ΜΕΡΟΣ ΙΙ

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Κεφάλαιο 4

Η Επιχειρηματική Ιδέα

Συγγραφείς:

Γεώργιος Αυλωνίτης, *Καθηγητής*
Πολίνα Παπασταθοπούλου, *Λέκτορας*

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

4.1 Εισαγωγή 63

4.2 Ορισμός Επιχειρηματικής Ιδέας 63

4.3 Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών 63

4.4 Τεχνικές Σύλληψης Επιχειρηματικών Ιδεών 66

4.5 Αξιολόγηση Επιχειρηματικών Ιδεών 67
4.5.1 Πηγές Πληροφόρησης 67
4.5.2 Κριτήρια Αξιολόγησης 67
4.5.3 Μέθοδος Αξιολόγησης 70
4.5.4 Παράδειγμα Αξιολόγησης 71

4.6 Κατοχύρωση Επιχειρηματικών Ιδεών 73

4.7 Βασικός Οδηγός Βιβλιογραφίας 73
4.7.1 Πρόσθετος Οδηγός Βιβλιογραφίας 74

4.8 Οδηγίες προς τους Διδάσκοντες 74

4.9 Κατάσταση Πινάκων 75

4.1 Εισαγωγή

Κάθε επιχειρηματική διαδικασία ξεκινάει με τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση μίας ιδέας, προκειμένου να αποφασισθεί εάν θα αποτελέσει την βάση για ανάληψη επιχειρηματικής δράσης στο πλαίσιο νέας επιχείρησης ή επέκτασης υφιστάμενης επιχείρησης.

Στη συνέχεια, δίνεται ο ορισμός της επιχειρηματικής ιδέας, παρουσιάζονται σημαντικές πηγές άντλησης και τεχνικές σύλληψης επιχειρηματικών ιδεών, η μεθοδολογία αξιολόγησής τους, καθώς και θέματα που αφορούν στις δυνατότητες κατοχύρωσης τους.

4.2 Ορισμός Επιχειρηματικής Ιδέας

Μία επιχειρηματική ιδέα μπορεί να εξελιχθεί στις ακόλουθες τρεις περιπτώσεις:

- *Σε ανάπτυξη νέου προϊόντος,*[1] όταν αυτό υλοποιείται εξ ολοκλήρου από την επιχείρηση (π.χ. η ιδέα για ένα νέο παγωτό της εταιρείας «ΔΕΛΤΑ»).

- *Σε εμπορία νέου προϊόντος*, όταν αυτό δεν το έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση, αλλά απλώς αναλαμβάνει την αντιπροσώπευσή του από έναν Οίκο του εσωτερικού ή εξωτερικού (π.χ. η ιδέα της εταιρείας «Μεταξάς Διαγνωστικά» να εισάγει στην Ελληνική αγορά τον αιματολογικό αναλυτή Sysmex που κατασκευάζεται από την Ιαπωνική εταιρεία «TOA»).

- *Σε δημιουργία νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας* που απαιτεί ανάπτυξη ή εμπορία περισσοτέρων του ενός προϊόντων (π.χ. η ιδέα δημιουργίας της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα»).

Μία νέα επιχειρηματική ιδέα μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο ενασχόλησης είτε μίας υφιστάμενης επιχείρησης που ενδιαφέρεται να ενδυναμώσει την θέση της σε υπάρχουσα αγορά ή να επεκταθεί σε νέα αγορά, είτε ενός ατόμου που αξιολογεί εναλλακτικές ευκαιρίες, προκειμένου να αναλάβει επιχειρηματική δράση. Σε κάθε περίπτωση, μία επιχειρηματική ιδέα μπορεί να οδηγήσει σε ένα ή περισσότερα νέα προϊόντα.

4.3 Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών

Η απόφαση ενός ατόμου να αναλάβει επιχειρηματική δράση προέρχεται συνήθως από την παρατήρηση ότι υπάρχει έλλειψη ενός προϊόντος στην αγορά. Η έλλειψη αυτή μπορεί να γίνει αισθητή, είτε μετά από επίσκεψή του σε εμπορική έκθεση (π.χ. Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης), είτε από δική του ανικανοποίητη ανάγκη.

Από την άλλη πλευρά, η άντληση νέων επιχειρηματικών ιδεών από υφιστάμενη επιχείρηση μπορεί να γίνει τόσο από το εσωτερικό της περιβάλλον (π.χ. λειτουργία μάρκετινγκ / πωλήσεων / παραγωγής / έρευνας και ανάπτυξης, τεχνικοί σύμβουλοι, ανώτατη διοίκηση), όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον (π.χ. πελάτες, εγχώριοι

[1] Ο όρος «προϊόν» αναφέρεται, τόσο σε αγαθά (υλικά προϊόντα), όσο και σε υπηρεσίες (άυλα προϊόντα).

και διεθνείς ανταγωνιστές, διανομείς, κλαδικές μελέτες, εμπορικές εκθέσεις, σύμβουλοι επιχειρήσεων).

Σύμφωνα με έρευνα της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (1993) που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 305 Ελληνικών επιχειρήσεων, η βασικότερη πηγή άντλησης επιχειρηματικών ιδεών για νέα προϊόντα ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας είναι η διοίκηση της επιχείρησης, ακολουθούμενη από την εξειδικευμένη ζήτηση πελατών για συγκεκριμένα προϊόντα (βλ. πίνακα 4.1).

Πίνακας 4.1

Πηγές Άντλησης Επιχειρηματικών Ιδεών

Διοίκηση Επιχείρησης	4,0	Σε όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων και σε όλους τους κλάδους
Εξειδικευμένη Ζήτηση Πελατών	3,2	Σε όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων πλαστικών μηχανών και συσκευών
Τμήμα Επιστημονικής & Τεχνολογικής Έρευνας	2,7	Μεγάλες επιχειρήσεις ειδών διατροφής, πλαστικών και μη μεταλλικών ορυκτών
Τμήμα Μάρκετινγκ – Πωλήσεων	2,5	Κλάδος ειδών διατροφής
Ανταγωνιστικά Προϊόντα	2,4	Χημικές βιομηχανίες προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά, ηλεκτρικών μηχανών και συσκευών
Επιστημονική Βιβλιογραφία	2,4	Βιομηχανίες ειδών διατροφής, πλαστικών και χημικών προϊόντων
Τμήμα Παραγωγής	2,4	Μεγάλες επιχειρήσεις ειδών διατροφής και χημικών προϊόντων
Εκθέσεις	2,1	
Συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις	1,8	
Συνεργασία με Ερευνητικά Ιδρύματα	1,7	
Προγράμματα Επιδοτήσεων (ΓΓΕΤ, ΕΟΜΜΕΧ)	1,6	
Προμηθευτές	1,4	
Κρατικές Προμήθειες	1,2	
Υπόλοιπο Προσωπικό Επιχείρησης	1,2	

Σημείωση: Τα νούμερα αντιπροσωπεύουν τον βαθμό χρησιμοποίησης της πηγής από 1: καθόλου έως 5: σε μεγάλο βαθμό.

Η συμμετοχή του πελάτη, τόσο στη σύλληψη μίας νέας ιδέας για προϊόντα ή / και υπηρεσίες, όσο και στην περαιτέρω ανάπτυξή της έχει αποδειχθεί εξέχουσας σημασίας σε πληθώρα ερευνών (π.χ. Alam, 2002; Gruner and Homburg, 2000; Neal and Corkindale, 1998).

Επιπλέον, αυτή θεωρείται ως ιδιαίτερα χρήσιμη πηγή επιχειρηματικών ιδεών στη βιομηχανική αγορά, σύμφωνα με έρευνες του διεθνούς κύρους Καθηγητή Von Hippel (1978; 1986). Ο ίδιος ανέπτυξε την σύγχρονη προσέγγιση του Μοντέλου Ενεργού Πελάτη (ΜΕΠ) - «Customer Active Paradigm», την ισχύ της οποίας επιβεβαίωσε εμπειρικά σε βιομηχανικά προϊόντα. Η εν λόγω προσέγγιση έχει μεγαλύτερη εφαρμογή

σε κλάδους όπου οι προμηθευτές δεν ελέγχουν την τεχνολογία της παραγωγικής διαδικασίας των πελατών τους ενώ οι πελάτες εξαρτώνται από τους προμηθευτές υλικών για βελτιώσεις στις μεθόδους παραγωγής τους.

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση του Μοντέλου Ενεργού Κατασκευαστή (ΜΕΚ) - «Manufacturer Active Paradigm», σύμφωνα με την οποία η καινοτομία ξεκινάει από τον κατασκευαστή, η προσέγγιση ΜΕΠ πρεσβεύει ότι ο ρόλος της ανάπτυξης επιχειρηματικών ιδεών για νέα προϊόντα επιβαρύνει τον πιθανό πελάτη, ο οποίος θα πρέπει να επιλέξει προμηθευτή κατάλληλο να τα κατασκευάσει, καθώς και να αναλάβει την πρωτοβουλία επικοινωνίας μαζί του. Ο ρόλος του κατασκευαστή στην παραδοσιακή προσέγγιση είναι να περιμένει πιθανούς πελάτες να υποβάλουν προτάσεις συνεργασίας, να αξιολογήσει τις προτάσεις τους για νέα προϊόντα και τελικά να επιλέξει εκείνες που θεωρούνται ως οι πλέον υποσχόμενες γι' αυτόν.

Στα τέλη της δεκαετίας του '80, ο Foxall (1989) εισήγαγε μια έννοια που αποτελεί προέκταση της παραδοσιακής προσέγγισης ΜΕΠ. Βασιζόμενος σε μια σειρά ερευνών, πρότεινε την έννοια της «Πρωτοβουλίας του Χρήστη» ή της «Ανάστροφης Καινοτομίας του Χρήστη». Αυτή είναι ευρύτερη της προσέγγισης ΜΕΠ και εμπεριέχει περιπτώσεις ανάπτυξης νέων βιομηχανικών προϊόντων, στις οποίες ένας χρήστης όχι μόνο επινοεί και εφαρμόζει μια πρωτότυπη ιδέα, αλλά είναι επιχειρησιακά σε εγρήγορση και επιζητά να επιτύχει την μέγιστη δυνατή απόδοση από την ευρύτερη διάδοση της καινοτομίας του. Έτσι, αντί να αφήνει παθητικά τον κατασκευαστή να αντλεί τα οφέλη από την συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα, ο χρήστης επιδιώκει ενεργά να κερδίσει όσο το δυνατόν περισσότερα, είτε συνάπτοντας ευνοϊκές για αυτόν συμφωνίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) ή εκχώρησης δικαιωμάτων (licensing), είτε κατασκευάζοντας και εισάγοντας στην αγορά μόνος του το προϊόν. Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για μερικώς ολοκληρωμένη ενώ στη δεύτερη περίπτωση για πλήρως ολοκληρωμένη διαδικασία ανάπτυξης.

Παράλληλα, στη βιομηχανική αγορά παρατηρείται ότι είναι δυνατό ο πελάτης να εμπλέξει τον προμηθευτή στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, προκειμένου να συνεισφέρει στα στάδια αξιολόγησης της ιδέας, συγκεκριμενοποίησης του προϊόντος και φυσικής ανάπτυξής του (Petersen et al., 2003). Η πολιτική αυτή οδηγεί σε μείωση κόστους και χρόνου (χρήση εξαρτημάτων, μηχανών κ.λπ.) αλλά και σε αύξηση ποιότητας (παραγωγή λιγότερων ελαττωματικών προϊόντων, αξιοποίηση εμπειρίας προμηθευτή, κ.λπ.). Τέλος, η εμπλοκή των προμηθευτών μπορεί να δώσει ιδέες στον κατασκευαστή που θα οδηγήσουν με αποτελεσματικότερο τρόπο στην αντιμετώπιση προβλημάτων και στην ικανοποίηση αναγκών των τελικών χρηστών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι ορισμένες επιχειρήσεις προτιμούν να αγοράζουν τα δικαιώματα χρήσης (πατέντες, εμπορικά σήματα ή / και τεχνογνωσία) από άλλες επιχειρήσεις αντί να αναπτύσσουν προϊόντα υψηλής τεχνολογίας μέσω ίδιας Έρευνας & Ανάπτυξης. Η προσέγγιση αυτή είναι γνωστή ως «Εισερχόμενη Τεχνολογία» (Inward Technology - ITL) και εμπλέκει την τεχνολογία νέου προϊόντος, την τεχνολογία παραγωγικής διαδικασίας και την τεχνογνωσία σε διοικητικά θέματα. Η υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης εξαρτάται από τις δυνατότητες που έχει η επιχείρηση να αναπτύσσει από μόνη της τεχνολογία και να την προσαρμόζει στις δικές της ανάγκες και συνθήκες. Παράγοντες που σχετίζονται με το μέγεθος ή την υπάρχουσα τεχνολογία μίας επιχείρησης, την διοίκησή της (π.χ. στόχους, στυλ, αντιλήψεις, προσδοκίες, στάση απέναντι στον κίνδυνο) και κυρίως με το ευρύτερο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται (π.χ. ανταγωνιστικό, οικονομικό, νομικό) θέτουν το πλαίσιο στο οποίο μπορεί να υιοθετηθεί η εν λόγω προσέγγιση με επιτυχία.

4.4 Τεχνικές Σύλληψης Επιχειρηματικών Ιδεών

Οι τεχνικές σύλληψης επιχειρηματικών ιδεών για νέα προϊόντα μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες:

- Σε δημιουργικές τεχνικές όπου η έμφαση δίνεται στη δημιουργικότητα και φαντασία (π.χ. brainstorming), και
- Σε αναλυτικές τεχνικές όπου η έμφαση δίνεται στην ανάλυση μιας συγκεκριμένης κατάστασης (π.χ. ανάλυση αγοράς).

Οι βασικότερες τεχνικές σύλληψης επιχειρηματικών ιδεών παρατίθενται στον πίνακα 4.2 (Rochford, 1991).

Πίνακας 4.2

Τεχνικές Σύλληψης Επιχειρηματικών Ιδεών

Τεχνική	Χαρακτηριστικά	Στόχοι
Προσαρμογή (Adaptation)	Τροποποίηση ή μερική μετατροπή υπάρχοντος προϊόντος για διαφορετικές συνθήκες.	Αξιόπιστη λύση για νέες συνθήκες.
Άθροιση (Aggregation)	Συνδυασμός διαφόρων προϊοντικών χαρακτηριστικών σε ένα προϊόν ή συνδυασμός λειτουργιών προϊόντων σε ένα προϊόν.	Νέες ιδιότητες, απλοποιημένη δομή.
Ανάλυση ιδιοτήτων (Analysis of properties)	Πλήρης ανάλυση όλων των ιδιοτήτων ενός προϊόντος.	Βελτίωση υπάρχοντος προϊόντος.
Εφαρμογή (Application)	Εφαρμογή υπάρχοντος προϊόντος σε νέες λειτουργίες.	Νέες χρήσεις υπάρχοντος προϊόντος.
Μέθοδος «6-3-5» (Method “6-3-5”)	6 συμμετέχοντες, ο καθένας γράφει 3 ιδέες μέσα σε 5 λεπτά, τις περνά στον επόμενο συμμετέχοντα για να συμπληρώσει 3 παρόμοιες ιδέες, κ.ο.κ. μέχρι να δώσουν από τρεις ιδέες και οι έξι συμμετέχοντες.	Εντοπισμός πολλών λύσεων και ιδεών.
Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)	Συλλογή ιδεών με ελεύθερη συζήτηση χωρίς κριτική.	Εντοπισμός πολλών νέων ιδεών.
Ανάλυση καταγεγραμμένων προβλημάτων (αντίστροφο brainstorming) (Problem inventory analysis)	Σύνταξη λίστας με τα αρνητικά χαρακτηριστικά υπαρχόντων προϊόντων.	Εντοπισμός βελτιώσεων προϊόντος.
Προβληματισμός (Questioning)	Με την εφαρμογή ενός συστήματος ερωτήσεων, εντοπίζονται ολοκληρωμένες πληροφορίες ή προκαλείται νοητική διέγερση.	Απόκτηση όσο το δυνατό πιο ολοκληρωμένων πληροφοριών.

Ανεξάρτητα από την τεχνική σύλληψης επιχειρηματικών ιδεών, ο Καναδός Καθηγητής Cooper (1993) προτείνει τις ακόλουθες κατευθυντήριες συστάσεις που περιορίζουν σημαντικά το ποσοστό αποτυχίας νέων επιχειρηματικών ιδεών:

1. «*Ακούτε τους πελάτες*».

Προτείνεται διεξαγωγή περιοδικών ερευνών σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματα των πελατών, καθώς επίσης και καθιέρωση ενός πάνελ πελατών, το οποίο ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα εκθέτει ιδέες, θα κάνει υποδείξεις και παράπονα, προκειμένου να βελτιωθούν υπάρχοντα προϊόντα και να διαμορφωθούν προτάσεις για ανάπτυξη νέων προϊόντων.

2. «*Χρησιμοποιήστε τους πωλητές και τις ομάδες τεχνικής υποστήριξης*».

Υποστηρίζεται ότι ενδείκνυται να γίνεται συχνή αναθεώρηση των αναφορών που συντάσσουν, καθώς και να υποκινούνται προκειμένου να καταγράφουν και να μεταφέρουν στην επιχείρηση τον παλμό της αγοράς.

3. «*Εφαρμόστε τεχνικές δημιουργικότητας*»

(π.χ. brainstorming) με συμμετέχοντες άτομα από διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης.

4.5 Αξιολόγηση Επιχειρηματικών Ιδεών

4.5.1 Πηγές Πληροφόρησης

Οι πηγές άντλησης πληροφοριών, προκειμένου να αξιολογηθεί μία επιχειρηματική ιδέα, μπορεί να είναι:

- κλαδικές μελέτες
- εκθέσεις-αναφορές συμβούλων
- πωλητές και άλλα στελέχη της επιχείρησης
- ενδιάμεσοι (π.χ. αντιπρόσωποι, χονδρέμποροι)
- υφιστάμενοι ή δυνητικοί πελάτες.

Από τις παραπάνω πηγές, σημαντικότερη ως προς την αξιοπιστία στην αξιολόγηση μίας επιχειρηματικής ιδέας θεωρείται αυτή που αφορά σε υφιστάμενους ή δυνητικούς πελάτες. Εάν η αγορά-στόχος μίας επιχείρησης για την συγκεκριμένη ιδέα δεν θεωρείται ότι καλύπτει μία ανάγκη καλύτερα από τον ανταγωνισμό, τότε αυτή είναι πιθανότερο να αποτύχει. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο η αξιολόγηση μίας επιχειρηματικής ιδέας να βασίζεται, πρώτιστα στη άποψη που εκφράζεται από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών.

4.5.2 Κριτήρια Αξιολόγησης

Μετά την σύλληψη μίας επιχειρηματικής ιδέας ακολουθεί η αξιολόγησή της, προκειμένου να αποφασιστεί η δέσμευση πόρων για την ανάπτυξή της. Η ιδέα αρχικά αξιολογείται βάσει ενός συνόλου γενικών κριτηρίων. Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση επιθυμεί να επιλέξει τις ιδέες που φαίνεται να προάγουν τους τιθέμενους στόχους και δύνανται να υλοποιηθούν με υπάρχοντες πόρους και τεχνογνωσία.

Αρχικά, οι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση διαμορφώνουν μία λίστα με βασικά κριτήρια που πρέπει να πληρούνται (*must meet criteria*). Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται αναφέρονται στις τεχνικές δυνατότητες και στις προοπτικές εμπορικής αξιοποίηση της ιδέας.

Εάν μία ιδέα δεν πληρεί τα κριτήρια που έχουν τεθεί απορρίπτεται. Εάν η ιδέα περάσει με επιτυχία την πρώτη φάση αξιολόγησης, τότε οι υπεύθυνοι ανάπτυξης διαμορφώνουν μία λίστα με πρόσθετα κριτήρια που θα έπρεπε να πληρούνται (*should meet criteria*).

Μία από τις ευρέως αποδεκτές προσεγγίσεις (Ο' Meara, 1961) ταξινομεί 17 κριτήρια αξιολόγησης μίας ιδέας σε 4 κατηγορίες, δηλαδή:

I. στη δυνατότητα εμπορικής αξιοποίησης
II. στη διάρκεια
III. στην ικανότητα παραγωγής και
IV. στη δυνατότητα ανάπτυξης, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 4.3.

Πίνακας 4.3

Κριτήρια Αξιολόγησης

I. Δυνατότητα Εμπορικής Αξιοποίησης (Marketability)					
	Πολύ καλή	***Καλή***	***Μέτρια***	***Κακή***	***Πολύ κακή***
Α. Σχέση με υπάρχοντα κανάλια διανομής	Μπορεί να εισέλθει σε σημαντικότατες αγορές με διανομή μέσω υπαρχόντων καναλιών	Μπορεί να εισέλθει σε σημαντικές αγορές με διανομή κυρίως μέσω υπαρχόντων καναλιών, έτσι ώστε να έχει πρόσβαση σε κύριες αγορές	Θα πρέπει να διανεμηθεί τόσο από νέα όσο και από υπάρχοντα κανάλια, ώστε να αποκτήσει πρόσβαση σε κύριες αγορές	Θα πρέπει να διανεμηθεί κυρίως μέσω νέων καναλιών ώστε να αποκτήσει πρόσβαση σε κύριες αγορές	Θα πρέπει να διανεμηθεί μόνο μέσω νέων καναλιών ώστε να αποκτήσει πρόσβαση σε κύριες αγορές
Β. Σχέση με υπάρχουσες γραμμές προϊόντος	Συμπληρώνει μία υπάρχουσα γραμμή η οποία απαιτεί περισσότερα προϊόντα ώστε να ολοκληρωθεί	Συμπληρώνει μια υπάρχουσα γραμμή, η οποία δεν χρειάζεται, αλλά μπορεί να αποκτήσει, επιπλέον προϊόντα	Μπορεί να ταιριάξει με μια υπάρχουσα γραμμή	Μπορεί να μπει σε μια υπάρχουσα γραμμή αλλά δεν μπορεί να ταιριάξει πλήρως με αυτή	Δεν ταιριάζει με καμία από τις υπάρχουσες γραμμές προϊόντος
Γ. Σχέση ποιότητας / τιμής	Η τιμή του είναι χαμηλότερη από αυτή των ανταγωνιστικών προϊόντων παρόμοιας ποιότητας	Η τιμή του είναι χαμηλότερη από τα περισσότερα ανταγωνιστικά προϊόντα παρόμοιας ποιότητας	Η τιμή του είναι σχεδόν ίδια με αυτή των ανταγωνιστικών προϊόντων παρόμοιας ποιότητας	Η τιμή του είναι υψηλότερη από αυτή πολλών άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων παρόμοιας ποιότητας	Η τιμή του είναι υψηλότερη από αυτή των άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων παρόμοιας ποιότητας
Δ. Αριθμός μεγεθών και κατηγοριών	Λίγα κύρια μεγέθη και κατηγορίες	Αρκετά μεγέθη και κατηγορίες, αλλά οι πελάτες θα ικανοποιηθούν με λίγα κύρια προϊόντα	Αρκετά μεγέθη και κατηγορίες, αλλά μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών με λίγα αποθέματα μη βασικών προϊόντων	Αρκετά μεγέθη και κατηγορίες, από τα οποία θα πρέπει να υπάρχουν ίσα αποθέματα	Πολλά μεγέθη και κατηγορίες τα οποία απαιτούν σημαντικά αποθέματα

I. Δυνατότητα Εμπορικής Αξιοποίησης (Marketability)					
	Πολύ καλή	***Καλή***	***Μέτρια***	***Κακή***	***Πολύ κακή***
Ε. Εμπορευσιμότητα	Το προϊόν έχει χαρακτηριστικά ανώτερα των ανταγωνιστικών προϊόντων τα οποία είναι κατάλληλα για προβολή, ενισχύοντας το γεγονός ότι η συγκεκριμένη εταιρεία κάνει καλά τη δουλειά της	Έχει χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προωθηθούν και να συγκριθούν ευνοϊκά με τα χαρακτηριστικά ανταγωνιστικών προϊόντων	Έχει χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προωθηθούν και τα οποία είναι ισάξια με αυτά ανταγωνιστικών προϊόντων	Έχει μερικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προωθηθούν αλλά γενικά είναι κατώτερα από αυτά των ανταγωνιστικών προϊόντων	Δεν έχει κανένα χαρακτηριστικό το οποίο να είναι ισάξιο με αυτά των ανταγωνιστικών προϊόντων ή που να θεωρείται κατάλληλο για έντονη προώθηση
ΣΤ. Επίδραση στις πωλήσεις υπαρχόντων προϊόντων	Μπορεί να βοηθήσει τις πωλήσεις υπαρχόντων προϊόντων	Ίσως να βοηθήσει τις πωλήσεις υπαρχόντων προϊόντων. Σίγουρα πάντως δεν θα επηρεάσει αρνητικά	Δεν θα έχει καμία επίδραση στις πωλήσεις υπαρχόντων προϊόντων	Υπάρχει η πιθανότητα να βλάψει τις πωλήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Σίγουρα πάντως δεν θα τις ωφελήσει	Θα μειώσει τις πωλήσεις υπαρχόντων κερδοφόρων προϊόντων

II. Διάρκεια					
	Πολύ καλή	***Καλή***	***Μέτρια***	***Κακή***	***Πολύ κακή***
Α. Σταθερότητα	Βασικό προϊόν το οποίο αναμένεται να έχει πάντα χρήσεις	Προϊόν το οποίο αναμένεται να έχει για αρκετό διάστημα χρήσεις ώστε να καλύψει την αρχική επένδυση και να αποφέρει τουλάχιστον για 10 χρόνια επιπρόσθετα κέρδη	Προϊόν το οποίο αναμένεται να έχει για αρκετό διάστημα χρήσεις ώστε να καλύψει την αρχική επένδυση και να αποφέρει για 5-10 χρόνια επιπρόσθετα κέρδη	Προϊόν το οποίο αναμένεται να έχει για αρκετό διάστημα χρήσεις ώστε να καλύψει την αρχική επένδυση και να αποφέρει για 1-5 χρόνια επιπρόσθετα κέρδη	Προϊόν το οποίο πιθανώς θα θεωρηθεί άμεσα ξεπερασμένο
Β. Εύρος αγοράς	Εθνική αγορά, μεγάλο εύρος πελατών και πιθανή αγορά στο εξωτερικό	Εθνική αγορά και μεγάλο εύρος πελατών	Είτε εθνική αγορά είτε μεγάλο εύρος πελατών	Τοπική αγορά και περιορισμένο εύρος πελατών	Εξειδικευμένη αγορά σε μια μικρή αγορά
Γ. Αντοχή σε κυκλικές διακυμάνσεις	Θα πουλάει σταθερά τόσο σε περιόδους κάμψης όσο και ανάκαμψης	Οι επιδράσεις των κυκλικών διακυμάνσεων θα είναι μέτριες και θα γίνουν αισθητές μετά τις οικονομικές διακυμάνσεις	Οι πωλήσεις θα αυξάνονται και θα μειώνονται ανάλογα με την κατάσταση της οικονομίας	Οι επιδράσεις των κύκλων θα είναι σημαντικές και θα γίνουν αισθητές πριν από τις οικονομικές διακυμάνσεις	Οι κυκλικές διακυμάνσεις θα έχουν ως αποτέλεσμα σημαντικότατες αλλαγές στις πωλήσεις
Δ. Αντοχή σε εποχικές διακυμάνσεις	Σταθερές πωλήσεις κατά την διάρκεια του έτους	Σταθερές πωλήσεις – εκτός εάν συντρέχει ιδιαίτερος λόγος	Υπάρχουν εποχικές διακυμάνσεις όμως τυχόν προβλήματα αποθεμάτων και προσωπικού μπορούν να ξεπεραστούν	Σημαντικές εποχικές διακυμάνσεις που θα προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα αποθεμάτων και προσωπικού	Πολύ μεγάλες εποχικές διακυμάνσεις οι οποίες θα απαιτούν μειώσεις προσωπικού και μεγάλα αποθέματα
Ε. Αποκλειστικότητα σχεδίου	Μπορεί να προστατευτεί με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας	Μπορεί να προστατευτεί όμως η πατέντα μπορεί να καταστρατηγηθεί	Δεν μπορεί να προστατευτεί με πατέντα όμως έχει ορισμένα εξέχοντα χαρακτηριστικά που δεν είναι εύκολα αντιγράψιμα	Δεν μπορεί να προστατευτεί και επίσης αντιγράφεται από μεγαλύτερες και με καλύτερη τεχνογνωσία επιχειρήσεις	Δεν προστατεύεται με πατέντα και μπορεί να αντιγραφεί από οποιονδήποτε

III. Ικανότητα Παραγωγής					
	Πολύ καλή	***Καλή***	***Μέτρια***	***Κακή***	***Πολύ κακή***
Α. Απαραίτητος εξοπλισμός	Μπορεί να παραχθεί με υπάρχοντα εξοπλισμό που τώρα δεν χρησιμοποιείται	Μπορεί να παραχθεί με τον υπάρχοντα εξοπλισμό, αλλά η παραγωγή θα πρέπει να προγραμματιστεί με άλλα προϊόντα	Μπορεί να παραχθεί με τον υπάρχοντα εξοπλισμό αλλά η επιχείρηση θα πρέπει να προμηθευτεί πρόσθετα μηχανήματα	Η επιχείρηση θα πρέπει να αγοράσει νέο εξοπλισμό εφόσον μόνο μέρος του υπάρχοντος εξοπλισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί	Θα πρέπει να αγοραστεί όλος ο απαιτούμενος εξοπλισμός
Β. Τεχνογνωσία παραγωγής και απαραίτητο προσωπικό	Η τεχνογνωσία και το προσωπικό που υπάρχει είναι σε θέση να παράγουν το νέο προϊόν	Εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις η τεχνογνωσία και το προσωπικό που υπάρχει είναι σε θέση να παράγει το προϊόν	Με ορισμένες εξαιρέσεις η τεχνογνωσία και το προσωπικό που υπάρχει είναι σε θέση να παράγει το προϊόν	Καλύπτονται οι μισές απαιτήσεις σε τεχνογνωσία και προσωπικό	Για την παραγωγή του προϊόντος χρειάζεται νέα τεχνογνωσία και προσωπικό
Γ. Διαθεσιμότητα πρώτων υλών	Η εταιρεία μπορεί να αγοράσει το μεγαλύτερο μέρος των πρώτων υλών από τον καλύτερο προμηθευτή ή προμηθευτές της, και το υπόλοιπο από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία	Η εταιρεία μπορεί να αγοράσει το μεγαλύτερο μέρος των πρώτων υλών από τον καλύτερο προμηθευτή ή προμηθευτές της και το υπόλοιπο από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία	Η εταιρεία μπορεί να αγοράσει τις μισές πρώτες ύλες από τον καλύτερο προμηθευτή ή προμηθευτές της και τις υπόλοιπες από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία	Η εταιρεία πρέπει να αγοράσει το μεγαλύτερο μέρος των πρώτων υλών από οποιαδήποτε εταιρεία εκτός από τον καλύτερο προμηθευτή της	Η εταιρεία πρέπει να αγοράσει το μεγαλύτερο μέρος των πρώτων υλών ή και όλες από κάποιες συγκεκριμένες εταιρείες στις οποίες δεν συμπεριλαμβάνεται ο καλύτερος προμηθευτής της

IV. Δυνατότητα Ανάπτυξης					
	Πολύ καλή	***Καλή***	***Μέτρια***	***Κακή***	***Πολύ κακή***
Α. Τοποθέτηση στην αγορά	Νέος τύπος προϊόντος που θα καλύψει υπάρχουσες ανάγκες	Προϊόν ουσιαστικά βελτιωμένο σε σύγκριση με υπάρχοντα προϊόντα στην αγορά	Προϊόν που θα έχει κάποια νέα χαρακτηριστικά τα οποία θα ελκύουν ένα βασικό τμήμα της αγοράς	Προϊόν ελάχιστα βελτιωμένο σε σύγκριση με υπάρχοντα προϊόντα	Προϊόν όμοιο με αυτά που υπάρχουν ήδη στην αγορά χωρίς κανένα νέο χαρακτηριστικό
Β. Αναμενόμενη ανταγωνιστική θέση-προστιθέμενη αξία	Προϊόν με πολύ υψηλή προστιθέμενη αξία που θα περιορίσει σημαντικά τους ανταγωνιστές	Αρκετά υψηλή προστιθέμενη αξία έτσι ώστε να μην χρειάζεται επένδυση σε πρόσθετες παροχές, εκτός και εάν υπάρχει μεγάλη ομοιότητα με προϊόντα άλλων εταιρειών	Υψηλή προστιθέμενη αξία έτσι ώστε να μην συμφέρει τις άλλες εταιρείες να ανταγωνιστούν εκτός και εάν έχουν την ίδια δύναμη στην αγορά	Σχετικά χαμηλή προστιθέμενη αξία έτσι ώστε να μπορούν να την ανταγωνιστούν μεγάλες, μεσαίες και μερικές μικρές επιχειρήσεις	Πολύ χαμηλή προστιθέμενη αξία έτσι ώστε να μπορεί οποιαδήποτε εταιρεία να μπει επικερδώς στην αγορά
Γ. Αναμενόμενη διαθεσιμότητα τελικών χρηστών	Ο αριθμός των τελικών χρηστών θα αυξηθεί σημαντικά	Ο αριθμός των τελικών χρηστών θα παρουσιάσει μέτρια αύξηση	Ο αριθμός των τελικών χρηστών θα αυξηθεί ελάχιστα ή / και καθόλου	Ο αριθμός των τελικών χρηστών θα παρουσιάσει σχετική μείωση	Ο αριθμός των τελικών χρηστών θα μειωθεί ουσιαστικά

4.5.3 Μέθοδος Αξιολόγησης

Από την πληθώρα κριτηρίων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση μίας επιχειρηματικής ιδέας θα πρέπει να επιλεγούν τα πλέον σημαντικά και κρίσιμα για την επιτυχία του συγκεκριμένου επιχειρηματικού εγχειρήματος. Η επιλογή όμως αυτή δεν είναι εύκολη και γι' αυτό απαιτείται η συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων και

αξιόπιστων πληροφοριών, προκειμένου να γίνει ορθή αξιολόγηση των επιχειρηματικών δεδομένων.

Αφού επιλεγούν τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης και χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο βαθμολόγησης (scoring model), η επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει την επιχειρηματική ιδέα δίνοντας της βαθμολογία για κάθε κριτήριο και σταθμίζοντας στη συνέχεια τις επιμέρους βαθμολογίες ανάλογα με τις ικανότητες της επιχείρησης και την σπουδαιότητα που έχει κάθε κριτήριο για την τελική επιτυχία της ιδέας. Όσο μεγαλύτερη είναι η συνολική βαθμολογία που συγκεντρώνει μία επιχειρηματική ιδέα, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα επιτυχίας της στην αγορά.

Για καλύτερη κατανόηση της αξιολόγησης επιχειρηματικών ιδεών με την μέθοδο ενός μοντέλου βαθμολόγησης παρατίθεται στη συνέχεια σχετικό παράδειγμα.

4.5.4 Παράδειγμα Αξιολόγησης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ / ΦΙΛΤΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΕΑΣ	**Συντελεστής Βαρύτητας (1)**	**Βαθμολογία Ιδέας (2)**	**Τελικός Βαθμός (1) x (2)**
Μέγεθος αγοράς	1,5	8	12
Δυσκολία αντιγραφής	1,2	7	8,4
Μοναδικότητα	0,2	5	1
Απαιτούμενη επένδυση	1,0	8	8
Χρόνος που απαιτείται για την απόδοση της επένδυσης (ROI)	0,7	8	5,6
Σχέση με υπάρχουσες αγορές της επιχείρησης	0,9	8	7,2
Βελτίωση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές	1,3	7	9,1
Δυνατότητα υποστήριξης (τεχνική, εμπορική)	0,7	7	4,9
Επίδραση στη σχέση με υφιστάμενους πελάτες	0,7	1	0,7
Χρήση υπάρχουσας τεχνογνωσίας μάρκετινγκ	0,4	9	3,6
Χρήση υπάρχουσας τεχνικής γνώσης	0,5	7	3,5
Επάρκεια προσωπικού σε όλες τις λειτουργίες	0,4	5	2,0
Χρήση γνωστής παραγωγικής διαδικασίας	0,2	3	0,6
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ			**68,1**

Καταρχήν, επιλέγηκαν 13 κριτήρια αξιολόγησης ή φίλτρα ιδέας. Τα κριτήρια αυτά αφορούν τόσο σε τεχνικά (π.χ. χρήση γνωστής παραγωγικής διαδικασίας), όσο και σε εμπορικά θέματα (π.χ. βελτίωση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές).

Στη συνέχεια, σε κάθε κριτήριο δόθηκε ένας συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με την σχετική σημαντικότητά του για την επιτυχία της ιδέας στην αγορά. Όσο μεγαλύτερος είναι ο συντελεστής βαρύτητας, τόσο σημαντικότερο είναι το κριτήριο. Οι συντελεστές βαρύτητας αθροίζουν στο 10. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, το πιο σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης της ιδέας είναι το μέγεθος της αγοράς (1,5) ενώ το αμέσως επόμενο σε σημαντικότητα είναι η βελτίωση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές (1,3).

Κατόπιν, η επιχειρηματική ιδέα βαθμολογείται για κάθε κριτήριο ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο ικανοποιεί κάθε κριτήριο. Το άθροισμα των γινομένων της βαθμολογίας της ιδέας για κάθε κριτήριο και του αντίστοιχου συντελεστή βαρύτητας προσδιορίζει την συνολική βαθμολογία που λαμβάνει η επιχειρηματική ιδέα.

Η συνολική βαθμολογία μπορεί να κυμανθεί από 0 έως 100 μονάδες. Σε περίπτωση που η ιδέα πάρει από 0 έως 50 μονάδες, τότε απορρίπτεται. Σε περίπτωση που αυτή λάβει από 51 έως 70 μονάδες, τότε θα πρέπει να επαναξιολογηθεί με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, ενώ εάν η βαθμολογία κυμανθεί από 71 έως 100 μονάδες, τότε η ιδέα γίνεται αποδεκτή.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, η επιχειρηματική ιδέα που εξετάστηκε βαθμολογήθηκε με 68,1 μονάδες. Επομένως, κρίνεται σκόπιμο να συλλεγούν πρόσθετες πληροφορίες, προκειμένου να επανεξετασθεί η ιδέα με μεγαλύτερη λεπτομέρεια πριν την λήψη οριστικής απόφασης.

Ολοκληρώνοντας την υπο-ενότητα της αξιολόγησης επιχειρηματικής ιδέας, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στην έννοια του «ελέγχου ιδέας» (concept testing)[1]. Πρόκειται για δοκιμή μίας επιχειρηματικής ιδέας στην αγορά-στόχο με την συλλογή πληροφοριών αναφορικά με:

α. τον βαθμό, στον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την χρησιμότητα της ιδέας για την ικανοποίηση των αναγκών τους, και
β. την πρόθεσή τους να αγοράσουν (ή να δοκιμάσουν) το τελικό προϊόν που θα παραχθεί.

Η περιγραφή της ιδέας (concept statement) που θα ελεγχθεί στο πλαίσιο του ελέγχου ιδέας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στο τελικό προϊόν που θα παραχθεί, ώστε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να είναι πιο αξιόπιστα.

Ο έλεγχος ιδέας γίνεται συνήθως μέσω προσωπικής συνέντευξης στο σπίτι (καταναλωτική αγορά) ή στο γραφείο (βιομηχανική αγορά) του ερωτώμενου.

Η βασική ερώτηση που υποβάλλεται είναι η εξής: «Πόσο πιθανό είναι να αγοράζατε αυτό το προϊόν;» και η κλίμακα απάντησης είναι «Σίγουρα θα το αγόραζα», «Μάλλον θα το αγόραζα», «Δεν μπορώ να πω με βεβαιότητα», «Μάλλον δεν θα το αγόραζα», «Σίγουρα δεν θα το αγόραζα».

Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, τα εν λόγω αποτελέσματα δίνουν μία πρώτη αίσθηση των προθέσεων της αγοράς-στόχου και επομένως του μεριδίου αγοράς. Δεν είναι όμως λίγες οι περιπτώσεις που ένα άτομο μπορεί να εκφράσει ιδιαίτερα θετική άποψη για ένα προϊόν, αλλά όταν αυτό εισαχθεί στην αγορά να μην το αγοράσει. Ένας τρόπος για να προσδιοριστεί το αναμενόμενο μερίδιο αγοράς ενός προϊόντος είναι να συνυπολογιστεί ένα ποσοστό περίπου 75% όσων απάντησαν «Σίγουρα θα το αγόραζα» και ένα ποσοστό γύρω στο 35% όσων απάντησαν «Μάλλον θα το αγόραζα» (τα ακριβή ποσοστά εξαρτώνται από το πόσο συντηρητικές είναι οι εκτιμήσεις).

Ειδικά για προϊόντα που πωλούνται ή προβάλλονται μέσω δια-δικτύου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο λεγόμενος «στεγνός έλεγχος» (dry test) (Lodish et al., 2001). Στην περίπτωση αυτή, περιγράφεται ένα προϊόν και εάν είναι εφικτό δίνεται και η εικόνα ενός πρωτοτύπου για την δυνατότητα άμεσης (on-line) παραγγελίας. Όταν ο ενδιαφερόμενος ξεκινήσει την διαδικασία της παραγγελίας, ενημερώνεται ότι πρόκειται

[1] Για περαιτέρω μελέτη, βλ. Crawford (1997) και Lodish et al. (2001).

για ένα προϊόν το οποίο βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης και ότι η επιχείρηση επιδιώκει να καταγράψει την πρόθεση αγοράς του. Βέβαια, στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να δοθούν στον ενδιαφερόμενο οι απαραίτητες διευκρινήσεις ώστε να μην θεωρήσει ότι εξαπατήθηκε από την επιχείρηση (π.χ. υπόσχεση ότι θα το λάβει δωρεάν ή σε προνομιακή τιμή ή με την προσφορά ενός δώρου).

Τέλος, αναφορικά με τον τρόπο που πρέπει να διατυπωθούν οι σχετικές ερωτήσεις, διακρίνουμε δύο επιμέρους τύπους δοκιμών (Lodish et al., 2001):

i. *Μεμονωμένη δοκιμή* (monadic testing): Το άτομο ερωτάται για μία μόνο ιδέα. Ενδείκνυται στην περίπτωση που δεν υπάρχουν ανταγωνιστές ή είναι δύσκολο να εντοπιστούν ή και ακόμα όταν ο υποψήφιος αγοραστής δεν κάνει εκτεταμένη έρευνα για εναλλακτικά προϊόντα κατά την διαδικασία λήψης μίας αγοραστικής απόφασης.

ii. *Συνδυασμένη δοκιμή* (paired comparison testing): Το άτομο ερωτάται για ένα ζεύγος ιδεών (pair of concepts). Η μία ιδέα αφορά στο νέο προϊόν και η άλλη ιδέα αναφέρεται στο προϊόν του κυριότερου ανταγωνιστή. Η σχετική ερώτηση είναι η εξής: «Ποιο από τα δύο προϊόντα θα προτιμούσατε να αγοράσετε, το προϊόν Α ή το προϊόν Β;» και η κλίμακα απάντησης είναι: «Σίγουρα το Α», «Μάλλον το Α», «Δεν μπορώ να πω με βεβαιότητα», «Μάλλον το Β», «Σίγουρα το Β».

4.6 Κατοχύρωση Επιχειρηματικών Ιδεών

Υπάρχουν επιχειρηματικές ιδέες που είναι πρωτότυπες και οδηγούν στην παραγωγή πιο καινοτομικών προϊόντων. Κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, τέτοιες ιδέες μπορούν να κατοχυρωθούν από την επιχείρηση, ώστε να αποφευχθεί η αντιγραφή τους από τον ανταγωνισμό και να διατηρηθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα από την παραγωγή και εμπορική τους αξιοποίηση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.[1]

Η κατοχύρωση πρωτότυπων ιδεών που μπορούν να χαρακτηριστούν σαν εφευρέσεις γίνεται στην Ελλάδα από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (**www.obi.gr**), ο οποίος εκδίδει διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πιστοποιητικά υποδείγματος χρησιμότητας και άλλους τίτλους προστασίας.

Στην περίπτωση που επιθυμείται κατοχύρωση επιχειρηματικής ιδέας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, τότε αρμόδιος φορέας είναι το Ευρωπαϊκό Γραφείο Πατέντων (**www.european-patent-office.org**).

4.7 Βασικός Οδηγός Βιβλιογραφίας

Alam, I. (2002), An exploratory investigation of user involvement in new service development, Journal of the Academy of Marketing Science 30 (3): 250-261.

Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (1993), Μελέτη Καινοτομικότητας Ελληνικών Επιχειρήσεων, Αθήνα.

Cooper, R. (1993), Winning at New Products, Perseus Books Publishing.

[1] Η έννοια της κατοχύρωσης ιδεών έχει εφαρμογή μόνο σε υλικά προϊόντα. Αντίθετα, οι υπηρεσίες δεν μπορούν να κατοχυρωθούν.

Crawford, M. (1997), New Products Management, 5th edition, Irwin McGraw Hill.

Foxall, G. (1989), User Initiated Product Innovations, Industrial Marketing Management 18: 95-104.

Gruner, K. and Homburg, C. (2000) Does customer interaction enhance new product success?, Journal of Business Research 49(1): 1-14.

Lodish, L., Morgan, H.L. and Kallianpur, A. (2001), Entrepreneurial Marketing: Lessons from Wharton's Pioneering MBA Course, John Wiley & Sons, Inc.

Neal, M. and Corkindale, D. (1998), Codeveloping Products: Involving Customers Earlier and More Deeply, Long Range Planning 31(3): 418-425.

O' Meara, J.T.Jr. (1961), Selecting Profitable Products, Harvard Business Review 39: 83-89.

Petersen, K., Handfield, R. and Ragatz, G. (2003), A Model of Supplier Integration into New Product Development, Journal of Product Innovation Management 20 (4): 284-299.

Rochford, L. (1991), Generating and Screening New Product Ideas, Industrial Marketing Management 20:287-296.

Von Hippel, E. (1978), Successful Industrial from Customer Ideas, Journal of Marketing 42: 39-49.

Von Hippel, E. (1986), Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, Management Science 32(7): 791-805.

4.7.1 Πρόσθετος Οδηγός Βιβλιογραφίας

Rosenau, M. (1996), The PDMA Handbook of New Product Development, John Wiley & Sons, Inc.

Ryan, J.D., Ray, R.J. and Hilduke, G.P. (1999), Small Business: An Entrepreneur's Plan, The Dryden Press.

Siropolis, N. (1990), Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship, 4th edition, Boston: Houghton Mifflin Company.

Von Hippel, E., Thomke, S. and Sonnack, M. (1999), Creating Breakthroughs at 3M, Harvard Business Review 77(5): 3-9.

4.8 Οδηγίες προς τους Διδάσκοντες

Το εκπαιδευτικό υλικό που αφορά στη θεματική ενότητα «Επιχειρηματική Ιδέα» στο πλαίσιο της Επιχειρηματικής Διαδικασίας καλύπτει με ιδιαίτερα συνοπτικό τρόπο τα ακόλουθα ζητήματα:

- Ορισμός επιχειρηματικής ιδέας
- Πηγές επιχειρηματικών ιδεών
- Τεχνικές σύλληψης επιχειρηματικών ιδεών
- Αξιολόγηση επιχειρηματικών ιδεών
- Κατοχύρωση επιχειρηματικών ιδεών.

Τα εδάφια αυτά δεν εξαντλούν φυσικά την εκτενέστατη σχετική βιβλιογραφία και θεματολογία, αλλά παρουσιάζουν επιλεκτικά σημαντικά θέματα, με απλό και συνοπτικό

τρόπο, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του μαθήματος και τους δεδομένους περιορισμούς έκτασης.

Οι βιβλιογραφικές αναφορές περιλαμβάνουν εγχειρίδια και άρθρα από διεθνώς αναγνωρισμένους συγγραφείς, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η απόδοση της προσπάθειας των φοιτητών που επιθυμούν να στραφούν σε εκτενέστερη μελέτη.

Τα θέματα αυτά προσφέρονται ιδιαίτερα για συζήτηση στην τάξη, η οποία μπορεί να κατευθυνθεί, πρωτίστως στην κατανόηση, αλλά και στη γόνιμη κριτική της θεωρητικής ύλης, παράλληλα με την ερμηνεία γνωστών πραγματικών περιπτώσεων σύλληψης και αξιολόγησης επιχειρηματικών ιδεών μέσα από το πρίσμα του θεωρητικού υπόβαθρου.

4.9 Κατάσταση Πινάκων

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 4.1: Πηγές Άντλησης Επιχειρηματικών Ιδεών _____ 64
Πίνακας 4.2: Τεχνικές Σύλληψης Επιχειρηματικών Ιδεών _____ 66
Πίνακας 4.3: Κριτήρια Αξιολόγησης _____ 68