

Κεφάλαιο 3: Σύγκριση και Αξιολόγηση Ιδεών

Ο λόγος ύπαρξης του σταδίου «Γέννηση Ιδεών» είναι η δημιουργία μεγάλου αριθμού ιδεών οι οποίες, έπειτα από φιλτράρισμα, θα προχωρήσουν στο στάδιο της υλοποίησης. Ωστόσο, δεν είναι εφικτό όλες οι ιδέες να μετουσιωθούν σε προϊόντα. Σε αυτό ακριβώς το σημείο είναι αναγκαία η αξιολόγηση των ιδεών δηλαδή το στάδιο κατά το οποίο θα μειωθούν οι ιδέες που εκπορεύτηκαν από το πρώτο στάδιο ώστε να απομείνουν λιγότερες, οι οποίες θα χρήζουν ουσιαστικής προσοχής.

Ο σκοπός του σταδίου «Σύγκριση και Αξιολόγηση Ιδεών» είναι ο εντοπισμός των ιδεών εκείνων που πληρούν τις προϋποθέσεις για υλοποίηση και η απόρριψη εκείνων που δεν προσδίδουν ωφέλεια στον καταναλωτή (δεν θα υπάρξει ταύτιση φυσικού και γενικού προϊόντος) ή που ένας ή περισσότεροι παράγοντες επιτυχίας (τεχνολογία, αγοραστικό κοινό, πόροι) απουσιάζουν. Καίριο σημείο του δεύτερου σταδίου είναι η επιλογή εκείνων των ιδεών οι οποίες θα μετατραπούν σε κερδοφόρα για την επιχείρηση προϊόντα.

I. Κριτήρια Αξιολόγησης Ιδέας

Τα κυριότερα κριτήρια για την αξιολόγηση μιας ιδέας συνοψίζονται στα εξής:

1. Στρατηγική Καινοτομίας
2. Βαθμός συμβατότητας με την εικόνα της επιχείρησης (ηθικότητα, συνθήκες υγιεινής, περιβάλλον)
3. Ελκυστικότητα αγοράς (δημιουργία κατάλληλης ευκαιρίας)
4. Δυνατότητα επίτευξης ιδέας
5. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα έναντι άλλων προϊόντων
6. Δυνατότητα χρήσης υφιστάμενων πόρων της επιχείρησης

II. Κατηγορίες λανθασμένων αποφάσεων

Η αξιολόγηση κάθε ιδέας θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή για να αποφευχθούν δύο είδη λαθών όπου μπορεί να υποπέσει μια επιχείρηση:

A) Drop-error: Λανθασμένη Απόρριψη

Απόρριψη μιας πολύ καλής ιδέας λόγω αδυναμίας πρόβλεψης δυνατοτήτων του προϊόντος

B) Go-error: Λανθασμένη Αποδοχή

Αποδοχή μιας λάθος ιδέας και μαζική παραγωγή προϊόντος

III. Διαδικασία Αξιολόγησης Ιδέας

Οι περισσότερες επιχειρήσεις απαιτούν από τα στελέχη τους να καταγράψουν τις νέες ιδέες σε τυποποιημένα έντυπα τα οποία συγκεντρώνονται και αξιολογούνται από μια επιτροπή. Το έντυπο έχει ενσωματωμένες όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη νέα ιδέα- προϊόν αναφορικά με την αγορά-στόχο, τον ανταγωνισμό, πρόχειρες εκτιμήσεις για το μέγεθος της αγοράς, την τιμή του προϊόντος, το χρόνο και το κόστος ανάπτυξης, το κόστος κατασκευής κ.ά. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να θέσει τα εξής ερωτήματα: Είναι το προϊόν χρήσιμο για τους καταναλωτές; Είναι συμβατό με τους αντικειμενικούς στόχους της

επιχείρησης; Υπάρχουν οι πόροι για να πραγματοποιηθεί; Έχει καλύτερες αποδόσεις από αυτές των ανταγωνιστών; Μπορεί να διαφοροποιηθεί από άλλα προϊόντα; Είναι εύκολη η διοχέτευσή του στη αγορά;

Οι φιλτραρισμένες πλέον ιδέες που θα εγκριθούν για συνέχεια θα εξεταστούν περαιτέρω με μία απλή διαδικασία αξιολόγησης όπως αυτή στον πίνακα 3.1

NEW-PRODUCT SUCCESS FACTORS	(A) RELATIVE IMPORTANCE	(B) FIT BETWEEN PRODUCT IDEA AND COMPANY CAPABILITIES										IDEA RATING (A × B)	
		0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9		1.0
Company strategy and objectives	0.20										x		0.160
Marketing skills and experience	0.20											x	0.180
Financial resources	0.15										x		0.105
Channels of distribution	0.15											x	0.120
Production capabilities	0.10											x	0.080
Research and development	0.10											x	0.070
Purchasing and supplies	0.05											x	0.025
Total	1.00												0.740 ^a

NOTE: ^aRating scale: 0.00–0.40, poor; 0.50–0.75, fair; 0.76–1.00, good. Minimum acceptance level: 0.70.

(πηγή: Kotler *et al.* 1999, Principles of Marketing)

Η πρώτη στήλη εμφανίζει τους παράγοντες εκείνους που απαιτούνται ώστε να είναι επιτυχής η δρομολόγηση του προϊόντος στην αγορά. Στην δεύτερη στήλη, η διοίκηση της επιχείρησης προσδίδει μία αξία στους παράγοντες αυτούς, των οποίων το άθροισμα ισούται με τη μονάδα. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα η διοίκηση θεωρεί πως οι δεξιότητες στο μάρκετινγκ και η εμπειρία είναι μεγάλης σημασίας εν αντιθέσει με την αγοραστική ικανότητα των προμηθευτών. Στη συνέχεια, σε μια κλίμακα από 0.0 έως 1.0, απαιτείται η βαθμολόγηση των παραγόντων έχοντας ως σημείο αναφοράς τη συμβατότητά τους με την εικόνα της επιχείρησης. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα η διοίκηση της επιχείρησης θεωρεί ότι η νέα ιδέα - προϊόν ταιριάζει με τις δεξιότητες του μάρκετινγκ και την εμπειρία, βαθμολογώντας το με 0.9. Το άθροισμα των ποσοστών που θα προκύψουν σε κάθε σειρά, διαμέσου του πολλαπλασιασμού της αξίας του κάθε παράγοντα επί της συμβατότητά του ως προς την εικόνα της επιχείρησης, θα δώσει μια τελική βαθμολογία βάσει της οποίας θα κριθεί η καταλληλότητα της ιδέας για υλοποίηση.

Η παραπάνω διαδικασία προωθεί τη συστηματική αξιολόγηση μια νέα ιδέας - προϊόντος υπό το πρίσμα της συζήτησης μεταξύ των συμβεβλημένων μελών της επιτροπής. Δεν πρόκειται για εργαλείο λήψης αποφάσεων αλλά για έναν έλεγχο μιας ιδέας προάγοντας την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της διοίκησης. Πρέπει να είναι μοναδική διαδικασία για κάθε ιδέα και να βασίζεται στις ικανότητες της διοίκησης μιας επιχείρησης να εκτιμά τους πόρους που έχει στη διάθεσή της και να προβλέπει την αποδοχή της ιδέας από της αγορά. Η υπερεκτίμηση μιας ιδέας είναι σίγουρο πως θα οδηγήσει σε ολέθρια αποτελέσματα για την επιχείρηση.

IV. Τεχνικές Αξιολόγησης Ιδεών

i. Με βάση τους στόχους της επιχείρησης

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται για την ενίσχυση των στόχων και πόρων μιας επιχείρησης. Για να υλοποιηθεί θα πρέπει να πληρούνται τα εξής κριτήρια:

- Τμηματοποίηση της αγοράς (segmentation)
- Μακροπρόθεσμη αποκρυπτογράφηση οικονομικών στόχων επιχείρησης
- Σαφής καθορισμός προϋποθέσεων για την επιτυχία ενός προϊόντος (κέρδη, πωλήσεις, ανταγωνιστές)
- Έλεγχος συμβατότητας ανάμεσα στα τμήματα

ii. Με βάση τις πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης

Η νέα ιδέα που θα μετουσιωθεί σε προϊόν θα πρέπει να εγγυάται τουλάχιστον την οριακή παραγωγή ενός ελάχιστου ύψους πωλήσεων, οι οποίες (πωλήσεις) θα καλύψουν τα κόστη δημιουργίας, ανάπτυξης, παραγωγής, κατασκευής, διαφήμισης και διανομής του προϊόντος και θα επιφέρουν κάποιο κέρδος. Ωστόσο, η κάλυψη του κόστους δημιουργίας δεν είναι ικανοποιητικός συντελεστής για την μετουσίωση μιας ιδέας σε προϊόν. Οφείλει το νέο προϊόν να καλύπτει τα κόστη (τα οποία είναι σταδιακά αυξανόμενα ανά στάδιο Α.Ν.Π) και να παράγει κέρδος το οποίο να μπορεί να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα αλλά κυρίως την εξέλιξη της επιχείρησης. Αυτή η τεχνική εξασφαλίζει την αξιολόγηση ιδεών με κριτήρια ανταγωνιστικά ως προς την ανάπτυξη νέων προϊόντων από άλλες επιχειρήσεις.

Παράδειγμα: Στόχος πωλήσεων με κέρδη 60% επί του κόστους ανάπτυξης

Αυτό σημαίνει πως κάθε νέο προϊόν που θα πωλείται στην αγορά, το 40% της τιμής του θα καλύπτει τα κόστη δημιουργίας του και το 60% της τιμής θα μεταφράζεται σε κέρδος.

iii. Με βάση τους σημαντικούς πελάτες και χρήστες

Οι πελάτες αποτελούν σημαντικό παράγοντα όχι μόνο στη γέννηση ιδεών αλλά και στην αξιολόγηση τους. Η διαφορά είναι ότι η συγκεκριμένη τεχνική επιτάσσει την επιλογή μίας ιδέας για περαιτέρω εξέλιξη η οποία θα αξιολογηθεί από τους πελάτες με τη βοήθεια της ποιοτικής (βασισμένη σε χαρακτηριστικά έρευνας- συνέντευξη) ή ποσοτικής (χρήση αριθμητικών και στατιστικών μετρήσεων - ερωτηματολόγια) ανάλυσης. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η τεχνική αυτή αντικατοπτρίζει τις απόψεις των πελατών μιας επιχείρησης, επομένως γίνεται αναφορά σε μια μικρή ομάδα ανθρώπων κι όχι στην ολόκληρη αγορά.

V. Εργαλεία Σύγκρισης Ιδεών

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για τη συγκριτική αξιολόγηση ιδεών υιοθετούν είτε μια θεωρητική προσέγγιση και χρησιμοποιούνται για τα αρχικά στάδια φιλτραρίσματος ιδεών, είτε κάνουν χρήση οικονομικών στοιχείων και θεωρούνται κατάλληλα για μεταγενέστερα στάδια αξιολόγησης ιδεών.

i. Μοντέλο A-T-A-R

Το ακρωνύμιο ATAR προκύπτει από τις λέξεις Awareness (Επίγνωση), Trial (Δοκιμή), Availability (Διαθεσιμότητα) και Repeat (Επανάληψη). Πρόκειται για μία μέθοδο η οποία βασίζεται στη διάδοση της καινοτομίας, αποτελούμενη από διαδοχικά στάδια A-T-A-R. Χρησιμοποιείται σε όλα τα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων, παρόλα αυτά είναι η πιο κατάλληλη για την εκτίμηση των εν δυνάμει πελατών και τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τη χρήση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Μπορεί να είναι ομαδική αλλά και ατομική τεχνική.

Επίγνωση: Αντιπροσωπεύει το μερίδιο της αγοράς-στόχου το οποίο γίνεται γνώστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Δοκιμή: Αντιπροσωπεύει το μερίδιο της αγοράς-στόχου το οποίο μετατρέπεται σε δοκιμαστές του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Διαθεσιμότητα: Αντιπροσωπεύει μια μερίδα προσπαθειών για να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς-στόχου αναφορικά με τη διαθεσιμότητα του προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά.

Επανάληψη: Αντιπροσωπεύει ένα μερίδιο πελατών των οποίων το επίπεδο ικανοποίησης τους από τη χρήση του προϊόντος/υπηρεσίας είναι υψηλό δημιουργώντας την ανάγκη για την εκ νέου απόκτηση του/της.

Παράδειγμα:

Το μέγεθος της αγοράς για ένα νέο προϊόν/υπηρεσία είναι 1 εκ. μονάδες. Το μοντέλο ATAR θα εφαρμοστεί ως εξής:

Έτος 1 (έως 10):

Ποσοστό δυνητικών αγορών που θα λάβει γνώση για το προϊόν/υπηρεσία: 5%

X Ποσοστό αγοραστών που αποφασίζουν να το δοκιμάσουν: 20%

X Ποσοστό των αγοραστών που είναι σε θέση να βρουν το προϊόν/υπηρεσία στην αγορά: 70%

X Ποσοστό επανάληψης της αγοράς του προϊόντος/υπηρεσίας: 80%

Ποσοστό αγοράς που θα εγκρίνει το προϊόν/υπηρεσία:

$5\% \times 20\% \times 70\% \times 80\% = 0,56\%$ (5600 μονάδες προϊόντος)

Έχοντας υπολογίσει τον αριθμό μονάδων που θα απορροφηθούν από την αγορά, η επιχείρηση είναι σε θέση να υπολογίσει την κερδοφορία της ιδέας ως παρακάτω:

Κέρδη = Μονάδες Προϊόντος που θα πωληθούν x Κέρδος ανά μονάδα *

*Κέρδος ανά μονάδα = Εισόδημα ανά μονάδα - Κόστος ανά μονάδα

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλα τα παραπάνω βασίζονται σε υποθέσεις και ως εκ τούτου χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα. Επίσης, ο βαθμός επιτυχίας των υποθέσεων βασίζεται στη διαφήμιση που θα λάβει το νέο προϊόν/υπηρεσία. Αυτό σημαίνει πως μπορεί να εγκριθεί ένα ποσό που να καλύπτει μόνο το 10% της αγοράς-στόχου αναφορικά με τη διάχυση της καινοτομίας (διαφήμιση).

Στοιχεία μεθόδου A-T-A-R:

- Κατάλληλη σε προωθητικές ενέργειες νέων προϊόντων/υπηρεσιών
- Ομαδική και ατομική τεχνική
- Πολύ επικεντρωμένη
- Κατάλληλο για μεταγενέστερα στάδιο σύγκρισης ιδεών

ii. Λίστα Ελέγχου

Όταν υπάρχει μια νέα ιδέα για ανάπτυξη ενός προϊόντος/υπηρεσίας θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά οι πιθανότητες επιτυχίας του μετά τη διοχέτευσή του στην αγορά. Η Λίστα

Ελέγχου αποτελείται από συγκεκριμένα κριτήρια-μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένης της πιο απρόβλεπτης μεταβλητής που είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Η λίστα περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

1. Γενικά Κριτήρια
 - a. Είναι νόμιμη η ιδέα;
 - b. Ποια η επιρροή στο περιβάλλον;
 - c. Είναι ασφαλής;
 - d. Είναι υψηλής ποιότητας;
 - e. Θα έχει κοινωνική αποδοχή;
 - f. Υπάρχουν αρνητικές επιρροές;
2. Κριτήρια Επιχειρηματικότητας
 - a. Ποιος είναι ο ανταγωνισμός;
 - b. Είναι αναγκαία η βοήθεια από υφιστάμενα προϊόντα;
 - c. Πρόκειται για ένα προϊόν ή σειρά προϊόντων;
 - d. Η τιμολόγηση είναι ανταγωνιστική;
3. Κριτήρια Αγοράς
 - a. Η ιδέα ταιριάζει σε μια τάση;
 - b. Υπάρχει ανάγκη για τη δημιουργία του προϊόντος;
 - c. Επηρεάζεται από εποχικότητα;
 - d. Υπάρχει μακροπρόθεσμη αξία προϊόντος;
 - e. Ποια η αγορά-στόχος;
 - f. Χρειάζονται οδηγίες;
4. Κριτήρια Προϊόντος
 - a. Πόσο θα στοιχίσει η υλοποίηση της ιδέας σε τελικό προϊόν;
 - b. Υπάρχει εγγύηση;
 - c. Χρειάζεται συσκευασία;
 - d. Είναι στην απλούστερη και ελκυστικότερη μορφή του;

Στοιχεία μεθόδου Λίστας Ελέγχου:

- Ατομική μέθοδος
- Εύκολη Εφαρμογή

- Προσανατολισμένη στην επιχείρηση
- Κατάλληλη για αρχικά στάδια αξιολόγησης ιδέας

iii. Ανάλυση Ωφέλειας - Κόστους

Ευρέως διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης ιδεών στηριζόμενη στην ανάλυση του κόστους και της ωφέλειας που απορρέει από τη μετουσίωση της ιδέας σε οικονομικό αγαθό. Αυτή η ανάλυση είναι δυνατόν να αξιολογηθεί μόνο βάσει της οικονομικής διάστασης του κόστους και της ωφέλειας που παράγεται από την υλοποίηση του προϊόντος/υπηρεσίας. Ωστόσο, είναι δυνατόν να περιλαμβάνονται και παράγοντες που δεν είναι μετρήσιμοι ποσοτικά, επιφέροντας υποκειμενικότητα στην αξιολόγηση της ιδέας.

Η μέθοδος αυτή έγκειται στην ποσοτικοποίηση των οφελών και κόστους μιας ιδέας, δρώντας προσθετικά και αφαιρετικά αντιστοίχως. Η διαφορά που θα προκύψει από τις δύο μεταβλητές θα ορίσει την έκβαση της ιδέας. Επομένως, η πρόκληση αυτής της μεθόδου είναι η σωστή ποσοτικοποίηση των στοιχείων ωφέλειας και κόστους ενός προϊόντος. Αποτελείται από τρία βασικά στάδια:

1. Ποσοτικός Ορισμός όλων των στοιχείων που προκαλούν το κόστος της υλοποίησης της ιδέας σε προϊόν/υπηρεσία
2. Ποσοτικός Ορισμός όλων των στοιχείων που επιφέρουν οφέλη από την υλοποίηση της ιδέας σε προϊόν/υπηρεσία
3. Σύγκριση μεταξύ συνολικού κόστους και ωφέλειας

Στοιχεία Μεθόδου Ανάλυσης Ωφέλειας - Κόστους:

- Βασισμένη σε οικονομικά δεδομένα
- Εύκολη εφαρμογή
- Προσανατολισμένη στην επιχειρηματικότητα
- Ατομική μέθοδος
- Εφαρμόζεται σε μεταγενέστερα στάδια όταν έχει υπάρξει φιλτράρισμα ιδεών

iv. Μέθοδος NAF

Ακρωνύμιο λέξεων Novelty (Καινοτομία), Attractiveness (Ελκυστικότητα) και Feasibility (Βαθμός Πραγματοποίησης/Πρακτικότητα). Πρόκειται για μία απλή μέθοδο, κατάλληλη για τα αρχικά στάδια φιλτραρίσματος ιδεών. Κάθε ιδέα καλείται να αξιολογηθεί ως προς τα τρία αυτά χαρακτηριστικά της μεθόδου από το 1 έως το 10.

Ιδέες	Καινοτομία (1)	Ελκυστικότητα (2)	Πρακτικότητα (3)	Σύνολο = (1)+(2)+(3)
Ιδέα 1				
Ιδέα 2				
Ιδέα 3				

Στοιχεία Μεθόδου NAF

- Εύκολη Εφαρμογή
- Ατομική και Ομαδική τεχνική
- Ιδανική για αρχικά στάδια αξιολόγησης ιδεών
- Χρήσιμη για κατάταξη ιδεών

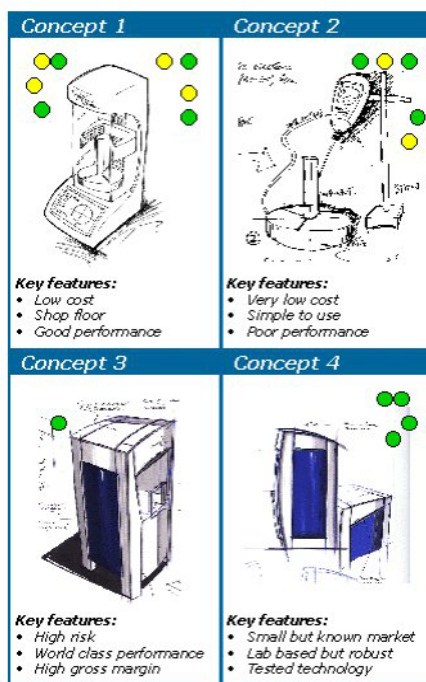
v. Μοντέλο «Sticking Dots»

Πρόκειται για μία γρήγορη μέθοδο για τον προσδιορισμό προτεραιοτήτων διαμέσου ψηφοφορίας. Δεν είναι μία εξονυχιστικά αναλυτική μέθοδος, ωστόσο αποτελεί μέτρο για την καταγραφή των τρεχουσών ιδεών. Είναι κατάλληλη για τα αρχικά στάδια φιλτραρίσματος ιδεών, ιδιαιτέρως των ανταγωνιστικών.

Στάδια

1. Κατηγοριοποίηση Ιδεών και λεπτομερής περιγραφή τους (διαγραμματική παρουσίαση)
2. Μοίρασμα αυτοκόλλητων χρωματιστών χαρτιών για τον καθορισμό των προτιμήσεών τους
3. Εκδήλωση ενδιαφέροντος κάθε συμμετέχοντος με την χρήση του χρωματιστού χαρτιού δίπλα από κάθε παρουσίαση ιδέας
4. Εύρεση καλύτερης ιδέας με την καταμέτρηση των χρωματιστών χαρτιών

Παράδειγμα:



Στοιχεία Μοντέλου «Stocking Dots»

- Ομαδική Τεχνική
- Μέθοδος προσδιορισμού προτεραιοτήτων
- Κίνδυνος εκδήλωσης εσφαλμένου ενδιαφέροντος λόγω της ακολουθίας του ρεύματος (go with the flow)
- Κατάλληλο για συλλογή απόψεων
- Κατάλληλο για αρχικά στάδια επιλογής ιδεών

vi. Ανάλυση PMI

Το ακρωνύμιο παραπέμπει στα αρχικά Plus (Υπέρ), Minus (Κατά), Interesting Points (Σημεία Ενδιαφέροντος). Η βασική ιδέα πίσω από τη μέθοδο είναι η εύρεση των πλεονεκτημάτων, μειονεκτημάτων και καίριων σημείων μιας ιδέας. Είναι κατάλληλη για εφαρμογή σε διάφορα στάδια της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας και ιδιαίτερα στην συγκριτική αξιολόγηση ιδεών. Το μόνο που απαιτείται είναι ένας πίνακας ως εξής:

Υπέρ	Κατά	Σημεία Ενδιαφέροντος (Επιπτώσεις)
Σύνολο Υπέρ	Σύνολο Κατά	Σύνολο Επιπτώσεων

Στοιχεία Ανάλυσης PMI:

- Εφαρμογή σε όλα τα στάδια της εισαγωγής νέων προϊόντων
- Εύκολη εφαρμογή
- Ατομική και Ομαδική Τεχνική
- Ιδανική για αρχικά στάδια επιλογής ιδεών

vii. Ανάλυση SWOT

Η SWOT ανάλυση είναι ένα βασικό επιχειρηματικό εργαλείο που σχετίζεται με τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Γι' αυτό το λόγο, χρησιμοποιείται στην συγκριτική αξιολόγηση ιδεών για την εισαγωγή νέων προϊόντων/υπηρεσιών ώστε να προσδιοριστεί το περιβάλλον της επιχείρησης και να επιλεγεί εκείνη η ιδέα που να συνάδει με αυτό.

Συγκεκριμένα εξετάζει τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία μιας επιχείρησης, δηλαδή το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς επίσης αναλύονται οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι Απειλές (Threats) της αγοράς, δηλαδή το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Σκοπός είναι να αναλυθούν τα στοιχεία που περιβάλλουν μια επιχείρηση ώστε να ληφθεί η κατάλληλη επιχειρηματική απόφαση, η οποία θα εξασφαλίσει της επιτυχία του νέου προϊόντος/υπηρεσίας και εν συνεχεία θα επιφέρει κερδοφορία στην επιχείρηση.

Εσωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης:

Ισχυρά Σημεία

- Νέα προϊόντα/Υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά
- Καλή Οικονομική Κατάσταση Επιχείρησης
- Καλή Φήμη
- Ισχυρή Πιστοληπτική Ικανότητα
- Ικανούς Υπαλλήλους
- Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα σε αγορά-στόχο
- Γνώση Αντικειμένου

Αδύναμα Σημεία

- Κακή Οικονομική Διαχείριση
- Κακή φήμη
- Ανεπαρκές Τμήμα Μάρκετινγκ
- Μη Εξειδικευμένο Προσωπικό
- Προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία
- Προβλήματα τμημάτων συσκευασίας και διανομής

Εξωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης:

Ευκαιρίες

- Επιδοτήσεις από Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες καταναλωτικού κοινού
- Δημιουργία νέας αγοράς
- Το κενό που δημιουργείται στην αγορά αναφορικά με τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού
- Νέα κανάλια διανομής (διαδίκτυο)
- Τεχνολογικά Επιτεύγματα (που σχετίζονται με την ανάπτυξη του νέου προϊόντος)

Κίνδυνοι

- Παγκόσμια Οικονομική Κρίση
- Εισαγωγή ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά
- Πόλεμος τιμών μεταξύ ανταγωνιστών
- Μείωση αγοραστικής δύναμης καταναλωτών
- Αύξηση πληθωρισμού, αύξηση φορολογίας

- Αλλαγές στη νομοθεσία
- Διάφορες πολιτικο-οικονομικές συγκυρίες

Κανόνες SWOT ανάλυσης:

- Θα πρέπει η Swot ανάλυση να χαρακτηρίζεται από ρεαλισμό αναφορικά με τα ισχυρά και αδύναμα στοιχεία μιας επιχείρησης.
- Θα πρέπει να στηρίζεται στη θέση που έχει η επιχείρηση σήμερα κι όχι που θα ήθελε η διοίκηση να είναι
- Θα πρέπει να εφαρμόζεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Να αποφεύγεται η πολυπλοκότητα, θα πρέπει να είναι σύντομη και απλή

	Ευκαιρίες	Απειλές
Ισχυρά Σημεία	Πως χρησιμοποιεί η επιχείρηση τα δυνατά της σημεία ώστε να ωφεληθεί των ευκαιριών που παρουσιάζονται?	Πως χρησιμοποιεί η επιχείρηση τα δυνατά της σημεία ώστε να μειώσει την επίδραση των απειλών?
Αδύναμα Σημεία	Πως εγγυάται η επιχείρηση ότι τα αδύναμα σημεία δε θα αποτελέσουν σκόπελο στην ανάπτυξη της διαμέσου των ευκαιριών?	Πως θα αντιμετωπιστούν τα αδύναμα σημεία ώστε να μειωθεί η δυναμική των απειλών?

Παράδειγμα SWOT ανάλυσης: MICROSOFT

Ισχυρά Σημεία

- Δυνατή Φήμη
- Ταχύτατη Ανάπτυξη Νέων προϊόντων
- Εκτεταμένη Χρήση του Microsoft Office από επιχειρήσεις και ιδιώτες
- Τακτικές νέες Ενημερώσεις Προϊόντων

Αδύναμα Σημεία

- Δεν αναγνώρισε τις αναπτυξιακές ευκαιρίες του Internet, επιτρέποντας στη Google να δραστηριοποιηθεί επιτυχώς στον τομέα των μηχανών αναζήτησης

Ευκαιρίες

- Η Microsoft επεκτείνεται στην αγορά των video games δημιουργώντας π.χ το Xbox.

Απειλές

- Πολλές δικαστικές διαμάχες με άλλους φορείς αναφορικά με ζητήματα απορρήτου και ανάπτυξης λογισμικών.

Στοιχεία SWOT ανάλυσης:

- Ατομική και Συλλογική τεχνική
- Πολύ ευρύς τομέας εφαρμογής
- Δεν σχετίζεται άμεσα με την επιλογή ιδέας ωστόσο καθορίζει τις συνθήκες αγοράς που είναι κατάλληλες για να εισαχθεί ένα νέο προϊόν/υπηρεσία
- Εύκολη εφαρμογή