



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (MBA tourism management)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**BLUE OCEAN STRATEGY  
Το παράδειγμα της Disney**

**Βασιλική Γαλατσίδα**

**Πειραιάς 2011**

## BLUE OCEAN STRATEGY-Το παράδειγμα της Disney

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών (blue ocean strategy), The Walt Disney Company, θεματικό πάρκο, ταινία κινουμένων σχεδίων

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Όταν ο ανταγωνισμός σε μια αγορά γίνεται ιδιαίτερα έντονος οι παραδοσιακές στρατηγικές αποδεικνύονται ανεπαρκείς για να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την κερδοφορία της επιχείρησης. Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών έχει σα σκοπό τη δημιουργία νέου χώρου δράσης εκτός των ορίων της αγοράς ώστε να καταστήσει τον ανταγωνισμό ασήμαντο. Μπορεί να σχετίζεται με άλλους κλάδους των επιστημών οικονομίας και διοίκησης αλλά χρησιμοποιεί διαφορετικά εργαλεία για την ανάλυση, το σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής όπως ο καμβάς της στρατηγικής και το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών. Έτσι μεθοδεύεται η σκέψη εκτός ορίων και υλοποιούνται οι κατάλληλες στρατηγικές κινήσεις ώστε να καταφέρει να δώσει εξαιρετική αξία στον πελάτη.

Παρόλα αυτά υπάρχουν πάντα κίνδυνοι, που μπορούν να προκαλέσουν την αποτυχία του εγχειρήματος. Κατά το σχεδιασμό αυτοί είναι η εστίαση στους αριθμούς και την υπάρχουσα ζήτηση και η λανθασμένη αλληλουχία των βημάτων της στρατηγικής ενώ κατά την εφαρμογή είναι οι περιορισμοί που τίθενται από τους εργαζομένους, τη στενότητα πόρων και τους πολιτικούς αντιπάλους. Ακόμα κι αν η επιχείρηση παρακάμψει όλες τις δυσκολίες που μπορεί να συναντήσει η στρατηγική της δεν θα διαρκέσει για πάντα. Αργά ή γρήγορα νέοι ανταγωνιστές θα εισέλθουν στον κλάδο και τότε είναι απαραίτητη η άμυνα ή η δημιουργία ενός νέου γαλάζιου ωκεανού. Κάθε γαλάζιος ωκεανός δεν απαλλάσσει την επιχείρηση από την κοινωνική της ευθύνη, αντίθετα την υποχρεώνει να ελέγχει το αντίκτυπο στο κοινωνικό σύνολο και να ενσωματώνει ανάλογες ενέργειες στη στρατηγική της.

Η Walt Disney Company είναι μια ιδιαίτερα μακρόβια επιχείρηση και μέρος της επιτυχίας της οφείλεται στις στρατηγικές της κινήσεις που δημιούργησαν γαλάζιους ωκεανούς. Παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον όταν αναλύεται το παρελθόν της, τόσο με τις παραδοσιακές τεχνικές όσο και με βάση τις αρχές της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Ωστόσο, αν επιθυμεί να διατηρήσει την πρωτοπόρο θέση της στο μέλλον είναι η κατάλληλη εποχή να εξερευνήσει ένα νέο γαλάζιο ωκεανό.

## Ευχαριστίες

Τελειώνοντας την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Blue ocean strategy-Το παράδειγμα της Disney» αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω την εξεταστική επιτροπή και τον επιβλέποντα καθηγητή Νικόλαο Γεωργόπουλο για την καθοδήγηση και ανεκτίμητη βοήθειά τους. Επίσης, ευχαριστώ την κα Σωτηρία Ντάφου που επιμελήθηκε την ηλεκτρονική μορφή τεσσάρων σχεδίων στο Autocad.

Για κάθε μου βήμα υπάρχουν πολλά άλλα που προηγούνται και άνθρωποι που συμπορευτήκαμε σ' αυτή μου τη διαδρομή. Τα ονόματα των μελών της οικογένειας, των δασκάλων και των φίλων μπορεί να μην αναφέρονται αλλά η επίδρασή τους υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική στην πορεία μου. Δεν τους ξεχνώ και τους ευχαριστώ για την κατανόηση, την υποστήριξη και την υπομονή που επέδειξαν.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Αύξηση της προσφοράς στον πλήρη ανταγωνισμό (red ocean)	4
Διάγραμμα 2: Αύξηση της προσφοράς στο γαλάζιο ωκεανό	5
Διάγραμμα 3: Αλληλουχία βημάτων της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών	21
Διάγραμμα 4: Δομή της Walt Disney Company	36
Διάγραμμα 5: Οργανωτική δομή της διοίκησης	37
Διάγραμμα 6: Διαχρονική εξέλιξη των εσόδων και των κερδών τα έτη 1985-2009	53
Διάγραμμα 7: Καθαρά κέρδη στο διάστημα 1985-2009	54
Διάγραμμα 8: Ποσοστό συνεισφοράς στα έσοδα κατά τα έτη 1985-2009	55
Διάγραμμα 9: Ποσοστό συνεισφοράς στο λειτουργικό εισόδημα κατά τα έτη 1985-2009	56
Διάγραμμα 10: Λειτουργικό εισόδημα σε εκ. \$ κατά τα έτη 1985-2009	57
Διάγραμμα 11: Διαχρονική εξέλιξη των περιθωρίων κέρδους κατά τα έτη 1984-2008	58
Διάγραμμα 12: Οι δαπάνες λειτουργίας και τα λειτουργικά κέρδη ως ποσοστό των πωλήσεων κατά τα έτη 1985-2008	59
Διάγραμμα 13: Εξέλιξη του δείκτη γενικής ρευστότητας κατά τα έτη 1985-2008	60
Διάγραμμα 14: Εξέλιξη των δεικτών κυκλοφοριακής ταχύτητας συνολικού και πάγιου ενεργητικού κατά τα έτη 1985-2008	61
Διάγραμμα 15: Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ιδίων κεφαλαίων κατά τα έτη 1985-2008	62
Διάγραμμα 16: Εξέλιξη των δεικτών αποδοτικότητας κατά τα έτη 1985-2008	63
Διάγραμμα 17: Εξέλιξη του δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς συνολικά κατά τα έτη 1985-2008	64
Διάγραμμα 18: Εξέλιξη του δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς ξένα κατά τα έτη 1985-2008	64
Διάγραμμα 19: Εξέλιξη του δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς πάγιο ενεργητικό κατά τα έτη 1985-2008	65
Διάγραμμα 20: Εξέλιξη του δείκτη κυκλοφορούντος ενεργητικού προς υποχρεώσεις κατά τα έτη 1985-2008	66
Διάγραμμα 21: Εξέλιξη του δείκτη πάγιου ενεργητικού προς μακροπρόθεσμα κεφάλαια κατά τα έτη 1985-2008	67
Διάγραμμα 22: Ανάλυση των 5 δυνάμεων για πάρκα και resorts	71
Διάγραμμα 23: Ανάλυση των 5 δυνάμεων για τις ταινίες	72
Διάγραμμα 24: Ο καμβάς της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών για ταινίες κινουμένων σχεδίων μεγάλου μήκους	81
Διάγραμμα 25: Ο καμβάς της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών για το θεματικό πάρκο Disneyland	83

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ενέργειες που οδηγούν στη Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών (πηγή: Kim W. C., Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα σελ. 68-69)	12
Πίνακας 2: Πίνακας χρησιμότητας για τον αγοραστή (πηγή: Kim W. C., Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα, σελ 163)	22
Πίνακας 3: Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου	38
Πίνακας 4: Η διοίκηση της Walt Disney Company	39
Πίνακας 5: Τα σημαντικότερα γεγονότα στην ιστορία της Walt Disney Company	50
Πίνακας 6: Τα ταχύτερα roller coasters (πηγή: <a href="http://www.rcdb.com">www.rcdb.com</a> )	95
Πίνακας 7: Τα ψηλότερα Roller coasters (πηγή: <a href="http://www.rcdb.com">www.rcdb.com</a> )	96
Πίνακας 8: Τα Roller coasters με τη μεγαλύτερη πτώση (πηγή: <a href="http://www.rcdb.com">www.rcdb.com</a> )	96
Πίνακας 9: Τα αγαπημένα θεματικά πάρκα (πηγή: NARHA)	97
Πίνακας 10: Τα καλύτερα πάρκα για οικογένειες (πηγή: NARHA)	97



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	I
Ευχαριστίες.....	II
Κατάσταση διαγραμμάτων .....	III
Κατάσταση πινάκων.....	IV
Μέρος 1ο .....	1
Θεωρητική Ανάπτυξη .....	1
1. Κεφάλαιο.....	1
Εισαγωγή.....	1
Τι είναι BOS, τι δεν είναι BOS.....	1
Η σχέση με άλλους κλάδους οικονομίας και διοίκησης.....	3
2. Κεφάλαιο.....	11
Σχεδιασμός BOS (strategy formulation).....	11
Βασικά εργαλεία .....	11
Σκέψη εκτός ορίων .....	13
3. Κεφάλαιο.....	17
Κίνδυνοι κατά το σχεδιασμό .....	17
Εστίαση στους αριθμούς.....	17
Εστίαση στην υπάρχουσα ζήτηση.....	19
Αλληλουχία βημάτων.....	20
4. Κεφάλαιο.....	25
Εφαρμογή BOS (strategy implementation).....	25
Εργαζόμενοι .....	25
Πόροι.....	26
Πολιτικά εμπόδια .....	27
5. Κεφάλαιο.....	30
Μελλοντικά βήματα .....	30

Φραγμοί νεοεισερχόμενων.....	30
Κοινωνικό αντίκτυπο.....	31
Μέρος 2ο .....	35
The Walt Disney Company.....	35
6. Κεφάλαιο.....	35
Ανάλυση βάση παραδοσιακών τεχνικών .....	35
Εσωτερικό περιβάλλον .....	35
Εξωτερικό περιβάλλον .....	67
Σχεδιασμός στρατηγικής.....	76
7. Κεφάλαιο.....	80
Ανάλυση στρατηγικών κινήσεων βάση BOS.....	80
Μετάβαση από τα κινούμενα σχέδια μικρού μήκους στις ταινίες κινουμένων σχεδίων ..	80
Συνδυασμός των ταινιών με τα θεματικά πάρκα .....	83
8. Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία.....	92
Ελληνική.....	92
Ξενόγλωσση.....	93
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	94
9. Παράρτημα .....	95

# Μέρος 1ο

## Θεωρητική Ανάπτυξη

### 1. Κεφάλαιο Εισαγωγή

#### Τι είναι BOS, τι δεν είναι BOS.

Όταν ο πόλεμος μαίνονταν στις χώρες γύρω από τη Μεσόγειο θάλασσα ένας άντρας αποφάσισε να πλεύσει σε γαλάζιους ωκεανούς προς την άκρη του κόσμου. Στις σύγχρονες αγορές ποιος έχει το κουράγιο να αφήσει την αιματοβαμμένη θάλασσα του ανταγωνισμού και να ακολουθήσει τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών; Το κίνητρο είναι ισχυρό καθώς ο πρωτοπόρος λαμβάνει τη μερίδα του λέοντος σε ό,τι αφορά το μερίδιο της αγοράς, τα έσοδα και τα κέρδη. Η ανάγκη προκύπτει όταν η προσφορά ξεπερνά τη ζήτηση και ο ανταγωνισμός είναι τόσο ισχυρός που ρίχνει τις τιμές και μαζί τους τα περιθώρια κέρδους με αποτέλεσμα να απειλείται η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Εμφανίζεται τότε η επιλογή να συρρικνωθεί σε όσο χώρο μπορεί να κερδίσει ή να δημιουργήσει μια νέα αγορά όπου δεν υπάρχουν ανταγωνιστές.

Η διαφορά μεταξύ μονοπωλίου και blue ocean strategy είναι ότι το μονοπώλιο αναφέρεται σε κάποιο ελεγχόμενο κλάδο ενώ η blue ocean strategy στον ελεύθερο ανταγωνισμό. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει ένα εμπόδιο θεσμοθετημένο που εμποδίζει την είσοδο άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο και το γνωρίζει η επιχείρηση και όλοι οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι ενώ στη δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση προσφέρει κάτι καινούριο που δεν το έχει κανείς άλλος δημιουργώντας έτσι ένα καινούριο κλάδο όπου απλά κανείς άλλος δεν ενδιαφέρεται να μπει, παρόλο που δεν υπάρχουν εξωτερικά εμπόδια. Μπορεί να πει κανείς ότι ένας κλάδος μπορεί να χαρακτηριστεί ως μονοπώλιο ή blue ocean ανάλογα με το πόσο συνειδητά και εσκεμμένα προκύπτει η κατάσταση του μοναδικού ανταγωνιστή.



Από την άποψη της στρατηγικής ένας κλάδος που είναι ρυθμισμένος σε μεγάλο βαθμό δεν έχει ενδιαφέρον καθώς οι σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις έχουν ήδη ληφθεί. Μέχρι στιγμής το επίκεντρο της προσοχής ήταν στραμμένο στην επιχείρηση και το περιβάλλον της και ο τελικός σκοπός ήταν η επιχείρηση να λάβει την καλύτερη δυνατή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο. Στη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών δεν έχει σημασία πως κινείται η επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό αλλά ποιες στρατηγικές κινήσεις μπορούν να γίνουν ώστε ο ανταγωνισμός να καταστεί αδιάφορος. Αυτές οι στρατηγικές κινήσεις όταν προσφέρουν μια εξαιρετικά καινοτόμο χρησιμότητα βοηθούν την επιχείρηση να κατακτήσει το νέο χώρο που δημιούργησε στην αγορά.

Κάθε τι πρωτότυπο που παράγει χρησιμότητα για τον τελικό ή τον ενδιάμεσο καταναλωτή αποτελεί ευκαιρία για τη δημιουργία ενός νέου κλάδου. Η πρωτοτυπία από μόνη της δεν αρκεί. Αν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν δίνουν εξαιρετική χρησιμότητα τότε κανείς δεν ενδιαφέρεται να πληρώσει για να τα αποκτήσει. Επίσης, η πρωτοτυπία δεν αναφέρεται κατ' ανάγκη στην τεχνολογική καινοτομία. Τα τεχνολογικά άλματα του παρελθόντος επέτρεψαν σε πολλές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν blue ocean strategy όμως πλέον η επιστήμη προχωράει με πολλά μικρά βήματα και με μεγαλύτερη ταχύτητα. Η επιστημονική έρευνα κοστίζει πολύ και έχει αβέβαια αποτελέσματα που δεν διαρκούν αρκετά ώστε να αποδώσουν τα εύσημα. Έτσι, αρκετές επιχειρήσεις καινοτομούν προσφέροντας όχι καινούρια προϊόντα αλλά μοναδικούς συνδυασμούς χαρακτηριστικών στους καταναλωτές.

Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι η κατάσταση ενός μόνο ανταγωνιστή στον κλάδο επιτρέπει την ταυτόχρονη εφαρμογή των δύο ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter, τουλάχιστον προσωρινά. Μπορεί κανείς να λειτουργεί με το χαμηλότερο κόστος και ταυτόχρονα να πουλάει ένα διαφοροποιημένο προϊόν με σημαντικό περιθώριο κέρδους. Το θέμα είναι να χειρίζεται τις υπόλοιπες δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter με επιτυχία και κυρίως τους νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές. Αυτό διότι όταν μια ιδέα δεν προστατεύεται με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας ούτε αποκλείει τους ανταγωνιστές από τη χρήση της είναι εύκολο να αντιγραφεί και να στερήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την επιχείρηση που πρώτη την εφάρμοσε.

Η οικονομία και η διοίκηση δεν θα ήταν κοινωνικές επιστήμες αν μελετούσαν μόνο τα φαινόμενα αδιαφορώντας για τις επιπτώσεις που μπορούν να έχουν για τα διάφορα μέρη. Στη συγκεκριμένη περίπτωση τα μέρη αυτά είναι η ίδια η επιχείρηση, οι πελάτες της, οι

εργαζόμενοι της καθώς και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Η κατάσταση blue ocean αναγκάζει την επιχείρηση να έχει διαφορετική αντιμετώπιση στη διαχείριση των κερδών, της ανάπτυξής της και των εξωτερικών ενδιαφερομένων για την πορεία της. Σε κάθε περίπτωση, δεν παύουν να υπάρχουν περιορισμοί. Όμως αυτοί δεν προέρχονται πλέον απ' τους ανταγωνιστές και η διαφορετική τους φύση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κίνδυνο.

Εφόσον δεν υπάρχει άλλος ανταγωνιστής η επιχείρηση καλείται να καλύψει μόνη της τις ανάγκες της αγοράς που δημιούργησε. Άρα θα πρέπει να διαχειριστεί τη δυναμικότητά της ώστε να είναι ανάλογη με το μέγεθος της αγοράς. Σε διαφορετική περίπτωση είτε υπάρχει πλεόνασμα ζήτησης το οποίο αφήνει ελεύθερο το πεδίο για τους υποψήφιους ανταγωνιστές είτε υπάρχει πλεόνασμα προσφοράς οπότε μειώνονται τα περιθώρια κέρδους. Αυτό δημιουργεί μια πίεση για ταχεία ανάπτυξη όταν η δυναμικότητα της επιχείρησης είναι μικρότερη από το μέγεθος της αγοράς ή ένα εμπόδιο για την ανάπτυξη όταν η αγορά βρίσκεται κοντά στο σημείο κορεσμού. Φυσικά μπορεί να αναζητήσει νέες αγορές σε άλλες χώρες ή και σε άλλες ηπείρους αλλά με τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα ο πλανήτης γη είναι το έσχατο όριο και δεν νοείται κανείς να εξάγει πέρα από αυτό. Κατά συνέπεια μια ήδη παγκόσμια επιχείρηση δεν μπορεί παρά να στραφεί σε άλλους τομείς αν δεν επιθυμεί να παραμείνει στάσιμη.

## **Η σχέση με άλλους κλάδους οικονομίας και διοίκησης**

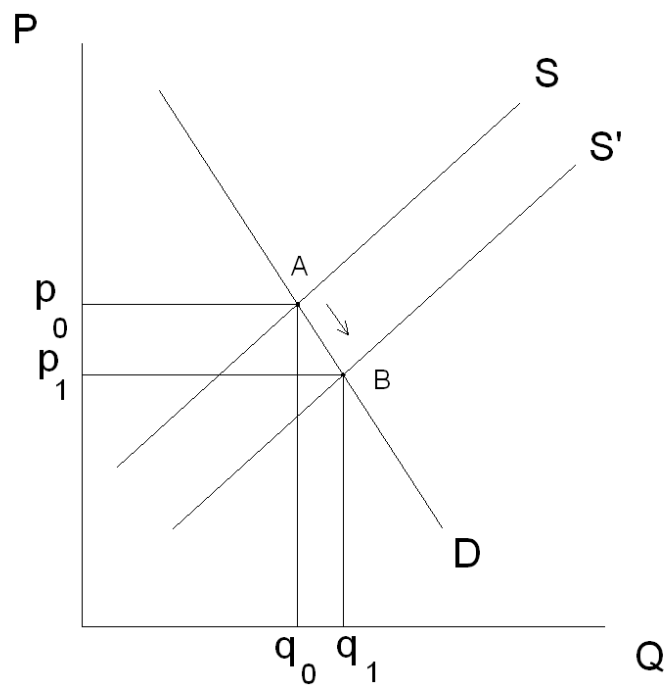
### A) Οικονομική

Σε μία μονοπωλιακή αγορά ο μονοπωλητής έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τα έσοδα και τα κέρδη του αυξάνοντας την τιμή. Επειδή η καμπύλη της ζήτησης έχει αρνητική κλίση η ποσότητα μειώνεται με την αύξηση της τιμής με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται το τεχνικά βέλτιστο επίπεδο παραγωγής αλλά το οικονομικά βέλτιστο επίπεδο. Αυτό συνεπάγεται ένα κοινωνικό κόστος λόγω της σπατάλης των πόρων. Για το λόγο αυτό τα μονοπώλια είναι γενικά ανεπιθύμητα σε μια κοινωνία<sup>1</sup>. Αντίθετα στη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών η αύξηση των κερδών προέρχεται από τη μείωση του κέρδους σε συνδυασμό με την αύξηση της ποσότητας. Έτσι και η κοινωνική ευημερία αυξάνεται και τα

<sup>1</sup> Γκαμαλέτσος Θ.Γ. σελ131-135

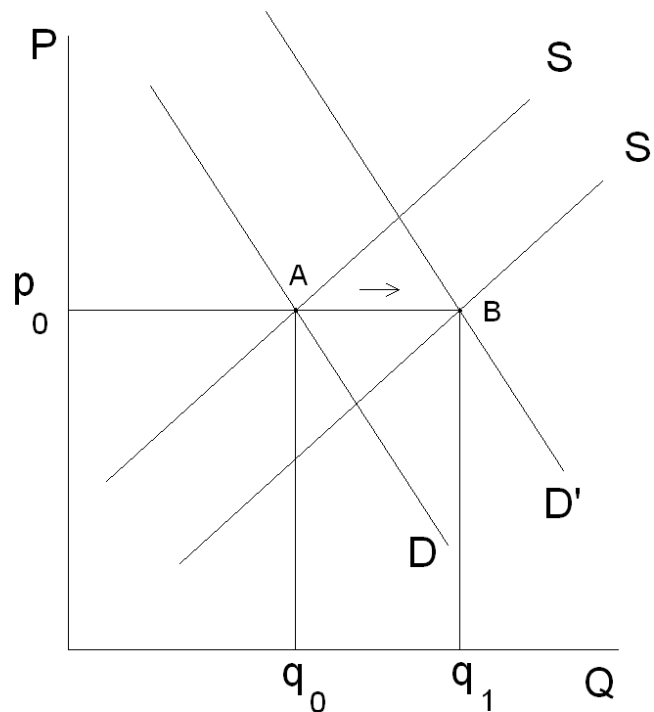
κέρδη της επιχείρησης ενώ λόγω της μεγάλης αξίας που προσφέρουν τα προϊόντα της επιχείρησης αποτρέπεται ο μιμητισμός.

Όσον αφορά την ανταγωνιστική αγορά, η προσθήκη ενός νέου παραγωγού στην ήδη υπάρχουσα αγορά αυξάνει τη συνολική προσφορά με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ποσότητα και να μειώνεται η τιμή. Οι περισσότεροι ανταγωνιστές θα πρέπει να μοιραστούν την αυξημένη ποσότητα οπότε ο καθένας από αυτούς θα έχει το μικρότερο μερίδιο αγοράς μεν αλλά την ίδια κατά μέσο όρο ποσότητα που είχε και πριν τη μεταβολή. Ο νέος ανταγωνιστής θα προσφέρει την επιπλέον ποσότητα. Όμως η αύξηση της προσφοράς συνεπάγεται μείωση της τιμής και εφόσον οι παραγωγοί προσφέρουν την ίδια ποσότητα τα κέρδη τους πέφτουν. Έτσι εντείνεται ο πόλεμος μεταξύ τους για τη διατήρηση και αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Οι καταναλωτές απολαμβάνουν μεγαλύτερη ποσότητα αγαθών σε χαμηλότερη τιμή αλλά η αξία που λαμβάνουν απ' τα προϊόντα παραμένει η ίδια. (Διάγραμμα 1)



Διάγραμμα 1: Αύξηση της προσφοράς στον πλήρη ανταγωνισμό (red ocean)

Στην περίπτωση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών όμως η αύξηση της προσφοράς συνεπάγεται ταυτόχρονα και αύξηση της ζήτησης. Αυτό δικαιολογείται από το ότι η επιχείρηση απευθύνεται σε νέους πελάτες που προηγουμένως ήταν εκτός της αγοράς. Η τιμή μπορεί να παραμείνει σταθερή όπως φαίνεται στο σχήμα. Οι πελάτες κερδίζουν από την αυξημένη αξία που λαμβάνουν και η επιχείρηση από τη μείωση του κόστους που συνεπάγεται μεγάλο περιθώριο κέρδους σε συνδυασμό με τον όγκο των πωλήσεων. Επιπλέον επωφελείται το κοινωνικό σύνολο καθώς μακροχρόνια η αύξηση των κλάδων σε μία οικονομία προκαλεί αύξηση του εργατικού δυναμικού παρόλο τον κύκλο ζωής του κάθε κλάδου ξεχωριστά<sup>2</sup>. Αυτό είναι πολύ φυσικό αφού ο συνολικός αριθμός επιχειρήσεων στο οικονομικό σύστημα μπορεί να αυξηθεί μόνο αν νέοι κλάδοι αναδύονται σε επαρκή ρυθμό<sup>3</sup>. (Διάγραμμα 2)



Διάγραμμα 2: Αύξηση της προσφοράς στο γαλάζιο ωκεανό

<sup>2</sup> Saviotti et al. 2004 σελ 286

<sup>3</sup> Saviotti et al. 2004 σελ 32

Το ερώτημα που γεννάται είναι μέχρι ποίου σημείου μπορεί να αυξηθεί η ζήτηση, δηλαδή πόσες νέες αγορές μπορούν να δημιουργηθούν πριν δημιουργηθεί κορεσμός<sup>4</sup>. Γνωρίζουμε ότι οι ανάγκες και οι επιθυμίες δεν σταματούν. Ακόμα κι αν φτάσουν σε σημείο κορεσμού τους γεννιούνται καινούριες και, αν υπάρχουν τα μέσα για να ικανοποιηθούν, θα υπάρξει συνεχής ανάπτυξη. Όμως οι πόροι είναι περιορισμένοι. Μέχρι στιγμής υπάρχει μόνο ένας πλανήτης Γη προς εκμετάλλευση.

## B) Marketing

Εκ πρώτης όψεως η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών φαίνεται να ξεπερνά τα όρια του παραδοσιακού marketing εφόσον δεν ασχολείται με τον ανταγωνισμό της αγοράς αλλά αναπτύσσεται πέρα από αυτή. Ωστόσο μια επιχείρηση που πλέει στο γαλάζιο ωκεανό ενδιαφέρεται να γίνει γρήγορα γνωστή η καινοτομία της και να χτίσει μια αναγνώριση σχετικά με το όνομα και τη δραστηριότητά της. Ο συνδυασμός θετικής στάσης απέναντι στην εταιρεία και επαναλαμβανόμενων αγορών ονομάζεται στο marketing προσήλωση στη μάρκα<sup>5</sup> (brand loyalty). Τα αποτελέσματα του φαινομένου είναι μακροχρόνια και συνεισφέρουν στη συνεχόμενη επιτυχία του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τις βασικές αρχές του brand loyalty management χωρίς να παγιδευτεί στη στενότητα των παραδοσιακών τακτικών σχετικά με το προϊόν, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προβολή.

Βασική προϋπόθεση της επιτυχίας είναι η αναγνώριση από τη διοίκηση ότι η δυνατή φίρμα είναι πραγματικός πόρος. Η δυσκολία έγκειται στο ότι η φίρμα είναι ένας άυλος πόρος που δεν αναφέρεται στον ισολογισμό. Επειδή ό,τι δεν μπορεί να μετρηθεί δεν είναι επιδεκτικό διαχείρισης έχουν αναπτυχθεί μέτρα τόσο για την εικόνα όσο και για την επίδρασή της στη χρηματοοικονομική κατάσταση και την υγεία του οργανισμού. Υποχρέωση της διοίκησης είναι η διαχείριση των βασικών σημείων επαφής με τους πελάτες ώστε να δημιουργηθεί ένα όνομα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Όταν το βάρος του ονόματος γίνει κατανοητό και ξεκάθαρο σε όλο τον οργανισμό μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για εναρμονισμένη αντιμετώπιση των πελατών ώστε να ενισχύεται η φίρμα. Εταιρίες με ισχυρή αναγνώριση επωφελοούνται των πλεονεκτημάτων που τους προσφέρονται<sup>6</sup> όπως:

- Υψηλότερες τιμές και ποσοστά κέρδους

---

<sup>4</sup> Burke et al. 2009 σελ 6

<sup>5</sup> Σιώμκος 2002, σελ 184

<sup>6</sup> Scott D. 2002 pp 352-355



- Πιστοί πελάτες που επαναλαμβάνουν τις αγορές τους
- Ευκολότερη εισαγωγή νέων προϊόντων
- Προσέλκυση και διατήρηση ικανών στελεχών και υπαλλήλων
- Εσωτερική εστίαση στη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού
- Ασθενέστερη αντίδραση στα λάθη του οργανισμού

### Γ) Ψυχολογία και οργανωσιακή συμπεριφορά

Το κομμάτι της οργανωσιακής συμπεριφοράς που ενδιαφέρει περισσότερο τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών είναι αυτό που έχει να κάνει με τη διοίκηση αλλαγών κι αυτό διότι η στρατηγική αυτή εισάγει μεγάλες αλλαγές στο καθιερωμένο πρότυπο ανταγωνισμού. Οι εργαζόμενοι αλλά και άλλοι ενδιαφερόμενοι παρουσιάζουν διάφορες αντιδράσεις όταν έρθουν αντιμέτωποι με μια αλλαγή. Η απόρριψη είναι η πιο σοβαρή από αυτές αλλά μπορεί να εμφανιστεί επίσης αντίσταση ή απλά ανοχή στην αλλαγή<sup>7</sup>. Σε κάθε περίπτωση όμως η επιχείρηση επιδιώκει την αποδοχή της από τις ενδιαφερόμενες ομάδες και τη συνεισφορά τους στο έργο της.

Για να το πετύχει αυτό πρέπει ελέγξει τους ατομικούς παράγοντες που προκαλούν εναντίωση στην αλλαγή. Ως τέτοιοι αναφέρονται χαρακτηριστικά η συνήθεια, ο φόβος και τα επενδυμένα συμφέροντα<sup>8</sup>. Ο φόβος αυτός μπορεί να προκληθεί από διάφορες αιτίες<sup>9</sup> όπως:

- Απώλεια ελέγχου
- Αβεβαιότητα
- Επιπλέον εργασία
- Απειλή του εγωισμού

Η αντίδραση που μπορεί να προκύψει δεν είναι πάντα προφανής μείωση της παραγωγής αλλά μπορεί να πάρει τη μορφή προσχημάτων για κακή ποιότητα και εξυπηρέτηση, απουσίες από την εργασία, πρόωρη συνταξιοδότηση, παραιτήσεις κλπ.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης όπως ο εξαναγκασμός, η διαπραγμάτευση, η εκπαίδευση και η συμμετοχή<sup>10</sup>. Για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου λαμβάνονται κάθε φορά υπόψιν οι συνθήκες και η φύση της αλλαγής.

<sup>7</sup> Χυτήρης Λ. 2001, σελ 343 κ.ε.

<sup>8</sup> Κάντας Α. 1995, σελ 61-62

<sup>9</sup> Ζαβλάνος Μ.Μ. 1999 σελ.347

<sup>10</sup> Κάντας Α. 1995 σελ 62-63

Ένα σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή είναι ότι υπάρχει λογική και συναισθηματική πλευρά της αντίδρασης. Οι αιτίες που κάνουν τους ανθρώπους να δέχονται την αλλαγή είναι προωθητικές δυνάμεις ενώ οι αιτίες που τους κάνουν να την απορρίπτουν είναι δυνάμεις αντίστασης. Καθήκον του προγραμματιστή της αλλαγής είναι να αναλύσει αυτές τις δυνάμεις, να ενισχύσει τις προωθητικές και να κάμψει τις δυνάμεις αντίστασης. Η δράση προς αυτή την κατεύθυνση περιλαμβάνει:

- Ανάλυση και περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή
- Συμμετοχή στο σχεδιασμό όσων επηρεάζονται από την αλλαγή
- Ουσιαστική και πλήρης πληροφόρηση
- Δυνατότητα να ακουστούν αντιρρήσεις
- Εξασφάλιση ευρείας και ενεργητικής συναίνεσης
- Παροχή κινήτρων
- Κατάλληλος χειρισμός του χρόνου

#### Δ) Διοίκηση ολικής ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας<sup>11</sup> είναι μια νέα προσέγγιση για τη διοίκηση που έχει σαν βασικό προσανατολισμό τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη. Σαν βασικό κριτήριο αποτελεσματικότητας χρησιμοποιεί την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αφήνοντας σε δεύτερο επίπεδο το κόστος. Στο σημείο αυτό εμφανίζεται μια σύμπτωση με τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών. Επίσης, η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας δεν αντιφάσκει. Οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι:

- Συμμετοχή των εργαζομένων και της ανώτατης διοίκησης
- Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων
- Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις
- Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία

Με την εφαρμογή αυτών των αρχών αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία και η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας ενώ ταυτόχρονα μειώνεται το κόστος και ο χρόνος παράδοσης των παραγγελιών. Ό,τι χρειάζεται δηλαδή μια επιχείρηση που επιθυμεί να πλεύσει μακριά απ' τον ανταγωνισμό.

---

<sup>11</sup> Δερβιτσιώτης Κ. 2005 σελ 43-50

### Ε) Στρατηγικό management

Καθώς εξελίσσεται η κοινωνία και οι επιχειρήσεις εξελίσσεται και η επιστήμη της διοίκησης. Στο δεύτερο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα πέρασε διαδοχικά από τα στάδια προϋπολογισμών και ελέγχων, μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και στρατηγικού σχεδιασμού στο στρατηγικό management<sup>12</sup>. Οι ανάγκες των στελεχών υπήρξαν πάντα κινητήριοι μοχλός για περισσότερη πληροφόρηση και ανάλυση σχετικά με την επιχείρηση, τις αλλαγές στο περιβάλλον διαχρονικά, τον ανταγωνισμό και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διάφορων μερών. Πλέον όμως οι επιθετικές ή αμυντικές στρατηγικές των επιχειρήσεων δεν αρκούν για να εξασφαλίσουν διαρκή κερδοφορία καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής κάθε κλάδου. Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι κλάδοι καταλήγουν τελικά στην παρακμή.

Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών φέρνει άλλη μια εξέλιξη υποστηρίζοντας ότι μια επιτυχημένη στρατηγική κίνηση, δηλαδή «οι πράξεις και οι αποφάσεις των ανώτατων στελεχών που αφορούν τη δημιουργία μιας σημαντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας», αποτελεί τον κύριο παράγοντα που εξασφαλίζει κερδοφορία<sup>13</sup>. Η προσέγγιση αυτή αλλάζει καθοριστικά την οπτική γωνία για τη διοίκηση των επιχειρήσεων αλλά διατηρεί κάποιες βασικές αρχές που τη διέπουν. Το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής εξακολουθεί να προηγείται της υλοποίησης και να γίνεται από διαφορετικούς ανθρώπους. Ωστόσο λαμβάνονται υπόψη οι δυσκολίες που μπορεί να ακολουθήσουν και ο ανθρώπινος παράγοντας.

---

<sup>12</sup> Γεωργόπουλος Ν. 2004, σελ 64

<sup>13</sup> Kim et al 2006, σελ 38

## Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος Ν. (2004), «Στρατηγικό Μανατζμεντ», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Γκαμαλέτσος Θ. (1989), «Θεωρητική Οικονομική τόμος β'», εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς
- Δερβιτσιώτης Κ. Ν. (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Νομική βιβλιοθήκη, Αθήνα
- Ζαβλάνος Μ. Μ. (1999), «Οργανωτική συμπεριφορά», εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Κάντας Α. (1995), «Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία» μέρος 3<sup>ο</sup>, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Χυτήρης Λ. (2001), «Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Interbooks, Αθήνα
- Burke A., Van Stel A., Thurik R. (2009), "Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence", ERIM report series research in management
- Kim C. W., Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα
- Saviotti P. P., Pyka A. (2004), "Economic development, qualitative change and employment creation", Structural change and economic dynamics, vol 15 pp 265-287
- Saviotti P. P., Pyka A. (2004), "Economic development by the creation of new sectors", Journal of evolutionary economics, vol 14 pp 1-35
- Scott D. (2002), "Brand Asset Management: how businesses can profit from the power of brand", Journal of consumer marketing, vol 19 no 4 pp 351-358

## 2. Κεφάλαιο

### Σχεδιασμός BOS (strategy formulation)

#### Βασικά εργαλεία

Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών ξεκινάει όταν η επιχείρηση δεν προσπαθεί να συγκριθεί με τον ανταγωνισμό για να βελτιωθεί αλλά αναζητά νέο χώρο αναγκών των πελατών της για να καλύψει. Τα εργαλεία για την ανάλυση και το σχεδιασμό της στρατηγικής δεν έχουν σαν αντικείμενο τον κλάδο αλλά τον ανεκμετάλλετο χώρο εκτός της αγοράς. Ο στόχος δεν είναι να υπερνικηθεί ο ανταγωνισμός αλλά η παροχή μιας υψηλής αξίας στους πελάτες με την ταυτόχρονη μείωση του κόστους για την επιχείρηση. Η καινοτομία είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη αυτού του στόχου όχι ως τεχνολογικό αλλά ως οργανωτικό επίτευγμα.

Όπως και στις στρατηγικές των κόκκινων θαλασσών, έτσι και στους γαλάζιους ωκεανούς, το πρώτο βήμα είναι η συλλογή πληροφοριών και η ανάλυση της παρούσας κατάστασης. Το εργαλείο που χρησιμοποιείται στα πλαίσια της ανάλυσης αυτής ονομάζεται «καμβάς της στρατηγικής» και είναι ένα διάγραμμα δύο αξόνων. Στον οριζόντιο άξονα δίνονται τα κριτήρια που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό και τις επενδύσεις στον κλάδο. Στον κατακόρυφο άξονα δίνεται ο βαθμός στον οποίο προσφέρονται αυτά τα κριτήρια στους υπάρχοντες πελάτες. Η καμπύλη που συνδέει τις σχετικές επιδόσεις στο διάγραμμα του καμβά της στρατηγικής ονομάζεται αξιακή καμπύλη (value curve). Η ακριβής μέτρηση των επιδόσεων δεν εξυπηρετεί την ανάγκη για απεικόνιση της γενικής εικόνας και αποφεύγεται ενώ προτιμάται η κατάταξη των επιδόσεων για κάθε κριτήριο.

Η αξιακή καμπύλη μπορεί να είναι μία για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου πλην της ενδιαφερομένης και να προκύπτει από το σταθμισμένο μέσο όρο των επιδόσεών τους. Σε κάποιες περιπτώσεις όμως μια τέτοια μορφή δεν βοηθάει την ανάλυση. Για παράδειγμα σε περιπτώσεις ολιγοπωλίου όπου κάθε ανταγωνιστής είναι αρκετά διαφορετικός απ' τους υπόλοιπους ίσως χρειάζεται μία καμπύλη για κάθε ανταγωνιστή. Επίσης, στην περίπτωση



που οι επιχειρήσεις δεν ανήκουν στον ίδιο κλάδο ίσως είναι πιο βολικό να χρησιμοποιηθεί μια καμπύλη για κάθε κλάδο. Τέλος, αν ο κλάδος αποτελείται από πολλές επιχειρήσεις που διαμορφώνουν στρατηγικές ομάδες μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία καμπύλη για κάθε ομάδα.

Για να δημιουργηθεί ελεύθερος χώρος εκτός της αγοράς δεν αρκεί η σύγκριση μιας εταιρείας με τις υπόλοιπες και η βελτίωση των παραγόντων. Για τη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων το κέντρο της προσοχής πρέπει να στραφεί απ' τους πελάτες στους μη πελάτες. Ο σκοπός της επιχείρησης δεν είναι να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της αλλά να προσφέρει αξία στους πελάτες της. Προφανώς όσοι δεν είναι πελάτες δεν λαμβάνουν αυτή την αξία και αποτελεί καθήκον της επιχείρησης να εξετάσει τους λόγους. Για τη δημιουργία εξαιρετικής αξίας προτείνονται τέσσερις ενέργειες (Πίνακας 1) οδηγημένες από τον καμβά της στρατηγικής:

- Εξάλειψη των παραγόντων που, αν και δεδομένοι, δεν προσθέτουν αξία
- Μείωση των παραγόντων που υπερεξυπηρετούν τους πελάτες αυξάνοντας το κόστος χωρίς ανταπόδοση
- Αύξηση των παραγόντων που είναι κρίσιμοι για τους πελάτες αλλά περιορίζονται από τους συμβιβασμούς που ισχύουν στον κλάδο
- Δημιουργία νέων παραγόντων που δεν υπάρχουν

**Πίνακας 1: Ενέργειες που οδηγούν στη Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών**

Παράγοντες που εξαλείφονται	Παράγοντες που αυξάνονται
Παράγοντες που μειώνονται	Παράγοντες που δημιουργούνται

πηγή: Kim W. C., Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα σελ. 68-69

Όταν οι ενέργειες αναπαριστώνται σε ένα πίνακα όπως αυτός που προηγείται αποφεύγεται η μονόπλευρη έμφαση και είναι πιο εύκολα κατανοητή η στρατηγική της εταιρείας σε κάθε βαθμίδα διοίκησης. Η στρατηγική που προκύπτει για να είναι ικανοποιητική πρέπει να έχει τρία χαρακτηριστικά:

- Εστίαση σε συγκεκριμένους παράγοντες αντί της σύγχυσης που προκαλεί η ενασχόληση με όλα
- Ουσιαστική διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Σαφές και ηχηρό σύνθημα

## **Σκέψη εκτός ορίων**

Από τις τέσσερις ενέργειες που προαναφέρθηκαν η πιο απαιτητική είναι η δημιουργία νέων παραγόντων. Ο λόγος είναι ότι όλες οι υπόλοιπες δρουν μέσα στα όρια της αγοράς ενώ αυτή τα διαπερνά. Για τις τρεις πρώτες ενέργειες χρειάζεται να ξεπεράσει κανείς τους συμβιβασμούς που ισχύουν ενώ για την τέταρτη αυτό είναι απαραίτητο αλλά δεν αρκεί. Για το λόγο αυτό προτείνεται και επεξηγείται ένα μοντέλο έξι τακτικών<sup>14</sup>. Δεν είναι υποχρεωτικό να εφαρμόζονται όλες ταυτόχρονα αλλά η χρήση περισσότερων της μίας προκαλεί ένα πιο καινοτόμο προϊόν.

### 1) Εξερεύνηση συγγενικών κλάδων και στρατηγικών ομάδων

Τα προϊόντα με ίδια μορφή, χρήση και λειτουργία είναι ανταγωνιστικά στον κλάδο. Προϊόντα με διαφορετική μορφή, ίδια χρήση και λειτουργία είναι υποκατάστατα. Προϊόντα με διαφορετική μορφή, διαφορετική χρήση και ίδια λειτουργία ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους και δεν ανταγωνίζονται θεωρητικά μεταξύ τους. Στην πραγματικότητα, όμως, εφόσον αποτελούν εναλλακτικές επιλογές για τον πελάτη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους έστω και ασθενώς. Εξετάζοντας τις πρακτικές που ισχύουν σε διαφορετικούς κλάδους είναι πιθανό να βρεθούν παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση και λείπουν από τον κλάδο της επιχείρησης. Το ίδιο μπορεί να γίνει εξετάζοντας διαφορετικές στρατηγικές ομάδες σε κάθε κλάδο.

### 2) Εξέταση ολόκληρου του φάσματος των πελατών

Η διαδικασία της αγοράς μπορεί να μην αφορά ένα μόνο άτομο. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου άλλος γνωμοδοτεί, άλλος λαμβάνει την απόφαση, άλλος πληρώνει την αγορά και άλλος είναι ο τελικός χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ωστόσο είναι πιθανό οι

---

<sup>14</sup> Kim et al 2006, σελ 48-50

επιχειρήσεις ενός κλάδου να στοχεύουν μόνο σε μία κατηγορία πελατών και να αγνοούν τους υπόλοιπους. Μετατοπίζοντας το κέντρο της προσοχής σε διαφορετικές κατηγορίες πελατών, ανακαλύπτονται παράγοντες που δεν υπήρχαν πριν.

### 3) Εξέταση συμπληρωματικών και συνοδευτικών προϊόντων

Ελάχιστα προϊόντα και υπηρεσίες καταναλώνονται ανεξάρτητα από όλα τα υπόλοιπα. Ο λόγος είναι ότι τα προϊόντα δεν είναι ο τελικός σκοπός αλλά το μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών, επιθυμιών και απαιτήσεων. Αν η ανάγκη είναι πόρτα τότε το προϊόν είναι ένα κλειδί. Είναι γνωστό ότι κανένα κλειδί δεν ανοίγει από μόνο του την πόρτα. Πάντα υπάρχει κάτι άλλο που παρεμβάλλεται. Το ίδιο συμβαίνει και με τα προϊόντα, η χρήση, και όχι η ύπαρξή τους, ικανοποιεί την ανάγκη. Στην όχι σπάνια περίπτωση που η χρήση ενός προϊόντος συνδυάζεται με άλλα δημιουργούνται ευκαιρίες εκμετάλλευση της αξίας που υπάρχει στους συνδυασμούς. Η συνδυαστική χρήση μπορεί να είναι τόσο ταυτόχρονη όσο και ετερόχρονη ανάλογα με το αν το προϊόν είναι συμπληρωματικό ή συνοδευτικό.

### 4) Εξέταση της λογικής και του συναισθήματος που προσφέρει το προϊόν

Συνήθως η λογική υπαγορεύει τι θα κάνει το προϊόν ενώ το συναίσθημα τον τρόπο με τον οποίο θα το πετύχει. Διάφορα προϊόντα δίνουν έμφαση στη μία ή στην άλλη διάσταση. Σε περιπτώσεις όπου ο κλάδος συγκλίνει προς μία κατεύθυνση απ' τις δύο από την αμφισβήτησή της μπορεί να προκύψει ελεύθερος χώρος για δράση.

### 5) Διερεύνηση διαφορετικών χρονικών περιόδων

Πολλές ευκαιρίες δημιουργούνται λόγω της αλλαγής του τρόπου ζωής. Για τον εντοπισμό των ευκαιριών αυτών είναι χρήσιμη η παρακολούθηση των αλλαγών. Όμως δεν αρκεί η απλή προβολή στο μέλλον των παρατηρούμενων τάσεων. Για να είναι χρήσιμη μια τέτοια παρατήρηση θα πρέπει να μεταβάλει την αξία για τον πελάτη ή την επιχείρηση. Δηλαδή όχι μόνο να μεταβάλλει τις ποσότητες των ζητούμενων αγαθών αλλά τον τρόπο κατανάλωσης. Από όλες τις αλλαγές που συμβαίνουν καθημερινά ενδιαφέρουσες είναι αυτές που σχετίζονται στενά με τον κλάδο, είναι μη αναστρέψιμες και είναι δυνατό να προβλεφθεί η εξέλιξή τους.

### 6) Τεχνικές δημιουργικότητας και εφαρμοσμένης φαντασίας

Ο σκοπός τους είναι να προκύψουν νέες ιδέες για προϊόντα και υπηρεσίες. Το ερέθισμα για καινοτομία σ' αυτές τις τεχνικές προέρχεται από ερωτήσεις που κανονικά δεν θα

υπήρχαν. Αποτελούν πρόκληση για τους σχεδιαστές καθώς καλούνται να βγουν από τα πλαίσια της λογικής και να προκαλέσουν στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες υποκατάσταση, συνδυασμούς, μεγέθυνση, σμίκρυνση, ανακατανομή, άλλες χρήσεις και μετατροπές.

Σύμφωνα με μια διαφορετική προσέγγιση μπορεί να δημιουργηθεί αξία από οποιοδήποτε εφαρμογή ή συνδυασμό των αρχών της δημιουργίας αξίας<sup>15</sup>. Η πρώτη αρχή, αυτή της βιομηχανικής αποδοτικότητας, προσφέρει αξία βάζοντας σαν στόχο τη μείωση του κόστους και παρέχοντας προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Η δεύτερη αρχή, αυτή της εντατικής γνώσης, προσφέρει αξία προσαρμόζοντας το προϊόν στις ανάγκες του αγοραστή. Ένας συνήθης τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι με τη διατήρηση στενών σχέσεων με τους πελάτες και τη χρήση ανάλογων βάσεων δεδομένων (customer relationship database) ή προγραμμάτων εξόρυξης δεδομένων (data mining). Τέλος, η τρίτη αρχή, των υπηρεσιών δικτύου, αυξάνει την αξία ανάλογα με τον αριθμό των χρηστών που αποκτούν το προϊόν. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να επιτευχθεί αυτό όπως η παροχή υπηρεσιών ή συμπληρωματικών προϊόντων μετά την πώληση, η δημιουργία εικονικών ή φυσικών ομάδων χρηστών και η χρήση του Διαδικτύου. Χρησιμοποιώντας αυτή τη λογική ο απώτερος στόχος είναι να αλλάξουν οι κανόνες του παιχνιδιού και να οδηγηθεί η επιχείρηση σε πεδίο ελεύθερο από τον ανταγωνισμό.

Η δημιουργία κέρδους εξαρτάται από το πόσο καλά μπορεί να ανταποκριθεί η επιχείρηση σε κάθε μία από τις αξίες που συνδυάζει στο προϊόν της. Για τη διατήρηση των κερδών όμως το είδος και ο αριθμός των χρησιμοποιούμενων αρχών παίζει καθοριστικό ρόλο. Ωστόσο, είναι δύσκολο να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει μόνο από τη βιομηχανική αποδοτικότητα καθώς αυτή είναι εύκολα αντιγράψιμη όσο εύκολη είναι και η επίτευξή της με τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα. Ταυτόχρονη εφαρμογή όμως περισσότερων αρχών βελτιώνουν τη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οδηγούν σε μεγάλη καταναλωτική πίστη. Έτσι, οι επιχειρήσεις που δεν είναι ικανοποιημένες με την κερδοφορία του κλάδου μπορούν να δημιουργήσουν ένα γαλάζιο ωκεανό εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την επιβίωση και τα κέρδη τους.

---

<sup>15</sup> Sheehan et al 2009, σελ. 18-19

## Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου

- Kim C. W., Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα
- Sheehan N. T., Vaidyanathan G. (2009), "Using a value creation compass to discover Blue Oceans", Strategy & Leadership, vol. 37, No 2 pp 13-20



### 3. Κεφάλαιο

#### Κίνδυνοι κατά το σχεδιασμό

##### Εστίαση στους αριθμούς

Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη που αναλώνονται σε αριθμούς, μακροσκελείς περιγραφές, λεπτομερείς αναλύσεις και εξειδικευμένη φρασεολογία διατρέχουν τον κίνδυνο να καταβάλουν τεράστιες προσπάθειες και να επενδύσουν πολύ χρόνο χωρίς να πετύχουν το σκοπό τους. Ομοίως, είναι πολύ πιθανό να παγιδευτούν σε λεπτομέρειες και να μη γίνουν κατανοητά στους υφιστάμενούς τους που αναλαμβάνουν την εφαρμογή της στρατηγικής. Αν η στρατηγική δεν διακρίνεται καθαρά είναι δύσκολο να γίνει συνείδηση όλων και κατά συνέπεια η εφαρμογή της θα είναι δαπανηρή. Για την εστίαση στη γενική εικόνα είναι απαραίτητη μια διαδικασία που θα εμποδίζει τα στελέχη να πέσουν στην παγίδα της γραφειοκρατίας των αριθμών.

Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής τόσο ένα πολυσέλιδο έγγραφο όσο και μια θεωρητική ανάπτυξη συλλογισμών μπορεί να εμποδίσει το έργο της ανώτατης διοίκησης. Το γνωστό ρητό «μια εικόνα αξίζει όσο χίλιες λέξεις» δίνει τη λύση στους δύο κινδύνους που προαναφέρθηκαν. Ο καμβάς της στρατηγικής δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την κατάσταση και την πορεία της επιχείρησης. Η επαφή της διοίκησης με την καθημερινότητα τους δίνει σημαντικές πληροφορίες που δεν θα μπορούσαν να πάρουν μέσω αναφορών από τους υφιστάμενους. Η αναπαράσταση της στρατηγικής με σχήματα αντί για λόγια την κάνει πιο εύκολα κατανοητή. Έτσι διευκολύνεται η επικοινωνία με αυτούς που δέχονται τη στρατηγική.

Η διαδικασία που προτείνεται έχει τέσσερα βήματα και βασίζεται στην αρχή ότι η αντίληψη της παρούσας κατάστασης και της ανάγκης για αλλαγή είναι πιο άμεση όταν είναι οπτική παρά όταν είναι γραπτή. Όταν οι αισθήσεις δίνουν περισσότερες πληροφορίες απ' ότι η λογική είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούνται. Παρόλο που η οικονομική χρησιμοποιεί την έννοια του ορθολογικού καταναλωτή οι καταναλωτές τελικά αποφασίζουν περισσότερο βασιζόμενοι σε άλλα κριτήρια παρά στην απόλυτη λογική. Γι' αυτό το λόγο αναπτύχθηκε η

επιστήμη του marketing. Με τον ίδιο τρόπο τα στελέχη πρέπει να «πουλήσουν» τις ιδέες και τις αποφάσεις τους στους συνεργάτες τους ώστε να γίνει ο σχεδιασμός σωστά.

Κατά το πρώτο βήμα της διαδικασίας επιδιώκουμε σύμπτωση των απόψεων σχετικά με την παρούσα κατάσταση πριν αρχίσει η συζήτηση για τις αλλαγές. Η οπτική αφύπνιση μέσω διαγραμμάτων κάνει εμφανέστερες τις διάφορες απόψεις και την ανάγκη για αλλαγή. Εκτός απ' τον καμβά της στρατηγικής και ο χάρτης πιονέρου-μετανάστη-αποίκου δίνει στα στελέχη μια εικόνα για την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας τους. Ο χάρτης αναπαριστά τις δραστηριότητες της επιχείρησης ανάλογα με την αξία που προσφέρουν στους πελάτες. Οι πιονέροι αντιπροσωπεύουν δραστηριότητες που προσφέρουν εξαιρετική αξία, απορροφούν ρευστό στην αρχή αλλά αποτελούν λόγο ανάπτυξης της επιχείρησης στο μέλλον. Οι άποικοι είναι δραστηριότητες που μπορούν να αποφέρουν έσοδα αλλά είναι παρόμοιες με αυτές των ανταγωνιστών. Μια εταιρεία με πολλές τέτοιες δραστηριότητες παρουσιάζει μικρό περιθώριο ανάπτυξης και μεγάλο κίνδυνο από τον ανταγωνισμό. Τέλος οι μετανάστες είναι δραστηριότητες που βρίσκονται μεταξύ των πιονέρων και των αποίκων. Αυτή τη στιγμή δίνουν αξία στους πελάτες αλλά είναι πολύ πιθανό στο μέλλον να ξεπεραστούν. Μια εταιρεία που ακολουθεί τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών προσπαθεί να χρηματοδοτήσει όσο το δυνατό περισσότερους πιονέρους με δεδομένο τον περιορισμό των ταμειακών ροών.

Στο δεύτερο βήμα τα στελέχη κάνουν μια οπτική διερεύνηση της κατάστασης. Αντί να κλείνονται σε μια αίθουσα συνεδριάσεων και να προσπαθούν να μαντέψουν πως έχει η κατάσταση έρχονται σε επαφή με την καθημερινή πραγματικότητα και διαπιστώνουν ιδίως όμασι πως σκέφτονται οι πελάτες. Ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν τα προϊόντα και να παίρνουν το ρόλο του πελάτη. Ένας πελάτης ξέρει τι του συμβαίνει όταν κάνει μια επιλογή. Όταν όμως ο ίδιος άνθρωπος μπαίνει στη θέση του πωλητή χάνει τον αυθορμητισμό του. Με την άμεση παρατήρηση είναι πιο εύκολο για τη διοίκηση να μπει στο κλίμα της επιχείρησης και της αγοράς.

Έπειτα ακολουθεί η οπτική αναπαράσταση της στρατηγικής. Όταν κάποιος έχει δει τις ανάγκες και την παρούσα κατάσταση του είναι εύκολο να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική. Όμως, αν αυτή δεν μπορεί να μεταδοθεί σε μερικά λεπτά τότε είναι πολύ σύνθετη για να αποδώσει. Δεν είναι τυχαίο που πολλές θεωρίες διοίκησης επιχειρήσεων και στρατηγικής εξηγούνται μέσω σχημάτων. Για τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών ο

καμβάς της στρατηγικής εξυπηρετεί αυτή την ανάγκη και μετά την πληροφόρηση που προηγήθηκε μπορεί να τελειοποιηθεί ώστε να είναι ξεκάθαρη η στρατηγική.

Φυσικά δεν αρκεί να υπάρχει μια ξεκάθαρη στρατηγική. Θα πρέπει αυτή να επικοινωνηθεί μέσα στην εταιρεία ώστε να αποτελέσει παράγοντα κινητοποίησης προς την επιθυμητή κατεύθυνση για κάθε εργαζόμενο. Η οπτική επικοινωνία βοηθά στην εύκολη κατανόηση και τη μείωση της αβεβαιότητας. Έτσι, ο κάθε ένας εργαζόμενος γνωρίζει ποια είναι η στρατηγική του οργανισμού και ποια είναι η δική του συνεισφορά ώστε να επιτευχθεί. Μ' αυτό τον τρόπο περιορίζονται τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν από την αντίδραση τους και δημιουργείται ομαδικό πνεύμα.

### **Εστίαση στην υπάρχουσα ζήτηση**

Ο σκοπός της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών δεν είναι να ανταγωνιστεί τους υπάρχοντες παίκτες του κλάδου αλλά να τους ξεπεράσει. Για το λόγο αυτό πρέπει η επιχείρηση να δημιουργήσει νέα ζήτηση από ανθρώπους που δεν είναι πελάτες του κλάδου. Είναι πιθανό και οι ήδη υπάρχοντες πελάτες να ενδιαφερθούν αλλά αν η επιχείρηση θελήσει να στηριχθεί σ' αυτούς δεν θα καταφέρει να ξεφύγει απ' τον ανταγωνισμό και θα παγιδευτεί σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς και σε έναν ανήλεο ανταγωνισμό ενώ θέλει να πετύχει ακριβώς το αντίθετο. Ενώ το marketing κατηγοριοποιεί τους πελάτες ανάλογα με τη συχνότητα χρήσης του προϊόντος και στοχεύει σ' αυτούς η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών κατηγοριοποιεί τους μη πελάτες σε τρεις βαθμίδες ανάλογα με την απόστασή τους από την αγορά και προσπαθεί να τους προσεγγίσει.

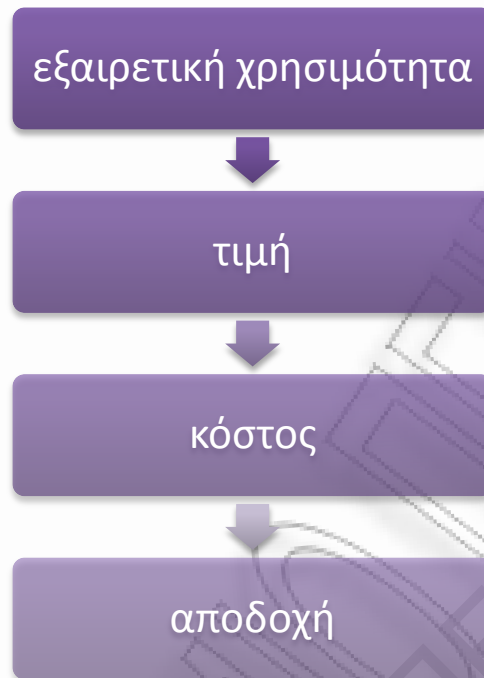
Η πρώτη βαθμίδα αποτελείται από αυτούς που αναγκάζονται κάποιες φορές να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες ενώ δεν ικανοποιούνται από το επίπεδο τους. Για το λόγο αυτό αγοράζουν σπάνια ενώ ουσιαστικά δεν είναι πελάτες. Η δεύτερη βαθμίδα περιλαμβάνει τους ανθρώπους που ικανοποιούν την ανάγκη τους με άλλους τρόπους και δεν αγοράζουν τα προϊόντα του κλάδου. Τέλος, η τρίτη βαθμίδα αποτελείται από ανθρώπους που βρίσκονται μακριά από τον κλάδο γιατί θεωρείται ότι έχουν διαφορετικές ανάγκες που δεν αφορούν τον κλάδο. Η εξέταση των αναγκών και των τριών βαθμίδων είναι απαραίτητη επειδή μπορεί να δημιουργηθούν ευκαιρίες για νέο χώρο στην αγορά. Το

μέγεθος της νέας αγοράς θα καθορίσει κατά πόσο είναι ελκυστική και αξιόλογη ώστε να γίνει η στρατηγική κίνηση.

Επιπλέον το marketing ασχολείται με την τμηματοποίηση της υπάρχουσας αγοράς ώστε να καλύπτονται καλύτερα οι ανάγκες των πελατών. Κάτι τέτοιο αυξάνει το μερίδιο της αγοράς αλλά αυξάνει ταυτόχρονα και το κόστος ενώ συρρικνώνεται το μέγεθος της αγοράς στόχου. Για τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών είναι προτιμότερη η αναζήτηση των κοινών χαρακτηριστικών των μη πελατών παρά ο διαχωρισμός τους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι η προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε πελάτη αλλά η αυξημένη αξία που προσφέρεται σε όλους. Ο σκοπός είναι η αγορά στόχος να έχει όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέγεθος ώστε να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και να μην διακινδυνεύεται η κερδοφορία.

### **Αλληλουχία βημάτων**

Η επιτυχία μιας στρατηγικής γαλάζιων ωκεανών μπορεί να απειληθεί αν η αλληλουχία των βημάτων του σχεδιασμού δεν ακολουθεί τη φιλοσοφία της στρατηγικής. Σε κάθε βήμα η πρόοδος που έχει συντελεστεί αξιολογείται και αν το αποτέλεσμα είναι θετικό ανοίγει ο δρόμος προς το επόμενο βήμα. Σε αντίθετη περίπτωση συνίσταται η επανεξέταση της απόφασης. Η τήρηση της διαδικασίας ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο κατά την εφαρμογή της στρατηγικής. Ακόμα περισσότερο μειώνεται ο κίνδυνος όταν χρησιμοποιούνται αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας καθώς αυτή η προσέγγιση ταιριάζει περισσότερο στην στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών. Για το λόγο αυτό παρουσιάζεται τόσο το διάγραμμα ροής (Διάγραμμα 3) όσο και η ανάλυση της αλληλουχίας.



**Διάγραμμα 3: Αλληλουχία βημάτων της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών**

Το πρώτο χαρακτηριστικό που χρειάζεται ένα άνοιγμα προς το γαλάζιο ωκεανό είναι *εξαιρετική χρησιμότητα* για τους πελάτες. Χωρίς αυτή η προσέγγιση της αγοράς δεν είναι δυνατή. Το εργαλείο για την αξιολόγηση της είναι ο πίνακας της χρησιμότητας. Αποτελείται από δύο άξονες όπου στον ένα παριστάνονται τα στάδια του κύκλου της εμπειρίας του αγοραστή και στον άλλο οι μοχλοί της χρησιμότητας. Τα στάδια είναι η κατάκτηση της περιόδου από την αγορά μέχρι την αχρήστευση ενός προϊόντος ενώ οι μοχλοί είναι σημεία που μπορεί να δώσουν χρησιμότητα στον αγοραστή. Ο σκοπός είναι το προϊόν να δίνει κάποια εξαιρετική χρησιμότητα σε τουλάχιστον ένα ή περισσότερα κελιά του πίνακα και η χρησιμότητα αυτή να είναι διαφορετική από κάθε άλλο προϊόν που κυκλοφορεί στην αγορά.



Πίνακας 2: Πίνακας χρησιμότητας για τον αγοραστή

		Στάδια του κύκλου εμπειρίας του αγοραστή					
		Αγορά	Παράδοση	Χρήση	Συμπληρωματικά προϊόντα	Συντήρηση	Αχρήστευση
Μοχλοί χρησιμότητας	Παραγωγικότητα του πελάτη						
	Απλότητα						
	Άνεση						
	Κίνδυνος						
	Συναισθηματισμός						
	Φιλικότητα προς το περιβάλλον						

πηγή: Kim W. C., Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα, σελ 163

Εφόσον εξασφαλιστεί η εξαιρετική χρησιμότητα το επόμενο βήμα είναι η *τιμολόγηση*. Η παγίδα που πρέπει να αποφευχθεί είναι η σύγκριση με άλλα προϊόντα το κλάδου. Κατά συνέπεια για τον προσδιορισμό του εύρους των πιθανών τιμών λαμβάνονται υπόψιν προϊόντα άλλων κλάδων που εκτελούν ίδιες λειτουργίες ή επιτυγχάνουν ίδιους σκοπούς. Έτσι είναι εμφανές τι είναι πρόθυμοι οι καταναλωτές να πληρώσουν για τη χρησιμότητα που λαμβάνουν. Ο ακριβέστερος καθορισμός της τιμής εξαρτάται από τη δυνατότητα νομικής προστασίας της καινοτομίας και την παρεμπόδιση της μίμησης της στρατηγικής κίνησης. Τα περιθώρια επιλογής κατάλληλης τιμής είναι μεγαλύτερα σε σχέση με την ανταγωνιστική αγορά καθώς παράγοντες όπως η αύξηση και διατήρηση του μεριδίου αγοράς μέσω κατάλληλης τιμολόγησης δεν υφίστανται στη στρατηγική αυτή.

Για την αποφυγή της μίμησης και την προστασία από νεοεισερχόμενους στον καινούριο κλάδο είναι σημαντικό να καθοριστεί πρώτα η τιμή και έπειτα το *κόστος-στόχος*, αντίθετα με ότι συμβαίνει συνήθως. Έτσι εξασφαλίζεται η επιβίωση της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα ισχυροποιείται η ανταγωνιστική της θέση. Το γεγονός ότι μειώνονται και εξαλείφονται παράγοντες που δεν αποδίδουν βοήθει στον έλεγχο του κόστους ωστόσο συχνά δεν αρκεί. Κρίνεται απαραίτητη η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και η εφαρμογή καινοτομιών σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Επίσης η δημιουργία συνεργασιών προς κάθε κατεύθυνση. Εάν παρόλα αυτά το κόστος-στόχος δεν έχει

επιτευχθεί μπορεί να αλλάξει η τιμολογιακή πολιτική ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό περιθώριο κέρδους χωρίς να αλλάξει η τιμή που έχει αποφασιστεί.

Παρόλο το μεθοδικό σχεδιασμό μια νέα ιδέα μπορεί να μη γίνει αποδεκτή από πολλές πλευρές. Είναι προτιμότερο στο τελευταίο βήμα να προβλεφθεί η αναμενόμενη αντίδραση παρά αυτή να εμποδίσει αργότερα την εφαρμογή της ιδέας. Η αντίδραση γεννάται εξαιτίας του φόβου για το άγνωστο και προέρχεται από τρεις ομάδες ενδιαφερομένων. Οι εργαζόμενοι ανησυχούν για τις συνέπειες της ιδέας στη ζωή τους, οι συνεργάτες για την οικονομική και ανταγωνιστική τους θέση ενώ η κοινή γνώμη απειλείται από γρήγορες μεταβολές στα κοινωνικά και πολιτικά πρότυπα. Η αντίδραση θα αντιμετωπιστεί κατά την εφαρμογή της στρατηγικής αλλά δεν μπορεί να παραλειφθεί στο στάδιο του σχεδιασμού η αντιμετώπισή της. Σ' αυτό το κομμάτι θα βοηθήσουν οι αρχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς που είναι σχετικές με τη διοίκηση των αλλαγών.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου

- Kim C. W., Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΧΩΝ

## 4. Κεφάλαιο

### Εφαρμογή BOS (strategy implementation)

Το πιο δύσκολο αλλά και το πιο σημαντικό κομμάτι κάθε στρατηγικής είναι η μεταφορά από τη θεωρία στην πράξη διότι, συνήθως, διαφορετικοί άνθρωποι κάνουν το σχεδιασμό και διαφορετικοί την εφαρμογή του. Ειδικά στη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών τα πράγματα δυσκολεύουν καθώς ο σχεδιασμός ξεπερνάει κατά πολύ τη συνηθισμένη κατάσταση. Ωστόσο αν δεν ξεπεραστούν τα εμπόδια ώστε να εφαρμοστεί ομαλά η στρατηγική το επιθυμητό αποτέλεσμα δεν θα επιτευχθεί. Αναφέρονται τρία εμπόδια στη διαδικασία υλοποίησης:

- Αντίδραση από τους εργαζόμενους
- Περιορισμένοι πόροι
- Αντίδραση από άλλες ομάδες ενδιαφερομένων (πολιτικά εμπόδια)

#### Εργαζόμενοι

Για να μην υπάρχει αντίδραση απ' τους εργαζόμενους θα πρέπει αυτοί κατ' αρχήν να πεισθούν ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη και επιπλέον να κινητοποιηθούν ώστε να δράσουν σε σύμπνοια με τη διοίκηση. Οι άνθρωποι είναι πιο εύκολο να πειστούν όταν έρχονται σε επαφή με την πραγματικότητα, όχι μέσω αναφορών και αριθμών αλλά άμεσα, πρόσωπο με πρόσωπο. Καλό είναι όσο το δυνατόν περισσότεροι να χρησιμοποιούν το προϊόν της επιχείρησης και να συναντούν τους πελάτες, ιδιαίτερα τους δυσαρεστημένους, ώστε να λαμβάνουν ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις της επιχείρησης.

Η κινητοποίηση ανθρώπων είναι ακόμα πιο δύσκολη. Χρειάζεται μια ισχυρή κουλτούρα που να τους συνδέει και ταυτόχρονα να βοηθάει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Οι άνθρωποι δεν εμπιστεύονται εύκολα τις επιχειρήσεις αν αυτές δεν αποδείξουν ότι λειτουργούν δίκαια. Για να το κάνουν αυτό πρέπει πρώτα απ' όλα να εισάγουν αδιάβλητες διαδικασίες που να συνδέουν το σχεδιασμό με την υλοποίηση της στρατηγικής. Οι

αδιάβλητες διαδικασίες χαρακτηρίζονται από συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, επεξήγηση και σαφήνεια των απαιτήσεων. Όταν κάποιος συμμετέχει στη λήψη μιας απόφασης που τον αφορά, δεσμεύεται πολύ πιο εύκολα για την εφαρμογή της. Επίσης, ξέροντας το λόγο για τον οποίο λαμβάνεται η απόφαση, γνωρίζει το ρόλο του στην οργάνωση και το έργο που καλείται να επιτελέσει. Τέλος η σαφήνεια των απαιτήσεων εξασφαλίζει ότι δεν θα υπάρχουν παρερμηνείες και παρεξηγήσεις.

Η κινητοποίηση του καθενός ανθρώπου από τη μάζα των εργαζομένων μπορεί να αποδειχτεί χρονοβόρα και πολυέξοδη ακόμα κι αν η κουλτούρα και το κλίμα στην οργάνωση είναι θετικά. Είναι πιο εύκολη η κινητοποίηση κάποιων ανθρώπων με μεγάλη επιρροή οι οποίοι θα παρακινήσουν τους υπόλοιπους. Αυτοί οι άνθρωποι απομονώνονται, θέτουν στόχους και δεσμεύονται ο ένας απέναντι στον άλλο. Έπειτα ο καθένας μεταφέρει τη δέσμευση στο τμήμα του. Επίσης είναι σημαντικό σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας να γνωρίζει ο καθένας το κομμάτι του έργου για το οποίο είναι υπεύθυνος. Αυτό πετυχαίνεται διασπώντας ένα στόχο της στρατηγικής σε μικρότερους και μοιράζοντας τα κομμάτια στους εργαζόμενους. Έτσι κανένας δεν αισθάνεται ότι πέφτει πάνω του το μεγαλύτερο βάρος της ευθύνης.

## **Πόροι**

Πολύ συχνά οι διαθέσιμοι πόροι δεν αρκούν για να καλύψουν τις προσδοκίες από τη νέα στρατηγική. Οι συνήθεις πρακτικές είναι να χαμηλώνουν οι προσδοκίες ή να απαιτείται αύξηση των πόρων. Και στις δύο περιπτώσεις όμως προκαλείται απογοήτευση σε μία ομάδα ενδιαφερομένων, στους μετόχους ή στους εργαζόμενους που θέτει την εφαρμογή της στρατηγικής σε κίνδυνο. Πολύ πιο αποτελεσματική είναι η μετακίνηση πόρων από δραστηριότητες που ελάχιστα επηρεάζουν τις επιδόσεις σε δραστηριότητες που έχουν μεγάλες δυνατότητες για βελτίωση των επιδόσεων. Μπορεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να έχει πολλά χαρακτηριστικά όμως μόνο μερικά από αυτά επηρεάζουν ουσιαστικά την απόδοσή του και κατά συνέπεια τη ζήτηση. Η κατανομή των πόρων ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες πολλαπλασιάζει την αξία τους.

Εκτός από την εσωτερική ανακατανομή μερικές φορές είναι δυνατή και η εξωτερική ανακατανομή. Αυτή είναι εφικτή όταν μια επιχείρηση έχει πλεόνασμα ενός πόρου και έλλειψη ενός άλλου. Η ανταλλαγή με κάποια άλλη επιχείρηση που παρουσιάζει το αντίθετο φαινόμενο αυξάνει τα διαθέσιμα μέσα και είναι ωφέλιμη και για τις δύο. Παράλληλα, πολλές φορές είναι πιο εύκολο να βρεθούν πόροι από άλλες πηγές παρά από τράπεζες και μετόχους. Εξίσου χρήσιμη εμφανίζεται η κοινή χρήση κάποιου πόρου, όπως για παράδειγμα το δίκτυο διανομής ή η προβολή, από περισσότερες επιχειρήσεις που συνεργάζονται. Οι συνεργασίες και οι συνέργειες με διάφορους τρόπους μεταξύ επιχειρήσεων βελτιώνουν τα αποτελέσματα χωρίς να απαιτούν ανάλογη αύξηση του κόστους. Γι' αυτό το λόγο κερδίζουν συνεχώς έδαφος στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

## **Πολιτικά εμπόδια**

Ακόμα και τη στιγμή πριν σαλπάρει η επιχείρηση για το γαλάζιο ωκεανό υπάρχουν ομάδες συμφερόντων που εναντιώνονται στην αλλαγή. Η στρατηγική κινδυνεύει να πέσει θύμα του πολιτικού παρασκήνιου αν δεν δοθεί η δέουσα προσοχή. Ακούγεται σαν μάχη των υποστηρικτών και των αντιπάλων για να κερδίσουν την κοινή γνώμη. Αν οι υποστηρικτές συμμαχήσουν και οι αντίπαλοι απομονωθούν η νίκη είναι ευκολότερη. Η υποχρέωση ενός στελέχους είναι να ανακαλύψει ποιοι θα κερδίσουν περισσότερα αν εφαρμοστεί και να συνεργαστεί μαζί τους. Επίσης να αναγνωρίσει ποιοι θα χάσουν περισσότερα από την εφαρμογή της στρατηγικής και να αναπτύξει ισχυρά επιχειρήματα χρησιμοποιώντας λογικά και αδιάψευστα στοιχεία.

Για να κερδίσει κανείς την κοινή γνώμη αξίζει να αναφερθεί στους εμπλεκόμενους ανάλογα με την προσωπικότητα και τα κίνητρά τους. Τα κατάλληλα επιχειρήματα διαμορφώνονται ανάλογα με το πόσο κινητοποιεί τον καθένα το επίτευγμα, οι καλές σχέσεις ή η επιρροή πάνω σε άλλους. Οι άνθρωποι που ενδιαφέρονται για τα επιτεύγματα πείθονται πιο εύκολα αν ξέρουν ότι οι αλλαγές θα φέρουν κάποιο ιδιαίτερα θετικό αποτέλεσμα. Αντίθετα όσοι επιδιώκουν καλές σχέσεις κινητοποιούνται από παράγοντες που αυξάνουν την κοινωνικότητα και την ομαλές επαφές με τους υπόλοιπους. Τέλος, αυτοί που αποβλέπουν σε ρόλους που έχουν επιρροή έχουν την ανάγκη να αισθάνονται σημαντικοί μέσα στην ομάδα ή την κοινωνία και προσεγγίζονται με ανάλογες κινήσεις.

Το θέμα είναι οι κινήσεις να γίνουν πριν φτάσει το σημείο της ανατροπής έτσι ώστε την κρίσιμη στιγμή οι αντιδράσεις να είναι αδύναμες. Συνήθως οι άριστοι επαγγελματίες δεν αρκούν σ' αυτό το κομμάτι. Χρειάζεται ένας έμπιστος άνθρωπος με μεγάλη εμπειρία που να εμπνέει το σεβασμό. Αυτός μπορεί να δώσει έγκυρες πληροφορίες σχετικά με το πώς λειτουργούν τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη και ποιες αναμένεται να είναι οι αντιδράσεις τους. Αυτός μπορεί να προειδοποιήσει για πιθανούς πολιτικούς κινδύνους αφού γνωρίζει τα πάντα για την εταιρεία λόγω της εμπειρίας του. Οι δυσάρεστες ανατροπές συχνά έρχονται από μη αναμενόμενα εκ πρώτης όψεως μέρη κάνοντας την ισχυρή αντίληψη και την πείρα πιο σημαντικά προσόντα από την εξειδίκευση και τον επαγγελματισμό.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου

- Kim C. W., Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΧΩΝ



## 5. Κεφάλαιο

### Μελλοντικά βήματα

Ακόμα κι αν η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών έχει τεράστια επιτυχία δεν θα διαρκέσει για πάντα. Μπορεί ο ανταγωνισμός στον κλάδο να έχει πλέον ξεπεραστεί αλλά ο κίνδυνος νεοεισερχόμενων αποκτά μεγάλη σημασία. Εφόσον στη νέα αγορά εμφανιστούν μιμητές τότε η εταιρεία για να υπερασπιστεί το μερίδιο που έχει κατακτήσει θα εμπλακεί για άλλη μια φορά σε ένα πόλεμο τιμών. Τελικά μια νέα στρατηγική γαλάζιων ωκεανών πρέπει να καταστρωθεί για τον απεγκλωβισμό απ' τον έντονο ανταγωνισμό. Τα ζητήματα που τίθενται έχουν να κάνουν με τους παράγοντες που θα καθυστερήσουν την εμφάνιση ανταγωνιστών και με τις κοινωνικές επιπτώσεις της στρατηγικής.

#### Φραγμοί νεοεισερχόμενων

Συχνά η ίδια η στρατηγική εμποδίζει τους υποψήφιους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά. Η καινοτομία μοιάζει να είναι εκτός λογικής και προκαλεί περισσότερο περιφρόνηση παρά μίμηση. Ακόμα κι αν αυτό δε συμβαίνει δεν είναι εύκολο για μια εταιρεία να «χαλάσει» την εικόνα που έχει χτίσει στην αγορά ή να αλλάξει την κουλτούρα της προκειμένου να κυνηγήσει τον πρωτοπόρο. Εξάλλου ο πρωτοπόρος έχει σημαντικά μεγαλύτερη πιθανότητα να δημιουργήσει πιστούς οπαδούς που αγνοούν τους ανταγωνιστές. Τέλος, παράγοντες κοινοί με τον συνηθισμένο ανταγωνισμό αποτρέπουν τους επίδοξους νεοεισερχόμενους. Τέτοιοι είναι τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα πνευματικά δικαιώματα και άλλες ειδικές άδειες, τα πλεονεκτήματα κόστους και οι εξωτερικότητες δικτύου λόγω της μεγάλης παραγωγής.

Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση οφείλει να αναπτυχθεί μέχρις ότου καλύψει όλη τη ζήτηση που δημιουργήσει. Διαφορετικά δημιουργεί κίνδυνο για τη στρατηγική. Αν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη απ' τη δυναμικότητά της μένει ελεύθερος χώρος για τον ανταγωνισμό. Αντίθετα, αν η ζήτηση είναι μικρότερη απ' τη δυναμικότητά της κάποιοι πόροι μένουν ανεκμετάλλευτοι, αυξάνεται το κόστος ή τα επιμέρους τμήματα της ίδιας επιχείρησης

ανταγωνίζονται το ένα το άλλο. Το φαινόμενο υποκατάστασης ενός προϊόντος με άλλο της ίδιας εταιρείας λέγεται κανιβαλισμός και η εμφάνισή του σε μεγάλο βαθμό αποφεύγεται συστηματικά από τις επιχειρήσεις<sup>16</sup>.

## **Κοινωνικό αντίκτυπο**

Η αρχή της κοινωνικής υπευθυνότητας υπονοεί ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν υποχρεώσεις έναντι της κοινωνίας πέρα από τη δημιουργία κερδών για τους μετόχους. Το αντίκτυπο των αποφάσεων των στελεχών τους εκτείνεται πέρα από τον οργανισμό προκαλώντας σύγκρουση συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών. Ο ρόλος και η ευρύτητα της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων αποτελεί αντικείμενο συζήτησης και διαμάχης μεταξύ των επιστημόνων ενώ επιχειρείται να συνδεθεί η απόδοση με τη στρατηγική των επιχειρήσεων με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Παρόλο που όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παίρνουν πρωτοβουλίες για προγράμματα κοινωνικής ευθύνης υπάρχουν αμφιβολίες για το αν αυτά έχουν πραγματική κοινωνική χρησιμότητα ή απλά εξυπηρετούν τους σκοπούς της επιχείρησης καθώς και για το αν η επιχείρηση είναι θεμιτό να σπαταλάει χρήματα που ανήκουν στους μετόχους χωρίς να έχει αντίστοιχη ανταπόδοση.

Διάφορα μοντέλα έχουν αναπτυχθεί για να υποστηρίξουν ότι τα κέρδη είναι το μέσο για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης και όχι ο τελικός σκοπός της. Ένα από τα πιο γνωστά διακρίνει τέσσερις κοινωνικές ευθύνες: οικονομική, νομική, ηθική και διακριτική<sup>17</sup>. Η οικονομική ευθύνη είναι η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που δίνουν αξία στους καταναλωτές ώστε να γεννώνται κέρδη για τους πιστωτές και τους μετόχους. Η νομική ευθύνη έχει να κάνει με τη συμμόρφωση στους ισχύοντες νόμους που ισχύουν από τις πολιτικές αρχές. Παρόλο που δεν είναι υποχρεωμένη από το νόμο, η ηθική ευθύνη υποχρεώνει την επιχείρηση να υπηρετεί τα χρηστά ήθη και τις κοινωνικές συνήθειες ώστε να μη δυσαρεστείται το κοινωνικό σύνολο. Οποιαδήποτε δραστηριότητα αναλαμβάνει η επιχείρηση, που δεν είναι αναμενόμενη από το ευρύ κοινό, εκπληρώνει τη διακριτική της

---

<sup>16</sup> Kerin et al. 1978, pp 25

<sup>17</sup> Wheelen et al 2008, pp 57-58

ευθύνη που είναι τελείως προαιρετική. Ωστόσο, ο σκοπός είναι η άμεση ή έμμεση θετική επίδραση στην αποδοτικότητα και τα κέρδη.

Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τακτικές με κώδικες συμπεριφοράς και προγράμματα δημοσίων σχέσεων και εταιρικής ευθύνης όπως χορηγίες και υποτροφίες, ωστόσο τέτοιες προσπάθειες είναι πολύ περιορισμένες και συχνά αποσυνδεδεμένες από την εταιρική πολιτική τους. Μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική γαλάζιων ωκεανών δεν έχει περιθώριο να μην ενσωματώσει όλες τις δραστηριότητές της στη στρατηγική της. Εφόσον εξετάσει περιβαλλοντικούς παράγοντες θα διαπιστώσει διάφορα κοινωνικά ζητήματα που αποτελούν ευκαιρίες ή απειλές ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες για την επιχείρηση. «Κοινωνικό ζήτημα είναι οτιδήποτε θεωρείται λάθος στην κοινωνία»<sup>18</sup>. Συγκεκριμένα πρόκειται για ζητήματα που κατ' αρχάς δεν είναι ατομικά παρόλο που μπορεί να εγείρονται από ένα άτομο. Επιπλέον δεν είναι οικουμενικά, συναντώνται σε συγκεκριμένες συνθήκες και χρονικές στιγμές. Τρίτον, για να γίνει αντιληπτό ότι κάτι είναι λάθος ή προβληματικό σημαίνει ότι υπάρχει ένα πρότυπο σχετικά με το πώς πρέπει να είναι τα πράγματα. Κατά συνέπεια θεωρείται πιθανό ότι υπάρχει τρόπος να βελτιωθεί η κατάσταση. Τα κοινωνικά ζητήματα είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση αφού τα επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται απ' αυτά. Από αυτή την οπτική γωνία η κοινωνική δράση ενσωματώνεται στη στρατηγική της και προωθεί τους επιχειρησιακούς σκοπούς της.

Το κοινωνικά υπεύθυνο επενδυτικό χαρτοφυλάκιο δραστηριοποιείται σε συγκεκριμένους τομείς ώστε να πετυχαίνει στόχους συνυφασμένους με τη στρατηγική της επιχείρησης χωρίς να αυξάνει αδικαιολόγητα το κόστος. Ανταποκρινόμενη στην ευθύνη προς τους καταναλωτές η εταιρεία που ακολουθεί στρατηγική γαλάζιων ωκεανών επιχειρεί να κάνει τα προϊόντα της ασφαλή και διαθέσιμα για όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού επιθυμεί να τα προμηθευτεί διαφοροποιούμενη από το τυπικό μονοπώλιο. Επίσης εκτός από κέρδη η εταιρεία οφείλει να ενημερώνει τους μετόχους και κάθε ενδιαφερόμενο για τα πεπραγμένα της με πλήρη διαφάνεια και να τους προστατεύει από κακόβουλες ενέργειες βάση ενός κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης. Εξασφαλίζοντας κατάλληλες συνθήκες για τους εργαζόμενους και την τοπική κοινωνία πετυχαίνει την οικειοθελή συνεισφορά τους στους επιχειρησιακούς στόχους. Ο σεβασμός και η ανάμιξη σε καίρια ζητήματα ενισχύει την εικόνα της στην περιοχή όπου δραστηριοποιείται. Τέλος η περιβαλλοντική αμέλεια θα αντιμετωπιστεί με δυσανεξία στο σύγχρονο κόσμο ακόμα κι αν

---

<sup>18</sup> Galbreath 2008, σελ 112

δεν αποτελεί θεσμοθετημένη υποχρέωση για την επιχείρηση. Εφόσον θεωρείται δίκαιη η αρχή «Ο ρυπαίνων πληρώνει» η οικολογική ευαισθησία δεν αποτελεί κόστος αλλά αποφυγή κόστους για τον οργανισμό. Φυσικά, εκτός από πελάτες, ιδιοκτήτες, εργαζόμενους και περιβάλλον<sup>19</sup> οι εταιρεία μπορεί να αναπτύξει κι άλλους άξονες κοινωνικής δράσης με την προϋπόθεση ότι αυτοί συνάδουν με τη στρατηγική της.

---

<sup>19</sup> Θανόπουλος Γ. 2009, σελ. 10-13

## Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου

- Θανόπουλος Γ. Ν. (2009), «Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης», εκδοτικός οίκος Interbooks
- Galbreath J. (2009), "Building corporate responsibility into strategy", European Business Review, vol. 21 issue 2 pp. 109-127
- Kerin R. A., Harvey M. G, Rothe J. T. (1978), "Cannibalism and new product development", business horizons, vol 21, issue 5, pp 25-31
- Kim C. W., Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα
- Wheelen T. L., Hunger J. D. (2008), "Concepts in Strategic Management and business policy", Pearson International Edition

## Μέρος 2ο

### The Walt Disney Company

Ένα άψογο παράδειγμα για μελέτη και σύγκριση είναι η Walt Disney Company ιδρυτής της οποίας ήταν ο Walter Elias Disney (Walt Disney), γνωστός Αμερικανός σκιτσογράφος του προηγούμενου αιώνα. Από την ίδρυση της το 1923 η εταιρεία και οι συνδεδεμένες μαζί της παραμένουν πιστές στη δέσμευσή τους να παράγουν ψυχαγωγικές εμπειρίες βασισμένες στην πλούσια κληρονομιά ποιοτικού δημιουργικού περιεχομένου και εξαιρετικής εξιστόρησης.

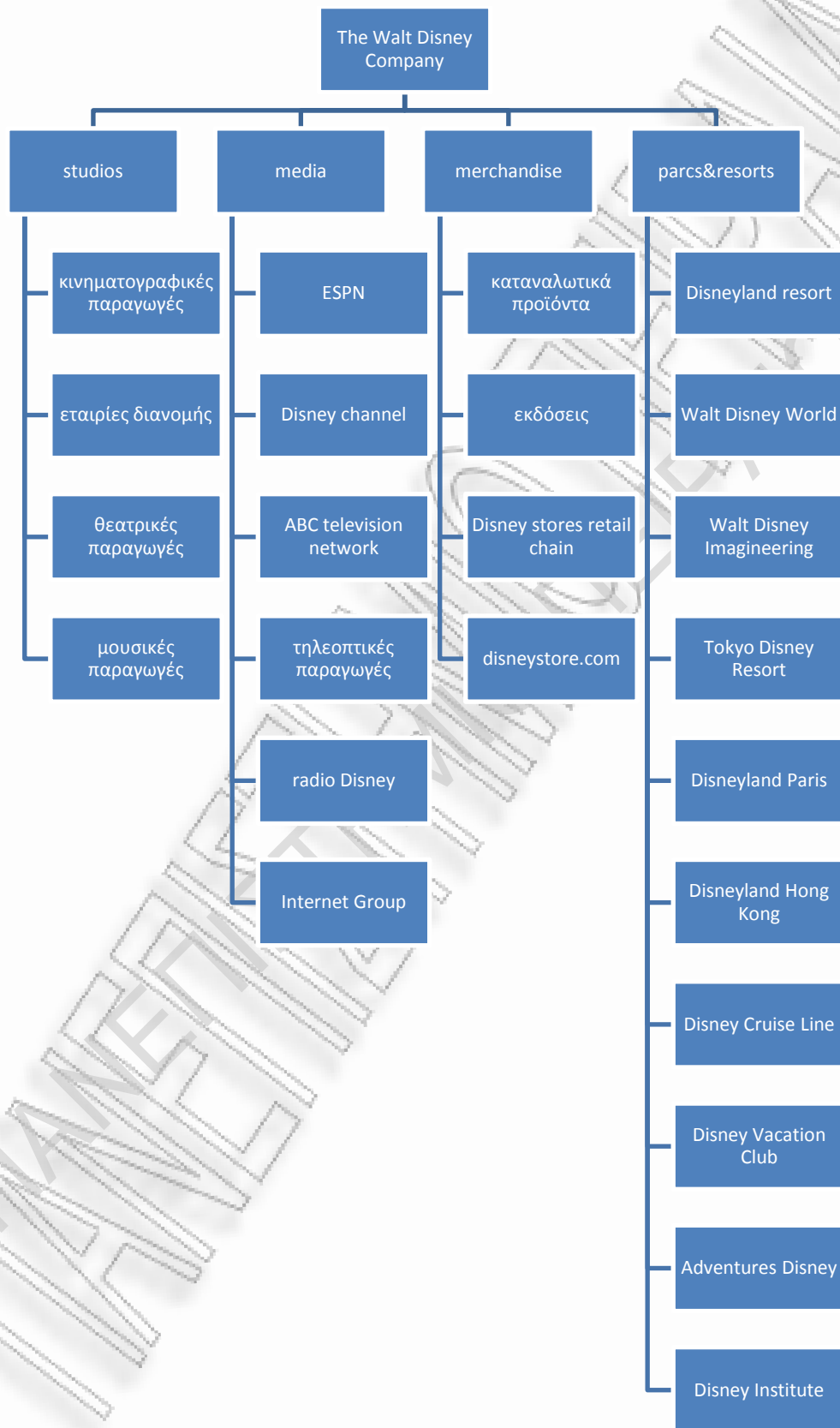
#### 6. Κεφάλαιο

##### Ανάλυση βάση παραδοσιακών τεχνικών

#### Εσωτερικό περιβάλλον

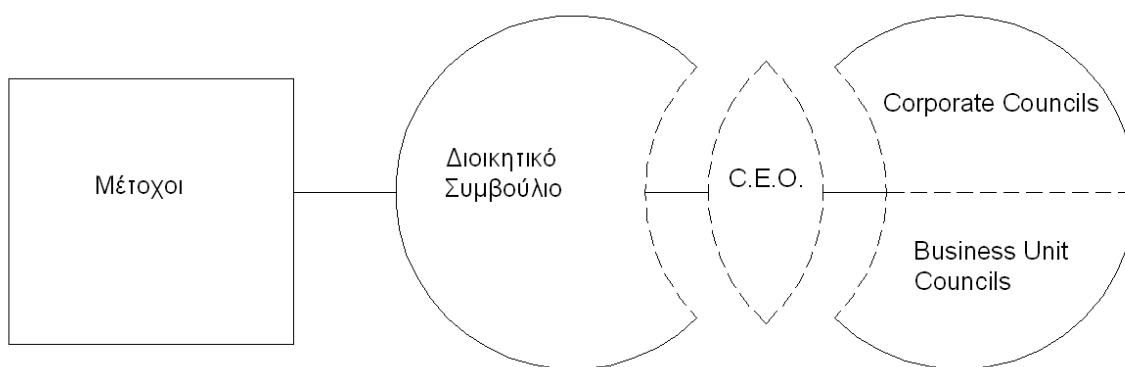
##### A) Δομή

Η εταιρεία Walt Disney μαζί με τις θυγατρικές και τις συνδεδεμένες είναι μια ηγετική, διαποικιλμένη, διεθνής εταιρεία οικογενειακής ψυχαγωγίας και μέσω των με τέσσερα κύρια επιχειρησιακά τμήματα: δίκτυα μέσω μαζικής ενημέρωσης (MME), πάρκα και resorts, studio ψυχαγωγίας και καταναλωτικά προϊόντα (Διάγραμμα 4). Από το 2009 και έπειτα το τμήμα των διαδραστικών μέσων αποσπάστηκε από τα MME και αποτελεί πλέον μια ξεχωριστή κατεύθυνση για την εταιρεία. Η δομή της εταιρείας επηρεάζει τη διοικητική δομή και τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων της γι' αυτό θεωρείται χρήσιμη η διαγραμματική παρουσίαση της εταιρικής διακυβέρνησης σε σχέση με τη διοίκηση της εταιρείας (Διάγραμμα 5).



**Διάγραμμα 4: Δομή της Walt Disney Company**

Τα studios αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία χτίστηκε η Ντίσνεϋ και στην καρδιά τους βρίσκονται γνωστά ανά τον κόσμο κινούμενα σχέδια και ταινίες. Με τη δημιουργία του Μίκυ Μάους και της πρώτης ταινίας κινουμένων σχεδίων μεγάλου μήκους με τίτλο «η Χιονάτη και οι 7 νάνοι» το όνομα Ντίσνεϋ έγινε συνώνυμο της ποιοτικής διασκέδασης για όλη την οικογένεια. Τα πάρκα και τα resorts δεν είναι απλά το σπίτι των αγαπημένων χαρακτήρων αλλά ένα μέρος όπου «τα όνειρα γίνονται πραγματικότητα». Το τμήμα εντοπίζει τις ρίζες του στο 1952, όταν ο Walt Disney σχημάτισε αυτό που σήμερα είναι γνωστό ως Walt Disney Imagineering για να χτίσει το πάρκο Disneyland στο Αναχάιμ της Καλιφόρνιας. Το εμπόριο προϊόντων Disney ξεκίνησε το 1929 όταν ένας επιχειρηματίας πλησίασε τον Walt Disney ενδιαφερόμενος να βάλει το Μίκυ Μάους στο κάλυμμα ενός παιδικού πινακιδίου γραφής. Τα δίκτυα MME συμπεριλαμβάνουν μια τεράστια σειρά εκπεμπόμενων, καλωδιακών, ραδιοφωνικών και έντυπων επιχειρήσεων.



**Διάγραμμα 5: Οργανωτική δομή της διοίκησης**

#### Διοικητικό Συμβούλιο

Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από το πολύ 21 και το λιγότερο 9 μέλη που ψηφίζονται στην ετήσια γενική συνέλευση των μετόχων. Εξισορροπεί ικανότητες και



εμπειρία στη σύνθεσή του ώστε να προσφέρει καθοδήγηση σε σημαντικά για την εταιρεία πεδία και να προασπίζεται τα συμφέροντα των μετόχων και να προωθεί την εταιρική ευθύνη που έχει αναλάβει η εταιρεία απέναντι στις κοινότητες όπου λειτουργεί. Συγκεκριμένα η πολιτική του συμβουλίου είναι κάθε μέλος του σε κάθε στιγμή να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα των μετόχων της εταιρείας
- Να παρουσιάζει υψηλό επίπεδο ακεραιότητας, δέσμευσης στα καθήκοντα και ανεξαρτησία σκέψης και κρίσης
- Να διαθέτει αρκετό χρόνο, ενέργεια και προσοχή ώστε να εξασφαλίζει την εκτέλεση των καθηκόντων του

Τα 12 μέλη του για το έτος 2010 εμφανίζονται με αλφαβητική σειρά στον Πίνακα 3 που ακολουθεί.

**Πίνακας 3: Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου**

Susan Arnold	Director since 2007
John E. Bryson	Director since 2000
John S. Chen	Director since 2004
Judith L. Estrin	Director since 1998
Robert A. Iger	Director since 2000
Steve Jobs	Director since 2006
Fred H. Langhammer	Director since 2005
Aylwin B. Lewis	Director since 2004
Monica C. Lozano	Director since 2000
Robert W. Matschullat	Director since 2002
John E. Pepper, Jr.	Chairman of the Board since January 2007
Orin C. Smith	Director since 2006

#### Διοικητική ομάδα

Η διοικητική ομάδα αποτελείται από τους συμβούλους του ομίλου και τους συμβούλους των επιχειρησιακών μονάδων ενώ πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος είναι ο Robert Iger από τον Οκτώβριο του 2005, μετά την παραίτηση του Michael Eisner. Τα δίκτυα MME σαν επιχειρησιακές μονάδες λόγω του μεγέθους και της συνεισφοράς τους στην επιχείρηση

χωρίζονται σε αθλητικά και τηλεοπτικά και εκπροσωπούνται ξεχωριστά ενώ υπάρχει άλλος ένας σύμβουλος για τις διεθνείς δραστηριότητες της εταιρείας (Πίνακας 4).

**Πίνακας 4: Η διοίκηση της Walt Disney Company**

Robert A. Iger	President and Chief Executive Officer, The Walt Disney Company
<b>Όμιλος</b>	
Alan Braverman	Senior Executive Vice President, General Counsel and Secretary, The Walt Disney Company
Ronald L. Iden	Senior Vice President, Global Security
Kevin Mayer	Executive Vice President, Corporate Strategy, Business Development and Technology Group, The Walt Disney Company
Christine M. McCarthy	Executive Vice President, Corporate Finance and Real Estate and Treasurer, The Walt Disney Company
Zenia Mucha	Executive Vice President, Corporate Communications, The Walt Disney Company
Preston Padden	Executive Vice President, Worldwide Government Relations
Thomas O. Staggs	Senior Executive Vice President and Chief Financial Officer, The Walt Disney Company
Brent Woodford	Senior Vice President, Planning and Control, The Walt Disney Company
<b>Επιχειρησιακές μονάδες</b>	
Andy Bird	Chairman, Walt Disney International
George W. Bodenheimer	Co-Chairman, Disney Media Networks and President, ESPN, Inc. and ABC Sports

Richard Cook	Chairman, The Walt Disney Studios
Walter C. Liss	President, ABC Owned Television Stations
Andrew P. Mooney	Chairman, Disney Consumer Products Worldwide
Jay Rasulo	Chairman, Walt Disney Parks and Resorts
Anne Sweeney	Co-Chairman, Disney Media Networks and President, Disney-ABC Television Group
Steve Wadsworth	President, Disney Interactive Media Group

## B) Κουλτούρα

### Ιστορικό

Απ' το ξεκίνημα ακόμα, ο ιδρυτής της Disney, Walter Elias Disney, καλλιέργησε το πνεύμα της δημιουργικότητας, καινοτομίας και αριότητας που συνεχίζει να αποτελεί τη βάση για κάθε επιτυχία της εταιρείας. Ο Walt έφτασε στην Καλιφόρνια το καλοκαίρι του 1923 με όνειρα και αφοσίωση αλλά ελάχιστα άλλα πράγματα. Έκανε μια ταινία μικρού μήκους στο Κάνσας για ένα μικρό κορίτσι σε ένα κόσμο κινουμένων σχεδίων, που ονομαζόταν η χώρα των θαυμάτων της Αλίκης, και σκόπευε να το χρησιμοποιήσει σαν δοκιμαστική ταινία για να πουλήσει μια σειρά απ' αυτές της κωμωδίες της Αλίκης σε ένα διανομέα. Στις 16 Οκτωβρίου 1923 ένας διανομέας της Νέας Υόρκης, M. J. Winkler υπέγραψε συμβόλαιο για την κυκλοφορία των κωμωδιών της Αλίκης και αυτή η ημερομηνία έγινε η επίσημη έναρξη της εταιρείας Walt Disney. Αρχικά γνωστή σαν Στούντιο κινουμένων σχεδίων των αδερφών Disney, με τον Walt Disney και τον αδερφό του Roy σαν ίσους συνεργάτες, η εταιρεία σύντομα άλλαξε το όνομά της, μετά από πρόταση του Roy, σε Walt Disney Studio, που αρχικά έδρευε σε μια σειρά κτιρίων στο Hollywood πριν εγκατασταθεί στη λεωφόρο Hyperion.

Ο Walt έκανε τις κωμωδίες της Αλίκης για τέσσερα χρόνια συνεχώς πιέζοντας τα οπτικά όρια, καθώς και τα οικονομικά του στούντιο, με καινοτόμα εφέ. Το 1927, αποφάσισε να μετακινηθεί σε μια νέα σειρά κινουμένων σχεδίων και για αστέρι του δημιούργησε ένα χαρακτήρα που ονομαζόταν Oswald το τυχερό κουνέλι. Μέσα σε ένα χρόνο ο Walt έφτιαξε 26 ταινίες Oswald αλλά όταν προσπάθησε να πάρει κάποια επιπλέον χρήματα από τον Winkler για το δεύτερο χρόνο των κινουμένων σχεδίων ανακάλυψε ότι ο διανομέας είχε κινηθεί πίσω απ' την πλάτη του και είχε προσλάβει σχεδόν όλους τους σχεδιαστές του, ελπίζοντας να κάνει κινούμενα σχέδια Oswald στο δικό του στούντιο για λιγότερα χρήματα

χωρίς το Walt. Καθώς ο διανομέας κατείχε τα δικαιώματα για τον Oswald δεν υπήρχε τίποτα που μπορούσε να κάνει ο Walt. Ήταν ένα επώδυνο μάθημα για το νεαρό παραγωγό κινουμένων σχεδίων. Από τότε και στο εξής έμαθε να κατέχει ότι έφτιαχνε.

Ο Walt είχε δημιουργήσει ένα νέο χαρακτήρα. Με τον αρχισχεδιαστή του, Ub Iwerks, ο Walt σχεδίασε ένα ποντίκι το οποίο αρχικά ήθελε να ονομάσει Mortimer, αλλά η σύζυγός του Λίλη προτίμησε Mickey. Και έτσι ένα αστέρι γεννήθηκε. Ο Ub έδωσε ζωή σε δύο κινούμενα σχέδια με το Μίκυ Μάους. Όμως η πρώτη ταινία με συγχρονισμένο ήχο πρωτοπαρουσιάστηκε (The Jazz Singer) και ο Walt αποφάσισε ότι το στούντιό του έπρεπε να φτιάξει το πρώτο κινούμενο σχέδιο με ήχο. Έτσι, το στούντιο έριξε όλους τους πόρους του σε μια τρίτη ταινία Μίκυ Μάους πριν οι δύο πρώτες κυκλοφορήσουν, με πλήρως συγχρονισμένο ήχο αυτή τη φορά. Η πρεμιέρα έλαβε θριαμβευτικές κριτικές στο θέατρο Colony της Νέας Υόρκης στις 18 Νοεμβρίου 1928. Ο Μίκυ Μάους έκανε άμεσα εντύπωση σε όλο τον κόσμο και μια σειρά από ταινίες κινουμένων σχεδίων Μίκυ Μάους ακολούθησε.

Χωρίς να αναπαυθεί ούτε στιγμή στις δάφνες του ο Walt Disney σύντομα έφτιαξε άλλη μια σειρά κινουμένων σχεδίων, τις Silly Symphonies. Κάθε μία απ' τις ταινίες είχε διαφορετική διανομή χαρακτήρων, δίνοντας τη δυνατότητα στους δημιουργούς να πειραματιστούν με ιστορίες που βασίζονταν λιγότερο στα τρικ και το γρήγορο χιούμορ των κινουμένων σχεδίων Μίκυ και περισσότερο στη διάθεση, το συναίσθημα και τα μουσικά θέματα. Τελικά οι Silly Symphonies αποτέλεσαν εκπαιδευτικό έδαφος για όλους τους καλλιτέχνες Disney, καθώς τους προετοίμασαν για τις επερχόμενες κύριες ταινίες κινουμένων σχεδίων. Το «Flowers and Trees», μία από τις Silly Symphonies και η πρώτη ταινία κινουμένων σχεδίων πλήρους χρώματος, κέρδισε το Όσκαρ καλύτερης ταινίας κινουμένων σχεδίων το 1932, την πρώτη χρονιά που η ακαδημία προσέφερε αυτή την κατηγορία. Για την υπόλοιπη δεκαετία μία ταινία Disney κέρδιζε το Όσκαρ κάθε χρόνο. Η πιο εντυπωσιακή παρουσιάστηκε το 1933 με τίτλο «Τα τρία μικρά γουρουνάκια». Ήταν μια επανάσταση στα κινούμενα σχέδια και παρείχε κάτι σαν ύμνο για την καταπολέμηση της μεγάλης οικονομικής κρίσης («ποιος φοβάται το μεγάλο κακό λύκο»). Η ταινία μικρού μήκους ήταν τόσο δημοφιλής που μερικές φορές τοποθετούνταν πάνω από την κυρίως ταινία στις αφίσες των θεάτρων

Ενώ τα στούντιο κινουμένων σχεδίων κέρδιζαν δημοτικότητα στους κινηματογράφους, γέννησαν το ενδιαφέρον για σχετικές πωλήσεις προϊόντων. Όπως αφηγήθηκε ο Walt «ένας τύπος σύχναζε κοντά στο ξενοδοχείο μου κουνώντας 300\$ και λέγοντας ότι ήθελε να βάλει το ποντίκι σε χάρτινα πινακίδια για παιδιά σχολικής ηλικίας. Ως συνήθως, ο Roy κι εγώ χρειαζόμασταν χρήματα, κι έτσι πήρα τα 300\$». Αυτή ήταν η αρχή για την επιχείρηση καταναλωτικών προϊόντων Disney. Σύντομα υπήρχαν κούκλες Mickey Mouse, πιάτα, οδοντόβουρτσες, ράδιο, αγαλματάκια και σχεδόν οτιδήποτε υποθετικά έφερε ομοιότητα με το Mickey. Το πρώτο βιβλίο Mickey Mouse δημοσιεύτηκε το 1930 καθώς και το πρώτο κόμικ σε εφημερίδα.

Το 1934, ο Walt συγκέντρωσε τους συνεργάτες του για να τους πει ότι επρόκειτο να φτιάξουν μια ταινία κινουμένων σχεδίων μεγάλου μήκους και συνέχισε με την πραγματοποίηση της ιστορίας της Χιονάτης και των 7 νάνων. Εκείνη την εποχή αυτό ήταν ακραία σκέψη. Οι περισσότεροι άνθρωποι πίστευαν ότι ένα κινούμενο σχέδιο δεν μπορούσε να κρατήσει την προσοχή του κοινού πέρα απ' τον συνήθη οκτάλεπτο χρόνο. Χρειάστηκαν τρία χρόνια και μεγάλες απαιτήσεις για τους πόρους του στούντιο, αλλά τα Χριστούγεννα του 1937 η ταινία είχε τελειώσει και ήταν μια θεαματική επιτυχία. Η Χιονάτη έγινε η ταινία με τις μεγαλύτερες εισπράξεις όλων των εποχών, ένα ρεκόρ που κατείχε μέχρι που ξεπεράστηκε από το «Όσα παίρνει ο άνεμος». Αμέσως ξεκίνησε δουλειά σε άλλα εξέχοντα θέματα και η εταιρεία μεταφέρθηκε στην τωρινή της έδρα στο Burbank της Καλιφόρνια.

Όμως με το ξέσπασμα του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου η εταιρεία έχασε την πρόσβαση στις περισσότερες απ' τις ξένες αγορές της. Συνεπώς τα επόμενα δύο κύρια έργα της, Πινόκιο και Φαντασία, που κυκλοφόρησαν το 1940, δεν κατάφεραν να καλύψουν το κόστος παραγωγής. Και τα δύο ήταν αριστουργήματα που θα έφερναν τελικά κερδοφορία στις ακόλουθες κυκλοφορίες των επόμενων δεκαετιών αλλά το άμεσο αποτέλεσμα ήταν να βάλουν το στούντιο σε μερικό οικονομικό κίνδυνο. Μετά ήρθε ο Dumbo το 1941, που παρήχθει με πολύ περιορισμένο προϋπολογισμό και ήταν επικερδής. Ακολούθησε ο Bambi που ήταν άλλη μια ακριβή ταινία που προβλήθηκε το 1942 αφού οι Η.Π.Α. είχαν μπει στον πόλεμο. Για τον επόμενο αριθμό ετών ο Walt θα χρειαζόταν να συγκρατήσει τις προσδοκίες του για τα κινούμενα σχέδια. Ωστόσο είναι αξιόλογο να αναλογιστεί κανείς πόσο πολύ είχε προχωρήσει αυτή τη μορφή τέχνης σε λιγότερο από μια δεκαετία. Απ' το «λάστιχο ποτίσματος» του Steamboat Willie στην εξαιρετική φανταστική και

συναισθηματική διήγηση ιστοριών των πέντε πρώτων ταινιών μεγάλου μήκους της εταιρείας, το στούντιο είχε επαναστατήσει στη δημιουργία κινουμένων σχεδίων για πάντα.

Κατά τη διάρκεια του πολέμου ο Walt Disney έφτιαξε δύο ταινίες σχετικά με τη Νότιο Αμερική «Saludos Amigos» και «Three Caballeros» κατά παραγγελία του υπουργείου εσωτερικών. Το στούντιό του επικεντρώθηκε επίσης στην παραγωγή προπαγανδιστικών και εκπαιδευτικών ταινιών για το στρατό. Όταν τελείωσε ο πόλεμος ήταν δύσκολο για το στούντιο Disney να ανακτήσει την προ του πολέμου βάση του. Πέρασαν αρκετά χρόνια κατά τη διάρκεια των οποίων το στούντιο κυκλοφόρησε μεγάλου μήκους «πακέτα» ταινιών όπως τα «Make Mine Music» και «Melody Time» που περιείχαν ομάδες σύντομων κινουμένων σχεδίων. Ο Walt επίσης προχώρησε στην παραγωγή ζωντανής δράσης, με τα «Song of the South» και «So Dear to My Heart», που περιείχαν επίσης τμήματα κινουμένων σχεδίων. Επιπλέον επεκτάθηκε με τη βραβευμένη σειρά «True-Life Adventure».

Το 1950 είδε τρία επιτεύγματα ορόσημα: την πρώτη ολοκληρωμένη ταινία ζωντανής δράσης, «το νησί των θησαυρών», την επιστροφή στις κλασικές ταινίες κινουμένων σχεδίων μεγάλου μήκους με τη «Σταχτοπούτα» και την πρώτη τηλεοπτική εκπομπή Disney την περίοδο των Χριστουγέννων. Αντίθετα με τους επί κεφαλής άλλων χολιγουντιανών στούντιο, ο Walt είδε τη δυναμική της τηλεόρασης και μετά από άλλο ένα χριστουγεννιάτικο πρόγραμμα το 1954 ξεκίνησε τη σειρά ανθολογιών Disneyland που χαρακτήριζαν την πρώτη τηλεοπτική μίνι σειρά «Davy Crockett». Η σειρά Disneyland τελικά θα προβάλλονταν και στα τρία τηλεοπτικά δίκτυα και θα υπόκειντο έξι αλλαγές τίτλου, αλλά παρέμεινε στον αέρα για 29 χρόνια, κάνοντάς τη τη μακροβιότερη τηλεοπτική σειρά στην ιστορία. Το Mickey Mouse Club, μια απ' τις πιο δημοφιλείς παιδικές τηλεοπτικές σειρές ξεκίνησε το 1955 και έκανε αστέρια από έναν αριθμό ταλαντούχων «Mouseketeers».

Ο Walt Disney ήταν πάντα ανήσυχος να δοκιμάσει κάτι καινούριο. Κι έτσι, καθώς οι ταινίες και τα τηλεοπτικά προγράμματα είχαν καταφέρει να έχουν σταθερή επιτυχία, έψαχνε να σκαρφαλώσει σε άλλα βουνά διασκέδασης. Μια περιοχή που διέγειρε την περιέργειά του ήταν τα πάρκα διασκέδασης. Σαν πατέρας είχε πάει τις δύο κόρες του σε ζωολογικούς κήπους, καρναβάλια και πάρκα αλλά πάντα κατέληγε να κάθεται σε ένα παγκάκι καθώς αυτές διασκέδαζαν καβαλώντας τα αλογάκια του λούνα παρκ. Αισθανόταν ότι θα έπρεπε

να υπάρχει ένα μέρος όπου οι γονείς και τα παιδιά θα μπορούσαν να περάσουν καλά μαζί. Αυτή ήταν η γέννηση της Disneyland. Μετά από αρκετά χρόνια σχεδιασμού και κατασκευής το καινούριο πάρκο άνοιξε στις 17 Ιουλίου 1955.

Η Disneyland ήταν ένα εντελώς διαφορετικό είδος εμπειρίας διασκέδασης. Ήταν σαν να μπαίνει κανείς στην οθόνη της ταινίας και να μπορεί να πετάξει με τον Πίτερ Παν, να εξερευνήσει την Άγρια Δύση με τον Davy Crockett και να κάνει ένα τρελό πάρτι τσαγιού με τον Τρελό Καπελά (Mad Hatter). Η Disneyland χρησιμοποιήθηκε σαν έμπνευση για κάθε άλλο πάρκο διασκέδασης που χτίστηκε μετά την έναρξη της λειτουργίας της, προσελκύοντας εκατοντάδες εκατομμύρια επισκέπτες απ' όλο τον κόσμο. Ο Walt είπε ότι η Disneyland «δεν θα ολοκληρωθεί ποτέ... όσο θα υπάρχει φαντασία στον κόσμο», και αυτή η δήλωση παραμένει αληθινή ακόμα και σήμερα. Καινούριες ατραξιόν προστίθενται συχνά και η Disneyland σταθερά ανεβαίνει σε δημοτικότητα έπειτα από το ευρέως παρακολουθούμενο άνοιγμά της που φιλοξενήθηκε στην τηλεόραση.

Το στούντιο συνέχισε να παράγει υψηλής δημοτικότητας κινηματογραφική διασκέδαση με ταινίες κινουμένων σχεδίων όπως «η Λαίδη κι ο Αλήτης» και «Ωραία Κοιμωμένη», ταινίες ζωντανής δράσης «20.000 λέυγες κάτω από τη θάλασσα» και «The Shaggy Dog» και δημοφιλής τηλεοπτικές σειρές για το μυθικό ήρωα Ζορρό. Τη δεκαετία του 1960 ήρθαν πιο κλασικές ταινίες όπως «τα 101 σκυλιά της Δαλματίας» και «Πολυάννα». Στη Disneyland, ο Walt πρωτοπόρησε με τη χρήση Audio-Animatronics, πρώτα στο «Enchanted Tiki Room» του πάρκου και έπειτα σε τέσσερις παραστάσεις το 1964 στην παγκόσμια έκθεση της Νέας Υόρκης. Επίσης το 1964 ήρθε η «Mary Poppins» που ήταν η στέψη του Walt Disney σαν παραγωγού ταινιών, συνδυάζοντας ζωντανή δράση με κινούμενα σχέδια και animatronics για να διηγηθεί μια κλασική ιστορία για όλη την οικογένεια. Μόλις δύο χρόνια μετά ήρθε το τέλος μιας εποχής καθώς ο Walt Disney απεβίωσε στις 15 Δεκεμβρίου του 1966. Ειπώθηκε τότε ότι ήταν πιθανόν το πιο γνωστό άτομο στον κόσμο.

Ο Roy, που ήταν μεγαλύτερος απ' τον Walt και σχεδίαζε να αποσυρθεί, πήρε την εποπτεία της επιχείρησης. Το «Βιβλίο της ζούγκλας» το 1967 και «Οι Αριστόγατες» το 1970 έδειξαν ότι η εταιρεία ήταν ακόμα ο ηγέτης στο κινούμενο σχέδιο και το «Love Bug» το 1969 ήταν τη μεγαλύτερη σε πωλήσεις ταινία της χρονιάς. Η Disney επίσης εγκαταστάθηκε στην περιοχή των εκπαιδευτικών ταινιών και υλικού με το ξεκίνημα μιας εκπαιδευτικής θυγατρικής το 1969. Πριν από το θάνατο του Walt, η εταιρεία είχε αποκτήσει γη στη

Φλόριντα για να εκπληρώσει το επόμενο μεγάλο σχέδιο του Walt, την ανάπτυξη 28.000 ακρ που θα προστίθεντο στα 400 ακρ της Disneyland. Ο Roy ήταν αποφασισμένος να πραγματοποιήσει το όραμα του αδερφού του και τον τίμησε ονομάζοντάς το Walt Disney World. Άνοιξε την 1η Οκτωβρίου του 1971 με ένα θεματικό πάρκο στο σπιλ της Disneyland, ξενοδοχεία, χώρο κατασκήνωσης, γήπεδα γκολφ, χωριά για ψώνια και ένα τρένο μονής γραμμής για να τα συνδέει όλα αυτά. Αυτό επρόκειτο να γίνει ένα θέρετρο προορισμός, απομακρυσμένο από την αστική εξάπλωση που είχε αναπτυχθεί γύρω απ' τη Disneyland. Δεν χρειάστηκε πολύ για να γίνει ο Walt Disney World ο πρώτος προορισμός διακοπών.

Ο Roy Disney απεβίωσε μόλις δύο μήνες μετά την πραγματοποίηση του τελικού ονείρου του αδερφού του. Για την επόμενη δεκαετία την εταιρεία ηγήθηκε μια ομάδα που περιελάμβανε τους Card Walker, Donn Tatum και Roy Miller, όλοι αρχικά εκπαιδευμένοι από τους αδερφούς Disney. Ένα από τα τελευταία σχέδια του Walt Disney ήταν αυτό που ονόμαζε «Πειραματική Πρωτότυπη Κοινότητα του Αύριο» (Experimental Prototype Community of Tomorrow=EPCOT). Ενώ πέθανε πριν να εξευγενιστούν τα σχέδιά του, αυτά έγιναν η έμπνευση για τη δεύτερη μεγάλη φάση της ανάπτυξης στο Walt Disney World, και το 1979 αγοράστηκε γη για ένα νέο πάρκο στη Φλόριντα. Το κέντρο EPCOT, ένας συνδυασμός του μελλοντικού κόσμου και μια παγκόσμια προθήκη που αντιπροσώπευε μια επένδυση πάνω από ένα δισεκατομμύριο δολάρια, άνοιξε με μεγάλη επικρότηση την 1η Οκτωβρίου 1982.

Οι επιχειρήσεις WED (Walter Elias Disney) (αργότερα μετονομάστηκαν σε Walt Disney Imagineering), το σχεδιαστικό και αναπτυξιακό τμήμα των πάρκων, είχαν διάφορα σχέδια στα σκαριά κατά τη διάρκεια της αρχής της δεκαετίας του 1980. Επιπλέον από τη σχεδίαση του EPCOT, σχεδίαζε τη Disneyland Τόκυο, το πρώτο Disney πάρκο στο εξωτερικό που άνοιξε στις 15 Απριλίου 1983. Ήταν μια άμεση επιτυχία σε μια χώρα που πάντα αγαπούσε οτιδήποτε σχετικό με τη Disney. Τώρα που οι Ιάπωνες είχαν τη δική τους Disneyland τη γέμιζαν με αυξανόμενους αριθμούς. Η Disneyland Τόκυο πέτυχε μια σειρά από ρεκόρ παρουσίας σε θεματικά πάρκα και σε μια μνημειώδη μέρα πούλησε περισσότερα καπέλα με ποντικίσια αυτιά απ' όσους ανθρώπους υπήρχαν στο πάρκο.

Σε μια προσπάθεια να διευρύνει τις επιχειρήσεις της η Disney ξεκίνησε το Disney Channel το 1983 και ίδρυσε μια καινούρια επωνυμία ταινιών την Touchstone Pictures, με την κυκλοφορία του «Splash» το 1984. Ωστόσο εξαιτίας της διάσπαρτης αντίληψης ότι οι



μετοχές Disney ήταν υποεκτιμημένες σε σχέση με τα πάγια της εταιρείας, το 1984 υπήρχαν προσπάθειες να στηθούν εχθρικές εξαγορές της εταιρείας. Αυτές οι προσπάθειες αποκρούστηκαν και τον Οκτώβριο οι Michael Eisner και Franc Wells έγιναν διευθύνων σύμβουλος και πρόεδρος αντίστοιχα. Η νέα διοικητική ομάδα αμέσως βρήκε τρόπους να μεγιστοποιήσει η Disney την αποδοτικότητα των παγίων της δημιουργώντας μια ξεκάθαρη στρατηγική.

Εγκαθίδρυσαν την Touchstone Television για να παράγει δικτυακά τηλεοπτικά show, ξεκινώντας με το ιδιαίτερα επιτυχημένο «Golden Girls», ακολουθούμενο το 1986 από μια επιστροφή στην Κυριακάτικη νυχτερινή τηλεόραση με την «Κυριακάτικη Ταινία Disney» (αργότερα Ο Μαγικός Κόσμος του Disney και Ο Υπέροχος Κόσμος του Disney). Ταινίες από τη βιβλιοθήκη Disney επιλέγονταν για την αγορά της τηλεόρασης, και κάποιες απ' τις κλασικές ταινίες κινουμένων σχεδίων κυκλοφόρησαν σε βιντεοκασέτες. Τελικά, η εταιρεία πρωτοπόρησε την προσέγγιση «sell-through» τιμολόγησης των κυκλοφοριών σε βίντεο σε χαμηλότερες τιμές και τα κλασικά της Disney ξαφνικά αποτέλεσαν μια νέου είδους εμπορική επιτυχία ρεκόρ καθώς έφτασαν σε μια νεότερη γενιά παιδιών που μπορούσε να τα παρακολουθήσει από την άνεση του σπιτιού τους.

Στη Disneyland συνεργασίες με τους κατασκευαστές ταινιών George Lucas και Francis Ford Coppola εκσυγχρόνισαν το πάρκο με τα «Captain EO» και «Star Tours» ενώ το «Splash Mountain» άνοιξε το 1989. Ο κόσμος Walt Disney γνώρισε μεγάλη εξάπλωση με το άνοιγμα των resorts «Disney's Grand Floridian» και «Caribbean Beach» το 1988 και το 1989 με την εισαγωγή τριών νέων εγκαταστάσεων με είσοδο: το θεματικό πάρκο Disney/MGM, το Pleasure Island και το Typhoon Lagoon. Η κατασκευή ταινιών έφτασε σε νέα ύψη το 1988 όταν η Disney για πρώτη φορά ξεπέρασε όλα τα στούντιο του Χόλυγουντ σε μικτές εισπράξεις με τα «Ποιος απήγαγε το Roger Rabbit», «Good Morning Vietnam» και «Τρεις άντρες κι ένα μωρό», κερδίζοντας το καθένα περισσότερα από 100 εκατομμύρια δολάρια στα αμερικάνικα ταμεία. Στις λιανικές πωλήσεις η Disney άνοιξε πολυάριθμα εξαιρετικά επιτυχημένα καταστήματα Disney. Τα κινούμενα σχέδια Disney γνώρισαν μια αναγέννηση. Το 1989 η Μικρή Γοργόνα υπενθύμισε στον κόσμο ότι τα κινούμενα σχέδια δεν είναι μόνο για παιδιά. Το 1991 η πεντάμορφη και το τέρας έγιναν η μόνη ταινία κινουμένων σχεδίων που διεκδίκησε το όσκαρ για την καλύτερη εικόνα. Το 1992 ο Αλαντίν έγινε η πρώτη ταινία κινουμένων σχεδίων με μικτά κέρδη περισσότερα από 200 εκατομμύρια δολάρια στις Η.Π.Α. και το 1994 ο Βασιλιάς των λιονταριών έσπασε όλα τα

ρεκόρ, με μικτά κέρδη 312 εκατομμύρια δολάρια στις Η.Π.Α. και 783 εκατομμύρια δολάρια παγκοσμίως.

Εν τω μεταξύ η Hollywood Records δημιουργήθηκε για να προσφέρει μια ευρεία επιλογή μουσικής εκτεινόμενη από ραπ μέχρι μουσική επένδυση ταινιών. Καινούριες τηλεοπτικές εκπομπές όπως «Live with Regis and Kathie Lee», «Empty Nest», «Δεινόσαυροι» και «Home Improvement» διέυρυναν την τηλεοπτική βάση της Disney. Η εταιρεία μετακινήθηκε προς την έκδοση βιβλίων σχηματίζοντας τις Hyperion Books, Hyperion Books for Children και Disney Press, που δημοσίευαν βιβλία με θέματα Disney ή άλλα. Το 1991, σαν ένα εντελώς καινούριο εγχείρημα, απονεμήθηκε στη Disney το franchise για την ομάδα του εθνικού πρωταθλήματος Χόκεϊ του 1993 στο Anaheim, «The Mighty Ducks», (πήρε το όνομά του από μια δημοφιλή ταινία των Walt Disney Pictures) που η εταιρεία λειτουργούσε μέχρι που το πούλησε το 2005.

Στη Γαλλία το πάρκο που σήμερα είναι γνωστό σαν Disneyland Paris άνοιξε στις 12 Απριλίου 1992. Αυτή η θεαματική νέα Disneyland προσέλκυσε σχεδόν 11 εκατομμύρια επισκέπτες την πρώτη χρονιά λειτουργίας. Η Disneyland Paris συμπληρώνεται από επτά μοναδικού σχεδιασμού παραθεριστικά ξενοδοχεία και χώρο κατασκήνωσης και είναι το πιο επισκεπτόμενο τουριστικό θέρετρο σε όλη την Ευρώπη. Στο θέρετρο Walt Disney World έξι νέα παραθεριστικά ξενοδοχεία άνοιξαν κατά τη δεκαετία του '90 καθώς και καινούριες εγκαταστάσεις σε όλα τα θεματικά πάρκα, καθώς και βελτιώσεις όπως «Mickey's Toontown» και «Indiana Jones Adventure» βοήθησαν να εκπληρωθεί η αποστολή της Disneyland ότι «δεν θα ολοκληρωνόταν ποτέ».

Η ηγεσία της Disney στο κινούμενο σχέδιο συνεχιζόταν με την Ποκαχόντας το 1995, την Παναγία των Παρισίων το 1996, τον Ηρακλή το 1997, τη Μουλάν το 1998, τον Ταρζάν το 1999 και τη Φαντασία 2000 στην αλλαγή του αιώνα. Το 1995 σε συνεργασία με την Pixar Animation, η εταιρεία κυκλοφόρησε την πρώτη ταινία κινουμένων σχεδίων μέσω υπολογιστή, Toy Story. Ακολούθησε μια σειρά πολύ επιτυχημένων συνεργασιών Disney/Pixar A Bug's life, Toy Story 2, Monsters, Inc., Finding Nemo και The Incredibles.

Το 1994 η Disney καινοτόμησε στο Broadway με τη σκηνική παραγωγή «Η πεντάμορφη και το Τέραρ», ακολουθούμενο το 1997 από το «Βασιλιά των Λιονταριών», που κέρδισε το βραβείο Τόνι για το καλύτερο μιούζικαλ. Η Αϊντα ήταν η πρώτη θεατρική παραγωγή της

Disney που δεν βασιζόταν σε κάποια ταινία κινουμένων σχεδίων και το 2006 ο Ταρζάν ακολούθησε λαμπρά πορεία. Ανακαινίζοντας το ιστορικό θέατρο Νέο Άμστενταμ στην 42η οδό η Disney έγινε καταλύτης για τις επιτυχημένες ανακαινίσεις της διάσημης περιοχής Times Square.

Το 1996 οι πρώτες κατοικίες πουλήθηκαν στην πόλη Celebration της Φλόριντα, μια υποδειγματική κοινότητα χτισμένη σε ιδιοκτησία της Disney που μια μέρα θα γινόταν σπίτι για 20.000 ανθρώπους. Την ίδια χρονιά η Disney επίσης επένδυσε στους California Angels και είδε την ομάδα να κερδίζει το 2002 το παγκόσμιο πρωτάθλημα πριν την πουλήσει το 2003. Ωστόσο το μεγαλύτερο κατά πολύ γεγονός του 1996 ήταν η εξαγορά της Capital Cities/ABC. Η συναλλαγή 19 δισεκατομμυρίων δολαρίων, που ήταν μέχρι εκείνη τη στιγμή η δεύτερη μεγαλύτερη στην ιστορία των Η.Π.Α., έφερε το τηλεοπτικό δίκτυο ABC στη Disney, επιπλέον των 10 τηλεοπτικών σταθμών, των 21 ραδιοφωνικών σταθμών, 7 ημερησίων εφημερίδων και τη θέση ιδιοκτησίας στα καλωδιακά δίκτυα A&E, Lifetime, History Channel και το πανίσχυρο αθλητικό δίκτυο ESPN. Σήμερα εκτιμάται ότι το ESPN μόνο του αξίζει την τιμή εξαγοράς της Cap Cities/ABC.

Ένα εντελώς καινούριο πάρκο, το βασίλειο των ζώων της Disney, άνοιξε στο Walt Disney World το 1998. Με το γιγαντιαίο δέντρο της ζωής στο επίκεντρό του, το πάρκο ήταν το μεγαλύτερο της Disney, εκτεινόμενο σε περίπου 2 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Ένα κύριο παιχνίδι ήταν το Κιλιμάντζαρο Σαφάρι, όπου οι επισκέπτες μπορούσαν να βιώσουν ζωντανά ζώα με μια αναπαραγωγή υψηλής ακρίβειας της αφρικανικής Σαβάνας. Μια ασιατική περιοχή άνοιξε στο βασίλειο των ζώων το 1999. Επίσης το 1998, η επιχείρηση μπήκε στον κλάδο της κρουαζιέρας με το ξεκίνημα του Disney Magic, που ακολουθήθηκε ένα χρόνο αργότερα από το Disney Wonder. Και τα δύο πλοία γυρίζουν την Καραϊβική, σταματώντας στο ιδιόκτητο παραδεισένιο νησί της Disney, Castaway Cay.

Το 2001 η Walt Disney Attractions άνοιξε για πρώτη φορά δύο νέα θεματικά πάρκα την ίδια χρονιά. Το Φεβρουάριο ξεκίνησε η λειτουργία του Disney's California Adventure, μεταμορφώνοντας την ιδιοκτησία της Disney στο Anaheim σε πραγματικό προορισμό θέρετρο με δύο θεματικά πάρκα, μια αναβαθμισμένη εμπορική περιοχή με το όνομα Downtown Disney και τρία ξενοδοχεία, συμπεριλαμβανομένου και του Grand Californian Hotel. Το Σεπτέμβριο άνοιξε η Tokyo DisneySea τονίζοντας μύθους, θρύλους και

παραδόσεις του ωκεανού. Ο Μάρτιος του 2002 ήρθε με το άνοιγμα ενός άλλου πάρκου πέρα απ' τον ωκεανό, το Walt Disney Studios, παρακείμενο στο Disneyland Paris.

Το κινηματογραφικό στούντιο της εταιρείας, που ήταν νούμερο ένα ή δύο στα ταμεία των Η.Π.Α. για 13 από τα τελευταία 16 χρόνια, είχε μια ξεχωριστή χρονιά το 2003 με τους «Πειρατές της Καραϊβικής: Η κατάρα του μαύρου μαργαριταριού» και το «Finding Nemo» των Disney-Pixar που έφεραν περισσότερα από 300 εκατομμύρια δολάρια έσοδα στα ταμεία των Η.Π.Α. Την ίδια χρονιά η Disney έγινε το πρώτο στούντιο στην ιστορία που ξεπέρασε τα 3 δισεκατομμύρια εισπράξεις στα παγκόσμια ταμεία.

Την 1η Οκτωβρίου 2005 ο Robert Iger ανέλαβε τη θέση του διευθύνοντα συμβούλου, αποτελώντας το έβδομο άτομο που ηγήθηκε της εταιρείας σε όλη της την ιστορία. Ο Iger επαλήθευσε την πρόθεσή του να χρησιμοποιήσει τις αναδυόμενες τεχνολογίες με σκοπό να συνδεθεί με τους καταναλωτές με νέους τρόπους. Λίγες εβδομάδες αφότου ανέλαβε καθήκοντα κανόνισε η Disney να γίνει ο πρώτος σταθμός που οι τηλεοπτικές του εκπομπές είναι διαθέσιμες στο iPod της Apple. Επίσης έδωσε έμφαση στην απόφασή του να μεγαλώσει την εταιρεία χτίζοντας στην κληρονομιά της μεγάλης δημιουργικότητας και η πρώτη μεγάλη πρωτοβουλία που ανακοινώθηκε τον Ιανουάριο του 2006 ήταν η απόκτηση της πηγής δημιουργίας Pixar Animation. Η συνεργασία Disney-Pixar υπήρξε μια από τις πιο επιτυχές στην ιστορία του κινηματογράφου και εξαγοράζοντας το στούντιο η συνέχεια της κληρονομιάς της Disney στα κινούμενα σχέδια είναι εξ ολοκλήρου εγγυημένη. Ο Iger επίσης ενορχήστρωσε μια άλλη πολύ μικρότερη αλλά ιδιαίτερα σημαντική εξαγορά κινούμενου σχεδίου καθώς η Disney αγόρασε τα δικαιώματα της αυθεντικής δημιουργίας του Walt, Oswald το τυχερό κουνέλι.

Η επίδοση της Disney κατά την πρώτη χρονιά του Iger ήταν αξιοσημείωτη, με έσοδα, ταμειακές ροές και καθαρά κέρδη ρεκόρ για το οικονομικό έτος 2006. Αυτά τα οικονομικά αποτελέσματα προωθήθηκαν σε μεγάλο βαθμό από το αξιοσημείωτο δημιουργικό προϊόν της εταιρείας όπως οι ταινίες «Πειρατές της Καραϊβικής: το σεντούκι του νεκρού» και «Cars», «Νοικοκυρές σε απόγνωση», «Lost» και «Grey's Anatomy» του ABC «High School Musical» και «Hannah Montana» του Disney Channel και τις δημοφιλείς αθλητικές αναμεταδόσεις και φυσικά τα πολυαγαπημένα παιχνίδια των θεματικών πάρκων Disney. Η οικονομική κρίση επηρέασε αρνητικά τα οικονομικά της εταιρείας αλλά δεν επηρέασε τη δημοτικότητά της στο ευρύ κοινό. Όσο άλλαξε η εταιρεία από τις μέρες του Oswald, τόσο

παρέμεινε η ίδια, καθώς εξακολουθεί να είναι πιστή στην παροχή καινοτομίας, ποιοτικής διασκέδασης για όλα τα μέλη της οικογένειας στην Αμερική και όλο τον κόσμο. Τα σημαντικότερα γεγονότα στην ιστορία της που επηρεάζουν ακόμα και σήμερα την κουλτούρα της απαριθμεί ο Πίνακας 5 που ακολουθεί.

**Πίνακας 5: Τα σημαντικότερα γεγονότα στην ιστορία της Walt Disney Company**

ορόσημα	
Ημερομηνία	Γεγονός
1923	Η χώρα των θαυμάτων της Αλίκης
18-11-1928	Το πρώτο κινούμενο σχέδιο με συγχρονισμένο ήχο και πρωταγωνιστή το Mickey Mouse
1937	Η πρώτη ταινία κινουμένων σχεδίων μεγάλου μήκους: «Η Χιονάτη»
1940	Η πρώτη προσφορά μετοχών Disney
1950	Η πρώτη τηλεοπτική εκπομπή Disney
17-07-1955	Τα εγκαίνια της πρώτης Disneyland
15-12-1966	Θάνατος του Walt Disney και διαδοχή του από τον αδερφό του Roy
01-10-1981	Το πρώτο θέρετρο: Walt Disney World
12-1981	Θάνατος του Roy Disney και διαδοχή του από μια ομάδα υπό τους Card Walker, Donn Tatum και Roy Miller
1983	Disney Channel
10-1984	Ο Michael Eisner αναλαμβάνει τη θέση του CEO
1986	Οι πρώτες βιντεοκασέτες
1989	Disney Stores
1995	Η πρώτη ιστοσελίδα
1996	Εξαγορά του δικτύου ABC
1998	Κρουαζιέρες με το Disney Magic
01-10-2005	Ο Robert Iger αναλαμβάνει τη θέση του CEO

#### Επιχειρησιακά πρότυπα και ηθική

Η εταιρεία Walt Disney ενσωματώνει τα καλύτερα δυνατά επιχειρησιακά πρότυπα σαν κεντρικό πυλώνα των επιχειρησιακών πρακτικών της. Εκπαίδευση επιχειρησιακών προτύπων και ηθικής προσφέρεται από την εταιρεία μέσω του κέντρου εκπαίδευσης επιχειρησιακής συμπεριφοράς που παρέχει μόρφωση και εκπαίδευση σε ημεδαπούς και διεθνείς εργαζόμενους μέσω ηλεκτρονικών βοηθημάτων ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι οι

εργαζόμενοι έχουν γνώση και εκπαίδευση ώστε να δρουν ηθικά και νόμιμα σε συμμόρφωση με τα πρότυπα επιχειρησιακής συμπεριφοράς.

Οι πολιτικές πρόσληψης της επιχείρησης παρέχουν ίσες ευκαιρίες για όλους τους εργαζόμενους και τους υποψήφιους για εργασία χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η φυλή, η θρησκεία, το χρώμα, το φύλο, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η εθνική προέλευση, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η πνευματική ή η φυσική ανικανότητα, η εγκυμοσύνη ή οποιαδήποτε άλλη βάση απαγορευμένη από τον πολιτειακό ή εθνικό νόμο. Οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητοι για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Η αποστολή του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι να οδηγήσει την ανθρώπινη διάσταση της δουλειάς όλων σύμφωνα με την κουλτούρα και τις αξίες της Disney. Επίσης η εταιρεία Walt Disney απαγορεύει στους εργαζομένους της να εμποδίζουν κάθε άλλο εργαζόμενο, επισκέπτη ή άλλο άτομο στο ρου της δουλειάς για λόγους που απαγορεύονται απ' το νόμο.

#### Ασφάλεια

Η ασφάλεια των επισκεπτών και των εργαζομένων είναι κυρίαρχης σημασίας και αυτό είναι προφανές από τα σχετικά προγράμματα σε όλη την εταιρεία.

#### Ασφάλεια Διαδικτύου

Από το ξεκίνημα της πρώτης σελίδας στο Διαδίκτυο το 1995, το Walt Disney Internet Group (WDIG) δεσμεύτηκε να προωθή τις ασφαλείς διαδικτυακές πρακτικές για τα παιδιά και τη γονική ανάμιξη στις εμπειρίες άμεσης σύνδεσης των παιδιών. Επιπλέον της προστασίας και της συμμετοχής σε πολυάριθμα δημόσια εκπαιδευτικά προγράμματα που εστιάζουν στην ασφάλεια το WDIG φιλοξενεί εκτεταμένο, αυθεντικό, διαδραστικό περιεχόμενο από έμπιστες φίρμες και προσφέρει μια ποικιλία εργαλείων επικοινωνίας που επιτρέπει στους γονείς να ελέγχουν με ποιον αλληλεπιδρούν ηλεκτρονικά τα παιδιά τους. Τις ίδιες αρχές συνεχίζει να υποστηρίζει η νέα επιχειρησιακή μονάδα των διαδραστικών μέσων.

#### Προγράμματα και εκπαίδευση ασφάλειας του χώρου εργασίας

Η εταιρεία στοχεύει στη μείωση των κινδύνων και του σχετικού κόστους παρέχοντας ποιότητα και επαγγελματικές τεχνικές υπηρεσίες που υιοθετούν το ασφαλέστερο δυνατό περιβάλλον για τους επισκέπτες, τους εργαζόμενους και την ιδιοκτησία. Η εταιρεία παρέχει μια ομάδα προσωπικού εκπαίδευσης και ανάπτυξης που επικεντρώνεται στην εκπαίδευση

των υπαλλήλων σε περιοχές υγείας, ασφάλειας και περιβαλλοντικά θέματα. Αυτά τα προγράμματα επιτυγχάνουν όχι μόνο τη συμμόρφωση με τις ρυθμιστικές απαιτήσεις αλλά επίσης δημιουργούν μια κουλτούρα που τοποθετεί σαν υψηλότερη αξία την αποφυγή των τραυματισμών και των ασθενειών

#### Ασφάλεια των πάρκων

Απ' όταν η Disney ξεκίνησε το χτίσιμο και τη λειτουργία των θεματικών πάρκων στη δεκαετία του 50, η εταιρεία εφάρμοσε εκατοντάδες εσωτερικά πρότυπα για την ανάπτυξη και λειτουργία των παιχνιδιών. Το επιθετικό πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας είναι σχεδιασμένο ώστε να τηρεί τα πρότυπα και τους λεπτομερείς κρατικούς κανονισμούς για τα συστήματα τροχοδρόμησης. Οι ομάδες ασφαλείας αφοσιώνονται στην προώθηση ενός ασφαλούς περιβάλλοντος για όλους τους επισκέπτες και τους εργαζομένους. Περισσότεροι από χίλιοι εργαζόμενοι απασχολούνται στις λειτουργίες ασφαλείας στα θέρετρα Disneyland και Walt Disney World

#### Ασφάλεια καταναλωτικών προϊόντων

Η Disney ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ποιότητα και την ασφάλεια των καταναλωτικών της προϊόντων, ιδιαίτερα αυτών που προορίζονται για παιδιά. Η ομάδα προϊοντικής ακεραιότητας της εταιρείας επιθεωρεί την ασφάλεια για όλα τα καταναλωτικά προϊόντα που πωλούνται ή διανέμονται υπό την επωνυμία της. Πρόκειται για ένα τεράστιας σημασίας και δυσκολίας έργο καθώς οι κατασκευαστές των προϊόντων είναι πολλοί και διάσπαρτοι σε όλο τον κόσμο.

#### Πολιτική καπνίσματος στις ταινίες

Η Disney ενδιαφέρεται για το αντίκτυπο στους νέους της απεικόνισης του καπνίσματος στις ταινίες και αναζητά ενεργά τρόπους για τη μείωση της απεικόνισης αυτής σε ταινίες που πωλούνται σε νέους.

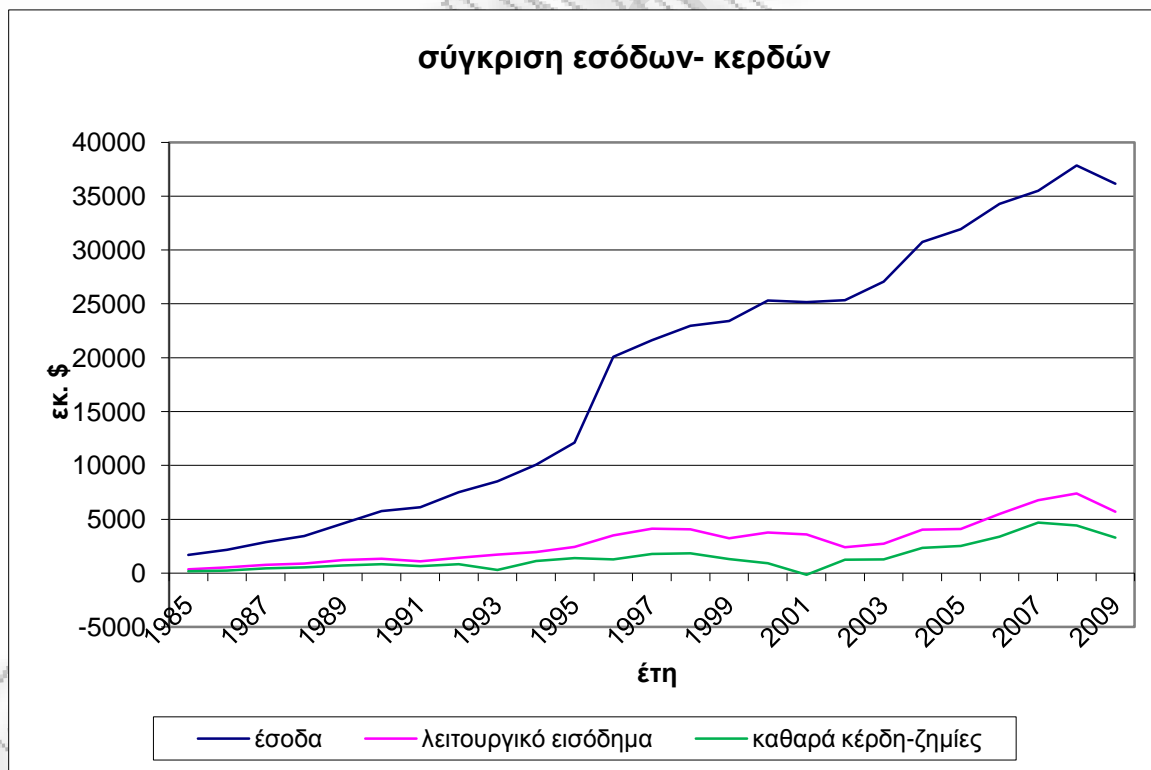
Αυτές και άλλες ενέργειες διαμορφώνουν την κουλτούρα της επιχείρησης. Οι κύριες αξίες που αντιπροσωπεύονται είναι με σειρά σημασίας:

- Ασφάλεια για τους επισκέπτες και τους εργαζόμενους
- Σεβασμός για τη «μαγεία» της Disney
- Συμμετοχή όλης της οικογένειας
- Προστασία κατά των διακρίσεων εναντίων των μειονοτήτων

- Προστασία έναντι περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων στις κοντινές κοινότητες.

### Γ) Πόροι

Η εταιρεία παρουσιάζει μια σχετικά συνεχή και σταθερή αύξηση των εσόδων τα τελευταία εικοσιπέντε χρόνια όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 6. Ωστόσο εμφανίζονται κάποιες εξαιρέσεις όπως το 1996, οπότε συνέβη η τεράστια οικονομικής σημασίας εξαγορά του δικτύου ABC, το 2001, λόγω του αντίκτυπου του τρομοκρατικού χτυπήματος στο παγκόσμιο κέντρο εμπορίου που είχε αρνητική επίδραση στον τουρισμό και το 2009, οπότε φάνηκε το αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Τα νέα πάρκα στο Παρίσι (1992) και στο Χονγκ Κονγκ (2005) δεν φαίνεται να έχουν σημαντική επίδραση στα έσοδα καθώς η επίδοσή τους τον πρώτο καιρό ήταν χειρότερη απ' την αναμενόμενη<sup>20</sup>. Σημαντικό ρόλο στην ανάκαμψη των εσόδων από την κρίση του 2001 μπορεί να έπαιξε η αλλαγή του διευθύνοντα συμβούλου της εταιρείας.

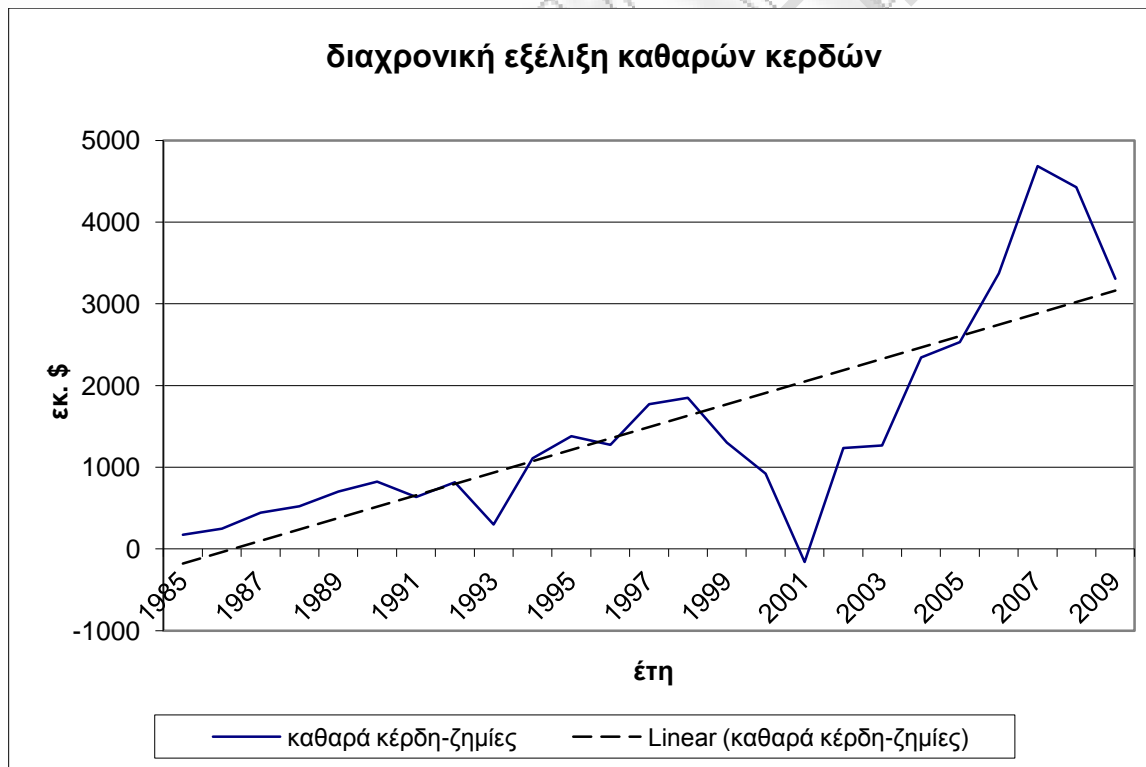


Διάγραμμα 6: Διαχρονική εξέλιξη των εσόδων και των κερδών τα έτη 1985-2009

<sup>20</sup> Mills et al 1994 pp 308-312, Matusitz 2009



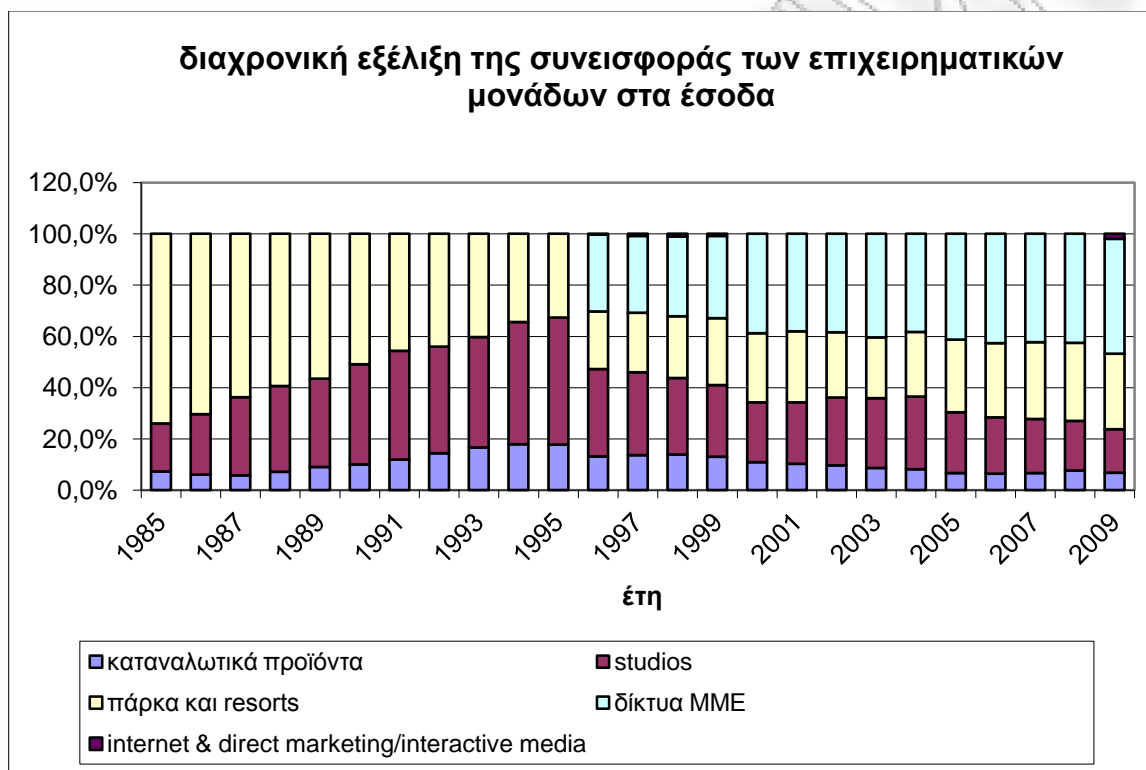
Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο για τα κέρδη που παρουσιάζονται πιο ασταθή, παρόλη την ανοδική πορεία τους διαχρονικά, με χειρότερο έτος το 2001 οπότε η εικόνα παρουσιάζεται ιδιαίτερα αρνητική όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 7. Το 1993, ενάμιση χρόνο μετά το απογοητευτικό άνοιγμα της Eurodisney τα κέρδη είναι πολύ χαμηλά επίσης. Ακόμα και η εξαγορά του δικτύου ABC δεν έφερε θεαματική αλλαγή αντίθετα με ό,τι αναμενόταν. Η αλλαγή διευθύνοντος συμβούλου το 2005 ενίσχυσε τα κέρδη μέχρι το έτος 2008 οπότε ξεκίνησε η οικονομική κρίση που επηρέασε αρνητικά την πορεία της εταιρείας. Ο τελευταίος χρόνος ήταν επιζήμιος για πολλούς κλάδους και εταιρείες, ιδίως για όσους δεν ικανοποιούν βασικές ανάγκες, όπως η Walt Disney Company. Οι εταιρείες αυτές είναι ευάλωτες καθώς επηρεάζονται πολύ πιο εύκολα από τις μεταβαλλόμενες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες.



**Διάγραμμα 7: Καθαρά κέρδη στο διάστημα 1985-2009**

Όσον αφορά τις επιχειρηματικές μονάδες, είναι προφανές ότι αυτή που φέρνει το μεγαλύτερο εισόδημα πλέον είναι τα δίκτυα MME (Διάγραμμα 8). Δεν συνέβαινε πάντα έτσι όμως. Στην αρχή της περιόδου που εξετάζεται τα πάρκα συνεισέφεραν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων. Έπειτα η προσφορά των studios μεγάλωσε αλλά μετά την εξαγορά

του δικτύου ABC τόσο τα πάρκα όσο και τα studios έπαψαν σταδιακά να αποτελούν την κύρια πηγή εσόδων. Οι νέες τεχνολογίες του Διαδικτύου και των διαδραστικών μέσων δεν κατάφεραν να φέρουν σημαντικό εισόδημα στην εταιρεία και για το λόγο αυτό δεν αποτελούσαν πάντα ξεχωριστό κλάδο αλλά συμπεριλαμβάνονταν σε άλλους.

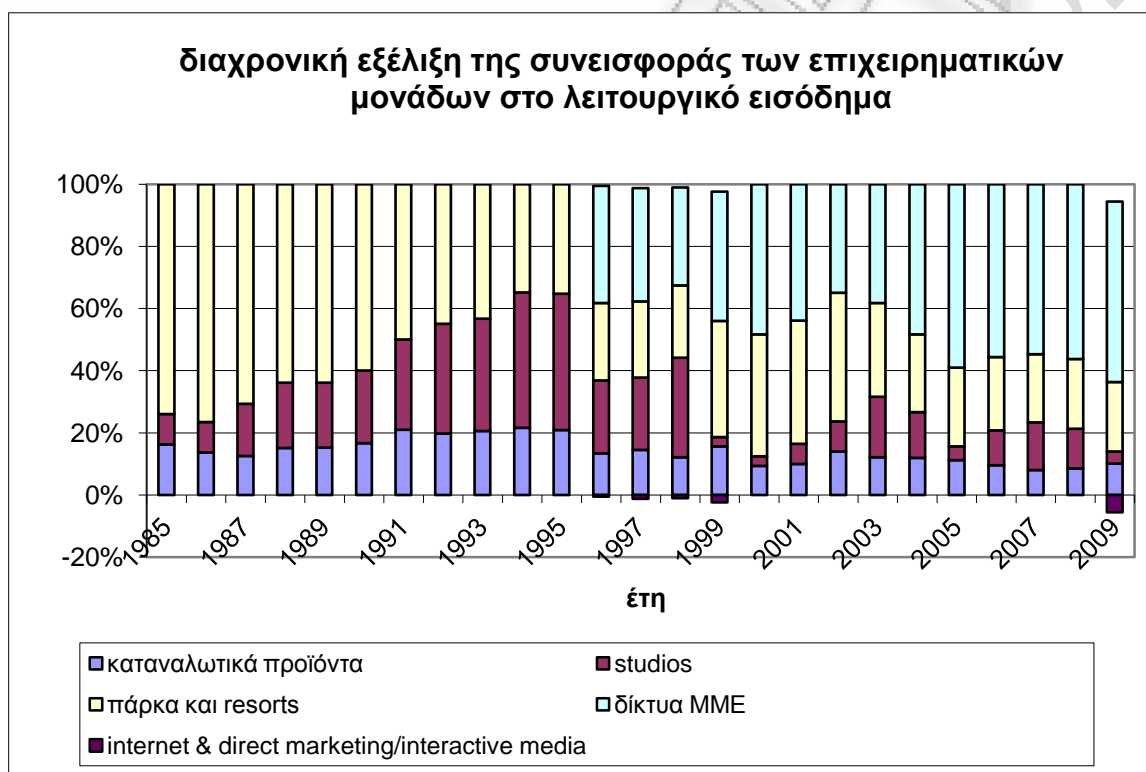


**Διάγραμμα 8: Ποσοστό συνεισφοράς στα έσοδα κατά τα έτη 1985-2009**

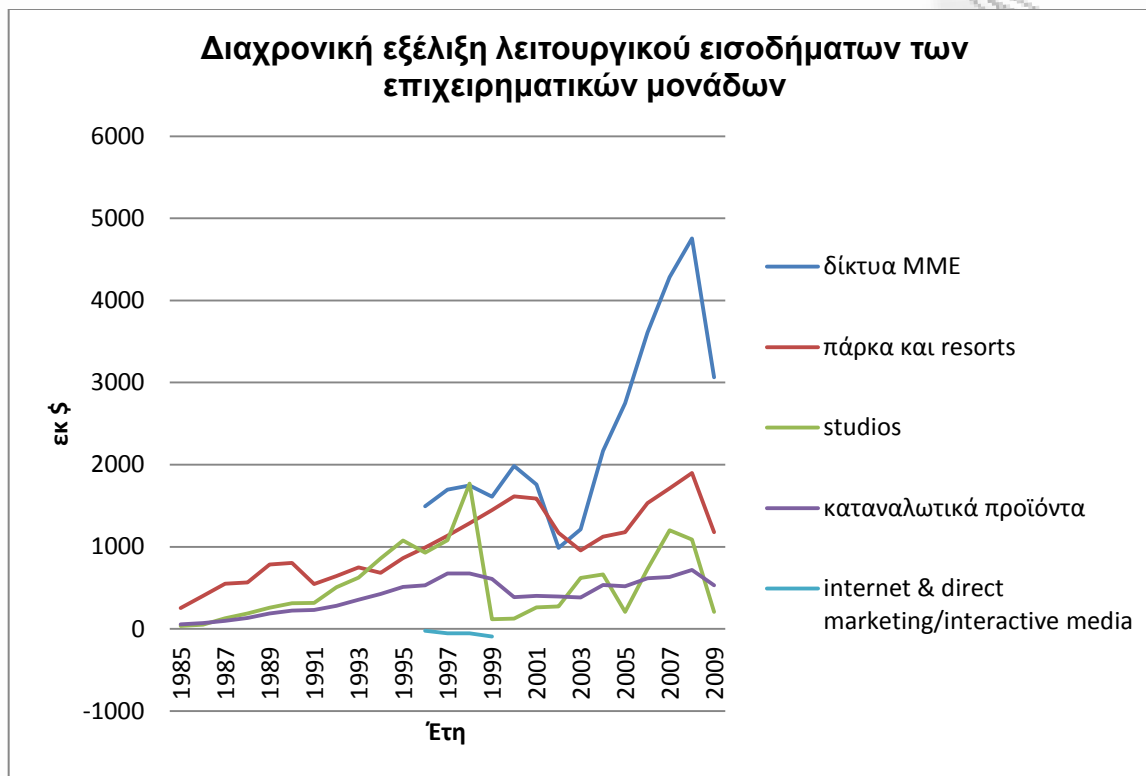
Παρατηρώντας τη συνεισφορά των επιχειρηματικών μονάδων στο λειτουργικό εισόδημα (Διάγραμμα 9) η εικόνα είναι κάπως διαφορετική από το 1996 και έπειτα. Κατ' αρχήν, τα studios, παρόλο που είναι η καρδιά της δημιουργίας για την εταιρεία, είναι εκείνα που έχουν την πιο ασταθή πορεία. Το γεγονός επιβεβαιώνεται και από το Διάγραμμα 10. Η κακή επίδοση της εταιρείας στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα φαίνεται εν μέρει να προέρχεται από κακή πορεία στην παραγωγή ταινιών. Επίσης, οι δραστηριότητες που αφορούν τις νέες τεχνολογίες και το Διαδίκτυο ήταν πάντα επιζήμιες. Από την άλλη πλευρά φαίνεται ότι η αλλαγή ηγεσίας ενίσχυσε τη σημασία των MME για τον όμιλο.

Σε γενικές γραμμές κάθε επιχειρηματική μονάδα ακολουθεί τη δική της πορεία και επηρεάζεται από διαφορετικά πράγματα. Για παράδειγμα τα studios που εξαρτώνται από

λίγες παραγωγές κάθε χρόνο είναι πολύ εύκολο να εμφανίσουν ακραίες μεταβολές λειτουργικού εισοδήματος μέσα σε ένα χρόνο όπως συνέβη το 1999. Μια τόσο μεγάλη διαφορά επηρεάζει τις πωλήσεις καταναλωτικών προϊόντων αλλά όχι με τόσο υπερβολικό τρόπο. Απ' την άλλη πλευρά τα πάρκα και τα resorts επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από μακροχρόνιους παράγοντες όπως οι τάσεις του τουρισμού ενώ τα δίκτυα ΜΜΕ απ' τις ραγδαίες αλλαγές στον καθημερινό τρόπο ζωής. Έτσι οι καμπύλες του λειτουργικού εισοδήματός τους δεν είναι πάντα παράλληλες (Διάγραμμα 10).



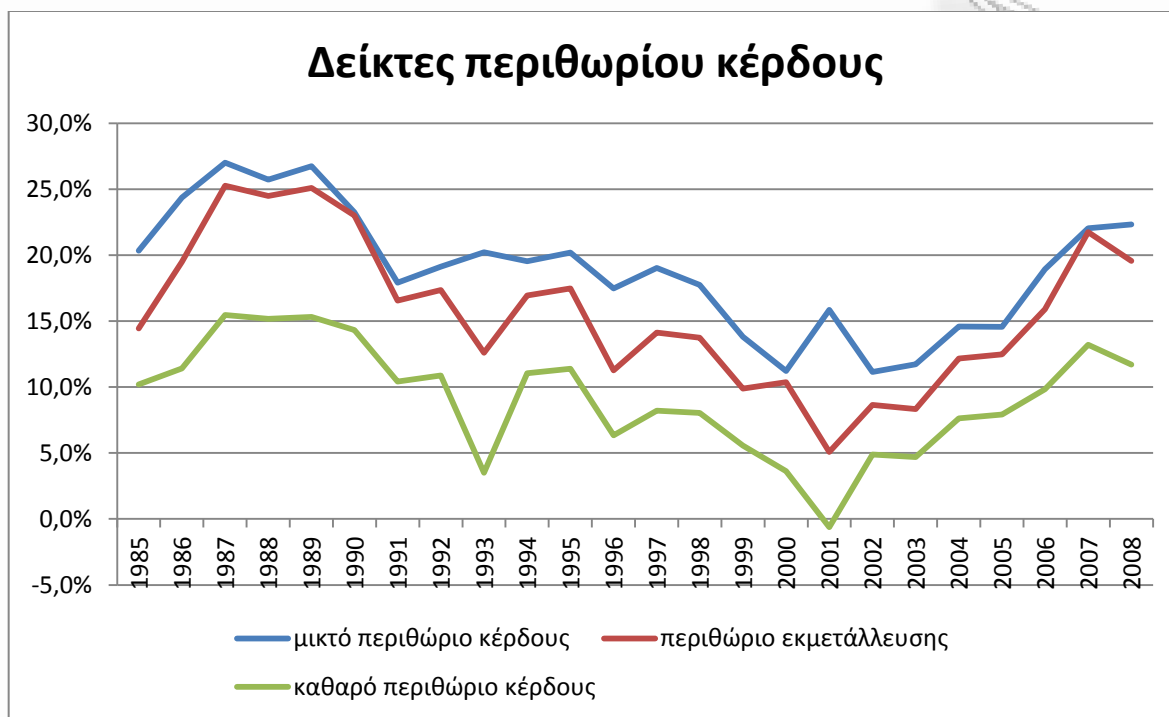
**Διάγραμμα 9: Ποσοστό συνεισφοράς στο λειτουργικό εισόδημα κατά τα έτη 1985-2009**



**Διάγραμμα 10: Λειτουργικό εισόδημα σε εκ. \$ κατά τα έτη 1985-2009**

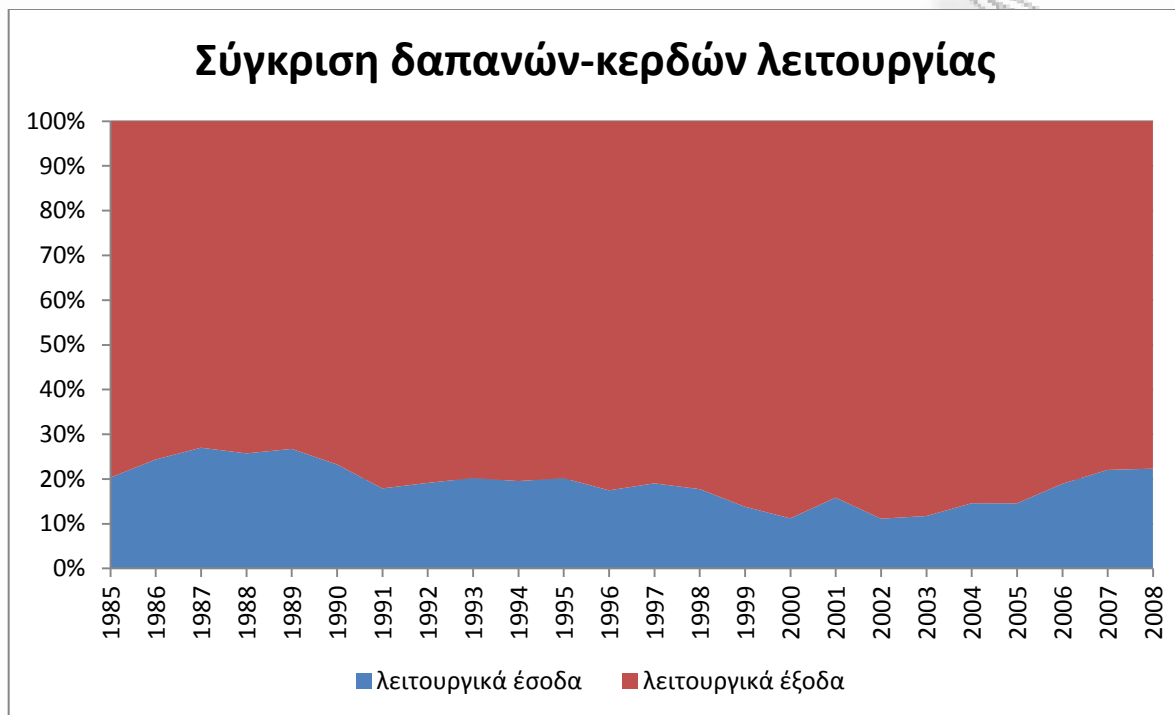
Στο Διάγραμμα 11 φαίνεται η εξέλιξη της σχέσης μεταξύ των κερδών και των πωλήσεων κατά τα έτη 1985-2008. Μια αύξηση των πωλήσεων έχει οικονομική σημασία και είναι επιθυμητή όταν συνοδεύεται από αντίστοιχη αύξηση κερδών<sup>21</sup>. Οι δείκτες των περιθωρίων κέρδους δείχνουν την εξέλιξη της αποτελεσματικότητας στην παραγωγή κερδών για το αντίστοιχο διάστημα. Ενώ τα πρώτα χρόνια της περιόδου τα περιθώρια κέρδους αυξήθηκαν σημαντικά μετά το 1990 η επιπλέον αύξηση των πωλήσεων δεν έφερε ανάλογη αύξηση των κερδών. Επίσης, επισημαίνεται ότι στις άσχημες χρονιές το περιθώριο μικτού κέρδους δεν είναι παράλληλο των άλλων δύο και ότι όσο καλές κι αν υπήρξαν οι χρονιές μετά το 2003 δεν έχουν φτάσει στο επίπεδο του 1987-89 οπότε παρατηρείται η καλύτερη επίδοση της εταιρείας.

<sup>21</sup> Νιάρχος Ν. 2004, σελ. 100



**Διάγραμμα 11: Διαχρονική εξέλιξη των περιθωρίων κέρδους κατά τα έτη 1984-2008**

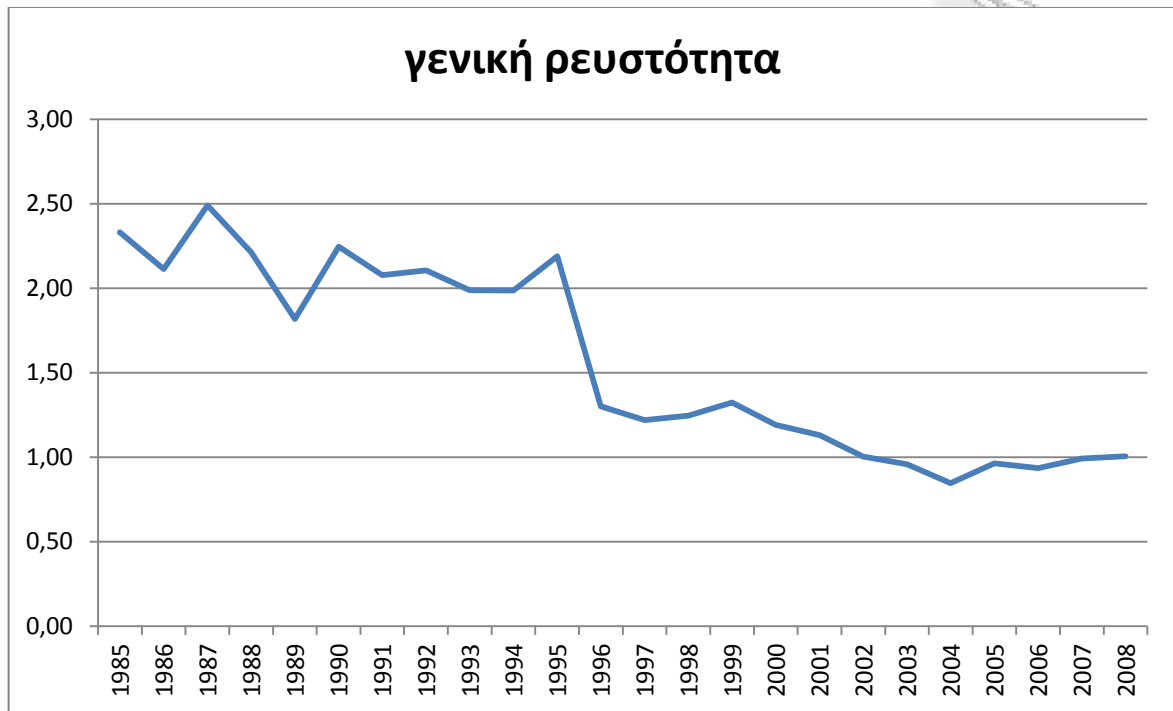
Από το σύνολο των πωλήσεων αν αφαιρεθούν τα λειτουργικά έξοδα μένουν τα κέρδη από τη λειτουργία της επιχείρησης. Το ποσοστό δαπανών λειτουργίας αντανάκλα τη δυνατότητα της διοίκησης να προσαρμόζει τα έξοδά της ανάλογα με τις συνθήκες πωλήσεων. Από την άποψη αυτή το έτος 2001, οπότε η εταιρεία εμφάνισε ζημίες, η λειτουργία της επιχείρησης όχι μόνο δεν ήταν επιζήμια αλλά υπήρξε καλύτερη από τα έτη 2000 και 2002. Πάντως είναι ξεκάθαρο ότι η λειτουργία της επιχείρησης είναι μια κοστοβόρα διαδικασία αφού οι δαπάνες της ξεπερνούν το 70%.



**Διάγραμμα 12: Οι δαπάνες λειτουργίας και τα λειτουργικά κέρδη ως ποσοστό των πωλήσεων κατά τα έτη 1985-2008**

Ο αριθμοδείκτης ρευστότητας χρησιμοποιείται περισσότερο για τον προσδιορισμό της βραχυχρόνιας οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και της ικανότητας να ανταποκρίνεται στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της<sup>22</sup>. Διαχρονικά ο συγκεκριμένος δείκτης για τη Disney (Διάγραμμα 13) έχει πτωτική πορεία και παρουσιάζει μείωση κάτω από το μισό της αρχικής του τιμής. Αυτό αυξάνει τον κίνδυνο για τους πιστωτές καθώς η επιχείρηση βρίσκεται σε όλο και χειρότερη θέση να αντιμετωπίσει μια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κίνησης. Από την άλλη πλευρά όμως κάνει πιο εντατική χρήση των κυκλοφοριακών της στοιχείων, δηλαδή φροντίζει να διατηρεί τα ρευστά διαθέσιμα της στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο.

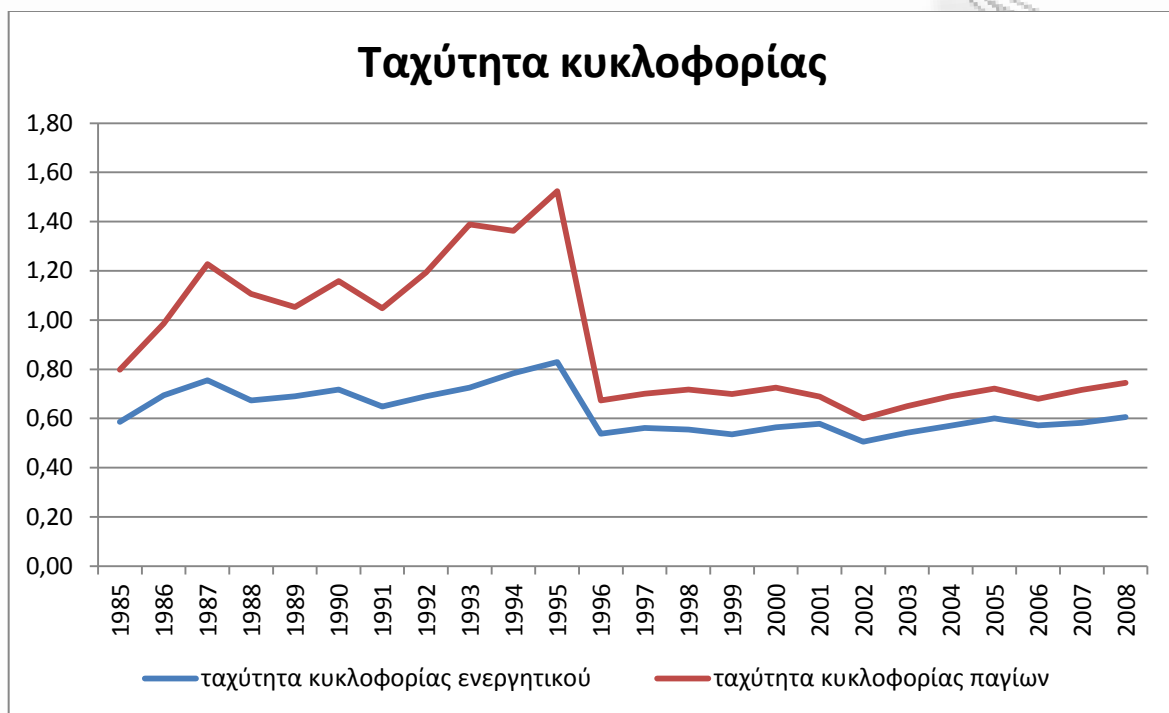
<sup>22</sup> Νιάρχος Ν. 2004, σελ 51



**Διάγραμμα 13: Εξέλιξη του δείκτη γενικής ρευστότητας κατά τα έτη 1985-2008**

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας του ενεργητικού δηλώνει το βαθμό χρήσης του σε σχέση με τις πωλήσεις. Αυξάνεται όσο πιο εντατική γίνεται η χρήση των περιουσιακών στοιχείων και μειώνεται όταν εμφανίζεται υπερεπένδυση κεφαλαίων στα στοιχεία του ενεργητικού όπως έγινε το 1996 με την αγορά του δικτύου ABC. Αντίστοιχα ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας πάγιου ενεργητικού δηλώνει το βαθμό χρήσης του σε σχέση με τις πωλήσεις. Το διάστημα 1991-1995, οπότε εμφανίζεται αύξηση του αριθμοδείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού μεγαλύτερη από αυτή των παγίων, η εταιρεία χρησιμοποιούσε πιο εντατικά τα κυκλοφορούντα στοιχεία του ενεργητικού της. Πάντως η πορεία που ακολουθεί μετά το 1996 είναι σχετικά παράλληλη, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 14.

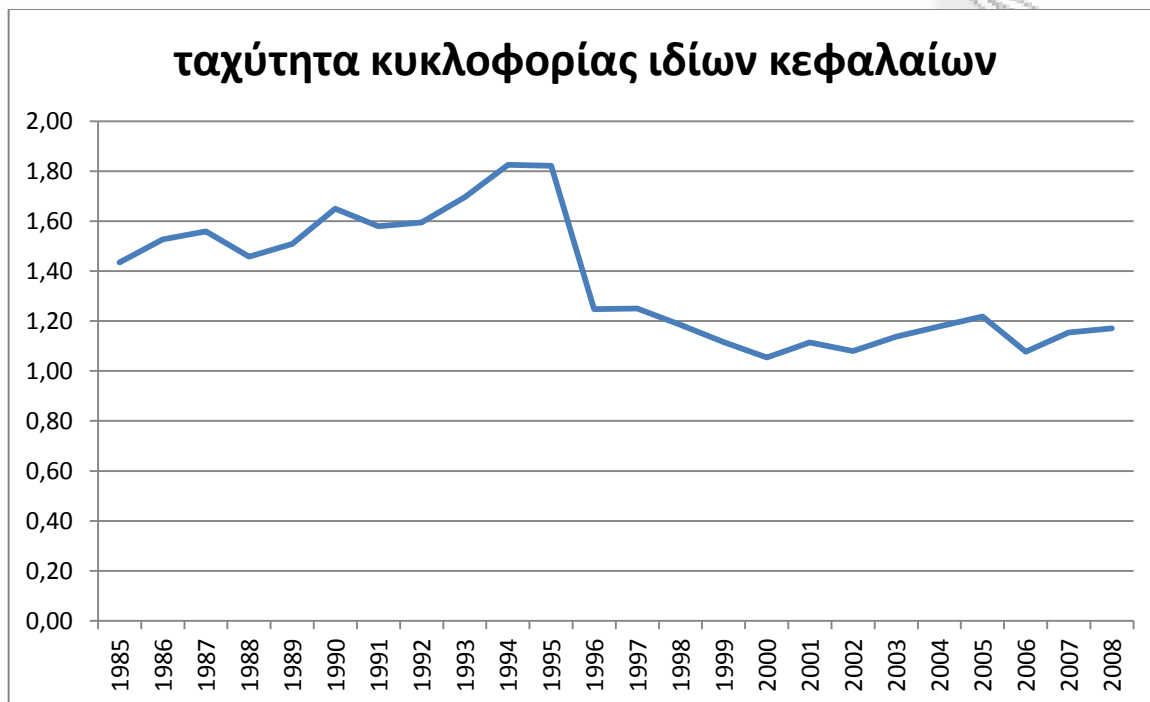




**Διάγραμμα 14: Εξέλιξη των δεικτών κυκλοφοριακής ταχύτητας συνολικού και πάγιου ενεργητικού κατά τα έτη 1985-2008**

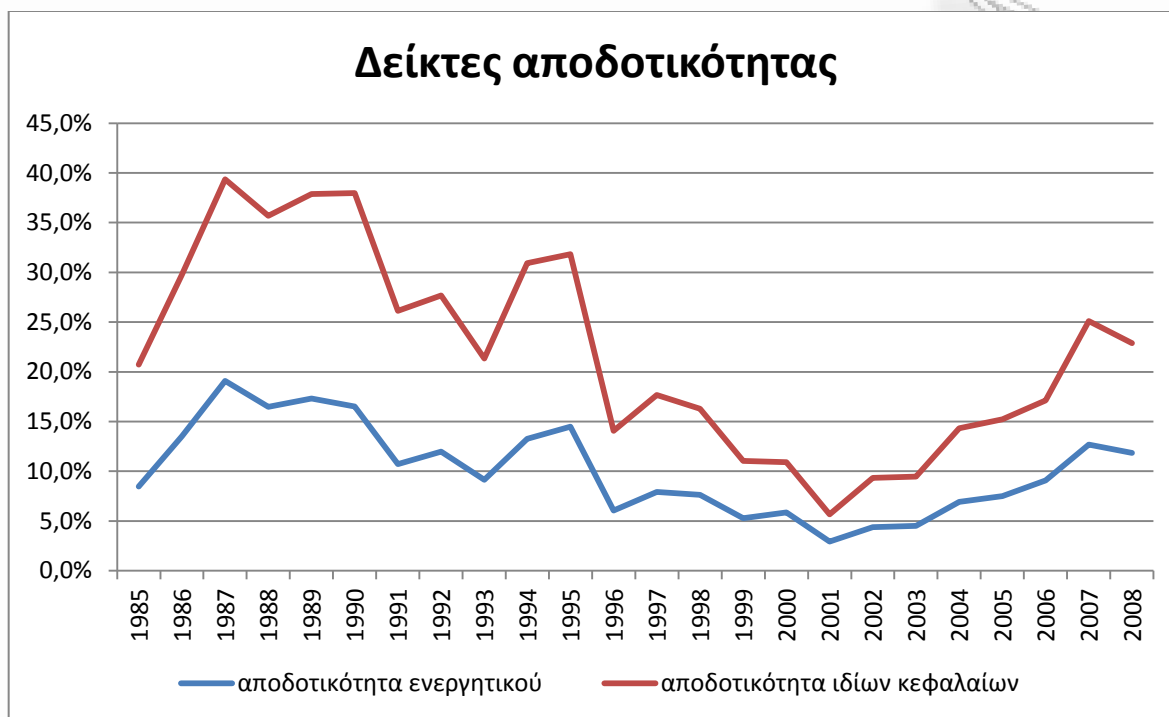
Ο βαθμός χρήσης των ιδίων κεφαλαίων φαίνεται από τον αριθμοδείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας τους. Όταν αυτός μεγαλώνει η εταιρεία πραγματοποιεί όλο και μεγαλύτερες πωλήσεις με κάθε μονάδα ιδίων κεφαλαίων, άρα έχει δυνατότητες να πραγματοποιήσει αυξημένα κέρδη. Όμως, για να πραγματοποιήσει αυτές τις πωλήσεις στηρίζεται σε όλο και περισσότερα ξένα κεφάλαια πράγμα που ενέχει μεγαλύτερο κίνδυνο και μεγαλύτερο κόστος. Η πτώση που παρουσιάζεται το 1996 (Διάγραμμα 15) οφείλεται στην εξαγορά του δικτύου ABC αφού αυξήθηκαν τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από την αύξηση των πωλήσεων. Αυτό σημαίνει ότι δεν σημειώθηκε συνέργεια για την πραγματοποίηση αυξημένων πωλήσεων, αντίθετα οι πωλήσεις απαιτήσαν υπερδιπλασιασμό των ιδίων κεφαλαίων.





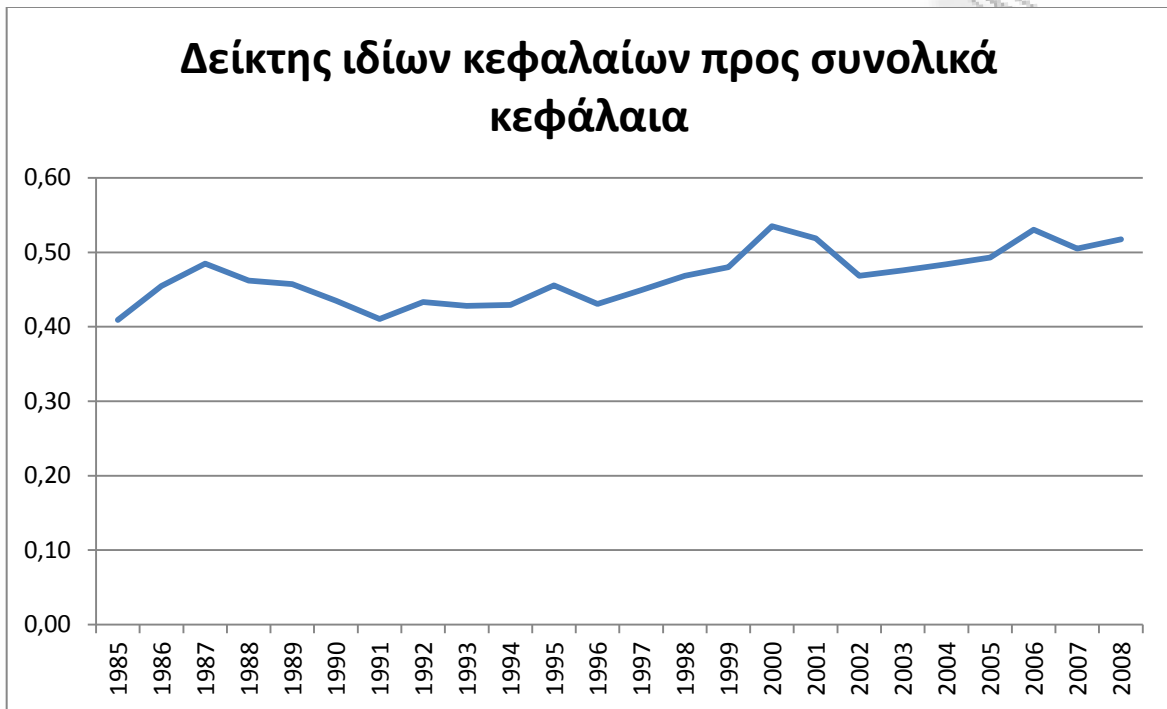
**Διάγραμμα 15: Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ιδίων κεφαλαίων κατά τα έτη 1985-2008**

Ο δείκτης αποδοτικότητας προκύπτει από τη σύγκριση των κερδών προ φόρων και τόκων όχι με τις πωλήσεις αλλά με το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων (ενεργητικό) ή των ιδίων κεφαλαίων αντίστοιχα. Έτσι, οι μεταβολές στα κέρδη συγκρίνονται με τα κεφάλαια που απασχολήθηκαν για την πραγματοποίησή τους, αξιολογούνται οι αποφάσεις της διοίκησης και κρίνονται οι προοπτικές για πραγματοποίηση κερδών. Από αυτή την άποψη το καλύτερο χρονικό διάστημα για τη Disney (Διάγραμμα 16) υπήρξε η πενταετία 1986-1990, ενώ η εξαγορά του δικτύου ABC το 1996 αποτέλεσε πλήγμα για την αποδοτικότητα. Το χειρότερο έτος ήταν το 2001 όμως έπειτα απ' αυτό η συνεχής αύξηση της αποδοτικότητας τα τελευταία χρόνια και μέχρι το 2007 αποτελεί ιδιαίτερα ελπιδοφόρο παράγοντα.



**Διάγραμμα 16: Εξέλιξη των δεικτών αποδοτικότητας κατά τα έτη 1985-2008**

Η ανάλυση συνεχίζεται με την εκτίμηση της μακροχρόνιας οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, δηλαδή την εξέταση της διάρθρωσης των κεφαλαίων της. Στο παρελθόν η επιχείρηση βασιζόταν σε μεγαλύτερο βαθμό σε ξένα κεφάλαια πράγμα που δημιουργεί μια πίεση για εξόφληση των υποχρεώσεων της όταν αυτές καταστούν ληξιπρόθεσμες αλλά έχει το θετικό ότι το κόστος αυτών των κεφαλαίων αφαιρείται από τα έσοδα πριν τον υπολογισμό του φόρου άρα παρουσιάζει υψηλότερα καθαρά κέρδη. Το 2000 για πρώτη φορά τα ίδια κεφάλαια ήταν περισσότερο από το μισό των συνολικών αλλά σε γενικές γραμμές από το δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς συνολικές υποχρεώσεις (Διάγραμμα 17) φαίνεται ότι η επιχείρηση προσπαθεί να εξισορροπήσει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες χρηματοδότησης που συναντά. Επιπλέον η ασφάλεια που παρέχει η επιχείρηση στους δανειστές της φαίνεται από το δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς ξένα (Διάγραμμα 18) ο οποίος αν και αυξανόμενος μόνο τα έτη 2000, 2001 και 2006 υπήρξε μεγαλύτερος από τη μονάδα.



Διάγραμμα 17: Εξέλιξη του δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς συνολικά κατά τα έτη 1985-2008



Διάγραμμα 18: Εξέλιξη του δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς ξένα κατά τα έτη 1985-2008

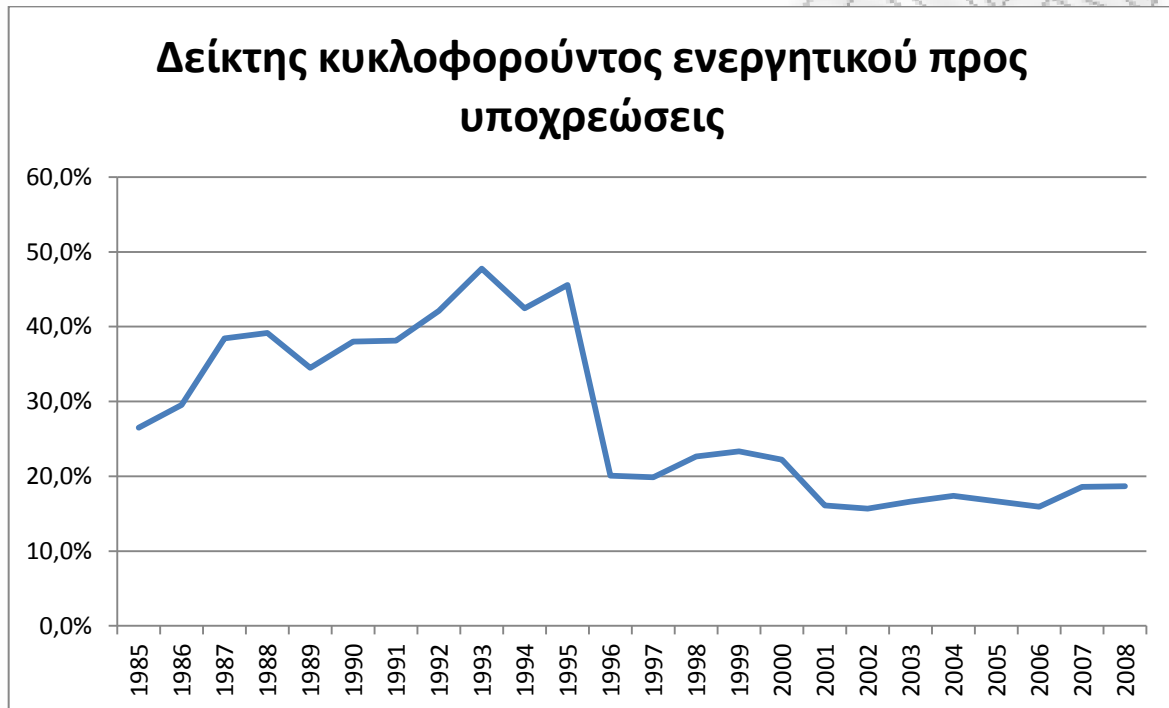
Από το δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς πάγιο ενεργητικό (Διάγραμμα 19) γίνεται αισθητός ο τρόπος χρηματοδότησης των πάγιων επενδύσεων. Συγκεκριμένα, εφόσον ο δείκτης παίρνει τιμές μικρότερες από τη μονάδα, ένα μέρος αυτών χρηματοδοτείται από ξένα κεφάλαια. Ειδικά το 1996 φαίνεται ότι η εξαγορά του δικτύου ABC πραγματοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό με δανειακά κεφάλαια και προκάλεσε μεγάλη πτώση στο δείκτη. Η υπερεπένδυση σε πάγια δεν είναι επικίνδυνη στη συγκεκριμένη περίπτωση, παρόλες τις αποσβέσεις που απαιτεί, καθώς τόσο ο κλάδος παραγωγής ταινιών όσο και ο κλάδος του τουρισμού έχουν αυτό το χαρακτηριστικό. Το γεγονός αυτό γίνεται έκδηλο αν εξεταστεί παράλληλα ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας παγίων που δεν είναι χαμηλός.



**Διάγραμμα 19: Εξέλιξη του δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς πάγιο ενεργητικό κατά τα έτη 1985-2008**

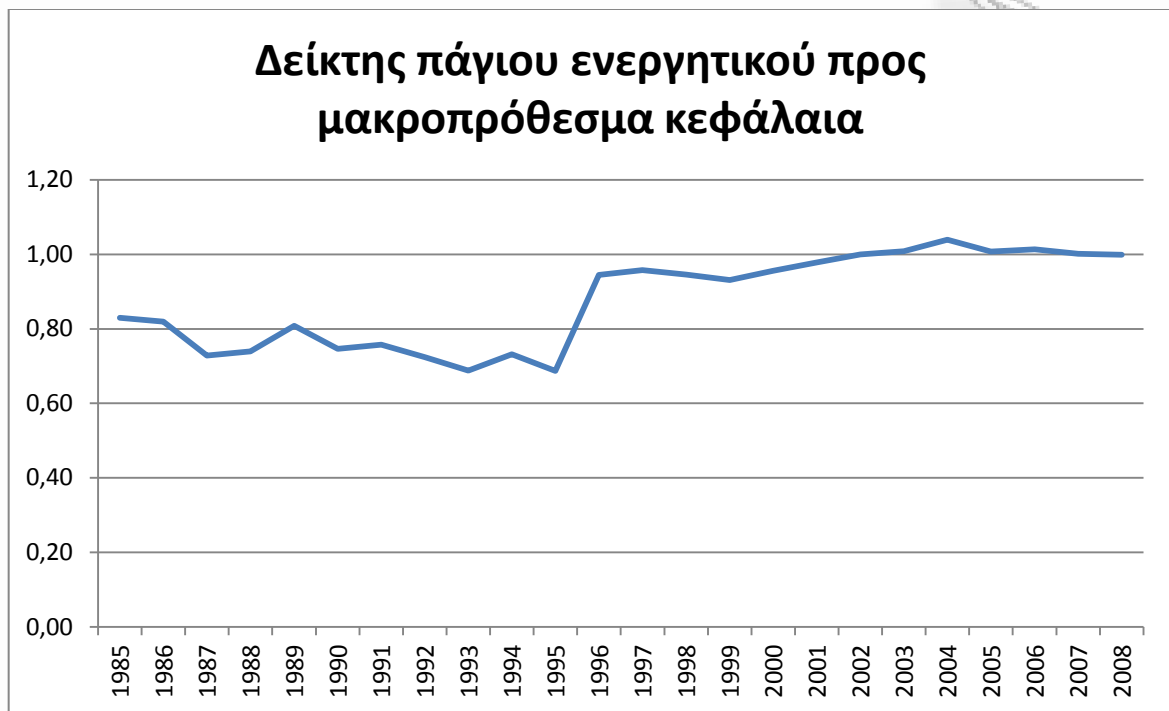
Ο αριθμοδείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις δείχνει τη ρευστότητα των υποχρεώσεων της επιχείρησης σε περίπτωση που υπάρξουν υπερβολικές ζημιές, δηλαδή τη δυνατότητά της να καλύψει τους πιστωτές της άμεσα ρευστοποιώντας το κυκλοφορούν ενεργητικό. Φυσικά, οι βραχυχρόνιοι πιστωτές είναι αυτοί που καλύπτονται πρώτοι σ' αυτή την περίπτωση. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 20, πλέον το κυκλοφορούν ενεργητικό παρέχει λιγότερη προστασία καθώς ο δείκτης βρίσκεται κάτω από το 20%. Πριν το 1996 όμως η εταιρεία διατηρούσε μεγαλύτερο ποσοστό γρήγορα ρευστοποιήσιμων στοιχείων αν και το μεγαλύτερο μέρος αποτελούνταν

και πάλι από πάγια. Οι μακροχρόνιοι πιστωτές μπορούν να προστατευτούν ζητώντας εγγυήσεις όπως υποθήκες αυτών των παγίων αν θεωρήσουν ότι ο δείκτης του κυκλοφορούντος ενεργητικού είναι πολύ χαμηλός για να τους καλύψει.



**Διάγραμμα 20: Εξέλιξη του δείκτη κυκλοφορούντος ενεργητικού προς υποχρεώσεις κατά τα έτη 1985-2008**

Καλό είναι το πάγιο ενεργητικό να χρηματοδοτείται από μακροχρόνια κεφάλαια ώστε να μην κινδυνεύει άμεσα η υπόσταση της επιχείρησης από μια ζημιογόνο χρονιά. Η Disney από το 1996 και έπειτα χρηματοδοτεί σχεδόν το σύνολο του πάγιου ενεργητικού της μ' αυτό τον τρόπο, ενώ πιο πριν μόνο το 80% ή και λιγότερο (Διάγραμμα 21). Αυτό σημαίνει ότι παρέχει απόλυτη κάλυψη στους μακροχρόνιους δανειστές της αφού ο βαθμός ασφαλείας τους φτάνει τη μονάδα. Σε συνδυασμό με το δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς πάγιο ενεργητικό βγαίνει το συμπέρασμα ότι η αύξηση του πάγιου ενεργητικού το 1996 χρηματοδοτήθηκε κυρίως με μακροχρόνια ξένα κεφάλαια.



**Διάγραμμα 21: Εξέλιξη του δείκτη πάγιου ενεργητικού προς μακροπρόθεσμα κεφάλαια κατά τα έτη 1985-2008**

## Εξωτερικό περιβάλλον

### A) Ανάλυση PEST

#### Πολιτικό περιβάλλον

Από το 1940 η Disney διαπίστωσε την επιρροή που μπορεί να έχει ένας πόλεμος στην πορεία της. Έκτοτε το παγκόσμιο πολιτικό κλίμα έχει γίνει πιο περίπλοκο με τρομοκρατικά χτυπήματα ως αντίποινα πολέμων και πολέμους ως αντίποινα τρομοκρατικών χτυπημάτων. Αυτό οδηγεί στην επιβολή όλο και πιο αυστηρών μέτρων ασφαλείας για την αποφυγή δυσάρεστων επεισοδίων αλλά και σε μείωση της τουριστικής κίνησης. Εξίσου σημαντικές είναι και οι προσπάθειες συνεργασίας μεταξύ των χωρών και το άνοιγμα των συνόρων. Η ΕΕ αποτελεί παράδειγμα, αλλά όχι τη μοναδική περίπτωση, που ευνόησε τη λειτουργία της Disneyland στο Παρίσι. Ωστόσο μια διεθνής επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στο δίκαιο της κάθε χώρας και κυρίως να λαμβάνει υπόψη τα πρότυπα και τους κανονισμούς που ισχύουν. Για παράδειγμα εργασιακά δικαιώματα, προστασία του

περιβάλλοντος και επιτροπές ανταγωνισμού είναι θεσμοί που διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή.

#### Οικονομικό περιβάλλον

Υπάρχουν οικονομικές εξελίξεις που βοηθούν στην επέκταση της λειτουργίας της εταιρείας όπως το κοινό νόμισμα της ευρωζώνης που κάνει πιο εύκολες τις συναλλαγές, το οικονομικό άνοιγμα της Κίνας προς τη δύση και η ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα παραγωγής. Από την άλλη πλευρά, η ισοτιμία κάθε νομίσματος όπως και βασικά κόστη (κόστος εργασίας, ενεργειακό κόστος, αξία της γης, κόστος κατασκευής) είναι μεγέθη ρευστά και εύκολα μεταβαλλόμενα. Έτσι σε κάθε παγκόσμια οικονομική κρίση η εταιρεία κινδυνεύει να υποστεί πλήγμα, όπως συνέβη το 2009.

#### Κοινωνικό περιβάλλον

Ο άνθρωπος είναι το μόνο πλάσμα που έχει κατορθώσει σε τόσο μεγάλο βαθμό να αλλάζει και να προκαλεί αλλαγές ταυτόχρονα. Ο 20<sup>ος</sup> είναι ο αιώνας της ανεξαρτησίας, των δικαιωμάτων, της δημοκρατίας και της ισότητας και οι τάσεις αυτές έχουν επιπτώσεις στην καθημερινή ζωή. Η ισότητα, για παράδειγμα, έφερε τις γυναίκες στην αγορά εργασίας και τους έδωσε δύναμη που δεν είχαν πριν. Το γεγονός αυτό έφερε σε αμφισβήτηση το παραδοσιακό μοντέλο της οικογένειας, αλλάζοντας τη δομή της. Περισσότερα εργασιακά δικαιώματα σημαίνουν περισσότερος ελεύθερος χρόνος και διαθέσιμο εισόδημα, οπότε ευνοείται η ανάπτυξη του τουρισμού και της ψυχαγωγίας. Τα αστικά κέντρα που προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες και δυνατότητες προς κάθε κατεύθυνση γίνονται πόλος έλξης και ο πληθυσμός τους αυξάνεται.

Ο σύγχρονος άνθρωπος, μέσα σε ένα δημοκρατικό περιβάλλον, θεωρείται ανεξάρτητος και υπεύθυνος για τις πράξεις του. Έχει πολύ μεγαλύτερη πρόσβαση σε μηνύματα για την ενημέρωσή του απ' ό,τι στο παρελθόν και φαίνεται να επηρεάζεται απ' όσα συμβαίνουν. Ενδιαφέρεται για το περιβάλλον και τις επιπτώσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας στη φύση, ανησυχεί για την τρομοκρατία και την ασφάλειά του, νοιάζεται για ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες και ζητάει το ίδιο από τις επιχειρήσεις. Έτσι γεννήθηκε η τάση για κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Ίσως σε κανένα άλλο πεδίο οι εξελίξεις δεν είναι τόσο ραγδαίες όσο στην επιστήμη και την τεχνολογία. Έχουν περάσει πάνω από 80 χρόνια απ' το πρώτο κινούμενο σχέδιο με συγχρονισμένο ήχο, τα χειρόγραφα σκίτσα έχουν αντικατασταθεί από υπολογιστές και ήδη θεωρείται δεδομένη η τρισδιάστατη προβολή ταινιών. Πολύ σύντομα είναι πιθανό να βρεθεί στη μικρή οθόνη κάθε νοικοκυριού. Αν ο Μίκυ βγει απ' την οθόνη της τηλεόρασης για να παίξει με το παιδί ποια θα είναι η ανάγκη να μετακινηθεί κανείς ως την κοντινότερη Disneyland για να τον συναντήσει εκεί;

Η τεχνολογία των μεταφορών μικραίνει αποστάσεις ενώ η τεχνολογία των επικοινωνιών τις εκμηδενίζει. Τα κινητά τηλέφωνα είναι πλέον κατεστημένο αν και οι εφαρμογές τους όπως και αυτές του Διαδικτύου συνεχώς αυξάνονται. Ένα πρόσφατο παράδειγμα αποτελούν οι σελίδες κοινωνικής δικτύωσης που γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς. Αν θέλει να διατηρήσει την κυριαρχία της η Disney θα πρέπει να ηγείται των εξελίξεων όπως έκανε και ο ιδρυτής της που ξεπερνούσε συνεχώς τα όρια της τεχνολογίας.

#### Β) Ανάλυση βάσει των 5 δυνάμεων του Porter

Η ανάλυση των 5 δυνάμεων μελετά τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο εστιάζοντας στους παράγοντες που τον δημιουργούν ή τον εντείνουν: πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα, κύριοι και νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές. Δεν είναι δυνατό να εφαρμοστεί σε όλο τον όμιλο καθώς κάθε επιχειρηματική μονάδα δραστηριοποιείται σε ένα διαφορετικό κλάδο. Σαν πιο σημαντικοί κλάδοι εδώ θεωρούνται αυτός των πάρκων και resorts (Διάγραμμα 22) και αυτός των ταινιών (Διάγραμμα 23) διότι αποτελούν τον ιστορικό πυρήνα της εταιρείας και τις πιο χαρακτηριστικές της δραστηριότητες.

Οι πρώτοι που αυξάνουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο των πάρκων και resorts είναι οι ίδιοι οι ανταγωνιστές. Αν και η Disney πρωτοπόρησε στα θεματικά πάρκα σύντομα ακολούθησαν κι άλλοι. Τα συμβατικά πάρκα δημιούργησαν θεματικά παιχνίδια ή περιοχές και άλλες κινηματογραφικές εταιρείες ακολούθησαν το παράδειγμα και έφτιαξαν τα δικά τους θεματικά πάρκα και εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν ξενοδοχεία, συνεδριακά κέντρα κλπ. Αντί για πάρκα και θέρετρα οι πιθανοί πελάτες μπορούν να επισκεφτούν υποκατάστατα αυτών όπως μουσεία και μνημεία, εκθέσεις ή να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα. Η ποικιλία των επιλογών σε διάφορες αποστάσεις από τον



τόπο κατοικίας και με διάφορες διάρκειες και παράλληλες δραστηριότητες κάνει τον ανταγωνισμό ακόμα πιο έντονο.

Για την κατασκευή των πάρκων απαιτείται η συνεργασία με κατασκευαστικές εταιρείες ενώ κατά τη λειτουργία τους απαιτούνται προμήθειες σε υλικό εξοπλισμό και τρόφιμα. Οι εταιρείες αυτές δεν διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική ικανότητα ώστε να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό. Αντίθετα κάποιοι πελάτες που είναι μεγάλοι tour operators ή επιχειρήσεις που διοργανώνουν μεγάλα events μπορούν να πιέσουν τις τιμές και τα περιθώρια κέρδους προς τα κάτω. Δεν ισχύει το ίδιο για τους μεμονωμένους πελάτες που ρυθμίζουν την επίσκεψή τους χωρίς τη μεσολάβηση τρίτου. Πρόκειται για άτομα όλων των ηλικιών αλλά κυρίως οικογένειες με παιδιά και νέους που έχουν εξοικείωση με την τεχνολογία.

Για την κατασκευή ενός νέου τουριστικού προορισμού απαιτείται ένα μεγάλο αρχικό κεφάλαιο, γεγονός που εμποδίζει την είσοδο στον κλάδο. Παρόλα αυτά μικρότερα πάρκα μπορούν να εξελιχθούν σε ανταγωνιστές. Επίσης, εταιρείες παραγωγής και διανομής ταινιών μπορούν να ακολουθήσουν παρόμοια πορεία όπως συνέβη το 1990 με το πρώτο πάρκο της Universal. Η ποικιλία των θεμάτων που μπορούν να καλυφθούν είναι ατελείωτη με αποτέλεσμα οποιαδήποτε θεματική έκθεση να μπορεί, υποθετικά, να εξελιχθεί σε τουριστικός προορισμός. Για να μπορέσει, όμως, μια τέτοια εξέλιξη να επηρεάσει τον ανταγωνισμό πρέπει να κερδίσει τη συναίνεση των υπόλοιπων ενδιαφερομένων. Ο κατάλογος είναι μακρύς και περιλαμβάνει εθνικές κυβερνήσεις, τράπεζες, συνεργάτες (Coca cola, Danone, Dole, Ford, Hasbro, Hertz, IBM, Kellogg's, Kodak, Nestle, Orange, Unilever), σωματεία εργαζομένων και μέτοχους.



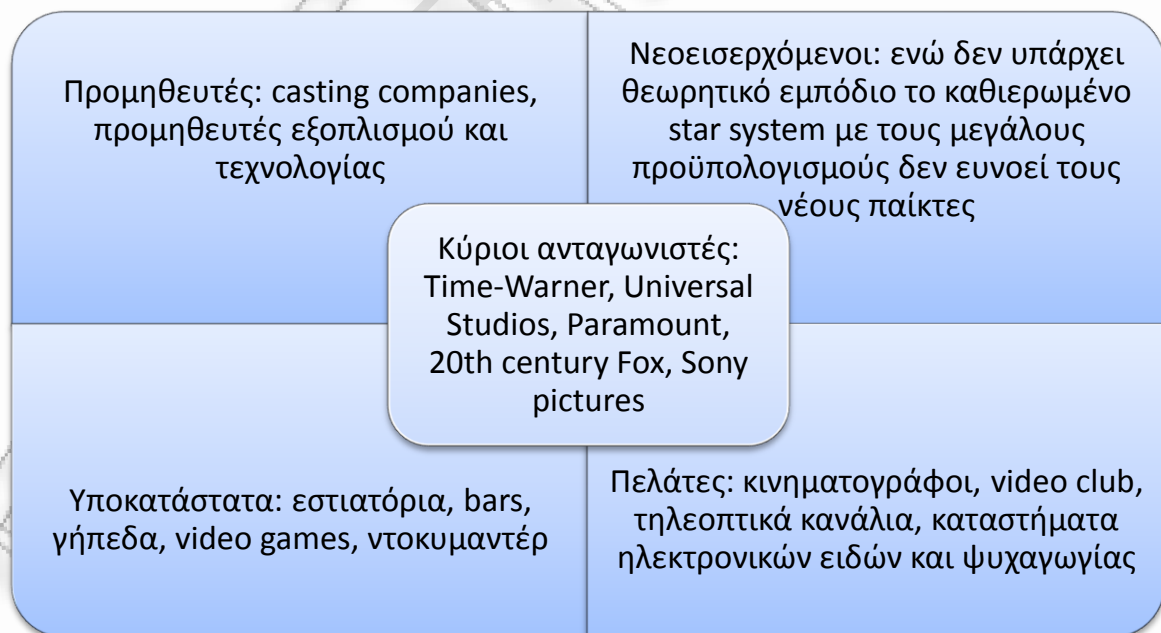
**Διάγραμμα 22: Ανάλυση των 5 δυνάμεων για πάρκα και resorts**

Σε ό,τι αφορά τον κλάδο της παραγωγής ταινιών οι κύριοι ανταγωνιστές είναι κολοσσοί παραγωγής και διανομής ταινιών που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως τόσο στο κινούμενο σχέδιο όσο και στις ταινίες ζωντανής δράσης. Κάποιες απ' αυτές τις εταιρείες έχουν εξίσου μεγάλη ιστορία και παράδοση με τη Disney και ιδιαίτερα ισχυρή απήχηση στο κοινό. Σε κάθε περίπτωση αντί να παρακολουθήσει κανείς ταινία μπορεί να ασχοληθεί με κάποιο υποκατάστατο. Ένα γεύμα, ένα ποτό ένα βιντεοπαιχνίδι ή μια αθλητική δραστηριότητα έχουν παρόμοια διάρκεια, κόστος και απόσταση από το σπίτι ώστε να καλύψουν τον ελεύθερο χρόνο του τελικού πελάτη κατά τη διάρκεια της ημέρας ή του Σαββατοκύριακου.

Οι διανομείς δεν απευθύνονται σε τελικούς θεατές αλλά σε αλυσίδες πολυκινηματογράφων, καταστημάτων ηλεκτρονικών ειδών και ψυχαγωγίας, video club και τηλεοπτικών καναλιών. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο εντείνεται καθώς οι ενδιαμέσοι πελάτες μεγαλώνουν σε μέγεθος και αποκτούν περισσότερη δύναμη. Η τάση αυτή σε πολύ μικρότερο βαθμό ακολουθείται από τους προμηθευτές τεχνολογικού εξοπλισμού για το γύρισμα των ταινιών και τις εταιρείες που αναλαμβάνουν την επιλογή των ηθοποιών. Ειδικά για την προμήθεια καταναλωτικών προϊόντων που εμφανίζονται στην ταινία η

μεγάλη προβολή αποτελεί διαφήμιση για τον προμηθευτή με αποτέλεσμα πολλές φορές να αποτελεί πηγή εσόδων και όχι πηγή εξόδων για την εταιρεία παραγωγής.

Το ότι χρειάζονται ελάχιστα μέσα για την παραγωγή μιας ταινίας καθιστά την απειλή από νεοεισερχόμενους πολύ μεγάλη. Η τεχνολογία επιτρέπει πλέον στον κάθε ερασιτέχνη να γυρίσει το δικό του σενάριο ή τη δική του ιστορία σε ταινία. Ωστόσο δεν είναι το ίδιο απλό να φτάσει οποιαδήποτε ταινία στο ευρύ κοινό καθώς τα μεγάλα studio παραγωγής έχουν τους δικούς τους διανομείς και διαθέτουν πολύ μεγάλους προϋπολογισμούς τόσο στην παραγωγή όσο και στη διαφήμιση και τη διανομή των ταινιών. Ο κινηματογράφος σαν μορφή τέχνης αφήνει περιθώρια για πολλές στρατηγικές ομάδες αλλά για να μπορέσει κανείς να μπει στον κλάδο τον εμπορικών ταινιών δεν αρκεί μόνο μια κάμερα και πολύ ταλέντο. Το κοινό είναι εθισμένο στα ειδικά εφέ, στα διάσημα πρόσωπα και τις προηγμένες τεχνολογίες που αποτελούν ισχυρό φραγμό για τους νεοεισερχόμενους. Οι διασημότητες του σήμερα έχουν πολύ περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη απ' ό,τι οι προκάτοχοί τους. Κάποιοι πληρώνονται περισσότερο από 20 εκ. \$ την ταινία και μπορούν να διαλέξουν τους ηθοποιούς και τους συντελεστές ή να κάνουν αλλαγές στο σενάριο λειτουργώντας σαν παραγωγοί της ταινίας<sup>23</sup>. Έτσι, ο ίδιος παράγοντας που προστατεύει τον κλάδο από τους νεοεισερχόμενους αυξάνει το κόστος και τροφοδοτεί τον ανταγωνισμό.



Διάγραμμα 23: Ανάλυση των 5 δυνάμεων για τις ταινίες

<sup>23</sup> [www.fathom.com/course/21701722/session5.html](http://www.fathom.com/course/21701722/session5.html)

### Γ) SWOT ανάλυση

Από τα αρχικά των λέξεων strength (δύναμη), weakness (αδυναμία), opportunity (ευκαιρία), threat (απειλή) προκύπτει ένα εργαλείο εξαιρετικά χρήσιμο στη στρατηγική. Κατατάσσοντας τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της σε αυτές τις κατηγορίες και με κατάλληλους συνδυασμούς προκύπτουν εξαιρετικά χρήσιμες πολιτικές που υποστηρίζουν τη στρατηγική της εταιρείας. Παρόλο που μόνο κατά το ήμισυ η ανάλυση SWOT ανήκει στο εξωτερικό περιβάλλον παρουσιάζεται ολόκληρη εδώ ώστε να δοθεί μια πλήρης εικόνα που διευκολύνει τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Αφορά όλο τον όμιλο αλλά και ξεχωριστά τις επιχειρηματικές μονάδες κατά περίπτωση.

#### Δυνάμεις

Στα δυνατά σημεία του ομίλου ανήκουν η καλή φήμη και η επιχειρησιακή κουλτούρα. Δημιουργήθηκαν με σκληρή προσπάθεια με το πέρασμα των χρόνων και αλληλοϋποστηρίζονται. Πλέον ανήκουν στα άυλα στοιχεία που αποτιμώνται χρηματικά και συνεισφέρουν στα έσοδα της επιχείρησης. Ένα δεύτερο δυνατό σημείο είναι η ηλικία των πελατών καθώς οι υπηρεσίες Disney κατευθύνονται προς όλους αλλά κυρίως προς τα παιδιά. Τα παιδιά δένονται με τους χαρακτήρες και δεν χρειάζεται να τους εγκαταλείψουν ποτέ. Οι άνθρωποι που είδαν το Mickey Mouse ως νέοι μπορεί να είναι 90 χρονών ή περισσότερο αλλά εξακολουθούν να αισθάνονται δέος όταν του σφίγγουν το χέρι. Αυτοί οι άνθρωποι εισάγουν τις επόμενες γενιές στον κόσμο της Disney και ενισχύουν τη βιωσιμότητα της εταιρείας. Δεν είναι τυχαίο που οι χαρακτήρες Disney διεκδικούν τις πρώτες θέσεις στη λίστα με τους χαρακτήρες που φέρνουν περισσότερα κέρδη του Forbes<sup>24</sup>

Άλλο ένα δυνατό σημείο του ομίλου είναι η συμπληρωματικότητα των τμημάτων. Οι δραστηριότητές τους καλύπτουν ψυχαγωγικές ανάγκες όλων των ηλικιών με διάρκεια από μερικά λεπτά έως μερικές εβδομάδες. Πέρα απ' αυτό προσφέρονται προϊόντα που διευκολύνουν την καθημερινή ζωή στο σπίτι και υπηρεσίες που καλύπτουν εργασιακές ανάγκες των επιχειρήσεων. Για αρκετές συμπληρωματικές υπηρεσίες σε σχέση με αυτές που προσφέρει η Disney έχει εξασφαλίσει τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις παγκόσμιας ή τοπικής εμβέλειας. Ένα απλό παράδειγμα είναι η Disneyland στο Παρίσι

---

<sup>24</sup> [www.forbes.com/free\\_forbes/2004/1101/058a.html](http://www.forbes.com/free_forbes/2004/1101/058a.html)

που συνεργάζεται με τις Coca cola, Danone, Dole, Ford, Hasbro, Hertz, IBM, Kellogg's, Kodak, Nestle, Orange και Unilever.

### Αδυναμίες

Τα δυνατά σημεία της εταιρείας θα ήταν ακαταμάχητα αν δεν ήταν εύκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Η Disney δεν μπορεί να τους εμποδίσει να δημιουργήσουν αντίστοιχες συνεργασίες ούτε να διεκδικήσει αποκλειστικά δικαιώματα για την προσέγγιση της νέας γενιάς. Οι οργανωτικές κινήσεις της δεν είναι δυνατό να προστατευτούν με πνευματικά δικαιώματα όπως οι ταινίες. Ένα δεύτερο αδύναμο σημείο έχει να κάνει με το αντικείμενο της εταιρείας. Εφόσον δεν καλύπτει βασικές ανάγκες των πελατών της, η Disney επηρεάζεται έντονα από οικονομικούς κύκλους και πολιτικές κρίσεις. Όταν αλλάζει η κατανομή του εισοδήματος μπορεί να μην επηρεαστούν αποφασιστικά τα οικονομικά αποτελέσματα γιατί το ένα τμήμα αποτελεί υποκατάστατο του άλλου αλλά αν το συνολικό διαθέσιμο εισόδημα μειωθεί τότε ένα αρνητικό αντίκτυπο για τον όμιλο είναι πολύ πιθανό.

Η κουλτούρα της εταιρείας έχαιρε μέχρι πρόσφατα ισχυρής υποστήριξης από την οικογένεια Disney. Μετά το θάνατο του Roy Disney λείπει ο πνευματικός ηγέτης, ο συνεχιστής μιας μακράς παράδοσης διάρκειας σχεδόν 90 χρόνων καθώς η Abigail Disney δεν διατηρεί το ίδιο ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις ψυχαγωγίας<sup>25</sup> και ο Roy Patrick Disney (γιος του Roy Disney Jr. και εγγονός του Walt Disney) έχει αποχωρήσει από τη Walt Disney Company και διαχειρίζεται τη δική του επενδυτική εταιρεία<sup>26</sup>. Μένει να διαπιστωθεί αν το δέσιμο με μια οικογένεια και η έλλειψή του θα επηρεάσει τους εργαζόμενους σε τέτοιο βαθμό που να αλλάξουν παγιωμένες συνήθειες καθώς είναι γνωστό ότι από τότε που έλλειψε ο Walt Disney η προσαρμογή σε ειδικές συνθήκες δεν είναι το δυνατό σημείο της εταιρείας. Το πάρκο στο Παρίσι δεν πέτυχε τους οικονομικούς του στόχους γιατί ελάχιστα ταίριαζε στις ιδιαιτερότητες των Ευρωπαίων ενώ και η Disneyland στο Χονγκ Κονγκ χρειάστηκε χρόνο μέχρι να συντονιστεί με τις συνήθειες των Ασιατών. Καλό θα ήταν η αδυναμία να ξεπεραστεί πριν την κατασκευή του νέου πάρκου στη Σαγκάη της Κίνας αν και είναι δύσκολο μια τόσο ισχυρή κουλτούρα να είναι ταυτόχρονα ευέλικτη.

<sup>25</sup> [www.forbes.com/2010/08/19/abigail-disney-woman-power-women-documentary-film.html](http://www.forbes.com/2010/08/19/abigail-disney-woman-power-women-documentary-film.html)

<sup>26</sup> [www.imagiverse.org/interviews/roydisney/roy\\_disney\\_06\\_07\\_10.htm](http://www.imagiverse.org/interviews/roydisney/roy_disney_06_07_10.htm)

## Ευκαιρίες

Το οικονομικό άνοιγμα της Κίνας και της νοτιοανατολικής Ασίας προς τη δύση αποτελεί μεγάλη ευκαιρία για ανάπτυξη σε νέες αγορές. Σηματοδοτήθηκε από την είσοδο της Κίνας στον παγκόσμιο οργανισμό εμπορίου το 2001 και δημιουργεί ευκαιρίες ειδικά για τους τομείς των χρηματοοικονομικών, των ασφαλειών, των τηλεπικοινωνιών, του εμπορίου και του τουρισμού<sup>27</sup>. Η πυκνότητα του πληθυσμού σ' αυτές τις περιοχές δικαιολογεί επενδύσεις μεγάλου μεγέθους που μπορούν να φέρουν έσοδα και κέρδη. Οι διαπραγματεύσεις για το νέο πάρκο στη Σαγκάη είναι η αρχή αλλά υπάρχουν πολλοί άλλοι τομείς που χρήζουν διερεύνησης.

Άλλη μια ευκαιρία προκύπτει από την τεχνολογική πρόοδο. Είναι πιθανό η τεχνολογία τριών διαστάσεων να περάσει σύντομα από τη μεγάλη στη μικρή οθόνη. Όμως ακόμα και η τηλεόραση δεν παραμένει ίδια. Από την απλή αναμετάδοση εξελίσσεται σε ένα μέσο με χαρακτηριστικά τη διαδραστικότητα, την κινητικότητα και την ψηφιακή σύγκλιση<sup>28</sup>. Άλλα μέσα, όπως υπολογιστές και κινητά τηλέφωνα, αποκτούν ιδιότητες της τηλεόρασης και η τηλεόραση αποκτά δικές τους δυνατότητες. Σύντομα η κατ' οίκον ψυχαγωγία θα διαμορφώνεται σε μεγαλύτερο βαθμό κατά παραγγελία παρά θα απευθύνεται σε ένα πλήθος θεατών. Οι χρήστες ζητούν μέσα που τους εξασφαλίζουν περισσότερο έλεγχο, διαδραστικές εμπειρίες, αίσθηση κοινωνικότητας, αναζήτηση της αλήθειας<sup>29</sup> και ασφάλεια. Η δυνατότητα να ανταποκριθεί μια επιχείρηση στις καινούριες προκλήσεις της ψυχαγωγίας θα καθορίσει τον ηγέτη του μέλλοντος.

## Απειλές

Εκτός από ευκαιρίες το εξωτερικό περιβάλλον κρύβει συχνά κινδύνους που απειλούν την πορεία της επιχείρησης. Έχει ήδη αναφερθεί το αρνητικό αντίκτυπο που έχουν οι οικονομικές κρίσεις στα έσοδα και τα κέρδη με πρόσφατο παράδειγμα αυτή του 2008-2009. Ομοίως, όταν η τουριστική κίνηση μειώνεται εξαιτίας πολέμων, φόβου για τρομοκρατικές επιθέσεις ή επιδημιών επηρεάζεται η κερδοφορία των μονάδων που ασκούν αντίστοιχες δραστηριότητες. Όλα αυτά στην ώριμη αγορά της βόρειου Αμερικής όπου ο ανταγωνισμός συνεχώς αυξάνεται και ο αγώνας για την κατάκτηση ενός όλο και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς εντείνεται. Όμως, και η επέκταση εκτός συνόρων δεν είναι εύκολη υπόθεση καθώς

---

<sup>27</sup> Sun Q. et al 2002 p. 80

<sup>28</sup> McRae P. 2006, p 1

<sup>29</sup> McRae P. 2006, p 7

η διαφορετική κουλτούρα της κάθε περιοχής δεν διευκολύνει την αποδοχή του μοντέλου της Disney.

Επιπλέον η Disney δέχεται σφοδρή κριτική από διάφορες οργανώσεις που πιστεύουν ότι η δραστηριότητά της προκαλεί ποικίλα κοινωνικά προβλήματα. Πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα που τείνουν να αυξάνονται ανάλογα με το μέγεθος, την αναγνωρισιμότητα και τη φήμη τους. Η Disney προσπαθεί να προστατέψει το όνομά της χρησιμοποιώντας το μόνο για την προώθηση κατάλληλου, ακίνδυνου και αναμφισβήτητου υλικού και τα έχει καταφέρει σε μεγάλο βαθμό αφού στην κατάταξη δημοτικότητας 200 διεθνών επιχειρήσεων κατέχει την 27 θέση<sup>30</sup>. Παρόλα αυτά κατηγορείται από συντηρητικούς χριστιανούς ότι προωθεί ηθικά αμφισβητήσιμες αξίες, από προοδευτικούς για άδικες εργασιακές πρακτικές, σεξισμό και ρατσισμό, από κοινωνικούς επιστήμονες για τεχνητό, αποξενωτικό ήθος και αρνητικά μηνύματα, από περιβαλλοντολόγους για την απειλή των οικοσυστημάτων, από αστικούς σχεδιαστές που προσάπτουν λάθη στο σχεδιασμό των κοινοτήτων της, από Γάλλους κριτικούς που καταγγέλλουν τον πολιτιστικό ιμπεριαλισμό<sup>31</sup> και αρκετούς άλλους. Μέχρι στιγμής οι διαμαρτυρίες σταμάτησαν τις προτάσεις για ένα πάρκο στη Βιρτζίνια αλλά μπορεί στο μέλλον να εξελιχθούν σε σοβαρότερες απειλές.

## **Σχεδιασμός στρατηγικής**

### **A) Αποστολή**

Αποστολή της Walt Disney Company είναι η παροχή υπηρεσιών ψυχαγωγίας σε όλη την οικογένεια, στο παιδί που κρύβει ο καθένας μέσα του.

### **B) Σκοποί**

Βελτίωση του Pleasure Island στο WDW μέχρι το 2012

Τρεις νέες θεματικές περιοχές στο πάρκο του Χονγκ Κονγκ μέχρι το 2014

Ένα καινούριο θέρετρο Disney Vacation Club στη Χαβάη μέχρι το 2011

---

<sup>30</sup>[www.forbes.com/2006/11/20/leadership-companies-reputation-lead-managing-cx\\_hc\\_1120rep\\_list.html](http://www.forbes.com/2006/11/20/leadership-companies-reputation-lead-managing-cx_hc_1120rep_list.html)

<sup>31</sup> Best J. et al. 2009, pp 442-443

Δύο νέα πλοία για κρουαζιέρες το 2011 και το 2012 αντίστοιχα  
21 νέες ταινίες μέσα στο 2010

### Γ) Στρατηγική

Κατά τη διάρκεια της μακρόχρονης ιστορίας της η εταιρεία Disney έχει χρησιμοποιήσει πολλές διαφορετικές στρατηγικές σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Κατά τα πρώτα χρόνια και μέχρι το θάνατο του ιδρυτή της αναπτυσσόταν κυρίως εσωτερικά. Ο Walt Disney διέθετε φαντασία και ευρηματικότητα και δεν δίσταζε να ρισκάρει για να προχωρήσει την επιχείρηση ένα βήμα πιο πέρα από τον ανταγωνισμό πράγμα που αποδείχτηκε ωφέλιμο άμεσα αλλά και διαχρονικά. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι κινήσεις του εξακολουθούν να αποδίδουν ακόμα και σήμερα με την κατάλληλη διαχείριση. Η εσωτερική ανάπτυξη χρησίμευε στο να υπάρχει πλήρης έλεγχος των διαδικασιών, της ποιότητας και της δημιουργίας ενώ μέχρι το 1940, οπότε εκδόθηκαν οι πρώτες μετοχές, η διοίκηση ασκούσαν αποκλειστικά από τους ιδρυτές της εταιρείας.

Οι διάδοχοί του Walt Disney ακολούθησαν διστακτικά μια στρατηγική σταθερότητας που είχε χαρακτηριστικά παύσης, συνέχισης με προσοχή. Η ισχυρή προσωπικότητα του εκλιπόντος ηγέτη φαινόταν να κατευθύνει τις αποφάσεις τους αλλά η δημιουργικότητά του έλειπε. Αυτή η στρατηγική όμως δεν βοήθησε την εταιρεία καθώς τα έσοδα και τα κέρδη συνεχώς μειωνόταν μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80. Τα πάγια της εταιρείας θεωρήθηκαν αναξιοποίητα και εμφανίστηκαν κινήσεις εξαγοράς με σκοπό τη ρευστοποίηση. Έτσι ο νέος CEO, Michael Eisner, κλήθηκε να ακολουθήσει μια turnaround στρατηγική προτού οδηγήσει την εταιρεία σε νέα ανάπτυξη. Η εταιρεία γνώρισε μια διοικητική αναγέννηση και σύντομα απέκτησε τους πόρους που χρειαζόταν για να μεγαλώσει εσωτερικά και εξωτερικά μέσω οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης.

Ωστόσο η επιτυχία δεν διαρκεί για πάντα. Στα μέσα της δεκαετίας του '90 ο Michael Eisner έχασε κάποιους απ' τους συνεργάτες του ενώ ταυτόχρονα γινόταν όλο και πιο ισχυρός μετά τις επιτυχίες του πράγμα που έκανε τη διοίκησή του όλο και πιο συγκεντρωτική. Η εξαγορά του δικτύου ABC που έγινε τότε μπορεί να χαρακτηριστεί σαν συσχετισμένη διαποίκιση όμως ο στενός έλεγχος και η αλλαγή πρακτικών δεν βοήθησε το δίκτυο να συνεχίσει την επιτυχία του και αποτέλεσε μάλλον τροχοπέδη για τον όμιλο παρά ευκαιρία για τις επιθυμητές συνέργειες. Χαρακτηριστικό είναι ότι η εξασθενημένη από το 1998 μετοχή της WDC (μεταβολή από τα 36 στα 29 \$) κατέρρευσε μετά την 11 Σεπτεμβρίου



2001 (κάτω από τα 20\$) και δεν επανήλθε παρά μόνο μετά την αλλαγή CEO το 2005. Έτσι, η Walt Disney Company επανήλθε σε στρατηγική εξωτερικής ανάπτυξης με εξαγορές όπως αυτή της Pixar και της Marvel.

Σε ό,τι αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική των πάρκων αυτή υπήρξε πάντα η διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Με τον τρόπο αυτό τα πάρκα είχαν μερίδιο αγοράς που έφτανε το 50%<sup>32</sup>. Παρόλα αυτά το κόστος δημιουργίας και λειτουργίας ενός πάρκου δεν είναι εξίσου μεγάλο με αυτό των ανταγωνιστών καθώς το κυρίαρχο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα δεν είναι τα κορυφαία roller coaster αλλά η ατμόσφαιρα που επικρατεί και η γνωριμία με τους χαρακτήρες Disney. Στρατηγική διαφοροποίησης ακολουθούν επίσης τα καταναλωτικά προϊόντα και τα δίκτυα ΜΜΕ. Αντίθετα τα studios αλλάζουν στρατηγική κάθε φορά που το απαιτούν οι συνθήκες και αυτό έχει εμφανείς συνέπειες καθώς έχουν βρεθεί στο παρελθόν παγιδευμένα στο ενδιάμεσο ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης. Η οικονομική πορεία τους, επίσης, δεν φαίνεται να είναι σταθερή διαχρονικά.

---

<sup>32</sup> Fodness et al. 1992, σελ 96

## Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου

- Νιάρχου Ν. Α. (2004), «Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Best J., Lowney K. S. (2009), “The disadvantage of a good reputation: Disney as a target for social problems claims”, *The sociological quarterly*, vol. 50 pp. 431-449
- Fodness D. D., Miller L., (March 1992), “A perceptual mapping approach to theme park visitor segmentation”, *Tourism Management*, pp 95-101
- McRae P. (May 2006), “The death of television and the birth of digital convergence: (Re)shaping media in the 21<sup>st</sup> century, *Studies in Media & Information literacy education*, vol. 6, issue 2 pp. 1-12
- Mills R., Dimech Debono J., Dimech Debono V. (1994), “Euro Disney: A Mickey Mouse project?”, *European Management Journal*, pp 306-314
- Sun Q., Tong W., Yu Q. (2002) “Determinants of foreign direct investment across China”, *Journal of International Money and Finance* pp. 79-113
  
- ❖ [Corporate.disney.go.com/index.html?pplink=ppwdig](http://Corporate.disney.go.com/index.html?pplink=ppwdig)
- ❖ [www.fathom.com/course/21701722/session5.html](http://www.fathom.com/course/21701722/session5.html) 06/09/2010
- ❖ [www.forbes.com/free\\_forbes/2004/1101/058a.html](http://www.forbes.com/free_forbes/2004/1101/058a.html) 06/09/2010
- ❖ [www.forbes.com/2010/08/19/abigail-disney-woman-power-women-documentary-film.html](http://www.forbes.com/2010/08/19/abigail-disney-woman-power-women-documentary-film.html) 07/09/2010
- ❖ [www.forbes.com/2006/11/20/leadership-companies-reputation-lead-managing-cx\\_hc\\_1120rep\\_list.html](http://www.forbes.com/2006/11/20/leadership-companies-reputation-lead-managing-cx_hc_1120rep_list.html) 07/09/2010
- ❖ [www.imagiverse.org/interviews/roydisney/roy\\_disney\\_06\\_07\\_10.htm](http://www.imagiverse.org/interviews/roydisney/roy_disney_06_07_10.htm) 07/09/2010

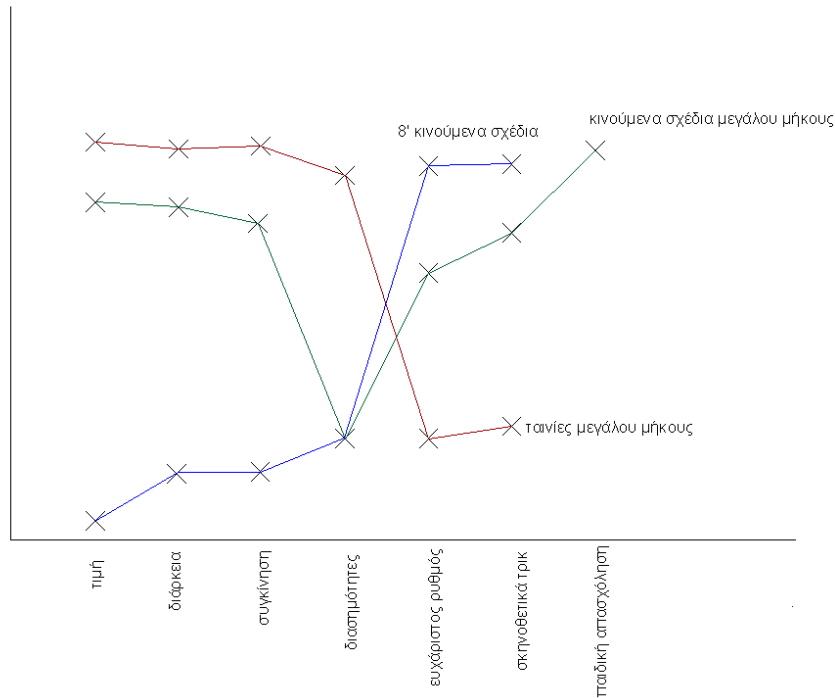
## 7. Κεφάλαιο

### Ανάλυση στρατηγικών κινήσεων βάση BOS

#### Μετάβαση από τα κινούμενα σχέδια μικρού μήκους στις ταινίες κινουμένων σχεδίων

Την εποχή που γεννήθηκε ο Mickey Mouse τα κινούμενα σχέδια είχαν δευτερεύοντα ρόλο στη μεγάλη οθόνη. Η μέγιστη διάρκειά τους ήταν περίπου 8 λεπτά και προβάλλονταν πριν από την κυρίως ταινία ζωντανής δράσης με μεγάλη διάρκεια. Ένα κινούμενο σχέδιο ήταν ευχάριστο αλλά δεν προκαλούσε συγκίνηση όπως η ταινία ζωντανής δράσης μεγάλου μήκους. Η βελτίωση της ποιότητάς τους σχετίζονταν με την τεχνική σχεδίασης και την ηχητική επένδυση αλλά κυρίως με την αύξηση του αριθμού των εικόνων ανά δευτερόλεπτο. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η καλύτερη ποιότητα συνεπάγονταν σημαντική αύξηση του κόστους παραγωγής. Ως ένα σημείο η βελτίωση είναι αντιληπτή απ' το θεατή αλλά μετά απ' αυτό το επιπλέον κόστος δεν προσφέρει επιπλέον χρησιμότητα.

Σε αυτές τις συνθήκες γεννήθηκε η πρώτη ταινία κινουμένων σχεδίων μεγάλου μήκους. Συνδύαζε τη διάρκεια και τη συναισθηματική φόρτιση μια ταινίας ζωντανής δράσης με τον ευχάριστο ρυθμό και τη σκηνοθετική ελευθερία του κινουμένου σχεδίου. Ταυτόχρονα, η έλλειψη διάσημων ηθοποιών και η τεχνική Multiplan, που μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό αφού ο ρυθμός εναλλαγής πλάνων σε μια ταινία μεγάλου μήκους είναι πιο αργός, κρατούσαν το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Η ταινία γνώρισε μεγάλη επιτυχία και έδωσε στο studio Disney τους απαραίτητους πόρους για να εκσυγχρονιστεί και να αναπτυχθεί. Ένας γαλάζιος ωκεανός μόλις είχε δημιουργηθεί. Στο Διάγραμμα 24 που ακολουθεί φαίνονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης για το κινούμενο σχέδιο μεγάλου μήκους σε σχέση με το κλασικό κινούμενο σχέδιο και την ταινία ζωντανής δράσης.



**Διάγραμμα 24: Ο καμβάς της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών για ταινίες κινουμένων σχεδίων μεγάλου μήκους**

Η διερεύνηση μιας άλλης στρατηγικής ομάδας του κλάδου παραγωγής ταινιών για τη μεγάλη οθόνη έδωσε το έναυσμα για τη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού. Το αποτέλεσμα όχι μόνο προσέφερε εξαιρετική χρησιμότητα στους θεατές αλλά λόγω του μη υψηλού κόστους του μπορούσε να προσφερθεί σε προσιτή τιμή αφήνοντας ταυτόχρονα το επιθυμητό περιθώριο κέρδους στην εταιρεία. Η εταιρεία εστίασε στη διάρκεια σε συνδυασμό με τη σκηνοθετική ελευθερία που εξασφαλίζει το κινούμενο σχέδιο, διαφοροποιήθηκε ριζικά από τον ανταγωνισμό ενώ θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ένα πολύ ηχηρό σύνθημα για να περιγράψει το εγχείρημά της: «Η φαντασία σε διάρκεια ταινίας». Ο νέος χώρος στην αγορά προέκυψε από την εξέταση μιας διαφορετικής στρατηγικής ομάδας, ενός συμπληρωματικού προϊόντος και την εφαρμογή μεγέθυνσης στο ήδη υπάρχον προϊόν.

Η στρατηγική κίνηση ήταν πολύ επικίνδυνη γιατί το μέγεθος της εταιρείας ήταν τέτοιο που έπειτα από μια ενδεχόμενη αποτυχία δεν θα μπορούσε να ανακάμψει. Ωστόσο ο Walt Disney δεν έδωσε βάση σε αριθμούς και προβλέψεις πριν προχωρήσει σε ένα καινοτόμο βήμα ούτε κλείστηκε σε ένα studio αποκομμένο από τον υπόλοιπο κόσμο. Αν το είχε κάνει

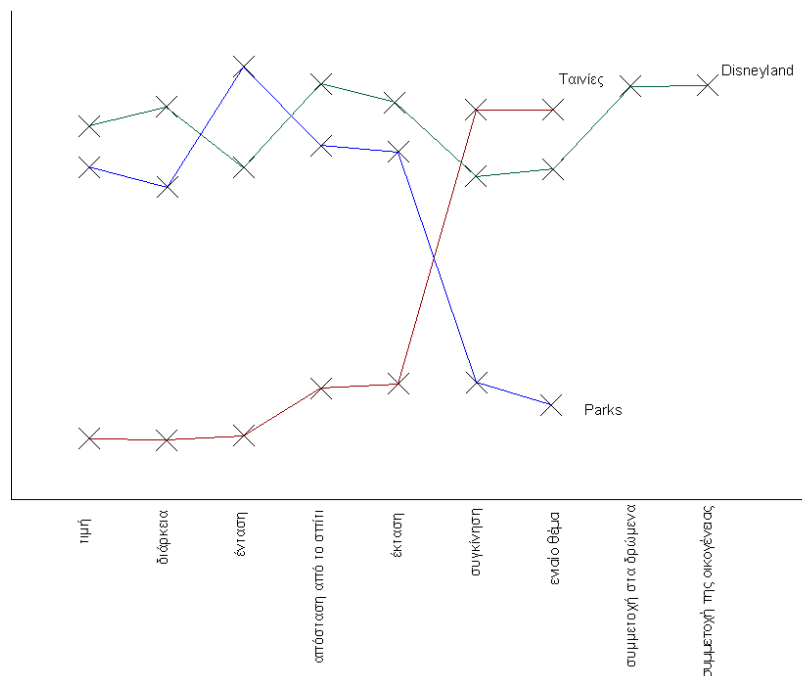
πιθανόν να μην προχωρούσε στη στρατηγική κίνηση ή να μην κατάφερνε να φτάσει σε επιτυχημένο αποτέλεσμα. Μπορεί το θεωρητικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό στρατηγικής να μην είχε αναπτυχθεί ακόμα αλλά ο ίδιος είχε τη δυνατότητα να αντιληφθεί τη γενική εικόνα μέσω άμεσης επαφής με το κοινό των ταινιών. Έτσι προσέλκυσε ένα ευρύ κοινό πέρα από τους ήδη υπάρχοντες θεατές. Χωρίς να προσαρμόσει την ταινία σε κάποιο τμήμα της αγοράς κατάφερε να κερδίσει τόσο όσους θεωρούσαν το κινούμενο σχέδιο υποδεέστερο ερμηνευτικά από τις ταινίες όσο και εκείνους που θεωρούσαν τις ταινίες ακατάλληλες για το ανήλικο κοινό.

Η ταινία κατάφερε να προσδώσει εξαιρετική χρησιμότητα κατά τη χρήση τόσο όσων αφορά το συναισθηματικό επίπεδο όσο και το επίπεδο του κινδύνου. Η τιμή της προσδιορίστηκε με βάση τις ταινίες μεγάλου μήκους καθώς δεν θα μπορούσε να συγκριθεί με ένα οχτάλεπτο κινούμενο σχέδιο. Για να μειωθεί το κόστος βελτιώθηκε η τεχνική σχεδίασης και εξαλείφθηκαν οι διασημότητες, ένας πολύ κοστοβόρος παράγοντας, ενώ ο φόβος των συνεργατών και των εργαζομένων κατευνάστηκε από την ισχυρή προσωπικότητα του Walt Disney. Τα βήματα της στρατηγικής έγιναν με τη σωστή σειρά ώστε να αποφευχθούν οι κίνδυνοι κατά το σχεδιασμό. Επίσης για τη χρηματοδότηση της ταινίας χρησιμοποιήθηκαν όλοι οι πόροι της εταιρείας και σταμάτησαν οποιεσδήποτε άλλες δραστηριότητες. Αυτή η εσωτερική ανακατανομή επέτρεψε τη χρηματοδότησή της.

Η κίνηση υπήρξε αιφνιδιαστική για όλο τον κλάδο. Πέρασε αρκετός καιρός μέχρι να σταματήσει να αναφέρεται ο τύπος στην ταινία ως «Η τρέλα του Walt Disney». Οι ανταγωνιστές δεν ενδιαφερόντουσαν αρχικά να ακολουθήσουν τη νέα τάση καθώς κάτι τέτοιο θα έπληττε την εικόνα τους. Εξάλλου η εταιρεία είχε ήδη κερδίσει ένα πιστό κοινό που θα ήταν δύσκολο να προσεγγίσουν επίδοξοι μιμητές χωρίς σημαντικό κόστος. Βέβαια πέρασε αρκετός καιρός μέχρι τη δεύτερη παραγωγή ταινίας μεγάλου μήκους καθώς το νέο προϊόν θα απειλούσε τις πωλήσεις του πρώτου. Τα κέρδη από την επιτυχία χρησιμοποιήθηκαν για το καινούριο studio παραγωγής που θα παρείχε στους συντελεστές τις κατάλληλες συνθήκες για να ξεδιπλώσουν τις δυνατότητές τους στο μέλλον. Η διαμόρφωση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος δεν ήταν υποχρεωτική το 1937 αλλά λειτούργησε προς όφελος της εταιρείας ενώ αποτέλεσε μέρος της κοινωνικής ευθύνης προς τους εργαζόμενούς της.

## Συνδυασμός των ταινιών με τα θεματικά πάρκα

Στις αρχές της δεκαετίας του '50 οι ταινίες κινουμένων σχεδίων μεγάλου μήκους είχαν, αναμφισβήτητα πλέον, εδραιωθεί στην αγορά, το ίδιο και τα θεματικά πάρκα με κύριο χαρακτηριστικό τους τα μεγάλα roller coasters. Προφανώς επρόκειτο για κλάδους που ο ανταγωνισμός είχε αρχίσει να εντείνεται. Οι στρατηγικές των εταιρειών στους δύο κλάδους ήταν πολύ διαφορετικές όπως φαίνεται στον καμβά της στρατηγικής τους. Η Walt Disney Company πρωτοπόρησε εισάγοντας στην αγορά τα θεματικά πάρκα Disney που συνδύαζαν χαρακτηριστικά των δύο κλάδων και επιπλέον ήταν φτιαγμένα ώστε να μπορεί όλη η οικογένεια να διασκεδάσει και να αισθανθεί ότι συμμετέχει στην ατμόσφαιρα των κινουμένων σχεδίων. (Διάγραμμα 25)



Διάγραμμα 25: Ο καμβάς της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών για το θεματικό πάρκο Disneyland

Η δομή των πάρκων Disney ακολουθεί το ίδιο μοτίβο με τις διαφορετικές περιοχές (lands ή lots) να έχουν διαφορετικό θέμα μεταξύ τους αλλά να διαδέχονται η μία την άλλη ομαλά. Η δομή αυτή χρησιμεύει για να δίνει την αίσθηση της απόδρασης από τις απαγορεύσεις και

τη ρουτίνα της καθημερινότητας στους επισκέπτες και να τους καταστήσει συμμετέχοντες στα δρώμενα. Πέρα από την αισθητική όμως υπάρχει και πρακτική σημασία<sup>33</sup>. Μπαίνοντας στην ψυχολογία του συμμετέχοντος δημιουργείται η ανάγκη στον επισκέπτη να ταιριάζει στο σκηνικό, δηλαδή να είναι κατάλληλα ντυμένος και εξοπλισμένος. Το γεγονός αυτό αυξάνει τις πωλήσεις στα καταστήματα ειδών Disney που βρίσκονται στο πάρκο. Επίσης η δομή σε θέματα βοηθά να γίνεται ο έλεγχος στους επισκέπτες ανεπαίσθητος. Όταν ο επισκέπτης βρίσκεται εκτός της θεματικής περιοχής απλά χάνει την οικειότητα με το περιβάλλον και αυτό τον κάνει να επιστρέφει. Έτσι μειώνεται η ανάγκη για απαγορευτικές πινακίδες και ελεγκτές που δημιουργούν την αίσθηση του περιορισμού της ελευθερίας και της απαγορευτικής νόρμας. Ταυτόχρονα οι ανάγκες για προσωπικό στο τμήμα ελέγχου ροής επισκεπτών μειώνεται.

Από τη Disney δεν έλειπαν τα roller coasters αλλά κανένα δεν διεκδικούσε τα πρωτεία για να προσελκύσει επισκέπτες<sup>34</sup>. Μειώνοντας την ένταση της διασκέδασης μειώθηκε σημαντικά το κόστος. Επίσης τον πρώτο καιρό υπήρχαν μόνο δύο εγκαταστάσεις αλλά παρόλη την απόσταση από τις οικογενειακές εστίες η προσέλευση ήταν μεγάλη. Στο μέλλον η στρατηγική εμπλουτίστηκε περαιτέρω με στοιχεία από τον κλάδο του τουρισμού. Επειδή τα έξοδα για τη μεταφορά και τη διαμονή της οικογένειας αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι του προϋπολογισμού των διακοπών οι επισκέπτες έτειναν να είναι αδιάφοροι για την τιμή της εισόδου στο πάρκο. Με αυτά τα χαρακτηριστικά διατηρήθηκε μια εξαιρετικά πετυχημένη πορεία. Έτσι για παράδειγμα, στην περιοχή της Φλόριντα, όπου παρατηρείται η μεγαλύτερη συγκέντρωση θεματικών πάρκων, το 1987 πέντε στους έξι επισκέπτες θεματικών πάρκων πήγαν στη Disney, ενώ το 1988 η Disney υποδέχτηκε το 68% των επισκεπτών και είχε μερίδιο αγοράς 86% στα συνολικά έσοδα<sup>35</sup>. Ακόμα και σήμερα η Disney διατηρεί το ισχυρό brand name που αξιολογείται στα 28,5 δισεκατομμύρια δολάρια και κατατάσσεται στη δέκατη θέση παγκοσμίως<sup>36</sup>.

Η εστίαση σε παράγοντες που δημιουργούσαν ατμόσφαιρα και ενθάρρυναν τη συμμετοχή και την αλληλεπίδραση όλης της οικογένειας διαφοροποίησε ουσιαστικά το πάρκο από τα υπόλοιπα του κλάδου και παρείχε ένα ηχηρό σύνθημα που θα μπορούσε να είναι: «Η αναψυχή όλων μας είναι μέσα σε μια ταινία». Το νέο προϊόν προέκυψε από τους συγγενείς

<sup>33</sup> Wright C. 2006, pp 304-313

<sup>34</sup> Anderson D. 1999, www.rcdb.com

<sup>35</sup> Braun B. 1991 pp 132

<sup>36</sup> Interbrand 2009

κλάδους των ταινιών κινουμένων σχεδίων και των θεματικών πάρκων, εμπλουτίστηκε με συμπληρωματικά προϊόντα όπως τουριστικές εγκαταστάσεις, καταστήματα, εστιατόρια και εμπορικά κέντρα και απευθύνθηκε τόσο στη λογική όσο και στο συναίσθημα πολλών κρίκων της αλυσίδας αγοραστών-χρηστών. Δημιουργήθηκαν έτσι πακέτα για τουριστικά πρακτορεία, μεμονωμένους αλλά και επιχειρηματικούς πελάτες. Για άλλη μια φορά ήταν η εμπειρία από τα κοινά θεματικά πάρκα που ενέπνευσε την ιδέα και όχι μια φώτιση που γεννήθηκε μέσα σ' ένα γραφείο.

Η πρώτη βαθμίδα μη πελατών αποτελούνταν από όσους παρακολουθούσαν ταινίες αν και θα προτιμούσαν κάτι πιο ζωντανό ή όσους συνόδευαν τα παιδιά τους στα θεματικά πάρκα χωρίς να συμμετέχουν καθώς δεν έβρισκαν ενδιαφέρον. Τη δεύτερη βαθμίδα συνέθεταν όσοι δεν επισκέπτονταν τα θεματικά πάρκα γιατί δεν τα θεωρούσαν ασφαλή ή γιατί το περιβάλλον δεν τους προκαλούσε έλξη ώστε να τα θεωρήσουν τόπο διακοπών. Τέλος η τρίτη βαθμίδα μη πελατών αποτελούνταν από όσους αναζητούν εκπαιδευτικά προγράμματα ή μια έξοδο λίγων ωρών από το σπίτι για ψώνια ή για φαγητό. Οι ανάγκες τους δεν καλύπτονται από θεματικά πάρκα μέχρις ότου τεθούν ως στόχος. Το μοντέλο των θεματικών πάρκων όπως αναπτύχθηκε ικανοποιεί όλους αυτούς χωρίς να υποβάλλει την αγορά σε κατάτμηση.

Η μεταφορά του ενδιαφέροντος από τα παιχνίδια στον περιβάλλοντα χώρο έδωσε εξαιρετική χρησιμότητα κατά τη χρήση της υπηρεσίας καθώς αύξησε την παραγωγικότητα και το συναισθηματικό χαρακτήρα μειώνοντας ταυτόχρονα τον κίνδυνο. Επιπλέον τα συμπληρωματικά προϊόντα προσέθεταν στην άνεση και την παραγωγικότητα. Η τιμή ορίστηκε βάσει των χρεώσεων στους κλάδους των θεματικών πάρκων και του τουρισμού ενώ το κόστος μειώθηκε λόγω των συνεργασιών με άλλους κολοσσούς και της προσεκτικής τιμολόγησης. Σταδιακά η τιμολόγηση άλλαξε από χρέωση για κάθε παιχνίδι χωριστά ή για μια ομάδα παιχνιδιών σε χρέωση για την είσοδο στο πάρκο ενιαία για όλο το χρόνο κάτι που έγινε εύκολα αποδεκτό αφού δεν θεωρήθηκε παράλογο βάση της χρήσης των υπηρεσιών που έκαναν οι επισκέπτες και επιπλέον καθιστούσε πιο εύκολη την τήρηση του οικογενειακού προϋπολογισμού. Το νέο μοντέλο αύξησε τα έσοδα από εισιτήρια, φαγητό και καταναλωτικά προϊόντα, βοήθησε στην κάλυψη των υψηλών σταθερών εξόδων και μείωσε τις ανάγκες για προσωπικό όπως πωλητές και ελεγκτές εισιτηρίων.



Η επιτυχία ήταν τόσο μεγάλη που της έδωσε την πρωτοκαθεδρία μέχρι και τη δεκαετία του '80 οπότε άρχισαν να εμφανίζονται οι πρώτοι σημαντικοί ανταγωνιστές στο νέο κλάδο. Παρά τον αυξανόμενο ανταγωνισμό η ανάπτυξη συνεχίστηκε στο εξωτερικό με το πάρκο του Τόκυο. Ωστόσο αυτό δεν θα μπορούσε να διαρκέσει για πάντα. Προβλήματα άρχισαν να εμφανίζονται από το άνοιγμα της Disneyland στο Παρίσι. Η επισκεψιμότητα και τα έσοδα ήταν σημαντικά χαμηλότερα απ' το αναμενόμενο. Ένας από τους λόγους ήταν η ενίσχυση του γαλλικού φράγκου έναντι των άλλων νομισμάτων που έκανε το πάρκο ακριβότερο απ' ότι είχε προγραμματιστεί. Κάποιοι πιθανοί πελάτες προτιμούσαν να επισκέπτονται το πάρκο στη Φλόριντα καθώς η τιμή δεν ήταν σημαντικά διαφορετική και είχαν το επιπλέον πλεονέκτημα του μονίμως καλού καιρού. Κανιβαλισμός μεταξύ των πάρκων είναι ένα φαινόμενο που σίγουρα δεν ήταν επιθυμητό για την εταιρεία. Δεν είναι τυχαίο που το δεύτερο πάρκο στο Παρίσι, ενώ είχε αρχικά προγραμματιστεί για το 1996, άνοιξε τελικά το 2002, μετά την κυκλοφορία του ενιαίου νομίσματος στην ευρωζώνη.

Η αδιαφορία για την κοινή γνώμη είχε αρνητικό αντίκτυπο καθώς οι διαμαρτυρίες σταμάτησαν την κατασκευή ενός ακόμα πάρκου. Επίσης η ελάχιστη προσαρμογή σε κοινωνικές συνθήκες του εξωτερικού έφερε αντιδράσεις για την επεκτατική πολιτική της εταιρείας και έκανε ακόμα πιο δύσκολη την κινητοποίηση των εργαζομένων. Όσοι αισθανόντουσαν ότι η κουλτούρα τους απειλούνταν από αυτή την κίνηση δεν αντιμετώπιστηκαν με τα κατάλληλα επιχειρήματα εγκαίρως κάτι που έκανε την ευρεία αποδοχή δυσκολότερη. Μπορεί στις Η.Π.Α. ο Walt Disney να ήξερε τα πάντα για την εταιρεία αλλά στην Ευρώπη χρειαζόταν κάποιος έμπιστος άνθρωπος που να γνωρίζει τους πιθανούς κινδύνους και τους αντιπάλους. Τέλος, η πολύ αργή προσαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής αποτελεί ακόμα και σήμερα παράγοντα που εμποδίζει την ομοιόμορφη εκμετάλλευση του χρόνου και τη μείωση της δυσαρέσκειας από τα κατάμεστα πάρκα και τις μεγάλες ουρές αναμονής.

## Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου

- Anderson D. (1999), "Sign, Space, and Story: Roller Coasters and the Evolution of a Thrill", *Journal of Popular Culture* pp 1-22
  - Braun B. M., Soskin M. D. (1991), "Central Florida Theme Park Pricing: Following the Mouse", *University of Florida research notes and reports* pp 131-136
  - Kim W. C., Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα
  - Wright C. (2006), "Natural and social order at Walt Disney World; the functions and contradictions of civilising nature", *The Sociological Review* pp 303-317
- ❖ [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)

## Μέρος 3ο

### Συμπεράσματα & Μελλοντικά βήματα

Είναι φανερό ότι οι στρατηγικές κινήσεις πλεύσης σε γαλάζιους ωκεανούς ξεχώρισαν τη Disney από τον ανταγωνισμό και τη βοήθησαν να χτίσει την αυτοκρατορία που υφίσταται σήμερα. Όταν μετά από καιρό το επιχειρησιακό μοντέλο που πρώτος εφάρμοσε ο δημιουργός της έγινε κατεστημένο χρειάστηκε η παρουσία ισχυρών διοικητικών στελεχών προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός και να αποδοθούν τα οικονομικά οφέλη. Ωστόσο, είναι φανερό ότι η εταιρεία δεν βρίσκεται πλέον σε καταγάλανους ωκεανούς και είναι πιθανόν η κατάλληλη περίοδος για ένα νέο άνοιγμα προς κάτι καινούριο με ταυτόχρονους κατάλληλους χειρισμούς των ήδη υπάρχοντων δραστηριοτήτων. Η εποχή δίνει σαφείς τάσεις προς τη νέα τεχνολογία, την οικολογία και τον ισορροπημένο τρόπο ζωής.

Μικρές βελτιώσεις μπορούν να γίνουν σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι στο παρελθόν για να ενσωματωθούν οι νέες τάσεις στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Για παράδειγμα, δεν θα αργήσει πολύ η παραγωγή ταινιών τριών διαστάσεων για παρακολούθηση κατ' οίκον. Επιπλέον, είναι ίσως θέμα χρόνου η εμφάνιση ανώτερων διανοητικά θεμάτων με εκπαιδευτικές προεκτάσεις όπως για παράδειγμα ένα νέο πάρκο βιολογικής καλλιέργειας και διατροφής όπου σκοπός θα είναι η μύηση σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής ή ένα πάρκο με σκοπό τη γνώση της ανθρώπινης ιστορίας. Προηγμένα συστήματα ασφαλείας και βάσεις δεδομένων για εξόρυξη πληροφοριών (data mining) μπορούν να εγκατασταθούν στα πάρκα για να διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων ώστε να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις της εποχής. Ίσως απαιτείται επέκταση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σε μικρότερες ηλικίες και περισσότερα αντικείμενα ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εποχής. Τέλος σύγχρονες τιμολογιακές πρακτικές, όπως yield management, μεγιστοποιούν τα έσοδα βάσει της ετήσιας και εβδομαδιαίας εποχικότητας, ενισχύουν την πρόβλεψη των πωλήσεων και εξασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών αφού περιορίζουν τις ουρές αναμονής. Τέτοιου είδους προγράμματα μπορούν είτε να αναπτυχθούν εσωτερικά είτε με εξαγορές, όπως στο πρόσφατο παρελθόν, ανάλογα με την πολιτική ανάπτυξης.

Η εξαγορά του δικτύου ABC ήταν μια σημαντική κίνηση αν τη δει κανείς από τη σκοπιά της παραδοσιακής στρατηγικής. Παρόλα τα προβλήματα ενσωμάτωσης τελικά η συνεισφορά στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης ήταν τεράστια. Ωστόσο δεν αποτέλεσε στρατηγική κίνηση που να φέρει ένα νέο γαλάζιο ωκεανό καθώς δεν άλλαξε την αγορά της διασκέδασης στο σπίτι. Απλά ισχυροποίησε τη θέση της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών δημιουργώντας συνέργειες με τις ταινίες και τα πάρκα. Καθώς ο τηλεοπτικός χρόνος μειώνεται λόγω της παρουσίας του Διαδικτύου και της ηλεκτρονικής πλατφόρμας στα νοικοκυριά<sup>37</sup> απειλείται η θετική εξέλιξη της συνεργασίας. Το νέο τμήμα των διαδραστικών μέσων έχει σκοπό να αντισταθμίσει αυτή την απώλεια, στην ουσία όμως το επιπλέον κόστος για την προσαρμογή στις επιθυμίες των πελατών δεν έχει θετικό αποτέλεσμα.

Χρειάζεται ένας νέος γαλάζιος ωκεανός. Ένα προϊόν ευέλικτο που θα μπορεί κανείς να το χρησιμοποιεί στο σπίτι μέσω τηλεόρασης ή υπολογιστή, στο κινητό του τηλέφωνο, όπου κι αν πάει και θα δίνει τη χαρά της διασκέδασης όπως οι ταινίες και τα πάρκα ενώ ταυτόχρονα θα ενισχύει τη συμμετοχή. Ένα εικονικό «παιχνίδι» ρόλων που οι παίκτες θα μπορούν να είναι ή να φτιάξουν το δικό τους χαρακτήρα και να τον δουν επί της οθόνης ή να τον συναντήσουν στο πάρκο σε μια ενδεχόμενη επίσκεψή τους και να ακολουθήσουν τις περιπέτειές του ή να τον φέρουν σε επαφή με άλλους παίκτες και να αλληλεπιδράσει μαζί τους δημιουργώντας μ' αυτό τον τρόπο μια υπεραξία δικτύου. Επιπλέον θα είναι σε θέση να δουν τις δικές τους ιστορίες ή και να τις ζήσουν έτσι ώστε κάθε επαφή με την εταιρεία, κάθε προβολή και κάθε επίσκεψη να δίνει μια νέα εμπειρία εικονική (μέσα σε μια οθόνη) ή πραγματική (ζωντανή επαφή στο πάρκο), 2 ή 3<sup>ων</sup> διαστάσεων και να έρθει μια εποχή ψηφιακής οικονομίας.

Το νέο προϊόν θα δίνει εξαιρετική χρησιμότητα αφού θα προσφέρει τη συγκίνηση της ταινίας ή του πάρκου παντού, θα χρησιμοποιεί ήδη διαδεδομένες ή αναδυόμενες (πχ. διευρυμένη πραγματικότητα) τεχνολογίες, θα δίνει στο χρήστη μεγαλύτερο έλεγχο της διασκέδασής του και θα δημιουργεί ένα δίκτυο μεταξύ των χρηστών αλλά και μεταξύ των δραστηριοτήτων της εταιρείας και των χρηστών. Η ανάμιξη του χρήστη και η εκτέλεση κάποιων λειτουργιών εκ μέρους του θα μειώσει το κόστος λειτουργίας για την εταιρία κάνοντας τη στρατηγική της υλοποιήσιμη και κερδοφόρα. Σαν σημείο εστίασής της έχει την ανά πάσα στιγμή ενοποίηση των διαφορετικών ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων και αυτό

---

<sup>37</sup> McRae P. 2006, σελ 10

είναι το σημείο διαφοροποίησης από την κατάτμηση που υπάρχει μέχρι στιγμής στην αγορά. Το ισχυρό της σύνθημα μπορεί να είναι «Ο φύλακας άγγελος της διασκέδασης είναι πάντα δίπλα σου».

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

## Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου

- Kim W. C., Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα
- McRae P. (May 2006), "The death of television and the birth of digital convergence: (Re)shaping media in the 21<sup>st</sup> century, Studies in Media & Information literacy education, vol. 6, issue 2 pp. 1-12

## 8. Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

### Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν. (2004), «Στρατηγικό Μανατζμεντ», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Γκαμαλέτσος Θ. (1989), «Θεωρητική Οικονομική τόμος β'», εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς
- Δερβιτσιώτης Κ. Ν. (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Νομική βιβλιοθήκη, Αθήνα
- Ζαβλάνος Μ. Μ. (1999), «Οργανωτική συμπεριφορά», εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Θανόπουλος Γ. Ν. (2009), «Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης», εκδοτικός οίκος Interbooks
- Κάντας Α. (1995), «Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία» μέρος 3<sup>ο</sup>, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Kim C. W. , Mauborgne R. (2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Κριτική, Αθήνα
- Νιάρχου Ν. Α. (2004), «Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Χυτήρης Λ. (2001), «Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Interbooks, Αθήνα

## Ξενόγλωσση

- Anderson D. (1999), "Sign, Space, and Story: Roller Coasters and the Evolution of a Thrill", *Journal of Popular Culture* pp 1-22
- Best J. , Lowney K. S. (2009), "The disadvantage of a good reputation: Disney as a target for social problems claims", *The sociological quarterly*, vol. 50 pp. 431-449
- Braun B. M., Soskin M. D. (1998), "Theme Park Competitive Strategies", University of Florida research notes and reports, pp 439-443
- Braun B. M., Soskin M. D. (1991), "Central Florida Theme Park Pricing: Following the Mouse", University of Florida research notes and reports pp 131-136
- Burke A., Van Stel A., Thurik R. (2009), "Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence", ERIM report series research in management
- Fodness D. D. , Miller L. , (March 1992), "A perceptual mapping approach to theme park visitor segmentation", *Tourism Management*, pp 95-101
- Galbreath J. (2009), "Building corporate responsibility into strategy", *European Business Review*, vol. 21 issue 2 pp. 109-127
- Kerin R. A., Harvey M. G. , Rothe J. T. (1978), "Cannibalism and new product development", *business horizons*, vol 21, issue 5, pp 25-31
- Matusitz J. (2009), "Disney's successful adaptation in Hong Kong: A glocalization perspective", *Asia Pacific Journal of Management*
- McRae P. (May 2006), "The death of television and the birth of digital convergence: (Re)shaping media in the 21<sup>st</sup> century", *Studies in Media & Information literacy education*, vol. 6, issue 2 pp. 1-12
- Mills R., Dimech Debono J., Dimech Debono V. (1994), "Euro Disney: A Mickey Mouse project?", *European Management Journal*, pp 306-314
- Saviotti P. P., Pyka A. (2004), "Economic development, qualitative change and employment creation", *Structural change and economic dynamics*, vol 15 pp 265-287
- Saviotti P. P., Pyka A. (2004), "Economic development by the creation of new sectors", *Journal of evolutionary economics*, vol 14 pp 1-35
- Scott D. (2002), "Brand Asset Management: how businesses can profit from the power of brand", *Journal of consumer marketing*, vol 19 no 4 pp 351-358
- Sheehan N. T., Vaidyanathan G. (2009), "Using a value creation compass to discover Blue Oceans", *Strategy & Leadership*, vol. 37, No 2 pp 13-20
- Sun Q., Tong W., Yu Q. (2002) "Determinants of foreign direct investment across China", *Journal of International Money and Finance* pp. 79-113
- Wheelen T. L., Hunger J. D. (2008), "Concepts in Strategic Management and business policy", Pearson International Edition
- Wright C. (2006), "Natural and social order at Walt Disney World; the functions and contradictions of civilising nature", *The Sociological Review* pp 303-317



## Ηλεκτρονικές Πηγές

- ❖ [www.fathom.com/course/21701722/session5.html](http://www.fathom.com/course/21701722/session5.html) 06/09/2010
- ❖ [www.forbes.com/free\\_forbes/2004/1101/058a.html](http://www.forbes.com/free_forbes/2004/1101/058a.html) 06/09/2010
- ❖ [www.forbes.com/2010/08/19/abigail-disney-woman-power-women-documentary-film.html](http://www.forbes.com/2010/08/19/abigail-disney-woman-power-women-documentary-film.html) 07/09/2010
- ❖ [www.forbes.com/2006/11/20/leadership-companies-reputation-lead-managing-cx\\_hc\\_1120rep\\_list.html](http://www.forbes.com/2006/11/20/leadership-companies-reputation-lead-managing-cx_hc_1120rep_list.html) 07/09/2010
- ❖ [www.imagiverse.org/interviews/roydisney/roy\\_disney\\_06\\_07\\_10.htm](http://www.imagiverse.org/interviews/roydisney/roy_disney_06_07_10.htm) 07/09/2010
- ❖ [Corporate.disney.go.com/index.html?pplink=ppwdig](http://Corporate.disney.go.com/index.html?pplink=ppwdig) 08/09/2010
- ❖ [Corporate.disney.go.com/investors/index.html](http://Corporate.disney.go.com/investors/index.html) 08/09/2010
- ❖ [www.rcdb.com](http://www.rcdb.com) 08/09/2010
- ❖ [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com) 08/09/2010
- ❖ [www.napha.org/LATESTINFO/Surveys/tabid/60/Default.aspx](http://www.napha.org/LATESTINFO/Surveys/tabid/60/Default.aspx) 08/09/2010

## 9. Παράρτημα

Από τις στατιστικές για τα ταχύτερα και ψηλότερα roller coasters απουσιάζουν τα πάρκα Disney. Ωστόσο, στις έρευνες κοινού καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις.

Πίνακας 6: Τα ταχύτερα roller coasters

Κατά- ταξη <sup>38</sup>	Ταχύ- τητα	Όνομασία	Θεματικό πάρκο	τοποθεσία	Εγκαίνια
*	149.1 mph	Formula Rossa	Ferrari World Abu Dhabi	Abu Dhabi, United Arab Emirates	10/28/10
*	134.8 mph	ring°racer	Nürburgring	Nürburg, Rhineland-Palatinate, Germany	2011
1st	128 mph	Kingda Ka	Six Flags Great Adventure	Jackson, New Jersey, USA	5/21/05
2nd	120 mph	Top Thrill Dragster	Cedar Point	Sandusky, Ohio, USA	5/4/03
3rd	106.9 mph	Dodonpa	Fuji-Q Highland	Fujiyoshida, Yamanashi, Japan	12/21/01
*	100 mph	Superman The Escape	Six Flags Magic Mountain	Valencia, California, USA	3/15/97
4th	100 mph	Tower of Terror	Dreamworld	Coomera, Queensland, Australia	1997
5th	95 mph	Steel Dragon 2000	Nagashima Spa Land	Nagashima, Kuwana, Mie, Japan	8/1/00
6th	93 mph	Millennium Force	Cedar Point	Sandusky, Ohio, USA	5/13/00
		Goliath	Six Flags Magic Mountain	Valencia, California, USA	2/11/00
		Phantom's Revenge	Kennywood	West Mifflin, Pennsylvania, USA	1991
7th	85 mph	Titan	Six Flags Over Texas	Arlington, Texas, USA	4/27/01
8th	83.9 mph	Furius Baco	PortAventura Park	Salou, Tarragona, Spain	6/5/07
*	83 mph	Extreme Rusher	Happy Valley	Chaoyang, Beijing, China	Αυγ-10
9th	82 mph	Xcelerator	Knott's Berry Farm	Buena Park, California, USA	6/22/02
		Fujiyama	Fuji-Q Highland	Fujiyoshida, Yamanashi, Japan	Ιουλ-96
10th	80.8 mph	Thunder Dolphin	Tokyo Dome City	Bunkyo, Tokyo, Japan	5/1/03

πηγή: [www.rcdb.com](http://www.rcdb.com)

<sup>38</sup> Τα Roller coasters που σημειώνονται με \* βρίσκονται εκτός λειτουργίας

**Πίνακας 7: Τα ψηλότερα Roller coasters**

Κατά-ταξη	Ύψος	Όνομασία	Θεματικό πάρκο	Τοποθεσία	Εγκαίνια
1st	456'	Kingda Ka	Six Flags Great Adventure	Jackson, New Jersey, USA	5/21/2005
2nd	420'	Top Thrill Dragster	Cedar Point	Sandusky, Ohio, USA	5/4/2003
*	415'	Superman The Escape	Six Flags Magic Mountain	Valencia, California, USA	3/15/1997
3rd	377' 4"	Tower of Terror	Dreamworld	Coomera, Queensland, Australia	1997
4th	318' 3"	Steel Dragon 2000	Nagashima Spa Land	Nagashima, Kuwana, Mie, Japan	8/1/2000
5th	310'	Millennium Force	Cedar Point	Sandusky, Ohio, USA	5/13/2000
6th	305'	Intimidator 305	Kings Dominion	Doswell, Virginia, USA	4/2/2010
7th	262' 6"	Thunder Dolphin	Tokyo Dome City	Bunkyo, Tokyo, Japan	5/1/2003
8th	259' 2"	Fujiyama	Fuji-Q Highland	Fujiyoshida, Yamanashi, Japan	Ιουλ-96
9th	249' 4"	Eejanaika	Fuji-Q Highland	Fujiyoshida, Yamanashi, Japan	7/19/2006
10th	245'	Titan	Six Flags Over Texas	Arlington, Texas, USA	4/27/2001

πηγή: [www.rcdb.com](http://www.rcdb.com)

**Πίνακας 8: Τα Roller coasters με τη μεγαλύτερη πτώση**

Κατά-ταξη	Πτώση	Όνομασία	Θεματικό πάρκο	Τοποθεσία	Εγκαίνια
1st	418'	Kingda Ka	Six Flags Great Adventure	Jackson, New Jersey, USA	5/21/2005
2nd	400'	Top Thrill Dragster	Cedar Point	Sandusky, Ohio, USA	5/4/2003
*	328' 1"	Superman The Escape	Six Flags Magic Mountain	Valencia, California, USA	3/15/1997
3rd	328' 1"	Tower of Terror	Dreamworld	Coomera, Queensland, Australia	1997
4th	306' 9"	Steel Dragon 2000	Nagashima Spa Land	Nagashima, Kuwana, Mie, Japan	8/1/2000
		Intimidator 305	Kings Dominion	Doswell, Virginia, USA	4/2/2010
5th	300'	Millennium Force	Cedar Point	Sandusky, Ohio, USA	5/13/2000
		Goliath	Six Flags Magic Mountain	Valencia, California, USA	2/11/2000
6th	255'	Titan	Six Flags Over Texas	Arlington, Texas, USA	4/27/2001
7th	229' 8"	Fujiyama	Fuji-Q Highland	Fujiyoshida, Yamanashi, Japan	Ιουλ-96
8th	228'	Phantom's Revenge	Kennywood	West Mifflin, Pennsylvania, USA	1991
9th	225'	Desperado	Buffalo Bill's Resort & Casino	Primm, Nevada, USA	1994
10th	221'	Bizarro	Six Flags New England	Agawam, Massachusetts, USA	5/5/2000

πηγή: [www.rcdb.com](http://www.rcdb.com)

**Πίνακας 9: Τα αγαπημένα θεματικά πάρκα**

κατάταξη	2009	2008	2007	2006	2005
1	Walt Disney World	Walt Disney World	Walt Disney World	Walt Disney World	Walt Disney World
2	Busch Gardens	Universal Studios/ Island of Adventure	Disneyland	Busch Gardens Europe	Busch Gardens Europe
3	Holiday World	Busch Gardens	Universal Studios/ Island of Adventure	Disneyland	Disneyland
4	Universal Studios/ Island of Adventure	Holiday World	Hersheypark	Hershey Park	Paramount's Kings Island

πηγή: NAFHA

Η Disney κατέχει την 1<sup>η</sup> θέση σ' αυτή την κατηγορία από το 2002

**Πίνακας 10: Τα καλύτερα πάρκα για οικογένειες**

κατάταξη	2009	2008	2007	2006	2005
1	Walt Disney World	Walt Disney World	Knobels Amusement Resort Walt Disney World	Knobels Amusement Park & Resort	Walt Disney World
2	Knobels Amusement Resort	Knobels Amusement Resort	Holiday World	Walt Disney World	Holiday World
3	Idlewild and Soak Zone	Holiday World	Idlewild and Soak Zone	Idlewild and Soak Zone	Knobels Amusement Park & Resort
4	Holiday World	Idlewild and Soak Zone	Kennywood	Holiday World	Idlewild and Soak Zone

πηγή: NAFHA

Το 2009 η Disney ξεπέρασε για δεύτερη συνεχή χρονιά το Knoebels Amusement Resort ενώ το 2007 μοιραζόταν μαζί του την πρώτη θέση.

Επίσης το 2009 η Disney ψηφίστηκε 2<sup>ο</sup> πιο όμορφο πάρκο, μία θέση που κατέχει από το 2005.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ