

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ”

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Οικονόμου

Επιμέλεια: Μιχαήλ Ιωάν. Καβουράκης

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΤΙ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΩΣ ΝΕΟ ΠΡΟΙΟΝ-ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΥΧΝΑ ΣΕ ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : TQM ΚΑΙ ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : HOUSE OF QUALITY

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : Η ΜΕΘΟΔΟΣ MUSA

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχία ενός οργανισμού. Συντελεί σημαντικά στην ανάπτυξη των κερδών και στη βελτίωση της θέσης που κατέχει η επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Σε μία έρευνα που περιλάμβανε 700 εταιρείες (60% παραγωγούς βιομηχανικών προϊόντων, 20% διαρκή καταναλωτικά αγαθά και 20% μη διαρκή καταναλωτικά αγαθά) το 1982, διαπιστώθηκε ότι σε μία πενταετή περίοδο τα νέα προϊόντα αντιπροσώπευσαν το 28% της ανάπτυξης των εταιρειών. Σε μία παρόμοια έρευνα, κυρίως σε επιχειρήσεις παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων (Duerr 1986) προέκυψε το συμπέρασμα ότι το 35% των εσόδων τους, κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, προήλθε από προϊόντα που δεν υπήρχαν στην αγορά 10 χρόνια νωρίτερα.

Αν δεν επιτευχθεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων οι πωλήσεις και τα κέρδη έχουν την τάση να φθίνουν. Κι αυτό διότι ο ανταγωνισμός αυξάνεται, η τεχνολογία και η αγορά διαφοροποιείται. Επίσης νέα πρωτοποριακά προϊόντα των ανταγωνιστών περιορίζουν ακόμη περισσότερο τις πωλήσεις.

Συνεπώς, ένας οργανισμός δεν μπορεί να παραβλέπει την πρωτοποριακή σχεδίαση και παραγωγή αγαθών, εφόσον επιδιώκει την ανάπτυξη και την επιτυχία. Παρόλο που τα επιτυχημένα πρωτοποριακά προϊόντα ανταμείβονται, η ανάπτυξή τους εμπεριέχει ρίσκο.

Ο Henry Ford άνοιξε το δρόμο στην ανάπτυξη της αυτοκινητοβιομηχανίας, αλλά αυτό δεν ήταν αρκετό για να αποτρέψει ζημιά 100 εκατ. δολαρίων τη δεκαετία του '50, όταν εισήγαγε το Edsel στην αγορά. Η Gillette έχασε εκατομμύρια όταν προσπάθησε να προωθήσει στην αγορά το προϊόν "Happy Face".

Πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων όπως της Xerox, της Polaroid, της IBM, της Federal Express και άλλων αποδεικνύουν ότι ακόμη και κορυφαίες εταιρείες ενός κλάδου είναι πιθανό να αποτύχουν στην ανάπτυξη και προώθηση πρωτοποριακών προϊόντων στην αγορά. Σε πολλές περιπτώσεις το κόστος που συνεπάγεται η συγκεκριμένη αποτυχία ανέρχεται σε δεκάδες εκατομμύρια δολάρια.

Το κόστος λοιπόν είναι μεγάλο και τα ποσοστά αποτυχίας υψηλά, συνεπώς δεν μπορούν να αγνοηθούν. Έρευνα που διεξήχθη το 1982 και αφορούσε στην περίοδο 1963 – 1981 υπολόγισε ότι το παραπάνω ποσοστό βρίσκεται μεταξύ 33 και 35%. Πρόσφατες έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ανάλογα με το είδος του προϊόντος και την αγορά για την οποία αυτό προορίζεται τα ποσοστά ποικίλουν από 27 έως 46%. Τα παραπάνω αποτελέσματα βέβαια μας δίνουν μία εικόνα για την κορυφή του παγόβουνου και αυτό διότι δεν συμπεριλαμβάνουν προϊόντα που δεν έφθασαν ποτέ στην αγορά, projects που εγκαταλείφθηκαν παρόλο που απορρόφησαν σημαντική προσπάθεια και πόρους, αλλά τελικά κρίθηκε μη συμφέρουσα η ολοκλήρωσή τους.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων και οι πρωτοποριακές ιδέες αποτελούν μία δραστηριότητα υψηλού κινδύνου που γίνεται ακόμη περισσότερο ριψοκίνδυνη καθώς ο κύκλος ζωής των προϊόντων τείνει να μειώνεται και η εξέλιξη της τεχνολογίας ωθεί ολοένα και περισσότερα αγαθά να θεωρούνται ξεπερασμένα.

Παράλληλα, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι απαιτούνται σημαντικοί πόροι της επιχείρησης για να καλυφθούν οι δαπάνες που σχετίζονται με έρευνα και ανάπτυξη (R & D), έρευνα αγοράς, engineering και ελέγχους που κρίνονται απαραίτητοι. Μεγάλο ποσοστό προϊόντων αποτυγχάνουν σε κάποιο από τα παραπάνω στάδια με συνέπεια, σημαντικό ποσοστό από τις δαπάνες που αναφέρθηκαν να μην αποφέρουν ποτέ έσοδα.

Έχει άλλωστε διαπιστωθεί ότι μόνο 1 προϊόν από κάθε 7 νέες ιδέες καταφέρνει να φθάσει τελικά στην αγορά. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι ένα επιτυχημένο προϊόν καλείται να καλύψει τις δαπάνες που σχετίζονται με τα 6 αποτυχημένα προϊόντα. Εκείνα δηλαδή που εγκαταλείφθηκαν είτε νωρίς (στο στάδιο R & D) είτε σχετικά αργά (στην έρευνα αγοράς και διεξαγωγής ελέγχων).

Τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας και το υψηλό κόστος για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων αποδεικνύουν ότι υπάρχει σημαντικός κίνδυνος. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά και να αυξήσουν τα κέρδη τους πρέπει να ανταποκριθούν με επιτυχία σε αυτή την πρόκληση. Συγκεκριμένα πρέπει να αναζητήσουν μία επιτυχημένη

μεθοδολογία που να συντελεί στην ελαχιστοποίηση του ρίσκου και στη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	1
1.1.1 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	1
1.1.2 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	1
1.1.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ.....	2
1.1.4 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	3
1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	4
1.2.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	5
1.2.2. ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΑΥΛΕΣ, ΑΔΙΑΧΩΡΙΣΤΕΣ, ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ, ΚΑΙ ΑΝΑΛΩΣΙΜΕΣ.....	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

2.1 ΤΙ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΩΣ ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ.....	10
2.2 ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	11
2.3. ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	21
2.4. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

3.1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ.....	26
3.2 Η ΙΔΑΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	33
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΜΗΚΥΝΣΗΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	34
3.4 ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

4.1	ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	46
4.2	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	48
4.2.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ.....	48
4.2.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΩΡΗΣ ΔΡΑΣΗΣ (PROACTIVE STRATEGIES)	50
4.3	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΡΗΣ ΔΡΑΣΗΣ (REACTIVE VS PROACTIVE STRATEGIES)	52
4.3.1	ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	54
4.3.2	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	55
4.3.3	Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	56
4.4.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ

5.1	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	59
5.2.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ.....	60
5.3.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	64
5.3.1	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ.....	68
5.3.2	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ.....	72
5.3.3	ΙΣΧΥΡΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	77
5.4	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	82
5.5.	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ.....	84
5.5.1	Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	84
5.5.2	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	86
5.5.3	Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΩΝΥΜΙΑ.....	87
5.6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΤQM ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

6.1	Ο DEMING ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	93
6.2	QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT : THE HOUSE OF QUALITY.....	97
6.2.1.	ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	101
6.2.2.	ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΑΛΛΑΞΟΥΜΕ ΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝ;	105
6.2.3.	ΠΟΣΟ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ;	107
6.3.	Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ HOUSE OF QUALITY.....	113

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ- Η ΜΕΘΟΔΟΣ MUSA

7.1	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ -ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	117
7.1.1	ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ.....	117
7.1.2	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ.....	118
7.1.3.	ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ- ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	118
7.1.4	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	119
7.1.5	ΈΡΕΥΝΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	120
7.1.6	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	120
7.1.6.1	ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.....	120
7.1.6.2	ΕΙΔΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	121
7.1.7	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	121
7.1.7.1	ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.....	121
7.1.8	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΩΣ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	122
7.2.	ΕΡΕΥΝΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ.....	125
7.2.1	ΤΕΣΣΕΡΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ.....	125
7.2.2	ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ.....	126
7.2.3.	ΟΙ 39 «ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ» ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ.....	126
7.3	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ.....	128
7.4	Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ MUSA	129
7.4.1	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	129
7.4.2.	ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	130

7.4.3. ΣΥΝΑΡΤΗΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	130
7.4.4 ΒΑΡΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	131
7.4.5. ΜΕΣΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	131
7.4.6 ΜΕΣΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	131
7.4.7. ΜΕΣΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	132

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Ένας τρόπος ορισμού των προϊόντων, που είναι χρήσιμος για την ανάπτυξη στρατηγικών του μάρκετινγκ, έχει σχέση με τους αγοραστές στην καταναλωτική και στη βιομηχανική αγορά.

Η αγοραστική συμπεριφορά σε σχέση μ' αυτά τα προϊόντα, και τα χαρακτηριστικά του πακέτου προσφοράς που ενδιαφέρουν τα στελέχη του μάρκετινγκ διαφοροποιούνται για κάθε κατηγορία.

1.1.1 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Στις αγορές καταναλωτικών αγαθών τα προϊόντα ορίζονται με βάση την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Έτσι, τα κοινά καταναλωτικά αγαθά αγοράζονται συχνά, γρήγορα, και με ελάχιστη σύγκριση ή προσπάθεια. Για τα ακριβότερα αγαθά γίνεται σύγκριση των προϊόντων με βάση την ποιότητα, την τιμή, την εμφάνιση, και την καταλληλότητά τους. Τα ειδικά αγαθά έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά, για τα οποία μια σημαντική ομάδα αγοραστών είναι πρόθυμη να καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια. Αυτά τα χαρακτηριστικά αγοράς καθορίζουν το πού πρέπει να δίνεται έμφαση κατά την προώθηση των πωλήσεων κάθε τύπου προϊόντος. Για παράδειγμα, η συχνά αυθόρμητη φύση των αγορών κοινών καταναλωτικών αγαθών σημαίνει ότι θα πρέπει να δίνεται βαρύτητα στο στοιχείο "τόπος", ώστε αυτά τα προϊόντα να είναι διαθέσιμα σε μεγάλη έκταση και να είναι ορατά, ενώ στα ειδικά αγαθά θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην προβολή της μάρκας του προϊόντος.

1.1.2 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Από την άποψη ενός στελέχους μάρκετινγκ, τα βιομηχανικά προϊόντα διακρίνονται σε κατηγορίες ανάλογα με τη χρήση τους στην παραγωγική

διαδικασία, και ορίζονται με βάση τη συμπεριφορά των ατόμων που τα επιλέγουν. Η συμπεριφορά των ατόμων σ' αυτήν την αγορά διαφέρει πολύ από την αγοραστική συμπεριφορά στην καταναλωτική αγορά. Για παράδειγμα, η ζήτηση των βιομηχανικών προϊόντων προκαλείται από τη ζήτηση καταναλωτικών προϊόντων, είναι πιο ανελαστική, έχει μεγαλύτερη διακύμανση, και χαρακτηρίζεται από πιο συγκεντρωτικές αγορές με πιο απαιτητικά πρότυπα. Ακριβώς όπως τα καταναλωτικά αγαθά ταξινομούνται σε "κοινά καταναλωτικά", "επιλογής", και "ειδικά προϊόντα" ανάλογα με την αγοραστική συμπεριφορά των ατόμων, έτσι και τα βιομηχανικά αγαθά διακρίνονται σε "άμεσης επαναγοράς", "τροποποιημένης επαναγοράς", και "νέων καθηκόντων", ανάλογα με τη συμπεριφορά των αγοραστών.

Ορισμένες κατηγορίες βιομηχανικών αγαθών (όπως οι πρώτες ύλες και τα εξαρτήματα) ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, ενώ κάποιες άλλες (όπως οι εγκαταστάσεις και τα υλικά) αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων "συντήρησης, επισκευής, και λειτουργίας" που συμμετέχουν στην παραγωγή άλλων προϊόντων.

Η συμπεριφορά των αγοραστών σε σχέση με τα βιομηχανικά αγαθά, όπως επίσης και ο τρόπος χρήσης αυτών των προϊόντων, καθορίζουν τον τρόπο προώθησης των πωλήσεων των διαφόρων κατηγοριών προϊόντων. Για παράδειγμα, οι ακριβές εγκαταστάσεις με μακρόχρονη απόσβεση απαιτούν υψηλού επιπέδου εξουσιοδότηση δαπάνης και συμμετοχή ομάδων με μεγάλη επιρροή από την διεύθυνση προμηθειών της επιχείρησης. Για την προσέγγιση αυτών των ατόμων πρέπει συνήθως να δίνεται βαρύτητα στην προσωπική προώθηση των πωλήσεων και στο στοιχείο εξυπηρέτησης του προϊόντος. Όταν, όμως, πρόκειται για λιγότερο ακριβά προϊόντα, που ανήκουν στην κατηγορία της "άμεσης επαναγοράς", η έμφαση περνά στην τιμή, ιδιαίτερα σε προϊόντα με ελάχιστη διαφοροποίηση.

1.1.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η διάκριση και ο ορισμός των καταναλωτικών και των βιομηχανικών προϊόντων ανάλογα με τη χρήση τους και τη συμπεριφορά των αγοραστών είναι μια πολύ καλή βάση για την τμηματοποίηση των αγορών, καθώς και για τον

προσδιορισμό των σημείων στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση για την προώθηση των πωλήσεων. Για παράδειγμα, ένα στέλεχος του μάρκετινγκ σε μια μεγάλη ασφαλιστική εταιρεία μπορεί να ορίζει τμήματα της αγοράς με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των ατόμων που θεωρούν το προϊόν της εταιρείας σαν "αδιάφορο" -δηλαδή, με βάση την ηλικία, το εισόδημα, και τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που είναι κοινά σε άτομα που δεν ενδιαφέρονται για την αγορά αυτού του προϊόντος. Με τον ίδιο τρόπο, η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να βασιστεί στα χαρακτηριστικά των ατόμων που θεωρούν το προϊόν "ακριβό", "ειδικό", "νέας αγοράς", "άμεσης επαναγοράς", κ.λπ. Οι στρατηγικές προώθησης των πωλήσεων μπορούν έτσι να διαμορφωθούν κατάλληλα, ώστε να προσελκύσουν κάθε αντίστοιχο τμήμα της αγοράς. Ωστόσο, καθώς επιλέγονται οι στρατηγικές τμηματοποίησης και μάρκετινγκ, το στέλεχος θα πρέπει να γνωρίζει ότι οι διαφορετικές ομάδες πελατών μπορεί να θεωρούν ότι το ίδιο προϊόν ανήκει σε διαφορετική κατηγορία.

1.1.4 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

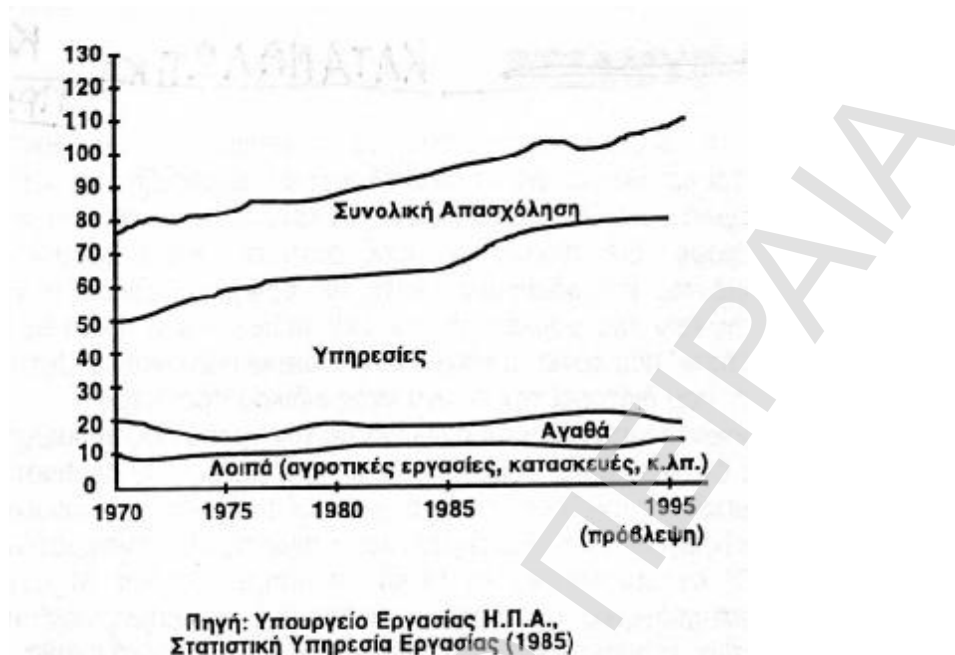
Τα καταναλωτικά και τα βιομηχανικά προϊόντα και οι υπηρεσίες διακρίνονται σε κατηγορίες και ορίζονται κατάλληλα για να διευκολύνεται η ανάπτυξη των στρατηγικών προώθησης των πωλήσεων. Πιο συγκεκριμένα, τα καταναλωτικά αγαθά ορίζονται με βάση τη συμπεριφορά των αγοραστών προς αυτά σε: κοινά καταναλωτικά, επιλογής, ειδικά προϊόντα, και αδιάφορα. Αυτοί οι ορισμοί διευκολύνουν τον καθορισμό των στρατηγικών του μάρκετινγκ και των σημείων στα οποία θα δοθεί έμφαση -όπως στον "τόπο" που κάνει τα κοινά καταναλωτικά προϊόντα να είναι άμεσα διαθέσιμα, ή στην "τιμή" που διατηρεί την εικόνα ενός ειδικού προϊόντος.

Τα βιομηχανικά προϊόντα κατανέμονται ανάλογα με τον τρόπο που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία και σύμφωνα με τις συνήθειες των αγοραστών, οι οποίες καθορίζονται από την ανελαστική, τη συγκεντρωτική, και την κυμαινόμενη ζήτηση στις βιομηχανικές αγορές. Τα εξαρτήματα και οι πρώτες ύλες ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν. Οι εγκαταστάσεις, τα υλικά, οι υπηρεσίες, και τα εργαλεία συμμετέχουν στις δραστηριότητες "συντήρησης,

επισκευής, και λειτουργίας" για την παραγωγή των προϊόντων. Η απόκριση των αγοραστών στα βιομηχανικά αγαθά -που διακρίνονται στις κατηγορίες "άμεσης επαναγοράς", "τροποποιημένης επαναγοράς", και "νέων καθυκόντων" - καθορίζει τα σημεία στα οποία δίνεται βαρύτητα για την επιλογή των στρατηγικών του μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, ένα προϊόν "άμεσης επαναγοράς" χρειάζεται λιγότερη προσωπική πώληση και μεγαλύτερη έμφαση στην τιμή, απ' ότι μια εγκατάσταση που αποτελεί νέα αγορά. Για το συσχετισμό των στρατηγικών προώθησης των πωλήσεων με τις κατηγορίες των προϊόντων στις καταναλωτικές ή στις βιομηχανικές αγορές, τα στελέχη του μάρκετινγκ θα πρέπει να γνωρίζουν ότι το ίδιο προϊόν μπορεί να εντάσσεται σε διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με την περίπτωση.

1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μέχρι τώρα, δώσαμε περισσότερη προσοχή στα υλικά προϊόντα που διατίθενται σε καταναλωτικές και βιομηχανικές αγορές. Οι στατιστικές έρευνες, όμως, δείχνουν ότι οι υπηρεσίες, οι οποίες συνδυάζουν υλικές και άυλες ιδιότητες, αποτελούν το μεγαλύτερο και πιο γρήγορα αναπτυσσόμενο τμήμα της οικονομίας. Για παράδειγμα, το 1990, οι υπηρεσίες απασχολούσαν στις Η.Π.Α. το 75% της συνολικής εργατικής δύναμης (Σχήμα 1.1) και παρήγαγαν το 70% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος. Οι εννέα στις δέκα νέες θέσεις εργασίας, που δημιουργήθηκαν στην Αμερική τα πρώτα έξι χρόνια της δεκαετίας του 1980 ήταν στον τομέα των υπηρεσιών, στον οποίο τα πεδία με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη ήταν η επεξεργασία δεδομένων, οι σύμβουλοι διοίκησης, και οι τεχνικές και αρχιτεκτονικές υπηρεσίες.



Σχήμα 1.1. Μεταβολή στην απασχόληση σε υπηρεσίες (ΗΠΑ 1970 – 1995)

Οι αιτίες της αξιοσημείωτης ανάπτυξης του τομέα των υπηρεσιών στις Η.Π.Α. μπορούν να αναζητηθούν στους μακροπρόθεσμους περιβαλλοντικούς παράγοντες, όπως είναι οι νέες τεχνολογίες, η αυξανόμενη σύνθεση των υλικών προϊόντων που χρειάζονται εξυπηρέτηση, οι μικρότερες σε μέγεθος οικογένειες, το μεγαλύτερο διαθέσιμο εισόδημα, η αύξηση του ελεύθερου χρόνου για χρήση υπηρεσιών, και ο μεγαλύτερος αριθμός γυναικών στην αγορά εργασίας που προσφέρουν και ζητούν υπηρεσίες.

1.2.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι υπηρεσίες μπορούν να ταξινομηθούν και να οριστούν με πολλούς τρόπους. Η ταξινόμηση του περιοδικού Fortune διακρίνει τις υπηρεσίες σε κλάδους, στους οποίους κατατάσσει τις 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπηρεσιών. Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζονται οι δύο μεγαλύτερες εταιρείες από κάθε κλάδο σύμφωνα με την κατάταξη "Service 500" του περιοδικού Fortune.

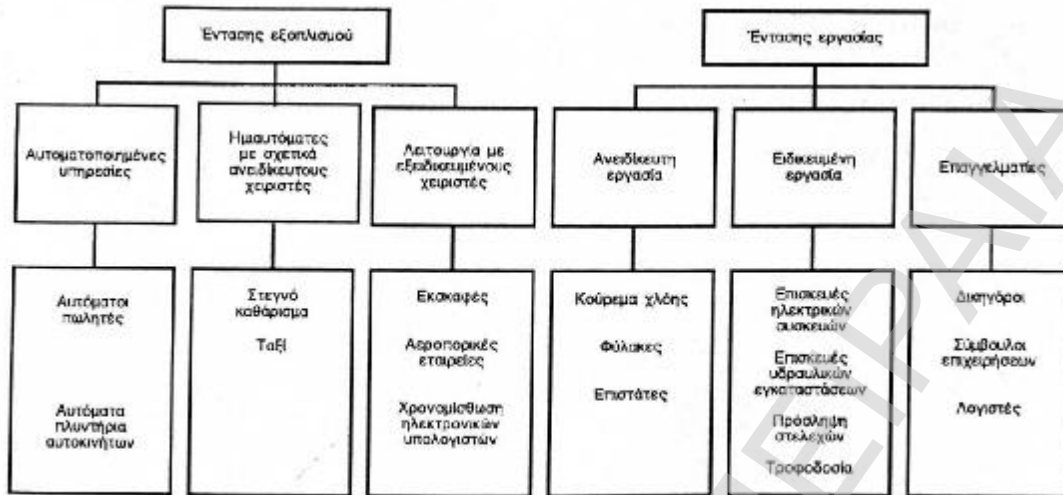
Οι υπηρεσίες μπορούν επίσης να ταξινομηθούν ανάλογα με τους πελάτες που εξυπηρετούνται. Για παράδειγμα, κάποιες επιχειρήσεις υπηρεσιών, όπως οι Benton & Bowles (διαφημιστική) και Touche Ross (λογιστικών ελέγχων),

εξυπηρετούν την επαγγελματική αγορά, ενώ κάποιες άλλες εταιρείες, όπως οι Lawn Doctor και Home Box Office, εξυπηρετούν την καταναλωτική αγορά.

ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ	ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ	ΔΙΑΦΟΡΕΣ
CITICORP	FEDERAL NATIONAL MORTGAGE ASSN	PRUDENTIAL	ALLEGIS	GTE	SUPER VALUE STORES
CHASE MANHATTAN	AMERICAN EXPRESS	METROPOLITAN	UNITED PARCEL	BELL SOUTH	FLEMING COMPANIES

Πίνακας 1.1 Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις κατά κατηγορία υπηρεσιών σύμφωνα με το περιοδικό Fortune

Τέλος, ένας ακόμα τρόπος διάκρισης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είναι ανάλογα με το βαθμό στον οποίο η υπηρεσία συνδυάζει υλικά και άυλα στοιχεία. Για παράδειγμα, μια επίσκεψη στο ιατρείο ενός γιατρού μπορεί να περιλαμβάνει περίπου 5 τοις εκατό αγαθά -όπως το στηθοσκόπιο που χρησιμοποιείται στην ακρόαση των παλμών της καρδιάς -και 95 τοις εκατό άυλα στοιχεία -όπως το συναίσθημα της ικανοποίησης που νιώθουμε όταν μαθαίνουμε ότι δεν έχουμε κανένα πρόβλημα υγείας. Οι υπηρεσίες με μεγάλο ποσοστό υλικών αγαθών ανήκουν στην κατηγορία των υπηρεσιών "έντασης εξοπλισμού", ενώ εκείνες που είναι λιγότερο υλικές και χωρίς αγαθά εντάσσονται στην κατηγορία "έντασης εργασίας". Αυτές οι κατηγορίες μπορούν να αναλυθούν ακόμα περισσότερο, όπως φαίνεται στο Σχήμα 1.2.



Πηγή: Dan Thomas, "Strategy is Different in Service Businesses" *Harvard Business Review*, Ιούλιος-Αύγουστος 1978, σελ. 161

Σχήμα 1.2. Τύποι Υπηρεσιών

1.2.2 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΑΥΛΕΣ, ΑΔΙΑΧΩΡΙΣΤΕΣ, ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ, ΚΑΙ ΑΝΑΛΩΣΙΜΕΣ

Από την πλευρά ενός στελέχους του μάρκετινγκ, που ασχολείται με την τμηματοποίηση των αγορών και τη διαμόρφωση πακέτων προσφορών υπηρεσιών, ο παραγωγικότερος, ίσως, τρόπος ταξινόμησης και ορισμού των υπηρεσιών είναι σύμφωνα με τις βασικές ιδιότητες που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες (όπως είναι η επισκευή ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή) από τα υλικά προϊόντα (όπως οι ίδιοι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές).

Οι υπηρεσίες οι οποίες συνδυάζουν υλικές και άυλες ιδιότητες, είναι το μεγαλύτερο και το πιο γρήγορα αναπτυσσόμενο τμήμα της οικονομίας, Οι κύριες αιτίες αυτής της ανάπτυξης είναι οι νέες τεχνολογίες, το περισσότερο διαθέσιμο εισόδημα, και η ύπαρξη περισσότερων γυναικών στην αγορά εργασίας. Οι υπηρεσίες ταξινομούνται με πολλούς τρόπους, Το περιοδικό Fortune τις κατατάσσει σε βασικούς κλάδους. Άλλοι τις διακρίνουν ανάλογα με τους τύπους των πελατών (κυρίως, επαγγελματίες και καταναλωτές), ή ανάλογα με το βαθμό στον οποίο συνδυάζουν υλικά και άυλα στοιχεία (οι υπηρεσίες έντασης εξοπλισμού, όπως οι αεροπορικές εταιρείες, περιέχουν μεγαλύτερη αναλογία υλικών "αγαθών", ενώ οι υπηρεσίες έντασης εργασίας, όπως αυτές που

παρέχουν οι γιατροί και οι λογιστές, έχουν σχεδόν αποκλειστικά άυλο χαρακτήρα), Για την επιλογή μιας στρατηγικής μάρκετινγκ των υπηρεσιών ένας χρήσιμος τρόπος ορισμού τους βασίζεται στη διαφοροποίησή τους από τα πιο υλικά προϊόντα. Για παράδειγμα, μια υπηρεσία "έντασης εργασίας", όπως ένα λογιστήριο, θα είναι πιο άυλη, αδιαχώριστη, μεταβλητή, αναλώσιμη, και θα απαιτεί μεγαλύτερη ένταση εργασίας από τα υλικά αντίστοιχά της, Επίσης, θα έχει περισσότερους νομικούς και ηθικούς φραγμούς που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στα προγράμματα μάρκετινγκ αυτής της υπηρεσίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Richard L. Saandhausen, 1993
Marketing
2. Philip Kotler, 2001 - Simon and Schuster
Kotler on Marketing
3. Glen Urban- John Hauser, 1993
Design and Marketing of New Products

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

2.1 ΤΙ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΩΣ ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ

Γνωρίζοντας τη φύση του ανθρώπου, εύκολα καταλαβαίνουμε ότι δεν είναι δυνατόν να ικανοποιεί τις ανάγκες του πάντα με τον ίδιο τρόπο, και κατά συνέπεια με τα ίδια προϊόντα, μια και οι προτιμήσεις συχνά αλλάζουν, ακολουθώντας τις συνεχείς μεταβολές που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον. Είναι λοιπόν φυσικό και επόμενο να χρειάζεται μια συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης νέων προϊόντων από μέρος κάθε επιχείρησης που επιδιώκει την επιβίωση και το κέρδος. Η προσπάθεια αυτή γίνεται περισσότερο επιτακτική στις μέρες μας, καθώς τα προϊόντα που διακινούνται στην αγορά έχουν όλο και πιο περιορισμένη ζωή.

Ο τρόπος που ορίζεται στην πράξη η έννοια «νέο προϊόν» δεν είναι πάντα αρκετά σαφής. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις από την πλευρά των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα:

1. Υπάρχουν επιχειρήσεις που θεωρούν ότι νέο προϊόν είναι κάθε προϊόν το οποίο παρουσιάζει σημαντικές διαφορές από τα ήδη υπάρχοντα, όπως θεωρεί η Bingo. Για τις επιχειρήσεις αυτές, νέο προϊόν αποτελεί μια νέα επωνυμία ή ένα νέο προϊόν που προστίθεται σε μια ήδη υπάρχουσα επωνυμία, το οποίο όμως έχει και ορισμένες σημαντικές μεταβολές στη σύνθεση, όπως, για παράδειγμα, στη γεύση.
 2. Υπάρχουν επιχειρήσεις που θεωρούν ότι νέο προϊόν αποτελεί τόσο η κάθε, μικρή έστω, μεταβολή των ήδη υπαρχόντων προϊόντων, όσο και όλες οι προσθήκες νέων επωνυμιών στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης, όπως θεωρεί, για παράδειγμα, η Reckitt & Colman.
- Για τον όρο «νέο προϊόν» κρίνεται σκόπιμο να υιοθετηθεί η δεύτερη προσέγγιση. Ως νέο θα αναφέρεται κάθε προϊόν το οποίο έχει κάποια μεταβολή στα χαρακτηριστικά του, όσο μικρή και εάν είναι αυτή.

Κατά την άποψη των στελεχών του μάρκετινγκ, νέο προϊόν μπορεί να είναι οτιδήποτε θεωρείται από τη διοίκηση μιας εταιρείας σαν καινούργιο, που συνήθως χαρακτηρίζεται σαν σοβαρή καινοτομία, μικρή καινοτομία, ή τροποποίηση.

- Σοβαρή καινοτομία (major innovation) είναι ένα προϊόν που δεν έχει πωληθεί ποτέ από κανέναν άλλο οργανισμό, όπως το πρώτο βίντεο.
- Μικρή καινοτομία (minor innovation) είναι ένα προϊόν που δεν έχει πωληθεί ποτέ στο παρελθόν από τη συγκεκριμένη εταιρεία, αλλά διατίθεται από άλλες.
- Τροποποίηση (modification) είναι κάθε αλλαγή στα υλικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος (εμφάνιση, χρώμα, κ.λπ.), μια βελτίωση του προϊόντος, ή μια αλλαγή μάρκας.

Μια μελέτη για τα νέα προϊόντα της εταιρείας συμβούλων BooZ, Allen & Hamilton έδειξε ότι το 70 τοις εκατό των νέων προϊόντων που προωθούνται στην αγορά από αμερικανικές επιχειρήσεις αποτελούν τροποποιήσεις, το 20 τοις εκατό είναι μικρές καινοτομίες, και το 10 τοις εκατό σοβαρές καινοτομίες. Επίσης, σύμφωνα μ' αυτήν την έρευνα, οι μεγάλες καινοτομίες υποστηρίζονται περισσότερο από την ανώτερη διοίκηση των οργανισμών.

2.2 ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Ανεξάρτητα από τον τρόπο ορισμού και ταξινόμησης, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι η συνεχής και συστηματική ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι πολύ σημαντική για την εξέλιξη και τη συμφέρουσα λειτουργία τους στις ανταγωνιστικές αγορές. Μ' άλλα λόγια, αυτές οι επιχειρήσεις θεωρούν τα νέα προϊόντα σαν ανεκτίμητα μέσα επίτευξης μιας ποικιλίας επιχειρηματικών στόχων, όπως η αντιμετώπιση των ανταγωνιστών, η συμπλήρωση μιας σειράς προϊόντων, η ανάπτυξη των πωλήσεων, και η αξιοποίηση της πλεονάζουσας δυναμικότητάς τους.

Άλλες εταιρείες αποφεύγουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, και, αντίθετα, προτιμούν να ακολουθούν το δρόμο που χαράζουν οι ηγετικές επιχειρήσεις του τομέα τους, όπως είναι οι IBM, General Electric, 3M, και Gillette. Οι λόγοι αυτής της απροθυμίας είναι: η κατάτμηση των αγορών που σημαίνει ότι οι πωλήσεις και

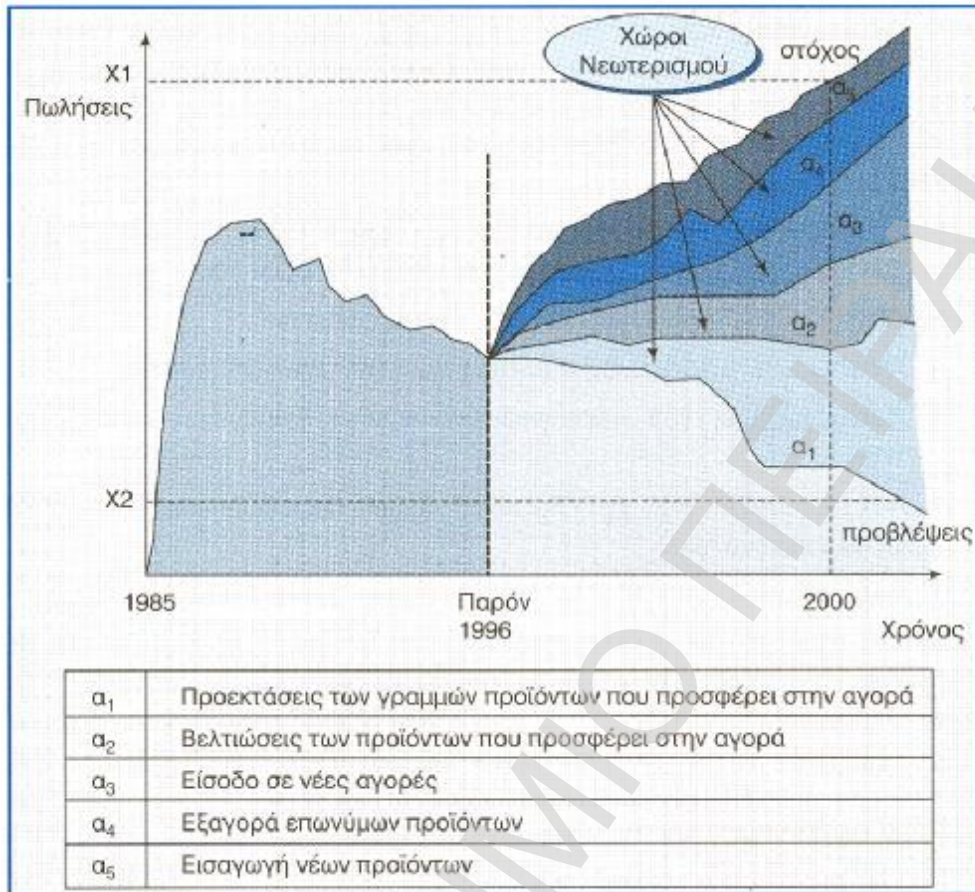
τα κέρδη είναι χαμηλότερα σε μικρότερες αγορές, η έλλειψη ευκαιριών ανάπτυξης νέων προϊόντων που οφείλεται στην έλλειψη νέων τεχνολογιών του επιπέδου των ηλεκτρονικών υπολογιστών ή της φωτοαντιγραφής, τα μικρότερα όρια ζωής για το σχετικά μικρό αριθμό επιτυχημένων νέων προϊόντων, το μεγάλο και αυξανόμενο κόστος ανάπτυξης νέων προϊόντων, και η γενική έλλειψη κεφαλαίων για την κάλυψη αυτού του κόστους.

Αναλυτικότερα μπορούμε να πούμε πως η κάθε επιχείρηση επιβάλλεται να αναλύει τα προϊόντα της για να μπορεί να:

- Διατηρεί τις πωλήσεις της και να τις αυξάνει.
- Αντιδρά σε παρόμοιες κινήσεις των ανταγωνιστών της.
- Αντιμετωπίζει τον περιορισμένο κύκλο ζωής των προϊόντων της.
- Αντιμετωπίζει και χρησιμοποιεί προς όφελός της αλλαγές στην τεχνολογία.
- Αντιμετωπίζει μεταβολές στις ανάγκες των πελατών.

Με τη συνεχή ανανέωση η σύγχρονη επιχείρηση ελπίζει ότι θα μπορέσει να μειώσει το «χάσμα της απόδοσης» που αντιμετωπίζει όταν παραμένει στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, που παρουσιάζεται στο αντίστοιχο σχήμα 2.1, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά της. Ως «χάσμα απόδοσης», μπορεί να οριστεί η διαφορά που προκύπτει από την πρόβλεψη των πωλήσεων, για παράδειγμα για το 2000, πρόβλεψη που βασίζεται στο παρόν (1996) και σε στοιχεία πωλήσεων του παρελθόντος (x2) όπως και του επιθυμητού στόχου (x1). Η διαφορά ανάμεσα στα σημεία x1 και x2 πρέπει να καλυφθεί από το διοικητή προϊόντος με κάποιον τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, τη μείωση του συγκεκριμένου χάσματος μπορεί να αντιμετωπίσει με:

- Προεκτάσεις των γραμμών προϊόντων που προσφέρει στην αγορά (τμήμα α1 του σχήματος 2.1).
- Βελτιώσεις των προϊόντων που προσφέρει στην αγορά (τμήμα α2 του σχήματος 2.1).
- Είσοδο σε νέες αγορές (τμήμα α3 του σχήματος 2.1).
- Εξαγορά επωνύμων προϊόντων (τμήμα α4 του σχήματος 2.1).
- Εισαγωγή νέων προϊόντων (τμήμα α5 του σχήματος 2.1).



ΣΧΗΜΑ 2.1 Χάσμα Μεταξύ Στόχων και Προβλέψεων Απόδοσης με Συνέχιση Υπάρχουσας Πορείας

Τα επιτυχημένα στελέχη των σύγχρονων επιχειρήσεων διαρκώς ανησυχούν για τις τάσεις της αγοράς και για τις αλλαγές στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους. Πολλοί από αυτούς τους παράγοντες δίνουν το έναυσμα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Μεταξύ αυτών θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε την ανάγκη των επιχειρήσεων για αύξηση της κερδοφορίας και των πωλήσεων, τους, τη θέση που κατέχει η επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ο κύκλος ζωής των προϊόντων, η παγκοσμιοποίηση, οι κανονισμοί και η νομοθεσία, το κόστος των υλικών, η τεχνολογία, δημογραφικές αλλαγές, ανάγκες των καταναλωτών, κίνητρα από τους προμηθευτές κ.ά. Όταν μια επιχείρηση επιχειρεί την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, αποβλέπει σε ένα ή περισσότερα από τα οφέλη που

παρουσιάζονται στο σχετικό πίνακα. Πιο συγκεκριμένα ένα νέο προϊόν μπορεί να προκύψει από ένα ή περισσότερους από τους παρακάτω παράγοντες:

- **Αλλαγές Στον Τρόπο Ζωής και Ο Δημογραφικός Παράγοντας**

Η αύξηση των γεννήσεων μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο προκάλεσε μεγάλη αύξηση στη ζήτηση προϊόντων για παιδιά. Στη συνέχεια επήλθε άνοδος σε προϊόντα και υπηρεσίες που αφορούν εφήβους. Παρόλα αυτά παρατηρήθηκε συνεχής μεταβολή του δημογραφικού παράγοντα στις ανεπτυγμένες χώρες. Καθώς ο μέσος όρος ηλικίας αυξάνεται, κάποιες επιχειρήσεις είναι πιθανόν να επωφεληθούν και άλλες να τεθούν στο περιθώριο καθώς η ζήτηση για τα προϊόντα τους τείνει να περιοριστεί. Στην πρώτη κατηγορία μπορούμε να κατατάξουμε τις φαρμακευτικές εταιρείες ενώ αντίθετα είναι πιθανό να προκύψουν προβλήματα για εκείνες που παράγουν προϊόντα καπνού και αναψυκτικά. Ήδη η Coca Cola και η Pepsico έχουν στραφεί στην παραγωγή αναψυκτικών διαίτης και decaffeinated, με στόχο να προσελκύσουν τον πληθυσμό που ολοένα και περισσότερο είναι προσεκτικός στη διατροφή του, μετά από κάποια ηλικία.

Ο τρόπος ζωής (lifestyle) είναι επίσης ένας παράγοντας που προκαλεί αλλαγές στη ζήτηση των αγαθών. Ο περιορισμένος αριθμός αύξησης του πληθυσμού και ο μεγάλος αριθμός διαζυγίων οδήγησε σε μικρότερες οικογένειες που αναζητούν μικρότερα πλυντήρια, κατεψυγμένα τρόφιμα κ.ά. Επίσης το διαρκώς αυξανόμενο ποσοστό γυναικών οδήγησε στην αύξηση των γευμάτων που καταναλώνονται εκτός σπιτιού. Συγκεκριμένα στις ΗΠΑ περισσότερα από το 30% των γευμάτων καταναλώνονται σε εστιατόρια και fast food. Ως συνέπεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των γυναικών, τη δεκαετία του '90, ο ρυθμός των γεννήσεων διπλασιάστηκε για τις εργαζόμενες μεταξύ 35 και 39 ετών. Επίσης η ευαισθητοποίηση για το περιβάλλον αυξάνεται και θεωρείται σίγουρο ότι θα επηρεάσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

- **Οι Ανάγκες Των Καταναλωτών**

Συχνά οι αλλαγές στο σύστημα επιθυμιών των πελατών πιέζουν προς την κατεύθυνση δημιουργίας νέων προϊόντων. Παρά το ότι οι ανάγκες στη βάση τους παραμένουν οι ίδιες, ο τρόπος που εκφράζονται μεταβάλλονται στο χρόνο. Ο τρόπος, η κατεύθυνση και η έκταση της μεταβολής που παρουσιάζουν δέχονται σημαντικές επιδράσεις από τις συνθήκες που επικρατούν στην κάθε κοινωνία

Σημαντική πηγή ιδεών για την ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελούν οι απαιτήσεις των καταναλωτών, τόσο σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας όσο και σε βιομηχανικά αγαθά. Για παράδειγμα, στην αγορά επιστημονικών οργάνων που χρησιμοποιούνται από εταιρείες πετρελαίου, έχει διαπιστωθεί ότι το 80% από τις κυριότερες τεχνολογικές εξελίξεις προήλθε από τις απαιτήσεις των πελατών. Αντίστοιχη πρόοδος, υποκινούμενη από τους χρήστες έχει παρατηρηθεί και στο μηχανολογικό εξοπλισμό.

- **Η ανάγκη για αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης**

Η πίεση για την επίτευξη κερδών, αύξηση στο μερίδιο αγοράς και οι συνέπειες αυτών στην τιμή της μετοχής είναι παράγοντες που ωθούν συχνά τις επιχειρήσεις στη σχεδίαση νέων προϊόντων. Πολλά αισιόδοξα διευθυντικά στελέχη προβλέπουν ότι το 40% από τα κέρδη των επιχειρήσεων που εργάζονται θα οφείλονται σε νέα προϊόντα την επόμενη πενταετία.

- **Η ανάγκη για αύξηση των πωλήσεων**

Η αύξηση των πωλήσεων συχνά αποτελεί ένα από τους κυριότερους στόχους για πολλές επιχειρήσεις. Οι εταιρείες παραγωγής ηλεκτρονικών ειδών της Ιαπωνίας ανέπτυξαν αρκετά νέα προϊόντα για να εξασφαλίσουν διαρκή αύξηση των πωλήσεων. Διατηρώντας λοιπόν υψηλό μερίδιο σε κάθε αγορά – στόχο ήταν σε θέση να μειώνουν διαρκώς το κόστος παραγωγής και να αποκομίζουν σημαντικά οφέλη. Αυτή η στρατηγική για επίτευξη μακροπρόθεσμης κερδοφορίας μέσω της αύξηση πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς χρησιμοποιείται αποτελεσματικά από πληθώρα Ασιατικών επιχειρήσεων.

- **Η ανάγκη για πλήρη χρησιμοποίηση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.**

Μια επιχείρηση, για παράδειγμα, είναι δυνατό να εισαγάγει νέα προϊόντα στην αγορά για να μειώσει την αναξιοποίητη δυναμικότητά της. Τα νέα αυτά προϊόντα είναι πιθανό να έχουν εικόνα συμβολικά μικρότερη από τα ήδη υπάρχοντα και να αποβλέπουν σε μια εντελώς διαφορετική αγορά του εσωτερικού ή του εξωτερικού, με την προϋπόθεση ότι δεν θα υποστηρίζονται από τη συνηθισμένη επιχειρησιακή επωνυμία.

- **Αξιοποίηση της εποχικής δυνατότητας.**

Ένα ξενοδοχείο, για παράδειγμα, μπορεί να αναπτύξει μια νέα υπηρεσία για την ενίσχυση της κίνησής του σε περιόδους που η τουριστική κίνηση είναι περιορισμένη. Τέτοιου είδους ξενοδοχειακές υπηρεσίες μπορεί να είναι η υποστήριξη συνεδρίων, σεμιναρίων ή η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

- **Χρησιμοποίηση της Τεχνολογίας**

Η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονέκτημα ως προς τον ανταγωνισμό με τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας, ειδικά σε περιπτώσεις που η τεχνολογία αυτή είναι νέα στον κόσμο, ή έστω νέα για την συγκεκριμένη εθνική αγορά. Αποτελεί ένα βασικό παράγοντα που ευθύνεται για την παρακμή κάποιων προϊόντων. Η μνήμη και οι επεξεργαστές των Η/Υ γίνονται ολοένα και ισχυρότεροι. Για παράδειγμα μεγάλος αριθμός εξαρτημάτων Η/Υ της προηγούμενης πενταετίας δεν χρησιμοποιούνται πλέον, θεωρούνται ξεπερασμένα. Βέβαια, η εξέλιξη των υπολογιστών δημιουργεί νέες ευκαιρίες που συμπεριλαμβάνουν την ανάπτυξη video games, τη ρομποτική, συσκευές Fax, εκτυπωτές τεχνολογίας Laser κ.ά.

Υπάρχουν επίσης αγορές που συνδέονται με τους υπολογιστές, όπως ο κλάδος ανάπτυξης λογισμικού (Software), εξοπλισμού που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο του νέου Hardware κ.λπ. Η εξέλιξη της τεχνολογίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα που δημιουργεί πίεση σε σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων να είναι πρωτοποριακές ή να τεθούν στο περιθώριο και να δουν τις πωλήσεις και

τα κέρδη των προηγούμενων ετών να συρρικνώνονται. Για εκείνες τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν νέα προϊόντα η ανταμοιβή είναι ιδιαίτερα υψηλή, ενώ εκείνες που επιμένουν στα ήδη υπάρχοντα θα δουν πολύ σύντομα τους πελάτες τους να στρέφονται στην αγορά προϊόντων από ανταγωνιστές.

- **Η Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.**

Η θέση ενός οργανισμού σε σχέση με τον ανταγωνισμό συχνά αποτελεί παράγοντα ανάληψης δράσης. Σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις εισάγουν νέα προϊόντα στην αγορά αναγνωρίζοντας ότι αν δεν ακολουθήσουν το νεωτερισμό που πρώτη μια άλλη επιχείρηση εισήγαγε στην αγορά, θα μείνουν στο περιθώριο. Μια τέτοια λογική ακολούθησαν οι επιχειρήσεις καλλυντικών με την εισαγωγή σαμπουάν 2 σε 1, όπως Johnson & Johnson, Nivea και Sansoon, ή οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικών με την ανάπτυξη της αγοράς των έγχρωμων τηλεοράσεων. Σε μερικούς κλάδους όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, αλλαγές στο μερίδιο της αγοράς της τάξεως του 1% είναι κρίσιμες για την κερδοφορία.

Όταν οι ανταγωνιστές αναπτύσσουν νέα προϊόντα οι άλλες εταιρείες του κλάδου ακολουθούν. Π.χ. η ανάπτυξη του διαστημικού προγράμματος των ΗΠΑ έναντι του Ρωσικού Sputnik, αλλά και η αντίδραση των αυτοκινητοβιομηχανιών των ΗΠΑ ως μία προσπάθεια ανάκτησης του χαμένου μεριδίου στην αγορά (εξαιτίας της ανάπτυξης της Ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας).

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι οι δυσμενείς μεταβολές στη θέση μιας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, συχνά αποτελούν ισχυρό κίνητρο για αλλαγή και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

- **Αντικατάσταση υπάρχοντων προϊόντων - Ο Κύκλος Ζωής Των Προϊόντων**

Τα προϊόντα ακολουθούν ένα κύκλο ζωής με συνέπεια καθώς ένα προϊόν κινείται από το στάδιο της ωρίμανσης προς εκείνο της παρακμής, τα κέρδη μειώνονται. Για να επανακτήσουν την κερδοφορία οι επιχειρήσεις είναι πιθανόν να αναζητήσουν τροποποιήσεις του ή να το αντικαταστήσουν με ένα νεότερο, το οποίο να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των καταναλωτών.

Παρόλα αυτά δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο κύκλος ζωής ποικίλει για διαφορετικά προϊόντα και είναι δυνατόν να επεκταθεί ορισμένες φορές. Π.χ. η Dupont κατάφερε να κρατήσει το nylon στη φάση της ανάπτυξης για περισσότερο από 20 χρόνια ανακαλύπτοντας νέες χρήσεις και εφαρμογές. Οι επιχειρήσεις συχνά έχουν τη δυνατότητα είτε να αναζητήσουν νέες αγορές, είτε να βελτιώσουν ένα προϊόν είτε να το επανατοποθετήσουν στην αγορά.

- **Η Παγκοσμιοποίηση**

Δύο ισχυρές δυνάμεις που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση ωθούν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η πρώτη σχετίζεται με την απειλή του αυξανόμενου ανταγωνισμού εξαιτίας της παρουσίας νέων εταιρειών στην εγχώρια αγορά και η δεύτερη σχετίζεται με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις επιχειρήσεις να εισχωρήσουν σε νέες αγορές στις οποίες δεν είχαν δραστηριοποιηθεί μέχρι σήμερα. Η Motorola κατάφερε να εισχωρήσει στην αγορά της Ιαπωνίας (όσον αφορά τα κινητά τηλέφωνα) και απόκτησε κυρίαρχη θέση. Η IBM κατά τον ίδιο τρόπο έχει πωλήσεις 9 δισ. δολαρίων στην Ιαπωνία. Αντίθετα η Gillette κατέχει μόνο το 1/5 της Ιαπωνικής αγοράς διότι η Shick κυριάρχησε νωρίς στην αγορά και εφαρμόζει μία επιθετική πολιτική marketing.

Αντίστοιχα στην Ευρωπαϊκή αγορά είναι πιθανή η είσοδος περισσότερων Ιαπωνικών και Αμερικανικών εταιρειών όσο πιθανή είναι και η αναζήτηση νέων αγορών από ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Συνεπώς η ανάπτυξη νέων προϊόντων γίνεται παράγοντας στρατηγικής σημασίας για την επιτυχία στην παγκόσμια αγορά.

- **Είσοδο σε νέες αγορές.**

Το σενάριο αυτό είναι ανοικτό ειδικά σε περιπτώσεις που οι πελάτες στις νέες αυτές αγορές έχουν διαφορετικές προτιμήσεις. Οι νέες αγορές μπορεί να είναι:

- Νέα τμήματα της εθνικής αγοράς, όπως είναι η εισαγωγή προϊόντων για την ακράτεια των ενηλίκων από μια επιχείρηση που παράγει μιας χρήσης πάνες για μωρά.

- Νέες αγορές σε χώρες του εξωτερικού, όπως για παράδειγμα είναι η αγορά της Πρωσίας για τη Mediastrom, της Κούβας για την Bingo, της Βουλγαρίας για τη Μέλισσα, τη Στέλλα, , ή το Μέλι Αττική.

- **Χρησιμοποίηση των υποπροϊόντων.**

Μια βιοτεχνία η οποία παράγει δερμάτινες τσάντες μπορεί, για παράδειγμα, να αναπτύξει και την κατασκευή δερμάτινων κλειδοθηκών, για να αξιοποιήσει τα μικρότερα τμήματα του δέρματος που δε μπορούν να αξιοποιηθούν στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.

- **Ενίσχυση των συμπληρωματικών προϊόντων.**

Παράδειγμα αυτής της περίπτωσης αποτελούν επιχειρήσεις που διαθέτουν στην αγορά φωτογραφικές μηχανές υψηλών προδιαγραφών, όπως Nikon, Canon, Olympus ή Pentax, που συχνά αναπτύσσουν μια σειρά από συμπληρωματικά προϊόντα ώστε να ενισχύσουν και να ενθαρρύνουν την ευρύτερη χρήση των φωτογραφικών τους μηχανών, όπως ειδικούς φακούς, τρίποδα, φίλτρα ή ειδικές θήκες προστασίας.

- **Κανονισμοί – Νομοθεσία**

Σε πολλές περιπτώσεις αλλαγές στη νομοθεσία ωθούν τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν νέα προϊόντα π.χ. στην αυτοκινητοβιομηχανία προκλήθηκαν αλλαγές από την ανάγκη μείωσης των ρυπαντών. Νέα μοντέλα και νέες τεχνολογικές βελτιώσεις ήταν αποτέλεσμα της αυστηρότερης νομοθεσίας. Ανάλογες διαφοροποιήσεις υπήρξαν στους διαλύτες και στα χρώματα ως συνέπεια της νομοθεσίας που περιορίζε τα επιτρεπτά όρια ρυπαντών που προκαλούν οι βιομηχανίες.

- **Το κόστος και η διαθεσιμότητα των υλικών**

Καθώς το κόστος των α' υλών και η διαθεσιμότητά τους μεταβάλλεται κάποια προϊόντα είναι πιθανόν να τροποποιηθούν ή να διακοπεί η παραγωγή τους. Τη δεκαετία του '70 και στις αρχές της δεκαετίας του '80 η τάση της τιμής

του πετρελαίου καθώς και οι προβλέψεις για σύντομη εξάντληση των αποθεμάτων οδήγησε τις αυτοκινητοβιομηχανίες να σχεδιάσουν πιο οικονομικά αυτοκίνητα. Η GE ξόδεψε περισσότερα από 500 εκατ. δολάρια για την ανάπτυξη ενός αεροπορικού κινητήρα που ονομάστηκε “the unducted fan engine”. Απροσδόκητα οι τιμές της βενζίνης στα τέλη της δεκαετίας του '80 ήταν κοντά στο επίπεδο του 1970 με αποτέλεσμα η GE να αποτύχει στο νέο αυτό εγχείρημα. Ένας νέος κύκλος στις τιμές των καυσίμων ξεκίνησε με τον πόλεμο του Ιράκ το 1991.

• Οι Αλλαγές Στον Τρόπο Ζωής και Ο Δημογραφικός Παράγοντας
• Οι Ανάγκες Των Καταναλωτών
• Η Ανάγκη Για Αύξηση Της Κερδοφορίας Της Επιχείρησης
• Η Ανάγκη Για Αύξηση Των Πωλήσεων
• Η Ανάγκη για πλήρη χρησιμοποίηση των εγκαταστάσεων.
• Η Παγκοσμιοποίηση
• Αξιοποίηση της εποχικής δυνατότητας.
• Αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας.
• Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
• Αντικατάσταση υπαρχόντων προϊόντων
• Είσοδος σε νέες αγορές
• Ενίσχυση των συμπληρωματικών προϊόντων
• Χρησιμοποίηση των υποπροϊόντων
• Κανονισμοί – Νομοθεσία
• Το Κόστος Και Η Διαθεσιμότητα Των Υλικών

Πίνακας 2.2 : Λόγοι που Ερμηνεύουν την Ανάγκη Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων

Τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της δεν μπορούν παρά να επηρεάζουν την όλη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, όπως και τον αριθμό αυτών που τελικά βγαίνουν στην αγορά.

2.3. ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Σύμφωνα με την αντίληψη των χρηστών για μάρκες εθνικές ή διεθνείς, ποιότητα είναι η αντιληπτή ικανότητα μιας μάρκας να εκπληρώνει τις λειτουργίες της μέσω αντικειμενικών και υποκειμενικών χαρακτηριστικών, όπως είναι η αντοχή στο χρόνο, η ασφάλεια, η αξιοπιστία, η εμφάνιση, η ευκολία στη χρήση, και η εξασφάλιση εξυπηρέτησης.

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τρεις εναλλακτικές στρατηγικές για την ποιότητα μάρκας: (1) τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, (2) τη διατήρηση του τρέχοντος επιπέδου ποιότητας, ή (3) την υποβάθμιση της ποιότητας για την αντιμετώπιση του αυξανόμενου κόστους ή την αποκόμιση περισσότερων κερδών.

Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ WEBER

Γενικά, αν η ποιότητα βελτιώνεται, οι πωλητές ελπίζουν ότι οι αγοραστές θα αντιληφθούν την αλλαγή· αντίθετα, αν η ποιότητα υποβαθμίζεται, οι πωλητές εύχονται να μην το προσέξουν οι αγοραστές. Ένας χρήσιμος τρόπος προσδιορισμού του βαθμού στον οποίο είναι δυνατό να βελτιωθεί ή να υποβιβαστεί η ποιότητα μιας μάρκας είναι ο νόμος του Weber, σύμφωνα με τον οποίο η σταθερά K, ή αλλιώς η ελάχιστη αντιληπτή διαφορά (ΕΑΔ), μεταβάλλεται στις αισθήσεις του ανθρώπου ως εξής:

$$K = \Delta/I$$

όπου Δ είναι η ελάχιστη αύξηση στην ένταση του ερεθίσματος που μπορεί να γίνει αντιληπτή σαν διαφορετική από την τρέχουσα ένταση, και I είναι η τρέχουσα ένταση του ερεθίσματος.

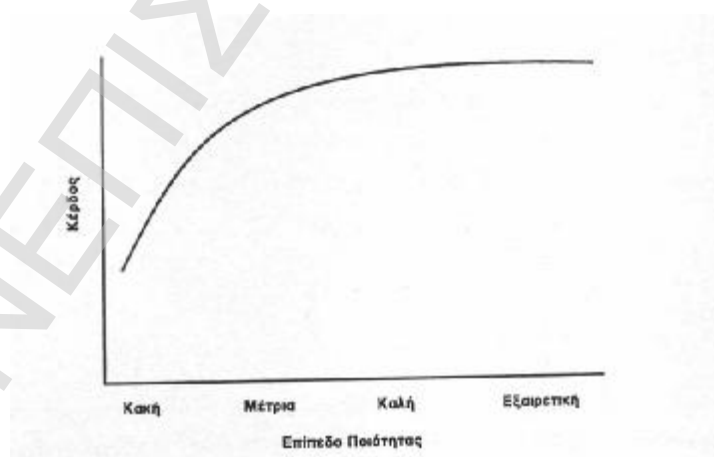
Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση που προμηθεύει την αγορά με ταινίες εκμάθησης ξένων γλωσσών βελτιώσει την οπτική ανάλυση της εικόνας των μαθημάτων με βίντεο κατά 11 τοις εκατό, αξίζει αυτό τις πρόσθετες δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης και την πιο ακριβή τεχνολογία; Ίσως ναι, αν το K, ή ΕΑΔ, του μέσου αγοραστή είναι, ας υποθέσουμε, 8 τοις εκατό, οπότε:

$$K = 11/100, \text{ ή } 11 \text{ τοις εκατό, ή τρεις μονάδες πάνω από την ΕΑΔ.}$$

Από την άλλη πλευρά, αν η προς τα κάτω ΕΑΔ είναι 10 τοις εκατό, τότε ένας υποβιβασμός της ποιότητας της οπτικής ανάλυσης μέχρι αυτό το ποσοστό δε θα γίνει αντιληπτός.

Πράγματι, για τα προϊόντα στα οποία είναι δύσκολο να διαπιστωθούν οι ποιοτικές διαφορές -όπως τα αυτοκίνητα -η τιμή θεωρείται συχνά σαν αντίστοιχη της ποιότητας. Η επιμονή της Ιαπωνικής βιομηχανίας στην ποιότητα, για παράδειγμα, αποτελεί το πιο σπουδαίο όπλο της στην κατάκτηση πολλών αγορών στον κόσμο.

Αυτή η τάση προς όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων απεικονίζεται παραστατικά στο Σχήμα 2.2, στο οποίο φαίνεται ότι, ενώ η εξαιρετική ποιότητα αυξάνει τα κέρδη ελάχιστα μόνο περισσότερο από την καλή ποιότητα, αντίθετα η κακή ποιότητα περιορίζει σημαντικά τα κέρδη. Επίσης τα κέρδη αυξάνονται απότομα ανάμεσα στα επίπεδα της "μέτριας" και της "καλής" ποιότητας. Ωστόσο, αυτός ο κανόνας μπορεί να έχει και εξαιρέσεις κάτω από ορισμένες συνθήκες αν, για παράδειγμα, ο ανταγωνισμός διαθέτει προϊόντα καλής ποιότητας, ο υποβιβασμός της ποιότητας από μια επιχείρηση με σκοπό την προσφορά χαμηλότερων τιμών μπορεί να οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμα κέρδη.



Σχήμα 2.2. Η σχέση μεταξύ των επιπέδων ποιότητας και των κερδών

2.4. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Κάθε αποτυχία ενός νέου προϊόντος μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδική. Ο συνδυασμός των μεταβλητών οι οποίες συμβάλλουν σε αυτή την πιθανή αποτυχία σπάνια επαναλαμβάνονται. Σε περίπτωση που θα ήθελε κανείς να ομαδοποιήσει τις σημαντικότερες από αυτές τις μεταβλητές, θα κατέληγε στις εξής:

- Έλλειψη κατανοητών ωφελειών από πλευράς των τελικών πελατών.
- Αδυναμία αντιλαμβανόμενης σχέσης ποιότητας / τιμής.
- Αδυναμία στο σχεδιασμό του προϊόντος και στην τοποθέτησή του.
- Λανθασμένος χρόνος εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά.
- Έντονη αντίδραση του ανταγωνισμού.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες φαίνεται να οδηγούν σε ένα συμπέρασμα για την αποτυχία του νέου προϊόντος: η αποτυχία της προσπάθειας οφείλεται στο ότι δεν έχει δοθεί η απαιτούμενη προσοχή στη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος.

Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις δεν πραγματοποιούν με ιδιαίτερη επιμέλεια τα στάδια της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Αποτέλεσμα είναι απλά η αδυναμία τους στην εισαγωγή επιτυχημένων νέων προϊόντων, κάτι που γίνεται όλο και εντονότερο σήμερα, που στην αγορά αναπτύσσονται όλο και μεγαλύτερες πιέσεις από τον ανταγωνισμό.

Εκτός από την τυποποιημένη δομή που χρησιμοποιείται στη διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων, υπάρχει και μια τυπική προσέγγιση για τη δημιουργία, την αξιολόγηση, και την εφαρμογή ιδεών για νέα προϊόντα. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην έρευνα της εταιρείας συμβούλων BooZ, Allen & Hamilton, και περιλαμβάνει οκτώ φάσεις -από την αρχική σύλληψη της ιδέας μέχρι την τελική εμπορική εκμετάλλευση του προϊόντος που "επιβιώνει" από τις ενδιάμεσες φάσεις. Βοηθητικό στοιχείο που καθοδηγεί τις συσκέψεις της επιτροπής νέων προϊόντων είναι κάποια γενικά στατιστικά δεδομένα των πιθανοτήτων επιτυχίας του νέου προϊόντος και των κύριων λόγων αποτυχίας του:

Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη της εταιρείας BooZ, Allen & Hamilton, οι οργανισμοί είναι σήμερα σε θέση να μετατρέπουν μία στις επτά ιδέες προϊόντων σε επιτυχημένα νέα προϊόντα, συγκριτικά με μία στις 58 ιδέες το 1968. Ένα νέο προϊόν θεωρείται επιτυχημένο αν πραγματοποιεί τις προβλεπόμενες πωλήσεις και τους στόχους κερδών. Αντίθετα, ένα νέο προϊόν που αποφέρει κέρδη χαμηλότερα από τα αναμενόμενα θεωρείται σαν σχετική αποτυχία, ενώ απόλυτη αποτυχία θεωρείται εκείνο το προϊόν που δεν μπορεί να καλύψει τα έξοδα παραγωγής και προώθησής του στην αγορά. Μια πρόσφατη μελέτη που έγινε σε 700 εταιρείες έδειξε ότι το 33 τοις εκατό των νέων προϊόντων που έχουν εισαχθεί στην αγορά δεν αποφέρουν κέρδη. για τα βιομηχανικά προϊόντα ο βαθμός αποτυχίας είναι 20 τοις εκατό, για τις υπηρεσίες 15-20 τοις εκατό, και για τα καταναλωτικά προϊόντα 40 τοις εκατό.

Γιατί αποτυγχάνουν τα νέα προϊόντα: Οι ίδιες μελέτες, με τις οποίες βρέθηκε ότι ο βαθμός αποτυχίας των νέων καταναλωτικών προϊόντων είναι μέχρι και 40 τοις εκατό, εντόπισαν και ορισμένους βασικούς λόγους αυτών των αποτυχιών που παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα με σειρά προτεραιότητας:

<i>Αιτία Αποτυχίας</i>	<i>Ποσοστά αποτυχίας που αναφέρθηκαν (%)</i>
Ανεπαρκής ανάλυση της αγοράς, για παράδειγμα, αποτυχημένος ορισμός της αγοράς ή του μεγέθους της	37
Προβλήματα ή ελαττώματα του προϊόντος	22
Αναποτελεσματική προσπάθεια μάρκετινγκ για παράδειγμα, αναποτελεσματική τοποθέτηση προϊόντος, ανεπαρκής στρατηγική τιμολόγησης ή προώθησης του προϊόντος	19
Κόστος υψηλότερο από το προβλεπόμενο	12
Ισχυρή αντίδραση του ανταγωνισμού	10

Πίνακας 2.2 : Αιτίες Αποτυχίας των Νέων Προϊόντων

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Glen Urban- John Hauser, 1993
Marketing
2. Γεώργιος Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλης 1999
Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος ,
3. Richard L. Saandhausen, 1993
Design and Marketing of New Products

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

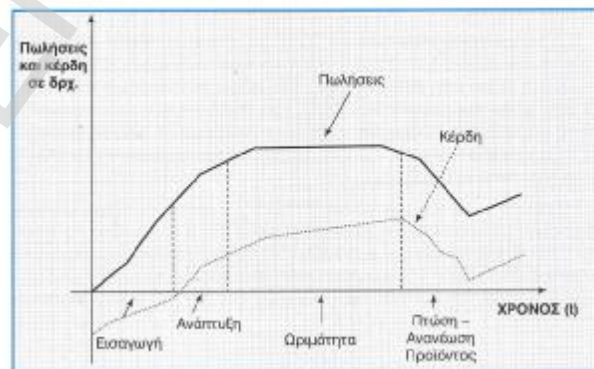
Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Μια θεωρία που είναι ευρέως διαδεδομένη είναι αυτή του κύκλου ζωής του προϊόντος. Η θεωρία αυτή κατέχει, ακόμη και σήμερα, μια σημαντική θέση στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ και χρησιμοποιείται σαν μέσο πρόβλεψης και βάση του σχεδιασμού ενός προγράμματος μάρκετινγκ. Η θεωρία αυτή είναι δανεισμένη από τη βιολογία και παρουσιάζει το κάθε προϊόν σε μια ανθρωπομορφική αναλογία με τη ζωή ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με αυτόν τον κύκλο, το προϊόν έρχεται στη ζωή, σιγά-σιγά μπαίνει στην ανάπτυξη, μετά στην ωριμότητα και φθάνει το τέλος του όταν οι περισσότεροι καταναλωτές δεν το επιθυμούν πλέον. Το αναπόφευκτο τέλος του κύκλου ζωής του προϊόντος είναι αυτό που δημιουργεί και την ανάγκη της συνεχούς εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά.

3.1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ

Σύμφωνα με την πιο κλασική προσέγγιση, θεωρείται ότι κάθε προϊόν, επώνυμο ή μη, από τη στιγμή που εισάγεται στην αγορά μέχρι τη στιγμή που αποσύρεται, ακολουθεί μια πορεία που αφορά τόσο τις πωλήσεις του σε χρήμα και σε όγκο όσο και τα κέρδη που αποφέρει. Η εικόνα που παρουσιάζουν τόσο οι πωλήσεις όσο και τα κέρδη στην πιο γενική τους μορφή, δίνεται στο σχήμα 3.1.



Σχήμα 3.1. Ο Κύκλος Ζωής του Προϊόντος

Η συγκεκριμένη διαδικασία αποκτά μεγαλύτερη σημασία στην περίπτωση του επώνυμου προϊόντος, και παρουσιάζεται αναλυτικά στη συνέχεια.

Το Στάδιο της Εισαγωγής

Ο διοικητής προϊόντος, στο στάδιο της εισαγωγής ενός προϊόντος, βρίσκεται σε έναν πυρετό συντονισμού και ελέγχου ενός μεγάλου αριθμού δραστηριοτήτων που είναι συνδεδεμένες με την είσοδο του προϊόντος στην αγορά. Το προϊόν πετυχαίνει αρχικά χαμηλές πωλήσεις, ενώ το συνολικό κόστος είναι υψηλό, σαν αποτέλεσμα των επενδύσεων που έχουν πραγματοποιηθεί στο στάδιο της ανάπτυξης και του σχεδιασμού του. Πραγματοποιεί ζημίες και αντιμετωπίζει ένα μεγάλο επιχειρησιακό κίνδυνο.

Στο στάδιο αυτό, που αποτελεί τμήμα του κύκλου εισαγωγής, το επώνυμο προϊόν απαιτεί μια σημαντική επένδυση προώθησης ανά μονάδα, αφού εδώ πραγματοποιούνται περιορισμένες πωλήσεις.

Κατά τη διάρκεια της εισαγωγής, ο διοικητής προϊόντος απαιτείται να έχει την ικανότητα να αναλύει ικανοποιητικά την αγορά και να εξασφαλίζει την υποστήριξη του προϊόντος από ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να αποσκοπεί στρατηγικά στο ξεπέρασμα του συγκεκριμένου σταδίου σε όσο το δυνατό συντομότερο χρονικό διάστημα, ελαχιστοποιώντας έτσι το κόστος που συνεπάγεται η εισαγωγή.

Πιο συγκεκριμένα, ο διοικητής προϊόντος στο στάδιο αυτό απαιτείται:

- Να επιτύχει την επιθυμητή τοποθέτηση του επώνυμου προϊόντος στην αγορά.
- Να κατορθώσει να γίνει αποδεκτό το προϊόν από τα δίκτυα διανομής.
- Να προσελκύσει το ενδιαφέρον των πιθανών καταναλωτών.
- Να δώσει τα αναγκαία εκείνα ερεθίσματα που θα κάνουν τους καταναλωτές να δοκιμάσουν το προϊόν για πρώτη φορά.
- Να επιτύχει την ικανοποίηση αυτών που το δοκιμάζουν, κερδίζοντας την ευνοϊκή τους στάση, που θα οδηγήσει σε επαναγορά του.

Η επωνυμία συνήθως εισάγεται σε περιορισμένη ποικιλία σε ό,τι αφορά τα διαθέσιμα μεγέθη, σχήματα ή χρώματα. Βασικό σημείο επιτυχίας παραμένει ο βαθμός νεωτερισμού που παρέχει το προϊόν στην αγορά-στόχο.

Η αποδοχή από τη διανομή και η διαδικασία δοκιμής από τους καταναλωτές περιλαμβάνει την παροχή δειγμάτων και ευκαιριών δοκιμής του νέου επώνυμου προϊόντος, έτσι ώστε να προσφερθεί στους καταναλωτές η εμπειρία της χρήσης του και να μειωθεί ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν. Ο κίνδυνος αυτός πηγάζει από το γεγονός ότι δεν διαθέτουν καμιά προηγούμενη εμπειρία από αυτό. Το πρόγραμμα προώθησης δίνει έμφαση στους νεωτερισμούς και στις διαφορές που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο προϊόν.

Σκοπός του σταδίου της εισαγωγής είναι να κάνει τους πιθανούς αγοραστές, και ειδικά τους νεωτεριστές, να γνωρίσουν το προϊόν, να μιλούν ευνοϊκά γι' αυτό και να το «υιοθετήσουν». Η διανομή είναι ένα σοβαρό πρόβλημα, μια που, συνήθως, δεν δείχνει μεγάλη προθυμία στην άμεση αποθήκευση νέων προϊόντων και προτιμά να περιμένει μέχρι να αποδειχθεί επιτυχημένο το συγκεκριμένο προϊόν, πριν αναλάβει τον κίνδυνο παρουσίασης και υποστήριξης του στις προθήκες της.

Το Στάδιο της Ανάπτυξης

Στο στάδιο αυτό, αν όλα πάνε καλά, οι πωλήσεις αρχίζουν να μεγαλώνουν. Τα κέρδη είναι ακόμη σε σχετικά χαμηλά επίπεδα, παρά το γεγονός ότι είναι πιθανόν με τις πωλήσεις του το προϊόν να έχει καλύψει το κόστος της αρχικής επένδυσής του. Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος προώθησης του προϊόντος, για να επιτευχθεί μεγαλύτερη ρευστότητα. Ο διοικητής προϊόντος απαιτείται να έχει εμπειρία από την εισαγωγή άλλων νέων προϊόντων, ώστε να αναπτύξει με επιτυχία προγράμματα προώθησης στη διανομή.

Οι στόχοι του σταδίου ανάπτυξης είναι:

- Αύξηση του αριθμού των αγοραστών.
- Διεύρυνση της διανομής.

- Βελτίωση των συνθηκών προβολής του προϊόντος στα καταστήματα διανομής.
- Αύξηση της συχνότητας αγοράς του προϊόντος.
- Εξασφάλιση ικανοποιητικών αποθεμάτων σε όλα τα στάδια διανομής του προϊόντος.
- Διερεύνηση πιθανών επεκτάσεων της γραμμής προϊόντος.

Μια ιδιαιτερότητα του σταδίου της ανάπτυξης είναι η εμφάνιση ανταγωνιστών, στην περίπτωση, βέβαια, που το προϊόν έχει εμπορική επιτυχία. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε μια μάχη για την εξασφάλιση της διανομής. Το επώνυμο προϊόν που εμφανίστηκε πρώτο στην αγορά, έχει, συνήθως, κάποιο πλεονέκτημα, που δεν είναι, όμως, πάντοτε δεδομένο, όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση που ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εισάγουν ένα παρόμοιο προϊόν στην αγορά και έχουν στενούς και ισχυρούς δεσμούς με τη διανομή. Η ταχύτητα με την οποία θα αντιδράσει ο ανταγωνισμός, εξαρτάται από την ευκολία αντιγραφής του προϊόντος, όπως και του προγράμματος μάρκετινγκ που το υποστηρίζει.

Το Στάδιο της Ωριμότητας

Σε αυτό το στάδιο, συνήθως το επώνυμο προϊόν έχει πλέον κατακτήσει μια σημαντική θέση στην αγορά. Οι περισσότεροι καταναλωτές το έχουν δοκιμάσει ή, ίσως, απορρίψει. Οι πελάτες έχουν συμπεριλάβει το προϊόν στο σύστημα προτίμησής τους, ενώ τα διάφορα τμήματα της αγοράς είναι πλέον σαφώς διαμορφωμένα, σε σχέση με τα συγκεκριμένα οφέλη που αποκομίζουν.

Το στάδιο της ωριμότητας συνεπάγεται μεγάλες σε όγκο και επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, με σχετικά ικανοποιητικά κέρδη, παρά το ότι αρχίζει μια κάποια μείωση των κερδών ανά μονάδα προϊόντος. Το προϊόν δέχεται ισχυρές πιέσεις από ανταγωνιστικά προϊόντα και «λευκά» ή επώνυμα προϊόντα της διανομής. Όλα αυτά τα προϊόντα έχουν αναπτυχθεί αντιγράφοντας ή και βελτιώνοντας το αρχικό προϊόν που μπήκε πρώτο στην αγορά. Το πλεονέκτημα των ανταγωνιστικών προϊόντων είναι η χαμηλότερη τιμή τους, που οδηγεί σε μείωση της κερδοφορίας σε όλη την αγορά.

Ο ήδη ισχυροποιημένος ανταγωνισμός κάνει προσπάθειες ανανέωσης των επώνυμων προϊόντων που διαθέτει, προσθέτοντας νέα χαρακτηριστικά σε αυτά και αποβλέποντας σε νέους χρήστες, σε μεγαλύτερο βαθμό χρήσης ή σε νέες χρήσεις.

Το κόστος προώθησης θα πρέπει να είναι σε τέτοιο επίπεδο, ώστε να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή κερδοφορία. Η περίοδος αυτή συνεπάγεται για το διοικητή προϊόντος μια συνεχή προσπάθεια ικανοποιητικής οικονομικής διοίκησης, που να οδηγεί στην όσο το δυνατό μεγαλύτερη καθυστέρηση του σταδίου της πτώσης, με την παρουσίαση βελτιώσεων και αλλαγών του προϊόντος ή και του προγράμματος μάρκετινγκ που το υποστηρίζει. Η μέχρι τώρα προώθηση και η εμπειρία της χρήσης του προϊόντος έχουν οδηγήσει στην καθιέρωση μιας ξεχωριστής εικόνας που δεν είναι εύκολο να αλλάξει πλέον. Έτσι, η προώθηση που χρησιμοποιείται αποσκοπεί στην ενίσχυση της εικόνας της συγκεκριμένης επωνυμίας. Η προώθηση των πωλήσεων χρησιμοποιείται συχνά για να δημιουργήσει ένα παροδικό ενδιαφέρον για το προϊόν.

Οι συγκεκριμένοι στόχοι του διοικητή προϊόντος στο στάδιο της ωριμότητας είναι:

- Διατήρηση των αγοραστών του προϊόντος.
- Προσέλκυση νέων χρηστών.
- Διατήρηση της διανομής.
- Βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της γραμμής προϊόντος.
- Ελαχιστοποίηση του κόστους υποστήριξης του προϊόντος.

Το Στάδιο της Πτώσης και της Ανανέωσης

Όπως είδαμε, από το στάδιο της ωρίμανσης ο διοικητής προϊόντος αρχίζει μια προσπάθεια ανανέωσης της επωνυμίας, Εάν όλα έχουν προετοιμαστεί σωστά, τότε μπορεί το στάδιο αυτό να είναι η αφετηρία ανάπτυξης αυτού του «ανανεωμένου» προϊόντος, που με τη σειρά του θα οδηγηθεί σε ωριμότητα και πτώση. Το κλειδί της επιτυχίας προς αυτή την κατεύθυνση είναι μια σημαντική βελτίωση στη συγκεκριμένη επωνυμία, η οποία πρέπει να είναι εμφανής και κατανοητή από τους καταναλωτές. Η νέα αυτή επωνυμία είτε θα χρησιμοποιηθεί

για να αντικαταστήσει το παλιό, είτε σαν μια επέκταση της υπάρχουσας γραμμής ή, τέλος, ως ανταγωνιστικό προϊόν στο ίδιο τμήμα της αγοράς. Το ανανεωμένο προϊόν πρέπει:

- να είναι το αποτέλεσμα μιας «μητέρας» -επωνυμίας με σταθερές, κερδοφόρες πωλήσεις, ή
- να αναμένεται να αντικαταστήσει ένα μεγάλο μέρος των πωλήσεων του παλιού προϊόντος.

Η ανανεωμένη επωνυμία, στην πράξη, δεν αντιμετωπίζει τα προβλήματα διανομής ή πληροφόρησης που αντιμετωπίζει ένα εντελώς νέο προϊόν στην αγορά, μια που προέρχεται από μια ήδη γνωστή επωνυμία. Η διαδικασία ανανέωσης μπορεί να απαιτήσει τη διάθεση ενός μεγάλου μέρους των κερδών, διότι συνεπάγεται υψηλό ανά μονάδα προϊόντος κόστος προώθησης. Το ανανεωμένο προϊόν μπορεί να μην κατορθώσει να επιτύχει την κερδοφορία του προϊόντος που αντικαθιστά και η ανάγκη ταύτισης του προϊόντος με ένα νέο, ίσως, τρόπο ζωής ή γενικότερο σύστημα αξιών μπορεί να αποδειχθεί μια εξαιρετικά δαπανηρή διαδικασία.

Ο διοικητής προϊόντος στη φάση αυτή απαιτείται να έχει τις ίδιες ικανότητες σωστής τοποθέτησης που χρειάζεται και στην εισαγωγή μιας εντελώς νέας επωνυμίας. Για να αντιμετωπίσει τα ιδιαίτερα προβλήματα που συνεπάγεται το στάδιο αυτό, η διοίκηση των ανανεωμένων ή υπό ανανέωση προϊόντων ανατίθεται, συνήθως, σε «βετεράνους», έμπειρους διοικητές προϊόντος. Εξάλλου, μια τέτοια ενέργεια είναι πολλές φορές σκόπιμη για να μην αποσπαστεί η προσοχή του διοικητή προϊόντος από το προϊόν που βρίσκεται σε κάμψη, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες της ανανέωσης. Ένας κίνδυνος που αντιμετωπίζεται συχνά είναι ότι το ανανεωμένο προϊόν οδηγεί σε μια ταχύτερη κάμψη τις πωλήσεις του παλιού προϊόντος από το οποίο προέρχεται.

Τα χαρακτηριστικά του σταδίου της πτώσης είναι:

- Σχεδιασμός και ανάπτυξη σημαντικών βελτιώσεων.
- Επανατοποθέτηση του προϊόντος, με τη χρησιμοποίηση της διαφήμισης.
- Εξασφάλιση νέου δικτύου διανομής.

- Εξασφάλιση ικανοποιητικού ρυθμού δοκιμής της επωνυμίας.
- Προσέλκυση νέων χρηστών, ή και ενθάρρυνση για χρησιμοποίηση σε νέες χρήσεις.

Παρά το γεγονός ότι μια ορισμένη επωνυμία μπορεί να υποστεί πολλές ανανεώσεις και αναβιώσεις του κύκλου ζωής της, θα μπει τελικά σε μια πτωτική φάση. Η πτώση αυτή, βέβαια, μπορεί να προέλθει γρήγορα εάν δεν δώσει ο διοικητής στο προϊόν του τη δέουσα προσοχή ή εάν δεν εντοπίσει και εκμεταλλευθεί γρήγορα τα «μηνύματα» της αγοράς που θα τον διευκόλυναν σε μια πιθανή επανατοποθέτησή του.

Όταν ο διοικητής προϊόντος διαπιστώσει ότι η επωνυμία έχει πλέον εισέλθει σε μια μη αναστρέψιμη πτωτική πορεία, που αποδεικνύεται από ολοένα χαμηλότερες πωλήσεις, απόρριψη από ένα μέρος της διανομής, χαμηλή εικόνα ή επαναγορά από τους καταναλωτές, η μόνη δυνατότητα που ίσως έχει είναι να αποδώσει ένα «νοσταλγικό» χαρακτήρα στο προϊόν ή να στραφεί στην ικανοποίηση ενός νέου κενού στο σύστημα αναγκών/επιθυμιών των καταναλωτών.

Η αποτελεσματική διοίκηση κατά τη διάρκεια της φάσης της πτώσης μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποιητικά κέρδη ανά μονάδα πώλησης του προϊόντος, παρά τις πτωτικές πωλήσεις που αντιμετωπίζονται στην αγορά. Αυτό μπορεί να συμβεί αν στο συγκεκριμένο στάδιο, που το κόστος παραγωγής είναι υπό έλεγχο, υπάρχει μια ομάδα «σκληροπυρηνικών» καταναλωτών που συνεχίζει να προτιμά και να αγοράζει την επωνυμία, κάτι, βέβαια, που μπορεί να συντηρηθεί με ένα ελάχιστο διαφημιστικής ή προωθητικής υποστήριξης. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι η επωνυμία είναι ήδη αποδεκτή από τη διανομή, αφού εξασφαλίζει ένα ορισμένο όγκο πωλήσεων. Όλα τα παραπάνω συνεπάγονται ότι ο διοικητής προϊόντος αντιμετωπίζει ένα σχετικά μικρό επιχειρησιακό κίνδυνο και χαμηλό κόστος προώθησης.

Ο διοικητής προϊόντος που διοικεί ένα επώνυμο προϊόν σε πτώση, είναι σκόπιμο να αποφύγει όσο το δυνατόν περισσότερο την υιοθέτηση μιας συντηρητικής προσέγγισης, που θα αποκλείει κάθε επένδυση ή πειραματισμό. Αυτό συμβαίνει συχνά στην πράξη, όταν η πτωτική τάση των πωλήσεων φέρνει

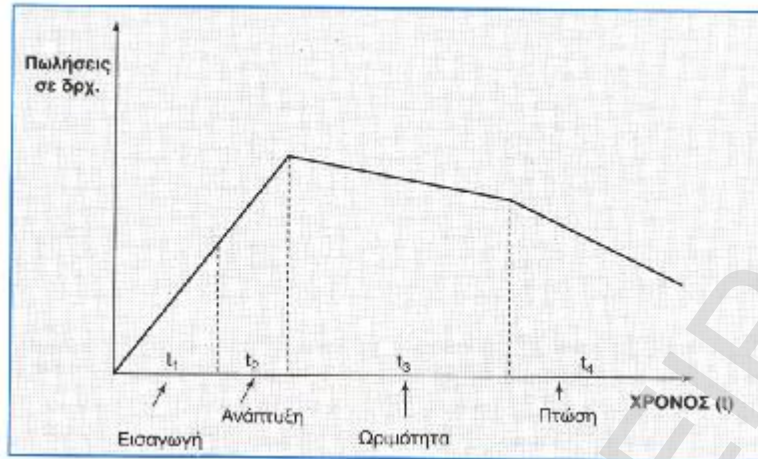
φθίνοντα κέρδη κάθε μήνα, που σημαίνει ότι οποιοδήποτε κόστος μπορεί να θεωρηθεί ότι συρρικνώνει σε σοβαρό βαθμό τους διαθέσιμους πόρους της επωνυμίας. Ο διοικητής προϊόντος θα πρέπει να γνωρίζει, επίσης, να προστατεύει αποτελεσματικά τον όγκο των πωλήσεων του, κάτω από τη σοβαρή πίεση που του ασκούν τα νέα ανταγωνιστικά προϊόντα που ήδη υπάρχουν στην αγορά με τη χρησιμοποίηση μικρών προϋπολογισμών. Η δράση του διοικητή προϊόντος σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνει:

- Προσέλκυση εκείνων των καταναλωτών που επιδιώκουν ευκαιρίες.
- Περιορισμό της διαθέσιμης γραμμής προϊόντος, όσο αυτό είναι δυνατό.
- Μείωση του κόστους του προϊόντος.
- Επιδίωξη μεγιστοποίησης των άμεσων κερδών.

3.2 Η ΙΔΑΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Στην πράξη, κάθε διοικητής προϊόντος επιθυμεί να έχει στο χαρτοφυλάκιο του επώνυμα προϊόντα τα οποία να του δημιουργούν όσο το δυνατό λιγότερα προβλήματα κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, ενώ, παράλληλα, να έχει τη δυνατότητα να βασίζεται στην πορεία τους μακροπρόθεσμα, για πιθανή υποστήριξη των άλλων επωνυμιών που βρίσκονται υπό την ευθύνη του. Τέτοιου είδους επώνυμα προϊόντα είναι αυτά που παρουσιάζουν «ιδανικό» κύκλο ζωής. Ένας τέτοιος κύκλος ζωής, που παρουσιάζεται και στο σχετικό σχήμα 3.2, θα είχε:

- Μικρή σε διάρκεια περίοδο εισαγωγής (t_1).
- Μικρή σε διάρκεια περίοδο ανάπτυξης (t_2).
- Μεγάλη σε διάρκεια και σταθερή σε πωλήσεις περίοδο ωριμότητας (t_3).
- Αργή σε ρυθμό περίοδο πτώσης (t_4).

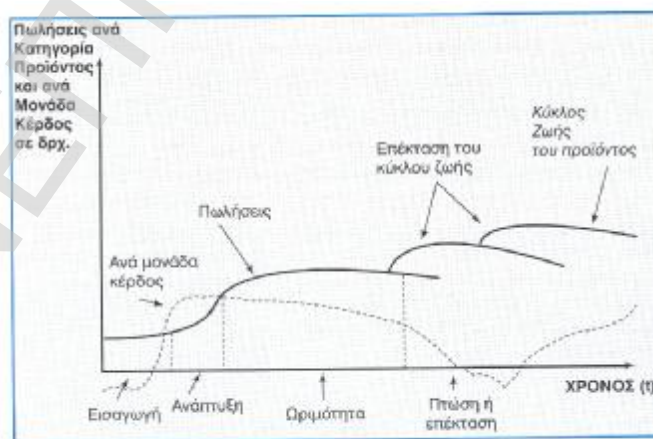


Σχήμα 3.2. Η ιδανική μορφή του κύκλου ζωής επώνυμου προϊόντος

Πηγή: Προσαρμογή υποδείγματος που βρίσκεται στο βιβλίο: Kotler P. *Marketing management Planning & Control*, Prentice Hall, 1989

3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΜΗΚΥΝΣΗΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Στην πράξη, οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν τρόπους με τους οποίους θα μπορέσουν να επιμηκύνουν τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους, καθώς αυτός δεν παρουσιάζει την ιδανική μορφή. Κάνουν μια σειρά από διαφοροποιήσεις στις επωνυμίες τους, με τελικό σκοπό να αναπτύξουν έναν κύκλο ζωής της μορφής που παρουσιάζεται στο σχετικό σχήμα 3. 3.



Σχήμα 3.3 Η Επιμήκυνση του Κύκλου Ζωής Προϊόντος

Οι πλέον συνηθισμένες στρατηγικές που εφαρμόζονται με στόχο την επιμήκυνση του κύκλου ζωής ενός προϊόντος, είναι οι παρακάτω:

1. Προώθηση μιας πιο συχνής χρήσης στους υπάρχοντες καταναλωτές του προϊόντος.
2. Ανάπτυξη διαφόρων τρόπων χρησιμοποίησης του προϊόντος στους ήδη υπάρχοντες καταναλωτές του.
3. Εξασφάλιση νέων καταναλωτών για το προϊόν με την επέκταση της αγοράς του.
4. Εξεύρεση νέων τρόπων χρησιμοποίησης του βασικού προϊόντος.

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζεται ένα γενικότερο υπόδειγμα των διαθέσιμων στρατηγικών επιμήκυνσης του κύκλου ζωής ενός προϊόντος.

		Παρόντες καταναλωτές		Νέο τμήμα της αγοράς	
		Δεδομένη τοποθέτηση	Νέα τοποθέτηση	Αρχική τοποθέτηση	Μετέπειτα τοποθέτηση
Υπάρχοντα Προϊόντα	1. Συχνότητα χρήσης				
	2. Ποσότητα Χρήσης				
Προσάρτηση νέων προϊόντων στη γραμμή	1. Συχνότητα χρήσης				
	2. Ποσότητα χρήσης				
Ανάπτυξη νέων προϊόντων με ίδιες πρώτες ύλες ή τεχνολογία	1. Συχνότητα χρήσης				
	2. Συχνότητα χρήσης				

Πίνακας 3.1. Στρατηγικές Επιμήκυνσης του Κύκλου Ζωής Προϊόντος

Ο πίνακας 3.1 βασίζεται στις παρακάτω διακρίσεις:

- Τη διάκριση μεταξύ των υπαρχόντων προϊόντων και των νέων προϊόντων που βρίσκονται στην ίδια γραμμή
- Τη διάκριση μεταξύ της προέκτασης της γραμμής του προϊόντος και μιας νέας γραμμής που βασίζεται στις ίδιες πρώτες ύλες ή στην ίδια τεχνολογία.

- Τη διάκριση μεταξύ της προσέλκυσης των υπαρχόντων τμημάτων της αγοράς και των νέων τμημάτων.
- Τη διάκριση μεταξύ της προβολής του προϊόντος σε μια δεδομένη τοποθέτησή του στην αγορά, και της προώθησής του σε μια νέα τοποθέτηση, στην οποία θα ανταγωνιστεί άλλα προϊόντα.
- Τη διάκριση μεταξύ της αύξησης του βαθμού χρήσης και της χρησιμοποιούμενης ποσότητας του προϊόντος ανά περίπτωση.

3.4 ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η γνώση της θέσης του προϊόντος στον κύκλο ζωής του είναι ένα σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στη γενικότερη κατανόηση του προϊόντος. Ο κύκλος αυτός ακολουθείται από πολλές κατηγορίες προϊόντων με την ίδια σχεδόν μορφή και χαρακτηριστικά, που περιγράφονται στο σχετικό πίνακα 3.2.

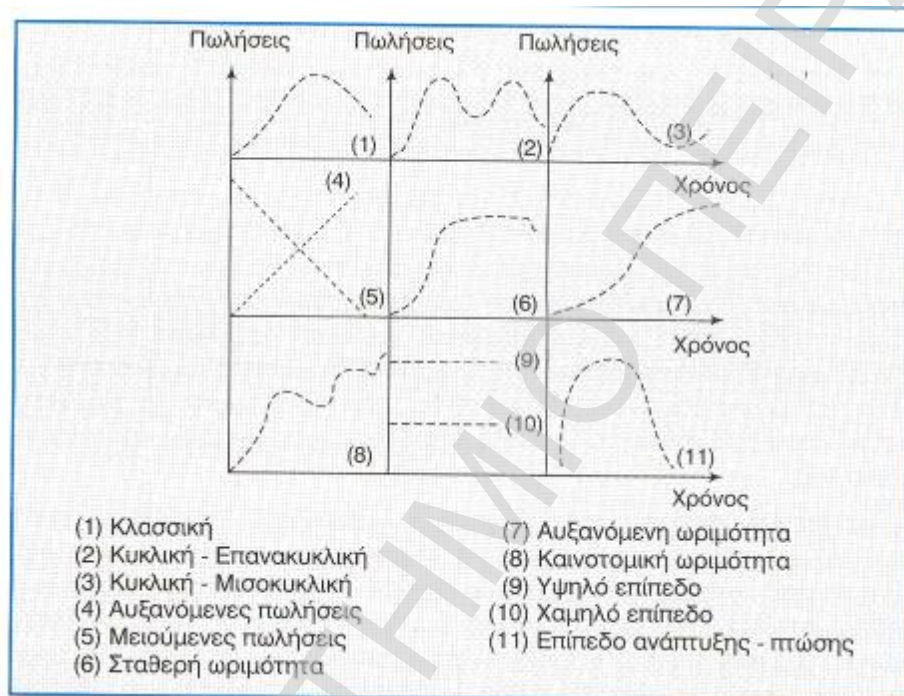
Παρ' όλα αυτά, ο κύκλος ζωής του προϊόντος από μόνος του δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως ο μόνος οδηγός στο σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ. Ο κύκλος ζωής παρέχει γενικές μόνο κατευθύνσεις. Η βασική του συμβολή είναι το ότι αναγνωρίζει τη διαδικασία μιας συνεχούς αλλαγής στην οποία βρίσκεται το προϊόν, με έναν περιγραφικό και όχι, όπως θα ήταν επιθυμητό, προγνωστικό χαρακτήρα. Σε πρακτικές εφαρμογές οι διοικητές προϊόντος βρίσκουν χρήσιμο να συνδέουν τον κύκλο ζωής με την κερδοφορία και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

ΣΤΑΔΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ	3. ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ	4. ΠΤΩΣΗ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	Χαμηλές πωλήσεις	Γρήγορα αυξανόμενες πωλήσεις	Ανώτατες πωλήσεις	Μειούμενες πωλήσεις
ΚΟΣΤΟΣ	Υψηλό κόστος ανά καταναλωτή	Μέσος κόστος ανά καταναλωτή	Χαμηλό κόστος ανά καταναλωτή	Χαμηλό κόστος ανά καταναλωτή
ΚΕΡΔΗ	Αρνητικά	Αυξανόμενα κέρδη	Υψηλά κέρδη	Μειούμενα κέρδη

ΣΤΑΔΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ	3. ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ	4. ΠΤΩΣΗ
ΠΕΛΑΤΕΣ	Καινοτόμοι	Αγοραστές νέων προϊόντων	Μέση πλειοψηφία	Τελευταίοι (Δυσπιστοί) αγοραστές
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	Λίγοι	Αυξανόμενος αριθμός	Σταθερός αριθμός με τάση να μειωθεί	Μειούμενος αριθμός
ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	Δημιουργία γνώσης του προϊόντος και επιθυμία δοκιμής	Μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς	Μεγιστοποίηση του κέρδους με ταυτόχρονη διατήρηση του μεριδίου αγοράς	Μείωση των δαπανών «αφραίμαξη» επωνυμίας
ΠΡΟΪΟΝ	Προσφορά ενός βασικού προϊόντος	Προσφορά επεκτάσεων του προϊόντος, υπηρεσίας και εγγύησης	Δημιουργία παικίας από επώνυμες προσφορές	Απόσυρση «αδύνατων» προϊόντων
ΤΙΜΗ	Χρησιμοποίηση της μεθόδου επιβάρυνσης επί του κόστους	Τιμή για εισχώρηση στην αγορά	Ανταγωνιστική τιμή	Μειούμενες τιμές, προσφορές
ΔΙΑΝΟΜΗ	Επιλεκτική διανομή	Εντατική διανομή	Περισσότερο εντατική διανομή	Επιλεκτικά: απόσυρση από μη επικερδείς αγορές
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	Δημιουργία γνώσης του προϊόντος στους αγοραστές νέων προϊόντων και στους διανομείς	Δημιουργία γνώσης και ενδιαφέροντος στη μεγάλη μάζα αγοραστών	Προσπάθεια παρουσίασης των διαφορών και ωφελειών του προϊόντος	Μείωση στη χαμηλότερη δυνατή απαίτηση, για τη διατήρηση του πυρήνα των αγοραστών
ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Χρησιμοποίηση έντονης προώθησης πωλήσεων με στόχο τη δοκιμή	Μείωση με την εκμετάλλευση της έντονης ζήτησης από «φανατικούς» αγοραστές	Αύξηση με στόχο τη δοκιμή νέων επεκτάσεων του προϊόντος	Μείωση στο κατώτατο επίπεδο

Πίνακας 3.2. Περίληψη των Χαρακτηριστικών, Αντικειμενικών Στόχων και Στρατηγικών του Κύκλου Ζωής Προϊόντος

Εξάλλου, πολλές φορές, κατά τη διάρκεια της ζωής του προϊόντος, η πορεία των πωλήσεων του δεν εμφανίζει την κλασική μορφή του κύκλου ζωής, όπως περιγράφηκε παραπάνω. Έχουν παρατηρηθεί στο παρελθόν προϊόντα τα οποία παρουσίασαν διαφορετικές διακυμάνσεις στις πωλήσεις τους, όπως φαίνεται και στο σχετικό σχήμα 3.4.



Σχήμα 3.4. Καμπύλες του κύκλου ζωής προϊόντος

Η υιοθέτηση της θεωρίας του κύκλου ζωής προϊόντος στην περίπτωση διοίκησης μιας επώνυμης υπηρεσίας υποστηρίζεται από πολλούς στη διεθνή βιβλιογραφία. Στην πιο σύγχρονη όμως βιβλιογραφία, υπογραμμίζονται ολοένα και περισσότερο οι επιφυλάξεις που έχουν παρουσιαστεί και για τα φυσικά προϊόντα, δίνοντας ιδιαίτερο βάρος στο ότι η υπηρεσία - πυρήνας μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών παραμένει η ίδια αναγκαστικά.

Οι διοικητές προϊόντος αντιμετωπίζουν δύο κυρίως προβλήματα όταν εξετάζουν/αναλύουν τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος:

- αναγνώριση του ακριβούς σταδίου που διανύει το προϊόν και

- κατανόηση του χρονικού εκείνου σημείου που το προϊόν περνάει από το ένα στάδιο του κύκλου ζωής σε ένα άλλο.

Ο καθορισμός της χρονικής διάρκειας του κάθε σταδίου, όπως και του ακριβούς σημείου στο οποίο το προϊόν περνά από το ένα στάδιο στο άλλο, συνδέεται με τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του υποδείγματος για την πρόβλεψη των πωλήσεων του προϊόντος. Δυστυχώς, μέχρι σήμερα δεν έχουμε ένα κοινά αποδεκτό υπόδειγμα, επειδή η χρονική διάρκεια του κάθε σταδίου εξαρτάται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων, όπως είναι, για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ο βαθμός αποδοχής της αγοράς και ο ανταγωνισμός.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διοικητές προϊόντος πηγάζουν συχνά από το γεγονός ότι τα στοιχεία των πωλήσεων που διαθέτουν από χρονολογικές σειρές σπάνια υπακούν στη θεωρητική, ομαλή, απεικόνιση του κύκλου ζωής του προϊόντος με τη γνωστή μορφή, μια που αυτή η μορφή είναι μια από τις πολλές δυνατές που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν. Έτσι, δεν είναι εύκολο να αναγνωρίσουμε σε ποιο ακριβώς στάδιο βρίσκεται το προϊόν, όπως και το πότε το προϊόν περνά από το ένα στάδιο σε ένα άλλο.

Ένας τρόπος καθορισμού του σταδίου του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται ένα προϊόν, είναι αυτός, σύμφωνα με τον οποίο τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος καθορίζονται από τις ποσοστιαίες μεταβολές των ετήσιων πωλήσεων. Χρησιμοποιώντας τρόφιμα, σαν προϊόν - δείγμα, η έρευνα καθόρισε τις μεταβολές όπως φαίνεται στον πίνακα 3.3.

ΣΤΑΔΙΟ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ
Ανάπτυξη	Μεταβολή πωλήσεων > +5 %
Πρώτο στάδιο ωρίμανσης	+1% < Μεταβολή πωλήσεων < +5%
Ωρίμανση	-1% < Μεταβολή πωλήσεων < +1%
Πτωτική ωρίμανση	-5% < Μεταβολή πωλήσεων < -1%
Πτώση	Μεταβολή πωλήσεων < -5%

Πίνακας 3.3. Καθορισμός των Σταδίων του Κύκλου Ζωής Προϊόντος με Δεδομένο τις Ποσοστιαίες Μεταβολές των Ετήσιων Πωλήσεων

Στην πράξη, το υπόδειγμα του κύκλου ζωής προϊόντος έχει πιθανά πολύ μεγαλύτερη αξία σαν ένα εργαλείο/μέσο διοικητικού ελέγχου, παρά σαν μια μέθοδο πρόβλεψης του κύκλου ζωής του προϊόντος. Ο έλεγχος αυτός εφαρμόζεται συνήθως για την επιμήκυνση του διαστήματος πτώσης του προϊόντος. Η αξία του κύκλου ζωής εξαρτάται από τον τρόπο που υιοθετεί κανείς τη συγκεκριμένη προσέγγιση και γι' αυτό αποδίδει όταν δεν χρησιμοποιείται σαν μέσο πρόβλεψης αλλά σαν εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου.

Τελικά φαίνεται ότι το υπόδειγμα του κύκλου ζωής προϊόντος είναι χρήσιμο σε συσχετισμό με μια επιτυχή πρόβλεψη της πορείας των πωλήσεων και μια όσο το δυνατό πλήρη κατανόηση της ανταγωνιστικής δυναμικής της συγκεκριμένης αγοράς.

Το υπόδειγμα του κύκλου ζωής, όταν εφαρμόζεται σε επώνυμα προϊόντα, αντικαθιστά τον επαναστατικό νεωτερισμό του προϊόντος με την ανάγκη υψηλής ικανότητας στο μάρκετινγκ, έτσι ώστε το προϊόν να προσαρμόζεται συνεχώς στη ζήτηση. Γι' αυτόν το σκοπό, θα πρέπει, σε συνεχή βάση, ο διοικητής προϊόντος να εντοπίζει πιθανές σημαντικές βελτιώσεις του επώνυμου προϊόντος, που θα ήταν δυνατό να ενσωματωθούν αποτελεσματικά στο προϊόν, και να τις μεταφέρει με έναν ιδιαίτερο τρόπο στον καταναλωτή. Αυτό σημαίνει ότι ο διοικητής προϊόντος πρέπει να κάνει ολοένα και περισσότερες ενέργειες για το επώνυμο προϊόν που του έχουν εμπιστευθεί, με όλο και λιγότερα μέσα.

3.5 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Μια από τις πιο πρόσφατες εξελίξεις είναι ο συνδυασμός της θεωρίας του κύκλου ζωής προϊόντος και της ανάλυσης του μεριδίου αγοράς/ανάπτυξης αγοράς που είναι περισσότερο γνωστό σαν Boston Consultancy Group Matrix. Η νέα αυτή προσέγγιση παρουσιάζεται στο σχήμα 3.5.



Σχήμα 3.5. Σχέση Boston Consultancy Group Matrix και κύκλου ζωής προϊόντων

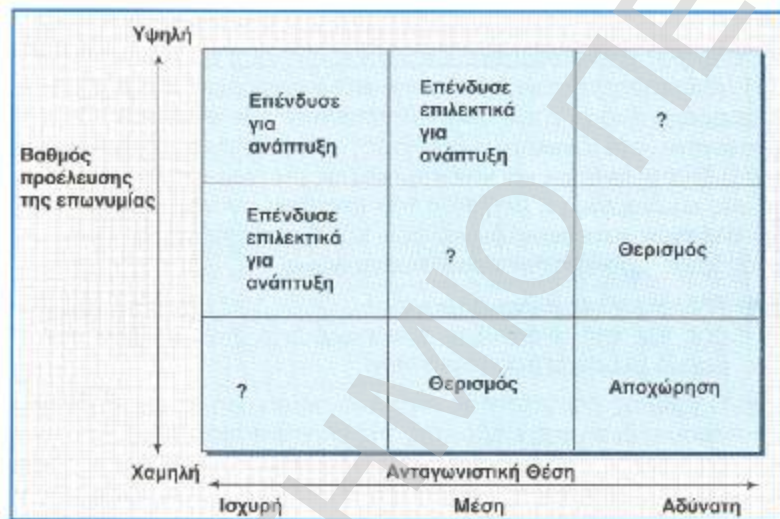
Η υιοθέτηση της ανάλυσης της BCG είναι αρκετά χρήσιμη μια που παρέχει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο σχεδιασμού που δίνει τη δυνατότητα στο διοικητή προϊόντος να προβλέψει τη μελλοντική ανάπτυξη της αγοράς και να εκτιμήσει τις ανταγωνιστικές δυνατότητες της επωνυμίας με εκτίμηση του μεριδίου αγοράς και των πιθανών αλλαγών στη ρευστότητα που παρέχει η επωνυμία. Παρ' όλα αυτά, όμως, προκύπτουν προβλήματα όπως:

- Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες εκτός του μεριδίου της αγοράς και της ανάπτυξης των πωλήσεων που επηρεάζουν το βαθμό ρευστότητας (cash flow).
- Ο βαθμός ρευστότητας είναι μια σημαντική, βραχυπρόθεσμη προϋπόθεση της επιβίωσης της επιχείρησης. Ακόμη και σήμερα πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το βαθμό απόδοσης επί της επένδυσης (return on investment) όταν εκτιμούν το βαθμό ελκυστικότητας των διαφόρων επιχειρησιακών ευκαιριών, παρά το ότι παρέχει τη δυνατότητα λογιστικών χειρισμών, ενώ παραβλέπει τη χρονική αξία των χρηματικών διαθεσίμων.
- Το υπόδειγμα δεν παρέχει μια πραγματική νέα προοπτική στη σύγκριση των διαφόρων ευκαιριών στις οποίες πιθανά οφείλει κανείς να κατευθύνει τους επενδυτικούς πόρους της επιχείρησης.

Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω δυσκολιών παρουσιάστηκαν ορισμένες παραλλαγές που περιλαμβάνονται στον Επιχειρησιακό πίνακα της General Electric (General Electric's Business Screen) που συγκρίνει:

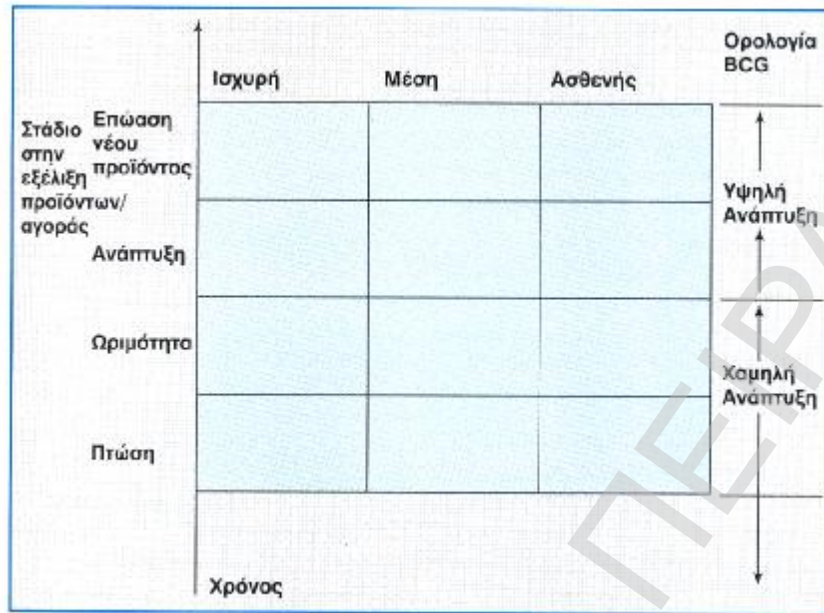
- Την ανταγωνιστική θέση των διαφόρων επιχειρησιακών επωνυμιών σε σχέση με ανταγωνιστικές επωνυμίες που αποβλέπουν στην ίδια αγορά.
- Το βαθμό προτίμησης της επωνυμίας από τους καταναλωτές.

Ο πίνακας παρουσιάζεται στο σχήμα 3.6.



Σχήμα 3.6. Ο Κύκλος Ζωής Προϊόντος σαν Ένας Πίνακας Εξέλιξης του Προϊόντος και της αγοράς

Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω εξελίξεων δημιουργήθηκε ένας πίνακας στον οποίο περιλαμβάνεται η ανταγωνιστική θέση της επωνυμίας σε σχέση με τη φάση του κύκλου ζωής της και ο οποίος σκιαγραφεί αποτελεσματικά τη θέση των επωνυμιών που ήδη υπάρχουν -και των διαφόρων νέων πιθανών πρωταγωνιστών, από τη θέση των οποίων εξαρτάται το εάν είναι πλέον σκόπιμο να επιχειρηθεί ανάπτυξη προϊόντος ή αγοράς, που απεικονίζεται στο σχήμα 3.7.



Σχήμα 3.7. Θέση Επωνυμιών στην Αγορά και Αναμενόμενη Αποτελεσματικότητα Εισόδου Νέων Προϊόντων στην Αγορά

Ο παραπάνω πίνακας διευκολύνει τον προσδιορισμό του βαθμού ενδιαφέροντος των διαφόρων επωνυμιών της επιχείρησης ή αυτών για τις οποίες είναι υπεύθυνος ο διοικητής προϊόντος. Ιδιαίτερα μάλιστα όταν δίνει κανείς σημαντικό βάρος στο βαθμό ανάπτυξης. Η επένδυση σε ένα προϊόν στη φάση της επώασης ή στο στάδιο ανάπτυξης του κύκλου ζωής του, δηλαδή εκεί ακριβώς που διαθέτει η επιχείρηση ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα μπορούσε να είναι μια πιθανή αποτελεσματική και τελικά κερδοφόρος πρόταση. Μια τελευταία παραλλαγή προέρχεται από την Ευρώπη. Περιλαμβάνει την προσέγγιση της Shell, που σε μορφή πίνακα δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης των διαφόρων επωνυμιών, των επεκτάσεών τους και των γραμμών προϊόντος που συμπεριλαμβάνονται βάσει μιας γενικής ένδειξης του τι θα πρέπει να περιλαμβάνει μια μελλοντική επενδυτική πολιτική, που εξαρτάται από το εάν η συγκεκριμένη επωνυμία ή γραμμή προϊόντος περιλαμβάνεται στο συγκεκριμένο πίνακα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η τελική τοποθέτηση στον πίνακα καθορίζεται από ένα σύστημα αξιολόγησης που περιλαμβάνει τη δυνατότητα του τμήματος

της αγοράς - στόχου και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, που παρουσιάζεται στο σχήμα 3.8.



Σχήμα 3.8. Δυνατότητα Αγοράς και Ανταγωνιστική Θέση Επωνυμίας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Glen Urban- John Hauser, 1993
Marketing
2. Γεώργιος Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλης 1999
Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος ,
3. Richard L. Saandhausen, 1993
Design and Marketing of New Products

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

4.1 ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Όπως προκύπτει από την μελέτη σύγχρονων επιχειρήσεων οι περισσότερες δράσεις που σχετίζονται με την δημιουργικότητα δεν είναι προγραμματισμένες και προέρχονται συνήθως από τμήματα και εργαζόμενους, από τους οποίους ελάχιστα αναμενόταν. Είναι πολύ δύσκολο να προβλέψουμε πότε, πως και από ποιους θα προέρχονται αυτές οι καινοτομίες. Για την δημιουργικότητα στα πλαίσια των επιχειρήσεων η ισχύς βρίσκεται πραγματικά στο μη αναμενόμενο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω συνέβη στην Ιαπωνία και συγκεκριμένα στην επιχείρηση Japan Railways, η οποία δεν μπορούσε να προβλέψει σε καμία περίπτωση ότι κατά την διάνοιξη τούνελ για την κατασκευή σιδηροδρομικής γραμμής βόρεια του Τόκιο θα πρόκυπτε μία σημαντική ευκαιρία που θα απέφερε σημαντικές πωλήσεις σε μία τελείως διαφορετική αγορά. Κατά την διάνοιξη ενός από τα τούνελ, το νερό που βρέθηκε προκαλούσε προβλήματα στους μηχανικούς της JR και αναζητούνταν τρόποι απομάκρυνσής του. Ένας εργαζόμενος στο τομέα της συντήρησης του εξοπλισμού σκέφτηκε ότι το νερό ήταν πολύ γευστικό και πρότεινε στην διοίκηση την εμφιάλωση και πώλησή του ως μεταλλικό νερό ανώτερης ποιότητας, λόγω της περιεκτικότητάς σε μαγνήσιο, ποτάσιο και ασβέστιο. Η εισήγησή του εφαρμόστηκε από την διοίκηση και σύντομα κυκλοφόρησε στην αγορά με την επωνυμία Oshimizu. Η επιχείρηση εκμεταλλεύτηκε τους σταθμούς των τρένων, χίλιοι σε αριθμό, στους οποίους τοποθέτησε αυτόματες μηχανές πώλησης του συγκεκριμένου νερού επιτυγχάνοντας κατά το 1994 πωλήσεις ύψους 47.000.000 δολαρίων.

Μία επιχείρηση επιδεικνύει δημιουργικότητα όταν οι υπάλληλοί της εφευρίσκουν κάτι πρωτοποριακό και χρήσιμο χωρίς να τους έχει ζητηθεί και χωρίς να έχει γίνει αντίστοιχη εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα από τέτοιες ενέργειες είναι ζωτικής σημασίας για την μακροπρόθεσμη επιτυχία και προοπτική ενός

οργανισμού και μπορούν να χωρισθούν σε δύο κατηγορίες: α) βελτιώσεις (αλλαγή στο ήδη υπάρχον τρόπο δράσης της επιχείρησης) και β) καινοτομίες (νέοι τρόποι δράσης της επιχείρησης).

Τα πέντε (5) στοιχεία της δημιουργικότητας που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο είναι τα παρακάτω:

- α) κοινοί στόχοι επιχείρησης και εργαζομένων ώστε να εξασφαλίσουμε ότι τα ενδιαφέροντα και οι εισηγήσεις των εργαζομένων είναι σύμφωνες με τους στόχους της επιχείρησης με αποτέλεσμα κάθε εργαζόμενος να έχει την δυνατότητα να αναγνωρίσει μία χρήσιμη ιδέα,
- β) πρωτοβουλία από το προσωπικό της επιχείρησης, η οποία είναι σημαντική διότι μπορεί να οδηγήσει σε επίλυση προβλημάτων ειδικού ενδιαφέροντος,
- γ) δραστηριότητα που αναπτύσσεται χωρίς άμεση και επίσημη υποστήριξη από την διοίκηση, με σκοπό να προκύψει κάτι νέο και χρήσιμο,
- δ) τυχαία γεγονότα που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανακάλυψη νέων προϊόντων και νέων τρόπων δράσης (π.χ. ανακάλυψη ασπαρτάμης μέσω αποτυχίας μιας χημικής αντίδρασης στη φαρμακοβιομηχανία).
- ε) επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερη είναι μία επιχείρηση τόσο αναπτύσσονται οι πιθανότητες να υπάρχουν πρωτοποριακές ιδέες στις δραστηριότητές της, οι οποίες για να βρουν πρόσφορο έδαφος θα πρέπει να υφίσταται αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό της.

4.2 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Ένας οργανισμός πρέπει να διαθέτει δημιουργικότητα αλλά δε μπορεί να βασίζεται στην τύχη για να αναπτύξει πρωτοποριακά προϊόντα. Καλείται λοιπόν να επιλέξει από ένα εύρος εναλλακτικών στρατηγικών. Μία πολύ σημαντική απόφαση που πρέπει να ληφθεί είναι αν θα πρόκειται για στρατηγική πρόωρης δράσης ή αντίδρασης (proactive ή reactive). Η επιλογή στρατηγικής reactive είναι πιο εύκολο να υιοθετηθεί και απαιτεί λιγότερους πόρους. Αυτό συμβαίνει διότι, κατά την εφαρμογή της είναι δυνατόν οι επιχειρήσεις να περιμένουν από τους ανταγωνιστές την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος και να το μιμηθούν, αν αποδειχθεί επιτυχημένο. Μία τέτοια πολιτική δεν απαιτεί υψηλές δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης (R & D) και ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο αποτυχίας. Παρόλα αυτά η καθυστερημένη προώθηση του προϊόντος στην αγορά, συχνά μειώνει τις πιθανότητες για την επιχείρηση να αποσπάσει ένα υψηλό μερίδιο των αγοραστών. Πρόκειται για ένα πλεονέκτημα που δίνει ευνοϊκή θέση στις εταιρείες που πρωτοτυπούν, έναντι του ανταγωνισμού.

4.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ

Η αμυντική στρατηγική προστατεύει την κερδοφορία των προϊόντων της βρίσκοντας τρόπους να υπερισχύσει έναντι του ανταγωνισμού. Π.χ. όταν η Datril εισήλθε στην αγορά των αναλγητικών με ένα προϊόν που περιέχει τα ίδια συστατικά με το Tylenol και προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή. Αυτό είχε ως συνέπεια την αντίδραση της Johnson & Johnson (που ήταν η δημιουργός του Tylenol) με μείωση των τιμών, νέες μεθόδους προώθησης και έμφαση στην καλή πίστη που χτίστηκε τα προηγούμενα χρόνια. Μερικές αμυντικές στρατηγικές περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο ένα μίγμα marketing (διαφήμισης – προώθησης – διαφοροποίησης τιμών). Στην περίπτωση του Tyrenol η Johnson & Johnson ανέπτυξε ένα επιπλέον προϊόν το «Tylenol Extra Strength» με σκοπό να ενισχύσει τη θέση της ακόμη περισσότερο και ειδικά για τους καταναλωτές που επιθυμούν μία πιο άμεση ανακούφιση από τον πόνο.

Η στρατηγική μίμησης (imitative strategy) βασίζεται στη γρήγορη αντιγραφή ενός νέου προϊόντος πριν αντιληφθεί ο κατασκευαστής του ότι πρόκειται για σημαντική επιτυχία. Αυτή την τακτική ακολουθούν πολλές εταιρείες στο χώρο της ένδυσης αλλά και της κατασκευής επίπλων. Π.χ. μόλις η Cuisinart αντιλήφθηκε την ύπαρξη της ανάγκης για επεξεργαστές φαγητού που θα αντικαθιστούσαν τα mixers και τα blenders η ανταπόκριση των άλλων εταιρειών του κλάδου ήταν άμεση. Ως αποτέλεσμα εμφανίστηκαν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και άλλες επιχειρήσεις με προϊόντα που εξυπηρετούσαν τον ίδιο σκοπό. Αυτή η κίνηση περιόρισε την πτώση των πωλήσεων που ακολούθησε στις συσκευές blenders και mixers. Βεβαίως η συγκεκριμένη στρατηγική προϋποθέτει τη δυνατότητα αντιγραφής και περιορίζεται σε προϊόντα που μπορούν σχετικά εύκολα να αναπτυχθούν από τον ανταγωνισμό.

Μία περισσότερο αποδοτική στρατηγική για να αντιμετωπισθεί με επιτυχία ο ανταγωνισμός, θεωρείται εκείνη του «second but better», όπου η επιχείρηση που την εφαρμόζει εισέρχεται με κάποια μεγαλύτερη καθυστέρηση στην αγορά, αλλά παρουσιάζει ένα προϊόν βελτιωμένο σε σχέση με το πρωτοποριακό προϊόν των ανταγωνιστών.

Για παράδειγμα η Visicalc κυριάρχησε στην αγορά στον τομέα του Spreadsheet software, αλλά το Lotus 1-2-3 ήρθε να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες των αγοραστών παρουσιάζοντας μεγαλύτερες δυνατότητες στα γραφικά και κάποια χαρακτηριστικά βάσης δεδομένων, που προσέλκυσαν σημαντικό ποσοστό των χρηστών Η/Υ. Επίσης κατά αντίστοιχο τρόπο το WordPerfect κατάφερε να επικρατήσει του Multimate, παρέχοντας μεγαλύτερη ευκολία στη χρήση και επιλύοντας προβλήματα συμβατότητας.

Σε πολλές περιπτώσεις η επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής βασίζεται στην ταχεία αναγνώριση κάποιων χαρακτηριστικών που επιδέχονται βελτίωση, καθώς και στην ανάπτυξη των κατάλληλων τροποποιήσεων ώστε το προϊόν που εισέρχεται καθυστερημένα στην αγορά να επικρατήσει έναντι του πρωτοπόρου προϊόντος της ανταγωνίστριας επιχείρησης.

Η τέταρτη και τελευταία στρατηγική αντίδρασης ονομάζεται «responsive» και πρόκειται για μία στρατηγική «ανταπόκρισης» στις ανάγκες των

καταναλωτών. Για παράδειγμα, τα επιστημονικά όργανα συχνά τροποποιούνται και βελτιώνονται από το προσωπικό που τα χρησιμοποιεί, με αποτέλεσμα οι κατασκευάστριες εταιρείες να δέχονται ερεθίσματα από τις ανάγκες των χρηστών για περαιτέρω βελτίωση.

Βέβαια αυτή η στρατηγική προσδίδει ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της μηχανολογίας και στην τεχνολογία που απαιτείται για να πραγματοποιηθούν οι βελτιώσεις, αλλά και να ενσωματωθούν στη γραμμή παραγωγής με αποδοτικό τρόπο. Κατά αντιστοιχία με το παραπάνω παράδειγμα, μία εταιρεία κατασκευής επίπλων για επαγγελματική χρήση μπορεί να αντλήσει ιδέες από τον τρόπο που χρησιμοποιούν ή/και τροποποιούν οι πελάτες τα προϊόντα της στο χώρο εργασίας τους. Ενσωματώνοντας με επιτυχία τις νέες ιδέες που θα προκύψουν είναι πολύ πιθανό να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά.

4.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΩΩΡΗΣ ΔΡΑΣΗΣ (PROACTIVE STRATEGIES)

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν εκτός από τις στρατηγικές που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, μία από τις στρατηγικές πρόωρης δράσης και να γίνουν πρωτοπόρες εισάγοντας οι ίδιες ένα νέο προϊόν χωρίς να περιμένουν το ερέθισμα από τον ανταγωνισμό. Οποσδήποτε σε αυτή την περίπτωση πρέπει να διαθέτει ένα τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D) με το κατάλληλο προσωπικό και να είναι διατεθειμένη να δαπανήσει σημαντικά ποσά με σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων γνωρίζοντας ότι σημαντικός αριθμός από τις νέες ιδέες έχει μεγάλες πιθανότητες αποτυχίας.

Στον τομέα της αεροναυπηγικής και των διαστημικών προγραμμάτων, αξίζει να αναφέρουμε ότι δαπανούνται σημαντικά ποσά για τη σχεδίαση και τον αναλυτικό υπολογισμό των χαρακτηριστικών ενός αεροσκάφους ή διαστημικού οχήματος, προκειμένου μία εταιρεία του κλάδου να εξασφαλίσει το δικαίωμα συμμετοχής σε ένα διαγωνισμό. Αν η πρότασή της δεν αποτελεί τη βέλτιστη επιλογή αυτά τα ποσά θα έχουν δαπανηθεί χωρίς αντίκρισμα. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι η επιλογή αυτής της στρατηγικής μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά κερδοφόρος ή ζημιογόνος.

Πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι ένας σημαντικός αριθμός εταιρειών την εφαρμόζει με επιτυχία όπως η IBM, η Hewlett Packard, η Microsoft, και άλλες. Συχνά οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή τη στρατηγική πρέπει να είναι διατεθειμένες να δαπανήσουν 10 – 15% των πωλήσεών τους, ως έξοδα έρευνας και ανάπτυξης ετησίως.

ü Η δεύτερη στρατηγική αυτής της κατηγορίας βασίζεται στην αναγνώριση – εντοπισμό των αναγκών του καταναλωτή. Πρόκειται για στρατηγική που βασίζεται στο marketing. Οι ιδέες για νέα προϊόντα σε αυτή την περίπτωση προέρχονται από έρευνα αγοράς, από τη διαδικασία συνεντεύξεων από τους καταναλωτές, καθώς και από την άμεση επαφή υψηλόβαθμων στελεχών με τους πελάτες.

Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική είναι η Procter and Gamble, η General Foods, η McDonalds και κυρίως εκείνες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των καταναλωτικών αγαθών (consumer product companies)

ü Μία διαφορετική μέθοδος ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι η πρωτοποριακή. Ένας πρωτοπόρος – καινοτόμος επιχειρηματίας έχει μία νέα ιδέα χρηματοδοτεί και καλλιεργεί τον ενθουσιασμό. Πολλές εταιρείες στη Silicon Valley ξεκίνησαν με αυτόν τον τρόπο. Επίσης πολλές άλλες προσπάθησαν να μιμηθούν αυτή τη στρατηγική.

ü Συχνά η στρατηγική εξαγορών μπορεί να οδηγήσει σε ανάπτυξη και κερδοφορία μία επιχείρηση. Η Raytheon κρίνεται πολύ επιτυχημένη στην εφαρμογή αυτής της στρατηγικής στον τομέα των ηλεκτρονικών. Η MA/COM απορρόφησε 16 εταιρείες του κλάδου της για να φθάσει στο επίπεδο να αναλαμβάνει συμβάσεις 500 εκατ. δολαρίων για αμυντικό εξοπλισμό.

Επίσης, η Dexter, σε 10 χρόνια κατάφερε να πενταπλασιάσει τις πωλήσεις της σε βιομηχανικά πλαστικά, μέσω εξαγορών μικρών επιχειρήσεων που ήταν εξειδικευμένες στην παραγωγή πλαστικών για διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Εκτός από την ανάπτυξη μέσω εξαγορών (acquisitions) μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την επέκτασή της με τη σύναψη joint ventures. Π.χ. η GM με την Toyota συνεργάστηκαν για την παραγωγή μικρών αυτοκινήτων που

προορίζονταν για την αγορά της Αμερικής. Μέσω αυτής της συνεργασίας η GM απέκτησε πρόσβαση στις μεθόδους παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου της Toyota.

Κατά αντίστοιχο τρόπο η Toyota επωφελήθηκε εξασφαλίζοντας πρόσβαση στην αγορά των ΗΠΑ. Πρέπει να διευκρινίσουμε ότι δεν είναι όλες οι στρατηγικές συμμαχίας με τη μορφή joint venture. Μία στρατηγική συμμαχία μπορεί να είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να συνιστά μία συντονισμένη προσπάθεια έρευνας και ανάπτυξης, όπως εκείνη των Αμερικανικών εταιρειών για την ανάπτυξη τεχνολογιών ολοκληρωμένων κυκλωμάτων, μέσω της συμμαχίας που ονομάστηκε SEMITECH.

Οι στρατηγικές συμμαχίες (Alliances) δεν περιορίζονται στους παραγωγούς των προϊόντων. Συχνά περιλαμβάνουν τους προμηθευτές τους όσο και τους διανομείς, σε κάποιες περιπτώσεις και τους καταναλωτές. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις πλησιάζουν ακόμη περισσότερο τις ανάγκες της αγοράς.

Οι συμμαχίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν τα βέλτιστα οφέλη από το συντονισμό των δεξιοτήτων στον τομέα της τεχνολογίας, της παραγωγής, του marketing, της χρηματοδότησης κ.ά. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν επιδιώκουν την επιτυχία τους στην αγορά με χαμηλότερο κόστος και αποφεύγοντας την πλήρη ανάληψη του ρίσκου που εμπεριέχουν οι στρατηγικές πρόωρης δράσης.

4.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΡΗΣ ΔΡΑΣΗΣ (REACTIVE VS PROACTIVE STRATEGIES)

Για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τις συνθήκες που επηρεάζουν αυτή τη σημαντική απόφαση. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να μελετήσουμε τις προοπτικές ανάπτυξης, την πιθανή προστασία της νέας τεχνολογίας από την ισχύουσα νομοθεσία, το μέγεθος της αγοράς, την ισχύ του ανταγωνισμού και τη δυνατότητα παραγωγής του νέου προϊόντος από την επιχείρηση, καθώς και την οργάνωση του δικτύου διανομής.

Συνήθως η πρώτη σκέψη των στελεχών, σχετικά με δραστηριότητες που αφορούν σε νέα προϊόντα σχετίζεται με την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος σε μία νέα αγορά. Παρόλα αυτά η συγκεκριμένη κατηγορία αναφέρεται μόνο στη μία από τις 4 περιπτώσεις που συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα και περιγράφει τις 4 διαφορετικές στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψιν αν τα προϊόντα και οι αγορές είναι νέα ή όχι.

	Υφιστάμενα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υφιστάμενες αγορές	1. Προσέλκυση αγοραστών	3. Προσέλκυση αγοραστών
Νέες αγορές	2. Ανάπτ. νέων προϊόντων	4. Diversification

Αν εξετάσουμε επιχειρήσεις που ανήκουν στην 1^η περίπτωση διαπιστώνουμε ότι ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αύξησης του μεριδίου στην αγορά. Αυτή η στρατηγική δεν βασίζεται σε πρωτοποριακά προϊόντα αλλά στο επιτυχημένο marketing και τεχνικές προώθησης. Η επιλογή της σωστής αγοράς – στόχου γίνεται ολοένα και πιο σημαντική και τα προγράμματα ολικής ποιότητας διαρκώς αυξάνονται πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων επιλέγει να εξαντλήσει τα περιθώρια στην αγορά που ήδη δραστηριοποιείται και να προωθήσει τα προϊόντα που ήδη παράγει προτού αναλάβει το ρίσκο να δραστηριοποιηθεί σε άλλες αγορές εισάγοντας νέα προϊόντα.

Το κελί 2 αντιπροσωπεύει τη στρατηγική εισαγωγής των προϊόντων που παράγει μία εταιρεία σε νέες αγορές. Π.χ. η Morgan Stanley και η Goldman Sachs προσπάθησαν να αναπτύξουν δραστηριότητες στην Ιαπωνία αποσπώντας σημαντικό ποσοστό πελατών από εγχώριες επιχειρήσεις όπως η Numura Securities.

Η συνηθισμένη στρατηγικής ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι εκείνη του κελιού 3 και αναφέρεται στην εισαγωγή νέων προϊόντων στις ήδη υπάρχουσες αγορές. Αυτή η στρατηγική είναι απόλυτη συμβατή με τη φιλοσοφία «building on our strength» και σχετίζεται με την επέκταση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού τόσο στην παραγωγή όσο και στο σύστημα διανομής. Π.χ. η

McDonalds εισάγοντας το Chicken McNuggets και τα McLean Burgers εμπλούτισε το μενού που προσφέρει και επέκτεινε τη γραμμή παραγωγής της. Παρόλα αυτά, αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να διαφοροποιηθούν στοχεύοντας σε νέες αγορές με νέα προϊόντα.

Π.χ. η NOKIA που επέλεξε το χώρο της κινητής τηλεφωνίας και η CANADAIR η οποία ξεκίνησε ως κατασκευάστρια οχημάτων που κινούνται στο χιόνι και εξελίχθηκε σε αεροναυπηγική εταιρεία.

Βέβαια δεν είναι λίγα τα παραδείγματα επιχειρήσεων που γνώρισαν τεράστιες απώλειες όταν αποφάσισαν να υιοθετήσουν αυτή τη στρατηγική όπως η πετρελαιοπαραγωγός Exxon, όταν αποφάσισε να δημιουργήσει ένα νέο τμήμα για την ανάπτυξη προϊόντων σχετικών με το «γραφείο του μέλλοντος».

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι στις περιπτώσεις όπου τα υφιστάμενα προϊόντα και αγορές αποτελούν τους βασικούς μοχλούς ανάπτυξης, ο οργανισμός πρέπει να υπερέχει στην οργάνωση της παραγωγής και του δικτύου διανομής. Σε αυτές τις συνθήκες η ανάπτυξη προϊόντων συνίσταται να χρησιμοποιηθεί για την υπεράσπιση των παραγόμενων προϊόντων, αντιδρώντας στον ανταγωνισμό (Reactive strategies).

Αντίθετα, αν ο οργανισμός επιδιώκει την ανάπτυξη μέσω νέων προϊόντων και διαθέτει αξιόλογο τμήμα marketing και R & D, μια στρατηγική πρόωρης δράσης θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων του. Τέτοιου είδους στρατηγικές βασισμένες σε έρευνα – ανάπτυξη και εντοπισμό αναγκών της αγοράς που δεν ικανοποιούνται από τα υπάρχοντα προϊόντα, οδηγούν συχνά σε ραγδαία αύξηση πωλήσεων και υψηλή κερδοφορία.

Οι παράγοντες που αναφέρθηκαν είναι πολύ σημαντικοί και επηρεάζουν καθοριστικά τη διαδικασία λήψης απόφασης σχετικά με τη στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων, που τελικά θα επιλεγεί.

4.3.1 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Ένας ακόμη σπουδαίος παράγοντας, προκειμένου να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική είναι η κατοχύρωση ή μη της πατέντας για τις επιχειρήσεις που αναπτύσσουν νέα προϊόντα. Εάν η νομοθεσία διασφαλίζει τα δικαιώματα του

οργανισμού και αποτρέπει την αντιγραφή, είναι σαφώς μία εγγύηση ότι τα ποσά που έχουν επενδυθεί για την ανάπτυξή του θα καλυφθούν από τις πωλήσεις που θα ακολουθήσουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Polaroid η οποία κέρδισε σημαντική δίκη το 1991 με αντίδικο την Kodak. Η προστασία από το νόμο δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία που εισέρχεται πρώτη στην αγορά να καθιερωθεί και να αποκομίσει σημαντικά κέρδη, εάν το νέο προϊόν είναι επιτυχημένο.

Σε μεγάλο ποσοστό όμως ο ανταγωνισμός σπεύδει άμεσα να μιμηθεί τον πρωτοπόρο. Παρόλα αυτά οι εταιρείες που ακολουθούν δεν κερδίζουν σημαντικό ποσοστό της αγοράς συνήθως και έτσι η επιχείρηση που ανέπτυξε το προϊόν διατηρεί ηγετική θέση που κατείχε. Πολύ σημαντικά είναι τα αποτελέσματα συστηματικής έρευνας στον τομέα των καταναλωτικών αγαθών που απέδειξε ότι οι επιχειρήσεις που συχνά εισάγουν νέα προϊόντα, διατηρούν για μεγάλο χρονικό διάστημα ένα υψηλό μερίδιο αγοράς. Αντίστοιχα συμπεράσματα προέκυψαν και για την κατηγορία των βιομηχανικών αγαθών (Robinson and Fornell 1985 and Robinson 1988).

Σε άλλες κατηγορίες προϊόντων όπου ένα πρωτοποριακό προϊόν αντιγράφεται ταχύτατα, η επιχείρηση που εισάγει την καινοτομία διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μόνο για μία βραχεία χρονική περίοδο. Π.χ. μετά την παραγωγή του πρώτου ηλεκτρικού μαχαιριού, σε διάστημα 6 μηνών, περισσότεροι από 10 ανταγωνιστές είχαν εμφανιστεί στην αγορά. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η προστασία των νέων προϊόντων από τη νομοθεσία ενθαρρύνει την καινοτομία, ενώ σε κλάδους όπου ο ανταγωνισμός θα ακολουθήσει άμεσα, προτείνεται η επιλογή μιας στρατηγικής αντίδρασης.

4.3.2 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Το μέγεθος της αγοράς καθώς και τα περιθώρια κέρδους επηρεάζουν με τη σειρά τους τη διαδικασία επιλογής στρατηγικής. Σε μεγάλες αγορές, όπου ισχύουν οικονομίες κλίμακος, υπάρχει εμπειρία στην παραγωγή στο marketing και κατάλληλη οργάνωση του συστήματος διανομής μια στρατηγική πρόωρης

δράσης είναι πιθανόν να εξασφαλίσει ηγετική θέση στην επιχείρηση και να συντελέσει στην επίτευξη των στόχων ανάπτυξης.

Αντίθετα σε αγορές που δεν χαρακτηρίζονται από τις παραπάνω συνθήκες και τα περιθώρια κέρδους είναι περιορισμένα, υπάρχει σημαντικός κίνδυνος να μην καλυφθούν τα ποσά που έχει δαπανήσει μία εταιρεία για R & D με σκοπό την επίτευξη του προϊόντος.

Ειδικά δε, στην περίπτωση όπου τα πάγια έξοδα είναι υψηλά. Σε αυτές τις συνθήκες μία στρατηγική αντίδρασης, θα αποδειχθεί πιο συμφέρουσα.

Π.χ. οι πωλήσεις ειδικού μηχανολογικού εξοπλισμού είναι περιορισμένες, γεγονός που αναγκάζει τις κατασκευάστριες εταιρείες να περιμένουν κάποια ερεθίσματα – ανάγκες των πελατών τους ώστε να προβούν στη μελέτη και τροποποίηση του εξοπλισμού που παράγουν. Κι αυτό διότι είναι πολύ πιθανό οι περιορισμένες πωλήσεις να μην καλύπτουν τις δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, στην περίπτωση που θα αναλάμβανε μία τέτοια πρωτοβουλία.

4.3.3 Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Προκειμένου να ληφθεί μία τόσο σπουδαία απόφαση δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τον ανταγωνισμό. Όταν ο χρόνος που απαιτείται για αντιγραφή ενός προϊόντος είναι μικρός, η καινοτομία δεν προστατεύεται από τη νομοθεσία και ο οργανισμός μπορεί σύντομα να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακος, τότε μία στρατηγική αντίδρασης και συγκεκριμένα μίμησης θα πρέπει να υιοθετηθεί.

Σημαντικό είναι επίσης και το μέγεθος της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Μία μικρή επιχείρηση είναι πολύ εύκολο να αποδειχθεί ευάλωτη στις αντιδράσεις του ανταγωνισμού. Αντίθετα μία μεγάλη επιχείρηση που επιθυμεί να διατηρήσει ηγετική θέση στην αγορά πρέπει να εισάγει την καινοτομία.

Ακόμη και στον κλάδο των μικρών ηλεκτρικών συσκευών που αντιγράφονται εύκολα, η Black and Decker επενδύει σημαντικά ποσά σε έρευνα προκειμένου να διατηρήσει την ηγετική θέση που κατέχει.

4.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ανάλογα με το μέγεθος και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, ένας οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει μία στρατηγική αντίδρασης όταν:

- ü Απαιτείται προσήλωση στα υφιστάμενα προϊόντα και αγορές
- ü Δεν μπορεί να επιτύχει προστασία για τη νέα πατέντα που επιθυμεί να αναπτύξει
- ü Δραστηριοποιείται σε αγορές που είναι σχετικά μικρές για την κάλυψη του κόστους ανάπτυξης νέων προϊόντων
- ü Διατρέχει κίνδυνο να αντιγραφούν τα προϊόντα του από ισχυρούς ανταγωνιστές και ο ίδιος υστερεί σε οικονομίες κλίμακος.
- ü Χρησιμοποιεί κανάλι διανομής όπου κυριαρχούν άλλες επιχειρήσεις και διαθέτει σχετικά χαμηλή ισχύ.

Η επιλογή στρατηγικών πρόωρης δράσης και ανάπτυξης καινοτομίας προτείνεται όταν:

- ü Απαιτείται ραγδαία αύξηση πωλήσεων
- ü Η επιχείρηση στοχεύει σε νέες αγορές
- ü Εκτιμάται ότι τα περιθώρια κέρδους θα είναι υψηλά και ο όγκος πωλήσεων του νέου προϊόντος πολύ μεγάλος
- ü Παρέχεται δυνατότητα να κατοχυρωθούν τα δικαιώματα της πατέντας
- ü Υπάρχει μικρή πιθανότητα να εμφανιστεί ανταγωνιστής με ένα προϊόν «second but better»/
- ü Διαθέτει αξιόλογη δύναμη στο σύστημα διανομής.

Στην πραγματικότητα κάθε στρατηγική πρόωρης δράσης πρέπει να συνοδεύεται και από μία στρατηγική αντίδρασης για την αποφυγή δυσάρεστων εκπλήξεων. Αυτή η αμυντική στρατηγική σκοπό έχει να αντιλαμβάνεται η εταιρεία τις αλλαγές που πρόκειται να προκύψουν στην αγορά, στον ανταγωνισμό και στην τεχνολογία και να δραστηριοποιείται γρήγορα και έγκαιρα.

Συχνά είναι απαραίτητη η «κατασκοπία» των ανταγωνιστών, ώστε να πληροφορείται τις επόμενες κινήσεις και τυχόν νέα προϊόντα που αναπτύσσονται προτού αυτά κάνουν την εμφάνισή τους στην αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Glen Urban- John Hauser, 1993
Design and Marketing of New Products
2. Jason Rich, Career Press 2003
Brain Storm: Tap Into your Creativity to Generate Awesome Ideas and Remarkable Results
3. Alan Robinson & Sam Stern, 1998
Corporate Creativity “How Innovation and Improvement Actually Happens”
4. Γεώργιος Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλης 1999
Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος ,
5. Ken Langdon, Εκδόσεις Γκιούρδας, 2003
Οι 100 Σπουδαιότερες Επιχειρηματικές Ιδέες όλων των εποχών
6. Leigh Lawton & David Parasuraman, Business Horizons, 1980
So you want your New Product Planning to be productive
7. Paul Schumann & Donna Prestwood -Global Vantage Inc., 2002
Developing an Innovation Strategy: Taking Advantage of Opportunities
8. Paul Schumann & Donna Prestwood-Global Vantage Inc., 2002
Innovation Strategies: The right innovation Strategy determines the ability of the enterprise to create wealth

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

5.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η δέσμευση ενός οργανισμού σ' ένα πρόγραμμα συνεχούς ανάπτυξης νέων προϊόντων προϋποθέτει ότι οι δαπάνες μπορούν να εξισορροπηθούν από τις μεγάλες ευκαιρίες που τυχόν θα παρουσιαστούν. Για παράδειγμα, μια μεγάλη επιτυχία θα μπορούσε να αντισταθμίσει αρκετές αποτυχίες. Αυτή η δέσμευση, όμως, δεν παραβλέπει τη σημασία της σωστής οργάνωσης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Μερικές από τις εναλλακτικές οργανωτικές δομές που εξετάζει ένας τέτοιος οργανισμός είναι: υπεύθυνος μάρκας, τμήμα νέων προϊόντων, επιτροπή νέων προϊόντων, και ομάδα νέων δραστηριοτήτων.

- Ο υπεύθυνος μάρκας (brand manager) - που ονομάζεται και διευθυντής προϊόντος (product manager) - είναι ένα στέλεχος στο οποίο ανατίθεται η υπευθυνότητα καθορισμού αντικειμενικών στόχων, προσδιορισμού των αγορών-στόχων, και επιλογής της στρατηγικής προώθησης ενός προϊόντος ή μιας γραμμής προϊόντων. Κατά τη διασύνδεση με τις άλλες εσωτερικές και εξωτερικές μονάδες, όπως είναι τα τμήματα πωλήσεων και οι διαφημιστικές εταιρείες, ο υπεύθυνος μάρκας έχει, συνήθως, ελάχιστη μόνο εξουσιοδότηση να επιβάλλει αποφάσεις. Επειδή αυτά τα στελέχη έχουν πολλές ευθύνες για μια ολόκληρη . σειρά λειτουργιών του μάρκετινγκ, δεν μπορούν να διαθέσουν πολύ χρόνο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Το τμήμα νέων προϊόντων (new product department) αποτελείται από μια ομάδα ειδικών που ασχολούνται με όλα τα θέματα της ανάπτυξης του νέου προϊόντος (έρευνα, χρηματοδότηση, παραγωγή, μάρκετινγκ, κ.λπ.).
- Η επιτροπή νέων προϊόντων (new product committee) περιλαμβάνει ανώτερα στελέχη από διάφορους σημαντικούς τομείς (π.χ. τον οικονομικό διευθυντή της σχολής, τον υπεύθυνο έρευνας αγοράς και το διευθυντή μάρκετινγκ), τα οποία τακτικά αξιολογούν ιδέες για νέα προϊόντα, και κατόπιν επιστρέφουν

στις καθημερινές τους ασχολίες. Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι η συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης, η αξιοποίηση της πείρας αυτών των στελεχών, και η γρήγορη έγκριση των αξιόλογων ιδεών. Τα μειονεκτήματα, όμως, είναι ότι τα στελέχη δαπανούν πολύτιμο χρόνο, ενώ ταυτόχρονα έχουν την τάση να θεωρούν σημαντικότερα τα θέματα των τομέων της κύριας εργασίας τους.

- Οι ομάδες νέων δραστηριοτήτων (venture teams) είναι μια έννοια παρόμοια με τις επιτροπές νέων προϊόντων, γιατί σε κάθε ομάδα συμμετέχουν στελέχη από πολλούς τομείς ενός οργανισμού τα οποία αναλαμβάνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ωστόσο, σε σχέση με τις επιτροπές υπάρχουν δύο βασικές διαφορές:

α) οι ομάδες νέων δραστηριοτήτων έχουν προσωρινό χαρακτήρα, αν και η ζωή μιας τέτοιας ομάδας μπορεί να διαρκέσει χρόνια, δηλαδή μέχρι την πλήρη ανάπτυξη του νέου προϊόντος και την εισαγωγή του στην αγορά.

β) αυτές οι ομάδες έχουν την εξουσιοδότηση να προγραμματίζουν και να ολοκληρώνουν τις νέες δραστηριότητες ανεξάρτητα από τα άλλα λειτουργικά τμήματα του οργανισμού. Σε μερικούς οργανισμούς, οι ομάδες νέων δραστηριοτήτων γίνονται χωριστή διεύθυνση και αποτελούν τον πυρήνα μιας νέας εταιρείας.

Αφού εξεταστούν προσεκτικά οι προηγούμενες επιλογές, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να επιλέξει την οργανωτική δομή που ταιριάζει στην οικονομική ευρωστία του, στο μέγεθός του αλλά και στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

5.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Στην πράξη υπάρχουν πολλές εναλλακτικές μορφές με βάση τις οποίες μπορεί να πραγματοποιηθεί η ανάπτυξη νέων επώνυμων προϊόντων. Από αυτές δύο είναι οι σημαντικότερες:

1. Εξωτερική Ανάπτυξη. Εξαγοράζοντας τα επώνυμα προϊόντα μιας άλλης επιχείρησης.

2. Εσωτερική Ανάπτυξη. Δημιουργώντας μια σαφή και λειτουργική διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων εσωτερικά.

Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις θα πρέπει να ακολουθούνται από την επιχείρηση τα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Το περιεχόμενο των σταδίων μπορεί να διαφέρει από προϊόν σε προϊόν , αλλά στο σύνολό τους τα στάδια θα πρέπει να είναι τα ίδια. Στόχος τους είναι, άλλωστε, η εισαγωγή στην αγορά επώνυμων προϊόντων που να παρουσιάζουν συμβατότητα με τα ήδη υπάρχοντα και με τις επιχειρηματικές αξίες και ιδιαιτερότητες, και να έχουν βέβαια δυνατότητες επιτυχίας.

Η τελική επιλογή για τον τρόπο που θα ακολουθήσει η διοίκηση για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων της, θα εξαρτηθεί κυρίως από:

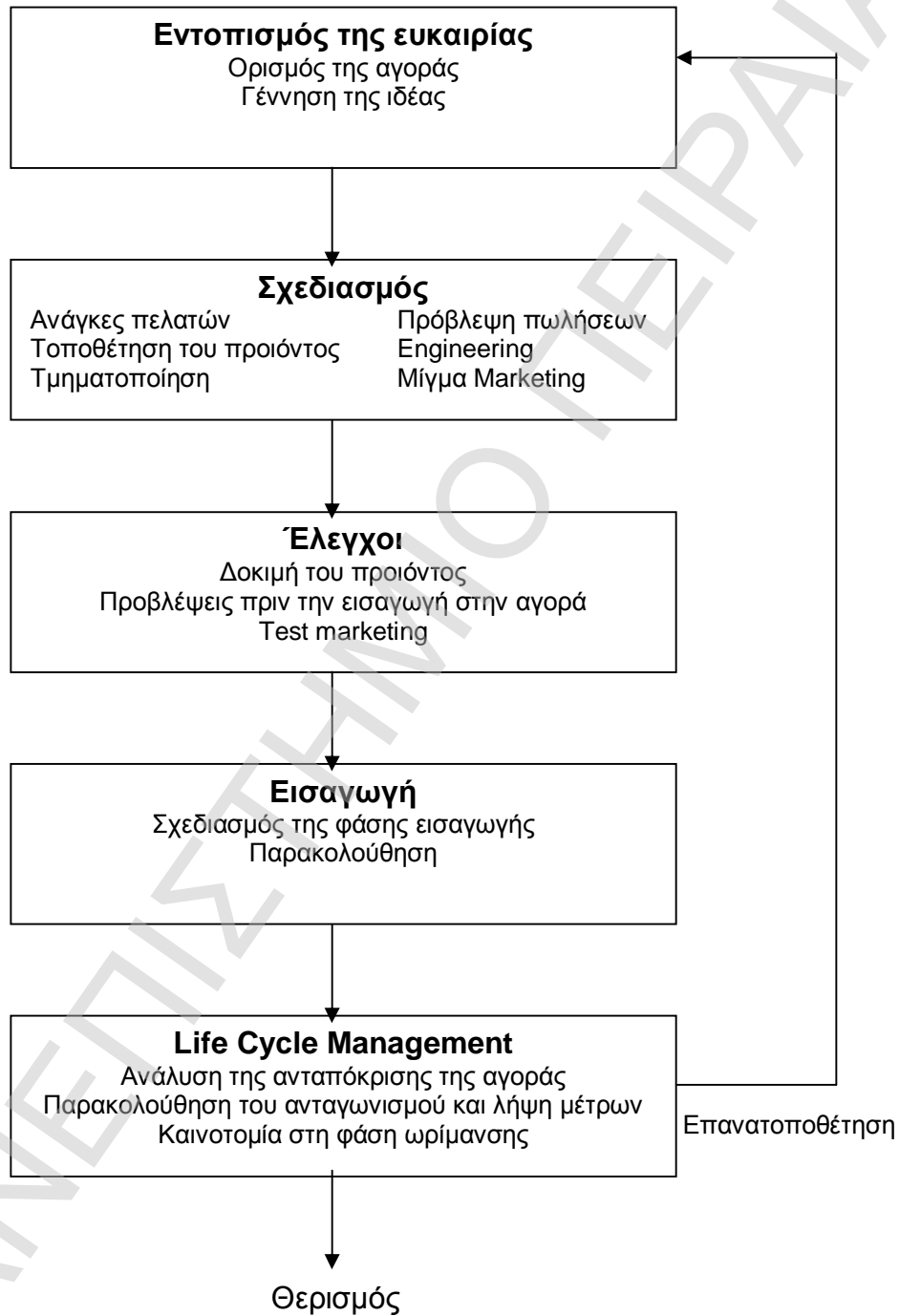
- Το σύστημα των επιχειρησιακών της στόχων.
- Τους πιθανούς χρονικούς περιορισμούς της, οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με την ανάγκη άμεσης αντίδρασης.
- Τα χρήματα τα οποία επιθυμεί να επενδύσει
- Τη δυνατότητα που έχει σε τεχνικό, διοικητικό και νομικό επίπεδο.
- Τους πιθανούς περιορισμούς του μάρκετινγκ, που οφείλονται στις ήδη υπάρχουσες εμπειρίες.

Για τη λήψη της απόφασης θα πρέπει να εξεταστούν μια σειρά από πληροφορίες. Στην πράξη, φαίνεται ότι συχνά δεν υπάρχουν στοιχεία που να δίνουν πληροφορίες για το επιχειρησιακό περιβάλλον. Η συχνή έλλειψη πληροφοριών προβληματίζει την επιχείρηση, καθώς δυσχεραίνει τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Η επιχείρηση είναι σκόπιμο να ακολουθεί μια αυστηρά καθορισμένη διαδικασία σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων, για να επιτύχει την καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων της και την ικανοποιητική αξιοποίηση των διάφορων ιδεών. Η ίδια διαδικασία θα πρέπει μάλιστα να ακολουθείται για κάθε νέα ιδέα με την οποία ασχολείται η επιχείρηση, με στόχο την εξασφάλιση του επιθυμητού ποιοτικού ελέγχου της όλης διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Σε θεωρητική βάση έχει αναπτυχθεί μια διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, η οποία βασίζεται στη μελέτη και τη συνεχή μείωση του αρχικού

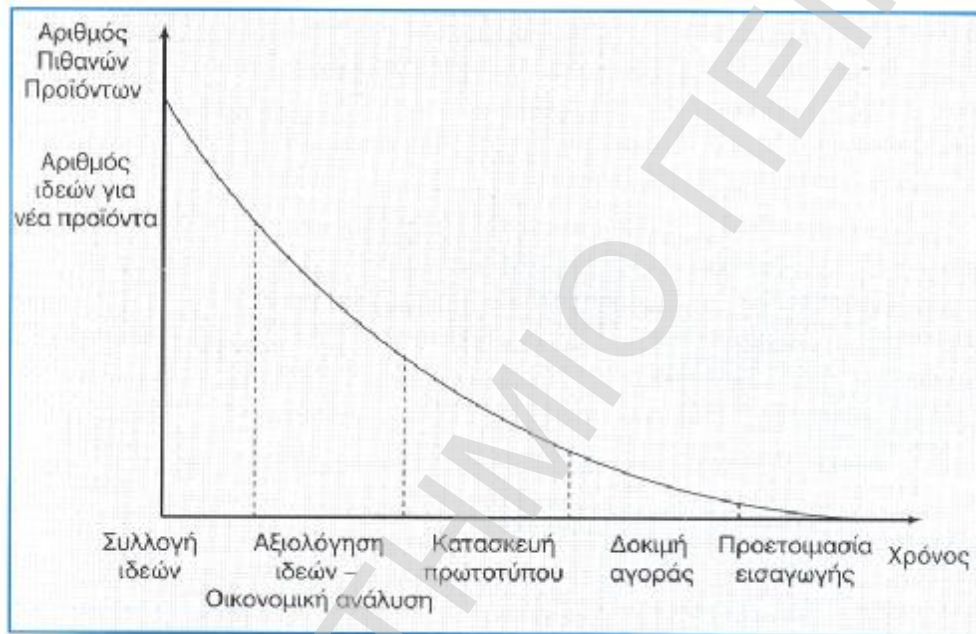
αριθμού ιδεών για νέα προϊόντα που αναπτύσσονται. Η διαδικασία αυτή που παρουσιάζεται και διαγραμματικά στο σχετικό, ακολουθείται σε συνεχή βάση.



Σχήμα 5.1 Τα στάδια της εσωτερικής ανάπτυξης νέων προϊόντων

Ξεκινά με τη συγκέντρωση ιδεών που ο αριθμός τους μειώνεται με το χρόνο, καθώς η ιδέα περνά από τα διάφορα στάδια (συλλογή ιδεών, επιλογή ιδεών, οικονομική ανάλυση, προετοιμασία πρωτοτύπου, δοκιμή αγοράς, προετοιμασία εισαγωγής και είσοδος στην αγορά, σύμφωνα με τον κλασικότερο τρόπο χωρισμού των σταδίων).

Όπως θα περίμενε κανείς, λίγες από τις αρχικές ιδέες υλοποιούνται τελικά και μεταφέρονται στην αγορά ως νέα προϊόντα, σχήμα 5.2.



Σχήμα 5.2. Αριθμός Νέων Προϊόντων για τα οποία ολοκληρώνονται με επιτυχία τα στάδια

Με βάση τον αριθμό των ιδεών που συλλέγονται και αυτόν που τελικά υλοποιούνται (προϊόντα που παράγονται), μπορεί να αναπτυχθεί από την κάθε επιχείρηση ένας ορισμένος συντελεστής επιλογής προϊόντος (coefficient of product selection ή COPS). Ο συγκεκριμένος συντελεστής είναι ο λόγος του αριθμού των παραγόμενων προϊόντων με τον αριθμό των αρχικών ιδεών. Ο συντελεστής επιλογής προϊόντος, πιο συγκεκριμένα, δίνεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Συντελεστής επιλογής προϊόντος} = \frac{\text{αριθμός προϊόντων που εισάγονται στην αγορά}}{\text{αριθμός αρχικών ιδεών για προϊόντα}}$$

Με τη χρήση του παραπάνω συντελεστή τα στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να θέσουν ένα συγκεκριμένο στόχο επιλεκτικότητας στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η πρακτική χρησιμότητα του θεωρητικού αυτού εργαλείου είναι ακόμη και σήμερα προς συζήτηση.

Ο ουσιαστικός στόχος της όλης διαδικασίας είναι η ελαχιστοποίηση του λάθους στην επιλογή των νέων προϊόντων που θα εισέλθουν στην αγορά (drop error). Αυτό συμβαίνει γιατί η έγκαιρη αναγνώριση ιδεών οι οποίες δεν έχουν πολλές πιθανότητες μελλοντικής επιτυχίας, μπορεί να μειώσει σημαντικά το κόστος ανάπτυξης των νέων προϊόντων για την επιχείρηση, καθώς το κάθε στάδιο κοστίζει περισσότερο από τα προηγούμενα.

5.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Αποδεικνύεται μελετώντας τη στρατηγική ενός μεγάλου αριθμού από επιχειρήσεις με μεγάλο μερίδιο στην αγορά, ότι οι ισορροπημένες αποφάσεις που έχουν ληφθεί με τη συμμετοχή όλων των τμημάτων κατά τη σχεδίαση νέων προϊόντων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Συνεπώς είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων των τμημάτων, όπως για παράδειγμα των μηχανικών παραγωγής, του τμήματος Marketing, των μηχανικών που καθορίζουν την πολιτική συντήρησης και επισκευής του νέου προϊόντων κά, στα πρώιμα στάδια της διαδικασίας προκειμένου να ληφθούν ορθές αποφάσεις και να αποφευχθούν εκπλήξεις.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι σχεδιαστές διατυπώνουν την ερώτηση “πως είναι καλό, αφού δε λειτουργεί;” και ο μηχανικός παραγωγής αναρωτιέται “πως είναι καλό, αφού δεν είναι δυνατόν να κατασκευαστεί με βάση τα επιθυμητά χαρακτηριστικά;”. Το τμήμα πωλήσεων απορεί “ πως είναι καλό εφόσον δεν αποφέρει κέρδη;” Η επιτυχία της ομάδας σχεδίασης αξιολογείται με βάση τις απαντήσεις που δίνει στα παραπάνω ερωτήματα.

Μέχρι πριν λίγα χρόνια επικρατούσε η άποψη ότι είναι σκόπιμο η μια φάση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων να ακολουθεί την προηγούμενη με μια σαφώς καθορισμένη σειρά. Σήμερα πολλοί υποστηρίζουν

ότι η παράλληλη ανάπτυξη των διαφόρων σταδίων μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα, καθώς μειώνει σημαντικά το χρόνο ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Νέες τεχνικές έχουν αναπτυχθεί για τη συρρίκνωση του χρόνου σχεδίασης και ανάπτυξης με σκοπό την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά σε σύντομο χρονικό διάστημα, ώστε να επιτευχθεί πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Οι μηχανικοί πλέον διαθέτουν εφαρμογές-προγράμματα για Η/Υ (CAD-CAM-CAE) τα οποία χρησιμοποιούνται στην μοντελοποίηση και σχεδιασμό εξαρτημάτων και τους καθοδηγούν στην επιλογή των διαδικασιών παραγωγής. Πρόκειται για προγράμματα που δεν μπορούσαν να φανταστούν οι μηχανικοί της προηγούμενης γενιάς.

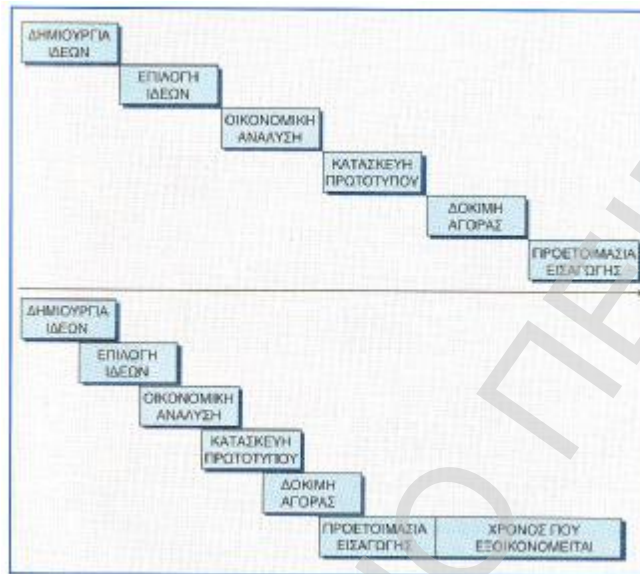
Συγκεκριμένα η συνολική διάρκεια από τη σύλληψη της ιδέας, μέχρι την εισαγωγή στην αγορά μπορεί να μειωθεί σημαντικά με εφαρμογή του Concurrent Design - Simultaneous Engineering (σχήμα 5.3).

Στο τέλος του κάθε σταδίου είναι σκόπιμο να προβλέπεται και ο ανάλογος έλεγχος της πιθανότητας επιτυχίας του προϊόντος. Συχνά είναι πιθανό σε κάποιο σημείο η ιδέα να κριθεί ακατάλληλη από τους υπεύθυνους και να αποφασιστεί η διακοπή της προσπάθειας προς αυτή την κατεύθυνση. Η απόφαση της διακοπής είναι σκόπιμο να πραγματοποιείται με τυπικό τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της όλης διαδικασίας.

Για την ολοκλήρωση του κάθε σταδίου και το πέρασμα της ιδέας από το τελικό σημείο ελέγχου είναι σκόπιμο να συμπληρώνονται ειδικά έγγραφα που θα έχουν αναπτυχθεί από την επιχείρηση γι' αυτόν το σκοπό. Έτσι θα μπορούν τα στελέχη που χρειάζεται να έχουν πρόσβαση σε τέτοιου είδους αρχεία, να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων, ενώ ταυτόχρονα θα μειωθεί και η υποκειμενικότητα που πιθανά να επικρατεί στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων. Με χρήση της ίδιας διαδικασίας (standard procedure) μπορούν να αντιμετωπιστούν και οι διάφορες μικρές διαφοροποιήσεις στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.

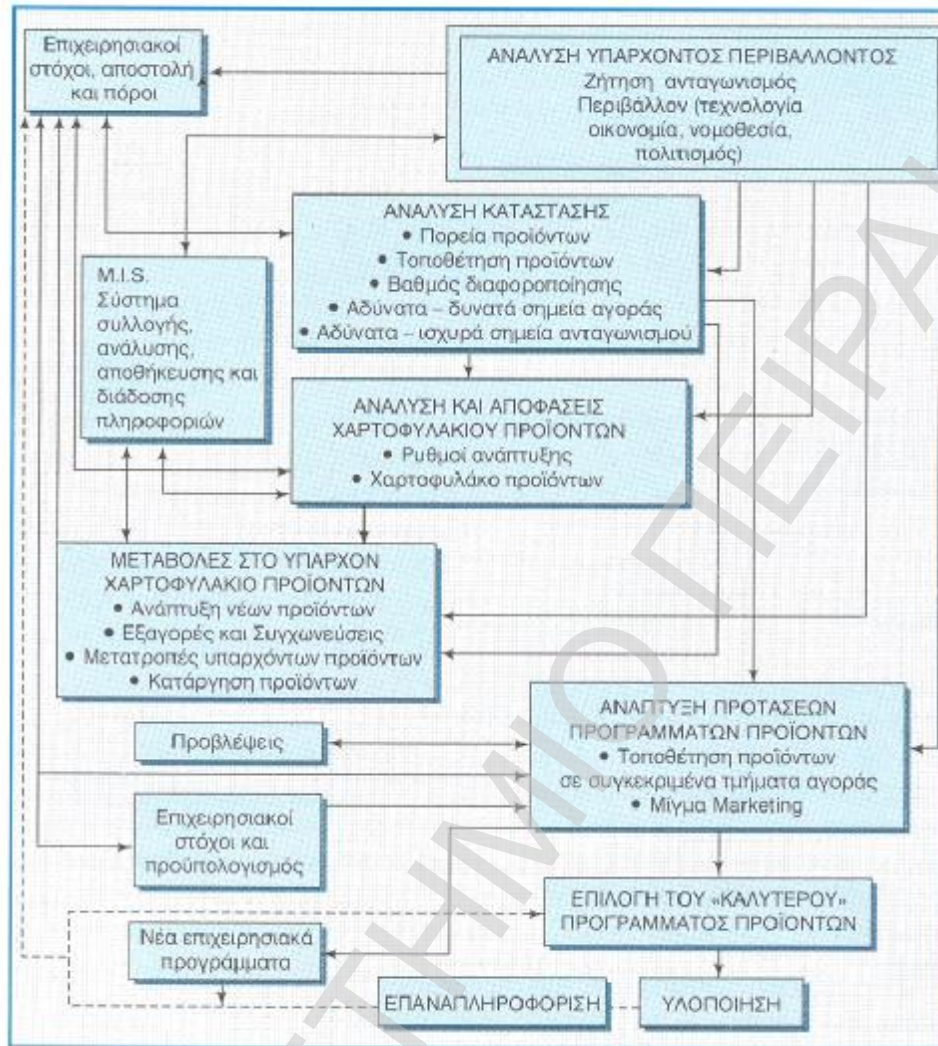
Με τη χρήση της προτεινόμενης διαδικασίας μειώνονται οι επαναλήψεις και η σπατάλη πόρων. Παράλληλα, βελτιώνεται η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, γεγονός που μειώνει τα προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού

των τμημάτων. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η εστίαση της προσοχής στα σωστά σημεία και η καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.



Σχήμα 5.3. Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων με Φάσεις σε Διαδοχική Μορφή και Παράλληλη

Στην πράξη, απαιτείται μια πραγματικά προσεκτική ανάλυση, η οποία θα πρέπει να προηγηθεί της ανάπτυξης νέων προϊόντων τα οποία θα συνεισφέρουν στο χαρτοφυλάκιο επώνυμων προϊόντων της επιχείρησης. Για την ανάπτυξη νέων προϊόντων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όλες οι μεταβλητές που παρουσιάζονται στο σχήμα 5.4.



Σχήμα 5.4 Η διαδικασία ανάπτυξης νέων επώνυμων προϊόντων

Πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι ο διοικητής προϊόντων δεν δίνει την ίδια έμφαση σε όλα τα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η κύρια αρμοδιότητά του δεν αφορά τα πρώτα στάδια, αλλά τα τελευταία. Ουσιαστικά, καθώς η ευθύνη του περιορίζεται στην αποτελεσματική διοίκηση των επωνυμιών του, εμπλέκεται ενεργά στην ανάπτυξη τη στιγμή που θα του ανατεθεί το έργο, συνήθως από το διευθυντή μάρκετινγκ. Αυτό, στις περισσότερες περιπτώσεις και για νέα για την επιχείρηση προϊόντα, γίνεται κατά την κατασκευή του πρωτοτύπου.

Περισσότερο ενεργή ανάμιξη έχει ο διοικητής προϊόντος στις διαφοροποιήσεις των επώνυμων γραμμών του. Καθώς είναι το κέντρο των πληροφοριών γι' αυτές, συγκεντρώνει και αναπτύσσει ιδέες βελτίωσης της τοποθέτησης ή επέκτασής τους, και κάνει κάποια επιλογή ιδεών, τις οποίες προτείνει στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα προς έγκριση. Με αυτόν τον τρόπο διοικεί την πορεία της επωνυμίας, όπως άλλωστε οφείλει.

Όμως και στην ανάπτυξη διαφοροποιήσεων στις επωνυμίες, ο ρόλος του διοικητή προϊόντος στη χώρα μας, στις περιπτώσεις πολυεθνικών επιχειρήσεων, τείνει να αποδυναμωθεί. Αυτό παρατηρείται καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των διαφοροποιήσεων έχουν προηγουμένως δοκιμαστεί σε άλλες χώρες που η επιχείρηση δραστηριοποιείται, με αποτέλεσμα να ανατίθεται στο στέλεχος να υλοποιήσει τα τελευταία στάδια της διαδικασίας.

5.3.1 Δημιουργία Και Συλλογή Ιδεών

Η δημιουργία ενός επιτυχημένου προϊόντος βασίζεται στη σύλληψη της ιδέας του. Είναι επόμενο, λοιπόν, η δημιουργία ιδεών να θεωρείται ως ένα σημαντικό έργο που δεν είναι δυνατόν να τυποποιηθεί, όπως τα διάφορα άλλα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης των νέων προϊόντων, σε βαθμό που να θεωρείται κάποιες φορές σαν το ισχυρό εκείνο σημείο που προσφέρει την επιθυμητή ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Οι διάφορες πηγές ιδεών μπορούν να καταταγούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

Εσωεπιχειρησιακές πηγές. Η πλειοψηφία των ιδεών, τουλάχιστον στο παρελθόν, προέρχονται από εσωεπιχειρησιακές πηγές. Ανάμεσά τους οι σημαντικότερες είναι:

- Οι πωλητές, οι οποίοι φέρνουν συχνά μηνύματα από την αγορά λόγω της μεγάλης τους σχέσης με αυτή.
- Η ανώτατη διοίκηση, που αποτελεί συχνά σημαντική πηγή νέων ιδεών, μια και σε αυτήν ανήκουν συνήθως τα στελέχη που θα φέρουν και την όλη ευθύνη για την πορεία του συγκεκριμένου προϊόντος.

- Το τμήμα Έρευνας και ανάπτυξης, που δημιουργεί και υλοποιεί νέες ιδέες για νέα προϊόντα.
- Τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ, που συνήθως πραγματοποιούν ενδιαφέρουσες και επιτυχημένες προτάσεις, οι οποίες μπορεί να βασίζονται και σε ερευνητικά στοιχεία που προέρχονται από έρευνα αγοράς ή από επαφή με καταναλωτές,

Εξωεπιχειρησιακές πηγές. Κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αντλήσει από το περιβάλλον διαφορετικές πληροφορίες. Μερικές από τις σημαντικότερες πηγές ιδεών για νέα προϊόντα μπορούν να αποτελέσουν:

§ Οι κινήσεις των ανταγωνιστών και τα νέα προϊόντα τους. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση είτε εξαγοράζει ανταγωνιστικά προϊόντα, με στόχο τη δημιουργική αξιοποίησή τους, είτε απλά αντιγράφει προϊόντα των ανταγωνιστών, μιμούμενη τις κινήσεις τους.

§ Οι γνώμες των μελών των διαφόρων δικτύων διανομής της επιχείρησης και ιδιαίτερα των προμηθευτών και των πελατών της. Οι τελευταίοι μάλιστα αποκτούν μεγαλύτερη σημασία σε βιομηχανικά προϊόντα και μπορούν να δώσουν ενδιαφέρουσες ιδέες που ίσως εξελιχθούν αργότερα σε προϊόντα της επιχείρησης.

§ Η μελέτη των ξένων αγορών σε σχέση με τα προϊόντα που κυκλοφορούν, κυρίως σε στοιχεία όπως η τεχνολογία, ο τρόπος χρήσης των υπαρχόντων προϊόντων, ο τρόπος ζωής των καταναλωτών και η συμβολική αξία που προστίθεται στα συγκεκριμένα προϊόντα.

§ Οι συζητήσεις με συνεργάτες, όπως οι βιομηχανικοί σύμβουλοι, οι ερευνητές αγοράς και οι διαφημιστές.

§ Οι εξελίξεις της τεχνολογίας. Εδώ συμπεριλαμβάνονται ιδέες για προϊόντα που βασίζονται στην εξέλιξη της τεχνολογίας και τα οποία μπορεί να αναπτυχθούν από βιομηχανικές δημοσιεύσεις, εφευρέσεις, επιστημονικές ανακαλύψεις, αλλά και έρευνες πανεπιστημίων ή ερευνητικών κέντρων, που πιθανά να έχουν την οικονομική υποστήριξη της επιχείρησης.

Οι νέες ιδέες που συλλέγονται θα πρέπει να μπορούν να συνδεθούν με τα διάφορα ισχυρά σημεία της επιχείρησης, ή με εκείνα τα στρατηγικά σημεία που ο διοικητής προϊόντος θεωρεί ότι θα μπορούσαν να αποτελέσουν ισχυρά σημεία της επωνυμίας στο μέλλον. Σε αντίθετη περίπτωση, η ανάπτυξη του συγκεκριμένου προϊόντος θα αντιμετωπίσει δυσκολίες, ή απλά θα κριθεί ως απαγορευτική.

Τεχνικές Υποστήριξης της Διαδικασίας Ανάπτυξης και Συλλογής Ιδεών

Πηγές ιδεών: Στον Πίνακα 5.1 παρουσιάζονται οι κύριες πηγές νέων ιδεών για καταναλωτικά και βιομηχανικά προϊόντα

Πηγή	Βιομηχανικά προϊόντα(%)	Καταναλωτικά προϊόντα (%)	Σύνολο (%)
Έρευνα και ανάπτυξη	18	10	14
Άλλες εσωτερικές εκτός έρευνας και ανάπτυξης	27	24	25.5
Προτάσεις χρηστών, παράπονα	12	9	10.5
Επίσημη έρευνα αναγκών των χρηστών	8	14	11
Ανάλυση ανταγωνιστικών προϊόντων	20	31	25.5
Ανάλυση δημοσιευμένων πληροφοριών	6	9	7.5
Προτάσεις από προμηθευτές	9	3	6

Πίνακας 5.1 Πηγές Ιδεών για Νέα Προϊόντα

Η συλλογή και ανάλυση ιδεών για νέα προϊόντα από όλες τις παραπάνω πηγές δεν είναι στην πράξη μια εύκολη διαδικασία. Οι δυσκολίες που παρουσιάζει, οδήγησαν στην ανάπτυξη διάφορων τεχνικών δημιουργίας ιδεών, που δεν κάνουν τίποτε άλλο από το να βοηθούν εκείνες τις σκέψεις που

βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση να εξωτερικευθούν, με τη μορφή μιας συγκεκριμένης πρότασης. Αναλυτικότερα, οι σημαντικότερες από αυτές τις τεχνικές είναι:

- **Ανάλυση χαρακτηριστικών προϊόντος.** Η τεχνική αυτή καταγράφει αρχικά όλα τα χαρακτηριστικά του ήδη υπάρχοντος προϊόντος, όπως υλικά κατασκευής, μορφή, τρόπος χρήσης και βασικό όφελος από τη χρήση του. Στη συνέχεια δοκιμάζονται διάφορα σενάρια αλλαγής των χαρακτηριστικών, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα νέο βελτιωμένο προϊόν.
- **Καταγραφή ισχυρών σχέσεων με άλλα προϊόντα, τρόπου χρήσης ή διαδικασιών.** Η τεχνική αυτή αναλύει τη σχέση του προϊόντος με όλα τα άλλα προϊόντα, τον τρόπο χρήσης του και οτιδήποτε άλλο μπορεί να συνδέεται με αυτό. Στη συνέχεια ερευνώνται οι σχέσεις των διαφόρων μεταβλητών, έτσι ώστε να προταθούν λύσεις σε προβλήματα που μπορεί να οδηγήσουν πιθανά σε ένα νέο προϊόν.
- **Μορφολογική ανάλυση.** Η τεχνική αυτή προσπαθεί να παραμερίσει τις λύσεις που είχαν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν για το συγκεκριμένο προϊόν. Για το λόγο αυτόν ερευνάται το τι θέλει η επιχείρηση να επιτύχει και το πώς θα μπορούσε τελικά να το επιτύχει, χωρίς να μπαίνει ο περιορισμός βελτίωσης των ήδη υπάρχοντων λύσεων. Η μέθοδος έχει πιθανότητες να οδηγήσει σε καινοτόμες λύσεις, οι οποίες δεν έχουν αναπτυχθεί από τον ανταγωνισμό και την επιχείρηση.
- **Brainstorming.** Η τεχνική βασίζεται στη συγκέντρωση μιας ομάδας στελεχών και συνεργατών, που συναντώνται για να παραγάγουν ιδέες ή να «κτίσουν» πάνω στις ιδέες των άλλων, χωρίς να έχουν το δικαίωμα της κριτικής των ιδεών των μελών της συγκεκριμένης ομάδας.
- **Συνεκτική (Synectics).** Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε ειδικούς με διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα και εμπειρίες, που δεν έχουν αναγκαστικά σχέση με το υπό διερεύνηση πρόβλημα. Οι ειδικοί καλούνται να δώσουν τις απαραίτητες λύσεις και να προσφέρουν πιθανά ιδέες για νέα προϊόντα στην επιχείρηση. Τα μέλη της ομάδας είναι συνήθως μόνιμα και ειδικά επιλεγμένα με τυπικές διαδικασίες και έρευνα. Η μέθοδος αναπτύχθηκε και τελειοποιήθηκε με την

επιστημονική ανάλυση μαγνητοφωνήσεων της ομάδας και υιοθετεί πιο τυπικές διαδικασίες από ό,τι στην περίπτωση του brainstorming.

- **Τεχνικές που συνδέονται με την ανάλυση των επιθυμιών ή των αντιδράσεων των πελατών.** Οι πελάτες συχνά αποτελούν πολύτιμη πηγή ιδεών για νέα προϊόντα, αν και για τα καταναλωτικά προϊόντα η εμπειρία δείχνει ότι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με κάποια επιφύλαξη. Και αυτό γιατί μια που οι τεχνικές αυτές μελετούν την αντίδραση των πελατών στην ερώτηση «τι χρειάζονται» ή «τι θα ήθελαν να τους προσφερθεί», με στόχο την ανακάλυψη τυχόν «χασμάτων» (gaps) στο σύστημα προτιμήσεων της αγοράς, η πιθανότερη κατάληξη είναι η αναπαραγωγή των ήδη υπαρχόντων λύσεων με αποτέλεσμα να μη δημιουργηθεί καμιά πραγματικά νέα ιδέα προϊόντος που να μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά την επιχείρηση. Μια παραλλαγή της τεχνικής είναι η επικέντρωση όχι μόνο στις ανάγκες και στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες αλλά στα τυχόν παράπονα που έχουν από τα προϊόντα που ήδη χρησιμοποιούν. Στην πράξη, οι διοικητές προϊόντος αποδίδουν ιδιαίτερο βάρος στα αποτελέσματα ερευνών με τη μέθοδο της συζήτησης σε ομάδες, κυρίως σε βιομηχανικά προϊόντα στα οποία, λόγω της ιδιαίτερης φύσης τους, οι σημαντικοί πελάτες είναι αυτοί που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την παραγωγή της επιχείρησης. Εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν ότι με τη μέθοδο της συνέντευξης δημιουργούνται περισσότερες ιδέες από ό,τι με τη χρησιμοποίηση ομάδων, όπως και ότι οι ομάδες οκτώ ατόμων αποδίδουν περισσότερο από αυτές των τεσσάρων, λόγω των αλληλεπιδράσεων των πελατών.

5.3.2 Αξιολόγηση και επιλογή ιδεών

Ενώ σκοπός του πρώτου σταδίου είναι η συλλογή και η δημιουργία όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών, σκοπός του δεύτερου είναι η δραστική μείωσή τους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια για να αποφασιστεί το αν θα συνεχιστεί η ενασχόληση με τη συγκεκριμένη ιδέα. Ανάμεσά τους τα σημαντικότερα κριτήρια είναι:

- Η συνεισφορά στην εξυπηρέτηση των γενικότερων διοικητικών στόχων που θα προσφέρει το νέο προϊόν.
- Η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης.
- Το μέγεθος της αγοράς και η αναμενόμενη ανάπτυξή της.
- Το υπολογιζόμενο μερίδιο αγοράς του νέου προϊόντος
- Η σημασία που έχει για το χρήστη το συγκεκριμένο νέο προϊόν.
- Η ικανότητα παραγωγής από τεχνικής άποψης, κυρίως για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.
- Ο πιθανός κύκλος ζωής και ο χρόνος τεχνολογικής απαξίωσης.

Μεγάλη προσοχή χρειάζεται για την αποφυγή δύο ειδών λάθους.

Συγκεκριμένα:

1. Η απόρριψη μιας καλής ιδέας (drop error), γεγονός που θα οδηγήσει στη μείωση των μελλοντικών εσόδων της επιχείρησης.
2. Η αποδοχή μιας κακής ιδέας (go error) και η συνέχιση ενασχόλησης με αυτή στο επόμενο στάδιο, καθώς κάτι τέτοιο θα αυξήσει το κόστος.

Η προσπάθεια αποφυγής των δύο παραπάνω λαθών οδηγεί στην ανάγκη υιοθέτησης μιας ορισμένης διαδικασίας που να συνυπολογίζει με συστηματικό τρόπο όλους τους πιθανούς παράγοντες που ενδιαφέρουν την επιχείρηση.

Ένας πρώτος έλεγχος των ιδεών μπορεί να πραγματοποιηθεί με άξονα δύο βασικά κριτήρια:

1. Ο βαθμός που η ιδέα-ευκαιρία είναι συμβατή με τους στόχους της επιχείρησης ή της επωνυμίας που έρχεται να ενισχύσει.
2. Οι πόροι της επιχείρησης.

Η μη ικανοποίηση έστω και ενός από τους επιχειρησιακούς στόχους πρέπει αναγκαστικά να οδηγήσει στην απόρριψη της ιδέας, ενώ η μη επάρκεια των πόρων της επιχείρησης θα πρέπει να την κάνει να αναζητήσει τυχόν νέους εναλλακτικούς τρόπους απόκτησης των αναγκαίων πόρων, ακόμη και μέσα από επιχειρησιακές συμμαχίες. Στην περίπτωση αδιεξόδου, η ιδέα οφείλει να απορριφθεί.

Η διαδικασία επιλογής ιδεών είναι σκόπιμο να αναλύει τέσσερις τουλάχιστον βασικές ομάδες μεταβλητών, που περιέχουν διάφορα κοινά μεταξύ

τους στοιχεία. Οι ομάδες των στοιχείων περιλαμβάνουν παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με:

1. Το προϊόν:

- Η δυνατότητα πιθανής διαφοροποίησης του προϊόντος.
- Η οικονομική προοπτική του προϊόντος, ξεχωριστά και σε συνέργεια με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης.
- Ο αναμενόμενος κύκλος ζωής του νέου προϊόντος και η αναμενόμενη σταθερότητά του.

2. Την αγορά:

- Το μέγεθος της
- Τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι τελικοί αγοραστές για την πραγματοποίηση της αγοραστικής τους απόφασης.
- Τα χαρακτηριστικά της αγοράς.

3. Τη συνέργεια:

- Η συμβατότητα του νέου προϊόντος με τα δίκτυα διανομής με τα οποία η επιχείρηση ήδη συνεργάζεται, με τους πελάτες που εξυπηρετεί, με τους πωλητές που απασχολεί, με την οργάνωση και την ικανότητα της διοίκησης.
- Η συμβατότητα με την παραγωγή και την υπάρχουσα τεχνολογία της επιχείρησης.
- Ο τρόπος χρηματοδότησης της ανάπτυξης της συγκεκριμένης ιδέας.

4. Τη στρατηγική της επιχείρησης:

- Το τυχόν πλεονέκτημα διαφοροποίησης που δίνει το προϊόν στη μονάδα, αν βέβαια στρατηγικός στόχος της είναι η διαφοροποίηση. Συχνά ένα προϊόν αποτελεί «κλειδί» για εισαγωγή σε μια εντελώς νέα, για την επιχείρηση, αγορά ή σε νέα τεχνολογία.
- Η πιθανή βοήθεια που παρέχει το προϊόν για παραμονή σε μια αγορά, μέχρι να βρεθεί κάποιο καλύτερο να το αντικαταστήσει, θεωρείται εξαιρετικά σημαντική και λόγος συνέχισης της έρευνας για την τυχόν αποδοτικότητα του νέου προϊόντος.

Μια σειρά από στοιχεία λαμβάνονται υπόψη για να αποφασιστεί αν τελικά μια ιδέα θα περάσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας ή όχι. Έμπειροι

διοικητές προϊόντος υποστηρίζουν ότι τα διάφορα κριτήρια δεν είναι σκόπιμο να έχουν την ίδια βαρύτητα στη διαδικασία της αξιολόγησης, και γι' αυτό προτείνουν τη διαφοροποίησή τους με τη χρησιμοποίηση συντελεστών σταθμίσεως. Στην πράξη χρησιμοποιείται συχνά ως εργαλείο γι' αυτόν το σκοπό μια μήτρα βαθμολόγησης, στην οποία λαμβάνονται υπόψη τόσο η ανταπόκριση της ιδέας σε κάθε κριτήριο χωριστά όσο και οι σταθμίσεις που σχετίζονται με τη σημασία που δίνεται στο κάθε ένα από αυτά. Ανάλογα με την περίπτωση και τις επιθυμίες της διοίκησης, οι σταθμίσεις και οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι σκόπιμο να τροποποιούνται και να συμπληρώνονται (πίνακας 5.2).

	ΚΥΡΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΧΩΡΙΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑ
Οικονομικές προοπτικές προϊόντος			
Ομαδική συνέργεια			
Τεχνολογική και παραγωγική συνέργεια			
Πλεονέκτημα διαφοροποίησης του προϊόντος			
Κύκλος ζωής προϊόντος			
Στρατηγική παραμονής στην αγορά			
Μέγεθος αγοράς			
Στρατηγική διαφοροποίησης			
Χαρακτηριστικά εγχώριας αγοράς			
Χρηματοδότηση του προϊόντος			
Ορθολογισμός κριτηρίων αγοράς			

Πίνακας 5.2. Κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην Πράξη για την επιλογή ιδεών

Η δυνατότητα υποστήριξης της ιδέας από νομική άποψη είναι σκόπιμο να συνυπολογίζεται και να μην αγνοείται.

Κατανόηση Γενικών Σκοπών και Στάσεων της Επιχείρησης

Προκειμένου να επιλεγούν οι κατάλληλες ιδέες για την επιχείρηση θα πρέπει οι ιδέες αυτές να βασίζονται στους γενικότερους σκοπούς και στάσεις της εταιρίας. Για να είναι εφικτό αυτό ο διοικητής προϊόντος υποβάλλει στους ανωτέρους του ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αυτό εξακριβώνει την ταύτιση ιδεών και θέσεων επιχείρησης.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο θα διερευνά στοιχεία που αφορούν κύρια την αποστολή της επιχείρησης, τα ισχυρά και τα ασθενή της σημεία και το ίδιο το επώνυμο προϊόν. Μια σειρά από πιθανές ερωτήσεις που θα πρέπει να συμπεριληφθούν σε ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο, παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες.

Συνολική Θεώρηση της Αποστολής της Επιχείρησης

Τα ερωτήματα που μπορούν να συμπεριλαμβάνονται σε αυτή την ενότητα είναι:

(α) Ενδιαφέρεται η επιχείρηση για την ανάπτυξη του κύκλου εργασιών, την αύξηση των κερδών ή τη σταθεροποίηση της θέσης της;

Μια επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί, είναι φυσικό να ενδιαφέρεται περισσότερο για ιδέες που θα αυξήσουν το μέγεθός της και λιγότερο για άλλες. Εάν θέλει να αυξήσει τα κέρδη της, τότε θα γίνονται αποδεκτές, μόνο, επενδύσεις που θα προσφέρουν κέρδη πάνω από ένα ελάχιστο όριο. Εάν την επιχείρηση την ενδιαφέρει η σταθεροποίηση της θέσης της, για παράδειγμα μετά από μια περίοδο μεγάλης ανάπτυξης ή μια εξαγορά, τότε οτιδήποτε έχει υψηλό κίνδυνο ή υψηλό κόστος δεν θα πρέπει να αναμένεται να έχει θερμή υποδοχή.

(β) Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η διοίκηση της επιχείρησης είναι προσανατολισμένη προς την παραγωγή, τις πωλήσεις, τη χρηματοδότηση ή το μάρκετινγκ;

Στην κατανόηση της απάντησης στο παραπάνω ερώτημα θα βοηθήσει η «προέλευση» του Γενικού Διευθυντή ή και του Προέδρου. Εάν κάποιος από αυτούς ήταν πωλητής, για παράδειγμα, τότε η επιχείρηση είναι πιθανότερο να

είναι προσανατολισμένη προς τις πωλήσεις. Έτσι, εάν ο προσανατολισμός της επιχείρησης ταιριάζει με την πρόταση που γίνεται, τότε αυτή είναι πιθανότερο να γίνει αποδεκτή.

(γ) Έχει η επιχείρηση την ετοιμότητα και τη δυνατότητα να αντιδρά στις μεταβολές της αγοράς ή προτιμά να «κάνει κάτι σωστά» παρά να «είναι η πρώτη»;

Η σχέση είναι προφανής. Σχέδια που βασίζονται σε γρήγορες αντιδράσεις δεν κάνουν για επιχειρήσεις που κινούνται αργά και μετά από πολύ σκέψη. Από την άλλη, επιχειρήσεις που είναι γρήγορες και παρορμητικές δεν θέλουν σχέδια που απαιτούν προσεκτικό και πολύ μακροχρόνιο προγραμματισμό.

(δ) Έχει η επιχείρηση περιοχές ή δραστηριότητες που δεν θέλει να εμπλακεί;

Η επιχείρηση μπορεί να είχε κάποια αρνητική εμπειρία από κάποια εσωτερική αγορά, δίκτυο διανομής, τεχνολογία, επιχειρησιακή συμμαχία ή αγορά του εξωτερικού. Είναι σχεδόν αδύνατο να πειστεί η διοίκηση, τουλάχιστον όσο παραμένει η ίδια, να προσπαθήσει ξανά στην ίδια κατεύθυνση, ακόμη και αν οι συνθήκες είναι πλέον διαφορετικές.

5.3.3 ΙΣΧΥΡΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Τα ερωτήματα που μπορούν να συμπεριλαμβάνονται σε αυτήν την ενότητα είναι:

(α) Είναι η επιχείρηση ισχυρή σε τεχνική ανάπτυξη προϊόντος; Εάν όχι, και η νέα πρόταση του ο διοικητή προϊόντος την απαιτεί, τότε πρέπει ο ίδιος να προσπαθήσει να την αναπτύξει με όλους τους κινδύνους που μια τέτοια διαδικασία συνεπάγεται.

(β) Είναι η επιχείρηση αποτελεσματική σε χρηματοοικονομικούς και χρηματοδοτικούς ελέγχους; Σχέδια που απαιτούν προσεκτικό έλεγχο της πορείας του προϊόντος και της επένδυσης, όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές, joint ventures ή leasing, μπορούν εύκολα να αποδειχθούν καταστροφικά, εάν η επιχείρηση δεν μπορεί να προσφέρει εύκολα και αποτελεσματικά τα αναγκαία χρηματοοικονομικά δεδομένα. Ο διοικητής προϊόντος πρέπει να έχει τη δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στα στοιχεία που χρειάζεται.

(γ) Είναι η επιχείρηση ισχυρή σε ό, τι αφορά το σχεδιασμό του προϊόντος; Εδώ περιλαμβάνονται στοιχεία όπως η συσκευασία του προϊόντος, και γενικά η αισθητική εμφάνισή του. Μερικές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν την ικανότητα σχεδιασμού, παραγωγής και εμπορίας προϊόντων με υψηλή αισθητική. Μια αρνητική απάντηση στο παραπάνω ερώτημα μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό μειονέκτημα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους όπως μόδα ή καλλυντικά.

(δ) Είναι η επιχείρηση ισχυρή στις πωλήσεις; Σε τελική ανάλυση οι πωλητές είναι οι στρατιώτες που μπαίνουν στη μάχη. Οι πωλητές είναι αυτοί που όταν υπάρχει κάποιο νέο προϊόν, θα πρέπει να έχουν γνώση και να υποκινηθούν κατάλληλα ώστε να το υποστηρίξουν.

(ε) Το νέο προϊόν που προτείνεται, στοχεύει στην υπάρχουσα ή σε μια νέα αγορά; Στοχεύοντας σε γνωστή αγορά, ο κίνδυνος είναι συχνά χαμηλότερος, αλλά και η πιθανότητα απόδοσης μικρότερη από ό,τι σε μια νέα.

(στ) Το νέο προϊόν που προτείνεται βασίζεται σε τεχνολογία που ήδη υπάρχει;

Συνήθως θεωρείται πλεονέκτημα το νέο προϊόν να βασίζεται σε μια υπάρχουσα σύγχρονη τεχνολογία

(ζ) Το νέο προϊόν που προτείνεται στοχεύει σε περιοχή που έχει άμεση προτεραιότητα για την επιχείρηση;

Ο διοικητής προϊόντος είναι σκόπιμο να ευνοεί ενέργειες που συμβαδίζουν με τους τακτικούς και στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η Ιδέα - Προϊόν

Τα ερωτήματα που μπορούν να συμπεριλαμβάνονται σε αυτή την ενότητα είναι:

(α) Μήπως η πρόταση απλά οδηγεί το νέο προϊόν σε άμεσο ανταγωνισμό με εκείνο το προϊόν που απέφερε το κύριο κέρδος στην επιχείρηση;

Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα μεγάλο και συχνό πρόβλημα για τους διοικητές που διαχειρίζονται μικρά, και όχι τόσο σημαντικά για τη μονάδα, προϊόντα και θέλουν να «επιτεθούν» στο κύριο προϊόν. Μερικές επιχειρήσεις όχι

μόνο το αποδέχονται, αλλά και το ενθαρρύνουν, πιστεύοντας ότι αυτές οι δραστηριότητες βοηθούν την καλύτερη διαχείριση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων τους (P&G, Unilever, Volvo). Η πλειοψηφία, όμως, των επιχειρήσεων θέλουν να έχουν, ή επιβάλλουν, κάποια τάξη στον εσωτερικό ανταγωνισμό. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, τα ανταγωνιστικά προϊόντα θα πρέπει να διαφέρουν στα τμήματα της αγοράς που έχουν ως στόχο, στα δίκτυα διανομής και στην τιμή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο διοικητής προϊόντος στις προτάσεις για ένα ανάλογο προϊόν πρέπει να υπογραμμίζει ότι κάτι τέτοιο δεν θα οδηγήσει στην παραμέληση των προϊόντων που ήδη διοικεί και ότι η πρόταση «επίθεσης» στο κύριο προϊόν της επιχείρησης είναι μια αποτελεσματική πολιτική. Το εάν η πρόταση θα γίνει τελικά αποδεκτή ή όχι, εξαρτάται συνήθως από τη γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης.

(β) Είναι η πρόταση συνεπής με τη μακροχρόνια τοποθέτηση του επώνυμου προϊόντος στην αγορά και τη γενικότερη εικόνα του;

Η πρόταση του διοικητή προϊόντος για ένα νέο προϊόν μπορεί να αποτελεί μια εξαιρετική ιδέα, αλλά για κάποιο άλλο προϊόν της επιχείρησης. Εάν χρησιμοποιηθεί αλλού, ο διοικητής θα πρέπει να δείξει την απαραίτητη επαγγελματική κατανόηση.

(γ) Έχει το νέο προτεινόμενο προϊόν μεγάλη σημασία για την επιχείρηση ή όχι;

Εάν το προτεινόμενο νέο προϊόν είναι μικρής σημασίας και απαιτεί δυσανάλογους σε σχέση με την πιθανή συμβολή του πόρους, το πιθανότερο είναι να μη θελήσει η επιχείρηση να κάνει κάποια μεγάλη επένδυση σε αυτό.

Μετατροπή Ιδέας σε Συγκεκριμένες Υποσχέσεις

Η ιδέα νέου προϊόντος αποτελεί απλά μια γενική κατεύθυνση για κάποιο προϊόν το οποίο θα μπορούσε να προσφέρει η επιχείρηση σε μια μη σαφώς καθορισμένη αγορά. Συνήθως η ιδέα αυτή παρουσιάζεται τόσο γενική, ώστε να μην είναι σε θέση να οδηγήσει σε κάποιο καθορισμένο προϊόν. Για το λόγο αυτό η ιδέα θα πρέπει να μετατραπεί στην πορεία σε ένα ορισμένο σύμπλεγμα χαρακτηριστικών (product concept). Κατ' αυτό τον τρόπο η ιδέα εμπλουτίζεται και

μετατρέπεται σε ένα συγκεκριμένο προϊόν , για το οποίο προσδιορίζονται όλα τα ειδικά χαρακτηριστικά του, καθώς και η συγκεκριμένη αγορά στην οποία απευθύνεται.

Η ίδια ιδέα για ένα νέο προϊόν μπορεί να εκφραστεί διαφορετικά σε σχέση με:

- Την αγορά-στόχο που αποβλέπει.
- Τα κύρια οφέλη που απολαμβάνει κανείς από τη χρήση του προϊόντος.
- Τον τρόπο που αναμένεται να χρησιμοποιηθεί το προϊόν, σε σχέση με στοιχεία όπως είναι ο χρόνος, η εποχή και οι συνθήκες χρησιμοποίησης του προϊόντος.

Όλα τα παραπάνω είναι τα συνηθισμένα στοιχεία που καθορίζουν το σύμπλεγμα των χαρακτηριστικών ενός νέου προϊόντος. Στον πίνακα 5.3 δίνεται ένα παράδειγμα που διασαφηνίζει τη διαφορά της ιδέας προϊόντος από το σύμπλεγμα χαρακτηριστικών του για ένα νέο προϊόν που προστίθεται στο γάλα.

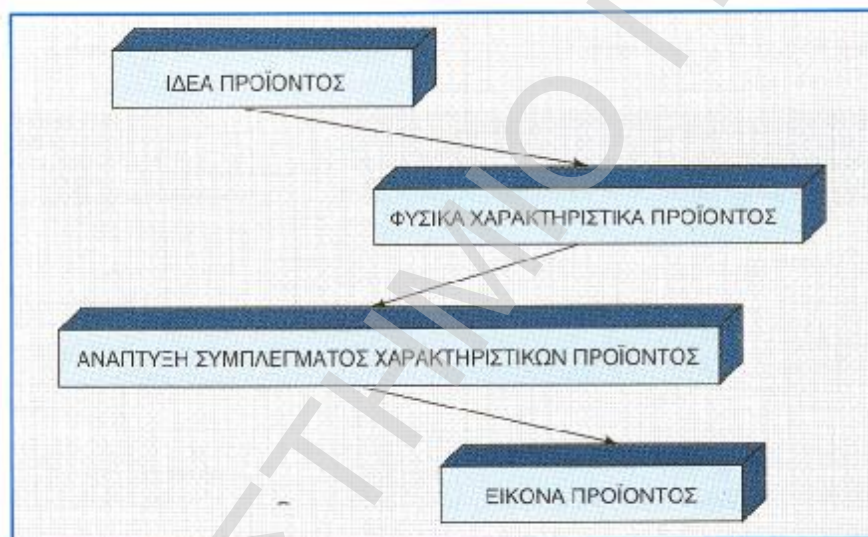
ΙΔΕΑ	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΣΥΜΠΛΕΓΜΑΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ
Μια σκόνη που να προστίθεται στο γάλα, για να αυξάνει τη θρεπτική του αξία	1. Εύκολο ρόφημα για ενήλικες, που επιθυμούν ένα γρήγορο και θρεπτικό πρωινό
	2. Γευστικό κολατσιό για παιδιά σε μορφή ροφήματος και έμφαση στην αναψυκτική γεύση
	3. Υγιεινό συμπλήρωμα διατροφής για ηλικιωμένους καταναλωτές, για χρήση πριν τον ύπνο

Πίνακας 5.3. Ιδέα Προϊόντος και Σύμπλεγμα Χαρακτηριστικών Προϊόντος

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το σύμπλεγμα των χαρακτηριστικών του νέου προϊόντος είναι μια επεξεργασμένη μορφή της ιδέας. Είναι η ίδια η ιδέα εκφρασμένη τόσο σε πραγματικά χαρακτηριστικά του προϊόντος όσο και σε καταναλωτικά οφέλη. Αυτό δηλαδή που θα καθορίσει και το συγκριτικό πλεονέκτημα του συγκεκριμένου νέου επώνυμου προϊόντος.

Η δυναμικότητα και οι μεταβολές των απαιτήσεων των μελλοντικών πελατών είναι σκόπιμο να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διάρκεια της όλης διαδικασίας. Ο διοικητής προϊόντος οφείλει πάντα να θυμάται ότι τα επώνυμα προϊόντα αναπτύσσονται με κριτήριο τη μακροχρόνια απόδοσή τους, γεγονός που επιτυγχάνεται στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά μέσω της συνεχούς ικανοποίησης των πελατών.

Το σύμπλεγμα χαρακτηριστικών είναι τελικά αυτό που θα καθορίσει και την επιθυμητή εικόνα του προϊόντος, την εντύπωση, δηλαδή, που αναμένεται να δημιουργηθεί στους καταναλωτές από το πιθανό προϊόν (σχήμα 5.6).



Σχήμα 5.6. Ανάπτυξη του Συμπλέγματος Χαρακτηριστικών Προϊόντος

Για την ανάπτυξη νέων ιδεών και την επιτυχή μετατροπή τους σε σύμπλεγμα χαρακτηριστικών, μεγάλο βάρος θα πρέπει να δίνεται στην ανάλυση των κοινωνικών αλλαγών. Και αυτό γιατί στη σύγχρονη κοινωνία οι διάφορες μικρο-ομάδες, όπως αυτές μπορούν να οριστούν μετά από μια προσπάθεια τμηματοποίησης της αγοράς, παρουσιάζουν μια σημαντικά διαφοροποιημένη ζήτηση. Το παραπάνω έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή παρουσίαση προτάσεων για νέα προϊόντα, τα οποία να μπορούν να ικανοποιούν τις διάφορες υπάρχουσες μικρές αγορές με αποτελεσματικό τρόπο.

Λόγω των διαφορών αυτών, οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν μια πολλά υποσχόμενη ιδέα, είναι σκόπιμο να την αξιολογούν και σε σχέση με τα πιθανά διαφορετικά συμπλέγματα χαρακτηριστικών. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να επιλέξουν προς ανάπτυξη το σύμπλεγμα εκείνων των χαρακτηριστικών που, μετά τις σχετικές συγκρίσεις σε ομάδες δυνητικών πελατών, θα αποδεικνύεται σαν το πιο αποτελεσματικό. Στη συγκεκριμένη αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως:

- Το πλήθος και το μέγεθος των τμημάτων που το καθορισμένο σύμπλεγμα χαρακτηριστικών μπορεί να απευθύνεται.
- Η αντίδραση των δυνητικών πελατών στο συγκεκριμένο σύμπλεγμα χαρακτηριστικών.
- Οι δυνατότητες των ανταγωνιστών και οι πιθανές αντιδράσεις τους στο συγκεκριμένο σύμπλεγμα χαρακτηριστικών.

5.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο στάδιο αυτό προβλέπεται η αναμενόμενη ζήτηση για το νέο προϊόν και η πιθανότητα βιωσιμότητάς του. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής ανάλυσης του προϊόντος θα πρέπει να μελετηθούν μεταβλητές όπως:

- **Κόστος.** Κατά την ανάλυση των στοιχείων του κόστους που έχουν σχέση με το νέο προϊόν, συνυπολογίζεται:
 - Το κόστος ανάπτυξης του προϊόντος.
 - Το κόστος που έχει σχέση με την ανάπτυξη των στοιχείων μάρκετινγκ, που θα καθορίσουν την πορεία του στην αγορά,
 - Το διοικητικό κόστος που συνεπάγεται η εισαγωγή του,
 - Το κόστος παραγωγής του νέου προϊόντος και η δυνατότητα απόκτησης των πρώτων υλών του σε συνεχή βάση.
- **Έσοδα.** Για την επιτυχή μελέτη των αναμενόμενων εσόδων θα πρέπει πρώτα να γίνει μια σχετικά ακριβής πρόβλεψη της ζήτησης. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό είναι:
 - Η πρόβλεψη του αναμενόμενου μεριδίου αγοράς (market share).
 - Η πρόβλεψη του αναμενόμενου κύκλου ζωής του προϊόντος.

- **Κέρδη.** Τα αναμενόμενα κέρδη αποτελούν απλά μια συγκριτική παρουσίαση των στοιχείων κόστους και πωλήσεων που θα πραγματοποιηθούν.
- **Κανιβαλισμός.** Ο διοικητής προϊόντος έχει συχνά την τάση να αγνοεί τις επιδράσεις του νέου προϊόντος στις ανταγωνιστικές επωνυμίες της επιχείρησης, η γενική διεύθυνση όμως δεν έχει αυτή την πολυτέλεια. Η πιθανή αρνητική επίδραση που το νέο προϊόν θα έχει στις πωλήσεις των άλλων προϊόντων της επιχείρησης είναι απαραίτητο να συνυπολογιστεί.
- **Οικονομίες κλίμακας.** Στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος η επιχείρηση αποβλέπει στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας, οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην προσπάθεια της ανάλυσης των αναμενόμενων οικονομικών στοιχείων του νέου προϊόντος.
- **Φορολογικές επιπτώσεις.** Η αναμενόμενη μεταβολή στα συνολικά κέρδη είναι πιθανό να έχει επιπτώσεις στις φορολογικές υποχρεώσεις που θα παρουσιαστούν στις επόμενες περιόδους. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν διαφορετικές οικονομικές μονάδες, στις οποίες εντάσσουν μια ομάδα από τα προϊόντα τους ή τις συγχωνεύουν σε διεθνές επίπεδο. Η τελική επιλογή της επιχείρησης έχει άμεση σχέση με τα αναμενόμενα οφέλη της κάθε λύσης.

Σημαντικός σε αυτή τη φάση της διαδικασίας ανάπτυξης είναι ο συνυπολογισμός πιθανών παραγόντων αβεβαιότητας. Ο υπεύθυνος για τη συγκεκριμένη-φάση είναι σκόπιμο να αναπτύξει διαφορετικά σενάρια, ανάλογα με τις συνθήκες που είναι πιθανό να αντιμετωπιστούν. Με αυτή τη λογική επιβάλλεται να αναπτυχθούν:

- Ένα αισιόδοξο σενάριο, που θα υποθέτει ότι όλα θα εξελιχθούν ομαλά και δεν θα υπάρξουν αρνητικές συγκυρίες και αντιδράσεις από το περιβάλλον.
- Ένα πιθανό σενάριο, στο οποίο θα αναπτύσσονται όλες οι επιδράσεις που αναμένονται από το περιβάλλον.
- Ένα απαισιόδοξο σενάριο, που θα υποθέτει ότι όλα όσα θα αντιμετωπίσει το νέο προϊόν στην αγορά θα είναι αρνητικά.

Παράδειγμα υπολογισμού των πωλήσεων για ένα νέο προϊόν

30% αισιόδοξο, πωλήσεις Π1

50% πιθανότερο, πωλήσεις Π2

20% απαισιόδοξο σενάριο, πωλήσεις Π3

$(0,3 * Π1) + (0,5 * Π2) + (0,2 * Π3) = \text{expected sales}$

5.5. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

Σε αυτό το σημείο αναπτύσσεται και το πρωτόκολλο προϊόντος. Στελέχη που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, συγκεντρώνονται και συμφωνούν ότι θα υποστηρίξουν τη συγκεκριμένη προσπάθεια ανάπτυξης. Στο πρωτόκολλο προϊόντος, στο οποίο συμφωνούν, απαριθμούνται τα αναμενόμενα χαρακτηριστικά και οφέλη από τη συγκεκριμένη προσπάθεια ανάπτυξης.

Η έμφαση στο πρωτόκολλο γίνεται στα αναμενόμενα οφέλη που θα προσφέρει το προϊόν, και όχι στα τεχνικά του χαρακτηριστικά. Τα οφέλη αυτά τίθενται προς διαπραγμάτευση με τα στελέχη των άλλων τμημάτων που αναμένεται να υποστηρίξουν την προσπάθεια.

5.5.1 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μια αποτελεσματική επώνυμη στρατηγική προϋποθέτει τον κατάλληλο σχεδιασμό των τεσσάρων μεταβλητών του μίγματος μάρκετινγκ, που θα κληθεί να υποστηρίξει τη συγκεκριμένη επώνυμη πρόταση. Το μίγμα μάρκετινγκ θα προωθήσει την πρόταση για το επώνυμο προϊόν στο κοινό που έχει επιλεγεί ως στόχος, αποβλέποντας στη δημιουργία ανταγωνιστικού/συγκριτικού πλεονεκτήματος που να μπορεί να διατηρηθεί διαχρονικά.

Πολλοί είναι που ισχυρίζονται λανθασμένα ότι η τελική επιτυχία της επώνυμης παρουσίας συνδέεται με το ύψος του προϋπολογισμού διαφήμισης ή/και προώθησης που διαθέτει. Είναι γεγονός ότι η διαφήμιση και η προώθηση ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας της προσωπικότητας της

επώνυμης παρουσίας, όπως και τη γρήγορη τοποθέτηση της επωνυμίας στην αγορά, σε σχέση με το χρόνο που απαιτείται για την ανάπτυξη της εικόνας του προϊόντος που πραγματοποιείται από στόμα σε στόμα. Παρόλα αυτά, η επιτυχία εξαρτάται και από το ίδιο το προϊόν, από το κατά πόσο μπορεί να ικανοποιήσει με συνέπεια τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών, γεγονός που αποτελεί προϋπόθεση για τη δημιουργία επιτυχημένης επώνυμης παρουσίας.

Εξάλλου οι προσδοκίες των καταναλωτών δεν επηρεάζονται αποκλειστικά και μόνο από τη διαφήμιση, ή γενικότερα από την προώθηση, αλλά και από την αποτελεσματικότητα και συνέργεια και των άλλων μεταβλητών του μίγματος μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, μια υψηλότερη τιμή σε σχέση με τον ανταγωνισμό όχι μόνο πιθανά θα επηρέαζε αρνητικά τις πωλήσεις, αλλά και θα οδηγούσε και στη δημιουργία υψηλότερων απαιτήσεων από τους καταναλωτές σε σχέση με τα λειτουργικά και συμβολικά οφέλη της συγκεκριμένης επώνυμης προσφοράς. Και αυτό γιατί αμφότεροι, το προϊόν και η επώνυμη προσωπικότητά του, πρέπει να έχουν την ικανότητα να εξισορροπούν την υψηλότερη τιμή που συνεπάγεται η τοποθέτησή του. Το ίδιο, εξάλλου, αναμένεται και στην αντίθετη περίπτωση, κατά την οποία χαμηλή σε σχέση με τον ανταγωνισμό τιμή θα ήταν αντίθετη με μια πολιτική κύρους.

Ο περιορισμός της διανομής ενός επώνυμου προϊόντος, όπως για παράδειγμα τα Levis, Reebok, Adidas, Parker ή Cartier, σε ένα ή δύο πολυκαταστήματα πολυτέλειας, όπως τα Harrods στο Λονδίνο και τις Galleries Lafayette στο Παρίσι, θα οδηγούσε σε σχετικά χαμηλές πωλήσεις, με μικρά περιθώρια κέρδους. Το παράδειγμα αυτό είναι βέβαια αρκετά ακραίο και αποβλέπει στο να υπογραμμίσει την ανάγκη της συνέπειας που επιβάλλεται να επικρατεί ανάμεσα στις μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ, ειδικά όταν επιδιώκεται η διατήρηση ενός κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην πράξη, οποιαδήποτε ασυνέπεια ανάμεσα στις μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία κενών τοποθέτησης στην αγορά (positioning gaps), τα οποία μπορούν να εκμεταλλευθούν οι ανταγωνιστές.

Ο διοικητής προϊόντος δίνει ιδιαίτερο βάρος στην προετοιμασία του επικοινωνιακού μίγματος, που συμβάλλει στην υποστήριξη της προσωπικότητας

και της τοποθέτησης του επώνυμου προϊόντος. Αυτό βέβαια επιτυγχάνεται όταν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος υποστηρίζονται αποτελεσματικά από τις άλλες μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ.

5.5.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η βαρύτητα της αποτελεσματικής τοποθέτησης των επωνυμιών στη σύγχρονη αγορά, οδηγεί στην ανάγκη μιας καλύτερης κατανόησης από το διοικητή προϊόντος της αγοράς και των συντελεστών της. Όπως όλες οι χρήσιμες αρχές του μάρκετινγκ, η σωστή τοποθέτηση βασίζεται στην ανάλυση του τελικού καταναλωτή. Ιδιαίτερα σημαντικό προς αυτή την κατεύθυνση είναι να διαθέτει την ικανότητα ο διοικητής προϊόντος να προσεγγίζει την αγορά με «τα μάτια του καταναλωτή» για να προτείνει οφέλη και επιχειρήματα που είναι πλησιέστερα στις πραγματικές επιθυμίες και απαιτήσεις του σύγχρονου καταναλωτή.

Για να δώσουμε ένα τελικό ορισμό για το τι είναι, ακριβώς, η τοποθέτηση προϊόντος, ίσως είναι καλύτερα να αρχίσουμε από το τι δεν περιλαμβάνεται σε αυτή την έννοια. Δεν έχει τίποτε να κάνει, λοιπόν, με το μερίδιο αγοράς ενός προϊόντος. Δεν αναφέρεται στην τιμολογιακή πολιτική του προϊόντος. Δεν είναι η αντικειμενική ποιότητα του προϊόντος. Αντίθετα, η τοποθέτηση ενός νέου προϊόντος / επωνυμίας μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των ιδιοτήτων που ο καταναλωτής αποδίδει σε ένα προϊόν. Από τη μεριά της επιχείρησης δεν μπορεί παρά να αποβλέπεται η χρησιμοποίησή της για την τελική προτίμηση του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Τοποθετήσεις είναι, λοιπόν, οι τρόποι που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται διαφορετικά προϊόντα και το σύνολο αυτών των τοποθετήσεων είναι ο τρόπος που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται την αγορά. Η τοποθέτηση ενός προϊόντος είναι, κύρια, κάτι που υπόκειται σε μια υποκειμενική μέτρηση, παρά το γεγονός ότι βασίζεται σε γεγονότα, τα οποία όμως έχουν υποστεί μια υποκειμενική, εντελώς προσωπική διεργασία που μπορεί πολλές φορές να μην είναι πλήρως αντικειμενική ή να βασίζεται σε απλουστεύσεις.

5.5.3 Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΩΝΥΜΙΑ

Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας του πρωτοτύπου και των διαφόρων δοκιμών του, το τμήμα μάρκετινγκ με επικεφαλής τον αρμόδιο διοικητή προϊόντος προετοιμάζει το πρόγραμμα υποστήριξης μάρκετινγκ του νέου προϊόντος. Η διαδικασία τοποθέτησης του προϊόντος θα πρέπει να θεωρείται ως αναπόσπαστο μέρος της γενικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής. Αυτό συμβαίνει γιατί ακόμη και αν ένας διοικητής προϊόντος πάρει εξαιρετικές, σε ποιότητα, τακτικές αποφάσεις, η αποτελεσματικότητά τους μειώνεται, συνήθως, στην επιχειρηματική πρακτική εάν δεν συνδυάζονται με τη γενικότερη στρατηγική της συγκεκριμένης επωνυμίας, που πρέπει να είναι ο οδηγός όλων των δραστηριοτήτων για το επώνυμο προϊόν. Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι η στρατηγική της επωνυμίας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με αυτή τη συγκεκριμένη επωνυμία και ότι τελικά δεν είναι τίποτε άλλο από το σύνολο των εικόνων / αξιών που συνδέονται με αυτή. Στο παραπάνω πλαίσιο, είναι σημαντικό για την επιχείρηση, που χρησιμοποιεί διοικητές προϊόντος να βασίζεται τη γενικότερη πολιτική προϊόντος στις παρακάτω κεντρικές αρχές:

1. Η στρατηγική αρχίζει από την ικανοποίηση του καταναλωτή, που θεωρείται ο σκοπός ύπαρξης της επιχείρησης.
2. Η στρατηγική είναι μακροχρόνια, γι' αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να αποβλέπει στην εξασφάλιση της μακροχρόνιας ικανοποίησης της αγοράς-στόχου που την ενδιαφέρει, με τις απαραίτητες για το σκοπό αυτόν επενδύσεις.
3. Η στρατηγική αποβλέπει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, γεγονός που απαιτεί τη διαφοροποίηση της προσφοράς της επιχείρησης από την προσφορά των ανταγωνιστών, αποβλέποντας, έτσι, στην ισχυροποίηση του βαθμού προτίμησης του προϊόντος (brand loyalty).

Οι παραπάνω αρχές υπογραμμίζουν το γεγονός ότι η αποτελεσματική στρατηγική δεν είναι άλλη από εκείνη που βασίζεται στην ίδια την αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι αρχές αυτές δεν πρέπει να καθορίζουν μόνο τις αποφάσεις που αναφέρονται στο προϊόν αλλά και κάθε άλλη

επιχειρησιακή δραστηριότητα. Το γεγονός αυτό δείχνει τη στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ της στρατηγικής προϊόντος και της γενικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής, που θα πρέπει, σε τελευταία ανάλυση, να αποβλέπει στην εξασφάλιση ενός διαρκούς συγκριτικού πλεονεκτήματος (competitive advantage).

Η επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να αποβλέπει στην εξασφάλιση των μέσων, με τα οποία το πλεονέκτημα θα δημιουργείται σαν τέτοιο προδ, επιχειρησιακής στρατηγικής θα αναφέρουμε τη διοίκηση παραγωγικής δυναμικότητας, Η στρατηγική προϊόντος/επωνυμίας δεν είναι τίποτε άλλο από ένα μέρος της γενικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής που αναφέρεται στην κατάλληλη τοποθέτηση των επιχειρησιακών εκρών, όπως προϊόντα και πληροφορίες, στο μυαλό των πελατών που αποτελούν την αγορά-στόχο. Η αγορά κατ' αυτόν τον τρόπο παρουσιάζεται σαν τον τελικό κριτή του συνόλου της επιχειρησιακής προσπάθειας.

Το γεγονός ότι η τελική αντίληψη του καταναλωτή για το προϊόν / επωνυμία είναι η καρδιά της επιχειρησιακής στρατηγικής, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η πρόκληση που αντιμετωπίζει τελικά η επιχείρηση δεν είναι άλλη από την τελική τοποθέτηση της προσφοράς της με τέτοιο τρόπο, που να είναι ελκυστικός στον τελικό καταναλωτή, Η τοποθέτηση σε αυτό το πλαίσιο αποτελεί το θεμέλιο λίθο της σύγχρονης στρατηγικής σκέψης. Αυτό έχει οδηγήσει σε παραλληλισμό της στρατιωτικής και της επιχειρησιακής στρατηγικής με κύριο άξονα την ιδέα ότι η επιτυχία δεν καθορίζεται από την ισχύ των δυνάμεων/πόρων που υποστηρίζουν μια επωνυμία προϊόντος, αλλά, κύρια, από τον τρόπο που χρησιμοποιούνται οι πόροι αυτοί, ώστε να δημιουργείται η δυνατότητα ενίσχυσης της προτίμησης των καταναλωτών σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Η επιχείρηση που βασίζει τη στρατηγική της στις δυνάμεις της αγοράς δεν μπορεί παρά να δεχθεί ότι το μονιμότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι άλλο από την ύπαρξη μιας νοητής υπεροχής του προϊόντος/επωνυμίας στα μάτια των καταναλωτών. Το γεγονός αυτό δεν θα πρέπει να συγχέεται με την πηγή του ίδιου του πλεονεκτήματος που μπορεί να είναι είτε μια εσωτερική λειτουργία, όπως η αντικειμενική ποιότητα κατασκευής του προϊόντος, είτε μια εξωτερική προς την επιχείρηση λειτουργία που μπορεί να έχει σχέση με το είδος των

προσφερόμενων υπηρεσιών και την εικόνα της τελικής διανομής του προϊόντος. Η τοποθέτηση του προϊόντος ρίχνει το βάρος στο πώς η συγκεκριμένη προσφορά παρουσιάζεται στους καταναλωτές και στο πώς γίνεται τελικά αντιληπτή από αυτούς, παρά σε αυτά καθαυτά τα συστατικά της προσφοράς. Αυτός άλλωστε είναι και ο τελικός στόχος της πολιτικής προϊόντος.

5.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά από έρευνα σε εταιρίες που παρουσιάζουν συχνά πρωτοποριακά προϊόντα διαπιστώθηκε ότι ο επιτυχημένος σχεδιασμός και ανάπτυξη βασίστηκε στους επτά (7) παρακάτω παράγοντες:

α) Διάθεση για ταχεία ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς. Η δυνατότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της αγοράς ταχύτερα από τον ανταγωνισμό θα της χαρίσει το προβάδισμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό όμως επιτυγχάνεται ως αποτέλεσμα των υφιστάμενων διαδικασιών παραγωγής, των γνώσεων, των επιδεξιοτήτων και της νοοτροπίας των εργαζομένων της. Η διαρκής βελτίωση στους παραπάνω τομείς δίνει σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα να αναπτύσσει πρωτοποριακά προϊόντα που εξυπηρετούν με μοναδικό τρόπο τις ανάγκες των καταναλωτών.

β) Όραμα. Μια σαφής εικόνα για το μέλλον, που θα αποτελεί το σημείο αναφοράς για τις καθημερινές δραστηριότητες αποτελεί το όραμα που καθοδηγεί το προσωπικό της επιχείρησης. Κι αυτό διότι η σύγχρονη επιχείρηση έχει ανάγκη από ξεκάθαρους στόχους σχετικά με κάθε κλάδο δραστηριοτήτων της, με σκοπό να δημιουργήσει προϊόντα και διαδικασίες που εκπληρώνουν το σύνολο των αναγκών της αγοράς και υποστηρίζουν τη γενικότερη στρατηγική της.

γ) Οργάνωση. Η οργάνωση και η νοοτροπία ενός σύγχρονου οργανισμού πρέπει να προάγουν το πνεύμα συνεργασίας και να θέτουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των projects σχεδίασης νέων προϊόντων.

δ) Δέσμευση. Στις επιτυχημένες επιχειρήσεις έχει παρατηρηθεί μία δέσμευση των ομάδων εργασίας απέναντι στο στόχο που έχει τεθεί.

ε) Διαρκής Βελτίωση. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η πρακτική της διαρκούς βελτίωσης στα προϊόντα και στις διαδικασίες. Τα διευθυντικά στελέχη αυτών των εταιριών αναζητούν διαρκώς τρόπους για ακόμη υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

στ) Πρωτότυπα. Η χρήση μοντέλων και εξομείωσης μέσω Η/Υ βοηθούν το προσωπικό να επιλύσει προβλήματα και να κατανοήσει καλύτερα και σε μικρό χρόνο τις απαιτήσεις του project.

ζ) Ολοκληρωμένες διαδικασίες. Για τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων απαιτείται συμμετοχή προσωπικού από πολλά διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων θεωρείται σκόπιμο να καθοριστεί από τη Διοίκηση ένα θεσμικό πλαίσιο, το οποίο θα ενθαρρύνει την ανταλλαγή απόψεων και θα διασφαλίζει το συντονισμό όλων των μελών, προκειμένου να αποφευχθούν σφάλματα και συγκρούσεις που θα αποτελέσουν πλήγμα για την επιχείρηση.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η βελτίωση των υπάρχοντων επωνυμιών για μια επιχείρηση που είναι ή επιθυμεί να γίνει ο ηγέτης του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, θα πρέπει να είναι συνεχείς. Με αυτόν τον τρόπο θα εξασφαλίζεται η πρωτοπορία της, που θα κάνει τους ανταγωνιστές να βρίσκονται πάντα στη δεύτερη θέση.

Η ανάπτυξη των νέων αυτών προϊόντων μπορεί να πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση, μετά από προσπάθειες των διαφορετικών τμημάτων και στελεχών της, ή εξωτερικά, με την εξαγορά άλλης, ήδη καθιερωμένης, επιχείρησης που διαθέτει τεχνογνωσία, ή με την αγορά νέων ιδεών ή συνταγών για τη σύνθεση νέων προϊόντων.

Η οργανωτική μορφή που έχουν οι περισσότερες μικρομεσαίες, αλλά και αρκετές μεγάλες, επιχειρήσεις, δεν φαίνεται να υποστηρίζει με σαφή τρόπο την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η όλη διαδικασία ανάλυσης επιχειρησιακών στόχων, περιβάλλοντος και επιχείρησης θα πρέπει να είναι συνεχής. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνει σοφής και η οργάνωση του τρόπου ανάπτυξης των νέων

προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχθεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της προσπάθειας ανάπτυξης.

Για την υποστήριξη της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων θα πρέπει να δημιουργείται η κατάλληλη υποδομή. Αρχικά θα πρέπει να υιοθετείται μια συγκεκριμένη σειρά από βήματα που θα υποστηρίζουν τη διαδικασία και θα αποτελούν εγγύηση για την ομαλή εισαγωγή των νέων προϊόντων στην αγορά αλλά και για τη μείωση των πιθανοτήτων αποτυχίας τους. Επιπρόσθετα θα πρέπει να καθορίζονται αρμοδιότητες σε στελέχη της επιχείρησης που θα αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης.

Για την επιτυχή ολοκλήρωση της όλης προσπάθειας κρίνεται απαραίτητη η υποστήριξη από το πληροφοριακό σύστημα μάρκετινγκ διοίκησης. Από το σύστημα αυτό θα συλλέγονται πληροφορίες από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, θα γίνεται η επεξεργασία τους και η μεταβίβασή τους σε όλα τα ενδιαφερόμενα στελέχη της επιχείρησης. Με τη χρήση των πληροφοριών θα βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται σε στρατηγικό, τακτικό και εσωτερικό επίπεδο.

Η ανάπτυξη συγκεκριμένων προδιαγραφών φαίνεται να είναι επίσης σημαντική για την καλύτερη λειτουργία της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Στόχος παραμένει ο καλύτερος συνδυασμός των προσπαθειών της επιχείρησης, από τη μια, και των στελεχών της, από την άλλη, που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Διαφοροποιημένες νέες επωνυμίες μπορούν να προσφέρουν ισχυρά πλεονεκτήματα. Μπορούν όχι μόνο να προσφέρουν ένα νέο σύνολο αξιών, δηλαδή πραγματικά οφέλη στους καταναλωτές, δίνοντας τους έτσι ένα λόγο για αλλαγή, αλλά και να κάνουν τις άλλες ανταγωνιστικές επωνυμίες να φανούν ξεπερασμένες και αναχρονιστικές.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Glen Urban- John Hauser, 1993
Design and Marketing of New Products
2. Jason Rich, Career Press 2003
Brain Storm: Tap Into your Creativity to Generate Awesome Ideas and Remarkable Results
3. Alan Robinson & Sam Stern, 1998
Corporate Creativity “How Innovation and Improvement Actually Happens”
4. Γεώργιος Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλης 1999
Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος ,
5. Ken Langdon, Εκδόσεις Γκιούρδας, 2003
Οι 100 Σπουδαιότερες Επιχειρηματικές Ιδέες όλων των εποχών
6. Leigh Lawton & David Parasuraman, Business Horizons, 1980
So you want your New Product Planning to be productive
7. Paul Schumann & Donna Prestwood -Global Vantage Inc., 2002
Developing an Innovation Strategy: Taking Advantage of Opportunities
8. Paul Schumann & Donna Prestwood-Global Vantage Inc., 2002
Innovation Strategies: The right innovation Strategy determines the ability of the enterprise to create wealth

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΤQM ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

6.1 Ο DEMING ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

. Για την επιβίωση της σύγχρονης επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη η επένδυση σε πρωτοποριακές μεθόδους και τεχνικές, σε νέους ικανούς ανθρώπους και νέα υλικά, στην έρευνα στην εκπαίδευση και στη συνεχή βελτίωση του σχεδιασμού των προϊόντων και υπηρεσιών με τη συνεχή έρευνα αγοράς. Χωρίς αυτή ο επιχειρηματίας δε μπορεί να έχει ελπίδες για πρωτοπορία έναντι του ανταγωνισμού.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, θα εξετάσουμε ορισμένα από τα σημεία που αναφέρονται από το Deming σχετικά με τη σπουδαιότητα της ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Σημείο 1

«Πρέπει να αποτελεί σταθερό στόχο η διαρκής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών».

Καθόρισε σήμερα το δρόμο που θα ακολουθήσεις ώστε να επιβιώσεις αύριο, με στόχο να γίνει η επιχείρησή σου περισσότερο ανταγωνιστική και να μπορέσεις να δημιουργήσεις περισσότερες θέσεις εργασίας. Φρόντισε για τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και όχι για βραχυπρόθεσμα κέρδη. Η επένδυση στην ποιότητα και την καινοτομία σήμερα είναι σίγουρο ότι θα εξασφαλίσει την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα για 5, 10 ή ακόμη και 15 χρόνια.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ποιότητα στις διαδικασίες παραγωγής και στα προϊόντα έχει ως αποτέλεσμα λιγότερες απορρίψεις, μειωμένη επιθεώρηση και κόστος εγγύησης, όπως επίσης και υψηλότερη παραγωγικότητα και ικανοποίηση του πελάτη. Επιπλέον η καινοτομία εξασφαλίζει μόνιμους πελάτες, αυξάνει τη φήμη της επιχείρησης και το μερίδιό της στην αγορά.

Η μακροχρόνια σταθερότητα του σκοπού για συνεχή βελτίωση και καινοτομία είναι πρωταρχική υποχρέωση που πρέπει να αποδεχτεί η διοίκηση. Οι χρηματικοί πόροι πρέπει να κατανέμονται για μακροχρόνιο προγραμματισμό, με

την πεποίθηση ότι υπάρχει μέλλον για την επιχείρηση.. Αν οι στόχοι είναι μόνο βραχυπρόθεσμοι η κατάρρευση της επιχείρησης θεωρείται βέβαιη. Πρόκειται λοιπόν για μια προειδοποίηση του Deming για αποφυγή του «να μείνεις μπλεγμένος στον κόμπο των προσωρινών προβλημάτων» . Μια κατάλληλη ισορροπία πρέπει να βρεθεί ανάμεσα στην αντιμετώπιση των σημερινών προβλημάτων και του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.

Ο Deming υποστηρίζει ότι δεν είναι αρκετό απλά να ικανοποιείς τον πελάτη. Αν δε θέλεις να χάσεις τον πελάτη από κάποιον ανταγωνιστή πρέπει να τον ενθουσιάσεις τόσο πολύ από το προϊόν ή την υπηρεσία σου ώστε ο ίδιος να το διαδώσει θετικά και σε άλλους πελάτες. Ένα αναπόσπαστο μέρος των παραγωγικών διαδικασιών είναι η εξέταση και έρευνα για τις ανάγκες του πελάτη, όχι μόνο σήμερα αλλά και στο μέλλον. Η έρευνα αγοράς πρέπει να συνεχίζεται και μετά την πώληση του προϊόντος, για να εξετασθεί αν το προϊόν εκπληρώνει το σκοπό του, η γνώμη του καταναλωτή και να εντοπισθούν οι λόγοι που ένα ποσοστό της αγοράς δεν το προτίμησε έναντι του ανταγωνισμού.

Τέτοιες χρήσιμες πληροφορίες για το προϊόν μπορεί να αποτελέσουν αποφασιστικό παράγοντα μελλοντικής επιτυχίας της επιχείρησης. Η σωστή πληροφόρηση μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση των προβλέψεων που αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού.

Αλλά μόνο οι ανώτεροι μάνατζερ της εταιρίας μπορούν να αναλάβουν την πρωτοβουλία για τη μακροχρόνια διαδικασία της έρευνας , ανακάλυψης και πρόβλεψης των προσδοκιών του πελάτη.

Είναι δική τους ευθύνη να επιμείνουν στη διαρκή βελτίωση και καινοτομία να παρακινήσουν και να παράσχουν τα απαραίτητα μέσα στους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Σημείο 2^ο

«Υιοθέτησε τη φιλοσοφία της οικονομικής σταθερότητας».

Μια αλλαγή είναι απαραίτητη στις παλιές μεθόδους διοίκησης οι οποίες δεν είναι πλέον αποτελεσματικές στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον. Χωρίς καινοτομία δε μπορείς να ηγηθείς. Αν οι προσπάθειες συγκεντρώνονται μόνο στο

να ακολουθείς τον ανταγωνισμό, δε θα επιβιώσεις σε αυτή τη νέα οικονομική εποχή.

Η εποχή που η ποσότητα ήταν πιο σημαντική από την ποιότητα έχει πλέον περάσει. Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι η καλύτερη ποιότητα κοστίζει λιγότερο. Το δυτικό μάνατζμεντ πρέπει να αντιληφθεί την πρόκληση από την Ανατολή και να εξετάσει την ανάγκη για αλλαγή. Οι δεκαετίες του '50 και '60 όπου τα δυτικά βιομηχανικά προϊόντα κυριαρχούσαν στην αγορά, ανήκουν πια στο παρελθόν.

Το σημερινό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι πιο πολύπλοκο και απρόβλεπτο. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και η ανάγκη για συνεχή καινοτομία πιο έντονη από ποτέ. Οι αγορές είναι πλέον διεθνείς και οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα αξιολόγησης και επιλογής. Ο Deming λοιπόν προτείνει μια σταθερή μετακίνηση προς την κατεύθυνση της διαρκούς βελτίωσης όλων των συστημάτων και διαδικασιών. Οι μάνατζερ πρέπει να αποδεχθούν ότι η εποχή όπου η διοίκηση χρειαζόταν μόνο να προγραμματίσει και οι εργαζόμενοι να υλοποιήσουν έχει πλέον περάσει. Η επιστράτευση των ικανοτήτων των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες καθίσταται αναγκαία στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για να επιτευχθεί η παραπάνω επιδίωξη πρέπει να ξεπεραστούν τα εμπόδια στην επικοινωνία.

Σημείο 5^ο

«Διαρκής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και παροχής υπηρεσιών»

Η εκπλήρωση των προδιαγραφών και των σημερινών προτύπων δεν πρέπει να αποτελεί τη μοναδική επιδίωξη της σύγχρονης επιχείρησης. Είναι ευθύνη της Διοίκησης να προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος (σχεδιασμός, έρευνα και ανάπτυξη, εισερχόμενα υλικά, βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, εκπαίδευση, επικοινωνία και εποπτεία). Πρέπει η διοίκηση να λαμβάνει προληπτικά μέτρα και να επιλύει τα προβλήματα έγκαιρα. Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας δεν πρέπει ποτέ να σταματά αλλά πρέπει να έχει ως στόχο την πλήρη ικανοποίηση των πελατών, την

εκπλήρωση των προσδοκιών του αλλά και την πρόβλεψη των μελλοντικών του αναγκών.

Σημαντική επιδίωξη για τη διοίκηση αποτελεί η βελτίωση του συστήματος με τέτοιο τρόπο ώστε να προάγεται η καινοτομία. Αυτό δεν είναι εύκολο διότι το σύστημα καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων.

Μερικές από αυτές είναι: η επιλογή προμηθευτών, η χρηματοδότηση έρευνας, ο σχεδιασμός νέων προϊόντων, η επιλογή μηχανολογικού εξοπλισμού, η πολιτική συντήρησης, εκπαίδευσης, επιλογής νέων υπαλλήλων, η επαφή με τους πελάτες και η εξυπηρέτησή τους.

Οι διαρκείς προσπάθειες είναι απαραίτητες για τη διατήρηση ενός επιπέδου ποιότητας , πόσο μάλλον για τη βελτίωσή του. Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί πρωταρχική επιδίωξη διότι είναι βέβαιο ότι αν αυτοί υποφέρουν , τότε και η επιχείρηση θα υποφέρει.

Σημείο 9^ο

«Γκρέμισε τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης».

Όλο το προσωπικό της επιχείρησης, από τον τομέα έρευνας και ανάπτυξης έως την παραγωγή και τις πωλήσεις θα πρέπει να εργάζονται σαν μια ομάδα , προς όφελος της επιχείρησης και να αντιμετωπίζουν τα πάσης φύσεως προβλήματα που προκύπτουν. Ο καταστροφικός ανταγωνισμός μέσα στην ίδια εταιρεία πρέπει να αντικατασταθεί από τη συνεργασία. Η απόδοση κάθε ξεχωριστού τμήματος της εταιρείας θα πρέπει να αποτιμάται με βάση τη συνεισφορά του στην επιχείρηση συνολικά και όχι με βάση το μεμονωμένο κέρδος ή άλλα κριτήρια που προωθούν τον ανταγωνισμό. Η έλλειψη της σωστής επικοινωνίας αποτελεί εμπόδιο για την ανάπτυξη.

Αν εξετάσουμε τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, θα διαπιστώσουμε ότι ο καθένας είναι πελάτης κάποιου άλλου στη γραμμή παραγωγής και όσο πιο γρήγορα οι εργαζόμενοι το αντιληφθούν, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να ανθίσει το ομαδικό πνεύμα.

Ο Deming πιστεύει ότι ένα σημαντικό ποσοστό από τα προβλήματα θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν πολύ ευκολότερα αν η διοίκηση ενθάρρυνε την επικοινωνία και λάμβανε μέτρα για την εξάλειψη των εσωτερικών συγκρούσεων. Για την τελική εμπορική επιτυχία ενός προϊόντος επιβάλλεται η στενή συνεργασία πολλών διαφορετικών τμημάτων μέσα σε μια εταιρεία.

Τα τμήματα για Έρευνα αγοράς, Μελέτη και σχεδιασμό νέων προϊόντων, Αγορά των Α' Υλών, Παραγωγή, Ποιοτικός έλεγχος, Πωλήσεων και Marketing. Οι εργαζόμενοι που σχετίζονται με όλες τις παραπάνω δραστηριότητες πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι ο καθένας έχει να συνεισφέρει πολλά στον κοινό σκοπό της επιχείρησης και στην επιτυχία της επιχείρησης. Η διοίκηση καλείται να διαμορφώσει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης το οποίο θα προάγει το πνεύμα συνεργασίας.

6.2 QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT : THE HOUSE OF QUALITY

Έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι για να αναπτυχθεί ένα άριστο προϊόν απαιτείται η ενσωμάτωση της ποιότητας από τα πρώιμα στάδια της ανάπτυξής του. Σύμφωνα με Taguchi "we have to design quality in", το οποίο σημαίνει την πλήρη κατανόηση της λειτουργίας του προϊόντος σε συσχέτισμό με τη διαδικασία παραγωγής του.

Η λειτουργική ανάπτυξη ποιότητας (QFD) είναι μια διαδικασία η οποία συνδέει τα ουσιαστικά συστατικά και τα κρίσιμα χαρακτηριστικά των διαφόρων φάσεων του κύκλου ζωής ενός προϊόντος, από τη σύλληψή του μέσω του σχεδιασμού, της ανάπτυξης, της κατασκευής της διανομής και της χρήσης του. Εστιάζει στις διάφορες δυνατότητες ενός οργανισμού και τις συντονίζει και ενθαρρύνει την ομαδική δουλειά ανάμεσα στους ανθρώπους του Marketing, τους μηχανικούς σχεδιασμού και το προσωπικό της παραγωγής. Με την αναγνώριση των αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στις ιδιότητες του προϊόντος και τις απαιτήσεις του πελάτη, μπορεί η επιχείρηση να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες σε κάθε στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος έτσι ώστε να προλαμβάνονται οι ανάγκες του πελάτη, να τίθενται σε προτεραιότητα και να ενσωματώνονται με επιτυχία στο

προϊόν. Η βασική διαδικασία QFD που ακολουθείται είναι η κατασκευή του οίκου της Ποιότητας.

Οι πρώτες εταιρείες που εφάρμοσαν αυτή την τεχνική ήταν η Digital Equipment, η Hewlett-Packard η AT&T, η ITT, η Ford, η General Motors κá. Μόνο στη Ford και στη General Motors έχουν αναφέρονται περισσότερες από 50 εφαρμογές. Το σπίτι της ποιότητας (House of Quality) που αποτελεί το βασικό εργαλείο σχεδίασης της μεθοδολογίας που αναφέρεται ως QFD (Quality Function Deployment), εφαρμόσθηκε αρχικά στα ναυπηγεία της Mitsubishi το 1972. Στη συνέχεια η Toyota το ανέπτυξε με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Το σπίτι της ποιότητας έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία από πολλές επιχειρήσεις στην Ιαπωνία σε μεγάλο φάσμα προϊόντων. Η μέθοδος QFD επικεντρώνεται στη σχεδίαση και παραγωγή προϊόντων με τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν οι πελάτες. Η μέθοδος βασίζεται στην πεποίθηση ότι τα προϊόντα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο που να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των υποψήφιων αγοραστών και προϋποθέτει τη συνεργασία του τμήματος marketing των μηχανικών σχεδίασης και παραγωγής από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας σχεδίασης του προϊόντος. Ο David Garvin τονίζει ότι ο μεγάλος αριθμός των διαστάσεων που ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως ποιότητα επιβάλλει την ανταπόκριση της σύγχρονης επιχείρησης με τέτοιο τρόπο που να καλυφθούν όλες με μία ενιαία προσπάθεια.

Το στρατηγικό management ποιότητας σημαίνει περισσότερα από την εξάλειψη επιστροφών από του πελάτες στα πλαίσια της εγγύησης. Σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει την επιθυμία να κατανοήσει τις επιλογές και τη συμπεριφορά των αγοραστών και να ενσωματώσει τις επιθυμίες τους στο προϊόν, χωρίς βέβαια να αγνοεί τις δυνατότητες του τμήματος παραγωγής.

Πριν τη βιομηχανική επανάσταση οι παραγωγοί ήταν πολύ κοντά στους πελάτες, διότι το ίδιο πρόσωπο ήταν υπεύθυνο για την έρευνα αγοράς, τη σχεδίαση και την παραγωγή των προϊόντων

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις όμως διαπιστώνονται προβλήματα που συχνά σχετίζονται με την έλλειψη επικοινωνίας

μεταξύ των τμημάτων που είναι υπεύθυνα για το σχεδιασμό των προϊόντων. Το top management των επιχειρήσεων αντιλαμβάνεται ότι η δημιουργία ομάδων με συμμετοχή επιστημόνων από όλα τα παραπάνω τμήματα είναι απαραίτητη, αλλά δημιουργείται το ερώτημα "ποια είναι τα θέματα που πρέπει να συζητήσουν και με ποια προτεραιότητα"; Σε αυτό το σημείο διαπιστώνεται η χρησιμότητα του Quality Function Deployment (QFD).

Με αυτό τον τρόπο η Toyota κατάφερε να βελτιωθεί στη διάσταση που αναφέρεται ως body durability, συντονίζοντας τις αποφάσεις σχεδίασης και παραγωγής με τις επιθυμίες των πελατών.

Χρησιμοποιώντας το house of quality οι σχεδιαστές ανέλυσαν τον όρο body durability σε 53 επιμέρους στοιχεία και μετά την επεξεργασία των αξιολογήσεων των αγοραστών, ανέλυσαν την παραγωγική διαδικασία σε κάθε λεπτομέρεια. Μελέτησαν τη σύνθεση του χρώματος, τις συνθήκες θερμοκρασίας κατά τη βαφή, τη λειτουργία του μηχανολογικού εξοπλισμού και των αντλιών κ.ά. Οι αποφάσεις τους σχετικά με την επιλογή του μετάλλου, της θερμοκρασίας κατά τη διάρκεια της βαφής κλπ είχαν ως γνώμονα εκείνα τα χαρακτηριστικά που ήταν πιο σημαντικά για τους ιδιοκτήτες των αυτοκινήτων.

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, με την ανάπτυξη σύνθετων μεθόδων marketing είναι εφικτή η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη και η παρουσίαση αριθμητικών δεδομένων για το πώς ένας πελάτης αντιλαμβάνεται κάθε χαρακτηριστικό του προϊόντος που μας ενδιαφέρει να βελτιώσουμε. Οι νέες αυτές τεχνικές δίνουν πλέον τη δυνατότητα στη σύγχρονη επιχείρηση να συναγωνιστεί ως προς την ποιότητα.

Ένας άλλος παράγοντας που καθιστά αναγκαία τη σχεδίαση με γνώμονα την ποιότητα είναι ο παράγοντας του κόστους. Η έγκαιρη διαπίστωση των αναγκών που καλύπτουν οι πελάτες με τη χρήση του συγκεκριμένου προϊόντος και η ενσωμάτωσή τους στα χαρακτηριστικά από τα πρώιμα στάδια της σχεδίασης συντελεί:

α. στη μείωση του χρόνου που μεσολαβεί μέχρι την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά

β. στη μείωση του κόστους που σχετίζεται με external failures και καταβολή αποζημίωσης στα πλαίσια εγγυήσεων κλπ. Παράλληλα εδώ πρέπει να συμπεριληφθεί και το κόστος που δημιουργείται εξαιτίας μετακίνησης πελατών προς άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, εξαιτίας της έλλειψης εμπιστοσύνης προς την εταιρία μας.

β. στη μείωση του κόστους που σχετίζεται με τροποποιήσεις του αρχικού προϊόντος. Στο σχήμα 6.1. παρουσιάζεται σύγκριση στον αριθμό των τροποποιήσεων, μεταξύ Ιαπωνικών αυτοκινητοβιομηχανιών (που χρησιμοποίησαν τη μέθοδο QFD) και Αυτοκινητοβιομηχανιών των ΗΠΑ.

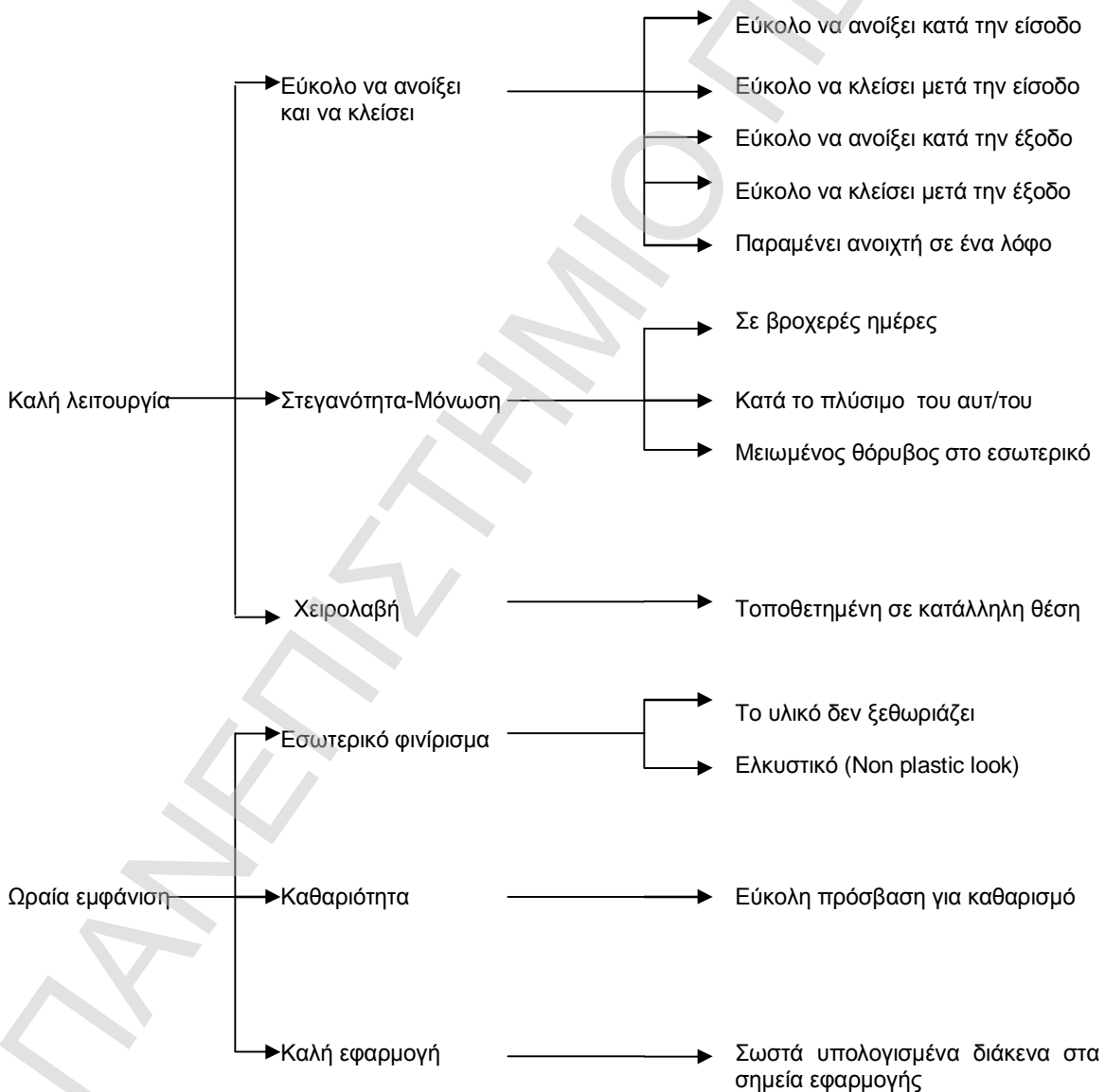
Στο σχήμα 6.2 παρουσιάζεται η μεταβολή στο κόστος της Toyota μεταξύ 1977 και 1984 (όταν φάνηκαν τα αποτελέσματα της μεθόδου QFD) .

Σχήμα 6.1 Σύγκριση στον αριθμό των τροποποιήσεων μεταξύ Ιαπωνικών και Αυτοκινητοβιομηχανιών των ΗΠΑ

Σχήμα 6.2 Η μεταβολή στο κόστος της Toyota μεταξύ 1977 και 1984

6.2.1. ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η κατασκευή του οίκου της ποιότητας ξεκινάει με τις απαιτήσεις των πελατών που ονομάζονται (Customer Attributes) CAs και πρόκειται για φράσεις που χρησιμοποιούν για να περιγράψουν το προϊόν και τα χαρακτηριστικά του. Γενικά ο αριθμός τους μπορεί να κυμαίνεται από 30 έως 100. Π.χ για την πόρτα ενός αυτοκινήτου μερικά CAs είναι τα παρακάτω: “είναι εύκολο να κλείσει” , “παραμένει ανοικτή σε ένα λόφο”, “δεν επιτρέπει την είσοδο νερού στο εσωτερικό του αυτοκινήτου” κά.



Μερικές επιχειρήσεις στην Ιαπωνία απλά τοποθετούν τα προϊόντα σε δημόσιο χώρο και ενθαρρύνουν τους υποψήφιους αγοραστές να τα εξετάσουν, καθώς μέλη της ομάδας σχεδίασης σημειώνουν τις παρατηρήσεις τους. Υπάρχουν βέβαια και άλλες τεχνικές, όπως η αναλυτική συνέντευξη, η δημιουργία focus groups κλπ.

Σε πολλές περιπτώσεις τα CAs ομαδοποιούνται όπως φαίνεται και στο παράδειγμα της πόρτας ενός αυτοκινήτου.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει τεχνικές που βοηθούν σε αυτή την ομαδοποίηση, μετά από επεξεργασία των απόψεων των υποψήφιων αγοραστών, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο τις διαφωνίες κατά τη συγκέντρωση των μελών των ομάδων εργασίας.

Επιδίωξη επίσης αποτελεί να διατηρούνται οι φράσεις που χρησιμοποιήθηκαν από τους πελάτες για τα CAs, ώστε αυτές να μεταφραστούν ταυτόχρονα από τα μέλη της ομάδας που προέρχονται όπως είδαμε από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης και είναι πιθανό να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τη σημασία τους. Παρόλα αυτά δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου η ομάδα προσπαθώντας να ερμηνεύσει τι εννοούν οι πελάτες λέγοντας “ εύκολο” , “αθόρυβο” ή “κατασκευασμένο από υλικά υψηλής ποιότητας” οδηγείται σε λανθασμένες ερμηνείες και δίνει υπερβολική βαρύτητα σε λεπτομέρειες που οι αγοραστές δε θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικές.

Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι ο όρος “ customers” δεν ταυτίζεται με τους τελικούς χρήστες. Τα CAs μπορεί να περιλαμβάνουν και απαιτήσεις που βασίζονται σε προδιαγραφές της κυβέρνησης “ π.χ ασφαλές σε μια σύγκρουση” ή απαιτήσεις που προέρχονται από το δίκτυο διανομής προϊόντος κά.

Είναι όλα τα επιθυμητά χαρακτηριστικά εξίσου σημαντικά:

Ας σκεφτούμε το παράδειγμα με την πόρτα του αυτοκινήτου όπου υπάρχει:

- α. η απαίτηση να κλείνει εύκολα και
- β. να διαθέτει ηλεκτρικά παράθυρα που να λειτουργούν με υψηλή ταχύτητα.

Η απαίτηση για ταχεία λειτουργία καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός ισχυρού μοτέρ, του οποίου οι διαστάσεις και το βάρος έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του βάρους της πόρτας, συνεπώς είναι δυσκολότερο να επιτευχθεί η απαίτηση (α). Συχνά αυτά τα προβλήματα μπορούν να ξεπεραστούν με έξυπνες και πρωτότυπες ιδέες. Δεν είναι όμως λίγες οι περιπτώσεις που οι σχεδιαστές πρέπει να βρουν μια μέση λύση που να ικανοποιεί όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά που επιθυμούν οι πελάτες.

Με σκοπό να βρεθεί η βέλτιστη λύση θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η σχετική βαρύτητα που δίνουν οι υποψήφιοι αγοραστές στα παραπάνω χαρακτηριστικά. Για να προσδιοριστούν οι συντελεστές βαρύτητας λαμβάνονται υπόψη οι εμπειρίες των μελών της ομάδας σχεδίασης κατά την παρουσίαση του προϊόντος στους πελάτες ή απαντήσεις των πελατών σε ερωτηματολόγια.

Μερικές πρωτοποριακές επιχειρήσεις πραγματοποιούν έρευνα βασισμένη σε στατιστικές τεχνικές που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να δηλώσουν την προτίμησή τους σε σύγκριση με πραγματικά και υποθετικά προϊόντα. Άλλες εταιρείες χρησιμοποιούν " τεχνικές αποκάλυψης των προτιμήσεων που έχουν υψηλότερο κόστος αλλά αποσκοπούν στην αποκάλυψη των προτιμήσεων που κρύβεται πίσω από τις φράσεις. Προσπαθούν δηλαδή να διαπιστώσουν σε ποιο βαθμό οι απόψεις των καταναλωτών συμβαδίζουν με τη συμπεριφορά τους κατά την επιλογή ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Π.χ διατυπώνεται από μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων η άποψη ότι είναι σημαντικό να αποφεύγουμε τη ζάχαρη στα δημητριακά. Μένει να διαπιστώσουμε αν οι επιλογές τους συμβαδίζουν με την άποψη που διατυπώθηκε πιο πάνω. Οι συντελεστές βαρύτητας παρουσιάζονται στο House of Quality δίπλα σε κάθε χαρακτηριστικό, συνήθως σε μορφή ποσοστού όπως στον πίνακα 6.1.

ΟΜΑΔΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ
ΕΥΚΟΛΙΑ ΣΤΟ ΑΝΟΙΓΜΑ ΚΑΙ ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΤΗΣ ΠΟΡΤΑΣ	Εύκολο να κλείσει μετά την έξοδο των επιβατών	7
	Παραμένει ανοικτή σε ένα λόφο	5
ΣΤΕΓΑΝΟΤΗΤΑ-ΗΧΟΜΟΝΩΣΗ	Κατά τις βροχερές ημέρες	3
	Χαμηλά επίπεδα θορύβου στο εσωτερικό του αυτοκινήτου	2
	Συνολικό άθροισμα των συντελεστών	100%

Πίνακας 6.1 Συντελεστής βαρύτητας για τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των υποψήφιων αγοραστών

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να υπερισχύσουν στην αγορά πρέπει πρώτα να κατανοήσουν που βρίσκονται τα προϊόντα τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Για αυτό το σκοπό στη δεξιά πλευρά του "House of Quality", απέναντι στα επιθυμητά χαρακτηριστικά, θα πρέπει να τοποθετείται η αξιολόγηση των υποψήφιων αγοραστών για αυτοκίνητα ανταγωνιστικά σε σχέση με εκείνο που κατασκευάζει η αυτοκινητοβιομηχανία που μελετάμε.

Σε περίπτωση που διαφορετικά τμήματα της αγοράς αξιολογούν το συγκεκριμένο αυτοκίνητο με διαφορετικό τρόπο, π.χ πελάτες που επιδιώκουν την πολυτέλεια ή πελάτες που επιδιώκουν χαμηλό κόστος πρέπει να συγκεντρωθούν στοιχεία για κάθε τμήμα της αγοράς ξεχωριστά. Η σύγκριση με τον ανταγωνισμό είναι βέβαιο ότι μπορεί να αποκαλύψει περιοχές για βελτίωση. Ας πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση της πόρτας του αυτοκινήτου. Με βάση το επιθυμητό χαρακτηριστικό να μπορεί να διατηρείται ανοικτή όταν υπάρχει κλίση στο δρόμο, π.χ σε ένα λόφο, διαπιστώνουμε ότι όλοι οι ανταγωνιστές έχουν χαμηλή βαθμολογία με αποτέλεσμα να είναι εφικτή η απόκτηση ενός πλεονεκτήματος στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Από την άλλη πλευρά αν μελετήσουμε τη

βαθμολογία στον τομέα του θορύβου που προέρχεται από την πόρτα, κατά την κίνηση του αυτοκινήτου θα διαπιστώσουμε ότι η επιχείρησή μας συγκεντρώνει την υψηλότερη βαθμολογία, συνεπώς απαιτείται η διατήρηση του εν λόγω πλεονεκτήματος σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Στο σχήμα 6.3 παρουσιάζεται η σύγκριση της πόρτας του αυτοκινήτου της συγκεκριμένης αυτοκινητοβιομηχανίας με τις ανταγωνίστριες.

Σχήμα 6.3 Αξιολόγηση των υποψήφιων αγοραστών για ανταγωνιστικά προϊόντα

Γενικά μπορούμε να ισχυριστούμε ότι αυτή η περιοχή του House of Quality, προσφέρει τη δυνατότητα να συνδέσουμε τα χαρακτηριστικά των προϊόντων με τη γενικότερη στρατηγική ενός οργανισμού.

6.2.2. ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΑΛΛΑΞΟΥΜΕ ΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝ:

Το τμήμα marketing προτείνει τι να κάνουμε. Οι σχεδιαστές μηχανικοί προτείνουν με ποιο τρόπο θα υλοποιηθούν οι παραπάνω προτάσεις. Στη συνέχεια πρέπει το προϊόν να περιγραφεί στη γλώσσα του τμήματος παραγωγής. Στην κορυφή του House of Quality η ομάδα σχεδίασης παραθέτει εκείνα τα Engineering Characteristics (ECs) που είναι πιθανόν να σχετίζονται με ένα ή περισσότερα Customer Attributes (CAs).

Εάν κάποιο EC δεν επηρεάζει κανένα CA, είτε πρέπει να αφαιρεθεί από τη λίστα είτε η ομάδα σχεδίασης έχει παραλείψει να λάβει υπόψη της κάποιο CA. Αντίθετα ένα CA που δείχνει να μην επηρεάζεται από ένα ή περισσότερα ECs προσφέρει τη δυνατότητα για βελτίωση των φυσικών ιδιοτήτων του προϊόντος. Κάθε EC είναι πιθανό να επηρεάζει ένα ή περισσότερα CA. Η αντοχή των υλικών στεγανοποίησης για το παράδειγμα που μελετάμε επηρεάζει 3 από τα τέσσερα (4) διαφορετικά Customer Attributes όπως φαίνεται στο σχήμα 6.4.

Σχήμα 6.4 Τα Engineering Characteristics βοηθούν στη λήψη απόφασης για τις αλλαγές που θα υπάρξουν σε ένα προϊόν

Τα ECs θα πρέπει να περιγράφουν το προϊόν με χρήση μετρήσιμων μεγεθών. Π.χ το βάρος της πόρτας γίνεται αισθητό από τους υποψήφιους αγοραστές ενώ αντίθετα το πάχος του μετάλλου αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που είναι απίθανο να γίνει άμεσα αντιληπτό από τους πελάτες. Παρόλα αυτά επηρεάζει το συνολικό βάρος της πόρτας αλλά και κάποια άλλα ECs όπως την παραμόρφωση που προκαλείται αν υπάρξει πρόσκρουση του αυτοκινήτου.

Σε μεγάλο αριθμό projects στην Ιαπωνική βιομηχανία η ομάδες που είναι επιφορτισμένες με το έργο της σχεδίασης προϊόντων ξεκινούν με τα CAs και δημιουργούν μετρήσιμα χαρακτηριστικά για καθένα από αυτά, π.χ πόση ενέργεια απαιτείται να δαπανήσουμε για να κλείσουμε την πόρτα. Σε αυτό το στάδιο είναι αναγκαίο να γίνει συστηματική και προσεκτική ανάλυση για κάθε χαρακτηριστικό και να αποφευχθούν συγκρούσεις. Επίσης πρέπει να αποφεύγεται η υπερβολική ανάλυση ασήμαντων χαρακτηριστικών, διότι είναι πιθανό η ομάδα σχεδίασης να επικεντρωθεί σε λεπτομέρειες και να είναι λιγότερο αποτελεσματική στην επίτευξη του αρχικού στόχου που είχε τεθεί για το προϊόν.

6.2.3. ΠΟΣΟ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ:

Στο επόμενο στάδιο η ομάδα σχεδιασμού καλείται να συμπληρώσει το κύριο σώμα του House of Quality, τον πίνακα συσχετισμού (Relationship matrix), ο οποίος μας παρέχει πληροφορίες σχετικά με το βαθμό που κάθε EC επηρεάζει κάθε CA. Είναι απαραίτητο η ομάδα να διερωτάται για την αξιοπιστία αυτών των στοιχείων, με σκοπό να αποφευχθεί η λήψη λανθασμένων αποφάσεων.

Για τη συμπλήρωση του πίνακα που αναφέρθηκε νωρίτερα χρησιμοποιούνται σύμβολα που δηλώνουν :

- α. Ισχυρά θετικό (✓)
 - β. Μέτριας ισχύος θετικό (√)
 - γ. Ισχυρά αρνητικό (x)
 - δ. ή μέτριας ισχύος αρνητικό συσχετισμό (x)
- όπως φαίνεται στο σχήμα 6.5.

Σχήμα 6.5 Ο πίνακας συσχετισμού (Relationship matrix) μας δίνει πληροφορίες για τον τρόπο που οι αποφάσεις των μηχανικών επηρεάζουν την ποιότητα που αντιλαμβάνονται οι πελάτες

Όταν η ομάδα σχεδίασης ολοκληρώσει τα παραπάνω στάδια (εντοπισμού των επιθυμητών χαρακτηριστικών μέσω του voice of the customer και συσχετισμός τους με τα ECs) καλείται να προσθέσει αντικειμενικές αξιολογήσεις στη βάση του House of Quality, κάτω από τα ECs στα οποία αντιστοιχούν όπως φαίνεται στο σχήμα 6.6.

Σχήμα 6.6. Αντικειμενική αξιολόγηση για τα ανταγωνιστικά προϊόντα

Όταν οι αντικειμενικές αξιολογήσεις είναι διαθέσιμες η ομάδα σχεδιασμού έχει τη δυνατότητα να θεσπίσει στόχους για κάθε EC ξεχωριστά, στην προσπάθεια σχεδιασμού ενός βελτιωμένου προϊόντος.

Με ποιο τρόπο η αλλαγή σε ένα EC επηρεάζει τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά:

Μια αλλαγή από τους μηχανικούς στις διαστάσεις των οδοντωτών τροχών στο μηχανισμό του παραθύρου, είναι δυνατόν να μειώσει τις διαστάσεις του μοτέρ, αλλά θα έχει επιπτώσεις στην ταχύτητα που ανεβαίνει το παράθυρο. Εάν επιλεγεί να χρησιμοποιηθεί πιο ισχυρό μοτέρ είναι βέβαιο ότι η πόρτα θα έχει αυξημένο βάρος, θα είναι πιο δύσκολο να ανοίξει και θα είναι δυσκολότερο να

παραμένει ανοικτή σε συνθήκες όπου υπάρχει κλίση στο οδόστρωμα. Παρόλα αυτά είναι δυνατόν να αναπτυχθεί ένας μηχανισμός που να ανταποκρίνεται σε όλες τις επιμέρους απαιτήσεις. Το τμήμα engineering καταβάλλει προσπάθειες διαρκώς για καινοτομία αλλά είναι αναγκασμένο σε μεγάλο ποσοστό περιπτώσεων να καταφύγει σε συμβιβασμούς ανάμεσα στα επιθυμητά χαρακτηριστικά. Ο πίνακας της στέγης του οίκου της ποιότητας βοηθά τους μηχανικούς να προσδιορίσουν τα διάφορα τεχνικά χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιώσουν όπως φαίνεται στο σχήμα 6.7.

Σχήμα 6.7 Ο πίνακας της στέγης συμβάλλει σημαντικά στη λήψη αποφάσεων

Για να βελτιωθεί π.χ. το μοτέρ του παραθύρου απαιτείται ενίσχυση των συνδέσμων στήριξης και βελτίωση αρκετών τεχνικών χαρακτηριστικών ECs. Επίσης ο πίνακας της στέγης παρέχει τη δυνατότητα να προσδιορίσουμε τους αναγκαίους συμβιβασμούς που σχετίζονται με τα τεχνικά χαρακτηριστικά. Π.χ η ενέργεια που απαιτείται για να κλείσει η πόρτα σχετίζονται αρνητικά με τη στεγανότητά της και τη μείωση του θορύβου που προσφέρει. Λαμβάνοντας υπόψη τον παραπάνω πίνακα οι μηχανικοί έχουν διαθέσιμες κρίσιμες πληροφορίες, ώστε να αποφασίσουν για τους απαραίτητους συμβιβασμούς που πρέπει να γίνουν κατά τη μεταβολή των τεχνικών χαρακτηριστικών.

Συχνά οι ομάδες σχεδίασης επιλέγουν να συμπεριλάβουν και άλλες πληροφορίες στο House of Quality με σκοπό τη διευκόλυνση του έργου τους και την αξιοποίηση μεγαλύτερου εύρους στοιχείων όπως:

- α. το ιστορικό παραπόνων πελατών που διαπιστώθηκαν,
- β. το κόστος και τα τεχνικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα παράπονα αυτά,
- γ. το βαθμό δυσκολίας μεταβολής για κάθε EC.
- δ. το συντελεστή βαρύτητας για τα τεχνικά χαρακτηριστικά οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την επιλογή των επιμέρους εξαρτημάτων που πρέπει να βελτιωθούν.

Αυτές οι πληροφορίες γίνονται ακόμη πιο σημαντικές όταν ο περιορισμός του κόστους αποτελεί βασικό στόχο για την ομάδα σχεδίασης. Στο σχήμα 6.8. παρουσιάζονται στοιχεία όπως ο βαθμός δυσκολίας από τεχνικής πλευράς, ο συντελεστής βαρύτητας των τεχνικών χαρακτηριστικών και προϋπολογισμός κόστους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Σχήμα 6.8. House of Quality

6.3. Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ HOUSE OF QUALITY

Οι πληροφορίες που συμπεριλαμβάνονται στον οίκο της ποιότητας βοηθά τις ομάδες σχεδιασμού να θέσουν στόχους. Π.χ για τους μηχανικούς είναι σημαντικό το γεγονός ότι μπορούν άμεσα να αξιοποιήσουν τα στοιχεία του House of Quality. Για τα στελέχη του τμήματος Marketing τα στοιχεία του πίνακα αντιπροσωπεύουν τις επιθυμίες των υποψήφιων αγοραστών. Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες για ανάπτυξη της επιχείρησης. Γενικά ο οίκος της ποιότητας ενθαρρύνει όλα τα μέλη της ομάδας να συνεργαστούν και να κατανοήσουν τις προτεραιότητες και τους στόχους των άλλων τμημάτων. Παρόλα αυτά το House of quality δεν απαλλάσσει τα μέλη των ομάδων από τη λήψη δύσκολων αποφάσεων. Συντελεί όμως στο καθορισμό προτεραιοτήτων παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες στα στελέχη για τη λήψη των παραπάνω αποφάσεων. Ας εξετάσουμε ένα παράδειγμα για να κατανοήσουμε τη χρησιμότητα του House of Quality.

Μελετώντας το σχήμα 6.8 διαπιστώνουμε ότι το κλείσιμο της πόρτας μετά την έξοδο των επιβατών στο αυτοκίνητο είναι πολύ πιο δύσκολο σε σύγκριση με τα αυτοκίνητα των ανταγωνιστών και έχει αξιολογηθεί ως ένα σημαντικό χαρακτηριστικό από τους υποψήφιους αγοραστές. Αναλύοντας τα δεδομένα του πίνακα διαπιστώνουμε ότι τα ECs που σχετίζονται με την ευκολία ανοίγματος της πόρτας είναι τα παρακάτω:

- α. η ενέργεια που απαιτείται για να κλείσουμε την πόρτα
- β. η μέγιστη δύναμη που είναι αναγκαίο να ασκήσουμε για το κλείσιμο της
- γ. και η αντοχή του υλικού στεγανοποίησης.

Οι μηχανικοί της ομάδας σχεδίασης είναι πολύ πιθανό να επιλέξουν τη βελτίωση των (α) και (β), εφόσον αυτά αποδεικνύονται να έχουν ισχυρά θετική συσχέτιση με την επιθυμία των υποψήφιων αγοραστών για εύκολο κλείσιμο της πόρτας.

Στη συνέχεια κρίνεται απαραίτητο να αναζητήσουμε στη στέγη του οίκου, ποια άλλα τεχνικά χαρακτηριστικά ECs είναι πιθανό να επηρεαστούν από τη μεταβολή της ενέργειας που απαιτείται για το κλείσιμο της πόρτας. Διαπιστώνουμε λοιπόν

ορισμένα χαρακτηριστικά παρουσιάζουν θετική συσχέτιση ενώ άλλα επηρεάζονται αρνητικά (όπως η εξασφάλιση στεγανότητας και η μείωση του θορύβου κατά την κίνηση του οχήματος). Προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση σε τέτοιου είδους προβλήματα θα πρέπει τα μέλη της ομάδας να εξετάσουν κατά πόσο τα οφέλη που προκύπτουν από μια τέτοια μετατροπή είναι μεγαλύτερα σε σχέση με το απαιτούμενο κόστος.

Η επιλογή των τεχνικών χαρακτηριστικών που πρέπει να διαφοροποιηθούν και η τιμή-στόχος που καθορίζεται από τους μηχανικούς δεν αποτελεί το τελευταίο στάδιο κατά την εφαρμογή της μεθόδου QFD. Είναι απαραίτητο οι στόχοι που έχουν τεθεί να μεταφραστούν σε αναλυτικές διαδικασίες παραγωγής. Ας υποθέσουμε λοιπόν ότι η ομάδα σχεδίασης έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το άνετο κλείσιμο της πόρτας αποτελεί κρίσιμο χαρακτηριστικό ικανοποίησης του πελάτη και το τεχνικό χαρακτηριστικό που πρέπει να διαφοροποιηθεί είναι η ενέργεια που απαιτείται κατά το κλείσιμό της.

Θέτοντας μια τιμή στόχο για την ενέργεια που δαπανούν οι επιβάτες του αυτοκινήτου έχουμε διαθέσιμο ένα σημαντικό δεδομένο, αλλά πρέπει να συνεχίσουμε τη διαδικασία ώστε να καθίσταται τελικά εφικτή η κατασκευή της νέας πόρτας που θα πληρεί τα παραπάνω κριτήρια. Συγκεκριμένα πρέπει να γνωρίζουμε τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν στην κατασκευή της, τις διαδικασίες παραγωγής (processes to manufacture) και το πρόγραμμα παραγωγής (production plan).

Το γεγονός ότι η ομάδα σχεδίασης αποτελείται από προσωπικό που προέρχεται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης συντελεί στη μετάβαση από το "πως" του οίκου της ποιότητας στο "τι" ενός νέου οίκου που σκοπός του είναι ο λεπτομερής σχεδιασμός του προϊόντος.

Τα τεχνικά χαρακτηριστικά, όπως η ενέργεια σε foot-pound μπορούν να γίνουν οι γραμμές στο νέο αυτό οίκο που ονομάζεται Parts Deployment House.

Η διαδικασία συνεχίζεται με τη συμπλήρωση των Process και Production Planning Houses με τελικό αποτέλεσμα τη μεταφορά των προτιμήσεων των καταναλωτών στην παραγωγή του νέου προϊόντος.

Σχήμα 6.9. Από τις Προτιμήσεις των πελατών στη Διαδικασία Παραγωγής

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνολικά η μέθοδος QFD είναι πολύ αποτελεσματική για τον εντοπισμό ευκαιριών που υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης που η αποτελεσματική τους ανάπτυξη να συνεισφέρει σημαντικά στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Ο οίκος της ποιότητας είναι μια χρήσιμη σύνοψη δεδομένων, η οποία μπορεί να χρησιμεύσει ως ένας μόνιμος και ολοκληρωμένος κατάλογος όλων των σχετικών διαθέσιμων πληροφοριών, παρέχοντας έτσι ένα σταθερό και πολύτιμο σημείο αφετηρίας για κάθε μελλοντική εργασία. Για παράδειγμα όταν αποφασιστούν οι στόχοι των ΜΧ του αρχικού οίκου, μπορούν από μόνοι τους να χρησιμοποιηθούν ως χαρακτηριστικά πελατών για την κατασκευή ενός δεύτερου οίκου, που θα αφορά στο λεπτομερή σχεδιασμό του προϊόντος.

Πρέπει να επίσης να αναφερθεί ως ένα βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου QFD ότι ενθαρρύνει την επικοινωνία των μηχανικών με το τμήμα Marketing και το τμήμα παραγωγής με πολλαπλά οφέλη, αφού με αυτό τον τρόπο ενσωματώνονται οι επιθυμίες των πελατών στη σχεδίαση του νέου προϊόντος ή υπηρεσίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. David A. Garvin, Harvard Business Review, December, 1987
"Competing on the eight dimensions of quality"
2. Yoji Akao, International Symposium on QFD'97, Linkoping, 1997
"QFD: Past, Present and Future"
3. John Hauser and Don Clausing, Harvard Business Review, June 1988
"The house of quality"

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ- Η ΜΕΘΟΔΟΣ MUSA

7.1 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ -ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

7.1.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

- **Ικανοποίηση πελάτη** (customer satisfaction).
Πρόκειται για το αποτέλεσμα (outcome) της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η διαδικασία αξιολόγησης (process) σχεδιάζεται σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη.
Η ολική ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται από τρία βασικά κριτήρια:
 - Προϊόν
 - Διαδικασία αγοράς
 - Πρόσθετες υπηρεσίες

- **Πελάτες** μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων και/ή υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία αυτή. Καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και διακρίνονται σε:
 - Εσωτερικούς πελάτες (internal customers): Το προσωπικό μιας επιχείρησης αποτελεί το σύνολο των εσωτερικών πελατών. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι οι χρηστές των προϊόντων και/ή υπηρεσιών που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.
 - Εξωτερικούς πελάτες (external customers): Οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και/ή υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

7.1.2 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Μια προσανατολισμένη στον πελάτη εταιρεία είναι εκείνη που έχει δεσμευτεί να παρέχει εξαιρετικής ποιότητας και ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, σε ένα σαφώς καθορισμένο τμήμα της αγοράς. Μια τέτοια εταιρεία αναλύει τις δυνατότητες της αγοράς και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες της, ενώ ταυτόχρονα θεωρεί τους πελάτες της ως τους τελικούς κριτές των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει.

Η ποιότητα των προϊόντων αποτελεί αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την ικανοποίηση των πελατών

Η ικανοποίηση είναι μια αντίληψη των πελατών, γεγονός που σημαίνει ότι η συγκεκριμένη πληροφορία δεν είναι άμεσα διαθέσιμη, αλλά θα πρέπει να καταβληθεί πρόσθετη προσπάθεια για να μετρηθεί, να αναλυθεί και να εξηγηθεί.

7.1.3. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ- ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά σε εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης ή του οργανισμού αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με δεδομένα, που προέρχονται άμεσα από τους πελάτες. Μέσα από το πρίσμα αυτό, η ικανοποίηση του πελάτη θεωρείται ως η κατ' εξοχήν αναγκαία προϋπόθεση για την παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη παρέχει αντικειμενικές πληροφορίες της αγοράς, διαμορφώνει «βαρόμετρα» ικανοποίησης που αποτελούν δείκτη απόδοσης της επιχείρησης, συνεισφέρει στη βελτίωση της επιχείρησης, επισημαίνει τις «ευκαιρίες» της αγοράς και συμβάλλει στην υποκίνηση του προσωπικού.

Προσφέρει λοιπόν πολύτιμες πληροφορίες, με σκοπό:

- Το σαφή καθορισμό ενεργειών βελτίωσης.
- Την αμφίδρομη επικοινωνία με πελάτες, προσωπικό, μετόχους κ.λπ.
- Τον προσδιορισμό πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της επιχείρησης
- Την αύξηση της παραγωγικότητας

7.1.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Εξέλιξη μέτρησης ικανοποίησης

- Πωλήσεις και ανάλυση συμπεριφοράς καταναλωτή (1960-1970)
- Οικονομική προσέγγιση (1970-1970)
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (1970-1990)
- Έρευνες ικανοποίησης προσωπικού (1970-1990)
- Βαρόμετρα ικανοποίησης (1970-)
- Εξυπηρέτηση πελατών (1970-)

Πηγές πληροφόρησης

Η ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης δίνει τη δυνατότητα διασταύρωσης και ελέγχου εγκυρότητας της συλλεγόμενης πληροφορίας. Σε γενικές γραμμές, η διαθέσιμη πληροφορία προέρχεται από:

- Μεθόδους έρευνας
- Επιχειρησιακά δεδομένα
- Δεδομένα πωλήσεων/καναλιών διανομής
- Άλλες πηγές πληροφόρησης

Άμεσα συστήματα μέτρησης

Βασίζονται σε δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών (έρευνες ικανοποίησης, παράπονα των πελατών κ.λπ.).

Έχουν ένα «προληπτικό» χαρακτήρα, δεδομένου ότι μπορούν να προτείνουν διορθωτικές ενέργειες πριν συμβούν ανεπιθύμητες καταστάσεις (δυσάρεσκη, απώλεια πελατών κ.λπ.).

Έμμεσα συστήματα μέτρησης

Βασίζονται σε δεδομένα που αποτελούν το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών (ύψος πωλήσεων, μερίδιο αγοράς κ.λπ.).

Οι ενέργειες που βασίζονται σε τέτοιου είδους δεδομένα μπορούν να χαρακτηρισθούν ως «θεραπευτικές», αφού προσπαθούν να διορθώσουν ανεπιθύμητες καταστάσεις που έχουν ήδη συμβεί.

7.1.5 ΈΡΕΥΝΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Τα Χαρακτηριστικά μιας έρευνας ικανοποίησης:

- **Αξιοπιστία:** Ορίζεται ως ο βαθμός της συνέπειας των αποτελεσμάτων σε περίπτωση επαναληπτικής διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης.
- **Εγκυρότητα:** Κατά πόσο η έρευνα ικανοποίησης όντως μετρά και αναλύει τις παραμέτρους και τα μεγέθη που πρέπει να μετρηθούν.
- **Έλλειψη συστηματικών σφαλμάτων:** (όπως για παράδειγμα η συστηματική «καθοδήγηση» των πελατών να απαντούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο).
- **Σημασία:** Κατά πόσο τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης έχουν λογική σημασία και πόσο «αβίαστη» είναι η πληροφορία που προέρχεται από τους πελάτες.
- **Ακρίβεια:** Η ικανότητα εντοπισμού αλλαγής της στάσης των πελατών και υπολογισμού του μεγέθους του σφάλματος.

7.1.6 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

7.1.6.1 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Ο βασικός στόχος των ποιοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι η εξαγωγή αναλυτικής πληροφορίας και πρόσθετων διευκρινήσεων για τη στάση και τις απόψεις ενός συνόλου πελατών. Τα κύρια χαρακτηριστικά των ποιοτικών ερευνών είναι:

- Οι απαντήσεις των πελατών δεν έχουν προκαθορισμένη μορφή.
- Τα αποτελέσματα των ποιοτικών ερευνών βασίζονται, σε ένα μεγάλο βαθμό, στην παρατήρηση.
- Το δείγμα των πελατών που χρησιμοποιείται είναι μικρό, αλλά πραγματοποιείται σε βάθος ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών.
- Συνήθως, δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων.

7.1.6.2 ΕΙΔΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

- Συνεντεύξεις σε βάθος (in depth interviews)
 - Προσωπικές συνεντεύξεις με γενικές ερωτήσεις.
 - Δεν υπάρχει προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο (ανοικτές απαντήσεις).
 - Χρόνος συνέντευξης σχετικά μεγάλος (1-2 ώρες)
- Ομάδες συζήτησης πελατών (focus groups)
 - Ομάδες πελατών (5-10 ατόμων) με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ανοικτή συζήτηση μεταξύ των πελατών γύρω από ένα προκαθορισμένο θέμα.
 - Συντονισμός από υπεύθυνο της εταιρείας.
- Παρατηρήσεις (observations)
 - Παρατήρηση των πελατών κατά τη διάρκεια αγοράς ή χρήσης ενός προϊόντος.
 - Τεχνικές παρατήρησης: επίσημη παρατήρηση από εκπαιδευμένο προσωπικό, υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με πελάτες, βιντεοσκόπηση, κ.λπ.
- Συμβουλευτικές ομάδες πελατών (advisory groups)
 - Όμοια με ομάδες συζήτησης πελατών.
 - Η σύσταση της ομάδας πελατών έχει διάρκεια 1-2 έτη, έχει μεγάλο βαθμό ομοιογένειας και ασχολείται και συζητά ένα γνωστό και προκαθορισμένο θέμα.

7.1.7 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

7.1.7.1 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Οι ποσοτικές έρευνες έχουν ως βασικό στόχο την εξαγωγή συγκεκριμένων μέτρων της ικανοποίησης των πελατών, τα οποία βασίζονται σε στατιστικά αξιόπιστα δεδομένα. Είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού της πελατειακής βάσης. Χρησιμοποιείται ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ενώ αποφεύγονται οι «ανοικτές» ερωτήσεις. Το μέγεθος της

πληροφορίας που συλλέγεται για κάθε πελάτη είναι σχετικά μικρό, αλλά το δείγμα της έρευνας είναι αρκετά μεγάλο. Τα αποτελέσματα βασίζονται σε συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα ποσοτικής ανάλυσης.

Είδη ποσοτικών ερευνών

- Ταχυδρομικές έρευνες
 - Σχετικά χαμηλό κόστος και μεγάλη γεωγραφική κάλυψη
 - Αυτόματη εισαγωγή της πληροφορίας
 - Βέλτιστη λύση σε περιπτώσεις όπου είναι δύσκολη η προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη .
- Προσωπικές συνεντεύξεις
 - Δίνεται η δυνατότητα προσωπικής επαφής με τον πελάτη
 - Δημιουργία μιας αμοιβαίας σχέσης εμπιστοσύνης και ενός μόνιμου διαύλου επικοινωνίας
 - Υψηλό κόστος και απαίτηση για εξειδικευμένο προσωπικό
- Τηλεφωνικές έρευνες
 - Συνδυασμός των χαρακτηριστικών των προηγούμενων ειδών.
 - Διατηρούν το στοιχείο της προσωπικής επαφής.
 - Δίνεται η δυνατότητα εύκολης κάλυψης απομακρυσμένων γεωγραφικών περιοχών και μεγάλων δειγμάτων.
 - Άμεση διαθεσιμότητα των αποτελεσμάτων.
 - Μείωση του στατιστικού σφάλματος που οφείλεται στην άρνηση απόκρισης των πελατών (non response bias).

7.1.8 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΩΣ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ως κριτήρια ικανοποίησης του πελάτη επισημαίνονται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά απόδοσης ως κριτήρια ικανοποίησης:

- **ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ**
 - Σχέση τιμής-ποιότητας
 - Ποιότητα προϊόντος

- Πλεονεκτήματα προϊόντος
 - Χαρακτηριστικά προϊόντος
 - Σχεδίαση προϊόντος
 - Αξιοπιστία και συνέπεια προϊόντος
 - Ποικιλία προϊόντων ή υπηρεσιών
- **Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση**
 - Εγγύηση
 - Παράδοση
 - Διαχείριση παραπόνων
 - Επίλυση προβλημάτων
- **Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αγορά**
 - Περιποιητικότητα
 - Επικοινωνία
 - Ευκολία ή διευκόλυνση απόκτησης
 - Φήμη της εταιρείας
 - Επάρκεια της εταιρείας

Διαστάσεις ικανοποίησης

Οι δώδεκα βασικές διαστάσεις ικανοποίησης πελατών, οι οποίες παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα με την ερμηνεία τους:

<u>Διάσταση ικανοποίησης</u>	<u>Ερμηνεία</u>	<u>Παράδειγμα</u>
Αξιοπιστία	Συνέπεια και αξιοπιστία εξυπηρέτησης πελατών	Συνέπεια της εταιρείας στις συναντήσεις με τους πελάτες
Ανταπόκριση	Διάθεση και ετοιμότητα για άμεση εξυπηρέτηση των πελατών	Ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών
Επάρκεια	Ικανότητες και γνώσεις για εξυπηρέτηση των πελατών	Εξειδικευμένες γνώσεις του προσωπικού

Πρόσβαση	Ευκολία και ταχύτητα προσέγγισης από τους πελάτες: -τηλεφωνική επαφή -χρόνος αναμονής -καταλληλότητα ωραρίου -τοποθεσία καταστήματος	Χρόνος αναμονής του πελάτη για να εξυπηρετηθεί
Ευγένεια	Φιλικότητα, ευγένεια τρόπων, κατανόηση και σεβασμός του πελάτη (σεβασμός παρουσίας πελάτη, εμφάνιση προσωπικού, κλπ)	Καλωσόρισμα από το προσωπικό
Επικοινωνία	Ενημέρωση των πελατών σε μία κατανοητή γλώσσα, προσεκτική ακρόαση των αναγκών τους, εξήγηση για τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα	Σαφήνεια των πληροφοριών που δίνονται στους πελάτες
Εμπιστοσύνη	Αξιοπιστία, εμπιστοσύνη και τιμιότητα στις σχέσεις πελατών και εταιρείας (όνομα εταιρείας, φήμη εταιρείας, κλπ)	Αξιοπιστία εμπορικών πράξεων (συναλλαγών, πληρωμών, κλπ)
Ασφάλεια	Εξάλειψη κινδύνου ή αμφιβολίας στην εξυπηρέτηση των πελατών: -«φυσική» ασφάλεια -«χρηματοοικονομική» ασφάλεια -εχεμύθεια	Ασφάλεια δεδομένων εμπορικών πράξεων κατά την ταξινόμηση και αποθήκευσή τους
Κατανόηση	Γνώση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών (αναγνώριση πελατών και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση)	Κατανόηση αιτημάτων από το προσωπικό
Εξυπηρέτηση	«Φυσικοί» παράγοντες της εξυπηρέτησης των πελατών	Διαφημιστικά ενημερωτικά φυλλάδια εταιρείας
Προϊόν	Προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, πρόσθετες παροχές	Ποιότητα προσφερόμενων προϊόντων
Τιμή	Τιμολογιακή πολιτική, σχέση τιμής-απόδοσης	Σχέση τιμής-απόδοσης

Πίνακας 7-1: Βασικές διαστάσεις ικανοποίησης και η ερμηνεία τους

7.2. ΕΡΕΥΝΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ

Όλες οι ερευνητικές εργασίες συμφωνούν ως προς το γεγονός ότι η άντληση ικανοποίησης του αναγνώστη από ένα έντυπο είναι μια σύνθετη, πολυπαραγοντική εμπειρία, αποτελώντας συνισταμένη ενός πλούσιου «μπουκέτου» διακριτών διαστάσεων.

7.2.1 ΤΕΣΣΕΡΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ

Έρευνα που έγινε το 2001 στις ΗΠΑ με την υποστήριξη του Αμερικανικού Συνδέσμου Εφημερίδων (Newspaper Association of America) και της Αμερικανικής Εταιρείας Εκδοτών Εφημερίδων (American Society of Newspaper Editors) διαπίστωσε την ύπαρξη τεσσάρων «ακρογωνιαίων λίθων» της ικανοποίησης αναγνώστη. Πρόκειται για τις διαστάσεις:

- Δημοσιογραφικό περιεχόμενο (content)
- Φήμη (brand)
- Εξυπηρέτηση αναγνώστη (service)
- Αρχές του εντύπου (culture)

Σύμφωνα με τα πορίσματα της εν λόγω έρευνας οι διαστάσεις αυτές είναι μεταξύ τους συσχετισμένες.

7.2.2 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ

Table 1: Results from random-effects ANOVA model comparing mean experience levels across magazin (see text for definition of terms)

#	Label	μ	$SE(\mu)$	σ_m	P	σ
27	It's brief and easy to read	3.5158	0.0135	0.1083	<.0001	0.4771
25	I learn things first here	3.4879	0.0183	0.1546	<.0001	0.5800
2	It makes me smarter	3.4489	0.0211	0.1887	<.0001	0.5545
1	I get value for my time and money	3.4400	0.0192	0.1573	<.0001	0.6538
13	It grabs me visually	3.3960	0.0226	0.2059	<.0001	0.5472
29	I like seeing people of color in this magazine	3.3916	0.0266	0.2464	<.0001	0.5839
4	I trust it	3.3911	0.0199	0.1742	<.0001	0.5667
19	I like some of the ads a lot	3.3739	0.0165	0.1365	<.0001	0.5496
3	The stories absorb me	3.3690	0.0202	0.1769	<.0001	0.5729
5	I find the magazine high-quality and sophisticated	3.3332	0.0186	0.1558	<.0001	0.5977
33	I like its seasonality	3.3106	0.0345	0.3233	<.0001	0.6776
36	I want more ad information	3.2799	0.0195	0.1569	<.0001	0.6818
37	I think others in the household would enjoy this magazine	3.2747	0.0262	0.2409	<.0001	0.6008
28	I feel good when I read it	3.2356	0.0235	0.2106	<.0001	0.6102
15	It's my personal timeout	3.2065	0.0164	0.1294	<.0001	0.6057
32	I often reflect on it	3.1989	0.0165	0.1323	<.0001	0.5938
35	I get a sense of place	3.1545	0.0262	0.2350	<.0001	0.6733
14	It helps me keep track of celebrities	3.1023	0.0444	0.4234	<.0001	0.7553
22	It's relevant and useful to me	3.0953	0.0190	0.1572	<.0001	0.6307
31	It's part of my routine	3.0932	0.0171	0.1289	<.0001	0.6782
7	I'm inspired	3.0929	0.0250	0.2212	<.0001	0.6859
30	I find unique and surprising things	3.0922	0.0179	0.1469	<.0001	0.6021
38	I relate to the ads	3.0889	0.0274	0.2518	<.0001	0.6160
39	It requires me to focus	3.0525	0.0194	0.1442	<.0001	0.7811
6	I'm touched	3.0354	0.0347	0.3233	<.0001	0.7210
8	It improves me and try new things	3.0226	0.0297	0.2784	<.0001	0.5851
17	I read the ads	3.0177	0.0254	0.2242	<.0001	0.6969
24	It's for people like me	2.9700	0.0216	0.1904	<.0001	0.5958
11	I save and refer to it	2.9232	0.0341	0.3027	<.0001	0.9230
18	I dislike some of the ads	2.9151	0.0162	0.1321	<.0001	0.5552
20	It disappoints me	2.8978	0.0166	0.1420	<.0001	0.5140
10	I build relationships by talking about and sharing	2.8949	0.0180	0.1427	<.0001	0.6567
34	I feel I know the writers	2.8193	0.0234	0.1957	<.0001	0.7648
26	This magazine irritates me	2.6458	0.0159	0.1308	<.0001	0.5435
16	It helps me look good; it's sensual, even sexy	2.6121	0.0366	0.3507	<.0001	0.5807
23	I keep or share articles	2.5466	0.0226	0.1881	<.0001	0.7414
21	It leaves me feeling bad	2.5363	0.0300	0.2678	<.0001	0.7876
12	This magazine's web site is important to me	2.2297	0.0267	0.2298	<.0001	0.8056
9	It reinforces my faith	2.2233	0.0345	0.3156	<.0001	0.8129

Πίνακας 7-1: Κατάταξη διαστάσεων ικανοποίησης αναγνώστη από έρευνα σε 100

περιοδικά των ΗΠΑ

7.2.3. ΟΙ 39 «ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ» ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΕΝΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ

Το 2003, σε έρευνα που παραγγέλθηκε στο Media Management Center του Northeastern University από την Ένωση Αμερικανών Εκδοτών Περιοδικού Τύπου (Magazine Publishers of America - MPA) συγκεντρώθηκαν 4.347 ερωτηματολόγια απαντημένα από αναγνώστες περιοδικών σε όλες τις ΗΠΑ.

OVERALL RANK	EXPERIENCE
1	I get value for my time and money
2	<i>It disappoints me</i>
3	It makes me smarter
4	It's my personal timeout
5	I often reflect on it
6	The stories absorb me
7	I learn things first here
7	It's part of my routine
9	I find the magazine high-quality and sophisticated
10	I trust it
11	I feel good when I read it
12	It 's relevant and useful to me
13	It's brief and easy for me to read
14	I build relationships by talking about and sharing it
15	I find unique and surprising things
16	It improves me, and helps me try new things
17	I save and refer to it
17	I keep or share articles
19	I think others in the household would enjoy the magazine
20	It's for people like me
21	It grabs me visually
22	I'm inspired
23	I get a sense of place
24	I'm touched
25	I feel I know the writers
26	I like seeing people of color in this magazine
27	<i>This magazine irritates me</i>
27	I like its seasonality
29	I like some of the ads a lot
30	<i>I dislike some of the ads</i>
31	It helps me keep track of celebrities
32	I relate to the ads
33	It requires me to focus
34	I read the ads
35	It reinforces my faith
36	It helps me look good; it's sensual, even sexy
37	I want more ad information
37	This magazine's website is important to me
39	<i>It leaves me feeling bad</i>

Πίνακας 7-2: Κατάταξη «εμπειριών» των αναγνωστών περιοδικών ως προς την ισχύ της επιρροής τους στον αναγνώστη

Τη χρήση των περιοδικών βρέθηκε ότι επηρεάζουν 39 συνολικά «εμπειρίες» (τι σκέπτονται και τι νοιώθουν οι αναγνώστες όταν διαβάζουν το περιοδικό). Με πλάγια γράμματα επισημαίνονται στον πίνακα οι εμπειρίες εκείνες που αποτελούν «ανασταλτικούς παράγοντες» για την ανάγνωση και για την αγορά ενός περιοδικού, ενώ όλες οι υπόλοιπες αποτελούν «υποκινητικούς παράγοντες».

7.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ ΓΙΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ

Καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης

Στην έρευνα για τη μέτρηση της ικανοποίησης συνήθως χρησιμοποιείται βαθμωτή κλίμακα (ordinal scale) σύμφωνα με τις διαβαθμίσεις:

- 1: Δυσανεστημένος/η
- 2: Μάλλον δυσανεστημένος/η
- 3: Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσανεστημένος/η
- 4: Μάλλον ικανοποιημένος/η
- 5: Ικανοποιημένος/η

Επιλογή δείγματος και Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα βασικό εργαλείο αμφίδρομης επικοινωνίας επιχείρησης-πελατών. Αν και δεν υπάρχει αναλυτικό μεθοδολογικό πλαίσιο για το σχεδιασμό του είναι κοινά αποδεκτό ότι θα πρέπει:

- Να είναι απλό, ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα κατανόησης από την πλευρά των πελατών.
- Να είναι συγκεκριμένο ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα δημιουργίας σύγχυσης.
- Να έχει τέτοια δομή που να διευκολύνει τη συμπλήρωσή του, ώστε αφενός να μεγιστοποιείται η ανταπόκριση των πελατών και αφετέρου να διασφαλίζεται η εγκυρότητα των συλλεγόμενων πληροφοριών.

Για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου απαιτείται μορφοποίηση ερωτήσεων για κάθε ένα από τα κριτήρια και υποκριτήρια του «δένδρου

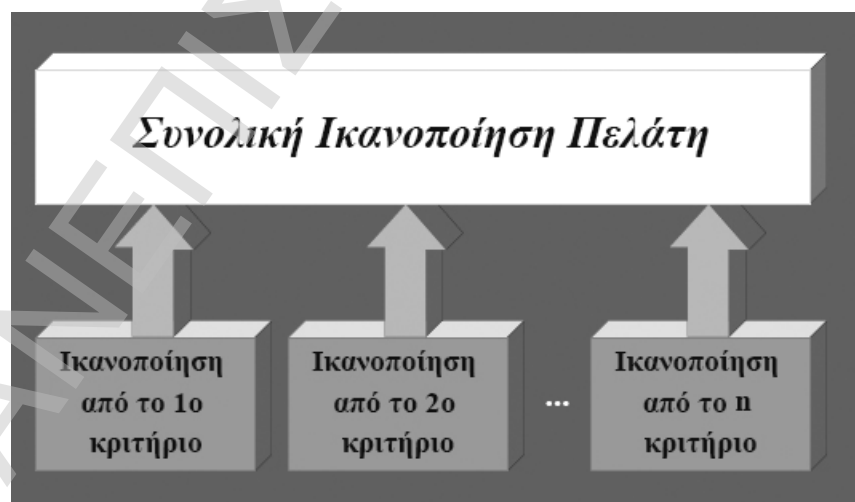
ικανοποίησης αναγνώστη και ερωτήσεις «συνολικής ικανοποίησης» τόσο για το περιοδικό συνολικά όσο και για κάθε ένα κριτήριο.

Το ερωτηματολόγιο συνιστάται να διαθέτει ενότητα συμπλήρωσης δημογραφικών στοιχείων του συμμετέχοντος (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, εκπαίδευση, εισόδημα, διεύθυνση κατοικίας) για λόγους τμηματοποίησης του συνολικού πληθυσμού. Πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου είναι πολύ χρήσιμη η δοκιμή του σε δείγμα αναγνωστών. Με τις απαραίτητες διορθώσεις στο ερωτηματολόγιο, πιθανότατα στη διατύπωση κάποιων ερωτήσεων αποφεύγονται λάθη και παρανοήσεις.

7.4 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ MUSA (MULTICRITERIA SATISFACTION ANALYSIS)

7.4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Η συνολική ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Βασικός σκοπός της μεθόδου MUSA είναι η σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου πελατών σε μια μαθηματική συνάρτηση αξιών. Η μέθοδος ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς, χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού.



Σχήμα 7-1: Σύνθεση προτιμήσεων των πελατών

7.4.2. ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΡΦΗ

Εξίσωση ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης:

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^-$$

Πρόκειται για πρόβλημα μαθηματικού προγραμματισμού με στόχο την ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των σφαλμάτων υπό τους περιορισμούς:

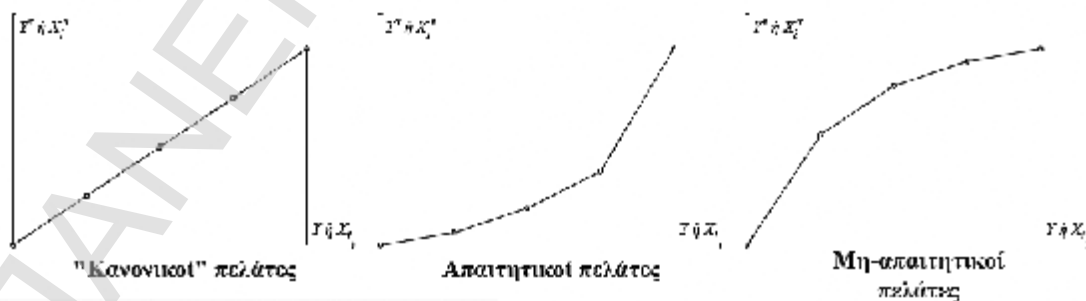
- εξίσωση παλινδρόμησης για κάθε πελάτη.
- κανονικοποίησης των συναρτήσεων ικανοποίησης.
- μονοτονίας των συναρτήσεων ικανοποίησης.

Η ανάλυση ευστάθειας αντιμετωπίζεται ως ένα πρόβλημα ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης.

7.4.3. ΣΥΝΑΡΤΗΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης.

Η μορφή των συναρτήσεων αυτών είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών (τα αποτελέσματα ισχύουν τόσο για την ολική, όσο και για τις μερικές συναρτήσεις ικανοποίησης).



Σχήμα 4-2: Συναρτήσεις ικανοποίησης για κανονικούς, απαιτητικούς και μη-απαιτητικούς πελάτες

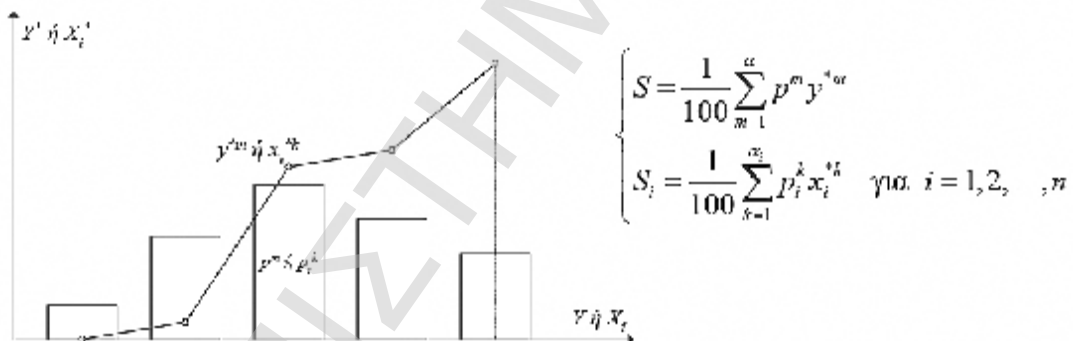
7.4.4 ΒΑΡΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η απόφαση για να θεωρηθεί κάποιο κριτήριο ως «σημαντικό», σε ένα βαθμό, εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται.

Δε θα πρέπει να λησμονείται η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας, ότι τα βάρη είναι βαθμοί παραχώρησης (trade-offs) μεταξύ των αξιών στα κριτήρια.

7.4.5. ΜΕΣΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης δείχνουν στο διάστημα 0-100% το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών και μπορούν να θεωρηθούν ως τα βασικά μέτρα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας.



Σχήμα 4-3: Ορισμός μέσων δεικτών ικανοποίησης

7.4.6 ΜΕΣΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Υπολογίζονται ανάλογα με το σχήμα της συνολικής και των μερικών συναρτήσεων αξιών και εκφράζουν την μέση απόκλιση των συναρτήσεων ικανοποίησης από μια «κανονική»/γραμμική συνάρτηση αξιών. Είναι κανονικοποιημένοι στο διάστημα [1, 1] και ισχύει:

- Ουδέτεροι πελάτες ($D=0$ ή $D_i=0$): η συνάρτηση ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή (οι συγκεκριμένοι πελάτες όσο περισσότερο

- ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται).
- Απαιτητικοί πελάτες ($D=1$ ή $D_i=1$): η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κυρτή μορφή (η ομάδα αυτή των πελατών δεν είναι ικανοποιημένη παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών).
 - Μη απαιτητικοί πελάτες ($D=-1$ ή $D_i=-1$): η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή (οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται).

Δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες, τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους.

7.4.7. ΜΕΣΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη ικανοποίηση (δυσαρέσκεια) των πελατών. Για το λόγο αυτό, ορίζεται ένα σύνολο μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τις σχέσεις:

$$I_i = b_i (1 - S_i) \text{ για } i = 1, 2, \dots, n$$

Οι δείκτες αυτοί δείχνουν τα περιθώρια βελτίωσης σε ένα συγκεκριμένο κριτήριο ικανοποίησης, λαμβάνοντας υπόψη και τη σπουδαιότητά του.

Το σύστημα MUSA βασίζεται στην ομώνυμη πολυκριτήρια συλλογική μέθοδο. Είναι ένα πελατοκεντρικό εργαλείο μέτρησης και ανάλυσης ικανοποίησης πελατών. Ως βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος θα επισημαίναμε τα ακόλουθα:

- Σεβασμός της ποιοτικής μορφής των απόψεων και προτιμήσεων των πελατών,
- Ολοκληρωμένη και κατανοητή εικόνα του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα, και

- Απλότητα, φιλικότητα και αποτελεσματικότητα χρήσης.

Η επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας γίνεται μέσω του λογισμικού MUSA for Windows που έχει εξελιχθεί ειδικά για το σκοπό αυτό.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γρηγορούδης Β. και Γ. Σίσκος, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 2000
“ Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη”

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Διαπιστώνουμε από όσα έχουν ήδη αναφερθεί ότι υπάρχουν αρκετές και σπουδαίες πιέσεις που καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη νέων, πρωτοποριακών προϊόντων. Θεωρούμε τους παράγοντες που αναλύθηκαν πολύ σημαντικούς και προβλέπουμε ότι θα εξακολουθήσουν να επηρεάζουν τις μελλοντικές εξελίξεις. Πιο συγκεκριμένα:

- Ισχυρές θα είναι οι πιέσεις για βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων (αύξηση πωλήσεων και κερδών) καθώς και για την άνοδο στην τιμή της μετοχής των επιχειρήσεων.
- Μέσα στις αγορές ο ανταγωνισμός θα είναι σκληρός και θα αυξάνεται, ως συνέπεια της παγκοσμιοποίησης.
- Ο κύκλος ζωής των προϊόντων θα συρρικνώνεται.
- Η τεχνολογία θα εξελίσσεται ραγδαία και θα αυξηθεί ο αριθμός των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας.
- Οι πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές επιταχύνονται. Ο δημογραφικός παράγοντας θα μεταβάλλεται διαρκώς, όπως και ο τρόπος ζωής.
- Οι αγοραστές παρουσιάζονται ολοένα και περισσότερο ενημερωμένοι και προσεκτικοί στις επιλογές τους.
- Οι ιδιοκτήτες των δικτύων διανομής αποκτούν μεγάλη ισχύ.
- Νέα υλικά θα είναι διαθέσιμα, ενώ ένας μεγάλος αριθμός από εκείνα που χρησιμοποιούνται θα καταργηθούν εξαιτίας της αυστηρότερης νομοθεσίας που θα ισχύσει για το περιβάλλον.
- Οι στρατηγικές συμμαχίες των επιχειρήσεων θα αποτελούν σπουδαίο παράγοντα για την εξασφάλιση της επιτυχίας τους.

Συνεπώς η τάση για τη δημιουργία νέων προϊόντων προβλέπεται ανοδική και ο ρόλος του διευθυντή NPD (new product development) θα είναι κρίσιμος για να ανταποκριθεί ένας οργανισμός με επιτυχία στις νέες προκλήσεις.

Κύριο μέλημα ενός διευθυντής NPD αποτελεί η εύρεση και ανάπτυξη νέων προϊόντων που να έχουν προοπτική συνεισφοράς υψηλών κερδών στην επιχείρηση και χαμηλό κίνδυνο αποτυχίας.

Η επιτυχία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως: η δυνατότητα να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών, τα πλεονεκτήματά του έναντι του ανταγωνισμού, το μέγεθος και το ποσοστό αύξησης της αγοράς για την οποία προορίζεται, το κόστος παραγωγής και η τεχνολογία που διαθέτει η επιχείρηση προκειμένου να το ελαχιστοποιήσει. Σημαντικοί παράγοντες θεωρούνται επίσης η εισαγωγή στην αγορά πριν τον ανταγωνισμό, όπως και η δημιουργικότητα στην ανάπτυξη του marketing plan.

Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν υπό έλεγχο από την επιχείρηση, άλλοι απαιτούν πληροφορίες σχετικές με την αγορά και τον ανταγωνισμό και τους υποψήφιους αγοραστές. Τέλος υπάρχουν και παράγοντες που θεωρούνται ως οι δυσκολότεροι να ελεγχθούν και εμπεριέχουν το σημαντικότερο κίνδυνο.

Στον 21^ο αιώνα και με βάση τις εξελίξεις στην τεχνολογία και τον έντονο ανταγωνισμό που παρατηρείται, θα ήταν αφελές να προωθεί μία επιχείρηση στην αγορά το ένα προϊόν μετά το άλλο με την ελπίδα να επιτύχει.

Αντίθετα καθίσταται αναγκαία μία συστηματική προσέγγιση από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι την απόφαση της τροποποίησης ενός προϊόντος στη φάση που οι πωλήσεις φθίνουν, και μέχρι την τελική απόσυρσή του από την αγορά.

Συνεπώς κάθε οργανισμός πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές του στον εντοπισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (critical success factors) παρά να επιτρέψει στις περιστάσεις να καθορίσουν την τύχη των προϊόντων του.

Πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία κάθε επιχείρησης είναι η κατανόηση των αναγκών του πελάτη (the voice of the customer).

Είναι αναγκαίο λοιπόν κατανοώντας αυτές τις ανάγκες να προχωρήσουμε στη σχεδίαση, ανάπτυξη και παραγωγή των προϊόντων που προορίζονται για να τις καλύψουν.

Επιτυχημένα προϊόντα άλλωστε είναι εκείνα που θεωρούνται εξαιρετικά από τον καταναλωτή, και έχουν υψηλή ποιότητα σε σχέση με την τιμή τους (όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής). Καλούνται λοιπόν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, μέσω των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν να καλύψουν τις παραπάνω ανάγκες πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Μία από τις κυριότερες δραστηριότητες του product management είναι να αποκαλύψουν τι είναι εκείνο που κάνει ένα προϊόν εξαιρετικό για τον πελάτη και να εκπληρώσουν τις προσδοκίες του καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

Εάν οι ανάγκες – προσδοκίες των πελατών μπορούν να εντοπισθούν και να μεταφραστούν μέσω της σχεδίασης νέων προϊόντων και του marketing με επιτυχία τότε η επιχείρηση βρίσκεται στο σωστό δρόμο.

Η επιτυχία απαιτεί επίσης ένα αξιόλογο τμήμα της αγοράς να ενδιαφέρεται για το συγκεκριμένο αγαθό. Πρέπει λοιπόν να καθοριστεί η αγορά – στόχος προτού δαπανηθούν μεγάλα ποσά για τη σχεδίαση και παραγωγή των νέων προϊόντων. Οφείλουμε επίσης να κατανοήσουμε τη δυναμική της αγοράς και του ανταγωνισμού. Οι προτιμήσεις διαφοροποιούνται, η τεχνολογία αλλάζει, οι ανταγωνιστές σχεδιάζουν νέα πρωτοποριακά προϊόντα, νέες αγορές και ευκαιρίες παρουσιάζονται, ενώ παραδοσιακές αγορές συρρικνώνονται. Συνεπώς η στρατηγική που πρέπει μια επιχείρηση να υιοθετήσει δεν πρέπει να παραμένει στατική, αλλά να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις νέες προκλήσεις.

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, με την ανάπτυξη σύνθετων μεθόδων marketing είναι εφικτή η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη και η παρουσίαση αριθμητικών δεδομένων για το πώς ένας πελάτης αντιλαμβάνεται κάθε χαρακτηριστικό του προϊόντος που μας ενδιαφέρει να βελτιώσουμε. Οι νέες αυτές τεχνικές δίνουν πλέον τη δυνατότητα στη σύγχρονη επιχείρηση να συναγωνιστεί ως προς την ποιότητα.

ΆΛΛΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

- Lean Design of new Products
- Simultaneous Engineering στη Σχεδίαση Νέων Προϊόντων
- Ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων των κορυφαίων επιχειρήσεων με κριτήριο τα νέα προϊόντα που εισάγουν στην αγορά την τελευταία δεκαετία.
- Εφαρμογή των μεθόδων QFD και MUSA στο Μεταπτυχιακό μας και σύγκριση των αποτελεσμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Glen Urban- John Hauser, 1993
"Design and Marketing of New Products"
2. Jason Rich, Career Press 2003
" Brain Storm: Tap Into your Creativity to Generate Awesome Ideas and Remarkable Results"
3. Alan Robinson & Sam Stern, 1998
"Corporate Creativity "How Innovation and Improvement Actually Happens"
4. Γεώργιος Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλη, 1999
" Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος "
5. Philip Kotler, 2001 - Simon and Schuster
" Kotler on Marketing "
6. Richard L. Saandhausen, 1993
" Marketing"
7. Ken Langdon, Εκδόσεις Γκιούρδας, 2003
" Οι 100 Σπουδαιότερες Επιχειρηματικές Ιδέες όλων των εποχών"
8. J. Corbett, Annals of C.I.P.R, 35, no1, 1993
" Design for economic manufacture"
9. David A. Garvin, Harvard Business Review, December, 1987
"Competing on the eight dimensions of quality"

10. John Hauser and Don Clausing, Harvard Business Review, June 1988
"The house of quality"
11. Yoji Akao, International Symposium on QFD'97, Linkoping, 1997
"QFD: Past, Present and Future"
12. Clayton M. Christensen, Harvard Business School Publishing 2003
" The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail"
13. Clayton M. Christensen, Michael Raynor, Harvard Business School Publishing 2003
" The Innovators Solution: Creating and Sustaining Successful Growth"
14. Γρηγορούδης Β. και Γ. Σίσκος, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 2000
" Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη"
15. Datamonitor -Market Analysis Experts
" Drugs of tomorrow 2000: Diabetes"
16. Best Products of 2004
"Business Week, December 2004"
17. Paul Schumann & Donna Prestwood -Global Vantage Inc., 2002
"Developing an Innovation Strategy: Taking Advantage of Opportunities"
18. Paul Schumann & Donna Prestwood-Global Vantage Inc., 2002
"Innovation Strategies: The right innovation Strategy determines the ability of the enterprise to create wealth"

19. Mary Poppendieck, 2002
“Principles of Lean Thinking”

20. Leigh Lawton & David Parasuraman, Business Horizons, 1980
“So you want your New Product Planning to be productive”

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ