



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ
ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΟΥ**

Νικόλαος Αθανάσιος Π. Κούτουλας
Δίπλωμα Τμήματος Πολιτικών Μηχανικών
Πολυτεχνικής Σχολής Πατρών

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων

Πειραιάς
2015

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΥ

Στους γονείς μου
και στ' αδέρφια μου

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ
ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΟΥ**

Νικόλαος Αθανάσιος Π. Κούτουλας

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική διατριβή επιχειρεί να παρουσιάσει τη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Η έρευνα αποδεικνύει πως δεν υπάρχουν εταιρείες ή κλάδοι της βιομηχανίας που υπερέχουν διαρκώς. Για να βελτιωθεί η ποιότητα των επιτυχιών, πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά τι είναι αυτό που κάνει τη διαφορά και να κατανοηθεί με ποιον τρόπο είναι εφικτή η συστηματική επανάληψή του. Αυτό αποτελεί τους στρατηγικούς ελιγμούς και ο σημαντικότερος στρατηγικός ελιγμός είναι η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών.

Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών προκαλεί τις επιχειρήσεις να ξεφύγουν από τους κόκκινους ωκεανούς του αιματηρού ανταγωνισμού και να δημιουργήσουν έναν αδιαφιλονίκητο χώρο στην αγορά, που ο ανταγωνισμός δεν έχει σημασία. Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών δε σχετίζεται με τον τεμαχισμό της υπάρχουσας ζήτησης και με τη συγκριτική αξιολόγηση με κριτήριο τις υψηλές επιδόσεις των ανταγωνιστών. Αντιθέτως, ασχολείται με την αυξανόμενη ζήτηση και την απόδραση από τον ανταγωνισμό. Το πρώτο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας θέτει προκλήσεις στις επιχειρήσεις, αλλά δείχνει και πως επιτυγχάνεται αυτός ο στόχος, με την εισαγωγή ορισμένων εργαλείων ανάλυσης και πλαισίων, που δείχνουν πως μπορεί να υπάρξει ανταπόκριση και επιτυχία σε αυτήν την πρόκληση. Στη συνέχεια τίθενται οι αρχές που προσδιορίζουν και διαχωρίζουν την στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, από τη σχολή του στρατηγικού σχεδιασμού που βασίζεται στον ανταγωνισμό.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελεί την πιστή και πλήρη εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών σε μία επιχείρηση του κλάδου των εκδόσεων βιβλίου. Ένα κομμάτι της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από την εταιρεία MetronAnalysis. Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής δημιουργήθηκε η ιδέα για τη δημιουργία διαδικτυακής υπηρεσίας, η οποία θα καλύψει τους πελάτες του κλάδου και θα δημιουργήσει νέα ζήτηση μέσω της κάλυψης των αναγκών των μη πελατών.

Σημαντικοί όροι:

Στρατηγική γαλάζιων ωκεανών, κόκκινοι ωκεανοί, κλάδος εκδόσεων βιβλίου, πελάτες κλάδου βιβλίου, μη πελάτες κλάδου βιβλίου, κάλυψη αναγκών μη πελατών και πελατών.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	6
Κατάσταση πινάκων.....	7
Κατάσταση σχημάτων / γραφημάτων.....	8

ΜΕΡΟΣ Α΄ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΓΑΛΑΖΙΟΥΣ ΩΚΕΑΝΟΥΣ.....	9
1.1 Η αδιάκοπη δημιουργία νέων γαλάζιων ωκεανών.....	10
1.2 Η αξιακή καινοτομία: Ο θεμέλιος λίθος της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΑ.....	14
2.1 Ο καμβάς της στρατηγικής.....	14
2.2 Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών.....	15
2.3 Ο πίνακας των τεσσάρων ενεργειών.....	17
2.4 Τα τρία χαρακτηριστικά μιας καλής στρατηγικής.....	18
2.4.1 Σημείο εστίασης.....	18
2.4.2 Διαφοροποίηση.....	18
2.4.3 Ακαταμάχητο σλόγκαν.....	18
2.5 Διαβάζοντας τις αξιακές καμπύλες.....	19
2.5.1 Εταιρείες παγιδευμένες στους κόκκινους ωκεανούς.....	19
2.5.2 Υπερπροσφορά χωρίς ανταπόδοση.....	19
2.5.3 Ασυνάρτητη στρατηγική.....	20
2.5.4 Στρατηγικές αντιφάσεις.....	20
2.5.5 Εταιρείες χωρίς απήχηση στο ευρύ κοινό.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	20
3.1 Τακτική Νο 1: Εξερεύνηση συγγενών κλάδων.....	22
3.2 Τακτική Νο 2: Έλεγχος διάφορων στρατηγικών ομάδων σε κάθε κλάδο.....	23
3.3 Τακτική Νο 3: Έλεγχος ολόκληρης της αλυσίδας αγοραστών.....	23
3.4 Τακτική Νο 4: Έλεγχος συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών.....	24
3.5 Τακτική Νο 5: Δημιουργία προϊόντος που να απευθύνεται στη λογική και στο συναίσθημα του αγοραστή.....	25
3.6 Τακτική Νο 6: Διερεύνηση διαφορετικών χρονικών περιόδων.....	26
3.7 Κατανόηση του νέου χώρου αγοράς.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΣΤΟΥΣ ΑΡΙΘΜΟΥΣ.....	28
4.1 Εστίαση στη γενική εικόνα	29
4.2 Σχεδιάζοντας τον καμβά της στρατηγικής.....	29
4.3 Χρησιμοποιώντας το χάρτη του «πρωτοπόρου – μετανάστη – αποίκου» (Pioneer – Migrator – Settler – PMS).....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΖΗΤΗΣΗ.....	34
5.1 Οι τρεις βαθμίδες των μη πελατών.....	35
5.2 Επιδίωξη του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού μελλοντικών πελατών.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΣΩΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	38
6.1 Η σωστή στρατηγική αλληλουχία.....	39

6.2 Η εξαιρετική χρησιμότητα.....	41
6.2.1 Τα έξι στάδια του κύκλου της εμπειρίας του αγοραστή.....	42
6.2.2 Οι έξι μοχλοί της χρησιμότητας.....	43
6.3 Η στρατηγική τιμολόγηση.....	44
6.4 Το κόστος – στόχος.....	48
6.5 Η αποδοχή.....	50
 <u>ΜΕΡΟΣ Β΄: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΟΥ</u>	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Ο ΚΑΜΒΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	52
7.1 Οι προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης.....	52
7.2 Καθοριστικοί παράγοντες αγοράς βιβλίου για τον αναγνώστη.....	58
7.3 Η ανάπτυξη του καμβά της στρατηγικής.....	60
7.4 Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών.....	61
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΖΗΤΗΣΗ.....	72
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Η ΙΔΕΑ.....	75
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	78
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	79
11.1 Εφαρμογή της τακτικής Νο 1: Εξερεύνηση συγγενών κλάδων.....	79
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: Η ΣΩΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΝΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ.....	81
12.1 Η εξαιρετική χρησιμότητα της υπηρεσίας.....	81
12.2 Η στρατηγική τιμολόγηση των προϊόντων της υπηρεσίας.....	89
12.3 Το κόστος – στόχος.....	92
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	92
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	95
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄.....	97
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄.....	98

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους αυτούς που με βοήθησαν με κάθε τρόπο, για να τη φέρω σε πέρας. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κύριο Πολλάλη Γιάννη, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, για την πολύτιμη βοήθειά του και συνεργασία του, όχι μόνο στην εκπόνησή της.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην εταιρεία MetronAnalysis, που μου επέτρεψε να χρησιμοποιήσω και να δημοσιεύσω τα πρωτογενή στοιχεία των ερωτηματολογίων που συνέταξε και συνέλλεξε, καθώς και στην οικογένειά μου για την ηθική και ψυχολογική υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και κατά την εκπόνηση της εργασίας.

Τέλος, θερμές ευχαριστίες στον W. Chan Kim, στη Renee Mauborgne και σε άλλους συγγραφείς, που με έκαναν να αγαπήσω την στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών και να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, συνδυάζοντας το αντικείμενο των σπουδών μου με το προσωπικό μου ενδιαφέρον.

Κατάσταση πινάκων

Πίνακας 1: Οι διαφορές της στρατηγικής των κόκκινων και των γαλάζιων ωκεανών.....	13
Πίνακας 2: Από τον σκληρό ανταγωνισμό στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών.....	27
Πίνακας 3: Τα τέσσερα βήματα για την οπτικοποίηση της στρατηγικής.....	30
Πίνακας 4: Ο πίνακας της χρησιμότητας για τον αγοραστή.....	42
Πίνακας 5: Ο πίνακας χρησιμότητας του πελάτη.....	42
Πίνακας 6: Η ανακάλυψη των εμποδίων που περιορίζουν τη χρησιμότητα για τον πελάτη.....	44
Πίνακας 7: Βασικά οικονομικά μεγέθη (2009 – 2015).....	53
Πίνακας 8: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών (2009 – 2014).....	55
Πίνακας 9: Οι παράγοντες επιλογής βιβλίου.....	60
Πίνακας 10: Οι λόγοι που το κοινό δε διαβάζει.....	75
Πίνακας 11: Η διαφοροποίηση που προσφέρει η προτεινόμενη υπηρεσία.....	77
Πίνακας 12: Οι εναλλακτικές υπηρεσίες του διαβάσματος.....	80
Πίνακας 13: Οι εναλλακτικές υπηρεσίες του διαβάσματος.....	80
Πίνακας 14: Προϊόντα/ Υπηρεσίες με διαφορετική μορφή και ίδια λειτουργία ή διαφορετική μορφή και λειτουργία, αλλά ίδιο σκοπό.....	89
Πίνακας 15: Εύρος τιμής για υπηρεσίες/ προϊόντα εναλλακτικών επιλογών του κλάδου του βιβλίου (2012 – 2014).....	90
Πίνακας 16: Εύρος τιμής προϊόντων υπηρεσίας.....	91

Κατάσταση Σχημάτων – Γραφημάτων

Σχήμα 1: Η αξιακή καινοτομία.....	12
Σχήμα 2: Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών.....	16
Σχήμα 3: Εξέταση του δυναμικού ανάπτυξης ενός φάσματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.....	34
Σχήμα 4: Οι τρεις βαθμίδες μη πελατών.....	36
Σχήμα 5: Η αλληλουχία της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.....	39
Σχήμα 6: Η τιμολογιακή ζώνη της μάζας.....	46
Σχήμα 7: Το μοντέλο κέρδους της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.....	50
Σχήμα 8: Ο καμβάς της στρατηγικής του κλάδου των εκδόσεων βιβλίου.....	61
Σχήμα 9: Ο καμβάς στρατηγικής της νέας υπηρεσίας.....	78
Γράφημα 1: Εξέλιξη δείκτη τιμών καταναλωτή.....	52
Γράφημα 2: Δείκτης οικονομικού κλίματος Ελλάδας και ΕΕ-28 (2009 – 2014).....	53
Γράφημα 3: Δείκτης εμπιστοσύνης καταναλωτών (2009 – Α' εξάμηνο 2015).....	54
Γράφημα 4: Πραγματικές κατά κεφαλή αποδοχές στην Ελλάδα και την ΕΕ-28 (2009 – 2016).....	54
Γράφημα 5: Ετήσια μεταβολή τελικής κατανάλωσης σε σταθερές τιμές από το προηγούμενο έτος (2009 – Α' εξάμηνο 2015).....	55
Γράφημα 6: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών (2009 – 2014).....	56
Γράφημα 7: Λόγοι μη ανάγνωσης βιβλίων.....	58
Γράφημα 8: Κριτήρια επιλογής βιβλίου.....	59
Γράφημα 9: Πηγές ενημέρωσης για ανάγνωση βιβλίου.....	62
Γράφημα 10: Επηρεάζει η ποιότητα έκδοσης την επιλογή βιβλίου.....	64
Γράφημα 11: Βαθμός συσχέτισης ποιότητας έκδοσης και περιεχομένου του βιβλίου... ..	65
Γράφημα 12: Βαθμός επηρεασμού επιλογής βιβλίου από τον αριθμό σελίδων.....	65
Γράφημα 13: Βαθμός συσχέτισης αριθμού σελίδων και περιεχομένου του βιβλίου....	66
Γράφημα 14: Η αναγνωρισιμότητα του προλογίζοντα, ως κριτήριο επιλογής.....	67
Γράφημα 15: Το κύρος του προλογίζοντα, ως κριτήριο επιλογής.....	67
Γράφημα 16: Συνήθως από πού αγοράζετε βιβλία;.....	68
Γράφημα 17: Ο αριθμός των βιβλίων που διαβάστηκαν το τελευταίο έτος.....	69
Γράφημα 18: Η μεταβολή του αριθμού ανάγνωσης βιβλίων.....	70
Γράφημα 19: Περίοδοι ενασχόλησης με το διάβασμα.....	71
Γράφημα 20: Λόγοι για τους οποίους διαβάζει ο αναγνώστης.....	71
Γράφημα 21: Μεταβολή διαβασμένων βιβλίων, σε σχέση με το προηγούμενο έτος.....	74
Γράφημα 22: Λόγοι που διαβάστηκαν λιγότερα βιβλία, σε σχέση με το προηγούμενο έτος.....	74

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΓΑΛΑΖΙΟΥΣ ΩΚΕΑΝΟΥΣ

Ο μόνος τρόπος για να μπορέσει κανείς να βγει νικητής σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού, είναι να πάψει να προσπαθεί να νικήσει τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις πρέπει να πάψουν να είναι ανταγωνιστικές μεταξύ τους, ώστε να βρεθούν στα νερά των γαλάζιων ωκεανών.

Οι κόκκινοι ωκεανοί αντιπροσωπεύουν τους κλάδους που είναι γνωστοί και κατανοητοί σήμερα. Αποτελούν το χώρο της αγοράς που είναι ήδη γνωστός. Οι γαλάζιοι ωκεανοί, αντίθετα, αντιπροσωπεύουν εκείνους τους κλάδους που δεν είναι γνωστοί ακόμη. Συνθέτουν το χώρο αγοράς που είναι άγνωστος.

Στους κόκκινους ωκεανούς, τα όρια των κλάδων είναι προκαθορισμένα και γίνονται αποδεκτά από όλους, ενώ οι κανόνες του ανταγωνισμού είναι ήδη γνωστοί (White H. C., 1981, Porac J., Rosa J. A., 1996). Οι εταιρείες προσπαθούν να ξεπεράσουν σε επιδόσεις τους ανταγωνιστές τους για να καλύψουν ένα μεγαλύτερο τμήμα της υπάρχουσας ζήτησης. Όσο ο αριθμός των παικτών στην αγορά αυξάνεται, οι προοπτικές για αυξημένα κέρδη και ανάπτυξη γίνονται δυσμενέστερες (Kim W. C., Mauborgne R, 2015).

Οι γαλάζιοι ωκεανοί, αντίθετως, αποτελούν ανοιχτούς χώρους στην αγορά, στους οποίους η ζήτηση δεν έχει ακόμη διαμορφωθεί και οι οποίοι προσφέρουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και υψηλά κέρδη.

Αν και ορισμένοι γαλάζιοι ωκεανοί δημιουργούνται πέρα από τα όρια των υφιστάμενων βιομηχανιών, οι περισσότεροι από αυτούς προέρχονται από την επέκταση των ορίων των κόκκινων ωκεανών. Στους γαλάζιους ωκεανούς, η έννοια του ανταγωνισμού δεν έχει νόημα, καθώς οι κανόνες δεν έχουν ακόμη διαμορφωθεί.

Οι κόκκινοι ωκεανοί θα είναι πάντα σημαντικοί και θα αποτελούν αναμφισβήτητα δεδομένα της οικονομικής ζωής. Όταν όμως στους περισσότερους οικονομικούς κλάδους η προσφορά υπερβαίνει τη ζήτηση, ο ανταγωνισμός για την κατάκτηση ενός μεριδίου σε διαρκώς συρρικνούμενες αγορές, αν και απαραίτητος δεν είναι αρκετός για να διατηρήσει υψηλές επιδόσεις (Hamel G., Prahalad C. K., 1994, Moore J., 1996).

Γαλάζιοι ωκεανοί παραμένουν κατά το μεγαλύτερό τους μέρος ανεξερεύνητοι. Τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια οι μελέτες για το στρατηγικό σχεδιασμό επικεντρώνονται στις στρατηγικές ανταγωνισμού που αφορούν στους κόκκινους ωκεανούς (Porter M., 1980, Porter M., 1985, Auerbach P., 1988, Day G. S. 2004), γι' αυτό και σήμερα είναι γνωστό αρκετά καλά πώς να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός: από την ανάλυση της δομής ενός κλάδου και την επιλογή στρατηγικής θέσης (βασισμένης είτε στο χαμηλό κόστος ή στη διαφοροποίηση) ως τον προσδιορισμό αξιολόγησης του ανταγωνισμού. Από την στιγμή που λείπουν εκείνα τα αναλυτικά πλαίσια που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν πως δημιουργούνται οι γαλάζιοι ωκεανοί και οι βασικές αρχές που θα βοηθήσουν να χειριστούν αποτελεσματικά τους κινδύνους, για τους υψηλά ιστάμενους των εταιριών η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών παραμένει ένας ευσεβής πόθος, που εμπεριέχει υπερβολικά μεγάλους κινδύνους.

1.1 Η αδιάκοπη δημιουργία νέων γαλάζιων ωκεανών

Αν και ο όρος «γαλάζιοι ωκεανοί» είναι νέος, η έμφαση των χώρων αυτών δεν είναι πρόσφατη. Αποτέλεσαν, αποτελούν και θα αποτελούν πάντοτε χαρακτηριστικό της οικονομικής ζωής. Αναλογιζόμενοι το παρελθόν, γίνεται κατανοητό πόσοι από τους οικονομικούς κλάδους που γνωρίζουμε σήμερα ήταν άγνωστοι τότε. Κοινή διαπίστωση αποτελεί ότι πολλές βιομηχανίες που σήμερα θεωρούνται θεμελιώδεις (αυτοκινητοβιομηχανία, μουσική βιομηχανία κ.α.) ήταν ανύπαρκτες ή μόλις είχαν αρχίσει να δημιουργούνται.

Με την ίδια λογική, είναι εφικτή και η προσέγγιση τους μέλλοντος και η σκέψη πόσοι από τους κλάδους που σήμερα παραμένουν άγνωστοι θα υπάρχουν τότε. Αν θεωρηθεί το παρελθόν ως προάγγελος του μέλλοντος, τότε η απάντηση είναι «πολλοί».

Η αλήθεια είναι ότι οι κλάδοι δεν παραμένουν ποτέ στατικοί. Εξελίσσονται διαρκώς. Οι λειτουργίες βελτιώνονται, οι αγορές επεκτείνονται και οι παίκτες που δραστηριοποιούνται σε αυτές εναλλάσσονται. Η ιστορία διδάσκει ότι η ικανότητα που υπάρχει για τη δημιουργία νέων κλάδων ή τον επαναπροσδιορισμό των ήδη υπάρχοντων είναι εξαιρετικά υποτιμημένη.

Εντούτοις, η μελέτη της στρατηγικής των επιχειρήσεων εξακολουθεί να επικεντρώνεται στις στρατηγικές του ανταγωνισμού, οι οποίες αφορούν καθαρά στους κόκκινους ωκεανούς. Μία πιθανή εξήγηση για αυτή την εμμονή είναι το γεγονός ότι η επιχειρησιακή στρατηγική έχει τις ρίζες της στη στρατηγική του πολέμου. Αντίθετα με ότι συμβαίνει στον πόλεμο, η

ιστορία των οικονομικών κλάδων διδάσκει ότι τα όρια της αγοράς ουδέποτε ήταν σταθερά. Με την πάροδο του χρόνου, δημιουργούνται πάντα νέοι γαλάζιοι ωκεανοί. Συνεπώς, όταν υπάρχει επικέντρωση στους κόκκινους ωκεανούς, αναγκαστικά υπάρχει και αποδοχή στους βασικούς περιοριστικούς παράγοντες που συνεπάγεται ένας πόλεμος: το περιορισμένο έδαφος και την ανάγκη εξουδετέρωσης του εχθρού. Ταυτοχρόνως όμως, απορρίπτεται η ξεχωριστή ιδιότητα του κόσμου των επιχειρήσεων, για τη δημιουργία νέου χώρου στην αγορά, ο οποίος δε διεκδικείται.

1.2 Η αξιακή καινοτομία: Ο θεμέλιος λίθος της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών

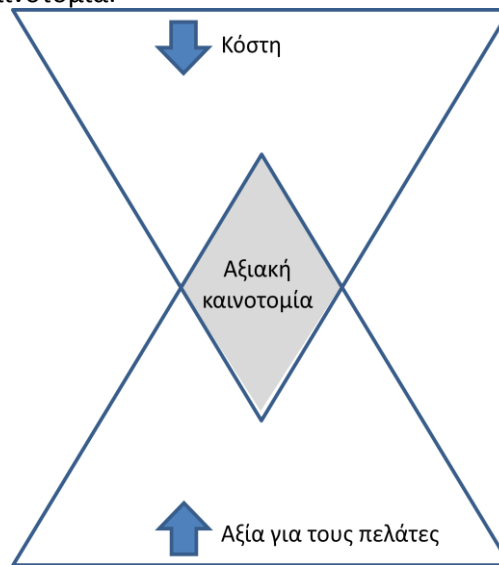
Το στοιχείο που κάνει τους νικητές να ξεχωρίζουν από τους ηττημένους είναι η στρατηγική προσέγγιση που υιοθετούν. Οι εταιρείες που είναι παγιδευμένες στους κόκκινους ωκεανούς ακολουθούν την «πεπατημένη οδό», επιδιδόμενες σε έναν ατελείωτο αγώνα δρόμου για την παγίωση της θέσης τους στη δεδομένη τάξη πραγμάτων ενός κλάδου (Drucker P., 1993). Οι δημιουργοί των γαλάζιων ωκεανών δε χρησιμοποιούν τον ανταγωνισμό ως πρότυπο σύγκρισης για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους (Kim, Mauborgne, 1997a, 1997b, 1997c, Hamel G., 1998, 2002). Αντίθετα, ακολουθούν μία διαφορετική στρατηγική, η οποία ονομάζεται αξιακή καινοτομία (“value innovation”). Ονομάζεται έτσι γιατί σκοπός δεν είναι η υπερνίκηση του ανταγωνισμού, αλλά το να καταστεί άνευ σημασίας, μέσω ενός ποιοτικού άλματος και μέσω της κατάκτησης ενός αδιεκδίκητου χώρου στην αγορά.

Η αξιακή καινοτομία δίνει την ίδια έμφαση τόσο στην αξία, όσο και στην καινοτομία. Η αξία χωρίς την καινοτομία τείνει στην μικρή κλίμακα δημιουργία αξίας, κάτι που βελτιώνει την αξία, αλλά δεν επιτρέπει σε κανένα να υπερέχει στην αγορά. Η καινοτομία χωρίς την αξία, συνήθως, επικεντρώνεται περισσότερο στην τεχνολογία και στην εισαγωγή πρωτοπόρων στοιχείων στην αγορά, φτάνοντας μερικές φορές στο φουτουρισμό, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη αυτό που οι αγοραστές θεωρούν αποδεκτό και είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν (Tellis J. G., Golder P. N., 2002). Η αξιακή καινοτομία υφίσταται μόνο όταν οι εταιρείες συνδυάζουν την τεχνολογία με τη χρησιμότητα, την τιμή και το κόστος.

Η αξιακή καινοτομία συνεπάγεται την υιοθέτηση ενός νέου τρόπου σκέψης κατά την κατάρτιση και την εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο οποίος μεταφράζεται στη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού και στην απελευθέρωση από τα δεσμά του ανταγωνισμού. Επιπλέον, αψηφά ένα από τα πιο δημοφιλή δόγματα της στρατηγικής που βασίζεται στον ανταγωνισμό: το συμβιβασμό ανάμεσα στην αξία και το κόστος (Hill C. W. L.,

1998, White R. E., 1986). Συνήθως, θεωρείται ότι οι εταιρείες είτε δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες τους με υψηλό κόστος, είτε συμβιβάζουν την αξία για να χαμηλώσουν το κόστος. Η στρατηγική, επομένως, σε αυτή την περίπτωση αφορά στην επιλογή ανάμεσα στη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος (Porter M., 1980, 1985, 1996). Για όσους επιζητούν γαλάζιους ωκεανούς, όμως, η διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος δεν είναι ασυμβίβαστα.

Το Σχήμα 1-1 απεικονίζει τη δυναμική του διδύμου διαφοροποίηση – χαμηλό κόστος, στην οποία στηρίζεται η αξιακή καινοτομία.



Σχήμα 1: Η αξιακή καινοτομία. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών ισοδυναμεί με τη μείωση του κόστους και την ταυτόχρονη αύξηση της αξίας για τους πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται αλματωδώς η αξία τόσο για την εταιρεία, όσο και για τους πελάτες. Λόγω του γεγονότος, πως η αξία για τον πελάτη διαμορφώνεται από τη χρησιμότητα και την τιμή που του προσφέρει η εταιρεία και επειδή η αξία της εταιρείας διαμορφώνεται από την τιμή και τη διάρθρωση του κόστους της, η αξιακή καινοτομία είναι δυνατή μόνο όταν ολόκληρο το σύστημα της χρησιμότητας, της τιμής και της κοστολόγησης της εταιρείας είναι συντονισμένο. Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών αφορά σε ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων, σε λειτουργικό επίπεδο και σε επίπεδο ροής εργασιών.

Η αξιακή καινοτομία είναι κάτι πολύ περισσότερο από απλή καινοτομία. Αφορά μία στρατηγική που απευθύνεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Επιπροσθέτως, απαιτεί από τις εταιρείες να στρέψουν ολόκληρο το σύστημα προς την

επίτευξη μιας αλματώδους αύξησης της αξίας, τόσο για τους πελάτες, όσο και για τις ίδιες (Kim W. C., Mauborgne R, 2004a). Εάν δεν υφίσταται μία τέτοια συνολική θεώρηση, η καινοτομία θα παραμείνει αποκομμένη από τον πυρήνα της στρατηγικής. Στο Σχήμα 2 δίνονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά της στρατηγικής των κόκκινων και των γαλάζιων ωκεανών.

Στρατηγική των κόκκινων ωκεανών	Στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών
Ανταγωνιστείτε στον υφιστάμενο χώρο της αγοράς	Δημιουργήστε αδιεκδίκητο χώρο στην αγορά
Εξουδετερώστε τον ανταγωνισμό	Καταστήστε τον ανταγωνισμό ασήμαντο
Εκμεταλλευτείτε την υπάρχουσα ζήτηση	Δημιουργήστε και διατηρήστε τη νέα ζήτηση
Υποκύψτε στο συμβιβασμό αξίας – κόστους	Καταργήστε το συμβιβασμό αξίας – κόστους
Συντονίστε ολόκληρο το σύστημα των δραστηριοτήτων της εταιρείας με κριτήριο τη διαφοροποίηση ή το χαμηλό κόστος.	Συντονίστε ολόκληρο το σύστημα των δραστηριοτήτων της εταιρείας με κριτήριο την επιδίωξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους

Πίνακας 1: Οι διαφορές της στρατηγικής των κόκκινων και των γαλάζιων ωκεανών. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

Παρά το γεγονός ότι λόγω των οικονομικών συγκυριών η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών γίνεται επιτακτική, η επικρατούσα άποψη είναι ότι οι πιθανότητες επιτυχίας είναι λιγότερες όταν οι εταιρείες επιχειρούν να δραστηριοποιηθούν εκτός του υφιστάμενου χώρου της αγοράς (Schnaars S. P., 1994, Zook C., 2004). Το θέμα είναι πως μπορεί να εξασφαλιστεί η επιτυχία σε έναν γαλάζιο ωκεανό. Αν μπορούν οι εταιρείες συστηματικά να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους, που εμπεριέχει η διαμόρφωση και η εκτέλεση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Αν δε γίνουν κατανοητές οι αρχές της μεγιστοποίησης των ευκαιριών και της ελαχιστοποίησης των κινδύνων, οι οποίες κατευθύνουν τη δημιουργία και την κατάκτηση των γαλάζιων ωκεανών, οι πιθανότητες να αποτύχει το εγχείρημα σε έναν γαλάζιο ωκεανό, αυξάνονται.

Είναι ξεκάθαρο, όμως, πως στρατηγική που να μη συνεπάγεται κινδύνους δεν υπάρχει (Baird I. S., Thomas H., 1990). Σε κάθε στρατηγική θα συνυπάρχουν πάντα η ευκαιρία και ο κίνδυνος, ανεξάρτητα από το αν το εγχείρημα πραγματοποιείται σε κόκκινο ή γαλάζιο ωκεανό. Σήμερα όμως, υπάρχει μια ανισορροπία καθώς τα εργαλεία και πλαίσια ανάλυσης που διατίθενται για την εξερεύνηση των κόκκινων ωκεανών, ξεπερνούν κατά πολύ εκείνα που διατίθενται για την πλοήγηση στους γαλάζιους ωκεανούς. Όσο η κατάσταση αυτή εξακολουθεί να υφίσταται, οι κόκκινοι ωκεανοί θα εξακολουθούν να βρίσκονται στην κορυφή των προτεραιοτήτων των επιχειρήσεων, παρά το γεγονός ότι η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών γίνεται ολοένα και πιο αναγκαία. Ίσως αυτός είναι ο λόγος που οι

εταιρείες δεν έχουν ακόμη πάρει στα σοβαρά τις εκκλήσεις που έχουν γίνει κατά καιρούς για την υπέρβαση του υφιστάμενου χώρου σε κάθε κλάδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΑ

Έχουν γίνει προσπάθειες να αναπτυχθεί μία σειρά από εργαλεία ανάλυσης και πλαίσια, τα οποία θα βοηθούσαν να γίνει η διατύπωση και η υλοποίηση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών, όσο το δυνατόν, πιο μεθοδικά και εφαρμόσιμα, όπως συμβαίνει με τις στρατηγικές για την πλοήγηση στα κόκκινα νερά του περιορισμένου χώρου της αγοράς. Αυτά τα εργαλεία, καλύπτουν ένα κενό στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος προσφέρει έναν εντυπωσιακό αριθμό εργαλείων ανάλυσης για τον ανταγωνισμό στους κόκκινους ωκεανούς. Είναι απίθανο τα διευθυντικά στελέχη να προσπαθήσουν να ξεφύγουν από τον ανταγωνισμό, όταν λείπουν τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης. Η αποτελεσματική στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών έχει να κάνει με την ελαχιστοποίηση των κινδύνων και όχι με την ανάληψή τους (Kim W. C., Mauborgne R, 2004b).

2.1 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. Το πλαίσιο ικανοποιεί δύο σκοπούς: Πρώτον αποδίδει τον τρέχοντα συσχετισμό δυνάμεων μέσα στο γνωστό χώρο της αγοράς. Αυτό βοηθά στην κατανόηση της επένδυσης των ανταγωνιστών, των κριτηρίων που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό στο προϊόν, της εξυπηρέτησης και της διανομής και τι ακριβώς απολαμβάνουν οι πελάτες από ότι προσφέρεται στην αγορά.

Στον οριζόντιο άξονα δίνονται όλα τα κριτήρια που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό και προσδιορίζουν τις επενδύσεις στο συγκεκριμένο κλάδο. Στον κάθετο άξονα απεικονίζεται το επίπεδο (υψηλό- χαμηλό) των προϊόντων που προσφέρονται στον πελάτη, λαμβανομένων υπόψη όλων αυτών των παραγόντων. Η υψηλή βαθμολογία σημαίνει ότι η εταιρεία προσφέρει περισσότερα στους πελάτες και επομένως επενδύει περισσότερα στο συγκεκριμένο τομέα. Η αξιακή καμπύλη (“value curve”) είναι το βασικό στοιχείο του καμβά της στρατηγικής και αποτελεί τη γραφική αναπαράσταση των σχετικών επιδόσεων της κάθε εταιρείας ως προς τους παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό σε κάθε κλάδο.

Για να εισέλθει μία εταιρεία σε μία αναπτυξιακή πορεία δεδομένων των συγκεκριμένων συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο, δεν αρκεί να συγκρίνει τις πρακτικές των ανταγωνιστών και να προσπαθήσει να τις ξεπεράσει προσφέροντας κάτι περισσότερο σε

χαμηλότερη τιμή. Αυτή η στρατηγική μπορεί να ανεβάσει λίγο τις πωλήσεις, αλλά δε θα ανοίξει στην εταιρεία έναν αδιεκδίκητο χώρο στην αγορά. Ούτε οι μεγάλες έρευνες αγοράς είναι λύση στο πρόβλημα.

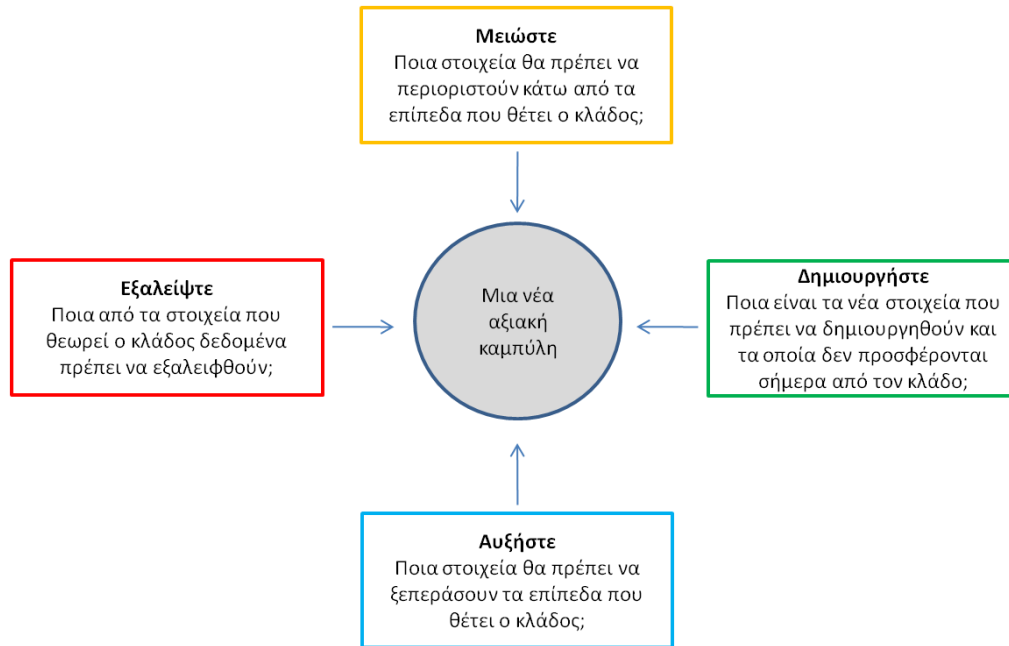
Για να μετατοπιστεί ριζικά ο καμβάς της στρατηγικής ενός κλάδου πρέπει το σημείο στο οποίο επικεντρώνεται η στρατηγική να μεταφερθεί από τους ανταγωνιστές στις εναλλακτικές λύσεις και από τους πελάτες στους μη πελάτες. Αν επιδιώκεται ταυτόχρονα η υψηλή αξία και το χαμηλό κόστος, θα πρέπει να υπάρχει αντίσταση στην παραδοσιακή λογική της σύγκρισης των πρακτικών των ανταγωνιστών που υπάρχουν στο χώρο και στην αναγκαστική επιλογή ανάμεσα στη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος. Αν το κέντρο βάρους της στρατηγικής μεταφερθεί στις εναλλακτικές λύσεις και στους μη πελάτες, θα είναι εφικτός ο επαναπροσδιορισμός του προβλήματος που απασχολεί τον κλάδο και η συγκέντρωση στοιχείων που συνθέτουν την αξία για τον πελάτη, επιλέγοντας τα στοιχεία αυτά από διάφορους κλάδους. Αντιθέτως, αν ακολουθηθεί η παραδοσιακή λογική, θα προσφερθούν καλύτερες λύσεις απ' ό,τι οι αντίπαλοι, στα υφιστάμενα προβλήματα που θέτει ο κλάδος.

2.2 Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών

Προκειμένου να εντοπιστούν τα στοιχεία που συνθέτουν την αξία για τον αγοραστή και να δημιουργηθεί μία νέα αξιακή καμπύλη, αναπτύχθηκε το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2, τέσσερα είναι τα ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντά η στρατηγική και το επιχειρησιακό πρότυπο ενός κλάδου, προκειμένου να μην ισχύει ο συμβιβασμός αξίας – κόστους και να είναι δυνατόν να σχεδιαστεί μία νέα αξιακή καμπύλη:

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

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΟΥ



Σχήμα 2: Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

Η πρώτη ερώτηση ωθεί στη σκέψη, ποιοι παράγοντες, οι οποίοι ανέκαθεν καθόριζαν τον ανταγωνισμό σε ένα δεδομένο κλάδο, πρέπει να εξαλειφθούν. Συχνά, οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται δεδομένοι, παρά το γεγονός ότι μπορεί να μην ισοδυναμούν με αξία ή μπορεί και να μειώνουν την αξία.

Η δεύτερη ερώτηση αναγκάζει στην αναζήτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών, που έχουν τύχει υπερβολικής προσοχής, στην προσπάθεια να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές. Στην περίπτωση αυτή, οι πελάτες υπερεξυπηρετούνται, ενώ τα κόστη της εταιρείας αυξάνουν χωρίς ανταπόδοση.

Η τρίτη ερώτηση ωθεί στον εντοπισμό και τον περιορισμό των συμβιβασμών, που ο κλάδος θέτει στους πελάτες. Η τέταρτη ερώτηση βοηθά στην ανακάλυψη νέων πηγών αξίας για τους πελάτες, αλλά και στη δημιουργία νέας ζήτησης, όπως και στην αλλαγή στρατηγικής τιμολόγησης του κλάδου.

Αναζητώντας απαντήσεις στα δύο πρώτα ερωτήματα, είναι εφικτή η εύρεση τρόπων που θα πετύχουν μείωση στα κόστη, σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Τα άλλα δύο ερωτήματα, αντιθέτως, βοηθούν στην αύξηση της αξίας για τους πελάτες και στη δημιουργία νέας ζήτησης. Η διερεύνηση των τεσσάρων ερωτημάτων στο σύνολό τους βοηθά στον επαναπροσδιορισμό της αξίας για τον αγοραστή, με τη βοήθεια στοιχείων που θα προκύψουν από την εξέταση διάφορων κλάδων, έτσι ώστε οι αγοραστές να ζήσουν μία

εντελώς διαφορετική εμπειρία διατηρώντας το κόστος χαμηλό. Ο περιορισμός κάποιων στοιχείων και η δημιουργία νέων έχουν ιδιαίτερη σημασία, διότι αναγκάζουν τις εταιρείες να ξεφύγουν από τις συνηθισμένες ασκήσεις μεγιστοποίησης της αξίας με τις δεδομένες συνθήκες στην αγορά. Ο περιορισμός και η δημιουργία ωθούν τις εταιρείες να θέσουν τους δικούς τους κανόνες, καθιστώντας τους κανόνες του ανταγωνισμού άνευ σημασίας. Εφαρμόζοντας το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών, όταν διαμορφώνεται ο καμβάς της στρατηγικής, αντιμετωπίζονται διαφορετικά οι καθιερωμένες αλήθειες.

2.3 Ο πίνακας των τεσσάρων ενεργειών

Υπάρχει ένα τρίτο εργαλείο με ιδιαίτερη σημασία για τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών. Αποτελεί συμπλήρωμα του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών (εξαλείψτε – μειώστε – αυξήστε – δημιουργήστε) και είναι ο πίνακας στον οποίο τοποθετούνται αυτές οι τέσσερις ενέργειες. Για να καταρτιστεί ο πίνακας, οι εταιρείες αναγκάζονται όχι μόνο να υποβάλλουν τα τέσσερα ερωτήματα που θέτει το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών, αλλά και να προβούν σε ενέργειες για να δημιουργήσουν μία νέα αξιακή καμπύλη. Συμπληρώνοντας τα τέσσερα τμήματα του πίνακα με τις ενέργειες στις οποίες πρόκειται να προβούν για να απαντήσουν στα τέσσερα ερωτήματα, οι εταιρείες αποκτούν άμεσα τα εξής πλεονεκτήματα:

- Αναγκάζονται να επιδιώκουν ταυτόχρονα τη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος για να παρακάμψουν το συμβιβασμό αξία – κόστος.
- Ο πίνακας βοηθά τις εταιρείες να διαπιστώσουν αν οι ενέργειές τους επικεντρώνονται μόνο στη δεξιά πλευρά του πίνακα (Αυξήστε, Δημιουργήστε) με αποτέλεσμα να αυξάνουν τα κόστη τους και να προσφέρουν υπερβολικά σύνθετα προϊόντα, κάτι που ταλαιπωρεί πολλές εταιρείες.
- Ο πίνακας γίνεται εύκολα κατανοητός από τα στελέχη κάθε βαθμίδας με αποτέλεσμα να ασχολούνται πιο επίμονα με την εφαρμογή των ενεργειών που υποδεικνύει.
- Επειδή η συμπλήρωση των τεσσάρων τμημάτων του πίνακα αποτελεί μια πρόκληση, οι εταιρείες υποχρεώνονται να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή σε καθέναν από τους παράγοντες που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο τους με αποτέλεσμα να ανακαλύπτουν όλες τις υποθέσεις που κάνουν ασυνείδητα όταν ανταγωνίζονται στην αγορά.

2.4 Τα τρία χαρακτηριστικά μίας καλής στρατηγικής

Η αποτελεσματική στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, όταν εκφράζεται με μία αξιακή καμπύλη, έχει τρία συμπληρωματικά χαρακτηριστικά: σημείο εστίασης, διαφοροποίηση και ακαταμάχητο σλόγκαν. Χωρίς τα χαρακτηριστικά αυτά η στρατηγική της εταιρείας θα είναι μπερδεμένη, δε θα παρουσιάζει διαφοροποιήσεις, δε θα μεταδίδεται εύκολα και θα παρουσιάζει υψηλό κόστος. Οι τέσσερις ενέργειες για τη δημιουργία μιας νέας αξιακής καμπύλης θα πρέπει να προσανατολίζονται στη δημιουργία ενός στρατηγικού προφίλ για την εταιρεία, το οποίο θα διαθέτει τα χαρακτηριστικά αυτά. Αυτά τα τρία χαρακτηριστικά αποτελούν ένα αρχικό τεστ της εμπορικής βιωσιμότητας των ιδεών που ευδοκιμούν στους γαλάζιους ωκεανούς.

2.4.1 Σημείο εστίασης

Κάθε επιτυχημένη στρατηγική έχει ένα σημείο εστίασης, το οποίο διακρίνεται εύκολα στο εταιρικό προφίλ ή στην αξιακή καμπύλη της εταιρείας. Συνήθως, οι ανταγωνιστές επενδύουν σε όλους τους παράγοντες, οι οποίοι διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό. Επενδύοντας σε όλους αυτούς τους παράγοντες, οι εταιρείες, στην ουσία επιτρέπουν στους ανταγωνιστές τους να υπαγορεύουν τις προτεραιότητές τους. Ως αποτέλεσμα το επιχειρησιακό τους μοντέλο είναι δαπανηρό.

2.4.2 Διαφοροποίηση

Όταν η στρατηγική μιας εταιρείας διαμορφώνεται ως αντίδραση στον ανταγωνισμό, η στρατηγική παύει να είναι ξεχωριστή. Στον καμβά της στρατηγικής όσοι τη διαμορφώνουν αντιδρώντας στον ανταγωνισμό, συνήθως καταλήγουν να έχουν το ίδιο στρατηγικό προφίλ. Οι αξιακές καμπύλες εκείνων που διαμορφώνουν στρατηγικές γαλάζιων ωκεανών ξεχωρίζουν πάντα. Εφαρμόζοντας το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών (Εξαλείψτε, Μειώστε, Αυξήστε, Δημιουργήστε) όσοι ανακαλύπτουν ένα γαλάζιο ωκεανό διαφοροποιούν το προφίλ τους από το τυπικό προφίλ του κλάδου τους (Pitta D., 2009).

2.4.3 Ακαταμάχητο σλόγκαν

Η καλή στρατηγική έχει πάντα ένα σαφές και ακαταμάχητο σλόγκαν. Ένα καλό σύνθημα πρέπει να στέλνει ένα ξεκάθαρο μήνυμα και να παρουσιάζει ένα προϊόν όπως είναι στην πραγματικότητα. Σε αντίθετη περίπτωση, οι πελάτες θα χάσουν την εμπιστοσύνη τους και το ενδιαφέρον για το προϊόν αυτό. Ένας καλός τρόπος για να γίνει έλεγχος της αποτελεσματικότητας και της δύναμης μιας στρατηγικής είναι αν συμπυκνώνεται σε ένα δυνατό και πρωτότυπο σύνθημα.

2.5 Διαβάζοντας τις αξιακές καμπύλες

Ο καμβάς της στρατηγικής βοηθά τις εταιρείες να δουν το μέλλον σήμερα. Για να το καταφέρουν αυτό, οι εταιρείες πρέπει να ξέρουν να διαβάζουν τις αξιακές καμπύλες. Στις αξιακές καμπύλες βρίσκεται ένας πλούτος πληροφοριών για το παρόν και το μέλλον μιας επιχείρησης.

Οι αξιακές καμπύλες δίνουν την απάντηση στην ερώτηση «Αξίζει αυτή η επιχείρηση να είναι νικητής;». Όταν η αξιακή καμπύλη μιας εταιρείας ή των ανταγωνιστών της ικανοποιεί τα τρία κριτήρια που συνθέτουν μια καλή στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών – σημείο εστίασης, διαφοροποίηση, ακαταμάχητο σλόγκαν – τότε η εταιρεία είναι οδεύει σωστά. Αυτά τα τρία κριτήρια είναι ένα πρώτο τεστ για την εμπορική βιωσιμότητα των ιδεών που διέπουν τη στρατηγική.

Από την άλλη πλευρά, όταν η αξιακή καμπύλη μιας εταιρείας δεν έχει σημείο εστίασης, τα κόστη της θα είναι συνήθως υψηλά και το επιχειρησιακό της μοντέλο δε θα μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα. Όταν η αξιακή καμπύλη δεν αποκλίνει από την αξιακή καμπύλη των υπολοίπων εταιρειών του κλάδου, η στρατηγική της εταιρείας θα είναι παρόμοια. Όταν δεν έχει ακαταμάχητο σλόγκαν που μιλά στους πελάτες, είναι πιθανόν η εταιρεία να μην έχει απήχηση προς τα έξω ή να αποτελεί κλασικό παράδειγμα της καινοτομίας για χάρη της καινοτομίας, χωρίς εμπορικό αντίκρισμα και δυνατότητα μεγάλης ανάπτυξης.

2.5.1 Εταιρείες παγιδευμένες στους κόκκινους ωκεανούς

Όταν η αξιακή καμπύλη μιας εταιρείας συγκλίνει με την καμπύλη των ανταγωνιστών της, τότε πιθανόν η εταιρεία να έχει παγιδευτεί στον κόκκινο ωκεανό του αιματηρού ανταγωνισμού. Η στρατηγική της εταιρείας άμεσα ή έμμεσα επικεντρώνεται στην εξουδετέρωση του ανταγωνισμού με βάση το κόστος ή την ποιότητα. Πρόκειται για σημάδι αργής ανάπτυξης εκτός αν με τη βοήθεια της τύχης η εταιρεία δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο που αναπτύσσεται από μόνος. Αυτή η ανάπτυξη δεν οφείλεται στην στρατηγική μιας εταιρείας, αλλά στην τύχη.

2.5.2 Υπερπροσφορά χωρίς ανταπόδοση

Όταν η αξιακή καμπύλη μιας εταιρείας στον καμβά της στρατηγικής είναι υψηλή σε όλα τα σημεία της, το ερώτημα που προκύπτει είναι εάν το μερίδιο της εταιρείας στην αγορά και η κερδοφορία της αντικατοπτρίζουν αυτές τις επενδύσεις. Εάν όχι, ο καμβάς της στρατηγικής δείχνει ότι η εταιρεία ίσως προσφέρει πάρα πολλά στους πελάτες της, δίνοντας πράγματα που αυξάνουν απλώς οριακά την αξία για τους πελάτες. Για να υπάρξει αξιακή καινοτομία

και για να προκύψει μια αποκλίνουσα αξιακή καμπύλη, πρέπει να εξαλειφθούν και να περιοριστούν ορισμένοι παράγοντες και όχι μόνο να αυξηθούν ορισμένοι από τους υπάρχοντες ή να δημιουργηθούν νέοι.

2.5.3 Ασουνάρτητη στρατηγική

Όταν η αξιακή καμπύλη μιας εταιρείας είναι μία ανώμαλη τεθλασμένη γραμμή, το προϊόν που απεικονίζεται με τη γραμμή μπορεί να περιγραφεί ως «χαμηλό – υψηλό – χαμηλό – υψηλό – χαμηλό». Αυτή η αξιακή καμπύλη προδίδει έλλειψη συγκροτημένης στρατηγικής και είναι πολύ πιθανόν η στρατηγική να αποτελείται από ασύνδετες μεταξύ τους υποστρατηγικές. Η καθεμία από αυτές τις στρατηγικές μπορεί να διέπεται από μία λογική και να εξασφαλίζει τη λειτουργία της επιχείρησης και να κρατάει σε εγρήγορση τους εργαζομένους σε αυτή. Όμως, αν αυτές οι υποστρατηγικές θεωρηθούν στο σύνολό τους, τότε η εταιρεία δεν ξεχωρίζει από τον καλύτερο ανταγωνιστή και δεν έχει ξεκάθαρη προοπτική όσον αφορά στη στρατηγική. Πολύ συχνά αυτή η αξιακή καμπύλη αντικατοπτρίζει μια εταιρεία που υπάρχουν εσωτερικές συγκρούσεις.

2.5.4 Στρατηγικές αντιφάσεις

Πρόκειται για περιπτώσεις στις οποίες μια εταιρεία προσφέρει πολλά στον ένα τομέα αγνοώντας τους υπόλοιπους τομείς που μπορεί να συνδέονται με το συγκεκριμένο τομέα. Στρατηγικές ασυμβατότητες μπορεί να υπάρχουν ανάμεσα στο προϊόν και την τιμή.

2.5.5 Εταιρείες χωρίς απήχηση στο ευρύ κοινό

Όταν μία εταιρεία σχεδιάζει τον καμβά της στρατηγικής, με ποιο τρόπο επιλέγει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό; Υπάρχουν παράγοντες που εκφράζονται με λέξεις που καταλαβαίνουν και εκτιμούν οι πελάτες ή εκφράζονται με εταιρική ορολογία; Η γλώσσα που χρησιμοποιείται στον καμβά της στρατηγικής βοηθά στην κατανόηση της προέλευσης της στρατηγικής, δηλαδή αν η στρατηγική της εταιρείας έχει διαμορφωθεί κοιτάζοντας από έξω προς τα μέσα (εξετάζοντας πρώτα τη ζήτηση) ή αντίστροφα (εξετάζοντας πρώτα την ίδια την εταιρεία). Εάν αναλυθεί η γλώσσα του καμβά της στρατηγικής, θα είναι εφικτή η κατανόηση της πιθανότητας δημιουργίας νέας ζήτησης και σε τι βαθμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η πρώτη αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών είναι η εξής: για να αποφευχθεί ο ανταγωνισμός και να δημιουργηθούν γαλάζιοι ωκεανοί, πρέπει πρώτα να επαναπροσδιοριστούν τα όρια της αγοράς. Η αρχή αυτή αφορά στον κίνδυνο της

αναζήτησης, ο οποίος απασχολεί πολλές εταιρείες. Ο σκοπός είναι να εντοπιστούν, από την πληθώρα ευκαιριών που υπάρχουν, εκείνες οι ευκαιρίες που υπόσχονται πολλά από εμπορικής πλευράς και οι οποίες θα οδηγήσουν στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Η επίτευξη του στόχου αυτού είναι ιδιαίτερα δύσκολη, καθώς τα διευθυντικά στελέχη δεν έχουν την πολυτέλεια να εμπιστεύονται την τύχη και να διαμορφώνουν την στρατηγική τους βασιζόμενοι στο προαίσθημα και στην έμπνευση της στιγμής (Kim W. C., Mauborgne R, 2005a).

Υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα δράσης για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν έξι βασικοί τρόποι επαναπροσδιορισμού των ορίων της αγοράς, οι οποίοι συνθέτουν το πλαίσιο των έξι τακτικών. Αυτές οι έξι τακτικές μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορους κλάδους και βοηθούν τις εταιρείες να ανακαλύψουν εμπορικά εκμεταλλεύσιμες ιδέες για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Σε καμία περίπτωση οι προσεγγίσεις αυτές δεν προϋποθέτουν κάποιο ξεχωριστό χάρισμα για την πρόβλεψη του μέλλοντος, αντίθετα, βοηθούν στην αναγνώριση γνωστών στοιχείων υπό άλλη οπτική γωνία.

Οι τακτικές αυτές θέτουν υπό αμφισβήτηση τις έξι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζονται οι στρατηγικές πολλών εταιρειών. Αυτές οι έξι αρχές, πάνω στις οποίες χτίζουν με κλειστά μάτια τις στρατηγικές τους, τις κρατούν παγιδευμένες στους κόκκινους ωκεανούς. Πιο συγκεκριμένα οι εταιρείες συνήθως:

- Περιγράφουν τον κλάδο τους με τον ίδιο τρόπο και προσπαθούν να κατακτήσουν την πρωτιά.
- Κατηγοριοποιούν τη δραστηριότητά τους με βάση κοινά αποδεκτές στρατηγικές κατηγορίες και πασχίζουν για την πρωτιά στην στρατηγική ομάδα στην οποία ανήκουν.
- Εστιάζουν την προσοχή τους στις ίδιες ομάδες πελατών είτε πρόκειται για αγοραστές, είτε πρόκειται για τους απευθείας χρήστες, είτε πρόκειται για παίκτες με ιδιαίτερη επιρροή.
- Προσδιορίζουν το φάσμα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει που 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, καθώς είθισται να λαμβάνονται υπόψη οι τρέχουσες πιέσεις που δέχεται μια εταιρεία από τους ανταγωνιστές της.

Όσο οι εταιρείες τείνουν να σκέφτονται με τον ίδιο τρόπο για τους ανταγωνιστές τους, τόσο περισσότερο θα συγκλίνει και ο τρόπος αντιμετώπισης των ανταγωνιστών τους.

Για να ξεφύγουν από τους κόκκινους ωκεανούς, οι εταιρείες πρέπει να βγουν έξω από τα πλαίσια που προσδιορίζουν πως πρέπει να αντιμετωπίζουν τους ανταγωνιστές τους. Αντί να αναζητούν λύσεις μέσα στα όρια που θέτει ο κλάδος τους, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει διαρκώς να παραβλέπουν τα όρια αυτά για να μπορέσουν να δημιουργήσουν γαλάζιους ωκεανούς. Πρέπει να εξερευνήσουν και άλλους κλάδους, άλλες στρατηγικές ομάδες πελατών, να αναζητήσουν άλλα προϊόντα τα οποία μπορεί να είναι συμπληρωματικά των δικών τους, άλλο λειτουργικό – συναισθηματικό προσανατολισμό και να επικεντρωθούν σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Ξεπερνώντας τα όρια του κλάδου τους, οι εταιρείες θα μπορέσουν να δουν την αγορά από μια διαφορετική σκοπιά και να ανακαλύψουν γαλάζιους ωκεανούς.

3.1 Τακτική No 1: Εξερεύνηση συγγενών κλάδων

Μία εταιρεία δεν ανταγωνίζεται μόνο τις εταιρείες του κλάδου της, αλλά και τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε συγγενείς κλάδους και παράγουν εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι εναλλακτικές επιλογές είναι κάτι παραπάνω από υποκατάστατα. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες με διαφορετική μορφή, αλλά ίδια χρήση είναι συνήθως υποκατάστατα μεταξύ τους. Από την άλλη πλευρά, στις εναλλακτικές επιλογές συγκαταλέγονται προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν διαφορετική λειτουργία και μορφή, αλλά εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό.

Για κάποιο αδιευκρίνιστο λόγο, οι πωλητές παύουν να σκέφτονται αυθόρμητα. Σπάνια οι πωλητές σκέφτονται συνειδητά πως οι πελάτες τους κάνουν τις επιλογές τους. Μια αλλαγή στην τιμή, μια αλλαγή στο μοντέλο, ακόμη και μία νέα διαφημιστική καμπάνια μπορεί να προκαλέσει έντονες αντιδράσεις από τις ανταγωνίστριες εταιρείες ενός κλάδου, αλλά η ίδια ακριβώς κίνηση σε έναν άλλο κλάδο μπορεί να περάσει απαρατήρητη. Οι εξειδικευμένες εκδόσεις, οι εξειδικευμένες εκθέσεις και οι έρευνες αγοράς βοηθούν να υψωθούν ψηλότερα τα τείχη που χωρίζουν τον ένα κλάδο από τον άλλο. Συχνά, ο χώρος που υπάρχει ανάμεσα σε συγγενείς κλάδους προσφέρει ευκαιρίες για αξιακή καινοτομία.

Ποιοί είναι οι κλάδοι που συγγενεύουν με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρεία; Τι κάνει τους πελάτες να επιλέγουν λύσεις από αυτούς τους κλάδους; Αν στραφεί η προσοχή στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των πελατών και περιοριστεί ή εξαλειφθεί οτιδήποτε άλλο, τότε η εταιρεία θα είναι σε θέση να δημιουργήσει νέο χώρο στην αγορά, έναν γαλάζιο ωκεανό.

3.2 Τακτική Νο 2: Έλεγχος διάφορων στρατηγικών ομάδων σε κάθε κλάδο

Οι γαλάζιοι ωκεανοί δε δημιουργούνται μόνο εάν διερευνηθούν συγγενείς κλάδοι. Είναι πιθανό να υπάρξει το ίδιο αποτέλεσμα αν διερευνηθούν διαφορετικές στρατηγικές ομάδες. Ο όρος αναφέρεται σε ένα σύνολο εταιρειών ενός κλάδου, οι οποίες ακολουθούν την ίδια στρατηγική. Στους περισσότερους κλάδους, οι θεμελιώδεις στρατηγικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους παίκτες μιας αγοράς εντοπίζονται ανάμεσα σε ελάχιστες στρατηγικές ομάδες.

Οι στρατηγικές μπορούν να ιεραρχηθούν με βάση δύο κριτήρια: την τιμή και τις επιδόσεις τους. Κάθε μεταβολή της τιμής έχει ανάλογο αντίκτυπο σε κάποιο από τα στοιχεία που επηρεάζουν τις επιδόσεις της κάθε εταιρείας. Οι περισσότερες εταιρίες επιδιώκουν να βελτιώσουν τη θέση που κατέχουν μέσα σε μία στρατηγική ομάδα. Για να δημιουργηθεί ένας γαλάζιος ωκεανός, είναι απαραίτητο να υπάρξει απαλλαγή από τις παρωπίδες και να διερευνηθεί με βάση ποια κριτήρια ο αγοραστής επιλέγει το προϊόν ή την υπηρεσία της μιας ή της άλλης εταιρείας.

Ποιες είναι οι στρατηγικές ομάδες στον κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρεία; Γιατί οι αγοραστές επιλέγουν το ακριβότερο ή το φθηνότερο προϊόν;

3.3 Τακτική Νο 3: Έλεγχος ολόκληρης της αλυσίδας των αγοραστών

Στους περισσότερους κλάδους, οι ανταγωνιστές συγκλίνουν γύρω από έναν κοινό ορισμό του αγοραστή – στόχου. Στην πραγματικότητα, όμως, ο αγοραστής δεν είναι ένας αλλά μία 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 του προϊόντος και σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν και ορισμένα 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 εταιρεία θα ενδιαφερθεί περισσότερο για το κόστος, ενώ ο χρήστης του προϊόντος θα ενδιαφερθεί όχι τόσο για το κόστος του, αλλά για την ευκολία της χρήσης του. Κατά τον

ίδιο τρόπο, ένας έμπορος του λιανικού εμπορίου θα δώσει ιδιαίτερη σημασία στην έγκαιρη παράδοση του προϊόντος από τον κατασκευαστή του και στις ευκολίες πληρωμής. Οι καταναλωτές όμως, αν και επηρεάζονται από το πώς λειτουργεί το κύκλωμα της λιανικής, δε δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα θέματα αυτά.

Συνήθως, η κάθε εταιρεία ενός κλάδου στοχεύει σε διαφορετικές ομάδες πελατών (π.χ. μεγάλοι/ μικροί πελάτες). 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.

Συχνά η ανακάλυψη ενός γαλάζιου ωκεανού είναι το αποτέλεσμα της αμφισβήτησης του καθιερωμένου σκεπτικού με βάση το οποίο γίνεται η επιλογή των αγοραστών. Εξετάζοντας διάφορες ομάδες αγοραστών, οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν γνώση που θα τους βοηθήσει να επανασχεδιάσουν τις αξιακές τους καμπύλες και να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε αγοραστές που πριν αγνοούσαν.

Αν ξεπεραστούν οι παραδοσιακοί ορισμοί του αγοραστή – στόχου, οι εταιρείες μπορούν να ανακαλύψουν νέους τρόπους δημιουργίας αξίας. Ποια είναι η αλυσίδα των αγοραστών στον κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρεία; Αν αλλάξει η ομάδα αγοραστών, πως θα μπορούσε η εταιρεία να δημιουργήσει νέα αξία;

3.4 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 επηρεάζεται 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. Αυτό δεν είναι και τόσο δύσκολο, αν ληφθεί υπόψη τι συμβαίνει πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη χρήση ενός προϊόντος.

Μέσα σε ποιες συνθήκες χρησιμοποιείται το προϊόν ή η υπηρεσία; Τι συμβαίνει πριν, μετά αλλά και κατά τη διάρκεια της χρήσης; Είναι εφικτή η ανακάλυψη των προβληματικών σημείων; Πως μπορούν να αντιμετωπιστούν προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο προϊόν;

3.5 Τακτική No 5: Δημιουργία προϊόντος που να απευθύνεται και στη λογική και στο συναίσθημα του αγοραστή

Ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο, συνήθως, συγκλίνει όχι μόνο σε μι αποδεκτή έννοια του φάσματος των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά και σε μια συγκεκριμένη παράμετρο προσέλκυσης των πελατών. Σε ορισμένους κλάδους ο ανταγωνισμός είναι ανταγωνισμός τιμής και λειτουργικότητας, που βασίζεται στον υπολογισμό της χρησιμότητας. Η προσέγγισή τους δηλαδή βασίζεται στη λογική. Σε άλλους κλάδους ο ανταγωνισμός είναι ανταγωνισμός αισθήσεων. Η προσέγγιση δηλαδή βασίζεται στο συναίσθημα.

Σπάνια όμως η ελκυστικότητα ενός προϊόντος είναι το αποτέλεσμα της μιας ή της άλλης προσέγγισης. Συνήθως σχετίζεται με τον τρόπο που οι εταιρείες ανταγωνίζονταν η μία την άλλη στο παρελθόν και με τον τρόπο που έχουν εκπαιδεύσει τους καταναλωτές. Η συμπεριφορά των εταιρειών επηρεάζει τις προσδοκίες των καταναλωτών και το αντίστροφο. Καθώς περνά ο καιρός, οι εταιρείες που προσανατολίζονται στη λειτουργικότητα, προσανατολίζονται ακόμη περισσότερο στη λειτουργικότητα. Δεν είναι τυχαίο που οι έρευνες αγοράς δεν αποκαλύπτουν νέα στοιχεία για το τι προσελκύει τους καταναλωτές. Οι εταιρείες έχουν εκπαιδεύσει τους καταναλωτές έτσι ώστε να ξέρουν τι περιμένουν. Όταν ερωτώνται δίνουν την ίδια απάντηση: μεγαλύτερη ποσότητα του ίδιου προϊόντος, σε χαμηλότερη τιμή.

Όταν οι εταιρείες τολμούν να θέσουν υπό αμφισβήτηση τον λειτουργικό/ συναισθηματικό προσανατολισμό του κλάδου τους, συχνά ανακαλύπτουν νέο χώρο στην αγορά. Δύο είναι τα συνηθισμένα πρότυπα συμπεριφοράς των εταιρειών. Οι εταιρείες που βασίζονται στο συναίσθημα προσφέρουν πρόσθετα στοιχεία, που κοστίζουν πολύ, αλλά δε βελτιώνουν τη λειτουργικότητα του προϊόντος. Αν αφαιρεθούν όλα αυτά τα επιπλέον στοιχεία, θα δημιουργηθεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο θα είναι απλούστερο, θα τιμάται λιγότερο, θα κοστίζει λιγότερο και θα το δέχονται ευχάριστα οι καταναλωτές. Αντίθετα, οι εταιρείες που βασίζονται στη λειτουργικότητα μπορούν να δώσουν ζωή σε καθημερινά αντικείμενα αν προσθέσουν λίγο συναίσθημα, το οποίο θα τονώσει τη ζήτηση.

Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η εταιρεία απευθύνεται στο συναίσθημα ή στη λογική; Αν προσανατολίζεται στο συναίσθημα, ποια στοιχεία μπορούν να αφαιρεθούν για να γίνει λειτουργικό; Αν προσανατολίζεται με βάση τη λειτουργικότητα, ποια στοιχεία μπορούν να προστεθούν, ώστε να γίνει πιο συναισθηματική;

3.6 Τακτική Νο 6: Διερεύνηση διαφορετικών χρονικών περιόδων

Όλοι οι κλάδοι υπόκεινται σε εξωτερικές πιέσεις που με το πέρασμα του χρόνου επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους. Οι περισσότερες εταιρείες προσαρμόζονται βαθμιαία και με παθητικό τρόπο στις εξωτερικές αλλαγές. Είτε πρόκειται για τεχνολογικές καινοτομίες, είτε για νέα νομικά πλαίσια, τα διευθυντικά στελέχη έχουν την τάση να προβάλλουν στο μέλλον τις νέες τάσεις. Δηλαδή, διερωτώνται προς ποια κατεύθυνση θα αναπτυχθεί η τεχνολογία και με ποια ταχύτητα. Σχεδιάζουν τις ενέργειές τους έτσι ώστε να μπορέσουν να συντονιστούν με τις αλλαγές που παρακολουθούν.

Σπάνια όμως οι ιδέες για τη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού έρχονται όταν προβληθεί μία τάση. Αντιθέτως, οι ιδέες έρχονται όταν εξεταστεί πως η νέα τάση θα μεταβάλει την αξία για τον πελάτη και το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας. Διερευνώντας διαφορετικές περιόδους – εξετάζοντας δηλαδή την αξία μιας αγοράς σήμερα αλλά και την αξία μιας αγοράς αύριο – τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να διαμορφώσουν το μέλλον τους και να διεκδικήσουν ένα νέο ωκεανό. Η τακτική αυτή είναι ίσως η δυσκολότερη από όλες τις υπόλοιπες, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί τόσο μεθοδικά, όσο και οι υπόλοιπες. Το ζητούμενο δεν είναι να προβλεφθεί το μέλλον, γιατί κάτι τέτοιο είναι αδύνατον. Το ζητούμενο είναι να ανακαλυφθούν χρήσιμα στοιχεία σε τάσεις, που μπορούν να παρατηρηθούν σήμερα.

Για να αξιολογηθούν σωστά οι τάσεις σε βάθος χρόνου, πρέπει να γίνουν σεβαστές τρεις βασικές αρχές:

- Οι τάσεις αυτές πρέπει να έχουν αποφασιστική σημασία για τον κλάδο,
- πρέπει να είναι μη αναστρέψιμες και
- πρέπει να έχουν ένα 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 μία αλλαγή στη νομοθεσία και στο κοινωνικό περιβάλλον. Από τις τάσεις αυτές μόνο μία ή δύο θα επηρεάσουν αποφασιστικά οποιοδήποτε κλάδο. Επίσης, είναι δυνατόν να διακριθεί μία τάση ή ένα σημαντικό γεγονός, χωρίς να είναι δυνατόν να προβλεφθεί η εξέλιξή τους.

Ποιες τάσεις ενδέχεται να επηρεάσουν τον κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρεία; Είναι μη αναστρέψιμες και έχουν συγκεκριμένη κατεύθυνση; Πως θα επηρεάσουν οι τάσεις αυτές την επιχείρηση; Δεδομένων όλων αυτών, πως μπορεί να προσφερθεί στον πελάτη μοναδική και αξεπέραστη χρησιμότητα;

3.7 Κατανόηση του νέου χώρου της αγοράς

Καταρρίπτοντας τα υπάρχοντα όρια που θέτει ο ανταγωνισμός, είναι εφικτή η ανακάλυψη των στρατηγικών κινήσεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να ανατραπεί η παράδοση, να επαναπροσδιοριστούν τα σύνορα της αγοράς και να δημιουργηθούν γαλάζιοι ωκεανοί. Για την ανακάλυψη και τη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού, δεν είναι απαραίτητες μαντικές ικανότητες, ώστε να προβλέπονται οι τάσεις. Ούτε πρόκειται για μία 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.

Αντίθετα, τα διευθυντικά στελέχη ακολουθούν μία 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. Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει συνοπτικά το πλαίσιο των έξι τακτικών.

	Σκληρός Ανταγωνισμός	Δημιουργία γαλάζιων ωκεανών
Κλάδος	Επικεντρώνεται στους άλλους παίκτες του κλάδου	Διερευνά συγγενικούς κλάδους
Στρατηγική ομάδα	Επικεντρώνεται στην ανταγωνιστική θέση μέσα σε μία στρατηγική ομάδα	Διερευνά διάφορες στρατηγικές ομάδες μέσα στον κλάδο
Ομάδα αγοραστών	Επικεντρώνεται στην καλύτερη εξυπηρέτηση της ομάδας αγοραστών	Επαναπροσδιορίζει την ομάδα αγοραστών του κλάδου
Φάσμα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών	Επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της αξίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εντός των ορίων του κλάδου	Εξετάζει συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες
Λειτουργικός – συναισθηματικός προσανατολισμός του κλάδου	Επικεντρώνεται στη βελτίωση της επίδοσης στο θέμα των τιμών μέσα στο πλαίσιο της λειτουργικής – συναισθηματικής προσέγγισης του κλάδου	Επανεξετάζει το λειτουργικό – συναισθηματικό προσανατολισμό του κλάδου
Χρόνος	Αναλώνεται στην προσαρμογή στις εξωτερικές τάσεις όταν αυτές εκδηλώνονται	Συμμετέχει στη διαμόρφωση των τάσεων σε βάθος χρόνου

Πίνακας 2: Από τον σκληρό ανταγωνισμό στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΣΤΟΥΣ ΑΡΙΘΜΟΥΣ

Οι τακτικές για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών είναι ήδη γνωστές. Το ερώτημα που προκύπτει σχετίζεται με το συντονισμό της διαδικασίας διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε να εστιάζει στη γενική εικόνα και στην εφαρμογή των ιδεών στον καμβά της στρατηγικής, ώστε να επιτευχθεί μία στρατηγική γαλάζιων ωκεανών. Η απάντηση στο εν λόγω ερώτημα δεν είναι τόσο απλή. Στις περισσότερες εταιρείες η διαδικασία κατάρτισης της στρατηγικής τις κρατά προσκολλημένες στους κόκκινους ωκεανούς. Αυτή η διαδικασία τις υποχρεώνει να ανταγωνίζονται μέσα στον ήδη γνωστό χώρο της αγοράς.

Ένα συνηθισμένο στρατηγικό σχέδιο αρχίζει με μία μακροσκελή περιγραφή των συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο και της κατάστασης των ανταγωνιστών. Εν συνεχεία, ακολουθούν αναλύσεις σχετικά με το πώς η εταιρεία θα μπορέσει να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά, να κατακτήσει νέες ομάδες πελατών, να μειώσει το κόστος και μια συνοπτική παρουσίαση των διάφορων στόχων και πρωτοβουλιών. Σχεδόν πάντα, το στρατηγικό σχέδιο συνοδεύεται από έναν προϋπολογισμό, πληθώρα γραφημάτων και λογιστικών φύλλων. Η διαδικασία κατάρτισης της στρατηγικής καταλήγει σε ένα έγγραφο, το οποίο στην ουσία αποτελεί συρραφή στοιχείων που παρέχουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, τα οποία συχνά έχουν αντικρουόμενες προτεραιότητες και ελάχιστα επικοινωνούν μεταξύ τους.

Δεν είναι τυχαίο ότι ελάχιστα στρατηγικά σχέδια καταλήγουν στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών ή μεταφράζονται σε πράξη. Η σύγχυση είναι τόσο μεγάλη που τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αδρανούν. Αν γίνει έλεγχος στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, διαπιστώνεται ότι λίγοι είναι οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν ποια είναι η στρατηγική. Αν γίνει πιο επισταμένος έλεγχος, διαπιστώνεται ότι τα περισσότερα σχέδια δεν περιέχουν καμία στρατηγική, αλλά είναι ένα συνονθύλευμα από τακτικές, οι οποίες αν ληφθούν ξεχωριστά έχουν κάποιο νόημα, στο σύνολό τους όμως δεν αποκαλύπτουν συγκεκριμένο προσανατολισμό, που θα βοηθήσει την εταιρεία να ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες – πόσο μάλλον να ξεφύγει από τον ανταγωνισμό.

Αυτό οδηγεί στη δεύτερη αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών: εστίαση στη γενική εικόνα και όχι στους αριθμούς. Αν υπάρξει προσήλωση σε αυτήν την αρχή, θα μετριαστεί ο κίνδυνος να καταβληθούν τεράστιες προσπάθειες και να επενδυθεί πολύς χρόνος, τα οποία θα οδηγήσουν σε τακτικές κινήσεις που ταιριάζουν στους κόκκινους ωκεανούς. Χρησιμοποιείται μία προσέγγιση που διαφέρει από τις υπάρχουσες διαδικασίες διαμόρφωσης της στρατηγικής και η οποία δεν καταλήγει στη σύνταξη ενός εγγράφου,

αλλά στη δημιουργία ενός καμβά στρατηγικής (Mintzberg H., 1994). Η προσέγγιση αυτή καταλήγει σε στρατηγικές που απελευθερώνουν τη δημιουργικότητα πολλών και διαφορετικών ανθρώπων μιας επιχείρησης, αποκαλύπτουν στις επιχειρήσεις τους γαλάζιους ωκεανούς, γίνονται εύκολα κατανοητές και επικοινωνιακές για αποτελεσματική εκτέλεση.

4.1 Εστίαση στη γενική εικόνα

Η σχεδίαση του καμβά της στρατηγικής, όχι μόνο παρουσιάζει την τρέχουσα στρατηγική θέση της εταιρείας στην αγορά, αλλά βοηθά να αποτυπωθεί η μελλοντική στρατηγική της. Όταν μία εταιρεία στηρίζει τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής της σε έναν καμβά στρατηγικής, τόσο η εταιρεία, όσο και τα ανώτατα στελέχη εστιάζουν την προσοχή τους στη γενική εικόνα και δεν αναλώνονται στα νούμερα και την εξειδικευμένη φρασεολογία, ούτε παγιδεύονται σε λεπτομέρειες.

Ο καμβάς της στρατηγικής, όπως έχει ήδη αναφερθεί, επιτελεί τρεις λειτουργίες. Δείχνει το στρατηγικό προφίλ ενός κλάδου απεικονίζοντας ξεκάθαρα τους παράγοντες που καθορίζουν σήμερα τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους παίκτες μιας αγοράς (και αυτούς που θα τον καθορίζουν στο μέλλον). Δείχνει το στρατηγικό προφίλ των ήδη υπαρχόντων και των ενδεχόμενων ανταγωνιστών, προβάλλοντας τους παράγοντες στους οποίους επενδύουν. Τέλος, δείχνει το στρατηγικό προφίλ της εταιρείας – την αξιακή καμπύλη – προβάλλοντας πως χειρίζεται τους παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό και πως μπορεί να τους χειριστεί στο μέλλον.

4.2 Σχεδιάζοντας τον καμβά στρατηγικής

Η σχεδίαση του καμβά της στρατηγικής δεν είναι καθόλου εύκολη. Ακόμη και η επιλογή των στοιχείων που καθορίζουν τον ανταγωνισμό, κάθε άλλο παρά απλή είναι. Η τελική επιλογή διαφέρει πολύ από την αρχική.

Το να εκτιμηθεί πως καλύπτει η εταιρεία και οι ανταγωνιστές τα διάφορα στοιχεία που συνθέτουν τον ανταγωνισμό είναι ένα εξίσου δύσκολο έργο. Συνήθως οι περισσότεροι διευθυντές, κρίνοντας την κατάσταση με βάση το δικό τους πεδίο ευθύνης, έχουν σχετικά σαφή εικόνα για το πώς ανταποκρίνονται οι ίδιοι και οι ανταγωνιστές σε ένα ή δύο κριτήρια του ανταγωνισμού. Ελάχιστοι όμως μπορούν να κατανοήσουν τη δυναμική ολόκληρου του κλάδου.

Ως εκ τούτου, αναπτύχθηκε μια δομημένη διαδικασία για το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού καμβά, ο οποίος ωθεί την στρατηγική προς ένα γαλάζιο ωκεανό. Η

διαδικασία, η οποία βασίζεται στις έξι τακτικές για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών και η οποία περιέχει πολλά οπτικά ερεθίσματα που απελευθερώνουν τη δημιουργικότητα, χωρίζεται σε τέσσερα βήματα (Πίνακας 3).

Βήμα 1^ο : Οπτική αφύπνιση

Συχνά παρατηρείται το λάθος οι αλλαγές στη στρατηγική να συζητούνται πριν ακόμη επιλυθούν οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις απόψεις, σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση. Ένα δεύτερο πρόβλημα είναι ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, συχνά, δεν αποδέχονται την ανάγκη για αλλαγή. Μπορεί να ωφελούνται από την καθεστηκυία τάξη ή μπορεί να θεωρούν ότι ο χρόνος θα επιβεβαιώσει την ορθότητα των προηγούμενων επιλογών τους. Είναι γεγονός, πως όταν τα ανώτερα στελέχη ρωτούνται τι τα ωθεί να αναζητούν γαλάζιους ωκεανούς και να κάνουν αλλαγές, συνήθως απαντούν ότι όλα αυτά προϋποθέτουν έναν εξαιρετικά αποφασιστικό ηγέτη ή μία σοβαρή κρίση.

Αποκαλύπτεται, ότι όταν ζητείται από τα ίδια στελέχη να σχεδιάσουν την αξιακή καμπύλη της στρατηγικής της εταιρείας τους, τότε η ανάγκη για αλλαγή γίνεται εμφανέστερη. Οι εταιρείες αφυπνίζονται για να θέσουν υπό αμφισβήτηση τις υπάρχουσες στρατηγικές.

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 εξαιρεθούν, 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 μόνον εκείνων των έργων και των επιχειρησιακών κινήσεων που επιτρέπουν στην εταιρεία να καλύψει τα κενά και να εφαρμόσει τη νέα στρατηγική.

Πίνακας 3: Τα τέσσερα βήματα για την οπτικοποίηση της στρατηγικής. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

Βήμα 2^ο: Οπτική διερεύνηση

Η αφύπνιση της όρασης είναι απλά το πρώτο βήμα, στη συνέχεια απαιτείται η οπτική διερεύνηση. Πολλές φορές, αυτό το βήμα θεωρείται προφανές, αλλά έχει διαπιστωθεί ότι τα διευθυντικά στελέχη αναθέτουν αυτό το στάδιο σε τρίτους. Βασίζονται σε αναφορές που έχουν συντάξει άλλοι. Μία εταιρεία δεν πρέπει ποτέ να χαρίζει την όρασή της σε τρίτους, γιατί ποτέ δε θα μπορέσουν να δουν τα πράγματα όπως εκείνη.

Οι μεγάλες στρατηγικές ιδέες, δεν αποτελούν γέννημα μιας ιδιοφυΐας, αλλά γεννώνται μετά από μία επιτόπου διερεύνηση της κατάστασης και από την αμφισβήτηση των υφιστάμενων ορίων του ανταγωνισμού (Borzak L., 1981, Kolb D. A., 1983).

Είναι προφανές ότι στην αρχή θα πρέπει να διερευνηθούν οι πελάτες, όμως δεν πρέπει να σταματήσει εκεί η διερεύνηση. Στη συνέχεια πρέπει να διερευνηθούν όσοι δεν είναι πελάτες. Όταν ο πελάτης δεν είναι ταυτόχρονα και ο τελικός αποδέκτης του προϊόντος, ο χρήστης δηλαδή, τότε θα πρέπει να διερευνηθεί και αυτός. Οι χρήστες πρέπει να παρατηρηθούν εν δράσει. Εάν εντοπιστούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά προς τα προϊόντα της εταιρείας, είναι εφικτό να ανακαλυφθούν αμέτρητες νέες ευκαιρίες.

Βήμα 3^ο: Οπτική αναπαράσταση της στρατηγικής

Αφού σχεδιαστούν οι πιθανοί καμβάδες της στρατηγικής πρέπει να παρουσιαστούν στο κοινό που εν μέρει τους διαμόρφωσε, δηλαδή τους απαιτητικούς πελάτες της εταιρείας, τους πελάτες των ανταγωνιστών και τους μη πελάτες. Αυτοί, εν συνεχεία, πρέπει να αξιολογήσουν τα στοιχεία που παρουσιάζουν οι καμβάδες. Η προσέγγιση αυτή είναι διαυγής, άμεση και απαλλαγμένη από πολιτικές διεργασίες, που συχνά χαρακτηρίζουν τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Οι «κριτές» οφείλουν να εξηγήσουν με ποιο σκεπτικό έκαναν τις επιλογές τους και γιατί δεν επέλεξαν στοιχεία από άλλα διαγράμματα. Κάτι τέτοιο τροφοδοτεί εκ νέου τα διευθυντικά στελέχη, με πληροφορίες τις οποίες θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να καταστρώσουν την στρατηγική της εταιρείας.

Εν γένει, από μία τέτοια διαδικασία, προκύπτει ότι οι πελάτες σε όλες τις κατηγορίες έχουν ορισμένες κοινές βασικές ανάγκες και έχουν παρόμοιες υπηρεσίες. Όταν η εταιρεία

ικανοποιεί αυτές τις βασικές ανάγκες, τότε οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να αγνοήσουν όλα τα υπόλοιπα.

Βήμα 4^ο: Οπτική επικοινωνία

Όταν διαμορφωθεί η στρατηγική, το επόμενο βήμα είναι να ανακοινωθεί με τέτοιο τρόπο που να γίνεται εύκολα κατανοητή από κάθε εργαζόμενο της εταιρείας.

Η οπτικοποίηση της στρατηγικής μπορεί να ενισχύσει σημαντικά το διάλογο ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της εταιρείας και τη διοίκηση και να βοηθήσει την εταιρεία να μετατραπεί από «παίκτης» του κόκκινου ωκεανού, σε «παίκτη» ενός γαλάζιου ωκεανού. Όταν κάθε μονάδα της εταιρείας παρουσιάζει τον καμβά της στρατηγικής της στις υπόλοιπες, τότε είναι σε θέση να γνωρίζει τι ακριβώς κάνει κάθε μονάδα μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον, η ανταλλαγή αυτή βοηθά τη μετάδοση των άριστων πρακτικών («best practices»).

4.3 Χρησιμοποιώντας το χάρτη του «πρωτοπόρου – μετανάστη – άποικου» (Pioneer – Migrator – Settler – PMS)

Η οπτικοποίηση της στρατηγικής μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για το σχεδιασμό της να προβλέψουν τη μελλοντική ανάπτυξη και τα κέρδη της εταιρείας. Όλες οι εταιρείες που δημιούργησαν γαλάζιους ωκεανούς υπήρξαν πρωτοπόροι στους κλάδους τους – χωρίς αναγκαστικά να χρειαστεί να αναπτύξουν νέες τεχνολογίες – επειδή προσέφεραν στους πελάτες τους αξία που ξεπερνούσε κάθε προηγούμενο. Η μεταφορική εικόνα του «πρωτοπόρου» είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την κατανόηση των δυνατοτήτων ανάπτυξης, που διαθέτουν οι ήδη υφιστάμενες και οι μελλοντικές επιχειρήσεις.

Οι «πρωτοπόροι» για μία εταιρεία είναι οι δραστηριότητες που προσφέρουν μία άνευ προηγουμένου αξία. Είναι αυτές που προσδιορίζουν τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών και είναι σημαντικές πηγές κερδοφόρας ανάπτυξης. Οι δραστηριότητες αυτές προσελκύουν μεγάλους αριθμούς πελατών. Στον καμβά της στρατηγικής η αξιακή τους καμπύλη αποκλίνει κατά πολύ από αυτή των άλλων εταιρειών. Στο άλλο άκρο βρίσκονται οι «άποικοι» – πρόκειται για δραστηριότητες, οι αξιακές καμπύλες, των οποίων ακολουθούν το σχήμα της αξιακής καμπύλης που παρουσιάζει ο κλάδος στο σύνολό του. Αυτές οι δραστηριότητες είναι πανομοιότυπες με πολλές άλλες. Η συμβολή των αποίκων στη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας είναι μικρή. Είναι κολλημένοι στους κόκκινους ωκεανούς.

Οι δυνατότητες των «μεταναστών» βρίσκονται κάπου ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα. Οι δραστηριότητες αυτού του τύπου επεκτείνουν την αξιακή καμπύλη του κλάδου, επειδή δίνουν περισσότερα στους πελάτες σε μικρότερη τιμή. Δεν αλλάζουν, όμως, το βασικό σχήμα της καμπύλης. Οι δραστηριότητες αυτές προσφέρουν βελτιωμένη και όχι καινοτόμο αξία. Πρόκειται για δραστηριότητες που χωρίζουν τους κόκκινους από τους γαλάζιους ωκεανούς.

Θα ήταν χρήσιμο για μία ομάδα διευθυντικών στελεχών, η οποία επιδιώκει την κερδοφόρα ανάπτυξη, να τοποθετήσει τις τρέχουσες και τις μελλοντικές δραστηριότητες της εταιρείας σε ένα χάρτη «πρωτοπόρων – μεταναστών – αποίκων» (PMS). Για τους σκοπούς της άσκησης αυτής, οι «άποικοι» είναι οι δραστηριότητες που είναι πανομοιότυπες με τις δραστηριότητες των άλλων εταιρειών του κλάδου, οι «μετανάστες» είναι οι δραστηριότητες που είναι καλύτερες από τις υπόλοιπες δραστηριότητες του κλάδου και οι «πρωτοπόροι» είναι εκείνες οι μοναδικές δραστηριότητες που προσελκύουν μεγάλους αριθμούς πελατών.

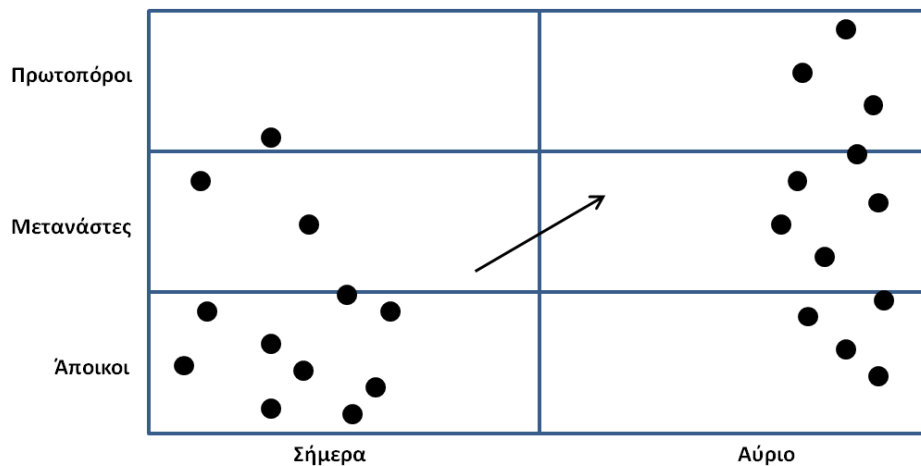
Αν τόσο οι σημερινές, όσο και οι μελλοντικές δραστηριότητες ανήκουν στην κατηγορία των αποίκων, τότε η εταιρεία παρουσιάζει χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι παγιδευμένη στους κόκκινους ωκεανούς και χρειάζεται μία ώθηση που θα προέλθει από την αξιακή καινοτομία. Είναι πιθανόν η εταιρεία να παρουσιάζει κέρδη, επειδή οι «άποικοι» αποφέρουν ακόμη χρήματα. Μπορεί όμως να έχει πέσει στην παγίδα της ανταγωνιστικής σύγκρισης με τους αντιπάλους της, του μιμητισμού και του έντονου ανταγωνισμού τιμών.

Αν πολλά από τα υφιστάμενα και τα μελλοντικά προϊόντα ανήκουν στην κατηγορία των μεταναστών, υπάρχει δυνατότητα στο μέλλον να παρουσιαστεί ικανοποιητική ανάπτυξη. Η εταιρεία όμως δεν εκμεταλλεύεται όλες τις δυνατότητες που διαθέτει για να αναπτυχθεί και κινδυνεύει να μείνει στο περιθώριο εξαιτίας μιας εταιρείας που θα εισάγει στην αγορά καινοτόμο αξία. Η εμπειρία έχει δείξει πως όσο περισσότεροι «άποικοι» υπάρχουν σε έναν κλάδο, τόσο μεγαλύτερες είναι οι δυνατότητες για αξιακή καινοτομία και για τη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού.

Προφανώς, αυτό που πρέπει να κάνουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη είναι να ανατρέψουν τις υφιστάμενες ισορροπίες προς όφελος της δημιουργίας «πρωτοπόρων», διότι μόνο έτσι θα ανοίξουν το δρόμο για κερδοφόρα ανάπτυξη. Ο χάρτης που δίνεται στο Σχήμα 3 απεικονίζει αυτήν την πορεία σε ένα διάγραμμα διασποράς των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, στο οποίο εμφανίζεται μια ανακατανομή των δώδεκα τομέων των

δραστηριοτήτων της. Ενώ αρχικά υπερισχύουν οι «άποικοι», στη συνέχεια υπερισχύουν οι «μετανάστες» και οι «πρωτοπόροι».

Εφόσον τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αποφασίσουν να δημιουργήσουν «πρωτοπόρους», θα πρέπει να γνωρίζουν ότι αν και οι «άποικοι» έχουν δυνατότητες οριακής ανάπτυξης, είναι οι δραστηριότητες που αποφέρουν περισσότερο ρευστό. Από την άλλη πλευρά, οι «πρωτοπόροι» διαθέτουν δυνατότητες μεγάλης ανάπτυξης αλλά στην αρχή, όταν αναπτύσσονται και επεκτείνονται, απαιτούν περισσότερο ρευστό. Προφανώς, στόχος των ανώτατων στελεχών σε αυτήν την περίπτωση είναι να διαχειριστούν με τέτοιο τρόπο τις δραστηριότητες της εταιρείας, ώστε η κερδοφόρα ανάπτυξη και οι ταμειακές ροές να βρίσκονται σε ισορροπία σε μια δεδομένη στιγμή.



Σχήμα 3: Εξέταση του δυναμικού ανάπτυξης ενός φάσματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΖΗΤΗΣΗ

Καμία εταιρεία δε θέλει να εγκαταλείψει έναν κόκκινο ωκεανό για να βρεθεί μπροστά σε μία ενδεχόμενη αποτυχία. Το ερώτημα που προκύπτει σχετίζεται με τον τρόπο που μπορεί μία εταιρεία να μεγιστοποιήσει το μέγεθος των γαλάζιων ωκεανών που δημιουργεί. Αυτό το ερώτημα οδηγεί στην τρίτη αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών: επέκταση πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση. Αυτό είναι σημαντικό στοιχείο της αξιακής καινοτομίας. Η προσέγγιση αυτή αμβλύνει τον κίνδυνο της κλίμακας, ο οποίος εμπεριέχεται στη δημιουργία νέων αγορών, διότι βοηθά να συγκεντρωθεί η μεγαλύτερη δυνατή ζήτηση που μπορεί να προσελκύσει ένα προϊόν.

Για να επιτευχθεί αυτό, οι εταιρείες πρέπει να θέσουν υπό αμφισβήτηση δύο συνηθισμένες στρατηγικές τακτικές. Η μία από αυτές είναι η ενασχόληση με τους υπάρχοντες αγοραστές. Η δεύτερη είναι η τάση για μεγαλύτερη κατάτμηση της αγοράς που θα αντιστοιχεί στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους πελάτες. Συνήθως, για να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, οι εταιρείες προσπαθούν σκληρά να διατηρήσουν και να αυξήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Αυτό, συχνά, οδηγεί σε περαιτέρω κατάτμηση και τροποποίηση των προϊόντων, προκειμένου να ικανοποιηθούν καλύτερα οι προτιμήσεις των πελατών. Όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο πιο πολύ τροποποιούνται τα προϊόντα για να ταιριάζουν στις προτιμήσεις των πελατών. Επειδή οι εταιρείες επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τις προτιμήσεις των πελατών μέσω της κατάτμησης, συχνά διατρέχουν τον κίνδυνο να δημιουργήσουν εξαιρετικά μικρές αγορές – στόχους (Kim W. C., Mauborgne R, 2005b).

Για να μεγιστοποιηθεί το μέγεθος των γαλάζιων ωκεανών, οι εταιρείες πρέπει να ακολουθήσουν αντίστροφη πορεία. Αντί να εστιάζουν την προσοχή τους στους πελάτες, θα πρέπει να ασχοληθούν με τους μη πελάτες. Αντί να επικεντρώνονται στα διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους πελάτες, θα πρέπει να ασχοληθούν με τα στοιχεία εκείνα που εκτιμούν όλοι οι πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες θα ξεπεράσουν την υπάρχουσα ζήτηση και θα κερδίσουν έναν μεγάλο όγκο πελατών.

Που εστιάζεται η προσοχή της εταιρείας; Στοχεύει στους ήδη υπάρχοντες πελάτες ή υπάρχει επιθυμία να μετατραπούν οι μη πελάτες σε νέα ζήτηση; Τι ακριβώς είναι αυτό που εκτιμούν όλοι οι πελάτες; Υπάρχει ανταπόκριση στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους μέσω της κατάτμησης και της προσαρμογής των προϊόντων; Για να πραγματοποιηθεί η επέκταση πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση, είναι απαραίτητο η εταιρεία να ασχοληθεί με τους μη πελάτες, πριν ασχοληθεί με τους πελάτες, να ασχοληθεί με τα κοινά σημεία, πριν ασχοληθεί με τις διαφορές, να ασχοληθεί με τη συγκέντρωση πριν ασχοληθεί με τη λεπτομερέστερη κατάτμηση.

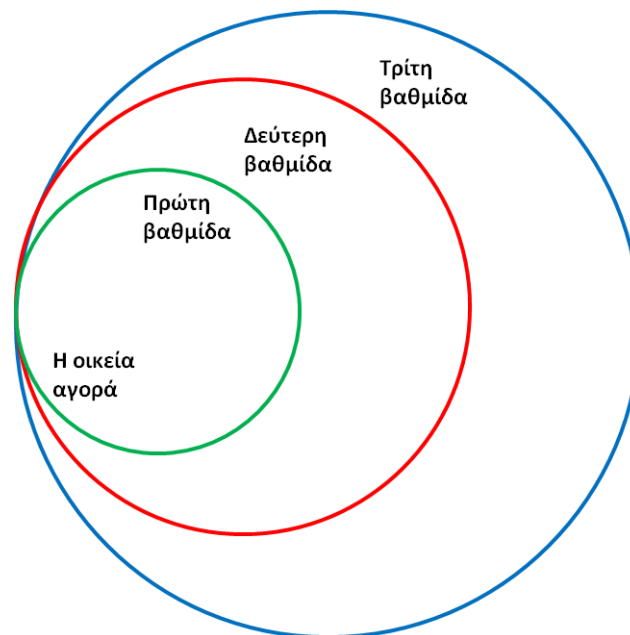
5.1 Οι τρεις βαθμίδες των μη πελατών

Αν και στο σύνολο των μη πελατών κρύβονται μεγάλες ευκαιρίες για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών, ελάχιστες είναι οι εταιρείες που γνωρίζουν ποιοι είναι οι μη πελάτες και πως μπορούν να τους κατακτήσουν. Για να αποκαλυφθεί αυτή η λανθάνουσα ζήτηση και να υπάρξουν νέοι πελάτες, οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν καλύτερα ποιοι είναι οι μη πελάτες.

Υπάρχουν τρεις βαθμίδες μη πελατών που μπορούν να μετατραπούν σε πελάτες και διαφοροποιούνται ανάλογα με το πόσο απέχουν από την αγορά. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 4, η πρώτη βαθμίδα μη πελατών είναι αυτή που βρίσκεται πιο κοντά στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία. Πρόκειται για πελάτες που αγοράζουν ένα προϊόν σε ελάχιστες ποσότητες λόγω ανάγκης, παραμένοντας όμως μη πελάτες ενός κλάδου. Είναι έτοιμοι να εγκαταλείψουν τον κλάδο με την πρώτη ευκαιρία. Ωστόσο, όταν τους προσφερθεί αναβαθμισμένη αξία, όχι μόνο θα παραμείνουν στον κλάδο, αλλά θα αγοράζουν το προϊόν συχνότερα, αποδεσμεύοντας την τεράστια λανθάνουσα ζήτηση.

Στη δεύτερη βαθμίδα μη πελατών ανήκουν όσοι αρνούνται να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα που παράγει η εταιρεία. Πρόκειται για εκείνους που θεωρούν το προϊόν ως ένα πιθανό μέσο ικανοποίησης των αναγκών τους, αλλά το απορρίπτουν.

Η τρίτη βαθμίδα μη πελατών είναι η βαθμίδα που βρίσκεται μακρύτερα από την αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία. Πρόκειται για μη πελάτες που δεν έχουν ενδιαφερθεί ποτέ για το προϊόν. Οι εταιρείες, αν επικεντρωθούν στα κοινά χαρακτηριστικά αυτών των τριών βαθμίδων θα κατανοήσουν πως μπορούν να τους προσελκύσουν στην αγορά.



Σχήμα 4: Οι τρεις βαθμίδες μη πελατών. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

Πρώτη βαθμίδα μη πελατών

Αυτοί οι «εν αναμονή» μη πελάτες είναι οι πελάτες που εισέρχονται στην αγορά ελάχιστα, επειδή ψάχνουν για κάτι καλύτερο. Αν το βρουν, τότε θα φύγουν εντελώς από την αγορά. Στην ουσία βρίσκονται στο όριο της αγοράς. Όταν ο αριθμός αυτών των μη πελατών αυξάνεται, τότε η αγορά αντιμετωπίζει πρόβλημα ανάπτυξης. Ωστόσο, σε αυτήν την πρώτη βαθμίδα μη πελατών βρίσκεται κρυμμένος ένας γαλάζιος ωκεανός και μία τεράστια ζήτηση που μπορεί να απελευθερωθεί ανά πάσα στιγμή.

Δεύτερη βαθμίδα μη πελατών

Πρόκειται για μη πελάτες που αρνούνται να μπουν στην αγορά, άτομα που δε χρησιμοποιούν ή δε διαθέτουν αρκετά χρήματα για να αγοράσουν τα προϊόντα που προσφέρει η αγορά, επειδή τα θεωρούν μη αποδεκτά ή υπερβολικά ακριβά. Οι ανάγκες τους ικανοποιούνται με άλλο τρόπο ή αγνοούνται. Αν κατακτηθεί αυτή η βαθμίδα μη πελατών, οι εταιρείες θα μπορούν να ανακαλύψουν έναν νέο ωκεανό με λανθάνουσα ζήτηση.

Τρίτη βαθμίδα μη πελατών

Αυτή η βαθμίδα πελατών απέχει περισσότερο από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία από οποιαδήποτε άλλη βαθμίδα. Συνήθως, αυτοί οι άγνωστοι πελάτες δεν έχουν αποτελέσει ποτέ στόχο και δεν έχουν θεωρηθεί ποτέ ως πιθανοί πελάτες από κανέναν παίκτη του κλάδου. Γι' αυτόν το λόγο, συνήθως, θεωρείται ότι οι ανάγκες και οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που μπορεί να συνδέονται με αυτήν την κατηγορία πελατών αφορούν κάποια άλλη αγορά. Πολλές εταιρείες θα εκπλήσσονταν αν συνειδητοποιούσαν πόσους πελάτες αυτής της κατηγορίας αγνοούν.

Για ποιους λόγους οι πελάτες της πρώτης βαθμίδας θέλουν να εγκαταλείψουν την αγορά ή της δεύτερης αρνούνται να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του κλάδου; Οι εταιρείες πρέπει να επικεντρωθούν στα κοινά στοιχεία των απαντήσεων και όχι στις διαφορές ανάμεσά τους, ώστε να συλλέξουν πληροφορίες που θα τις βοηθήσουν να συγκεντρώσουν πελάτες και να ανοιχτούν σε έναν ωκεανό με τεράστια λανθάνουσα ζήτηση που δεν έχει ακόμη καλυφθεί.

5.2 Επιδίωξη του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού μελλοντικών πελατών

Δεν υπάρχει κάποιος κανόνας που να υποδεικνύει σε ποια κατηγορία μη πελατών πρέπει να εστιαστεί η προσοχή μιας εταιρείας και πότε. Επειδή το φάσμα των ευκαιριών που διαθέτει η εταιρεία, ώστε να δημιουργήσει γαλάζιους ωκεανούς χάρη σε μία δεδομένη

βαθμίδα μη πελατών διαφέρει ανάλογα με το χρόνο και τον κλάδο, θα πρέπει η προσοχή να εστιαστεί στη βαθμίδα που θα φέρει περισσότερους πελάτες τη συγκεκριμένη στιγμή. Θα πρέπει, όμως, να εξεταστεί αν υπάρχουν στοιχεία που ενώνουν και τις τρεις βαθμίδες. Με τον τρόπο αυτό, θα είναι εφικτή η απελευθέρωση μεγαλύτερης ζήτησης. Εφόσον κάτι τέτοιο ισχύει, δε θα πρέπει να ασχοληθεί η εταιρεία με μια συγκεκριμένη βαθμίδα, αλλά θα πρέπει να εξετάζονται και οι τρεις βαθμίδες μαζί. Ο σκοπός είναι έρθουν όσοι περισσότεροι πελάτες γίνεται στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Πολλές εταιρείες συνήθως προσπαθούν να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πελάτες και να ανακαλύψουν ευκαιρίες για διαχωρισμό. Αυτό συνηθίζεται ιδιαίτερα όταν οι πιέσεις των ανταγωνιστών είναι ισχυρές. Αν και με αυτόν τον τρόπο υπάρχει πιθανότητα μία εταιρεία να κερδίσει ένα εξαιρετικά συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσει το μερίδιό της στο γνωστό χώρο της αγοράς, το πιο πιθανό είναι να μην μπορέσει να δημιουργήσει ένα γαλάζιο ωκεανό που επεκτείνει το χώρο της αγοράς και δημιουργεί νέα ζήτηση. Οφείλει να τεθεί υπό αμφισβήτηση ο στρατηγικός προσανατολισμός που θεωρείται δεδομένος, να οδηγηθεί η εταιρεία πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση, προσεγγίζοντας τους μη πελάτες, να αναζητηθούν ευκαιρίες ενοποίησης καθώς θα σχεδιάζονται οι μελλοντικές στρατηγικές, ώστε να επεκταθεί ο γαλάζιος ωκεανός.

Μόνον όταν δεν υπάρχουν τέτοιες ευκαιρίες θα πρέπει να υπάρξει εκμετάλλευση των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στους υπάρχοντες πελάτες. Αν γίνει αυτό, οι εταιρείες πρέπει να ξέρουν πως κινδυνεύουν να περιοριστούν σε έναν μικρότερο χώρο. Θα πρέπει επίσης να γνωρίζουν ότι όταν οι ανταγωνιστές τους θα καταφέρουν να προσελκύσουν ένα μεγάλο όγκο πελατών, κάνοντας μία κίνηση που βασίζεται στην αξιακή καινοτομία, κινδυνεύουν να χάσουν μερικούς από τους πελάτες τους, οι οποίοι μπορεί να ξεχάσουν όσα τους διαφοροποιούν για να εκμεταλλευτούν την αυξημένη αξία που τους προσφέρεται.

Δεν αρκεί να μεγιστοποιηθεί το μέγεθος του γαλάζιου ωκεανού που δημιουργείται. Θα πρέπει να υπάρχει ωφέλεια από αυτό, για να υπάρξει ένα αποτέλεσμα από το οποίο θα είναι όλοι με κέρδος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΣΩΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

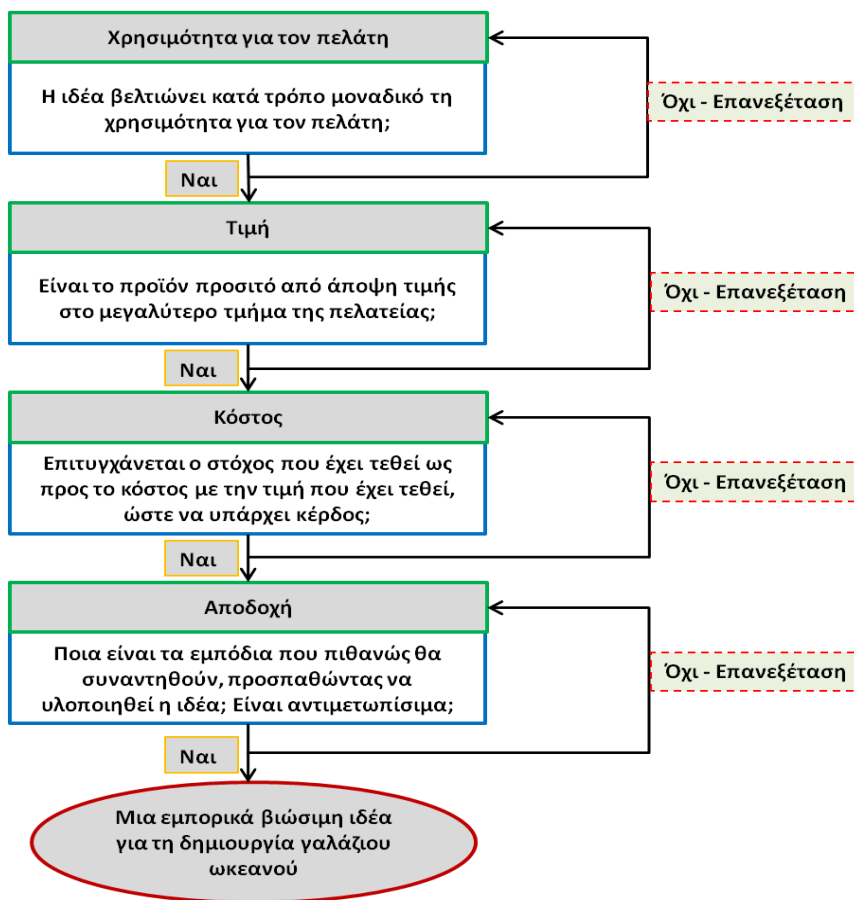
Πλέον, οι μέθοδοι και οι διαδικασίες για την αναζήτηση γαλάζιων ωκεανών είναι γνωστές. Έχει δημιουργηθεί ένας καμβάς της στρατηγικής, ο οποίος παρουσιάζει λεπτομερώς τη στρατηγική που πρόκειται να εφαρμοστεί για να κατακτηθεί ένας γαλάζιος ωκεανός. Επιπλέον, είναι γνωστός ο τρόπος με τον οποίο η συγκεκριμένη ιδέα θα γίνει αρεστή στο

μεγαλύτερο δυνατό αριθμό πελατών. Η επόμενη πρόκληση είναι να δημιουργηθεί ένα δυνατό επιχειρησιακό μοντέλο, το οποίο θα εγγυηθεί ότι η ιδέα θα αποφέρει ένα υγιές κέρδος. Αυτό οδηγεί στην τέταρτη αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών: η σωστή οργάνωση των βημάτων της στρατηγικής.

6.1 Η σωστή στρατηγική αλληλουχία

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 5, οι εταιρείες πρέπει να οργανώσουν την στρατηγική τους εξετάζοντας με τη σειρά τα παρακάτω θέματα: χρησιμότητα για τον πελάτη, τιμή, κόστος, αποδοχή.

Η αφετηρία είναι η χρησιμότητα για τον πελάτη. Το προϊόν του παρέχει εξαιρετική χρησιμότητα; Υπάρχει ένας ιδιαίτερος λόγος για τον οποίο ένας μεγάλος αριθμός πελατών θα έπρεπε να αγοράσει το προϊόν; Αν η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα είναι αρνητική, τότε δεν υπάρχουν δυνατότητες δημιουργίας ενός γαλάζιου ωκεανού. Στο σημείο αυτό υπάρχουν δύο επιλογές. Είτε εγκαταλείπεται η ιδέα, είτε επανεξετάζεται μέχρι η απάντηση στα δύο ερωτήματα να είναι θετική.



Σχήμα 5: Η αλληλουχία της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

Όταν έχει ολοκληρωθεί το πρώτο βήμα, ακολουθεί το επόμενο. Πρέπει να οριστεί η σωστή στρατηγική τιμή. Για να δημιουργήσει ζήτηση μία εταιρεία δεν πρέπει να εξαρτάται αποκλειστικά από την τιμή. Το ερώτημα που προκύπτει και έχει μείζονα σημασία είναι: Η τιμή του προϊόντος είναι τέτοια που να προσελκύει τη συντριπτική πλειονότητα των αγοραστών στους οποίους στοχεύει η εταιρεία, έτσι ώστε να είναι σε θέση να πληρώσουν χωρίς δεύτερη σκέψη για το προϊόν; Αν η απάντηση είναι αρνητική, τότε δεν μπορούν να το αγοράσουν. Ούτε η εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά θα δημιουργήσει αίσθηση στους καταναλωτές.

Τα πρώτα δύο βήματα αφορούν στο σκέλος των εσόδων του επιχειρησιακού μοντέλου. Εξασφαλίζουν ότι θα δημιουργηθεί μία μοναδική αξία για τον πελάτη εκεί που η καθαρή αξία ισούται με τη χρησιμότητα που απολαμβάνουν οι πελάτες, μείον την τιμή που πληρώνουν για να την αποκτήσουν.

Αφού εξασφαλίστηκε το κέρδος, σειρά έχει το τρίτο στοιχείο που είναι το κόστος. Μπορεί να δημιουργηθεί ένα προϊόν στο κόστος που στοχεύετε διατηρώντας ταυτόχρονα ένα υγιές περιθώριο κέρδους; Μπορεί να βγει κέρδος με την στρατηγική τιμή - με την τιμή που θα προσελκύσει τον όγκο των πελατών; Οι τιμές δεν πρέπει να καθορίζονται με βάση το κόστος. Ούτε θα πρέπει να υπάρχει συμβιβασμός ως προς τη χρησιμότητα, επειδή τα υψηλά κόστη εμποδίζουν να βγει κέρδος με την στρατηγική τιμή. Όταν ο στόχος που έχει τεθεί ως προς το κόστος δεν μπορεί να επιτευχθεί, είτε πρέπει να απορριφθεί η ιδέα επειδή δεν έχει δημιουργηθεί ένας κερδοφόρος γαλάζιος ωκεανός, είτε πρέπει να εισαχθούν καινοτομίες στο επιχειρησιακό μοντέλο για να επιτευχθεί το κόστος – στόχος. Το σκέλος του κόστους στο επιχειρησιακό μοντέλο μιας εταιρείας εγγυάται ότι δημιουργεί για την ίδια, μια εξαιρετική αξία υπό τη μορφή κέρδους, το οποίο ισούται με την τιμή του προϊόντος, μείον το κόστος παραγωγής του. Η αξιακή καινοτομία επιτυγχάνεται χάρη στο συνδυασμό μοναδικής χρησιμότητας, στρατηγικής τιμολόγησης και στόχευσης κόστους. Ο συνδυασμός αυτός οδηγεί σε αλματώδη βελτίωση της αξίας, τόσο για τους αγοραστές, όσο και για την εταιρεία.

Το τελευταίο βήμα σχετίζεται με τα εμπόδια στην υλοποίηση της ιδέας. Ποια είναι τα εμπόδια που εμποδίζουν να πραγματοποιηθεί η ιδέα; Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την κατάκτηση ενός γαλάζιου ωκεανού ολοκληρώνεται μόνο όταν εξασφαλιστεί η επιτυχημένη υλοποίηση της ιδέας.

6.2 Η εξαιρετική χρησιμότητα

Η ανάγκη για εκτίμηση της χρησιμότητας που έχει το προϊόν για τον πελάτη μπορεί να φαίνεται προφανής. Ωστόσο, πολλές εταιρείες δεν καταφέρνουν να προσφέρουν αξεπέραστη χρησιμότητα, γιατί ασχολούνται αποκλειστικά με το πόσο καινοτόμο θα είναι το προϊόν τους, όταν πρόκειται για προϊόντα που εισάγουν νέες τεχνολογίες.

Αν η τεχνολογία δεν κάνει τη ζωή των αγοραστών εξαιρετικά ευκολότερη, ανετότερη, παραγωγικότερη, λιγότερο επικίνδυνη πιο διασκεδαστική και πιο συντονισμένη με τις τάσεις που επικρατούν, δεν πρόκειται να προσελκύσει μεγάλο όγκο αγοραστών ανεξάρτητα από το πόσα βραβεία θα κερδίσει.

Για να ξεπεραστεί από την αρχή αυτός ο σκόπελος, όπως αναφέρθηκε, πρέπει να σχεδιαστεί ένα στρατηγικό προφίλ που θα περνά ένα αρχικό τεστ το οποίο θα προσδιορίζει κατά πόσο η στρατηγική εστιάζει σε ένα σημείο, πόσο αποκλίνει από τον ανταγωνισμό και αν έχει ένα ακαταμάχητο σλόγκαν που «μιλά» στους καταναλωτές. Εφόσον πραγματοποιηθεί αυτό το τεστ, οι εταιρείες θα είναι σε θέση να εκτιμήσουν άμεσα με ποιο τρόπο και σε τι επίπεδο το προϊόν θα αλλάξει τη ζωή των αγοραστών του. Αυτή η διαφορά προοπτικής είναι σημαντική, γιατί ο τρόπος που δημιουργείται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία παύει να εξαρτάται από τις τεχνικές δυνατότητές του αλλά εξαρτάται από τη χρησιμότητά που έχει για τους αγοραστές.

Ο Πίνακας 4 είναι ο πίνακας της χρησιμότητας για τους αγοραστές και βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να εξετάσουν το θέμα υιοθετώντας τη σωστή προοπτική. Παρουσιάζει συνοπτικά όλους τους μοχλούς που πρέπει να κινήσει μία εταιρεία για να παρέχει εξαιρετική χρησιμότητα στους πελάτες της αλλά και την εμπειρία που μπορεί να έχουν οι αγοραστές αγοράζοντας το προϊόν ή την υπηρεσία. Ο πίνακας αυτός βοηθά τα στελέχη των επιχειρήσεων να εντοπίσουν όλα τα κενά που μπορεί να καλύψει ένα προϊόν από άποψη χρησιμότητας.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ

Τα έξι στάδια του κύκλου της εμπειρίας για τον αγοραστή

	1 Αγορά	2 Παράδοση	3 Χρήση	4 Συμπληρωματικά προϊόντα	5 Συντήρηση	6 Αχρήστευση
Παραγωγικότητα του πελάτη						
Απλότητα						
Άνεση						
Κίνδυνος						
Κεφάλτος χαρακτήρας και εικόνα						
Φιλικότητα προς το περιβάλλον						

Οι έξι μοχλοί της χρησιμότητας

Πίνακας 4: Ο πίνακας της χρησιμότητας για τον αγοραστή. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

6.2.1 Τα έξι στάδια του κύκλου της εμπειρίας του αγοραστή

Η εμπειρία του αγοραστή είναι ένας κύκλος, ο οποίος συνήθως χωρίζεται σε έξι στάδια που καλύπτουν την περίοδο από την αγορά έως το πέταγμα του προϊόντος. Καθένα στάδιο περιλαμβάνει διάφορες άλλες εμπειρίες. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5, σε κάθε στάδιο, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να θέσουν διάφορα ερωτήματα για να εκτιμήσουν την ποιότητα της εμπειρίας του αγοραστή.

Αγορά	→	Παράδοση	→	Χρήση	→	Συμπληρωματικά προϊόντα	→	Συντήρηση	→	Αχρήστευση
Σε πόση ώρα μπορεί να βρεθεί το απαιτούμενο προϊόν;		Σε πόση ώρα παραδίδεται το προϊόν;		Μήπως η χρήση του προϊόντος προϋποθέτει ειδικές γνώσεις ή βοήθεια τεχνικού;		Για να λειτουργήσει το προϊόν, μήπως χρειάζονται και άλλα προϊόντα;		Μήπως για τη συντήρηση του προϊόντος απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό;		Μήπως η χρήση του προϊόντος δημιουργεί απορρίμματα;
Είναι ο χώρος όπου γίνεται η αγορά ελκυστικός και προσβάσιμος;		Πόσο εύκολα βγαίνει το προϊόν από τη συσκευασία του και πόσο εύκολα τίθεται σε λειτουργία;		Πόσο εύκολα αποθηκεύεται το προϊόν όταν δε χρησιμοποιείται;		Αν ναι, πόσο κοστίζουν;		Πόσο εύκολα μπορεί κανείς να συντηρήσει και να αναβαθμίσει το προϊόν;		Πόσο εύκολα μπορεί κανείς να πετάξει το προϊόν;
Πόσο ασφαλές είναι το περιβάλλον που γίνεται η συναλλαγή;		Μήπως πρέπει να φροντίσει ο πελάτης για τη μεταφορά του Αν ναι, πόσο εύκολα γίνεται αυτό και με ποια δαπάνη;		Πόσο αποτελεσματικές είναι οι λειτουργίες και τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος;		Πόσο δύσκολα είναι στη χρήση τους;		Πόσο κοστίζει η συντήρηση;		Μήπως το πέταγμα του προϊόντος εγείρει νομικά θέματα και θέματα προστασίας του περιβάλλοντος;
Πόσο γρήγορα ολοκληρώνεται η συναλλαγή;				Μήπως το προϊόν προσφέρει πολλά περισσότερα από ότι χρειάζεται ένας μέσος χρήστης; Μήπως έχει πάρα πολλές πρόσθετες λειτουργίες;		Πόσο εύκολα μπορεί να τα αποκτήσει κανείς;				Πόσο κοστίζει να πετάξει κανείς το προϊόν;

Πίνακας 5: Πίνακας χρησιμότητας του πελάτη. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

6.2.2 Οι έξι μοχλοί της χρησιμότητας

Σε κάθε στάδιο της εμπειρίας του αγοραστή υπεισέρχονται οι επονομαζόμενοι μοχλοί της χρησιμότητας, οι τρόποι δηλαδή με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν να απελευθερώσουν εξαιρετική χρησιμότητα για τους πελάτες τους. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι αυτονόητοι. Δε χρειάζεται μεγάλη ανάλυση για να φανεί πόση σημασία έχει το προϊόν να είναι απλό, να είναι κεφάτο και με ελκυστική εμφάνιση αλλά και φιλικό προς το περιβάλλον. Ούτε χρειάζεται να αναλυθεί γιατί ένα προϊόν πρέπει να είναι σε θέση να μειώσει τους οικονομικούς και σωματικούς κινδύνους που ίσως αντιμετωπίζει ο πελάτης, όπως επίσης τον κίνδυνο της αξιοπιστίας. Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προσφέρει άνεση μόνο και μόνο επειδή μπορεί να το αποκτήσει, να το χρησιμοποιήσει και να το πετάξει κάποιος εύκολα. Ο μοχλός ο οποίο κινείται με περισσότερη ευκολία είναι η παραγωγικότητα του πελάτη, η ικανότητά του δηλαδή να κάνει διάφορα πράγματα γρηγορότερα ή καλύτερα.

Οι εταιρείες για να διαπιστώσουν αν ένα προϊόν προσφέρει εξαιρετική χρησιμότητα θα πρέπει να ελέγξουν αν το προϊόν υπερπηδά τα μεγαλύτερα εμπόδια που περιορίζουν τη χρησιμότητα σε κάθε στάδιο της εμπειρίας των πελατών και των μη πελατών. Τα μεγαλύτερα εμπόδια συχνά αποτελούν και τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για να απελευθερωθεί εξαιρετική αξία. Ο Πίνακας 6 δείχνει με ποιους τρόπους μια εταιρεία μπορεί να ανακαλύψει σε ποιο ακριβώς σημείο της εμπειρίας του πελάτη εμφανίζονται ευκαιρίες για τη δημιουργία εξαιρετικής αξίας. Αν τοποθετηθεί το προϊόν σε ένα από τα τριάντα έξι κενά του πίνακα της χρησιμότητας του πελάτη, θα φανεί ξεκάθαρα αν και με ποιο τρόπο η νέα ιδέα μπορεί να προσφέρει χρησιμότητα που δεν προσφέρει κανένα άλλο προϊόν, αλλά και πως ξεπερνά τα σημαντικότερα εμπόδια που περιορίζουν τη χρησιμότητα και δεν επιτρέπουν να μετατραπούν οι μη πελάτες σε πελάτες. Αν η ιδέα συνυπάρχει στο ίδιο κενό (ή κενά) με τις ιδέες άλλων παικτών, πιθανότατα μπροστά από το προϊόν δεν ανοίγεται ένας γαλάζιος ωκεανός.

Αγορά	Παράδοση	Χρήση	Συμπληρωματικά προϊόντα	Συντήρηση	Αχρήστευση
Παραγωγικότητα του πελάτη					Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που περιορίζουν την παραγωγικότητα του πελάτη;
Απλότητα					Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που περιορίζουν την απλότητα;
Άνεση					Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που περιορίζουν την άνεση;
Κίνδυνος					Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια στη μείωση των κινδύνων;
Κεφάλτος χαρακτήρας και εικόνα					Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που αλλοιώνουν τον κεφάλτο χαρακτήρα και την ελκυστική εικόνα του προϊόντος;
Φιλικότητα προς το περιβάλλον					Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που καθιστούν το προϊόν λιγότερο φιλικό στο περιβάλλον;

Πίνακας 6: Η ανακάλυψη των εμποδίων που περιορίζουν τη χρησιμότητα για τον πελάτη.

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

6.3 Η στρατηγική τιμολόγηση

Για να εξασφαλιστεί μία σταθερή ροή εσόδων από το προϊόν, πρέπει να τιμολογηθεί σωστά, ώστε να υπάρχει βεβαιότητα ότι οι αγοραστές όχι μόνο θα θέλουν να το αγοράσουν, αλλά ότι θα είναι και σε θέση να πληρώσουν γι' αυτό. Πολλές εταιρείες ξεκινούν ανάποδα: εισάγουν μια νέα ιδέα στην αγορά δοκιμάζοντας πρώτα τα «νερά», στοχεύοντας σε πελάτες που αναζητούν την καινοτομία χωρίς να ενδιαφέρονται για την τιμή. Με το πέρασμα του χρόνου όμως, χαμηλώνουν τις τιμές για να προσελκύσουν τον μέσο αγοραστή. Η γνώση από την αρχή της τιμής που θα μπορέσει να προσελκύσει τον μεγάλο όγκο των πελατών αποκτά σταδιακά όλο και μεγαλύτερη σημασία.

Αυτό συμβαίνει για δύο λόγους. Πρώτον, οι εταιρείες ανακαλύπτουν ότι ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων παράγει μεγαλύτερα κέρδη απ' ό,τι στο παρελθόν. Επειδή τα νέα προϊόντα βασίζονται όλο και περισσότερο στη γνώση, οι εταιρείες δαπανούν πολλά περισσότερα χρήματα για να δημιουργήσουν το προϊόν παρά για να το παράγουν. Ο δεύτερος λόγος σχετίζεται με το γεγονός ότι για έναν αγοραστή η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να εξαρτάται από τον αριθμό των ανθρώπων που χρησιμοποιούν αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία.

Ταυτόχρονα, μαζί με την αύξηση των προϊόντων που βασίζονται στη γνώση, εντείνεται και το φαινόμενο του δωρεάν χρήστη («free riding»). Αυτό συμβαίνει επειδή συχνά η ίδια γνώση χρησιμοποιείται από περισσότερες από μία εταιρείες ή επειδή δύσκολα μπορεί

κανείς να διασφαλίσει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί αποκλειστικά τη γνώση (Arrow K. J., 1962, Romer P., 1990). Η χρήση ενός ανταγωνιστικού προϊόντος από μία εταιρεία εμποδίζει όλες τις άλλες να το χρησιμοποιήσουν. Αντίθετα, η χρήση ενός μη ανταγωνιστικού προϊόντος, δεν αποκλείει τη χρήση του από κάποια άλλη εταιρεία. Αυτός που αναλαμβάνει το κόστος και το ρίσκο μιας καινοτόμου ιδέας, δεν είναι εκείνος που την εφαρμόζει εκ των υστέρων, αλλά εκείνος που τη συλλαμβάνει.

Όταν ληφθεί υπόψη η έννοια της αποκλειστικότητας η κατάσταση δεν είναι τόσο ξεκάθαρη. Η αποκλειστικότητα εξαρτάται τόσο από τη φύση του αγαθού όσο και από το νομικό σύστημα. Ένα αγαθό είναι αποκλειστικό αν η εταιρεία μπορεί να εμποδίσει τη χρήση του από άλλες εταιρείες, επειδή είτε είναι ελάχιστοι εκείνοι που έχουν πρόσβαση στο αγαθό, είτε γιατί προστατεύεται από δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.

Η έλλειψη αποκλειστικότητας ενισχύει τον κίνδυνο παρασιτισμού. Πολλές από τις ισχυρότερες ιδέες που οδηγούν στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών κλείνουν μεγάλη αξία μέσα τους, χωρίς να συνεπάγονται τεχνολογικές καινοτομίες. Γι' αυτόν το λόγο, δεν μπορούν να κατοχυρωθούν με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας και προσελκύουν πολλούς μιμητές.

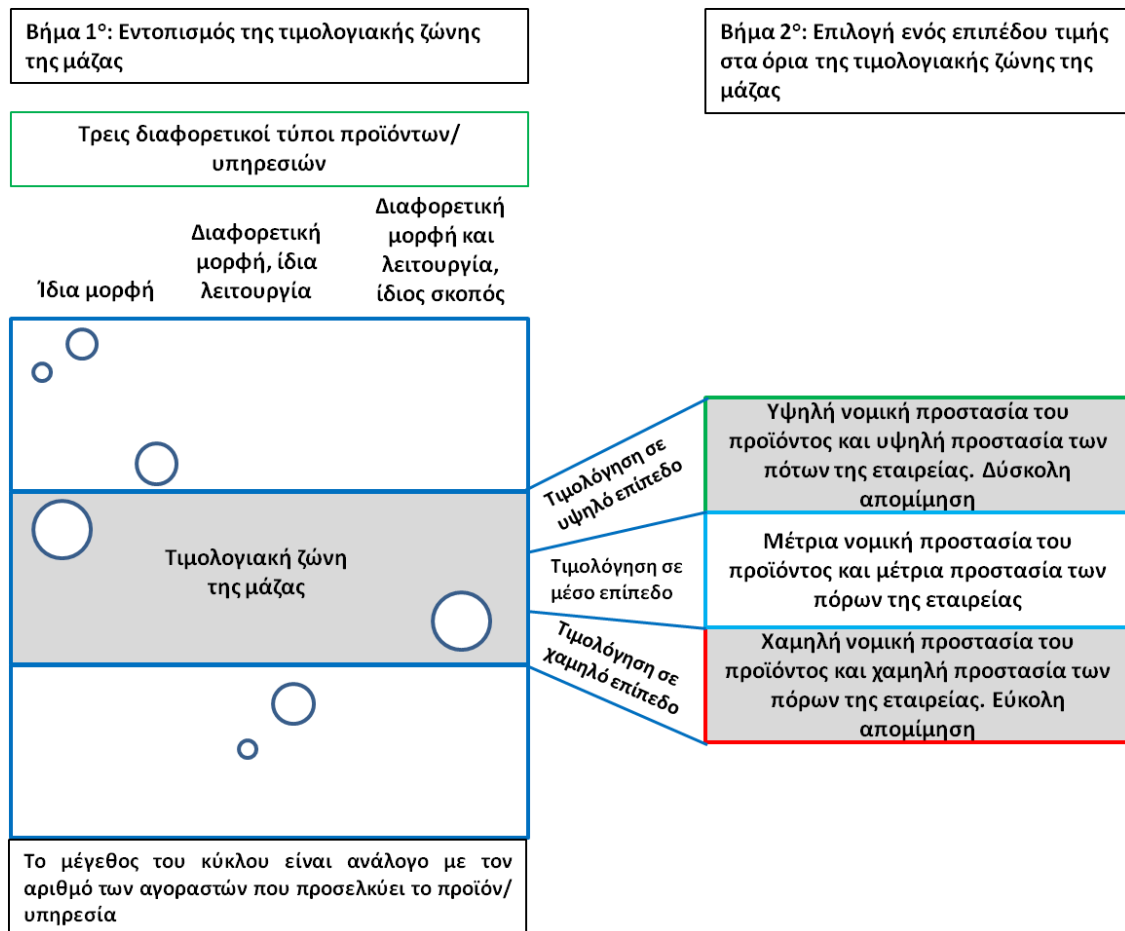
Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική τιμή του προϊόντος πρέπει όχι μόνο να προσελκύει νέους πελάτες, αλλά και να βοηθάει να τους διατηρηθούν. Δεδομένων των υψηλών κινδύνων παρασιτισμού, ένα προϊόν θα πρέπει να έχει κερδίσει τη φήμη του από την πρώτη κιόλας μέρα, γιατί η καθιέρωση ενός ονόματος χτίζεται με τη διάδοση από στόμα σε στόμα μέσα σε μια κοινωνία που απαρτίζεται από δίκτυα. Οι επιχειρήσεις πρέπει επομένως, να κάνουν την αρχή με ένα προϊόν στο οποίο ο πελάτης δεν μπορεί να αντισταθεί. Το προϊόν πρέπει να εξακολουθήσει να είναι ακαταμάχητο για να αποφευχθούν οι απομιμήσεις. Γι' αυτό η στρατηγική τιμολόγηση δίνει την απάντηση στο εξής ερώτημα: Έχει τιμολογηθεί το προϊόν σωστά, έτσι ώστε να προσελκύει από την αρχή τη συντριπτική πλειονότητα των πελατών στους οποίους απευθύνεται και να τους κάνει να μη διστάζουν να το αγοράσουν; Όταν η εξαιρετική χρησιμότητα συνδυάζεται με τη στρατηγική τιμολόγηση, η μίμηση γίνεται δυσκολότερη.

Έχει επινοηθεί ένα εργαλείο ανάλυσης, το οποίο ονομάζεται «τιμολογιακή ζώνη της μάζας» («price corridor of the mass»), το οποίο βοηθά τα στελέχη να βρουν ποια είναι η σωστή τιμή έτσι ώστε να κάνουν το προϊόν ακατανίκητο. Σωστή τιμή δεν είναι αναγκαστικά η χαμηλότερη τιμή. Το εργαλείο αυτό αποτελείται από δύο σκέλη που συνδέονται στενά μεταξύ τους (Σχήμα 6).

Βήμα 1^ο: Εντοπισμός της τιμολογιακής ζώνης της μάζας

Οι περισσότερες εταιρείες πριν τιμολογήσουν το προϊόν τους κοιτάζουν πρώτα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσομοιάζουν στο δικό τους προϊόν ή υπηρεσία. Συνήθως ασχολούνται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ο κλάδος τους. Κάτι τέτοιο, αν και απαραίτητο, δεν αρκεί για να προσελκύσει κανείς νέους πελάτες. Το ζητούμενο, όταν κάποιος πρέπει να επιλέξει μια στρατηγική τιμή, είναι το αν θα μπορέσει να καταλάβει ποιες είναι οι ευαισθησίες εκείνων που θα συγκρίνουν το προϊόν με αμέτρητα άλλα προϊόντα και υπηρεσίες που είναι διαφορετικά μεταξύ τους και που προσφέρονται από εταιρείες που δε θεωρούνται συνήθως ανταγωνιστές.

Ένας καλός τρόπος για να υπάρχει έλεγχος και πέρα από τα όρια του κλάδου είναι να κατασκευαστεί ένας κατάλογος στον οποίο θα δημιουργηθούν δύο κατηγορίες προϊόντων: στην πρώτη θα ανήκουν τα προϊόντα που διαφέρουν σε μορφή, αλλά εκτελούν τις ίδιες λειτουργίες και εκείνα που διαφέρουν τόσο ως προς τη μορφή, όσο και ως προς τη λειτουργία τους, αλλά επιτυγχάνουν τους ίδιους σκοπούς.



Σχήμα 6: Η τιμολογιακή ζώνη της μάζας. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

Διαφορετική μορφή, ίδια λειτουργία. Πολλές εταιρείες που δημιουργούν γαλάζιους ωκεανούς, προσελκύουν πελάτες από άλλους κλάδους, οι οποίοι χρησιμοποιούν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία που επιτελεί την ίδια λειτουργία και κατά βάση προσφέρει την ίδια χρησιμότητα με το νέο προϊόν, αλλά έχει διαφορετική μορφή.

Διαφορετική μορφή και λειτουργία, ίδιος σκοπός. Οι πελάτες ορισμένων εταιρειών προέρχονται από ακόμη πιο απομακρυσμένους χώρους της αγοράς. Αν τα διευθυντικά στελέχη καταγράψουν τις ομάδες των εναλλακτικών προϊόντων και υπηρεσιών, θα είναι σε θέση να εντοπίσουν όλους τους πελάτες που θα μπορέσουν να αντλήσουν από άλλους κλάδους ή άλλα σημεία γενικότερα. Όταν δημιουργήσουν τις κατηγορίες, τότε τα στελέχη θα μπορέσουν να δουν πως τιμολογούνται αυτά τα προϊόντα αλλά και πόσο σημαντικά είναι ως προς τον όγκο των πελατών.

Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει να διαπιστωθεί άμεσα που τοποθετείται η πλειονότητα των πελατών στους οποίους απευθύνεται η εταιρεία και δείχνει ποια τιμή είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν ήδη. Το εύρος τιμής που περιλαμβάνει τις μεγαλύτερες ομάδες αγοραστών είναι η τιμολογιακή ζώνη της μάζας.

Αυτό που έχει σημασία είναι ότι η τιμολόγηση πρέπει να γίνεται όχι με βάση τις τιμές των ανταγωνιστών του κλάδου, αλλά με βάση τα υποκατάστατα προϊόντα και τις εναλλακτικές επιλογές που προσφέρουν άλλοι κλάδοι.

Βήμα 2^ο: Επιλογή ενός επιπέδου τιμής στα όρια της τιμολογιακής ζώνης της μάζας

Το δεύτερο σκέλος του εργαλείου ανάλυσης βοηθά τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να εκτιμήσουν ποια είναι η τιμή που μπορούν να επιλέξουν, μέσα στα όρια της τιμολογιακής ζώνης, η οποία θα αποτρέψει επίδοξους μιμητές. Η εκτίμηση αυτή εξαρτάται από δύο σημαντικούς παράγοντες. Ο πρώτος σχετίζεται με το κατά πόσο το προϊόν ή η υπηρεσία προστατεύεται νομικά μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Ο δεύτερος αφορά στο κατά πόσο η εταιρεία διαθέτει κατ' αποκλειστικότητα ένα στοιχείο ή μια δυνατότητα η οποία μπορεί να εμποδίσει τη μίμηση.

Αντίθετα, οι εταιρείες που δεν προστατεύονται επαρκώς με διπλώματα ευρεσιτεχνίας και οι οποίες δεν έχουν εξασφαλίσει υψηλή προστασία για τους πόρους τους, θα πρέπει να επιλέξουν τιμές που βρίσκονται στο μέσο της ζώνης. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει

καμία προστασία, η τιμή πρέπει να είναι σχετικά χαμηλή. Καλό θα ήταν οι εταιρείες να κινούνται από την αρχή ανάμεσα στο μέσο και στο κατώτερο σημείο της ζώνης, εφόσον ισχύει κάτι από τα παρακάτω:

- Το προϊόν έχει υψηλά πάγια έξοδα και οριακά μεταβλητά έξοδα.
- Η ελκυστικότητα του προϊόντος εξαρτάται σημαντικά από εξωτερικότητες δικτύου.
- Η δομή του κόστους τους επωφελείται από οικονομίες κλίμακας και φάσματος. Στις περιπτώσεις αυτές, ο μεγάλος όγκος παραγωγής συνεπάγεται σημαντικά οφέλη ως προς το κόστος, γεγονός που κάνει την τιμολόγηση που βασίζεται στο μεγάλο όγκο ακόμη πιο σημαντική.

Η τιμολογιακή ζώνη της μάζας δε δείχνει μόνο το χώρο στον οποίο πρέπει να υπάρξει κίνηση για να δημιουργηθεί ένας ωκεανός νέας ζήτησης, αλλά δείχνει και που θα πρέπει να παρατηρηθεί κίνηση αν υπάρξει επιθυμία για αναπροσαρμογή της αρχικής τιμής για να πετύχει το σκοπό αυτό.

6.4 Το κόστος – στόχος

Ο προσδιορισμός του κόστους – στόχου, αφορά στο σκέλος των κερδών ενός επιχειρησιακού μοντέλου. Για να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες κέρδους που προσφέρει ένας γαλάζιος ωκεανός, μια εταιρεία πρέπει αφού ορίσει τη στρατηγική τιμή, να αφαιρέσει τα επιθυμητό περιθώριο κέρδους, για να καταλήξει έτσι στο κόστος – στόχο. Στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αφαιρεθεί το περιθώριο κέρδους από την τιμή και όχι να οριστεί η τιμή με βάση το κόστος, εφόσον υπάρχει επιθυμία για κατάληξη σε μία διάρθρωση κόστους που αποφέρει κέρδη και δεν επιτρέπει στους επίδοξους μιμητές να την αντιγράψουν.

Όταν ο προσδιορισμός του κόστους- στόχου εξαρτάται από τη στρατηγική τιμολόγηση, συνήθως είναι επιθετικός. Για να επιτευχθεί να υπάρξει παραμονή στο κόστος- στόχο θα πρέπει να χτιστεί ένα στρατηγικό προφίλ που όχι μόνο αποκλίνει από τα υπόλοιπα, αλλά διαθέτει σημείο εστίασης, το οποίο θα βοηθήσει την εταιρεία να μειώσει τα κόστη.

Αν οι εταιρείες, αντί να αναζητήσουν νέους τρόπους για να επιτύχουν το κόστος – στόχο τους, παρασυρθούν και αυξήσουν την στρατηγική τιμή τους ή προσφέρουν μειωμένη χρησιμότητα, θα χάσουν το δρόμο προς τα κερδοφόρα γαλάζια νερά. Για να επιτευχθεί το κόστος – στόχος, οι εταιρείες μπορούν να κινήσουν τρεις μοχλούς.

Ο πρώτος σχετίζεται με τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και την εφαρμογή καινοτομιών από το στάδιο της παραγωγής ως το στάδιο της διανομής. Εκτός από αυτόν το μοχλό, ο δεύτερος που μπορεί να κινηθεί από τις εταιρείες σχετίζεται με τις συνεργασίες. Συνήθως, όταν μία εταιρεία θέλει να κυκλοφορήσει στην αγορά ένα νέο προϊόν, προσπαθεί να το παράγει και να το διανείμει η ίδια. Συχνά, αυτό συμβαίνει γιατί θεωρεί ότι το συγκεκριμένο προϊόν θα λειτουργήσει ως εφαλτήριο για νέες δραστηριότητες. Άλλες φορές, αυτό συμβαίνει γιατί δεν εξετάζει εναλλακτικές επιλογές. Οι συνεργασίες, όμως, επιτρέπουν στις εταιρείες να εξασφαλίσουν τους πόρους που χρειάζονται γρήγορα και αποτελεσματικά, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος τους. Επιτρέπουν στις εταιρείες να εκμεταλλευτούν τις γνώσεις άλλων εταιρειών και να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας. Με τις συνεργασίες και με μικρές εξαγορές μπορούν να καλυφθούν τα κενά που παρουσιάζουν οι εταιρείες ως προς τις παραγωγικές τους δυνατότητες, εφόσον βέβαια κάτι τέτοιο τις βοηθά να μειώσουν το κόστος και το χρόνο, καθώς έχουν πρόσβαση σε γνώση που ήδη υπάρχει.

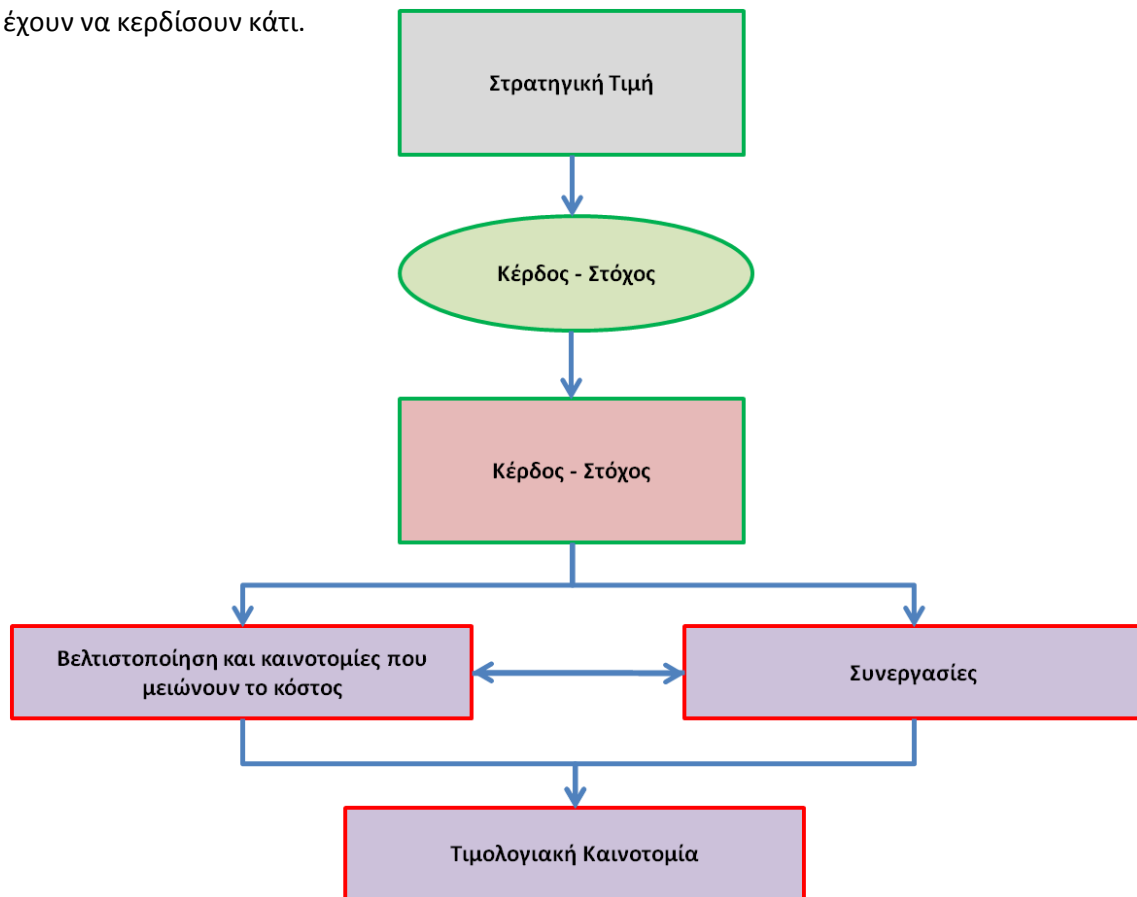
Μερικές φορές, ωστόσο, είναι αδύνατο για μια εταιρεία να φτάσει στο κόστος – στόχο της παρά τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και τις καινοτομίες που μειώνουν το κόστος και παρά τις συνεργασίες με άλλες εταιρείες. Στην περίπτωση αυτή, οι εταιρείες μπορούν να κινήσουν έναν τρίτο μοχλό, έτσι ώστε να έχουν το περιθώριο κέρδους που θέλουν χωρίς να αλλάξουν την στρατηγική τους τιμή. Μπορούν να αλλάξουν το τιμολογιακό μοντέλο του κλάδου τους. Αλλάζοντας το μοντέλο και όχι το επίπεδο της στρατηγικής τιμής, οι εταιρείες μπορούν τις περισσότερες φορές να ξεπεράσουν αυτό το πρόβλημα. Ο σκοπός δεν είναι να υπάρξει υποχώρηση ως προς τη στρατηγική τιμή, αλλά να πραγματοποιηθεί ο σκοπός με τη βοήθεια ενός νέου τιμολογιακού μοντέλου, το οποίο ονομάζεται τιμολογιακή καινοτομία.

Το Σχήμα 7 δείχνει πως η αξιακή καινοτομία μεγιστοποιεί το κέρδος κινώντας τους τρεις μοχλούς που παρουσιάστηκαν. Όπως φαίνεται στο σχήμα, μια εταιρεία ξεκινά με τη στρατηγική τιμή, απ' όπου αφαιρεί το κέρδος-στόχο για να καταλήξει στο κόστος – στόχο.

Η εταιρεία για να πετύχει το κόστος – στόχο που θα οδηγήσει στο κέρδος αυτό έχει δύο επιλογές: Είτε βελτιστοποιεί τις διαδικασίες, είτε εισάγει καινοτομίες που θα μειώσουν το κόστος, είτε συνεργάζεται με άλλες εταιρείες. Όταν, παρά τις προσπάθειες για τη δημιουργία ενός επιχειρησιακού μοντέλου χαμηλού κόστους, το κόστος – στόχος δεν επιτυγχάνεται, τότε η εταιρεία μπορεί να στραφεί στην τιμολογιακή καινοτομία. Βέβαια, η τιμολογιακή καινοτομία μπορεί να επιτευχθεί ακόμη και όταν η εταιρεία μπορεί να φτάσει στο κόστος – στόχο της. Όταν το προϊόν της εταιρείας βασίζεται σε ένα επιχειρησιακό

μοντέλο, στο οποίο τα κέρδη είναι το αποτέλεσμα ενός καλού σχεδιασμού, τότε η εταιρεία μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο βήμα της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.

Ένα επιχειρησιακό μοντέλο που δημιουργείται με βάση την εξαιρετική χρησιμότητα, τη στρατηγική τιμολόγηση και τον προσδιορισμό ενός κόστους – στόχου οδηγεί στην αξιακή καινοτομία. Αντίθετα όμως με τις τεχνολογικές καινοτομίες, η αξιακή καινοτομία βασίζεται σε ένα «παιχνίδι» από το οποίο όλοι (οι αγοραστές, οι εταιρείες και το κοινωνικό σύνολο) έχουν να κερδίσουν κάτι.



Σχήμα 7: Το μοντέλο κέρδους της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

6.5 Η αποδοχή

Ακόμη και το πιο ακατανίκητο επιχειρησιακό μοντέλο δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία μιας ιδέας. Εξ ορισμού η ιδέα αυτή απειλεί την καθεστηκυία τάξη και για το λόγο αυτόν μπορεί να προξενεί φόβο και να προκαλεί τις αντιδράσεις τόσο των εργαζομένων, όσο και των συνεργατών της, αλλά και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Πριν περάσει το στάδιο της εφαρμογής και επενδύσει στη νέα ιδέα, η εταιρεία πρέπει πρώτα να κατευνάσει αυτούς τους φόβους με το να εκπαιδεύσει τους «φοβισμένους».

Εργαζόμενοι

Αν οι ανησυχίες των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα που μπορεί να έχει η αποδοχή μιας νέας ιδέας για τη ζωή τους δεν εξαλειφθούν, τότε το κόστος για την εταιρεία μπορεί να είναι μεγάλο. Πριν δημοσιοποιηθεί μία ιδέα, οι εταιρείες πρέπει να καταβάλλουν συγκροτημένες προσπάθειες για να πείσουν τους εργαζόμενους ότι γνωρίζουν τις απειλές που συνεπάγεται η αποδοχή της ιδέας. Οι εταιρείες πρέπει να συνεργαστούν με τους εργαζόμενους για να εξουδετερώσουν τις απειλές, έτσι ώστε όλοι στην εταιρεία να βγουν κερδισμένοι παρά τις πιθανές αλλαγές ρόλων, αρμοδιοτήτων και αμοιβών (Kim W. C., Mauborgne R, 2006).

Εξωτερικοί συνεργάτες

Ακόμη πιο ζημιογόνος μπορεί να αποβεί η αντίσταση των εξωτερικών συνεργατών, οι οποίοι ίσως φοβούνται ότι τα έσοδά τους και η θέση τους στην αγορά μπορεί να απειλείται από τη νέα ιδέα.

Το ευρύ κοινό

Η αντίθεση σε μια νέα ιδέα μπορεί να προέρχεται και από το ευρύ κοινό, ιδιαίτερα αν η ιδέα είναι πολύ νέα και ανατρεπτική και αν απειλεί παραδοσιακούς κοινωνικούς και πολιτικούς κανόνες. Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι καταστρεπτικά.

Κατά την εκπαίδευση αυτών των τριών ομάδων, η πρόκληση που θα αντιμετωπιστεί είναι ότι θα πρέπει να υπάρξει ξεκάθαρη και ανοιχτή συζήτηση για το λόγο που είναι απαραίτητη η αποδοχή της νέας ιδέας. Πρέπει να εκτεθούν τα πλεονεκτήματά της, να τονιστούν πιθανές επιπλοκές και να περιγραφεί πως η εταιρεία θα τις αντιμετωπίσει. Οι ομάδες πρέπει να γνωρίζουν ότι οι φωνές τους ακούγονται και ότι δεν τους επιφυλάσσονται εκπλήξεις. Οι εταιρείες που θα μπουκ στον κόπο να διεξάγουν έναν τέτοιο διάλογο με τις τρεις αυτές άμεσα ενδιαφερόμενες ομάδες, θα ανακαλύψουν ότι οι προσπάθειες τους και ο χρόνος που αφιερώνουν έχουν ανταπόδοση.

ΜΕΡΟΣ Β: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Ο ΚΑΜΒΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

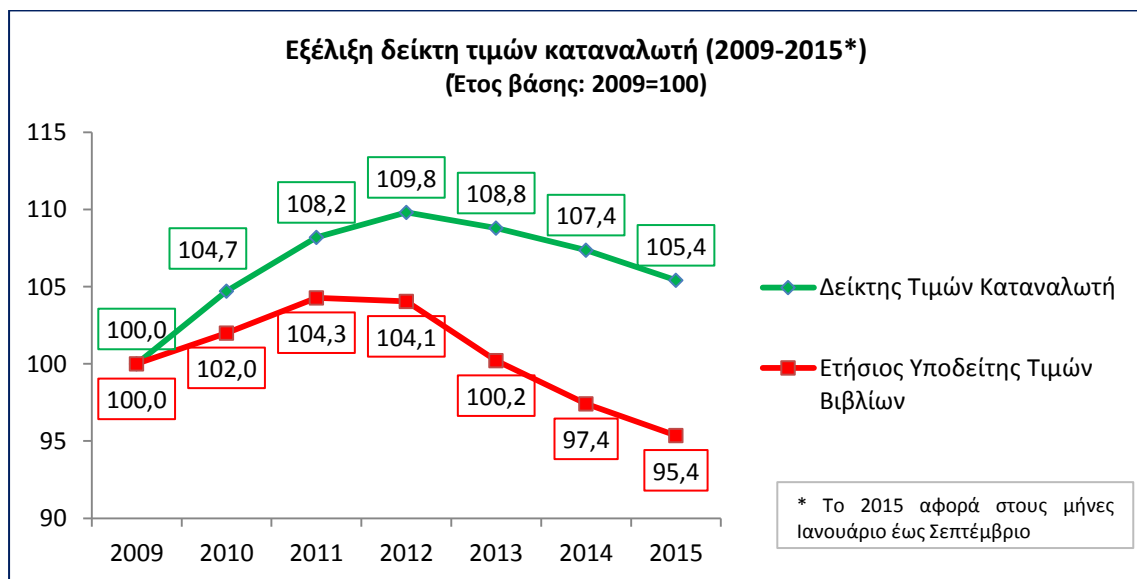
Είναι ξεκάθαρο πως για τη σωστή και πλήρη ανάπτυξη του καμβά της στρατηγικής σε οποιοδήποτε κλάδο, πρέπει να καθοριστούν επαρκώς οι προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει ο κλάδος, καθώς και οι καθοριστικοί παράγοντες αγοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας για τον αναγνώστη. Στις επόμενες ενότητες αναλύονται εκτενώς οι ενδεχόμενοι προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης το κλάδου των εκδόσεων βιβλίων και σε τι βαθμό αυτοί επηρεάζουν την απόφαση του αγοραστή.

7.1 Οι προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης

Τιμή

Η τιμή των βιβλίων, σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, αποτελεί βασικό παράγοντα ζήτησης, δεδομένου ότι τα εξεταζόμενα προϊόντα δεν προορίζονται για την κάλυψη των βασικών αναγκών.

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ.) το 2015, ο δείκτης τιμών για τα βιβλία (Γράφημα 1), λαμβάνοντας ως έτος βάσης το 2009, ακολούθησε πτωτική πορεία το διάστημα 2009 – 2015, σημειώνοντας Μέσο Ετήσιο Ρυθμό Μεταβολής (ΜΕΡΜ) το εξεταζόμενο διάστημα -0,79%.



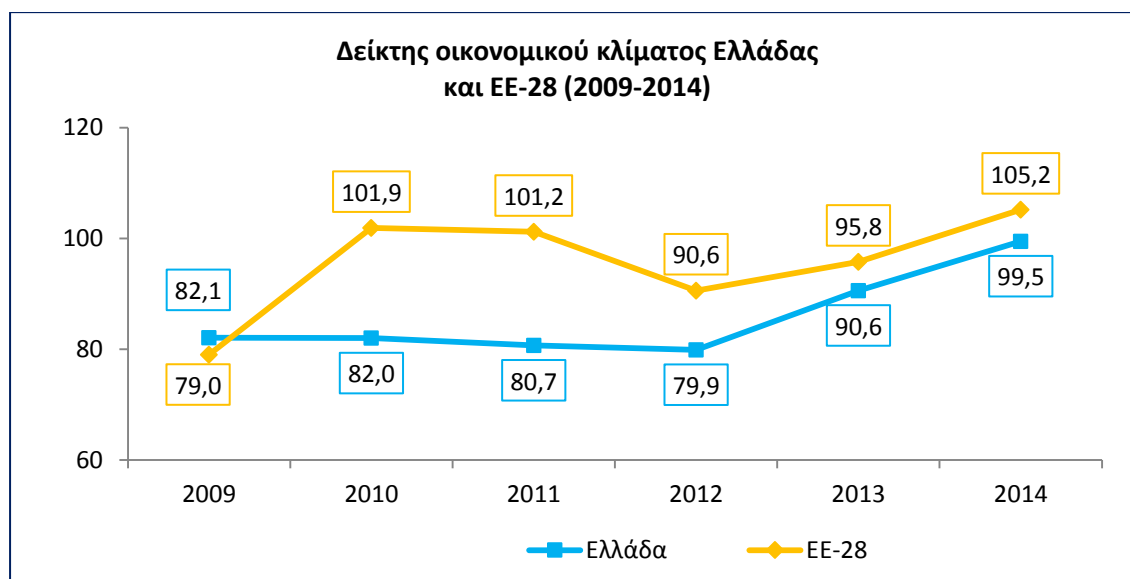
Γράφημα 1: Εξέλιξη δείκτη τιμών καταναλωτή (2009-2015*). Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Επιπροσθέτως, οι επίσημες προβλέψεις για την οικονομική κατάσταση της χώρας (Πίνακας 7 και Γράφημα 2) γενικότερα και των νοικοκυριών ειδικότερα, είναι συγκρατημένα αισιόδοξες, θεωρώντας ότι η οικονομία θα βελτιωθεί την τριετία 2014-2016.

Βασικά οικονομικά μεγέθη (% ετήσιες μεταβολές, σταθερές τιμές)	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*
ΑΕΠ	-8,9	-6,6	-3,9	0,8	0,5	2,9
Ιδιωτική κατανάλωση	-10,6	-7,8	-2,0	1,3	0,6	2,4
Δημόσια κατανάλωση	-6,6	-5,0	-6,5	-0,9	-0,6	-0,3
Επενδύσεις	-16,8	-28,7	-9,5	2,7	-3,1	7,2
ΔΤΚ	3,1	1,0	-0,9	-1,4	-1,5	0,8
Απασχόληση	-6,9	-7,8	-3,8	0,7	0,5	2,9
Ποσοστό ανεργίας	17,9	24,5	27,5	26,5	25,6	23,2

*Εκτίμηση

Πίνακας 7: Βασικά οικονομικά μεγέθη. Πηγή: European Commission, “European Economic Forecast, Spring 2015”

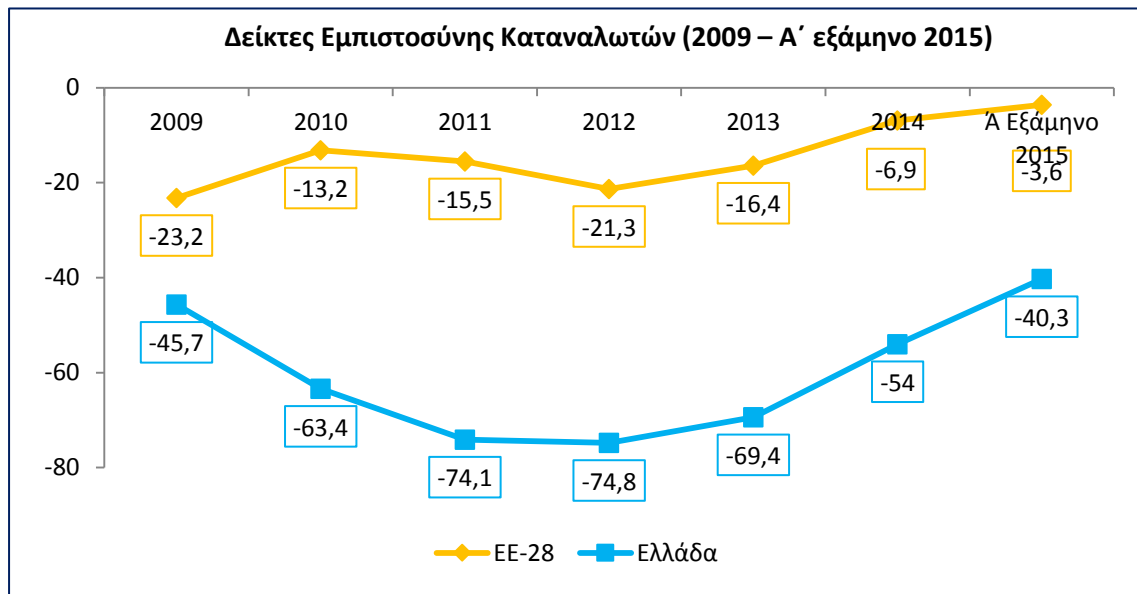


Σημείωση: Ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος (1990-2010=100) υπολογίζεται με βάση τους επιμέρους Δείκτες Επιχειρηματικών Προσδοκιών στη Βιομηχανία, τις Κατασκευές, το Λιανικό Εμπόριο και τις Υπηρεσίες, καθώς και το Δείκτη Εμπιστοσύνης στους Καταναλωτές.

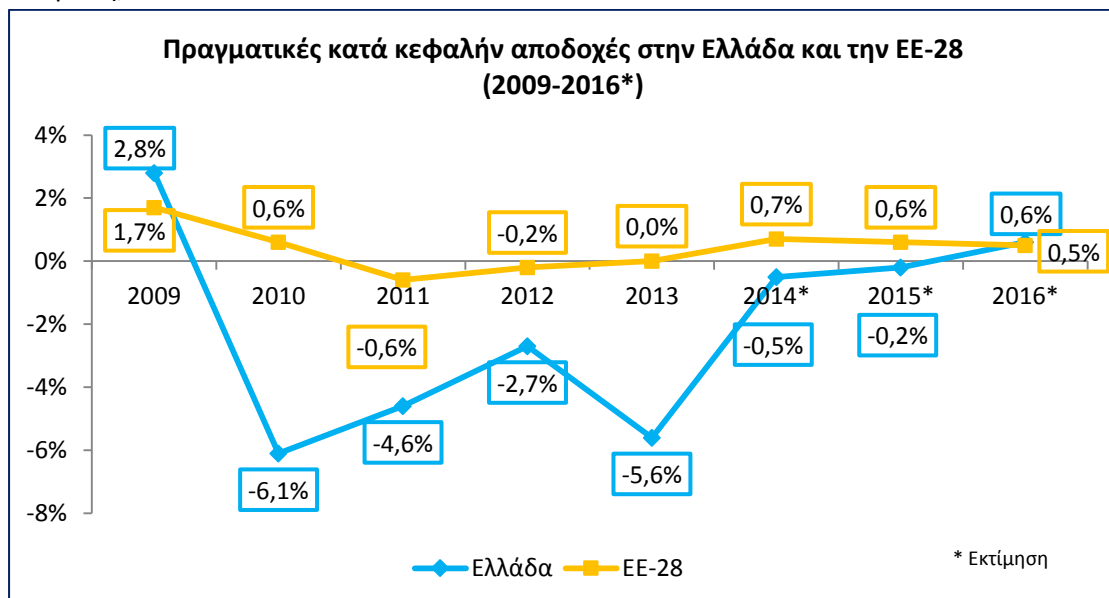
Γράφημα 2: Δείκτης οικονομικού κλίματος Ελλάδας και ΕΕ-28 (2009-2014). Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, DG Ecfm

Παρόλη τη συγκρατημένη αισιοδοξία των προβλέψεων, οι Έλληνες συνεχίζουν να είναι απαισιόδοξοι σχετικά με την οικονομική κατάσταση και το πρώτο εξάμηνο του 2015 (Γράφημα 3), καθώς οι αποδοχές τους μειώνονται συνεχώς από το 2009 και μετά (Γράφημα 4). Όπως είναι προφανές, παράλληλα με τις αποδοχές, μειώνεται και η κατανάλωση (Γράφημα 5) και η μέση μηνιαία δαπάνη (Πίνακας 8 και Γράφημα 6).

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 8, η μέση μηνιαία δαπάνη για βιβλία κατά το διάστημα 2009-2014 έχει υποστεί έντονη πτώση, ως αποτέλεσμα των ανωτέρω. Η αγορά των βιβλίων γενικώς σημειώνει Μέσο Ετήσιο Ρυθμό Μεταβολής το αντίστοιχο διάστημα, της τάξης του -13,6% και αυτή των βιβλίων που δεν ανήκουν στην κατηγορία των σχολικών, -6,1%. Η μέση μηνιαία δαπάνη για βιβλία που δεν είναι σχολικά, το 2015, υπολογίζεται στα 3,5 €, δηλαδή ένα μέσο νοικοκυριό δαπανά περί τα 42 € ετησίως για αγορά βιβλίων.

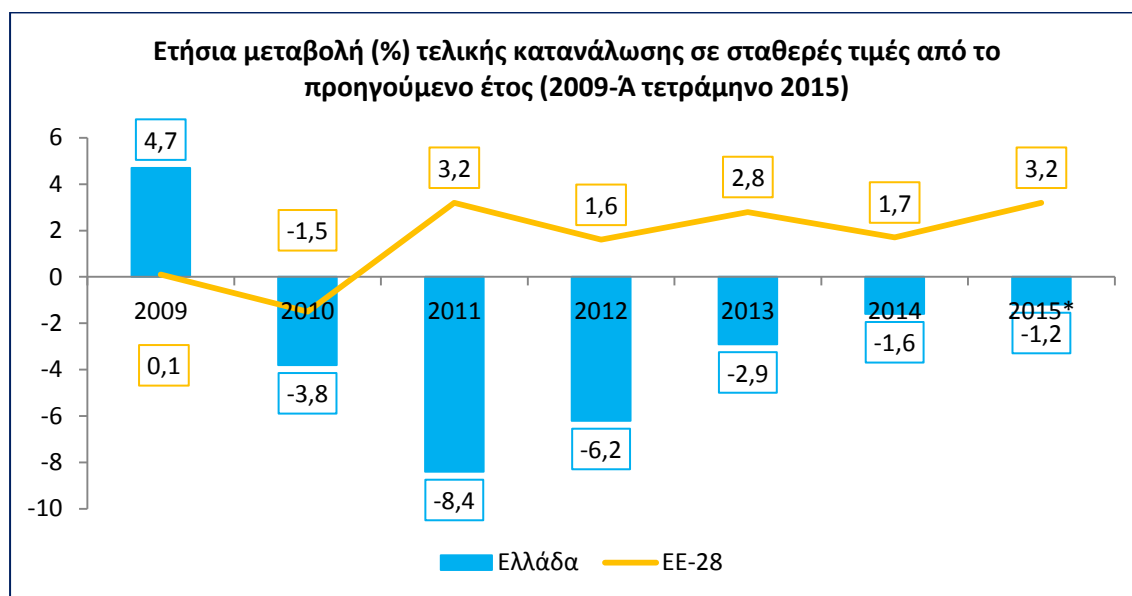


Σημείωση: ο Δείκτης Εμπιστοσύνης Καταναλωτών υπολογίζεται με βάση τις προβλέψεις για τη γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας, την οικονομική κατάσταση του νοικοκυριού τους, την πρόθεση αποταμίευσης και την πρόβλεψη για την ανεργία. Οι προβλέψεις κινούνται στο διάστημα +100 (όλοι προβλέπουν αύξηση) έως -100 (όλοι προβλέπουν μείωση) και εμφανίζονται ως διαφορές των θετικών-αρνητικών απαντήσεων. Αρνητική διαφορά σημαίνει ότι το ποσοστό αυτών που προβλέπουν μείωση του συγκεκριμένου μεγέθους είναι υψηλότερο του ποσοστού όσων προσδοκούν αύξηση και αντίστροφα. Γράφημα 3: Δείκτες εμπιστοσύνης καταναλωτών (2009-Α' εξάμηνο 2015). Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, DG Ecfm



Γράφημα 4: Πραγματικές κατά κεφαλή αποδοχές στην Ελλάδα και την ΕΕ-28 (2009-2016*).

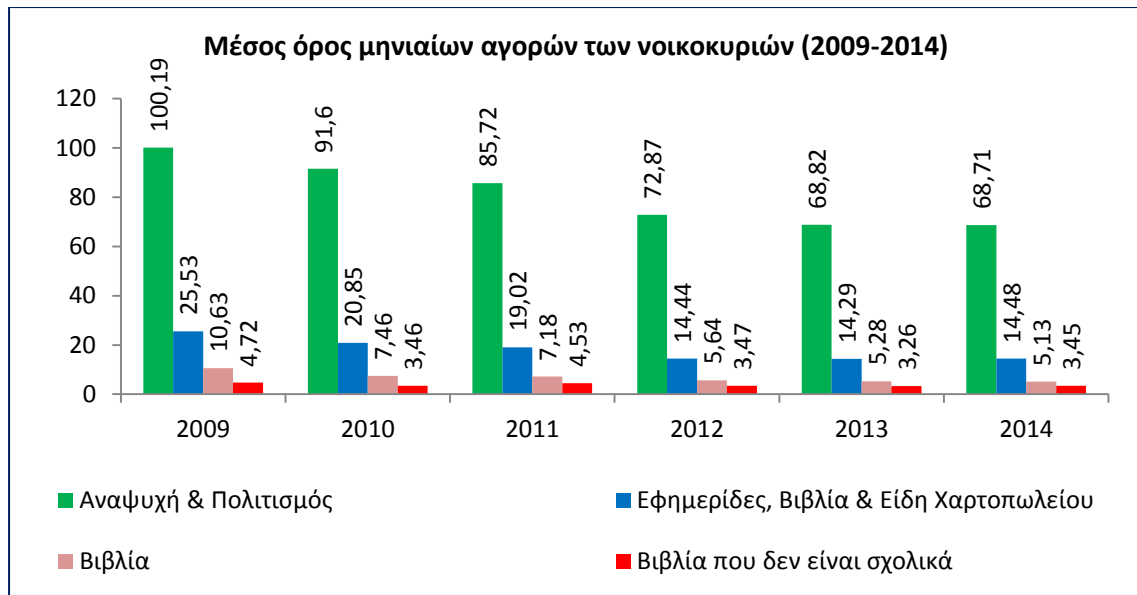
Πηγή: European Commission, “European Economic Forecast, Spring 2015”.



Γράφημα 5: Ετήσια μεταβολή (%) τελικής κατανάλωσης σε σταθερές τιμές από το προηγούμενο έτος (2009- Α τετράμηνο 2015). Πηγή: Eurostat.

Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών (2009-2014)							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	ΜΕΡΜ 2009-2014
Σύνολο Αγορών	2065 €	1956 €	1824 €	1637 €	1509 €	1460 €	-6,7%
Αναψυχή & Πολιτισμός	100,2 €	91,6 €	85,7 €	72,9 €	68,8 €	68,7 €	-7,3%
Εφημερίδες, Βιβλία & Είδη Χαρτοπωλείου	25,5 €	20,9 €	19,0 €	14,4 €	14,3 €	14,5 €	-10,7%
Βιβλία	10,6 €	7,5 €	7,2 €	5,6 €	5,3 €	5,1 €	-13,6%
Βιβλία που δεν είναι σχολικά	4,7 €	3,5 €	4,5 €	3,5 €	3,3 €	3,5 €	-6,1%

Πίνακας 8: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών. Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.



Γράφημα 6: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών. Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Αναγνωσιμότητα

Ο βαθμός αναγνωσιμότητας είναι συνάρτηση της κουλτούρας και του μορφωτικού επιπέδου ενός λαού και επηρεάζει άμεσα τη ζήτηση των βιβλίων.

Το 2012, το 27% των ενηλίκων στην Ελλάδα είχε μορφωτικό επίπεδο ανώτατης εκπαίδευσης, δηλαδή σημειώθηκε αύξηση από 25% το 2010 και 21% το 2005. Παρά τη μεγάλη αύξηση, το επίπεδο της συμμετοχής παραμένει ελαφρώς κάτω από το μέσο όρο του 2012 του ΟΟΣΑ και των ΕΕ-28, που ήταν 33% και 29%, αντιστοίχως. Από το 2000, το μορφωτικό επίπεδο μεταξύ των ενηλίκων νέων έχει αυξηθεί ακόμη πιο γρήγορα από ότι για τον ελληνικό πληθυσμό στο σύνολό του: το 2012, η συμμετοχή των ηλικιών 25-34 ετών στην ανώτατη εκπαίδευση ανήλθε στο 35% από 31% το 2010 και 26% το 2005%, σε σύγκριση με το μέσο όρο του ΟΟΣΑ από 40% το 2012, 38% το 2010 και 33% το 2005 (Πηγή: ΟΟΣΑ).

Ο απόλυτος αριθμός των πτυχιούχων στη χώρα είναι 1.265.168 και εκείνων που εγκατέλειψαν το σχολείο χωρίς να πάρουν απολυτήριο γυμνασίου ή είναι αναλφάβητοι φτάνει τα 3,8 εκατομμύρια. Σύμφωνα με τα στοιχεία της τελευταίας απογραφής, έγινε γνωστό ότι περίπου ένας στους δέκα κατοίκους της χώρας δεν έχει ολοκληρώσει ούτε το δημοτικό (Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.).

Τεχνολογικές εξελίξεις

Ένας επιπλέον παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση των βιβλίων είναι οι ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια και η διάδοσή

ανταγωνιστικών μέσων, ως προς το βιβλίο, σε θέματα ψυχαγωγίας και ελεύθερου χρόνου. Η εμφάνιση της συνδρομητικής τηλεόρασης, η διείσδυση του διαδικτύου και του οικιακού κινηματογράφου, καθώς και η ανάπτυξη της αγοράς των ηλεκτρονικών και ψηφιακών παιχνιδιών, αποτελούν ορισμένα μόνο παραδείγματα τεχνολογικών εξελίξεων που έχουν μεταβάλλει σημαντικά τον τρόπο ψυχαγωγίας στο σπίτι. Ορισμένες εκδοτικές επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τη δραστηριότητά τους στην κατηγορία του ψηφιακού βιβλίου, προκειμένου να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις του κοινού.

Ελεύθερος χρόνος

Ο περιορισμός του ελεύθερου χρόνου επιδρά αρνητικά στην εξέλιξη της αγοράς των βιβλίων. Οι επαγγελματικές υποχρεώσεις είναι, παρά το υψηλό ποσοστό ανεργίας, είναι αυξημένες. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, ο μέσος εργαζόμενος δε διαθέτει πλέον το χρόνο για την ανάγνωση ενός βιβλίου ή προτιμά κάποιο λιγότερο χρονοβόρο μέσο για την ενημέρωση και την ψυχαγωγία του.

Διαφήμιση

Στη διαμόρφωση της ζήτησης των εξεταζόμενων προϊόντων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει, επίσης, η διαφήμιση και οι λοιπές τεχνικές προώθησης, που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η διαφήμιση κατευθύνει τη ζήτηση παρά δημιουργεί νέα επίπεδα ζήτησης.

Εποχικότητα

Χαρακτηριστικό της ζήτησης των βιβλίων είναι η εποχικότητα. Κατά τη διάρκεια των μηνών Σεπτεμβρίου – Οκτωβρίου παρουσιάζεται αυξημένη ζήτηση στις κατηγορίες των σχολικών - εκπαιδευτικών βιβλίων. Οι λοιπές κατηγορίες παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση τα Χριστούγεννα, το Πάσχα και τις μεγάλες ονομαστικές εορτές, καθώς συχνά προσφέρονται ως δώρα. Σημαντικό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων πραγματοποιείται και κατά τους θερινούς μήνες, λόγω της αύξησης του ελεύθερου χρόνου του αναγνωστικού κοινού.

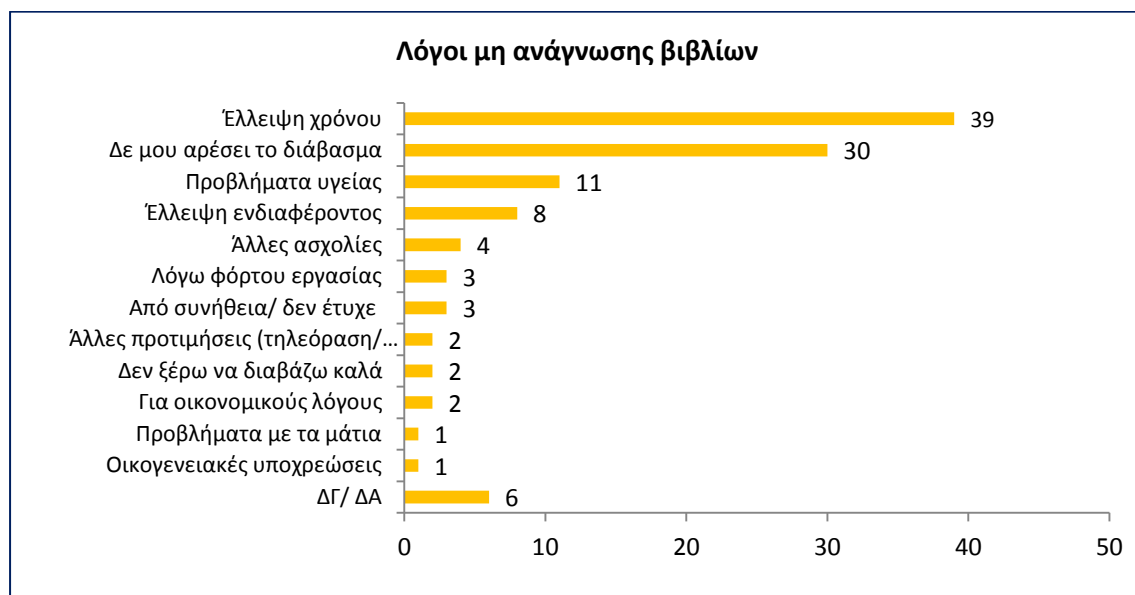
Οι ανωτέρω παράγοντες, αποτελούν τους προσδιοριστικούς παράγοντες ζήτησης της αγοράς του βιβλίου. Για την εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών, δεν είναι αρκετοί ώστε να σχηματιστεί ο καμβάς της στρατηγικής. Συγκεκριμένα, αυτοί οι παράγοντες αφορούν στην τόνωση της ζήτησης και εξετάζουν τον κλάδο από την σκοπιά των εκδοτών. Ένας πιο ενδελεχής έλεγχος είναι απαραίτητος, από τη σκοπιά του αναγνώστη, ώστε να

υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα για τους παράγοντες, του οποίους οι αγοραστές θεωρούν κρίσιμους ή μη για την αγορά βιβλίων.

7.2 Καθοριστικοί παράγοντες αγοράς βιβλίου για τον αναγνώστη

Για να χαρτογραφηθούν αυτοί οι παράγοντες πρέπει να εξεταστεί ο κλάδος αντίστροφα, απ' ότι εξετάστηκε για να καταρτιστούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης. Συγκεκριμένα, σε αυτό το στάδιο σπουδαίο ρόλο διαδραμάτισε η έρευνα της MetronAnalysis για την αναγνωστική συμπεριφορά, καθώς και η καταγραφή των αγοραστών, τόσο κατά την αγορά του βιβλίου, όσο και κατά την ανάγνωσή του.

Πριν ελεγχθούν οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι έχουν καθοριστική σημασία για τον αγοραστή, πρέπει να γίνει ένας αρχικός έλεγχος για τους λόγους που κάποιος δε διαβάζει βιβλία (Γράφημα 7). Αυτό το στοιχείο θα φανεί πολύ χρήσιμο στην πορεία της κατάστρωσης της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.



Γράφημα 7: Λόγοι μη ανάγνωσης βιβλίων. Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.

Όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 7, οι δύο πρώτοι λόγοι για τους οποίους κάποιος δε διαβάζει σχετίζονται με την έλλειψη χρόνου και την επιθυμία που δείχνει για το διάβασμα. Αυτοί οι δύο λόγοι επιβεβαιώνουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες ζήτησης που αφορούν στον ελεύθερο χρόνο και στην αναγνωσιμότητα αντιστοίχως.

Από την έρευνα προκύπτει το πρωτογενές στοιχείο των κριτηρίων επιλογής ενός βιβλίου (Γράφημα 8). Αυτά τα στοιχεία αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες που θέτουν οι αναγνώστες για την αγορά ενός βιβλίου. Προφανώς δεν είναι αρκετά, αλλά απαιτείται ο

συνδυασμός τους με τους προσδιοριστικούς παράγοντες ζήτησης και την επιτόπια έρευνα των αναγνωστών κατά την αγορά και την ανάγνωση.



Γράφημα 8: Κριτήρια επιλογής βιβλίου. Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 8, οι πέντε σπουδαιότεροι λόγοι για την αγορά ενός βιβλίου είναι το θέμα του βιβλίου, ο συγγραφέας του, η γνώμη των οικείων, η περίληψη στο οπισθόφυλλο και η κριτική που έχει γραφτεί.

Το επόμενο στάδιο είναι η επιτόπια καταγραφή των αναγνωστών κατά την αγορά του βιβλίου και κατά την ανάγνωσή του. Για την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου ακολουθήθηκε η μέθοδος της παρατήρησης και η καταγραφή των ερωτήσεων των αγοραστών προς τον πωλητή. Από την έρευνα έχουν αφαιρεθεί οι αναγνώστες που ζήτησαν από τον πωλητή ένα συγκεκριμένο τίτλο βιβλίου, διότι η άποψή τους ήταν ήδη διαμορφωμένη για έναν από τους παραπάνω λόγους. Η παρατήρηση οδήγησε στα εξής συμπεράσματα:

- Οι αγοραστές ρωτούσαν για το θέμα των βιβλίων,
- επεξεργάζονταν εξώφυλλο και ποιότητα έκδοσης (φύλλο, μέγεθος γραμματοσειράς κλπ),
- διάβαζαν την περίληψη στο οπισθόφυλλο,
- έλεγχαν την τιμή

Οι ερωτήσεις τους προς τους πωλητές σχετίζονταν με την τιμή, το θέμα και διευκρινιστικές ερωτήσεις που αφορούσαν το θέμα.

Με την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου έχουν χαρτογραφηθεί όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά του βιβλίου. Ο εν λόγω κλάδος εξετάστηκε με τρεις διαφορετικούς τρόπους, ώστε να έχει την καλύτερη δυνατή προσέγγιση. Ο Πίνακας 9 συγκεντρώνει τους έξι πρώτους παράγοντες από την σκοπιά που εξετάστηκαν.

Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης	Κριτήρια επιλογής βιβλίου για τον αναγνώστη	Καταγραφή του αναγνώστη
<ul style="list-style-type: none"> • Η τιμή του • Αναγνωσιμότητα • Τεχνολογικές εξελίξεις • Ελεύθερος χρόνος • Διαφήμιση • Εποχικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Το θέμα • Ο συγγραφέας • Η γνώμη των οικείων • Η περίληψη στο οπισθόφυλλο • Η κριτική που έχει γραφτεί • Η τιμή του 	<ul style="list-style-type: none"> • Το θέμα • Το εξώφυλλο • Ποιότητα έκδοσης • Η περίληψη στο οπισθόφυλλο • Η τιμή του

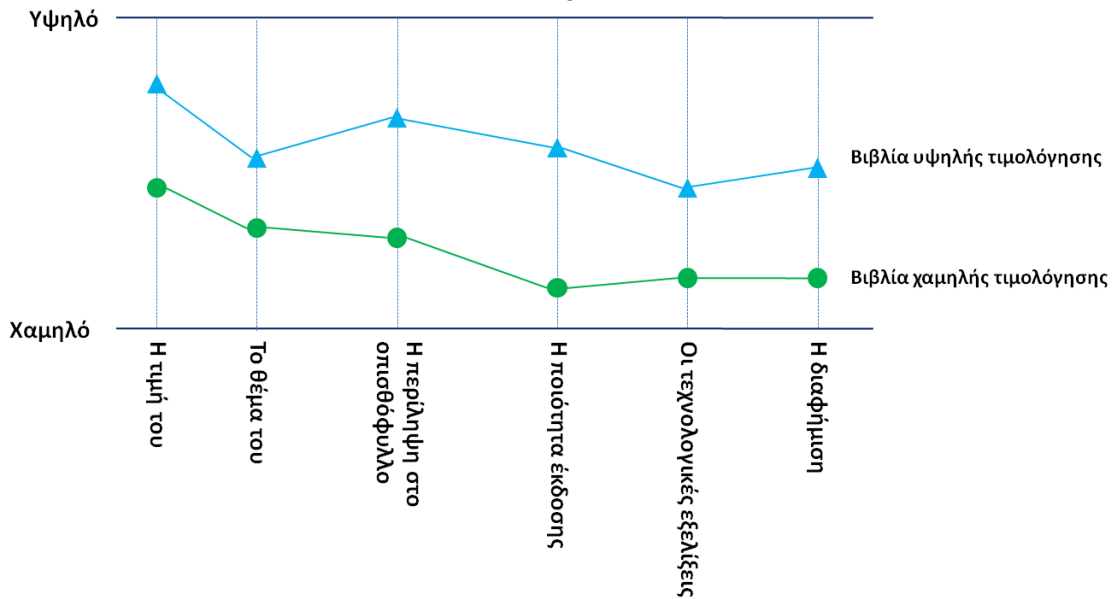
Πίνακας 9: Οι παράγοντες επιλογής βιβλίου

Παρατηρείται ότι η τιμή του βιβλίου βρίσκεται και στις τρεις διαδικασίες ελέγχου. Επίσης, το θέμα και η περίληψη στο οπισθόφυλλο βρίσκεται στις δύο εξ αυτών που σχετίζονται άμεσα με τον αναγνώστη. Η ποιότητα έκδοσης είναι ένας καθοριστικός παράγοντας, καθώς καταγράφηκε κατά την παρατήρηση των αγοραστών και παρόλο που δεν καταγράφεται σε άλλη κατηγορία ελέγχου, είναι ξεκάθαρο πως ενδεχομένως ασυνείδητα επηρεάζει την επιλογή τους. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, επιπροσθέτως, είναι κι αυτές ένας κρίσιμος παράγοντας, γιατί τις περισσότερες φορές αντικαθιστούν το βιβλίο και επηρεάζουν τη ζήτησή του. Επιπλέον, η διαφήμιση, παρόλο που τις περισσότερες φορές αδυνατεί να δημιουργήσει νέα ζήτηση, είναι αυτή που κατευθύνει την υφιστάμενη, συνεπώς διαδραματίζει κι αυτή σημαντικό παράγοντα επιλογής.

7.3 Η ανάπτυξη του καμβά της στρατηγικής

Ο οριζόντιος άξονας του καμβά της στρατηγικής έχει καταρτιστεί με τους έξι καθοριστικούς παράγοντες (τιμή, θέμα, περίληψη, ποιότητα έκδοσης, τεχνολογικές εξελίξεις, διαφήμιση). Συνεπώς, αυτοί οι παράγοντες μπορούν να βαθμονομηθούν για τον ανταγωνισμό. Η βαθμονόμηση έγινε από εργαζομένους της επιχείρησης «Εκδόσεις Μπαζαΐος», οι οποίοι γνωρίζουν σε άριστο βαθμό τον κλάδο των εκδόσεων (Σχήμα 8).

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΟΥ



Σχήμα 8: Ο καμβάς της στρατηγικής του κλάδου των εκδόσεων βιβλίου.

Οι επιχειρήσεις που παράγουν βιβλία υψηλής τιμολόγησης επενδύουν αρκετά στη διαφήμιση, στις τεχνολογικές εξελίξεις (οι μεγαλύτεροι εκδοτικοί οίκοι προσφέρουν δυνατότητα e-book) και στην ποιότητα της έκδοσης, σε αντίθεση με αυτές των βιβλίων χαμηλής τιμολόγησης. Είναι προφανές πως λόγω των ανωτέρω τα πρώτα έχουν αυξημένη τιμή σε σχέση με τα δεύτερα. Επίσης, η επιμέλεια της περιλήψης στο οπισθόφυλλο των βιβλίων υψηλής τιμολόγησης είναι πολύ καλύτερη από αυτή των βιβλίων χαμηλής τιμολόγησης. Τέλος, το θέμα αυτών της χαμηλής είναι πολύ περιορισμένο εξαρτάται από την εύρεση καλού συγγραφέα και συνήθως πρόκειται για μυθιστορήματα.

7.4 Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών

Προκειμένου να εντοπιστούν τα στοιχεία που συνθέτουν την αξία για τον αγοραστή και να δημιουργηθεί μία νέα αξιακή καμπύλη, αναπτύχθηκε το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών. Τέσσερα είναι τα ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντά η στρατηγική και το επιχειρησιακό πρότυπο ενός κλάδου, προκειμένου να μην ισχύει ο συμβιβασμός αξίας – κόστους και να είναι δυνατόν να σχεδιαστεί μία νέα αξιακή καμπύλη:

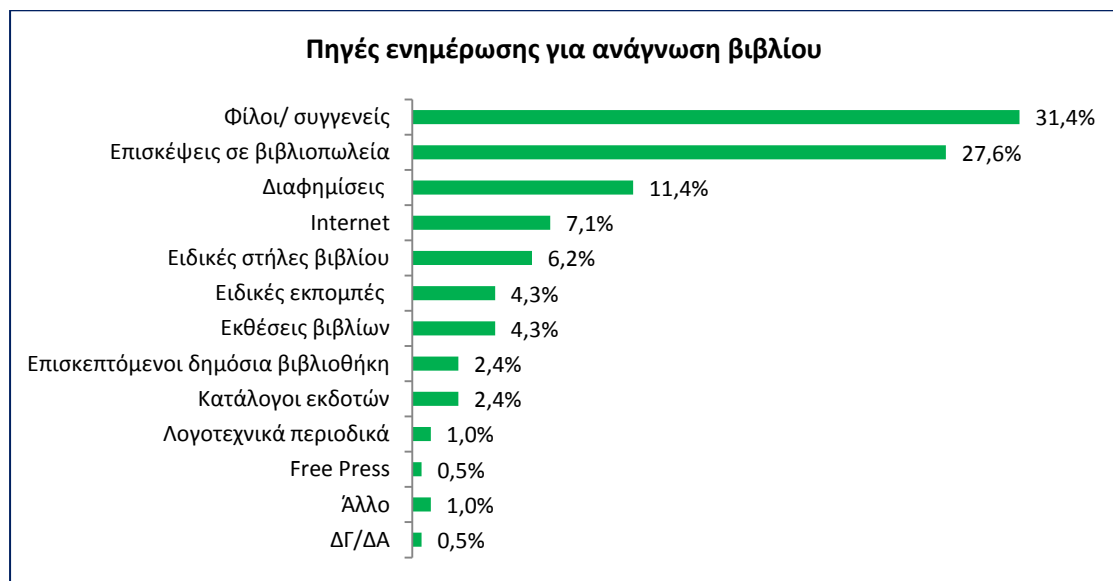
- Ποια από τα στοιχεία που θεωρεί δεδομένα ο κλάδος θα πρέπει να εξαλειφθούν;
- Ποια στοιχεία θα πρέπει να περιοριστούν κάτω από τα επίπεδα που θέτει ο κλάδος;
- Ποια στοιχεία θα πρέπει να ξεπεράσουν τα επίπεδα που θέτει ο κλάδος;
- Ποια είναι τα νέα στοιχεία που πρέπει να δημιουργηθούν και τα οποία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

Σπουδαίο εργαλείο για την καταγραφή και εύρεση των απαραίτητων στοιχείων, τα οποία θα απαντήσουν στα παραπάνω ερωτήματα, αποτέλεσε η έρευνα της MetronAnalysis σχετικά με την αναγνωστική συμπεριφορά. Με βάση τον καμβά που δημιουργήθηκε, αλλά και τα στοιχεία που καταγράφηκαν εκτός καμβά, τα οποία και αυτά διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο για τον αναγνώστη, θα εντοπίζονται τα στοιχεία εκείνα που απαντούν στις ερωτήσεις.

Ποια από τα στοιχεία που θεωρεί δεδομένα ο κλάδος πρέπει να εξαλειφθούν;

Η συγκεκριμένη ερώτηση ωθεί στη σκέψη, ποιοι παράγοντες, οι οποίοι ανέκαθεν καθόριζαν τον ανταγωνισμό στον κλάδο εκδόσεων βιβλίου, πρέπει να εξαλειφθούν. Συχνά, οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται δεδομένοι, παρά το γεγονός ότι μπορεί να μην ισοδυναμούν με αξία ή μπορεί και να μειώνουν την αξία.

Το πρώτο στοιχείο που θα εξεταστεί αφορά στην προφανή ερώτηση, που σχετίζεται με τις πηγές ενημέρωσης για την αγορά ενός βιβλίου (Γράφημα 9).



Γράφημα 9: Πηγές ενημέρωσης για ανάγνωση βιβλίου. Πηγή: Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.

Σύμφωνα με το Γράφημα 10, προέκυψε το στοιχείο πως οι αναγνώστες ενημερώνονται για κάποιο βιβλίο κατά 31,4% από φίλους και συγγενείς, κατά 27,6% από τις επισκέψεις τους στα βιβλιοπωλεία, κατά 11,4% από διαφήμιση σε έντυπα μέσα και κατά 7,1% από διαφήμιση στο διαδίκτυο. Από το συγκεκριμένο στοιχείο εξάγεται το συμπέρασμα πως το αγοραστικό κοινό θεωρεί πως επηρεάζεται μόνο κατά 18,5% συνολικά από τη διαφήμιση, όπου κι αν πραγματοποιείται αυτή. Προφανώς, κάτι τέτοιο είναι μία απλή θεώρηση και όχι

η πραγματικότητα, καθώς δεν είναι πάντα εύκολο και αντιληπτό να κατανοήσει πλήρως, ένας αγοραστής, την επιρροή που του ασκεί μία διαφημιστική καμπάνια. Εντούτοις, τα εν λόγω ποσοστά είναι βέβαιο πως καταγράφουν μία δεδομένη τάση, η οποία υποδηλώνει πως στην αγορά βιβλίου, το τελευταίο μέσο επιρροής με σειρά δυναμικής είναι η διαφήμιση. Πέραν τούτου όμως, είναι πολύ σπουδαίο να σημειωθεί πως η ενημέρωση, που έχει αφετηρία το οικείο περιβάλλον του αγοραστή και το βιβλιοπωλείο, είναι οι κυρίαρχες, άρα αυτές που ασκούν την πιο έντονη επιρροή. Κάτι τέτοιο, μας οδηγεί σε ένα ασφαλές συμπέρασμα για την αγορά του βιβλίου - λόγω του γεγονότος, πως δεν είναι εύκολο να επηρεάσει μία επιχείρηση το περιβάλλον του αγοραστή - όσο πιο ευχαριστημένος/ικανοποιημένος είναι ο πωλητής από το βιβλίο, δηλαδή τον εκδοτικό οργανισμό, τόσο περισσότερη πληροφορία θα διοχετεύσει στον δυνάμει αγοραστή, άρα τόσο περισσότερο θα τον επηρεάσει θετικά. Συνεπώς, είναι αντιληπτό πως ανάμεσα στον βιβλιοπώλη και τον εκδοτικό οίκο υπάρχει μία γραμμική σχέση ικανοποίησης- όγκου πωλήσεων. Σε συνδυασμό, με την έλλειψη γραμμικότητας ανάμεσα στη διαφήμιση και των όγκο πωλήσεων (δε σημαίνει απαραίτητως πως όσο περισσότερο διαφημιστεί ένα βιβλίο, τόσο περισσότερο θα πουλήσει), γίνεται αυτομάτως ξεκάθαρο πως ενδεχομένως οι δαπάνες στη διαφήμιση, οφείλουν να εξαλειφθούν.

Απαραίτητο στοιχείο για την επιβεβαίωση των ανωτέρω αποτελεί και το Γράφημα 8, το οποίο αναφέρεται στα κριτήρια επιλογής βιβλίου. Σύμφωνα με το Γράφημα 8, μόνο το 1,3% θεωρεί πως επηρεάζεται από τη διαφήμιση, για να αγοράσει κάποιο βιβλίο.

Όλα τα ανωτέρω, σε συνδυασμό με το γεγονός πως η διαφήμιση σπάνια δημιουργεί νέα ζήτηση, κάτι το οποίο είναι ζητούμενο της εφαρμογής των γαλάζιων ωκεανών, αλλά κατευθύνει την υπάρχουσα, οδηγεί στο ασφαλές συμπέρασμα πως αποτελεί το στοιχείο που θεωρεί δεδομένο ο κλάδος και πρέπει να εξαλειφθεί, καθώς στην πραγματικότητα δεν προσφέρει καμία παραπάνω αξία στον αγοραστή.

Ποια στοιχεία θα πρέπει να περιοριστούν κάτω από τα επίπεδα που θέτει ο κλάδος;

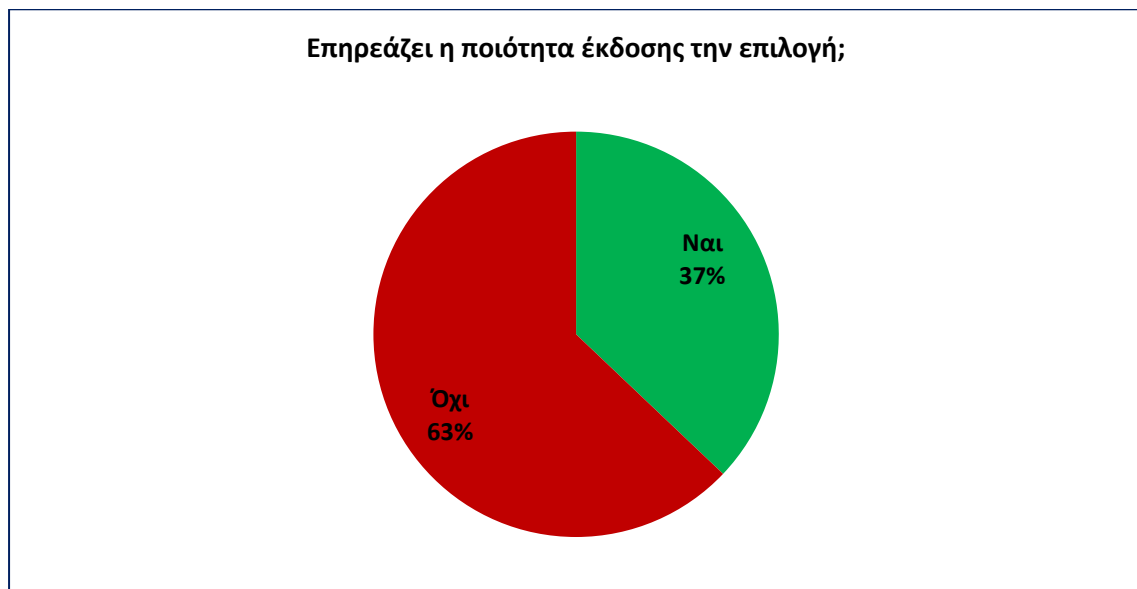
Η συγκεκριμένη ερώτηση αναγκάζει στην αναζήτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών, που έχουν τύχει υπερβολικής προσοχής, στην προσπάθεια να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές. Στην περίπτωση αυτή, οι πελάτες υπερεξυπηρετούνται, ενώ τα κόστη της εταιρείας αυξάνουν χωρίς ανταπόδοση.

Οι αγοραστές δείχνουν υποσυνείδητα πως επηρεάζονται από την ποιότητα της έκδοσης (αφού ξεφυλλίζουν, επεξεργάζονται το φύλλο και ελέγχουν μέγεθος γραμματοσειράς), ενώ

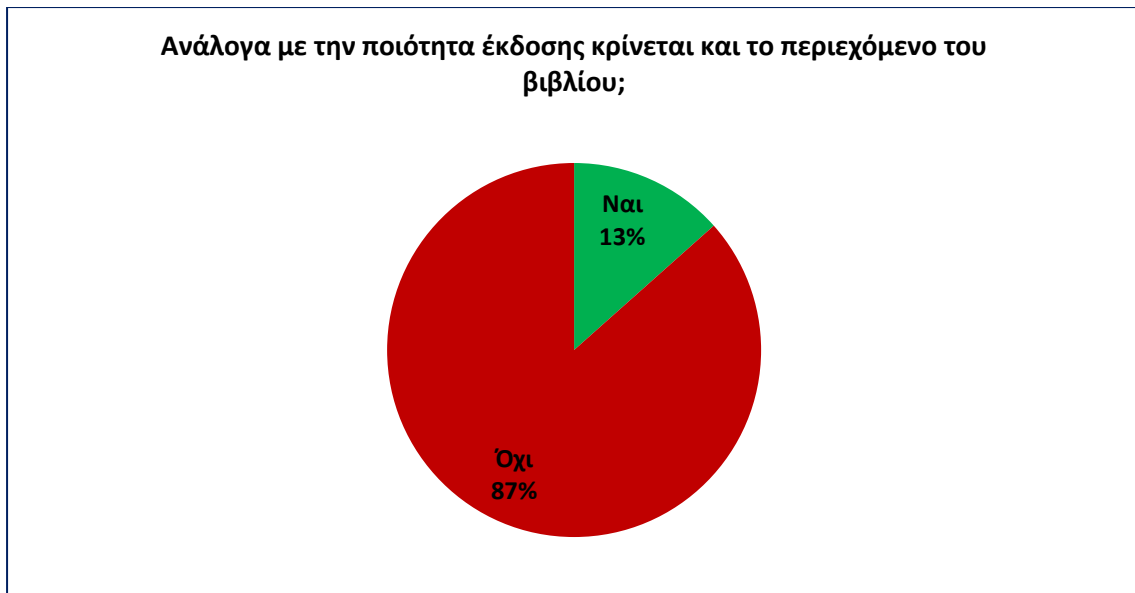
συνειδητά υποστηρίζουν, βάσει της έρευνας (Γράφημα 10), πως η ποιότητα εκτύπωσης δεν παίζει μείζονα ρόλο στην επιλογή τους. Επιπλέον, δηλώνουν πως δεν ταυτίζουν την ποιότητα της έκδοσης με την ποιότητα του περιεχομένου του βιβλίου (Γράφημα 11). Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τον αριθμό των σελίδων, αφού κατά δήλωσή τους, ο αριθμός των σελίδων δεν είναι σημαντικό στοιχείο επηρεασμού της άποψής τους (Γράφημα 12) και δε συσχετίζουν την ποιότητα του περιεχομένου του βιβλίου, με τον αριθμό των σελίδων (Γράφημα 13).

Το στοιχείο που καταγράφηκε κατά την παρατήρηση των αγοραστών τόσο στην αγορά του βιβλίου, όσο και κατά την ανάγνωσή του είναι εντυπωσιακό. Η ποιότητα έκδοσης και ο αριθμός των σελίδων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιλογής όταν πρόκειται για βιβλίο με συγκεκριμένη θεματολογία, - επιστημονικό, υγείας, καλών τεχνών, τεχνολογίας – ενώ όταν πρόκειται για λογοτεχνία ή άλλου είδους θεματολογία η ποιότητα έκδοσης και ο αριθμός των σελίδων είναι σχεδόν αδιάφορα, όπως δηλώνουν.

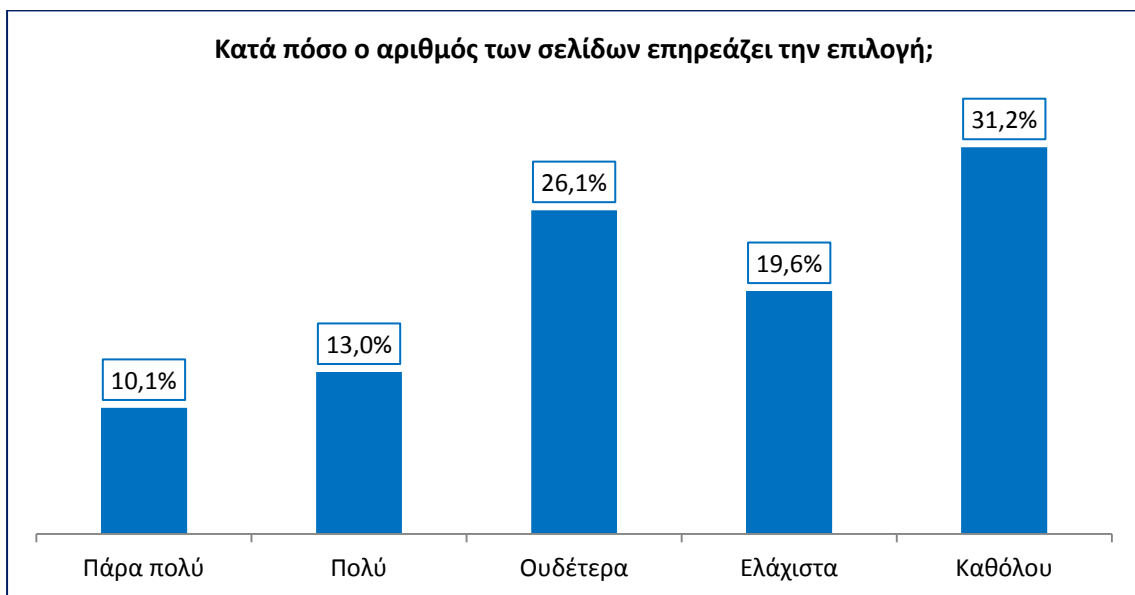
Συγκεκριμένα, καταγράφηκε πως όταν επρόκειτο για βιβλίο με τις συγκεκριμένες θεματολογίες οι αγοραστές σχεδόν πάντα αγόραζαν αυτό που είχε την καλύτερη ποιότητα έκδοσης και τις περισσότερες σελίδες. Αντιθέτως, όταν επρόκειτο για λογοτεχνία ή άλλη κατηγορία, δεν τους ενδιέφερε τόσο η ποιότητα και οι σελίδες, αλλά το θέμα που το βιβλίο πραγματεύεται.



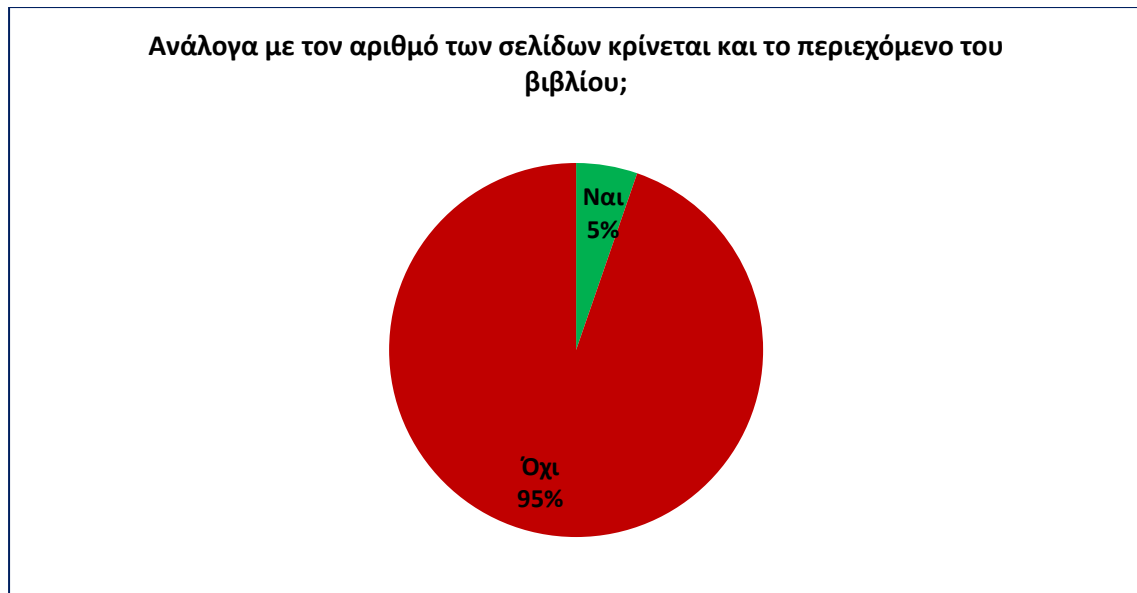
Γράφημα 10: Επηρεάζει η ποιότητα έκδοσης την επιλογή βιβλίου; Πηγή: Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.



Γράφημα 11: Βαθμός συσχέτισης ποιότητας έκδοσης και περιεχομένου του βιβλίου. Πηγή: Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.



Γράφημα 12: Βαθμός επηρεασμού επιλογής βιβλίου, από τον αριθμό των σελίδων. Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.



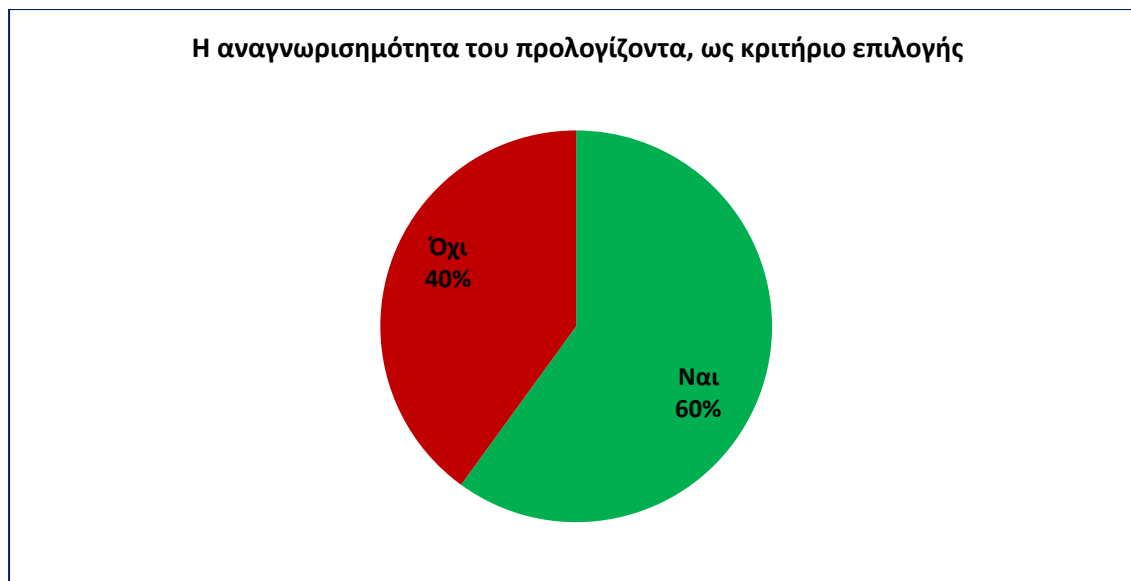
Γράφημα 13: Βαθμός συσχέτισης αριθμού σελίδων και περιεχομένου του βιβλίου. Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.

Αναλογιζόμενοι τα παραπάνω που σχετίζονται με την ποιότητα έκδοσης και τον αριθμό των σελίδων, σε συνδυασμό με το κατώτατο όριο σελίδων που συχνά θεσπίζουν εκδοτικοί οργανισμοί, οδηγούμεθα ασφαλώς στο συμπέρασμα πως αυτά τα επίπεδα που ο κλάδος θεωρεί δεδομένα μπορούν να περιοριστούν ανάλογα με τη θεματολογία του βιβλίου. Συγκεκριμένα, όταν πρόκειται για το ευρύ φάσμα βιβλίων της λογοτεχνίας είναι ξεκάθαρο πως η ποιότητα έκδοσης οφείλει να περιοριστεί, μειώνοντας έτσι το κόστος και ο αριθμός των σελίδων όπου κρίνεται απαραίτητο.

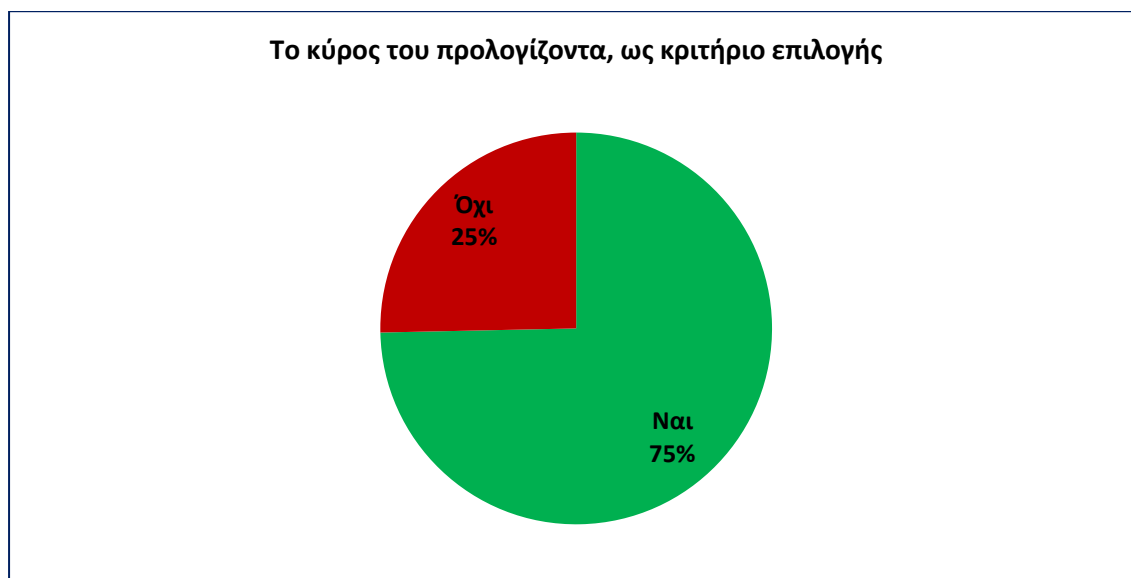
Ποια στοιχεία θα πρέπει να ξεπεράσουν τα επίπεδα που θέτει ο κλάδος;

Η συγκεκριμένη ερώτηση ωθεί στον εντοπισμό και τον περιορισμό των συμβιβασμών, που ο κλάδος θέτει στους πελάτες.

Από την έρευνα της MetronAnalysis προκύπτει, πως σπουδαίο ρόλο στην επιλογή βιβλίου διαδραματίζει ο πρόλογός του, όχι αυτός καθ' αυτός, αλλά το πρόσωπο το οποίο τον συντάσσει. Συγκεκριμένα το 60% των ερωτηθέντων θεωρεί πως η αναγνωρισιμότητα αυτού που προλογίζει το βιβλίο μπορεί να επηρεάσει την επιλογή του (Γράφημα 14). Επίσης, το 74% των ερωτηθέντων θεωρεί πως το επιστημονικό κύρος (το οποίο άπτεται του αντικειμένου του βιβλίου) αυτού που το προλογίζει μπορεί να επηρεάσει την επιλογή του (Γράφημα 15).



Γράφημα 14: Η αναγνωρισιμότητα του προλογίζοντα, ως κριτήριο επιλογής. Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.



Γράφημα 15: Το κύρος του προλογίζοντα, ως κριτήριο επιλογής. Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.

Από την έρευνα, προκύπτει ένα αντιφατικό συμπέρασμα το οποίο χρίζει ανάλυσης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής βιβλίου (Γράφημα 8), το 28,5% των ερωτηθέντων θεωρεί πως καταλυτικό ρόλο παίζει το θέμα το βιβλίου, το 13,1% ο συγγραφέας, το 11,4% η γνώμη των φίλων και συγγενών, το 11,1% η περίληψη στο οπισθόφυλλο και το 9,1% η κριτική που διάβασε για το βιβλίο. Προφανώς, κανένα από αυτά τα κριτήρια δεν είναι ικανό να επηρεάσει την αγοραστική ζήτηση κατά μονάς, όμως ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων από τα ανωτέρω κριτήρια μπορεί να επηρεάσει το αγοραστικό κοινό, ξεπερνώντας τους συμβιβασμούς που θέτει ο κλάδος, χωρίς

απαραιτήτως το κυριότερο κριτήριο που είναι η ποιότητα του περιεχομένου να πληρείται. Συγκεκριμένα, αν θεωρηθεί πως το εμπορικότερο είδος βιβλίου είναι το μυθιστόρημα (πληρείται το πρώτο κριτήριο), στο οπισθόφυλλό του υπάρχει μία πολύ ενδιαφέρουσα περίληψη (πληρείται το τέταρτο κριτήριο) και δημοσιευθεί μία καλή κριτική (πληρείται το πέμπτο κριτήριο), τότε το αγοραστικό κοινό είναι πάρα πολύ πιθανό να παραπλανηθεί, ακόμη κι αν το βιβλίο δεν είναι αντάξιο των προσδοκιών που έχει δημιουργήσει.

Εν συνεχεία, ένα πολύ ενδιαφέρον στοιχείο που προκύπτει από το ερωτηματολόγιο, αφορά στην αγορά του βιβλίου (Γράφημα 16). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αποκρίθηκε πως αγοράζει βιβλία κατά κύριο λόγο από μικρά- ανεξάρτητα βιβλιοπωλεία και δευτερευόντως από μεγάλες αλυσίδες βιβλιοπωλείων. Το σπουδαίο εξαγωγίμο συμπέρασμα που προκύπτει από αυτές τις απαντήσεις, αφορά στον κλάδο των χονδρεμπόρων, οι οποίοι κατά κύριο λόγο, συνάπτουν εμπορικές συμφωνίες με τις μεγάλες αλυσίδες βιβλιοπωλείων. Τα μικρά- ανεξάρτητα βιβλιοπωλεία, προμηθεύονται βιβλία από χονδρέμπορους, όμως γίνεται κατανοητό πως δύσκολα θα προβούν σε παραγγελίες ενός ή δύο αντιτύπων ενός βιβλίου, ειδικά αν τα προμηθεύει κάποιος χονδρέμπορος με τον οποίο δεν έχουν ξανασυνεργαστεί. Στο σημείο αυτό, αξίζει να τονισθεί πως ο αριθμός των μικρών – ανεξάρτητων βιβλιοπωλείων υπερέχει κατά πολύ αυτού των μεγάλων αλυσίδων και στην περιοχή των Αθηνών, αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό στην επαρχία.



Γράφημα 16: Συνήθως από πού αγοράζετε βιβλία; Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.

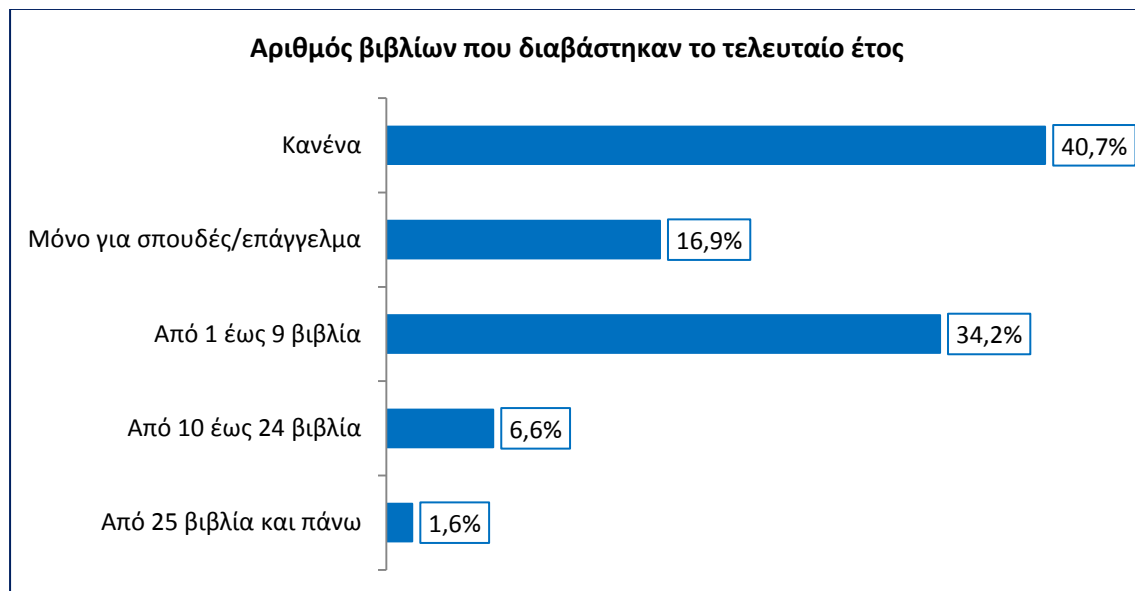
Ο κλάδος θέτει συμβιβασμούς, οι οποίοι αν παρακαμφθούν θα τονώσουν τη ζήτηση. Πέραν του τελευταίου στοιχείου που παρατέθηκε και αφορά στην οργάνωση των εκδοτικών

οργανισμών, όλα τα υπόλοιπα αφορούν στο “marketing”. Είναι γεγονός πως το οργανωτικό στοιχείο ενδέχεται να δημιουργήσει νέα ζήτηση, ενώ τα υπόλοιπα θα κατευθύνουν την υπάρχουσα. Συνεπώς, ο συμβιβασμός που πρέπει να καμφθεί, ώστε να εφαρμοστεί η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών σχετίζεται με τους χονδρεμπόρους και την επαφή που έχουν οι εκδοτικοί οίκοι με τα μικρά/ ανεξάρτητα βιβλιοπωλεία.

Ποια είναι τα νέα στοιχεία που πρέπει να δημιουργηθούν και δεν προσφέρονται σήμερα στον κλάδο;

Η συγκεκριμένη ερώτηση βοηθά στην ανακάλυψη νέων πηγών αξίας για τους πελάτες, αλλά και στη δημιουργία νέας ζήτησης, όπως και στην αλλαγή στρατηγικής τιμολόγησης του κλάδου.

Σύμφωνα με την έρευνα και τον κύκλο εργασιών για το διάστημα 2009-2014, βάσει δημοσιευμένων ισολογισμών των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου (Παράρτημα Α), αντλείται το συμπέρασμα πως η αγορά του βιβλίου δεν είναι ιδιαίτερως κινητική, αντιθέτως κρίνεται φθίνουσα. Αυτό προκύπτει από τη μείωση του συνόλου της αγοράς, βάσει ισολογισμών και από το άθροισμα των ποσοστών αυτών που δεν έχουν διαβάσει κανένα βιβλίο το τελευταίο έτος (40,7%), με αυτούς που διάβασαν μόνο για σπουδές, επαγγελματικούς ή πρακτικούς λόγους (16,9%) (Γράφημα 17). Συνεπώς, το 57,6% του κοινού είτε δε διαβάζει καθόλου, είτε διαβάζει σχεδόν αναγκαστικά.

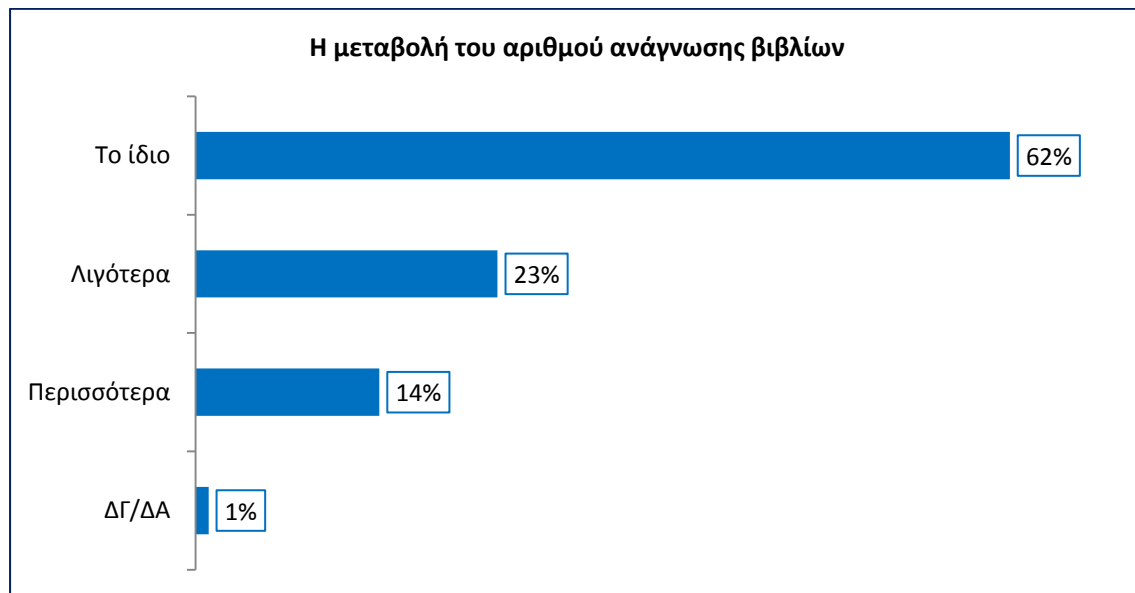


Γράφημα 17: Ο αριθμός των βιβλίων που διαβάστηκαν το τελευταίο έτος. Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.

Σπουδαίο ρόλο διαδραματίζουν οι λόγοι για τους οποίους κάποιος δε διαβάζει. Με βάση, πάντα, τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου κατά 39% το κοινό δε διαβάζει λόγω έλλειψης χρόνου και κατά 30% διότι δεν του αρέσει το διάβασμα/ βαριέται. (Γράφημα 7). Δηλαδή, περίπου 7 στους 10, που δε διαβάζουν κανένα βιβλίο, δεν το κάνουν είτε γιατί δεν προλαβαίνουν, είτε γιατί αποστρέφονται το διάβασμα.

Γίνεται πλήρως αντιληπτό πως το τεράστιο ποσοστό αυτής της μερίδας της κοινωνίας είναι ικανό να επαναδραστηριοποιήσει πλήρως την αγορά του βιβλίου. Αναλογιζόμενοι την έλλειψη χρόνου και την αποστροφή από το διάβασμα, γίνεται κατανοητό πως αυτές οι παράμετροι θα πρέπει να ικανοποιηθούν, ώστε να δημιουργηθεί νέα ζήτηση.

Πέραν αυτών που δε διαβάζουν ή διαβάζουν λίγο, υπάρχει και το κοινό, το οποίο διαβάζει βιβλία (έστω και ένα ετησίως) και δεν μπορεί να αγνοηθεί. Ο έλεγχος αυτού του κοινού, οδηγεί σε πολύ χρήσιμα συμπεράσματα. Συγκεκριμένα, το 62% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι διαβάζει το ίδιο σε σχέση με ένα χρόνο πριν, το 23% λιγότερο και το 14% περισσότερο (Γράφημα 18). Από όσους δήλωσαν πως διαβάζουν λιγότερα βιβλία σε σχέση με ένα έτος πριν, το 65% αναφέρει ως κύριο λόγο την έλλειψη χρόνου και ακολουθούν με πολύ μικρότερα ποσοστά η έλλειψη διάθεσης (9%) και τα προβλήματα υγείας .

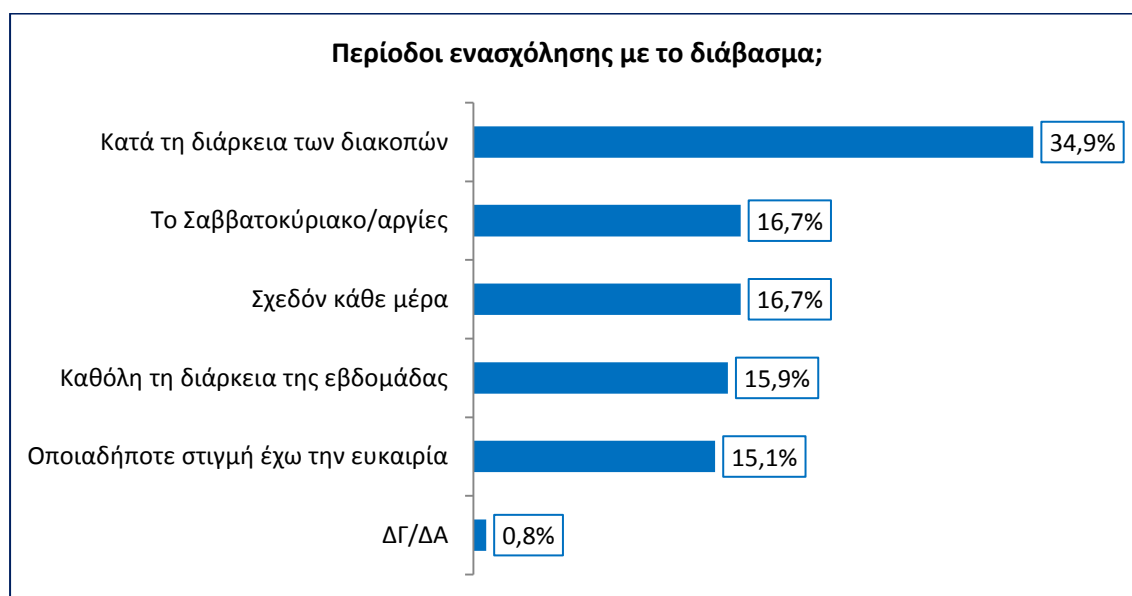


Γράφημα 18: Η μεταβολή του αριθμού ανάγνωσης βιβλίων. Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.

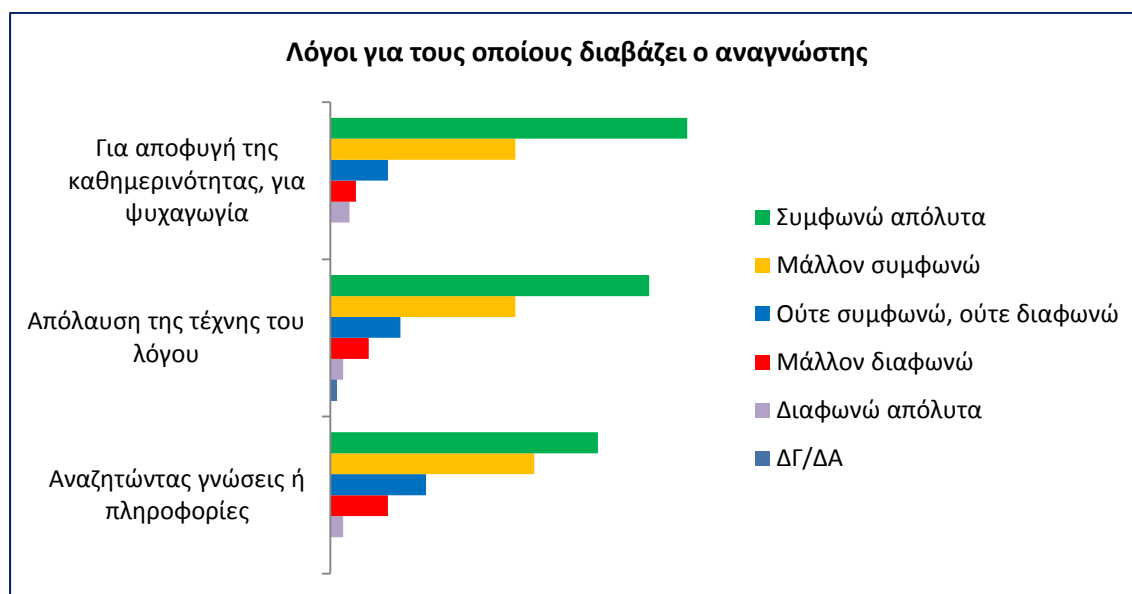
Σημαντικές είναι και οι απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο κατά την ερώτηση, τότε οι ερωτώμενοι ασχολούνται περισσότερο με το διάβασμα. Το 44% απήντησε κατά τη

διάρκεια των διακοπών, το 21% τα Σαββατοκύριακα/ αργίες και το 21% σχεδόν κάθε μέρα όταν δεν έχει άλλες ασχολίες (Γράφημα 19).

Όπως νωρίτερα, εξετάστηκαν οι λόγοι για τους οποίους δε διαβάζει κάποιος, το ίδιο σημαντικό είναι εξεταστούν οι λόγοι για τους οποίους κάποιος διαβάζει. Οι 3 κυριότεροι όπως καταγράφηκαν είναι: α) για να ξεφύγω από την καθημερινότητα, για την ψυχαγωγία, για να ξεχνιέμαι, β) γιατί χαίρομαι να απολαμβάνω την τέχνη του λόγου, γ) αναζητώντας γνώσεις ή πληροφορίες για διάφορα θέματα (Γράφημα 20).



Γράφημα 19: Περίοδοι ενασχόλησης με το διάβασμα; Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.



Γράφημα 20: Λόγοι για τους οποίους διαβάζει ο αναγνώστης. Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.

Αναλογιζόμενοι την έλλειψη χρόνου, τις στιγμές ασχολίας με το διάβασμα, οι οποίες είναι πάντα όταν δεν υπάρχει κάποια άλλη ασχολία και την αναζήτηση διεξόδου από την καθημερινότητα, γίνεται αντιληπτό πως αυτές οι παράμετροι θα πρέπει να καλυφθούν πλήρως, ώστε να δημιουργηθεί το νέο στοιχείο που δεν προσφέρει μέχρι σήμερα η αγορά.

Η προσέγγιση των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να δημιουργηθεί ένα βιβλίο, το οποίο θα καλύπτει τις ανάγκες όπως αυτές αναφέρθηκαν από τους χρήστες και θα καλύπτει και τις ανάγκες, όπως καταγράφηκαν από τους μη χρήστες. Το κοινό σημείο τομής είναι η έλλειψη χρόνου, συνεπώς το στοιχείο που πρέπει να δημιουργηθεί αφορά σε βιβλίο το οποίο δε θα καταναλώνει χρόνο για να διαβαστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΖΗΤΗΣΗ

Οι εταιρείες πρέπει να θέσουν υπό αμφισβήτηση δύο συνηθισμένες στρατηγικές τακτικές. Η μία από αυτές είναι η ενασχόληση με τους υπάρχοντες αγοραστές. Η δεύτερη είναι η τάση για μεγαλύτερη κατάτμηση της αγοράς που θα αντιστοιχεί στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους πελάτες.

Για να μεγιστοποιηθεί το μέγεθος των γαλάζιων ωκεανών, οι εταιρείες πρέπει να ακολουθήσουν αντίστροφη πορεία. Αντί να εστιάζουν την προσοχή τους στους πελάτες, θα πρέπει να ασχοληθούν με τους μη πελάτες. Αντί να επικεντρώνονται στα διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους πελάτες, θα πρέπει να ασχοληθούν με τα στοιχεία εκείνα που εκτιμούν όλοι οι πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες θα ξεπεράσουν την υπάρχουσα ζήτηση και θα κερδίσουν έναν μεγάλο όγκο πελατών.

Αν και στο σύνολο των μη πελατών κρύβονται μεγάλες ευκαιρίες για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών, ελάχιστες είναι οι εταιρείες που γνωρίζουν ποιοι είναι οι μη πελάτες και πως μπορούν να τους κατακτήσουν. Για να αποκαλυφθεί αυτή η λανθάνουσα ζήτηση και να υπάρξουν νέοι πελάτες, οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν καλύτερα ποιοι είναι οι μη πελάτες.

Στον κλάδο των βιβλίων ως μη πελάτες μπορούν να θεωρηθούν αυτοί που δε διαβάζουν γιατί δεν προλαβαίνουν λόγω έλλειψης χρόνου, αυτοί που δε διαβάζουν γιατί δεν τους αρέσει το διάβασμα, αυτοί που δε διαβάζουν γιατί δεν ξέρουν και αυτοί που αδυνατούν να διαβάσουν λόγω προβλημάτων όρασης ή υγείας γενικότερα. Αν εντοπιστούν τα κοινά στοιχεία αυτών των τεσσάρων κατηγοριών μη πελατών, τότε δεδομένα θα απελευθερωθεί νέα ζήτηση.

Η έλλειψη χρόνου είναι ένας παράγοντας ο οποίος εμφανίζεται έντονα και στους πελάτες του κλάδου. Συχνά οι κατ' εξοχήν αναγνώστες απομακρύνονται από το διάβασμα γιατί δεν προλαβαίνουν να αφιερώσουν χρόνο. Το στοιχείο που είναι κυρίαρχο σε αυτή την κατηγορία μη πελατών είναι ο χρόνος.

Η δεύτερη κατηγορία μη πελατών σχετίζεται με αυτούς που δεν τους αρέσει το διάβασμα. Αυτή η κατηγορία αποστρέφεται το διάβασμα και προτιμά άλλες λύσεις για την κάλυψη των αναγκών, που υπό άλλες συνθήκες θα ικανοποιούσε το διάβασμα. Το στοιχείο που πρέπει να συγκρατηθεί από την εν λόγω κατηγορία είναι η κάλυψη των αντίστοιχων αναγκών χωρίς διάβασμα.

Η επόμενη κατηγορία είναι αυτή των αναλφάβητων. Αυτή η κατηγορία μη πελατών αδυνατεί να διαβάσει, ακόμη κι αν είχε χρόνο και όρεξη γι' αυτό. Πρόκειται για ένα αρκετά μεγάλο μέρος του ελληνικού πληθυσμού, όπως παρουσιάστηκε στο πρώτο έκτο κεφάλαιο. Το στοιχείο που είναι κυρίαρχο γι' αυτήν την κατηγορία είναι η κάλυψη της ανάγκης του διαβάσματος, χωρίς να είναι απαραίτητη η εκμάθηση.

Τελευταία κατηγορία μη πελατών είναι αυτή που έχουν προβλήματα όρασης ή υγείας. Αυτή η κατηγορία είναι παρόμοια με αυτή των αναλφάβητων, καθώς ενδεχομένως να έχουν την επιθυμία ή τον χρόνο να διαβάσουν αλλά αδυνατούν εκ φύσεως. Το αντίστοιχο στοιχείο που πρέπει να καταγραφεί είναι η επιθυμία για διάβασμα, αλλά η αδυναμία διαβάσματος.

Σταχυολογώντας τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν για τους μη πελάτες προκύπτουν οι ανάγκες που έχουν και ο κλάδος του βιβλίου, όπως είναι, δεν μπορεί να τις καλύψει. Συγκεκριμένα, ο περιορισμένος χρόνος, η διάθεση/ όρεξη για διάβασμα και η αδυναμία διαβάσματος είναι αυτές οι παράμετροι για τις οποίες οι μη πελάτες αναζητούν εναλλακτικά μέσα κάλυψης.

Συνεπώς, αν με κάποιο τρόπο δημιουργηθεί ένα βιβλίο που να μην απαιτεί χρόνο για να διαβαστεί κάθε ενότητά του ή που μπορεί να συνδυαστεί το διάβασμά του με άλλες δραστηριότητες της ημέρας και έτσι να εξοικονομείται χρόνος, αν παρέχει κίνητρο στον αναγνώστη για να διαβαστεί και αν ξεπερνάει τις αδυναμίες που προκύπτουν από τον αναλφαβητισμό και τα άτομα με προβλήματα υγείας ή όρασης, τότε θα ανακαλυφθεί μία νέα ζήτηση.

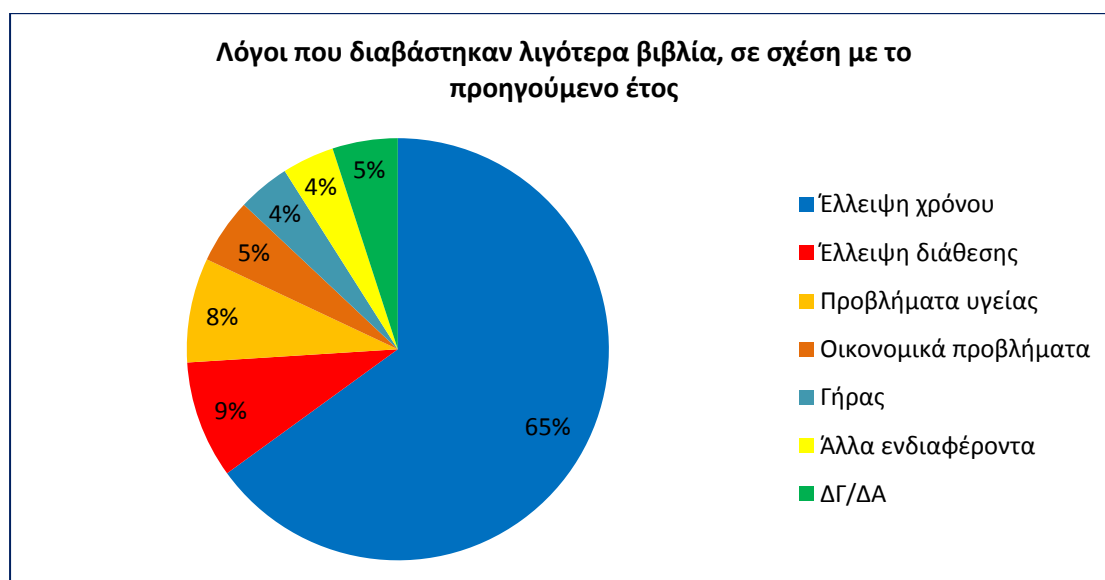
Σημαντικό στοιχείο για την ανάλυση των μη πελατών είναι η διερεύνηση της κάλυψης των αναγκών που έχουν, εφόσον δεν καταφεύγουν στο διάβασμα βιβλίων. Παρατηρείται, ότι το κοινό σημείο όλων των κατηγοριών για την κάλυψη των αναγκών της ψυχαγωγίας, της

ενημέρωσης και της αποφυγής της καθημερινότητας είναι η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και το διαδίκτυο.

Πέραν των μη πελατών είναι απαραίτητο να εξεταστεί και η κατηγορία των πελατών και γιατί φθίνει η αγορά που έχουν δημιουργήσει (Γράφημα 21 και δημοσιευμένοι ισολογισμοί των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου- Παράρτημα Α). Οι λόγοι που παρέθεσαν κατά την έρευνα φαίνονται στο Γράφημα 22.



Γράφημα 21: Μεταβολή διαβασμένων βιβλίων, σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.



Γράφημα 22: Λόγοι που διαβάστηκαν λιγότερα βιβλία, σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία MetronAnalysis.

Σύμφωνα με το Γράφημα 22, η έλλειψη χρόνου είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό που επικαλέστηκαν οι αναγνώστες για τη μειωμένη αναγνωστική δυναμική τους, σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Σε συνδυασμό με την έλλειψη διάθεσης και των προβλημάτων υγείας, αθροίζουν ένα ποσοστό της τάξης του 82%.

Κατά τη διερεύνηση του τρόπου κάλυψης των αναγκών των πελατών της αγοράς, πέραν της ανάγνωσης βιβλίου προκύπτουν τα στοιχεία που προέκυψαν και για τους μη πελάτες. Συγκεκριμένα, το διαδίκτυο, η τηλεόραση και το ραδιόφωνο τους καλύπτουν τις ανάγκες που δημιουργεί η μειωμένη ανάγνωση βιβλίων.

Ο Πίνακας 10 συγκεντρώνει όλα τα στοιχεία που προέκυψαν από τον έλεγχο των πελατών και των μη πελατών.

Λόγοι που δε διαβάζουν	
Πελάτες	Μη πελάτες
<ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη χρόνου• Έλλειψη διάθεσης• Προβλήματα υγείας	<ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη χρόνου• Έλλειψη διάθεσης• Προβλήματα υγείας• Αναλφαβητισμός

Πίνακας 10: Οι λόγοι που το κοινό δε διαβάζει.

Αν θεωρηθεί πως τα προβλήματα υγείας και ο αναλφαβητισμός πρόκειται για αδυναμία διαβάσματος, τότε ένα σημαντικό συμπέρασμα αντλείται από τον έλεγχο των κατηγοριών των πελατών και των μη πελατών, το οποίο σχετίζεται με την πλήρη ταύτιση των λόγων για τους οποίους δε διαβάζουν βιβλία και την πλήρη ταύτιση των τρόπων που καλύπτεται η έλλειψη του βιβλίου. Είναι ξεκάθαρο, πως αν αυτοί οι λόγοι αποτελέσουν την αφετηρία για ένα βιβλίο που θα τους υπερνικά, τότε είναι βέβαιο πως θα δημιουργηθεί νέα ζήτηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Η ΙΔΕΑ

Το πλαίσιο εφαρμογής της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών και η διερεύνηση για την επέκταση πέρα από την υπάρχουσα αγορά είναι τα δομικά στοιχεία τα οποία οδηγούν στην ιδέα ενός νέου προϊόντος/ υπηρεσίας.

Παρόλο που η παρούσα διπλωματική διατριβή προέβλεπε την εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών στην υφιστάμενη επιχείρηση του κλάδου «Εκδόσεις Μπαζαίος», τα ευρήματα κατά τη διάρκεια της σύνταξής της ήταν τέτοια, που ήταν αδύνατο να αγνοηθούν. Το πλαίσιο της εφαρμογής της στρατηγικής σε συνδυασμό με όλο το θεωρητικό υπόβαθρο οδηγούν στη δημιουργία ενός προϊόντος/υπηρεσίας εκτός κλάδου.

Η ερώτηση που πρέπει να απαντηθεί είναι: «πως μπορεί να δημιουργηθεί ένα βιβλίο που να μην καταναλώνει πολύ χρόνο στην ανάγνωσή του, να παρέχει κίνητρο στους αναγνώστες του, ώστε να βρίσκουν διάθεση για τη συνέχεια και να ξεπερνά τις αδυναμίες των προβλημάτων υγείας και αναλφαβητισμού;». Προφανώς, κάτι τέτοιο δεν μπορεί να υπάρξει, τουλάχιστον με την τεχνολογία που υπάρχει μέχρι σήμερα.

Έχοντας υπόψη τον καμβά της στρατηγικής και το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών, η πρόκληση είναι ακόμη μεγαλύτερη, καθώς πέραν του γεγονότος πως πρέπει να πληρούνται τα κριτήρια που τέθηκαν με το παραπάνω ερώτημα, πρέπει να εξαλειφθεί οποιαδήποτε δαπάνη διαφήμισης, καθώς δεν επηρεάζει και δεν προσφέρει αξία, πρέπει να περιοριστεί με τον τρόπο που καθορίστηκε η δαπάνη για την ποιότητα έκδοσης και των αριθμό των σελίδων και να αποκτηθεί η απαραίτητη πρόσβαση στα μικρά/ανεξάρτητα βιβλιοπωλεία.

Οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων, τις οποίες οι εκδοτικοί οίκοι, επί του παρόντος, στην πλειοψηφία τους αδυνατούν να εκμεταλλευτούν. Το εγχείρημα το ηλεκτρονικού βιβλίου («e-book») έχει δοκιμαστεί και έχει βρει σθεναρούς αντιπάλους, με αποτέλεσμα η αγορά του να είναι περιορισμένη. Επιπροσθέτως, έχουν γίνει παγκοσμίως προσπάθειες για την εισαγωγή το ακουστικού βιβλίου («audio book»), οι οποίες και αυτές δεν στέφθηκαν με επιτυχία, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Βιβλίου.

Είναι γεγονός, πως ένα ηλεκτρονικό ή ακουστικό βιβλίο θα έλυσε σε μεγάλο βαθμό το πρόβλημα της κάλυψης των κοινών απαιτήσεων των πελατών και των μη πελατών. Ο λόγος που αποτυγχάνουν αυτές οι δύο διαφορετικές προσεγγίσεις είναι διότι, στη συνείδηση του αγοραστή (είτε είναι πελάτης του κλάδου, είτε όχι), πάντα τον σπουδαιότερο ρόλο θα διαδραματίζει το θέμα του βιβλίου. Έχοντας αυτό υπόψη και παρατηρώντας τις μεμονωμένες κινήσεις των εκδοτικών οίκων, γίνεται κατανοητό πως κάποια συγγράμματα έχουν αυξημένες πωλήσεις και στην έντυπη και στην ηλεκτρονική μορφή τους, όποια κι αν είναι αυτή. Συνεπώς, είναι άσκοπο ένας εκδοτικός οργανισμός να δημιουργήσει σε ηλεκτρονική μορφή ένα βιβλίο, καθώς αν αυτό δεν είχε πωλήσεις στην έντυπη, θα εξακολουθήσει να μην έχει και στην ηλεκτρονική.

Η ιδέα που δημιουργήθηκε κατά τη σύνταξη της παρούσας σχετίζεται με μία υπηρεσία και όχι προϊόν, η οποία θα παρέχει τη δυνατότητα στο χρήστη της διαδικτυακής ενοικίασης ή αγοράς βιβλίου σε όποια μορφή επιθυμεί. Μέχρι σήμερα, κάποιο εκδοτικοί οργανισμοί εμπορεύονται τα βιβλία του σε ηλεκτρονική μορφή, κάποιοι άλλοι σε ακουστική μορφή και

σχεδόν όλοι, μαζί με τα μεγαλύτερα βιβλιοπωλεία, εμπορεύονται διαδικτυακά την έντυπη μορφή τους.

Αυτό δημιουργεί ένα μείζον ζήτημα το οποίο δε δίνει τη δυνατότητα στον αγοραστή της επιλογής, καθώς δεν παρέχουν όλοι οι εκδοτικοί οίκοι, όλα τα βιβλία τους σε ηλεκτρονική ή ακουστική μορφή. Επίσης, δεν παρέχουν τη δυνατότητα της ηλεκτρονικής ενοικίασης.

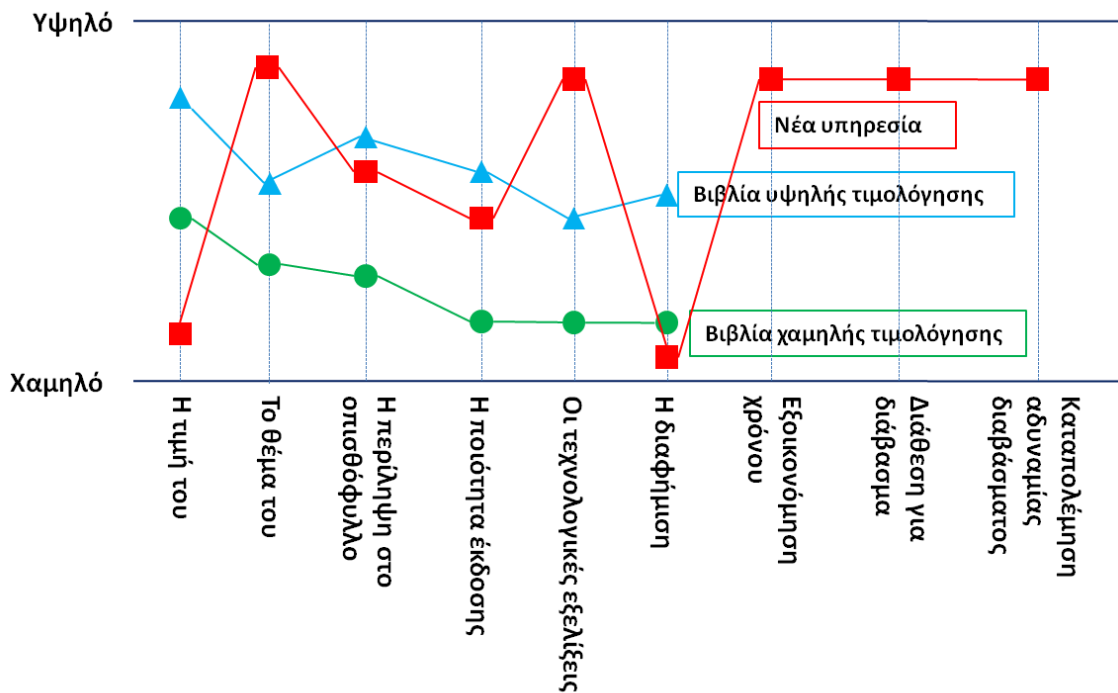
Η υπηρεσία που προτείνεται προβλέπει τη συνεργασία όλων των εκδοτικών οίκων, ώστε να δημιουργηθεί αρχικά μία ηλεκτρονική βιβλιοθήκη με τα κυριότερα και περισσότερα συγγράμματα. Μετά την ψηφιοποίηση, σειρά έχει η δημιουργία ακουστικού αρχείου. Αφού δημιουργηθεί η απαραίτητα βάση δεδομένων, πρέπει να καθοριστεί το τίμημα της αγοράς και αυτό της ενοικίασης ολόκληρων βιβλίων ή κεφαλαίων τους, κάτι το οποίο θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα.

Αυτή η υπηρεσία ξεπερνά τα εμπόδια που τίθενται από τους χρήστες και τους δυνητικούς χρήστες. Ο Πίνακας 11 δείχνει πως επιτυγχάνεται αυτή η διαφοροποίηση.

Έλλειψη χρόνου	Ο χρήστης ακούει το βιβλίο όταν ασχολείται με άλλες δραστηριότητες ή κατά τις μετακινήσεις του
Έλλειψη διάθεσης	Ο χρήστης βρίσκει την αναζητούμενη διάθεση και όρεξη για βιβλίο, αφού του παρέχονται όλες οι επιλογές βιβλίων και με όλους τους τρόπους
Προβλήματα υγείας	Ο χρήστης ακούει το βιβλίο, ακόμη κι αν αδυνατεί να διαβάσει

Πίνακας 11: Η διαφοροποίηση που προσφέρει η προτεινόμενη υπηρεσία.

Ο νέος καμβάς της στρατηγικής αποτυπώνεται στο Σχήμα 9.



Σχήμα 9: Καμβάς στρατηγικής νέας υπηρεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η αποτελεσματική στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, όταν εκφράζεται με μία αξιακή καμπύλη, έχει τρία συμπληρωματικά χαρακτηριστικά: σημείο εστίασης, διαφοροποίηση και ακαταμάχητο σλόγκαν. Χωρίς τα χαρακτηριστικά αυτά η στρατηγική της εταιρείας θα είναι μπερδεμένη, δε θα παρουσιάζει διαφοροποιήσεις, δε θα μεταδίδεται εύκολα και θα παρουσιάζει υψηλό κόστος.

Σημείο εστίασης

Κάθε επιτυχημένη στρατηγική έχει ένα σημείο εστίασης, το οποίο διακρίνεται εύκολα στο εταιρικό προφίλ ή στην αξιακή καμπύλη της εταιρείας. Παρατηρώντας την αξιακή καμπύλη (Σχήμα 9) της υπηρεσίας είναι ξεκάθαρο πως υπάρχει έμφαση σε τρεις παράγοντες: την εξοικονόμηση χρόνου, τη διάθεση για διάβασμα και την καταπολέμηση της αδυναμίας διαβάσματος. Το θέμα των βιβλίων και οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν είναι σημεία εστίασης, αλλά προκύπτουν από την εφαρμογή της υπηρεσίας όπως περιγράφηκε.

Διαφοροποίηση

Όταν η στρατηγική μιας εταιρείας διαμορφώνεται ως αντίδραση στον ανταγωνισμό, η στρατηγική παύει να είναι ξεχωριστή. Στον καμβά της στρατηγικής όσοι τη διαμορφώνουν

αντιδρώντας στον ανταγωνισμό, συνήθως καταλήγουν να έχουν το ίδιο στρατηγικό προφίλ. Οι αξιακές καμπύλες εκείνων που διαμορφώνουν στρατηγικές γαλάζιων ωκεανών ξεχωρίζουν πάντα. Η αξιακή καμπύλη (Σχήμα 9) δείχνει την έντονη διαφοροποίηση από τους υφιστάμενους εκδοτικούς οίκους.

Ακαταμάχητο σλόγκαν

Η καλή στρατηγική έχει πάντα ένα σαφές και ακαταμάχητο σλόγκαν. Ένα καλό σύνθημα πρέπει να στέλνει ένα ξεκάθαρο μήνυμα και να παρουσιάζει ένα προϊόν όπως είναι στην πραγματικότητα. Αν και αυτό το στάδιο προβλέπει τη διαφημιστική προσέγγιση της στρατηγικής, εντούτοις ένα πιθανό σλόγκαν για τη νέα υπηρεσία θα μπορούσε να είναι: «Όλες οι επιλογές εδώ. Ακούστε... το βιβλίο σας». Το εν λόγω σλόγκαν αποτυπώνει κατανοητά και εύληπτα την υπόσταση της υπηρεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Για να ξεφύγουν από τους κόκκινους ωκεανούς, οι εταιρείες πρέπει να βγουν έξω από τα πλαίσια που προσδιορίζουν πως πρέπει να αντιμετωπίζουν τους ανταγωνιστές τους. Αντί να αναζητούν λύσεις μέσα στα όρια που θέτει ο κλάδος τους, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει διαρκώς να παραβλέπουν τα όρια αυτά για να μπορέσουν να δημιουργήσουν γαλάζιους ωκεανούς. Πρέπει να εξερευνήσουν και άλλους κλάδους, άλλες στρατηγικές ομάδες πελατών, να αναζητήσουν άλλα προϊόντα τα οποία μπορεί να είναι συμπληρωματικά των δικών τους, άλλο λειτουργικό – συναισθηματικό προσανατολισμό και να επικεντρωθούν σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Ξεπερνώντας τα όρια του κλάδου τους, οι εταιρείες θα μπορέσουν να δουν την αγορά από μια διαφορετική σκοπιά και να ανακαλύψουν γαλάζιους ωκεανούς.

11.1 Εφαρμογή της τακτικής No 1: Εξερεύνηση συγγενών κλάδων

Μία εταιρεία δεν ανταγωνίζεται μόνο τις εταιρείες του κλάδου της, αλλά και τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε συγγενείς κλάδους και παράγουν εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι εναλλακτικές επιλογές είναι κάτι παραπάνω από υποκατάστατα. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες με διαφορετική μορφή, αλλά ίδια χρήση είναι συνήθως υποκατάστατα μεταξύ τους. Από την άλλη πλευρά, στις εναλλακτικές επιλογές συγκαταλέγονται προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν διαφορετική λειτουργία και μορφή, αλλά εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό.

Με ορμητήριο τους λόγους για τους οποίους διαβάζει κάποιος, είναι εύκολο να εξεταστεί ο κλάδος από διαφορετική σκοπιά, ώστε να γίνουν κατανοητά τα εναλλακτικά προϊόντα, τα οποία έχουν διαφορετική μορφή, αλλά εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό. Οι λόγοι αυτοί όπως αναφέρονται παραπάνω είναι α)για αποφυγή της καθημερινότητας και ψυχαγωγία, β)για την απόλαυση της τέχνης του λόγου και γ)αναζητώντας πληροφορίες και γνώσεις.

Αν αναλυθούν περαιτέρω αυτοί οι λόγοι, τότε θα προκύψουν όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν τα εναλλακτικά προϊόντα του κλάδου. Συγκεκριμένα, οι Πίνακες 11 και 12 παρουσιάζουν τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης.

Αποφυγή καθημερινότητας και ψυχαγωγία	
Διάβασμα	<ul style="list-style-type: none">• Κινηματογράφος• Βόλτα στο πάρκο• Κοινωνικές συναναστροφές• Άθληση• Θέατρο• Ενασχόληση με πολιτιστικές δραστηριότητες• Ενασχόληση με χόμπι• Τηλεόραση• Ραδιόφωνο• Διαδίκτυο

Πίνακας 12: Οι εναλλακτικές υπηρεσίες του διαβάσματος.

Αναζητώντας πληροφορίες και γνώσεις	
Διάβασμα	<ul style="list-style-type: none">• Διαδίκτυο• Ραδιόφωνο• Τηλεόραση

Πίνακας 13: Οι εναλλακτικές υπηρεσίες του διαβάσματος.

Η απόλαυση της τέχνης του λόγου είναι αδύνατο να υποκατασταθεί από οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία ή προϊόν πέραν του διαβάσματος, γι' αυτό δεν αναλύεται ξεχωριστά.

Σύμφωνα με αυτήν την τακτική τα παραπάνω προϊόντα ή υπηρεσίες, που έχουν εντελώς διαφορετική λειτουργία από το διάβασμα, επιτελούν τον ίδιο σκοπό. Είναι βέβαιο, πως από τους δυνάμει «ανταγωνιστές» της νέας υπηρεσίας που είναι το ραδιόφωνο, η τηλεόραση και το διαδίκτυο είναι πιθανό να μετατοπιστούν αγοραστές προς τη νέα υπηρεσία.

Επίσης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της υπηρεσίας είναι πως μπορούν να πραγματοποιούνται τα περισσότερα από τα στοιχεία του Πίνακα 11 ταυτόχρονα, δηλαδή ο

αγοραστής να πραγματοποιεί τη βόλτα του στο πάρκο ή να αθλείται και ταυτοχρόνως να ακούει το βιβλίο που έχει επιλέξει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: Η ΣΩΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΝΕΑ

ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Έχει δημιουργηθεί ένας καμβάς της στρατηγικής (Σχήμα 9), ο οποίος παρουσιάζει λεπτομερώς τη στρατηγική που πρόκειται να εφαρμοστεί για να κατακτηθεί ένας γαλάζιος ωκεανός. Επιπλέον, είναι γνωστός ο τρόπος με τον οποίο η συγκεκριμένη ιδέα θα γίνει αρεστή στο μεγαλύτερο δυνατό αριθμό πελατών. Η επόμενη πρόκληση είναι να δημιουργηθεί ένα δυνατό επιχειρησιακό μοντέλο, το οποίο θα εγγυηθεί ότι η ιδέα θα αποφέρει ένα υγιές κέρδος.

12.1 Η εξαιρετική χρησιμότητα της υπηρεσίας

Η ανάγκη για εκτίμηση της χρησιμότητας που έχει η υπηρεσία για τον πελάτη μπορεί να φαίνεται προφανής. Ωστόσο, πολλές εταιρείες δεν καταφέρνουν να προσφέρουν αξεπέραστη χρησιμότητα, γιατί ασχολούνται αποκλειστικά με το πόσο καινοτόμο θα είναι το προϊόν τους, όταν πρόκειται για προϊόντα που εισάγουν νέες τεχνολογίες.

Αν η τεχνολογία δεν κάνει τη ζωή των αγοραστών εξαιρετικά ευκολότερη, ανετότερη, παραγωγικότερη, λιγότερο επικίνδυνη πιο διασκεδαστική και πιο συντονισμένη με τις τάσεις που επικρατούν, δεν πρόκειται να προσελκύσει μεγάλο όγκο αγοραστών ανεξάρτητα από το πόσα βραβεία θα κερδίσει.

Στη συνέχεια θα αναλυθεί η εφαρμογή του Πίνακα 4, τόσο για τους μοχλούς της χρησιμότητας, όσο και για τον κύκλο εμπειρίας του αγοραστή, ώστε να εξασφαλιστεί ότι η νέα υπηρεσία θα υπηρετεί το σκοπό της εξαιρετικής χρησιμότητας.

Τα έξι στάδια του κύκλου της εμπειρίας του αγοραστή

ΑΓΟΡΑ

- Σε πόση ώρα μπορεί να βρεθεί η απαιτούμενη υπηρεσία και τα προϊόντα που προσφέρει;

Το χρονοβόρο και δύσκολο της υπόθεσης σχετίζεται αποκλειστικά με τον αγοραστή. Αν ο αγοραστής είναι αποφασισμένος για το βιβλίο που θέλει να αγοράσει/ ενοικιάσει και τη μορφή (ηλεκτρονική, ακουστική, έντυπη) στην οποία θα πραγματοποιήσει αυτή την αγορά,

τότε μία απλή αναζήτηση στο διαδίκτυο, η οποία διαρκεί ορισμένα δέκατα του δευτερολέπτου είναι αρκετή για να βρεθεί και η υπηρεσία και το προϊόν.

Σχετικά με την υπηρεσία αποκλειστικά, η εύρεσή της είναι εξαιρετικά ταχεία και δεν προκαλεί ή προϋποθέτει χρονικές καθυστερήσεις.

- Είναι ο χώρος που γίνεται η αγορά ελκυστικός και προσβάσιμος;

Ο χώρος που πραγματοποιείται η αγορά/ ενοικίαση του προϊόντος είναι ο διαδικτυακός χώρος της υπηρεσίας, ο οποίος είναι απολύτως προσβάσιμος, ελκυστικός και φιλικός, καθώς αποτελούν προϋπόθεση για τη δημιουργία του. Ο διαδικτυακός χώρος της υπηρεσίας υποκαθιστά το περιβάλλον του βιβλιοπωλείου, ως εκ τούτου θα πρέπει να είναι τουλάχιστον το ίδιο φιλικό, προσβάσιμο και ελκυστικό με αυτό, χωρίς να δημιουργεί τη σύγχυση, που, συνήθως, δημιουργούν τα βιβλιοπωλεία λόγω των τεράστιων βιβλιοθηκών, της πληθώρας βιβλίων και της δυσκολίας εύρεσης του απαραίτητου συγγράματος.

- Πόσο ασφαλές είναι το περιβάλλον που γίνεται η συναλλαγή;

Εν προκειμένω δεν τίθεται θέμα ασφάλειας του περιβάλλοντος, καθότι η περιήγηση στον διαδικτυακό χώρο είναι πλήρως εξασφαλισμένη και ασφαλής. Το θέμα ασφάλειας που ενδεχομένως προκύπτει αφορά κατά κύριο λόγο, στην συναλλαγή αυτή καθ' αυτή. Συγκεκριμένα, οι χρηματικές συναλλαγές στο διαδίκτυο πάντα εγκυμονούν τον κίνδυνο της εξαπάτησης και των κακόβουλων ενεργειών. Ως εκ τούτου, την ασφάλεια της συναλλαγής θα εγγυώνται τα καλύτερα τραπεζικά διαδικτυακά ιδρύματα, μέσω των οποίων θα πραγματοποιείται η συναλλαγή.

- Πόσο γρήγορα ολοκληρώνεται η συναλλαγή;

Είναι βέβαιο πως η συναλλαγή ολοκληρώνεται με πολύ μεγαλύτερη ταχύτητα σε σχέση με τις καθιερωμένες συναλλαγές στην ουρά του ταμείου. Από τη στιγμή που ο αγοραστής θα επιλέξει το βιβλίο που επιθυμεί και θα συμπληρώσει τα απαραίτητα στοιχεία, τα οποία εξασφαλίζουν τη δική του ασφάλεια, αλλά και την ασφάλεια της συναλλαγής, ο χρόνος που απαιτείται είναι ελάχιστα δευτερόλεπτα, όταν ο μέσος χρόνος αναμονής στην ουρά του βιβλιοπωλείου μπορεί να ξεπεράσει τα τρία λεπτά.

ΠΑΡΑΔΟΣΗ

- Σε πόση ώρα παραδίδεται το προϊόν;

Στην περίπτωση που το προϊόν είναι η έντυπη μορφή του βιβλίου, παραδίδεται εντός δύο εργάσιμων ημερών. Ο χρόνος αυτός είναι ίδιος με τον χρόνο που απαιτείται για παραγγελία βιβλίου από κάποιο διαδικτυακό βιβλιοπωλείο και αισθητά μικρότερος για παραγγελία βιβλίου σε κάποιο φυσικό βιβλιοπωλείο, αφού ως μέσο χρόνο παράδοσης τα βιβλιοπωλεία της Αττικής έχουν τις δύο εργάσιμες ημέρες και των βιβλιοπωλείων της επαρχίας κυμαίνεται μεταξύ τριών και πέντε εργάσιμων ημερών. Επίσης, αν το προϊόν είναι στην ηλεκτρονική ή ακουστική μορφή του, τότε ο χρόνος παράδοσης σχεδόν μηδενίζεται, καθώς ο μόνος χρονικός περιορισμός σχετίζεται με τον αγοραστή και την ταχύτητα που μπορεί να «κατεβάσει» («download») αρχεία από το διαδίκτυο. Αναλογιζόμενοι το εύρος των ευρυζωνικών δικτύων της χώρας, τη δυναμική «downloading» και τον όγκο τυπικών συγγραμμάτων (περίπου 200σελίδων, τότε ο μέσος χρόνος είναι κάτω των πέντε λεπτών.

- Πόσο εύκολα βγαίνει το προϊόν από τη συσκευασία και πόσο εύκολα τίθεται σε λειτουργία;

Σε αυτή την ερώτηση είναι απαραίτητη ξανά η διάκριση των προϊόντων. Αν το προϊόν βρίσκεται στην έντυπη μορφή του, τότε δεν τίθεται θέμα ευκολίας για να βγει από τη συσκευασία, ούτε ευκολίας χρήσης, καθώς δεν πρόκειται για τεχνολογικό προϊόν, αλλά για ένα βιβλίο. Αν το προϊόν βρίσκεται στην ηλεκτρονική ή ακουστική μορφή του, τότε δεν τίθεται ζήτημα συσκευασίας, καθώς δεν περιέχεται σε συσκευασία, παρά μόνο ζήτημα ευκολίας χρήσης. Είναι ξεκάθαρο πως ο αγοραστής που έχει ήδη πραγματοποιήσει τη διαδικτυακή συναλλαγή είναι πλήρως εξοικειωμένος χρήστης με τις νέες τεχνολογίες. Έχοντας αυτό υπόψη, η χρήση της ηλεκτρονικής μορφής του βιβλίου είναι εξαιρετικά απλή, αφού το μόνο που απαιτείται είναι το δωρεάν λογισμικό ανάγνωσης κειμένων, που έχει εγκατασταθεί σε όλους τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Επιπλέον, η χρήση της ακουστικής μορφής του βιβλίου είναι κι αυτή εξαιρετικά απλή, αφού το μόνο που απαιτείται είναι το επίσης δωρεάν λογισμικό αναπαραγωγής «video» ή μουσικής, το οποίο υπάρχει σε κάθε ηλεκτρονική συσκευή, για την οποία προορίζεται το αρχείο (ηλεκτρονικό υπολογιστή, «mp3 player», κινητό τηλέφωνο, ταμπλέτα κ.α.).

- Μήπως πρέπει να φροντίσει ο πελάτης για τη μεταφορά του; Αν ναι, πόσο εύκολα γίνεται αυτό και με ποια δαπάνη;

Η μεταφορά του βιβλίου στην ηλεκτρονική ή ακουστική μορφή του δεν προσθέτει καμία επιπλέον δαπάνη στον αγοραστή, αφού πραγματοποιείται αυτόματα από τον διαδικτυακό τόπο της υπηρεσίας στο μέσο (ηλεκτρονικό υπολογιστή, κινητό τηλέφωνο, ταμπλέτα) που ο

αγοραστής πραγματοποιεί την αγορά/ενοικίαση. Η μεταφορά του βιβλίου κατά την έντυπη μορφή του σε θεωρητικό πλαίσιο επιβαρύνει τον αγοραστή με έξοδα μεταφοράς, σε πρακτική εφαρμογή, αυτό το κόστος ο αγοραστής δεν το αντιλαμβάνεται ως επιπλέον για το λόγο πως η τιμολόγηση των βιβλίων έχει ήδη γίνει από τους εκδότες λαμβάνοντας υπόψη τα κόστη μεταφοράς, είτε αυτά σχετίζονται με τη διανομή από χονδρέμπορο, είτε με την απ' ευθείας διανομή από τους εκδοτικούς οίκους.

ΧΡΗΣΗ

- Μήπως η χρήση του προϊόντος προϋποθέτει ειδικές γνώσεις ή βοήθεια τεχνικού;

Είναι πασιφανές πως η χρήση ενός βιβλίου στην έντυπη μορφή του δεν απαιτεί ούτε ειδικές γνώσεις, ούτε τη βοήθεια τεχνικού. Επιπροσθέτως, ούτε η χρήση του βιβλίου στην ηλεκτρονική ή ακουστική μορφή του προϋποθέτει τα ανωτέρω.

- Πόσο εύκολα αποθηκεύεται το προϊόν όταν δε χρησιμοποιείται;

Όταν πρόκειται για την ενοικίαση του προϊόντος, η οποία προσφέρεται μόνο στην ηλεκτρονική ή ακουστική μορφή του, τότε δεν τίθεται θέμα αποθήκευσης. Όταν πρόκειται για την αγορά του, τότε η αποθήκευσή του αν αφορά στην ηλεκτρονική ή στην ακουστική μορφή είναι εξαιρετικά εύκολη, καθώς μόλις ολοκληρωθεί η αγορά το προϊόν έχει ήδη αποθηκευτεί στον σκληρό δίσκο του μέσου. Επιπλέον, η έντυπη μορφή του δεν προϋποθέτει διαφορετικούς χώρους αποθήκευσης από τους ήδη γνωστούς, με τους οποίους είναι πλήρως εξοικειωμένοι οι χρήστες.

- Μήπως το προϊόν προσφέρει πολλά παραπάνω από ότι χρειάζεται ένας μέσος χρήστης; Μήπως έχει πάρα πολλές πρόσθετες λειτουργίες;

Η εν λόγω ερώτηση δεν έχει πεδίο εφαρμογής στο βιβλίο αυτό καθ' αυτό. Αντιθέτως, είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον να εξεταστεί υπό το πρίσμα της υπηρεσίας. Ως εκ τούτου, η υπηρεσία προσφέρει ακριβώς όσα χρειάζεται ένας μέσος χρήστης και με την πληθώρα των απαραίτητων επιλογών. Δεν έχει πρόσθετες λειτουργίες, καθώς κάθε λειτουργία της απευθύνεται σε διαφορετικά είδη χρηστών. Συνεπώς, ο κάθε χρήστης χρησιμοποιεί την υπηρεσία με τον τρόπο που τον ενδιαφέρει και τον ικανοποιεί, παρόλο που προσφέρονται όλες οι λειτουργίες σε όλους τους χρήστες.

ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

- Για να λειτουργήσει το προϊόν, μήπως χρειάζονται και άλλα προϊόντα; Αν ναι, πόσο κοστίζουν; Πόσο κοστίζουν σε χρόνο; Πόσο εύκολα μπορούν να αποκτηθούν;

Είναι ξεκάθαρο πως, όχι τόσο για τη λειτουργία του προϊόντος, όσο για την πραγματοποίηση της συναλλαγής απαιτείται ένα από τα οικεία – ηλεκτρονικός υπολογιστής, κινητό τηλέφωνο, ταμπλέτα - ηλεκτρονικά μέσα. Αυτά τα μέσα δεν επιφορτίζουν με επιπλέον κόστος τον αγοραστή, διότι η τεχνολογική ανάπτυξη και η ανεπτυγμένη εξοικείωση των Ελλήνων χρηστών τεχνολογίας, επιτρέπει τουλάχιστον ένα από αυτά τα μέσα να διατίθεται για κάλυψη άλλων αναγκών. Επιπλέον, είναι πρόδηλο πως η υπηρεσία απευθύνεται στους χρήστες που ήδη διαθέτουν τα απαραίτητα ηλεκτρονικά μέσα. Με βάση το κόστος απόκτησής τους, θα ήταν ανόητο κάποιος να αγοράσει ένα από τα εν λόγω μέσα, μόνο για να αποκτήσει πρόσβαση στην υπηρεσία, εφόσον μπορεί να καλύψει τη δημιουργηθείσα ανάγκη ανάγνωσης με πολύ χαμηλότερο κόστος.

Για τη λειτουργία της έντυπης μορφής του βιβλίου δεν απαιτείται κανένα επιπρόσθετο προϊόν και κάτι τέτοιο είναι απολύτως προφανές και κατανοητό. Για τη λειτουργία της ηλεκτρονικής ή ακουστικής μορφής, απαιτούνται λογισμικά ανάγνωσης κειμένου και αναπαραγωγής μουσικής, αντιστοίχως, όπως αναφέρθηκε. Τα εν λόγω προγράμματα δεν επιβαρύνουν με επιπλέον κόστος τον αγοραστή καθώς διατίθενται δωρεάν στο διαδίκτυο είναι εξαιρετικά απλή η εγκατάστασή τους και τις περισσότερες φορές, αν όχι όλες, είναι ήδη εγκατεστημένα στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, στα κινητά και στις ταμπλέτες κατά την αγορά τους. Ο χρόνος που απαιτείται για την εγκατάστασή τους, αν αυτή δεν έχει ήδη πραγματοποιηθεί από τον κατασκευαστή, κυμαίνεται μεταξύ των τριών και πέντε λεπτών της ώρας, δηλαδή μπορεί να χαρακτηριστεί εξαιρετικά ταχεία διαδικασία.

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

- Μήπως για τη συντήρηση του προϊόντος απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό;

Είναι ξεκάθαρο πως το προϊόν δεν απαιτεί συντήρηση σε οποιαδήποτε μορφή κι αν αποκτηθεί. Το ηλεκτρονικό μέσο, στο οποίο θα αποθηκευτεί το προϊόν, αν αυτό αποκτηθεί στην ηλεκτρονική ή ακουστική του μορφή είναι βέβαιο πως απαιτεί συντήρηση. Γίνεται προφανές όμως πως συντήρηση απαιτεί το μέσο φιλοξενίας και όχι το προϊόν. Η συγκεκριμένη συντήρηση οφείλει να πραγματοποιηθεί για την εύρυθμη λειτουργία του ηλεκτρονικού και όχι για την ανάγνωση ή αναπαραγωγή του βιβλίου.

- Πόσο εύκολα μπορεί κανείς να συντηρήσει και να αναβαθμίσει το προϊόν;

Λόγω του γεγονότος πως το προϊόν δεν απαιτεί συντήρηση και λόγω του γεγονότος πως δεν πρόκειται για ένα τεχνολογικό προϊόν, δεν τίθεται θέμα αναβάθμισης. Στην περίπτωση που κάποιο βιβλίο εκδοθεί σε νέα και ανανεωμένη έκδοση, δε θα πρόκειται για αναβάθμιση της προηγούμενης, αλλά για νέο προϊόν, το οποίο για να αποκτήσει ένας χρήστης θα πρέπει να το αγοράσει/ ενοικιάσει εκ νέου, ακόμη κι αν διέθετε την προηγούμενη έκδοση. Αν αυτή η αγορά πραγματοποιηθεί σε χαμηλότερη τιμή για τους ήδη έχοντες το προϊόν, αυτό εξαρτάται από την στρατηγική των προωθητικών ενεργειών και προσφορών που θα ακολουθηθεί από την υπηρεσία και ουδεμία σχέση έχει με την αναβάθμιση αυτού.

ΑΧΡΗΣΤΕΥΣΗ

- Μήπως η χρήση του προϊόντος δημιουργεί απορρίμματα;

Η χρήση της ηλεκτρονικής και της ακουστικής μορφής του προϊόντος δε δημιουργεί κανενός είδους απόρριμμα, αντιθέτως κρίνεται πλήρως οικολογική. Η καθ' αυτή χρήση της έντυπης μορφής ούτε αυτή δημιουργεί απορρίμματα. Η απαξίωση της έντυπης μορφής δημιουργεί απορρίμματα, που μπορούν να χαρακτηριστούν οικιακά, καθώς πρόκειται για χαρτί, το οποίο είναι πλήρως ανακυκλώσιμο και ορισμένες φορές ήδη ανακυκλωμένο.

- Πόσο εύκολα μπορεί να πετάξει κάποιος το προϊόν;

Η ηλεκτρονική και η ακουστική μορφή του προϊόντος αποβάλλονται εξαιρετικά εύκολα και απλά, χωρίς να δημιουργούν απορρίμματα, όπως τονίστηκε, αφού μπορεί να πραγματοποιηθεί με διαγραφή των αρχείων από το σκληρό δίσκο του μέσου αποθήκευσης. Η έντυπη μορφή του βιβλίου είναι εύκολο να απορριφθεί, ακόμη κι αν δεν έχει απαξιωθεί, σε έναν οικιακό κάδο ανακύκλωσης χαρτιού.

- Μήπως η απόρριψη του προϊόντος εγείρει νομικά θέματα και θέματα προστασίας του περιβάλλοντος;

Σε καμία περίπτωση δεν εγείρονται νομικά θέματα λόγω της απόρριψης οποιασδήποτε μορφής του προϊόντος, αν αυτή πραγματοποιηθεί με τον τυπικό και όχι με παράνομο τρόπο.

- Πόσο κοστίζει να απορριφθεί το προϊόν;

Ο αγοραστής δεν επιβαρύνεται με κανένα κόστος κατά την απόρριψη οποιασδήποτε μορφής του προϊόντος. Η απόρριψη είναι μία διαδικασία δωρεάν, κατά την απόρριψη οικιακών απορριμμάτων ή διαγραφής αρχείων από ηλεκτρονικά μέσα.

Όπως έγινε ξεκάθαρο, η χρησιμότητα για τον πελάτη καλύπτεται σε καθολικό βαθμό. Το επόμενο στάδιο ελέγχου σχετίζεται με τους έξι μοχλούς χρησιμότητας.

Οι έξι μοχλοί χρησιμότητας

Σε κάθε στάδιο της εμπειρίας του αγοραστή υπεισέρχονται οι επονομαζόμενοι μοχλοί της χρησιμότητας, οι τρόποι δηλαδή με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν να απελευθερώσουν εξαιρετική χρησιμότητα για τους πελάτες τους. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι αυτονόητοι. Δε χρειάζεται μεγάλη ανάλυση για να φανεί πόση σημασία έχει το προϊόν να είναι απλό, να είναι κεφάτο και με ελκυστική εμφάνιση αλλά και φιλικό προς το περιβάλλον. Ούτε χρειάζεται να αναλυθεί γιατί ένα προϊόν πρέπει να είναι σε θέση να μειώσει τους οικονομικούς και σωματικούς κινδύνους που ίσως αντιμετωπίζει ο πελάτης, όπως επίσης τον κίνδυνο της αξιοπιστίας. Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προσφέρει άνεση μόνο και μόνο επειδή μπορεί να το αποκτήσει, να το χρησιμοποιήσει και να το πετάξει κάποιος εύκολα. Ο μοχλός ο οποίος κινείται με περισσότερη ευκολία είναι η παραγωγικότητα του πελάτη, η ικανότητά του δηλαδή να κάνει διάφορα πράγματα γρηγορότερα ή καλύτερα.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

- Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που περιορίζουν την παραγωγικότητα του πελάτη;

Η παραγωγικότητα του πελάτη δεν μπορεί να περιοριστεί από τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αντιθέτως μπορεί να οξυνθεί. Είναι βέβαιο, πως η παραγωγικότητα μπορεί να επηρεαστεί αν υπεισέλθουν σε αυτήν παράγοντες, όπως η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη διάθεσης και η αδυναμία διαβάσματος. Εντούτοις, αυτούς τους παράγοντες επιδιώκει να εξαλείψει η νέα υπηρεσία, καταστρατηγώντας τον περιορισμό της παραγωγικότητας.

ΑΠΛΟΤΗΤΑ

- Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που περιορίζουν την απλότητα;

Ενδεχομένως, μπορεί να θεωρηθεί ότι ο περιορισμός της απλότητας εντοπίζεται στο στάδιο της αγοράς, που δε μοιάζει με τη συνηθισμένη. Γίνεται όμως, αυτομάτως ξεκάθαρο πως η απλότητα περιορίζεται για λόγους ασφαλείας του χρήστη, με αποτέλεσμα η υπερπήδησή της να μην αποτελεί πεδίο ευκαιρίας για την υπηρεσία, αλλά δεδομένο εφόδιο για τη μακροημέρευση της.

ΑΝΕΣΗ

- Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που περιορίζουν την άνεση;

Δεν υφίσταται περιορισμός της άνεσης του χρήστη, είτε από τη χρήση της υπηρεσίας, είτε από τη χρήση των προϊόντων της.

ΚΙΝΔΥΝΟΣ

- Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια στη μείωση κινδύνων;

Όπως και στο σκέλος της απλότητας τα περισσότερα εμπόδια που σχετίζονται με τη μείωση των κινδύνων, αφορούν στο στάδιο της αγοράς. Παρόλο που τη λειτουργία των διαδικτυακών συναλλαγών θα την εγγυώνται τα μεγαλύτερα διαδικτυακά ιδρύματα, πάντα θα ελλοχεύει ο κίνδυνος των κακόβουλων ενεργειών και της εξαπάτησης, ο οποίος σχετίζεται άμεσα με την προσεκτικότητα και τη διαδικασία σωστών συναλλαγών του χρήστη και όχι με την υπηρεσία και τα προϊόντα της

ΚΕΦΑΤΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΑ

- Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που αλλοιώνουν τον κεφάτο χαρακτήρα και την ελκυστική εικόνα του προϊόντος;

Ο κεφάτος χαρακτήρας και η ελκυστική εικόνα του περιβάλλοντος της υπηρεσίας είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για τη δημιουργία της. Το μείζον δεν αφορά τόσο στην υπηρεσία, όσο στο βιβλίο. Τα βιβλία δε θα υπόκεινται σε αλλαγές, δηλαδή θα προωθούνται στην αγορά όπως ακριβώς τα επιμελήθηκε ο εκδοτικός οίκος, αυτό συνεπάγεται πως αν κάποιο εξ αυτών δε διαθέτει κεφάτο χαρακτήρα και ελκυστικότητα για το χρήστη, θα παραμένει έτσι και στις μορφές που προσφέρει η υπηρεσία.

ΦΙΛΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που καθιστούν το προϊόν λιγότερο φιλικό στο περιβάλλον;

Δεν υπάρχει κάποιο στάδιο στο οποίο το προϊόν ή υπηρεσία να μην είναι φιλικά στο περιβάλλον. Το χαρτί που χρησιμοποιείται για την έκδοση των βιβλίων είναι ανακυκλώσιμο και πλέον πολλοί εκδοτικοί οίκοι εκδίδουν σε ανακυκλωμένο χαρτί.

12.2 Η στρατηγική τιμολόγηση των προϊόντων της υπηρεσίας

Για να εξασφαλιστεί μία σταθερή ροή εσόδων από το προϊόν, πρέπει να τιμολογηθεί σωστά, ώστε να υπάρχει βεβαιότητα ότι οι αγοραστές όχι μόνο θα θέλουν να το αγοράσουν, αλλά ότι θα είναι και σε θέση να πληρώσουν γι' αυτό. Έχει επινοηθεί ένα εργαλείο ανάλυσης, το οποίο ονομάζεται «τιμολογιακή ζώνη της μάζας» («price corridor of the mass»), το οποίο θα βοηθήσει να βρεθεί ποια είναι η σωστή τιμή έτσι ώστε να γίνουν τα προϊόντα της υπηρεσίας ακατανίκητο. Σωστή τιμή δεν είναι αναγκαστικά η χαμηλότερη τιμή.

Βήμα 1^ο: Εντοπισμός της τιμολογιακής ζώνης της μάζας

Βασικό στοιχείο σε αυτή τη μεθοδολογία είναι να καταρτιστεί ένας κατάλογος, στον οποίο θα εμπεριέχονται όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία είτε έχουν διαφορετική μορφή και εκτελούν την ίδια λειτουργία, είτε έχουν διαφορετική μορφή και λειτουργία και επιτυγχάνουν τον ίδιο σκοπό. Αυτός ο κατάλογος παρουσιάζεται στον Πίνακα 13.

Προϊόντα/ Υπηρεσίες με διαφορετική μορφή και ίδια λειτουργία ή διαφορετική μορφή και λειτουργία, αλλά ίδιο σκοπό

Κινηματογράφος

Θέατρο

Μουσική

Καφετέρια

Χόμπι

Πίνακας 14: Προϊόντα/ Υπηρεσίες με διαφορετική μορφή και ίδια λειτουργία ή διαφορετική μορφή και λειτουργία, αλλά ίδιο σκοπό.

Το επόμενο στάδιο αυτού του βήματος σχετίζεται με το εύρος της τιμής που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι αγοραστές για τις υπηρεσίες/ προϊόντα του Πίνακα 13. Ο Πίνακας 14 δείχνει το εύρος τιμής για τις υπηρεσίες/ προϊόντα την τελευταία τριετία (2021-2014).

Μηνιαίο εύρος τιμής για υπηρεσίες/ προϊόντα εναλλακτικών επιλογών του κλάδου του βιβλίου (2012-2014)				
	2012	2013	2014	Μ.Ο.
Κινηματογράφος	€ 2,76	€2,73	€ 2,56	€ 2,68
Θέατρο	€ 0,49	€ 0,69	€ 0,87	€ 0,68
Μουσική	€ 4,62	€ 3,94	€ 3,88	€ 4,15
Καφετέρια	€ 28,13	€31,12	€ 30,42	€ 29,90
Χόμπι	€ 3,55	€ 3,23	€ 2,9	€ 3,23

Πίνακας 15: Εύρος τιμής για υπηρεσίες/ προϊόντα εναλλακτικών επιλογών του κλάδου του βιβλίου (2012-2014). Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Εφόσον, καταγράφηκαν οι τιμές του Πίνακα 13, είναι απαραίτητο να εντοπιστεί τιμή που περιλαμβάνει τις μεγαλύτερες ομάδες αγοραστών. Είναι ξεκάθαρο, πως οι χρήστες μέσω αναπαραγωγής μουσικής και οι θαμώνες των καφετεριών αποτελούν τις μεγαλύτερες ομάδες αγοραστών του συγκεκριμένου καταλόγου. Το αξιοσημείωτο, εντοπίζεται στο γεγονός πως τις περισσότερες φορές οι εν λόγω αγοραστές είναι κοινή και για τις δύο κατηγορίες εναλλακτικών προϊόντων. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως οι αγοραστές, δαπανούν περί τα € 358 ετησίως για τις εξόδους τους σε καφετέριες και περί τα € 50 ετησίως για να ακούσουν μουσική. Είναι βέβαιο, πως η τιμολογιακή ζώνη μάζας που προκύπτει είναι εξαιρετικά ευρεία ($€ 4,15 < \text{τιμολογιακή ζώνη μάζας} < € 29,90$).

Βήμα 2^ο: Επιλογή ενός επιπέδου τιμής στα όρια της τιμολογιακής ζώνης της μάζας

Το δεύτερο σκέλος του εργαλείου ανάλυσης βοηθά να εκτιμηθεί ποια είναι η τιμή που μπορούν να επιλεγθεί, μέσα στα όρια της τιμολογιακής ζώνης, η οποία θα αποτρέψει επίδοξους μιμητές. Η εκτίμηση αυτή εξαρτάται από δύο σημαντικούς παράγοντες. Ο πρώτος σχετίζεται με το κατά πόσο το προϊόν ή η υπηρεσία προστατεύεται νομικά μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Ο δεύτερος αφορά στο κατά πόσο η εταιρεία διαθέτει κατ' αποκλειστικότητα ένα στοιχείο ή μια δυνατότητα η οποία μπορεί να εμποδίσει τη μίμηση.

Σύμφωνα με τον πρώτο παράγοντα επηρεασμού της τιμής, η υπηρεσία δεν προστατεύεται νομικά μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Τα προϊόντα της υπηρεσίας προστατεύονται από τη νομολογία περί πνευματικών δικαιωμάτων, η οποία προστατεύει τους εκδότες και τους συγγραφείς. Ο δεύτερος παράγοντας που σχετίζεται με τη μίμηση και τα θεμελιώδη πλεονεκτήματα της επιχείρησης, βρίσκει ισχυρή εφαρμογή. Συγκεκριμένα, η υπηρεσία θα συνάψει συμφωνίες με τους εκδοτικούς οίκους και θα παρέχει τα προϊόντα τους με τις προαναφερθείσες μορφές. Είναι βέβαιο, πως οποιαδήποτε προσπάθεια μίμησης της υπηρεσίας θα αποτύχει για το λόγο ότι οι εκδοτικοί οίκοι οι οποίοι είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι δε θα μπορούν να συνάψουν παρόμοια συμφωνία με άλλη υπηρεσία.

Επιπροσθέτως, οι εκδοτικοί οργανισμοί θα βρίσκονται ενωμένοι υπό την υπηρεσία, με αποτέλεσμα όσοι δε μετέχουν σε αυτή να είναι καταδικασμένοι σε αποτυχία ακόμη κι αν τη μιμηθούν. Παραδειγματικά, μπορεί να θεωρηθεί πως ένας εκδοτικός οίκος που δε συμμετέχει στην υπηρεσία προσφέρει παρόμοιες επιλογές, τότε ο δυνητικός χρήστης ενδεχομένως να επιλέξει τον μιμητή, τον οποίο όμως θα επέλεγε εκ των πραγμάτων και χωρίς να υπήρχε η υπηρεσία, για το λόγο πως αναζητά τα δικά του συγγράμματα. Στόχος της νέας υπηρεσίας είναι να δημιουργήσει νέα ζήτηση από τους μη χρήστες, να τονώσει την υφιστάμενη των ήδη υπαρχόντων και όχι να κατευθύνει την υπάρχουσα.

Με βάση τα ανωτέρω καθίσταται πρόδηλο πως η τιμή στην οποία θα πρέπει να κινηθεί η υπηρεσία θα πρέπει να είναι ανάμεσα στο μέσο και κατώτατο όριο της τιμολογιακής ζώνης. Απαραίτητο στοιχείο για τη διερεύνηση της τιμής αποτελεί η διάκριση των προϊόντων της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, η τιμή της έντυπης μορφής των βιβλίων δεν μπορεί και δεν πρέπει να καθοριστεί από την εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών, για το λόγο πως υπάρχει ήδη έτοιμο δίκτυο και ώριμη αγορά. Συνεπώς, η εν λόγω τιμή θα καθορίζεται, όπως συμβαίνει, από τον εκδότη και το συγγραφέα. Η ηλεκτρονική μορφή των βιβλίων, παρόλο που υπάρχει υφιστάμενη αγορά και είναι η μορφή με το μικρότερο κόστος, χρειάζεται αναπροσαρμογή και αναθεώρηση με βάση τη στρατηγική και την τιμολογιακή ζώνη της μάζας. Η ακουστική μορφή του βιβλίου αποτελεί την τελευταία εναλλακτική επιλογή του αγοραστή και η οποία και αυτή θα πρέπει να βασιστεί στην προσέγγιση του εύρους της τιμολογιακής ζώνης της μάζας. Η τιμή της υπηρεσίας, η οποία επιβαρύνει τον εκδοτικό οργανισμό, θα καθοριστεί με τη λογική της προμήθειας επί των πωλήσεων. Ο Πίνακας 15 δείχνει ποιο θα πρέπει να είναι το εύρος της τιμής για κάθε μορφή προϊόντος.

Εύρος τιμής προϊόντων υπηρεσίας	
Έντυπη μορφή	Όπως καθορίζεται από εκδότη και συγγραφέα
Ακουστική μορφή	€ 4,15 < τιμή < € 17,00 < έντυπη μορφή
Ηλεκτρονική μορφή	€ 4,15 < τιμή < € 17,00 < ακουστική μορφή

Πίνακας 16: Εύρος τιμής προϊόντων υπηρεσίας.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τον Πίνακα 15 είναι πως η έντυπη μορφή του βιβλίου θα έχει την τιμή με την οποία μπορεί κάποιος να το προμηθευτεί από κάποιο φυσικό κατάστημα, η ακουστική μορφή του θα είναι αισθητά χαμηλότερη από την έντυπη και θα κυμαίνεται στο παραπάνω εύρος και η ηλεκτρονική, η οποία έχει το μικρότερο κόστος παραγωγής, θα είναι φτηνότερη από την ακουστική.

12.3 Το κόστος – στόχος της υπηρεσίας

Ο προσδιορισμός του κόστους – στόχου, αφορά στο σκέλος των κερδών ενός επιχειρησιακού μοντέλου. Για να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες κέρδους που προσφέρει ένας γαλάζιος ωκεανός, μια εταιρεία πρέπει αφού ορίσει τη στρατηγική τιμή, να αφαιρέσει τα επιθυμητό περιθώριο κέρδους, για να καταλήξει έτσι στο κόστος – στόχο. Στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αφαιρεθεί το περιθώριο κέρδους από την τιμή και όχι να οριστεί η τιμή με βάση το κόστος, εφόσον υπάρχει επιθυμία για κατάληξη σε μία διάρθρωση κόστους που αποφέρει κέρδη και δεν επιτρέπει στους επίδοξους μιμητές να την αντιγράψουν.

Για να επιτευχθεί το μικρότερο δυνατό κόστος για την υπηρεσία βασικό στοιχείο είναι να βελτιστοποιηθούν οι διαδικασίες και να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες συνεργασίες. Συγκεκριμένα, η υπηρεσία δε θα αγοράζει την έντυπη μορφή των βιβλίων από τους εκδοτικούς οίκους, αλλά θα λειτουργεί ως λιανέμπορος όταν η παραγγελία του αγοραστή αφορά αυτή τη μορφή τους. Όσον αφορά στην ηλεκτρονική μορφή του βιβλίου η επιχείρηση είναι αναγκαίο να συνάψει τις απαραίτητες συμφωνίες με τους εκδοτικούς οργανισμούς, ώστε να προμηθευτεί το ηλεκτρονικό αρχείο τους και τη δυνατότητα εμπορευματικής αξιοποίησής του με τα κριτήρια που τέθηκαν. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας να καθοριστεί ποια βιβλία που βρίσκονται ήδη σε κυκλοφορία θα ψηφιοποιηθούν σε ακουστική μορφή και ποια όχι και πως αυτό το κόστος θα διαμοιραστεί ανάμεσα στους εκδοτικούς οίκους και στην υπηρεσία, αφού και αυτή η μορφή θα παραμένει στην ιδιοκτησία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών υιοθετεί μία αιρετική, αλλά αξιοσημείωτη άποψη. Υποστηρίζεται ότι, καθώς οι αγορές αλλάζουν με αέναους ρυθμούς και καθώς οι επιχειρήσεις έχουν διαχρονικά διακυμάνσεις στην απόδοσή τους, είναι πιο αξιόπιστο να τοποθετηθεί στο κέντρο της ανάλυσης η στρατηγική κίνηση της επιχείρησης. Εφόσον, δεν υπάρχουν διαρκώς επιτυχημένες εταιρείες, ούτε διαρκώς ελκυστικοί κλάδοι, η στρατηγική κίνηση, και όχι η εταιρεία ή ο κλάδος, πρέπει να αποτελεί το επίκεντρο της ανάλυσης.

Οι στρατηγικές κινήσεις μιας επιχείρησης είναι αυτές, οι οποίες θα τη βοηθήσουν να απαγκιστρωθεί από τον κόκκινο ωκεανό και θα την οδηγήσουν στη γαλήνη του γαλάζιου. Η στρατηγική του κόκκινου ωκεανού, πέρα από το ότι φέρνει την επιχείρηση αντιμέτωπη με τους ανταγωνιστές, θεωρεί τις δομές του κλάδου περίπου ως δεδομένες. Αντίθετα, η

στρατηγική του γαλάζιου ωκεανού βλέπει τα όρια των αγορών και τη δομή του κλάδου ως ευέλικτα. Είναι πολύ σημαντικό, ότι η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών αναφέρεται στη δημιουργία της στρατηγικής και όχι στη διαμόρφωσή της. Η εν λόγω στρατηγική δε σχετίζεται με την ανάλυση και διαμόρφωση απλώς της στρατηγικής, αλλά κυρίως με τη χρήση εμπειρικών δεδομένων, συστηματικής ανάλυσης και φαντασίας.

Αν μπορεί να ασκηθεί κάποια κριτική στη θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών, αυτή σχετίζεται με την προσπάθεια μελέτης όλων των επιτυχημένων στρατηγικών κινήσεων, οι οποίες θα μπορούσαν χαρακτηριστούν ως στρατηγικές των γαλάζιων ωκεανών. Ακόμη, μπορεί να θεωρηθεί ότι πολλές από τις τεχνικές, αλλά και τις προτάσεις της στρατηγικής φαίνονται προφανείς. Τόσο προφανείς που ενδεχομένως να γεννάται το ερώτημα, γιατί οι επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν την προτεινόμενη προσέγγιση.

Είναι βέβαιο, πως για την πλήρη, σωστή και ολοκληρωμένη εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών απαιτούνται πολύπλευρες ικανότητες, γνώσεις και ζωνή φαντασία, που ξεπερνούν τα όρια των παραδοσιακών τμημάτων μιας επιχείρησης. Για να γίνουν πράξη αυτά, απαιτείται τόσο πειθαρχία, όσο και διορατικότητα και έμπνευση, συστατικά που δε διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό οι ελληνικές επιχειρήσεις.

Η παρούσα διπλωματική διατριβή, πέρα από τη βιβλιογραφική αναφορά σχετικά με τη θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής, επιδιώκει να τονίσει ένα μείζον ζήτημα που προέκυψε κατά τη σύνταξή της. Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών δεν μπορεί να έχει φραγμούς και δεσμά. Ενδεχομένως να αποτελεί κοινότυπο, όμως στην εν λόγω περίπτωση βρίσκει πλήρη εφαρμογή η ρήση «σημασία έχει το ταξίδι και όχι ο προορισμός». Είναι αδύνατο να εφαρμοστεί η στρατηγική αν τα υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρούν να την εφαρμόσουν και να επιβεβαιώσουν μία ιδέα που ήδη έχει δημιουργηθεί. Το σπουδαίο στοιχείο που προσφέρει η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών και επιδιώκει να το αναδείξει η παρούσα, είναι πως με βάση όλα τα εργαλεία ανάλυσης, τα πλαίσια, τον καμβά της στρατηγικής και την τεχνική της «εξάλειψης, μείωσης, αύξησης και δημιουργίας» είναι δεδομένο πως οι επιχειρήσεις θα οδηγηθούν σε μία νέα ιδέα, θα εντοπίσουν νέα τμήματα της αγοράς που δεν εξυπηρετούνται και θα βρουν λύσεις στα υφιστάμενα προβλήματα. Αναμφίβολα, τα ανωτέρω δε σημαίνει απαραίτητως πως θα είναι πλήρως εφαρμόσιμα, για τους αστάθμητους παράγοντες που σχετίζονται με την ωριμότητα της αγοράς και τον κατάλληλο χρονισμό τους. Είναι όμως ευρέως αποδεκτό πως πλέον τα στελέχη θα έχουν μία νέα προσέγγιση και την εναλλακτική να την εφαρμόσουν.

Επιπλέον, αυτό που προέκυψε από την έρευνα είναι πως, δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αποτελεί αυτοσκοπό των στελεχών η εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών, ειδικά σε ώριμους και πλήρως διαμορφωμένους κλάδους. Επιβάλλεται όμως, να αποτελεί στόχο της επιχείρησης η αναζήτησή της και η καταγραφή της. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις θα καταγράψουν διαφορετικά την αγορά τους και θα κρίνουν αν δύνανται να επιχειρήσουν νέα προσέγγιση. Τα εφόδια που παρέχει η διερεύνηση της στρατηγικής αφορούν όλα τα τμήματα της επιχείρησης, για τον λόγο πως η αξιακή καινοτομία μπορεί να δημιουργηθεί από τον τμήμα πωλήσεων, το λογιστήριο έως τις μονάδες παραγωγής. Η πληθώρα νέων στοιχείων, άλλοτε προφανών και άλλοτε όχι τόσο, που παρέχεται είναι ικανή, όχι να οδηγήσει την επιχείρηση στη γαλήνη των γαλάζιων ωκεανών, αλλά σίγουρα στην επιβίωσή της στους κόκκινους ωκεανούς του ανταγωνισμού.

Εν κατακλείδι, η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών είναι βέβαιο πως θα αποτελέσει την στρατηγική των επόμενων ετών. Πρόκειται για μία στρατηγική προσέγγιση για την οποία οφείλουν να έχουν γνώση όλα τα στελέχη ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου και κλάδου. Είναι δεδομένο πως η προσέγγιση της στρατηγικής, ειδικά για τα στελέχη που μάχονται για δεκαετίες στους κόκκινους ωκεανούς, θα αποτελέσει έναν πολύτιμο σύμβουλο και μία ανεξάντλητη πηγή έμπνευσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arrow K. J. 1962, "The economic implications of learning by doing", *The Review of Economic Studies – Oxford Journals*, vol. 29(3), pp: 155-173
- Auerbach P. 1988, "Competition: The economics of industrial Change", *Review of Industrial Organization*, vol. 5, pp: 165-169
- Baird I. S., Thomas H. 1990, "What is risk anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management", *Risk Strategy and Management*, JAI Press, pp: 21-52
- Borzak L. 1981, "A source book for experiential learning", Beverly Hills, CA: Sage
- Day G. S. 2004, "Wharton on Dynamic Competitive Strategy", 1st ed., Wiley, USA
- Drucker P. 1993, "Innovation and Entrepreneurship", 1st ed., Collins, USA
- Hamel G. 1998, "Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering", Harvard Business School Press
- Hamel G. 2002, "Leading the Revolution", 2nd ed., Plume, USA
- Hamel G., Prahalad C.K. 1994, "Competing for the future", Harvard Business School Press
- Hill W. L. C. 1988, "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost", *Academy of Management Review*, vol. 7, pp: 401-412
- Kim W. C., Mauborgne R. 1997a, "Value Innovation: The Strategic Logic High Growth", *Harvard Business Review*, vol. 75, pp: 102-112
- Kim W. C., Mauborgne R. 7 April 1997, "On the Inside Track", *Financial Times*
- Kim W. C., Mauborgne R. 21 April 1997, "When Competitive Advantage Is Neither", *Wall Street Journal*
- Kim W. C., Mauborgne R. 2004a, "Value Innovation", *Harvard Business Review*, vol. 82 (July – August), pp: 172-180
- Kim W. C., Mauborgne R. 2004b, "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 82(10), pp: 76-84
- Kim W. C., Mauborgne R. 2005a, "Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant", Harvard Business School Press
- Kim W. C., Mauborgne R. 2005b, "Blue Ocean Strategy: From theory to practice", *California Management Review*, vol. 47(3), pp: 104-121
- Kim W. C., Mauborgne R. 2006a, "Winning your employees' trust", *Harvard Business Review*, executive edition
- Kim W. C., Mauborgne R. 2006b, "Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών. Κερδίστε τις ανεκμετάλλευτες αγορές", *Κριτική*, Αθήνα

- Kim W. C., Mauborgne R., 2015, "Red Ocean Traps", Harvard Business Review, March
- Kolb D. A. 1983, "Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development", Prentice Hall Press, New York
- Mintzberg H. 1994, "The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans and Planners", Free Press, New York
- Moore J. 1996, "Conscious and Unconscious Emotional Learning in the Human Amygdala", Nature 393, pp: 467-470
- Pitta D. 2009, "Issues in a down economy: blue oceans and new product development", Journal of Product and Brand Management, vol. 18(4), pp: 292-296
- Porac J., Rosa J. A. 1996, "Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm", Advances in Strategic Management, vol. 13, pp: 363-388
- Porter M. 1980, "Competitive Strategy", Free Press, New York
- Porter M. 1985, "Competitive Advantage", Free Press, New York
- Porter M. 1996, "What is Strategy? ", Harvard Business Review, November - December
- Romer P. 1990, "Endogenous Technological Change", Journal of Economic Perspectives, vol. 8, pp: 3-22
- Schnaars S. P. 1994, "Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers", Free Press, New York
- Tellis G. J., Golder P. N. 2002, "Will and Vision", McGraw Hill, New York
- White H. C. 1981, "Where Do Markets Come From? ", American Journal of Sociology, vol. 87, pp: 517-547
- White R. E. 1986, "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", Strategic Management Journal, vol. 7, pp: 217-231
- Zook C. 2004, "Beyond the Core: Expand your Market Without Abandoning Your Roots, Harvard Business School Press

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Κύκλος εργασιών κυριότερων εκδοτικών οργανισμών, βάσει δημοσιευμένων ισολογισμών για τα έτη 2009 - 2014

	2009	2010	Δ10/ 09	2011	Δ11/ 10	2012	Δ12/ 11	2013	Δ13/ 12	2014	Δ14/ 13	ΜΕΡΜ 2009- 2014
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	7.277.566	6.804.546	-6,5%	5.181.880	-23,8%	3.056.553	-41,0%	2.722.388	-10,9%	2.667.729	-2,0%	-18,2%
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΒΑΝΗ Α.Ε.	13.835.612	10.215.213	-26,2%	8.914.780	-12,7%	5.842.102	-34,5%	6.166.492	5,6%	5.367.005	-13,0%	-17,3%
ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.	8.018.018	6.839.193	-14,7%	6.408.990	-6,3%	5.138.172	-19,8%	7.437.407	44,7%	7.435.389	0,0%	-1,5%
ΜΙΝΩΑΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.	5.307.159	4.573.637	-13,8%	4.456.893	-2,6%	3.383.252	-24,1%	3.075.774	-9,1%	3.011.740	-2,1%	-10,7%
Σ. ΠΑΤΑΚΗΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.	17.030.796	13.841.372	-18,7%	12.245.097	-11,5%	12.739.443	4,0%	12.941.591	1,6%	12.383.322	-4,3%	-6,2%
ΨΥΧΟΓΙΟΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.	12.649.768	13.538.148	7,0%	13.660.485	0,9%	12.502.330	-8,5%	13.633.276	9,0%	14.069.884	3,2%	2,2%

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Ερωτηματολόγιο MetronAnalysis

Έρευνα- Ερωτηματολόγιο αναγνωστικής συμπεριφοράς και πολιτιστικών πρακτικών Δεκέμβριος 2014- Ιανουάριος 2015

Ταυτότητα της έρευνας

- Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής διατριβής του μεταπτυχιακού φοιτητή Κούτουλα Νικολάου και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής.
- **Τύπος έρευνας:** Προσωπικές τηλεφωνικές και διαδικτυακές συνεντεύξεις με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο περιελάμβανε και ανοικτές ερωτήσεις.
- **Περιοχή έρευνας:** Σύνολο της χώρας, συμπεριλαμβανομένων αστικών και αγροτικών περιοχών ηπειρωτικής και νησιωτικής Ελλάδας.
- **Χρόνος διεξαγωγής:** Η έρευνα πεδίου διεξήχθη από 15/11/2014 έως 10/1/2015 και η διαδικτυακή έρευνα από 15/11/2014 έως 15/1/2015.
- **Σταθμίσεις:** Προκειμένου να εξισορροπηθούν τυχόν παράγοντες μεροληψίας το δείγμα σταθμίστηκε εκ των υστέρων ως προς την πληθυσμιακή κατανομή φύλλου και ηλικίας.
- **Ελάχιστες βάσεις:** Όπου οι βάσεις των ερωτώμενων είναι μικρότερες των 60 ατόμων, τα στοιχεία είναι ενδεικτικά.

Σπουδαίο εργαλείο για την ολοκλήρωση της έρευνας αποτέλεσε το «google drive», αρκετοί φίλοι ανά την Ελλάδα οι οποίοι βοήθησαν με την έρευνα πεδίου, καθώς επίσης το Εθνικό Κέντρο Βιβλίου και η «Metron Analysis», που χρησιμοποιήθηκαν πολλά στοιχεία και ερωτήσεις.

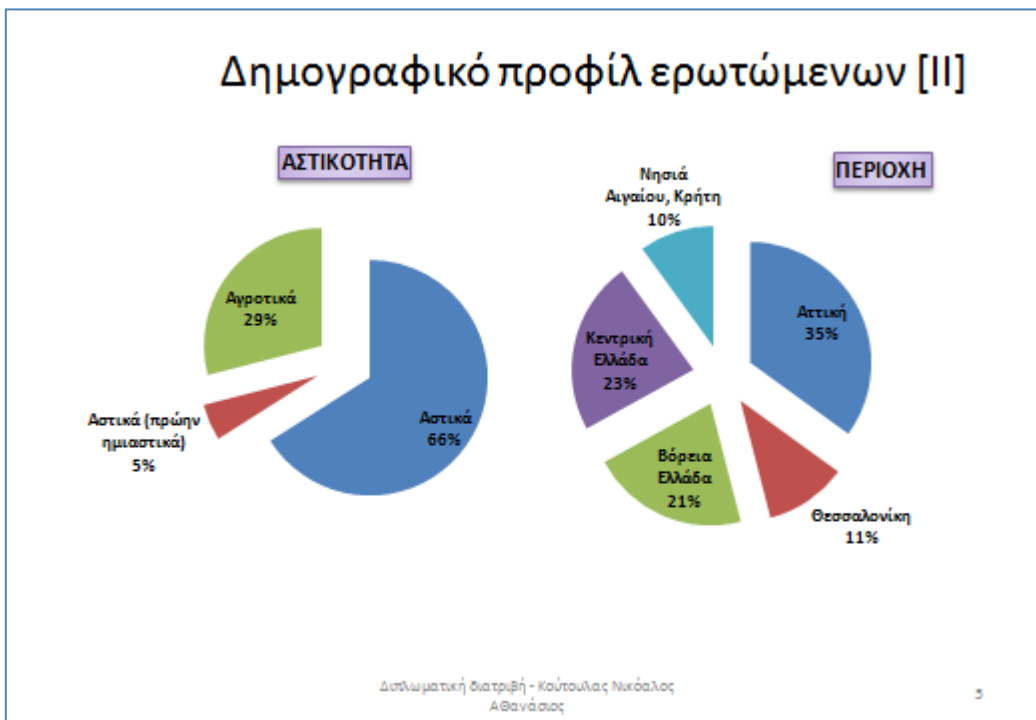
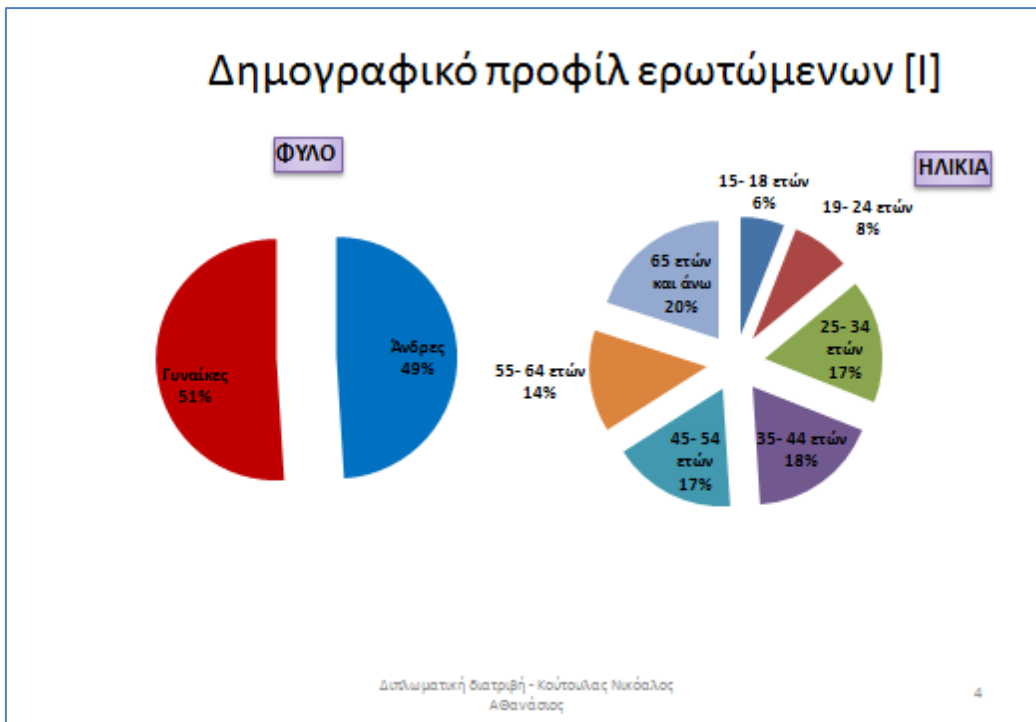
Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθηνάσσις

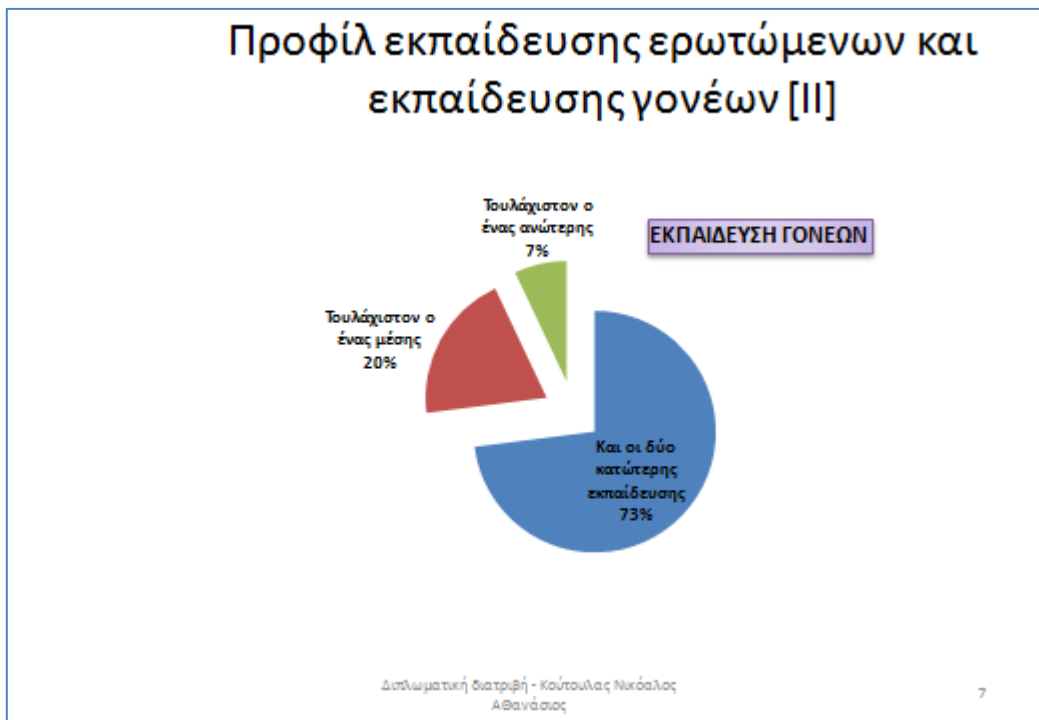
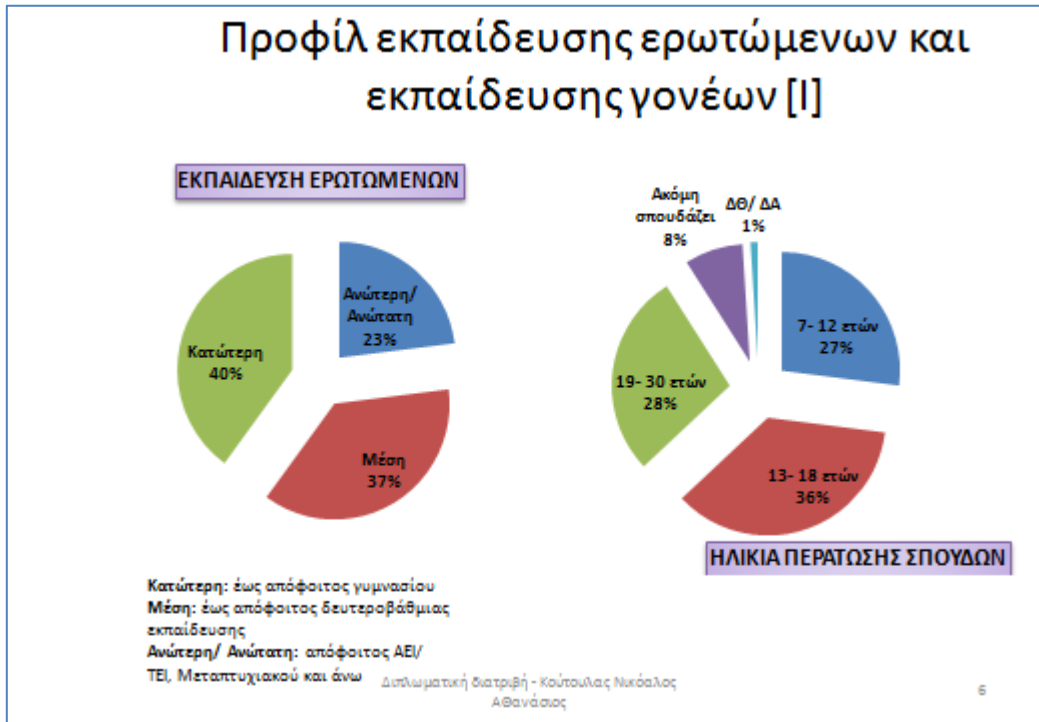
2

Κεφάλαιο Α: Προφίλ ερωτώμενων και νοικοκυριών

Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθηνάσσις

3





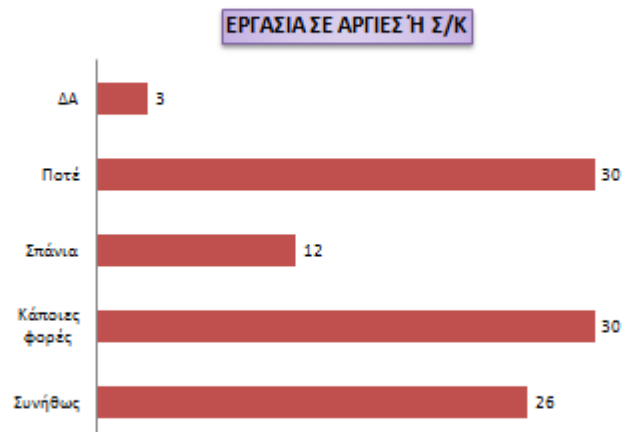
Προφίλ απασχόλησης ερωτώμενων [I]



Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθανάσιος

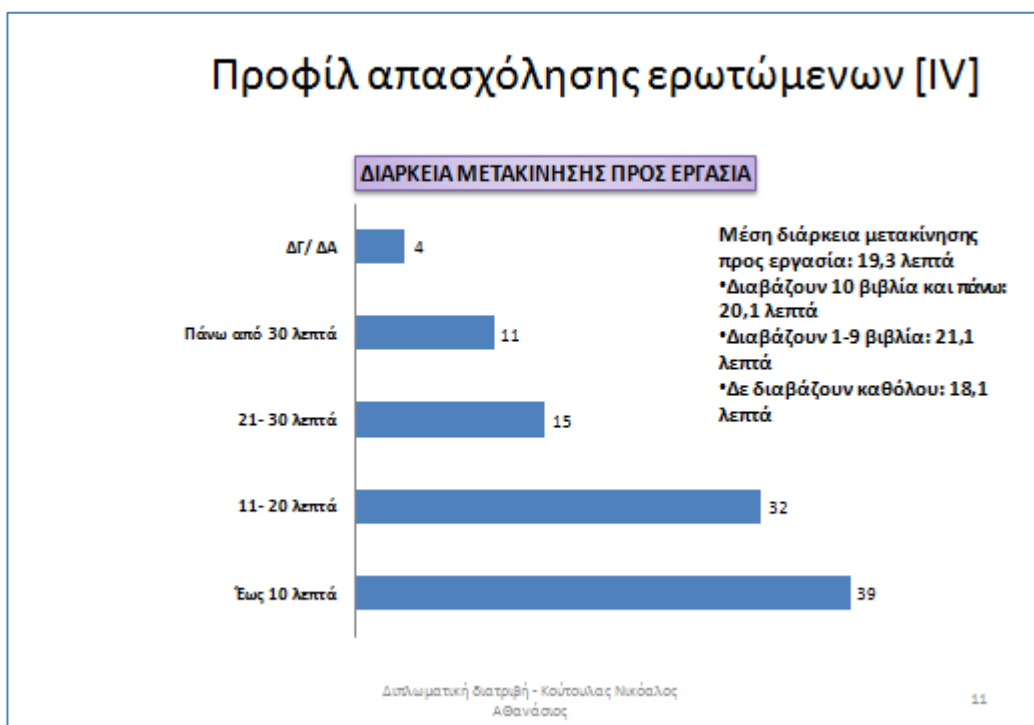
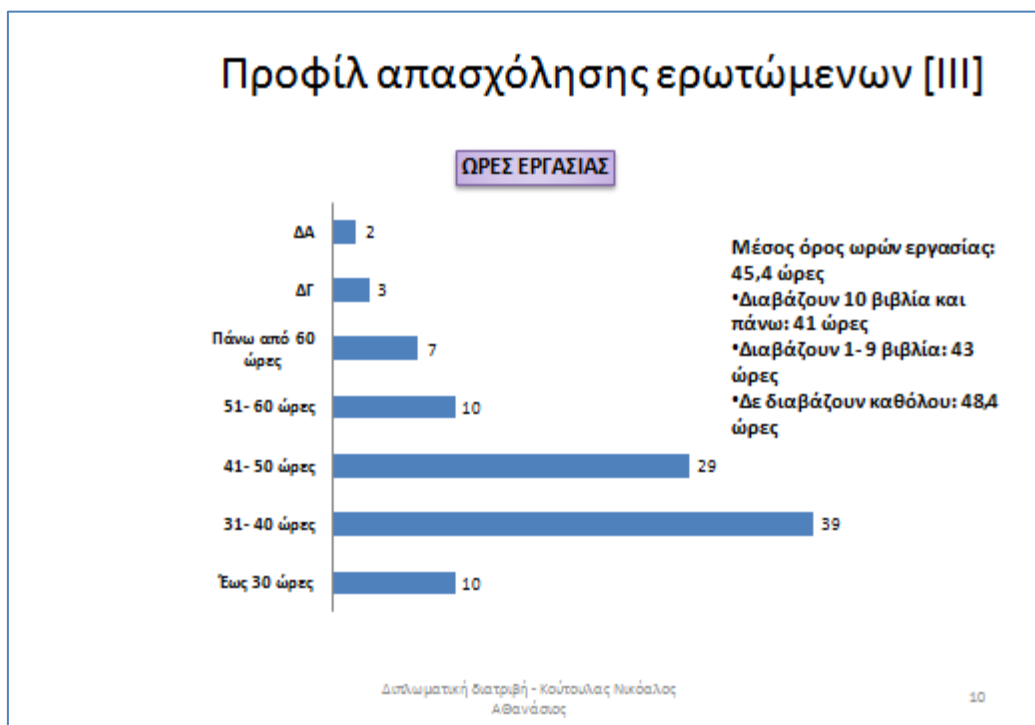
8

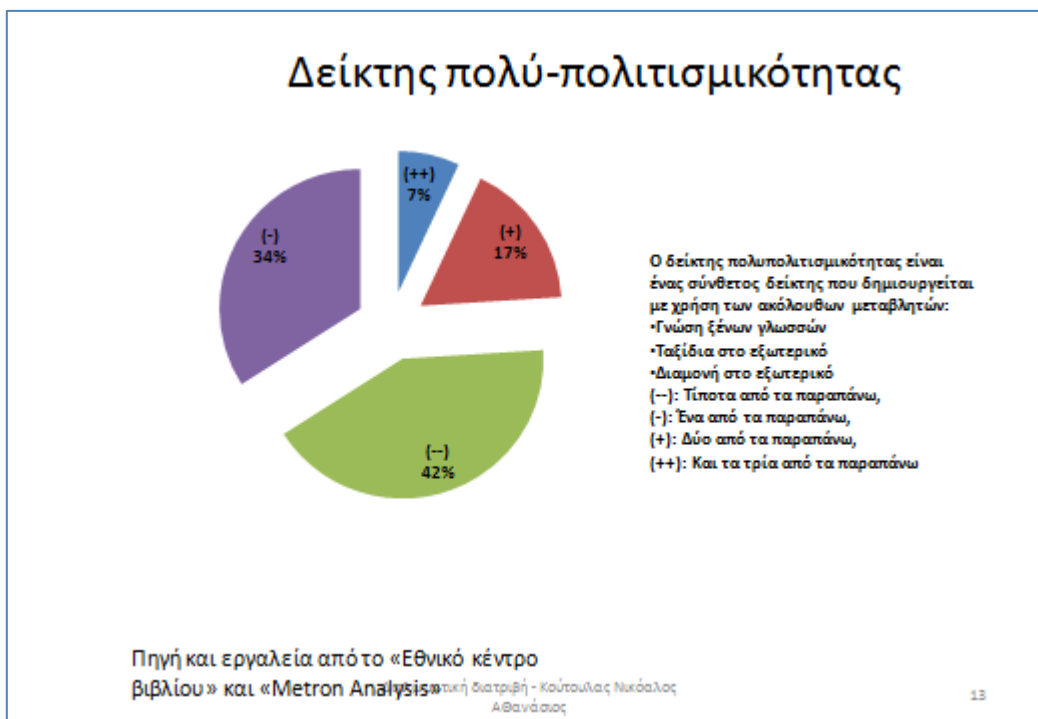
Προφίλ απασχόλησης ερωτώμενων [II]



Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθανάσιος

9





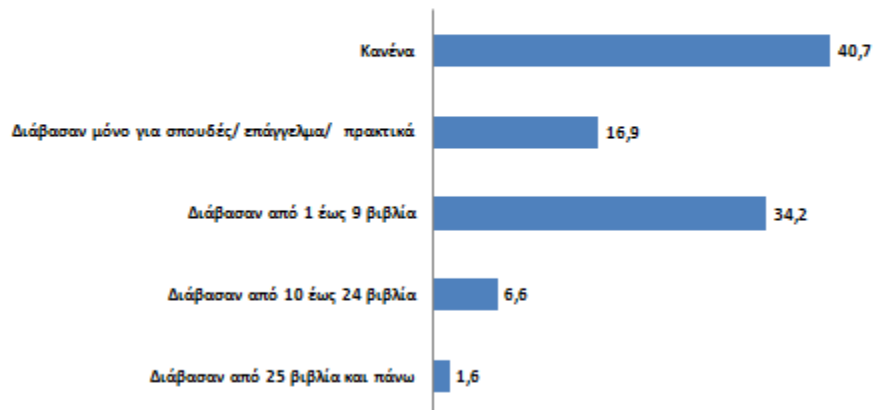
Κεφάλαιο Β: Γενική αναγνωστική συμπεριφορά

Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθανάσιος

14

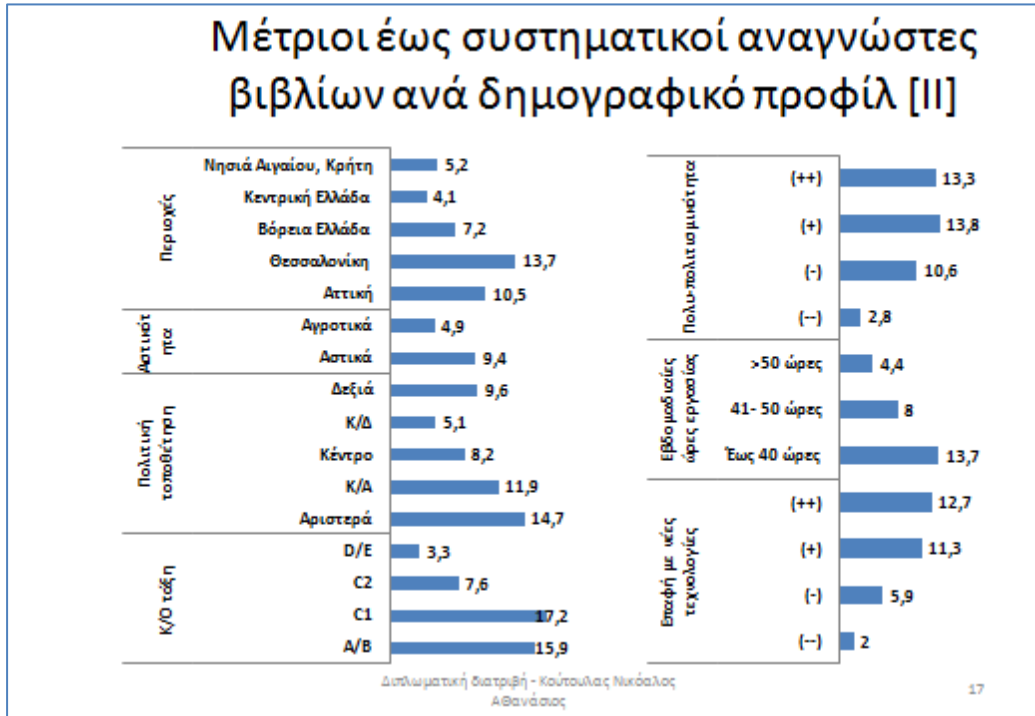
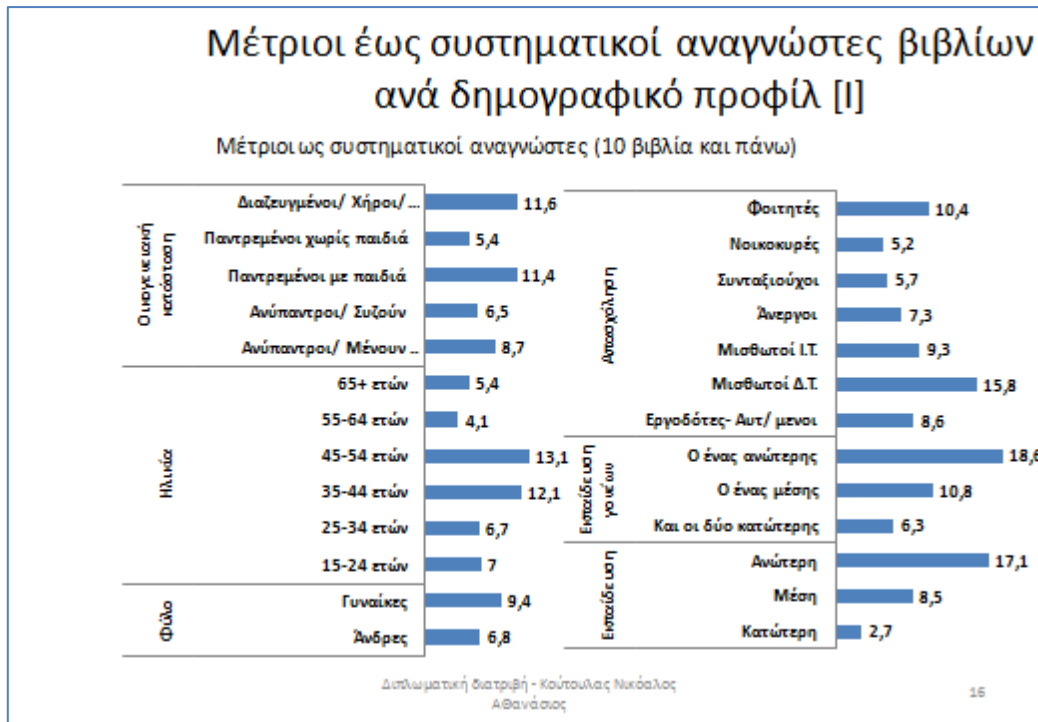
Αριθμός αναγνωσμένων βιβλίων το τελευταίο έτος

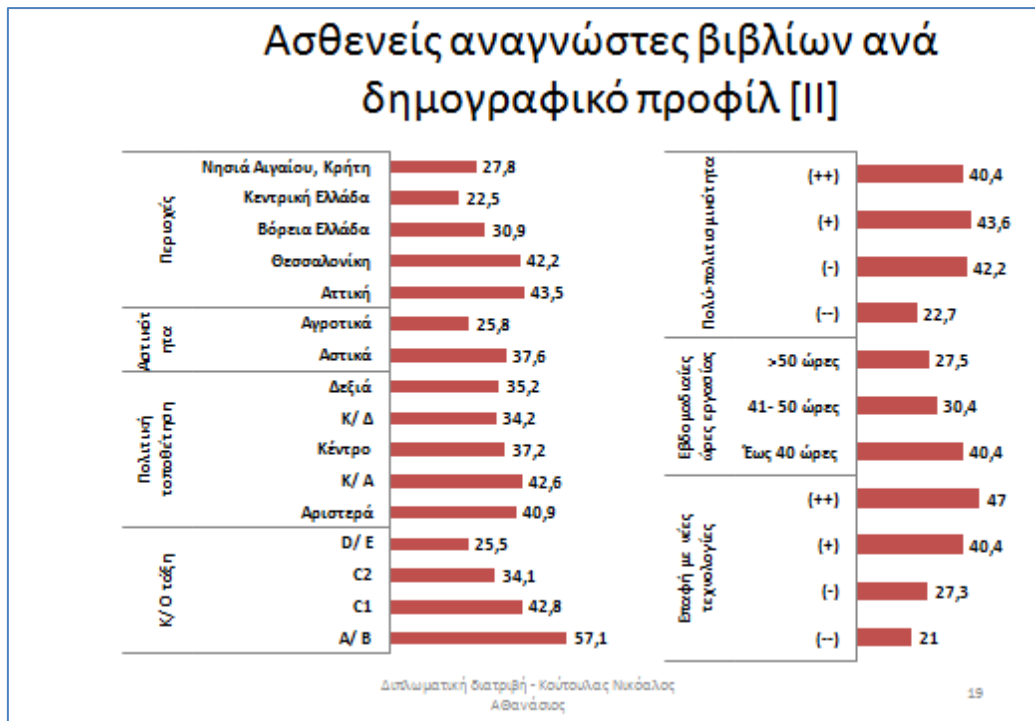
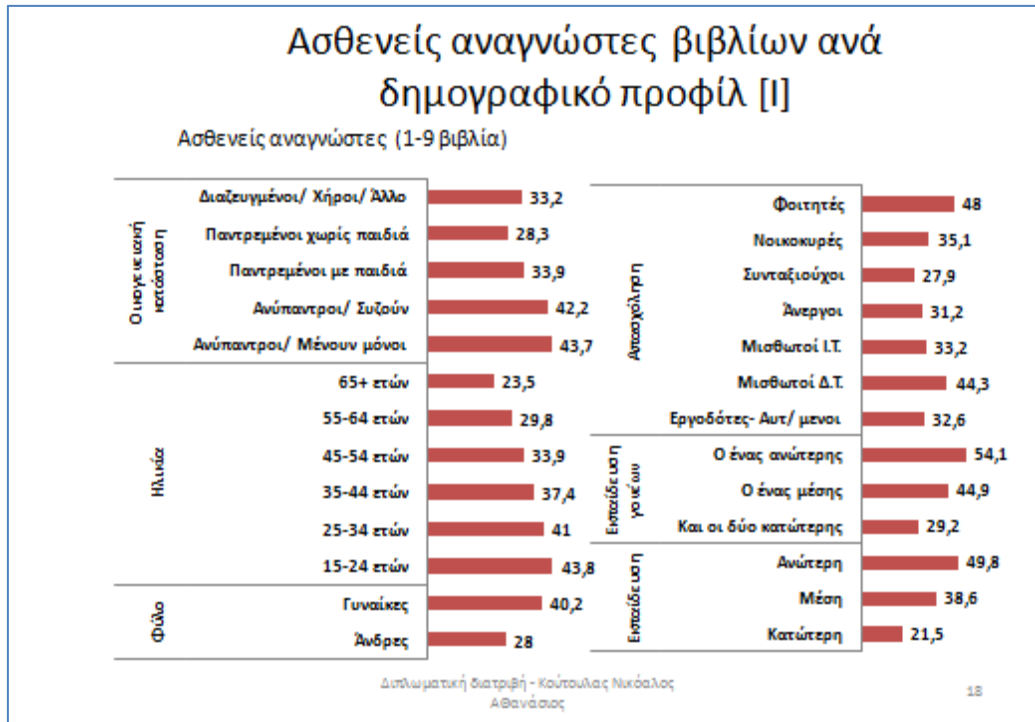
Ερώτηση: «Κατά τη διάρκεια των δώδεκα τελευταίων μηνών, δηλαδή του τελευταίου χρόνου, θυμάστε περίπου πόσα βιβλία διαβάσατε; (εξαιρουμένων των σχολικών ή πανεπιστημιακών βιβλίων)»- ΑΥΘΟΡΜΗΤΑ, ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

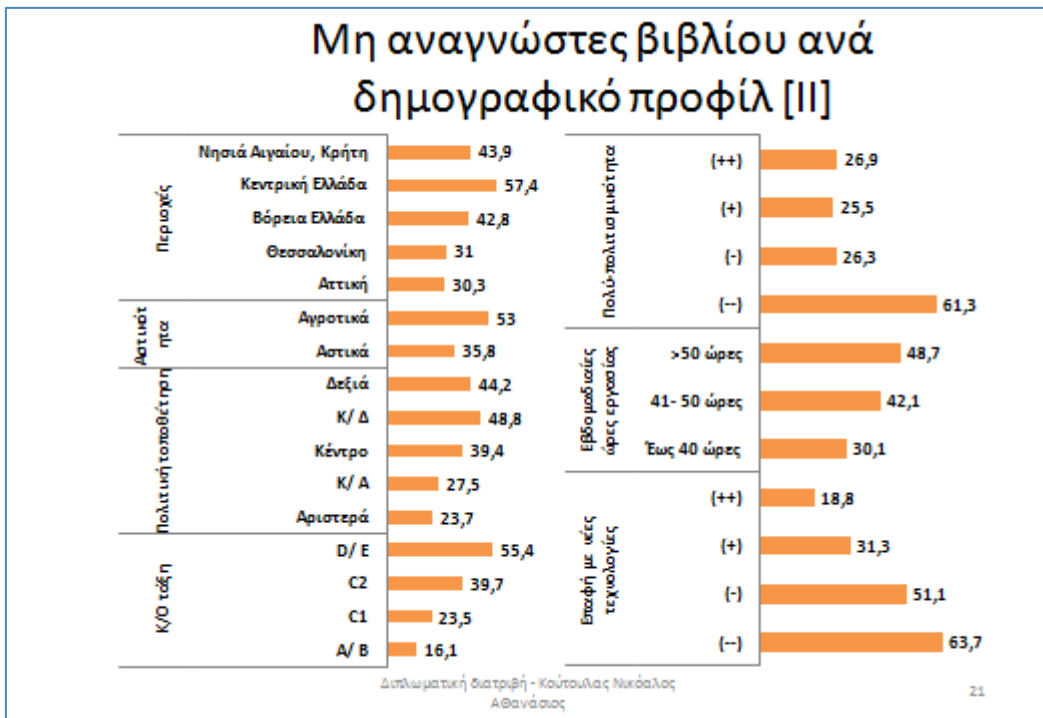
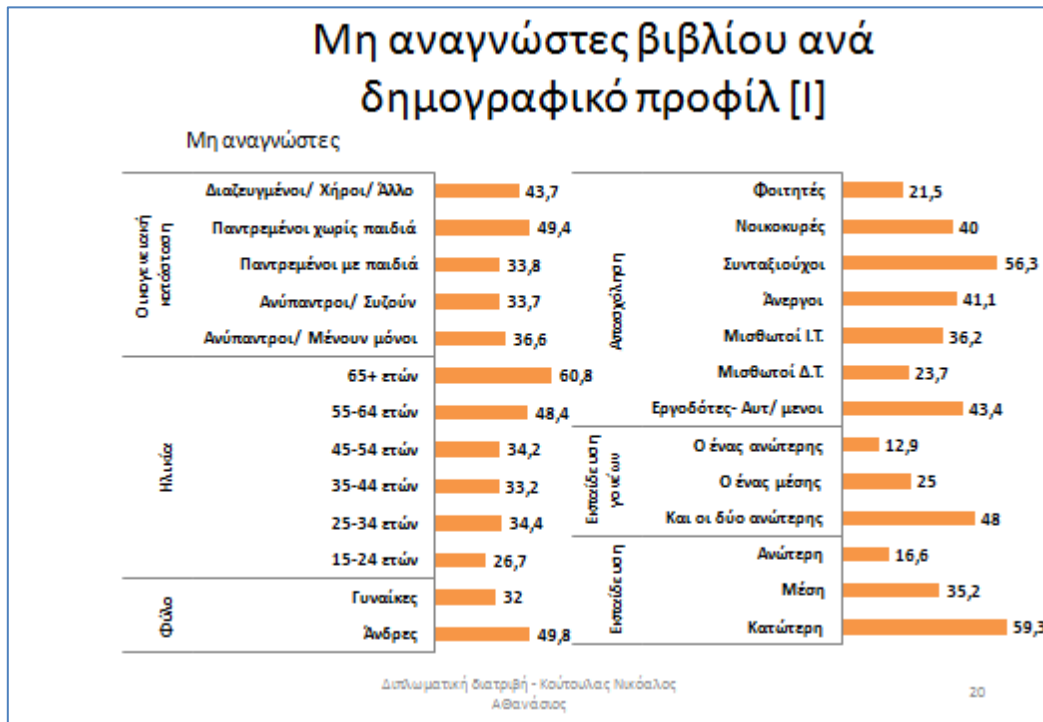


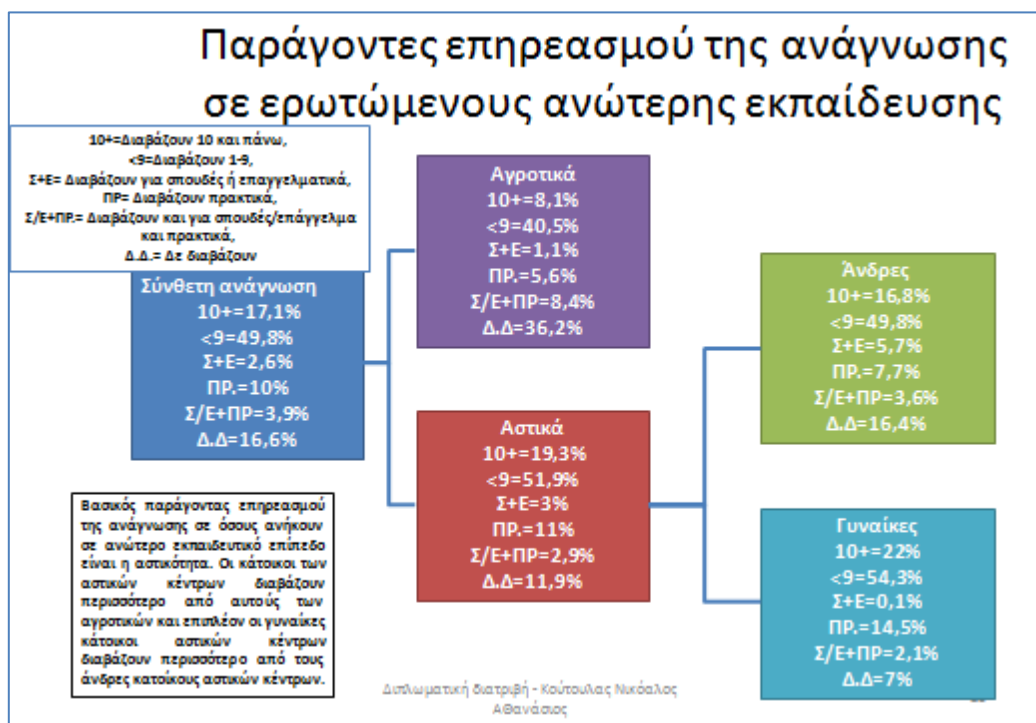
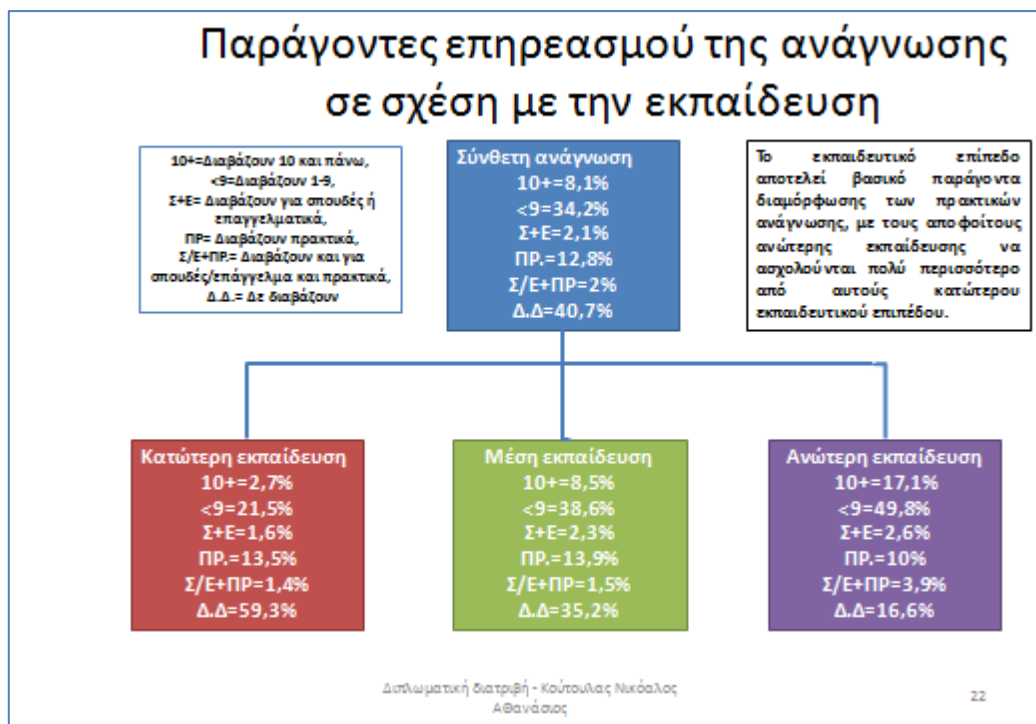
Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθανάσιος

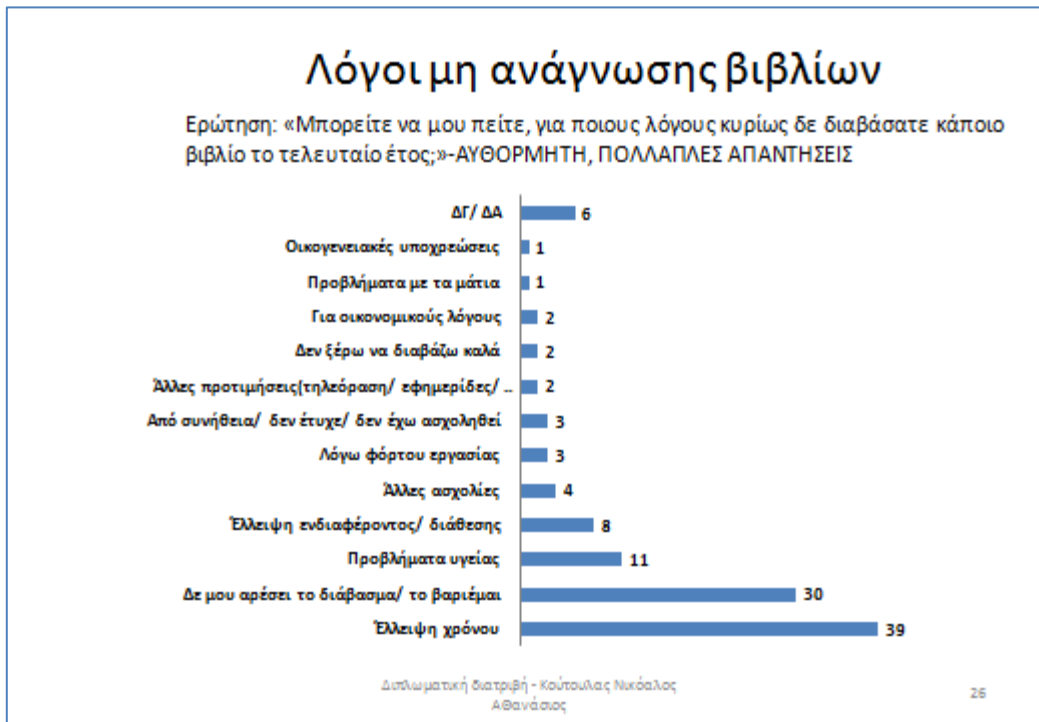
15

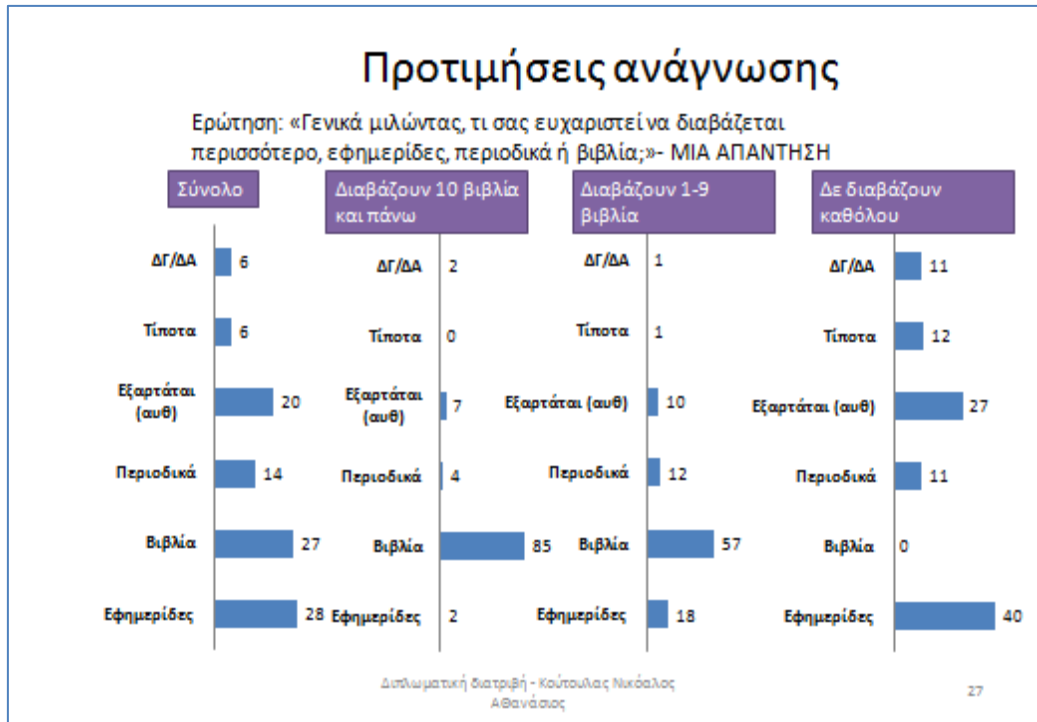








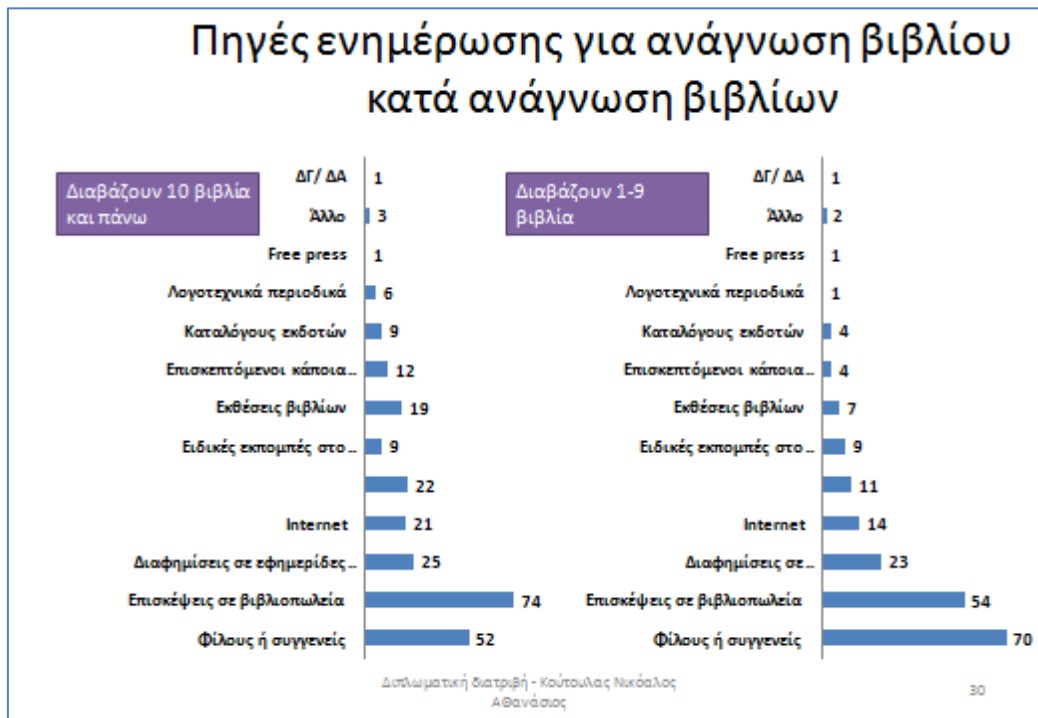
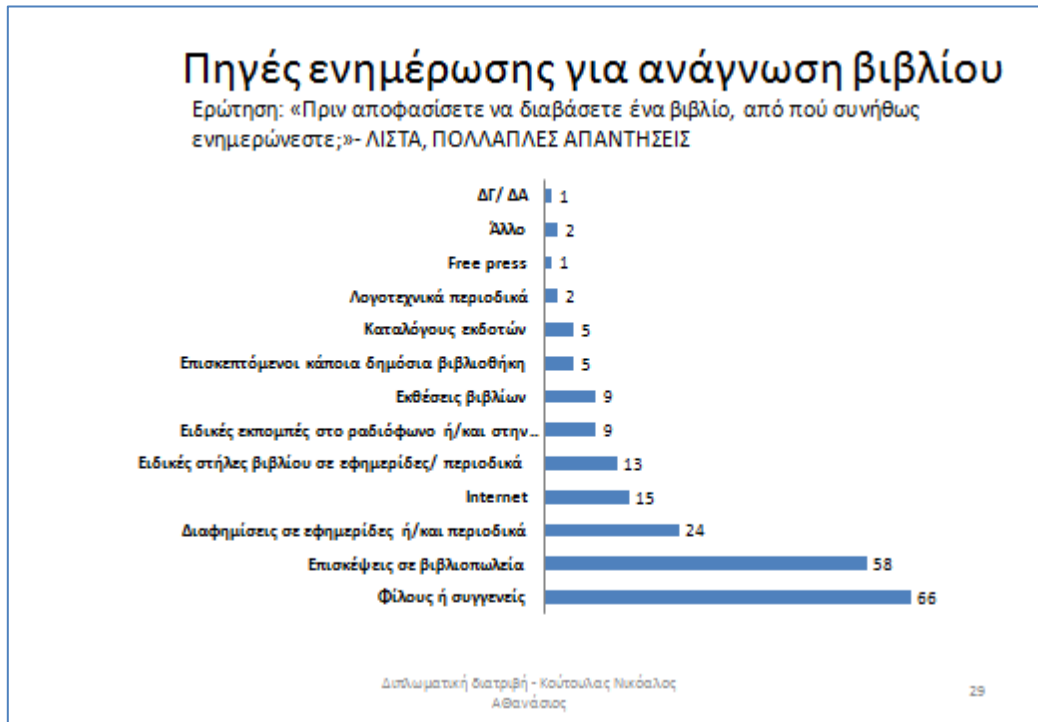




Κεφάλαιο Γ: Συνήθειες ανάγνωσης βιβλίων

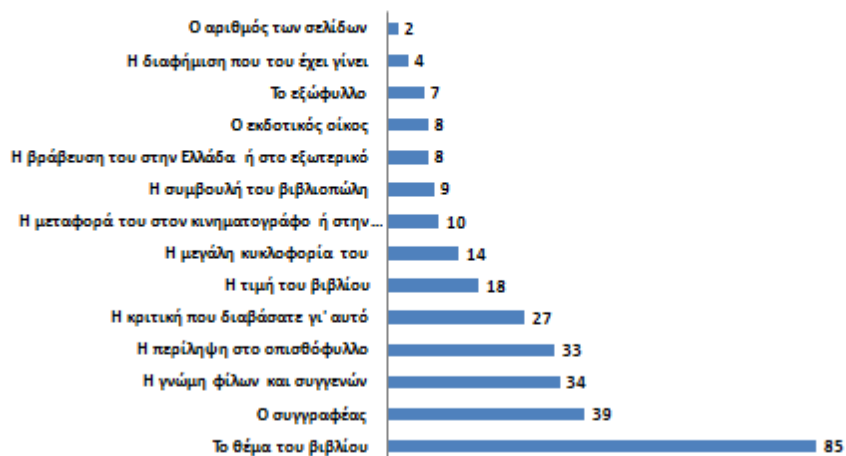
Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθανάσιος

28



Κριτήρια επιλογής βιβλίου για ανάγνωση

Ερώτηση: «Ποια θα λέγατε ότι είναι για εσάς τα κυριότερα κριτήρια που σας κάνουν να επιλέξετε ένα βιβλίο»- ΛΙΣΤΑ, ΕΩΣ 5 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ



Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθανάσιος

31

Κριτήρια επιλογής βιβλίου για ανάγνωση κατά ανάγνωση βιβλίων [I]



Διαβάζουν 10 βιβλία και πάνω

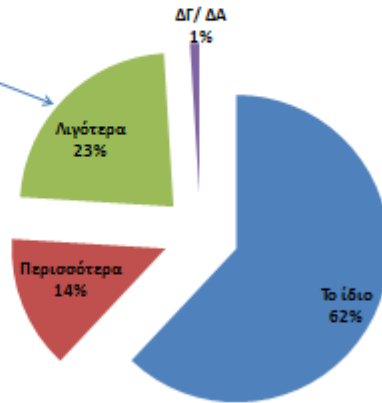
Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθανάσιος

32

Μεταβολή του αριθμού βιβλίων ανάγνωσης

Ερώτηση: «Σε σχέση με ένα έτος πριν, θα λέγατε ότι σήμερα διαβάζετε περισσότερα βιβλία, λιγότερα ή τα ίδια σε αριθμό;»- ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

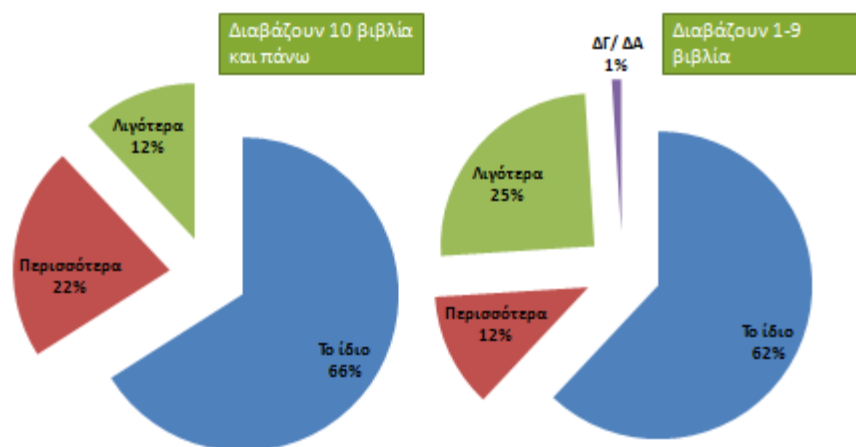
Από όσους δήλωσαν ότι διαβάζουν λιγότερα βιβλία σε σχέση με ένα έτος πριν, το 65% αναφέρει ως λόγο την έλλειψη χρόνου και ακολουθούν με πολύ μικρότερα ποσοστά η έλλειψη διάθεσης (9%) και τα προβλήματα υγείας (8%). Όλοι οι υπόλοιποι λόγοι λαμβάνουν ποσοστά <5% και οι πιο κύριοι από αυτούς είναι το οικονομικό πρόβλημα, η μεγάλη ηλικία και η ενασχόληση με άλλα ενδιαφέροντα.



Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθήνα 2015

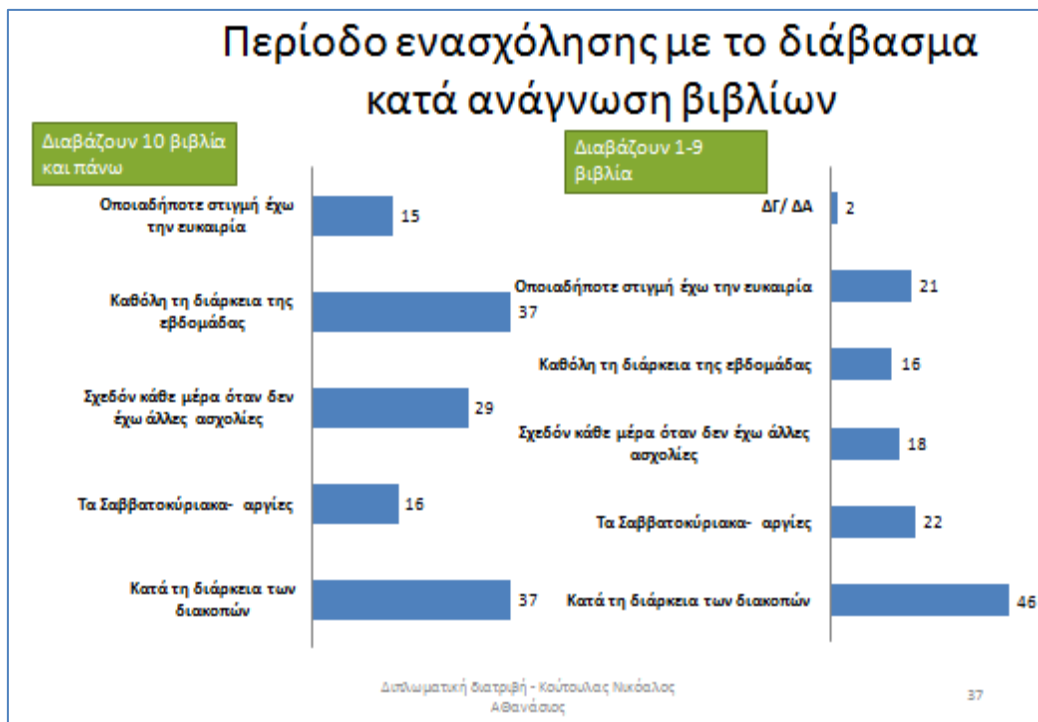
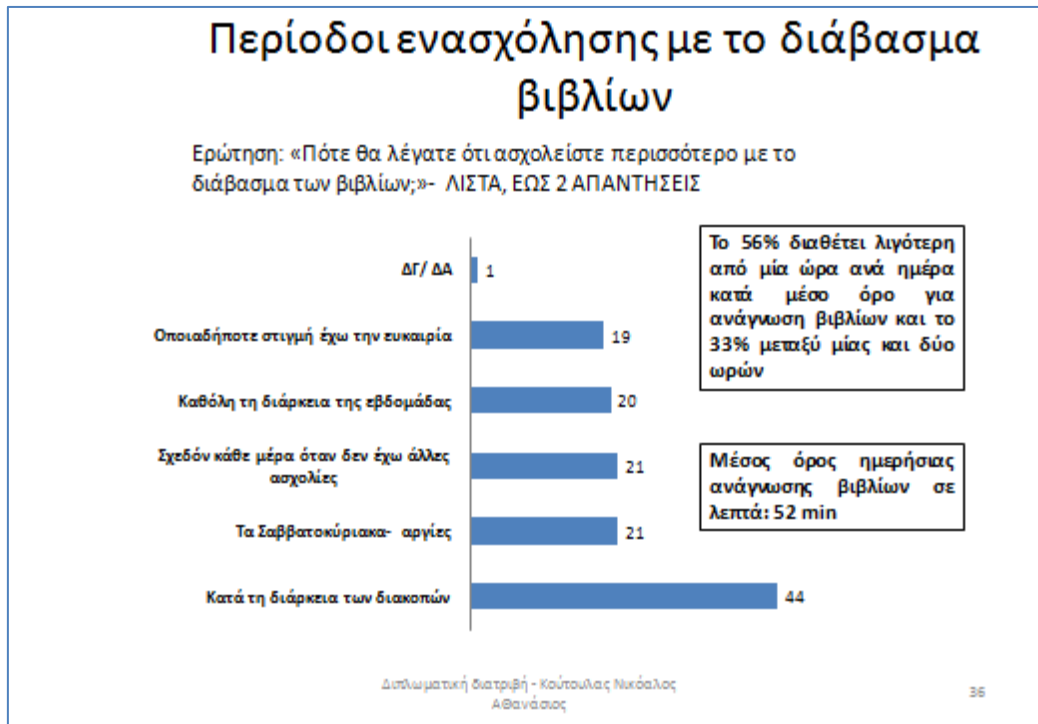
34

Μεταβολή του αριθμού βιβλίων ανάγνωσης κατά ανάγνωση βιβλίων



Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθήνα 2015

35



Λόγοι για τους οποίους διαβάζουν

Ερώτηση: «Θα σας διαβάσω τώρα ορισμένες απόψεις που αφορούν το διάβασμα των βιβλίων και θα ήθελα να μου πείτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με αυτές με τη βοήθεια της κλίμακας»- ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΑΝΑ ΑΠΟΨΗ

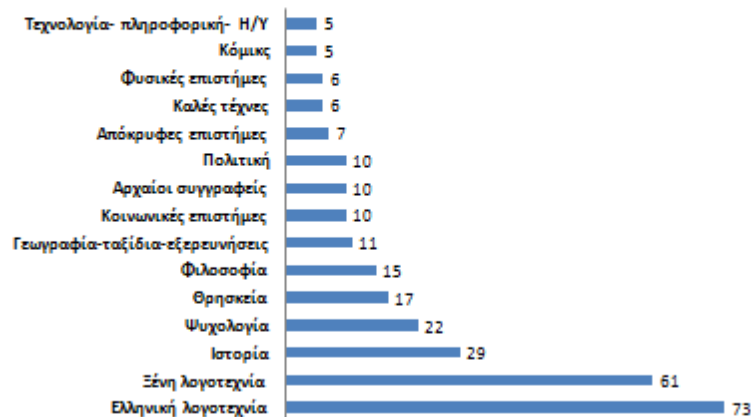


Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθανάσιος

38

Προτιμώμενες κατηγορίες βιβλίων για ανάγνωση

Ερώτηση: «Σε ποιες από τις κατηγορίες εντάσσονται γενικά τα βιβλία που προτιμάτε να διαβάσετε;»- ΛΙΣΤΑ, ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ



Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθανάσιος

39



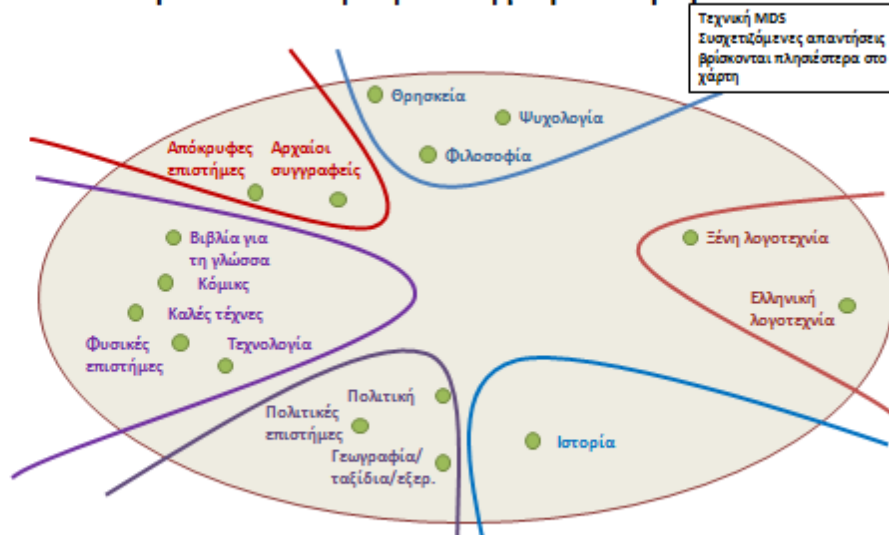
Προτιμώμενες κατηγορίες βιβλίων για ανάγνωση ανά δημογραφικό προφίλ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΒΙΒΛΙΩΝ	ΣΥΝ	ΦΥΛΟ		ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ			ΗΛΙΚΙΑ					
		ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΚΑΤΩΤΕΡΗ	ΜΕΣΗ	ΑΝΩΤΕΡΗ	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
Ελληνική λογοτεχνία	73	63	80	58	77	78	73	71	79	80	75	57
Ξένη λογοτεχνία	61	56	64	41	60	73	70	58	67	62	54	48
Ιστορία	29	42	19	18	29	35	15	22	33	30	29	42
Ψυχολογία	22	18	25	9	23	29	20	21	26	28	16	16
Θρησκεία	17	14	19	33	13	11	5	7	19	17	17	43
Φιλοσοφία	15	19	12	7	13	23	10	15	18	16	27	14
Γεωγραφία-Ταξίδια-Εξερ.	11	16	8	8	10	14	11	8	13	13	12	8
Κοινωνικές επιστήμες	10	16	7	4	8	17	14	10	6	14	8	11
Αρχαίοι συγγραφείς	10	15	7	6	10	13	5	8	10	11	19	11
Πολιτική	10	17	5	6	8	13	7	5	7	16	13	12
Απόκρυφες επιστήμες	7	10	5	3	9	8	5	8	9	12	8	1
Καλές τέχνες	6	6	5	2	4	10	6	5	6	4	4	9
Φυσικές επιστήμες	6	10	2	3	4	9	8	4	4	8	7	2
Κόμικς	5	5	5	4	4	7	7	5	7	5	3	3
Τεχνολογία-πληρ/κή-Η/Υ	5	10	2	2	5	7	9	4	8	3	3	2
Άλλο	8	8	8	7	8	9	6	8	11	4	7	11

Διπλωματική διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθανάσιος

42

Ομαδοποίηση κατηγοριών βιβλίων

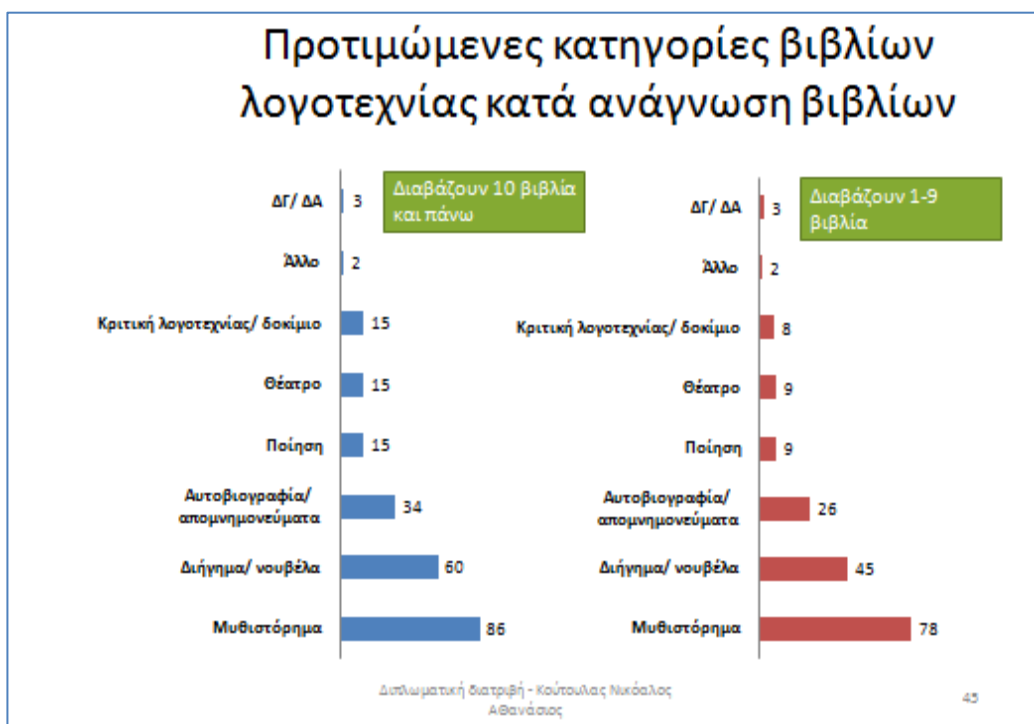
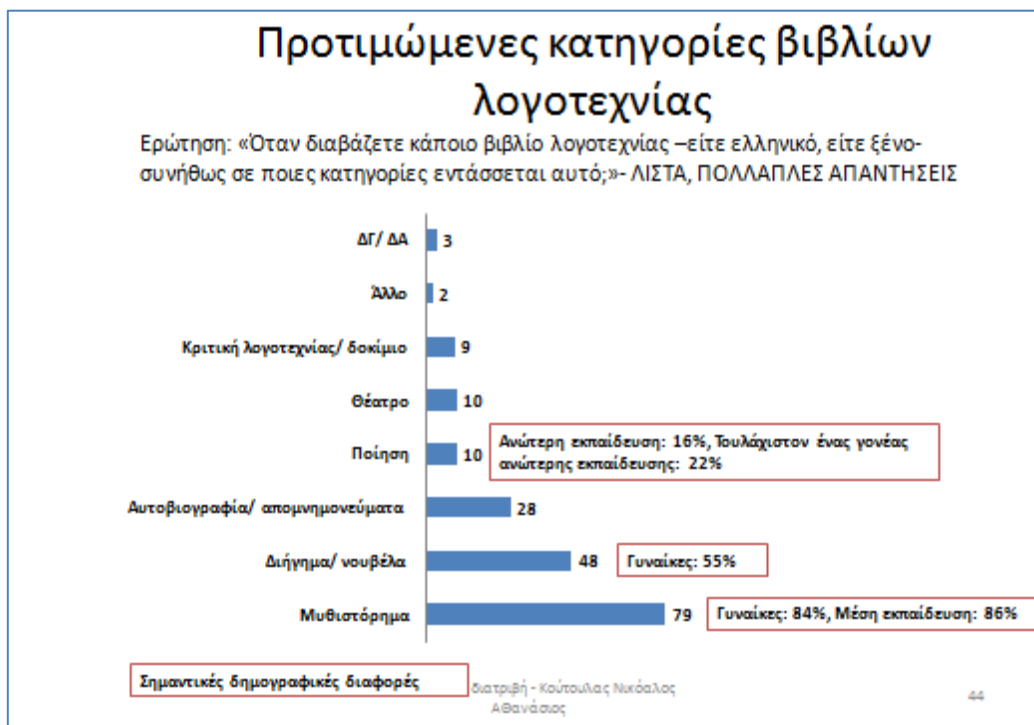


Τεχνική MDS
Συχετιζόμενες απαντήσεις
βρίσκονται πλησιέστερα στο
χάρτη

Με βάση τη συσχέτιση των απαντήσεων προκύπτουν 6 κατηγορίες προτιμώμενων βιβλίων:

α) Λογοτεχνίες, β) Φιλοσοφικού περιεχομένου, γ) Αρχαίων συγγραφέων και αποκρυφισμού, δ) Επιστημών και καλών τεχνών, ε) Πολιτικο-κοινωνικά, στ) Ιστορικά

43



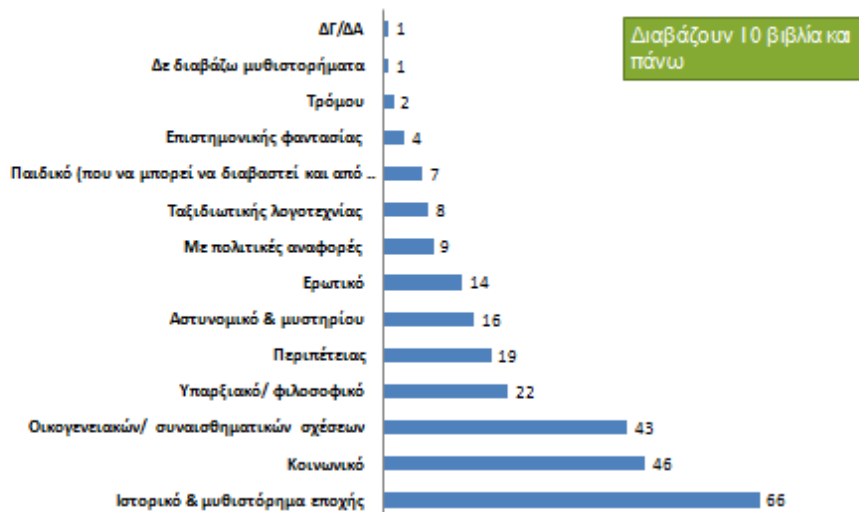
Προτιμώμενες κατηγορίες βιβλίων λογοτεχνίας ανά δημογραφικό προφίλ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΒΙΒΛΙΩΝ	ΣΥΝ	ΦΥΛΟ		ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ			ΗΛΙΚΙΑ					
		ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΚΑΤΟΤΕΡΗ	ΜΕΣΗ	ΑΝΩΤΕΡΗ	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
Μυθιστόρημα	79	72	84	62	86	83	85	78	85	79	88	59
Διήγημα/ νουβέλα	48	37	56	37	50	53	43	47	49	59	46	41
Αυτοβ./ Απομνημονεύματα	28	32	24	25	24	33	18	18	25	35	21	51
Ποίηση	10	9	10	5	8	16	9	10	8	10	8	16
Θέατρο	10	12	8	3	13	11	9	8	8	14	7	13
Κριτική λογ. - Δοκίμιο	9	14	6	6	8	13	8	8	6	12	7	16
Άλλο	2	4	1	2	1	3	3	2	1	(-)	4	4
ΔΓ/ΔΑ	3	5	2	10	2	(-)	3	5	1	3	5	4

Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθήνα 2015

46

Κατηγορίες μυθιστορημάτων που διαβάζουν κατά ανάγνωση βιβλίων [I]



Διπλωματική Διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθήνα 2015

47



Κατηγορίες μυθιστορημάτων που διαβάζουν ανά δημογραφικό προφίλ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΥΘΙΣΤΟΡΗΜΑΤΩΝ	ΣΥΝ	ΦΥΛΟ		ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ			ΗΛΙΚΙΑ					
		ΑΝΔΡΕΙΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΙΣ	ΚΑΤΟΤΕΡΗ	ΜΕΣΗ	ΑΝΩΤΕΡΗ	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
Κοινωνικό	46	38	51	44	50	43	44	43	47	47	50	46
Ιστορικό & μυθιστόρημα εποχής	43	50	38	33	41	52	36	35	49	48	39	47
Οικογενειακών/ συναισθηματικών σχέσεων	41	24	53	36	45	41	38	43	42	47	42	33
Υπαρξιακό/ φιλοσοφικό	21	24	20	8	17	35	14	22	25	24	16	26
Ερωτικό	19	7	26	18	22	15	19	25	20	15	26	6
Περιπέτειας	15	16	15	14	17	14	23	13	15	19	12	9
Με πολιτικές αναφορές	14	26	5	8	13	18	9	12	14	19	12	16
Αστυνομικό & μυστηρίου	12	14	11	8	14	13	18	10	14	7	18	6
Ταξιδιωτικής λογοτεχνίας	6	7	6	4	5	9	3	8	5	4	8	11
Επιστημονικής φαντασίας	5	7	4	3	5	6	9	6	6	4	3	1
Παιδικό (που να μπορεί να διαβαστεί και από μεγάλους)	5	2	6	7	4	4	10	3	7	6	(-)	(-)
Τρόμου	2	2	1	3	1	1	4	2	1	1	2	(-)
Θρησκευτικού περιχομένου (αυθ.)	2	1	2	5	1	(-)	(-)	1	1	3	(-)	4
Δε διαβάω μυθιστορήματα	1	1	(-)	1	(-)	1	3	1	(-)	(-)	(-)	(-)
ΔΓ/ΔΑ	4	4	4	9	3	1	2	5	2	1	8	6

Διπλωματική διατριβή - Κούτουλας Νικόλαος
Αθήνα 2015

