

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας  
ΜΠΣ Οργάνωσης & Διοίκησης Βιομηχανικών Συστημάτων  
Ειδικευση Logistics

# Integrated Portfolio Management

ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΓΙΩΡΓΟΣ ΝΙΚΟΛΟΣ

2009



Πανεπιστήμιο Πειραιώς  
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας  
ΜΠΣ Οργάνωσης & Διοίκησης Βιομηχανικών Συστημάτων  
Ειδίκευση **Logistics**

**Ολοκληρωμένη Διαχείριση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων**

Γιώργος Ν. Νικολός  
Μηχανικός Παραγωγής & Διοίκησης

Διπλωματική Εργασία  
Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα  
Στην ειδίκευση των **Logistics**

Πειραιάς

2009

---

Η αφιέρωση της παρούσας εργασίας είναι προς  
την οικογένεια μου.

Ευχαριστίες προς  
τον καθηγητή κ. Δημήτριο Καραλέκα  
για την υποστήριξη στην ολοκλήρωση της εργασίας,  
καθώς και προς τους:  
**Malene Skou (supply)**, Γεώργιο Παπιά **(marketing)**, Ειρήνη Τσιροπούλου **(logistics)**,  
για τη συμβολή τους στο **case study** της εργασίας.

## Διοικητική Περίληψη

Στην παρούσα εργασία εξετάζουμε την ολοκληρωμένη διαχείριση του χαρτοφυλακίου προϊόντων.

- § Είναι ο τρόπος με τον οποίο προτεραιοποιούνται τα έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων
  - ύ Αναζητώντας τη σωστή ισορροπία μεταξύ των έργων
  - ύ Μοιράζοντας τους διαθέσιμους πόρους μεταξύ των έργων για βελτιστοποίηση της απόδοσης
  - ύ Μεγιστοποιώντας την αξία του χαρτοφυλακίου προϊόντων
  - ύ Εξασφαλίζοντας της στρατηγική ευθυγράμμιση του χαρτοφυλακίου
- § Είναι ο συνδυασμός κρίκος της προϊόντικής στρατηγικής και της λειτουργίας μιας εταιρείας
  - ύ Εξασφαλίζοντας διαφάνεια και γνωστοποίηση των έργων νέων προϊόντων σε όλα τα τμήματα της εταιρείας

Η ολοκληρωμένη διαχείριση χαρτοφυλακίου προϊόντων, βοηθά στη βελτιστοποίηση της λήψης αποφάσεων για την επιλογή των νέων προϊόντων που πρόκειται να αναπτυχθούν και για την πιο γρήγορη και ποιοτική υλοποίηση της ανάπτυξης τους με στόχο πάντα την ελαχιστοποίηση, κατά το μέγιστο δυνατόν, του κινδύνου και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους.

### *“Doing projects right and doing the right projects”*

Η εφαρμογή της μεθόδου ενσωματώνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της κάθε επιχείρησης. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της διαδικασίας από κάθε εταιρεία, παίζει σημαντικό ρόλο στα αποτελέσματα της κάθε εφαρμογής της μεθόδου.

Κύριο συστατικό της διαχείρισης χαρτοφυλακίου προϊόντων αποτελεί η μεθοδολογία Σταδίου-Πύλης. Η μεθοδολογία αυτή σπάει τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος σε ένα προκαθορισμένο σύνολο από Στάδια, κάθε ένα από τα οποία αποτελείται από ένα σύνολο προκαθορισμένων, λειτουργικών και παράλληλων ενεργειών.

Η έλλειψη σταθερής διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων αποτελεί το κύριο πρόβλημα της εταιρείας που θα αποτελέσει αντικείμενο μελέτης στο **case study** της

εργασίας. Το πρόβλημα αυτό της εταιρείας γιγαντώθηκε με την πάροδο των χρόνων και την διαρκή προσθήκη στο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας διαφορετικών διαδικασιών αλλά και προϊόντων από πολλές συγχωνευόμενες εταιρείες και διαφορετικές «μπράντες». Η εταιρεία προχώρησε σε αναδιοργάνωση της διαδικασίας ανάπτυξης των νέων προϊόντων της, με σκοπό να καταφέρει να αναπτύσσει τα καλύτερα προϊόντα, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Οι αναμενόμενες βελτιώσεις για την εταιρεία από την εφαρμογή της ολοκληρωμένης διαχείρισης του χαρτοφυλακίου προϊόντων είναι σημαντικές και είναι οι εξής:

- § Εστίαση στην εταιρική στρατηγικών.
- § Καλύτερη προτεραιοποίηση των έργων νέων προϊόντων.
- § Ποιοτική εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών.
- § Γρήγορη και ταυτόχρονη δραστηριοποίηση των διατμηματικών ομάδων.
- § Προσανατολισμός προς τους πελάτες και τον ανταγωνισμό.
- § Καλύτερη προετοιμασία των έργων νέων προϊόντων.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας γίνεται μια βιβλιογραφική αναφορά στις μεθοδολογίες, τα χαρακτηριστικά και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της ανάπτυξης προϊόντων. Επίσης περιγράφονται οι στόχοι, η σημαντικότητα και η αποτελεσματικότητα της ολοκληρωμένης διαχείρισης χαρτοφυλακίου προϊόντων από μια εταιρεία.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας γίνεται περιγραφή της μεθοδολογίας Σταδίου – Πύλης (**Stage – Gate**). Συγκεκριμένα, περιγράφονται τα βασικά στοιχεία και η λειτουργία της μεθόδου. Επίσης, αναλύονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, καθώς και η ένταξη της μεθόδου στην διαχείριση χαρτοφυλακίου προϊόντων μιας εταιρείας. Στο τρίτο μέρος γίνεται αναφορά στον σημαντικό παράγοντα της καινοτομίας (χαρακτηριστικά που διαθέτει, κανόνες και διαδικασία που ακολουθεί, εμπόδια που συναντά, κλπ). Στο τέταρτο μέρος γίνεται μια γενικότερη αξιολόγηση της μεθοδολογίας Σταδίου – Πύλης και περιγραφή του τρόπου με τον οποίο αυτή μπορεί να εφαρμοσθεί σε μια εταιρεία. Στο πέμπτο και τελευταίο μέρος της εργασίας παρατίθεται το **case study** εφαρμογής της συγκεκριμένης μεθόδου και της ολοκληρωμένης διαχείρισης χαρτοφυλακίου προϊόντων στην εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων (**FMCG – τροφίμων**) που εξετάζουμε.

## Περιεχόμενα

ΜΕΡΟΣ 1 <sup>ο</sup> ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ.....	9
Ανάπτυξη Προϊόντων .....	9
Ανάγκη Τυποποίησης της Διαδικασίας Ανάπτυξης.....	9
Μεθοδολογίες Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων .....	10
Δυσκολίες της Ανάπτυξης Προϊόντων .....	12
Ομάδα Ανάπτυξης.....	12
Στόχοι & Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας .....	13
Στόχοι της Διαδικασίας Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων .....	13
Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας.....	13
Ολοκληρωμένη Διαχείριση Χαρτοφυλακίου.....	20
Στόχοι.....	21
Αποτελεσματικότητα .....	22
Σημαντικότητα .....	24
ΜΕΡΟΣ 2 <sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑΔΙΟΥ - ΠΥΛΗΣ.....	28
Σκοπός της Μεθοδολογίας.....	28
Βασικά Στοιχεία της Μεθόδου.....	30
Στάδια .....	30
Πύλες.....	31
Κριτήρια.....	33
Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας.....	34
Λειτουργία της Μεθόδου .....	34
Λήψη Αποφάσεων.....	42
Υπεύθυνοι Νέων Εργων .....	42
Δείκτες Απόδοσης.....	42
Μύθοι Γύρω από την Αξιολόγηση Νέων Προϊόντων.....	44
Ενσωμάτωση Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου στις Πύλες της Διαδικασίας .....	45
ΜΕΡΟΣ 3 <sup>ο</sup> : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	47
Περί Καινοτομίας – Ορισμός.....	47
Χαρακτηριστικά της Καινοτομίας .....	47
Σχέση Καινοτομίας και Απόδοσης.....	50
Οι Κανόνες της Καινοτομίας.....	50
Προσεγγίσεις της Καινοτομίας.....	52
Εμπόδια στις Καινοτομίες.....	54

Οργάνωση για Υποστήριξη της Καινοτομίας.....	55
Βαθμός καινοτομίας .....	57
Διαχείριση Καινοτομίας Εντός του Κύκλου Ανάπτυξης Προϊόντος.....	59
Διαδικασία της καινοτομίας .....	60
Ανταγωνιστικότητα και Χρόνος Εφαρμογής της Καινοτομίας .....	62
<b>ΜΕΡΟΣ 4<sup>ο</sup>: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ &amp; ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ Σταδίου – Πύλης.</b>	<b>64</b>
Αξιολόγηση της Μεθόδου .....	64
Βελτιώσεις.....	65
Ανάπτυξη Ευελιξίας.....	66
Εφαρμογή της Μεθόδου.....	67
<b>ΜΕΡΟΣ 5<sup>ο</sup>: CASE STUDY ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ</b>	<b>70</b>
Περιβάλλον της Εταιρείας.....	70
Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης.....	71
Προκλήσεις που Αντιμετωπίζει η Εταιρεία – Στόχοι που έχουν Τεθεί .....	74
Τι είναι η Διαχείριση Χαρτοφυλακίου για την Εταιρεία .....	74
Διαδικασία ανασκόπησης έργων .....	80
Χαρακτηριστικά της Συνάντησης <b>Gate Review</b> .....	81
Εφαρμογής της Διαδικασίας Σταδίου-Πύλης.....	82
Σύνδεση με Διαδικασίες <b>Sales &amp; Operations</b> .....	84
Ορισμός και Κατηγορίες της Καινοτομίας Προϊόντων για την Εταιρεία .....	87
Τύποι Έργων Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων .....	88
Κριτήρια των Πυλών .....	91
Λεπτομερείς Διαδικασίες.....	92
Στάδιο 1 <sup>ο</sup> : Καθορισμός Ιδέας ( <b>Define Idea</b> ).....	93
Στάδιο 2 <sup>ο</sup> : Εκτίμηση Εφικτότητας ( <b>Assess Feasibility</b> ) .....	94
Στάδιο 3 <sup>ο</sup> : Ανάπτυξη Πρότασης ( <b>Develop Proposition</b> ).....	95
Στάδιο 4 <sup>ο</sup> : Επικύρωση και Εμπορικοποίηση ( <b>Validate &amp; Commercialize</b> ) .....	96
Στάδιο 5 <sup>ο</sup> : Λανσάρισμα και Αναθεώρηση ( <b>Launch &amp; Review</b> ) .....	97
Διαχείριση Απαιτούμενων Επενδύσεων Κεφαλαίου.....	98
Διαχείριση Πληροφοριών .....	100
Προβλήματα .....	102
Συμπεράσματα .....	104
Βιβλιογραφία.....	106

## Κατάσταση Πινάκων – Σχημάτων

Σχήμα 1 Εμπλεκόμενα τμήματα στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.....	12
Σχήμα 2 Παράγοντες επιτυχίας νέου προϊόντος.....	20
Σχήμα 3 <b>Tradeoffs</b> στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.....	25
Σχήμα 4 Ανάπτυξη προϊόντων – <b>end to end</b> .....	26
Σχήμα 5 <b>IPM funnel</b> .....	29
Σχήμα 6 Στάδια και πύλες της μεθόδου <b>Stage – Gate</b> .....	35
Σχήμα 7 Καινοτομία από την ώθηση της τεχνολογίας.....	53
Σχήμα 8 Καινοτομία από την ώθηση της αγοράς.....	53
Σχήμα 9 Σχέση απαιτούμενου συντονισμού και διαθέσιμου χρόνου εργασίας.....	56
Σχήμα 10 Βαθμός καινοτομίας νέων προϊόντων.....	57
Σχήμα 11 Ποσοστά κατηγοριών νέων προϊόντων.....	58
Σχήμα 12 Διαδικασία λήψης πληροφοριών από τους πελάτες.....	60
Σχήμα 13 Κόστος και αποτυχία νέων προϊόντων.....	67
Σχήμα 14 Οργανωτική δομή εταιρείας.....	72
Σχήμα 15 Κανάλια διανομής.....	73
Σχήμα 16 Στάδια & πύλες της διαδικασίας.....	75
Σχήμα 17 Εργασίες κάθε σταδίου.....	77
Σχήμα 18 Συνάντηση <b>Gate Review</b> .....	80
Σχήμα 19 Ροή διαδικασίας <b>Sales και Operations Planning</b> .....	84
Σχήμα 20 Τα νέα προϊόντα στη διαδικασία <b>S&amp;OP</b> .....	86
Σχήμα 21 <b>Agenda</b> της συνάντησης <b>PMR</b> .....	86
Σχήμα 22 Κατηγορίες καινοτομίας προϊόντων.....	87
Σχήμα 23 Είδη έργων νέων προϊόντων.....	89
Σχήμα 24 Ενέργειες ανά είδος έργου.....	90
Σχήμα 25 Συστατικά στοιχεία του <b>PMR</b> .....	91
Σχήμα 26 Διαδικασία 1ου σταδίου.....	93
Σχήμα 27 Διαδικασία 2ου σταδίου.....	94
Σχήμα 28 Διαδικασία 3ου σταδίου.....	95
Σχήμα 29 Διαδικασία 4ου σταδίου.....	96
Σχήμα 30 Διαδικασία 5ου σταδίου.....	97
Σχήμα 31 Διαδικασία έγκρισης εξόδων για ανάπτυξη νέων προϊόντων.....	99
Σχήμα 32 Απαιτούμενες πληροφορίες ανά στάδιο του <b>IPM</b> .....	102



## ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup> ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

---

### ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

---

Η οικονομική επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται σημαντικά από την δυνατότητά τους να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών τους και να δημιουργούν προϊόντα που να ανταποκρίνονται σε αυτές. Η επίτευξη του στόχου αυτού δεν είναι ένα πρόβλημα αποκλειστικά ενός τμήματος της επιχείρησης (π.χ. του μάρκετινγκ ή της παραγωγής). Είναι ένας πρόβλημα ανάπτυξης προϊόντων που περιλαμβάνει και αφορά όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί μια πολύ σημαντική εσωτερική διαδικασία των επιχειρήσεων για την ανάπτυξη τους. Αποτελεί όχι μόνο αναγκαιότητα σε μια ανταγωνιστική και δυναμική παγκόσμια αγορά, όπου τίποτα δεν παραμένει στάσιμο, αλλά και μεταφορά των επιχειρησιακών στρατηγικών των εταιρειών σε αυτή. Ο απώτερος στόχος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η αύξηση της αξίας του χαρτοφυλακίου των προϊόντων των εταιρειών, είναι μια δαπανηρή διαδικασία που συνήθως δεν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες, όπως η ταχύτητα εκτέλεσης των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων, η επιλογή των σωστών έργων και η ποιότητα εκτέλεσης όλων των ενεργειών στη διαδικασία ανάπτυξης, που παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του τελικού προϊόντος όταν αυτό βγει στην αγορά. Ο σωστός καθορισμός των στόχων των νέων προϊόντων, η δυναμική και η ελκυστικότητα αυτών, καθώς και ο βαθμός καινοτομικότητας αυτών, βελτιώνει σε σημαντικό βαθμό τις πιθανότητες επιτυχίας. Επιπρόσθετα, ο σωστός σχεδιασμός και η εκτέλεση της εισαγωγής του τελικού προϊόντος στην αγορά ολοκληρώνουν την επιτυχία αυτού.

---

### ΑΝΑΓΚΗ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

---

Τα βασικά ερωτήματα γύρω από τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι:

- § Υπάρχει μια σταθερή διαδικασία που να είναι κατάλληλη για κάθε εταιρεία;
- § Ποιος είναι ο ρόλος των ειδικών από κάθε τομέα στην διαδικασία αυτή;
- § Ποια είναι τα κομβικά σημεία στα οποία μπορεί να διαιρεθεί η όλη διαδικασία σε φάσεις;

§ Πως πρέπει να είναι οργανωμένη η εταιρεία, σε ομάδες προϊόντων ή σε λειτουργικά τμήματα;

Τα παραπάνω ερωτήματα/προβλήματα απαντώνται/αντιμετωπίζονται μέσα από την ύπαρξη καλά δομημένης και καθορισμένης διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Μια τέτοια διαδικασία αποτελείται από μια σειρά σταδίων τα οποία μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία για την δημιουργία ενός νέου προϊόντος. Μερικές εταιρείες μπορεί να ακολουθούν ακριβώς τις διαδικασίες και άλλες όχι. Δύο διαφορετικές εταιρείες δεν ακολουθούν ακριβώς τις ίδιες διαδικασίες.

Μια καλά τεκμηριωμένη διαδικασία ανάπτυξης ενός προϊόντος αποδίδει:

- § Διαχείριση του όλου έργου
- § Συντονισμό της ομάδα ανάπτυξης
- § Πλάνο εργασίας και προόδου
- § Συνεχή βελτίωση του προϊόντος
- § Ποιότητα τελικού προϊόντος

---

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

---

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας πολλών διαφορετικών κλάδων όπως του μάρκετινγκ, της διοίκησης και του βιομηχανικού σχεδιασμού. Ο κλάδος από τον οποίο προέρχεται κάθε προσέγγιση του θέματος καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την έμφαση που δίνεται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες της ανάπτυξης προϊόντων. Για παράδειγμα, οι προσεγγίσεις του μάρκετινγκ δίνουν έμφαση στην ένταξη του προϊόντος στην αγορά-στόχο και στην αποδοχή του από τους πελάτες/καταναλωτές. Από την άλλη μεριά, οι προσεγγίσεις από το χώρο του βιομηχανικού σχεδιασμού δίνουν έμφαση στην λειτουργικότητα και τεχνική αρτιότητα του προϊόντος και των διαδικασιών παραγωγής του.

Μεταξύ των πρώτων προσεγγίσεων στην ανάπτυξη νέων προϊόντων συγκαταλέγεται το μοντέλο της **Booz Allen (1968)**. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από έξι διαδοχικά στάδια εργασιών:

- § Διερεύνηση (**Exploration**): έρευνα για συλλογή ιδεών για νέα προϊόντα που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- § Επιλογή (**Screening**): αξιολόγηση των παραγμένων ιδεών για τον εντοπισμό των καταλληλότερων προς λεπτομερέστερη ανάλυση.

- § Επιχειρηματική ανάλυση (**Business analysis**): επέκταση της ανάλυσης των επιλεγμένων ιδεών σε επιχειρηματικές προτάσεις.
- § Ανάπτυξη (**Development**): μετατροπή της ιδέας σε έτοιμο προϊόν, ικανό να παραχθεί.
- § Δοκιμή (**Testing**): πειραματική επιβεβαίωση των προδιαγραφών και των εμπορικών προοπτικών του προϊόντος.
- § Εμπορική διάθεση (**Commercialization**): πλήρους κλίμακας παραγωγή και εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.

Σε επόμενη μελέτη, η **Booz Allen (1982)** προσέθεσε ένα επιπλέον αρχικό στάδιο στο μοντέλο, κατά το οποίο καθορίζονται οι στρατηγικές απαιτήσεις που καλούνται να ικανοποιήσουν τα νέα προϊόντα.

Επίσης, από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη νέων προϊόντων στο χώρο του μάρκετινγκ ήταν ο **Philip Kotler (1967)**. Το μοντέλο που πρότεινε για τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων αποτελείται από οκτώ στάδια:

- § Γέννηση ιδεών (**idea generation**)
- § Επιλογή ιδεών (**idea screening**)
- § Ανάπτυξη και δοκιμή (**concept development and testing**)
- § Στρατηγική μάρκετινγκ (**marketing strategy**)
- § Επιχειρηματική ανάλυση (**business analysis**)
- § Ανάπτυξη προϊόντος (**product development**)
- § Εμπορική δοκιμή (**market testing**)
- § Εμπορική εκμετάλλευση (**commercialization**)

Στο μοντέλο αυτό εισάγεται η στρατηγική μάρκετινγκ ως στάδιο της διαδικασίας, πριν τη βασική ανάπτυξη του προϊόντος.

Πέρα από τα παραπάνω, αναπτύχθηκε μια πληθώρα άλλων μοντέλων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, βασισμένα στην ίδια λογική των διαδοχικών σταδίων εργασιών.

### ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

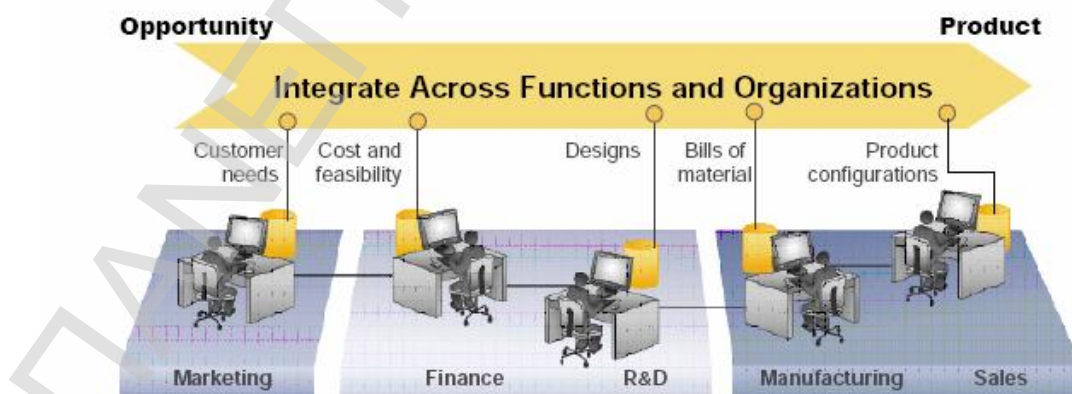
Η διαδικασία ανάπτυξης ενός προϊόντος είναι πολύπλοκη, και τουλάχιστον τα μισά από τα νέα προϊόντα δεν είναι επιτυχή και πολλά περισσότερα δεν φθάνουν στο στάδιο της υλοποίησης. Οι λόγοι είναι πολλοί, όπως:

- § Επιλογές που πρέπει να γίνουν
- § Δυναμικό περιβάλλον
- § Λεπτομέρειες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη
- § Χρονικά περιθώρια
- § Χρηματοοικονομικοί περιορισμοί
- § Δημιουργική σκέψη
- § Ικανοποίηση αναγκών πελάτη
- § Σύνθεση ομάδας ανάπτυξης

### ΟΜΑΔΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Όλα τα τμήματα της εταιρείας συνεισφέρουν στην ανάπτυξη ενός προϊόντος. Η συμβολή κάθε τμήματος εξαρτάται από το έργο, από την εταιρεία, κλπ. Βέβαια, τα τμήματα που παίζουν κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη του προϊόντος είναι τα εξής:

- § Μάρκετινγκ
- § Έρευνας & ανάπτυξης
- § Παραγωγής



ΣΧΗΜΑ 1 ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Προφανώς, η ανάπτυξη ενός προϊόντος δεν είναι αποτέλεσμα ενός ατόμου μόνο. Συνήθως ορίζεται η ομάδα του έργου ανάπτυξης (**project team**) και υπάρχει ο υπεύθυνος της ομάδας. Η ομάδα έχει τον κορμό της (**core team**) και τις διάφορες πρόσθετες ειδικότητες (**extended team**). Ο κορμός της ομάδας διατηρείται μικρός και ευέλικτος, ενώ οι πρόσθετες ειδικότητες μπορεί να είναι πολύ περισσότερες.

### ΣΤΟΧΟΙ & ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

---

#### ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

---

- § Η διαδικασία νέου προϊόντος πρέπει να είναι μια ποιοτική διαδικασία. Υπάρχει ανάγκη για ύπαρξη μιας συστηματικής διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος που θα διευκολύνει και θα οδηγεί το έργο του νέου προϊόντος από την ιδέα ως της εισαγωγή στην αγορά.
- § Η διαδικασία ή το πλάνο των ενεργειών, πρέπει να σχεδιαστεί έτσι ώστε να διαχειρίζεται τους κινδύνους. Μια πολύ-σταδιακή και με φραγμούς σε πύλες διαδικασία είναι καταλληλότερη. Οι πύλες είναι κομβικά σημεία στη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος.
- § Οι παράλληλες διαδικασίες εξισορροπούν την ανάγκη αφενός για μια ολοκληρωμένη και ποιοτική διαδικασία και αφετέρου την επιθυμητή πιο γρήγορη εκτέλεση της διαδικασίας.
- § Η διαδικασία απαιτεί μια πολύ-λειτουργική (**multifunctional**), εξουσιοδοτημένη ομάδα με ισχυρή ηγεσία.
- § Η προεργασία είναι σημαντική για την επιτυχία της διαδικασίας.
- § Η διαδικασία είναι καθοδηγούμενη από την αγορά και εστιασμένη στον αγοραστή.
- § Η αναζήτηση πρέπει να είναι για ανώτερα, διαφοροποιημένα προϊόντα που προσδίδουν αξία στον χρήστη (πελάτη/καταναλωτή).

#### ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

---

Η ανάγκη για καινοτομία των νέων προϊόντων που αναπτύσσονται είναι ισχυρότερη από ποτέ. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων που βγαίνουν στην αγορά διαρκώς συρρικνώνεται. Οι εταιρείες που δεν επιτυγχάνουν στον τομέα της

καινοτομίας αντιμετωπίζουν δυσοίωνο μέλλον<sup>1</sup>. Κύριο πρόβλημα των εταιρειών είναι ότι η επιτυχία των νέων προϊόντων είναι πλέον μια δύσκολη υπόθεση. Μόνο μια στις τέσσερις ιδέες επιτυγχάνει εμπορικά, ενώ ένα στα τέσσερα λανσαρίσματα αποτυγχάνει. Πως όμως διαφοροποιούνται τα επιτυχημένα λανσαρίσματα; Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας;

Στους συντελεστές επιτυχίας ενός νέου προϊόντος συγκαταλέγονται τα εξής:

- § Ένα νέο προϊόν πρέπει να είναι διαφορετικό και να έχει μοναδικά πλεονεκτήματα και ανώτερη αξία για τον αγοραστή.
- § Πρέπει να έχει δυναμικό προσανατολισμό στην αγορά, να προκύπτει από μια διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος που βασίζεται στην αγορά και είναι επικεντρωμένη στον αγοραστή.
- § Περισσότερη προεργασία και προετοιμασία πριν ξεκινήσει η ανάπτυξη του προϊόντος.
- § Ακριβής, γρήγορος και πλήρης καθορισμός του έργου και του προϊόντος.
- § Σωστή διαχείριση και καλή εκτέλεση της εισαγωγής του νέου προϊόντος.
- § Σωστή οργανωτική δομή, σχεδιασμός και κλίμα συνεργασίας.
- § Εξασφάλιση της υποστήριξης της διοίκησης.
- § Αξιοποίηση των ικανοτήτων της επιχείρησης.
- § Ελκυστικότητα της αγοράς στην οποία θα εισαχθεί το προϊόν.
- § Ανελαστικά σημεία αξιολόγησης της διαδικασίας εισαγωγής νέου προϊόντος, για την επίτευξη μεγαλύτερης εστίασης.
- § Έμφαση στην πληρότητα, τη συνέπεια και την ποιότητα της εκτέλεσης των σημαντικών ενεργειών από την αρχή έως το τέλος του έργου.
- § Διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων.
- § Επίτευξη ταχύτητας του έργου νέου προϊόντος, όχι όμως εις βάρος της ποιότητας της διαδικασίας.
- § Τήρηση μιας πειθαρχημένης διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος.

---

<sup>1</sup> Εκτενέστερη αναφορά στην καινοτομία, τη σημασία της και τα χαρακτηριστικά της, γίνεται στο 3<sup>ο</sup> μέρος της εργασίας.

Ένα από τα πλέον γνωστά μοντέλα αναφορικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι αυτό του **Cooper**. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό (**Cooper, 1994**), οι οκτώ παράγοντες που συνεισφέρουν στην επιτυχία των νέων προϊόντων είναι οι εξής:

1. Υπεροχή προϊόντος. Ένα υπερέχων διαφοροποιημένο προϊόν παρέχει μοναδικά οφέλη και αυξημένη αξία για τον καταναλωτή. Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει επτά στοιχεία τα οποία δίνουν υπεροχή στο προϊόν:

- § Μοναδικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά για τον πελάτη, τα οποία δεν παρέχονται από ανταγωνιστικά προϊόντα.
- § Θετικό οικονομικό αντίκτυπο από την αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος στον πελάτη, δηλαδή καλή σχέση τιμής προς αξία (**value for money**).
- § Συγκριτική υπεροχή έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων, αναφορικά με την πληρότητα κάλυψης των αναγκών του πελάτη.
- § Εξαιρετική σχετική ποιότητα προϊόντος, συγκριτικά με τα ανταγωνιστικά προϊόντα (από την οπτική με την οποία ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα).
- § Υπερέχοντα χαρακτηριστικά που αφορούν τη σχέση τιμής-απόδοσης, απέναντι στα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- § Χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα οποία καθιστούν εύκολα αντιληπτή από τον πελάτη τη χρησιμότητα του.
- § Εμφανή πλεονεκτήματα, εύκολα αναγνωρίσιμα από τον πελάτη.

Εφόσον ένα προϊόν διαθέτει τα παραπάνω πλεονεκτήματα, συγκεντρώνει και μεγάλες πιθανότητες για επιτυχημένη εισαγωγή στην αγορά, θετική υποδοχή από τους πελάτες και τελικά επιτυχημένες πωλήσεις. Βέβαια, εκτός των προαναφερθέντων πλεονεκτημάτων, υπάρχουν και άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην τελική επιτυχία.

Βέβαια, πέρα των παραπάνω αναφερθέντων πλεονεκτημάτων, υπάρχουν και άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην τελική επιτυχία ενός προϊόντος. Πρόκειται για στοιχεία που δεν αφορούν το ίδιο το προϊόν αλλά έχουν σημαντική επίδραση στην υπεροχή ενός προϊόντος:

- § Καλή οργάνωση και λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης και υποστήριξης του προϊόντος.

- § Υψηλό επίπεδο τεχνικής ικανότητας της εταιρείας αναφορικά με το συγκεκριμένο προϊόν.
- § Ικανή και υπερέχουσα λειτουργία πωλήσεων της εταιρείας.
- § Θετική φήμη και εικόνα της εταιρείας.
- § Διαρκή διαθεσιμότητα του προϊόντος, γρηγορότερη και πιο αξιόπιστη διανομή του προϊόντος.
- § Χρήση μιας ήδη αναγνωρίσιμης προϊόντικης ονομασίας (**brand name**) για το νέο προϊόν.

Σύμφωνα με την έρευνα του **Cooper**, τα επτά συστατικά της επιτυχίας του προϊόντος είναι πολύ πιο πιθανό να οδηγήσουν ένα νέο προϊόν στην επιτυχία παρά τα μη προϊόντικά πλεονεκτήματα. Δηλαδή, η υπεροχή ενός προϊόντος έγκειται, σε σημαντικό βαθμό, σε πραγματικά πλεονεκτήματα που διαθέτει το προϊόν και το διαφοροποιούν αισθητά από τον ανταγωνισμό, ενώ η απλά καλή υποστήριξη του προϊόντος ή η καλή προσαρμογή του στις συνθήκες της αγοράς δεν αρκεί.

2. Ισχυρή προσηλωση στην αγορά. Μια διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος οδηγούμενη από την αγορά και επικεντρωμένη στον πελάτη είναι απαραίτητη για την επιτυχία του προϊόντος.

Είναι σαφές ότι για την επιτυχία ενός νέου προϊόντος σημαντική είναι η σε βάθος κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών, του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και της φύσης της αγοράς. Για το λόγο αυτό χρειάζεται προσοχή και αφοσίωση στην προώθηση ενεργειών μάρκετινγκ.

3. Καλή προετοιμασία από τα αρχικά στάδια δημιουργίας του νέου προϊόντος.

Ο καλός προγραμματισμός στα πρώτα στάδια ανάπτυξης του νέου προϊόντος είναι σημαντικός και εξασφαλίζει την ποιότητα υλοποίησης της όλης διαδικασίας. Επίσης, σημαντικό αντίκτυπο έχει στη μείωση του χρόνου εκτέλεσης του όλου έργου (**project**), καθώς τα προβλήματα που ανακύπτουν επιλύονται πιο εύκολα και γρήγορα, ενώ τις όποιες αλλαγές τις ενθαρρύνει να εμφανισθούν και να αντιμετωπισθούν στα αρχικά στάδια και όχι αργότερα όταν θα είναι περισσότερο κοστοβόρες.

4. Ακριβής και άμεσος προσδιορισμός του προϊόντος, πριν ξεκινήσει η δημιουργία του. Επισφραγίζεται έτσι η επιτυχία του προϊόντος και



διευκολύνεται η ολοκλήρωση της διαδικασίας εντός ορίων χρονοπρογραμματισμού.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες κλειδιά για την επιτυχία του προϊόντος είναι και ο άμεσος καθορισμός του προϊόντος, πριν δηλαδή ξεκινήσει η φάση της δημιουργίας. Οι **managers** συνίσταται να συμπεριλάβουν και ένα επιπλέον στάδιο, πριν ακριβώς ξεκινήσει η διαδικασία δημιουργίας του νέου προϊόντος, το οποίο θα αφορά τον καθορισμό των απαιτήσεων του προς κατασκευή νέου προϊόντος, καθώς και τη συμφωνία όλων των εμπλεκόμενων μερών πάνω σε αυτά τα χαρακτηριστικά. Με τον τρόπο αυτό δεσμεύονται όλα τα μέρη για τη σωστή εκτέλεση των προαποφασισμένων και την τελική επίτευξη του στόχου.

Ο άμεσος καθορισμός του προϊόντος (**product definition**) αποτελείται από τέσσερα κυρίως στοιχεία, κάθε ένα από τα οποία συνδέεται στενά με την απόδοση του έργου ανάπτυξης και του προϊόντος.

- § Προσδιορισμός της αγοράς – στόχου (**target market**), δηλαδή σε ποια μερίδα των καταναλωτών απευθύνεται το νέο προϊόν.
- § Περιγραφή της ιδέας του προϊόντος (**product concept**), καθώς και των πλεονεκτημάτων που θα επιφέρει η χρήση του.
- § Καθορισμός της στρατηγικής της επιχείρησης (**positioning strategy**) και ευθυγράμμιση των λοιπών διαδικασιών της επιχείρησης με τη συγκεκριμένη στρατηγική τοποθέτηση για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος.
- § Καθορισμός των απαιτήσεων, χαρακτηριστικών, ιδιοτήτων και ειδικών στοιχείων που πρέπει να συγκεντρώνει το νέο προϊόν.

Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες συμβάλλουν στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων για κάθε στάδιο της δημιουργίας νέου προϊόντος, ενώ αποτελούν και ένα μέσο για την πληροφόρηση των εμπλεκόμενων μερών αναφορικά με τη φάση της διαδικασίας στην οποία έχουν φτάσει.

5. Συντονισμός των επιμέρους ομάδων και λειτουργιών της επιχείρησης. Ωθείται με αυτό τον τρόπο το προϊόν στη γρήγορη είσοδο του στην αγορά και αυξάνει τις πιθανότητες του για επιτυχία.

Σύμφωνα με τον **Cooper (1994)** υπάρχουν πέντε συστατικά του οργανωσιακού/λειτουργικού σχεδιασμού (**organization design**), τα οποία συνδέονται άμεσα με τα αποτελέσματα του έργου ανάπτυξης και τελικώς βελτιώνουν την απόδοση.

- § Όλα τα τμήματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη του νέου προϊόντος συνεργάζονται στενά και μαζί πάνω στο έργο ανάπτυξης (αντί να δουλεύει το κάθε τμήμα στο μέρος του έργου που του αντιστοιχεί ξεχωριστά).
- § Οι ομάδες πρέπει να είναι αφοσιωμένες και με επικεντρωμένη προσοχή στο έργο ανάπτυξης (αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο σε ένα έργο αντί να απασχολούνται σε πολλά ταυτόχρονα).
- § Η κάθε ομάδα ξεχωριστά αλλά και συνολικά φέρει ευθύνη για όλο το έργο ανάπτυξης από την αρχή ως το τέλος, και όχι τμηματικά, ανάλογα με τη φάση που απασχολήθηκε.
- § Η ύπαρξη ενός δυνατού συντονιστή του έργου ανάπτυξης (**project**) που θα παρακολουθεί την πορεία του.
- § Η εκδήλωση ισχυρού ενδιαφέροντος από την ανώτατη διοίκηση (**top management**) της επιχείρησης και η πραγματική υποστήριξη του έργου ανάπτυξης (**project**).

Τα πέντε αυτά στοιχεία, εφόσον συνυπάρχουν, αποτελούν τον ισχυρότερο παράγοντα μείωσης του χρόνου ολοκλήρωσης των διαδικασιών για το λανσάρισμα του νέου προϊόντος στην αγορά, της επίτευξης μεγάλων ποσοστών επιτυχίας και περισσότερων κερδών. Η έλλειψη των προαναφερόμενων στοιχείων είναι ο βασικός υπαίτιος για καθυστερήσεις στον προγραμματισμένο χρόνο, λάθη στο σχεδιασμό και γενικότερα προβλήματα στην υλοποίηση του έργου.

6. Εστίαση στις διαδικασίες του έργου ανάπτυξης. Η αυστηρή αξιολόγηση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας δημιουργίας του νέου προϊόντος απαιτείται για τη σωστή συνέχεια υλοποίησης του έργου.

Σύμφωνα με το **Cooper (1994)**, τα περισσότερα προγράμματα ανάπτυξης νέων προϊόντων υποφέρουν από την έλλειψη οικονομικών πόρων που να τα υποστηρίζουν. Μεγάλος αριθμός έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων λειτουργεί με πολύ περιορισμένο χρόνο, χρήμα και προσωπικό που τα υποστηρίζει.

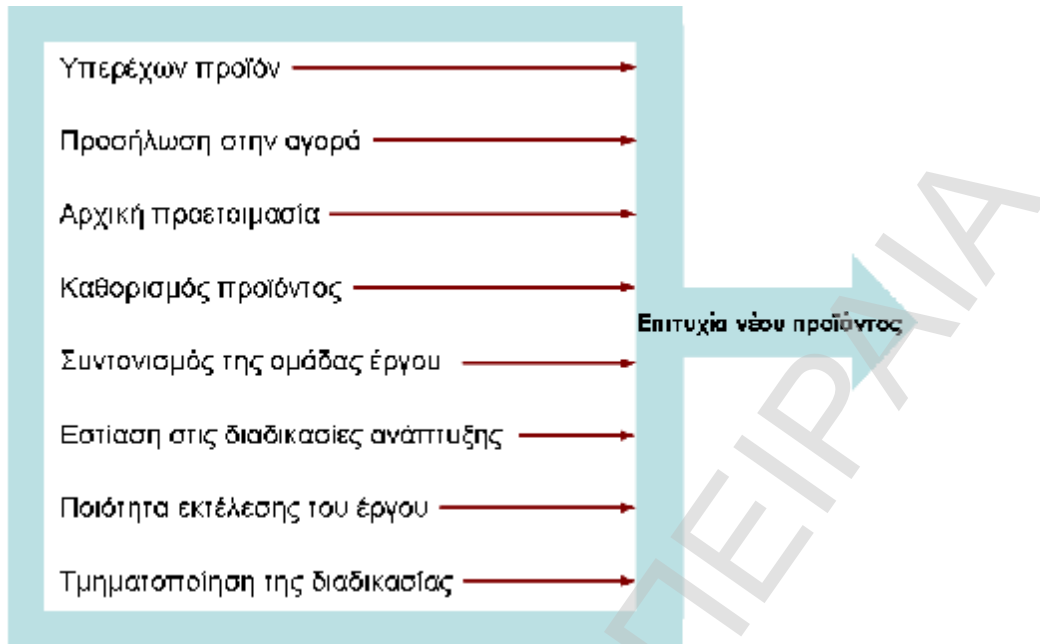
Ως τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος περιορισμένων πόρων έχει προταθεί η προσεκτική επιλογή των έργων ανάπτυξης προς υλοποίηση, με τη διαδικασία προώθησης ή απόρριψης κάποιων από τα προτεινόμενα, ανάλογα με την αναμενόμενη πιθανότητα επιτυχίας που έχουν. Αυτό αναγνωρίζεται ως το αδύναμο σημείο της διαδικασίας, καθώς είναι δύσκολη η αξιόπιστη αξιολόγηση ενός έργου στα αρχικά του στάδια. Βέβαια, η επιτυχία των νέων προϊόντων μπορεί να προβλεφθεί σε σημαντικό βαθμό σύμφωνα με τρία κριτήρια, τρία συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τείνουν να διακρίνουν την επιτυχημένη από την αποτυχημένη πορεία του νέου προϊόντος. Πρόκειται για τρεις παράγοντες επιτυχίας (υπεροχή προϊόντος, συνέργεια και ελκυστικότητα αγοράς) ενώ τα στοιχεία εκείνα που τους συνθέτουν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια βαθμολόγησης, για την επιλογή των επικρατέστερων και εν δυνάμει επιτυχημένων έργων ανάπτυξης.

7. Ποιότητα εκτέλεσης του έργου ανάπτυξης. Ο βαθμός σωστής εκτέλεσης των διαφόρων βημάτων και δραστηριοτήτων που συνθέτουν τη διαδικασία δημιουργίας νέου προϊόντος κρίνει και την τελική επιτυχία του.

Η σωστή εκτέλεση των διαφόρων βημάτων της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων συνδέεται άρρηκτα με την τελική επιτυχία του νέου προϊόντος. Λόγω αυτού, είναι συνήθης η βαθμολόγηση της απόδοσης κάθε τμήματος της διαδικασίας ώστε να είναι πιο πιθανή η επιτυχία και να ελαχιστοποιούνται ενδεχόμενα προβλήματα.

8. Τμηματοποίηση της συνολικής διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος. Η τμηματοποίηση αυτή συμβάλλει στην αντιμετώπιση ορισμένων αδυναμιών που αφορούν τη διαδικασία. Ο **Cooper (1993)** προτείνει την αναδιοργάνωση της διαδικασίας νέων προϊόντων ώστε να διαχωρισθούν τα ισχυρά από τα αδύνατα σημεία στην όλη διαδικασία και να χρησιμοποιηθούν στην τελική διαμόρφωση της διαδικασίας.

Στο παρακάτω σχήμα παρατίθεται το θεωρητικό μοντέλο των οκτώ παραγόντων του **Cooper (1994)** για την τελική επιτυχία ενός νέου προϊόντος, όπου παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά σημεία τους.



ΣΧΗΜΑ 2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

### ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

Η διαχείριση χαρτοφυλακίου είναι μια δυναμική διαδικασία αποφάσεων κατά την οποία μια επιχειρηματική λίστα ενεργών έργων νέων προϊόντων (καθώς και έργων έρευνας και ανάπτυξης) ενημερώνεται και αναθεωρείται συνεχώς. Σε αυτή τη διαδικασία, τα νέα προϊόντα αξιολογούνται, επιλέγονται και προτεραιοποιούνται. Υπάρχοντα έργα νέων προϊόντων μπορούν να επιταχυνθούν, να τερματιστούν ή να λάβουν χαμηλότερη προτεραιότητα. Οι διαθέσιμοι πόροι ανατίθενται/μοιράζονται στα ενεργά έργα και αναδιανέμονται. Οι αποφάσεις κατά τη διαδικασία αυτή χαρακτηρίζονται από αυξημένη αβεβαιότητα και διαρκώς μεταβαλλόμενες πληροφορίες, εν δυνάμει ευκαιρίες, πολλαπλούς στόχους και στρατηγικές θέσεις, αλληλεξάρτηση μεταξύ των έργων και πολλαπλούς λήπτες αποφάσεων και τοποθεσίες που αυτοί και τα σχετικά μέσα παραγωγής βρίσκονται.

Η διαδικασία της διαχείρισης χαρτοφυλακίου ενσωματώνει ή υπερκαλύπτει ένα πλήθος επιχειρησιακών αποφάσεων, συμπεριλαμβάνοντας:

- § περιοδικές ανασκοπήσεις όλων των έργων του χαρτοφυλακίου (ελέγχοντας το σύνολο των έργων και συγκρίνοντας τα μεταξύ τους),
- § λήψη αποφάσεων συνέχισης / τερματισμού επιμέρους έργων (σε διαρκή βάση),
- § ανάπτυξη της στρατηγικής νέων προϊόντων για την εταιρεία και
- § αποφάσεις στρατηγικής ανάθεσης/διανομής των διαθέσιμων πόρων.

Η επιλογή των έργων δεν είναι μια απλή απόφαση. Κατά την επιλογή των έργων κάθε έργο ελέγχεται μόνο του. Η μέθοδος διαχείρισης χαρτοφυλακίου εξετάζει το σύνολο των έργων αυτών, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια πιο καθαρή εικόνα στη σύγκριση μεταξύ αυτών. Με τη μέθοδο αυτή, γίνεται εκτίμηση των έργων, επιλέγονται και μπαίνουν σε σειρά προτεραιότητας.

---

### ΣΤΟΧΟΙ

---

Για την παρακολούθηση των έργων υπάρχουν διαθέσιμα αρκετά εργαλεία και τεχνικές. Τρεις είναι οι στόχοι που μπορεί να επιδιώκει μια επιχείρηση μέσω της υιοθέτησης της διαχείρισης χαρτοφυλακίου νέων προϊόντων. Οι τρεις αυτοί στόχοι της διαχείρισης χαρτοφυλακίου είναι η μεγιστοποίηση της αξίας (**value maximization**), η ισορροπία (**balance**) και η στρατηγική ευθυγράμμιση (**strategic direction**) του χαρτοφυλακίου.

---

### ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΞΙΑΣ

---

Είναι ο καταμερισμός των πόρων έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία του χαρτοφυλακίου αναφορικά με τις επιδιώξεις της επιχείρησης, δηλαδή με χαρακτηριστικά όπως η κερδοφορία, αλλά και η καινοτομία, κλπ. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της αξίας του έργου είναι:

- § Καθαρή Παρούσα Αξία: Υπολογίζεται η καθαρή παρούσα αξία και πρέπει να είναι μεγαλύτερη από κάποιο ελάχιστο όριο που καθορίζεται. Επίσης, σύμφωνα με την καθαρή παρούσα αξία τα έργα βαθμονομούνται.
- § Προσδοκώμενη Εμπορική Αξία: Η προσδοκώμενη εμπορική αξία είναι διαφορετική από την καθαρή παρούσα αξία και εισάγει τις πιθανότητες της τεχνικής και εμπορικής επιτυχίας.
- § Μοντέλο Βαθμολόγησης: Οι αποφασίζοντες βαθμολογούν τα έργα σύμφωνα με ένα πλήθος ερωτήσεων με στόχο να ξεχωρίσουν τα πολύ καλά έργα. Η βαθμολογία που συγκεντρώνει κάθε έργο δείχνει την αξία του έργου για την εταιρεία και δεν έχει σχέση μόνο με οικονομικά κριτήρια.

Τα έργα μπαίνουν σε σειρά προτεραιότητας ανάλογα με την αξία που έχουν σε κάποια από τις παραπάνω μεθόδους.

---

### ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ

---

Είναι η επίτευξη της επιθυμητής ισορροπίας των έργων αναφορικά με πολλές διαφορετικές παραμέτρους: μεγάλης-μικρής χρονικής διάρκειας έργα, υψηλού-

χαμηλού κινδύνου, έργα σε διαφορετικές αγορές, έργα που χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνολογίες και όμοιους πόρους. Για την διαπίστωση της ύπαρξης ισορροπίας του χαρτοφυλακίου ελέγχονται χαρακτηριστικά όπως:

- § Ο βαθμός στον οποίο ταιριάζει με την επιχειρηματική στρατηγική.
- § Η αξία και στρατηγική σημασία για την επιχείρηση.
- § Η διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- § Η απόδοση με βάση τις χρηματοοικονομικές προσδοκίες.
- § Η ανταγωνιστική επίδραση των τεχνολογιών.
- § Οι πιθανότητες επιτυχίας.
- § Το κόστος έρευνας και ανάπτυξης.
- § Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση του έργου.
- § Η κεφαλαιακή επένδυση και οι δαπάνες μάρκετινγκ που απαιτούνται.

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ

---

Γίνεται με στόχο να επιτευχθεί συμφωνία της στρατηγικής της εταιρείας με το τελικό χαρτοφυλάκιο των προϊόντων. Ο στόχος αυτός σημαίνει την εξασφάλιση ότι: το τελικό χαρτοφυλάκιο νέων προϊόντων αντανακλά την στρατηγική της επιχείρησης, η κατανομή των δαπανών σε διάφορα έργα και προϊόντα, αγορές, τεχνολογίες, κλπ αντικατοπτρίζει την στρατηγική της επιχείρησης, όλα τα έργα συμβαδίζουν με την στρατηγική. Το αποτέλεσμα αυτής της ευθυγράμμισης είναι:

- § Η ύπαρξη ενός χαρτοφυλακίου ανά στρατηγική προσέγγιση.
- § Ανόμοια προϊόντα δεν ανταγωνίζονται για πόρους ή προτεραιότητες.
- § Η επένδυση σε πόρους είναι συνεπής με την επιθυμητή κατανομή των πόρων, αντανακλών δηλαδή την στρατηγική της επιχείρησης.

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

---

Σύμφωνα με μελέτη των Cooper, Edgett και Kleinschmidt, οι καλύτερες σε αποδόσεις επιχειρήσεις έχουν συγκεκριμένες διαφορές, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, ως προς τον τρόπο διαχείρισης χαρτοφυλακίου. Αυτές είναι οι εξής:

- § Θεωρούν τη διοίκηση χαρτοφυλακίου νέων προϊόντων ως πλέον σημαντική επιχειρηματική διαδικασία.

- § Έχουν υιοθετήσει μια ξεκάθαρη προσέγγιση διοίκησης χαρτοφυλακίου με ξεκάθαρους κανόνες και διαδικασίες, τις οποίες υποστηρίζει η διοίκηση και η οποία ακολουθείται σε όλα τα έργα νέων προϊόντων.
- § Βασίζονται λιγότερο στις χρηματοοικονομικές μεθόδους ως εργαλείο διοίκησης του χαρτοφυλακίου.
- § Βασίζονται περισσότερο στις στρατηγικές μεθόδους για αποφάσεις που αφορούν την κατανομή πόρων και το χαρτοφυλάκιο έργων νέων προϊόντων.
- § Χρησιμοποιούν πολλαπλές μεθόδους και τεχνικές για τη διοίκηση χαρτοφυλακίου, αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι καμία μέθοδος δεν δίνει από μόνη της το σωστό αποτέλεσμα.

Η διαχείριση χαρτοφυλακίου έχει αυξημένη σημαντικότητα καθώς πιθανά λάθη κατά τη διαδικασία αυτή προοιωνίζουν σημαντικές αρνητικές συνέπειες στο σύνολο των προσπαθειών διαχείρισης του χαρτοφυλακίου<sup>2</sup>. Τα κυριότερα από αυτά είναι τα εξής:

### Απουσία στρατηγικών κριτηρίων

Μια αρνητική πλευρά της κακής διαχείρισης χαρτοφυλακίου είναι η απουσία στρατηγικών κριτηρίων για την επιλογή των έργων νέων προϊόντων. Αυτό μεταφράζεται σε: έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού των έργων, ασυμφωνία της στρατηγικής έργων με τη στρατηγική της επιχείρησης, διατήρηση εντός του χαρτοφυλακίου πολλών μη-σημαντικών στρατηγικά έργων, πραγματοποίηση εξόδων έρευνας & ανάπτυξης για έργα που δεν εξυπηρετούν στρατηγικές προτεραιότητες της εταιρείας. Το αθροιστικό αποτέλεσμα είναι αποσπασματικές έως τυχαίες ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης και σπατάλη πόρων για νέα προϊόντα που δεν εξυπηρετούν τη στρατηγική της εταιρείας.

### Συντήρηση έργων χαμηλής αξίας

Η κακή διαχείριση χαρτοφυλακίου σημαίνει αναποτελεσματικές αποφάσεις επιλογής αλλά και συνέχισης/διακοπής έργων (**Go/Kill**). Αυτό με τη σειρά του

---

<sup>2</sup> Cooper R., Edgett S., & Kleinschmidt E. (2000), "Benchmarking firms' new product performance and practices", *Engineering Management Review*, 23,3 Fall 1995 και "Winning business in product development: Critical success factors", *Research-Technology Management*, July-August 1996.

οδηγεί σε ύπαρξη πολλών μέτριων έργων, αλλά και επεκτάσεων, τροποποιήσεων και μικρών σε μέγεθος έργων. Πολλά από αυτά τα έργα έχουν οριακή αξία και χρησιμότητα για την επιχείρηση. Συνεπώς, δημιουργείται-συντηρείται έλλειψη σημαντικών και ανταποδοτικών έργων, ενώ παράλληλα τα λίγα καλά έργα πάσχοντας από έλλειψη πόρων απαιτούν περισσότερο χρόνο για να ολοκληρωθούν και μπορεί να μην επιτύχουν την πλήρη και αποδοτικότερη ανάπτυξη τους.

### Έλλειψη εστίασης

Ένα επιπλέον αποτέλεσμα της κακής διαχείρισης χαρτοφυλακίου είναι η ισχυρή απροθυμία για τερματισμό έργων, καθώς συνήθως δεν υπάρχουν σταθερά και ξεκάθαρα κριτήρια για την πραγματοποίηση αυτών των αποφάσεων. Το αποτέλεσμα είναι η έλλειψη εστίασης, η πληθώρα έργων και η πολυδιάσπαση της χρήσης των διαθέσιμων πόρων. Αυτά με τη σειρά τους οδηγούν σε αυξημένους χρόνους ανάπτυξης προϊόντων και διάθεσης τους στην αγορά, χαμηλή ποιότητα εκτέλεσης των έργων και μειωμένα ποσοστά επιτυχίας των νέων προϊόντων.

### Λάθος έργα

Η κακή διαχείριση έργων σημαίνει ότι συχνά επιλέγονται λάθος έργα για ανάπτυξη. Χωρίς σταθερή, γνωστή και καταγεγραμμένη μέθοδο επιλογής, οι αποφάσεις δεν βασίζονται σε στοιχεία και αντικειμενικά κριτήρια, αλλά σε γνώμες, συναισθήματα και ενδο-εταιρικές ισορροπίες (**politics**). Σύνηθες είναι το φαινόμενο συγκεκριμένων στελεχών που επιδιώκουν επίμονα την υλοποίηση συγκεκριμένων έργων τα οποία θεωρούν ως “δικά τους”.

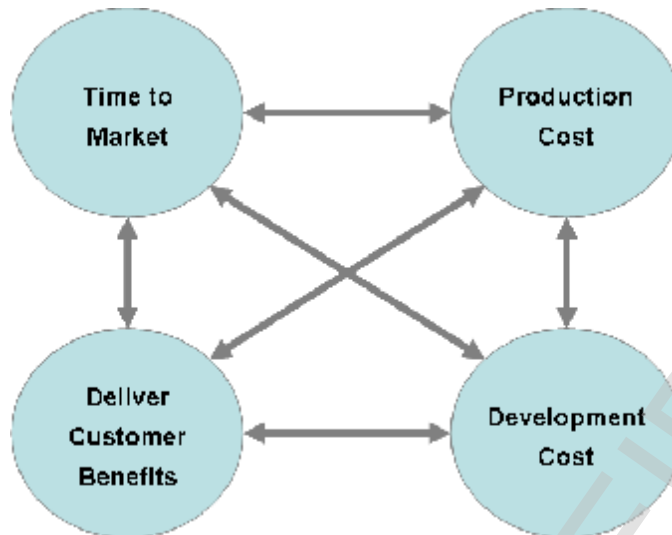
---

## ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ

---

Σήμερα, τόσο οι εταιρείες όσο και οι ακαδημαϊκοί ερευνητές συμφωνούν ότι η επιτυχημένη ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία η οποία πρέπει να ξεπεράσει πολλά **tradeoffs** (βλέπε επόμενο σχήμα). Η ικανοποίηση των πελατών, η έγκαιρη διάθεση στην αγορά καθώς και η μείωση του κόστους μέσω διαχείρισης της ποιότητας είναι όλοι σημαντικοί παράγοντες, αλλά κανένας δεν εξασφαλίζει την επιτυχία του προϊόντος.

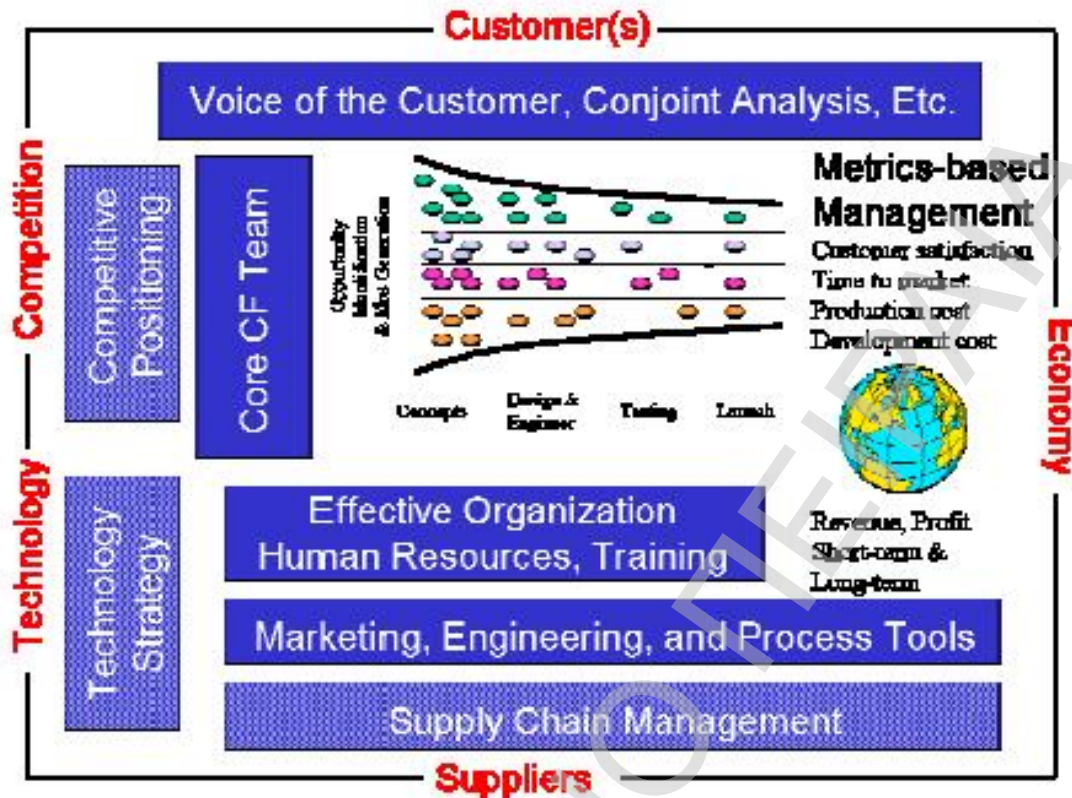




ΣΧΗΜΑ 3 TRADEOFFS ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Βέβαια, ένα προϊόν θα είναι περισσότερο κερδοφόρο αν επιτύχει υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών, φτάσει γρηγορότερα στην αγορά, κοστίζει λιγότερο για να παραχθεί και να αναπτυχθεί. Από το παραπάνω σχήμα καθορίζεται η προοπτική για την ανάλυση των μεθόδων και εργαλείων που χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να διασφαλίζει ότι: η εταιρεία λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά απέναντι στους στρατηγικούς της στόχους, καθώς και ότι κάνει τα καλύτερα **tradeoffs** μεταξύ αυτών των στόχων. Θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι κατά την επιδίωξη αποτελεσματικής και αποδοτικής ανάπτυξης νέων προϊόντων υπάρχουν **tradeoffs**. Για παράδειγμα, αν επικεντρωθούμε σε μόνο δύο από τους παραπάνω αναφερόμενους παράγοντες, την ικανοποίηση πελατών και το κόστος παραγωγής, παρατηρούμε ότι η μείωση του κόστους παραγωγής (μέσω της μαζικής παραγωγής και επαναχρησιμοποίησης του παραγωγικού εξοπλισμού) μπορεί να μειώσει το χρόνο που απαιτείται για την είσοδο στην αγορά καθώς και τα κόστη ανάπτυξης, αλλά μπορεί να θυσιάσει την ικανότητα για ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Για να πραγματοποιούνται αποτελεσματικά τα συγκεκριμένα **tradeoffs**, οι περισσότερες εταιρείες αντιμετωπίζουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία (**end to end**) που άπτεται του Μάρκετινγκ, της Παραγωγής και άλλων τμημάτων της εταιρείας. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται συγκεντρωμένες οι πολλές από τις δυνάμεις που επηρεάζουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων (**Seering 1998**).



ΣΧΗΜΑ 4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - END TO END

Οι πέντε δυνάμεις στην περιφέρεια του παραπάνω σχήματος παρουσιάζουν τις εξωτερικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Όλες οι ενέργειες πραγματοποιούνται για να αντιμετωπίσουν τις συγκεκριμένες δυνάμεις. Για παράδειγμα, η ταχύτητα εισόδου στην αγορά μπορεί να είναι περισσότερο κρίσιμη στον κλάδο των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας, όπου υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και ραγδαίες αλλαγές στα προϊόντα και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται.

Οι κυριότεροι λόγοι που αναφέρονται αναφορικά με τη σημαντικότητα της διαδικασίας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου είναι οι εξής<sup>3</sup>:

- § Η μεγιστοποίηση της απόδοσης (οικονομικής) των νέων προϊόντων και συνεπώς η επίτευξη των οικονομικών στόχων που έχουν τεθεί.
- § Η διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας και η αύξηση των πωλήσεων και των μεριδίων αγοράς που αυτή κατέχει.

<sup>3</sup> Cooper R., Edgett S., & Kleinschmidt E. (2001), "Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study", July 2001.

- § Η σωστή και αποτελεσματική ανάθεση των πόρων, ιδιαίτερα αυτών που βρίσκονται σε έλλειψη.
- § Η ενδυνάμωση της σχέσης μεταξύ της επιλογής έργων και της επιχειρηματικής στρατηγικής. Το χαρτοφυλάκιο είναι η έκφραση της στρατηγικής και πρέπει να την υποστηρίζει.
- § Η επίτευξη εστίασης στα σημαντικά (λίγα) έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων και η εξασφάλιση για αυτά των απαιτούμενων πόρων.
- § Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων έργων αλλά και μεταξύ έργων υψηλού και χαμηλού κινδύνου, πάντα ευθυγραμμισμένων με την εταιρική στρατηγική.
- § Η καλύτερη επικοινωνία και διάχυση των προτεραιοτήτων εντός της εταιρείας, τόσο οριζόντια όσο και κάθετα.
- § Η εξασφάλιση της αντικειμενικότητας στην επιλογή των έργων, απορρίπτοντας τα μη αποδοτικά.

## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑΔΙΟΥ - ΠΥΛΗΣ

---

Πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της μείωσης του χρόνου υλοποίησης των νέων προϊόντων, με ταυτόχρονη αύξηση του ποσοστού επιτυχίας αυτών στην αγορά. Συνεπώς, πρέπει να χρησιμοποιούν μια συστηματική διαδικασία για τη διαχείριση του προγράμματος ανάπτυξης του νέου προϊόντος, από την δημιουργία της ιδέας μέχρι την εισαγωγή του στην αγορά. Η πιο γνωστή μέθοδος διαχείρισης που χρησιμοποιείται από πολλές και μεγάλες εταιρείες, (σε διαφορετικές παραλλαγές της μεθόδου) είναι η μέθοδος σταδίου-πύλης (**stage-gate**). Η μέθοδος αυτή χωρίζει την όλη διαδικασία σε μια σειρά από διακριτά και χαρακτηριστικά στάδια (**stages**).

### ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

---

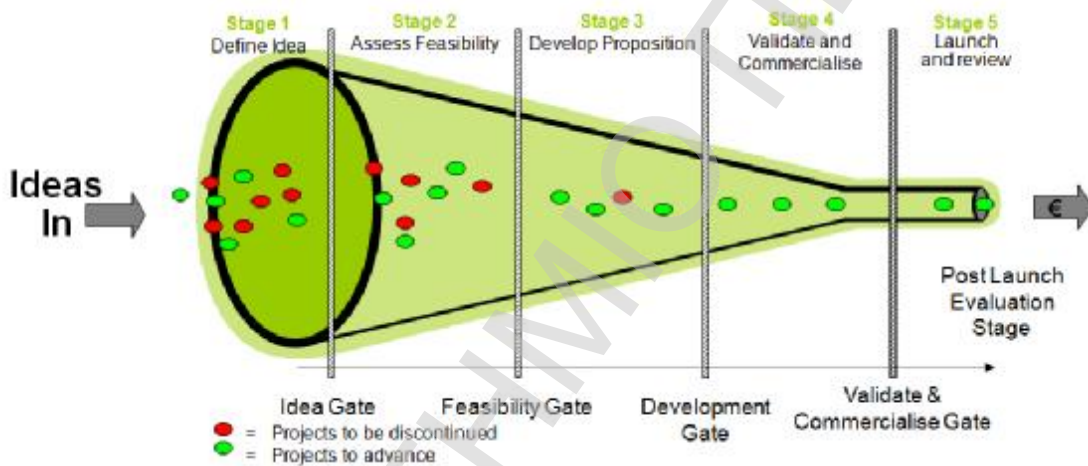
Η μεθοδολογία Σταδίου-Πύλης αποσκοπεί στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της διαχείρισης της διαδικασίας ανάπτυξης των νέων προϊόντων. Κύριος σκοπός της μεθοδολογίας Σταδίου-Πύλης είναι η διασφάλιση ποιότητας στη διαδικασία ανάπτυξη νέων προϊόντων, με απώτερο στόχο την επιλογή για ανάπτυξη των μελλοντικών πετυχημένων προϊόντων.

Η μεθοδολογία Σταδίου-Πύλης σπάει τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος σε ένα προκαθορισμένο σύνολο από Στάδια, κάθε ένα από τα οποία αποτελείται από ένα σύνολο προκαθορισμένων, λειτουργικών και παράλληλων ενεργειών. Η είσοδος σε κάθε Στάδιο είναι μια Πύλη. Οι Πύλες ελέγχουν τη διαδικασία, εκτελούν τον έλεγχο της ποιότητας και αποτελούν τα σημεία απόφασης για τη συνέχιση, τον τερματισμό ή το πάγωμα του έργου. Η μεθοδολογία αυτή εισάγει:

- § Σημεία ελέγχου στην διαδικασία
- § Ελεγκτές ποιότητας
- § Μέτρα σύγκρισης
- § Δραστηριότητες, μεθόδους και βέλτιστες πρακτικές σε κάθε στάδιο
- § Παραδοτέα
- § Κατανομή πόρων

Ο στόχος της ανάπτυξης πετυχημένων προϊόντων επιτυγχάνεται με:

- § Συνεχή και επαναληπτικό έλεγχο της διαδικασίας στις παρεμβαλλόμενες Πύλες. Ο έλεγχος γίνεται σε κρίσιμα σημεία σε όλους τους τομείς και καθ' όλη την διαδικασία.
- § Βελτιστοποίηση της διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων. Με την αξιολόγηση των έργων που είναι προς ανάπτυξη, οι διαθέσιμοι πόροι χρησιμοποιούνται για έργα που δείχνουν περισσότερο πετυχημένα από τα υπόλοιπα.
- § Μείωση του χρόνου ανάπτυξης του προϊόντος. Η ποιότητα εκτέλεσης όλων των ενεργειών αλλά και η ταυτόχρονη εκτέλεσή τους, οδηγεί στη μείωση του συνολικού χρόνου από την σύλληψη της ιδέας έως το λανσάρισμα του προϊόντος στην αγορά.



ΣΧΗΜΑ 5 IPM FUNNEL

Επιπρόσθετα, η μεθοδολογία έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- § Εστιάζει στα πιθανά επιτυχή έργα. Μετατροπή του **tunnel** σε **funnel** (βλέπε παραπάνω σχήμα).
- § Έχει σαφή προσανατολισμό στις ανάγκες της αγοράς.
- § Περιλαμβάνει Προκαταρκτική έρευνα αγοράς, Αναγνώριση αναγκών χρηστών, Ανάλυση ανταγωνισμού, Δοκιμή ιδέας, Ανάδραση χρηστών κατά την ανάπτυξη, Δοκιμές πεδίου, Δοκιμές αγοράς, Πρόγραμμα προώθησης.
- § Απαιτεί συμμετοχή του εμπορικού στην ανάπτυξη και έλεγχο της προόδου του προϊόντος.
- § Εξασφαλίζει την καλλίτερη προετοιμασία στον ορισμό και τα βασικά στοιχεία του προϊόντος, από τα πρώτα στάδια του κύκλου ανάπτυξης.

- § Ενθαρρύνει και στηρίζεται την παράλληλη μηχανική (**concurrent engineering**).
- § Ενεργοποιεί τις ομάδες εργασίας, εμπλέκει διαφορετικές ειδικότητες εργαζομένων, διαθέτει υπεύθυνο έργου, στηρίζεται σε μικρό πυρήνα ατόμων σε όλο το έργο, επιτρέποντας τη συμμετοχή περισσότερων εμπλεκόμενων σύμφωνα με τις απαιτήσεις του έργου.
- § Υποστηρίζει τη διαφοροποίηση των προϊόντων με ανταγωνιστικά προτερήματα και ενσωμάτωση κριτηρίων αυτού του είδους στην διαδικασία.
- § Λειτουργεί με ταχύτητα και ευελιξία.

---

### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

---

---

#### ΣΤΑΔΙΑ

---

Στη μεθοδολογία **Stage-Gate** περιλαμβάνονται συνήθως τέσσερα, πέντε ή έξι Στάδια (**Stages**). Κάθε ένα από τα στάδια είναι σχεδιασμένο ώστε να συγκεντρώνει τις απαιτούμενες πληροφορίες για τη συνέχιση του έργου στην επόμενη Πύλη (**Gate**). Κάθε στάδιο αποτελείται από παράλληλες εργασίες που εκτελούνται με τη συμμετοχή διαφόρων τμημάτων μέσα στην εταιρία. Οι εργασίες αυτές σχεδιάζονται έτσι ώστε να επιτυγχάνονται:

- § Οι στόχοι
- § Οι συντελεστές επιτυχίας
- § Οι βέλτιστες πρακτικές

Επίσης, οι εργασίες αυτές σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να συλλέγονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες ώστε να μειώνεται η αβεβαιότητα του εγχειρήματος.

Χαρακτηριστικά του κάθε σταδίου είναι:

- § Σε κάθε στάδιο πρέπει να πραγματοποιηθούν παράλληλα ορισμένες ενέργειες, που πρέπει να εκτελεστούν από άτομα που προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της εταιρείας. Οι ενέργειες αυτές καθορίζονται από την εταιρεία και διαμορφώνονται με τον χρόνο.
- § Σε κάθε στάδιο συγκεντρώνονται τα στοιχεία που απαιτούνται για να προωθήσουν το προϊόν στο επόμενο στάδιο.

- § Κανένα στάδιο δεν ανήκει σε κάποιο τμήμα, πχ. Μάρκετινγκ, Έρευνας και ανάπτυξης, κλπ. αλλά μοιράζεται σε διάφορα τμήματα.
- § Το κόστος κάθε σταδίου είναι μεγαλύτερο από το προηγούμενο, καθώς τα έργα που απορρίπτονται στις τελευταίες πύλες έχουν καταναλώσει περισσότερους πόρους.

Η είσοδος σε κάθε στάδιο είναι μέσα από μια πύλη (**gate**). Οι πύλες ελέγχουν ποιοτικά την διαδικασία και αποτελούν σημεία συνέχισης ή περάτωσης της διαδικασίας. Με την αποπεράτωση ενός σταδίου πρέπει να έχει επιτευχθεί η μείωση στο ελάχιστο τυχόν αβεβαιοτήτων που υπήρχαν στο προηγούμενο στάδιο και με τον τρόπο αυτό να μειωθεί στο ελάχιστο το αναλαμβανόμενο ρίσκο από την εταιρεία. Κάθε στάδιο αποσαφηνίζει πολύ περισσότερο το προηγούμενο και συγκεντρώνει τα στοιχεία που απαιτούνται για την εκτέλεση του.

Τα κύρια Στάδια είναι τα εξής:

- § Ανακάλυψη: περιλαμβάνει τις πρώτες ενέργειες ώστε να γεννηθούν ιδέες και να αποκαλυφθούν εκμεταλλεύσιμες ευκαιρίες.
- § Εξέταση των προοπτικών: αφορά την γρήγορη αρχική έρευνα του έργου.
- § Δημιουργία του Επιχειρησιακού σχεδίου: είναι μια αναλυτικότερη έρευνα, τόσο της αγοράς όσο και τεχνικών θεμάτων, που περιλαμβάνει τον καθορισμό του έργου και του προϊόντος, καθώς και τον σχεδιασμό του έργου.
- § Ανάπτυξη: είναι ο ουσιαστικός αναλυτικός σχεδιασμός και η ανάπτυξη του νέου προϊόντος, ο σχεδιασμός των εργασιών και της διαδικασίας παραγωγής.
- § Έλεγχος και επικύρωση: περιλαμβάνει τον έλεγχο στην αγορά, σε εργαστήρια και στην παραγωγή ώστε να εξακριβωθεί και να επικυρωθεί το προϊόν και οι διαδικασίες που σχετίζονται με αυτό (**marketing**, πωλήσεις, παραγωγή, **logistics**).
- § Λανσάρισμα: αφορά τη διάθεση του προϊόντος στην αγορά και την εκκίνηση όλων των σχετικών διαδικασιών.

---

### ΠΥΛΕΣ

---

Πριν από κάθε στάδιο υπάρχει μια πύλη (**Gate**) ή αλλιώς ένα σημείο απόφασης (**Go/Kill**) για τη συνέχιση ή όχι του έργου. Η αποτελεσματική λειτουργία των πυλών είναι κομβικής σημασίας για το επιτυχές λανσάρισμα των νέων προϊόντων:

Οι πύλες λειτουργούν ως σημεία ποιοτικού ελέγχου, όπου αντικείμενο εστίασης είναι η ποιότητα εκτέλεσης του έργου. Είναι τα σημεία όπου συγκεντρώνονται όλες οι πληροφορίες και αποτελούν το κατώφλι του επόμενου σταδίου. Οι πύλες επίσης λειτουργούν ως σημεία απόφασης (**Go/Kill**) κρίνοντας το μέλλον των έργων, καθώς και προτεραιοποίησης των απαιτούμενων ενεργειών. Δημιουργούν δηλαδή το “**funnel**” καθώς μέσω των διαδοχικών πυλών απορρίπτονται τα μέτρια έργα.

Οι πύλες έχουν να κάνουν με τρία θέματα ποιότητας: την ποιότητα εκτέλεσης, την εξυπηρέτηση των εταιρικών στόχων και την ποιότητα του πλάνου εργασιών:

- § Ποιότητα εκτέλεσης: έχουν γίνει όλα τα βήματα κατά το προηγούμενο στάδιο με το επίπεδο ποιότητας που απαιτείται; Συνεπώς, έχει κάνει σωστά όλες τις απαιτούμενες ενέργειες η ομάδα εργασίας;
- § Εταιρικοί στόχοι: συνεχίζει το έργο να είναι ελκυστικό (από οικονομικής και επιχειρησιακής) για την εταιρεία;
- § Πλάνο εργασιών: είναι το πλάνο εργασιών εφικτό; μπορούν να διατεθούν οι απαιτούμενοι πόροι;

Η δομή κάθε πύλης είναι ίδια και αποτελείται από:

- § Ένα σύνολο απαιτούμενων παραδοτέων. Είναι όλες οι πληροφορίες που πρέπει η ομάδα του έργου να παρουσιάσει στο σημείο αποφάσεων (π.χ. τα αποτελέσματα από ένα σύνολο ολοκληρωμένων ενεργειών). Τα παραδοτέα είναι συγκεκριμένα και διαφορετικά για κάθε πύλη, ενώ αποφασίζονται στην έξοδο της προηγούμενης πύλης.
  - § Κριτήρια σύμφωνα με τα οποία ελέγχεται το έργο. Αυτά ουσιαστικά απαντούν σε κρίσιμες ερωτήσεις για τη συνέχιση του έργου (π.χ. Συμβαδίζει το έργο με τη στρατηγική της εταιρείας? Το προϋπολογισμένο κόστος του νέου προϊόντος εξακολουθεί να είναι το επιθυμητό? Πόσο ελκυστικό είναι το νέο προϊόν για την αγορά? κλπ).
  - § Καθορισμός των αποτελεσμάτων. Αυτά αποτελούνται από μια απόφαση (**go/kill/hold/recycle**), ένα πλάνο εργασιών για το στάδιο που ακολουθεί (εργασίες που θα πραγματοποιηθούν, έξοδα που θα γίνουν, καθορισμός χρονοδιαγράμματος), καθώς και μια λίστα παραδοτέων για την επόμενη πύλη.
- Οι τέσσερις πιθανές αποφάσεις σε μια Πύλη έχουν την εξής σημασία:



- ύ Συνέχιση (go): Το έργο έχει εγκριθεί, περιλαμβάνοντας τους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό και τα χρήματα που απαιτούνται.
- ύ Τερματισμός (kill): Το έργο πρέπει να τερματιστεί χωρίς να δαπανηθούν επιπλέον πόροι, βέβαια χωρίς αυτό να επανέλθει με άλλο όνομα.
- ύ Πάγωμα (hold): Το έργο ικανοποιεί τα κριτήρια της Πύλης, ωστόσο προσωρινά θα σταματήσει καθώς υπάρχουν άλλα καλύτερα διαθέσιμα έργα που θα πρέπει να προχωρήσουν.
- ύ Ανακύκλωση (recycle): Οι εργασίες στο προηγούμενο Στάδιο δεν έγιναν με το σωστό τρόπο ή οι συνθήκες μεταβλήθηκαν, συνεπώς το έργο θα επαναλάβει τις ίδιες εργασίες του προηγούμενου σταδίου.

Ουσιαστικά κάθε πύλη αντιστοιχεί σε μια συνάντηση της ομάδας εργασίας του έργου ανάπτυξης νέου προϊόντος με τη διεύθυνση της εταιρείας καθώς και στελέχη διαφόρων τμημάτων της. Κατά τη συνάντηση αυτή, η ομάδα έργου παρουσιάζει τα απαιτούμενα παραδοτέα, συζητούνται τα κριτήρια ελέγχου του έργου και λαμβάνονται οι απαραίτητες αποφάσεις.

---

### ΚΡΙΤΗΡΙΑ

---

Τα κριτήρια των πυλών μπορεί να είναι απαιτούμενα για τη συνέχιση του έργου (**must-meet**) ή επιθυμητά (**should-meet**).

- § Απαιτούμενα Κριτήρια: είναι ερωτήσεις Ναι /Όχι. Ένα Όχι μπορεί να σημαίνει ακόμα και τον τερματισμό του έργου.
- § Επιθυμητά Κριτήρια: υπάρχουν κάποια πολύ επιθυμητά χαρακτηριστικά που όμως μια αρνητική απάντηση δεν μπορεί να τερματίσει το έργο. Για αυτά τα κριτήρια χρησιμοποιούνται κυρίως μέθοδοι βαθμολόγησης.

Παραδείγματα απαιτούμενων και επιθυμητών κριτηρίων είναι τα ακόλουθα:

Απαιτούμενα κριτήρια:

- § Είναι το έργο του προϊόντος σύμφωνο με τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας?
- § Είναι η ανάπτυξη του τεχνικά εφικτή?
- § Υπάρχουν αρκετοί πόροι διαθέσιμοι για την ανάπτυξη του?

Επιθυμητά κριτήρια:

- § Πόσο ελκυστική είναι η αγορά (μεγάλη ή αναπτυσσόμενη)?
- § Διαθέτει η εταιρεία την απαιτούμενη τεχνογνωσία για την υλοποίηση του έργου?
- § Πόσο εύκολα και άμεσα μπορεί το νέο προϊόν να χρησιμοποιήσει τα υπάρχοντα εργοστάσια και τον υπάρχον παραγωγικό εξοπλισμό?
- § Πόσο ισχυρό είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του νέου προϊόντος?

### ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

---

Τρία συστατικά της διαδικασίας εφαρμογής αποδεικνύονται κρίσιμα για την επιτυχία αυτής<sup>4</sup>:

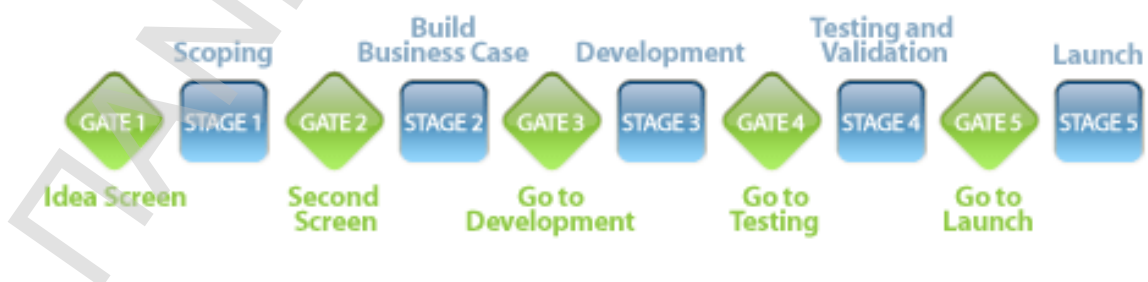
- § Η διαχείριση των αντιλήψεων και προσδοκιών της εταιρείας για τη διαδικασία και η υποστήριξη της διαδικασίας.
- § Η ανάπτυξη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας ως αντιστάθμισμα στην πειθαρχία και το βάθος ανάλυσης της διαδικασίας.
- § Η πρόκληση συχνού και δημιουργικού διαλόγου μεταξύ των μελών των διατμηματικών ομάδων που συμμετέχουν στη διαδικασία.

Αν και οι παράγοντες αυτοί φαίνονται αρχικά απλοί, είναι δύσκολη η εφαρμογή τους μέσα σε μια ήδη δομημένη εταιρεία.

### ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

---

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ένα τυπικό (γενικό) διάγραμμα ροής της μεθόδου. Το στάδιο της ανάπτυξης είναι στο μέσον περίπου της μεθόδου, ενώ η πλήρης παραγωγή και είσοδος στην αγορά είναι το τελευταίο στάδιο.



---

<sup>4</sup> Connor P. (1994), Implementing a Stage-Gate Process: A Multi-Company Perspective.

### ΣΧΗΜΑ 6 ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΠΥΛΕΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ STAGE – GATE

Η μέθοδος αρχίζει με την δημιουργία της ιδέας. Στη συνέχεια έχουμε δύο στάδια μελέτης. Στο πρώτο έχουμε μια γρήγορη εκκαθάριση των ιδεών και επιλογή τμήματος έργων για συνέχιση. Στο στάδιο 2 έχουμε μια πιο λεπτομερή ανάλυση των έργων.

Μετά την ανάπτυξη έχουμε την δοκιμή και την επικύρωση. Πολύ σημαντική είναι και η εκ των υστέρων αξιολόγηση.

Στάδιο 0: Δημιουργία ιδεών. Βασικό στάδιο που προηγείται της μεθόδου διαχείρισης νέων προϊόντων. Αποτελούν το έναυσμα για την εκκίνηση της μεθόδου.

Στάδιο 1: Προκαταρκτική Ανάλυση. Στο στάδιο αυτό έχουμε μια γρήγορη εξέταση και επιλογή έργων που θα συνεχίσουν στο επόμενο στάδιο. Γίνεται γρήγορα, οικονομικά και κατά βάση είναι μια έρευνα γραφείου.

Στάδιο 2: Λεπτομερής Ανάλυση. Στο στάδιο αυτό έχουμε μια πολύ πιο αναλυτική εξέταση της ιδέας που μπορεί να οδηγήσει σε μια επιχειρηματική ιδέα. Στο στάδιο αυτό εκτελούμε όλη την απαιτούμενη έρευνα αγοράς και ανάλυση του προϊόντος. Αποτέλεσμα είναι η επιχειρηματική ιδέα που περιλαμβάνει τον ορισμό του προϊόντος, την εξακρίβωσή του και ένα πρόγραμμα εργασίας.

Στάδιο 3: Ανάπτυξη. Το στάδιο αυτό είναι κοστοβόρο. Εκτελούμε όλη την ανάλυση και ανάπτυξη του προϊόντος. Το αποτέλεσμα του σταδίου αυτού είναι ένα εργαστηριακό πρωτότυπο που περιλαμβάνει και πλήρες πλάνο παραγωγής και τον εμπορικό σχεδιασμό του.

Στάδιο 4: Έλεγχος και Επικύρωση. Σκοπός είναι η επικύρωση όλων των εμπορικών στόχων του προγράμματος, δηλ. του νέου προϊόντος, του τρόπου προώθησης και της παραγωγής του. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει δοκιμές σε πραγματικές συνθήκες, σε εργαστήρια και εμπορικές δοκιμές.

Στάδιο 5: Πλήρης παραγωγή και εισαγωγή στην αγορά. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την εκτέλεση των εργασιών εμπορικής προώθησης, παραγωγής, διανομής, εξασφάλισης ποιότητας και παρακολούθησης πορείας του προϊόντος.

Στάδιο 6: Επισκόπηση του πορείας του προϊόντος. Εκτελείται σε χρονικό διάστημα μετά την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Η επισκόπηση αυτή κλείνει τον κύκλο του προϊόντος και τερματίζει το πρόγραμμα του προϊόντος και παρέχει βασική γνώση στην εταιρεία.

Πέραν αυτών των σταδίων υπάρχει και η μορφοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας. Βασικά καλύπτει την όλη διαδικασία δεν αποτελεί κάποιο στάδιο, αλλά πάντα υπεισέρχεται στην αξιολόγηση των αποφάσεων.

### ΣΤΑΔΙΟ 0: ΑΝΑΚΑΛΥΨΗ

---

Οι ιδέες είναι η πρώτη ύλη για τη διαδικασία του νέου προϊόντος. Η τέλεια σχεδιασμένη διαδικασία νέου προϊόντος δεν μπορεί από μόνη της να δώσει ένα επιτυχημένο προϊόν. Χρειάζονται καλές ιδέες και μάλιστα πολλές.

Πολλές εταιρίες θεωρούν τόσο σημαντική τη γέννηση ιδεών, ώστε την περιλαμβάνουν σε ένα νέο πρωταρχικό στάδιο που το ονομάζουν Στάδιο Ανακάλυψης. Σε αυτό το στάδιο κάνουν βασική τεχνική έρευνα, ψάχνουν για νέες τεχνολογικές δυνατότητες, νέες ανάγκες της αγοράς και ευκαιρίες που υπάρχουν. Από το στάδιο αυτό προκύπτουν ιδέες-προτάσεις που μπορούν να μετεξελιχθούν σε επιτυχή προϊόντα.

### ΠΥΛΗ 1<sup>η</sup>: ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

---

Στο σημείο αυτό βασικά δημιουργείται ένα έργο. Εάν η απόφαση είναι να περάσει το έργο, τότε πρέπει να δοθούν οι απαραίτητοι υλικοί και οικονομικοί πόροι για να γίνει μια επεξεργασία της ιδέας. Τα κριτήρια επιλογής είναι συνήθως πολύ ελαστικά, όπως:

- § Στρατηγική εναρμόνιση. Πόσο η πρόταση εμπίπτει στην αγορά και στην τεχνολογία της επιχείρησης.
- § Πόσο εφικτό είναι το έργο. Πόσο φαίνεται ότι το έργο μπορεί να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί.
- § Πιθανότητες επιτυχίας και εμπορικής αποδοχής. Μέγεθος αγοράς, ανάπτυξη και ευκαιρίες.
- § Ανταγωνιστικό προτέρημα.
- § Συνέργεια με τους πόρους της εταιρείας.
- § Πόσο το έργο εμπίπτει στην πολιτική της εταιρείας. (Περιβαλλοντικά, νομοθετικά, κλπ.).

Συνήθως δεν έχουμε αυστηρά και άμεσα οικονομικά κριτήρια στην πρώτη επιλογή. Η βαθμολόγηση γίνεται με την χρήση λίστα ελέγχου και κάθε κριτήριο βαθμολογείται, ενώ το κάθε κριτήριο έχει και το δικό του βάρος. Η ομάδα κρίσης αποτελείται από στελέχη του τεχνικού και του εμπορικού τμήματος. Σε πολλές

εταιρείες τα κριτήρια είναι απλά και μια ιδέα για να περάσει πρέπει να τα περάσει όλα.

### ΣΤΑΔΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΔΕΑΣ

---

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων είναι το λιγότερο καθορισμένο αλλά ίσως το σημαντικότερο στην όλη διαδικασία. Χωρίς έρευνα της αγοράς και δημιουργικές ιδέες, η διαδικασία είναι καταδικασμένη από την αρχή. Οι πελάτες δεν πρόκειται να αγοράσουν προϊόντα που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η επιτυχία είναι ασαφής/θολή εκτός αν αναπτυχθούν οι ιδέες εκείνες που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, και μάλιστα με νεωτεριστικό τρόπο.

Παράγοντες που συντελούν στην εξέλιξη αυτής της φάσης είναι ο ανταγωνισμός, ο κύκλος ζωής των προϊόντων της εταιρείας και η ανάγκη ανανέωσης/αντικατάστασης τους, η ύπαρξη νέων διαθέσιμων τεχνολογιών ή η σύλληψη ιδεών που οδηγούν σε νέα προϊόντα.

### ΠΥΛΗ 2<sup>η</sup>: ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

---

Στην πύλη 2 έχουμε μια πιο επιμελή εξέταση της προόδου. Αποτελεί επανάληψη της πύλης 1 και το έργο εξετάζεται υπό το φως των στοιχείων του προηγούμενου σταδίου. Εάν το έργο περάσει από αυτή την πύλη, τότε τα έξοδα πολλαπλασιάζονται στο επόμενο στάδιο.

Χρησιμοποιούνται τα ίδια κριτήρια που είχαμε και στην πύλη 1. Επίσης έχουμε και κριτήρια τα οποία εξαρτώνται από τα αποτελέσματα του σταδίου 1, δηλ. στοιχεία από πωλήσεις, ανταπόκριση των πελατών, τεχνικά, οικονομικά, νομικά και κανονισμοί είναι μερικά από τα κριτήρια σταματήματος του έργου. Η μεθοδολογία παραμένει η ίδια, δηλ. χρησιμοποιούνται λίστες ελέγχου και κριτήρια βαθμολόγησης. Η οικονομική αξιολόγηση είναι πάλι γενική και όχι λεπτομερής.

### ΣΤΑΔΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

---

Ο σχεδιασμός ενός προϊόντος μπορεί να αναφέρεται σε:

- § Βελτίωση ενός υπάρχοντος προϊόντος. Σε αυτή την περίπτωση αλλάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά ή συστατικά του.
- § Επαναλανθάρισμα ενός υπάρχοντος προϊόντος. Σε αυτή την περίπτωση αλλάζουν χαρακτηριστικά συνήθως της συσκευασίας ώστε να καταστεί ελκυστικότερο.
- § Εισαγωγή ενός προϊόντος παρόμοιου με αυτά που ήδη υπάρχουν στην αγορά.

- § Δημιουργία ενός εντελώς νέου προϊόντος. Πρόκειται για ολικό σχεδιασμό των χαρακτηριστικών του προϊόντος, για το οποίο δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία από προηγούμενες έρευνες. Στο στάδιο αυτό πρέπει να καλυφθούν πολλαπλές αντικρουόμενες απαιτήσεις διαφόρων τμημάτων της εταιρείας (μάρκετινγκ, πωλήσεις, παραγωγή, εφοδιασμός, κλπ. Στο στάδιο αυτό υπάρχει ιδιαίτερη σημαντικότητα καθώς καθορίζεται σε αυτό σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους του προϊόντος.

### ΠΥΛΗ 3<sup>Η</sup>: ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

---

Μετά από αυτή την πύλη ακολουθεί η ανάπτυξη του προϊόντος που απαιτεί και πολύ περισσότερα έξοδα. Στην πύλη αυτή εξετάζονται όλες οι δραστηριότητες του δευτέρου σταδίου, εάν έχουν γίνει και το επίπεδο της εργασίας, καθώς και η ποιότητα των αποτελεσμάτων που προκύπτουν.

Αποτέλεσμα της πύλης 3 είναι:

- § Ένα λεπτομερές πρόγραμμα του έργου, με όλες τους απαιτούμενους πόρους.
- § Τα προκαταρκτικά πλάνα προώθησης και πώλησης του προϊόντος.
- § Η ομάδα ανάπτυξης και ορίζεται ο αρχηγός της.
- § Τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τον επόμενο έλεγχο της προόδου.

### ΣΤΑΔΙΟ 3<sup>Ο</sup>: ΑΝΑΠΤΥΞΗ

---

Όταν η ανάπτυξη του νέου προϊόντος φτάνει στο τρίτο στάδιο, η απαιτούμενη προετοιμασία έχει ήδη γίνει και το προϊόν έχει καθορισθεί πλήρως. Δηλαδή, έχουν καθορισθεί στοιχεία όπως: η ιδέα (**concept**) του προϊόντος, η αγορά για την οποία προορίζεται, η θέση του προϊόντος στην αγορά, τα αναμενόμενα κέρδη και οι αντίστοιχες απαιτήσεις. Στο στάδιο αυτό, τα επιχειρησιακά σχέδια μετατρέπονται σε συγκεκριμένα/καθορισμένα παραδοτέα. Το νέο προϊόν στο τέλος του τρίτου σταδίου είναι ένα πρωτότυπο που έχει υποστεί όλους τους ελέγχους και έχει λάβει μια προκαταρκτική έγκριση από τους πιθανούς πελάτες (π.χ. θετικό τεστ αποδοχής σε σχετική έρευνα αγοράς).

Τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν σε αυτό το σημείο εξέλιξης του νέου προϊόντος είναι τα εξής:

- § Ο ορισμός του προϊόντος δεν είναι σωστός.

§ Η αγορά έχει μεταβληθεί και συνεπώς τα κριτήρια για την αποδοχή του προϊόντος έχουν μεταβληθεί αντίστοιχα (π.χ. έχει εμφανισθεί νέο ανταγωνιστικό προϊόν που μεταβάλλει τις προσδοκίες πωλήσεων-κερδοφορίας).

Σε αυτό το στάδιο πρέπει να επιβεβαιωθεί η αποδοχή του νέου προϊόντος από τους μελλοντικούς πελάτες και παράλληλα να διατηρηθεί η διάρκεια της ανάπτυξης όσο το δυνατόν πιο σύντομη ώστε να λανσαριστεί πιο γρήγορα το προϊόν.

Το στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος είναι από τα μεγαλύτερα στάδια σε χρονική διάρκεια και ακριβώς λόγω αυτού κρύβει πολλούς κινδύνους. Η ταχύτητα που απαιτείται όμως δεν πρέπει να είναι εις βάρος της ποιότητας εκτέλεσης των ενεργειών που περιλαμβάνονται στο στάδιο αυτό. Στους τρόπους ελαχιστοποίησης των χρόνων ανάπτυξης περιλαμβάνονται τα εξής:

- § Σωστή εκτέλεση εργασιών από την πρώτη φορά: Διατήρηση υψηλής ποιότητας στις απαιτούμενες εργασίες ώστε αυτές να μην χρειαστεί να επαναληφθούν.
- § Προεργασία και καθορισμός: Απαιτείται η σωστή προεργασία και ο σωστός καθορισμός του προϊόντος και των στόχων αυτού.
- § Οργάνωση της ομάδας έργου: Η ύπαρξη πολύ-λειτουργικών ομάδων για την εκτέλεση του έργου βοηθά στη μείωση του απαιτούμενου χρόνου εκτέλεσης εργασιών.
- § Παράλληλες εργασίες: Προγραμματισμός εργασιών που γίνονται παράλληλα ή άλλων που ξεκινούν πριν ακόμα τελειώσουν οι προαπαιτούμενες τους.
- § Προτεραιοποίηση και εστίαση: Είναι σημαντικό οι πόροι να μοιράζονται σωστά και να γίνεται εστίαση σε εργασίες σύμφωνα με τη σημαντικότητά τους.

Επιπρόσθετα, υπάρχουν και τεχνικές, η χρησιμοποίηση των οποίων συμβάλλει στη μείωση του χρόνου ανάπτυξης του προϊόντος, όπως: χρήση διαγραμμάτων ροής και εργαλείων σχεδιασμού, προσθήκη ευελιξίας, τήρηση ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων, διατήρηση της απλότητας των σχετικών διαδικασιών.

### ΠΥΛΗ 4<sup>Η</sup>: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

---

Στην πύλη αυτή ελέγχεται το αποτέλεσμα του σταδίου της ανάπτυξης και αποφασίζεται εάν το προϊόν συνεχίζει να ενδιαφέρει την εταιρεία. Εξετάζεται η ποιότητα του σταδίου της ανάπτυξης, το τελικό προϊόν εάν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές και γίνεται πιο λεπτομερής οικονομική ανάλυση.

Η βασική ερώτηση στην πύλη 4 δεν είναι εάν αξίζει το προϊόν και εάν πρέπει να επενδύσουμε σε αυτό, αλλά το πόσο καλά προχωράει το συγκεκριμένο έργο. Εάν περάσει από την πύλη αυτή τότε ενεργοποιείται η διαδικασία των δοκιμών, η λεπτομερής μελέτη αγοράς, η μελέτη των διαδικασιών παραγωγής. Στην πύλη αυτή αποφασίζονται και οι οικονομικές δεσμεύσεις.

### ΣΤΑΔΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΔΟΚΙΜΕΣ

---

Στο στάδιο αυτό ελέγχεται το προϊόν, η εμπορική του βιωσιμότητα, η παραγωγική διαδικασία, η αποδοχή από τους πελάτες, και τα οικονομικά του.

Αυτό γίνεται σε μια σειρά από δραστηριότητες, όπως:

- § Εσωτερικές δοκιμές. Εκτενείς εργαστηριακές δοκιμές της ποιότητας και της απόδοσης, κάτω από ελεγχόμενες εργαστηριακές συνθήκες.
- § Πειραματικές δοκιμές πεδίου. Κάτω από πραγματικές συνθήκες για να πάρουμε και ανάδραση από τον πελάτη.
- § Πιλοτική παραγωγή. Για να ανακαλύψουμε προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία.
- § Δοκιμή αγοράς. Σε μια περιορισμένη αγορά (γεωγραφικά) μπορούμε να δοκιμάσουμε το προϊόν, τα σχέδια προώθησής του και μπορούμε να πάρουμε και ανάδραση από τους πελάτες.
- § Επισκόπηση της οικονομικής ανάλυσης. Εδώ έχουμε πιο ακριβή στοιχεία κόστους και εσόδων και μπορούμε να κάνουμε πιο ακριβή ανάλυση.

Οι δοκιμές σε πελάτες μπορούν να ανακαλύψουν σφάλματα που δεν είχαν προβλεφθεί στους εργαστηριακούς ελέγχους, πριν από την πλήρη εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.

### ΠΥΛΗ 5<sup>η</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΟΤΗΤΑΣ

---

Η πύλη αυτή οδηγεί στην πλήρη εμπορικοποίηση (**commercialization**) του προϊόντος που περιλαμβάνει την εισαγωγή του στην αγορά και την πλήρη έναρξη της παραγωγής του. Είναι το τελευταίο σημείο στο οποίο μπορεί ακόμα και τώρα να σταματήσει το έργο.

Στην πύλη 5 εξετάζεται λεπτομερώς η ποιότητα των αποτελεσμάτων ελέγχου. Τα κριτήρια αποδοχής είναι κύρια οικονομικά και η καταλληλότητα του σχεδίου εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά. Τα σχέδια αυτά ελέγχονται και εγκρίνονται για να επεξεργασθούν στο επόμενο στάδιο.



Μερικές φορές ανώτατα στελέχη απαιτούν να έχουν και σχέδια για μετά την εισαγωγή του στην αγορά. Είναι δύο ειδών:

- § τα βραχυπρόθεσμα που παρακολουθούν την πορεία της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά, τους δείκτες απόδοσης και πιθανά σενάρια διορθωτικών κινήσεων που θα απαιτηθούν.
- § τα μακροπρόθεσμα, που σχετίζονται με τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Δηλαδή τις παραλλαγές, τις βελτιώσεις, και τους αντικαταστάτες του προϊόντος στο απώτερο μέλλον.

### ΣΤΑΔΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΠΛΗΡΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

---

Στο στάδιο αυτό έχουμε την εφαρμογή του εμπορικού σχεδίου και του πλάνου παραγωγής. Περιλαμβάνουν την μελέτη της διανομής/ εφοδιαστικής και την εξασφάλιση της ποιότητας.

Επιπλέον, προετοιμάζει και την εργασία για την επόμενη πύλη, της ανασκόπησης μετά την εισαγωγή. Όλες οι διορθώσεις, βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν, ή πιθανά νέα προϊόντα που πρέπει να δημιουργήσουμε για να αυξήσουμε την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

### ΠΥΛΗ 6<sup>η</sup>: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

---

Σε ικανό διάστημα μετά την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά πραγματοποιείται συνάντηση που ολοκληρώνει το πρόγραμμα εισαγωγής του προϊόντος. Στην πύλη αυτή γίνεται:

- § μια επισκόπηση της πορείας του προϊόντος στην αγορά.
- § Τα πραγματικά δεδομένα για τα έσοδα, τα κόστη, τα κέρδη και χρονικά περιθώρια συγκρίνονται με τα προϋπολογισμένα. Οι διαφορές και οι αποκλίσεις καταχωρούνται και εξετάζονται οι αιτίες για τις διαφορές.
- § Εξετάζονται τα αποτελέσματα από την απόδοση του προϊόντος και το πιθανόν νέο προϊόν που θα μπορούσε να αντικαταστήσει το υπάρχον προϊόν.

Το στάδιο αυτό είναι αρκετά σημαντικό αλλά πολλές φορές δεν γίνεται. Τα παραπάνω στοιχεία πρέπει να διαβιβαστούν στους υπεύθυνους (**gatekeepers**) για τις προηγούμενες πύλες, και τα στοιχεία αυτά αποτελούν οργανωτική γνώση που δεν πρέπει να παραβλέπεται.

### ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

---

Η επιλογή των ανθρώπων που αποτελούν τους κριτές (**gatekeepers**) στις Πύλες είναι πάρα πολύ σημαντική. Η ομάδα αυτή πρέπει να πληρεί κάποιους κανόνες:

- § Οι **gatekeepers** σε κάθε Πύλη πρέπει να έχουν την ικανότητα να εγκρίνουν τους πόρους που απαιτούνται για το επόμενο στάδιο. Πρέπει δηλαδή να είναι οι ιδιοκτήτες των πόρων.
- § Το γεγονός ότι οι πόροι θα αντλούνται από διαφορετικά τμήματα μέσα στην εταιρεία, οι **gatekeepers** πρέπει να αντιπροσωπεύουν όλα τα τμήματα μέσα στην εταιρεία.
- § Οι **gatekeepers** αλλάζουν σε κάποιο ποσοστό από Πύλη σε Πύλη. Αυτό συμβαίνει διότι είναι διαφορετικές οι ανάγκες σε κάθε μια από αυτές.
- § Κάποιοι από τους **gatekeepers** δεν πρέπει να αντικαθίστανται ώστε να υπάρχει μια συνέχεια στην παρακολούθηση του έργου.

### ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΝΕΩΝ ΕΡΓΩΝ

---

Οι υπεύθυνοι για τα έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων (**project leaders**) έχουν ιδιαίτερα δύσκολο έργο να επιτελέσουν. Πρέπει να:

- § Εισάγουν στο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της εταιρείας νέα επιτυχημένα προϊόντα (**big winners**).
- § Ολοκληρώσουν το έργο τους στον προκαθορισμένο χρόνο ή νωρίτερα, αλλά σίγουρα όχι αργότερα από τα χρονικά όρια.
- § Μην έχουν σημαντικές αποτυχίες ή να μην έχουν καθόλου αποτυχίες κατά τη διάρκεια του έργου.
- § Να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα πολλά προβλήματα (μικρά και μεγάλα) που εμφανίζονται, ενώ παράλληλα να επιβλέπουν τη λειτουργία της διαλειτουργικής ομάδας έργου (**cross-functional team**).
- § Να αυξάνουν την παραγωγικότητα, να μειώνουν τα κόστη και να αυξάνουν την ποιότητα των νέων προϊόντων.

### ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

---

Η επιτυχία των νέων προϊόντων αποτελεί θέμα μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να επιβιώσουν στις σύγχρονες ανταγωνιστικές

συνθήκες και να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες επηρεάζουν τις απαιτήσεις και τις συνήθειες των καταναλωτών και ωθούν τις εταιρείες στην ανάλογη προσαρμογή των προϊόντων τους ώστε να διατηρήσουν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Αντικειμενικός στόχος συνεπώς κάθε εταιρείας είναι η όσο το δυνατόν γρηγορότερη υιοθέτηση των νέων προϊόντων τους στην αγορά.

Ένα ζήτημα που είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ανάλυση της επιτυχημένης ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, τόσο απέναντι στους καταναλωτές όσο και απέναντι στους ενδιάμεσους πελάτες (π.χ. χονδρέμποροι, λιανέμποροι) είναι ο τρόπος με τον οποίο μετριέται η απόδοση τους (επιτυχία ή αποτυχία) στην αγορά.

Επιτυχής μεθοδολογία ανάπτυξης προϊόντος είναι αυτή που έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή προϊόντων που χαρακτηρίζονται από εμπορική επιτυχία. Συνήθως χρησιμοποιούνται πέντε δείκτες για να αξιολογήσουμε την διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων:

- § Ποιότητα προϊόντος
- § Κόστος προϊόντος
- § Χρόνος ανάπτυξης
- § Κόστος ανάπτυξης
- § Δυνατότητα ανάπτυξης

Τα κριτήρια αυτά εγγυώνται την επιτυχή ανάπτυξη ενός προϊόντος, αλλά δεν είναι και τα μόνα κριτήρια. Σε μια σχετική μελέτη, οι **Cooper & Kleinschmidt (1987)** προσδιόρισαν τρεις επιμέρους διαστάσεις απόδοσης των νέων προϊόντων:

- § Χρηματοοικονομική απόδοση (**financial performance**): περιλαμβάνει τις σχετικές πωλήσεις και τα κέρδη έναντι των πωλήσεων άλλων πρόσφατα λανσαρισμένων προϊόντων που εισήγαγε στη αγορά η εταιρεία, το επίπεδο πωλήσεων και κερδών έναντι των στόχων, την κερδοφορία και την περίοδο επανάκτησης της επένδυσης (**payback period**) για την ανάπτυξη και το λανσάρισμα του νέου προϊόντος.
- § Δημιουργία ευκαιριών (**opportunity window**): αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το νέο προϊόν δημιουργεί / «ανοίγει» παράθυρο ευκαιριών στην επιχείρηση, π.χ. την είσοδο της εταιρείας σε μια νέα προϊόντική κατηγορία ή μια νέα αγορά για την επιχείρηση.

- § Επίδραση στην αγορά (**market impact**): περιγράφει την επίδραση του νέου προϊόντος στην αγορά (μερίδιο αγοράς τους προϊόντος στην εσωτερική αλλά και τη διεθνή αγορά) και σε μικρότερο βαθμό τις σχετικές πωλήσεις και την επίτευξη των στόχων πωλήσεων και κερδών.

Κάθε εταιρεία μπορεί να θέτει περισσότερους από έναν στόχους απόδοσης για ένα νέο προϊόν. Βέβαια υπάρχει περίπτωση το νέο προϊόν να είναι ταυτόχρονα επιτυχημένο ως προς έναν επιμέρους στόχο και αποτυχημένο ως προς έναν άλλο. Βέβαια, η επιτυχία ενός νέου προϊόντος στην αγορά εξαρτάται από τα κριτήρια που τίθενται και από τη χρονική στιγμή κατά την οποία μετριέται η απόδοση του.

### ΜΥΘΟΙ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

---

Η αξιολόγηση των νέων προϊόντων περιβάλλεται από ορισμένους μύθους:

- § Η αποτελεσματική αξιολόγηση γίνεται κατά τη διάρκεια των πυλών της διαδικασίας (**go/no-go decisions**).

Δυστυχώς η εξέλιξη των νέων προϊόντων είναι πολύ πιο σταδιακή διαδικασία από τα **4-6** στάδια των συνηθών διαδικασιών **NPD (new product development)**. Οι αποφάσεις λαμβάνονται καθημερινά και υπό αβεβαιότητα. Έτσι η αξιολόγηση είναι συνεχής και διαρκής.

- § Η αξιολόγηση ξεκινά στο πρώτο στάδιο (ιδέα) και τελειώνει στο τελευταίο (λανσάρισμα).

Στην πραγματικότητα, η αξιολόγηση είναι πολύ πιο γενική διεργασία, ξεκινώντας πολύ πριν την πρώτη πύλη και συνεχίζοντας για αρκετό καιρό μετά το λανσάρισμα. Έτσι ένα νέο προϊόν και το αντίστοιχο πλάνο μάρκετινγκ πρέπει να εξελίσσονται ταυτόχρονα.

- § Η καινοτομία προϊόντων είναι σαν «σκυταλοδρομία». Πρώτα αναπτύσσεται η καινοτομία από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (**R&D**) και στη συνέχεια παραδίδεται στο τμήμα μάρκετινγκ και στην ομάδα έργου. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται κόστιη και χρονοβόρες διαδικασίες που εμπλέκουν το **R&D**.

Όμως, δημιουργώντας «στεγανά» μεταξύ τμημάτων, περιορίζεται η ικανότητα καινοτομικής ανάπτυξης νέων προϊόντων (χωρίς πληροφόρηση/ανάδραση από τα εμπορικά αλλά και τα άλλα τμήματα στο **R&D**).

§ Οι λιγότερο καλές ιδέες πρέπει να απομακρύνονται/σταματούν γρήγορα (αυστηρή και γρήγορη αξιολόγηση), για να μην απορροφούν σημαντικούς πόρους.

Ίσως έτσι πρέπει να γίνεται, αλλά συνήθως δε συμβαίνει αυτό. Κάθε απόφαση αξιολόγησης συνδέεται μόνο με τις ενέργειες/αποφάσεις που άμεσα έπονται. Επόμενες/νεότερες τεχνικές αξιολόγησης είναι επιπρόσθετες στην ήδη διαμορφωμένη γνώση και γνώμη που υπάρχει για το νέο προϊόν.

### ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΣΤΙΣ ΠΥΛΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

---

Η Διαχείριση Χαρτοφυλακίου είναι ένας από τους τρόπους για την βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας του νέου προϊόντος. Η Διαχείριση Χαρτοφυλακίου βοηθάει ακόμα στον καλύτερο καταμερισμό των διαθέσιμων πόρων της εταιρίας στα προς ανάπτυξη έργα. Αυτό γίνεται με την σωστότερη διάκριση των έργων που πρέπει να συνεχίσουν από εκείνα που πρέπει να τερματιστούν ή να παγώσουν, και με τη κατάταξή τους ανάλογα με τη σημαντικότητά τους. Η εφαρμογή της διαχείρισης χαρτοφυλακίου εξυπηρετεί τέσσερις κύριους στόχους:

1. Την επιλογή των έργων που έχουν μεγάλη αξία: Χρησιμοποιούνται μέθοδοι βαθμολόγησης μαζί με χρηματοοικονομικά κριτήρια ώστε τα έργα που αξίζουν να βρεθούν στην κορυφή της λίστας κατάταξής τους.
2. Την επίτευξη της σωστής ισορροπίας των προς ανάπτυξη έργων: Χρησιμοποιούνται διάφοροι πίνακες όπως διαγράμματα φυσαλίδων (**bubble diagrams**), ώστε να φανεί η πραγματική ισορροπία του χαρτοφυλακίου.
3. Την επιλογή του κατάλληλου αριθμού των προς ανάπτυξη έργων: Γίνεται κατάταξη των έργων σύμφωνα με τη σημαντικότητά τους και καθορίζονται οι απαιτούμενοι πόροι για την ανάπτυξή του. Στη συνέχεια, οι διαθέσιμοι πόροι της εταιρίας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων μοιράζονται σύμφωνα με την κατάταξη των έργων και τους πόρους που απαιτεί κάθε ένα από αυτά. Αυτό συμβαίνει μέχρι να τερματιστούν οι διαθέσιμοι πόροι. Τα έργα που μένουν, παγώνουν ή τερματίζουν.
4. Στρατηγική ευθυγράμμιση: Πρέπει να είναι οίγουρο πως το Χαρτοφυλάκιο των προς ανάπτυξη έργων είναι σύμφωνο με τη στρατηγική της εταιρίας και πως οι

πόροι που διατίθενται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι επίσης σύμφωνοι με τις στρατηγικές προτεραιότητες της εταιρίας.

Άλλη μία ενέργεια που έχει πολύ καλά αποτελέσματα, στον διαχωρισμό των καλών έργων από αυτά που δεν θα οδηγήσουν σε επιτυχημένα προϊόντα, είναι η σύγκριση της σημαντικότητας του κάθε ένα από τα έργα με τα υπόλοιπα.

Με την εφαρμογή Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου στις Πύλες της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων, επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή διάθεση των πόρων στα καλύτερα δυνατά έργα προς ανάπτυξη. Είναι πολύ σημαντικό, οι ελάχιστοι διαθέσιμοι πόροι να κατανέμονται σωστά και να μην δαπανώνται άστοχα σε έργα που δεν θα οδηγήσουν σε επιτυχημένα προϊόντα.

## ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup>: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

---

### ΠΕΡΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ – ΟΡΙΣΜΟΣ

---

Η «καινοτομία» είναι ένας σύνθετος όρος που μπορεί να προσεγγιστεί από πολλές πλευρές. Ο πρώτος ορισμός της καινοτομίας προέρχεται από τη δεκαετία του 1930 και αναφέρει ότι η καινοτομία είναι:

- § Η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή η ποιοτική αλλαγή ενός υπάρχοντος προϊόντος,
- § Η νέα διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος,
- § Το άνοιγμα μίας νέας αγοράς,
- § Η νέα πηγή εφοδιασμού πρώτων υλών ή άλλων υλικών,
- § Η οργανωτική αλλαγή.

Από τον ορισμό της καινοτομίας είναι φανερό ότι δεν είναι μια απλή πράξη. Δεν είναι μόνο μια νέα αντίληψη ή η ανακάλυψη ενός νέου φαινομένου, ούτε η στιγμή μιας δημιουργικής εφεύρεσης, ούτε απλά μόνο η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή διαδικασίας. Κατά κάποιον τρόπο, η καινοτομία έχει σχετική δημιουργική δράση σε όλες αυτές τις περιοχές μαζί. Είναι μια συγκροτημένη διαδικασία στην οποία πολλές δημιουργικές ενέργειες, από την έρευνα έως την εξυπηρέτηση του πελάτη, συνδυάζονται με έναν ολοκληρωμένο τρόπο για έναν κοινό στόχο, το επιτυχημένο προϊόν/υπηρεσία.

*"Οι επιχειρήσεις που θέλουν πραγματικά να κυριαρχήσουν στα χρόνια που έρχονται θα πρέπει να υιοθετήσουν την καινοτομία ως κυρίαρχη στρατηγική απόκτησης κερδών".*

***Philip Kotler***

### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

---

Μια καινοτομία χαρακτηρίζεται από πολλούς παράγοντες. Ένας από τους κύριους είναι ο βαθμός της αλλαγής που αυτή επιφέρει (καινοτομία σταδιακών αλλαγών - ριζική καινοτομία). Ιδιαίτερα σημαντικά χαρακτηριστικά είναι και ο κίνδυνος, το κόστος, και ο χρόνος που σχετίζονται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της καινοτομίας.

### A. ΚΙΝΔΥΝΟΣ

---

Η καινοτομία είναι συνυφασμένη με τον κίνδυνο. Το σίγουρο είναι ότι, μια εταιρεία δεν μπορεί να στηριχτεί στο ότι όλα τα καινοτομικά προϊόντα θα έχουν επιτυχία. Όσο πιο υψηλό είναι το ρίσκο που αναλαμβάνεται, τόσο πιο υψηλό είναι το ενδεχόμενο κέρδος.

Ο κίνδυνος προέρχεται από πολλές πηγές. Αρχικά, μπορούμε να ξεχωρίσουμε δύο τύπους κινδύνου:

- § Τεχνητό κίνδυνο που προέρχεται από την έλλειψη της ικανότητας για τι σωστή καινοτομική σκέψη.
- § Μη τεχνητό κίνδυνο που προέρχεται από την έλλειψη της πληροφορίας σχετικά με τον τρόπο που οι χρήστες/καταναλωτές αντιδρούν απέναντι σε μια καινοτομία.

Οι κυριότερες πηγές για τα προβλήματα νέων προϊόντων είναι: η ανεπαρκής γνώση των χαρακτηριστικών των προϊόντων ή των χαρακτηριστικών που απαιτούνται από πιθανούς χρήστες/καταναλωτές, η ζήτηση για το προϊόν, τάσεις και χαρακτηριστικά της αγοράς, ο βαθμός ενεργοποίησης της αγοράς που θα μπορούσε να αναμένει η εταιρεία για το προϊόν, τα κατάλληλα μέσα διανομής για το προϊόν και ότι απαιτείται ώστε να λειτουργήσει επιτυχώς μέσω αυτών, και τα δυνατά και αδύναμα σημεία του προϊόντος.

### B. ΚΟΣΤΟΣ

---

Όσο πιο πολύπλοκη και άγνωστη είναι η τεχνολογία που ενσωματώνει μια καινοτομία και όσο πιο δυνατός είναι ο ανταγωνισμός, τόσο πιο υψηλό θα είναι το κόστος. Ο προϋπολογισμός του κόστους ενός καινοτομικού προϊόντος είναι δύσκολος και χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα. Το περιθώριο λάθους διαφέρει από προϊόν σε προϊόν, αλλά θα πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στην εκτίμηση του κόστους ενός εντελώς νέου προϊόντος και τον υπολογισμό μιας μικρής βελτίωσης σε ένα ήδη υπάρχον προϊόν ή διαδικασία.

### Γ. ΧΡΟΝΟΣ

---

Ένα άλλο χαρακτηριστικό συστατικό των περισσότερων καινοτομιών σχετίζεται με το χρονικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό και την υλοποίηση. Το χρονοδιάγραμμα της εισαγωγής ενός νέου προϊόντος είναι σημαντικό. Εάν η εισαγωγή γίνει πιο γρήγορα, θα υπάρχουν αρνητικές συνέπειες στο τελικό



αποτέλεσμα της προσπάθειας της εταιρείας. Αν γίνει πιο αργά θα είναι μια καταστροφή για το προϊόν καθώς μπορεί μέχρι τότε ένας ανταγωνιστής να έχει εφοδιάσει την αγορά με ένα καλύτερο προϊόν.

Το “άνοιγμα της αγοράς”, ή αλλιώς ο χρόνος που υπάρχει μέχρι να γεμίσει η αγορά με ανταγωνιστές, γίνεται ολοένα και πιο μικρός. Με τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία είναι ανώφελο να μένουν κλεισμένα τα προϊόντα στο εργαστήριο ή στα σχέδια της εταιρείας. Πρέπει να βρίσκονται στην αγορά τη σωστή στιγμή αλλιώς θα καταλήξουν άχρηστα και απαξιωμένα.

### Η “ΣΥΝΤΑΓΗ” ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Μια καλή συνταγή ώστε να καλλιεργηθεί επιτυχώς το σύνολο των ιδεών που συνθέτουν την καινοτομία, περιλαμβάνει: α) μια διοικητική ομάδα που πιστεύει, διαθέτει αισιοδοξία, και συνεπώς εμπιστεύεται πόρους στην καινοτομία β) μια στρατηγική νέων προϊόντων γ) ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο νέων προϊόντων και τεχνολογίας δ) μια καθοδηγούμενη από τις απαιτήσεις των καταναλωτών διαδικασία ανάπτυξης ε) αφοσιωμένες και αισιόδοξες διατμηματικές ομάδες εργασίας εντός της επιχείρησης στ) μια ικανοποιητική δομή βασισμένη στη βελτίωση της απόδοσης ζ) ένα σύνολο καινοτομικών κανόνων και αξιών και η) ένα σύστημα μέτρησης για την αξιολόγηση της καινοτομίας.

Έχουμε πλέον αυτοματοποιήσει την εργασία μας και τους εαυτούς μας όσο πιο πολύ μπορούμε. Αντί αυτού, η καινοτομία είναι το κλειδί για να επιτευχθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η καινοτομία πρέπει να περιγράφει νέα στην αγορά προϊόντα που παρέχουν στους καταναλωτές καινούρια οφέλη, παρά μερικώς βελτιωμένες εκδόσεις των προϊόντων ή προϊόντα “της στιγμής”.

Η επιτυχής καινοτομία έχει τη δύναμη να αυξήσει τα κέρδη, την τιμή των μετοχών, την ικανοποίηση των πελατών και των υπαλλήλων, και τη γενική ανταγωνιστικότητα. Ένας από τους ταχύτερους τρόπους να ενισχύσουμε την τιμή των μετοχών είναι να λανσάρουμε αρκετά ανταγωνιστικά και επιτυχημένα νέα προϊόντα. Δυστυχώς, όμως, πολλές διοικήσεις εταιρειών ξοδεύουν περισσότερο χρόνο με το να ανησυχούν σχετικά με την αντίδραση της οικονομικής κοινότητας απέναντι σε μια τριμηνιαία αναφορά κερδών παρά με το πως να υποστηρίξουν την καινοτομία. Αντί αυτού, οι διευθύνσεις πρέπει να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους καταλυτικά για την ενσωμάτωση ενός συνόλου καινοτομιών σε όλα τα τμήματα της εταιρείας. Η κορυφαία διοικητική αμοιβή πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένη με

την επιτυχία της καινοτομίας. Η διοίκηση χρειάζεται, αρχικά, να πιστέψει στην καινοτομία και, τελικά, να κάνει και τους υπαλλήλους να πιστέψουν.

### ΣΧΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

---

Ο τρόπος με τον οποίο η καινοτομία επιδρά στην απόδοση της εταιρίας, μπορεί να προσεγγιστεί από δύο πλευρές:

- α) Η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών, ενισχύει την θέση της εταιρίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Τα κέρδη και η ανάπτυξη της εταιρίας διατηρούνται μόνο όσο η εταιρία διατηρεί αυτή την θέση.
- β) Η διαδικασία της καινοτομίας βελτιώνει τις ικανότητες της εταιρίας, κάνοντας την έτσι πιο ευέλικτη και πιο εύκολα προσαρμόσιμη στις πιέσεις της αγοράς, σε σχέση με μη καινοτόμους εταιρίες.

Βέβαια, η καλή απόδοση μίας εταιρίας, δεν είναι αποκλειστικό αποτέλεσμα της καινοτομίας. Η καινοτομία είναι χρήσιμη, αλλά όχι πάντα ικανή για την απόδοση και επιβίωση της εταιρίας, πράγμα το οποίο εξαρτάται από πολλούς σύνθετους παράγοντες.

Πλήθος ερευνών αποδεικνύουν τη στενή σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της απόδοσης της εταιρίας. Οι αυξημένες δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη μπορούν να προκαλέσουν αύξηση των πωλήσεων. Οι εταιρίες που χρησιμοποιούν την καινοτομία μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης και περισσότερα κέρδη. Οι ευρεσιτεχνίες μπορούν να συνδεθούν με οικονομικούς δείκτες όπως η παραγωγικότητα και η χρηματιστηριακή αξία. Πολλές έρευνες καταλήγουν ότι η καινοτομία είναι ο μόνος τρόπος για την επιβίωση της εταιρίας.

### ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

---

Οι εταιρείες που διαρκώς θυμούνται ότι ένα προϊόν/υπηρεσία είναι μια συλλογή ωφελειών για τον χρήστη/καταναλωτή είναι πιθανόν να παράγουν επιτυχημένες καινοτομίες. Οι κανόνες της καινοτομίας πηγάζουν από την λεπτομερή ανάλυση αυτών των ωφελειών και διαχωρίζουν την επιτυχημένη από την αποτυχημένη καινοτομία.

Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες για να είναι μια καινοτομία επιτυχημένη:

1<sup>ος</sup>: Η στρατηγική σκέψη. Περιλαμβάνει την οργάνωση της προσπάθειας για έλεγχο του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού της εταιρείας. Μια εταιρεία πρέπει πάντα να ελέγχει τη μοίρα της γιατί διαφορετικά κάποιος άλλος θα επιχειρήσει να το κάνει για αυτή.

2<sup>ος</sup>: Η διαφορετική σκέψη. Καμία εταιρεία δεν πέτυχε αντιγράφοντας ακριβώς τον ανταγωνισμό. Η σκέψη σε μια επιχείρηση συχνά ακολουθεί και αυτή τα τρία στάδια της ανθρώπινης σκέψης:

§ αρχική ευρεία έρευνα για κατανόηση του θέματος,

§ προσπάθεια για εφαρμογή αυτής της γνώσης για την επίλυση του προβλήματος, και τελικά

§ εξασφάλιση της ορθότητας του συγκεκριμένου προβλήματος που περιορίζει κατά πολύ το σύνολο των διαφαινόμενων πιθανών λύσεων.

Εκείνη η επιχείρηση που θα φθάσει γρήγορα στην τρίτη φάση θα είναι πιθανότατα ο ηγέτης της αγοράς. Η εταιρεία θα πρέπει πάντα να προηγείται του ανταγωνισμού, αναπτύσσοντας προσεγγίσεις για προϊόντα και πελάτες που είναι εμφανώς διαφορετικές από εκείνες που ήδη προσφέρονται στην αγορά.

3<sup>ος</sup>: Η σκέψη για το όφελος του πελάτη. Τι είναι αυτό που επιθυμεί ο πελάτης; Ποια είναι τα πραγματικά οφέλη που η εταιρεία μπορεί να του προσφέρει με τη μορφή προϊόντων/υπηρεσιών; Θεωρούνται τα οφέλη αυτά πραγματικά και αποτελεσματικά από τον πελάτη; Η εταιρεία μπορεί να παράγει το πραγματικό όφελος του πελάτη, μόνο με μια αλλαγή στο σχέδιο, στην εμφάνιση ή στα συστατικά; Η σκέψη πρέπει να είναι επικεντρωμένη στον πελάτη γιατί αυτός είναι που δίνει το κέρδος στην επιχείρηση.

4<sup>ος</sup>: Προσοχή στην λεπτομέρεια. Ο λεπτομερής σχεδιασμός είναι σημαντικός για την αποτελεσματική καινοτομία. Αυτό καθιστά ικανή την εταιρεία να μεταφράζει τα απαιτούμενα από τον πελάτη οφέλη, επικερδώς για αυτήν σε τελική αποτελεσματική καινοτομική ιδέα. Αυτό γίνεται καθορίζοντας με ακρίβεια τα στοιχεία κάθε φάσεως της διεργασίας που παρέχει ισχυρά οφέλη όπως: ύπαρξη υψηλού επιπέδου δοκιμών, σοβαρός έλεγχος των ταμειακών ροών και του κόστους της καινοτομίας, σημαντικά βελτιωμένη πιθανότητα πετυχημένης παραγωγής σε κάθε αναπτυξιακή πορεία και πολύ μεγαλύτερη

ταχύτητα αποτελεσματικής εισαγωγής στην αγορά. Η γρήγορη διαδρομή προς την καινοτομία επιτυγχάνεται αν γνωρίζουμε με λεπτομέρεια το δρόμο.

**5ος: Τα εσωτερικά θέματα.** Η επιχείρηση πρέπει να μην κάνει δαπανηρά λάθη σχετικά με τα προϊόντα, τους πελάτες, την τεχνολογία ή τις αγορές που η ίδια δεν κατανοεί πλήρως. Αυτό δημιουργεί ένα κλίμα μέσα στο οποίο η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να εστιάζει την προσοχή της για μακροπρόθεσμη δράση μάλλον παρά για βραχυπρόθεσμη.

**6ος: Η γνώση.** Η επιχείρηση πρέπει να δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της γνώσης μέσα τόσο αποφασίζοντας ποια πληροφορία είναι βασική για την εξέλιξη νέου προϊόντος όσο και δημιουργώντας ένα εσωτερικό περιβάλλον μέσω του οποίου η απόκτηση και η επέκταση τέτοιας γνώσεως να μπορεί να μεγιστοποιηθεί.

**7ος: Οι άνθρωποι.** Διαθέτοντας τους σωστούς ανθρώπους η επιχείρηση εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα και πάνω από όλα τον ενθουσιασμό για την διαχείριση της καινοτομίας.

**8ος: Το μέγεθος.** Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει διαρκώς περισσότερη γνώση, να ανταποκρίνονται ταχύτερα και να εξετάζει περισσότερες καινοτομικές περιοχές από ότι οι ανταγωνιστές της. Η εφαρμογή αλλαγών, η κατανόηση του πελάτη και η παραγωγή μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας θα είναι τα κεντρικά στοιχεία της ηγεσίας στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι λιτοί οργανισμοί οι οποίοι δαπανούν λιγότερους πόρους για τη συντήρησή τους και περισσότερους πόρους για την επίτευξη των στόχων τους.

---

### ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

---

Τα κύρια είδη της καινοτομίας μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με την φύση, την πηγή, την διαδικασία και τα συστήματα της καινοτομίας.

---

### ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

---

Η καινοτομία μπορεί να είναι:

**Δραστική ή Βηματική.** Η δραστική καινοτομία έχει στόχο τη δημιουργία νέων προϊόντων με υπεροχή στη λειτουργικότητα ανεξάρτητα από το κόστος. Συνήθως προέρχεται από μικρές, ευέλικτες εταιρείες, που έχουν καλή επικοινωνία με το περιβάλλον και σχετίζονται με ερευνητικά κέντρα. Η βηματική καινοτομία ερευνά

την υπάρχουσα τεχνολογία πραγματοποιώντας μικρές και βαθμιαίες αλλαγές. Η καινοτομία αυτή βελτιώνει κάτι που υπάρχει ή ανακατασκευάζει μια μορφή ή μια τεχνολογία.

Συνεχής ή Ασυνεχής. Η διαφοροποίηση υφίσταται ανάλογα με την επίδραση που έχει στο προϊόν και την παραγωγική διαδικασία.

Τμηματική ή Αρχιτεκτονική. Η τμηματική αλλάζει τα βασικά εξαρτήματα στο προϊόν και το προωθεί στην αγορά. Η καινοτομία αυτή υλοποιείται με βελτιώσεις που γίνονται στα εξαρτήματα που συνθέτουν ένα προϊόν χωρίς η αρχιτεκτονική του να αλλάζει. Στην αρχιτεκτονική καινοτομία ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο τα συστατικά στοιχεία του προϊόντος συνδέονται μεταξύ τους, δίχως να αλλάζει ο πυρήνας του σχεδιασμού (και συνεπώς η βασική γνώση για τα συστατικά).

Διατηρούμενη ή Ανατρεπτική. Η διατηρούμενη καινοτομία απλώς βελτιώνει την ποιότητα ενός προϊόντος. Η ανατρεπτική καινοτομία βασίζεται σε ένα επιτυχημένο προϊόν/υπηρεσία, που αλλάζει δραματικά τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της αγοράς και διαταράσσει την πορεία των ανταγωνιστών.

### ΠΗΓΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η προσέγγιση της καινοτομίας μπορεί να γίνει ανάλογα με την πηγή της:

Καινοτομία από την ώθηση της τεχνολογίας. Η προσέγγιση αυτή θεωρεί την καινοτομία ως μία γραμμική διαδικασία, που ξεκινάει από μία νέα τεχνολογία, συνεχίζει με την σχεδίαση, την παραγωγή και καταλήγει στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις.



ΣΧΗΜΑ 7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Καινοτομία από την ώθηση της αγοράς. Στην προσέγγιση αυτή, η καινοτομία προέρχεται από μια εκτιμώμενη ζήτηση της αγοράς η οποία επηρεάζει την κατεύθυνση της τεχνολογικής ανάπτυξης.



ΣΧΗΜΑ 8 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Καινοτομία από την ώθηση της αγοράς & της τεχνολογίας (ενσωματώνει τα δύο προηγούμενα μοντέλα). Με την προσέγγιση αυτή αναγνωρίζεται ότι η σπουδαιότητα της ώθησης της τεχνολογίας και της ώθησης αγοράς, μπορεί να διαφέρουν στις επιμέρους φάσεις της καινοτομικής διαδικασίας.

Το ολοκληρωμένο μοντέλο της καινοτομίας, το οποίο σε αντίθεση με τα προηγούμενα, ενσωματώνει παράλληλες δραστηριότητες που συνδέονται με συνεχή ροή πληροφορίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

### ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΙΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

---

Τα εμπόδια στην εφαρμογή καινοτομιών μπορούν να καταταχθούν ως εγγενή (σχετικά με τη φύση της διαδικασίας) και ως εξωγενή (σχετικά με την αλληλεπίδραση μεταξύ καινοτομίας και του περιβάλλοντος που θα μεταβληθεί εξαιτίας της).

#### ΕΓΓΕΝΗ ΕΜΠΟΔΙΑ

---

Τα εγγενή εμπόδια συνδέονται με την αβεβαιότητα. Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να καινοτομήσει, κανείς δεν ξέρει (δεν μπορεί να ξέρει) αν η προσπάθεια θα επιτύχει και αν αξίζει τον κόπο. Βέβαια, η αβεβαιότητα που εμφανίζεται δεν είναι μόνο αν ή όχι η καινοτομία θα πετύχει, αλλά επίσης και αν υπάρχει η αντίστοιχη ζήτηση στην αγορά ή αν μπορούν να βρεθούν πελάτες για να τη χρησιμοποιούν.

Με τη νέα τεχνολογία, δεν υπάρχει μόνο η αβεβαιότητα του αν και πόσο καλά θα λειτουργήσει, αλλά επίσης και το σχετικό κόστος της. Ίσως ακόμα περισσότερο σπουδαία είναι η αβεβαιότητα της διαθεσιμότητας της τεχνολογίας – δηλαδή αν θα είναι έτοιμη όταν και όπως υποσχεται. Υπάρχουν περιπτώσεις που οι πελάτες έχασαν τις αγορές τους επειδή είχαν αποφασίσει να χρησιμοποιήσουν καινοτομία κάποιου που όμως δεν ήταν διαθέσιμη τότε που αυτός τους είχε υποσχεθεί.

Η καινοτομία είναι πιθανότερο να πετύχει από ανησυχία ή και από πλεονεξία των χρηστών. Ένας πελάτης που αντιμετωπίζει πρόβλημα με ένα προϊόν που χρησιμοποιεί, μπορεί να δοκιμάσει ένα καινοτομικό προϊόν λόγω ανάγκης. Αντίστροφα, αν ένα καινοτομικό προϊόν υποσχεται σημαντικά βελτιωμένη/ελκυστική απόδοση, ο πελάτης θα σπεύσει να το χρησιμοποιήσει ώστε να μην χάσει την ευκαιρία για γρήγορο όφελος/κέρδος.

### ΕΞΩΓΕΝΗ ΕΜΠΟΔΙΑ

---

Εμπόδια οφειλόμενα στη διεύθυνση. Η διεύθυνση μιας επιχείρησης (τα διάφορα επίπεδα της) έχει σοβαρό λόγο να αποφεύγει την καινοτομία όταν μπορεί. Όπως είναι γνωστό, η διεύθυνση προσπαθεί να δημιουργήσει συνθήκες βεβαιότητας. Η προσπάθεια της είναι να διατηρήσει την τάξη και τη συνεργασία σε ένα περιβάλλον με πληθώρα απορρυθμιστικών μεταβολών. Η διεύθυνση επομένως βλέπει την επερχόμενη καινοτομία σχεδόν εχθρικά ως προς το **status quo** μέσα στην επιχείρηση.

Εμπόδια οφειλόμενα στην επιχείρηση. Εκτός από τα εμπόδια που οφείλονται στη διεύθυνση υπάρχουν επίσης εξωγενή εμπόδια για την καινοτομία, που οφείλονται στην επιχείρηση. Η καινοτομία διαταράσσει τη ζωή των ανθρώπων που διαχειρίζονται υποθέσεις ρουτίνας. Τα νέα προϊόντα, οι νέες τεχνολογίες και οι νέες διαδικασίες απειλούν τις δουλειές τους και την ως τώρα κατάσταση τους. Ειδικότητες που δεν ταιριάζουν στην καινοτομία απειλούνται με αχρήστευση. Οι πωλητές αντιμετωπίζουν το δυσάρεστο έργο να μάθουν από την αρχή τα νέα-μη δοκιμασμένα προϊόντα και να προσπαθήσουν να πείσουν τους πελάτες να τα δοκιμάσουν.

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

---

Κρίσιμος παράγοντας για την διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι η καλή ενδοεταιρική επικοινωνία των εμπλεκόμενων υπαλλήλων. Οι καλύτερες καινοτομικές ιδέες προέρχονται σταθερά από την εσωτερική επικοινωνία των υπαλλήλων εντός του οργανισμού.

Οι δύο παράγοντες που καθορίζουν ισχυρά την δομή και την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας είναι οι εξής:

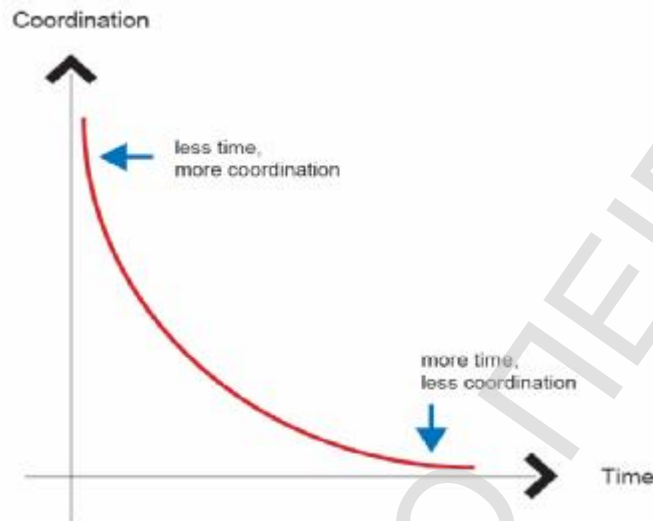
- § Οργανωτική δομή της εταιρείας
- § Φυσική χωροθέτηση των τμημάτων της εταιρείας

### ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

---

Σε κάθε εταιρεία υπάρχουν εσωτερικά στεγανά μεταξύ τμημάτων τα οποία μπορούν να προβάλλουν σημαντικές δυσκολίες στη λειτουργία της εταιρείας, πολλές φορές μεγαλύτερες από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. μεταξύ τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης και τμήματος **Marketing** ή τμήματος Παραγωγής).

Το μεγαλύτερο πρόβλημα της τμηματικής δομής της διοίκησης των εταιρειών είναι η δυσκολία που προκύπτει στο συντονισμό της εργασίας διατμηματικών ομάδων. Όμως, απαιτείται λιγότερος συντονισμός όταν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για την πραγματοποίηση των απαιτούμενων εργασιών.



ΣΧΗΜΑ 9 ΣΧΕΣΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η τμηματική οργάνωση:

- § Παρέχει καλύτερη σύνδεση των γνώσεων και τεχνολογιών που κατέχει η εταιρεία με τις προσπάθειες ολοκλήρωσης του έργου.
- § Έχει το κόστος της αυξημένης δυσκολίας συντονισμού των εργασιών του έργου και μειωμένης ευαισθησίας στα εξωτερικά μηνύματα.

Οργάνωση διατμηματικών ομάδων:

- § Η διατμηματική ομάδα εργασίας αναφέρεται σε έναν κοινό προϊστάμενο.
- § Παρέχεται καλύτερος συντονισμός των εργασιών και αυξημένη ευαισθησία στα εξωτερικά μηνύματα της αγοράς.
- § Δεν εκμεταλλεύεται την εταιρική γνώση που βρίσκεται πίσω από τις εταιρικές δομές και διαδικασίες.

Ποιο είναι όμως το πρόβλημα που δημιουργείται όταν η ισχύς, οι αρμοδιότητες και η αναγνώριση μετατοπίζονται προς τη μεριά της ομάδας εργασίας (**project team**);

Οι υπεύθυνοι έργων είναι αρκετά στρεσαρισμένοι. Η πίεση αυτή προκύπτει κυρίως από την πλευρά του **Marketing** και των βασικών πελατών που περιμένουν κάθε νέο προϊόν για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Η πίεση αυτή μπορεί να ωθήσει



τους υπευθύνους έργων σε πρόωρες αποφάσεις και αδικαιολόγητα γρήγορη ολοκλήρωση του έργου ανάπτυξης νέου προϊόντος.

Θα πρέπει να υπάρχει μια δύναμη αντίστασης στη συγκεκριμένη πίεση ώστε να λαμβάνονται ισορροπημένες αποφάσεις και οι υπεύθυνοι έργων να αντιστέκονται στον πειρασμό της απεριόριστα γρήγορης παραγωγής του νέου προϊόντος. Η αντίσταση αυτή μπορεί να προκύψει από την τμηματική δομή της διοίκησης της εταιρείας (**Departmental management**). Βέβαια, αν η ισορροπία του συστήματος μετατοπισθεί πολύ προς αυτή την κατεύθυνση, τότε μπορεί το νέο προϊόν να καθυστερήσει πάρα πολύ.

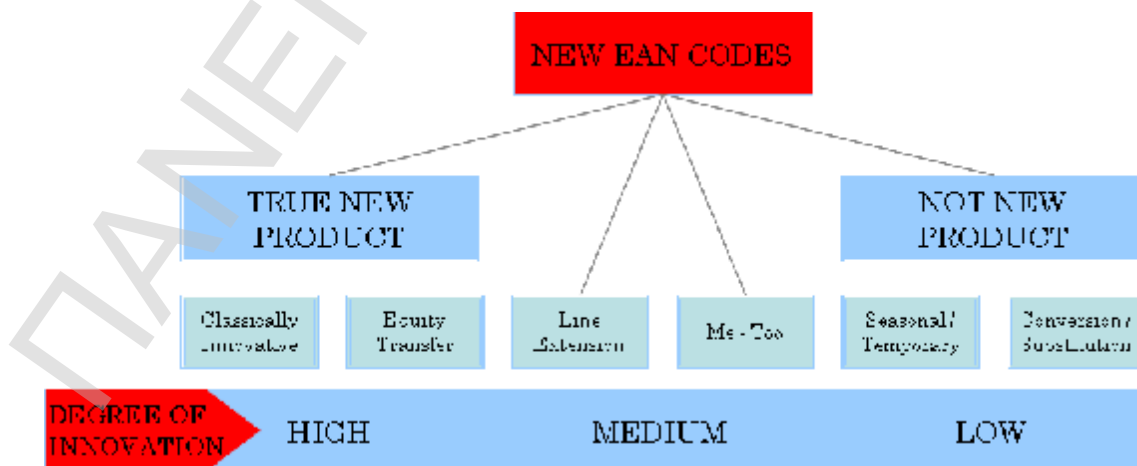
Η ισορροπία μεταξύ των δύο αυτών δυνάμεων δίνει το επιθυμητό αποτέλεσμα:

- § Οι ομάδες έργου πιέζουν για την ολοκλήρωση του έργου.
- § Η τμηματικά δομημένη διοίκηση συγκρατεί το έργο μέχρι να πληρούνται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις.

Η επιδίωξη της ισορροπίας αυτής δημιουργεί αναπόφευκτα αντιπαράθεση. Η «σύγκρουση» απόψεων στα πλαίσια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων δε θα πρέπει να μας ξενίζει. Η αντιπαράθεση στελεχών διαφορετικών τμημάτων είναι εγγενές χαρακτηριστικό της διαδικασίας ανάπτυξης. Αντίθετα, ανησυχητική είναι η έλλειψη αντιπαράθεσης, καθώς αυτό θα σημαίνει ότι η μία πλευρά έχει επιβληθεί και συνεπώς το σύστημα βρίσκεται εκτός ισορροπίας.

### ΒΑΘΜΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Σύμφωνα με το ECR, ο βαθμός καινοτομίας κάθε προϊόντος μπορεί να κατηγοριοποιηθεί όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

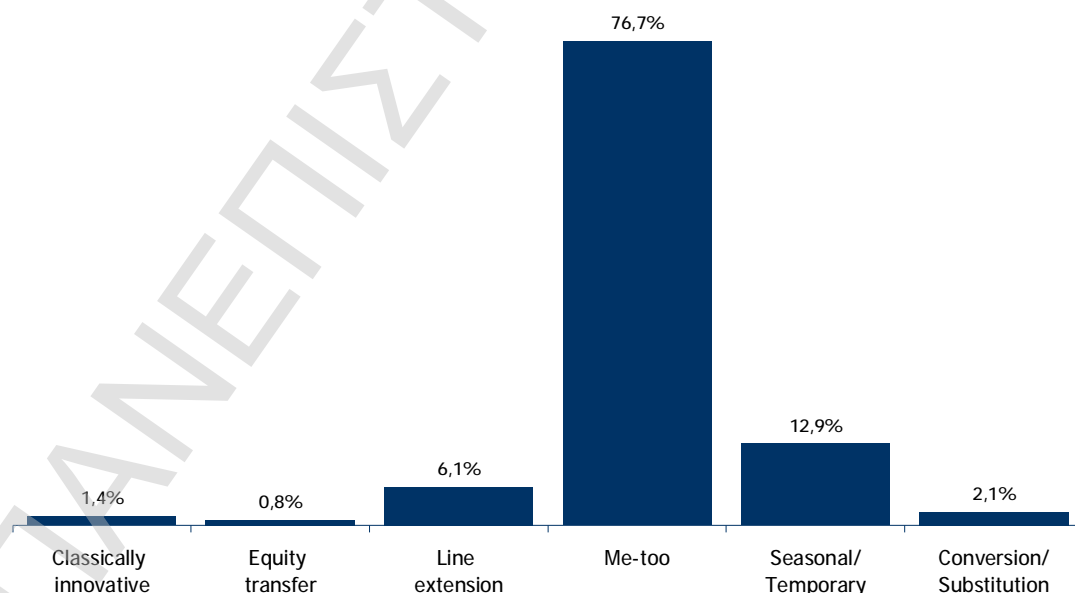


ΣΧΗΜΑ 10 ΒΑΘΜΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

- § **Classically innovative products:** Είναι τα νέα προϊόντα που εμφανίζονται στους πελάτες/καταναλωτές φέροντας πραγματική καινοτομία σε μια κατηγορία προϊόντων ή δημιουργώντας μια νέα κατηγορία.
- § **Equity transfer products:** Αυτά είναι προϊόντα νέα σε μια υφιστάμενη κατηγορία αλλά αναγνωρίζονται ως νέα από τους καταναλωτές.
- § **Line extension products:** Μια επέκταση γραμμής προϊόντων είναι μια νέα έκδοση/τύπος ενός υπάρχοντος προϊόντος εντός της ίδιας προϊοντικής κατηγορίας.
- § **Me-too products:** Αυτά είναι προϊόντα που ουσιαστικά αντιγράφουν άλλα υπάρχοντα προϊόντα.
- § **Seasonal/Temporary products:** Αυτά τα προϊόντα έχουν σύντομο κύκλο ζωής.
- § **Conversion/Substitution products:** Τα προϊόντα αυτά αντικαθιστούν άλλα υπάρχοντα προϊόντα χωρίς να προσδίδουν νέα αξία στους πελάτες/καταναλωτές.

Οι πελάτες/καταναλωτές συνήθως αναγνωρίζουν ως νέα προϊόντα αυτά που εμπίπτουν στις τρεις πρώτες κατηγορίες.

Βέβαια, η πλειονότητα των νέων προϊόντων είναι αντίγραφα υαρχόντων προϊόντων (βλέπε παρακάτω σχήμα σύμφωνα με την έρευνα του ECR).



ΣΧΗΜΑ 11 ΠΟΣΟΣΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

---

Η καινοτομία εισάγεται στα προϊόντα κατά την διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος και θα πρέπει να υφίσταται σωστή διαχείριση μέσα σε αυτή τη διαδικασία. Σε μια επιχείρηση, η πρόβλεψη, ο προγραμματισμός και η πραγματοποίηση καινοτομίας δεν είναι απλά γεγονότα, αλλά ένα σύνολο επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων (κυκλική εκουγχρονιστική διεργασία) μέσα στις διαδικασίες της επιχείρησης. Η ταχύτητα και η ορθότητα είναι τα κριτήρια για μια καλή διεργασία αναπτύξεως προϊόντος. Για να επιτευχθούν αυτά θα πρέπει πρώτα να ξεπεραστούν οι αβεβαιότητες που υπάρχουν σχετικά με:

- § τον χρόνο προσδοκίας της νέας τεχνολογίας. Πότε δηλαδή θα είναι έτοιμες για ενσωμάτωση σε νέα προϊόντα.
- § την απόδοση των νέων τεχνολογιών. Κατά πόσο θα μπορέσει να επιτευχθεί η τεχνολογία στο νέο προϊόν.
- § τις απαιτήσεις του πελάτη όσον αφορά το νέο προϊόν. Κατά πόσο η νέα τεχνολογία θα αλλάξει τη χρήση του προϊόντος για τον πελάτη.
- § τις αντισταθμίσεις μεταξύ αποδόσεως και κόστους που ο σχεδιαστής του προϊόντος μπορεί να πετύχει.
- § την ένταξη του νέου προϊόντος στις διαδικασίες παραγωγής.

Αυτά τα είδη αβεβαιοτήτων όταν ληφθούν συνολικά υπόψη είναι η πηγή καθυστερήσεων και σφαλμάτων σε ολόκληρο το σύστημα σχεδιασμού και παραγωγής του προϊόντος. Καθεμιά από αυτές τις αβεβαιότητες δημιουργεί αναδράσεις για τις προηγούμενες αποφάσεις που επηρεάζουν κάποιο μέρος του συνολικού συστήματος.

Για την αποτελεσματική διαχείριση της καινοτομίας εντός του κύκλου ανάπτυξης προϊόντων θα πρέπει να συντρέχουν τα εξής:

- § Γρήγορος κύκλος στην επιχείρηση. Να μπορεί η επιχείρηση να χρησιμοποιεί το χρόνο ως ανταγωνιστικό παράγοντα.
- § Παράλληλη σχεδίαση. Χρήση συνεργαζόμενων διαδικασιών που να ενθαρρύνουν την παράλληλη σχεδίαση του νέου προϊόντος από όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

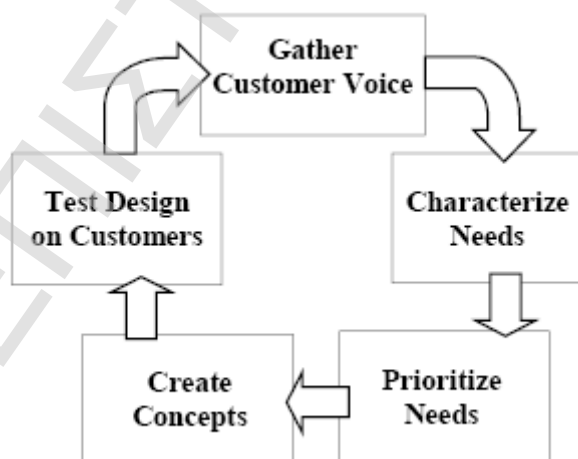
- § Σωστή παραγωγή από την πρώτη φορά. Σχεδίαση του προϊόντος για καλή ποιότητα, δυνατότητα παραγωγής και κύκλο ζωής.
- § Διαχείριση των εμποδίων κατά την ανάπτυξη. Διαχείριση της διαδικασίας ανάπτυξης καινοτομιών έτσι, ώστε να ερευνώνται εκ των προτέρων η ύπαρξη εμποδίων.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η καινοτομία είναι μία συνεχής διαδικασία. Στοιχεία που μπορεί να ακολουθήσει η εταιρεία για την ολοκλήρωση της καινοτομικής της διαδικασίας είναι τα εξής:

#### Ερευνα

- § Παρακολούθηση των εξελίξεων (**market monitoring**) στις κύριες αγορές πωλήσεων των προϊόντων της.
- § Διερεύνηση για δυνατότητες ανάπτυξης και προμήθειας νέων και διαφοροποιημένων πρώτων υλών.
- § Παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνολογίας σε υλικά συσκευασίας και μεθόδους παραγωγής.
- § Συλλογή και επεξεργασία ιδεών/προτάσεων/απαιτήσεων από τους στρατηγικούς συνεργάτες και από κύριους πελάτες της.



ΣΧΗΜΑ 12 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

- § Συλλογή και επεξεργασία ιδεών/προτάσεων του στελεχών της εταιρείας για νέα προϊόντα και μεθόδους παραγωγής.

### Ανάπτυξη

- § Δοκιμή νέων υλικών και μεθόδων σε στενή συνεργασία με τους προμηθευτές πρώτων υλών.
- § Δημιουργία τμήματος **marketing**/ανάπτυξης νέων προϊόντων στην εταιρεία.
- § Πραγματοποίηση ελέγχου δυνατότητας παραγωγής (**feasibility**), προμήθειας των υλικών και ασφάλειας του προϊόντος ήδη από τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης της καινοτομίας.
- § Αρχική παρουσίαση στους συνεργαζόμενους πελάτες για **feedback** σχετικά με το εμπορικό ενδιαφέρον των νέων προϊόντων.

### Διερεύνηση Δυνατοτήτων

Η διερεύνηση των δυνατοτήτων για κάθε επιμέρους αγορά πρέπει να γίνεται σε συνεργασία με τους συνεργαζόμενους πελάτες. Το βάθος της διερεύνησης εξαρτάται από το βαθμό διαφοροποίησης των νέων προϊόντων και την επένδυση που απαιτείται για την παραγωγή, διακίνηση και προώθηση τους.

Η διερεύνηση μπορεί να περιλαμβάνει:

- § Αξιολόγηση των προοπτικών των νέων προϊόντων από τα τμήματα **marketing** και πωλήσεων.
- § Παρουσιάσεις σε σημαντικούς διανομείς η/και πελάτες (πχ αλυσίδες λιανικού εμπορίου) και λήψη ανατροφοδότησης (**feedback**) από αυτούς.
- § Έρευνα αγοράς ανταγωνιστικών προϊόντων μέσω **focus groups** καταναλωτών.

### Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση πριν την τελική απόφαση για την παραγωγή των νέων προϊόντων θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- § Προβλέψεις πωλήσεων από τους πελάτες που έχουν εκφράσει πρόθεση να υιοθετήσουν το νέο προϊόν.
- § Προϋπολογισμό κόστους αγοράς εξοπλισμού, πρώτων υλών και διατήρησης αποθεμάτων που απαιτούνται.
- § Σχέδιο διαχείρισης κινδύνου σε περίπτωση που οι προβλέψεις δεν επιβεβαιωθούν. Γενικότερες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα και τη φήμη της εταιρείας.

- § Πιθανή πιλοτική πώληση σε μία περιορισμένη περιοχή/αγορά για αρχική δοκιμή του νέου προϊόντος και των αντιδράσεων των τελικών καταναλωτών.

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

---

Η επιτάχυνση του χρόνου ανταπόκρισης της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών για αλλαγή αλλά και γενικότερα του οικονομικού περιβάλλοντος απαιτεί περισσότερα από το να γίνει απλώς η καινοτομία γρηγορότερα. Απαιτεί να εργάζεται η επιχείρηση διαφορετικά, να εξετάζεται γιατί χρειάζεται χρόνος για τη ανταπόκριση, αν η ανταπόκριση είναι σωστή, και πως να ανταποκρίνεται η επιχείρηση πιο γρήγορα και πιο σωστά.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προέρχεται από την εκμετάλλευση του χρόνου δημιουργεί ευκολότερα και γρηγορότερα ικανοποιημένους πελάτες. Οι εταιρίες γρήγορου κύκλου αναπτύσσουν νέα προϊόντα γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους, είναι πιο ευαίσθητες στις ανάγκες των πελατών από ότι οι ανταγωνιστές τους και παίρνουν αποφάσεις γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές για το πως να προσθέτουν αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες για χάρη των πελατών.

Αυτή η νέα έμφαση στο χρόνο ως ανταγωνιστικού παράγοντα δημιουργήθηκε κυρίως λόγω των τεχνολογιών των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των επικοινωνιών. Οι τεχνολογίες αυτές καθιστούν ικανές τις επιχειρήσεις να επικοινωνούν και να λειτουργούν γρηγορότερα από ότι προηγούμενα αλλά και τις κάνουν να ασχολούνται με πιο πολύπλοκα θέματα.

Σύμφωνα με μια μελέτη, η καθυστέρηση παρουσιάσεως ενός προϊόντος στην αγορά ακόμα και κατά 6 μήνες (που όμως δεν είχε ληφθεί υπόψη στον προϋπολογισμό της εταιρείας) μείωσε το αναμενόμενο μικτό κέρδος κατά 33%, ενώ η παρουσίαση του στην αγορά κατά 1 μήνα νωρίτερα από τον προγραμματισμένο χρόνο βελτίωσε το αναμενόμενο κέρδος κατά 12%. Στην ίδια μελέτη υποστηρίζεται ότι για να καταστήσουμε ένα οργανισμό γρήγορο απαιτείται διαχείριση τέτοια, που να δημιουργεί ένα οργανωτικό περιβάλλον στο οποίο:

- § Οι αλλαγές και οι καινοτομίες να θεωρούνται φυσικά και καθημερινά γεγονότα.

§ Να εισάγονται κατάλληλες τεχνολογίες για να καταστήσουν ικανό το προσωπικό να ανταποκριθεί γρήγορα και σωστά στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς.

Η χρήση του χρόνου ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στο γεγονός ότι για να χρησιμοποιηθεί η καινοτομία σε μια επιθετική (δραστική) ανταγωνιστική κατάσταση, τα καινοτομικά προϊόντα και οι διαδικασίες πρέπει να εισάγονται στην αγορά πριν δραστηριοποιηθούν οι ανταγωνιστές. Ακόμα και για αμυντική ανταγωνιστική κατάσταση (αντίδραση) θα πρέπει να εισάγονται στην αγορά τόσο σύντομα όσο είναι αυτό δυνατόν μετά την καινοτομική δράση των ανταγωνιστών και πριν χαθεί σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Ο χρόνος δράσεως είναι σπουδαίο στοιχείο σε κάθε ανταγωνιστική κατάσταση.

Η ανταγωνιστική σπουδαιότητα ενός γρήγορου κύκλου αναπτύξεως προϊόντος έγκειται στην ικανότητα μιας επιχειρήσεως να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές: διορθώνοντας τα λάθη των προϊόντων, εισάγοντας καινοτομίες, αναλύοντας την επιτυχία των προϊόντων και απωθώντας τα προϊόντα του ανταγωνισμού.

## ΜΕΡΟΣ 4<sup>ο</sup>: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ – ΠΥΛΗΣ

---

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

---

Η μεθοδολογία αυτή διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά που μπορούν να εγγυηθούν την επιτυχία της. Αυτοί είναι:

- § Η μεθοδολογία δίνει έμφαση στην προκαταρκτική μελέτη του προϊόντος και απαιτεί εκτενή μελέτη πριν προχωρήσει στο στάδιο της ανάπτυξης.
- § Είναι πολύπλευρη και απαιτεί συνεργασία πολλών τμημάτων. Σε κάθε στάδιο συμμετέχουν εμπλεκόμενοι από το μάρκετινγκ, την παραγωγή, τα οικονομικά, κλπ. Στις πύλες τα στελέχη που αποφασίζουν προέρχονται από διαφορετικά τμήματα, από τα οποία θα απαιτηθούν στη συνέχεια να παραχωρήσουν τους απαραίτητους πόρους.
- § Έχουμε παράλληλη εκτέλεση εργασιών, που έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου εκτέλεσης ενός σταδίου.
- § Σταθερή προσήλωση προς τις ανάγκες της αγοράς. Η εμπορική του αξία αρχίζει από το πρώτο στάδιο και η σημασία του αυξάνει στα επόμενα στάδια.

Η μεθοδολογία σταδίου-πύλης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε πολλές εταιρείες μέχρι σήμερα διότι:

- § Αυξάνει την πιθανότητα ανάπτυξης πετυχημένων προϊόντων.
- § Επιτυγχάνει καλύτερη διαχείριση ιδιαίτερα στα μεγάλα σε μέγεθος χαρτοφυλάκια.
- § Διαθέτει ευέλικτη μεθοδολογία που μπορεί να εφαρμοστεί από διαφορετικές εταιρείες με διαφορετικό τρόπο ώστε να προσαρμόζεται τους στόχους και τη στρατηγική τους.

Βέβαια, η μέθοδος αυτή δεν εγγυάται τα αποτελέσματα, ενώ ο βαθμός αποτελεσματικότητας της εξαρτάται από τη φιλοσοφία της εταιρείας αλλά και τον τρόπο εφαρμογής της.

Ένας αναγνωρισμένος περιορισμός της μεθόδου είναι ότι κάθε νέο έργο δεν μπορεί να περάσει από Πύλη αν πρώτα δεν ολοκληρωθούν όλες οι ενέργειες του προηγούμενου Σταδίου. Αυτή είναι μια λειτουργία ασφαλείας ώστε να



διασφαλίζεται ότι όλες οι κρίσιμες ενέργειες έχουν ολοκληρωθεί επιτυχώς, χωρίς να δίνεται ευκαιρία για συγκάλυψη λαθών ή αποφυγή δύσκολων ή/και χρονοβόρων ενεργειών. Ομοίως, δεν επιτρέπεται η έναρξη ενός Σταδίου αν πρώτα δεν έχει γίνει επιτυχής διέλευση από την προηγούμενη Πύλη.

### ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

---

#### Λήψη δύσκολων αλλά αναγκαίων αποφάσεων (Go/Kill)

Οι αποφάσεις συνέχισης/τερματισμού των έργων είναι συνήθως δύσκολες και εμφανίζεται η τάση καθυστέρησης τους. Όμως είναι ιδιαίτερα σημαντικό, οι αποφάσεις αυτές να λαμβάνονται όταν πρέπει, δηλαδή το συντομότερο δυνατόν, ώστε να μην γίνεται ανούσια σπατάλη πόρων της εταιρείας. Πρέπει δηλαδή, σε κάθε Πύλη να ελέγχονται πλήρως όλα τα έργα και να τερματίζονται όσα δεν πληρούν τις προϋποθέσεις που έχει θέσει η εταιρεία για την κάθε Πύλη.

#### Εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης στη διαδικασία

Η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων καθώς είναι οι ουσιαστικοί χρηματοδότες των νέων αυτών εγχειρημάτων. Η χρησιμοποίηση των στελεχών αυτών ως **gatekeepers** είναι ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς στα συγκεκριμένα χρονικά σημεία (**gate reviews**) μπορούν να καθορίσουν τη διάθεση για επένδυση στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων.

#### Ολοκληρωμένη διαχείριση χαρτοφυλακίου

Βέβαια, η σημαντικότερη βελτίωση της μεθόδου ανάπτυξης νέων προϊόντων προκύπτει από την ενσωμάτωση της ολοκληρωμένης διαχείρισης χαρτοφυλακίου στις πύλες της διαδικασίας. Η διαχείριση χαρτοφυλακίου βοηθάει ιδιαίτερα στον καταμερισμό των διαθέσιμων πόρων της εταιρείας στα προς ανάπτυξη έργα. Αυτό γίνεται με τη σωστότερη διάκριση των έργων και την κατάταξη τους ανάλογα με τη σημαντικότητα τους. Η εφαρμογή της διαχείρισης χαρτοφυλακίου εξυπηρετεί τέσσερις κυρίως στόχους:

- § Την επιλογή των έργων που έχουν μεγάλη αξία. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι βαθμολόγησης μαζί με χρηματοοικονομικά κριτήρια ώστε τα έργα που αξίζουν να βρεθούν στην κορυφή της λίστας κατάταξης τους.
- § Την επίτευξη της σωστής ισορροπίας των προς ανάπτυξη έργων. Χρησιμοποιούνται διάφοροι πίνακες και διαγράμματα ώστε να φανεί η

πραγματική ισορροπία του χαρτοφυλακίου ως προς διάφορους σημαίνοντες παράγοντες.

§ Την επιλογή του κατάλληλου αριθμού έργων προς ανάπτυξη. Γίνεται κατάταξη των έργων σύμφωνα με τη σημαντικότητα τους και καθορίζονται οι απαιτούμενοι πόροι για την ανάπτυξη τους. Στη συνέχεια, οι διαθέσιμοι πόροι της εταιρείας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων μοιράζονται σύμφωνα με την κατάταξη των έργων και τους πόρους που απαιτεί κάθε ένα από αυτά. Τα έργα που απομένουν χωρίς να υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι για αυτά, θα πρέπει να αναβληθούν ή να τερματιστούν.

### Στρατηγική ευθυγράμμιση

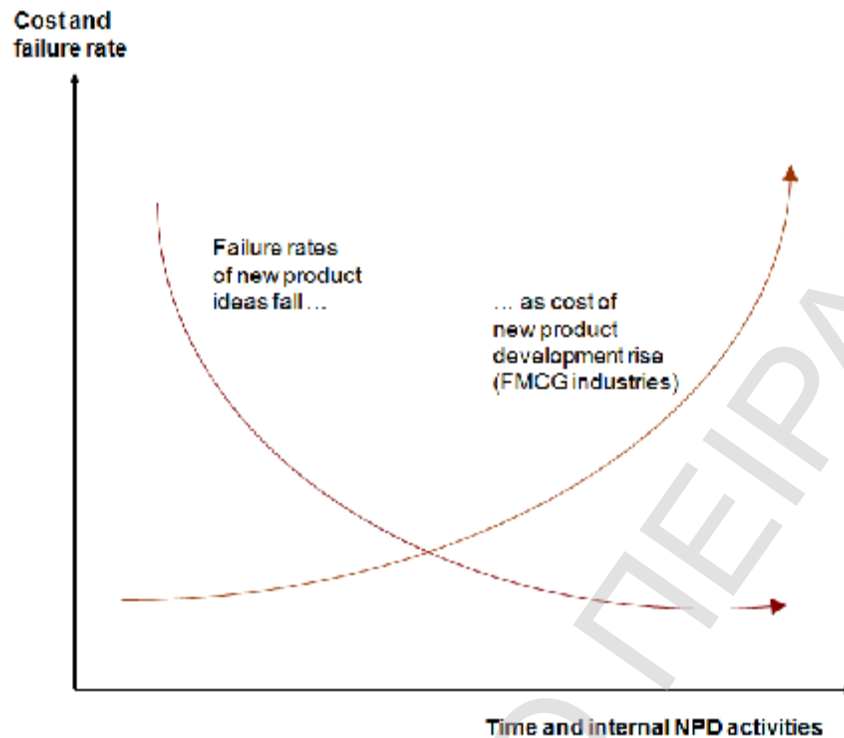
Πρέπει να διασφαλίζεται πως το χαρτοφυλάκιο των προς ανάπτυξη έργων είναι σύμφωνο με τη στρατηγική της εταιρείας και πως η διάθεση των πόρων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι επίσης σύμφωνη με τις στρατηγικές προτεραιότητες της εταιρείας.

Συνοπτικά, η διαχείριση χαρτοφυλακίου επιτυγχάνει την καλύτερη δυνατή κατανομή των διαθέσιμων πόρων στα καλύτερα εν εξελίξει έργα.

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

---

Τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης ενός προϊόντος αναγνωρίζεται ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στη μετέπειτα επιτυχία του προϊόντος (**Verganti, 1999**). Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτά τα πρώτα στάδια δεν αναμένεται να αλλάξουν κατά τη διάρκεια των επόμενων σταδίων, εκτός εάν υψηλά κόστη ή/και μεγάλοι χρόνοι υλοποίησης συνδέονται με αυτές τις αποφάσεις. Έχουν συνεπώς μεγαλύτερη επίδραση στην επιτυχία του νέου προϊόντος. Όμως η σωστή ανάλυση και επίλυση προβλημάτων στα πρώτα στάδια της διαδικασίας είναι ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση, καθώς οι απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη ασφαλών αποφάσεων δεν είναι διαθέσιμες πριν τον λεπτομερή σχεδιασμό του νέου προϊόντος. Οι περισσότερες εταιρείες αντιμετωπίζουν το δίλημμα της λήψης αποφάσεων στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης (όταν μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά η απόδοση του έργου) ή της καθυστέρησης λήψης των αποφάσεων σε επόμενα στάδια (όταν οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες και οι προοπτικές του προϊόντος εμφανείς).



ΣΧΗΜΑ 13 ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Συνεπώς, η στρατηγική αντιμετώπισης του έργου ανάπτυξης νέου προϊόντος μπορεί να διαφοροποιείται μεταξύ εταιρειών ή/και μεταξύ διαφορετικών έργων στην ίδια εταιρεία. Το σίγουρο είναι ότι η εταιρεία θα πρέπει, ανάλογα με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, να έχει τις αντίστοιχες ικανότητες. Δηλαδή, θα πρέπει να μπορεί να λειτουργεί υπό καθεστώς αβεβαιότητας, λαμβάνοντας αποφάσεις υψηλής ποιότητας νωρίς κατά τη διαδικασία ανάπτυξης. Τέτοιου είδους ικανότητες αφορούν την καταγραφή εμπειρίας από προηγούμενα έργα για μελλοντική χρήση (**systemic learning**), την ομαδική εργασία και στενή επικοινωνία των συμμετεχόντων στο έργο ανάπτυξης του νέου προϊόντος, τη χρήση τεχνικών έγκαιρης διάγνωσης πιθανών προβλημάτων (**concept screening, quality function deployment, early prototyping**), κ.α.

### ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Ο εκ των προτέρων λεπτομερής σχεδιασμός της διαδικασίας Σταδίου-Πύλης είναι κρίσιμος για την επίτευξη του στόχου που είναι η επιτυχημένη εφαρμογή και λειτουργία της διαδικασίας στην εταιρεία.

Ο σχεδιασμός ενός σταδίου είναι άμεσα συνδεδεμένος με τα παραδοτέα του προηγούμενου σταδίου και πρέπει να συμβαδίζει πάντα με τους στόχους της εταιρείας, την φιλοσοφία της και τον κλάδο & χώρο όπου αυτή δραστηριοποιείται.

Τα σημαντικότερα μέρη που πρέπει να σχεδιασθούν είναι:

### Περιγραφή σταδίων

Από πόσα στάδια και πύλες θα αποτελείται η διαδικασία; Η απόφαση έχει να κάνει με τους διαθέσιμους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους αλλά και με το είδος των προϊόντων και της αγοράς που κινείται η εταιρεία. Δεν είναι απαραίτητο η διαδικασία να είναι ίδια σε όλα τα έργα. Ο λόγος είναι πως κάποια έργα δεν αποτελούν εντελώς νέα προϊόντα αλλά απλή διαφοροποίηση υπάρχοντων. Επίσης, άλλα έργα μπορεί να μην είναι τόσο σημαντικά για την εταιρεία. Τέλος, υπάρχουν έργα στα οποία η εταιρεία επιθυμεί να δώσει μεγάλο βάρος ή να κάνει σημαντική επένδυση. Η διαφοροποίηση της διαδικασίας πετυχαίνει μικρότερα κόστη και ταχύτερο χρόνο υλοποίησης.

Ποιες κινήσεις και ενέργειες απαιτούνται για κάθε στάδιο; Θα πρέπει να καθορισθούν όλες οι απαιτούμενες ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιούνται σε κάθε στάδιο. Είναι σημαντική η λεπτομερής περιγραφή τους καθώς αυτό αποτελεί ταυτόχρονα και δέσμευση από τα στελέχη της εταιρείας για υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών.

### Παραδοτέα

Ποια πρέπει να είναι τα παραδοτέα κάθε σταδίου; Τα παραδοτέα στο τέλος κάθε σταδίου είναι άμεσα συνδεδεμένα με το σχεδιασμό των σταδίων της μεθόδου. Καθορίζουν το επίπεδο προσπάθειας, καθώς και το επίπεδο ελέγχου που πραγματοποιείται σε κάθε πύλη.

### Περιγραφή πυλών

Ποια θα είναι τα απαραίτητα (**must-have**) και ποια τα επιθυμητά (**good-to-have**) κριτήρια (και επίπεδα αυτών) σε κάθε πύλη; Πως θα μπαίνουν τα έργα σε σειρά προτεραιότητας; Ποια θα είναι η διαχείριση των έργων που απορρίπτονται σε κάθε πύλη;

### Διαδικασίες των πυλών

Ποιοι θα είναι οι **Gatekeepers** σε κάθε πύλη; Με ποια μέθοδο θα βαθμολογούνται τα έργα για κάθε θεσπισμένο κριτήριο; Πως θα λαμβάνονται οι αποφάσεις;

### Οργάνωση

Ποια θα είναι η σύνθεση των διατμηματικών ομάδων ανάπτυξης σε κάθε φάση; Ποιοι θα είναι οι χειριστές των έργων; Από πόσα και ποια στελέχη θα απαρτίζονται οι ομάδες αυτές; Πως θα γίνεται η αξιολόγηση των ομάδων αυτών;

Το πρώτο βασικό βήμα για την εφαρμογή της διαδικασίας Σταδίου-Πύλης είναι η πλήρης κατανόηση της διαδικασίας από τη διοίκηση της εταιρίας και η πίστη πως αυτή μπορεί να δώσει λύσεις ή να βελτιστοποιήσει την ήδη υπάρχουσα διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Η απόφαση για την εφαρμογή μιας τέτοιας μεθόδου είναι μια διοικητική απόφαση. Η διοίκηση της εταιρίας είναι αυτή που παίρνει τις αποφάσεις για τους πόρους που θα διατεθούν για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Είναι αυτή που καθορίζει τους στόχους και τη στρατηγική της εταιρίας.

Το δεύτερο βήμα είναι ο σχεδιασμός της διαδικασίας ώστε να έρθει στα μέτρα της εταιρίας αλλά πάντα με στόχο να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η μεθοδολογία Σταδίου-Πύλης εφαρμόζεται σε πολλές διαφορετικές εταιρίες με διαφορετικό τρόπο. Οι διαφοροποιήσεις αυτές έχουν να κάνουν με:

- § Την οργανωτική δομή της εταιρίας
- § Το είδος της εταιρία και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται
- § Τους διαθέσιμους πόρους για τον σχεδιασμό νέων προϊόντων
- § Την φιλοσοφία
- § Τους στόχους
- § Τη στρατηγική

Η ευελιξία της μεθόδου φαίνεται και μόνο από την πληθώρα εταιριών που την χρησιμοποιούν και τους πολλούς κλάδους που αυτές αντιπροσωπεύουν, συμπεριλαμβάνοντας και εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Όλες οι παραπάνω εταιρίες, χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία με διαφορετικό τρόπο, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες και τις επιδιώξεις κάθε εταιρίας. Δεν είναι λίγες οι εταιρίες που έχουν τροποποιήσει σε σημαντικό βαθμό την μέθοδο έχοντας πολύ καλά αποτελέσματα.

## ΜΕΡΟΣ 5<sup>ο</sup>: CASE STUDY ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

---

Βασικό βήμα για την εφαρμογή διαδικασιών ολοκληρωμένης διαχείρισης χαρτοφυλακίου προϊόντων είναι η πλήρης κατανόηση τους από τη διοίκηση της εταιρείας και η πεποίθηση ότι μέσω αυτής μπορούν να προκύψουν λύσεις, να βελτιστοποιηθεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων και να επιτευχθούν οι επιθυμητοί επιχειρηματικοί στόχοι. Η απόφαση για την εφαρμογή είναι καθαρά διοικητική, καθώς η διοίκηση είναι αυτή που καθορίζει τους στόχους και τη στρατηγική της εταιρείας, αλλά και είναι αυτή που λαμβάνει τις αποφάσεις για τη διάθεση των σημαντικών πόρων που απαιτούνται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Επιπρόσθετα, ο σχεδιασμός για την εφαρμογή πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να προσαρμοσθεί στα μέτρα της εταιρείας για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ανάλογα με τη φύση κάθε εταιρείας, η εφαρμογή της διαδικασίας διαφοροποιείται κυρίως λόγω:

- § του είδους της εταιρείας και της αγοράς στην οποία αυτή δραστηριοποιείται,
- § της φιλοσοφίας που τη διέπει,
- § των στόχων και της στρατηγικής της,
- § της οργανωτικής δομής της και
- § των διαθέσιμων πόρων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία, ιδιαίτερα η διαδικασία σταδίου-πύλης, έχει χρησιμοποιηθεί από πολλές εταιρείες ώστε να τους δώσει λύσεις στην εύρεση καινοτόμων και επιτυχημένων προϊόντων. Αρκετές από τις εταιρείες αυτές έχουν τροποποιήσει σε σημαντικό βαθμό τη μέθοδο έχοντας ως σκοπό να την προσαρμόσουν στα πλαίσια των δικών τους αναγκών και επιδιώξεων.

### ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

---

Η εταιρεία που θα εξετάσουμε ανήκει στον κλάδο των εμπορικών επιχειρήσεων καταναλωτικών ειδών (**FMCG - Fast Moving Consumer Goods**).

Η εταιρεία διαθέτει πάνω από **200** καταναλωτικά προϊόντα σοκολάτας και ζαχαρωδών στην Ελληνική αγορά. Στη συγκεκριμένη αγορά η εταιρεία κατέχει τη

θέση του **leader** τόσο στα προϊόντα τσίκλας όσο και στα προϊόντα καραμέλας, ενώ κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς και στην κατηγορία της σοκολάτας ροφήματος.

Στην Ελλάδα, ο αριθμός των εργαζομένων της εταιρείας ανέρχεται στους **250**, με μια δύναμη πωλήσεων που ξεπερνά τα **120** άτομα. Στην Οργανωτική Δομή της εταιρείας υπάρχουν τα εξής τμήματα:

- § Τμήμα **Marketing**
- § Τμήμα Πωλήσεων
- § Τμήμα Οικονομικού & I.T.
- § Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων
- § Τμήμα Εφοδιαστικής Αλυσίδας & Λειτουργιών Πελατών
- § Εργοστάσιο Παραγωγής

Το Όραμα της εταιρείας είναι να δουλεύει για να ενισχύει την ηγετική της θέση στην αγορά των ζαχαρωδών, αναπτύσσοντας επώνυμα προϊόντα που οι καταναλωτές προτιμούν.

---

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

---

Κατά της ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης θα αναφερθούμε στις κύριες διαστάσεις του διεθνούς «περιβάλλοντος» στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία, καθώς και της Ελληνικής αγοράς στην οποία απευθύνεται.

Στην παγκόσμια αγορά καταναλωτικών προϊόντων τροφίμων, οι κύριες τάσεις που επικρατούν είναι οι εξής:

- § Οι εταιρείες τροφίμων που ηγούνται του διεθνούς ανταγωνισμού ευθυγραμμίζουν το χαρτοφυλάκιο προϊόντων τους έτσι ώστε αυτό να ταιριάζει με τις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών, οι οποίοι είναι πλέον ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι σε θέματα υγείας και ποιότητας τροφίμων.
- § Η κατηγοριοποίηση της αγοράς με βάση τις ανάγκες των καταναλωτών δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες παραγωγής-εμπορίας τροφίμων να ακολουθούν διαφοροποιημένες στρατηγικές και νέες προϊόντικές κατηγορίες για αύξηση των μεριδίων αγοράς τους.
- § Αρκετές εταιρείες τροφίμων επικεντρώνονται μόνο στις κύριες λειτουργίες τους, προσπαθώντας να επενδύσουν περισσότερα κεφάλαια στην ισχυροποίηση

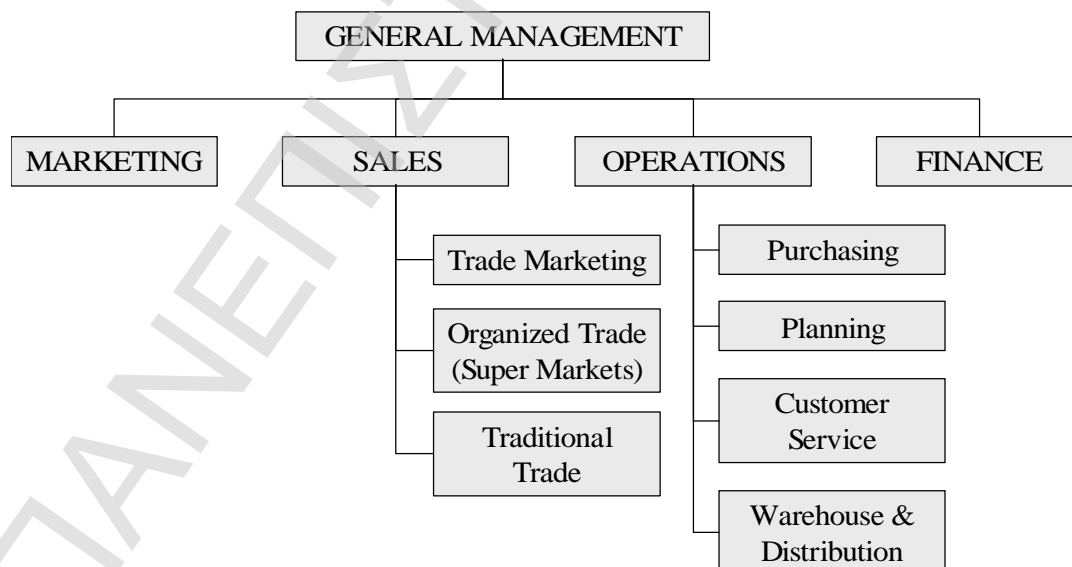
των **brands** που κατέχουν, ενώ άλλες εταιρείες έχουν προχωρήσει σε εξαγορές ήδη ισχυρών **brand names**.

Μέσα στην παγκόσμια αγορά, όπως αυτή περιγράφεται από τις παραπάνω τάσεις, η εταιρεία έχει προχωρήσει σε σημαντικές στρατηγικές κινήσεις:

- § Κατά τη διάρκεια των τελευταίων **20** χρόνων η εταιρεία έχει ισχυροποιήσει το χαρτοφυλάκιο της μέσω της πραγματοποίησης πολλών εξαγορών ανά τον κόσμο, αποκτώντας πολλά και ισχυρά **brand names**.
- § Η εταιρεία έχει μειώσει την εξάρτηση της από τα μεμονωμένα προϊόντα ούτως ώστε να δομήσει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων που να περιλαμβάνει διαφορετικές προϊόντικές κατηγορίες.
- § Πρόσφατα η εταιρεία ανακοίνωσε τη νέα επιχειρησιακή στρατηγική της, η οποία βασίζεται αφενός στη μείωση κόστους και αφετέρου στη δημιουργία προϊόντων που θα φέρουν ανάπτυξη στην εταιρεία μέσω καινοτομιών.

### ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η υφιστάμενη οργανωτική δομή της εταιρείας φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα. Στο σχήμα δεν απεικονίζεται η παραγωγή των προϊόντων, η οποία πραγματοποιείται σε παραγωγικές μονάδες ανά τον κόσμο. Οι παραγωγικές αυτές μονάδες ανήκουν στην ίδια πολυεθνική δομή της εταιρείας, όμως οργανωτικά είναι ξεχωριστές.



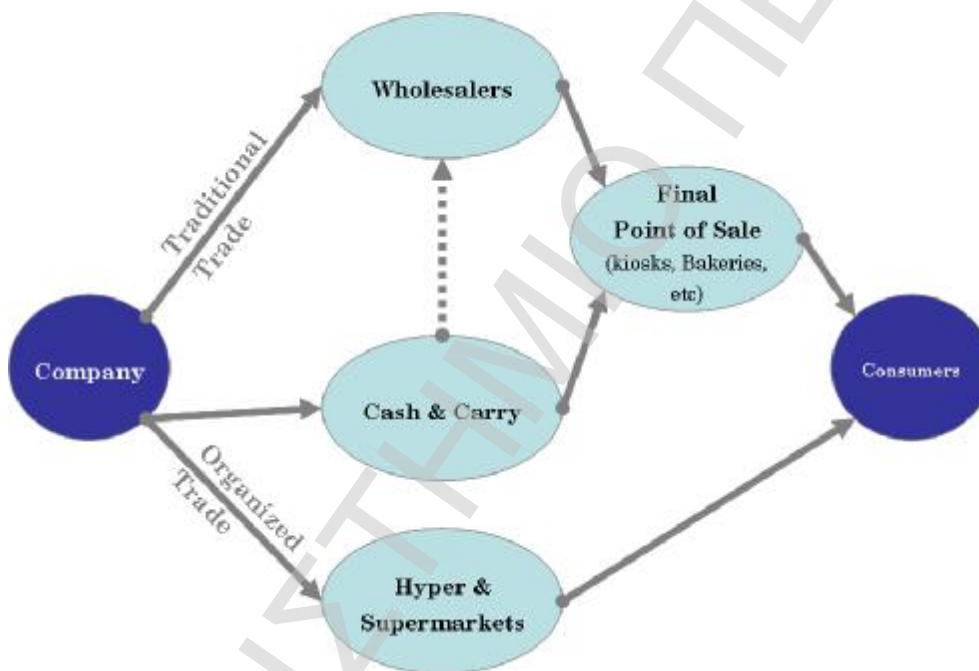
ΣΧΗΜΑ 14 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ



### ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Όλα τα προϊόντα τροφίμων της εταιρείας, αλλά και των ανταγωνιστικών εταιρειών, διακινούνται μέσω των δύο βασικών καναλιών διανομής, του Παραδοσιακού Εμπορίου (**Traditional Trade**) και του Οργανωμένου Εμπορίου (**Organized Trade**). Στο κανάλι του Παραδοσιακού Εμπορίου λογίζονται οι χονδρέμποροι (**Wholesalers**) και σημεία λιανικής πώλησης όπως περίπτερα, ψιλικά, φούρνοι, κλπ, ενώ στο κανάλι του Οργανωμένου Εμπορίου λογίζονται τα **Supermarkets** και **Cash & Carry** καταστήματα.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο τα προϊόντα της εταιρείας φτάνουν στους καταναλωτές μέσω των καναλιών διανομής.



ΣΧΗΜΑ 15 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

### ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Σημαντικός προβληματισμός για τη διοίκηση της εταιρείας είναι η έλλειψη σταθερής διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων. Το πρόβλημα αυτό γιγαντώθηκε με την πάροδο των χρόνων και την διαρκή προσθήκη στο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας διαφορετικών διαδικασιών αλλά και προϊόντων από πολλές συγχωνευμένες εταιρείες και «μπράντες». Έτσι, η εταιρεία πλέον έχει διαφορετικές φάσεις διαδικασίας για την ανάπτυξη και διαχείριση διαφορετικών προϊόντικών κατηγοριών, ο ρόλος και οι αρμοδιότητες των τμημάτων της εταιρείας στην διαδικασία αυτή είναι διαφορετικός ανά μπράντα, κλπ. Η κατάσταση αυτή όχι μόνο

δημιουργεί προβλήματα στη διαχείριση των προϊόντων αλλά και οδηγεί σε λανθασμένες επιλογές έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Το παραπάνω πρόβλημα αντιμετωπίζεται μέσα από την ύπαρξη καλά δομημένης και καθορισμένης διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η εταιρεία προχώρησε στην αναδιοργάνωση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων της. Κύριος σκοπός της αναδιοργάνωσης αυτής είναι η εταιρεία να καταφέρει να αναπτύσσει τα καλύτερα δυνατά προϊόντα, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

### ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ – ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΤΕΘΕΙ

---

Γιατί όμως χρειάζεται η εταιρεία την ολοκληρωμένη διαχείριση χαρτοφυλακίου;

Η ολοκληρωμένη διαχείριση χαρτοφυλακίου θα βοηθήσει την εταιρεία στην επίτευξη των παρακάτω φιλόδοξων στόχων ανάπτυξης:

- § Δημιουργία ομάδων ανάπτυξης προϊόντων που συνεργάζονται καλά, έχουν δυναμική σύνθεση και πολυεθνικό χαρακτήρα, ώστε να αποφεύγονται οι επικαλύψεις δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων (**working better together**).
- § Υποστήριξη των δραστηριοτήτων κάθε ομάδας ανάπτυξης προϊόντων με μια διαδικασία αποτελεσματική και ξεκάθαρη.
- § Εστίαση της διοίκησης στην επίτευξη των προκλητικών στόχων για την καινοτομία προϊόντων.
- § Κατανομή των πόρων ώστε να εξυπηρετούνται τα σημαντικά νέα προϊόντα, με έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας.
- § Μακροπρόθεσμη διαμόρφωση των ικανοτήτων της εταιρείας ώστε να υποστηρίζεται η δημιουργικότητα και επιχειρηματικότητα στην εταιρεία, καθώς και η ενδυνάμωση συμπεριφορών που διαμορφώνουν μια κουλτούρα καινοτομίας σε κάθε δραστηριότητα της εταιρείας.

### ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

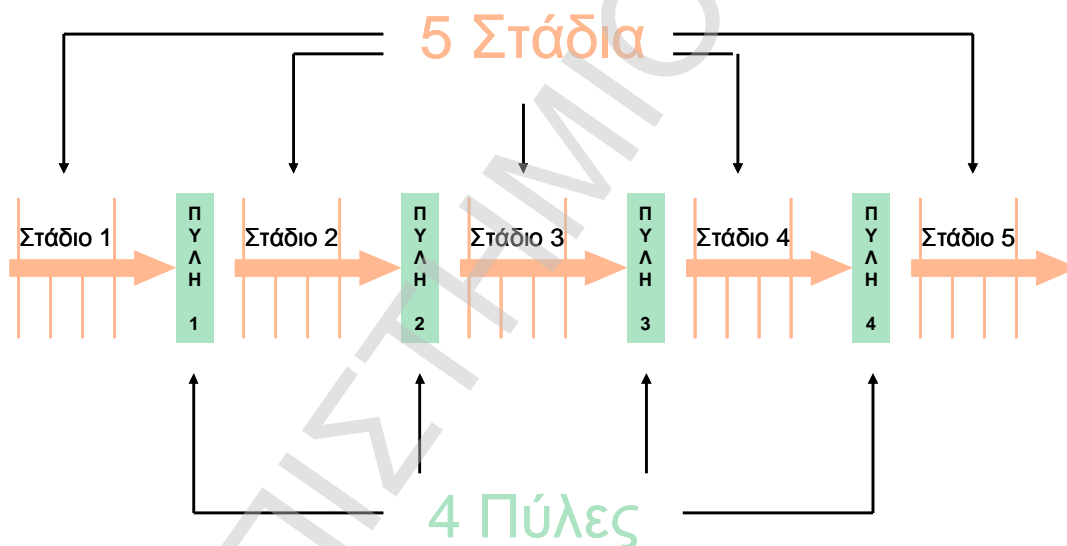
---

Η ολοκληρωμένη διαχείριση χαρτοφυλακίου γίνεται αντιληπτή για την εταιρεία ως ένας τρόπος για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των νέων προϊόντων. Η διαχείριση χαρτοφυλακίου βοηθάει επίσης στον καλύτερο καταμερισμό των διαθέσιμων πόρων της εταιρείας στα προς ανάπτυξη έργα. Αυτό γίνεται με τη

οωστότερη διάκριση των έργων που πρέπει να συνεχισθούν από εκείνα που πρέπει να τερματιστούν ή απλώς να σταματήσουν παροδικά, καθώς και με την προτεραιοποίηση τους ανάλογα με τη σημαντικότητα τους. Η εφαρμογή της διαχείρισης χαρτοφυλακίου εξυπηρετεί τα εξής:

- § Την επιλογή των έργων που έχουν μεγάλη αξία.
- § Την επίτευξη σωστής ισορροπίας των προς ανάπτυξη έργων.
- § Την επιλογή του κατάλληλου αριθμού των προς ανάπτυξη έργων.
- § Τη στρατηγική ευθυγράμμιση όλων των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Με την εφαρμογή διαχείρισης χαρτοφυλακίου στις πύλες της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων επιτυγχάνεται επίσης η καλύτερη δυνατή διάθεση των πόρων της εταιρείας στα καλύτερα από τα τρέχοντα έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων.



ΣΧΗΜΑ 16 ΣΤΑΔΙΑ & ΠΥΛΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Τα 5 στάδια που έχει η διαδικασία είναι τα εξής:

Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Καθορισμός ιδέας (**define idea**)

- § Σκοπός έργου
- § Γρήγορη διερεύνηση
- § Βασικά εμπορικά και οικονομικά στοιχεία

Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Εκτίμηση βιωσιμότητας (**assess feasibility**)

- § Δημιουργία διατμηματικής ομάδας έργου
- § Διαμόρφωση της επιχειρηματικής πρότασης
- § Πραγματοποίηση έρευνας
- § Καθορισμός της προϊοντικής ιδέας

Στάδιο 3<sup>ο</sup>: Ανάπτυξη της πρότασης για το νέο προϊόν (**develop proposition**)

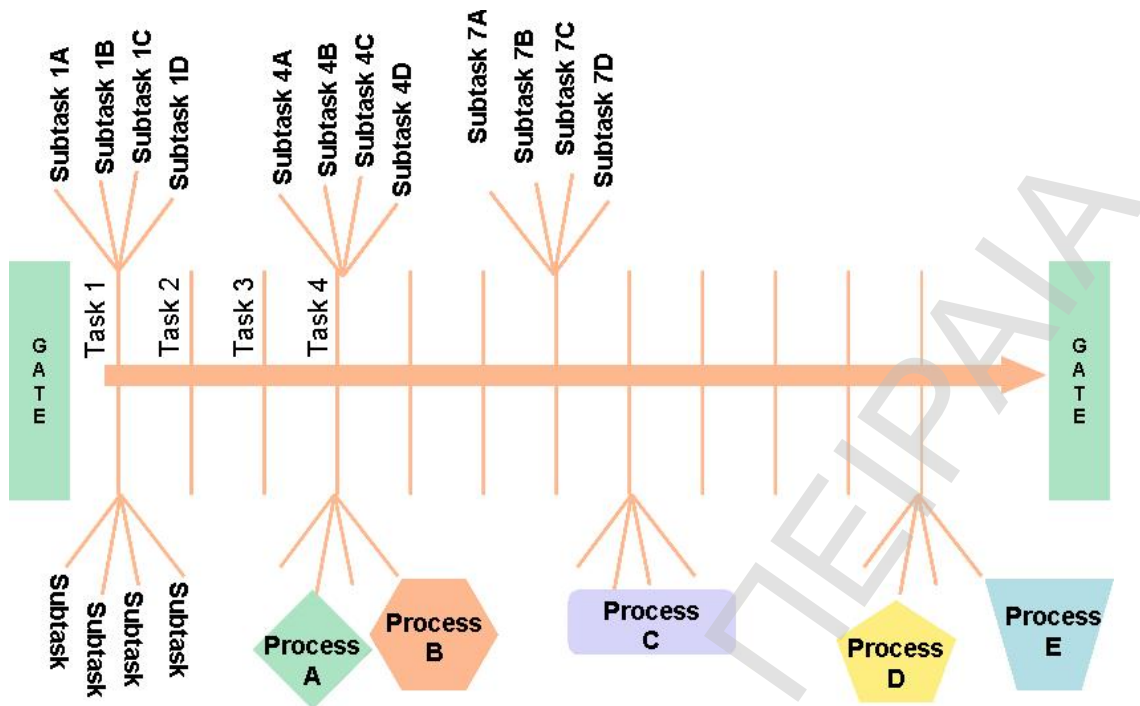
- § Σχεδιασμός, ανάπτυξη, δοκιμή
- § Επιλογή τελικού πρωτοτύπου
- § Έρευνα προϊόντος
- § Καθορισμός επενδύσεων
- § Έγκριση απαιτούμενων κεφαλαίων

Στάδιο 4<sup>ο</sup>: Οριστικοποίηση προϊόντος (**validate & commercialise**)

- § Δοκιμή προϊόντος
- § Επιβεβαίωση εμπορικών σχεδίων

Στάδιο 5<sup>ο</sup>: Λανσάρισμα και ανασκόπηση

- § Παραγωγή προϊόντος
- § Λανσάρισμα
- § Εμπορική διάθεση
- § Ανασκόπηση διαδικασίας



ΣΧΗΜΑ 17 ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΘΕ ΣΤΑΔΙΟΥ

Τι είναι οι πύλες;

Οι πύλες είναι:

- § Σημεία λήψης αποφάσεων
- § Μετρούνται βάσει καθορισμένων κριτηρίων
- § Συνήθως συμπίπτουν με μια συνάντηση
- § Έχουν ξεκάθαρα αποτελέσματα (Συνέχιση/Αναμονή/Σταμάτημα/Ανακύκλωση έργου)

Οι πύλες δεν πρέπει να:

- § Καθυστερούν την εξέλιξη και ολοκλήρωση των έργων νέων προϊόντων
- § Προσθέτουν γραφειοκρατία

Βασικές αρχές που διέπουν τη λήψη αποφάσεων στα πλαίσια της διαχείρισης χαρτοφυλακίου είναι:

- § Επίτευξη στόχων οικονομικών αποτελεσμάτων (**financial**) και ανάπτυξης (**growth**)
- § Λήψη αποφάσεων στο χαμηλότερο δυνατό διοικητικό επίπεδο

- § Λήψη των σωστών αποφάσεων όσο το δυνατόν συντομότερα (**time is of the essence**)
- § Βελτιστοποίηση της χρήσης των διαθέσιμων πόρων (τα μέτρια έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων πρέπει να σταματούν γρήγορα, πριν καταναλώσουν επιπρόσθετους πόρους)
- § Ανάπτυξη συνεργασίας, διαφάνειας και διαλόγου
- § Εστίαση στις αγορές και τις ανάγκες των καταναλωτών

Οι λήπτες αποφάσεων στις πύλες (**gate-keepers**):

- § Είναι μια διοικητική ομάδα (**management team**) επιφορτισμένη με τη λήψη αποφάσεων ή τη διαχείριση πόρων, που έχει την υπευθυνότητα να φέρει σε πέρας τα επιλεγμένα έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- § Ο ρόλος τους είναι:
  - ύ Η διαχείριση των χρηματικών και άλλων πόρων.
  - ύ Η βελτίωση και επιτάχυνση των αποτελεσμάτων των έργων, μέσω της ανάπτυξης διαλόγου και διάχυσης εμπειρίας.
  - ύ Η υποστήριξη της ομάδας έργου.
- § Συνήθως είναι διοικητικά στελέχη διαφόρων εμπλεκόμενων διευθύνσεων με σημαντική επαγγελματική γνώση, που έχουν λάβει την αρμοδιότητα να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις (συνέχισης/τερματισμού έργων) και επιπρόσθετα υποστηρίζουν τις ομάδες έργου με την εμπειρία τους.

Ποιοι συμμετέχουν στις συναντήσεις ανασκόπησης έργων (**gate review meetings**):

- § Οι συναντήσεις διευθύνονται από τον υπεύθυνο διαχείρισης χαρτοφυλακίου (**IPM leader**).
- § Οι λήπτες αποφάσεων (**gate keepers**) προέρχονται από τις εξής διευθύνσεις της εταιρείας:
  - ύ Μάρκετινγκ: Διευθυντής Μάρκετινγκ (ή άλλο διευθυντικό στέλεχος του μάρκετινγκ),
  - ύ Πωλήσεις: Διευθυντής πωλήσεων (ή άλλο διευθυντικό στέλεχος των πωλήσεων),
  - ύ Οικονομικών,

- ύ Έρευνας και ανάπτυξης,
- ύ Εφοδιαστικής αλυσίδας,
- ύ Γενικός διευθυντής.

§ Επίσης, συμμετέχουν και οι υπεύθυνοι των νέων έργων (**project leaders**), οι οποίοι και παρουσιάζουν την πορεία των έργων τους.

Οι πύλες ταυτίζονται με προγραμματισμένες συναντήσεις ανασκόπησης (**gate reviews**) όπου γίνεται διάλογος πάνω στα έργα νέων προϊόντων ώστε να υπάρχει κοινή κατανόηση, παρακολούθηση και διαχείριση των έργων νέων προϊόντων. Οι συναντήσεις αυτές είναι σχεδιασμένες ώστε να επιτρέπουν στην ομάδα έργου να ολοκληρώνει γρήγορα και αποτελεσματικά το έργο της, φέρνοντας το νέο προϊόν στην αγορά (**commercialization**).

Τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια των συναντήσεων;

Γίνεται ενημέρωση για την πορεία των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και διάλογος ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να καταλάβουν και να διαχειριστούν καλύτερα τις αλλαγές που έχουν συντελεσθεί στα έργα.

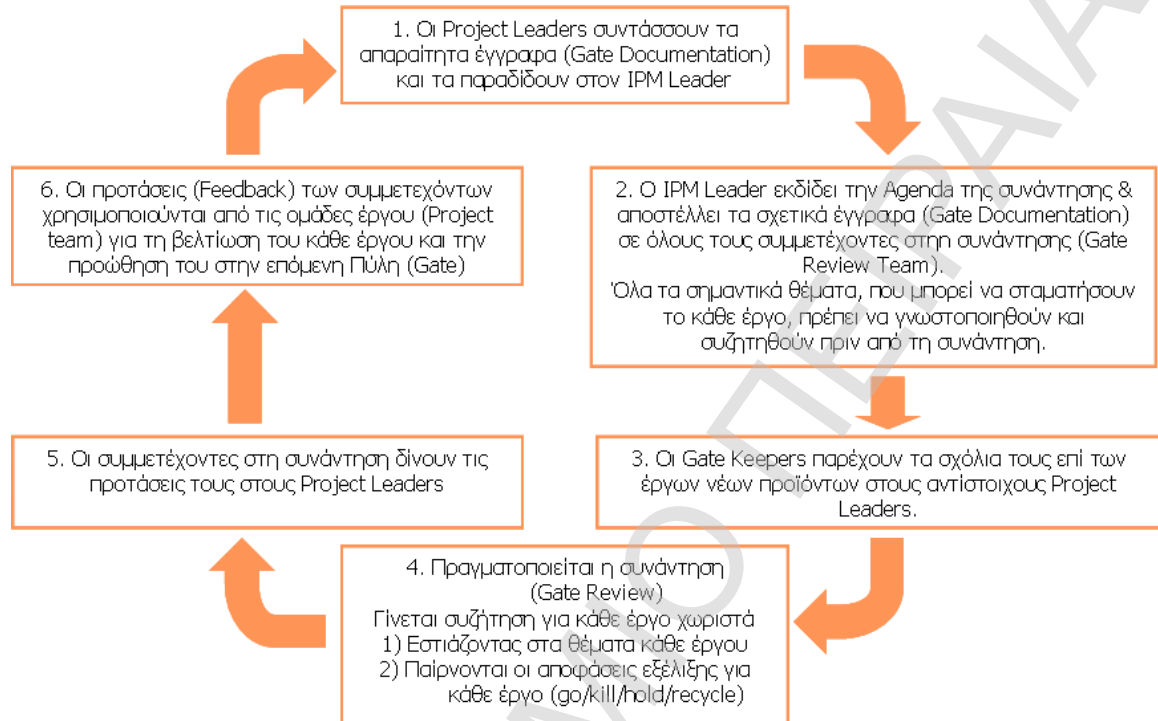
Η διαδικασία έχει ως εξής:

- § Ο κάθε υπεύθυνος κάθε έργου (**project leader**) παρουσιάζει την πορεία του έργου, όπως αυτή έχει μέχρι στιγμής.
- § Γίνονται ερωτήσεις από τους συμμετέχοντες στη συνάντηση αποκλειστικά επί των θεμάτων του έργου.
- § Ο συντονιστής της συνάντησης καταγράφει τις απόψεις των συμμετεχόντων (**gate keepers**).
- § Λαμβάνεται απόφαση ως προς την εξέλιξη του έργου (**go/kill/hold/recycle**)

Οι ενέργειες που εμφανίζονται είναι διαφορετικές για κάθε στάδιο, ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα και ακρίβεια των πληροφοριών που συλλέγονται σε κάθε στάδιο. Μερικές ενέργειες είναι απλές επιβεβαιώσεις προηγούμενων ενεργειών από προηγούμενα στάδια. Οι ενέργειες ανατίθενται σε διαφορετικές ομάδες ατόμων για υλοποίηση. Η λίστα των απαιτούμενων ενεργειών διαφέρει μεταξύ των τύπων έργων νέων προϊόντων (A-E).

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα βασικά βήματα της διαδικασίας ανασκόπησης έργων νέων προϊόντων.



ΣΧΗΜΑ 18 ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ GATE REVIEW

Είναι δεδομένο ότι η διατμηματική ομάδα έργου η οποία είναι υπεύθυνη για δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή την βελτίωση ενός ήδη υπάρχοντος πρέπει να απαρτίζεται από όλα τα τμήματα, τα οποία από την δομή της όποιας εταιρείας έχουν αλληλοσυγκρουόμενα πλαίσια λειτουργίας. Έτσι έχουμε:

- § Τα τμήματα Πωλήσεων και **Marketing** να θέλει ένα εντελώς διαφοροποιούμενο προϊόν.
- § Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης να θέλει να δημιουργήσει ένα τέλειο προϊόν.
- § Το τμήμα παραγωγής ένα προϊόν που να προκαλέσει ελάχιστες έως καθόλου αλλαγές στην διαδικασία παραγωγής.
- § Το τμήμα **Logistics** ένα προϊόν που δεν θα αυξήσει τον αριθμό των πρώτων υλών ή των προμηθευτών και δεν θα δημιουργήσει αναδιάταξη αποθηκών ή των μέσων διανομής.
- § Το τμήμα χρηματοοικονομικών ένα προϊόν με μεγάλο περιθώριο κέρδους και μικρές επενδύσεις.



Η εξισορρόπηση των διαφορετικών αυτών τάσεων μέσα στην ομάδα είναι ένα δύσκολο έργο για τον **project leader**, αλλά αυτή η διαφοροποίηση είναι που τελικά προσδίδει σημαντικά οφέλη στο αποτέλεσμα της διαδικασίας και στο προϊόν.

---

### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ GATE REVIEW

---

#### 10 ΤΡΟΠΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΤΑΣΤΡΑΦΕΙ ΜΙΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ GATE REVIEW

---

Σύμφωνα με τον **R.G Cooper (Product Development Institute Inc., Canada)** υπάρχουν **10** τρόποι/συμπεριφορές των ληπτών απόφασης (**Gate keepers**) που μπορούν να διαταράξουν την ομαλή εξέλιξη μιας συνάντησης **Gate Review**.

- § Μη συμμετοχή των ληπτών απόφασης στις συναντήσεις.
- § Διακοπή της παρουσίασης του κάθε έργου με αποπροσανατολισμό της συζήτησης.
- § Αναζήτηση πληροφοριών, κατά τη διάρκεια της συνάντησης, που δεν έχουν ζητηθεί εκ των προτέρων.
- § Επιθετικές ερωτήσεις προς την ομάδα έργου και τον **Project leader**.
- § Αγνόηση των κριτηρίων που έχουν τεθεί σε κάθε πύλη, λήψη αποφάσεων βασισμένων στη διαίσθηση.
- § Εξέταση μόνο των οικονομικών στοιχείων του έργου, αδιαφορώντας για τις υπόλοιπες παραμέτρους.
- § Συμπεριφορά «δικαστή», χωρίς προσφορά βοήθειας και συμβουλών στην ομάδα έργου.
- § Αποφυγή λήψης αποφάσεων σε περίπτωση αμφιβολιών.
- § Μη προτεραιοποίηση των έργων.
- § Άσκηση πίεσης για μείωση του απαιτούμενου χρόνου και πόρων για την ολοκλήρωση του έργου.

---

#### ΟΙ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ GATE REVIEW ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ...

---

Δίκαιες και να γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες από τους συμμετέχοντες και τις ομάδες έργου (**Project Teams**).

Διαφανείς. Δεν υπάρχουν περιθώρια **no room for politics and gamesmanship by Gatekeepers and Project Teams**

Αποτελεσματικές. Λήψη σωστών αποφάσεων και καλή κατανομή των διαθέσιμων πόρων μεταξύ των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Αποδοτικές. «Παραγωγή» αποφάσεων στο σωστό χρόνο.

Συνεργατικές. Όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να δουλεύουν μαζί.

### ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΑΔΙΟΥ-ΠΥΛΗΣ

---

Η εφαρμογή της διαδικασίας σταδίου-πύλης για τη συγκεκριμένη εταιρεία, όπως προαναφέραμε, είναι φυσικό να παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες και δυσκολίες. Στη συνέχεια θα περιγράψουμε αναλυτικά τις ενέργειες για το σχεδιασμό της μεθοδολογίας.

#### 1<sup>ο</sup>: Καθορισμός των απαιτήσεων της διαδικασίας

Ύπαρξη απόλυτης δέσμευσης εκ μέρους της διοίκησης: Η επιλογή εφαρμογής της διαδικασίας σταδίου-πύλης αποτελεί στρατηγική απόφαση για τη διοίκηση της εταιρείας. Αρχικά πρέπει η διοίκηση να αποδεχθεί τη σημαντικότητα της διαδικασίας στον τρόπο λήψης αποφάσεων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και στη συνέχεια να την ενσωματώσει στην κουλτούρα της εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο και μόνο θα μπορέσει να στηριχθεί και να λειτουργήσει σωστά η διαδικασία.

Καθορισμός της ομάδας εργασίας: Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της διαδικασίας δεν μπορεί να γίνει από έναν μόνο υπάλληλο της εταιρείας ή από μερικούς υπαλλήλους της ίδιας διεύθυνσης. Απαιτεί την ύπαρξη διατμηματικής ομάδας εργασίας που μαζί με την υποστήριξη της διοίκησης θα αναλύσει και θα καθοδηγήσει το έργο. Η σύνθεση της ομάδας είναι σημαντική καθώς πρέπει να αποτελείται από εργαζόμενους που προέρχονται από διάφορα τμήματα όπως: μάρκετινγκ, πωλήσεων, παραγωγής, οικονομικών, εφοδιασμού και γενικής διοίκησης. Η ομάδα αυτή πρέπει να έχει ευρύτερη εικόνα του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της εταιρείας, να διαθέτει διάθεση και πίστη στη διαδικασία και τα αποτελέσματά της.

Έρευνα των υπάρχουσών διαδικασιών της εταιρείας: Αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και υπάρχουσες πρακτικές ανάπτυξης νέων προϊόντων. Ανιχνεύονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της υπάρχουσας οργάνωσης και τρόπου λειτουργίας.

Σύγκριση με τη λειτουργία άλλων εταιρειών: Γίνεται έρευνα και ανάλυση διαδικασιών που εφαρμόζουν άλλες ανάλογες εταιρείες. Εντοπίζονται οι

ιδιαιτερότητες που έχει κάθε συνδυασμός διαδικασίας-εταιρείας και επισημαίνονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία σε κάθε εφαρμογή.

Σχεδιασμός ενεργειών: Ολοκληρώνοντας την πρώτη φάση, θα πρέπει να καθορισθούν όλες οι ενέργειες που θα ακολουθήσουν κατά τη δεύτερη φάση.

### 2<sup>ο</sup>: Λεπτομερής σχεδιασμός της διαδικασίας σταδίου-πύλης

Τα σημαντικά μέρη που πρέπει να σχεδιασθούν είναι:

- § Περιγραφή σταδίων
- § Καθορισμός παραδοτέων
- § Περιγραφή των πυλών
- § Διαδικασίες των πυλών
- § Οργάνωση

### 3<sup>ο</sup>: Εφαρμογή

Σημαντικό θέμα κατά την εφαρμογή είναι ο τρόπος μετάβασης των έργων στη νέα διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Μια ακολουθούμενη πρακτική είναι η πραγματοποίηση αρχικής πιλοτικής εφαρμογής, μέσα από τα αποτελέσματα της οποίας εκπαιδεύεται το εμπλεκόμενο προσωπικό της εταιρείας και γίνονται μικρο-βελτιώσεις προσαρμογής της διαδικασίας. Μια δεύτερη πρακτική είναι καταληκτικής ημερομηνίας, μετά την οποία όλα τα έργα θα αλλάξουν ταυτόχρονα και ανεπιστρεπτί τρόπο διαχείρισης, μπαίνοντας απευθείας στη νέα διαδικασία. Αυτή η πρακτική είναι ιδιαίτερα δύσκολη καθώς τα τρέχοντα έργα πρέπει να αξιολογηθούν και να μπουν στο σωστό στάδιο της διαδικασίας.

Βασική προϋπόθεση για την εκκίνηση της εφαρμογής είναι η δέσμευση της εταιρείας για την πλήρη και επιτυχή εφαρμογή της διαδικασίας. Η δέσμευση αυτή αφορά όλη την εταιρεία, από τη διοίκηση έως τους υπαλλήλους που θα κληθούν να χρησιμοποιήσουν τη διαδικασία και τα αποτελέσματα της. Για την εξασφάλιση της δέσμευσης μπορούν να γίνουν βήματα όπως: η καταγραφή της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων και η διασύνδεση της με τα συστήματα ποιότητας της εταιρείας (ISO, HACCP), η ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού στη νέα διαδικασία και τα οφέλη της, η σύνδεση της διαδικασίας με το σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών, κ.α.

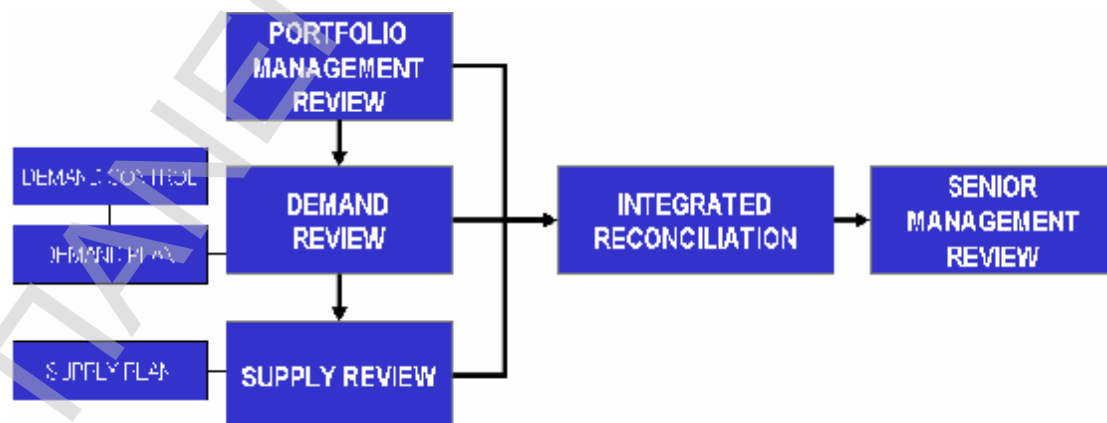
Ιδιαίτερα η σωστή εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων στη νέα διαδικασία είναι μεγάλης σημασίας και πρέπει να γίνεται προσαρμοσμένη σύμφωνα με το ρόλο κάθε

εργαζομένου στη διαδικασία. Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη και χρήση ειδικού λογισμικού βοηθάει σημαντικά στην ομαλή λειτουργία της διαδικασίας. Το λογισμικό αυτό μπορεί να διαθέτει πληροφορίες για κάθε έργο, σε δομή βάσης δεδομένων (με όλα τα χαρακτηριστικά που αυτές έχουν), για την αποδοτικότερη διαχείριση του χαρτοφυλακίου προϊόντων, την παρακολούθηση της πορείας των έργων, αλλά και τη διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων σε κάθε πύλη.

### ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ SALES & OPERATIONS

Το **Sales** και **Operations Planning** είναι μια διεργασία υποστήριξης αποφάσεων που δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση της εταιρείας να λειτουργήσει την εταιρεία με αποδοτικό τρόπο. Τα κύρια στοιχεία της διαδικασίας αυτής παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.

Ο κύριος σκοπός του **S&OP** είναι η εξισορρόπηση της ζήτησης με την προσφορά. Πραγματοποιείται σε μηνιαία βάση και παρέχει πληροφορίες τόσο σε ποσότητες πωλήσεων όσο και σε αξίες, ενσωματώνοντας έτσι τον απαιτούμενο **Operational** προγραμματισμό αλλά και διασφαλίζοντας σωστό **Financial** προγραμματισμό. Η διεργασία αυτή είναι διατμηματική εμπλέκοντας σχεδόν όλα τα τμήματα της εταιρείας (**General Management, Marketing, Sales, Operations, Finance, New Product Development**) και συμπεριλαμβάνοντας πολλαπλά επίπεδα εργαζομένων της εταιρείας. Το **S&OP** συνδέει το στρατηγικό και επιχειρηματικό πλάνο της εταιρείας με την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας και τις **Operational** διεργασίες αυτής (παραγγελιοληψία, προγραμματισμό απαιτήσεων, προμήθειες, κλπ). Το περιγράμμα της διαδικασίας αυτής, η βάση ροή της, παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

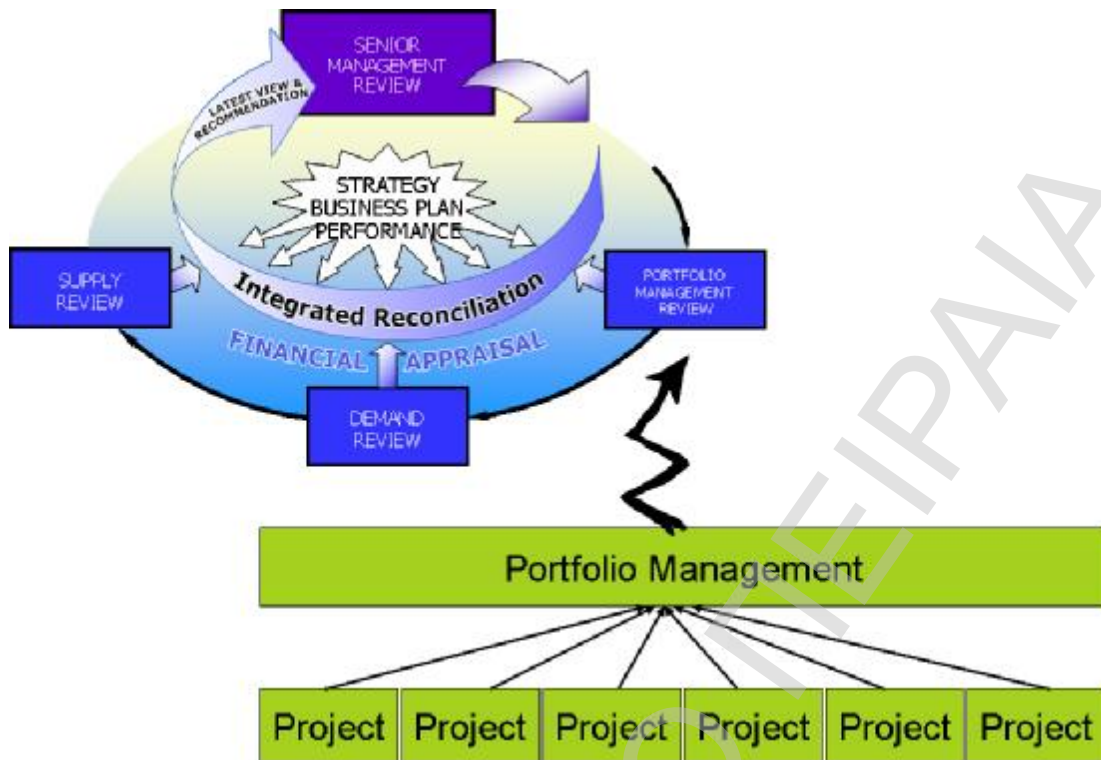


ΣΧΗΜΑ 19 ΡΟΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ SALES ΚΑΙ OPERATIONS PLANNING

Στα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του **Sales** και **Operations Planning** συγκαταλέγονται τα παρακάτω:

- § Βελτίωση του Επιπέδου Εξυπηρέτησης Πελατών
  - Περισσότερες παραγγελίες πλήρως ικανοποιημένες (**OTIF**)
  - Καλύτερος σχεδιασμός και εκτέλεση προωθητικών ενεργειών
  - Λιγότερα ελλείψεις προϊόντων και ανεκτέλεστων παραγγελιών
- § Μείωση του κόστους των προϊόντων και των συνδεδεμένων υπηρεσιών
  - Μεγαλύτερη απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας και της παραγωγής
  - Μείωση υπερωριών και εκτάκτων ενεργειών που έχουν αυξημένο κόστος
- § Λιγότερα κόστη καταστροφών
  - Λιγότερα προβλήματα από ημερομηνίες λήξης προϊόντων
  - Λιγότερα προϊόντα προς καταστροφή
- § Βελτιωμένο **cash flow**
  - Λιγότερα αποθέματα κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας
  - Λιγότερα παράπονα πελατών (που οδηγούν και σε καθυστερήσεις πληρωμών)

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης/ελέγχου των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων συγκεντρώνονται, παρουσιάζονται και αναλύονται κατά τη συνάντηση **PMR (Portfolio Management Review)**. Η συνάντηση αυτή είναι βασικός κρίκος της διαδικασίας **S&OP**, που λαμβάνει τις αποφάσεις της διοίκησης (**input**) από τη συνάντηση της διοικητικής ομάδας (**SMR – Senior Management Review**) και τροφοδοτεί με πληροφορίες (**output**) το **Demand Review** όπου και καθορίζονται οι προβλέψεις ζήτησης ετοιμών προϊόντων.



ΣΧΗΜΑ 20 ΤΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ S&OP

Η **agenda** της συγκεκριμένης συνάντησης παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

PORTFOLIO MANAGEMENT REVIEW	
<p><u>Προεδρεία:</u></p> <p>4 Διευθυντής Marketing</p> <p><u>Συντονισμός:</u></p> <p>4 IPM Leader</p>	<p><u>Agenda Συνάντησης</u></p> <p>4 Ανάλυση επίδοσης έργων</p> <p>4 Πορεία υλοποίησης κάθε έργου</p> <p>4 Αλλαγές που έχουν συντελεσθεί</p> <p>4 Επίδραση στον προϋπολογισμό</p> <p>4 Προτεραιοποίηση έργων</p> <p>4 Εξισορρόπηση απαιτήσεων για πόρους</p> <p>4 Προβλήματα</p> <p>4 Συμφωνία επικαιροποιημένου πλάνου ανάπτυξης νέων προϊόντων</p>
<p><u>Συμμετέχοντες</u></p> <p>4 Παραγωγή</p> <p>4 Marketing</p> <p>4 Πωλήσεις</p> <p>4 Εφοδιαστική αλυσίδα &amp; Προμήθειες</p> <p>4 Project Leaders</p> <p>4 Οικονομικών</p>	

ΣΧΗΜΑ 21 AGENDA ΤΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ PMR

ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ  
ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Ο ορισμός, ο οποίος δίνεται από την εταιρεία για την «καινοτομία» είναι ο εξής:

Καινοτομία είναι η επικερδής επίλυση ενός επιχειρηματικού προβλήματος ή στρατηγικής με τη χρήση κατάλληλων τεχνικών για τη γένεση ιδεών που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προσδίδουν αξία στους καταναλωτές.

Τα διαφορετικά επίπεδα καινοτομίας προϊόντων που αναγνωρίζει η εταιρεία είναι τα εξής:

	Brand Renovation	Brand Extension	Category Breakthrough	Category Breakout
Ευρύτερος ορισμός	Αλλαγές σε υπάρχοντες μπράντες ή υπό-μπράντες που είναι αντιληπτές από τους καταναλωτές.	Δημιουργία νέας μπράντας ή υπό-μπράντας, εντός υπάρχουσας κατηγορίας προϊόντων, με μη σημαντικές διαφοροποιήσεις.	Δημιουργία νέας μπράντας ή υπό-μπράντας, εντός υπάρχουσας κατηγορίας προϊόντων, με σημαντικές διαφοροποιήσεις.	Εισαγωγή σε νέα κατηγορία ή δημιουργία νέας κατηγορίας
Περλαμβάνονται	Προσθήκη νέων προϊόντων σε υπάρχουσα μπράντα ή υπό-μπράντα. Αλλαγές συσκευασίας με όφελος για τους καταναλωτές. Σημαντικές αλλαγές γραφικών συσκευασιών.	Λανσάρισμα προϊόντος μιας υπάρχουσας μπράντας σε νέα αγορά.	Λανσάρισμα προϊόντος που διαθέτει νέες διαφοροποιημένες ιδιότητες/λειτουργίες/μορφές ή προσδίδει άλλο νέο όφελος στον καταναλωτή, εντός της ίδιας κατηγορίας προϊόντων.	Λανσάρισμα προϊόντος σε μια κατηγορία που δεν δραστηριοποιείται μέχρι στιγμής η εταιρεία.
Δεν περιλαμβάνονται	Ειδικά προωθητικά προϊόντα και συσκευασίες. Απλές αλλαγές γραφικών συσκευασιών. Αλλαγές για μειώσεις κόστους παραγωγής που δεν είναι αντιληπτές από τους καταναλωτές.	Category Breakthrough και Breakout	Category Breakout	

ΣΧΗΜΑ 22 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΤΥΠΟΙ ΕΡΓΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

---

Τα έργα που περιλαμβάνονται είναι:

- § Προϊόντα νέας μπράντας (**New Brand**)
- § Προϊόντα νέας υπό-μπράντας (**Sub Brand**)
- § Επέκταση υπάρχουσας μπράντας (**Brand Extensions**)
- § Επέκταση υπάρχουσας σειράς προϊόντων (**Line Extensions**)
- § Προϊόντα σε νέα για την εταιρεία κατηγορία (**Entries into New Categories or Segments**)
- § Προϊόντα σχεδιασμένα για συγκεκριμένους νέους πελάτες (**New Customer Exclusive Products**)
- § Προωθητικές ενέργειες για νέους πελάτες (**New Customer Promotions**)
- § Αλλαγές συνταγών υπαρχόντων προϊόντων (**Existing Product Formulation changes**)
- § Αλλαγές συσκευασίας (**Existing Packaging changes**)
- § Αλλαγές παραγωγικών διαδικασιών (**Manufacturing Process changes**)
- § Προωθητικές ενέργειες (**Repeated Consumer Promotions**)
- § Αλλαγές γραφικών συσκευασίας (**Graphic changes**)
- § Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας πελατών (**Customer "Own Label"**)
- § Βιομηχανικά προϊόντα (**Industrial Products**)



Τα είδη αυτά κατηγοριοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>§ Νέα μπράντα ή υπό-μπράντα</li><li>§ Επέκταση υπάρχουσας μπράντας</li><li>§ Άνοιγμα νέας προϊοντικής κατηγορίας</li><li>§ Επαναλανσάρισμα μπράντας</li><li>§ Καινοτομικά προϊόντα</li></ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>§ Ανανέωση μπράντας</li><li>§ Επέκταση σειράς προϊόντων, προϊόντα αποκλειστικά για συγκεκριμένους πελάτες, προωθητικές ενέργειες για νέους πελάτες που συνοδεύονται με: νέα συσκευασία (μέγεθος, <b>format</b>), νέα συνταγή</li><li>§ Αλλαγή συνταγής ή συσκευασίας προϊόντος</li></ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>§ Λειτουργικές-παραγωγικές αλλαγές σε προϊόντα με επίπτωση στους πελάτες/καταναλωτές</li></ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>§ Προωθητικά προϊόντα και μικρές αλλαγές υπαρχόντων προϊόντων</li><li>§ Λειτουργικές/παραγωγικές αλλαγές σε προϊόντα χωρίς επίπτωση στους πελάτες/καταναλωτές</li><li>§ Αλλαγές γραφικών συσκευασίας</li><li>§ Επαναλαμβανόμενες προωθητικές ενέργειες καταναλωτών</li></ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>§ Βιομηχανικά προϊόντα</li><li>§ Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας πελατών</li></ul>

ΣΧΗΜΑ 23 ΕΙΔΗ ΕΡΓΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Σε πλήρη ανάπτυξη της διαδικασίας υπάρχουν **95** ενέργειες (**tasks**) που προβλέπονται. Για κάθε κατηγορία έργου ανάπτυξης νέου προϊόντος, μερικές ενέργειες παραλείπονται, ενώ άλλες είναι προαιρετικές.

A	B	C	D	E
1 ενέργεια είναι προαιρετική	14 ενέργειες είναι προαιρετικές	19 ενέργειες είναι προαιρετικές, 22 ενέργειες παραλείπονται	24 ενέργειες είναι προαιρετικές, 39 ενέργειες παραλείπονται, 2 στάδια της διαδικασίας παραλείπονται	20 ενέργειες είναι προαιρετικές, 4 ενέργειες παραλείπονται

ΣΧΗΜΑ 24 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΑ ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΟΥ

### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΤΟΥ PORTFOLIO MANAGEMENT REVIEW

Η συνάντηση **PMR** έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- § Συντονίζεται από τον **IPM Leader** και προεδρεύεται από τον Διευθυντή **Marketing**.
- § Πραγματοποιείται μια φορά σε κάθε περίοδο\* (συμπίπτει με μια συνάντηση **Gate Review**, καθώς οι συμμετέχοντες είναι οι ίδιοι, όμως, σε μια περίοδο υπάρχουν περισσότερες από μία συναντήσεις **Gate Review** ανάλογα με το πλήθος και την κρισιμότητα των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων).

Συμμετέχοντες στη συνάντηση είναι οι εξής:

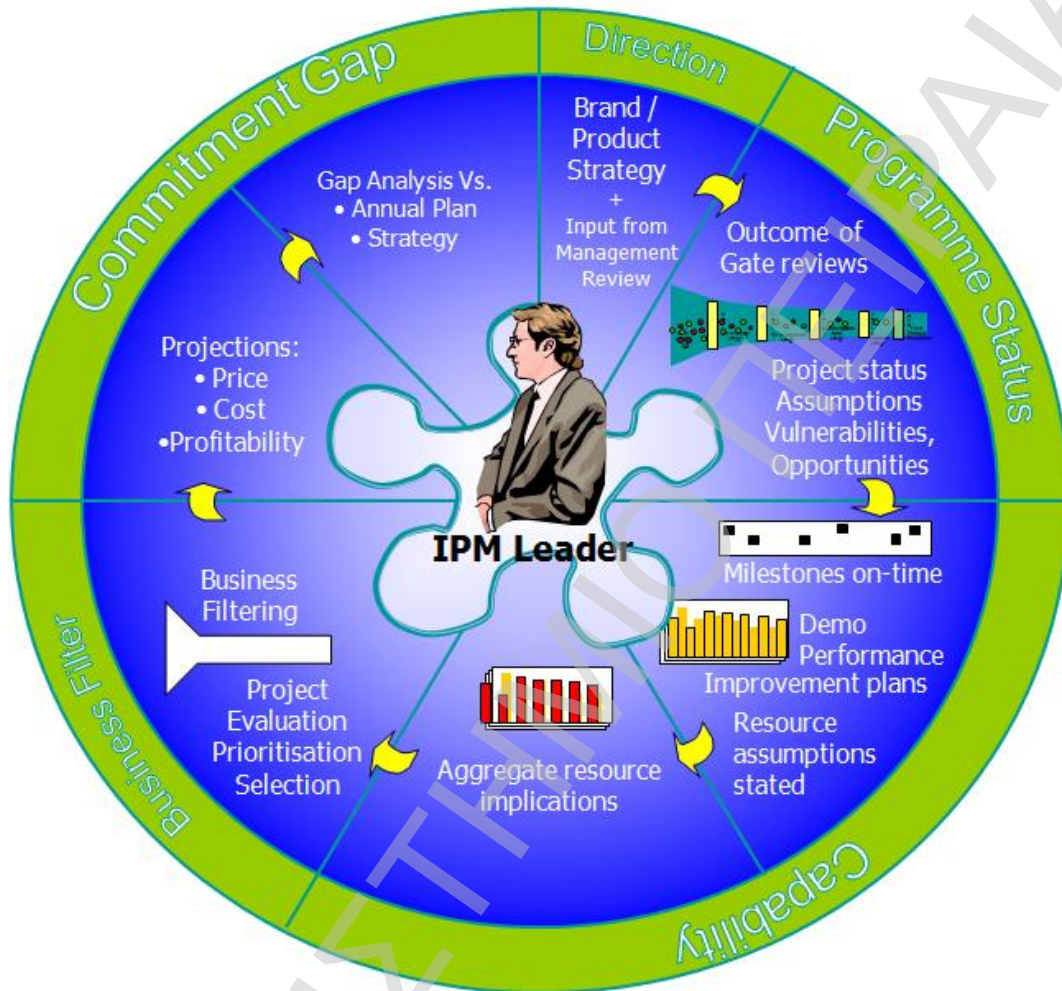
- § **IPM Leader** (υπευθυνότητα για τη διεξαγωγή και την ποιότητα της συνάντησης)
- § **S&OP Leader**
- § Εφοδιαστικής αλυσίδας
- § **Marketing** (προεδρεία της συνάντησης)
- § Πωλήσεις
- § Έρευνας & ανάπτυξης

\* Ως περίοδος ορίζεται ο τέτρα-εβδομαδιαίος κύκλος προγραμματισμού της εταιρείας (13 σταθερές περιόδους σε κάθε έτος). Σε άλλες εταιρείες ως περίοδος ορίζεται ο ημερολογιακός μήνας (12 περίοδοι ανά έτος) ή ένας κύκλος 4-4-5 εβδομάδων (12 περίοδοι ανά έτος) ή άλλος τρόπος κατάτμησης του έτους.

§ Οικονομικών

§ Γενική διοίκηση

Τα συστατικά στοιχεία του PMR παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



ΣΧΗΜΑ 25 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ PMR

### ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΩΝ ΠΥΛΩΝ

Τα κριτήρια των πυλών είναι ουσιαστικά το μέτρο για την αξιολόγηση των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων της εταιρείας. Χρησιμοποιούνται δύο τύποι κριτηρίων: Κρίσιμα κριτήρια (**critical thresholds**) και σημεία προσοχής (**key considerations**).

Ως κρίσιμα κατώφλια ορίζονται τα κατώτερα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης, τα οποία πρέπει να πληρεί η πρόταση νέου προϊόντος ώστε να προχωρήσει μέσω των πυλών της διαδικασίας. Τα κρίσιμα κατώφλια έχουν συγκεκριμένες τιμές/όρια που πρέπει να επιτευχθούν.

Ως σημεία προσοχής ορίζονται οι πολύ σημαντικοί παράγοντες απόδοσης, εκφρασμένοι ποιοτικά ή ποσοτικά, οι οποίοι σε συνδυασμό με τα κρίσιμα κατώφλια χρησιμοποιούνται για την απόφαση συνέχισης ή τερματισμού ενός έργου ανάπτυξης νέου προϊόντος. Τα σημεία προσοχής ουσιαστικά είναι η υποστηρικτική και λεπτομερής ανάλυση των παραγόντων που εξετάζονται σε κάθε πύλη.

Ο υπολογισμός των κριτηρίων αυτών προκύπτει από τις ενέργειες που έχουν γίνει κατά τη διάρκεια του σταδίου που προηγείται. Ουσιαστικά τα κριτήρια προσπαθούν κατά το δυνατόν να μετρήσουν τους διάφορους παράγοντες που εξασφαλίζουν την επιτυχία του νέου προϊόντος.

### Κρίσιμα κριτήρια:

- § Ευθυγραμμίζεται το νέο προϊόν με τη στρατηγική της προϊοντικής κατηγορίας και της μπράντας;
- § Τα ρίσκα που αναλαμβάνονται είναι κάτω από τα επιτρεπτά όρια;
- § Η αποδοχή των καταναλωτών ξεπερνά τα καθορισμένα όρια (**hurdle rates**);
- § Ποιο είναι το κέρδος και η επίπτωση για τον καταναλωτή; κλπ.

### Σημεία προσοχής:

- § Υπάρχουν σημαντικοί εσωτερικοί ή εξωτερικοί περιορισμοί;
- § Έχουν εντοπισθεί οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τους υπάρχοντες περιορισμούς (ερευνητικοί, τεχνολογικοί, κανονιστικοί, νομικοί, κλπ);

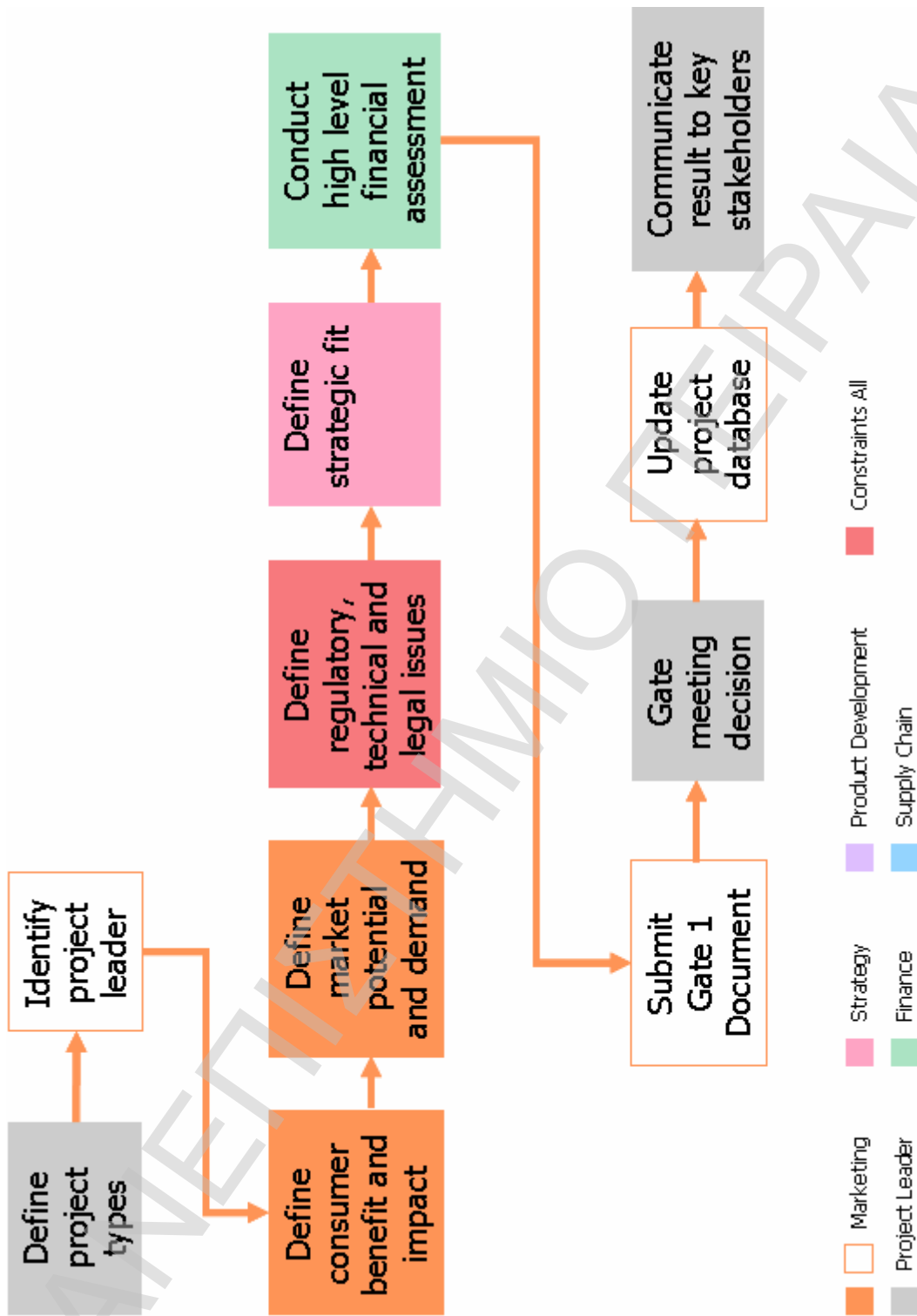
---

## ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

---

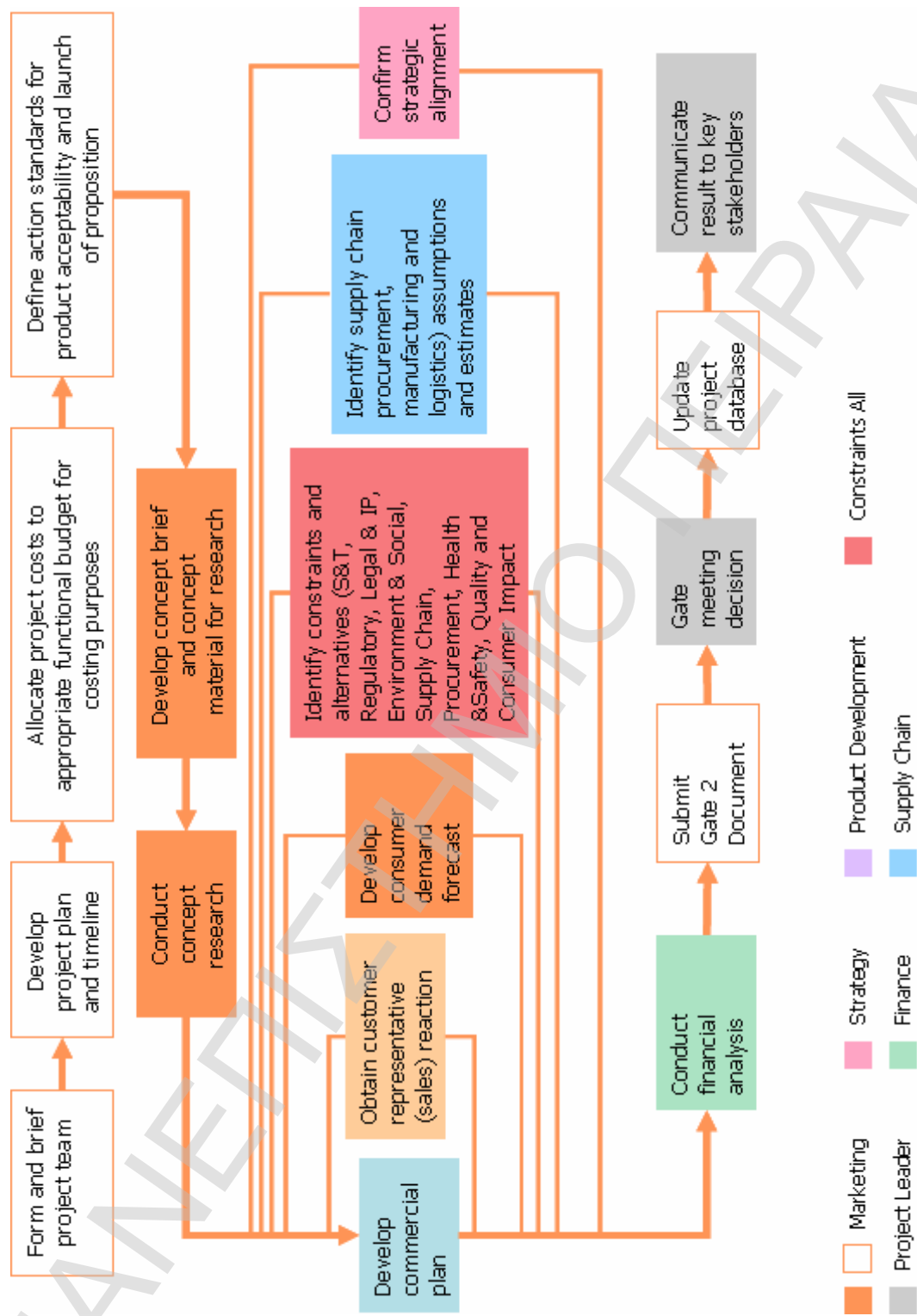
Στα παρακάτω σχήματα παρουσιάζονται οι λεπτομερείς διαδικασίες σε κάθε στάδιο της ανάπτυξης νέων προϊόντων.

ΣΤΑΔΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΙΔΕΑΣ (DEFINE IDEA)



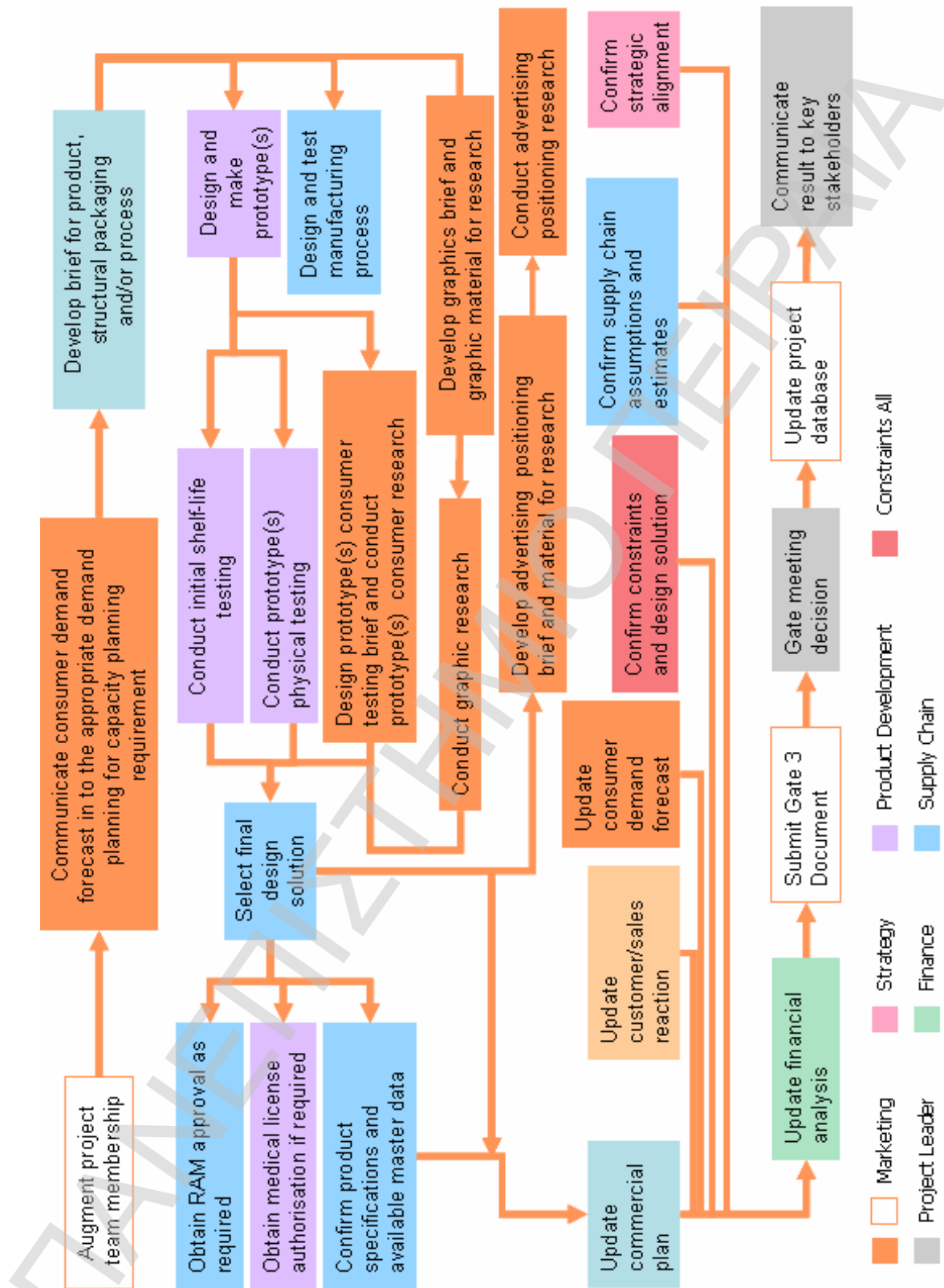
ΣΧΗΜΑ 26 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 1ΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ

ΣΤΑΔΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑΣ (ASSESS FEASIBILITY)



ΣΧΗΜΑ 27 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 2ΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ

ΣΤΑΔΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ (DEVELOP PROPOSITION)

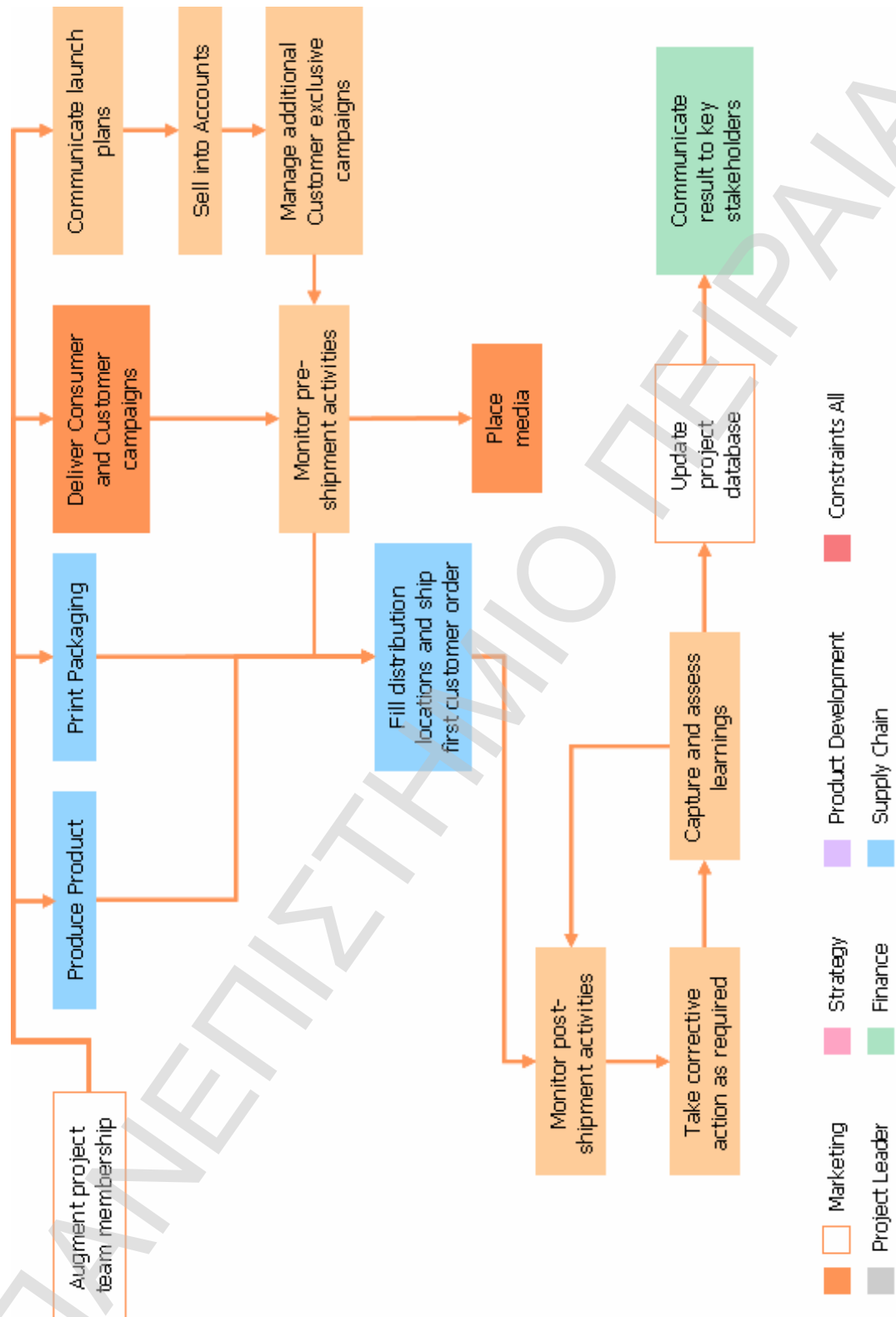


ΣΧΗΜΑ 28 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 3ΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ





ΣΤΑΔΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ (LAUNCH & REVIEW)



ΣΧΗΜΑ 30 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 5ΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ

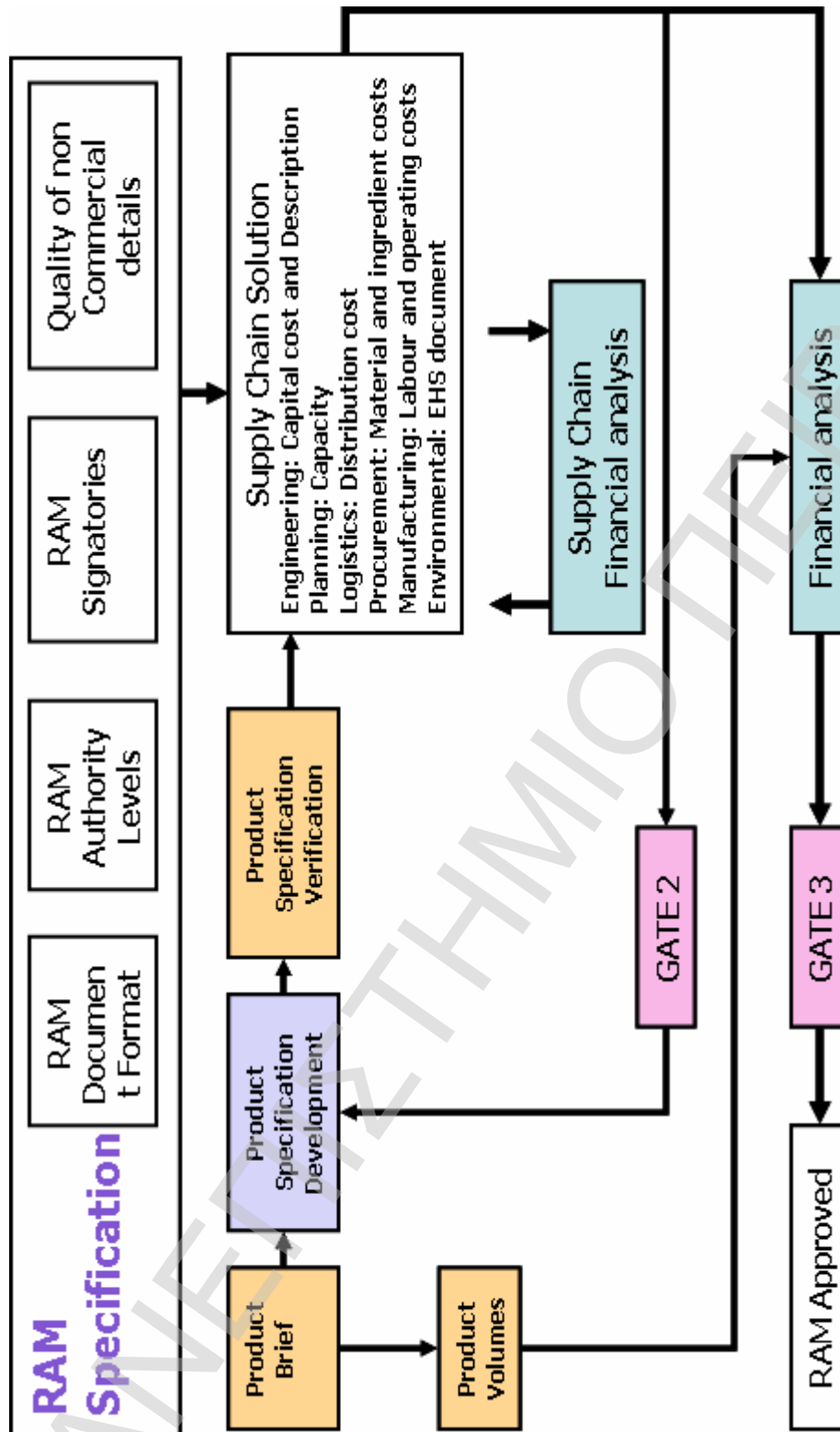
## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Τα έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων συνδέονται με υψηλές απαιτήσεις σε επενδύσεις κεφαλαίων. Η πρόβλεψη, έγκριση, διάθεση και παρακολούθηση των κεφαλαίων αυτών είναι σημαντικές ενέργειες που πρέπει να εντάσσονται στη γενικότερη διαχείριση των έργων και τις σχετικές διαδικασίες.

- § Όλα τα έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων που απαιτούν επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό πρέπει να λάβουν αντιστοιχη έγκριση (**RAM approval**)
- § Η έγκριση αυτή θα πρέπει να είναι παράλληλη με την εξέλιξη του έργου στη διαδικασία **IPM** ώστε να εξασφαλισθεί η ταχύτερη παραγωγή του νέου προϊόντος.
- § Η διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι υπεύθυνη για την προμήθεια και διανομή όλων των υπαρχόντων και νέων προϊόντων.
- § Τα νέα προϊόντα μπορούν είτε να παραχθούν από την εταιρεία (**in house manufacturing**) ή να ανατεθεί η παραγωγή τους σε τρίτη εταιρεία (**contract third party**).
- § Αν η εφοδιαστική αλυσίδα της εταιρείας δεν μπορεί να προμηθεύσει το απαιτούμενο νέο προϊόν, είναι υπευθυνότητα της να καθορίσει την καλύτερη κοστολογικά πηγή προμήθειας του εν λόγω προϊόντος.
- § Αν η καλύτερη κοστολογικά λύση απαιτεί τη διάθεση κεφαλαίων για την παραγωγή ή τη διανομή του νέου προϊόντος, τότε η διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να αιτηθεί στη Γενική διεύθυνση για τη διάθεση των συγκεκριμένων κεφαλαίων.

Η αναγκαιότητα για διάθεση νέων κεφαλαίων καθώς και οι συνεπαγόμενες χρονικές καθυστερήσεις (έγκριση διάθεσης κεφαλαίων, προμήθεια εξοπλισμού, δοκιμές παραγωγής, κλπ) πρέπει να αναγνωρισθούν και υπολογισθούν το δυνατόν συντομότερα, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τα επιχειρηματικά ρίσκα που συνυπάρχουν.

Η αίτηση για διάθεση κεφαλαίων μπορεί να περιλαμβάνει επιπλέον κόστη που σχετίζονται με αύξηση της δυναμικότητας παραγωγής, αύξηση της ευελιξίας παραγωγής, αύξηση του κόστους διανομής, κλπ.



ΣΧΗΜΑ 31 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΩΝ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

---

Η διαχείριση πληροφοριών (**Technical Data Management**), των σχετικών με κάθε νέο προϊόν, είναι ιδιαίτερης σημασίας για την επιτυχή συνεργασία όλων των τμημάτων της εταιρείας που ασχολούνται με το νέο προϊόν. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν τις συνταγές παραγωγής (**BOM's**), τις συσκευασίες (διαστάσεις, βάρη, κλπ), τις αναγραφόμενες πληροφορίες (**labelling**), την ασφάλεια (κατά την παραγωγή, διαχείριση, κατανάλωση του προϊόντος), την λεπτομερή καταγραφή των διεργασιών που σχετίζονται με την αγορά, παραγωγή και πώληση του προϊόντος.

Η διαχείριση πληροφοριών είναι μια ενιαία διαδικασία (με την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή) που παρέχει:

- § Την υποστήριξη των προϊόντικών δεδομένων που σχετίζονται με τη λειτουργία ενός συστήματος, π.χ. συνταγές παραγωγής, κοστολογικά στοιχεία, προδιαγραφές υλικών.
- § Την υποστήριξη άλλων προϊόντικών δεδομένων που σχετίζονται με τη διαχείριση των προϊόντων, π.χ. αναγραφόμενες πληροφορίες (ετικέτες), οδηγίες χρήσης/ασφάλειας.
- § Δυνατότητα παροχής πληροφοριών σχετικών με τα προϊόντα, π.χ. διατροφικές πληροφορίες.
- § Ευελιξία στην αναζήτηση υπαρχόντων προϊόντων και υλικών, π.χ. για την εύρεση υπαρχόντων υλικών με παραπλήσια χαρακτηριστικά (μείωση των απαιτούμενων σε νέα υλικά - **material harmonization and rationalisation**).
- § Δυνατότητα ανταλλαγής τεχνογνωσίας μεταξύ μονάδων παραγωγής και ανάπτυξης προϊόντων.

Στα πλεονεκτήματα της σωστής διαχείρισης των πληροφοριών συγκαταλέγονται τα εξής:

#### Αποφυγή:

- § Αγοράς λάθος υλικών (σε ποιότητα, ποσότητα, προδιαγραφές) και παραγωγής λάθος προϊόντων τα οποία θα πρέπει να οδηγηθούν προς καταστροφή
- § Διπλών καταχωρήσεων των δεδομένων
- § Λαθών λόγω έλλειψης ακεραιότητας δεδομένων

### Μείωση:

- § Απαιτούμενου χρόνου για εύρεση των πληροφοριών
- § Απαιτούμενου χρόνου για εκπαίδευση των εργαζομένων (όμοια διαδικασία και μορφή δεδομένων)

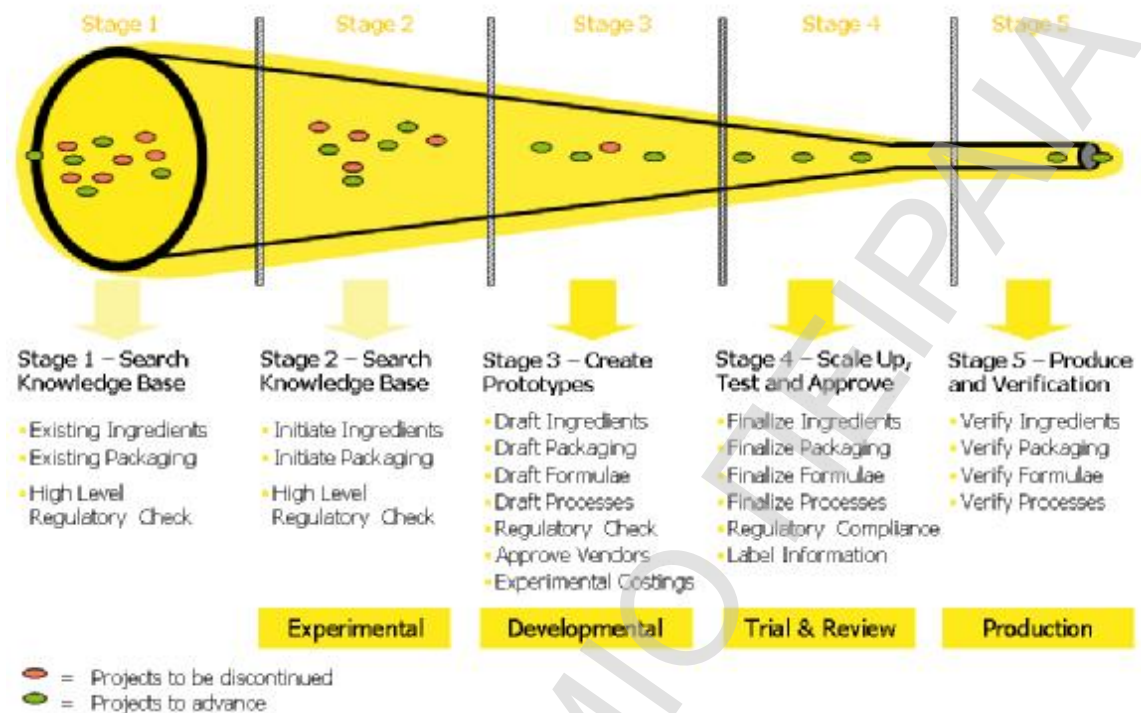
### Βελτίωση:

- § Χρόνου απόκρισης σε σχετικά ερωτήματα των πελατών
- § Ικανότητας συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών παραγωγικών μονάδων και διαφορετικών εμπορικών τμημάτων (π.χ. στην περίπτωση πολυεθνικών εταιρειών).
- § Μείωση σύγχυσης καθώς υπάρχει μια πηγή πληροφοριών. Όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα χρησιμοποιούν ένα μοναδικό σετ δεδομένων/πληροφοριών.
- § Απλοποίηση της ανάθεσης εργασίας σε νέους υπαλλήλους ή εξωτερικούς συνεργάτες, καθώς και της συνεργασίας απομακρυσμένων μεταξύ τους τμημάτων και παραγωγικών μονάδων (π.χ. στην εφαρμογή **global sourcing**).

Τα δεδομένα και οι πληροφορίες που αφορούν το νέο προϊόν μπορεί να είναι τα εξής:

- § Πληροφορίες συστατικών προϊόντος
- § Πληροφορίες για τα υλικά συσκευασίας
- § Πληροφορίες για τα ημιέτοιμα έτοιμα προϊόντα
- § Συνταγές παραγωγής (**BOM's**)
- § Οδηγίες διεργασιών (παραγωγής, διακίνησης, αποθήκευσης, κλπ)
- § Απαιτήσεις ρυθμιστικών αρχών (**regulatory**)
- § Προδιαγραφές, χαρακτηριστικά, κατηγοριοποιήσεις υλικών
- § Πληροφορίες για τη συσκευασία των ετοιμών προϊόντων (διαστάσεις, βάρη, **packing**)
- § Πληροφορίες ασφαλούς χρήσης του προϊόντος
- § Πληροφορίες αναγραφόμενες στη συσκευασία (**labelling**) και διατροφικές πληροφορίες (**nutritional**).

Οι απαιτούμενες πληροφορίες ανά στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:



ΣΧΗΜΑ 32 ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΑΝΑ ΣΤΑΔΙΟ ΤΟΥ IPM

## ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Βέβαια σε κάθε διαδικασία υπάρχει περιθώριο για βελτιώσεις, καθώς καμία δεν είναι τέλεια. Συχνά, τα προβλήματα εντοπίζονται όχι τόσο στη δομή της διαδικασίας αλλά στον τρόπο που αυτή έχει εφαρμοστεί. Μερικά από τα προβλήματα της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων συνοψίζονται στα εξής:

*Κάθε νέο έργο πρέπει να σταματά/περιμένει σε κάθε πύλη προκειμένου να συμπληρωθούν όλες οι ενέργειες/δραστηριότητες της προηγούμενης φάσης.*

Αυτό επιβάλλεται από τη διαδικασία ώστε να εξασφαλίζεται η καλή ποιότητα των έργων και η πραγματοποίηση όλων των προδιαγεγραμμένων εργασιών. Όπως είναι αναμενόμενο, ο κανόνας αυτός καθυστερεί την εξέλιξη των έργων, καθώς οι δραστηριότητες ενός σταδίου δεν μπορούν να πραγματοποιούνται παράλληλα με αυτές του προηγούμενου σταδίου. Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν μπορεί να τεθεί σε αναμονή “on hold” σε μια πύλη, προκειμένου να ολοκληρωθεί μια μοναδική υπολειπόμενη ενέργεια. Οι καθυστερήσεις που προκύπτουν μπορεί να είναι

ιδιαίτερα κοστοβόρες (προβλεπόμενο λανσάρισμα εκτός χρονοδιαγραμμάτων εξαιτίας αυτής της αναμονής). Από την άλλη πλευρά, η ενέργεια που υπολείπεται να ολοκληρωθεί μπορεί να είναι όντως κομβικής σημασίας (π.χ. διενέργεια έρευνας αγοράς ή δοκιμή του προϊόντος από καταναλωτές) η οποία θα καθορίσει την απόφαση για συνέχιση ή όχι του έργου.

*Κάθε νέο έργο πρέπει να περνά από όλα τα στάδια και τις πύλες.*

Ο περιορισμός αυτός ισχύει καθώς υπό την πίεση της αγοράς, του ανταγωνισμού και των τιθόμενων επιχειρηματικών στόχων, υπάρχει τάση για παράλειψη σταδίων και δραστηριοτήτων ώστε να εξοικονομηθεί πολύτιμος χρόνος. Αυτές οι παραλήψεις συχνά οδηγούν σε λάθη και αποτυχίες. Από την άλλη μεριά, μικρότερα έργα ευκολότερα ή χαμηλού κινδύνου, μπορούν να ολοκληρωθούν χωρίς πολύ γραφειοκρατία και τις συνεπακόλουθες καθυστερήσεις. Επιπρόσθετα, ορισμένες ενέργειες της διαδικασίας προδιαγράφονται με αρκετή λεπτομέρεια, έχοντας ως αποτέλεσμα τη δυσκολία αποδοχής και εφαρμογής από όλους τους εμπλεκόμενους. Επίσης, η λεπτομερής καταγραφή ατονεί την προσπάθεια για σκέψη και εφευρετικότητα, αφήνοντας μόνο την ανάγκη για απλή χρήση των οδηγιών. Η γραφειοκρατική αυτή κατάσταση ενδυναμώνεται από την τάση ορισμένων στελεχών να χρησιμοποιούν τη διαδικασία νέων προϊόντων ως μια ευκαιρία για την πραγματοποίηση περισσότερων συναντήσεων, εφαρμογής περισσότερων σημείων ελέγχου και επιβολής εξουσίας.

*Η προτεραιοποίηση των έργων και η εστίαση στα σημαντικότερα δεν προκύπτει άμεσα από τη διαδικασία νέων προϊόντων.*

Η διαδικασία σταδίου-πύλης από μόνη της δεν προτεραιοποιεί τα έργα ούτε κατευθύνει τη χρήση των πόρων προς τα σημαντικότερα από αυτά. Με άλλα λόγια, η διαδικασία ασχολείται με κάθε έργο χωριστά, χωρίς να τα συγκρίνει. Για παράδειγμα, ένα νέο έργο μπορεί να προστεθεί στη λίστα των ενεργών έργων χωρίς να ελεγχθεί αν υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι για την ομαλή υλοποίησή του. Ομοίως, οι απαιτήσεις σε πόρους δεν ελέγχονται αναφορικά με τις υπόλοιπες εργασιακές απαιτήσεις που μπορεί να διαφέρουν από χρόνο σε χρόνο (π.χ. δέσμευση πόρων κατά την περίοδο καταρτισμού του ετήσιου προϋπολογισμού και επακόλουθη καθυστέρηση των ενεργών έργων νέων προϊόντων).

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί διαχρονικά μια πολύ σημαντική εσωτερική διαδικασία των εταιριών για την ανάπτυξή τους. Είναι όχι μόνο αναγκαιότητα σε μια ανταγωνιστική και δυναμική παγκόσμια αγορά όπου τίποτα δεν παραμένει στάσιμο, αλλά και μεταφορά των επιχειρησιακών στρατηγικών των εταιριών σε αυτή. Ο τελικός στόχος, δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η αύξηση της αξίας του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της εταιρείας, είναι μια δαπανηρή επιδίωξη που δύσκολα επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες, όπως η επιλογή των σωστών έργων προς ανάπτυξη, η ταχύτητα εκτέλεσης των έργων και η ποιότητα εκτέλεσης όλων των ενεργειών στη διαδικασία ανάπτυξης, οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του τελικού προϊόντος στην αγορά.

Η ολοκληρωμένη διαχείριση χαρτοφυλακίου προϊόντων είναι ένας από τους τρόπους για την βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας των προϊόντων. Υποστηρίζει και ισχυροποιεί κάθε εταιρεία στην βελτιστοποίηση της λήψης αποφάσεων για την επιλογή των νέων προϊόντων που θα αναπτυχθούν, στην ποιοτικότερη και ταχύτερη υλοποίηση της ανάπτυξής τους, με στόχο πάντα την ελαχιστοποίηση του αναλαμβανόμενου κινδύνου και την μεγιστοποίηση της απόδοσης των προϊόντων.

Η ολοκληρωμένη διαχείριση χαρτοφυλακίου βοηθάει ακόμα στον καλύτερο καταμερισμό των διαθέσιμων πόρων της εταιρίας στα προς ανάπτυξη έργα. Αυτό γίνεται με την σωστότερη διάκριση των έργων που πρέπει να συνεχίσουν από εκείνα που πρέπει να τερματιστούν ή να παγώσουν, και με τη κατάταξή τους ανάλογα με τη σημαντικότητά τους. Η εφαρμογή της διαχείρισης χαρτοφυλακίου εξυπηρετεί τέσσερις κύριους στόχους:

- § την επιλογή των έργων που έχουν μεγάλη αξία,
- § την επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ των προς ανάπτυξη έργων,
- § την επιλογή του κατάλληλου αριθμού των προς ανάπτυξη έργων,
- § τη στρατηγική ευθυγράμμιση των ενεργών έργων.

Με την εφαρμογή ολοκληρωμένης διαχείρισης χαρτοφυλακίου προϊόντων, επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή διάθεση των πόρων στα καλύτερα δυνατά έργα προς ανάπτυξη. Η εφαρμογή αυτή ενσωματώνει τις ιδιαιτερότητες, την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της κάθε εταιρείας. Έτσι, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της



διαδικασίας από τις εταιρίες, παίζει σημαντικό ρόλο στα αποτελέσματα της εφαρμογής της.

### ANAMENOMENES ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

Από την εφαρμογή της διαδικασίας, στην εταιρεία του **case study** της παρούσας εργασίας, γίνεται κατανοητό ότι η μετάβαση στον νέο τρόπο λειτουργίας δεν είναι άμεσα κατανοητή και εύκολη. Είναι λογικό ότι κατά την εφαρμογή τέτοιου είδους διατμηματικών διαδικασιών πολλών σταδίων μπορούν να προκύψουν σημαντικές επιπτώσεις σε επίπεδα όπως αυτά της στρατηγικής, της οργάνωσης και των οικονομικών της εταιρείας. Αυτό ισχύει για εταιρείες κάθε μεγέθους, ακόμα και των μεγάλων πολυεθνικών οργανισμών.

Η εφαρμογή τέτοιου είδους σημαντικών και έντονα διατμηματικών διαδικασιών κινδυνεύουν με αποτυχία κυρίως επειδή απαιτείται δραστική αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας της επιχείρησης σε σύντομο χρονικό διάστημα και η αμέριστη συμμετοχή των στελεχών κατά την ολοκλήρωση της αναδιοργάνωσης. Υπάρχει ο κίνδυνος να μην γίνει αντιληπτό τόσο το νέο περιβάλλον λειτουργίας όσο και ο όγκος της δουλειάς που απαιτείται κατά την φάση της υλοποίησης από τα εμπλεκόμενα στελέχη, με κίνδυνο να μην γίνουν σεβαστές στην πράξη οι ανασχεδιασμένες διαδικασίες.

Πέρα από τα όποια προβλήματα εφαρμογής της μεθοδολογίας και των σχετικών διαδικασιών, οι αναμενόμενες σημαντικές βελτιώσεις από την εφαρμογή της σε κάθε εταιρεία είναι οι εξής:

- § Εστίαση στη στρατηγική (**sharper focus**),
- § Καλύτερη προτεραιοποίηση έργων (**better prioritization**),
- § Ποιοτική εκτέλεση εργασιών (**quality of execution**),
- § Γρήγορη και ταυτόχρονη δραστηριοποίηση των διατμηματικών ομάδων (**fast-paced, parallel processing with a multifunctional team approach**),
- § Προσανατολισμός προς τους πελάτες και τον ανταγωνισμό (**strong customer/competition orientation**),
- § Καλύτερη προετοιμασία των έργων (**better homework up-front**).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- Αυλωνίτης Γ., Παπασταθοπούλου Π. (2004), “Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών”, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Γεωργαντά Ζ. (2003), “Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες”.
- Καρβούνης Σ. (1995), «Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας», Εκδόσεις Σταμούλη, 1995.
- Σεφερτζή Ε. (1998), “Καινοτομία”, Εκδόσεις Gutenberg.
- Bing L. (2003), “Product Development Processes and Their Importance to Organizational Capabilities”.
- Booz, Allen & Hamilton (1968), “Management of New Products”, Booz, Allen and Hamilton Inc, New York.
- Booz, Allen & Hamilton (1982), “New Products Management for the 1980s”, Booz, Allen and Hamilton Inc, New York.
- Bowersox D., Stank T., Daugherty P. (1999), “Lean Launch: Managing Product Introduction Risk Through Response-Based Logistics”, *Journal of Product Innovation Management*, 16:557-568.
- Connor P. (1994), “Implementing a Stage-Gate Process: A Multi-Company Perspective”, *Journal of Product Innovation Management*, 11:183-200.
- Cooper R. G. (1993), “Winning new products: accelerating the process from idea to launch”, Addison – Wesley, Reading, MA.
- Cooper R. G. (1994), “New products: the factors that drive success”, *International Marketing Review*, Vol. 11, No 1, pp. 60-76.
- Cooper R. G. (1994), “Third-Generation New Product Processes”, *Journal of Product Innovation Management*, 11:3-14.
- Cooper R. G. (2001), “Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch”.
- Cooper R. G., “Product Leadership: Creating and Launching superior new products”.

Cooper R. G., Edjett S. J. (2001), "Portfolio Management for New Products: Picking the Winners", working paper No 11.

Cooper R. G., Edjett S. J. (2003), "Overcoming the Current Crunch in NPD Resources", working paper No 17.

Cooper R. G., Edjett S. J., Kleinschmidt E. J. (1998), "Portfolio Management for new Products", Reading, MA: Addison-Wesley.

Cooper R., Edgett S., & Kleinschmidt E. (2001), "Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study", July 2001.

Cooper R. G., Edjett S. J., Kleinschmidt E. J. (2002), "Optimizing the Stage-Gate Process: What best companies are doing", Part 1 and Part 2.

Dahan E., Hauser J. (2001), "Product Development - Managing a Dispersed Process".

Di Benedetto A. (1999), "Identifying the Key Success Factors in New Product Launch", *Journal of Product Innovation Management*, 16:530-544.

ECR Europe (1999), "Efficient Product Introduction, The development of value-creating relationships".

Gebelein S., Stevens L., Skube C., Lee D., Hellervik L. (2001), «Successful Manager's Handbook», Personnel Decisions International Corporation.

Hultink E., Hart S., Robben H., Griffin A. (2000), "Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products", *Journal of Product Innovation Management*, 17:5-23.

Jones L. M., Pitts B. M. (2003), "Successfully Implementing the Stage-Gate NPD Process".

Kotler P. (1967), "Marketing Management: Analysis, Planning and Control", Prentice Hall, New Jersey.

O'Bornick, M. (2003), "The Future of Private Label Food and Drink: Growth Strategies for Retailers and Manufacturers", Business Insights Ltd.

Riek R. (2001), "Capturing hard-won NPD lessons in checklists", *Journal of Product Innovation Management*, 18:301-313.

Seering W. (1998), "Annual Report – Second Year", Center for Innovation in Product Development, M.I.T.

Cambridge, MA (October).

Stevens G., Burley J., Divine R. (1999), "Creativity + Business Discipline = Higher Profits Faster from New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, 16:455-468.

Thomas W. F. (2004), «Sales & Operations Planning», 2<sup>nd</sup> Edition.

Tidd J., Bessant J. & Pavitt K. (2005), "Managing Innovation", 3<sup>rd</sup> Edition, John Wiley & Sons Ltd., 2005.

Tomkovick C., Miller C. (2000), "Perspective—Riding the Wind: Managing New Product Development in an Age of Change", *Journal of Product Innovation Management*, 17:413-423.

Trott P. (2008), "Innovation Management and New Product Development", Prentice Hall, 4<sup>th</sup> Edition.

Verganti R. (1999), "Planned Flexibility: Linking Anticipation and Reaction in Product Development Projects", *Journal of Product Innovation Management*, 16:363-376.