

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Δημιουργία Νέου Προϊόντος

Ανδρομάχη Πέτρου

Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Ανδρέας Ασιώτης

Ιούνιος 2018

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκηση Επιχειρήσεων***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Δημιουργία Νέου Προϊόντος**

**Ανδρομάχη Πέτρου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Ανδρέας Ασιώτης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιούνιος 2018**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## Περίληψη

Το διεθνοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεταβολές και ως εκ τούτου στόχος της επιχείρησης είναι να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται άμεσα στις αλλαγές και τις προκλήσεις. Οι σύγχρονες συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού απαιτούν μια έντονη προσπάθεια δημιουργίας νέων προϊόντων, η οποία γίνεται αντιληπτή από τους υψηλούς αριθμούς νέων προϊόντων που συνεχώς καταγράφονται. Συνεπώς, πρωταρχικός είναι ο ρόλος της επιστήμης του μάρκετινγκ, που με τα κατάλληλα εργαλεία, παρακολουθεί τις μεταβολές στο περιβάλλον και αναπτύσσει στρατηγικό σχεδιασμό με κύριο σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η τεχνολογική ανάπτυξη και το άκρως ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον οδήγησαν τις επιχειρήσεις να προτάξουν τις προωθητικές πολιτικές του μείγματος μάρκετινγκ για τη διαφοροποίηση των προϊόντων και την επιβίωση στο ισχυρό ανταγωνιστικό πεδίο. Επομένως, κάθε εταιρεία η οποία ενδιαφέρεται να διατηρηθεί ανταγωνιστική και κερδοφόρα πρέπει να παρουσιάζει συνεχώς προϊόντα καλύτερα σε απόδοση και ποιότητα από τα ανταγωνιστικά, καθώς όλα τα προϊόντα αργά ή γρήγορα έρχονται στο στάδιο της ωρίμανσης και του κορεσμού.

Η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του ετήσιου σχεδίου μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, το οποίο στηρίζεται στη διεξοδική ανάλυση πολλών παραγόντων όπως είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος, η ανάλυση των ανταγωνιστών και η ανάλυση των πόρων και των ικανοτήτων. Έτσι, το στρατηγικό μάρκετινγκ είναι εξωτερικά προσανατολισμένο, εστιάζεται στην αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων για την κατανομή πόρων, ενώ παράλληλα αποτελεί μια ολοκληρωμένη διαδικασία με σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Συνεπώς, η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης για κάθε επιχείρηση και ως εκ τούτου, πρωταρχικός στόχος της διοίκησης είναι η έρευνα των καταναλωτικών αναγκών και επιθυμιών και των τάσεων της αγοράς, με σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων τα οποία δύναται να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, η βιομηχανία παραδοσιακών προϊόντων πρέπει να εκμεταλλευτεί τις αναδυόμενες αγορές και την αυξημένη ζήτηση πίττας σάτζις, αναπτύσσοντας νέα πίττα σάτζις με καινούρια γεύση.

## **Summary**

The globalized business environment is characterized by rapid changes and therefore the target of each company is to respond and adapt to the challenges. The contemporary market conditions demand an intense effort of introducing new products. New products are launched continuously in high numbers. Consequently, the main role of marketing is the systematic investigation into the market environment and developing a strategic plan in order to add competitive advantages to company's products. Assisted by technology companies seek to differentiate in order to survive in an intensely competitive environment. The differentiation consists of introducing innovating commodities better than the existing ones. The differentiation process is inevitable due to the maturity stage of the existing products and the saturation of customers with existing products. Launching improved or new products links to the profitability of the company.

The theory of the introducing new products applies to the traditional products industry as well.

There are new emerging segments in the markets which need satzi pie as well as new satzi pies.

## **Ευχαριστίες**

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, καθηγητή κ. Αντρέα Ασιώτη, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας μου. Επίσης, χωρίς τη βοήθεια του κ. Μαρονίδη, ιδιοκτήτη της εταιρείας Three Bakers και της κας Χριστίνας Μαυρόχανα, υπεύθυνη της εταιρείας δε θα είχα τη δυνατότητα να ολοκληρώσω τη διπλωματική μου, καθώς δε θα είχα πρόσβαση σε στοιχεία που σχετίζονται με τη δημιουργία νέων προϊόντων στη βιομηχανία των παραδοσιακών προϊόντων. Οφείλω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου και τους είμαι πραγματικά ευγνώμων που όλα αυτά τα χρόνια με υποστήριξαν και πάντα με ενθάρρυναν στις σπουδές μου, αλλά και με έκανα να ενστερνιστώ τη φιλοσοφία της «δια βίου μάθησης». Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγό μου και τα παιδιά μου για την κατανόηση και την υποστήριξη τους από την αρχή του μεταπτυχιακού μου προγράμματος και ειδικότερα τους τελευταίους μήνες της προσπάθειάς μου.

# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας</b> .....	3
<b>3</b>	<b>Θεωρητικό Υπόβαθρο</b> .....	5
3.1	Κύκλος ζωής προϊόντος .....	5
3.2	Η έννοια του Μάρκετινγκ .....	6
3.3	Μίγμα Μάρκετινγκ.....	8
3.4	Μοντέλο ανάπτυξης προϊόντος.....	9
3.4.1	Βασικό Μοντέλο.....	9
3.4.1.1	Διερεύνηση.....	10
3.4.1.2	Αξιολόγηση Ιδεών.....	11
3.4.1.3	Ανάπτυξη προϊόντος.....	12
3.4.1.4	Κατασκευή πρωτοτύπου.....	13
3.4.1.5	Προώθηση προϊόντος.....	13
3.5	Απαιτήσεις καταναλωτή.....	15
3.6	Προδιαγραφές προϊόντος.....	16
3.7	Ο ρόλος της τεχνολογίας στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων.....	16
<b>4</b>	<b>Ανάπτυξη προϊόντος</b> .....	19
4.1	Βιομηχανία παραδοσιακών γεύσεων, κλάδος και προϊόντα.....	19
4.2	Μελέτη περίπτωσης Εταιρείας Three Bakers.....	21
4.2.1	Δομή Εταιρείας Three Bakers.....	21
4.2.2	Παραγωγικοί Συντελεστές Εταιρείας Three Bakers.....	22
4.2.3	Εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας Three Bakers.....	23
4.2.4	Εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας Three Bakers.....	24
4.2.5	S.W.O.T Ανάλυση.....	24
4.2.6	Στρατηγική Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων Εταιρείας Three Bakers.....	25
4.3	Στόχος και Στρατηγική Εταιρείας Three Bakers.....	29
4.3.1	Στρατηγική.....	29
4.3.1.1	Προϊόν.....	29
4.3.1.2	Συσκευασία.....	29
4.3.1.3	Τιμολόγηση.....	29
4.3.1.4	Διανομή.....	29
4.3.1.5	Προώθηση.....	29
4.3.1.6	Αγορά -Στόχος.....	29
<b>5</b>	<b>Εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά</b> .....	30
5.1	Γιατί είναι δύσκολη η επιτυχία νέων προϊόντων.....	30
5.2	Βασικοί παράγοντες επιτυχίας νέου προϊόντος.....	31
5.3	Τρόποι αύξησης πιθανοτήτων επιτυχίας σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες.....	34
5.4	Στόχοι της δημιουργίας του νέου προϊόντος.....	35
5.5	Επικοινωνιακή Στρατηγική.....	36
5.6	Κανάλια επικοινωνίας.....	37
5.7	Διαφήμιση νέου προϊόντος.....	38
<b>6</b>	<b>Συμπεράσματα</b> .....	39
<b>7</b>	<b>Επίλογος και προτάσεις για παραπέρα διερεύνηση του θέματος</b> .....	41
	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	43

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Η παρούσα διατριβή εξετάζει την ανάπτυξη νέου παραδοσιακού προϊόντος σε μια επιχείρηση στην Κύπρο, τακτική η οποία αποτελεί μία περίπλοκη, επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία. Το προϊόν που μελετήθηκε είναι η «πίττα της σάτζις με χαρουπόμελο», μιας εταιρείας που εδρεύει στη Λευκωσία. Εξαιτίας της ραγδαίας ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, των συχνών αλλαγών στις ανάγκες και στα χαρακτηριστικά του καταναλωτικού κοινού, και της συνεχής αύξησης του ανταγωνισμού, έκανε τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων ως μια απαραίτητη επιχειρησιακή τακτική, με σκοπό να χρησιμεύσει για την καλύτερη λειτουργία και απόδοση της εταιρείας.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο στη διατριβή αναλύεται η θεωρία της ανάπτυξης νέου προϊόντος και γίνεται μια εισαγωγή για το τι σημαίνει και πόσο σημαντική είναι για την κάθε επιχείρηση. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο υπάρχει η βιβλιογραφική επισκόπηση του περιβάλλοντος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

Ακόμα, στην τρίτη ενότητα αναλύεται ο κύκλος ζωής των προϊόντων, παρουσιάζοντας τα στάδια που περνάει ένα προϊόν μέχρι την απόσυρσή του από την αγορά και παρουσιάζεται το μοντέλο ανάπτυξης νέων προϊόντων αναλύοντας τα στάδια της διαδικασίας που ακολουθείται από τη δημιουργία ιδεών μέχρι και την προώθηση του προϊόντος στην αγορά.

Επιπλέον, στην τέταρτη ενότητα γίνεται αναφορά στην εταιρεία και στη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Three Bakers που χρησιμοποιήθηκε για την καλύτερη έρευνα ανάπτυξης νέων προϊόντων σύμφωνα με τους στόχους και την ποιότητα του προϊόντος που θέλει να πετύχει η επιχείρηση.



Παρακάτω, στην πέμπτη ενότητα παρουσιάζονται και επεξηγούνται τα στοιχεία της περίπτωσης που θα αναλυθούν με την καλύτερη επεξήγηση του κάθε ενός με στόχο την καλύτερη κατανόησή της.

Στη συνέχεια, στην έκτη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της περίπτωσης στη συγκεκριμένη επιχείρηση και γίνεται σχολιασμός των αποτελεσμάτων που έχει εξάγει η έρευνα.

Τέλος, στην έβδομη και τελευταία ενότητα παρουσιάζεται ο επίλογος και γίνεται αναφορά σε διάφορες προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

# Κεφάλαιο 2

## Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Η πρώτη έρευνα πάνω στον τρόπο σύνθεσης μιας διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος και την επίδρασή της στην απόδοση της επιχείρησης, έγινε από τους Booz, Allen και Hamilton το 1968. Στην έρευνα του 1982 οι Nelson και Winter αντιλήφθηκαν ότι άτομα με διαφορετικές ικανότητες πρέπει να οργανώνονται και αλληλεπιδρούν για να μπορούν να αποδίδουν καλύτερα στις καθημερινές τους αρμοδιότητες.

Το 1994 η Mercer Management Consulting συνέλλεξε στοιχεία από επιχειρήσεις και με τα αποτελέσματα που προέκυψαν κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ των πρακτικών ανάπτυξης νέων προϊόντων, τον κύκλο ζωής του προϊόντος και το οικονομικό όφελος της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Bowen (1994), η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι μια από τις θεμελιώδεις διαδικασίες μιας επιχείρησης και αποτελεί βασική πηγή ανανέωσης και βελτίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παρόμοια αποτελέσματα διεξήχθησαν και από την έρευνα που έγινε από τους Pittiglio (1995), όπου διαπιστώθηκε ότι τις καλύτερες πρακτικές εφαρμόζαν οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν διάφορα «εργαλεία» ανάπτυξης και λειτουργούσαν βάσει συγκεκριμένης στρατηγικής και προγράμματος. Το καλοκαίρι του 1996, η Southwestern Bell διεξήγαγε έρευνα από την οποία προέκυψε ότι ένα μέρος των επιχειρήσεων εφαρμόζαν συγκεκριμένη διαδικασία, ενώ ένα άλλο μέρος περιλάμβαναν την έρευνα αγοράς ως βασικό στοιχείο της λειτουργίας προώθησης νέων προϊόντων.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί μια δυναμική και ενεργή διαδικασία, η οποία απαιτεί τον συνδυασμό και εκμετάλλευση όλων των ικανοτήτων της επιχείρησης, ώστε να δημιουργηθούν προϊόντα με χαρακτηριστικά που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς (Marsh και Stock, 2003). Τέλος, σύμφωνα με τους Αυλωνίτη και

Παπασταθοπούλου (2004), η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί μια από τις βασικότερες αποφάσεις που μπορεί να λάβει μια επιχείρηση ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των προϊόντων της και τα νέα προϊόντα θεωρούνται ως ένας από τους σημαντικότερους μοχλούς επιβίωσης και επιτυχημένης παρουσίας της επιχείρησης στην αγορά.

Συνοψίζοντας, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εξετάζει την ανάγκη ύπαρξης μιας διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων και διερευνά το βαθμό στον οποίο η διαδικασία αυτή αυξάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων αλλά και το όφελός τους. Συγκεκριμένα, μελετώνται κάποιοι παράγοντες που πιθανόν συντελούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και παρουσιάζεται το μοντέλο το οποίο απορρέει από τη μελέτη προηγούμενων ερευνών, σχετικών με τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, μια διαδικασία η οποία αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά της επιτυχίας μιας επιχείρησης.

# Κεφάλαιο 3

## Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί μια πολύ σημαντική εσωτερική διαδικασία των εταιρειών για την ανάπτυξή τους. Η παγκοσμιοποίηση και η ελευθερία της αγοράς έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις εταιρείες. Επομένως, οι εταιρείες επιδίδονται σε μια σειρά συνεχών αλλαγών και στην αναζήτηση καινοτομιών που θα τις φέρουν σε μια καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές τους.

Τα νέα προϊόντα μπορεί να είναι προϊόντα τα οποία βασίζονται σε άλλα και λειτουργούν ως πρόσθετα ή βελτιώσεις των προηγούμενων ή μπορεί να είναι καινούρια προϊόντα τα οποία βασίζονται σε μια καινούρια τεχνολογία.

Για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος από μια εταιρεία απαιτείται η ανάπτυξη και η καλή διαχείριση τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης μέσα στη συγκεκριμένη εταιρεία, έργο το οποίο είναι αρκετά δύσκολο δεδομένου ότι οι προϋποθέσεις και οι απαιτήσεις της αγοράς συνεχώς αλλάζουν.

### 3.1 Κύκλος ζωής προϊόντος

Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος έχει δύο χρονικές περιόδους. Την περίοδο του χρόνου υλοποίησης του προϊόντος όπου έχουμε την αρχική επένδυση και δεν έχουμε έσοδα και την περίοδο των πωλήσεων όπου ξεκινάνε οι πωλήσεις και συνεπώς και τα έσοδα για την εταιρεία.

Ένα προϊόν συνήθως περνάει από διάφορα στάδια στην περίοδο των πωλήσεων. Τυπικά υπάρχουν τέσσερα στάδια γνωστά ως εισαγωγή του προϊόντος, ανάπτυξη, ωριμότητα και πτώση.

Η **Εισαγωγή** είναι η περίοδος κατά την οποία το προϊόν μόλις έχει εισαχθεί στην αγορά και η αποδοχή του από τους καταναλωτές είναι αμφίβολη. Οι πωλήσεις είναι μικρές και

τα έσοδα σχεδόν ανύπαρκτα εξαιτίας των υψηλών χρηματικών ποσών που ξοδεύονται για την προώθηση του προϊόντος στην αγορά.

Τα προϊόντα που αποδέχονται τελικά οι καταναλωτές εισέρχονται σε ένα νέο στάδιο, την **Ανάπτυξη**. Σε αυτό το στάδιο παρατηρούνται θεαματικές πωλήσεις και κατά συνέπεια και κέρδη της εταιρείας.

Ακολουθεί το στάδιο της **Ωριμότητας** στο οποίο το προϊόν δέχεται μεγάλο ανταγωνισμό από παρόμοια προϊόντα άλλων εταιρειών, οπότε οι πωλήσεις σταθεροποιούνται και τα κέρδη φθάνουν στο ανώτατο σημείο.

Τέλος, ακολουθεί το στάδιο της **Πτώσης** όπου οι πωλήσεις μειώνονται με γρήγορους ρυθμούς αλλά συνεχίζουν να υπάρχουν κάποια κέρδη.

Έτσι, ένα προϊόν δεν έχει απεριόριστη ζωή και τελικά θα εξαφανιστεί από την αγορά είτε γιατί θα αντικατασταθεί από κάποιο άλλο καλύτερο είτε γιατί η χρηστικότητά του εξαφανίστηκε.

Συνεπώς, μια ισορροπημένη σειρά προϊόντων μια εταιρείας αποτελείται από προϊόντα σε ποικίλα στάδια στον κύκλο ζωής τους και ως εκ τούτου, τα ξεπερασμένα προϊόντα μιας επιχείρησης πρέπει να αποσύρονται και στη θέση τους να προωθούνται νέα προϊόντα.

## 3.2 Η έννοια του Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ αποτελεί ένα πολύπλευρο εργαλείο, οι αρμοδιότητες του οποίου αποκλίνουν από τα όρια της απλής διανομής προϊόντων από τις επιχειρήσεις στους τελικούς καταναλωτές. Συνεπώς, η πολιτική μιας επιχείρησης, η ποιότητα του προϊόντος, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα σε συνδυασμό με τη φήμη και την εικόνα μιας εταιρείας, αντικατοπτρίζονται πλήρως στη διαφήμιση, η οποία αποτελεί μιας βασικής πηγή εξωστρέφειας της εταιρείας, καθώς είναι η κύρια ευθύνη για την πορεία του προϊόντος και για την αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας.

Στους κύριους εννοιολογικούς ορισμούς της επιστήμης του μάρκετινγκ σύμφωνα με τον Μάλλιαρη (2012) συγκαταλέγονται οι πιο κάτω :

- «Μάρκετινγκ είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα που ικανοποιούν ανάγκες σε υπάρχοντες και σε δυνητικούς πελάτες»
- «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία μέσα σε μια κοινωνία με την οποία προβλέπεται ή επεκτείνεται η διάρθρωση της ζήτησης για οικονομικά αγαθά και ικανοποιείται με τη σύλληψη, προβολή, συναλλαγή και φυσική διανομή των αγαθών»
- «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της σύλληψης, της τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών και αγαθών ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων»
- «Μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη και η οικονομική διανομή αγαθών σε επιλεγμένα τμήματα καταναλωτών»
- «Μάρκετινγκ αποτελεί την εκτέλεση των δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών από τον παραγωγό στον καταναλωτή»

Ουσιαστικά στους κυριότερους στόχους του μάρκετινγκ συγκαταλέγονται οι πιο κάτω:

- Τοποθέτηση ενός προϊόντος στην αγορά. Ο στόχος αυτός είναι εναρμονισμένος με το στόχο της επιχείρησης που είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της μέσω της αύξησης της παραγωγής και διάθεσης προϊόντων.
- Υποστήριξη στους λιανοπωλητές παρέχοντας τους προϊόντα για επιδείξεις και προώθηση.
- Καθιέρωση μιας αλλαγής στην πολιτική μάρκετινγκ. Ο στόχος αυτός αφορά την περίπτωση που μια εταιρεία έχει καθιερωθεί στο χώρο παρέχοντας συγκεκριμένο προϊόν και αποφασίζει τη μεταβολή του. Επομένως, το μάρκετινγκ οφείλει να προσαρμοστεί άμεσα στις νέες ανάγκες, γεγονός το οποίο είναι δύσκολο για την επιχείρηση, η οποία πρέπει με την αλλαγή της πολιτικής του μάρκετινγκ να μεταβάλει τις καταναλωτικές προτιμήσεις καθιστώντας το προϊόν άμεσα οικείο στους εν δυνάμει καταναλωτές. Έτσι, οι στρατηγικές διαφημίσεις αποσκοπούν στην προσέλκυση καταναλωτών και αποτελούν θετικό βήμα για τη μεταβολή των καταναλωτικών προτιμήσεων και προώθηση του νέου προϊόντος.
- Παρουσίαση νέου προϊόντος. Η απόφαση για δημόσια δοκιμή ενός προϊόντος αποτελεί αποδοτικό μέσο για την προώθηση νέων αγαθών.

### 3.3 Μίγμα Μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ αποτελεί το σύνολο των εργαλείων του μάρκετινγκ που η εταιρεία χρησιμοποιεί στην προώθηση των στόχων της στις αγορές – στόχους. Το μίγμα προώθησης αποτελείται από τη διαφήμιση, τις πωλήσεις, την προσωπική πώληση και τις δημόσιες σχέσεις. Ουσιαστικά, το μίγμα αποτελεί μια συνταγή μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η αποτελεσματική προώθηση και αποσκοπεί να οδηγήσει το μήνυμα στον εν δυνάμει καταναλωτή με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, ενώ η επιλογή της βέλτιστης μεθόδου θα εξαρτηθεί από το μήνυμα, τον παραλήπτη και το επιθυμητό αποτέλεσμα. Το μίγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα πιο κάτω (Kotler, 2000):

- Μίγμα Προϊόντος: αφορά τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ποσότητες, συσκευασία, μάρκα, ετικέτα, εγγύηση, εξυπηρέτηση μετά την πώληση).
- Μίγμα Διανομής: αφορά τους διαύλους διανομής, οι οποίοι είναι πολλές και πολύπλοκες αποφάσεις και δραστηριότητες του μάρκετινγκ και η διαδικασία αυτή είναι μια ροή προϊόντων, υπηρεσιών, πληροφοριών και χρηματικών πόρων από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή.
- Μίγμα Προβολής: αφορά τη διαφήμιση, τα μηνύματα, τα μέσα και την προσωπική πώληση, γεγονός το οποίο δίνεται ιδιαίτερο βάρος στην επιλογή, την αμοιβή, την προώθηση πωλήσεων, τη συμμετοχή σε εκθέσεις και διαγωνισμούς, τη δημοσιότητα καθώς και την πολιτική δημοσίων σχέσεων.
- Μίγμα Τιμολόγησης: αφορά το ύψος, τη διαφοροποίηση, τις εκπτώσεις και τους όρους πληρωμής.

Επίσης, η διαφήμιση, η προώθηση των πωλήσεων και η δημοσιότητα επιτυγχάνονται μέσω αξιοποίησης διαύλων επικοινωνίας, μέσω των οποίων μεταδίδεται το μήνυμα στον τελικό καταναλωτή (Ζώτος, 2008), γεγονός το οποίο συμβάλλει στον επηρεασμό της κοινής γνώμης και στην προσέλκυση καταναλωτών. Ως εκ τούτου, η διαφήμιση και η προώθηση των πωλήσεων ανήκουν στο μίγμα προβολής και επικοινωνίας του μίγματος μάρκετινγκ και αποτελούν πολύ σημαντικές και ευρέως διαδεδομένες πρακτικές σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και χρησιμοποιούνται παράλληλα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Είναι σαφές ότι σε κάθε περίπτωση το άριστο μίγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει (Kotler, 2000):

- Το κατάλληλο προϊόν, το οποίο θα ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες μιας αγοράς – στόχου.
- Την κατάλληλη διανομή, η οποία προσφέρει το προϊόν στην αγορά – στόχο υπομένοντας τον κόπο και το κόστος της μετακίνησης προκειμένου να αγοραστεί το προϊόν.
- Την κατάλληλη προβολή, η οποία εξασφαλίζει την πετυχημένη επικοινωνία με την αγορά – στόχο, ενισχύοντας την εικόνα του προϊόντος.
- Την κατάλληλη τιμή, την οποία δέχεται να πληρώσει η αγορά – στόχος, διότι η ωφέλεια από το προϊόν συγκρίνεται ευνοϊκά με το κόστος του και ενισχύει την εικόνα του προϊόντος.

Έτσι, το πρόγραμμα μάρκετινγκ θα σχεδιαστεί για να επιτύχει ένα ή περισσότερους από τους πιο πάνω αντικειμενικούς σκοπούς. Η σύγχρονη εποχή, σε συνδυασμό με τις καινοτόμες εξελίξεις, τις νέες απαιτήσεις και τη νέα πραγματικότητα που διαμορφώνουν τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, απαιτεί σωστή χρήση των εργαλείων του μάρκετινγκ. Για τις ανάγκες μιας οικονομικής μονάδας, η διαφήμιση ενέχει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση ενός μηνύματος για ένα καινούριο προϊόν προσπαθώντας να επιτύχει την αποτελεσματικότητα με συγκεκριμένα εργαλεία. Ουσιαστικά, η διαφήμιση είναι πληρωμένη επικοινωνία και στις σημερινές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, το μίγμα του Μάρκετινγκ ενέχει πρωταρχική σπουδαιότητα στη διαφοροποίηση του προϊόντος και στη διαμόρφωση ταυτότητας και «εικόνας» για το προϊόν και την επιχείρηση, αλλά και στη δημιουργία προϋποθέσεων πειθούς για τον καταναλωτή.

## **3.4 Μοντέλο ανάπτυξης προϊόντος**

Λόγω της κρίσιμης σημασίας αυτής της επιχειρηματικής δραστηριότητας έχουν προταθεί πολλά και διαφορετικά μοντέλα ανάπτυξης νέων προϊόντων. Παρακάτω, θα αναλυθεί το βασικό μοντέλο που ανέπτυξε η αμερικανική πολυεθνική εταιρεία συμβούλων Booz, Allen & Hamilton (1968).

### **3.4.1 Βασικό Μοντέλο**

Το βασικό μοντέλο των Booz, Allen & Hamilton αποτελείται από τα ακόλουθα πέντε στάδια:



**3.4.1.1 Διερεύνηση:** Πριν την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος χρειάζονται κάποιες αρχικές ιδέες, μία από τις οποίες θα αποτελέσει και το νέο προϊόν. Το σύνολο αυτών των ιδεών συνήθως προέρχεται από:

➤ **Ιδέες από πελάτες ή χρήστες προϊόντων της επιχείρησης**

Ιδέες για νέα προϊόντα μπορούν εύκολα να συλλεχθούν από τους ίδιους τους πελάτες της επιχείρησης ή τους χρήστες των παλαιότερων προϊόντων της. Έτσι, μία επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της αυτό που εκείνοι θέλουν και όχι αυτό που η ίδια νομίζει ότι θέλουν. Η συγκομιδή τέτοιων ιδεών μπορεί να γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίων είτε κατά τη διάρκεια μιας αγοράς είτε τηλεφωνικώς είτε με τη χρήση του διαδικτύου.

➤ **Ιδέες προερχόμενες από έρευνα αγοράς**

Μια επιτυχής ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος απαιτεί μια πολύ καλή γνώση των πελατών και των αναγκών τους και γενικότερα της αγοράς που θα απευθύνεται το καινούριο προϊόν. Συνεπώς, οι εταιρείες αναπτύσσουν εργαλεία με τα οποία μελετούν την αγορά και αναπτύσσουν στρατηγικές ανάπτυξης ώστε να ικανοποιούν πάντοτε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών.

Πολλές μελέτες που έχουν γίνει συγκλίνουν στο γεγονός ότι η χρήση των μελετών προσανατολισμού της αγοράς ως μέσο καθοδήγησης για την ανάπτυξη νέου προϊόντος εξαρτάται από τις πολιτισμικές διαφορές των αγορών στα διάφορα μέρη του κόσμου.

➤ **Ιδέες προερχόμενες από ανταγωνιστές**

Διάφορες εκθέσεις και σεμινάρια ανταγωνιστικών επιχειρήσεων αποτελούν ένα πολύ καλό τρόπο για τη δημιουργία ιδεών διότι μια επιχείρηση, μέσα από αυτά, μπορεί να πληροφορηθεί τις καινοτομίες της αγοράς αλλά και ποιες τεχνολογικές εξελίξεις και βελτιώσεις ήδη υπάρχοντων προϊόντων μπορούν να γίνουν.

➤ **Ιδέες προερχόμενες από εργαζόμενους στην επιχείρηση**

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμοι στη δημιουργία ιδεών. Αυτοί είναι οι άνθρωποι που έρχονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες, από τους οποίους μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τα προϊόντα της επιχείρησης. Το κοινό μπορεί να εκδηλώσει στους εργαζομένους τυχόν αναγκαίες βελτιώσεις, παράπονα για ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή και ανάγκες νέων προϊόντων.

Επίσης, όταν υπάρχει διαφοροποίηση της αγοράς λόγω της γεωγραφικής της θέσης, οι εργαζόμενοι είναι οι μόνοι που μπορούν να προσφέρουν πληροφορίες σε μια επιχείρηση της οποίας η βάση είναι μακριά από την αγορά στην οποία απευθύνεται.

### **3.4.1.2 Αξιολόγηση ιδεών – Επιλογή τελικής ιδέας**

#### **➤ Αξιολόγηση ιδεών με βάση τους στόχους της επιχείρησης**

Η αξιολόγηση του συνόλου των ιδεών για νέα προϊόντα με βάση τους στόχους της επιχείρησης και τη στρατηγική της πορείας μέσα σε μια αγορά μπορεί να επιτρέψει την επιλογή της καλύτερης ιδέας για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

Με αυτό τον τρόπο η επιλογή της σωστής στρατηγικής προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, μέσα από την προσφορά όσο το δυνατόν υψηλότερης αξίας προς αυτούς, λαμβάνοντας παράλληλα μακροχρόνια κοινωνική ευημερία, μπορεί να λειτουργήσει και ως οδηγός για την αξιολόγηση των διαφόρων ιδεών και την υιοθέτηση της καλύτερης.

#### **➤ Αξιολόγηση ιδεών με βάση τις πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης**

Κάθε καινούρια ιδέα που θα μεταφραστεί σε νέο προϊόν θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα της πώλησης ενός ποσοστού και συνεπώς κερδών για μια επιχείρηση.

#### **➤ Αξιολόγηση ιδεών με βάση σημαντικούς πελάτες**

Η αξιολόγηση νέων ιδεών που προκύπτουν από τους πελάτες αποτελεί ένα σημαντικό θέμα, γιατί όπου οι πελάτες δεν παρέχουν ιδέες για ένα προϊόν έχει σαν αποτέλεσμα-όταν το προϊόν εισάγεται στην αγορά- να αποτυγχάνει και να θέτει σε κίνδυνο το μέλλον της επιχείρησης.

Ως εκ τούτου, ένα καινούριο προϊόν μπορεί να αποτύχει όταν υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της κατά την αξιολόγηση των νέων ιδεών που θα αναπτυχθούν σε προϊόντα.

Σε ορισμένες επιχειρήσεις παραδοσιακών παρασκευασμάτων, όπου δαπανούνται μεγάλοι χρονικοί και οικονομικοί πόροι στην ανάπτυξη νέων προϊόντων βασισμένα σε καινούριες ιδέες, η ανάμειξη των πελατών στην αξιολόγηση των ιδεών αποτελεί βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη μιας ιδέας σε νέο προϊόν.

### 3.4.1.3 Ανάπτυξη προϊόντος

Τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο κατά τη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος. Η ραγδαία ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και η μείωση του χρόνου ζωής των προϊόντων αποτελούν βασικούς λόγους που καθιστούν αναγκαία την παρουσία αυτών των τμημάτων στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην καλή οργάνωση και λειτουργία αυτών των τμημάτων είναι:

#### ➤ Οικονομικοί

Η λειτουργία ενός τμήματος έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να είναι μια πολύ δαπανηρή υπόθεση.

#### ➤ Πολυπλοκότητα

Ένα νέο προϊόν θα πρέπει να είναι απλό, όπως επίσης, και η διαδικασία έρευνας και ανάπτυξής του. Η πολυπλοκότητα που μπορεί να έχει ένα προϊόν προκαλεί καθυστερήσεις και αύξηση του κόστους ανάπτυξής του.

#### ➤ Ανθρώπινο δυναμικό

Η ομάδα που θα ασχοληθεί με τη συγκεκριμένη εργασία στις πλείστες περιπτώσεις θα πρέπει να είναι ολιγομελής και πλήρους απασχόλησης για να μπορέσει η ανάπτυξη του νέου προϊόντος να προχωρά γρήγορα και αποτελεσματικά.

#### ➤ Διεύθυνση

Με την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος μέσα στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να προκληθεί μια σειρά προβλημάτων για την επίλυση των οποίων απαιτείται η λήψη δυναμικών αποφάσεων. Επομένως, το πόσο γρήγορα επιλύονται τα διάφορα προβλήματα εξαρτάται από το πόσο γρήγορα λαμβάνονται αυτές οι αποφάσεις. Αν οι αποφάσεις λαμβάνονται από κάποιο μακρινό (υπό την έννοια της γεωγραφικής θέσης) κέντρο αποφάσεων οι καθυστερήσεις στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος είναι αναπόφευκτες και έτσι,

η ομάδα έρευνας και ανάπτυξης πρέπει να έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει αποφάσεις αυτόνομα.

#### ➤ Προμηθευτές

Η συμμετοχή των προμηθευτών στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος κατά τη διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης είναι πολύ κερδοφόρα όσον αφορά το κόστος και την ποιότητα του τελικού προϊόντος, αλλά και όσον αφορά το κόστος και το χρόνο ανάπτυξής του.

Ως εκ τούτου, η επιλογή των προμηθευτών πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή καθώς η επιχείρηση πρέπει να κάνει ένα σχεδιασμό για το κατά πόσο η συμμετοχή αυτή θα βοηθήσει, τότε πρέπει να γίνει, με ποιο τρόπο και σε ποια σημεία της διαδικασίας.

Υπάρχουν προμηθευτές με γνώσεις παραγωγής που μπορούν να αποτελέσουν μέρη του νέου προϊόντος και υπάρχουν προμηθευτές οι οποίοι μπορούν να συντελέσουν στη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος πιο αποτελεσματικά από την ίδια την επιχείρηση.

#### **3.4.1.4 Κατασκευή πρωτοτύπου**

Η γρήγορη ανάπτυξη πρωτοτύπων μπορεί να ελαττώσει κατά πολύ το κόστος της ανάπτυξης και τον αναπτυξιακό κύκλο του προϊόντος. Επίσης, τα πρωτότυπα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε τεστ της αγοράς πριν το προϊόν μπει στο τελικό στάδιο της παραγωγής και της εμπορευματοποίησης.

#### **Έλεγχος Αγοράς**

Εφόσον κατασκευαστεί το πρωτότυπο, στη συνέχεια, το νέο προϊόν δοκιμάζεται από το περιβάλλον της αγοράς προκειμένου να καταγραφούν οι αντιδράσεις και στη συνέχεια να γίνουν οι τελικές βελτιώσεις στο προϊόν πριν γίνει η ολική εισαγωγή του στη συγκεκριμένη αγορά.

#### **3.4.1.5 Προώθηση προϊόντος**

##### **Τελικό στρατηγικό σχέδιο προϊόντος**

Ένα από τα σημαντικότερα βήματα κατά τη διεξαγωγή της διαδικασίας ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος αποτελεί η κατάστρωση του τελικού στρατηγικού σχεδίου και το marketing του νέου αυτού προϊόντος.

Σύμφωνα με το Μάλλιαρη (2012) το «Μάρκετινγκ είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι, ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα που ικανοποιούν ανάγκες σε υπάρχοντες και σε δυνητικούς πελάτες».

Μερικά βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να φέρει το νέο προϊόν και τα οποία συμβάλλουν στην επιτυχή διεξαγωγή του εν λόγω σχεδίου συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- **Χρήση:** Το νέο προϊόν πρέπει να είναι φιλικό προς τον καταναλωτή, ασφαλές και απλό.
- **Εμφάνιση:** Το νέο προϊόν πρέπει να προκαλεί το ενδιαφέρον του καταναλωτή με την παρουσία χρωμάτων και σχημάτων τα οποία προσδίδουν ιδιαιτερότητα και πρωτοτυπία.
- **Ευκολία συντήρησης:** Η συντήρηση του νέου προϊόντος πρέπει να είναι εύκολη διαδικασία και χαμηλού κόστους.
- **Χαμηλό κόστος:** Το νέο προϊόν πρέπει να έχει χαμηλό κόστος αγοράς.
- **Επικοινωνία:** Πρέπει να υπάρχει άμεση επικοινωνία της επιχείρησης και των καταναλωτών του νέου προϊόντος με την εισαγωγή του στην αγορά για την επίλυση τυχόν παραπόνων.

### **Εισαγωγή προϊόντος στην αγορά**

#### **➤ Δοκιμές και συσκευασία**

Το νέο προϊόν πριν την εισαγωγή του σε μια αγορά θα πρέπει να δοκιμασθεί στην αποθήκευσή του κάτω από διάφορες συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας και να επιλεγεί η συσκευασία σύμφωνα με τα αποτελέσματα των δοκιμών, γιατί μια επιχείρηση δε θα ήθελε την καταστροφή ενός προϊόντος πριν την εισαγωγή του στην αγορά εξαιτίας της κακής αποθήκευσης.

#### **➤ Επιλογή αγοράς**

Από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος

πρέπει να ορισθεί ένας αρχικός προσανατολισμός της αγοράς στην οποία πρόκειται να απευθύνεται το νέο προϊόν.

➤ **Διανομή και παράδοση**

Οι διαδικασίες διανομής και παράδοσης του προϊόντος εξασφαλίζουν την άμεση τοποθέτηση του προϊόντος εκεί που το χρειάζεται ο καταναλωτής. Το κόστος της διανομής και της παράδοσης (κόστος αποθήκευσης, μεταφορικών και επιστροφές προϊόντων) υπολογίζεται στο συνολικό κόστος του νέου προϊόντος.

### **3.5 Απαιτήσεις καταναλωτή**

Το στάδιο της ανάπτυξης προϊόντος στο οποίο εξετάζονται οι απαιτήσεις των καταναλωτών είναι πολύ βασικό γιατί δίνει τη δυνατότητα για ανάπτυξη προϊόντος που ανταποκρίνεται σε αυτές τις απαιτήσεις. Επίσης, επηρεάζει σημαντικά την ανάπτυξη της ιδέας η οποία αποτελείται από τα στάδια της δημιουργίας της ιδέας, της επιλογής της ιδέας, της ανάλυσης του ανταγωνισμού και της δημιουργίας προδιαγραφών. Οι μελετητές επιβάλλεται να επικοινωνούν με τον καταναλωτή και το περιβάλλον εργασίας του προϊόντος, ώστε να εξασφαλίζονται οι βέλτιστες καινοτόμες λύσεις και να αντιμετωπίζονται οι απαιτήσεις του καταναλωτή. Επομένως, η ομάδα ανάπτυξης πρέπει να πετυχαίνει τα παρακάτω:

- Εξασφάλιση ότι το νέο προϊόν εστιάζεται στις ανάγκες του καταναλωτή.
- Οι ανάγκες του καταναλωτή αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα δημιουργηθούν οι προδιαγραφές του νέου προϊόντος.
- Εξασφάλιση ότι οι βασικές απαιτήσεις του καταναλωτή δε θα αγνοηθούν.
- Εξασφάλιση επαρκούς κατανόησης των απαιτήσεων του καταναλωτή.
- Καταχώρηση των απαιτήσεων του καταναλωτή ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλα τα στάδια ανάπτυξης του νέου προϊόντος.

## 3.6 Προδιαγραφές προϊόντος

Οι επιθυμίες του καταναλωτή εκφράζονται στη γλώσσα του καταναλωτή και είναι υποκειμενικές. Επομένως, δεν αποτελούν καθαρές οδηγίες στο πώς να σχεδιάσουν κι να μελετήσουν το νέο προϊόν αλλά πρέπει να μετατραπούν σε προδιαγραφές οι οποίες θα δίνουν με μετρούμενη ακρίβεια το τι πρέπει να εκτελεί το προϊόν.

Συνεπώς, οι προδιαγραφές του προϊόντος είναι η ακριβής περιγραφή του τι πρέπει να κάνει το νέο προϊόν και συνίστανται από το σύστημα μέτρησης και τον τρόπο μέτρησης, ο οποίος μπορεί να είναι ένας αριθμός, ένα εύρος τιμών, μια ανισότητα.

Οι προδιαγραφές είναι δύσκολο να προσδιοριστούν άμεσα, αν και θα ήταν ιδανικό να προσδιορίζαμε με ακρίβεια τις προδιαγραφές για να μπορούσαμε στη συνέχεια να προχωρούσαμε στη μελέτη, ανάλυση και σύνθεση του νέου προϊόντος. Σε ορισμένα προϊόντα είναι εφικτό όμως σε πιο προηγμένα προϊόντα αυτό δεν είναι προφανές και εύκολο να γίνει. Για αυτό, πρώτα καθορίζονται από την ομάδα οι επιθυμητές προδιαγραφές γιατί η ομάδα γνωρίζει τυχόν τεχνολογικούς περιορισμούς και μετά την επιλογή της ιδέας του νέου προϊόντος θέτει τις τελικές προδιαγραφές εκτιμώντας τους τεχνολογικούς περιορισμούς και το κόστος παραγωγής.

## 3.7 Ο ρόλος της τεχνολογίας στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων

Η πρόοδος της τεχνολογίας και ιδιαίτερα των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει συνεισφέρει σημαντικά στην αποφυγή πολλών προβλημάτων της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων. Σκοπός είναι η μη χρονοβόρα διαδικασία ανάπτυξης, η δυνατότητα ακρίβειας αποτελεσμάτων και η αποφυγή αλλαγών στα τελευταία στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

### ➤ Συστήματα CAID

Ένα σύστημα αυτού του τύπου είναι συνήθως σύστημα μοντελοποίησης με εργαλεία για σκίτσο και σχέδιο, εργαλεία επεξεργασίας όλου του σχεδίου ή τμήματός του και εργαλεία χρωματισμού. Επίσης, ολοκληρώνει τη δυσδιάστατη με τρισδιάστατη

μοντελοποίηση διαμορφώνοντας το νέο προϊόν στην πραγματική του απεικόνιση.

➤ **Συστήματα PDM**

Τα συστήματα PDM καταγράφουν τον κύκλο ανάπτυξης του νέου προϊόντος και παρέχουν δρομολόγηση καθηκόντων και συνεργασία μεταξύ των ομάδων μιας επιχείρησης. Αποτέλεσμα είναι η ταχύτερη ανάπτυξη του νέου προϊόντος, η δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης δεδομένων και η αξιολόγηση του κύκλου ζωής του προϊόντος.

➤ **Συστήματα CAD**

Πρόκειται για συστήματα σχεδίασης με ηλεκτρονικό υπολογιστή που επιτρέπουν στο χειριστή να δουλεύει αποδοτικότερα και να πετυχαίνει μεγαλύτερη απόδοση. Τα συστήματα CAD χρησιμοποιούνται σε όλα τα στάδια ανάπτυξης του νέου προϊόντος και κυρίως στη δημιουργία, μεταβολή, ανάλυση και βελτιστοποίηση της μορφής του νέου προϊόντος. Δημιουργείται τρισδιάστατο μοντέλο στον υπολογιστή γεγονός το οποίο παρέχει τη δυνατότητα επιθεώρησης και ανάλυσης του προϊόντος στην οθόνη.

➤ **Συστήματα CAM**

Τα εργαλεία υποστήριξης παραγωγής, CAM, περιλαμβάνουν:

- Μελέτη και προγραμματισμό των κατεργασιών, τα οποία υπολογίζουν τα στάδια και τη σειρά εκτέλεσης της επεξεργασίας του νέου προϊόντος, τις μηχανές που θα χρησιμοποιηθούν, τις συνθήκες επεξεργασίας και την κοστολόγηση της παραγωγής.
- Παραγωγή προγράμματος εργαλειομηχανής, όπου πραγματοποιείται ο προγραμματισμός των εργαλειομηχανών και προσδιορίζεται η πρώτη ύλη από την οποία θα προέλθει η τελική μορφή, ενώ για κάθε στάδιο της κατεργασίας προσδιορίζονται το είδος, το εργαλείο, οι συνθήκες, η ακρίβεια και η περιοχή του αντικειμένου που θα γίνει η κατεργασία.
- Έλεγχος, αφορά ένα λογισμικό ελέγχου της πορείας του εργαλείου για έλεγχο παρεμβολών κατόπιν μέτρησης του τελικού αποτελέσματος με μηχανές και σύγκρισής του με το τελικό αποτέλεσμα. Οι μηχανές μέτρησης αποτυπώνουν την



επιφάνεια του προϊόντος και το σύστημα ελέγχου οδηγεί το σύστημα σε συνεχή πορεία, με αποτέλεσμα τη συλλογή σημείων και ορίζει τη γεωμετρία του προϊόντος με ακριβή αναπαράσταση. Έτσι, τα σημεία που συλλέγονται δημιουργούν το επιφανειακό μοντέλο του προϊόντος και το εξάγει σε μορφή αρχείου, το οποίο το επεξεργάζεται από το αντίστοιχο λογισμικό των συστημάτων.

- Πλασματικό πρότυπο και πλασματική παραγωγή αφορούν την προσομοίωση των νέων προϊόντων με χρήση εικονικής πραγματικότητας. Εικονική πραγματικότητα είναι η τεχνολογία με την οποία μπορεί να προσομοιωθεί η συμπεριφορά πραγματικών κόσμων σε κάποιο εικονικό περιβάλλον με τη βοήθεια κατάλληλου συστήματος προσομοίωσης. Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος εικονικής πραγματικότητας είναι η τρισδιάστατη οπτικοποίηση δεδομένων, η περιήγηση σε εικονικό περιβάλλον, η αλληλεπίδραση με αντικείμενα στο εικονικό περιβάλλον και η προσομοίωση φυσικών φαινομένων. Πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τις εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας είναι η υψηλή ποιότητα νέων προϊόντων, χαμηλότερα κόστη παραγωγής, μείωση αριθμού πρωτοτύπων, υψηλότερη ακρίβεια στο σχεδιασμό, ελαχιστοποίηση κινδύνων, μείωση χρόνου εισαγωγής του νέου προϊόντος στην αγορά και λιγότερα προβλήματα στην έναρξη και εξέλιξη της παραγωγής.

#### ➤ **Συστήματα CAE**

Πρόκειται για συστήματα που χρησιμοποιούν προγράμματα ανάλυσης και βελτιστοποίησης ανάλογα με το υλικό και το είδος. Τα συστήματα ανάλυσης διαθέτουν ένα επεξεργαστή για να διαβάζουν το μοντέλο από τον τελικό επεξεργαστή του συστήματος μοντελοποίησης και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά και αναλύονται από ειδικό με σκοπό να εισαχθεί στην αγορά ένα ευέλικτο προϊόν του οποίου ο κύκλος ζωής του θα γίνει όσο το δυνατό μεγαλύτερος.

# Κεφάλαιο 4

## Ανάπτυξη Προϊόντος

### 4.1 Βιομηχανία παραδοσιακών γεύσεων, κλάδος και προϊόντα

Ο κλάδος των παραδοσιακών προϊόντων κατέχει σημαντική θέση στον κλάδο τροφίμων, διότι εμπεριέχει μερικές από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες ειδών διατροφής, επιχειρήσεις οι οποίες δαπανούν σημαντικά κεφάλαια στις νέες επενδύσεις και στο συνεχή εκσυγχρονισμό των ήδη υπάρχοντων προϊόντων. Οι περισσότερες βιομηχανίες παραδοσιακών προϊόντων είναι μικρού μεγέθους, και λόγω της έλλειψης πόρων, αναγκάζονται να καλύπτουν κυρίως τη γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται, αλλά υπάρχουν και οι μεγάλες βιομηχανίες οι οποίες διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, οργανωμένο δίκτυο διανομής και μεγάλη γκάμα προϊόντων.

Ως προς τη ζήτηση, τα παραδοσιακά προϊόντα αποτελούν ένα είδος διατροφής των οποίων η ζήτησή τους παρουσιάζει σχετικά χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα. Η στροφή του καταναλωτή σε υγιεινότερους τρόπους διατροφής σε συνδυασμό με την άνοδο του βιοτικού επιπέδου και του διαθέσιμου εισοδήματος είχαν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της συνολικής κατανάλωσης παραδοσιακών προϊόντων και προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας.

Ως προς την προσφορά, η εγχώρια αγορά περιλαμβάνει ορισμένες μεγάλο μεγέθους εταιρείες οι οποίες ουσιαστικά καλύπτουν ένα πολύ μεγάλο μέρος της συνολικής αγοράς παραδοσιακών προϊόντων, και πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που καλύπτουν τις ανάγκες της τοπικής αγοράς στην οποία εντάσσονται.

Η ανάπτυξη και η παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων αποτελεί μια παραδοσιακή διαδικασία και η οργάνωση του συγκεκριμένου κλάδου έγινε μετά τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, περίοδος που ξεκίνησαν να λειτουργούν βασικές βιομηχανίες στον κλάδο.

Σήμερα, η παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων περιλαμβάνει τα σπιτικά γλυκά του κουταλιού (καρυδάκι, κεράσι, καρπούζι, κιτρόμηλο, νεράντζι, αχλάδι, περγαμόντο, πορτοκάλι), παραδοσιακά αλλαντικά (χοιρομέρι, λούντζα, τσαμαρέλα, παστουρμάς), παραδοσιακά εδέσματα (κούπες, ελιωτές, ραβιόλες, κανελόνια, πίττες της σάτζις), παραδοσιακά γαλακτοκομικά είδη (χαλλούμι, γιαούρτι, αναρή, τραχανά, κατσικίσιο τυρί) και παραδοσιακά αρκατένα (ψωμιά, γλυκά και αλμυρά).

Στην Κύπρο λειτουργούν εργαστήρια Ελέγχου Ποιότητας Παραδοσιακών προϊόντων τα οποία εμπίπτουν στο Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος. Ακόμη, επισημαίνεται ότι στη χώρα μας οι βιομηχανίες παραδοσιακών προϊόντων καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος της εγχώριας αγοράς και έχουν μηχανολογικό εξοπλισμό και επαρκείς παραγωγικούς πόρους που διανέμουν τα προϊόντα σε όλη τη χώρα. Επίσης, επισημαίνεται ότι η μεταφορά των παραδοσιακών προϊόντων σε όλη τη χώρα προϋποθέτει την ύπαρξη καναλιών διανομής και διοικητικών στρατηγικών για τη διαχείριση μιας εταιρείας, με σκοπό των άμεση παράδοση των τελικών προϊόντων στην κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη ποιότητα και στο κατάλληλο μέρος.

Η πρώτη επίσημη βιομηχανία παραδοσιακών προϊόντων στην Κύπρο, ήταν η εταιρεία Χριστάκης Χ' Νικολάου και ΣΙΑ ΛΤΔ το 1920 η οποία είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που ξεκίνησε όταν ο παππούς Χρυσόστομος και η γιαγιά Ανδρονίκη, κάτοικοι του χωριού Οίκος της κοιλάδας Μαραθάσας, άρχισαν να παράγουν διάφορα παραδοσιακά προϊόντα και να τα πωλούν αρχικά σε πανηγύρια και στα γύρω χωριά. Στη δεκαετία του 1990 προωθήθηκε η επιστροφή στη φύση και την περίοδο εκείνη λειτουργούσαν πολλές μικρές μονάδες τα οποία παρήγαγαν σημαντικές ποσότητες παραδοσιακών προϊόντων.

Ουσιαστικά ο κλάδος των παραδοσιακών προϊόντων αποτελεί ένα τομέα στην κυπριακή οικονομία που παρουσιάζει έντονα χαρακτηριστικά ανταγωνισμού και μάλιστα, λόγω της οικονομικής κρίσης (2008), καταγράφηκαν πολλές νέες επιχειρήσεις παραδοσιακών προϊόντων. Σημειώνεται με αυξημένη έμφαση πως αυξάνεται η ζήτηση των παραδοσιακών προϊόντων από τον κλάδο της διατροφής, τόσο στην κυπριακή αγορά όσο και στις αγορές του κόσμου. Τα παραδοσιακά προϊόντα κερδίζουν συνεχώς έδαφος και οι επιχειρήσεις προσπαθούν με συντονισμένες προσπάθειες να διατηρήσουν των παρουσία τους στις αγορές όπου δραστηριοποιούνται, αλλά να κατακτήσουν και νέες αγορές.

## 4.2 Μελέτη Περίπτωσης Εταιρείας **Three Bakers**

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων αποτελεί πρωταρχικής σημασίας αξία για την κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο η εταιρεία δραστηριοποιείται. Άλλωστε, το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές και μάλιστα στη χώρα μας οι μεταβολές αυτές επιδεινώνονται λόγω της ενυπάρχουσας γενικευμένης οικονομικής δυσπραγίας. Κύρια στρατηγική της εταιρείας **Three Bakers** είναι η εξωστρέφεια, αναγνωρίζοντας πως αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση τόσο για την ανάπτυξη της δραστηριότητάς της και εν γένει για την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς της. Για αυτό μεταβάλλει την παραγωγική διαδικασία, την οργάνωσή της και τις σχέσεις της με τους προμηθευτές της – πελάτες αποσκοπώντας πάντοτε στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς της.

### 4.2.1 Δομή Εταιρείας **Three Bakers**

Η εταιρεία **Three Bakers** δραστηριοποιείται στο χώρο των παραδοσιακών προϊόντων. Συγκεκριμένα, τα προϊόντα που παράγει είναι διάφορα παραδοσιακά εδέσματα όπως κούπες, πουρέκια, ραβιόλες και πίττα της σάτζις. Μάλιστα, έχει εξειδικευτεί στην παραγωγή και προώθηση πουρεκιών και πιττών σάτζις τόσο αλμυρών, όσο και γλυκών. Η εταιρεία με έρευνες για ανάπτυξη ενισχύει συνεχώς τη γκάμα των γεύσεων που προσφέρει, διαφοροποιώντας ή και δημιουργώντας νέα προϊόντα με νέες γεύσεις που προσφέρει στους καταναλωτές. Επιπροσθέτως, δραστηριοποιείται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό κλάδο, και σε συνδυασμό με τη μειούμενη καταναλωτική δαπάνη στην εγχώρια αγορά, η εταιρεία στρέφεται στις εξαγωγές.

Οργανωτικά διαχωρίζεται σε διοικητικό επίπεδο, εμπορικό, τμήμα αποθεμάτων και τμήμα παραγωγής. Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση αποτελείται από 5 μέλη τα οποία ελέγχουν τα αποτελέσματα της εταιρείας και είναι υπεύθυνα για την ορθολογική διαχείριση των πόρων. Επίσης, η εταιρεία διαθέτει εμπορικό τμήμα που επιφορτίζεται τη διαδικασία πωλήσεων, τη σύναψη συναλλαγών και την αύξηση των σημείων διανομής και διαθέτει οργανωμένο τμήμα Logistics για τη διαχείριση των αποθεμάτων, μιας και η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων είναι αυξημένη λόγω της χαμηλής ληκτότητας των προϊόντων. Τέλος, το μεγαλύτερο τμήμα των εργαζομένων ασχολείται με την παραγωγική διαδικασία με δράσεις που σχετίζονται από τη συλλογή των πρώτων υλών μέχρι την τυποποίηση.

#### 4.2.2 Παραγωγικοί Συντελεστές Εταιρείας Three Bakers

Κύριος παραγωγικός συντελεστής για την εταιρεία είναι οι εργαζόμενοι της, καθώς σε μεγάλο βαθμό απαιτείται προσέγγιση εντάσεως εργασίας. Δηλαδή, κάθε χώρα που συμμετέχει στο διεθνές εμπόριο ωθείται να εξειδικευθεί στην παραγωγή εμπορευμάτων τα οποία απαιτούν τη χρήση εκείνων των «συντελεστών παραγωγής», που η εν λόγω χώρα κατέχει σε αφθονία. Ως εκ τούτου, για την παραγωγή και προώθηση των προϊόντων σπουδαία θέση ενέχει ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας – αποδοτικότητας της εταιρείας. Έτσι, οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από κατάρτιση και σχετική ηλικιακή νεότητα γιατί η εταιρεία επενδύει στον παράγοντα εργαζόμενοι αναπτύσσοντας συνεχώς τις δεξιότητες και ικανότητες αυτών, δημιουργώντας ένα χαρτοφυλάκιο καταρτισμένων και νέων εργαζομένων οι οποίοι μπορούν να επιφέρουν τα μέγιστα στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Στη Διοίκηση απασχολείται το 7% των εργαζομένων, στο εμπορικό τμήμα το 25%, στα αποθέματα το 16% και το μεγαλύτερο μέρος (52%) στην παραγωγική διαδικασία.

Ως προς τους χρηματικούς πόρους σημειώνεται πως για το 2016 τα κέρδη μετά φόρων της εταιρείας ανήλθαν σε 250.000 αυξημένα κατά 60% σε σύγκριση με την εταιρική χρήση του 2015, παρέχοντας ρευστότητα στην εταιρεία για ορθή οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας. Στο πλαίσιο αυτό ο κύκλος εργασιών της εταιρείας είναι κατά πολύ αυξανόμενος, γεγονός το οποίο είναι θετικό για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού. Οι πωλήσεις της εταιρείας για το 2016 ανήλθαν σε περίπου 20.000.000 ευρώ, αυξημένες επίσης, 20% σε σύγκριση με το 2015, γεγονός το οποίο οφείλεται στον εξαγωγικό χαρακτήρα της εταιρείας, η οποία αύξησε σημαντικά τις εξαγωγές των παραδοσιακών προϊόντων της σε αγορές του εξωτερικού.

Επίσης, η εταιρεία διαθέτει άριστα οργανωμένο τεχνολογικό εξοπλισμό καθώς επίσης και επαρκείς ιδιόκτητες εγκαταστάσεις. Συνεχώς, ενισχύει τον τεχνολογικό εξοπλισμό της ώστε να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις καταναλωτικές απαιτήσεις και δραστηριοποιείται σε εγκαταστάσεις 5000 τ.μ. σε σύνολο 15.000 τ.μ. ιδιόκτητου οικοπέδου.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί 100% φρέσκες πρώτες ύλες και η παραγωγική διαδικασία ουσιαστικά προϋποθέτει την επεξεργασία των πρώτων υλών και την παραγωγή της πίττας σάτζις. Ως προς την παραγωγική διαδικασία, στο εργοστάσιο παραγωγής

παραδοσιακών προϊόντων, παραδίδονται καθημερινά 500 πίττες σάτζις σε διάφορες γεύσεις. Ουσιαστικά, η παραγωγική διαδικασία ξεκινά με την καθημερινή συλλογή των πρώτων υλών (αλεύρι σίτου, σογιέλαιο, ζάχαρη, κανέλα, αλάτι), την εισαγωγή τους στην εταιρεία και την μεταποίησή τους μέσα από τον τεχνολογικό εξοπλισμό με σκοπό την παραγωγή (πιττών σάτζις) και ολοκληρώνεται με την τυποποίηση των προϊόντων και την προώθησή τους στο τμήμα αποθεμάτων για τη διανομή.

Όμως, λόγω της μικρής ληκτότητας των παραγόμενων προϊόντων, η διαδικασία παραγωγής εξαρτάται απόλυτα από το επίπεδο κατανάλωσης αλλά και το επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας, ώστε να μην παραχθούν, για παράδειγμα, πίττες που δε θα διανεμηθούν. Επομένως, είναι σαφές πως οι απαιτήσεις των καταναλωτών αλλά και η μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας διαμορφώνουν την επιχειρησιακή στρατηγική βάσει της οποίας λαμβάνονται και οι αποφάσεις για την παραγωγική διαδικασία και οι απαιτήσεις που αυτή φέρει. Ως εκ τούτου, ακόμη και ο εξαγωγικός χαρακτήρας που έχει αποκτήσει η εταιρεία αποτελεί αποτέλεσμα αφενός της αυξημένης ζήτησης της πίττας της σάτζις σε ξένες χώρες και αφετέρου των δυνατοτήτων της εταιρείας, η οποία μέσα από το σύγχρονο εξοπλισμό της μπορεί να καλύψει τη ζήτηση.

#### **4.2.3 Εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος**

##### **Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον**

- Η αλλαγή διατροφικών συνηθειών σημαντικού ποσοστού των Κυπρίων υπέρ της υγιεινής διατροφής
- Η ανεξαρτητοποίηση της γυναίκας και η δυναμική είσοδό της στο χώρο των επιχειρήσεων την κατέστησαν σημαντικό καταναλωτή
- Η αύξηση των ευαισθησιών των καταναλωτών για περιβαλλοντολογικά προβλήματα
- Η εμφάνιση ειδικών καιρικών συνθηκών (καύσωνας, λειψυδρία).

##### **Οικονομικό Περιβάλλον**

- Η αλλαγή του τρόπου διαβίωσης των Κυπρίων
- Η αυξανόμενη κατά τα τελευταία χρόνια τουριστική κίνηση

## Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

- Έχουν επιβληθεί κανονισμοί σχετικά με τη διαφήμιση των προϊόντων
- Η υποχρεωτική αντιγραφή ενδεικτικών λιανικών τιμών επί των προϊόντων
- Υπάρχουν κανονισμοί σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος

## Δημογραφικό Περιβάλλον

- Έχει αυξηθεί ο μέσος όρος ζωής
- Έχει διαφοροποιηθεί η κατανομή των ηλικιών (λιγότεροι νέοι)

### 4.2.4 Εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας **Three Bakers**

Η εταιρεία **Three Bakers** καταλαμβάνει ένα μεγάλο κομμάτι της Κυπριακής αγοράς και ο ετήσιος τζίρος ακολουθεί μια ανοδική πορεία, ενώ στις πωλήσεις παρατηρούνται αυξομειώσεις ανάλογα με το προϊόν. Παράλληλα με τις δραστηριότητές της και επιδιώκοντας να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, μελετά την περίπτωση ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος.

Έτσι, μετά από σύσκεψη των στελεχών, του Δ.Σ. και του Marketing – Manager της επιχείρησης, όπου εξέτασαν, αφενός τις αλλαγές στις καταναλωτικές προτιμήσεις καθώς και τη γενικότερη στροφή προς πιο «υγιεινά» προϊόντα και αφετέρου τις νομοθετικές τροποποιήσεις, κατέληξαν τελικά στην παραγωγή και προώθηση της πίττας της σάτζις με το χαρουπόμελο.

### 4.2.5 S.W.O.T. Ανάλυση

- Ευκαιρίες και Απειλές

Οι τελευταίες τάσεις φαίνεται να αλλάζουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι οποίοι έχουν στραφεί σε πιο υγιεινά επιδόρπια. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια μεγάλη ευκαιρία για την εταιρεία **Three Bakers** που θα ασχοληθεί με την παραγωγή και προώθηση πίττας σάτζις με χαρουπόμελο, οι πωλήσεις της οποίας έχουν αυξηθεί και η ζήτησή της συνεχώς αυξάνεται.

Η επιφυλακτικότητα των καταναλωτών σχετικά με πολλές τέτοιου είδους πίττες που παρασκευάζονται με αμφιβόλου ποιότητας πρώτες ύλες και όσο υπάρχουν υπόνοιες σχετικά με την κακή ποιότητα των πρώτων υλών οι καταναλωτές στρέφονται προς τη συγκεκριμένη εταιρεία η οποία είναι γνωστή στην αγορά ότι χρησιμοποιεί μόνο καλής ποιότητας πρώτες ύλες.

Μεγάλο κίνδυνο όμως, θα αποτελέσει αν κάποια από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αντιδράσει με τον ίδιο τρόπο και ακόμη μεγάλο κίνδυνο δημιουργεί η γενικότερη αντίληψη και δυσπιστία που επικρατεί από τους καταναλωτές ως προς τον έλεγχο και τις προϋποθέσεις που πρέπει να τηρούνται κατά την συσκευασία του προϊόντος.

➤ Δυνάμεις και Αδυναμίες

Ο αυστηρός ποιοτικός έλεγχος και η τήρηση όλων των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας του προϊόντος σε συνδυασμό με το καινούρια γεύση του χαρουπόμελου της πίττας, θα αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία Three Bakers, η οποία είναι μια επιχείρηση πλήρως οργανωμένη παραγωγικά, διοικητικά και εμπορικά. Διαθέτει μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας και ποιότητας που τα χειρίζεται άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό, έμπειρους πωλητές και οργανωμένο δίκτυο διανομής.

Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει μια προτίμηση στα υγιεινά επιδόρπια και η εταιρεία Three Bakers με ένα υγιεινό επιδόρπιο έχει προσδώσει στο image της ένα κοινωνικό και οικολογικό περιεχόμενο.

Αλλά, το πρόβλημα είναι ότι πρόκειται για ένα νέο προϊόν και λόγω της έντονης ανησυχίας που υπάρχει σχετικά με την ποιότητα, θα είναι σχετικά δύσκολο να προκαλέσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών.

Τέλος, άλλη αδυναμία της εταιρείας Three Bakers θα είναι η τιμή του προϊόντος διότι η υψηλή του ποιότητα καθώς και η προσθήκη της γεύσης δεν αφήνουν πολλά περιθώρια καλύτερης τιμής σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

#### **4.2.6 Στρατηγική Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων Εταιρείας Three Bakers**

Η στρατηγική αποτελεί πρωταρχικής σημασίας αξία για την κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Συνεπώς, η εταιρεία μελετά το εξωτερικό περιβάλλον και τις αγορές, αναζητεί ευκαιρίες και όταν αυτές προκύπτουν προσαρμόζει την επιχειρησιακή της στρατηγική, η οποία είναι οι ενέργειες της διοίκησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μέσω επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων, που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Έτσι, η επιχείρηση αναζητά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την παραγωγική διαδικασία, η οποία προσθέτει αξία στο τελικό προϊόν και η αξία με τη σειρά της είναι ιδιαιτέρως σημαντική για τους καταναλωτές.



Σαφέστατα, η αλυσίδα ποιότητας ξεκινά με τους εξωτερικούς προμηθευτές της εταιρείας και τελειώνει με τους εξωτερικούς πελάτες, ενώ κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης αποτελεί ένα κομμάτι της αλυσίδας και μια ανεξάρτητη παραγωγική μονάδα που μετατρέπει τις πρώτες ύλες των προμηθευτών σε έτοιμα προϊόντα για άμεση κατανάλωση από τον επόμενο πελάτη. Επομένως, η εταιρεία στρέφεται στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με την παραγωγική διαδικασία να έχει ως στόχο την ικανοποίηση των καταναλωτικών απαιτήσεων εισάγοντας σύστημα διασφάλισης ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO. Επιπλέον, έχει αναπτύξει και εφαρμόσει το σύστημα HACCP (ανάλυση επικινδυνότητας στα κρίσιμα σημεία ελέγχου) για όλες τις γραμμές παραγωγής ώστε να διασφαλίζεται πλήρως η υγιεινή και η ασφάλεια των προϊόντων που παράγει.

Ως εκ τούτου, και λόγω της εξαγωγικής δραστηριότητας της εταιρείας, προτείνεται η ανάπτυξη προϊόντος «Πίττα της σάτζις» με καινοτόμα νέα γεύση. Σύμφωνα με μελέτη της αγοράς, υπάρχουν πολλές αναδυόμενες αγορές στο τομέα της πίττας της σάτζις και για αυτό, η εταιρεία **Three Bakers** έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο προϊόν, το οποίο πέρα από τις παραδοσιακές γεύσεις θα εστιάζει στην ικανοποίηση των καταναλωτών με νέα γεύση (χαρουπόμελο). Είναι αδιαμφισβήτητα σαφές πως πέρα από τις αναδυόμενες εξωτερικές αγορές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυξημένη ζήτηση για πίττα της σάτζις, η συγκεκριμένη εταιρεία πρέπει να στραφεί και στην εγχώρια αγορά με σκοπό να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε σύγκριση με όμοιες εταιρείες που αναπτύσσουν παρόμοια δραστηριότητα στον κυπριακό χώρο. Έτσι, η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να αναπροσαρμόσει την παραγωγική της διαδικασία και να αναδιαρθρώσει την εφοδιαστική αλυσίδα και το δίκτυο διανομών.

Η ανάπτυξη της εταιρείας, στο πλαίσιο ενός αβέβαιου οικονομικού περιβάλλοντος όπως αυτό της κυπριακής αγοράς, το οποίο υφίσταται συνέπειες βαθιάς ύφεσης, προαπαιτεί ύπαρξη δυνάμεων εξωστρέφειας και εκμετάλλευσης ευκαιριών σε παγκόσμιο περιβάλλον. Η εταιρεία **Three Bakers**, μολονότι οι εξαγωγές της αφορούν το 5% των πωλήσεων της και καταγράφουν αυξητική τάση, οφείλει να επικεντρωθεί σε αυτές γιατί η κυπριακή αγορά με τη μείωση της καταναλωτικής δαπάνης δεν μπορεί να απορροφήσει την πλειονότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Η εταιρεία κατέχει σε μεγάλο βαθμό τεχνογνωσία αλλά και έμπειρα στελέχη τα οποία δύναται να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αρχικά στην αγορά της Ελλάδας, σε δυτικές αγορές που αυξάνουν τη ζήτηση της παραδοσιακής πίττας σάτζις (π.χ.

Αγγλία) και σε άλλες αναπτυσσόμενες αγορές στις οποίες μπορεί να εισέλθει εύκολα αφενός λόγω έλλειψης εμποδίων και αφετέρου λόγω έλλειψης ανταγωνισμού. Όμως, η έμφαση στην εξαγωγική δραστηριότητα πρέπει να συνοδεύεται με ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όχι σε ένα συνδυασμό πλεονεκτημάτων που μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που σκοπεύει να επεκταθεί στο εξωτερικό πρέπει να έχει τη βεβαιότητα ότι τα πλεονεκτήματά της αντισταθμίζουν τα αυξημένα κόστη της επιχειρηματικής δράσης της σε μια ξένη χώρα, όπου θα πρέπει να ανταγωνίζεται τις εγχώριες επιχειρήσεις. Αυτά τα πλεονεκτήματα δεν πρέπει να είναι διαθέσιμα στους ανταγωνιστές και η επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί κατά κάποιον τρόπο μονοπωλιακά για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Επίσης, τα πλεονεκτήματα αυτά μπορεί να αφορούν ευρεσιτεχνίες, εμπορικά σήματα, τον έλεγχο των πρώτων υλών, τον έλεγχο των δικτύων διανομής, τις τεχνολογίες παραγωγής, τις διοικητικές δομές και τα συστήματα ή τις ικανότητες μάρκετινγκ.

Υπό αυτή την έννοια, η εταιρεία πρέπει να προγραμματίσει οργανωμένα το σχέδιο εξαγωγικής δραστηριότητας, χωρίς απλώς αναμένει μόνο οφέλη, για να προλάβει τυχόν κινδύνους που μπορεί να προκύψουν. Επομένως, τα εμπόδια στις εξαγωγικές δραστηριότητες που επιθυμεί μπορεί να είναι τα ανεπαρκή κεφάλαια ή οι περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης. Ακόμη, οι ανεπαρκείς γνώσεις για συγκεκριμένες αγορές του εξωτερικού, όπου η επιχείρηση πρόκειται να επεκταθεί δημιουργούν προβλήματα που πρέπει άμεσα να αντιμετωπιστούν. Επίσης, η εξαγωγική δραστηριότητα δεν πρέπει να συνοδεύεται από ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με τις αγορές του εξωτερικού, έλλειψη σοβαρής δέσμευσης της ανώτατης ηγεσίας, έλλειψη γνώσεων και επαφών για τα δίκτυα διανομής, ανεπαρκείς γνώσεις για τον ανταγωνισμό και τις ισχύουσες επιχειρηματικές πρακτικές, έλλειψη επαφών σε ξένες αγορές, ανεπαρκής παραγωγική δυναμικότητα για τον εφοδιασμό των ξένων αγορών και ανεπαρκείς γνώσεις για τη ψυχολογία και τις προτιμήσεις του ξένου καταναλωτή. Ως εκ τούτου, πρέπει να αντιμετωπιστούν τα ανωτέρω για να αποκτήσει η επιχείρηση εξαγωγικό χαρακτήρα.

Επιπρόσθετα, ο σωστός προγραμματισμός και η σύνταξη ενός σχεδίου δράσης, σε συνδυασμό με την κατάλληλη ιεράρχηση της διοίκησης δύναται να υπερκεράσουν τις αδυναμίες και τις απειλές και παράλληλα να εκμεταλλευτούν τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες, οι οποίες προκύπτουν. Για αυτό, η ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του

εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί πρωταρχικής σημασίας ανάλυση για την πορεία της επιχείρησης, καθώς έτσι θα εντοπιστούν τα προβλήματα, θα βρεθούν λύσεις και θα τεθεί ορθά η αναπτυξιακή διάσταση της επιχείρησης.

Ιδιαίτερο ρόλο για την επιχείρηση ενέχουν τα σημεία πώλησης, το δίκτυο διανομής, καθώς το γεγονός ότι η εταιρεία καλύπτει το σύνολο της κυπριακής αγοράς προβάλλεται ως ιδιαίτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμη, η εταιρεία εφοδιάζεται με τις πρώτες ύλες καθημερινά συλλέγοντας τις ποσότητες που θα χρησιμοποιηθούν για να καλύψουν την διάθεση των προϊόντων σε όλη την Κύπρο.

Αδιαμφισβήτητα λόγω της ληκτότητας του συγκεκριμένου προϊόντος συλλέγονται όλες οι πρώτες ύλες από τους προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζεται η επιχείρηση και σε κάθε περίπτωση τις θέτει σε παραγωγή ανάλογα με τις εκάστοτε προβλέψεις αγοράς, ενώ οι υπόλοιπες κατευθύνονται στην παραγωγή άλλων προϊόντων τα οποία έχουν μεγαλύτερη διάρκεια λήξης και ως εκ τούτου διαφορετικές απαιτήσεις από την παραγωγή. Οι προμηθευτές της εταιρείας έχουν σύμβαση με την **Three Bakers** και πωλούν τις πρώτες τους ύλες σε προκαθορισμένη τιμή και αναλαμβάνουν να τις μεταφέρουν στο εργοστάσιο της εταιρείας δεδομένης της κατανάλωσης και της παραγωγικής δυναμικότητας. Πάντως, η εταιρεία έχει προγραμματίσει τις απαιτήσεις της σε πρώτες ύλες, γεγονός το οποίο αποτελεί μια μέθοδο διαχείρισης των αποθεμάτων και οι πρώτες ύλες εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία την κατάλληλη στιγμή χωρίς καθυστερήσεις.

Ως προς τη διαδικασία διανομής, η εταιρεία αυξάνει τα σημεία πώλησης των προϊόντων της επιτυγχάνοντας την κατάκτηση παγκυπριακής διανομής. Ως εκ τούτου, το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις κατάλληλες διαφημιστικές εκστρατείες που πραγματοποιεί αποτελούν θετικές ενδείξεις για κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και περεταίρω αύξηση του κύκλου εργασιών. Επιπλέον, το εμπορικό τμήμα είναι επιφορτισμένο με τον προγραμματισμό και την οργάνωση της διαδικασίας διανομής σε όλη την Κύπρο μέσα από το δίκτυο μεταφορών που διαθέτει η εταιρεία, με σκοπό την αποστολή των προϊόντων στα σημεία διανομής στην Κύπρο, καθώς επίσης και στις ξένες αγορές, πάντοτε με γνώμονα τη διασφάλιση της ποιότητας.

### **4.3 Στόχος και Στρατηγική Εταιρείας Three Bakers**

Η εταιρεία **Three Bakers** προβλέποντας τις αλλαγές που θα επέλθουν, στοχεύει στην κατάκτηση ενός νέου μεριδίου αγοράς με την εισαγωγή του νέου προϊόντος και

συγκεκριμένα ενός υφιστάμενου με καινούρια γεύση, της πίττας της σάτζις με χαρουπόμελο.

#### **4.3.1 Στρατηγική**

Η πίττα της σάτζις διαφοροποιείται με τις υπόλοιπες γνωστές πίττες, όχι μόνο λόγω της υψηλής ποιότητας που προσφέρει και του αυστηρού ελέγχου που πραγματοποιείται κατά την παραγωγή και συσκευασία της, αλλά κυρίως λόγω της γεύσης του χαρουπόμελου.

**4.3.1.1 Προϊόν:** Η πίττα της σάτζις είναι το προϊόν που η εταιρεία **Three Bakers** θα παράγει και θα προωθήσει. Πρόκειται για πίττα της σάτζις με γεύση χαρουπόμελου.

**4.3.1.2 Συσκευασία:** Θα κυκλοφορήσει σε μια συσκευασία και θα συσκευάζεται σε διάφανο σακουλάκι με χρυσά τυπωμένα γράμματα. Θα τηρεί όλες τις προδιαγραφές συσκευασίας και θα ικανοποιεί όλα τα μικροβιολογικά κριτήρια που ορίζονται από τι νόμο.

**4.3.1.3 Τιμολόγηση:** Η τιμή πώλησης θα είναι € 1 και θα αντιμετωπίσει σκληρό ανταγωνισμό από εταιρείες παραδοσιακών προϊόντων με τιμή πώλησης χαμηλότερη.

**4.3.1.4 Διανομή:** Η πίττα της σάτζις λόγω της άριστης ποιότητάς της θα διανέμεται σε καταστήματα μεγάλα που προσφέρουν προϊόντα παραδοσιακά, και προσανατολισμός τους είναι η υγιεινή ζωή, σε υπεραγορές για πιο ευρεία κατανάλωση και σε περίπτερα που λειτουργούν νυχτερινές ώρες, σε catering που αναλαμβάνουν διεξαγωγή μεγάλων εκδηλώσεων και δεξιώσεων σε αλυσίδες έτοιμου φαγητού και σε ξενοδοχεία που προσφέρουν ύπνο/φαγητό.

**4.3.1.5 Προώθηση:** Η εταιρεία **Three Bakers** σχεδιάζει να διαφημιστεί σε ραδιοφωνικούς σταθμούς και τηλεόραση καθώς επίσης και σε επιλεγμένα περιοδικά.

**4.3.1.6 Αγορά - Στόχος:** Συνήθως η πίττα της σάτζις καταναλώνεται από ενήλικες, αλλά και ολοένα περισσότερο νεαροί τείνουν να καταναλώνουν πίττα της σάτζις. Άρα, η αγορά - στόχος ορίζεται ως ενήλικες, μισθωτοί μεσαίων και υψηλών εισοδημάτων, και νεαροί, υποστηρικτές της υγιεινής διατροφής.

# Κεφάλαιο 5

## Εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά

### 5.1 Γιατί είναι δύσκολη η επιτυχία νέων προϊόντων

Η επιτυχία νέων παραδοσιακών προϊόντων στην αγορά επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες και πολλές φορές είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί. Οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να υφίστανται είναι οι εξής:

- Έλλειψη νέων εμπορικά εκμεταλλεύσιμων ιδεών
- Κοινωνικοί και κρατικοί παρεμβατισμοί (προδιαγραφές, ασφάλεια, περιβάλλον, οικολογία)
- Αυξημένο κόστος ανάπτυξης. Το κόστος έρευνας και ανάπτυξης και οι επενδύσεις σε νέο εξοπλισμό για την παραγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά να απαιτούν χρόνο, γεγονός το οποίο να είναι ολέθριο για την εταιρεία, καθώς μπορεί να μην έχει μεγάλα περιθώρια κερδών από την παραγωγή του νέου προϊόντος.
- Έντονος ανταγωνισμός, γρήγορη μίμηση
- Μεγάλη ταχύτητα αλλαγών στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών.

Σε ότι αφορά τη δυσκολία επιτυχίας νέων παραδοσιακών προϊόντων εντοπίζονται και εσωτερικοί παράγοντες μερικοί από τους οποίους είναι οι εξής:

- Μια ιδέα που δεν υποστηρίζεται από έρευνα
- Υπερτίμηση του μεγέθους της αγοράς
- Λάθος σχεδιασμός
- Λάθος τακτική τοποθέτησης, τιμολόγησης και προβολής
- Λάθος κοστολόγηση και προϋπολογισμός
- Κακός υπολογισμός του χρόνου απόσυρσης ενός προϊόντος που παρουσιάζει σημεία παρακμής και του χρόνου προώθησης ενός νέου προϊόντος που θα το

αντικαταστήσει, γεγονός το οποίο οφείλεται στο ότι ο κύκλος ζωής των προϊόντων μειώνεται όλο και περισσότερο

- Χάσιμο της πρωτοπορίας λόγω καθυστέρησης της προώθησης του νέου προϊόντος, γεγονός το οποίο προκαλεί περισσότερα έξοδα και χάσιμο εσόδων από τη μείωση των πωλήσεων.

## 5.2 Βασικοί παράγοντες επιτυχίας νέου προϊόντος

Η επιτυχία μιας εταιρείας στο να αναπτύσσεται, να έχει υψηλές πωλήσεις και να συναγωνίζεται τους ανταγωνιστές της, διατηρώντας το μερίδιο αγοράς της σε σταθερά επίπεδα, είναι άμεσα εξαρτημένη από την ικανότητά της να ευθυγραμμίζει την παρούσα και μελλοντική παραγωγή της στις ανάγκες της αγοράς. Δυο από τους κυριότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία των νέων προϊόντων είναι:

(Α) Η αποτελεσματική οργάνωση η οποία σημαίνει ξεκάθαρος ορισμός του πεδίου αναπτυξιακής στρατηγικής και ξεκάθαρη απόφαση των χρημάτων που θα διατεθούν για το καινούριο προϊόν. Ο στρατηγικός ρόλος που θα κληθεί να διαδραματίσει το νέο προϊόν είναι αναγκαίο να είναι ξεκάθαρος και η δομή και η οργάνωση της εταιρείας θα υποστεί κάποιες αλλαγές με την πρόσληψη νέων στελεχών παραγωγής, οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για τις λειτουργίες των νέων προϊόντων.

Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος μπορεί να υιοθετηθεί η μέθοδος παραγωγής Just In Time, όταν επιτρέπεται σε κάθε τμήμα να ολοκληρώσει το 100% της αποστολής του, πριν περάσει το σχέδιο στο επόμενο τμήμα, έτσι ώστε το σύστημα να λειτουργεί αποδοτικά. Όμως, αυτό είναι αρκετά δύσκολο να συμβεί, καθώς τα αρχικά τμήματα παραγωγής χρειάζονται πληροφόρηση από τα επόμενα, σχετικά με τις προδιαγραφές του καινούριου προϊόντος και η πληροφόρηση αυτή είναι δύσκολο να επιτευχθεί, πριν τα επόμενα τμήματα παραλάβουν το προϊόν. Η μεταφορά των πληροφοριών σε μικρές ομάδες θα βελτιώσουν το σύστημα και η εφαρμογή της μεθόδου Just In Time απαιτεί οργανωτική δομή με βάση το προϊόν και όχι με τις λειτουργίες. Μεταξύ των διαφόρων σταδίων παραγωγής του νέου προϊόντος απαιτείται να υπάρχει άριστη ροή πληροφορίας, εξαιτίας της αλληλοεπικάλυψης δραστηριοτήτων, η οποία μειώνει δραστικά το χρόνο ολοκλήρωσης ενός προϊόντος και ελαττώνει την ανάγκη προβλέψεων και το λαμβανόμενο ρίσκο.

Επίσης, το τμήμα προμηθειών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική οργάνωση για την έγκαιρη διάθεση των καινούριων προϊόντων στην επιχείρηση σε όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος.

Η στρατηγική χρήση των προμηθειών απαιτεί να παρακολουθείται και να ελέγχεται το εταιρικό περιβάλλον, να προβλέπονται αλλαγές, να μοιράζονται σχετικές πληροφορίες με προμηθευτές και συναδέλφους άλλων τμημάτων και να αναγνωρίζονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εταιρείας.

Πρωταγωνιστικό ρόλο για την επιτυχία ανάπτυξης νέων προϊόντων διαδραματίζει και η ύπαρξη μιας καινοτόμου κουλτούρας. Πολλές είναι οι εταιρείες που προάγουν και ανταμείβουν το νεωτερισμό και τις νέες ιδέες, δίνοντας ώθηση στους εργαζομένους για ανάληψη πρωτοβουλιών και για ανακάλυψη νέων ιδεών. Έτσι, τα στελέχη σε μια εταιρεία θα πρέπει να προάγουν την παρουσίαση μιας νέας ιδέας και να ενθαρρύνουν αυτό που κάνει την πρόταση να σκεφτεί την ιδέα του, να την ερευνήσει καλύτερα και να την αναπτύξει.

Η γέννηση μιας καινοτόμου κουλτούρας και η ανάπτυξή της συνδυάζεται με την ύπαρξη της κατάλληλης οργανωτικής δομής, η οποία είναι συνδυασμός πολλών ενεργειών μαζί: κύκλοι σχεδίου, διευθυντές προϊόντος ή μάρκας, ανεξάρτητο τμήμα νέων προϊόντων ή επιτροπές ανάπτυξης νέων προϊόντων, τμήμα ανάπτυξης ιδεών νέων προϊόντων κ.α.

Επίσης, η αναπτυξιακή στρατηγική της εταιρείας θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρη και να γνωστοποιηθεί στους εργαζομένους της εταιρείας για το ποιο είναι το μέλλον των υφιστάμενων προϊόντων, καθώς και για το ποιες είναι οι κατηγορίες προϊόντων που θα ενδιαφέρουν την εταιρεία μελλοντικά.

Επιπλέον, η διοίκηση της εταιρείας καλό θα ήταν να οριοθετήσει τα κριτήρια αξιολόγησης των προτάσεων των νέων προϊόντων, ξεκαθαρίζοντας το στρατηγικό ρόλο που θα διαδραματίσει το νέο προϊόν, όπως την υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς, την είσοδο σε νέα αγορά, τη διατήρηση της «εικόνας» που έχει η εταιρεία ως καινοτόμος και πρωτοπόρα.

Τέλος, η δομή οργάνωσης της εταιρείας η οποία θέλει να εισάγει νέο προϊόν θα πρέπει να αποτελείται από το τμήμα διοίκησης υπαρχόντων προϊόντων και το τμήμα διοίκησης νέων προϊόντων, το οποίο θα αξιολογεί τις προτάσεις για τα νέα προϊόντα αλλά και θα σχεδιάζει τα νέα προϊόντα.

Β) Η μεθοδικότητα της διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει τα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι τα ακόλουθα, σύμφωνα με την κλασσική διαδικασία:

- I. Αναγνώριση των αναγκών της αγοράς
- II. Ανάπτυξη και αναγνώριση των τεχνολογικών ικανοτήτων της επιχείρησης
- III. Ανάπτυξη εναλλακτικών ιδεών παραγωγής του νέου προϊόντος
- IV. Τεστ παραγωγής του νέου προϊόντος, εκτίμηση του κόστους και του χρόνου παραγωγής

Σε αντίθεση η νέα διαδικασία σχεδιασμού νέου προϊόντος χωρίζεται σε δύο φάσεις:

α) Η φάση της έρευνας, η οποία αναλύεται στα εξής στάδια:

- i. Προσδιορισμός νέου προϊόντος
- ii. Οριοθέτηση αναγκών, επιθυμιών και στόχων σχετικά με την τιμή, το κόστος, την εφαρμογή, την διαθεσιμότητα αγοράς, της ποιότητας
- iii. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων παραγωγής
- iv. Επιλογή συστατικών και τεχνολογιών για πιο ελκυστικές εναλλακτικές ιδέες
- v. Τεστ εφαρμογής παραγωγής του νέου προϊόντος, εκτιμήσεις κόστους, χρόνου

β) Η φάση εργαστηρίου, στην οποία επεξεργάζονται τα στοιχεία από το τμήμα παραγωγής και μάρκετινγκ και σχεδιάζονται και παράγονται πρωτότυπα του νέου προϊόντος. Στη συνέχεια γίνεται εξέταση αν αυτά τα πρωτότυπα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της επιχείρησης για το νέο προϊόν και αν ναι προχωρεί η παραγωγή του, αλλιώς γίνεται η αναθεώρηση των στοιχείων του μάρκετινγκ και ξεκινάει νέα διαδικασία παραγωγής πρωτότυπων προϊόντων.



## 5.3 Τρόποι αύξησης πιθανοτήτων επιτυχίας σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες

Η επιτυχία των νέων προϊόντων είναι το ζητούμενο από όλες τις επιχειρήσεις και θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα και ξεχωριστά οι παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία. Ο καθηγητής Γ. Αυλωνίτης στην εισήγησή του στο Γ' Πανελλήνιο Μάρκετινγκ της Ημερίδας του Εργαστηρίου της Διοικητικής Επιστήμης με θέμα «Παράγοντες Επιτυχίας Καινοτομικών Προϊόντων και Υπηρεσιών» (2003) επικαλούμενος την έρευνα των Myers και Marquis (1969) εντόπισε τα «κοινά συστατικά» ενός μεγάλου αριθμού επιτυχημένων νέων προϊόντων.

Τα κοινά αυτά συστατικά περιλαμβάνουν:

1. Την ύπαρξη και αναγνώριση αναγκών στην αγορά και τη συγκέντρωση της λειτουργίας έρευνας και αναπτύξεως (R & D) στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών.
2. Τη σωστή επικοινωνία μέσα και έξω από την επιχείρηση, και
3. Την ύπαρξη άφθονων χρηματικών πόρων για την ανάπτυξη των προϊόντων.

Επίσης, η αμερικανική εταιρεία συμβούλων Booz, Allen και Hamilton (1982) αναγνώρισε ότι 7 παράγοντες συμβάλλουν στην επιτυχία νέων προϊόντων. Αυτοί είναι:

1. Προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες της αγοράς,
2. Προσαρμογή του προϊόντος στις λειτουργικές δυνατότητες της επιχείρησης,
3. Τεχνολογική ανωτερότητα του προϊόντος,
4. Υποστήριξη του προϊόντος από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης,
5. Χρησιμοποίηση της σωστής διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων,
6. Ευνοϊκό ανταγωνιστικό περιβάλλον, και
7. Η οργανωτική δομή ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αφοσιωμένες στην πολιτική αύξηση του τζίρου τους με τη δημιουργία και ανάπτυξη νέων προϊόντων και επιτρέπουν στις λειτουργίες του Μάρκετινγκ και της Έρευνας και Ανάπτυξης (R & D) να επηρεάζουν σημαντικά τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Ακόμη, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγάλη εμπειρία στο λανσάρισμα νέων προϊόντων και

αλλάζουν και προσαρμόζουν την οργανωτική δομή ανάπτυξης νέων προϊόντων ανάλογα με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο χώρο αυτό.

Μια τρίτη μελέτη των Stanton και Futrell αναφέρεται από τον δρ. Πέτρο Μαλλιάρη («Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ») και αναφέρει ότι η επιτυχία των νέων προϊόντων μπορεί να αποδοθεί στο ότι:

- Το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες μιας ή περισσότερων αγορών.
- Το προϊόν ταιριάζει με το εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης σε βασικούς τομείς λειτουργίας (πώληση, διανομή και παραγωγή).
- Οι στρατηγικές για νέα προϊόντα καθορίζονται με σαφήνεια και επιτρέπουν στην εταιρεία να γεννά και να επιλέγει νέα προϊόντα που ανταποκρίνονται τόσο στις εσωτερικές στρατηγικές ανάγκες όσο και στις εξωτερικές ανάγκες της αγοράς.
- Το προϊόν είναι ανώτερο τεχνολογικά και απολαμβάνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους.
- Η διοίκηση υποστηρίζει μακροχρόνια την ανάπτυξη νέων προϊόντων και βελτιώνει διαχρονικά την απόδοσή της στην εισαγωγή νέων προϊόντων.
- Υπάρχει μια αποτελεσματική οργάνωση και ένα καλό διοικητικό στυλ, η οποία μεν πρώτη δημιουργείται συνειδητά έτσι ώστε να προωθεί την ανάπτυξη νέων προϊόντων και το δε δεύτερο ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες για νέα προϊόντα.

## **5.4 Στόχοι της δημιουργίας του νέου προϊόντος**

- Να ενισχυθεί η κατανάλωση των πιττών της σάτζις στις μεγάλες υπεραγορές του εξωτερικού κατά 15%
- Να διατηρηθεί η κατανάλωση των πιττών της σάτζις σε όλες τις επιχειρήσεις της αγοράς της Κύπρου σε υψηλά επίπεδα.

Το σύνολο προϋπολογισμού των μέσων προώθησης του νέου προϊόντος διαμορφώνεται από 250.000 ευρώ μέχρι και 500.000 ευρώ.

Στόχος της δημιουργίας της πίττας της σάτζις με χαρουπόμελο είναι να δοθεί στους καταναλωτές ένα παραδοσιακό επιδόρπιο με βιολογικό συστατικό για να

πραγματοποιούν τις αγορές τους χωρίς τύψεις αντί να καταφεύγουν στη κατανάλωση άλλων προϊόντων με συντηρητικά.

Στην ιδέα αυτή της δημιουργίας κατέληξε η Διεύθυνση Μάρκετινγκ ύστερα από έρευνα, σύμφωνα με την οποία υπάρχουν τα εξής ευρήματα:

α) ότι οι καταναλωτές, τώρα περισσότερο από ότι στο παρελθόν, έχουν αρχίσει να αξιολογούν θετικά την σύνδεση του επιδορπίου χωρίς συντηρητικά και υπάρχει μια αναζήτηση από πλευράς του καταναλωτή στο να τρώει κάτι υγιεινό και όχι μόνο να ικανοποιεί την ανάγκη του για γλυκό.

β) ενώ δηλώνεται μείωση στην κατανάλωση πιττών της σάτζις, η καινούρια πίττα της σάτζις με χαρουπόμελο αξιολογείται θετικά, ακόμα και σε ομάδες καταναλωτών που δεν κάνουν συχνή κατανάλωση.

Στο πλαίσιο αυτό και προκειμένου να κινητοποιηθούν οι καταναλωτές άμεσα και ιδιαίτερα σε μικρό χρονικό διάστημα, η Διεύθυνση προχώρησε στην παροχή δώρου μια πίττας σάτζις με καινούρια γεύση με την αγορά μιας πίττας σάτζις με τις υφιστάμενες γεύσεις.

Με τον τρόπο αυτό, δίνεται η ευκαιρία στους καταναλωτές να δοκιμάσουν δωρεάν την καινούρια πίττα, την οποία και μπορούν να την αγοράσουν την επόμενη φορά σε πολύ προσιτή τιμή και να την προσφέρουν σε προσφιλείς τους ακόμη και σε περιόδους νηστειών. Έμμεσο αλλά σημαντικό αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι καταναλωτές μπορούν σε μικρό χρόνο να μάθουν το νέο προϊόν και κατ' επέκταση να φτάσουν σε ένα αρκετό επίπεδο ικανοποίησης από το γλυκό αυτό και -άρα- σύνδεσή τους με αυτό.

## **5.5 Επικοινωνιακή στρατηγική**

Η δημιουργία του νέου προϊόντος σχεδιάστηκε έτσι ώστε να χτίζει το προϊόν στο σύνολό του και όχι απλά ως μια αποσπασματική ενέργεια. Το βασικό μήνυμα «Επιδόρπιο χωρίς τύψεις» τονίζει και αποτυπώνει την ταυτότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος: το χαρουπόμελο είναι εξαιρετική πηγή αντιοξειδωτικών και φυτοθρεπτικών συστατικών και παράλληλα βοηθά στην καλή

λειτουργία του πεπτικού συστήματος, έχοντας καταπραϋντικές και αντισηπτικές ιδιότητες.

Στην τηλεοπτική επικοινωνία χρησιμοποιήθηκε μια δημιουργική πλατφόρμα με δυο πρωταγωνιστές (δύο φίλες μεγάλης ηλικίας) οι οποίοι έπιναν το καφεδάκι τους τρώγοντας πίττα της σάτζις με χαρουπόμελο και παρουσίαζαν τα βασικά οφέλη του νέου προϊόντος. Προκειμένου να γίνουν καλύτερα κατανοητές οι πτυχές του προϊόντος δημιουργήθηκαν, αφενός ένα μεγάλο τηλεοπτικό το οποίο παρουσίαζε το προϊόν συνολικά και τα θρεπτικά συστατικά που περιέχει όταν καταναλωθεί, και αφετέρου δύο τηλεοπτικά μικρότερης διάρκειας που πρόβαλαν το ένα την κατανάλωση της πίττας της σάτζις από αθλητή που βρίσκεται στην προπονητική περίοδο, λόγω της μεγάλης ποσότητας πρωτεΐνης (45%) που περιέχει όπως επίσης και των μεγάλων ποσοτήτων αμινοξέων που περιέχει, και το άλλο την κατανάλωση της πίττας από άτομο νεαρό που υποφέρει από αρθρίτιδα και οστεοπόρωση, γιατί το χαρουπόμελο περιέχει πολλές βιταμίνες, περιέχει τριπλάσιο ασβέστιο από το γάλα αλλά και βοηθά τον οργανισμό να απορροφά το γάλα, για αυτό και χρησιμοποιείται ως όπλο κατά της αρθρίτιδας και της οστεοπόρωσης.

Στην επικοινωνία εκτός τηλεόρασης (τακτική επικοινωνία μέσω εκκαθαριστικών με ιδιοκτήτες υπεραγορών) προβλήθηκαν και τα θρεπτικά συστατικά, με αναφορά σε συγκεκριμένα, προκειμένου να μπορούν οι καταναλωτές να κάνουν άμεσα την κατανάλωση του προϊόντος για να μπορέσουν να δουν τις ευεργετικές του ιδιότητες.

## **5.6 Κανάλια επικοινωνίας**

Χρησιμοποιείται η τηλεόραση ως κυρίαρχο μέσο επιτυγχάνοντας άμεση ενημέρωση των καταναλωτών στόχο και ανταπόκριση σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

Το ραδιόφωνο θα λειτουργήσει υποστηρικτικά στην Κύπρο για ενίσχυση της συχνότητας και παράλληλα οι ειδικές ενέργειες σε έντυπα θα γίνουν κυρίως για να ενδυναμωθεί το συγκεκριμένο προϊόν μέσα από πληροφορίες για τις ιδιότητες του. Τέλος, η χρήση του διαδικτύου θα λειτουργήσει για την πιο στοχευόμενη προσέγγιση των καταναλωτών στο καινούριο προϊόν.

## 5.7 Διαφήμιση νέου προϊόντος

Το κατάλληλο είδος για την προώθηση ενός νέου προϊόντος είναι η πληροφοριακή διαφήμιση. Αυτό το είδος διαφήμισης αποσκοπεί στο να δημιουργήσει αρχική ζήτηση σε ένα νέο είδος προϊόντος ή να επανατοποθετήσει παλαιά προϊόντα με την επανασυσκευασία τους ή με τη διερεύνηση του δικτύου διανομής τους ή με τη διαφοροποίηση των ποιοτικών τους χαρακτηριστικών. Αφορά προϊόντα που βρίσκονται στη φάση της εισαγωγής ή της επανεισαγωγής τους στην αγορά. Οι διαφημιστικές προσπάθειες επικεντρώνονται στην εκπαιδευτική πληροφόρηση και έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά τους. Στόχος είναι η δημιουργία αρχικής ζήτησης για το προϊόν και στην περίπτωση αυτή το είδος ταυτίζεται με τη μάρκα. Στην περίπτωση αυτή, η εταιρεία Three Bakers για τη γνωστοποίηση του νέου της προϊόντος «πίττα της σάτζις με χαρουπόμελο» έχει την εξής διαφήμιση: «Τώρα φάτε το επιδόρπιό σας χωρίς καμία τύψη».

Η εταιρεία Three Bakers έχτισε τη διαφημιστική της εκστρατεία τόσο για τα προϊόντα της, όσο και για την εικόνα της. Παράλληλα, προώθησε και προέβαλε τα νέα της προϊόντα ενισχύοντας την εικόνα της σύγχρονης και δυναμικής εταιρείας.

Καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, θα κυκλοφορήσουν διαφημιστικά αντικείμενα με το λογότυπο της εταιρείας και της πίττας της σάτζις με χαρουπόμελο και θα πραγματοποιηθούν προωθητικές ενέργειες σε Ινστιτούτα Υγιεινής για τουλάχιστον ένα μήνα για να ενημερωθεί ο καταναλωτής με δοκιμές.

# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια βασική επιχειρηματική λειτουργία που αποσκοπεί στην ανάπτυξη, την οργάνωση και το έλεγχο των ανταλλακτικών διαδικασιών μεταξύ της ίδιας της επιχείρησης και των υπόλοιπων μερών της αγοράς (προμηθευτές, πελάτες), με σκοπό να αξιοποιήσουν τους δυναμικούς παράγοντες του περιβάλλοντος, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες και των δύο συναλλακτικών μερών σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό.

Επομένως, το στρατηγικό μάρκετινγκ προσφέρει εργαλεία για τη σωστή αντιμετώπιση των προκλήσεων της επιχείρησης για την εκπόνηση του στρατηγικού της σχεδιασμού. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση καταρτίζει το σχέδιο δράσης βάσει του οποίου αναπτύσσονται οι δραστηριότητές της και επιτυγχάνεται η λειτουργία της στο πλαίσιο ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Προϊόν αποτελεί οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη. Η μελέτη των καταναλωτικών αναγκών συμβάλλει στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία ικανοποιούν τις καταναλωτικές επιθυμίες και τις τάσεις της αγοράς, συμβάλλοντας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, όταν τα προϊόντα που αναπτύσσει χαρακτηρίζονται από καινοτόμα στοιχεία.

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν προκειμένου η επιχείρηση να έχει μια επιτυχημένη ανάπτυξη νέων προϊόντων πρέπει αρχικά να κάνει μια σωστή έρευνα του καταναλωτικού κοινού και να υπάρχει μια σωστή επικοινωνία με τους κυριότερους πελάτες της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, πρέπει να οργανωθεί κατάλληλα η επιχείρηση για την παραγωγή του νέου προϊόντος, ώστε να παραχθεί όσο το δυνατό γρηγορότερα και με το λιγότερο κόστος παραγωγής. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει μια στρατηγική μάρκετινγκ για την προώθηση του προϊόντος στην αγορά και να παράγει ευέλικτα προϊόντα για να μπορεί να τα βελτιώνει συνεχώς, ώστε ο κύκλος ζωής τους να γίνει όσο το δυνατό μεγαλύτερος.

Κάθε επιχείρηση ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία για την ανάπτυξη και δημιουργία νέων προϊόντων η οποία περιλαμβάνει ορισμένα βήματα (Γέννηση Ιδεών, Αξιολόγηση ιδεών – Επιλογή Τελικής ιδέας, Ανάπτυξη προϊόντος, Κατασκευή πρωτοτύπου και Προώθηση προϊόντος) με σκοπό την αποφυγή άσκοπων ενεργειών. Τα βήματα αυτά ξεκινούν από τη σύλληψη της ιδέας και καταλήγουν στην υλοποίησή της σε προϊόν και στην προώθηση του προϊόντος στους καταναλωτές.

Η ανάπτυξη νέου προϊόντος στη βιομηχανία παραδοσιακών προϊόντων, βάσει των καταναλωτικών δεδομένων, σχετίζεται με την παραγωγή διαφοροποιημένης γεύσης πίττας σάτζις, καθώς αγορές του εξωτερικού έχουν αυξημένη ζήτηση για πίττα σάτζις, ενώ με τη σειρά τους οι κυπριακές βιομηχανίες, λόγω της οικονομικής κρίσης και της μείωσης των πωλήσεων, στρέφονται σε ξένες πλέον αγορές με σκοπό να ενισχύσουν τον κύκλο εργασιών και την κερδοφορία τους μέσα από τη διαδικασία των εξαγωγών, γεγονός το οποίο αποτελεί βασικό προσανατολισμό στη διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης μιας υγιούς επιχείρησης.

Η υπό μελέτη εταιρεία του κλάδου ήταν η εταιρεία **Three Bakers** με έδρα τη Λευκωσία και η οποία χαρακτηρίζεται από σημαντικές επενδύσεις σε μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό με σκοπό την παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων, ενώ παράλληλα στρέφεται ήδη σε αγορές του εξωτερικού λαμβάνοντας μηνύματα για ανάπτυξη νέου προϊόντος, ιδιαιτέρως στην περιοχή της πίττας σάτζις, όπου παρουσιάζει αυξανόμενη ζήτηση στο εξωτερικό.

Συνεπώς, κύρια επιδίωξη της εταιρείας **Three Bakers** είναι η ικανοποίηση πελατών μέσω παραγωγής προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας καθώς και η προσφορά καινοτόμων προϊόντων με διαφορετικές γεύσεις οι οποίες προσδίδουν αξία και στον καταναλωτή και στην εταιρεία. Ως εκ τούτου, η εταιρεία έχει ανασυντάξει τη στρατηγική της και με κατάλληλες ενέργειες στρέφεται σε αγορές - στόχους του εξωτερικού, αυξάνοντας την εξαγωγική της δραστηριότητα αλλά και την κερδοφορία της. Σε αυτή την κατεύθυνση, η ανάπτυξη νέου προϊόντος συνδέεται με τους περιορισμούς της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη την πορεία της ζήτησης, την ανάπτυξη των αγορών και τις δυνατότητες της εταιρείας. Επομένως, η ανάπτυξη νέου προϊόντος - « Παραδοσιακή Πίττα της Σάτζις με Χαρουπόμελο»- με καινοτόμα γεύση θα συμβάλει καθοριστικά στην ενίσχυση των πωλήσεων της εταιρείας.

# Κεφάλαιο 7

## Επίλογος και Προτάσεις για παραπέρα διερεύνηση του θέματος

Το μεγάλο ποσοστό επιτυχίας νέων προϊόντων είναι ένας ατράνταχτος συνήγορος υπεράσπισης της σωστής οργάνωσης του Τμήματος Μάρκετινγκ και των λοιπών Διευθύνσεων της επιχείρησης. Σκοπός ενός νέου παραδοσιακού προϊόντος είναι να ικανοποιεί αφενός τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και αφετέρου να προσφέρει στην εταιρεία κέρδος. Στην πραγματικότητα λίγες είναι οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας των παραδοσιακών γεύσεων που ακολουθούν κατά γράμμα τη διαδικασία εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά, όπως αναφέρεται στα διάφορα εγχειρίδια μάρκετινγκ. Η πίεση του χρόνου και του ανταγωνισμού προτρέπει τις επιχειρήσεις σε υιοθέτηση νέων προϊόντων με συνοπτικές διαδικασίες. Ωστόσο, τα συστήματα παρακολούθησης της πορείας νέων προϊόντων που έχουν στην κατοχή τους οι εταιρείες αυτές τους δίνουν την ευελιξία για ταχύτατες αλλαγές και προσαρμογές των νέων προϊόντων στα νέα δεδομένα και ανάγκες της αγοράς.

Σημαντική θα ήταν η συνεισφορά μιας έρευνας που θα γινόταν σε επίπεδο καταστημάτων του δικτύου της επιχείρησης. Στο πρώτο στάδιο της έρευνας θα ήταν ένα ερωτηματολόγιο σύμφωνα με το οποίο οι καταναλωτές θα μπορούσαν να μας πληροφορήσουν για το ποιο είναι το κανάλι επικοινωνίας (π.χ. τηλεόραση, ράδιο, φυλλάδιο, υπάλληλος καταστήματος κ.α.) από το οποίο ενημερώνονται για το νέο παραδοσιακό προϊόν, καθώς επίσης και για το ποιο είναι εκείνο το κανάλι επικοινωνίας που θα επιθυμούσαν να γίνεται η ενημέρωσή τους.

Στη συνέχεια, θα γινόταν ανάλυση του κόστους λειτουργίας του συγκεκριμένου καναλιού επικοινωνίας και ωφέλειας αυτού. Βάση των αποτελεσμάτων, η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει τις επιθυμίες του καταναλωτή και να έχει κέρδος από τη παύση των μέσων επικοινωνίας τα οποία εμφανίζουν το μικρότερο ποσοστό των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού.



Εφόσον έχει προηγηθεί η περιγραφή της βιβλιογραφίας και η ανάλυση της εταιρείας και των συνθηκών που επηρεάζουν την πορεία και την εξέλιξή της, θα επιχειρηθεί η αποτύπωση προτάσεων που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν μελλοντικά από την εταιρεία, ούτως ώστε να δώσει λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία .

Μέσω μιας στρατηγικής «πολιτικές διατήρησης πελατών», προτείνεται η δημιουργία προγραμμάτων ενίσχυσης της σχέσης των πελατών με την εταιρεία, η σύναψη σχέσεων που θα δημιουργεί δεσμεύσεις μεταξύ πελατών και εταιρείας, προωθητικές ενέργειες που θα στοχεύουν στην προώθηση της εικόνας της εταιρείας, η συστηματική διαδικασία με δώρα είναι στην κουλτούρα μας και επιδρά στο ψυχισμό των καταναλωτών για την αύξηση της ενίσχυσης της αφοσίωσή τους προς την εταιρεία, έμφαση από την πλευρά της διοίκησης στην ιστορική εξέλιξη της εταιρείας εκμεταλλευόμενοι την ιστορία της, και τέλος, η θεσμοθέτηση ενός σχετικά υψηλού επιπέδου ποιότητας του νέου προϊόντος.

Για την εκπλήρωση των παραπάνω, κρίνεται μάλλον ζωτικής σημασίας η δημιουργία ενός τμήματος, που θα είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των πελατών της εταιρείας και θα στελεχώνεται από ανθρώπους που με δράσεις θα προωθούν την κουλτούρα της εταιρείας, την αλληλέγγυα οικονομία και θα επωμίζονται τη διαχείριση του μητρώου των πελατών.

Επιπλέον, αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την ευημερία της εταιρείας η κατανόηση της παρέκκλισης από τη στρατηγική που επιδιώκει και η ανάληψη δράσης για τη διόρθωσή του. Η εταιρεία επιθυμεί να ακολουθεί στρατηγική συνδυασμού κόστους – αξίας και στον τομέα των παραδοσιακών προϊόντων κρίνεται σκόπιμη η υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής. Λαμβάνοντας υπόψη την καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών, τα τελευταία έτη, οι καταναλωτές – ακόμη και αυτοί που ήταν αφοσιωμένοι στην αγορά πιττών σάτζις με ανώτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά – έχουν γίνει πιο ευαίσθητοι στην τιμή του προϊόντος, αλλά ταυτόχρονα αποφεύγουν να αγοράσουν προϊόντα μαζικής παραγωγής και πολύ χαμηλής τιμής. Η στρατηγική καλύτερου κόστους – αξίας ενδείκνυται για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αγορές με ύφεση και οι καταναλωτές παρουσιάζουν υψηλή ευαισθησία στην τιμή.

Η εταιρεία Three Bakers, έχοντας υπόψη ότι διαθέτει το προσωπικό, τους πόρους και τις ικανότητες, πρέπει να επενδύσει στην έρευνα και στην ανάπτυξη για την παραγωγή νέων και ανώτερων ποιοτικά πιττών σάτζις. Εφόσον, έχει την ικανότητα να παράγει

σε χαμηλό κόστος, της δίνεται η ευκαιρία να επεκταθεί και σε μια άλλη αγορά, παράγοντας πίττες σάτζις με ποιοτικά χαρακτηριστικά, ανώτερα από τα υπόλοιπα του κλάδου. Για αυτό είναι σκόπιμο το τμήμα Marketing για την προώθηση των νέων προϊόντων και τη δημιουργία συνθηκών εισόδου σε νέες αγορές αλλά και τη συνεχή παρακολούθηση των επενδυτικών κινήσεων, όπως αυτής που επιχειρεί αυτή τη στιγμή η εταιρεία Three Bakers, δηλαδή την ανάπτυξή της σε αγορές της Ελλάδας και της Αγγλίας.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς και ειδικά στον τομέα της ανάπτυξης νέων βελτιωμένων ποιοτικά προϊόντων και καινοτομιών ο οποίος μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία. Επίσης, θα πρέπει να γίνει χρήση των νέων τεχνολογιών για την προβολή και προώθηση του νέου προϊόντος, το μάρκετινγκ και τη διανομή του.

Πέρα από τα υπάρχοντα προϊόντα, η εταιρεία πρέπει να εισάγει σε τακτά διαστήματα νέα προϊόντα, με σκοπό να εκμεταλλευτεί την άνοδο του ενδιαφέροντος για τις βιολογικές και υγιεινές τροφές με στόχο την αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας. Τα νέα αυτά προϊόντα μπορεί να αποβούν κερδοφόρα για την εταιρεία από την στιγμή που έχει τις δυνατότητες για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και την προβολή τους. Επιπλέον, η χρησιμοποίηση του ισχυρού ονόματος της εταιρείας θα προσδώσει στα νέα προϊόντα αξιοπιστία, η οποία είναι και το μεγαλύτερο μειονέκτημα των προϊόντων μικρών εταιρειών.

Για τη διατήρηση της εταιρείας Three Bakers στις πρώτες θέσεις στην αγορά, η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να έχει μια διαρκή και σωστή εκμετάλλευση του συστήματος πληροφοριών, η οποία μπορεί να αποδώσει με την παρακολούθηση όλων των κινήσεων των ανταγωνιστών σε όλους τους τομείς. Επίσης, η εταιρεία πρέπει να παρακολουθεί όλες τις εξελίξεις τόσο σε νομικό πλαίσιο όσο και σε νομοθετικό πλαίσιο για την πραγματοποίηση των εξαγωγών, γιατί η έγκαιρη πληροφόρηση για ενδεχόμενες αλλαγές μπορεί να αποβεί καθοριστική για την κατασπατάληση πόρων και την αποφυγή προστίμων.

Η οικονομική κρίση στην Κύπρο έχει αυξήσει την ευαισθησία των καταναλωτών απέναντι στην τιμή των προϊόντων, και σε μερικές περιπτώσεις έχει μεταβάλει την καταναλωτική τους συμπεριφορά σε προσφορά ή σε έκπτωση. Επομένως, η εταιρεία Three Bakers θα μπορούσε να προχωρήσει σε τυχόν προσφορές στα υπάρχοντα ή νέα

προϊόντα σε μετέπειτα στάδιο, ώστε να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς . Πάρα ταύτα, η κατάλληλη πρακτική θα μπορούσε να είναι η χρήση δειγμάτων στα σημεία πώλησης και η προώθηση της γευσιγνωσίας σε οργανώσεις καταναλωτών, ώστε να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων αλλά και να γίνει η πρώτη επαφή μέσω της δοκιμής από τους καταναλωτές των προτεινόμενων νέων προϊόντων.

Η εταιρεία Three Bakers, τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να χρησιμοποιεί νέες πρακτικές κι τεχνολογίες όπως το διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με στόχο την καλύτερη ενημέρωση των καταναλωτών και τη δημιουργία μακροπρόθεσμης σχέσης μαζί τους. Όμως, υπάρχουν επιπλέον τεχνολογικές δυνατότητες τις οποίες η εταιρεία δεν έχει ακόμη εκμεταλλευτεί, όπως το mobile marketing. Η παραπάνω πρόταση γίνεται ακόμη πιο σημαντική αν αναλογιστούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηστών των νέων τεχνολογιών είναι νέα άτομα, τα οποία παρότι δεν αποτελούν το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς, διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τις τάσεις στην αγορά καθώς έχουν μεγαλύτερη ροπή προς τις αλλαγές, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες ηλικίες.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τη μοναδικότητα του προϊόντος σε συνδυασμό με την εταιρεία και τους ανταγωνιστές της, θα ήταν σκόπιμη η επιδίωξη μιας στρατηγικής η οποία θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα αποφέρει οφέλη, ως η μεγαλύτερη και πιο γνωστή εταιρεία της συγκεκριμένης γεύσης.

Εν κατακλείδι, οι παραπάνω προτάσεις στοχεύουν στην αξιοποίηση των δυνατών σημείων της εταιρείας με απώτερο σκοπό την ευθυγράμμιση της στρατηγικής της με την καθημερινή της δραστηριότητα και παράλληλα τη μείωση των προβλημάτων της.

# Βιβλιογραφία

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2009) Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. 9<sup>η</sup> Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Blythe, J. (2002) Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Jefkins, F. (1997) Διαφήμιση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Kotler, P. (2000) Marketing Management: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος. Αθήνα: Interbooks.
- Sandhusen, R. (2010) Μάρκετινγκ. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Αυλωνίτης, Γ. & Παπασταθοπούλου, Κ. (2004) Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006) Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Δημητριάδης, Σ. & Τζωρτζάκη, Α. (2010) Μάρκετινγκ. Αθήνα: Rosili.
- Ζώτος, Γ. Χ. (2008) Διαφήμιση: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη, Αποτελεσματικότητα. 5<sup>η</sup> Έκδοση. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Μάλλιαρης, Π. (2012) Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. 4<sup>η</sup> Έκδοση. Αθήνα: Σταμούλης.
- Παντουβάκης, Α. Μ., Σιώμος, Γ. Ι. & Χρήστου, Ε. (2015) Μάρκετινγκ. Αθήνα: Λιβάνης.
- Σιώμος, Γ. Ι. (2003) Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002) Αρχές Μάρκετινγκ, Η ελληνική προσέγγιση. Αθήνα: Rosili.
- Τσακλαγκάνος, Α. (2005) Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Φρίγκας, Γ. (2010) Διαφήμιση μία σύγχρονη προσέγγιση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- <http://www.threebakers.com/web/guest/home#> [Πρόσβαση: 8.01.2018]