

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων: Παράγοντες επιτυχίας
νέων προϊόντων στην ελληνική αγορά για τον κλάδο
τροφίμων**

**Βασιλική Κ. Βαζιντάρη
Πτυχίο Στατιστικής
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών**

**Διπλωματική Εργασία
Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

**Πειραιάς
2005**

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους εξαιρετικούς γονείς μου, Κωνσταντίνο και Μαρίνα,
στις πολυαγαπημένες αδελφές μου, Ελένη και Άννα,
και στον υπέροχο Νίκο μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ. Γεώργιο Μποχώρη, ο οποίος δέχτηκε να είναι επιβλέπων καθηγητής στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας και δια της αμέριστης συμπαράστασής του καθ' όλη την διάρκεια συγγραφής της παρέιχε καθοριστική στήριξη στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα στελέχη των ακόλουθων επιχειρήσεων παραγωγής τροφίμων : Κ. Νικολάου (Marketing Director, ΥΦΑΝΤΗΣ), Π. Μπουχώρης (Marketing Research Manager, NESTLE), Ν. Ασπιώτης (Marketing Manager, TASTY), Γ. Ζαχαρόπουλος (Εμπορικός Δ/ντής, ΚΟΛΙΟΣ), Γ. Κόλλια (Marketing Director, ELBISCO), Ι. Αργύρης (Υπεύθυνος Marketing, ΠΙΝΔΟΣ), Μ. Μανουσάκη (Δ/ντρια Marketing, ΚΥΚΝΟΣ), Λ. Τσιαπάρας (Δ/ντης Διαχείρισης Ποιότητας, ΝΙΚΑΣ), Φ. Παχελαίου (Senior Brand Manager, ΠΩΤΗΣ), Α. Αδάμη (R&D Supervisor, KRAFT), Ε. Παπαδοπούλου (Δ/ντρια Marketing, ΜΕΒΓΑΛ), Κ. Χαζάπη (Marketing Manager, ΑΤΤΙΚΗ ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ), Ε. Φιλαλήθη (Υπ. Εταιρικής Επικοινωνίας, ΕΒΓΑ), Α. Παπαδοπούλου (Marketing Manager Ζυμών, ΑΛΕΞΙΣ), Ε. Αργυράκη (Υπ. Εταιρικής Επικοινωνίας, ΔΕΛΤΑ), Φ. Πολυχρονιάδης (Marketing Manager, KNORR BESTFOODS), Θ. Αντωνόπουλος (Δ/ντής Marketing, CRETA FARM), Κ. Θεοδωρόπουλος (Δ/ντής Marketing, ΚΑΛΛΙΜΑΝΗΣ), Α. Παπαγεωργίου (Marketing Manager Λαχανικών, ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ «ΜΠΑΡΜΠΑ-ΣΤΑΘΗΣ»), Ε. Σέκκα (Product Manager, EVEREST), Λ. Τσινάβου (Ice cream Product Manager, ΚΡΙ ΚΡΙ), Δ. Παπαδοπούλου (Υπεύθυνη Marketing, ΠΑΓΩΤΑ

ΔΩΔΩΝΗ), που με την δική τους συνεισφορά η παρούσα μελέτη απέκτησε επιπρόσθετη αξία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ :ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Βασιλική Κων/νου Βαζιντάρη

Σημαντικοί όροι: Ανάπτυξη νέου προϊόντος, καινοτομία, επιτυχία/ αποτυχία νέου προϊόντος, κλάδος τροφίμων, συγκριτικό πλεονέκτημα, καταναλωτής, κύκλος ζωής προϊόντος, έργο ανάπτυξης

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με σκοπό να εμβαθύνει στους παράγοντες επιτυχίας των νέων προϊόντων στην ελληνική αγορά για τον κλάδο τροφίμων. Οι παράγοντες αυτοί είναι συνυφασμένοι με την διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων (Α.Ν.Π.), οπότε δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε στοιχεία και δραστηριότητες που την υποστηρίζουν. Κύριος στόχος της μελέτης είναι να προκύψει ένα θεωρητικό μοντέλο το οποίο θα αποτελέσει το εφαλτήριο για παραγωγή επιτυχημένων προϊόντων από τις επιχειρήσεις του κλάδου που θα το εφαρμόσουν στην πράξη. Στην περίπτωση μας, το μοντέλο έχει ήδη αναπτυχθεί από τον Robert G. Cooper (1994) και αναφέρεται σε οκτώ παράγοντες – κλειδιά της επιτυχίας ενός νέου προϊόντος.

Σε πρώτη φάση (Κεφάλαιο Πρώτο έως και Τέταρτο), επιχειρώντας μία επισκόπηση στα βασικά σημεία της διαδικασίας Α.Ν.Π. και σε ορισμούς που θα εξυπηρετήσουν την πορεία της μελέτης, θα παρατεθούν αποτελέσματα εμπειρικών μελετών που εξέχοντες ερευνητές έχουν πραγματοποιήσει στο παρελθόν, καθώς και σημαντικά θεωρητικά μοντέλα επιτυχίας νέων προϊόντων. Τα μοντέλα αυτά θα συγκριθούν με το θεωρητικό μοντέλο του Cooper (1994) και θα παρουσιαστούν τα κριτήρια επιλογής του τελευταίου, με γνώμονα, ταυτόχρονα, αρκετά σημαντικές κριτικές του εν λόγω μοντέλου από παρόμοιες μεταγενέστερες έρευνες. Σε δεύτερο στάδιο, θα ακολουθήσει το ερευνητικό μέρος της μελέτης, το οποίο θα παρουσιάσει στοιχεία συνδεδεμένα με το εξεταζόμενο θέμα από τον ελληνικό κλάδο τροφίμων. Πιο συγκεκριμένα, το πέμπτο Κεφάλαιο αναφέρεται σε γενικά στοιχεία του εξεταζόμενου κλάδου και στην μεθοδολογία της έρευνας, στο έκτο Κεφάλαιο καταγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ στο έβδομο Κεφάλαιο παραθέτονται οι περιορισμοί και τα τελικά συμπεράσματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	III
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	IV
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	VI
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	VIII
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	X

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Σκοπός – Στόχοι.....	4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Γενική Ανασκόπηση.....	10
2.2 Παράγοντες Επιτυχίας Νέου Προϊόντος.....	16
2.3 Αποτελέσματα Εμπειρικών Μελετών.....	25
2.4 Επιλογή του Μοντέλου.....	37
2.4.1 Κριτική του Μοντέλου.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΣΥΝΑΦΩΝ ΜΕ ΤΟ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

3.1 Διοίκηση Διαδικασιών (Operations Management).....	47
3.2 Διοίκηση Έργου Ανάπτυξης (Project Management).....	48
3.2.1 Τεχνική Χρονικού Προγραμματισμού PERT.....	50
3.2.2 Τεχνική Χρονικού Προγραμματισμού CPM.....	52
3.2.3 Κριτική των Μεθόδων CPM και PERT.....	53

3.3 Διοίκηση Νέου Προϊόντος (New Product Development).....	54
3.3.1 Κύκλος Ζωής Προϊόντος (Product Life Cycle – PLC).....	55
3.4 Διοίκηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής (Strategic Management).....	56
3.5 Βασικές Αρχές Μαρκετινγκ (Basic Marketing).....	57
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</u>	
ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	
4.1 Παρουσίαση Παραγόντων Μοντέλου Cooper.....	61
4.2 Υποθέσεις Έρευνας.....	79
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</u>	
ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
5.1 Γενικά Στοιχεία του Ελληνικού Κλάδου Τροφίμων.....	86
5.2 Στόχοι της Έρευνας.....	90
5.3 Ανάλυση Μεθοδολογίας.....	91
5.4 Δείγμα Έρευνας και Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου.....	95
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</u>	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
6.1 Μέτρηση Μεταβλητών.....	102
6.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	114
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</u>	
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	137
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	142
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'	153
Συνοδευτική Φόρμα Ερωτηματολογίου.....	154
Ερωτηματολόγιο.....	155
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'	159
Στατιστικοί Πίνακες Ανάλυσης.....	160

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Πίνακες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Πίνακας 5.1.1: Βασικά Μεγέθη του Κλάδου Τροφίμων για το 2002 (σε €).....	86
Πίνακας 5.1.2: Αποτελέσματα του Κλάδου Τροφίμων για το 2002 (σε €).....	87
Πίνακας 5.1.3: Τα κέρδη και οι ζημίες του Κλάδου Τροφίμων για τα έτη 2002 και 2001 (σε €).....	88
Πίνακας 5.1.4: Πρόβλεψη για κέρδη και ζημίες του Κλάδου Τροφίμων για έτη 2004 και 2005 (σε €).....	89
Πίνακας 5.4.1: Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων του δείγματος για το 2002 (σε €).....	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Πίνακας 6.1.1: Έλεγχος ανεξαρτησίας πρώτου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.....	105
Πίνακας 6.1.2: Έλεγχος ανεξαρτησίας δεύτερου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.....	106
Πίνακας 6.1.3: Έλεγχος ανεξαρτησίας τρίτου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.....	107
Πίνακας 6.1.4: Έλεγχος ανεξαρτησίας τέταρτου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.....	108
Πίνακας 6.1.5: Έλεγχος ανεξαρτησίας πέμπτου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.....	110
Πίνακας 6.1.6: Έλεγχος ανεξαρτησίας έκτου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.....	111
Πίνακας 6.1.7: Έλεγχος ανεξαρτησίας έβδομου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.....	112
Πίνακας 6.1.8: Έλεγχος ανεξαρτησίας όγδοου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.....	113

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

Πίνακας Α: ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ.....	160
Πίνακας 1: FACTOR 1 – SUCCESS.....	161
Πίνακας 2: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 1 – ΕΡΩΤ.1-2-3-4-5.....	161
Πίνακας 3: FACTOR 2 – SUCCESS.....	163
Πίνακας 4: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 2 – ΕΡΩΤ.6-7-8-9.....	163
Πίνακας 5: FACTOR 3 – SUCCESS.....	165
Πίνακας 6: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 3 – ΕΡΩΤ.10-11.....	165
Πίνακας 7: FACTOR 4 – SUCCESS.....	166
Πίνακας 8: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 4 – ΕΡΩΤ.12-13-14.....	167
Πίνακας 9: FACTOR 5 – SUCCESS.....	168
Πίνακας 10: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 5 – ΕΡΩΤ.15-16-17-18-19.....	168
Πίνακας 11: FACTOR 6 – SUCCESS.....	170
Πίνακας 12: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 6 – ΕΡΩΤ.20.....	170
Πίνακας 13: FACTOR 7 – SUCCESS.....	171
Πίνακας 14: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 7 – ΕΡΩΤ.21-22.....	171
Πίνακας 15: FACTOR 8 – SUCCESS.....	172
Πίνακας 16: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 8 – ΕΡΩΤ.23-24-25.....	173
Πίνακας 17: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ «SUCCESS» – ΕΡΩΤ.26-27-28-29-30.....	174
Πίνακας 18: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ PLC.....	175

Σχήματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Σχήμα 4.1.1: Θεωρητικό Μοντέλο για τους 8 Παράγοντες επιτυχίας νέου προϊόντος.....	78
---	----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διαγράμματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διάγραμμα 5.3.1: Γεωγραφική Διασπορά Επιχειρήσεων.....	92
Διάγραμμα 5.3.2: Δειγματικό Πλαίσιο Επιχειρήσεων.....	93
Διάγραμμα 5.4.1: Θέση Ερωτώμενων Δείγματος στην Επιχείρηση.....	98
Διάγραμμα 5.4.2: Φύλο Ερωτώμενων Δείγματος.....	99
Διάγραμμα 5.4.3: Κύκλος Ζωής Νέων Προϊόντων Δείγματος.....	100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Διάγραμμα 6.2.1: Παράγοντας 1 – Ερώτηση 1 «Μοναδικότητα Προϊόντος».....	114
Διάγραμμα 6.2.2: Παράγοντας 1 – Ερώτηση 2 «Μοναδικότητα Προϊόντος».....	115
Διάγραμμα 6.2.3: Παράγοντας 1 – Ερώτηση 3 «Μοναδικότητα Προϊόντος».....	116
Διάγραμμα 6.2.4: Παράγοντας 1 – Ερώτηση 4 «Μοναδικότητα Προϊόντος».....	117
Διάγραμμα 6.2.5: Παράγοντας 1 – Ερώτηση 5 «Μοναδικότητα Προϊόντος».....	117
Διάγραμμα 6.2.6: Παράγοντας 2 – Ερώτηση 6 «Προσήλωση στην αγορά».....	118
Διάγραμμα 6.2.7: Παράγοντας 2 – Ερώτηση 7 «Προσήλωση στην αγορά».....	119
Διάγραμμα 6.2.8: Παράγοντας 2 – Ερώτηση 8 «Προσήλωση στην αγορά».....	119
Διάγραμμα 6.2.9: Παράγοντας 2 – Ερώτηση 9 «Προσήλωση στην αγορά».....	120
Διάγραμμα 6.2.10: Παράγοντας 3 – Ερώτηση 10 «Αρχική Προετοιμασία».....	120

Διάγραμμα 6.2.11: Παράγοντας 3 – Ερώτηση 11	
«Αρχική Προετοιμασία».....	121
Διάγραμμα 6.2.12: Παράγοντας 4 – Ερωτήσεις 12/13/14	
«Καθορισμός Προϊόντος».....	122
Διάγραμμα 6.2.13: Παράγοντας 5 – Ερώτηση 15	
«Συνέργια και Συντονισμός επιμέρους ομάδων».....	123
Διάγραμμα 6.2.14: Παράγοντας 5 – Ερώτηση 16	
«Συνέργια και Συντονισμός επιμέρους ομάδων».....	124
Διάγραμμα 6.2.15: Παράγοντας 5 – Ερωτήσεις 17/18/19	
«Συνέργια και Συντονισμός επιμέρους ομάδων».....	125
Διάγραμμα 6.2.16: Παράγοντας 6 – Ερώτηση 20	
«Εστίαση σε ένα μόνο έργο ανάπτυξης/φορά».....	126
Διάγραμμα 6.2.17: Παράγοντας 7 – Ερώτηση 21	
«Ποιότητα εκτέλεσης του έργου ανάπτυξης».....	128
Διάγραμμα 6.2.18: Παράγοντας 7 – Ερώτηση 22	
«Ποιότητα εκτέλεσης του έργου ανάπτυξης».....	129
Διάγραμμα 6.2.19: Παράγοντας 8 – Ερώτηση 23	
«Τμηματοποίηση ολόκληρης της διαδικασίας».....	130
Διάγραμμα 6.2.20: Παράγοντας 8 – Ερώτηση 24	
«Τμηματοποίηση ολόκληρης της διαδικασίας».....	131
Διάγραμμα 6.2.21: Παράγοντας 8 – Ερώτηση 25	
«Τμηματοποίηση ολόκληρης της διαδικασίας».....	132
Διάγραμμα 6.2.22: Επιτυχία νέου προϊόντος – Ερωτήσεις 26/27/28.....	133
Διάγραμμα 6.2.23: Επιτυχία νέου προϊόντος – Ερωτήσεις 29/30.....	134

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Συντομογραφίες

A.N.Π : Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων

N.Π.: Νέο Προϊόν

ΕΡΩΤ.: Ερώτηση

M.O.: Μέσος Όρος

ΕΣΥΕ: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας

R&D: Research and Development

PERT: Program Evaluation and Review Technique

CPM: Critical Path Method

PLC: Product Life Cycle

MBA: Master in Business Administration

T.Q.M.: Total Quality Management

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει ενταθεί το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την διεύρυνση των επιχειρήσεων στις αγορές όπου δραστηριοποιούνται (Atuahene-Gima, 1997; Gatignon and Robertson, 1989; Norton and Bass, 1987; Weiss and Heide, 1993). Παράλληλα, η καινοτομία και η προώθηση ενός νέου προϊόντος θεωρείται υψίστης σημασίας τόσο για την επιβίωση όσο και για την ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Καθώς οι επιχειρήσεις και οι βιομηχανίες προσπαθούν να ανασυγκροτήσουν τις λειτουργίες τους και να θέσουν εκ νέου στρατηγικούς στόχους στις περιπτώσεις που οι προηγούμενα τεθέντες δεν απέδωσαν τους αναμενόμενους καρπούς, καθίσταται επιτακτικής ανάγκης η βελτίωση τόσο της καταλληλότητας όσο και της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών προσπαθειών για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος.

Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος έχει θεωρηθεί ως το «αίμα» το οποίο διατηρεί και βεβαιώνει την απρόσκοπτη συνέχεια ενός οργανισμού – επιχείρησης (Barclay and Benson, 1990). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι σε μία έρευνα επί του θέματος, οι διευθυντές επιχειρήσεων υποστήριξαν ότι σε γενικές γραμμές, ένα ποσοστό της τάξης του 32,6% από τον τρέχοντα ετήσιο τζίρο ήταν αποτέλεσμα των νέο-αναπτυγμένων προϊόντων που προωθήθηκαν από τις επιχειρήσεις κατά τα τελευταία πέντε χρόνια πριν από την δημοσίευση της εν λόγω έρευνας (Page, 1993). Αξίζει να σημειωθεί πως οι υπεύθυνοι (managers) ανάγουν την βελτίωση των διαδικασιών τους για την ανάπτυξη και προώθηση

νέων προϊόντων σε μία από τις κυριότερες προτεραιότητες της επιχείρησής τους (Day et al., 1992).

Ένας αρκετά μεγάλος αριθμός παραγόντων συμβάλλουν στην λήψη αποφάσεων και τον καθορισμό των στρατηγικών κινήσεων οι οποίες τελικά θα οδηγήσουν στην επιτυχία του νέου προϊόντος στην αγορά. Επιγραμματικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τόσο τον συνεχώς αυξανόμενο και με μεγαλύτερη ένταση ανταγωνισμό (σε εγχώριο αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο), τις αδιαλείπτως μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις των τελικών καταναλωτών, όσο και την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Τα νέα προϊόντα που λανσάρονται κάθε χρόνο στην αγορά ξεπερνούν σε αριθμό τα χιλιάδες, χωρίς να μπορεί να προσδιοριστεί ο ακριβής αριθμός, αλλά γνωρίζουμε πως αυξάνεται συνεχώς (Alder et al., 1989; Rockwell and Particelli, 1982). Τα περισσότερα νέα προϊόντα που λανσάρονται είναι στην ουσία υπάρχοντα προϊόντα με ελαφρές διαφοροποιήσεις αφού, σε γενικές γραμμές, η διαδικασία δημιουργίας τους περιέχει μικρότερο κίνδυνο και ταυτόχρονα είναι χρονικά συντομότερη (Quelch et al., 1992). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε για το οικονομικό έτος 1992 παρατηρήθηκε πως το 86% των νέων προϊόντων που προωθήθηκαν στην αγορά ήταν ελαφρώς διαφοροποιημένα προϊόντα, ενώ μόνο το 14% αφορούσε προϊόντα εντελώς καινούρια (Berry and Ogiba, 1992).

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που μπορεί να προσφέρει σε μία επιχείρηση συγκριτικό, ανταγωνιστικό αποτέλεσμα και να συμβάλλει στην βελτίωση της κερδοφορίας της αλλά και στην γενικότερη ανάπτυξή της, τόσο σε

τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, είναι η καινοτομία του νέου προϊόντος. Ως καινοτομία κατά τον Damanpour (1991, p.556) θεωρείται «η γέννηση, δημιουργία και υιοθέτηση νέων ιδεών σε μία επιχείρηση» ενώ οι Zaltman et al. (1973, p.10) υποστηρίζουν ότι «καινοτομία είναι κάθε ιδέα, πρακτική ή υλικό αντικείμενο το οποίο γίνεται αντιληπτό σαν καινούριο από την σχετική μονάδα που το αφομοιώνει».

Η ανάπτυξη νέου προϊόντος και, μάλιστα, καινοτόμου νέου προϊόντος έχει σαφώς υψηλό κόστος αλλά και αρκετά μεγάλο κίνδυνο, αφού πολύ μεγάλα χρηματικά ποσά προϋπολογισμού που διοχετεύονται στην εν λόγω διαδικασία καταλήγουν σε προϊόντα που τελικώς αποτυγχάνουν στην αγορά όπου λανσάρονται (Page, 1993). Το ποσοστό αποτυχίας των νέων προϊόντων έχει εκτιμηθεί σε 30% και περισσότερο (Bingham and Quigley, 1989; Hise and McDaniel, 1989). Καθώς, λοιπόν, ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και εντονότερος, ο κύκλος ζωής των προϊόντων μικραίνει και οι επιμέρους αγορές γίνονται όλο και πιο ώριμες, η καινοτομία στα προϊόντα θα παραμείνει μία απαραίτητη στρατηγική προκειμένου μία επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να γίνει επιτυχημένη (Cooper and Kleinschmidt, 1988; 1993; Quelch et al., 1992; Johannessen, J.A., Olsen, B. and Lumpkin, G.T., 2001).

1.2 ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ

Πρόσφατες έρευνες έχουν προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες πάνω σε θέματα που σχετίζονται με τις φάσεις της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος (Zhang, Q. and Doll, W., 2001; Jensen, B. and Harmsen, H., 2001), αναφορικά με την καθιέρωση ενός περιβάλλοντος που να επιδέχεται την ανάπτυξη καινοτομιών ειδικά, και προσπάθειες ανάπτυξης νέων προϊόντων γενικότερα, καθώς και να παρέχει προτάσεις για την βελτίωση των δραστηριοτήτων για την προώθηση νέου προϊόντος αλλά και την δυνατότητα μέτρησης της ενδεχόμενης επιτυχίας μετά το λανσάρισμα του προϊόντος στην αγορά. Ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με το θέμα, έχουν αξιολογήσει την διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος από αρκετές οπτικές γωνίες. Συμπεριλαμβάνουν κοινωνικοπολιτισμικά δεδομένα, από ελέγχους της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων και συγκρότησης των λειτουργιών τους, αλλά και από σχετικές ανταλλαγές απόψεων (Carroad and Carroad, 1982; Gupta et al., 1985; Ruekert and Walker, 1987; Sauder, 1988). Υπάρχουν και βιβλιογραφικές αναφορές οι οποίες εξετάζουν αρκετούς παράγοντες που επηρεάζουν τον ρυθμό επιτυχίας ή αποτυχίας ενός νέου προϊόντος, κάποιοι από τους οποίους αναφέρονται σε δραστηριότητες πριν την ανάπτυξη, την κατανομή οικονομικών πόρων, την παραγωγή νέων ιδεών για Α.Ν.Π. (new idea generation) και την τελική επικράτηση ορισμένων ή μόνο μίας (idea screening), την απουσία ή παρουσία ηγετικών φυσιογνωμιών στην επιχείρηση, την διατμηματική συνεργασία στους κόλπους της εταιρείας, την κατάλληλη υποστήριξη από τα τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης /Μάρκετινγκ (R&D/Marketing), τον σχεδιασμό πρωτοτύπων μοντέλων, τον έλεγχο δραστηριοτήτων προβολής (promotion activities) καθώς

και τις στρατηγικές συνεργασίες (Barczak and Wileman, 1992; Cooper and Kleinschmidt, 1988; Coughland and Wood, 1991; Rochford, 1991; Sagnafi et al., 1990; Slowenski et al., 1993; Vessey, 1992).

Υπάρχουν κάποιες τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί σε αρκετά άρθρα και εγγυώνται σημαντικά οφέλη σε εκείνες τις επιχειρήσεις που θα τις εφαρμόσουν στην πράξη. Επιπλέον, αρκετά στελέχη επιχειρήσεων που ασχολούνται με θέματα ανάπτυξης νέων προϊόντων και καρπώνονται τα εύσημα από την όποια επιτυχία ή αναλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης σε ενδεχόμενη αποτυχία των έργων ανάπτυξης τους (projects), αποφασίζουν να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια, τα οποία τους προσφέρουν σημαντική βοήθεια για την αντιμετώπιση δυσκολιών που ενσκήπτουν στην διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος. Παρά όλες τις έρευνες και τα αποτελέσματα που εξήχθησαν σχετικά με τους τρόπους-παράγοντες που θα οδηγήσουν τελικώς ένα νέο προϊόν στην επιτυχή αποδοχή του από την αγορά, «ο ρυθμός αποτυχίας των νέων προϊόντων παραμένει υψηλός» (Gordon, G.L., Ayers, D.J., Hanna, N., Ridnour, R.E., 1995, p.7).

Η σημασία της διαδικασίας δημιουργίας νέων προϊόντων λαμβάνει αυξανόμενες διαστάσεις όσον αφορά τις επιχειρήσεις, γεγονός που αποτυπώνεται ξεκάθαρα στην σημαντικά αυξανόμενη βιβλιογραφία που αναπτύσσεται και ασχολείται με το θέμα αυτό συγκεκριμένα, αλλά και γενικά με στοιχεία που άπτονται αυτής της διαδικασίας, πχ ο ρόλος και η φύση της καινοτομίας (Drazin and Schoonhoven, 1996; Drucker, 1985).

Συμπερασματικά, και κατανοώντας την τεράστια σημασία που έχει για την επιχείρηση η δημιουργία και η προώθηση ενός νέου επιτυχημένου προϊόντος, η μελέτη αυτή θα προσπαθήσει να καλύψει τα ακόλουθα:

- Ανάλυση της έννοιας του νέου προϊόντος
- Διερεύνηση παραγόντων επιτυχίας των νέων προϊόντων στα πλαίσια της ελληνικής αγοράς
- Πώς διαχωρίζονται οι επιχειρήσεις με επιτυχημένα νέα προϊόντα από αυτές που δεν σημείωσαν επιτυχία στα νέα τους προϊόντα.

Για την διεκπεραίωση της εργασίας έχουν συνυπολογιστεί και οι παρακάτω παράγοντες, όπως:

- Πρακτικές, μέθοδοι αλλά και διαδικασίες που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα, σήμερα
- Το νομικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα
- Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και χρονικά περιθώρια για την διεξαγωγή της εν λόγω μελέτης

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Alder, S., Riggs, H.E. and Wheelwright, S.C. (1989), "Product Development Know-How: Trading Tactics for Strategy", Sloan Management Review, Fall, pp. 7-17.
2. Atuahene-Gima, K., (1997), "Adoption of New Products By the Sales Force: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications", Journal of Product Innovation Management, Vol. 14, pp. 498-512.
3. Barclay I, Benson, M., (1990), "Success in new product development: The lessons from the past", Leadership and Organisation Development Journal, Vol.11, No. 6, pp. 4-13.
4. Barczak, G. and Wilemon, D. (1992), "Successful new product team leaders", Industrial Marketing Management, Vol. 21 No. 1, pp. 61-80.
5. Berry, J. and Ogiba, E.F. (1992), "It's your Boss", Brandweek, Vol. 33, 19 October, pp. 16-25.
6. Bingham, F.G. and Quigley, C.C. (1989), "A team approach to new product development", The Journal of Consumer Marketing, Fall, pp. 5-14.
7. Carroad, P.A., Carroad, C.A. (1982), "Strategic interfacing of R&D and Marketing", Research Management, Vol. 25, January, pp 28-33.
8. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1988), "Resource allocation in the New Products Process", Industrial Marketing Management, Vol. 17, pp. 249-62.
9. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1993a), "Major New Products: What distinguishes the winners in the Chemical industry!", Journal of Product Innovation Management, Vol 10, March, pp 90-111.
10. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J.(1993b), "New Product Success in the chemical industry", Industrial Marketing Management, Vol. 22, No. 2, pp. 85-99.
11. Coughland, P.D., and Wood, A.R., (1991), "Developing manufacturable New Products", Business Quarterly, Summer, pp 49-53.
12. Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators", Journal of Management Academy, Vol. 34, pp. 555-90.
13. Day, G.S., Jocz, K.E. and Root, H.P. (1992), "Domains of ignorance: what we most need to know", Marketing Management, Winter, pp.9-13.

14. Drazin, R. and Schoonhoven, C.B. (1996), "Community, population and organization effects on innovation: a multilevel perspective", Academy of management Journal, Vol. 39, No 5, pp 1065 – 83.
15. Drucker, P.F. (1985), "Innovation and entrepreneurship: practice and principles", Harperbusiness, New York, N.Y.
16. Gatignon Hubert, Jehoshua Eliashberg and Thomas S. Robertson, (1989), "Modelling Multinational Diffusion Patterns: An Efficient Methodology", Marketing Science, Vol.8, No. 3, pp 231-247.
17. Gordon, G.L., Ayers, D.J., Hanna, N., Ridnour, R.E. (1995), "The Product Development process: three misconceptions which can derail even the "best-laid" plans", The Journal of Product and Brand Management, Vol 4, No1, pp 7-17.
18. Hise, R.T. and McDaniel, S.W. (1989), "What is the CEO's role in new products efforts?", February, pp. 44-8.
19. Jensen, B. and Harmsen, H. (2001), "Implementation of success factors in new product development – the missing links?", European Journal of Innovation Management, Vol. 4, No 1, pp. 37-52.
20. Johannessen, J.A., Olsen, B. and Lumpkin, G.T. (2001), "Innovation as newness: what is new, how new and new to whom?", European Journal of Innovation Management, Vol. 4, No 1, pp. 20-31.
21. Norton, J.A., Bass, F., (1987), "A Diffusion Theory Model of Adoption and Substitution for Successive Generations of High-Technology Products", Management Science, Vol. 33, No. 9, pp. 1069-1086.
22. Page, A.L. (1993), "Assessing New Product Development practices and performance: establishing crucial norms", Journal of Product Innovation Management, Vol 10, No 4, pp. 273-90.
23. Quelch, J.A., Farris, W. and Olver, J. (1992), "The product management audit: Design and survey findings", The Journal of Product and Brand Management, Vol 1, Fall, pp 21-34.
24. Rochford, L. (1991), "Generating and screening new ideas", Industrial Marketing Management, Vol. 20, No 4, pp. 287-96.
25. Rockwell, J.R. and Particelli, M.C. (1982), "New Product Strategy: how the pros do it", Industrial Marketing, May, pp 49-60.
26. Ruekert, R.W., Walker, O.C. Jr (1987), "Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence", Journal of Marketing, Vol 51, January, pp 1-19.

27. Sauder, W.E. (1988), "Managing relations between R&D and Marketing in New Products Development projects", Journal of Product Innovation Management, Vol. 5, No 1, pp. 6-19.
28. Vessey, J.T., (1992), "Time-to-market: put speed in product development", Industrial Marketing Management, Vol. 21, No 2, pp. 151-8.
29. Weiss A.M., Heide, J., (1993), "Nature of Organizational Search in High-Technology Markets", Journal of Marketing Research, Vol.30, pp. 220-233.
30. Zaltman, G., Duncan, R. and Holbeck, J. (1973), "Innovations and organizations", Wiley, New York, NY, p. 10.
31. Zhang, Q. and Doll, W. (2001), "The fuzzy front end and the success of new product development: a causal model.", European Journal of Innovation Management, Vol. 4, No. 2, pp. 95-112.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Αρχικά, γίνεται μία ανάλυση πάνω στην θεωρία που αναφέρεται στην Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος, και συγκεκριμένα στην έννοια του «νέου» προϊόντος. Για την συγκεκριμένη μελέτη η έννοια του νέου προϊόντος ταυτίζεται με την καινοτομία. Με βάση την δεδομένη βιβλιογραφία, διακρίνονται δύο βασικές εκδοχές της καινοτομίας. Η πρώτη εκδοχή υποστηρίζει την καινοτομία ως την είσοδο στην αγορά ενός προϊόντος με τέτοιες ιδιότητες και χαρακτηριστικά που κανένα άλλο προϊόν δεν φέρει μέχρι την στιγμή της γέννησής του. Η άλλη εκδοχή αναφέρει την καινοτομία ως την ανάπτυξη ενός προϊόντος το οποίο μπορεί μεν να είναι καινούριο για την δεδομένη επιχείρηση που το δημιουργεί, αλλά σαν ιδέα ή ιδιότητες να έχει ήδη αναπτυχθεί σε παρόμοια μορφή και από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε σε «ριζοσπαστική καινοτομία», ενώ στην δεύτερη σε «μη ριζοσπαστική καινοτομία» (Johannessen et al, 2001) .

Πιο συγκεκριμένα, αξίζει να δοθεί σημασία στους ευρέως γνωστότερους ορισμούς για την «καινοτομία», οι οποίοι εστιάζουν την έννοιά της στον βαθμό στον οποίο είναι νέο ένα προϊόν που λανσάρεται στην αγορά. Για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή Ένωση χαρακτηρίζει την καινοτομία ως συνώνυμο της «επιτυχημένης παραγωγής, αφομοίωσης και εκμετάλλευσης της 'νεότητας'

στους τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας» (European Commission, 1995, p. 9). Οι Nohria και Gulati (1996) ορίζουν την καινοτομία ως *“οποιαδήποτε τακτική, δομή, μέθοδο ή διαδικασία, ή οποιοδήποτε προϊόν ή ευκαιρία της αγοράς, τα οποία ο αρμόδιος υπεύθυνος (manager) της καινοτόμου μονάδας τα αντιλαμβάνεται ως «καινούρια»*. Βέβαια, ο ορισμός αυτός δημιουργεί σύγχυση επειδή δεν καθιστά σαφές το αν η νεότητα ενός νέου προϊόντος γίνεται αντιληπτή και υποστηρίζεται μόνο από τον υπεύθυνο (manager) της καινοτόμου μονάδας ή πράγματι το προϊόν είναι νέο για την μονάδα που το παράγει. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, ο Damanpour (1991) υποστηρίζει ως καινοτομία την *«παραγωγή, ανάπτυξη και προσαρμογή των νέων ιδεών από μέρους της εταιρίας»* (1991, p.556) και οι Zaltman et al. *«κάθε ιδέα, πρακτική ή αντικείμενο το οποίο γίνεται αντιληπτό ως νέο από την μονάδα που πρόκειται να το υιοθετήσει και να το παράγει»* (1973, p. 10). Βέβαια, ο ορισμός του Damanpour (1991) φαίνεται πως δεν λαμβάνει υπόψη την έννοια της καινοτομίας που συνδέεται με πρόσωπα και συστήματα ανάπτυξης καινοτόμων ιδεών που δεν συναντώνται μέσα στην επιχείρηση αλλά βρίσκονται γενικότερα στην αγορά δραστηριοποίησης της εταιρίας. Προσμετρώντας, λοιπόν, τα μειονεκτήματα των ανωτέρω ορισμών που αφορούν την έννοια της καινοτομίας του νέου προϊόντος, επιλέγεται σαν βάση ο ορισμός που δίνουν οι Zaltman et al (1973) προκειμένου να κατευθυνθεί ο έλεγχος για το τι είναι νέο προϊόν, πόσο νέο και για το ποιος το αντιλαμβάνεται ως νέο προϊόν.

Κατά την τελευταία δεκαετία παρατηρείται μία έντονη έξαρση πάνω στην ανάλυση του θέματος της καινοτομίας, από τον Τύπο (πχ Young, 1994; Shepherd C. et al, 2000; Schneider and Yocum, 2004), αλλά και από την

κοινότητα των ακαδημαϊκών (πχ Drazin and Schoonhoven, 1996; Kanter, 1985; Lord Michael et al., 2005; Samli C. et al., 2000) στην προσπάθεια ανάπτυξης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Η καινοτομία θεωρείται από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της επιχειρηματικότητας (πχ Covin and Miles, 1999; Rainey David, 2005; Salarou Helen, 2004) και το κύριο συστατικό για την επιτυχία της επιχείρησης γενικά (πχ Nonaka and Takeuchi, 1995; Suomala and Jokioinen, 2003; Trott Paul, 2004). Μπορεί, επίσης, να επισημανθεί η βαρύτητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, γενικά, και για τα νέα προϊόντα που αυτή παράγει, ειδικότερα, επικεντρώνοντας σε μία κοινωνία και αγορά μετα-καπιταλιστική, βασισμένη στην γνώση και πληροφόρηση (Drucker, 1993). Ως «μετα-καπιταλιστική» κοινωνία ορίζεται η κοινωνία εκείνη (ή αγορά) στην οποία ισχύουν οι βασικές αρχές του σύγχρονου καπιταλισμού, δηλαδή η αναζήτηση του μέγιστου κέρδους και η προσωπική ιδιοκτησία περιουσιακών στοιχείων, με τη σημαντική διαφορά ότι στην σύγχρονη κοινωνία ο παραγωγός και η παραγωγή έχουν την μεγαλύτερη αξία, ενώ στην μετα-μοντέρνα (μετα-καπιταλιστική) κοινωνία κεντρική θέση κατέχουν οι έννοιες της κατανάλωσης και του καταναλωτή.

Άλλη μία άποψη που υποστηρίζεται από τον Jacobson (1992) αναφέρει πως η αέναη μεταβολή στον τομέα της πληροφόρησης και της γνώσης έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ανισόρροπων καταστάσεων, με συνέπεια την εμφάνιση καινούριων ευκαιριών και «κενών» προς εκμετάλλευση. Γι' αυτές τις ευκαιρίες καιροφυλακτούν οι καλύτερα οργανωμένες και συντονισμένες επιχειρήσεις και, τελικά, τις εκμεταλλεύονται, με σκοπό την ανάπτυξη αλλά και

την διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος σε σχέση τόσο με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου όσο και της αγοράς, γενικότερα. Όπως είναι εύκολα αντιληπτό, οι ρυθμοί αλλαγής που επέρχονται στην αγορά είναι ταχύτατοι, ως συνέπεια των μεγάλων αλμάτων στον χώρο της τεχνολογίας, αλλά και στις διαρκείς μεταβολές που αφορούν τις επιθυμίες και προτιμήσεις των καταναλωτών, καθώς και στην αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, οπότε και οι ευκαιρίες για καινοτομία και επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος που παρουσιάζονται είναι αρκετές.

Σύμφωνα με τον D' Aveni (1994), η παραπάνω περιγραφόμενη κατάσταση – στις ακραίες εκφάνσεις της – χαρακτηρίζεται ως «υπερ-ανταγωνισμός» και καθώς υπάρχει κίνηση προς μία συνεχώς βασισμένη στην πληροφόρηση κοινωνία (knowledge-based society) όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με καταστάσεις «υπερ-ανταγωνισμού». Το γεγονός αυτό αποδεικνύει περίτρανα την αυξημένη ανάγκη, αλλά και το εσωτερικό κίνητρο των επιχειρήσεων και βιομηχανιών, να εστιάσουν την προσοχή τους στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών, όπως αυτές μετουσιώνονται σε καινοτόμα παραγωγή και να κατορθώσουν, τελικά, την επίτευξη και διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τους Riyadh Eid και Myfanwy Trueman (2004) συγκριτικό πλεονέκτημα αποκτούν και διατηρούν οι επιχειρήσεις εκείνες που χρησιμοποιούν, κυρίως, το μάρκετινγκ μέσω του διαδικτύου διεθνώς (international Internet marketing) για τις “εταιρεία προς εταιρεία” (business-to-business) δραστηριότητές τους.

Αναφορικά με την θεωρία για την υποστήριξη της έννοιας «πόσο νέο» προϊόν, υπάρχει προσανατολισμός προς την προαναφερθείσα ριζοσπαστική (revolutionary/radical innovation) και μη ριζοσπαστική καινοτομία. Η βιβλιογραφία έχει αφιερώσει αξιόλογη προσοχή πάνω στο θέμα της ριζοσπαστικής καινοτομίας (revolutionary innovation) (Gersick, 1991), όπως αυτή αποτυπώνεται από διάφορα μοντέλα και περιγράφεται μέσα από καταστάσεις αναδιοργάνωσης – με νέα τεχνολογικά καθεστώτα – διαφόρων επιχειρήσεων (Tushman and Romanelli, 1985). Οι Drazin και Schoonhoven (1996) σημείωσαν πως η εμφάνιση ενός υπερέχοντος μοντέλου οδηγεί σε επιπλέον καινοτομική δραστηριότητα, με αποτέλεσμα να γεννηθούν νέες προσεγγίσεις και τεχνολογικά επιτεύγματα.

Ο διαχωρισμός μεταξύ των ριζοσπαστικών (radical innovation) και μη ριζοσπαστικών καινοτομιών (incremental innovation) έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές. Ο Hage (1980) υποστηρίζει πως οι καινοτομίες αλλάζουν τρόπο προσέγγισης, άλλοτε χαρακτηριζόμενες ως ριζοσπαστικές και άλλοτε ως μη. Σύμφωνα με τον ορισμό του Damanpour (1996) αναφέρεται χαρακτηριστικά πως η ριζοσπαστική καινοτομία επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην επιχείρηση και εγκατάλειψη παλαιότερων τακτικών και διαδικασιών, ενώ η μη ριζική δεν έχει τέτοια δύναμη, παρά μόνο επιφέρει πιο επιφανειακές αλλαγές στην λειτουργία παραγωγής της επιχείρησης.

Η έννοια του «πόσο νέο» προϊόν, που σε κάποιο βαθμό και για τις ανάγκες της δεδομένης μελέτης εξαντλήθηκε παραπάνω, συμπληρώνεται από την ανάλυση της έννοιας «ποιος αντιλαμβάνεται το προϊόν αυτό ως 'νέο'». Πάνω σε αυτό το

θέμα, αναφέρεται ότι σχετικές έρευνες έχουν υποδείξει πως αρμόδιο για να δώσει απάντηση είναι το περιβάλλον – ο χώρος γενικά της αγοράς, συμπεριλαμβανόμενης και της εν λόγω επιχείρησης που παράγει το νέο προϊόν – μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η καινοτομία. Με άλλα λόγια, προκειμένου να γίνει κατανοητή η φύση της καινοτομίας, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η μονάδα που αφομοιώνει την εν λόγω καινοτομία. Σχετικά με το θέμα αυτό, τόσο ο Cooper (1993), όσο και οι Kotabe και Swan (1995), υποστηρίζουν πως η καινοτομία μπορεί να εξεταστεί από δύο οπτικές γωνίες. Τόσο από την πλευρά της «νεότητας» του προϊόντος για την επιχείρηση αυτή καθαυτή που το δημιουργεί (the firm-based framework), όσο και από την πλευρά της «νεότητας» του προϊόντος για όλον τον κλάδο (the newness to the market framework).

Για τις ανάγκες της δεδομένης μελέτης χρησιμοποιείται ως βάση η έννοια της μη ριζοσπαστικής καινοτομίας για την Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος (Α.Ν.Π.), όπως αυτή προωθείται από τους Johannessen et al. (2001) και συγκεκριμένα αναφέρει πως Α.Ν.Π είναι «η διαδικασία εκείνη, σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, η οποία κατορθώνει να δημιουργήσει ένα προϊόν καινούριο για την εν λόγω επιχείρηση, το οποίο όμως μπορεί να έχει χρησιμοποιηθεί από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου». Το γεγονός ότι δεν επιλέγεται η έννοια της ριζοσπαστικής καινοτομίας για την πορεία της μελέτης οφείλεται στο αυστηρά χαμηλό ποσοστό ελληνικών επιχειρήσεων που αναπτύσσουν προϊόντα τα οποία να θεωρούνται πρωτοπόρα, χωρίς υποκατάστατα άμεσα, στον κλάδο δραστηριοποίησής τους. Συνεπώς, θα παρουσιάζονταν μεγάλη δυσκολία στην συλλογή επαρκών δεδομένων – λόγω αδυναμίας εξεύρεσης ενός ικανά αντιπροσωπευτικού δείγματος ριζοσπαστικά καινοτόμων εταιριών – στην

προσπάθεια να αναλυθούν τα βασικά ερωτήματα που πραγματεύεται η εν λόγω μελέτη και να έβρισκαν στήριξη τα όποια αποτελέσματα.

2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Από τα μέσα της δεκαετίας του '50 ένας πολύ μεγάλος αριθμός ερευνών έχει δημοσιευτεί και αναφέρεται στους παράγοντες επιτυχίας ή/ και αποτυχίας των νέων προϊόντων στην αγορά, όπως προκύπτουν με την εκάστοτε διαδικασία Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος των εταιριών. Πάρα πολλές μελέτες έχουν διενεργηθεί σε διάφορες βιομηχανικές επιχειρήσεις, σε όλα τα μήκη και πλάτη της υφηλίου και ακολουθώντας ποικίλες μεθόδους προσέγγισης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων, με απώτερο σκοπό την διαπίστωση των στοιχείων εκείνων που μπορούν να προσφέρουν στις επιχειρήσεις που τα συγκεντρώνουν την αδιαφιλονίκητη επιτυχία του νέου προϊόντος ή, αντίθετα, την τελική του αποτυχία κατά την είσοδό του στην αγορά.

Παρά το γεγονός ότι οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί υποδεικνύουν μία σταθερή και συγκεκριμένη λίστα από παράγοντες που θα μπορούσαν στην εφαρμογή τους να οδηγήσουν το νέο προϊόν της επιχείρησης σε επιτυχία, ωστόσο ελάχιστες επιχειρήσεις θέτουν σε εφαρμογή τους εν λόγω αναγνωρισμένους παράγοντες επιτυχίας. Αυτό προκύπτει και από σύγχρονες μελέτες που πιστοποιούν την επιμονή στα ίδια λάθη από πλευράς των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν επιτυχημένα προϊόντα κατά τα τελευταία 30 χρόνια. Ο Cooper (1999), συγκεκριμένα, υπογραμμίζει βασικούς λόγους για τους οποίους οι υπεύθυνοι (managers) των επιχειρήσεων

δεν δίνουν προσοχή στις καθοριστικές για την επιτυχία συμβουλές που παρέχουν οι ειδικοί ερευνητές, ενώ παράλληλα αναφέρει και λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να εφαρμόσουν τους παράγοντες επιτυχίας εν τέλει.

Μία πολύ πρόσφατη έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Ιταλία από τους Cristiano Ciarpei και Christian Simoni (2005), με σκοπό να προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας στην διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος (Α.Ν.Π.) των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο παραγωγής αθλητικών παπουτσιών. Χρησιμοποιώντας μία σειρά από στατιστικούς ελέγχους, κατέληξαν στους ακόλουθους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία ενός νέου προϊόντος:

- Η εκτεταμένη συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης (cross-company cooperation)
- Ο προσανατολισμός της διαδικασίας Α.Ν.Π. στις ανάγκες του πελάτη (customer-oriented new product development)
- Η χρήση προηγμένου συστήματος ανάλυσης πληροφοριών για την ανάπτυξη νέων προϊόντων

Σύμφωνα με τους Montoya-Weiss και Calantone (1994), οι εμπειρικές μελέτες που ασχολούνται με τους καθοριστικούς παράγοντες για την απόδοση ενός νέου προϊόντος, μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- μελέτες που αναγνωρίζουν τους παράγοντες που οδηγούν σε επιτυχία τα νέα προϊόντα, τα οποία πρόκειται να λανσαριστούν στην αγορά
- μελέτες που αναγνωρίζουν τους παράγοντες που οδηγούν σε αποτυχία τα νέα προϊόντα επιχειρήσεων

- μελέτες που προβαίνουν σε διαχωρισμό και αναγνώριση των επιτυχημένων από τα τελικώς αποτυχημένα νέα προϊόντα.

Τα τελευταία χρόνια δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα από πλευράς των ερευνητών – όσον αφορά τις μελέτες τους – στην τρίτη προαναφερθείσα κατηγορία, η οποία αναφέρεται στην αναγνώριση και διαχωρισμό των νέων προϊόντων που σημειώνουν επιτυχία από εκείνα που τυγχάνουν αποτυχίας στην αγορά. Βέβαια, οι μελέτες και στις τρεις αυτές κατηγορίες δίνουν στους ερευνητές την δυνατότητα να προτείνουν τρόπους ώστε να βελτιωθούν οι πιθανότητες επιτυχίας ή να μειωθούν οι αντίστοιχες πιθανότητες αποτυχίας ενός νέου προϊόντος. Οι προτάσεις αυτές δίνονται υπό την μορφή λίστας από παράγοντες – κλειδιά για επιτυχία, και σε αρκετές περιπτώσεις κατά σειρά προτεραιότητας, ενώ παρά την διαφορετικότητα τόσο στον σχεδιασμό, τις μεθόδους και την λειτουργικότητα, αρκετοί θεωρητικοί διακρίνουν μεγάλη ομοιότητα στα ευρήματα των διαφόρων μελετών (Balachandra R., 2000; Barclay et al., 2000; Brown and Eisenhart, 1995; Barclay, 1992; Cooper and Kleinschmidt, 1987; Craig and Hart, 1992; Bstieler and Gross, 2003; Harmsen, 1992; Montoya-Weiss and Calantone, 1994; Rothwell, 1997; Schewe, 1991; Cooper R.G., 2000). Σύμφωνα με τους Craig and Hart (1992), αλλά και τους Barclay et al. (2000), μία εξήγηση για αυτήν την ομοιότητα αναφέρει πως οι διάφορες μελέτες τείνουν να βασίζονται σε παράγοντες που έχουν ήδη αναγνωρισθεί από προηγούμενες μελέτες, συνεπώς οι ίδιες μεταβλητές ερευνούνται κατ' επανάληψη, με αποτέλεσμα να περιθωριοποιείται η δυνατότητα ανακάλυψης νέων παραγόντων επιτυχίας.

Ορισμένοι ερευνητές κεντρίζουν το ενδιαφέρον της έρευνάς τους στον καθορισμό των ιδιαιτεροτήτων εκείνων που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε επίτευξη των στόχων τους και δη της επιτυχίας των νέων τους προϊόντων (πχ. Harborne and John, 2003) . Οι Leonard-Barton (1992) υποστηρίζουν πως οι επιχειρήσεις ανακτούν σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα όταν λειτουργούν σε πλαίσια καθορισμένα από γνώσεις. Πιο συγκεκριμένα, παρέχουν τέσσερις διαστάσεις της «γνώσης» που χαράζουν την καλή πορεία της επιχείρησης και των προϊόντων της:

1. Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης θα πρέπει να αποκτήσει την τεχνογνωσία (“know-how”) για την ανάπτυξη νέου προϊόντος.
2. Το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να μετουσιώσει την γνώση σε πρακτική αναφορικά με τα τεχνολογικά συστήματα ανάπτυξης νέου προϊόντος.
3. Το σύστημα διαχείρισης θα πρέπει να παράγει και να ελέγχει την γνώση.
4. Ο συγχρωτισμός όλων των παραπάνω διαστάσεων και η τελική κατάληξη σε τρόπο δραστηριοποίησης.

Εν συνεχεία, αναφέρονται έξι ομάδες παραγόντων επιτυχίας από τους Craig και Hart (1992):

1. σωστή διοικητική δραστηριότητα (management)
2. επιλογή κατάλληλης διαδικασίας (process)
3. καλή εσωτερική λειτουργία επιχείρησης (company)
4. κατάλληλο προσωπικό (people)
5. σωστές στρατηγικές κινήσεις (strategy)
6. συνεχής συλλογή γνώσεων (knowledge)

Βάση των ανωτέρω παραγόντων, ένα προϊόν προκειμένου να «βαπτιστεί» ως επιτυχημένο θα πρέπει να συντρέχει τόσο σωστή δραστηριοποίηση της διοίκησης, η υιοθέτηση κατάλληλης διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος, η υγιής εσωτερική λειτουργία και σύμπνοια μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, όσο και η πλαισίωση θέσεων από ικανό εργατικό δυναμικό, η ανάπτυξη και εφαρμογή σωστών στρατηγικών κινήσεων αλλά και η αέναη εισροή γνώσεων στην επιχείρηση.

Επιπλέον, σύμφωνα με μελέτη των Jongbae Kim και David Wilemon (2002) προκύπτει πως ένας πολύ βασικός παράγοντας για την επιτυχία ενός νέου προϊόντος είναι η προσεκτικά και σωστά οργανωμένη πρώτη φάση – στάδια ανάπτυξης του νέου προϊόντος, πριν, δηλαδή, εισαχθεί στην αγορά.

Σύμφωνα με τους Gordon *et al.*(1995) η συνεχής επιτυχημένη Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος (Α.Ν.Π.) βασίζεται τόσο στην αφοσίωση των εργαζομένων μέσα σε μια εταιρεία, που μπορεί να προσπαθήσουν με αφοσίωση για να συνδράμουν προς τον στόχο αυτό, κυρίως, όμως, εξαρτάται από την **επιτυχημένη δημιουργία ενός εταιρικού περιβάλλοντος** που να βοηθά την Α.Ν.Π και που θα συμβάλλει στην σωστή διεκπεραίωση οποιασδήποτε απόφασης λαμβάνεται προς την κατεύθυνση αυτή, όχι μόνο εν μέρει αλλά συνολικά και ποιοτικά. Βέβαια, δεν μπορούν να παρασχεθούν εγγυήσεις ότι σε κάθε περίπτωση σωστής λειτουργίας της επιχείρησης η αγορά θα αποδέχεται συνεχώς τα προϊόντα που αυτή θα προσφέρει, αλλά η πιθανότητα να συμβεί κάτι τέτοιο είναι πολύ μικρή εφόσον υπάρχει σωστή προεργασία, ποιοτική εκτέλεση και συνολική απόδοση εκ μέρους των επιχειρήσεων.

Μία, επίσης, πολύ πρόσφατη μελέτη των Ana Garrido-Rubio και Yolanda Polo-Redondo (2005) αναφέρεται στις τακτικές λήψης αποφάσεων λανσαρίσματος ενός νέου προϊόντος και στον βαθμό που αυτές επηρεάζουν την επιτυχία ή αποτυχία μίας καινοτομίας. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται στην έρευνα αυτή περιγράφουν την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην ισπανική αγορά για τον κλάδο αγρο-τροφίμων. Μετά από σύγκριση με παρόμοιες μελέτες, κατέληξαν οι δύο ερευνητές σε μία σειρά από επισημάνσεις για τους υπεύθυνους του τμήματος Μάρκετινγκ για τα νέα προϊόντα. Συνοπτικά, οι παράγοντες επιτυχίας κατά την είσοδο ενός νέου προϊόντος στην αγορά, είναι οι ακόλουθοι:

- Σωστή επιλογή στρατηγικής
- Εντατική και οργανωμένη διανομή του νέου προϊόντος στην αγορά
- Μεγάλη επένδυση στην προβολή του νέου προϊόντος στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (M.M.E.) συγκριτικά με τους ανταγωνιστές

Η αποτυχία κατά την εισαγωγή του νέου προϊόντος μπορεί να είναι αποτέλεσμα των ακόλουθων παραγόντων:

- Χρήση ανεξάρτητου εμπορικού σήματος (individual brand)
- Πώληση σε τιμές διείσδυσης (penetration prices)
- Χρήση στρατηγικών επιθετικής επικοινωνιακής πολιτικής (push communication strategies)
- Λιγότερες δαπάνες σε σχέση με τους ανταγωνιστές αναφορικά με στρατηγικές επικοινωνιακής πολιτικής

Καθώς εξετάζονται οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, μια σημαντική παρατήρηση που κάνουν τόσο οι Raymond και Ellis (1993) όσο και οι Saban et al., (2000) είναι ότι ενώ αρκετοί από τους παράγοντες αυτούς είναι εσωτερικοί και ελεγχόμενοι από την εταιρεία, κάποιοι είναι εντελώς έξω από κάθε επιρροή της επιχείρησης.

Παράγοντες, οι οποίοι ελέγχονται από την εταιρεία και θεωρούνται υψίστης σημασίας για την παραγωγική διαδικασία είναι η έρευνα που κάνει το τμήμα Μάρκετινγκ, η βελτιστοποίηση των προϊόντων και το ταίριασμα τους με τις ανάγκες του καταναλωτή (fit to consumer needs). Σε αρκετές περιπτώσεις η απόφαση για το λανσάρισμα ή όχι ενός νέου προϊόντος επηρεάζεται από τη έρευνα της αγοράς που διενεργεί το τμήμα Μάρκετινγκ, ανεξάρτητα του ποσοστού επιτυχίας της εν λόγω παραγωγικής διαδικασίας – δηλαδή του «πόσο καλά» κύλησε η παραγωγική διαδικασία (de Brentani, 1989). Θα πρέπει στο σημείο αυτό να επισημανθεί πως σημαντικός παράγοντας για την είσοδο ενός νέου προϊόντος στην αγορά είναι και οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι (Berry and Ogiba, 1992, Cooper and Kleinschmidt, 1988; Samli and Weber, 2000), καθώς και η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση (top management) της εταιρείας (Thorne L.Marie, 2000; Berry and Ogiba, 1992, Cooper and Kleinschmidt, 1987). Πράγματι, η έλλειψη δέσμευσης από την πλευρά της διοίκησης της επιχείρησης και η απουσία των απαραίτητων πόρων θεωρούνται από τους κυριότερους παράγοντες για την αποτυχία του προϊόντος (Berry and Ogiba, 1992; Tennant Geoff, 2002).

Σε πολλές περιπτώσεις λανσάρονται νέα προϊόντα με στόχο να κερδίσουν ή να διατηρήσουν το ενδιαφέρον του καταναλωτή ή ακόμη και ως αντιδραστική ενέργεια σε αντίστοιχες κινήσεις του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με μία έρευνα που έγινε στην Χημική Βιομηχανία βρέθηκε ότι νέα προϊόντα που θεωρήθηκαν «απαραίτητα» από τους καταναλωτές είχαν τελικά μεγάλη επιτυχία. Η ίδια έρευνα έδειξε ότι η τρέχουσα κατάσταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος δεν ήταν ανάμεσα στους κύριους παράγοντες για επιτυχία (Cooper and Kleinschmidt, 1993). Τέτοιοι παράγοντες, που ξεφεύγουν από τα όρια επιρροής της εταιρείας, είναι τόσο οι μεταβαλλόμενες κοινωνικές τάσεις, οι κυβερνητικές παρεμβάσεις και κανονισμοί καθώς και η εύκολη πρόσβαση σε προμήθειες. Επιπλέον, η απόφαση μιας εταιρείας να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν θα μπορούσε να βασίζεται σε μια ευκαιρία να κεφαλαιοποιήσει σε τεχνολογία (Alder *et al.*, 1989), ανεξάρτητα από το αν η νέα αυτή τεχνολογία είναι εσωτερική ή εξωτερική της επιχείρησης.

Οι Syamil Ahmad *et al.* (2004) χαρακτηρίζουν επιτυχημένη την διαχείριση έργου ανάπτυξης (successful project management) όταν προβλήματα κατά την διάρκεια Α.Ν.Π. προλαμβάνονται και δεν αντιμετωπίζονται κατόπιν, όταν , δηλαδή, εμφανιστούν. Η πρόληψη λειτουργεί θετικά στην τελική επιτυχία ενός νέου προϊόντος, γι' αυτό και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του κάθε σταδίου της Α.Ν.Π. είναι απαραίτητη αφού συμβάλλει στην επίλυση προβλημάτων ποιότητας, χρόνου ή παραγωγικότητας ενός έργου ανάπτυξης και, τελικά του προϊόντος.

Μετά από μία γενική ανασκόπηση στην βιβλιογραφία που αναφέρεται στις επιτυχημένες διαδικασίες Α.Ν.Π., συντάσσεται μία μακρά λίστα από παράγοντες επιτυχίας (success factors), οι οποίοι υποδεικνύουν την κατάλληλη πορεία ώστε να ενισχυθεί η πιθανότητα επιτυχίας του νέου προϊόντος, χωρίς όμως να καθορίζουν το πώς θα το καταφέρουν. Το τελικό αποτέλεσμα είναι να παραμένουν στην ουσία τα ποσοστά αποτυχίας τα οποία, σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες, δείχνουν μηδαμινές βελτιώσεις. Σύμφωνα με τους Susan Hart, Nikolaos Tzokas και Michael Saren (European Journal of Innovation Management, 1999, Vol.2), η αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών της αγοράς σε όλη την διαδικασία Α.Ν.Π. μπορεί να ενισχύσει τα ποσοστά επιτυχίας των νέων προϊόντων.

Σύμφωνα με έρευνα του Cooper (1980) σε περίπου 200 νέα προϊόντα για την διαπίστωση των στοιχείων εκείνων που διαχωρίζουν τους «νικητές» από τους «ηττημένους», βρέθηκε πως η έμφαση σε όλη την διαδικασία Α.Ν.Π. είναι σημαντική για την επιτυχία, όπως άλλωστε και η σωστή χρηματοοικονομική διαχείριση. Αναφέρει, χαρακτηριστικά, πως για κάθε 58 νέες ιδέες για Α.Ν.Π., μόνο οι δύο καταφέρνουν να φτάσουν στο στάδιο της εμπορευματοποίησης, ενώ μόνο το ένα τελικά κατορθώνει να αγγίξει την επιτυχία. Επίσης, αναφέρει πως σύμφωνα με εκτιμήσεις τα ποσοστά αποτυχίας ενός νέου προϊόντος κυμαίνονται μεταξύ 30 και 60 τοις εκατό, και πως από τα 100 νέα προϊόντα που δημιουργούνται, το 21.9% αποσύρονται πριν εισαχθούν στην αγορά, το 18.7% αποτελούν εμπορικές αποτυχίες ενώ μόνο το 59.4% αποδεικνύονται επιτυχημένα.

2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ

Στο σημείο αυτό, θα αναφερθούν τα αποτελέσματα ορισμένων εμπειρικών μελετών που διενεργήθηκαν από διάφορους ερευνητές, σε διάφορες εταιρείες στα γεωγραφικά μήκη της υφηλίου, με σκοπό την διαπίστωση της συσχέτισης μεταξύ της επιτυχίας του νέου προϊόντος που προκύπτει από μία διαδικασία Α.Ν.Π. – ή αντίστοιχα της αποτυχίας του – με παράγοντες-κλειδιά που θεωρούνται να επηρεάζουν την πορεία της τύχης ενός νέου προϊόντος.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Long Duy Nguyen, Stephen O Ogunlana και Do Thi Xuan Lan (2004) στο Βιετνάμ και συγκεκριμένα στον κατασκευαστικό κλάδο, περιελάμβανε την ταξινόμηση των παραγόντων επιτυχίας όπως αναφέρθηκαν από 42 επιχειρήσεις του κατασκευαστικού κλάδου και συγκεκριμένα από 109 ερωτώμενα άτομα. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες επιτυχίας ενός νέου προϊόντος που προέκυψαν είναι οι ακόλουθοι:

- Μεγάλες δυνατότητες τόσο χρηματοοικονομικές όσο και αναπτυξιακές από πλευράς της επιχείρησης
- Μεγάλες ικανότητες στην σωστή διαχείριση των πόρων και των ευκαιριών
- Μεγάλη αφοσίωση στην διαδικασία Α.Ν.Π.
- Άριστη επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης

Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για επιτυχημένα προϊόντα ιδιαίτερα σε χώρες με αναπτυσσόμενη οικονομία.

Ο Robert Cooper και ο Elko Kleinschmidt (1993) σε μία έρευνα που διενήργησαν στην Χημική Βιομηχανία σε τέσσερις χώρες (Μεγάλη Βρετανία, Η.Π.Α, Γερμανία, Καναδάς), τόσο στην Βόρεια Αμερική όσο και στην Ευρώπη, και σε συνολικά 103 σημαντικά έργα ανάπτυξης (projects) 21 μεγάλων εταιριών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι περίπου τα δύο τρίτα από τα εν λόγω προγράμματα (projects) πέτυχαν. Στην ίδια έρευνα αναγνωρίστηκαν οι κύριοι παράγοντες – κλειδιά συγκρίνοντας τους «νικητές» με τους «ηττημένους». Ως ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας νέου προϊόντος, σύμφωνα με την έρευνα αυτή, προέκυψε η διαφοροποίηση του προϊόντος (product differentiation) ενώ μέτρια επιρροή είχαν οι συμπράξεις/ συνέργιες (synergies), καθώς και η σειρά εισόδου στην αγορά (innovator vs follower) και το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος ('product life cycle' – P.L.C.). Συγκεκριμένα, προϊόντα που λανσαρίστηκαν κατά την διάρκεια που οι κατηγορίες στις οποίες ανήκαν βρίσκονταν στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής τους (P.L.C.), είχαν ποσοστό αποτυχίας 58 τοις εκατό, ενώ εκείνα που λανσαρίστηκαν όταν οι κατηγορίες τους βρίσκονταν στο στάδιο ανάπτυξης, είχαν επιτυχία της τάξης του 81 τοις εκατό. Σημειώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον το γεγονός ότι σημαντικά στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως η ελκυστικότητα της αγοράς και το ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν επηρέαζαν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία. Η έρευνα έδειξε, επίσης, πως τα έργα ανάπτυξης (projects) ήταν πιο επιτυχημένα όταν χρησιμοποιούνταν οι υπάρχουσες ικανότητες της διοίκησης (management) και της ομάδας πωλήσεων (sales force), καθώς και ενδο-επιχειρησιακή τεχνική υποστήριξη για έρευνα αγορά (market research) και εξυπηρέτηση πελατών (customer service).

Μια περιεκτική μελέτη (comprehensive study) διενεργήθηκε, επίσης, από τους Robert Cooper και Elko Kleinschmidt (1986) και αφορά 252 νέα προϊόντα σε 123 επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση είχε υποδείξει ένα σύνολο από 13 δραστηριότητες που διαμόρφωναν έναν γενικό «σκελετό» της διαδικασίας Α.Ν.Π. Από την έρευνα αυτή, η οποία εξέταζε τον βαθμό στον οποίο ο συγκεκριμένος «σκελετός» δραστηριοτήτων ήταν επιτυχημένος και οδηγούσε τελικά σε επιτυχία και τα προϊόντα που δημιουργούνταν βάση αυτού, εξήχθησαν αρκετά αποτελέσματα που αφορούν την ποικιλία από πρακτικές που εφαρμόστηκαν. Εν προκειμένω, προέκυψε πως η παρουσία ορισμένων δραστηριοτήτων δεν μπορούσε να εγγυηθεί την επιτυχημένη πορεία ενός νέου προϊόντος, και πως ορισμένες από αυτές ήταν τόσο αδύναμες ώστε να φέρουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Οι προτάσεις των ερευνητών βάση της εν λόγω μελέτης υπέδειξαν τους ακόλουθους παράγοντες επιτυχίας:

- Ιδιαίτερη έμφαση σε έρευνες αγοράς με υψηλό επαγγελματισμό
- Αρχική διαλογή των κατάλληλων δραστηριοτήτων και σταδίων για την Α.Ν.Π. από την επιχείρηση
- Προκαταρκτική εξέταση και αξιολόγηση της αγοράς
- Συγκριτικό πλεονέκτημα του νέου προϊόντος σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα
- Θέση της στρατηγικής (strategy positioning) πριν ξεκινήσει η δημιουργία του νέου προϊόντος

Συνεπώς, τόσο η διαδικασία δημιουργίας νέου προϊόντος όσο και η οργάνωση και έλεγχος της διαδικασίας αυτής βρέθηκαν να είναι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας, ενώ η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση (top management) βρέθηκε ελάχιστος σημασίας.

Η έρευνα αυτή (Cooper and Kleinschmidt, 1988) συμπληρώθηκε και αναφέρθηκε επίσης και στην επάρκεια και κατανομή – καταμερισμό των πόρων (resource allocation) σε όλη την διαδικασία Α.Ν.Π., παρέχοντας στοιχεία για τον αντίκτυπό τους στην επιτυχία ή αποτυχία των νέων προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή έγινε σε 125 βιομηχανικές επιχειρήσεις στον Καναδά και μελέτησε 123 επιτυχημένα και 80 αποτυχημένα νέα προϊόντα. Στην έρευνα αυτή τέθηκαν δύο υποθέσεις που σχετίζονταν με την απόδοση των νέων προϊόντων:

- ο βαθμός στον οποίο το νέο προϊόν είχε προδιαγραφές για παγκόσμια έναντι μόνο εγχώριας χρήσης
- η επιλογή της αγοράς – στόχου (target market): εγχώρια έναντι παγκόσμιας αγοράς

Αποδείχθηκε, λοιπόν, πως τα προϊόντα εκείνα που ήταν επιτυχημένα, είχαν περισσότερο παγκόσμιο χαρακτήρα όσον αφορά τον σχεδιασμό του προϊόντος και τις ενέργειες του Μάρκετινγκ, ενώ τα προϊόντα εκείνα που είχαν αναπτυχθεί για την παγκόσμια αγορά ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένα κρίνοντας από την μέτρηση της απόδοσής τους. Γενικά, οι επιχειρήσεις που επέλεξαν μία στρατηγική εξαγωγών για τα νέα προϊόντα τους (συγκεκριμένα, μία στρατηγική που στόχευε σε παγκόσμιες αγορές και όχι μόνο σε αγορές όμορων χωρών) και

δημιούργησαν προϊόντα για παγκόσμια διάθεση, είχαν μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας τόσο σε εγχώριο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και ο Paul Oakley (1997), ο οποίος υποστηρίζει πως η επίτευξη σημαντικής εμπορικής επιτυχίας ενός νέου προϊόντος είναι στενά συνδεδεμένη με μία περισσότερο φιλόδοξη και γρήγορη είσοδό του στην παγκόσμια αγορά.

Θα πρέπει, ίσως, να γίνει επισήμανση ενός επίσης σημαντικού συμπεράσματος που εξήχθη από μία από τις πολλές έρευνες των Cooper and Kleinschmidt (1988), το οποίο αναφέρει πως στα έργα ανάπτυξης (projects) που είχαν αποτύχει, μόνο οι μισοί χρηματοοικονομικοί πόροι και το ένα τρίτο των συνολικών εργατωρών είχαν δαπανηθεί στην προκαταρκτική έρευνα αγοράς και στο τομέα της Έρευνας & Ανάπτυξης (Research & Development –R&D), σε σχέση με τα επιτυχημένα προγράμματα (projects).

Ο Cooper (1979) σε μία εμπειρική μελέτη που πραγματοποίησε σε 103 επιχειρήσεις στον Καναδά, αναγνώρισε τρεις παράγοντες – κλειδιά για επιτυχία, μελετώντας 102 νέα βιομηχανικά προϊόντα που συνάντησαν την επιτυχία και 93 που τελικά απέτυχαν. Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

- Το νέο προϊόν πρέπει να έχει μοναδικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά και να υπερέχει γενικά
- Να υπάρχει γνώση της αγοράς (market knowledge)
- Να ακολουθούνται οι διαδικασίες με υψηλό επαγγελματισμό και να υπάρχει συνέργια στην τεχνολογία και στην παραγωγή

Ως βασικοί παράγοντες για την επιτυχία ενός νέου προϊόντος, σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγαν οι Helen Rogers, Pervez Ghauri και Kulwant S. Pawar (2005) για τον κατασκευαστικό κλάδο, παρουσιάζονται οι ακόλουθοι:

- Η εξασφάλιση υψηλής διαφάνειας στην μέτρηση και αξιολόγηση κάθε μεμονωμένου έργου ανάπτυξης (project)
- Η εξασφάλιση υψηλής απόδοσης από την διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος, θέτοντάς την ως προτεραιότητα για την επιχείρηση
- Η προσήλωση στις βασικές, αρχικές διαδικασίες Α.Ν.Π.

Ο Link (1987) έκανε μία έρευνα σε 135 βιομηχανικές εταιρείες στην Αυστραλία και προσπάθησε να αναγνωρίσει τους παράγοντες εκείνους που οδήγησαν σε επιτυχία ή αποτυχία τα νέα βιομηχανικά προϊόντα, συζητώντας με τους Διευθυντές Μάρκετινγκ των συγκεκριμένων εταιρειών. Το αποτέλεσμα της έρευνας αυτής ήταν ο καθορισμός των ακόλουθων σημαντικότερων παραγόντων – κλειδιών για επιτυχία και αντίστοιχα για αποτυχία.

Πιο συγκεκριμένα, οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας (success factors) ήταν οι ακόλουθοι:

- Η σωστή «προσαρμογή» του νέου προϊόντος στις ήδη υπάρχουσες γνώσεις και ικανότητες που είχαν αναπτύξει οι εν προκειμένω επιχειρήσεις στους τομείς του μάρκετινγκ, της τεχνολογίας και της παραγωγής
- Η υψηλή ποιότητα του νέου προϊόντος

Αντίθετα, ως παράγοντες αποτυχίας αποδόθηκαν οι ακόλουθοι:

- Η ύπαρξη ισχυρού ανταγωνιστικού πεδίου
- Η ανεπαρκής έρευνα της αγοράς (poor market research)
- Η μη καινοτομία και πρωτοπορία των νέων προϊόντων

Ο Cooper (1994) χρησιμοποιώντας την εμπειρία που είχε αποκτήσει από την 20ετή έρευνα σε περισσότερες από 350 επιχειρήσεις στην Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη, σε περισσότερα από 1000 έργα ανάπτυξης (projects) νέων προϊόντων, κατά βάση βιομηχανικών, τα οποία εισήχθησαν στην αγορά και των οποίων τα εμπορικά αποτελέσματα είναι γνωστά, κατέληξε στην αναγνώριση οκτώ παραγόντων – κλειδιά για την επιτυχία:

- Αναφορά σε ένα μοναδικό και υπερέχων νέο προϊόν (*product uniqueness and superiority*).
- Εφαρμογή διαδικασίας Α.Ν.Π. οδηγούμενη από την αγορά (*market orientation*) και επικεντρωμένη στις ανάγκες του καταναλωτή.
- Η σωστή αρχική προετοιμασία, ακόμα και από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας Α.Ν.Π.
- Ο ακριβής και χρονικά άμεσος καθορισμός του νέου προϊόντος (*product definition*).
- Ύπαρξη συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των επιμέρους τμημάτων και των λειτουργιών της επιχείρησης.
- Αυστηρή επικέντρωση στο στόχο, συνεχής και με μεγάλη ακρίβεια αξιολόγηση των αναγκών (πάνω στην διαδικασία Α.Ν.Π) και ανάλογος καταμερισμός των πόρων.
- Η ποιότητα εκτέλεσης των βημάτων της διαδικασίας Α.Ν.Π.

- Η τμηματοποίηση ολόκληρης της διαδικασίας Α.Ν.Π., συνεχής έλεγχος και επανασχεδιασμός της με εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών (*best practices*) του κλάδου.

Ο Hopkins (1980) διενήργησε έρευνα στις Η.Π.Α, σε 91 βιομηχανικές εταιρείες και 57 εταιρείες που παράγουν καταναλωτικά αγαθά, και κατέληξε στην αναγνώριση τριών κυριότερων παραγόντων **αποτυχίας** των νέων προϊόντων:

- Η ελλιπής ή ανεπαρκής έρευνα αγοράς
- Προβλήματα τεχνικής φύσεως της επιχείρησης
- Ακατάλληλος χρονικός προγραμματισμός (timing), τόσο για την ανάπτυξη του δεδομένου προϊόντος, όσο και της εισόδου του στην αγορά

Προκειμένου να τύχουν επιτυχημένων νέων προϊόντων οι επιχειρήσεις αυτές, θα έπρεπε να καταπολεμήσουν τις αιτίες που τους οδήγησαν στην αποτυχία, να ανασχεδιάσουν τις διαδικασίες τους σχετικά με την Α.Ν.Π. και να θέσουν πεδία ευθύνης για την διαδικασία αυτή.

Η μελέτη που πραγματοποίησαν οι Berry και Ogiba (1992) αφορούσε στοιχεία από 112 εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 83 τοις εκατό των προϊόντων που λανσάρισαν δεν κατάφεραν να πετύχουν στην αγορά. Δύο παράγοντες αναδείχθηκαν ως οι υπεύθυνοι για την συγκεκριμένη αποτυχία των νέων αυτών προϊόντων:

- Η έλλειψη σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης

- Η ανεπαρκής υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση (top management) της εταιρείας.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε πως η γρήγορη είσοδος των νέων προϊόντων στην αγορά, χωρίς τις κατάλληλες προϋποθέσεις, συνέτεινε στην αποτυχία σε ποσοστό 20 τοις εκατό επί των προς παρατήρηση εταιρειών, θέτοντας τον χρόνο και δη τον κακό χρονικό προγραμματισμό (timing) ως έναν ακόμη παράγοντα αποτυχίας. Η εστίαση στην βραχυπρόθεσμη απόδοση αποδείχτηκε πως δημιούργησε αρκετά προβλήματα στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων.

Οι Raymond και Ellis (1993) πραγματοποίησαν μία μελέτη σε 86 εταιρείες στις Η.Π.Α, οι 33 εκ των οποίων ήταν εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων και αναγνώρισαν τους ακόλουθους παράγοντες για επιτυχία των νέων προϊόντων:

- Η ουσιαστική υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση
- Οι επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι
- Η καλλιέργεια της γνώσης και η εξειδίκευση πάνω στο προϊόν
- Η προσεκτική έρευνα της αγοράς

Σαν ο κυριότερος παράγοντας αποτυχίας παρουσιάστηκε η λανθασμένη και ελλιπής προσαρμογή του νέου προϊόντος στις ανάγκες που επιτάσσει το καταναλωτικό κοινό και η αγορά γενικότερα. Τόσο οι διάφορες προωθητικές ενέργειες όσο και ο έλεγχος ποιότητας χαρακτηρίστηκαν ως μέτριας σημασίας για την επιτυχία, ενώ η καινοτομία σαν ο τελευταίος για την τελική θετική ή αρνητική παρουσία του νέου προϊόντος στον χώρο.

Από τις πιο πρόσφατες έρευνες είναι και αυτή των Bjarne Jensen και Hanne Harmsen (2001). Οι δύο ερευνητές αναφέρουν πως υπάρχει αδιάρρηκτη σχέση μεταξύ της θεωρίας των παραγόντων επιτυχίας ενός νέου προϊόντος και της θεωρίας που αναφέρεται στις θεμελιώδεις ικανότητες των επιχειρήσεων (competence perspectives), αφού και οι δύο θεωρίες υποστηρίζουν πως η επιτυχία των εταιριών οφείλεται σε παράγοντες εσωτερικούς. Μάλιστα, η θεωρία των ικανοτήτων της επιχείρησης επικεντρώνεται κυρίως στους μηχανισμούς και τα στοιχεία εκείνα που οδηγούν σε δράση της εταιρείας, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια επιτυχία. Οι Bjarne Jensen και Hanne Harmsen (2001) χρησιμοποιούν το μοντέλο των Leonard – Barton, το οποίο αναλύθηκε νωρίτερα, και που αναφέρεται στις τέσσερις διαστάσεις της γνώσης, οι οποίες οριοθετούν τις θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας.

Μία ακόμη μελέτη (Nessim Hanna; Douglas J Ayers; Rick E Ridnour; Geoffrey L Gordon, 1995) πάνω σε εταιρείες παραγωγής τόσο καταναλωτικών όσο και επιχειρησιακών προϊόντων (consumer and business products), συγκρίνοντας τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται ως οδηγοί για την διαδικασία Α.Ν.Π. καταλήγει σε αναγνώριση παραγόντων – κλειδιών που επηρεάζουν την επιτυχία ή αποτυχία της διαδικασίας. Τα αποτελέσματα αυτής της εμπειρικής μελέτης αποκαλύπτουν πως:

- Δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη επιτυχημένη συνταγή για την κατασκευή της διαδικασίας
- Η υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση (top management), καθώς και η αφοσίωσή της αποτελούν έναν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας

- Η γνώση των αγορών και των καταναλωτών δίνει αόριστη πρόβλεψη για την επιτυχία της διαδικασίας Α.Ν.Π.

Δεν θα πρέπει να παραληφθεί η αναφορά στην σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων παραγωγής καταναλωτικών αγαθών έναντι των επιχειρήσεων παραγωγής επιχειρηματικών, όπου συναντώνται περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές όσον αφορά τις πρακτικές που ακολουθούνται, καθώς και τους παράγοντες που τελικά επηρεάζουν την επιτυχημένη ή αποτυχημένη πορεία της διαδικασίας Α.Ν.Π., γενικά, και του νέου προϊόντος, ειδικότερα.

Οι Ludwig Bstieler και Charles W Gross (2003) έκαναν μία μελέτη σε 82 προγράμματα - έργα ανάπτυξης (projects) για ανάπτυξη νέων προϊόντων, επιδιώκοντας να ερευνήσουν την επίδραση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος στην δημιουργία αλλά και επιτυχία των καινοτόμων προϊόντων στον βιομηχανικό χώρο. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει άμεση επίδραση μεταξύ της τελικής επιτυχίας και των παραγόντων που αφορούν τις εξωτερικές αγορές, καθώς και των τεχνολογικών παραγόντων. Επιπλέον, η αβεβαιότητα τόσο για τις διάφορες αγορές, όσο και για την τεχνολογία που πρόκειται να χρησιμοποιήσει η εταιρεία ελέγχουν την σχέση μεταξύ της διαδικασίας ανάπτυξης και της επιτυχίας του νέου προϊόντος. Συνεπώς, οι καινοτόμες επιχειρήσεις επωφελούνται όταν προσαρμόζουν τις διάφορες διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων σε διαφορετικές περιβαλλοντικές συνθήκες και σε ποικίλα επίπεδα αβεβαιότητας. Το κύριο συμπέρασμα της δεδομένης εμπειρικής μελέτης είναι πως σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας – και επομένως κινδύνου – τόσο της αγοράς όσο και της τεχνολογίας, η σύμπτυξη

της διαδικασίας μπορεί να αυξήσει την χρονική αποδοτικότητα (time efficiency) και την κερδοφορία του προϊόντος (product profitability).

Ο E.J. Kleinschmidt (1994) πραγματοποίησε έρευνα σε δείγμα 154 εταιρειών στον Καναδά, τις Η.Π.Α, την Γερμανία και την Δανία, θέλοντας να συγκρίνει τις πρακτικές για την ανάπτυξη νέου προϊόντος μεταξύ Βόρειας Αμερικής και Ευρώπης και το εάν έχουν κάποια συνεισφορά στην επιτυχία του. Εφάρμοσε ένα θεωρητικό μοντέλο αποτελούμενο από 6 κριτήρια τα οποία πίστευε πως επηρεάζουν το αποτέλεσμα των προσπαθειών της Α.Ν.Π. όσον αφορά την επιτυχία του νέου προϊόντος. Για την συλλογή των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ταχυδρομικής έρευνας με αποστολή ερωτηματολογίου. Ενώ είχε υποτεθεί πως τα προγράμματα ανάπτυξης νέου προϊόντος και τα αποτελέσματά τους δεν παρουσίαζαν διαφορές μεταξύ της Ευρώπης και της Β.Αμερικής, τα ευρήματα της έρευνας, όμως, υπέδειξαν το αντίθετο, ότι δηλαδή υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Γενικά, στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ακολουθούνταν περισσότερο οι πρακτικές που θεωρούνταν «καλές» για την Α.Ν.Π. (best practices) και ήταν περισσότερο θετικές ως προς τα αποτελέσματα της διαδικασίας και του νέου προϊόντος. Οι διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων της Β.Αμερικής και της Ευρώπης στους τρόπους προσέγγισης της διαδικασίας Α.Ν.Π. μπορούν να εξηγηθούν, σε κάποιο βαθμό, και από τις πολιτισμικές και εθνικές συνθήκες που επικρατούν στα μέρη αυτά, τα οποία αναπτύσσουν ιδιαιτερότητες.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως οι δεδομένες φιλότιμες προσπάθειες πάνω σε αρκετές διαδικασίες ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος δεν εξασφαλίζουν την

επιτυχία, η οποία εξαρτάται, εν κατακλείδι, κυρίως από την συνολική επιτυχημένη καλλιέργεια εκ μέρους της επιχείρησης ενός τέτοιου περιβάλλοντος, το οποίο συμβάλλει σε δημιουργία νέου προϊόντος. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εκτελεί σωστά και με επιτυχία όλες τις δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται, παρά να δίνει βαρύτητα μόνο σε ορισμένες, κατά την κρίση της, σημαντικές, οπότε στην περίπτωση αυτή δεν θα υπάρχει εγγύηση για συνεχή αποδοχή από την αγορά των προσφερόμενων προϊόντων της.

2.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Από την βιβλιογραφία που προσεγγίστηκε μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως οι παράγοντες που οδηγούν σε επιτυχημένα νέα προϊόντα συμφωνούν από μελέτη σε μελέτη σε αρκετά σημεία. Με βάση το συμπέρασμα αυτό, και για τους λόγους που θα αναφερθούν παρακάτω, επιλέγεται τελικά η χρήση του μοντέλου των 8 παραγόντων – κλειδιών για επιτυχία ενός νέου προϊόντος του Cooper (1994). Οι λόγοι που συντείνουν στην επιλογή αυτή προκύπτουν από το γεγονός ότι το εν λόγω θεωρητικό μοντέλο είναι το πληρέστερο και αρτιότερο από τα υπόλοιπα που αναφέρθηκαν, περιλαμβάνοντας τον μεγαλύτερο αριθμό παραγόντων (οκτώ στο σύνολο) που καλύπτει όλα τα στάδια και τις πτυχές της διαδικασίας Α.Ν.Π.. Επιπλέον, ο Robert G Cooper έχει πραγματοποιήσει έναν μεγάλο αριθμό ερευνών πάνω στο θέμα της αναγνώρισης παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία νέων προϊόντων, γεγονός που τον καθιστά αρκετά αξιόπιστο, λόγω της μακράς του εμπειρίας στην εν προκειμένω έρευνα. Όσον αφορά, δε, το συγκεκριμένο μοντέλο του, των οκτώ παραγόντων επιτυχίας ενός

νέου προϊόντος, το γεγονός ότι αποτελεί εμπειρικό αποτέλεσμα μίας τεράστιας έρευνας που καλύπτει χρονικά διάστημα είκοσι χρόνων, αλλά και το ότι στηρίζεται σε ένα ιδιαίτερα μεγάλο δείγμα προϊόντων (περισσότερα από 1000) και αριθμού εταιρειών (περισσότερες από 350) σε δύο, μάλιστα, ηπείρους, το καθιστά αξιόπιστο, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, οπότε και ανταγωνιστικό σε σχέση με τα υπόλοιπα μοντέλα παραγόντων επιτυχίας που αναφέρθηκαν. Η αξιοπιστία που αναφέρθηκε προκύπτει τόσο από το αντιπροσωπευτικό δείγμα – μεγάλος αριθμός προϊόντων και επιχειρήσεων και σε ευρύτερη γεωγραφική ζώνη – αλλά και από την διευρυμένη, χρονικά, ολοκλήρωση της εν λόγω έρευνας.

2.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ COOPER (1994)

Προκειμένου να υποστηριχθεί, επιπρόσθετα, η επιλογή του μοντέλου του Cooper (1994) των οκτώ παραγόντων επιτυχίας ενός νέου προϊόντος, θα παρατεθούν ερευνητικές μελέτες και αρθρογραφία που υποστηρίζουν την συγκεκριμένη έρευνα του Cooper (1994) και χρησιμοποιούν στοιχεία και συμπεράσματα από αυτή.

Ξεκινώντας, επισημαίνεται η μελέτη των George M. Chryssochoidis και Veronica Wong (1998), που αναφέρεται στην προώθηση νέων προϊόντων σε διεθνείς αγορές και την επιτυχία αυτών, εν τέλει. Στην μελέτη αυτή, η επιχειρηματολογία που αναπτύσσεται σχετικά με την τελική επιτυχία ενός νέου προϊόντος στην βάση της παγκόσμιας διάθεσής του, στηρίζεται, μεταξύ άλλων, και στα συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας του Cooper (1994).

Η δεύτερη έρευνα, που στην βιβλιογραφία της περιλαμβάνει και την μελέτη του Cooper (1994), και βάση της οποίας αναπτύσσεται και η δεδομένη έρευνα, είναι των Albert Maydeu-Olivares & Nora Lado για λογαριασμό του Πανεπιστημίου Carlos III της Μαδρίτης. Πιο συγκεκριμένα, στην προσπάθεια υποστήριξης του θέματος περί προσανατολισμού στην αγορά (market orientation) και καλής απόδοσης της επιχειρηματικής οικονομικής (business economic performance) γίνονται συχνές αναφορές στο εν προκειμένω άρθρο του Cooper (1994).

Σε συνέχεια, υπάρχει η ερευνητική μελέτη του Dan W. Cumbo II (1999), στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το Virginia Polytechnic Institute and State University, που χρησιμοποιεί ευρήματα της έρευνας του Cooper (1994), όπως επίσης και η έρευνα που πραγματοποιήθηκε με την συμμετοχή ερευνητών από αρκετά ευρωπαϊκά πανεπιστήμια με θέμα «Assessing the Socio-economic Impacts of the Framework Programme (2002). Και στις δύο περιπτώσεις μελετών, είναι εμφανής η επίδραση των παραγόντων επιτυχίας ενός νέου προϊόντος κατά Cooper (1994).

Μία ακόμη πιο πρόσφατη έρευνα, η οποία ασπάζεται τα συμπεράσματα της μελέτης του Cooper (1994), είναι αυτή των Devashish Pujari, Gillian Wright & Ken Peattie (2003) με θέμα «Green and Competitive Influences on environmental New product development performance». Πιο συγκεκριμένα, πιστοποιείται ως βασικός παράγοντας επιτυχίας ενός νέου προϊόντος η σοβαρή προετοιμασία που έχει πραγματοποιηθεί στα πλαίσια της διαδικασίας Α.Ν.Π. Επιπλέον, λαμβάνεται ως δεδομένη η επιτυχία ενός νέου προϊόντος, εφόσον υφίστανται και άλλοι παραδεκτοί παράγοντες επιτυχίας, οι οποίοι αφορούν τόσο

στον σαφή καθορισμό του προϊόντος, την ενδελεχή έρευνα της αγοράς, την επαρκή έρευνα του μάρκετινγκ, όσο και στην διενέργεια πρόβλεψης πωλήσεων. Αυτές οι ενέργειες λειτουργούν ως μέσα για την αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού και ως βασική προϋπόθεση παραγωγής επιτυχημένου προϊόντος (Cooper, 1994).

Εν συνεχεία, σε μελέτη του Mats Engwall (2003) επίσης χρησιμοποιούνται αποτελέσματα της έρευνας του Cooper (1994), όπως και σε μελέτη της Lynne F. Baxter (1999) με θέμα «Bugged: the Software Development Process». Επιπλέον, η έρευνα των Dr. Prisana Suwannaporn και Dr. Mark Speece (2002) με θέμα «Marketing Research and New product Development in Thai Food Processing» δίνει βάση στην ερευνητική εργασία του Cooper (1994) και χρησιμοποιεί, επίσης, ευρήματα και συμπεράσματα της συγκεκριμένης μελέτης.

Συμπερασματικά, είναι εμφανής η επίκαιρη χροιά των αποτελεσμάτων της έρευνας του Cooper (1994) με θέμα «New Products: the Factors that Drive Success», γεγονός που επιβεβαιώνεται σε μεγάλο βαθμό από την χρησιμότητα και την θέση που κατέχουν τα ευρήματα της εν λόγω μελέτης του Robert G. Cooper (1994) στην μετέπειτα ανάπτυξη μελετών, με κεντρική ιδέα την επιτυχία νέων προϊόντων. Συνεπώς, η χρήση του εν λόγω μοντέλου στην δεδομένη έρευνα υποστηρίζεται θεωρητικά από αρκετούς ερευνητές σε θέματα που άπτονται του περιεχομένου που πραγματεύεται ο Cooper στο εν προκειμένω άρθρο του (1994).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Alder, S., Riggs, H.E. and Wheelwright, S.C. (1989), "Product Development Know-How: Trading Tactics for Strategy", Sloan Management Review, Fall, pp. 7-17.
2. Balachandra R., (2000), "An expert system for new product development projects", Industrial Management & Data Systems, Vol. 100, No.7, pp. 317-324.
3. Barclay, I. (1992), "The new product development process: past evidence and future practical application, part 1", R&D Management, Vol. 22, No 3, pp. 255-63.
4. Barclay Ian, Dann Zoe, Holroyd Philip, (2000), "New Product Development: A Practical Workbook for Improving Performance", CRC Press.
5. Baxter, F.Lynne, (1999), "Bugged: the Software Development Process", School of Management, Heriot-Watt University, Paper presented at the 1st Critical Management Conference, Manchester.
6. Berry, J. and Ogiba, E.F. (1992), "It's your Boss", Brandweek, Vol. 33, 19 October, pp. 16-25.
7. Brown, S. and Eisenhardt, K.M. (1995), "Product development: past research, present findings and future directions", Academy of Management Review, Vol 20, No 2, pp. 343-78.
8. Bstieler Ludwig, Gross W. Charles, (2003), "Measuring the effect of environmental uncertainty on process activities, project team characteristics, and new product success", The Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 18, No.2, pp. 146-161.
9. Chrysochoidis M. George, Wong Veronica, (1998), "Rolling Out New Products Across Country Markets: An Empirical Study of Causes of Delays", Journal of Product Innovation Management ,Vol 15, pp 16-41.
10. Ciappei Cristiano, Simoni Christian, (2005), "Drivers of new product success in the Italian sport shoe cluster of Montebelluna", Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 9 No. 1, pp. 20-42.
11. Cooper, R.G. (1979), "The dimensions of industrial new product success and failure", Journal of Marketing, Vol 43, Summer, pp. 93-103.
12. Cooper, R.G. (1993), "Winning new products: accelerating the process from idea to launch", Addison – Wesley, Reading, MA.

13. Cooper, R.G. (1994), "New products: the factors that drive success", International Marketing Review, Vol. 11, No 1, pp. 60-76.
14. Cooper, R.G. (1999), "From experience. The ivisible success factors in product innovation", Journal of Product Innovation Management, Vol 16, pp115-33.
15. Cooper R.G., (2000), "Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products", Perseus Books Group.
16. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1986), "An investigation into the new product process: Steps, deficiencies and impact", Journal of Product Innovation Management, Vol 3, pp71-85.
17. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1987), "New products: what separates winners from losers?", Journal of Product Innovation Management, Vol 4, No 3, pp169-84.
18. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1988), "Resource allocation in the New Products Process", Industrial Marketing Management, Vol. 17, pp. 249-62.
19. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1993a), "Major New Products: What distinguishes the winners in the Chemical industry!", Journal of Product Innovation Management, Vol 10, March, pp 90-111.
20. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J.(1993b), "New Product Success in the chemical industry", Industrial Marketing Management, Vol. 22, No. 2, pp. 85-99.
21. Craig, A. and Hart, S. (1992), "Where to now in new product development research?", European Journal of Marketing, Vol 26, pp. 1-46.
22. Cumbo II W.Dan, (2001), "Adoption of Scanning Technology in the Secondary Wood Products Industry", Masters Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University for the degree of Masters of Science in Wood Service and Forest Products.
23. Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators", Journal of Management Academy, Vol. 34, pp. 555-90.
24. D' Aveni, R. (1994), "Hypercompetition: the dynamics of strategy maneuvering", Basic Books, New York, N.Y.
25. Drazin, R. and Schoonhoven, C.B. (1996), "Community, population and organization effects on innovation: a multilevel perspective", Academy of management Journal, Vol. 39, No 5, pp 1065 – 83.

26. Drucker, P.F. (1985), "Innovation and entrepreneurship: practice and principles", Harperbusiness, New York, N.Y.
27. Engwall Mats, (2003), "No project is an island: Linking Projects to History and Context", Stockholm School of Economics and Umea School of Business and Economics.
28. European Commission (1995), Green Paper on Innovation, Brussels, p.5.
29. Garrido-Rubio Ana, Polo-Redondo Yolanda, (2005), "Tactical launch decisions: influence on innovation success/failure", Journal of Product and Brand Management, Vol. 14, No. 1, pp. 29-38.
30. Gersick, C.J. (1991), "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm", Academy of Management Review, Vol.16, No.1, pp. 10-36.
31. Gordon, G.L., Ayers, D.J., Hanna, N., Ridnour, R.E. (1995), "The Product Development process: three misconceptions which can derail even the "best-laid" plans", The Journal of Product and Brand Management, Vol 4, No1, pp 7-17.
32. Hage, J.,(1980), "Theories of Organizations", New York: Wiley.
33. Harborne Paul, Johne Axel, (2003), "Creating a project climate for successful product innovation", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No.2, pp.118-132.
34. Harmsen, H. (1992), "Determinants for product innovation success", MAPP Working Paper No5., The Aarhus School of Business.
35. Hart Susan, Tzokas Nikolaos, Saren Michael, (1999), "The effectiveness of Market information in enhancing new product success rates", European Journal of Innovation Management, Vol. 2, No.1, pp. 20-35.
36. Hopkins, D.S. (1980), "New-product winners and losers", The Conference Board, New York, NY.
37. Jacobson, R. (1992), "The Austrian school of strategy", Academy of Management Review, Vol.17, No.4, pp. 782 – 807.
38. Jensen, B. and Harmsen, H. (2001), "Implementation of success factors in new product development – the missing links?", European Journal of Innovation Management, Vol. 4, No 1, pp. 37-52.
39. Johannessen, J.A., Olsen, B. and Lumpkin, G.T. (2001), "Innovation as newness: what is new, how new and new to whom?", European Journal of Innovation Management, Vol. 4, No 1, pp. 20-31.

40. Kanter, R.M. (1985), "Supporting Innovation and venture development in established companies", Journal of Business Venturing, Vol. 1, pp 47– 60.
41. Kim Jongbae, Wilemon David, (2002), "Strategic issues in managing innovation's fuzzy front-end", European Journal of Innovation Management, Vol. 5, No. 1, pp. 27-39.
42. Kotabe, M., and Swan, K.S. (1995), "The role of strategic alliances in high technology new product development", Journal of Strategic Management, Vol. 16, No. 8, pp. 621 – 36.
43. Link, L. (1987), "Keys to new product success and failure", Industrial Marketing Management, Vol 16, pp. 109-18.
44. Mayden-Olivares Albert, Lado Nora, (1999), "Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediation Model", Business Economics Series 98-59 (09) Working Paper, Universidad Carlos III de Madrid.
45. Leonard-Barton, D., (1992), "The Factory as a Learning Laboratory", Sloan Management Review, Vol. 34, No.1, pp. 23-38.
46. Lord Michael, DeBethizy Donald, Wager Jeffrey, (2005), "Innovation that Fits: Moving Beyond the Fads to Choose the RIGHT Innovation Strategy for Your Business", Prentice Hall.
47. Montoya-Weiss, M. and Calantone, R. (1994), "Determinants of new products performance", Journal of Product Innovation Management, Vol. 11, pp. 397-417.
48. Nguyen Duy Long, Ogunlana O Stephen, Lan Thi Xuan Do, (2004), "A study on project success factors in large construction projects in Vietnam", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 11, No. 6, pp. 404-413.
49. Nohria, N. and Gulati, R. (1996), "Is slack good or bad for innovation?", Journal of Management Academy, Vol. 39, No 5, pp. 1245-64.
50. Nonaka, I. And Takeuchi, H. (1995), "The Knowledge Creating Company", Oxford University Press, Oxford.
51. Oakley Paul, (1997), "High-tech NPD success through faster overseas launch", Journal of Product and Brand Management, Vol. 6, No.4, pp. 260-274.
52. Pujari D. et al., (2003), "Green and competitive Influences on environmental new product development performance", Journal of Business Research, Elsevier Science INC, Vol 56, pp.657-671.

53. Rainey David, (2005), "Product Innovation: Leading Change through Integrated Product Development", Cambridge University Press.
54. Raymond, M.A., Ellis, B. (1993), "Customers, management, and resources: Keys to new consumer product and service success", The Journal of Product and Brand Management, Vol 1, Fall, pp 33-43.
55. Riyad Eid, Myfanwy Trueman, (2004), "Factors affecting the success of business-to-business international Internet Marketing (B-to-B IM): an empirical study of UK companies", Industrial Management and Data Systems, Vol.104, No 1, pp 16-30.
56. Rogers Helen, Ghauri Pervez, Pawar S. Kulwant, (2005), "Measuring international NPD projects: an evaluation process", The Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 20, No. 2, pp. 79-87.
57. Rothwell, R. (1977), "The characteristics of successful innovators and technically progressive firms", R&D Management, Vol 7, No 3, pp. 191-206.
58. Saban Kinneth, Lanasa John, Lackman Conway, Peace Graham, (2000), "Organizational Learning: a critical component to new product development", Journal of Product and Brand Management, Vol. 9, No.2, pp. 99-119.
59. Salarou Helen, (2004), "The concept of innovativeness: should we need to focus", European Journal of Innovation Management, Vol. 7, No.1, pp.33-44.
60. Samli Coskun, Weber E. Julie Ann, (2000), "A theory of successful product breakthrough management: learning from success", Vol. 9, No.1, pp. 35-55.
61. Schewe, G. (1991), "Key success factors of successful innovation management", Working Paper No. 274, Institute for Business Administration, University of Kiel.
62. Schneider Joan, Yocum Jeanne, (2004), "New Product Launch: 10 Proven Strategies", Stagnito Communications.
63. Shepherd Charles, Ahmed K. Pervaiz, (2000), "From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage", European Journal of Innovation Management, Vol.3, No.2, pp. 100-106.
64. Suomala Petri, Jokioinen Ilkka, (2003), "The patterns of success in product development: a case study", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No.4, pp. 213-227.

65. Suwannaporn Prisana, Speece Mark, (2002), "Marketing Research and New product Development in Thai Food Processing", Department of Food Science and Technology Faculty of Agro-Industry, Asian Institute of Technology.
66. Syamil Ahmad, Doll J. William, Apigian H. Charles, (2004), "Process performance in product development: measures and impacts", European Journal of Innovation Management, Vol.7, No. 3, pp. 205-217.
67. Tennant Geoff, (2002), "Design for Six Sigma: Launching New Products and Services without Failure", The TQM Magazine, Vol.14, No.4, pp. 264-265.
68. Thorne L.Marie, (2000), "Interpreting corporate transformation through failure", Management Decision, Vol. 38, No.5, pp. 305-314.
69. Trott Paul, (2004), "Innovation Management and New Product Development", Financial Times/Prentice Hall.
70. Tushman, M., Romanelli, E., (1985), "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model Of Convergence And Reorientation, in Cummings", Research in organizational behavior, Vol. 7, pp. 171-222.
71. Zhang, Q. and Doll, W. (2001), "The fuzzy front end and the success of new product development: a causal model.", European Journal of Innovation Management, Vol. 4, No. 2, pp. 95-112.
72. Zaltman, G., Duncan, R. and Holbeck, J. (1973), "Innovations and organizations", Wiley, New York, NY, p. 10.
73. Young, J. (1994), "Innovate or die", Forbes, February, Vol. 28, p. 106.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΣΥΝΑΦΩΝ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

3.1 Διοίκηση Διαδικασιών (Operations Management)

Ως διοίκηση διαδικασιών ορίζεται η διοίκηση των απαιτούμενων πόρων για την παραγωγή προϊόντων (ή υπηρεσιών) προς διάθεση από τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση διαδικασιών αναφέρεται στην αγορά πρώτων υλών, επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, καθώς και στην γενικότερη επίβλεψη της διαδικασίας δημιουργίας προϊόντων. Γενικότερα, συσχετίζεται με τις γραμμικές θέσεις (line positions), όπως διευθυντές παραγωγής, διοικητικούς διευθυντές κτλ που φέρουν ευθύνη για την είσοδο των νέων προϊόντων των επιχειρήσεων στην αγορά.

Το αντικείμενο της διοίκησης διαδικασιών μπορεί να καταταχθεί σε τέσσερις βασικές λειτουργίες: επιλογής, σχεδιασμού, αναβάθμισης και παραγωγής-ελέγχου. Αυτές οι λειτουργίες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες ανάλογα με την συχνότητα εμφάνισής τους, δηλαδή σε περιοδική βάση (periodic basis) και σε συνεχή βάση (continual basis). Όσον αφορά τις λειτουργίες επιλογής/διαλογής, σχεδιασμού και αναβάθμισης τείνουν να εμφανίζονται σε περιοδική βάση, ενώ η λειτουργία παραγωγής και ελέγχου σε συνεχή (Heizer Jay, Reuder Barry, 2004).

Διαφοροποίηση και χαμηλό κόστος παραγωγής επιτυγχάνονται εάν ακολουθηθούν οι δέκα αποφάσεις που ορίζει η διοίκηση διαδικασιών (10 OM decisions), οι οποίες υποστηρίζουν τους στόχους και εφαρμόζουν τις στρατηγικές της επιχείρησης:

1. Σχεδιασμός προϊόντων
2. Ποιότητα
3. Σχεδιασμός διαδικασίας και χωρητικότητας
4. Επιλογή τοποθεσίας
5. Σχεδιασμός μορφής προϊόντος
6. Επιλογή προσωπικού και σχεδιασμός έργου
7. Διοίκηση καναλιών διάθεσης προϊόντος
8. Αποθέματα
9. Προγραμματισμός
10. Συντήρηση

3.2 Διοίκηση Έργου Ανάπτυξης (Project Management)

Η αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις βρίσκεται σε κατάσταση συνεχούς αλλαγής. Ακόμα και η τεχνολογία, σε αρκετές περιπτώσεις γίνεται παρωχημένη σε σύντομα χρονικά διαστήματα. Τα προϊόντα έχουν αρκετά περιορισμένο κύκλο ζωής, ενώ οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν την λειτουργία τους μέσα σε ένα μόλις έτος και οι βιομηχανίες συγκροτούνται και ωριμάζουν μέσα σε χρονικό διάστημα μίας δεκαετίας.

Στις συγκεκριμένες συνθήκες που επικρατούν στον επιχειρηματικό χώρο, οι επιχειρήσεις δεν θα μπορούν να ελπίζουν σε μακροβιότητα εάν δεν είναι σε θέση να αντιδράσουν γρήγορα και αποφασιστικά σε επίπεδο αγοράς, τεχνολογίας αλλά και παραγωγικών διαδικασιών. Παρατηρείται, δε, ότι η διοίκηση έργου ανάπτυξης προσφέρει την καλύτερη διαθέσιμη τεχνική για τον σχεδιασμό, λειτουργία και έλεγχο των διαδικασιών της επιχείρησης, δεδομένου του κλίματος της περιορισμένης ζωής των προϊόντων και των ταχύτατων αλλαγών στα πλαίσια της αγοράς. Ο Spierer (1999) αναφέρεται στην σημασία της διοίκησης έργου ανάπτυξης υποστηρίζοντας ότι τα προγράμματα (έργα ανάπτυξης- “projects”) έχουν επεκταθεί, ο ανταγωνισμός έχει μεγαλύτερη ένταση, ενώ το κόστος των κεφαλαίων μεγαλώνει με τον δανεισμό.

Ως «έργο ανάπτυξης» (project) ορίζουμε απλά μία δήλωση (statement) ή πρόταση (proposal) για κάτι που πρόκειται να γίνει. Υπό μία ευρύτερη έννοια, ένα έργο ανάπτυξης (project) θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μία σειρά από συγγενικές εργασίες που συνήθως διευθύνονται με σκοπό την εξαγωγή ενός αποτελέσματος και με απαίτηση σημαντικής χρονικής περιόδου για να ολοκληρωθούν. Η διοίκηση έργου ανάπτυξης μπορεί να προσδιοριστεί ως ο προγραμματισμός, διοίκηση και έλεγχος των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός, υλικά) με βάση τους τεχνικούς, οικονομικούς και χρονικούς περιορισμούς του προγράμματος.

Σε κάθε δεδομένο έργο ανάπτυξης (project) υπάρχουν τρεις παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη: ο χρόνος, το κόστος και οι διαθεσιμότητα των πόρων. Προς την κατεύθυνση αυτή έχουν αναπτυχθεί κριτικές τεχνικές (critical path

techniques) που ασχολούνται με τους ανωτέρω παράγοντες, μεμονωμένα ή σε συνδυασμό. Στα πλαίσια της μελέτης αυτής θα γίνει αναφορά στις τεχνικές εκείνες που εστιάζουν στην χρονικά προγραμματισμένη ολοκλήρωση του έργου ανάπτυξης, που στην περίπτωση της ανάπτυξης νέου προϊόντος έχει σημαντική βαρύτητα για την χρονικά υπολογισμένη παραγωγή και είσοδο του νέου προϊόντος στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει αναφορά περιληπτικά στις δύο πλέον συνηθισμένες τεχνικές PERT και CPM (Perreault, D. William, McCarthy Jr E. Jerome, 2002).

3.2.1 Τεχνική χρονικού προγραμματισμού PERT (program evaluation and review technique)

Η βασική φόρμα για την μέθοδο PERT – όπως και για την μέθοδο CPM που θα αναφέρουμε παρακάτω – εστιάζει στην ανεύρεση του συντομότερου χρονικά μονοπατιού από ενέργειες και αποτελεί την βάση για τον προγραμματισμό και έλεγχο του δεδομένου έργου ανάπτυξης. Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο μεθόδων εντοπίζεται στο γεγονός ότι η μέθοδος PERT επιτρέπει την χρήση πιθανοτήτων στις χρονικές εκτιμήσεις της, ενώ η μέθοδος CPM δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου. Αυτός ο διαχωρισμός αντανακλάται στις περιπτώσεις χρήσης της PERT, δηλαδή όταν πρόκειται για προγραμματισμό αναβαθμισμένων έργων ανάπτυξης που χαρακτηρίζονται από έντονη αβεβαιότητα, ενώ όσον αφορά στην CPM η εφαρμογή της συνίσταται στον προγραμματισμό απλών, συνηθισμένων εργασιών κυρίως της συντήρησης του μηχανολογικού εξοπλισμού.

Τα βασικά βήματα της μεθόδου PERT είναι τα ακόλουθα:

A. Αναγνώριση των δραστηριοτήτων για την υποστήριξη του έργου ανάπτυξης

Θα πρέπει όλες οι δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη του έργου να έχουν καθοριστεί λεπτομερώς ώστε να προκύψει μία λίστα από ενέργειες προς υλοποίηση.

B. Προσδιορισμός της ροής των δραστηριοτήτων και κατασκευή του δικτύου που δείχνει τις προηγούμενες σχέσεις

Αυτό το βήμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό, ακόμα και αν μην έχει τεθεί σε εφαρμογή η μέθοδος, καθώς οδηγεί στον καθορισμό των σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων και τις παρουσιάζει σε οπτική μορφή (visual form). Η δικτύωση PERT θέτει όπου ενέργεια ένα βέλος και όπου γεγονός έναν κόμβο.

Γ. Διενέργεια χρονικών εκτιμήσεων για την κάθε δραστηριότητα

Δ. Υπολογισμός του αναμενόμενου χρόνου για κάθε δραστηριότητα

Ε. Υπολογισμός των διακυμάνσεων για τον χρόνο ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων

ΣΤ. Καθορισμός του κρίσιμου μονοπατιού

Ως κρίσιμο μονοπάτι ορίζεται η μακρύτερη συνέχεια από συνδεδεμένες ενέργειες μέσα στο δίκτυο και καθορίζεται ως το μονοπάτι με το μηδενικό χρόνο επιβράδυνσης.

Ζ. Καθορισμός της πιθανότητας ολοκλήρωσης του έργου ανάπτυξης σε δεδομένο χρόνο

Ένα μοναδικό χαρακτηριστικό της μεθόδου PERT είναι ότι επιτρέπει την αξιολόγηση της επίδρασης της αβεβαιότητας σχετικά με το χρόνο ολοκλήρωσης του έργου.

3.2.2 Τεχνική χρονικού προγραμματισμού CPM (critical path method)

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η βασική διαφορά μεταξύ της μεθόδου CPM και PERT είναι η χρήση της στατιστικής επιστήμης στην δεύτερη. Κατά τα άλλα, εκτός ορισμένων διαφορών στην κατασκευή του δικτύου και στην ορολογία, οι προσεγγίσεις είναι παρόμοιες.

Τα παρακάτω βήματα είναι απαραίτητα προκειμένου να αναπτυχθεί και να επιλυθεί ένα δίκτυο CPM.

A. Αναγνώριση των δραστηριοτήτων για την υποστήριξη του έργου ανάπτυξης

Στην μέθοδο CPM ο όρος «δουλειά» (job) συνήθως αναφέρεται στην δραστηριότητα που πραγματοποιείται, παρά για τον διαχωρισμό ενεργειών και γεγονότων όπως στην μέθοδο PERT.

B. Προσδιορισμός της ροής των δραστηριοτήτων και κατασκευή του δικτύου που δείχνει τις προηγούμενες σχέσεις

Η μέθοδος CPM είναι προσανατολισμένη στις δραστηριότητες (activity-oriented) με βέλη που υποδεικνύουν τα ήδη πραγματοποιηθέντα.

Γ. Διενέργεια χρονικών εκτιμήσεων για την κάθε δραστηριότητα

Δ. Καθορισμός του κρίσιμου μονοπατιού

Όπως και στην μέθοδο PERT, πρόκειται για το μονοπάτι εκείνο που έχει μηδενική χρονική επιβράδυνση στην ολοκλήρωσή του.

3.2.3 Κριτική των μεθόδων CPM και PERT

Πλεονεκτήματα:

1. Ιδιαίτερα χρήσιμες όταν πρόκειται για προγραμματισμό και έλεγχο μεγάλων έργων ανάπτυξης (projects).
2. Απλές στην κατανόησή τους χωρίς να παρουσιάζουν πολυπλοκότητα σε μαθηματικές πράξεις.
3. Οι γραφικές απεικονίσεις των δικτύων συμβάλλουν στην γρήγορη και εύκολη αντίληψη των δραστηριοτήτων μεταξύ των έργων ανάπτυξης.
4. Τόσο το κρίσιμο μονοπάτι όσο και ο χρόνος επιβράδυνσης που λαμβάνεται υπόψη, συμβάλλουν στην στενότερη παρακολούθηση των δραστηριοτήτων εκείνων που χρήζουν περισσότερης προσοχής.
5. Βάση των διαγραμμάτων προκύπτει εύκολα ο αποδέκτης της ευθύνης για τις διάφορες δραστηριότητες του έργου.
6. Έχουν εφαρμογές σε ευρύ φάσμα έργων ανάπτυξης.
7. Αποτελούν χρήσιμες μεθόδους όχι μόνο για προγραμματισμό χρονικού ορίζοντα διεκπεραίωσης έργου, αλλά και για προγραμματισμό κόστους ανάπτυξης.

Περιορισμοί:

1. Οι δραστηριότητες του έργου θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες, ανεξάρτητες και σταθερές ως προς τις μεταξύ τους σχέσεις.
2. Προηγούμενες σχέσεις μεταξύ δραστηριοτήτων θα πρέπει τόσο να καθοριστούν όσο και να τεθούν σε μορφή δικτύου μαζί.
3. Οι χρονικές εκτιμήσεις τείνουν να είναι υποκειμενικές, καθώς και να παραποιούνται από τους διευθύνοντες, στην προσπάθεια να αποφύγουν

τον κίνδυνο να χαρακτηριστούν ως υπερβολικά αισιόδοξες ή, αντίθετα, ως υπερβολικά απαισιόδοξες.

4. Υπάρχει ένας γηγενής κίνδυνος στην υπερβολική προσοχή που δίνεται στο μακρύτερο, ή κρίσιμο, μονοπάτι. Επιπλέον, τα συντομότερα κρίσιμα μονοπάτια θα πρέπει να παρακολουθούνται στενά, επίσης.

3.3 Διοίκηση Νέου Προϊόντος (New Product Development)

Μία αποτελεσματική στρατηγική νέου προϊόντος συνδέει τις αποφάσεις για ανάπτυξη νέου προϊόντος με την ρευστότητα της επιχείρησης, την δυναμική της αγοράς, τον κύκλο ζωής του προϊόντος καθώς και τις ικανότητες της επιχείρησης (Heizer Jay, Reuder Barry, 2004). Πιο συγκεκριμένα, μία επιχείρηση θα πρέπει να έχει ρευστά διαθέσιμα για ανάπτυξη του προϊόντος, να κατανοεί τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην αγορά, αλλά και να διαθέτει τα απαραίτητα στοιχεία όπως ταλέντο - ικανότητες και πόρους.

Η ιδανική διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος δεν εξαρτάται μόνο από την συνολική υποστήριξη από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, αλλά και από την επιτυχή αφομοίωση των δέκα αποφάσεων της διοίκησης διαδικασιών (10 OM decisions), από τον σχεδιασμό του προϊόντος ως την συντήρησή του. Η αναγνώριση προϊόντων που εμφανίζονται να κερδίζουν σε μερίδιο αγοράς, έχουν συγκριτικά ικανοποιητικό κόστος και παρουσιάζονται κερδοφόρα, αλλά στην πραγματικότητα είναι πολύ δύσκολο να παραχθούν, μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία παρά σε επιτυχία (Heizer Jay, Reuder Barry, 2004).

3.3.1 Κύκλος Ζωής Προϊόντος (Product Life Cycle – PLC)

Τα προϊόντα γεννιούνται, συνεπώς όχι μόνο ζουν αλλά κάποια στιγμή πεθαίνουν, εξαιτίας της συνεχούς αλλαγής που χαρακτηρίζει την αγορά. Σαν συνδεδετικό κρίκο με το θέμα της μελέτης θα αναφερθούν στοιχεία που αφορούν την ζωή των προϊόντων. Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να επισημανθούν τα τέσσερα στάδια στα οποία χωρίζεται η ζωή ενός προϊόντος. Αυτά τα στάδια είναι τα ακόλουθα:

- **Εισαγωγή – Γέννηση (Introductory Phase)**

Στην φάση αυτή το νέο προϊόν εισάγεται για πρώτη φορά στην αγορά και μοιάζει με το νεογέννητο μωρό, το οποίο βάλλεται από αρκετές «παιδικές αρρώστιες». Μπορεί να προκύψουν ασυνήθιστα έξοδα όπως για έρευνα αγοράς, ανάπτυξη του προϊόντος, τροποποιήσεις και βελτιώσεις χαρακτηριστικών του και ανάπτυξη των καναλιών διανομής.

- **Ανάπτυξη (Growth Phase)**

Στην φάση αυτή έχει ήδη μορφοποιηθεί το προϊόν και απαιτείται αποτελεσματική πρόβλεψη των χαρακτηριστικών χωρητικότητας (capacity requirements). Μπορεί να χρειαστεί αναπροσαρμογή των μεγεθών παραγωγής εξαιτίας την αύξησης στην ζήτηση του προϊόντος.

- **Ωριμότητα (Maturity Phase)**

Όταν ένα προϊόν εισέλθει στην φάση αυτή, έχουν ήδη αποκρυσταλλωθεί οι ανταγωνιστές στην αγορά. Πολύ μεγάλη αύξηση της παραγωγής, αλλά και προσπάθεια για καινοτόμα διαφοροποίηση μπορεί να χρειαστούν. Έχει ήδη βελτιωθεί ο έλεγχος του κόστους, έχουν μειωθεί οι εναλλακτικές επιλογές, ενώ

μία συρρίκνωση σταδιακή στην γραμμή παραγωγής θα μπορούσε να είναι αποτελεσματική ή απαραίτητη για κερδοφορία και αύξηση του μεριδίου αγοράς.

- **Παρακμή (Decline Phase)**

Η διοίκηση θα πρέπει να είναι σκληρή με εκείνα τα προϊόντα των οποίων ο κύκλος ζωής έχει φτάσει στο τέλος. Τα προϊόντα που πεθαίνουν είναι στην ουσία «φτωχά» προϊόντα στα οποία δεν αξίζει να επενδυθούν πόροι ή δυναμικότητα της επιχείρησης, εκτός αν συμβάλλουν στην φήμη της επιχείρησης ή μπορεί να πουληθούν σε ασυνήθιστα υψηλή τιμή (unusually high contribution). Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση η παραγωγή τους θα πρέπει να τερματίζεται (Perreault, D. William, McCarthy Jr E. Jerome, 2002).

3.4 Διοίκηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής (Strategic Management)

Ως διοίκηση επιχειρησιακής στρατηγικής ορίζεται η επιστήμη που μορφοποιεί, εφαρμόζει και αξιολογεί πολλές λειτουργικές αποφάσεις, ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της (Fred, R. David, 2003, p.5). Όπως προκύπτει από τον ορισμό αυτό, η διοίκηση επιχειρησιακής στρατηγικής επικεντρώνει στην γενικότερη διοίκηση της επιχείρησης, στο μάρκετινγκ, την οικονομική – λογιστική διαχείριση, την παραγωγή, την έρευνα και ανάπτυξη αλλά και τα μηχανογραφημένα πληροφοριακά συστήματα με σκοπό την επιτυχία της επιχείρησης.

Ως στρατηγική (strategy) ορίζουμε το μέσο με το οποίο επιτυγχάνονται μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν διεύρυνση γεωγραφική, διαφοροποίηση, απόκτηση

(acquisition), ανάπτυξη νέου προϊόντος, διείσδυση στην αγορά, ανασύνταξη, από-επένδυση, ρευστοποίηση, σύζευξη επιχειρήσεων (joint ventures) (Fred, R. David, 2003).

Η διαδικασία της διοίκησης στρατηγικής περιλαμβάνει τρία στάδια:

- σχηματισμός της στρατηγικής (strategy formulation)
- εφαρμογή της στρατηγικής (strategy implementation)
- αξιολόγηση της στρατηγικής (strategy evaluation)

3.5 Μάρκετινγκ (Marketing)

Στόχος των περισσότερων επιχειρήσεων έχει αποτελέσει πλέον η προσπάθεια για αύξηση των πωλήσεων (κύκλου εργασιών) αλλά και των κερδών. Σύμφωνα με αυτόν τον στρατηγικό στόχο, η στρατηγική του προϊόντος που μπορεί να ακολουθηθεί, ανάλογα με τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, μπορεί να πάρει τέσσερις μορφές:

1. Διείσδυση αγοράς (Market Penetration).

Στην περίπτωση αυτή επιδιώκεται εμφανώς η αύξηση των πωλήσεων στην δεδομένη αγορά-στόχο με την διοχέτευση των παραχθέντων προϊόντων.

2. Ανάπτυξη αγοράς (Market Development)

Στην περίπτωση αυτή επιδιώκεται η αύξηση των πωλήσεων, διοχετεύοντας το ίδιο προϊόν παράλληλα και σε νέα αγορά-στόχο.

3. Ανάπτυξη προϊόντος (Product Development).

Στην περίπτωση αυτή επιδιώκεται η αύξηση των πωλήσεων με βάση την δεδομένη αγορά-στόχο, παρέχοντας νέα ή βελτιωμένα προϊόντα.

4. Διαφοροποίηση προϊόντος (Product Differentiation).

Στην περίπτωση αυτή επιδιώκεται η αύξηση των πωλήσεων δια της κατακτήσεως νέας αγοράς-στόχου, στην οποία διοχετεύεται νέο προϊόν.

Θα παραθέσουμε ορισμένους βασικούς ορισμούς επιγραμματικά, οι οποίοι εντάσσονται στο επιστημονικό πεδίο του μάρκετινγκ (Marketing), στην προσπάθεια διαλεύκανσης εννοιών που χρησιμοποιούνται στην μελέτη αυτή (Perreault, D. William, McCarthy Jr E. Jerome, 2002).

Αγορά (Market): Μία ομάδα από εν δυνάμει πελάτες με παρόμοιες ανάγκες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν προκειμένου να αγοράσουν διάφορα προϊόντα προς κάλυψη των αναγκών τους.

Αγορά –στόχος (target market): Μία ομογενοποιημένη ομάδα καταναλωτών στην οποία η επιχείρηση επιθυμεί να διοχετεύσει το προϊόν της για κάλυψη των αναγκών τους.

Διοίκηση διαδικασιών Μάρκετινγκ (Marketing management process): Η διαδικασία του (α) σχεδιασμού των ενεργειών μάρκετινγκ, (β) συντονισμού της εφαρμογής του σχεδιασμού και (γ) ελέγχου του σχεδιασμού.

Μίγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix): Οι ελεγχόμενες μεταβλητές τις οποίες οι επιχειρήσεις συνθέτουν προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες μίας ομάδας-στόχου.

Έρευνα Μάρκετινγκ (Marketing Research): Οι διαδικασίες για την ανάπτυξη και ανάλυση νέων πληροφοριών που θα βοηθήσουν τους υπευθύνους να λάβουν αποφάσεις.

Διαδικασία έρευνας Μάρκετινγκ (Marketing research process): Μία επιστημονική εφαρμογή πέντε βημάτων που περιλαμβάνουν τα εξής: (α) προσδιορισμό του προβλήματος (β) ανάλυση της περίπτωσης (γ) συλλογή των συγκεκριμένων για το πρόβλημα δεδομένων (δ) ερμηνεία των δεδομένων και (ε) επίλυση του προβλήματος.

Στρατηγική Μάρκετινγκ (Marketing Strategy): Ο καθορισμός μίας συγκεκριμένης αγοράς-στόχου και η σύνδεσή της με ένα συγκεκριμένο μίγμα μάρκετινγκ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Fred, R. David, (2003), "Strategic Management, Concepts & Cases", 9th ed., Pearson Education Inc, Prentice Hall.
2. Heizer Jay, Reuder Barry, (2004), "Principles of Operations Management", 5th ed., Pearson Education, INC, Uppersaddle River, New Jersey.
3. Perreault, D. William, McCarthy Jr E.Jerome, (2002), "Basic Marketing: A Global Managerial Approach", 14th ed., McGraw-Hill Irwin.
4. Spirer, Kenneth S., (1999), "Securities Law & The Internet: Doing Business in a Rapidly Changing Marketplace at 607", PLI Corp. L. & Prac. Course Handbook No. B-1127.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΣΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΟΥ COOPER

Στο σημείο αυτό θα παρατεθούν αναλυτικά οι οκτώ παράγοντες του μοντέλου Cooper (1994) το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για να στηριχθεί η εν λόγω έρευνα.

- 1. Ο πρώτος παράγοντας επιτυχίας αναφέρεται σε ένα μοναδικό και υπερέχον προϊόν: ένα διαφοροποιημένο προϊόν το οποίο παρέχει μοναδικά οφέλη και υπερέχουσα αξία στον καταναλωτή.**

Πιο συγκεκριμένα, κατά τον Cooper (1994) ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει επτά συστατικά, τα οποία καθιστούν το νέο προϊόν ως υπερέχον:

- i. Μοναδικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά για τον πελάτη – τα οποία δεν παρέχονται από ανταγωνιστικά προϊόντα
(‘unique attributes and characteristics for the customer – not available from competitive products’)
- ii. Θετικό οικονομικό αντίκτυπο από την αγορά του εν λόγω προϊόντος στον πελάτη – καλή, δηλαδή, σχέση τιμής – αξίας (value for money) για τον πελάτη
(‘good value for money for the customer – positive economic impact on the customer’)

- iii. Υπερέχον συγκριτικά με τα ανταγωνιστικά προϊόντα και αναφορικά με την πληρότητα κάλυψης των αναγκών του πελάτη
(*'superior to competing products in terms of meeting customer needs'*)
- iv. Εξαιρετική σχετική ποιότητα προϊόντος – συγκριτικά με τα προϊόντα των ανταγωνιστών
(*'excellent relative product quality – relative to competitors' products, and in terms of how the customer measures quality'*)
- v. Υπερέχοντα χαρακτηριστικά που αφορούν τιμή και παρουσίαση του νέου προϊόντος (σχέση απόδοσης-τιμής), σε σχέση με τα ανταγωνιστικά
(*'superior price/performance characteristics for the customer relative to competitors' products'*)
- vi. Προνόμια, αλλά και χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα οποία καθιστούν εύκολα αντιληπτή από τον πελάτη την χρησιμότητά του
(*'product benefits or attributes easily perceived as being useful by the customer'*)
- vii. Πολύ εμφανή πλεονεκτήματα – εύκολα αναγνωρίσιμα από τον πελάτη
(*'highly visible benefits – very obvious to the customer'*)

Εφόσον ένα προϊόν διαθέτει το σύνολο των παραπάνω πλεονεκτημάτων συγκεντρώνει και μεγάλες πιθανότητες για επιτυχημένη εισαγωγή στην αγορά, θετική υποδοχή από τους πελάτες και, τελικά, επιτυχημένες πωλήσεις. Βέβαια, εκτός των προαναφερθέντων πλεονεκτημάτων κατά Cooper (1994), υπάρχουν και άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην τελική επιτυχία, μετρώντας την και σε όρους πωλήσεων, και τα οποία δεν αφορούν το προϊόν αυτό καθεαυτό. Πρόκειται για μη προϊόντικά πλεονεκτήματα (non-product

advantages) που έχουν όμως σοβαρό αντίκτυπο στην έννοια του «υπερέχοντος» προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, αυτά τα οφέλη μπορούν να αντληθούν από:

- Άρτια οργανωμένο και εξέχον τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και τεχνική υποστήριξη αναφορικά με το νέο προϊόν
- Υψηλό επίπεδο τεχνικής ικανότητας της επιχείρησης για το συγκεκριμένο είδος προϊόντος, όπως το αντιλαμβάνεται βέβαια ο πελάτης
- Ικανότατη και υπερέχουσα ομάδα πωλήσεων (πχ μεγαλύτερο σώμα πωλητών, αρτιότερα καταρτισμένων κτλ)
- Θετική φήμη και εικόνα της επιχείρησης
- Διαθεσιμότητα προϊόντος: γρηγορότερη και περισσότερο αξιόπιστη διανομή του προϊόντος
- Η χρήση μίας ευρύτερα γνωστής ονομασίας (brand name) για το προϊόν

Σύμφωνα με την έρευνα του Cooper (1994), τα επτά συστατικά της επιτυχίας του προϊόντος ως «υπερέχον» είναι πολύ πιο πιθανό να οδηγήσουν ένα νέο προϊόν στην επιτυχία παρά τα μη προϊόντικά πλεονεκτήματα (non-product benefits). Χρησιμοποιώντας, λοιπόν, αυτά τα επτά στοιχεία θα μπορούσε η επιχείρηση να καταρτίσει ένα ερωτηματολόγιο που θα συνέφερε σημαντικά στην επιλογή ενός εν δυνάμει επιτυχημένου νέου προϊόντος, ξεχωρίζοντας ιδέες και προτάσεις για προϊόντα που δεν θα πετύχουν τελικά, από αυτά που συγκεντρώνουν πιθανότητες επιτυχίας (product screening). Εάν οι απαντήσεις

στο ερωτηματολόγιο αυτό σχετικά με ένα έργο ανάπτυξης (project) δεν είναι ικανοποιητικές, τότε η επιχείρηση θα λάβει ένα μήνυμα ότι το συγκεκριμένο έργο ανάπτυξης δεν θα πρέπει να υλοποιηθεί τελικά, διότι τα αναμενόμενα αποτελέσματα δεν προβλέπονται θετικά. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνει άμεσα αντιληπτό πως η υπεροχή του νέου προϊόντος έγκειται σε σημαντικό βαθμό σε πραγματικά πλεονεκτήματα που περιγράφουν το προϊόν, τα οποία το διαφοροποιούν αισθητά από τον ανταγωνισμό και δεν δίνουν στον πελάτη την αίσθηση ότι είναι παρόμοιο με άλλα ('me too' product), καθώς η απλά καλή προσαρμογή του στην αγορά δεν αρκεί (good product/market fit).

Επομένως, αυτά τα στοιχεία του «υπερέχοντος» προϊόντος αποτελούν πρόκληση για την υπεύθυνη ομάδα για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι οι έννοιες της μοναδικότητας και υπεροχής, καθώς και της αξίας και οφέλους, προσδιορίζονται από την οπτική γωνία του πελάτη. Συνεπώς, θα πρέπει να προηγηθεί μία εις βάθος κατανόηση των αναγκών του πελάτη, των επιθυμιών του, των προβλημάτων του, καθώς και των προτιμήσεων και μη. Συνοπτικά :

- Πρέπει να γίνει καθορισμός των αναγκών του πελάτη στο αρχικό στάδιο. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω μίας έρευνας αγοράς (market research), όπου θα αντληθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για την ταυτότητα του πελάτη αναφορικά με τις προτιμήσεις του κτλ.
- Πρέπει να γίνει ανάλυση των ανταγωνιστικών προϊόντων. Αν είναι δυνατή η εύρεση των αδυναμιών των ανταγωνιστών, τότε είναι εφικτή και

η αντιμετώπισή τους προς όφελος της επιχείρησης και του νέου προϊόντος.

- Πρέπει να γίνει έλεγχος και επαλήθευση των υποθέσεων για το νέο προϊόν μέσω ειδικών ελέγχων πριν την δημιουργία του (concept tests), κατά την διάρκεια (γρήγορος έλεγχος πάνω στο πρωτότυπο), αλλά και μετά την δημιουργία του (δοκιμαστικά πελατών-customer trials).

2. Μία ισχυρή προσήλωση στην αγορά – μία διαδικασία Α.Ν.Π. οδηγούμενη από την αγορά και επικεντρωμένη στον πελάτη – είναι απαραίτητη για την επιτυχία.

Είναι σαφές πως, βασικά συστατικά για την επιτυχία του νέου προϊόντος είναι η εις βάθος κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών, του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και της φύσης της αγοράς. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται προσοχή και αφοσίωση στην προώθηση ενεργειών από το τμήμα μάρκετινγκ (Cooper and Kleinschmidt, 1986; 1988; Hopkins, 1980; Zhang and Doll, 2001).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που διενήργησε ο Cooper (1994), υπάρχει μία μεγάλη ανισορροπία μεταξύ της τεχνολογικής προσπάθειας που καταβάλλεται για την υποστήριξη του νέου προϊόντος στην αγορά έναντι των ενεργειών προώθησης και προβολής. Υπάρχουν αριθμητικά δεδομένα που στηρίζουν αυτήν την άποψη, όπως το ότι μόνο το 16% από τις ημέρες εργασίας που καταναλίσκονται στην ανάπτυξη ενός έργου ανάπτυξης (project) αφορούν υποστήριξη ενεργειών μάρκετινγκ (marketing), δηλαδή έρευνα αγοράς, δοκιμές

στους πελάτες, δοκιμαστικά επί των πωλήσεων ακόμα και μετά την είσοδο του νέου προϊόντος στην αγορά. Αξίζει να σημειωθεί πως όταν ακολουθούνταν μία περισσότερο πελατο-κεντρική (customer-oriented) και προσανατολισμένη στην αγορά (market-oriented) προσέγγιση, τότε τα αποτελέσματα ήταν θετικά.

Τεκμαίρεται, λοιπόν, πως ο συνδυασμός μίας βαθιάς κατανόησης της αγοράς, με μία υψηλής ποιότητας εκτέλεση των βασικών βημάτων μάρκετινγκ (marketing), είναι απαραίτητος για την επιτυχή είσοδο του νέου προϊόντος στην αγορά και την καθιέρωσή του.

Για να είναι επιτυχημένη η προσήλωση στην αγορά, θα πρέπει να εμφανίζεται δυναμικά σε κάθε στάδιο την διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος:

- *Γέννηση της ιδέας:* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αφιερώσουν περισσότερους οικονομικούς πόρους σε ενέργειες παραγωγής ιδεών που έχουν προσανατολισμό την αγορά όπου θα προωθηθούν. Πιο συγκεκριμένα, τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι η δημιουργία ομάδων προσήλωσης (focus groups) με πελάτες, έρευνες αγοράς για τον καθορισμό των αναγκών των πελατών, η χρήση της ομάδας πωλήσεων που θα αντλήσει ιδέες από τους πελάτες, καθώς και η ανάπτυξη σχέσεων με βασικούς χρήστες.
- *Ο σχεδιασμός του προϊόντος:* πρόκειται για το στάδιο κατά το οποίο καθορίζονται τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις δημιουργίας του νέου προϊόντος. Συχνά, όταν πραγματοποιείται μία έρευνα αγοράς, ο χρόνος πραγματοποίησης του είναι μεταγενέστερος της επιλογής και συμφωνίας

της τελικής μορφής του νέου προϊόντος, και απλά έρχεται για να βεβαιώσει ότι πράγματι το νέο αυτό προϊόν θα τύχει αποδοχής από την αγορά κατά την είσοδό του σε αυτή. Αυτή η τακτική δεν συνεισφέρει στην σωστή ανάπτυξη του νέου προϊόντος και την επιβίωσή του στην αγορά που θα το συμπεριλάβει, αφού στην περίπτωση που τα αποτελέσματα της ετεροχρονισμένης έρευνας αγοράς είναι αρνητικά, συνήθως αγνοούνται για χάρη ευκολίας και το έργο ανάπτυξης (project) προχωράει προς υλοποίηση πάραυτα.

- Το λάθος είναι εμφανές και ξεκάθαρο: η έρευνα αγοράς θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως βάση για την τελική απόφαση του προϊόντος του οποίου την παραγωγή θα στηρίξει η επιχείρηση και, γι' αυτό, να προηγείται. Η συλλογή πληροφοριών που αναφέρονται σε έρευνες καθορισμού των αναγκών, των επιθυμιών και προτιμήσεων του πελάτη, καθώς και ο καθορισμός των ανταγωνιστικών στρατηγικών, δυνάμεων και αδυναμιών (strength-weakness analysis) προσφέρουν σημαντική βοήθεια στην ομάδα σχεδιασμού πριν την οριστική επιλογή του σχεδιασμού του νέου προϊόντος.
- *Συνεισφορά της τεχνολογίας*: πώς οι τεχνολογικές διεργασίες δίνουν στο νέο προϊόν την τελική του μορφή. Και σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να υπάρχει πληροφόρηση για θέματα μάρκετινγκ (marketing), πάνω στην οποία θα στηριχτεί η τεχνολογία για την αποκρυστάλλωση της τελικής μορφής του νέου προϊόντος. Αυτό σημαίνει ότι μετά την τεχνική ανακάλυψη και καινοτομία, αλλά πριν ολοκληρωθεί η παραγωγή του νέου προϊόντος, παρέχεται μία μοναδική ευκαιρία για έρευνα πάνω στις ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη, πληροφορίες που θα στηρίξουν την

τελική μορφή του νέου προϊόντος, εξασφαλίζοντας την αποδοχή του προϊόντος κατά την είσοδό του στην αγορά σε πολύ μεγάλο βαθμό.

- *Κατά την διάρκεια όλου του έργου ανάπτυξης (project):* η πληροφόρηση που αντλείται από τον πελάτη δεν θα πρέπει να σταματήσει στο στάδιο της ολοκλήρωσης της έρευνας αγοράς πριν την ανάπτυξη του νέου προϊόντος. Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη θα πρέπει να είναι συνεχής. Κάποια αρχικά σχέδια του προϊόντος θα πρέπει να δίνονται στον πελάτη ώστε να συλλέγονται κατόπιν στοιχεία που αφορούν αντιλήψεις και προτάσεις πάνω σε αυτά. Από αυτά διαφαίνεται τόσο η αναμενόμενη αποδοχή του προϊόντος όσο και κάποιες πιθανές διαφοροποιήσεις στον σχεδιασμό, οι οποίες θα βελτιώσουν την ανταπόκριση του πελάτη στην αγορά του εν λόγω προϊόντος.

3. Η καλή προετοιμασία από τα αρχικά στάδια δημιουργίας νέου προϊόντος είναι πολύ σημαντική και συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην τελική επιτυχία ή αποτυχία του έργου ανάπτυξης.

Υπάρχουν παράγοντες – κλειδιά που διαχωρίζουν τις επιτυχημένες από τις αποτυχημένες επιλογές έργων ανάπτυξης (projects) και είναι τα βήματα αυτά που πραγματοποιούνται πριν τον σχεδιασμό και την δημιουργία του νέου προϊόντος. Για παράδειγμα, πρόκειται για την τελική επιλογή και μορφοποίηση του έργου ανάπτυξης, οι έρευνες αγοράς, η αναγνώριση τεχνικής εφικτότητας, καθώς και η κατάρτιση καταλλήλων επιχειρηματικών πλάνων (business cases),

στάδια που εάν παραλειφθούν ή σημειωθούν λάθη κατά την εκτέλεσή τους είναι πιθανό να στοιχίσουν την τελική αποτυχία του έργου ανάπτυξης (project).

Τα αποτελέσματα από την έρευνα του Cooper (1974-1994) έδειξαν τα ακόλουθα:

- Καταρχήν, για τα αρχικά αυτά στάδια που προαναφέρθηκαν δαπανώνται μικρά ποσά αναλογικά με την συνολική διαδικασία Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος (Α.Ν.Π) και πιο συγκεκριμένα, μόνο το 7% περίπου από το σύνολο των εξόδων και μόνο το 16% από τις συνολικές ημέρες εργασίας καταναλίσκονται σε αυτά τα κρίσιμα πρώτα βήματα. Σε πολλά έργα ανάπτυξης έχει παρατηρηθεί πως μία ιδέα για νέο προϊόν οδηγείται άμεσα στην εφαρμογή, χωρίς να έχει προηγηθεί μία ολοκληρωμένη διαδικασία καθορισμού και κριτικής του προγράμματος (project).
- Στα επιτυχημένα προϊόντα είχαν δαπανηθεί 2,1 φορές περισσότερα χρήματα και 1,7 φορές περισσότερες εργατοώρες κατά την φάση πριν την τελική ανάπτυξη της ιδέας του έργου ανάπτυξης, από ό,τι στα προϊόντα που τελικώς απέτυχαν.
- Υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας, διπλάσιο μερίδιο αγοράς καθώς και μεγαλύτερα κέρδη χαρακτηρίζουν τα προϊόντα για τα οποία δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στα πρώτα στάδια ανάπτυξής τους.
- Η καλή προετοιμασία στα αρχικά στάδια ανάπτυξης του νέου προϊόντος επιτρέπει τον διπλασιασμό του επιτυχημένου αποτελέσματος και την βελτίωση των κερδών. Επιπλέον, οδηγεί και στην μείωση του συνολικού χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση του έργου ανάπτυξης (αφού περιορίζονται τα λάθη και ο διπλός έλεγχος), επομένως επιτυγχάνεται η

τήρηση του χρονικού περιορισμού υλοποίησης του έργου ανάπτυξης (project).

Είναι, λοιπόν, εμφανές ότι ένας καλός προγραμματισμός στα πρώιμα στάδια ανάπτυξης του νέου προϊόντος είναι σημαντικός και εξασφαλίζει την ποιότητα υλοποίησης της όλης διαδικασίας. Θα πρέπει να αναφερθεί ο, επίσης, σημαντικός αντίκτυπος που έχει στην μείωση του χρόνου εκτέλεσης του προγράμματος (project), καθώς τα προβλήματα που ανακύπτουν επιλύονται πιο εύκολα και γρήγορα, ενώ τις όποιες αλλαγές τις ενθαρρύνει να εμφανιστούν και να αντιμετωπιστούν στα αρχικά στάδια, και όχι αργότερα όταν θα είναι περισσότερο κοστοβόρες.

4. Ο ακριβής και άμεσος προσδιορισμός του προϊόντος – πριν ξεκινήσει η δημιουργία του – επισφραγίζει την επιτυχία του και συνδράμει στην ολοκλήρωση της διαδικασίας στην προγραμματισμένη ώρα.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες – κλειδιά για την επιτυχία του προϊόντος είναι και ο άμεσος καθορισμός του προϊόντος (πριν, δηλαδή, εισέλθουμε στην φάση της δημιουργίας). Ο Crawford (1984) συνιστά στους διευθυντές (managers) να συμπεριλάβουν και ένα επιπλέον στάδιο, πριν ακριβώς ξεκινήσει η διαδικασία δημιουργίας του νέου προϊόντος, το οποίο θα αφορά τον καθορισμό των απαιτήσεων του προς κατασκευή νέου προϊόντος, καθώς και την συμφωνία όλων των εμπλεκόμενων μερών πάνω σε αυτά τα

χαρακτηριστικά. Με τον τρόπο αυτό δεσμεύονται όλα τα μέρη για την σωστή εκτέλεση των προαποφασισμένων και την τελική επίτευξη του στόχου.

Σύμφωνα με την έρευνα του Cooper (1994), όσα έργα ανάπτυξης (projects) συγκέντρωναν τα παραπάνω στοιχεία κατέληγαν σε επιτυχία, υψηλότερα μερίδια αγοράς και κερδοφορίας, ενώ οι στόχοι που είχαν αρχικά τεθεί από την διοίκηση της εταιρείας, και αφορούσαν τόσο πωλήσεις όσο και κέρδη, επετεύχθησαν σε υψηλό βαθμό.

Ο άμεσος καθορισμός του προϊόντος (product definition) αποτελείται από τέσσερα κυρίως στοιχεία, καθένα από τα οποία συνδέεται στενά με την απόδοση του έργου ανάπτυξης και του προϊόντος, τελικά:

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

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

5. Ο συντονισμός των επιμέρους ομάδων και λειτουργιών της επιχείρησης ωθεί το προϊόν στην γρηγορότερη είσοδό του στην αγορά και αυξάνει τις πιθανότητες για επιτυχία του.

Βάση του εν προκειμένω άρθρου του Robert G. Cooper (1994), έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την επιτυχία νέων προϊόντων έχουν υποδείξει τα εξής: τόσο οι συνεχείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τμημάτων, όπως το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης (R&D) και το τμήμα Μάρκετινγκ (Marketing Department), όσο και η ανταλλαγή απόψεων από βασικές ομάδες εσωτερικά στην επιχείρηση, αλλά και η πληροφόρηση από όλα τα μέρη της επιχείρησης για την πορεία της διαδικασίας Α.Ν.Π. παρέχουν τις προϋποθέσεις για την τελική επιτυχία. Συνεπώς, εφιστάται η προσοχή τόσο στις ομάδες που λειτουργούν εντός της επιχείρησης όσο και στους ηγέτες των ομάδων (team leaders).

Συμπεραίνεται, τελικά, η σημαντικότητα της κατάλληλης διάρθρωσης και της άρτιας λειτουργίας των τμημάτων της επιχείρησης για την επιτυχία τόσο του νέου προϊόντος, αλλά και της αποτελεσματικότητάς της εταιρείας, γενικότερα. Τα επιτυχημένα έργα ανάπτυξης (projects) των νέων προϊόντων χαρακτηρίζονται από μία ισορροπημένη διαδικασία Α.Ν.Π., η οποία αποτελείται

από σημαντικές δραστηριότητες, κατανεμημένες αναλόγως ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, όπως μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής, αγορών και προμηθειών, χρηματοοικονομικών.

Ο Cooper (1994) επισημαίνει πέντε συστατικά του οργανωσιακού/ λειτουργικού σχεδιασμού (organization design), τα οποία συνδέονται άμεσα με τα αποτελέσματα του έργου ανάπτυξης και, τελικώς, βελτιώνουν την απόδοση:

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

Κατά τον Cooper (1994), τα πέντε αυτά στοιχεία – εφόσον συνυπάρχουν – αποτελούν τον ισχυρότερο παράγοντα μείωσης του χρόνου ολοκλήρωσης των διαδικασιών για το λανσάρισμα του νέου προϊόντος στην αγορά, της επίτευξης μεγαλύτερων ποσοστών επιτυχίας και περισσότερων κερδών. Η έλλειψη, δε, των προαναφερθέντων στοιχείων είναι ο βασικός υπαίτιος για καθυστερήσεις στον προγραμματισμένο χρόνο, λάθη στον σχεδιασμό και γενικότερα προβλήματα στην υλοποίηση του έργου.

6. Η εστίαση στις διαδικασίες του έργου ανάπτυξης είναι απαραίτητη για την επιτυχία: η αυστηρή αξιολόγηση κατά την διάρκεια της διαδικασίας δημιουργίας του νέου προϊόντος απαιτείται για την σωστή συνέχεια υλοποίησης του έργου (project).

Σύμφωνα με το άρθρο του Cooper (1994), τα περισσότερα προγράμματα ανάπτυξης νέων προϊόντων υποφέρουν από την έλλειψη οικονομικών πόρων που να τα υποστηρίζουν. Υπάρχει μία πληθώρα από προγράμματα ανάπτυξης (projects) και πολύ περιορισμένος χρόνος, χρήμα και προσωπικό που να τα υποστηρίξει επαρκώς, ώστε να ευδοκιμήσουν όλα. Μία χαρακτηριστική ένδειξη περιορισμένων πόρων αποτελεί και η έλλειψη, ή μικρή παρουσία, χρόνου και πόρων διοχετευόμενων σε κρίσιμες δραστηριότητες όπως πχ σε ενέργειες προώθησης και προβολής γενικά (marketing actions) αλλά και δραστηριοτήτων πριν την τελική δημιουργία και είσοδο του προϊόντος στην αγορά.

Σαν τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος των περιορισμένων πόρων έχει προταθεί από τον Cooper (1994) η προσεκτική επιλογή των έργων ανάπτυξης

(projects) προς υλοποίηση, με την διαδικασία προώθησης ή απόρριψης κάποιων από τα προτεινόμενα, ανάλογα με την αναμενόμενη πιθανότητα επιτυχίας που θα έχουν τα νέα προϊόντα. Αυτό το σημείο είναι και η «αχίλλειος πτέρνα» στο σύνολο των βημάτων ανάπτυξης νέου προϊόντος, όπως υποστηρίζουν οι υπεύθυνοι (managers), αφού σημειώνουν αδυναμία στην αξιόπιστη αξιολόγηση ενός έργου ανάπτυξης. Βέβαια, η επιτυχία των νέων προϊόντων μπορεί να προβλεφθεί σε σημαντικό βαθμό σύμφωνα με τρία συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τείνουν να διαχωρίζουν την επιτυχημένη από την αποτυχημένη πορεία του νέου προϊόντος. Πρόκειται για τρεις παράγοντες επιτυχίας – υπεροχή προϊόντος, συνέργια και ελκυστικότητα αγοράς – ενώ τα στοιχεία εκείνα που τους συνθέτουν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια βαθμολόγησης, για την επιλογή των επικρατέστερων και εν δυνάμει επιτυχημένων έργων ανάπτυξης.

7. Η ποιότητα εκτέλεσης του έργου ανάπτυξης: ο βαθμός σωστής εκτέλεσης των διαφόρων βημάτων και δραστηριοτήτων που συνθέτουν την διαδικασία δημιουργίας νέου προϊόντος κρίνει και την τελική επιτυχία του.

Πολλές μελέτες, σύμφωνα με τον Cooper (1994), έχουν αποδείξει την άρρηκτη σχέση που υπάρχει μεταξύ της σωστής εκτέλεσης των διαφόρων βημάτων της διαδικασίας Α.Ν.Π. και της τελικής επιτυχίας ή αποτυχίας του νέου προϊόντος. Πολλές φορές, μάλιστα, βαθμολογούνται και τα επιμέρους τμήματα της διαδικασίας ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιθανότερη η επιτυχία και να ελαχιστοποιούνται ενδεχόμενα προβλήματα.

8. Η τμηματοποίηση της συνολικής διαδικασίας δημιουργίας νέου προϊόντος συμβάλλει στην αντιμετώπιση ορισμένων αδυναμιών που αφορούν την διαδικασία.

Ο Cooper (1993) προτείνει στις επιχειρήσεις την αναδιοργάνωση (re-engineering) της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να εξεταστεί όλη η διαδικασία από την αρχή, από την σύλληψη της ιδέας μέχρι την τελική είσοδο του νέου προϊόντος στην αγορά, να διαχωριστούν τα ισχυρά από τα αδύναμα σημεία στην όλη διαδικασία και να χρησιμοποιηθούν στην τελική διαμόρφωση της διαδικασίας.

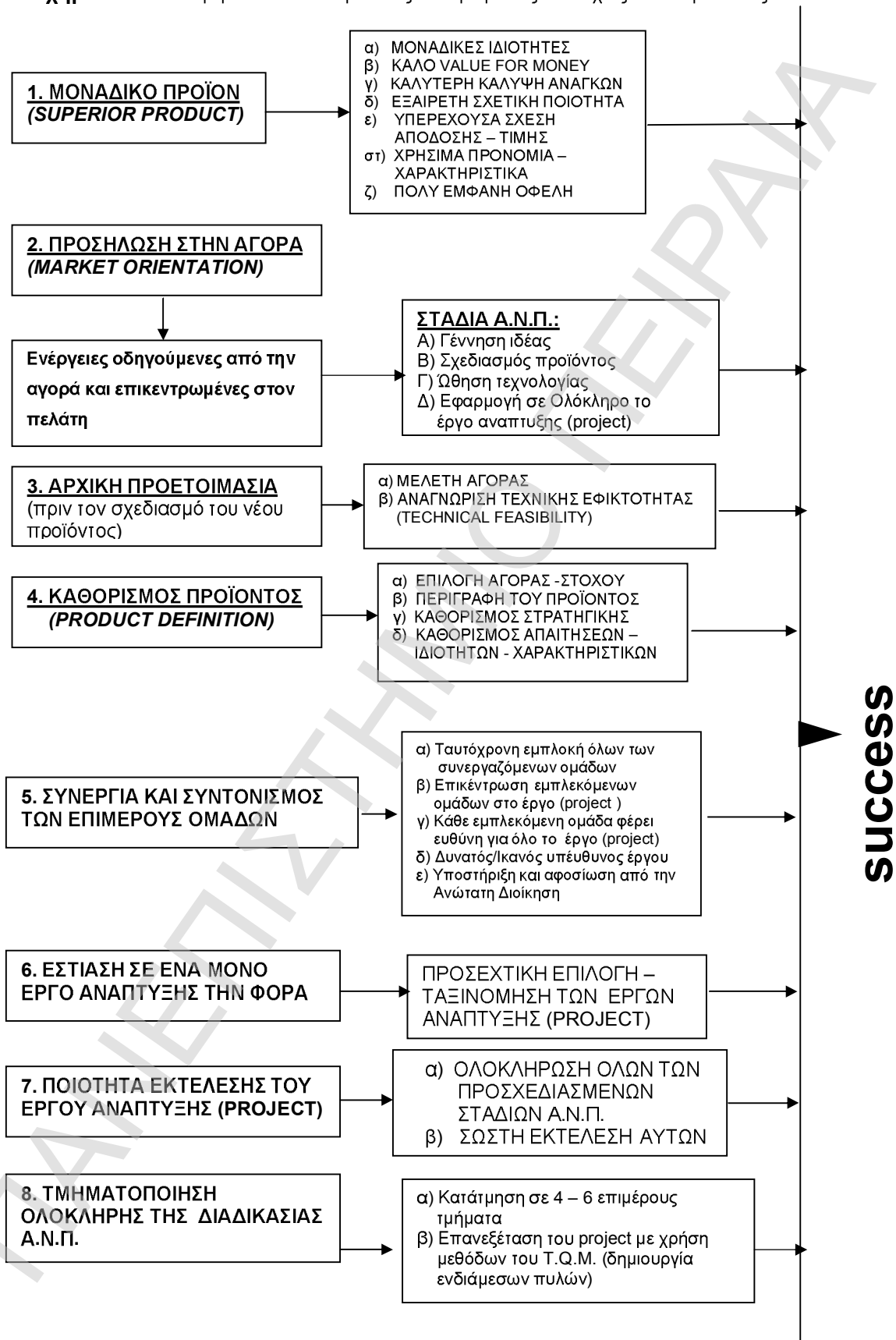
Θα πρέπει να αναφερθεί πως η μεθοδολογία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (T.Q.M.) εφαρμόζεται πάνω στην διαδικασία Α.Ν.Π. χωρίζοντάς την σε τμήματα, περίπου τέσσερα ή έξι στον αριθμό, τα οποία περιλαμβάνουν πολλαπλές, παράλληλες και προκαθορισμένες δραστηριότητες. Έτσι, παρακινούνται οι διάφορες ομάδες που λειτουργούν στην επιχείρηση, και που εργάζονται για τα τμήματα αυτά, να συνεργαστούν και να συγχρονιστούν ώστε να προχωρήσει και να ευοδώσει το έργο ανάπτυξης. Σύμφωνα με μία έρευνα των Cooper and Kleinschmidt (1991) σε ένα μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων, απεδείχθη η θετική συσχέτιση που συνδέει την επιτυχία με την τμηματοποίηση της διαδικασίας.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω δράσεων είναι ένα πολύ σημαντικό συστατικό για μία επιτυχημένη ανάπτυξη νέου προϊόντος (Booz, Allen & Hamilton, 1982; Dooley Kevin, Johnson Dirk, 2001; Herder P.Met al.,2003).

Παρακάτω παρατίθεται το θεωρητικό μοντέλο των οκτώ παραγόντων του Cooper (1994) για την τελική επιτυχία ενός νέου προϊόντος, όπου παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά σημεία της ανάλυσης που προηγήθηκε για το εν λόγω μοντέλο (**Σχήμα 4.1.1** – Θεωρητικό Μοντέλο για τους 8 Παράγοντες Επιτυχίας νέου προϊόντος – “Conceptual model for key success factors in N.P.D.”).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Σχήμα 4.1.1. Θεωρητικό Μοντέλο για τους 8 Παράγοντες Επιτυχίας νέου προϊόντος.



4.2 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εφόσον η θεωρητική στήριξη της εν λόγω μελέτης γίνεται από το μοντέλο των οκτώ παραγόντων επιτυχίας ενός νέου προϊόντος του Cooper (1994) (Cooper's conceptual model), είναι αναγκαία η διατύπωση των υποθέσεων που θα στηρίξουν την συγκεκριμένη έρευνα.

Οι υποθέσεις που θα παρατεθούν εν συνεχεία βασίζονται στους ήδη αναφερθέντες οκτώ παράγοντες επιτυχίας ενός νέου προϊόντος κατά Cooper (1994). Πιο συγκεκριμένα:

ΥΠΟΘΕΣΗ 1^η (H1)

*H1: Η δημιουργία προϊόντος με μοναδικά και υπερέχοντα χαρακτηριστικά (**product uniqueness and superiority**) για τον καταναλωτή, συνδέεται θετικά με την τελική επιτυχία του εν λόγω νέου προϊόντος.*

Η υπόθεση αυτή έχει αναφορές στον πρώτο παράγοντα του μοντέλου Cooper (1994) και συνδέει την τελική επιτυχία του νέου προϊόντος με την αποδοχή του από τον τελικό καταναλωτή σαν αποτέλεσμα, βέβαια, των μοναδικών χαρακτηριστικών και των γενικότερων προνομίων που φέρει το εν λόγω προϊόν. Όταν το προϊόν διακρίνεται από τον καταναλωτή ως υπερέχον (σε όρους τόσο καλής σχέσης τιμής-αξίας – «value for money» – όσο και αξιοπιστίας, ποιότητας, βαθμού κάλυψης των αναγκών, ευχρηστίας) τότε και η επιτυχία του είναι με μεγάλη πιθανότητα δεδομένη. Ο καταναλωτής θα αποζητά την αγορά

του και θα είναι διατεθειμένος να διαθέσει και κάτι περισσότερο προκειμένου να το αποκτήσει.

ΥΠΟΘΕΣΗ 2^η (H2)

*H2: Η προσήλωση της διαδικασίας Α.Ν.Π στην αγορά (**market orientation**) επηρεάζει θετικά την επιτυχία του νέου προϊόντος.*

Βάσει της υπόθεσης αυτής, η οποία προκύπτει από τον δεύτερο παράγοντα επιτυχίας του μοντέλου Cooper (1994), η αποδοχή του νέου προϊόντος από την αγορά εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό και από την επιλογή μίας τέτοιας διαδικασίας Α.Ν.Π. που λαμβάνει υπόψη έρευνες αγοράς (market researches) και αφουγκράζεται τις ανάγκες του πελάτη, πριν, αλλά και κατά την διάρκεια όλων των σταδίων δημιουργίας του προϊόντος. Η αποδοχή του προϊόντος ταυτίζεται και με την επιδιωκόμενη επιτυχία του.

ΥΠΟΘΕΣΗ 3^η (H3)

H3: Η σωστή αρχική προετοιμασία, ακόμα και από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας Α.Ν.Π., σηματοδοτεί την τελική επιτυχία του προϊόντος και είναι θετικά συσχετισμένη με αυτή.

Σύμφωνα με την υπόθεση αυτή τα πρώτα στάδια της διαδικασίας Α.Ν.Π., τα οποία προηγούνται του σχεδιασμού και της δημιουργίας του προϊόντος – μορφοποίηση, έρευνα αγοράς, τεχνική εφικτότητα (technical feasibility), κατάρτιση εμπορικής μελέτης (business case) – στηρίζουν την τελική επιτυχία του. Έχοντας ανιχνεύσει τις ανάγκες της αγοράς, και καταλήγοντας στον

καθορισμό της ιδέας, σχετικά με το νέο προϊόν που θα αναπτυχθεί, εξετάζονται οι δυνατότητες ανάπτυξης του συγκεκριμένου προϊόντος από την επιχείρηση (βάση δεδομένου προσωπικού, τεχνολογίας, τεχνογνωσίας, οικονομικών και άλλων πόρων) και γίνεται πρόβλεψη του κόστους κατασκευής αλλά και των αναμενόμενων πωλήσεων για την εξακρίβωση του συμφέροντος δημιουργίας του. Η σωστή ακολουθία των σταδίων αυτών, καθώς και η άρτια εκτέλεσή τους οδηγεί σε επιτυχία.

ΥΠΟΘΕΣΗ 4^η (H4)

*H4: Ο ακριβής και χρονικά άμεσος καθορισμός του νέου προϊόντος (**product definition**) επηρεάζει θετικά την επιτυχία του.*

Βάσει της υπόθεσης αυτής είναι μεγάλης σημασίας ο έγκαιρος καθορισμός των βασικών χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων του προς δημιουργία προϊόντος, καθώς και η επιλογή της ομάδας ατόμων για τους οποίους προορίζεται κυρίως η κατανάλωση του προϊόντος (target market). Εφόσον υπάρχουν οι σχετικές πληροφορίες πάνω στα στάδια αυτά, τότε στην ουσία γνωρίζουμε με την διενέργεια καταλλήλων ερευνών της αγοράς εάν το προϊόν που προτίθεται η εταιρεία να παράγει τυχάνει της αποδοχής των καταναλωτών και σε τι βαθμό, οπότε και διαμορφώνεται η πλέον καλύτερη στρατηγική θέση της εταιρείας (positioning strategy). Η σωστή αλληλουχία και διεκπεραίωση των παραπάνω σταδίων θα επιφέρει με μεγάλες πιθανότητες και την επιτυχία του προϊόντος.

ΥΠΟΘΕΣΗ 5^η (H5)

H5: Ο συντονισμός και η συνεργασία των επιμέρους τμημάτων και των λειτουργιών της επιχείρησης είναι θετικά συνυφασμένα με την επιτυχία του νέου προϊόντος.

Σύμφωνα με την υπόθεση αυτή, η οποία βασίζεται στον πέμπτο παράγοντα επιτυχίας του μοντέλου Cooper (1994), προκειμένου να πετύχει τελικώς το νέο προϊόν είναι σημαντικό να υπάρχει συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών και συντονισμός των ενεργειών τους. Η ενασχόληση με ένα μέρος μόνο της διαδικασίας Α.Ν.Π. δεν συνηγορεί στην τελική επιτυχία, όπως επίσης δεν συνηγορεί η έλλειψη ικανού καθοδηγητή-ηγέτη αλλά και η έλλειψη αφοσίωσης και αισθήματος ευθύνης για την όλη διαδικασία, τόσο από τις ομάδες εργασίας όσο και από τις υψηλές θέσεις της ιεραρχίας της επιχείρησης (top management).

ΥΠΟΘΕΣΗ 6^η (H6)

*H6: Η σωστή αξιολόγηση των προτάσεων για Α.Ν.Π. αλλά και η εστίαση σε **ένα ή τουλάχιστον ελάχιστα έργα ανάπτυξης (projects) την κάθε φορά** συνδέεται θετικά με την επιτυχία του προϊόντος.*

Η υπόθεση αυτή αναγνωρίζει ως βασικό συστατικό της επιτυχίας του νέου προϊόντος την σωστή αξιολόγηση σε πρώιμα στάδια των διαφόρων προτάσεων (projects) για την Α.Ν.Π. και κυρίως την εστίαση σε ένα και μόνο την κάθε χρονική περίοδο, ώστε να τυγχάνει της ιδιαίτερης προσοχής του συνόλου της

δυναμικής και των διαθέσιμων πόρων (κεφάλαιο, εργατικό δυναμικό, τεχνολογία) της επιχείρησης.

ΥΠΟΘΕΣΗ 7^η (H7)

H7: Η ποιότητα εκτέλεσης των βημάτων της διαδικασίας Α.Ν.Π. είναι θετικά συνυφασμένη με την μελλοντική επιτυχία του νέου προϊόντος.

Βάσει της υπόθεσης αυτής, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκτέλεση όλων των προκαθορισμένων βημάτων της διαδικασίας Α.Ν.Π. με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η επιτυχία θα είναι το αποτέλεσμα που θα επισφραγίσει την ολοκλήρωση της διαδικασίας και, συγκεκριμένα, το νέο προϊόν.

ΥΠΟΘΕΣΗ 8^η (H8)

H8: Η τμηματοποίηση ολόκληρης της διαδικασίας επηρεάζει θετικά την επιτυχία του εξαγόμενου νέου προϊόντος.

Η υπόθεση αυτή αναφέρει πως προκειμένου να τύχει μεγάλων πιθανοτήτων επιτυχίας το νέο προϊόν, θα πρέπει να διασπαστεί η διαδικασία Α.Ν.Π. σε τέσσερα ή έξι μέρη – τμήματα, με σκοπό τον ευκολότερο και πιο αξιόπιστο έλεγχο της ροής των ενεργειών. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούν να απομονώνονται τα όποια λάθη και να αντιμετωπίζονται εν τη γενέσει, αλλά και να επανεξετάζεται το ίδιο το έργο ανάπτυξης σε σχέση με νέα δεδομένα και καλύτερες τακτικές (best practices) που εφαρμόζονται από την πλειονότητα των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, δεν θα επιβαρυνθεί αρνητικά η επιτυχημένη

πορεία ανάπτυξης του προϊόντος, οπότε και θα γίνεται αναφορά, πλέον, σε ένα επιτυχημένο νέο προϊόν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Booz, Allen & Hamilton (1982), "New product Management for the 1980s", Booz, Allen & Hamilton Inc., New York, NY.
2. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1986), "An investigation into the new product process: Steps, deficiencies and impact", Journal of Product Innovation Management, Vol 3, pp71-85.
3. Crawford, C.M. (1984), "Protocol: The new tool for production innovation", Journal of Product Innovation Management, Vol. 2, pp. 85-91.
4. Dooley Kevin, Johnson Dirk, (2001), "Changing the New Product Development Process: Reengineering or Continuous Quality Improvement?", Measuring Business Excellence, Vol.5, No.4, pp. 32-38.
5. Herder P.M., Veeneman W.W., Buitenhuis M.D.J., Schaller A., (2003), "Follow the rainbow: a knowledge management framework for new product introduction", Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.3, pp.105-115.
6. Hopkins, D.S. (1980), "New-product winners and losers", The Conference Board, New York, NY.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Η βιομηχανία τροφίμων αποτελεί έναν από τους βασικότερους κλάδους της εγχώριας παραγωγής, γεγονός που καταφαίνεται τόσο από στοιχεία απασχόλησης, όσο και από στοιχεία που αφορούν τον αριθμό των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στον κλάδο αυτό. Θα πραγματοποιηθεί μία συνοπτική ανασκόπηση των σημαντικότερων μεγεθών που σχετίζονται με τον εν λόγω κλάδο, παραθέτοντας πίνακες αναφορικά με το έτος 2002 (τελευταίο έτος για το οποίο υπήρχαν στοιχεία ανάπτυξης και δείκτες συγκεντρωτικά, κατά την διάρκεια συλλογής των στοιχείων της έρευνας). Τα στοιχεία αυτά έχουν αντληθεί από μελέτες που έχει διεξάγει η ICAP.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1: Βασικά Μεγέθη του Κλάδου Τροφίμων για το 2002 (σε €)

Βιομηχανικός Κλάδος	Αριθμός Εταιρειών	Σύνολο Ενεργητικού	Πάγιο Ενεργητικό	Αποσβέσεις
ΤΡΟΦΙΜΩΝ	1.014	8.069.802.596	5.596.849.132	2.575.798.481
Σύνολο Κλάδων	5.603	52.195.092.000	32.020.314.824	15.438.661.662
(%)	18,1%	15,5%	17,5%	16,7%

Βιομηχανικός Κλάδος	Υποχρεώσεις	Ίδια Κεφάλαια	Μικτά Κέρδη	Καθαρά Κέρδη
ΤΡΟΦΙΜΩΝ	4.705.880.946	3.363.921.675	2.066.671.128	316.876.527
Σύνολο Κλάδων	28.057.408.710	24.137.683.367	10.402.289.613	1.978.013.819
(%)	16,8%	13,9%	19,9%	16,0%

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1: Βασικά Μεγέθη του Κλάδου Τροφίμων για το 2002 (σε €)

Βιομηχανικός Κλάδος	Προσωπικό	Αποδοτικότητα (%)	Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης (%)	Καθαρά Κέρδη ανά Απασχ. Άτομο
ΤΡΟΦΙΜΩΝ	55.028	9,42	58	5.758
Σύνολο Κλάδων	283.696	8,19	54	6.972
(%)	19,4%	115,0%	107,4%	82,6%

Παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα 5.1.1 ότι ο κλάδος τροφίμων στην Ελλάδα για το 2002 συγκέντρωσε μεγάλα ποσοστά τόσο σε καθαρά κέρδη (16% του συνόλου των καθαρών κερδών όλων των κλάδων) όσο και αποδοτικότητας (15% επιπλέον του μέσου όρου του συνόλου της αποδοτικότητας όλων των κλάδων). Επιπρόσθετα, το σύνολο των 1.014 επιχειρήσεων που αριθμούν στον εν λόγω κλάδο αποτελεί το 18,1% του συνόλου των επιχειρήσεων όλων των κλάδων, δηλαδή ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό, γεγονός που πιστοποιεί και την σημαντικότητα του κλάδου τροφίμων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2: Αποτελέσματα του Κλάδου Τροφίμων για το 2002 (σε €)

Βιομηχανικός Κλάδος	Πωλήσεις	Λειτουργικά Έσοδα	Μικτό Περιθώριο	Κόστος Πωληθέντων
ΤΡΟΦΙΜΩΝ	7.666.762.756	91.718.651	1.833.697.703	5.833.065.043
Σύνολο Κλάδων	40.735.175.762	540.471.888	8.889.235.027	31.846.574.377
(%)	18,8%	17,0%	20,6%	18,3%

Βιομηχανικός Κλάδος	Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (%)
ΤΡΟΦΙΜΩΝ	23,92	4,08
Σύνολο Κλάδων	21,82	4,79
(%)	109,6%	85,2%

Σημαντικά, επίσης, είναι και τα στοιχεία για τα αποτελέσματα του κλάδου τροφίμων έναντι του συνόλου των κλάδων, όπου, σύμφωνα με τον πίνακα

5.1.2, οι πωλήσεις για το 2002 αγγίζουν το 18,8%, ένα εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό αν αναλογιστεί κανείς πως στο σύνολό τους όλοι οι κλάδοι βιομηχανικής παραγωγής αριθμούν τους 27. Επιπλέον, παρατηρούμε πως το περιθώριο μικτού κέρδους (23,92%) υπερβαίνει κατά 9,6% τον Μ.Ο. του περιθωρίου μικτού κέρδους του συνόλου των κλάδων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.3: Τα κέρδη και οι ζημιές του Κλάδου Τροφίμων για τα έτη 2002 και 2001 (σε €)

Βιομηχανικός Κλάδος	2002		
	Κέρδη	Ζημιές	Αποτελέσματα
ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	424.825.911	107.949.384	316.876.527
ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΑΔΩΝ	2.703.413.901	725.400.082	1.978.013.819
(%)	15,7%	14,9%	16,0%

Βιομηχανικός Κλάδος	2001		
	Κέρδη	Ζημιές	Αποτελέσματα
ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	362.653.012	89.721.626	272.931.386
ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΑΔΩΝ	2.526.824.760	544.245.397	1.982.579.363
(%)	14,4%	16,5%	13,8%

Τέλος, στον τελευταίο πίνακα 5.1.3, που αφορά την χρηματοοικονομική κατάσταση του κλάδου τροφίμων για το έτος 2002 σε σύγκριση με το 2001, παρατηρούμε πως υπάρχει μία σαφής αύξηση στα κέρδη που σημείωσε ο κλάδος το 2002 έναντι του 2001, μία εξίσου σημαντική μείωση της τάξης του 1,6% σημείωσαν οι ζημιές, ενώ τα γενικότερα αποτελέσματα από τους ισολογισμούς των επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων έδειξαν μία άνοδο από 13,8%, το 2001, σε 16%, το 2002. Υπενθυμίζεται ότι τα ποσοστά που αναφέρονται αφορούν την συμμετοχή του κλάδου τροφίμων στο σύνολο των κλάδων της βιομηχανίας των αντίστοιχων μεγεθών που αναλύονται.

Επιχειρώντας μία εκτίμηση των ανωτέρω συγκεντρωτικών στοιχείων κερδών, ζημιών και αποτελεσμάτων για τα προσεχή έτη, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας 5.1.4:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.4: Πρόβλεψη για κέρδη και ζημιές του Κλάδου Τροφίμων για έτη 2004 και 2005 (σε €)

	ΕΤΗ	ΚΕΡΔΗ	Μεταβολή από έτος βάσης 2001	ΖΗΜΙΕΣ	Μεταβολή από έτος βάσης 2001
ΕΤΟΣ ΒΑΣΗΣ	2001	362.653.012		89.721.626	
	2002	424.825.911		107.949.384	
	2003	439.777.544		141.427.372	
ΠΡΟΒΛΕΨΗ	2004	432.301.727,5	19,21%	124.688.378	38,97%
	2005	436.234.731,4	20,29%	136.644.072,6	52,30%

	ΕΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Μεταβολή από έτος βάσης 2001
ΕΤΟΣ ΒΑΣΗΣ	2001	272.931.386	
	2002	316.876.527	
	2003	298.350.172	
ΠΡΟΒΛΕΨΗ	2004	307.613.349,5	12,71%
	2005	294.260.159,9	7,81%

Συνοψίζοντας για τον κλάδο τροφίμων, διαπιστώνεται η εμφανής τάση για αύξηση των χρηματοοικονομικών μεγεθών και δεικτών, συγκρίνοντας με το σύνολο όλων των κλάδων της βιομηχανίας, δηλαδή η θέση που κατέχει ο κλάδος αυτός στην ελληνική βιομηχανική παραγωγή είναι αρκετά υψηλή, με σημάδια περαιτέρω ανάπτυξης, διαχρονικά. Συνεπώς, τα όποια συμπεράσματα εξαχθούν από την παρούσα έρευνα θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη που επίκειται, καθώς και την συγκριτικά μεγαλύτερη παραγωγική ισχύ που χαρακτηρίζει τον κλάδο τροφίμων (στοιχεία **ΕΣΥΕ**).

5.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

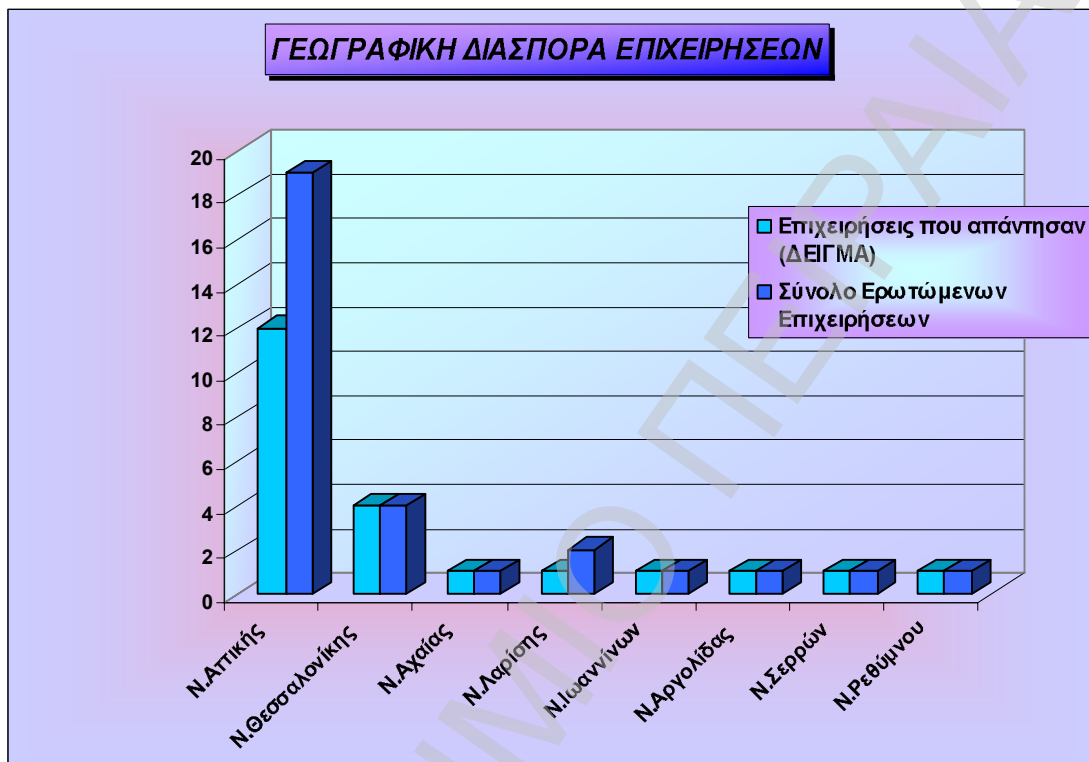
Καθώς οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την κερδοφορία τους, οι διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων (new product development) έρχονται στο προσκήνιο (Heizer Jay, Reuder Barry, 2004). Βελτιώσεις σε επίπεδο αποτελεσματικότητας των προϊόντων (όπως υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας) καθώς και σε επίπεδο αποδοτικότητας (όπως καλύτερη επανάκτηση των κατανεμημένων πόρων και γρηγορότερη είσοδος στην αγορά) αποτελούν ένα κύριο μέλημα για τις επιχειρήσεις (Debelak Don, 2005). Επιπλέον, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η συνεχής είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά έχουν δημιουργήσει ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στην ελληνική αγορά, πιο συγκεκριμένα, τόσο η είσοδος μεγάλων επιχειρήσεων από το εξωτερικό (πολυεθνικών) όσο και η χρήση διαδικτυακών μέσων προβολής και προώθησης προϊόντων, ανεβάζουν τον πήχη του ανταγωνισμού. Προκείμενου, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν θα πρέπει να έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα, ώστε να διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές τους και να κατορθώσουν να κεντρίσουν και να διατηρήσουν το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού, όσον αφορά τα προσφερόμενα προϊόντα τους. Παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην εξασφάλιση συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων θα χρησιμοποιηθούν για να διαπιστωθούν τα αποτελέσματα που έχει η εφαρμογή τους στον ελληνικό επιχειρησιακό χώρο. Πρόκειται για τους 8 παράγοντες – κλειδιά για επιτυχία νέων προϊόντων του θεωρητικού μοντέλου κατά Cooper (1994) που θα χρησιμοποιήσουμε ως βάση για την εν λόγω μελέτη.

Η έρευνα που θα ακολουθήσει έχει σαν στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν στο ποιοι από τους παράγοντες επιτυχίας νέων προϊόντων χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο και σε ποιο βαθμό, ποια εξέλιξη έχουν τα νέα προϊόντα στις εταιρείες που εφαρμόζουν – στον βαθμό που εφαρμόζουν – τους παράγοντες αυτούς ως μία «κατευθυντήρια γραμμή», καθώς και η καταγραφή τους συγκεντρωτικά, προκειμένου να έχουν εφαρμογή και σε άλλες ανάλογες επιχειρήσεις που ασχολούνται με την Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων στην Ελλάδα.

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα θα στηριχτούμε σε χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διατέθηκε σε κορυφαίες επιχειρήσεις (περίπου 30) στον **ελληνικό χώρο** με δραστηριοποίηση στον **κλάδο τροφίμων**. Κατάλληλοι για να απαντήσουν είναι τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων (πχ διευθυντές έργου ανάπτυξης, διευθυντές προϊόντος, διευθυντές πωλήσεων, διευθυντές μάρκετινγκ – project managers, product managers, sales managers, marketing managers), λόγω του μεγάλου βαθμού της συμμετοχής τους σε διάφορα προγράμματα (projects) ανάπτυξης νέων προϊόντων και της γνώσης που έχουν πάνω σε θέματα που αφορούν τα διάφορα στάδια της Α.Ν.Π. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε προέκυψε από ελεγχόμενη επιλογή μεταξύ κορυφαίων από πλευράς ύψους κύκλου εργασιών (άνω των 10.000.000 €) και αναγνωρισιμότητας επιχειρήσεων στον κλάδο τροφίμων, και αποτελεί το 20% του κλάδου. Η γεωγραφική διασπορά των

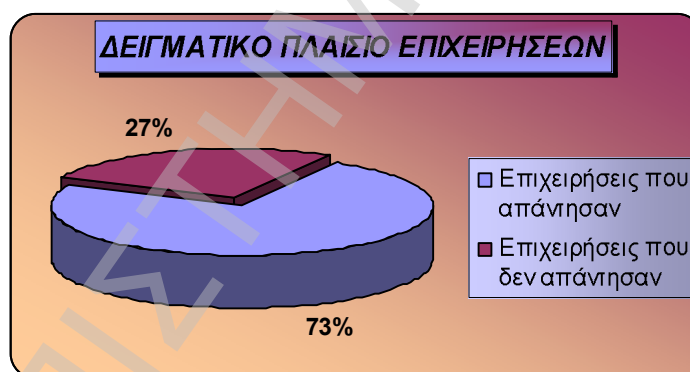
επιχειρήσεων του δείγματος είναι μεγάλη, περιλαμβάνοντας επιχειρήσεις με έδρα σε διάφορες περιοχές ανά την Ελλάδα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3.1

Τα στοιχεία για την επιλογή του δείγματος αντλήθηκαν από τον κατάλογο της ICAP (2004) και οι κύκλοι εργασιών αναφέρονται στα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία του 2002. Ο τρόπος επιλογής του δείγματος εξασφαλίζει την αξιοπιστία και αντιπροσωπευτικότητά του. Η διαδικασία συλλογής των απαραίτητων δεδομένων έγινε με την ηλεκτρονική αποστολή (e-mail) ενός δομημένου ερωτηματολογίου και την εν συνεχεία τηλεφωνική επικοινωνία με το στατιστικό πλαίσιο για την επιβεβαίωση παραλαβής των απαντήσεων. Η διαδικασία συλλογής των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων διήρκεσε από τον Δεκέμβρη 2004 έως και τον Ιανουάριο 2005. Η απάντηση από τις επιχειρήσεις δόθηκε υπό

δύο μορφές: είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε μέσω συσκευής τηλεομοιοτυπίας (fax). Αξίζει να αναφερθεί η προθυμία συμπλήρωσης του εν λόγω ερωτηματολογίου από το μεγαλύτερο μέρος του δειγματικού πλαισίου, παρόλο που οι ερωτήσεις είναι ενδεικτικές μίας γενικότερης στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, δηλαδή στοιχείων αυστηρά ενδοεπιχειρησιακών και εμπιστευτικών, οπότε και η απάντηση σε αυτές προσδιορίζει την ανταγωνιστική θέση και προσπάθεια τους. Για τον λόγο αυτό, οι απαντήσεις που δόθηκαν εκ μέρους των εταιριών αυτών, καθώς και τα στοιχεία των συμμετεχόντων στο δείγμα, θα παραμείνουν αυστηρά απόρρητα, σε μία προσπάθεια διαφύλαξης της ιδιαιτερότητας και της πολιτικής στρατηγικών που διέπουν τις επιχειρήσεις του δείγματος.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3.2

Σαν πρώτο βήμα στην έρευνα τίθεται η διάκριση των προϊόντων των επιχειρήσεων του δείγματος σε επιτυχημένα ή αποτυχημένα προϊόντα. Σύμφωνα με τους παρακάτω συγγραφείς, επιτυχημένο είναι ένα προϊόν το οποίο έχει εκπληρώσει τις προσδοκίες της διοίκησης (management) και πέτυχε τους στόχους του, ενώ, αντίθετα, αποτυχημένο είναι εκείνο που δεν

ικανοποίησε τις απαιτήσεις της διοίκησης και δεν πέτυχε τους στόχους του (Cooper and Kleinschmidt, 1993, Hise and McDaniel, 1989, Hopkins, 1980, Rockwell and Particelli, 1982; Hooks F. Ivy, Farry A. Kristin, 2000; Lager Thomas, Hörte Sven-Åke, 2002). Σύμφωνα με τον Cooper (1994) και την εις βάθος ανάλυσή του σχετικά με τα επιτυχημένα προϊόντα, αναφέρονται οι παρακάτω προϋποθέσεις (με σειρά προτεραιότητας) που πρέπει να πληρούνται, προκειμένου ένα νέο προϊόν να θεωρηθεί επιτυχημένο:

1. Το προϊόν πρέπει να έφτασε, ή να ξεπέρασε, το κατώτερο αποδεκτό, από την εταιρεία, επίπεδο κερδοφορίας (profit level).
2. Το προϊόν πρέπει να έφτασε, ή να ξεπέρασε, το κατώτερο αποδεκτό, από την εταιρεία, μερίδιο αγοράς (market share).
3. Το προϊόν πρέπει να έφτασε, ή να ξεπέρασε, το κατώτερο αποδεκτό, από την εταιρεία, επίπεδο ακαθάριστων εσόδων - κύκλου εργασιών (turnover).
4. Πόσο σύντομα χρονικά κατασκευάστηκε και λανσαρίστηκε το προϊόν σε σχέση με τον προκαθορισμένο χρονικό ορίζοντα (time efficiency).
5. Κατά πόσο το προϊόν θεωρήθηκε πως ήταν μία τεχνική, τεχνολογική ή επιστημονική επιτυχία (tech success).

Με βάση, λοιπόν, τις παραπάνω προϋποθέσεις για χαρακτηρισμό ενός νέου προϊόντος ως επιτυχημένου κατά Cooper (1994), διαχωρίζεται κατ' αρχήν το προϊόν της εκάστοτε επιχείρησης σε επιτυχημένο ή μη, και σε δεύτερο επίπεδο, με βάση τις υπόλοιπες απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, εκτιμώνται τα αποτελέσματα.

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να αναφερθεί πως οι τρεις πρώτες προϋποθέσεις έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα, εφόσον αφορούν την χρηματοοικονομική απόδοση (financial performance) της επιχείρησης, που προκύπτει από την είσοδο των νέων προϊόντων στην αγορά. Μία πρώτη, γρήγορη εκτίμηση για το αν κάποιο από τα νέα προϊόντα είναι επιτυχημένο διαφαίνεται από θετικές τιμές (θετική απάντηση – NAI) στις τρεις αυτές πρώτες μεταβλητές.

5.4 ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το δείγμα που τελικά χρησιμοποιήθηκε για την στατιστική ανάλυση περιλαμβάνει 22 κορυφαίες επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά (**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.1**). Στο σύνολο των 31 επιχειρήσεων, που αποτελούσαν το στατιστικό πλαίσιο για την τελική μορφή του δείγματος, τέθηκε προς συμπλήρωση ένα ερωτηματολόγιο καταρτισμένο κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προκύπτει σαν συνέχεια της θεωρίας του μοντέλου του Cooper (1994) και, συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους 8 παράγοντες που αναφέρει σε αυτό.

Το εν λόγω ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 30 ερωτήσεις βασισμένες στην θεωρία του Cooper (1994) και μία τελευταία ερώτηση που σχετίζεται με την φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος. Οι πρώτες 25 ερωτήσεις αντιστοιχίζονται στους 8 παράγοντες του μοντέλου του Cooper (1994), ενώ οι πέντε επόμενες (ερωτήσεις 25 έως 30) στην επιτυχία ή όχι του νέου προϊόντος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.1 Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων του δείγματος για το 2002.

<u>Α/Α</u>	<u>ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u>	<u>ΥΦΟΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΤΖΙΡΟΥ) ΣΕ € ΓΙΑ ΤΟ 2002</u>	<u>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΤΖΙΡΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟ 2002</u>	<u>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ</u>
1	ΑΛΕΞΙΣ ΑΒΕΕ	18.132.728	1,1%	ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΣΦΟΛΙΑΤΑ-ΧΡΥΣΗ ΖΥΜΗ
2	ΑΤΤΙΚΗ ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α.ΠΙΤΤΑΣ ΑΕΒΕ	15.636.775	0,9%	ΜΕΛΙ "ΑΤΤΙΚΗ"
3	ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΑΕ (ΜΠΑΡΜΠΑ-ΣΤΑΘΗΣ)	62.577.306	3,8%	ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ ΤΡΟΦΙΜΑ-ΛΑΧΑΝΙΚΑ
4	ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	42.910.081	2,6%	ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ-ΑΛΕΥΡΑ
5	ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΕ	72.009.082	4,4%	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
6	ΕΒΓΑ ΑΒΕΕ	32.700.003	2,0%	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ-ΠΑΓΩΤΑ
7	EVEREST ΤΡΟΦΟΔΟΤΙΚΗ ΑΕΒΕ	10.288.362	0,6%	ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ ΤΡΟΦΙΜΑ
8	ΚΑΛΛΙΜΑΝΗΣ Γ. ΑΕ	29.819.787	1,8%	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΟΙΝΟΠΝΕΥΜ.ΠΟΤΩΝ - ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ ΨΑΡΙΑ
9	ΥΦΑΝΤΗΣ	40.810.871	2,5%	ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ
10	TASTY	94.862.244	5,7%	ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΝΑΚ-ΓΑΡΙΔΑΚΙΑ
11	ΟΛΥΜΠΟΣ	25.197.443	1,5%	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
12	ΜΕΒΓΑΛ	153.645.709	9,3%	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
13	ΠΙΝΔΟΣ ΑΕΒΕ	100.736.982	6,1%	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
14	ΠΑΥΛΙΔΟΥ ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΪΑ ΑΕ	52.516.781	3,2%	ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ
15	NESTLE HELLAS SA	345.565.117	20,9%	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ & ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ
16	ΚΥΚΝΟΣ	17.796.269	1,1%	ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΟΜΑΤΑΣ
17	ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΒΕΕ	14.266.460	0,9%	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ -ΠΑΓΩΤΑ
18	ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΒΕΕ	53.942.830	3,3%	ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ
19	ΚΟΛΙΟΣ ΑΕ	73.522.481	4,4%	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
20	KNORR BESTFOODS HELLAS ΑΒΕΕ	347.837.720	21,0%	ΜΥΡΩΔΙΚΑ
21	ELBISCO	26.366.879	1,6%	ΜΠΙΣΚΟΤΟΕΙΔΗ
22	ΝΙΚΑΣ	21.580.209	1,3%	ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ 2002 (ΣΕ €)		1.652.722.119	100,0%	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομη η συμπλήρωσή του. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου με απαντήσεις που δίνονται είτε υπό την μορφή κλίμακας (αριθμημένη από το 1 έως το 5) είτε με ΝΑΙ/ΟΧΙ.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος υπάρχουν ερωτήσεις στις οποίες αντιστοιχίζονται αριθμοί (από 1 έως 5), που αντιπροσωπεύουν μία κλίμακα. Ο εκάστοτε υπεύθυνος για την συμπλήρωση εκ μέρους της επιχείρησης επιλέγει εκείνον τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την άποψή του για την κάθε ερώτηση. Στην περίπτωση αυτή οι απαντήσεις δίνονται υπό την έννοια της *κλιμακωτής βαθμολόγησης*. Η επεξήγηση των αριθμών -της κλίμακας- είναι η ακόλουθη και απαντά στην ερώτηση "ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ":

1= καθόλου

2= λίγο

3= μέτρια

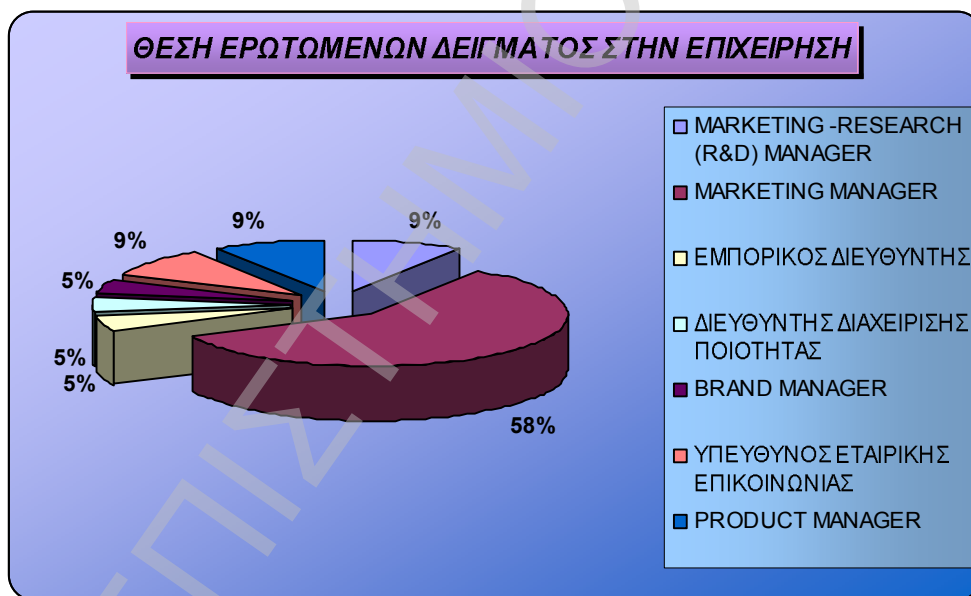
4= πολύ

5= πάρα πολύ

Υπάρχουν, επίσης, και ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις αφορούν αποδοχή ή απόρριψη του ερωτώμενου θέματος (ΝΑΙ/ΟΧΙ).

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου απάντησαν επιλέγοντας μία εκ των δύο δυνατών απαντήσεων (ΝΑΙ ή ΟΧΙ), ενώ για τον κύκλο ζωής του προϊόντος επιλέγεται μία από τις τέσσερις φάσεις, ανάλογα με το σε ποια βρίσκεται το νέο προϊόν την παρούσα στιγμή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Πολύ σημαντικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι για την συμπλήρωση του δεδομένου ερωτηματολογίου δεν απαιτείται η αναφορά του συγκεκριμένου νέου προϊόντος από τις επιχειρήσεις. Συνεπώς, δεν υπάρχει ενδεχόμενος δόλος ή συστηματική αναλήθεια στις απαντήσεις, εφόσον το συγκεκριμένο νέο προϊόν βάση του οποίου συμπληρώνεται το ερωτηματολόγιο, δεν δηλώνεται ρητά. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από ιθύνοντες και γνώστες του θέματος περί Διοίκησης Προϊόντος και Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος, πιο συγκεκριμένα. Αυτό, εξάλλου, προκύπτει και από το κυκλικό Διάγραμμα 5.3.1, που παρατίθεται στην συνέχεια.

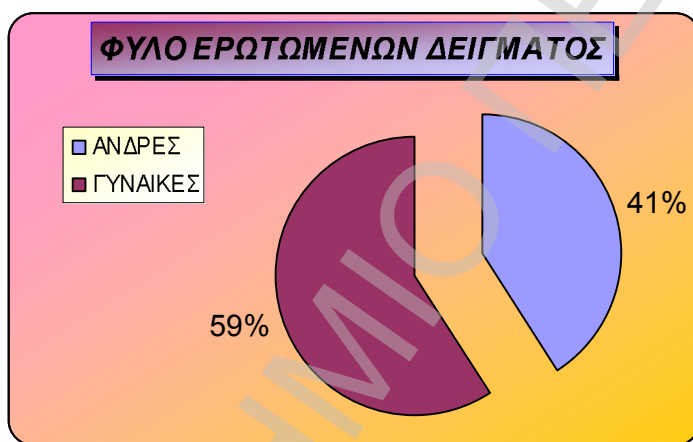


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1

Από το Διάγραμμα 5.4.1 προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων (58%) κατέχει θέση Διευθυντή Μάρκετινγκ (Marketing manager), ενώ το υπόλοιπο 42% κατανέμεται σε διάφορες άλλες θέσεις εργασίας, συναφείς με την παραγωγή και προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης. Υπεύθυνος

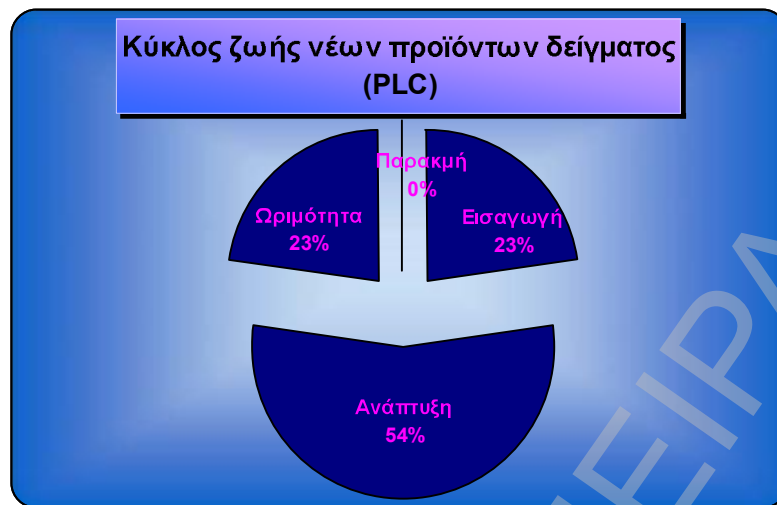
συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν ένας εκπρόσωπος για κάθε επιχείρηση του δείγματος.

Επιπλέον, αξίζει να δοθεί προσοχή στο γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων είναι γυναίκες, σε ποσοστό 59%, έναντι του 41% που αποτελούν το ανδρικό στοιχείο του δείγματος, σύμφωνα με το Διάγραμμα 5.4.2.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.2

Τα προϊόντα που επιλέχθηκαν από τους ερωτώμενους, με βάση τα οποία συμπληρώθηκε το εκάστοτε ερωτηματολόγιο, κατασκευάστηκαν και λανσαρίστηκαν μέσα στην τελευταία πενταετία. Η χρονική περίοδος των πέντε χρόνων θεωρείται ικανοποιητική για την ύπαρξη επαρκών στοιχείων που αφορούν την πορεία των «νέων» αυτών προϊόντων. Σημαντική πληροφόρηση, επίσης, αντλούμε από το ακόλουθο διάγραμμα 5.4.3, που αφορά στην φάση του κύκλου ζωής των νέων αυτών προϊόντων που επιλέγονται από τους ερωτώμενους του δείγματος.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.3

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι το μεγαλύτερο μέρος των νέων προϊόντων που μνημονεύονται σιωπηρά στο δείγμα αφορά στην *φάση ανάπτυξης* τους την δεδομένη στιγμή συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων (54%), ενώ οι φάσεις *εισαγωγής* και *ωριμότητας* συγκεντρώνουν ισόποσα ποσοστά (23%) για τα νέα προϊόντα στα οποία αναφέρονται. Η φάση της παρακμής δεν επιλέγεται για κανένα από τα 22 διαφορετικά νέα προϊόντα, όσο σύντομος μπορεί να είναι ο κύκλος ζωής ορισμένων από αυτά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Cooper, R.G. (1994), "New products: the factors that drive success", International Marketing Review, Vol. 11, No 1, pp. 60-76.
2. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1993a), "Major New Products: What distinguishes the winners in the Chemical industry!", Journal of Product Innovation Management, Vol 10, March, pp 90-111.
3. Debelak Don, (2005), "Bringing Your Product to Market: Fast-Track Approaches to Cashing in on Your Great Idea", 2nd ed., Wiley.
4. Hise, R.T. and McDaniel, S.W. (1989), "What is the CEO's role in new products efforts?", February, pp. 44-8.
5. Hopkins, D.S. (1980), "New-product winners and losers", The Conference Board, New York, NY.
6. Lager Thomas, Hörte Sven-Åke, (2002), "Success factors for improvement and innovation of process technology in process industry", Integrated Manufacturing Systems, Vol. 13, No. 3, pp. 158-164.
7. Rochford, L. (1991), "Generating and screening new ideas", Industrial Marketing Management, Vol. 20, No 4, pp. 287-96.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από σύνολο 22 ελληνικών επιχειρήσεων, κορυφαίων στον κλάδο τροφίμων όπου δραστηριοποιούνται, αποτελούν τα δεδομένα βάση των οποίων θα ελεγχθούν οι προαναφερθείσες υποθέσεις για την ισχύ του θεωρητικού μοντέλου του Cooper (1994) στον εν λόγω κλάδο και για τον ελληνικό χώρο. Πρόκειται για ποιοτικά δεδομένα, εφόσον αναφερόμαστε σε ερωτήσεις ερωτηματολογίου που οι απαντήσεις δίνονται υπό κατηγορική μορφή – κλίμακα και αποδοχή/απόρριψη θέματος.

Η μόνη επεξεργασία ποιοτικών δεδομένων που μπορεί να πραγματοποιηθεί είναι ο υπολογισμός των συχνοτήτων εμφάνισης των απαντήσεων για κάθε ερώτηση-μεταβλητή, ώστε να προκύψει και η αναλογία ή ποσοστό των παρατηρήσεων που υπάγονται σε κάθε μία (Ι.Πανάρετος & Ε.Ξεκαλάκη, 1995). Η παρουσίαση των στοιχείων αυτών δίνεται με ραβδογράμματα (bar charts) ή κυκλικά διαγράμματα (pie charts). Η μετατροπή των κατηγορικών δεδομένων σε αριθμούς γίνεται με την αντιστοίχιση κάθε απάντησης σε κάθε ερώτηση-μεταβλητή με έναν αριθμό. Είναι αυτονόητο ότι οι ίδιες απαντήσεις στην ίδια ερώτηση θα έχουν αντιπροσωπευτεί και από τον ίδιο αριθμό. Εν προκειμένω, η κλίμακα που χρησιμοποιείται για να εκφράσει τον βαθμό υποστήριξης κάθε ερώτησης είναι βασισμένη σε αριθμούς από το ένα (1) έως και το πέντε (5), ενώ

για μέρος των ερωτήσεων οι απαντήσεις δίνονται είτε με συμφωνία (ΝΑΙ) είτε με διαφωνία (ΟΧΙ) αναφορικά με το ερωτώμενο ζήτημα. Οι απαντήσεις ΝΑΙ/ΟΧΙ μετατρέπονται με την χρήση των αριθμών 1 και 0 (1=ΝΑΙ, 0=ΟΧΙ) σε ψευδο-μεταβλητές (dummy variables).

Είναι προφανές ότι αριθμητικοί υπολογισμοί που οδηγούν σε αριθμητικά αποτελέσματα, όπως ο υπολογισμός του μέσου, για ποιοτικά δεδομένα όπως στην δεδομένη περίπτωση, δεν προσφέρουν ιδιαίτερα αξιόλογα συμπεράσματα. Συνεπώς για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν θα χρησιμοποιηθούν διαδικασίες και έννοιες της Περιγραφικής Στατιστικής, όπως για παράδειγμα η επικρατούσα τιμή (mode) για κάθε ερώτηση-μεταβλητή και η συχνότητα (frequency) εμφάνισης ιδίων απαντήσεων για τις ίδιες ερωτήσεις για διαφορετικές μονάδες του δείγματος. Για τον έλεγχο, δε, των οκτώ υποθέσεων που αναφέρονται στους 8 παράγοντες-κλειδιά του μοντέλου του Cooper (1994) έγινε χρήση του ελέγχου χ^2 (Chi-square test), δοκιμάζοντας την σχέση μεταξύ της τελικής επιτυχίας των προϊόντων του δείγματος (ερωτήσεις 26 έως 30) και των παραγόντων που οδήγησαν ή όχι στην επιτυχία αυτή (ερωτήσεις 1 έως 25). Οι οκτώ παράγοντες του μοντέλου του Cooper (1994) αποτελούν και τις μηδενικές υποθέσεις για τους ελέγχους που επακολούθησαν, ενώ ως εναλλακτικές υποθέσεις των ελέγχων αυτών τέθηκε η μη ύπαρξη της σχέσης που ορίζουν οι οκτώ αυτοί παράγοντες. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η επιτυχία ή αποτυχία των νέων προϊόντων προκύπτει σαν μεταβλητή ως ο μέσος όρος πέντε ερωτήσεων (ερωτήσεις 25 έως και 30). Οι οκτώ παράγοντες προκύπτουν σαν μεταβλητές ως οι μέσοι όροι απαντήσεων που δόθηκαν στις ερωτήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, βάση των υποθέσεων που ορίστηκαν προγενέστερα στο 4^ο Κεφάλαιο θα γίνει και ο έλεγχος για την αποδοχή ή την απόρριψή τους. Θα ελεγχθεί κάθε παράγοντας χωριστά (στο σύνολό τους 8) με την μεταβλητή που αφορά την επιτυχία ή αποτυχία των προϊόντων, θέτοντας ως μηδενική υπόθεση για τον κάθε έλεγχο την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ του εκάστοτε παράγοντα και της επιτυχίας του νέου προϊόντος. Ο λόγος που σε αυτούς τους ελέγχους υπόθεση τίθεται ως μηδενική υπόθεση η ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ των δύο κάθε φορά εξεταζόμενων μεταβλητών, είναι στατιστικός και, πιο συγκεκριμένα, επειδή οι υποθέσεις αυτές αντιπροσωπεύουν την κρατούσα κοινή λογική που προκύπτει από θεωρητικές γνώσεις και, κύρια, από προηγούμενη μελέτη του Cooper (1994). Συνεπώς, το βάρος αυτού του γεγονότος υποστηρίζει ότι δεν θα έπρεπε εύκολα να απορριφθεί η υπόθεση αυτή με βάση μία απλή μελέτη. Για τον λόγο αυτό η ήδη διαπιστωμένη ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ των 8 παραγόντων και της επιτυχίας του νέου προϊόντος τίθεται ως μηδενική υπόθεση, ώστε να υπάρχει περισσότερη βεβαιότητα ότι υπάρχει μικρή πιθανότητα να την απορρίψουμε λανθασμένα (Ι. Πανάρετος, 1998). Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας για τους ελέγχους που θα ακολουθήσουν είναι το 5% ($\alpha=0,05$) και θα προκύψει η ανάλογη σιγουριά για την αποδοχή ή απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=5\%$).

Ο καθορισμός των υποθέσεων έχει ήδη γίνει στο 4^ο Κεφάλαιο ενώ περισσότερα στοιχεία για την στατιστική δομή των ελέγχων, καθώς και για την ονομασία των μεταβλητών που παρατίθενται στο εξής, δίνονται στο Παράρτημα.

α. ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ 1^{ης}

Γίνεται έλεγχος της ακόλουθης μηδενικής υπόθεσης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και με την χρήση του ελέγχου χ^2 – ανεξαρτησίας (chi-square test):

H_0 : Ο παράγοντας 1 (FACTOR 1) **έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

H_1 : Ο παράγοντας 1 (FACTOR 1) **δεν έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.1: Έλεγχος ανεξαρτησίας πρώτου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθερίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	28,548	21	0,125
Λόγος Πιθανοφάνειας	26,520	21	0,187
Γραμμική Συσχέτιση	1,817	1	0,178
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.1.1 παρατηρείται ότι η τιμή του πραγματικού επιπέδου σημαντικότητας (p-value) του ελέγχου χ^2 κατά Pearson (Pearson Chi-square test) είναι ίση με $0,125 > 0,05 (= \alpha)$, οπότε και **δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση** σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Συνεπώς, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του παράγοντα ένα και της επιτυχίας του νέου προϊόντος, δηλαδή η ύπαρξη μοναδικών και υπερεχόντων χαρακτηριστικών από πλευράς του νέου προϊόντος (**product uniqueness and superiority**)

εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό και την τελική επιτυχία του νέου προϊόντος για την επιχείρηση.

β. ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ 2^{ης}

Γίνεται έλεγχος της ακόλουθης μηδενικής υπόθεσης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και με την χρήση του ελέγχου χ^2 – ανεξαρτησίας (chi-square test):

H_0 : Ο παράγοντας 2 (FACTOR 2) **έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

H_1 : Ο παράγοντας 2 (FACTOR 2) **δεν έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.2: Έλεγχος ανεξαρτησίας δεύτερου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθε- ρίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικό τητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	2,654	6	0,851
Λόγος Πιθανοφάνειας	3,190	6	0,785
Γραμμική Συσχέτιση	0,119	1	0,731
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.1.2 παρατηρείται ότι η τιμή του πραγματικού επιπέδου σημαντικότητας (p-value) του ελέγχου χ^2 κατά Pearson (Pearson Chi-square test) είναι ίση με $0,851 > 0,05 (= \alpha)$, οπότε και **δεν απορρίπτεται η**

μηδενική υπόθεση σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Συνεπώς, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του παράγοντα δύο και της επιτυχίας του νέου προϊόντος, δηλαδή η προσήλωση της διαδικασίας Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος στην αγορά (**market orientation**) εκ μέρους της επιχείρησης εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό και την τελική επιτυχία του νέου προϊόντος.

γ. ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ 3^{ης}

Γίνεται έλεγχος της ακόλουθης μηδενικής υπόθεσης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και με την χρήση του ελέγχου χ^2 – ανεξαρτησίας (chi-square test):

H_0 : Ο παράγοντας 3 (FACTOR 3) **έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

H_1 : Ο παράγοντας 3 (FACTOR 3) **δεν έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.3: Έλεγχος ανεξαρτησίας τρίτου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.

Έλεγχοι χ^2			
	Τιμή	Βαθμοί Ελευθε- ρίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικ ότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	10,625	12	0,561
Λόγος Πιθανοφάνειας	13,426	12	0,339
Γραμμική Συσχέτιση	0,654	1	0,419
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.1.3 παρατηρείται ότι η τιμή του πραγματικού επιπέδου σημαντικότητας (p-value) του ελέγχου χ^2 κατά Pearson (Pearson Chi-square test) είναι ίση με $0,561 > 0,05 (= \alpha)$, οπότε και **δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση** σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Συνεπώς, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του παράγοντα τρία και της επιτυχίας του νέου προϊόντος, δηλαδή η σωστή και ολοκληρωμένη αρχική προετοιμασία εκ μέρους της επιχείρησης, ακόμα και από τα πρώτα στάδια Α.Ν.Π., εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό και την τελική επιτυχία του νέου προϊόντος.

δ. ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ 4^{ης}

Γίνεται έλεγχος της ακόλουθης μηδενικής υπόθεσης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και με την χρήση του ελέγχου χ^2 – ανεξαρτησίας (chi-square test):

H_0 : Ο παράγοντας 4 (FACTOR 4) **έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

H_1 : Ο παράγοντας 4 (FACTOR 4) **δεν έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.4: Έλεγχος ανεξαρτησίας τέταρτου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.

Έλεγχοι χ^2			
	Τιμή	Βαθμοί Ελευθερίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	0,599	3	0,897
Λόγος Πιθανοφάνειας	0,931	3	0,818

Γραμμική Συσχέτιση Πλήθος έγκυρων Κελιών	0,449 22	1	0,503
---	-------------	---	-------

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.1.4 παρατηρείται ότι η τιμή του πραγματικού επιπέδου σημαντικότητας (p-value) του ελέγχου χ^2 κατά Pearson (Pearson Chi-square test) είναι ίση με $0,897 > 0,05 (= \alpha)$, οπότε και **δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση** σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Συνεπώς, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του παράγοντα τέσσερα και της επιτυχίας του νέου προϊόντος, δηλαδή ο ακριβής και χρονικά άμεσος καθορισμός του νέου προϊόντος (**product definition**) εκ μέρους της επιχείρησης εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό και την τελική επιτυχία του νέου προϊόντος.

ε. ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ 5^{ης}

Γίνεται έλεγχος της ακόλουθης μηδενικής υπόθεσης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και με την χρήση του ελέγχου χ^2 – ανεξαρτησίας (chi-square test):

H_0 : Ο παράγοντας 5 (FACTOR 5) **έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

H_1 : Ο παράγοντας 5 (FACTOR 5) **δεν έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.5: Έλεγχος ανεξαρτησίας πέμπτου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.

Έλεγχοι χ^2			
	Τιμή	Βαθμοί Ελευθερίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	13,766	18	0,744
Λόγος Πιθανοφάνειας	16,141	18	0,583
Γραμμική Συσχέτιση	0,232	1	0,630
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.1.5 παρατηρείται ότι η τιμή του πραγματικού επιπέδου σημαντικότητας (p-value) του ελέγχου χ^2 κατά Pearson (Pearson Chi-square test) είναι ίση με $0,744 > 0,05 (= \alpha)$, οπότε και **δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση** σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Συνεπώς, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του παράγοντα πέντε και της επιτυχίας του νέου προϊόντος, δηλαδή ο συντονισμός και η συνεργασία των επιμέρους τμημάτων και των λειτουργιών της επιχείρησης εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό και την τελική επιτυχία του νέου προϊόντος.

στ. ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ 6^{ης}

Γίνεται έλεγχος της ακόλουθης μηδενικής υπόθεσης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και με την χρήση του ελέγχου χ^2 – ανεξαρτησίας (chi-square test):

H_0 : Ο παράγοντας 6 (FACTOR 6) έχει θετική σχέση με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

H_1 : Ο παράγοντας 6 (FACTOR 6) **δεν έχει θετική σχέση με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).**

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.6: Έλεγχος ανεξαρτησίας έκτου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθε- ρίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικό τητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	3,255	6	0,776
Λόγος Πιθανοφάνειας	3,978	6	0,680
Γραμμική Συσχέτιση	0,120	1	0,729
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.1.6 παρατηρείται ότι η τιμή του πραγματικού επιπέδου σημαντικότητας (p-value) του ελέγχου χ^2 κατά Pearson (Pearson Chi-square test) είναι ίση με $0,776 > 0,05 (= \alpha)$, οπότε και **δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση** σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Συνεπώς, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του παράγοντα έξι και της επιτυχίας του νέου προϊόντος, δηλαδή η σωστή αξιολόγηση των προτάσεων για Α.Ν.Π. αλλά και η εστίαση σε ένα, ή τουλάχιστον ελάχιστα, έργα ανάπτυξης (projects) την κάθε φορά από την επιχείρηση εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό και την τελική επιτυχία του νέου προϊόντος.

ζ. ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ 7^{ης}

Γίνεται έλεγχος της ακόλουθης μηδενικής υπόθεσης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και με την χρήση του ελέγχου χ^2 – ανεξαρτησίας (chi-square test):

H_0 : Ο παράγοντας 7 (FACTOR 7) **έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

H_1 : Ο παράγοντας 7 (FACTOR 7) **δεν έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.7: Έλεγχος ανεξαρτησίας έβδομου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.

Έλεγχοι χ^2			
	Τιμή	Βαθμοί Ελευθερίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	9,167	6	0,164
Λόγος Πιθανοφάνειας	6,502	6	0,369
Γραμμική Συσχέτιση	0,297	1	0,586
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.1.7 παρατηρείται ότι η τιμή του πραγματικού επιπέδου σημαντικότητας (p-value) του ελέγχου χ^2 κατά Pearson (Pearson Chi-square test) είναι ίση με $0,164 > 0,05 (= \alpha)$, οπότε και **δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση** σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Συνεπώς, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του παράγοντα επτά και της επιτυχίας του νέου προϊόντος, δηλαδή η ποιότητα εκτέλεσης των βημάτων της διαδικασίας Α.Ν.Π.

από την επιχείρηση εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό και την τελική επιτυχία του νέου προϊόντος.

η. ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ 8^{ης}

Γίνεται έλεγχος της ακόλουθης μηδενικής υπόθεσης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και με την χρήση του ελέγχου χ^2 – ανεξαρτησίας (chi-square test):

H_0 : Ο παράγοντας 8 (FACTOR 8) **έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

H_1 : Ο παράγοντας 8 (FACTOR 8) **δεν έχει θετική σχέση** με την μεταβλητή «επιτυχία του νέου προϊόντος» (SUCCESS).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.8: Έλεγχος ανεξαρτησίας όγδοου παράγοντα και επιτυχίας Ν.Π.

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθερίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	19,534	18	0,360
Λόγος Πιθανοφάνειας	18,569	18	0,419
Γραμμική Συσχέτιση	0,170	1	0,680
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

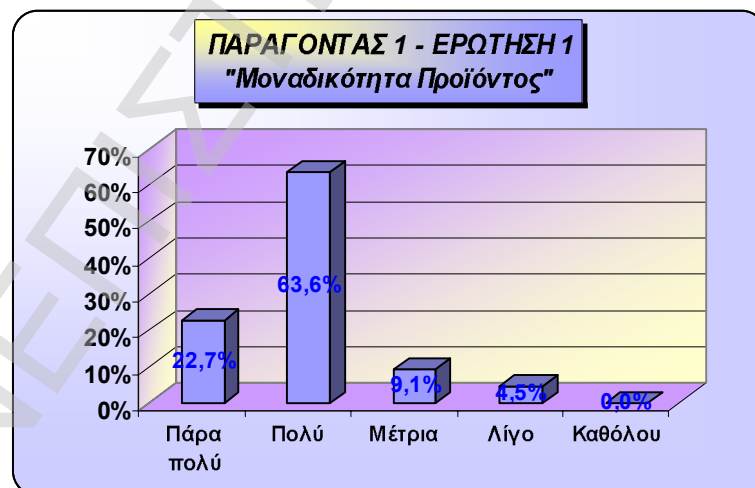
Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.1.8 παρατηρείται ότι η τιμή του πραγματικού επιπέδου σημαντικότητας (p-value) του ελέγχου χ^2 κατά Pearson (Pearson Chi-square test) είναι ίση με $0,360 > 0,05 (= \alpha)$, οπότε και **δεν απορρίπτεται η**

μηδενική υπόθεση σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Συνεπώς, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του παράγοντα οκτώ και της επιτυχίας του νέου προϊόντος, δηλαδή η τμηματοποίηση ολόκληρης της διαδικασίας Α.Ν.Π. από την επιχείρηση εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό και την τελική επιτυχία του νέου προϊόντος.

6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο σημείο αυτό θα παρατεθούν σε διαγραμματική μορφή οι συχνότητες των απαντήσεων που δόθηκαν από τις 22 εταιρείες τροφίμων. Ως μέτρο θέσης θα χρησιμοποιηθεί, όπως ήδη αναφέρθηκε άλλωστε, η επικρατούσα τιμή (mode) και η ανάλυση αυτή θα βασιστεί σε στοιχεία της Περιγραφικής Στατιστικής.

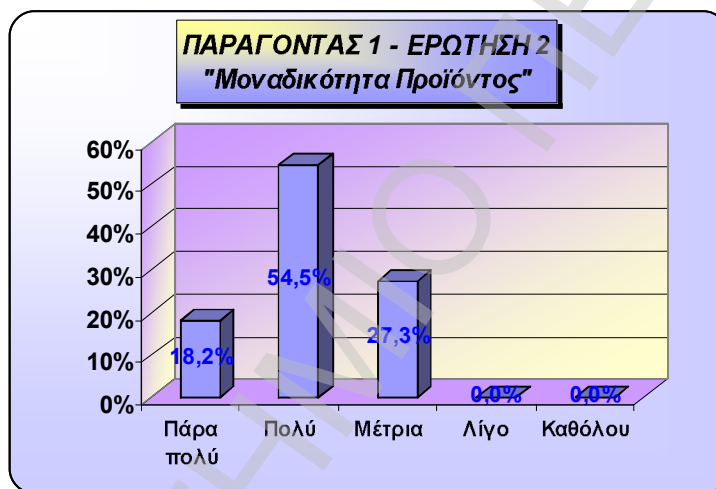
1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 1^{ος} - «ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ»



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.1

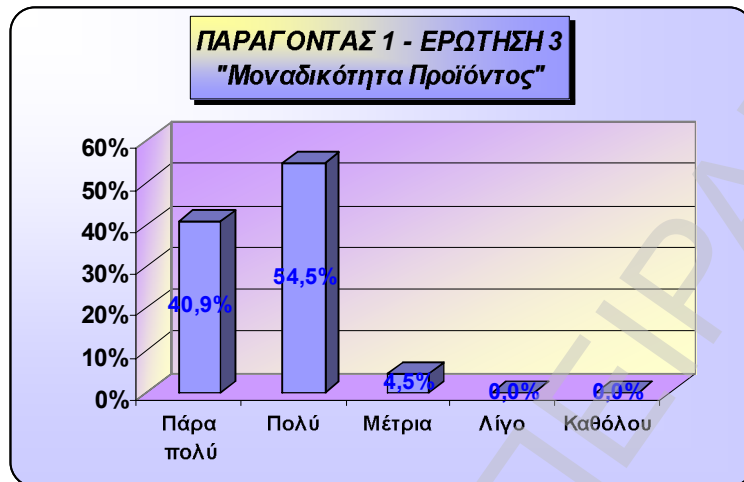
Παρατηρείται από το Διάγραμμα 6.2.1 ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων (63,6%) απάντησε επιλέγοντας 4=πολύ, βάση της ορισμένης

κλίμακας, στην ερώτηση που αφορά τον βαθμό στον οποίο «το νέο προϊόν είχε μοναδικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά για τον πελάτη». Η τιμή 4=πολύ αποτελεί και την επικρατούσα τιμή για την συγκεκριμένη ομάδα απαντήσεων. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η τιμή 1=καθόλου συγκεντρώνει μηδενικό ποσοστό επιλογής, ενώ ως δεύτερη σε σειρά έρχεται η απάντηση 5=πάρα πολύ (22,7%), γεγονός που καταδεικνύει την έντονη ύπαρξη μοναδικών ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών στο νέο προϊόν για το δείγμα των επιχειρήσεων.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.2

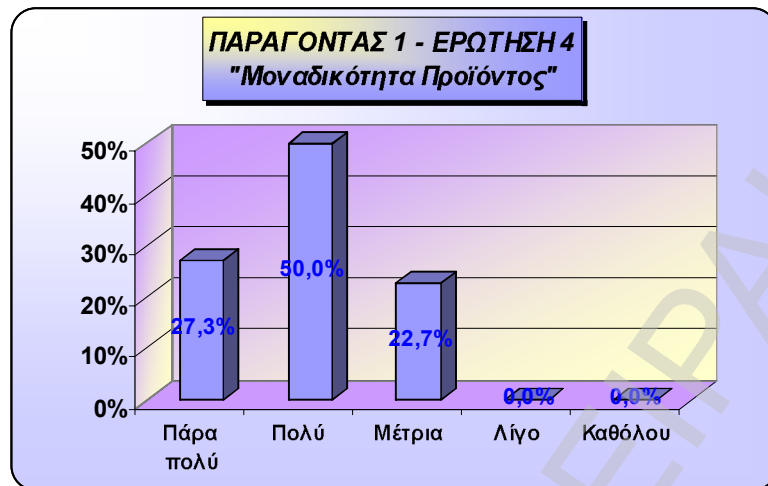
Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.2.2, το οποίο αναφέρεται στην ερώτηση «σε τι βαθμό είχε το νέο προϊόν καλή σχέση *value for money* για τον πελάτη», η μεγαλύτερη συγκέντρωση απαντήσεων δίνεται στην τιμή 4=πολύ (54,5%) – η οποία αποτελεί και την επικρατούσα τιμή –, με δεύτερη την τιμή 3=μέτρια (27,3%) και τρίτη την τιμή 5= πάρα πολύ (18,2%). Οι τιμές 1= καθόλου και 2=λίγο δεν επιλέχθηκαν από κανέναν ερωτώμενο του δείγματος. Είναι σαφής η τάση των απαντήσεων προς τις υψηλές τιμές, συνεπώς και η πολύ καλή σχέση **τιμής – απόδοσης (*value for money*)** των νέων προϊόντων του δείγματος για τον πελάτη.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.3

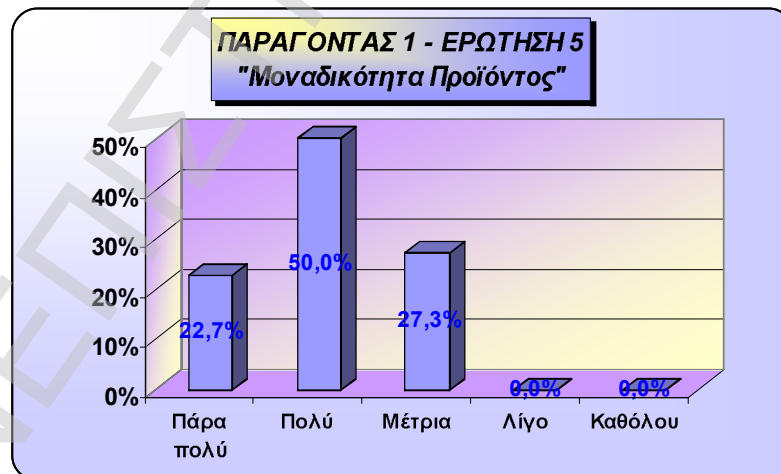
Κατά τον ίδιο τρόπο, στην ερώτηση 3 «σε τι βαθμό ήταν το νέο προϊόν καλύτερο από τα ανταγωνιστικά αναφορικά με το επίπεδο κάλυψης των αναγκών του πελάτη» συναντάται η επικρατούσα τιμή 4= πολύ με αντίστοιχο ποσοστό 54,5% και, γενικότερα, μία τάση επιλογής των υψηλών τιμών της πενταβάθμιας κλίμακας. Συνεπώς, από το διάγραμμα 6.2.3 εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα νέα προϊόντα υπό εξέταση ήταν όντως καλύτερα από τα ανταγωνιστικά αναφορικά με την κάλυψη των αναγκών του πελάτη.

Κατά τον ίδιο τρόπο και για τις υπόλοιπες δύο ερωτήσεις που συνθέτουν τον πρώτο παράγοντα «Μοναδικότητα Προϊόντος», οι επικρατούσες τιμές είναι 4=πολύ με ποσοστά που υπερβαίνουν το 50% των απαντήσεων και στις δύο περιπτώσεις.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.4

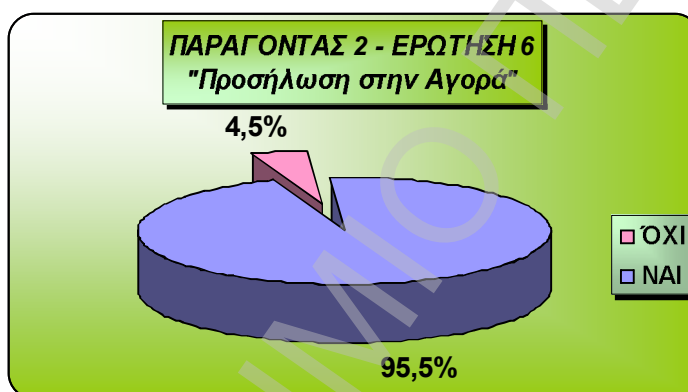
Και στις δύο περιπτώσεις (Διαγράμματα 6.2.4 & 6.2.5) δεν υπάρχει καμία συγκέντρωση τιμών για τις απαντήσεις 2=λίγο και 1=καθόλου. Κατά συνέπεια, στο σύνολό τους οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν με υψηλές τιμές τον πρώτο παράγοντα περί μοναδικότητας και ανωτερότητας του νέου προϊόντος.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.5

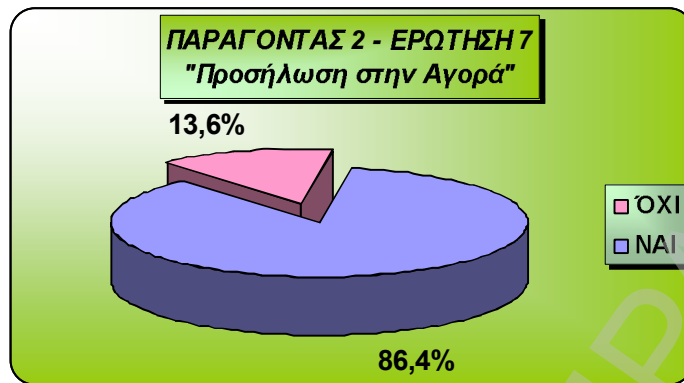
2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 2^{ος} - «ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ»

Παρατηρείται από το κυκλικό Διάγραμμα 6.2.6 ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων (95,5%) απάντησε θετικά στην ερώτηση που αφορά στο «αν έγιναν οι απαραίτητες έρευνες αγοράς για την ανίχνευση της ανάγκης δημιουργίας του νέου προϊόντος», με ποσοστό επιλογής της εναλλακτικής απάντησης **(ΟΧΙ)** να ανέρχεται στο υπόλοιπο 4,5%.



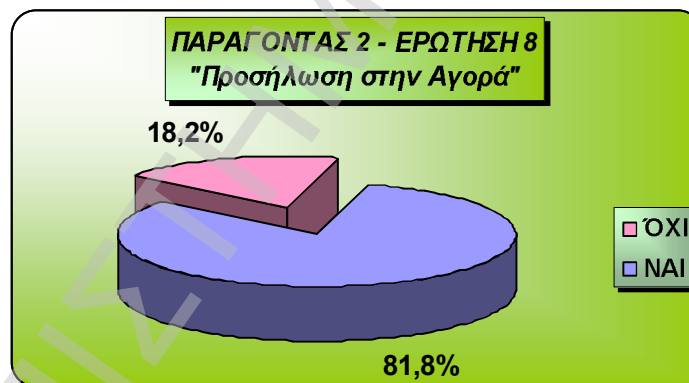
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.6

Παρατηρώντας το κυκλικό Διάγραμμα 6.2.7 είναι φανερό ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων (86,4%) απάντησε θετικά στην έβδομη ερώτηση του ερωτηματολογίου για τον δεύτερο παράγοντα περί «προσήλωσης της διαδικασίας Α.Ν.Π. στην αγορά», ενώ αρνητικά στην εν λόγω ερώτηση απάντησε μόνο το 13,6%. Και αυτό το στοιχείο βαραίνει αρκετά την άποψη που θέλει τις έρευνες αγοράς κατά την διάρκεια σχεδιασμού του νέου προϊόντος να αποτελούν σημαντική κίνηση από πλευράς της επιχείρησης.



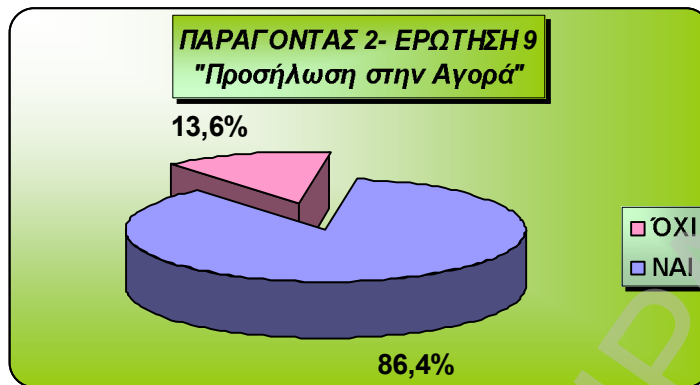
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.7

Κατά τον ίδιο τρόπο, παρατηρώντας το Διάγραμμα 6.2.8, διαπιστώνεται ο «συνωστισμός» των απαντήσεων στην επιλογή **'ΝΑΙ'**, με ποσοστό που ανέρχεται στο 81,8%, και την μειονεκτική θέση της επιλογής **'ΟΧΙ'** με ποσοστό 18,2% στο σύνολο των ερωτώμενων.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.8

Η τελευταία ερώτηση, που αφορά στον δεύτερο παράγοντα, ολοκληρώνει τα συμπεράσματα που εξάγονται από την παρατήρηση των διαγραμμάτων σχετικά με τον εν λόγω παράγοντα περί «προσήλωσης στην αγορά». Πιο συγκεκριμένα, η θετική απόκριση στο ερωτώμενο θέμα ανέρχεται στο 86,4%, σε αντίθεση με την αρνητική εναλλακτική με ποσοστό 13,6%, βάση του διαγράμματος 6.2.9.

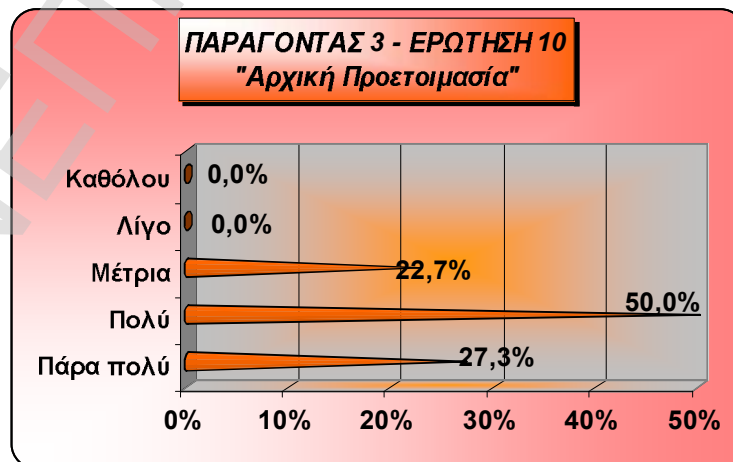


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.9

Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι όσον αφορά τον δεύτερο παράγοντα εξέτασης, το δείγμα αποφάνθηκε θετικά στην διενέργεια όλων των απαραίτητων κινήσεων που αντλούν πληροφορίες από την αγορά.

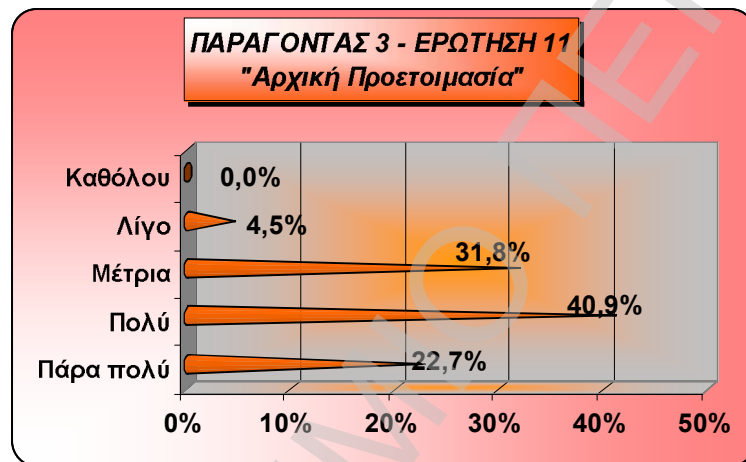
3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 3^{ος} - «ΑΡΧΙΚΗ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ»

Συνεχίζοντας, κατά ανάλογο τρόπο, την ανάλυση των διαγραμμάτων σχετικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο από το δείγμα των 22 επιχειρήσεων, παρατίθενται στην συνέχεια δύο διαγράμματα που αφορούν στον παράγοντα τρία και, συγκεκριμένα, στις ερωτήσεις 10 και 11 του ερωτηματολογίου.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.10

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.2.10, η μεγαλύτερη συγκέντρωση απαντήσεων δίνεται στην τιμή 4=πολύ (50%) - η οποία αποτελεί και την επικρατούσα τιμή-, με δεύτερη την τιμή 5=πάρα πολύ (27,3%) και τρίτη την τιμή 3=μέτρια (22,7%). Οι τιμές 1=καθόλου και 2=λίγο δεν επιλέχθηκαν από κανέναν ερωτώμενο του δείγματος.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.11

Αντίστοιχη είναι και η ανάλυση των απαντήσεων στην ερώτηση 11, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 6.2.11, με επικρατούσα τιμή την 4=πολύ (40,9%), δεύτερη επιλογή την 3=μέτρια (31,8%) και τρίτη την 5=πάρα πολύ (22,7%). Η απάντηση 1=καθόλου συγκεντρώνει μηδενικό ποσοστό.

Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι η τάση στις υψηλές τιμές είναι εμφανής και δείχνει τον μεγάλο βαθμό υποστήριξης που τυγχάνουν τα νέα αυτά προϊόντα των 22 επιχειρήσεων από τα πρώτα βήματα της ανάπτυξής τους με την σωστή αρχική προετοιμασία.

4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 4^{ος} - «ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ»

Η περιγραφική ανάλυση σχετικά με τον τέταρτο παράγοντα θα βασιστεί στο παρακάτω διάγραμμα 6.2.12, που παρουσιάζει συνολικά όλες τις απαντήσεις στις τρεις διαφορετικές ερωτήσεις που αφορούν στον εν λόγω παράγοντα.

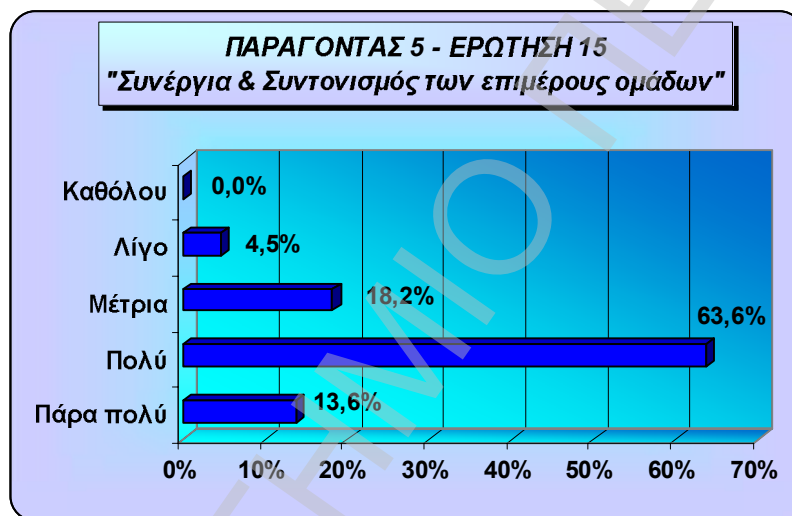


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.12

Παρατηρείται ότι τόσο στην ερώτηση 12 όσο και στην ερώτηση 14 μόνο θετικά απokρίθηκαν οι ερωτώμενοι, ενώ στην ερώτηση 13 μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό απάντησε με **‘ΟΧΙ’** (4,5%), γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο καθορισμός του νέου προϊόντος ήταν από τα βασικά βήματα στην διαδικασία Α.Ν.Π. για τις εν λόγω επιχειρήσεις του δείγματος.

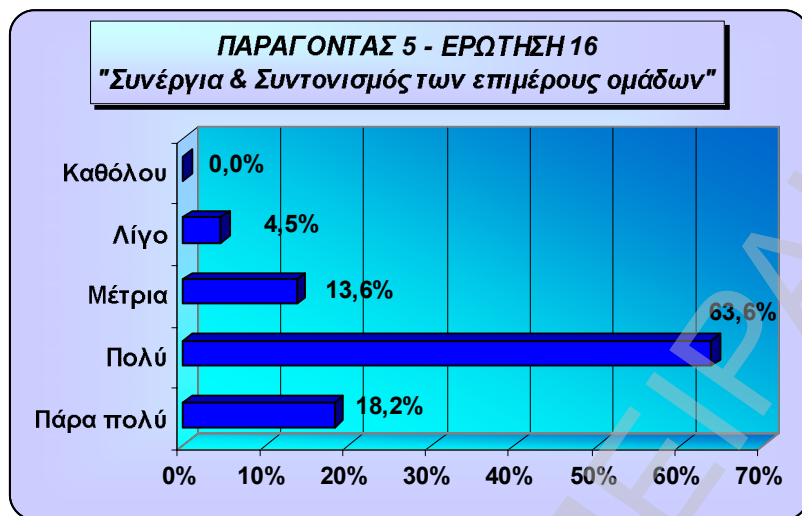
5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 5^{ος} - «ΣΥΝΕΡΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΟΜΑΔΩΝ»

Τρία διαγράμματα θα αποτυπώσουν την εικόνα των απαντήσεων που δόθηκαν στις πέντε ερωτήσεις σχετικά με τον πέμπτο παράγοντα επιτυχίας ενός νέου προϊόντος κατά Cooper (1994).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.13

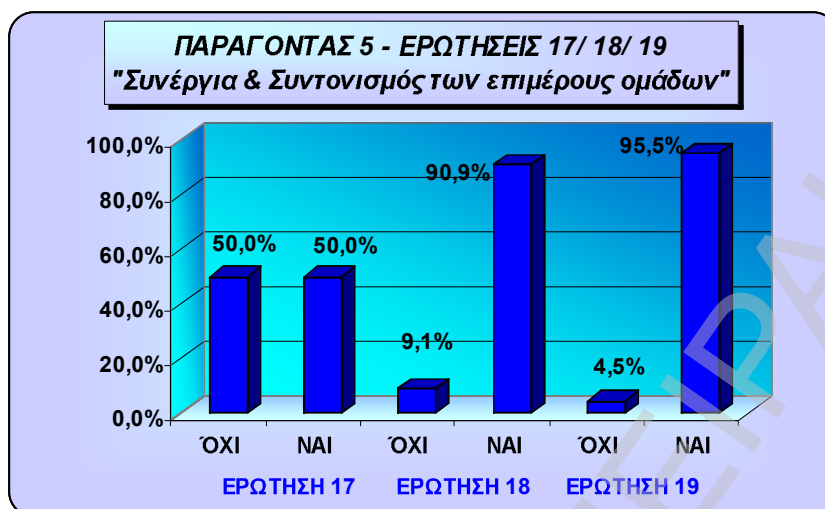
Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.2.13 η επικρατούσα τιμή είναι το 4=πολύ με ποσοστό συγκέντρωσης 63,6%, σε δεύτερη θέση η επιλογή είναι το 3=μέτρια με ποσοστό συγκέντρωσης 18,2% και σε τρίτη θέση η επιλογή 5=πάρα πολύ με ποσοστό συγκέντρωσης 13,6%. Για μία ακόμη φορά η επιλογή 1=καθόλου στην ορισμένη πενταβάθμια κλίμακα δεν επιλέγεται από κανέναν ερωτώμενο. Βάση αυτών των στοιχείων συμπεραίνεται πως στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο δείγμα επικρατεί η από κοινού συμμετοχή σε όλα τα στάδια Α.Ν.Π. για τις εμπλεκόμενες ομάδες εργασίας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.14

Στο παραπάνω διάγραμμα διατυπώνεται η ίδια φιλοσοφία που υποστηρίζει την αφοσίωση και συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων ομάδων εργασίας στο ίδιο έργο ανάπτυξης (project) για την Α.Ν.Π.. Πιο συγκεκριμένα, η επικρατούσα τιμή της δεδομένης ερώτησης είναι η τιμή 4=πολύ (63,6%), ακολουθεί η τιμή 5=πάρα πολύ (18,2%), η τιμή 3=μέτρια (13,6%), και, τελικά, η τιμή 2=λίγο με το αρκετά χαμηλό ποσοστό συγκέντρωσης της τάξης του 4,5%. Η ελάχιστη τιμή 1=καθόλου δεν επιλέγεται από κανέναν ερωτώμενο του δείγματος.

Τέλος, και αναφορικά με τον πέμπτο παράγοντα επιτυχίας κατά Cooper (1994), παρατηρείται το διάγραμμα 6.2.15, το οποίο προσφέρει αρκετά σημαντική πληροφόρηση σχετικά με τις απαντήσεις στις τρεις τελευταίες ερωτήσεις που αφορούν τον εν λόγω παράγοντα περί «*συνέργιας και συντονισμό των επιμέρους ομάδων στην Α.Ν.Π.*».



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.15

Στην ερώτηση 17, αναφορικά με την ευθύνη που έφερε η κάθε ομάδα στην επιτυχία του όλου έργου ανάπτυξης (project), οι απόψεις διίστανται. Υπάρχει μία ισορροπία μεταξύ των ερωτώμενων που υποστήριξαν την ύπαρξη συνολικής ευθύνης των ομάδων (50%) και εκείνων που είχαν αντίθετη άποψη (50%).

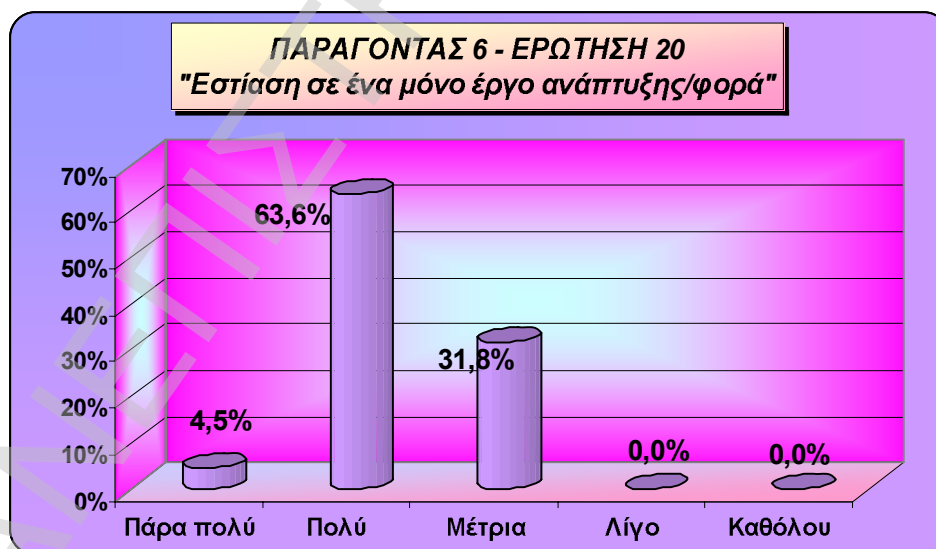
Στην ερώτηση 18, αναφορικά με την ύπαρξη ενός ισχυρού «ηγέτη» για το έργο (project) Α.Ν.Π., το μεγαλύτερο μέρος απαντά θετικά (90,9%) έναντι του 9,1% που έχει αντίθετη άποψη.

Τέλος, στην ερώτηση 19, αναφορικά με την αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης (top management) και την πλήρη υποστήριξή της υπέρ του συγκεκριμένου έργου ανάπτυξης (project), κυριαρχεί η θετική απάντηση **'ΝΑΙ'** με ποσοστό συγκέντρωσης να ανέρχεται στο 91,9%, έναντι του **'ΌΧΙ'** με ποσοστό 9,1%.

Εξάγεται, λοιπόν, το συμπέρασμα πως αναφορικά με τον πέμπτο παράγοντα, εκτός της περίπτωσης συνολικής ευθύνης όλων των εμπλεκόμενων ομάδων στην Α.Ν.Π., -όπου θετικές και αρνητικές θέσεις ισοψηφούν-, όλες οι άλλες απαντήσεις υποστηρίζουν την έντονη συνέργια και συντονισμό όλων των επιμέρους ομάδων στην διαδικασία Α.Ν.Π.

6. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 6^{ος} - «ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΕΝΑ ΜΟΝΟ ΕΡΓΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (PROJECT) /ΦΟΡΑ»

Ο έκτος παράγοντας που αφορά την «εστίαση σε ένα μόνο έργο ανάπτυξης (project) κάθε φορά» αντιπροσωπεύεται με μία μόνο ουσιαστική ερώτηση στον δομημένο ερωτηματολόγιο που δόθηκε προς συμπλήρωσης στο δείγμα των κορυφαίων επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων στην Ελλάδα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.16

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.2.16 εξάγεται το προφανές συμπέρασμα ότι η επικρατούσα τιμή για την δεδομένη ερώτηση περί αυστηρής επιλογής του τελικού προς υλοποίηση έργου ανάπτυξης (project) είναι η 4=πολύ (63,6%). Η τιμή 3=μέτρια ακολουθεί (31,8%), ενώ τόσο η τιμή 1=καθόλου όσο και η τιμή 2=λίγο δεν έχουν κανένα ποσοστό προτίμησης. Συμπεραίνεται, λοιπόν, για τον εν λόγω παράγοντα ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό ακολουθήθηκε μία προσεκτική επιλογή του τελικού έργου ανάπτυξης (project) προς υλοποίηση, γεγονός που σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Cooper (1994) οδηγεί και στην επιτυχημένη μετέπειτα πορεία του εξαγόμενου νέου προϊόντος.

7. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 7^{ος} - «ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (PROJECT)»

Ο έβδομος παράγοντας που αναφέρεται στην ποιότητα εκτέλεσης του έργου ανάπτυξης εκπροσωπείται από δύο ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο. Και στις δύο ερωτήσεις οι απαντήσεις δίνονται υπό την μορφή θετικής ή αρνητικής απόκρισης (**ΝΑΙ / ΟΧΙ**). Τα δύο κυκλικά διαγράμματα (pie charts) που ακολουθούν δείχνουν την θετική τάση που επικρατεί τόσο αναφορικά με την ερώτηση 21, - *εκτέλεση όλων των προεπιλεγμένων σταδίων Α.Ν.Π. -*, όσο και με την ερώτηση 22, - *επιτυχημένη εκτέλεση των σταδίων Α.Ν.Π. βάση του αρχικού προγραμματισμού -*, οπότε και συνάδουν της άποψης περί ποιοτικής εκτέλεσης του συνολικού έργου ανάπτυξης (project), σύμφωνα πάντα με το δεδομένο δείγμα των 22 επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων.

Παρατηρείται από το κυκλικό διάγραμμα 6.2.21 που ακολουθεί, ότι σε ποσοστό 86,4% οι ερωτώμενοι του δείγματος απεφάνθησαν θετικά για την εκτέλεση όλων των προδιαγραμμένων σταδίων της Α.Ν.Π., για το εν λόγω νέο προϊόν που επικαλούνται για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, σε αντίθεση με την μειοψηφία του 13,6%, το οποίο εξέφρασε διαφορετική άποψη.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.17

Το διάγραμμα 6.2.18 που ακολουθεί εκφράζει την άποψη των 22 ερωτώμενων του δείγματος των αντίστοιχων 22 σημαντικών επιχειρήσεων στον κλάδο τροφίμων, βάση της επιχειρηματικής δράσης και εμπειρίας τους.

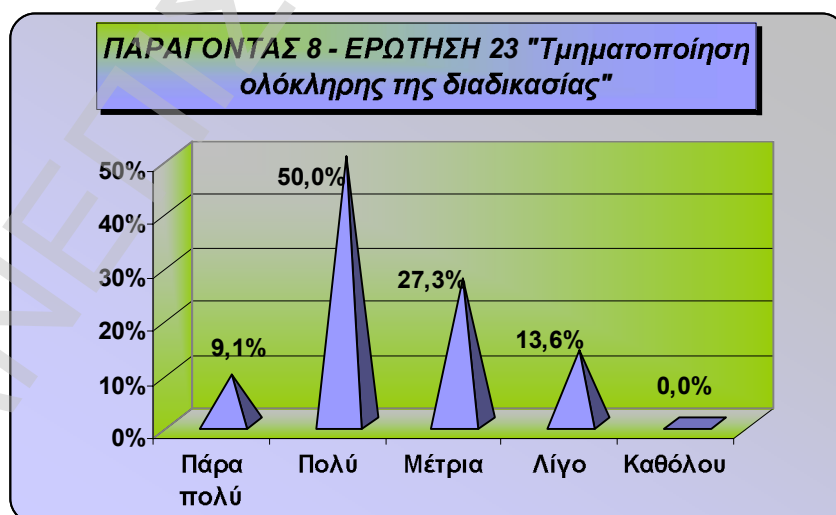


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.18

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται πως η συντριπτική πλειοψηφία του 90,9% αποκρίνεται θετικά στην ερώτηση 22 περί «σωστής εκτέλεσης όλων των σταδίων του έργου ανάπτυξης (project)», έναντι του 9,1% που έχει αντίθετη άποψη, ότι, δηλαδή, δεν πραγματοποιήθηκαν όλα τα στάδια της διαδικασίας Α.Ν.Π. σωστά.

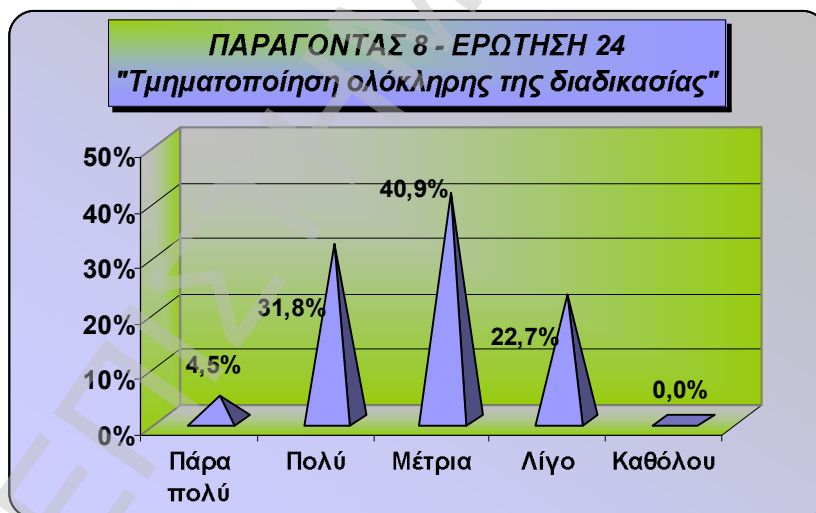
8. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 8^{ος} - «ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ Α.Ν.Π.»

Ο όγδοος και τελευταίος σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας ενός νέου προϊόντος (Cooper, 1994) αφορά στην τμηματοποίηση ολόκληρης της διαδικασίας Α.Ν.Π. και αντιπροσωπεύεται στο ερωτηματολόγιο από τρεις ερωτήσεις (ερωτήσεις 23, 24, 25), και από τρία, αντίστοιχα, διαγράμματα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.19

Βάση του διαγράμματος 6.2.19, παρατηρείται ότι η επικρατούσα τιμή είναι η 4=πολύ με ποσοστό συγκέντρωσης 50%, ακολουθεί η τιμή 3=μέτρια με ποσοστό συγκέντρωσης 27,3%, ακολουθεί – για πρώτη φορά στο σύνολο των ερωτήσεων που εξετάστηκαν – η τιμή 2=λίγο με ποσοστό συγκέντρωσης 13,6%, και, τέλος, η τιμή 5=πάρα πολύ με ποσοστό 9,1%. Για μία ακόμη φορά η τιμή 1=καθόλου δεν επιλέγεται από κανέναν ερωτώμενο και συγκεντρώνει μηδενικό ποσοστό προτίμησης. Η ερώτηση 23, στην οποία βασίζεται η κατανομή των απαντήσεων που απεικονίζονται στο εν λόγω διάγραμμα, αφορά «στην κατάτμηση του έργου ανάπτυξης (project) σε επιμέρους στάδια για την διευκόλυνση του ελέγχου του» και δείχνει με αθροιστικό ποσοστό 59,1% την τάση για τμηματοποίηση της διαδικασίας σε επιμέρους στάδια σε μεγάλο βαθμό.

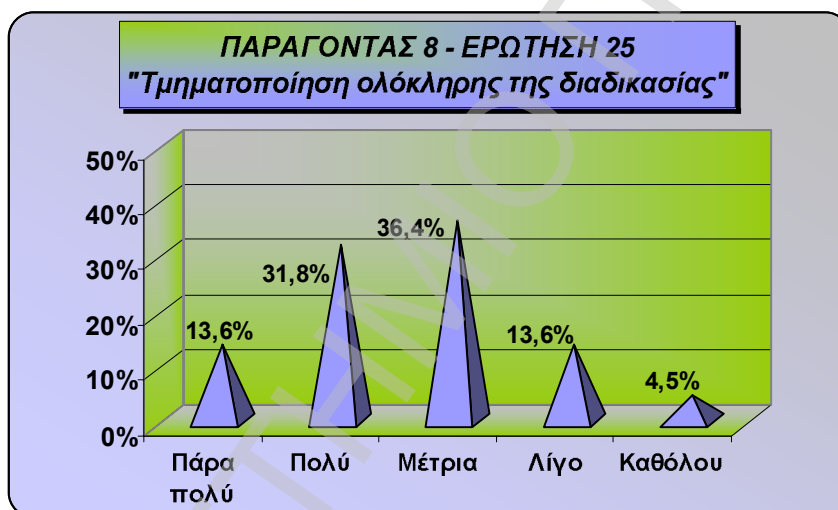


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.20

Στην ερώτηση 24, η επικρατούσα τιμή διαφοροποιείται και γίνεται η τιμή 3=μέτρια, με ποσοστό συγκέντρωσης 40,9%. Στην συνέχεια ακολουθεί η τιμή 4=πολύ, με ποσοστό 31,8% και υπάρχει μία τάση, όχι έντονη, βέβαια, αλλά

υπαρκτή, στην επιλογή εκ μέρους των επιχειρήσεων για αναδιάρθρωση των διαδικασιών και λήψη διορθωτικών αποφάσεων στην διαδικασία Α.Ν.Π.

Τέλος, ακολουθεί το διάγραμμα 6.2.21, το οποίο εκφράζει τις απαντήσεις στην ερώτηση 25, την τρίτη και τελευταία ερώτηση που αφορά στον όγδοο παράγοντα, και αναφέρεται στον βαθμό χρήσης των δοκιμασμένων «καλύτερων πρακτικών» (best practices) του συγκεκριμένου κλάδου τροφίμων.

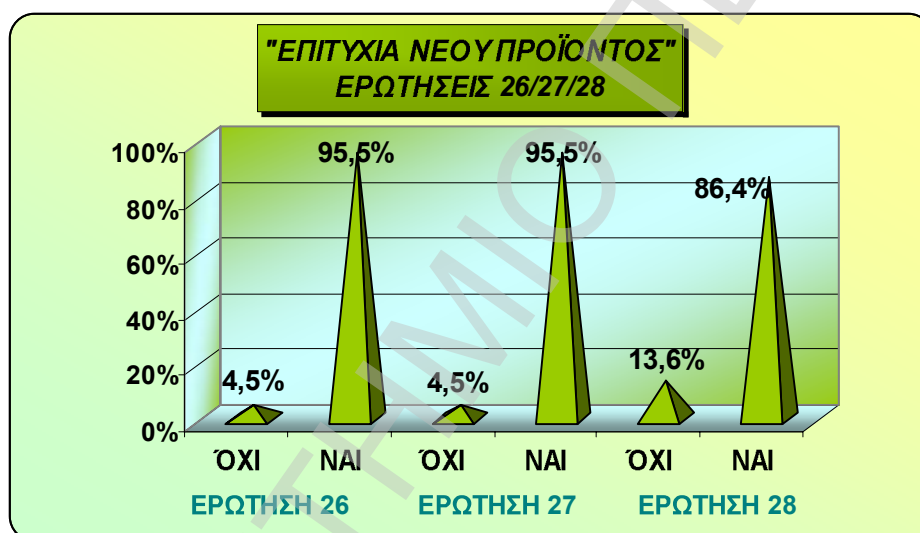


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.21

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.2.21, η επικρατούσα τιμή είναι η 3=μέτρια με ποσοστό συγκέντρωσης που ανέρχεται σε 38,4%, δεύτερη θέση κατέχει η τιμή 4=πολύ με ποσοστό 31,8% και στην τρίτη θέση ισοβαθμούν οι τιμές 5=πάρα πολύ και 2=λίγο με ποσοστό 13,6%. Για πρώτη φορά απαντάται η τιμή 1=καθόλου με ποσοστό συγκέντρωσης 4,5% που αντιστοιχεί σε απάντηση ενός μόνο ερωτώμενου. Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι υπάρχει θετική τάση –υψηλές τιμές – στο σύνολο των απαντήσεων για τον εν λόγω παράγοντα.

9. «ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ»-

Οι ερωτήσεις 26 έως και 30 αναφέρονται, όπως έχει ήδη οριστεί, στην μεταβλητή που αντιπροσωπεύει την επιτυχία του νέου προϊόντος. Στα δύο διαγράμματα που ακολουθούν παρατίθενται οι απαντήσεις στις πέντε αυτές ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, στο διάγραμμα 6.2.22 δίνονται παραστατικά οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 26, 27 και 28.



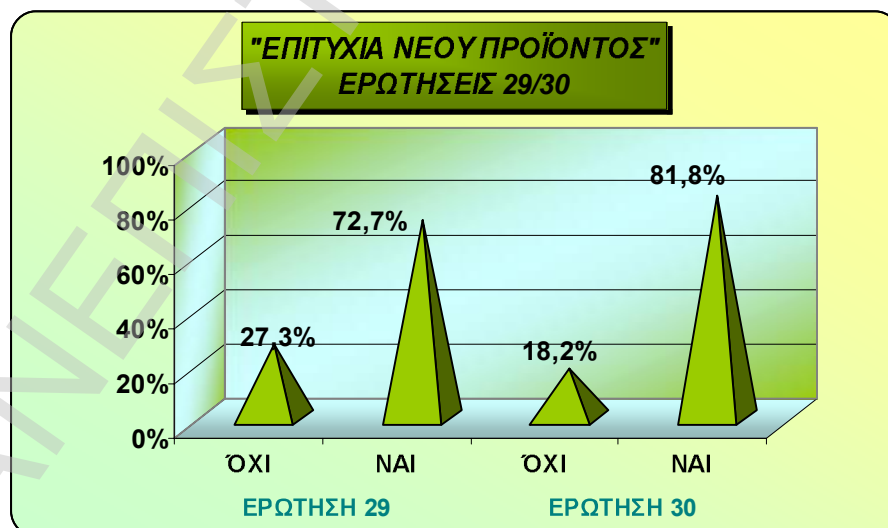
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.22

Παρατηρείται ότι και στις τρεις ερωτήσεις τα αποτελέσματα δείχνουν συντριπτική πλειοψηφία της θετικής απόκρισης (**ΝΑΙ**) σχετικά με την ικανοποιητική εξέλιξη της κερδοφορίας, του μεριδίου αγοράς αλλά και του κύκλου εργασιών (τζίρου) από την κυκλοφορία του νέου προϊόντος της κάθε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση 26, οι 21 από τους 22 ερωτώμενους απάντησαν ότι το νέο προϊόν ξεπέρασε το κατώτερο αποδεκτό από την επιχείρηση επίπεδο κερδοφορίας (ποσοστό 95,5%) και μόνο ένας μειοψήφησε εκφράζοντας αντίθετη άποψη (ποσοστό 4,5%).

Στην ερώτηση 27, συναντώνται τα ίδια ακριβώς ποσοστά σε συχνότητα απαντήσεων **ΝΑΙ** / **ΟΧΙ** αναφορικά με το αν το νέο προϊόν ξεπέρασε το κατώτερο αποδεκτό, από την επιχείρηση, μερίδιο αγοράς. Ειδικότερα, η απάντηση **'ΝΑΙ'** συγκέντρωσε ποσοστό 95,5% έναντι της απάντησης **'ΟΧΙ'** που ανήλθε το συγκεκριμένο ποσοστό στο 4,5% των ερωτώμενων.

Στην ερώτηση 28, η οποία αφορά στο αν το νέο προϊόν ξεπέρασε το κατώτερο αποδεκτό από την επιχείρηση επίπεδο ακαθάριστων εσόδων (τζίρου), τα ποσοστά απαντήσεων διαμορφώνονται στο 86,4% για τις θετικές απαντήσεις **'ΝΑΙ'** και 13,6% για τις αρνητικές απαντήσεις **'ΟΧΙ'**, αντίστοιχα.

Συνάγεται, δηλαδή, το συμπέρασμα ότι για το μεγαλύτερο μέρος των νέων προϊόντων, που λογίζονται για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας, η εξέλιξή τους αντάμειψε τις επιχειρήσεις παραγωγής τους με υψηλά κέρδη και ανταγωνιστική θέση στον κλάδο και στην αγορά δραστηριοποίησής τους.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2.23

Για τις τελευταίες δύο ερωτήσεις της «επιτυχίας» του νέου προϊόντος (ερωτήσεις 29 και 30), θα παρατεθούν οι συχνότητες των απαντήσεων διαγραμματικά στο κυκλικό διάγραμμα 6.2.23.

Για την ερώτηση 29, η οποία αφορά την χρονικά συνεπή και έγκαιρη ανάπτυξη και είσοδο του νέου προϊόντος στην αγορά (βάση του προηγηθέντος προγραμματισμού στα πλαίσια της διαδικασίας Α.Ν.Π.), οι περισσότερες απαντήσεις υποστηρίζουν την συνέπεια αυτή με ποσοστό που ανέρχεται στο 72,7%. Στον αντίποδα βρίσκονται οι 6 επιχειρήσεις, που μέσω των εκπροσώπων τους – ερωτώμενοι του δείγματος – απεφάνθησαν χρονική ασυνέπεια σε σχέση με το πρόγραμμα εισαγωγής του νέου προϊόντος (ποσοστό 27,3%).

Στην ερώτηση 30, η οποία αφορά στον χαρακτηρισμό του νέου προϊόντος ως μία τεχνική ή τεχνολογική ή επιστημονική επιτυχία, η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε θετικά **'ΝΑΙ'** (81,8%) έναντι του 18,2% που δεν θεώρησε το νέο προϊόν που ανέπτυξε ότι ανήκει στην κατηγορία της τεχνικής / τεχνολογικής / επιστημονικής καινοτομίας – επιτυχίας.

Ανακεφαλαιώνοντας, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το σύνολο των 22 διαφορετικών νέων προϊόντων των αντίστοιχα 22 διαφορετικών – πλην κορυφαίων και ευρέως γνωστών – επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων, στον ελλαδικό χώρο, στέφθηκαν με επιτυχία στον αντίστοιχο χρόνο παρουσίας τους στην αγορά. Αυτή είναι, άλλωστε, η εικόνα που λαμβάνεται, μελετώντας τις απαντήσεις που δόθηκαν στις πέντε τελευταίες ερωτήσεις του

ερωτηματολογίου, οι οποίες, όπως έχει ήδη οριστεί, αντιπροσωπεύουν την επιτυχία ή αποτυχία του νέου προϊόντος για την επιχείρηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Cooper, R.G. (1994), “New products: the factors that drive success”, International Marketing Review, Vol. 11, No 1, pp. 60-76.
2. Ι. Πανάρετος & Ε. Ξεκαλάκη, (1995), «Εισαγωγή στην Στατιστική Σκέψη», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
3. Ι. Πανάρετος, (1998), «Εκτιμητική – Έλεγχοι Υποθέσεων», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σημείο αυτό θα γίνει σύνοψη των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από την ανάλυση των δεδομένων αναφορικά με την ισχύ των οκτώ παραγόντων επιτυχίας κατά Cooreg (1994), αφού, καταρχήν γίνει αναφορά στους περιορισμούς βάση των οποίων πραγματοποιήθηκε η στατιστική επεξεργασία των στοιχείων του δείγματος.

Σαν πρώτος περιορισμός θα μπορούσε να τεθεί η μικρή δυνατότητα περαιτέρω ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν, γεγονός που οφείλεται στην μορφή τους (ποιοτικά δεδομένα). Προκειμένου να εξασφαλιστεί η ευκολία αλλά και η συντομία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν ήταν εφικτή η εισαγωγή ερωτήσεων που θα πρόσφεραν συγκεκριμένα αριθμητικά αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, περιορίστηκαν οι στατιστικοί έλεγχοι που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν και να οδηγήσουν σε μία περισσότερο εις βάθος ανάλυση και συμπερασματολογία (όπως, για παράδειγμα, η ανάλυση παλινδρόμησης – Regression Analysis – με την χρήση οικονομετρικών τεχνικών). Τα ποιοτικά δεδομένα που υπήρξαν διαθέσιμα παρείχαν την δυνατότητα για μία, κυρίως, περιγραφική στατιστική ανάλυση, με την χρήση ψευδομεταβλητών (dummy variables) για το σύνολο των μεταβλητών που αντιπροσώπευαν τόσο τους οκτώ παράγοντες επιτυχίας των νέων προϊόντων, όσο και την επιτυχία αυτών. Οποιαδήποτε άλλη στατιστική προσέγγιση για επεξεργασία θα αποτελούσε

λανθασμένη επιλογή τεχνικής και δεν θα εξήγαγε κανένα σοβαρό και αξιόπιστο αποτέλεσμα στην φάση αυτή.

Δεύτερος περιορισμός θα μπορούσε να τεθεί το σχετικά μετρίου μεγέθους δείγμα επιχειρήσεων που, τελικά, αποδέχτηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να συνδράμουν με αυτόν τον τρόπο στην παρούσα έρευνα. Στο σύνολό τους είκοσι δύο επιχειρήσεις αποτέλεσαν το δείγμα στο οποίο βασίστηκε η μελέτη αυτή, από τις τριάντα μία επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων που, αρχικά, είχε αποσταλεί το εν λόγω ερωτηματολόγιο. Βέβαια, θα πρέπει να γίνει η σημαντική παρατήρηση ότι οι 22 αυτές επιχειρήσεις του δείγματος είναι από τις μεγαλύτερες πανελλαδικά, από πλευράς κύκλου εργασιών και φήμης, με ηγετική θέση στον κλάδο τροφίμων, που ορίζουν τον ανταγωνισμό και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην Α.Ν.Π. ως διαδικασία απόκτησης και διατήρησης συγκριτικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, το περιορισμένο, σχετικά, δείγμα που είχαμε στην διάθεσή μας δεν παύει να είναι ιδιαίτερα αντιπροσωπευτικό του συνόλου του κλάδου τροφίμων στην Ελλάδα, οπότε και τα συμπεράσματα που προέκυψαν έχουν ιδιαίτερη αξιοπιστία και μπορούν να γενικευτούν για τον κλάδο τροφίμων στον ελλαδικό χώρο.

Τρίτος, και τελευταίος, περιορισμός θα μπορούσε να τεθεί ο έλεγχος του συγκεκριμένου μοντέλου του Cooper (1994), που επιλέχθηκε για τις ανάγκες της μελέτης αυτής, με την έννοια ότι ως σκοπός της μελέτης τέθηκε η απόδειξη της ισχύος της θετικής σχέσης μεταξύ των συγκεκριμένων οκτώ παραγόντων – κλειδιών της διαδικασίας Α.Ν.Π. και της τελικής επιτυχίας του παραγόμενου νέου προϊόντος. Συνεπώς, η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βασίστηκε εξ'

ολοκλήρου στην παραπάνω απόδειξη ισχύος του μοντέλου του Cooper (1994). Εφόσον επιβεβαιώνεται η θετική αυτή σχέση, ξεδιπλώνεται και η δυνατότητα εφαρμογής του εν λόγω μοντέλου στο σύνολο των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την παραγωγή προϊόντων, γενικότερα, και με την εξασφάλιση καλύτερης χρηματοοικονομικής και ανταγωνιστικής θέσης μέσω διαδικασιών Α.Ν.Π., ειδικότερα.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε η έρευνα αυτή, αναφέρεται η απόδειξη ισχύος του μοντέλου των οκτώ παραγόντων επιτυχίας νέου προϊόντος κατά Cooper (1994). Είναι εμφανής η θετική σχέση που συνδέει τους οκτώ ήδη ορισμένους παράγοντες με την τελική επιτυχία ενός νέου προϊόντος. Στην ανάπτυξη μοναδικών και υπερεχόντων χαρακτηριστικών για το νέο προϊόν (*product uniqueness and superiority*) καταφεύγουν οι επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων σαν διαδικασία παραγωγής επιτυχημένου προϊόντος. Γενικεύοντας και για τους άλλους παράγοντες επιτυχίας σε όλον τον κλάδο τροφίμων, αναφέρεται πως τόσο η προσήλωση στην αγορά τροφίμων όσο και η υποστήριξη της αρχικής προετοιμασίας της διαδικασίας Α.Ν.Π. από το σύνολο των συνεργαζόμενων ομάδων της επιχείρησης αποτελούν βασικούς στόχους στην προσπάθεια ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος που θα κερδίσει την αποδοχή της αγοράς κατά την είσοδο και παρουσία του σε αυτή.

Χαρακτηριστική είναι, επίσης, η τάση που παρατηρείται στο σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου, γενικεύοντας τα αποτελέσματα που προέκυψαν, να ακολουθούν πιστά και να υποστηρίζουν την διαδικασία που ορίζεται νοητά από το μοντέλο του Cooper (1994) και, συγκεκριμένα, να εφαρμόζουν τους

παράγοντες επιτυχίας που αυτό ορίζει. Αυτό, εξάλλου, προκύπτει και από τις υψηλές τιμές που έχουν δοθεί στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τους παράγοντες αυτούς. Παρατηρείται πως γίνεται επαρκής καθορισμός του νέου προϊόντος, με σαφή επιλογή της αγοράς-στόχου αλλά και της στρατηγικής τοποθέτησης, υπάρχει συνέργια και συντονισμός μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων εργασίας, επιλέγεται η αφοσίωση σε ένα μόνο έργο ανάπτυξης (project) την φορά, το οποίο τυγχάνει την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης (top management), δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διαδικασιών για την παραγωγή του νέου προϊόντος, με την επιτυχημένη βάση αρχικού προγραμματισμού ολοκλήρωση όλων των προκαθορισμένων σταδίων Α.Ν.Π., και για τον καλύτερο έλεγχο τμηματοποιείται σε επιμέρους στάδια η Α.Ν.Π. Σαν αποτέλεσμα, παράγονται προϊόντα που η πορεία τους χαρακτηρίζεται ως επιτυχημένη, επιφέροντας σημαντικά οικονομικά οφέλη, αλλά και γενικότερα οφέλη σε κάθε επίπεδο, όπως πιο ανταγωνιστική παρουσία και φήμη - αναγνωρισιμότητα.

Συνοψίζοντας, θα υποστηριχθεί η εγκυρότητα του μοντέλου του Cooper (1994), με επιχείρημα κύριο την ήδη εφαρμογή των βημάτων που ορίζει από τις επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και την τελική επιτυχία των προϊόντων που αυτές παράγουν, και προτείνεται η εφαρμογή των συγκεκριμένων βημάτων που οδηγούν στην επιτυχία νέων προϊόντων στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων όχι μόνο για τον εξεταζόμενο κλάδο των τροφίμων, αλλά και σε άλλους κλάδους παραγωγής.

Τέλος, μία σημαντική πρόταση για μελλοντική μελέτη, που θα προκύπτει ως συνέχεια, αν όχι σαν συμπλήρωμα της παρούσας μελέτης, είναι η διεύρυνση της εφαρμογής της επιτυχημένης διαδικασίας Α.Ν.Π. **σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών**, εφόσον το μεγαλύτερο μέρος της επιχειρηματικής δράσης στον ελληνικό χώρο (70% του συνόλου των επιχειρήσεων), όπως και παγκοσμίως, αφορά υπηρεσίες. Συνεπώς, μία έρευνα σε τέτοιο πλαίσιο θα έδινε μία ολοκληρωμένη εικόνα των παραγόντων επιτυχίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην Ελλάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Akgün E. Ali, Lynn S. Gary, (2002), "New product development team improvisation and speed-to-market: an extended model", European Journal of Innovation Management, Vol. 5, No. 3, pp. 117-129.
2. Alder, S., Riggs, H.E. and Wheelwright, S.C. (1989), "Product Development Know-How: Trading Tactics for Strategy", Sloan Management Review, Fall, pp. 7-17.
3. ASIF Team, (2002), "Assessing the Socio-economic Impacts of the Framework Programme", PREST-AUEB-BETA-ISI-Joanneum Research-IE Has-Wise Guys.
4. Balachandra R., (2000), "An expert system for new product development projects", Industrial Management & Data Systems, Vol. 100, No.7, pp. 317-324.
5. Barclay, I. (1992), "The new product development process: past evidence and future practical application, part 1", R&D Management, Vol. 22, No 3, pp. 255-63.
6. Barclay Ian, Dann Zoe, Holroyd Philip, (2000), "New Product Development: A Practical Workbook for Improving Performance", CRC Press.
7. Barczak, G. and Wilemon, D. (1992), "Successful new product team leaders", Industrial Marketing Management, Vol. 21 No. 1, pp. 61-80.
8. Bastic Majda, (2004), "Success factors in transition countries", European Journal of Innovation Management, Vol.7, No.1, pp. 65-79.
9. Baxter, F.Lynne, (1999), "Bugged: the Software Development Process", School of Management, Heriot-Watt University, Paper presented at the 1st Critical Management Conference, Manchester.
10. Bean Roger, Radford Russell, (2000), "Powerful Products: Strategic Management of Successful New Product Development", 1st ed., AMACOM.
11. Belecheanu R., Pawar K.S., Barson R.J., Bredehorst B., Weber F., (2003), "The application of case based reasoning to decision support in new product development", Integrated Manufacturing Systems, Vol.14, No.1, pp. 36-45.
12. Berry, J. and Ogiba, E.F. (1992), "It's your Boss", Brandweek, Vol. 33, 19 October, pp. 16-25.

13. Biemans, W.G. and Harmsen, H. (1995), "Overcoming the barriers to market- oriented product development", Journal of Marketing Practice, Vol 1, No 2, pp. 7-26.
14. Bingham, F.G. and Quigley, C.C. (1989), "A team approach to new product development", The Journal of Consumer Marketing, Fall, pp. 5-14.
15. Brethauer Dale, (2002), "New Product Development and Delivery: Ensuring Successful Products Through Integrated Process Management", American Management Association.
16. Brown, S. and Eisenhardt, K.M. (1995), "Product development: past research, present findings and future directions", Academy of Management Review, Vol 20, No 2, pp. 343-78.
17. Boer Harry, Caffyn Sarah, Corso Mariano, Coughlan Paul, Gieskes José, Magnusson Mats, Pavesi Sara, Ronchi Stefano, (2001), "Knowledge and continuous innovation: The CIMA methodology", International Journal of Operations & Production Management, Vol.21, No.4, pp. 490-504.
18. Booz, Allen & Hamilton (1982), "New product Management for the 1980s", Booz, Allen & Hamilton Inc., New York, NY.
19. Bstieler Ludwig, Gross W. Charles, (2003), "Measuring the effect of environmental uncertainty on process activities, project team characteristics, and new product success", The Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 18, No.2, pp. 146-161.
20. Carroad, P.A., Carroad, C.A. (1982), "Strategic interfacing of R&D and Marketing", Research Management, Vol. 25, January, pp 28-33.
21. Chako K. George, (2000), "Synergizing invention and innovation for missions and markets", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol.12, No. 2, pp. 1-336.
22. Chase, B.Richard, Aquilano, J.Nicholas, (1985), "Product and Operations Management: A life Cycle Approach", 4th ed., Richard D. Irwin, INC.
23. Chryssochoidis M. George, Wong Veronica, (1998), "Rolling Out New Products Across Country Markets: An Empirical Study of Causes of Delays", Journal of Product Innovation Management ,Vol 15, pp 16-41.
24. Ciappei Cristiano, Simoni Christian, (2005), "Drivers of new product success in the Italian sport shoe cluster of Montebelluna", Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 9 No. 1, pp. 20-42.
25. Cooper, R.G. (1979), "The dimensions of industrial new product success and failure", Journal of Marketing, Vol 43, Summer, pp. 93-103.

26. Cooper, R.G. (1993), "Winning new products: accelerating the process from idea to launch", Addison – Wesley, Reading, MA.
27. Cooper, R.G. (1994), "New products: the factors that drive success", International Marketing Review, Vol. 11, No 1, pp. 60-76.
28. Cooper, R.G. (1998), "Benchmarking new product performance: results of the best practices study", European Management Journal, Vol 16, pp 1-17.
29. Cooper, R.G. (1999), "From experience. The invisible success factors in product innovation", Journal of Product Innovation Management, Vol 16, pp115-33.
30. Cooper R.G., (2000), "Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products", Perseus Books Group.
31. Cooper R.G., (2005), "Product Leadership: Pathways to Profitable Innovation", 2nd ed., Basic Books.
32. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1986), "An investigation into the new product process: Steps, deficiencies and impact", Journal of Product Innovation Management, Vol 3, pp71-85.
33. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1987), "New products: what separates winners from losers?", Journal of Product Innovation Management, Vol 4, No 3, pp169-84.
34. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1988), "Resource allocation in the New Products Process", Industrial Marketing Management, Vol. 17, pp. 249-62.
35. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1993a), "Major New Products: What distinguishes the winners in the Chemical industry!", Journal of Product Innovation Management, Vol 10, March, pp 90-111.
36. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J.(1993b), "New Product Success in the chemical industry", Industrial Marketing Management, Vol. 22, No. 2, pp. 85-99.
37. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J.(1995), "Benchmarking the firm's critical success factors in new product development", Journal of Product Innovation Management, Vol 12,pp. 374-91.
38. Crawford, C.M. (1984), "Protocol: The new tool for production innovation", Journal of Product Innovation Management, Vol. 2,pp. 85-91.
39. Coughland, P.D., and Wood, A.R., (1991), "Developing manufacturable New Products", Business Quarterly, Summer, pp 49-53.

40. Cozijnsen J. Anton, Vrakking J. Willem, Ijzerloo van Mariska, (2000), "Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies", European Journal of Innovation Management, Vol. 3, No.3, pp. 150-159.
41. Craig, A. and Hart, S. (1992), "Where to now in new product development research?", European Journal of Marketing, Vol 26, pp. 1-46.
42. Crawford C. Merle, (2005), "New Products Management", 8th ed., McGraw-Hill/Irwin.
43. Cumbo II W. Dan, (2001), "Adoption of Scanning Technology in the Secondary Wood Products Industry", Masters Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University for the degree of Masters of Science in Wood Service and Forest Products.
44. Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators", Journal of Management Academy, Vol. 34, pp. 555-90.
45. D' Aveni, R. (1994), "Hypercompetition: the dynamics of strategy maneuvering", Basic Books, New York, N.Y.
46. Day, G.S., Jocz, K.E. and Root, H.P. (1992), "Domains of ignorance: what we most need to know", Marketing Management, Winter, pp.9-13.
47. Debelak Don, (2005), "Bringing Your Product to Market: Fast-Track Approaches to Cashing in on Your Great Idea", 2nd ed., Wiley.
48. De Brentani, U. (1989), "Success and failure in new industrial services", Journal of Product Innovation Management, Vol 6, pp. 239-58.
49. Dooley Kevin, Johnson Dirk, (2001), "Changing the New Product Development Process: Reengineering or Continuous Quality Improvement?", Measuring Business Excellence, Vol.5, No.4, pp. 32-38.
50. Drazin, R. and Schoonhoven, C.B. (1996), "Community, population and organization effects on innovation: a multilevel perspective", Academy of management Journal, Vol. 39, No 5, pp 1065 – 83.
51. Drucker, P.F. (1985), "Innovation and entrepreneurship: practice and principles", Harperbusiness, New York, N.Y.
52. Drucker, P.F. (1993), "Post - capitalist society", Butterworth, Heinemann, N.Y.
53. Earle D. Mary, Earle L. Richard, Anderson M. Allan, (2001), "Food Product Development", CRC Press.

54. Eid Riyad, Trueman Myfanwy, (2004), "Factors affecting the success of business-to-business international Internet marketing (B-to-B IIM): an empirical study of UK companies", Industrial Management & Data Systems, Vol. 104, No. 1, pp. 16-30.
55. Engwall Mats, (2003), "No project is an island: Linking Projects to History and Context", Stockholm School of Economics and Umea School of Business and Economics.
56. European Commission (1995), Green Paper on Innovation, Brussels, p.5.
57. Fey Victor, Rivin Eugene, (2005), "Innovation on Demand: New Product Development Using TRIZ", Cambridge University Press.
58. Fred, R. David, (2003), "Strategic Management, Concepts & Cases", 9th ed., Pearson Education Inc, Prentice Hall.
59. Garrido-Rubio Ana, Polo-Redondo Yolanda, (2005), "Tactical launch decisions: influence on innovation success/failure", Journal of Product and Brand Management, Vol. 14, No. 1, pp. 29-38.
60. Gauri, P., Gronhaug, K., Kristianslund, I. (1995), "Research methods in business studies: A practical guide", Prendice Hall, p. 85.
61. Goffin Keith, New Colin, (2001), "Customer support and new product development - An exploratory study", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 3, pp. 275-301.
62. Gordon, G.L., Ayers, D.J., Hanna, N., Ridnour, R.E. (1995), "The Product Development process: three misconceptions which can derail even the "best-laid" plans", The Journal of Product and Brand Management, Vol 4, No1, pp 7-17.
63. Haque Badr, (2003), "Problems in concurrent new product development: an in-depth comparative study of three companies", Integrated Manufacturing Systems, Vol.14, No.3, pp. 191-207.
64. Harborne Paul, John Axel, (2003), "Creating a project climate for successful product innovation", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No.2, pp.118-132.
65. Harmsen, H. (1992), "Determinants for product innovation success", MAPP Working Paper No5., The Aarhus School of Business.
66. Hart Susan, Tzokas Nikolaos, Saren Michael, (1999), "The effectiveness of Market information in enhancing new product success rates", European Journal of Innovation Management, Vol. 2, No.1, pp. 20-35.

67. Hart Susan, Tzokas Nikolaos, (2000), "New product launch "mix" in growth and mature product markets", Benchmarking: An International Journal, Vol.7, No.5, pp. 389-405.
68. Heizer Jay, Reuder Barry, (2004), "Principles of Operations Management", 5th ed., Pearson Education, INC, Uppersaddle River, New Jersey.
69. Herder P.M., Veeneman W.W., Buitenhuis M.D.J., Schaller A., (2003), "Follow the rainbow: a knowledge management framework for new product introduction", Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.3, pp.105-115.
70. Hise, R.T. and McDaniel, S.W. (1989), "What is the CEO's role in new products efforts?", February, pp. 44-8.
71. Hollins Bill, Pugh Stuart, (1990), "Successful Product Design", Butterworth & Co, Ltd.
72. Hooks F. Ivy, Farry A. Kristin, (2000), "Customer Centered Products: Creating Successful Products Through Smart Requirements Management", 1st ed., American Management Association.
73. Hopkins, D.S. (1980), "New-product winners and losers", The Conference Board, New York, NY.
74. Howe Vince, Mathieu G. Richard, Parker Jim, (2000), "Supporting new product development with the Internet", Industrial Management & Data Systems, Vol. 100, No 6, pp. 277-284.
75. Jacobson, R. (1992), "The Austrian school of strategy", Academy of Management Review, Vol.17, No.4, pp. 782 – 807.
76. Jensen, B. and Harmsen, H. (2001), "Implementation of success factors in new product development – the missing links?", European Journal of Innovation Management, Vol. 4, No 1, pp. 37-52.
77. Jiju Antony; Kevin Leung; Graeme Knowles; Sid Gosh, (2002), "Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.19, No.5, pp. 551-566.
78. Johannessen, J.A., Olsen, B. and Lumpkin, G.T. (2001), "Innovation as newness: what is new, how new and new to whom?", European Journal of Innovation Management, Vol. 4, No 1, pp. 20-31.
79. Kanter, R.M. (1985), "Supporting Innovation and venture development in established companies", Journal of Business Venturing, Vol. 1, pp 47 – 60.

80. Kelley Tom, Littman Jonathan, Peters Tom, (2001), "The Art of Innovation: Lessons in Creativity From IDEO, America's Leading Design Firm", Currency.
81. Kim Jongbae, Wilemon David, (2002), "Strategic issues in managing innovation's fuzzy front-end", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 27-39.
82. Korth Kim, (2005), "The Importance of innovation and new product development", *Automotive Design & Production*, Vol.117, p.18.
83. Kotabe, M., and Swan, K.S. (1995), "The role of strategic alliances in high technology new product development", *Journal of Strategic Management*, Vol. 16, No. 8, pp. 621 – 36.
84. Kumar Sameer, (2005), "New Product Development: An empirical Study of the Effects of Innovation Strategy, Organization Learning and Market Conditions", Springer.
85. Lager Thomas, Hörte Sven-Åke, (2002), "Success factors for improvement and innovation of process technology in process industry", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13, No. 3, pp. 158-164.
86. Lindman Tapio Martti, (2002), "Open or closed strategy in developing new products? A case study of industrial NPD in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 224-236.
87. Link, L. (1987), "Keys to new product success and failure", *Industrial Marketing Management*, Vol 16, pp. 109-18.
88. Longenecker O.Clinton, Simonetti L.Jack, Sharley W. Thomaw's, (1999), "Why organizations fail: the view from the front-line", *Management Decision*, Vol. 37, No.6, pp. 503-513.
89. Lord Michael, DeBethizy Donald, Wager Jeffrey, (2005), "Innovation that Fits: Moving Beyond the Fads to Choose the RIGHT Innovation Strategy for Your Business", Prentice Hall.
90. Mayden-Olivares Albert, Lado Nora, (1999), "Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediatlional Model", *Business Economics Series 98-59 (09) Working Paper*, Universidad Carlos III de Madrid.
91. Miller W. Christopher, (2001), "Meeting real needs with real products", *Strategy and Leadership*, Vol.29, No.1, pp.15-20.
92. Minarro-Viseras Enrique, Baines Tim, Sweeney Mike, (2005), "Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No.2 pp. 151-179.

93. Montoya-Weiss, M. and Calantone, R. (1994), "Determinants of new products performance", Journal of Product Innovation Management, Vol. 11, pp. 397-417.
94. Nguyen Duy Long, Ogunlana O Stephen, Lan Thi Xuan Do, (2004), "A study on project success factors in large construction projects in Vietnam", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 11, No. 6, pp. 404-413.
95. Nijssen J.Edwin, (1999), "Success Factors of line extensions of fast-moving consumer goods", European Journal of Marketing, Vol. 33, No.5, pp. 450-474.
96. Nohria, N. and Gulati, R. (1996), "Is slack good or bad for innovation?", Journal of Management Academy, Vol. 39, No 5, pp. 1245-64.
97. Nonaka, I. And Takeuchi, H. (1995), "The Knowledge Creating Company", Oxford University Press, Oxford.
98. Oakley Paul, (1997), "High-tech NPD success through faster overseas launch", Journal of Product and Brand Management, Vol. 6, No.4, pp. 260-274.
99. Page, A.L. (1993), "Assessing New Product Development practices and performance: establishing crucial norms", Journal of Product Innovation Management, Vol 10, No 4, pp. 273-90.
100. Patterson L. Marvin, (1999), "Leading Product Innovation: Accelerating Growth in a Product-Based Business", Wiley.
101. Pattison Naomi, Lindgreen Adam, (2004), "Successes and failures in the dairy industry: South west England and north west France", British Food Journal, Vol.106, No.6, pp. 422-435.
102. Perks Helen, Wong Veronica, (2003), "Guest editorial: research in international new product development - current understanding and future imperatives", International Marketing Review, Vol. 20 No. 4, pp. 344-352.
103. Perreault, D. William, McCarthy Jr E.Jerome, (2002), "Basic Marketing: A Global Managerial Approach", 14th ed., McGraw-Hill Irwin.
104. Pujari D. et al., (2003), "Green and competitive Influences on environmental new product development performance", Journal of Business Research, Elsevier Science INC, Vol 56, pp.657-671.
105. Quelch, J.A., Farris, W. and Olver, J. (1992), "The product management audit: Design and survey findings", The Journal of Product and Brand Management, Vol 1, Fall, pp 21-34.

106. Rainey David, (2005), "Product Innovation: Leading Change through Integrated Product Development", Cambridge University Press.
107. Ramaseshan B., Caruana Albert, Pang Loo Soon, (2002), "The effect of market orientation on new product performance: a study among Singaporean firms", Journal of Product and Brand Management, Vol.11, No.6, pp. 399-409.
108. Raymond, M.A., Ellis, B. (1993), "Customers, management, and resources: Keys to new consumer product and service success", The Journal of Product and Brand Management, Vol 1, Fall, pp 33-43
109. Rinholm, B.L. (1988), "Formal process can improve success of new products", Marketing News, Vol. 22, 12 September.
110. Riyad Eid, Myfanwy Trueman, (2004), "Factors affecting the success of business-to-business international Internet Marketing (B-to-B IM): an empirical study of UK companies", Industrial Management and Data Systems, Vol.104, No 1, pp 16-30.
111. Rochford, L. (1991), "Generating and screening new ideas", Industrial Marketing Management, Vol. 20, No 4, pp. 287-96.
112. Rockwell, J.R. and Particelli, M.C. (1982), "New Product Strategy: how the pros do it", Industrial Marketing, May, pp 49-60.
113. Rogers Helen, Ghauri Pervez, Pawar S. Kulwant, (2005), "Measuring international NPD projects: an evaluation process", The Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 20, No. 2, pp. 79-87.
114. Rothwell, R. (1977), "The characteristics of successful innovators and technically progressive firms", R&D Management, Vol 7, No 3, pp. 191-206.
115. Rudder Alison, Ainsworth Paul, Holgate David, (2001), "New food product development: strategies for success?", British Food Journal, Vol. 103, No.9, pp. 657-671.
116. Ruekert, R.W., Walker, O.C. Jr (1987), "Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence", Journal of Marketing, Vol 51, January, pp 1-19.
117. Saban Kinneth, Lanasa John, Lackman Conway, Peace Graham, (2000), "Organizational Learning: a critical component to new product development", Journal of Product and Brand Management, Vol. 9, No.2, pp. 99-119.
118. Salarou Helen, (2004), "The concept of innovativeness: should we need to focus", European Journal of Innovation Management, Vol. 7, No.1, pp.33-44.

119. Samli Coskun, Weber E. Julie Ann, (2000), "A theory of successful product breakthrough management: learning from success", Vol. 9, No.1, pp. 35-55.
120. Sarin, S. and Kapur, G.M. (1990), "Lessons from new product failures: five case studies", Industrial Marketing Management, Vol. 19, pp.301-13.
121. Sauder, W.E. (1988), "Managing relations between R&D and Marketing in New Products Development projects", Journal of Product Innovation Management, Vol. 5, No 1, pp. 6-19.
122. Schewe, G. (1991), "Key success factors of successful innovation management", Working Paper No. 274, Institute for Business Administration, University of Kiel.
123. Schneider Joan, Yocum Jeanne, (2004), "New Product Launch: 10 Proven Strategies", Stagnito Communications.
124. Shepherd Charles, Ahmed K. Pervaiz, (2000), "From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage", European Journal of Innovation Management, Vol.3, No.2, pp. 100-106.
125. Simpson T. James, Kollmannsberger Christine, Schmalen Helmut, Berkowitz David, (2002), "New product development in German and US technology firms", European Journal of Innovation Management, Vol. 5, No. 4, pp.194-207.
126. Slappendel, C. (1996), "Perspectives on innovation in organizations", Organization Studies, Vol. 17, No. 1, pp. 102 – 129.
127. Sroufe Robert et al., (2000), "The new product design process and design for environment", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 2, pp. 267-291.
128. Stagg Chris, Saunders John, Wong Veronica, (2002), "Go/no-go criteria during grocery brand development", Journal of Product and Brand Management, Vol.11. No.7, pp. 459-482.
129. Suomala Petri, Jokioinen Ilkka, (2003), "The patterns of success in product development: a case study", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No.4, pp. 213-227.
130. Suwannaporn Prisana, Speece Mark, (2002), "Marketing Research and New product Development in Thai Food Processing", Department of Food Science and Technology Faculty of Agro-Industry, Asian Institute of Technology.

131. Syamil Ahmad, Doll J. William, Apigian H. Charles, (2004), "Process performance in product development: measures and impacts", European Journal of Innovation Management, Vol.7, No. 3, pp. 205-217.
132. Tennant Geoff, (2002), "Design for Six Sigma: Launching New Products and Services without Failure", The TQM Magazine, Vol.14, No.4, pp. 264-265.
133. Thorne L.Marie, (2000), "Interpreting corporate transformation through failure", Management Decision, Vol. 38, No.5, pp. 305-314.
134. Trott Paul, (2001), "The role of market research in the development of discontinuous new products", European Journal of Innovation Management, Vol.4, No.3, pp.117-126.
135. Trott Paul, (2004), "Innovation Management and New Product Development", Financial Times/Prentice Hall.
136. Ulrich Karl, Eppinger Steven, (2003), "Product Design and Development", 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin.
137. Vessey, J.T., (1992), "Time-to-market: put speed in product development", Industrial Marketing Management, Vol. 21, No 2, pp. 151-8.
138. Watson Kathryn, Hogarth-Scott Sandra, Wilson Nicholas, (1998), "Small Business start-ups: success factors and support implications", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 4, No.3, pp. 217-238.
139. Woodcock D.J., Mosey S.P., Wood T.B.W., (2000), "New product development in British SMEs", European Journal of Innovation Management, Vol.3, No.4, pp. 212-222.
140. Young, J. (1994), "Innovate or die", Forbes, February, Vol. 28, p. 106.
141. Zaltman, G., Duncan, R. and Holbeck, J. (1973), "Innovations and organizations", Wiley, New York, NY, p. 10.
142. Zhang, Q. and Doll, W. (2001), "The fuzzy front end and the success of new product development: a causal model.", European Journal of Innovation Management, Vol. 4, No. 2, pp. 95-112.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ι. Πανάρετος & Ε. Ξεκαλάκη, (1995), «Εισαγωγή στην Στατιστική Σκέψη», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
2. Ι. Πανάρετος, (1998), «Εκτιμητική – Έλεγχοι Υποθέσεων», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

Συνοδευτική Επιστολή Ερωτηματολογίου

Ερωτηματολόγιο

Αξιότιμε κύριε / κυρία,

Στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας (Master Thesis) για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), διεξάγεται έρευνα με θέμα την αποτίμηση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων και, πιο συγκεκριμένα, τον καθορισμό των παραγόντων επιτυχίας ενός νέου προϊόντος στην ελληνική αγορά για τον κλάδο τροφίμων.

Γνωρίζοντας την σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα και εμπειρία σας στην αγορά, σας παρακαλούμε όπως συνδράμετε στην εν λόγω έρευνα με την συμπλήρωση του συνημμένου ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομη η συμπλήρωσή του. Πρόκειται για συνδυασμό ερωτήσεων κλειστού τύπου (ΝΑΙ/ΟΧΙ) και ερωτήσεων των οποίων οι απαντήσεις βασίζονται σε κλιμακωτή βαθμολόγηση (κλίμακα Likert, αριθμημένη από το ένα έως το πέντε).

Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου θα παραμείνουν απόρρητες, ενώ παράλληλα θα διατηρηθεί και η ανωνυμία των συμμετεχόντων του δείγματος.

Ως δείγμα ανταπόδοσης στην συνεισφορά σας, θα σας αποσταλεί μέρος με τα βασικότερα συμπεράσματα της έρευνας, μόλις αυτή ολοκληρωθεί.

Εάν επιθυμείτε να κάνετε κάποια σχόλια, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τον χώρο που παρέχεται στο τέλος του ερωτηματολογίου. Τα σχόλια αυτά θα ληφθούν σοβαρά υπόψη και θα μας βοηθήσουν σημαντικά.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την προθυμία σας να βοηθήσετε στην παρούσα έρευνα, καθώς και για τον πολύτιμο χρόνο που αφιερώσατε στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Με εκτίμηση,

Βασιλική Βαζιντάρη
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια MBA
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ερωτηματολόγιο

Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων:

**Παράγοντες Επιτυχίας Νέων Προϊόντων στην ελληνική αγορά
για τον κλάδο τροφίμων**

Δεκέμβριος 2004

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομα/Επώνυμο: _____
Φύλο: _____
Επωνυμία Εταιρείας: _____
Θέση: _____
Ημερομηνία: _____

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στο **1ο ΜΕΡΟΣ**, υπάρχουν ερωτήσεις στις οποίες αντιστοιχίζονται αριθμοί (από 1 έως 5), που αντιπροσωπεύουν μία κλίμακα. Επιλέγετε εκείνον τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την άποψή σας για την κάθε ερώτηση. Στην περίπτωση αυτή οι απαντήσεις δίνονται υπό την έννοια της **κλιμακωτής βαθμολόγησης**. Υπάρχουν και ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις αφορούν αποδοχή ή απόρριψη του ερωτώμενου θέματος (ΝΑΙ/ΟΧΙ). Η επεξήγηση των αριθμών -της κλίμακας- είναι η ακόλουθη και απαντά στην ερώτηση "**ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ**":

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

Στο **2ο ΜΕΡΟΣ** του ερωτηματολογίου απαντάτε επιλέγοντας με **X** το κουτάκι που ανταποκρίνεται στην γνώμη σας (ΝΑΙ/ΟΧΙ), ενώ για τον κύκλο ζωής του προϊόντος επιλέγετε κατά τον ίδιο τρόπο **μία** από τις τέσσερις φάσεις.

ΜΕΡΟΣ 1^ο :Παρακαλούμε σκεφτείτε ένα συγκεκριμένο στρατηγικό προϊόν που ανέπτυξε και λανσάρισε η εταιρεία σας κατά τα τελευταία πέντε χρόνια, για το οποίο έχετε συλλέξει στοιχεία για την πορεία του, και απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

Διερεύνηση παράγοντα 1 "Μοναδικότητα προϊόντος" ("Product uniqueness and superiority")

	Καθό- λου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
	1	2	3	4	5
Ερ.1. <u>Κατά την εκτίμησή σας, σε τι βαθμό:</u> Είχε το προϊόν μοναδικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά για τον πελάτη;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ερ.2. Είχε το προϊόν καλή σχέση <i>value for money</i> για τον πελάτη;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ερ.3. Ήταν το προϊόν καλύτερο από τα ανταγωνιστικά αναφορικά με το επίπεδο κάλυψης των αναγκών του πελάτη;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ερ.4. Ο πελάτης αντιλήφθηκε το προϊόν αυτό να έχει εξαιρετη ποιότητα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ερ.5. Το νέο προϊόν αποδείχτηκε ιδιαίτερα χρήσιμο για τον πελάτη;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Διερεύνηση παράγοντα 2 "Προσήλωση στην αγορά" ("Market Orientation")

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Ερ.6. Διενεργήθηκαν οι απαραίτητες έρευνες αγοράς για την ανίχνευση της ανάγκης δημιουργίας και εισαγωγής του εν λόγω νέου προϊόντος στην ελληνική αγορά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ερ.7. Πραγματοποιήθηκε έρευνα αγοράς κατά την διάρκεια του σχεδιασμού του νέου προϊόντος;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ερ.8. Χρησιμοποιήθηκαν, γενικά, οι έρευνες αγοράς σε όλη την διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης του νέου προϊόντος;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Ερ.9. Δόθηκε έμφαση στις κινήσεις marketing που θα στήριζαν, τελικά, την προώθηση του νέου προϊόντος; (πχ προκαταρκτική αξιολόγηση της αγοράς, λεπτομερής έρευνα αγοράς, δοκιμές σε καταναλωτές, δοκιμαστική αγορά κτλ)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Διερεύνηση παράγοντα 3 "Αρχική προετοιμασία" ("Development's early stages")

Κατά την εκτίμησή σας, σε τι βαθμό:

- Ερ.10. Πραγματοποιήθηκαν όλα τα αρχικά στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος; (πχ έρευνες αγοράς, αναγνώριση τεχνικής εφικτότητας - technical feasibility -, business plans κτλ)

Καθό- λου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- Ερ.11. Δαπανήθηκαν αρκετοί πόροι (ανθρώπινοι και χρηματοοικονομικοί) στα αρχικά στάδια ανάπτυξης του νέου προϊόντος;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Διερεύνηση παράγοντα 4 "Καθορισμός προϊόντος" ("Product definition")

- Ερ.12. Έγινε σαφής επιλογή της συγκεκριμένης αγοράς στόχου (target market);

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Ερ.13. Έγινε σαφής καθορισμός της στρατηγικής τοποθέτησης (positioning strategy) ως προς το νέο προϊόν;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

- Ερ.14. Έγινε σαφής περιγραφή/καταγραφή της ιδέας του προϊόντος (product concept) και των ωφελειών που θα επιφέρει στον πελάτη;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Διερεύνηση παράγοντα 5 "Συνέργια και συντονισμός των επιμέρους ομάδων"

Κατά την εκτίμησή σας, σε τι βαθμό:

- Ερ.15. Δούλεψαν όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα για την Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος μαζί το project (αντί το κάθε τμήμα να δουλεύει το κομμάτι του project που του αναλογεί μόνο του);

Καθό- λου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- Ερ.16. Ήταν όλες οι εμπλεκόμενες ομάδες αφοσιωμένες και επικεντρωμένες στο συγκεκριμένο project;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- Ερ.17. Έφερε η κάθε ομάδα ευθύνη για ολόκληρο το project (και όχι για ένα κομμάτι αυτού);

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Ερ.18. Υπήρξε ένας δυνατός αρχηγός/οργανωτής του project ;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

- Ερ.19. Το top management της εταιρείας ήταν αφοσιωμένο στο project και το υποστήριζε πλήρως;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Διερεύνηση παράγοντα 6 "Εστίαση σε ένα μόνο project/φορά"

Κατά την εκτίμησή σας, σε τι βαθμό:

- Ερ.20. Υπήρξε αυστηρή επιλογή του τελικού project για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος, ώστε όλοι οι απαραίτητοι πόροι (οικονομικοί, ανθρώπινο δυναμικό, μηχανήματα-τεχνολογία κ.λ.π) να διατεθούν στο συγκεκριμένο project;

Καθό- λου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Διερεύνηση παράγοντα 7 "Γοιότητα εκτέλεσης του project"

- Ερ.21. Ακολουθήθηκαν όλα τα στάδια της διαδικασίας

ΝΑΙ	ΟΧΙ
-----	-----

- ανάπτυξης νέου προϊόντος, όπως είχαν καταγραφεί πριν την υλοποίηση του συγκεκριμένου project;
- Ερ.22. Τα στάδια της δημιουργίας νέου προϊόντος εκτελέστηκαν επιτυχημένα αναφορικά με τον αρχικό προγραμματισμό;

Διερεύνηση παράγοντα 8 "Τμηματοποίηση Ολόκληρης της Διαδικασίας"

- Κατά την εκτίμησή σας, σε τι βαθμό:**
- | | Καθό-
λου
1 | Λίγο
2 | Μέτρια
3 | Πολύ
4 | Πάρα
Πολύ
5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ερ.23. Έγινε κατάτμηση του project σε επιμέρους στάδια για διευκόλυνση του ελέγχου της προόδου του; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ερ.24. Έγινε αναδιάρθρωση της διαδικασίας - λόγω λήψης διορθωτικών αποφάσεων - πριν την τελική είσοδο του νέου προϊόντος στην αγορά; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ερ.25. Χρησιμοποιήθηκαν οι δοκιμασμένες "καλύτερες πρακτικές" (best practises) των κορυφαίων επιχειρήσεων του κλάδου; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ΜΕΡΟΣ 2^ο :Για το ίδιο προϊόν που σκεφτήκατε παραπάνω, παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις που αφορούν την πορεία του στην αγορά:

- | | ΝΑΙ | ΟΧΙ |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Ερ.26. Το προϊόν αυτό ξεπέρασε το κατώτερο αποδεκτό, από την εταιρεία, επίπεδο κερδοφορίας; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ερ.27. Το προϊόν αυτό ξεπέρασε το κατώτερο αποδεκτό, από την εταιρεία, μερίδιο αγοράς; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ερ.28. Το προϊόν αυτό ξεπέρασε το κατώτερο αποδεκτό, από την εταιρεία, επίπεδο ακαθαρίστων εσόδων (τζιρου); | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ερ.29. Το προϊόν αυτό κατασκευάστηκε και λανσαρίστηκε μέσα στον προγραμματισμένο χρονικό ορίζοντα; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ερ.30. Το προϊόν αυτό, ως προς τα χαρακτηριστικά του, θεωρήθηκε από την εταιρεία ότι ήταν μια τεχνική ή τεχνολογική ή επιστημονική επιτυχία; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

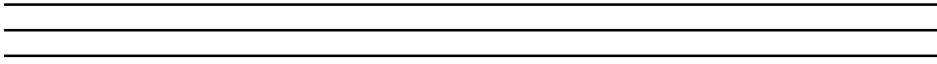
Το προϊόν που σκεφτήκατε, σε ποια φάση του κύκλου ζωής του βρίσκεται την παρούσα στιγμή;

- 1.Γέννηση-Εισαγωγή (Introduction)
- 2.Ανάπτυξη (Growth)
- 3.Ωριμότητα (Maturity)
- 4.Παρακμή (Decline)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Ευχαριστούμε για τον χρόνο που διαθέσατε στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και εκτιμούμε την ειλικρινή σας άποψη. Όλες οι πληροφορίες που παρέχετε θα παραμείνουν αυστηρά απόρρητες.

ΣΧΟΛΙΑ:



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

Στατιστικοί Πίνακες Ανάλυσης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

ΠΙΝΑΚΑΣ Α: ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

FACTOR1	FACTOR2	FACTOR3	FACTOR4	FACTOR5	FACTOR6
4,8	1,0	4,5	1,0	2,4	4,0
4,0	1,0	4,0	1,0	1,8	3,0
4,0	1,0	4,5	1,0	2,2	4,0
4,2	0,8	4,0	1,0	2,0	3,0
4,2	1,0	5,0	1,0	2,4	4,0
4,2	1,0	4,0	1,0	2,2	4,0
3,8	1,0	3,0	1,0	2,2	4,0
4,0	1,0	3,5	1,0	2,2	4,0
4,0	0,8	4,0	1,0	2,0	4,0
5,0	1,0	4,5	1,0	2,2	4,0
4,0	1,0	5,0	1,0	2,4	4,0
3,6	1,0	3,5	1,0	1,6	3,0
5,0	0,8	3,0	1,0	2,2	3,0
3,8	1,0	3,5	1,0	1,6	3,0
3,2	0,8	3,5	1,0	1,4	4,0
4,0	1,0	4,5	1,0	2,2	4,0
5,0	1,0	4,5	1,0	2,6	5,0
3,6	1,0	3,5	1,0	1,4	3,0
4,4	1,0	3,0	0,7	1,8	4,0
3,8	0,3	3,0	1,0	2,0	3,0
3,6	0,3	4,5	1,0	2,0	4,0
3,2	0,8	4,0	1,0	2,0	4,0

FACTOR7	FACTOR8	SUCCESS
1,0	3,0	0,6
1,0	3,7	1,0
1,0	4,0	1,0
0,0	4,3	0,6
1,0	3,3	1,0
1,0	3,7	1,0
0,5	3,3	0,8
1,0	4,0	0,4
1,0	3,3	1,0
1,0	4,3	1,0
1,0	3,3	1,0
1,0	3,3	0,6
1,0	2,0	1,0
1,0	3,3	0,8
1,0	2,7	0,8
1,0	3,7	1,0
1,0	4,0	1,0
0,0	3,0	1,0
1,0	2,0	1,0

1,0	3,3	1,0
1,0	3,3	1,0
1,0	3,0	0,4

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: FACTOR 1 – SUCCESS

FACTOR1 * SUCCESS Σταυρωτοί Υπολογισμοί Συσχέτισης (Crosstabulation)

		SUCCESS				ΣΥΝΟΛΟ
		0,40	0,60	0,80	1,00	
FACTOR1	3,20	1	0	1	0	2
	3,60	0	1	0	2	3
	3,80	0	0	2	1	3
	4,00	1	0	0	5	6
	4,20	0	1	0	2	3
	4,40	0	0	0	1	1
	4,80	0	1	0	0	1
	5,00	0	0	0	3	3
ΣΥΝΟΛΟ		2	3	3	14	22

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθερίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	28,548(α)	21	0,125
Λόγος Πιθανοφάνειας	26,520	21	0,187
Γραμμική Συσχέτιση	1,817	1	0,178
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

α. 22 κελιά (100,0%) αναμένονταν να έχουν τιμή λιγότερο από 5. Η ελάχιστη αναμενόμενη τιμή είναι 0,09.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 1 – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 1-2-3-4-5

Στατιστικά

		EROT.1	EROT.2	EROT.3	EROT.4	EROT.5
N	Έγκυρα	22	22	22	22	22
	Απουσίες τιμές	0	0	0	0	0
	Επικρατούσα τιμή	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Ελάχιστη τιμή	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	Μέγιστη τιμή	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

ΕΡΩΤΗΣΗ 1

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	2,00	1	4,5	4,5	4,5
	3,00	2	9,1	9,1	13,6
	4,00	14	63,6	63,6	77,3
	5,00	5	22,7	22,7	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 2

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	3,00	6	27,3	27,3	27,3
	4,00	12	54,5	54,5	81,8
	5,00	4	18,2	18,2	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 3

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	3,00	1	4,5	4,5	4,5
	4,00	12	54,5	54,5	59,1
	5,00	9	40,9	40,9	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 4

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	3,00	5	22,7	22,7	22,7
	4,00	11	50,0	50,0	72,7
	5,00	6	27,3	27,3	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 5

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	3,00	6	27,3	27,3	27,3
	4,00	11	50,0	50,0	77,3
	5,00	5	22,7	22,7	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: FACTOR 2 – SUCCESS**FACTOR2 * SUCCESS Σταυρωτοί Υπολογισμοί Συσχέτισης
(Crosstabulation)**

		SUCCESS				ΣΥΝΟΛΟ
		0,40	0,60	0,80	1,00	
FACTOR2	0,25	0	0	0	2	2
	0,75	1	1	1	2	5
	1,00	1	2	2	10	15
ΣΥΝΟΛΟ		2	3	3	14	22

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθε- ρίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	2,654(a)	6	0,851
Λόγος Πιθανοφάνειας	3,190	6	0,785
Γραμμική Συσχέτιση	0,119	1	0,731
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

a. 11 κελιά (91,7%) αναμένεται να μετρούν λιγότερο από 5. Η χαμηλότερη αναμενόμενη τιμή είναι 0,18.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 2 – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 6-7-8-9**Στατιστικά**

		EROT.6	EROT.7	EROT.8	EROT.9
N	Έγκυρα	22	22	22	22
	Απουσίες τιμές	0	0	0	0
	Επικρατούσα τιμή	1,00	1,00	1,00	1,00
	Ελάχιστη τιμή	0,00	0,00	0,00	0,00
	Μέγιστη τιμή	1,00	1,00	1,00	1,00

ΕΡΩΤΗΣΗ 6

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	1	4,5	4,5	4,5
	1,00	21	95,5	95,5	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 7

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	3	13,6	13,6	13,6
	1,00	19	86,4	86,4	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 8

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	4	18,2	18,2	18,2
	1,00	18	81,8	81,8	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 9

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	3	13,6	13,6	13,6
	1,00	19	86,4	86,4	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: FACTOR 3 – SUCCESS**FACTOR3 * SUCCESS Σταυρωτοί Υπολογισμοί Συσχέτισης
(Crosstabulation)**

		SUCCESS				ΣΥΝΟΛΟ
		0,40	0,60	0,80	1,00	
FACTOR3	3,00	0	0	1	3	4
	3,50	1	1	2	1	5
	4,00	1	1	0	3	5
	4,50	0	1	0	5	6
	5,00	0	0	0	2	2
ΣΥΝΟΛΟ		2	3	3	14	22

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθε- ρίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικ ότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	10,625(a)	12	0,561
Λόγος Πιθανοφάνειας	13,426	12	0,339
Γραμμική Συσχέτιση	0,654	1	0,419
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

a. 20 κελιά (100,0%) αναμένεται να μετρούν λιγότερο από 5. Η ελάχιστη αναμενόμενη τιμή είναι 0,18.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 3 – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 10-11**Στατιστικά**

		EROT.10	EROT.11
N	Έγκυρα	22	22
	Απουσες τιμές	0	0
	Επικρατούσα τιμή	4,00	4,00
	Ελάχιστη τιμή	3,00	2,00
	Μέγιστη τιμή	5,00	5,00

ΕΡΩΤΗΣΗ 10

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	3,00	5	22,7	22,7	22,7
	4,00	11	50,0	50,0	72,7
	5,00	6	27,3	27,3	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 11

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	2,00	1	4,5	4,5	4,5
	3,00	7	31,8	31,8	36,4
	4,00	9	40,9	40,9	77,3
	5,00	5	22,7	22,7	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: FACTOR 4 – SUCCESS

FACTOR4 * SUCCESS Σταυρωτοί Υπολογισμοί Συσχέτισης (Crosstabulation)

		SUCCESS				ΣΥΝΟΛΟ
		0,40	0,60	0,80	1,00	
FACTOR4	0,67	0	0	0	1	1
	1,00	2	3	3	13	21
ΣΥΝΟΛΟ		2	3	3	14	22

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθερίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	0,599(a)	3	0,897
Λόγος Πιθανοφάνειας	0,931	3	0,818
Γραμμική Συσχέτιση	0,449	1	0,503
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

a. 7 κελιά (87,5%) αναμένεται να μετρούν λιγότερο από 5. Η ελάχιστη αναμενόμενη τιμή είναι 0,09.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 4 – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 12-13-14**Στατιστικά**

		ΕΡΩΤ.12	ΕΡΩΤ.13	ΕΡΩΤ.14
N	Έγκυρα	22	22	22
	Απουσες τιμές	0	0	0
	Επικρατούσα τιμή	1,00	1,00	1,00
	Ελάχιστη τιμή	0,00	0,00	1,00
	Μέγιστη τιμή	1,00	1,00	1,00

ΕΡΩΤΗΣΗ 12

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	1,00	22	100,0	100,0	100,0

ΕΡΩΤΗΣΗ 13

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	1	4,5	4,5	4,5
	1,00	21	95,5	95,5	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 14

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	1,00	22	100,0	100,0	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: FACTOR 5 – SUCCESS**FACTOR5 * SUCCESS Σταυρωτοί Υπολογισμοί Συσχέτισης (Crosstabulation)**

		SUCCESS				ΣΥΝΟΛΟ
		0,40	0,60	0,80	1,00	
FACTOR5	1,40	0	0	1	1	2
	1,60	0	1	1	0	2
	1,80	0	0	0	2	2
	2,00	1	1	0	3	5
	2,20	1	0	1	5	7
	2,40	0	1	0	2	3
	2,60	0	0	0	1	1
ΣΥΝΟΛΟ		2	3	3	14	22

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθερίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	13,766(a)	18	0,744
Λόγος Πιθανοφάνειας	16,141	18	0,583
Γραμμική Συσχέτιση	0,232	1	0,630
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

a. 28 κελιά (100,0%) αναμένεται να μετρούν λιγότερο από 5. Η ελάχιστη αναμενόμενη τιμή είναι 0,09.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 5 – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 15-16-17-18-19**Στατιστικά**

		EROT.15	EROT.16	EROT.17	EROT.18	EROT.19
N	Έγκυρα	22	22	22	22	22
	Απουσες τιμές	0	0	0	0	0
	Επικρατούσα τιμή	4,00	4,00	0,00(a)	1,00	1,00
	Ελάχιστη τιμή	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00
	Μέγιστη τιμή	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00

a Υπάρχουν πολλές επικρατούσες τιμές. Παρουσιάζεται η μικρότερη.

ΕΡΩΤΗΣΗ 15

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	2,00	1	4,5	4,5	4,5
	3,00	4	18,2	18,2	22,7
	4,00	14	63,6	63,6	86,4
	5,00	3	13,6	13,6	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 16

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	2,00	1	4,5	4,5	4,5
	3,00	3	13,6	13,6	18,2
	4,00	14	63,6	63,6	81,8
	5,00	4	18,2	18,2	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 17

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	11	50,0	50,0	50,0
	1,00	11	50,0	50,0	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 18

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	2	9,1	9,1	9,1
	1,00	20	90,9	90,9	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 19

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	1	4,5	4,5	4,5
	1,00	21	95,5	95,5	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: FACTOR 6 – SUCCESS**FACTOR6 * SUCCESS Σταυρωτοί Υπολογισμοί Συσχέτισης
(Crosstabulation)**

		SUCCESS				ΣΥΝΟΛΟ
		0,40	0,60	0,80	1,00	
FACTOR6	3,00	0	2	1	4	7
	4,00	2	1	2	9	14
	5,00	0	0	0	1	1
ΣΥΝΟΛΟ		2	3	3	14	22

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθε- ρίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	3,255(a)	6	0,776
Λόγος Πιθανοφάνειας	3,978	6	0,680
Γραμμική Συσχέτιση	0,120	1	0,729
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

a. 11 κελιά (91,7%) αναμένεται να έχουν τιμή μικρότερη από 5. Η ελάχιστη αναμενόμενη τιμή είναι 0,09.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 6 – ΕΡΩΤΗΣΗ 20**Στατιστικά****ΕΡΩΤΗΣΗ 20**

N	Έγκυρα	22
	Απούσες τιμές	0
	Επικρατούσα τιμή	4,00
	Ελάχιστη τιμή	3,00
	Μέγιστη τιμή	5,00

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	3,00	7	31,8	31,8	31,8
	4,00	14	63,6	63,6	95,5
	5,00	1	4,5	4,5	100,0
Σύνολο		22	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: FACTOR 7 – SUCCESS**FACTOR7 * SUCCESS Σταυρωτοί Υπολογισμοί Συσχέτισης
(Crosstabulation)**

		SUCCESS				ΣΥΝΟΛΟ
		0,40	0,60	0,80	1,00	
FACTOR7	0,00	0	1	0	1	2
	0,50	0	0	1	0	1
	1,00	2	2	2	13	19
ΣΥΝΟΛΟ		2	3	3	14	22

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθε- ρίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότη- τα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	9,167(a)	6	0,164
Λόγος Πιθανοφάνειας	6,502	6	0,369
Γραμμική Συσχέτιση	0,297	1	0,586
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

a. 11 κελιά (91,7%) αναμένεται να έχουν τιμή λιγότερο από 5. Η μικρότερη αναμενόμενη τιμή είναι 0,09.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 7 – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 21-22**Στατιστικά**

		EROT.21	EROT.22
N	Έγκυρα	22	22
	Απουσες τιμές	0	0
	Επικρατούσα τιμή	1,00	1,00
	Ελάχιστη τιμή	0,00	0,00
	Μέγιστη τιμή	1,00	1,00

ΕΡΩΤΗΣΗ 21

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	3	13,6	13,6	13,6
	1,00	19	86,4	86,4	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 22

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	2	9,1	9,1	9,1
	1,00	20	90,9	90,9	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: FACTOR 8 – SUCCESS

FACTOR8 * SUCCESS Σταυρωτοί Υπολογισμοί Συσχέτισης (Crosstabulation)

		SUCCESS				ΣΥΝΟΛΟ
		0,40	0,60	0,80	1,00	
FACTOR8	2,00	0	0	0	2	2
	2,67	0	0	1	0	1
	3,00	1	1	0	1	3
	3,33	0	1	2	5	8
	3,67	0	0	0	3	3
	4,00	1	0	0	2	3
	4,33	0	1	0	1	2
ΣΥΝΟΛΟ		2	3	3	14	22

Έλεγχοι χ^2

	Τιμή	Βαθμοί Ελευθερίας	Αμφίπλευρη στατ.σημαντικότητα (ασυμπτωτικά)
Έλεγχος χ^2 του Pearson	19,534(a)	18	0,360
Λόγος Πιθανοφάνειας	18,569	18	0,419
Γραμμική Συσχέτιση	0,170	1	0,680
Πλήθος έγκυρων Κελιών	22		

a. 27 κελιά (96,4%) αναμένεται να έχουν τιμή λιγότερο από 5. Η ελάχιστη αναμενόμενη τιμή είναι 0,09.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ FACTOR 8 – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 23-24-25**Στατιστικά**

		ΕΡΟΤ.23	ΕΡΟΤ.24	ΕΡΟΤ.25
N	Έγκυρα	22	22	22
	Απουσες τιμές	0	0	0
	Επικρατούσα τιμή	4,00	3,00	3,00
	Ελάχιστη τιμή	2,00	2,00	1,00
	Μέγιστη τιμή	5,00	5,00	5,00

ΕΡΩΤΗΣΗ 23

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	2,00	3	13,6	13,6	13,6
	3,00	6	27,3	27,3	40,9
	4,00	11	50,0	50,0	90,9
	5,00	2	9,1	9,1	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 24

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	2,00	5	22,7	22,7	22,7
	3,00	9	40,9	40,9	63,6
	4,00	7	31,8	31,8	95,5
	5,00	1	4,5	4,5	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 25

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	1,00	1	4,5	4,5	4,5
	2,00	3	13,6	13,6	18,2
	3,00	8	36,4	36,4	54,5
	4,00	7	31,8	31,8	86,4
	5,00	3	13,6	13,6	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 17: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ «SUCCESS» – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 26-27-28-29-30**Στατιστικά**

		ΕΡΟΤ.26	ΕΡΟΤ.27	ΕΡΟΤ.28	ΕΡΟΤ.29	ΕΡΟΤ.30
N	Έγκυρα	22	22	22	22	22
	Απουσίες τιμές	0	0	0	0	0
	Επικρατούσα τιμή	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Ελάχιστη τιμή	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Μέγιστη τιμή	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

ΕΡΩΤΗΣΗ 26

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	1	4,5	4,5	4,5
	1,00	21	95,5	95,5	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 27

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	1	4,5	4,5	4,5
	1,00	21	95,5	95,5	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 28

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	3	13,6	13,6	13,6
	1,00	19	86,4	86,4	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 29

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	6	27,3	27,3	27,3
	1,00	16	72,7	72,7	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 30

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	0,00	4	18,2	18,2	18,2
	1,00	18	81,8	81,8	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 18: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ PLC

Στατιστικά

PLC

N	Έγκυρα	22
	Απούσες τιμές	0
	Επικρατούσα τιμή	2,00
	Ελάχιστη τιμή	1,00
	Μέγιστη τιμή	3,00

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	1,00	5	22,7	22,7	22,7
	2,00	12	54,5	54,5	77,3
	3,00	5	22,7	22,7	100,0
	Σύνολο	22	100,0	100,0	