

Στρατηγική και Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος



Εισαγωγή (1/3)

- Στον τομέα των επιχειρήσεων και της τεχνολογίας, η ανάπτυξη νέων προϊόντων (NPD: New Product Development) καλύπτει την πλήρη διαδικασία διάθεσης ενός νέου προϊόντος στην αγορά.
- Μια κεντρική πτυχή του NPD είναι ο σχεδιασμός προϊόντων, μαζί με διάφορους επιχειρηματικούς παράγοντες.
- Η ανάπτυξη νέων προϊόντων περιγράφεται ευρέως ως η μετατροπή μιας ευκαιρίας στην αγορά σε ένα προϊόν που διατίθεται προς πώληση.



Εισαγωγή (2/3)

- Το προϊόν μπορεί να είναι απτό (κάτι φυσικό που μπορεί κανείς να αγγίξει) ή άυλο (όπως μια υπηρεσία, εμπειρία ή πίστη), αν και μερικές φορές οι υπηρεσίες και άλλες διαδικασίες διακρίνονται από τα "προϊόντα".
- Το NPD απαιτεί την κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη, του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και της φύσης της αγοράς.
- Υπάρχουν πολλές αβεβαιότητες και προκλήσεις τις οποίες πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις καθ'όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

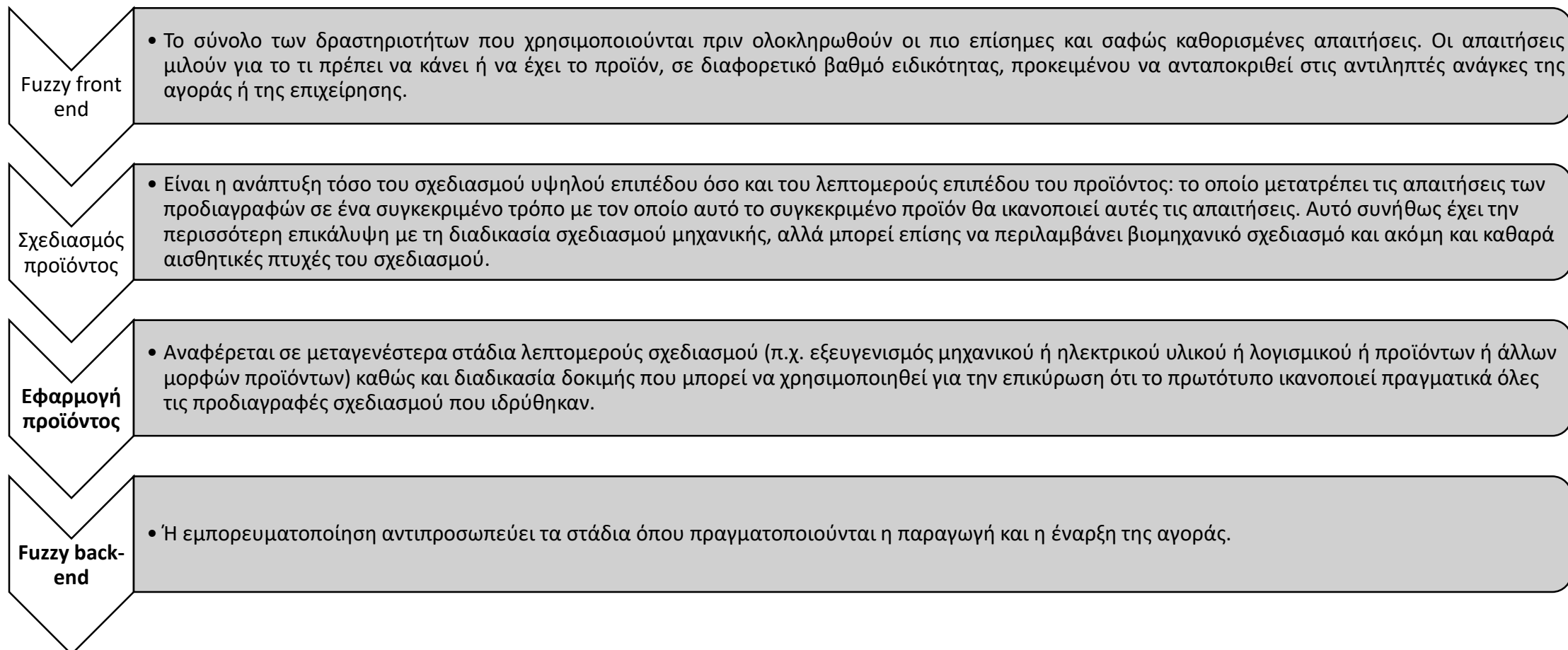


Εισαγωγή (3/3)

- Το κόστος, ο χρόνος και η ποιότητα είναι οι βασικές μεταβλητές που οδηγούν τις ανάγκες των πελατών.
- Στοχεύοντας σε αυτές τις τρεις μεταβλητές, οι εταιρείες αναπτύσσουν συνεχείς πρακτικές και στρατηγικές για την καλύτερη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και την αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά με τακτική ανάπτυξη νέων προϊόντων.



Δομή της διαδικασίας



Fuzzy Front End

- Η φάση του front-end μάρκετινγκ έχει διερευνηθεί πολύ καλά, με πολύτιμα προτεινόμενα μοντέλα. Το πιο διαδεδομένο περιλαμβάνει μία διαδικασία πέντε σταδίων που ονομάζεται καινοτομία front-end: αναγνώριση ευκαιριών, ανάλυση ευκαιριών, γενετική ιδέα, επιλογή ιδεών και ανάπτυξη ιδεών και τεχνολογιών.
- Το front-end της καινοτομίας είναι η μεγαλύτερη περιοχή αδυναμίας της διαδικασίας NPD.
- Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή η FFE είναι συχνά χαοτική, απρόβλεπτη και αδόμητη



Τα 5 Στάδια του Fuzzy Front End (1/2)

- Αναγνώριση ευκαιριών: Στο πρώτο στάδιο εντοπίζονται επιχειρηματικές ή τεχνολογικές ευκαιρίες με δομημένο τρόπο
- Ανάλυση ευκαιριών: Σε αυτό το στάδιο, οι προσδιορισμένες ευκαιρίες μπαίνουν στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό και τεχνολογικό πλαίσιο της εταιρείας. Επίσης μπορούν να καταβληθούν εκτεταμένες προσπάθειες για την ευθυγράμμιση των ιδεών προς τις ομάδες πελατών-στόχων και για την πραγματοποίηση μελετών αγοράς ή / και τεχνικών δοκιμών και έρευνας.
- Γέννηση της ιδέας: Εξελικτική και επαναληπτική διαδικασία από τη γέννηση έως την ωρίμανση της ευκαιρίας σε μια απτή ιδέα



Τα 5 Στάδια του Fuzzy Front End (2/2)

- Επιλογή ιδέας: Στόχος της εταιρείας σε αυτό το στάδιο είναι να επιλέξει αν θα ακολουθήσει μια ιδέα αναλύοντας την πιθανή επιχειρηματική του αξία
- Ανάπτυξη ιδέας: Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου η επιχειρηματική ιδέα αναπτύσσεται βάσει εκτιμήσεων της συνολικής διαθέσιμης αγοράς, των αναγκών των πελατών, των επενδυτικών απαιτήσεων, της ανάλυσης του ανταγωνισμού και της αβεβαιότητας του έργου.



Διαδικασία Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος

1. Νέα στρατηγική προϊόντων – Η εταιρεία έχει ορίσει σαφώς τους στόχους της για το νέο προϊόν.
2. Δημιουργία ιδεών - Συλλογική ανταλλαγή ιδεών μέσω εσωτερικών και εξωτερικών πηγών.
3. Παρακολούθηση - Συμπυκνώστε τον αριθμό των ιδεών
4. Έλεγχος έννοιας – Δόμηση της ιδέας σε μια λεπτομερή έννοια.
5. Επιχειρηματική Ανάλυση - Κατανόηση του κόστους και των δυνητικών κερδών του νέου προϊόντος και καθορισμός στόχων
6. Ανάπτυξη προϊόντος - Ανάπτυξη του προϊόντος.
7. Δοκιμές αγοράς - Το μείγμα μάρκετινγκ δοκιμάζεται μέσω πιλοτικής λειτουργίας του προϊόντος.
8. Εμπορία - Παρουσίαση του προϊόντος στο κοινό.

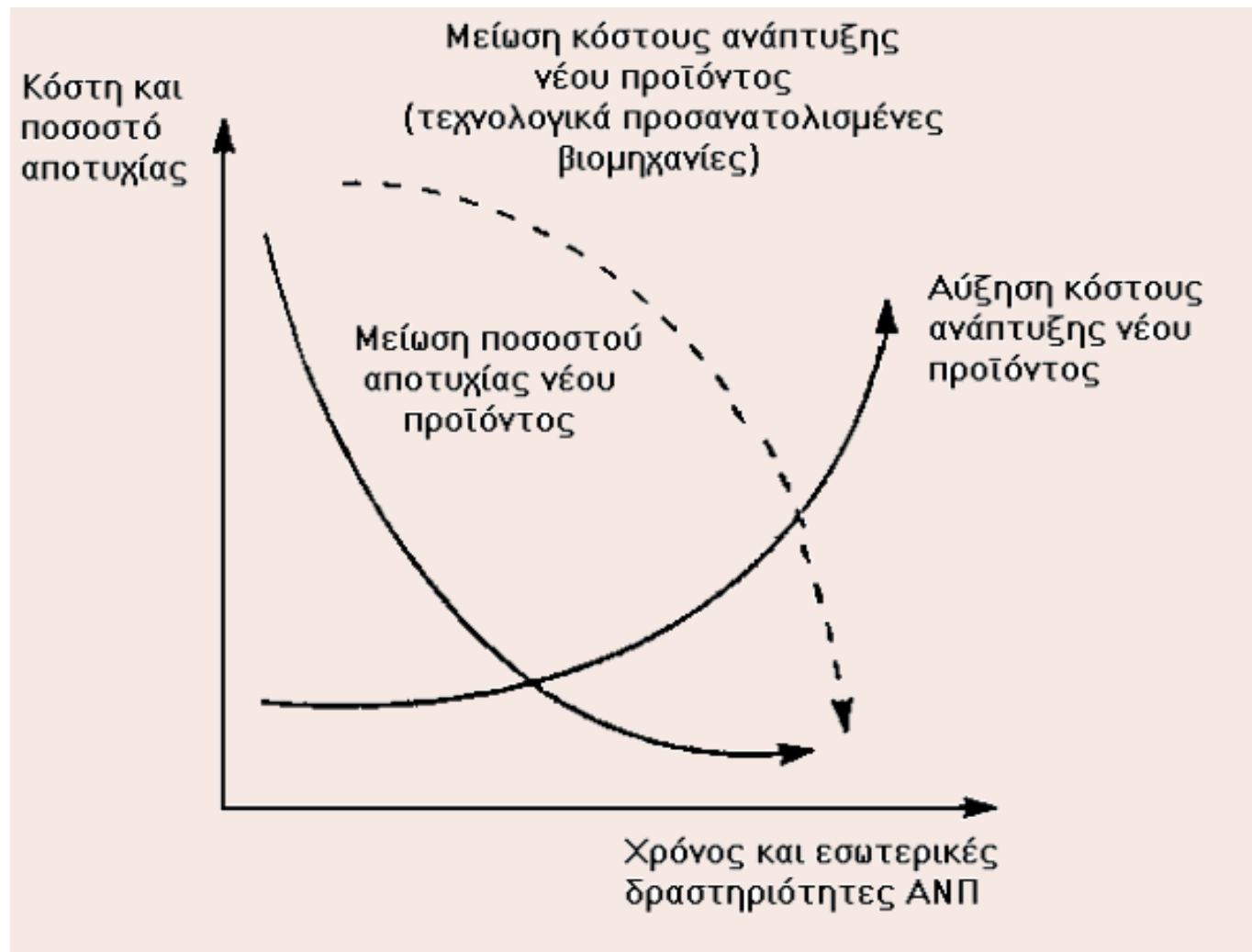


Λόγοι Αποτυχίας Νέων Προϊόντων

- Δεν προσφέρει κάτι νέο ή βελτιωμένη απόδοση
- Ανεπαρκής προϋπολογισμός για ικανοποιητική ανάπτυξη του προϊόντος ή της αγοράς
- Περιορισμένη έρευνα αγοράς, εσφαλμένη εκτίμηση των αναγκών των καταναλωτών, μικρή αγορά
- Ανεπαρκείς ικανότητες της επιχείρησης (γνωστικές, τεχνικές, παραγωγικές, προώθησης κτλ.)
- Ισχυρός ανταγωνισμός που δεν επέτρεψε την ικανοποιητική αξιοποίηση του νέου προϊόντος
- Εσωτερικά προβλήματα της επιχείρησης
- Εξωτερικοί παράγοντες



Λόγοι Αποτυχίας Νέων Προϊόντων



Διάγραμμα αιτίων αποτυχίας νέου προϊόντος



Παράγοντες Επιτυχίας

- Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν διαφόρους μεθόδους για να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους από αυτά των ανταγωνιστών τους ώστε να αποκτήσουν συγκριτικά πλεονεκτήματα
- Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την απόκτηση ικανοτήτων με χρήση εξειδικευμένων τεχνολογιών και την αξιοποίηση ευκαιριών στην αγορά με παροχή ελκυστικών νέων προϊόντων ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε διάφορες αγορές
- Βασικό κριτήριο επιτυχίας είναι πόσο καλά το κάνουν αυτό συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους



Παράγοντες Επιτυχίας

Για την επιτυχία ενός νέου προϊόντος πρέπει η επιχείρηση να προετοιμασθεί κατάλληλα:

- Να μελετήσει την αγορά και τον ανταγωνισμό για να σχεδιάσει επιτυχημένα νέα προϊόντα
- Να αποκτήσει τις ικανότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη και προώθηση νέων προϊόντων
- Να αποφασίσει αν θα ακολουθήσει στρατηγική «επώνυμου προϊόντος»
- Να προσδιορίσει την πιο κατάλληλη στρατηγική διείσδυσης των νέων προϊόντων στην αγορά



Παράγοντες Επιτυχίας

Παράμετροι που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και συμβάλλουν στην επιτυχία νέων προϊόντων είναι:

- Οι ικανότητες της επιχείρησης
- Οι επιχειρηματικές στρατηγικές της
- Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί
- Οι στρατηγικές τοποθέτησης και επώνυμου προϊόντος
- Η έρευνα αγοράς της επιχείρησης



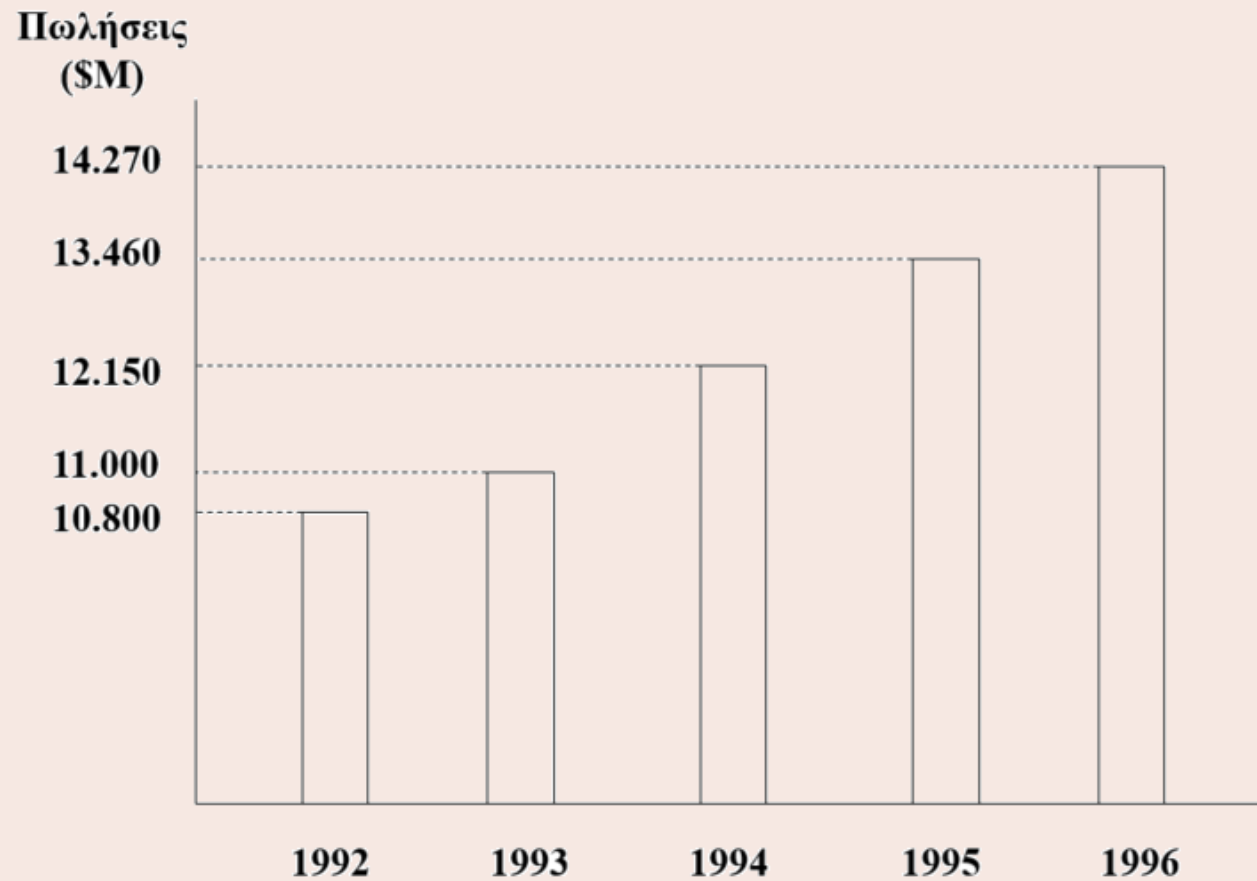
Use Case – Η 3M

- Η εταιρεία 3M θεωρείται συνώνυμη με τη καινοτομία και έχει αναφερθεί ως «ήρεμη μηχανή της καινοτομίας»
- Ξεκίνησε το 1902 ως Minnesota Mining and Manufacturing Company με αντικείμενο την εξόρυξη λειαντικών ορυκτών για την παραγωγή γυαλόχαρτου
- Σύντομα επικεντρώθηκε στην εσωτερική ανάπτυξη νέων προϊόντων σε ένα μεγάλο εύρος βιομηχανικών κλάδων



Use Case – Η 3M

Η 3M ως υπόδειγμα καινοτόμου επιχείρησης



Σήμερα παράγει περισσότερα από 60.000 προϊόντα, έχει παραρτήματα σε 61 χώρες, χρησιμοποιεί 70.000 υπαλλήλους και παρουσιάζει ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης πωλήσεων 10%



Use Case – Η 3M

Η εταιρεία 3M ήταν πρωτοπόρος στην παραγωγή:

- Λειαντικών/στιλβωτικών υλικών που οδήγησαν στη μείωση αναπνευστικών παθήσεων στη δεκαετία του 1920
- Αυτοκόλλητων ταινιών το 1925
- Ανακλαστικών του φωτός υλικών το 1940
- Μαγνητικών μέσων αποθήκευσης δεδομένων
- Φωτοαντιγραφικών μηχανισμών
- Ιατρικών διαγνωστικών προϊόντων



Use Case – Η 3M

Αποτελεί μια εταιρεία με χαρακτηριστικά:

- Μη συνηθισμένη πολιτική διαφοροποίησης προϊόντων
- Τακτική αναδιοργάνωση
- Πολιτική δημιουργίας spin-offs εταιρειών για πολλά από τα νέα προϊόντα της

Χρησιμοποιεί έναν αποτελεσματικό συνδυασμό δομημένης έρευνας και ατομικής ελευθερίας για τη διερεύνηση ιδεών παρέχοντας στους ερευνητές της το 15% του εργάσιμου χρόνου τους σε ερευνητικά σχέδια δικής τους επιλογής



Use Case – Η 3M

Εφαρμόζει πετυχημένες τεχνικές διοίκησης συνδυάζοντας:

- Καλή επικοινωνία
- Σαφείς στόχους
- Προώθηση νέων ιδεών
- Υποστήριξη δημιουργικότητας



Use Case – Η 3M

Η φιλοσοφία διοίκησης και λειτουργίας της που οδήγησε στην επιτυχία της συνδυάζει:

- Κληρονομιά σε γνώση και κουλτούρα
- Απαίτηση για καινοτομία (κανόνας του 30%)
- Ελευθερία για δημιουργικότητα
- Ανοχή στην αποτυχία
- Αυτονομία και υποστήριξη μικρών επιχειρήσεων
- Συστηματική ενασχόληση με επιστήμη και τεχνολογία
- Εσωτερική μεταφορά τεχνολογίας



Δίκτυα Συνεργασιών

- Συχνά, η ανάπτυξη νέου προϊόντος και η ανταγωνιστική επάρκεια είναι πιο αποτελεσματικές αν πραγματοποιηθούν στο πλαίσιο δικτύων συνεργασιών και συμμαχιών παρά από την επιχείρηση μόνη της
- Η σύνθεση των δικτύων διαφέρει ανάλογα με:
 - Τον σκοπό της συνεργασίας
 - Το είδος των επιχειρήσεων που συμμετέχουν



Δίκτυα Συνεργασιών

- Σε **επιχειρήσεις προηγμένης τεχνολογίας** πιο συχνές οι οριζόντιες συνεργασίες για έρευνα και ανάπτυξη της τεχνολογίας ακόμα και μεταξύ ανταγωνιστών λόγω υψηλού κόστους τεχνολογικών επενδύσεων
- Στις **εμπορικές επιχειρήσεις** πιο συχνές οι κάθετες συνεργασίες μεταξύ κατασκευαστών, προμηθευτών και πελατών
- Απαιτείται κατάλληλη επιλογή των εταίρων του δικτύου ώστε να διασφαλίζεται η καινοτομική του ικανότητα
- Τα κίνητρα συμμετοχής των εταίρων στο δίκτυο είναι συνήθως διαφορετικά



Πλατφόρμες Νέων Προϊόντων

- Η ανάπτυξη, εξέλιξη και προβολή μιας κοινής πλατφόρμας (λειτουργικών και τεχνολογικών χαρακτηριστικών) για μια οικογένεια προϊόντων είναι σημαντική στην επιτυχία όλων των μελών της οικογένειας
- Μία ισχυρή πλατφόρμα αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη επιτυχημένων ομοειδών προϊόντων με μείωση του κόστους σε όλες τις φάσεις του προϊόντος
- Για την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών πλατφορμών απαιτούνται ικανότητες από την επιχείρηση που οδηγούν σε ριζικές καινοτομίες



SME Use Case - ToyLabs

- Ευρωπαϊκό έργο που βασίζεται στους πυλώνες της συν-δημιουργίας και της ανοιχτής καινοτομίας και εισάγει μια ενιαία μεθοδολογία που δημιουργεί ένα δίκτυο με πολλούς φορείς και κατά συνέπεια μια πλατφόρμα πολλαπλών πλευρών όπου συγκεντρώνονται στενοί συνεργάτες-κλειδιά του δικτύου αξίας των βιομηχανιών παιχνιδιών για στενή συνεργασία, τυποποιημένες ανοικτές διαδικασίες ανταλλαγής σχεδίων, τεκμηρίωσης και ανατροφοδότησης, καθώς και καινοτόμα παιχνίδια και παιχνίδια.



SME Use Case - ToyLabs

- Το 99% των επιχειρήσεων κατασκευής παιχνιδιών της ΕΕ είναι SMEs, αντιπροσωπεύοντας το 61% της απασχόλησης της βιομηχανίας παιχνιδιών της ΕΕ.
- Η σημερινή κατάσταση της αγοράς παιχνιδιών της ΕΕ παρουσιάζει εξελίξεις που ενδέχεται να περιορίσουν τις προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς, ιδίως για τις ΜΜΕ.
- Στο πλαίσιο μιας συνεχώς μεταβαλλόμενης ζήτησης, η ανάγκη για καινοτομία, η οποία καθοδηγείται από τον σύντομο κύκλο ζωής των παιχνιδιών, αναγνωρίζεται ευρέως ως απαραίτητη για έναν κατασκευαστή παιχνιδιών, για να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



SME Use Case - ToyLabs

- Παρόλο που αυτές οι παρατηρήσεις αφορούν όλους τους κατασκευαστές παιχνιδιών, ανεξαρτήτως μεγέθους, οι μεγάλες εταιρείες μπορούν να επιβιώσουν ευκολότερα σε περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό, δεδομένου ότι έχουν την ικανότητα να προσφέρουν μια μεγάλη ποικιλία παιχνιδιών, να στοχεύουν πολλαπλές αγορές και να απολαμβάνουν μεγάλα πλεονεκτήματα κατά την αγορά, την πώληση και την εμπορία



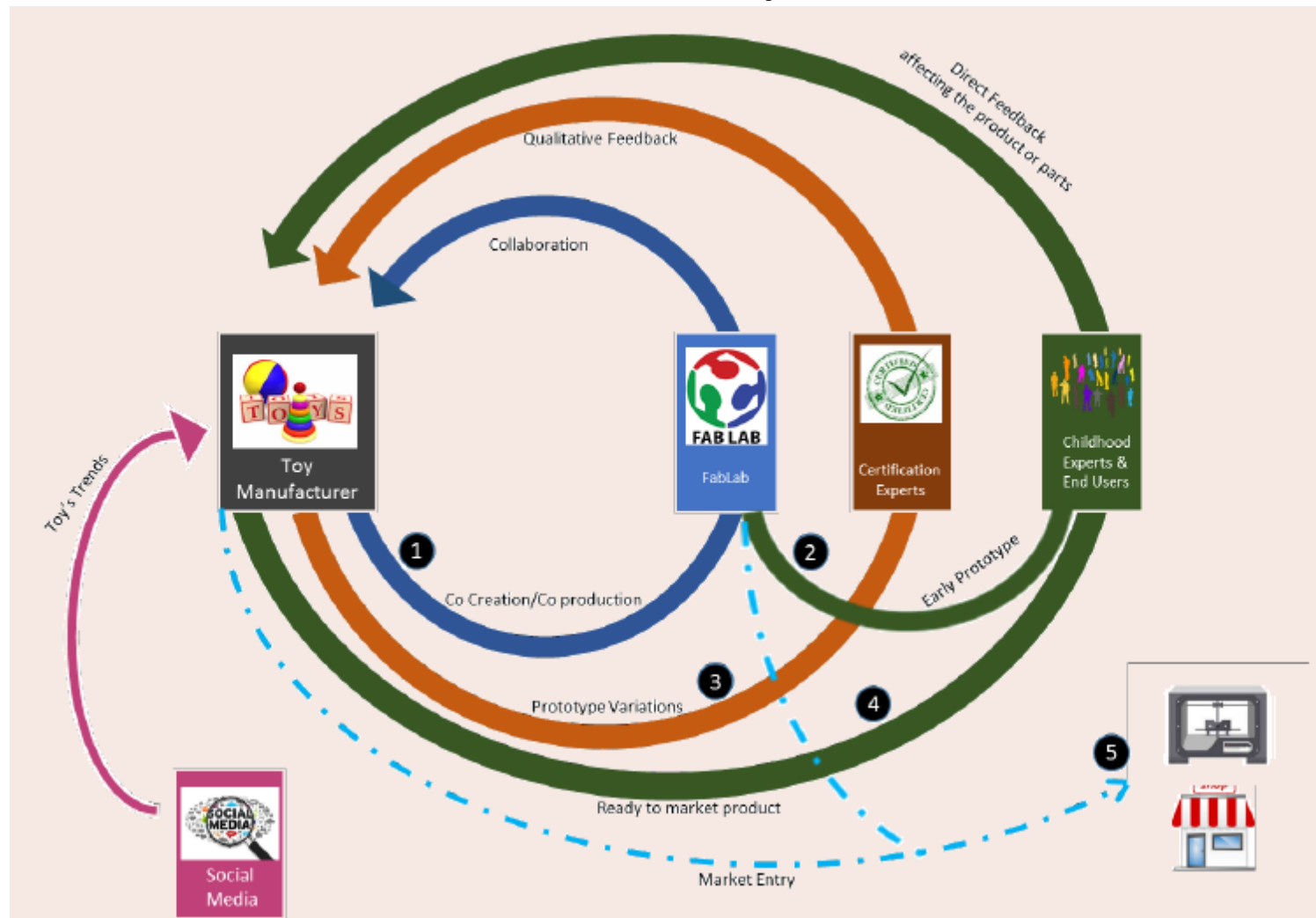
SME Use Case - ToyLabs

Σήμερα, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν όλο και περισσότερο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργώντας καινοτόμα δίκτυα δημιουργίας αξίας και συνδυάζοντας βασικές ικανότητες από διαφορετικούς εταίρους. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα δύσκολο για μικρομεσαίες επιχειρήσεις για τους παρακάτω λόγους:

- Έλλειψη εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συνεργαζόμενους οργανισμούς
- Έλλειψη τεχνογνωσίας
- Αυστηροί κανονισμοί για την ασφάλεια των παιχνιδιών



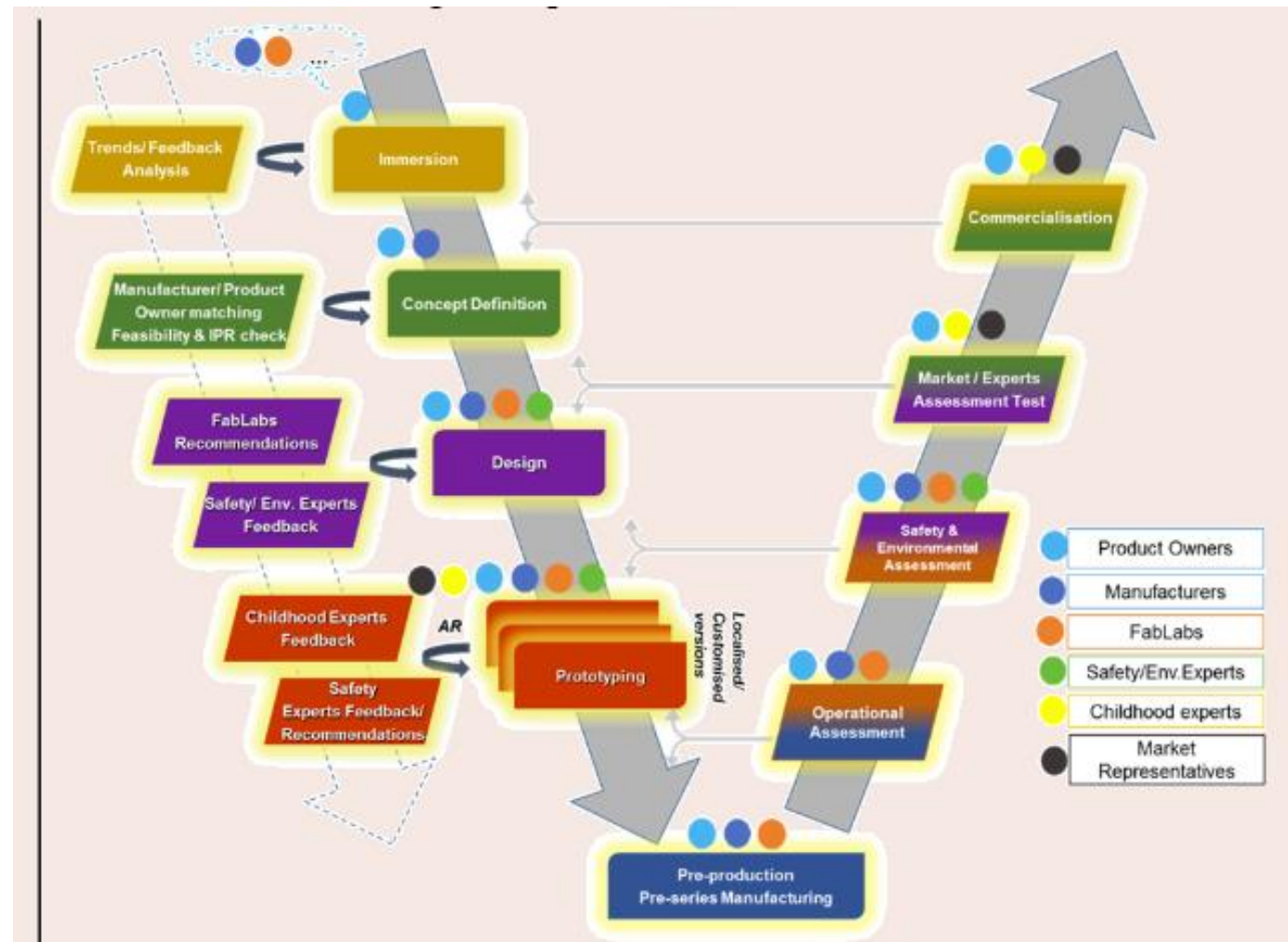
SME Use Case - ToyLabs



Γενική ιδέα υψηλού επιπέδου



SME Use Case - ToyLabs



Μεθοδολογικό πλαίσιο συν-δημιουργίας για τη βιομηχανία παιχνιδιών



Ενδεικτικές Ερωτήσεις

- Ποιες είναι οι βασικές δραστηριότητες της ΑΝΠ;
- Διερεύνηση του εύρους των ευκαιριών για την ΑΝΠ
- Ποιες εταιρείες θεωρείτε επιτυχημένες στην ΑΝΠ και γιατί;
- Προσπαθήστε να αποτυπώσετε τη διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος για την εταιρεία σας πάνω στις διαδικασίες του μαθήματος



Βιβλιογραφία

- Trott Paul: “Innovation Management and New Product Development”
- Burgelman A. Robert, Maidique A. Modesto, Wheelwright C. Steven “Strategic Management of Technology and Innovation”
- Baker Michael, Hart Susan “Product Strategy and Management”
- Urban Glen, Hauser John “Design and Marketing of New Products”
- Twiss Brian “Managing Technological Innovation” Pitman Publishing
- Cooke Ian, Payes Paul “Introduction to Innovation and Technology Transfer”
- Dodgson Mark, Rothwell Roy: editors “The Handbook of Industrial Innovation”
- Tidd Joe, Bessant John, Pavitt Keith “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”
- Strategic Management Journal
- Journal of Product Innovation Management

