



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
Τομέας Οργάνωσης & Διοίκησης

ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Θέμα:

**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟΝ
ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Βυζιράκη Γεωργία (ΑΜ:2005019040)

Επιβλέπων καθηγητής:
Μπιλάλης Νικόλαος

Χανιά 23/09/2008

Αφιερώνεται

σε εκείνους που αναγνωρίζουν

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια των μεταπτυχιακών σπουδών του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Εξειδίκευσης στον τομέα Οργάνωσης και Διοίκησης. Το θέμα που πραγματεύεται είναι η αναζήτηση μεθοδολογιών ανάπτυξης νέων προϊόντων στον τομέα υπηρεσιών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή Νικόλαο Μπιλάλη για τη διαρκή καθοδήγηση, επίβλεψη και πολύτιμη βοήθεια του, καθώς και για την ευγένεια που με αντιμετώπισε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, που αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες για την ολοκλήρωση της. Είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων για την ευκαιρία που μου έδωσε να αποκτήσω πολύτιμες γνώσεις σε ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα.

Επίσης, εκφράζω τις θερμές μας ευχαριστίες προς όλους εκείνους που με το δικό τους τρόπο συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	<u>- 6 -</u>
<u>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	<u>- 9 -</u>
1.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	- 9 -
1.1.1. ΥΠΗΡΕΣΙΑ	- 9 -
1.1.2. ΝΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	- 9 -
1.1.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	- 11 -
1.1.4. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	- 14 -
1.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	- 17 -
1.2.1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΤΑΔΙΟΥ – ΠΥΛΗΣ	- 17 -
1.2.1.1. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	- 17 -
1.2.1.2. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΤΑΔΙΟΥ – ΠΥΛΗΣ «ΠΡΩΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ»	- 21 -
1.2.1.3. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΤΑΔΙΟΥ – ΠΥΛΗΣ «ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΓΕΝΙΑΣ»	- 24 -
1.2.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ	- 33 -
1.2.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	- 34 -
<u>2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</u>	<u>- 35 -</u>
2.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	- 35 -
2.1.1. ΑΠΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	- 35 -
2.1.1.1. SAPPHO	- 35 -
2.1.1.2. NewProd	- 36 -
2.1.2. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	- 37 -
2.1.2.1. ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ	- 37 -
2.2. ΘΕΜΕΛΙΟΙ ΛΙΘΟΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	- 38 -
2.2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	- 39 -
2.2.2. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΠΟΡΩΝ	- 40 -
2.2.3. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	- 40 -
2.2.3.1. ΟΔΗΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	- 41 -
2.2.3.2. ΒΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	- 47 -

3. ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	- 62 -
3.1. ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ BOOZ, ALLEN & HAMILTON	- 63 -
3.2. ΜΟΝΤΕΛΟ DONNELLY, BERRY & THOMPSON	- 64 -
3.3. ΜΟΝΤΕΛΟ JOHNSON, SCHEUING & GAIDA	- 66 -
3.4. ΜΟΝΤΕΛΟ BOWERS	- 68 -
3.5. ΜΟΝΤΕΛΟ SCHEUING & JOHNSON	- 70 -
3.6. ΜΟΝΤΕΛΟ EDGETT	- 73 -
3.8. ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΥΛΩΝΙΤΗ & ΠΑΠΑΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΥ	- 76 -
3.9. ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (NEW SERVICE DEVELOPMENT MODEL)	- 78 -
-	
3.10. ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΛΙΚΗΣ ΛΥΣΗΣ (MODEL FOR TOTAL SOLUTION DEVELOPMENT, T.S.D. MODEL)	- 81 -
4. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΤΑΔΙΟΥ – ΠΥΛΗΣ «ΤΡΙΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ»	- 85 -
4.1. ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ «F»	- 85 -
4.2. ΜΕΘΟΔΟΣ	- 87 -
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΔΕΑΣ	- 89 -
ΠΥΛΗ 1: ΠΡΩΤΟΣ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	- 91 -
ΣΤΑΔΙΟ 1: ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	- 92 -
ΠΥΛΗ 2: ΔΕΥΤΕΡΟΣ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	- 95 -
ΣΤΑΔΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ	- 96 -
ΠΥΛΗ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ Η «Η ΠΥΛΗ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ»	- 101 -
ΣΤΑΔΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ	- 104 -
ΠΥΛΗ 4: ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	- 106 -
ΣΤΑΔΙΟ 4: ΔΟΚΙΜΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ	- 107 -
ΠΥΛΗ 5: ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	- 109 -
ΣΤΑΔΙΟ 5: ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	- 110 -
ΣΤΑΔΙΟ 6: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	- 110 -
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	- 112 -
ΑΝΑΦΟΡΕΣ	- 119 -

Περίληψη

Οι ταχύτατοι ρυθμοί εξέλιξης της σημερινής εποχής, η απελευθέρωση της τοπικής και διεθνούς αγοράς, παράλληλα με τις νέες νομοθετικές ρυθμίσεις, διαμόρφωσαν σε παγκόσμιο επίπεδο τις συνθήκες της αγοράς. Επιπλέον, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των καλά ενημερωμένων καταναλωτών και κατά συνέπεια ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, επηρεάζουν άμεσα τα δεδομένα των επιχειρήσεων και της θέσης τους σε αυτήν.

Πρόσφατες έρευνες επιβεβαιώνουν ότι, μόνο οι επιχειρήσεις (δευτερογενούς και τριτογενούς παραγωγής) που θα προβούν στην ανάπτυξη νέων επιτυχημένων προϊόντων και υπηρεσιών, θα επιτύχουν τη βελτίωση της απόδοσής τους, θα εξασφαλίσουν μεγαλύτερη σταθερότητα στην αγορά και υψηλότερα περιθώρια κέρδους, όποτε θα είναι σε θέση να διατηρήσουν και να διασφαλίσουν μακροπρόθεσμα την βιωσιμότητά τους (Ding, Susman, Warren, 2006)

Οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις, αναγνώρισαν πρώτες την ανάγκη αυτή και προχώρησαν δραστικά, ιδιαίτερα την τελευταία εικοσαετία, στην άμεση και αποδοτική ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, από την άλλη, με τις ιδιαιτερότητές που παρουσιάζουν λόγω της φύσης του προϊόντος που παρέχουν, πραγματοποιούν τα τελευταία μόλις χρόνια τα πρώτα τους βήματα στην ανάπτυξη «νέων» υπηρεσιών και αναζητούν αντίστοιχες αποτελεσματικές μεθόδους ανάπτυξης.

Η τεχνολογική ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης, είναι σημαντική στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, παύει όμως να είναι καθοριστική (όπως στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων). Εκείνη, προωθεί, επιταχύνει, οπότε και μειώνει το χρόνο υλοποίησης της διαδικασίας ανάπτυξης, γεγονός που συνεπάγεται την μείωση του χρόνου εισαγωγής της νέας υπηρεσίας στην αγορά διάθεσής της. Επιπλέον, η μείωση του χρόνου ανάπτυξης περιορίζει τη δυνατότητα αντιγραφής της ιδέας ή ακόμα και της ίδιας της υπηρεσίας από τους ανταγωνιστές.

Ο ρόλος των καταναλωτών, τόσο στην υλοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης, όσο και στη μελλοντική επιτυχία της νέας υπηρεσίας, αποτελεί ένα σημείο με ιδιαίτερη βαρύτητα. Αποδεικνύεται ιδιαίτερα κρίσιμη και απαραίτητη, η ενσωμάτωση τόσο των αναγκών, όσο και των επιθυμιών του καταναλωτή, στη διαδικασία ανάπτυξής της. Παράλληλα, ο καταιγισμός των πληροφοριών ιδιαίτερα από τα Μ.Μ.Ε. και το διαδίκτυο, συντελεί καθοριστικά στη διαφοροποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών, οι οποίες γίνονται ολοένα και πιο επιτακτικές.

Σκοπό της παρούσης εργασίας αποτελεί η διερεύνηση και παρουσίαση μεθοδολογιών ανάπτυξης νέων υπηρεσιών και ειδικότερα επιτυχημένων υπηρεσιών, οι οποίες θα συμβάλλουν στην περαιτέρω βιωσιμότητα μιας επιχείρησης και θα ενισχύσουν το

ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Για την εκπόνησή της παρούσης εργασίας πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση του πεδίου, διερευνώντας και αναζητώντας ελληνική και ξένη επίκαιρη αρθρογραφία και βιβλιογραφία. Η εργασία αποτελείται συνολικά από πέντε επιμέρους τμήματα:

Αρχικά στο πρώτο μέρος, που έχει εισαγωγικό χαρακτήρα, παρατίθενται οι βασικές έννοιες-ορισμοί, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την περαιτέρω κατανόηση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, (υπηρεσία, «νέα» υπηρεσία, κατά περίπτωση, καινοτομία), εντοπίζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ υπηρεσιών και υλικών προϊόντων τονίζοντας τα ιδιαίτερα γνωρίσματα των υπηρεσιών. Κατόπιν ακολουθεί, για την γενικότερη κατανόηση τόσο της δομής της, όσο και της φιλοσοφίας της η συνοπτική παρουσίαση της μεθοδολογίας Σταδίου – Πύλης (R.G. Cooper). Στη συνέχεια, πραγματοποιείται αναφορά στη μέθοδο Σταδίου – Πύλης «Πρώτης Γενιάς» ενώ παρατίθεται αναλυτικότερα η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Δεύτερης Γενιάς», η οποία έχει εφαρμοστεί επιτυχώς τις τελευταίες δεκαετίες ιδιαίτερα από αμερικάνικες κατασκευαστικές επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ακολουθεί ο ορισμός του εταιρικού χαρτοφυλακίου νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και αιτιολογείται τόσο η βαρύτητα της διαχείρισής του, όσο και η επίδρασή του κατά την υλοποίηση επιτυχημένης ανάπτυξης νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το πρώτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παράθεση του ορισμού της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Άμεση απόρροια των προαναφερθέντων θέσεων-σκέψεων αποτελεί, η ενδεδειγμένη αναζήτηση των καθοριστικών παραγόντων, οι οποίοι υποστηρίζουν και καθοδηγούν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων ή καινοτόμων, μελλοντικά επιτυχημένων, υπηρεσιών, οι οποίοι παρουσιάζονται στο δεύτερο μέρος της εργασίας. Πρόκειται για τους «θεμέλιους λίθους» της ανάπτυξης νέων επιτυχημένων υπηρεσιών, οι οποίοι αναλύονται στη στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσιών (συμβατής με την επιχειρησιακή στρατηγική), στην ύπαρξη και στη δυνατότητα διάθεσης των κατάλληλων πόρων (ανθρώπινων, υλικών, οικονομικών και χρονικών) από την εκάστοτε επιχείρηση, και τέλος, στην διασφάλιση της ποιοτικής εκτέλεσης των διαδικασιών ανάπτυξης (από τη στιγμή της δημιουργίας της ιδέας μιας νέας υπηρεσίας έως τη στιγμή της εισαγωγής στην αγορά διάθεσής της). Η ποιοτική εκτέλεση των επιμέρους διαδικασιών της διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών αποτελεί (σύμφωνα με καταξιωμένες επιστημονικές έρευνες) το θεμέλιο λίθο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη μιας νέας επιτυχημένης υπηρεσίας και αφορά τις γενικότερες διαδικασίες ανάπτυξης μιας νέας υπηρεσίας («οδηγοί ανάπτυξης»), και ειδικότερα τα χαρακτηριστικά του κατά περίπτωση σχεδίου (project) ανάπτυξης και της ομάδας υλοποίησής του («βήματα ανάπτυξης»).

Με γνώμονα υφιστάμενα μοντέλα ανάπτυξης νέων προϊόντων και βασιζόμενοι στην ύπαρξη των κοινών εκείνων παραγόντων, οι οποίοι οδηγούν στην ανάπτυξη επιτυχημένων νέων προϊόντων και υπηρεσιών αντίστοιχα, αναζητούνται μοντέλα

ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στο τρίτο μέρος της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον, προτείνεται η προσαρμογή-τροποποίηση της μεθόδου Σταδίου – Πύλης, λαμβάνοντας υπόψη τις βασικές διαφορές μεταξύ των υλικών προϊόντων και των υπηρεσιών (άυλο προϊόν), καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών. Πρόκειται για τη μέθοδο Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς» και είναι δυνατόν να εφαρμοστεί από οποιαδήποτε επιχείρηση (σύμφωνα το μέντορά της R.G. Cooper), ενώ τονίζεται ιδιαίτερα η καθοριστική σημασία όλων των εμπλεκομένων (επικεφαλής ομάδας έργου, ομάδα υλοποίησης της ανάπτυξης και δυνητικοί καταναλωτές) στην ανάπτυξη, στην υλοποίηση και το λανσάρισμα μιας νέας και επιτυχημένης υπηρεσίας. Επιπλέον, υπενθυμίζεται ότι η εκάστοτε επιχείρηση αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα και οι ιδιαιτερότητές της είναι εκείνες οι οποίες συντελούν στη μορφοποίηση της μεθόδου, ώστε η εφαρμογή της να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στο πέμπτο και τελευταίο μέρος της παρούσης εργασίας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την επισκόπηση του πεδίου ανάπτυξης νέων επιτυχημένων υπηρεσιών, καθώς και εκείνα που προκύπτουν από την σύγκριση των μεθοδολογιών ανάπτυξης.

1. Εισαγωγή

1.1. Βασικές έννοιες

Για την σαφέστερη κατανόηση της γενικότερης φιλοσοφίας της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών και των μεθοδολογιών που θα παρουσιαστούν στην παρούσα εργασία, παρατίθενται αρχικά οι παρακάτω βασικές εννοιολογικές προσεγγίσεις.

1.1.1. Υπηρεσία

Η απόδοση ενός μονοσήμαντου ορισμού στην έννοια «υπηρεσία», είναι σχεδόν αδύνατη, λόγω του ότι, ανάλογα με την επιχείρηση με την οποία συσχετίζεται η έννοια αυτή, διαμορφώνεται και στη συνέχεια αποδίδεται ο αντίστοιχος ορισμός. Πολλοί μελετητές ασχολήθηκαν με το να αποδώσουν στο όρο έναν αρτιότερο εννοιολογικό ορισμό, διατυπώνοντας παράλληλα όμως και πρόσθετα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας. Ενδεικτικά αναφέρεται ο παρακάτω ορισμός:

Ως υπηρεσία, (Ding, M., Susman, G., Warren, A., 2006), ορίζεται μια *δραστηριότητα* ή μια *σειρά δραστηριοτήτων, μη απτής φύσης* (άλλοτε λιγότερο και άλλοτε περισσότερο), η οποία συνήθως (αλλά όχι απαραίτητα), *πραγματοποιείται* /λαμβάνει χώρα κατά την *αλληλεπίδραση* ενός καταναλωτή και είτε ενός *υπαλλήλου παροχής υπηρεσιών*, και / ή είτε *υλικών πόρων ή αγαθών* και / ή είτε *συστημάτων παροχής υπηρεσιών*, και παρέχεται / παρέχονται στον καταναλωτή ως *λύση των προβλημάτων* που αντιμετωπίζει.

1.1.2. Νέα υπηρεσία

Μετά την κατανόηση της εννοιολογικής σημασίας της υπηρεσίας, ακολουθεί αντίστοιχα η κατανόηση και ο προσδιορισμός της έννοιας της νέας υπηρεσίας, όσο και αν αυτό φαντάζει ευνόητο. Θα πρέπει να προσδιοριστεί η οπτική γωνία προσέγγισης της έννοιας νέας υπηρεσίας και να σημειωθεί ότι, οι ανάγκες ανάπτυξης μιας υπηρεσίας και οι άμεσα με αυτήν συνδεδεμένοι κίνδυνοι, διαφοροποιούνται κατά περίπτωση Avlontis et al. (2001):

- ♦ *Νέα στο χώρο των υπηρεσιών*

Είναι μια καινοτόμος υπηρεσία, η οποία εμφανίζεται για πρώτη φορά στην αγορά. Η κατηγορία αυτών των υπηρεσιών σπανίζει, ενώ ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω παραδείγματα: η πρώτη τηλεοπτική εκπομπή, το πρώτο Α.Τ.Μ..

♦ *Νέα γραμμή υπηρεσιών*

Πρόκειται για μία υφιστάμενη στην αγορά γραμμή υπηρεσιών, η οποία όμως παρέχεται για πρώτη φορά από την συγκεκριμένη επιχείρηση. Ο κίνδυνος, ο οποίος συνάδει την συγκεκριμένη γραμμή υπηρεσιών για την επιχείρηση, εξακολουθεί και είναι υψηλός (έλλειψη εμπειρίας στην παροχή της γραμμής και των ιδιοτεροτήτων της). Αποτελεί ουσιαστικά μια προσπάθεια διεύρυνσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, πέρα των προκαθορισμένων, από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η παροχή ασφαλιστικών υπηρεσιών από τα τραπεζικά ιδρύματα. Οι υπηρεσίες αυτές παρέχονται, είτε από το ίδιο το τραπεζικό ίδρυμα (π.χ. τα ασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει η Canadian Imperial Bank of Commerce στους πελάτες της), είτε από ασφαλιστικές εταιρίες οι οποίες συνεργάζονται ή εξαγοράζονται από τα τραπεζικά ιδρύματα (χαρακτηριστικό παράδειγμα η γνωστή βρετανική τράπεζα Lloyds Bank και η ασφάλεια ζωής Abbey Life, την οποία εξαγόρασε το 2007 η Deutsche Bank, η οποία επεκτείνει τις δραστηριότητές της στο χώρο των ασφαλειών).

♦ *Πρόσθετη στην υφιστάμενη γραμμή υπηρεσιών*

Αφορά σε μία νέα για την επιχείρηση υπηρεσία, η οποία προσάπτεται σε μια υφιστάμενη γραμμή υπηρεσιών της επιχείρησης, συνεπώς ο κίνδυνος ο οποίος την συνάδει είναι μικρότερος απ' ό τι στις παραπάνω δύο περιπτώσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η ένταξη ενός νέου δρομολογίου μιας αεροπορικής επιχείρησης, ή ενός «νέου» γεύματος κοτόπουλου στη γνωστή αμερικάνικη αλυσίδα KFC.

♦ *Βελτιωμένη μορφή υφιστάμενης υπηρεσίας*

Εκφράζει ουσιαστικά τον εκσυγχρονισμό της υφιστάμενης υπηρεσίας, συνεπώς ο αντίστοιχος κίνδυνος διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα. Συνήθως, οι υπηρεσίες της κατηγορίας αυτής προωθούνται στην αγορά ως «νέες και βελτιωμένες» υπηρεσίες, οι οποίες γίνονται αντιληπτές από τους καταναλωτές. Παρατηρείται ότι πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν το μεγαλύτερο μέρος των πόρων τους στην ανάπτυξη υπηρεσιών της κατηγορίας αυτής, παραβλέποντας την ανάπτυξη νέων (πιο κερδοφόρων) υπηρεσιών. Ενδεικτικά στην κατηγορία αυτή αναφέρεται το παράδειγμα μικρών βελτιώσεων σε υπηρεσίες τηλεφωνικής τραπεζικής, ή οι νέες στολές εργασίας, ή ένα νέο σχέδιο παρουσίας τραπεζικών κοινοποιήσεων.

♦ *Αλλαγή θέσης*

Η υπηρεσία παραμένει η υφισταμένη, διαφοροποιείται όμως ο αποδέκτης (καταναλωτής) της υπηρεσίας, ή ο γεωγραφικός χώρος (τόπος) παροχής της υπηρεσίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η τηλεφωνική προώθηση – παροχή υπηρεσιών.

♦ *Μείωση κόστους*

Σχετίζεται με τροποποιήσεις στην επιχείρηση, σε λειτουργικό επίπεδο ή σε επίπεδο δαπανών μιας υφιστάμενης υπηρεσίας, οι οποίες ίσως να μην γίνονται αντιληπτές από τους αποδέκτες (καταναλωτές), όμως επιφέρουν κέρδος στην επιχείρηση. Είναι προφανές ότι τα επίπεδα του κινδύνου, στη περίπτωση αυτή, διατηρούνται χαμηλά, παρόλα αυτά απαιτείται η διάθεση μεγάλου μέρους των εσωτερικών πόρων μιας επιχείρησης, λόγω του ότι η διαδικασία λήψης απόφασης τροποποιήσεων είναι αρκετά χρονοβόρα. Παράδειγμα οι παρασκευαστικές λειτουργικές μεταρρυθμίσεις σε μια επιχείρηση, οι οποίες έχουν μικρό αντίκτυπο στον καταναλωτή.

1.1.3. Καινοτομία

Η έννοια της καινοτομίας συνδέεται άμεσα με την απόδοση, με την ανάπτυξη, και ιδιαίτερα με τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας, της ποιότητας, της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά, το μερίδιο αγοράς, κ.ά. Σε θεωρητικό επίπεδο, όλες οι επιχειρήσεις είναι σε θέση, να καινοτομήσουν. Όμως, η καινοτομία είναι δυνατόν να επιφέρει αρνητικές ή καταστρεπτικές επιπτώσεις, όταν δεν είναι αποτελεσματική.

Μια βασική πρόκληση για τις επιχειρήσεις, αποτελεί η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ της καινοτομίας της διαδικασίας ανάπτυξης και της καινοτομίας των προϊόντων. Η καινοτομία των διαδικασιών συμπεριλαμβάνει το επιχειρησιακό πρότυπο, το οποίο συνδέεται με την αύξηση της ικανοποίησης των μετόχων, ενώ η καινοτομία των προϊόντων προκαλεί και ενδυναμώνει την υποστήριξη των καταναλωτών, απαιτώντας όμως συχνά, μια δαπανηρή διαδικασία Έρευνας και Ανάπτυξης, με άμεση συνέπεια τη μείωση του οφέλους των μετόχων.

Συνήθως η καινοτομία ορίζεται συνήθως, ως «η επιτυχής εισαγωγή κάτι νέου και χρήσιμου, όπως η εισαγωγή νέων μεθόδων, τεχνικών, ή πρακτικών ή νέων ή τροποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών». Οι King and Anderson (2002), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, «σκοπό της καινοτομίας αποτελεί η δημιουργία οφέλους σε οποιαδήποτε μορφή, π.χ. κέρδους, ανάπτυξης κ.ά.». Η ύπαρξη μιας αρχικής ιδέας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της καινοτομίας, όμως δεν αρκεί, απαιτείται επιπλέον και η ύπαρξη ενός πεδίου υλοποίησης και εφαρμογής αυτής.

Ένα ευρύ φάσμα προσεγγίσεων, δίδεται από τους μελετητές, ώστε να γίνει αντιληπτή και κατανοητή η εννοιολογική σημασία της καινοτομίας. Παρακάτω παρατίθεται η

ταξινόμηση ("<http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation>") των διαφορετικών τύπων καινοτομίας, όπως αυτή δίδεται από το J. Schumpeter (1934, Θεωρία Οικονομικής Ανάπτυξης) και άλλους μελετητές:

- ♦ *Καινοτομία επιχειρησιακού προτύπου-μοντέλου*, η οποία περιλαμβάνει την τροποποίηση της υλοποίησης των δραστηριοτήτων ανάπτυξης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- ♦ *Καινοτομία στο μάρκετινγκ*, η οποία αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων μεθόδων μάρκετινγκ, στο βελτιωμένο σχέδιο των προϊόντων ή τη συσκευασία τους, στο λανσάρισμα των προϊόντων ή την τιμολόγησή τους.
- ♦ *Οργανωτική ή επιχειρησιακή καινοτομία*, η οποία αναφέρεται στη δημιουργία ή στην τροποποίηση των επιχειρησιακών δομών, των πρακτικών και των προτύπων, όπως η καινοτομία της διαδικασίας, του μάρκετινγκ και των επιχειρησιακών προτύπων.
- ♦ *Καινοτομία διαδικασίας*, η οποία εκφράζει την εφαρμογή μιας νέας ή μιας σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή παράδοσης προϊόντων.
- ♦ *Καινοτομία προϊόντων*, η οποία αναφέρεται στην εισαγωγή ενός νέου αγαθού ή μιας νέας ή μιας βελτιωμένης υπηρεσίας. Στην περίπτωση αυτή συμπεριλαμβάνονται οι πιθανές βελτιώσεις άλλων διαστάσεων του προϊόντος, όπως π.χ. τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του, οι τεχνικές του δυνατότητες, ή η ευκολία χρήσης του.
- ♦ *Καινοτομία υπηρεσιών*, η οποία αναφέρεται στην καινοτομία υπηρεσιών, και σε αντίθεση με την καινοτομία των προϊόντων ή την καινοτομία της διαδικασίας, εξαρτάται και βασίζεται λιγότερο στην τεχνολογία και περισσότερο στην αλληλεπίδραση μεταξύ εκείνου που παρέχει την υπηρεσία και του αποδέκτη. Η καινοτομία των υπηρεσιών στηρίζεται, όπως δίδεται αναλυτικότερα παρακάτω, στην πληροφόρηση του καταναλωτή.
- ♦ *Καινοτομία αλυσίδας παραγωγής*, η οποία αναφέρεται στην αλυσίδα ανεφοδιασμού, δηλ. από την πηγή των πόρων (τους προμηθευτές) έως και την παράδοση των προϊόντων παραγωγής στους καταναλωτές.
- ♦ *Ουσιαστική καινοτομία*, αναφέρεται στην εισαγωγή ενός διαφορετικού προϊόντος ή υπηρεσίας σχετικά με μια συγκεκριμένη γραμμή προϊόντος.
- ♦ *Οικονομική καινοτομία*, μέσω της οποίας, αναπτύσσονται νέες οικονομικές υπηρεσίες και προϊόντα, συνδυάζοντας τις βασικές οικονομικές ιδιότητες (ιδιοκτησία, κίνδυνος-διανομή, ρευστότητα, πίστωση) με προοδευτικούς

καινοτόμους τρόπους, σύμφωνα πάντα με τους αντίστοιχους φορολογικούς νόμους. Το δυναμικό φάσμα της οικονομικής καινοτομίας, όπου οι επιχειρησιακές διαδικασίες, οι υπηρεσίες και τα προϊόντα αναπροσαρμόζονται και προκύπτουν οι βελτιωμένες νέες αλυσίδες παραγωγής, φαίνεται να περιλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των προαναφερθέντων τύπων καινοτομιών.

Η οικονομική καινοτομία ορίζεται (Schumpeter, J., 1934), ως εξής:

1. Η εισαγωγή ενός νέου αγαθού (ένα αγαθό, με το οποίο οι καταναλωτές δεν είναι εξοικειωμένοι) ή μιας νέας ποιότητας ενός αγαθού.
 2. Η εισαγωγή μιας νέας μεθόδου παραγωγής, είτε ανακαλύπτοντας επιστημονικά μια νέα μέθοδο, είτε παρέχοντας ένα νέο τρόπο εμπορικής εκμετάλλευσης της υφιστάμενης μεθόδου.
 3. Το «άνοιγμα» μιας επιχείρησης σε έναν νέο κλάδο αγοράς, ο οποίος είτε είναι πραγματικά νέος σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο, είτε προϋπήρχε, με τη διαφορά ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν είχε δραστηριοποιηθεί προγενέστερα σε αυτόν.
 4. Η «κατάκτηση» νέας πηγής παροχής των πρώτων υλών ή ακόμα και ημι-κατασκευασμένων αγαθών, ανεξάρτητα από εάν αυτή η πηγή υπάρχει ήδη ή εάν πρέπει πρώτα να δημιουργηθεί.
 5. Η οργάνωση ενός νέου κλάδου, που σημαίνει τη δημιουργία μιας μονοπωλιακής θέσης στην αγορά, ή η διάσπαση μιας υφιστάμενης μονοπωλιακής θέσης που κατέχει μια ανταγωνιστική επιχείρηση.
- ♦ *Σταδιακή καινοτομία*, η οποία εκφράζει τις σταδιακές βελτιώσεις των ήδη εφαρμοσμένων μεθόδων ανάπτυξης προϊόντων ή υπηρεσιών, ή της τεχνολογίας. Η αβεβαιότητα έκβασης των αλλαγών αυτών είναι πολύ μικρή και η μορφή αυτής της καινοτομίας αποτελεί και τη πιο συνήθη μορφή.
 - ♦ *Ριζική καινοτομία (ή σημαντικής ανακάλυψης)*, η οποία αφορά περισσότερο στο λανσάρισμα ενός εξ' ολοκλήρου νέου προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας, παρά την παροχή των βελτιωμένων προϊόντων και των υπηρεσιών της ίδιας γραμμής, και είναι συνυφασμένη με την αβεβαιότητα έκβασής της. Στις περισσότερες περιπτώσεις ριζικής καινοτομίας, οι επιχειρήσεις δεν επιτυγχάνουν τους τιθέμενους στόχους τους, αλλά όταν συμβαίνει αυτό, το όφελος είναι συνήθως τεράστιο. Συνήθως, απαιτείται η προσέγγιση του προβλήματος από μια νέα οπτική γωνία (σπάζοντας το κατεστημένο), καθώς επίσης και η αλλαγή στις βασικές, υφιστάμενες, τεχνολογίες και μεθόδους.
 - ♦ *Συστημική καινοτομία (νέα-καινοτόμα τεχνολογικά συστήματα)*, η οποία δίνει συνήθως την αφορμή ανάπτυξης νέων βιομηχανικών τομέων και είναι πιθανόν να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές σε διάφορους κλάδους της οικονομίας.

1.1.4. Διαφορές προϊόντων - υπηρεσιών

Οι βασικότερες ιδιαιτερότητες οι οποίες αποδίδονται και χαρακτηρίζουν τις υπηρεσίες, ενώ παράλληλα τις διαφοροποιούν από τα προϊόντα, συνοψίζονται (Ding, M., Susman, G., Warren, A., 2006), στις ακόλουθες κατηγορίες:

Μη απόκτητα (Intangibility)

Μία υπηρεσία σε αντίθεση μ' ένα προϊόν δεν έχει υλική υπόσταση, γεγονός που καθιστά την απόφαση αποδοχής (την αγορά προϊόντος αντίστοιχα) πολύπλοκη. Ο καταναλωτής καλείται να αποφασίσει να «αγοράσει» κάτι, το οποίο δεν μπορεί να δει ή να αγγίξει, κάτι το οποίο δεν μπορεί να εξετάσει εάν είναι το κατάλληλο προϊόν για αυτόν, κάτι για την ποιότητα του οποίου δεν μπορεί να εκφράσει εκ των προτέρων άποψη, παρά μόνο όταν το «λάβει». Οι δυσκολίες, οι οποίες αντιμετωπίζει ο καταναλωτής είναι ανάλογες με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και οι «κατασκευαστές» νέων υπηρεσιών. Ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η ανάπτυξη υπηρεσιών παρουσιάζει δυσκολίες λόγω π.χ. της ανυπαρξίας του αντίστοιχου πρωτοτύπου με υλική υπόσταση ώστε να είναι δυνατός ο έλεγχος της απήχυσής του στην αγορά.

Το κόστος ανάπτυξης μιας υπηρεσίας είναι συγκριτικά χαμηλότερο από το κόστος ανάπτυξης ενός απτού προϊόντος και οφείλεται συνήθως στην απλή (από τεχνολογικής άποψης) διαδικασία ανάπτυξης της υπηρεσίας. Η εισαγωγή όμως μιας νέας υπηρεσίας στην αγορά απαιτεί όμως ιδιαίτερο χειρισμό και ευαισθησία. Ο κίνδυνος που συνάδει για την γενικότερη εικόνα της επιχείρησης με την εισαγωγή μιας μη ποιοτικής υπηρεσίας στην αγορά, είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο κίνδυνο κατά την διάθεση των απτών ελαττωματικών προϊόντων στην αγορά και οι συνέπειες είναι συχνά μη αντιστρέψιμες.

Επιπλέον, συνιστάται η μείωση του χρόνου υλοποίησης της διαδικασίας ανάπτυξης μιας νέας υπηρεσίας, δηλ. από την στιγμή της δημιουργίας της ιδέας έως τη στιγμή της διάθεσής της στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό, μειώνεται ο κίνδυνος διαρροής της ιδέας και στη συνέχεια αντιγραφής και λανσαρίσματος αυτής στην αγορά, από ανταγωνιστικές εταιρίες. Άμεσο αποτέλεσμα σε αρκετές περιπτώσεις της χρονικής πίεσης, αποτελεί η διοχέτευση στην αγορά προβληματικών και ελλιπών υπηρεσιών. Επιπλέον, δημιουργείται μια σχετική σύγχυση στους καταναλωτές, η οποία αποδίδεται στην πληθώρα των υπηρεσιών ή πληροφοριών σε μικρό χρονικό διάστημα.

Τέλος, η ιδιότητα της μη απόκτητας, επιδρά αναμφισβήτητα και στον τρόπο μέτρησης της απόδοσης της ανάπτυξης μιας νέας υπηρεσίας, προσδίδοντάς του τις σχετικές δυσκολίες. Οι επιχειρήσεις προχωρούν σε μεθόδους αξιολόγησης κατά περίπτωση, συνυπολογίζοντας την αύξηση των πωλήσεων, το πλήθος των πωλήσεων, ή τον αριθμό των νέων καταναλωτών, και όχι την μεμονωμένη αύξηση του κέρδους (σε κάποιες

περιπτώσεις, η παροχή νέων υπηρεσιών αποσκοπεί στην αύξηση των πωλήσεων των υπηρεσιών που ήδη υπάρχουν στην αγορά, ή τη διασταύρωση πωλήσεων).

Ενοποίηση (Inseparability)

Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης, στην οποία όλα τα επιμέρους τμήματα μιας επιχείρησης και το προσωπικό, συμμετέχουν και συμβάλλουν στην απόδοση της τελικής μορφής της υπηρεσίας στον αποδέκτη / καταναλωτή, και κατά την οποία, η ενέργεια της παροχής από ένα άτομο (παροχός -πωλητής) προς τον καταναλωτή και ταυτόχρονα της αποδοχής αυτής από τον καταναλωτή, αποτελεί μια μοναδική και αδιάσπαστη ενέργεια. Το γεγονός αυτό καθιστά ιδιαίτερα σημαντικό τον ρόλο του προσωπικού του λειτουργικού τμήματος μιας επιχείρησης για την επιτυχία μιας νέας υπηρεσίας, το οποίο καλείται να είναι πλήρως ενημερωμένο σχετικά με τα γνωρίσματα, τις ιδιαιτερότητες και τα πλεονεκτήματα της νέας υπηρεσίας, ώστε να την παρουσιάσει και να πείσει τον καταναλωτή για την ποιότητα αυτής.

Ετερογένεια (Heterogeneity)

Η ομοιογένεια που χαρακτηρίζει τα απτά προϊόντα, υπό την έννοια ότι όλοι οι καταναλωτές λαμβάνουν ακριβώς το ίδιο προϊόν, παύει να ισχύει πλέον για τα μη απτά προϊόντα. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι μοναδικές για κάθε καταναλωτή, λόγω του γεγονότος ότι διαφοροποιούνται τη στιγμή απόδοσής τους στον εκάστοτε αποδέκτη, συνεπώς είναι από την φύση τους ετερογενείς. Το χαρακτηριστικό αυτό, έχει άμεση επίπτωση στην τελική επιτυχία της παρεχόμενης υπηρεσίας, η οποία αποδίδεται όχι μόνο στην ίδια την ποιότητα της υπηρεσίας αλλά στην ποιοτική προώθησής της. Με στόχο το επιτυχές λανσάρισμα μιας υπηρεσίας στην αγορά, προτείνεται η, εν μέρη, τυποποίηση της διαδικασίας παροχής προς τους αποδέκτες / καταναλωτές, καθώς και συστηματικότερος έλεγχος της ποιότητας παροχής τους. Η διεθνής αλυσίδα McDonald, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού «πρώτης γραμμής».

Επιπλέον, το γεγονός ότι οι υπηρεσίες είναι δυνατόν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών και να είναι μοναδικές, καθιστά πιο εύκολη την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων. Ιδιαίτερα, στην περίπτωση παροχής μιας καινοτόμου υπηρεσίας, η κερδοφορία για την επιχείρηση είναι συνήθως η μέγιστη δυνατή, ενώ παράλληλα είναι δυνατόν να επιφέρει την κατάκτηση του μονοπωλίου στην αγορά, εκτοπίζοντας τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές εταιρίες, οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες της ίδιας γραμμής.

Ταυτόχρονα, η ετερογενής φύση των υπηρεσιών συνεπάγεται και τις αντίστοιχες δυσκολίες στη φάση του ελέγχου της αρχικής ιδέας. Προτείνονται βέβαια προγράμματα

και διαδικασίες ελέγχου αποτίμησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τα οποία όμως, θεωρείται ότι ίσως να επηρεάζουν την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων.

Άμεση ολοκλήρωση και αδυναμία αποθήκευσης (Perish ability)

Οι υπηρεσίες παράγονται τη στιγμή όπου καταναλώνονται και σε αντίθεση με τα απτά προϊόντα, δεν είναι δυνατόν να αποθηκευτούν και να καταναλωθούν σε κάποια άλλη χρονική στιγμή, εκτός από τη στιγμή «παραγωγής» τους. Συνεπώς, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης. Επιπλέον, είναι σημαντικό να δοθεί η ανάλογη βαρύτητα στην αποτελεσματική παραγωγή νέων υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπτύσσουν συνεχώς νέες υπηρεσίες, οι οποίες θα καταναλώνονται άμεσα, αφού προηγουμένως εξασφαλίσουν την αύξηση της ζήτησής τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αεροπορικές εταιρίες, οι οποίες στην προσπάθειά τους να μειώσουν την πιθανότητα των κενών θέσεων στα αεροπλάνα κατά τη στιγμή της απογείωσής τους, που συνεπάγεται βέβαια το ανάλογο οικονομικό κόστος για την εταιρία, παρέχουν ειδικές προσφορές στους πελάτες εκείνους που ταξιδεύουν συχνά, ωθώντας τους ίσως να ταξιδεύουν ακόμα συχνότερα.

Επιπλέον, το γεγονός ότι, οι νέες υπηρεσίες ενσωματώνονται συνήθως σε υφιστάμενες, δημιουργεί την ανάγκη μιας πιο εκτεταμένης φάσης σχεδιασμού της διαδικασίας ανάπτυξής τους, μειώνοντας όμως με τον τρόπο αυτό την ευελιξία τους. Το γεγονός αυτό, αντισταθμίζεται με την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων, και με την σωστή διάθεση αυτών (εκπαίδευση προσωπικού, ανάπτυξη συστήματος παραγωγής και παράδοσης).

Κυριότητα – Ιδιοκτησία (Ownership)

Αναφέρεται στο γεγονός ότι μια υπηρεσία σε αντίθεση από ένα προϊόν, δεν είναι δυνατόν να μεταφερθεί σε έναν αποδέκτη / καταναλωτή, ο αποδέκτης την δεδομένη στιγμή της παροχής μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας πρέπει να είναι παρών (φυσική παρουσία ακόμα και εξ' αποστάσεως όπως π.χ. τηλεφωνικώς).

Συγχρονισμός (Synchronicity)

Η παραγωγή και η λήψη / κατανάλωση μιας υπηρεσίας, πραγματοποιείται συνήθως ταυτόχρονα. Επιπλέον, ο ρόλος ο οποίος διαδραματίζει ο καταναλωτής στην νέα υπηρεσία, είναι τριπλός, συμμετέχει τόσο στη δημιουργία μίας καινοτόμου υπηρεσίας, όσο και στην παραγωγή αυτής, ενώ παράλληλα είναι και ο τελικός αποδέκτης.

1.2. Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών

Η άποψη που κυριαρχεί και αναφέρεται στην επιτυχημένη ανάπτυξη υπηρεσιών, υποστηρίζει ότι οι βασικοί παράγοντες για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι δύο, η επιλογή των κατάλληλων σχεδίων τα οποία θα υλοποιηθούν αμέσως μετά ή / και η ποιοτική υλοποίηση των επιλεγμένων σχεδίων. Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης, η οποία αναλύεται παρακάτω, υπόσχεται την απαραίτητη υποστήριξη στην επιλογή του κατάλληλου σχεδίου (χωρίς να αμφισβητείται και να μην συνυπολογίζεται η σημαντικότητα της διαχείρισης χαρτοφυλακίου, βλ. παρακάτω), ενώ παράλληλα καθοδηγεί την ομάδα έργου κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του σχεδίου και της προώθησής του στην αγορά.

1.2.1. Μέθοδος Σταδίου – Πύλης

1.2.1.1. Διερεύνηση σχέσεων και αλληλεπιδράσεων της επιμέρους διαδικασίας

Για την κατανόηση της διαδικασίας Σταδίου – Πύλης, κρίνεται απαραίτητη η κατανόηση των επιμέρους τμημάτων της, των σταδίων και των πυλών αντίστοιχα, των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε αυτά, παράλληλα με το ρόλο (τις υποχρεώσεις και τις αρμοδιότητες) όλων των εμπλεκομένων. Ακολουθεί, αρχικά μια σύντομη περιγραφή αυτών, ενώ στην συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα επιμέρους στάδια και οι πύλες.

A. Τα στάδια

Τα στάδια, αποτελούν το ένα από τα δύο βασικά τμήματα της διαδικασίας Σταδίου – Πύλης. Η γενικότερη διαδικασία, η οποία πραγματοποιείται σε κάθε στάδιο δίδεται γραφικά στο Σχήμα 1.1., και αναλύεται αμέσως μετά:

Σχήμα 1.1.: Επιμέρους στοιχεία του Σταδίου

Στα επιμέρους στάδια λοιπόν, πραγματοποιούνται τα εξής:

- ♦ λαμβάνουν χώρα παράλληλες προκαθορισμένες δραστηριότητες, από ομάδες διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης, ακολουθεί η ανάλυσή τους και τα αποτελέσματα αυτών (τα παραδοτέα), αποτελούν τα στοιχεία εισόδου των πυλών. Το σχέδιο λοιπόν, με την διαδικασία αυτή περνάει από το στάδιο στην επόμενη πύλη για αξιολόγηση.

- ♦ οι επιμέρους δραστηριότητες (εάν όχι όλες, τμήματα αυτών) διεξάγονται παράλληλα, για λόγους εξοικονόμησης χρόνου, ώστε ο χρόνος ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας να μειωθεί.
- ♦ ο κίνδυνος, ο οποίος συνδέεται με την ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας, για την επιχείρηση είναι ελεγχόμενος, λόγω του ότι οι πληροφορίες συλλέγονται από διάφορους τομείς και άτομα (από την αγορά, από τους τεχνικούς, από το οικονομικό τμήμα, από το λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης), έτσι ώστε η πιθανότητα παράβλεψης μιας σημαντικής πληροφορίας να ελαχιστοποιείται. Το γεγονός του ελεγχόμενου κινδύνου, είναι ζωτικής σημασίας για την εκάστοτε επιχείρηση.

Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, πιθανές αλλαγές στο σχέδιο ανάπτυξης σε ένα μεταγενέστερο στάδιο, συνδέονται με μεγαλύτερο οικονομικό κόστος για την επιχείρηση, από αλλαγές που πραγματοποιούνται σε προγενέστερο στάδιο. Το γεγονός αυτό, υπογραμμίζει τόσο τη βαρύτητα του ρόλου των πυλών (σχέδια που δεν πληρούν απόλυτα τις προδιαγραφές, δεν περνάνε στο επόμενο στάδιο, το κόστος είναι πολύ μεγάλο και αυξάνεται ραγδαία όσο προχωράει η διαδικασία), όσο και την απόλυτη αναγκαιότητα, ιδιαίτερα σε μεταγενέστερα στάδια, του ελεγχόμενου κινδύνου (δηλ. μείωση της αβεβαιότητας), με στόχο τη διάθεση των πόρων στο κατάλληλο σχέδιο, αποφεύγοντας μια πιθανή σπατάλη αυτών, σε μη κατάλληλα ή τελικά μη υλοποιήσιμα σχέδια. Σε περίπτωση όπου οι πόροι καταναλώνονται άσκοπα, οι οικονομικές επιπτώσεις για την επιχείρηση είναι τεράστιες.

B. Οι πύλες

Οι πύλες, όπως προαναφέρθηκε, αποτελούν τα σημεία εκείνα της διαδικασίας που αποφασίζεται εάν η ανάπτυξη του σχεδίου θα συνεχιστεί, ή όχι. Αποτελούν ουσιαστικά σημεία ελέγχου α) της αξιολόγησης του σχεδίου (κατά συνέπεια τα σημεία εκείνα στα οποία αποφασίζεται η κατανομή των πόρων, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στη κατάλληλη διάθεσή τους), β) της ταύτισης του σχεδίου με την εταιρική φιλοσοφία, και γ) την ποιοτική εκτέλεση της διαδικασίας ανάπτυξης.

Η κάθε πύλη αποτελείται από τρία επιμέρους στοιχεία:

- ♦ **τα παραδοτέα**, είναι τα στοιχεία εξόδου των σταδίων, τα οποία η ομάδα έργου, καθώς και ο επικεφαλής αυτής, καλούνται να προσκομίσουν ώστε να ληφθούν οι σχετικές αποφάσεις στο σημείο αυτό, από τους φύλακες των πυλών. Συνήθως, υπάρχει μια συγκεκριμένη λίστα παραδοτέων για την κάθε πύλη, στην οποία καθορίζεται μονοσήμαντα η μορφή των απαιτούμενων παραδοτέων.
- ♦ **τα κριτήρια αξιολόγησης**, ουσιαστικά πρόκειται για μια λίστα κριτηρίων, τα οποία αποτελούνται από δύο τύπους ερωτήσεων, ερωτήσεις του τύπου

«πρέπει οπωσδήποτε να γίνει» και ερωτήσεις του τύπου «είναι καλό να γίνει». Οι ερωτήσεις του πρώτου τύπου, απαντούνται με «ναι» ή «όχι» (ένα «όχι» αρκεί για την άμεση παύση της διαδικασίας). Οι ερωτήσεις του δεύτερου τύπου, βαθμολογούνται με μονάδες. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων αυτών αποτελούν το σημαντικό «εργαλείο» για τους φύλακες των πυλών, ώστε να υποστηρίξουν την συνέχιση ή την παύση της ανάπτυξης ενός σχεδίου, καθώς και την σειρά ταξινόμησης αυτών (σε περίπτωση όπου περισσότερα από ένα σχέδια είναι υπό ανάπτυξη).

- ♦ **την έξοδο**, η οποία είναι τελικό σημείο της πύλης και καταλήγει σε μια από τις παρακάτω αποφάσεις «συνέχισε /σταμάτησε /περίμενε /επανεξέτασε». Η έξοδος παρέχει επιπλέον ένα σχέδιο δράσης για το επόμενο στάδιο, σχετικά με τις ανάγκες σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους καθώς και τα χρονικά περιθώρια υλοποίησης του σχεδίου. Τέλος, στο σημείο αυτό, ολοκληρώνεται η λίστα των παραδοτέων, τα οποία θα ζητηθούν στην επόμενη πύλη από το προγενέστερο στάδιο.

Συνεπώς, η δομή της εκάστοτε πύλης, όπως περιγράφεται παραπάνω, παριστάνεται γραφικά και δίνεται στο Σχήμα 1.2. που ακολουθεί:

Σχήμα 1.2.: Επιμέρους στοιχεία της Πύλης

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, είναι σαφές ότι, τα αποτελέσματα προγενέστερων σταδίων (τα παραδοτέα) με την βοήθεια ενός συνόλου κριτηρίων, δίνουν τα στοιχεία εξόδου της πύλης (τα οποία στη συνέχεια θα αποτελέσουν τα στοιχεία εισόδου του επόμενου σταδίου). Τα κριτήρια ουσιαστικά χρησιμεύουν για την αποτίμηση της ενδεχομένης επιτυχίας του σχεδίου, τα μέτρια σχέδια αποβάλλονται, ενώ οι πόροι διατίθενται στα αξιολογικά σχέδια

Γ. Οι φύλακες των πυλών

Οι πύλες όπως προαναφέρθηκε αποτελούν τα σημεία λήψης αποφάσεων. Πραγματοποιούνται ουσιαστικά συναντήσεις μιας ομάδας ατόμων, συγκροτημένης από τους επικεφαλείς διάφορων τμημάτων (τμήμα μάρκετινγκ, λειτουργικό ή τεχνικό τμήμα, κ.ά.) της επιχείρησης, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως «φύλακες» των πυλών.

Πρόκειται για μια διοικητική ομάδα, η οποία είναι εξουσιοδοτημένη να διαχειρίζεται τους πόρους της επιχείρησης. Αποτελείται συνήθως από παλαιότερα και πιο έμπειρα στελέχη-διευθυντές της επιχείρησης. Οι φύλακες είναι δυνατόν να διαφοροποιούνται (μερικώς αλλά σε καμία περίπτωση εξ' ολοκλήρου) από πύλη σε πύλη, ενώ μετά την Πύλη 3, ταυτίζονται συνήθως και με την διοίκηση της επιχείρησης. Ο ρόλος των

φυλάκων είναι τριπλός, εκείνος του καθοδηγητή της διαδικασίας, του συμβούλου και του διαχειριστή των πόρων της επιχείρησης.

Στο σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζεται η μέθοδος Σταδίου – Πύλης, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα επιμέρους τμήματά της (στάδια και πύλες).

1.2.1.2. Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Πρώτης Γενιάς»

Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης αποτελεί μία διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στην δεκαετία του εξήντα, με πρωτοπόρο και κύριο εφευρέτη -ερευνητή τον Robert G. Cooper, παρουσιάζεται και εφαρμόζεται η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Πρώτης Γενιάς», η οποία εφαρμόζεται αρχικά από τη ΝΑΣΑ, στα πλαίσια της διεξαγωγής διάφορων διαστημικών προγραμμάτων. Πρόκειται για μια «Διαδικασία Επιθεώρησης Φάσεων» (Phased Review Process), σύμφωνα με την οποία τα, - κυρίως τεχνικής φύσεως- αποτελέσματα κάθε φάσης ελέγχονται και αξιολογούνται, ώστε να εγκριθεί ή όχι, η χρηματοδότηση για την υλοποίηση της επόμενης φάσης της διαδικασίας ανάπτυξης.

Κύριο χαρακτηριστικό και ταυτόχρονα μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, αποτελεί η επικέντρωση σε θέματα μηχανολογικού εξοπλισμού και παραγωγής. Επιπλέον, η σειριακή ανάπτυξη της διαδικασίας αυτής (μετά την ολοκλήρωση της προγενέστερης φάσης, αρχίζει η υλοποίηση της μεταγενέστερης φάσης) καθώς και η μη δια-τμηματική σύνθεση της ομάδας υλοποίησης (η διαδικασία υλοποιείται αποκλειστικά από εργαζομένους του τεχνικού τμήματος), και κατ' επέκταση η δυνατότητα αναγνώρισης μόνο τεχνικών προβλημάτων και κινδύνων (και όχι π.χ. επιχειρηματικών κινδύνων) και τέλος, η έλλειψη προσανατολισμού στην αγορά και τον πελάτη (δικαιολογημένο για ένα διαστημικό πρόγραμμα από την μια, αλλά ακατάλληλη η εφαρμογή της διαδικασίας από άλλες επιχειρήσεις) αποτελούν κρίσιμα σημεία.

Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Πρώτης Γενιάς», παρόλα τα μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, έδωσε το έναυσμα σε αρκετές επιχειρήσεις (π.χ. η Hewlett Packard), να υιοθετήσουν αρχικά τη μέθοδο κατά την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή τη διεξαγωγή κάποιου έργου τους.

1.2.1.3. Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Δεύτερης Γενιάς»

Στη συνέχεια ακολουθεί η βελτιωμένη μορφή της μεθόδου «Δεύτερης Γενιάς» (Cooper, R. G., 1990 Cooper, R.G., Kleinschmidt, E., 1991), η οποία παραμένει μία αρκετά χρονοβόρα και γραφειοκρατική διαδικασία, αποκτά όμως μεγάλη απήχηση στον επιχειρησιακό κόσμο (εφαρμόζεται για αρκετές δεκαετίες και από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις παγκοσμίως, όπως Procter & Gamble, Polaroid, Du Pont, Shell, Exxon Chemicals).

Πρόκειται για μια διαδικασία ανάπτυξης, στην οποία περιγράφεται ένα πρότυπο δράσης με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της μείωσης χρόνου υλοποίησης της διαδικασίας. Χαρακτηρίζεται (Cooper, R.,G., 1994) ως ένας αποτελεσματικός θεωρητικός και λειτουργικός «χάρτης» ή «οδηγός» για τις επιχειρήσεις εκείνες που έχουν στόχο την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου σχεδίου νέου προϊόντος, καθοδηγώντας

τις επιχειρήσεις από την στιγμή της δημιουργίας - σύλληψης της ιδέας έως τη στιγμή της εισαγωγής / παροχής της τελικής (καινοτόμου) υπηρεσίας στην αγορά.

Επιπλέον, αναγνωρίζονται και λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψη οι κρίσιμοι εκείνοι παράγοντες, στους οποίους αποδίδεται η επιτυχία ή η αποτυχία ενός προϊόντος στην αγορά διάθεσής του. Συνοπτικά η μέθοδος της διαδικασίας ανάπτυξης «Δεύτερης Γενιάς», η οποία δίνεται στο Σχήμα 1.3., περιγράφεται από τα παρακάτω βασικά σημεία:

- ♦ Χωρίζεται σε επιμέρους στάδια, το καθένα από τα οποία περιλαμβάνει μία σειρά δραστηριοτήτων (π.χ. προκαταρκτική διερεύνηση βιωσιμότητας). Ο αριθμός των σταδίων συνήθως κυμαίνεται από τρία έως επτά.
- ♦ Κατά την υλοποίησή της απαιτείται η ύπαρξη μιας δια-λειτουργικής ομάδας με τη συμμετοχή εργαζόμενων από όλα τα επιμέρους τμήματα (τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα R & D κ.ά.) της εκάστοτε επιχείρησης στην οποία εφαρμόζεται η μέθοδος ανάπτυξης, καθώς και ένας επικεφαλής του συνολικού έργου.
- ♦ Οι επιμέρους δραστηριότητες των επιμέρους σταδίων υλοποιούνται παράλληλα, γεγονός που επιδρά άμεσα στην ταχύτητα ολοκλήρωσής τους και κατ' επέκταση και στη μείωση του συνολικού χρόνου ανάπτυξης της μεθόδου.
- ♦ Μεταξύ των επιμέρους σταδίων υπάρχουν σημεία αξιολόγησης του υπό ανάπτυξη προϊόντος, τα οποία χαρακτηρίζονται ως «πύλες αποφάσεων». Η ποιοτική ανάπτυξη της διαδικασίας ελέγχεται σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια, τα οποία όταν ικανοποιούνται, το υπό ανάπτυξη προϊόν προχωρά στο επόμενο στάδιο ανάπτυξής του.

Συνεπώς, η εφαρμογή της μεθόδου Σταδίου – Πύλης επιφέρει θετικά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν, όπως:

- ♦ Μείωση του απαιτούμενου χρόνου εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά
- ♦ Συμβολή στο εντοπισμό του επιχειρησιακού στόχου και κατά συνέπεια στην απομάκρυνση των μέτριων προϊόντων (μέσω των πυλών)
- ♦ Συντονισμό μιας γενικότερα χαοτικής διαδικασίας, προσδίδοντάς της τάξη
- ♦ Μείωση της αλόγιστης κατανομής του χρόνου (πρόληψη αντί θεραπεία), των πόρων κ.ά. και κατά συνέπεια μείωση του κόστους παραγωγής
- ♦ Επίτευξη αποδοτικής και αποτελεσματικής κατανομή πόρων
- ♦ Αυξημένη πιθανότητα επιτυχίας του προϊόντος.



Σχήμα 1.3.: Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Δεύτερης Γενιάς»

1.2.1.3. Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Δεύτερης Γενιάς»

Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης, αποτελείται από τα επιμέρους στάδια και πύλες και είναι τα εξής:

Συλλογή ιδεών

Πρώτη και απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη ενός σχεδίου, αποτελεί φυσικά η ύπαρξη μιας ιδέας, η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη ενός σχεδίου. Η ιδέα αυτή είναι δυνατόν να υπάρχει ήδη ή να πρέπει να γεννηθεί. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν ένα χαρτοφυλάκιο ιδεών ανάπτυξης νέων σχεδίων (συχνά χαρακτηρίζεται ως «τράπεζα ιδεών» ή «αποθήκη ιδεών», στην οποία συλλέγονται οι ιδέες περισσοτέρων ατόμων). Τα άτομα αυτά, είναι εργαζόμενοι της επιχείρησης (σε διαφορετικά τμήματα όπως, το τμήμα μάρκετινγκ, λογιστήριο, λειτουργικό τμήμα, τμήμα πωλήσεων κ.ά.), είτε οι ίδιοι οι καταναλωτές (η άποψή τους χρίζει ιδιαίτερης βαρύτητας, και αποτελεί συνήθως μια βασική, εάν όχι την βασικότερη, πηγή καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων). Οι ιδέες καταγράφονται (ηλεκτρονικά ή μη), ενώ παράλληλα παρέχεται η δυνατότητα (ηλεκτρονικής) πρόσβασης σε αυτές, ώστε να πραγματοποιηθεί σχετικός έλεγχος ή αξιολόγηση αυτών, για να επιλεχθούν εκείνες όπου θεωρούνται κατάλληλες για να «προχωρήσουν» στο επόμενο στάδιο (Στάδιο 1). Σε περίπτωση όπου μια ιδέα δεν πληρεί τις προϋποθέσεις, ώστε να «περάσει» στο Στάδιο 1, «απορρίπτεται» μεν, αλλά επανατοποθετείται στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Το γεγονός της απόρριψης αυτής δεν υποβαθμίζει αλλά ούτε και συνεπάγεται γενικότερα, τη μη χρησιμότητά της ιδέας, απλά αποδίδεται αυτό, στη μη κατάλληλη χρονική στιγμή υλοποίησής της.

Πύλη 1: Αρχική επιλογή ιδέας

Στην πρώτη πύλη που ακολουθεί αμέσως μετά τη δημιουργία της ιδέας, οι φύλακες, εξετάζουν εάν η ιδέα, η οποία αρχικά θεωρείται ως κατάλληλη για να υλοποιηθεί, πληρεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε να περάσει στο επόμενο στάδιο. Τα βασικά ερωτήματα που τίθενται, στο σημείο αυτό, σχετίζονται με το γεγονός εάν η ιδέα αυτή εκφράζει πραγματικά την εταιρική φιλοσοφία, εάν πραγματικά αξίζει να διατεθεί χρόνος στην ανάπτυξή της ιδέας αυτής και τέλος με το γεγονός εάν ουσιαστικά αξίζει να διατεθούν στην υλοποίησή της προτεινόμενης ιδέας, οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι. Στις ερωτήσεις αυτές δίνουν απάντηση οι φύλακες, σε σχετικές συναντήσεις που πραγματοποιούνται μηνιαίως. Οι φύλακες στην Πύλη 1, είναι συνήθως διοικητικά στελέχη που προέρχονται από το τμήμα πωλήσεων, το λειτουργικό τμήμα και το τεχνικό τμήμα της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις, όπως προαναφέρθηκε, είναι του τύπου «πρέπει οπωσδήποτε να γίνει» και του τύπου «είναι καλό να γίνει», και αποτελούν

ουσιαστικά τα κριτήρια απόφασης (το εργαλείο εκείνο που χρησιμεύει στους φύλακες στην διαδικασία λήψης αποφάσεων).

Τα κριτήρια αξιολόγησης του τύπου «πρέπει οπωσδήποτε να γίνει», παραμένουν τα ίδια σε όλες τις πύλες και είναι συνολικά τέσσερα:

- α) *η σνάφεια με την εταιρική στρατηγική* (υποστηρίζει το προϊόν την φιλοσοφία και τους στόχους της επιχείρησης;),
- β) *οι τεχνικές δυνατότητες υλοποίησης του σχεδίου* (το σύστημα και οι λειτουργίες τις επιχείρησης υποστηρίζουν την υλοποίησή του σχεδίου;),
- γ) *η δυνατότητα εκμετάλλευσης (marketing feasibility) του σχεδίου* (ικανοποιεί το σχέδιο κάποιες ανάγκες του αγοραστή; και υπάρχουν οι διαθέσιμοι πόροι για την διάθεσή του στην αγορά;),
- δ) *η «ευκαιρία»*, (θα αποφέρει το σχέδιο τις ανάλογες πωλήσεις ώστε να ενταχθεί στην κατηγορία των «ευκαιριών»;

Οι παραπάνω ερωτήσεις απαντούνται με «ναι» ή «όχι» και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στη διαδικασία αποκλεισμού των τελικά μη υλοποιήσιμων σχεδίων.

Τα κριτήρια αξιολόγησης του τύπου «είναι καλό να γίνει», είναι ουσιαστικά ερωτήσεις εκτίμησης των επιθυμητών χαρακτηριστικών του σχεδίου, όπως το δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ελκυστικότητα του σχεδίου στην αγορά, ο βαθμός εναρμόνισής του με την εταιρική στρατηγική. Οι απαντήσεις στην περίπτωση αυτή, βαθμολογούνται και το τελικό αποτέλεσμα (το συνολικό άθροισμα των επιμέρους βαθμών), καθορίζει τη σειρά προτεραιότητας υλοποίησης των σχεδίων (σε περίπτωση ύπαρξης περισσότερων σχεδίων).

Η επιμέρους διαδικασία της μεθόδου Σταδίου – Πύλης, από τη στιγμή της δημιουργίας της ιδέας την Πύλη 1 έως και το Στάδιο 1, δίνεται στο Σχήμα 1.4.:

Σχήμα 1.4.: Η Πύλη 1

Στάδιο 1: Προκαταρκτική διερεύνηση βιωσιμότητας

Σύμφωνα και με το παραπάνω σχήμα, τα στοιχεία εξόδου της Πύλης 1, αποτελούν τα στοιχεία εισόδου του Σταδίου 1, στο οποίο πραγματοποιείται μια σχετικά γρήγορη, αλλά υψηλού επιπέδου, προκαταρκτική ανάλυση βιωσιμότητας του σχεδίου, μικρού όμως οικονομικού κόστους για την επιχείρηση. Ορίζεται η δυναμική του σχεδίου σε δύο συνολικά διαστάσεις, όσον αφορά στη δυνατότητα υλοποίησής του, αλλά και τη δυναμική του σε εμπορική-οικονομική βάση.

Οι δραστηριότητες, οι οποίες περιλαμβάνονται στο Στάδιο 1, είναι οι παρακάτω:

- ♦ *Προκαταρκτική διερεύνηση αγοράς.* Οι πληροφορίες συλλέγονται από την υπεύθυνη ομάδα που πραγματοποιεί την έρευνα αγοράς, τους επικεφαλείς του

οικονομικού τμήματος (account manager), καθώς και από επιλεγμένους καταναλωτές, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως πελάτες – οπαδοί. Πρόκειται ουσιαστικά για καταναλωτές, οι οποίοι γνωρίζουν πολύ καλά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τόσο των προϊόντων της συγκεκριμένης επιχείρησης, όσο και των προσφερόμενων από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις προϊόντων και κατά συνέπεια η άποψή τους αποκτάει ιδιαίτερη βαρύτητα).

- ♦ *Προκαταρκτική τεχνική διερεύνηση.* Πρόκειται για μια θεωρητική προσέγγιση, η οποία αποσκοπεί στο λεπτομερή καθορισμό του κόστους ανάπτυξης, της χρονικής διάρκειας, καθώς και τον προσδιορισμό πιθανών κινδύνων που συνάδουν την διαδικασία ανάπτυξης του προτεινόμενου, νέου σχεδίου και πραγματοποιείται από το προσωπικό του τεχνικού τμήματος της υλοποίησης της διαδικασίας.
- ♦ *Προκαταρκτική ανάλυση σχετικά με την κατοχύρωση της μελλοντικής επωνυμίας (branding) του σχεδίου, την τήρηση νομικών προδιαγραφών, καθώς και την κατοχύρωση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του σχεδίου.*
- ♦ *Διάγνωση σχεδίου.* Αξιολόγηση των δυνατών και μη, σημείων του σχεδίου (με ειδικό λογισμικό, όπως το ProdTM 2000 μοντέλο αξιολόγησης ειδικών ερωτηματολογίων).
- ♦ *Αξιολόγηση των παραμέτρων κίνδυνος- όφελος της διαδικασίας.*

Η συνολική διάρκεια ολοκλήρωσης του Σταδίου 1 και των δραστηριοτήτων του, υπολογίζεται σε ένα μήνα περίπου (σε 5 έως 20 εργάσιμες ημέρες). Στο σημείο αυτό, τονίζεται ότι, αλλαγές οι οποίες, πραγματοποιούνται στο Στάδιο 1, επιβαρύνουν οικονομικά την επιχείρηση πολύ λιγότερο, από αλλαγές που πραγματοποιούνται σε μεταγενέστερο στάδιο.

Πύλη 2: Τελική επιλογή ιδέας

Στην διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, το κόστος, όπως προαναφέρθηκε, αυξάνεται όσο υλοποιούνται τα επιμέρους τμήματα της διαδικασίας ανάπτυξης. Άμεση και λογική συνέπεια, αποτελεί λοιπόν το γεγονός, ότι οι αντίστοιχοι έλεγχοι που πραγματοποιούνται σε μεταγενέστερες πύλες είναι αυστηρότεροι και εκτενέστεροι, σε σχέση με τους ελέγχους σε προγενέστερες πύλες. Συγκεκριμένα, στην Πύλη 2, η ομάδα των φυλάκων ενισχύεται σε σχέση με την Πύλη 1, με περισσότερους φύλακες. Πρόκειται για παλαιότερα και πιο έμπειρα στελέχη, οι οποίοι είναι συνήθως επικεφαλής σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Όσον αφορά στα κριτήρια του τύπου «πρέπει οπωσδήποτε να γίνει», ταυτίζονται με αυτά της Πύλης 1 (αφορούν στην δυνατότητα υλοποίησης της ιδέας με βάση τον υφιστάμενο τεχνικό εξοπλισμό, στην συνάφεια της ιδέας με την επιχειρησιακή στρατηγική, κ.ά.). Τα κριτήρια αξιολόγησης του τύπου «είναι καλό να γίνει», στην Πύλη 2, τα οποία υποστηρίζουν τους φύλακες κατά την διαδικασία αξιολόγησης των σχεδίων, την βαθμολόγησή τους και την κατάταξή τους σε σειρά προτεραιότητας της υλοποίησής τους, είναι συνολικά έξι: η εναρμόνιση με την εταιρική στρατηγική, η

επιχειρησιακή σύμπραξη (ο βαθμός εναρμόνισης μεταξύ των αναγκών του σχεδίου και των διαθέσιμων πόρων, επιδεξιότητων και εμπειριών), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ελκυστικότητα του προϊόντος στην αγορά, η ανταπόκριση των καταναλωτών σε αυτό, και τέλος η δυνητική περίοδος κερδοφορίας.

Η Πύλη 2, με τα αντίστοιχα στάδια, παρατίθεται σχηματικά παρακάτω:

Σχήμα 1.5.: Η Πύλη 2

Στάδιο 2: Αναλυτική Διερεύνηση Βιωσιμότητας

Στο Στάδιο 2, ορίζεται ουσιαστικά η νέα, υπό-ανάπτυξη υπηρεσία, διότι διερευνάται αναλυτικά η διαδικασία ανάπτυξης του σχεδίου, παρέχεται ένα λεπτομερές πρόγραμμα ανάπτυξης, υλοποίησης και λανσαρίσματος της νέας υπηρεσίας στην αγορά, ενώ επιπλέον παρουσιάζονται αναλυτικά οι γενικότερες απαιτήσεις (οποιασδήποτε μορφής, οικονομικές, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνική υποστήριξη κ.ά.) ανάπτυξης του σχεδίου.

Μερικές από τις δραστηριότητες, οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στο Στάδιο 2, είναι οι ακόλουθες:

- ♦ Προετοιμασία ενδεδειγμένης διερεύνησης και ανάλυσης της αγοράς, των καταναλωτών και των ανταγωνιστών προϊόντων.
- ♦ Διεξαγωγή έρευνας αγοράς, με στόχο τον εντοπισμό των πελατειακών αναγκών και επιθυμιών, καθώς και έλεγχος/ δοκιμή της ιδέας από τους μελλοντικούς χρήστες.
- ♦ Διεξαγωγή αναλυτικής διερεύνησης των απαιτούμενων τεχνικών δυνατοτήτων. Παρέχεται ένα αναλυτικό πρόγραμμα ανάπτυξης του σχεδίου, ώστε να προσδιοριστούν ακριβώς οι απαιτήσεις για την υλοποίηση της ανάπτυξης του από το τεχνικό τμήμα της επιχείρησης, στη συνέχεια του κόστους ανάπτυξης του σχεδίου, καθώς και του εκτιμώμενου χρόνου ολοκλήρωσης της διαδικασίας ανάπτυξης αυτού.
- ♦ Κατοχύρωση της μελλοντικής επωνυμίας (branding) του σχεδίου, τήρηση των αντίστοιχων απαιτούμενων νομικών προδιαγραφών, καθώς και νομική κατοχύρωση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του σχεδίου.
- ♦ Προκαταρκτική ανάπτυξη λεπτομερών σχεδίων δράσης για κάθε συμβαλλόμενο, στην διαδικασία ανάπτυξης, τμήμα της επιχείρησης (π.χ. σχέδιο δράσης λειτουργικού τμήματος, σχέδιο δράσης για τη διασφάλιση της ποιότητας, σχέδιο δράσης για την εισαγωγή της υπηρεσίας στην αγορά, σχέδιο δράσης μάρκετινγκ, σχέδιο δράσης για τη διαχείριση κινδύνων).
- ♦ Αξιολόγηση οικονομικών παραγόντων (λεπτομερής ανάλυση απαιτούμενων πόρων, εξόδων, ποσότητες πόρων, κόστος ανάπτυξης, έσοδα, κ.ά.)

Τα παραδοτέα του Σταδίου 2 προωθούνται για να ελεγχθούν από τους φύλακες στην Πύλη 3. Υπενθυμίζεται, ότι στα επόμενα βήματα (πύλες και στάδια), η διαδικασία ανάπτυξης του σχεδίου, επιβαρύνεται όλο και με μεγαλύτερο κόστος, και για το λόγο αυτό οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται από τους φύλακες αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη βαρύτητα και κατ' επέκταση είναι αυστηρότεροι και εκτενέστεροι.

Πύλη 3: Απόφαση τεχνικής ανάπτυξης

Η Πύλη 3 είναι η βασικότερη πύλη, όσο αφορά στην οικονομική πλευρά της διαδικασίας ανάπτυξης του σχεδίου, ενώ συχνά χαρακτηρίζεται ως «η πύλη του χρήματος». Στο σημείο αυτό, αξιολογούνται τα προτεινόμενα από το Στάδιο 3 σχέδια ανάπτυξης της διαδικασίας και επιπλέον λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των διαθέσιμων πόρων. Συνεπώς, η Πύλη 3 είναι καθοριστικής σημασίας, ενώ παράλληλα είναι η τελευταία πύλη όπου, η ακύρωση – παύση της διαδικασίας ανάπτυξης δεν επιβαρύνει με τεράστιο οικονομικό κόστος την επιχείρηση.

Οι φύλακες της Πύλης 3, είναι πλέον μόνο τα έμπειρα στελέχη του ανώτατου διοικητικού οργάνου της επιχείρησης, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ποιότητα των παρεχόμενων, από το Στάδιο 2, πληροφοριών, και εξετάζουν-επιβεβαιώνουν την ελκυστικότητα, από οικονομική άποψη, του σχεδίου της νέας υπηρεσίας. Με την υποστήριξη των κριτηρίων της Πύλης 2, οι φύλακες ελέγχουν εάν το σχέδιο εκπληρώνει τις απαραίτητες προϋποθέσεις και αποφασίζουν σχετικά με τη διάθεση πόρων σε αυτό. Στο σημείο αυτό της διαδικασίας, ολοκληρώνεται ουσιαστικά η φάση της προ-ανάπτυξης της διαδικασίας και αρχίζει η κύρια φάση ανάπτυξης.

Η Πύλη 3, καθώς και τα εμπλεκόμενα Στάδια 2 και 3, απεικονίζονται παρακάτω:

Σχήμα 1.6.: Η Πύλη 3

Στάδιο 3: Τεχνική Ανάπτυξη

Στο Στάδιο 3, πραγματοποιείται ουσιαστικά η υλοποίηση της ανάπτυξης του σχεδίου. Τα παραδοτέα του σταδίου περιλαμβάνουν, μια καλά δομημένη υπηρεσία, η οποία έχει ελεγχθεί μέσα στην επιχείρηση, μια οικονομική ανάλυση η οποία βασίζεται στα τελευταία, επίκαιρα δεδομένα, και τέλος τα βελτιωμένα σχέδια «δράσης», τα οποία αναφέρονται στα επιμέρους τμήματα των σταδίων.

Αναλυτικότερα, μερικές από τις βασικότερες δραστηριότητες, οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στο Στάδιο 3 της ανάπτυξης, είναι οι εξής:

- ♦ Η ουσιαστική ανάπτυξη της υπηρεσίας (κώδικας λογισμικού και σύστημα λειτουργίας,
- ♦ Εγχειρίδιο ανάπτυξης και λειτουργιών
- ♦ Έλεγχος συστημάτων και λειτουργιών
- ♦ Επίκαιρη απεικόνιση της αγοράς (απαραίτητη η συνεχής επιβεβαίωση των αρχικών υποθέσεων για την αναμενόμενη θετική εικόνα του προϊόντος κατά την εισαγωγή του στην αγορά διάθεσής του)
- ♦ Ανάπτυξη σχεδίων ελέγχου για τα επόμενα στάδια
- ♦ Βελτίωση των σχεδίων «δράσης» (σχεδίου λανσαρίσματος στην αγορά, σχεδίου εκπαίδευσης του προσωπικού, σχέδιο πωλήσεων, σχέδιο βελτίωσης ποιότητας, το οποίο αφορά στον εκσυγχρονισμό των σχεδίων)
- ♦ Ενημέρωση της οικονομικής ανάλυσης του Σταδίου 2, με τα τελευταία δεδομένα.

Πύλη 4: Επισκόπηση τεχνικής ανάπτυξης

Η Πύλη 4 αποτελεί το σημείο όπου πραγματοποιείται ο ποιοτικός έλεγχος της διαδικασίας ανάπτυξης. Στο σημείο αυτό, εξετάζεται η ποιότητα των παραδοτέων του Σταδίου 3, δηλ. η ποιοτική ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων σε αυτό, ενώ παράλληλα ελέγχεται για άλλη μια φορά η - από οικονομικής άποψης - ελκυστικότητα του σχεδίου. Με την βοήθεια των κριτηρίων δίνονται απαντήσεις σχετικά το «πόσο καλά εξελίσσεται η ανάπτυξη του σχεδίου», σε αντίθεση με τις προγενέστερες πύλες, όπου οι απαντήσεις σχετίζονταν με το αν «αξίζει η υλοποίηση του σχεδίου». Να σημειωθεί ότι, οι φύλακες της Πύλης 4 ταυτίζονται με τους φύλακες της Πύλης 3.

Στην Πύλη 4, ολοκληρώνεται η φάση ανάπτυξης του σχεδίου ενώ σηματοδοτείται το ξεκίνημα των δραστηριοτήτων που αφορούν πλέον στην εμπορικότητα του σχεδίου, με την πραγματοποίηση των πρώτων ελέγχων σχετικά με την απήχηση του νέου προϊόντος-υπηρεσίας στους καταναλωτές.

Ακολουθεί η σχηματική παράθεση της Πύλης 4, καθώς και των Σταδίων 3 και 4:

Σχήμα 1.7.: Η Πύλη 4

Στάδιο 4: Τεχνική και εμπορική δοκιμή

Στο Στάδιο 4 ελέγχεται και επιβεβαιώνεται η αξιοπιστία ολόκληρου του σχεδίου ανάπτυξης. Ο έλεγχος αφορά στη σωστή λειτουργία του λογισμικού και του συστήματος, υπό πραγματικές (όχι πια εικονικές) συνθήκες, στην αντιπροσωπευτική

παροχή της υπηρεσίας στον καταναλωτή (ο αποδέκτης λαμβάνει την υπηρεσία, στη μορφή την οποία εκείνη είχε σχεδιαστεί), στη φιλικότητα της υπηρεσίας προς τον καταναλωτή, καθώς και στην εμπορική βιωσιμότητά της. Τα βασικότερα παραδοτέα του σταδίου είναι συνεπώς, α) μια εξ' ολοκλήρου ελεγμένη υπηρεσία, β) τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο, καθώς και γ) η παρουσίαση του τελικού οικονομικού προϋπολογισμού ολόκληρης της διαδικασίας εισαγωγής στην αγορά.

Μερικές από τις δραστηριότητες οι οποίες περιλαμβάνονται στο Στάδιο 4, είναι οι εξής:

- ♦ Έλεγχος συστήματος και λογισμικού
- ♦ Επιβεβαίωση αποτελεσμάτων - Σύγκριση εξερχόμενων με τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- ♦ Έγκριση παραγωγής με διάφορους τρόπους, όπως τεστ με καταναλωτές
- ♦ Έλεγχος αγοράς ή δοκιμαστική «πώληση» - παροχή σε καταναλωτές (επαλήθευση προσιτής τιμής και αγοραστικής πρόθεσης)
- ♦ Εκσυγχρονισμός σχεδίων λανσαρίσματος
- ♦ Ενημέρωση της οικονομικής ανάλυσης με πρόσφατα οικονομικά στοιχεία

Πύλη 5: Τελική απόφαση εισαγωγής στην αγορά

Η Πύλη 5 είναι η τελευταία πύλη της διαδικασίας ανάπτυξης και της μεθόδου Σταδίου – Πύλης γενικότερα. Πρόκειται για μία πύλη ζωτικής σημασίας, στην οποία εξετάζεται τόσο η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας, όσο και ο βαθμός ικανοποίησης των προσδοκιών του αποδέκτη-καταναλωτή.

Οι φύλακες παραμένουν οι ίδιοι όπως στις Πύλες 3 και 4, οι οποίοι με την υποστήριξη των κριτηρίων, ελέγχουν και επιβεβαιώνουν (ή όχι) την ποιοτική ολοκλήρωση των επιμέρους σταδίων της διαδικασίας, την διατήρηση της ελκυστικότητάς του από οικονομική άποψη, καθώς και τη θετική απήχηση του σχεδίου λανσαρίσματος στο πελατειακό κοινό.

Η Πύλη 5, καθώς και τα εμπλεκόμενα στάδια 4 και 5, απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα:

Σχήμα1.8.: Η Πύλη 5

Στάδιο 5: Εισαγωγή στην αγορά

Στο Στάδιο 5, ολοκληρώνεται η παραγωγή και το λανσάρισμα του σχεδίου ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας στην αγορά διάθεσής της. Συνεπώς, τα παραδοτέα του σταδίου είναι η συνολική αξιολόγηση του σχεδίου ανάπτυξης και των αποτελεσμάτων της. Το

λανσαρίσμα, υλοποιείται συνήθως από άτομα που δεν ανήκουν στην βασική ομάδα υλοποίησης του σχεδίου ανάπτυξης. Το γεγονός αυτό δε σημαίνει ότι, ο ρόλος τους στο σημείο αυτό υποβαθμίζεται. Τόσο η ομάδα υλοποίησης του σχεδίου, όσο και ο επικεφαλής αυτής, φέρουν ευθύνη για την ολοκληρωμένη και αποτελεσματική υλοποίηση του λανσαρίσματος του σχεδίου.

Μερικές από τις δραστηριότητες οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στο Στάδιο 5, είναι οι ακόλουθες:

- ♦ Επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων – πληροφοριών με όσους συνέβαλλαν στην υλοποίηση του σχεδίου ανάπτυξης
- ♦ Υλοποίηση όλων των προγραμμάτων λανσαρίσματος (αναφέρονται σε προηγούμενο στάδιο αναλυτικότερα)
- ♦ Απεικόνιση της διαδικασίας λανσαρίσματος και τροποποίηση / βελτίωση αυτής όπου κρίνεται απαραίτητο
- ♦ Προετοιμασία για την επισκόπηση - αξιολόγηση μετά την υλοποίηση της διαδικασίας

Στάδιο 6: Επισκόπηση εισαγωγής στην αγορά

Το Στάδιο 6 αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης και ουσιαστικά σηματοδοτεί την ολοκλήρωση της μεθόδου Σταδίου - Πύλης. Στο σημείο αυτό και μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησης της διαδικασίας λανσαρίσματος, πραγματοποιείται η τελευταία συνάντηση των ανώτερων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης (φύλακες του Σταδίου 3, 4 και 5), οι οποίοι εξετάζουν εάν επιτεύχθηκαν οι στόχοι της ανάπτυξης του σχεδίου, δηλ. τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αναφορικά με το κόστος υλοποίησης σε διαθέσιμους πόρους και χρόνο, και το τελικό κέρδος. Αναζητούνται και προσδιορίζονται οι αιτίες που οδήγησαν στα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, ενώ, παράλληλα αναζητούνται και τα πιθανά σημεία βελτίωσης. Με τον τρόπο αυτό, από την μία καθορίζονται οι παράγοντες εκείνη που οδηγούν σε μια επιτυχημένη ανάπτυξη σχεδίου, ενώ από την άλλη προσδιορίζονται και οι παράγοντες εκείνοι που επιδρούν αρνητικά στη διαδικασία ανάπτυξης. Τα παραπάνω αποτελούν τη σημαντική εκείνη εμπειρία για μελλοντικές μεθοδευμένες (και όχι τυχαίες) υλοποιήσεις.

Με την ολοκλήρωση του Σταδίου 6, ολοκληρώνεται επιτυχώς η διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος-υπηρεσίας. Να σημειωθεί ότι, συνήθως, το Στάδιο 6 παραβλέπεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη μέθοδο ανάπτυξης. Άμεσο αποτέλεσμα της μη ολοκλήρωσης της μεθόδου, αποτελεί η μείωση των θετικών αποτελεσμάτων που υπόσχεται η εφαρμογή της, όπως μειωμένη επιτυχία της υπηρεσίας και της αντίστοιχης κερδοφορίας.

Τα τελευταία στάδια της μεθοδολογίας, τα Στάδια 5 και 6, δίνονται σχηματικά παρακάτω:

Σχήμα 1.9.: Η Ολοκλήρωση

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι, παρόλη την εκτεταμένη εφαρμογή της στον επιχειρησιακό κόσμο, η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Δεύτερης Γενιάς» παρουσιάζει μειονεκτήματα τα οποία είναι δυνατόν να την καταστήσουν σε αρκετές περιπτώσεις αναποτελεσματική. Συγκεκριμένα, αναφέρονται τα εξής:

- ♦ Η διαδικασία ουσιαστικά διακόπτεται σε κάθε «πύλη απόφασης» μέχρις ότου να ολοκληρωθούν όλες οι δραστηριότητες του συγκεκριμένου σταδίου, ακόμα και οι πλέον ασήμαντες, γεγονός που μπορεί να κάνει τη διαδικασία εξαιρετικά χρονοβόρα και να αυξήσει υπερβολικά το κόστος ανάπτυξης.
- ♦ Το προς ανάπτυξη προϊόν περνάει υποχρεωτικά από όλα τα στάδια ανάπτυξης, ανεξάρτητα από το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και του εμπεριεχομένου κίνδυνου του προϊόντος.
- ♦ Η διαδικασία είναι σε αρκετές περιπτώσεις υπερβολικά λεπτομερής, γεγονός που την καθιστά γραφειοκρατική και δύσκολη στην εφαρμογή της.

Στα πλαίσια της βελτίωσης της μεθόδου Σταδίου – Πύλης «Δεύτερης Γενιάς» και με στόχο την εφαρμογή της μεθόδου Σταδίου - Πύλης και στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, αναπτύχθηκε η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς», η οποία και θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα σε επόμενο κεφάλαιο της εργασίας αυτής. Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς», συγκρίνοντάς την με τις προγενέστερες μεθόδους, εστιάζει στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών ανάπτυξης, δίνοντας έμφαση στους πόρους (ανθρώπινους και μη) της εκάστοτε επιχείρησης και στη διαχείριση του χαρτοφυλακίου της. Επιπλέον, χαρακτηρίζεται ως πιο ευέλικτη, με άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση του απαιτούμενου χρόνου ανάπτυξης μίας νέας υπηρεσίας (από τη στιγμή της δημιουργίας της ιδέας έως τη στιγμή της προώθησής του νέου προϊόντος – υπηρεσίας στην αγορά).

1.2.2. Επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο

Το χαρτοφυλάκιο της εκάστοτε επιχείρησης η οποία θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες ανάπτυξης μιας επιτυχημένης νέας υπηρεσίας. Στο χαρτοφυλάκιο συμπεριλαμβάνονται όλα τα πιθανά σχέδια ανάπτυξης νέων υπηρεσιών.

Η σημαντικότητα του χαρτοφυλακίου, αποδίδεται στους παρακάτω παράγοντες:

- Ανασκόπηση-αξιολόγηση χαρτοφυλακίου

Πρόκειται για μία διαδικασία, η οποία λαμβάνει χώρα μία, δύο ή τρεις φορές ανά έτος, και κατά την οποία όλα τα σχέδια, εκείνα που υλοποιούνται μερικώς, αλλά και εκείνα που βρίσκονται σε στασιμότητα λόγω απόρριψής τους, επανεξετάζονται και συγκρίνονται μεταξύ τους. Στο σημείο αυτό, αποφασίζεται εάν η επιχείρηση θα διαθέσει μέρος των πολύτιμων πόρων για την υλοποίησή τους.

- Μοντέλα χαρτοφυλακίου

Πρόκειται για τα εξειδικευμένα «εργαλεία», τα οποία χρησιμοποιούνται για την επιλογή των σχεδίων ή για την ανασκόπηση του χαρτοφυλακίου. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται τα διαγράμματα φυσαλίδων, διάφορα γραφήματα, οικονομικά μοντέλα, στρατηγικές προσεγγίσεις.

- Διαδικασία διαχείρισης χαρτοφυλακίου

Χαρακτηρίζει ουσιαστικά ολόκληρη τη μέθοδο διαλογής σχεδίων και διαχείρισης του χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης και συνεπώς, συμπεριλαμβάνει τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν.

1.2.3. Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική, αναφέρεται στο λεπτομερή καθορισμό των στόχων μιας επιχείρησης, καθώς και του προσδιορισμού των σημείων ανάπτυξης ή βελτίωσης. Στην περίπτωση μεγαλύτερων επιχειρήσεων γίνεται λόγος και για «επιχειρησιακές μονάδες», χαρακτηρίζοντας με τον τρόπο αυτό, τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Αντίστοιχα, γίνεται λόγος για την επίτευξη των στόχων των επιχειρησιακών μονάδων, οι οποίοι βέβαια θα πρέπει να είναι σε συμφωνία με τους ευρύτερους στόχους της επιχείρησης.

Η στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσιών, συνάδει με την επιχειρησιακή στρατηγική (την επιμέρους ή ολική) και απορρέει από αυτή, καθορίζει δηλ. τους στόχους και τα σημεία ανάπτυξης, ενώ συχνά καθορίζει το ποσοστό των πόρων που διατεθούν σε συγκεκριμένους τομείς ανάπτυξης.

2. Παράγοντες αποδοτικής ανάπτυξης

Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών αποτελεί, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, το κλειδί της μελλοντικής επιτυχίας, και σε αρκετές περιπτώσεις, της περαιτέρω βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Συνεπώς, επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν νέες ή καινοτόμες υπηρεσίες, για τους όλο και πιο ενημερωμένους, και κατά συνέπεια και πιο απαιτητικούς πελάτες τους, κινδυνεύουν μακροπρόθεσμα να αφανιστούν από την αγορά.

Μελετώντας τα δεδομένα της σημερινής αγοράς παρατηρείται ότι, η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών δεν επιφέρει πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως την οικονομική ανάπτυξη και την ευημερία, την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κ.ά.. στις επιχειρήσεις. Οι υπηρεσίες, οι οποίες το επιτυγχάνουν αυτό, αποτελούν αντικείμενο ενδελεχούς μελέτης, με απώτερο στόχο, τον εντοπισμό των χαρακτηριστικών εκείνων γνωρισμάτων, τα οποία τις διαφοροποιούν από τις αντίστοιχες, μη αποδοτικές υπηρεσίες.

Μια πρώτη προσέγγιση, αποτελεί η μελέτη των παραγόντων εκείνων, στους οποίους αποδίδεται η επιτυχημένη ανάπτυξη νέων προϊόντων. Εκμεταλλευόμενοι τις εμπειρίες και τη γνώση του παρελθόντος, σχετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, εντοπίζονται οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι οδηγούν στην επιτυχημένη ανάπτυξη και εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Στη συνέχεια εξετάζεται η αναλογικότητα των παραπάνω παραγόντων στον τομέα παροχής υπηρεσιών.

2.1. Ιστορική αναδρομή

2.1.1. Απτά προϊόντα

2.1.1.1. SAPPHO

Η πρώτη μεγάλη εμπειρική έρευνα αναζήτησης παραγόντων επιτυχίας vs αποτυχίας προϊόντων, είναι η SAPPHO (1972) και υλοποιήθηκε στην Αγγλία. Οι παράγοντες επιτυχίας οι οποίοι αναδείχθηκαν από την έρευνα, είναι οι παρακάτω:

- ♦ η βαθύτερη κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών,
- ♦ η επικέντρωση στο μάρκετινγκ, στη διαφήμιση και στο λανσάρισμα του προϊόντος,
- ♦ η επιτυχημένη ανάπτυξη νέων προϊόντων,

- ♦ η αποτελεσματική εκμετάλλευση της υφιστάμενης τεχνολογίας, καθώς και η συνεχής επικοινωνία – πληροφόρηση από εξωτερικούς επιστημονικούς συνεργάτες
- ♦ ηγετικά στελέχη στην επιχείρηση με εμπειρία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Αντίστοιχη έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε στην Φιλανδία (Kulvic, H. 1977), ανέδειξε επιπλέον τους παρακάτω παράγοντες επιτυχίας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη συνεργία των δύο πρώτων:

- ♦ η αποτελεσματική εκμετάλλευση των πόρων,
- ♦ η εκμετάλλευση της ενδο-επιχειρησιακής τεχνολογικής γνώσης,
- ♦ τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία απευθύνεται το προϊόν.

2.1.1.2. NewProd

Η έρευνα NewProd (Cooper, R.G., 1979), αποδίδει την επιτυχημένη ανάπτυξη νέων προϊόντων στους τρεις παράγοντες:

- ♦ ανωτερότητα προϊόντος ή διαφορετικότητα του προϊόντος, έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων,
- ♦ προσανατολισμός στην αγορά διάθεσης του προϊόντος,
- ♦ εναρμόνιση προϊόντος και επιχείρησης.

Μια πρόσφατη έρευνα NewProd (Cooper, R.G., Kleinschmidt, E.J., 1990), ορίζει ένα σύνολο παραγόντων επιτυχίας μεγαλύτερου εύρους, οι οποίοι, εν μέρη, ταυτίζονται με τους παράγοντες επιτυχίας νέων υπηρεσιών (οι οποίοι παρατίθενται αναλυτικότερα παρακάτω) και είναι οι εξής:

- ♦ *Πλεονεκτήματα προϊόντος*, όπως η ανωτερότητα του προϊόντος έναντι των υπολοίπων στην αγορά, μοναδικά οφέλη για τους χρήστες του προϊόντος, ποιότητα προϊόντος και προσιτή τιμή.
- ♦ *Καθορισμός προγράμματος*, η ύπαρξη ενός καλά ορισμένου προϊόντος, καθώς και ενός αναλυτικού προγράμματος της διαδικασίας ανάπτυξης, πριν από την έναρξη της φάσης της ανάπτυξης.
- ♦ *Ποιότητα της εκτέλεσης των τεχνολογικών δραστηριοτήτων*, αξιολόγηση των ενδο-επιχειρησιακών τεχνολογικών δυνατοτήτων, διαδικασία Έρευνας & Ανάπτυξης, ενδο-επιχειρησιακές δοκιμές πριν την διάθεση του προϊόντος ή του προτύπου στην αγορά, διεξαγωγή δοκιμαστικής παραγωγής.
- ♦ *Τεχνολογική σύμπραξη*, η αντιστοιχία μεταξύ των αναγκών του προγράμματος ανάπτυξης και των τεχνολογικών δυνατοτήτων, παράλληλα με τις υπόλοιπες επιχειρησιακές -εταιρικές δυνατότητες παραγωγής.
- ♦ *Ποιότητα της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων προ-ανάπτυξης*, προκαταρκτική έρευνα αγοράς, προκαταρκτική αξιολόγηση των τεχνικών δυνατοτήτων, έρευνα μάρκετινγκ, επιχειρησιακή ανάλυση, κ.λ.π.

- ♦ *Σύμπραξη μάρκετινγκ*, αντιστοιχία μεταξύ των αναγκών του προγράμματος και των δυναμικών πωλήσεων της επιχείρησης, μέθοδοι διανομής του προϊόντος, διαφήμιση και λανσάρισμα του προϊόντος, επιπλέον δεξιότητες στο μάρκετινγκ.
- ♦ *Ποιότητα της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ*, αξιολόγηση της αγοράς, έρευνα μάρκετινγκ, δοκιμή από τους χρήστες, δοκιμή του προϊόντος στην αγορά, και έναρξη αγοράς.
- ♦ *Ελκυστικότητα αγοράς*, αναγκαιότητα ή / και χρησιμότητα αγοράς του προϊόντος για τον καταναλωτή, μεγάλο εύρος αγοράς.

2.1.2. Υπηρεσίες

2.1.2.1. Ποιοτικές έρευνες

Οι πρώτες ποιοτικές έρευνες στον κλάδο παροχής υπηρεσιών, πραγματοποιήθηκαν κύρια σε μικρές επιχειρήσεις, εστιάζοντας κυρίως σε ένα συγκεκριμένο τύπο υπηρεσιών, και εξετάζοντας έναν περιορισμένο αριθμό πιθανών παραγόντων επιτυχίας. Χαρακτηριστικά αναφέρονται οι εξής:

- ♦ η θεωρητική μελέτη πάνω στον τρόπο σχεδιασμού μιας νέας υπηρεσίας (Shostack, G.L., 1984),
- ♦ η ανάπτυξη τυπολογίας νέων υπηρεσιών και ο σχεδιασμός της διαδικασίας και της ανάπτυξης στρατηγικής σε 43 ευρωπαϊκές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Langeard, E. & Eiglier, P., 1983),
- ♦ η ανάλυση της διαδικασίας, της δομής ανάπτυξης, καθώς και της ίδιας της επιχείρησης, εξετάζοντας 253 αμερικάνικες τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες και νοσοκομεία (Bowers, M.R., 1986),
- ♦ η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών σε αμερικάνικες τράπεζες και η επίδρασή τους στην γενικότερη εικόνα και απόδοση της τράπεζας (Reidenbach, R. E., & Moak, D., 1986),
- ♦ η ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών σε 31 αγγλικές επιχειρήσεις (Easingwood, C., J., 1986).

Επίσης, αρκετοί είναι οι ερευνητές οι οποίοι εστιάζουν στα σημεία διαφοροποίησης μεταξύ των (απτών) προϊόντων και των (μη απτών) υπηρεσιών, τρία από τα οποία πιθανότατα συμβάλλουν θετικά (ή αρνητικά) στην ανάπτυξη μιας νέας επιτυχημένης (ή όχι) υπηρεσίας (Cooper, R.G., de Brentani, U., 1991) και είναι τα εξής:

Μη απτότητα (Intangibility)

Η μη απτή φύση της υπηρεσίας, δυσχεραίνει (όπως αναφέρθηκε ήδη παραπάνω), την διαδικασία απόφασης, όπου ο καταναλωτής καλείται να αποφασίσει εάν θα αποκτήσει

ή θα απορρίψει μια υπηρεσία, χωρίς όμως να έχει τη δυνατότητα να εξετάσει την καταλληλότητα και τη χρησιμότητα αυτής εκ των προτέρων (πριν την απόκτησή της), παρά μόνο εκ των υστέρων (μετά την απόκτησή της). Επιπλέον, ενώ από τη μία πλευρά, ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών καθίσταται δύσκολος, από την άλλη μειώνεται αρκετά ο χρόνος παραγωγής και απλοποιείται η διαδικασία ανάπτυξής τους.

Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση

Η παραγωγή και η κατανάλωση μιας υπηρεσίας πραγματοποιείται συνήθως παρουσία του καταναλωτή (π.χ. μια οικονομική συναλλαγή), ή απαιτείται η συνεχής αλληλεπίδραση με τον καταναλωτή τόσο σε αρχικό στάδιο, όσο και στη συνέχεια (π.χ. διαχείριση συνταξιοδοτικού προγράμματος). Λόγω της αμεσότητας της παροχής της νέας υπηρεσίας, δίνεται η δυνατότητα στον καταναλωτή να επηρεάζει την παραγωγή και την έκβαση αυτής, να παραθέτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, τις οποίες η παρεχόμενη υπηρεσία καλείται να ικανοποιήσει. Οπότε, ο σχεδιασμός μιας υπηρεσίας στον οποίο συμμετέχουν άτομα από διαφορετικούς κλάδους της επιχείρησης, η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, η εξειδίκευση του προσωπικού (ενημέρωση και η βαθύτερη γνώση της παρεχόμενης υπηρεσίας) ώστε να επιτευχθεί ποιοτική παροχή της νέας υπηρεσίας στον καταναλωτή, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες ενδυνάμωσης της επιτυχίας μιας νέας υπηρεσίας.

Ποικιλία υπηρεσιών

Η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση μιας υπηρεσίας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, επηρεάζει την τελική μορφή της υπηρεσίας, καθιστώντας την μοναδική κάθε φορά, ανάλογα με τους εμπλεκόμενους (εκείνον που την παρέχει και τον αποδέκτη). Επομένως, αιτιολογημένα αποδίδεται στις υπηρεσίες ένα ευρύ φάσμα ποικιλότητας, το οποίο συνδέεται αρκετές φορές με αρνητικά στοιχεία (ασυνέπεια, μείωση της ποιότητας, μη επίτευξη του υποσχόμενου οφέλους). Για αποφυγή λοιπόν αυτών, προτείνεται η προετοιμασία- προεργασία παροχής υπηρεσιών, καθώς και η ανάπτυξης ειδικών συστημάτων παροχής αυτών.

2.2. Θεμέλιοι λίθοι απόδοσης

Με απώτερο στόχο την αποδοτική ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, αναζητούνται τα βασικά χαρακτηριστικά, στα οποία θα στηριχτεί η ανάπτυξη αυτή, ώστε να είναι ουσιαστική και ελεγχόμενη και όχι απλά μια τυχαία συγκυρία. Τα χαρακτηριστικά αυτά, θα αποτελέσουν τελικά, τους θεμέλιους λίθους ανάπτυξης και απόδοσης των νέων υπηρεσιών.

Πραγματοποιήθηκαν σχετικές έρευνες για μεγάλο χρονικό διάστημα, σε επιχειρήσεις ποικίλων κλάδων της οικονομίας. Η μελέτη (Cooper, R.G., de Brentani, U., 1991), περισσότερων από 1.500 περιπτώσεων ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, αναδεικνύει συνολικά τρεις θεμέλιους λίθους, τη στρατηγική ανάπτυξη των υπηρεσιών, την ύπαρξη των κατάλληλων πόρων, καθώς και την ποιοτική υλοποίηση των διαδικασιών ανάπτυξης, οι οποίοι παρουσιάζονται γραφικά στο Σχήμα 2.1. και αναλύονται παρακάτω.

Σχήμα 2.1.: Θεμέλιοι λίθοι απόδοσης νέων υπηρεσιών, πηγή: Cooper, R.G., (1996)

2.2.1. Στρατηγική ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών

Η στρατηγική ανάπτυξης νέων ή ακόμα και καινοτόμων υπηρεσιών, η οποία μόνο εάν είναι συμβατή με την επιχειρησιακή στρατηγική, επιφέρει τη μέγιστη απόδοση και συμβάλλει επιπλέον στην ευρύτερη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής, εκτός από τον καθορισμό του αντικειμενικού στόχου της εκάστοτε επιχείρησης, συμπεριλαμβάνεται και ο καθορισμός ενός σχεδίου υλοποίησης των επιμέρους στόχων αρχικά των υποομάδων ανάπτυξης, ώστε τελικά να επιτευχθεί και ο αντικειμενικός στόχος, καθώς και οι περαιτέρω τιθέμενοι στόχοι.

Τα απαραίτητα γνωρίσματα της στρατηγικής ανάπτυξης, είναι τα παρακάτω:

- ♦ Σαφέστατοι στόχοι αναφορικά με την απόδοση των επιμέρους ομάδων ανάπτυξης,
- ♦ σαφέστατη ενημέρωση – πληροφόρηση αναφορικά με τη συμβολή της νέας υπηρεσίας στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων,
- ♦ Σαφέστατος καθορισμός τομέων της επιχείρησης, στρατηγικής σημασίας, τα οποία ουσιαστικά καθορίζουν την τελική έκβαση της ανάπτυξης,
- ♦ Μακροπρόθεσμη προσπάθεια διείσδυσης σε σχέδια ανάπτυξης μακροπρόθεσμα αλλά και βραχυπρόθεσμα.

2.2.2. Διασφάλιση κατάλληλων πόρων

Οι πόροι σε όλες τις μορφές τους (ανθρώπινοι, υλικοί – οικονομικοί, εμπειρία), είναι εκείνοι οι οποίοι συμβάλλουν στην περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών. Για τη διασφάλιση των πόρων κρίνονται απαραίτητα τα εξής στοιχεία:

- ♦ Υποστήριξη των ανώτερων διοικητικών στελεχών για την κατοχύρωση των πόρων,
- ♦ Προϋπολογισμός ο οποίος υποστηρίζει την απαραίτητη έρευνα και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών,
- ♦ Επάρκεια εργαζομένων οι οποίοι, διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο για την υλοποίηση των επιμέρους διαδικασιών καθώς και ηθική δέσμευση αυτών σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης και μετά το πέρας της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών.

2.2.3. Ποιοτική υλοποίηση διαδικασιών

Η υλοποίηση των διαδικασιών, μόνο εάν είναι ποιοτική, αποδίδει στη νέα υπηρεσία το επιθυμητό αποτέλεσμα της επιτυχίας στην αγορά διάθεσής της. Αναφέρεται στα επιμέρους βήματα των διαδικασιών ανάπτυξης, δηλ. από τη στιγμή της σύλληψης της ιδέας μιας νέας υπηρεσίας έως τη στιγμή της προώθησής της στην αγορά, τα οποία πρέπει να ολοκληρώνονται, και ιδιαίτερα, όπως προκαθορίζεται από την ομάδα ανάπτυξης του σχεδίου υλοποίησης.

Η υλοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης, χαρακτηρίζεται ως «υψηλής ποιότητας διαδικασία», όταν συγκεντρώνει τα παρακάτω γνωρίσματα:

- ♦ Δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη φάση της προ-ανάπτυξης και στις δραστηριότητες που την απαρτίζουν,
- ♦ Ακριβής ορισμός του προϊόντος, προγενέστερα της έναρξης ανάπτυξης,
- ♦ Ενσωμάτωση της άποψης του καταναλωτή στην διαδικασία ανάπτυξης,
- ♦ Ύπαρξη ενδιάμεσων σημείων αποτίμησης του προϊόντος,
- ♦ Ιδιαίτερη βαρύτητα στην ποιοτική εκτέλεση όλων των επιμέρους βημάτων ανάπτυξης,
- ♦ Δυνατότητα προσαρμογής της διαδικασίας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της νέας υπηρεσίας (π.χ. ενοποίηση επιμέρους σταδίων).

Από τους τρεις παραπάνω θεμέλιους λίθους αποδοτικής ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, η ποιοτική εκτέλεση των διαδικασιών ανάπτυξης, είναι εκείνη η οποία συμβάλλει με μεγαλύτερη βαρύτητα (όπως αποδεικνύουν σχετικές έρευνες) στην εγγυημένη απόδοση της νέας υπηρεσίας. Ο θεμέλιος λίθος της ποιοτικής ανάπτυξης, εμπεριέχει ουσιαστικά δύο βασικά στοιχεία, τις γενικότερες διαδικασίες ανάπτυξης σε επιχειρησιακό επίπεδο (οι οποίες χαρακτηρίζονται «οδηγοί ανάπτυξης»), καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα σχεδίων ανάπτυξης και των ομάδων υλοποίησης αυτών (τα οποία χαρακτηρίζονται «βήματα ανάπτυξης»).

2.2.3.1. Οδηγοί ανάπτυξης

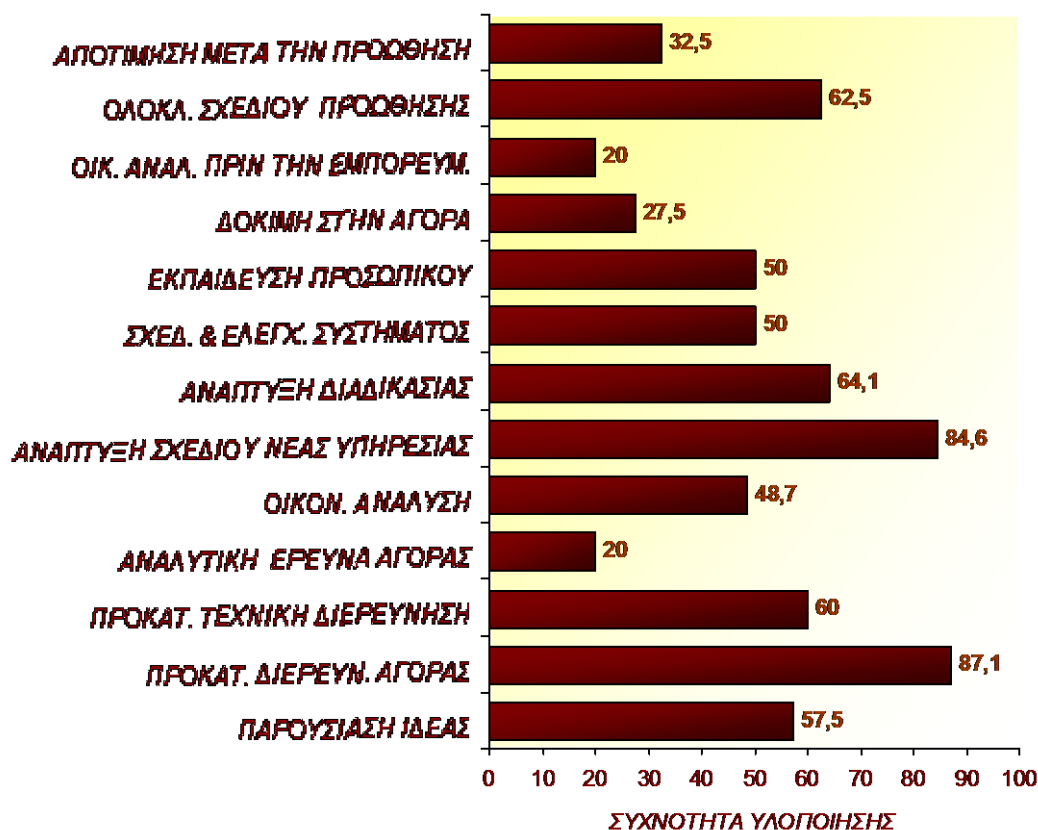
Οι δραστηριότητες, οι οποίες καθορίζουν-συνάδουν την διαδικασία ανάπτυξης μιας νέας, επιτυχημένης υπηρεσίας, είναι οι παρακάτω και αναλύονται ως εξής:

- ♦ *παρουσίαση της ιδέας*, στο σημείο αυτό, λαμβάνεται η απόφαση εάν θα διατεθούν πόροι για την υλοποίηση της προτεινόμενης ιδέας.
- ♦ *προκαταρκτική διερεύνηση αγοράς*, πραγματοποιείται μια γρήγορη διερεύνηση αγοράς (καθορισμός αγοράς, μέγεθος αγοράς, ορισμός της αναμενόμενης από τους ειδικούς, καλά ενημερωμένους καταναλωτές υπηρεσίας),
- ♦ *προκαταρκτική τεχνική διερεύνηση*, διερεύνηση (σε θεωρητικό επίπεδο) σχετικά με τις τεχνικές δυσκολίες και πιθανές ελλείψεις υλοποίησης του σχεδίου, το οικονομικό κόστος, το χρόνο ανάπτυξης, τους κινδύνους, απολογισμός ανταγωνιστικών υπηρεσιών, κ.ά.
- ♦ *αναλυτική έρευνα αγοράς και μελέτη των αποτελεσμάτων αυτής*, ύπαρξη μεθοδικού και ολοκληρωμένου σχεδίου διερεύνησης και διαδικασία συλλογής δεδομένων, το οποίο συμπεριλαμβάνει ακόμα και προσωπικές συνεντεύξεις με δείγμα δυνητικών καταναλωτών, για τον καθορισμό των αναγκών, των επιθυμιών και ιδιαίτερων προτιμήσεων τους, καθορισμός της οικονομικής αξίας που θα επιφέρει η νέα υπηρεσία στον καταναλωτή, προσδιορισμός θετικών στοιχείων των ανταγωνιστικών υπηρεσιών, εκτίμηση αναμενόμενων πωλήσεων (δειγματοληπτικός έλεγχος καταναλωτών).
- ♦ *οικονομική ανάλυση*, η οποία συμπεριλαμβάνει π.χ. αναλυτική οικονομική ανάλυση, ανάλυση κινδύνου, και συνεπώς καθορίζει άμεσα την έκβαση της απόφασης για υλοποίηση ή μη της ιδέας. Η οικονομική ανάλυση πραγματοποιείται πριν την ανάπτυξη της ιδέας,
- ♦ *ανάπτυξη σχεδίου νέας υπηρεσίας*, το τελικό σχέδιο της νέας υπηρεσίας,
- ♦ *ανάπτυξη διαδικασίας*, διαδικασία σχεδιασμού και έλεγχος,
- ♦ *σχεδιασμός και έλεγχος συστήματος*, για την αποφυγή προβλημάτων κατά την υλοποίηση,
- ♦ *εκπαίδευση προσωπικού*, ετοιμάζεται το απαιτούμενο για την εκπαίδευση υλικό και εκπαιδεύεται το προσωπικό σχετικά με τον τρόπο χρήσης και παροχής της νέας υπηρεσίας,
- ♦ *δοκιμή στην αγορά*, δοκιμαστικές πωλήσεις σε περιορισμένο αριθμό καταναλωτών, ώστε να ελεγχθεί και η καταλληλότητα του σχεδίου λανσαρίσματος στην αγορά,
- ♦ *οικονομική ανάλυση πριν την εμπορευματοποίηση*, αλλά μετά την ολοκλήρωση της ανάπτυξης και πριν την ολοκλήρωση του λανσαρίσματος,
- ♦ *ολοκλήρωση σχεδίου λανσαρίσματος*, σε εμπορική βάση, όλα τα «βήματα» καλά ορισμένα και σαφέστατα διατυπωμένα,
- ♦ *αποτίμηση μετά το λανσάρισμα και ανάλυση των αποτελεσμάτων*, η αποτίμηση πραγματοποιείται μετά την ολοκλήρωση του λανσαρίσματος της υπηρεσίας και αφορά στον έλεγχο σχετικά με την επίτευξη των στόχων, των πιθανών ελλείψεων ή παραβλέψεων της υλοποιημένης διαδικασίας ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας. Συνήθως, λόγω αμέλειας η αποτίμηση αυτή δεν πραγματοποιείται,

όμως αποτελεί βασική πηγή πληροφόρησης για την υλοποίηση μελλοντικών διαδικασιών ανάπτυξης, καθώς και την αποφυγή σφαλμάτων.

Οι δεκάδες έρευνες, οι οποίες έχουν υλοποιηθεί σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών από τους Cooper, R.G., de Brentani, U., Kleinschmidt, E.J., Easingwood, C.J., Edgett, S.J, αναδεικνύουν και τονίζουν την ανυπαρξία μιας συγκεκριμένης και ολοκληρωμένης διαδικασίας ανάπτυξης. Πέρα από αυτό, ακόμα και στις επιχειρήσεις στις οποίες υφίσταται μια καλά ορισμένη διαδικασία ανάπτυξης, παρατηρείται στην πλειονότητα των περιπτώσεων, η μη ολοκληρωμένη διεξαγωγή των επιμέρους δραστηριοτήτων ανάπτυξης που προαναφέρθηκαν, ή η τμηματική παράβλεψη αυτών. Το αποτέλεσμα και στις δύο περιπτώσεις είναι οι αρνητικές, οικονομικές και μη, επιπτώσεις που επωμίζονται οι επιχειρήσεις, και οι οποίες συνήθως είναι μη αντιστρέψιμες.

Όπως αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα, τα οποία δίνονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (Edgett, S.J, 1996), βασικές δραστηριότητες, όπως η αναλυτική διερεύνηση αγοράς, η οικονομική ανάλυση πριν την διάθεση του προϊόντος - υπηρεσίας στην αγορά, η σχετική δοκιμή του προϊόντος σε περιορισμένο αριθμό καταναλωτών, έχουν σχεδόν παραληφθεί (στον πίνακα εμφανίζονται με ποσοστό 20%, 20% και 27% αντίστοιχα) από πολλές επιχειρήσεις. Ουσιαστικά, δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται άμεσα με το μάρκετινγκ και οι οποίες είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχημένη ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, όπως η αναλυτική διερεύνηση της αγοράς, μειονεκτούν στο στάδιο της υλοποίησής τους κατά πολύ, έναντι των υπολοίπων, μείζονος σημασίας, δραστηριοτήτων. Τέλος, η δραστηριότητα της αποτίμησης μετά το λανσάρισμα του προϊόντος στην αγορά, δεν υλοποιείται σε περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα (μόνο το 32,5% των επιχειρήσεων πραγματοποιεί την αποτίμηση της νέας υπηρεσίας μετά την προώθησή της στην αγορά).



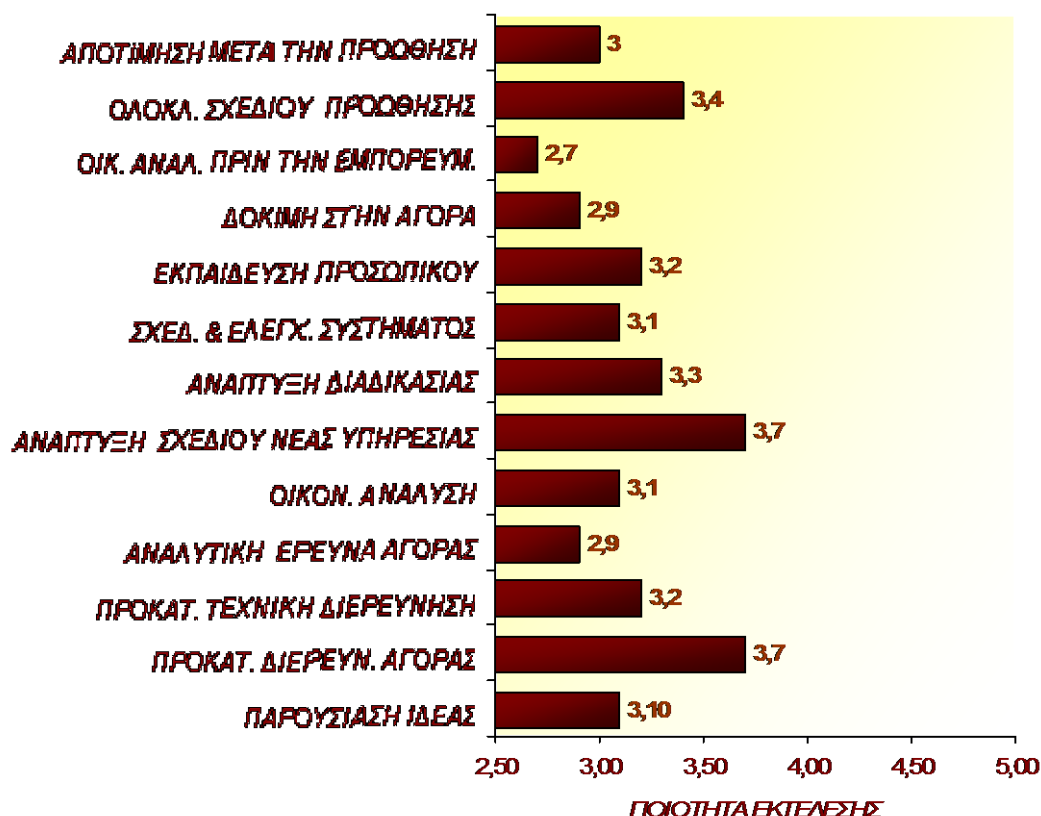
Εικόνα 2.1.: Συχνότητα υλοποίησης των δραστηριοτήτων ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, πηγή: Edgett, S.J, 1996.

Σύμφωνα με την έρευνα (Edgett, S.J, 1996), αποδεικνύεται ότι, το 45% των επιχειρήσεων, υλοποιεί 10 ή παραπάνω από 10, από τις συνολικά δεκατρείς δραστηριότητες ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, το 37,5% υλοποιεί από 5 έως 9 δραστηριότητες, ενώ το 17,5% των επιχειρήσεων, υλοποιεί πέντε ή λιγότερες από πέντε δραστηριότητες αντίστοιχα. Στην τελευταία περίπτωση, ουσιαστικά το μεγαλύτερο μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης (πέντε από τις δεκατρείς δραστηριότητες της διαδικασίας ανάπτυξης), δεν υλοποιείται, με αποτέλεσμα την αναμενόμενη μη αποδοτική ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Η ύπαρξη της διαδικασίας ανάπτυξης μιας νέας υπηρεσίας, δεν επαρκεί για την επίτευξη της αποδοτικότητάς της. Εκείνο που επιπλέον απαιτείται είναι, η ποιοτική εκτέλεση της υφιστάμενης διαδικασίας. Όπως ορίζεται και στην Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, «ποιότητα σημαίνει εκπλήρωση των προϋποθέσεων σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας». Η βελτίωση της υφιστάμενης διαδικασίας είναι εκείνη, η οποία θα επιφέρει την επιθυμητή μείωση σφαλμάτων στην διαδικασία ανάπτυξης. Συνεπώς, το πρόβλημα της βαρυσήμαντης ποιότητας, είναι πιο εύκολο να περιοριστεί, απεικονίζοντας την ίδια την ποιότητα ως μια διαδικασία, στην οποία στη συνέχεια

εφαρμόζονται οι γνωστές τεχνικές διαχείρισης διαδικασιών και οι τεχνικές διαχείρισης ποιότητας.

Συνεπώς, καθοριστικό παράγοντα στην ανάπτυξη μιας νέας επιτυχημένης υπηρεσίας, αποτελεί η ποιότητα εκτέλεσης των παραπάνω δραστηριοτήτων. Η ποιότητα στο σημείο αυτό ορίζεται από την ακρίβεια και τη μεθοδικότητα με την οποία εκτελούνται τα επιμέρους στάδια ανάπτυξης, καθώς και ολοκληρωμένη εκτέλεσή τους. Τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας (Edgett, S.J, 1996), τα οποία δίνονται στον παρακάτω πίνακα, ήταν λιγότερο από ικανοποιητικά. Δύο μόνο από τις δραστηριότητες ανάπτυξης, η προκαταρκτική ανάλυση αγοράς και η ανάπτυξη του σχεδίου νέας υπηρεσίας, υλοποιούνται (στην σκάλα αξιολόγησης περίπου στο τέσσερα, με υψηλότερη τιμή της σκάλας το πέντε), σύμφωνα με τις προβλεπόμενες προδιαγραφές. Καμία από τις δραστηριότητες, δεν επιτυγχάνει το υψηλότερο σημείο της σκάλας αξιολόγησης, ενώ οι περισσότερες κυμαίνονται στα κατώτερα επίπεδα. Συνεπώς, η βελτίωση της διαδικασίας εκτέλεσης των επιμέρους τμημάτων της διαδικασίας ανάπτυξης αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Τέλος, σύμφωνα πάντα με την ίδια έρευνα (Edgett, S.J, 1996), δραστηριότητες όπως η υλοποίηση οικονομικής ανάλυσης, τόσο πριν, όσο και μετά την ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας, η αναλυτική έρευνα αγοράς, καθώς και η δοκιμή της νέας υπηρεσίας στην αγορά, είναι οι δραστηριότητες ανάπτυξης, οι οποίες εμφανίζονται με τη μικρότερη βαθμολογία στη σκάλα της ποιοτικής εκτέλεσης.



Εικόνα 2.2.: Συχνότητες ποιότητας εκτέλεσης των δραστηριοτήτων ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, σκάλα 1 (χαμηλή ποιότητα εκτέλεσης) – 5 (υψηλή ποιότητα εκτέλεσης), πηγή: Edgett, S.J, 1996.

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, δεν εκπλήσσει πλέον το γεγονός ότι, μόνο το 62,5% των νέων υπηρεσιών γνωρίζουν επιτυχία στην αγορά διάθεσής τους.

Στα πλαίσια της ίδιας έρευνας (Edgett, S.J, 1996), μελετώντας τις διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων με την ανάπτυξη νέων επιτυχημένων ή αποτυχημένων προϊόντων, συνεπάγεται ότι, η επιτυχία μιας νέας υπηρεσίας αποδίδεται τόσο στην ποιοτική εκτέλεση των διαδικασιών ανάπτυξης μιας νέας υπηρεσίας, όσο και στην ποιοτική εκτέλεση τους - ιδιαίτερα εκείνων των διαδικασιών με την μεγαλύτερη βαρύτητα. Στις δραστηριότητες αυτές συγκαταλέγονται η παρουσίαση της ιδέας, η προκαταρκτική ανάλυση της αγοράς, καθώς και η αναλυτική έρευνα αυτής και τέλος, η αποτίμηση και η ανάλυση των αποτελεσμάτων μετά την ολοκλήρωση του λανσαρίσματος της υπηρεσίας στην αγορά.

Η μείωση του χρόνου εισαγωγής μιας νέας υπηρεσίας στην αγορά αποτελεί επίσης ένα σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Οι επιχειρήσεις, αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο στο στάδιο της προ-ανάπτυξης (πριν την ανάπτυξη) της νέας υπηρεσίας, εξασφαλίζουν με την πλήρη ενημέρωσή τους σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς, και τον ανταγωνισμό, οπότε διαμορφώνουν και σχεδιάζουν μια σαφέστατη και σύμφωνη με την

πραγματικότητα διαδικασία ανάπτυξης. Ταυτόχρονα, λόγω της μεθοδικότητας της διαδικασίας ανάπτυξης προβλέπονται και αποφεύγονται, και κατά συνέπεια μειώνεται ο αριθμός των πιθανών σφαλμάτων. Συνεπώς, ενώ αφενός, διατίθεται περισσότερος χρόνος στη φάση της προ- ανάπτυξης, αφετέρου αποδεικνύεται ότι ο συνολικός χρόνος «κατασκευής» μειώνεται αρκετά, λόγω της μείωσης του χρόνου «επανακατασκευής».

Ένα άλλο σημαντικό σημείο, αποτελεί η διαδικασία επιλογής των σχεδίων νέων υπηρεσιών στα οποία θα διατεθούν οι πόροι της εκάστοτε επιχείρησης. Συνήθως, τα σχέδια ανάπτυξης νέων υπηρεσιών υπερτερούν των διαθέσιμων πόρων των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι, πρέπει η απόφαση επιλογής της διάθεσης των πόρων, και μάλιστα σε εκείνα τα σχέδια τα οποία θα αποφέρουν το μέγιστο όφελος, είναι ιδιαίτερα κρίσιμη. Οι πόροι, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να σπαταληθούν, κάτι τέτοιο σημαίνει τεράστιο οικονομικό κόστος σε βάρος της επιχείρησης. Αρκεί να συνυπολογιστεί το όφελος το οποίο θα προέκυπτε από τη διάθεση των πόρων σε εμπορικά σχέδια ανάπτυξης, με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Η ευελιξία των διαδικασιών ανάπτυξης νέων υπηρεσιών συντελεί επίσης καθοριστικά στην αποδοτική ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Οι διαδικασίες ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, είναι δυνατόν με σχετικές τροποποιήσεις να χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη περισσότερων του ενός σχεδίων, με συνέπεια την εξοικονόμηση χρόνου ανάπτυξης και ταυτόχρονα μείωση του οικονομικού κόστους. Ενώ, είναι καθοριστική η ποιοτική εκτέλεση των επιμέρους δραστηριοτήτων, γραφειοκρατικά κολλήματα απλά δυσχεραίνουν, χωρίς όμως να βελτιώνουν τη διαδικασία ανάπτυξης και για το λόγο αυτό συνιστάται να αποφεύγονται.

Ολοκληρώνοντας την αναζήτηση των παραγόντων εκείνων, στους οποίους αποδίδεται η αποδοτική ανάπτυξη των νέων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως αυτοί προκύπτουν από τις προαναφερθείσες έρευνες, παρατίθεται παρακάτω συγκεντρωτικός πίνακας, ενώ παράλληλα εντοπίζονται οι ομοιότητες και οι μεταξύ τους διαφορές.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
Μοναδικότητα & ανωτερότητα προϊόντος	Επιχειρησιακή σύμπραξη*
Καθορισμός σχεδίου / προϊόντος **	Εναρμόνιση προϊόντος /αγοράς***
Τεχνολογική σύμπραξη	Ποιότητα της εκτέλεσης του λανσαρίσματος
Ποιότητα της εκτέλεσης των τεχνολογικών δραστηριοτήτων	Μοναδικότητα & ανωτερότητα υπηρεσίας
Ποιότητα της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων προ- ανάπτυξης	Ποιότητα της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ
Σύμπραξη στο μάρκετινγκ	Εμπειρία στις υπηρεσίες
Ποιότητα της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ	Ελκυστικότητα αγοράς
Ελκυστικότητα αγοράς	Ποιότητα της εκτέλεσης των τεχνικών δραστηριοτήτων
	Ποιότητα της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων προ- ανάπτυξης
	Ποιότητα της παροχής υπηρεσιών
	Απτότητα

Πίνακας 2.1.: Σύγκριση παραγόντων επιτυχίας σε προϊόντα και υπηρεσίες, πηγή: Cooper, R.G., de Brentani, U., 1991).

*Η επιχειρησιακή σύμπραξη στην ανάπτυξη υπηρεσιών περιλαμβάνει τόσο την τεχνολογική σύμπραξη, όσο και τη σύμπραξη στο μάρκετινγκ, όπως μετριέται αντίστοιχα για τα προϊόντα.

**Ο καθορισμός σχεδίου / προϊόντος απεικονίζει το πόσο καλά ορισμένο είναι το σχέδιο / προϊόν, καθώς και η αγορά διάθεσής τους, πριν από την έναρξη της ανάπτυξης. του. Ο παράγοντας αυτός δεν μετρήθηκε κατά τη μελέτη των υπηρεσιών.

***Ο παράγοντας αυτός δεν μετρήθηκε κατά την μελέτη των προϊόντων.

2.2.3.2. Βήματα ανάπτυξης

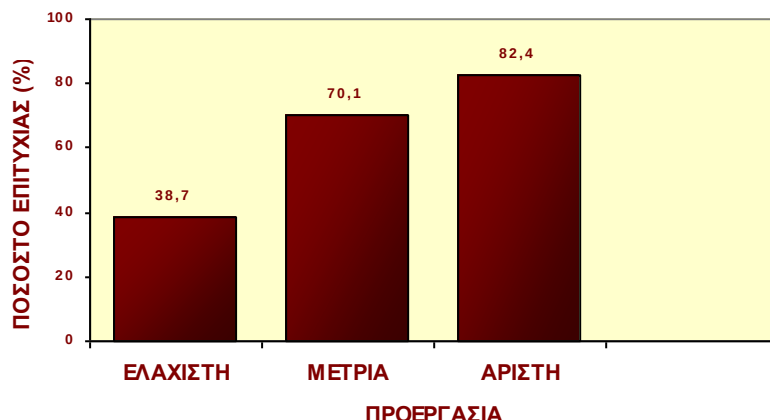
Στην συνέχεια της αναζήτησης των παραγόντων εκείνων, οι οποίοι διαφοροποιούν τις νέες υπηρεσίες, κατατάσσοντάς τις σε επιτυχημένες ή αποτυχημένες, και στους οποίους συνεπώς αποδίδεται η επιτυχής έκβαση της ανάπτυξης υπηρεσιών, εξετάζονται στο σημείο αυτό, οι δραστηριότητες που αφορούν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του σχεδίου ανάπτυξης και των αντίστοιχων ομάδων υλοποίησής τους. Για άλλη μια φορά, λαμβάνεται υπόψη η γνώση και η εμπειρία του παρελθόντος σχετικά με

τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων και πραγματοποιούνται αντίστοιχες έρευνες στον κλάδο των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα ερευνών (Cooper, R.G., Edgett, S.J, 1999), σε περισσότερες από 1.500 περιπτώσεις αναδεικνύουν εννέα συνολικά καθοριστικούς παράγοντες, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως «βήματα» και παραθέτονται αναλυτικά αμέσως μετά:

1. ΠΡΟΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η προεργασία πραγματοποιείται πριν την έναρξη της διαδικασίας ανάπτυξης και αφορά στην διερεύνηση δραστηριοτήτων όχι μόνο σε προκαταρκτικό στάδιο (προκαταρκτική τεχνική διερεύνηση, έρευνα αγοράς και οικονομική ανάλυση), αλλά και σε μεταγενέστερο στάδιο (αναλυτική τεχνική διερεύνηση, έρευνα αγοράς, και οικονομική ανάλυση). Θεωρείται ως ένα από τα σημαντικότερα βήματα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών. Οι σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι, όταν η προεργασία υλοποιείται σύμφωνα με τους προκαθορισμένους κανόνες, προσδίδει στις νέες υπηρεσίες ποσοστό επιτυχίας 82,4% (βλ. αναλυτικότερα Εικόνα 2.3 παρακάτω). Ουσιαστικά, αποτελεί εκείνο το βήμα, το οποίο καθορίζει την θετική έκβαση της διαδικασίας ανάπτυξης, ενώ αντίστοιχα η αποτυχία μιας υπηρεσίας, υποκρύπτει σοβαρές ελλείψεις ή παραλήψεις στο βήμα αυτό. Όμως, τα στατιστικά στοιχεία, όπως αυτά προκύπτουν από σχετικές έρευνες, μαρτυρούν, ότι το καθοριστικό αυτό βήμα συνήθως παραλείπεται κατά την ανάπτυξη μιας νέας υπηρεσίας.

Ένα επιπλέον θετικό στοιχείο, το οποίο συνδέεται άμεσα με την προεργασία, είναι η μείωση του χρόνου του κύκλου ανάπτυξης της υπηρεσίας. Πριν από την έναρξη της ανάπτυξης, προσδιορίζονται με ακρίβεια τα επιμέρους τμήματα της διαδικασίας ανάπτυξης, οπότε αποφεύγεται ο συνεχής, χρονοβόρος επαναπροσδιορισμός αυτών, λόγω ύπαρξης ασαφειών. Πιθανά λάθη, τα οποία είναι δυνατόν να προκύψουν κατά την υλοποίηση, προβλέπονται, οπότε και επιλύονται πριν την έναρξη και υλοποίηση της όλης διαδικασίας. Το κόστος σε αυτή την περίπτωση παραμένει χαμηλό ή μηδαμινό όσον αφορά στην οικονομική διάσταση της επίλυσης προβλημάτων στο στάδιο της προ-ανάπτυξης, ενώ η εικόνα της επιχείρησης στην αγορά δεν κλονίζεται.



Εικόνα 2.3.: Η επίδραση της προεργασίας στην επιτυχή ανάπτυξη
πηγή: Edgett, S.J, 1995.

2. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ «ΦΩΝΗΣ» ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Το δεύτερο σημαντικό βήμα εγγυημένης επιτυχίας των νέων υπηρεσιών, αποτελεί, το να κατανοηθούν και στη συνέχεια να συνυπολογιστούν, τόσο οι συνθήκες της αγοράς (το εύρος της, ο ανταγωνισμός και οι υπόλοιπες πληροφορίες, οι οποίες προκύπτουν από τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς), όσο και οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτή (η «φωνή» του καταναλωτή) στη διαδικασία ανάπτυξης.

Αναλυτικότερα, προτείνονται (Cooper, R.G., Edgett, S.J 1999) τα παρακάτω επιμέρους βήματα, ώστε να επιτευχθεί η ενσωμάτωση της «φωνής» του καταναλωτή στο σχέδιο ανάπτυξης:

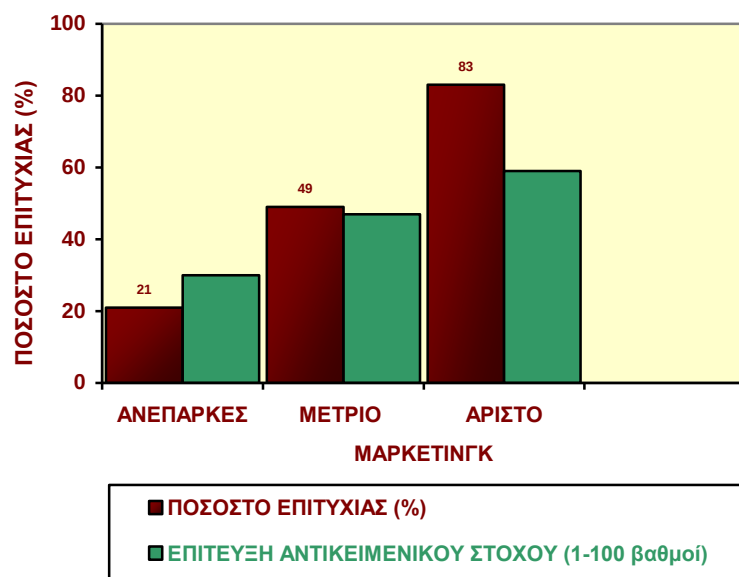
- ♦ προκαταρκτική, σχετικά σύντομη, διερεύνηση αγοράς,
- ♦ έρευνα αγοράς με στόχο τον εντοπισμό των αναγκών και των επιθυμιών του καταναλωτή, ακόμα και με διεξαγωγή ατομικών – προσωπικών συνεντεύξεων με καταναλωτές (ιδιαίτερα τους καλά ενημερωμένους καταναλωτές, οι οποίοι γνωρίζουν τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της προσφερόμενης υπηρεσίας, και των αντίστοιχων προσφερόμενων υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές),
- ♦ διερεύνηση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές και των χαρακτηριστικών τους, όπως το κόστος, η απόδοσή τους, τα «δυνατά» τους σημεία και οι αδυναμίες τους,
- ♦ καθορισμός της οικονομικής αξίας της προσφερόμενης υπηρεσίας για τον καταναλωτή,
- ♦ επαναξιολόγηση της δυνητικής απόδοσης της ιδέας, μετά την αρχική παρουσίασή της, αλλά πριν από τη στιγμή διάθεσης πόρων ή χρημάτων για την ανάπτυξή της,

- ♦ αξιολόγηση των αντιδράσεων και σχολίων από τους κατ' εξοχήν χρήστες κατά την παρουσίαση προτύπων,
- ♦ διεξαγωγή δοκιμαστικών ελέγχων της αξιοπιστίας της υπηρεσίας (παρέχει όλα όσα υπόσχεται στους καταναλωτές),
- ♦ διεξαγωγή δοκιμαστικών ελέγχων της εμπορικότητας της υπηρεσίας με δοκιμαστικές πωλήσεις (ιδιαίτερα για υπηρεσίες υψηλού κόστους ανάπτυξης και εκείνες που απευθύνονται σε αγορές μεγάλου εύρους),
- ♦ λανσάρισμα του προϊόντος με βάση προκαθορισμένο, σαφέστατο και ολοκληρωμένο σχέδιο μάρκετινγκ.

Επιπλέον, όσο αφορά στο μάρκετινγκ, προτείνονται (Cooper, R.G., Edgett, S.J 1999) τα εξής:

- ♦ η ενσωμάτωση των βασικών εργασιών -δραστηριοτήτων μάρκετινγκ κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας ανάπτυξης,
- ♦ η υποχρεωτική υλοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών, σε αντίθετη περίπτωση αυτόματη παύση της διαδικασίας ανάπτυξης,
- ♦ η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στους διαθέσιμους πόρους από τις ομάδες υλοποίησης των διαδικασιών του μάρκετινγκ.

Εφαρμόζοντας τα παραπάνω επιμέρους βήματα, όπως αυτά έχουν οριστεί, το ποσοστό επιτυχίας των νέων υπηρεσιών εκτοξεύεται πέρα του 80% και πέρα του αντικειμενικού στόχου που είχε τεθεί από την επιχείρηση, ενώ στην αντίθετη περίπτωση καταποντίζεται περίπου στο 20% (Cooper, R.G., de Brentani, U., (1991), Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996)), ποσοστό αρκετά χαμηλότερο από τον τιθέμενο και επιθυμητό από την επιχείρηση αντικειμενικό στόχο.



Εικόνα 2.4.: Η επίδραση του μάρκετινγκ στην επιτυχή ανάπτυξη, τα σχέδια ανάπτυξης χωρίζονται σε τρεις συνολικά ομάδες ανάλογα με το βαθμό επίτευξης στο μάρκετινγκ,

20% με ανεπαρκές, 20% με άριστο και 40% με μέτριο, ενώ δίνονται τα αποτελέσματα δύο χαρακτηριστικών απόδοσης, πηγή: Cooper, R.G., de Brentani, U., (1991), Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996).

3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το τρίτο βασικό βήμα, αποτελεί η επιλογή και συγκρότηση της κατάλληλης ομάδας υλοποίησης, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη του σχεδίου και την σωστή υλοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης. Μια άριστα σχεδιασμένη διαδικασία ανάπτυξης, δεν θα αποφέρει τα καλύτερα θετικά αποτελέσματα, χωρίς την ύπαρξη της ομάδας υλοποίησης, την άριστη συνεργασία μεταξύ των ατόμων της ομάδας υλοποίησης, καθώς και την ύπαρξη ενός (και όχι περισσότερων) κατάλληλου επικεφαλής της ομάδας υλοποίησης.

Τα βασικά και απαραίτητα γνωρίσματα της ομάδας υλοποίησης του σχεδίου είναι ουσιαστικά δύο, η *ποιοτική* σύνθεσή της, (η σύνταξή της με άτομα που διαθέτουν εμπειρία και γνώση στο αντικείμενο), καθώς και η *δια-τμηματική* σύνθεσή της, (η εμπλοκή υποομάδων, αποτελούμενες από εργαζόμενους όλων των τμημάτων της επιχείρησης).

Η ποιοτική σύνθεση της ομάδας υλοποίησης του σχεδίου, αναλύεται στα επιμέρους χαρακτηριστικά:

- ♦ αποκλειστική ενασχόληση του επικεφαλής της ομάδας (team leader) αποτελεί η υλοποίηση ενός και μόνο σχεδίου κάθε φορά. Ο ρόλος του επικεφαλής είναι καθοριστικός και δεν επιτρέπει χρονικά τη διεκπεραίωση επιπλέον υποχρεώσεων, σε βάρος της αποτελεσματικής και ποιοτικής εργασίας που απαιτείται.
- ♦ την ομάδα υλοποίησης συνθέτουν υποομάδες (σε περιπτώσεις μεγάλων έργων) εργαζόμενων από διαφορετικά τμήματα, οι οποίες συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους, πραγματοποιούν συχνές (συνήθως εβδομαδιαίες) συναντήσεις και ανταλλάσσουν ή διασταυρώνουν απόψεις, συζητούν και επιλύουν τυχόν προβλήματα.
- ♦ αποφάσεις τις οποίες λαμβάνουν άτομα της επιχείρησης τα οποία είναι εκτός της ομάδας, υλοποιούνται γρήγορα και αποτελεσματικά.

Η δια-τμηματική σύνθεση, συνίσταται στα παρακάτω:

- ♦ στο σαφή καθορισμό των ατόμων που συγκροτούν την ομάδα,
- ♦ στη σύνθεση της ομάδας, έτσι ώστε να απαρτίζεται από εργαζόμενους όλων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης,
- ♦ στο σαφή καθορισμό του επικεφαλής της ομάδας, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάπτυξης και υλοποίησή της, και όχι μόνο ενός ή περισσότερων τμημάτων αυτής. Επιπλέον, τονίζεται η αποφυγή αντικατάστασής του, στα ενδιάμεσα στάδια ανάπτυξης,

- ♦ στη προσαρμογή του μεγέθους της ομάδας, ανάλογα τις ανάγκες του σχεδίου (όπου κρίνεται αναγκαίο προστίθενται ή αφαιρούνται άτομα).

4. ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΟ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Ο κύκλος ανάπτυξης της διαδικασίας απαιτείται να είναι μικρής χρονικής διάρκειας, χωρίς όμως να επηρεάζεται αρνητικά η αποτελεσματικότητά της καθώς και η ποιοτική της έκβαση. Η δυνατότητα επίτευξης του σκοπού αυτού εντοπίζεται στην ταυτόχρονη ανάπτυξη επιμέρους διαδικασιών.

Στο παρελθόν, υποστηρίχθηκε και εφαρμόστηκε η μέθοδος της διαδοχικής ανάπτυξης των επιμέρους διαδικασιών. Διαδοχική ανάπτυξη διαδικασιών, σημαίνει διαδοχική υλοποίηση των διαδικασιών, δηλ. μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησης της προγενέστερης διαδικασίας, αρχίζει η υλοποίηση της μεταγενέστερης (σε μορφή παιχνιδιού η διαδικασία αυτή απεικονίζεται σαν σκυταλοδρομία). Η διαδοχική ανάπτυξη των διαδικασιών, όπως αποδεικνύεται, είναι απλά χρονοβόρα και η εφαρμογή της δεν αποφέρει θετικά αποτελέσματα.

Σήμερα προτείνεται και υποστηρίζεται η παράλληλη ανάπτυξη διαδικασιών, που σημαίνει ταυτόχρονη υλοποίηση περισσότερων της μίας διαδικασίας από διαφορετικά άτομα (τα οποία συγκροτούν μια υποομάδα) της ομάδας. Μετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών, πραγματοποιείται συνάντηση μεταξύ των επικεφαλών των επιμέρους υποομάδων και συζήτηση των αποτελεσμάτων. Σε μορφή παιχνιδιού, η μέθοδος της παράλληλης ανάπτυξης των διαδικασιών απεικονίζεται ως το ράγκμπι (κοινό σημείο εκκίνησης των παιχτών, οι οποίοι ξεχνώνονται στο γήπεδο για τον αγώνα και στη συνέχεια συναντιούνται για να συνεννοηθούν μεταξύ τους για την επόμενη κίνηση).

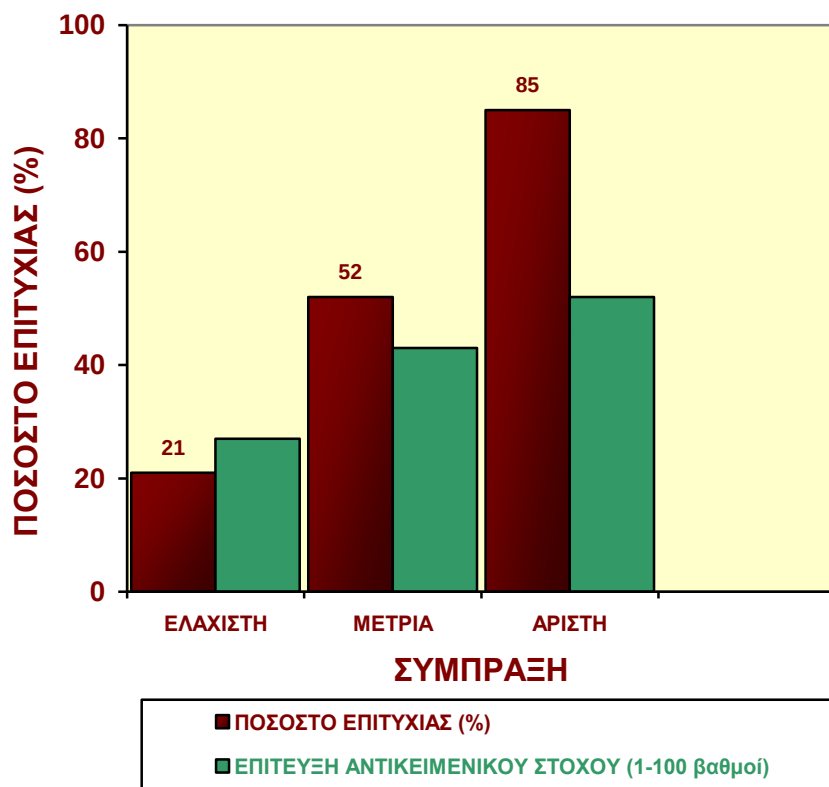
Συνεπώς, όπως επιβεβαιώνεται από τα παραπάνω, η ανάγκη της δια-τμηματικής σύνθεσης της ομάδας, είναι επιτακτική. Με μια τέτοια σύνθεση επιτυγχάνεται η συνεχής και τόσο σημαντική, αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων, ιδεών και αποτελεσμάτων. Είναι, πλέον κατανοητό, ότι ο τρόπος αυτός υλοποίησης, αποτελεί εγγύηση αποδοτικής και ποιοτικής ανάπτυξης της διαδικασίας.

5. ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΣΥΜΠΡΑΞΗΣ

Το επόμενο βασικό βήμα, αποτελεί η επίτευξη σύμπραξης μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης, αλλά και στο καθένα από αυτά, εστιάζοντας ιδιαίτερα στον τομέα του μάρκετινγκ. Η σύμπραξη νοείται ως, η ικανότητα εκμετάλλευσης όλων των διαθέσιμων υλικών και άυλων πόρων (εμπειρίες, επιδεξιότητες) της εκάστοτε επιχείρησης, για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του νέου σχεδίου ανάπτυξης. Όπως αποδεικνύουν σχετικές έρευνες (Cooper, R.G., de Brentani, U., (1991), Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996)), η σύμπραξη στο μάρκετινγκ αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα

διαφοροποίησης εκείνων των νέων υπηρεσιών, οι οποίες γνωρίζουν επιτυχία στην αγορά, από εκείνες που αποτυγχάνουν. Ακολουθούν, με σειρά προτεραιότητας, το λειτουργικό τμήμα, το διοικητικό και οικονομικό τμήμα.

Όπως απεικονίζεται και στον παρακάτω πίνακα, το ποσοστό επιτυχίας της νέας υπηρεσίας, υπό την προϋπόθεση της άριστης σύμπραξης σε ενδο-τμηματικό αλλά και ενδο-επιχειρησιακό επίπεδο, σχεδόν τετραπλασιάζεται, αγγίζοντας το ποσοστό 85% (ξεπερνώντας κατά μεγάλο ποσοστό τον αντικειμενικό στόχο που είχε αρχικά τεθεί), σε αντίθεση με την περίπτωση της μη επίτευξης της σύμπραξης, όπου το ποσοστό επιτυχίας της αντίστοιχης νέας υπηρεσίας φτάνει το 21%. Στην τελευταία περίπτωση τονίζεται ότι, ο αντικειμενικός στόχος της επιχείρησης δεν επιτυγχάνεται (παρατηρείται απόκλιση περίπου 10%).



Εικόνα 2.5.: Η επίδραση της σύμπραξης στην επιτυχή ανάπτυξη, τα σχέδια ανάπτυξης χωρίζονται σε τρεις συνολικά ομάδες ανάλογα με την επίτευξη της γενικότερης σύμπραξης, 20% με ελάχιστη, 20% με άριστη και 40% με μέτρια, ενώ δίνονται τα αποτελέσματα δύο χαρακτηριστικών απόδοσης, πηγή: Cooper, R.G., de Brentani, U., (1991), Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996).

Τα κριτήρια σύμπραξης, τα επιμέρους δηλ. σημεία, στα οποία αποδίδεται η αποδοτική ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, σύμφωνα πάντα με τις ίδιες έρευνες (Cooper, R.G., de

Brentani, U., (1991), Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996)), στα τρία βασικά τμήματα μιας επιχείρησης, είναι αναλυτικότερα και κατά περίπτωση τα εξής:

➤ *Τμήμα μάρκετινγκ*

- ♦ η νέα υπηρεσία εναρμονίζεται ή χρησιμοποιεί την προϋπάρχουσα δίοδο προς την αγορά, καθώς και τους αντίστοιχους πόρους,
- ♦ ύπαρξη προσαρμογής με υφιστάμενες μεθόδους και πόρους διαφήμισης και λανσαρίσματος,
- ♦ η υφιστάμενη εμπειρία στο μάρκετινγκ και οι αντίστοιχοι πόροι χρησιμεύουν και χρησιμοποιούνται για την αύξηση της αποδοτικότητας της νέας υπηρεσίας.

➤ *Λειτουργικό τμήμα*

Η νέα υπηρεσία είναι συμβατή με το υπάρχον επιχειρησιακό σύστημα παροχής υπηρεσιών, με τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους (τις δυνατότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού), και βασίζεται ή χρησιμοποιεί γενικότερα υφιστάμενες λειτουργικές υπηρεσίες.

➤ *Διοικητικό και οικονομικό τμήμα*

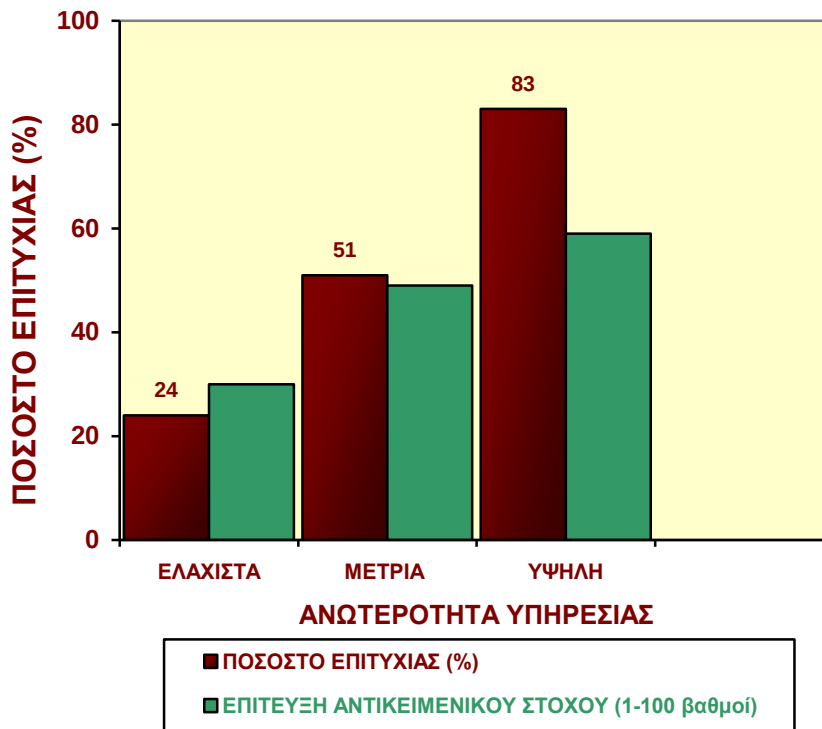
- ♦ στη ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας λαμβάνονται υπόψη η προϋπάρχουσα εμπειρία των οικονομικών πραγματογνωμόνων και χρησιμεύουν οι αντίστοιχοι πόρους,
- ♦ στη ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας λαμβάνεται υπόψη η εμπειρία και άποψη των διοικητικών πραγματογνωμόνων ή στελεχών.

Τα παραπάνω κριτήρια υποβοηθούν και στηρίζουν την διαδικασία επιλογής, αξιολόγησης και κατάταξης των σχεδίων νέων υπηρεσιών, ενώ σε καθένα από αυτά αποδίδεται και ένας βαθμός (μια μονάδα ανά κριτήριο). Όταν ο τελικός βαθμός είναι χαμηλός, σημαίνει ότι η βαθμολογία στα κριτήρια είναι χαμηλή. Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητος αρχικά ο εντοπισμός των κριτηρίων εκείνων με τη χαμηλότερη βαθμολογία, ώστε να καλυφθούν οι πιθανές ελλείψεις ή παραλήψεις και να συνεχιστεί η ανάπτυξη του σχεδίου. Χαρακτηριστικά αναφέρεται το παράδειγμα της συνεργασίας με μια εταιρία παραγωγής λογισμικού, όταν το διαθέσιμο λογισμικό σε μια επιχείρηση δεν είναι κατάλληλο για την υλοποίηση της προτεινόμενης διαδικασίας ανάπτυξης μιας νέας υπηρεσίας.

6. ΑΝΩΤΕΡΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στους παράγοντες επίτευξης επιτυχημένων νέων υπηρεσιών, συγκαταλέγεται και ο παράγοντας της ανωτερότητας των νέων υπηρεσιών, σε σχέση με τις αντίστοιχες, διαθέσιμες στην αγορά, υπηρεσίες. Ανώτερες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται εκείνες οι οποίες ικανοποιούν τόσο τις ανάγκες, όσο και τις επιθυμίες του καταναλωτή.

Λαμβάνοντας υπόψη όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με την εννοιολογική σημασία της νέας υπηρεσίας και την οπτική γωνία προσέγγισής της, καθώς και τα αποτελέσματα ερευνών, το φαινόμενο το οποίο παρατηρείται στην αγορά, είναι η ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών, οι οποίες ήδη παρέχονται από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Cooper, R.G., de Brentani, U., (1991) και Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996) στις περιπτώσεις πιστής αντιγραφής των παρεχόμενων από τους ανταγωνιστές, υπηρεσιών το ποσοστό επιτυχίας της υπηρεσίας, διατηρείται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα, ενώ όσο αυξάνεται η διαφοροποίηση της παρεχόμενης υπηρεσίας, αυξάνεται αναλογικά (βλ. παρακάτω πίνακα) και το ποσοστό επιτυχίας της. Η ιδανική περίπτωση, είναι εκείνη της παροχής μιας πραγματικά, έναντι των υπολοίπων, ανώτερης υπηρεσίας, όπου το ποσοστό επιτυχίας της στην αγορά εκτοξεύεται στο 83%. Το ποσοστό αυτό όχι μόνο ξεπερνάει το επιθυμητό για την επιχείρηση αποτέλεσμα, αλλά υπογραμμίζει την απόκλιση από τις «αντιγραμμένες» υπηρεσίες, οι οποίες, δεν επιτυγχάνουν τους τιθέμενους στόχους της επιχείρησης, ενώ παράλληλα το ποσοστό επιτυχίας τους στην αγορά καταποντίζεται στο 24%.



Εικόνα 2.6.: Η επίδραση της ανωτερότητας υπηρεσιών στην επιτυχή ανάπτυξη, τα σχέδια ανάπτυξης χωρίζονται σε τρεις συνολικά ομάδες ανάλογα με το βαθμό ανωτερότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, 20% ελάχιστης, 20% υψηλής και 40%

μέτριας ανωτερότητας, ενώ δίνονται τα αποτελέσματα δύο χαρακτηριστικών απόδοσης, πηγή: Cooper, R.G., de Brentani, U., (1991), Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996).

Οι καταναλωτές αποδίδουν το χαρακτηρισμό «επιτυχημένη» ή «ανώτερη» σε μια υπηρεσία, όταν συγκεντρώνει τα παρακάτω στοιχεία:

- ♦ Αποδίδει μοναδικά ή ανώτερα οφέλη στους καταναλωτές
- ♦ Η ποιοτική αξία της υπηρεσίας είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τις υφιστάμενες υπηρεσίες, ενώ το κόστος της παραμένει σταθερό
- ♦ Διαθέτει ανώτερα χαρακτηριστικά από εκείνα των ανταγωνιστικών υπηρεσιών
- ♦ Παρέχει μεγαλύτερη αξιοπιστία με λιγότερες αστοχίες
- ♦ Διαθέτει την εικόνα υψηλής ποιότητας

Η συστηματική ανάπτυξη ανώτερων υπηρεσιών για να είναι επιτυχής, συσχετίζεται και βασίζεται άμεσα, όπως προαναφέρθηκε, στους δύο παράγοντες, την υλοποίηση προεργασίας, καθώς και την ενσωμάτωση της «φωνής» του καταναλωτή στην διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών. Στις επιχειρήσεις συστήνεται λοιπόν, να εστιάσουν στα παρακάτω δυο σημεία:

A) Μορφοποίηση μιας ανώτερης υπηρεσίας, πριν όμως την έναρξη της διαδικασίας ανάπτυξής της

Αυτό σημαίνει:

- ♦ Συστηματική μελέτη των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών.
- ♦ Συστηματική και ενδεδειγμένη ανάλυση των «δυνατών» σημείων και των αδυναμιών των ανταγωνιστικών υπηρεσιών.
- ♦ Έλεγχος και επικύρωση του αρχικού σκεπτικού του σχεδίου, κατά την διάρκεια ολόκληρης της ανάπτυξης (από την αρχή ως το τέλος, καθώς και μετά το τέλος αυτής).

B) Αξιολόγηση και κατάταξη των προτεινόμενων δυνητικών σχεδίων ανάπτυξης, σύμφωνα με τα συστατικά μιας επιτυχημένης υπηρεσίας, όπως αυτά δόθηκαν από τους καταναλωτές

Αυτό σημαίνει:

- ♦ ένταξη των χαρακτηριστικών «επιτυχίας» (όπως αυτά δίνονται από τους καταναλωτές) στα κριτήρια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών,
- ♦ χρήση των κριτηρίων κατά την φάση επιλογής των προς υλοποίηση σχεδίων,
- ♦ συνεχής επιβεβαίωση της ανωτερότητας της υπηρεσίας από τους επικεφαλής των επιμέρους ομάδων, σε όλα τα σημεία απόφασης (go kill decision point).

7. ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗΣ ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ – ΑΓΟΡΑΣ

Το επόμενο βασικό βήμα αποδοτικής ανάπτυξης εντοπίζεται στην ύπαρξη σύμπραξης μεταξύ της νέας υπηρεσίας και της αγοράς διάθεσής της. Το γεγονός αυτό προϋποθέτει:

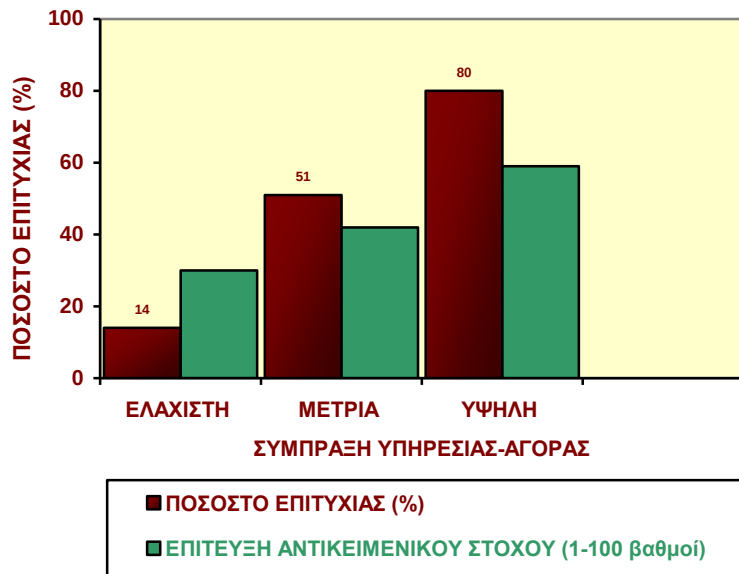
- ♦ την ποιοτική εκτέλεση της προεργασίας (Βήμα 1),
- ♦ την ενσωμάτωση της «φωνής» του καταναλωτή στη διαδικασία ανάπτυξης (Βήμα 2), καθώς και
- ♦ την πραγματοποίηση συνεχών ελέγχων της νέας,, μετά την ολοκλήρωση επιμέρους σταδίων ανάπτυξής της, από τους ίδιους τους καταναλωτές.

Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι, η σύμπραξη αυτή συνήθως κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, ή δεν υφίσταται. Εντοπίζονται συνολικά τρία βασικά συστατικά, τα οποία υποβοηθούν την επίτευξη της σύμπραξης μεταξύ της νέας υπηρεσίας και της αγοράς διάθεσής της. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες στοχεύουν να καλύψουν την έλλειψη αυτή, είναι απαραίτητο να προσέξουν οι νέες τους υπηρεσίες να ικανοποιούν τα παρακάτω κριτήρια:

- ♦ ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών
- ♦ ανταπόκριση στις ανάγκες και επιθυμίες καταναλωτών
- ♦ εναρμόνιση με τις υφιστάμενες επιθυμίες των καταναλωτών.

Τα κριτήρια αυτά, χρησιμεύουν επίσης στην διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής των δυνητικών νέων υπηρεσιών (βλ. Βήμα 6).

Τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας, παρουσιάζονται γραφικά στον ακόλουθο πίνακα. Το ποσοστό επιτυχίας νέων υπηρεσιών πενταπλασιάζεται (φτάνει το 80%), στην περίπτωση επίτευξης της σύμπραξης αυτών και της αγοράς στην οποία θα διατεθούν, ενώ στην αντίθετη περίπτωση, το ποσοστό επιτυχίας μειώνεται δραστικά, αγγίζοντας μόλις το 14%. Στην πρώτη περίπτωση (βλ. σχετικό πίνακα), οι επιχειρήσεις, επιτυγχάνουν και ξεπερνούν (με αρκετή διαφορά), τον προκαθορισμένο στόχο τους, ενώ στην δεύτερη περίπτωση ο αντικειμενικός στόχος, δεν προσεγγίζεται καθόλου.



Εικόνα 2.7.: Η επίδραση της σύμπραξης υπηρεσίας - αγοράς στην επιτυχή ανάπτυξη, τα σχέδια ανάπτυξης χωρίζονται σε τρεις συνολικά ομάδες ανάλογα με το βαθμό σύμπραξης υπηρεσίας - αγοράς, 20% με χαμηλή, 20% με υψηλή και 40% με μέτρια, ενώ δίνονται τα αποτελέσματα δύο χαρακτηριστικών απόδοσης, πηγή: Cooper, R.G., de Brentani, U., (1991), Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996).

8. ΠΡΑΓΜΑΤΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΠΑΡΟΧΗ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)

Έναν ακόμα σημαντικό παράγοντα επιτυχίας των νέων υπηρεσιών - πρόκειται για το προτελευταίο βήμα ανάπτυξης νέων επιτυχημένων υπηρεσιών- αποτελεί η πραγματογνωμοσύνη του προσωπικού. Στο βήμα αυτό εμπεριέχεται γενικότερα ο επαγγελματισμός του προσωπικού, καθώς και, ειδικότερα, η κατάλληλη εκπαίδευσή του προσωπικού «πρώτης γραμμής». Προσωπικό «πρώτης γραμμής» χαρακτηρίζεται το προσωπικό, το οποίο παρέχει άμεσα την υπηρεσία στον καταναλωτή.

Το βήμα αυτό, η πραγματογνωμοσύνη του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας, για τους δύο κυρίως λόγους:

- ♦ οι χρόνοι παραγωγής και «κατανάλωσης» της νέας υπηρεσίας, συμπίπτουν, γεγονός που σημαίνει ότι η ποιότητα παροχής της υπηρεσίας, η ίδια η παρεχόμενη υπηρεσία, καθώς και η πραγματογνωμοσύνη του προσωπικού, αποτελούν έννοιες, οι οποίες αλληλεπιδρούν και διαχέονται η μία στην άλλη, με μια σχέση αμφίδρομη, και κατά συνέπεια αντιμετωπίζονται και θεωρούνται έννοιες ταυτόσημες. Αυτό σημαίνει ότι, προσωπικό, το οποίο δεν έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα σχετικά με την νέα υπηρεσία και τις ιδιαιτερότητές της, παρουσιάζει μη ικανοποιητική εικόνα στο δυνητικό καταναλωτή, και συγκεκριμένα με αρνητικό αντίκτυπο στην εικόνα της

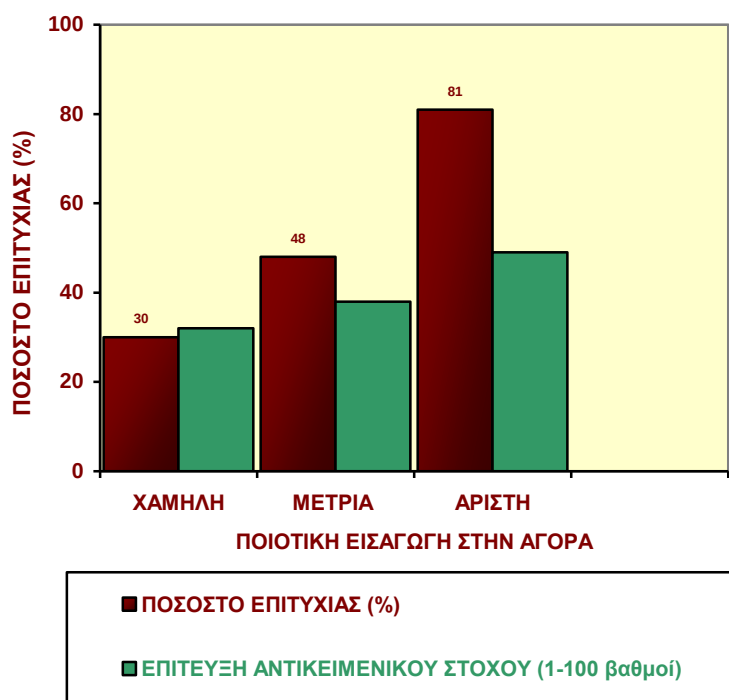
υπηρεσίας. Τελικά, η εικόνα η οποία αποκομίζει ο καταναλωτής είναι εκείνη της μη ποιοτικής υπηρεσίας και όχι της μη ικανοποιητικής – ποιοτικής παροχής της ποιοτικής υπηρεσίας.

- ♦ λόγω της μη απτής φύσης τους και της έλλειψης δυνατότητας αποτίμησης της υπηρεσίας πριν από την στιγμή απόκτησής της, σε αντίθεση με τα απτά προϊόντα όπου, ο καταναλωτής αισθάνεται το προϊόν (με τις αισθήσεις του, π.χ. το βλέπει, το αγγίζει κ.ά.) και μετά αποφασίζει εάν όντως το αγοράσει, κατά την «αγορά» της υπηρεσίας, ο καταναλωτής ουσιαστικά αποφασίζει περισσότερο στηριζόμενος στην ήδη γνωστή για αυτόν εικόνα της επιχείρησης, καθώς και στην πραγματογνωμοσύνη του προσωπικού που παρέχει τη δεδομένη υπηρεσία, παρά στην λειτουργικότητα ή στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας.

Οι σχετικές έρευνες (Cooper, R.G., de Brentani, U., (1991), Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996)), αποδεικνύουν ότι, η απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού στην φάση της ανάπτυξης και παροχής της νέας υπηρεσίας, παράλληλα με την καλή γνώση των χαρακτηριστικών και ιδιαιτεροτήτων της παρεχόμενης υπηρεσίας, από το προσωπικό «πρώτης γραμμής», αποδίδουν 3,6 φορές μεγαλύτερη επιτυχία στην νέα υπηρεσία, απ' ό,τι στην περίπτωση έλλειψής τους. Ειδικότερα, εξετάζοντας τις πιο κερδοφόρες νέες υπηρεσίες, προκύπτει ότι, ο τέταρτος κατά σειρά βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι η «έξοχη παροχή υπηρεσιών» στους καταναλωτές, η οποία ορίζεται ως άμεση, φιλική, αποτελεσματική, με σεβασμό προς τον καταναλωτή και παρέχεται από εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα και την αντίστοιχη εκπαίδευση. Τέλος, οι ερευνητές τονίζουν και συστήνουν σε περίπτωση έλλειψης προσωπικού με τα παραπάνω γνωρίσματα, τη μη διοχέτευση της νέας υπηρεσίας στην αγορά.

9. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Ολοκληρώνοντας τα βήματα επιτυχίας, παρουσιάζεται ο ένατος κατά σειρά και τελευταίος παράγοντας επιτυχίας, η ποιοτική εισαγωγή της νέας υπηρεσίας στην αγορά διάθεσής της. Εξετάζοντας τις πιο κερδοφόρες νέες υπηρεσίες, προκύπτει ότι, το λανσάρισμα της υπηρεσίας με ποιοτικό τρόπο, είναι ο δεύτερος κατά σειρά βασικότερος παράγοντας στον οποίο αποδίδεται η μελλοντική επιτυχία της νέας υπηρεσίας. Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν (Cooper, R.G., de Brentani, U., (1991), Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996)) ότι, το ποιοτικό λανσάρισμα μιας υπηρεσίας της αποδίδει ποσοστό επιτυχίας 81%, ενώ όταν το λανσάρισμα κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα ποιότητας, το ποσοστό επιτυχίας μειώνεται στο 48%. Στις παραπάνω περιπτώσεις, επιτυγχάνεται ο τιθέμενος στόχος των επιχειρήσεων, ενώ αναλυτικότερα τα αποτελέσματα της έρευνας δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί.



Εικόνα 2.8.: Η επίδραση του λανσαρίσματος στην επιτυχή ανάπτυξη, τα σχέδια ανάπτυξης χωρίζονται σε τρεις συνολικά ομάδες ανάλογα με την ποιότητα προώθησής τους, 20% με χαμηλή, 20% με άριστη και 40% με μέτρια, ενώ δίνονται τα αποτελέσματα δύο χαρακτηριστικών απόδοσης, πηγή: Cooper, R.G., de Brentani, U., (1991), Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996).

Επιπλέον, μελετώντας τα συστατικά των καλά υλοποιημένων διαδικασιών λανσαρίσματος και συσχετίζοντάς τα, τόσο με την επιτυχία του προϊόντος, όσο και με την αποδοτικότητά του σε κέρδος (την κερδοφορία του), αναδεικνύονται τα παρακάτω ζωτικής σημασίας συστατικά λανσαρίσματος:

- ♦ οι επιχειρήσεις με τις πιο κερδοφόρες υπηρεσίες, σχεδιάζουν αναλυτικά και μεθοδικά το λανσάρισμα των νέων υπηρεσιών (μάρκετινγκ). Η ύπαρξη του κατάλληλου συστήματος επικοινωνίας των εμπλεκόμενων τμημάτων της επιχείρησης, αποτελεί βασικό τμήμα του παραπάνω σχεδίου μάρκετινγκ.
- ♦ Το προσωπικό κατανοεί και υποστηρίζει απόλυτα την διαδικασία του άριστου λανσαρίσματος των νέων υπηρεσιών, η οποία έχει ελεγχθεί και δοκιμαστεί σε ενδο-επιχειρησιακό επίπεδο.
- ♦ Το προσωπικό «πρώτης γραμμής», ειδικεύεται σε θέματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και γνώσεων σχετικά με την νέα υπηρεσία, πριν την έναρξη του λανσαρίσματος αυτής.
- ♦ Εκτενής και επιμελής έλεγχος του προσχεδίου πριν το λανσάρισμα αυτού.

Τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών αναδεικνύουν την έλλειψη των παραπάνω συστατικών κατά το λανσάρισμα των νέων υπηρεσιών στην αγορά, γεγονός που επιβεβαιώνει την έλλειψη ή ανεπάρκεια ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ. Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μάρκετινγκ, συμπεριλαμβάνει τα αντίστοιχα σχέδια για όλα τα επιμέρους στάδια του λανσαρίσματος (διαφήμιση, παροχή, εκπαίδευση του προσωπικού, ένα μεθοδικό σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκομένων), καθώς και τα σχέδια των προ-σταδίων (προκαταρκτική ανάλυση αγοράς, επάρκεια πόρων για την ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας, συνεχείς έλεγχοι αξιοπιστίας της υπηρεσίας, τόσο ενδο-επιχειρησιακά όσο και στην αγορά).

Άμεση συνέπεια των παραπάνω, αποτελεί η σύσταση αναφορικά με το σχεδιασμό του μάρκετινγκ, να ξεκινάει στα αρχικά στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης, να υποστηρίζεται από την διοίκηση της επιχείρησης, και τέλος να είναι συμβατός με τις δραστηριότητες του λειτουργικού τμήματος της επιχείρησης καθώς και του τμήματος πωλήσεων.

3. Μοντέλα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών

Τα περισσότερα μοντέλα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών προέκυψαν (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004) από εμπειρικές έρευνες και βασίζονται (όπως και τα αντίστοιχα μοντέλα ανάπτυξης νέων προϊόντων), στο μοντέλο ανάπτυξης νέων προϊόντων της πολυεθνικής εταιρίας συμβούλων Booz, Allen & Hamilton (1968, 1982), το οποίο και παρουσιάζεται συνοπτικά παρακάτω στο κεφάλαιο αυτό.

Ακολούθως, παρουσιάζονται τα μοντέλα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, που στηρίζονται στο μοντέλο σταδίων της εταιρίας Booz, Allen & Hamilton (1968, 1982). Κοινό σημείο των μοντέλων αποτελούν τα επιμέρους στάδια ανάπτυξής τους, τα οποία σε κάποιες περιπτώσεις είναι κοινά μεταξύ τους, σε κάποιες άλλες τροποποιούνται μερικώς, ή διασπάται ένα στάδιο σε δύο νέα στάδια, ενώ τέλος σε μεταγενέστερα μοντέλα απλά προσθέτονται επιπλέον στάδια στα υφιστάμενα μοντέλα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών. Πρόκειται για το μοντέλο των Donnelly, Berry & Thompson (1985), το μοντέλο των Johnson, Scheuing & Gaida (1986), το μοντέλο του Bowers (1986, 1989), το μοντέλο των Scheuing & Johnson (1989a, b), το μοντέλο του Edgett (1996), το μοντέλο των Edvardsson & Olsson (1996) και το μοντέλο των Αυλωνίτη & Παπασταθοπούλου (2002).

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το Μοντέλο Ανάπτυξης Νέων Υπηρεσιών (New service development model, ή N.S.D., Ding, M., Susman, G., Warren, A., 2006), το οποίο αποτελεί μια προσαρμογή του Μοντέλου Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων – που βασίζεται στη διαδικασία Σταδίου – Πύλης (Cooper, R. G. 1984) στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.

Ακολουθεί η παρουσίαση του Μοντέλου Ολικής Λύσης (Ding, M., Susman, G., Warren, A., 2006), το οποίο εφαρμόζεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων υπηρεσιών και του συνδυασμού αυτών, καθώς και η αναλυτική παρουσίαση της μεθόδου Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς».

3.1. Βασικό μοντέλο της Booz, Allen & Hamilton

Το βασικό μοντέλο της εταιρίας Booz, Allen & Hamilton (1968, 1982) αποτελείται από συνολικά έξι στάδια, τα οποία είναι τα εξής:

1^ο στάδιο: Διερεύνηση (Exploration), στο οποίο πραγματοποιείται μια έρευνα για συλλογή ιδεών για νέα προϊόντα που θα ικανοποιούν τους στόχους της επιχείρησης.

2^ο στάδιο: «Επιλογή» (Screening), στο οποίο υλοποιείται μία σύντομη ανάλυση ώστε να διευκρινιστεί ποιες ιδέες θα τύχουν μιας λεπτομερέστερης ανάλυσης.

3^ο στάδιο: Επιχειρηματική ανάλυση (Business analysis), στο οποίο πραγματοποιείται η επέκταση της ιδέας σε μία συγκεκριμένη επιχειρηματική πρόταση που περιλαμβάνει τα προϊόντικά χαρακτηριστικά (λειτουργικά χαρακτηριστικά προϊόντος) και ένα πρόγραμμα για το νέο προϊόν.

4^ο στάδιο: Ανάπτυξη (Development), στο οποίο «μεταφράζεται» η ιδέα σε ένα έτοιμο προϊόν, του οποίου η παραγωγή είναι εφικτή.

5^ο στάδιο: Δοκιμή (Testing), στο οποίο διεκπεραιώνονται εμπορικοί έλεγχοι, που είναι απαραίτητοι για να επιβεβαιώσουν τις αρχικές εμπορικές προοπτικές του προϊόντος.

6^ο στάδιο: Εμπορική εκμετάλλευση (Commercialization), αποτελεί το τελευταίο στάδιο ανάπτυξης του νέου προϊόντος, στο οποίο πραγματοποιείται η πλήρης παραγωγή και εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά διάθεσής του.

Σε μία μεταγενέστερη μελέτη, η Booz, Allen & Hamilton (1982) πρόσθεσε ένα έβδομο στάδιο στην αρχή της διαδικασίας, την Ανάπτυξη Στρατηγικής Νέων Προϊόντων (New Product Strategy Development), στο οποίο καθορίζονται αναλυτικά και σαφέστατα οι στρατηγικές επιχειρηματικές απαιτήσεις που καλούνται να ικανοποιήσουν τα νέα προϊόντα.

3.2. Μοντέλο Donnelly, Berry & Thompson

Το μοντέλο των Donnelly, Berry & Thompson (1985), αποτελείται από έξι συνολικά στάδια (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004), τα οποία παραθέτονται γραφικά στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 3.1.: Μοντέλο ανάπτυξης νέων υπηρεσιών Donnelly, Berry & Thompson (1985) (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004).

Στο πρώτο στάδιο, στο στάδιο προσδιορισμού των στρατηγικών κατευθύνσεων, καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι πρόκειται να επιτευχθούν με την ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας.

Στο επόμενο στάδιο, στο στάδιο της διερεύνησης, πραγματοποιείται η αναζήτηση και συγκέντρωση ιδεών, συμβατών με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της επιχείρησης, για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Ακολουθεί το τρίτο στάδιο, στο οποίο ολοκληρώνεται η επιλογή των ιδεών, κατά την διάρκεια του οποίου, η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών προκρίνει την ιδέα που παρουσιάζει πρωτίστως συμβατότητα με τους στρατηγικούς της στόχους.

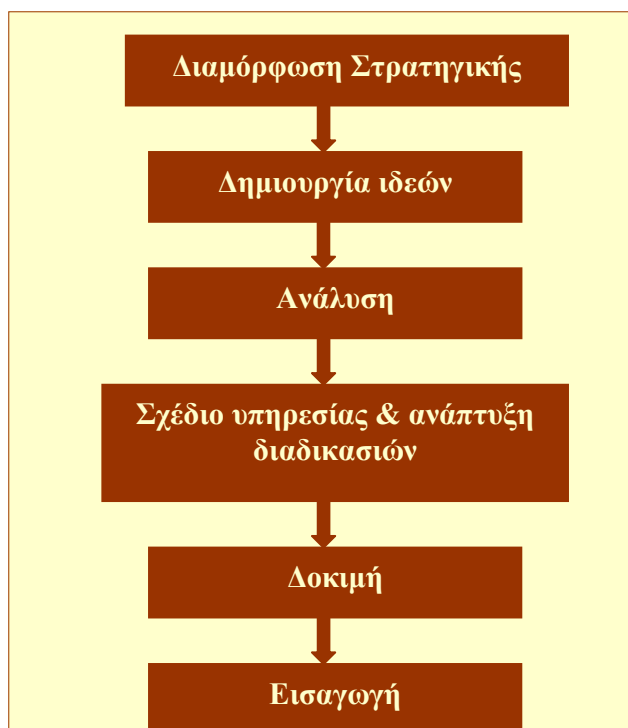
Στη συνέχεια, στο στάδιο της επιχειρηματικής ανάλυσης πραγματοποιείται σαφής προσδιορισμός του κόστους ανάπτυξης και εισαγωγής της νέας υπηρεσίας στην αγορά, καθώς και των αναμενόμενων εσόδων μετά την παροχή αυτής στους καταναλωτές.

Εάν το κόστος ανάπτυξης υπολογιστεί ως χαμηλότερο από τα αναμενόμενα έξοδα ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, τότε η επιχείρηση συνεχίζει την υλοποίηση του επόμενου σταδίου του μοντέλου, εκείνου της ανάπτυξης και της δοκιμής της νέας υπηρεσίας. Στο στάδιο αυτό συμπεριλαμβάνονται, ο σχεδιασμός των διαδικασιών παροχής, καθώς και η δοκιμή της νέας υπηρεσίας στην αγορά.

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, ολοκληρώνεται με την εισαγωγή της νέας υπηρεσίας στην αγορά διάθεσής της.

3.3. Μοντέλο Johnson, Scheuing & Gaida

Το μοντέλο των Johnson, Scheuing & Gaida (1986), αποτελείται όπως και το μοντέλο των Donnelly, Berry & Thompson (1985) από έξι συνολικά επιμέρους στάδια και στη γενική του μορφή παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με αυτό, όπως δίνεται (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004) στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα 3.2.: Μοντέλο ανάπτυξης νέων υπηρεσιών Johnson, Scheuing & Gaida (1986) (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004).

Στο πρώτο στάδιο του μοντέλου των Johnson, Scheuing & Gaida (1986), το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής, καθορίζονται οι, προς επίτευξη, στόχοι της επιχείρησης καθώς και η στρατηγική, η οποία θα ακολουθηθεί για την υλοποίησή τους.

Στο δεύτερο στάδιο ακολουθεί η μορφοποίηση των ιδεών/ σχεδίων ανάπτυξης νέων υπηρεσιών. Στο τρίτο στάδιο, μελετούνται και αναλύονται οι προτεινόμενες ιδέες νέων υπηρεσιών του δευτέρου σταδίου.

Στο τέταρτο στάδιο ουσιαστικά ολοκληρώνεται το σχέδιο της υπό ανάπτυξη υπηρεσίας καθώς επίσης καθορίζονται οι διαδικασίες ανάπτυξης της υπηρεσίας αυτής. Αμέσως μετά, στο πέμπτο στάδιο, πραγματοποιείται η δοκιμή του σχεδίου ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας.

Στο έκτο και τελευταίο στάδιο του μοντέλου των Johnson, Scheuing & Gaida (1986), πραγματοποιείται η εισαγωγή της νέας υπηρεσίας στην αγορά.

Μελετώντας και συγκρίνοντας το μοντέλο των Johnson, Scheuing & Gaida (1986) με το μοντέλο των Donnelly, Berry & Thompson (1985) αντίστοιχα, προκύπτει ότι οι διαφορές μεταξύ των δύο μοντέλων εντοπίζονται στις δραστηριότητες των επιμέρους σταδίων. Στο τρίτο στάδιο «ανάλυση» του μοντέλου των Johnson, Scheuing & Gaida, στο οποίο ουσιαστικά συνοψίζονται τα στάδια «επιλογή ιδεών» και «επιχειρηματική ανάλυση» του μοντέλου των Donnelly, Berry & Thompson (1985). Επιπλέον, ενώ στο μοντέλο των Donnelly, Berry & Thompson (1985), η ανάπτυξη και η δοκιμή της νέας υπηρεσίας (πέμπτο στάδιο του μοντέλου) συνοψίζονται σε ένα στάδιο, στο μοντέλο των Johnson, Scheuing & Gaida (1986) η δοκιμή της νέας υπηρεσίας πραγματοποιείται σε ξεχωριστό στάδιο.

3.4. Μοντέλο Bowers

Το μοντέλο του Bowers (1986, 1989), εμπλουτίζεται με δύο επιπλέον στάδια, σε σχέση με τα προαναφερθέντα μοντέλα και αποτελείται συνολικά από οκτώ στάδια (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004).

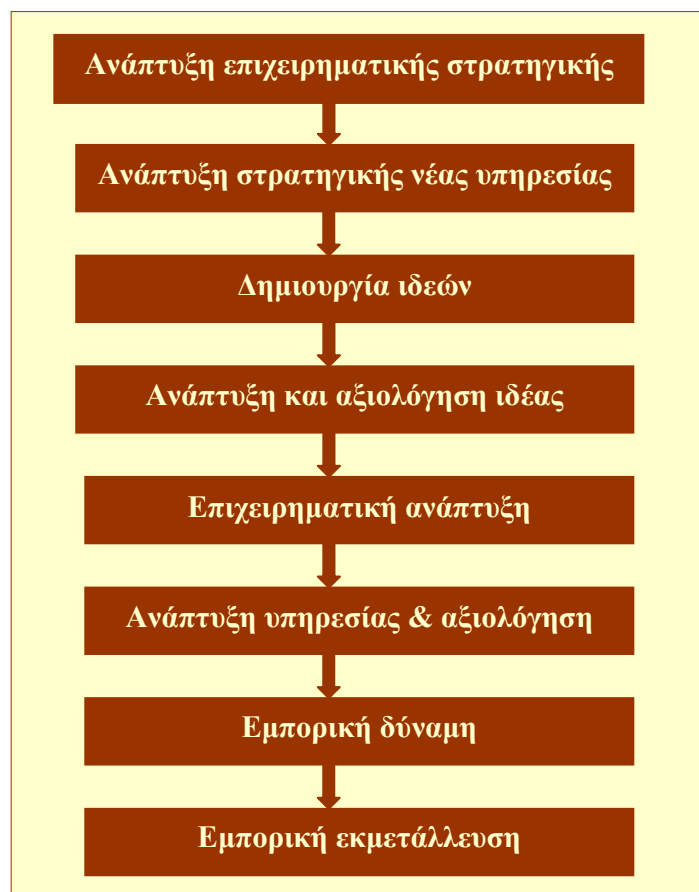
Το πρώτο στάδιο και ουσιαστικά βάση αναφοράς της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών του μοντέλου του Bowers (1986, 1989), αποτελεί η επιχειρηματική στρατηγική, η οποία θα καθορίσει και τα κριτήρια που η νέα υπηρεσία καλείται να ικανοποιεί, τα οποία αφορούν στην στρατηγική κατεύθυνση της ίδιας της επιχείρησης.

Ακολουθεί το δεύτερο στάδιο, της δημιουργίας ή συλλογής ιδεών, τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές. Στο τρίτο στάδιο, υλοποιείται η ανάπτυξη της ιδέας της νέας υπηρεσίας, καθώς και η αξιολόγησή της από την αγορά – στόχο, στην οποία και θα διατεθεί.

Στη συνέχεια, στο τέταρτο στάδιο της επιχειρηματικής ανάλυσης, πραγματοποιείται η ανάλυση κόστους – οφέλους της υπό ανάπτυξη υπηρεσίας, και στην περίπτωση όπου το όφελος είναι υψηλότερο του κόστους της νέας υπηρεσίας, ξεκινάει η υλοποίηση του επόμενου σταδίου του μοντέλου.

Το πέμπτο στάδιο, είναι το στάδιο της ανάπτυξης και της αξιολόγησης της νέας υπηρεσίας. Εδώ, καθορίζονται με σαφή τρόπο η πολιτική και οι διαδικασίες παροχής της υπηρεσίας καθώς επίσης διενεργείται και η αξιολόγηση των τεχνικών προδιαγραφών της νέας υπηρεσίας σε τρία επίπεδα. Σε πρώτο επίπεδο, η υπηρεσία αξιολογείται από το προσωπικό του λειτουργικού τμήματος της επιχείρησης (το οποίο συμβάλλει στην παροχή της υπηρεσίας), σε δεύτερο επίπεδο, από το προσωπικό της πρώτης γραμμής (το οποίο παρέχει την υπηρεσία στον καταναλωτή) και τέλος, σε τρίτο επίπεδο, αξιολογείται από τους ίδιους τους καταναλωτές.

Ακολουθεί, το έκτο στάδιο («εμπορική δύναμη»), στο οποίο πραγματοποιείται η δοκιμή της υπηρεσίας (έλεγχος των επιμέρους διαδικασιών μάρκετινγκ, καθώς και των τεχνικών προδιαγραφών της υπηρεσίας) για να ολοκληρωθεί η διαδικασία ανάπτυξης της, στο έβδομο και τελευταίο στάδιο, με την «εμπορική εκμετάλλευση» ή την «εισαγωγή» της νέας υπηρεσίας στην αγορά.



Σχήμα 3.3.: Μοντέλο ανάπτυξης νέων υπηρεσιών Bowers (1986, 1989) (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004).

3.5. Μοντέλο Scheuing & Johnson

Το πιο αναλυτικό μοντέλο ανάπτυξης νέων υπηρεσιών είναι εκείνο των Scheuing & Johnson (1989a, b), το οποίο βασίζεται σε μία εκτεταμένη επισκόπηση της βιβλιογραφίας και σε μία σειρά εκτενών συνεντεύξεων με ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

Το μοντέλο αποτελείται από συνολικά δεκαπέντε διαδοχικά στάδια ή δραστηριότητες (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004), στα οποία συμπεριλαμβάνονται τα βασικά στάδια των προγενέστερων μοντέλων, ενώ παράλληλα αναλύονται εκτενέστερα τόσο οι δραστηριότητες σχεδιασμού της υπηρεσίας, όσο και η διαδικασία παροχής της.

Οι δεκαπέντε δραστηριότητες ή στάδια του μοντέλου είναι δυνατόν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες τέσσερις φάσεις:

- ♦ **Κατεύθυνση:** Κατά την έναρξη της διαδικασίας ανάπτυξης, η ανώτατη διοίκηση καλείται να καθορίσει τη στρατηγική κατεύθυνση και πορεία των προσπαθειών ανάπτυξης. Αναλυτικότερα, οι δραστηριότητες της φάσης αυτής είναι συνολικά τρεις, ο καθορισμός των στόχων και της στρατηγικής της νέας υπηρεσίας, η δημιουργία ιδεών και τέλος η επιλογή των ιδεών.

Γενικότερα, η φάση της Κατεύθυνσης διαμορφώνεται άμεσα από τους στόχους του μάρκετινγκ και από τη λεπτομερή ανάλυση της δυνητικής αγοράς διάθεσης της υπό ανάπτυξη υπηρεσίας, ενώ ενδο-εταιρικές και εξωτερικές πηγές ιδεών για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών παρέχουν υλικό στα στάδια της δημιουργίας και της επιλογής ιδεών.

- ♦ **Σχεδιασμός:** Η δεύτερη φάση αποτελείται από τα επόμενα οκτώ στάδια, τα οποία δίνονται αναλυτικά στο παρακάτω σχήμα. Συγκεκριμένα, στη φάση αυτή σχεδιάζεται η ίδια η νέα υπηρεσία, η διαδικασία ανάπτυξής της (παροχής της), καθώς και το αναλυτικό πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Στην ανάπτυξη της βασικής ιδέας της υπηρεσίας, οι επιλεγείσες ιδέες «μεταφράζονται» σε ιδέες ολοκληρωμένου προϊόντος με τη βοήθεια δυνητικών καταναλωτών και του προσωπικού «πρώτης γραμμής» της επιχείρησης.

Στο επόμενο στάδιο της δοκιμής της ιδέας, μελετούνται οι αντιδράσεις καταναλωτών στις ιδέες / σχέδια (concept) των υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό εντοπίζονται και αποκλείονται οι ιδέες εκείνες οι οποίες δεν είναι ενδιαφέρουσες για τους καταναλωτές.

Ακολουθεί το στάδιο της επιχειρηματικής ανάλυσης, στο οποίο συμπεριλαμβάνεται η μελέτη βιωσιμότητας για κάθε προτεινόμενη ιδέα, δηλ. η ολοκληρωμένη εκτίμηση της δυνητικής αγοράς διάθεσης της νέας υπηρεσίας και ο προϋπολογισμός ανάπτυξής της.

Ένα κρίσιμο σημείο απόφασης αποτελεί το στάδιο έγκρισης ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας, όπου η ανώτατη διοίκηση δεσμεύει πόρους για την ανάπτυξή της.

Στα δύο επόμενα στάδια, το στάδιο του σχεδιασμού της υπηρεσίας και η δοκιμή αυτής, καθώς και το στάδιο του σχεδιασμού και της λειτουργικής δοκιμής της διαδικασίας και του συστήματος παροχής της νέας υπηρεσίας, απαιτείται η συμμετοχή τόσο του προσωπικού εργασιών (προσωπικού λειτουργικού τμήματος) όσο και δυνητικών καταναλωτών της νέας, υπό ανάπτυξη υπηρεσίας.

Η διαδικασία παροχής σχεδιάζεται και δοκιμάζεται λεπτομερώς ώστε να εξασφαλιστεί η σωστή παροχή της υπηρεσίας στον καταναλωτή, στο στάδιο που ακολουθεί.

Στη συνέχεια σχεδιάζεται και δοκιμάζεται το πρόγραμμα μάρκετινγκ (εμπορική δοκιμή) σε δυνητικούς καταναλωτές.

Η φάση του Σχεδιασμού ολοκληρώνεται με την εκπαίδευση ολόκληρου του προσωπικού αναφορικά με τη φύση και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της νέας υπηρεσίας.

- ♦ **Δοκιμή:** Η φάση αυτή περιλαμβάνει δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο, η νέα υπηρεσία δοκιμάζεται από δυνητικούς καταναλωτές για να προσδιοριστεί ο βαθμός αποδοχής των λειτουργικών της χαρακτηριστικών και επιπλέον διενεργείται πιλοτική παροχή της για να εξασφαλιστεί η αλάνθαστη λειτουργία των αντίστοιχων συστημάτων. Στο δεύτερο στάδιο, εκείνο της εμπορικής δοκιμής, οι επιμέρους δραστηριότητες του μάρκετινγκ αξιολογούνται μέσω των αντιδράσεων ενός αντιπροσωπευτικού αριθμού καταναλωτών, οι οποίες και αναπροσαρμόζονται, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες αυτών.
- ♦ **Εισαγωγή:** Η τέταρτη και τελευταία φάση του μοντέλου περιλαμβάνει το στάδιο της εισαγωγής της νέας υπηρεσίας στην αγορά, καθώς και το στάδιο της επισκόπησης της εισαγωγής αυτής (σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή), με σκοπό να προσδιοριστεί εάν επιτεύχθηκαν οι στόχοι ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας ή εάν απαιτείται αναπροσαρμογή τόσο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά όσο και στο πρόγραμμα μάρκετινγκ της νέας υπηρεσίας.



Σχήμα 3.4.: Μοντέλο ανάπτυξης νέων υπηρεσιών Scheuing & Johnson (1989a, b) όπως δίνεται από Αυλωνίτη, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004.

3.6. Μοντέλο Edgett

Το μοντέλο του Edgett (1996) για την ανάπτυξη νέων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, αποτελείται από δεκατρία στάδια και αποτελεί ουσιαστικά μια προσαρμογή του μοντέλου των Cooper, R. Kleinschmidt, E. (1986) για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Τα δεκατρία στάδια του μοντέλου του Edgett (1996) (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004) είναι τα παρακάτω:

- ♦ Επιλογή ιδεών
- ♦ Προκαταρκτική εκτίμηση αγοράς
- ♦ Προκαταρκτική τεχνική εκτίμηση
- ♦ Λεπτομερής μελέτη αγοράς/ έρευνα αγοράς
- ♦ Επιχειρηματική /χρηματοοικονομική ανάλυση
- ♦ Ανάπτυξη υπηρεσίας
- ♦ Σχεδιασμός διαδικασιών και δοκιμή
- ♦ Σχεδιασμός συστημάτων και δοκιμή
- ♦ Εκπαίδευση προσωπικού
- ♦ Εμπορική δοκιμή/ δοκιμαστική πώληση
- ♦ Επιχειρηματική ανάλυση πριν την εισαγωγή στην αγορά
- ♦ Πλήρης εισαγωγή στην αγορά
- ♦ Επισκόπηση εισαγωγής στην αγορά.

Η περιγραφή των επιμέρους σταδίων του μοντέλου του Edgett (1996) δίνεται στον παρακάτω πίνακα:

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ/ ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
1. «Επιλογή» ιδεών	Η αρχική απόφαση οπότε και η απόφαση κατανομής πόρων στην προτεινόμενη ιδέα για νέα υπηρεσία
2. Προκαταρκτική εκτίμηση αγοράς	Μία αρχική γρήγορη μελέτη της αγοράς.
3. Προκαταρκτική τεχνική εκτίμηση	Μία αρχική εκτίμηση των τεχνικών ευκολιών και δυσκολιών της νέας υπηρεσίας.
4. Λεπτομερής 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, πριν την ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας.
6. Ανάπτυξη υπηρεσίας	Ο πραγματικός σχεδιασμός των χαρακτηριστικών της νέας υπηρεσίας.
7. Σχεδιασμός διαδικασιών και δοκιμή	Ο σχεδιασμός των επιμέρους διαδικασιών παροχής της υπηρεσίας και ο έλεγχός τους από το προσωπικό και τους πελάτες
8. Σχεδιασμός συστημάτων και δοκιμή	Ο σχεδιασμός των ηλεκτρονικών συστημάτων υποστήριξης της υπηρεσίας και ο έλεγχος λειτουργίας τους
9. Εκπαίδευση προσωπικού	Η εκπαίδευση του προσωπικού πωλήσεων και η προετοιμασία του υλικού πωλήσεων
10. Εμπορική δοκιμή/ δοκιμαστική πώληση	Η δοκιμαστική πώληση σε καταναλωτές για να ελεγχθεί το μείγμα μάρκετινγκ
11. Επιχειρηματική ανάλυση πριν την εισαγωγή στην αγορά	Η χρηματοοικονομική ή επιχειρηματική ανάλυση μετά την ανάπτυξη της υπηρεσίας, αλλά πριν το λανσάρισμα της στην αγορά.
12. Πλήρης εισαγωγή στην αγορά	Ένα σύνολο συγκεκριμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ.
13. Επισκόπηση εισαγωγής στην αγορά	Παρακολούθηση και έλεγχος της απόδοσης της νέας υπηρεσίας στην αγορά

Πίνακας 3.1.: Επιμέρους Δραστηριότητες ανάπτυξης στο μοντέλο του Edgett (1996) προσαρμογή από Αυλωνίτη, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004.

3.7. Μοντέλο Edvardsson & Olsson

Οι Edvardsson & Olsson (1996) ανέπτυξαν ένα μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο διαχωρίζονται τρεις τύποι ανάπτυξης νέων υπηρεσιών (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004):

- ♦ ***Ανάπτυξη ιδέας υπηρεσίας***, η οποία αναφέρεται στη διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός πρωτοτύπου υπηρεσίας με χαρακτηριστικά που ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες του καταναλωτή. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τρεις δραστηριότητες, τη δημιουργία ιδεών, την επιλογή ιδεών και την επιχειρηματική ανάλυση.
- ♦ ***Ανάπτυξη συστήματος υποστήριξης υπηρεσίας***, το οποίο αναφέρεται στους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης, για την παροχή της υπηρεσίας. Ειδικότερα, η ανάπτυξη του συστήματος υποστήριξης περιλαμβάνει, την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού, τον ίδιο τον καταναλωτή, το φυσικό /τεχνικό περιβάλλον της υπηρεσίας (εγκαταστάσεις, Η/Υ) και τέλος τη δομή (π.χ. κατανομή αρμοδιοτήτων) και τα συστήματα διοικητικής υποστήριξης και ελέγχου (π.χ. χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και έλεγχος, σύστημα συλλογής και διάχυσης πληροφοριών).
- ♦ ***Ανάπτυξη διαδικασίας υποστήριξης υπηρεσίας***, η οποία περιλαμβάνει την εκτέλεση διαφόρων δραστηριοτήτων προκειμένου να είναι λειτουργική η νέα υπηρεσία. Απαιτείται, ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και στην εμπλοκή των καταναλωτών και των συνεργατών, όπως επίσης και στον εξοπλισμό, στην ποιότητα και στους παράγοντες κόστους. Η διαμόρφωση σχεδίων λειτουργίας και παροχής της υπηρεσίας διευκολύνουν την κατανόηση της διαδικασίας. Παράλληλα, με τη βοήθεια τεχνικών εξομοίωσης μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, καθίσταται εφικτός ο έλεγχος και η αξιολόγηση εναλλακτικών διαδικασιών υποστήριξης της υπηρεσίας.

3.8. Μοντέλο Αυλωνίτη & Παπασταθοπούλου

Το μοντέλο των Αυλωνίτη & Παπασταθοπούλου (2002) εκφράζει ουσιαστικά την διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών από χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες και εταιρίες διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων. Η διαδικασία αυτή περιγράφεται σχηματικά παρακάτω και αποτελείται συνολικά από έξι επιμέρους στάδια (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004):



Σχήμα 3.5.: Μοντέλο ανάπτυξης νέων υπηρεσιών Αυλωνίτη & Παπασταθοπούλου (2002), πηγή: Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004.

Αναλυτικότερα, οι επιμέρους δραστηριότητες των σταδίων (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004), είναι οι παρακάτω:

Το πρώτο στάδιο «δημιουργία και επιλογή ιδεών», περιλαμβάνει τις απαραίτητες δραστηριότητες α) για τη συλλογή ιδεών από διάφορες πηγές (όπως ο ανταγωνισμός, οι καταναλωτές, το προσωπικό), β) για την αρχική αξιολόγηση και επιλογή μίας ιδέας με βάση συγκεκριμένα και προκαθορισμένα κριτήρια (π.χ. ύπαρξη απαιτούμενων πόρων, ελκυστικότητα αγοράς), γ) για τη «μετάφραση» της προτεινόμενης ιδέας και την ολοκλήρωση του σχεδίου της ιδέας / υπηρεσίας και τέλος δ) την εξέταση της επίδρασής της στην απόδοση του χαρτοφυλακίου των υπηρεσιών του χρηματοοικονομικού οργανισμού.

Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στην επιχειρηματική και εμπορική ανάλυση και αποτελείται από τις επιμέρους δραστηριότητες α) του εντοπισμού των χαρακτηριστικών και των τάσεων της αγοράς διάθεσης της νέας υπηρεσίας, β) της ανάλυσης των ανταγωνιστικών υπηρεσιών, αλλά και γ) του προσδιορισμού των πόρων που απαιτούνται σε χρόνο, ανθρώπινο δυναμικό και χρήματα για την ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας.

Το τρίτο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης νέων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, αφορά στη στρατηγική μάρκετινγκ. Στο στάδιο αυτό, α) προσδιορίζεται επακριβώς η αγορά-στόχος, β) αναπτύσσονται τα σημεία διαφοροποίησης της νέας υπηρεσίας από εκείνες του ανταγωνισμού και τέλος γ) αποφασίζεται η στρατηγική τοποθέτησης της νέας υπηρεσίας.

Το τέταρτο στάδιο αναφέρεται στην ανάπτυξη της υπηρεσίας και των διαδικασιών παροχής της. Συγκεκριμένα, οριστικοποιούνται τα προϊόντικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και χαρτογραφούνται οι διαδικασίες μέσω των οποίων θα παρέχεται στους καταναλωτές (καθορίζεται ποιοι θα εμπλέκονται στην παροχή της, ο απαιτούμενος χρόνος ολοκλήρωσης κάθε διαδικασίας, καθώς και ο ρόλος του καταναλωτή στις διαδικασίες αυτές).

Στο πέμπτο στάδιο της διαδικασίας πραγματοποιείται η δοκιμή του «πρωτοτύπου» της υπηρεσίας. Ουσιαστικά, ελέγχεται το «πρωτότυπο» που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο στάδιο σε ότι αφορά όχι μόνο στα προϊόντικά του χαρακτηριστικά, αλλά και στις διαδικασίες παροχής του στην αγορά / στόχο. Η συγκεκριμένη δοκιμή διεξάγεται με το προσωπικό της επιχείρησης και με επιλεγμένο δείγμα δυνητικών καταναλωτών, ενώ το στάδιο ολοκληρώνεται με την προσαρμογή του «πρωτοτύπου» στα αποτελέσματα των δοκιμών.

Το έκτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης νέων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αφορά στην εισαγωγή της υπηρεσίας στην αγορά. Κατά το στάδιο αυτό οριστικοποιείται και τίθεται σε πλήρη εφαρμογή το πρόγραμμα μάρκετινγκ. Η πορεία της νέας υπηρεσίας στην αγορά παρακολουθείται στενά συλλέγοντας πληροφορίες από την αγορά-στόχο και προσαρμόζοντας ανάλογα και όπου κρίνεται απαραίτητο, τις ενέργειες εισαγωγής στην αγορά.

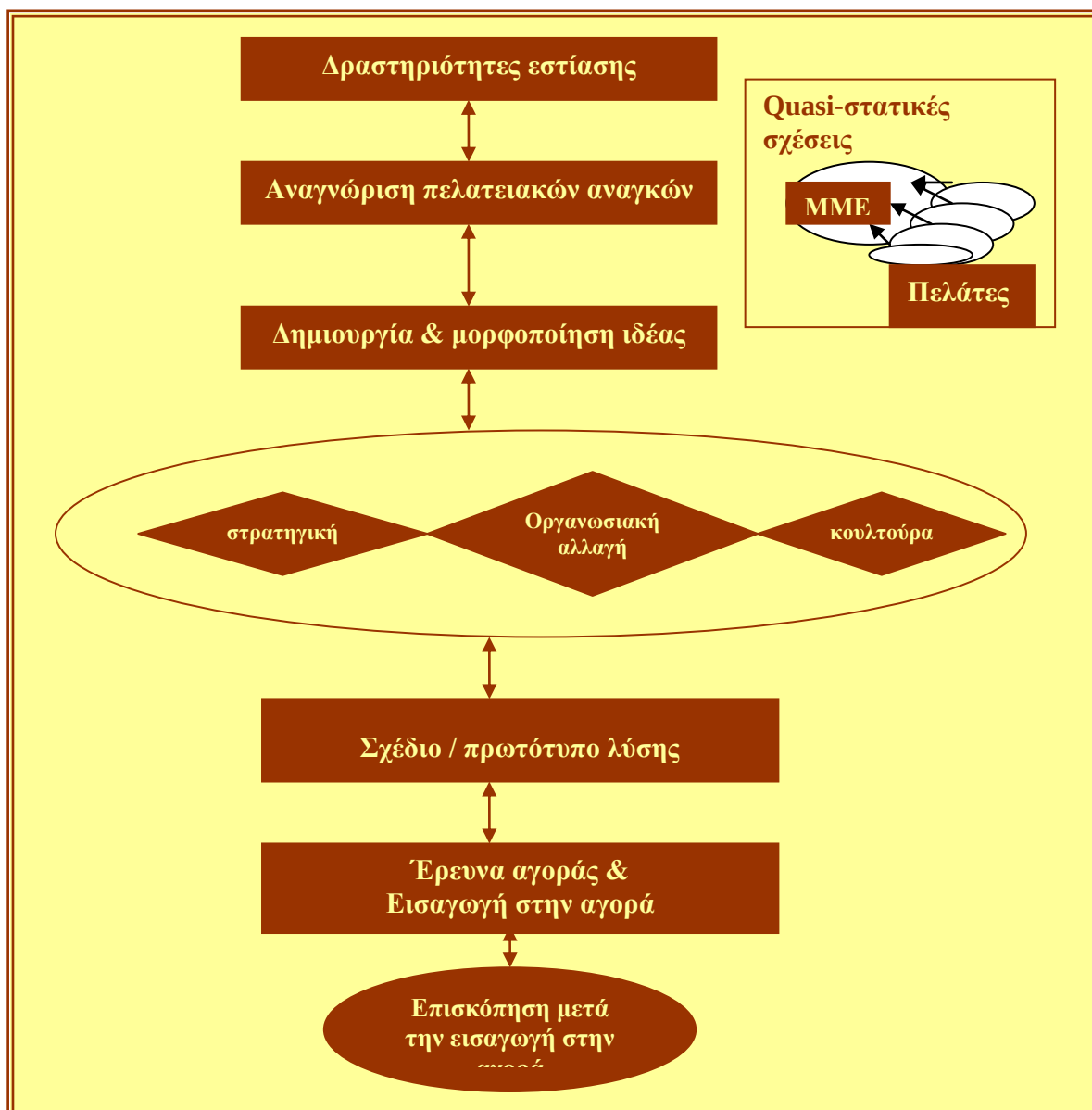
3.9. Μοντέλο ανάπτυξης νέων υπηρεσιών (New service development model)

Η διαδικασία Σταδίου – Πύλης (Cooper, R. G. 1984), η οποία παρουσιάστηκε στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας, εφαρμόστηκε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Χαρακτηριστικό σημείο της μεθόδου και του αντίστοιχου μοντέλου αποτελούν οι «στατικές σχέσεις» μεταξύ της επιχείρησης που παράγει και προωθεί ένα νέο προϊόν στην αγορά και του μελλοντικού καταναλωτή του νέου προϊόντος. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει την μονόδρομη σχέση μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή, λόγω της μηδαμινής ή ανύπαρκτης συμμετοχής του καταναλωτή και των επιθυμιών και προτάσεων του, στην διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου ή καινοτόμου προϊόντος, η οποία δίνεται γραφικά στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 3.6.: Στατικές σχέσεις επιχείρησης – καταναλωτή (Ding, M., Susman, G., Warren, A., 2006)

Η διαδικασία Σταδίου – Πύλης (Cooper, R. G. 1984), η οποία παρουσιάστηκε στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας, εφαρμόστηκε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Λαμβάνοντας υπόψη, τις διαφορές μεταξύ των απτών προϊόντων και των υπηρεσιών, πραγματοποιείται η προσπάθεια ανάπτυξης ενός μοντέλου ανάπτυξης νέων υπηρεσιών (Ding, M., Susman, G., Warren, A., 2006), αναπροσαρμόζοντας αντίστοιχα το μοντέλο της διαδικασίας Σταδίου - Πύλης. Πρόκειται για το μοντέλο ανάπτυξης νέων υπηρεσιών (New service development model, ή N.S.D.), το οποίο δίνεται γραφικά στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα 3.7.: Μοντέλο ανάπτυξης νέων υπηρεσιών προσαρμογή από Ding, M., Susman, G., Warren, A., 2006

Κύριο χαρακτηριστικό του μοντέλου ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, αποτελεί η διαφοροποίηση των σχέσεων μεταξύ των καταναλωτών και της επιχείρησης που προσφέρει τη νέα υπηρεσία, οι οποίες από «στατικές» (στο μοντέλο ανάπτυξης «σταδίου – πύλης» νέων προϊόντων), διαφοροποιούνται πλέον σε «quasi-στατικές» ή «ημί-στατικές». Το γεγονός αυτό υποδηλώνει την ύπαρξη στενότερης σχέσης μεταξύ των παραπάνω συμβαλλομένων. Συνεπώς, η συμμετοχή του καταναλωτή με τις επιθυμίες του και τις προτάσεις του στην διαδικασία ανάπτυξης μιας νέας ή καινοτόμου υπηρεσίας, παύει να είναι ανύπαρκτη ή μηδαμινή.

Αρχικά, πραγματοποιούνται οι βασικές δραστηριότητες εστίασης (Focus energies) του πεδίου δράσεως.

Ακολουθεί το στάδιο αναγνώρισης των αναγκών και των επιθυμιών των δυνητικών καταναλωτών - πελατών, από τους οποίους συλλέγονται πολυάριθμες χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την επιθυμητή και αναμενόμενη εικόνα της υπό ανάπτυξη υπηρεσίας και των γνωρισμάτων που είναι όχι μόνο απαραίτητο αλλά και επιθυμητό να συγκεντρώνει.

Στη συνέχεια δημιουργείται και μορφοποιείται η ιδέα της νέας υπηρεσίας ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών, όπως αυτές δίνονται στο προηγούμενο στάδιο.

Δεύτερο χαρακτηριστικό του μοντέλου ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, αποτελεί η μείωση του συνολικού αριθμού των πύλων, σε σχέση με το μοντέλο ανάπτυξης «σταδίου – πύλης» νέων προϊόντων, και ιδιαίτερα η δημιουργία της «πύλης κλειδί», η οποία ενσωματώνεται στο μοντέλο, μεταξύ της δημιουργίας της ιδέας και το σχεδιασμό του προτύπου της νέας υπηρεσίας (στο παραπάνω σχήμα «σχέδιο – πρότυπο λύσης»). Στην «πύλη κλειδί» συμπεριλαμβάνονται τρεις συνολικά επιμέρους πύλες:

- α) η πύλη «στρατηγική προσαρμογή», στην οποία εξετάζεται η συνάφεια της νέας υπηρεσίας με την ευρύτερη στρατηγική της επιχείρησης, ενώ προσθέτονται
- β) η πύλη «προσαρμογή σε οργανωσιακές / επιχειρησιακές αλλαγές», στην οποία ελέγχεται η προσαρμογή της νέας υπηρεσίας στις επιχειρησιακές αλλαγές οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την ανάπτυξη μιας νέας υπηρεσίας, και
- γ) η πύλη «προσαρμογή στην κουλτούρα», στην οποία ελέγχεται εάν η νέα υπηρεσία προσαρμόζεται στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες της αγοράς διάθεσής της.

Η πύλη «προσαρμογή σε οργανωσιακές / επιχειρησιακές αλλαγές» και η πύλη «προσαρμογή στην κουλτούρα», αποτελούν δύο επιπλέον σημαντικά σημεία ελέγχου της νέας υπηρεσίας, τα οποία αντιμετωπίζονται με μικρότερη βαρύτητα κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ουσιαστικά, η ιδέα της νέας υπηρεσίας ελέγχεται σχετικά με τα παραπάνω χαρακτηριστικά και στο σημείο αυτό, την «πύλη κλειδί», αποφασίζεται η συνέχιση ή μη της ανάπτυξής του.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται η ανάπτυξη ενός σχεδίου της νέας υπηρεσίας, το οποίο χαρακτηρίζεται ως «πρότυπο λύσης». Ακολουθεί, ο έλεγχος του προτύπου στην δυνητική αγορά διάθεσής του και αμέσως μετά η προώθησή του σε αυτήν.

Τέλος, η διαδικασία ανάπτυξης ολοκληρώνεται με την ανασκόπηση της διαδικασίας ανάπτυξης, η οποία πραγματοποιείται μετά το λανσάρισμα της υπηρεσίας στην αγορά.

3.10. Μοντέλο Ολικής Λύσης (Model for Total Solution Development, T.S.D. Model)

Οι Ding, M., Susman, G., Warren, A., (2006), μελετώντας το μοντέλο ανάπτυξης νέων προϊόντων που βασίζεται στην μέθοδο Σταδίου – Πύλης, καθώς και το μοντέλο ανάπτυξης νέων υπηρεσιών (New service development model, ή N.S.D.), προχώρησαν στην ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου, με στόχο την εφαρμογή του στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και τον συνδυασμό αυτών. Πρόκειται για το μοντέλο Ολικής Λύσης (Model for Total Solution Development, T.S.D. Model), το οποίο αποτελείται, από επιμέρους στάδια, στα οποία ολοκληρώνεται μια σειρά δραστηριοτήτων ανάπτυξης, και από πύλες, στις οποίες πραγματοποιούνται οι αντίστοιχοι έλεγχοι της ποιοτικής ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων των σταδίων και λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την υλοποίηση και ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάπτυξης.

Βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου Ολικής Λύσης σε σχέση με τα μοντέλα ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, αποτελεί η διαφοροποίηση της σχέσης μεταξύ της επιχείρησης που πραγματοποιεί την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας ή του συνδυασμού αυτών και του δυνητικού καταναλωτή – αποδέκτη. Η σχέση αυτή είναι πλέον δυναμική και όχι στατική ή quasi- στατική (ημί-στατική). Οι ανάγκες και οι επιθυμίες του καταναλωτή, είναι εκείνες οι οποίες καθορίζουν την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας. Επιπλέον, και η σχέση με τους δυνητικούς προμηθευτές ή συνεργάτες, τους εμπλεκόμενους στην αλυσίδα παραγωγής, αλλά και τους ανταγωνιστές είναι αμφίδρομη και η αλληλεπίδραση συνεχής, σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης (βλ. Σχήμα 3.8.).

Επιπλέον χαρακτηριστικό του μοντέλου Ολικής Λύσης, αποτελεί η παράλληλη υλοποίηση των δραστηριοτήτων των επιμέρους σταδίων. Η ολοκλήρωση της ανάπτυξης δραστηριοτήτων προγενέστερου σταδίου δεν είναι αναγκαία προϋπόθεση για την έναρξη της υλοποίησης δραστηριοτήτων μεταγενέστερου σταδίου. Το γεγονός αυτό επιδρά άμεσα στην μείωση του συνολικού χρόνου της διαδικασίας ανάπτυξης.

Οι δραστηριότητες των επιμέρους σταδίων του μοντέλου, υλοποιούνται από μια δια-τμηματική ομάδα εξειδικευμένων ατόμων, στην οποία αντιπροσωπεύονται όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μειώνεται ο κίνδυνος πιθανών λαθών κατά τη διαδικασία ανάπτυξης.

Επίσης, η ολοκλήρωση του σχετικού ελέγχου σε μια πύλη, είναι δυνατόν να επαναφέρει τη διαδικασία ανάπτυξης σε προγενέστερο στάδιο (βλ. Σχήμα 3.8.), εφόσον τα αποτελέσματα κριθούν μη ικανοποιητικά. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι απολύτως απαραίτητο για τη ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών. Συνεχής παρακολούθηση των δεδομένων της αγοράς, καθώς και των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται

από τους ανταγωνιστές, λαμβάνονται υπόψη και το σχέδιο ανάπτυξης προσαρμόζεται ανάλογα, ώστε το υπό ανάπτυξη προϊόν ή υπηρεσία να είναι ανταγωνίσιμο.

Αναλυτικότερα, για το μοντέλο Ολικής Λύσης, ισχύουν τα παρακάτω:

Ενώ τα δύο πρώτα στάδια του Μοντέλου Ολικής Λύσης ταυτίζονται μ' εκείνα του Μοντέλου Ανάπτυξης Νέων Υπηρεσιών (το στάδιο της υλοποίησης των βασικών δραστηριοτήτων εστίασης και το στάδιο αναγνώρισης των αναγκών και των επιθυμιών των δυνητικών καταναλωτών – πελατών), αμέσως μετά, εισάγεται η πύλη «διαχωρισμός των αναγκών», στην οποία εντοπίζονται ουσιαστικά οι καινοτόμες ιδέες, οι οποίες υπόσχονται το μέγιστο όφελος για την επιχείρηση.

Στη συνέχεια δημιουργείται και μορφοποιείται η ιδέα της νέας υπηρεσίας ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών που κρίθηκαν σημαντικότερες στο προηγούμενο στάδιο. Οι δυνητικοί προμηθευτές, οι εμπλεκόμενοι στην αλυσίδα παραγωγής, αλλά και οι ανταγωνιστές, επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων του σταδίου.

Πριν την «πύλη κλειδί», εισάγεται το στάδιο του διαχωρισμού, στο οποίο η ιδέα κατηγοριοποιείται, ανάλογα με το γεγονός εάν η ιδέα που πρόκειται να αναπτυχθεί, αφορά σε μια νέα υπηρεσία, σ' ένα νέο προϊόν ή σε μια ιδέα συνδυασμού προϊόντος - υπηρεσίας. Αντίστοιχα προσαρμόζονται και οι έλεγχοι της ιδέας που πραγματοποιούνται στην πύλη που ακολουθεί (όπως δίνεται στο σχήμα της γραφικής παρουσίασης του μοντέλου).

Δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου Ολικής Λύσης, αποτελεί το γεγονός ότι, στην «πύλη κλειδί» στην οποία ουσιαστικά ελέγχεται η ιδέα ανάπτυξης, ενσωματώνονται επιπλέον σημεία ελέγχου (σε σχέση με το Μοντέλο Ανάπτυξης Νέων Υπηρεσιών), δηλ. πύλες στις οποίες ελέγχονται αντίστοιχα οι ιδέες των νέων προϊόντων, υπηρεσιών και του συνδυασμού αυτών. ανάλογα με τη φύση τους (βλ. Σχήμα 3.8.). Συγκεκριμένα, πρόκειται για τις πύλες που αφορούν στον ανταγωνισμό, στη δυναμικότητα και στις δυνατότητες της ιδέας.

Ακολουθεί ο σχεδιασμός του προτύπου της ιδέας, το οποίο χαρακτηρίζεται ως «πρότυπο λύσης», σύμφωνα με τις ανάγκες και επιθυμίες των δυνητικών καταναλωτών. Οι εμπλεκόμενοι στην αλυσίδα παραγωγής, αλλά και οι ανταγωνιστές επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στο σχεδιασμό του προτύπου λύσης.

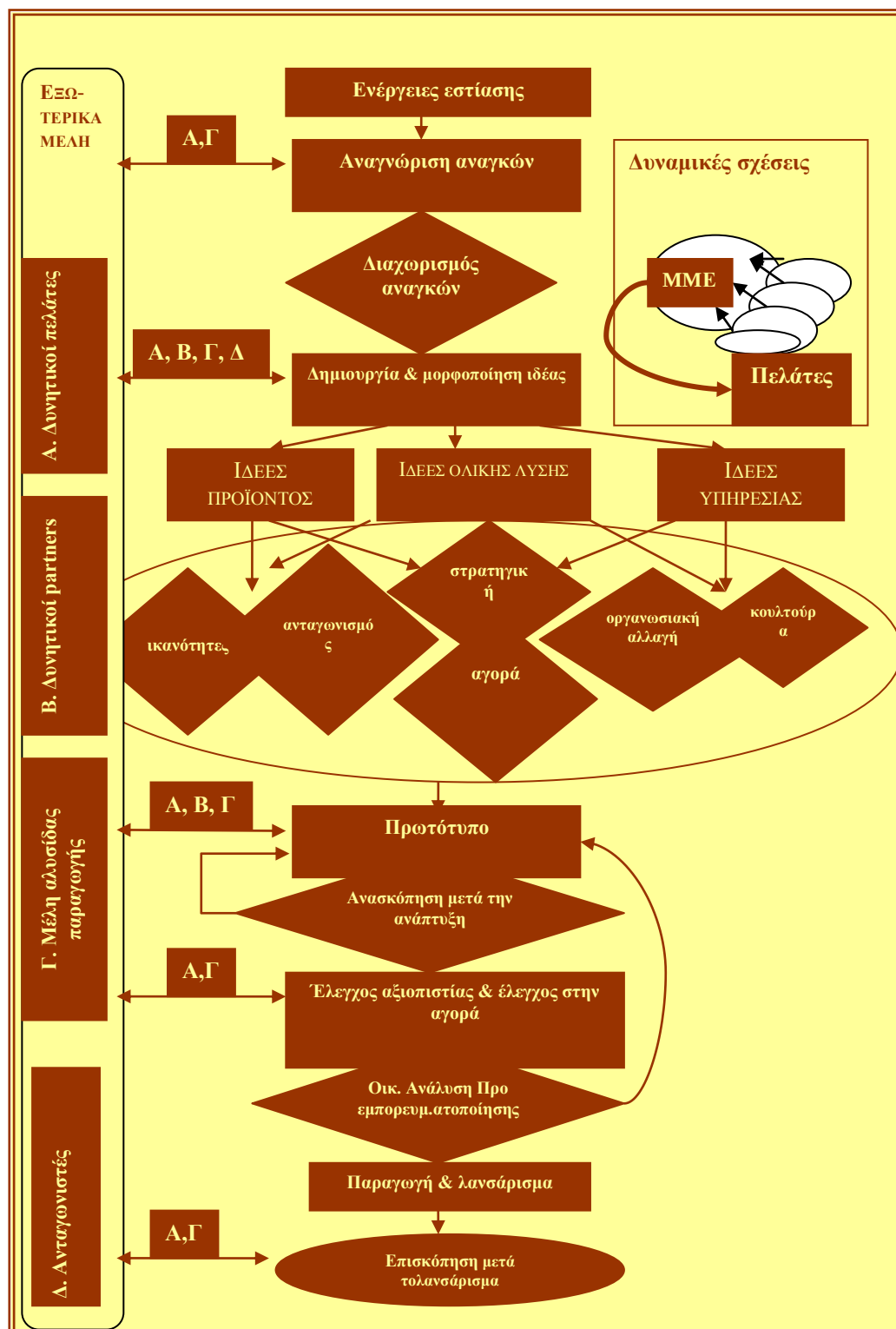
Στη συνέχεια, εισάγεται η πύλη της ανασκόπησης της ανάπτυξης, στην οποία εάν τα αποτελέσματα κριθούν ως μη ικανοποιητικά, η διαδικασία ανάπτυξης «επιστρέφει» στο προγενέστερο στάδιο του σχεδιασμού του προτύπου λύσης.

Ακολουθεί το στάδιο, στο οποίο ελέγχεται η αξιοπιστία της ιδέας στην αγορά της διάθεσής της (ανάδραση από τους δυνητικούς πελάτες και ανταγωνιστές).

Η υλοποίηση της οικονομικής ανάλυσης πριν την εμπορευματοποίηση της ιδέας είναι η δραστηριότητα της επόμενης πύλης. Ανάλογα με τα αποτελέσματα, η ιδέα επανασχεδιάζεται («επιστρέφει» στο στάδιο του σχεδιασμού του προτύπου).

Το επόμενο στάδιο αφορά στην παραγωγή και στο λανσάρισμα του σχεδίου ανάπτυξης στην αγορά.

Η τελευταία πύλη του μοντέλου, αφορά στην επισκόπηση μετά το λανσάρισμα στην αγορά. Οι σημαντικότερες πληροφορίες στη πύλη αυτή συλλέγονται από τους καταναλωτές, καθώς και με την πραγματοποίηση σχετικής σύγκρισης με τους ανταγωνιστές.



Σχήμα 3.8.: Μοντέλο Ολικής Λύσης προσαρμογή από Ding, M., Susman, G., Warren, A., 2006

4. Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς»

Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάστηκε συνοπτικά η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Πρώτης Γενιάς» και «Δεύτερης Γενιάς», με στόχο την κατανόηση της ευρύτερης φιλοσοφίας της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε ευρέως και με μεγάλη επιτυχία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Στο κεφάλαιο αυτό και στα πλαίσια της αναζήτησης μεθοδολογιών ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, παρουσιάζεται η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς» Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt E.J., (2001, 2002).

4.1. Θεμελιώδη χαρακτηριστικά «F»

Όπως προαναφέρθηκε, η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς», αποτελεί την βελτιωμένη μορφή των δύο προγενέστερων μεθόδων. Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της μεθόδου αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως τα «F» της μεθόδου (Cooper, R.G., Edgett, S.J., 1999), τα οποία δίνονται συνοπτικά αμέσως μετά:

- ♦ FLUIDITY (ΠΕΥΣΤΟΤΗΤΑ)

Η υλοποίηση των επιμέρους δραστηριοτήτων των σταδίων υλοποιούνται όχι πια διαδοχικά αλλά παράλληλα. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι, δεν είναι απαραίτητη η ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων προγενέστερου σταδίου ανάπτυξης της διαδικασίας, για την έναρξη της υλοποίησης δραστηριοτήτων ανάπτυξης μεταγενέστερου σταδίου. Συνεπώς, ο συνολικός χρόνος ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας μειώνεται. Στο σημείο αυτό τονίζεται ότι, το παραπάνω γεγονός δεν αποτελεί γενικότερο κανόνα με ευρεία εφαρμογή. Ισχύει μόνο σε περιπτώσεις που ο αναμενόμενος κίνδυνος μιας τέτοιας ενέργειας είναι απολύτως προβλέψιμος, και για μεταγενέστερες δραστηριότητες, οι οποίες όμως δεν απέχουν χρονικά (όσο αφορά στο Στάδιο ανάπτυξής τους) πολύ από τις –προς το παρόν- υλοποιούμενες δραστηριότητες. Συνεπώς, η περίπτωση της υλοποίησης μιας δραστηριότητας του Σταδίου 5, κατά τη διάρκεια υλοποίησης των δραστηριοτήτων του Σταδίου 1, αποτελεί παράδειγμα προς αποφυγή.

- ♦ FUZZY GATES (ΑΣΑΦΕΙΣ ΠΥΛΕΣ)

Οι αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται στις πύλες δεν αφορούν μόνο στην συνέχιση («συνέχισε») ή στην παύση («σταμάτα») της διαδικασίας ανάπτυξης. Σε περίπτωση όπου οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται σε μια πύλη δεν επαρκούν για την λήψη της απόφασης ώστε να αποφευχθούν οι πιθανοί κίνδυνοι, δεν σταματά πλέον η διαδικασία ανάπτυξης (όπως στη μέθοδο Σταδίου – Πύλης «Πρώτης Γενιάς» και «Δεύτερης Γενιάς»), αλλά δίνονται εναλλακτικές λύσεις. Προτείνεται το «υπό συνθήκη προχώρα», που σημαίνει ότι με τις υφιστάμενες πληροφορίες η διαδικασία ανάπτυξης είναι

δυνατόν να συνεχιστεί, ενώ παράλληλα ολοκληρώνονται άμεσα και οι μη υλοποιημένες δραστηριότητες του Σταδίου. Μετά την ολοκλήρωση αυτών, επανεξετάζεται εάν το «υπό συνθήκη προχώρα» θα γίνει «προχώρα», ή «σταμάτα».

Τονίζεται ότι, τα παραπάνω ισχύουν και εφαρμόζονται κατά περίπτωση. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι, όχι μόνο δεν εφαρμόζεται σε όλα τα σχέδια ανάπτυξης, αλλά και δεν αφορά όλες τις επιμέρους δραστηριότητες, παρά μόνο εκείνες που η υλοποίησή τους δεν αποτελεί απαραίτητη και αναγκαία συνθήκη για την υλοποίηση της διαδικασίας. Σε αντίθετη περίπτωση η απόφαση της πύλης είναι «περίμενε».

♦ FOCUSED (ΕΣΤΙΑΣΗ)

Ιδιαιτερότητα της μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι η αναζήτηση πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων κ.ά.), αφορά όχι μόνο στην ανάπτυξη ενός και μόνο σχεδίου αλλά περισσότερων. Ελέγχεται το χαρτοφυλάκιο σχεδίων που διαθέτει η επιχείρηση και αναζητείται μια ομάδα σχεδίων με κοινά σημεία, των οποίων είναι εφικτή, όχι μόνο η παράλληλη ανάπτυξη, αλλά και μέσα από το ίδιο κανάλι παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό αφενός αποφεύγεται η αλόγιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων (γεγονός που σε μερικές περιπτώσεις, λόγω έλλειψης πόρων σημαίνει ακόμα και τη μη ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάπτυξης), και αφετέρου πραγματοποιείται ένας «προϋπολογισμός» των απαραίτητων για την ανάπτυξη πόρων. Επιπλέον, στα σημεία ελέγχου (πύλες), δεν ελέγχεται ένα μόνο, αλλά περισσότερα σχέδια ανάπτυξης, με αποτέλεσμα τα σχέδια να ελέγχονται και να συγκρίνονται και μεταξύ τους, γεγονός το οποίο επιδρά και καθορίζει την κατάταξη των σχεδίων στη σειρά ανάπτυξής τους.

♦ FLEXIBLE (ΕΥΕΛΙΞΙΑ)

Η ευελιξία της μεθόδου αναφέρεται στην δυνατότητα της μη υλοποίησης όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων και ελέγχων των επιμέρους σταδίων και πυλών αντίστοιχα. Ανάλογα με τις ανάγκες και τις προδιαγραφές του σχεδίου ανάπτυξης, η ομάδα έργου, ο επικεφαλής της ομάδας καθώς και οι φύλακες των πυλών αποφασίζουν τον τρόπο διεξαγωγής της διαδικασίας ανάπτυξης. Η μέθοδος δεν αποτελεί ένα βιβλίο κανόνων, οι οποίοι είναι αναγκαίο να εφαρμοστούν για την επιτυχημένη ανάπτυξη του σχεδίου, αλλά ένα «χάρτη» που οι εμπλεκόμενοι χρησιμοποιούν, ανάλογα με την εμπειρία και τη γνώση τους, ώστε να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα δηλ. τη νέα υπηρεσία, ενώ οι ίδιοι αποφασίζουν ποιο «δρόμο» ή «μονοπάτι» θα ακολουθήσουν.

♦ FACILITATION (ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ)

Στη διαδικασία ανάπτυξης ενσωματώνεται ένα επιπλέον άτομο, ο διαχειριστής της διαδικασίας (process facilitator), το οποίο ελέγχει όχι μόνο εάν η διαδικασία διεξάγεται

όπως έχει εκ’ των πρότερων καθοριστεί, αλλά και την αποδοτικότητα της. Στις αρμοδιότητες και υποχρεώσεις του συμπεριλαμβάνεται και ο σχετικός έλεγχος του έργου των φυλάκων των πυλών. Ουσιαστικά εξετάζει εάν οι φύλακες τήρησαν κατά την λήψη των αποφάσεών τους, τους προκαθορισμένους κανόνες για τη συνέχιση ή παύση της διαδικασίας.

Επιπλέον, ο διαχειριστής της διαδικασίας (process facilitator) καθοδηγεί και υποστηρίζει την ομάδα έργου σε δυσκολίες και προβλήματα που αντιμετωπίζει, ώστε αυτά να διευθετηθούν. Τέλος, είναι υπεύθυνος για την επικαιροποίηση και βελτίωση της διαδικασίας ανάπτυξης.

♦ FALLIBILITY (ΑΠΟΤΥΧΙΑ)

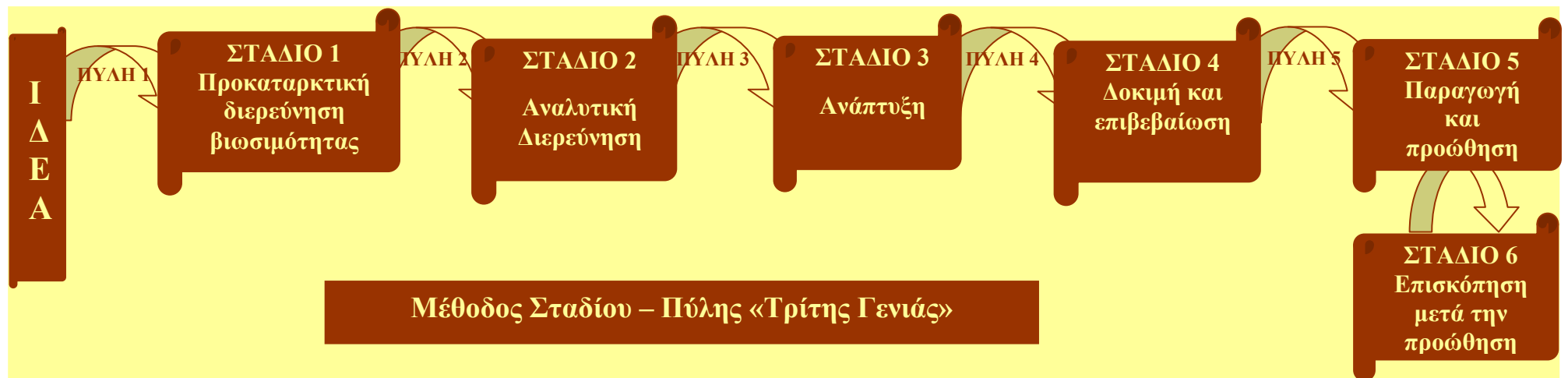
Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς», χαρακτηρίζεται από την ευελιξία της και κατ’ επέκταση και την ελευθερία στη λήψη αποφάσεων που δίδεται στην ομάδα υλοποίησης του σχεδίου ανάπτυξης, του επικεφαλής της ομάδας έργου, καθώς και των φυλάκων των πυλών. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνδέονται άμεσα με την ύπαρξη αντίστοιχου κινδύνου, ο οποίος είναι απαραίτητο να είναι ελεγχόμενος. Σε αντίθετη περίπτωση η διαδικασία ανάπτυξης απειλείται να αποτύχει. Συνεπώς, λόγω των παραπάνω ιδιαιτεροτήτων, η ύπαρξη κατάλληλης και έμπειρης διοίκησης κρίνεται απολύτως αναγκαία.

♦ FOREVER GREEN (ΣΥΝΕΧΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ)

Η διαδικασία ανάπτυξης συνεχώς επανασχεδιάζεται και βελτιώνεται, ανάλογα με τη γνώση και την εμπειρία που αποκτάται κατά την διάρκεια της υλοποίησης των επιμέρους δραστηριοτήτων της διαδικασίας ανάπτυξης, αλλά και από την αποκτηθείσα εμπειρία από προγενέστερες προσπάθειες. Τονίζεται ότι, η επικαιροποίηση της διαδικασίας κρίνεται ανά δύο έτη απολύτως αναγκαία, ώστε να επιτευχθούν για τις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν τα υποσχόμενα αποτελέσματα.

4.2. Μέθοδος

Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς» Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt E.J., (2001, 2002), παρατίθεται σχηματικά και αναλυτικά παρακάτω.



Σχήμα 4.1.: Μέθοδος Σταδίου –Πύλης «Τρίτης Γενιάς»

Δημιουργία ιδέας

Όπως ήδη αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1, η ύπαρξη ιδεών για την ανάπτυξη νέων σχεδίων είναι καθοριστική για την περαιτέρω ανάπτυξη και επιτυχία των υπηρεσιών. Οι ιδέες συλλέγονται στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης («τράπεζα ιδεών» ή στην «αποθήκη ιδεών») όπου και στη συνέχεια αξιολογούνται και κατατάσσονται ανάλογα στην σειρά ανάπτυξής τους.

Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν το σημείο αυτό ιδιαίτερα κρίσιμο και προχωρούν πλέον στη συστηματική ανάπτυξη ιδεών, αντιμετωπίζοντας την ανάπτυξη ιδεών ως ένα επιπλέον στάδιο, στο οποίο ορίζεται ένα σύστημα σύλληψης – μορφοποίησης ιδεών, ενώ αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα συνολικά συστατικά:

1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗ ΜΟΡΦΟΠΟΙΗΣΗΣ ΙΔΕΑΣ

Καθορίζεται πλέον ένας και μοναδικός υπεύθυνος για την μορφοποίηση της ιδέας, σε αντίθεση με το παρελθόν, όπου περισσότερα άτομα συνδράμουν στην ανάπτυξη νέων ιδεών, χωρίς όμως να καθορίζεται εκείνος ή εκείνοι που φέρουν ευθύνη για την ενεργοποίηση, ανάπτυξη και υλοποίηση της μορφοποίησής της.

2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΗΓΩΝ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ

Αναζητούνται οι πηγές διοχέτευσης ιδεών και ακολουθεί καταγραφή των πηγών αυτών σε σχετική λίστα.

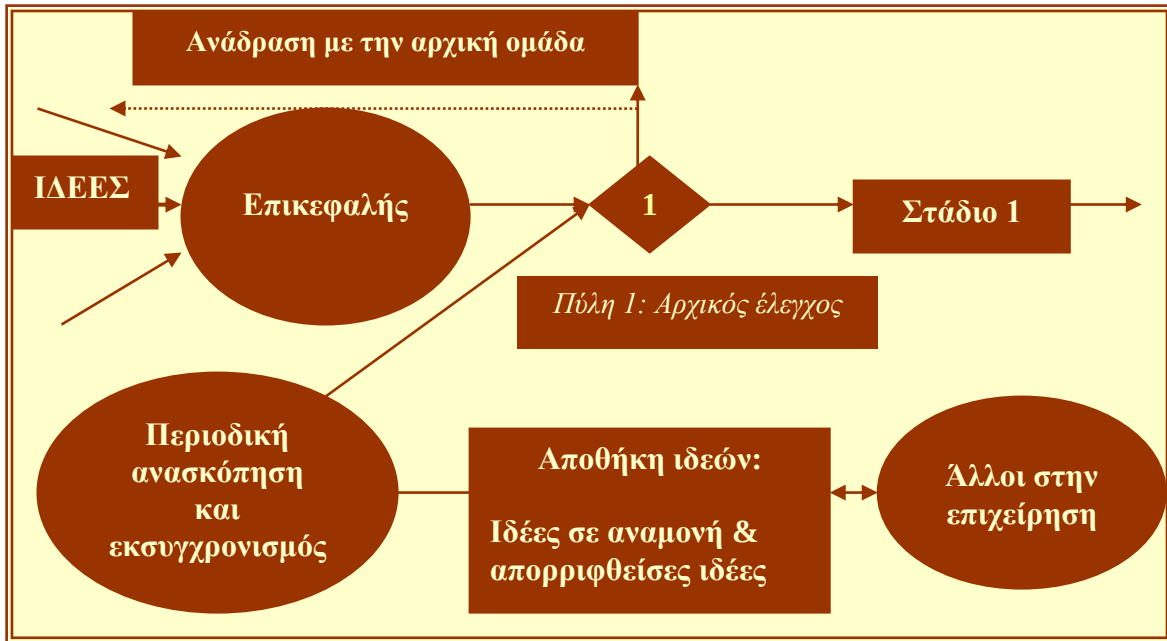
3. «ΛΕΙΙΑΝΣΗ» ΔΡΟΜΟΥ - ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΡΟΗΣ ΙΔΕΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΗΓΕΣ

Πραγματοποιείται η ενεργοποίηση, καθώς και η διευκόλυνση της ροής των ιδεών από τις αντίστοιχες πηγές. Προς διευκόλυνση, προτείνονται διάφοροι τρόποι επίτευξης του σκοπού, όπως π.χ. η διοργάνωση συγκεντρώσεων (πάρτι, βραδιές προβολής ταινιών, κ.ά.) με την ομάδα εστίασης των καταναλωτών και των τεχνικών της ομάδας έργου, στις οποίες προβάλλονται και συζητούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών, ενώ για πιθανά προβλήματα προτείνονται από τους ίδιους οι πιο αποτελεσματικές λύσεις.

4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ (ΣΧΕΔΙΟΥ) ΣΥΛΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΑΥΤΗΣ

Η συστηματοποίηση σύλληψη και εφαρμογή της ιδέας (όπως για παράδειγμα δίνεται στο Σχήμα 4.2.), υποστηρίζεται από την τεχνολογία πληροφόρησης (IT) της επιχείρησης και εμπεριέχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ♦ ο τρόπος παράδοσης των ιδεών πρέπει να είναι απλός, όπως π.χ. μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) μιας σελίδας,
- ♦ σε κάποιες επιχειρήσεις παρέχεται η δυνατότητα κοινής πρόσβασης στις ιδέες με τη βοήθεια του ενδο-επιχειρησιακού διαδικτύου (intranet), και κατά συνέπεια και η δυνατότητα απόδοσης σχολίων και προτάσεων από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης,
- ♦ δημιουργία ομάδας ελέγχου των υφιστάμενων ιδεών, η οποία πραγματοποιεί μηνιαία ανασκόπηση του χαρτοφυλακίου ιδεών της επιχείρησης και παρέχει έγκαιρα τα αντίστοιχα αποτελέσματα,
- ♦ χρήση λίστας - κοινοποιημένων από την ομάδα ελέγχου - κριτηρίων, για την αντικειμενική λήψη αποφάσεων (αιτιολογημένη αποδοχή ή απόρριψη ιδεών),
- ♦ έγκαιρη και γραπτή ανάδραση με την παραπάνω ομάδα (χρήση κριτηρίων πυλών και φύλλου αξιολόγησης των σχεδίων),
- ♦ πραγματοποίηση μετάβασης «αξιόλογων» ιδεών στο Στάδιο 1, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την ενδυνάμωση της Πύλης 1 με φύλακες οι οποίοι θα διοχετεύσουν / εγκρίνουν τους απαραίτητους πόρους,
- ♦ ίδρυση μιας «αποθήκης» ιδεών για τις «μη αξιόλογες» ιδέες, δηλ τις ιδέες οι οποίες απορρίφθηκαν ή τέθηκαν σε στάσιμη κατάσταση, παρέχοντας όμως τη δυνατότητα πρόσβασης (συνήθως ηλεκτρονικά) σε αυτές από όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση.
- ♦ επιβράβευση μέσω αναγνώρισης, σε εκείνους που παρείχαν ιδέες, οι οποίες δεν απορρίφθηκαν στην Πύλη 1 της διαδικασίας ανάπτυξης.



Σχήμα 4.2.: Σχεδιάγραμμα συστηματοποίησης σύλληψης ιδέας και τρόπου εκτέλεσης, πηγή: Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1999)

Πύλη 1: Πρώτος απολογισμός

Η Πύλη 1 αποτελεί την πύλη όπου το σχέδιο ανάπτυξης υποβάλλεται σε σχετικό έλεγχο, με τη βοήθεια μιας σειράς κριτηρίων αξιολόγησης, τα κριτήρια του τύπου «πρέπει οπωσδήποτε να γίνει» και του τύπου «είναι καλό να γίνει». Να σημειωθεί ότι, την Πύλη 1 απαρτίζουν άτομα από το τεχνικό τμήμα της επιχείρησης καθώς και το τμήμα μάρκετινγκ.

Τα κριτήρια αξιολόγησης του τύπου «πρέπει οπωσδήποτε να γίνει», όπως προαναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1, αφορούν και εξετάζουν την συνάφεια του σχεδίου ανάπτυξης με την επιχειρησιακή στρατηγική, με τις υφιστάμενες τεχνολογικές δυνατότητες υλοποίησης του σχεδίου καθώς και της παράδοσης του τελικού προϊόντος-υπηρεσίας στον καταναλωτή, με τη δυνατότητα προώθησής του στην αγορά. Με τη βοήθεια μιας λίστας των παραπάνω κριτηρίων, στα οποία δίνονται οι απαντήσεις «ναι» ή «όχι» αντίστοιχα, ελέγχεται η ύπαρξη ή μη των παραπάνω χαρακτηριστικών. Η ανυπαρξία ενός και μόνο από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, επαρκεί για την παύση της διαδικασίας ανάπτυξης του σχεδίου.

Τα κριτήρια αξιολόγησης του τύπου «είναι καλό να γίνει», σχετίζονται με την ελκυστικότητά του σχεδίου ανάπτυξης στην αγορά, με την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με τη σύμπραξη με τους επιχειρησιακούς πόρους και την εναρμόνισή του με την επιχειρησιακή πολιτική και με τη βοήθεια μοντέλου αξιολόγησης (βαθμολόγηση με βάρη), προκύπτει η τελική βαθμολογία του σχεδίου. Να

σημειωθεί ότι, στο σημείο αυτό δεν εξετάζεται η οικονομική πλευρά του σχεδίου ανάπτυξης.

Για την περαιτέρω κατανόηση των κριτηρίων του τύπου «πρέπει οπωσδήποτε να γίνει», παρουσιάζονται παρακάτω τα επτά επιμέρους κριτήρια του τύπου αυτού, όπως αυτά εφαρμόστηκαν από την GTE's Network Systems Division, στη Βοστώνη:

- 1) η συνάφεια με την επιχειρησιακή στρατηγική (υποστηρίζει το σχέδιο ανάπτυξης τη γενικότερη φιλοσοφία και τους στόχους της επιχείρησης;),
- 2) η ύπαρξη των απαραίτητων τεχνικών δυνατοτήτων υλοποίησης και λανσαρίσματος του σχεδίου στην αγορά στην επιχείρηση,
- 3) οι ανταγωνιστικοί λόγοι ανάπτυξης του σχεδίου (το προϊόν αντιπροσωπεύει ένα στρατηγικό προϊόν ή διαθέτει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα),
- 4) χρήση πηγών αύξησης εσόδων,
- 5) εκπλήρωση νομικών και ηθικών προϋποθέσεων,
- 6) ύπαρξη ενδεχόμενης κερδοφορίας ή αποτελεί το σχέδιο ανάπτυξης μια στρατηγική πρωτοβουλία;
- 7) εντοπισμός «μεταβλητών παύσης» (killer variables) της υλοποίησης του σχεδίου ανάπτυξης, (των μεταβλητών εκείνων όπου θα οδηγήσουν στην άμεση παύση της ανάπτυξης του σχεδίου).

Η επιμέρους διαδικασία της μεθόδου Σταδίου – Πύλης, από τη στιγμή της δημιουργίας της ιδέας την Πύλη 1 έως και το Στάδιο 1, δίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 4.3.: Η Πύλη 1

Στάδιο 1: Προκαταρκτική διερεύνηση βιωσιμότητας

Στο σημείο αυτό, στο Στάδιο 1 πραγματοποιείται μια σύντομη, ουσιαστική και χαμηλού κόστους προκαταρκτική ανάλυση βιωσιμότητας του σχεδίου ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας. Ουσιαστικά, ορίζεται η δυναμική του σχεδίου ανάπτυξης σχετικά με τη δυνατότητα υλοποίησής του (από τεχνικής άποψης) από την ίδια την επιχείρηση, καθώς και η δυναμική του, τόσο σε οικονομικό επίπεδο (κόστος ανάπτυξης), όσο και σε εμπορικό επίπεδο (δυναμική διάθεσής του στην αγορά και δυνητική κερδοφορία).

Οι δραστηριότητες, οι οποίες περιλαμβάνονται στο Στάδιο 1, ενοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

♦ *ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ*

Στο σημείο αυτό πραγματοποιείται ουσιαστικά μια συνοπτική, αλλά ουσιαστική και με χαμηλό κόστος διερεύνηση της αγοράς, εντοπίζεται το μέγεθος της αγοράς, η δυνητική απήχηση του προϊόντος – υπηρεσίας στην αγορά διάθεσής του, καθώς και η αναμενόμενη- προβλεπόμενη αποδοχή του. Η αναζήτηση διεξάγεται τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, όπως σε εμπορικά περιοδικά, σε εμπορικές βάσεις δεδομένων καθώς και σχετικές δημοσιευμένες αναφορές, αλλά και σε πρακτικό επίπεδο, όπου αναζητούνται χρήσιμες ενδο-επιχειρησιακές πληροφορίες και άτομα με εμπειρία ή γνώσεις στο αντικείμενο, η επαφή με επιλεγμένο αγοραστικό κοινό (πελάτες / καταναλωτές οπαδοί), καθώς και η υλοποίηση σχετικών ελέγχων του σχεδίου του νέου προϊόντος – υπηρεσίας με την παραπάνω ομάδα καταναλωτών.

Η περίπτωση του συστηματικού ελέγχου νέων σχεδίων ανάπτυξης υπηρεσιών από εστιακές ομάδες καταναλωτών (focus group) σε λιανικό ή χονδρικό επίπεδο πωλήσεων, αποτελεί μια εναλλακτική της παραπάνω προκαταρκτικής διερεύνησης αγοράς, με υψηλότερο όμως κόστος. Το κόστος περιορίζεται αρκετά όταν ο έλεγχος αφορά περισσότερα του ενός σχεδίου, ενώ η ομάδα αυτή είναι επιπλέον κατάλληλη και για τη συλλογή ιδεών- προτάσεων για ανάπτυξη νέων σχεδίων υπηρεσιών.

Η Royal Bank του Καναδά, ανέπτυξε το εξής οικονομικό, σύντομο και αποτελεσματικό τεστ:

Η ιδέα της νέας υπηρεσίας περιγράφεται συνοπτικά σε μια ή δύο παραγράφους, συντάσσεται ερωτηματολόγιο πέντε συνολικά ερωτήσεων, με τις οποίες αξιολογείται το ενδιαφέρον, η προτίμηση και η αγοραστική πρόθεση του καταναλωτή σχετικά με τη νέα υπηρεσία, το οποίο και στέλνεται ηλεκτρονικά σε 10 επιλεγμένα άτομα του τμήματος πωλήσεων της τράπεζας. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται στη συνέχεια από τα άτομα αυτά προσωπικά, ενώ τμήμα αυτών διανέμουν σε επιλεγμένο πελατειακό κοινό. Με τον τρόπο αυτό, συλλέγονται ουσιαστικά αξιολογικές πληροφορίες, σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα και με χαμηλό κόστος (10 ερωτηματολόγια από το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων και πάνω από 30 από πελάτες).

♦ *ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ*

Πρόκειται για μια σύντομη αξιολόγηση σε θεωρητικό επίπεδο που υλοποιείται από το προσωπικό της επιχείρησης, στο οποίο έχει ανατεθεί και το τεχνικό τμήμα της υλοποίησης της διαδικασίας ανάπτυξης. Η διερεύνηση αυτή, έχει ως στόχο, τον καθορισμό του κόστους ανάπτυξης, της χρονικής της διάρκειας, καθώς και τον προσδιορισμό πιθανών κινδύνων που συνάδουν την διαδικασία ανάπτυξης του νέου

σχεδίου, παράλληλα με την παρουσίαση τεχνικών λύσεων σε πιθανά προβλήματα, καθώς και τον σχεδιασμό ενός γενικότερου «σχεδίου δράσης». Η διερεύνηση αυτή αποτελείται από σχετική βιβλιογραφική έρευνα, την αξιοποίηση ενδο-επιχειρησιακών πόρων όπως την τεχνογνωσία του έμπειρου ή εξειδικευμένου προσωπικού, την διεξαγωγή σεμιναρίων με κύριο αντικείμενο την παρουσίαση εποικοδομητικών προτάσεων σχετικά με την επίλυση πιθανών προβλημάτων (καταιγισμό ιδεών, ανασκόπηση των ανταγωνιστικών λύσεων, αξιοποίηση της γνώσης και των πληροφοριών, οι οποίες προέρχονται τόσο από τους έμπειρους τεχνικούς της επιχείρησης όσο και τα άτομα εκείνα, τα οποία παρέχουν άμεσα την υπηρεσία στους καταναλωτές.

♦ *ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ*

Πρόκειται για μια σύντομη οικονομική ανάλυση, όπου υπολογίζεται η περίοδος αποπληρωμής του σχεδίου ανάπτυξης. Η παραπάνω ανάλυση βασίζεται σε πρόχειρες εκτιμήσεις των αναμενόμενων πωλήσεων, του κόστους και των απαιτούμενων επενδύσεων. Παράλληλα, πραγματοποιείται μια σύντομη έρευνα σχετικά με την τήρηση των νομικών προδιαγραφών του σχεδίου ανάπτυξης, καθώς και μια σύντομη ανάλυση κινδύνου.

♦ *ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ-ΣΥΝΕΤΑΙΡΟΥ*

Στο σημείο αυτό διερευνάται η ύπαρξη ή μη της ανάγκης ενός ή περισσότερων συνεταίρων. Σε περίπτωση όπου τεθεί θέμα ανάγκης συνεταιρισμού, πραγματοποιείται η αξιολόγηση πιθανών συνεταίρων και στη συνέχεια ο εντοπισμός του πλέον κατάλληλου. Συνήθως, οι δυνητικοί συνεταίροι αναζητούνται στην ομάδα των προμηθευτών ή κατασκευαστών, μετά από σχετική διερεύνηση, η οποία υλοποιείται από την ίδια την επιχείρηση, όπου και αποφασίζεται εάν η επιχείρηση θα προβεί στην αγορά πρώτης ύλης ή ενδιάμεσου προϊόντος.

Συνεπώς, στο Στάδιο 1, πραγματοποιείται μια σύντομη και οικονομική διερεύνηση της αγοράς καθώς και των τεχνικών δυνατοτήτων της ίδιας της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες του σταδίου υλοποιούνται συνήθως από μια μικρή ομάδα ατόμων, η οποία συγκροτείται από εργαζόμενους του τμήματος μάρκετινγκ και του τεχνικού τμήματος της επιχείρησης, ενώ η συνολική διάρκεια ολοκλήρωσης αυτών, υπολογίζεται το πολύ σε ένα μήνα περίπου (σε 5 έως 20 εργάσιμες ημέρες).

Τα παραδοτέα του Σταδίου 1, θα αποτελέσουν τα στοιχεία εισόδου της Πύλης 2 που ακολουθεί αμέσως μετά. Τέλος, να σημειωθεί ότι πιθανές αλλαγές που αφορούν στο σχέδιο ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας και οι οποίες πραγματοποιούνται στο Στάδιο 1, έχουν ως αποτέλεσμα τη μικρότερη οικονομική επιβάρυνση της επιχείρησης, από πιθανές μελλοντικές αλλαγές σε μεταγενέστερο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας.

Πύλη 2: Δεύτερος απολογισμός

Στην Πύλη 2 πραγματοποιούνται ουσιαστικά οι έλεγχοι της Πύλης 1, με μεγαλύτερη όμως ακρίβεια και αυστηρότητα. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραδοτέα (τις πληροφορίες) του Σταδίου 1, επανεξετάζεται και επαναξιολογείται το σχέδιο ανάπτυξης με τη βοήθεια των σχετικών κριτηρίων, και αποφασίζεται η συνέχιση ή η παύση της διαδικασίας ανάπτυξής του.

Τα κριτήρια της Πύλης 2 είναι τα ίδια με εκείνα της Πύλης 1. Πρόκειται για τα κριτήρια του τύπου «πρέπει οπωσδήποτε να γίνει» και του τύπου «είναι καλό να γίνει» με τους αντίστοιχους τρόπους βαθμολόγησης (λίστας και βαθμονόμησης). Επιπλέον, ενσωματώνονται κριτήρια αξιολόγησης των παραδοτέων του Σταδίου 1, με τα οποία εξετάζεται η αγοραστική διάθεση του καταναλωτή, η δυνητική αγοραστική δύναμη (sales force) του σχεδίου ανάπτυξης της υπηρεσίας, η τήρηση των νομικών προδιαγραφών, η ύπαρξη τεχνικών δυνατοτήτων υλοποίησης, ενώ εντοπίζονται και οι μεταβλητές παύσης της διαδικασίας ανάπτυξης. Τέλος, στην Πύλη 2 πραγματοποιείται μια συνοπτική αξιολόγηση της αναμενόμενης κερδοφορίας του σχεδίου της υπηρεσίας.

Η PECO (Pennsylvania Energy Corporation), στην Πύλη 2 χρησιμοποιεί με επιτυχία τα κριτήρια αξιολόγησης των δύο κατηγοριών στην διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών. Τα κριτήρια του τύπου «πρέπει οπωσδήποτε να γίνει», αποτελούν ουσιαστικά ερωτήσεις, στις οποίες δίνεται η απάντηση «ναι» ή «όχι», και είναι τα εξής:

- ♦ *Έλεγχος παραδοτέων*, τόσο η πληρότητα, όσο και η ποιότητα των παραδοτέων αποτελούν βασική προϋπόθεση για την συνέχιση της διαδικασίας ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας
- ♦ *Συνάφεια με την επιχειρησιακή στρατηγική*, συμβατότητα του σχεδίου ανάπτυξης με την γενικότερη στρατηγική και το «όραμα» της PECO
- ♦ *Νομικές και ηθικές προδιαγραφές*, συμβατότητα του σχεδίου ανάπτυξης με τις υφιστάμενες νομικές και ηθικές προδιαγραφές
- ♦ *Μεταβλητές παύσης*, εντοπισμός των μεταβλητών παύσης και προσδιορισμός εφικτής, ή μη, αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους.

Υπενθυμίζεται ότι, μια αρνητική απάντηση στα παραπάνω κριτήρια αρκεί για την παύση της διαδικασίας ανάπτυξης.

Τα κριτήρια του τύπου «είναι καλό να γίνει», είναι ουσιαστικά ερωτήσεις σχετικά με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του σχεδίου ανάπτυξης και αξιολογούνται με μια σκάλα βαθμολόγησης από 1 έως πέντε, ενώ σε κάθε κριτήριο αποδίδεται και το σχετικό βάρος. Η συνολική βαθμολογία που προκύπτει είναι καθοριστική για τη σειρά κατάταξης με την οποία θα υλοποιηθούν τα σχέδια, καθώς και για την συνέχιση της διαδικασίας ανάπτυξής τους.

Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιεί η PECO κατά την αξιολόγηση των σχεδίων νέων υπηρεσιών στην Πύλη 2, όσον αφορά στα επιθυμητά χαρακτηριστικά της νέας υπηρεσίας, είναι τα εξής:

- ♦ Επιχειρησιακή εναρμόνιση (εναρμόνιση – συμβατότητα του σχεδίου ανάπτυξης με την επιχειρησιακή στρατηγική και επιχειρησιακή υποστήριξη του σχεδίου ανάπτυξης κατά τη διάρκεια υλοποίησης της διαδικασίας ανάπτυξής του)
- ♦ Πλεονεκτήματα προϊόντος – υπηρεσίας (μοναδικότητα προϊόντος – υπηρεσίας, ή διαφοροποίηση έναντι των υπολοίπων υφιστάμενων ανταγωνιστικών υπηρεσιών, υπηρεσία επιθυμητή από τους καταναλωτές)
- ♦ Ελκυστικότητα αγοράς (αγοραστική δυνητικότητα, ανταγωνιστική δύναμη προϊόντος - υπηρεσίας)
- ♦ Οικονομική προοπτική (κερδοφορία προϊόντος, κίνδυνος).

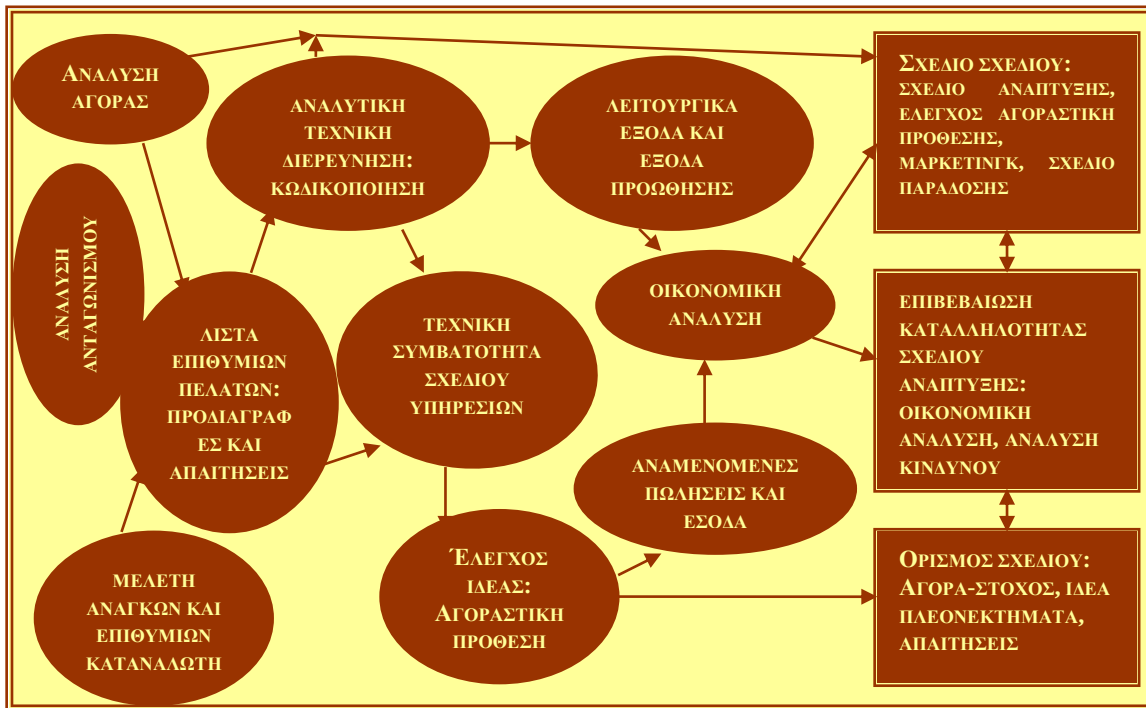
Η Πύλη 2, με τα αντίστοιχα στάδια, παρατίθεται σχηματικά παρακάτω:

Σχήμα 4.4.: Η Πύλη 2

Στάδιο 2: Αναλυτική Διερεύνηση

Το Στάδιο 2 αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας στάδιο, στο οποίο πραγματοποιείται ο σαφής και αναλυτικός ορισμός της νέας υπηρεσίας. Ουσιαστικά, ολοκληρώνεται το σχέδιο του κύκλου ζωής της νέας υπηρεσίας, το οποίο στα επόμενα στάδια ενημερώνεται με τα νέα δεδομένα και τροποποιείται-εκσυγχρονίζεται συνεχώς. Παράλληλα, ελέγχεται και επιβεβαιώνεται η ελκυστικότητα της νέας υπηρεσίας και τέλος ερευνάται η πιθανότητα διάθεσης πόρων στην ανάπτυξη του σχεδίου της νέας υπηρεσίας.

Οι συνοπτικές δραστηριότητες του Σταδίου 2 Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1999), καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις, απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 4.5.: Οι βασικές δραστηριότητες του Σταδίου 2 (πηγή: Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1999))

Αναλυτικότερα, οι κυριότερες επιμέρους δραστηριότητες του Σταδίου 2, αφορούν στα παρακάτω:

- ♦ *μελέτη αναγκών και επιθυμιών του καταναλωτή*, η οποία κρίνεται απολύτως απαραίτητη για την περαιτέρω ανάπτυξη μιας νέας επιτυχημένης υπηρεσίας. Πραγματοποιείται συστηματική και ενδελεχής έρευνα αγοράς, η οποία είναι καθοριστικής σημασίας. Με ατομικές συνεντεύξεις με δυνητικούς καταναλωτές και ιδιαίτερα κατ' εξοχήν χρήστες, αναζητούνται και εντοπίζονται οι πραγματικές τους ανάγκες και επιθυμίες, οι απαιτήσεις και οι προτιμήσεις τους, καθώς και οι διαστάσεις της αναμενόμενης και απαιτούμενης απόδοσης της νέας υπηρεσίας. Στη συνέχεια συντάσσεται λίστα με τις παραπάνω επιθυμίες, οι οποίες, λαμβάνονται υπόψη και συμπεριλαμβάνονται στην διαδικασία ανάπτυξης του σχεδίου της νέας υπηρεσίας.
- ♦ *οικονομική αξία υπηρεσίας*, αναφέρεται στην οικονομική αξία της υπηρεσίας για τον καταναλωτή εξετάζοντας αναλυτικότερα το σύστημα αξιών του καταναλωτή, την χρησιμότητα της συγκεκριμένης υπηρεσίας ως λύση σε πιθανά προβλήματά του, κ.ά.
- ♦ *ανάλυση ανταγωνισμού*, η ομάδα έργου καλείται να μελετήσει και να αναλύσει την αγορά, ώστε να εντοπιστούν όλοι οι ανταγωνιστές, άμεσοι ή έμμεσοι, τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα καθώς και η γενικότερη απόδοση των υπηρεσιών που παρέχει ο ανταγωνισμός, να

αναγνωριστεί πιθανή στρατηγική, την οποία εφαρμόζει με επιτυχία και να γίνει κατανοητός τόσο ο τρόπος εφαρμογής της, όσο και τα σημεία διαφοροποίησής της ή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της στα οποία πιθανών να αποδίδεται η επιτυχία της.

- ♦ *έλεγχος ιδέας*, παρουσιάζεται η υπό ανάπτυξη υπηρεσία σε πιθανούς καταναλωτές και μετριέται με ακρίβεια το ενδιαφέρον τους, η προτίμηση καθώς και η αγοραστική τους πρόθεση. Ο έλεγχος αυτός παρέχει έμμεσα τη δυνατότητα βελτίωσης πιθανών αστοχιών, ή ακόμα και κάλυψης πιθανών ελλείψεων, ενώ το κόστος του κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, λόγω της ανάπτυξης του σχεδίου της νέας υπηρεσίας σε θεωρητικό και μόνο επίπεδο. Επιπλέον, πραγματοποιείται έμμεσα μια πρώτη εκτίμηση των αναμενόμενων πωλήσεων, καθώς και της ανάλυσης ευαισθησίας τιμολόγησης.
- ♦ *αναλυτική τεχνική διερεύνηση*, η λίστα των επιθυμιών των καταναλωτών (βλ. παραπάνω σημείο 1), κωδικοποιείται και προκύπτει μια σειρά προδιαγραφών, τις οποίες καλείται να πληρεί η νέα υπηρεσία, ώστε να είναι επιθυμητή από το καταναλωτικό κοινό. Με βάση τις προδιαγραφές αυτές, καθορίζεται το οικονομικό κόστος της ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας και ορίζεται ο απαραίτητος χρόνος ανάπτυξης. Επιπλέον, εξετάζεται η επάρκεια των υφιστάμενων τεχνικών δυνατοτήτων της επιχείρησης για την ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας, η συμβατότητά της με τις νομικές προδιαγραφές και τέλος, προσδιορίζεται και ο αντίστοιχος κίνδυνος.
- ♦ *Αναζήτηση - αξιολόγηση προμηθευτή*, σε περίπτωση όπου η επιχείρηση δεν δύναται να υποστηρίξει ολοκληρωτικά την ανάπτυξη του νέου σχεδίου, κρίνεται αναγκαία η σύναψη συνεργασίας με τρίτους, π.χ. προμηθευτές ή κατασκευαστές. Στο Στάδιο 2, αναγνωρίζεται η πιθανή ανάγκη σύναψης συνεργασιών, αναζητούνται και καθορίζονται στο ίδιο στάδιο οι τελικοί συνεργάτες, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην υλοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης. Τα συνήθη βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία, είναι τα εξής:
 1. εξετάζεται εάν η επιχείρηση θα προβεί στην κατασκευή ή την αγορά του υπό έλλειψη στοιχείου (συνήθως είναι το λογισμικό και οι επιχειρήσεις το προμηθεύονται από τις αντίστοιχες εταιρίες παραγωγής λογισμικού),
 2. εξετάζεται η προέλευση, η καταλληλότητα και οι δυνατότητες των προμηθευόμενων προϊόντων (προϋποθέτει στενή συνεργασία μεταξύ των συμβαλλόμενων, προμηθευτές – αποδέκτες),
 3. ερευνάται ο βαθμός εναρμόνισης των «ετοιμοπαράδοτων» προϊόντων με τις υφιστάμενες ανάγκες και τις προδιαγραφές που τέθηκαν από τους πελάτες, αλλά και το γενικότερο επιχειρησιακό σύστημα,
 4. προσδιορίζεται το κόστος, οι χρονικές απαιτήσεις υλοποίησης και οι προθεσμίες παράδοσης .

Συνεπώς, η αναζήτηση και η εύρεση των κατάλληλων συνεργατών - προμηθευτών αποτελεί καθοριστικής σημασίας παραδοτέο του Σταδίου 2.

- ♦ *αποτίμηση λειτουργικών εξόδων*, ερευνάται το συνολικό λειτουργικό κόστος της ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται και τα έξοδα παράδοσης της υπηρεσίας, το κόστος των μηχανισμών παράδοσης της υπηρεσίας, καθώς και το κόστος οποιασδήποτε άλλης μορφής επένδυσης απαραίτητης για την κατάλληλη διοχέτευση της νέας υπηρεσίας στην αγορά διάθεσής της. Ενεργοποιούνται οι άμεσα εμπλεκόμενοι και υπεύθυνοι παράδοσης της νέας υπηρεσίας στην αγορά, ενώ σε περίπτωση έλλειψης αυτών, ακολουθούνται τα προαναφερθέντα βήματα αναζήτησης εξωτερικών συνεργατών, οι οποίοι θα αναλάβουν την ποιοτική διεκπεραίωση της δραστηριότητας αυτής.
- ♦ *επιβεβαίωση καταλληλότητας σχεδίου ανάπτυξης*, πραγματοποιείται μια ενδελεχής οικονομική ανάλυση, η οποία χρησιμεύει ως επιβεβαίωση της καταλληλότητας της ανάπτυξης του σχεδίου της νέας υπηρεσίας, παράλληλα με μια ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis) για τον εντοπισμό των πιθανών κινδύνων, οι οποίοι συνάδουν την παραπάνω ανάπτυξη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις συνηθίζουν να χρησιμοποιούν ένα καθορισμένο πρόγραμμα λογιστικού φύλλου για τις οικονομικές αναλύσεις, οι οποίες πραγματοποιούνται στις Πύλες 3, 4 και 5 αντίστοιχα.
- ♦ *ανάπτυξη σχεδίου κύκλου ζωής*, κρίνεται όχι μόνο χρήσιμη, αλλά και απαραίτητη, ιδιαίτερα κατά την ανάπτυξη σχεδίων νέων υπηρεσιών σε θεωρητικό επίπεδο, καθώς επίσης σε περιπτώσεις που, η υπό ανάπτυξη υπηρεσία είναι η πρώτη σε μια σειρά υπηρεσιών, οι οποίες θα αναπτυχθούν μελλοντικά, ή αδιάσπαστο τμήμα μιας τέτοιας σειράς. Η ομάδα έργου αναπτύσσει το σχέδιο του κύκλου ζωής της νέας υπηρεσίας, αναπτύσσοντας παράλληλα και υποπεριπτώσεις των σχεδίων αυτών, οι οποίες χρησιμεύουν ως εναλλακτικές λύσεις ή ακόμα και ως σχέδια ανάπτυξης άλλων υπηρεσιών. Σε πολλές περιπτώσεις το σχέδιο προσδιορίζει ακόμα και την ημερομηνία εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά.
- ♦ *συνεχής ανάπτυξη συνεργασιών*, τις οποίες αναζητεί, επιλέγει και προετοιμάζει η ομάδα έργου, ενώ παράλληλα διευθετεί και τα νομικά θέματα, τα οποία προκύπτουν από την σύναψη της συνεργασίας. Η ίδια ομάδα, καθορίζει και αναθέτει τις δραστηριότητες εκείνες, όπου οι επικείμενοι συνεργάτες καλούνται να αναλάβουν και να διεκπεραιώσουν.

Όσο αφορά στα παραδοτέα του Σταδίου 2, στα οποία συμπεριλαμβάνονται τρία συνολικά κρίσιμα σημεία, το «τι», «για ποιον» και το «γιατί», καθώς και σημεία που απαντούν ερωτήσεις του τύπου «πώς, πότε, πόσο και από ποιον» δίνονται και παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω. Συνεπώς, τα κρίσιμα σημεία αναλυτικότερα είναι:

i. ΤΙ / ΠΟΙΑ ΑΚΡΙΒΩΣ ΕΙΝΑΙ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΙ ΓΙΑ ΠΟΙΟΝ ΠΡΟΟΡΙΖΕΤΑΙ;

Αποδίδεται σαφέστατος, αναλυτικός και αυστηρός ορισμός της νέας υπηρεσίας, πριν την έναρξη της ανάπτυξής της, ο οποίος συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα σημεία:

- ♦ Προσδιορισμός της αγοράς – στόχου, δηλ. σαφής προσδιορισμός της ομάδας των μελλοντικών καταναλωτών,
- ♦ Σαφέστατη περιγραφή της βασικής ιδέας της νέας υπηρεσίας, καθώς και των συνυφασμένων με αυτή πλεονεκτημάτων,
- ♦ Απεικόνιση της στρατηγικής θέσης της (positioning strategy) καθώς και της τιμής διάθεσής της στην αγορά,
- ♦ Καταγραφή και κατάταξη των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας, της λειτουργικότητά της, των υψηλού επιπέδου προδιαγραφών της, όπου η σειρά κατάταξης καθορίζεται από τις δύο κατηγορίες χαρακτηριστικών, α) «χαρακτηριστικά που η υπηρεσία *πρέπει* οπωσδήποτε να έχει» και β) «χαρακτηριστικά που η υπηρεσία *θα ήταν καλό* να έχει».

ii. ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΝΑ ΕΠΕΝΔΥΘΕΙ ΣΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΣΧΕΔΙΟ;

Ουσιαστικά, δίνεται λεπτομερώς η επιβεβαίωση του σχεδίου ανάπτυξης, η οποία αποτελείται από την παρουσίαση της στρατηγικής ανάπτυξης του σχεδίου, την οικονομική ανάλυση καθώς και τη σχετική ανάλυση κινδύνου. Η οικονομική ανάλυση ευαισθησίας παρέχει σημαντικά και χρήσιμα «στοιχεία εισόδου» (δεδομένα) για την ανάλυση κινδύνου, τα οποία αποκομίζονται με τη βοήθεια των ερωτήσεων του τύπου «what if».

Επιπλέον, το σχέδιο του κύκλου ζωής από την μια μορφοποιεί τις δραστηριότητες του Σταδίου 2 της Αναλυτικής Διερεύνησης και από την άλλη, υποστηρίζει τον προσδιορισμό του μεγέθους των απαιτούμενων δαπανών.

iii. ΠΩΣ, ΠΟΤΕ ΚΑΙ ΠΟΙΟΣ ΘΑ ΑΝΑΛΑΒΕΙ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΚΑΙ ΠΟΣΟ ΘΑ ΚΟΣΤΙΣΕΙ;

Ουσιαστικά σε κάθε μία από τις πύλες, τα αναμενόμενα στοιχεία εξόδου αποτελούν ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης για το στάδιο που ακολουθεί. Στο σημείο αυτό, επιθυμητή είναι όχι μόνο η ολοκλήρωση του σχεδίου δράσης αλλά και η παρουσίαση – έστω και συνοπτική- ολόκληρου του σχεδίου ανάπτυξης (έως τη στιγμή του λανσαρίσματος της υπηρεσίας στην αγορά διάθεσής της), προσδιορίζοντας και την οικονομική διάσταση των επιμέρους τμημάτων.

Τέλος, για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του Σταδίου 2, λόγω της ποικιλοτήτάς τους, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η δια-τμηματική σύνθεση της υποομάδας υλοποίησης τους, μιας υποομάδας που αποτελεί βασικό πυρήνα της ομάδας έργου.

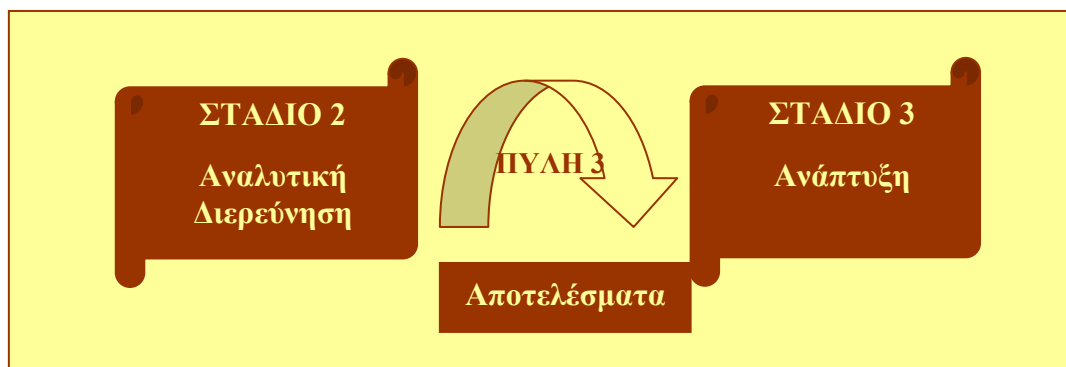
Πύλη 3: Αποτελέσματα αναλυτικής διερεύνησης ή «η πύλη του χρήματος»

Η Πύλη 3, αποτελεί το σημείο ενδεδειγμένου ελέγχου των παραδοτέων του Σταδίου 2 και θεωρείται - από οικονομική άποψη – ως μια από τις σημαντικότερες πύλες. Συνήθως αποκαλείται «η πύλη του χρήματος», διότι αποτελεί το σημείο απόφασης και στη συνέχεια έναρξης της διάθεσης χρηματικών πόρων στο σχέδιο ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας. Μια πιθανή παύση της διαδικασίας ανάπτυξης στο σημείο αυτό, δεν επιφέρει βαριές οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση, σε αντίθεση με μια παύση σε μεταγενέστερο χρονικό σημείο.

Για τους παραπάνω λόγους, οι αποφάσεις στην Πύλη 3 λαμβάνονται από την ομάδα των φυλάκων, η οποία ενδυναμώνετε και με ηγετικά στελέχη της επιχείρησης. Εξετάζονται όλες οι δραστηριότητες οι οποίες έχουν υλοποιηθεί, η ποιότητα εκτέλεσής τους και η θετικότητα των αποτελεσμάτων τους, με βάση τις προκαθορισμένες λίστες των παραδοτέων, όπως αυτές συντάχθηκαν στην Πύλη 2 και δόθηκαν για υλοποίηση στο Στάδιο 3. Η μέθοδος ελέγχου, η οποία εφαρμόζεται, είναι η ίδια με εκείνη της Πύλης 2, εξετάζεται εάν τα κριτήρια αξιολόγησης του τύπου «πρέπει οπωσδήποτε να γίνει» και τα κριτήρια του τύπου «είναι καλό να γίνει» ικανοποιούνται, με τη διαφορά ότι στο σημείο αυτό, το επίπεδο της αυστηρότητας είναι υψηλότερο.

Ουσιαστικά, στην Πύλη 3 ελέγχονται όλες οι προγενέστερες υλοποιημένες δραστηριότητες, ενώ παράλληλα επανεξετάζονται και επιβεβαιώνονται οι αποφάσεις, οι οποίες λήφθηκαν και αφορούν στο σχέδιο ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, στις προγενέστερες λειτουργίες, στα σχέδια μάρκετινγκ, καθώς και στις αποφάσεις σύναψης συνεργασιών. Επομένως, καθορίζονται έμμεσα και οι απαιτούμενοι πόροι σε ανθρώπινο δυναμικό, και άμεσα, οι απαιτούμενοι χρηματικοί πόροι για την υλοποίηση της ανάπτυξης του σχεδίου της νέας υπηρεσίας.

Η Πύλη 3, καθώς και τα εμπλεκόμενα Στάδια 2 και 3, απεικονίζονται παρακάτω:



Σχήμα 4.6.: Η Πύλη 3

Τα παραδοτέα του Σταδίου 2, όπως προαναφέρθηκε, ελέγχονται στην Πύλη 3. Διαχωρίζονται σε δύο επιμέρους κατηγορίες, μια περιληπτική διοικητική αναφορά στην οποία παρουσιάζονται ο επικείμενος στόχος και ο σκοπός της ανάπτυξης του σχεδίου και σε μια λεπτομερή αναφορά της αναλυτικής διερεύνησης. Για την βαθύτερη κατανόηση, παραθέτονται παρακάτω χαρακτηριστικά, τα παραδοτέα της εταιρίας ηλεκτρισμού και αερίου Northern States Power (NSP):

ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ ΣΤΗΝ ΠΥΛΗ 3		
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ	ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ	
♦ Περιγραφή του σχεδίου και παρουσίαση της αξίας του ♦ Τελικός στόχος και αντικειμενικοί στόχοι ♦ Βασικοί παράγοντες επιτυχίας ♦ Βασικά επιτεύγματα και απαιτούμενοι πόροι	Ορισμός υπηρεσίας	♦ Περιγραφή της νέας υπηρεσίας ♦ Καθορισμός αγοράς – στόχου ♦ Χαρακτηριστικά, λειτουργικότητα και προτερήματα σχεδίου ♦ Στρατηγική θέσης στην αγορά
	Στρατηγική συμβατότητα	♦ Συμβατότητα στρατηγικής ♦ Σύμπραξη ♦ Επίδραση σε υφιστάμενες λειτουργίες ♦ Επίδραση σε εξωτερικούς παράγοντες
	Αποτίμηση αγοράς	♦ Ευκαιρίες, τάσεις, μερίδιο αγοράς ♦ Αγορά – στόχος και μερίδιο αυτής ♦ Δημογραφικά ♦ Ανάγκες και επιθυμίες πελατών ♦ Επιρροή αγοράς ♦ Ανταγωνιστικό περιβάλλον και ανάλυση αυτού ♦ Στρατηγική & κανάλια διανομής στην αγορά
	Τεχν. αποτίμηση	♦ Τεχνολογικά θεμέλια για το σχέδιο ♦ Πατέντα πρωτότυπης υπηρεσίας
	Λειτουργική αποτίμηση	♦ Εσωτερική υποδομή ♦ Εκπλήρωση ♦ Επίδραση σε υφιστάμενες λειτουργίες ♦ Απαιτούμενες επιδεξιότητες ♦ Εναλλακτικά σχέδια ή σχέδια επίλυσης προβλημάτων
	Οικον. Προγραμματισμός	♦ Κόστος νέας υπηρεσίας ♦ Τιμή νέας υπηρεσίας ♦ Έσοδα, περιθώρια κέρδους, καθαρά κέρδη ♦ Ανάλυση ευαισθησίας NPV, IRR, ROI, EPS
	Σχέδιο δράσης	♦ Χρονοδιάγραμμα ♦ Απαιτούμενοι πόροι ♦ Λεπτομερές σχέδιο ανάπτυξης και ελέγχου ♦ Αποθέματα προς διάθεση & σχέδιο διάθεσης αυτών στην αγορά

Πίνακας 4.1.: Δείγμα παραδοτέων στην Πύλη 3 (πηγή: Northern States Power Ready for innovation manual)

Στάδιο 3: Ανάπτυξη

Στο Στάδιο 3 πραγματοποιείται η έναρξη της υλοποίησης του σχεδίου ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, λαμβάνουν χώρα οι πρώτοι ενδο-επιχειρησιακοί έλεγχοι (συνήθως αφορούν στο σύστημα ή στο λογισμικό, το οποίο χρησιμοποιείται), καθώς και οι πρώτοι έλεγχοι της νέας υπηρεσίας με επιλεγμένους καταναλωτές, οι οποίοι αποσκοπούν στην συλλογή χρήσιμων πληροφοριών σχετικά με την νέα υπηρεσία. Συνεπώς, το παραδοτέο του Σταδίου 3 είναι το σχέδιο ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, το οποίο καθορίστηκε ήδη στην Πύλη 3, και βασίζεται στα εξής σημεία:

- ♦ Κατάταξη σύμφωνα με τη χρονική σειρά υλοποίησης των δραστηριοτήτων, των εφαρμογών και των επιμέρους τμημάτων του έργου,
- ♦ Καθορισμός χρονικών σημείων έναρξης και ολοκλήρωσης των παραπάνω δραστηριοτήτων,
- ♦ Προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων για την υλοποίηση του κάθε επιμέρους τμήματος του έργου, καθορίζοντας παράλληλα και τον αριθμό του απαιτούμενου προσωπικού, τις απαιτούμενες εργατο-ώρες ή μέρες, καθώς και τους απαιτούμενους χρηματικούς πόρους,
- ♦ Προσδιορισμός των στόχων προς επίτευξη κατά τη διάρκεια της φάσης της ανάπτυξης του σχεδίου της νέας υπηρεσίας.

Η τήρηση των προκαθορισμένων χρονικών περιθωρίων ανάπτυξης του νέου σχεδίου είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία του Σταδίου 3, στο οποίο δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα. Τα χρονικά περιθώρια έχουν τεθεί έτσι ώστε να υποστηρίζουν ταυτόχρονα και την επιθετική στρατηγική της επιχείρησης στην αγορά, αλλά και να κρατούν την ομάδα έργου σε μια κατάσταση εγρήγορσης, χωρίς όμως ιδιαίτερες υπερβολές και εξωπραγματικές διορίες, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στη ρεαλιστική υλοποίηση του σχεδίου ανάπτυξης της υπηρεσίας. Σε περιπτώσεις όπου εμφανίζονται δυσκολίες τήρησης του παραπάνω χρονοδιαγράμματος, προτείνεται ως λύση, η διάθεση περισσότερων πόρων (ανεξαρτήτου μορφής, ανθρώπινων ή υλικών), προκειμένου να αποφευχθεί η αναβολή των προσυμφωνημένων χρονικών σημείων παράδοσης της τελικής υπηρεσίας ή των επιμέρους τμημάτων της.

Επίσης, στο Στάδιο 3, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση, στις δραστηριότητες που αφορούν στο τεχνικό τμήμα της ανάπτυξης, το μάρκετινγκ και τις λειτουργικές δραστηριότητες του σχεδίου ανάπτυξης. Πρόκειται για δραστηριότητες, οι οποίες υλοποιούνται παράλληλα, για δύο λόγους, α) τη μείωση του συνολικού χρόνου ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, καθώς και β) την επίτευξη της αναγκαίας και συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Από την αλληλεπίδραση αυτήν, προκύπτουν νέα στοιχεία και χρήσιμες πληροφορίες, οι οποίες στην συνέχεια ενσωματώνονται στο σχέδιο ανάπτυξης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται το παράδειγμα, που επαναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων του τεχνικού τμήματος της υπηρεσίας, τόσο έρευνες αγοράς,

καθώς και έρευνες σχετικά με τη γνώμη του καταναλωτή. Πρόκειται ουσιαστικά για επαναληπτικές διαδικασίες, όπου το προϊόν - υπηρεσία (π.χ. το πρωτότυπο, τα δείγματα οθόνης ηλεκτρονικού υπολογιστή, η αρχική μορφή ενός μοντέλου), παρουσιάζεται στον καταναλωτή και η άποψή του, οι παρατηρήσεις και οι πιθανές προτάσεις βελτίωσης, αξιολογούνται και ανάλογα τροποποιείται το σχέδιο ανάπτυξης.

Οι τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος – υπηρεσίας, όπως προαναφέρθηκε, καθορίζονται και καταγράφονται λεπτομερώς, ενώ σε περιπτώσεις υπηρεσιών (π.χ. οι οποίες σχετίζονται ή βασίζονται σε λογισμικό), αναπτύσσονται πρωτότυπα, παρουσιάζονται στους καταναλωτές, λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους κατά την ανάπτυξη της υπηρεσίας, ενώ στη συνέχεια διεξάγεται ο τελικός έλεγχος (γνωστός ως Α τεστ) / επιβεβαίωση της - σύμφωνα με τις προδιαγραφές - λειτουργίας της.

Τέλος, στο στάδιο αυτό ολοκληρώνεται η ανάπτυξη σχεδίων ελέγχου, σχεδίων λανσαρίσματος της νέας υπηρεσίας, λειτουργικά σχέδια συμπεριλαμβανομένων και των απαιτήσεων των εγκαταστάσεων. Επιπλέον, ενημερώνεται η οικονομική ανάλυση με πρόσφατα στοιχεία και τακτοποιούνται παράλληλα ρυθμιστικά και νομικής φύσεως θέματα.

Στα πλαίσια της αποτελεσματικής ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, τα αντίστοιχα σχέδια ανάπτυξης διαχωρίζονται (και αντιμετωπίζονται ανάλογα) σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες είναι οι παρακάτω:

- ◆ ΣΧΕΔΙΑ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗΣ (ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑΣ) ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Σε σχέδια, των οποίων η διάρκεια ανάπτυξής τους είναι μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας, θέτονται μια σειρά από επιμέρους στόχους οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν. Παράλληλα, απαιτούνται συνεχείς έλεγχοι που αφορούν στην ποιοτική επίτευξη αυτών στα προκαθορισμένα χρονικά και οικονομικά πλαίσια. Συνεπώς, οι παραπάνω έλεγχοι δεν αφορούν τους αντίστοιχους έλεγχους, οι οποίοι πραγματοποιούνται στις πύλες για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την συνέχιση ή παύση της διαδικασίας ανάπτυξης του σχεδίου ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας. Σε περίπτωση όμως, που περισσότεροι από τους επιμέρους στόχους δεν επιτυγχάνονται, ο επικεφαλής της ομάδας έργου, καλείται να προχωρήσει σε μια συνολική επαναξιολόγηση του σχεδίου και συγκεκριμένα στον επανέλεγχο της ορθότητας της κρίσης με την οποία λήφθηκαν οι αποφάσεις στην προηγούμενη πύλη. Ουσιαστικά με τον τρόπο αυτό, αναγνωρίζεται εάν τα σχέδια αποκλίνουν από τις προκαθορισμένες προδιαγραφές ανάπτυξης.

- ◆ ΣΧΕΔΙΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΡΙΤΩΝ (ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ Ή ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ)

Στην περίπτωση όπου στο Στάδιο 3 της ανάπτυξης εμπλέκονται και τρίτοι, ή προμηθευτές, απαιτείται η άποψη συνεργασία μεταξύ των παραπάνω εμπλεκόμενων και της ομάδας έργου της επιχείρησης, ώστε να τηρηθούν οι διορίες παράδοσης του

προϊόντος-υπηρεσίας και να επιτευχθούν όλοι οι τιθέμενοι στόχοι. Η υπογραφή συμβολαίων και η χρηματοδότηση -οικονομική άποψη της παραπάνω συνεργασίας, χαρακτηρίζεται ως το «εύκολο κομμάτι» της συνεργασίας αυτής.

♦ «ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΚΑ» ΣΧΕΔΙΑ

Στην περίπτωση των «συνεταιρικών σχεδίων», το Στάδιο 3 αποτελεί το στάδιο ορισμού και σαφή καθορισμού του ρόλου, της ευθύνης, των υποχρεώσεων, των προσδοκιών, των παραδοτέων, της χρονικής στιγμής παράδοσης, κ.ά., των «συμμάχων». Στα πλαίσια της συνεργασίας υλοποιούνται και οι γνωστές δραστηριότητες, όπως η ανάπτυξη ιδεών, η ανάπτυξη κριτηρίων αξιολόγησης, σχεδίων λανσαρίσματος, κ.ά.

Πύλη 4: Αποτίμηση της διαδικασίας ανάπτυξης

Η Πύλη 4, αποτελεί σημείο ελέγχου της ποιοτικής εκτέλεσης των δραστηριοτήτων ανάπτυξης των προγενέστερων σταδίων. Ουσιαστικά, εξετάζεται εάν και σε ποιο βαθμό η διαδικασία ανάπτυξης τηρεί τις προδιαγραφές ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, όπως αυτές ορίστηκαν στην Πύλη 3. Η διαδικασία ανάπτυξης του σχεδίου της νέας υπηρεσίας έχει πια ολοκληρωθεί, οπότε το ερώτημα «αξίζει να επενδύσει η επιχείρηση στο συγκεκριμένο σχέδιο ανάπτυξης;», αντικαθίσταται πλέον στην Πύλη 4, καθώς και στις μεταγενέστερες πύλες, με το ερώτημα «πόσο καλά-ποιοτικά υλοποιήθηκε η ανάπτυξη του σχεδίου, και κατά πόσο το τελικό αποτέλεσμα ταυτίζεται με το αναμενόμενο-επιθυμητό αποτέλεσμα».

Επιπλέον, στην Πύλη 4, επανεξετάζεται η εναρμόνιση του σχεδίου ανάπτυξης με την επιχειρησιακή στρατηγική και την αναμενόμενη οικονομική του απόδοση, ενώ παράλληλα, εγκρίνονται τα τεστ ελέγχου αξιοπιστίας των σχεδίων, καθώς και τα λεπτομερή σχέδια που αφορούν στο λειτουργικό τμήμα και στο τμήμα μάρκετινγκ. Τέλος, στο σημείο αυτό λαμβάνονται συχνά αποφάσεις σχετικές με τη περαιτέρω διάθεση του επιχειρησιακού κεφαλαίου.

Ακολουθεί η σχηματική παράθεση της Πύλης 4, καθώς και των Σταδίων 3 και 4:

Σχήμα 4.7.: Η Πύλη 4

Στάδιο 4: Δοκιμή και επιβεβαίωση

Στο Στάδιο 4 ελέγχεται και επιβεβαιώνεται η αξιοπιστία και η εμπορική βιωσιμότητα του συνολικού έργου ανάπτυξης. Συνεπώς, ελέγχεται ουσιαστικά η νέα υπηρεσία, οι διαδικασίες που αφορούν στη σωστή λειτουργία του συστήματος και του λογισμικού, στις διαδικασίες λανσαρίσματος της υπηρεσίας στην αγορά διάθεσής της, στην αποδοχή της από το καταναλωτικό κοινό, καθώς και στην οικονομική διάσταση του έργου εκτενέστερα. Αναλυτικότερα οι δραστηριότητες, οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στο Στάδιο 4, είναι οι εξής:

- ♦ *A-τεστ*: ενδο-επιχειρησιακοί έλεγχοι

Πραγματοποίηση ενδο-επιχειρησιακών ελέγχων σχετικά με την ποιότητα, την αξιοπιστία και την απόδοση της νέας υπηρεσίας υπό ελεγχόμενες συνθήκες

- ♦ *B-τεστ*: έλεγχοι με επιλεγμένους καταναλωτές ή επιλεγμένο τμήμα της αγοράς

Πραγματοποίηση ελέγχων της υπηρεσίας σε πραγματικές συνθήκες αγοράς, με στόχο τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις αντιδράσεις των καταναλωτών στη νέα υπηρεσία, την αγοραστική τους πρόθεση, καθώς και τη γενικότερη αποδοχή της νέας υπηρεσίας στην αγορά.

- ♦ *Πιλοτικά τεστ*: δοκιμαστική λειτουργία και παράδοση της υπηρεσίας

Έλεγχος, διόρθωση λαθών, βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών και των διαδικασιών παράδοσης της νέας υπηρεσίας, καθώς και σαφέστερος καθορισμός των δαπανών και των δυνατοτήτων παράδοσης στην αγορά.

- ♦ *Έλεγχοι στην αγορά*: δειγματοληπτικός έλεγχος λανσαρίσματος στην αγορά ή δοκιμαστικές-δειγματοληπτικές πωλήσεις

Πρόκειται για το λανσάρισμα της υπηρεσίας σε μικρές γεωγραφικές περιοχές ή σε μια και μόνο περιοχή, κατά την οποία ελέγχονται όλες οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ, αξιολογούνται οι αντιδράσεις των καταναλωτών, αξιολογείται η αποδοτικότητα του σχεδίου λανσαρίσματος, προσδιορίζεται το αναμενόμενο μερίδιο αγοράς και τα αναμενόμενα έσοδα. Οι παραπάνω μορφές ελέγχου και συλλογής πληροφοριών, είναι αρκετά δαπανηρές και χρονοβόρες, ενώ λόγω της μη καταλληλότητά τους σε κάποιες περιπτώσεις προϊόντων-υπηρεσιών, αναπτύχθηκαν εναλλακτικές μέθοδοι ελέγχου.

- ♦ Χρηματοδότηση των σχεδίων λανσαρίσματος

Όλα τα επιμέρους σχέδια λανσαρίσματος στην αγορά (σχέδια λανσαρίσματος, παράδοσης και σχέδια μετά το λανσάρισμα), καθορίζονται από τα αποτελέσματα του Σταδίου 4.

- ♦ Επανεξέταση και αναθεώρηση της οικονομικής ανάλυσης

Επανεξέταση της οικονομικής βιωσιμότητας του σχεδίου, βασιζόμενη σε επικαιροποιημένα δεδομένα εσόδων και εξόδων.

Στην περίπτωση των «συνεταιρικών» σχεδίων ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, ακολουθούνται οι διαδικασίες όπως έχουν οριστεί εκ' των προτέρων, συλλογικά, ενώ επιπλέον απαιτείται η απόλυτη συμφωνία και υποστήριξη των εμπλεκομένων για το σχέδιο λανσαρίσματος της νέας υπηρεσίας στην αγορά.

Για τη βαθύτερη κατανόηση των επιμέρους δραστηριοτήτων του Σταδίου 4 και της πρακτικής εφαρμογής του δίνεται (Cooper, R.G., Edgett, S.J., 1999), το παρακάτω παράδειγμα:

Σε ένα χρηματοοικονομικό οικονομικό ίδρυμα, στα πλαίσια της ανάπτυξης μιας πιστωτικής κάρτας και της παρεχόμενης υπηρεσίας, η ομάδα έργου αποφάσισε να υλοποιήσει τα Β-τεστ (ώστε να πραγματοποιηθούν οι αντίστοιχοι έλεγχοι), με εθελοντές – συνεργάτες. Οι εργαζόμενοι, για ένα μήνα χρησιμοποιούσαν την πιστωτική κάρτα, ενώ η ομάδα έργου παρακολουθούσε και έλεγχε πιθανές εμφανιζόμενες τεχνικές ή λειτουργικές δυσκολίες και προβλήματα. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τους παραπάνω χρήστες της υπηρεσίας, σχετικά με τα προτερήματα-μειονεκτήματα της υπηρεσίας και τις επιθυμητές τροποποιήσεις αυτής. Με τον τρόπο αυτό, η ομάδα έργου σύλλεξε πληροφορίες για την νέα υπηρεσία, οι οποίες προέρχονται από πραγματικές συνθήκες της αγοράς και μάλιστα σε πολύ χαμηλό κόστος.

Πύλη 5: Απόφαση εισαγωγής στην αγορά

Στην τελευταία πύλη της διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, την Πύλη 5, η οποία θεωρείται ζωτικής σημασίας, δίνεται η τελική έγκριση λανσαρίσματος της υπηρεσίας στην αγορά. Θεωρητικά και πρακτικά, στην Πύλη 5, παρέχεται στους φύλακες η δυνατότητα να αποφασίσουν την παύση της ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, γεγονός όμως που συνεπάγεται άμεσα τεράστιο οικονομικό κόστος για την επιχείρηση. Η περίπτωση έγκρισης της συνέχισης της διαδικασίας ανάπτυξης, σημαίνει ότι, οι φύλακες μετά από ενδελεχή έλεγχο των παραδοτέων του Σταδίου 4, επιβεβαιώνουν την ποιοτική εκτέλεση των δραστηριοτήτων του σταδίου.

Επιπλέον, με την υποστήριξη των κριτηρίων της Πύλης 5, αξιολογείται από τους φύλακες η απόδοση της υπηρεσίας σε οικονομικό επίπεδο, καθώς και η καταλληλότητα τόσο των σχεδίων λανσαρίσματος, όσο και των σχεδίων της ανάπτυξης σε λειτουργικό επίπεδο (τα οποία σε περίπτωση έγκρισης, παραδίδονται στο επόμενο στάδιο προς

υλοποίηση). Έμπειρα στελέχη επιχειρήσεων, επιθυμούν στο σημείο αυτό, ακόμα και τον έλεγχο του σχεδίου αξιολόγησης μετά το λανσάρισμα της υπηρεσίας, με το οποίο παρακολουθείται και εξετάζεται η διαδικασία του λανσαρίσματος της νέας υπηρεσίας στην αγορά και οι πιθανές ελλείψεις της. Ουσιαστικά, αναζητούνται και καθορίζονται οι μεταβλητές μέτρησης της αποδοτικότητας της διαδικασίας λανσαρίσματος, καθώς και οι αντίστοιχοι τρόποι μέτρησης αυτών.

Τα παραπάνω μαρτυρούν ότι (σε περίπτωση έγκρισης της συνέχισης της διαδικασίας ανάπτυξης) οι φύλακες, οι οποίοι είναι στην πλειονότητά τους, τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης, είναι απολύτως σύμφωνοι για την εμπορευματοποίηση της υπηρεσίας.

Η Πύλη 5, καθώς και τα εμπλεκόμενα Στάδια 4 και 5, απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα:

Σχήμα 4.8.: Η Πύλη 5

Στάδιο 5: Παραγωγή και εισαγωγή στην αγορά

Στο Στάδιο 5, υλοποιείται το σχέδιο ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, το σχέδιο εισαγωγής της, καθώς και το σχέδιο προώθησής της στην αγορά. Στην φάση αυτή, συνήθως εμφανίζονται μη αναμενόμενα προβλήματα, τα οποία όμως, με τη χρήση των κατάλληλων πόρων, επιλύνονται και στη συνέχεια ολοκληρώνεται η επιτυχημένη ανάπτυξη του νέου προϊόντος - υπηρεσίας. Επιπλέον, στο Στάδιο 5, υλοποιούνται δραστηριότητες της διαδικασίας αξιολόγησης μετά το λανσάρισμα της νέας υπηρεσίας, (όπως αναφέρθηκε στην Πύλη 5) και καθορίζονται μεταβλητές και μονάδες μέτρησης της απόδοσης της υπηρεσίας.

Στο σημείο αυτό τονίζεται ότι, η διαδικασία ανάπτυξης μιας νέας υπηρεσίας δεν ολοκληρώνεται με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του Σταδίου 5, δηλ. με την ολοκλήρωση της ανάπτυξης, του λανσαρίσματος και της παράδοσής της στην αγορά. Η διαδικασία ολοκληρώνεται, μετά την υλοποίηση του επόμενου σταδίου, εκείνου της αξιολόγησης της νέας υπηρεσίας μετά την προώθησή της στην αγορά, το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικότερα αμέσως μετά.

Στάδιο 6: Επισκόπηση μετά την εισαγωγή στην αγορά

Η αξιολόγηση της νέας υπηρεσίας, υλοποιείται συνήθως 6 έως 18 μήνες μετά την εισαγωγή της στην αγορά, τη στιγμή που αντιμετωπίζεται πλέον ως απλά μια «κανονική» και όχι ως «νέα» υπηρεσία. Η αξιολόγηση αυτή συμπεριλαμβάνει τόσο την αξιολόγηση του σχεδίου ανάπτυξης, όσο και την αξιολόγηση της απόδοσής της, συλλέγοντας πληροφορίες – δεδομένα σχετικά με τα έσοδα, έξοδα, διαφορές δαπάνες, κέρδη και τις χρονικές απαιτήσεις ολοκλήρωσης και παράδοσης. Τα στοιχεία αυτά συγκρίνονται με τα αντίστοιχα αναμενόμενα, σύμφωνα με το σχέδιο ανάπτυξης στοιχεία, και αιτιολογούνται οι μεταξύ τους αποκλίσεις. Ακολουθεί η τελική αναφορά των αποτελεσμάτων, στην οποία σημειώνονται και τα προτερήματα-μειονεκτήματα της υπηρεσίας. Η αναφορά αυτή χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα χρήσιμη και απαραίτητη στην μελλοντική ανάπτυξη σχεδίων νέων υπηρεσιών. Οι εμπειρίες του παρελθόντος, πιθανά λάθη ή παραλήψεις, εντοπίζονται και σημειώνονται, με στόχο την αποφυγή της επανάληψής τους σε μελλοντικές διαδικασίες ανάπτυξης νέων υπηρεσιών.

Η ομάδα έργου, η οποία είναι υπεύθυνη για την ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάπτυξης του σχεδίου της νέας υπηρεσίας, είναι εκείνη που καλείται να φροντίσει για την υλοποίηση του σταδίου αυτού. Η πραγματικότητα όμως μαρτυράει ότι, συνήθως με την ολοκλήρωση της παραγωγής και λανσάρισμα της υπηρεσίας στην αγορά, η ομάδα έργου διασκορπίζεται και δεν πραγματοποιεί την υλοποίηση της τελικής αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό,

- ♦ δεν υπάρχει τελικός απολογισμός σχετικά με τη νέα υπηρεσία, ενώ η λίστα με τους στόχους – σκοπούς που επιτεύχθηκαν και τα υποσχόμενα γνωρίσματα της υπηρεσίας, vs τις αστοχίες (σε στόχους – σκοπούς και τα υποσχόμενα γνωρίσματα της υπηρεσίας), δεν παραδίδεται στους φύλακες των Πυλών 3, 4 και 5,
- ♦ κανείς δεν γνωρίζει τελικά εάν πρόκειται για μια επιτυχημένη ή όχι υπηρεσία,
- ♦ δεν υφίσταται η απαραίτητη για μελλοντικές προσπάθειες επιχειρησιακή - οργανωσιακή μάθηση.

Τέλος αναφέρεται ότι πολλές επιχειρήσεις, διαχωρίζουν την παραπάνω αξιολόγηση σε δύο επιμέρους τμήματα. Το πρώτο τμήμα αφορά, μια σύντομη αξιολόγηση, η οποία πραγματοποιείται αμέσως μετά το λανσάρισμα της υπηρεσίας στην αγορά. Οι φύλακες ενημερώνονται για τα αποτελέσματά της, ενώ παράλληλα διευθετούνται μικρές αστοχίες με την κατάλληλη παροχή πόρων. Το δεύτερο επιμέρους τμήμα, ουσιαστικά ταυτίζεται με την αξιολόγηση, η οποία προαναφέρθηκε.

Τα τελευταία στάδια της μεθοδολογίας, τα Στάδια 5 και 6, δίνονται σχηματικά παρακάτω:

Σχήμα 4.9.: Η ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάπτυξης

5. Συμπεράσματα

Η εικόνα της παγκόσμιας αγοράς αλλά και της αγοράς σε τοπικό επίπεδο, έχει αλλάξει σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, επηρεάζοντας άμεσα όχι μόνο την περαιτέρω ανάπτυξη αλλά ακόμα και τη βιωσιμότητα πολλών επιχειρήσεων. Η απελευθέρωση της τοπικής και διεθνούς αγοράς με τις αντίστοιχες νομοθετικές ρυθμίσεις, ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός σε τοπικό και διεθνές επίπεδο, καθώς και οι υψηλές απαιτήσεις των πλέον άριστα ενημερωμένων καταναλωτών, ωθούν τις επιχειρήσεις όχι μόνο να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων ή / και υπηρεσιών που παρέχουν στην αγορά, αλλά και να προβούν στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων ή / και υπηρεσιών, ώστε να διασφαλίσουν σε πρώτο επίπεδο την περαιτέρω βιωσιμότητα τους, και σε δεύτερο επίπεδο υψηλότερα κέρδη.

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε η αναζήτηση μεθοδολογιών ανάπτυξης νέων επιτυχημένων υπηρεσιών, οι οποίες βασίζονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των υπηρεσιών. Τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα καθιστούν την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών σε πολλές περιπτώσεις περίπλοκη. Η μη υλική υπόσταση μιας υπηρεσίας (μη απτότητα), η έλλειψη της δυνατότητας αποθήκευσής της (αδυναμία αποθήκευσης), η ταυτόχρονη «παραγωγή» και «κατανάλωση» αυτής (συγχρονισμός), η μορφοποίησή της κατά περίπτωση ανάλογα με τον καταναλωτή – αποδέκτη αλλά και τον εκάστοτε παροχό - εργαζόμενο «πρώτης γραμμής», η μοναδικότητα μιας υπηρεσίας λόγω της διαμόρφωσής της κατά την παροχή της στον εκάστοτε αποδέκτη (ετερογένεια), η απόλυτη ανάγκη της φυσικής παρουσίας του αποδέκτη – καταναλωτή εξαιτίας της αδυναμίας μεταφοράς της σε αντίθεση με τα υλικά προϊόντα (κυριότητα), καθώς και η συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ του παροχού και του αποδέκτη – καταναλωτή μιας υπηρεσίας (ενοποίηση), αποτελούν τα βασικότερα ιδιαίτερα γνωρίσματα των υπηρεσιών (Ding, M., Susman, G., Warren, A., 2006). Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω χαρακτηριστικά γνωρίσματα των υπηρεσιών, αναζητήθηκαν εκείνες οι μεθοδολογίες ανάπτυξης που εστιάζουν σε αυτά, ή εφαρμόζονται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και προσαρμοσμένες κατάλληλα είναι εφαρμόσιμες και στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Οι παράγοντες εκείνοι που επιδρούν καθοριστικά στην επιτυχημένη ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, όπως προκύπτουν από σχετικές έρευνες, χαρακτηρίζονται ως θεμέλιοι λίθοι ανάπτυξης και απόδοσης νέων υπηρεσιών (Cooper, R.G., de Brentani, U., 1991), καθιστώντας τη διαδικασία ανάπτυξης ελεγχόμενη και ουσιαστική και όχι απλά μια τυχαία συγκυρία καταστάσεων. Αναδεικνύονται συνολικά τρεις θεμέλιοι λίθοι, η στρατηγική ανάπτυξης των υπηρεσιών, η ύπαρξη των κατάλληλων πόρων, καθώς και η ποιοτική υλοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης.

Στην επιχειρησιακή στρατηγική (για να επιφέρει τη μέγιστη απόδοση και να συμβάλλει επιπλέον στην ευρύτερη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων) είναι απαραίτητο να

συμπεριλαμβάνεται ο καθορισμός του αντικειμενικού στόχου της επιχείρησης, καθώς και του σχεδίου υλοποίησης των επιμέρους στόχων αυτού. Απαραίτητα γνωρίσματα της στρατηγικής ανάπτυξης αποτελούν η σαφής ενημέρωση αναφορικά με τη συμβολή της νέας επιχείρησης στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, ο καθορισμός της αναμενόμενης – απαιτούμενης απόδοσης από τους εμπλεκόμενους στην διαδικασία ανάπτυξης, ο καθορισμός των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης με στρατηγική σημασία.

Η ύπαρξη κατάλληλων πόρων αφορά τόσο την ύπαρξη υλικών όσο και άυλων πόρων (ανθρώπινοι, υλικοί – οικονομικοί, εμπειρία). Η επάρκεια αυτών καθορίζεται τόσο από την αντίστοιχη υποστήριξη του σχεδίου ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, ενώ η ύπαρξη ενός προϋπολογισμού των απαραίτητων πόρων είναι επίσης αναγκαία. Σημειώνεται ότι, όχι μόνο η επάρκεια των εργαζομένων οι οποίοι θα συμβάλλουν στην υλοποίηση της ανάπτυξης είναι απαραίτητη, αλλά και η ηθική δέσμευση αυτών, τόσο κατά τη διάρκεια υλοποίησης, όσο και μετά το πέρας της ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας.

Τέλος η ποιοτική υλοποίηση της διαδικασίας αναφέρεται στην ποιοτική ολοκλήρωση των επιμέρους βημάτων της διαδικασίας ανάπτυξης, όπως αυτά προκαθορίστηκαν από την ομάδα ανάπτυξης και υλοποίησης της ιδέας της νέας υπηρεσίας, ώστε η νέα υπηρεσία να αποφέρει την επιθυμητή επιτυχία στην αγορά διάθεσής της. Η διαδικασία ανάπτυξης και η υλοποίησή της, χαρακτηρίζεται ως «υψηλής ποιότητας διαδικασία», όταν π.χ. αποδίδεται ακριβής ορισμός της υπό ανάπτυξης υπηρεσίας (προγενέστερα της έναρξης ανάπτυξης), λαμβάνεται υπόψη και ενσωματώνεται στη διαδικασία ανάπτυξης η άποψη του καταναλωτή, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη φάση της προ-ανάπτυξης και στις δραστηριότητες που την απαρτίζουν, δημιουργούνται ενδιάμεσα σημεία αποτίμησης του προϊόντος, ενώ παράλληλα είναι εφικτή η προσαρμογή της διαδικασίας στα χαρακτηριστικά της νέας υπηρεσίας (π.χ. ενοποίηση επιμέρους σταδίων).

Η ποιοτική υλοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης, αναφέρεται και διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους τμήματα:

- A) τις γενικότερες δραστηριότητες της διαδικασίας ανάπτυξης σε επιχειρησιακό επίπεδο (οι οποίες χαρακτηρίζονται «οδηγοί ανάπτυξης»), καθώς και
- B) τις δραστηριότητες που αφορούν σε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των σχεδίων ανάπτυξης και στις ομάδες υλοποίησης των σχεδίων αυτών (τα οποία χαρακτηρίζονται ως «βήματα ανάπτυξης»).

Οι οδηγοί ανάπτυξης, αποτελούν ουσιαστικά ένα σύνολο δραστηριοτήτων οι οποίες καθορίζουν την επιτυχημένη ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και οι οποίες ενσωματώνονται στη διαδικασία ανάπτυξης. Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι, ολοκληρωμένη και ποιοτική υλοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών αποτελούν εγγύηση για την επιτυχημένη ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν στην παρουσίαση και επιλογή της ιδέας της ανάπτυξης μιας νέας υπηρεσίας, η οποία θα είναι μοναδική και ανώτερη σε σχέση με τις υφιστάμενες ανταγωνιστικές υπηρεσίες, στην προκαταρκτική διερεύνηση της αγοράς διάθεσης της νέας υπηρεσίας (καθορισμός αγοράς, μέγεθος αγοράς, ορισμός της αναμενόμενης από τους ειδικούς, καλά ενημερωμένους καταναλωτές υπηρεσίας), στην προκαταρκτική τεχνική διερεύνηση (εντοπίζονται πιθανές τεχνικές δυσκολίες υλοποίησης του σχεδίου από την επιχείρηση).

Ακολουθούν, δραστηριότητες που σχετίζονται με την ενδελεχή έρευνα της αγοράς διάθεσης της νέας υπηρεσίας, συλλέγονται δεδομένα και καθορίζονται οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι ιδιαίτερες προτιμήσεις των δυνητικών καταναλωτών, προσδιορίζονται τα θετικά σημεία των αντίστοιχων ανταγωνιστικών υπηρεσιών και εκτιμάται το μέγεθος των αναμενόμενων πωλήσεων (με δειγματοληπτικό έλεγχο καταναλωτών).

Στη συνέχεια υλοποιείται οικονομική ανάλυση, τα αποτελέσματα της οποίας καθορίζουν την ανάπτυξη ή μη του τελικού σχεδίου της νέας υπηρεσίας και της διαδικασίας ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, όπως επίσης σχεδιάζεται και ελέγχεται το σύστημα υλοποίησης, με στόχο την αποφυγή προβλημάτων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

Η εκπαίδευση του προσωπικού, αποτελεί επίσης ένα σημαντικό οδηγό ανάπτυξης. Συγκεντρώνεται το απαιτούμενο εκπαιδευτικό υλικό για την κατάλληλη ενημέρωση της χρήσης και παροχής της νέας υπηρεσίας από το προσωπικό πρώτης γραμμής στο πελατειακό κοινό.

Η ολοκλήρωση και η καταλληλότητα ενός σχεδίου λανσαρίσματος της νέας υπηρεσίας στην αγορά πραγματοποιείται με δοκιμαστικές πωλήσεις σε περιορισμένο αριθμό καταναλωτών, ενώ μια ακόμα οικονομική ανάλυση πριν την εμπορευματοποίηση, αλλά μετά την ολοκλήρωση της ανάπτυξης και πριν την ολοκλήρωση του λανσαρίσματος κρίνεται απαραίτητη.

Τέλος, η δραστηριότητα εκείνη που αποτελεί τον τελευταίο αλλά ιδιαίτερα σημαντικό οδηγό ανάπτυξης αφορά στην αποτίμηση μετά την ολοκλήρωση του λανσαρίσματος της υπηρεσίας. Συμπεριλαμβάνει τον έλεγχο σχετικά με την επίτευξη των στόχων, των πιθανών ελλείψεων ή παραβλέψεων της υλοποιημένης διαδικασίας ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας. Η αποτίμηση αυτή αποτελεί βασική πηγή πληροφόρησης για την υλοποίηση μελλοντικών διαδικασιών ανάπτυξης, καθώς και την αποφυγή σφαλμάτων (πολύ συχνά όμως δεν πραγματοποιείται).

Η ανάπτυξη νέων επιτυχημένων υπηρεσιών αποδίδεται επίσης σε εννέα συνολικά βήματα ανάπτυξης, τα οποία περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες που αφορούν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του σχεδίου ανάπτυξης και στην ομάδα υλοποίησής του.

Πρώτο και σημαντικό βήμα ανάπτυξης αποτελεί η απαιτούμενη προεργασία, η οποία πραγματοποιείται πριν την έναρξη της διαδικασίας ανάπτυξης και αφορά στην διερεύνηση δραστηριοτήτων τόσο σε προκαταρκτικό στάδιο (προκαταρκτική τεχνική διερεύνηση, έρευνα αγοράς και οικονομική ανάλυση), όσο και σε μεταγενέστερο στάδιο (αναλυτική τεχνική διερεύνηση, έρευνα αγοράς, και οικονομική ανάλυση), καθώς και στην ολοκλήρωση ενός χρονοδιαγράμματος της ολοκλήρωσης της διαδικασίας ανάπτυξης. Ακολουθεί η ενσωμάτωση της φωνής του καταναλωτή στο σχέδιο ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας στο οποίο έχουν συνυπολογιστεί και οι συνθήκες της μελλοντικής αγοράς διάθεσης της υπό ανάπτυξης υπηρεσίας.

Στη συνέχεια επιλέγεται η δια-τμηματική ομάδα ανάπτυξης του σχεδίου και της (σύμφωνα με το σχέδιο) υλοποίησης της διαδικασίας ανάπτυξης καθώς και ο επικεφαλής αυτής, ενώ η υλοποίηση των επιμέρους δραστηριοτήτων πραγματοποιείται παράλληλα και όχι σειριακά με στόχο τη μείωση του συνολικού χρόνου ανάπτυξης. Η επίτευξη της σύμπραξης μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης, και ιδιαίτερα του τμήματος μάρκετινγκ, του λειτουργικού τμήματος και του διοικητικού και οικονομικού τμήματος, τα οποία συμμετέχουν στην υλοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης είναι απολύτως αναγκαία. Η παραπάνω σύμπραξη αποδεικνύεται ότι οδηγεί σχεδόν σε τετραπλασιασμό της επιτυχίας μιας νέας υπηρεσίας.

Η μοναδικότητα και η ανωτερότητα της υπό ανάπτυξης υπηρεσίας παράλληλα με τη συμβατότητά με την αγορά διάθεσής της και την ποιοτική προώθησή της στο καταναλωτικό κοινό από κατάλληλα εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο προσωπικό, αποτελούν τα υπόλοιπα βήματα ανάπτυξης μιας επιτυχημένης υπηρεσίας.

Με γνώμονα τις υφιστάμενες μεθοδολογίες ανάπτυξης νέων επιτυχημένων προϊόντων και εντοπίζοντας τις διαφορές μεταξύ των απτών προϊόντων και των αύλων προϊόντων, καθώς και δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα τα τελευταία χρόνια στους προαναφερθέντες θεμελιώδεις λίθους της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, οι ερευνητές ανέπτυξαν μεθοδολογίες και μοντέλα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, η κατάλληλη εφαρμογή των οποίων υπόσχεται το επιθυμητό αποτέλεσμα της επιτυχίας αυτών στην αγορά διάθεσής τους.

Τα μοντέλα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών προέκυψαν κυρίως (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2004) από εμπειρικές έρευνες και βασίζονται στο μοντέλο ανάπτυξης νέων προϊόντων της πολυεθνικής εταιρίας συμβούλων Booz, Allen & Hamilton (1968, 1982). Πρόκειται για το μοντέλο των Donnelly, Berry & Thompson (1985), το μοντέλο των Johnson, Scheuing & Gaida (1986), το μοντέλο του Bowers (1986, 1989), το μοντέλο των Scheuing & Johnson (1989a, b), το μοντέλο του Edgett (1996), το μοντέλο των Edvardsson & Olsson (1996) και το μοντέλο των Αυλωνίτη & Παπασταθοπούλου (2002), ενώ κοινό χαρακτηριστικό σημείο όλων αποτελούν τα επιμέρους στάδιά τους. Ακολουθεί το Μοντέλο Ανάπτυξης Νέων Υπηρεσιών (New service development model, ή N.S.D., Ding, M., Susman, G., Warren, A., 2006), το

οποίο βασίζεται στη μέθοδο Σταδίου – Πύλης (Cooper, R. G. 1984) και το Μοντέλο Ολικής Λύσης (Ding, M., Susman, G., Warren, A., 2006), το οποίο εφαρμόζεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων υπηρεσιών και του συνδυασμού αυτών.

Η βασικότερη μεθοδολογία ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι η μέθοδος Σταδίου-Πύλης με εφευρέτη τον R.G. Cooper. Την δεκαετία του εξήντα αναπτύχθηκε η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Πρώτης Γενιάς», η οποία εφαρμόστηκε ευρέως από την ΝΑΣΑ με μεγάλη επιτυχία. Ακολούθησε η τροποποίηση-βελτίωση της μεθόδου, η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Δεύτερης Γενιάς» η οποία εφαρμόστηκε και γνώρισε επιτυχία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στη συνέχεια αναπτύχθηκε η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς» για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Γενικότερα, η μέθοδος Σταδίου-Πύλης αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων (εκατοντάδες από αυτές ενοποιούνται και ενσωματώνονται στα λεγόμενα «στάδια») και από τα σημεία λήψης αποφάσεων (εκεί όπου κρίνεται εάν το σχέδιο θα προχωρήσει σε επόμενο στάδιο ή θα απορριφθεί, οι λεγόμενες «πύλες»). Τα στάδια προηγούνται των πυλών, ενώ στα συνήθη μοντέλα είναι πέντε ή έξι στο σύνολό τους (σε ειδικές περιπτώσεις ο αριθμός είναι ακόμα μικρότερος, όχι όμως λόγω διαγραφής ενός σταδίου, αλλά λόγω ενοποίησης αυτών). Στις πύλες, ουσιαστικά τα διοικητικά στελέχη παίρνουν αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων στα διάφορα σχέδια που τελούν υπό ανάπτυξη, καθώς και για την περαιτέρω πορεία της ανάπτυξης του νέου προϊόντος ή της νέας υπηρεσίας.

Η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Πρώτης Γενιάς», χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι επικεντρώνεται σε θέματα μηχανολογικού εξοπλισμού και παραγωγής, το οποίο αν και οδήγησε τον άνθρωπο στο φεγγάρι (εφαρμόστηκε από τη ΝΑΣΑ τη δεκαετία του εξήντα), αποτέλεσε στη συνέχεια το βασικότερο μειονέκτημά της. Επιπλέον, η σειριακή ανάπτυξη της διαδικασίας αυτής, η μη δια-τμηματική σύνθεση της ομάδας υλοποίησης της διαδικασίας (η διαδικασία υλοποιείται αποκλειστικά από εργαζομένους του τεχνικού τμήματος), με αποτέλεσμα την αναγνώριση μόνο τεχνικών προβλημάτων και κινδύνων (και όχι π.χ. επιχειρηματικών κινδύνων) και τέλος, η έλλειψη προσανατολισμού στην αγορά και τον πελάτη (δικαιολογημένο για ένα διαστημικό πρόγραμμα από την μια, αλλά ακατάλληλη η εφαρμογή της διαδικασίας από άλλες επιχειρήσεις) αποτελούν τα κρίσιμα σημεία της μεθόδου, τα οποία μελετήθηκαν και με τις σχετικές τροποποιήσεις ακολούθησε η βελτιωμένη μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Δεύτερης Γενιάς».

Παρόλη την εκτεταμένη εφαρμογή της στον επιχειρησιακό κόσμο με την ανάλογη επιτυχία, η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Δεύτερης Γενιάς» παρουσιάζει επίσης μειονεκτήματα τα οποία είναι δυνατόν να την καταστήσουν σε αρκετές περιπτώσεις αναποτελεσματική. Συγκεκριμένα, αναφέρονται τα εξής:

- ♦ Η διαδικασία ουσιαστικά διακόπτεται σε κάθε «πύλη απόφασης» μέχρις ότου να ολοκληρωθούν όλες οι δραστηριότητες του συγκεκριμένου σταδίου, ακόμα και οι πλέον ασήμαντες, γεγονός που μπορεί να κάνει τη διαδικασία εξαιρετικά χρονοβόρα και να αυξήσει υπερβολικά το κόστος ανάπτυξης.
- ♦ Το προς ανάπτυξη προϊόν περνάει υποχρεωτικά από όλα τα στάδια ανάπτυξης, ανεξάρτητα από το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και του εμπεριεχομένου κίνδυνου του προϊόντος.
- ♦ Η διαδικασία είναι σε αρκετές περιπτώσεις υπερβολικά λεπτομερής, γεγονός που την καθιστά γραφειοκρατική και δύσκολη στην εφαρμογή της.

Στη συνέχεια, ακολούθησε η μέθοδος Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς», η οποία, συγκρίνοντάς την με τις προγενέστερες μεθόδους, εστιάζει στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών ανάπτυξης, δίνοντας έμφαση στους πόρους (ανθρώπινους και μη) της εκάστοτε επιχείρησης και στη διαχείριση του επιχειρησιακού χαρτοφυλακίου. Επιπλέον, χαρακτηρίζεται ως ευέλικτη, με άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση του απαιτούμενου χρόνου ανάπτυξης μίας νέας υπηρεσίας.

Όσον αφορά τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της μεθόδου Σταδίου – Πύλης «Τρίτης Γενιάς», αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως τα «F» της μεθόδου. Πρόκειται για την παράλληλη υλοποίηση των δραστηριοτήτων των επιμέρους σταδίων, για τις «υπό συνθήκη» αποφάσεις που λαμβάνονται στις πύλες («υπό συνθήκη προχώρα», ή «υπό συνθήκη σταμάτα»), για το γεγονός ότι η αναζήτηση πόρων αφορά όχι μόνο στην ανάπτυξη ενός και μόνο σχεδίου αλλά περισσότερων, για τη δυνατότητα της μη υλοποίησης όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων και ελέγχων των επιμέρους σταδίων και πυλών αντίστοιχα, για την ενσωμάτωση στη διαδικασία ανάπτυξης ενός διαχειριστή της διαδικασίας (process facilitator), ο οποίος ελέγχει όχι μόνο εάν η διαδικασία διεξάγεται όπως έχει εκ’ των πρότερων καθοριστεί, αλλά και την αποδοτικότητά της. Επιπλέον, ενώ η διαδικασία ανάπτυξης επανασχεδιάζεται, ελέγχεται και βελτιώνεται συνεχώς, λόγω της ευελιξίας της εξαιτίας της υποκειμενικότητας κατά τη λήψη αποφάσεων από την ομάδα υλοποίησης του σχεδίου ανάπτυξης, του επικεφαλής της ομάδας έργου, καθώς και των φυλάκων των πυλών, δεν είναι δυνατόν να αγνοηθεί ο αντίστοιχος κίνδυνος που συνάδει τη διαδικασία ανάπτυξης.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η μέθοδος Σταδίου – Πύλης, αποτελεί ένα αποτελεσματικό θεωρητικό και λειτουργικό «χάρτη» ή «οδηγό», και όχι ένα βιβλίο κανόνων, για τις επιχειρήσεις εκείνες που έχουν στόχο την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου σχεδίου νέας υπηρεσίας ή νέου προϊόντος, καθοδηγώντας τις από την στιγμή της δημιουργίας της ιδέας έως τη στιγμή της εισαγωγής της τελικής υπηρεσίας στην αγορά.

Συνεπώς, η εφαρμογή της μεθόδου Σταδίου – Πύλης εγγυάται τα παρακάτω θετικά αποτελέσματα σε όσους την ενστερνιστούν και την εφαρμόσουν:

- ♦ Συντονισμό μιας γενικότερα χαοτικής διαδικασίας, προσδίδοντάς της τάξη

- ♦ Συμβολή στο εντοπισμό του επιχειρησιακού στόχου και κατά συνέπεια στην απομάκρυνση των μέτριων προϊόντων (μέσω των πυλών)
- ♦ Μείωση της αλόγιστης κατανομής του χρόνου (πρόληψη αντί θεραπεία), των πόρων κ.ά. και κατά συνέπεια μείωση του κόστους παραγωγής
- ♦ Επίτευξη αποδοτικής και αποτελεσματικής κατανομής πόρων.
- ♦ Μείωση του απαιτούμενου χρόνου εισαγωγής του προϊόντος-υπηρεσίας στην αγορά
- ♦ Αυξημένη πιθανότητα επιτυχίας του προϊόντος-υπηρεσίας

Επιπλέον, ένα από τα βασικότερα διδάγματα – συμπεράσματα που προκύπτουν από την εκπόνηση της παρούσης εργασίας, αποτελεί το γεγονός ότι για την ανάπτυξη νέων επιτυχημένων υπηρεσιών ο ρόλος την τεχνολογίας δεν είναι καθοριστικός. Ο παράγοντας άνθρωπος (σε πολλές περιπτώσεις χαρακτηρίζεται και διανοητικό κεφάλαιο) είναι εκείνος που συντελεί στην ανάπτυξη μιας επιτυχημένης νέας υπηρεσίας, και συμπεριλαμβάνει:

- ♦ το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε επιχείρησης που συμμετέχει α) στη διαδικασία ανάπτυξης (τα έμπειρα διοικητικά στελέχη, ο επικεφαλής της υλοποίησης της διαδικασίας ανάπτυξης, καθώς και οι δια-τμηματικές ομάδες υλοποίησης της ανάπτυξης), αλλά και β) στην παροχή μιας νέας υπηρεσίας στην αγορά διάθεσής της (άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό «πρώτης γραμμής»)
- ♦ τους δυνητικούς πελάτες – καταναλωτές της νέας υπηρεσίας οι οποίοι συμμετέχουν, επιδρούν και συμβάλλουν ενεργά στην ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας παραθέτοντας τις απαιτήσεις τους και τις επιθυμίες τους, τις οποίες καλείται η νέα υπηρεσία να ικανοποιεί.

Συνεπώς, η ανάπτυξη μεθοδολογιών και μοντέλων ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί αναμφισβήτητα ένα από τα σημαντικότερα θέματα που θα πρέπει να απασχολούν τις επιχειρήσεις σήμερα, καθώς, όπως προαναφέρθηκε, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών ωθεί στην ανάπτυξη και στην διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος και στην επίτευξη της καινοτομίας. Είναι πλέον κοινώς αποδεκτό, ότι η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα, εξαρτάται, βασίζεται και κατοχυρώνεται τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα από τη συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Βιβλιογραφία

Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου Π, 2004, «Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

Booz, Allen & Hamilton, (1968), “Management of new products”, New York: Booz, Allen & Hamilton, Inc.

Booz, Allen & Hamilton, (1982), “New products management for the 1980s”, New York: Booz, Allen & Hamilton, Inc.

Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1998), “Portfolio Management for New Products.”, Basic Books, New York.

Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1999), “Product Development for the Service Sector.”, Basic Books, New York.

Donnelly, J., Berry, L. and Johnson, T., (1985), “Marketing Financial services”, Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.

Johnson, E., Scheuing. E., Gaida, K., (1986), “Profitable service marketing”, Homewood. Illinois: Dow Jones-Irwin.

Αρθρογραφία

Avlontis, G.J., Papastathopoulou, P.G. and Gounaris, S.P. (2001), “An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenario”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 18 No. 5, pp. 324-42.

Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah (eds.), Chicago, IL: American Marketing Assoc. Proceedings, pp. 68-72.

Bowers, M. R., (1986), “The New Product Development Process: A Suggested Model for Banks”, Journal of Retail Banking 8: 19-24.

Bowers, M., (1989), “Developing new services: improving the process makes it better”, The Journal of Services Marketing 3 (1):15-20.

Cooper, R., G., (1984), “How New Product Strategies Impact on Performance.”, Journal of product Innovation Management 1(1): 5-19.

Cooper, R. G., (1979), “Identifying Industrial New Product Success: Project NewProd”, Industrial Marketing Management.

Cooper, R.G., (1990), “Stage – Gates Systems: A new tool for managing new products.” Business Horizons, 33: 3.

Cooper, R.G., (1994), “Third – Generation New Products Processes”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 11, No 1, 3-14.

Cooper, R.G., (1996), “Overhauling the New Product Process”, Industrial Marketing Management, 25, 6, 465-482.

Cooper, R.G., de Brentani, U., (1991), “New industrial financial services: what distinguishes the winners”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 8, No. 2, 75-90.

Cooper, R.G., Edgett, S.J., (1996), “Critical Success Factors for New Financial Services”, Marketing Management, 5, 3, 26-37.

Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt E.J., (2001), “Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study”, R&D Management, Vol. 31, No. 4, www.stage-gate.com

Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt E.J., (2002), “Optimizing the Stage-Gate Process”, Research Technology Management, Vol. 45, No. 5, www.stage-gate.com

Cooper, R., G., Kleinschmidt, E., (1986), “An investigation into the new product process: steps, deficiencies and impact”, Journal of product Innovation Management 3: 71-85.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E.J., (1990), “New Product Success Factors: A Comparison of ‘Kills’ Versus Successes and Failures”, R&D Management 20(1):1-7.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E.J., (1991), “New product processes at leading industrial firms”, Industrial Marketing Management 10(2):137-147.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1990), “New Products: The Key Factors in Success” Chicago, IL: American Marketing Assoc. (Monograf)

Ding, M., Susman, G., Warren, A., (2006), “Adding services to products – An innovation challenge”, www.smeal.psu.edu

Easingwood, C. J., (1986), “New Product Development for Service Companies”, *Journal of Product Innovation Management* 31, 264-275

Edgett S., (1995), “New Product Development Process in the Financial Services Sector.”, McMaster University Working Paper.

Edgett S., (1996), “The new product development process for commercial financial services.”, *Industrial Marketing Management*, 25: 507-515.

Edvardsson, B., Olsson. J., (1996), “Key concepts in new service development”, *The Services Industries Journal* 16 (2): 140-164.

King, N., Anderson, N., (2002), “Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organisations”, Thomson, London”

Kulvik, H., (1977), “Factors Underlying the Success or Failure of New Products”, Report #29, Helsinki. Finland: Univ. of Technology.

Langeard, E., Eiglier, P., (1983), “Strategic Management of Service Development”, In: *Emerging Perspectives on Services Marketing*.

Reidenbach, R. E., Moak, D., (1986), “Exploring Retail Bank Performance and New Product Development: A Profile of Industry Practices” *Journal of Product Innovation Management* 3(3):187-194.

Scheuing, E., Johnson. E., (1989a), “A proposed model for new service development”, *Journal of Services Marketing* 3(2): 25-34.

Scheuing, E., Johnson. E., (1989b), “New product development and management in financial institutions”, *International Journal of Bank Marketing* 7 (2): 17-21.

Shostack, G. L., 1984, “Designing Services That Deliver”, *Harvard Business Review*, 62: 133-139.

Susman, G, Warren, A., Ding, M., (2006), “Product and Service Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises”, www.smeal.psu.edu

Schumpeter, Joseph (1934), “The Theory of Economic Development”, Cambridge, MA: Harvard University Press

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

www.elsevier.com

www.emeraldinsight.com

www.google.com

www.sciencedirect.com

www.smeal.psu.edu

www.stage-gate.com

www.wikipedia.com