

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στην Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών

Οι διαρκώς εναλλασσόμενες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον ωθούν τις επιχειρήσεις στη ανακάλυψη δίαυλων που θα τους εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα, την αειφόρο ανάπτυξη και κερδοφορία τους. Υπάρχουν τρεις τρόποι οι οποίοι μπορούν να εξασφαλίσουν και να εγγυηθούν το αποτέλεσμα αυτό: α) Επέκταση σε άλλες αγορές με τα ήδη υφιστάμενα προϊόντα, β) Συγχωνεύσεις ή/και εξαγορές εταιριών και γ) Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι προφανές πως η ανάπτυξη νέων, καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών δεν αρκείται μόνο στην σύλληψη μιας ιδέας ή μιας ανακάλυψης ή στη βελτιωμένη έκδοση ενός υπάρχοντος προϊόντος. Είναι μια πολύπλοκη διαδικασία της οποίας οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες πρέπει να συνδυαστούν και να περατωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέψει την επιτυχή εισαγωγή του στην αγορά. Το πρόγραμμα ανάπτυξης προϊόντων χρειάζεται να προσαρμόζεται τακτικά ώστε να αντανakλά τις αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και την τεχνολογία.

Οι εταιρίες αντιμετωπίζουν ένα ολοένα και περισσότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον και την αυξανόμενη πίεση να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις της αγοράς. Αυτή η νέα εποχή επιβάλλει στις επιχειρήσεις να παράγουν περισσότερα νέα καινοτόμα και οικονομικώς αποδοτικά προϊόντα. Η ανάπτυξη καινοτόμων επιτυχημένων προϊόντων δεν είναι απλά ένα παιχνίδι δοκιμής για το λόγο ότι καταναλώνονται τεράστιες ποσότητες πόρων μιας επένδυσης.

I. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών: ορισμός και αναγκαιότητα

Με τον όρο «Ανάπτυξη νέων προϊόντων» (ΑΝΠ) αναφέρεται η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά και σηματοδοτεί το σύνολο των δραστηριοτήτων από την αρχική αντίληψη μιας ευκαιρίας στην αγορά μέχρι την παραγωγή, παράδοση και πώληση του προϊόντος [1]. Τα κύρια χαρακτηριστικά της ΑΝΠ συνοψίζονται ως εξής:

- Είναι μια διαδικασία εναλλακτικής μορφή παραγωγής, η οποία αναγνωρίζει νέους συνδυασμούς τεχνολογιών, διεργασιών και ευκαιριών στην αγορά που έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν οικονομική αξία. Εναλλακτικές μορφές παραγωγής δημιουργούνται από την άμεση αναζήτηση/έρευνα αγοράς και τον «τυφλό» συνδυασμό στοιχείων χωρίς συνάφεια (δημιουργικότητα).
- Είναι μια διαδικασία επιλογής, η οποία επιλέγει τον περισσότερο υποσχόμενο συνδυασμό για περαιτέρω επενδύσεις σύμφωνα με πάγια κριτήρια.
- Είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού, που μετατρέπει («αναπτύσσει») ευκαιρίες σε οικονομικά αγαθά και κωδικοποιημένη γνώση (ενσωματωμένη στο σχεδιασμό) - προϊόντα ή υπηρεσίες που θα προσφερθούν στους πελάτες.
- Είναι μια διαδικασία συντονισμού, η οποία εξασφαλίζει τη ροή πληροφοριών και τη συνεργασία μεταξύ πολλών μερών που εμπλέκονται στις δραστηριότητες ΑΝΠ.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων θα πρέπει να θεωρείται στρατηγικής σημασίας για το λόγο ότι σχεδιάστηκε και χρηματοδοτείται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, τόσο στην αγορά όσο και στην ίδια την επιχείρηση. Για να γίνει αυτό με επιτυχία απαιτεί την ισορροπία των τριών παραγόντων. Εάν κάποιος παράγοντας παραληφθεί, η πιθανότητα επιτυχίας της ανάπτυξης νέου προϊόντος μειώνεται με ταχείς ρυθμούς.

- Η στρατηγική διαδικασία πρέπει να κατευθύνεται προς την αποτελεσματική διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης.
- Η πιο σημαντική απόφαση που κάθε εταιρία καλείται να πάρει είναι η επιλογή της αγοράς - στόχου και το συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό που επιθυμεί να εξυπηρετήσει. Αυτό απαιτεί ένα λειτουργικό μοντέλο τμηματοποίησης της αγοράς.
- Η μακροπρόθεσμη επιτυχία της ανάπτυξης νέου προϊόντος έγκειται στην ύπαρξη μιας πειθαρχημένης, δομημένης διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος ώστε να διασφαλίζεται ότι οι αναπτυξιακές επενδύσεις είναι συνυφασμένες με τους εταιρικούς στόχων και στρατηγικές.

Η ΑΝΤΠ περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό διαδικασιών και δημιουργεί πλειάδα προκλήσεων σε μια επιχείρηση όπως η χάραξη στρατηγικής, η ανάπτυξη, η κατανομή των πόρων, η συντονισμένη συνεργασία μεταξύ ανθρώπων διαφόρων ειδικοτήτων και εθνοτήτων, ο συστηματικός σχεδιασμός, η παρακολούθηση και ο έλεγχος.

Η συνδυαστική έκφραση της ΑΝΤΠ για τη μετατροπή της καταλληλότερης ιδέας σε επένδυση δεν εγγυάται πάντοτε την επιτυχία ενός νέου προϊόντος. Οι «καλές» ιδέες δεν μεταφράζονται αυτόματα σε εύχρηστα, ελκυστικά προϊόντα. Χρειάζεται να προσδοθεί στην ιδέα μια φυσική υπόσταση η οποία να εκτελέσει επιτυχώς την λειτουργία της ιδέας. Σκοπός όλων αυτών είναι το καταναλωτικό κοινό να έχει τη δυνατότητα επιλογής ενός εναλλακτικού καινοτόμου προϊόντος για το οποίο είναι πρόθυμοι να πληρώσουν το αντίστοιχο χρηματικό τίμημα αφού θα είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις κατά τις οποίες τα προϊόντα αποτυγχάνουν σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά από την εισαγωγή τους στην αγορά. Η βασική αιτία είναι η λανθασμένη αντίληψη της επιχείρησης αναφορικά με τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και στην αδυναμία της να ισορροπήσει την διάσταση μεταξύ φυσικού και γενικού προϊόντος.

Το φυσικό προϊόν είναι το προϊόν που παράγει μια επιχείρηση και περιλαμβάνει όλα τα φυσικά γνωρίσματα και τις προδιαγραφές όπως συναρμολόγηση, ανταλλακτικά, εξαρτήματα, τεχνική παραγωγής κ.ά.

Το γενικό προϊόν είναι το προϊόν εκείνο που θα καλύψει τις ανάγκες του καταναλωτή και θα συμβάλλει στα ποσοστά ικανοποίησης του από τη χρήση του.

Επομένως, η επιχείρηση παράγει ένα φυσικό προϊόν, στηριγμένη σε έρευνες αναφορικά με τις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού, με την ελπίδα πως αυτό θα ανταποκριθεί στο γενικό προϊόν που έχουν στην αντίληψή τους οι καταναλωτές.

Αν το φυσικό προϊόν που θα παραχθεί δεν καταφέρει να ανταπεξέρθει στις απαιτήσεις των καταναλωτών, δηλαδή εάν δεν υπάρξει ισορροπία μεταξύ φυσικού και γενικού προϊόντος, τότε η ανάπτυξη του νέου προϊόντος χαρακτηρίζεται από αποτυχία. Αν όμως, οι καταναλωτές ανταποκριθούν θετικά και παρατηρηθεί αυξημένο ενδιαφέρον στην αγορά του τότε έχει δημιουργηθεί το συνολικό προϊόν. Δηλαδή το φυσικό προϊόν συνέπεσε με το γενικό. [2]

II. Τμηματοποίηση της αγοράς - στόχου

Η τμηματοποίηση μίας αγοράς (market segmentation) είναι μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιηθεί πριν την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Με τη διαδικασία μια επιχείρηση επιλέγει μία μεγάλη ετερογενή αγορά και τη διαιρεί σε μικρότερα τμήματα (ή υπο-αγορές) που παρουσιάζουν πιο ομοιογενή χαρακτηριστικά όσον αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης. Η διαίρεση αυτή επιτυγχάνει την άρτια επιλογή εκείνου του τμήματος της αγοράς το οποίο παρουσιάζει τις καλύτερες προοπτικές για την περίπτωση του, δηλ. τις λεγόμενες αγορές-στόχους όπου και συγκεντρώνει τις προσπάθειες και πόρους του στο μάρκετινγκ

- Γεωγραφικά χαρακτηριστικά
 - Κλίμα
 - Περιοχή
 - Μέγεθος πόλης
 - Πυκνότητα πληθυσμού
- Δημογραφικά χαρακτηριστικά
 - Ηλικία
 - Φύλο
 - Εισόδημα
 - Επίπεδο μόρφωσης
 - Θρησκεία
 - Κοινωνικές Τάξεις
 - Ανώτερη ανώτερη: Κοινωνική Ελίτ, πολύ γνωστές οικογένειες
 - Κατώτερη ανώτερη: Προέρχονται από τη μεσαία τάξη, δραστηριοποιούνται σε κοινωνικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις, υψηλά εισοδήματα, ικανότητα και επιτυχία σε επιχειρήσεις
 - Ανώτερη μεσαία: Ανερχόμενη τάξη, χωρίς αριστοκρατικοί καταγωγή και πλούτο, προσανατολισμένοι στο μέλλον και την καριέρα
 - Μεσαία: Εργάτες και υπάλληλοι με μέσο μισθό με στόχο την εκπαίδευση
 - Εργατική: Εργάτες με μέσο μισθό με έλλειψη πρωτοβουλίας

- Ανώτερη κατώτερη: Ανειδίκευτοι εργάτες με χαμηλά εισοδήματα χωρίς ιδιαίτερες καταναλωτικές προτιμήσεις
 - Κατώτερη: Περιστασιακές δουλειές, χωρίς μόνιμοι απασχόληση, χαμηλά εισοδήματα αλλά συνήθως καλοί καταναλωτές αγαθών.
- Οικογενειακός κύκλος
 - Νέοι, ανύπαντροι, πτυχιούχοι
 - Νεοπαντρεμένα ζευγάρια
 - Οικογένειες με παιδιά
 - Συνταξιούχοι
- Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά
 - Προσωπικότητα
 - Δραστηριότητες
 - Προσαρμοστικότητα
 - Επιθετικότητα
 - Κοινωνικότητα
 - Τρόπος Ζωής
 - Οικιακά: Σημείο αναφοράς το σπίτι
 - Αποτραβηγμένοι: Συντηρητικά, αυταρχικά, εσωστρεφή άτομα
 - Ευπρεπείς: Υψηλά εισοδήματα και μόρφωση, ανεπτυγμένη καταναλωτική συμπεριφορά
 - Ανικανοποίητοι: Μεσαίας κλίμακας οικονομική, κοινωνική και πολιτισμική ισχύς
 - Συμβατικοί: Χαμηλού οικονομικού, πολιτιστικού και κοινωνικού επιπέδου
 - Ευαισθητοποιημένοι: Μοντέρνοι, ανοιχτοί στην επικοινωνία, αντισυμβατικοί
 - Ανέμελοι: Περιορισμένης οικονομικής δυνατότητας χωρίς ιδιαίτερα φίλτρα διήθησης
 - Ανερχόμενοι: Εναντιώνονται στην κουλτούρα, αναζητούν πολυτέλεια και πλούτο
 - Εναλλακτικοί: Νεωτεριστές, ασυμβίβαστοι με κριτική σκέψη

III. Επιλέγοντας τη νέα ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Δεν είναι όλες οι ευκαιρίες πραγματικές για μια εταιρεία. Αν και κάποιες από αυτές αντιπροσωπεύουν καλές προοπτικές από μια οπτική της αγοράς, μπορεί να μην ταιριάζουν με την εταιρεία που αξιολογεί την ευκαιρία. Είναι πολύ σημαντικό να ενσωματωθούν για την απόφαση, όλα τα γνωρίσματα της εταιρίας που θα συμβάλλουν ή θα αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα στην επιτυχία του νέου προϊόντος. Αυτό αναφέρεται ως «συμβατότητα» του νέου προϊόντος στην εταιρία.

Μια νέα ευκαιρία προϊόντος πρέπει εύκολα να ενταχθεί στον επιχειρησιακό πολιτισμό και την ιδιοσυγκρασία της επιχείρησης. Μια εταιρία αποτελείται από αρκετά τμήματα τα οποία

πρέπει να εργαστούν από κοινού για την αποτελεσματική αφομοίωση, ενσωμάτωση και εκτέλεση ένα νέου προϊόντος. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να υπάρξει κοινή συνδυαστική προοπτική από άποψη πωλήσεων και μάρκετινγκ, βιομηχανίας, κατασκευής, λειτουργίας και ποιοτικού ελέγχου.

Η νέα ευκαιρία - προϊόν πρέπει να μπορεί να ενσωματωθεί και να προσαρμοστεί με τα περισσότερα τμήματα μιας εταιρίας ώστε να ληφθεί η απόφαση για επένδυση. Αν υπάρχει ένα τμήμα το οποίο δεν είναι αρχικά συμβατό με την ευκαιρία, τότε μέτρα χρειάζεται να ληφθούν για τη διόρθωση ή την ενίσχυση της αδυναμίας του. Εάν, ωστόσο, υπάρχουν πολλά τμήματα ασυμβίβαστα με το νέο προϊόν, τότε οι πιθανότητες της ανάπτυξης του προϊόντος μέσα στο χώρο των ευκαιριών της αγοράς μειώνονται.

Η νέα ιδέα - προϊόν πρέπει να δοκιμάζεται όχι μόνο στην αγορά, αλλά και στο εσωτερικό της επιχείρησης ώστε να καθοριστεί η συμβατότητα («συνταίριασμα») της εταιρίας με τις αρμοδιότητες των επιμέρους τμημάτων της όπως την με την οργάνωση των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, την τρέχουσα αλλά και τις αναμενόμενες αναπτυξιακές δυνατότητες στη βιομηχανία και την ολότητα των δυνατοτήτων κατασκευής του προϊόντος.

Κάθε εταιρεία έχει θέσει τους δικούς της αντικειμενικούς στόχους και κατευθύνει τις επιχειρηματικές της δράσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν τους μέσα από καθημερινές διατάξεις. Στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι κυρίως οικονομικά, θέματα κυριότητας και η τρέχουσα οικονομική κατάσταση επιχείρησης.

Όλα αυτά τα θέματα πρέπει να συνεκτιμηθούν κατά την αξιολόγηση μιας ευκαιρίας. Το κομβικό σημείο είναι ότι μια νέα ευκαιρία - προϊόν πρέπει να αξιολογηθεί όχι μόνο από τους εξωτερικούς παράγοντες αλλά και από ενδογενείς παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν στην επιτυχία του.

IV. Τύποι Νέων Προϊόντων

Υπάρχει μια ποικιλία διαφορετικών τύπων ανάπτυξης νέων προϊόντων. Κάθε ένας χρησιμοποιείται για διαφορετικό λόγο, έχει τους δικούς του στόχους και τη δική του δυναμική για την εκτέλεση του. Η ακόλουθη είναι μια λίστα με τους διαφορετικούς τύπους, τις ιδιότητές τους και την συνεισφορά τους.

1. Καινοτόμα Προϊόντα

Αναφέρονται στα επαναστατικά για την αγορά προϊόντα. Η καινοτομία έγκειται στο γεγονός ότι το προϊόν δεν είχε άμεσα εκτεθεί στην αγορά (ίσως μόνο ως ιδέα ή ως μελλοντική πρόβλεψη). Γενικά δημιουργούν εξ'ολοκλήρου νέες αγορές οι οποίες δεν υπήρχαν πρωτίστως. Ένα παράδειγμα είναι το κινητό τηλέφωνο.

Είχε προβλεφθεί αόριστα από τη γελοιογραφία του Dick Tracy και είχε προσωποποιηθεί ως "πληροφοριοδότης" στο Star Trek. Τη σημερινή εποχή το κινητό τηλέφωνο έχει ξεσηκώσει τις ανθρώπινες επικοινωνίες.

Αυτά τα προγράμματα ανάπτυξης προϊόντων δημιουργούν νέες αγορές που δεν υπήρχαν προηγουμένως. Δίνουν τη δυνατότητα πραγματικής ανάπτυξης της οικονομίας με τη δημιουργία εσόδων για την επιχείρηση. Επίσης έχουν πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα στην οικονομία, δημιουργώντας προϋποθέσεις για εξαρτήματα και υποσυστήματα που πρέπει να αναπτυχθούν και να παρέχονται από τους προμηθευτές. Σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούν νέα σημεία πώλησης και νέους διαύλους για την αγορά.

2. Οι νέες σειρές προϊόντων

Οι νέες σειρές προϊόντων επιτρέπουν την είσοδο επιχειρήσεων σε νεότερες (νεοδημιουργηθείσες) αγορές στις οποίες δεν είχαν πρόσβαση πρωτίστως. Με την προσθήκη νέων σειρών, η επιχείρηση πρέπει να είναι προσεκτική αναφορικά με την προστασία της θέσης των υφιστάμενων προϊόντων, τα οποία παράγουν έσοδα στην επιχείρηση από τις υπάρχουσες επιχειρηματικές δράσεις τους. Σε αντίθετη περίπτωση, θα θέσουν σε κίνδυνο απομάκρυνσης πιστών πελατών από ένα ήδη επιτυχημένο προϊόν με ένα νέο που δεν έχει καθαρό κέρδος στο μερίδιο της αγοράς.

Ένα καλό παράδειγμα αυτού του τύπου του προϊόντος θα είναι η GM Saturn. Μια μεγάλη κατασκευάστρια εταιρία με πολλές σειρές προϊόντων δημιούργησε μια νέα κατηγορία αυτοκινήτων με σκοπό να εξυπηρετήσει ένα πιο απαιτητικό πελατολόγιο. Δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στο να μην θέσουν σε κίνδυνο το υπάρχον πελατολόγιο, αυτή η «νέα εταιρεία αυτοκινήτων» λάνσαρε το προϊόν της δημιουργώντας μια νέα αντιπροσωπεία με νέες επιχειρηματικές πρακτικές. Επίσης, παρείχε τη δυνατότητα στην εταιρία GM να ελέγξει την αποτελεσματικότητα καινοτόμων προγραμμάτων μάρκετινγκ.

Οι νέες σειρές προϊόντων παράγουν επιπλέον έσοδα στην εταιρία λόγω της εξοικείωσης των συνθηκών της αγοράς με τον κατασκευαστή. Σε πολλές περιπτώσεις, η εξοικείωση της αγοράς με τον κατασκευαστή, ανοίγει το δρόμο για νέες κατηγορίες προϊόντων. Μερικές φορές, αυτά τα προϊόντα διανέμονται σε νέες αγορές, αλλά μπορεί επίσης να αποτελέσουν εναλλακτική λύση σε υπάρχουσες αγορές.

3. Προσθήκη σε υφιστάμενη σειρά προϊόντος

Η προσθήκη σε υφιστάμενη σειρά προϊόντος πραγματοποιείται με τη δημιουργία συμπληρωματικών σειρών ώστε να επεκταθεί η επίδραση του εμπορικού σήματος του αρχικού προϊόντος σε ευρύτερο κοινό, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο το πεδίο εφαρμογής. Οι προσπάθειες αυτές πραγματοποιούνται με σκοπό το προϊόν να εξασφαλίσει περισσότερες από μια αγορές.

Ένα παράδειγμα αυτού του τύπου του προϊόντος είναι η εταιρία παραγωγής της καραμέλας M&M, η οποία επεκτείνει τη γραμμή παραγωγής της σε διαφορετικές εκδόσεις M&M (πχ. M&M με μαύρη σοκολάτα).

Η προσθήκη στις υφιστάμενες σειρές έχει παρόμοια επίδραση στα έσοδα της εταιρείας με αυτή των νέων σειρών προϊόντων. Παράγουν αυξητικά έσοδα λόγω της εξοικείωσης των προϊόντων και όχι λόγω της εξοικείωσης με την εταιρία. Τα προγράμματα αυτά δημιουργούν σταδιακή βελτίωση της οικονομίας, αλλά η συνεισφορά τους είναι μικρότερη από αυτή των νέων προϊόντων.

4. Βελτίωση και αναθεώρηση υφιστάμενου προϊόντος

Με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι πελάτες έχουν υψηλότερες προσδοκίες και ο ανταγωνισμός συνεισφέρει στη αέναη διαμόρφωση των προσδοκιών αυτών, καθίσταται αναγκαίο να βελτιωθεί η καμπύλη προσφορά της εταιρείας με σκοπό να αυξήσει ή να διατηρήσει το μερίδιο της στην αγοράς. Με τον επανασχεδιασμό ή την ανασυσκευασία του προϊόντος, η εταιρία μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη αξία ή ικανοποίηση στον πελάτη.

Ένα παράδειγμα αυτού του τύπου ανάπτυξης των προϊόντων είναι η εταιρείες αυτοκινήτων οι οποίες προσθέτουν νέα χαρακτηριστικά στο βασικό μοντέλο κάθε έτος.

Σε γενικές γραμμές, οι βελτιώσεις σε υφιστάμενα προϊόντα δεν παράγουν πρόσθετα έσοδα. Είναι απλά ένα μέσο για να διατηρήσει το μερίδιο της αγοράς ή να το βελτιώσει σε περιορισμένο βαθμό. Πρόκειται για προϊόντα με αμυντικό χαρακτήρα και σε πολλές περιπτώσεις αποτελούν προσωρινή λύση έως ότου να υλοποιηθεί κάποιο άλλο αναπτυξιακό πρόγραμμα. Τα προϊόντα αυτά ελάχιστα συνεισφέρουν στη δημιουργία μιας δραστήριας οικονομίας σε μακροπρόθεσμη βάση.

5. Επανατοποθέτηση

Ένα άλλο μέσο για την αύξηση ή τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς είναι μέσω της επανατοποθέτησης. Με τον όρο επανατοποθέτηση νοείται η αλλαγή της αντίληψης ενός προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή. Συμβαίνει κυρίως με προϊόντα τα οποία είναι χαμηλότερης αξίας, ή όταν ο καταναλωτής ξοδεύει ελάχιστο χρόνο ώστε να αξιολογήσει τα πραγματικά δεδομένα. Για προϊόντα υψηλής αξίας, ο καταναλωτής θα σπαταλήσει χρόνο στο να αξιολογήσει τα πραγματικά χαρακτηριστικά και έτσι να οδηγηθεί σε αποφάσεις αναφορικά με την αγορά του προϊόντος. Η επανατοποθέτηση πρόκειται περισσότερο για μια δραστηριότητα μάρκετινγκ, παρά για μια δραστηριότητα ανάπτυξης.

Ένα παράδειγμα επανατοποθέτησης είναι οι αλλαγές στο τρόπο διαφήμισης των δημητριακών προϊόντων τα οποία, έχοντας ως επίκεντρο το αγοραστικό κοινό, σχετίζονται την υψηλή περιεκτικότητα σε ίνες με τη μείωση των πιθανοτήτων για εμφάνιση καρκίνου.

Πρόκειται για ένα άλλο προσωρινό μέτρο για τη δημιουργία εσόδων από ένα υφιστάμενο προϊόν. Δεν δημιουργεί τη συνολική ανάπτυξη της οικονομίας κάθε αυτής, είναι παρόμοια

με τη βελτίωση ή την αναθεώρηση υφιστάμενων προϊόντων, με τη μόνη διαφορά ότι δεν απαιτεί κάποια αλλαγή του προϊόντος, παρά μόνο μια επανατοποθέτησή του στο μυαλό του καταναλωτή.

6. Η μείωση του κόστους

Τα προγράμματα αυτά είναι αυστηρά ένα μέσο για τη μείωση του κόστους των προϊόντων που προσφέρουν παρόμοια αξία. Είναι συνήθως το αποτέλεσμα μιας ανταγωνιστικής πρωτοβουλίας που επιβάλλεται είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς παράγοντες. Σε πολλές περιπτώσεις, είναι ένα μέσο για να δημιουργήσει περισσότερο όγκο παραγωγής, λιγότερο οριακό κέρδος, περισσότερο όμως συνολικό κέρδος. Όποιο και αν είναι το κίνητρο, η μείωση του κόστους έχει γενικά ως στόχο να αυξήσει του όγκου παραγωγής μέσω του καναλιού διανομής.

ΤΥΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΧΡΟΝΟΥ	ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ
Καινοτόμα Προϊόντα	Μεγαλύτερο	Υψηλότερο	Υψηλότερη
Οι νέες σειρές προϊόντων	Μεγάλο	Υψηλό	Υψηλή
Προσθήκη σε υφιστάμενη σειρά προϊόντος	Μεσαίο	Μεσαίο	Μεσαία
Βελτίωση και αναθεώρηση υφιστάμενου προϊόντος	Μικρό	Μικρό	Μεσαία
Επανατοποθέτηση	Μικρότερο	Μικρό	Μεσαία
Η μείωση του κόστους	Μικρότερο	Μικρό	Μεσαία

(πηγή: Marc A. Annacchino)

V. Στοιχεία Επιτυχίας της ΑΝΠ

- Τα προϊόντα χρειάζεται να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού (αναγνώριση αγοραστικού κοινού και αναγκών τους).
- Πρέπει να γίνεται χρήση της τεχνολογίας που η εταιρία έχει στη διάθεσή της ή που μπορεί να δημιουργήσει.
- Το νέο προϊόν απαιτείται να είναι διαφορετικό από αυτό τον ανταγωνιστών.

- Το νέο προϊόν πρέπει να είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να κατασκευαστεί, να συσκευαστεί και να διανεμηθεί.
- Το νέο προϊόν χρειάζεται να αντανakλά την εικόνα της εταιρίας.
- Το νέο προϊόν χρειάζεται να προωθηθεί από μια επιτυχημένη διαφημιστική καμπάνια
- Το νέο προϊόν χρειάζεται να δίνει καλή απόδοση στην επένδυση της εταιρίας.

VI. Καινοτομία vs. Βελτίωση Υφιστάμενων Προϊόντων

Η καινοτομία στα νέα προϊόντα συχνά επιτρέπει στις εταιρίες να είναι κυρίαρχες της αγοράς. Ωστόσο, συνεπάγονται οι εξής κίνδυνοι:

- **Κίνδυνος τεχνολογίας:** Οι πιθανότητες εγγύησης για την άρτια λειτουργία του νέου επιτεύγματος είναι ιδιαίτερα χαμηλές.
- **Κίνδυνος αγοράς:** Επειδή τα νέα προϊόντα συχνά απαιτούν νέες συμπεριφορές του καταναλωτικού κοινού και κυριολεκτικά δημιουργήσει νέες ανάγκες στην αγορά, υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο ότι οι πελάτες να μην ανταποκριθούν στο νέο προϊόν.

Αυτό που η επιχείρηση διακινδυνεύει ουσιαστικά είναι η ευκαιρία να αφιερώσει χρόνο και πόρους σε άλλους, ασφαλέστερους συνδυασμούς.

- **Χρόνος.** Συνήθως, τα καινοτόμα προϊόντα «γεννούνται» ως ένα όραμα για αυτό που η εταιρεία θα μπορούσε να δημιουργήσει με μια συγκεκριμένη τεχνολογία, απευθυνόμενη σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Σε αντίθεση με τις βελτιώσεις στα προϊόντα που ήδη υπάρχουν, η εταιρεία θα πρέπει να τοποθετήσει πόρους σε μια «πιθανότητα» η οποία απαιτεί χρονοβόρα έρευνα για την αρτιότητα και επιτυχίας της υλοποίησης της ιδέας και για την πιθανή αποδοχή της νέα ιδέας από την αγορά.
- **Πόροι.** Η εταιρεία πρέπει να επενδύσει σημαντικά ποσά(οικονομικούς, τεχνολογικούς, ανθρώπινους πόρους) στο τμήμα της Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development), σε υποδομές (όπως η μεταποίηση), καθώς και στην έρευνα και διεύρυνση της αγοράς.

VII. Στάδια Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων



(πηγή: Susan Hart)

VIII. Case Study - Toyota Prius

Περίληψη: Η υπόθεση επικεντρώνεται στην παγκόσμια πρώτη μαζική παραγωγή υβριδικού επιβατικού αυτοκινήτου «Prius», κατασκευασμένο από τη δεύτερη μεγαλύτερη

αυτοκινητοβιομηχανία στον κόσμο, την Toyota Motors. Η υπόθεση εξηγεί τη νέα υβριδική τεχνολογία που χρησιμοποιείται στο αυτοκίνητο. Αναλύονται, επίσης, οι λόγοι που οδήγησαν στην επιτυχία του αρχικού Prius στην ιαπωνική αγορά καθώς και τα επακόλουθα μοντέλα του Prius που λανσαρίστηκαν στις ΗΠΑ και σε άλλες αγορές.

ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ: Καινοτόμο Προϊόν

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ. Τον Δεκέμβριο του 1997, η Toyota Motor Corporation (Toyota), της Ιαπωνίας λάνσαρε το υβριδικό Prius αυτοκίνητό της στην ιαπωνική αγορά. Αυτό ήταν ένα από τα πρώτα, μαζικής παραγωγής, υβριδικά οχήματα στον κόσμο. Χρησιμοποίησε το σύστημα Toyota Hybrid System (THS), το οποίο συνδύασε τον κινητήρα εσωτερικής καύσης που τροφοδοτείται με βενζίνη με έναν ηλεκτροκινητήρα.

ΙΔΕΑ ΠΟΥ ΜΕΤΟΥΣΙΩΘΗΚΕ ΣΕ ΠΡΟΪΟΝ. Το υβριδικό Prius κατάφερε να ισορροπήσει την υψηλή χιλιομετρική απόδοση με τις χαμηλές εκπομπές ρύπων. Με αυτόν τον τρόπο κατάφερε την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον αυτοκινήτων, επιτυγχάνοντας το στόχο της αναφορικά με την παραγωγή του «απόλυτου οικολογικού αυτοκινήτου».

ΣΤΟΧΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ: Το υβριδικό Prius επέφερε μεγάλο ενθουσιασμό στη βιομηχανία, δεδομένου ότι ήταν τόσο αποτελεσματικό και εμφανισιακά κομψό. Ήταν επίσης και ένα ασφαλές αυτοκίνητο. Το αυτοκίνητο ήταν σύμφωνα με τους ιαπωνικούς κανονισμούς και τα πρότυπα που αφορούν την περιβαλλοντική ρύπανση. Έχοντας πουλήσει πάνω από 100.000 μονάδες σε όλο τον κόσμο μέχρι το 2002, ήταν η καλύτερη πώληση υβριδικό μοντέλο αυτοκινήτου στον κόσμο.

Η εταιρεία παρουσίασε περαιτέρω επεξεργασία μοντέλων το 2000 και το 2003 (Βελτίωση και αναθεώρηση υφιστάμενου προϊόντος).

ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ - ΣΤΟΧΟΣ: Το Toyota Prius εισήχθη στην αγορά των ΗΠΑ το 2000. Πριν την είσοδό τους, η Toyota διεξήγαγε μια έρευνα αγοράς των ΗΠΑ και τις προτιμήσεις των καταναλωτών εκεί. Η εταιρία ανέπτυξε διάφορες στρατηγικές ειδικά για αυτή την αγορά με βάση τα πορίσματα της έρευνας της. Η τιμή του νέου βελτιωμένου Prius παρέμεινε αμετάβλητη από αυτήν της αρχικής Prius

ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ. Οι πρωτοβουλίες αυτές βοήθησαν το Prius να εισαχθεί με επιτυχία στην δύσκολη αγορά των ΗΠΑ. Το 2001, η Automotive Engineering International αναγνώρισε το Prius ως το «Καλύτερο Μηχανικά επιβατικό αυτοκίνητο στον κόσμο. Έως το 2002, το υβριδικό εισήχθη σε πολλές νέες αγορές όπως στη Βόρεια Αμερική, την Ιαπωνία, την Ευρώπη, το Χονγκ Κονγκ, την Αυστραλία και τη Σιγκαπούρη. Αναλυτές αποφάνθηκε ότι η ζήτηση για τα υβριδικά αυτοκίνητα θα αυξανόταν λόγω των ασταθών τιμών του πετρελαίου και η αυξανόμενη ανάγκη για χρήση προϊόντων φιλικά προς το περιβάλλον.

Σχολιάζοντας το μέλλον των πράσινων τεχνολογιών και ιδίως του Prius, ο Chris Giller της του Grist.org ανέφερε: "Στην αγορά, οι πράσινες τεχνολογίες και βιομηχανίες είναι από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες και καινοτόμες εξελίξεις. Το Toyota Prius έχει αφήσει κάθε πρόβλεψη για να γίνει το must-have αυτοκίνητο. Η πράσινη αρχιτεκτονική απογειώνεται».

Σύμφωνα με αναλυτές, η επιτυχία της Τογοτα, τόσο τις τοπικές και παγκόσμιες αγορές βασίστηκε στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εφαρμογής καινοτόμων και ριζοσπαστικών ιδεών από την παραγωγική βάση. Η Τογοτα είχε επικεντρωθεί στη μάθηση από την αρχή.

Στην Τογοτα, η ανταλλαγή γνώσεων ήταν συνυφασμένη με τους ανθρώπους βάσει της επιχειρηματικής κουλτούρας της, που αναφέρεται ως το Τογοτα Way. Οι πέντε βασικές αρχές που συνόψισε η Τογοτα Way ήταν: η πρόκληση, η βελτίωση, η συνεχής παρακολούθηση, ο σεβασμός και η ομαδική εργασία.

Η Τογοτα Way αναγνωρίζονται τους εργαζόμενους ως τη δύναμη της επιχείρησης, έδωσε μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη των ανθρώπινων δυνατοτήτων μέσω της κατάρτισης, της ατομικής καθοδήγησης και της εκπαίδευσης. Οι αρχές "Σεβασμός στον Άνθρωπο» και «Συνεχής Βελτίωση" ήταν στο επίκεντρο της Τογοτα Way.

Μάρκετινγκ της πρώτης γενιάς Prius στις ΗΠΑ

Για την Τογοτα, η προώθηση του πρώτου Prius στις ΗΠΑ ήταν μια πρόκληση. Σχολιάζοντας το λανσάρισμα του Prius στην αγορά των ΗΠΑ, ο Senior Vice President και Γενικός Διευθυντής της Τογοτα Motor Sales, Don Edmond (Edmond) είπε: «Ειλικρινά, ήταν ένα από τα πιο τολμηρά εγχειρήματα που έχω ποτέ συμμετάσχει. Όχι επειδή στερούμαστε εμπιστοσύνης αναφορικά με την ποιότητα του προϊόντος, ή τη λογική της ιδέας ή τη σημαντικότητα αυτής της πρωτοποριακής τεχνολογίας. Το κλειδί ήταν να πειστούν οι καταναλωτές στις ΗΠΑ ότι η υβριδική τεχνολογία ήταν κάτι περισσότερο από ένα έργο της επιστήμης».

Στοιχεία Επιτυχίας:

- ✓ Το υβριδικό Prius ικανοποίησε τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού
- ✓ Έγινε χρήση της τεχνολογίας που η εταιρία έχει στη διάθεσή της ή που μπόρεσε να δημιουργήσει.
- ✓ Το υβριδικό Prius ήταν εντελώς διαφορετικό από αυτό τον ανταγωνιστών.
- ✓ Το υβριδικό Prius σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να κατασκευαστεί, να συσκευαστεί και να διανεμηθεί.
- ✓ Το υβριδικό Prius αντικατόπτρισε την εικόνα της εταιρίας.
- ✓ Το υβριδικό Prius προωθήθηκε με επιτυχημένη διαφημιστική καμπάνια
- ✓ Το υβριδικό Prius έδωσε καλές αποδόσεις στην επένδυση της εταιρίας.

Βιβλιογραφία

[1] Ulrich K. T., and Eppinger S. D. (2004). *Product Design and Development*, 3rd edition, NY: McGraw Hill.

[2] Τομάρας Πέτρος (2000). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς, Αθήνα.

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

[4] Hart Susan (2003). *The Marketing Book*, 5th edition, Oxford: Butterworth-Heinemann