

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ



ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
ΣΕ ΜΙΑ ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΧΑΡΙΤΟΥ ΜΑΡΙΑΝΝΑ tmd2004

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΚΟΣ ΚΑΡΑΛΕΚΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2023

ΔΗΛΩΣΗ

«Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου».

«Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στο μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο».

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως βασικό αντικείμενο τις αρχές σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων σε μια μικρή ελληνική οικογενειακή επιχείρηση και οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, ορίζεται η έννοια της οικογενειακής επιχείρησης και περιγράφονται τα χαρακτηριστικά της. Αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων και παρουσιάζονται οι μορφές χρηματοδότησης τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο, ορίζεται η έννοια του προϊόντος και η διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος. Γίνεται αναφορά στον προσδιορισμό της ευκαιρίας, ορίζονται οι τύποι της και περιγράφεται η διαδικασία προσδιορισμού της. Γίνεται αναφορά στη δήλωση αποστολής νέου προϊόντος. Ορίζονται οι προδιαγραφές προϊόντος και πως αυτές καθορίζονται. Γίνεται περιγραφή πως δημιουργείται μια ιδέα- πρόταση και εξηγείται η σχεδιαστική σκέψη. Επίσης, σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται η επιλογή των ιδεών προϊόντων, οι τεχνικές αξιολόγησης τους, καθώς και η διαλογή τους. Αναφέρονται επίσης τα εργαλεία σύγκρισης ιδεών και πως οι ιδέες βαθμολογούνται. Τέλος, γίνεται αναφορά στη δοκιμή των ιδεών προϊόντων. Αντικείμενο του τρίτου και τέταρτου κεφαλαίου είναι η μελέτη μιας περίπτωσης και αυτή είναι η εταιρία «Comfort Handmade Furniture». Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η εταιρία, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η εφαρμογή της θεωρίας στην μελέτη περίπτωσης. Εξηγείται η ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος της εταιρίας Comfort Handmade Furniture. Στο τελευταίο και πέμπτο κεφάλαιο σκιαγραφούνται κάποια συμπεράσματα.

Λέξεις- Κλειδιά: οικογενειακή επιχείρηση, προϊόν, ανάπτυξη νέων προϊόντων, προδιαγραφές προϊόντος

Abstract

The main subject of this thesis is the principles of new product design and development in a small Greek family business. It is divided into five chapters. In the first chapter, the concept of family business is defined and its characteristics are described. The advantages and disadvantages of family businesses are mentioned and their forms of financing are outlined. In the second chapter, the product concept and the product development process are defined. This chapter covers the identification of customer needs, the difference between needs and specifications, and the process of identifying customer needs. It also describes how to create an idea- proposal and its design thinking. Also mentioned in this chapter are the selection of product ideas, their evaluation techniques and their screening. It also mentions idea comparison tools and idea evaluation. Reference is made to the testing of product ideas and its process. The subject of the third and the fourth chapter is the study of a case study, namely the company "Comfort Handmade Furniture". In the third chapter, the company is presented and in the fourth chapter, the theory is applied on the case study. In the last and fifth chapter, some conclusions are drawn.

Keywords: family business, product, new product development, product specifications

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Πίνακας Περιεχομένων.....	5
Λίστα Πινάκων.....	8
Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 1.....	12
Εισαγωγή στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	12
1.1 Ορισμός.....	12
1.2 Χαρακτηριστικά Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	15
1.3 Δομή Οικογενειακής Επιχείρησης.....	18
1.4 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	19
1.5 Πλεονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	19
1.6 Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	21
1.7 Μορφές χρηματοδότησης των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	22
1.8 Μετοχική χρηματοδότηση.....	23
1.9 Επιχειρηματικοί Άγγελοι (Business angels).....	24
Κεφάλαιο 2.....	26
Σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων.....	26
2.1 Ορισμός έννοιας προϊόντος.....	26
2.2 Διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος/ ιδέας.....	27
2.2.1 Ανάπτυξη Προϊόντος.....	29
2.3 Προσδιορισμός ευκαιρίας.....	31
2.4 Δήλωση αποστολής νέου προϊόντος.....	35
2.5 Προσδιορισμός αναγκών πελατών.....	37
2.5.1 Διαφορά μεταξύ αναγκών και προδιαγραφών.....	38
2.5.2 Διαδικασία προσδιορισμού αναγκών πελατών (5 βήματα).....	39
2.6 Προδιαγραφές προϊόντος.....	40
2.6.1 Καθορισμός τελικών προδιαγραφών.....	42

2.7 Δημιουργία ιδεών προϊόντων	43
2.7.1. Σχεδιαστική Σκέψη -Μέθοδος 5 βημάτων	45
2.8 Επιλογή των ιδεών προϊόντων	47
2.8.1 Τεχνικές Αξιολόγησης Ιδεών.....	47
2.8.2 Διαλογή ιδεών.....	48
2.8.3 Εργαλεία Σύγκρισης Ιδεών	49
2.8.4 Βαθμολόγηση ιδεών.....	51
2.9 Δοκιμή των ιδεών προϊόντων.....	52
Κεφάλαιο 3	54
Μελέτη Περίπτωσης – Η εταιρία «Comfort Handmade Furniture».....	54
3.1 Ανάλυση του κλάδου	54
Κεφάλαιο 4	60
Προσδιορισμός ευκαιρίας.....	60
4.1 Ανταγωνιστικά Προϊόντα	61
4.2 Προσδιορισμός αναγκών	62
4.3 Προδιαγραφές	66
4.4 Δημιουργία ιδεών.....	71
4.5 Τελική ιδέα	75
4.6 Παρουσίαση διαδικασίας.....	76
Κεφάλαιο 5	77
Συμπεράσματα	77
Βιβλιογραφία	78

Εικόνα 1 Παγκόσμια Αγορά Στρώματος	10
Εικόνα 2 Επιτυχημένες Οικογενειακές Επιχειρήσεις στον Κόσμο	15
Εικόνα 3 Τύποι Οικογενειακής Επιχείρησης	18
Εικόνα 4 Το Μοντέλο των Τριών Κύκλων	18
Εικόνα 5 Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος (New Product Development- NPD)	29
Εικόνα 6 Παρουσίαση Νέων Προϊόντων στην αγορά	30
Εικόνα 7 Ευκαιρίες προϊόντος	31
Εικόνα 8 Τύποι ευκαιριών	33
Εικόνα 9 Κατανομή των πηγών ευκαιριών στην καινοτομία	34
Εικόνα 10 Μέθοδος Real-Win-Worth-it (RWW)	35
Εικόνα 11 Πίνακας Δήλωσης Προϊόντος	36
Εικόνα 12 Διαφορά Ανάγκης και Προδιαγραφής	39
Εικόνα 13 Μέθοδοι για τον εντοπισμό και την κάλυψη των αναγκών των πελατών	40
Εικόνα 14 Περιεχόμενο των Προδιαγραφών του Προϊόντος	42
Εικόνα 15 Σχεδιαστική Σκέψη -Μέθοδος 5 βημάτων	46
Εικόνα 16 Αξιολόγηση Ιδεών	49
Εικόνα 17 Μοντέλο A-T-A-R.	49
Εικόνα 18 Πίνακας SWOT	51
Εικόνα 19 Ποσοστά Πωλήσεων	55
Εικόνα 20 Συλλογή πρωτογενών δεδομένων	66
Εικόνα 21 Ιδέα Α	72
Εικόνα 22 Ιδέα Β	73
Εικόνα 23 Τελική Ιδέα ΑΒ	76
Διάγραμμα 1	62
Διάγραμμα 2	62
Διάγραμμα 3	63
Διάγραμμα 4	63
Διάγραμμα 5	64
Διάγραμμα 6	64
Διάγραμμα 7	65
Διάγραμμα 8	69
Διάγραμμα 9	70
Διάγραμμα 10	70

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά Οικογενειακών Επιχειρήσεων	17
Πίνακας 2. Οικονομικές ιδιαιτερότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων	22
Πίνακας 3. Δήλωση Οράματος Προϊόντος	37
Πίνακας 4. Προδιαγραφές	43
Πίνακας 5. Προϊόντων Εταιρίας	57
Πίνακας 6. S.W.O.T. Ανάλυση	59
Πίνακας 7. Δήλωσης Αποστολής Προϊόντος	61
Πίνακας 8. Πίνακας αναγκών και η σημασία τους	66
Πίνακας 9. Λίστα μέτρων	67
Πίνακας 10. Πίνακας μέτρων/Αναγκών	68
Πίνακας 11. Πίνακας διαλογής ιδεών	73
Πίνακας 12. Πίνακας βαθμολόγησης ιδεών	74
Πίνακας 13. Επιπλέον χαρακτηριστικά στρώματος	75

Εισαγωγή

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σημαντικές, όχι μόνο επειδή συμβάλλουν ουσιαστικά στην εθνική οικονομία, αλλά και λόγω της μακροπρόθεσμης σταθερότητας που προσφέρουν, της ευθύνης που αισθάνονται και των αξιών που υπερασπίζονται. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι η ικανότητά της να επιβιώνει σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Κυμαίνονται από ατομικές επιχειρήσεις έως μεγάλες διεθνείς επιχειρήσεις. Οι μεγάλες ή μικρές, εισηγμένες ή μη, οικογενειακές επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν περισσότερο από το 60% όλων των εταιρειών στην Ευρώπη. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος (κατά μέσο όρο 40 – 50% όλων των θέσεων εργασίας) της ευρωπαϊκής ιδιωτικής απασχόλησης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνωρίζει αυτόν τον ρόλο και προωθεί τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος, όπου οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν περισσότερο από το 60% όλων των εταιρειών στην Ευρώπη. Η Ελλάδα έχει έναν από τους μεγαλύτερους αριθμούς ΜΜΕ εντός της ΕΕ και οι περισσότερες από αυτές είναι οικογενειακές επιχειρήσεις. Το κοινό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι το γεγονός ότι ανήκουν, διοικούνται και επηρεάζονται από τα μέλη της οικογένειας. Τα βασικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού, η γραφειοκρατία, το ασταθές φορολογικό περιβάλλον, καθώς και οι οικογενειακές συγκρούσεις και η έλλειψη διαδοχικού σχεδιασμού. Η προετοιμασία για μια επιχειρηματική μεταφορά στην επόμενη γενιά, είναι μια μακρά και πολύπλοκη διαδικασία και μπορεί να συνεπάγεται με μια σειρά από εμπόδια. Μόνο το 1/3 των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων, κυρίως μεγάλων, έχουν προοπτική δεύτερης γενιάς. Καθώς οι εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης είναι πολύ περιορισμένες, ειδικά μεταξύ των νεότερων ατόμων, οι διάδοχοι της οικογενειακής επιχείρησης είναι πρόθυμοι να αναλάβουν τη μοίρα της οικογενειακής επιχείρησης ως ευκαιρία μεταφοράς. Μια δια βίου διαδικασία, που αποτελείται από διαφορετικά βήματα, συνιστάται ανεπιφύλακτα για την επιτυχημένη μεταφορά των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων στην επόμενη γενιά. Οι περισσότερες από αυτές τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μικρές και πολύ μικρές και λειτουργούν σε παραδοσιακούς τομείς της εθνικής οικονομίας, όπως το λιανικό εμπόριο, οι υπηρεσίες και οι κατασκευές¹.

Το λιανικό εμπόριο επίπλων αποτελεί σημαντικό μέρος της παγκόσμιας οικονομίας. Η βιομηχανία επίπλων αποτελείται από την παραγωγή, διανομή και λιανική πώληση επίπλων για οικιακή και εμπορική χρήση. Είτε πρόκειται για σπίτια, γραφεία, σχολεία ή ακόμα και σε εξωτερικούς χώρους, υπάρχουν έπιπλα που φαίνονται σχεδόν παντού. Η παγκόσμια αγορά επίπλων είναι μια βιομηχανία πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ, η οποία απασχολεί μεγάλο αριθμό ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι η μεγαλύτερη αγορά επίπλων στον κόσμο, ωστόσο η περιοχή Ασίας-Ειρηνικού αυξάνεται σε μέγεθος και σημασία,

¹ Vassiliadis, S., Vassiliadis, A., 2014, *Procedia Economics and Finance* 9:242–247. DOI:10.1016/S2212-5671(14)00025-2

καταλαμβάνοντας τρεις από τις πέντε κορυφαίες αγορές. Το 2021, η αγορά επίπλων συνέχισε να παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη λόγω σε μεγάλο βαθμό των περιορισμών του COVID-19 που απαιτούν από πολλούς ανθρώπους να μείνουν σπίτι. Το 2022, η χαλάρωση των περιορισμών COVID-19, η αύξηση του πληθωρισμού και η αύξηση των τιμών της ενέργειας άσκησαν πτωτική πίεση στην ανάπτυξη της αγοράς επίπλων. Προβλέπεται ότι στην ανάπτυξη της αγοράς επίπλων μακροπρόθεσμα θα συμβάλουν τα εκατομμύρια των Μιλένιαλ (αγγλ: Millennials), που ετοιμάζονται να αγοράσουν το πρώτο τους σπίτι τα επόμενα τρία έως πέντε χρόνια. Προκειμένου να επωφεληθούν από αυτήν την ισχυρή κινητήρια δύναμη της αγοράς, οι έμποροι λιανικής θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις αγοραστικές συμπεριφορές των χιλιάδων καταναλωτών και να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές για να κατακτήσουν μερίδιο αγοράς².

Το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς στρώματος ανήλθε σε 32.875,3 εκατομμύρια δολάρια το 2020. Αυτό αποδίδεται στην ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των ξενοδοχείων και, με τη σειρά της, την αύξηση των πωλήσεων στρωμάτων. Λόγω της πανδημίας COVID-19, η ζήτηση για στρώματα σε όλο τον κόσμο επηρεάστηκε αρνητικά το 2020. Οι καραντίνες και το μερικό κλείσιμο των εργοστασίων επηρέασαν αρνητικά τους κατασκευαστές σε μεγάλες ευρωπαϊκές, βορειοαμερικανικές χώρες και ορισμένες χώρες Ασίας-Ειρηνικού. Αυτό οδήγησε σε ανεπαρκή προσφορά πρώτων υλών και τελικού προϊόντος κατά τη διάρκεια της πανδημίας, γεγονός που επηρέασε σημαντικά την ανάπτυξη της βιομηχανίας στρωμάτων. Η παγκόσμια αγορά στρωμάτων είναι ιδιαίτερα κατακερματισμένη λόγω της παρουσίας μεγάλου αριθμού περιφερειακών και τοπικών παραγόντων. Τα τελευταία χρόνια, οι εταιρείες έχουν επικεντρωθεί στην κυκλοφορία νέων προϊόντων³.

Εικόνα 1 Παγκόσμια Αγορά Στρώματος



<https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/mattress-market>

² Statista Research Department, Furniture market worldwide - Statistics & Facts. Published Sep 12, 2022 Available: https://www.statista.com/topics/5693/furniture-market-worldwide/#topicHeader__wrapper (Accessed on 30 October 2022)

³ Prescient & Strategic Intelligence. Mattress Market Research Report. Available: <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/mattress-market>. (Accessed on 30 October 2022)

Η ανάπτυξη νέου προϊόντος (New Product Development-NPD) είναι η διαδικασία εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Η επιχείρησή μπορεί να χρειαστεί να συμμετάσχει σε αυτή τη διαδικασία λόγω αλλαγών στις προτιμήσεις των καταναλωτών, αυξανόμενου ανταγωνισμού και προόδου στην τεχνολογία ή να αξιοποιήσει μια νέα ευκαιρία. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις ευδοκιμούν κατανοώντας τι θέλει η αγορά τους, κάνοντας έξυπνες βελτιώσεις προϊόντων και αναπτύσσοντας νέα προϊόντα που ανταποκρίνονται και υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών τους.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή στις οικογενειακές επιχειρήσεις

1.1 Ορισμός

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζονται σήμερα ως ένας σημαντικός και ξεχωριστός οργανισμός στην παγκόσμια οικονομία. Λειτουργούν πλέον σε κάθε χώρα και μπορεί να είναι η παλαιότερη μορφή επιχειρηματικής οργάνωσης, αλλά μόνο την τελευταία δεκαετία εντοπίστηκαν και μελετήθηκαν τα μοναδικά τους οφέλη. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν περιγραφεί ως ασυνήθιστες επιχειρηματικές οντότητες. Η περιγραφή οφείλεται στο ενδιαφέρον τους για τη μακροπρόθεσμη πάροδο των γενεών, την ισχυρή δέσμευσή τους για την ποιότητα και τη σχέση της με το δικό τους οικογενειακό όνομα και την ανθρωπιά τους στον εργασιακό χώρο, όπου η φροντίδα και το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους συχνά παρομοιάζεται με εκείνη μιας εκτεταμένης οικογένειας⁴.

Πάνω από το 90% των εταιρειών στη Βόρεια Αμερική και η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο είναι οικογενειακές. Μερικές από τις πιο αναγνωρίσιμες επιχειρήσεις που εξακολουθούν να διαχειρίζονται μέλη της οικογένειας είναι οι Benneton, Beretta, Estee Lauder Inc., Tootsie Roll, Playboy, Gucci, Carnival Cruise Lines, Harley-Davidson, Inc., U-Haul, Ford Models, Forbes Inc., και Ford Motor Co.

Ένας ορισμός έχει δοθεί από τον Donnelley στο άρθρο του «Η οικογενειακή επιχείρηση», που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review το 1964 που την όρισε ως εξής: «Μια εταιρεία θεωρείται οικογενειακή επιχείρηση, όταν έχει ταυτιστεί στενά με τουλάχιστον δύο γενιές οικογένειας και όταν αυτός ο δεσμός είχε αμοιβαία επιρροή στην πολιτική της εταιρείας και στα συμφέροντα και τους στόχους της οικογένειας»⁵.

Δεν είναι εύκολο να γίνει διάκριση μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι μελετητές προσπάθησαν να διακρίνουν μεταξύ των δύο με βάση κάποιο οριακό επίπεδο για τη συμμετοχή της οικογένειας σε μια επιχείρηση, για παράδειγμα στη διάσταση της ιδιοκτησίας ή της διαχείρισης. Ως εκ τούτου, υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της οικογενειακής επιχείρησης με βάση τις διάφορες πτυχές της οικογενειακής επιχείρησης. Για διευκόλυνση της κατανόησης, όλοι οι ορισμοί έχουν ταξινομηθεί ευρέως σε δύο τύπους με βάση τη δομή και τις διαδικασίες που εμπλέκονται στην οικογενειακή επιχείρηση⁶.

⁴Lannarelli, C., updated by Bianco, D. P.,] FAMILY-OWNED BUSINESSES, Available: <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Fa-For/Family-Owned-Businesses.html> (Accessed on 21 July 2022).

⁵ Harms, H.,(2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. Int. J. Financial Stud., 2, p 280–314; doi:10.3390/ijfs2030280

⁶ Ghadoliya, M.K., (2020). Family Business. Research Gate doi:10.13140/RG.2.2.28214.45127. Available: https://www.researchgate.net/publication/338385120_Family_Business (Accessed on 21 July 2022)

Ορισμοί που σχετίζονται με την δομή:

- *Έλεγχος της ιδιοκτησίας.* Αυτοί οι ορισμοί δίνονται με βάση την ιδιοκτησία ή/και τη διαχείριση της οικογενειακής επιχείρησης. Απαιτείται πλειοψηφικό μερίδιο για να ελεγχθεί η ιδιοκτησία ή η αποφασιστική επιρροή σε μια επιχείρηση. Δεν είναι όμως απαραίτητη προϋπόθεση, γιατί ο έλεγχος είναι δυνατός ακόμη και χωρίς πλειοψηφικό μερίδιο ιδιοκτησίας. Σε ανώνυμες εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, μια σημαντική μειοψηφική ιδιοκτησία μπορεί να είναι αρκετή για τον έλεγχο στρατηγικών αποφάσεων σε μια εταιρεία (όπως διορισμός μελών διοικητικού συμβουλίου και ανώτατης διοίκησης, εξαγορά, επένδυση, αναδιάρθρωση κ.λπ.). Ένα ποσοστό ιδιοκτησίας από 20 έως 25% είναι αρκετό για έναν μέτοχο να έχει αποφασιστική επιρροή στις στρατηγικές αποφάσεις. Μερικοί τέτοιοι ορισμοί είναι «Έλεγχος ιδιοκτησίας από τα μέλη μιας και μόνο οικογένειας». — Barry «Πρωτοψηφία από μια οικογένεια και άμεση συμμετοχή τουλάχιστον δύο μελών στη λειτουργία της». — Rosenblatt, de Mik, Anderson και Johnson.
- *Διαχείριση από την Οικογένεια:* Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ένας ευρύς ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να ενσωματώνει κάποιο βαθμό ελέγχου των στρατηγικών αποφάσεων από την οικογένεια και την πρόθεση να εγκαταλείψει την επιχείρηση στην οικογένεια. Οι Shankar και Astrachan (1996) σημειώνουν ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνουν: ποσοστό ιδιοκτησίας, έλεγχος ψηφοφορίας, εξουσία σε στρατηγικές αποφάσεις, συμμετοχή πολλαπλών γενεών και ενεργή διαχείριση των μελών της οικογένειας. Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση πληροί τις προϋποθέσεις ως οικογενειακή επιχείρηση μόνο εάν η διαχείριση είναι οικογενειακή. «Η μόνη οικογένεια ελέγχει αποτελεσματικά την εταιρεία μέσω της κατοχής άνω του 50 τοις εκατό των μετοχών με δικαίωμα ψήφου. Ένα σημαντικό μέρος της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας προέρχεται από την ίδια οικογένεια». — Leach et al. Η θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου μπορεί να είναι εντός της οικογένειας σε μικρές επιχειρήσεις. Σε μεγάλες εταιρείες, όμως αυτό δεν συμβαίνει. Ο διευθύνων σύμβουλος μπορεί να είναι και εκτός των μελών της οικογένειας
- *Εστίαση μεταξύ γενεών:* Υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία που υποδηλώνει ότι αυτό που κάνει μια οικογενειακή επιχείρηση είναι η διαγενεακή εστίασή της. Δηλαδή, η επιθυμία να περάσει η επιχείρηση στις μελλοντικές γενιές, χώρισε τις οικογενειακές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Η προοπτική των γενεών είναι πράγματι σημαντική, καθώς αντιπροσωπεύει ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό που διακρίνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις από άλλους τύπους εταιρειών στενής ιδιοκτησίας. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι, ανεξάρτητα από την ιδιοκτησιακή ή διοικητική δομή, μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί οικογενειακή μόνο εάν έχει παραμείνει υπό τον έλεγχο της οικογένειας πέρα από την ιδρυτική γενιά.

Ορισμοί που σχετίζονται με τις διαδικασίες: Αυτοί οι ορισμοί βασίζονται στον τρόπο με τον οποίο η οικογένεια συμμετέχει στην επιχείρηση

- *Έλεγχος της μεταγενέστερης γενιάς.* Το επιχείρημα ότι οι εταιρείες που κατέχονται από την ιδρυτική γενιά δεν είναι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι καθολικά αποδεκτό.

Πολλοί θα υποστήριζαν ότι οι εταιρείες που ιδρύθηκαν με τη συμμετοχή μελών της οικογένειας ή εταιρείες που κατέχονται από την ιδρυτική γενιά με σκοπό να μεταβιβάσουν τον έλεγχο σε κάποια μελλοντική γενιά, θα πρέπει επίσης να πληρούν τις προϋποθέσεις ως οικογενειακές επιχειρήσεις. «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εκείνες, όπου η πολιτική και οι αποφάσεις υπόκεινται σε σημαντική επιρροή από μία ή περισσότερες οικογενειακές μονάδες. Αυτή η επιρροή ασκείται μέσω της ιδιοκτησίας και ενίοτε μέσω της συμμετοχής των μελών της οικογένειας στη διαχείριση. Είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ δύο συνόλων οργανισμών, της οικογένειας και της επιχείρησης, που καθορίζει τον βασικό χαρακτήρα της οικογενειακής επιχείρησης και καθορίζει τη μοναδικότητά της». — P. Davis. Σε μια προσπάθεια επίλυσης της ασάφειας του ορισμού γύρω από την έρευνα για την οικογενειακή επιχείρηση, ο Litz προτείνει ότι μια επιχείρηση μπορεί να οριστεί ως οικογενειακή επιχείρηση, όταν η ιδιοκτησία και η διαχείρισή της συγκεντρώνονται σε μια οικογενειακή μονάδα. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι για να θεωρείται οικογενειακή επιχείρηση, θα πρέπει τα μέλη της επιχείρησης να προσπαθούν να επιτύχουν, να διατηρήσουν ή/και να αυξήσουν τη συγγένεια που βασίζεται στην οικογένεια εντός του οργανισμού ⁷.

Συνοψίζοντας, η Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης η υπ' αριθμ. (2016/C013/03) στις 15.1.2016 Γνωμοδότηση (Γνωμοδότηση Πρωτοβουλίας) της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη ως πηγές νέας οικονομικής ανάπτυξης και καλύτερων θέσεων εργασίας» όρισε πρόσφατα τον όρο *οικογενειακή επιχείρηση* ως εξής:










- Η πλειονότητα των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή του φυσικού προσώπου ή των φυσικών προσώπων που ίδρυσαν την εταιρεία ή στην κατοχή του φυσικού προσώπου που έχει αποκτήσει/έχουν αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ή στην κατοχή των συζύγων, των γονέων, του τέκνου ή των άμεσων κληρονόμων των τέκνων τους.
- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι έμμεση ή άμεση.
- Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή των συγγενών εμπλέκεται επίσημα στη διακυβέρνηση της εταιρείας.
- Οι εισηγμένες εταιρείες πληρούν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την εταιρεία (μετοχικό κεφάλαιο) ή εάν οι οικογένειες ή οι απόγονοί τους κατέχουν το 25 τοις εκατό των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων που επιβάλλονται από το μετοχικό τους κεφάλαιο ⁸.

7 Ο. π. π., υποσημείωση 3

8 European Commission, Family business. Available:: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en. (Accessed on 21 July 2022).

Εικόνα 2. Επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις στον κόσμο

Relatively successful
Biggest family businesses*

	Country (founded)	Industry	Revenue, 2013, \$bn
	United States (1962)	Retail	476.3
	Germany (1937)	Automotive	261.7
	Anglo-Swiss (1974)	Commodities	232.7
	South Korea (1969)	Electronics	209.0
	Italy (1927)	Finance/Industrial	151.1
	United States (1903)	Automotive	146.9
	Russia (1991)	Oil	141.4
	United States (1833)	Pharmaceuticals	137.6
	Taiwan (1974)	Electronics	109.9

Sources: McKinsey; Bloomberg; company reports *Founder or family has largest stake (of at least 18%) and power to appoint CEO
Economist.com

<https://johndavis.com/business-in-the-blood/business-in-the-blood1/>

1.2 Χαρακτηριστικά Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις – όπως και οι επιχειρηματικές οικογένειες από άλλους τύπους οικογένειας.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι η *δέσμευση*. Η δέσμευση ξεκινά από τον ιδρυτή, ο οποίος θέτει σε εφαρμογή μια σειρά από διακριτές πεποιθήσεις και συμπεριφορές για την επιχείρηση, αυτές οι πεποιθήσεις επικρατούν μέχρι την είσοδο της επόμενης γενιάς, η οποία μπορεί να εγκρίνει ή να μην εγκρίνει αυτήν την ίδια δέσμευση. Έχει παρατηρηθεί ότι η δέσμευση και η ταύτιση της οικογένειας με την επιχείρηση μειώνεται ανάλογα με τη γενιά στην οποία βρίσκεται αυτή τη στιγμή η οικογενειακή επιχείρηση. Η δέσμευση του ιδρυτή είναι συνήθως πολύ ισχυρή, η δεύτερη γενιά παρουσιάζει μια δέσμευση που εξακολουθεί να είναι ισχυρή αλλά περιέχει έναν ορισμένο βαθμό σύγκρουσης και η Τρίτη έχει πολύ χαμηλότερο βαθμό δέσμευσης. Σε πολλές περιπτώσεις, ένα σημαντικό σημείο που αντικατοπτρίζει τη δέσμευση είναι η χρήση του ονόματος της οικογένειας ως επωνυμίας, αυτό συμβάλλει επίσης στην ταυτότητα της ίδιας της οικογένειας⁹.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό τους είναι ο *διαφορετικός τρόπος ανάθεσης ρόλων στα μέλη της οικογένειας μέσα στον οργανισμό*. Οι ρόλοι που υπάρχουν στο σπίτι μπορούν να μεταβιβαστούν στην εταιρεία. και, κατά συνέπεια, αυτές οι σχέσεις πυροδοτούν διάφορους τύπους συγκρούσεων. Μια πρόκληση αποτελεί η έλλειψη δομής και σαφήνειας στους ρόλους και τις λειτουργίες μεταφράζεται συχνά σε σοβαρά ψυχολογικά προβλήματα, τα οποία μπορεί να καταλήξουν να πυροδοτήσουν τεράστιες συγκρούσεις και να δημιουργήσουν ένα μείγμα της ιδιοκτησίας της οικογένειας με την ιδιοκτησία της εταιρείας¹⁰.

Αποκορύφωμα αυτού του είδους της εταιρείας είναι ότι η οικογένεια που ιδρύει την εταιρεία δεν είναι μόνο ο ιδιοκτήτης της εταιρείας, αλλά επίσης, σε αυτήν την ένωση οικογενειακών και επιχειρηματικών υποσυστημάτων, είναι σε θέση να επιβάλει τις αξίες, την κουλτούρα, τους κανόνες, την πολιτική, τους ρόλους τους. κτλ. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν καλή διαχείριση, οι εργαζόμενοι καταλήγουν να νιώθουν μέρος της οικογένειας. Η

⁹ Charbel, S., Elie, B.; George, S., (2013) Impact of family involvement in ownership management and direction on financial performance of the Lebanese firms. *Int. Strateg. Manag. Rev.*, 54, 30–41.

¹⁰ Jang, J.; Danes, S., (2012). Role interference in Family Business. *Entrep. Res. J.*, 3, 367–390.

συμβατική σχέση δεν είναι μόνο εργασιακή αλλά και συναισθηματική. Στην πραγματικότητα, αυτή η συνέχεια μπορεί να παρατηρηθεί στη διαδοχή και την επιβίωση του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα αυτού, η λήψη αποφάσεων γίνεται ταχύτερη και δημιουργεί λιγότερους γραφειοκρατικούς οργανισμούς¹¹.

Σε αυτό το μείγμα ρόλων και κουλτούρας, είναι εύκολο να φανταστεί κανείς το διαφορετικό είδος των συγκρούσεων που μπορεί να εμφανιστούν. Σε αντίθεση με τους μεγάλους οργανισμούς, στους μικρούς, ο συνδυασμός ρόλων, κουλτούρας και ιδιοκτησίας είναι κοινός. Η εξισορρόπηση των εργασιακών και των προσωπικών σχέσεων είναι μία από τις κύριες προκλήσεις για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Ακριβώς όπως στις μεγάλες εταιρείες υπάρχει Εταιρική Διακυβέρνηση, θα πρέπει να υπάρχει Οικογενειακή Διακυβέρνηση για αυτές.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ο σχεδιασμός διαδοχής. Σε αυτούς τους οργανισμούς, η γνώση των διαδόχων για την επιχείρηση μπορεί να δοθεί από πολύ νωρίς. Οι διάδοχοι πρέπει να συμμετάσχουν στην επιχείρηση, ώστε να κατανοήσουν τι κάνει η εταιρεία, να κατανοήσουν ότι το κοινό καλό πρέπει να τεθεί πάνω από το ατομικό και να εκτιμήσουν τη δουλειά που έγινε από τους προκατόχους τους. Ο Leach προτείνει ότι όταν πλησιάζει η διαδικασία διαδοχής, ο ιδρυτής αντιμετωπίζει διαφορετικές πιθανότητες: να ορίσει ένα μέλος της οικογένειας, να ορίσει έναν προσωρινό πρόεδρο, να ορίσει έναν επαγγελματία διευθυντή, να πουλήσει την επιχείρηση, να πουλήσει ένα μέρος της επιχείρησης, να χωρίσει την επιχείρηση σε μέρη για να ολοκληρωθεί η πώληση ή να μην κάνει τίποτα¹².

Σχετικά με τις οικονομικές επιδόσεις, τα εμπειρικά στοιχεία καταδεικνύουν καλή απόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ο Cheng¹³ κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο κερδοφόρες από τις επιχειρήσεις, στις οποίες οι μέτοχοι είναι πιο διασκορπισμένοι. Σε αντίθεση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οικογενειακές επιχειρήσεις βασίζονται στην επιτυχία τους όχι μόνο στην κερδοφορία αλλά και στην οικογενειακή αρμονία. Η πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων που δεν φτάνουν στην τρίτη γενιά έχουν συχνά ενδοοικογενειακές συγκρούσεις, η επιβίωση της επιχείρησης μακροπρόθεσμα εξαρτάται από τον τρόπο διαχείρισης αυτών των συγκρούσεων.

Άλλο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων σχετίζεται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ). Έχουν παρατηρηθεί δυο ειδών συμπεριφορές που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις για τη διαχείρισή της. Η πρώτη αναφέρει ότι μερικές από αυτές τις επιχειρήσεις έχουν προτίμηση έναντι της επιχείρησης και, ως εκ τούτου, δεν ασκούν τις κοινωνικές τους ευθύνες. Η δεύτερη εμφανίζεται σε πιο ολοκληρωμένες και πιο εξελιγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να συσχετιστούν με την υποστήριξη της κοινότητας και των εργαζομένων¹⁴.

¹¹ Kets de Vries, M., (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. In *Organizational Dynamics*; Elsevier: Amsterdam, The Netherlands,; pp. 59–71.

¹² Leach, P., (2010). *La empresa Familiar*; Ediciones Granica: Buenos Aires, Argentina

¹³ Cheng, Q., (2014). Family Firm Research—A review. *China J. Account. Res.* 7, 149–163.

¹⁴ Szczepkowska, M., (2019). Social Responsibility of Family Businesses: The case of Polish Large Entities. *J. Eur. Union Res. Bus.*, 2–12.

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Στοιχείο	Χαρακτηριστικό
Μέλη	Μια ομάδα ατόμων που είναι μέλη της ίδιας οικογένειας κατέχει και διευθύνει την επιχειρηματική επιχείρηση.
Θέση των μελών	Η θέση των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση εξαρτάται από τη σχέση που έχουν τα μέλη της οικογένειας μεταξύ τους.
Έλεγχος	Καθώς η οικογένεια κατέχει το πλειοψηφικό μερίδιο της εταιρείας και επίσης αποτελεί την ανώτερη διοίκηση, μπορεί να ασκεί έλεγχο στην επιχείρηση.
Αμοιβαίο συμφέρον	Καθώς τα μέλη της οικογένειας καταλαμβάνουν τις βασικές θέσεις στην επιχείρηση, μπορούν να ασκήσουν επιρροή στις πολιτικές της εταιρείας, σύμφωνα με το αμοιβαίο συμφέρον της οικογένειας και της επιχείρησης.
Συμμετοχή πολλών γενεών	Η λειτουργία και η διαχείριση της επιχείρησης φροντίζονται από την οικογένεια και έτσι τα ηνία μεταφέρονται από τη μια γενιά στην άλλη.
Αμοιβαία εμπιστοσύνη	Όλα τα μέλη της οικογένειας έχουν αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους, καθώς έχουν κοινή καταγωγή, το ίδιο σύνολο αξιών, ηθική και επιχειρηματικό προσανατολισμό.
Ακεραιότητα και Διαφάνεια	Γενικά χαρακτηρίζεται από ισχυρές ηθικές αρχές και ειλικρίνεια προς τους επιχειρηματικούς στόχους και την επιχειρηματική διαφάνεια.

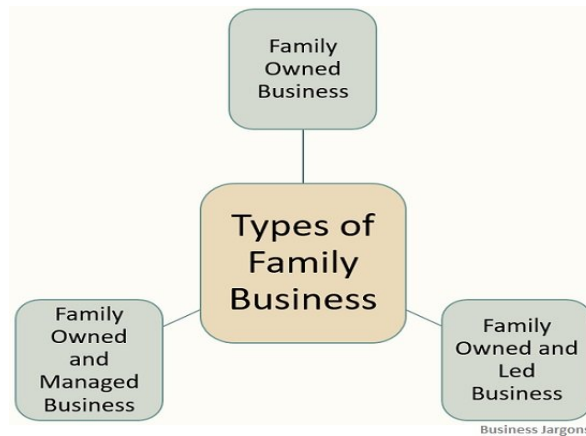
Τύποι Οικογενειακής Επιχείρησης

Γενικά, υπάρχουν τρεις μορφές οικογενειακής επιχείρησης, οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

- *Οικογενειακή επιχείρηση:* Όπως υποδηλώνει το όνομα, μια επιχείρηση, στην οποία το ελεγχόμενο μέγεθος του μεριδίου ιδιοκτησίας ανήκει στην οικογένεια ή σε μέλη της οικογένειας.
- *Οικογενειακή και διαχειριζόμενη επιχείρηση:* Σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις, το ελεγχόμενο μέγεθος ιδιοκτησίας βρίσκεται στα χέρια μιας οικογένειας ή ενός μόνο μέλους μιας οικογένειας. Η ελεγκτική ιδιοκτησία επιτρέπει στην οικογένεια να διαμορφώνει και να αποφασίζει τους στόχους, τις μεθόδους και τις πολιτικές.
- *Οικογενειακή και υπό την ηγεσία επιχείρηση:* Σε μια τέτοια επιχείρηση, μαζί με την ιδιοκτησία του πλειοψηφικού πακέτου από την οικογένεια ή από το μέλος της οικογένειας, τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Με αυτόν τον τρόπο, το μέλος της οικογένειας μπορεί να ασκήσει επιρροή στην κατεύθυνση, τις στρατηγικές και τα σχέδια της επιχείρησης ¹⁵.

¹⁵ What is Family Business? Definition characteristics, types, structure and examples. Available: <https://businessjargons.com/family-business.html> (Accessed on 21 July 2022).

Εικόνα 3 Τύποι Οικογενειακής Επιχείρησης

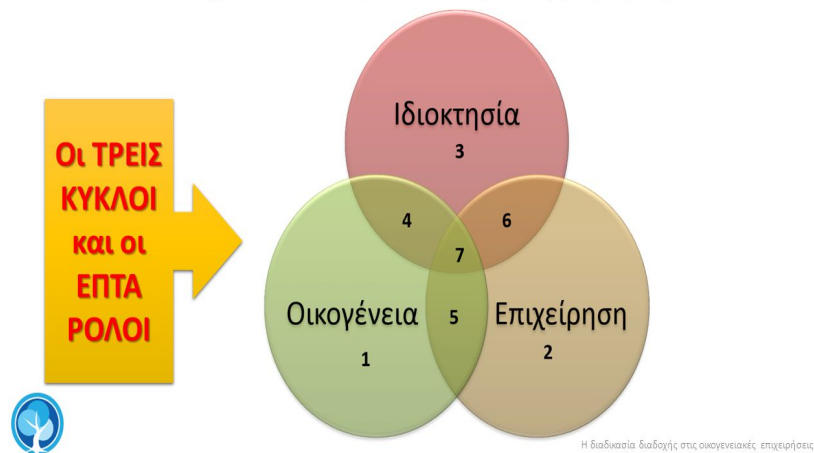


<https://businessjargons.com/family-business.html>

1.3 Δομή Οικογενειακής Επιχείρησης

Η θεωρία συστημάτων είναι μια θεμελιώδης έννοια στη σκέψη της οικογενειακής επιχείρησης. Για να γίνει κατανοητό σχετικά με το τι είναι μια οικογενειακή επιχείρηση δημιουργήθηκε ένα μοντέλο τριών κύκλων. Καθένας από αυτούς τους κύκλους αντιπροσωπεύει την οικογένεια, την περιουσία και την επιχείρηση. Το μοντέλο των τριών κύκλων αναπτύχθηκε το 1982 από τους Tagiuri και Davis ¹⁶ με σκοπό να περιγράψει τις διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν σε όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτό το σύστημα βασίζεται στην εταιρεία, την ιδιοκτησία και την οικογένεια, όπου κάθε κύκλος αντιπροσωπεύει μια ομάδα ανθρώπων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στη σχέση τους με την οικογενειακή επιχείρηση. Στις διασταυρώσεις των κύκλων μπορούν να βρεθούν άτομα που κατέχουν και τα δύο ή όλα τα χαρακτηριστικά.

Εικόνα 4. Το Μοντέλο των Τριών Κύκλων
Το σύστημα «οικογενειακή επιχείρηση»



<https://slideplayer.gr/slide/2901360/>

¹⁶ Tagiuri, R. & Davis J., (1996). “Bivalent Attributes of the Family Firm” Family Business Review 9(2). ρ199.

Οι ομάδες 1,2 ή 3 είναι άτομα που έχουν σχέση μόνο με οικογένεια, περιουσία ή επιχείρηση. 4, 5 και 6 είναι άτομα, που έχουν να κάνουν με το μείγμα οικογενειακής ιδιοκτησίας, εταιρείας και εταιρείας-οικογένειας. Τέλος, αυτοί που βρίσκονται στη διασταύρωση 7 είναι αυτοί με τα τρία χαρακτηριστικά. Κανονικά ο ιδρυτής είναι ένα άτομο που έχει και τα τρία (Εικόνα 3).

Στο μοντέλο των τριών κύκλων, υπάρχουν επτά διακριτές ομάδες που συνδέονται με την οικογενειακή επιχείρηση:

1. Μέλη της οικογένειας που δεν συμμετέχουν στην επιχείρηση, αλλά είναι απόγονοι ή σύζυγοι/σύντροφοι ιδιοκτητών
2. Οικογενειάρχες, οι οποίοι δεν απασχολούνται στην επιχείρηση
3. Ιδιοκτήτες, οι οποίοι δεν ανήκουν στην οικογένεια και δεν εργάζονται στην επιχείρηση
4. Ιδιοκτήτες, οι οποίοι δεν ανήκουν στην οικογένεια και εργάζονται στην επιχείρηση
5. Εργαζόμενοι εκτός οικογένειας
6. Μέλη της οικογένειας, οι οποίοι εργάζονται στην επιχείρηση αλλά δεν είναι ιδιοκτήτες.
7. Οικογενειάρχες, οι οποίοι εργάζονται στην επιχείρηση

Κάθε μία από τις επτά ομάδες συμφερόντων που προσδιορίζονται από το μοντέλο έχει τις δικές της απόψεις, στόχους, ανησυχίες και δυναμική. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός συστήματος οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται από τη λειτουργία και την αμοιβαία υποστήριξη καθεμιάς από αυτές τις ομάδες.

1.4 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές εταιρείες είναι καλές, όχι μόνο για τις εμπλεκόμενες οικογένειες, αλλά και για την τοπική και την παγκόσμια οικονομία. Περίπου το ένα τρίτο από τις 100.000 οικογενειακές επιχειρήσεις που περνούν στην επόμενη γενιά κάθε χρόνο αποτυγχάνουν στη συνέχεια, ενώ πολλοί ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων αγωνίζονται να εξασφαλίσουν ότι είναι οικονομικά ανεξάρτητοι από τις επιχειρήσεις τους, όταν συνταξιοδοτηθούν. Υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τη λειτουργία οποιασδήποτε επιχείρησης, από μια μικρή επιχείρηση έως μια μεγαλύτερη, εισηγμένη εταιρεία. Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν τα δικά τους μοναδικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

1.5 Πλεονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Πλεονεκτήματα μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν τα παρακάτω ^{17,18}:

17 Collins, E., (2017). ADVANTAGES OF A FAMILY BUSINESS. Available: https://www.coxreels.com/advantages-of-a-family-business_397_1_b_32.htm. (Accessed on 21 July 2022).

18 Σταυρουλάκης, Δ., Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Ενότητα 4 : Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Διαθέσιμο:

<http://eclass.teipir.gr/openeclass/modules/document/file.php/ACCO122/I.%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%AC%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%82%20%CE%9C%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82/IV.%20%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1.pdf> (.Ανακτήθηκε 21 July 2022).

- Δέσμευση για επιτυχία: Οικογένειες, οι οποίες συμμετέχουν στη διαχείριση μιας οικογενειακής επιχείρησης μαζί δίνουν μεγαλύτερη αξία στην επιτυχία της εταιρείας. Τα μέλη της οικογένειας είναι συχνά αυτά που έχουν επενδύσει τον περισσότερο χρόνο και χρήματα για να ξεκινήσουν την επιχείρηση, επομένως συνήθως έχουν κίνητρο να κάνουν ό,τι χρειάζεται για να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Οι οικογένειες τείνουν επίσης να είναι πιο πρόθυμες να κάνουν θυσίες για χάρη της επιχείρησης, σε αντίθεση με το να εργάζονται για ή μέσα σε μια μεγάλη εταιρεία.
- Σχέσεις με τους εργαζομένους: Οι οικογενειακές επιχειρήσεις γενικά φροντίζουν καλύτερα τους υπαλλήλους τους, καθώς θεωρούνται προεκτάσεις της δικής τους οικογένειας. Τις περισσότερες φορές, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σημαντικά μικρότερες από τις επιχειρήσεις στον εταιρικό κόσμο, επομένως υπάρχει λιγότερη δυνατότητα για τους εργαζόμενους να αισθάνονται σαν να είναι απλώς ένας ακόμη αριθμός εργαζομένου στη μισθοδοσία. Είναι, επίσης, σημαντικό να σημειωθεί ότι οι ευτυχισμένοι υπάλληλοι είναι γνωστό ότι αντιμετωπίζουν τους πελάτες (υπάρχοντες και δυνητικούς) καλύτερα σε σύγκριση με έναν συνεχώς δυσαρεστημένο υπάλληλο, ο οποίος εργάζεται για μια μεγάλη εταιρεία.
- Ποιότητα προϊόντος: Η οικογενειακή ιδιοκτησία αποτελεί ένα τεράστιο πλεονέκτημα, όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος. Για τους περισσότερους καταναλωτές, η οικογενειακή ιδιοκτησία σημαίνει ότι υπάρχει μια αφοσιωμένη οικογένεια που μπορούν να εμπιστευτούν και στέκεται πίσω από τη μάρκα του προϊόντος. Μια επιχείρηση, η οποία ανήκει στην οικογένεια, μπορεί να κεφαλαιοποιήσει πλήρως, διασφαλίζοντας ότι γίνεται αντιληπτή από το κοινό με έναν ειδικά στενά διαχειριζόμενο τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο, αυτό δίνει φιλικά χαρακτηριστικά σε αντίθεση με μια μεγάλη εταιρεία χωρίς διακριτά προσωπικά χαρακτηριστικά στη διαδικασία λειτουργίας της. Οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων που εμπλέκονται ενεργά στις καθημερινές διαδικασίες είναι συχνά γνωστό ότι θέλουν να έχουν πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις με τα ίδια τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τις επιτυχίες - τους καταναλωτές.
- Ευελιξία: Οι οικογενειακές δραστηριότητες τείνουν να είναι πιο επιεικείς και είναι πιο ελαστικές, όταν πρόκειται για χρονοδιαγράμματα εργασίας, κρίσεις που σχετίζονται με την εργασία, ακόμη και λάθη. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, μπορεί να υπάρχουν περισσότερα περιθώρια για εργασία με ένα ευέλικτο πρόγραμμα ή στη δημιουργία μιας κατάλληλης ισορροπίας εργασίας/ζωής που εξυπηρετεί αποτελεσματικά τόσο τις προσωπικές, όσο και τις εταιρικές ανάγκες.
- Ταχύτητα: Σε μια μικρότερη, οικογενειακή επιχείρηση, μια ιδέα μπορεί να εμφανιστεί το πρωί και οι εργαζόμενοι μπορούν να αρχίσουν να εφαρμόζουν την ιδέα μέχρι το απόγευμα της ίδιας ημέρας. Οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες επιχειρήσεων έχουν τη δυνατότητα να παρακάμψουν τα πολλαπλά εμπόδια και τα εμπόδια που περικλείουν τον εταιρικό κόσμο. Αυτό όχι μόνο επιτρέπει στις οικογενειακές επιχειρήσεις να έχουν ταχύτερους χρόνους απόκρισης στους πελάτες, αλλά και να αντιδρούν γρήγορα σε τυχόν πιθανές ανάγκες των εργαζομένων.

1.6 Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Όπως όλες οι επιχειρήσεις, όμως, έτσι και η οικογενειακή έχει τα μειονεκτήματά της.

- Έλλειψη οικογενειακού ενδιαφέροντος: Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, μπορεί να ασκηθεί μεγάλη πίεση στις μελλοντικές γενιές να συνεχίσουν την επιχείρηση, ακόμα κι αν δεν έχουν πραγματικό ενδιαφέρον να το κάνουν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα εργατικό δυναμικό - ή χειρότερα, μια διοίκηση - που αποτελείται από μέλη της οικογένειας που είναι απαθή, μη ενθουσιώδη και αποδεδειγμένα.
- Οικογενειακές συγκρούσεις: Η δυναμική μεταξύ διαφορετικών μελών της οικογένειας, το οικογενειακό (και το επιχειρηματικό) ιστορικό και τα θολά όρια μεταξύ της οικογενειακής και της επαγγελματικής ζωής μπορούν όλα να προκαλέσουν σύγκρουση σε οποιαδήποτε οικογενειακή επιχείρηση. Και οι οικογενειακές σχέσεις μπορεί συχνά να κάνουν τέτοια θέματα δύσκολο να επιλυθούν. Η σύγκρουση μπορεί να συμβεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση, αλλά οι διαφωνίες σε μια οικογενειακή επιχείρηση μπορούν να γίνουν προσωπικές, καθώς οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με τους πιο κοντινούς τους ανθρώπους. Τα άσχημα συναισθήματα και η αγανάκτηση μπορούν να αποσταθεροποιήσουν την επιχείρησή και να καταστρέψουν τις οικογενειακές σχέσεις.
- Νεποτισμός: Ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να πέσουν στην παγίδα της προώθησης μελών της οικογένειας σε ανώτερους διοικητικούς ρόλους, ακόμη και όταν μπορεί να είναι σαφές ότι τα άτομα σε αυτούς τους ρόλους δεν έχουν αρκετή εκπαίδευση, εμπειρία ή δεξιότητες για να ενστερνιστούν πλήρως τις ευθύνες τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, όσοι δεν ανήκουν στην οικογένεια μπορεί να δυσαρεστηθούν και να αναζητήσουν εργασία σε κάποια άλλη επιχείρηση. Ενώ μπορεί να είναι μια πρόκληση να εξισορροπηθούν οι οικογενειακές σχέσεις και οι προσδοκίες με την εύρεση του κατάλληλου ατόμου για τη δουλειά, η έλλειψη ικανότητας σε ανώτερο επίπεδο μπορεί να έχει τεράστιο αντίκτυπο στην επιτυχία μιας εταιρείας, καθώς και στη διατήρηση ταλέντων. Υπάρχει ο κίνδυνος να υπάρχει ένα ευνοϊκό σύστημα ανταμοιβών ως προς το προσωπικό που ανήκει στην οικογένεια. Χάνεται η σχέση μεταξύ απόδοσης και αποζημίωσης. Μια άλλη συνέπεια είναι η αδυναμία προσέλκυσης ικανών στελεχών από την αγορά εργασίας.
- Δυσχέρεια επιβολής πειθαρχίας: Μια αλήθεια σχετικά με τη διαχείριση μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι ότι μερικά από τα μέλη της οικογένειας μπορεί να αισθάνονται πολύ άνετα, γνωρίζοντας ότι βρίσκονται στην επιχείρηση με τους πιο κοντινούς τους ανθρώπους. Το αποτέλεσμα αυτής της αδιάφορης στάσης είναι η κακή απόδοση, η έλλειψη επίσημου σχεδιασμού και προϋπολογισμού.
- Συντηρητισμός: Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν συνήθως ένα σύνολο κοινών παραδόσεων και αξιών που έχουν τις ρίζες τους στην ιστορία της εταιρείας. Ανάλογα με το πώς αντιμετωπίζονται, οι βαθιά ριζωμένες παραδόσεις και αξίες μπορεί να έχουν θετική ή αρνητική επιρροή. Πολλές φορές δεν αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή με αποτέλεσμα πολλές φορές να μην ρισκάρουν αρκετά και συνεπώς είναι απρόθυμοι στην προοπτική της επέκτασης.
- Έλλειψη επιχειρηματικής συνέχειας ή επιτυχής διαδοχής: Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν σχέδιο συνέχειας. Η επιχείρηση διευθύνεται εξ' ολοκλήρου

από την οικογένεια που ο επικεφαλής αισθάνεται ότι η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης θα συνεχιστεί και μετά τον θάνατό του. Πολλοί ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν σχέδια διαδοχής, είτε επειδή αισθάνονται ότι δεν χρειάζεται μέχρι πιο κάτω, είτε επειδή αρνούνται να παραδεχτούν ότι θα έρθει η στιγμή που κάποιος άλλος θα χρειαστεί να αναλάβει τα ηνία. Η έλλειψη σχεδίου διαδοχής είναι ο λόγος για τον οποίο οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις δεν επιβιώνουν μετά το θάνατο του ιδρυτή. Πολλοί ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί να δυσκολεύονται να αποφασίσουν, ποιος θα διευθύνει την επιχείρηση, εάν συνταξιοδοτηθούν. Ο διευθυντής πρέπει να προσδιορίσει αντικειμενικά ποιος μπορεί να διευθύνει καλύτερα την επιχείρηση και να προσπαθήσει να μειώσει την πιθανότητα μελλοντικών συγκρούσεων – αυτό μπορεί να είναι μια δύσκολη απόφαση.

1.7 Μορφές χρηματοδότησης των οικογενειακών επιχειρήσεων

Ολόκληρη η ύπαρξη των οικογενειακών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από μια διττότητα οικογενειακής και επιχειρηματικής διάστασης και αυτό εξακολουθεί να ισχύει στις οικονομικές τους υποθέσεις. Οι οικονομικές αποφάσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις (ιδιαίτερα στις ΜΜΕ) επηρεάζονται από πτυχές, που αφορούν μια διττότητα στόχων και όχι αποκλειστικά την κερδοφορία, την ταυτόχρονη παρουσία οικογενειακών και επιχειρηματικών οικονομικών αναγκών και την προνομιακή αντιμετώπιση των οικογενειακών αναγκών σε βάρος των επιχειρηματικών αναγκών (αν και πρέπει να ειπωθεί ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι οι οικογενειακές επενδύσεις αναβάλλονται και για χάρη της επιχείρησης). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, πέρα από την πραγματική τους αποτελεσματικότητα, καθοδηγούνται από ατομικούς στόχους, όπως η διασφάλιση του βιοτικού επιπέδου, η εξασφάλιση χώρων εργασίας για τα μέλη της οικογένειας, η σταθερότητα λειτουργίας, η διατήρηση της καλής φήμης της εταιρείας και της διατήρησης του μεγέθους της εταιρείας σε επίπεδο που μπορεί να ελέγξει και να διαχειριστεί η άμεση οικογένεια (Πίνακας 2) ¹⁹.

Πίνακας 2. Οικονομικές ιδιαιτερότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων

	Ειδικά οικονομικά χαρακτηριστικά
Παράλληλη χρηματοδότηση οικογενειακής και οικογενειακής επιχείρησης και χρηματοδότηση διαδοχής	<ul style="list-style-type: none"> • ανάμειξη οικογενειακής και επιχειρηματικής χρηματοδότησης • χρήση οικογενειακών περιουσιακών στοιχείων ως εξασφάλιση • η οικογενειακή επιχείρηση αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέρος της περιουσίας του ιδιοκτήτη • Η διαδοχή απαιτεί προσεκτικό οικονομικό σχεδιασμό και προετοιμασία
Οικονομική διαχείριση, δανεισμός και χρέη	<ul style="list-style-type: none"> • αποφυγή οικονομικών κινδύνων • λιγότερο περίπλοκη οικονομική διαχείριση • προτίμηση της χρηματοδότησης με χρέος έναντι της

¹⁹ Csákné Filep, J., Karmazin, G., (2016). Financial Characteristics of Family Businesses and Financial Aspects of Succession. VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW, doi:10.14267/VEZTUD.2016.11.06

	<p>χρηματοδότησης με ίδια κεφάλαια</p> <ul style="list-style-type: none"> • χαμηλότερο ποσοστό χρέους σε σχέση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις
<p>Πηγή κεφαλαίου, άντληση εξωτερικού (μη οικογενειακού) κεφαλαίου, πώληση της οικογενειακής επιχείρησης</p>	<ul style="list-style-type: none"> • μέγιστη χρήση των οικογενειακών πόρων • απόρριψη άντλησης εξωτερικού (μη οικογενειακού) κεφαλαίου • Ο καθορισμός της αξίας της οικογενειακής επιχείρησης είναι δύσκολος

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι γνωστό ότι ακολουθούν γενικά μια σειρά για να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή τους: πρώτα, μέσω των κερδών εις νέο, μετά, μέσω ασφαλούς χρέους, επικίνδυνου χρέους, ενδιάμεσης χρηματοδότησης και, τέλος, εξωτερικού μετοχικού κεφαλαίου. Όταν η επιχειρηματική οικογένεια δεν είναι πλέον σε θέση να επενδύσει επιπλέον χρήματα στην επιχείρηση, πρέπει να βασίζεται σε εξωτερική χρηματοδότηση, όπως τραπεζικά δάνεια ή ιδιωτικά κεφάλαια για να μπορέσει να αναπτυχθεί. Ακόμη και μεγάλες, εδραιωμένες οικογενειακές εταιρείες μπορεί να διστάσουν να αναλάβουν αυτήν την εξωτερική χρηματοδότηση, επειδή μειώνει τον οικογενειακό έλεγχο (εξωτερικό μετοχικό κεφάλαιο) ή επειδή θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την οικογενειακή ιδιοκτησία, όταν προκύψουν δυσκολίες στην εξυπηρέτηση του χρέους²⁰.

Χρηματοδότηση του χρέους

Η χρηματοδότηση με χρέος είναι μια κοινή επιλογή χρηματοδότησης οικογενειακών επιχειρήσεων. Τα τραπεζικά δάνεια είναι συνήθως η πρώτη πηγή χρηματοδότησης για τις περισσότερες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, σύμφωνα με τις έρευνες. Το πιο σαφές πλεονέκτημα της χρηματοδότησης χρέους είναι ότι δεν συνεπάγεται απώλεια ελέγχου για τα μέλη της οικογένειας που διευθύνουν την επιχείρηση. Ωστόσο, όταν αναλαμβάνει χρέος, μια επιχείρηση πρέπει να αναλάβει και την ευθύνη της διαχείρισης αυτού του χρέους. Αυτό απαιτεί την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του χρέους της εταιρείας, καθώς και την παρακολούθηση του συνολικού επιπέδου χρέους της επιχείρησης και της ευρύτερης πιστωτικής αγοράς, ώστε η επιχείρηση να γνωρίζει πότε πρέπει να επιδιώξει την αναχρηματοδότηση χρέους και γιατί.

1.8 Μετοχική χρηματοδότηση

Χρηματοδότηση μετοχικού κεφαλαίου σημαίνει λήψη χρηματοδότησης με αντάλλαγμα ένα μερίδιο της επιχείρησης. Αυτό μπορεί επίσης να είναι γνωστό ως πώληση μετοχών. Η χρηματοδότηση μετοχικού κεφαλαίου είναι σε αντίθεση με τη χρηματοδότηση χρέους, επειδή η συναλλαγή δεν απαιτεί συνήθως από την επιχείρηση της επένδυσης να πραγματοποιεί συνεχείς

²⁰ Bacci, S., Cirillo, A., Mussolino, D., and Terzani, S. (2018). The influence of family ownership dispersion on debt level in privately held firms. *Small Business Economics*, 51(3), 557–76

αποπληρωμές. Αυτό μπορεί να επιτρέψει στην επιχείρηση να επανεπενδύσει περισσότερο από τις ταμειακές της ροές στην επέκταση.

Τρεις συνήθειες τύποι χρηματοδότησης μετοχικού κεφαλαίου είναι:

- *Ιδιωτικό κεφάλαιο.* Οι εταιρείες ιδιωτικού μετοχικού κεφαλαίου στοχεύουν συνήθως σε καθιερωμένες επιχειρήσεις, όπου βλέπουν δυνατότητες ταχείας ανάπτυξης. Είναι έμπειροι επενδυτές που μπορούν συχνά να παρέχουν συμβουλές και τεχνογνωσία σχετικά με τον εξορθολογισμό και την κλιμάκωση μιας επιχείρησης. Συχνά, αν και όχι πάντα, επενδύουν με αντάλλαγμα το πλειοψηφικό μερίδιο της εταιρείας. Οι επενδυτές ιδιωτικών μετοχών αναζητούν απόδοση της επένδυσής τους. Μπορεί να επιθυμούν να εγκαταλείψουν την επένδυσή τους μέσα σε λίγα χρόνια.
- *Επιχειρηματικό κεφάλαιο.* Οι επενδυτές επιχειρηματικού κεφαλαίου διακρίνονται από τα ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια, καθώς στοχεύουν σε επιχειρήσεις αρχικών σταδίων. Προσφέρουν συμβουλές και καθοδήγηση στις επενδύσεις για να αυξήσουν την αξία της εταιρείας και, ως εκ τούτου, την αξία της επένδυσής τους. Οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται από εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου θεωρούνται συνήθως πιο ριψοκίνδυνες από αυτές που πραγματοποιούνται από ιδιωτικά κεφάλαια, με τη δυνατότητα για μεγαλύτερες αποδόσεις σε περίπτωση που οι επενδυτικές επιχειρήσεις γίνουν πολύ επιτυχημένες.
- *Ασθενές κεφάλαιο.* Το ασθενές κεφάλαιο διακρίνεται από τα ιδιωτικά και επιχειρηματικά κεφάλαια ως προς την ευελιξία του. Ενώ ορισμένοι επενδυτές είναι υποχρεωμένοι να παρέχουν αποδόσεις στους μετόχους τους εντός καθορισμένης περιόδου, οι επενδυτές ασθενούς κεφαλαίου επενδύουν σε ένα χρονικό πλαίσιο που ταιριάζει στην εκδότρια εταιρεία. Αυτό μπορεί να είναι θέμα μηνών ή πολλών ετών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη χρηματοδότηση ποικίλων αναπτυξιακών στρατηγικών, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης νέων προϊόντων, εξαγορών και άλλων. Είναι κατάλληλο για μια προσέγγιση επενδύσεων μειοψηφίας, στην οποία η εκδότρια εταιρεία διατηρεί τον έλεγχο της βασικής λήψης αποφάσεων ²¹.

1.9 Επιχειρηματικοί Άγγελοι (Business angels)

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι ιδιώτες, συχνά υψηλής καθαρής αξίας, και συνήθως με επιχειρηματική εμπειρία, οι οποίοι επενδύουν απευθείας τμήμα των προσωπικών περιουσιακών στοιχείων τους σε νέες και αναπτυσσόμενες ιδιωτικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι μπορούν να επενδύσουν μεμονωμένα ή ως μέρος κοινοπραξίας στο πλαίσιο της οποίας ένας επιχειρηματικός άγγελος αναλαμβάνει συνήθως τον ηγετικό ρόλο. Πέραν των κεφαλαίων, οι επενδυτές άγγελοι παρέχουν στον επιχειρηματία διαχειριστική εμπειρία, δεξιότητες και επαφές. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία, καθώς σε πολλές χώρες αποτελούν τη δεύτερη μεγαλύτερη πηγή εξωτερικής χρηματοδότησης για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, μετά την οικογένεια και τους φίλους. Ο ρόλος τους καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός, όσον αφορά την παροχή επιχειρηματικών κεφαλαίων, ενώ συμβάλλουν και στην

21 BGF Available . <https://www.bgf.co.uk/insights/family-business-funding/> (Accessed on 23 July 2022) .

οικονομική ανάπτυξη και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι η μεγαλύτερη αγορά επιχειρηματικών αγγέλων στην Ευρώπη, ακολουθούμενο από την Ισπανία, τη Γερμανία, τη Γαλλία και τη Φινλανδία ²²

Κρατική χρηματοδότηση

Στα περισσότερα κράτη, διατίθεται ένα ευρύ φάσμα δανείων και επιχορηγήσεων για εταιρείες που επιθυμούν να αυξηθούν γρήγορα – συνήθως σε κλάδους, όπου η κυβέρνηση θέλει να τονώσει την ανάπτυξη. Η κρατική χρηματοδότηση μπορεί να είναι επωφελής για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Στην περίπτωση των επιχορηγήσεων, δεν απαιτούνται επιστροφές. Στην περίπτωση δανείων χωρίς εξασφαλίσεις, τα επιτόκια μπορεί να είναι ευνοϊκά χαμηλά. Η κρατική χρηματοδότηση μπορεί να μην είναι κατάλληλη για όλες τις επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός, ειδικά για επιχορηγήσεις, μπορεί να είναι σκληρός, καθιστώντας δύσκολη την εξασφάλιση χρηματοδότησης. Οι επιχορηγήσεις και τα δάνεια από την κυβέρνηση είναι επίσης συνήθως στη μικρότερη πλευρά, πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις με σχέδια ανάπτυξης που απαιτούν μεγαλύτερα ποσά κεφαλαίων θα πρέπει να τα αναζητήσουν αλλού.

Συγκεκριμένα στην Ελλάδα υπάρχει το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ETEAN) που είναι κρατικός φορέας, υπάρχει και η χρηματοδότηση από την ευρωπαϊκή κοινότητα μέσω του ΕΣΠΑ κατά κύριο λόγο, το οποίο είναι το ελληνικό πρόγραμμα που διοχετεύει στην Ελλάδα τα κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης που προορίζονται για εξομάλυνση των ανισοτήτων μεταξύ των περιφερειών της.

²²EUROPEAN COMMISSION. EUROPEAN SEMESTER THEMATIC FACTSHEET SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' ACCESS TO FINANCE Available https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_small-medium-enterprises-access-finance_en.pdf (Accessed on 23 July 2022)

Κεφάλαιο 2

Σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων

2.1 Ορισμός έννοιας προϊόντος

Ένα προϊόν είναι μια δέσμη χαρακτηριστικών (χαρακτηριστικά, λειτουργίες, οφέλη και χρήσεις) που λαμβάνει ένα άτομο σε μια ανταλλαγή. Επομένως, ένα προϊόν μπορεί να είναι μια ιδέα (ανακύκλωση), μια φυσική οντότητα (ένα αγαθό) ή μια υπηρεσία (τραπεζική) ή οποιοσδήποτε συνδυασμός των τριών. Υπάρχει με σκοπό την ανταλλαγή για την ικανοποίηση ατομικών και οργανωτικών στόχων. Ουσιαστικά, ο όρος «προϊόν» αναφέρεται σε οτιδήποτε προσφέρεται από μια επιχείρηση με στόχο την ικανοποίηση στον πελάτη, από ή άυλο. Μαζί με την τιμή, τον τόπο και την προώθηση, το προϊόν είναι ένα από τα 4P του μείγματος μάρκετινγκ ως πυρήνας της ανταλλαγής. Ενώ στις έννοιες «προϊόντα και υπηρεσίες» γίνεται χρήση περιστασιακά, το προϊόν είναι μία έννοια που εμπεριέχει τόσο αγαθά όσο και υπηρεσίες²³.

Σε γενικές γραμμές, τα προϊόντα εμπίπτουν σε μία από τις δύο κατηγορίες: καταναλωτικά και επιχειρηματικά προϊόντα. Τα καταναλωτικά προϊόντα αγοράζονται από τον τελικό καταναλωτή. Τα *επιχειρηματικά προϊόντα* συμβάλλουν στην προσπάθειά των εταιρειών να παράγουν τα δικά τους προϊόντα ή να οργανώσουν την λειτουργία της επιχείρησής τους. Αυτά τα προϊόντα χωρίζονται σε έξι υποκατηγορίες: πρώτες ύλες, εξαρτήματα και επεξεργασμένα υλικά, προμήθειες συντήρησης, επισκευής και λειτουργίας και επιχειρηματικές υπηρεσίες²⁴.

Τα *καταναλωτικά προϊόντα* ταξινομούνται συχνά σε τέσσερις ομάδες, οι οποίες σχετίζονται με διαφορετικά είδη αγοραστικών αποφάσεων: ευκολία, προϊόντα αγορών, εξειδικευμένα προϊόντα και τα αζήτητα προϊόντα. Ένα προϊόν ευκολίας είναι ένα φθηνό προϊόν, το οποίο απαιτεί ελάχιστη προσπάθεια από την πλευρά του καταναλωτή προκειμένου να το επιλέξει και να το αγοράσει. Για προϊόντα ευκολίας, η κύρια στρατηγική μάρκετινγκ είναι η εκτεταμένη διανομή. Το προϊόν πρέπει να είναι διαθέσιμο σε κάθε πιθανό σημείο και εύκολα προσβάσιμο. Τα προϊόντα αγορών είναι συνήθως πιο ακριβά και αγοράζονται περιστασιακά. Ο καταναλωτής είναι πιο πιθανό να συγκρίνει έναν αριθμό επιλογών για να αξιολογήσει την ποιότητα, το κόστος και τα χαρακτηριστικά. Τα αγαθά αγορών στη στρατηγική μάρκετινγκ είναι συχνά η ικανότητα του πωλητή να κάνει τη διαφορά που δημιουργεί την πώληση. Τα εξειδικευμένα προϊόντα αντιπροσωπεύουν την τρίτη ταξινόμηση προϊόντων. Ο καταναλωτής θεωρεί αυτά τα προϊόντα τόσο μοναδικά που αξίζει τον κόπο να καταβάλει κάθε προσπάθεια για να τα βρει και να τα αγοράσει. Τα αζήτητα προϊόντα είναι εκείνα που ο καταναλωτής δεν σχεδιάζει ούτε ελπίζει να αγοράσει ποτέ. Έχουν την τάση να προσελκύουν επιθετικές τεχνικές

²³American Marketing Association, AMA Dictionary. Available: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P#product> (Accessed on 1 September 2022).

²⁴Businessdictionary. Available: <http://www.businessdictionary.com/definition/industrial-goods.html> (Accessed on 1 September 2022).

πωλήσεων, καθώς είναι δύσκολο να τραβήξουν την προσοχή ενός αγοραστή που δεν αναζητά το προϊόν²⁵.

Ένα νέο προϊόν είναι ένα αγαθό, μια υπηρεσία ή μια ιδέα που γίνεται αντιληπτή από ορισμένους δυνητικούς πελάτες από την αρχή. Τα «νέα προϊόντα» μπορεί να είναι: προϊόντα που μια επιχείρησή δεν έχει κατασκευάσει ή πουλήσει ποτέ στο παρελθόν, αλλά έχουν διατεθεί στην αγορά από άλλους. Καινοτομίες προϊόντων είναι εκείνες που δημιουργούνται και φέρονται στην αγορά για πρώτη φορά. Μπορεί να είναι εντελώς πρωτότυπα προϊόντα ή υπάρχοντα προϊόντα, τα οποία έχουν τροποποιηθεί ή και βελτιωθεί.

2.2 Διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος/ ιδέας

Η ανάπτυξη νέου προϊόντος (New Product Development- NPD) (Εικόνα 5) είναι η συνολική διαδικασία μετατροπής μιας ευκαιρίας της αγοράς σε ένα εμπορεύσιμο νέο προϊόν για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών. Το PDMA Handbook of New Product Development ορίζει το NPD ως, «Ένα πειθαρχημένο και καθορισμένο σύνολο εργασιών και βημάτων που περιγράφουν τα συνήθη μέσα, με τα οποία μια εταιρεία μετατρέπει επανειλημμένα τις εμβρυϊκές ιδέες σε εμπορεύσιμα προϊόντα ή υπηρεσίες»²⁶.

Τα στάδια του μοντέλου είναι τα εξής:

- **Στάδιο 1: Δημιουργία Ιδεών**

Οι ιδέες δεν χρειάζεται να «δημιουργηθούν». Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό πηγών ιδεών και την ανάπτυξη μέσων, με τα οποία αυτές οι πηγές μπορούν να ενεργοποιηθούν για να φέρουν στο προσκήνιο νέες ιδέες για προϊόντα και υπηρεσίες. Ο στόχος αυτού του σταδίου της διαδικασίας είναι να αναπτυχθεί μια τράπεζα ιδεών που εμπίπτουν στις παραμέτρους που θέτει η «στρατηγική νέου προϊόντος». Πηγές για νέες ιδέες προϊόντων υπάρχουν τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Εσω-επιχειρησιακές πηγές αποτελούν το τμήμα μάρκετινγκ, το προσωπικό, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, τα τμήματα παραγωγής και το χρηματο-οικονομικό. Εξω-επιχειρησιακές πηγές είναι οι καταναλωτές, οι ανταγωνιστές, η διανομή, τα Μ.Μ.Ε., οι τράπεζες, οι κρατικές πηγές, τα ερευνητικά ινστιτούτα, τα πανεπιστήμια, οι παραγωγοί πρώτων υλών και οι προμηθευτές του εξοπλισμού²⁷.

- **Στάδιο 2: Προβολή ιδεών**

Περιλαμβάνει τη χρήση μοντέλων βαθμολόγησης, λιστών ελέγχου ή προσωπικών κρίσεων και βασίζεται σε πληροφορίες από την εμπειρία και την έρευνα αγοράς. Οι εκτιμήσεις περιλαμβάνουν τα δυνατά σημεία έναντι των αδυναμιών, την αποστολή της εταιρείας, τις τάσεις της αγοράς και την πιθανή απόδοση επένδυσης του προϊόντος. Ο έλεγχος απαιτεί επίσης κρίσεις που προβλέπουν την ικανότητα του οργανισμού να παράγει το προϊόν και την ικανότητά του να εμπορεύεται το αντικείμενο με επιτυχία. Καταλήγει σε κατευθύνσεις για την καθοδήγηση του τεχνικού προσωπικού στις προσπάθειες ανάπτυξης της ιδέας²⁸

²⁵Burnett. J., 2011, Chapter 7: Introducing and Managing the Product, from Introducing Marketing. Publisher: BCcampus

²⁶ Kahn K. B., 2005, The PDMA Handbook of New Product Development, Second Edition. First published:1 October 2004.John Wiley & Sons, Inc. DOI:10.1002/9780470172483

²⁷ Building Businesses. Available: <https://improvingbusinessmusings.wordpress.com/2014/07/16/internalization-kills-companies/>(Accessed on 1 September 2022).

²⁸ Govoni, N.A.,2004, Dictionary of Marketing Communications, Sage Publications.

- **Στάδιο 3: Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ**

Σε αυτό το στάδιο, η έρευνα των καταναλωτών για την ιδέα του προϊόντος μπορεί να αξιολογηθεί με βάση λέξεις, εικόνες ή μοντέλα, καθώς το προϊόν δεν υπάρχει ακόμη σε φυσική μορφή. Γίνεται μια ποιοτική ή ποσοτική εξέταση των αντιδράσεων των καταναλωτών σε μια προτεινόμενη διαφημιστική ιδέα. Η δοκιμή ενός διαφημιστικού ή μιας διαφήμισης σε πρόχειρη μορφή, η οποία μετρά τη βιωσιμότητα της ιδέας ή του μηνύματος που θα αποτελέσει τη βάση των εκτελέσεων που θα προκύψουν.

- **Στάδιο 4: Στρατηγική Αγοράς**

Σε αυτό το σημείο γίνεται καθορισμός της θέσης του προϊόντος, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους της αγοράς-στόχου, της δομής και της αγοραστικής συμπεριφοράς. Ουσιαστικά γίνεται προσδιορισμός των αρχικών στόχων πωλήσεων, όσον αφορά το μερίδιο αγοράς, τα κέρδη, τη στρατηγική τιμής και τη διανομή ενός έτους, καθώς και ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ- σύνταξη δηλαδή ενός τρόπου προσέγγισης στο στοχευόμενο κοινό.

- **Στάδιο 5: Επιχειρηματική Ανάλυση**

Σε αυτό το στάδιο προσχωρούμε στη διαδικασία ανάπτυξης του κύκλου ζωής του προϊόντος. Γίνεται εκτίμηση των πωλήσεων, εκτιμάται το κόστος και τα κέρδη από τα τμήματα έρευνας-ανάπτυξης, σχεδιασμού, μάρκετινγκ και αναλύεται το χρονικό διάστημα, στο οποίο η επιχείρηση θα έχει έσοδα από την επένδυση της (αποπληρωμή). Γίνεται ανάλυση, δηλαδή, σε ποιο χρονικό σημείο είναι μηδενικά τα κέρδη και οι ζημιές, όταν είναι καθορισμένη η τιμή και το κόστος του προϊόντος.

- **Στάδιο 6: Δοκιμές Αγοράς**

Σε αυτό το στάδιο, η ελκυστικότητα του προϊόντος ελέγχεται μεταξύ του συνδυασμού δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει το λανσάρισμα στην αγορά: ικανότητα πωλήσεων, διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, κίνητρα διανομέων και δημόσιες σχέσεις

- **Στάδιο 7: Είσοδος στην αγορά/Εμπορευματοποίηση**

Η εμπορευματοποίηση προϊόντων είναι ένα στάδιο (συνήθως το τελευταίο) στον κύκλο ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος. Συνήθως, θεωρείται ότι είναι όλες οι δραστηριότητες που εμπλέκονται στην εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Αποφάσεις, όπως πότε θα κυκλοφορήσει το προϊόν, πού θα λανσαριστεί και σε ποιον θα βασίζονται σε πληροφορίες που συλλέγονται σε όλη τη διαδικασία ανάπτυξης. Το κύριο μέλημα της κυκλοφορίας θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη ενός ισχυρού, ενοποιημένου μηνύματος για προώθηση στην αγορά, το οποίο ενισχύει τη φύση του νέου προϊόντος, τα οφέλη του έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων και τη διαθεσιμότητά του στους πελάτες.

Εικόνα 5. Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος (New Product Development- NPD)



<https://www.netsolutions.com/insights/everything-about-new-product-development/#seven-stages-of-new-product-life-cycle-development-process>

2.2.1 Ανάπτυξη Προϊόντος

Η ανάπτυξη προϊόντος είναι μια διαρκώς εξελισσόμενη και ρευστή διαδικασία. Σε ορισμένους οργανισμούς, υπάρχει μια ειδική ομάδα, η οποία ερευνά και δοκιμάζει νέα προϊόντα, ενώ οι μικρότεροι οργανισμοί ενδέχεται να αναθέτουν την ανάπτυξη νέου προϊόντος σε μια ομάδα σχεδιασμού. Σε οργανισμούς μεσαίου μεγέθους, ο διευθυντής προϊόντων είναι συχνά το άτομο που είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη προϊόντων.

Πιο συγκεκριμένα, σε όλη τη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης είναι το υπεύθυνο τμήμα. Οι παράγοντες, οι οποίοι έχουν τον βασικό ρόλο στην καλή οργάνωση και λειτουργία του τμήματος είναι:

- **Η Οικονομική δυνατότητα:** η λειτουργία του κάποιες φορές είναι κωστοβόρα.
- **Η Πολυπλοκότητα** του προϊόντος μπορεί να επιβραδύνει και να αυξάνει το υπολογισμένο κόστος, που έχει αποφασιστεί, αποσυντονίζοντας την λειτουργία της επιχείρησης.
- **Το Ανθρώπινο δυναμικό,** το οποίο πρέπει να έχει ειδικευση και να είναι με πλήρη απασχόληση. Όταν δεν είναι εφικτό αυτό για τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, λόγω υψηλού κόστους, η χρήση της μερικής απασχόλησης ή εξωτερικών συνεργατών αποτελεί συνέπεια, η οποία οδηγεί σε καθυστερήσεις.
- **Οι Προμηθευτές,** οι οποίοι στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι απαραίτητοι. Η επιλογή τους είναι σημαντική και πρέπει να γίνεται με προσεκτικό τρόπο.
- **Η Διεύθυνση,** η οποία είναι απαραίτητη, ώστε να παίρνονται αυτόνομες αποφάσεις, όταν πρέπει ²⁹.

Μια μέθοδος τεσσάρων βημάτων για την οικονομική ανάλυση ενός έργου ανάπτυξης προϊόντος είναι :

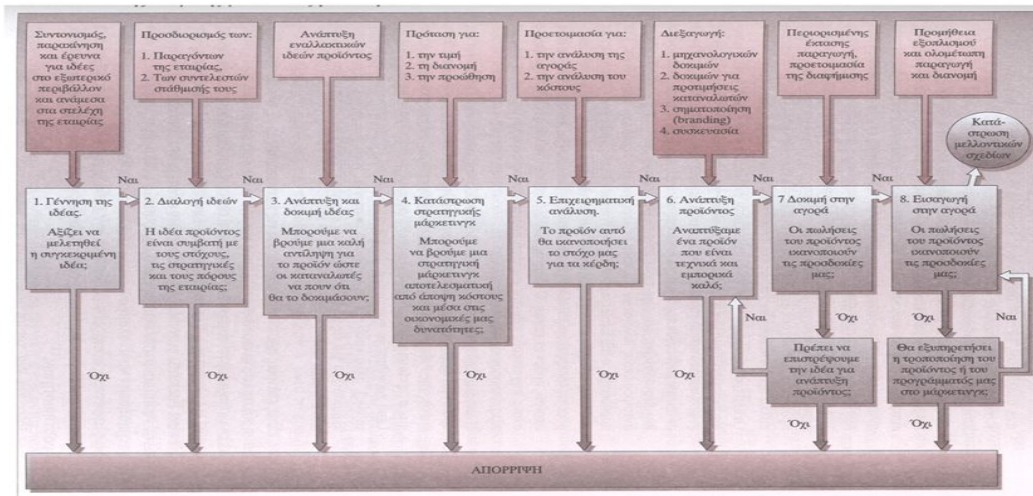
1. Δημιουργία ενός βασικού οικονομικού μοντέλου για τον υπολογισμό του αναμενόμενου κέρδους (Υπολογισμός του χρόνου και του μεγέθους των μελλοντικών ταμειακών εισροών και εκροών, της καθαρής παρούσας αξίας των ταμειακών Ροών).

²⁹ Ulrich, K. Eppinger, S. (2010), Product Design and Development.6th Edition. Mc Graw Hill Education.

2. Εκτέλεση ανάλυσης ευαισθησίας για την κατανόηση των βασικών παραδοχών για την κατανόηση των βασικών παραδοχών του μοντέλου.
3. Χρήση της ανάλυσης ευαισθησίας, για να κατανοηθούν οι συμβιβασμοί του έργου.
4. Εξέταση της επίδρασης των ποιοτικών παραγόντων στην επιτυχία του έργου.

Η ποσοτική χρηματοοικονομική ανάλυση εφαρμόζεται ευρέως στις επιχειρήσεις. Η τεχνική αναγκάζει τις ομάδες ανάπτυξης προϊόντος να βλέπουν αντικειμενικά τα έργα τους και τις αποφάσεις τους. Είναι σημαντικό να περάσουν από τη διαδικασία δημιουργίας ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων και προϋπολογισμού του έργου. Η χρηματοοικονομική μοντελοποίηση παρέχει μια μέθοδο για την ποσοτική κατανόηση των βασικών παραγόντων κέρδους και των αβεβαιοτήτων του έργου. Οι ποσοτικές τεχνικές, όπως η χρηματοοικονομική μοντελοποίηση και η ανάλυση βασίζονται σε υποθέσεις για το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό το περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και μπορεί να επηρεαστεί από τις αποφάσεις μιας ομάδας ανάπτυξης ή από άλλους μη ελεγχόμενους παράγοντες. Επιπλέον, η ποσοτική ανάλυση, από τη φύση της, λαμβάνει υπόψιν μόνο αυτό που είναι μετρήσιμο. Ωστόσο, πολλοί βασικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν το έργο είναι εξαιρετικά περίπλοκοι ή αβέβαιοι και επομένως είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Η ποιοτική ανάλυση υπογραμμίζει τη σημασία τέτοιων δύσκολα ποσοτικοποιημένων ζητημάτων, βρίσκοντας συγκεκριμένα ποιες είναι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ του έργου και των υπολοίπων στη επιχείρηση, την αγορά και το μακροοικονομικό περιβάλλον. Μαζί, οι ποσοτικές και ποιοτικές τεχνικές μπορούν να βοηθήσουν στη διασφάλιση της απόδοσης της ομάδας λαμβάνοντας οικονομικά ορθές αναπτυξιακές αποφάσεις ³⁰.

Εικόνα 6. Παρουσίαση Νέων Προϊόντων στην αγορά



<https://slideplayer.gr/slide/2016664/>

³⁰ Ο. π. π., υποσημείωση 7

2.3 Προσδιορισμός ευκαιρίας

Στην επιχείρηση, μια ευκαιρία είναι το κλειδί για την επιτυχία. Χωρίς αυτό, μια επιχείρηση δεν μπορεί να ξεκινήσει, να επεκταθεί ή να πετύχει. Ο κύριος σκοπός της είναι να χρησιμεύσει ως βάση για κάθε ενέργεια που έχει ως αποτέλεσμα κέρδη και επιχειρηματική ανάπτυξη. Οι ευκαιρίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να δημιουργούν και να εφαρμόζουν ιδέες και καινοτομίες και να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Υπάρχουν λόγοι για τους οποίους μια επιχειρηματική ευκαιρία είναι σημαντική. Ευκαιρία για μια επιχείρηση αποτελεί ένα υπάρχον άλυτο πρόβλημα στην αγορά ή ένα νέο πρόβλημα που προκύπτει από τις τρέχουσες τάσεις. Ακόμα συντελεί στην αποφυγή της αποτυχίας, αφού επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λάβουν τη σωστή απόφαση την κατάλληλη στιγμή. Αποτελεί ευκαιρία για ανάπτυξη, αφού οι ευκαιρίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να δημιουργούν και να εφαρμόζουν ιδέες και καινοτομίες. Είναι, επίσης, μια ευκαιρία να βελτιωθούν οι επιδόσεις επιλύοντας καλύτερα τα υπάρχοντα προβλήματα, παρέχοντας μια πιο εκλεπτυσμένη πρόταση αξίας στην αγορά-στόχο και χτίζοντας ένα πιο αποτελεσματικό επιχειρηματικό μοντέλο. Άλλος λόγος είναι ότι η ευκαιρία συντελεί στη μεγιστοποίηση των κερδών. Μια επιχειρηματική ευκαιρία περιλαμβάνει ευνοϊκές συνθήκες, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση των κερδών. Αυτές οι προϋποθέσεις περιλαμβάνουν, ενδεικτικά, τη διαθεσιμότητα πόρων, την ύπαρξη ζήτησης στην αγορά και την ύπαρξη ευνοϊκού ανταγωνισμού. Ο στόχος είναι να βρεθούν λύσεις, οι οποίες μπορούν δυνητικά να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη κατά την επίλυση προβλημάτων³¹.

Εικόνα 7. Ευκαιρίες προϊόντος



<https://www.qentelli.com/thought-leadership/insights/analyzing-product-opportunities-product-managers-advice>

2.3.1 Ορισμός και Τύποι ευκαιρίας

Οι επιχειρηματίες σήμερα έχουν καταφέρει να εντοπίσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες και να προωθήσουν την οικονομική ανάπτυξη. Οι ευκαιρίες έχουν εντοπιστεί μέσω της επίλυσης προβλημάτων, της αλλαγής των τάσεων και της τεχνολογικής προόδου. Στο πλαίσιο της

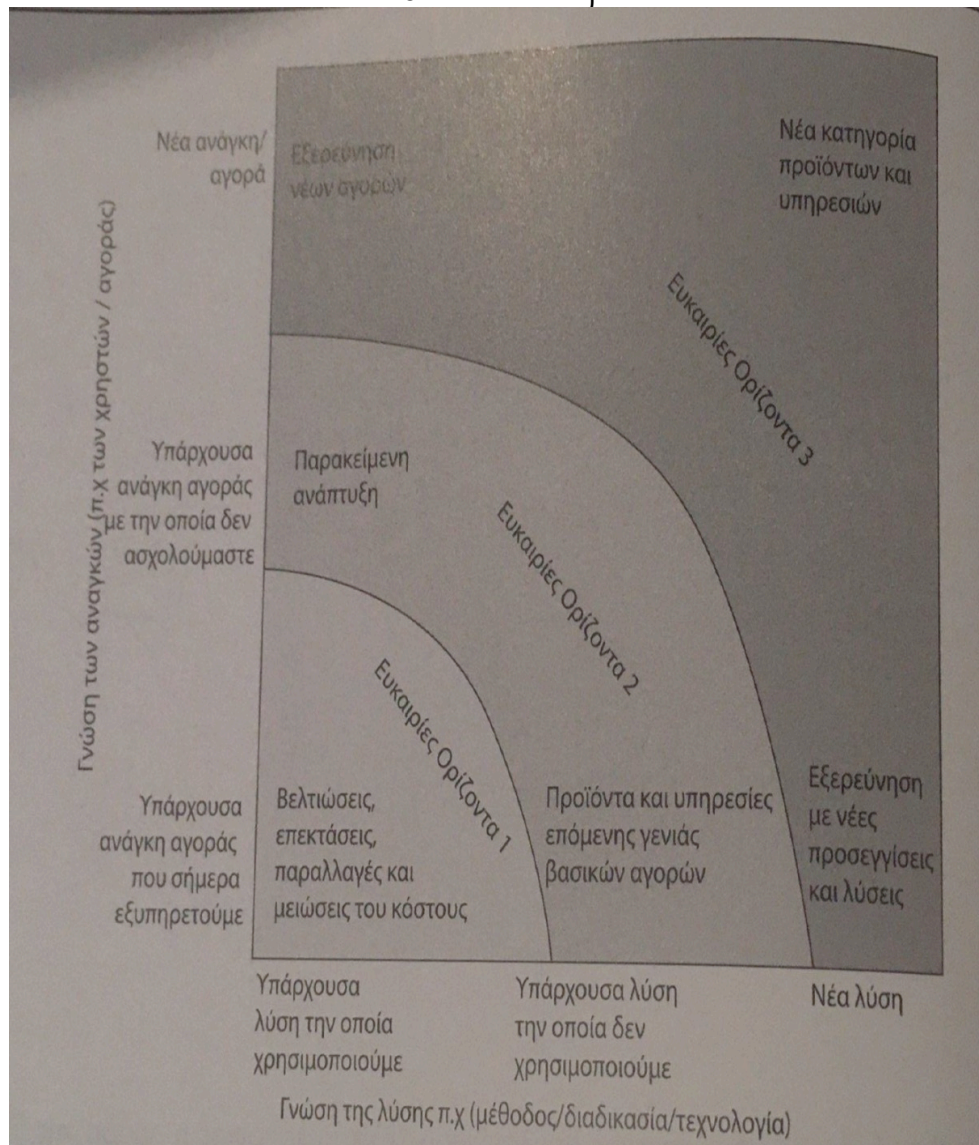
³¹ Pahwa, A., 2022, What Is Business Opportunity? –Importance, Types, & Identification. Available: <https://www.feedough.com/business-opportunity-definition-types-identify>. (Accessed on 25 September 2022).

ανάπτυξης προϊόντος, μια ευκαιρία είναι μια ιδέα για ένα νέο προϊόν. Η διερεύνηση ευκαιριών νέων προϊόντων περιλαμβάνει τη δημιουργία, ανάπτυξη και αξιολόγηση ιδεών για νέα προϊόντα. Μια ευκαιρία είναι μια περιγραφή προϊόντος σε εμβρυϊκή μορφή, μια νέα ανάγκη, μια τεχνολογία, η οποία ανακαλύφθηκε πρόσφατα ή μια πρόχειρη αντιστοίχιση μεταξύ μιας ανάγκης και μιας πιθανής λύσης. Στο αρχικό στάδιο ανάπτυξης, η αβεβαιότητα θολώνει το μέλλον, επομένως μια ευκαιρία μπορεί να θεωρηθεί ως υπόθεση για το πώς μπορεί να δημιουργηθεί μια αξία. Ορισμένες ευκαιρίες γίνονται τελικά νέα προϊόντα, ενώ άλλες δεν ακολουθούν ποτέ ουσιαστική περαιτέρω ανάπτυξη. Οι ιδέες απλώς γίνονται εμφανείς ή περιστασιακά τα λάθη στο εργαστήριο μετατρέπονται σε ευκαιρίες. Μια ευκαιρία για ένα νέο προϊόν συνήθως διατυπώνεται με λιγότερες από μία σελίδα πληροφοριών, που συχνά περιλαμβάνει έναν περιγραφικό τίτλο, μια αφήγηση που εξηγεί την ιδέα και μερικές φορές περιλαμβάνει ένα σκίτσο μιας πιθανής ιδέας προϊόντος.

Ενώ υπάρχουν πολλοί τρόποι κατηγοριοποίησης των ευκαιριών, δύο διαστάσεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες. Είναι (Α) ο βαθμός, στον οποίο η ομάδα είναι εξοικειωμένη με τη λύση που πιθανόν να χρησιμοποιηθεί και (Β) ο βαθμός, στον οποίο η ομάδα είναι εξοικειωμένη με την ανάγκη που αντιμετωπίζει να λύσει. Για προϊόντα, τα οποία βασίζονται στην τεχνολογία, αυτές οι διαστάσεις μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως γνώση της τεχνολογίας και γνώση της αγοράς. Αυτές οι δύο διαστάσεις απεικονίζονται στην Εικόνα 8. Επειδή ο κίνδυνος αποτυχίας αυξάνεται, καθώς οι ευκαιρίες αποκλίνουν από αυτό που ήδη γνωρίζει καλά η ομάδα, μπορούμε να χωρίσουμε το τοπίο ευκαιριών σε κατηγορίες με βάση τον «ορίζοντα» αβεβαιότητας που αντιμετωπίζει η ομάδα (οι ορίζοντες 1, 2 και 3). Οι ευκαιρίες του Ορίζοντα 1 είναι σε μεγάλο βαθμό βελτιώσεις, επεκτάσεις, παραλλαγές και μειώσεις κόστους των υπαρχόντων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές. Είναι ευκαιρίες σχετικά χαμηλού κινδύνου. Οι ευκαιρίες του Ορίζοντα 2 ωθούνται σε λιγότερο γνωστό έδαφος σε μία ή και στις δύο διαστάσεις της αγοράς ή της τεχνολογίας. Οι ευκαιρίες του Ορίζοντα 3 αντιπροσωπεύουν προσπάθειες εκμετάλλευσης ευκαιριών που κατά κάποιο τρόπο είναι νέες στον κόσμο, ενσωματώνοντας το υψηλότερο επίπεδο αβεβαιότητας. Λόγω της ανάγκης να κυκλοφορήσει ένα προϊόν εντός περίπου ενός έτους, η ομάδα εργασίας πρέπει να αποφύγει ρητά τις ευκαιρίες του Ορίζοντα 3³².

³² Ulrich, Karl T., Eppinger Steven D., 2016. Product Design and Development - 6th edition, Publisher: Richard D. Irwin, Inc.

Εικόνα 8. Τύποι ευκαιριών



http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/cf/dialexi_2i.pdf

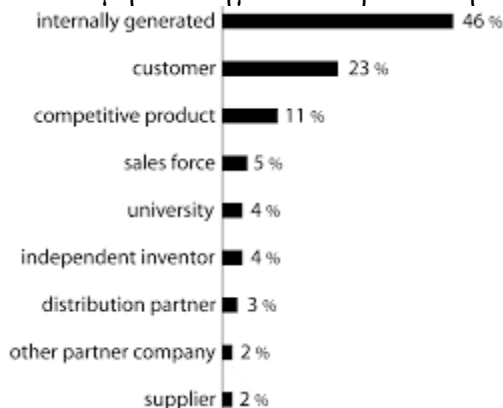
2.3.2 Διαδικασία προσδιορισμού ευκαιρίας (6 βήματα)

Η διαδικασία αναγνώρισης ευκαιριών είναι μια διαδικασία βήμα προς βήμα για το πώς ένας επιχειρηματίας εντοπίζει μια ευκαιρία και την καθιστά βιώσιμη επιχειρηματική ιδέα. Η διαδικασία αναγνώρισης ευκαιριών τους βοηθά να εξοπλιστούν με τις δεξιότητες που χρειάζονται σε κάθε βήμα. Υπάρχουν 6 βήματα στη διαδικασία της αναγνώρισης ευκαιρίας:

ΒΗΜΑ 1: Καθιέρωση ενός χάρτη. Οι οργανισμοί δημιουργούν νέα προϊόντα για να επιτύχουν στόχους, όπως η αύξηση των εσόδων από υπάρχοντες πελάτες, η κάλυψη μιας τρύπας σε μια σειρά προϊόντων ή η είσοδος σε νέα τμήματα της αγοράς. Οι επιχειρηματίες, οι οποίοι ξεκινούν νέους οργανισμούς έχουν επίσης στόχους, όπως η δημιουργία ενός νέου προϊόντος που σχετίζεται με έναν τομέα προσωπικού ενδιαφέροντος. Ο χάρτης καινοτομίας διατυπώνει αυτούς

τους στόχους και καθορίζει τις οριακές συνθήκες για μια προσπάθεια καινοτομίας. Οι χάρτες είναι σχεδόν ανάλογοι (αν και κάπως ευρύτεροι) με τη δήλωση αποστολής για ένα νέο προϊόν. ΒΗΜΑ 2: Δημιουργία και αίσθηση πολλών ευκαιριών: Με βάση μια έρευνα εταιρειών σε πολλούς κλάδους, περίπου οι μισές ευκαιρίες καινοτομίας δημιουργούνται εσωτερικά σε έναν οργανισμό και περίπου οι μισές αναγνωρίζονται από πελάτες και άλλες εξωτερικές πηγές (Εικόνα 9).

Εικόνα 9. Κατανομή των πηγών ευκαιριών στην καινοτομία



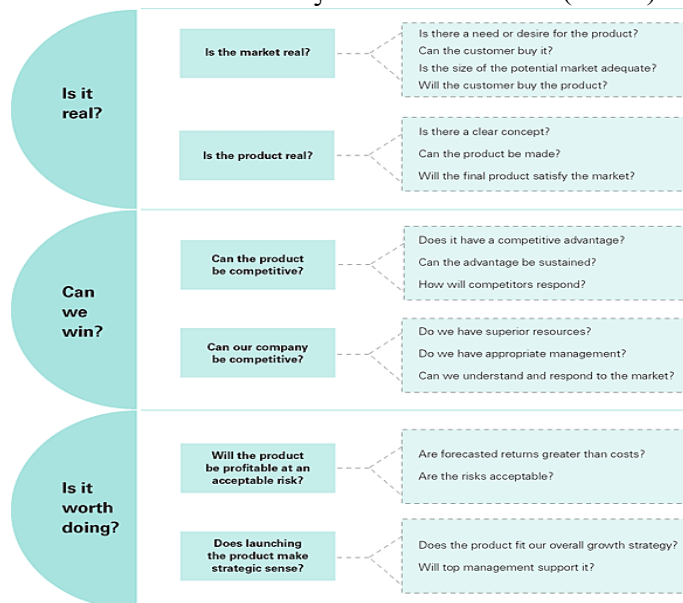
https://industrialengineering11.files.wordpress.com/2013/09/chapter_3_pdd.pdf

ΒΗΜΑ 3: Εξέταση ευκαιριών. Ο στόχος της διαλογής είναι απλώς η επιλογή των ευκαιριών με μεγάλη πιθανότητα δημιουργίας αξίας και η εστίαση της προσοχής στις ευκαιρίες που αξίζουν να διερευνηθούν περαιτέρω. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν δύο μέθοδοι. Μία είναι οι έρευνες, οι οποίες βασίζονται στο διαδίκτυο (συνήθως περισσότερες από 50 ευκαιρίες) και οι έρευνες εργαστηρίων με πολλαπλή ψηφοφορία. Γίνεται προώθηση, όχι μόνο των ιδεών που λαμβάνουν τις περισσότερες ψήφους, αλλά και εκείνων με λίγους πολύ ενθουσιώδεις υποστηρικτές. Σε αυτό το στάδιο, λαμβάνονται υπόψη παράγοντες, όπως οι ανάγκες της αγοράς, η τεχνολογική σκοπιμότητα, η ευθυγράμμιση με τη στρατηγική κ.α.

ΒΗΜΑ 4: Ανάπτυξη υποσχόμενων ευκαιριών. Μετά τον έλεγχο των ευκαιριών, η ομάδα θα πρέπει να επενδύσει μέτρια επίπεδα πόρων για την ανάπτυξη μερικών από αυτών. Συνήθως γίνεται αναζήτηση στο διαδίκτυο για υπάρχουσες λύσεις και μια άτυπη συζήτηση με λίγους πιθανούς πελάτες. Ένας τρόπος για την δόμηση αυτού του βήματος είναι να απαριθμηθούν οι κύριες αβεβαιότητες σχετικά με την επιτυχία κάθε ευκαιρίας και οι εργασίες, που θα μπορούσαν να αναληφθούν για την επίλυση των αβεβαιοτήτων και την εύρεση του κατά προσέγγιση κόστους κάθε εργασίας.

ΒΗΜΑ 5: Επιλογή εξαιρετικών ευκαιριών. Μόλις αναπτυχθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός ευκαιριών με μέτρια επένδυση πόρων, θα πρέπει να επιλεγούν με αρκετή αβεβαιότητα, οι λίγες εξαιρετικές ευκαιρίες, οι οποίες δικαιολογούν μια σημαντική επένδυση στην ανάπτυξη προϊόντων. Μια συγκεκριμένη προσέγγιση που χρησιμοποιείται σε καθιερωμένες εταιρείες είναι η μέθοδος Real-Win-Worth-it (RWW), που αναπτύχθηκε αρχικά από την 3M. Το όνομα συνοψίζει τις τρεις ερωτήσεις που πρέπει να προσπαθήσει να απαντήσει ένας οργανισμός όταν εξετάζει ευκαιρίες: α) Είναι πραγματική η ευκαιρία; β) Μπορείτε να κερδίσετε με αυτή την ευκαιρία; γ) Αξίζει οικονομικά η ευκαιρία; (εικόνα 10). Εκτός αυτής της μεθόδου, ένας επιχειρηματίας μπορεί να επιλέξει ευκαιρίες με βάση το ποσό του απαιτούμενου κεφαλαίου, τον χρόνο που απαιτείται για να φτάσει το προϊόν στην αγορά ή το πάθος και τον ενθουσιασμό που του προκαλεί η ευκαιρία.

Εικόνα 10. Μέθοδος Real-Win-Worth-it (RWW)



<https://hbr.org/2007/12/is-it-real-can-we-win-is-it-worth-doing-managing-risk-and-reward-in-an-innovation-portfolio>






ΒΗΜΑ 6: Αναλογισμός των αποτελεσμάτων και της διαδικασίας. Η απάντηση της αγοράς αποτελεί βασικό δείκτη της επιτυχίας της διαδικασίας αναγνώρισης ευκαιριών. Ορισμένα ερωτήματα, τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον προβληματισμό σχετικά με τα αποτελέσματα και την διαδικασία προσδιορισμού ευκαιρίας είναι: Πόσες από τις ευκαιρίες που εντοπίστηκαν, προήλθαν από εσωτερικές πηγές έναντι εξωτερικών πηγών; Σκέφτηκε η ομάδα δεκάδες ή εκατοντάδες ευκαιρίες; Ήταν ο χάρτης καινοτομίας πολύ στενά εστιασμένος; Ήταν μεροληπτικά τα κριτήρια φιλτραρίσματος ή βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στις καλύτερες δυνατές εκτιμήσεις για την τελική επιτυχία του προϊόντος; Είναι οι ευκαιρίες που προκύπτουν συναρπαστικές για την ομάδα;

2.4 Δήλωση αποστολής νέου προϊόντος

Το όραμα παίζει σημαντικό ρόλο στη ζωή ενός νέου προϊόντος. Λειτουργεί ως ο πρωταρχικός στόχος, ο οποίος καθοδηγεί όλους όσους συμμετέχουν στην προσπάθεια ανάπτυξης. Μόλις καθοριστεί το όραμα του προϊόντος, αποτελεί την πυξίδα για ολόκληρη την ομάδα ανάπτυξης, καθοδηγώντας κάθε πτυχή της διαδικασίας δημιουργίας προϊόντος. Κατά τη δημιουργία μιας δήλωσης οράματος προϊόντος, πρέπει στο νου να υπάρχει ο τελικός χρήστης. Χρησιμοποιούνται πέντε ενότητες, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (Εικόνα 11).

Εικόνα 11. Πίνακας Δήλωσης Προϊόντος

THE PRODUCT VISION BOARD romanpichler

 VISION What is your motivation for creating the product? Which positive change should it bring about?			
 TARGET GROUP Which market or market segment does the product address? Who are the target customers and users?	 NEEDS What problem does the product solve? Which benefit does it provide?	 PRODUCT What product is it? What makes it stand out? Is it feasible to develop the product?	 BUSINESS GOALS How is the product going to benefit the company? What are the business goals?

www.romanpichler.com This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License

<https://www.romanpichler.com/tools/product-vision-board/>

- **Όραμα (Vision):** δηλώνει τον πρωταρχικό στόχο, τον απόλυτο λόγο για τη δημιουργία του προϊόντος, τη θετική αλλαγή που είναι επιθυμητό να επιφέρει. Χρησιμοποιείται μια σύντομη δήλωση ή σύνθημα. Διασφαλίζει ότι το υποστηρίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι ομάδες ανάπτυξης και ότι είναι κοινόχρηστο.
- **Ομάδα-στόχος (Target Group):** περιγράφει την αγορά ή το τμήμα αγοράς που σκοπεύει η ομάδα να απευθυνθεί. Θα πρέπει να δηλωθεί ποιος είναι πιθανό να ωφεληθεί από το προϊόν, ποιοι είναι οι χρήστες και οι πελάτες του. Επιλέγεται μια ομοιογενή, ξεκάθαρη ομάδα-στόχος, ειδικά όταν δημιουργείται ένα ολοκαίνουργιο προϊόν.
- **Ανάγκες (Needs):** περιγράφουν την πρόταση αξίας του προϊόντος: το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζει το προϊόν ή το κύριο όφελος που προσφέρει. Η ενότητα θα πρέπει να καθιστά σαφές, γιατί οι άνθρωποι θέλουν να χρησιμοποιήσουν το προϊόν ή να πληρώσουν για αυτό. Καταγράφεται πώς φαίνεται η επιτυχία για τους χρήστες και τους πελάτες.
- **Προϊόν (Product):** συνοψίζει από τρία έως πέντε χαρακτηριστικά, τα οποία κάνουν το προϊόν να ξεχωρίζει και είναι κρίσιμα για την επιτυχία του. Αυτά είναι πιθανό να συσχετίζονται με τη μοναδική του πρόταση πώλησης και θα πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες που έχουν εντοπιστεί. Δεν πρέπει να αναφερθούν πολλά χαρακτηριστικά.
- **Επιχειρηματικοί στόχοι (Business Goals):** εξηγούν, γιατί αξίζει η εταιρεία να επενδύσει στο προϊόν. Δηλώνει τα επιθυμητά επιχειρηματικά οφέλη, για παράδειγμα, την αύξηση εσόδων, την είσοδο σε μια νέα αγορά, την μείωση κόστους, την ανάπτυξη της επωνυμίας ή την απόκτηση πολύτιμων γνώσεων³³.

³³ PichlerRead R., 2022, THE PRODUCT VISION BOARD Published on 10th May 2011 Last Updated on: 8 Jul 2022. Available: <https://www.romanpichler.com/tools/product-vision-board/> (Accessed on 30 September 2022).

Πίνακας 3. Δήλωση Οράματος Προϊόντος

Σύντομη περιγραφή προϊόντος	Βασική λειτουργία του προϊόντος
Δήλωση ωφέλειας προϊόντος	Κύριοι λόγοι, για τους οποίους ένας πελάτης θα αγοράσει το προϊόν.
Βασικοί επιχ. στόχοι	Στόχοι χρονοδιαγράμματος, κόστους και ποιότητας
Αγορές-στόχοι για το προϊόν	Προσδιορισμός πρωτεύουσας και οι δευτερεύουσας αγορές
Παραδοχές και περιορισμοί	Ορισμός παραδοχών έργου
Ενδιαφερόμενοι Φορείς	Καταγραφή όλων των ομάδων-stakeholders που επηρεάζονται από την επιτυχία ή την αποτυχία του προϊόντος

2.5 Προσδιορισμός αναγκών πελατών

Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους, εάν θέλουν να παραμείνουν επιτυχημένοι σε μια ανταγωνιστική αγορά. Ένα κρίσιμο βήμα στη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος είναι ο προσδιορισμός των αναγκών των πελατών. Τα αποτελέσματα από αυτό το βήμα επηρεάζουν έντονα τόσο την υπόλοιπη προσπάθεια ανάπτυξης, όσο και την τελική επιτυχία ή αποτυχία του προϊόντος. Η αναγνώριση των αναγκών του πελάτη είναι η διαδικασία προσδιορισμού του τι και πώς θέλει ένας πελάτης να αποδώσει ένα προϊόν. Η ανάγκη του πελάτη αποτελεί ένα πρόβλημα, το οποίο η ομάδα ανάπτυξης προσπαθεί να λύσει και τον παρακινεί να αναζητήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για να το κάνει. Υπάρχουν διάφοροι τύποι αναγκών πελατών, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργικών, κοινωνικών και συναισθηματικών αναγκών.

Η αναγνώριση των αναγκών του πελάτη έχει δύο βασικούς στόχους: α) Να διατηρεί το προϊόν εστιασμένο στις ανάγκες των πελατών, β) Να προσδιορίσει, όχι μόνο τις σαφείς ανάγκες του πελάτη, αλλά και τις λανθάνουσες ανάγκες. Οι ανάγκες των πελατών θα πρέπει να είναι ανεξάρτητες από οποιοδήποτε συγκεκριμένο προϊόν ή πιθανή λύση.

Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μπορεί να βοηθήσει τις επωνυμίες να βελτιώσουν τα μηνύματα και να δημιουργήσουν περισσότερες πωλήσεις. Οι κοινές ανάγκες των πελατών που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία των μικρών και μεγάλων εταιρειών περιλαμβάνουν:

1. Τιμή: Αυτός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που εξετάζουν οι επιχειρήσεις. Οι διαφορετικές βάσεις πελατών θα έχουν μοναδικούς προϋπολογισμούς - η γνώση του τι ξοδεύουν οι πελάτες επιτρέπει στις εταιρίες να προσαρμόζουν τις τιμές.

2. Εμπειρία: Κατά την ανάπτυξη προϊόντος, οι οδηγίες χρήσης του πωλούμενου προϊόντος πρέπει να είναι εύκολα κατανοητές από τους χρήστες.

3. Λειτουργικότητα: Το προϊόν πρέπει να λειτουργεί σωστά, για να μην επηρεαστεί αρνητικά η ικανοποίηση των πελατών.

4. Επιλογές: Οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την εμπειρία του πελάτη προσφέροντας επιλογές. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να πουλήσει το ίδιο προϊόν σε διαφορετικά χρώματα ή μεγέθη ή να προσφέρει σχέδια αγοράς.

5. **Σεβασμός:** Εάν οι πελάτες χρειάζονται βοήθεια, θα πρέπει να έχουν εύκολη πρόσβαση σε μια ομάδα υποστήριξης πελατών. Οι πελάτες θα περιμένουν από αυτούς τους αντιπροσώπους να τους αντιμετωπίσουν με σεβασμό και να τους παρέχουν απαντήσεις ή λύσεις αμέσως ³⁴.

2.5.1 Διαφορά μεταξύ αναγκών και προδιαγραφών

Η κύρια διαφορά μεταξύ αναγκών και προδιαγραφών είναι ότι οι ανάγκες είναι στόχοι, τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να επιτύχει, ενώ οι προδιαγραφές είναι τα πράγματα που πρέπει να γίνουν για να επιτύχει μια ανάγκη. Στην δημιουργία και ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, οι ανάγκες και οι προδιαγραφές είναι δύο ξεχωριστές οντότητες και η μετατροπή των επιχειρηματικών αναγκών σε συγκεκριμένες, μετρήσιμες, σχετικές προδιαγραφές είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Οι επιχειρηματικές ανάγκες, οι οποίες ορίζονται στο υψηλότερο επίπεδο μπορεί να περιλαμβάνουν ανάγκες ικανοτήτων, όπως πχ παράδοση μιας σειράς προϊόντων, βοήθεια σε άλλους που έχουν ανάγκη, διασφάλιση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης κ.λπ.. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν ανάγκες βελτίωσης, οι οποίες περιλαμβάνουν προτάσεις για μείωση του κόστους, της προσπάθειας ή του χρόνου διάθεσης του προϊόντος στην αγορά. Οι ανάγκες είναι απαιτήσεις υψηλού επιπέδου, οι οποίες διαχωρίζονται σε χαμηλότερου επιπέδου και σε πιο λεπτομερείς προδιαγραφές.

Οι προδιαγραφές καθορίζουν και προσδιορίζουν, γιατί απαιτείται ένας επιχειρηματικός στόχος, τα οφέλη του, πώς, πότε, πού θα πραγματοποιηθεί και ποια πρότυπα χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή του. Επιπλέον, η μετατροπή των επιχειρηματικών αναγκών σε συγκεκριμένες, μετρήσιμες, σχετικές προδιαγραφές, μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Οι προδιαγραφές είναι πιο συγκεκριμένες και λεπτομερείς από τις ανάγκες (Εικόνα 12)³⁵.

³⁴ Von Furstenberg, D., Woodward, B. et al., 2022, Customer Needs: How to Identify and Fulfill Customer Needs, Last updated: Mar 22, 2022. Available: <https://www.masterclass.com/articles/customer-needs#3RXs3sCgoJlciSxhB9HSFp>. Accessed on 30 September 2022).

³⁵ Mulvey, P., McGoe, Kupersmith, K., 2016, Business Analysis For Dummies, Publisher Dummies

Εικόνα 12. Διαφορά Ανάγκης και Προδιαγραφής



2.5.2 Διαδικασία προσδιορισμού αναγκών πελατών (5 βήματα)

Σύμφωνα με έρευνες, το 76% των καταναλωτών αναμένουν από τις εταιρείες να κατανοήσουν τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους. Η συζήτηση για τις ανάγκες των πελατών βοηθά να διασφαλιστεί, ότι οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Συγκεκριμένα, όταν οι οργανισμοί κατανοούν τις ανάγκες των πελατών, έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να τοποθετήσουν την επωνυμία τους πειστικά στην αγορά.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση των αναγκών των πελατών, η ομάδα ανάπτυξης πρέπει να εξάγει σχόλια από τους αγοραστές και να εντοπίσει κοινές προκλήσεις.

1°. Συλλογή δεδομένων από πελάτες: Οι εταιρείες θα πρέπει να προσελκύουν τους αγοραστές τους και να ζητήσουν ειλικρινή σχόλια σχετικά με τη γκάμα των προϊόντων τους, την εμπειρία των πελατών τους και πρόσθετες προτάσεις. Ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, η ομάδα ανάπτυξης μπορεί να στείλει έρευνες μέσω: email ή τηλεφώνου. Ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και αριθμητικής αξιολόγησης, οι προτροπές ανοιχτού τύπου επιτρέπουν στους χρήστες να μπουν σε περισσότερες λεπτομέρειες. Οι διαχειριστές μπορούν επίσης να συλλέξουν αυτόκλητα σχόλια από ιστότοπους κριτικών στο διαδίκτυο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αναζητώντας ποιος ανέφερε την επωνυμία τους.

2°. Ταξινόμηση πληροφοριών ανά ανάγκες πελατών: Τα δεδομένα οργανώνονται σε δομημένες ομάδες βάσει τις ανάγκες των χρηστών. Οποιαδήποτε φυσική γραφειοκρατία θα πρέπει να μετατραπεί σε ψηφιακά αντίγραφα, έτσι όλες οι πληροφορίες να φυλάσσονται σε μια κεντρική βάση δεδομένων. Οι επιχειρήσεις μπορούν είτε να επισημάνουν με μη αυτόματο τρόπο κάθε πληροφορία ή να εφαρμόσουν ένα λογισμικό διαχείρισης δεδομένων με τεχνολογία μηχανικής εκμάθησης για αυτόματη ταξινόμηση των εισροών. Με το λογισμικό, οι εταιρείες μπορούν να προγραμματίσουν προσαρμοσμένα μοντέλα, τα οποία ταξινομούν τις πληροφορίες βάσει των κριτηρίων τους.

3ο. Ανάλυση Δεδομένων: Μόλις τα δεδομένα οργανωθούν, η διοίκηση μπορεί να αναλύσει κάθε ανάγκη ξεχωριστά. Ανάλογα την επιχείρηση, οι πληροφορίες μπορούν να αναλυθούν χρησιμοποιώντας:

- Ανάλυση συναισθήματος - Αυτή η μέθοδος συνοψίζει τις ανατροφοδοτήσεις ως θετικές, αρνητικές ή ουδέτερες, έτσι ώστε να εκτιμηθεί η συνολική άποψη του καταναλωτή.
- Εξαγωγή λέξεων/κλειδιών - Αυτή η τεχνική εντοπίζει συγκεκριμένες λέξεις/κλειδιά στα σχόλια, όταν οι πελάτες μιλούν για προϊόντα.

4ο. Οπτικοποίηση δεδομένων: Μερικές φορές τα δεδομένα είναι συντριπτικά και δυσνόητα. Χρησιμοποιώντας βοηθήματα οπτικοποίησης, όπως γραφήματα και πίνακες, η ομάδα ανάπτυξης είναι σε θέση να αναλύσει περίπλοκες έννοιες στα στελέχη. Για παράδειγμα, ένα γραμμικό γράφημα δείχνει, πώς οι απόψεις των πελατών για ένα προϊόν έχουν αλλάξει για μεγάλο χρονικό διάστημα, καθώς η επιχείρηση άρχισε να κάνει βελτιώσεις. Από την άλλη πλευρά, ένα γράφημα ράβδων μπορεί να δείξει τις απόψεις των καταναλωτών για διάφορα είδη σε μια χρονική στιγμή.

5ο. Ευθυγράμμιση προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών: Μετά την εξαγωγή των σχετικών πληροφοριών, η ομάδα ανάπτυξης έχει τις απαραίτητες πληροφορίες για να κάνει τις απαραίτητες βελτιώσεις. Ενώ, ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστεί να προσθέσουν νέες δυνατότητες σε προϊόντα, άλλες μπορεί να χρειαστεί να επικεντρωθούν στην ενίσχυση της υποστήριξης πελατών τους.^{36, 37.}

Εικόνα 13. Μέθοδοι για τον εντοπισμό και την κάλυψη των αναγκών των πελατών



<https://www.revechat.com/blog/customer-needs/>

2.6 Προδιαγραφές προϊόντος

Όταν σχεδιάζεται ένα προϊόν, τεκμηριώνονται οι προδιαγραφές του, έτσι ώστε η ομάδα ανάπτυξης προϊόντος να μπορεί να κατανοήσει τι θα είναι το προϊόν, πώς θα φαίνεται και τι είδους λειτουργίες θα εκτελεί. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organization for Economic Co-operation and Development- OECD), η έννοια των προδιαγραφών του προϊόντος είναι μια λεπτομερής λίστα με τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν ένα μεμονωμένο προϊόν. Σκοπός της είναι να διασφαλίσει ότι συλλέγεται μια σταθερή τιμή από περίοδο σε περίοδο σχετικά με ένα σταθερό προϊόν με τους ίδιους όρους

³⁶ Patel, S., 2022, 7 Effective Methods to Identify and Meet Customer Needs, Updated February 11th, Available: <https://www.revechat.com/blog/customer-needs/> (Accessed on 30 September 2022).

³⁷ Henderson, C., 2021, 5Steps of the Customer Needs Analysis. Available: <https://zipforecasting.com/sop/customer-needs-analysis.html>. (Accessed September 30, 2022).

πώλησης σε κάθε περίοδο. Ως εκ τούτου, τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται καλύπτουν τόσο το προϊόν (όνομα, περιγραφή κ.λπ.), όσο και τη συναλλαγή (κατηγορία πελάτη, μέγεθος αποστολής, εκπτώσεις, όρους πληρωμής, λεπτομέρειες παράδοσης κ.λπ.)³⁸. Μια αποτελεσματική προδιαγραφή προϊόντος είναι συνοπτική, σύντομη και όχι υπερβολικά τεχνική. Θα πρέπει να απαντήσει σε αυτά τα βασικά ερωτήματα: Τι φτιάχνουμε και γιατί; Τι θα πρέπει να πετύχει αυτό το νέο προϊόν; Πώς μετράται η επιτυχία;

Η λίστα προδιαγραφών προϊόντος θα πρέπει να είναι περιεκτική και σε κατανοητή γλώσσα από οποιονδήποτε υπάλληλο που έχει πρόσβαση σε αυτή. Κάτι τέτοιο θα εξαλείψει την κακή επικοινωνία και θα κάνει τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος να προχωρήσει γρήγορα, καθώς οι προδιαγραφές δεν χρειάζεται να εξηγούνται προφορικά. Η λίστα προδιαγραφών προϊόντος θα εξαρτηθεί από τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου προϊόντος που αναπτύσσεται. Σε μια λίστα προδιαγραφών προϊόντος αναφέρονται³⁹:

- **Περίληψη προϊόντος:** Το γενικό περίγραμμα του προϊόντος περιλαμβάνεται σε αυτήν την ενότητα. Η ιδέα εξηγείται εν συντομία και η συνολική ιδέα του προϊόντος γίνεται σαφής. Η σύνοψη προϊόντος εξηγεί επίσης, γιατί δημιουργείται το προϊόν.
- **Χρήση στην επιχείρηση:** Σ' αυτήν την ενότητα, καλύπτονται επιχειρηματικές πτυχές του προϊόντος. Αναφέρονται πληροφορίες σχετικά με τον προϋπολογισμό, καθώς και διάφορους πόρους που απαιτούνται για την ανάπτυξη του προϊόντος.
- **Τύποι χρηστών:** Οι τύποι χρηστών δείχνουν τη συμπεριφορά του τελικού χρήστη. Κατά συνέπεια, οι τύποι χρηστών στο φύλλο προδιαγραφών του προϊόντος περιγράφουν για ποιον έχει δημιουργηθεί το προϊόν. Οι ανάγκες και οι προκλήσεις τους επισημαίνονται με σαφήνεια, έτσι ώστε οι προγραμματιστές να μπορούν να έχουν υπόψη τους τον τελικό χρήστη κατά τη δημιουργία του προϊόντος.
- **Ιστορίες χρηστών:** Οι ιστορίες χρηστών γράφονται από την οπτική γωνία του τελικού χρήστη και εξηγούν εν συντομία τι θα ήθελε να δει ο χρήστης από το προϊόν.
- **Σχέδιο:** Σ' αυτήν την ενότητα, δίνεται μια οπτική αναπαράσταση του πώς αναμένεται να μοιάζει το προϊόν στο τέλος. Δεν χρειάζεται να είναι τέλειο, αλλά πρέπει να είναι μια καλή αναφορά για την ομάδα. Θα μπορούσε να γίνει χρησιμοποιώντας απλά σχέδια, εικονογραφήσεις κ.λπ. Ακόμη και απλές σημειώσεις που εξηγούν τις διαστάσεις, την εμφάνιση και την αίσθηση του προϊόντος είναι συχνά αρκετές.
- **Λειτουργικές προδιαγραφές:** Αυτό το μέρος δείχνει πώς θα φαίνεται το προϊόν και τι θα κάνει. Ο τρόπος με τον οποίο οι χρήστες θα αλληλεπιδρούν με το προϊόν παρουσιάζεται επίσης εδώ. Αυτό λαμβάνεται ως αναφορά για την ομάδα ανάπτυξης προϊόντος και συχνά προστίθενται έγγραφα τεχνικών προδιαγραφών για να είναι πολύ ξεκάθαρα τα πράγματα.

³⁸ ILO, IMF, OECD, Eurostat, UNECE, World Bank, 2004, Producer Price Index Manual: Theory and Practice, International Monetary Fund, Washington DC.

³⁹ Amarsan, S., 2019, The Beginner's Guide to Product Specifications, Updated: October 29, 2019. Available: <https://blog.hubspot.com/service/product-specs>. (Accessed October 05, 2022).

Εικόνα 14. Περιεχόμενο των Προδιαγραφών του Προϊόντος



2.6.1 Καθορισμός τελικών προδιαγραφών

Οι τελικές προδιαγραφές αναπτύσσονται αξιολογώντας τους πραγματικούς τεχνολογικούς περιορισμούς και το αναμενόμενο κόστος παραγωγής, χρησιμοποιώντας αναλυτικά και φυσικά μοντέλα. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης τελειοποίησης, η ομάδα πρέπει να κάνει δύσκολες αντισταθμίσεις μεταξύ των διαφόρων επιθυμητών χαρακτηριστικών του προϊόντος. Η διαδικασία πέντε βημάτων για τη βελτίωση των προδιαγραφών είναι:

1. **Ανάπτυξη Τεχνικών Μοντέλων του Προϊόντος:** Ένα τεχνικό μοντέλο του προϊόντος είναι ένα εργαλείο για την πρόβλεψη των τιμών των μετρήσεων για ένα συγκεκριμένο σύνολο σχεδιαστικών αποφάσεων. Η ομάδα θα είναι σε θέση να μοντελοποιήσει με ακρίβεια το προϊόν αναλυτικά, ίσως εφαρμόζοντας τις εξισώσεις του μοντέλου σε ένα υπολογιστικό φύλλο. Ένα τέτοιο μοντέλο επιτρέπει στην ομάδα να προβλέψει γρήγορα ποιος τύπος απόδοσης μπορεί να αναμένεται από μια συγκεκριμένη επιλογή μεταβλητών σχεδιασμού, χωρίς δαπανηρούς φυσικούς πειραματισμούς.

2. **Ανάπτυξη Μοντέλου Κόστους του Προϊόντος:** Ο στόχος αυτού του σταδίου της διαδικασίας είναι να διασφαλιστεί ότι το προϊόν μπορεί να παραχθεί στο κόστος-στόχο. Ο κόστος-στόχος είναι το κόστος κατασκευής, με το οποίο η εταιρεία και οι συνεργάτες διανομής της μπορούν να αποκομίσουν επαρκή κέρδη, ενώ παράλληλα προσφέρουν το προϊόν στον τελικό πελάτη σε ανταγωνιστική τιμή. Για τα περισσότερα προϊόντα, οι πρώτες εκτιμήσεις του κόστους κατασκευής ολοκληρώνονται με τη σύνταξη ενός λογαριασμού υλικών και την εκτίμηση της τιμής αγοράς ή του κόστους κατασκευής για κάθε εξάρτημα. Σε αυτό το σημείο της διαδικασίας ανάπτυξης, η ομάδα γενικά δεν γνωρίζει όλα τα στοιχεία που θα υπάρχουν στο προϊόν, αλλά η ομάδα ωστόσο προσπαθεί να καταγράψει τα στοιχεία που αναμένει ότι θα απαιτηθούν.

3. **Βελτιστοποίηση των προδιαγραφών, κάνοντας συμβιβασμούς, όπου χρειάζεται.** Μόλις η ομάδα ανάπτυξης κατασκευάσει μοντέλα τεχνικής απόδοσης, όπου είναι δυνατόν, και κατασκευάσει ένα προκαταρκτικό μοντέλο κόστους, αυτά τα εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη τελικών προδιαγραφών. Η οριστικοποίηση των προδιαγραφών μπορεί να επιτευχθεί σε μια ομαδική συνεδρία, στην οποία καθορίζονται

εφικτοί συνδυασμοί τιμών μέσω της χρήσης των τεχνικών μοντέλων και στη συνέχεια διερευνώνται οι επιπτώσεις στο κόστος. Ένα σημαντικό εργαλείο για την υποστήριξη αυτής της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι ο ανταγωνιστικός χάρτης.

4. Ροή προς τα κάτω των προδιαγραφών ανάλογα με την περίπτωση. Η θέσπιση προδιαγραφών αποκτά πρόσθετη σημασία και είναι πολύ πιο δύσκολη κατά την ανάπτυξη ενός εξαιρετικά σύνθετου προϊόντος, το οποίο αποτελείται από πολλαπλά υποσυστήματα σχεδιασμένα από πολλές ομάδες ανάπτυξης. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι προδιαγραφές χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των στόχων ανάπτυξης καθενός από τα υποσυστήματα, καθώς και για το προϊόν ως σύνολο. Η πρόκληση σε αυτή την περίπτωση είναι η ροή των συνολικών προδιαγραφών σε προδιαγραφές για κάθε υποσύστημα.

5. Αναλογισμός αποτελεσμάτων και της διαδικασίας. Όπως πάντα, το τελευταίο βήμα της μεθόδου είναι ο προβληματισμός σχετικά με το αποτέλεσμα και τη διαδικασία.

Η διαδικασία προδιαγραφών διευκολύνεται από πολλά απλά συστήματα πληροφοριών, τα οποία μπορούν εύκολα να δημιουργηθούν χρησιμοποιώντας συμβατικό λογισμικό υπολογιστικών φύλλων. Εργαλεία, όπως η λίστα αναγκών, ο πίνακας αναγκών-προδιαγραφών, τα ανταγωνιστικά γραφήματα συγκριτικής αξιολόγησης και οι ανταγωνιστικοί χάρτες υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων της ομάδας παρέχοντας στην ομάδα έναν τρόπο να αναπαραστήσει και να συζητήσει τις προδιαγραφές⁴⁰.

Πίνακας 4. Προδιαγραφές

Επιθυμητές Προδιαγραφές	Διαδικασία Επιθυμητών Προδιαγραφών	Τελικές Προδιαγραφές
Τίθενται αμέσως μετά τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών	Προετοιμασία λίστας μέτρων	ορίζονται κατά την αξιολόγηση των πραγματικών τεχνολογικών περιορισμών και του αναμενόμενου κόστους παραγωγής
Αντιπροσωπεύουν τις ελπίδες και τις προσδοκίες της ομάδας	Συλλογή πληροφοριών ανταγωνιστών για σύγκριση και αξιολόγηση	
Καθιερώνονται προτού οριστούν οι τεχνολογικοί περιορισμοί	Καθορισμός ιδανικών και οριακά αποδεκτών τιμών-στόχων	

2.7 Δημιουργία ιδεών προϊόντων

Η δημιουργία ιδεών είναι κρίσιμης σημασίας για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη στρατηγική μάρκετινγκ και τη δημιουργία αποτελεσματικού διαφημιστικού αντιγράφου. Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος (NPD), είναι το σημείο, όπου προέρχονται οι νέες έννοιες του προϊόντος. Συχνά, οι επιχειρήσεις σχηματίζουν μια μικρή ομάδα για να εξερευνήσουν την δημιουργία ιδεών και τον αρχικό ορισμό της έννοιας του προϊόντος, την επιχειρηματική ανάλυση, να πραγματοποιήσουν έρευνα αγοράς και να

⁴⁰

PRODUCT SPECIFICATIONS. Available: <https://www.ece.mcmaster.ca/faculty/debruin/debruin/EE%204BI6/SPECIFICATION%20and%20CONCEPT.pdf>. (Accessed 05 October 2022)

διερευνήσουν τον τεχνικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς. Το στάδιο των ιδεών είναι συχνά το πιο σημαντικό βήμα για τον καταγισμό ιδεών για νέα προϊόντα, επειδή είναι από όπου προέρχονται οι περισσότερες ιδέες για προϊόντα. Η λανθασμένη ιδέα του προϊόντος σε αυτό το πρώιμο στάδιο σπαταλά χρόνο και αυξάνει το κόστος ευκαιρίας. Οι αναλύσεις μάρκετινγκ θα πρέπει να περιλαμβάνουν ενεργή ανάλυση ανταγωνισμού και σάρωση αγοράς. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης και ο καταγισμός ιδεών (brainstorming). Αυτό το βήμα είναι συχνά το πιο δύσκολο και μια λίστα ελέγχου ανάπτυξης προϊόντος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό των κινδύνων σε αυτό το στάδιο και σε όλη την υπόλοιπη ανάπτυξη.

Οι πηγές δημιουργίας ιδεών, οι οποίες μπορούν να εμπνεύσουν και να βρουν νέα χαρακτηριστικά προϊόντος, μπορούν να χωριστούν σε δύο κύριες κατηγορίες: εσωτερικές και εξωτερικές. Εσωτερικές πηγές θεωρούνται η ομάδα έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και άλλοι εσωτερικοί υπάλληλοι από διάφορα τμήματα. Εξωτερικές πηγές μπορεί να είναι η ομάδα μηχανικών/IT, το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, καθώς και η ομάδα πωλήσεων, αφού αλληλεπιδρούν συνεχώς με τους πελάτες και ακολουθούν τις τάσεις του κλάδου. Όπως είπε κάποτε ο Bill Gates: «οι πιο δυσαρεστημένοι πελάτες σας είναι η μεγαλύτερη πηγή μάθησης». Οι ανταγωνιστές είναι μια άλλη πηγή που δεν πρέπει ποτέ να υποτιμάται. Υπάρχουν τεράστιες ευκαιρίες μάθησης με τη συγκριτική αξιολόγηση και την κατάδυση σε άλλους τομείς και βιομηχανίες. Άλλες πηγές είναι οι προμηθευτές και οι εμπορικές εκθέσεις ή τα συνέδρια ⁴¹.

Στις τεχνικές ιδεασμού, είναι σημαντικό να επιλεγούν αυτές, οι οποίες ταιριάζουν στον τύπο των ιδεών που προσπαθούν να δημιουργηθούν. Παρακάτω γίνεται μια συνοπτική αναφορά από τις πιο επιτυχημένες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη δημιουργία ιδεών ⁴².

- Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming). Θεωρείται μία από τις πιο δημοφιλείς και ευρέως χρησιμοποιούμενες μεθόδους τόσο για την καινοτόμο επίλυση προβλημάτων όσο και για τη δημιουργία ιδεών. Κάθε μία από τις ιδέες είναι τεκμηριωμένη, με τους συμμετέχοντες να απαγορεύεται να ασκούν κριτική ή να αξιολογούν, ενώ η συνεδρία βρίσκεται σε εξέλιξη. Ένα καλό μέγεθος για την ομάδα είναι συνήθως 6–10 άτομα, έτσι ώστε να υπάρχει χώρος για περαιτέρω ανταλλαγή, ομαδοποίηση, ένωση ιδεών κ.λπ.
- Ομάδες εστίασης (Focus Groups). Αυτή η τεχνική συγκεντρώνει μια μικρή ομάδα ατόμων με διαφορετικά χαρακτηριστικά, με στόχο την παροχή πληροφοριών σε δομημένη μορφή. Είναι μια μορφή ποιοτικής έρευνας, συμπεριλαμβανομένων συνεντεύξεων, όπου εξετάζονται οι αντιδράσεις και οι αντιλήψεις για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.
- Χαρτογράφηση μυαλού (Mindmapping). Οπτικοποιούνται καλύτερα και οργανώνονται οι πληροφορίες από την απλή δόμηση των σκέψεων, τις συνεδρίες καταγισμού ιδεών, τη διαχείριση συσκέψεων μέχρι τον προγραμματισμό εκδηλώσεων. Η διαδικασία ξεκινά σημειώνοντας μια κεντρική φράση ή λέξη στη μέση της σελίδας. Οι συμμετέχοντες αρχίζουν να γράφουν οτιδήποτε άλλο έρχεται στο μυαλό τους, εξελίσσοντας γύρω από αυτήν τη φράση-κλειδί. Μόλις γίνει αυτό, αρχίζουν να δημιουργούνται οι συνδέσεις για να γίνει ορατό, πώς ενώνονται τα πράγματα και δημιουργείται ένας ιστός σχέσεων.

⁴¹ Ulrich, Karl T., Eppinger Steven D. ., 2011, Product Design and Development , 5th edition. Mc Graw Hill Education.

⁴² Gkofa, C., Techniques for Product Ideation: Generation, Selection and Implementation Available: <https://medium.com/agileinsider/what-lies-beneath-the-world-of-product-ideation-da2e8bc9da23> (Accessed 07 October 2022).

- Οργανωτής γραφικών (Storyboarding). Αναπτύχθηκε από την Walt Disney Studios. Πρόκειται για μια οπτική ιστορία, η οποία δείχνει πώς θα λειτουργήσει ένα χαρακτηριστικό ή πώς μπορεί να αναπτυχθεί ένα προϊόν. Αυτή η τεχνική βοηθά τους δημιουργικούς ανθρώπους να αναπαραστήσουν τις πληροφορίες που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Εικόνες, αποσπάσματα από τον χρήστη και άλλες σχετικές πληροφορίες κρέμονται σε έναν πίνακα από φελλό για να αντιπροσωπεύουν ένα σενάριο και να διευκολύνουν την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων ιδεών.
- Αντίστροφη Σκέψη (Reverse Thinking). Η εξάσκηση της αντίστροφης σκέψης βοηθά στην αμφισβήτηση του status quo. Χρησιμοποιείται, όταν η ομάδα έχει κολλήσει με τη συμβατική νοοτροπία και η δημιουργία «εκτός από το κουτί ιδεών» φαίνεται να είναι δύσκολη. Αυτή η τεχνική αμβλύνει τυχόν ανησυχίες έντασης και αυτοπεποίθησης και δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να είναι πιο τολμηροί, αφού γνωρίζουν ότι οι ιδέες τους δεν πρόκειται να ελεγχθούν για να χάσουν το σημάδι τους.
- Σκίτσο (Sketching): Τα οπτικά στοιχεία έχουν έναν τρόπο να διεγείρουν περαιτέρω ιδέες και να παρέχουν έναν ευρύτερο φάσμα σκέψης. Το κύριο όφελος του σκίτσου είναι ότι ξεφεύγει από τους περιορισμούς της οθόνης του υπολογιστή, ενεργοποιεί την ανοιχτή σκέψη και γίνεται αντιληπτό ότι συνήθως υπάρχουν περισσότεροι από ένας τρόποι προσέγγισης ενός προβλήματος.

2.7.1. Σχεδιαστική Σκέψη -Μέθοδος 5 βημάτων

Η σχεδιαστική σκέψη είναι μια μεθοδολογία, η οποία παρέχει μια προσέγγιση βασισμένη σε λύσεις για την επίλυση προβλημάτων. Είναι εξαιρετικά χρήσιμο, όταν χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων που είναι ασαφή ή άγνωστα- επειδή χρησιμεύει στην κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών που εμπλέκονται, στην επαναδιαμόρφωση του προβλήματος με ανθρωποκεντρικούς τρόπους, στη δημιουργία πολυάριθμων ιδεών σε συνεδρίες καταιγισμού ιδεών και στην υιοθέτηση μιας πρακτικής προσέγγισης πρωτότυπου και δοκιμής. Η σχεδιαστική σκέψη είναι μια διαδικασία, η οποία ασχολείται με την επίλυση σύνθετων προβλημάτων με έναν εξαιρετικά επικεντρωμένο τρόπο στον καταναλωτή. Η σύντομη μορφή της διαδικασίας σχεδιαστικής σκέψης μπορεί να αρθρωθεί σε πέντε βήματα ή φάσεις ^{43, 44}:

1^ο Ενσυναίσθηση (Empathize): Η ενσυναίσθηση είναι το κρίσιμο σημείο εκκίνησης για επιτυχημένες λύσεις σχεδιαστικής σκέψης. Η βαθιά κατανόηση του καταναλωτή είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για τη διασφάλιση της επιχειρηματικής επιτυχίας. Η κατανόηση των αναγκών, των εμποδίων, των στάσεων και των φιλοδοξιών των καταναλωτών είναι ο μόνος τρόπος για να ξεκλειδωθούν οι νέες λύσεις που προσδιορίζουν το κενό χώρο και αποκαλύπτουν αναδυόμενες ευκαιρίες για επωνυμίες. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, κάθε ενδιαφερόμενος πρέπει να επιδιώξει να παραμερίσει τις υποθέσεις του και να συγκεντρώσει πραγματικές γνώσεις που σχετίζονται με την πρόκληση και μπορούν να γίνουν πράξη για την ομάδα σχεδιασμού. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη η κουλτούρα, στην οποία είναι βυθισμένος ο καταναλωτής.

⁴³ Murtell, J., 2021, The 5 Phases of Design. Available: Thinking. <https://www.ama.org/marketing-news/the-5-phases-of-design-thinking/>.(Accessed 07 October 2022).

⁴⁴ Rikke Friis Dam, 2022, The 5 Stages in the Design Thinking Process. Available: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>. (Accessed 07 October 2022).

2° Ορισμός (Define): Το στάδιο αυτό θα βοηθήσει την ομάδα σχεδιασμού να συλλέξει εξαιρετικές ιδέες για να δημιουργήσει χαρακτηριστικά, λειτουργίες και άλλα στοιχεία για την επίλυση του προβλήματος- ή, τουλάχιστον, να επιτρέψει στους πραγματικούς χρήστες να επιλύσουν οι ίδιοι προβλήματα με ελάχιστη δυσκολία. Η προκύπτουσα δήλωση προβλήματος θα πρέπει να αποτυπώνεται με ανθρωποκεντρικούς όρους και όχι να επικεντρώνεται στους επιχειρηματικούς στόχους. Το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας αφορά τη σαφήνεια, την εστίαση και τον ορισμό.

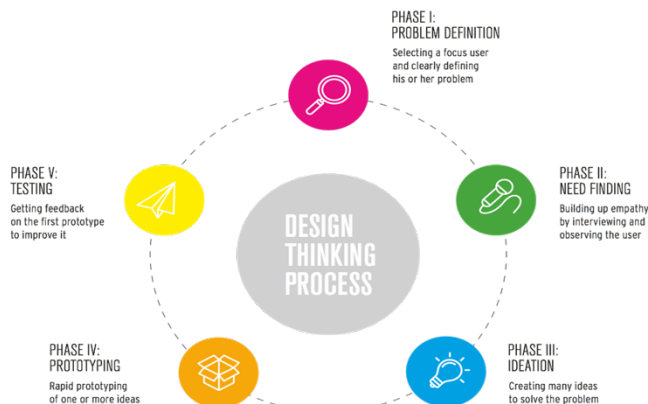
3° Ιδεασμός (Ideate): Κατά το τρίτο στάδιο, η ομάδα ανάπτυξης είναι έτοιμη να δημιουργήσει ιδέες. Κατανοούν τους χρήστες και τις ανάγκες τους στο στάδιο Ενσυναίσθηση και έχουν αναλυθεί οι παρατηρήσεις στο στάδιο Ορισμός για να δημιουργηθεί μια δήλωση προβλήματος με επίκεντρο τον χρήστη. Με αυτό το σταθερό υπόβαθρο, τα μέλη της ομάδας μπορούν να αρχίσουν να εξετάζουν το πρόβλημα από διαφορετικές οπτικές γωνίες και να σχεδιάζουν καινοτόμες λύσεις.

4° Πρωτότυπο (Prototype): Αυτό το βήμα αφορά τον πειραματισμό. Η ομάδα σχεδιασμού θα παράγει τώρα μια σειρά από φθηνές, μειωμένες εκδόσεις του προϊόντος (ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που βρίσκονται μέσα στο προϊόν) για να διερευνήσει τις βασικές λύσεις που δημιουργούνται στη φάση του ιδεασμού. Αυτά τα πρωτότυπα μπορούν να κοινοποιηθούν και να δοκιμαστούν εντός της ίδιας της ομάδας, σε άλλα τμήματα ή σε μια μικρή ομάδα ατόμων εκτός της ομάδας σχεδιασμού. Μέχρι το τέλος του σταδίου Πρωτότυπου, η ομάδα σχεδιασμού θα έχει καλύτερη ιδέα για τους περιορισμούς του προϊόντος και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Θα έχουν επίσης μια πιο ξεκάθαρη άποψη για το πώς θα συμπεριφέρονται, θα σκέφτονται και θα αισθάνονται οι πραγματικοί χρήστες, όταν αλληλεπιδρούν με το τελικό προϊόν.

5° Δοκιμή (Test): Το βήμα της δοκιμής είναι επέκταση της διαδικασίας ενσυναίσθησης. Οι σχεδιαστές ή οι αξιολογητές δοκιμάζουν αυστηρά το πλήρες προϊόν χρησιμοποιώντας τις καλύτερες λύσεις που προσδιορίστηκαν στο στάδιο του Πρωτότυπου. Αυτό είναι το τελικό στάδιο του μοντέλου πέντε σταδίων. Ωστόσο, σε μια επαναληπτική διαδικασία όπως η σχεδιαστική σκέψη, τα αποτελέσματα που παράγονται χρησιμοποιούνται συχνά για να επαναπροσδιορίσουν ένα ή περισσότερα περαιτέρω προβλήματα.

Ο στόχος της σχεδιαστικής σκέψης είναι να κάνει την εκ των προτέρων εργασία για να επικυρώσει μια λύση που αντιμετωπίζει ένα πραγματικό πρόβλημα, κερδίζοντας ταυτόχρονα μια οικεία κατανόηση των ανθρώπων που μπορεί να τη χρησιμοποιήσουν, έτσι ώστε να υπάρξει μεγαλύτερη πιθανότητα για ένα επιτυχημένο προϊόν ή μια υπηρεσία μακροπρόθεσμα.

Εικόνα 15. Σχεδιαστική Σκέψη -Μέθοδος 5 βημάτων



<https://sebastiankummetzbrunetto.medium.com/a-glimpse-on-innovation-how-do-we-structure-the-design-thinking-process-at-innovation-radicals-6fedf5583d74>

2.8 Επιλογή των ιδεών προϊόντων

Η διαδικασία επιλογής ιδεών είναι μια δομημένη μέθοδος, η οποία βοηθά στην επιλογή των καλύτερων ιδεών για ανάπτυξη και δοκιμή, με βάση τη βιωσιμότητα και την ικανότητά τους να δημιουργούν αξία για την επιχείρησή. Τα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση μιας ιδέας αναφορικά είναι: 1. Στρατηγική Καινοτομίας 2. Βαθμός συμβατότητας με την εικόνα της επιχείρησης (ηθικότητα, συνθήκες υγιεινής, περιβάλλον) 3. Ελκυστικότητα αγοράς (δημιουργία κατάλληλης ευκαιρίας) 4. Δυνατότητα επίτευξης ιδέας 5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων προϊόντων 6. Δυνατότητα χρήσης υφιστάμενων πόρων της επιχείρησης.

Αξιολόγηση Ιδεών: Σκοπός στην φάση αυτή είναι η αξιολόγηση, ο εντοπισμός και μη αποδοχή των κακών ιδεών γρηγορότερα, καθώς το κόστος ανάπτυξης προϊόντος αυξάνεται σημαντικά, καθώς κινούμαστε στις διαδοχικές φάσεις της διαδικασίας. Στο στάδιο αυτό υπάρχουν 2 κατηγορίες σφαλμάτων από όπου πρέπει η επιχείρηση να ξεφύγει:

1. *Σφάλμα απόρριψης.* Είναι η μη αποδοχή μιας καλής ιδέας.

2. *Σφάλμα αποδοχής.* Είναι η εκλογή και ανάπτυξη μίας μη καλής ιδέας. Ενδεχομένως τα οφέλη- έσοδα να είναι μικρότερα των προσδοκώμενων κερδών ⁴⁵.

2.8.1 Τεχνικές Αξιολόγησης Ιδεών

Χωρίζονται ανάλογα σε κατηγορίες σύμφωνα:

- i. Με τους στόχους της επιχείρησης. Χρησιμοποιείται προκειμένου να αυξηθούν οι πόροι και στηριχθούν οι πόροι της επιχείρησης. Για να εφαρμοστεί πρέπει να εκπληρώνονται τα παρακάτω κριτήρια: Τμηματοποίηση της αγοράς (segmentation)-Μακροπρόθεσμη αποκρυπτογράφηση οικονομικών στόχων της επιχείρησης- Σαφής καθορισμός προϋποθέσεων για την επιτυχία ενός προϊόντος (κέρδη, πωλήσεις, ανταγωνιστές)- Έλεγχος συμβατότητας ανάμεσα στα τμήματα.
- ii. Με βάση τις πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης. Η νέα ιδέα που θα μεταβληθεί σε προϊόν που οφείλει να εξασφαλίσει το λιγότερο την οριακή παραγωγή ενός ελάχιστου ύψους πωλήσεων, οι οποίες (πωλήσεις) θα καλύψουν τα κόστη δημιουργίας, ανάπτυξης, παραγωγής, κατασκευής, διαφήμισης και διανομής του προϊόντος και θα επιφέρουν κάποιο κέρδος. Το νέο προϊόν είναι απαραίτητο να εξασφαλίζει τα κόστη (τα οποία είναι σταδιακά αυξανόμενα ανά στάδιο Α.Ν.Π) και να προάγει κέρδος, το οποίο να μπορεί να συμβάλει σίγουρα στη βιωσιμότητα αλλά κυρίως στην εξέλιξη της επιχείρησης. Αυτή η τεχνική εξασφαλίζει την αξιολόγηση ιδεών με κριτήρια ανταγωνιστικά ως προς την ανάπτυξη νέων προϊόντων από άλλες επιχειρήσεις.
- iii. Με βάση τους σημαντικούς πελάτες και χρήστες. Οι πελάτες έχουν το σημαντικότερο ρόλο, όχι μόνο στη γέννηση ιδεών αλλά και στην αξιολόγηση τους. Η τεχνική αυτή απαιτεί να επιλεγεί μια ιδέα για την παρακάτω εξέλιξη που θα αξιολογηθεί από τους πελάτες με τη βοήθεια της ποιοτικής (βασισμένη σε χαρακτηριστικά έρευνας-

⁴⁵ Κριεμάδης, Θ., 2012, Η Καινοτομία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη

συνέντευξη) ή ποσοτικής (χρήση αριθμητικών και στατιστικών μετρήσεων - ερωτηματολόγια) ανάλυσης⁴⁶.

2.8.2 Διαλογή ιδεών

Τα πιο σημαντικά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την ταξινόμηση των ιδεών σε καλές ιδέες και κακές είναι τα εξής:

1) **Καταιγισμός ιδεών.** Όλα ξεκινούν από τις ιδέες. Οι καλύτερες ιδέες προϊόντων ενσωματώνουν προοπτικές από πολλούς ενδιαφερόμενους και ομάδες, καθώς και έρευνα αγοράς και πελατών (όπου είναι δυνατόν).

2) **Αξιολόγηση των ιδεών με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.** Για να είναι επιτυχημένο το προϊόν ή η υπηρεσία, πρέπει να βαθμολογηθεί με βάση μια λίστα αναγκών ειδικά για την εταιρεία και το κοινό-στόχο. Για καθεμία από αυτές τις ανάγκες, θα πρέπει να αναπτυχτούν ερωτήσεις για τα προϊόντα για να φανεί εάν πληρούν τα πρότυπα. Ενδεικτικά κριτήρια είναι: οφέλη/αξία προϊόντος, κοινό (Ποιες είναι οι ανάγκες και οι προσδοκίες του κοινού και αν ανταποκρίνεται η προσφορά), απλότητα/πολυπλοκότητα (εύκολη κατασκευή, πολύ ακριβό για τον μέσο πελάτη λόγω του κόστους κατασκευής), κερδοφορία, κορεσμός της αγοράς.

3) **Διεξαγωγή ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας.** Μια ποιοτική ερευνητική μελέτη (όπως μια ομάδα εστίασης ή έρευνα) θα μπορούσε να αποκαλύψει πώς αισθάνεται η αγορά-στόχος για την ιδέα του νέου προϊόντος. Η ποσοτική έρευνα, από την άλλη πλευρά, θα δώσει τα στατιστικά στοιχεία και τα σκληρά στοιχεία για την υποστήριξη των καταληκτικών συμπερασμάτων.

4) **Ανάπτυξη & Δοκιμή Εννοιών.** Μετά την συγκέντρωση και την έρευνα των ιδεών ακολουθεί η βελτίωση τους σε πραγματικές έννοιες που μπορούν να εξεταστούν και να δοκιμαστούν από τους αγοραστές-στόχους. Αυτό το στάδιο είναι διαφορετικό από τη μηχανική λεπτομερούς σχεδιασμού, καθώς αφορά περισσότερο την περιγραφή των τεχνικών πτυχών και των παραμέτρων μάρκετινγκ για το προϊόν, την υπηρεσία⁴⁷.

Ο μεγαλύτερος αριθμός των επιχειρήσεων έχει μια επιτροπή, η οποία συλλέγει και αξιολογεί τις καταγεγραμμένες νέες ιδέες σε τυποποιημένα έντυπα (εικόνα 16). Συνήθως είναι ένα έντυπο που ενσωματώνει όλες τις πληροφορίες, οι οποίες είναι αναγκαίες για την νέα ιδέα-προϊόν σχετικά με την αγορά αγορά-στόχο, τον ανταγωνισμό, πρόχειρες εκτιμήσεις για το μέγεθος της αγοράς, την τιμή του προϊόντος, το χρόνο και το κόστος ανάπτυξης, το κόστος κατασκευής κ.ά.

46 Σύγκριση και Αξιολόγηση Ιδεών- Κεφ 3. - UOP eClass- Διαθέσιμο :<http://old.eclass.uop.gr/modules/document/file.php/CST332/Simiosis/%CE%9A%CE%B5%CF%86%CE%AC%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%BF%203.pdf> (Πρόσβαση 8 Οκτωβρίου 2022)

47 The complete guide to idea screening- Available :<https://www.qualtrics.com/experience-management/research/idea-screening/> (Accessed 08 October 2022)

Εικόνα 16. Αξιολόγηση Ιδεών

ΠΡΟΪΟΝ : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ :

α/α	Φίλτρα Ιδέας	Συνι/της	Βαθμολογία από 1-10	Σύνολο
1	Μέγεθος Αγοράς	1,5	8	12
2	Δυσκολία αντιγραφής & μοναδικότητα του προϊόντος	1,2	7	8,4
3	Χρόνος που απαιτείται για την καθιέρωση του προϊόντος	1,0	8	8
4	Σχέση του προϊόντος με τις υπάρχουσες αγορές της εταιρίας	0,7	8	5,6
5	Βελτίωση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές	0,9	8	7,2
6	Δυνατότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει το προϊόν (τεχνική, παραγωγική, μάρκετινγκ)	1,3	7	9,1
7	Επίδραση στη σχέση με τους υπάρχοντες πελάτες	0,7	7	4,9
8	Χρήση της υπάρχουσας γνώσης	0,7	1	0,7
9	Συμβάλλει σε ανάπτυξη επιθυμητού (know how)	0,4	9	3,6
10	Χρήση του υπάρχοντος εξοπλισμού	0,5	7	3,5
11	Επάρκεια προσωπικού σε όλες τις λειτουργίες	0,4	5	2,0
12	Χρησιμοποίηση αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας	0,2	3	0,6
13	Χρήση παραγωγικών διαδικασιών που είναι ήδη γνωστές στο προσωπικό παραγωγής	0,2	5	1,0
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ				68,1

0-50=Απόρριψη 50-70=Συζήτηση 71-100=Αποδοχή

2.8.3 Εργαλεία Σύγκρισης Ιδεών

Οι επιχειρήσεις έχουν κάποια εργαλεία προκειμένου να κάνουν συγκριτικές αξιολογήσεις των ιδεών. Κάποια από αυτά ακολουθούν παρακάτω:

- **Μοντέλο A-T-A-R.** Το ακρωνύμιο προκύπτει από τις λέξεις ⁴⁸:

Awareness= Επίγνωση: ποιο ποσοστό της αγοράς-στόχου θα αντιληφθεί το νέο προϊόν,

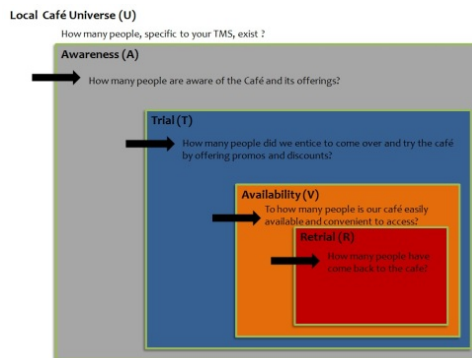
Trial= Δοκιμή: ποιο ποσοστό της αγοράς-στόχου είναι πιθανό να δοκιμάσει ή να αγοράσει το νέο προϊόν

Availability= Διαθεσιμότητα: ποιο ποσοστό των καταναλωτών θα είναι σε θέση να βρει/πρόσβαση στο προϊόν μέσω εμπόρων λιανικής

Repeat= Επανάληψη: ποιο ποσοστό των πελατών, που δοκιμάζουν το προϊόν τουλάχιστον μία φορά, θα επαναλάβουν την αγορά (rebuy) σε τακτική ή περιστασιακή βάση

Μπορεί να γίνει χρήση σε όλα τα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων και είναι το καταλληλότερο εργαλείο εύρεσης των πιθανών πελατών και τη λήψης αποφάσεων σχετικά με τη χρήση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας.

Εικόνα 17 Μοντέλο A-T-A-R.



<https://startupapper.wordpress.com/2012/02/11/atar-why-you-should-focus-on-this-for-customer-acquisition/>

48 The Marketing Study Guide. Available :<https://www.marketingstudyguide.com/atar-formula/> (Accessed 15 October 2022).

- **Λίστα Ελέγχου.** Προκύπτει από ορισμένα κριτήρια-μεταβλητές και προσθέτει και τον απρόβλεπτο ανθρώπινο παράγοντα. Η λίστα περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια: 1. Γενικά Κριτήρια a. Είναι νόμιμη η ιδέα; b. Ποια η επιρροή στο περιβάλλον; c. Είναι ασφαλής; d. Είναι υψηλής ποιότητας; e. Θα έχει κοινωνική αποδοχή; f. Υπάρχουν αρνητικές επιρροές; 2. Κριτήρια Επιχειρηματικότητας a. Ποιος είναι ο ανταγωνισμός; b. Είναι αναγκαία η βοήθεια από υφιστάμενα προϊόντα; c. Πρόκειται για ένα προϊόν ή σειρά προϊόντων; d. Η τιμολόγηση είναι ανταγωνιστική; 3. Κριτήρια Αγοράς a. Η ιδέα ταιριάζει σε μια τάση; b. Υπάρχει ανάγκη για τη δημιουργία του προϊόντος; c. Επηρεάζεται από εποχικότητα; d. Υπάρχει μακροπρόθεσμη αξία προϊόντος; e. Ποια η αγορά-στόχος; f. Χρειάζονται οδηγίες; 4. Κριτήρια Προϊόντος a. Πόσο θα στοιχίσει η υλοποίηση της ιδέας σε τελικό προϊόν; b. Υπάρχει εγγύηση; c. Χρειάζεται συσκευασία; d. Είναι στην απλούστερη και ελκυστικότερη μορφή του;
- **Ανάλυση Ωφέλειας – Κόστους.** Σε αυτή την τεχνική η ιδέα μετατρέπεται σε οικονομικό αγαθό. Συμπεριλαμβάνονται μη μετρήσιμα στοιχεία προσφέροντας την υποκειμενική διάσταση στην αξιολόγηση της ιδέας. Ποσοτικοποιεί τα οφέλη και το κόστος μιας ιδέας κάνοντας πρόσθεση και αφαίρεση αντίστοιχα. Η διαφορά που θα προκύψει από τις δύο μεταβλητές θα ορίσει την έκβαση της ιδέας. Είναι σημαντικό να ποσοτικοποιηθούν σωστά τα στοιχεία ωφέλειας και κόστους ενός προϊόντος. Αποτελείται από τρία βασικά στάδια: 1. Ποσοτικός Ορισμός όλων των στοιχείων που προκαλούν το κόστος της υλοποίησης της ιδέας σε προϊόν/υπηρεσία 2. Ποσοτικός Ορισμός όλων των στοιχείων που επιφέρουν οφέλη από την υλοποίηση της ιδέας σε προϊόν/υπηρεσία 3. Σύγκριση μεταξύ συνολικού κόστους και ωφέλειας.
- **Ανάλυση SWOT⁴⁹.** Περιλαμβάνει τις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες. Αν και τα στοιχεία και οι ανακαλύψεις σε αυτές τις κατηγορίες θα διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, μια ανάλυση SWOT δεν είναι πλήρης χωρίς καθένα από αυτά τα στοιχεία:
 - **Δυνατά σημεία (Strengths).** Τα δυνατά σημεία περιγράφουν σε τι υπερέχει ένας οργανισμός και τι τον διαχωρίζει από τον ανταγωνισμό: ισχυρή επωνυμία, πιστή βάση πελατών, ισχυρός ισολογισμός, μοναδική τεχνολογία κ.λπ.
 - **Αδυναμίες (Weaknesses).** Τα σημεία, τα οποία έναν οργανισμό να αποδώσει στο βέλτιστο επίπεδό του. Είναι τομείς, όπου η επιχείρηση πρέπει να βελτιωθεί για να παραμείνει ανταγωνιστική: αδύναμη επωνυμία, υψηλότερος από τον μέσο όρο κύκλος εργασιών, υψηλά επίπεδα χρέους, ανεπαρκής αλυσίδα εφοδιασμού ή έλλειψη κεφαλαίων.
 - **Ευκαιρίες (Opportunities).** Αναφέρονται σε ευνοϊκούς εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να δώσουν σε έναν οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα., όπως για παράδειγμα νέα κανάλια διανομής (διαδίκτυο), τεχνολογικά επιτεύγματα, τα οποία σχετίζονται με την ανάπτυξη του νέου προϊόντος κ.α..

⁴⁹ SWOT Analysis: How To With Table and Example. Available: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> (Accessed 15 October 2022).

- Απειλές (Threats). Αναφέρονται σε παράγοντες που έχουν τη δυνατότητα να βλάψουν έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, μια ξηρασία αποτελεί απειλή για μια εταιρεία παραγωγής σίτου, καθώς μπορεί να καταστρέψει ή να μειώσει την απόδοση της καλλιέργειας. Άλλες κοινές απειλές περιλαμβάνουν πράγματα όπως πόλεμος τιμών μεταξύ ανταγωνιστών, μείωση αγοραστικής δύναμης καταναλωτών, αύξηση πληθωρισμού, αύξηση φορολογίας, αλλαγές στη νομοθεσία, διάφορες πολιτικο-οικονομικές συγκυρίες.

Εικόνα 18. Πίνακας SWOT

<p><u>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Οικογενειακή επιχείρηση / προσωπικό ενδιαφέρον στον πελάτη 2. Άμεση εξυπηρέτηση 3. Δυνατές συνεργασίες με γειτονικές επιχειρήσεις 4. Μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις 5. Δυνατότητα προσφοράς στον πελάτη ευέλικτου πλάνου πληρωμής 	<p><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού 2. Έλλειψη τεχνογνωσίας/αδυναμία παρακολούθησης σεμιναρίων 3. Έλλειψη ρευστού 4. Αδυναμία ανάπτυξης αγορών 5. Μαιωμένη αγοραστική κίνηση
<p><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ανάπτυξη αγορών μέσω συνεργασιών 2. Δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από σχέδια χρηματοδότησης (κρατικά και Ευρωπαϊκά) 3. Περισσότερες κοινωνικές δραστηριότητες λόγω κρίσης – όφελος η συμμετοχή & προβολή 4. Τεχνολογικές αλλαγές που ευνοούν την δική μου επιχείρηση 5. Αλλαγές στην νομοθεσία που ανοίγουν ευκαιρίες 6. Αλλαγές στην αγορά – δημιουργία ευκαιριών (πχ καταναλωτές θέλουν πιο φθηνά προϊόντα τώρα) 	<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Αύξηση ανταγωνισμού / αλλαγές στην αγορά από νέους «παικτες» 2. Αλλαγή στην νομοθεσία που δημιουργεί δυσκολίες (πχ νέο ωράριο καταστημάτων) 3. Αρνητική οικονομική κατάσταση 4. Προβληματικός τραπεζικός τομέας 5. Περιβαλλοντικές αλλαγές με αποτέλεσμα νομοθετικές τροποποιήσεις

<https://atyourservice.com.cy/blog/posts/swot-analysis-for-small-businesses>

2.8.4 Βαθμολόγηση ιδεών

Οι επιχειρήσεις μπορούν να βαθμολογήσουν την ιδέα ενός νέου προϊόντος ενδεικτικά με τους παρακάτω τρόπους:

- Δημιουργία πίνακα επιλογής (στήλες: ιδέες, γραμμές: τα κριτήρια επιλογής, με τη βαρύτητά σημασίας του κριτηρίου στην επιλογή)
- Βαθμολόγηση των ιδεών :Κατάταξη των ιδεών $S_j = \sum_{i=1}^n r_{ij} w_i$, όπου r_{ij} : η αρχ. τιμή της ιδέας j για το κριτήριο i : συντελεστής βάρους για το κριτήριο i : το πλήθος των κριτηρίων S_j : συνολικός βαθμός για την ιδέα j
- Επιλογή μιας ή περισσότερων ιδεών

2.9 Δοκιμή των ιδεών προϊόντων

Η δοκιμή της επιχειρηματικής ιδέας είναι το κλειδί για να διαπιστωθεί, εάν πρόκειται για ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Εάν υποθεθεί τυφλά ότι μια ιδέα θα έχει μεγάλη επιτυχία, διακινδυνεύεται πολύς χρόνος, χρήμα και άλλοι πόροι που επενδύονται για την κυκλοφορία της. Οι επιχειρήσεις συχνά παραλείπουν αυτό το βήμα επειδή βιάζονται να λανσάρουν το προϊόν τους. Δεν δημιουργούν επιχειρηματικό σχέδιο ή επιχειρηματικό μοντέλο, με βάση τις δοκιμές/έρευνες αγοράς τους, ουσιαστικά ακολουθούν το επιχειρηματικό τους ταξίδι χωρίς οδικό χάρτη. Επιπλέον, αποτυγχάνουν να προσδιορίσουν ακριβώς ποιο είναι το κοινό-στόχος τους. Δυο δημοφιλείς ευρέως χρησιμοποιούμενες μέθοδοι προκρίμενου να δοκιμαστούν τα νέα προϊόντα είναι η μέθοδος εικονικής πραγματικότητας και η κατασκευή με επίκεντρο τον πελάτη.

Σήμερα, την ανάπτυξη νέων προϊόντων δεν μπορεί να φανταστεί κανείς χωρίς ισχυρό λογισμικό τρισδιάστατης μοντελοποίησης (3D), το οποίο βοηθά στη δημιουργία προϊόντων καλύτερα και πιο γρήγορα. Η εικονική πραγματικότητα έχει γίνει διάχυτη στη μηχανική, τη σχεδίαση, την προσομοίωση και τη δοκιμή νέων προϊόντων. Οι ομάδες ανάπτυξης νέων προϊόντων, πηγαίνοντας αυτή την ιδέα ένα βήμα παραπέρα, μπορούν να χρησιμοποιήσουν εικονικά πρωτότυπα για να ενσωματώσουν πελάτες στην ανάπτυξη νέων προϊόντων μέσω του Διαδικτύου. Έτσι, οι πελάτες παίρνουν στα χέρια τους τις καινοτομίες πολύ πριν ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός. Το διαδίκτυο προσφέρει μια τεράστια δεξαμενή γνώσης, αδύνατο να συναντήσει κανείς αλλού. Οι χρήστες που συναντώνται σε διαδικτυακές κοινότητες αποτελούν μια πολλά υποσχόμενη πηγή καινοτομίας ⁵⁰.

2.9.1 Διαδικασία δοκιμής των ιδεών προϊόντων

Η δοκιμή έχει σκοπό να εξετάσει μια σειρά από έννοιες για να εντοπίσει τις ισχυρότερες για πρόοδο, να βελτιώσει το βασικό προϊόν ή την πρόταση της υπηρεσίας ή/και να προβλέψει την πιθανή επιτυχία τους. Αυτή η ίδια η απόφαση μπορεί να έχει πολλές πτυχές. Παρακάτω είναι μερικά παραδείγματα καταστάσεων, στις οποίες αυτή η μελέτη βρίσκει τη χρήση της:

- Προσέγγιση ενός νέου τμήματος της αγοράς
- Κατάταξη και επιλογή των καλύτερων πιθανών ιδεών προϊόντων, επωνυμίας, συσκευασίας, λογότυπου κ.λπ
- Καθορισμός του βέλτιστου σημείου τιμολόγησης για νέα προϊόντα
- Δοκιμή των δοκιμαστικών εμπειριών των πελατών για να διαπιστωθεί εάν πρέπει να γίνουν προσαρμογές προϊόντος ή επικοινωνίας.
- Συγκριτική αξιολόγηση
- Πρόβλεψη ζήτησης

Η διαδικασία της δοκιμής ιδέας περιλαμβάνει στάδια, όπως ο καθορισμός του στόχου της μελέτης, η επιλογή του πληθυσμού του δείγματος, η απόφαση για τη μορφή έρευνας, η επικοινωνία της έννοιας, η μέτρηση της ανταπόκρισης των καταναλωτών και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου, τα βήματα είναι συνώνυμα των περισσότερων μεθόδων έρευνας μάρκετινγκ. Δηλαδή, ορίζεται ο σκοπός δοκιμής της ιδέας, επιλέγεται πληθυσμός για έρευνα. Επιλέγεται η μορφή έρευνας π.χ. συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνική συνέντευξη, ερωτηματολόγιο μέσω email, μέσω κάποιας εφαρμογής/site στο διαδίκτυο. Το αναμενόμενο

⁵⁰ Fülle, J., 2007, Virtual product experience and customer participation—A chance for customer-centred, really new products Volume 27, Issues 6–7, June–July 2007, Pages 378-387

αποτέλεσμα της μελέτης είναι να αποτυπώσει την πρόθεση αγοράς του καταναλωτή. Γενικά, το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για την έρευνα έχει 3 κύριες ενότητες, αν και μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το προϊόν και την εταιρεία έρευνας.

Προσόν-Οι ερωτήσεις του Screener υποβάλλονται για να διασφαλιστεί ότι επεξεργάζονται μόνο έγκυρες απαντήσεις. Ας θεωρήσουμε ότι μια εταιρεία θέλει να λανσάρει ένα νέο σκούτερ / ηλεκτρικό ποδήλατο με μπαταρία για φοιτητές (νέα αγορά). Μια σημαντική ερώτηση στην ενότητα δημογραφικών στοιχείων θα πρέπει να είναι: Πόσο μακριά μένετε από την πανεπιστημιούπολη; Εάν ο φοιτητής μένει σε απόσταση 5 μιλίων από την πανεπιστημιούπολη, μπορεί να μην χρειάζεται καθόλου το σκούτερ. Ομοίως, εάν μένει πολύ μακριά, ένα σκούτερ μπορεί να μην αποτελεί την καλύτερη επιλογή για την μετακίνηση του. Οπότε και πάλι, ο φοιτητής πρέπει να εξαλείφει ενώ εδραιώνει τα αποτελέσματα.

Περιγραφή προϊόντος- Επίσης γνωστή ως επικοινωνία της ιδέας, η ιδέα του νέου προϊόντος περιγράφεται στους ερωτηθέντες χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές όπως: λεκτική περιγραφή, φωτογραφία, βίντεο, πολθμέσα, 3-D μοντέλο, πρωτότυπο εργασίας, Storyboard, προσομοίωση.

Πρόθεση αγοράς- Μετά την περιγραφή του προϊόντος, χρησιμοποιώντας μία από τις εφαρμοστέες μεθόδους που αναφέρονται παραπάνω, η πρόθεση αγοράς ενός δυνητικού καταναλωτή μπορεί να ελεγχθεί χρησιμοποιώντας μια απλή κλίμακα lift: Εάν η τιμή του σκούτερ αντικατοπτρίζει τις προσδοκίες σας, πόσο πιθανό είναι να το αγοράσετε τον επόμενο χρόνο;

- Σίγουρα δεν θα αγοράσω
- Μάλλον δεν θα αγοράσει
- Δεν είμαι σίγουρος
- Μάλλον θα αγόραζε
- Σίγουρα θα αγόραζα

Πηγές σφαλμάτων στα δοκιμασμένα αποτελέσματα- Αν και οι δοκιμές ιδέας προβλέπουν την αποδοχή ενός νέου προϊόντος με αρκετά ακριβή τρόπο, τα αποτελέσματα μπορεί να παραμορφωθούν είτε θετικά είτε αρνητικά στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Αντίκτυπος από στόμα σε στόμα
- Αναντιστοιχία τιμών
- Επίπεδο Προώθησης
- Ανταγωνισμός

Με λίγα λόγια, ο στόχος των δοκιμών ιδέας είναι η ανάπτυξη, η βελτίωση και η καλλιέργεια νέων πρωτοβουλιών προϊόντων και υπηρεσιών γύρω από σταθερές γνώσεις των καταναλωτών με σκοπό τη μείωση της πιθανότητας αποτυχίας και την αύξηση της πιθανότητας επιτυχημένης κυκλοφορίας και απόδοσης στην αγορά^{51 52}

⁵¹ Concept Testing, Available :<https://www.managementstudyguide.com/an-overview-of-concept-testing.htm> (Accessed 20 October 2022).

⁵² Λύπαρη, Β., Διαδικασία Σχεδιασμού & Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων Διαθέσιμο. http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/cf/dialexi_6i.pdf. (Πρόσβαση Οκτωβριος 20, 2022).

Κεφάλαιο 3

Μελέτη Περίπτωσης – Η εταιρία «Comfort Handmade Furniture»

3.1 Ανάλυση του κλάδου

Έντονος ανταγωνισμός χαρακτηρίζει των κλάδο των επίπλων οικιακής χρήσης, ο οποίος οφείλεται στο πλήθος των εταιριών και των σημείων πώλησης, που έχει αυξηθεί μετά το 2016 λόγω της ζήτησης που μειώθηκε από τους καταναλωτές, της μείωσης της ιδιωτικής δραστηριότητας στην οικοδομή και λόγω άλλων οικονομικών και κοινωνικών αιτιών. Το 2019 αρχίζει η αγορά να εμφανίζει ανοδική πορεία και μαζί με τις εξαγωγές του κλάδου εξακολουθεί να είναι όμως σε χαμηλό επίπεδο⁵³.

Σύμφωνα με έρευνες του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, τα τελευταία 9 χρόνια της οικονομικής κρίσης, ο μεγαλύτερος αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου του ελληνικού επίπλου παρουσίασε πολύ μεγάλη ύφεση. Οι μελέτες έδειξαν ότι μόνο το 7-8% των επιχειρήσεων του κλάδου δεν επηρεάστηκε από την κρίση, αφού επικεντρώθηκαν σε θέματα, όπως η στρατηγική τους στην καινοτομία, στην εξωστρέφεια και στην προβολή τους. Την περίοδο Απρίλιος 2017-Μάρτιος 2018, ο κλάδος του επίπλου στην Ελλάδα παρουσίασε άνοδο στη βιομηχανική παραγωγή κατά 4,2%, αλλά υστέρησε -46,8% σε σχέση με το έτος 2010. Κατά 19,1% αυξήθηκαν οι εργασίες του κλάδου επίπλου για τους 3 πρώτους μήνες του 2018 σε σχέση με το ανάλογο τρίμηνο του 2017. Παρατηρήθηκε ότι όσες επιχειρήσεις του κλάδου εστίασαν την αγορά – στόχο σε τουριστικές επιχειρήσεις (ξενοδοχεία, δωμάτια, οικοδομικά συγκροτήματα) στις νησιωτικές περιοχές της χώρας μας και ιδιαίτερα στην Κρήτη, τη Ρόδο, τις Κυκλάδες κ. λ. π. μεγάλωσαν σε πολύ μεγάλο βαθμό την παραγωγή τους και αναπτύχθηκαν ταχέως⁵⁴.

Η αγορά των στρωμάτων στην Ελλάδα αποτελείται κυρίως από οικογενειακές επιχειρήσεις. Ένας κλάδος της αγοράς που ταλαιπωρήθηκε λόγω της οικονομικής κρίσης και που εξακολουθεί εξαιτίας της πανδημίας. Είναι ένα είδος αγοράς που εμφάνισε εντυπωσιακή εξέλιξη τα τελευταία 30 χρόνια. Ο μεγαλύτερος αριθμός των εταιριών που είναι πρωταγωνιστές σήμερα δημιουργήθηκαν την δεκαετία του '60. Οι περισσότερες εταιρίες ξεκίνησαν από απλά συννοικιακά εργαστήρια, τα οποία διαμέσου της σκληρής δουλειάς και των διαρκών επενδύσεων, αναπτύχθηκαν σε σύγχρονες βιομηχανικές επιχειρήσεις, ικανές να ανταποκριθούν στα νέα, ποιοτικά, αλλά και ακριβά καταναλωτικά πρότυπα για στρώματα χειροποίητα, ανατομικά, κατασκευασμένα από φυσικά υλικά, με αυτόνομα ελατήρια και διαβαθμισμένη σκληρότητα. Οι περισσότερες από αυτές κατάφεραν να κατακτήσουν και τις διεθνείς αγορές, αφού ανέπτυξαν σημαντικές εξαγωγικές δραστηριότητες.

Οι εταιρίες κατασκευής οικιακών επίπλων είναι πολλές σε αριθμό, γι αυτό τον λόγο κατακερματίζεται η αγορά. Ο μεγαλύτερος αριθμός τους είναι μικρού μεγέθους, οι οποίες δεν

⁵³ Μελέτη για τα Έπιπλα Οικιακής Χρήσης, 2019. ICAP GROUP. Διαθέσιμο στο: https://dir.icap.gr/mailimages/Marketing/SectorStudies/Epipla_Oikiakis_Xrxis_2019.pdf. (Πρόσβαση 26 Οκτωβρίου 2022)

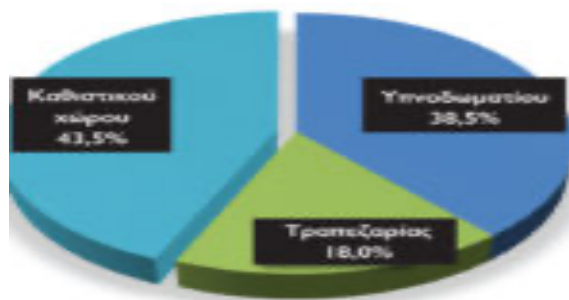
⁵⁴ Παπαδόπουλος, Ι., 2018, Οι προοπτικές του κλάδου του ελληνικού επίπλου διαφαίνονται θετικές. «Η Έρευνα». Διαθέσιμο στο: <https://www.trikalaerevna.gr/i-prooptikes-tou-kladou-tou-ellinikou-epiplou-diafenonte-thetikes/> (Πρόσβαση 26 Οκτωβρίου 2022)

έχουν αυτοματοποιημένη παραγωγή. Οι μεγάλες εταιρίες έχουν τον κατάλληλο εξοπλισμό και διαθέτουν μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων (σε σχέδια, χρώματα, υλικά κατασκευής κ.α.) και κάποιες έχουν εξειδικευμένη παραγωγή. Εισαγωγές κάνουν κυρίως οι μεσαίες και οι μεγάλες εταιρίες⁵⁵. Είναι λίγες σε αριθμό οι μεγάλες εταιρίες που ηγουμενεύουν στον κλάδο ενδεικτικά αναφέρονται ονόματα, όπως η οικογένεια Νιάρχου της MediaStrom, οι αδελφοί Ευμορφίδη της Coco-Mat, οι Βελιβασάκηδες της Candia Strom, η οικογένεια Σπίνου της Elite Strom, οι Γκοτσόπουλοι της Greco Strom, αλλά και αρκετές μικρότερες βιοτεχνίες και ορισμένες εισαγωγικές ξένων brands.

Την περίοδο 2009-2012 παρουσιάστηκε τεράστια πτώση των πωλήσεων σε ποσοστό 40%-50% λόγω ελάχιστης οικοδομικής δραστηριότητας στον κλάδο της οικοδομής και τραγικής συρρίκνωσης της καταναλωτικής δύναμης. Το 2015 άρχισε μια τάση βελτίωσης που γενικά έφτασε μέχρι το 2019, δημιουργώντας έναν «στρωματοπόλεμο» με διάρκεια αποτέλεσμα την πίτα των 150 εκατ. ευρώ, όσο υπολογίζεται ο συνολικός τζίρος της ιδιαίτερης αυτής αγοράς. Η πανδημία διέκοψε αυτή την άνοδο και δημιούργησε αρνητικό και θολό τοπίο. Η καταστροφή του τουρισμού το 2020, τα lockdown, που σταμάτησαν τις οικονομικές δραστηριότητες κόστισαν σημαντικά και στις εταιρείες στρωμάτων.

Η αγορά επίπλων οικιακής χρήσης στην Ελλάδα δείχνει στοιχεία ανόδου τα τελευταία 5 χρόνια και παρουσιάζει σημεία ανάκαμψης την τελευταία πενταετία σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας της ICAP, που δημοσιοποιήθηκε το Νοέμβριο του 2019. Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP, οι πωλήσεις επίπλων καθιστικού χώρου αφορούσαν το 43,5% της συνολικής αξίας πωλήσεων των εξεταζόμενων προϊόντων, το 2018. Τα έπιπλα υπνοδωματίου αφορούσαν το 38,5% και τα έπιπλα τραπεζαρίας το υπόλοιπο 18% της συνολικής αγοράς (Εικόνα)⁵⁶.

Εικόνα 19 Ποσοστά Πωλήσεων



<https://ewood.gr/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BA%CE%B1%CE%BC%CF%88%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%AF%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BD/>

⁵⁵ Επιχειρώ. ICAP: Συνεχίζεται η μείωση στον κλάδο των Επίπλων Οικιακής Χρήσης (με μειούμενο ρυθμό). Δημοσίευση: 31 Οκτωβρίου 2017. <https://www.epixeiro.gr/article/67130>. (Πρόσβαση 26 Οκτωβρίου 2022).

⁵⁶ Δελτίο τύπου - ICAP, 14/2/2020. Ανάκαμψη της ελληνικής αγοράς επίπλων δείχνει έρευνα της ICAP. Διαθέσιμο στο: <https://ewood.gr/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BA%CE%B1%CE%BC%CF%88%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%AF%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BD/> (Πρόσβαση 26 Οκτωβρίου 2022)

3.2 Περιγραφή εταιρίας – Προφίλ

Η εταιρία Comfort Handmade Furniture είναι τυπικό παράδειγμα ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης μικρομεσαίου χαρακτήρα. Η έναρξη δραστηριότητας της εταιρίας τοποθετείται στο τέλος της δεκαετίας του '80. Το 1989, ο Ν. Χ. ίδρυσε την εταιρεία Comfort Handmade Furniture. Η συγκεκριμένη εταιρεία με παραγωγικές εγκαταστάσεις στις Αχαρναί Αττικής αρχικά δραστηριοποιήθηκε και εξακολουθεί να δραστηριοποιείται στον χώρο των οικιακών επίπλων με χειροποίητα στρώματα, κρεβάτια, καναπέδες, πολυθρόνες κατά παραγγελία στις επιθυμητές διαστάσεις του πελάτη. Όραμα της είναι να αποτελέσει μια από τις πιο βιώσιμες και φιλόδοξες μάρκες στο χώρο του επίπλου. Αποστολή των ιδρυτών είναι η καθημερινή παροχή του πιο ξεκούραστου ύπνου και ο σχεδιασμός, η κατασκευή και η επισκευή κομψών χειροποίητων κρεβατιών, στρωμάτων και επίπλων. Ένας στόχος της είναι η ύπαρξη μιας υγιούς και επιτυχημένης εταιρείας. Άλλοι στόχοι της είναι η αύξηση των ετήσιων πωλήσεων και η λήψη μέτρων ικανοποίησης των πελατών. Βασικές αξίες της εταιρίας αποτελούν τα εξής:

- Επιμονή στον πελάτη που αντανακλά την προσπάθεια για ανταπόκριση στις υψηλότερες προσδοκίες των πελατών ως επιχείρηση, στα προϊόντα και την αίσθηση που κάνει τον πελάτη να αισθάνεται κεντρικός στις δραστηριότητές.
- Βιώσιμη καινοτομία που αφορά την κυριότητα των δεξιοτήτων και των διαδικασιών της εταιρίας, με σκοπό να δημιουργηθούν καλύτεροι τρόποι και να βρεθούν βιώσιμες λύσεις.
- Ευθύνη/Λογοδοσία που σχετίζεται με την παροχή ασφαλών, αξιόπιστων λειτουργιών φιλικών προς περιβάλλον για τους ανθρώπους, τις οικογένειές τους, τους πελάτες
- Αξιοπιστία που συνδέεται με την υιοθέτηση ηθικών επιχειρηματικών συναλλαγών και την εξασφάλιση εμπιστοσύνης και σεβασμού κατά τη διάρκεια των σχέσεων αυτών.

Στο πλαίσιο ανάπτυξης, η εταιρία συνάπτει συνεργασία με τουριστικές επιχειρήσεις, όπως ξενοδοχεία σε νησιά της χώρας. Ο χώρος παραγωγής είναι στις Αχαρνές Αττικής, τα άτομα που απασχολούνται είναι περίπου δέκα (10) και το κατάστημα λιανικής πώλησης της εταιρίας, βρίσκεται στην Κηφισιά.

3.3 Τα προϊόντα της εταιρίας

Η εταιρία Comfort Handmade Furniture είναι μια οικογενειακή επιχείρηση, η οποία κατασκευάζει έπιπλα (καναπέδες, πολυθρόνες, καρέκλες), τα οποία είναι ντυμένα με ύφασμα. Κατασκευάζει επίσης στρώματα, κρεβάτια και έπιπλα σε διαστάσεις κατά παραγγελία. Αναλαμβάνει επίσης κατά παραγγελία κατασκευές σύμφωνα με τις διαστάσεις του χώρου του πελάτη, δηλαδή υπάρχει δυνατότητα κατασκευής σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν ζητηθεί. Τα προϊόντα είναι χειροποίητα, μη τυποποιημένα, ο πελάτης μπορεί να επιλέξει το ύφασμα και την διάσταση που θέλει. Κάθε στρώμα και κρεβάτι της Comfort Handmade Furniture κατασκευάζεται από έμπειρους τεχνίτες με υψηλές προδιαγραφές και σύμφωνα με τις οδηγίες και τις ανάγκες των πελατών. Η εταιρεία βασίζεται στην εμπειρία των δεκαετιών στον σχεδιασμό και την κατασκευή στρωμάτων και κρεβατιών, που θεωρεί ότι είναι ο μονόδρομος και εγγυάται την υψηλή ποιότητα στην χειροτεχνία που απαιτείται από αυτήν. Το κατασκευαστικό τμήμα της εταιρείας και η έμπειρη ομάδα συνεργατών επεξεργάζεται ξύλο και ύφασμα, δημιουργώντας συνθέσεις κλασσικού σχεδίου, αλλά και μοντέρνας γραμμής. Με εργαλεία την εμπειρία και την δεξιοτεχνία της, η εταιρεία κατασκευάζει προϊόντα υψηλής αντοχής και άνεσης. Επίσης, λόγω της μακροχρόνιας εξειδίκευσης στα επαγγελματικά προϊόντα μπορεί να προσφέρει στους επαγγελματίες, όπως ξενοδόχους, αρχιτέκτονες, διακοσμητές, την

ασφάλεια και την σιγουριά της επιτυχίας. Ακόμα, αναλαμβάνει επισκευές επίπλων, καθώς και το γέμισμα και την αναζωογόνηση των μαξιλαριών των επίπλων σε προσιτές τιμές. Σε αυτό των τομέα περιλαμβάνονται μια γκάμα υπηρεσιών, όπως αλλαγή ταπετσαρίας, φρεσκάρισμα γεμίματος μαξιλαριών, φρεσκάρισμα λούστρου, δυνατότητα αλλαγής σχεδίου στο μπράτσο (καναπέ, πολυθρόνας) και η επιδιόρθωση φθορών και γρατζουνιών.

Πίνακας 5. Πίνακας προϊόντων εταιρίας

Σαλόني	Καναπέδες, Πολυθρόνες και καρέκλες, Πουφ & ανάκλιτρα, Σκαμπό
Υπνοδωμάτιο	Κεφαλάρια και κρεβάτια, Κομοδίνα, Λευκά Είδη
Τραπεζαρία	Καρέκλες, Τραπέζια φαγητού
Εξωτερικός χώρος	Daybeds και πουφ, Έπιπλα εξωτερικού χώρου, Μαξιλάρια για χτιστούς καναπέδες
Υφάσματα	Γνωστών και μη οίκων

Στο κατάστημα λιανικής πωλούνται τα αγγλικά χειροποίητα στρώματα, της γνωστής εταιρίας “H.B.”. Η “H.B.” είναι μια βρετανική οικογενειακή εταιρεία κατασκευής κρεβατιών και στρωμάτων με πάνω από 100 χρόνια εμπειρίας. Κάθε στρώμα πολυτελείας είναι σχεδιασμένο για τον πελάτη και είναι σχολαστικά κατασκευασμένο στο χέρι για να προσφέρει άνεση, χαλάρωση και ικανοποίηση. Η εταιρεία “H.B.” φημίζεται για την κατασκευή των πιο άνετων κρεβατιών στον κόσμο και η χρήση των φυσικών υλικών την βοηθάει να συνδέει στοιχεία, όπως οι παραδοσιακές δεξιότητες με τη συνεχή καινοτομία. Τα στρώματα περιέχουν συστήματα ειδικών ελατηρίων για την σωστή κατανομή του σχήματος και του βάρους του σώματος. Κάθε στρώμα πολυτελείας είναι σχολαστικά κατασκευασμένο για να προσφέρει άνεση, χαλάρωση και ικανοποίηση.

3. 4. S.W.O.T. Ανάλυση Εταιρίας Comfort Handmade Furniture

Δυνατά σημεία (Strengths)

1. Ειδικευμένο Εργατικό Δυναμικό: Οι ειδικευμένοι υπάλληλοι έχουν εξειδίκευση στο χειροποίητο έπιπλο, λειτουργούν με υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων, το οποίο σημαίνει ότι είναι πιο ικανοί για πιο παραγωγικό αποτέλεσμα.
2. Διαφοροποιημένη γκάμα προϊόντων: Η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας είναι ο σχεδιασμός, η κατασκευή και η πώληση επίπλων με τις εξαιρετικές δεξιότητες της ομάδας να οδηγούν σε διαφοροποίηση στο προϊόν με συνέπεια να αυξάνεται η κερδοφορία.
3. Επιθυμία για επέκταση της αγοράς: Η πώληση σε εξειδικευμένες αγορές π.χ. τουριστικές επιχειρήσεις, επιδιώκει την επέκταση των υπαρχόντων σειρών προϊόντων με στόχο την προσέλκυση νέων καταναλωτών.

Αδυναμίες (Weaknesses)

1. Υψηλά λειτουργικά έξοδα: Οι εκθεσιακοί χώροι είναι συνήθως δαπανηροί για να λειτουργούν για ενοικίαση και κοινή χρήση.
2. Έλλειψη Ρευστού: Παράγοντες που συντελούν σε αυτό είναι το υψηλό κόστος παραγωγής λόγω του υψηλού ποσοστού πρώτης ύλης. Άλλος ένας παράγοντας είναι οι κυμαινόμενες τιμές της πρώτης ύλης.
3. Μη αρκετό ανθρώπινο δυναμικό: Οι περιορισμένοι ανθρώπινοι πόροι (προσωπικό 10 άτομα) μπορεί να οδηγήσουν στην καθυστέρηση παράδοσης των παραγγελιών.

Ευκαιρίες (Opportunities)

1. Ανάπτυξη αγορών μέσω συνεργασιών: Οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης της αγοράς μιας εταιρίας π.χ. συνεργασία με την αγγλική εταιρία “H.B.”. Η συνεργασία βοηθά να διασφαλιστεί ότι η εταιρεία έχει ένα προϊόν που προσελκύει την αγορά-στόχο. Δίνει επίσης τη δυνατότητα να ενσωματωθεί στην αλυσίδα αξία της για να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη λύση προϊόντος.
2. Ηλεκτρονικό εμπόριο: Η διατήρηση μιας εκτεταμένης πλατφόρμας ηλεκτρονικού εμπορίου π.χ. η ιστοσελίδα της εταιρίας, επιτρέπει στην επιχείρηση να κερδίσει έσοδα ανοίγοντας ηλεκτρονικά καταστήματα και πραγματοποιώντας πωλήσεις μέσω αυτών.
3. Μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Έχει αυξηθεί ο αριθμός των χρηστών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης παγκοσμίως. Οι τρεις πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook, το Twitter και το Instagram, έχουν παρουσιάσει τη μεγαλύτερη αύξηση σε μηνιαίους ενεργούς χρήστες. Η Comfort Handmade Furniture χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως σελίδα στο Facebook για την προώθηση των προϊόντων της, την αλληλεπίδραση με τους πελάτες και τη συλλογή σχολίων από αυτούς.

Απειλές (Threats)

1. Covid-19 : Δεν περιορίζεται σε αυτόν τον κλάδο, αλλά ο Covid-19 έχει εκτροχιάσει την ανάπτυξη πολλών βιομηχανιών ταυτόχρονα. Η πανδημία έχει λειτουργήσει ως εμπόδιο στις διαδικασίες παραγωγής, καθώς και στη διαδικασία κατανάλωσης του τελικού καταναλωτή. Ωστόσο, με την πανδημία να ισχύει για περισσότερο από ένα χρόνο, αυτός ο κλάδος άρχισε επίσης να αντιμετωπίζει τις αλλαγές και σταδιακά να επανέρχεται σε τροχιά.
2. Καταναλωτικές τάσεις: Οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών δεν παραμένουν συνεπείς. Οι τύποι προϊόντων που αναζητούν, ο τρόπος με τον οποίο παίρνουν τις αποφάσεις τους και το τι εκτιμούν περισσότερο σε μια επωνυμία υπόκεινται σε αλλαγές με την εποχή. Είναι διαφορετικοί οι τρόποι ζωής και οι επιλογές μεταξύ των γενεών.
3. Οικονομικές συνθήκες: Οι οικονομικές συνθήκες δεν μπορούν να ελεγχθούν. Η αρνητική οικονομική κατάσταση, όπως τα τελευταία 9 χρόνια της οικονομικής κρίσης, επηρεάζει τον μεγαλύτερο αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου του ελληνικού επίπλου και προκαλεί πολύ μεγάλη ύφεση.

Πίνακας 6. S.W.O.T. Ανάλυση

Δυνατά σημεία (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Ειδικευμένο Εργατικό Δυναμικό • Διαφοροποιημένη γκάμα προϊόντων: • Επιθυμία για επέκταση της αγοράς 	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλά λειτουργικά έξοδα • Έλλειψη Ρευστού • Μη αρκετό ανθρώπινο δυναμικό
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη αγορών μέσω συνεργασιών • Ηλεκτρονικό εμπόριο • Μέσα κοινωνικής δικτύωσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Covid-19 • Καταναλωτικές τάσεις • Οικονομικές συνθήκες

Κεφάλαιο 4

Προσδιορισμός ευκαιρίας

Η **ευκαιρία** της εταιρίας γεννήθηκε μέσα από ένα ομαδικό brainstorming και ύστερα από αναζήτηση στο διαδίκτυο κατέληξε η ομάδα ότι η αρχική της ιδέα, η οποία ήταν η βελτίωση ενός μοντέλου στρώματος, ήταν αυτή που θα έπρεπε να ακολουθηθεί. Διαπιστώθηκε ότι αναμένονται πολλές ανακαινίσεις ξενοδοχείων, ειδικά μετά την πανδημία covid, τόσο στην περιοχή της Αθήνας, αλλά και της ευρύτερης περιοχής της Ελλάδας, με αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης στρωμάτων για ξενοδοχειακή χρήση. Επιπλέον, τα καταστήματα λιανικής πώλησης επίπλων, που προμηθεύει η εταιρία, τον τελευταίο καιρό έδειξαν ενδιαφέρον στο να έχουν δείγματα στρωμάτων στον χώρο τους, έτσι ώστε να αυξήσουν τον τζίρο τους.

Τέλος, πολλοί προϋπάρχοντες πελάτες λιανικής του καταστήματος της εταιρίας έχουν έρθει σε επαφή με το προσωπικό του καταστήματος με σκοπό την αγορά καινούργιου στρώματος. Λόγω του περιορισμού κυκλοφορίας λόγω covid κατά τα έτη 2019-2021, τα άτομα πέρασαν περισσότερο χρόνο στα σπίτια τους από ότι συνήθως. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αναγνώριση για αλλαγές στην διακόσμηση του σπιτιού και στα έπιπλα/στρώματα, που έχουν καιρό.

Με αυτό το προϊόν, στοχεύει η εταιρία να προσφέρει **επιπλέον αξία** σε ένα ήδη παραγόμενο στρώμα της, βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο τις ζωές των χρηστών, αλλά και αυξάνοντας τις πωλήσεις της εταιρίας και κατά επέκταση τα έσοδα της.

Το **κύριο μερίδιο αγοράς** για το προϊόν αφορά τα άτομα, που θα επιθυμούσαν ένα στρώμα, που θα τους παρέχει άνεση και στήριξη κατά την διάρκεια του ύπνου. Ο ύπνος είναι μια βασική ανθρώπινη λειτουργία που επηρεάζει σχεδόν κάθε πτυχή της καθημερινής μας ζωής. Κατά μέσο όρο, οι ενήλικες χρειάζονται 8 ώρες ύπνου καλής ποιότητας κάθε βράδυ για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Χωρίς αυτό, μπορεί να υπάρξουν επιπτώσεις στο ανοσοποιητικό σύστημα, την ψυχική υγεία, το βάρος και πολλά άλλα. Γι' αυτό είναι ζωτικής σημασίας, η διατήρηση ενός άνετου περιβάλλοντος ύπνου διασφαλίζοντας ότι χρησιμοποιείται το καλύτερο στρώμα, μαξιλάρια και σεντόνια.

Το **δευτερεύον μερίδιο αγοράς** στο οποίο απευθύνεται, είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, AirBnB κλπ), αλλά και τα καταστήματα λιανικής πώλησης στρωμάτων. Για αυτή την κατηγορία αγοράς, θα πρέπει η ομάδα να αναλογιστεί θέματα, όπως είναι η αποθήκευση του προϊόντος, το οικονομικό κέρδος των καταστημάτων, καθώς και την ικανοποίηση, που προσφέρουν στον πελάτη τόσο μέσα από την πώληση αλλά και την χρήση ενός ποιοτικού προϊόντος.

Στην αγορά υπάρχουν διάφορα **ανταγωνιστικά προϊόντα**. Μερικά από αυτά εξυπηρετούν την ανάγκη για στήριξη, άλλα εξυπηρετούν την ανάγκη για έναν ξεκούραστο ύπνο και άλλα συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος. Από την έρευνα που έγινε στο διαδίκτυο διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει κάποιο προϊόν, το οποίο να συνδυάζει όλα τα παραπάνω και επομένως αξίζει να αναπτυχθεί ένα νέο προϊόν.

Πίνακας 7. Δήλωση Αποστολής προϊόντος	
Περιγραφή προϊόντος	Ένα στρώμα, το οποίο παρέχει στήριξη στην σπονδυλική στήλη, προσφέρει ξεκούραστο ύπνο και άνεση
Κύριο Μεριδίο Αγοράς	Άτομα που θα ήθελαν άνεση και στήριξη κατά την διάρκεια του ύπνου
Δευτερεύον Μεριδίο Αγοράς	Τουριστικές επιχειρήσεις (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, AirBnB κλπ), Καταστήματα λιανικής πώλησης στρωμάτων
Stakeholders	Χρήστες Καταστήματα με έπιπλα Καταστήματα με στρώματα Ξενοδοχεία Ενοικιαζόμενα Δωμάτια Airbnb Μεταπωλητές Πελάτες των καταστημάτων Πελάτες των τουριστικών επιχειρήσεων

4.1 Ανταγωνιστικά Προϊόντα

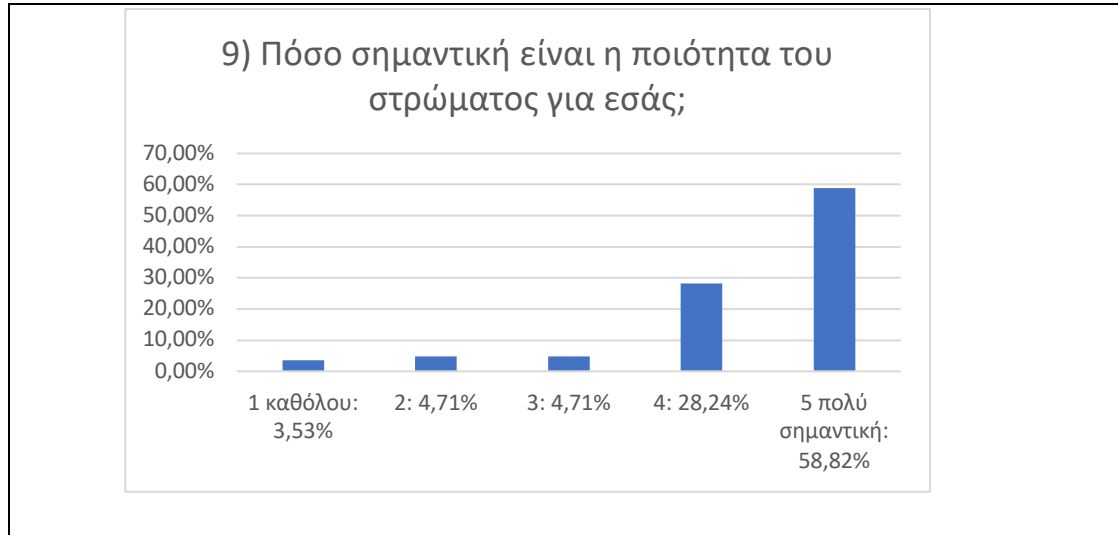
Στην αγορά υπάρχουν πολλοί τύποι ανταγωνιστικών προϊόντων. Τα στρώματα με ελατήρια και τα στρώματα από αφρώδη υλικά, όπως αφρολέξ και memory foam, είναι οι πιο δημοφιλείς τύποι. Κάποια ενδεικτικά ανταγωνιστικά προϊόντα είναι τα εξής:

- Στρώματα με κλασικά ελατήρια: Ο συγκεκριμένος τύπος στρώματος εμπεριέχει συνήθως κλασικά ελατήρια, τύπου bonnel. Αυτά τα ελατήρια λειτουργούν όλα μαζί, ασκώντας ίδια πίεση κατά μήκος της σπονδυλικής στήλης, διατηρώντας την σε ίσια θέση. Η αίσθηση του στρώματος είναι συνήθως μέτρια προς σκληρή.
- Στρώματα με ανεξάρτητα ελατήρια: Αυτός ο τύπος στρώματος εμπεριέχει συνήθως ανεξάρτητα ελατήρια, τύπου rocket. Το κάθε ελατήριο λειτουργεί ανεξάρτητα και είναι σε μεμονωμένη θήκη. Το κάθε σημείο της σπονδυλικής στήλης στηρίζεται κατά μήκος του στρώματος και αγκαλιάζεται από τα ανεξάρτητα ελατήρια. Όποια κίνηση γίνεται από το ένα άτομο, το οποίο κοιμάται στο στρώμα, δεν γίνεται αντιληπτή από τον σύντροφο του.
- Στρώματα με λάτεξ: Ο τύπος αυτός στρώματος προσαρμόζεται στις καμπύλες της σπονδυλικής στήλης, αγκαλιάζοντας το σώμα και παρέχει ομοιόμορφη πίεση κατά μήκος του σώματος. Είναι φιλικό προς το περιβάλλον, καθώς το λάτεξ είναι φυσικό προϊόν και θεωρείται πιο ανθεκτικό σε σχέση με τους άλλους τύπους ανατομικών στρωμάτων.
- Στρώματα με αφρώδη υλικά: Τα συγκεκριμένα στρώματα ασκούν λιγότερη πίεση στο σώμα σε σχέση με τα παραπάνω είδη στρωμάτων. Το στρώμα προσαρμόζεται στην στάση του σώματος, καθώς τα αφρώδη υλικά είναι σε θέση να θυμούνται το σχήμα του σώματος και αγκαλιάζουν την σιλουέτα του κάθε ατόμου.

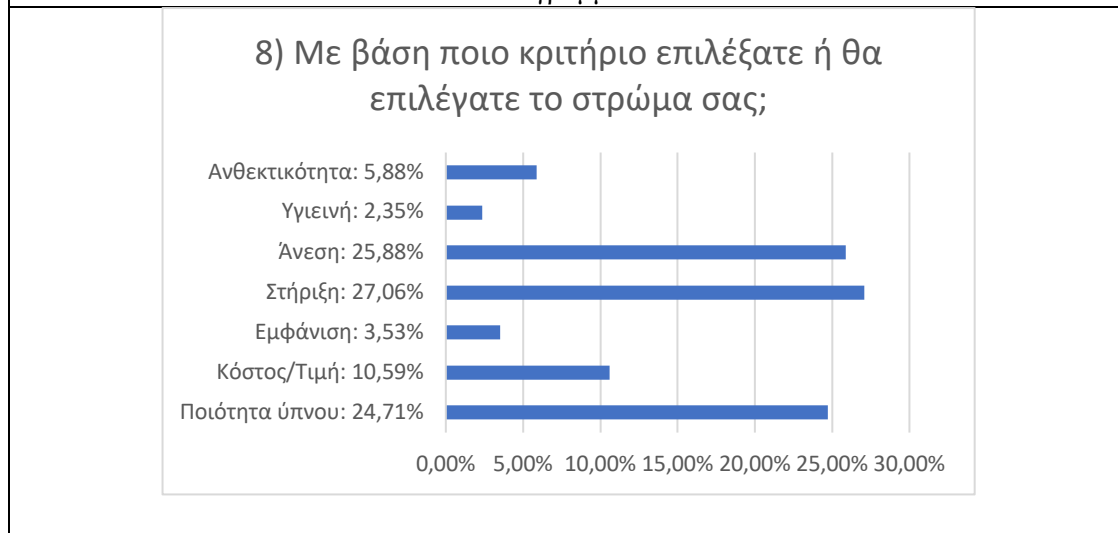
4.2 Προσδιορισμός αναγκών

Στην προσπάθεια της ομάδας να καταλάβει τις ανάγκες της αγοράς, ακολουθήθηκαν τα εξής βήματα:

- Συντάχτηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο το μοιράστηκε σε ηλεκτρονική μορφή σε διάφορους χρήστες ή πιθανούς χρήστες, υπάρχοντες πελάτες χονδρικής και λιανικής πώλησης. Ο αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν 85 άτομα. Τα πιο σημαντικά συμπεράσματα από αυτό το ερωτηματολόγιο παρουσιάζονται παρακάτω σε μορφή διαγραμμάτων:

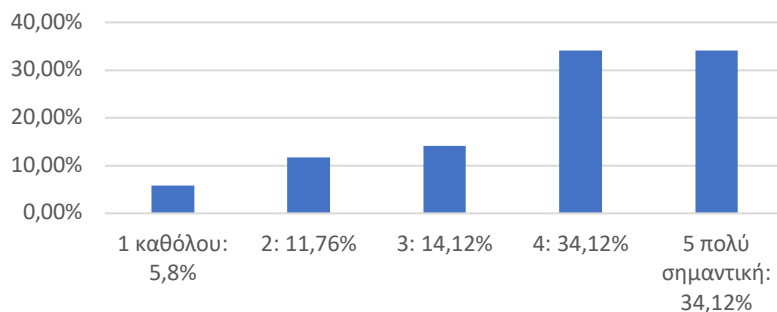


Διάγραμμα 1



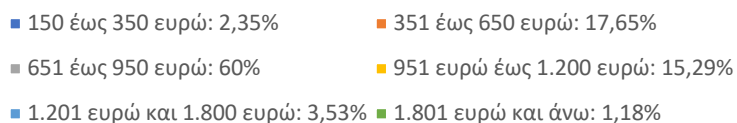
Διάγραμμα 2

11) Πόσο σημαντική είναι η εμφάνιση και το design για εσάς, όσον αφορά την επιλογή του στρώματος;



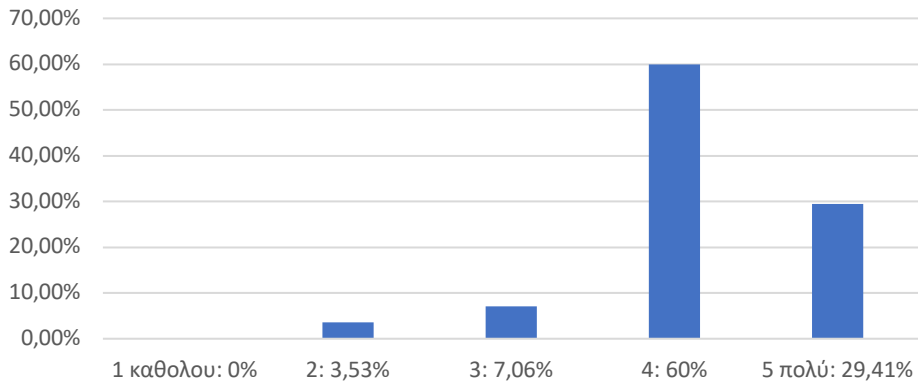
Διάγραμμα 3

16) Πόσα χρήματα είστε διατεθειμένοι να ξοδέψετε/ξοδέψατε για να προμηθευτείτε το στρώμα σας; (Σκεφτείτε ένα στρώμα διπλό, διάστασης 160X200)



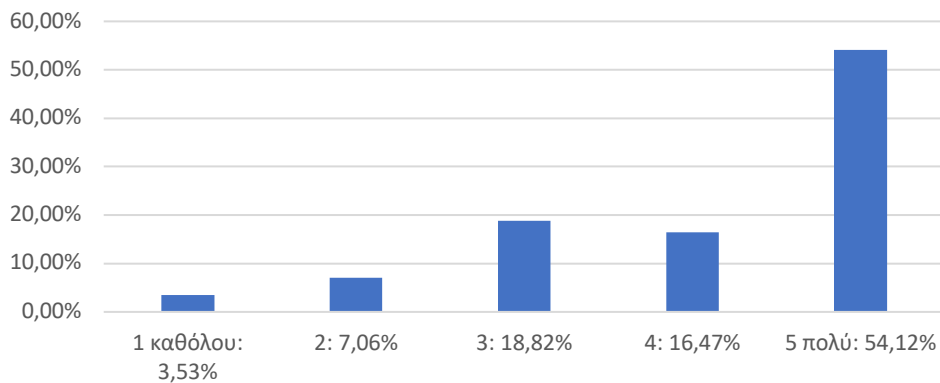
Διάγραμμα 4

17) Είμαι διατεθειμένος/η να ξοδέψω παραπάνω χρήματα, για να αγοράσω ένα στρώμα, στο οποίο νοιώθω άνεση.



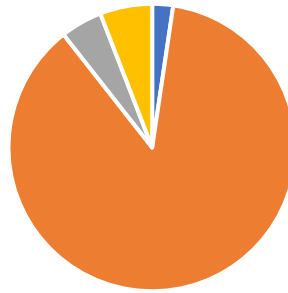
Διάγραμμα 5

19) Τα υλικά, που εμπεριέχονται στο στρώμα της επιλογής μου, θα ήθελα να συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 6

20) Πόσα χρήματα θα ήσασταν διατεθειμένοι να πληρώσετε για τις έξτρα αυτές παροχές;



■ 0 ευρώ: 2,35% ■ 100 έως 300 ευρώ: 87,06%
■ 310 ευρώ έως 600 ευρώ: 4,71% ■ 600 ευρώ και άνω: 5,88%

Διάγραμμα 7

Τα συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο ήταν τα εξής:

- Περίπου το 60% των ερωτηθέντων επιλέγουν το στρώμα τους με βάση την ποιότητα του.
- Τα πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή του στρώματος είναι κατά προτεραιότητα η στήριξη στις σπονδυλικής στήλης, η άνεση κατά την διάρκεια του ύπνου και η ποιότητα του ύπνου, που προσφέρει το στρώμα.
- Κατά την επιλογή του στρώματος τους, το ποσοστό των ερωτηθέντων, για τους οποίους είναι σημαντικό η συσκευασία και η ικανότητα εύκολης αποθήκευσης ήταν πολύ μικρό.
- 60% των ερωτηθέντων είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν από 651 έως και 950 ευρώ για την αγορά ενός διπλού στρώματος.
- 6 στους 10 ερωτηθέντες είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν παραπάνω χρήματα, για να αγοράσουν ένα στρώμα, στο οποίο νοιώθουν άνεση και θα ήθελαν τα υλικά που εμπεριέχονται στο στρώμα να συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος.
- 7 στους 10 ερωτηθέντες θα ήθελαν το στρώμα τους να καθαρίζεται εύκολα.
- Περίπου το 60% των ερωτηθέντων θεωρεί σημαντική την εμφάνιση του στρώματος.

Έγιναν συνεντεύξεις στους υπάρχοντες πελάτες χονδρικής πώλησης με καταστήματα επίπλων και σε διευθυντές ξενοδοχείων, που συνεργάζεται η εταιρία και καταγράφηκαν οι απαντήσεις τους.

Η ομάδα επίσης παρατήρησε τους πελάτες που επισκεπτόταν το κατάστημα της εταιρίας κατά την διάρκεια που δοκίμαζαν τα στρώματα για να βρουν αυτό που τους ταιριάζει καλύτερα.

Η ομάδα επισκέφτηκε τα καταστήματα διάφορων ανταγωνιστών, για να δοκιμάσει τα στρώματα που προσφέρονται στην αγορά.

Τέλος, για την καταγραφή των πρωτογενών δεδομένων, παρατηρήθηκαν και φωτογραφήθηκαν οι χρήστες, με σκοπό να καταγραφούν καλύτερα οι ανάγκες τους.

Εικόνα 20. Συλλογή πρωτογενών δεδομένων



Σε συνέχεια των παραπάνω βημάτων, παρατίθενται οι ανάγκες χρηστών που προέκυψαν, καθώς και η ιεράρχηση αυτών:

Πίνακας 8. Πίνακας αναγκών και η σημασία τους			
Αριθμός		Ανάγκη	Σημασία
1	Το προϊόν	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	5
2	Το προϊόν	είναι ποιοτικό.	4
3	Το προϊόν	είναι άνετο.	5
4	Το προϊόν	ξεκουράζει τον χρήστη.	5
5	Το προϊόν	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	3
6	Το προϊόν	έχει αντοχή στον χρόνο.	3
7	Το προϊόν	είναι υγιεινό.	4
8	Το προϊόν	είναι υποαλλεργικό.	4
9	Το προϊόν	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	2
10	Το προϊόν	είναι φιλικό στο περιβάλλον.	5
11	Το προϊόν	εξυπηρετεί ταυτόχρονα και τους 2 χρήστες (στην περίπτωση διπλού).	3
12	Το προϊόν	είναι ελαφρύ.	1
13	Το προϊόν	είναι προσιτό οικονομικά.	3
14	Το προϊόν	είναι εμφανίσιμο.	3

4.3 Προδιαγραφές

Κατόπιν της εύρεσης των αναγκών, η ομάδα προσπάθησε να τις μεταφράσει σε μια πιο «τεχνική» γλώσσα και να ορίσει τι πρέπει να κάνει το προϊόν. Οι προδιαγραφές που προκύπτουν δεν αποκαλύπτουν τις ανάγκες των χρηστών, αλλά παρέχουν έναν οδηγό για το πως θα σχεδιαστεί το προϊόν.

Ακολουθεί ο πίνακας μέτρων/αναγκών, το διάγραμμα αξιολόγησης ανταγωνιστικών προϊόντων με βάση τα μέτρα, το διάγραμμα συγκριτικής αξιολόγησης ανταγωνιστικών προϊόντων με βάση την αντίληψη ικανοποίησης των αναγκών, καθώς και ο πίνακας με τις επιθυμητές και τελικές προδιαγραφές.

Πίνακας 9. Λίστα μέτρων				
# Μέτρου	Ανάγκη	Μέτρο	Σημασία μέτρου	Μονάδα μέτρησης
1	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	Αριθμός ελατηρίων	5	TMX
2	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	Διάμετρος ελατηρίου	5	mm
3	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	Όγκος υλικών	4	m ³
4	είναι ποιοτικό.	Διάρκεια ζωής	4	Έτος
5	είναι ποιοτικό.	Αντοχή κάμψης	4	kN
6	είναι ποιοτικό.	Βάρος χρήστη	4	kg
7	είναι ποιοτικό.	Δοκιμή προτύπων ISO	4	Διαδικό
8	είναι άνετο.	Αίσθηση χαλάρωσης	3	Διαδικό
9	ξεκουράζει τον χρήστη.	Αίσθηση ξεκούρασης	3	Υποκ.
10	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	Αριθμός ελατηρίων	5	TMX
11	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	Όγκος υλικών	5	m ³
12	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	Ύψος ελατηρίου	3	m
13	έχει αντοχή στον χρόνο.	Βάρος χρήστη	4	kg
14	έχει αντοχή στον χρόνο.	Διάρκεια ζωής	4	Έτος
15	είναι υγιεινό.	Κυκλοφορία αέρα	4	Διαδικό
16	είναι υποαλλεργικό.	Κίνδυνος εκδήλωσης αλλεργίας	4	Διαδικό
17	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	Βάρος κλωστής υφάσματος	4	gr/m
18	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	Τεχνολογία Easy clean	5	Διαδικό
19	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	Απορρόφηση υγρασίας	5	Διαδικό
20	είναι φιλικό στο περιβάλλον.	Διάρκεια κατασκευής	3	Ωρες
21	είναι φιλικό στο περιβάλλον.	Ικανότητα ανακύκλωσης υλικών	5	Διαδικό
22	είναι φιλικό στο περιβάλλον.	Διάρκεια ζωής	4	Έτος
23	εξυπηρετεί ταυτόχρονα και τους 2 χρήστες (στην περίπτωση διπλού).	Απομόνωση κίνησης	5	Διαδικό
24	είναι ελαφρύ.	Συνολικό βάρος	2	kg
25	είναι προσιτό οικονομικά.	Τιμή Λιανικής Πώλησης	4	€
26	είναι εμφανίσιμο.	Εμπνέει υπερηφάνεια	2	Υποκ.

Πίνακας 10. Πίνακας μέτρων/αναγκών

# Αν.	# Μέτρου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	Ανάγκη/ Μέτρο	Αριθμός ελατηρίων	Διάμετρος ελατηρίου	Διάρκεια ζωής	Αντοχή κέμυσης	Βάρος χρήστη	Δοκιμή προτύπων ISO	Αίσθηση χαλάρωσης	Αίσθηση ξεκούρασης	Όγκος υλικών	Ύψος ελατηρίου	Κυκλοφορία αέρα	Κίνδυνος εκδήλωσης αλλεργίας	Βάρος κλωστής υφάσματος	Τεχνολογία Easy clean	Απορρόφηση υγρασίας	Διάρκεια κατασκευής	Ικανότητα ανακύκλωσης υλικών	Απομόνωση κίνησης	Συνολικό βάρος	Τιμή Λιανικής Πώλησης	Εμπνέει υπερφάνεια
1	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	*	*							*												
2	είναι ποιοτικό.			*	*	*	*															
3	είναι άνετο.							*														
4	ξεκουράζει τον χρήστη.								*													
5	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	*								*	*											
6	έχει αντοχή στον χρόνο.			*		*																
7	είναι υγιεινό.											*										
8	είναι υποαλλεργικό												*									
9	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.													*	*	*						
10	είναι φιλικό στο περιβάλλον.			*													*	*				
11	εξυπηρετεί ταυτόχρονα και τους 2 χρήστες (στην περίπτωση διπλού).																		*			
12	είναι ελαφρύ.																			*		
13	είναι προσιτό οικονομικά.																				*	
14	είναι εμφανίσιμο.																					*

Διάγραμμα 8. Διάγραμμα αξιολόγησης ανταγωνιστικών προϊόντων με βάση τα μέτρα
Η σύγκριση των ανταγωνιστικών προϊόντων αφορά στρώμα διαστάσεων 90*200.

# Μέτρο	Ανάγκη	Μέτρο	Σημασία μέτρου	Μονάδα μέτρησης	Στρώμα με κλασσικά ελατήρια 90*200	Στρώμα με ανεξάρτητα ελατήρια 90*200	Στρώμα με λάτεξ 90*200	Στρώμα με αφρόδη υλικά 90*200
1	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	Αριθμός ελατηρίων	5	TMX	210	535	520	468
2	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	Διάμετρος ελατηρίου	5	mm	φ1.8	φ1.5	φ2.2	φ2.0
3	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	Όγκος υλικών	4	m ³	0,162	0,108	0,144	0,126
4	είναι ποιοτικό.	Διάρκεια ζωής	4	Έτος	3	15	4	5
5	είναι ποιοτικό.	Αντοχή κάμψης	4	kN	N/A	N/A	N/A	N/A
6	είναι ποιοτικό.	Βάρος χρήστη	4	kg	έως 180	έως 120	έως 140	έως 160
7	είναι ποιοτικό.	Δοκιμή προτύπων ISO	4	Δυαδικό	ΝΑΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ναι
8	είναι άνετο.	Αίσθηση χαλάρωσης	3	Δυαδικό	ΣΤΑΘΕΡΟ	ΣΤΑΘΕΡΟ	ΑΦΡΑΤΟ	ΣΤΑΘΕΡΟ
9	ξεκουράζει τον χρήστη.	Αίσθηση ξεκούρασης	3	Υποκ.	ΌΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΌΧΙ
10	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	Αριθμός ελατηρίων	5	TMX	210	535	520	468
11	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	Όγκος υλικών	5	m ³	0,162	0,108	0,144	0,126
12	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	Ύψος ελατηρίου	3	m	0,13	0,15	0,12	0,19
13	έχει αντοχή στον χρόνο.	Βάρος χρήστη	4	kg	έως 180	έως 120	έως 140	έως 160
14	έχει αντοχή στον χρόνο.	Διάρκεια ζωής	4	Έτος	3	15	4	5
15	είναι υγιεινό.	Κυκλοφορία αέρα	4	Δυαδικό	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΌΧΙ
16	είναι υποαλλεργικό.	Κίνδυνος εκδήλωσης αλλεργίας	4	Δυαδικό	ΝΑΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΝΑΙ
17	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	Βάρος κλωστής υφάσματος	4	gr/m	N/A	Από 240 gr/m έως 415 gr/m	130	N/A
18	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	Τεχνολογία Easy clean	5	Δυαδικό	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΝΑΙ	ΌΧΙ
19	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	Απορρόφηση υγρασίας	5	Δυαδικό	N/A	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΝΑΙ
20	είναι φιλικό στο περιβάλλον.	Διάρκεια κατασκευής	3	Ωρες	6	4	4	5
21	είναι φιλικό στο περιβάλλον.	Ικανότητα ανακύκλωσης υλικών	5	Δυαδικό	ΌΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΌΧΙ
22	είναι φιλικό στο περιβάλλον.	Διάρκεια ζωής	4	Έτος	3	15	4	5
23	εξυπηρετεί ταυτόχρονα και τους 2 χρήστες (στην περίπτωση διπλού).	Απομόνωση κίνησης	5	Δυαδικό	ΌΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
24	είναι ελαφρύ.	Συνολικό βάρος	2	kg	50	70	110	90
25	είναι προσιτό οικονομικά.	Τιμή Λιανικής Πώλησης	4	€	276,00 €	1.043,00 €	600,00 €	450,00 €
26	είναι εμφανίσιμο.	Εμπνέει υπερηφάνεια	2	Υποκ.	ΌΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΌΧΙ

Διάγραμμα 9. Διάγραμμα συγκριτικής αξιολόγησης ανταγωνιστικών προϊόντων με βάση την αντίληψη ικανοποίησης των αναγκών. (Η βαθμολογία με περισσότερες “τελείες” αντιστοιχεί σε μεγαλύτερη αντίληψη ικανοποίησης της ανάγκης.

Αριθμός	Ανάγκη	Σημασία	Στρώμα με κλασσικά ελατήρια 90*200	Στρώμα με ανεξάρτητα ελατήρια 90*200	Στρώμα με λάτεξ 90*200	Στρώμα με αφρόδη υλικά 90*200
1	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	5	**	*****	***	*
2	είναι ποιοτικό.	4	*	****	****	**
3	είναι άνετο.	5	*	***	****	**
4	ξεκουράζει τον χρήστη.	5	*	****	*****	***
5	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	3	*	****	*****	**
6	έχει αντοχή στον χρόνο.	3	***	****	*****	**
7	είναι υγιεινό.	4	*	***	*****	*
8	είναι υποαλλεργικό.	4	*	**	*****	*
9	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	2	**	**	****	***
10	είναι φιλικό στο περιβάλλον.	5	**	***	****	*
11	εξυπηρετεί ταυτόχρονα και τους 2 χρήστες (στην περίπτωση διπλού).	3	*	*****	*****	*
12	είναι ελαφρύ.	1	***	***	*	*
13	είναι προσιτό οικονομικά.	3	*****	**	***	****
14	είναι εμφανίσιμο.	3	*	****	*****	**

Διάγραμμα 10. Οι επιθυμητές προδιαγραφές

# Μέτρου	Ανάγκη	Μέτρο	Σημασία μέτρου	Μονάδα μέτρησης	Οριακή Τιμή για στρώμα 90*200	Ιδανική τιμή για στρώμα 90*200
1	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	Αριθμός ελατηρίων	5	TMX	<450	550
2	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	Διάμετρος ελατηρίου	5	mm	<φ1.8	φ2.0
3	προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	Όγκος υλικών	4	m ³	<0,110	0,15
4	είναι ποιοτικό.	Διάρκεια ζωής	4	Έτος	3 < 5	5
5	είναι ποιοτικό.	Αντοχή κάμψης	4	kN	N/A	N/A
6	είναι ποιοτικό.	Βάρος χρήστη	4	kg	<150	150
7	είναι ποιοτικό.	Δοκιμή προτύπων ISO	4	Διαδικό	ΝΑΙ	ΝΑΙ
8	είναι άνετο.	Αίσθηση χαλάρωσης	3	Διαδικό	ΣΤΑΘΕΡΟ	ΑΦΡΑΤΟ

9	ξεκουράζει τον χρήστη.	Αίσθηση ξεκούρασης	3	Υποκ.	ΌΧΙ	ΝΑΙ
10	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	Αριθμός ελατηρίων	5	ΤΜΧ	<450	550
11	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	Όγκος υλικών	5	m ³	<0,110	0,15
12	είναι μέτριο σε σκληρότητα.	Ύψος ελατηρίου	3	m	<0,15	0,16
13	έχει αντοχή στον χρόνο.	Βάρος χρήστη	4	kg	<150	150
14	έχει αντοχή στον χρόνο.	Διάρκεια ζωής	4	Έτος	3 < 5	5
15	είναι υγιεινό.	Κυκλοφορία αέρα	4	Διαδικό	ΝΑΙ	ΝΑΙ
16	είναι υποαλλεργικό.	Κίνδυνος εκδήλωσης αλλεργίας	4	Διαδικό	ΌΧΙ	ΌΧΙ
17	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	Βάρος κλωστής υφάσματος	4	gr/m	<130	220
18	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	Τεχνολογία Easy clean	5	Διαδικό	ΌΧΙ	ΝΑΙ
19	μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	Απορρόφηση υγρασίας	5	Διαδικό	ΝΑΙ	ΌΧΙ
20	είναι φιλικό στο περιβάλλον.	Διάρκεια κατασκευής	3	Ώρες	<4	4
21	είναι φιλικό στο περιβάλλον.	Ικανότητα ανακύκλωσης υλικών	5	Διαδικό	ΝΑΙ	ΝΑΙ
22	είναι φιλικό στο περιβάλλον.	Διάρκεια ζωής	4	Έτος	3 < 5	5
23	εξυπηρετεί ταυτόχρονα και τους 2 χρήστες (στην περίπτωση διπλού).	Απομόνωση κίνησης	5	Διαδικό	ΝΑΙ	ΝΑΙ
24	είναι ελαφρύ.	Συνολικό βάρος	2	kg	<50	80
25	είναι προσιτό οικονομικά.	Τιμή Λιανικής Πώλησης	4	€	<450	900
26	είναι εμφανίσιμο.	Εμπνέει υπερηφάνεια	2	Υποκ.	ΝΑΙ	ΝΑΙ



4.4 Δημιουργία ιδεών

Σε αυτό το στάδιο, η ομάδα χωρίστηκε σε 2 υποομάδες. Η κάθε υποομάδα προσπάθησε να εκφράσει τη δική της ιδέα για το προϊόν, η οποία θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών, δημιουργώντας ένα concept, βασισμένο στις προδιαγραφές.

Πριν από αυτό, εξετάστηκαν τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα, οι υποομάδες ήρθαν σε επαφή με διάφορους χρήστες και προσπαθήσαν να βρουν μια νέα ιδέα, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε ένα βελτιωμένο και επιτυχημένο προϊόν. Κατόπιν συζήτησης και

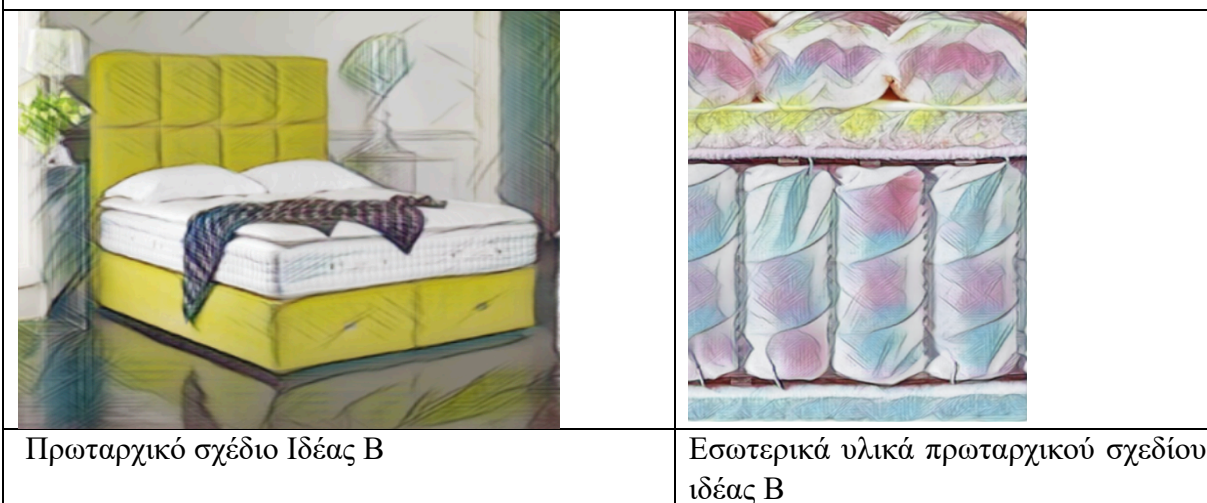
συνεργασίας για την εύρεση διάφορων λύσεων, η κάθε υποομάδα έκανε ένα σκίτσο, το οποίο αντιπροσωπεύει μία ιδέα.

Αυτές οι δύο ιδέες φαίνονται παρακάτω:

Εικόνα 21. Ιδέα Α	
	
Πρωταρχικό σχέδιο Ιδέας Α	Εσωτερικά υλικά πρωταρχικού σχεδίου Ιδέας Α

Το στρώμα “Ιδέα Α” στηρίζει ολόκληρο το σώμα του χρήστη και ανταποκρίνεται σε κάθε του κίνηση, αφού περιέχει ανεξάρτητα ελατήρια, τύπου calico. Το στρώμα γεμίζεται με το χέρι από τους έμπειρους τεχνίτες με στρώσεις από φυσικά υλικά, όπως βαμβάκι, μαλλί και μείγμα από κοκοφοίνικα, με στόχο την μέγιστη άνεση του χρήστη, αλλά και την ικανότητα κυκλοφορίας του αέρα εσωτερικά του στρώματος. Στην συνέχεια, τοποθετείται η βαμβακερή περιμετρική φάσα του στρώματος και ράβονται όλα τα υλικά περιμετρικά στο χέρι, έτσι ώστε να παραμείνουν στην θέση τους, όσα χρόνια και αν περάσουν. Το cotton-cashmere ύφασμα, το οποίο τοποθετείται πάνω από τα υπόλοιπα υλικά, είναι εύκολα τοπικά πλενόμενο και προσφέρει μια αίσθηση δροσιάς στο σώμα του χρήστη, καθώς δεν ζεσταίνει κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Τέλος, το στρώμα καπιτονάρεται με κουμπιά στο χέρι. Η χρήση κουμπιών εξασφαλίζει την καλύτερη παροχή στήριξης της σπονδυλικής στήλης του χρήστη και δεν ενοχλεί στον ύπνο. Το στρώμα είναι μέτριο σε σκληρότητα και αφράτο, όσον αφορά την άνεση. Το ύψος του είναι στα 26 εκ (+/- 1 εκ απόκλιση) και παρέχεται η δυνατότητα κατασκευής στις επιθυμητές διαστάσεις του χρήστη. Τέλος, το συγκεκριμένο στρώμα είναι δύο όψεων, επομένως ο χρήστης είναι σε θέση να το αναποδογυρίζει, αξιοποιώντας στο έπακρο τις δυνατότητες του.

Εικόνα 22. Ιδέα Β



Το στρώμα “Ιδέα Β” είναι ένα στρώμα με ενσωματωμένο επίστρωμα. Το βασικό μέρος του στρώματος περιέχει ανεξάρτητα ελατήρια, τύπου rocket και φυσικά υλικά, όπως βαμβάκι και μαλλί. Το εξωτερικό ύφασμα είναι cotton με εκχύλισμα olive oil, άλλη μια επιλογή δροσερού και εύκολα πλενόμενου υφάσματος. Η περιμετρική φάσα ράβεται στο χέρι μαζί με τα υλικά του στρώματος. Το επίστρωμα περιέχει άλλη μια στρώση από μαλλί, κάνοντας το στρώμα ακόμη πιο άνετο και ικανό, να παρέχει την μέγιστη αίσθηση χαλάρωσης στον χρήστη. Το στρώμα είναι μέτριο σε σκληρότητα και αφράτο, όσον αφορά την άνεση. Το ύψος του είναι στα 30 εκ (+/- 1 εκ απόκλιση) και παρέχεται η δυνατότητα κατασκευής στις επιθυμητές διαστάσεις του χρήστη. Τέλος, το συγκεκριμένο στρώμα είναι μιας όψης. Ο χρήστης δεν είναι σε θέση να το αναποδογυρίζει.

Πίνακας 11. Πίνακας διαλογής ιδεών

Κριτήρια επιλογής	Ιδέα	
	A	B
προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	0	0
είναι ποιοτικό.	+	+
είναι άνετο.	0	0
ξεκουράζει τον χρήστη.	+	-
είναι μέτριο σε σκληρότητα.	0	0
έχει αντοχή στον χρόνο.	+	0
είναι υγιεινό.	0	0
είναι υποαλλεργικό.	0	0
μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	+	+
είναι φιλικό στο περιβάλλον.	0	0

εξυπηρετεί ταυτόχρονα και τους 2 χρήστες (στην περίπτωση διπλού).	0	0
είναι ελαφρύ.	-	-
είναι προσιτό οικονομικά.	+	-
είναι εμφανίσιμο.	0	+
Άθροισμα +'s	5	3
Άθροισμα 0's	8	8
Άθροισμα -'s	1	3
Τελική Βαθμολογία	4	0
Κατάταξη	1	2
Συνέχιση;	ΝΑΙ	ΝΑΙ

Πίνακας 12. Πίνακας βαθμολόγησης ιδεών

Κριτήρια επιλογής	Βάρος	Ιδέα					
		A	A	B	B	AB	AB
		Βαθμ.	Σταθ. Βαθμ.	Βαθμ.	Σταθ. Βαθμ.	Βαθμ.	Σταθ. Βαθμ.
προσφέρει στήριξη στην σπονδυλική στήλη.	21%	4	0,84	4	0,84	4	0,84
είναι ποιοτικό.	5%	4	0,2	3	0,15	4	0,2
είναι άνετο.	5%	3	0,15	5	0,25	4	0,2
ξεκουράζει τον χρήστη.	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
είναι μέτριο σε σκληρότητα.	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
έχει αντοχή στον χρόνο.	7%	3	0,21	1	0,07	3	0,21
είναι υγιεινό.	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
είναι υποαλλεργικό.	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
μπορεί να καθαριστεί εύκολα.	3%	3	0,09	4	0,12	4	0,12
είναι φιλικό στο περιβάλλον.	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3

εξυπηρετεί ταυτόχρονα και τους 2 χρήστες (στην περίπτωση διπλού).	20%	3	0,6	4	0,8	4	0,8
είναι ελαφρύ.	2%	1	0,02	1	0,02	2	0,04
είναι προσιτό οικονομικά.	3%	3	0,09	3	0,09	4	0,12
είναι εμφανίσιμο.	5%	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Τελική Βαθμολογία	100%	43	3,32	45	3,51	49	3,7
Κατάταξη		3		2		1	
Συνέχιση;		ΟΧΙ		ΟΧΙ		ΑΝΑΠΤΥΞΗ	

4.5 Τελική ιδέα

Ύστερα από την διαλογή και την βαθμολόγηση των ιδεών της ομάδας, αποφασίστηκε ότι η τελική ιδέα θα είναι η ιδέα ΑΒ, δηλαδή ένας συνδυασμός των χαρακτηριστικών της ιδέας Α με την ιδέα Β. Πιο συγκεκριμένα, το προϊόν της εταιρίας θα περιλαμβάνει:

- Ανεξάρτητα ελατήρια τύπου rocket, για καλύτερη στήριξη της σπονδυλικής στήλης
- Φυσικά υλικά, βαμβάκι και μαλλί, για την καλύτερη κυκλοφορία του αέρα μέσα στο στρώμα
- Εξωτερικό ύφασμα cotton Oil, το οποίο είναι εύκολα πλενόμενο και δροσερό, προσφέροντας μια αίσθηση χαλάρωσης στον χρήστη
- Το στρώμα είναι καπιτοναρισμένο στο χέρι με κουμπιά, προσθέτοντας έτσι την σταθερότητα των υλικών για την καλύτερη στήριξη της σπονδυλικής στήλης.
- Αίσθηση: μέτριο σε σκληρότητα
- Περιμετρική φάσα, ραμμένη στο χέρι
- Εξαεριστήρες στα πλάγια, για την καλύτερη κυκλοφορία του αέρα εσωτερικά
- Χεράκια, για διευκόλυνση της μεταφοράς του στρώματος
- Φιλικό προς το περιβάλλον, αφού τα υλικά είναι ανακυκλώσιμα

Πίνακας 13. Επιπλέον χαρακτηριστικά στρώματος:	
Πάχος	25 (+/- 1) εκ.
Βάρος Χρήστη	Έως 150 kg
Εγγύηση	Έως 5 χρόνια

Εικόνα 23. Τελική ιδέα AB



4.6 Παρουσίαση διαδικασίας

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του προϊόντος έλαβε χώρα κατά το έτος 2022. Η ομάδα ήρθε σε επαφή με τους χρήστες μέσω τηλεφώνου, μέσω email αλλά και από κοντά. Η επικοινωνία των μελών έγινε μέσω meetings στην έδρα της εταιρίας και η αναζήτηση πληροφοριών έγινε με ηλεκτρονικά μέσα, όπως Facebook, Google Forms, Viber, MS Teams (βλ. ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις κλπ), αλλά και με επίσκεψη των χώρων πώλησης των ανταγωνιστών και πελατών.

Χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα Google Drive για γρήγορη ανταλλαγή ιδεών, εικόνων, μηνυμάτων, καθώς και για αποθήκευση του ερευνητικού υλικού.

Η ιδέα για τον εκ νέου σχεδιασμό ενός στρώματος, η οποία θα ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες των χρηστών προέκυψε ύστερα από brainstorming ιδεών και αρκετή συζήτηση.

Παρατηρήθηκε από την ομάδα η ανάγκη εύρεσης ενός στρώματος, το οποίο θα παρέχει επιπλέον παροχές στον χρήστη, λόγω του κορεσμού των υπάρχοντων ανταγωνιστικών προϊόντων. Επιπλέον παροχές, όπως είναι η αίσθηση χαλάρωσης και ξεκούρασης κατά την διάρκεια του ύπνου, σε συνδυασμό με την συμβολή στην προστασία του περιβάλλοντος. Τα παραπάνω ενέπνευσαν την ομάδα να ξανασχεδιάσει ένα στρώμα, το οποίο θα έδινε την δυνατότητα στον χρήστη να κοιμάται σε ένα στρώμα, το οποίο είναι χειροποίητα φτιαγμένο, παρέχει στήριξη στην σπονδυλική στήλη, προσφέρει έναν ποιοτικό ύπνο και περιέχει υλικά, φιλικά προς το περιβάλλον.

Η ομάδα εντόπισε αυτήν την ευκαιρία και έτσι ξεκίνησε η εν λόγω διαδικασία. Πρώτα από όλα, η ομάδα προσπάθησε να αναγνωρίσει τις πιθανές ανάγκες των χρηστών, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο, κάνοντας συνεντεύξεις μέσω τηλεφώνου, καθώς και μέσω της καθημερινής παρατήρησης (φωτογραφίες και παρατήρηση των χρηστών και του περιβάλλοντός τους).

Στην συνέχεια, έγινε ανάλυση των αντιδράσεων και των απαντήσεων τους. Εντοπίστηκαν οι κύριες και δευτερεύουσες ανάγκες των χρηστών και ξεκίνησαν οι σκέψεις για τις πιθανές λύσεις και χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στην συνέχεια, βαθμολογήθηκαν οι ιδέες και η ομάδα κατέληξε στο τελικό προϊόν.

Χρειάστηκαν εβδομαδιαία meetings 2 ωρών το καθένα στην έδρα της εταιρίας σε διάρκεια 6 μηνών.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Ο πρώτος στόχος μιας επιχείρησης πρέπει να είναι η ανάπτυξη. Για τους ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων, η ανάπτυξη έχει ακόμη μεγαλύτερη προτεραιότητα λόγω της εστίασης των οικογενειών στις μελλοντικές γενιές και της κληρονομιάς που αφήνουν πίσω τους. Τις τελευταίες δεκαετίες, οι εξαγορές ήταν ένας δημοφιλής μοχλός της στρατηγικής των οικογενειακών εταιρειών. Καθώς ο ανταγωνισμός για στόχους σε όλες τις αγορές έχει στενέψει και οι τιμές έχουν αυξηθεί, ωστόσο, η επέκταση μόνο με απόκτηση έχει γίνει λιγότερο βιώσιμη ως στρατηγική.

Μια επιλογή προς την ανάπτυξη που δεν πρέπει να παραβλέπεται από τους ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η επένδυση χρόνου και χρημάτων για τη δημιουργία μιας σειράς προϊόντων μπορεί να σημαίνει τη διαφορά μεταξύ μιας οικονομικά βιώσιμης κληρονομιάς και μιας επιχείρησης. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί να ανοίξει σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης και να αναζωπυρώσει το επιχειρηματικό πνεύμα στο οποίο ιδρύθηκε μια εταιρία.

Μια στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος παρέχει ένα πλαίσιο για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή τη βελτίωση της απόδοσης, του κόστους ή της ποιότητας των υπάρχοντων προϊόντων. Η στρατηγική ωθεί μια εταιρεία να πετύχει επιχειρηματικούς στόχους, παράδειγμα η είσοδος σε νέες αγορές, η πώληση περισσότερων προϊόντων σε υφιστάμενους ή/και νέους πελάτες ή η κατάκτηση ανταγωνιστικών από ανταγωνιστές. Μια επιτυχημένη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων μπορεί επίσης να αυξήσει τα έσοδα και την κερδοφορία, αλλά ο προσεκτικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου δαπανηρών λαθών.

Η διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος μπορεί να είναι εξαιρετικά επωφελής για κάθε καινοτόμο και προνοητική επιχείρηση που σκοπεύει να είναι αποτελεσματική και όχι κοντόφθαλμη. Η χρήση της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να εξοικονομήσει χρήματα, να καινοτομήσει, να επισημοποιήσει τις διαδικασίες της, να δοκιμάσει την ιδέα της και να αποφύγει κοινές παγίδες. Αυτό τοποθετεί την επιχείρησή σε στρατηγική θέση για την ανάπτυξη νέων προϊόντων όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και οικονομικά.

Η σημασία της ύπαρξης μιας δομημένης διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος (New Product Development- NPD), η οποία στην πραγματικότητα λειτουργεί σαν έναν οδικό χάρτη που μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη επιτυχίας νέου προϊόντος. Επίσης, υπογραμμίζει τη σημασία της επιτυχίας και της αποτυχίας, καθορίζοντας τι είναι και τα δύο και πώς μπορούν να μετρηθούν με όρους NPD. Η αναζήτηση για επιτυχημένη καινοτομία είναι συνεχής. Ωστόσο, η εφαρμογή μιας διαδικασίας NPD δεν θα λύσει κάθε πρόβλημα στη διαδικασία ανάπτυξης, αλλά θα βοηθήσει πολύ στην εισαγωγή μιας δομής κοινής λογικής που θα βοηθήσει κάπως στην εδραίωση της επιτυχίας. Οι εταιρείες, οι οποίες αποτυγχάνουν να υιοθετήσουν αυτές τις βασικές έννοιες, θα μπορούσαν σύντομα να βρεθούν σε παρακμή, αντιμετωπίζοντας πιέσεις επιβίωσης και όχι τις απαιτήσεις της ανάπτυξης⁵⁷.

⁵⁷ Owens, J. D., 2000, The Importance of a New Product Development (NPD) process: Getting Started, October 2000, Conference: First European Conference on Knowledge Management, At: Bled School of Management, Bled, Slovenia

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

American Marketing Association, AMA Dictionary. Available: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P#product> (Accessed on 1 September 2022).

Bacci, S., Cirillo, A., Mussolino, D., and Terzani, S. (2018). The influence of family ownership dispersion on debt level in privately held firms. *Small Business Economics*, 51(3), 557–76 BGF. Available : <https://www.bgf.co.uk/insights/family-business-funding/>(Accessed on 23 July 2022) .

Bhasin, H., 2020, what are Product Specifications and How to write it? Available: https://www.marketing91.com/product-specifications/#google_vignette. (Accessed October 05, 2022).

Building Businesses. Available: <https://improvingbusinessmusings.wordpress.com/2014/07/16/internalization-kills-companies/>(Accessed on 1 September 2022)

Burnett. J., 2011, Chapter 7: Introducing and Managing the Product, from *Introducing Marketing*. Publisher: BCcampus

Businessdictionary. Available: <http://www.businessdictionary.com/definition/industrial-goods.html> (Accessed on 1 September 2022).

Charbel, S., Elie, B.; George, S., (2013) Impact of family involvement in ownership management and direction on financial performance of the Lebanese firms. *Int. Strateg. Manag. Rev.*, 54, 30–41

Cheng, Q., (2014). Family Firm Research—A review. *China J. Account. Res.* 7, 149–163.

Collins, E., (2017). ADVANTAGES OF A FAMILY BUSINESS. Available: https://www.coxreels.com/advantages-of-a-family-business_397_1_b_32.htm. (Accessed on 21 July 2022) .

1Concept Testing, Available :<https://www.managementstudyguide.com/an-overview-of-concept-testing.htm> (Accessed 20 October 2022).

Csákné Filep J., Karmazin, G., (2016). Financial Characteristics of Family Businesses and Financial Aspects of Succession. *VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW*, doi:10.14267/VEZTUD.2016.11.06

EUROPEAN COMMISSION. EUROPEAN SEMESTER THEMATIC FACTSHEET SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' ACCESS TO FINANCE Available

European Commission, Family business. Available: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en. (Accessed on 21 July 2022) .

Fülle, J., 2007, Virtual product experience and customer participation—A chance for customer-centred, really new products Volume 27, Issues 6–7, June–July 2007, Pages 378-387

Ghadoliya, M.K., (2020). Family Business. Research Gate doi:10.13140/RG.2.2.28214.45127. Available: https://www.researchgate.net/publication/338385120_Family_Business (Accessed on 21 July 2022)

Gkofa, C., Techniques for Product Ideation: Generation, Selection and Implementation Available: <https://medium.com/agileinsider/what-lies-beneath-the-world-of-product-ideation-da2e8bc9da23> (Accessed 07 October 2022).

Govoni, N.A., 2004, Dictionary of Marketing Communications, Sage Publications.

Harms, H., (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *Int. J. Financial Stud.*, 2, p 280–314; doi:10.3390/ijfs2030280

Henderson, C., 2021, 5Steps of the Customer Needs Analysis. Available: <https://zipforecasting.com/sop/customer-needs-analysis.html>. (Accessed September 30, 2022).

https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_small-medium-enterprises-access-finance_en.pdf (Accessed on 23 July 2022)

ILO, IMF, OECD, Eurostat, UNECE, World Bank, 2004, Producer Price Index Manual: Theory and Practice, International Monetary Fund, Washington DC.

Jang, J.; Danes, S., (2012). Role interference in Family Business. *Entrep. Res. J.*, 3, 367–390

Kahn K. B., 2005, The PDMA Handbook of New Product Development, Second Edition. First published: 1 October 2004. John Wiley & Sons, Inc. DOI:10.1002/9780470172483

Kets de Vries, M., (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. In *Organizational Dynamics*; Elsevier: Amsterdam, The Netherlands,; pp. 59–71.

Lannarelli, C., updated by Bianco, D. P.,] FAMILY-OWNED BUSINESSES, Available: <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Fa-For/Family-Owned-Businesses.html> (Accessed on 21 July 2022) .

Leach, P., (2010). *La empresa Familiar*; Ediciones Granica: Buenos Aires, Argentina

Mulvey, P., McGoe, Kupersmith, K., 2016, Business Analysis For Dummies, Publisher Dummies

Murtell, J., 2021, The 5 Phases of Design. Available: Thinking. <https://www.ama.org/marketing-news/the-5-phases-of-design-thinking/>.(Accessed 07 October 2022).

Owens, J. D., 2000, The Importance of a New Product Development (NPD) process: Getting Started, October 2000,Conference: First European Conference on Knowledge Management, At: Bled School of Management, Bled, Slovenia

Pahwa, A., 2022, What Is Business Opportunity? –Importance, Types, & Identification. Available: <https://www.feedough.com/business-opportunity-definition-types-identify>. (Accessed on 25 September 2022).

Patel, S., 2022, 7 Effective Methods to Identify and Meet Customer Needs, Updated February 11th, Available: <https://www.revechat.com/blog/customer-needs/> (Accessed on 30 September 2022).

PichlerRead R., 2022, THE PRODUCT VISION BOARD Published on 10th May 2011 Last Updated on: 8 Jul 2022. Available: <https://www.romanpichler.com/tools/product-vision-board/> (Accessed on 30 September 2022).

Prescient & Strategic Intelligence. Mattress Market Research Report. Available: <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/mattress-market>. (Accessed on 30 October 2022)

PRODUCT SPECIFICATIONS. Available: <https://www.ece.mcmaster.ca/faculty/debruin/debruin/EE%204BI6/SPECIFICATION%20and%20CONCEPT.pdf>. (Accessed 05 October 2022)

Rikke Friis Dam, 2022,The 5 Stages in the Design Thinking Process. Available: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>. (Accessed 07 October 2022).

Statista Research Department, Furniture market worldwide - Statistics & Facts. Published Sep 12, 2022 Available: https://www.statista.com/topics/5693/furniture-market-worldwide/#topicHeader__wrapper (Accessed on 30 October 2022)

SWOT Analysis: How To With Table and Example. Available: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> (Accessed 15 October 2022).

Szczepkowska, M., (2019). Social Responsibility of Family Businesses: The case of Polish Large Entities. *J. Eur. Union Res. Bus* , 2–12.

Tagiuri, R. & Davis J., (1996). “Bivalent Attributes of the Family Firm” *Family Business Review* 9(2). p19

The complete guide to idea screening- Available :<https://www.qualtrics.com/experience-management/research/idea-screening/>(Accessed 08 October 2022)

The complete guide to idea screening- Available :<https://www.qualtrics.com/experience-management/research/idea-screening/>(Accessed 08 October 2022)

The Marketing Study Guide. Available :<https://www.marketingstudyguide.com/atar-formula/> (Accessed 15 October 2022).

Ulrich, K. Eppinger, S. (2010), Product Design and Development.6th Edition. Mc Graw Hill Education.

Ulrich, Karl T., Eppinger Steven D. ., 2011, Product Design and Development , 5th edition. Mc Graw Hill Education.

Ulrich, Karl T., Eppinger Steven D., 2016. Product Design and Development - 6th edition, Publisher: Richard D. Irwin, Inc.

Vassiliadis, S., Vassiliadis, A., 2014, Procedia Economics and Finance 9:242–247. DOI:10.1016/S2212-5671(14)00025-2

Von Furstenberg, D., Woodward, B. et al., 2022, Customer Needs: How to Identify and Fulfill Customer Needs, Last updated: Mar 22, 2022. Available: <https://www.masterclass.com/articles/customer-needs#3RXs3sCgoJIciSxhB9HSFp>. Accessed on 30 September 2022).

What is Family Business? Definition characteristics, types, structure and examples. Available: <https://businessjargons.com/family-business.html> (Accessed on 21 July 2022)

Ελληνική Βιβλιογραφία

Δελτίο τύπου - ICAP, 14/2/2020. Ανάκαμψη της ελληνικής αγοράς επίπλων δείχνει έρευνα της ICAP. Διαθέσιμο στο:

<https://ewood.gr/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BA%CE%B1%CE%BC%CF%88%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%AF%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BD/> (Πρόσβαση 26

Οκτωβρίου 2022)

Κριεμάδης, Θ., 2012, Η Καινοτομία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη

Επιχειρώ. ICAP: Συνεχίζεται η μείωση στον κλάδο των Επίπλων Οικιακής Χρήσης (με μειούμενο ρυθμό). Δημοσίευση: 31 Οκτωβρίου 2017. <https://www.epixeiro.gr/article/67130>. (Πρόσβαση 26 Οκτωβρίου 2022).

Λύπαρη, Β., Διαδικασία Σχεδιασμού & Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων Διαθέσιμο. http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/cf/dialexi_6i.pdf. (Πρόσβαση Οκτωβριος 20, 2022).

Μελέτη για τα Έπιπλα Οικιακής Χρήσης, 2019. ICAP GROUP. Διαθέσιμο στο: https://dir.icap.gr/mailimages/Marketing/SectorStudies/Epipla_Oikiakis_Xrasis_2019.pdf. (Πρόσβαση 26 Οκτωβρίου 2022)

Παπαδόπουλος, Ι., 2018, Οι προοπτικές του κλάδου του ελληνικού επίπλου διαφαίνονται θετικές. «Η Έρευνα». Διαθέσιμο στο: <https://www.trikalaerevna.gr/i-prooptikes-tou-kladou-tou-elliniku-eriplou-diafenonte-thetikes/> (Πρόσβαση 26 Οκτωβρίου 2022)

Σταυρουλάκης, Δ., Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Ενότητα 4 : Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Διαθέσιμο:

<http://eclass.teipir.gr/openeclass/modules/document/file.php/ACCO122/I.%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%AC%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%82%20%CE%9C%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82/IV.%20%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1.pdf>

(.Ανακτήθηκε 21 July 2022) .

Σύγκριση και Αξιολόγηση Ιδεών- Κεφ 3. - UOP eClass- Διαθέσιμο :<http://oldeclass.uop.gr/modules/document/file.php/CST332/Simiosis/%CE%9A%CE%B5%CF%86%CE%AC%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%BF%203.pdf> (Πρόσβαση 8 Οκτωβρίου 2022)