

## Κεφάλαιο 2: Γέννηση Ιδεών

Βασική αρχή για την ανάπτυξη ενός προϊόντος αποτελεί η γέννηση ιδεών, μια διαδικασία η οποία βασίζεται στην εποικοδομητική και δημιουργική σκέψη. Είναι μια ατέρμονη διαδικασία που πρέπει να έχει σαν στόχο την παραγωγή νέων ιδεών οι οποίες κατά την υλοποίησή τους θα προσδώσουν ανταγωνιστικά οφέλη στην επιχείρηση.

Η γέννηση ιδεών δεν είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της διοίκησης ενός οργανισμού. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου άτομα που εργάζονται στην παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης είναι σε θέση να γεννούν ιδέες. Γι' αυτό το λόγο μια επιχείρηση πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα τμήματά της στη γέννηση ιδεών και να καταφέρει να απενοχοποιήσει τη διαδικασία από κριτικές που μπορεί να εμποδίσουν τη διάχυση της ελεύθερης σκέψης.

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι για τη γέννηση νέων ιδεών. Αυτό που είναι μείζονος σημασίας είναι να καταγράφονται όλες οι ιδέες που εκπορεύονται από τις διάφορες μεθόδους και να ομαδοποιούνται. Αυτή η καταγραφή και ομαδοποίηση θα βοηθήσει στην μεταγενέστερη αξιολόγησή τους. Ο επικεφαλής που θα οριστεί θα πρέπει να μπορεί να χρησιμοποιεί συνδυαστικές μεθόδους ώστε να παράγει τα δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα.

### I. Πηγές Γέννησης Ιδέας [1]

Γενικά υπάρχουν έξι αποδεκτές πηγές για την γέννηση νέας ιδέας προϊόντος

#### 1. Ανάγκες Πελατών

Κομβικό σημείο είναι να συλλέγονται οι πληροφορίες που καταγράφουν τις ανάγκες των πελατών αναφορικά με ένα προϊόν

- a. Απευθείας έρευνες πελατών. Οι έρευνες αποτελούν ένα πολύτιμο εργαλείο για τη άμεση συλλογή πληροφοριών διαμέσου ανατροφοδότησης (feedback) από πελάτες (συμπλήρωση ερωτηματολογίου, τηλεφωνική ή διαδικτυακή έρευνα) αναφορικά με τις ανάγκες τους
- b. Ομάδες συζήτησης. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει την εισροή ποικιλόμορφων πληροφοριών διαμέσου άμεσων συζητήσεων για την παραγωγή ιδεών.
- c. Σύστημα επικοινωνίας. Συλλογή πληροφοριών, τα αποτελέσματα της οποία έγκεινται σε αυθόρμητες απαντήσεις των χρηστών που προέρχονται μέσα από συζητήσεις με τα εμπλεκόμενα μέρη μιας επιχείρησης (μεσάζοντες, εσωτερικοί πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες)
- d. Παράπονα πελατών. Αυτό είναι ένα εξαιρετικό σύστημα ανατροφοδότησης. Γίνεται καταγραφή, αξιολόγηση και διαχείριση παραπόνων με σκοπό την επίλυσή τους με την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

#### 2. Επιστημονική έρευνα

Η μέθοδος αυτή εμφανίζεται γενικά ως αποτέλεσμα επιστημονικής ανακάλυψης εντελώς νέας τεχνολογίας ή πιο συχνά από την εφαρμοσμένη έρευνα για τη βελτίωση των προϊόντων ή των διαδικασιών. Η επιστημονική έρευνα είναι υπεύθυνη για τα επαναστατικά προϊόντα ή διαδικασίες.

#### 3. Ανταγωνιστές

Η πηγή αυτή σχετίζεται με την καταγραφή του τρόπου ανάπτυξης νέων προϊόντων των ανταγωνιστών. Είναι ένα κριτήριο αξιολόγησης των δραστηριοτήτων της αγοράς και αποτελεί ένδειξη της τοποθέτησης της εταιρίας στην αγορά ως προς τους ανταγωνιστές της. Εκθέσεις, επιδείξεις και σεμινάρια ανταγωνιστών αποτελούν μιας πρώτης τάξεως πηγή νέων ιδεών.

#### **4. Αντιπρόσωποι Εταιρίας, Μεσάζοντες και Συνεργάτες**

Αυτή η κατηγορία μπορεί να δημιουργήσει ιδέες εφόσον πρόκειται για μια κατηγορία με έντονη αλληλεπίδραση με το καταναλωτικό κοινό. Αυτό σηματοδοτεί πως τα επίπεδα ανατροφοδότησης από πελάτες είναι υψηλά ώστε να υπάρξει γέννηση ιδέας, ενισχύεται δε περισσότερο από την ίδια τους την εμπειρία. Σε πολλές περιπτώσεις, εάν αυτές οι πηγές δραστηριοποιούνται γεωγραφικά σε άλλες αγορές από αυτήν της επιχείρησης, τότε είναι σε θέση να μπορούν να δώσουν σαφέστερη εικόνα στη επιχείρηση για τη διαφοροποίηση των συνθηκών της αγοράς.

Ωστόσο, επειδή το υλικό που προέρχεται από αυτή την κατηγορία αξιολογείται υπό το πρίσμα των επιχειρηματικών τους δράσεων, προσανατολισμένο δηλαδή προς την κατεύθυνση της πώλησης, αυτό δεν την καθιστά απαραίτητως ως την καλύτερη πηγή νέων ιδεών προϊόντος. Ο λόγος είναι διότι μπορεί να γίνεται χρήση της ανατροφοδότησης για προσωπικό τους όφελος κι όχι για το γενικό συμφέρον της επιχείρησης.

#### **5. Ανώτατη Διοίκηση**

Η ανώτερη διοίκηση μπορεί να αποτελέσει μια πολύτιμη πηγή ή μια καταστρεπτική επίδραση στην ανάπτυξη του προϊόντος. Η ανώτατη διοίκηση έχει τη δυνατότητα, διαμέσου της οργάνωση της επιχείρησης, να επιφέρει την ανάπτυξη ιδεών για νέα προϊόντα. Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης νέων προϊόντων μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή και να εκτελεστεί σε ταχύτετους ρυθμούς και με καταπληκτικά αποτελέσματα. Ωστόσο, λιγότερο εποικοδομητικά αποτελέσματα μπορεί να συμβούν σε περιπτώσεις κατά τις οποίες τα δεδομένα και η ανατροφοδότηση πελατών (κυρίως εσωτερικών) δεν λαμβάνονται υπόψη ή δεν αξιολογούνται σωστά από την ανώτερη διοίκηση.

#### **6. Διάφορες Πηγές**

Τέλος, υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από διάφορες πηγές που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη νέων ιδεών. Αυτό που είναι σημαντικό δεν είναι τόσο η προέλευση της ιδέας αλλά το κατά πόσο αυτή αξιολογήθηκε σωστά, συγκρίθηκε με άλλες ιδέες, και εκτελέστηκε με τον κατάλληλο τρόπο. Ορισμένες πηγές είναι οι εφευρέτες, τα πανεπιστημιακά εργαστήρια, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις έρευνας μάρκετινγκ και άλλες.

### **II. Εργαλεία και Μέθοδοι Γέννησης Ιδεών**

#### **1. Καταιγισμός Ιδεών**

Αυτή η μέθοδος είναι προσανατολισμένη στην παραγωγή ιδεών κατά κύριο λόγο με έναν τρόπο ελεύθερης ροής δεδομένων. Είναι δομημένη γύρω από την επίλυση ενός προβλήματος

όπου οι συμμετέχοντες, υπό την επίβλεψη ενός επικεφαλής, ενθαρρύνονται στην παραγωγή ιδεών ακολουθώντας έναν σημαντικό κανόνα: «Καμία ιδέα δεν κριτικάρεται ή αξιολογείται». Όλες οι ιδέες είναι ευπρόσδεκτες, καθώς σε αυτό το στάδιο δεν αναζητούνται οι βέλτιστες ή ολοκληρωμένες λύσεις του προβλήματος αλλά τα ερεθίσματα τα οποία εάν επεξεργαστούν υπάρχει το ενδεχόμενο ανάπτυξης νέου προϊόντος. Ο επικεφαλής επομένως είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση ενός κλίματος στην ομάδα το οποίο να αποθαρρύνει κριτικές και να δίνει το έναυσμα στην καλλιέργεια ιδεών διαμέσου του συνδυασμού των ιδεών που θα τεθούν επί τάπητος. Πρόκειται για μία ποσοτική διαδικασία κατά την οποία ο επικεφαλής κρατά ένα αρχείο με όσες ιδέες διατυπωθούν κατά τη διαδικασία του καταιγισμού ιδεών. Υπάρχουν δύο τύποι καταιγισμού ιδεών:

- Ατομικός καταιγισμός ιδεών: Διενεργείται ατομικά με αποτέλεσμα κάποιες φορές να αποδειχτεί δημιουργικότερη μέθοδος αφού το άτομο δεν υπόκειται σε γνώμες και απόψεις με αποτέλεσμα να είναι ελεύθερο να παράγει ιδέες. Το μειονέκτημα του ατομικού καταιγισμού έγκειται στο γεγονός ότι μια ιδέα έχει πιθανότητες να μην αναπτυχθεί επαρκώς λόγω έλλειψης συλλογικής βοήθειας η οποία μπορεί να προάγει αποτελεσματικά μια ιδέα.
- Ομαδικός καταιγισμός ιδεών: Στηρίζεται στις εμπειρίες ενός συνόλου το οποίο εάν λειτουργήσει συνδυαστικά μπορεί να οδηγηθεί στην σύλληψη μιας ιδέας. Το ένα μέλος βοηθά το άλλο στη συνέχιση της σκέψης, δίνοντας καλύτερα αποτελέσματα από ό,τι ο ατομικός καταιγισμός ιδεών. Ωστόσο, η συμβολή του επικεφαλής είναι καίριας σημασίας για την αποφυγή κριτικών ή αξιολογήσεων μιας εν δυνάμει ιδέας.

Ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται στον καταιγισμό ιδεών είναι τα διαγράμματα συγγένειας τα οποία επιτρέπουν την ελεύθερη ροή πληροφόρησης τόσο κατά τη διάρκεια δημιουργίας του όσο και κατά την ολοκλήρωσή του με σκοπό την γέννηση ιδεών. Είναι βασισμένα στην αλληλεπίδραση της ομάδας και στην καλύτερη οργάνωση των πληροφοριών αναφορικά με ένα θέμα. Υπάρχουν κι άλλα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο καταιγισμό ιδεών όπως ο πίνακας ελέγχου του Osborne και η πολύ-ψηφοφορία.

### Διαγράμματα Συγγένειας:

Τα διαγράμματα συγγένειας είναι μια μέθοδος καταιγισμού ιδεών η οποία βοηθά την ομάδα να δομήσει αποτελεσματικά τα δεδομένα των πελατών που έχει στη διάθεσή της σε κατηγορίες. Είναι δηλαδή μια μέθοδος που στηρίζεται στην έρευνα πελατών και περιστρέφεται γύρω από τις ανάγκες που αυτοί έχουν. Τα βασικά βήματα στα διαγράμματα συγγένειας είναι τα εξής:

#### Βήμα 1: Αναγνώριση Προβλήματος, Σχηματισμός Ομάδας και κατάθεση ιδεών.

Πρόκειται για τον συντονισμό μιας ομάδας με σκοπό να στρέψει την προσοχή της προς την κατεύθυνση του προβλήματος. Είναι το πρώτο στάδιο κατά το οποίο οποιαδήποτε συσχέτιση με το πρόβλημα καταγράφεται.

#### Βήμα 2: Σημείωση Αναφορών Πελατών

Καταγράφονται όλα τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από συνεντεύξεις ή έρευνα αγοράς αναφορικά με τις ανάγκες των πελατών.

#### Βήμα 3: Ομαδοποίηση Αναφορών

Οι ανάγκες που έχουν κοινό σημείο αναφοράς συγκεντρώνονται.

Βήμα 4: Δημιουργία Ομάδων για τις Αναφορές

Δημιουργείται ομάδα με τις συγκεντρωμένες αναφορές.

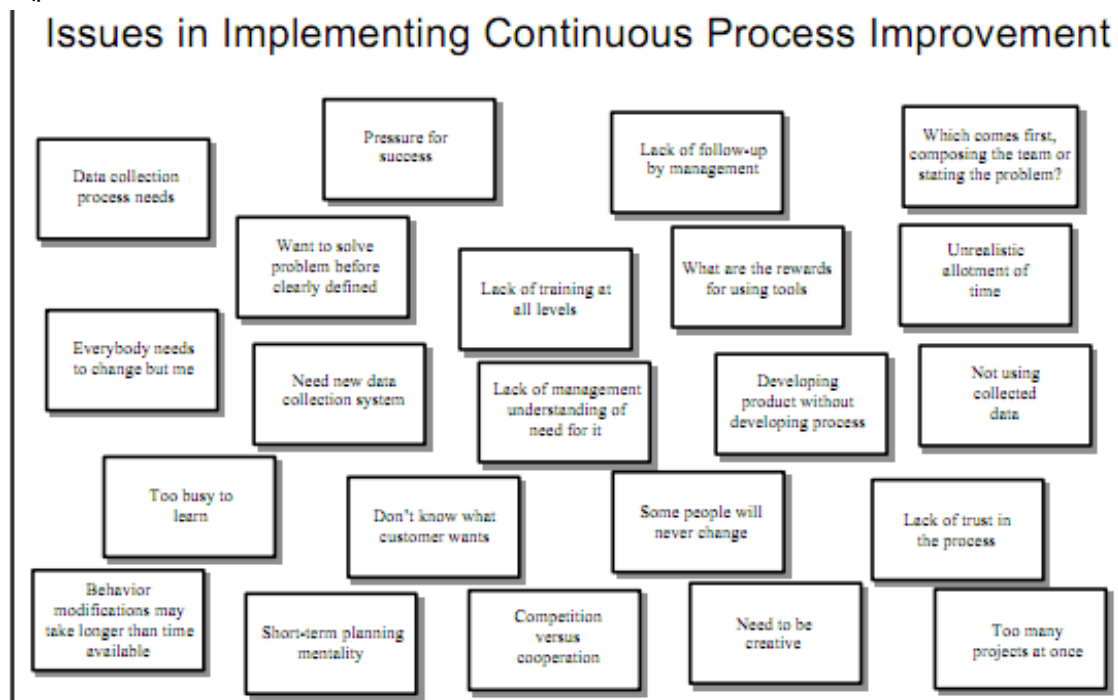
Βήμα 5: Συγκεντροποίηση Ομάδων και Τελικό Διάγραμμα

Δημιουργείται το τελικό διάγραμμα.

Παράδειγμα Διαγράμματος Συγγένειας:

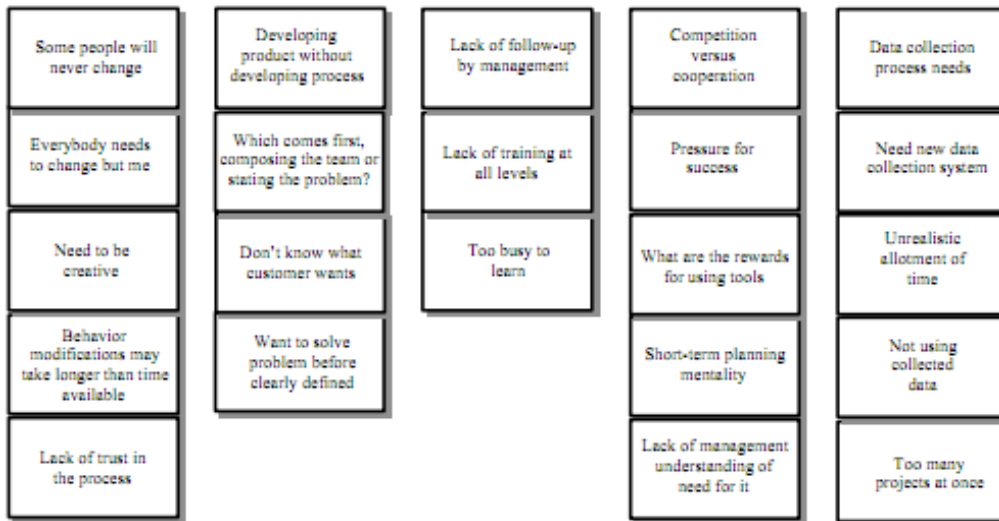
Βήμα 1: Πρόβλημα Βασικά εργαλεία για την εφαρμογή μιας συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης

Βήμα 2:

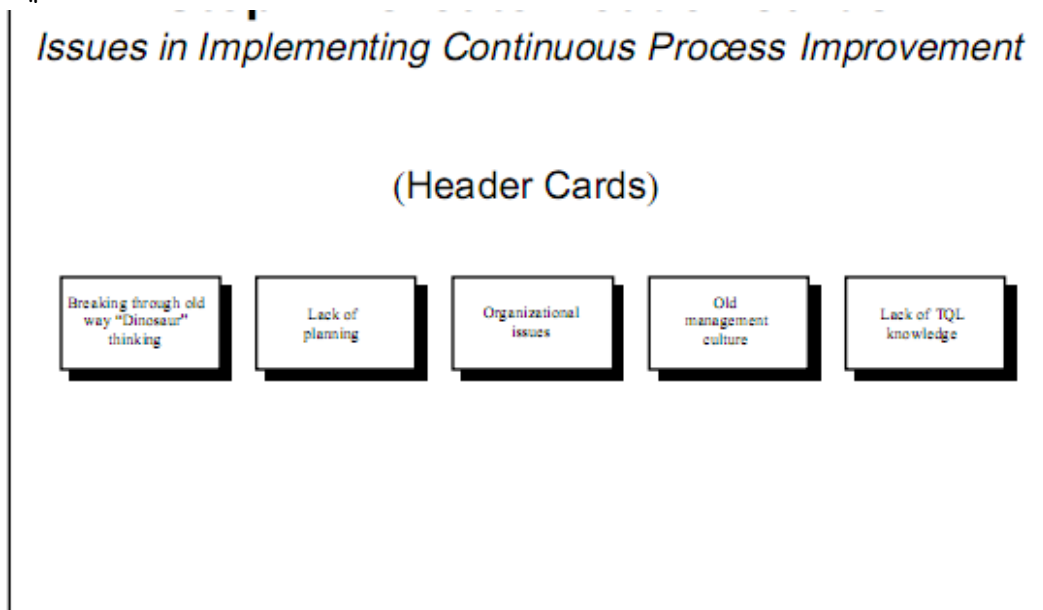


Βήμα 3:

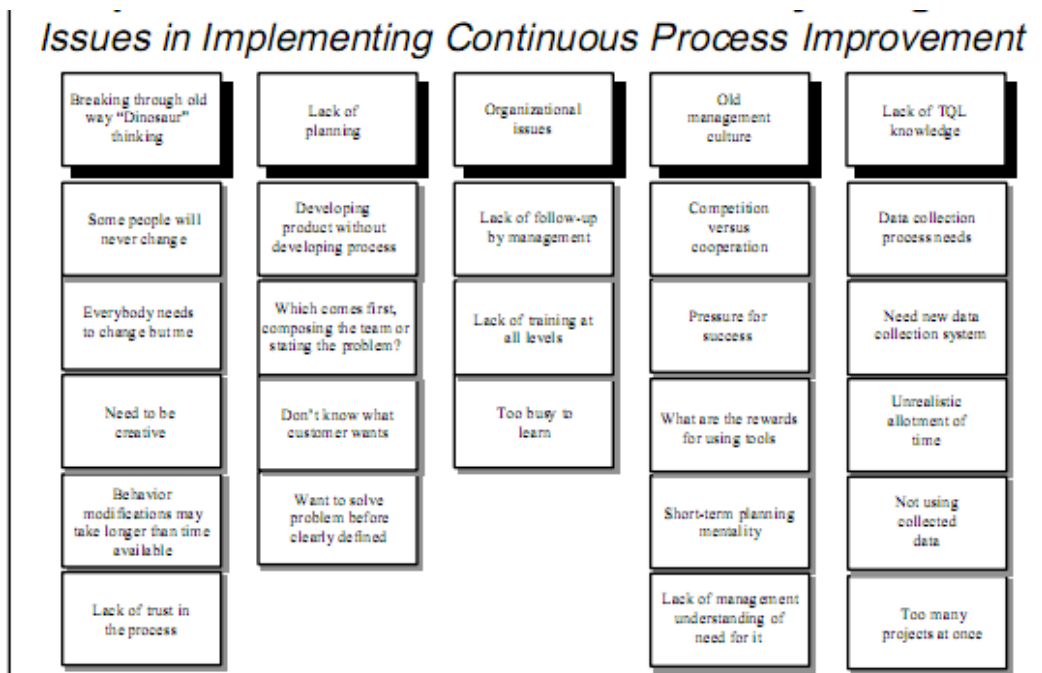
## Issues in Implementing Continuous Process Improvement



Βήμα 4:



Βήμα 5:



## 2. Ανταγωνιστική Πληροφόρηση

Η Ανταγωνιστική Πληροφόρηση συγκεντρώνει δεδομένα και πληροφορίες για τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης διευκολύνοντας έτσι την πρόβλεψη σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς στην οποία αυτή δραστηριοποιείται. Ως εκ τούτου, η Ανταγωνιστική Πληροφόρηση διατηρεί την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, βελτιώνοντας τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, οδηγούμενη σε καλύτερα επίπεδα επιδόσεων έναντι των ανταγωνιστών και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στόχος της δεν είναι η συλλογή λεπτομερών πληροφοριών αλλά η καταγραφή μιας γενικότερης εικόνας που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να δράσει άμεσα.

Αυτή η μέθοδος είναι ζωτικής σημασίας για τους διευθύνοντες μιας επιχείρησης που χαράσσουν εταιρικές στρατηγικές. Μπορεί να αποφέρει πολλά πλεονεκτήματα, μερικά εκ των οποίων είναι:

- Η Ανταγωνιστική Πληροφόρηση είναι αξιόπιστη πηγή για τις βέλτιστες πρακτικές που χρησιμοποιούνται στην αγορά
- Βοηθά στη διαμόρφωση στρατηγικής διαμέσου της ενδόμυχης κατανόησης του κλάδου, της ίδιας της επιχείρησης και των ανταγωνιστών. Είναι η ουσία της στρατηγικής επιχειρηματικής ανάλυσης
- Βοηθά στον εντοπισμό εκείνων των τομέων που χρήζουν βελτίωσης και στην αναγνώριση των ευκαιριών και των κινδύνων
- Απομονώνει τα κενά επιδόσεων σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Πηγές απόκτησης Ανταγωνιστικής Πληροφόρησης:

- Κυβερνητικές Υπηρεσίες
- Βάσεις δεδομένων
- Από τις ίδιες τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (αξιολόγηση επιχείρησης)
- Έρευνα αγοράς αναφορικά με ανταγωνιστικά προϊόντα

- Συμμετοχή σε σεμινάρια και ημερίδες
- Ανάλυση ανταγωνιστικών προϊόντων

Η ανταγωνιστική πληροφόρηση θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς την αναζήτηση ορισμένων θεμελιακών στοιχείων:

- Πληροφορίες για τον κλάδο που η επιχείρηση δραστηριοποιείται (συχνή παρακολούθηση περιοδικών κλάδου)
- Οικονομικές συναλλαγές (αξιολογήσεις πιστοληπτικής ικανότητας)
- Δημοσιευμένες πληροφορίες από ανταγωνιστές
- Πληροφορίες μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων ώστε να προσδιοριστεί επακριβώς ο ανταγωνισμός

Η χρήση της ανταγωνιστικής πληροφόρησης γίνεται κυρίως όταν:

- Αυξάνεται ο ανταγωνισμός εκτός των παραδοσιακών συνόρων της επιχείρησης (διεθνής ανταγωνισμός)
- Το καταναλωτικό κοινό, λόγω της εκτεταμένης πληροφόρησης, γίνεται απαιτητικό και οδηγείται σε σύγκριση προϊόντων και τιμών
- Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από συχνές αλλαγές στη φύση και στην ποικιλία τους, ωθώντας τις επιχειρήσεις να τις ακολουθήσουν για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά
- Σημειώνονται αλλαγές στην κυριότητα ή στη διοίκηση μιας επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να επιφέρουν αλλαγή στην φιλοσοφία της ή στις στρατηγικές μάρκετινγκ που υιοθετούνται.

### **Ο Κανόνας 80/20 της Ανταγωνιστικής Πληροφόρησης:**

Η ανταγωνιστική πληροφόρηση ακολουθεί μια διαδικασία 2 φάσεων όταν πρόκειται για συλλογή πληροφόρησης:

Φάση I: Δευτερογενής Έρευνα (80% όγκος, 20% χρόνος)

Φάση II: Πρωτογενής Έρευνα (20% όγκος, 80% χρόνος)

Φάση I: Η Δευτερογενής Έρευνα οδηγεί στην Πρωτογενής Έρευνα. Αποτελείται από δελτία τύπου, εκθέσεις αναλυτών, κλαδικά περιοδικά, καταγραφές ομιλιών, και άλλες δημοσιευμένες πηγές πληροφόρησης. Ο κύριος όγκος των πληροφοριών (80%) συλλέγεται από την δευτερογενής έρευνα αφιερώνοντας μικρό χρονικό διάστημα (20% του χρόνου).

Φάση II: Μόλις ολοκληρωθεί η ταξινόμηση και το φιλτράρισμα των πληροφοριών, ξεκινά η πρωτογενής έρευνα για την ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τη δευτερογενής έρευνα αλλά και για τη συγκομιδή νέων πληροφοριών που αυτή δεν ανέδειξε. Κατά τη δευτερογενή έρευνα πραγματοποιούνται συνεντεύξεις με σημαντικές πηγές πληροφόρησης και διαπροσωπικές συζητήσεις με υπευθύνους λήψης αποφάσεων ώστε να αναδειχθούν στοιχεία σημαντικά για την ανταγωνιστική πληροφόρηση. Σε αυτό το σημείο η

πρωτογενής έρευνα σπαταλά το 80% του χρόνου σε ανάλυση και συγκομιδή πληροφοριών σχετικά με το 20% του όγκου της φιλτραρισμένης πλέον δευτερογενούς έρευνας.

Η δευτερογενής έρευνα τείνει να είναι πιο εύκολη συγκριτικά με την πρωτογενή για το λόγο ότι η δευτερογενής έρευνα αφορά στοιχεία και πληροφορίες που έχουν ήδη συλλεχθεί σε προηγούμενες πρωτογενείς έρευνες. Εν αντιθέσει, η πρωτογενής έρευνα επικεντρώνεται στην άντληση νέων δεδομένων όπως αυτά προκύπτουν από συνεντεύξεις/συζητήσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης με σκοπό την εξυπηρέτηση των αναγκών ενός ερευνητικού προβλήματος που η ίδια η εταιρία έχει θέσει.

### Παράδειγμα Κανόνα 80/20 της Ανταγωνιστικής Πληροφόρησης

Ένας αναλυτής της Wall Street μόλις κυκλοφόρησε ένα πολύ αισιόδοξη έκθεση (δευτερεύουσα έρευνα) σχετικά με έναν κύριο ανταγωνιστή σας (στον τομέα ηλεκτρικών ειδών). Η έκθεση δεν είναι πολύ συγκεκριμένη, αλλά ο Αναλυτής δίνει μία πολύ ισχυρή σύσταση για αγορά προς τους επενδυτές. Σε μια προσπάθεια για την καλύτερη καταλάβουμε ποια είναι η κινητήρια δύναμη αυτής της σύστασης, μπορούμε να επικοινωνήσουμε με τον Αναλυτή άμεσα (ως μέρος της πρωτογενούς έρευνας). Αυτό οδηγεί σε μια λεπτομερή κατανόηση για το πώς ο ανταγωνιστής σχεδιάζει να δράσει επιχειρηματικά αναφορικά με την απόκτηση μιας αποθήκης για την πώληση ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης σε χώρα του εξωτερικού. Αυτή η διαδικασία αναμένεται να λάβει χώρα σε έξι μήνες. Με βάση αυτή την ανάλυση, η εταιρία σας μπαίνει σε δράση με τη σύναψη συνεργασίας με ένα διεθνές κατάστημα ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης και εντός σύντομου χρονικού διαστήματος θα έχετε καταφέρει να ελιχθείτε στον ανταγωνισμό ώστε να σταθεροποιήσετε το μερίδιο αγοράς σας.

### **3. Συνδυαστική Ανάλυση**

Ο στόχος της συνδυαστικής ανάλυσης είναι να καθοριστεί ποιος είναι ο επιτυχημένος εκείνος συνδυασμός ενός περιορισμένου αριθμού χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ενός προϊόντος ο οποίος θα έχει τα μεγαλύτερα ποσοστά επιρροής στη λήψη απόφασης ενός καταναλωτή. Διαμέσου της συνδυαστικής ανάλυσης, η επιχείρηση είναι σε θέση να κατανοήσει τα χαρακτηριστικά εκείνα ενός προϊόντος που προσδίδουν αξία στο καταναλωτικό κοινό και δρουν ως καταλυτικός παράγοντας για την απόκτηση του εν λόγω αγαθού. Αυτό θα της επιτρέψει να δημιουργήσει το βέλτιστο επίπεδο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ενός προϊόντος το οποίο ισορροπεί την αξία που προσδίδουν σε αυτό οι καταναλωτές με το κόστος παραγωγής του από την επιχείρηση.

Πλεονεκτήματα Συνδυαστικής Ανάλυσης:

- Αξιολογεί ξεχωριστά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προϊόντος ώστε να αποσαφηνιστεί η αξία που προσδίδει το καθένα στους καταναλωτές
- Έχει την ικανότητα να αξιολογεί υλικά χαρακτηριστικά
- Επιτρέπει τον σχεδιασμό ενός προϊόντος με υψηλές προδιαγραφές που να ανταπεξέρχεται στις ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών



Υπάρχουν διάφορα βασικά βήματα που πρέπει να υπόψη μιας επιχείρησης ώστε να εφαρμόσουν τη συνδυαστική ανάλυση:

Βήμα 1: Προσδιορισμός των σημαντικότερων στοιχείων/χαρακτηριστικών ενός προϊόντος/υπηρεσίες για την αγορά

Βήμα 2: Επιλογή της μεθοδολογίας έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί ώστε να αντληθούν οι απαραίτητες πληροφορίες από το καταναλωτικό κοινό (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλέφωνο κ.ά.)

Βήμα 3: Επιλογή των τιμών που θα προσδίδεται σε κάθε χαρακτηριστικό

Βήμα 4: Ορισμός προϊόντος ως συνδυασμοί διαφόρων χαρακτηριστικών

#### 4. Τεχνική Delphi

Η τεχνική Delphi είναι μια ευρέως χρησιμοποιημένη και αποδεκτή μέθοδος για τη συλλογή στοιχείων από συμμετέχοντες με κοινό τομέα δράσεως. Είναι μια ομαδική επικοινωνιακή διαδικασία, με διαδοχικά ερωτηματολόγια, κατά την οποία οι συμμετέχοντες εκφράζουν γνώμη για κάποιο θέμα που έχει τεθεί από την επιχείρηση, παραμένοντας ωστόσο άγνωστη η προέλευση των απαντήσεων (ανωνυμία). Το ισχυρό της πλεονέκτημα είναι ότι ελαχιστοποιεί τις «ανασφάλειες» που προκαλεί ο καταγισμός ιδεών αναφορικά με τις κριτικές.

Η τεχνική αυτή απαιτεί από τον συντονιστή την αποστολή ερωτηματολογίων, την επικοινωνία με τους συμμετέχοντες και την οργάνωση του όγκου των πληροφοριών μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Η τεχνική αυτή ακολουθεί τα εξής στάδια:

- Ο συντονιστής καθορίζει το θέμα στο οποίο θα εφαρμοστεί η μέθοδος Delphi.
- Δημιουργεί το πρώτο ερωτηματολόγιο και καλεί τους συμμετέχοντες να εκφέρουν τη γνώμη τους σχετικά με ένα συγκεκριμένο ζήτημα.
- Οι συμμετέχοντες, καλούνται να συμπληρώσουν και να επιστρέψουν στον συντονιστή το πρώτο ερωτηματολόγιο χωρίς να αξιολογήσει τις ιδέες του. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι τηρείται πλήρης ανωνυμία, αποφεύγοντας έτσι τυχόν περιορισμούς στην ελεύθερη έκφραση ιδεών.
- Ο συντονιστής συγκεντρώνει τα ερωτηματολόγια και δημιουργεί ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο το οποίο να περιέχει όλες τις προτάσεις - ιδέες που εκπορεύτηκαν από την συμπλήρωση του πρώτου. Στόχος του δεύτερου ερωτηματολογίου είναι η αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων κάθε πρότασης και την καταγραφή συμπληρωματικών ιδεών που μπορεί να προέκυψαν (είτε υπό τη μορφή νέας ιδέας, είτε ως συμπλήρωμα κάποιας ήδη διατυπωμένης ιδέας).
- Οι συμμετέχοντες εκφέρουν τη γνώμη τους και για το δεύτερο ερωτηματολόγιο.
- Εκ νέου ο συντονιστής δημιουργεί και τρίτο ερωτηματολόγιο το οποίο συγκεντρώνει τα στοιχεία του δεύτερου, καλώντας για άλλη μία φορά τους συμμετέχοντες σε διευκρινίσεις και την αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων των προτάσεων - ιδεών.
- Οι συμμετέχοντες εκφέρουν τη γνώμη τους και για το τρίτο ερωτηματολόγιο

- Ο συντονιστής συγκεντρώνει τα αντίγραφα του τρίτου ερωτηματολογίου και τα ανακεφαλαιώνει για την τελική αναφορά (report).

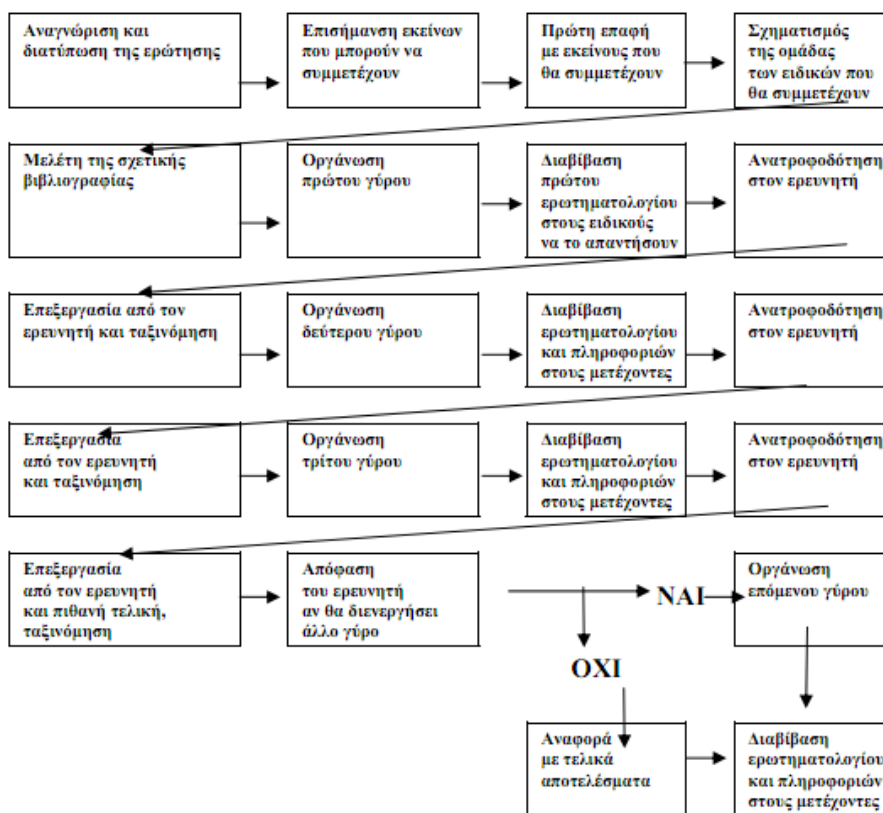
#### Πλεονεκτήματα:

- Οι συμμετέχοντες διατηρούν την ανωνυμία τους
- Χαμηλό κόστος εφαρμογής τεχνικής
- Ανυπαρξία πίεσης ή επιρροής από τρίτους, ευνοεί την ανεξάρτητη σκέψη
- Επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συμμετεχόντων
- Μείγμα συμμετεχόντων από πολλά τμήματα της επιχείρησης, προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα προτάσεων - ιδεών

#### Μειονεκτήματα:

- Οι εκπορευόμενες ιδέες είναι προϊόν επιλεγμένης ομάδας ανθρώπων το οποίο να μην είναι αντιπροσωπευτικό δείγμα
- Χρονοβόρα διαδικασία (έναντι του καταιγισμού ιδεών)
- Απαιτεί χρόνο, δεξιότητες γραπτής επικοινωνίας και δέσμευση συμμετοχής.

Η διαδικασία της τεχνικής Delphi περιγράφεται αναλυτικότερα στο διάγραμμα 2.1 έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αξιόλογων ιδεών.



(διαθέσιμο: <http://eclass.farm.teithe.gr/FARM136/document/e-yliko/DELPHI.pdf>)

## 5. Μορφολογικά Διαγράμματα

Πρόκειται για μια ανάλυση των λειτουργιών ενός προϊόντος κατά την οποία παράγονται εναλλακτικές λύσεις της χρήσης του. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργείται ένα διάγραμμα στο οποίο αναφέρονται οι βασικές λειτουργίες ενός προϊόντος και δίπλα από κάθε μια καταγράφονται οι πιθανοί μηχανισμοί που μπορούν να υιοθετηθούν ώστε αυτοί όταν εκτελεστούν να αποφέρουν υψηλά επίπεδα επίδοσης του προϊόντος. Είναι ένα οπτικό βοήθημα που επιτυγχάνει τη γέννηση ιδεών χρησιμοποιώντας διαφορετικούς μηχανισμούς από κάθε λειτουργία.

Μεθοδολογία Μορφολογικών Διαγραμμάτων:

1. Καταγραφή των βασικών λειτουργιών ή χαρακτηριστικών ενός προϊόντος
2. Καταγραφή πιθανών λύσεων για κάθε λειτουργία
3. Δημιουργία διαγράμματος και καταγραφή βέλτιστων συνδυασμών

Παράδειγμα Κινητού τηλεφώνου:

Example: Mobile phone concepts					
Function	Options				
Holding	Stopwatch style	Calculator style	Not held		
Storage	Pin badge	On sleeve	On belt	In pocket	Dispersed
Entering number	Keypad	Voice	Bar code		
Display	LED	LCD	None		
Power supply	Mains only	Battery	Solar	Mains	
Signal reception	Internal aerial	External aerial	Cable aerial		
Sound output	Speaker	Earphone			
Sound input	Internal microphone	External microphone			

Possible solution

Πηγή: Διαθέσιμο <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dmg/tools/concept/morph.html>

Βιβλιογραφία:

[1] Annacchiano A. Marc (2003). *New product Development. From Initial Idea to Product Management*, New York: Butterworth-Heinemann

[2] <http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/affinity.pdf>