

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

ΜΠΟΡΑΣ ΖΑΧΑΡΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ιανουάριος 2017

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS
STRATEGY

BLUE OCEAN STRATEGY

By

MPORAS ZAHARIAS

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business **Strategy**

Piraeus, Greece, January 2017

Στην οικογένεια μου

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί να ορίσει και να αποσαφηνίσει γενικότερα την έννοια της στρατηγικής που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο καθώς και το όφελος που έχουν από αυτήν για να γίνουν πιο κερδοφόρες. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια εισαγωγή στο θεωρητικό υπόβαθρο της στρατηγικής. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερμηνεία και η σημασία της στρατηγικής καινοτομίας που θα έπρεπε να υπάρχει σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, προκειμένου να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και να τους καταστήσουν πρωτοπόρους. Εξηγούμε και απαντάμε σε ερωτήματα που οι ίδιες πρέπει να θέσουν ως στόχο για την επικείμενη εξέλιξη τους στον εκάστοτε κλάδο. Έπειτα, αναλύεται η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών καθώς και η μέθοδος κατά την οποία μπορούν να δημιουργηθούν. Οι τρόποι με τους οποίους καταστρώνεται και τελικά η εφαρμογή της. Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται ένα **case study** μιας εταιρίας που κατάφερε να εξαλείψει τον ανταγωνισμό στον κλάδο της, να ξεφύγει από τους «κόκκινους ωκεανούς» με την εφαρμογή της στρατηγικής γαλάζιων ωκεανών, και να ηγηθεί σε νέα ανεξερεύνητα ύδατα. Τέλος, στο 5^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται εν συντομία τα συμπεράσματα και γίνεται πλέον σαφές η ανάγκη της χρησιμότητας της προαναφερθείσας στρατηγικής.

BLUE OCEAN STRATEGY

ABSTRACT

In this thesis we will illustrate the meaning of strategy and the key which lies beyond for the companies to become more competitive by the correct use of the strategy. In Chapter 1 we analyze the meaning of strategy and how it can boost the performance of the companies. In Chapter 2, we discuss about the strategic innovation and why it's crucial nowadays. Moreover, we analyze the meaning of the blue ocean strategy, how companies can escape from red oceans with an appropriate way, a correct approach of this strategy and finally a case study that shows us that blue ocean strategy can be the missing link for the companies to become leaders in their domain.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακας περιεχομένων

ΠΛΗΚΤΡΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΙΤΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (ΕΠΙΠΕΔΟ 1)	1
ΠΛΗΚΤΡΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΙΤΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (ΕΠΙΠΕΔΟ 2)	2
<i>Πληκτρολογήστε τίτλο κεφαλαίου (επίπεδο 3)</i>	3
ΠΛΗΚΤΡΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΙΤΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (ΕΠΙΠΕΔΟ 1)	4
ΠΛΗΚΤΡΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΙΤΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (ΕΠΙΠΕΔΟ 2)	5
<i>Πληκτρολογήστε τίτλο κεφαλαίου (επίπεδο 3)</i>	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	13
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	13
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	13
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	13
1.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	15
1.3.1 <i>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΤΕΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ</i>	15
1.3.2 <i>ΛΗΨΗ ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΩΝ ΑΠΟΦΑΕΩΝ</i>	15
1.3.3 <i>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΝΕΙ ΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΖΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</i>	16
1.3.4 <i>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ</i>	16
1.3.5 <i>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΙΩΝΕΙ ΤΗΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ</i>	16
1.3.6 <i>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΔΩΣΕΙ ΕΝΑ ΒΙΩΣΙΜΟ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</i>	17
1.4 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	18
1.4.1 <i>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΣΧΕΔΙΟ</i>	18
1.4.2 <i>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΕΧΝΑΣΜΑ</i>	18
1.4.3 <i>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ</i>	19
1.4.4 <i>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ</i>	20
1.4.5 <i>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ</i>	21
1.4.6 <i>ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ P_s ΤΟΥ MINTZBERG</i>	22
1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	23
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΦΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ελληνικής πατρότητας λέξη της «στρατηγικής» αποτελείται από σύνθεση δύο λέξεων. Του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω». Συγκεκριμένα, η στρατηγική υποδήλωνε την επιστήμη ή καλύτερα την στρατιωτική διοίκηση που με την σωστή χρήση της, ορισμένα άτομα ανάλογου κύρους έπαιρναν αποφάσεις όσον αφορά την σωστή διεύθυνση, αξιοποίηση και κατανομή των συνολικών πόρων σε μια κοινωνία.

Για πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκε στην Αρχαία Ελλάδα όταν η Αθήνα είχε διαιρεθεί σε δέκα διαφορετικές φυλές μετά την μεταρρύθμιση του Κλεισθένη και έτσι χρειάζονταν άμεση διοίκηση από άτομα τα οποία είχαν παράλληλα και πολιτική εξουσία. Πρακτικά, ίσως ήταν και η πρώτη φορά που εφαρμόστηκε στην πιο γνήσια μορφή της.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Δεν είναι λίγοι οι ορισμοί της στρατηγικής που συναντά κανείς στην διεθνή βιβλιογραφία. Κατά τον Igor Ansoff “στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον”.

Σύμφωνα με τον Alfred Chandler η στρατηγική ορίζεται ως “τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων”.

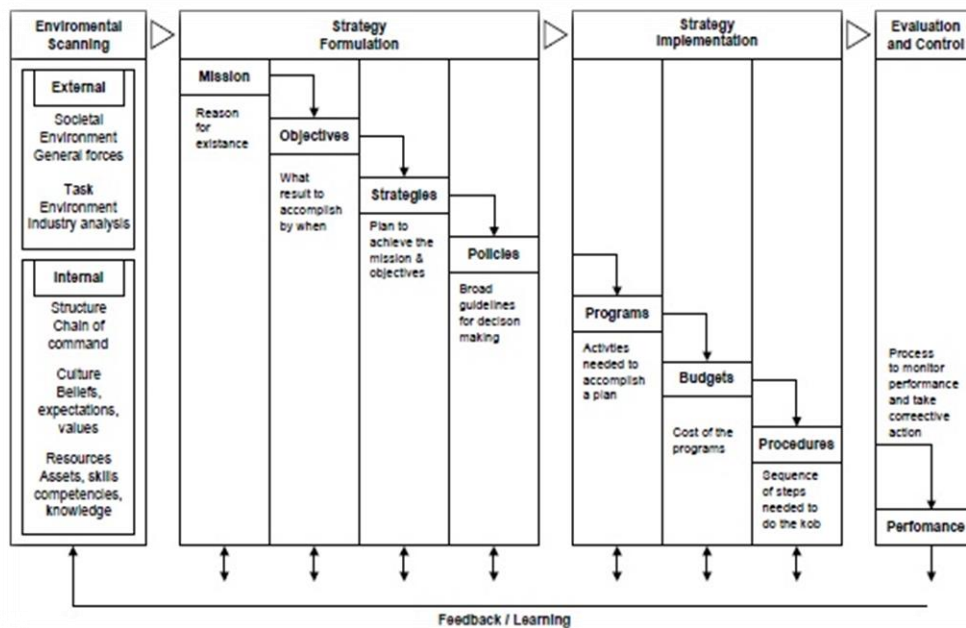
Ο Michael E. Porter διατυπώνει πιο συνοπτικά τον ορισμό της στρατηγικής ως “την τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της”.

Σύμφωνα με τα παραπάνω εύκολα κατανοητό γίνεται πλέον το γεγονός ότι η στρατηγική σε οποιαδήποτε θεωρία της, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχείρησης που χωρίς αυτό η εκάστοτε εταιρία δεν μπορεί να έχει βλέψεις για το μέλλον. Κοινό δε χαρακτηριστικό τους είναι η ανάγκη του καθορισμού των στόχων αλλά και η απαιτούμενη γνώση για την υλοποίησή τους από όλους με σκοπό την ευημερία και την κερδοφορία. Όμως, είναι φανερό ότι με τους πολλούς ορισμούς που υπάρχουν περί στρατηγικής ίσως να υπάρξει σύγχυση από τους υπεύθυνους. Έτσι διάφοροι αναλυτές αλλά και ακαδημαϊκοί έφτασαν στο σημείο να ορίσουν τα τρία βασικά στάδια που ακολουθεί η στρατηγική :

1. Διαμόρφωση
2. Υλοποίηση
3. Αξιολόγηση και Έλεγχος

Στις παραπάνω τρεις διαστάσεις του υποδείγματος αναφέρεται, το **Σχήμα 1.1** που ακολουθεί και προσπαθεί να δώσει μια οπτική υπόσταση για το πως η στρατηγική είναι αποτέλεσμα μιας ορθολογικής διαδικασίας αλλά και προγραμματισμού, σύμφωνα με την οποία γίνονται προσπάθειες σωστής τοποθέτησης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο της.

Σχήμα 1.1



Πηγή: Wheelen & Hunger, 1995

1.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Παρά το γεγονός ότι η στρατηγική δεν μπορεί να εξασφαλίσει πάντα την επιτυχία και την χρυσή τομή στο χώρο των επιχειρήσεων ή στο χώρο της οικονομίας, δεν μπορεί κανείς να αρνηθεί το γεγονός ότι βοηθάει σημαντικά. Υπάρχουν έξι βασικά χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν την στρατηγική και την κάνουν βασικό συστατικό της επιτυχίας για μια επιχείρηση καθώς, :

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες
- Εκείνη ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Μειώνει την αβεβαιότητα και τέλος,
- Μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.3.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΤΕΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

Κανείς δεν πρέπει να συγχέει την έννοια της στρατηγικής με την έννοια της τακτικής μιας και η τελευταία αποτελεί το βραχυπρόθεσμο εργαλείο της πρώτης. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι μιας επιχείρησης, το όραμα της και το εύρος των δραστηριοτήτων της επιτυγχάνονται μόνο με την βοήθεια της στρατηγικής.

Θα μπορούσαμε κάλλιστα να την παρομοιάσουμε με μια πυξίδα, που με την βοήθεια της η εταιρία χαράζει την πορεία πλεύσης της. Συνεπώς, τα προγράμματα και οι ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης καθορίζονται πλήρως. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί πως για να μην βγει ζημιωμένη μια επιχείρηση από επιμέρους κινήσεις και λάθους τακτικής σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι σημαντικό η στρατηγική να σχεδιάζεται εκ των προτέρων.

1.3.2 ΛΗΨΗ ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Είναι εμφανής η πληθώρα των εργαζομένων σε μια εταιρία ή σε έναν οργανισμό, πόσο μάλλον οι διαφορετικές ιδέες και αντιλήψεις που έχει ο καθένας. Ας φανταστούμε πως θα ήταν αν δεν υπήρχε μία κοινή γραμμή για τις καθημερινές λειτουργίες αλλά και τις αποφάσεις που πρέπει να παρθούν. Θα επικρατούσε το απόλυτο χάος μιας και ο καθένας θα έκανε του κεφαλιού του. Στο παραπάνω πρόβλημα δίνει λύση η στρατηγική, καθώς υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων υπό την αιγίδα διάφορων κριτηρίων αλλά και κανόνων με σκοπό να μειωθούν και να περιοριστούν δραστικά οι συνέπειες από μια λάθος απόφαση που αποτέλεσμά της θα ήταν η ζημία.

Σύμφωνα με τις καθημερινές αποφάσεις δε, που πρέπει να ληφθούν, σε συνδυασμό με τις πολλές πληροφορίες που δέχεται κανείς, τον φέρνουν αντιμέτωπο σε αλληλοσυγκρουόμενες σκέψεις όσον αφορά τις τελικές του ενέργειες. Η ομοιόμορφη λήψη αποφάσεων όμως έρχεται και περιορίζει όλες αυτές τις δυνατές επιλογές και

βοηθάει στην λήψη της βέλτιστης απόφασης, πάντοτε σύμφωνα με τον στρατηγικό σχεδιασμό της εκάστοτε εταιρίας.

1.3.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΝΕΙ ΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΖΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ύστερα από επιμέρους προσπάθεια κάτω από κοινό πλαίσιο, καταφέρνει μια εταιρία να ελαχιστοποιεί τους κινδύνους. Το συστατικό για την επίτευξη των στόχων της και την υλοποίηση του οράματος της όμως βρίσκεται στην συλλογική προσπάθεια. Από τον απλό της υπάλληλο, μέχρι και το πιο υψηλό της στέλεχος. Με συγκέντρωση και υπομονή οι συντονισμένες ενέργειες από όλους αποφέρουν τα μέγιστα ως προς την κοινή κατεύθυνση της εταιρίας προς την επιτυχία.

1.3.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες ανοίγουν και κλείνουν καθημερινά. Οι περισσότερες από αυτές είτε δεν έχουν ξεκάθαρο προσανατολισμό για το που θέλουν να πάνε, κατ'επέκταση δηλαδή μια ξεκάθαρη στρατηγική, είτε αλλάζουν συχνά την πολιτική τους με αποτέλεσμα να μην εντάσσονται απόλυτα σε κανέναν κλάδο.

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να επιλέξει μια στρατηγική και να παραμείνει πιστή σε αυτήν. Μπορεί κανείς να παρομοιάσει την ακολουθούμενη στρατηγική της εταιρίας με την ίδια της την προσωπικότητα. Η κατάλληλη στρατηγική και η πίστη σε αυτήν, μην ξεχνάμε ότι την ορίζει αλλά και την τοποθετεί στη αγορά.

Επιπλέον, επιτρέπει σε άτομα εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για την εταιρία. Συχνά δεν δίνεται χρόνος από τις εταιρίες, με αποτέλεσμα η επιλεγμένη στρατηγική τους να μην βεβαιώνεται για την καταλληλότητά της. Αυτό είναι ένα μεγάλο στρατηγικό λάθος για όποιον το κάνει γιατί η στρατηγική ορίζει το τι πρέπει να γίνει για την υλοποίηση των σκοπών. Αυτό με την σειρά του όμως, απαιτεί χρόνο για να ευδοκιμήσει. Εκείνο το οποίο απαιτείται λοιπόν, είναι η επικαιροποίηση και όχι η συνεχής αλλαγή.

1.3.5 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΙΩΝΕΙ ΤΗΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

Η μείωση της αβεβαιότητας στον χώρο των επιχειρήσεων είναι επιθυμητή από όλους στις μέρες μας, ειδικά όταν όλα μεταβάλλονται τόσο γρήγορα και οι επικείμενες αλλαγές μπορεί να σημάνουν το τέλος σε κάποια επιχείρηση.

Το κλειδί βρίσκεται στην στρατηγική των επιχειρήσεων, καθώς είναι υπεύθυνη για την επιλογή αλλά και την εκλογή μιας απόφασης που χωρίς αυτήν, κανείς θα δυσκολευόταν να αντιληφθεί την διαφορά μεταξύ μιας ευκαιρίας και μιας απειλής. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μία την άλλη. Από την άλλη, η σωστή κατανόηση της, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, μιας και οι αντιγνώμεις εκμηδενίζονται πολλές φορές, πράγμα που μειώνει την αβεβαιότητα και αυξάνει την αισιοδοξία της εταιρίας για το μέλλον αφού κάποια πράγματα παίρνονται ως δεδομένα.

1.3.6 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΔΩΣΕΙ ΕΝΑ ΒΙΩΣΙΜΟ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο την απόκτηση ενός βιώσιμου αλλά και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων. Προϋπόθεση, του τελευταίου είναι η σωστή επιλογή, αλλά και η σωστή χρήση της στρατηγικής. Βασικά όπλα στην φαρέτρα κάθε επιχείρησης όπως η **S.W.O.T analysis**, την βοηθούν ώστε να καταλάβει πλήρως τα σημεία που υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, αλλά και τις επικείμενες απειλές της όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της.

Παράλληλα, είναι υποχρεωμένες να μην αρκεστούν μόνο εκεί. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης πρέπει εξίσου να αναλύεται και να διερευνάται συνεχώς για να υπάρχει σαφή εικόνα των τάσεων που επικρατούν από τους καταναλωτές. Εκεί βρίσκονται όμως και οι ανταγωνιστές της που με την σειρά τους προσπαθούν να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Συνεπώς, απαραίτητη προϋπόθεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της βιωσιμότητας είναι η ανάλυση κλάδου με σκοπό την καλύτερη αντιμετώπιση των κινδύνων.

Αποτέλεσμα των παραπάνω, με την χρήση της στρατηγικής, είναι η επιτυχής αρμονική σύνδεση μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που με την σειρά του καταφέρνει να την καταστήσει βιώσιμη αλλά και ικανή για ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όσα έχουν αναφερθεί, μας δίνουν μια γεύση για την σημασία και το νόημα της στρατηγικής που την καθιστούν απαραίτητη, όχι μόνο για κάποιον οργανισμό, αλλά σε γενική εικόνα, είτε μιλάμε για μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα κόμμα, ίσως ίσως και για ένα μεμονωμένο άτομο.

“Χωρίς στρατηγική, ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται, κάνοντας κύκλους.”

Joel Ross & Michael Kami

1.4 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική δεν είναι παρά ένα πολυσύνθετο και πολύπλοκο εργαλείο. Μια σπουδαία στρατηγική την μια μέρα, μπορεί να αποδειχθεί αναποτελεσματική την επόμενη, σύμφωνα με τις δυνάμεις και τις αλλαγές της αγοράς που καμία εταιρία ή οργανισμός δεν μπορεί να ελέγξει. Οι μεγάλες επιχειρήσεις όμως, πάντα προσπαθούν να προσαρμοστούν, που με την σειρά του αυτό σημαίνει την συχνή αλλαγή της στρατηγικής για να συναντά τις προσδοκίες των καταναλωτών.

Παρόλη την μεγάλη σημασία που έχει μια στρατηγική για το αρχικό ξεκίνημα μιας εταιρίας, είναι σχεδόν απίθανο αυτή να κρατήσει για πάντα. Αλλαγές θα πρέπει να γίνονται καθ' όλη τη διάρκεια προκειμένου οι εταιρίες να βρουν τον δρόμο για την επιτυχία.

Είναι σκόπιμο λοιπόν, να αποδοθεί η έννοια της στρατηγικής σε περισσότερες από μίας διαστάσεις. Κατά τον **Henry Mintzberg**, η στρατηγική αναλύεται ως προς τον χαρακτήρα και την φύση της κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων :

- **Σχέδιο (Plan)**
- **Τέχνασμα (Ploy)**
- **Υπόδειγμα (Pattern)**
- **Τοποθέτηση (Position)**
- **Προοπτική (Perspective)**

1.4.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΣΧΕΔΙΟ

Το σχέδιο ίσως είναι η πρώτη λέξη που σκέφτεται κανείς όταν έχει στο μυαλό του την στρατηγική. Ένα προμελετημένο πλάνο που σχεδιάζεται προσεχτικά και συνειδητά για το που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση και το που θέλει να φτάσει στο μέλλον. Για παράδειγμα, το στρατηγικό πλάνο περιλαμβάνει, τα αγαθά τα οποία θα πουληθούν, η τιμή η οποία θα κοστίζουν, καθώς και ο τρόπος που αυτά θα παράγονται..

Το στρατηγικό σχέδιο μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ειδικό ή γενικό. Ωστόσο, δεν παύει να είναι ο θεμέλιος λίθος μιας καλής στρατηγικής. Μια πλατφόρμα απαραίτητη για να ξεκινήσει κανείς, δεν πρέπει όμως να επαναπαύεται μόνο σε αυτό για την πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

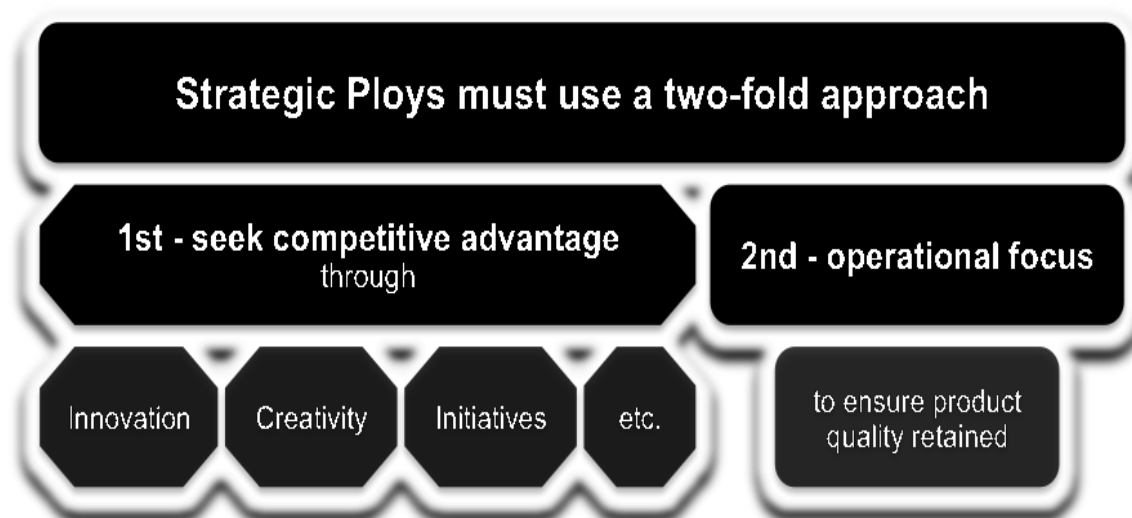
1.4.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΕΧΝΑΣΜΑ

Εκτός από σχέδιο, η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί και ως τέχνασμα, σχεδιασμένο για να ανατρέψει και να ξεπεράσει τυχόν εμπόδια και ενέργειες των ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός θα υπάρχει πάντα και σε κάθε κλάδο της αγοράς και κάθε ενέργεια μιας επιχείρησης θα έχει άμεσες επιπτώσεις στις άλλες. Με συγκεκριμένο τέχνασμα λοιπόν, μια επιχείρηση μπορεί να διακόψει τους αντιπάλους της και να σταματήσει συγκεκριμένες ενέργειες που θα επίφεραν συγκριτική υπεροχή έναντι της. Βέβαια, αναφερόμαστε πάντα με την χρήση νόμιμων τρόπων.

Με το να σκέφτεται τρόπους και τεχνάσματα μια επιχείρηση μπορεί να είναι

ένα βήμα πάντα μπροστά από όλους και έτσι να έχει πάντα την υπεροχή. Θέλει όμως μεγάλη προσοχή καθώς ο κίνδυνος που παραμονεύει είναι η εστίαση μόνο σε αυτό, αφηφώντας πλέον την σημασία που έχει η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών για την ευχαρίστηση των καταναλωτών της. Συνεπώς, το να χρησιμοποιεί μια επιχείρηση ένα ή και δύο τεχνάσματα είναι πολύ καλό, χωρίς να παρεκκλίνει από τους αντικειμενικούς της στόχους. Μία οπτική σημασία της στρατηγικής ως τέχνασμα και όσων αναφέρθηκαν πιο πάνω μας δίνει το **Σχήμα 1.2** που ακολουθεί.

Σχήμα 1.2



Πηγή : Mintzberg's 5Ps of Strategy

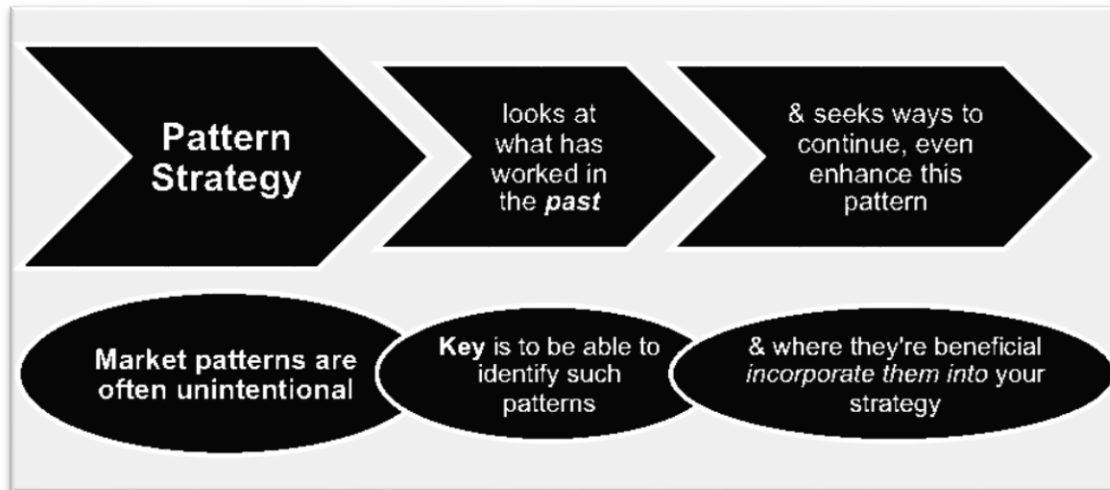
1.4.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

Η στρατηγική ως υπόδειγμα, έχει καθαρά πρακτικό χαρακτήρα και διαφοροποιείται αισθητά από το σχέδιο και το τέχνασμα. Οι εταιρίες πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στο παρελθόν και να καταλάβουν τις διαφορές με τις οποίες κατάφεραν να εδραιωθούν και να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές τους και μετά να εστιάσουν σε νέους τρόπους διατήρησης της θέσης και του κύρους τους.

Συχνά παρατηρείται το γεγονός, ότι κάποιες επιχειρήσεις προχωρούν σε ενέργειες αντίθετες με τον στρατηγικό σχεδιασμό που έχουν, είτε άθελα, είτε κατά λάθος και πολλές φορές τους βγαίνει σε καλό. Έτσι η προϋπαρξη κάποιου καλά προετοιμασμένου σχεδίου δεν εγγυάται και την πραγματοποίηση των πραγμάτων που καταρτίζεται. Είναι τραγικό λάθος η διακοπή του τρέχοντος κερδοφόρου υποδείγματος από τις εταιρίες μόνο και μόνο επειδή δεν συμπίπτει ή επειδή δεν είναι μέρος του σχεδίου.

Αυτό είναι και ένα καλό παράδειγμα για το πόσο σημαντικό είναι για τις εταιρίες να μπορούν να προσαρμόζουν εύκολα και γρήγορα τις στρατηγικές τους.

Σχήμα 1.3



Πηγή : Mintzberg's 5Ps of Strategy

1.4.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

Η τέταρτη διάσταση της έννοιας της στρατηγικής κατά τον Mintzberg ασχολείται με την τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Με αυτή την έννοια η στρατηγική στην ουσία παίζει το ρόλο του συνδετικού κρίκου.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να παλέψει για το δρόμο προς την επιτυχία. Πως θα καταφέρει να κερδίσει μερίδιο της αγοράς που την ενδιαφέρει; Θα πρέπει να διαλέξει μεταξύ του ανταγωνισμού είτε σε μικρή, είτε σε μεγάλη κλίμακα. Υπάρχουν υπέρ και κατά σε κάθε μία προσέγγιση, αναλόγως με την επιθυμητή τοποθέτηση της επιχείρησης. Μπορούμε ακόμα να πούμε πως μέσω της στρατηγικής τοποθέτησης, είναι δυνατόν για μια επιχείρηση να καθορίσει την μέθοδο των πωλήσεων που θα ακολουθήσει, την ποιότητα των αγαθών που θα προσφέρει ή ακόμα και την επιθυμητή τιμή που θα κοστίζουν.

Από το να ενταχθεί κατά λάθος σε μια εσφαλμένη τοποθεσία, είναι προτιμότερο μια επιχείρηση να εστιάζει πολύ στην έρευνα της αγοράς έτσι ώστε το περιβάλλον της να είναι στρατηγικής σημασίας.

Με βάση λοιπόν την ανάλυση αυτή, γίνεται απολύτως σαφής η σημασία της στρατηγικής τοποθέτησης, έχοντας πάντα στο μυαλό ότι κάτι που μπορεί σήμερα να είναι απλά ένας 'προγραμματισμός', αύριο να αποτελέσει σημαντικός παράγοντας που με την βοήθεια του η επιχείρηση θα εξαλείψει και θα εκτοπίσει τελικά τον ανταγωνισμό. Σπάνια η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την στρατηγική της τοποθέτηση κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποφύγει πλήρως τον ανταγωνισμό, πράγμα που στις μέρες μας είναι άκρως επιθυμητό. Δυστυχώς, λίγες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες το κάνουν πράξη, μιας και απαιτεί την εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων οκεανών, η οποία θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

1.4.5 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

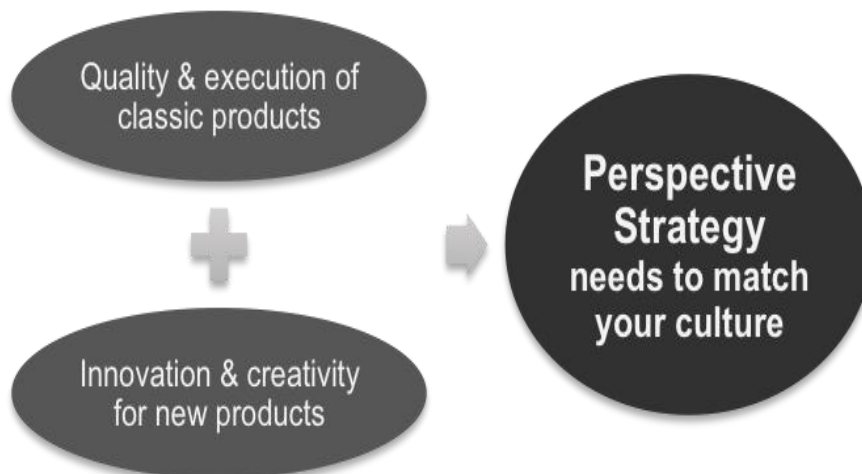
Καθώς η προηγούμενη διάσταση προσπαθεί να καθορίσει την επιχείρηση στο εξωτερικό της περιβάλλον, εδώ αποσκοπεί να κοιτάξει στο εσωτερικό της, στα θεμέλια της. Η στρατηγική εδώ παίρνει την μορφή της προοπτικής, το περιεχόμενο της οποίας δεν αποτελείται από μια προκαθορισμένη τοποθέτηση, αλλά από μια βαθιά ριζωμένη αντίληψη για τον κόσμο.

Κάποιες επιχειρήσεις για παράδειγμα που είναι πρωτοπόρες, δημιουργούν καινούργιες τεχνολογίες με σκοπό την περαιτέρω εκμετάλλευση της αγοράς. Υπάρχουν άλλες πάλι, οι οποίες εκλαμβάνουν τον κόσμο και την αγορά ως σταθερές μεταβλητές και το μόνο που κάνουν είναι να προστατεύουν τους ίδιους τους, τους εαυτούς, χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους και τεχνάσματα, βασιζόμενοι περισσότερο στις πολιτικές παρά στις οικονομικές αλλαγές.

Η στρατηγική από αυτή τη πλευρά είναι ότι και η προσωπικότητα για κάποιον άνθρωπο. Η έννοια της προοπτικής δεν είναι τίποτα άλλο τελικά από μία αντίληψη. Η άποψη όμως αυτή κρύβει τον υπαινιγμό, ότι στην ουσία όλες οι στρατηγικές είναι κάτι αφηρημένο, κάτι το οποίο υπάρχει μόνο στο μυαλό των ενδιαφερόμενων, εκείνων που τις κυνηγούν και οι οποίοι τελικά επηρεάζονται από αυτές.

Το μυστικό της προοπτικής ωστόσο, είναι ότι μπορεί να μοιραστεί στα μέλη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μέσα από τους σκοπούς και τις πράξεις τους. Ουσιαστικά, όποτε μιλάμε για στρατηγική ως προοπτική, αναφερόμαστε σε διαφορετικούς ανθρώπους με κοινή συμπεριφορά και σκέψη. Το πραγματικό πρόβλημα όμως, βρίσκεται στο γεγονός του πως οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις ανάγκες που απορρέουν από τους οργανισμούς, με σκοπό να γίνουν κοινά αντιληπτές από όλους και στην συνέχεια να δοθεί συλλογική λύση.

Σχήμα 1.4



Πηγή : Mintzberg's 5Ps of Strategy

1.4.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ Ps ΤΟΥ MINTZBERG

Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η σχέση και ταυτόχρονα οι ομοιότητες μεταξύ των πέντε P's είναι περίπλοκη. Ένα παράδειγμα του ισχυρισμού είναι ότι κάποιοι θεωρούν την προοπτική ως σχέδιο της επιχείρησης, ενώ άλλοι με την σειρά τους την χαρακτηρίζουν ως το έναυσμα για την υλοποίηση του σχεδίου. Οι Hedberg και Jonsson στα λεγόμενα τους, εκφράζουν πως οι στρατηγικές, οι οποίες δεν είναι τίποτα άλλο από ένα σύνολο ιδεών και κατασκευασμάτων, είναι ταυτόχρονα και η πηγή των αποφάσεων που γίνονται πράξη.

Όπως η προοπτική, έτσι και το υπόδειγμα μπορεί να ταυτιστεί με την έννοια του σχεδίου. Θα παραθέσουμε το παράδειγμα της εταιρίας 'HONDA' για να γίνει κατανοητό. Η στρατηγική της συγκεκριμένης εταιρίας δεν ήταν η πώληση μικρών, οικογενειακών μοτοσυκλετών κατά της άφιξης της στην Αμερική. Άθελα της η εν λόγω εταιρία, βρέθηκε σε αυτή τη θέση. Μόλις τα στελέχη αντιλήφθηκαν το γεγονός της επιτυχίας της όμως, όλα άλλαξαν. Ξαφνικά, έγινε μέρος της σχεδιασμένης τους στρατηγικής. Με λίγα λόγια δηλαδή, το σχέδιο της εταιρίας, πήρε σάρκα και οστά μέσα από το υπόδειγμα που είχε στο ενεργητικό της.

Μπορεί να αναρωτηθεί κανείς, πως η σημασία της προοπτικής πήρε τόσο μεγάλη διάσταση και είναι πλέον ζωτικής σημασίας. Αναβλήθηκε μέσα από τις εμπειρίες των επιχειρήσεων. Καθώς στα πρώτα στάδια ζωής τους, οι επιχειρήσεις δοκιμάζουν διάφορα πράγματα, διαμορφώνουν πλέον την δική τους προοπτική αλλά και οπτική γύρω από τον κόσμο.

Η αλληλεπίδραση καθώς και η ανάδραση των ατόμων και των οργανισμών με το περιβάλλον τους, τους βοηθά στην περαιτέρω εξερεύνηση και διαμόρφωση του χαρακτήρα τους μέσα από τα προσόντα και τις φυσικές τους τάσεις. Όπως είναι φυσικό, μόλις διαμορφωθούν, οι προοπτικές είναι δύσκολο να αλλάξουν καθώς γίνονται αναπόσπαστο κομμάτι του εαυτού τους. Όταν αυτό συμβεί βέβαια, η προοπτική μοιάζει περισσότερο να τείνει προς την έννοια του μοτίβου, παρά του σχεδίου. Άμεση συνέπια του προηγούμενου, είναι η προοπτική να βρίσκεται περισσότερο στην συνέπια της συμπεριφοράς, παρά στις προθέσεις των εταιριών.

Τελειώνοντας, γίνεται επιτακτική η ανάγκη να πούμε πως και οι πέντε διαστάσεις της στρατηγικής που αναλύθηκαν είναι αλληλένδετες και κανείς δεν πρέπει να αμελεί καμία. Πόσο μάλλον να επικεντρώνεται σε συγκεκριμένη στην προσπάθεια του για υλοποίηση μιας στρατηγικής.

1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως παρουσιάστηκε στις προηγούμενες παραγράφους η έννοια και η σημασία της στρατηγικής, γίνεται πλέον κατανοητή η σημασία αλλά και ο ρόλος της διαχρονικά. Από τα αρχαία χρόνια, μέχρι σήμερα οι άνθρωποι ευνοούνται με την σωστή χρήση της, όχι μόνο στον τομέα των επιχειρήσεων αλλά και για προσωπικούς τους στόχους.

Λαμπρό παράδειγμα προς όλους αποτελεί ο Μέγας Αλέξανδρος, που μέχρι σήμερα θεωρείται ένας από τους μεγαλύτερους στρατηγούς όλων των εποχών, υλοποίησε τα προσωπικά του οράματα με την χρήση της στρατηγικής που τον βοήθησε να «διαβάσει» και στο τέλος να υπερνικήσει τους ανταγωνιστές του. Αναφορικά να πούμε ότι η έννοια της στρατηγικής, σε καμία περίπτωση δεν είναι μονοσήμαντη. Καθένας την εκλαμβάνεται όπως εκείνος κρίνει.

Ως ιδέα, όραμα ή κατεύθυνση, η στρατηγική δεν παύει με την χρήση της να προσφέρει τα μέγιστα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που ολοένα οι ανάγκες των καταναλωτών αυξάνονται. Εκεί οι σκοποί των επιχειρήσεων επιτυγχάνονται, μιας και η στρατηγική τους βοηθά να καταστρώσουν ιδέες για να ανταποκριθούν στις δοκιμασίες αλλά και να υπερπηδήσουν τυχόν εμπόδια των ανταγωνιστών τους. Τελικός σκοπός τους, ο εκτοπισμός των αντιπάλων και η μεγιστοποίηση των κερδών, παράλληλα με την ικανοποίηση των προσδοκιών από τις ομάδες ενδιαφερομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΦΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ansoff I. “Corporate Strategy”, 1985
2. Chandler A. “Strategy and Structure: Chapters In the History of the American Industrial Enterprise”, 1962
3. Porter M. “What is Strategy”, 1996
4. Bower J. L. & Gilbert C. “How Managers Everyday Decisions Create or Destroy your Company’s Strategy”, Feb 2007
5. Mintzberg H. “The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies”, 1987
6. Παπαδάκης Μ. Βασίλης “Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, 2007
7. Mintzberg H. “The Strategy Concept I: Five P’s for Strategy”, 1987
8. Godfrey R. “Strategic Management: A Critical Introduction”
9. <https://oabapocu.wikispaces.com/file/view/Strategic+Week+2+Background+Reading+1+and+2.doc>
10. <http://slideplayer.gr/slide/2855894/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΟΡΦΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις βιομηχανίες όπου υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, κρίνεται σκόπιμο αυτές, να χρησιμοποιήσουν άλλοτε επιθετικές και άλλοτε αμυντικές στρατηγικές αναλόγως με το τι συμφέρει τον καθένα. Είτε πριν την είσοδο ενός νέου ανταγωνιστή, είτε μετά, οι υπόλοιπες χρησιμοποιούν διάφορα τεχνάσματα για να τον αποτρέψουν. Γι' αυτό το λόγο, οι στρατηγικές άμυνας διαιρούνται σε αντίστοιχες υποκατηγορίες.

Η «εχθρότητα» μεταξύ τους προκύπτει όταν ένας ή και περισσότεροι ανταγωνιστές νιώθουν πίεση, όταν ψάχνουν για μια ευκαιρία εισόδου ή στην προσπάθεια τους να καλυτερεύσουν τις συνθήκες για τον εαυτό τους. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι κινήσεις της μίας έχουν άμεση συνέπεια και αντίκτυπο για τις άλλες που προφανώς δεν μένουν άπραγες. Η αντεπίθεση μπορεί να πάρει την μορφή της μείωσης των τιμών, την εισαγωγή καινούργιας τεχνολογίας, την αύξηση της παραγωγικότητας και πολλών άλλων. Στόχος των επιχειρήσεων είναι να αντιμετωπίσουν απειλές και να αμυνθούν όσον αφορά το μερίδιο της αγοράς που διακατέχουν.

Ταυτόχρονα, υπάρχουν και άλλες εταιρίες, οι οποίες με επιθετικές πολιτικές προσπαθούν είτε να μπουν στην αγορά, είτε να καλυτερεύσουν τις συνθήκες στις οποίες βρίσκονται, με απώτερο σκοπό την αύξηση των κερδών.

Στο παρόν κεφάλαιο, θα αναλυθούν οι παραπάνω μορφές στρατηγικής, καθώς και η στρατηγική καινοτομίας η οποία διαφέρει από την βάση της ως προς την αντίληψή και την ιδεολογία της με τις προηγούμενες δύο.

2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΜΥΝΑΣ

Λόγο της συνεχής αντιπαλότητας, οι εδραιωμένες επιχειρήσεις συχνά υιοθετούν αμυντικές στρατηγικές έτσι ώστε να απομακρύνουν τους νέο εισαχθέντες. Ο κυριότερος σκοπός αυτής της στρατηγικής, είναι να αποθαρρύνει τις προσπάθειες εισόδου σε μια αγορά από επιτήδειους ανταγωνιστές. Οι εν ενεργεία επιχειρήσεις προσπαθούν να προβάλλουν μια ψευδή οπτική στους ενδιαφερόμενους με διάφορα τεχνάσματα, έτσι ώστε να τους πείσουν τελικά ότι η απόδοση θα είναι τόσο χαμηλή που δεν θα τους συμφέρει η είσοδος στην συγκεκριμένη βιομηχανία.

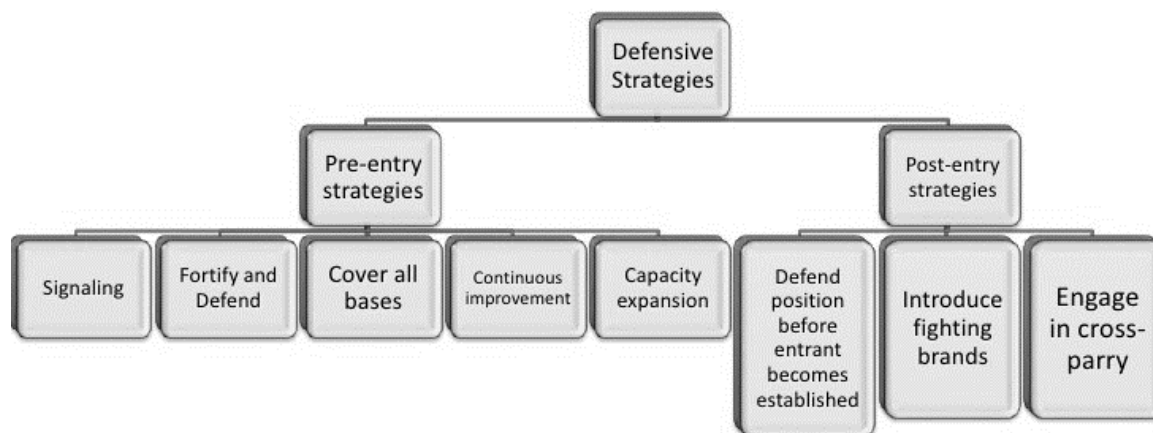
Η εν λόγω στρατηγική αποδίδει καλύτερα με δύο τρόπους. Είτε πριν την πραγματοποίηση της νέας επένδυσης, είτε μετά την είσοδο και πριν αυξηθούν τα

εμπόδια εξόδου, καταστρώντας δύσκολη την απόφαση του ενδιαφερόμενου να φύγει. Για τον λόγο αυτό, οι αμυνόμενες εταιρίες πρέπει να δράσουν συστηματικά με σκοπό να μην γίνει κάποια σημαντική δέσμευση, καθώς μετά δυσχεραίνεται η προσπάθεια στον να πείσουν για το αντίθετο.

Αν υπάρχει πιθανότητα οποιασδήποτε επερχόμενης επίθεσης, η εδραιωμένη εταιρία ίσως προσπαθήσει να μειώσει την δράση και την προοπτική της ζημιάς που μπορεί να προκαλέσει, αποπροσανατολίζοντας την προσπάθεια σε τομείς όπου η εταιρία είναι περισσότερο προστατευμένη, ή σε περιοχές που δεν υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον. Μετά την είσοδο, πρακτικές ώστε να γίνει η ζωή και το έργο της νέας εταιρίας πιο δύσκολο είναι πολύ πιθανές. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια στο να πείσει τους ανταγωνιστές ότι οι υπολογισμοί τους ήταν υπεραισιόδοξοι, και ότι οι πρώτες εμπειρίες στον κλάδο είναι τόσο αρνητικές που δεν αξίζει να συνεχίσουν.

Στο πέρασμα των χρόνων, οι στρατηγικοί αναλυτές και οι «μάνατζερ», ανέπτυξαν μια πληθώρα στρατηγικών με σκοπό να διατηρήσουν τον αριθμό των πωλήσεων αλλά και την θέση της εταιρίας. Αυτές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Τις «pre-entry» και «post-entry» στρατηγικές, και αυτές με την σειρά τους σε υποκατηγορίες όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί.

Σχήμα 2.1



Πηγή : <http://pt.slideshare.net/NoumanRafique/defensive-and-offensive-strategies-12595284>

2.2.1 «PRE-ENTRY» ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, αυτές οι στρατηγικές αποσκοπούν στο να πείσουν τον ενδιαφερόμενο να κάνει την είσοδο του στον συγκεκριμένο κλάδο και να ανταγωνιστεί τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Πρόκειται στην ουσία για ενέργειες όπως, η προειδοποίηση, η οχύρωση και άμυνα, η κάλυψη όλων των τομέων, η συνεχής βελτίωση και η αύξηση απόδοσης της ισχύος.

- **Προειδοποίηση**

Όταν πρόκειται μια εταιρία να αναλάβει δράση, σχεδόν πάντα υπάρχει η αντίστοιχη ενημέρωση. Τέτοιες ανακοινώσεις γνωστοποιούνται μέσω εφημερίδας, από εγκεκριμένα περιοδικά, από συνεντεύξεις και πολλά άλλα μέσα. Τέτοιες ανακοινώσεις, έχουν ως απώτερο σκοπό την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων που δεν είναι κατ' ανάγκη ξένοι μεταξύ τους. Κάποιες φορές αναγγέλλουν δέσμευση στην βιομηχανία με σκοπό να αποθαρρύνουν ή να εμποδίσουν τους ανταγωνιστές τους. Μπορούν να υπερασπιστούν αποτελεσματικά την θέση τους υπό την απειλή των αντιπόνων. Όσο μεγαλύτερη η απειλή, τόσο μικρότερη η πιθανότητα της «επίθεσης» από άλλους. Βελτιώνουν την φήμη τους ως προς τα αντίποινα, σύμφωνα με ανάλογες αντιδράσεις στο παρελθόν. Κάποιες άλλες φορές, γίνονται ανακοινώσεις που περιλαμβάνουν την μείωση των τιμών, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται από τις οικονομίες κλίμακας.

- **Οχύρωση και Άμυνα**

Αυτό το είδος της στρατηγικής περιλαμβάνει εμπόδια εισόδου για νέους ενδιαφερόμενους. Ο σκοπός των αμυντικών στρατηγικών είναι να μειώσει το δέλεαρ για επίθεση στον κλάδο. Ενδιαφέρον παρουσιάζεται, όταν υπάρχει υψηλό κέρδος από τις εδραιωμένες εταιρίες. Παρόλα αυτά, το κίνητρο μειώνεται, όσο μειώνονται και οι προσδοκίες για μεγάλο κέρδος. Αυτό με την σειρά του επιτυγχάνεται με κάποιους φραγμούς όπως οι οικονομίες κλίμακας, διαφοροποίηση προϊόντων, καινοτομίες και νέες πατέντες, πρόσβαση σε πρώτες ύλες και σε νέα κανάλια διανομών. Βιομηχανίες με τα δυσκολότερα εμπόδια για να υπερπηδήσει κανείς, είναι οι αυτοκινητοβιομηχανίες, καθώς και οι βιομηχανίες αεροσκαφών και πλοίων.

- **Κάλυψη Τομέων**

Συχνά η γρήγορη αναπαραγωγή και η εξάπλωση προϊόντων, αποσκοπεί στην εισαγωγή νέων αγαθών όπου κρίνεται απαραίτητο, καθώς και σε μια πλήρη σειρά παραγωγής. Μπορεί να σχετίζεται με πολλαπλές εκδόσεις ενός αγαθού, λόγω των διαφορετικών προτιμήσεων. Εταιρίες που «πλημμυρίζουν» την αγορά με προϊόντα ή υπηρεσίες είναι δύσκολο να υπερνικηθούν. Είναι επίσης ένας αποτελεσματικός τρόπος να διασφαλίσουν όσα περισσότερα κανάλια διανομών μπορούν.

Ωστόσο, πολλά προβλήματα μπορούν να δημιουργηθούν. Ειδικά από μικρές εταιρίες που επιχειρούν κάτι τέτοιο καθώς δεν έχουν τα απαιτούμενα αγαθά για να το πράξουν. Άλλο πρόβλημα που συχνά παρατηρείται με την χρήση της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η απώλεια συγκέντρωσης της εταιρίας να εστιάσει στους σκοπούς της, καθώς προσπαθεί να καλύψει όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Ειδική περίπτωση της στρατηγικής αυτής, αποτελεί η δημιουργία ενός αποτρεπτικού προϊόντος. Η έννοια του είναι δισυπόστατη, καθώς εμποδίζει την είσοδο σε νέους ανταγωνιστές και ταυτόχρονα καλύπτει ένα ανικανοποίητο ποσοστό καταναλωτών. Η παρουσίαση ενός τέτοιου προϊόντος συχνά ερμηνεύεται ως εμπόδιο για ανταγωνιστές που επιθυμούν να «κλέψουν» μερίδιο της υπάρχουσας αγοράς.

- **Συνεχής Βελτίωση**

Η στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης θέτει στην εταιρία την αδιάκοπη αναζήτηση της εξοικονόμησης κόστους, την καλύτερη δυνατή ποιότητα των αγαθών, καθώς και την απλούστερη διαδικασία παραγωγής και διανομής. Το πεδίο επιλογής της κάθε εταιρίας εξαρτάται από την προοπτική της. Για παράδειγμα, μια εταιρία χαμηλού κόστους καταφέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα με την οικονομία κλίμακος. Μια διαφοροποιημένη εταιρία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε καινοτομίες και την καλυτέρευση της ποιότητας των αγαθών της με διάφορα νέα χαρακτηριστικά με σκοπό να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της.

Η στρατηγική αυτή, αν μη τι άλλο συμπεριλαμβάνει καινοτομία και βελτίωση και στο μίγμα μάρκετινγκ. Οι διάφορες καινοτομίες των προϊόντων χαρακτηρίζονται από ανώτερης ποιότητας χαρακτηριστικών και οφελών. Καινοτομίες ως προς την τιμή ίσως περιλαμβάνουν καλύτερους όρους πώλησης και απολαβών. Από την άλλη μεριά, η διανομή μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική με την ύπαρξη καινούργιων καναλιών, με την μεγαλύτερη αποδοτικότητα των ήδη υπάρχοντων καθώς και με την δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών. Η λειτουργία της προώθησης, με την χρήση της σωστής τοποθέτησης, της εκτέλεσης αλλά και της σωστής έμφασης από τα κοινωνικά δίκτυα μπορεί να γίνει πιο δραστική. Τέλος, οι πωλήσεις μπορούν να μελετηθούν από τις εταιρίες, με σκοπό να φανεί η απόδοση διαφόρων τεχνασμάτων όπως, τα δωρεάν δείγματα, τα κουπόνια αλλά και οι επιστροφές.

Παρόλη την συνεχή βελτίωση των εταιριών, με προοπτική τη διατήρηση της θέσης και της ανταγωνιστικότητας τους, αυτές πρέπει να αντικαταστήσουν τα ξεπερασμένα και κάποιες φορές απαρχαιωμένα αγαθά τους με νέα, βασισμένα σε νέες προδιαγραφές και τεχνολογίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των προηγούμενων είναι η **Intel**. Με την στρατηγική που αναφέραμε, προσπαθεί να εισάγει στην αγορά νέους επεξεργαστές για προσωπική ή επαγγελματική χρήση, καθιστώντας μέσα σε λίγους μόνο μήνες τα προηγούμενα μοντέλα της ως παλιομοδίτικα και παρωχημένα.

- **Αύξηση Απόδοσης Ισχύος**

Κάποιες κατασκευαστικές εταιρίες ίσως αυξήσουν της ισχύ της απόδοσης τους ως αποτέλεσμα μιας αποτρεπτικής στρατηγικής. Όταν ένας πιθανός ενδιαφερόμενος, αντιληφθεί πως κάτι τέτοιο συμβαίνει και ότι η είσοδος του στον κλάδο δεν θα συνεισφέρει πουθενά, θα είναι πλέον απρόθυμος. Η στρατηγική αυτή έχει αποτέλεσμα σε περιπτώσεις που τα κόστη είναι πολύ υψηλά. Διαφορετικά, όταν το κόστος της επιπλέον απόδοσης είναι χαμηλό ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διαφορετικό σκοπό, γίνεται σχετικά εύκολη η πρόσβαση για τους αντιπάλους.

Ως στρατηγική άμυνας, δεν είναι τόσο ισχυρή όσον αφορά τους φραγμούς εισόδου που περιβάλλει. Κατά γενική ομολογία, η απόφαση για αύξηση της ισχύος ως μέτρο αποτροπής εισόδου, δεν είναι και τόσο καλό αν δεν συνυπολογιστούν οι φραγμοί. Αν για παράδειγμα οι εν λόγω φραγμοί είναι υψηλοί, τότε δεν θα πρέπει να εφαρμοστεί η συγκεκριμένη στρατηγική για να αποτρέψει τους ενδιαφερόμενους. Από την άλλη, αν οι φραγμοί εισόδου είναι χαμηλοί, οι εδραιωμένες επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν υπόψιν την στρατηγική αυτή, εάν και εφόσον υπολογίσουν το κόστος της αύξησης αλλά και της αναστρεψιμότητας της.

2.2.2 «POST-ENTRY» ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι συγκεκριμένες στρατηγικές αποσκοπούν σε ενέργειες και πράξεις, τις οποίες οι επιχειρήσεις καλούνται να υλοποιήσουν με σκοπό την διατήρηση του κύρους και της θέσης που διακατέχουν μέσα στον κλάδο ενασχόλησης τους, υπό τον κίνδυνο των νεοεισαχθέντων ανταγωνιστών τους.

Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν σε γενικότερη εικόνα την αμυντική στάση της εταιρίας, πριν προλάβουν οι ανταγωνιστές τους να εδραιωθούν με τη δημιουργία αξιόπιστων προϊόντων με χαμηλότερη τιμή καθώς και την υιοθέτηση της «cross-parry» στρατηγικής, δηλαδή της αντεπίθεσης και της μεταφοράς του πολέμου σε άλλους τομείς.

- **Υπεράσπιση Θέσης Πριν την Εδραίωση**

Όταν μια επιχείρηση εισχωρεί σε μια αγορά, συνήθως ο κύριος στόχος της είναι να εδραιωθεί σε συγκεκριμένο τομέα που την ενδιαφέρει, να παγιώσει την θέση της, και έπειτα να αρχίσει να αναπτύσσεται. Κάποιες νέες επιχειρήσεις στον χώρο μπορεί να γίνουν ιδιαίτερα επικίνδυνες έχοντας στην διάθεση τους νέες τεχνολογίες, νέα αγαθά ή ακόμα και νέες τιμολογιακές πολιτικές. Οι εν λόγω, στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν προέρχονται από εφάμιλλους κλάδους.

Οι ήδη υπάρχουσες εταιρίες, καλούνται να υπερασπισθούν την θέση τους, όσο ακόμα οι ανταγωνιστές τους είναι ευάλωτοι παρά να περιμένουν έως ότου αποτελέσουν σημαντική απειλή. Οι ηγέτες της εκάστοτε αγοράς λοιπόν, στέλνουν σαφή μηνύματα με γοργές και επίμονες κινήσεις, ότι συμπεριφορές οι οποίες έχουν σκοπό να τις βλάψουν δεν θα γίνουν ανεχτές, καθώς και ότι τα αντίποινα θα είναι σκληρά και επίμονα. Με την στάση αυτή, στέλνουν ηχηρό το μήνυμα ότι οι προσπάθειες τους δεν θα αποδώσουν καρπούς και ότι σύντομα θα βρεθούν σημαντικά ζημιωμένοι.

Συχνά, οι επιχειρήσεις για να αμυνθούν, αποδέχονται την τεχνολογία του αντίπαλου με σκοπό να την εξελίξουν προς όφελος τους, είτε προσλαμβάνουν κάποιους από τους καλύτερους της επιτιθέμενης εταιρίας, είτε προσβάλλουν την φήμη της εταιρίας μέσα από διαφημιστικές καμπάνιες. Κάποιες από αυτές τις τακτικές χρησιμοποιήθηκαν και από μεγάλες εταιρίες όπως η Microsoft το 1995, όταν αντιμετώπισε την πρόκληση που προερχόταν από την Borland Delphi.

- **Ανταγωνιστικές Μάρκες**

Οι ανταγωνιστικές μάρκες εισάγονται από τις εταιρίες με σκοπό να προστατεύσουν τις ήδη κερδοφόρες φίρμες τους, καταπολεμώντας παράλληλα την απειλή από τα νέα προϊόντα των καινούργιων στο χώρο επιχειρήσεων. Τα περισσότερα από τα ανταγωνιστικά προϊόντα, είναι σχεδόν εφάμιλλα όσον αφορά την ποιότητα με τα κύρια, αλλά σε χαμηλότερες τιμές. Η εισαγωγή τέτοιων αγαθών είναι πολύ ελκυστική, καθώς βοηθούν στην απομάκρυνση της απειλής που συχνά φέρουν οι νέες εταιρίες, βοηθώντας παράλληλα την ίδια την εταιρία να διατηρήσει την εικόνα της αλλά και τα πολύτιμα κέρδη της.

Μία τέτοια στρατηγική χρησιμοποιήθηκε και από την εταιρία Heublein για να

διαφυλάξει την κερδοφόρα φίρμα της, Smirnoff. Όταν μια νέα εταιρία έκανε την εμφάνιση της στον χώρο εισάγοντας ένα νέο είδος βότκας με τιμή μόλις ένα δολάριο πιο κάτω, η Heublein ανταποκρίθηκε άμεσα. Έβγαλε μια μάρκα ακόμα πιο φτηνή από αυτή της νέας εταιρίας και παράλληλα αύξησε την τιμή της Smirnoff με σκοπό να διαφυλάξει το κύρος και τα κέρδη της.

Θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι ανταγωνιστικές μάρκες είναι ένα είδος «μυστικού» όπλου που έχουν στην διάθεση τους οι επιχειρήσεις, η χρήση του οποίου, βοηθά στη δημιουργία χάους μεταξύ των ανταγωνιστών. Στρατηγικός στόχος, η υπεράσπιση των προσοδοφόρων αγαθών και η επιτυχής ανατροπή οποιασδήποτε εισβολής. Η ύπαρξη τους όμως κρύβει ταυτόχρονα και μεγάλο ρίσκο για τις ίδιες τις εταιρίες και τα αγαθά τους. Τα κύρια προβλήματα που παρουσιάζονται είναι όταν οι ανταγωνιστικές μάρκες αποσπών σημαντικό κέρδος από τα καταξιωμένα προϊόντα της ίδιας της εταιρίας, αλλά και όταν το κόστος υλοποίησης και της διαφήμισης τους είναι τόσο μεγάλο, ώστε τελικά να μην συμφέρει καθόλου.

- **Cross-Parry**

Όταν εταιρίες μάχονται σε περισσότερες από μίας αγορές, ο βαθμός της αντιπαλότητας μεγεθύνεται και κατά συνέπεια τα αντίποινα αυξάνονται. Γίνεται σαφές λοιπόν πως δεν υπάρχει μεγάλο κίνητρο, ακόμα και όταν τα συμφέροντα τους εμπλέκονται. Αντιθέτως, έχουν ως στόχο να αφήσουν τον ανταγωνιστή τους να πορεύεται αλώβητος σε αγορές που είναι ήδη ισχυρός με την προσδοκία να έχουν και εκείνοι την αντίστοιχη συμπεριφορά και αντιμετώπιση. Όταν είναι σχετικά μικρός ο αριθμός των συμμετεχόντων σε μια αγορά και κάποια επιχείρηση επιθυμεί την εισαγωγή της με σκοπό να κερδίσει την ικανότητα να εμπλέκεται μεταξύ άλλων, είναι βέβαιο ότι θα της επιτεθούν. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να περιορίζουν την δράση τους. Όταν πάλι ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι αρκετά μεγάλος, δύσκολα αποφασίζεται η είσοδος ώστε να αποφευχθούν τα αντίποινα αλλά και για να μην παραβιαστούν τυχόν συμφωνίες έχουν γίνει.

Το **cross-parry** χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση η οποία προκαλείται από μία άλλη επιχείρηση αποφασίζει να προκαλέσει και εκείνη με την σειρά της τον ανταγωνιστή της σε άλλον τομέα. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση δέχεται επίθεση σε έναν από τους κύριους τομείς της, αντί για τον τομέα που εκείνη αρχικά εξαπέλυσε την πρώτη επίθεση, αντεπιτίθεται με την σειρά της στον τομέα που ο αντίπαλος της είναι πιο ισχυρός, δηλαδή “εκεί που πονάει περισσότερο”. Με αυτόν τον τρόπο η αμυνόμενη επιχείρηση καταφέρνει να αποσπάσει την προσοχή από τον δικό της τομέα και να αποπροσανατολίσει την “επίθεση” προς όφελος της.

Συχνά, ο σκοπός της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η αποφυγή ενός τέτοιου οικονομικού πολέμου, μιας και η μεγάλη επιχείρηση μπορεί να ζημιωθεί περισσότερο από την μικρότερη. Επιπροσθέτως, ένας τέτοιος πόλεμος οδηγεί στη μείωση των κερδών καθώς επίσης και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, μπορεί να αποβεί μοιραίος και για την γενική εικόνα του προϊόντος. Εξαιτίας του προηγούμενου, το cross-parry χρησιμοποιείται για να γίνει αντιληπτή η αίσθηση ότι η επιτιθέμενη επιχείρηση, τελικά έχει να χάσει περισσότερα από την άλλη. Ένα ερώτημα που γεννιέται είναι το εξής. Πως μια επιχείρηση που απολαμβάνει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς αντιδρά όταν ο ανταγωνιστής της επιχειρεί την μείωση τιμών? Το φυσικό θα ήταν να αντιδράσει και

να αντεπιτεθεί και εκείνη με την σειρά της με ακόμα μεγαλύτερη μείωση. Όμως μια τέτοια πράξη θα είχε τρομερές συνέπειες. Η μείωση των κερδών θα ήταν δυσανάλογη του μικρού χαμένου μεριδίου της αγοράς. Θα ήταν συνετό να αντεπιτεθεί με αντίστοιχη μείωση τιμών μόνο σε άλλον τομέα ενασχόλησης της μικρής εταιρίας.

2.3 ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, οι επιθετικές στρατηγικές χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να αποσπάσουν μερίδια αγοράς αλλά και να καλυτερεύσουν τις συνθήκες ανταγωνιστικότητας τους. Τέτοιες στρατηγικές υλοποιούνται με άμεσους ή έμμεσους τρόπους. Αν μια εταιρία είναι κάτοχος μεγάλων αποθεμάτων, τότε συνίσταται η άμεση επίθεση. Από την άλλη, αν αντιμετωπίζει μια μεγάλη εταιρία τότε προτιμάται το έμμεσο “χτύπημα” και η αποφυγή της μετωπικής σύγκρουσης.

Οι επιπτώσεις μιας άμεσης επίθεσης θα είναι η αντεπίθεση, εάν και εφόσον αποτελεί σοβαρή απειλή. Αντιθέτως, οι έμμεσες είναι δύσκολο να εντοπισθούν, ειδικά όταν δεν στοχεύουν σε ένα προϊόν ή ένα κλάδο συγκεκριμένα. Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαλέξουν και να καθορίσουν τους επιθετικούς στόχους τους μέσα από ένα μεγάλο φάσμα στρατηγικών. Σε αντιστοιχία με τις αμυντικές στρατηγικές, οι επιθετικές στρατηγικές έχουν πολλές μορφές που σκοπό έχουν είτε να παρακάμψουν την αντίπαλη επιχείρηση, είτε να εκμεταλλευτούν τα κενά της, είτε να την υπερνικήσουν με ότι μέσα διαθέτουν σε μια μάχη πρόσωπο με πρόσωπο.

2.3.1 ΑΜΕΣΗ ΕΠΙΘΕΣΗ (Frontal Attack)

Μία άμεση επίθεση αποσκοπεί σε μια σύγκρουση πρόσωπο με πρόσωπο. Αυτό μπορεί να γίνει πράξη είτε με επίθεση στη τιμή, είτε στο προϊόν, είτε στον καταναλωτή. Τέτοιες επιθέσεις είναι πολύ ριψοκίνδυνες παρόλα αυτά, καθώς δεν υπόσχεται καμία νίκη, εκτός και αν είναι σαφές το πλεονέκτημα που διαθέτει ο επιτιθέμενος, έναντι του αμυνόμενου. Για τον λόγο αυτό, μια τροποποιημένη μετωπική σύγκρουση φαίνεται να είναι ιδανικότερη λύση. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί όταν δυο επιχειρήσεις μοιράζονται πανομοιότυπα αγαθά και το ένα εξ αυτών προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή ή είναι βασισμένο σε καλύτερη ποιότητα.

Αυτές οι επιθέσεις επιτυγχάνονται καλύτερα όταν το αδύναμο σημείο μιας εταιρίας εκτεθεί. Ο επιτιθέμενος τότε, πρέπει να συγκεντρώσει τους πόρους του, ακόμα ακόμα, να αντλήσει και άλλους αν μπορεί από άλλες δραστηριότητες και να επικεντρωθεί στο συγκεκριμένο σημείο. Αν δεν φανερωθεί το αδύναμο σημείο, τότε τα πράγματα δυσκολεύουν, μιας και η επιχείρηση για να καταφέρει να έχει μια πιθανότητα να νικήσει την άλλη, θα πρέπει να υπερέχει σε αντιστοιχία τρία προς ένα όσον αφορά τους πόρους και τα αποθέματα. Στις ελάχιστες των περιπτώσεων που η αμυνόμενη επιχείρηση είναι πολύ καλά εδραιωμένη, ούτε αυτό αρκεί βέβαια. Η δυσκολία βρίσκεται στο γεγονός ότι με την πάροδο των χρόνων, έχει αναπτυχθεί ισχυρός δεσμός μεταξύ της επιχείρησης και των καταναλωτών.

Πολλές είναι και οι φορές οι οποίες μια τέτοια άμεση επίθεση μπορεί να αποφέρει καρπούς, ειδικά όταν οι εδραιωμένες επιχειρήσεις είναι περιορισμένες στην

ικανότητα τους να αντιδράσουν, φοβούμενοι τις αντιμονοπωλιακές διώξεις ή ότι η μείωση των τιμών μπορεί να αποβεί μοιραία για την γενική εικόνα του προϊόντος. Κάποιες φορές, μια καλά εδραιωμένη επιχείρηση μπορεί να είναι διστακτική στη μείωση των τιμών ή στην επιπλέον διαφήμιση καθώς περιμένει κάποιες επενδυτικές εισροές. Επίσης η διστακτικότητα εμφανίζεται όταν η επιχείρηση λειτουργεί στο μέγιστο των δυνατοτήτων της. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η μετωπική σύγκρουση κρύβει μεγάλα ρίσκα και δεν ενδείκνυται για το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων. Ο πιο σημαντικός κίνδυνος που υπάρχει είναι όταν η επιχείρηση που απειλεί, δεν έχει τους κατάλληλους πόρους, με αποτέλεσμα όχι μόνο αυτή, αλλά και η αμυνόμενη εταιρία να βρίσκονται με στο τέλος της ημέρας με σημαντικές απώλειες.

2.3.2 ΕΠΙΘΕΣΗ ΣΕ ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ (Flanking Attack)

Μια τέτοια ενέργεια, είναι μια επιθετική πολιτική που χρησιμοποιείται από τις εκάστοτε εταιρίες με σκοπό να εκμεταλλευτούν τις αδυναμίες των ανταγωνιστών τους και ταυτόχρονα να αποφύγουν τυχόν κινδύνους από μία μετωπική σύγκρουση. Οι συγκεκριμένες επιθέσεις είναι βασισμένες σε σημεία που οι αντίπαλες επιχειρήσεις είναι λιγότερο ανθεκτικές.

Όταν σε κάποιους τομείς δεν δίνεται η σημασία που τους αρμόζει, είτε γιατί οι επιχειρήσεις δεν τους κρίνουν σημαντικούς, είτε δεν τους αποφέρουν τόσα έσοδα, οι άλλες εταιρίες προσπαθούν να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία εξαπολύοντας επίθεση σε αυτά ακριβώς τα σημεία. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση έχει πολύ υψηλές τιμές στα προϊόντα της, τότε μια άλλη μπορεί να επωφεληθεί από αυτό προσφέροντας χαμηλότερες τιμές με παρόμοια προϊόντα. Αυτή όμως με την σειρά της, προσπαθεί να αποφύγει τυχόν αντεπιθέσεις χρησιμοποιώντας εδραιωμένους ανταγωνιστές για να καλυφθεί. Γίνεται επιτακτική η ανάγκη λοιπόν να κρύψουν τα αληθινά συμφέροντα τους οι επιχειρήσεις που το κάνουν, αφήνοντας να εννοηθεί ότι δεν ενδιαφέρονται για την αγορά των ανταγωνιστών τους.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι όσο πιο πολύ διαφορετικό είναι ένα προϊόν, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν να μην αποκαλυφθούν οι πραγματικές προθέσεις της κάθε εταιρίας. Αφήνοντας να εννοηθεί ότι η ενασχόληση τους διαφέρει από αυτή των ανταγωνιστών της, μια εταιρία που αποσκοπεί να επιτεθεί με την συγκεκριμένη στρατηγική, διαφοροποιεί τα αγαθά της έτσι ώστε να αποφύγει τυχόν συγκρούσεις με άλλες καταξιωμένες εταιρίες. Αρκετά μεγάλος είναι όμως και ο αριθμός από τους κινδύνους της συγκεκριμένης στρατηγικής, μιας και μπορούν να διακινδυνεύσουν το τελικό αποτέλεσμα.

Μία επιχείρηση η οποία χτυπά στα αδύναμα σημεία των ανταγωνιστών της, μπορεί να δεχτεί και εκείνη με την σειρά της τις συνέπειες οι οποίες θα είναι πολύ οδυνηρές εάν και εφόσον προκύψουν στην “γειτονιά” της. Για τον λόγο αυτόν, θα πρέπει να υπολογιστούν τόσο οι πιθανότητες μιας αντεπίθεσης, όσο και οι δυνατοί καλύτεροι τρόποι αντιμετώπισης της κατάστασης. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, με την χρήση της στρατηγικής αυτής οι εταιρίες τελικά φτάνουν στο σημείο να συγκρούονται πρόσωπο με πρόσωπο με τους ανταγωνιστές τους λόγω της ολοένα και αυξανόμενης ανάπτυξης τους, καθώς προσεγγίζουν τις περιοχές που εδρεύουν οι υπόλοιπες.

2.3.3 ΣΤΡΑΣΤΗΓΙΚΗ «GUERRILLA»

Το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής χρησιμοποιείται από μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένο αριθμό πόρων. Καθώς ως στόχος, εξακολουθούν να είναι οι ηγέτες σε κάθε αγορά, οι μικρές επιχειρήσεις με την χρήση του «guerrilla attack» προσπαθούν να αποδυναμώσουν και να παρενοχλήσουν, κάνοντας ακόμα πιο δύσκολη τη ζωή των ανταγωνιστών τους μιας και δεν μπορούν να μαντέψουν ποιο και πότε θα είναι το επόμενο χτύπημα τους.

Μιας και κύριο μέλημα τους δεν είναι να έρθουν σε μετωπική σύγκρουση με τις αντίπαλες εταιρίες, οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να κάνουν ένα είδος «κλεφτοπόλεμου» στις περιοχές των αντιπάλων που δεν είναι ισχυρές ή ακόμα σε αυτές όπου η πίστη από τους καταναλωτές είναι χαμηλή. Η στρατηγική «guerrilla» εκδηλώνεται σε συγκεκριμένα είδη ή συγκεκριμένες περιοχές της αγοράς με την χρήση κουπονιών, περιστασιακών εκπτώσεων ή με διάφορες συμφωνίες μεταξύ της επιχείρησης και του καταναλωτή. Όλα αυτά βέβαια σε καθορισμένο χρόνο και γεωγραφικές περιοχές καθώς μετά πρέπει να οπισθοχωρήσουν. Προκαλείται από μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν εξαπλωθεί αρκετά στην αγορά με σκοπό την «αποπλάνηση» και τελικά την «κατάκτηση» των καταναλωτών προς ιδίως όφελος.

Καθώς η συγκεκριμένη στρατηγική κατέχει το στοιχείο του αιφνιδιασμού, δεν αφήνει περιθώρια στις άλλες επιχειρήσεις να αντιδράσουν. Ακόμα και αν το έκαναν όμως, λόγω της μεγάλης δραστηριότητας τους γίνεται αντιληπτό ότι το κόστος γι' αυτές θα ήταν αρκετά μεγάλο και ασύμφορο. Τέτοιες πράξεις χαρακτηρίζονται νόμιμες και επιτρεπτές. Η χρήση τους αποσκοπεί στην καθυστέρηση των επεκτατικών σχεδίων μιας ήδη καταξιωμένης και μεγάλης εταιρίας. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί και από τις ίδιες τις μεγάλες επιχειρήσεις εάν και εφόσον αντιληφθούν ότι απειλούνται από μια νέα εταιρία με καινοτόμα αγαθά. Παρόλα αυτά, στην πλειοψηφία τους χρησιμοποιείται από τις μικρές για την κατάκτηση της πολυπόθητης θέσης αγοράς.

Επιτυχία σημειώνεται όταν καταφέρνουν να αντλήσουν τους πόρους του ανταγωνιστή ώστε να αμυνθεί, αφήνοντας τους πραγματικούς στόχους του σε δεύτερη μοίρα ή όταν καταφέρνουν να τον εξαπατήσουν, κάνοντας τον να παράγει περισσότερο, ανεκμετάλλευτο προϊόν σε κάποιες αγορές. Όμως και οι ίδιες διατρέχουν τον κίνδυνο της άμεσης αντεπίθεσης και των δραστικών μέτρων που μπορεί να πάρει μια επιχείρηση, πράγμα το οποίο τις περισσότερες των περιπτώσεων θα σήμανε τον αφανισμό τους. Για την αποφυγή του τελευταίου λοιπόν, οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι διατεθειμένες να χρησιμοποιήσουν το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής, θα πρέπει να είναι σε θέση να μελετήσουν πολύ καλά τις κινήσεις τους αλλά και τις πιθανότητες-επιπτώσεις μιας αντεπίθεσης.

2.3.4 «PREDATORY» ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Με την χρήση της «predatory» στρατηγικής οι εταιρίες αποδέχονται το γεγονός να εισπράττουν λιγότερα κέρδη με απώτερο σκοπό να προκαλέσουν ζημιά σε τυχόν ανταγωνιστές ή να τους αναγκάσουν να αποχωρήσουν. Αυτή η στρατηγική συχνά, παίρνει την μορφή της μείωσης των τιμών κάτω από το κόστος για να εξοντώσει ολοκληρωτικά τους αντιπάλους με την προσδοκία ότι αυτές οι μειώσεις θα αντισταθμιστούν με περισσότερα κέρδη από άλλα επιχειρησιακά σχέδια. Οι τιμές και

τα κέρδη επανέρχονται στα φυσιολογικά για κάθε εταιρία επίπεδα μόλις η απειλή απομακρυνθεί επιτυχώς. Για να γίνει κάτι τέτοιο όμως εφικτό, θα πρέπει οι ανταγωνίστριες εταιρίες να είναι οικονομικά αδύναμες. Με τις ισχυρά οικονομικές εταιρίες όμως κάτι τέτοιο δεν ενδείκνυται. Οι συνέπειες μιας τέτοιας συμπεριφοράς θα ήταν άκρως καταστροφικές και για τις δύο.

Έχει σημασία να τονιστεί ότι η εταιρία που διαλέγει να κάνει τέτοιο θα ήταν απαραίτητο να έχει πλεονέκτημα κόστους έναντι των άλλων, πράγμα που θα το έχει επιτύχει μέσα από οικονομίες κλίμακος, χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου, αλλά και επιπλέον κερδοφόρες δραστηριότητες. Ωστόσο, είναι σχεδόν αδύνατο για κάποιον να κρατήσει εκτός παιχνιδιού τους ανταγωνιστές για πάντα. Μόλις οι τιμές επανέλθουν στις αρχικές τους θέσεις, πολλοί θα είναι εκείνοι τους οποίους θα τους προσελκύσουν τα υψηλά κέρδη του συγκεκριμένου κλάδου.

Η επιθετική αυτή πολιτική ορισμένων επιχειρήσεων έχει παράλληλα και τον κίνδυνο της κρατικής παρέμβασης. Ενώ η επιθετική τιμολόγηση είναι απαγορευμένη και παράνομη, είναι πολύ δύσκολο να ξεχωρίσει κανείς την διαφορά μεταξύ της στρατηγικής βασισμένης σε χαμηλά ποσοστά και της προαναφερθείσας στρατηγικής. Επί παραδείγματι, μια χαμηλού κόστους εταιρία μπορεί να επιθυμεί να προσφέρει φτηνά αγαθά με σκοπό την εξασφάλιση ενός μεγάλου αγοραστικού κοινού στα πρώιμα στάδια της ζωής της. Επιπροσθέτως, η κυνηγετική πολιτική μπορεί να ερμηνευθεί σαν μια ανταγωνιστική στάση απέναντι σε νέες επιχειρήσεις, παρά μια προσπάθεια να εξαλείψει τους ήδη υπάρχοντες. Οι εταιρίες συχνά αποσύρονται ως αποτέλεσμα του σκληρού και μεγάλου ανταγωνισμού που επικρατεί παρά της «predatory» συμπεριφοράς.

Υπάρχει και άλλη όψη του νομίσματος όμως. Συχνά αυτή η συμπεριφορά παραπέμπει τους ανταγωνιστές στην πεποίθηση ότι η εταιρία που διαπράττει την παραπάνω πολιτική έχει χαμηλά κόστη, κάνοντας τον ανταγωνισμό ακόμα δυσκολότερο. Με αυτόν τον τρόπο κερδίζεται παράλληλα και η φήμη της εταιρίας ότι αποτελεί έναν σημαντικό και μη αμελητέο παράγοντα προς αποφυγήν από άλλους. Εκτός της επιθετικής τιμολόγησης, η στρατηγική μπορεί να πάρει και άλλες μορφές. Η χρήση πραιτέρω απαγορευτικών μέτρων είναι συνηθισμένη. Μία τέτοια τεχνική είναι η επιβολή συμβατικών όρων στους αγοραστές των προϊόντων τους. Άλλος τρόπος είναι η παρεμπόδιση των προμηθειών που χρειάζονται οι ανταγωνιστές για να παράγουν τα αγαθά τους. Όντας μεγαλύτερες επιχειρήσεις δεσμεύουν τους προμηθευτές τους να δώσουν προτεραιότητα στην δικιά τους τροφοδοσία αφήνοντας πίσω όλους τους άλλους. Αυτό επιτυγχάνεται με ισχυρούς δεσμούς συμμαχίας ή με την υπογραφή συμβολαίων. Όταν κάτι τέτοιο γίνει πράξη, η ζωή και το μέλλον των άλλων εταιριών τίθεται σε κίνδυνο. Κάποιες επιχειρήσεις και δη οι μικρές που έχουν περιορισμένη δύναμη και πρόσβαση σε πρώτες ύλες, είναι περισσότερο ευάλωτες στις παραπάνω ενέργειες.

Όταν μια επιχείρηση ψάχνει τρόπους για να κόψει τις γραμμές τροφοδοσίας μιας άλλης, τότε ενδείκνυται να στραφεί σε εκείνες που τις παρέχουν πρώτες ύλες για την επεξεργασία και την κατασκευή των πολυτιμότερων αγαθών της. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως «cash cows» μπορούν να είναι ταυτόχρονα το αδύναμο σημείο προς εκμετάλλευση από έναν ανταγωνιστή. Καθότι είναι πολύ παραγωγικές σε χαμηλής ανάπτυξης κλάδο, χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν άλλες επιχειρήσεις. Συνεπώς, επιχειρώντας μια άλλη εταιρία την παραγωγή ποιοτικών

και μεγάλης αξίας αγαθών για τους καταναλωτές, αμέσως θέτουν σε κίνδυνο τη πρώτη. Μια επιτυχημένη επίθεση σε μια «cash cow» επιχείρηση μπορεί να αποκόψει την κύρια πηγή εισοδήματος της επιχείρησης, καθιστώντας την ανίκανη να εκμεταλλευτεί νέες αγορές ή την περαιτέρω παραγωγή της.

2.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ «JUDO»

Η στρατηγική «Judo» είναι και αυτή με τη σειρά της μία επιθετική πολιτική που χρησιμοποιείται από μικρές επιχειρήσεις που είναι διατεθειμένες να τα “βάλλουν” με άλλες μεγαλύτερες. Βασισμένη στη γνωστή πολεμική τέχνη (εξού και η ονομασία της), η συγκεκριμένη στρατηγική χρησιμοποιεί την δύναμη και το πλεονέκτημα του αντιπάλου, εις βάρος του. Συνδυάζει στοιχεία από άλλες επιθετικές στρατηγικές. Οι αρχές μιας επιτυχημένης «Judo» στρατηγικής είναι η επίθεση στα αδύναμα σημεία, η προσαρμοστικότητα και η μόχλευση.

1. Επίθεση στα Αδύναμα Σημεία

Η αρχή της επίθεσης στα αδύναμα σημεία του αντιπάλου, έρχεται να καλύψει την ανάγκη αποφυγής μίας μετωπικής επίθεσης με την ανταγωνίστρια εταιρία, αλλά την στοχευμένη επίθεση σε εκείνα ακριβώς τα σημεία όπου έχει πλεονέκτημα. Πολλές φορές μάλιστα προετοιμάζει κάποιους τομείς της αγοράς που δραστηριοποιείται έτσι ώστε να οδηγήσει τον πόλεμο εκεί. Άλλες πάλι φορές, επιτίθεται σε εκείνα ακριβώς τα σημεία που δεν θέλει σε καμία περίπτωση να του επιτεθούν. Για παράδειγμα, η εταιρία WestJet επιτέθηκε της Air Canada στον δυτικό Καναδά με χαμηλή τιμή εισιτηρίων χρησιμοποιώντας ένα χαμηλού κόστους λειτουργικό, βασισμένο σε κοντινές πτήσεις αλλά και λιγότερη εξυπηρέτηση. Η Air Canada δεν άργησε να χάνει λεφτά και μερίδιο αγοράς καθώς ήταν ανίκανη να υπερασπιστεί τον εαυτό της σε αυτή τη μονομαχία, μιας και το ίδιο της το δομικό κόστος ήταν πολύ μεγαλύτερο.

2. Προσαρμοστικότητα

Η προσαρμοστικότητα ορισμένες φορές απαιτεί εξυπνάδα και ακριβή γνώση της κατάστασης στην οποία η επιχείρηση έχει περιπέσει. Όταν μια ανταγωνίστρια εταιρία μεγαλύτερου βεληνεκούς της επιτίθεται, πρέπει να είναι εις θέση να διαβάσει την κατάσταση ώστε να μην διαλυθεί. Γνωρίζοντας ότι ένας πόλεμος είναι χαμένος εξ αρχής, κανείς δεν πρέπει να τον ξεκινάει. Αντ’ αυτού θα πρέπει να γνωρίζουν πως να ακολουθήσουν τακτικές διαφυγής εάν και εφόσον βρεθούν σε ανάλογη περίπτωση.

3. Μόχλευση

Η έννοια της μόχλευσης έχει να κάνει με την εξεύρεση τρόπων έτσι ώστε να στραφεί, τόσο η δύναμη, αλλά και η στρατηγική του αντιπάλου, εις βάρος του. Έπειτα, η εταιρία που χρησιμοποιεί την στρατηγική «Judo» πρέπει να βρει τους παράγοντες και τους συντελεστές «κλειδιά» που δυσχεραίνουν την αντίδραση της μεγαλύτερης

επιχείρησης και να τους χρησιμοποιήσει για να επιτεθεί. Μία εταιρία μπορεί να εφαρμόσει τις αρχές της μόχλευσης, ψάχνοντας για τις στρατηγικές δεσμεύσεις του αντίπαλου, καθώς και τις ανάλογες επενδύσεις. Η επόμενη κίνηση θα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας κατάστασης όπου ο αντίπαλος είναι ανίκανος να αντεπιτεθεί επιτυχώς. Για παράδειγμα, πολλές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες το βρίσκουν ιδιαίτερα δύσκολο να αντιδράσουν σε νεοεισερχόμενους λόγω της εδραιωμένης εικόνας τους και έτσι αναγκάζονται να επανατοποθετηθούν. Η επίθεση σε μια ακριβή μάρκα με μία άλλη φθηνότερη μπορεί και να μην εκμαιεύσει καμία αντίδραση. Ο λόγος προέρχεται από το γεγονός ότι κάνοντας το πράξη, μια εταιρία μπορεί να βλάψει την ίδια της την εικόνα περισσότερο.

Έχοντας ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς στην πραγματικότητα μπορεί να είναι και μειονέκτημα για την ίδια την εταιρία. Οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές συχνά αποφεύγουν την ρήξη μεταξύ μικρών επιχειρήσεων που ρίχνουν τις τιμές. Η επικείμενη πτώση των συνολικών κερδών λόγω του μεγάλου μεριδίου αγοράς, είναι και ο λόγος που τους αποθαρρύνει. Ένας διαφορετικός λόγος όπου οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν επιτίθενται στις μικρότερες, είναι όταν οι δεύτερες διεισδύσουν σε τομέα όπου τα κέρδη είναι πολύ χαμηλά. Επιπροσθέτως, οι μεγάλες επιχειρήσεις αποφεύγουν τις οποιεσδήποτε διαμάχες όταν λειτουργούν με υψηλές αποδόσεις.

2.3.6 «PIVOT AND THE HAMMER» ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το είδος της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι μια μίξη επιθετικής και αμυντικής συμπεριφοράς και στρατηγικής από τις επιχειρήσεις. Η στρατηγική αυτή είναι βαθιά συνδεδεμένη με τον Evan Dudik, βάση του οποίου, κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει στην κατοχή της μια βάση στήριξης (Pivot), αλλά και τη δυνατότητα της επίθεσης (Hammer). Η βάση αυτή περιλαμβάνει τις ξεχωριστές ικανότητες της επιχείρησης, όπως μια δυνατή μάρκα, τις χαμηλές τιμές που την χαρακτηρίζουν ή τις καινοτόμες ικανότητες που διαθέτει για να υπερασπισθεί την θέση που κατέχει στην αγορά. Άλλες πάλι εταιρίες βασίζονται στα ήδη καταξιωμένα και κερδοφόρα αγαθά τους που λειτουργούν ως το κύριο εισόδημα για τυχόν επεκτάσεις.

Κάθε βάση περιλαμβάνει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό μπορεί να είναι μία συγκεκριμένη ικανότητα της εταιρίας, ικανότητες και προσόντα, ανθρώπους κλειδιά όπου η εταιρία βασίζεται ή ακόμα και κεφάλαια που διαθέτει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι εταιρία Microsoft. Ενώ βασίζεται στο λειτουργικό της σύστημα, τα Windows, αναμφίβολα το κλειδί της επιτυχίας της βρίσκεται στον αφοσιωμένο ιδρυτή της, τον Bill Gates, χωρίς τον οποίο δεν θα είχε την ίδια κατάληξη που έχει σήμερα.

Από την άλλη μεριά, το «hammer» είναι το κέντρο της επιθετικής δύναμης της εταιρίας και το πιο εξελιγμένο σημείο της. Είναι το σημείο στο οποίο η επιχείρηση συγκεντρώνει τις δυνάμεις της και προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματά της. Ακόμα, είναι εκείνο το σημείο με το οποίο προσελκύει καινούργιους καταναλωτές, επιτίθεται σε ανταγωνιστές ή και επεκτείνεται σε νέες αγορές. Ενώ με το «Pivot» η εταιρία προσπαθεί να διατηρήσει την θέση της στην αγορά και ταυτόχρονα να υπερασπισθεί ενάντια σε επερχόμενες επιθέσεις, με το «Hammer» η εταιρία προσπαθεί να εξαπλωθεί, αλλά και να επεκτείνει το μερίδιο της αγοράς που διακατέχει.

Χωρίς το «Hammer» η εταιρία είναι απλά καταδικασμένη να παρεκκλίνει και τελικά να αποτύχει στο εγγύς μέλλον. Όπως το «Pivot» είναι ζωτικής σημασίας για την ύπαρξη της εταιρίας, άλλο τόσο το «Hammer» είναι απαραίτητο για την κατάκτηση νέων αγορών. Η επιτυχία του ενός εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του άλλου. Όσο η βάση της επιχείρησης κάνει καλή δουλειά και υπερασπίζεται την θέση αλλά και την κερδοφορία της, τόσες περισσότερες θα είναι και οι προμήθειες που θα διοχετεύονται στον πυρήνα της επίθεσης της.

Όπως υπάρχουν τα χαρακτηριστικά του «Pivot», έτσι και το «Hammer» έχει τα δικά του. Συγκεκριμένα, αν μπορούμε να το παρομοιάσουμε με ένα σφυρί, τότε η κεφαλή του θα ήταν εκείνο ακριβώς το σημείο όπου θα συγκεντρωνόταν όλη η προσπάθεια και η ενέργεια της επίθεσης. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως η τέχνη της διαφήμισης, ως οικονομικές προμήθειες, ως πωλήσεις, ή να πάρει την μορφή οποιουδήποτε τέλος πάντων χαρακτηριστικού της επιθετικής πολιτικής της εταιρίας. Χρησιμοποιώντας τα κεφάλαια, τις μάρκες, τις επιχειρησιακές λειτουργίες ή τις μονάδες με σκοπό την υποστήριξη των επεκτατικών δραστηριοτήτων, η κάθε εταιρία πρέπει να διασφαλίσει πρώτα ότι όλα τα παραπάνω δεν είναι δεσμευμένα από τα ήδη υπάρχοντα κεφαλαία.

2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Με το πέρασμα των χρόνων, πολλές ήταν οι επιχειρήσεις οι οποίες προσπάθησαν να «σπάσουν» τους κανόνες και να γίνουν επαναστατικοί ηγέτες σε κάποιον κλάδο. Τι πραγματικά σημαίνει όμως το “να σπάσουν τους κανόνες”? Και πως μπορεί να το επιτύχει μία εταιρία? Και τι γίνεται αν μια άλλη το καταφέρει πρώτη? Υπάρχουν τόσα και άλλα πολλά ερωτήματα.

Η πικρή αλήθεια είναι ότι στο χώρο των επιχειρήσεων, οι ηγέτες της αγοράς γίνονται ολοένα και καλύτεροι στο να αυξάνουν τις επιδώσεις τους συνεχώς. Αυτό τους καθιστά ικανούς στο να ανταγωνισθούν άλλες επιχειρήσεις που προσπαθούν το ίδιο. Ωστόσο, οι ίδιοι αυτοί ανταγωνιστές βρίσκουν εξαιρετικά δύσκολο το γεγονός να σκεφτούν ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης και αντιμετώπισης και γι’ αυτό συχνά βρίσκονται στην μεριά των ηττημένων. Όσο περισσότερο ακολουθούν την διαλεγμένη τους στρατηγική και δεν είναι ικανοί να ενστερνιστούν μια διαφορετική, τόσο περισσότερο γίνονται θύματα νέων επιχειρήσεων που «παίζουν» διαφορετικά.

Εύκολα φτάνει κανείς στο συμπέρασμα λοιπόν ότι οι συνηθισμένες στρατηγικές που ακολουθούν οι εταιρίες είναι συχνά αναποτελεσματικές. Όπως είχε πει και ο **Charlew Handy**:

“ There’s no good just being better, you got to be different...”

Λόγος γίνεται λοιπόν για την στρατηγική καινοτομίας όπου σε μια εποχή πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας στην παγκόσμια οικονομία, η καινοτομία είναι αυτή που αποτελεί ένα μοναδικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και όχι η παραγωγικότητα ή η αύξηση ποιότητας. Οι έννοιες που κρύβονται μέσα στον συγκεκριμένο όρο, στοχεύουν στη βελτίωση της δραστηριότητας και της

προσαρμοστικότητας μιας επιχείρησης να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε πρόκληση. Η καινοτομία αντιπροσωπεύει τους θεμέλιους λίθους μιας εταιρίας όσον αφορά τις δεξιότητες της. Αυτές με την σειρά τους, καθορίζουν τόσο την επιτυχία της εκάστοτε εταιρίας αλλά και την διάρκεια της ζωής της. Οι στρατηγικές καινοτομίας αποτελούνται από δέκα κοινά χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρονται παρακάτω.

Κοινά Χαρακτηριστικά Καινοτομιών

1. Αποτελούν μεγάλες δυνατότητες για αύξηση των κερδών.
2. Στοχεύουν σε αναδυόμενες βιομηχανίες.
3. Έχουν εισαχθεί πριν από οποιαδήποτε φόρμουλα ανάλυσης κέρδους.
4. Αποκλίνουν από το πως οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν και από τους ορισμούς των δραστηριοτήτων τους.
5. Δεν αποτελούν απλώς οικονομικές επενδύσεις.
6. Απαιτούν την ανάπτυξη, την γνώση και την ικανότητα της εταιρίας.
7. Επαναπροσδιορίζουν μια επιχείρηση αντί απλά να βελτιώνουν την απόδοση της.
8. Περιλαμβάνουν πολλαπλές διαστάσεις αβεβαιότητας σε πολλαπλές λειτουργίες.
9. Παραμένουν ασύμφωρες για αρκετό καιρό και είναι ακριβές για να επαναληφθούν.
10. Δύσκολες στην αξιολόγηση και ασαφή η ανάδραση τους.

Πηγή : www.studymarketing.org

Η στρατηγική της καινοτομίας για να είναι αποτελεσματική πρέπει να εφαρμόζεται παρόλα αυτά από τις επιχειρήσεις σε τέσσερις τομείς.

- Προϊόν
- Διαδικασία
- Οργάνωση
- Μάρκετινγκ

Η καινοτομία του προϊόντος, στην ουσία έχει να κάνει με την εισαγωγή ενός νέου είδους αγαθού ή υπηρεσίας από την εκάστοτε εταιρία, ή την βελτιωμένη έκδοση ενός ήδη υπάρχοντος. Από την άλλη, η διαδικασία της καινοτομίας αποσκοπεί στη σωστή χρήση των μεθόδων διανομής και επίσης στην πλέον εξειδικευμένη μέθοδο παραγωγής των ίδιων των προϊόντων. Οι αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς και τον τρόπο της λειτουργίας της, έχουν να κάνουν με τις οργανωτικές καινοτομίες. Τέλος, οι καινοτομίες στο μάρκετινγκ ορίζονται ως την εφαρμογή νέων μεθόδων διαφήμισης, τοποθέτησης και εμφάνισης των προϊόντων αλλά και την σωστή τιμολόγηση τους. Με βάση τα παραπάνω οι επιχειρήσεις μπορούν να εστιάσουν καλύτερα στις ανάγκες τους

ανάλογα με το αν αυτές σχετίζονται ή όχι σε τεχνολογικές αλλαγές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί χωρίζοντας τις παραπάνω καινοτομίες σε δύο μεγάλες κατηγορίες.

- Καινοτομίες που σχετίζονται με τεχνολογικές αλλαγές
 - Καινοτομίες προϊόντων
 - Καινοτομίες διαδικασιών
- Καινοτομίες που δεν σχετίζονται με τεχνολογικές αλλαγές
 - Οργανωτικές καινοτομίες
 - Καινοτομίες μάρκετινγκ

Για να καταφέρει να υλοποιήσει όμως όλα τα παραπάνω μια επιχείρηση, δεν αρκεί μόνο η αλλαγή στους τομείς και στα επιχειρησιακά κομμάτια της. Χρειάζονται ταυτόχρονα δραματικές αλλαγές και στον ίδιο τον τρόπο σκέψης των υπαλλήλων της. Η επιχείρηση μέσα από τα ανώτατα στελέχη της πρέπει να καταφέρει να βάλει την καινοτομία στην καθημερινότητα και στη φιλοσοφία τους καθενός. Μια σειρά από συγκεκριμένα βήματα μπορούν αυτό να το καταστήσουν εφικτό.

Αρχικά οι εταιρίες μπορούν να εστιάσουν την προσοχή τους στα αναπτυξιακά τους προγράμματα, κάνοντας την καινοτομία κεντρικό θέμα συζήτησης. Αναπτύσσοντας ιδέες γύρω από επιχειρηματικές και επενδυτικές προτάσεις, μπορούν πλέον να αρχίσουν να επενδύουν σε αληθινά καινοτόμα σχέδια και όχι σε ευκαιριακές λύσεις. Αυτό προϋποθέτει τη συνολική εκπαίδευση του προσωπικού από καταξιωμένους συμβούλους. Αυτοί με την σειρά τους, οι οποίοι μπορεί να είναι ήδη μέλη της εταιρίας, θα παρακινούν και θα υποστηρίζουν τους εργαζόμενους στην προσπάθεια τους να αναπτύξουν καινοτόμες ιδέες άφοβα. Απόλυτος σκοπός είναι η συνεχής αμφισβήτηση των μέχρι τώρα στρατηγικών που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση μέχρις ότου γίνει δυνατή η ριζική αλλαγή στη δομή, τη λειτουργία αλλά και την νοοτροπία της επιχείρησης και όσων την απαρτίζουν.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι στρατηγικά καινοτόμες εταιρίες χαρακτηρίζονται από ένα ξεχωριστό οργανωτικό πλαίσιο πέντε διαστάσεων. Τα κύρια χαρακτηριστικά των οποίων έχουν να κάνουν με την κουλτούρα της επιχείρησης, την δομή λειτουργίας της, τις διαδικασίες με τις οποίες συντονίζει και υλοποιεί τους στόχους και τους σκοπούς της, τα συστήματα που χρησιμοποιεί για την καλύτερη διεκπεραίωση απαραίτητων αναγκών και τέλος των ανθρώπων που την απαρτίζουν και την λειτουργούν.

2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως είδαμε και παραπάνω, οι εταιρίες στην εποχή μας συχνά εμπλέκονται σε διαμάχες μεταξύ τους για την ανάδειξη του πιο ισχυρού ανταγωνιστή με τη χρήση επιθετικών και άλλοτε αμυντικών στρατηγικών. Οι καταξιωμένες και συχνά εδραιωμένες εταιρίες αντιμετωπίζουν τις διάφορες επιθέσεις των νεοεισερχομένων και ταυτόχρονα προσπαθούν να επαναπροσδιορίσουν τους ορίζοντες τους, αναζητούμενοι του ολοένα και πιο ποθητού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων.

Οι αμυντικές στρατηγικές λειτουργούν καλύτερα όταν πραγματοποιούνται πριν τις επικείμενες επενδύσεις και την είσοδο στον κλάδο από καινούργιους ενδιαφερόμενους. Επιπλέον, η χρήση τους είναι ακόμα καλύτερη πριν τις πιθανές δεσμεύσεις και την και την άνοδο των εμποδίων εξόδου καθώς δυσχεραίνεται η αναίμακτη έξοδος του διεκδικητή. Είναι πολύ ευκολότερο να αμυνθεί από το να επιτεθεί κανείς, μιας και χρειάζονται λιγότερα αποθέματα. Οι εν ενεργεία επιχειρήσεις απολαμβάνουν μια σειρά από πλεονεκτήματα έναντι των εισερχομένων που αυτά είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις κεφαλαίων, τα λειτουργικά κόστη, τους πιστούς καταναλωτές στην εταιρία και στο προϊόν, καθώς και το πλέον αναγνωρισμένο αγαθό που προσφέρουν.

Από την άλλη μεριά, εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες αποφασίζουν να επιτεθούν σε άλλες, χρειάζονται τρεις φορές παραπάνω αποθέματα από τις εταιρίες που αμύνονται με σκοπό να έχουν έστω και μια ελπίδα να επιτύχουν. Συγκεκριμένες είναι βέβαια και οι περιπτώσεις οι οποίες κάτι τέτοιο δεν φτάνει. Ανάλογα την δύναμη και το εύρος των δυνατοτήτων της εταιρίας που κανείς επιτίθεται, τα αποθέματα και τα κεφάλαια που απαιτούνται αυξάνονται συνεχώς.

Σε αυτό το κεφάλαιο συζητήθηκαν μεταξύ άλλων μια σειρά αμυντικών στρατηγικών αλλά και η ανάλογη υιοθέτηση τους σύμφωνα με την κατάσταση εισόδου που βρίσκεται η νέα στο χώρο εταιρία. Αναλογιζόμενοι όμως το γεγονός ότι οι αγορές μπορούν να χαρακτηριστούν ως δυναμικές αρένες όπου οι εταιρίες προσπαθούν να εξαπλωθούν μέσα στους κλάδους ή να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους και σε άλλους τομείς, γίνεται επιτακτική η ανάγκη των επιθετικών στρατηγικών. Με άμεσα ή έμμεσα χτυπήματα, με την χρήση τεχνασμάτων αποπλάνησης και άλλων μορφών που αναλύθηκαν παραπάνω οι εταιρίες καταφέρνουν τελικά τους στόχους τους.

Αφού αναλύθηκε διεξοδικά κάθε περίπτωση, επισημάναμε πως χρησιμοποιείται η κάθε στρατηγική καθώς και το ρίσκο που φέρει η κάθε μία. Κλείνοντας, αναφέραμε τη σημασία που έχει η στρατηγική καινοτομίας αλλά και τις ενέργειες που απαιτούνται από τις εταιρίες για να εφαρμοστεί επιτυχώς. Αναδείξαμε τους κύριους τομείς που οι εταιρίες πρέπει να εστιάσουν και καταλήξαμε στην διαφορετική προσέγγιση της βάση των προηγούμενων στρατηγικών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΦΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Baum, Joel A.C and Helaine J. Korn (1996). “Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry, Academy of Management Journal”
2. Cabral, Luis M.B (2000) “Introduction to Industrial Organization” Cambridge: The MIT Press
3. Dudik, Evan M. (2000) “Strategic Renaissance” New Work
4. Edwards D. (1995) “Conglomerate Bigness as a Source of Power, In Business Concentration and Price Policy”
5. Karakaya, Fahri and Peter Yannopoulos (2011) “Impact of Market Entrant Characteristics on Incumbent Reaction to Market entry”
6. Karnani A. and B. Wernerfelt (1985) “Multiple Point Competition” Strategic Management Journal.
7. Markides C. (2000) “All the Right Moves: A Guide to crafting Breakthrough Strategy” Boston
8. Porter M. (1980) “Competitive Strategy” New Work
9. Porter M. (1985) “Competitive Advantage” New Work
10. Scherer F.M (1980) “Industrial Market Structure and Economic Performance” Chicago
11. Spulber F. (1998) “The Market Makers” New Work
12. Yannopoulos P. (2007) “Marketing Strategy” Toronto
13. Yoffie D. and Mary Kwak (2001) “Judo Strategy” Boston
14. Markides C. “Strategic Innovation: How to Win by Breaking the Rules” Oct (2001)
15. Sniukas M. (Jun 2009) “What is Strategic Innovation” Article
16. Yannopoulos P. (July 2011) “Defensive and Offensive Strategies For Market Success” Paper
17. www.studymarketing.org

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα προηγούμενα κεφάλαια διατυπώσαμε την γενική έννοια της στρατηγικής μέσα στα χρόνια. Αναφέραμε τα διάφορα είδη στρατηγικής που μέχρι σήμερα παίζουν καταλυτικό ρόλο στον κλάδο των επιχειρήσεων. Στο παρών κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με ένα νέο είδος στρατηγικής το οποίο υπόσχεται επιτυχία αν τηρηθεί κατά γράμμα, μιας και η σύγχρονη προσέγγιση της αγνοεί την έννοια του ανταγωνισμού.

Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών δεν έχει να κάνει με τον τεμαχισμό της υπάρχουσας και ολοένα λιγοστής ζήτησης. Ασχολείται με την αυξανόμενη ζήτηση των αγαθών και την απόδραση από τους κόκκινους και αιματοβαμμένους ωκεανούς όπου ο ανταγωνισμός παίζει τον κυρίαρχο ρόλο. Θα ξεκινήσουμε εισάγοντας κάποια εργαλεία και στην συνέχεια θα θέσουμε τις βάσεις που θεμελιώνουν την στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών. Τελικός σκοπός δεν είναι άλλος από το να γίνει σχεδιασμός και εκτέλεση της παραπάνω στρατηγικής έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους.

3.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

Για να κατανοήσει κάποιος ακριβώς την έννοια και την σημασία των γαλάζιων ωκεανών δεν έχει παρά μόνο να φανταστεί την αγορά σαν δύο χώρους, παρομοιάζοντας τους με ωκεανούς. Οι κόκκινοι και οι γαλάζιοι. Οι κόκκινοι είναι οι οποίοι μέχρι σήμερα αντιπροσωπεύουν τους τομείς των κλάδων που μέχρι σήμερα είναι γνωστοί. Από την άλλη, οι γαλάζιοι είναι εκείνοι οι οποίοι δεν γνωρίζουμε ακόμα, ούτε τις πτυχές και τις ευκαιρίες που κρύβουν.

Στους κόκκινους ωκεανούς οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε τέλμα. Τα όρια και οι κανόνες είναι ήδη γνωστοί και προκαθορισμένοι. Οι επιχειρήσεις συχνά χρησιμοποιούν κάποια ή κάποιες από τις στρατηγικές που αναφέραμε στο δεύτερο κεφάλαιο. Καθώς οι εταιρίες προσπαθούν να ξεπεράσουν σε επιδόσεις η μία την άλλη και ταυτόχρονα ο αριθμός των συμμετεχόντων αυξάνεται, οι προοπτικές και οι ευκαιρίες για μεγιστοποίηση των κερδών τους περιορίζεται δραματικά. Τα προϊόντα πλέον γίνονται ολοένα και πιο όμοια και καθημερινώς αντικαθίστανται. Αυτό με την σειρά του έχει άμεση συνέπεια στον ανελέητο ανταγωνισμό που επικρατεί.

Οι γαλάζιοι ωκεανοί είναι δυνατόν να δημιουργηθούν εξολοκλήρου από καινούργιες και καινοτόμες ιδέες αλλά στην πλειοψηφία τους προέρχονται από την

επέκταση των ορίων των κόκκινων ωκεανών. Στους εν λόγω ωκεανούς η έννοια του ανταγωνισμού είναι ανύπαρκτη καθώς τα όρια δεν έχουν οριστεί ακόμα και γιατί οι ανταγωνίστριες εταιρίες είναι ανύπαρκτες. Αναμφισβήτητα, οι κόκκινοι ωκεανοί είναι εκείνοι οι οποίοι αποτελούν τα δεδομένα της οικονομικής ζωής. Όταν όμως φτάνει το στάδιο στο οποίο οι εταιρίες ολοένα βρίσκονται χαμένες αντί κερδισμένες, όταν η προσφορά υπερβαίνει τη ζήτηση και τα μερίδια της αγοράς συρρικνώνονται, πρέπει να στραφούν σε νέες ευκαιρίες για κέρδη και ανάπτυξη.

Τα τελευταία χρόνια οι μελέτες και οι έρευνες έχουν στραφεί στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των μορφών της στρατηγικής με σκοπό οι εταιρίες που βρίσκονται στους κόκκινους ωκεανούς να μπορούν να ανταποκριθούν. Από την ανάλυση της δομής ενός κλάδου και την επιλογή στρατηγικής θέσης, μέχρι τον προσδιορισμό κριτηρίων αξιολόγησης του ανταγωνισμού. Οι πρακτικές οδηγίες για την δημιουργία γαλάζιων όμως ωκεανών είναι ελλείψεις. Χωρίς τις βασικές αρχές και οδηγίες για την δημιουργία τους, οι εταιρίες αντιμετωπίζουν σοβαρούς κινδύνους και τους θεωρούν μακρινό όνειρο.

Αν και ο όρος φαντάζει σχετικά νέος, η εμφάνιση του δεν είναι καθόλου πρόσφατη. Όλοι οι μέχρι σήμερα κερδοφόροι κλάδοι της αγοράς δεν ήταν παρά μόνο άγνωστοι πριν από κάποια χρόνια, μέχρις ότου κάποιες επιχειρήσεις έκαναν το παραπάνω βήμα και πήραν το ρίσκο. Δεν πρέπει να ξεχνά κανείς ότι οι κλάδοι δεν είναι στατικοί. Είναι διαρκώς εξελισσόμενοι και βελτιώνονται όσο οι αγορές επεκτείνονται. Εντούτοις, η μελέτη και η επιλογή στρατηγικής από τις επιχειρήσεις εξακολουθεί να απευθύνεται στις στρατηγικές ανταγωνισμού οι οποίες βρίσκονται στους κόκκινους ωκεανούς.

Οι κινητήριες δυνάμεις που βρίσκονται πίσω από την μεγάλη αναγκαιότητα για την δημιουργία γαλάζιων ωκεανών είναι πολλές. Η τεχνολογική πρόοδος έχει βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις να παράγουν μαζικά καταφέροντας οικονομίες κλίμακας. Αυτό βέβαια δεν είναι πάντοτε καλό, καθώς τις περισσότερες των περιπτώσεων η προσφορά υπερβαίνει τη ζήτηση. Επίσης, αφού το εμπόριο σε κάθε επίπεδο του παρέχει τα απαραίτητα αγαθά σε κάθε άκρη του πλανήτη χωρίς φραγμούς, η πιθανότητα δημιουργίας μονοπωλίων φαντάζει απειροελάχιστη. Η άμεση πλέον πληροφόρηση για τα προϊόντα και τις τιμές τους μειώνει ακόμα περισσότερο τις ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες. Απόρροια των παραπάνω είναι ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι πλέον εύκολο να υποκατασταθούν από άλλα. Καθώς οι μάρκες ολοένα τείνουν να συγκλίνουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους, οι αγοραστές δυσκολεύονται να μείνουν πιστοί σε μία εταιρία και συνήθως επιλέγουν με βάση την τιμή.

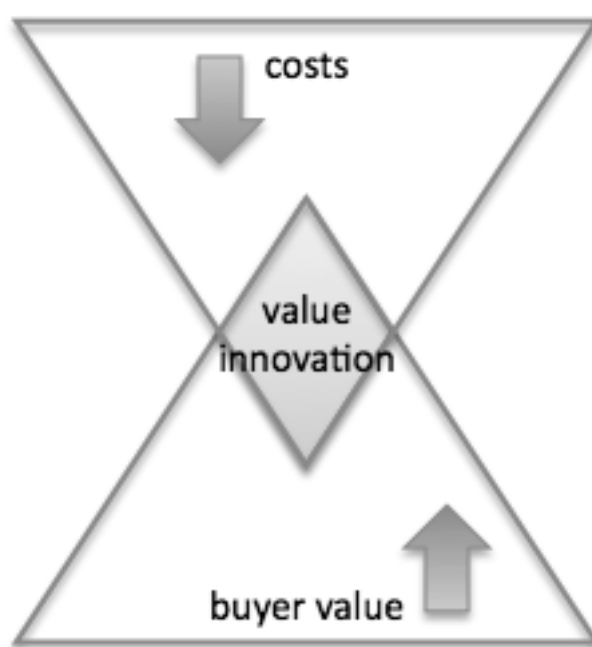
3.3 ΑΞΙΑΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΘΕΜΕΛΙΟΣ ΛΙΘΟΣ

Οι διάφοροι μανάτζερ των εταιριών δεν έχουν συνηθίσει να στρέφουν την προσοχή τους στην προσπάθεια δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών λόγω της έλλειψης γνώσεων. Το πρώτο βήμα για να το καταστήσουν εφικτό είναι να ορίσουν τη σωστή βασική μονάδα ανάλυσης. Οι περισσότεροι εξ αυτών πιστεύουν ότι η επιχείρηση ή ο κλάδος είναι η σωστή μονάδα ανάλυσης. Κάτι τέτοιο όμως έχει αποδειχτεί ότι δεν ισχύει. Καμία επιχείρηση δε μπορεί να έχει μονίμως υψηλές επιδόσεις και μεγάλα κέρδη. Μέσα από διάφορες μελέτες αποδεικνύεται ότι η στρατηγική κίνηση είναι το κλειδί της επιτυχίας.

Η στρατηγική προσέγγιση είναι αυτή που διαμορφώνει τους νικητές από τους χαμένους. Οι δημιουργοί των γαλάζιων ωκεανών δε χρησιμοποιούν τον ανταγωνισμό ως πρότυπο σύγκρισης για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Αντίθετα, ακολουθούν μια διαφορετική στρατηγική που ονομάζεται αξιακή καινοτομία (value innovation). Ονομάστηκε με αυτόν τον τρόπο γιατί πολύ απλά σκοπός δεν είναι η υπερνίκηση του ανταγωνισμού, αλλά το να καταστεί άνευ σημασίας μέσω της διερεύνησης και τελικά της κατάκτησης ενός αδιεκδίκητου χώρου στην αγορά.

Είναι σημαντικό να διαχωρίζονται οι έννοιες της αξιακής καινοτομίας, της τεχνολογικής καινοτομίας και της πρωτοπορίας στην αγορά. Η πρώτη, υφίσταται μόνο όταν οι εταιρίες συνδυάζουν την τεχνολογία με τη χρησιμότητα, την τιμή και το κόστος. Η αξιακή καινοτομία από την μία πλευρά, αφηγά το συμβιβασμό ανάμεσα στην αξία και το κόστος και από την άλλη θεωρεί ότι η διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος δεν είναι ασυμβίβαστα.

Σχήμα 3.1



Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα λοιπόν, η αξιακή καινοτομία δημιουργείται στην περιοχή όπου οι κινήσεις της εταιρίας έχουν θετικά αποτελέσματα και για τη διάρθρωση του κόστους αλλά και για την αξία που προτείνει στους πελάτες. Το κόστος μειώνεται εφόσον εξαλειφθούν και περιοριστούν οι παράγοντες που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο.

Υπό την έννοια αυτή, η αξιακή καινοτομία μπορεί να δημιουργηθεί όταν το σύστημα της κοστολόγησης, της τιμής και της χρησιμότητας της εταιρίας είναι συντονισμένα μεταξύ τους. Εφόσον γίνει κάτι τέτοιο, τότε η δημιουργία των γαλάζιων ωκεανών είναι διατηρήσιμη. Γίνεται σαφές ότι η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρίας και συνεπώς διαφέρει από την καινοτομία.

Οι επιχειρήσεις καλούνται να υιοθετήσουν είτε αυτό που ονομάζουν οι

ακαδημαϊκοί στρουκτουραλιστική άποψη (στρατηγική των κόκκινων ωκεανών), είτε την αναδομιστική άποψη (στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών). Η παραπάνω απόφαση τους όμως κρύβει ένα σύνολο σημαντικών διαφορετικών βημάτων που καλούνται να πράξουν.

➤ **Στρατηγική των κόκκινων ωκεανών**

1. Ανταγωνισμός στον υφιστάμενο χώρο της αγοράς.
2. Εξουδετέρωση του ανταγωνισμού.
3. Εκμετάλλευση της υπάρχουσας αγοράς.
4. Συμβιβασμός αξίας-κόστους.
5. Συντονισμός ολόκληρου του συστήματος των δραστηριοτήτων της εταιρίας με κριτήριο τη διαφοροποίηση ή το χαμηλό κόστος.

➤ **Στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών**

1. Δημιουργία αδιεκδίκητου χώρου στην αγορά.
2. Κατάργηση της έννοιας του ανταγωνισμού.
3. Δημιουργία και διατήρηση της νέας ζήτησης.
4. Κατάργηση του συμβιβασμού αξίας-κόστους.
5. Συντονισμός ολόκληρου του συστήματος των δραστηριοτήτων της εταιρίας με κριτήριο την επιδίωξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους.

Όσο υποσχόμενη και αν ακούγεται όμως η δημιουργία των γαλάζιων ωκεανών, οι πιθανότητες αποτυχίας αυξάνονται όταν μια επιχείρηση δεν είναι σε θέση να κατανοήσει τις αρχές της μεγιστοποίησης των ευκαιριών και της ελαχιστοποίησης των κινδύνων. Μιας και στρατηγική δίχως κινδύνους δεν υπάρχει, οι μάνατζερ των εταιριών συχνά αποφασίζουν να ακολουθήσουν την «πεπατημένη» οδό και να παραμείνουν στους κόκκινους ωκεανούς. Αυτό γίνεται καθώς υπάρχει μια ανισορροπία μεταξύ του αριθμού των εργαλείων που έχουν στην διάθεση τους έναντι αυτών που αφορούν την στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών. Στην επόμενη ενότητα το παραπάνω ανατρέπεται καθώς θα παρουσιάσουμε κάποια εργαλεία και πλαίσια που εξασφαλίζουν την επιτυχία στους γαλάζιους ωκεανούς. Θα αναφέρουμε τις τέσσερις βασικές αρχές που εξασφαλίζουν την επιτυχία ως προς τον σχεδιασμό των γαλάζιων ωκεανών. Τέλος, θα μελετηθούν τακτικές που έχουν να κάνουν με την έρευνα σε άλλους κλάδους, την αναζήτηση νέων στρατηγικών ομάδων και την προσφορά συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών. Όλα αυτά βέβαια υπό το πρίσμα έξι περιορισμών, που συναντά κανείς σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

3.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΑ

Τα τελευταία χρόνια εντείνεται ολοένα και περισσότερο η προσπάθεια ανάπτυξης εργαλείων ανάλυσης και πλαισίων, έτσι ώστε να παρέχουν την βοήθεια που χρειάζεται για σωστή διατύπωση και τελικά υλοποίηση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, λόγω της έλλειψής τους, αυτά είναι αναγκαία και έρχονται να καλύψουν διάφορα κενά του στρατηγικού σχεδιασμού των εταιριών αφού η αποτελεσματική στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών έχει να κάνει με την ελαχιστοποίηση των κινδύνων και όχι με την ανάληψή τους. Παρακάτω θα αναφέρουμε τα εργαλεία εκείνα που με την βοήθειά τους τα διευθυντικά στελέχη οποιασδήποτε εταιρίας μπορούν να ξεφύγουν από τους κόκκινους ωκεανούς με την σωστή χρήση τους.

Ο καμβάς της στρατηγικής

Ο καμβάς της στρατηγικής είναι ένα πλαίσιο με διαγνωστική και πρακτική αξία για το σχεδιασμό μιας ακαταμάχητης στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Ταυτόχρονα ικανοποιεί δύο σκοπούς. Πρώτον, αποδίδει τον τρέχοντα συσχετισμό δυνάμεων μέσα στον γνωστό χώρο της αγοράς. Αυτό μας βοηθά να αντιληφθούμε τα επενδυτικά κριτήρια των ανταγωνιστών, τα κριτήρια που διαμορφώνουν τον ίδιο τον ανταγωνισμό όσον αφορά το προϊόν, την εξυπηρέτηση και τη διανομή και τι ακριβώς απολαμβάνουν οι καταναλωτές από ότι προσφέρεται στην αγορά.

Στον οριζόντιο άξονα δίνονται τα κριτήρια που αναφέραμε πιο πάνω. Στον κάθετο άξονα απεικονίζεται το επίπεδο των προϊόντων που προσφέρονται στον πελάτη, έχοντας υπόψη τους παράγοντες που επισημάναμε. Το επίπεδο μετριέται σε «υψηλό» και αντίστοιχα «χαμηλό». Η υψηλή βαθμολογία αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι η εταιρία προσφέρει πολλά περισσότερα στους πελάτες έναντι των ανταγωνιστών της. Άμεση συνέπεια του προηγούμενου είναι και η ταυτόχρονη παραπάνω επένδυση στον συγκεκριμένο τομέα.

Σχήμα 3.2



Πηγή : <https://bosmba13.wordpress.com/2014/03/31/how-to-create-bos-p2/>

Η αξιακή καμπύλη είναι εκείνη που παίζει καθοριστικό ρόλο στην κατανόηση του στρατηγικού προφίλ μιας εταιρίας. Είναι το βασικό στοιχείο του καμβά της στρατηγικής και αποτελεί τη γραφική παράσταση των σχετικών επιδόσεων της εκάστοτε εταιρίας, ανάλογα με τα κριτήρια που έχουν επιλεγεί προς μελέτη. Όταν οι αξιακές καμπύλες δύο επιχειρήσεων έχουν ίδιο σχήμα, τότε γίνεται αντιληπτό ότι οι στρατηγικές των υπό μελέτη εταιριών βαδίζουν παράλληλα σε διαφορετικά όμως επίπεδα.

Η εισαγωγή μιας εταιρίας σε αναπτυξιακή πορεία συνεπάγεται πολλών καταστάσεων δεδομένων των συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο και δεν αρκεί η σύγκριση των πρακτικών που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές. Η ριζική μετατόπιση του καμβά της στρατηγικής απαιτεί την αφοσίωση της εταιρίας ώστε να καταφέρει να επικεντρώσει την στρατηγική της στις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν. Αυτές με την σειρά τους είναι κάτι παραπάνω από υποκατάστατα. Με λίγα λόγια, πρέπει να στρέψει το ενδιαφέρον της από τους πελάτες στους μη πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρία θα μπορέσει να επαναδιατυπώσει το πρόβλημα που απασχολεί τον κλάδο και να συγκεντρώσει στοιχεία που συνθέτουν την αξία για τον πελάτη, επιλέγοντας τα από άλλους τομείς. Αντίθετα, η παραδοσιακή λογική θα φέρει απλά καλύτερες λύσεις από ότι οι ανταγωνιστές, εγκλωβίζοντας όμως την εταιρία στον φαύλο κύκλο του ανταγωνισμού.

Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών

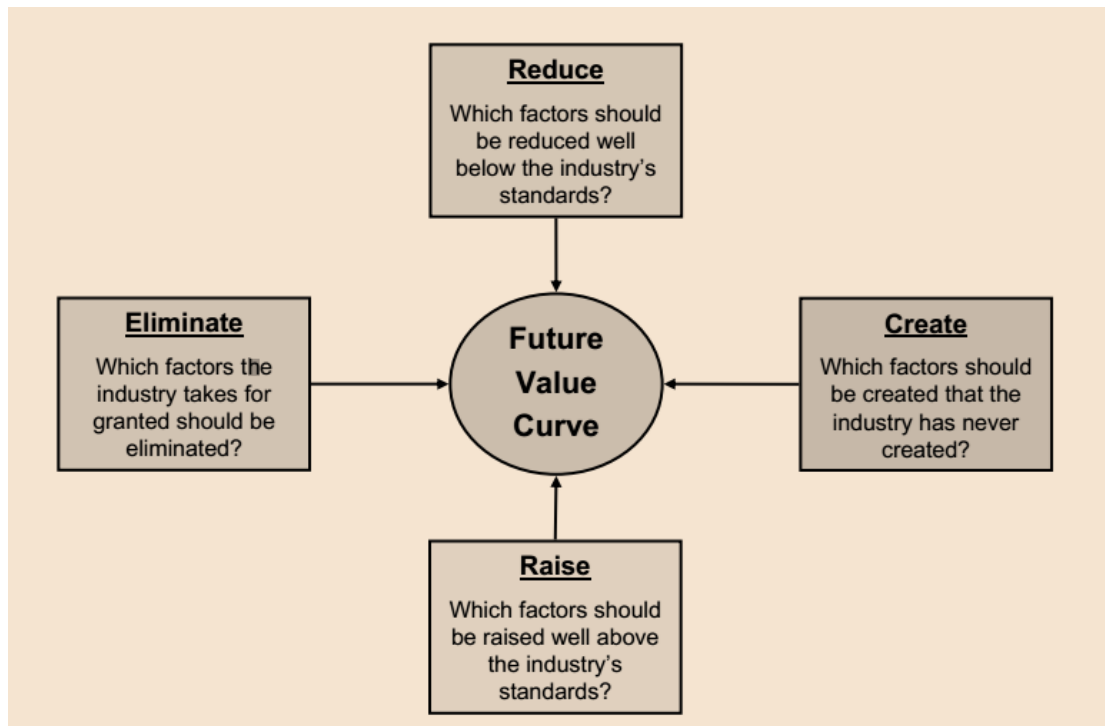
Προκειμένου να καταφέρει κανείς να εντοπίζει τα στοιχεία που συνθέτουν την αξία για τους αγοραστές και να δημιουργεί νέες αξιακές καμπύλες, είναι απαραίτητη η σύνθεση του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών. Αυτό απαντά σε τέσσερα βασικά ερωτήματα που πρέπει να τεθούν έτσι ώστε να ξεπεραστεί ο συμβιβασμός αξίας-κόστους και να δημιουργηθεί νέα στρατηγική αλλά και καινούργια αξιακή καμπύλη.

- Ποια στοιχεία που είναι δεδομένα πρέπει να εξαλειφθούν;
- Ποια στοιχεία πρέπει να περιοριστούν κάτω από τα επίπεδα που θέτει ο κλάδος;
- Ποια στοιχεία πρέπει να ξεπεράσουν τα επίπεδα που θέτει ο κλάδος;
- Ποια νέα στοιχεία πρέπει να δημιουργηθούν που δεν υπάρχουν σήμερα στον κλάδο;

Σύμφωνα με την πρώτη ερώτηση λοιπόν, οι παράγοντες που συχνά θεωρούνται δεδομένοι και μπορεί να ισοδυναμούν με αξία ή μπορεί ακόμα και να την μειώνουν πρέπει να εξαλειφθούν από τις εταιρίες. Ενώ εκείνες ασχολούνται με την σύγκριση των πρακτικών των ανταγωνιστών τους, οι καταναλωτές μπορεί να αλλάξουν στάση όσον αφορά την εκτίμηση τους για ένα αγαθό. Η αλλαγή αυτή δεν μεταφράζεται σε πράξη ή περνά εντελώς απαρατήρητη.

Η δεύτερη ερώτηση ωθεί τις εταιρίες να αναζητήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τα οποία έχουν τύχει υπερβολικής προσοχής. Στην προσπάθεια να ξεπεράσουν και να υπερνικήσουν τον ανταγωνισμό ευνοούν χωρίς λόγο κάποια από τα αγαθά τους με αποτέλεσμα να αυξάνουν τα κόστη χωρίς ανταπόδοση μιας και οι καταναλωτές υπερεξυπηρετούνται.

Σχήμα 3.3



Πηγή : <https://bosmba13.wordpress.com/2014/03/31/how-to-create-bos-p2/>

Οι εταιρίες καλούνται να εντοπίσουν και έπειτα να περιορίσουν τους συμβιβασμούς του κλάδου με σκοπό να ικανοποιήσουν περισσότερο τους καταναλωτές. Τέλος, η τέταρτη διάσταση προϋποθέτει από τις εταιρίες τη δημιουργία νέας ζήτησης και αλλαγή της στρατηγικής τιμολόγησης του κλάδου ενώ ταυτόχρονα τις βοηθά να ανακαλύψουν νέες πηγές αξίας για τους πελάτες.

Γίνεται αμέσως αντιληπτό ότι οι πρώτες δύο ερωτήσεις βοηθάνε τις εταιρίες στο να βρουν τρόπους ώστε να μειώσουν τα κόστη τους περισσότερο από των ανταγωνιστών τους. Βέβαια, σπάνιες είναι οι περιπτώσεις που τα ανώτατα στελέχη μιας εταιρίας δέχονται τη μείωση των επενδύσεων σε τομείς που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο. Αυτό με την σειρά του έχει ως αποτέλεσμα το κόστος να αυξάνεται και το επιχειρησιακό μοντέλο να περιπλέκεται. Τα άλλα δύο ερωτήματα αντιθέτως, βοηθούν στην αύξηση της αξίας για τους πελάτες και την δημιουργία νέας ζήτησης.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τον καμβά της στρατηγικής τους σύμφωνα με το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών βλέπουν την αλήθεια με άλλο μάτι. Η διερεύνηση αυτών των ερωτημάτων στο σύνολο τους, τις βοηθά να επαναπροσδιορίσουν την αξία για τον αγοραστή με την βοήθεια συλλογής στοιχείων από άλλους κλάδους. Ο περιορισμός και η δημιουργία νέων στοιχείων δε, αναγκάζουν τις εταιρίες να ξεφύγουν από τις συνηθισμένες ασκήσεις μεγιστοποίησης της αξίας με τις δεδομένες συνθήκες στην αγορά. Ο περιορισμός και η δημιουργία σπρώχνουν τις εταιρίες να θέσουν τους δικούς τους κανόνες στον κλάδο, καθιστώντας τον ανταγωνισμό άνευ σημασίας για τις ίδιες.

Ο πίνακας των τεσσάρων ενεργειών

Το επόμενο εργαλείο που καθιστά τις εταιρίες ένα βήμα πιο κοντά στην δημιουργία γαλάζιου ωκεανού είναι ο πίνακας των τεσσάρων ενεργειών. Αποτελεί συμπλήρωμα του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών, καθώς αυτές διατυπώνονται και τοποθετούνται πάνω του.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την κατάρτιση του πίνακα, είναι η υποβολή των τεσσάρων ερωτημάτων που θέτει το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών αλλά και η δημιουργία μιας νέας αξιακής καμπύλης. Οι εταιρίες οι οποίες συμπληρώνουν τον πίνακα πλεονεκτούν σημαντικά καθώς :

- Αναγκάζονται να επιδιώκουν την ταυτόχρονη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος ώστε να παρακάμψουν το συμβιβασμό αξίας-κόστους
- Διαπιστώνουν αν οι ενέργειες τους επικεντρώνονται μόνο σε μία μεριά του πίνακα (Αύξηση -Δημιουργία) με αποτέλεσμα να αυξάνουν τα κόστη και να προσφέρουν σύνθετα προϊόντα
- Τα στελέχη τον κατανοούν εύκολα με αποτέλεσμα να ασχολούνται πιο επίμονα με την εφαρμογή των διαδικασιών που υποδεικνύει
- Υποχρεώνονται να δώσουν μεγαλύτερη και περισσότερη προσοχή στους παράγοντες που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο τους, με αποτέλεσμα να ανακαλύπτουν τις υποθέσεις που ούτως ή άλλως κάνουν ασυνείδητα στην αγορά πολύ πιο γρήγορα

Χαρακτηριστικά καλής στρατηγικής

Παραπάνω είδαμε την αναγκαιότητα της αξιακής καμπύλης. Η αποτελεσματικότητα της όμως ως προς την στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, κρύβει επιπλέον τρία συμπληρωματικά χαρακτηριστικά. Το σημείο εστίασης, τη διαφοροποίηση και το ακαταμάχητο σλόγκαν. Τα χαρακτηριστικά αυτά με τη σειρά τους, εξασφαλίζουν την εμπορική βιωσιμότητα των ιδεών που υπάρχουν στους γαλάζιους ωκεανούς. Η απουσία αυτών, ισοδυναμεί με το υψηλό κόστος, την έλλειψη της διαφοροποίησης και τη δυσκολία μετάδοσης της στρατηγικής σε τρίτους.

➤ Σημείο Εστίασης

Η επιτυχία της στρατηγικής βρίσκεται στο σημείο εστίασης της. Αυτό μπορεί εύκολα να εντοπισθεί πάνω στην αξιακή καμπύλη του στρατηγικού καμβά της εταιρίας. Χαρακτηριστικά, είναι το σημείο εκείνο που υποδεικνύει τις προτεραιότητες της κάθε εταιρίας και της υπενθυμίζει που να στρέψει την προσοχή της για να καταφέρει και να πραγματοποιήσει το στρατηγικό προφίλ που επιθυμεί. Μια εταιρία μπορεί να έχει παραπάνω από ένα σημεία εστίασης πάνω στην αξιακή της καμπύλη ανάλογα με τις ανάγκες της. Απαιτείται όμως μεγάλη προσοχή στην επιλογή τους, καθώς ο μεγάλος αριθμός σημείων εστίασης υποδηλώνει την μη διαφοροποίηση τελικά από τις άλλες εταιρίες και συγχρόνως την αύξηση των δαπανών.

➤ Διαφοροποίηση

Η διαφοροποίηση είναι το κλειδί της επιτυχίας των επιχειρήσεων που πλέουν σε γαλάζιους ωκεανούς. Όταν μια στρατηγική διαμορφώνεται ανάλογα με τον ανταγωνισμό, τότε αυτή είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Ο σωστός συνδυασμός των σημείων εστίασης και του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών, έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας νέας αξιακής καμπύλης. Η τελευταία με τη σειρά της είναι ικανή στο να καταφέρει να ξεχωρίσει την ίδια την εταιρία από το κοινό προφίλ των ανταγωνιστών της.

➤ Ακαταμάχητο σλόγκαν

Μερικές φορές η επιπλέον ώθηση που αποζητούν όλες οι εταιρίες βρίσκεται σε ένα σλόγκαν. Αυτό πρέπει να στέλνει ένα σαφές μήνυμα στους καταναλωτές, παρουσιάζοντας την εταιρία αλλά και τα ίδια της τα προϊόντα όπως ακριβώς είναι. Οι καταναλωτές βλέποντας το θα πρέπει να ταυτίζουν την εταιρία και τα αγαθά που προσφέρει με τη λύση των αναγκών τους. Όταν τα προϊόντα της εταιρίας δεν ανταποκρίνονται στα μηνύματα που προσπαθεί να στείλει η εταιρία με το σλόγκαν της, ο καταναλωτής απογοητεύεται και στη συνέχεια χάνει το ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη του προς αυτά. Μία καλή στρατηγική έχει σχεδόν πάντα ένα ακαταμάχητο σλόγκαν. Ένας καλός τρόπος για να ελεγχθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής είναι να συμπεκνώνεται σε ένα δυνατό και πρωτότυπο σύνθημα.

Τα παραπάνω κριτήρια είναι ένα πρώτο τεστ για την εμπορική βιωσιμότητα των ιδεών που διέπουν την στρατηγική. Όταν η αξιακή καμπύλη μιας εταιρίας ικανοποιεί τα τρία αυτά κριτήρια, τότε είναι σε καλό δρόμο. Αντίθετα, όταν δεν υπάρχουν τότε παρουσιάζονται σοβαρά προβλήματα. Η έλλειψη του σημείου εστίασης ισοδυναμεί με την μη εφαρμοστικότητα του επιχειρησιακού μοντέλου και τα υψηλά κόστη. Όταν η αξιακή καμπύλη δεν αποκλίνει από εκείνες των ανταγωνιστών, τότε η εταιρία είναι μια από τα ίδια. Όταν δεν υπάρχει το ακαταμάχητο σλόγκαν, τότε πιθανόν η εταιρία να μην έχει απήχηση προς τα έξω, καθιστώντας την καινοτόμα χωρίς όμως το εμπορικό αντίκρισμα και την δυνατότητα της ανάπτυξης.

3.5 ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Κάθε στρατηγική χαρακτηρίζεται από ένα πλήθος αρχών. Στην προκειμένη περίπτωση, η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό των ορίων της αγοράς με σκοπό να ξεφύγει κανείς από τα πλαίσια του ανταγωνισμού. Σκοπός της, να μπορέσει μια εταιρία να εντοπίσει τις πολλά υποσχόμενες ευκαιρίες, από εμπορικής πλευράς, οι οποίες θα την βοηθήσουν να πλεύσει σε γαλάζιους ωκεανούς.

Έρευνες έδειξαν ότι ο επαναπροσδιορισμός των ορίων της αγοράς είναι εφικτός εφόσον κάποιος ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένα πρότυπα δράσης. Πιο συγκεκριμένα αυτά τα πρότυπα συνθέτουν το πλαίσιο των έξι τακτικών. Εφόσον αυτά τα πρότυπα υπάρχουν, τότε μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους κλάδους, από τα βιομηχανικά και καταναλωτικά είδη, στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, στις

τηλεπικοινωνίες και σε διάφορα άλλα. Σε κάθε περίπτωση, αυτές οι τακτικές βοηθούν τις επιχειρήσεις και τις ωθούν στην ανακάλυψη εμπορικών εκμεταλλεύσιμων ιδεών για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών.

Δεν πρέπει να συγχέει κανείς τη χρήση των τακτικών αυτών με την πρόβλεψη του μέλλοντος. Αντίθετα, οι τακτικές έχουν ως απώτερο στόχο να θέσουν υπό αμφισβήτηση τις εν λόγω στρατηγικές των εταιριών και να τις βοηθήσουν να δουν διάφορα, πιθανώς γνωστά στοιχεία του κλάδου με άλλη ματιά. Οι εταιρίες που προσπαθούν να υπερνικήσουν τον ανταγωνισμό, πέφτουν σε έναν φαύλο κύκλο όπου:

- Περιγράφουν τον κλάδο τους με τον ίδιο τρόπο και προσπαθούν να κατακτήσουν την πρωτιά.
- Κατηγοριοποιούν τη δραστηριότητα τους με βάση κοινά αποδεκτές στρατηγικές κατηγορίες.
- Εστιάζουν την προσοχή τους στις ίδιες ομάδες πελατών είτε πρόκειται για αγοραστές, είτε πρόκειται για παίκτες με ιδιαίτερη επιρροή.
- Προσδιορίζουν το φάσμα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει ο κλάδος τους με τον ίδιο τρόπο.
- Αποδέχονται τον λειτουργικό και τον συναισθηματικό προσανατολισμό του κλάδου τους.
- Κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής τους επικεντρώνονται σε ένα χρονικό σημείο.

Με απώτερο στόχο να ξεφύγουν από τους κόκκινους ωκεανούς αλλά και να ξεπεράσουν τα όρια του κλάδου τους, οι εταιρίες θα πρέπει να εξερευνήσουν άλλους κλάδους, άλλες στρατηγικές ομάδες και να αναζητήσουν άλλα προϊόντα τα οποία μπορεί να είναι συμπληρωματικά των δικών τους. Όσο οι εταιρίες τείνουν να σκέφτονται με τον ίδιο τρόπο για τους ανταγωνιστές τους, τόσο περισσότερο θα μοιάζει και ο τρόπος αντιμετώπισης τους.

➤ Τακτική Νο 1: Εξερεύνηση συγγενών κλάδων

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, οι εταιρίες αντιμάχονται η μία την άλλη ακόμη και όταν βρίσκονται σε διαφορετικούς κλάδους. Αυτό συμβαίνει γιατί τα εναλλακτικά προϊόντα και οι υπηρεσίες ενός συγγενικού κλάδου είναι κάτι παραπάνω από υποκατάστατα. Μπορεί να έχουν διαφορετική υπόσταση και μορφή αλλά η χρήση παραμένει σχεδόν ίδια. Αντίθετα, υπάρχουν και κάποια διαφορετικά προϊόντα, με διαφορετική λειτουργία τελείως που εξυπηρετούν όμως ακριβώς τον ίδιο σκοπό.

Βάση των παραπάνω, οι καταναλωτές πριν αγοράσουν οτιδήποτε εξετάζουν τις επιλογές που έχουν. Παρόλα αυτά όμως, οι πωλητές παύουν να σκέφτονται αυθόρμητα. Επίσης δεν δέχονται το γεγονός ότι οι πελάτες κάνουν τις δικές τους επιλογές. Μια αλλαγή στην τιμή ή στο μοντέλο, ακόμη και μια νέα διαφημιστική καμπάνια μπορεί να προκαλέσει έντονες αντιδράσεις από τις ανταγωνίστριες εταιρίες που σε άλλη περίπτωση θα περνούσε απαρατήρητη.

Κάποιες καινοτόμες εκδόσεις ή κάποιες εξειδικευμένες εκθέσεις βοηθούν στο να υψωθούν τείχη τα οποία διαχωρίζουν τους κλάδους. Στις περισσότερες των

περιπτώσεων υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη αξιακής καινοτομίας. Εκεί που οι κλάδοι συγγενεύουν. Σε εκείνες ακριβώς τις περιπτώσεις πρέπει να στρέψει την προσοχή της κάθε εταιρία και να επικεντρωθεί στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των πελατών. Εξαλείφοντας ή περιορίζοντας οτιδήποτε άλλο, η εταιρία θα είναι σε θέση να δημιουργήσει νέο χώρο στην αγορά, δηλαδή γαλάζιο ωκεανό.

➤ **Τακτική Νο 2: Έλεγχος διάφορων στρατηγικών ομάδων κάθε κλάδου**

Για την ύπαρξη και τη δημιουργία των γαλάζιων ωκεανών δεν αρκεί η διερεύνηση των συγγενικών κλάδων. Ο έλεγχος διάφορων στρατηγικών ομάδων παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο. Σαν όρος, αναφέρεται σε ένα σύνολο εταιριών, οι οποίες ακολουθούν την ίδια στρατηγική. Στους περισσότερους κλάδους, οι στρατηγικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις εταιρίες παρουσιάζονται σε λίγες μόνο ομάδες.

Καθώς οι στρατηγικές μπορούν να ιεραρχηθούν με βάση μόνο των κριτηρίων της τιμής και των επιδόσεων, όλες οι μεταβολές έχουν αντίστοιχα κάποιο αντίκτυπο σε κάποιο από τα στοιχεία που επηρεάζουν τις επιδόσεις των εταιριών. Οι περισσότερες μάλιστα, προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση που ήδη έχουν μέσα σε στην στρατηγική ομάδα που ανήκουν. Για να δημιουργηθεί όμως ένας γαλάζιος ωκεανός, είναι απαραίτητο να υπάρξει μία αλλαγή στην συμπεριφορά. Οι εταιρίες πρέπει να διερευνήσουν τα κριτήρια με βάση τα οποία ο αγοραστής επιλέγει το προϊόν ή την υπηρεσία της μιας ή της άλλης εταιρίας. Ακόμα, πρέπει να εντοπισθούν οι στρατηγικές ομάδες στον κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρία και να εξακριβωθεί ο λόγος για τον οποίο οι αγοραστές επιλέγουν ανάμεσα σε ένα ακριβό ή ένα φτηνό προϊόν.

➤ **Τακτική Νο 3: Έλεγχος ολόκληρης της αλυσίδας των αγοραστών**

Στους περισσότερους κλάδους, οι ανταγωνιστές συγκλίνουν γύρω από ένα κοινό ορισμό του αγοραστή-στόχου. Στην πραγματικότητα όμως, ο αγοραστής δεν είναι ένας αλλά μια ολόκληρη αλυσίδα από αγοραστές, οι οποίοι εμπλέκονται στην απόφαση της αγοράς. Οι αγοραστές του προϊόντος που το πληρώνουν μπορεί να μην είναι και οι χρήστες και σε ορισμένες περιπτώσεις κιόλας υπάρχουν και τρίτα άτομα, τα οποία έχουν σημαντική επιρροή στη λήψη της απόφασης. Αυτές οι τρεις ομάδες μπορεί να επικαλύπτονται ως ένα σημείο, συχνά όμως διαφέρουν μεταξύ τους και όταν διαφέρουν, ο ορισμός που δίνουν στην αξία είναι επίσης διαφορετικός.

Κάποιος που αγοράζει ένα προϊόν για μια εταιρία θα ενδιαφερθεί περισσότερο για το κόστος, ενώ ο χρήστης του προϊόντος θα ενδιαφερθεί για την ευκολία χρήσης του. Ακριβώς με τον ίδιο τρόπο, ο έμπορος λιανικής θα δώσει μεγαλύτερη σημασία στην έγκαιρη παράδοση του προϊόντος από τον κατασκευαστή και στις ευκολίες πληρωμής. Οι καταναλωτές από την άλλη, παρόλο που επηρεάζονται για το πώς λειτουργεί το κύκλωμα, δε δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα θέματα αυτά.

Συνήθως η κάθε εταιρία ενός κλάδου στοχεύει σε διαφορετικές ομάδες πελατών. Ο κλάδος, ως σύνολο, συγκλίνει σε μία ομάδα αγοραστών. Μερικές φορές, η επιλογή της ομάδας-στόχου υπαγορεύεται από οικονομικούς λόγους. Συχνά όμως είναι προϊόν πρακτικών που εφαρμόζει ο κλάδος, οι οποίες δεν έχουν τεθεί ποτέ υπό αμφισβήτηση. Η ανακάλυψη ενός γαλάζιου ωκεανού είναι το αποτέλεσμα της

αμφισβήτησης του καθιερωμένου τρόπου σκέψης με βάση το οποίο γίνεται η επιλογή των αγοραστών. Εξετάζοντας διάφορες ομάδες αγοραστών, οι εταιρίες μπορούν να αποκτήσουν γνώση που θα τους βοηθήσει να επανασχεδιάσουν τις αξιακές καμπύλες και να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε αγοραστές που πριν αγνοούσαν.

Αν ξεπεραστούν οι παραδοσιακοί ορισμοί του αγοραστή-στόχου, οι εταιρίες μπορούν να ανακαλύψουν νέους τρόπους δημιουργίας αξίας. Συνεπώς, πρέπει να αναρωτηθούν για το ποια είναι η αλυσίδα των αγοραστών στον κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρία αλλά και πως θα μπορούσε η ίδια η εταιρία να δημιουργήσει μια νέα αξία αν αλλάξει η ομάδα των αγοραστών.

➤ **Τακτική Νο 4: Έλεγχος συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών**

Ελάχιστα προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιούνται σε κενό. Στις περισσότερες περιπτώσεις η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας επηρεάζονται από άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η ανεκμετάλλευτη αξία συχνά βρίσκεται σε συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Αυτό που έχει σημασία είναι να ανακαλύψει κανείς την ολοκληρωμένη λύση που ψάχνουν οι αγοραστές όταν επιλέγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Συμπερασματικά λοιπόν, οι εταιρίες πρέπει να αναρωτηθούν για τις συνθήκες κάτω από τις οποίες χρησιμοποιείται ένα προϊόν. Κατά πόσο είναι εφικτή η ανακάλυψη των προβληματικών σημείων και πως μπορούν να αντιμετωπιστούν προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο προϊόν. Τέλος, θα πρέπει να καταλάβουν τι συμβαίνει πριν, μετά αλλά και κατά τη διάρκεια της χρήσης.

➤ **Τακτική Νο 5: Δημιουργία προϊόντος που να απευθύνεται και στη λογική και στο συναίσθημα του αγοραστή**

Ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο, συνήθως συγκλίνει όχι μόνο σε μη αποδεκτή έννοια του φάσματος των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά και σε μια συγκεκριμένη παράμετρο προσέλκυσης των πελατών. Σε ορισμένους κλάδους υπάρχει ο ανταγωνισμός ως προς την τιμή και την λειτουργικότητα, βασιζόμενος στον υπολογισμό της χρησιμότητας. Σε άλλους πάλι υπάρχει ανταγωνισμός ως προς τις αισθήσεις.

Σπανίζει το γεγονός για ένα αγαθό να είναι αποτέλεσμα της μιας ή της άλλης προσέγγισης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι καθώς οι καταναλωτές εκπαιδεύονται από τις εταιρίες ανά τα χρόνια, η ελκυστικότητα ενός προϊόντος τελικά έχει να κάνει με τον υπάρχοντα ανταγωνισμό ανάμεσα στις δύο εταιρίες. Η συμπεριφορά των εταιριών επηρεάζει τις προσδοκίες των καταναλωτών και το αντίστροφο. Με το πέρασμα του χρόνου, οι εταιρίες που ήδη προσανατολίζονται στη λειτουργικότητα συνεχίζουν με αυτόν τον τρόπο. Καθώς η απάντηση των καταναλωτών ως προς την μεγαλύτερη ποσότητα με τα ελάχιστα δυνατά χρήματα παραμένει, οι έρευνες αγοράς δεν μπορούν να αποκαλύψουν κάτι νέο ως προς τι προσελκύει τους καταναλωτές.

Εκείνες οι εταιρίες από την άλλη που τολμούν να θέσουν υπό αμφισβήτηση τους λειτουργικούς ή τους συναισθηματικούς προσανατολισμούς του κλάδου τους, συχνά ανακαλύπτουν νέο χώρο στην αγορά. Ενώ οι εταιρίες που βασίζονται στο

συναίσθημα προσφέρουν πρόσθετα στοιχεία, παρόλα αυτά δεν βελτιώνουν τη λειτουργικότητα του προϊόντος, ίσα ίσα του προσθέτουν κόστος. Αν αφαιρεθούν όλα αυτά τα επιπλέον στοιχεία, θα δημιουργηθεί ένα επιχειρησιακό μοντέλο το οποίο θα είναι απλούστερο, θα τιμάται λιγότερο, θα κοστίζει λιγότερο και θα το δέχονται μετά χαράς οι καταναλωτές. Από την άλλη, οι εταιρίες που βασίζονται στην λειτουργικότητα μπορούν να δώσουν ζωή σε καθημερινά αντικείμενα αν προσθέσουν λίγο συναίσθημα, πράγμα το οποίο θα τονώσει τη ζήτηση.

Αναφέροντας τα προηγούμενα, οι επιχειρήσεις καλούνται να διερωτηθούν σε ποιον κλάδο δραστηριοποιούνται. Απευθύνονται στη λογική ή στο συναίσθημα; Με ποια στοιχεία μπορούν να καταστήσουν τον προϊόν τους πιο λειτουργικό εφόσον απευθύνονται στο συναίσθημα; Από την άλλη οι εταιρίες που προσανατολίζονται βάση της λειτουργικότητας, πρέπει να ανακαλύψουν νέα στοιχεία που πρέπει να προστεθούν ώστε να γίνει περισσότερο συναισθηματική.

➤ Τακτική Νο 6: Διερεύνηση διαφορετικών χρονικών περιόδων

Με το πέρασμα του χρόνου, οι εταιρίες υπόκεινται σε εξωτερικές πιέσεις που αυτές με την σειρά τους επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας. Συχνά, η πλειοψηφία των εταιριών προσαρμόζεται βαθμιαία και με παθητικό τρόπο στις εξωτερικές αλλαγές. Από την σκοπιά τους οι μάνατζερ, έχουν την τάση να προβάλλουν στο μέλλον τις νέες τάσεις, είτε αυτές είναι κάποιες τεχνολογικές καινοτομίες, είτε για νέα νομικά πλαίσια. Με συνεχή ερωτήματα ως προς την κατεύθυνση που θα αναπτυχθεί η τεχνολογία αλλά και ο ρυθμός της, προσπαθούν να καταστρώσουν πλάνα και να σχεδιάσουν τις ενέργειες τους ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις μελλοντικές αλλαγές.

Η προβολή μιας συγκεκριμένης τάσης δεν επιτρέπει την ανακάλυψη μιας ιδέας για να δημιουργηθεί ένας γαλάζιος ωκεανός. Αντιθέτως, οι ιδέες αυτές έρχονται μόνο όταν κάποιος εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο μια νέα τάση θα μεταβάλλει την αξία για τον πελάτη και το επιχειρησιακό μοντέλο της εταιρίας. Διερευνώντας διαφορετικές περιόδους, εξετάζοντας δηλαδή την αξία μιας αγοράς σήμερα αλλά και την αξία μιας αγοράς αύριο, οι μάνατζερ μπορούν να διαμορφώσουν το μέλλον τους και να διεκδικήσουν έναν νέο ωκεανό. Η συγκεκριμένη τακτική παρόλο που είναι και η δυσκολότερη μπορεί πάραυτα να εφαρμοστεί με μεθοδικότητα καθώς το ζητούμενο δεν είναι η πρόβλεψη του μέλλοντος, αλλά η ανακάλυψη χρήσιμων στοιχείων και τάσεων που μπορούν να παρατηρηθούν σήμερα.

Η σωστή αξιολόγηση των τάσεων προϋποθέτει το σέβας τριών βασικών αρχών:

- 1) Οι τάσεις αυτές πρέπει να έχουν αποφασιστική σημασία για τον κλάδο
- 2) Πρέπει να είναι μη αναστρέψιμες
- 3) Πρέπει να έχουν σταθερό στίγμα

Οι τάσεις που μπορούν να παρατηρηθούν σε μία δεδομένη στιγμή είναι πολλές. Για παράδειγμα, μια τεχνολογική ασυνέχεια, η επικράτηση ενός νέου τρόπου ζωής ή μια αλλαγή στη νομοθεσία και στο κοινωνικό περιβάλλον. Ελάχιστες από τις παραπάνω όμως θα είναι αυτές που θα επηρεάσουν αποφασιστικά κάποιον κλάδο. Πολύ πιθανό

επίσης είναι το γεγονός να διακριθεί μια τάση ή ένα σημαντικό γεγονός, χωρίς να είναι δυνατό να προβλεφθεί η εξέλιξη τους.

Αναφέροντας τα παραπάνω, οι εταιρίες καλούνται να αποσαφηνίσουν τις τάσεις που ενδέχεται να επηρεάσουν τον κλάδο που δραστηριοποιούνται και να αναρωτηθούν αν έχουν συγκεκριμένη κατεύθυνση ή αν είναι μη αναστρέψιμες. Εκτός των άλλων, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες για την επιρροή που θα έχουν οι τάσεις στην ίδια την εταιρία. Δεδομένων των προηγούμενων, θα πρέπει τελικά οι εταιρίες να βρουν τρόπους με τους οποίους θα προσφερθούν στον πελάτη μοναδική και αξεπέραστη χρησιμότητα.

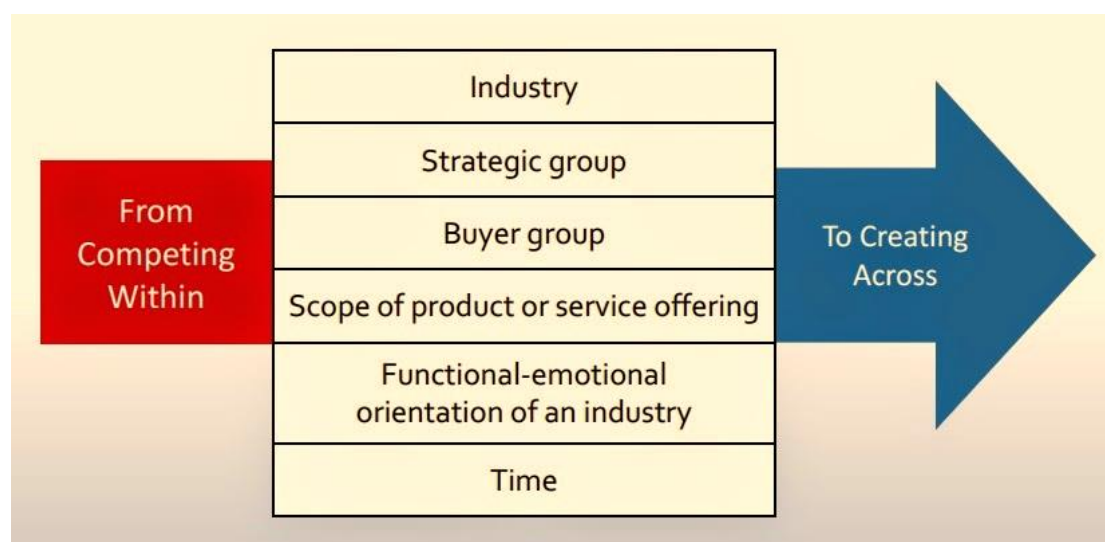
3.5.1 ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΟΝ ΝΕΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Καταρρίπτοντας τα υπάρχοντα όρια που θέτει ο ανταγωνισμός, είναι εφικτή η ανακάλυψη των στρατηγικών κινήσεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να ανατραπεί η παράδοση και να επαναπροσδιοριστούν τα σύνορα της αγοράς με σκοπό την δημιουργία γαλάζιων ωκεανών.

Για την ανακάλυψη και τη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού, δεν πρέπει να διαθέτει κανείς μαντικές ικανότητες ώστε να προβλέπει τις τάσεις. Δεν πρόκειται για μια διαδικασία δοκιμής και λάθους, κατά την οποία εφαρμόζονται νέες ανατρεπτικές ιδέες που τυχαίνει να έχουν στο νου τους τα διευθυντικά στελέχη ή η οποία βασίζεται στο ένστικτο.

Αντιθέτως, τα διευθυντικά στελέχη ακολουθούν μια μεθοδική διαδικασία αναθεώρησης της πραγματικότητας της αγοράς με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο. Αναμορφώνοντας τα στοιχεία που υπάρχουν στην αγορά και ξεπερνώντας τα υπάρχοντα όρια, είναι σε θέση να απαλλαγούν από τον σκληρό ανταγωνισμό των κόκκινων ωκεανών. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται πως από τον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κόκκινο ωκεανό περνάει η εκάστοτε επιχείρηση σε ένα γαλάζιο ωκεανό ακολουθώντας τις έξι προαναφερθείσες τακτικές.

Σχήμα 3.4



3.6 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ

Σε προηγούμενες παραγράφους αναφέραμε τακτικές και μεθόδους με σκοπό την δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Τις περισσότερες φορές όμως, μας απασχολεί η σύνδεση που υπάρχει μεταξύ του συντονισμού της διαδικασίας διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε να εστιάζει στη γενική εικόνα και κατ' επέκταση στον καμβά της στρατηγικής. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι παραπάνω από απλή καθώς στις περισσότερες των περιπτώσεων οι εταιρίες προσκολλούνται στους κόκκινους ωκεανούς μέσα από την διαδικασία κατάρτισης της στρατηγικής τους.

Καθώς τα περισσότερα αποτυγχάνουν, λίγα είναι τα στρατηγικά σχέδια που καταλήγουν στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Αυτό οφείλεται σε πολλούς ενδογενείς παράγοντες για μια επιχείρηση. Υπάρχει μεγάλη σύγχυση που τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αδρανούν. Πέραν τούτου, μπορεί εύκολα να διαπιστώσει κανείς ότι ελάχιστοι είναι οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν την πορεία και την στρατηγική που έχει θέσει η εταιρία ως στόχο. Συχνά οι τακτικές που χρησιμοποιούν οι εταιρίες είναι ένα συνονθύλευμα από επιμέρους ενέργειες που σκοπό έχουν την εφήμερη κερδοφορία και τίποτα παραπάνω.

Η προαναφερθείσα κατάσταση, μας οδηγεί στην δεύτερη λοιπόν αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών που είναι η εστίαση στη γενική εικόνα και όχι στους αριθμούς. Στη περίπτωση αυτή, χρησιμοποιείται μια προσέγγιση που διαφέρει από τις υπάρχουσες διαδικασίες διαμόρφωσης της στρατηγικής και η οποία καταλήγει στη διαμόρφωση ενός καμβά στρατηγικής. Η προσέγγιση αυτή καταλήγει σε στρατηγικές που εμπλουτίζουν και απελευθερώνουν την δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρίας.

Κατά τη διάρκεια της σχεδίασης του στρατηγικού καμβά, αντιλαμβάνεται κανείς ότι όχι μόνο παρουσιάζει οπτικά την τρέχουσα στρατηγική θέση της εταιρίας στην αγορά, αλλά βοηθά να αποτυπωθεί η μελλοντική στρατηγική της. Όσο περισσότερο η εταιρία στηρίζει τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής της σε έναν καμβά, τόσο περισσότερο εκείνη μαζί με τα διευθυντικά στελέχη εστιάζουν την προσοχή τους στην γενικότερη εικόνα και δεν αναλώνονται στα νούμερα και τις παγιδευτικές λεπτομέρειες.

Ο στρατηγικός καμβάς, όπως ξέρουμε, έχει τρεις ιδιότητες. Πρώτον δείχνει το στρατηγικό προφίλ του κλάδου και απεικονίζει ξεκάθαρα τον ανταγωνισμό. Δεύτερον, φανερώνει το στρατηγικό προφίλ των ήδη εμπλεκόμενων αλλά και των πιθανών νεοεισερχομένων επιχειρήσεων. Τρίτον, προβάλλει το στρατηγικό προφίλ της εταιρίας μέσα από την αξιακή καμπύλη της. Η διαδικασία κατά της οποίας οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην γενική εικόνα βασίζεται σε έξι τακτικές και λέγεται οπτικοποίηση της στρατηγικής. Στο **Σχήμα** που ακολουθεί φανερώνονται τα τέσσερα βήματα που απελευθερώνουν την δημιουργικότητα.

Σχήμα 3.5

1. Οπτική αφύπνιση	2. Οπτική διερεύνηση	3. Οπτική αναπαράσταση της στρατηγικής	4. Οπτική επικοινωνία
<ul style="list-style-type: none"> • Σύγκριση της επιχείρησης με τις επιχειρήσεις των ανταγωνιστών, απεικονίζοντας την κατάσταση «όπως έχει» • Εντοπισμός του σημείου ή των σημείων που πρέπει να αλλάξει η στρατηγική 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος των έξι τακτικών για τη δημιουργία των γαλάζιων ωκεανών. • Παρατήρηση των διακριτών πλεονεκτημάτων των εναλλακτικών προϊόντων και υπηρεσιών • Εντοπισμός των παραγόντων που πρέπει να εξαλειφθούν, να δημιουργηθούν ή να αλλάξουν 	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδίαση του καμβά της στρατηγικής απεικονίζοντας την κατάσταση «όπως θα είναι στο μέλλον» από παρατηρήσεις επί του πεδίου. • Συλλογή απόψεων σχετικά με εναλλακτικούς καμβάδες στρατηγικής από τους πελάτες, τους πελάτες των ανταγωνιστών και τους μη πελάτες. • Χρήση αυτών των απόψεων για να διαμορφωθεί η καλύτερη στρατηγική. 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαμοιρασμός των στρατηγικών προφίλ που απεικονίζουν το «πριν» και το «μετά» σε μία σελίδα, έτσι ώστε η σύγκριση να γίνεται ευκολότερα. • Υποστήριξη εκείνων των έργων και των επιχειρησιακών κινήσεων που επιτρέπουν στην εταιρία να καλύψει τα κενά και να εφαρμόσει τη νέα στρατηγική.

Τα τέσσερα βήματα για την οπτικοποίηση της στρατηγικής.

Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

Βήμα 1^ο : Οπτική αφύπνιση

- Σύγκριση της επιχείρησης με τις επιχειρήσεις των ανταγωνιστών, απεικονίζοντας την κατάσταση «όπως έχει»
- Δείτε που πρέπει να αλλάξει η στρατηγική

Βήμα 2^ο : Οπτική διερεύνηση

- Εξετάστε τις έξι τακτικές για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών
- Παρατηρήστε τα διακριτά πλεονεκτήματα των εναλλακτικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Δείτε ποιους παράγοντες πρέπει να εξαλείψετε, να δημιουργήσετε ή να αλλάξετε

Βήμα 3^ο : Οπτική αναπαράσταση της στρατηγικής

- Σχεδιάστε τον καμβά της στρατηγικής απεικονίζοντας την κατάσταση όπως θα είναι «στο μέλλον» από παρατηρήσεις επί του πεδίου
- Συλλέξτε απόψεις σχετικά με εναλλακτικούς καμβάδες στρατηγικής από τους πελάτες σας, τους μη πελάτες και τους πελάτες των ανταγωνιστών σας
- Χρησιμοποιείστε τις απόψεις αυτές για να διαμορφώσετε την καλύτερη μελλοντική στρατηγική

Βήμα 4^ο : Οπτική επικοινωνία

- Μοιράστε τα στρατηγικά προφίλ που απεικονίζουν το πριν και το μετά σε μια σελίδα έτσι ώστε η σύγκριση να γίνει ευκολότερη
- Υποστηρίξτε μόνο εκείνα τα έργα και τις επιχειρησιακές κινήσεις που επιτρέπουν στην εταιρία σας να καλύψει τα κενά και να εφαρμόσει τη νέα στρατηγική

Από τα παραπάνω, μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι αν τα διευθυντικά στελέχη κατανοήσουν την κατάσταση και επικεντρωθούν στην γενικότερη εικόνα και όχι απαραίτητα στους αριθμούς, θα τους βοηθήσει να ξεφύγουν από τους κόκκινους ωκεανούς.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η δεύτερη αρχή που αναλύσαμε για τον σωστό σχεδιασμό του στρατηγικού καμβά. Οι μέθοδοι που προτάθηκαν στο σύνολο τους για την οπτικοποίηση της στρατηγικής, έχουν σημαντικά αποτελέσματα αν διεξαχθούν σωστά, τόσο για τον στρατηγικό σχεδιασμό, όσο και για την πορεία της εκάστοτε εταιρίας σε γαλάζια νερά. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύουμε κάποια λάθη που κάνουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίσματα της αγοράς, αγνοώντας πιθανούς πελάτες. Κατηγοριοποιούμε τους πελάτες σε τρεις βαθμίδες και παραθέτουμε κινήσεις με τις οποίες μπορεί κανείς μεγιστοποιήσει το μέγεθος των γαλάζιων ωκεανών που δημιουργεί.

3.7 ΠΟΡΕΙΑ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΖΗΤΗΣΗ

Όπως προαναφέραμε, το βασικό ερώτημα που απασχολεί όλες τις επιχειρήσεις είναι το εξής: «Πως μπορεί να μεγιστοποιήσει κανείς το μέγεθος των γαλάζιων ωκεανών που δημιουργεί;». Το να φτάσει κανείς λοιπόν πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση είναι το κλειδί της επιτυχίας. Αυτός άλλωστε είναι και ο σκοπός της αλλά και το σημαντικό στοιχείο της αξιακής καινοτομίας.

Με σκοπό να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να συγκεντρώσουν τη μεγαλύτερη δυνατή ζήτηση για ένα προϊόν τους πρέπει πρώτα να θέσουν υπό αμφισβήτηση κάποιες στρατηγικές τακτικές που έχουν υιοθετήσει. Η πρώτη εξ' αυτών είναι η μόνη ενασχόληση με τους υπάρχοντες πελάτες. Όσο για την δεύτερη, οι εταιρίες πρέπει να σταματήσουν την τάση που έχουν για μεγαλύτερη κατάτμηση της αγοράς που θα αντιστοιχεί στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους πελάτες. Δεδομένου οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να διατηρήσουν ή να αυξήσουν τον αριθμό των πελατών τους, τροποποιούν και αναδιαμορφώνουν πολλές φορές τα προϊόντα τους. Την παγίδα που κρύβεται όμως λίγες εταιρίες την αντιλαμβάνονται, καθώς με την συνεχή τροποποίηση των αγαθών σε συνάρτηση με την αύξηση του ανταγωνισμού, υπάρχει ο κίνδυνος να δημιουργηθούν εξαιρετικά μικρές αγορές-στόχοι.

Με σκοπό να αποφευχθεί το προηγούμενο, οι επιχειρήσεις πρέπει να σταματήσουν να εστιάζουν την προσοχή τους στους ήδη υπάρχοντες πελάτες και να ασχοληθούν με τους τρόπους που θα προσελκύσουν νέους. Ο τρόπος για να το καταφέρουν αυτό είναι να βρουν στοιχεία τα οποία θα εκτιμήσουν όλοι οι πελάτες γενικότερα. Μεταφορικά θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι νέοι πελάτες είναι για τις επιχειρήσεις ένας κρυμμένος θησαυρός που αν τον κατακτήσουν θα δώσει άλλη πνοή και περισσότερη ώθηση προς την δημιουργία των γαλάζιων ωκεανών.

➤ Οι τρεις βαθμίδες των μη πελατών

Στο σύνολο τους, οι μη πελάτες κρύβουν μεγάλες ευκαιρίες για την αναζωογόνηση των εταιριών. Δυστυχώς όμως, ελάχιστες είναι εκείνες οι οποίες γνωρίζουν ποιοι είναι οι μη πελάτες και πως μπορούν να τους κατακτήσουν.

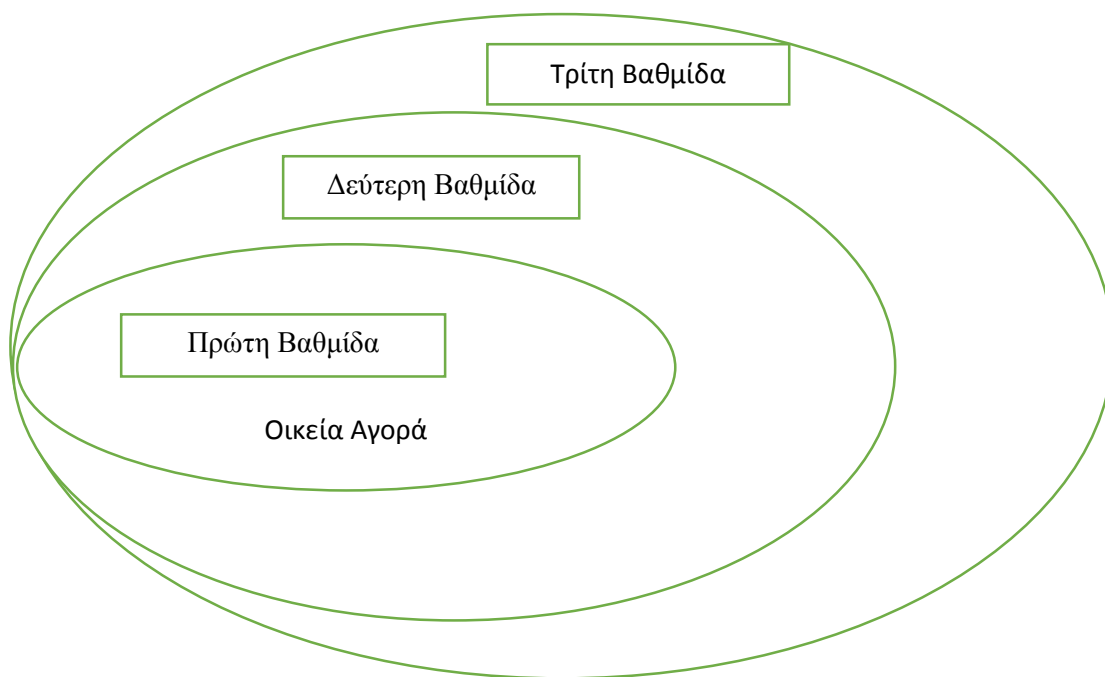
Υπάρχουν τρεις βαθμίδες μη πελατών που με τις κατάλληλες προδιαγραφές μπορούν να ενταχθούν στο «κασέ» μιας εταιρίας και ταξινομούνται ανάλογα με το πόσο απέχουν από την συγκεκριμένη αγορά. Στην πρώτη βαθμίδα των μη πελατών βρίσκονται εκείνοι που οι ανάγκες τους πλησιάζουν τα πλαίσια στα οποία κινείτε η επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για πελάτες που έχουν την τάση να αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες σε πολύ μικρές ποσότητες, πράγμα το οποίο εξακολουθεί να τους θεωρεί μη πελάτες καθώς δεν έχουν ιδιαίτερους ενδοιασμούς στο να εγκαταλείψουν τον κλάδο με την πρώτη ευκαιρία. Ωστόσο, με την κατάλληλη προσφερόμενη αξία, αγοράζουν το προϊόν συχνότερα και κατ' επέκταση αποδεσμεύεται η τεράστια λανθάνουσα ζήτηση.

Στη δεύτερη βαθμίδα των μη πελατών ανήκουν όλοι όσοι συνειδητά αρνούνται να αγοράσουν τα προϊόντα που παράγει μια εταιρία. Αυτοί οι πελάτες, εν γνώση τους αρνούνται ενώ υποσυνείδητα ξέρουν ότι οι ανάγκες τους θα ικανοποιηθούν.

Η τρίτη και πιο μακρινή βαθμίδα αποτελείται από ενδεχόμενους πελάτες οι οποίοι όμως δεν έχουν ενδιαφερθεί ποτέ για τα είδη των συγκεκριμένων εταιριών. Είναι

πολύ πιθανό, κάποιος από τους οποίους να μην γνωρίζουν καν τι είναι αυτό που προσφέρει το κάθε το προϊόν.

Σχήμα 3.6



Οι τρεις βαθμίδες των μη πελατών.

Πηγή : W. Chan & Renee Mauborgne, 2005

Πρώτη Βαθμίδα μη πελατών

Το συγκεκριμένο είδος πελατών είναι στο μεταίχμιο. Αποφασισμένοι να φύγουν από την αγορά της εταιρίας εάν και εφόσον βρουν κάτι καλύτερο. Θα μπορούσε κανείς να τους χαρακτηρίσει ως «εν αναμονή» πελάτες καθώς το μοναδικό προϊόν που μπορεί να τους προσελκύσει είναι πάντα το καλύτερο. Καθώς η αγορά κρίνεται αβέβαιη έχοντας τέτοιους πελάτες, ταυτόχρονα δυσχεραίνεται και η ανάπτυξη της όταν ο αριθμός των συγκεκριμένων μη πελατών μεγαλώνει. Ωστόσο, η ζήτηση από τους συγκεκριμένους παραμένει, οπότε οι εταιρίες πρέπει να αδράξουν την ευκαιρία και να δημιουργήσουν γαλάζιο ωκεανό.

Δεύτερη Βαθμίδα μη πελατών

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι πελάτες όπου συνειδητά αρνούνται να μπου στην αγορά. Οι λόγοι είναι καθαρά υποκειμενικοί και δεν έχουν να κάνουν με τα προϊόντα τις επιχείρησης. Είτε επειδή θεωρούν τα προσφερόμενα αγαθά υπερβολικά ακριβά, είτε

για προσωπικούς λόγους δεν τα αποδέχονται, προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με διαφορετικό τρόπο. Πολλές φορές μάλιστα, οι ανάγκες τους αυτές αγνοούνται πλήρως. Πρόκειται για μια βαθμίδα που αν καταφέρει μια εταιρία να την κατακτήσει θα έχει σημαντικά κέρδη έστω και από λανθάνουσα ζήτηση.

Τρίτη Βαθμίδα μη πελατών

Η τρίτη και τελευταία βαθμίδα πελατών είναι και αυτή που απέχει περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη όσον αφορά την αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Τις περισσότερες των περιπτώσεων οι συγκεκριμένοι πελάτες δεν έχουν ενδιαφερθεί ποτέ στο να μάθουν τι πραγματικά προσφέρει η εταιρία και τα πραγματικά οφέλη από τα προϊόντα τους. Συχνά, λόγο του προηγούμενου συγχέεται το γεγονός ότι στο σύνολο τους οι συγκεκριμένοι πελάτες εντάσσονται σε διαφορετική κατηγορία αγοράς, πράγμα το οποίο είναι εντελώς άτοπο. Μόλις οι εταιρίες συνειδητοποιήσουν το σφάλμα τους θα εκπλαγούν από τον αριθμό των πελατών που καθημερινά και άσκοπα χάνουν.

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώσουν πέραν των άλλων πραγμάτων την προσοχή τους στα κοινά στοιχεία που πιθανώς να συνδέουν τις προαναφερθείσες βαθμίδες. Σκοπός τους, η ανάλυση και η πλήρης κατανόηση των λόγων. Όπως για παράδειγμα: Για ποιους λόγους οι πελάτες της πρώτης βαθμίδας θέλουν να εγκαταλείψουν την αγορά ή γιατί οι πελάτες της δεύτερης αρνούνται να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του κλάδου; Μόλις, και εάν και εφόσον το καταφέρουν θα βρεθούν σε έναν ωκεανό με τεράστια λανθάνουσα ζήτηση που δεν έχει ακόμη καλυφθεί.

3.8 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΩΣΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΟΥΧΙΑΣ