

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**  
*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Πελατο – κεντρική Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων –  
Μελέτη Περίπτωσης Νέων Προϊόντων Daikin.**

**Αγγελική Σοφοκλέους**

**Επιβλέπων Καθηγήτρια**

**Αντιγόνη Κυρούση**

**Μάιος 2017**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Πελατο – κεντρική Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων –  
Μελέτη Περίπτωσης Νέων Προϊόντων Daikin.**

**Αγγελική Σοφοκλέους**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Αντιγόνη Κυρούση**

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

**Μάιος 2017**



## Περίληψη

Στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής, έχω ασχοληθεί με τις διαδικασίες ανάπτυξης νέων πελατο-κεντρικών προϊόντων. Η εργασία μου πραγματεύεται στάδια που βοηθούν στην πράξη τις επιχειρήσεις, να εντοπίσουν και να αντιληφθούν τις ανάγκες των πελατών, ώστε να δημιουργήσουν γι' αυτούς χρήσιμα προϊόντα αλλά και να κερδίσουν μεγάλα ποσοστά μεριδίου της αγοράς. Καταρχάς, αναλύονται οι έννοιες του προϊόντος, του κύκλου ζωής του, του νέου προϊόντος αλλά και οι λόγοι ανάπτυξης του.

Λόγω της αυξημένης βιβλιογραφίας επί του θέματος, γίνεται εξειδίκευση στα οχτώ πελατο-κεντρικά στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων των Armstrong & Kotler, (2009). Αναλύονται τα στάδια της σύλληψης ιδεών, της αξιολόγησης τους, του σχεδίου ανάπτυξης και δοκιμής, της ανάπτυξης στρατηγικής μάρκετινγκ, της επιχειρηματικής ανάλυσης, της ανάπτυξης του προϊόντος, της δοκιμής μάρκετινγκ και τέλος της εμπορικής ανάπτυξης του, παραθέτοντας μεθόδους και παραδείγματα για κάθε στάδιο. Ακολούθως, αναλύεται η χρονική διάρκεια ανάπτυξης νέων προϊόντων αλλά και οι παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας τους.

Από την πιο πάνω βιβλιογραφική επισκόπηση, προκύπτουν τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας που αφορούν τη μελέτη περίπτωσης της Daikin. Ερωτήματα σχετικά με τη φιλοσοφία, τη διαδικασία ανάπτυξης, τους παράγοντες σχεδιασμού τους, την πελατο-κεντρική προσέγγιση τους αλλά και τους κρίσιμους παράγοντες της επιτυχίας των προϊόντων της. Τα πιο πάνω δεδομένα συλλέχτηκαν από δευτερογενή στοιχεία της επιχείρησης, συγκρίνοντας τα με τα δεδομένα της βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα πιο πάνω παρατίθενται τα συμπεράσματα αλλά, και οι περιορισμοί, που αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας, όπως επίσης και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## **Summary**

This diploma thesis deals with the development of a new customer-centered product. It introduces the stages that help companies understand the consumers' needs and develop useful products for them, while gaining larger market shares. Firstly, the product's concepts are analyzed, then the product life-cycle strategies, the new developed product and lastly the reasons of its development.

Due to the vast amount of bibliography on the subject, this thesis specializes in the eight major steps for this process; the stages of Armstrong & Kotler, (2009). It analyzes the stages of the idea generation, the idea screening, the concept's development and testing, the marketing strategy development, the business analysis, the product development, the marketing test and the commercialization, listing the methods and examples that were introduced for each stage. Finally, the timeframe of the development of new products is analyzed, as well as the factors for their success or failure.

Further to the above bibliographic review, some research questions regarding the case study of Daikin arise; research questions regarding the philosophy, the development process, the design factors and the critical factors of Daikin products' success. The above data was collected as secondary data from the company and was compared to the bibliography's survey data.

Taking into consideration all of the above, both conclusions and restrictions that have arisen from the research are listed, while also presenting suggestions for future research.

*Γιώργο, Ευαγόρα, ευχαριστώ.*

# Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή .....	1
1.1 Σκοπός της Ερευνητικής Εργασίας .....	1
2. Προσδιορισμός του Προβλήματος .....	4
2.1 Προσδιορισμός του Προβλήματος .....	5
2.1.1 Προσδιορισμός Έννοιας Προϊόντος .....	6
2.1.2 Προσδιορισμός Κύκλου Ζωής Προϊόντος .....	7
2.1.3 Προσδιορισμός Έννοιας Νέου Προϊόντος .....	8
2.1.4 Λόγοι Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων .....	9
3. Βιβλιογραφική Επισκόπηση .....	10
3.1 Η Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων .....	10
3.1.1 Σύλληψη Ιδεών .....	14
3.1.1.1 Εσωτερικές Πηγές Ιδεών .....	14
3.1.1.2 Εξωτερικές Πηγές Ιδεών .....	17
3.1.1.3 Προμηθευτές .....	18
3.1.1.4 Αξιολόγηση του Ανταγωνισμού .....	19
3.2 Αξιολόγηση Ιδεών .....	21
3.3 Σχέδιο Ανάπτυξης και Δοκιμής .....	23
3.4 Ανάπτυξη Στρατηγικού Μάρκετινγκ .....	24
3.5 Επιχειρηματική Ανάλυση .....	26
3.6 Ανάπτυξη Προϊόντος .....	27
3.7 Δοκιμή Μάρκετινγκ .....	28
3.8 Εμπορική Ανάπτυξη .....	30
3.9 Οργανωτικές Δομές των Επιχειρήσεων Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων .....	32
3.10 Διάρκεια Διαδικασίας Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων .....	34
3.11 Παράγοντες Αποτυχίας-Επιτυχίας της Εισαγωγής Νέου Προϊόντος στην Αγορά .....	35
4. Μεθοδολογία .....	38
4.1 Ερευνητικά Ερωτήματα .....	39
4.2 Μεθοδολογία .....	42
4.2.1 Πηγές Συλλογής Δεδομένων .....	43
4.2.1.1 Εσωτερικές Πηγές Συλλογής Δεδομένων .....	43
4.2.1.2 Εξωτερικές Πηγές Συλλογής Δεδομένων .....	44
5. Εμπειρική Εφαρμογή – Μελέτη Περίπτωσης Daikin .....	47
5.1 Ανάλυση Ευρημάτων .....	47
6. Επίλογος .....	63
6.1 Συμπεράσματα .....	63
6.2 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....	65
Βιβλιογραφία	

***Business has only two functions, marketing and innovation.***

***Peter Drucker***



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Στις μέρες μας, για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις στον ισχυρό κλοιό του ανταγωνισμού, επιβάλλεται να δημιουργούν διαρκώς νέα προϊόντα. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί μια χασοτική διαδικασία των τμημάτων μάρκετινγκ. Τα στελέχη, για να περιορίσουν τις αστοχίες, αλλά και τις λανθασμένες αποφάσεις, ακολουθούν κάποιου είδους δομημένη διαδικασία, με αφετηρία τον εντοπισμό των αναγκών του πελάτη και των προβλημάτων που θα ήθελε να επιλύσει. Ταυτόχρονα, επιδιώκουν να ικανοποιήσουν το μερίδιο της αγοράς που δεν καλύπτεται από τα υφιστάμενα διαθέσιμα προϊόντα. Η δημιουργία νέων προϊόντων είναι αποτέλεσμα των μεταβαλλόμενων καταναλωτικών αναγκών και στοχεύει στη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών· απώτερος όμως σκοπός της είναι η αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά, η αύξηση της κερδοφορίας της, καθώς και η αύξηση της υπεροχής της. Φυσικά, η ευρεία κατανάλωση όλων των προϊόντων επηρεάζεται σημαντικά από το μέγεθος της προβολής και διανομής τους στους καταναλωτές. Συναφώς, η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων αποτελεί μια δραστηριότητα υψηλού κινδύνου, με ψηλό κόστος παραγωγής.

### 1.1 Σκοπός της Ερευνητικής Εργασίας

Για τους παραπάνω λόγους, στην παρούσα μελέτη έχει καταβληθεί προσπάθεια παρουσίασης της διεθνούς βιβλιογραφίας, η οποία προτείνει διαφορετικά μοντέλα ή διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων. Αναπτύσσεται εκτενέστερα το μοντέλο των Armstrong & Kotler, (2009) με την πιο ενδιαφέρουσα προσέγγιση των οχτώ διαδοχικά σταδίων ανάπτυξης, με αρχικό αυτό της γέννησης ιδεών. Ακολουθεί η αξιολόγηση τους,

το σχέδιο ανάπτυξης και δοκιμής, η ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ, η επιχειρηματική ανάλυση, η ανάπτυξη του προϊόντος, η δοκιμή μάρκετινγκ και τέλος η εμπορική ανάπτυξη τους. Στόχος είναι η γενικότερη ανάλυση των αλληλοεπιδρώντων αυτών σταδίων εντός μιας επιχείρησης.

Περαιτέρω, θα αναπτυχθεί η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Daikin, παρουσιάζοντας τη φιλοσοφία της, ποιες διαδικασίες ακολουθεί στην ανάπτυξη των προϊόντων της, κατά πόσο η διαδικασία αυτή είναι πελατο-κεντρική, όπως επίσης αν συγκλίνουν τα πιο πάνω με τα συγγράμματα της επιστημονικής κοινότητας και που αποκλίνουν με αυτά. Τα εν λόγω παρουσιάζονται μέσω μιας έρευνας γραφείου, βασισμένη σε δευτερογενείς πηγές πληροφοριών, κυρίων διαδικτυακές που υπάρχουν μέσα στην εν λόγω επιχείρηση.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός την εν λόγω ερευνητικής εργασίας.

Ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο που προσδιορίζει το πρόβλημα, παρουσιάζοντας την ανάγκη των επιχειρήσεων για ανάπτυξη νέων προϊόντων, τον ορισμό του προϊόντος, του νέου προϊόντος και τους λόγους ανάπτυξης του.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη βιβλιογραφική επισκόπηση της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Εδώ περιγράφονται διάφορα στάδια – διαδικασίες ανάπτυξης, αλλά και επιτυχίας – αποτυχίας τους, συγκρίνοντας αλλά αναπτύσσοντας εκτενέστερα το μοντέλο των Armstrong & Kotler, (2009).

Στη συνέχεια το τέταρτο κεφάλαιο της Μεθοδολογίας, αναφέρονται τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης περίπτωσης που έχουν προκύψει από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, όπως επίσης και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, η οποία στηρίζεται σε μια έρευνα γραφείου, βασισμένη σε δευτερογενείς πηγές πληροφοριών, κυρίως από τη σελίδα της επιχείρησης στο διαδίκτυο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο της Εμπειρικής Εφαρμογής αναλύονται – απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης περίπτωσης.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο του επίλογου, παρατίθενται τα συμπεράσματα αλλά και μελλοντικές προτάσεις έρευνας της μελέτης περίπτωσης.

Επειδή η στρατηγική μάρκετινγκ δείχνει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, για να εκμεταλλευτεί ένα διαρκές συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά, η ανάλυση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη δραστηριότητα στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού, (Αυλωνίτης 2001:267).

# Κεφάλαιο 2

## Προσδιορισμός του Προβλήματος

Λαμβάνοντας υπόψη τη φύση του ανθρώπου, αντιλαμβανόμαστε ότι είναι αδύνατο να ικανοποιήσει τις ανάγκες του με τα ίδια προϊόντα, αφού οι προτιμήσεις συχνά αλλάζουν, ακολουθώντας τις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος του. Οι καταναλωτικές του προτιμήσεις διαμορφώνονται από τις δημογραφικές, κοινωνικοπολιτικές, οικονομικές, περιβαλλοντολογικές, αλλά και άλλες τάσεις και εξελίξεις. Ο σύγχρονος καταναλωτής προσανατολίζεται στην αξία και έχει περισσότερες απαιτήσεις. Αναζητεί αποτελεσματικά προϊόντα, που να λύνουν τα προβλήματα εξαιτίας των οποίων τα αγοράζει. Οι απαιτήσεις του προέρχονται από την άνοδο του μορφωτικού του επιπέδου, αλλά και από την συνεχή ενημέρωσή του. Είναι λοιπόν επόμενη η συνεχής προσπάθεια των επιχειρήσεων για ανάπτυξη νέων προϊόντων, με απώτερο σκοπό την επιβίωση, αλλά και το κέρδος. Οι επιχειρήσεις λοιπόν, για να εξασφαλίσουν τα αναμενόμενα κέρδη και μια θέση υπεροχής σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, έρχονται αντιμέτωπες με τις πιο κάτω προκλήσεις: α) τη μείωση του ποσοστού αποτυχίας των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν και β) την αύξηση του χρόνου ζωής των προϊόντων τους. Οι ευκαιρίες ανάπτυξης νέου προϊόντος παρουσιάζονται μέσα από υπάρχουσες αγορές ή από νέες αγορές που έχουν πρόσφατα εντοπιστεί. Σημαντικοί παράγοντες της ανάπτυξης είναι το μέγεθος της αγοράς, η τήρηση μιας συνεχιζόμενης, αλλά και ελεγχόμενης διαδικασίας, ώστε να καταστεί προσοδοφόρα, το εύρος και ο χρόνος αντίδρασης των ανταγωνιστών, η επίδραση του νέου προϊόντος στις υπάρχουσες προσφορές και, τέλος, η δυνατότητα της επιχείρησης (πόροι και ανθρώπινο δυναμικό) να διαθέσει το προϊόν στην αγορά.

Με την ανάπτυξη νέου προϊόντος οι επιχειρήσεις αποβλέπουν κυρίως (Πανηγυράκης 2003 :35)

1. Στη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας με καινοτόμες διαδικασίες, όπου η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τον ανταγωνισμό, περιμένοντας τις αντιδράσεις των άλλων επιχειρήσεων.
2. Στην αντικατάσταση υπάρχοντων προϊόντων λόγω του περιορισμένου κύκλου ζωής τους.
3. Στην είσοδο νέων αγορών, ώστε να μην μείνουν στο περιθώριο, αλλά και στη βελτίωση της παρουσίας της επιχείρησης στα σημεία πώλησης των προϊόντων της.

## **2.1 Προσδιορισμός του Προβλήματος**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση των πελατο-κεντρικών διαδικασιών ανάπτυξης νέων προϊόντων από τις επιχειρήσεις, που αποτελούν ένα από τα βασικά συστατικά της επιτυχίας τους: διαδικασίες όπου δεν θα υπερεκτιμήσουν την νέα ιδέα αλλά ούτε και το μέγεθος της αγοράς, ώστε να οδηγηθεί στην αποτυχία. Το σημαντικότερο είναι η κατανόηση των αναγκών των πελατών, της αγοράς, αλλά και των ανταγωνιστών, ακολουθώντας μια πελατο – κεντρική διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος, παρέχοντας τους ύψιστη αξία (Armstrong & Kloter, 2009:372). Απώτερος σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της, καθώς, αν δεν είναι διατηρήσιμο, τότε παύει να είναι πλεονέκτημα (Σιώμκος, 2013:131).

### 2.1.1 Προϊόν

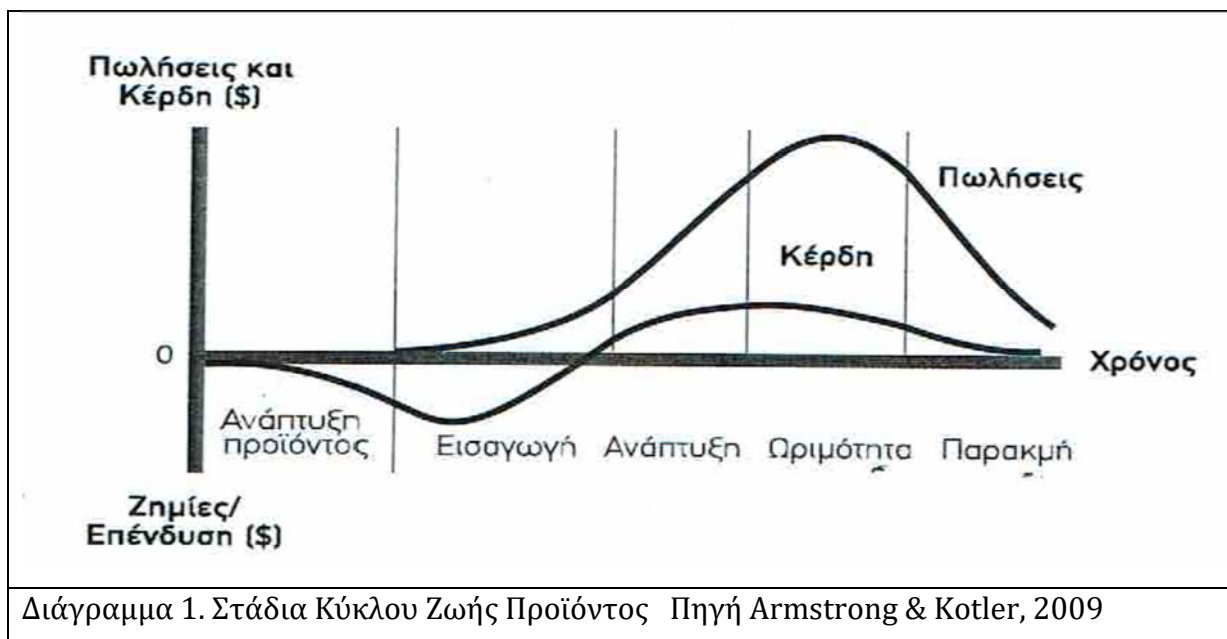
Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Theodore Levitt(1980), το προϊόν μπορεί να αναλυθεί στα πέντε ακόλουθα επίπεδα (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:32):

1. Βασικό όφελος (core benefit), αυτό που στην ουσία αγοράζει ο καταναλωτής.
2. Βασικό προϊόν(basic product), τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
3. Αναμενόμενο προϊόν(expected product), τα χαρακτηριστικά που ο καταναλωτής θεωρεί δεδομένα στο προϊόν.
4. Διευρυμένο προϊόν(augmented product), τα χαρακτηριστικά που ξεπερνούν τις προσδοκίες του καταναλωτή.
5. Δυνητικό προϊόν(potential product), οτιδήποτε δίνεται επιπλέον με αποτέλεσμα τον ενθουσιασμό του καταναλωτή.

Επομένως, το προϊόν είναι η ουσία του μείγματος μάρκετινγκ, όπου σχεδιάζεται και κατασκευάζεται, για να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες των καταναλωτών. Το σημαντικότερο είναι κατά πόσο ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται αν κάποιο προϊόν είναι νέο ή όχι. Δηλαδή, κατά πόσο κάποιο νέο προϊόν επηρεάζει καθιερωμένες καταναλωτικές συνήθειες.

## 2.1.2 Κύκλος Ζωής Προϊόντος

Κάθε προϊόν έχει έναν κύκλο ζωής, χωρίς να μπορεί εκ των προτέρων να προσδιοριστεί η έκτασή του. Η έννοια αναλύεται στο πιο κάτω διάγραμμα, με τον οριζόντιο άξονα να παρουσιάζει το χρόνο και τον κάθετο τις πωλήσεις και τα κέρδη του προϊόντος.



Τα στάδια ανάπτυξης του κύκλου ζωής των προϊόντων αναλύονται ως εξής :

1. Στο στάδιο της ανάπτυξης η επιχείρηση επιλέγει και αναπτύσσει την ιδέα του νέου προϊόντος, όπου οι πωλήσεις του είναι μηδενικές και το κόστος ανάπτυξης του τεράστιο.
2. Στο δεύτερο στάδιο της εισαγωγής, το προϊόν εισέρχεται στην αγορά με αργούς ρυθμούς πωλήσεων. Τα κέρδη είναι ανύπαρκτα εξαιτίας των αυξημένων δαπανών εισαγωγής και παρουσίασης του.
3. Στο στάδιο της ανάπτυξης, το προϊόν γίνεται αποδεκτό και κερδίζει μερίδιο της αγοράς και αύξησης κερδών.
4. Ακολουθεί το στάδιο της ωριμότητας, οι πωλήσεις αυξάνονται και τα κέρδη μειώνονται εξαιτίας των αυξημένων δαπανών μάρκετινγκ για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
5. Τέλος, στο στάδιο της παρακμής, το προϊόν παύει να είναι κερδοφόρο εξαιτίας νέων τεχνολογικών αναπτυγμένων προϊόντων που διατίθενται στην αγορά ή και λόγω αλλαγών του οικονομικού – κοινωνικού περιβάλλοντος.

### 2.1.3 Νέο Προϊόν

Σύμφωνα με τους (Armstrong & Kotler, 2009: 313), προϊόν ορίζεται ως οτιδήποτε μπορεί να προσφέρει σε μια αγορά για προσέλκυσή της προσοχής της κτήση, χρήση ή κατανάλωση και το οποίο μπορεί να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη. Ο δε (Πανηγυράκης 2003:37) ως νέο προϊόν θεωρεί την κάθε έστω και μικρή μεταβολή των χαρακτηριστικών των ήδη υπάρχοντων. Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση, αυτό μπορεί να αποτελεί μια νέα επωνυμία της επιχείρησης, αλλά και διαφοροποίηση κάποιων χαρακτηριστικών του, όπως μορφή ή συσκευασία. Επίσης, μπορεί να είναι ένα συμπληρωματικό προϊόν μίας επωνυμίας.

Η έννοια του νέου εγείρει ερωτήματα, όπως:

1. Νέο προϊόν αποτελεί αυτό που αντικαθιστά κάποιο άλλο και εισάγεται στην αγορά με διαφορετική συσκευασία;
2. Νέο προϊόν αποτελεί αυτό που ικανοποιεί αποτελεσματικά κάποια ανάγκη του καταναλωτή την οποία κάποιο άλλο προϊόν μέχρι σήμερα δεν κατάφερε να ικανοποιήσει;
3. Νέο προϊόν αποτελεί αυτό που πρωτοεμφανίζεται στην αγορά, χωρίς να υπάρχει παρόμοιό του;
4. Νέο προϊόν αποτελεί αυτό που παρουσιάζει σημαντικές διαφορές από τα υφιστάμενα ή αυτό που προστίθεται σε μια ήδη υπάρχουσα επωνυμία;



#### **2.1.4 Λόγοι Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων**

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων για κάθε επιχείρηση αποτελεί τον πνεύμονα ύπαρξης της. Καθότι κύριος μοχλός ανάπτυξης της, όλες οι στρατηγικές και τακτικές μάρκετινγκ το έχουν σαν σημείο εκκίνησης, με στόχο των κύκλο εργασιών και το κέρδος που συνεπάγεται.

Τα οφέλη, στα οποία αποβλέπει η επιχείρηση με την ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι τα εξής :

1. Πλήρης χρησιμοποίηση των εγκαταστάσεων.
2. Αξιοποίηση εποχικής δυνατότητας.
3. Αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας.
4. Αντικατάσταση υπαρχόντων προϊόντων.
5. Είσοδος σε νέες αγορές.
6. Αντιμετώπιση ανταγωνισμού.
7. Βελτίωση της παρουσίας στα σημεία πώλησης.
8. Χρησιμοποίηση των υποπροϊόντων.
9. Ενίσχυση των συμπληρωματικών προϊόντων.
10. Αλλαγές στο σύστημα επιθυμιών και προτιμήσεων. ( Παναγυράκης, 2003:37)

# Κεφάλαιο 3

## Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους μιας επιχείρησης, αφού αποτελούν το βασικό μοχλό επιβίωσης, αλλά και επιτυχίας της στην αγορά. Ακολουθούνται κάποια συνεχόμενα και αλληλένδετα στάδια, που θα αναφερθούν στην παρούσα εργασία. Εκτενέστερα, θα αναπτυχθεί το θεωρητικό μοντέλο των (Armstrong & Kotler,2009:362) το οποίο αποτελείται από οχτώ επιμέρους στάδια:

1. Σύλληψη ιδεών
2. Αξιολόγηση ιδεών
3. Σχέδιο ανάπτυξης και δοκιμής
4. Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ
5. Επιχειρησιακή ανάλυση
6. Ανάπτυξη προϊόντος
7. Μάρκετινγκ δοκιμής
8. Εμπορική ανάπτυξη

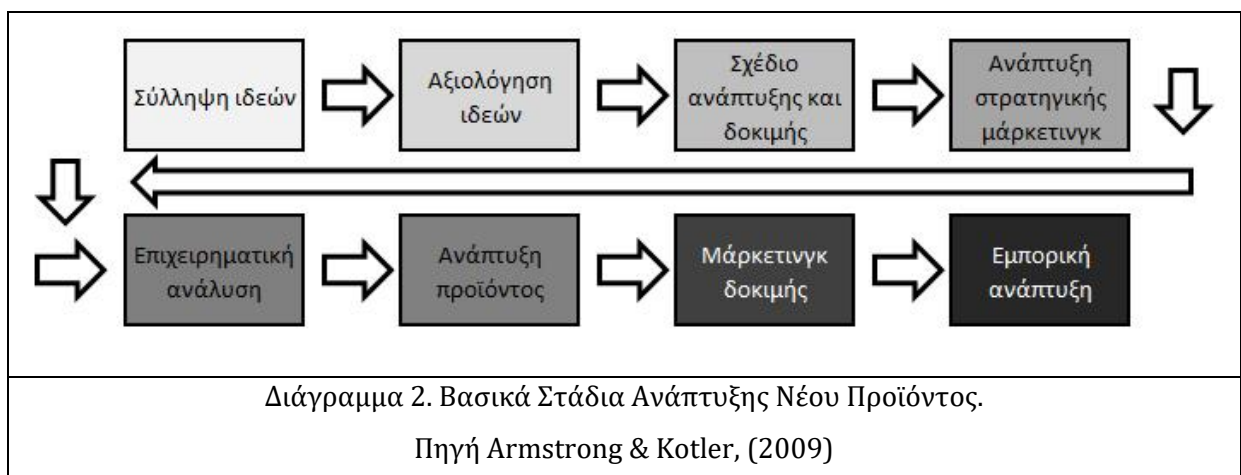
### 3.1 Η Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία με αναλυτικούς ελέγχους έρευνας της αγοράς και τεχνικές εφαρμογές, ώστε το προϊόν να λάβει μια ισχυρή θέση στην αγορά. Στην κυριολεξία, πρόκειται για τη μεταμόρφωση-εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς και της καινοτόμου τεχνολογίας σε ένα προϊόν

προς πώληση. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει να προτείνει σωρεία σταδίων και διαδικασιών. Σε επίπεδο μάνατζμεντ, ο Tushman (1977), στηριζόμενος στην εργασία του Marquis (1969) προτείνει τρεις φάσεις ανάπτυξης νέων προϊόντων, με αρχική τη γέννηση ιδεών, στη συνέχεια την επίλυση του προβλήματος, όπου περιλαμβάνει τεχνικές δραστηριότητες μετατροπής της ιδέας του σε πλήρες αναπτυγμένο προϊόν, και τέλος, την εφαρμογή του, όπου αφορά την παραγωγή, τη δοκιμή και την εισαγωγή του στην αγορά. Στις τρεις φάσεις ανάπτυξης νέων προϊόντων βαδίζουν και οι Van de Ven et al. (1989), με το αρχικό το στάδιο της ιδέας, στη συνέχεια το στάδιο του σχεδιασμού-ανάπτυξης και, τέλος, το στάδιο της υλοποίησης. Ο δε Burgelman (1983), θεωρεί ότι η επιχειρηματική αυτή καινοτομία αποτελείται από τέσσερα στάδια: γέννηση ιδεών, στάδιο προ-καινοτομίας, επιχειρηματικό στάδιο - ανάπτυξη προϊόντος και, τέλος, το οργανωτικό στάδιο της υλοποίησης. Από το χώρο του βιομηχανικού σχεδιασμού ο Push (1983), ακολουθεί μια πολύ διαφορετική προσέγγιση, όπου αρχίζει και τελειώνει στην αγορά. Για παράδειγμα: 1)Αγορά, 2) Προσδιορισμός προδιαγραφών, 3) Σχεδιασμός ιδέας, 4)Λεπτομερές σχέδιο, 5)Παραγωγή και τέλος την πώληση. Από την άλλη πλευρά, οι Pahl & Beitz (1984) υποστηρίζουν την επαναλαμβανόμενη και επιστρεφόμενη, αν χρειαστεί, διαδικασία δραστηριοτήτων, με αρχή την αποσαφήνιση της αποστολής, το θεωρητικό σχέδιο, το σχέδιο ενσωμάτωσης και τέλος το λεπτομερές σχέδιο. Οι δε Cooper(1979A) & Song & Parry (1994), θεωρούν τον προκαταρτικό έλεγχο της αγοράς και τις τεχνικές αξιολόγησης αρχικά στάδια, στη συνέχεια την έρευνα αγοράς, την ανάπτυξη του προϊόντος, την εμπορική δοκιμασία και, τέλος, το λανσάρισμα στην αγορά. Ο (Σιώμος, 2013:562), αναφέρει ότι, για να εφαρμοστεί η στρατηγική ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, πρέπει να υπάρχει ένα "σύστημα νέων προϊόντων" εντός της επιχείρησης: ένα σύστημα που πρέπει να περιλαμβάνει κουλτούρα καινοτομίας, περιβάλλον ευνοϊκό στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, διαδικασία φιλτραρίσματος νέων ιδεών, αξιολόγηση του έργου ανάπτυξης νέων προϊόντων, αλλά και επιχειρησιακές φιλοδοξίες για νέα προϊόντα. Η διαδικασία κρίνεται εκ του αποτελέσματος επιτυχημένη, όταν συνδέει τους τεχνολογικούς παράγοντες και τις υποδομές της επιχείρησης. Το μοντέλο των Booz, Allen & Hamilton (1986), αποτελείται από έξι στάδια: 1) Διεύρυνση, που αφορά τη συλλογή των ιδεών, 2)Ξέβγαλμα, γρήγορη ανάλυση των ιδεών, 3) Επιχειρηματική ανάλυση, καθορίζοντας τα χαρακτηριστικά και

ένα πρόγραμμα για το νέο προϊόν, 4) Ανάπτυξη, ετοιμασία προϊόντος, 5) Δοκιμή, με εμπορικά πειράματα επιβεβαιώνοντας τις προοπτικές του, 6) Εμπορική εκμετάλλευση, προχωρώντας στην παραγωγή και εισαγωγή του στην αγορά. Το 1982, πρόσθεσαν και έβδομο στάδιο στη διαδικασία, αυτό της ανάπτυξης στρατηγικής νέων προϊόντων, καθορίζοντας τις στρατηγικές της επιχείρησης που θα πρέπει να ικανοποιούν τα νέα προϊόντα (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:182-183). Οι (Πετρώφ, Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2002:329-333), ακολουθούν μια στρατηγική ανάπτυξης στα ίδια περίπου πλαίσια, με αρχικό την σύλληψη ιδεών, στη συνέχεια την επιλογή τους, την οικονομική ανάλυση και ανάπτυξη του, τη δοκιμή του και, τέλος, την εισαγωγή του στην αγορά.

Στο χώρο του μάρκετινγκ οι (Armstrong & Kotler,2009:362), θεωρούν ως πελατοκεντρική διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος τα στάδια του κάτω διαγράμματος:



Στόχος των πιο πάνω σταδίων είναι η ελαχιστοποίηση των λανθασμένων επιλογών-δημιουργιών νέων προϊόντων με την έγκαιρη αναγνώρισή τους, αλλά και τη μείωση του κόστους ανάπτυξης αποτυχημένων ιδεών. Με το πέρας κάθε σταδίου, συστήνεται να πραγματοποιείται και ο ανάλογος έλεγχος για τη μελλοντική επιτυχία του προϊόντος. Έτσι, αν σε κάποιο σημείο κριθεί ακατάλληλη η υπό επεξεργασία ιδέα, να διακοπεί η διαδικασία. Για καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, η συμπλήρωση αρχείων για μελλοντική χρήση και αξιολόγηση των αποφάσεων αποτελεί απαραίτητο σημείο αναφοράς.

Η διεθνής βιβλιογραφία προτείνει και επιμέρους δραστηριότητες κατά την ανάπτυξη των νέων προϊόντων στον πιο κάτω πίνακα :

Δραστηριότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων	Περιγραφή
1. Αρχικό «ξεδιάλεγμα» (initial screening)	Η αρχική απόφαση οπότε και αποφασίστηκε η κατανομή πόρων στην προτεινόμενη ιδέα νέου προϊόντος.
2. Προκαταρκτική εμπορική εκτίμηση	Μία αρχική γρήγορη μελέτη της αγοράς.
3. Προκαταρκτική τεχνική εκτίμηση	Μία αρχική εκτίμηση των τεχνικών ευκολιών και δυσκολιών του νέου προϊόντος.
4. Αναλυτική μελέτη αγοράς/ έρευνα αγοράς	Έρευνα μάρκετινγκ η οποία περιλαμβάνει ένα ικανό δείγμα ερωτώμενων, μία διαδικασία συστηματικού σχεδιασμού και συλλογής στοιχείων από την αγορά.
5. Επιχειρηματική/ χρηματοοικονομική ανάλυση	Μία χρηματοοικονομική ή επιχειρηματική ανάλυση η οποία οδηγεί σε μία απόφαση συνέχισης ή μη (go/no go decision) πριν την ανάπτυξη του προϊόντος.
6. Ανάπτυξη προϊόντος	Ο πραγματικός σχεδιασμός και η ανάπτυξη που οδηγεί π.χ. σε ένα δείγμα προϊόντος.
7. Δοκιμή προϊόντος εντός επιχείρησης	Η δοκιμή του προϊόντος στο εργαστήριο ή κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες.
8. Προϊοντικοί έλεγχοι σε πελάτες	Η δοκιμή του προϊόντος κάτω από πραγματικές συνθήκες αγοράς.
9. Δοκιμαστική πώληση	Η δοκιμή του προϊόντος σε ένα περιορισμένο ή δοκιμαστικό αριθμό πελατών.
10. Δοκιμαστική παραγωγή	Η δοκιμαστική παραγωγή για να ελεγχθούν οι παραγωγικές εγκαταστάσεις.
11. Επιχειρηματική ανάλυση πριν την εισαγωγή στην αγορά	Η χρηματοοικονομική ή επιχειρηματική ανάλυση μετά την ανάπτυξη του προϊόντος, αλλά πριν από το λανσάρισμά του στην αγορά.
12. Παραγωγή προϊόντος ευρείας κλίμακας	Η έναρξη της πλήρους παραγωγής του προϊόντος.
13. Ευρεία εισαγωγή στην αγορά	Ένα σύνολο συγκεκριμένων δραστηριοτήτων για το προϊόν.

Πίνακας 2. Επιμέρους δραστηριότητες ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Πηγή Cooper & Kleinschmdi (1986)

### **3.1.1 Σύλληψη Ιδεών**

Αφού καθοριστεί η στρατηγική ανάπτυξης των νέων προϊόντων της επιχείρησης, το πρωταρχικό στάδιο της διαδικασίας είναι αυτό της σύλληψης ιδεών. Στο πρώτο στάδιο λοιπόν προσδιορίζονται οι ανάγκες της αγοράς-πελατών, επιχειρηματικών ευκαιριών, η δημιουργικότητα, αλλά και οι συγκυρίες ( Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:238), που στη συνέχεια θα αποτελέσουν πηγές σύλληψης ιδεών. Σε αυτό το στάδιο το προϊόν έχει ακόμα ασαφή μορφή. Οι ακατέργαστες αυτές ιδέες στη συνέχεια αξιολογούνται, στηριζόμενες σε παράγοντες όπως η αγορά, η τεχνολογία και η παραγωγή, όπου θα ξεχωρίσουν για τη διαφορετικότητά τους. Σημαντικότερη είναι η καταγραφή όλων των ιδεών, χωρίς επικρίσεις από τους εμπλεκόμενους, όσο απίθανες και αν ακούγονται αρχικά.

Οι τεχνικές γέννησης ιδεών για νέα προϊόντα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:242) :

1. Στις δημιουργικές, όπου δίνεται έμφαση στη δημιουργικότητα και τη φαντασία (π.χ. brainstorming)
2. Στις αναλυτικές, όπου δίνεται έμφαση στην ανάλυση μιας κατάστασης (π.χ. αγοράς, παραγωγής).

Οι κυριότερες πηγές ιδεών είναι οι εσωτερικές πηγές της επιχείρησης, όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, καθώς και οι εξωτερικές πηγές της, το καταναλωτικό κοινό και οι ανταγωνιστές.

#### **3.1.1.1 Εσωτερικές Πηγές Ιδεών**

##### **Εργαζόμενοι**

Οι εργαζόμενοι αποτελούν μία από τις κύριες πηγές άντλησης ιδεών, καθώς βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και μπορούν να διακρίνουν και να αναγνωρίσουν τις ανάγκες τους. Η σύλληψη ιδεών αποτελεί μια συλλογική υπόθεση στο περιβάλλον της επιχείρησης, όπου κάθε ομάδα συνεργάζεται στενά με το τμήμα ανάπτυξης νέων προϊόντων. Το τμήμα ανάπτυξης προϊόντων μάχεται συνεχώς για τη βελτίωση της ποιότητας των υπάρχοντων προϊόντων, καθώς και για τη δημιουργία νέων προϊόντων

(Πανηγυράκης, 2003: 243). Είναι γενικά αποδεκτό ότι η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, αλλά και η ύπαρξη ισάξιου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων αποτελούν τους κυριότερους λόγους ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Αρκετές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες διαχωρίζουν σε τμήματα τα προϊόντα τους, όπως π.χ. τμήμα υφιστάμενων προϊόντων με τον αντίστοιχο διευθυντή και τμήμα “δημιουργίας” νέων προϊόντων με τον αντίστοιχο διευθυντή. Το δεύτερο εν σειρά τμήμα δημιουργείται εξαιτίας της σμίκρυνσης του κύκλου ζωής των υπαρχόντων προϊόντων, ώστε να είναι εφικτή η δημιουργία νέων, και βρίσκεται σε άμεση συνεργασία με τα τμήματα μάρκετινγκ και έρευνας και ανάπτυξης.

Η εν λόγω δομή αδιαμφισβήτητα επιφέρει μεγάλο κόστος στην επιχείρηση, με σημαντικά όμως πλεονεκτήματα, αλλά και μειονεκτήματα, που παρουσιάζονται στους πιο κάτω πίνακες:

<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
1. Παρέχει τη δυνατότητα για γρήγορες αλλαγές σε ένα προϊόν.
2. Δίνει έμφαση στις προτεραιότητες των καταναλωτών.
3. Ορίζει με σαφήνεια τις ευθύνες.
4. Επιτρέπει καλύτερη ορατότητα του προϊόντος.
5. Αναγνωρίζει την ανάγκη για διατμηματική συνεργασία.
6. Αναπτύσσει το λειτουργικό τρόπο σκέψης στα στελέχη.
7. Επιτρέπει την ευρύτερη αναγνώριση των κέντρων κόστους, κερδών, προβλημάτων και επιτυχιών, με αποτέλεσμα την εκτίμηση των προϊόντων ως αυτόνομων κέντρων κέρδους.
8. Επιτυγχάνεται οικονομία χρόνου.
9. Διαθέτει υπεύθυνο της ανάλυσης για το σχεδιασμό του μάρκετινγκ.
10. Προσφέρει τη δυνατότητα προσαρμογής του μάρκετινγκ στην πραγματικότητα.
11. Επιτρέπει το συντονισμό.
12. Παρουσιάζει ταχύτητα αντιδράσεων.
13. Αποτελεί “σκαλοπάτι” για την άνοδο σε διοικητικές θέσεις.
14. Προωθεί την ταύτιση με το προϊόν.
15. Συνιστά ένα σταυροδρόμι πληροφοριών.
16. Αναπτύσσει ευρέως εκπαιδευμένα στελέχη.

<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
1. Δεν αξιολογεί πάντοτε δεξιότητες και πρώτες ύλες.
2. Δεν βοηθά το συντονισμό των δραστηριοτήτων μέσα σε διαφορετικές γραμμές προϊόντων.
3. Περιορίζεται στη λύση προβλημάτων που αφορούν ένα μόνο προϊόν.
4. Περιορίζει τις δυνατότητες εξέλιξης του προσωπικού.
5. Υπάρχει ευθύνη χωρίς ιεραρχική εξουσία.
6. Υπάρχει σύγχυση με τις άλλες λειτουργίες.
7. Παρουσιάζει την τάση να αναλαμβάνονται λειτουργικές υπευθυνότητες.
8. Συμβάλλει στη δημιουργία μερικής ή ατελούς άποψης του μάρκετινγκ.
9. Παρουσιάζει κακή κατανόηση της υπευθυνότητας για κέρδη.
10. Μειώνει την αξία της δημιουργικής διαφήμισης.
11. Παρουσιάζει μη μετρήσιμη απόδοση για τους διοικητές προϊόντος.
12. Δίνει προβάδισμα στους πωλητές.
13. Ο υπεύθυνος της επωνυμίας απομακρύνεται από την πελατεία.
14. Ο υπεύθυνος της επωνυμίας μεταθέτει κάποιες από τις ευθύνες της.
15. Το στέλεχος “πνίγεται” στις λεπτομέρειες.
16. Δεν δίνεται επαρκής προσοχή στα νέα προϊόντα.
17. Παρουσιάζονται ανεπάρκειες και περιορισμοί όσον αφορά τη στρατηγική άποψη, αφού οι διοικητές προϊόντος ενδιαφέρονται για τα δικά τους επώνυμα προϊόντα αδιαφορώντας για όλα τα άλλα.
Πίνακας 3. Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα τμημάτων ανάπτυξης νέων προϊόντων , Πηγή Παναγυράκης (2003)



### 3.1.1.2 Εξωτερικές Πηγές Ιδεών

#### **Καταναλωτικό κοινό**

Το καταναλωτικό κοινό αποτελεί ίσως την πιο σημαντική πηγή ιδεών. Η πελατοκεντρική αυτή προσέγγιση δημιουργεί και ενισχύει τις σχέσεις προστιθέμενης αξίας μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της, όπου διατηρούνται οι υπάρχουσες πελατειακές σχέσεις και δημιουργούνται θεμέλια για νέες. Η ανάπτυξη συγκεκριμένων και αποτελεσματικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης εξωτερικών πληροφοριών θα αποτελεί συνεχώς μια κύρια πρόκληση για τις επιχειρήσεις και τους ειδικούς πληροφοριών (Σιώμκος, 2011:269).

Χρησιμοποιούνται κυρίως δύο τύποι μεθοδολογίας έρευνας για τη συμπεριφορά των καταναλωτών, η ποιοτική και η ποσοτική. Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί μεθόδους όπως συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, προβολικές τεχνικές, ενώ η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται από ερευνητές για την κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Στόχος και των δύο μεθόδων έρευνας είναι η ανάλυση και η κατανόηση της τάσης των καταναλωτών για ορισμένα προϊόντα, θέτοντας ερωτήματα όπως τα ακόλουθα:

1. Τι αγοράζουν οι καταναλωτές και γιατί;
2. Από πού και πόσο συχνά το αγοράζουν;

#### **Μέθοδοι έρευνας**

##### **1. Συνεντεύξεις**

Διενεργούνται ατομικά και σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως σε περιπτώσεις που το θέμα είναι προσωπικό, ευαίσθητο, εμπιστευτικό.

##### **2. Ομάδες εστίασης**

Απαρτίζονται από μικρό αριθμό ατόμων, ανάμεσα στα οποία διεξάγεται ανοιχτή συζήτηση κατευθυνόμενη από ένα συντονιστή. Παρουσιάζονται νέες ιδέες από την αποκάλυψη των αναγκών, αλλά και των στάσεων των καταναλωτών.

### **3. Προβολικές Τεχνικές**

Διενεργούνται κυρίως στα πλαίσια των ομάδων εστίασης, για να εντοπίσουν τα κίνητρα των καταναλωτών, τις εσωτερικές τους σκέψεις και συναισθήματα. Οι τεχνικές αυτές περιλαμβάνουν φωτογραφίες χωρίς λεζάντες, αφήγηση ιστοριών, τεστ σύνδεσης λέξεων.

### **4. Επισκοπήσεις**

Παρουσιάζονται στους καταναλωτές με τη μορφή των ερωτηματολογίων σχετικά με τις αγοραστικές τους προτιμήσεις, παρέχοντας τεράστιο όγκο πληροφοριών για επεξεργασία στις επιχειρήσεις.

### **5. Ημερολόγια καταναλωτών**

Οι καταναλωτές τηρούν ημερολόγιο αγορών και χρήσης προϊόντων, είτε των δικών τους προτιμήσεων είτε φίλων τους.

### **6. Παρατήρηση**

Με αυτή τη μέθοδο ο καταναλωτής κατά τη διαδικασία αγοράς και χρήσης προϊόντων υποβάλλει τη σχετική του παρατήρηση, όπως π.χ. οι αντιδράσεις παιδιών σε διάφορα παιχνίδια.

### **7. Πειράματα**

Πραγματοποιούνται διάφορα πειράματα, για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι στάσεις των καταναλωτών επηρεάζονται από το όνομα της μάρκας, από το σχεδιασμό, τη συσκευασία του προϊόντος, την τιμή κτλ.

#### **3.1.1.3 Προμηθευτές**

Η στενή συνεργασία μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών εξυπηρετεί αναμφισβήτητα τα συμφέροντα και των δύο, με τελικό στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή.

### 3.1.1.4 Αξιολόγηση του Ανταγωνισμού

Στο εξωτερικό της περιβάλλον η επιχείρηση αναζητά ευκαιρίες ανάλογα με τους πόρους της, αλλά και τις απειλές που πρέπει να αποφύγει για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος της. Παρακολουθώντας τις στρατηγικές των ανταγωνιστών, διαμορφώνει τη δική της, αφού αυτοί καθορίζουν την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών, αλλά και ταυτόχρονα επηρεάζουν και επηρεάζονται από πολιτικές επικοινωνίας. Η αξιολόγηση της στρατηγικής, της δύναμης και των ορίων των ανταγωνιστών παρέχει δεδομένα και πληροφορίες για τις μελλοντικές στρατηγικές μάρκετινγκ (Σιώμκος 2013:270).

Καταρχάς, θα πρέπει να προσδιοριστεί η στρατηγική εισόδου των προϊόντων των ανταγωνιστών στην αγορά. Με αυτόν τον τρόπο λαμβάνονται σημαντικές πληροφορίες, όπως το ύψος των εμποδίων εισόδου των νέων τους προϊόντων στην αγορά και αν αυτή η είσοδος είχε επιτυχία.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο προσδιορισμός των στόχων των ανταγωνιστών, θέτοντας ερωτήματα όπως :

1. Τι είναι αυτό που κατευθύνει την στρατηγική κάθε ανταγωνιστή;
2. Επιδιώκει την αύξηση του μεριδίου του στην αγορά ή διατήρηση του;

Αναμφισβήτητα η στρατηγική και οι στόχοι σε κάθε ανταγωνιστή διαφοροποιούνται, ανάλογα με το μέγεθος, την ιστορία, τη διοίκηση, όπως επίσης τους οικονομικούς και υλικούς πόρους της επιχείρησης. Παρακολουθείται και ελέγχεται το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης αναλύοντας τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, ώστε να είναι εφικτή μια σωστή ανάλυση της αγοράς. Για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρέπει αρχικά η επιχείρηση να θέσει και να απαντήσει τα εξής ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται;
2. Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών;
3. Ποια στρατηγική πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, για να ικανοποιήσει τις πιο πάνω ανάγκες;

Σύμφωνα με τους Σιώμκος & Czepiel (2007), Walley & Des Thwaites (2011), (Σιώμκος 2013:133), τα προσοδοφόρα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στηρίζονται στα εξής χαρακτηριστικά :

1. Στη χρησιμότητα τους, με εμφανή τη διαφορετικότητα τους από αυτά των ανταγωνιστών.
2. Στη σωστή αξιολόγηση και εκτίμηση από τους πελάτες.
3. Στη σπανιότητα και τη συνθετότητα τους.
4. Στη δυσκολία αντιγραφής τους από ανταγωνιστές, αλλά και στη μη ύπαρξη υποκατάστατων τους που να ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες.
5. Στη διαρκή διατήρηση τους, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να αντιμετωπίζει τις εξωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος της και των ανταγωνιστών της.
6. Η διαχρονική διατήρηση τους να αποτελεί εργαλείο προσέλκυσης και επηρεασμού των πελατών.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter(1979) αποτελεί ένα ακόμη εργαλείο που περιγράφει την ανταγωνιστική στρατηγική της μίας επιχείρησης στην αγορά. Συγκεκριμένα, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η "x" βιομηχανία και το αντίστροφο. Οι πέντε δυνάμεις του Porter που καθορίζουν το βαθμό του ανταγωνισμού είναι οι εξής (Σιώμκος, 2013:277-278):

1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, η οποία εξαρτάται από τα υπάρχοντα εμπόδια, αλλά και την αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Βασικά εμπόδια αποτελούν οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, το κόστος, τα κανάλια διανομής αλλά και οι κυβερνητικές πολιτικές.
2. Οι προμηθευτές, που με τη διαπραγματευτική τους δύναμη έχουν τη δυνατότητα να ανεβάζουν τις τιμές ή να μειώνουν τις ποσότητες.
3. Οι αγοραστές, όπου με τη στάση τους μπορούν να μειώσουν τις τιμές αλλά και να απαιτήσουν υψηλότερη ποιότητα.
4. Τα υποκατάστατα προϊόντα, περιορίζοντας τη δυναμικότητα της επιχείρησης εξαιτίας των ανταγωνιστών οι οποίοι αυξάνουν τις τιμές των προϊόντων τους. Στόχος είναι η αύξηση της ποιότητας τους προϊόντος, ώστε να μην υποστεί τις επακόλουθες ζημιές.

5. Τακτικές κίνησης μεταξύ των υπαρχόντων ανταγωνιστών, όπως η εισαγωγή νέων προϊόντων και διαφημιστικές καμπάνιες, για να καταλάβουν την επιθυμητή θέση στην αγορά.

### 3.2 Αξιολόγηση Ιδεών

Στο δεύτερο στάδιο έπεται η αξιολόγηση των ιδεών που έχουν προταθεί. Σκοπός του εν λόγω σταδίου είναι ο περιορισμός των ιδεών μέσα από την ανάλυση και αξιολόγηση τους. Εξαιτίας του αυξημένου κόστους ανάπτυξης νέων προϊόντων, κάθε επιχείρηση επιδιώκει να προχωρεί ιδέες που θα μετατραπούν μελλοντικά σε κερδοφόρα προϊόντα (Armstrong & Kotler, 2009:365). Εξετάζονται διεξοδικά τα μέσα παραγωγής, οι διαθέσιμοι πόροι του οργανισμού για την ανάπτυξη και υλοποίησή τους, το μερίδιο των πιθανών αγοραστών, καθώς και αν η υλοποίηση των ιδεών ταυτίζεται με τους στόχους της επιχείρησης. Σαφώς, απορρίπτονται οι ιδέες που κρίνονται ως ασύμβατες με τους στόχους και τους πόρους παραγωγής της επιχείρησης.

Η διαδικασία αξιολόγησης των ιδεών στηρίζεται στην ανάλυση τεσσάρων στοιχείων με μεταβλητούς παρόντες όπως οι ακόλουθοι (Παηγυράκης, 2003:66-67):

1. Το προϊόν και:
  - i. οι δυνατότητες διαφοροποίησης του,
  - ii. η οικονομική προοπτική του,
  - iii. ο αναμενόμενος κύκλος ζωής και η σταθερότητά του.
2. Η αγορά και:
  - i. το μέγεθος της,
  - ii. τα αγοραστικά κριτήρια των καταναλωτών,
  - iii. τα χαρακτηριστικά της.
3. Οι πόροι και:
  - i. κατά πόσο είναι συμβατοί με την υπάρχουσα τεχνολογία,
  - ii. κατά πόσο υπάρχουν τα απαραίτητα δίκτυα διανομής - προώθησης του προϊόντος.
4. Η στρατηγική και αν το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης αυτής της ιδέας συνάδει με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η ιδέα θα πρέπει να πάρει τη μορφή μιας σειράς χαρακτηριστικών, ώστε να προσδιοριστεί το προϊόν και η αγορά στη οποία θα απευθυνθεί. Φυσικά, λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις, αλλά και η δυναμικότητα των πελατών στην αξιολόγηση των ιδεών. Οι κοινωνικές αλλαγές, αλλά και οι καταναλωτικές προτιμήσεις είναι αυτές που καθορίζουν τα πιο πάνω χαρακτηριστικά.

Σ' αυτό το στάδιο τίθενται κάποια ερωτήματα – παράγοντες, ώστε να προχωρήσει η επιχείρηση στην τελική επιλογή της ιδέας. Για παράδειγμα, στην ιαπωνική Kao Corporation η επιτροπή ανάπτυξης νέων προϊόντων θέτει ερωτήματα όπως: 1) Το νέο προϊόν συνάδει με τους αντικειμενικούς στόχους και στρατηγικές της επιχείρησης; 2) Είναι όντως χρήσιμο το εν λόγω προϊόν στο καταναλωτικό κοινό; 3) Παρέχει περισσότερη αξία στους πελάτες από τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα; (Armstrong & Kotler, 2009:365).

Σύμφωνα με τους (Cooper 1981, 1985)· de Brentani (1984), οι κύριοι παράγοντες αξιολόγησης ιδεών είναι η οικονομική απόδοση, η εσωτερική συνέργεια, όπως οι τακτικές μάρκετινγκ της επιχείρησης, η τεχνολογική συνέργεια/συνέργεια παραγωγής – σχεδιασμού, που αφορά τους πόρους, εγκαταστάσεις και τις μεθόδους παραγωγής, και, τέλος, το πλεονέκτημα διαφοροποίησης του προϊόντος (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:250).

Επιπλέον, θα πρέπει να αναλυθούν και οι ανταγωνιστικές συνθήκες όπου επικρατούν στην αγορά, όπως ο αριθμός των ανταγωνιστών, τα ανταγωνιστικά προϊόντα, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους, τι στρατηγικές ακολουθούν και ποια αποτελέσματα επιτυγχάνουν.

### 3.3 Σχέδιο Ανάπτυξης και Δοκιμής

Σ' αυτό το στάδιο η ιδέα η οποία έχει ξεχωρίσει παίρνει σάρκα και οστά. Η ιδέα πρέπει να μετατραπεί στην πορεία σε ένα ορισμένο σύμπλεγμα χαρακτηριστικών, "product concept", (Πανηγυράκης 2003:72-73). Αυτό είναι που θα σχηματίσει την εικόνα, το ενδιαφέρον, αλλά και τις εντυπώσεις στους καταναλωτές. Η ιδέα θα πρέπει να είναι ρεαλιστική, εστιάζοντας το όφελος που θα εκτιμήσει περισσότερο ο καταναλωτής, να είναι σύντομη και σαφής, ώστε με ακρίβεια να διαμορφώνει την απαιτούμενη από την επιχείρηση εικόνα στο μυαλό του (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:250). Στόχος είναι η δημιουργία ενός ψυχολογικού φράγματος στις προτιμήσεις των αγοραστών στο εν λόγω προϊόν, προσανατολίζοντας το στην ικανοποίηση των προτιμήσεων αλλά και απαιτήσεων τους. Η διαφοροποίηση του και η ανάπτυξη ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος αποτελούν τη βάση του ανταγωνισμού, ανταποκρινόμενο στις συνεχείς κοινωνικές αλλαγές, αλλά και καταναλωτικές προτιμήσεις.

Στη συνέχεια, στα πλαίσια της δοκιμής του καθορίζονται όλα τα χαρακτηριστικά του, όπως φυσικά χαρακτηριστικά, απόδοση, όνομα, συσκευασία, οφέλη, παραλλαγές όπως επίσης και το επίπεδο τιμής. Περιγράφεται και, λαμβάνοντας υπόψη την τιμή του, τίθεται το κυρίως ερώτημα: αν υπάρχουν καταναλωτές που θα το προτιμούσαν. Μετέπειτα, η ιδέα κοστολογείται και μεταφράζεται σε πωλήσεις και κέρδος. Καθορίζεται επίσης ο τύπος της συσκευασίας, το χρώμα, το μέγεθος, όπως επίσης και οι οδηγίες χρήσης. Τίθενται ερωτήματα όπως ποια θα είναι η κοινωνική, ψυχολογική αλλά και οικονομική διάσταση της αντίδραση των καταναλωτών στην τιμή του νέου προϊόντος και ποσό αντιλαμβάνονται τη διαφορετικότητα του. Σύμφωνα με Lodish et al., 2001 (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:252), οι δοκιμές διακρίνονται σε δύο τύπους :

1. Μεμονωμένη δοκιμή (monadic testing), όπου ο καταναλωτής ερωτάται για μία μοναδική ιδέα και ενδείκνυται στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχουν ανταγωνιστές ή είναι δύσκολο να εντοπιστούν.
2. Συνδυασμένη δοκιμή (paired comparison testing), όπου ο καταναλωτής ερωτάται για ένα ζεύγος ιδεών. Η μία ιδέα αφορά το νέο προϊόν και η άλλη το προϊόν του κυριότερου ανταγωνιστή, με κύριο ερώτημα ποιο από τα δύο προϊόντα θα προτιμούσαν.

Η συμβολή του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης είναι αναγκαία, αφού αποτελεί το σημαντικότερο ρόλο σε θέματα καινοτομίας, συλλογής, καταγραφής, ανάλυσης και ερμηνείας στοιχείων - δεδομένων. Είναι το τμήμα όπου θα καθορίσει τη φιλοσοφία του προϊόντος, μια λεπτομερή εκδοχή μιας ιδέας ενός νέου προϊόντος εκφραζόμενη με ουσιαστικούς καταναλωτικούς όρους (Armstrong & Kotler 2009:365). Η αναγκαιότητα του οφείλεται στη ραγδαία ανάπτυξη νέων τεχνολογιών αλλά και στη μείωση του χρόνου ζωής των προϊόντων.

### **3.4 Ανάπτυξη Στρατηγικής Μάρκετινγκ**

Ο καθορισμός της στρατηγικής μάρκετινγκ εκτείνεται σε όλη τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση προσαρμόζεται και ευθυγραμμίζεται με το περιβάλλον της, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις τάσεις του ανταγωνισμού. Πραγματοποιείται μια ανάλυση-πρόβλεψη του όγκου πωλήσεων των ανταγωνιστικών προϊόντων της αγοράς, ώστε να εκτιμηθεί ο προϋπολογισμός του μάρκετινγκ τους. Ταυτόχρονα, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως οι πόροι, το εργατικό δυναμικό, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της. Τίθενται τα ερωτήματα όπως πως έφτασε η επιχείρηση σε αυτό το σημείο, που θέλει να φτάσει στο μέλλον και πως. Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω δεδομένα, προσδιορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να συνάδουν με την παρούσα κατάσταση, και αναφέρονται σε σαφή αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004: 253-254), σ' αυτό το στάδιο διαμορφώνεται ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ λαμβάνοντας την τελική του μορφή στο τελευταίο στάδιο της διαδικασίας, πριν εισέλθει το προϊόν στην αγορά. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ αρχικά περιγράφει το νέο προϊόν, τη συσχέτιση του με άλλα προγράμματα της επιχείρησης αλλά και τις υποχρεώσεις/ δεσμεύσεις των στελεχών.

Στη συνέχεια, αναλύονται οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι ανταγωνιστές, οι ανάγκες των πελατών, το μέγεθος και η τάσεις της αγοράς. Εντοπίζοντας προβλήματα και ευκαιρίες και εκμεταλλευόμενοι τους πόρους - πλεονεκτήματα της επιχείρησης, λαμβάνουν στοιχεία για την παρούσα κατάσταση της. Τίθενται στόχοι όπως η αύξηση του μεριδίου της αγοράς, η επέκταση της επιχείρησης σε διεθνείς αγορές και η μείωση



του κόστους παραγωγής. Οι στόχοι πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι, να δίνουν μετρήσιμα αποτελέσματα, αλλά και εφικτοί στο προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα.

Αρχικά, η επιχείρηση αξιολογεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε κάθε τμήμα της αγοράς με σκοπό την είσοδό της σε αυτά και ακολούθως προσδιορίζει την αγορά-στόχο προβολής και κυκλοφορίας του νέου προϊόντος της. Η αγορά-στόχος στηρίζεται σε παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το εισόδημα, η απασχόληση και η οικογενειακή κατάσταση. Παράλληλα, η γεωγραφία αποτελεί μια ακόμη χρήσιμη μεταβλητή, καθώς και η ψυχογραφία, η οποία αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που περιγράφει συμπεριφορές, αξίες και τρόπους ζωής. Τέλος, η ποσότητα, αλλά και η συχνότητα χρήσης των προϊόντων αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα.

Ακολουθεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως η παρουσίαση ισχυρών και αδύνατων σημείων της, καθορίζονται ποσοτικοί στόχοι (πωλήσεις, κέρδη) αλλά και οι ποιοτικοί στόχοι ( βελτίωσης εικόνας επιχείρησης) του μάρκετινγκ. Ακολουθεί η στρατηγική ανάπτυξης ενός σχεδίου μάρκετινγκ, όπου αποτελεί σημείο αιχμής της ο προσδιορισμός της αγοράς και η χάραξη στρατηγικής του προϊόντος (Armstrong&Kotler 2009:366-367). Αφορά την τοποθέτηση, την τιμολόγηση τη διανομή, αλλά και την προβολή του υπό ανάπτυξη προϊόν.

Στο παρόν στάδιο τίθενται ερωτήματα όπως ποια είναι η αγορά-στόχος, ποια η τιμή, ποιος είναι ο τρόπος διανομής, αλλά και ποιος είναι ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ του νέου προϊόντος. Σημαντικότερες είναι οι αποφάσεις για την επιλογή των καναλιών προώθησης και διανομής των προϊόντων που θα λάβει η διοίκηση της επιχείρησης. Αποφάσεις που αφορούν κυρίως την αμεσότητα-εμμεσότητα των καναλιών διανομής, αλλά και τη διάρκειά τους. Η ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ στηρίζεται στα εργαλεία του μείγματος μάρκετινγκ, μια δέσμη ελεγχόμενων τακτικών εργαλείων μάρκετινγκ-προϊόν, τιμή, τόπος και προβολή- που μια εταιρεία συνθέτει με σκοπό τη δημιουργία της επιθυμητής ανταπόκρισης στην αγορά-στόχο (Armstrong & Kotler 2009:103).

Για την επιτυχία των πιο πάνω, η διαδικασία παρακολουθείται στενά τακτική για πιθανή αναθεώρησή τους σε περίπτωση παρέκκλισης από τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την εκτίμηση των αναμενόμενων

κερδών και απαιτούμενων πόρων για την επίτευξή τους (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:255).

### 3.5 Επιχειρηματική Ανάλυση

Η επιχειρηματική ανάλυση αποτελεί το επόμενο στάδιο της ανάπτυξης προϊόντος, το οποίο στηρίζεται σε οικονομικά δεδομένα, όπως προβλέψεις πωλήσεων, προϋπολογισμούς του κόστους παραγωγής του προϊόντος και της διαφήμισης, καθώς και υπολογισμούς κερδών (Armstrong & Kotler 2009:368). Η εκτίμηση κόστους και κερδών πραγματοποιείται από τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, σχεδιασμού, μάρκετινγκ και χρηματοοικονομικών. Πραγματοποιείται ανάλυση βάση του οριακού του κέρδους, το οποίο προκύπτει από τη διαφορά ανάμεσα των πωλήσεων και του συνολικού κόστους Houfek (1952), (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:142).

Επιπλέον, μελετάται – αναλύεται η εισαγωγή του στην αγορά, η χρονική περίοδος αποπληρωμής της επένδυσης, το χρονικό διάστημα κατά το οποίο η επιχείρηση θα εισπράξει την επένδυση, το ποσό απόδοσής της τα επίπεδα τιμολόγησης του, αλλά και τις αναμενόμενες πωλήσεις, όπου αναμφισβήτητα οι πωλήσεις εξαρτώνται από το είδος του προϊόντος, αν δηλαδή πρόκειται για προϊόν που αγοράζεται εφάπαξ, σε αραιά χρονικά διαστήματα ή συχνά. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να απαντήσει αν η προσδοκώμενη απόδοση δύναται να είναι αρκετή, ώστε να δικαιολογεί τις επενδύσεις, ή αν υπάρχουν αποδοτικότερες εναλλακτικές αναπτύξεις άλλων προϊόντων. Επιπρόσθετα, αναλύεται η αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος, αλλά και η ζήτηση του σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του.

Για την ακριβέστερη και ορθή χρηματοοικονομική αξιολόγηση ζήτησης και πώλησης ενός νέου προϊόντος η διεθνής βιβλιογραφία προτείνει τρία διαφορετικά μοντέλα (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:257-259):

1. **Υποκειμενικά μοντέλα** (subjective models): Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται κυρίως στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και βασίζεται στις κρίσεις ειδικών σύμφωνα με προηγούμενες τους εμπειρίες. Για παράδειγμα, η μέθοδος της *Αλυσίδας Λόγων με το Μοντέλο A-T-A-R (Awareness- Trial-Availability-Repeat)*, που προβλέπει τις πωλήσεις και τα κέρδη εισαγωγής του. Το

μοντέλο αυτό απαιτεί τη συλλογή και αξιολόγηση πρωτογενών (π.χ. δοκιμές προϊόντων) και δευτερογενών πηγών (π.χ. δημοσιευμένα στοιχεία της αγοράς), ώστε να δοθούν στοιχεία για τη συστηματική χρήση κάποιων προϊόντων, για την αναγνωσιμότητα του, δοκιμή, αλλά και αγορά του από τους καταναλωτές.

2. **Αναλογικά μοντέλα** (analogue models): Προσδιορίζονται οι ομοιότητες του νέου προϊόντος με παρόμοια της αγοράς. Λαμβάνοντας υπόψη τις αποδόσεις του, υποθέτουν ότι το νέο προϊόν θα γίνει αποδεκτό με τον ίδιο τρόπο.
3. **Αναλυτικά μοντέλα πρώτης αγοράς** (analytical first-purchase models): Περιγράφουν και προβλέπουν τη διάχυση μιας καινοτομίας στην αγορά, επηρεάζοντας τους καταναλωτές να δοκιμάσουν το νέο προϊόν μέσω της επικοινωνίας από στόμα σε στόμα.

### 3.6 Ανάπτυξη Προϊόντος

Σύμφωνα με τους (Armstrong & Kotler, 2009:368), αφού η φιλοσοφία του προϊόντος περάσει τις επιχειρηματικές δοκιμές, τότε φτάνει στο στάδιο της ανάπτυξης του. Είναι το στάδιο κατά το οποίο η ιδέα περνά στη φάση της υλοποίησης και μετατρέπεται πλέον σε πραγματικό προϊόν σε εξειδικευμένα κέντρα δοκιμών. Μηχανικοί, σχεδιαστές και στελέχη μάρκετινγκ σχεδιάζουν το νέο προϊόν από τεχνικής άποψης, κατασκευάζοντας ένα πρότυπο προϊόντος. Αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι η παραγωγή των προϊόντων της μάρκας Vuitton, όπου στις εργαστηριακές δοκιμές, υπεριώδεις ακτίνες βομβαρδίζουν τις τσάντες, για να δοκιμάσουν την αυθεντικότητα των χρωμάτων τους (Armstrong & Kotler 2009:369). Χρησιμοποιούνται συστήματα όπως το MRP (Material Requirement Planning), όπου προγραμματίζονται οι απαιτήσεις των υλικών για τη διαχείριση των αποθεμάτων της επιχείρησης στην παραγωγή του προϊόντος. Καθορίζονται τα εξαρτήματα, τα τμήματα και οι πρώτες ύλες που απαιτούνται για την παραγωγή-ανάπτυξη του προϊόντος. Το εν λόγω σύστημα καθορίζει χρονοδιάγραμμα παραγγελιών και κατασκευής των απαιτούμενων εξαρτημάτων, όπως και τις ποσότητες και το χρόνο παράδοσής τους, στηριζόμενο στις απαιτήσεις του τελικού προϊόντος με την εισαγωγή του στην αγορά. Έτσι, το τμήμα παραγωγής αποτελεσματικά, ευέλικτα και πειθαρχημένα μπορεί να υπολογίσει τα προαναφερθέντα (Κακούρης, 2013:585-586).

Μια εναλλακτική προσέγγιση ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι η Quality Function Development. Η QFD, είναι μια μέθοδος ανάπτυξης νέων προϊόντων με ρίζες από την Ιαπωνία, με σκοπό τη μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων και την κατασκευή αυτών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η πιο πάνω προσέγγιση στηρίζεται στην αποτελεσματική συνεργασία όλων των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης, μέσω δια λειτουργικών ομάδων. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι δραστηριότητες να μοιράζονται και να διενεργούνται με τη συνεργασία όλων των λειτουργιών και να λαμβάνονται συναινετικές αποφάσεις (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:268).

Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης δοκιμάζει διάφορες τεχνικές για την υλοποίησή του και καθορίζει τις προδιαγραφές του. Ακολουθεί η παραγωγή του με αναλυτική κριτική και αξιολόγηση από τεχνικής πλευράς, όπως και από πλευράς μάρκετινγκ. Οι τεχνικές ανάπτυξης αυτού του σταδίου αποτελούν ένα σύνολο εργαλείων για την ανάδειξη της καινοτομίας, της λειτουργίας, της ποιότητας, της εικόνας, της διαφοροποίησης γενικότερα του προϊόντος, ώστε να καθοριστεί στη συνέχεια ο τρόπος παραγωγής του. Γι' αυτό το λόγο η συνεργασία των στελεχών της διεύθυνσης Μάρκετινγκ, Οικονομικών Υπηρεσιών και Παραγωγής είναι απαραίτητη, (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002:332).

Γίνεται ξεκάθαρο ότι σ' αυτό το στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος, θα πρέπει να καλύπτονται οι ανάγκες των πελατών σε επίπεδο ποιότητας, τιμής και ανακύκλωσης.

### **3.7 Δοκιμή Μάρκετινγκ**

Το προϊόν και το πρόγραμμα μάρκετινγκ δοκιμάζονται πλέον στο ρεαλιστικό περιβάλλον της αγοράς. Πρόκειται ίσως το σημαντικότερο βήμα στην ανάπτυξη του προϊόντος, κατά το οποίο παρουσιάζεται με λεπτομέρεια η χρήση του στην αγορά για μέτρηση των καταναλωτικών προτιμήσεων και εξάλειψη κάθε αβεβαιότητας (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002:332). Η δοκιμή αφορά τον έλεγχο των χαρακτηριστικών του νέου προϊόντος, όπως η απόδοση, η σταθερότητα και η διάρκεια της λειτουργίας του. Επιπρόσθετα, γίνεται δοκιμή και των υπολοίπων στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ, όπως η τιμή που έχει τεθεί, τα κανάλια διανομής και οι ενέργειες προβολής

του. Τίθενται ερωτήματα όπως σε ποια τμήματα των καταναλωτών θα απευθυνθούν αρχικά, πόσο χρονικό διάστημα θα διαρκέσει η δοκιμαστική περίοδος και ποιος θα είναι ο τρόπος διανομής του. Τα αποτελέσματα των πιο ερωτημάτων δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να δώσει εναλλακτικές κατευθυντήριες γραμμές, αλλά και να "καθορίσει" τα πιθανά μεγέθη πωλήσεων και τα κερδών του προϊόντος.

Το κόστος της δοκιμής μάρκετινγκ είναι ως συνήθως ψηλό και χρονοβόρο, για τυχόν ενδεχόμενες ή και απαραίτητες διορθώσεις, όπου δίνει τη δυνατότητα στους ανταγωνιστές να αποκομίσουν πλεονεκτήματα (Armstrong & Kotler, 2009:369). Με τη δοκιμαστική κυκλοφορία του προϊόντος ερευνάται κυρίως η στάση των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται το προϊόν. Πραγματοποιούνται κάποια πειράματα, όπως η δωρεάν δοκιμή του νέου προϊόντος, αλλά και κάποιου ανταγωνιστικού σε μια ομάδα καταναλωτών, με σκοπό την καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης και προτίμησης τους με απώτερο σκοπό το σχηματισμό μιας πρώτης εικόνας.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:271):

1. **Δοκιμή υπό συνθήκες καταστήματος**(simulated test marketing): Εντοπίζονται ένας μικρός αριθμός καταναλωτών στο δρόμο και καλούνται να συμμετέχουν στη δοκιμή του προϊόντος. Αφού συμφωνήσουν, ερωτώνται σχετικά με την αγοραστική τους συμπεριφορά όσον αφορά την κατηγορία στην οποία ανήκει το προϊόν (π.χ. σε ποια συχνότητα το αγοράζουν, ποια ποσότητα και ποια μάρκα προτιμούν). Στη συνέχεια, τους παρουσιάζονται διαφημίσεις διαφόρων προϊόντων όπως και του νέου και ακολούθως τους παραχωρούνται χρηματικά ποσά, ώστε να τα αναζητήσουν στην αγορά. Με το πέρας της αγοράς τους, διερευνώνται οι λόγοι και το ενδεχόμενο τροποποίησης των επιλογών τους. Στόχος είναι να γίνει αντιληπτό κατά πόσο τους επηρέασε η διαφήμιση πριν από τις αγορές τους.
2. **Δοκιμή σε αντιπροσωπευτικές πόλεις** (test marketing): Το προϊόν τοποθετείται σε καταστήματα πόλεων και γίνεται έντονη προβολή του, ώστε να υπάρξουν χρήσιμα αποτελέσματα όσον αφορά την αποδοχή του από την αγορά-στόχο. Η αντιπροσωπευτικότητα των πόλεων στηριζόμενη στα δημογραφικά

(π.χ. ηλικία, μόρφωση) και ψυχογραφικά (π.χ. τρόπος ζωής) χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν το σύνολο του πληθυσμού.

3. **Συστηματική χρήση νέου προϊόντος από πελάτες:** Οι πελάτες δοκιμάζουν το προϊόν και δίνουν στην επιχείρηση τη γνώμη τους, καθώς και την πρόθεση αγοράς τους. Η Gillette χρησιμοποιεί υπαλλήλους αλλά και πελάτες εθελοντές για τη δοκιμή των νέων προϊόντων της (Armstrong & Kotler, 2009:368).

### **3.8 Εμπορική Ανάπτυξη**

Στο τελευταίο στάδιο αρχίζει η παραγωγή του νέου προϊόντος σε κανονικούς ρυθμούς και απευθύνεται πλέον σε όλη την αγορά ή σε τα τμήματά της. Θεωρείται δαπανηρό στάδιο για μια επιχείρηση, αφού πρέπει να προηγηθούν οι απαραίτητες οικονομικές επενδύσεις στην παραγωγή, τη συσκευασία, την προώθηση αλλά και στη διανομή του προϊόντος. (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002:332). Στόχος είναι η αναγνωσιμότητα του προϊόντος και η απόκτηση ικανοποιητικού αρχικά για την εταιρεία μεριδίου αγοράς.

Σύμφωνα με τους (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:278-285), οι τακτικές εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά ακολουθούν την πιο κάτω διαδικασία:

#### **1. Προετοιμασία Αγοράς**

Οι τακτικές που χρησιμοποιούνται είναι η εκχώρηση του δικαιώματος χρήσης της τεχνολογίας, ώστε να αυξηθεί η χρήση ενός νέου τύπου τεχνολογίας, όπου με την πώληση της σε άλλους παραγωγούς, διατηρείται η πλήρη κτήση της, που παράλληλα διευρύνει την αγορά του νέου προϊόντος. Παρέχονται πληροφορίες όσον αφορά το προϊόν στους συνεργάτες, στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, με σκοπό την ενημέρωση του δικτύου διανομής του για την επικείμενη είσοδο του. Οι πληροφορίες που δίνονται είναι σε τέτοιο βαθμό ώστε να αυξηθεί το ενδιαφέρον των καταναλωτών, αλλά και της μη εκμετάλλευσης του από ανταγωνιστές.

## **2. Στόχευση**

Ενέργειες που αφορούν κυρίως τη στόχευση των πελατών. Αρχικά, των καινοτόμων, που ενδιαφέρονται για οτιδήποτε πρωτοποριακό προϊόν και ταυτόχρονα μπορούν να επηρεάσουν και άλλου δυνητικούς πελάτες. Επίσης, σε επιχειρήσεις που θέλουν να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες, για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Στους υφιστάμενους πελάτες και προμηθευτές, στηριζόμενοι στην εμπιστοσύνη της μέχρι τώρα συνεργασίας τους. Τέλος, με την επιθετική στόχευση, για προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών της επιχείρησης.

## **3. Τοποθέτηση**

- i. Τοποθέτηση του προϊόντος σε σημεία της αγοράς για τους συστηματικούς χρήστες του.
- ii. Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει εάν είναι συμφέρουσα η εισαγωγή του νέου προϊόντος σε τοπικό, εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο. Αναμφισβήτητα, μόνο επιχειρήσεις κολοσσοί έχουν τη δυνατότητα αλλά και την ικανότητα να λανσάρουν τα νέα τους προϊόντα σε διεθνές επίπεδο, χωρίς να τμηματοποιούν την αγορά. Όπως π.χ. η Microsoft όπου λάνσαρε παγκοσμίως το λειτουργικό της σύστημα Windows Vista (Armstrong & Kotler, 2009:369).
- iii. Επίθεση, όπου σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται η "επίθεση" του προϊόντος στη αγορά. Χρησιμοποιούνται καθοδηγητές γνώμης, αλλά και έμπειροι χρήστες του προϊόντος, που μπορούν να το προβάλουν μέσω διαφημίσεων ή παρουσιάζοντας το σε εκδηλώσεις. Η παρουσίαση της εικόνας ή της φήμης του πρωταγωνιστή, στηριζόμενη στις δημόσιες σχέσεις αλλά στο ισχυρό δίκτυο διανομής, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά του.

Γενικότερα σε αυτό το στάδιο τίθενται κάποια ερωτήματα όπως: 1) Ποια είναι η ελαστικότητα των πωλήσεων σε σχέση με τα κίνητρα που προσφέρει η επιχείρηση; 2) Είναι επαρκές το σύστημα διανομής του προϊόντος; 3) Η προώθηση του προϊόντος είναι αποτελεσματική;

### **3.9 Οργανωτικές Δομές των Επιχειρήσεων Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων**

Σύμφωνα με τον Olson at al. (1995), οργανωτική δομή αποτελεί ο σχεδιασμός των ρόλων και των διοικητικών λειτουργιών οργάνωσης και ελέγχου των δραστηριοτήτων, αλλά και των πόρων της επιχείρησης (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:518). Οι οργανωτικές δομές που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων στις επιχειρήσεις ταξινομούνται σύμφωνα με (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:518-523):

#### **1. Το βαθμό αυτονομίας τους από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές λειτουργίες.**

Οι Booz, Allen and Hamilton (1982) διακρίνουν δύο μεγάλες κατηγορίες οργανωτικών δομών ανάπτυξης νέων προϊόντων ανάλογα με την αυτονομία τους. Τις αυτόνομες μονάδες (free-standing/autonomous) αρχικά, με ανεξάρτητη τη λειτουργία τους από τις υπόλοιπες, συγκεντρώνοντας εξειδικευμένα στελέχη με ελευθερία κινήσεων και διαχωρισμού των διαδικασιών ανάπτυξης και απελευθερώνοντας κάποια από την άμεση συμμετοχή τους για αποτελεσματική ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον Sands (1983), διαχωρίζονται τμήματα όπως νέων προϊόντων (new product department), δύναμη κρούσης(task force) και μονάδας νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (New Venture Unit). Η δεύτερη κατηγορία στηρίζεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες (functionally-based units), όπου στηρίζονται στην έρευνα και ανάπτυξη, χρηματοοικονομικών και μάρκετινγκ.

#### **2. Τους μηχανισμούς συντονισμού των επιχειρησιακών στελεχών.**

Οι Galbraith και Nathanson (1979) και Mintzberg (1979), προσδιορίζουν πέντε επιμέρους μηχανισμούς για το συντονισμό των δραστηριοτήτων ανάπτυξης, με πρωταρχικό τον γραφειοκρατικό έλεγχο με το λιγότερο συμμετοχικό τύπο οργανωτικής δομής στις λειτουργίες, οι οποίες συντονίζονται από το γενικό διευθυντή. Στη συνέχεια, οι μεμονωμένοι σύνδεσμοι, αποτελούμενοι από στελέχη διαφόρων τμημάτων, όπου κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης απλώς επικοινωνούν και δεν μπορούν να λάβουν αποφάσεις επίλυσης διαφωνιών μεταξύ των λειτουργιών ανάπτυξης. Τρίτο στη σειρά μηχανισμό αποτελούν οι προσωρινές δυνάμεις κρούσης με απλή συμμετοχική λειτουργία. Ακολουθεί ο μηχανισμός των



υπεύθυνων ολοκλήρωσης με συντονιστικές ευθύνες, χωρίς να επιβάλουν αποφάσεις στα τμήματα. Τέλος, οι μητρικές δομές, όπου οι δραστηριότητες δομούνται ανά προϊόν, αγορές ή λειτουργίες. Οι Olson et al. (1995), πρόσθεσαν δύο ακόμα μηχανισμούς, τις ομάδες και τα κέντρα σχεδιασμού.

### **3. Το βαθμό ανάμιξης των στελεχών της επιχείρησης στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.**

Για το βαθμό ανάμιξης των επιχειρησιακών στελεχών οι Larson & Gobeli (1985,1988), προτείνουν την οργάνωση κατά λειτουργία με ευθύνη των διευθυντών των τμημάτων και ανώτατης διοίκησης, τη λειτουργική μητρική οργάνωση με επικεφαλής τον υπεύθυνο έργου για την επίβλεψη του, την ισορροπημένη μητρική οργάνωση, αυξάνοντας τις αρμοδιότητες του υπεύθυνου έργου με το να καθορίζει τι πρέπει να γίνει και πως. Συνέχεια έχει η μητρική οργάνωση έργου με τον υπεύθυνο έργου να έχει περισσότερες αρμοδιότητες από τους υπεύθυνους των λειτουργικών τμημάτων, και, τέλος, η ομάδα έργου η οποία αποτελείται από άτομα διάφορων τμημάτων που αναλαμβάνουν την όλη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων.

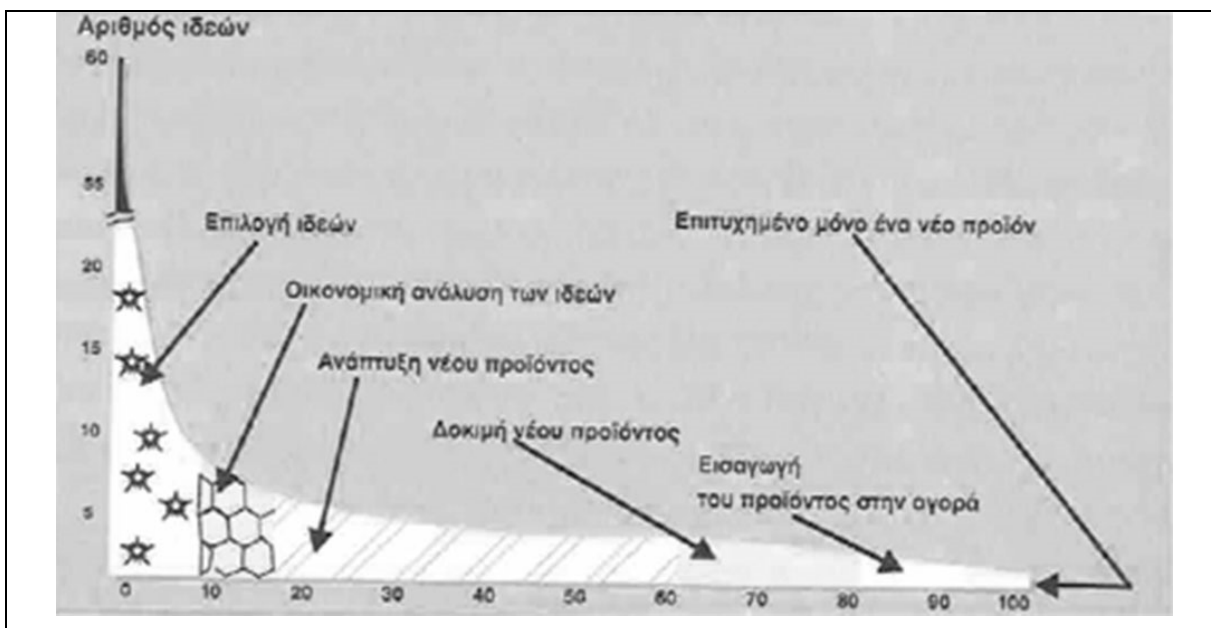
### 3.10 Διάρκεια Διαδικασίας Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων

Η χρονική διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι ένα ακόμα θέμα που έχει αναπτυχθεί στην υπό μελέτη βιβλιογραφική επισκόπηση. Σύμφωνα με τη Griffin (2002), η χρονική διαδικασία ανάπτυξης βιομηχανικών προϊόντων διαρκεί κατά μέσο όρο 27 μήνες. Τα δε εντελώς νέα προϊόντα στον κόσμο (new-to-the-world), αναπτύσσονται με ένα μέσο χρόνο 53,2 μηνών, οι νέες γραμμές τους (new product lines) σε 36 μήνες, οι σημαντικές βελτιώσεις (next generation improvements) σε 22 μήνες και οι οριακές βελτιώσεις (incremental improvements) σε 8,6 μήνες. Μεγαλύτερη διάρκεια έχει το στάδιο της ανάπτυξης της ιδέας με 8 μήνες, ακολουθεί η δοκιμή με 4,8, η εισαγωγή του στην αγορά με 4,5 και η παραγωγή του με 4,2 μήνες (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:296).

Κάνοντας μια επισκόπηση στη βιβλιογραφία (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:297), οι κυριότεροι παράγοντες μείωσης των πιο πάνω χρονικών πλαισίων είναι οι ξεκάθαροι στόχοι του νέου προϊόντος (Kessler & Chakrabarti, 1999), (Lynn et al., 1999), ο παραλληλισμός σταδίων ανάπτυξης (Kessler & Chakrabarti 1999), τα ψηλά επίπεδα αφοσίωσης των στελεχών (Adler, 1995), (Zinger & Hartley, 1999), οι διαλειτουργικές ομάδες (Griffin, 1997), η σημαντική χρήση πληροφοριών από πηγές εκτός επιχείρησης (Clift & Vandenbosch. 1999) αλλά και η άμεση συμμετοχή της διοίκησης στην ανάπτυξη πολύπλοκων προϊόντων (Clift & Vandenbosch, 1999). Οι δε, Millson, Raj & Wilemon (1992), θεωρούν ότι ενέργειες όπως η απλοποίηση των διαδικασιών, η ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων και των βημάτων, η επιτάχυνση, αλλά και η παράλληλη διενέργεια τους μειώνουν το χρόνο ανάπτυξης προϊόντων.

### 3.11 Παράγοντες Αποτυχίας - Επιτυχίας της Εισαγωγής Νέου Προϊόντος στην Αγορά

Ένας μεγάλος αριθμός προϊόντων και ιδεών για νέα προϊόντα των επιχειρήσεων, δεν φτάνει ποτέ στην αγορά.



Διάγραμμα 2. Η φθίνουσα καμπύλη ιδεών για νέα προϊόντα σε 51 επιχειρήσεις

Πηγή Management of new product 4<sup>th</sup> edition, 1978

Σύμφωνα με τους Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, (2002), Griffin (1997), το ποσοστό των προϊόντων που αποτυγχάνουν να εισαχθούν στην αγορά ανέρχεται στο 60% περίπου. Σύμφωνα με μελέτες των Hopkins και Bailey (1971), η αποτυχία των προϊόντων στηρίζεται στην ανεπαρκή ανάλυση της αγοράς, στην ελαττωματικότητα τους, στο υψηλό κόστος παραγωγής τους, στο λανθασμένο timing εισαγωγής τους στην αγορά, όπως επίσης στην ανεπαρκή απόδοση των τμημάτων Μάρκετινγκ, πωλήσεων και διανομής της επιχείρησης. Οι δε Calantone & Cooper (1979), προσδιορίζουν έξι σενάρια αποτυχίας όπως 1) *The better mouse trap no one wanted*, όπου παρ' όλη τη μοναδικότητά τους, δεν ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς, 2) *The "me too" product meeting a competitive brick wall*, όπου παρ' όλο που ικανοποιούν τις ανάγκες της αγοράς, υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα, 3) *Competitive one-upmanship*, που αφορά τα προϊόντα απομιμήσεις, 4) *Environmental ignorance*, προϊόντα

που δεν αρμόζουν στις ανάγκες των καταναλωτών, 5) *The technical dog product*, προϊόντα που παρ'όλη την καινοτομία τους, δεν ικανοποιούν τα αναμενόμενα τεχνικά επίπεδα και, τέλος, 6) *The price crunch*, όπου, λόγω της αυξημένης τιμολόγησης τους, οι καταναλωτές δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:337).

Εν κατακλείδι, σημαντικότερο παράγοντα αποτυχίας αποτελεί το ίδιο το προϊόν, όταν δεν είναι αντάξιο της φήμης της επιχείρησης, με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να το εγκαταλείψει γρήγορα και να κλονιστεί η εμπιστοσύνη του όχι μόνο για το συγκεκριμένο προϊόν, αλλά και για άλλα προϊόντα της.

Η δε επιτυχία ενός νέου προϊόντος είναι άμεσα εξαρτημένη από την ευθυγράμμιση της παρούσας και μελλοντικής παραγωγής της επιχείρησης στις ανάγκες των καταναλωτών (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004:335). Ακόμη, από την αποτελεσματική οργάνωση της επιχείρησης σε επίπεδο πόρων, εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας Myers & Marquis (1969), αλλά και οικονομικών επενδύσεων στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος. Λαμβάνονται πάντοτε υπόψη, παράγοντες όπως την εφαρμογή νέων τρόπων εκμετάλλευσης της τεχνολογίας, των δυνατοτήτων διανομής του, όπως επίσης και την είσοδο τους στην αγορά. Η μεταφορά πληροφοριών σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης νέων προϊόντων, δίνει τη δυνατότητα στην παραγωγή να λειτουργεί αποδοτικά, ώστε να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δραστική μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης του, αλλά και μελλοντικών ρίσκων. Οι δε (Rubenstein and colleagues, 1976) μετά από μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι εξειδικευμένες τεχνικές συλλογής, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων αποτελούν τα σημαντικότερα εργαλεία επιτυχίας ενός νέου προϊόντος. Από την άλλη, οι Maidique & Zirger, (1984), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η επιτυχία ενός νέου προϊόντος οφείλεται στην πώληση και στην προώθηση του, αλλά και στο καλοσχεδιασμένο τμήμα έρευνας & ανάπτυξης, Myers & Marquis (1969).

Σύμφωνα με τους Scott Edgett & Steve Jones (1991), η επιτυχία, αλλά και η αποτυχία τους στηρίζεται σε πέντε παράγοντες, όπως η ανωτερότητα, η αποτελεσματική δύναμη των πωλήσεων, οι ανταγωνιστικές τιμές, η αποτελεσματική προώθηση και ο ανύπαρκτος ανταγωνισμός. Σύμφωνα με μελέτη των Booz Allen & Hamilton (1982), τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που εισάγουν επιτυχημένα προϊόντα είναι ο αυξημένος τζίρος τους, η σημαντική επιρροή των τμημάτων μάρκετινγκ και της

έρευνας και ανάπτυξης, η μακροχρόνια και μεγάλη εμπειρία τους στο λανσάρισμα των προϊόντων και η προσαρμογή της οργανωτικής δομής ανάπτυξης νέων προϊόντων στις ευκαιρίες της αγοράς, π.χ. Microsoft. Μια πελατο-κεντρική ανάπτυξη με στόχο την επίλυση προβλημάτων, αλλά και ικανοποίηση αναγκών.

Συνοψίζοντας, η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί το μοχλό επιβίωσης και επιτυχίας μιας επιχείρησης στην αγορά. Μια διαδικασία στηριζόμενη σε οχτώ διαδοχικά στάδια ανάπτυξης προϊόντων, με επίκεντρο τον καταναλωτή. Όσο πιο καινοτόμο είναι το νέο προϊόν, τόσο πιο πολύ διαρκεί και η πιο πάνω διαδικασία πριν από την ένταξη του στην αγορά, με τους περισσότερους πόρους της επιχείρησης να διατίθενται στα στάδια της ανάπτυξης και του λανσαρίσματος του.

# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που έχει ακολουθηθεί στην εν λόγω εργασία στηρίζεται σε δευτερογενή στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί για την μελέτη περίπτωσης της Daikin. . Η πιο πάνω μεθοδολογία, η λεγόμενη Έρευνα Γραφείου (Desk Research) ή Άτυπη Έρευνα, σύμφωνα με τον (Πανηγυράκη:2003,418), στηρίζεται σε εσωτερικές κυρίως πηγές της επιχείρησης, όπως εκθέσεις-έγγραφα από το τμήμα μάρκετινγκ, στοιχεία που έχουν κυρίως διατυπωθεί για ενδοεπιχειρησιακούς σκοπούς. Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, προκύπτουν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1	Ποια είναι η φιλοσοφία ανάπτυξης των νέων προϊόντων της Daikin ;
2	Που στηρίζει τις διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων της η Daikin;
3	Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων της Daikin ;
4	Είναι πελατο- κεντρική η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων ;
5	Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των νέων προϊόντων της Daikin;
Πίνακας 3. Πίνακας Ερευνητικών Ερωτημάτων Μελέτης Περίπτωσης	

## 4.1 Ερευνητικά Ερωτήματα

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την παρούσα εργασία, παρατηρούμε κάποιες διαφοροποιήσεις στα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων. Οι δε (Πετρώφ, Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη 2002:329-333), υποστηρίζουν τη διαδικασία των έξι σταδίων: συγκέντρωση ή σύλληψη ιδεών, επιλογή ιδεών, οικονομική ανάλυση των ιδεών, ανάπτυξη του νέου προϊόντος, δοκιμή του προϊόντος και, τέλος, η εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Οι Kerin & Peterson (2012), επιχειρηματολογούν και αυτοί υπέρ έξι αλληλοεπιδρώντων σταδίων: δημιουργία της ιδέας, διεξοδική εξέταση της, επιχειρησιακή της ανάλυση, ανάπτυξη, έλεγχος καταναλωτικής αγοράς και, τέλος, την εμπορική προώθηση. Από την άλλη, οι (Armstrong Gary & Kotler Philip, 2009:362), υποστηρίζουν πως η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων πρέπει γενικά να ακολουθεί τα οχτώ στάδια που έχουν ήδη αναπτύξει: σύλληψη ιδεών, αξιολόγηση ιδεών, σχέδιο ανάπτυξης και δοκιμής, ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ, επιχειρηματική ανάλυση, ανάπτυξη προϊόντος, μάρκετινγκ δοκιμής και τέλος εμπορική ανάπτυξη. Παρ' όλα αυτά, όσα στάδια και να ακολουθήσει μια επιχείρηση, καθοριστικό παράγοντα διαδραματίζουν οι απαραίτητοι πόροι, οι υψηλές επενδύσεις, ώστε να ανταποκριθούν στις ανταγωνιστικές απειλές και η επιχείρηση να αποκτήσει το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου στην αγορά.

Η Daikin, με εμπειρία πάνω από ενενήντα χρόνων στο σχεδιασμό και την κατασκευή των τεχνολογιών θέρμανσης και ψύξης, με επιχειρηματική βάση της την Ιαπωνία, αλλά και ως σημαντικότερος παραγωγός στην Ευρώπη, θεωρείται πλέον ηγέτης στον τομέα αυτό, με δέκα μεγάλες εγκαταστάσεις παραγωγής στο Βέλγιο, στην Τσέχικη Δημοκρατία, τη Γερμανία, την Ιταλία, της Τουρκία αλλά και το Ηνωμένο Βασίλειο. Είναι γνωστή σε παγκόσμιο επίπεδο για την πρωτοποριακή της προσέγγιση στην ανάπτυξη προϊόντων και την απaráμιλλη ποιότητα και ευελιξία των ολοκληρωμένων λύσεων της. Η φιλοσοφία της στηρίζεται στη δημιουργία νέας αξίας, προβλέποντας τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών της σύμφωνα στις δικές τους υποδείξεις. Σκεπτόμενη και δρώντας σε παγκόσμια βάση, προσφέρει πρωτοποριακές και καινοτόμες τεχνολογίες στηριζόμενη πάντοτε στις εκάστοτε ανά τον κόσμο ανάγκες.

Μελετώντας την προαναφερθείσα βιβλιογραφία, το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της μελέτης περίπτωσης της Daikin, που αφορά τη φιλοσοφία της, προκύπτει από τη θεωρία των Armstrong & Kotler (2009). Μια φιλοσοφία η οποία στηρίζεται στην ανάπτυξη προϊόντων εντοπίζοντας τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών της, έχοντας ως βάση της την προσφορά μιας πελατο-κεντρικής καινοτομίας. Οι δραστηριότητες του στρατηγικού προγραμματισμού της εν λόγω επιχείρησης, η συλλογή και αξιολόγηση ιδεών από το TIC, η εμπορική ανάλυση, η τεχνική ανάπτυξη, η δοκιμή και, τέλος, το λανσάρισμα των προϊόντων της, συνδέεται άμεσα με την καινοτομία τους, κάτι που οι Song & Montaya-Weiss (1998), θεωρούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της πορείας τους. Με το στρατηγικό προγραμματισμό, η Daikin δίνει κατευθύνσεις και στόχους του νέου προϊόντος, όπου συμβάλουν στη μείωση του ρίσκου, αλλά και της αβεβαιότητας του, ώστε να μειωθούν λάθη και καθυστερήσεις, αυξάνοντας τα ποσοστά επιτυχίας – κερδοφορίας του. Τα καινοτομικά προϊόντα της σύμφωνα με την Booz, Allen and Hamilton (1982), χαρακτηρίζονται *νέα στην αγορά* (new-to-the-world products), αφού είναι πρώτα στο είδος τους, δημιουργώντας μια νέα αγορά. Στη βιβλιογραφία, αναφέρονται παράγοντες που εξηγούν πως ορισμένες επιχειρήσεις τείνουν να είναι καινοτόμες και να υιοθετούν πρώτες ένα προϊόν, παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με την Daikin. Σύμφωνα με τους Moch & Morse (1977), Kennedy(1983), Fritz (1989), Kimberly & Evanisko (1991), Ali (1994), Frambach et al. (1998), οι καινοτόμες επιχειρήσεις είναι πολύ μεγάλες σε μέγεθος, με αυξημένα ποσοστά κερδοφορίας και μεριδίου στην αγορά.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τις βάσεις των διαδικασιών ανάπτυξης των νέων της προϊόντων, το οποίο προκύπτει από τα διάφορα μοντέλα – εκδοχές ανάπτυξης νέων προϊόντων που μελετήθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση της εν λόγω εργασίας, μοντέλα όπως των Tushman (1977), της Booz, Allen & Hamilton (1968), Tushman (1977), οι Van de Ven et al. (1989), Philip Kotler (1967), και των (Πετρώφ, Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2002:329-333). Για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων της η Daikin στηρίζει τις διαδικασίες ανάπτυξης τους στους προμηθευτές, στην ανάπτυξη, στη βιομηχανία, στις πωλήσεις, στις μεταφορές, στις εγκαταστάσεις, στη χρήση, στη υπηρεσία μετά τις πωλήσεις, στην ανάκτηση αλλά και την ανακύκλωση.



Ως παράγοντες ανάπτυξης νέων προϊόντων των επιχειρήσεων, η βιβλιογραφική επισκόπηση θεωρεί την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και την αύξηση του ποσοστού μεριδίου τους στην αγορά, Porter(1979), όπου προκύπτει και το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της μελέτη περίπτωσης. Η Daikin, ακολουθεί τα ανταγωνιστικά σημεία των Σιώμκος & Czepiel (2007), Walley & Des Thwaites (2011), (Σιώμκος 2013:133), με εξαίρεση το ανταγωνιστικό σημείο της αντιγραφής των προϊόντων της από τους ανταγωνιστές, π.χ. η παραχώρηση μίας πατέντας στους ανταγωνιστές της, με γνώμονα την προστασία του περιβάλλοντος. Οι παράγοντες ανάπτυξης των νέων της προϊόντων δεν έχουν ως επίκεντρο τον ανταγωνισμό, αλλά τον καταναλωτή και ότι έχει άμεση επιρροή σε αυτόν, όπως η υγεία του, οι συνθήκες διαβίωσης του και το περιβάλλον. Επιδιώκει να δημιουργεί προϊόντα με αντίκτυπο τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, προσφέροντας ταυτόχρονα υγιεινό και άνετο τρόπο ζωής.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων της Daikin έχει ως πυρήνα τον πελάτη και η εταιρεία επικεντρώνεται στη εξεύρεση λύσεων του παρόντος, αλλά και του μέλλοντος, εφαρμόζοντας τη θεωρία των (Armstrong & Kotler 2009:362). Προϊόντα που ξεχωρίζουν για τη διαφορετικότητά τους, και την καινοτομία τους θα απασχολήσουν το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα.

Οι δε κρίσιμοι παράγοντες της επιτυχίας των προϊόντων της Daikin, που στηρίζονται στην ανωτερότητα, την αποτελεσματική προώθηση τους και στον ανύπαρκτο ανταγωνισμό των προϊόντων της Scott Edgett & Steve Jones (1991), επιπλέον, στην αποτελεσματική οργάνωση της σε επίπεδο εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας Myers & Marquis, (1969), στις αυξημένες οικονομικές επενδύσεις στη διαδικασία ανάπτυξης αλλά και στο καλοσχεδιασμένο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της (TIC) απασχολούν το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα.

## 4.2 Μεθοδολογία

Κατά τη χρονική περίοδο της μελέτης περίπτωσης της Daikin μελετήθηκαν στοιχεία τα οποία υπάρχουν διαθέσιμα, και μπορούν να αναζητηθούν απευθείας από το διαδίκτυο. Σύμφωνα με το Σταθακόπουλο (2005:63), τα δευτερογενή στοιχεία παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα, που τα κάνουν πολύ χρήσιμα στους ερευνητές. Τα βασικότερα χαρακτηριστικά τους έχουν ως ακολούθως:

- 1. Χρόνος:** Η παροχή των δευτερογενών στοιχείων στον ερευνητή πραγματοποιείται άμεσα, δεδομένου ότι τα εν λόγω στοιχεία αποτελούν ήδη υπάρχουσες πληροφορίες στο αρχείο της Daikin, όπου με ευκολία μπορούν να εντοπιστούν και αν συγκεντρωθούν.
- 2. Κόστος:** Το κόστος συλλογής πληροφοριών από αρχεία δευτερογενών στοιχείων είναι ελάχιστο, αφού οι κύριες δαπάνες της συλλογής τους έχουν ήδη πραγματοποιηθεί από την Daikin.
- 3. Αντίληψη μελέτης περίπτωσης:** Η συλλογή τους διευκολύνει την καλύτερη αντίληψη της μελέτης περίπτωσης.
- 4. Δεδομένα:** Το δεδομένα είναι ήδη συγκεντρωμένα και ομαδοποιημένα, παρέχοντας τη δυνατότητα κατανόησης της φιλοσοφίας της Daikin.

Όπως προαναφέρθηκε, τα δευτερογενή στοιχεία, αποτελούν δεδομένα τα οποία ο ερευνητής μπορεί να έχει πρόσβαση ανά πάσα στιγμή, να έχει πρόσβαση, αφού αποτελούν ήδη υπάρχοντα στοιχεία. Παρόλα αυτά, το γεγονός αυτό παρουσιάζει και τα ακόλουθα μειονεκτήματα όπως (Σταθακόπουλος, 2005: 64-65) :

- 1. Ακρίβεια:** Η έλλειψη ακρίβειας στα δευτερογενή στοιχεία μπορεί να οφείλεται σε λάθη που αφορούν τη συλλογή τους, την ανάλυση αλλά και την παρουσίαση τους.
- 2. Καταλληλότητα:** Η καταλληλότητα αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του ερευνητή, που πολλές φορές είναι πιθανό να μην ταιριάζουν απόλυτα με τις απαιτήσεις του. Πολλές φορές γίνεται χρήση σχετικών στοιχείων αντί των πραγματικά επιθυμητών. Για παράδειγμα, αν η εταιρεία Daikin ενδιαφερόταν να προβλέψει το ύψος των πιθανών πωλήσεων της στο σύστημα ALTHERMA το

2005 στην κυπριακή αγορά, δεν θα μπορούσε να βασιστεί σε υπάρχοντα δευτερογενή στοιχεία, αφού το συγκεκριμένο μοντέλο δεν ήταν διαθέσιμο.

- 3. Επάρκεια:** Υπάρχουν δευτερογενή στοιχεία όπου είναι διαθέσιμα, κατάλληλα και ακριβή, παρόλα αυτά δεν επαρκούν, για να καλύψουν τις ανάγκες του ερευνητή ανάλογα με το πρόβλημα που αντιμετωπίζει (Σταθακόπουλος, 2005: 66).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, τα δευτερογενή στοιχεία δίνουν στον ερευνητή μια γενικότερη εικόνα, όπου μπορεί να δημιουργήσει μια χρήσιμη αλλά και πολύτιμη βάση στήριξης. Σε γενικές γραμμές, η χρησιμότητα τους συμβάλλει στην κατανόηση του προβλήματος από τον ερευνητή, ώστε να είναι σε θέση να προτείνει νέες μεθόδους.

#### **4.2.1 Πηγές Συλλογής Δεδομένων**

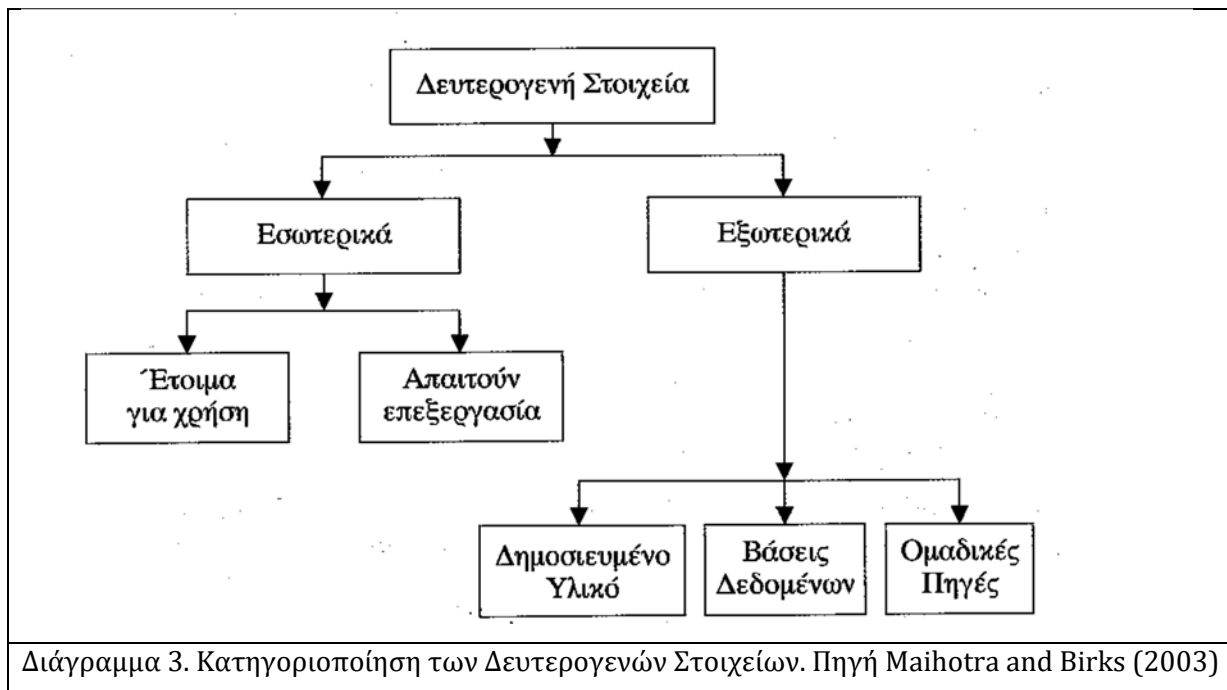
Οι πηγές των δευτερογενών στοιχείων χωρίζονται σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με το (Σταθακόπουλο 2005: 67), τις εσωτερικές και τις εξωτερικές πηγές. Οι εσωτερικές πηγές βασίζονται σε δεδομένα που είναι διαθέσιμα εντός της επιχείρησης για την οποία διεξάγεται η έρευνα, ενώ οι εξωτερικές συλλέγονται από το εξωτερικό της περιβάλλον.

##### **4.2.1.1 Εσωτερικές Πηγές Συλλογής Δεδομένων**

Δύο μεγάλες κατηγορίες εσωτερικών πηγών αποτελούν τα λογιστικά αρχεία και τα αρχεία πωλήσεων. Πρόκειται για πολύ χρήσιμα δεδομένα, αν και δεν θα μπορούσαν να αποτελέσουν ικανά στοιχεία για λήψη μελλοντικών αποφάσεων, όπως το σχεδιασμό μιας νέας διαφημιστικής καμπάνιας. Ένα από τα πιο χρήσιμα αρχεία είναι το τιμολόγιο. Σε αυτό υπάρχουν χρήσιμες πληροφορίες όπως προσωπικά στοιχεία πελάτη, όγκος και χρηματική αξία πωληθέντων προϊόντων, σταλμένες ποσότητες προϊόντων, επιστροφές προϊόντων, μέθοδοι πληρωμής. Λογιστικά κυρίως στοιχεία που ανταποκρίνονται στις ανάγκες φορολογικών αρχών και όχι λήψης αποφάσεων (Σταθακόπουλος, 2005:67).

#### 4.2.1.2 Εξωτερικές Πηγές Συλλογής Δεδομένων

Οι εξωτερικές πηγές δευτερογενών στοιχείων είναι εκείνες που έχουν ήδη δημοσιευτεί. Για παράδειγμα, διάφορες μελέτες που έχουν δημοσιευτεί από την ίδια την επιχείρηση ή κάποιο δημόσιο φορέα. Στοιχεία εξωτερικών πηγών είναι κυβερνητικά και διεθνή δημοσιεύματα, στατιστικές μελέτες, βιβλία ή περιοδικά.



Σε αντίθεση με την δευτερογενή έρευνα, η πρωτογενής έρευνα έχει ως βασικές μεθόδους της τα πειράματα, τις συνεντεύξεις, τις ομάδες εστίασης και τις προβολικές τεχνικές (Σιώμκος, Μαύρος :2008, 28). Στην παρούσα εργασία δεν επιλέχθηκε αυτή η ερευνητική μέθοδος, εξαιτίας της χρονοβόρας διαδικασίας της και των πολλών σταδίων που πρέπει να ακολουθηθούν, τα οποία ανεβάζουν ιδιαιτέρως και το κόστος της.

Στην παρούσα φάση, τίθενται κάποια ερωτήματα όπως τι θέλουμε να μελετήσουμε, πως θέλουμε να το μελετήσουμε, ποιον (οργανισμό - επιχείρηση), ποιοι είναι οι καλύτεροι τρόποι - τεχνικές συλλογής δεδομένων. Η προσοχή εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο μελέτης, στην προκειμένη περίπτωση της Daikin, περιγράφοντας τις λειτουργίες και τις δράσεις της. Η έννοια της μελέτης περίπτωσης (case study), χαρακτηρίζει την ερευνητική στρατηγική - μέθοδο που ακολουθείται για την εξέταση του ενός θέματος. Ένα εργαλείο μέσο του οποίου κάποιες βιβλιογραφικές θεωρίες μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη.

Κάθε περίπτωση έχει δική της ταυτότητα και σκοπό, όπου αποτελείται από ανθρώπους, ιδρύματα ή φορείς ( Stake, 1995, Robson, 2007). Οι μελέτες περίπτωσης λόγω του ευέλικτου χαρακτήρα τους και της ικανότητάς τους να ανταποκρίνονται σε διαφορετικά ερευνητικά πεδία και σκοπούς (Shaw:1999, Cohen et al. : 2008) διακρίνονται σε διάφορες τυπολογίες. Σύμφωνα με τους (Hancock D., Algozzine B.2006:33), οι μελέτες περίπτωσης βασίζονται σε χαρακτηριστικά όπως, η λειτουργία τους αλλά και, η πειθαρχική τους προοπτική. Ο Stake (1995), τις ταξινομεί σε εγγενή (intrinsic case study), εργαλειακή (instrumental case study) και συλλογική (collective case study). Όσον αφορά τους τύπους ο Yin (2003), τις χωρίζει σε διερευνητικές, επεξηγηματικές και περιγραφικές. Για τη διεξαγωγή της μελέτης περίπτωσης, θα πρέπει αρχικά να καθοριστεί το αντικείμενο της αλλά και ο σκοπός της έρευνας. Στην συνέχεια, επιλέγεται η μελέτη περίπτωσης όπου θέτονται τα ερευνητικά ερωτήματα και προσδιορίζονται οι μέθοδοι συλλογής και ανάλυσης δεδομένων που θα επεξεργαστούν. Τέλος, η διαδικασία καταλήγει σε συμπεράσματα βάση των πιο πάνω. Συλλέγονται δεδομένα όπου ο ερευνητής συνοψίζει και ερμηνεύει τις πληροφορίες κατά την εκπόνηση της μελέτης περίπτωσης. Παρόλα αυτά, η κατευθυντήρια γραμμή των (Hancock D., Algozzine B. 2006:57), για αναπαραγωγή μόνο των δεδομένων που έχουν σχέση με τη μελέτη περίπτωσης, λειτουργεί ως μειονεκτικός παράγοντας, με αποτέλεσμα να οδηγεί τον ερευνητή σε μειωμένες πηγές πληροφόρησης, αδυνατώντας να αποκτήσει μια πλήρη εικόνα για το θέμα και ξοδεύοντας υπερβολικό χρόνο εργασίας άσκοπα. Η μελέτη περίπτωσης δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει κατευθείαν το φαινόμενο και να συγκρίνει με τη βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει προηγηθεί. Η χρονική δε διαδικασία, εξαρτάται πάντοτε από τη μελέτη περίπτωσης αλλά και τα μέσα που έχει ο ερευνητής ως εργαλεία για αυτήν.

Στην προκείμενη περίπτωση της ανάπτυξης των προϊόντων της Daikin, το είδος της μελέτης που έχει ακολουθηθεί είναι η διερευνητική, διατυπώνοντας κάποια ερευνητικά ερωτήματα, μετά από μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, εντοπίζοντας σε αυτή τον τρόπο λειτουργία της. Η επιλογή της περίπτωσης Daikin, έγινε ώστε να διατυπωθούν οι πρακτικές προεκτάσεις της εν λόγω βιβλιογραφίας, της εύκολης προσβασιμότητας στο διαδικτυακό χώρο της Daikin, αλλά, και, της μοναδικότητας της. Τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης περίπτωσης της Daikin, έχουν αντληθεί από τη σχετική βιβλιογραφία αλλά και από προσωπικά ενδιαφέροντα.

Στηριζόμενα σε δευτερογενή δεδομένα, όπου περιγράφουν στοιχεία της υπό εξέταση περίπτωσης, κάτω από ποιες προϋποθέσεις και για ποιους λειτουργεί.

# Κεφάλαιο 5

## Εμπειρική Εφαρμογή - Μελέτη Περίπτωσης Daikin

Όπως έχει αναφερθεί, τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί για τη μελέτη περίπτωσης ανάπτυξης νέων προϊόντων της Daikin είναι αποτέλεσμα μια δευτερογενούς έρευνας, βασισμένη σε υπάρχοντα στοιχεία – δεδομένα της επιχείρησης. Πρόκειται κυρίως για υλικό από τις ιστοσελίδες της εταιρείας [www.daikin.com](http://www.daikin.com) και [www.my.daikin.eu](http://www.my.daikin.eu). Αφορούν δεδομένα που καλύπτουν το παρελθόν, αλλά και την παρούσα διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων της Daikin με επίκεντρο τον καταναλωτή, που έχουν χρησιμοποιηθεί σε προγενέστερες της μελέτης έρευνες της Daikin στην Ασία και στην Ευρώπη.

### 5.1 Ανάλυση Ευρημάτων

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τη μελέτη της πιο πάνω βιβλιογραφίας είναι τα εξής :

#### **1. Ποια είναι η φιλοσοφία ανάπτυξης των νέων προϊόντων της Daikin ;**

Η φιλοσοφία του ομίλου της Daikin δηλώνει ότι η αποστολή και η ουσία της ύπαρξη του είναι να εντοπίζει και να συνειδητοποιεί τις μελλοντικές ανάγκες και τα όνειρα των πελατών, ακόμα και αυτά που οι ίδιοι δεν γνωρίζουν. Με την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων, υλικών και υπηρεσιών επιδιώκει όχι μόνο την ευκολία, αλλά και την άνεση. Στοχεύει στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, βασισμένων στην διαφορετικότητα και τη τεχνογνωσία της Daikin. Κάθε τμήμα του ομίλου της, διαμορφώνει στρατηγικές

που ανταποκρίνονται στις αρχές της, με αποτέλεσμα να βρίσκεται πάντοτε ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της.

Το τμήμα εξυπηρέτησης των πελατών της έχει την απόλυτη ευθύνη συντήρησης των προϊόντων της, μέσα από την *ταχύτητα, την ακρίβεια και τους καλούς τρόπους*, με σκοπό την αύξηση των δεξιοτήτων των μηχανικών υπηρεσίας και του επιπέδου ανταπόκρισης τους. Τίθενται ερωτήματα στους πελάτες, στους πωλητές, αλλά και στους προμηθευτές του ομίλου, σε διάφορα μέρη του κόσμου, που αφορούν τεχνικά ζητήματα, με σκοπό την άμεση διάγνωση και αντιμετώπιση τους.

Σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης νέων προϊόντων αποτελούν τα αιτήματα και τα παράπονα που λαμβάνονται από τα κέντρα επικοινωνίας του ομίλου. Κέντρα επικοινωνίας, που έχουν ως βάση τους την Ιαπωνία, προσφέρουν εξυπηρέτηση 24 ώρες το 24ωρο. Περίπου το 40% των πιο πάνω αιτημάτων-παραπόνων που συγκεντρώνονται βοηθούν στην σύλληψη ιδεών, αλλά και βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων.

Η Daikin, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών της και να δημιουργήσει νέα αξία γι' αυτούς, έχει ιδρύσει το Technology & Innovation Center, με σκοπό τη συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και την παροχή ανώτερης ποιότητας προϊόντων. Ένα κέντρο ενθάρρυνσης υποβολής ιδεών για νέα προϊόντα, συμμετοχής στη διαδικασία ανάπτυξης τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Υποστηρίζει και ενισχύει την συνεργασία με εταιρείες, πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα για τη δημιουργία μοναδικών τεχνολογιών για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων.

Στη συνέχεια, το προϊόν αξιολογείται και βελτιώνεται μέσω των τεστ ποιότητας, για να ακολουθήσει στην τελική του μορφή. Σε κάθε βήμα της διαδικασίας πραγματοποιείται πιστοποίηση ISO – 9001, όπου το υπό ανάπτυξη προϊόν πρέπει να συμμορφώνεται με τα ανάλογα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας.

Οι Κανονισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης για προστασία του περιβάλλοντος, GWP ( Global Warming Potential) και η επιχειρηματολογία των προμηθευτών εκ μέρους των καταναλωτών, αλλά κυρίως η συνεχής προσπάθεια της ικανοποίησης των πελατών, οδήγησαν την ομάδα του Technology & Innovation Center της Daikin, να δημιουργήσει το ψυκτικό αέριο R32, για χρήση στις οικιακές μονάδες. Αξιοσημείωτη ήταν η πρώτη



αντίδραση λιανοπωλητή για την αναβάθμιση ενός συστήματος Daikin Sky Air με τη χρήση του ψυκτικού αερίου R-32, αναφέροντας πόσο αθόρυβο έγινε. Εκμεταλλεύομενη τους υφιστάμενους πόρους, δίκτυο διανομής και προώθησης της επιχείρησης, με ελάχιστα αυξημένη διαφορά στην τιμολόγηση του από τα υφιστάμενα αέρια και με τουλάχιστον δεκαετή κύκλο ζωής των προϊόντων της, η Daikin έχει δημιουργήσει καινοτόμα μηχανήματα με το ψυκτικό αέριο R32, που συμβάλουν στην αειφόρο ανάπτυξη. Προϊόντα φιλικά στη χρήση, διαθέτοντας το on line controller για να ελέγχεται και εξ αποστάσεως, μέσω εφαρμογής στο κινητό ή σε υπολογιστή.

	
<p>Εικόνα 1.1 – Καμπάνια Bluevolution – Πηγή Ιστοσελιδα <a href="http://my.daikin.eu">my.daikin.eu</a></p>	<p>Εικόνα 1.2 – Καμπάνια Bluevolution – Πηγή Ιστοσελιδα <a href="http://my.daikin.eu">my.daikin.eu</a></p>

## 2. Που στηρίζει τις διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων της η Daikin;

Οι στρατηγικές ανάπτυξης του ομίλου της Daikin στηρίζονται στον αντίκτυπο που θα έχουν στην κοινωνία και εφαρμόζονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της, με δεδομένη την παγκοσμιοποίηση τους.

Οι διαδικασίες ανάπτυξης στηρίζονται κυρίως στα πιο κάτω όπου η Daikin έχει άμεση δυνατότητα επαφής και επέμβαση.

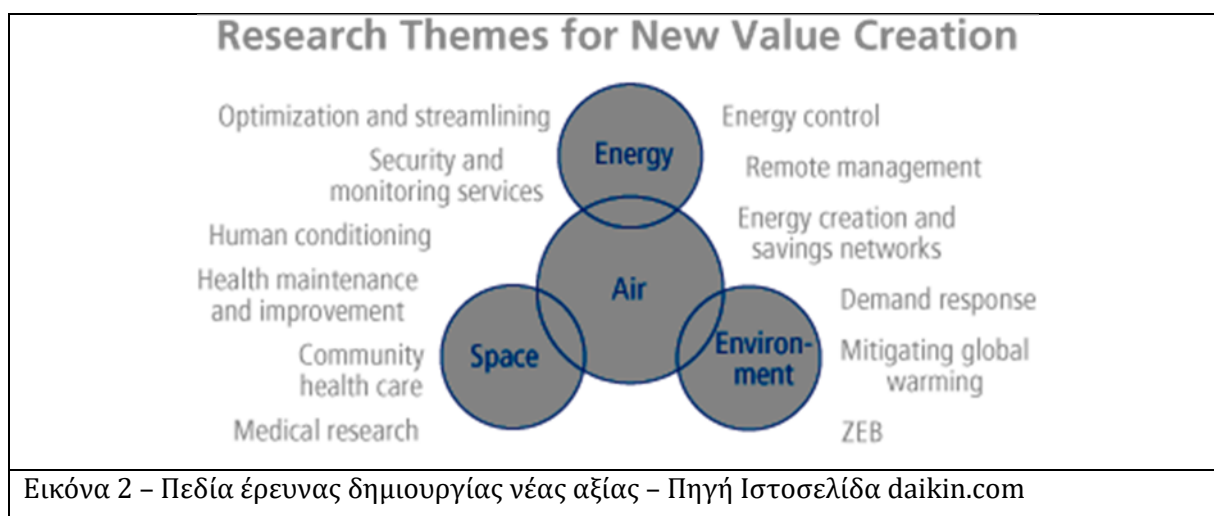
Προμήθειες (Procurement) → Ανάπτυξη (Development) → Βιομηχανία (Manufacturing) → Πωλήσεις (Sales) , Μεταφορά (Transportation) , Εγκατάσταση (Installation) → Χρήση (Usage) → Υπηρεσία μετά τις πωλήσεις (After Sales Service) , Ανάκτηση (Recovery), Ανακύκλωση (Recycling)

### Προμήθειες (Procurement)

Οι ιδέες της στηρίζονται σε συμβάσεις που αφορούν, για παράδειγμα, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις πρακτικές εργασίες και την προστασία του περιβάλλοντος.

### Ανάπτυξη (Development)

Εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης και της ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας, η Daikin, θέλοντας να παραμείνει πρωτοπόρος στον τομέα της, προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα, που βοηθούν την κοινωνία να λύσει προβλήματα, προϊόντα τα οποία συνδυάζουν το *state-of-the-art technologies*.



Η Daikin, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών της και να δημιουργήσει νέα αξία γι' αυτούς, έχει ιδρύσει το Technology & Innovation Center, με σκοπό την συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και την παροχή ανώτερης ποιότητας προϊόντων. Πρόκειται για ένα κέντρο ενθάρρυνσης υποβολής ιδεών για νέα προϊόντα και της συμμετοχής στη διαδικασία ανάπτυξης τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Υποστηρίζει και ενισχύει την συνεργασία με εταιρείες, πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα, για τη δημιουργία μοναδικών τεχνολογιών και την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων.

### **Βιομηχανία (Manufacturing)**

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η Daikin αυξάνει την παραγωγικότητα της, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την ποιότητα κατασκευής και μειώνει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε όλες τις μονάδες παραγωγής της ανά τον κόσμο. Ακολουθεί η ανάπτυξη του προϊόντος, με τη σχετική αξιολόγηση, αλλά και βελτίωση του μέσω των τεστ ποιότητας, για να καταλήξει στο τελικό προϊόν. Σε κάθε βήμα της διαδικασίας πραγματοποιείται πιστοποίηση ISO – 9001, όπου το υπό ανάπτυξη προϊόν πρέπει να συμμορφώνεται με τα ανάλογα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας.

### **Πωλήσεις (Sales), Μεταφορά (Transportation), Εγκατάσταση (Installation)**

Είναι πολύ σημαντικοί, αλλά και κρίσιμοι για την Daikin οι τομείς των πωλήσεων, των μεταφορών, αλλά και των εγκαταστάσεων. Επενδύει και αυξάνει συνεχώς το επίπεδο των δεξιοτήτων και της επιμόρφωσης του προσωπικού της, αλλά και των εμπόρων λιανικής πώλησης σε όλο τον κόσμο, όσον αφορά τις πωλήσεις και τις εγκαταστάσεις των προϊόντων της. Μια ελαττωματική εγκατάσταση κλιματιστικού, δεν προκαλεί μόνο προβλήματα στην ποιότητα, αλλά οδηγεί και σε περιβαλλοντικά προβλήματα από τη διαρροή ψυκτικού.

### **Χρήση (Usage)**

Ο κύκλος ζωής ενός συνηθισμένου κλιματιστικού είναι 10-15 χρόνια. Τα κλιματιστικά της Daikin λειτουργούν για τουλάχιστον 15 χρόνια. Οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι σε επίπεδο κατανάλωσης, αλλά και οικονομίας και είναι διαθέσιμοι να επενδύσουν και πάλι στα εν λόγω μηχανήματα.

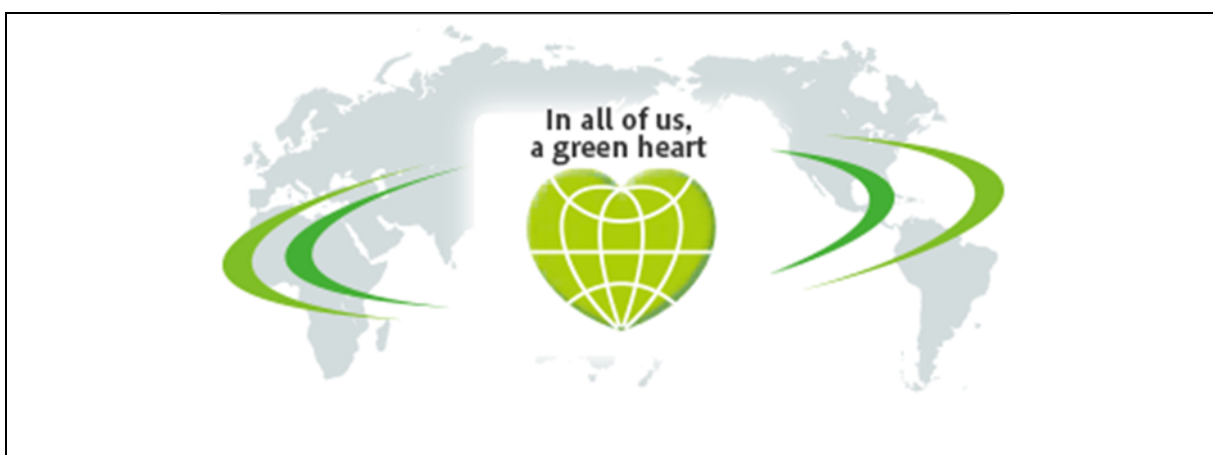
### Υπηρεσία μετά τις πωλήσεις (After Sales Service), Ανάκτηση (Recovery), Ανακύκλωση (Recycling)

Η Daikin διατηρεί γραμμή παραγωγής για εξαρτήματα των μηχανημάτων της για ακόμα 20 χρόνια από τη μέρα που σταματά η παραγωγή της εκάστοτε συσκευής και τα διατηρεί διαθέσιμα σε αποθηκευτικούς χώρους. Επίσης, διαθέτει υπηρεσίες περισυλλογής και ανακύκλωσης αερίων των μηχανημάτων που έχουν αποσυρθεί από την αγορά με κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως και μηχανημάτων.

### **3. Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων της Daikin ;**

#### **Περιβάλλον**

Αναπτύσσει και εφαρμόζει τεχνολογίες σε παγκόσμιο επίπεδο που συμμορφώνονται στις δραστηριότητες της προστασίας του περιβάλλοντος. Έχει αυξήσει την παραγωγή των προϊόντων της που είναι φιλικά προς το περιβάλλον και εξοικονομούν ενέργεια. Αποτέλεσμα των πιο πάνω είναι η δημιουργία του ψυκτικού αερίου R32, για χρήση των οικιακών μονάδων. Οι αυξημένες πωλήσεις κλιματιστικών inverter μειώνουν τις εκπομπές CO<sub>2</sub> στο περιβάλλον. Επίσης, έχει ελαχιστοποιήσει τις εκπομπές βλαβερών για το περιβάλλον κατά την παραγωγή των προϊόντων της, με μόντο της την πράσινη καρδιά.



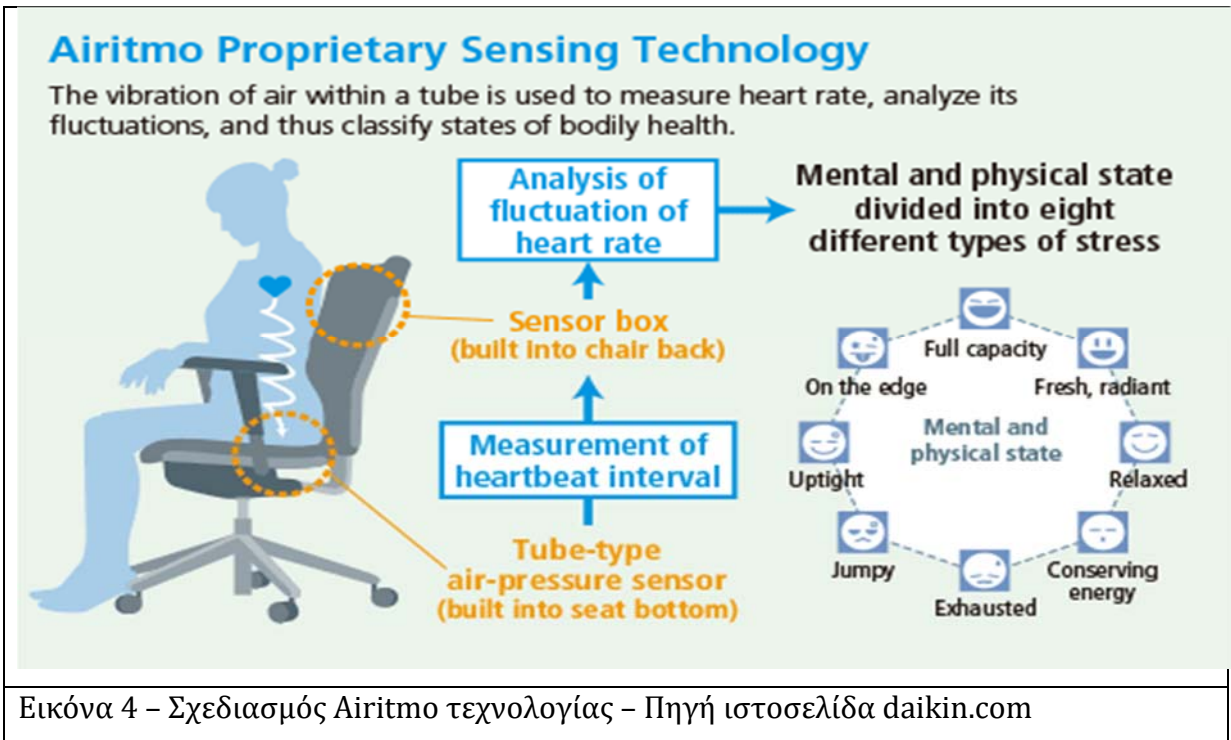
Εικόνα 3 – Λογότυπο «Πράσινη Καρδιά» - Πηγή ιστοσελίδα daikin.com

## Ικανοποίηση πελατών

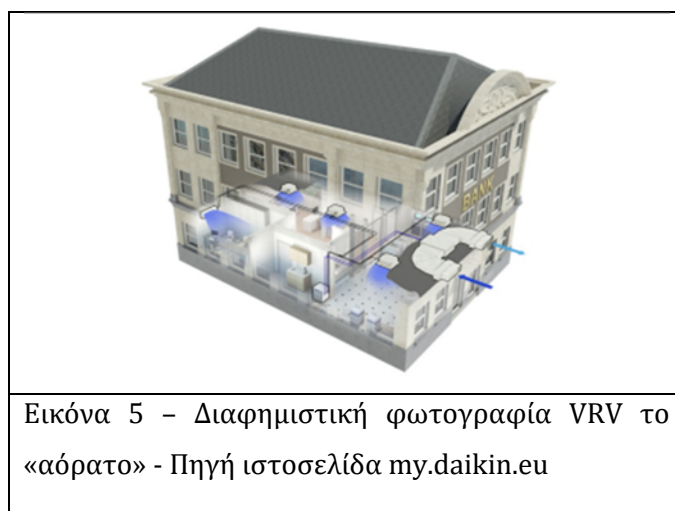
Προσφέρει στους πελάτες της απaráμιλλη ικανοποίηση, παρέχοντας ασφάλεια και ποιότητα στα προϊόντα της, τα οποία είναι σχεδιασμένα σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη. Διαθέτει ένα παγκόσμιο σύστημα όπου ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της, όπου και να ζουν, ενισχύοντας τις λειτουργίες έρευνας και ανάπτυξης και μάρκετινγκ σε όλο τον κόσμο. Η ικανοποίηση τους στηρίζεται στο τρίπτυχο της των αρχών της Daikin, που είναι *η ταχύτητα, η ακρίβεια και οι καλοί τρόποι*.

Περαιτέρω, στο στάδιο δημιουργίας ενός προϊόντος, εστιάζουν τη μελέτη τους, στους χώρους διαβίωσης των ατόμων, τις πόλεις, τις υποδομές των περιφερειών, εξετάζοντας τη φυσιολογία και τη ψυχολογία ανάμεσα στα άτομα και το περιβάλλον τους, με στόχο να δημιουργήσουν νέα προϊόντα σύμφωνα με τον τρόπο ζωής τους. Μετά από μια μακροχρόνια έρευνα του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, η Daikin ανταποκρινόμενη στις "νέες" ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και στις ιδιαιτερότητες των συνθηκών και των προτιμήσεων τους, έχει αναπτύξει την καινοτόμο τεχνολογία ανίχνευσης Airitmo, για βελτίωση του περιβάλλοντος χώρου κατά τη διάρκεια του ύπνου. Πρόκειται για μια τεχνολογία όπου με τη μέτρηση της δόνησης του αέρα σε ένα σωλήνα επιτρέπει τη μέτρηση των φυσικών πληροφοριών, όπως τους ρυθμούς της καρδιάς, αναπνοή, κίνηση του σώματος, άγχος αλλά και την κατάσταση του ύπνου. Με αυτήν την τεχνολογία η Daikin έχει αναπτύξει τον μετρητή Soine, που μετρά πόσο βαθιά το άτομο κοιμάται, ώστε ο κλιματισμός να ρυθμιστεί στο πιο άνετο επίπεδο.

Η δε Airitmo τεχνολογία ανίχνευσης της Daikin, για ανάπτυξη των κλιματιστικών της, επιτυγχάνει ένα άνετο και υγιεινό περιβάλλον του αέρα. Μετά από δύο χρόνια πειραμάτων για την συσχέτιση μεταξύ των γραφειακών χώρων αλλά και της σωματικής και ψυχικής κατάστασης των ανθρώπων, η καινοτόμος τεχνολογία ανίχνευσης Airitmo οδήγησε στη δημιουργία προϊόντων, όπως π.χ. καρέκλες γραφείου, με στόχο τη δημιουργία ενός γραφειακού χώρου επόμενης γενιάς, όπου οι εργαζόμενοι με άνεση θα αποδίδουν καλύτερα, συμβάλλοντας στην παραγωγικότητα της εταιρείας τους.



Η αρχιτεκτονική του χώρου αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων της Daikin. Με σεβασμό στην αρχιτεκτονική διατηρητέων κτιρίων ή και περιοχών, παράγονται προϊόντα- μονάδες κλιματισμού που τοποθετούνται εντοιχισμένες σε ψευδοροφές ή και σε κλειστούς χώρους, ώστε ο αρχιτεκτονικός και αισθητικός χαρακτήρας να παραμένει αναλλοίωτος.



### **Ανθρώπινο δυναμικό**

Έχει οικοδομηθεί ένας ποικιλόμορφος χώρος εργασίας, όπου ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, με αλληλοσεβασμό, ανεξάρτητα από την ηλικία, την εθνικότητα, το φύλο ή την αναπηρία του. Η Daikin προσφέρει στο ανθρώπινο δυναμικό της ένα ασφαλές και άνετο εργασιακό χώρο, όπου μπορούν να απολαμβάνουν ψυχική και σωματική ευεξία. Ακολουθείτε σε παγκόσμιο επίπεδο η φιλοσοφία και οι στρατηγικές της με άμεση και συνεχή επικοινωνία.

### **Κοινωνική εισφορά**

Η Daikin παρέχει περιβαλλοντική και εκπαιδευτική υποστήριξη σε διάφορες κοινότητες για αρμονική επιβίωση. Προσφέρει τεχνολογική υποστήριξη σε αναδυόμενες χώρες αλλά και εκπαιδευτική υποστήριξη σε νέους, όπως υποτροφίες και πρακτική άσκηση.

#### **4. Είναι πελατο - κεντρική η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων ;**

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων της Daikin εξαρτάται από την ανατροφοδότηση που παίρνει από τους συνεργάτες τους (distributors, dealers), από τους πελάτες και το προσωπικό της, με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών και να τους προσφέρει την ιδανική άνεση και αξιοπιστία.

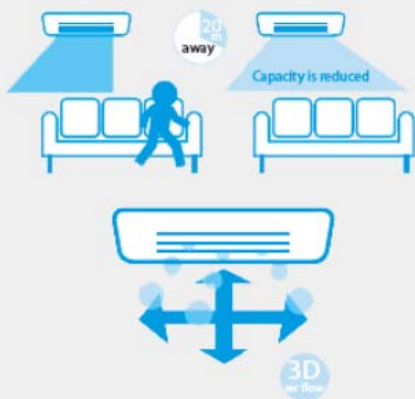
Η φιλοσοφία του ομίλου της Daikin έγκειται στο ότι αποστολή και ουσία της ύπαρξης του είναι να εντοπίζει και να συνειδητοποιεί τις μελλοντικές ανάγκες και τα όνειρα των πελατών της, ακόμα και αυτά που οι ίδιοι δεν γνωρίζουν. Με την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων, υλικών και υπηρεσιών, επιδιώκει όχι μόνο την ευκολία, αλλά και την άνεση τους. Κάθε τμήμα του ομίλου καθορίζει και εφαρμόζει στρατηγικές στηριζόμενο σε αυτή τη φιλοσοφία. Βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της, με αξιοσημείωτο παράδειγμα τη δημιουργία του ψυκτικού αερίου R32. Ένα αέριο, το οποίο έχει χαμηλότερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις και ταυτόχρονα συντελεί στη δημιουργία των μονάδων ώστε να είναι αποδοτικότερες με χαμηλότερο κόστος στη λειτουργία τους. Επιδιώκοντας να παραμείνει πρωτοπόρος αλλά και να αποτρέψει μια νέα δημιουργία από τους ανταγωνιστές της, παραχώρησε τα δικαιώματα της πατέντας του R32 σ' αυτούς. Ως αποτέλεσμα, οι ανταγωνιστές της σήμερα δημιουργούν μηχανήματα με το εν λόγω αέριο και να εξακολουθεί να κατέχει την πρωτιά στις πωλήσεις.

Χωρίς αμφιβολία η Daikin έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο πριν από κάθε πρωτοβουλία, αλλά και ανάπτυξη κάποιου νέου προϊόντος. Η ανάπτυξη αθόρυβων προϊόντων όπου ελέγχουν το κλίμα που αναπτύσσεται στον περιβάλλοντα χώρο, με αισθητήρες τύπου "έξυπνο μάτι", ρυθμίζει τη ροή του αέρα σε χώρους μη καταλυμένους από ανθρώπους, ώστε να ελαχιστοποιήσουν τη λειτουργία του για αποφυγή κατανάλωσης ενέργειας, ενώ παράλληλα η τρισδιάστατη ροή αέρα δημιουργεί όμοιες θερμοκρασίες σε όλο το χώρο για βελτιωμένη άνεση.



### Intelligent air distribution

Daikin's technology goes the extra mile so you don't feel the movement of the air on your skin



#### 2-area intelligent eye

When leaving the room the system switches into **energy-saving mode**.

#### 3D air flow

The **room's temperature stays constant** by combining vertical and horizontal auto swing

Εικόνα 6 – Η έξυπνη κατανομή αέρα «Έξυπνο μάτι» - Πηγή daikin.com

Ακόμη, εφαρμόζοντας την τεχνολογία Flash Streamer Technology, όπου χρησιμοποιούνται ηλεκτρόνια υψηλής ταχύτητας, αποσυντίθεται μυρωδιές και βακτήρια, χωρίς να επιτρέπεται η διάσπαση τους στον περιβάλλοντα χώρο, αποφεύγεται η συσσώρευση μούχλας και μικροβίων στο μηχάνημα και απομακρύνεται ο κίνδυνος ανάπτυξης αλλεργιών.

### Flash streamer technology & intelligent air distribution

- Breaks down odours
- Captures viruses** before releasing pure air
- Both vertical and horizontal airflow
- 2-area intelligent eye** directs air away from you
- Switches to **energy saving mode**



Εικόνα 7 – “Flash streamer technology” – Πηγή ιστοσελίδα daikin.com

Αξιοσημείωτη είναι η νέα εξωτερική μονάδα κεντρικών συστημάτων κλιματισμού που έχουν αναπτύξει, όπου, αντικαθιστώντας το αέριο των μονάδων παλαιότερης γενιάς, δίνεται η δυνατότητα στον καταναλωτή να αντικαθιστά μόνο αυτές και όχι και τις εσωτερικές μονάδες, εξοικονομώντας χρήματα και ταυτόχρονα βελτιώνοντας την κατανάλωση του ηλεκτρικού ρεύματος.

Replacement day will come.  
**Why wait?**

Why do I have to act now?

- Impossible to repair your R22 air conditioner
- Low running costs
- To contribute to the environment
- To upgrade your comfort



Εικόνα 8 – Διαφημιστικό αντικατάστασης παλιών κεντρικών συστημάτων. – Πηγή ιστοσελίδα [my.daikin.eu](http://my.daikin.eu)

Τέλος, αξιοσημείωτη είναι και τη δυνατότητα που δίνει στους καταναλωτές της με εφαρμογή στο κινητό, με την οποία μπορούν να ενεργοποιήσουν τα κλιματιστικά, αλλά και να ελέγχουν τις μετρήσεις τους.

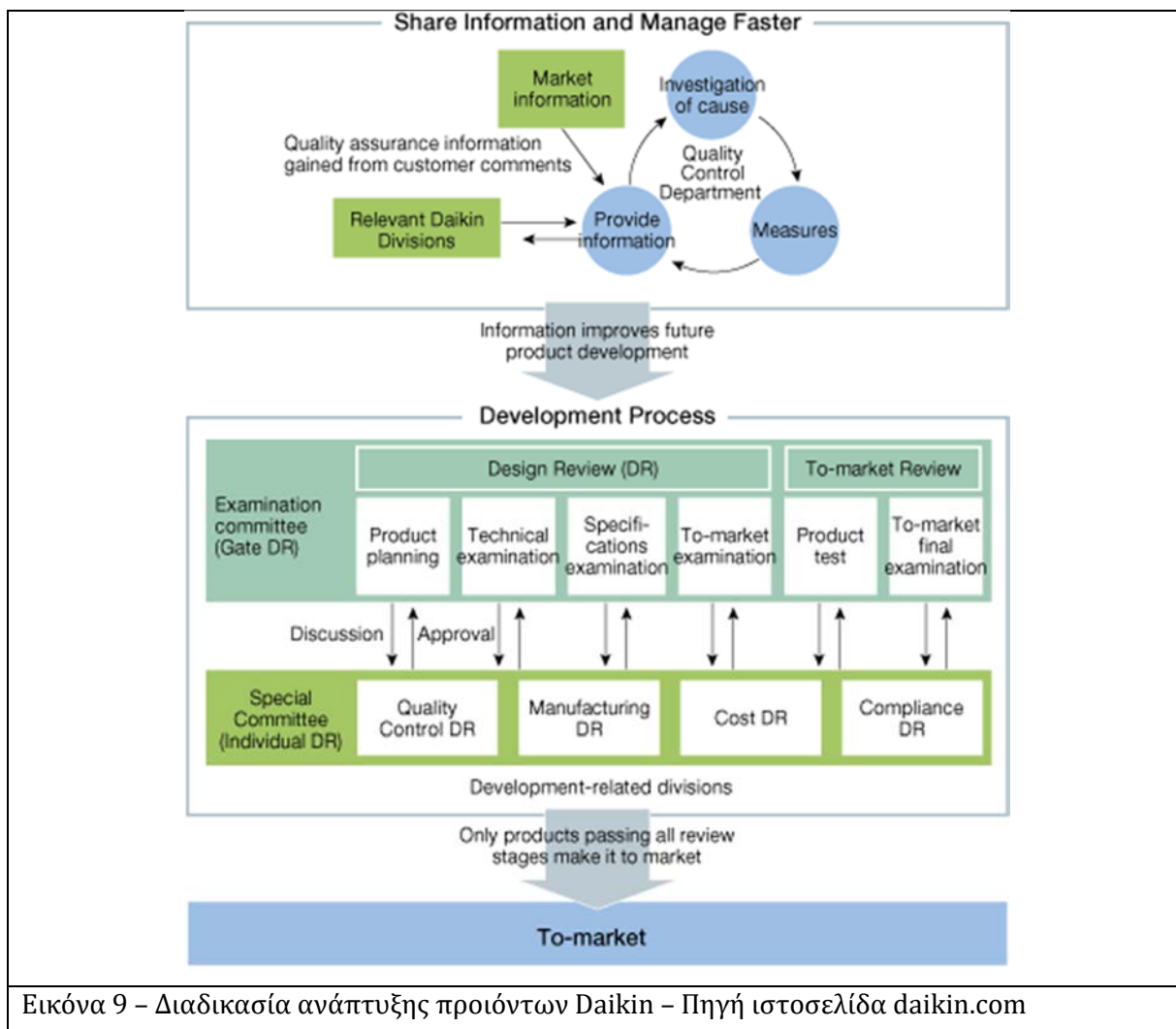
Εν κατακλείδι, να αναφέρω ότι η Daikin Europe δημιουργήθηκε, για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική ανταπόκριση της ιαπωνικής τεχνολογίας στις ανάγκες της αγοράς της Ευρώπης. Εξάλλου, το μότο της Daikin Europe είναι *'Products from Europe for Europe'*.

## **5. Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των νέων προϊόντων της Daikin;**

Οι κρίσιμοι παράγοντες της επιτυχίας τους στηρίζονται στους τρεις πυλώνες της Daikin όπως:

### **1. Πολιτική Ποιότητας και Ασφάλειας Προϊόντων (Product Quality and Safety)**

Το πνεύμα λειτουργίας της Daikin στηρίζεται στην πεποίθηση ότι οι καταναλωτές αγοράζουν ποιότητα, παρέχοντας τους προϊόντα και υπηρεσίες για τις μελλοντικές τους ανάγκες, με βάση πολιτικές όπως η απόλυτη αξιοπιστία, η επιχειρηματική διαχείριση και αρμονικές προσωπικές σχέσεις. Τα τμήματα κλιματισμού της Daikin, έχουν ως πολιτική τους παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας μέσω δραστηριοτήτων αμείωτης βελτίωσης, τα δε τμήματα υπηρεσιών, την επίτευξη του υψηλότερου επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών με ταχύτητα, ακρίβεια και ευγένεια. Στόχος της είναι να επιτύχει μεθόδους εργασίας που θέτουν πρώτα από καθετί τον πελάτη. Τον Απρίλιο του 2014, ο όμιλος Daikin διατύπωσε τους Παγκόσμιους Κανόνες Εγγύησης Ποιότητας. Καθώς οι δραστηριότητες ανάπτυξης, παραγωγής και εμπορίας της Daikin αλληλεπικαλύπτονται σε ολόκληρο τον πλανήτη, με αυτούς τους κανόνες δηλώνεται η φιλοσοφία παροχής της ποιότητας από ολόκληρο τον όμιλο Daikin, καθώς και το ποιος έχει τις ευθύνες και την εξουσία για την ομαλή παρακολούθηση τους. Κάθε τμήμα διατυπώνει τα βασικά ποιοτικά μέτρα και τους στόχους του, τα οποία χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία ενός λεπτομερούς προγράμματος ποιότητας (σχέδιο δράσης για κάθε οικονομικό έτος). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και τη σταδιακή μείωση του κόστους αντιμετώπισης παραπόνων στα τμήματα κλιματισμού.



Εικόνα 9 – Διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων Daikin – Πηγή ιστοσελίδα daikin.com

## 2. Ικανοποίηση Πελατών (Customer Satisfaction)

Όπως προαναφέρθηκε, η αποστολή της Daikin είναι ο εντοπισμός και η ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών των πελατών της. Επιδιώκει να προσφέρει ευκολία και άνεση για τους πελάτες, με αυξημένο το επίπεδο ικανοποίησης. Μότο της είναι να παραμείνει ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες των πελατών και να παρουσιάζει νέα προϊόντα, προσφέροντας προσαρμοσμένες λύσεις. Προσφέρει ποιότητα υπηρεσιών με ταχύτητα, ακρίβεια και καλούς τρόπους. Εργάζεται για την αύξηση των δεξιοτήτων των μηχανικών εξυπηρέτησης με σκοπό την αύξηση του επιπέδου ανταπόκρισης τους στους πελάτες.

Περαιτέρω, για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης, διοργανώνει ετήσιες συναντήσεις ανταλλαγής απόψεων των πελατών και υψηλού επιπέδου προσωπικό, όπως η "Διάσκεψη Αερίου Difreon" και η "Διάσκεψη Ευγνωμοσύνης-Πελατών". Με στόχο να ευκολύνει την εξυπηρέτηση για τους πελάτες, διοργανώνει σεμινάρια για τεχνικούς σχεδιασμού, εγκατάστασης και εξυπηρέτησης, σε κέντρα που χρησιμοποιούν τα τελευταία μηχανήματα προσομοίωσης, βίντεο και άλλα εργαλεία διδασκαλίας, για να τους παρέχεται εκπαίδευση που προσομοιώνει πραγματικές συνθήκες εργασίας και καταστάσεις.

Γίνεται επίσης συστηματική και εντατική κατάρτιση για τη βελτίωση των επιπέδων των εκπαιδευομένων, με περιεχόμενο που βοηθά τους αντιπροσώπους να ανταποκριθούν στις διαφοροποιητικές ανάγκες τους, με σεμινάρια που στοχεύουν στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και πιστοποίηση. Διεξάγονται συνολικά 51 μαθήματα. Για να βοηθήσουν τους διανομείς να κατανοήσουν βαθύτερα τη σημασία της προστασίας του περιβάλλοντος, τους παρέχονται οικολογικά φυλλάδια, τα οποία περιέχουν γενικές γνώσεις σχετικά με την υπερθέρμανση του πλανήτη. Οι εταιρείες του ομίλου Daikin στο εξωτερικό διαθέτουν επίσης τεχνική κατάρτιση για τους αντιπροσώπους τους, για να αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη και να εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί τους μπορούν να εργαστούν με ασφάλεια. Σε αυτά τα κέντρα οι τεχνικοί των αντιπροσώπων μπορούν να βελτιώσουν τις ικανότητές τους με πρακτική εκπαίδευση σε τομείς όπως η εγκατάσταση κλιματισμού και η συντήρηση.

### **3. Προστασία προσωπικών δεδομένων των πελατών (Protecting Customer Information)**

Προκειμένου να προστατευθεί σωστά το φάσμα των πληροφοριών των πελατών της, ο όμιλος Daikin διαθέτει Πολιτική Προστασίας Προσωπικών Πληροφοριών, καθώς και διάφορους εσωτερικούς κανόνες. Οι διαχειριστές προσωπικών πληροφοριών σε κάθε τμήμα ακολουθούν αυτούς τους εσωτερικούς κανόνες για την αυστηρή προστασία των προσωπικών πληροφοριών. Από το 2005, έχει ενισχυθεί η διαχείριση πληροφοριών μέσω ετήσιων διασκέψεων διαχειριστών προσωπικών πληροφοριών, οι οποίοι καταβάλλουν κάθε προσπάθεια για τη μείωση του κινδύνου που σχετίζεται με εμπιστευτικές πληροφορίες και προσωπικά δεδομένα.

Ιδιαίτερα, σε τμήματα που χειρίζονται επί καθημερινής βάσεως δεδομένα πελατών, επιδιώκεται με κάθε τρόπο να διατηρούνται αυτές τις πληροφορίες ασφαλείς. Για τη συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση του συστήματος ασφάλειας των πληροφοριών, οι εργαζόμενοι διεξάγουν τις δικές τους αυτό-αξιολογήσεις και όπως το τμήμα εσωτερικού ελέγχου διενεργούν νομικούς ελέγχους.

# Κεφάλαιο 6

## Επίλογος

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, παρατηρούμε ότι η διεθνής βιβλιογραφία έχει να προτείνει κατευθυντήριες γραμμές- στάδια, όπου μπορεί μια επιχείρηση να ακολουθήσει, ώστε να αναπτύξει πελατο-κεντρικά νέα προϊόντα. Στάδια όπου μπορούν να καθορίσουν μια πελατο-κεντρική στρατηγική αναπτύσσοντάς προϊόντοκεντρικά προϊόντα και κερδίζοντας μεγάλο μερίδιο στην αγορά.

### 6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Daikin, με εμπειρία πάνω από ενενήντα χρόνων στο σχεδιασμό και την κατασκευή των τεχνολογιών θέρμανσης και ψύξης, με επιχειρηματική βάση της την Ιαπωνία, αλλά και ως ένας από τους σημαντικότερους παραγωγούς στην Ευρώπη, θεωρείται πλέον ηγέτης στον τομέα αυτό, με δέκα μεγάλες εγκαταστάσεις παραγωγής στο Βέλγιο, την Τσέχικη Δημοκρατία, τη Γερμανία, την Ιταλία, την Τουρκία αλλά και το Ηνωμένο Βασίλειο. Είναι γνωστή σε παγκόσμιο επίπεδο για την πρωτοποριακή της προσέγγιση στην ανάπτυξη προϊόντων και την απaráμιλλη ποιότητα και ευελιξία των ολοκληρωμένων λύσεων της, διαθέτοντας τα απαραίτητα συστήματα και υποδομές. Αναπτύσσει κυρίως νέα προϊόντα για την αγορά (new-to-the-world products), όπου σύμφωνα με την Booz, Allen & Hamilton (1982), είναι πρώτα στο είδος τους και δημιουργούν μια νέα αγορά.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων της συνάδουν με τη θεωρία των (Σιώμκος & Czepiel (2007), (Walley & Des Thwaites (2011), (Σιώμκος 2013:133), με πρωταρχικό τη διαφορετικότητα τους από αυτά των ανταγωνιστών, τη σπανιότητα και τη συνθετότητα τους, τη διαχρονική διατήρησή τους στην αγορά και κυρίως στη σωστή αξιολόγηση και εκτίμηση τους από τους πελάτες, μέσα από την πολύχρονη πορεία της.

Εφαρμόζει μια πελατο-κεντρική φιλοσοφία, η οποία στηρίζεται στη βαθιά κατανόηση του τι χρειάζονται οι πελάτες, προβλέποντας τις μελλοντικές ανάγκες τους, σύμφωνα με τις δικές τους υποδείξεις. Μια φιλοσοφία που όχι απλά λύνει τα προβλήματά τους, αλλά δημιουργεί νέες εμπειρίες, κάνοντας τη ζωή τους πιο εύκολη και πιο υγιεινή, εφαρμόζοντας τον ορισμό της πελατο-κεντρικής ανάπτυξης νέων προϊόντων των (Armstrong&Kotler2009:372). Αναπτύσσει διαφοροποιημένα προϊόντα, προσφέροντας πρωτοποριακές και καινοτόμες τεχνολογίες, στηριζόμενη πάντοτε στις εκάστοτε ανά τον κόσμο ανάγκες, με μηδαμινές λανθασμένες επιλογές και εγγυημένα τα θεμιτά αποτελέσματα. Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί, παρατηρείται ότι οι διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων της Daikin ακολουθούν μια πελατο-κεντρική πορεία με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών της. Αυτό αποτελεί πλέον δεδομένο από την ηγετική θέση που κατέχει σε θέματα καινοτομίας, αλλά, και πωλήσεων των προϊόντων της.

Πρωταγωνιστής της πιο πάνω φιλοσοφίας είναι το Technology & Innovation Center, το λεγόμενο "σύστημα νέων προϊόντων" εντός της επιχείρησης, Σιώμκος (2013), που ακολουθεί μια κουλτούρα καινοτομίας, ένα εργαλείο ανάπτυξης νέων προϊόντων και αξιολόγησης του έργου ανάπτυξης τους. Μια σοβαρή και διαχρονική επένδυση στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, με γνώμονα τον επιστημονικό διάλογο και την ελευθερία. Ένα κέντρο ενθάρρυνσης και σύλληψης ιδεών σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες, όπου συνάδει απόλυτα με το πρώτο στάδιο προϊόντοκεντρικής ανάπτυξης ιδεών των Armstrong & Kotler (2009), Tushman (1977), Van de Ven et al (1989) και Burgelman (1983). Η απόλυτη συνεργασία του TIC, με εξωγενής παράγοντες της Daikin, όπως εταιρείες, πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα, που εκπροσωπούν το καταναλωτικό κοινό, για τη δημιουργία πρότυπων τεχνολογιών και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, συνάδει με τη θεωρία του Σιώμκου (2011). Παρατηρούμε ότι τα επόμενα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων της Daikin συμφωνούν απόλυτα με τη διαδικασία ανάπτυξης που έχει εκτενέστερα αναλυθεί στην εν λόγω εργασία των Armstrong & Kotler (2009).

Παρόλα αυτά, η διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων της Daikin, ακολουθεί μια στρατηγική όπου δεν έχει εντοπιστεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση της εν λόγω εργασίας. Μια στρατηγική που ακολουθείται σε όλες τις πτυχές της διαχείρισης,



ανάπτυξης, κατασκευής αλλά και πώλησης των προϊόντων της, προσπαθώντας να βελτιώσει την περιβαλλοντική βιωσιμότητα με κάθε δυνατό τρόπο και να αναπτύσσει προϊόντα και προηγμένες τεχνολογίες για ένα πιο υγιεινό από περιβαλλοντική άποψη κόσμο , αλλά και να συμβάλει στη λύση περιβαλλοντικών και ενεργειακών προβλημάτων.

Ως αποτέλεσμα των όσων προαναφέρθηκαν, σχετικά με τους παράγοντες ανάπτυξης νέων προϊόντων, εντοπίζουμε στην Daikin τα συστατικά επιτυχίας που πρότειναν οι Myers & Marquis (1969), με αρχικό την αναγνώριση και τη συγκέντρωση των αναγκών της αγοράς από το TIC, που λειτουργεί ως τμήμα έρευνας και ανάπτυξης αλλά, και, στη μέγιστη ικανοποίηση τους. Επίσης, τη σωστή επικοινωνία μέσα και έξω από τη επιχείρηση και, τέλος, τη ύπαρξη των άφθονων χρηματικών πόρων που διαθέτει η Daikin για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων.

## **6.2 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Τα δευτερογενή στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στην εν λόγω εργασία, είναι δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από άλλους ερευνητές, από προ υπάρχουσες απαντήσεις άλλων ερευνητικών ερωτημάτων, στην προκείμενη περίπτωση από την Daikin, για ενδοεπιχειρησιακούς σκοπούς και όχι για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, με αποτέλεσμα η συμβολή τους να είναι περιορισμένη και με αποκλεισμό της συλλογής περαιτέρω δεδομένων. Καταγεγραμμένες δημοσιεύσεις, παρέχοντας γνώσεις και πληροφορίες δημοσίου ενδιαφέροντος, χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα κάποιας άλλης μορφής αξιοποίησης τους αλλά, και ανάλυσης τους εκ νέου, υπό το πρίσμα των πιο πάνω ερευνητικών ερωτημάτων.

Δεν δόθηκε η δυνατότητα χρησιμοποίησης πρωτογενών στοιχείων αλλά και μεθόδων όπως πειραμάτων, ομάδων εστίασης αλλά και συνεντεύξεων, λόγω περιορισμένου χρόνου, που θα έδιναν στοιχεία όπως η γνώμη των καταναλωτών για την Daikin, αλλά κυρίως, αν οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την πελατο -κεντρική της φιλοσοφία. Οι πιο πάνω περιορισμοί, μας οδηγούν σε μια ποιοτική έρευνα συλλογής στοιχείων, που αφορά τα πρώτα στάδια ερευνών μάρκετινγκ, τα οποία δεν μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν άμεσα, (Σιώμοκος, Μαύρος, 2008:31). Μία εξερευνητική ποιοτική

έρευνα όπου καταγράφει τη γέννηση ιδεών για νέα προϊόντα, τα χαρακτηριστικά τους και την επίλυση προβλημάτων.

Παρόλη την ηγετική της θέση στο τομέα της, η Daikin είναι σκόπιμο να ερευνήσει στο μέλλον τα εξής:

1. Κατά πόσο οι πελάτες της αντιλαμβάνονται την πελατο-κεντρική της φιλοσοφία. Θα πρέπει να παρουσιάζονται "συνεντεύξεις-παρουσιάσεις περιπτώσεων" χρησιμοποίησης των προϊόντων τους, είτε από μεγάλους οργανισμούς (επιχειρήσεις, ξενοδοχεία), είτε από ιδιώτες, παραθέτοντας στοιχεία της πελατο-κεντρικής φιλοσοφίας της αλλά, και της κορυφαίας ποιότητας, απόδοσης και αξιοπιστίας της.
2. Την υλοποίηση ενός διαδικτυακού συστήματος πρόσβασης των πελατών της, παραθέτοντάς εμπειρίες και σχόλια, από τη χρήση των μηχανημάτων της, αλλά και επιβολής προτάσεων για μελλοντικές ιδέες ανάπτυξης σύμφωνα με τις ανάγκες τους.
3. Τη δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής σε περισσότερες χώρες Ευρώπης, για αμεσότερη ανταπόκριση στους πελάτες της.

# Βιβλιογραφία

1. Henard, D., & Szymannsky, D. (2001) Why Some New Products Are More Successful Than Others. *Journal of Marketing Research*, 38/3, pages 362-374.
2. Song, M., & Parry, M. (1997) A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States, *Journal of Marketing*, 61, 1-18.
3. Edgett, S., & Jones, S. (1991) New Product Development in the Financial Service Industry: a Case Study, 7, 271-284.
4. Lewis, M. (2001) Success, Failure and Organisational Competence: a Case Study of the New Product Development Process, *Journal of Engineering & Technology Management*, 18, 185-206.
5. Μαγγόπουλος, Γ. (2014) Η Μελέτη Περίπτωσης ως Ερευνητική Στρατηγική στην Αξιολόγηση Προγραμμάτων: Θεωρητικοί Προβληματισμοί. Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών, ΙΣΤ/64, 73-93.
6. Hancock, D., & Algozzine, B. (2006) *Doing Case Study Research: a Practical Guide for Beginning Researchers*. New York: Teachers College Press.
7. Armstrong, Gary. , Kotler, Philip. (2009) *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Επίκεντρο.
8. Πετρώφ, Γ. , Τζωρτζάκης Κ. , Τζωρτζάκη, Α. (2002) *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Η Ελληνική Προσέγγιση, Αθήνα: Rosili.
9. Πανηγυράκης, Γ. (2003) *Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος*. Τόμος Α΄ Αθήνα : Σταμούλης.

10. Πανηγυράκης, Γ. (2003) Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος. Τόμος Β΄  
Αθήνα : Σταμούλης .
11. Σιώμκος, Γ. (2013) Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα : Σταμούλης.
12. Αυλωνίτης,Γ., Παπασταθοπούλου, Π. (2004) Αποτελεσματική Διοίκηση  
Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών. Αθήνα : Σταμούλης.
13. Kerin, R., Peterson, R., (2012) Στρατηγικές Μάρκετινγκ, Μελέτες Περιπτώσεων  
και Σχόλια. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.
14. Σταθακόπουλος, Β., (2005) Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Αθήνα : Σταμούλης.
15. Σιώμκος, Γ., Μαύρος, Δ. (2008) Έρευνα Αγοράς. Αθήνα : Σταμούλης.
16. Κακούρης,Α. (2013) Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών. Αθήνα: Προπομπός.
17. [www.daikin.com](http://www.daikin.com)
18. [www.my.daikin.eu](http://www.my.daikin.eu)

