



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(Management & Business Administration)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ-
Μελέτη Περίπτωσης Apple”**

Αποστολόπουλος Αλέξανδρος

A.M. ΜΔΕ 1419

Επιβλέπων Καθηγητής: κ.Γεωργόπουλος Νικόλαος

ΜΑΪΟΣ 2016



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ(MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δευτέρα) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) με τίτλο:

“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ APPLE”

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί οποιάδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

Όνοματεπώνυμο:
Αποστολόπουλος Αλέξανδρος

Ημερομηνία: 8/11/2016

ΠΑΙΝ

Ευχαριστίες

“Με την περάτωση της παρούσας εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε και για την ευκαιρία που μου έδωσε μέσα από τα μαθήματά του να ασχοληθώ και να αγαπήσω το Στατηγικό Μάνατζμεντ. Επιπρόσθετα, τον ευχαριστώ για την πολύτιμη καθοδήγησή του, την άμεση ανταπόκρισή του και την άψογη συνεργασία την οποία είχαμε.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένειά μου, που μου έδωσε το έναυσμα για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα το οποίο ξεκίνησα, που στάθηκε δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και με στήριξε με κάθε τρόπο δίνοντας μου δύναμη και κουράγιο για την επίτευξη των στόχων μου.”

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ	11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2. Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3. Γενικευμένο Περιβάλλον της Επιχείρησης.....	16
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4. Πέντε(+1)Δυνάμεις του Porter	18
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5. Αλυσίδα Αξίας M.Porter	22
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6. Επιχειρησιακές Στρατηγικές-Corporate Strategies.....	22
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1. Καινοτομία Αξίας-Value Innovation	32
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2. Ο καμβάς της στρατηγικής	34
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3. Το πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων.....	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1. Οι τρεις βαθμίδες μη πελατών	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2. Η αλληλουχία της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών	53
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3. Τα τέσσερα οργανωτικά εμπόδια κατά την υλοποίηση της στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4. Πώς οι αδιάβλητες διαδικασίες επηρεάζουν τη στάση και συμπεριφορά των ανθρώπων	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5. Οι συνέπειες της παρουσίας ή απουσίας αδιάβλητων διαδικασιών	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1. Αξία εμπορικού σήματος.....	87
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2. Στρατηγικός καμβάς iPhone	88
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3. Στρατηγικός Καμβάς iPod	90
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4 Στρατηγικός Καμβάς iPad	90
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.5 Στρατηγικός Καμβάς MAC	91

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Επιχειρηματικές Στρατηγικές κατά Porter	25
Πίνακας 2.1. Διαφορές Κόκκινων-Γαλάζιων Ωκεανών.....	30
Πίνακας 2.2. Ο πίνακας των τεσσάρων ενεργειών	38
Πίνακας 3.1.Έξι Αρχές.....	43
Πίνακας 3.2. Πλαίσιο έξι τακτικών	47
Πίνακας 3.3 Οπτικοποίηση της στρατηγικής	49
Πίνακας 5.1. Πίτα προϊόντων και υπηρεσιών της Apple(The Apple Pie).....	79
Πίνακας 5.2. Οι πιο καινοτόμες εταιρείες το 2015	81

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΟΨΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	9
1.1. Ο όρος Στρατηγική	9
1.2. Τι είναι Στρατηγικό Μάνατζμεντ	10
1.3. Εξωτερικό Περιβάλλον	14
1.3.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment).....	15
1.3.2. Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment).....	16
1.4. Εσωτερικό Περιβάλλον	19
1.4.1. Το υπόδειγμα V.R.I.O.	19
1.4.2. Το υπόδειγμα της Αλυσίδας Αξίας.....	21
1.5. Επίπεδα Στρατηγικής.....	22
1.6. Επιχειρηματική Στρατηγική-Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών.....	27
1.7. Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	29
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ	29
2.1. Η ανάγκη δημιουργίας Γαλάζιων Ωκεανών	29
2.2. Η Αξιακή Καινοτομία	31
2.3. Εργαλεία Ανάλυσης Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών	33
2.3.1. Ο στρατηγικός καμβάς	33
2.3.2. Το πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων	35
2.3.3. Το πλέγμα των τεσσάρων δράσεων.....	37
2.4. Τα τρία χαρακτηριστικά μιας καλής στρατηγικής.....	39
2.5. Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	42
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ&ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ	42
3.1. Επαναπροσδιορισμός των ορίων της αγοράς.....	43
3.2. Εστίαση στη γενική εικόνα και όχι στους αριθμούς	47
3.3. Χάραξη πορείας πέρα της υπάρχουσας ζήτησης.....	51
3.4. Εφαρμογή της σωστής στρατηγικής αλληλουχίας.....	53
3.5. Υπερνίκηση οργανωτικών εμποδίων	56
3.6.Εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη	59
3.7. Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	63

ΕΠΙΛΟΓΟΣ	63
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	68
Μελέτη Περίπτωσης της Εταιρείας Apple	68
5.1. Ιστορική Αναδρομή	68
5.2. Προϊόντα και Υπηρεσίες	75
5.3. Η καινοτομία αξίας της εταιρείας Apple	80
5.4. Τα τρία χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής στρατηγικής της εταιρείας Apple	85
5.4. Πλαίσιο ανάλυσης μέσω του καμβά της στρατηγικής	88
5.5. Συμπεράσματα-Μελλοντικά Βήματα	92
5.6. Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	95
5.7. Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία	96

ΣΥΝΟΨΗ

Διανύουμε τον 21^ο αιώνα όπου χαρακτηρίζεται από μία λέξη: ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, των πολυεθνικών εταιρειών και του έντονου καταναλωτισμού ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ασφυκτικός. Όταν ο ανταγωνισμός σε μια αγορά είναι οξύς, οι παραδοσιακές στρατηγικές όσον αφορά στην επιβίωση και στην κερδοφορία μιας επιχείρησης μπορεί να αποδειχθούν ανεπαρκείς. Στα πλαίσια αυτής της διπλωματικής εργασίας, προτείνεται και αναλύεται η λεγόμενη στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών (Blue Ocean Strategy), η οποία αποτελεί μια απαραίτητη αλλαγή προκειμένου να ξεφύγει μια επιχείρηση από τα όρια της αγοράς και να καταστήσει τον ανταγωνισμό άνευ σημασίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναφέρονται κάποιες εισαγωγικές έννοιες της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Δίνεται ο ορισμός της στρατηγικής, αναφέρονται τα τρία επίπεδα της και παρουσιάζεται συνοπτικά η σημασία τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναπτύσσονται οι βασικές αρχές της Στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών και το πώς ουσιαστικά δημιουργείται. Ακόμα γίνεται αναφορά για την αξιακή καινοτομία και αναλύονται κάποια από τα βασικά εργαλεία που είναι ο καμβάς της Στρατηγικής, το πλαίσιο και το πλέγμα των τεσσάρων ενεργειών. Έπειτα, παραθέτονται τα τρία σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να διαθέτει κάθε στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση ώστε να είναι επιτυχημένη.

Το τρίτο κεφάλαιο, το οποίο είναι και το σημαντικότερο, αφορά στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Παρατίθενται και αναλύονται οι έξι αρχές της στρατηγικής αυτής τις οποίες πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις για να ξεφύγουν από τα όρια της αγοράς και του ανταγωνισμού.

Το τέταρτο κεφάλαιο ασχολείται με τη βιωσιμότητα και την ανανέωση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών κάτι που είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις που θέλουν να βρίσκονται στο προσκήνιο και να κατέχουν τα ηνία του κλάδου.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζεται η περίπτωση της εταιρείας Apple που εφάρμοσε τη στρατηγική του γαλάζιου ωκεανού και ξεχώρισε με τα προϊόντα της από όλες τις άλλες, κάνοντας της διαφορά σε παγκόσμιο επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

1.1. Ο όρος Στρατηγική

Ο όρος στρατηγική είναι μια αρχαία ελληνική λέξη η οποία σημαίνει ‘τέχνη των στρατηγών’ και συνεχίζει να υπάρχει απaráλλακτη μέχρι και σήμερα. Όταν κάποιος ακούει τη λέξη αυτή και έχει διαβάσει αρκετούς ορισμούς που έχουν γραφεί, υποθέτει ότι η στρατηγική δεν είναι τίποτα άλλο από τη διαδικασία, την οποία πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας για να κάνουμε πράγματα διαφορετικά από τον αντίπαλο μας ούτως ώστε να είμαστε ένα βήμα μπροστά από εκείνον και να είμαστε σε θέση να προβλέπουμε τις εξελίξεις του μέλλοντος. Η στρατηγική στο χώρο του μάνατζμεντ και των επιχειρήσεων είναι σύμφωνα με τον Chandler (1972) ‘ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η επιλογή των τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι’.

Το 1985 ο Igor Ansoff έδωσε έναν άλλο ορισμό ο οποίος ανέφερε ότι, ‘στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον’.

Ένας άλλος ορισμός που δόθηκε από τους Hofer και Schendel είναι ο ακόλουθος: ‘Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον’(1998).

Τέλος, οι Johnson και Scholes κατέληξαν σε μια πιο ολοκληρωμένη άποψη από τους τρεις προηγούμενους, καθώς θεώρησαν ως στρατηγική, ‘την κατεύθυνση και το σκοπό ενός οργανισμού σε μια μακροχρόνια βάση, που φέρει πλεονέκτημα στον οργανισμό μέσω της διαμόρφωσης των πόρων σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών της αγοράς και των προσδοκιών των stakeholders. (2002)

Αφού ασπαστήκαμε τους όρους που απέδωσαν οι παραπάνω μπορούμε να καταλάβουμε ότι στρατηγική είναι μια σειρά αποφάσεων και πράξεων που εξισορροπούν

τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί.

Χαρακτηριστικά της στρατηγικής που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι:

- η προσαρμογή της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
- ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
- η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις φάσεις :

- **Το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό:** αναφερόμαστε στον ετήσιο προϋπολογισμό (από στατικές παροντικές καταστάσεις προχωράμε σε μελλοντικές)
- **Το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό:** γίνονται προβλέψεις με στοιχεία του παρελθόντος κοιτάζοντας παράλληλα τις μελλοντικές εξελίξεις
- **Το στρατηγικό σχεδιασμό:** λαμβάνουμε σοβαρά υπόψιν το πολύπλοκο και πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον.
- **Το στρατηγικό μάνατζμεντ:** βασιζόμαστε στις αλλαγές του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος

1.2. Τι είναι Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια λεπτομερής καταγραφή των οργανωσιακών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων. Δηλαδή, είναι μια διαδικασία μάνατζμεντ που στοχεύει στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Είναι, επίσης, η διαδικασία υποστήριξης ενός οργανισμού για τη διατήρηση της αποτελεσματικής ευθυγράμμισης με το περιβάλλον του.

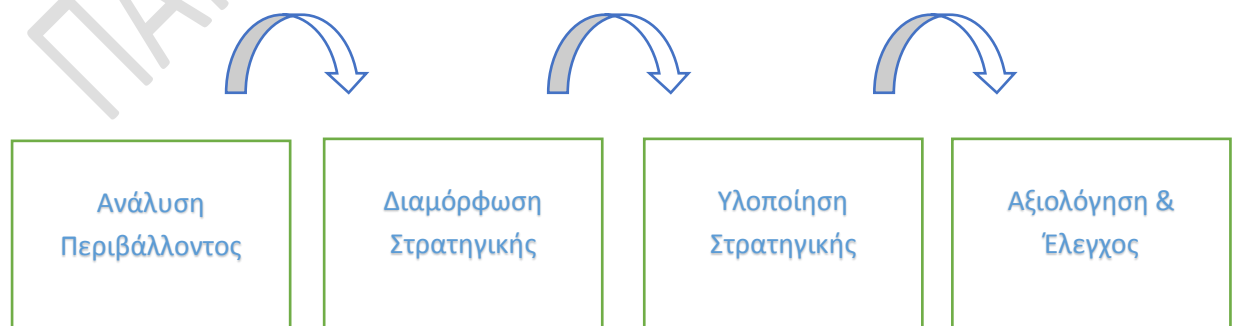
Είναι το σύνολο των αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης, όπου η επίδοση της ισούται με τον συνδυασμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

$$\text{ΕΠΙΔΟΣΗ} = \text{ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ} + \text{ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ}$$

Τρεις είναι οι ερωτήσεις που οφείλουμε να απαντήσουμε για να σκεφτόμαστε στρατηγικά :

1. Πού είμαστε τώρα και ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση;
Απάντηση στην ερώτηση αυτή δίνεται εφαρμόζοντας την ανάλυση S.W.O.T.
2. Πού θέλουμε να βρεθούμε;
Σε αυτό το ερώτημα αναφερόμαστε σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιθυμούμε να εμπλακούμε, τη θέση της αγοράς που έχουμε στοχοποιήσει αλλά και τις ανάγκες των αγοραστών που θέλουμε να καλύψουμε.
3. Πώς θα φτάσουμε εκεί;
Είναι όλοι οι στόχοι, σκοποί, πολιτικές, τακτικές που θα εφαρμόσουμε έτσι ώστε να φτάσουμε στους ποσοτικοποιημένους σκοπούς που έχουμε θέσει εξ'αρχής.

Επίσης, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία, κάποια από τα οποία μας βοηθούν να συμπεριφερόμαστε και σκεφτόμαστε στρατηγικά. Τα στοιχεία αυτά είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος (Environmental Scanning), η διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation), η υλοποίηση-εφαρμογή της στρατηγικής (Strategy Implementation) και η αξιολόγηση και ο έλεγχος (Evaluation & Control), όπως φαίνονται στο διάγραμμα 1.1.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012

- **Ανάλυση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning) :**

Στην περίπτωση αυτή ανιχνεύουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να εντοπίσουμε ευκαιρίες και απειλές και, παράλληλα, ανιχνεύουμε και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσουμε δυνάμεις και αδυναμίες. Τελικός στόχος της διαδικασίας αυτής είναι ο εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων (Strategic Factors) που βοηθάνε στο να προσδιορίσουμε τη μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης. Ένας από τους πλέον γνωστούς και ευρέως διαδεδομένους τρόπους ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

- **Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation):**

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιούμε έναν μακροχρόνιο σχεδιασμό με σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχοντας όμως αρχικά υπολογίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία που διαθέτουμε σαν επιχείρηση. Κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουμε την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές μας.

- ✓ Αποστολή (Mission): Θεωρείται ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Αναφερόμαστε στο ποιο είμαστε σαν επιχείρηση αλλά και το τι σκοπεύουμε να κάνουμε.
- ✓ Σκοποί (Objectives): Αναφερόμαστε στο ΤΙ θέλουμε να επιτευχθεί και μέχρι ΠΟΤΕ. Ορίζουμε πάντα το χρονικό διάστημα για να διαφοροποιούμε τον σκοπό από το στόχο (goal). Ουσιαστικά, με τη βοήθεια των σκοπών παίρνουμε τα αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας.
- ✓ Στρατηγικές (Strategies): Οι στρατηγικές πηγάζουν από τους σκοπούς και βοηθάνε στο να επιτύχουμε τόσο την αποστολή όσο και τους σκοπούς που έχουμε καθορίσει και θέσει.
- ✓ Πολιτικές (Policies): Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα ληφθεί μια απόφαση. Κάθε στέλεχος μιας επιχείρησης παίρνει αρκετές αποφάσεις. Οι πολιτικές αποτελούν τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και στην υλοποίησή της.

- **Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation):**

Είναι η διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές μιας επιχείρησης. Η υλοποίηση έχει την ιδιαιτερότητα ότι εφαρμόζεται κυρίως από τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, καθώς τα ανώτερα, όπως αναφέραμε και παραπάνω, είναι αυτά που ορίζουν τις κατευθυντήριες γραμμές. Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών.

Τα τρία βασικά στάδια είναι τα εξής :

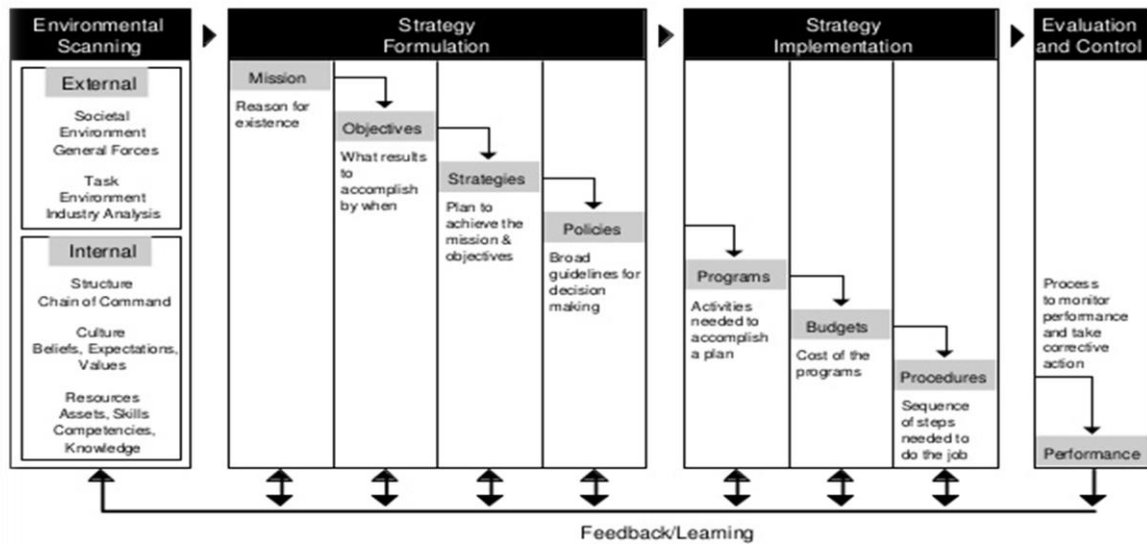
- ✓ Προγράμματα (Programs): Είναι το πλάνο περιγραφής των ενεργειών που πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξη του σχεδίου που έχουμε ήδη θέσει σε εφαρμογή
- ✓ Προϋπολογισμός (Budget): Ο προϋπολογισμός είναι το χρηματικό ποσό που θα πρέπει να δαπανηθεί για την εφαρμογή των προγραμμάτων.
- ✓ Διαδικασίες(Procedures): Είναι συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται να γίνουν για την υλοποίηση και την ολοκλήρωση των προγραμμάτων που έχουν τεθεί.

- **Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation & Control):**

Είναι το στάδιο, στο οποίο τα επιθυμητά αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών τα συγκρίνουμε με τα πραγματικά αποτελέσματα που έχουμε στα χέρια μας και τα έχουμε καταγράψει. Κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο μπορούμε να εντοπίσουμε αδυναμίες στον αρχικό στρατηγικό μας σχεδιασμό και με βάση τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα έχουμε τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουμε ορισμένες διορθωτικές κινήσεις ή ακόμα και στην ολοκληρωτική αναθεώρηση της στρατηγικής μας. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο παράγοντα από τα πραγματικά αποτελέσματα που έχουμε. Η επίδοση (performance) είναι η μέθοδος με την οποία μπορούμε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα. Ως προς τη διαμόρφωση της στρατηγικής μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα η αποδοτικότητα, ενώ για την υλοποίηση της στρατηγικής η αποδοτικότητα.

Παρακάτω παραθέτουμε το διάγραμμα 1.2 το οποίο μας δείχνει αναλυτικά τα τέσσερα στάδια στρατηγικού μάνατζμεντ το οποίο είναι γνωστό ως υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ:

Strategic Management Model



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2. Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

1.3. Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιχείρηση. Δυστυχώς αρκετές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν το μελετάνε, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε λανθασμένες ενέργειες και αποτελέσματα.

Το πρώτο στάδιο που έχει να κάνει μια επιχείρηση είναι να αναλύσει και να μελετήσει το εξωτερικό της περιβάλλον ούτως ώστε να καταφέρει να βρει τις ευκαιρίες και τις απειλές και στη συνέχεια να εστιάσει στο εσωτερικό περιβάλλον για να βρει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε τρία μέρη, τα οποία είναι τα εξής :

- Το Φυσικό (Natural) Περιβάλλον
- Το Γενικευμένο (Societal) Περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει συνέχεια την επιχείρηση σε μακροχρόνια περίοδο.
- Το Άμεσο (Task) Περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει τη πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης βραχυπρόθεσμα.

1.3.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment)

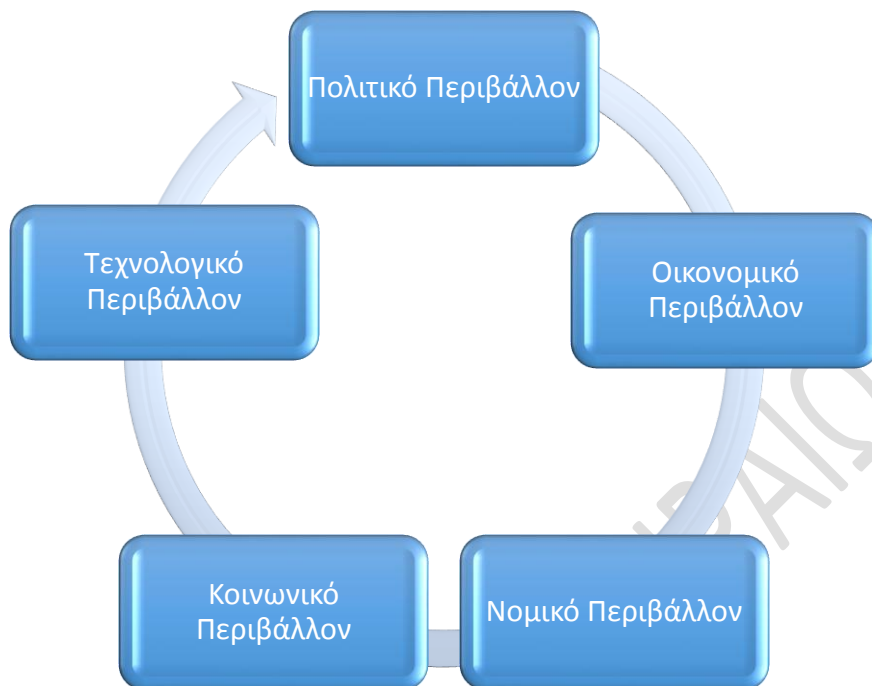
Το γενικευμένο περιβάλλον, γνωστό ως και μάκρο-περιβάλλον, είναι εκείνο το οποίο επηρεάζει μακροχρόνια και συνήθως έμμεσα την επιχείρηση. Οι δυνάμεις που περιλαμβάνει το γενικευμένο περιβάλλον είναι οι πολιτικοοικονομικές(Political), οι οικονομικές(Economical), οι κοινωνικό-ηθικές(Social) και οι τεχνολογικές(Technological). Οι δυνάμεις αυτές είναι γνωστές με τον όρο **P.E.S.T.** και αφορά την ανάλυση των δυνάμεων αυτών. Πολλοί είναι εκείνοι που αναφέρουν την ανάλυση αυτή και ως **P.E.S.T.L.E.** όπου συμπεριλαμβάνονται δύο ακόμη δυνάμεις, οι νομικές (Legal) και οι ηθικές (Ethical). Αξίζει να αναφερθεί όμως, ότι επί της ουσίας, οι νομικές εντάσσονται στις πολιτικές δυνάμεις και οι ηθικές στις κοινωνικές. Παρακάτω αναλύονται οι παράγοντες που αποτελούν το γενικευμένο περιβάλλον:

Οι **πολιτικοί παράγοντες** είναι αυτοί που επηρεάζουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και κάποιες από τις δυνάμεις αυτές είναι το σύνταγμα ή η νομοθεσία του κάθε κράτους που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι κυβερνητικές αποφάσεις και οι αλλαγές αυτών, οι περιβαλλοντικές νομοθεσίες, η εργατική νομοθεσία, η νομοθεσία περί ανταγωνισμού, η φορολογία και άλλοι θεσμικοί κανόνες, τους οποίους μια επιχείρηση οφείλει να σέβεται ούτως ώστε να λειτουργεί.

Οι **οικονομικοί παράγοντες** είναι αυτοί που επηρεάζουν άμεσα, όπως είναι λογικό, την αγοραστική δύναμη των πελατών και το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης. Οικονομικές δυνάμεις είναι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας οικονομίας, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, κλπ.

Οι **κοινωνικό-ηθικοί** παράγοντες είναι αυτοί που αναφέρονται στην κουλτούρα, τους ηθικούς φραγμούς μιας χώρας. Κοινωνικό-ηθικοί παράγοντες είναι η συμπεριφορά και οι συνήθειες των ατόμων ως προς την εργασία, ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού και η ευαισθησία σε θέματα υγείας ή ασφάλειας, τα οποία θεωρούνται ευαίσθητα δεδομένα.

Οι **τεχνολογικοί παράγοντες** είναι εκείνοι που μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την αποδοτικότητα, καθώς και την λήψη αποφάσεων. Κάποιοι γνωστοί τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι η ραγδαία ανάπτυξη των δικτύων και των τηλεπικοινωνιών, τα νέα προϊόντα λόγω της μεταβολής στο κύκλο ζωής τους που πραγματοποιείται.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3. Γενικευμένο Περιβάλλον της Επιχείρησης

Πηγή: : Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012

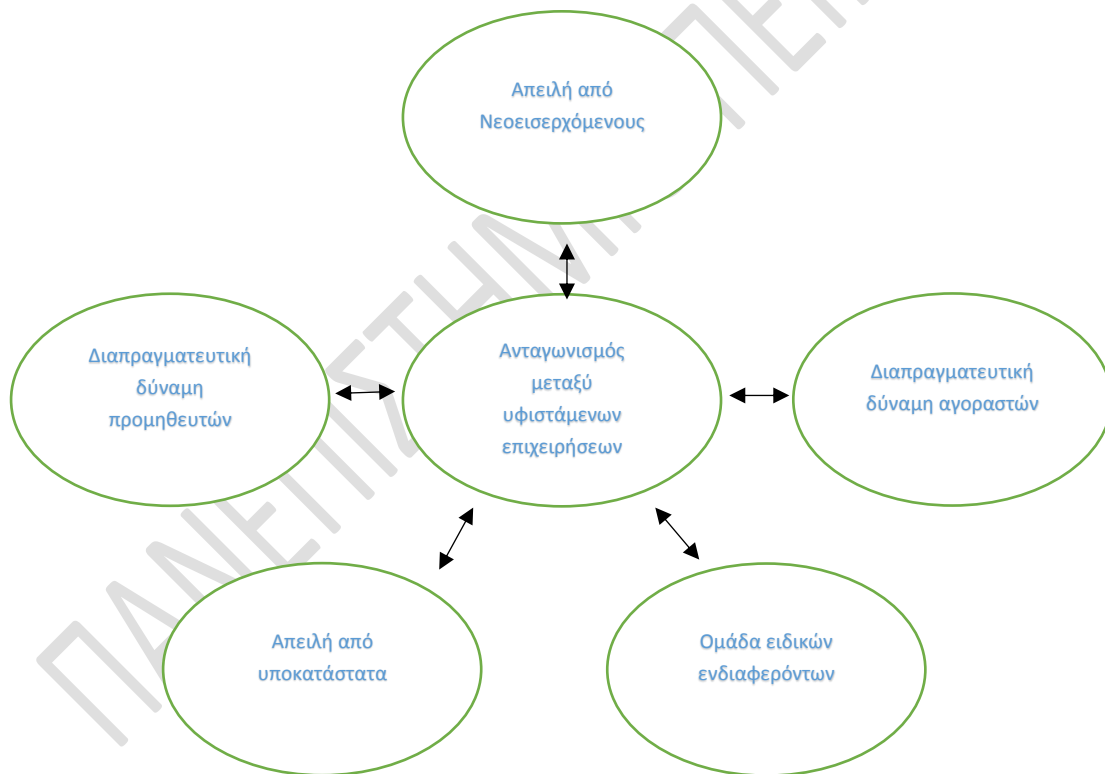
1.3.2. Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment)

Το άμεσο περιβάλλον, γνωστό από τη βιβλιογραφία ως και μικρο-περιβάλλον ή κλάδος, είναι αυτό που επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση. Στο άμεσο περιβάλλον εντάσσονται ομάδες όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, τα δίκτυα διανομής, οι τοπικές οργανώσεις, τα συνδικάτα και οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος. Όλες αυτές οι ομάδες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν μια επιχείρηση ή ακόμα να την οδηγήσουν και σε αδιέξοδο. Για το λόγο αυτό το συγκεκριμένο περιβάλλον θεωρείται ιδιαίτερα πολύπλοκο. Όπως προαναφέραμε, το άμεσο περιβάλλον ονομάζεται και κλάδος. Κλάδος είναι μια ομάδα από επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν παρόμοια-ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο κλάδος αναλύεται με το υπόδειγμα των πέντε(+1) δυνάμεων του Porter.

Σύμφωνα με τον Porter, 'οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τον ανταγωνισμό που επικρατεί μέσα στον ίδιο τον κλάδο'. Η ένταση αυτή του ανταγωνισμού προσδιορίζεται από τις δυνάμεις που βλέπουμε παρακάτω:

- **Απειλή Νεοεισερχομένων (Threat of new Entrants):** Οι νεοεισερχόμενοι είναι αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και, παράλληλα, να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η απειλή των νεοεισερχομένων εξαρτάται από εμπόδια εισόδου που υπάρχουν στο κλάδο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα κάποιων εμποδίων εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις για κεφάλαια κατά την είσοδο στον κλάδο, η διαφοροποίηση προϊόντος, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, η πιθανή αντεπίθεση από τους ήδη υπάρχοντες του κλάδου κ.λπ.
- **Απειλή από Υποκατάστατα:** Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με άλλες που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα έχουν ως κύριο σκοπό να μειώνουν την ελκυστικότητα του κλάδου και θέτουν ένα ανώτατο όριο στα επίπεδα των τιμών. Η απειλή από υποκατάστατα εξαρτάται από την τιμή και την απόδοση του υποκατάστατου, από την πρόθεση του κάθε αγοραστή.
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:** Ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης βασίζεται στο κόστος των προμηθευτών, δηλαδή το κόστος που ενδέχεται να πληρώσει η κάθε επιχείρηση στο προμηθευτή της. Σε περίπτωση που οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη τότε ο κλάδος είναι λογικό να γίνεται λιγότερο ελκυστικός. Παράγοντες που καθορίζουν αν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη είναι η ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών πρώτων υλών, η διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων από τους προμηθευτές και η δημιουργία κόστους μετακίνησης στους αγοραστές, η ευκολία στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός για τους προμηθευτές κ.λπ..
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:** Οι αγοραστές είναι εκείνοι που δημιουργούν τη ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Πολλές φορές μπορούν να θεωρηθούν σαν ανταγωνιστική απειλή και η δύναμη τους είναι μεγάλη. Οι περιπτώσεις να έχουν μεγάλη δύναμη οι αγοραστές είναι: να υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες, το προϊόν των προμηθευτών να είναι αδιαφοροποίητο, ή τυποποιημένο και συνάμα άφθονο, να υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω, οι αγοραστές να έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στο κλάδο, ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές να είναι μεγάλος κ.λπ.

- **Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων:** Αναφερόμαστε στο επίπεδο ανταγωνισμού και έντασης που υπάρχει εσωτερικά του κλάδου. Η ένταση αυτή μπορεί να είναι μεγάλη και εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες, όπως ο μεγάλος αριθμός των ανταγωνιστών ή η ύπαρξη αρκετών ανταγωνιστών ίδιου περίπου μεγέθους, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η διάρθρωση του κόστους του κλάδου, δηλαδή αν σε έναν κλάδο έχουμε υψηλό σταθερό κόστος τότε ενθαρρύνονται οι ανταγωνιστές στο να κατεβάσουν την τιμή μέσω βελτιστοποίησης της δυναμικότητας τους. Επίσης, ένταση δημιουργεί ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης ή η έλλειψη κόστους μετακίνησης, το κόστος μετακίνησης, η παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου κ.λπ.
- **Ομάδα Ειδικών Ενδιαφερόντων:** Στην ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων περιλαμβάνονται ομάδες όπως είναι οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, τα σωματεία κ.λπ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4. Πέντε(+1)Δυνάμεις του Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012

1.4. Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο εντοπίζουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που υπάρχουν σε μια επιχείρηση και μπορούν να την επηρεάσουν βραχυχρόνια. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες συνήθως ελέγχονται τακτικά από την ανώτατη διοίκηση και είναι παράγοντες που πηγάζουν από την εξέταση της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της επιχείρησης.

ΔΟΜΗ: Η δομή είναι ο τρόπος κατά τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή της επικοινωνίας, τη ροή εργασίας και τη ροή εξουσίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι σκοποί και να εκπληρώνεται η αποστολή της επιχείρησης. Υπάρχουν τρία είδη δομής, η απλή δομή, η λειτουργική δομή και η δομή κατά τμήματα.

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: Αναφέρεται στο σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.

ΠΟΡΟΙ: Είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των σκοπών της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους.

1.4.1. Το υπόδειγμα V.R.I.O.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του υποδείγματος V.R.I.O. πρέπει να γίνει μια αναφορά σε ορισμένους όρους οι οποίοι είναι πολύ σημαντικοί για την κατανόηση του.

Η *υπεροχή* είναι ένας συντονισμός των δυνατοτήτων που διαθέτει μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα είναι μια εσωτερική ικανότητα που εκτελεί καλύτερα η επιχείρηση σε σχέση με άλλες εσωτερικές ικανότητες. Η συλλογή των ικανοτήτων που εκτελεί καλά η επιχείρηση ονομάζεται *σημείο υπεροχής*. Το σημείο υπεροχής είναι σημαντικό για τη στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης, είναι δηλαδή αυτό που προσδίδει *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα* στην επιχείρηση. Επίσης, το ανώτερο επίπεδο υπεροχής είναι η

διακριτή υπεροχή, δηλαδή η επιχείρηση διαθέτει μια ανταγωνιστική ικανότητα που προσδίδει διατηρήσιμη αξία την οποία η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, δηλαδή είναι αυτό που λέμε ως *διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δίνει αξία, δε μπορεί να αντιγραφεί, είναι σπάνιο και μπορεί να το εκμεταλλευθεί μια επιχείρηση, τότε λέμε ότι έχει VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization). Ο Barney, στην ανάλυση του VRIO framework, προτείνει τέσσερις βασικές ερωτήσεις για να υπολογίσει τις υπεροχές μιας επιχείρησης:

‘ Value: Μπορεί η υπεροχή να παρέχει αξία στο πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Rareness: Μπορεί κάποιοι άλλοι ανταγωνιστές να κατέχουν αυτήν την υπεροχή;

Imitation(NO): Κοστίζει αυτή η υπεροχή για κάποιον ανταγωνιστή για να την αντιγράψει;

Organization: Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να εκμεταλλευθεί τους πόρους; ‘

Η απάντηση των παραπάνω ερωτήσεων είναι και αυτή που μας οδηγεί στο συμπέρασμα στο αν υπάρχει η διατηρήσιμη διακριτή υπεροχή σε μια επιχείρηση. Χαρακτηριστικά, αναλύοντας μια προς μια της ερωτήσεις βλέπουμε ότι για την αξία, αν όντως η υπεροχή δίνει αξία στο πελάτη τότε μιλάμε για μια δύναμη της επιχείρησης την οποία όμως οφείλει να διατηρήσει. Σε αντίθετη περίπτωση μιλάμε για μια αδυναμία, η οποία πρέπει οπωσδήποτε να μεταβληθεί. Επίσης, όσον αφορά τη σπανιότητα μιας υπεροχής, αν έναν πόρο ή ικανότητα τον διαθέτουν αρκετές επιχειρήσεις, τότε δε δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε καμία από τις επιχειρήσεις, ακόμα και αν αυτός ο πόρος είναι πολύτιμος.

Μια επιχείρηση που μπορεί να διαθέτει έναν σπάνιο πόρο ή ικανότητα, τον οποίο να μη μπορεί να τον έχει κανένας άλλος, τότε μιλάμε για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αρκετά ισχυρό έναντι των ανταγωνιστών της. Όσον αφορά τη μίμηση, αν μια επιχείρηση διαθέτει έναν πολύτιμο πόρο και κάποιοι άλλοι μπορούν να τον αποκτήσουν χωρίς να κάνουν χρήση μεγάλου χρηματικού ποσού, τότε αυτό παύει να δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα όμως, αν δεν είναι εφικτό για κάποιον να αποκτήσει τον πόρο ή την ικανότητα αυτήν, ακόμα και με κάποιο οικονομικό κόστος, τότε η επιχείρηση που διαθέτει αυτόν τον πόρο ή ικανότητα, έχει αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, όσον αφορά στην οργάνωση, αν μια επιχείρηση δεν έχει τη δομή και την απαραίτητη οργάνωση που χρειάζεται, τότε δεν θα είναι εύκολο για εκείνη να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ακόμα και αν οι πόροι της είναι σπάνιοι.

1.4.2. Το υπόδειγμα της Αλυσίδας Αξίας

Βασικός τρόπος για να προσδιορίσουμε και να αναγνωρίσουμε πολύτιμους πόρους και ικανότητες που κατέχει μια επιχείρηση είναι με τη μελέτη της **αλυσίδας αξίας(value chain)**, η οποία αποτελεί τις συνολικές δραστηριότητες από τις πρώτες ύλες, την παραγωγή, μέχρι και την πώληση του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Η πρώτη διαδικασία είναι να βρεθούν οι πρώτες ύλες, η δεύτερη είναι η πρωτογενής παραγωγή, η τρίτη είναι η κατασκευή και η τέταρτη και πέμπτη διαδικασία είναι η διανομή και η πώληση. Ωστόσο, ένα κλασικό και συνάμα λογικό φαινόμενο που παρατηρείται είναι ότι πολλές επιχειρήσεις, είτε του ίδιου κλάδου είτε διαφορετικού κλάδου, δε δραστηριοποιούνται σε όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας. Ο κάθε οργανισμός έχει τη δική τους εσωτερική αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με τον Porter η αλυσίδα αξίας διαθέτει δύο είδη δραστηριοτήτων, τις κύριες (*Primary Activities*) και τις υποστηρικτικές (*Support Activities*).

Οι κύριες δραστηριότητες έχουν να κάνουν με την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ, αντίστοιχα, οι υποστηρικτικές μας επιβεβαιώνουν και μας εξασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Κάθε γραμμή παραγωγής μιας επιχείρησης έχει τη δική της διακριτή αλυσίδα αξίας.

Τέλος, η αλυσίδα αξίας είναι σημαντική διότι η συστηματική εξέταση των επιμέρους δραστηριοτήτων αξίας μπορεί να οδηγήσει σε μια καλύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών δυνάμεων και αδυναμιών. Παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα 1.5. που αποτυπώνεται η αλυσίδα αξίας σε μια επιχείρηση κατά τον Michael Porter(1985):

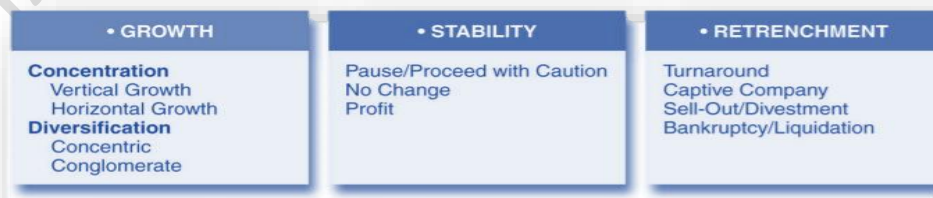


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5. Αλυσίδα Αξίας M.Porter

Πηγή: <http://slideplayer.gr/slide/2010134/>

1.5. Επίπεδα Στρατηγικής

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, στη φάση της διαμόρφωσης στρατηγικής αφού έχουμε καθορίσει την αποστολή και τους σκοπούς, έπειτα καθορίζουμε τη στρατηγική που θα υλοποιήσουμε. Σε αυτό το σημείο θα κάνουμε μια μικρή ανάλυση στους τύπους στρατηγικής που υπάρχουν. Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger ' υπάρχουν τρία επίπεδα στρατηγικής, όπως φαίνονται και στο παρακάτω διάγραμμα':



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6. Επιχειρησιακές Στρατηγικές-Corporate Strategies

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

🚦 Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy)

Με τη στρατηγική αυτή φαίνεται η γενική στάση και κατεύθυνση της επιχείρησης ως προς τις επιλογές ανάπτυξης της, η διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, η ροή των χρημάτων και των άλλων πόρων προς τις διευθύνσεις, οι σχέσεις με άλλες κοινωνικές μονάδες, άλλα συμφέροντα και το περιβάλλον και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την απόδοση των επενδύσεων. Η εταιρική στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία ως σύνολο: τον γενικό προσανατολισμό της εταιρείας προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή λιτότητα (*directional strategy*), τις βιομηχανίες ή τις αγορές στις οποίες η εταιρεία ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων της και των επιχειρήσεών της (*portfolio analysis*) και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες και τις μεταφορές πόρων και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των επιχειρηματικών μονάδων (*parenting strategy*).

➤ Στρατηγική Κατεύθυνσης (*Directional Strategy*):

Είναι η στρατηγική που μας βοηθάει να δούμε το τι θα κάνουμε. Για παράδειγμα, να επεκταθούμε σε δραστηριότητες, να μειώσουμε δραστηριότητες ή να συνεχίσουμε όπως είμαστε χωρίς να αλλάξουμε απολύτως τίποτα. Επίσης, μπορούμε να δούμε και το αν χρειάζεται να μείνουμε στην ίδια αγορά ή να επεκταθούμε και σε άλλες αγορές μέσω διαποίκισης (*diversification*) ή ακόμα και το αν επιθυμούμε να επεκταθούμε σε τοπικό επίπεδο ή και σε παγκόσμιο. Οι κατηγορίες στρατηγικών που μας βοηθάνε να βγάλουμε το συμπέρασμα αυτό είναι τρεις: οι στρατηγικές ανάπτυξης (*growth strategies*), οι στρατηγικές σταθεροποίησης (*stability strategies*) και οι στρατηγικές περισυλλογής (*retrenchment strategies*).

➤ Στρατηγική Χαρτοφυλακίου (*Portfolio Analysis*):

Η διοίκηση ασχολείται περισσότερο με το πως οι επιχειρηματικές μονάδες και τα προϊόντα της εταιρείας θα κερδίσουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά κάνοντας χρήση των ανταγωνιστικών και των συνεργατικών στρατηγικών. Η στρατηγική αυτή, δηλαδή, σχετίζεται με ορθολογικές τεχνικές ανάλυσης, εστιάζοντας στην χρηματοοικονομική πλευρά της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Κατά αυτόν τον τρόπο μπορούμε και εστιάζουμε και επενδύουμε σε επιχειρηματικές μονάδες που και προϊόντα που μας δίνουν θετικά αποτελέσματα, ούτως ώστε να συνεχίσουν να είναι επιτυχημένα και κερδοφόρα, όμως

παράλληλα μπορούμε να εστιάσουμε και στο χρόνο και το κόστος που χρειάζονται προϊόντα, τα οποία δεν είναι και τόσο επιτυχημένα.

➤ **Γονική στρατηγική (Parenting Strategy):**

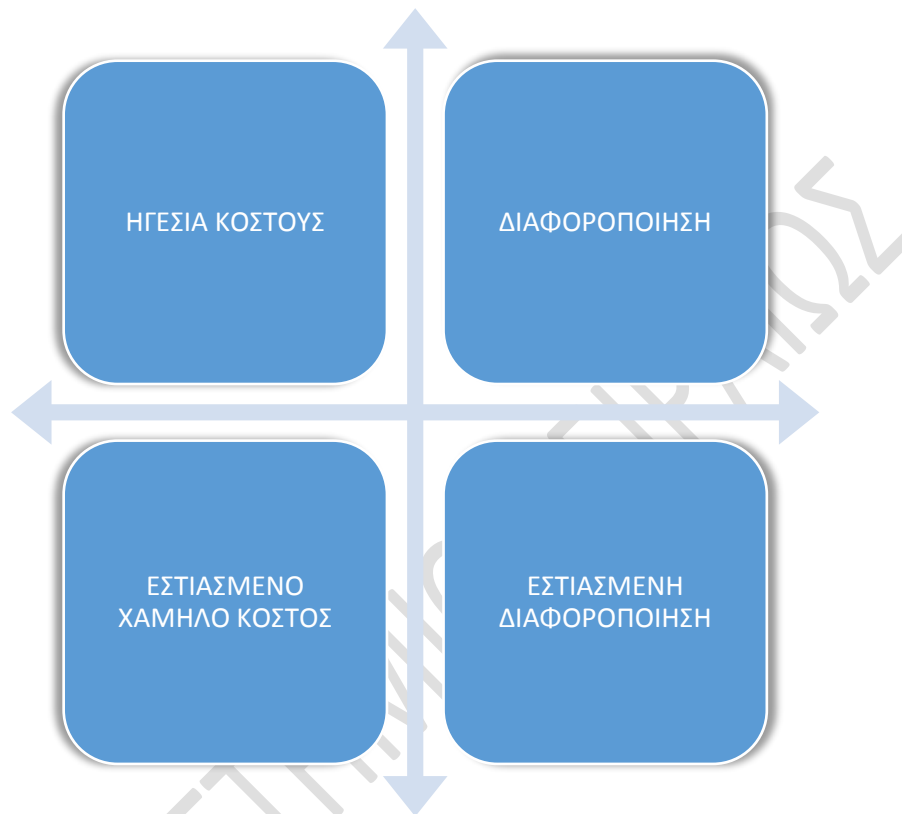
Αναφερόμαστε κυρίως στο ποιες επιχειρηματικές μονάδες είναι σημαντικές να έχει η επιχείρηση αλλά και το γιατί να τις έχει, αλλά και ποια δομή ή διαδικασίες στρατηγικής είναι ικανές να δώσουν υπεροχή στις επιχειρηματικές αυτές μονάδες. Η στρατηγική αυτή μπορεί να εξετάσει κλάδους ή αγορές στις οποίες η επιχείρηση δε δραστηριοποιείται. Επίσης, βλέπει τον οργανισμό σε όρους ικανοτήτων και πόρων που υπάρχουν και που μπορούν να αναπτυχθούν.

🚩 **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy):**

Είναι η στρατηγική που ενεργοποιείται σε επίπεδο διεύθυνσης και στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης στις αγορές που εκείνη επιθυμεί και έχει ήδη προσδιορίσει. Παράλληλα, στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει, και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Βασική ερώτηση στην οποία απαντάει η επιχειρηματική στρατηγική είναι στο πώς η εταιρεία θα ανταγωνιστεί στις αγορές που έχει επιλέξει. Επίσης, βάσει των όσων είχε πει και γράψει ο Porter, τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να επιλέγουν μια στρατηγική η οποία τους δίνει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Συγκεκριμένα, με βάση της θεωρία του, η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι είτε ανταγωνιστική στρατηγική (Competitive Strategy) είτε συνεργατική (cooperative strategy). Στην περίπτωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής, μια επιχείρηση ανταγωνίζεται άλλες επιχειρήσεις ενώ στη συνεργατική μπορεί να έχουμε συνεργασία τουλάχιστον δύο ή και περισσότερων ανταγωνιστών.

Η ανταγωνιστική στρατηγική χωρίζεται σε ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης, όπως φαίνεται στον πίνακα 1.1.

Πίνακας 1.1 Επιχειρηματικές Στρατηγικές κατά Porter



Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", 7^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 201

Ηγεσίας κόστους (cost leadership): είναι μια στρατηγική με την οποία μια επιχείρηση ανταγωνίζεται με βάση το κόστος, δηλαδή η επιχείρηση που θα εφαρμόσει τη στρατηγική αυτή θα παράγει, θα διανέμει και θα πουλά ένα προϊόν ή υπηρεσία, η οποία θα είναι σε χαμηλότερο κόστος από αυτό των ανταγωνιστών της.

Διαφοροποίησης (differentiation): είναι μια στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση παράγει ένα προϊόν, το οποίο διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα που κυκλοφορούν στην αγορά και, παράλληλα, δίνει προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή π.χ. ως προς τη ποιότητα.

Εστίασης με βάση το κόστος (Cost Focus): στην περίπτωση αυτή εστιάζουμε σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς και προσπαθούμε να ανταγωνιστούμε με βάση το κόστος

Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (Differentiation Focus): εστιάζουμε και στην περίπτωση αυτή σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς αλλά προσπαθούμε να ανταγωνιστούμε με βάση τη διαφοροποίηση. Οι τρεις αυτοί τύποι ανταγωνιστικής στρατηγικής αναφέρονται στη βιβλιογραφία με τον όρο *'Porter's generic competitive strategies'* (Βασικές κατά Porter στρατηγικές). Ο Porter υποστηρίζει ότι δεν είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να επιλέξει έναν από τους παραπάνω τύπους ανταγωνιστικής στρατηγικής. Αντίστοιχα, αν επιλέξει παραπάνω από έναν τότε ενδέχεται να προκληθεί σύγχυση και να παγιδευτεί στις στρατηγικές της. Ωστόσο, ο Porter υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση θα μπορεί να εφαρμόσει δυο ή περισσότερες στρατηγικές αλλά για ξεχωριστές στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες. Με τον όρο στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα (Strategic Business Unit) εννοούμε μια επιχειρηματική δραστηριότητα ή μια ομάδα δραστηριοτήτων που ο σχεδιασμός τους μπορεί να γίνει ξεχωριστά από την υπόλοιπη επιχείρηση, έχουν τους δικούς τους ανταγωνιστές και διαμορφώνουν τη δική τους στρατηγική.

Λειτουργική Στρατηγική (Functional strategy):

Με τη στρατηγική αυτή προσεγγίζονται οι λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης, όπου λειτουργικές μονάδες εννοούμε το Μάρκετινγκ, το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το τμήμα Πληροφορικής Επιστήμης, το Οικονομικό κ.λπ., ως προς την επίτευξη των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών. Έχει σαν σκοπό να εστιάζει στους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση και στο πώς να παρέχει στις επιχειρησιακές μονάδες το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κάνουν χρήση και των τριών τύπων στρατηγικής, όπως επιχειρησιακής, επιχειρηματικής, και λειτουργικής, ακόμα και ταυτόχρονα. Κύρια όμως στρατηγική τους είναι η επιχειρησιακή στρατηγική.

1.6. Επιχειρηματική Στρατηγική-Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών

Σε αυτή την υποενότητα θεωρήθηκε ιδιαίτερα σκόπιμο να εστιάσουμε στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής καθώς εκεί ενσωματώνεται η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών. Η φιλοσοφία των Γαλάζιων Ωκεανών αφορά καθαρά το κομμάτι της ανταγωνιστικής-επιχειρηματικής στρατηγικής γι' αυτό το λόγο έγινε παραπάνω και η αναφορά στα τρία επίπεδα στρατηγικής.

Έπιλέξτε μια συγκεκριμένη στρατηγική για την επιχείρησή σας, η οποία θα μπορεί να της προσδώσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα' τόνιζε χαρακτηριστικά ο Michael Porter. Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αλληλένδετο με την αξία που προσδίδει η επιχείρηση στον πελάτη. Η αξία δημιουργείται με δύο τρόπους: είτε με την προσφορά στον αγοραστή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στο χαμηλότερο δυνατό κόστος (ηγεσία κόστους) είτε με την προσφορά σε υψηλότερη τιμή αλλά με αντιλαμβανόμενη αξία τέτοια ούτως ώστε να εξισορροπεί και να υπερβαίνει το επιπλέον αυτό κόστος απόκτησης του αγαθού (διαφοροποίηση).

Η στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών είναι μια στρατηγική η οποία προτείνει στις επιχειρήσεις να βρουν ένα ανεκμετάλλευτο μέρος της αγοράς, στο οποίο δεν υπάρχει καθόλου ανταγωνισμός και να δραστηριοποιηθούν εκεί εφαρμόζοντας συγχρόνως στρατηγικές ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης, μέχρι να έρθουν πάλι ανταγωνιστές και σε αυτό το νέο τμήμα της αγοράς που δημιουργήθηκε. Με αυτή τη στρατηγική λοιπόν, μια επιχείρηση μπορεί να συνδυάσει τα οφέλη της ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης. Αν και εφόσον μια επιχείρηση καταφέρει να αλλάξει νοοτροπία σε σχέση με τους ανταγωνιστές και αντιληφθεί διαφορετικά την αγορά, μπορεί να ξεφύγει από τον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει στις μέρες μας (κόκκινος ωκεανός) και να δημιουργήσει μια καινούρια ζήτηση δημιουργώντας τεράστια αξία για τους πελάτες της σε μία εντελώς νέα αγορά (γαλάζιος ωκεανός). Στα επόμενα κεφάλαια θα αναλυθεί εκτενέστερα η στρατηγική των Γαλάζιων ωκεανών.

1.7. Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση:

- ✓ Jr. Alfred D. Chandler, "Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise", 1972, University of Florida Duplicates
- ✓ H. Igor Ansoff, "Conceptual underpinnings of systematic strategic management", 1985, Elsevier Science Publishers
- ✓ C.W. Hofer & D. Schendel : "Strategy Formulation : Analytical Concepts", West Publishing Co., 1998
- ✓ Gerry Johnson, Kevan Scholes & Richard Whittington, "Exploring Corporate Strategy", 8th edition, Pearson Education, 2008, FT Prentice Hall
- ✓ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson
- ✓ Michael E. Porter, "Why is Strategy", Harvard Business Review, 1996
- ✓ Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors", 1980, The Free Press
- ✓ Michael E. Porter, "The five forces that shape strategy", Harvard Business Review, January 2008, pp. 79-93
- ✓ Jay B. Barney & Williams S. Hesterly, "Strategic Management and Competitive Advantage Concepts", 2006, Pearson Prentice Hall
- ✓ Michael E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance", 1985, The Free Press
- ✓ Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Ελληνική:

- ✓ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013
- ✓ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α' θεωρία", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2007

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

2.1. Η ανάγκη δημιουργίας Γαλάζιων Ωκεανών

Όπως αναφέρθηκε, μια αγορά αποτελείται από δύο ειδών χώρους, δύο ειδών 'ωκεανούς': τους κόκκινους και τους γαλάζιους (red oceans vs blue oceans). Οι κόκκινοι ωκεανοί αντιπροσωπεύουν ακριβώς τους κλάδους τους οποίους όλοι γνωρίζουμε σήμερα. Αποτελούν δηλαδή το χώρο της αγοράς ο οποίος μας είναι ήδη γνωστός. Αντιθέτως, οι γαλάζιοι ωκεανοί, αντιπροσωπεύουν εκείνους τους κλάδους τους οποίους δεν έχουμε ανακαλύψει ακόμα, συνθέτουν δηλαδή το χώρο της αγοράς ο οποίος μας είναι άγνωστος.

Την εποχή την οποία διανύουμε, οι οικονομικοί κλάδοι μπορούν να χαρακτηριστούν ιδιαίτερα συνωστισμένοι, με αποτέλεσμα ο σκληρός ανταγωνισμός να οδηγεί σε έναν 'αιματοβαμμένο κόκκινο ωκεανό'. Οι αντίπαλοι-ανταγωνιστές μάχονται συνεχώς για ένα μεγαλύτερο μερίδιο κερδών που διαρκώς συρρικνώνεται. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες προσπαθούν να ξεπεράσουν σε επιδόσεις τους ανταγωνιστές τους, έτσι ώστε να καλύψουν ένα μεγαλύτερο τμήμα της υπάρχουσας ζήτησης. Από τη μακροοικονομική ανάλυση ο David A. Besanko αναφέρει ότι *'όσο ο αριθμός των καταναλωτών στην αγορά αυξάνεται στον πλήρη ανταγωνισμό, οι προοπτικές για αυξημένα κέρδη και ανάπτυξη ολοένα και λιγοστεύουν.'*

Οι γαλάζιοι ωκεανοί, αντιθέτως, αποτελούν ανοιχτούς χώρους στην αγορά, στους οποίους η ζήτηση δεν έχει διαμορφωθεί ακόμα και οι οποίοι προσφέρουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και υψηλά κέρδη. Αξίζει να αναφερθεί ότι η έννοια του ανταγωνισμού δεν υφίσταται στους γαλάζιους ωκεανούς διότι οι λεγόμενοι κανόνες του παιχνιδιού δεν έχουν διαμορφωθεί ακόμη. Στη σημερινή εποχή την οποία διανύουμε, την οποία τη χαρακτηρίζει η έντονη οικονομική κρίση, οι εταιρείες θα πρέπει να κοιτάζουν πέρα από τον ανταγωνισμό. Πρέπει να έχουν στόχο να δημιουργήσουν γαλάζιους ωκεανούς για να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες για περιθώρια κέρδους και συνεχούς ανάπτυξης.

Ο πίνακας 2.1 παρουσιάζει τις διαφορές κόκκινων-γαλάζινων ωκεανών έτσι ώστε να γίνει περισσότερο αντιληπτό:

Πίνακας 2.1. Διαφορές Κόκκινων-Γαλάζινων Ωκεανών

RED OCEAN STRATEGY	BLUE OCEAN STRATEGY
Ανταγωνιστείτε στον υφιστάμενο χώρο της αγοράς	Δημιουργείστε αδιεκδίκητο χώρο στην αγορά
Εξουδετερώστε τον ανταγωνισμό	Καταστήστε τον ανταγωνισμό ασήμαντο
Εκμεταλλευτείτε την υπάρχουσα ζήτηση	Δημιουργείστε νέα ζήτηση
Υποκύψτε στον συμβιβασμό αξίας-κόστους	Καταργείστε 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 ΕΠΙΔΙΩΞΗ διαφοροποίησης ή χαμηλού κόστους

Πηγή: Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Η δημιουργία Γαλάζινων Ωκεανών όπως φαίνεται παραπάνω είναι μια δυναμική διαδικασία και όχι ένα στατικό επίτευγμα. Πρωταρχικός στόχος των επιχειρήσεων, ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική, είναι η δημιουργία νέας ζήτησης και η εκμετάλλευση αναξιοποίητων αγορών. Με την εφαρμογή των έξι παραπάνω ενεργειών του πίνακα, η κάθε επιχείρηση-οργανισμός μπορεί να ακολουθήσει με επιτυχία τη στρατηγική γαλάζινων ωκεανών. Επομένως, μπορεί να γίνουν αντιληπτοί οι λόγοι για τους οποίους υπάρχει η ανάγκη δημιουργίας γαλάζινων ωκεανών πόσο μάλλον τις χρονικές περιόδους όπως σήμερα τις οποίες τις διακατέχει βαθύτατη οικονομική κρίση.

Εν κατακλείδι, όταν κανείς επικεντρώνεται στους κόκκινους ωκεανούς, αναγκαστικά αποδέχεται τους περιοριστικούς παράγοντες και τα όρια τα οποία θέτει η αγορά. Σκοπός των γαλάζινων ωκεανών εν αντιθέσει των κόκκινων είναι η δυνατότητα δημιουργίας νέου χώρου στην αγορά, τον οποίο δεν τον διεκδικεί κανένας.

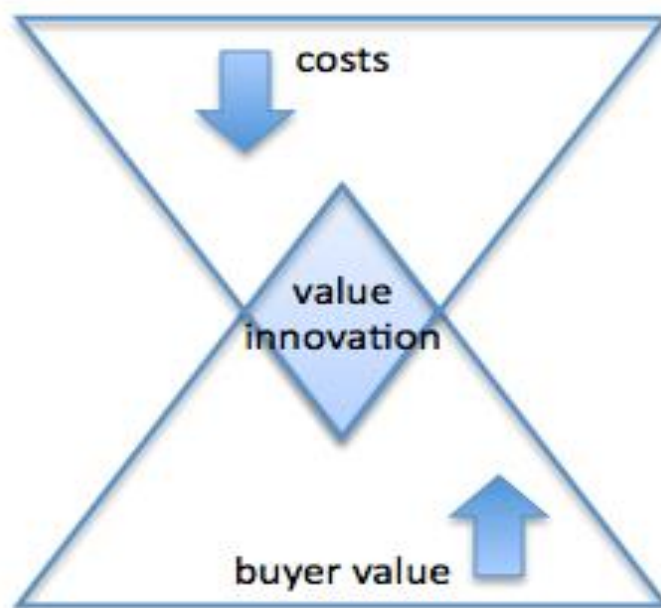
2.2. Η Αξιακή Καινοτομία

Το στοιχείο που έκανε τους νικητές να ξεχωρίζουν από τους χαμένους ήταν η στρατηγική προσέγγιση που υιοθετούσαν. Ο Peter Drucker(1985) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι *‘οι εταιρείες που είχαν παγιδευτεί στους κόκκινους ωκεανούς ακολουθούσαν την πεπατημένη οδό, σε έναν ατελείωτο αγώνα δρόμου για την παγίωση της θέσης τους στη δεδομένη τάξη πραγμάτων ενός κλάδου’*. Οι δημιουργοί των γαλάζιων ωκεανών δεν χρησιμοποιούσαν τον ανταγωνισμό ως πρότυπο σύγκρισης για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Αντιθέτως, ακολούθησαν μια διαφορετική στρατηγική η οποία ονομάζεται **αξιακή καινοτομία (value innovation)**. Ονομάζεται έτσι γιατί ο 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. Αυτές οι δύο έννοιες είναι αλληλένδετες καθώς η αξία χωρίς την καινοτομία τείνει στη μικρή κλίμακα δημιουργίας αξίας, κάτι που βελτιώνει την αξία αλλά δεν επιτρέπει σε κανέναν να υπερέχει στην αγορά. Η καινοτομία χωρίς την αξία επικεντρώνεται συνήθως στην τεχνολογία και στην εισαγωγή πρωτοπόρων στοιχείων στην αγορά χωρίς να λαμβάνεται υπόψη τι θεωρούν οι αγοραστές αποδεκτό και είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν. Υπό αυτή την έννοια είναι σημαντικό να γίνεται ο διαχωρισμός ανάμεσα στην αξιακή καινοτομία, την τεχνολογική καινοτομία και την πρωτοπορία στην αγορά. Η αξιακή καινοτομία υφίσταται μόνο όταν οι εταιρείες συνδυάζουν την τεχνολογία με τη χρησιμότητα, την τιμή και το κόστος. Άμα δεν συνδιάσουν την αξία με την τεχνολογία κατά αυτό τον τρόπο, οι καινοτόμοι της τεχνολογίας και οι πρωτοπόροι της αγοράς στην ουσία θα κάνουν όλη την προετοιμασία για το τίποτα και οι εταιρείες που караδοκούν με την πρώτη ευκαιρία θα καρπωθούν την προσπάθεια χωρίς να έχουν κάνει το παραμικρό.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η αξιακή καινοτομία συνεπάγεται την υιοθέτηση ενός νέου τρόπου σκέψης, ο οποίος μεταφράζεται στη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού και στην απελευθέρωση από τα δεσμά του ανταγωνισμού. Η αξιακή καινοτομία δεν υπολογίζει τη στρατηγική που βασίζεται στον ανταγωνισμό, το συμβιβασμό δηλαδή ανάμεσα στην αξία και το κόστος. Η στρατηγική στη προκείμενη περίπτωση αφορά την επιλογή ανάμεσα στη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος.

Παρακάτω στο διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται η αξιακή καινοτομία που ουσιαστικά πρεσβεύει το θεμέλιο λίθο της στρατηγικής γαλάζιων ωκεανών.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1. Καινοτομία Αξίας-Value Innovation

Πηγή: <https://stakeholderengagementnz.wordpress.com/tag/muhammad-yunus/>

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1, η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών ισοδυναμεί με τη μείωση κόστους και την ταυτόχρονη αύξηση της αξίας για τους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η αξία τόσο για τους πελάτες όσο και για την εταιρεία. Επειδή 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 το κόστος της, η αξιακή καινοτομία είναι δυνατή μόνο όταν ολόκληρο το σύστημα είναι συντονισμένο.

Εφόσον υιοθετηθεί αυτή η προσέγγιση, τότε η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών είναι διατηρήσιμη. Η στρατηγική αυτή αφορά ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων σε λειτουργικό επίπεδο και σε επίπεδο ροής εργασιών.

2.3. Εργαλεία Ανάλυσης Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών

Δυστυχώς τα εργαλεία και τα πλαίσια ανάλυσης που υπάρχουν για την κατανόηση και τη δημιουργία επιτυχημένων γαλάζιων ωκεανών είναι πολύ λίγα και αυτός είναι ο βασικότερος λόγος που οι οργανισμοί και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν επιχειρούν μία τέτοιου είδους στρατηγική. Τα τελευταία δέκα χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες για ανάπτυξη μιας σειράς εργαλείων και πλαισίων τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση της στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν κάποια από τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη διατύπωση και την υλοποίηση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.

2.3.1. Ο στρατηγικός καμβάς

Ο Καμβάς της Στρατηγικής εξετάσει κυρίως ποσοτικά χαρακτηριστικά των υφιστάμενων παικτών στον κλάδο. Επικεντρώνεται στους βασικούς παράγοντες όπως το προϊόν, η υπηρεσία, η παράδοση. Μία προσεκτική ανάλυση θα αποκαλύψει όλα τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος και μία προσεκτική έρευνα αγοράς θα αποκαλύψει ποια είναι τα κλειδιά, τι επιθυμούν ουσιαστικά οι πελάτες και σε ποιο βαθμό. Είναι ένα πλαίσιο ανάλυσης με ιδιαίτερη σημασία για την αξιακή καινοτομία και τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών και απαντάει σε κάποιες σημαντικές ερωτήσεις (*Kim and Mauborgne, 2006*):

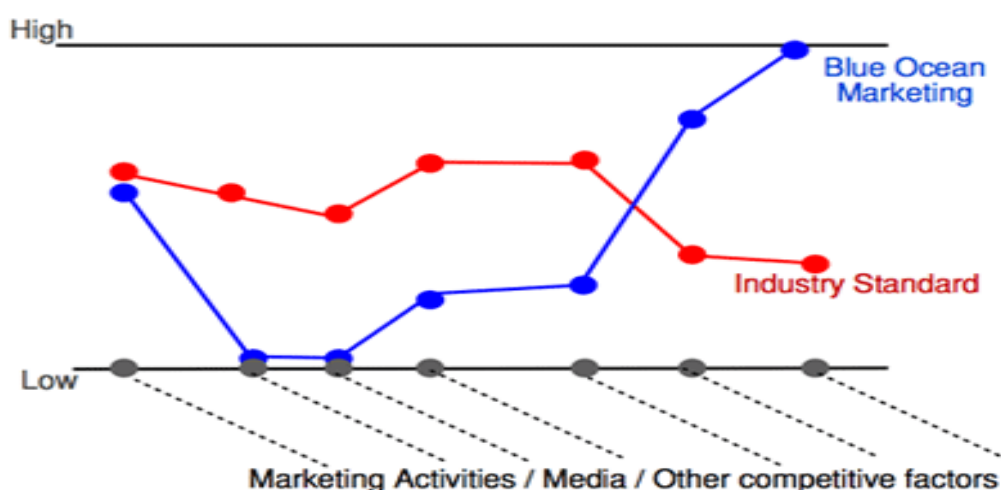
- Πως μπορεί κανείς να ξεφύγει από αυτό τον κόκκινο ωκεανό και τον αιματηρό ανταγωνισμό και να καταστήσει τον ανταγωνισμό ασήμαντο;
- Πως μπορεί μία επιχείρηση να ανοιχτεί και να καταλάβει έναν γαλάζιο ωκεανό, έναν αδιεκδίκητο χώρο στην αγορά;

Το συγκεκριμένο εργαλείο είναι ένα διάγραμμα δύο αξόνων. Στον οριζόντιο άξονα δίνονται όλα, ανεξαιρέτως, τα κριτήρια που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό και τις επενδύσεις στον κλάδο. Από την άλλη πλευρά στον κάθετο άξονα φαίνεται το επίπεδο των προϊόντων που προσφέρονται στους υπάρχοντες πελάτες. Μία υψηλή βαθμολογία σε έναν από τους παράγοντες δείχνει ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση προσφέρει περισσότερο από αυτόν στους πελάτες της και ότι σίγουρα επενδύει περισσότερους πόρους. (*Kim and Mauborgne, 2005*)

Η γραφική αναπαράσταση αυτών των διαβαθμίσεων των παραγόντων στον καμβά της στρατηγικής αποτελούν την καμπύλη αξίας της επιχείρησης που ουσιαστικά αποτελεί και τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Η καμπύλη αξίας είναι το βασικό στοιχείο του καμβά της στρατηγικής.

Για να μετατοπιστεί ριζικά ο καμβάς της στρατηγικής ενός κλάδου θα πρέπει μία επιχείρηση να επαναπροσδιορίσει την εστίαση της στρατηγικής της από τα ανταγωνιστικά προϊόντα στα εναλλακτικά και από τους πελάτες στους μη-πελάτες. Η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να μην χρησιμοποιεί πλέον τους ανταγωνιστές ως σημείο αναφοράς, ούτε να αντιμετωπίζει το δίλημμα της στρατηγικής που θα μπορούσε να ακολουθήσει (στρατηγικής της διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους) ώστε να επιτευχθεί η διαδικασία της αναζήτησης της αξίας και του κόστους.

Καθώς η στρατηγική της επιχείρησης θα εστιάζει πλέον στους μη πελάτες και στα εναλλακτικά σενάρια λειτουργίας της, θα γίνεται πιο διορατική. Με αυτόν τον τρόπο θα επαναπροσδιορίσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος και θα εντοπίζει νέα στοιχεία που μπορούν να προσδώσουν αξία στον πελάτη έξω από τα όρια του κλάδου. Από την άλλη πλευρά εάν αναλωθεί μία επιχείρηση στη συμβατική στρατηγική λογική θα παραμείνει στον φαύλο κύκλο μίας συνεχούς προσπάθειας να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές, προσφέροντας καλύτερες και οικονομικότερες λύσεις από εκείνους στα σε ήδη υπάρχοντα προβλήματα του κλάδου. (Kim and Mauborgne, 2006)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2. Ο καμβάς της στρατηγικής

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

2.3.2. Το πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων

Ένα άλλο πολύ σημαντικό εργαλείο για την δημιουργία γαλάζιων Ωκεανών είναι αυτό του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών. Το συγκεκριμένο πλαίσιο δημιουργήθηκε ώστε να μπορούν να εντοπίζονται τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν την αξία για τον πελάτη και για να δημιουργείται μία νέα αξιακή καμπύλη. (Kim and Mauborgne, 2006)

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.2 για να μπορέσει να σχεδιαστεί μία νέα αξιακή καμπύλη πρέπει να απαντηθούν τέσσερα ερωτήματα. Σε αυτά τα ερωτήματα επιβάλλεται να απαντήσει η στρατηγική και το επιχειρηματικό πρότυπο ενός κλάδου προκειμένου να μην ισχύει ο συμβιβασμός αξίας – κόστους και να είναι δυνατή η σχεδίαση μίας νέας αξιακής καμπύλης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3. Το πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων

Πηγή: Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Παρακάτω παραθέτονται τα τέσσερα ερωτήματα για τη σχεδίαση μιας νέας αξιακής καμπύλης:

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

Η απάντηση στην πρώτη ερώτηση ωθεί μία επιχείρηση να αναλογιστεί ποιοι από τους βασικούς παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τον ανταγωνισμό σε έναν συγκεκριμένο κλάδο πρέπει να εξαλειφθούν. Συνήθως, αυτοί οι παράγοντες ακόμα και αν δεν προσθέτουν ή δεν αφαιρούν αξία θεωρούνται δεδομένοι. Τις περισσότερες φορές αυτό που θεωρούν σημαντικό οι πελάτες μίας επιχείρησης και το αντιλαμβάνονται ως αξία αλλάζει αλλά δυστυχώς οι επιχειρήσεις δεν το αντιλαμβάνονται και δεν κάνουν αλλαγές προς την νέα τάξη πραγμάτων, λόγω του γεγονότος ότι χρησιμοποιούν η μία την άλλη ως σημείο αναφοράς.

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

Η απάντηση στη δεύτερη ερώτηση κάνει την επιχείρηση να ελέγξει ποια από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της έχουν αναπτυχθεί σε υπερβολικό βαθμό, λόγω της προσπάθειας να ανταγωνιστούν η μία την άλλη και να κερδίσουν μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν έναν μεγάλο όγκο υπηρεσιών στους πελάτες με αποτέλεσμα να αυξάνεται σημαντικά το κόστους χωρίς το αντίστοιχο όφελος. (Kim and Mauborgne, 2005)

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

Η απάντηση στην τρίτη ερώτηση ωθεί την επιχείρηση να βρει και να εξαλείψει τους περιορισμούς που ο ίδιος ο κλάδος αναγκάζει τους πελάτες να κάνουν.

- **Ποια είναι τα νέα στοιχεία που πρέπει να δημιουργηθούν και τα οποία δεν προσφέρονται σήμερα από τον κλάδο;**

Η απάντηση στην τέταρτη ερώτηση βοηθά την επιχείρηση να ανακαλύψει νέες πηγές αξίας για τους πελάτες της, να δημιουργήσει νέα ζήτηση και να αλλάξει τη στρατηγική τιμολόγησης τους κλάδου.

Μία επιχείρηση μπορεί να καταφέρει να μειώσει το κόστος της συγκρινόμενη με τους ανταγωνιστές της μέσω των δύο πρώτων ερωτήσεων που έχουν να κάνουν με την εξάλειψη και τον περιορισμό κάποιων παραγόντων. Οι δύο επόμενες ερωτήσεις προσφέρουν βοήθεια για αύξηση της αξίας για τους πελάτες της επιχείρησης και

δημιουργία νέας ζήτησης. Συνολικά οι τέσσερις παραπάνω ερωτήσεις βοηθούν στον επαναπροσδιορισμό της αξίας για τον πελάτη μέσω στοιχείων που θα συλλεχτούν από εναλλακτικούς κλάδους, με αποτέλεσμα να προσφερθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες διατηρώντας το κόστος σε χαμηλά επίπεδα.

Με την εφαρμογή του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών στον στρατηγικό καμβά ενός κλάδου μία επιχείρηση μπορεί να δει με διαφορετικό τρόπο την καθιερωμένη κατάσταση. Η λύση βρίσκεται στην καινοτομική θεώρηση του status quo μέσα από ένα νέο πρίσμα γνώσης και αμφισβήτησης των ευρέως αποδεκτών αληθειών.

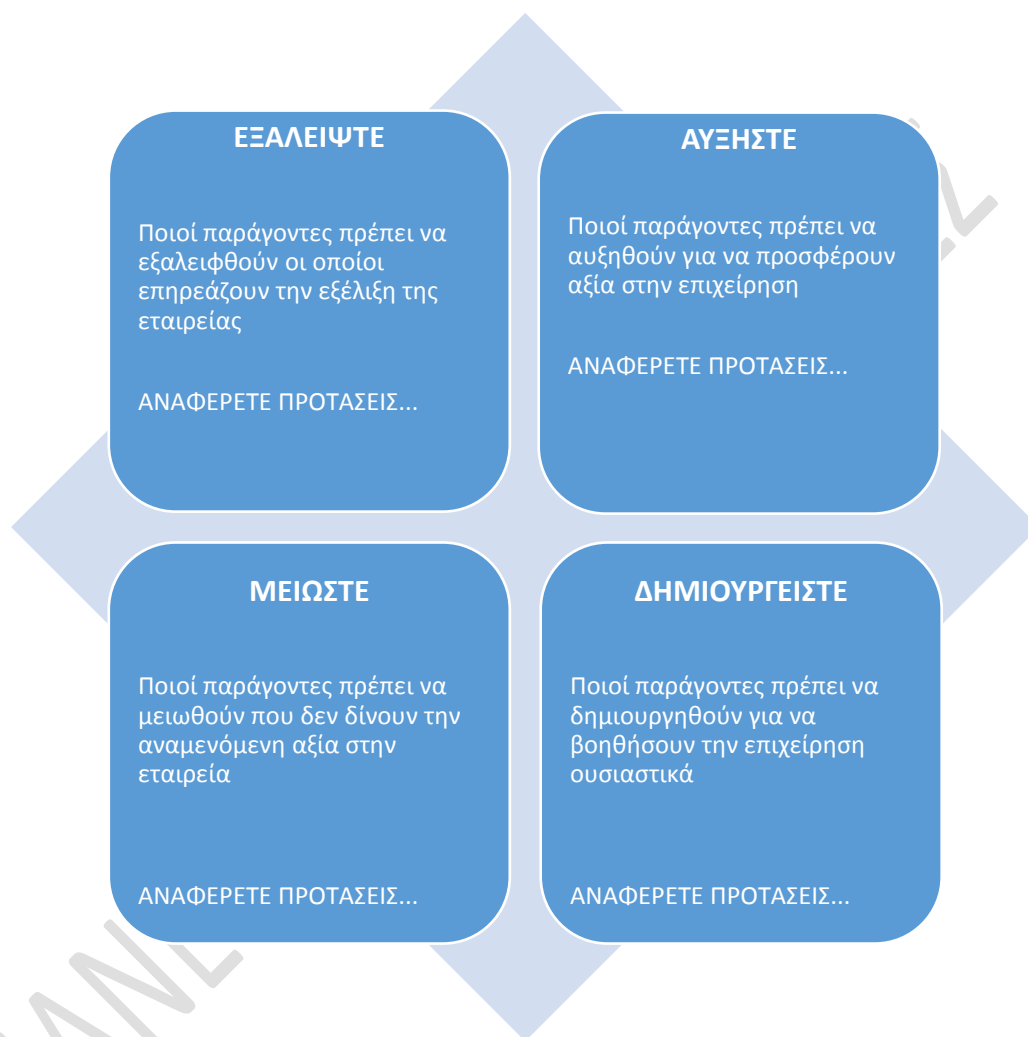
2.3.3. Το πλέγμα των τεσσάρων δράσεων

Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί μία συμπληρωματική ανάλυση του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών, και ονομάζεται πλέγμα της εξάλειψης – ελάττωσης – επαύξησης – δημιουργίας. Το συγκεκριμένο πλέγμα ωθεί τις επιχειρήσεις να απαντήσουν στα τέσσερα ερωτήματα του προηγούμενου εργαλείου και να δημιουργήσουν τελικά μία νέα καμπύλη αξίας. (Kim and Mauborgne, 2005) Οι επιχειρήσεις συμπληρώνουν το πλέγμα με πράξεις εξάλειψης και ελάττωσης κάποιων παραγόντων αλλά και με πράξεις δημιουργίας και επαύξησης κάποιων άλλων. Έτσι οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν τέσσερα πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα:

- Παρακάμπτουν το συμβιβασμό κόστος – αξία, καθώς αναγκάζονται να επιδιώκουν τη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος ταυτόχρονα.
- Σηματοδοτεί αμέσως τις εταιρείες οι οποίες είναι επικεντρωμένες μόνο στην επαύξηση και τη δημιουργία νέων παραγόντων και επομένως, αυξάνουν το κόστος τους, ενώ συχνά επενδύουν υπερβολικά στη δημιουργία σύνθετων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Λόγω του γεγονότος ότι η συμπλήρωση του πλέγματος αποτελεί μια απαιτητική διαδικασία κατευθύνει την επιχείρηση στη σθεναρή παρατήρηση κάθε παράγοντα που προσδιορίζει τον ανταγωνισμό στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται, κάνοντάς την έτσι να ανακαλύψει όλες τις αυτονόητες υποθέσεις τις οποίες πραγματοποιεί ασυνείδητα ενώ ανταγωνίζεται.
- Δημιουργεί υψηλή δέσμευση κατά την εφαρμογή του και αποτελεί ένα απλό μοντέλο για όλα τα στελέχη σε οποιαδήποτε βαθμίδα και αν ανήκουν.

Στον πίνακα 2.2. φαίνεται η μορφή του πλέγματος της εξάλειψης – ελάττωσης – επαύξησης – δημιουργίας.

Πίνακας 2.2. Ο πίνακας των τεσσάρων ενεργειών



Πηγή: Kim C. W., Mauborgne R. (2006), Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, Κριτική, Αθήνα

Ο παραπάνω πίνακας 2.2 μας αποκαλύπτει ότι τα στοιχεία που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο όπου ανήκει η εκάστοτε εταιρεία δεν έχουν αξία, καθώς είτε μπορεί να εξαλειφθούν (eliminate) είτε να περιοριστούν (reduce), όπως φαίνεται στο αριστερό μέρος του πίνακα.

Αντιθέτως, στο δεξιό μέρος του πίνακα, η εκάστοτε εταιρεία θα πρέπει να αριθμήσει τους παράγοντες όπου μπορεί να εξελιχθεί και να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό θα γίνει με δύο τρόπους, είτε με την ενέργεια αυξήστε (raise) είτε με την ενέργεια δημιουργήστε (create) όπου βέβαια σειρά προτεραιότητας έχουν οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να δημιουργήσει μια νέα αξιακή καινοτομία.

2.4. Τα τρία χαρακτηριστικά μιας καλής στρατηγικής

Η αποτελεσματική Στρατηγική των γαλάζιων Ωκεανών, όταν εκφράζεται με μια αξιακή καμπύλη, έχει τρία αλληλένδετα-συμπληρωματικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι:

- ✓ το ακαταμάχητο σλόγκαν
- ✓ το σημείο εστίασης
- ✓ η διαφοροποίηση

Εάν δεν υπάρχουν αυτά τα χαρακτηριστικά, η στρατηγική της επιχείρησης δεν θα διαφοροποιείται, θα μεταδίδεται με δυσκολία, δεν θα είναι ξεκάθαρη και το κόστος της θα είναι απαγορευτικό. Οι τέσσερις ενέργειες, από το αντίστοιχο πλαίσιο, για τη δημιουργία μίας καινούργιας αξιακής καμπύλης θα πρέπει να έχουν ως επίκεντρο τη δημιουργία ενός στρατηγικού προφίλ για τον οργανισμό με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Ουσιαστικά τα τρία αυτά χαρακτηριστικά χρησιμεύουν ως ένα πρωταρχικό τεστ βιωσιμότητας των ιδεών που θα μπορούσαν να επιτύχουν στους γαλάζιους ωκεανούς. (Kim and Mauborgne, 2006)

✓ Ακαταμάχητο Σλόγκαν

Μια καλή στρατηγική σίγουρα συνοδεύεται από ένα σαφές και ακαταμάχητο σλόγκαν. Ένα καλό σύνθημα θα πρέπει να αποτελεί και ένα ξεκάθαρο μήνυμα το οποίο παράλληλα να παρουσιάζει ένα προϊόν όπως είναι στην πραγματικότητα. Σε διαφορετική περίπτωση, οι

πελάτες μπορεί να χάσουν το ενδιαφέρον τους για το συγκεκριμένο προϊόν και την εμπιστοσύνη τους απέναντι στην επιχείρηση.

✓ **Σημείο Εστίασης**

Όλες οι επιτυχημένες στρατηγικές των επιχειρήσεων εστιάζουν κάπου, κάτι το οποίο είναι εμφανές εάν κάποιος επικεντρωθεί στο στρατηγικό προφίλ της επιχείρησης ή στην αξιακή της καμπύλη.

✓ **Διαφοροποίηση**

Η στρατηγική μιας επιχείρησης παύει να είναι μοναδική, εάν η στρατηγική αυτή αποτελεί αντίδραση στον ανταγωνισμό. Στον καμβά της στρατηγικής όσοι τη διαμορφώνουν αντιδρώντας στον ανταγωνισμό καταλήγουν να έχουν το ίδιο στρατηγικό προφίλ. Οι καμπύλες αξίας, όμως, των επιχειρήσεων που ακολουθούν τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών είναι ξεχωριστές. Μέσω του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών (Εξαλείψτε-Μειώστε-Αυξήστε-Δημιουργήστε) όσες επιχειρήσεις ανακαλύπτουν έναν γαλάζιο ωκεανό διαφοροποιούν το προφίλ τους από εκείνο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται.

Αυτά τα τρία κριτήρια οδηγούν τις επιχειρήσεις σε μια σημαντική εξέλιξη της αξίας τόσο για τους πελάτες της όσο βέβαια και για εκείνες. Με λίγα λόγια θεωρείται σημαντικό ότι οι επιχειρήσεις που θέλουν να ξεχωρίσουν από τις υπόλοιπες, ακολουθώντας τη στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών θα πρέπει να ενσωματώσουν αυτά τα τρία χαρακτηριστικά για τη μελλοντική επιτυχία τους στον κλάδο.

2.5. Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση:

- ✓ David A. Besanko
- ✓ Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- ✓ Abraham S., (2006), Blue Oceans, temporary monopolies, and lessons from practice, Strategy and Leadership, vol. 34, no 5, Emerald Group Publishing Limited
- ✓ Kim C. W., Mauborgne R. (2005), Blue Ocean Strategy from Theory to Practice, vol. 4, no. 3, California Management Review
- ✓ Kim C. W., Mauborgne R. (1999), Creating a new market space, Harvard Business Review
- ✓ Kim C. W., Mauborgne R. (2005), Value Innovation: a leap into the Blue Ocean, vol.26, no. 4, Journal of Business Strategy
- ✓ Kim C. W., Mauborgne R. (2006), Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, Κριτική, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

Το τρίτο κεφάλαιο ουσιαστικά, όπως το αναφέρει και ο τίτλος, έχει να κάνει με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Με λίγα λόγια, σε αυτή την ενότητα θα παρουσιαστούν αναλυτικά έξι αρχές της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών όπου πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις για να ξεφύγουν από τον ανταγωνισμό.

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να κάνουν το μεγάλο βήμα στο μέλλον, βρίσκοντας ένα κενό στην αγορά και με την αξιοποίησή των κατάλληλων πόρων, δρώντας καινοτομικά, εφαρμόζουν επί της ουσίας ένα γαλάζιο ωκεανό. Για να κατέχουν τα πρωτεία οι εκάστοτε επιχειρήσεις και για να έχουν ένα *διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, θα πρέπει να ακολουθήσουν αυτές τις αρχές οι οποίες είναι εν συντομία:

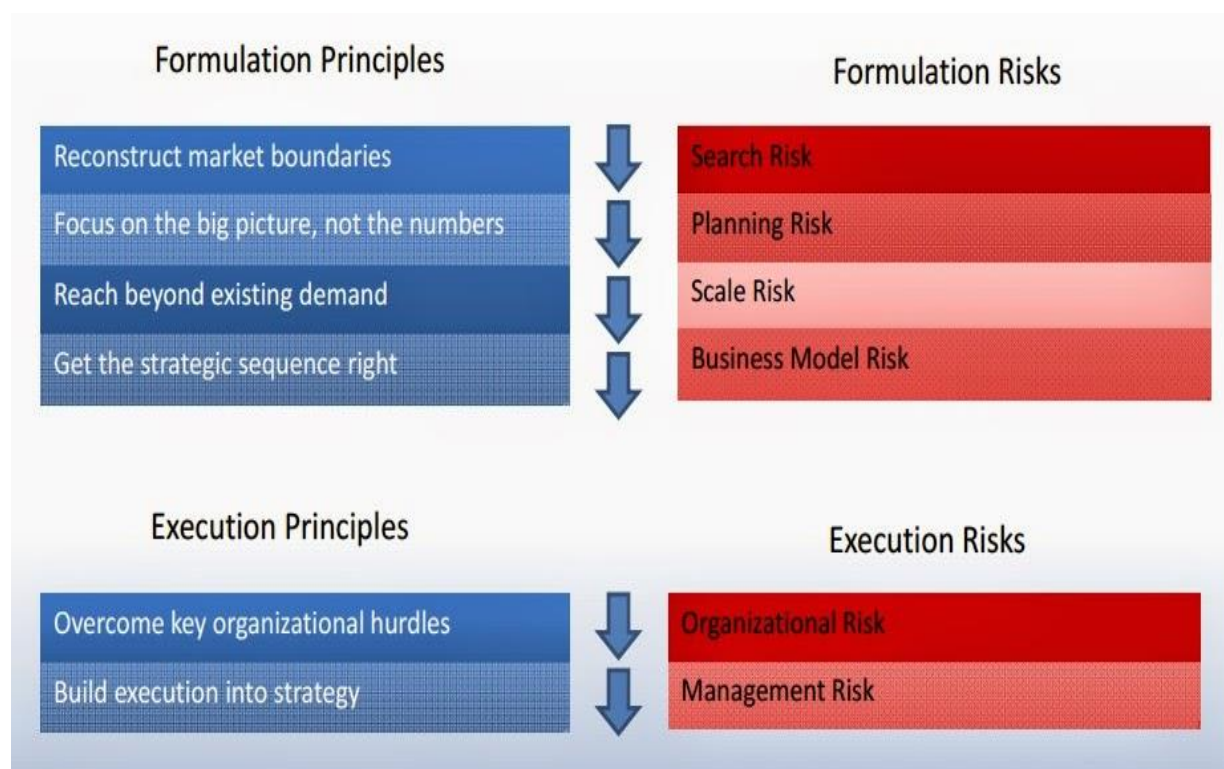
- ✓ Επαναπροσδιορισμός των ορίων της αγοράς
- ✓ Εστίαση στη γενική εικόνα και όχι στους αριθμούς
- ✓ Χάραξη πορείας πέρα από τη ζήτηση
- ✓ Οργάνωση σωστής στρατηγικής αλληλουχίας

(Αυτές οι τέσσερις αρχές αφορούν τη διαμόρφωση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών)

- ✓ Υπερνίκηση οργανωτικών εμποδίων
- ✓ Εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη

(Οι δύο τελευταίες αρχές όπως είναι κατανοητό αφορούν την υλοποίηση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών)

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας 3.1. που αποτυπώνει τις έξι αρχές της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών τις οποίες πρέπει να έχουν στα υπόψιν τους όλες οι επιχειρήσεις για να κάνουν το επόμενο μεγάλο βήμα στο μέλλον, αφήνοντας πίσω τους έναν κόκκινο ωκεανό που είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και απαιτητικός:



Πηγή: <http://sathishchandramouli.blogspot.gr/2014/04/blue-ocean-strategy.html>

Στις παρακάτω ενότητες αναλύονται ξεχωριστά οι έξι αρχές οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί να ακολουθήσει τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών.

3.1. Επαναπροσδιορισμός των ορίων της αγοράς

Η πρώτη αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών είναι η εξής: για να ξεφύγει κάποιος από τον ανταγωνισμό και να δημιουργήσει γαλάζιους ωκεανούς πρέπει πρώτα να επαναπροσδιορίσει τα όρια της αγοράς. Η αρχή αυτή αφορά τον κίνδυνο της αναζήτησης, ο οποίος απασχολεί αρκετές επιχειρήσεις. Ο κύριος σκοπός είναι να εντοπιστούν από την πληθώρα ευκαιριών που υπάρχουν, οι κατάλληλες από εμπορικής πλευράς που θα οδηγήσουν στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Η επίτευξη του σκοπού αυτού είναι αρκετά δύσκολη διότι οι μάνατζερ δεν έχουν την πολυτέλεια του χρόνου να αφήνουν τα πράγματα στην τύχη και να διαμορφώνουν τη στρατηγική τους βασιζόμενοι στο προαίσθημα.

Για τον επαναπροσδιορισμό των ορίων της αγοράς υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα δράσης για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίζονται έξι βασικοί τρόποι οι οποίοι συνθέτουν το πλαίσιο των έξι τακτικών.

1^η ΤΑΚΤΙΚΗ:ΕΞΕΡΕΥΝΗΣΤΕ ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ ΚΛΑΔΟΥΣ

Μια 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. Στις εναλλακτικές επιλογές συγκαταλέγονται προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν διαφορετική λειτουργία και μορφή αλλά εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό σε αντίθεση με τα υποκατάστατα.

Επομένως, για να γίνει αυτό με επιτυχία, θα πρέπει να γίνονται οι παρακάτω ερωτήσεις ώστε να βρεθούν σωστές απαντήσεις για να γίνει η κατάλληλη εξερεύνηση των συγγενών κλάδων: ποιοί είναι οι κλάδοι που συγγενεύουν με τον κλάδο σας; Τι κάνει τους πελάτες να επιλέγουν λύσεις από αυτούς τους κλάδους;

Αν στραφεί η προσοχή στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των πελατών και περιοριστούν ή εξαλειφθούν οποιαδήποτε άλλα, δημιουργείται ένας νέος χώρος στην αγορά, ένας γαλάζιος ωκεανός.

2^η ΤΑΚΤΙΚΗ:ΕΞΕΤΑΣΤΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΚΛΑΔΟ

Οι γαλάζιοι ωκεανοί δεν δημιουργούνται μόνο εάν διερευνήσουμε συγγενείς κλάδους. Μπορούμε να έχουμε ίδιο αποτέλεσμα αν διερευνήσουμε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες. *‘Με τον όρο στρατηγικές ομάδες αναφέρουμε ένα σύνολο εταιρειών οι οποίες ακολουθούν την ίδια στρατηγική και ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο.’* (Γεωργόπουλος, 2013)

Στους περισσότερους κλάδους, οι θεμελιώδεις 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 επιχειρήσεις επιδιώκουν να βελτιώσουν τη θέση που κατέχουν μέσα σε μια στρατηγική ομάδα.

3^η ΤΑΚΤΙΚΗ:ΕΞΕΤΑΣΤΕ ΟΛΟΚΛΗΡΗ ΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

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

Συνήθως, η κάθε εταιρεία ενός κλάδου στοχεύει σε διαφορετικές ομάδες πελατών (target group). Ο κλάδος, σαν σύνολο, συγκλίνει σε μία ομάδα αγοραστών. Αξίζει να αναφερθεί ότι *‘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. ‘(W.Chan Kim Renee Mauborgne 2006)*

4^η ΤΑΚΤΙΚΗ:ΕΞΕΤΑΣΤΕ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ελάχιστα προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιούνται σε κενό. Στις περισσότερες περιπτώσεις η αξία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας επηρεάζεται από άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η ανεκμετάλλευτη αξία συχνά βρίσκεται σε συμπληρωματικά αγαθά. Αυτό όμως το οποίο έχει σημασία είναι να ανακαλύψει κανείς την ολοκληρωμένη λύση που ψάχνουν οι αγοραστές όταν επιλέγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί και τόσο δύσκολο, αν λάβει κανείς υπόψη του τι συμβαίνει πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη χρήση ενός αγαθού.

5^η ΤΑΚΤΙΚΗ:ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΣΤΕ ΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΣΤΗ ΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ ΤΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ

Ο ανταγωνισμός σε ένα κλάδο συνήθως συγκλίνει όχι μόνο σε μια αποδεκτή έννοια του φάσματος των αγαθών αλλά και σε μια συγκεκριμένη παράμετρο προσέλευσης των πελατών. Σε ορισμένους κλάδους ο ανταγωνισμός είναι ανταγωνισμός τιμής και λειτουργικότητας που βασίζεται στον υπολογισμό της χρησιμότητας. Η προσέγγισή τους βασίζεται δηλαδή στο πρώτο στοιχείο που είναι η λογική. Σε άλλους κλάδους ο

ανταγωνισμός είναι ανταγωνισμός αισθήσεων. Η προσέγγιση δηλαδή βασίζεται στο συναίσθημα.

Βέβαια, σπάνια η εκλυσιτικότητα ενός αγαθού είναι αποτέλεσμα της μίας ή της άλλης προσέγγισης. Συνήθως έχει να κάνει με το πώς οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται η μία την άλλη στο παρελθόν και με το πώς έχουν εκπαιδεύσει τους καταναλωτές. Η συμπεριφορά των εταιρειών επηρεάζει τις προσδοκίες των καταναλωτών και το αντίθετο. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι έρευνες αγοράς δεν αποκαλύπτουν καινούρια στοιχεία για το τι προσελκύει τους καταναλωτές. Οι εταιρείες στην ουσία έχουν εκπαιδεύσει τους καταναλωτές έτσι ώστε να ξέρουν προκαταβολικά τι να περιμένουν.

6^η ΤΑΚΤΙΚΗ:ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΤΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΧΡΟΝΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ

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 αλλαγές. Είτε πρόκειται για τεχνολογικές καινοτομίες είτε πρόκειται για νομικά πλαίσια, οι μάνατζερ έχουν την τάση να προβάλλουν στο μέλλον τις νέες τάσεις. Σχεδιάζουν τις ενέργειές τους έτσι ώστε να μπορέσουν να συντονιστούν με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο γύρω περιβάλλον(εσωτερικό και εξωτερικό).

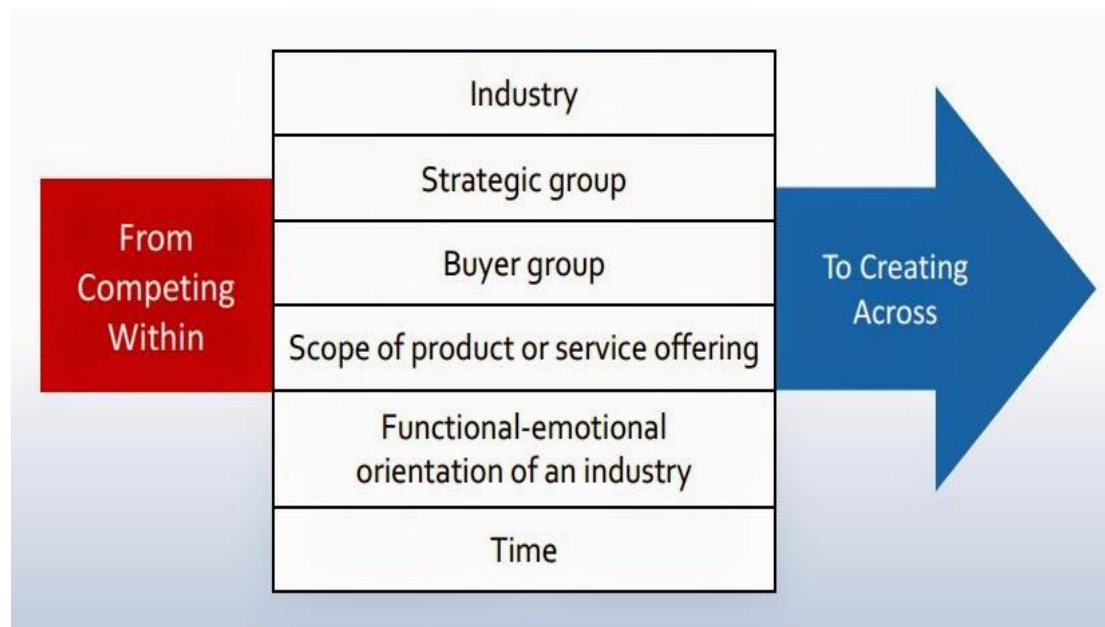
Σπάνια όμως οι ιδέες για τη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού έρχονται όταν κάποιος προβάλλει μια τάση. Εν αντιθέσει, οι ιδέες έρχονται όταν κάποιος εξετάσει πώς η νέα τάση θα μεταβάλλει την αξία για τον πελάτη και το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας. Διερευνώντας διαφορετικές περιόδους οι μάνατζερ μπορούν να διαμορφώσουν το μέλλον τους και να διεκδικήσουν ένα νέο ωκεανό. Η τακτική αυτή ίσως είναι 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 αυτό προφανώς και είναι αδύνατον, αλλά να ανακαλυφθούν χρήσιμα στοιχεία σε τάσεις που μπορούν να παρατηρηθούν σήμερα.

Για να αξιολογήσουν οι μάνατζερ σωστά τις τάσεις σε βάθος χρόνου πρέπει να σεβαστούν τρεις βασικές αρχές:

1. οι τάσεις αυτές πρέπει να έχουν αποφασιστική σημασία για τον κλάδο
2. πρέπει να είναι μη αναστρέψιμες
3. πρέπει να έχουν ένα σταθερό στίγμα

Στον πίνακα 3.2. φαίνεται πώς από τον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κόκκινο ωκεανό περνάει η εκάστοτε επιχείρηση σε ένα γαλάζιο ωκεανό ακολουθώντας τις έξι προαναφερθείσες τακτικές:

Πίνακας 3.2. Πλαίσιο έξι τακτικών



Πηγή: <http://sathishchandramouli.blogspot.gr/2014/04/blue-ocean-strategy.html>

3.2. Εστίαση στη γενική εικόνα και όχι στους αριθμούς

Δεν είναι τυχαίο ότι ελάχιστα στρατηγικά σχέδια καταλήγουν στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Η σύγχυση μπορεί να είναι τόσο μεγάλη που τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν συνήθως. Μπορεί να διαπιστωθεί ότι τα περισσότερα σχέδια δεν περιέχουν καμία στρατηγική αλλά είναι ένα συνοθύλευμα από τακτικές, χωρίς συγκεκριμένο προσανατολισμό, που ουσιαστικά δεν βοηθούν την επιχείρηση να ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες και να ξεφύγει από τον ανταγωνισμό.

Αν ανατρέξει κανένας στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, θα διαπιστώσει ότι λίγα είναι τα άτομα τα οποία γνωρίζουν ποια είναι η στρατηγική της εκάστοτε εταιρείας.

Αυτή λοιπόν η κατάσταση, οδηγεί στην δεύτερη αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών που είναι η εστίαση στη γενική εικόνα και όχι στους αριθμούς. Όσοι ακολουθήσουν αυτή την αρχή θα μετριάσουν σημαντικά τον κίνδυνο στο να καταλήξουν σε λανθασμένες τακτικές που αυτόματα θα οδηγήσουν τους επιχειρηματίες στα 'δόντια του καρχαρία' που είναι οι κόκκινοι ωκεανοί. Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιείται μια προσέγγιση που διαφέρει από τις υπάρχουσες διαδικασίες διαμόρφωσης της στρατηγικής και η οποία καταλήγει στη διαμόρφωση ενός καμβά στρατηγικής. Η προσέγγιση αυτή καταλήγει σε στρατηγικές που απελευθερώνουν τη δημιουργικότητα πολλών και διαφορετικών ανθρώπων μιας επιχείρησης, αποκαλύπτουν στις επιχειρήσεις τους γαλάζιους ωκεανούς, γίνονται εύκολα κατανοητές και επικοινωνιολογικές για αποτελεσματική εκτέλεση.

Η σχεδίαση του καμβά της στρατηγικής, όχι μόνο παρουσιάζει την υφιστάμενη στρατηγική θέση της επιχείρησης στην αγορά, αλλά βοηθάει να αποτυπωθεί η μελλοντική στρατηγική της κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό. Όταν μια εταιρεία στηρίζει τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής της σε ένα καμβά στρατηγικής, τόσο αυτή όσο και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη εστιάζουν την προσοχή τους σε γενική εικόνα και δεν αναλώνονται στους αριθμούς ούτε παγιδεύονται σε λεπτομέρειες.

Ο καμβάς της στρατηγικής όπως αναφέρθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο, έχει τρεις ιδιότητες. Πρώτον, δείχνει το στρατηγικό προφίλ ενός κλάδου απεικονίζοντας ξεκάθαρα τους παράγοντες που καθορίζουν σήμερα τον ανταγωνισμό σε μια αγορά. Δεύτερον, δείχνει το στρατηγικό προφίλ των ήδη υπαρχόντων και ενδεχόμενων ανταγωνιστών στον κλάδο. Τρίτον, προβάλλει το στρατηγικό προφίλ της εταιρείας (την αξιακή καμπύλη) με τους παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.

Η διαδικασία η οποία βοηθάει στην εστίαση της γενικότερης εικόνας, βασίζεται στις έξι τακτικές για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών και λέγεται οπτικοποίηση της στρατηγικής. Η οπτικοποίηση της στρατηγικής περιέχει πολλά οπτικά ερεθίσματα που απελευθερώνουν τη δημιουργικότητα και χωρίζεται σε τέσσερα βήματα όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.3 Οπτικοποίηση της στρατηγικής

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

Πηγή: W.Chan Kim & Renee Mauborgne , 2005

Βήμα 1^ο Οπτική αφύπνιση

- Συγκρίνετε την επιχείρησή σας με τις επιχειρήσεις των ανταγωνιστών σας απεικονίζοντας την κατάσταση 'όπως έχει'
- Δείτε που πρέπει να αλλάξει η στρατηγική σας

Βήμα 2^ο Οπτική διεύρυνση

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

Βήμα 3^ο Οπτική αναπαράσταση της στρατηγικής

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

Βήμα 4^ο Οπτική επικοινωνία

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

Εν κατακλείδι, στη δεύτερη αρχή που αναλύθηκε είναι πολύ σημαντικός ο σχεδιασμός του στρατηγικού καμβά. Όλα αυτά μπορούν να γίνουν ευκολότερα αν τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη ξεκινήσουν από την εστίαση σε μια γενικότερη εικόνα (και όχι απαραίτητα στους αριθμούς και στα νούμερα που μπορούν να γίνουν μια έμμονη ιδέα) που θα τους βοηθήσει να ξεφύγουν από την παγίδα των κόκκινων ωκεανών.

Οι μέθοδοι που προτάθηκαν παραπάνω για την οπτικοποίηση της στρατηγικής, επανεισάγουν την έννοια της στρατηγικής στο στρατηγικό σχεδιασμό και αυξάνουν σημαντικά τις πιθανότητες δημιουργίας ενός γαλάζιου ωκεανού.

3.3. Χάραξη πορείας πέρα της υπάρχουσας ζήτησης

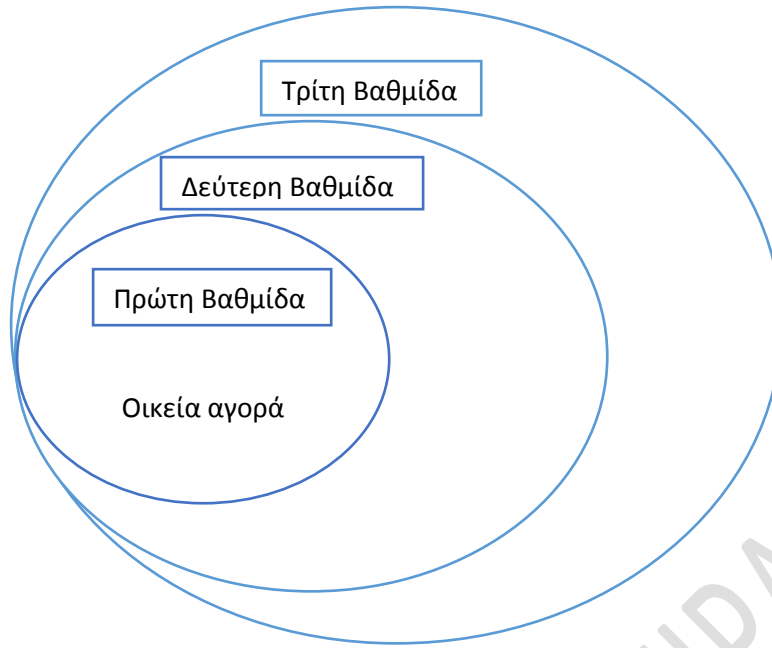
«Καμία εταιρεία δεν θέλει να εγκαταλείψει έναν κόκκινο ωκεανό για να βρεθεί μεταφορικά ομιλούμενοι μπροστά σε μια λιμνούλα. Το ερώτημα είναι: 'Πώς μπορεί να μεγιστοποιήσει κανείς το μέγεθος των γαλάζιων ωκεανών που δημιουργεί;» Αυτό το ερώτημα μας φέρνει στην τρίτη αρχή των γαλάζιων ωκεανών που είναι η χάραξη της πορείας πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση. Αυτό είναι σημαντικό στοιχείο της αξιακής καινοτομίας.» (W.Chan Kim Renee Mauborgne 2006)

Για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις τη δημιουργία νέων αγορών που αυτομάτως οδηγεί σε μεγαλύτερη ζήτηση από τους καταναλωτές, θα πρέπει να θέσουν υπό αμφισβήτηση δύο στρατηγικές τακτικές. Η πρώτη είναι η ενασχόληση με τους υπάρχοντες αγοραστές και η δεύτερη είναι η τάση για μεγαλύτερη κατάτμηση της αγοράς που θα αντιστοιχεί στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους πελάτες. Κύριος στόχος των εταιρειών όπως γνωρίζουμε, είναι η διατήρηση και η αύξηση των ήδη υπάρχοντων πελατών με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Αυτό το φαινόμενο οδηγεί συχνά στην τροποποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να υπάρχει ικανοποίηση των πελατών. Όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο περισσότερο τροποποιούνται τα προϊόντα για να ταιριάζουν στις προτιμήσεις των καταναλωτών με αποτέλεσμα να υπάρχει ο κίνδυνος να δημιουργηθούν εξαιρετικά μικρές αγορές-στόχοι.

Μία λύση που προτείνεται είναι αντί οι επιχειρήσεις να εστιάζουν την προσοχή τους στους ήδη υπάρχοντες πελάτες, να ακολουθήσουν αντίστροφη πορεία και να ασχοληθούν με τους μη πελάτες. Αντί να επικεντρώνονται στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους πελάτες, θα πρέπει να ασχοληθούν με στοιχεία που εκτιμούν όλοι οι πελάτες γενικότερα.

Με αυτό τον τρόπο οι εταιρείες θα ξεπεράσουν την υπάρχουσα ζήτηση και θα κερδίσουν νέους πελάτες οι οποίοι δεν υπήρχαν πριν. Οι λεγόμενοι μη πελάτες κρύβουν μεγάλες ευκαιρίες για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών και είναι ένα ακατέργαστο υλικό που μόλις το αξιοποιήσουν οι εταιρείες μπορεί να αποδειχθεί σε έναν πολύτιμο θησαυρό για αυτές.

Υπάρχουν τρεις βαθμίδες μη πελατών που μπορούν να μετατραπούν σε πελάτες και διαφοροποιούνται ανάλογα με το πόσο απέχουν από την αγορά. Το διάγραμμα 3.1 παρουσιάζει τις τρεις αυτές βαθμίδες των μη πελατών γραφικά:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1. Οι τρεις βαθμίδες μη πελατών

Πηγή: W.Chan Kim & Renee Mauborgne , 2005

Η πρώτη βαθμίδα μη πελατών είναι αυτή που βρίσκεται πιο κοντά στην αγορά της επιχείρησης που μελετάται. Οι πελάτες βρίσκονται στο όριο της αγοράς και αγοράζουν ένα προϊόν σε ελάχιστες ποσότητες λόγω ανάγκης. Αυτοί όμως παραμένουν μη πελάτες ενός κλάδου. Εάν τους προσφερθεί αναβαθμισμένη αξία, όχι μόνο θα παραμείνουν στον κλάδο, αλλά θα αγοράζουν το προϊόν συχνότερα αποδεσμεύοντας τη λανθάνουσα ζήτηση.

Στη δεύτερη βαθμίδα μη πελατών ανήκουν όσοι αρνούνται να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα της υφιστάμενης επιχείρησης που εξετάζεται. Πρόκειται για καταναλωτές που θεωρούν το προϊόν της εταιρείας ως ένα πιθανό μέσο ικανοποίησης των αναγκών τους, αλλά για τον οποιοδήποτε λόγο το απορρίπτουν.

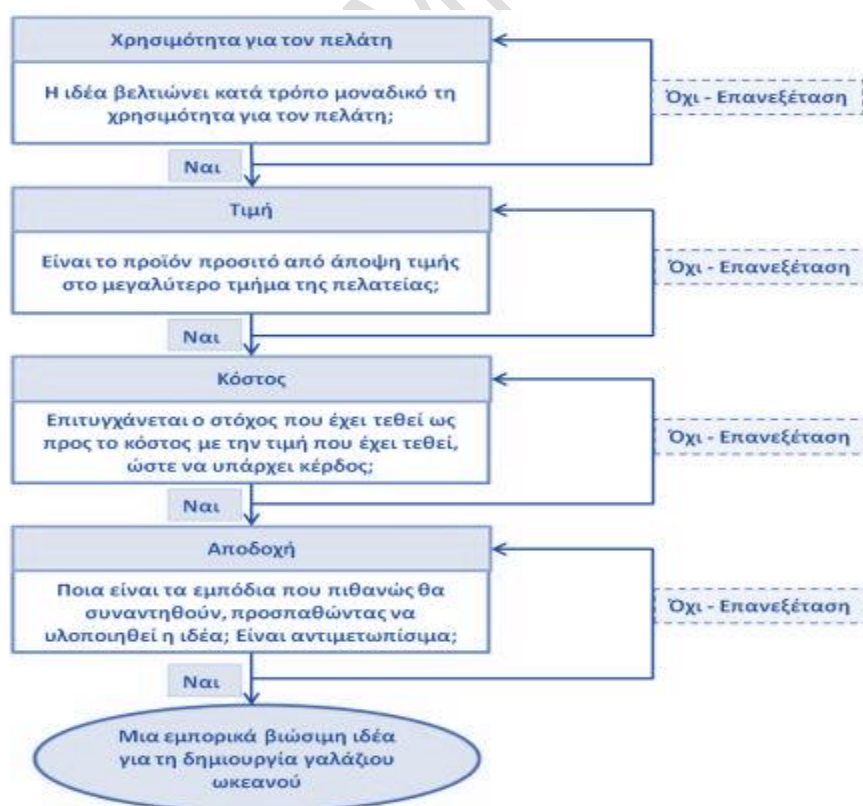
Η τρίτη βαθμίδα μη πελατών είναι η βαθμίδα που βρίσκεται μακριά από την αγορά της εταιρείας που εξετάζεται και αφορά πελάτες που δεν έχουν ενδιαφερθεί ποτέ για το προϊόν της εταιρείας. Εάν λοιπόν επικεντρωθούν οι εκάστοτε εταιρείες στα κοινά χαρακτηριστικά αυτών των τριών βαθμίδων μη πελατών θα μπορέσουν να βρουν τρόπους για να πλησιάσουν αυτές τις τρεις κατηγορίες με αποτέλεσμα μεγαλύτερη υπάρχουσα ζήτηση και επέκταση του γαλάζιου ωκεανού που έχουν ορίσει.

3.4. Εφαρμογή της σωστής στρατηγικής αλληλουχίας

Το επόμενο βήμα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι να δημιουργήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο για να καταλάβει εάν οι κινήσεις που έχει κάνει μέχρι τώρα θα της αποφέρουν κέρδος. Έτσι λοιπόν, παρουσιάζεται παρακάτω η τέταρτη από τις έξι αρχές που είναι η εφαρμογή της σωστής στρατηγικής αλληλουχίας.

Η ενότητα αυτή αναλύει τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης στην αγορά. Αν τα βήματα της στρατηγικής τίθενται στη σωστή αλληλουχία, μπορεί να μειωθεί δραματικά ο κίνδυνος που μπορεί να προκύψει εξαιτίας τους επιχειρησιακού μοντέλου. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.2 οι εταιρείες πρέπει να οργανώσουν τη στρατηγική τους εξετάζοντας με τη σειρά τα παρακάτω θέματα:

- I. Χρησιμότητα για τον πελάτη (buyer utility)
- II. Τιμή (price)
- III. Κόστος (cost)
- IV. Αποδοχή (adoption)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2. Η αλληλουχία της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών

Πηγή: W.Chan Kim & Renee Mauborgne , 2005

Η αφετηρία είναι η χρησιμότητα για τον πελάτη. Το προϊόν της εταιρείας που μελετάται, θα πρέπει να έχει κάποια εξαιρετικά χαρακτηριστικά και προδιαγραφές έτσι ώστε να είναι ακαταμάχητο στο αγοραστικό κοινό που απευθύνεται. Εάν αυτά τα χαρακτηριστικά απουσιάζουν από το προϊόν δεν έχει νόημα να μιλάμε για δημιουργία γαλάζιου ωκεανού. Για τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη υπάρχει ο λεγόμενος χάρτης χρησιμότητας του αγοραστή που τα βοηθάει στην αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης από τη σωστή σκοπιά καθώς περιλαμβάνει όλες τις διαστάσεις και τους συνδυασμούς ενός προϊόντος. Μια αγοραστική εμπειρία μπορεί να υποδιαιρεθεί σε ένα κύκλο έξι διαδοχικών σταδίων, από την αγορά έως την απόρριψη του προϊόντος. Τα έξι αυτά στάδια του κύκλου της αγοραστικής εμπειρίας είναι με τη σειρά: η αγορά, η παράδοση, η χρησιμοποίηση τα συμπληρωματικά, η διατήρηση και η απόρριψη. Μεταξύ των έξι σταδίων βρίσκονται οι λεγόμενοι μοχλοί χρησιμότητας, που είναι ουσιαστικά τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να επιδιώξουν περισσότερη χρησιμότητα για τους αγοραστές τους. Έτσι λοιπόν, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να εντοπίσουν σε ποιο σημείο του χάρτη χρησιμότητας βρίσκεται το προϊόν τους ανά πάσα ώρα και στιγμή. Κύριος στόχος άλλωστε για τα διευθυντικά στελέχη είναι η μετατροπή των μη πελατών σε πελάτες, μεταβάλλοντας την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα.

Το δεύτερο βήμα μετά τη χρησιμότητα είναι η σωστή τιμολογιακή πολιτική, να οριστεί με λίγα λόγια η σωστή στρατηγική τιμή. Μια εταιρεία για να δημιουργήσει τη δική της ζήτηση δεν θα πρέπει να εξαρτάται αποκλειστικά από την τιμή. Το να γνωρίζει κανένας εξ αρχής με ποια τιμή θα μπορέσει να προσελκύσει τον μεγάλο όγκο των πελατών αποκτά σταδιακά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Αυτό συμβαίνει για δύο λόγους κυρίως. Κατά πρώτο λόγο, οι εταιρείες ανακαλύπτουν ότι ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων παράγει μεγαλύτερα κέρδη. Επειδή τα νέα προϊόντα βασίζονται κυρίως στη γνώση, οι εταιρείες δαπανούν πολλούς χρηματικούς πόρους για να δημιουργήσουν το προϊόν παρά να το παράγουν. Κατά δεύτερο λόγο, για έναν αγοραστή η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εξαρτάται από τον αριθμό των ανθρώπων που χρησιμοποιούν αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία. Δύσκολα αγοράζει κάποιος ένα αγαθό το οποίο δεν το χρησιμοποιούν πολλοί. Έτσι λοιπόν, η στρατηγική τιμή του προϊόντος πρέπει όχι μόνο να προσελκύσει νέους πελάτες, αλλά και να τους διατηρήσει. Το προϊόν από την πρώτη μέρα κυκλοφορίας του θα πρέπει να είναι ακαταμάχητο. Με αυτό τον τρόπο θα αποφευχθούν αρχικά οι απομιμήσεις αλλά και με τη διάδοση από στόμα σε στόμα (word of mouth) θα καθιερωθεί στην αγορά. Γιαυτό το λόγο η στρατηγική τιμολόγηση έχει εξαιρετικά μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις.

Η κοστολόγηση αποτελεί το τρίτο βήμα της στρατηγικής αλληλουχίας. Το σκέλος του κόστους στο επιχειρησιακό μοντέλο μιας εταιρείας δημιουργεί μια εξαιρετική αξία υπό μορφή κέρδους η οποία 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 στη βελτίωση της αξίας τόσο για τους αγοραστές όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι τιμές δεν θα πρέπει να καθορίζονται με βάση το κόστος, ούτε θα πρέπει να υπάρχει συμβιβασμός ως προς τη χρησιμότητα επειδή τα υψηλά κόστη εμποδίζουν στην επίτευξη υψηλών κερδών με βάση τη στρατηγική τιμή. Όταν ο στόχος που έχει τεθεί ως προς το κόστος δεν μπορεί να επιτευχθεί, θα πρέπει να απορριφθεί η ιδέα επειδή δεν δημιουργεί έναν κερδοφόρο γαλάζιο ωκεανό ή θα πρέπει να γίνουν καινοτομίες στο επιχειρησιακό μοντέλο για να επιτευχθεί το κόστος-στόχος.

Τέλος, κατόπιν των τριών βημάτων της στρατηγικής αλληλουχίας, το τελευταίο βήμα ονομάζεται αποδοχή της στρατηγικής. Αυτό το βήμα έχει να κάνει με τα εμπόδια στην υλοποίηση της ιδέας που παρουσιάζεται. Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την κατάκτηση ενός γαλάζιου ωκεανού ολοκληρώνεται μόνο όταν εξασφαλιστεί η επιτυχημένη υλοποίηση της ιδέας. Βέβαια, το πέρασμα από έναν κόκκινο σε ένα γαλάζιο ωκεανό, έχει πάντα μια μορφή αντίδρασης, όσο άριστο και αν είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Εκ φύσεως, η οποιαδήποτε αλλαγή έχει και αντιδράσεις ανάμεσα στις ομάδες της επιχείρησης καθώς διαταρράσσεται η τρέχουσα ισορροπία. Οι βασικές ομάδες ενδιαφέροντος στην επιχείρηση είναι οι εργαζόμενοι, οι επιχειρηματικοί συνεργάτες και το κοινό των καταναλωτών. Στη διαδικασία εκπαίδευσης αυτών των ομάδων ενδιαφέροντος είναι η πρόκληση-πρόσκληση για επικοινωνιακή συζήτηση όσον αφορά στην χρησιμότητα της νέας ιδέας. Είναι πολύ σημαντικό οι ομάδες ενδιαφέροντος να γνωρίζουν ότι ο λόγος τους μετράει για το σύνολο της επιχείρησης και ότι δεν θα υπάρξουν τυχόν δυσάρεστες εκπλήξεις προς αυτούς στο μέλλον. Όσες επιχειρήσεις το καταφέρουν αυτό, θα ανταμειφθούν από το αποτέλεσμα, την προσπάθεια και το χρόνο που έχουν επενδύσει.

3.5. Υπερνίκηση οργανωτικών εμποδίων

Εφόσον μιλήσαμε στις προηγούμενες τέσσερις ενότητες για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, ήρθε η στιγμή να αναφερθούμε και στην υλοποίηση, δηλαδή την εφαρμογή όλων των παραπάνω ιδεών στην πράξη.

Το πέμπτο στάδιο αναφέρεται στην υλοποίηση της στρατηγικής του γαλάζιου ωκεανού και ονομάζεται υπερνίκησης των οργανωτικών εμποδίων που παρουσιάζονται. Είναι φυσικό και επόμενο η υλοποίηση της στρατηγικής από τα ανώτατα στελέχη να αντιμετωπίζει και αρκετά εμπόδια κατά την εφαρμογή της. Υπάρχουν τέσσερα συνηθέστερα εμπόδια τα οποία είναι:

1. Γνωστικό εμπόδιο: η αφύπνιση των εργαζομένων σχετικά με την ανάγκη για μια στρατηγική αλλαγή. Η φύση των εργαζομένων είναι να επαναπαύονται σε μια υφιστάμενη κατάσταση και να έχουν μια αντίδραση όταν υπάρχουν προσπάθειες αλλαγής από μέρος των ανώτατων στελεχών. Αυτό που πρέπει να γνωρίζει η διοίκηση είναι πως οι εργαζόμενοι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης και χωρίς τη βοήθειά τους η αλλαγή είναι αδύνατο να επιτευχθεί.
2. Περιορισμένοι πόροι: είναι λογικό ότι όσο μεγαλύτερη είναι μια στρατηγική αλλαγή, τόσο περισσότεροι είναι και οι πόροι που απαιτούνται για να αναλωθούν. Κάποιες μεγάλες στρατηγικές αλλαγές είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστούν καθώς οι πόροι είναι περιορισμένοι και το λογικότερο σενάριο σε μια επιχείρηση είναι οι διαθέσιμοι πόροι να μειώνονται παρά να αυξάνονται.
3. Πολιτική: είναι η αντίσταση που μπορεί να ασκηθεί από την τρέχουσα πολιτική ηγεσία ενάντια στην αλλαγή της στρατηγικής που επιχειρείται στα πλαίσια της επιχείρησης.
4. Παρακίνηση: είναι η παροχή διαφόρων κινήτρων οποιασδήποτε μορφής στους απαραίτητους εργαζόμενους για να διαφοροποιηθούν από το καστημένο που υπάρχει.

Στο διάγραμμα 3.3. παρουσιάζεται η σωστή αλληλουχία των τεσσάρων οργανωτικών εμποδίων κατά την υλοποίηση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών:



Πηγή: W.Chan Kim & Renee Mauborgne , 2005

Παρόλο που η κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει αυτά τα εμπόδια σε διαφορετικό βαθμό, με όπλο τη γνώση μπορεί να ελαχιστοποιηθεί ο οργανωσιακός κίνδυνος που παρουσιάζεται. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ξεχάσουν ότι συμβατικό γνωρίζουν για την πραγματοποίηση ριζικών αλλαγών. Με τον όρο συμβατικές γνώσεις εννοούμε ότι όσο μεγαλύτερη είναι μια αλλαγή για μια εταιρεία, τόσο περισσότερος χρόνος και πόροι απαιτούνται για να υπάρξουν αποτελέσματα. Ο Phil Higson τονίζει ότι *‘όταν οι εργαζόμενοι είναι δεκτικοί στις αλλαγές και μπορεί να γίνει υπερνίκηση των τεσσάρων αυτών εμποδίων γρήγορα και με χαμηλό κόστος τότε αυτό χαρακτηρίζεται ως ηγεσία του κρίσιμου σημείου. (tipping point leadership)’*. Η ηγεσία του κρίσιμου σημείου βασίζεται στην υπόθεση ότι σε κάθε επιχείρηση μπορούν να συμβούν ριζικές αλλαγές όταν οι πεποιθήσεις, τα πιστεύω και οι παραδοχές ενός μεγάλου αριθμού ατόμων υποστηρίζουν μια ιδέα. Γενικότερα βασίζεται στο γεγονός ότι σε κάθε ομάδα, υπάρχουν άτομα που ασκούν επιρροή σε άλλες υποομάδες και αν προσεγγιστούν αυτά τα άτομα κατάλληλα μπορούν να έχουν μια θετική επίδραση για την επιχείρηση αν θέλει να υποβάλλει κάποιες αλλαγές στο μέλλον. Οι ηγέτες του κρίσιμου σημείου μπορούν να ανατρέψουν τα τέσσερα εμπόδια που προαναφέραμε γρήγορα και με χαμηλό κόστος εάν και εφόσον εστιάσουν στους σωστούς παράγοντες.

Η αντιμετώπιση του γνωστικού εμποδίου είναι ένα από τα δυσκολότερα περιστατικά που πρέπει να διαχειριστεί ένας ηγέτης κρίσιμου σημείου, μέσα σε μια επιχείρηση. Η πρόκληση για έναν ηγέτη είναι η σημασία να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι την αναγκαιότητα της στρατηγικής αυτής και να είναι έτοιμοι να αποδεχτούν τις επερχόμενες αλλαγές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσωπικής εμπειρίας των ατόμων που ωθούνται να βιώσουν το πρόβλημα εκ των έσω. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η αλλαγή στη συμπεριφορά του ατόμου, μέσω της προσωπικής εμπειρίας, η οποία είναι και εσωτερικά ορμώμενη από τους ίδιους που έχουν βιώσει το πρόβλημα όπου έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν τις απόψεις και τη συμπεριφορά τους για την αποδοχή της στρατηγικής.

Ακόμα και αν ξεπεραστεί το πρώτο εμπόδιο (γνωστικό), για μια επιχείρηση η έλλειψη πόρων είναι το αμέσως επόμενο πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει. Το εμπόδιο των περιορισμένων πόρων μπορεί να δυσκολέψει σε μεγάλο βαθμό την πορεία

προς την αλλαγή μιας εταιρείας. Αυτό που πρέπει να κάνουν οι ηγέτες του κρίσιμου σημείου, αντί να περιορίσουν τις φιλοδοξίες τους για να εξοικονομήσουν περισσότερους πόρους, είναι να επικεντρωθούν στην προσπάθεια να πολλαπλασιάσουν την αξία των πόρων που έχουν ήδη. Σε περιπτώσεις περιορισμένων πόρων υπάρχουν τρεις 'δρόμοι' που μπορούν να ακολουθήσουν τα στελέχη προκειμένου να απελευθερώσουν πόρους από τη μια μεριά και να πολλαπλασιάσουν την αξία των υπαρχόντων από την άλλη. Είναι τα λεγόμενα θερμά σημεία, τα ψυχρά σημεία και η ανταλλαγή. Τα θερμά σημεία είναι δραστηριότητες που έχουν χαμηλή εισροή πόρων αλλά υψηλές προοπτικές κερδοφορίας. Τα ψυχρά σημεία όπως μπορούμε να αντιληφθούμε είναι το ακριβώς αντίθετο, δηλαδή είναι δραστηριότητες με υψηλή εισροή πόρων αλλά χαμηλές προοπτικές κέρδους. Σε κάθε επιχείρηση αυτά τα δύο σημεία συνυπάρχουν. Τέλος η ανταλλαγή συνιστάται στη συμπλήρωση κενών σε πόρους μιας μονάδας ενός οργανισμού, με τους πόρους που βρίσκονται σε περίσσεια σε μια άλλη μονάδα του οργανισμού, μέσω της ανταλλαγής μεταξύ τους. Σε περίπτωση που γίνει σωστή χρήση αυτών των τριών δραστηριοτήτων τότε μια επιχείρηση μπορεί να καταφέρει να ξεπεράσει το εμπόδιο των περιορισμένων πόρων.

Το τρίτο εμπόδιο που είναι το εμπόδιο της έλλειψης παρακίνησης μπορεί να αποτελέσει πολύ σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα όσον αφορά στην εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Δεν είναι αρκετό σε μια επιχείρηση να γίνει αποδεκτή μια στρατηγική που θα προταθεί από την ανώτατη διοίκηση, αλλά να ενσωματωθεί άμεσα από τους εργαζόμενους και να την ενστερνιστούν δρώντας κατάλληλα. Ως γνωστόν, ο άνθρωπος από τη φύση του αντιδράει σε όποια αλλαγή γίνεται. Σε αυτή την περίπτωση, οι ηγέτες του κρίσιμου σημείου θα πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε τρεις παράγοντες για την παρακίνηση των εργαζομένων αντί να διαχέουν τις προσπάθειες για αλλαγή σε ολοκληρη την επιχείρηση. Αυτοί οι τρεις παράγοντες είναι η παρακίνηση των ατόμων-κλειδιά, η τοποθέτηση αυτών των ατόμων στο επίκεντρο της προσοχής όλων των άλλων καθώς και η εξατομίκευση. Η επικέντρωση των προσπαθειών στα άτομα-κλειδιά, αυτούς που ασκούν μεγάλη επιρροή στον οργανισμό, μπορεί να εξοικονομήσει στα ανώτατα στελέχη χρόνο και χρήμα καθώς και την παρακίνηση της πλειονότητας των εργαζομένων. Αυτά τα άτομα είναι οι φυσικοί ηγέτες σε έναν χώρο όπου έχουν κερδίσει το σεβασμό των υπολοίπων και έχουν το χάρισμα της πειθούς μέσα στην επιχείρηση. Αφού επιτευχθεί η παρακίνηση των ατόμων-κλειδιά ακολουθεί ο δεύτερος παράγοντας που είναι η τοποθέτησή τους στο επίκεντρο της προσοχής των υπολοίπων. Με αυτό τον τρόπο, επαινώντας τις πράξεις τους και τις ενέργειές τους μπορεί να εξαλειφθεί η απραξία και η

αδράνεια των υπολοίπων εργαζομένων της επιχείρησης. Για την ομαλή λειτουργία αυτού του συστήματος θα πρέπει να υπάρχει διαφάνεια, αφοσίωση στη δουλειά και αμεροληψία από όλους έτσι ώστε να επιτευχθεί ο πρωταρχικός στόχος που είναι η στρατηγική αλλαγή. Τέλος, η εξατομίκευση είναι από τα πιο ευαίσθητα και πιο λεπτά καθήκοντα ενός ηγέτη κρίσιμου σημείου καθώς εάν οι εργαζόμενοι καταλάβουν από μόνοι τους ότι η στρατηγική πρόκληση είναι επιτεύξιμη τότε θα είναι δυνατό να επιτύχει πραγματικά η ριζική αλλαγή.

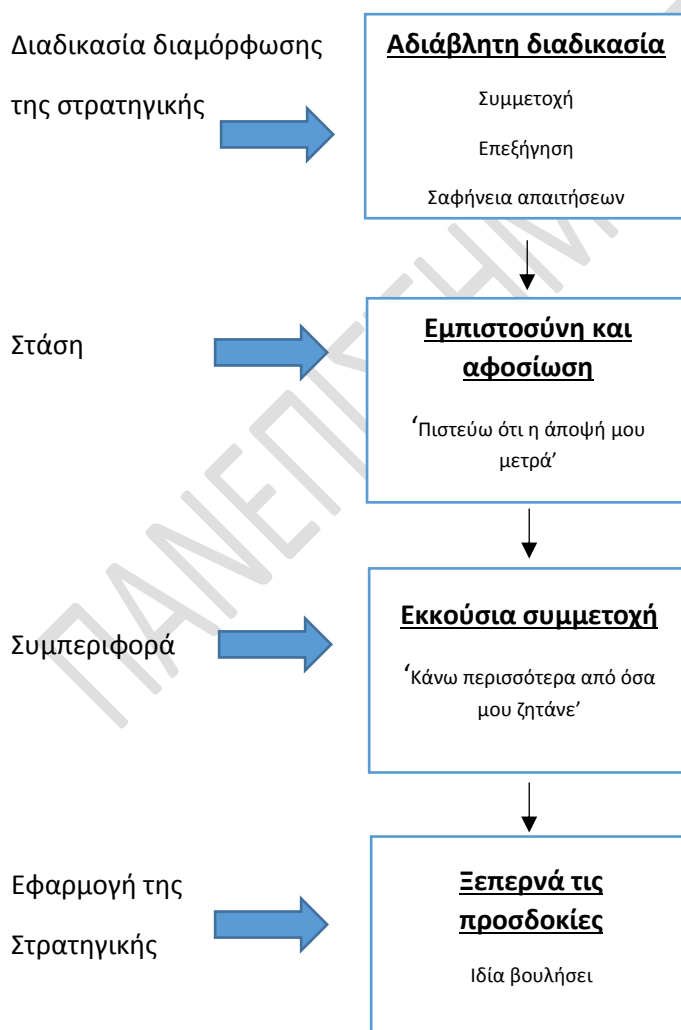
Το τέταρτο και τελευταίο εμπόδιο που είναι το πολιτικό είναι μια δυσκολία που κάθε επιχείρηση θα κληθεί να αντιμετωπίσει. Η τυχόν αντίσταση που μπορεί να συναντήσει μια επιχείρηση στην πραγματοποίηση της στρατηγικής αλλαγής από τους εργαζόμενους, μπορεί βλάψει ακόμα και να εκτροχιάσει τη διαδικασία εκτέλεσης της στρατηγικής. Οι ηγέτες του κρίσιμου σημείου θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί, να φέρονται με δبلوماسية προκειμένου να ξεπεραστούν γρήγορα οι πολιτικές πιέσεις που τους ασκούνται. Υπάρχουν τρεις διαφορετικής επιρροής παράγοντες που μπορούν να ακολουθήσουν, η άσκηση μέσω των ατόμων που τους υποστηρίζουν, η κατάπιξη αντιδράσεων όσων στρέφονται εναντίον τους και η απόκτηση ενός έμπιστου προσώπου στην ανώτατη βαθμίδα διοίκησης που θα παρέχει στα στελέχη κατάλληλες συμβουλές.

3.6.Εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη

Η έκτη και τελευταία ενότητα ασχολείται με την πρόκληση του να κερδίσει κανείς το μυαλό και την καρδιά των ανθρώπων έτσι ώστε να είναι δυνατόν να ευθυγραμμιστούν με τη νέα στρατηγική χτίζοντας μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, αφοσίωσης, ηθελημένης συνεργασίας και στήριξης του εμπνευστή της στρατηγικής κατά της φάση της εφαρμογής. Για να ανταποκριθεί κάποιος στην πρόκληση αυτή, πρέπει να ασχοληθεί με τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην αναγκαστική εφαρμογή και την ηθελημένη- εκούσια εφαρμογή. Η έκτη αρχή επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ελαχιστοποιούν το διοικητικό κίνδυνο όσον αφορά στην έλλειψη εμπιστοσύνης, τη μη συνεργασία, τη δολιοφθορά και διαπλοκή των εργαζομένων. Ο διοικητικός αυτός κίνδυνος υπάρχει τόσο στους κόκκινους όσο και στους γαλάζιους ωκεανούς, αλλά είναι μεγαλύτερος στη στρατηγική των γαλάζιων καθώς η εκτέλεσή της απαιτεί σημαντικές αλλαγές. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι αδιάβλητες διαδικασίες αποτελούν παράγοντα που ξεχωρίζει τις επιτυχημένες από τις αποτυχημένες κινήσεις. Η επιτυχία ή αποτυχία των προσπαθειών εφαρμογής της στρατηγικής εξαρτάται από την παρουσία ή την απουσία αδιάβλητων διαδικασιών.

Η δύναμη της αδιάβλητης διαδικασίας

Με τον όρο αδιάβλητη διαδικασία εννοούμε μια διαδικαστική δικαιοσύνη στο χώρο του μάντζμεντ. Ο Tom R. Tyler αναφέρει ότι *‘οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για το αδιάβλητο της διαδικασίας μέσω της οποίας παράγεται ένα αποτέλεσμα όσο ενδιαφέρονται και για το ίδιο το αποτέλεσμα’*. Η ύπαρξη μιας αδιάβλητης διαδικασίας μπορεί να βοηθήσει τη διαδικασία εκτέλεσης της στρατηγικής και το αντίστροφο, όσο καλά και αν είναι οργανωμένη. Όταν εφαρμόζεται αυτή στην πορεία δημιουργίας της στρατηγικής, οι άνθρωποι αποκτούν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και ταυτοχρόνως συμμετέχουν ηθελημένα στην εκτέλεση των τελικών στρατηγικών αποφάσεων. Η συμμετοχή αυτή μπορεί να επεκταθεί πέρα από τις συμβατικές τους υποχρεώσεις και να φτάσει στο σημείο να δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον στην εκτέλεση των τελικών στρατηγικών. Παρακάτω φαίνεται στο διάγραμμα 3.4. η αδιάβλητη διαδικασία:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4. Πώς οι αδιάβλητες διαδικασίες επηρεάζουν τη στάση και συμπεριφορά των ανθρώπων

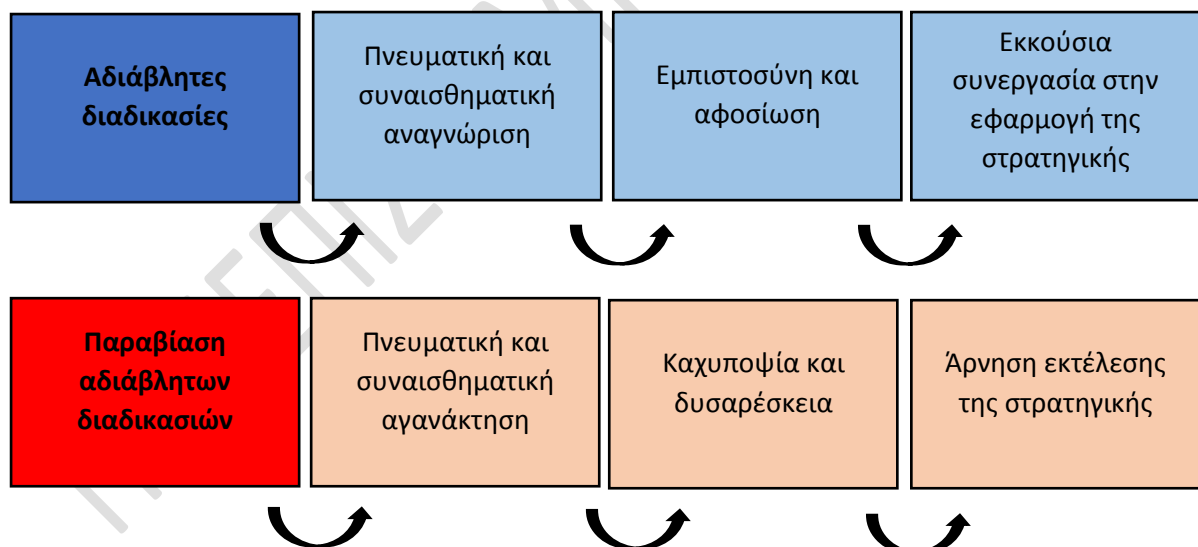
Πηγή: W.Chan Kim & Renee Mauborgne , 2005

Υπάρχουν τρία στοιχεία που ενδυναμώνουν και προσδιορίζουν την αδιάβλητη διαδικασία : η συμμετοχή, η αιτιολόγηση και η σαφήνεια της προσδοκίας.

Η συμμετοχή υποδηλώνει την ανάμειξη των ατόμων στις στρατηγικές αποφάσεις που επηρεάζουν τους ίδιους, μέσω της καλύτερης επικοινωνίας των ιδεών τους στη διοίκηση και στο υπόλοιπο σύνολο των εργαζομένων. Το στοιχείο της συμμετοχής είναι σημάδι σεβασμού της επιχείρησης στη διαφορετικότητα του κάθε ατόμου και των ιδεών του, ενώ ταυτόχρονα εντείνει τη συλλογιστική ικανότητα του συνόλου.

Η αιτιολόγηση υποδηλώνει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς που επηρεάζονται από μια αλλαγή θα πρέπει να κατανοήσουν το λόγο που λαμβάνονται οι συγκεκριμένες τελικές στρατηγικές αποφάσεις. Η επεξήγηση του λόγου πείθει τους εργαζόμενους ότι τα ανώτατα στελέχη έχουν λάβει σοβαρά τη γνώμη τους και δεσμεύονται ότι θα πράξουν ανάλογα για το καλό της επιχείρησης.

Τέλος, η σαφήνεια της προσδοκίας απαιτεί τον ξεκάθαρο ορισμό των 'καινούριων κανόνων του παιχνιδιού' από τα διευθυντικά στελέχη. Οι απαιτήσεις είναι προφανώς μεγάλες και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψιν τους τα κριτήρια για τα οποία θα αξιολογηθούν όσο και για τις συνέπειες της αποτυχίας τους.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5. Οι συνέπειες της παρουσίας ή απουσίας αδιάβλητων διαδικασιών

Πηγή: W.Chan Kim & Renee Mauborgne , 2005

Όταν εφαρμοστούν αυτά τα τρία κριτήρια που είναι η συμμετοχή, η αιτιολόγηση και η σαφήνεια της προσδοκίας, τότε μπορούν να οδηγήσουν τα ανώτερα στελέχη σε αποφάσεις αδιάβλητης διαδικασίας κάτι που δεν συμβαίνει στην εφαρμογή ενός

υποσυνόλου αυτών όπως στο παραπάνω διάγραμμα 3.5 που δείχνουν τις συνέπειες της παρουσίας ή απουσίας αδιάβλητων διαδικασιών.

3.7. Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση:

- ✓ Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- ✓ Kim C. W., Mauborgne R. ,2005, Value Innovation: a leap into the Blue Ocean, vol.26, no. 4, Journal of Business Strategy
- ✓ Kim C. W., Mauborgne R. ,2006, Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, Κριτική, Αθήνα
- ✓ Phil Higson-Anthony Sturges, 2014, Uncommon Leadership: How to Build Competitive Advantage by Thinking Differently, Kogan Page limited
- ✓ Tom R. Tyler, 2006, Why people obey the law, Princeton University Press, Princeton and Oxford

Ελληνική:

- ✓ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ’έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού είναι μια εντελώς δυναμική διαδικασία και όχι κάτι το στατικό. Από τη στιγμή που θα δημιουργηθεί ένας γαλάζιος ωκεανός, μια εταιρεία αργά η γρήγορα θα έρθει αντιμέτωπη με τους μιμητές της. Καθώς η εταιρεία και οι πρώτοι μιμητές ουσιαστικά επεκτείνουν τον γαλάζιο ωκεανό, θα προσελκύσουν με την πάροδο του χρόνου ολοένα και περισσότερους μιμητές. Τα ερωτήματα που παρουσιάζονται σε αυτή την ενότητα είναι: Πόσο αργά η γρήγορα θα εμφανιστούν μιμητές; Πόσο εύκολα μπορεί να μιμηθεί κάποιος τη στρατηγική αυτή; Πότε πρέπει μια εταιρεία να αρχίσει να επιδιώκει τη δημιουργία ενός ακόμα γαλάζιου ωκεανού; Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τη βιωσιμότητα και την ανανέωση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών κάτι που είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις που θέλουν να βρίσκονται στο προσκήνιο και να κατέχουν τα ηνία του κλάδου.

ΦΡΑΓΜΟΙ ΣΤΗ ΜΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

Μια στρατηγική γαλάζιων ωκεανών συνεπάγεται πολλά εμπόδια για όσους θελήσουν να τη μιμηθούν. Κάποια από αυτά είτε είναι λειτουργικά είτε γνωστικά εμπόδια. Συνήθως όπως αναφέρει ο Norman T. Sheehan *‘μια στρατηγική επιβιώνει χωρίς να δέχεται κάποια μορφή απειλής για δέκα έως δεκαπέντε χρόνια’*. Η βιωσιμότητα της στρατηγικής οφείλεται στους παρακάτω παράγοντες οι οποίοι θέτουν φραγμούς στη μίμηση:

- Μια κίνηση που αποσκοπεί στην αξιακή καινοτομία δεν έχει κανένα νόημα εάν βασιστεί στην παραδοσιακή στρατηγική λογική.
- Τα φυσικά μονοπώλια εμποδίζουν τη μίμηση, επειδή εξαιτίας του μεγέθους της αγοράς είναι αδύνατον να δραστηριοποιηθεί σε αυτή μια δεύτερη εταιρεία.
- Η αντίφαση που συνεπάγεται μια στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών για την εικόνα μιας εταιρείας αποτρέπει τους επίδοξους μιμητές της.
- Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και οι ειδικές άδειες περιορίζουν σημαντικά τη μίμηση
- Ο μεγάλος όγκος που προέρχεται από την αξιακή καινοτομία δημιουργεί γρήγορα πλεονεκτήματα κόστους, αφήνοντας τους επίδοξους μιμητές σε μειονεκτική θέση.
- Οι εξωτερικότητες δικτύου εμποδίζουν τις εταιρείες να μιμηθούν εύκολα και αξιόπιστα μια στρατηγική γαλάζιων ωκεανών.

- Επειδή συχνά η μίμηση συνεπάγεται αλλαγή των πρακτικών που ακολουθεί μια εταιρεία και κατ' επέκταση ενδο-εταιρικές διαμάχες, η μίμηση της στρατηγικής μπορεί να καθυστερήσει ακόμα και χρόνια.
- Όταν μια εταιρεία προσφέρει εξαιρετική αξία, συχνά δημιουργεί θόρυβο γύρω από το όνομά της και αποκτά ένα πιστό κοινό. Ακόμα και η μεγαλύτερη διαφημιστική εκστρατεία ενός επιθετικού μιμητή, σπάνια θα έχει τη δύναμη να καλύψει το θόρυβο που έχει δημιουργηθεί γύρω από το όνομα της εταιρείας που κατέκτησε την αξιακή καινοτομία.

Όπως προαναφέρθηκε τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν είναι μεγάλα. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος όπου σπάνια υπάρχουν εταιρείες που μπορούν να μιμηθούν γρήγορα τη στρατηγική κατάκτησης ενός γαλάζιου ωκεανού. Επιπρόσθετα, μια στρατηγική γαλάζιου ωκεανού συνεπάγεται μια συστημική προσέγγιση, η οποία απαιτεί όχι μόνο να σχεδιαστεί σωστά το κάθε επιμέρους τμήμα της, αλλά και να συντονιστούν όλα τα στοιχεία για να παράγουν αξιακή καινοτομία. Έτσι λοιπόν, για αυτούς του παραπάνω λόγους είναι κατανοητό ότι να αντιγράψει κάποιος ένα τέτοιο σύστημα είναι μια εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΞΑΝΑΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Όπως καταλαβαίνουμε, όλες οι στρατηγικές γαλάζιων ωκεανών αργά η γρήγορα θα αποκτήσουν και μιμητές. Οι μιμητές δεν θα είναι κάτι πρόσκαιρο, θα συνεχίσουν να επιμένουν διαρκώς μέχρι να καταφέρουν το στόχο τους. Όταν η εταιρεία αντιληφθεί ότι οι μιμητές προσπαθήσουν να αποσπάσουν ένα μερίδιο αγοράς από το γαλάζιο ωκεανό της, θα πρέπει να περάσει στην αντεπίθεση για να υπερασπιστεί τους πελάτες που έχει κερδίσει. Βέβαια, πρέπει να προσέξει ότι αν η διατήρηση του μεριδίου αγοράς της γίνει μία έμμονη ιδέα, υπάρχει τεράστιος κίνδυνος να πέσει στην παγίδα του αγώνα κατατρόπωσης των ανταγωνιστών της. Σε περίπτωση που με την πάροδο του χρόνου η επιχείρηση διαμορφώσει τη στρατηγική της με επίκεντρο τους ανταγωνιστές της και όχι τους πελάτες της, τότε η αξιακή της καμπύλη θα είναι ίδια με αυτή των ανταγωνιστών.

Για να αποφευχθεί αυτό, η εταιρεία θα πρέπει να ελέγχει διαρκώς τις αξιακές καμπύλες που υπάρχουν στο στρατηγικό της καμβά. Με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να δει πότε πρέπει ή όχι να ξαναδημιουργήσει αξιακή καινοτομία. Όσο η αξιακή καμπύλη της επιχείρησης έχει ένα σημείο εστίασης, αποκλίνει από τις αξιακές καμπύλες των ανταγωνιστών και μεταδίδει ένα ακαταμάχητο σλόγκαν, τότε είναι ολοφάνερο ότι δεν θα πρέπει να εισάγει μια νέα αξιακή καινοτομία. Κύριος στόχος είναι η επέκταση, η

εμβάθυνση και η διεύρυνση των προσπαθειών βελτιώνοντας τις λειτουργίες και επεκτείνοντας γεωγραφικά την εταιρεία, ώστε να δημιουργηθούν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας και να καλυφθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς.

Ο W.Chan Kim αναφέρει ότι: *‘Θα πρέπει να προσπαθήσετε να κολυπήσετε όσο πιο μακριά γίνεται μέσα στον γαλάζιο ωκεανό που δημιουργήσατε. Θα πρέπει να γίνετε ένας κινούμενος στόχος και να απομακρυνθείτε από αυτούς που θα σπεύσουν να σας μιμηθούν αποθαρρύνοντάς τους. Ο σκοπός σας θα είναι να κυριαρχείτε στον γαλάζιο ωκεανό σας για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα’.*

Ο Peter Drucker αναφέρει χαρακτηριστικά ότι οι *‘εταιρείες ανταγωνίζονται μεταξύ τους κοιτώντας τι κάνουν οι ανταγωνιστές τους’*, κάτι το οποίο προτρέπεται να αποφευχθεί. Όσο η συνολική προσφορά ξεπερνάει τη ζήτηση και όσο ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και πιο έντονος, ο γαλάζιος ωκεανός θα μετατρέπεται σε κόκκινο. Όταν έρθει η στιγμή που οι αξιακές καμπύλες της επιχείρησης θα συγκλίνουν με αυτές των ανταγωνιστών της, θα πρέπει να γίνει μια καινούρια εξερεύνηση για μια νέα αξιακή καινοτομία και ένα νέο γαλάζιο ωκεανό. Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι διαρκώς σε μια εγρήγορση, να σχεδιάζει τη δική της αξιακή καμπύλη στον στρατηγικό καμβά και να παρακολουθεί συνέχεια τις εξελίξεις, όσον αφορά τις αξιακές καμπύλες των ανταγωνιστών, πόσο κοντά έχουν πλησιάσει οι μιμητές, κατά πόσο γενικότερα ο γαλάζιος ωκεανός έχει αρχίσει να γίνεται κόκκινος.

Στα πλαίσια του σχολιασμού της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών ο Β. Παπαδάκης θεωρεί ότι, *‘η μόνη κριτική που μπορεί να ασκηθεί στη συγκεκριμένη στρατηγική είναι ότι όλες σχεδόν οι επιτυχημένες στρατηγικές κινήσεις που γνωρίζουν και εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως στρατηγικές γαλάζιων ωκεανών.’* Οι περισσότερες τεχνικές που προτείνονται, κάποιος θα μπορούσε να τις χαρακτηρίσει ως προφανείς και γι’ αυτό το λόγο ίσως τόσα χρόνια δεν τις εφάρμοζαν οι επιχειρήσεις. Η εφαρμογή βέβαια της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών στην πράξη, είναι μια δύσκολη και αρκετά απαιτητική διαδικασία καθώς γνώσεις, φαντασία, ικανότητες, εμπειρία συνδυάζονται για την επιτυχημένη ολοκλήρωσή της. Αξίζει να αναφερθεί ότι πολλοί επιστήμονες και οικονομολόγοι έχουν αμφισβητήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική σε διάφορα σημεία της θεωρώντας ότι δεν είναι τόσο πρακτική και δεν βοηθάει τις επιχειρήσεις ιδιαίτερα ώστε να κάνουν τη διαφορά. Βέβαια εμείς δεν θα ασχοληθούμε με τους επικριτές της και δεν θα λάβουμε θέση για το αν η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών έχει *‘τρωτά’* σημεία.

Εν κατακλείδι, παραπάνω αναφερθήκαμε στους κινδύνους που ελοχεύουν και πως πρέπει να αντιμετωπιστούν όσον αφορά στη βιωσιμότητα και την ανανέωση της στρατηγικής (φραγμοί στη μίμηση, ανάγκη ξαναδημιουργίας αξιακής καινοτομίας). Στο τρίτο κεφάλαιο έγινε μια εκτενής αναφορά των έξι αρχών της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών, οι οποίοι αποτελούν χρήσιμους δείκτες για μια επιχείρηση που επεξεργάζεται μια στρατηγική και επιδιώκει να έχει ηγετική θέση στον κλάδο. Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι θα πάψει να υπάρχει ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών. Αυτό που τονίζεται είναι ότι οι επιχειρήσεις για να έχουν υψηλές επιδόσεις θα πρέπει να σταματήσουν να ανταγωνίζονται για την κατάκτηση ενός μεριδίου αγοράς και να αρχίσουν με κάθε τρόπο να δημιουργούν γαλάζιους ωκεανούς.

Ανέκαθεν οι γαλάζιοι και οι κόκκινοι ωκεανοί συνυπάρχουν. Η πραγματικότητα θέλει και απαιτεί από τις εταιρείες να κινούνται επιτυχημένα και στους δύο αυτούς χώρους και να διαθέτουν στρατηγικές και για τους δύο ωκεανούς. Όμως επειδή οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ουσιαστικά πως να κινούνται στους κόκκινους ωκεανούς, αυτό που πρέπει να μάθουν είναι πώς θα κινηθούν, τι θα πρέπει να κάνουν, ποιά εφόδια θα χρησιμοποιήσουν στο γαλάζιο ωκεανό και πάνω απόλα πώς να καταστήσουν τον ανταγωνισμό άνευ σημασίας.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση:

- ✓ Norman T. Sheehan and Ganesh Valdyanathan, 2009, Using a value creation compass to discover Blue Oceans, Strategy and Leadership, Emerald Group Publishing Limited
- ✓ Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- ✓ Peter Drucker, 1985 , Innovation and entrepreneurship: practice and principles, Harper& Row

Ελληνική:

- ✓ Παπαδάκης Β. , Απρίλιος 2006 , Η στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών-Κερδίστε τις ανεκμετάλλευτες αγορές, Επιστημονικό Μάρκετινγκ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Μελέτη Περίπτωσης της Εταιρείας Apple

5.1. Ιστορική Αναδρομή

Η εταιρεία Apple ιδρύθηκε τον Απρίλιο του 1976 από τους Steve Wozniak και Steve Jobs. Η συνεργασία τους είχε ξεκινήσει πριν από αρκετά χρόνια, όταν ο πρώτος ως αυτοδίδακτος μηχανικός ηλεκτρονικών ειδών, άρχισε να κατασκευάζει συσκευές που του επέτρεπαν να κάνει υπεραστικές κλήσεις δωρεάν. Το 1976 Wozniak άρχισε να κατασκευάζει τον Apple I, ένα υπολογιστή που δεν διέθετε πληκτρολόγιο, οθόνη και παροχή ρεύματος, για μία λέσχη «φίλων» των υπολογιστών. Λίγο αργότερα, κατάφεραν να αυξήσουν το εισόδημά τους κατά 1.300 δολάρια και να ξεκινήσουν μια επιχείρηση. Αρχικά, ένα τοπικό κατάστημα παρήγγειλε 50 υπολογιστές, οι οποίοι κατασκευάστηκαν στο γκαράζ του Jobs. Τελικά, κατέληξαν να πουλήσουν 200 υπολογιστές στη τιμή των \$666 τον καθένα. Αργότερα, ο Wozniak άρχισε να κατασκευάζει τον Apple II, με σκοπό να προσελκύσει μια μεγαλύτερη αγορά. Για να το πετύχουν αυτό, ο Jobs προσέλαβε νέους, λάτρεις των υπολογιστών, πολλοί εκ των οποίων πήγαιναν ακόμα στο γυμνάσιο, για να κατασκευάσουν κυκλώματα και λογισμικό. Οι μικροϋπολογιστές της εποχής εκείνης πλαισιώνονταν από μεταλλικά κουτιά. Ο Jobs αποφάσισε να χρησιμοποιήσει ένα μπεζ πλαστικό κουτί για τον Apple II, πιστεύοντας ότι αυτό θα ήταν πιο ελκυστικό στο μέσο καταναλωτή. Αργότερα, ήθελε να επεκτείνει την εταιρεία και ζήτησε την γνώμη του Mike Markkula, ενός συνταξιούχου μηχανικού ηλεκτρονικών ειδών που είχε εργαστεί ως διευθυντικό στέλεχος του τμήματος μάρκετινγκ της Intel Corporation και της Fairchild Semiconductor. Ως πρόεδρος, ο Markkula αγόρασε το ένα τρίτο της εταιρείας για \$250.000 ενώ βοήθησε τον Jobs να υλοποιήσει το επιχειρηματικό σχέδιο. Το 1977 προσέλαβε τον Mike Scott ως πρόεδρο, ενώ ο Wozniak εργαζόταν στην εταιρεία με την ιδιότητα του μηχανικού.

Λίγο αργότερα, προσλαμβάνεται από την εταιρεία και ο Regis McKenna, ιδιοκτήτης μιας από τις πιο επιτυχημένες διαφημιστικές και δημοσίων σχέσεων εταιρείες στη Silicon Valley, προκειμένου να φτιάξει τη διαφημιστική στρατηγική. Ο McKenna, ήταν αυτός που σχεδίασε το λογότυπο της Apple με σκοπό να αρχίσουν να διαφημίζονται οι προσωπικοί υπολογιστές σε περιοδικά. Εκείνη την εποχή, η ομάδα μάρκετινγκ της Apple τοποθετεί τον Apple II στα ράφια των καταστημάτων λιανικής πώλησης, ενώ μέχρι τον Ιούνιο του 1977 οι ετήσιες πωλήσεις ανήλθαν στο \$1.000.000. Το χαρακτηριστικό που διαφοροποιούσε τον

Apple II ήταν ότι αποτέλεσε τον πρώτο μικροϋπολογιστή που χρησιμοποιούσε έγχρωμα γραφικά. Αυτό επιτυγχάνονταν με τη χρήση μιας τηλεόρασης ως οθόνη. Επιπλέον, η υποδοχή επέκτασης που διέθετε, τον κατέστησε πιο ευέλικτο από ανταγωνιστικούς υπολογιστές. Μέχρι το τέλος του 1978, η Apple ήταν μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες, με τα προϊόντα της να πωλούνται από περισσότερους από 100 αντιπροσώπους.

Το 1979 η Apple έβγαλε στην αγορά τον Apple II+ με πολύ περισσότερη μνήμη από το Apple II και ευκολότερη την εκκίνηση του συστήματος, καθώς και τον Silentype, τον πρώτο εκτυπωτή της εταιρείας. Επίσης, το VisiCalc, το πρώτο υπολογιστικό φύλλο για μικροϋπολογιστές, δόθηκε και αυτό στην αγορά τον ίδιο χρόνο, μετατρέποντας τον υπολογιστή σε ένα χρήσιμο επαγγελματικό εργαλείο. Η δημοτικότητα του VisiCalc επέδρασε θετικά στην πώληση πολλών Apple II. Μέχρι το τέλος του έτους οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 400% σε σύγκριση με το 1978, δηλαδή 35.000 υπολογιστές. Το Μάρτιο του 1980, εισήχθη και η Apple Fortran οδηγώντας στην περαιτέρω ανάπτυξη του λογισμικού και πιο συγκεκριμένα τεχνικές και εκπαιδευτικές εφαρμογές.

Τον Δεκέμβριο του ίδιου χρόνου, η Apple εισήχθη στο χρηματιστήριο. Η προσφορά των 4,6 εκατ., σε μετοχές των \$22 πουλήθηκαν μέσα σε λίγα λεπτά. Ενώ τον Μάιο του 1981, μια δεύτερη προσφορά, των 2,6 εκατ. μετοχών πουλήθηκαν εξίσου γρήγορα. Εκείνη την περίοδο, η Apple άρχισε να κατασκευάζει το επόμενο μοντέλο του Apple II, το οποίο είχε ως στόχο να διαθέτει διευρυμένη μνήμη και δυνατότητες γραφικών και να χρησιμοποιεί το λογισμικό που επιτυχώς «έτρεχε» και στον Apple II. Η εταιρεία, άρχισε να ασκεί πιέσεις χρόνου στους σχεδιαστές της για την ταχύτερη κατασκευή του Apple III στο φόβο ότι το προηγούμενο μοντέλο είχε ήδη ξεπεραστεί, παρά το γεγονός ότι οι πωλήσεις του Apple II είχαν υπερδιπλασιαστεί σε 78.000 το 1980.

Ο Apple III έτυχε ευνοϊκής υποδοχής, όταν κυκλοφόρησε το Σεπτέμβριο του 1980 με τιμή \$3.495, πολλοί είχαν προβλέψει ότι θα επιτύχει το στόχο του, δηλαδή την είσοδο της Apple στην αγορά εταιρικών υπολογιστών, μία αγορά που εκείνη την εποχή κυριαρχούσε η IBM. Ωστόσο, ο Apple III κυκλοφόρησε χωρίς επαρκή έλεγχο, και πολλές μονάδες αποδείχθηκαν ελαττωματικές. Όταν αυτό έγινε αντιληπτό, η παραγωγή του σταμάτησε και τα προβλήματα λύθηκαν, αλλά το μοντέλο αυτό, ποτέ δεν πέτυχε τις πωλήσεις του Apple II και κατέληξε να διακοπεί η παραγωγή του τον Απρίλιο του 1984.

Τα προβλήματα που προέκυψαν με τον Apple III, ώθησαν τον Mike Scott να απολύσει υπαλλήλους τα εταιρείας τον Φεβρουάριο του 1981, μία απόφαση με οποία ο Jobs διαφωνούσε. Ως αποτέλεσμα, ο Mike Markkula έγινε Διευθύνων Σύμβουλος και ο Jobs

Πρόεδρος. Μέσα στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών, ο Scott έγινε αντιπρόεδρος λίγο πριν φύγει από την εταιρεία.

Το 1981, παρά τα προβλήματα με τον Apple III, η εταιρεία συνέχισε την ανοδική της πορεία. Εκείνη την χρονιά, τριπλασίασε τον προϋπολογισμό της στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης κατά \$21 εκατομμύρια, δίνοντας στην αγορά 40 νέα προγράμματα λογισμικού, εγκαινίασε γραφεία σε ευρωπαϊκές χώρες και προσέφερε στην αγορά τον πρώτο σκληρό δίσκο. Μέχρι τον Ιανουάριο του 1982, 650.000 υπολογιστές της Apple είχαν πωληθεί σε όλο τον κόσμο. Τον Δεκέμβριο του ίδιου χρόνου, έγινε η πρώτη εταιρεία πώλησης προσωπικών υπολογιστών φτάνοντας \$1 δισ. ετήσιες πωλήσεις. Το επόμενο έτος, η Apple έχασε την πρώτη θέση της ως κύριος προμηθευτής των προσωπικών υπολογιστών στην Ευρώπη, από την IBM. Για το λόγο αυτό, προσπάθησε να συναγωνιστεί την IBM στην αγορά των επιχειρήσεων με τον υπολογιστή Lisa. Ο υπολογιστής αυτός, εισήγαγε το ποντίκι, αντικαθιστώντας τις εντολές του πληκτρολογίου. Οι καινοτομίες αυτές, όπως υλοποιήθηκαν από τον Jobs, είχαν ως σκοπό να μετατρέψουν τον υπολογιστή σε ένα εργαλείο για όλους.

Δυστυχώς, ο Lisa δεν κέρδισε την αγορά, όπως ήλπιζαν. Η Apple δεν κατάφερε να υλοποιήσει το λογισμικό για μια σειρά από υπολογιστές Lisa ώστε να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο από την IBM, στην αγορά των επιχειρήσεων. Τα κέρδη της Apple μειώθηκαν και η μετοχή της έπεσε κατακόρυφα στα \$35, δηλαδή το μισό της τιμής πώλησης από το 1982. Ακριβώς, επειδή η θέση του Mike Markkula ήταν προσωρινή, τον Απρίλιο του 1983, ο Jobs πρότεινε τον John Sculley, πρώην πρόεδρο της Pepsi-Cola, ως νέο Διευθύνοντα Σύμβουλο της Apple. Ο λόγος που τον οδήγησε σε αυτή την απόφαση ήταν η πεποίθηση, ότι ο Sculley είχε τη δυνατότητα να λύσει θέματα μάρκετινγκ.

Εκείνη την περίοδο το τμήμα παραγωγής που υλοποιούσε τον υπολογιστή Lisa συναγωνίζονταν με εκείνο που υλοποιούσε το Macintosh υπολογιστή, που αποτελούσε μια ιδέα του Jobs. Ο προσωπικός υπολογιστής Macintosh προσέφερε τις καινοτομίες του Lisa σε πολύ χαμηλότερες τιμές. Ο Jobs πίστευε ότι μπορούσε να φτιάξει ένα υπολογιστή σχεδιασμένο για χρήση από άτομα με λίγη τεχνική γνώση. Για το λόγο αυτό αφού ο Lisa απέτυχε, ο Macintosh θεωρήθηκε ως το μέλλον της εταιρείας. Η προώθησή του ξεκίνησε με εμπορική διαφήμιση στην τηλεόραση τον Ιανουάριο του 1984, η τιμή του ανέρχονταν στα \$2495 και ένα νέο τριών ιντσών δίσκο που ήταν ταχύτερος σκληρούς δίσκους που χρησιμοποιούνται σε άλλα μηχανήματα, όπως το Apple II.

Η Apple πούλησε 70.000 υπολογιστές Macintosh στις πρώτες 100 ημέρες. Τον Σεπτέμβριο του 1984, το νέο Macintosh κυκλοφόρησε με περισσότερη μνήμη και δύο δίσκους. Ο Jobs ήταν πεπεισμένος ότι όποιος δοκίμαζε τον Macintosh θα τον αγόραζε. Μια

διαφήμιση στις Η.Π.Α προσέφερε στους καταναλωτές την ευκαιρία να πάρουν στο σπίτι τους και να χρησιμοποιήσουν ένα Macintosh για 24 ώρες. Κατά τη διάρκεια των επόμενων έξι μηνών η Apple κυκλοφόρησε πολλά προϊόντα για τον Macintosh, συμπεριλαμβανομένου ενός εκτυπωτή laser και ενός σκληρού δίσκου.

Παρά τις επιτυχίες αυτές, οι πωλήσεις των Macintosh έπεσαν προσωρινά μετά από ένα πολλά υποσχόμενο ξεκίνημα, και στην εταιρεία επικρατούσε προβληματισμός σχετικά με εσωτερικά προβλήματα. Άρχισαν διαξιφισμοί μεταξύ των τμημάτων, ενώ η έλλειψη ελέγχου και η κακή παρακολούθηση και απογραφή οδήγησε στην υπερπαραγωγή. Παρά το γεγονός ότι ο Jobs είχε αρχικά υπάρξει ένθερμος υποστηρικτής του Sculley, τελικά αποφάσισε πως θα έπρεπε να απολυθεί. Ωστόσο, έχασε μία επακόλουθη αναμέτρηση. Ο Sculley αναδιοργάνωσε την Apple τον Ιούνιο του 1985 προκειμένου να δώσει ένα τέλος στην διαμάχη που συνεχιζόταν σε ορισμένα τμήματα. Αυτή η απόφαση οδήγησε στην αποχώρηση του Jobs, μαζί με πολλά άλλα στελέχη της Apple. Μετά την αποχώρησή τους τον Σεπτέμβριο, τα πρώην στελέχη ίδρυσαν μια νέα εταιρεία υπολογιστών, την NeXT Incorporated, η οποία αργότερα θα αποτελούσε αντίπαλο της Apple στην αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών για τις επιχειρήσεις. Ο προσωπικός υπολογιστής Macintosh βοήθησε τελικά την Apple να μεταφερθεί στην αγορά των επιχειρήσεων, ως εταιρικός υπολογιστής.

Οι εταιρείες αντιμετώπισαν την ευκολία χρήσης που παρείχε ως σημαντικό πλεονέκτημα. Ως μηχανήμα ήταν πολύ φθηνότερο από τον Lisa και είχε συμβατότητα με το απαραίτητο λογισμικό για να συνδέσει τους υπολογιστές. Το 1986 και το 1987, η Apple βγάζει στην αγορά τρεις νέους προσωπικούς υπολογιστές Macintosh βελτιώνοντας την μνήμη και την υπολογιστική ισχύ. Ένα χρόνο μετά, πάνω από ένα εκατομμύριο υπολογιστές Macintosh είχαν πωληθεί, με 70% των πωλήσεων να γίνονται από επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό είναι ότι δημιουργήθηκε λογισμικό που επέτρεπε την σύνδεση του Macintosh με IBM συστήματα. Η αξία της Apple αυξήθηκε γρήγορα. Το χρόνο εκείνο, η Apple απασχολούσε 5.500 εργαζόμενους ενώ παρατηρείται τεράστια αύξηση στο μέγεθός της, καθώς στις αρχές της επόμενης δεκαετίας έφτασε να απασχολεί πάνω από 14.600 εργαζομένους.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 οι συνθήκες που έκαναν την εταιρεία μια γιγαντιαία βιομηχανία είχαν αλλάξει δραματικά. Η διοίκηση αναγνώριζε ότι για να πετύχει η Apple στο μέλλον, οι εταιρικές στρατηγικές θα έπρεπε να επανεξεταστούν. Η εταιρεία είχε πτωτική πορεία το μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας, καθώς κανένας διευθύνων σύμβουλος δεν κατάφερε να την σταθεροποιήσει.

Ο Scully απομακρύνθηκε από την θέση του Διευθύνοντα Συμβούλου το 1993. Ο αντικαταστάτης του, ο Michael Spindler, αποφάσισε να παρέχει αδειοδότηση χρήσης της τεχνολογίας της Apple σε εξωτερικές εταιρείες, δημιουργώντας απομμήσεις και μειώνοντας εν τέλη κέρδη της Apple. Υπο την επίβλεψή του το 1994, εισήχθησαν στην αγορά και οι υπολογιστές Power Macintosh. Η διαχείριση της συγκεκριμένης σειράς οδήγησε στην αντίληψη ότι η εταιρεία είχε τα σωστά προϊόντα, αλλά δεν κατείχε τους κατάλληλους ανθρώπους για την προώθησή τους.

Μετά τη δημοσιότητα που έλαβε το λάθος του Spindler το 1995, οι σύμβουλοι της Apple ήταν έτοιμοι να παραδώσουν τα ηνία της ηγεσίας σε κάποιον νέο, έτσι ο Gil Amelio, ονομάστηκε Διευθύνων Σύμβουλος το Φεβρουάριο του 1996. Ο Amelio αποφάσισε την περικοπή της μισθοδοσίας κατά το ένα τρίτο και εφάρμοσε δραστική μείωση του κόστους λειτουργίας, αλλά του ασκήθηκε έντονη κριτική για τις αλλαγές που έκανε στο πακέτο αποζημιώσεων και την αδυναμία του να εναρμονιστεί με την εταιρική κουλτούρα.

Τον Δεκέμβριο του 1996, η Apple προσέλαβε τον Jobs ως ειδικό σύμβουλό του. Τον Σεπτέμβριο του 1997, δύο μήνες μετά την απομάκρυνση του Amelio από την εταιρεία, το διοικητικό συμβούλιο της Apple ονομάζει τον Jobs ενδιάμεσο Διευθύνοντα Σύμβουλο, μέσα στους επόμενους μήνες η Apple αρχίζει να έχει ανοδική πορεία. Ο Jobs ανέλαβε τις ευθύνες του με το ίδιο πάθος που τον διακατείχε και όταν ίδρυσε την εταιρεία. Μια από τις πρώτες κινήσεις που έκανε ήταν, η άμεση διακοπή των αδειών χρήσης που γεννούσαν «κλώνους» της Apple. Επίσης, κατήργησε 15 από τα 19 παραγόμενα προϊόντα. Από το 1997 και μετέπειτα, η Apple θα επικεντρωθεί αποκλειστικά στη κατασκευή επιτραπέζιων και φορητών Macintosh υπολογιστών για επαγγελματίες και για καταναλωτές. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο Jobs έκλεισε εργοστάσια της εταιρείας, απολύοντας χιλιάδες εργαζομένους, και πούλησε μετοχές για να μπορέσει να ανταγωνιστεί την Microsoft Corporation.

Λόγω των έντονων προσπαθειών του Jobs, η Apple άρχισε και πάλι να έχει ανοδική πορεία και να αποκτά τον παλιό της χαρακτήρα και να είναι και πάλι κερδοφόρα. Με το τέλος της δεκαετίας, ο εταιρικός τίτλος του Jobs ως «προσωρινός» εξέπεσε, σηματοδοτώντας την επιστροφή του σε μόνιμη βάση και δίνοντας αισιοδοξία ότι η Apple θα μπορούσε να προσβλέπει σε μια δεκαετία διαρκούς και ζωηρής ανάπτυξης.

Τη χρονιά του 2000 ο Jobs ανακοίνωσε ότι θα γινόταν ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας και ο Mitch Mandich, που ήταν ο πρώην εκτελεστικός διευθυντής πωλήσεων, ανακοίνωσε την παραίτηση του καθώς και επερχόμενα προϊόντα και αναβαθμίσεις όπως το PowerMac Cube. Την ίδια χρονιά η Apple έγινε η πρώτη εταιρεία που αδειοδότησε το 1-Click ordering της Amazon.com. Η επιτυχία της Apple συνεχίστηκε το 2001 με την

κυκλοφορία της σειράς φορητών υπολογιστών PowerBook G4. Ένα ακόμα μεγάλο ορόσημο για την εταιρεία την ίδια χρονιά ήταν η κυκλοφορία του iPod, ενός μικρού media player χειρός, καθώς και η κυκλοφορία του λειτουργικού συστήματος OS X.

Το 2003, ο Jobs υποβλήθηκε σε επέμβαση για καρκίνο του παγκρέατος. Μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις για την Apple το 2004 ήταν τα εγκαίνια του ηλεκτρονικού καταστήματος iTunes. Επίσης, μια νέα έκδοση του iPod παρουσιάστηκε την ίδια χρονιά, το iPod 4ης γενιάς, ακολουθούμενο από την αποκάλυψη του iPod Photo.

Το 2005 κυκλοφόρησε επιτυχώς το iPod Nano και ο Jeff Raskin, ειδικός διεπαφών υπολογιστών της Apple εκείνη την περίοδο, πέθανε από καρκίνο. Περισσότερες καινοτομίες και εκδηλώσεις της ίδιας χρονιάς περιλαμβάνουν την απόκτηση της Schema Soft, την κυκλοφορία της 5ης γενιάς iPod τα οποία είχαν τη δυνατότητα αναπαραγωγής βίντεο, καθώς και την στροφή της εταιρείας στη χρήση επεξεργαστών Intel στα προϊόντα της.

Το 2006 ο Avie Tevanian, επικεφαλής ανάπτυξης λογισμικού της Apple, ανακοινώνει την παραίτηση του και το πρόγραμμα επιστροφής της εταιρείας δημιούργησε θετική δημοσιότητα. Το δημοφιλές MacBook Pro παρουσιάστηκε την ίδια χρονιά και πρόσφερε μια σειρά φορητών υπολογιστών στους καταναλωτές. Παρά την ήδη καθιερωμένη θέση της εταιρείας σαν ηγέτη στην τεχνολογία, η κυκλοφορία του iPhone το 2007 έφερε μεγάλα οφέλη ανοίγοντας ένα νέο κόσμο στους χρήστες, χάρη στην κομψή εμφάνιση και την ευχρηστία του, έχοντας σαν χαρακτηριστικά την οθόνη αφής και ένα εικονικό πληκτρολόγιο. Επιπλέον, την ίδια χρονιά έγινε η παρουσίαση του AppleTV και του iPod αφής, το οποίο είχε πολλές ομοιότητες με το iPhone χωρίς όμως τις δυνατότητες τηλεφώνου αλλά με τη δυνατότητα ασύρματης σύνδεσης.

Το 2008, το App Store αποκαλύφθηκε σαν μια αναβάθμιση του iTunes και περιείχε εφαρμογές που μπορούσαν εύκολα να εγκατασταθούν στο iPhone ή στο iPod. Οι εφαρμογές αυτές περιλάμβαναν τα πάντα από παιχνίδια μέχρι εφαρμογές για επιχειρήσεις και κοινωνικά δίκτυα. Το MacBook Air κυκλοφόρησε επίσης την ίδια χρονιά. Το 2009 έφερε κάποια προβλήματα για την εταιρεία όταν ο Jobs αναγκάστηκε να πάρει άδεια από τα καθήκοντά του για λόγους υγείας αλλά μετά από μια επιτυχημένη μεταμόσχευση ήπατος επανήλθε.

Αργότερα την ίδια χρονιά κυκλοφόρησε το iPhone 3GS και οι πωλήσεις του iPod ξεπέρασαν τα 200 εκατομμύρια δολάρια. Το 2010 το νέο iPad κυκλοφόρησε με χαρακτηριστικό την οθόνη αφής 10 ιντσών, το οποίο κατέκτησε γρήγορα περισσότερο από το 80% της αγοράς μέχρι το τέλος της χρονιάς.

Το 2011 ανακοινώθηκε ότι ο Jobs θα έπαιρνε άδεια ασθενείας για ακόμα μια φορά και τον Οκτώβριο του 2011 έγινε και η κυκλοφορία του iPhone 4S. Λίγο αργότερα, ο Jobs φεύγει από την ζωή. Τον Σεπτέμβριο του 2012 κυκλοφόρησε το νέο iPhone 5, με περισσότερες από 5 εκατομμύρια μονάδες να πωλούνται τις πρώτες 3 μέρες από την κυκλοφορία του, προκαλώντας παραγγελίες που δεν ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθούν άμεσα επειδή η εταιρεία δεν ανέμενε τόσο μεγάλη ζήτηση.

Το 2013 η εταιρεία έχει προσφέρει στην αγορά δύο εκδόσεις του iPhone, όπου η πρώτη έκδοση είναι υψηλής κατηγορίας κινητό τηλέφωνο, ενώ η δεύτερη μεσαίας κατηγορίας που παρέχεται σε ποικίλα χρώματα. Μαζί με τα νέα κινητά τηλέφωνα η Apple παρουσίασε το νέο λειτουργικό σύστημα iOS 7 που είναι η έβδομη έκδοση του λειτουργικού συστήματος iOS mobile και αποτελεί διάδοχο του iOS 6 και δύο καινούργιες εκδόσεις iMac υπολογιστών. Επίσης, μερικούς μήνες νωρίτερα έδωσε στην αγορά και το νέο iPod.

Τέλος, ακριβώς ένα χρόνο μετά τον Σεπτέμβριο του 2014 η Apple παρουσιάζει τα δύο νέα iPhone 6 και iPhone 6 Plus, που προκαλούν έντονες αντιδράσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και το νέο λειτουργικό iOS 8. Επίσης, την ίδια χρονιά εμφανίζεται το και το με αναγνώριση δακτυλικού αποτυπώματος.

Το 2015 ήρθε στο προσκήνιο ένα εντελώς επαναστατικό προϊόν το Apple Watch που έσπασε ρεκόρ πωλήσεων εκείνη τη χρονιά.

Τέλος, το 2016 ως γνωστόν οι καταναλωτές περιμένουν με ανυπομονησία το καινούριο κινητό iPhone. Έτσι, τον Σεπτέμβριο του 2016 γίνεται η πολυαναμενόμενη παρουσίαση του iPhone 7, iOS 10 και macOS Sierra με απίστευτες τεχνολογικές δυνατότητες και καινοτόμες εφαρμογές.

5.2. Προϊόντα και Υπηρεσίες

Η Apple παρέχει υψηλής ποιότητας προϊόντα πληροφορικής και κινητής τηλεφωνίας, εφαρμογές λογισμικού και υπηρεσίες Διαδικτύου σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται. Τα προϊόντα της χωρίζονται στις κατηγορίες που αναφέρονται στην συνέχεια, ενώ σε όλες συσκευές Apple είναι συμβατές με Mac και Windows λειτουργικά και την υπηρεσία iCloud της Apple.

Οι υπολογιστές Mac

Η εταιρεία από την ίδρυσή της κατασκευάζει ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Τα χρόνια της λειτουργίας της έχει παρουσιάσει στην αγορά πολυάριθμα μοντέλα, όπως αναφέρεται και στο υποκεφάλαιο της ιστορικής αναδρομής. Πλέον, προσφέρει στην αγορά τους Mac, επιτραπέζιους και φορητούς προσωπικούς υπολογιστές.

Οι Mac διαθέτουν μικροεπεξεργαστές Intel, το λειτουργικό σύστημα της εταιρείας OS X, περιλαμβάνουν mail, το Safari ως πρόγραμμα περιήγησης στο Διαδίκτυο και εφαρμογές όπως ημερολόγιο με υπενθυμίσεις, δυνατότητα διαχείρισης επαφών και το iLife, μία σουίτα εφαρμογών λογισμικού. Οι επιτραπέζιοι υπολογιστές της εταιρείας είναι ο iMac που αποτελεί ένα «all-in-one» υπολογιστή, ο Mac Pro που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως σταθμός εργασίας για επαγγελματική χρήση και ο Mac mini, που διαφοροποιείται από τους άλλους δύο λόγο των μικρότερων διαστάσεών του. Ενώ στους φορητούς η εταιρεία προσφέρει το MacBook Pro και το MacBook Air. Από τον Οκτώβριο του 2013, η εταιρεία ξεκίνησε να προσφέρει το iWork, για το λειτουργικό OS X δωρεάν με όλα τα νέα Mac.

Το iPhone και το iPad

Στον κλάδο των ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής, η Apple εισήλθε αργά. Μόλις το 2007 με την παρουσίαση του iPhone. Τότε, η αγορά των κινητών τηλεφώνων ήταν ήδη πολύ ώριμη. Ξεκίνησε, με το iPhone το οποίο ήταν τελείως διαφορετικό από τα τηλέφωνα που έβγαζαν στην αγορά οι υπόλοιποι ανταγωνιστές στον κλάδο. Κέρδιζε έναντι των υπολοίπων, στην ευκολία χρήσης και στη σχεδίαση, καθώς ήταν ανάμεσα σε «φορητό υπολογιστή και σε κινητό τηλέφωνο», όπως χαρακτηριστικά είχε αναφέρει τότε ο Steve Jobs.

Τρία χρόνια μετά, ο Steve Jobs ανακοίνωσε την κυκλοφορία του iPad. Πρόκειται για έναν υπολογιστή που έχει το ίδιο λειτουργικό σύστημα με το iPod και το iPhone και περιέχει προγράμματα και εφαρμογές της Apple. Σε όλες της εκδόσεις του από τότε, διαθέτει οθόνη αφής, με εικονικό πληκτρολόγιο. Παρέχει, τη δυνατότητα σύνδεσης με το Διαδίκτυο και θύρα usb. Αποτελεί μία all-in-one συσκευή που όταν παρουσιάστηκε είχε σκοπό να φέρει την επανάσταση στη χρήση του Διαδικτύου, τα ηλεκτρονικά παιχνίδια και βιβλία. Σήμερα, το iPhone αποτελεί ένα smartphone που συνδυάζει το κινητό τηλέφωνο, με music player και τη δυνατότητα σύνδεσης στο Διαδίκτυο με χρήση του λειτουργικού της εταιρείας, iOS Apple Multi-Touch, το ίδιο ισχύει και για το iPad που λειτουργεί ωστόσο περισσότερο ως υπολογιστής. Στις δυνατότητές τους προστίθεται η κάμερα για λήψη φωτογραφιών και βίντεο, εφαρμογή βιβλιοθήκης των ληφθέντων φωτογραφιών και βίντεο. Σε ορισμένο αριθμό συσκευών iPhone και iPad διατίθεται το Siri, μια εφαρμογή που δέχεται φωνητικές εντολές και λειτουργεί ως «έξυπνος βοηθός» τον χρήστη. Οι δύο αυτές συσκευές, διαθέτουν πρόσβαση στα iTunes, στο App Store και τα iBooks προσφέροντας οργάνωση στην μουσική, τις ταινίες, τις τηλεοπτικές εκπομπές, τα βιβλία και τις εφαρμογές του χρήστη. Εκτός από τις εφαρμογές που παρέχονται με το iOS, από τον Σεπτέμβριο του 2013, είναι εφικτή η δωρεάν εγκατάσταση των εφαρμογών iPhoto, iMovie και iWork.

Τον Σεπτέμβριο του 2013, εισήχθησαν οι τελευταίες εκδόσεις του iPhone, το iPhone 5c και το iPhone 5s, ενώ τον Οκτώβριο του ίδιου χρόνου, η εταιρεία ανακοίνωσε την έκδοση του iPad Air, δηλαδή την πέμπτη γενιά iPad και το iPad mini με οθόνη Retina.

Ακριβώς, ένα χρόνο μετά η Apple αποφάσισε να ακολουθήσει τις τάσεις της εποχής και να σχεδιάσει ένα εντελώς νέο iPhone. Η διαδικασία ήταν επιτυχής και έτσι από τις 9 Σεπτεμβρίου 2014 έδωσε στην αγορά δύο νέα κινητά τηλέφωνα, το iPhone 6 και το πιο μεγάλο iPhone 6 Plus. Τα καινούργια κινητά προσφέρονται σε δύο διαστάσεις, το iPhone 6 στις 4,7 ίντσες και στις 5,5 ίντσες με την ονομασία iPhone 6 Plus και διαθέτουν οθόνες Retina HD. Τα iPhone ζυγίζουν 126 γραμμάρια, έχουν πάχος μόλις 6.9 χιλιοστά και προσφέρουν μία νέα κάμερα με καινούργιο αισθητήρα για καλύτερες εικόνες, σταθεροποιητή εικόνας και βίντεο 1080p. Η φωτογραφική μηχανή έχει λιγότερο «θόρυβο» στις νυχτερινές φωτογραφίες, αυτόματο HDR και η λειτουργία panorama μπορεί να δώσει φωτογραφίες με εξαιρετική ανάλυση. Ο επεξεργαστής είναι 64 bit δεύτερης γενιάς και προσφέρει 50% ταχύτερα γραφικά και 25% γρηγορότερη CPU που όμως, όπως λέει η εταιρεία, είναι τόσο εξελιγμένος που καταναλώνει λιγότερη ενέργεια από τους προκατόχους τους στο iPhone 5s. Δίπλα στον κύριο επεξεργαστή υπάρχει και ένας ακόμα (M8) ο οποίος αναλαμβάνει να διαχειριστεί τις πληροφορίες για υψόμετρο, βαρομετρική

πίεση και υπολογισμό αποστάσεων προκειμένου να υποστηριχθούν οι λειτουργίες από τις αθλητικές και άλλες εφαρμογές που σχετίζονται με την υγεία του χρήστη.

Το iPod και τα iTunes

Το iPod όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι μία συσκευή αναπαραγωγής μουσικής. Οι συσκευές της οικογένειας iPod προσφέρουν στον χρήστη τους ένα πολύ απλό τρόπο χρήσης. Τα περισσότερα iPod έχουν ως μέσο αποθήκευσης ένα σκληρό δίσκο, ενώ τα μικρότερα της οικογένειας Nano και Shuffle χρησιμοποιούν μνήμη flash. Υποστηρίζουν τους εξής τύπους αρχείων ήχου: Mp3, AAC, WAV, AIFF, Audible και Apple Lossless. Όπως και οι περισσότερες αντίστοιχες συσκευές, έτσι και το iPod μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν χώρος αποθήκευσης δεδομένων όταν συνδεθεί με κάποιον υπολογιστή. Όλα τα iPod έχουν παρόμοια εμφάνιση, και έχουν περάσει πέντε φορές από σημαντικές ανανεώσεις. Σε κάθε γενιά κυκλοφορούν iPod διαφορετικού μεγέθους σε διαφορετική τιμή.

Αυτή τη περίοδο στο εμπόριο κυκλοφορούν το iPod touch, το iPod nano και shuffle και το iPod classic. Όλα τα iPods λειτουργούν και με τη χρήση των iTunes ώστε ο χρήστης να μπορεί να για να αγοράσει εφαρμογές και να συγχρονίσει το περιεχόμενο του iPod με άλλες συσκευές. Το iPod touch, βασίζεται σε iOS Multi-Touch, διαθέτει flash-memory και ενσωματωμένη κάμερα για φωτογραφίες και βίντεο, ενώ όπως και οι υπόλοιπες συσκευές της εταιρείας περιλαμβάνει επίσης και το Siri. Από τον Σεπτέμβριο του 2013, η Apple διαθέτει και σε αυτή τη συσκευή δωρεάν τα iPhoto, iMovie και iWork.

Τα iTunes, που προσφέρονται από την Apple για όλες τις συσκευές της, είναι ένα ψηφιακό λογισμικό μουσικής, μια εφαρμογή που επιτρέπει τη μεταφόρτωση και οργάνωση οπτικοακουστικών αρχείων. Το iTunes είναι ενσωματωμένο με το iTunes Store, μια υπηρεσία που παρέχεται στους πελάτες για να εντοπίσουν, αγοράσουν ή νοικιάσουν και να «κατεβάσουν» σε ψηφιακή μορφή μουσική, ακουστικά βιβλία, βίντεο, ταινίες και σειρές, παιχνίδια, και άλλες εφαρμογές. Το iTunes store εξυπηρετεί αυτήν την περίοδο τους πελάτες σε πάνω από 23 χώρες. Περιλαμβάνει ένα App Store της Apple και το iBookstore. Το App Store επιτρέπει στους πελάτες να ανακαλύψουν και να μεταφορτώσουν τις εφαρμογές τρίτων, ενώ το iBookstore παρέχει ηλεκτρονικά βιβλία από σημαντικούς και ανεξάρτητους εκδότες.

Το λογισμικό και οι εφαρμογές της Apple

✓ Το λειτουργικό σύστημα iOS

Το iOS είναι το λειτουργικό σύστημα που έχει υλοποιήσει η Apple χρησιμοποιείται στις κινητές συσκευές της. Το iOS 7 κυκλοφόρησε τον Σεπτέμβριο του 2013. Οι εφαρμογές που παρέχονται με το iOS για τα κινητά και το iPad είναι το πρόγραμμα περιήγησης στο Διαδίκτυο Safari, το FaceTime για κλήσεις βίντεο, χάρτες, mail, επαφές, ημερολόγιο, ρολόι, πρόγνωση του καιρού, αριθμομηχανή, σημειώσεις, υπενθυμίσεις, χρηματιστηρίου, πυξίδα και μηνύματα. Το 2014 παρουσιάστηκε το iOS 8, το νέο λειτουργικό iOS 8 και διάδοχος του iOS 7. Ανακοινώθηκε στο συνέδριο της εταιρείας τον Ιούνιο του 2014 και κυκλοφόρησε στις 17 Σεπτεμβρίου του ίδιου χρόνου. Παρέχει μία νέα εφαρμογή που ονομάζεται Health και ένα αντίστοιχο framework με το όνομα HealthKit. Πλέον το Siri ενημερώθηκε και υποστηρίζει hands-free και να «αναγνωρίζει» μουσική χρησιμοποιώντας το Shazam. Πριν από λίγο καιρό παρουσιάστηκε το iOS 10 μια καλύτερη έκδοση με πολλές δυνατότητες για τον πελάτη. Επίσης, στις νέες δυνατότητες προστίθενται η αυτόματη διαγραφή μηνυμάτων φωνής και βίντεο, εκτός και εάν ο χρήστης θέλει να τα αποθηκεύει για μελλοντική χρήση. Οι νέες διαδραστικές ειδοποιήσεις επιτρέπουν στο χρήστη να απαντήσει σε sms χωρίς να πρέπει να τερματίσει εφαρμογές που βρίσκονται ήδη σε λειτουργία.

✓ Apple Pay

Η Apple, δεν είχε συμμετάσχει μέχρι σήμερα στην πλατφόρμα του nfc. Ωστόσο, στο iPhone 6 αλλά και σε άλλες συσκευές της, το ηλεκτρονικό πορτοφόλι της Apple, έχουν την τιμητική τους. Έχοντας υπογράψει ήδη με Visa, AmEx και Mastercard, αλλά και δεκάδες άλλες μεγάλες επιχειρήσεις, η Apple παρουσίασε την δική της έκδοση των άυλων πληρωμών με τεράστιες δικλίδες ασφαλείας. Το μόνο που πρέπει να κάνει ο χρήστης είναι να φωτογραφίσει την πιστωτική του κάρτα και αυτόματα τα στοιχεία περνούν στους εξυπηρετητές της Apple, ώστε να είναι άμεσα σε θέση να κάνει αγορές με αυτό τον τρόπο. Το Apple pay θα συνεργάζεται με την εφαρμογή Passport για αγορές με ένα κλικ.

✓ Το λογισμικό iWork

Το συγκεκριμένο λογισμικό έχει υλοποιηθεί με σκοπό να βοηθήσει τους χρήστες να δημιουργήσουν και να δημοσιεύουν έγγραφα, παρουσιάσεις και υπολογιστικά φύλλα. Περιλαμβάνει την εφαρμογή Pages, ένα εργαλείο για την επεξεργασία κειμένου και τη διάταξη των σελίδων, την Keynote για κατασκευή παρουσιάσεων και την Numbers για

δημιουργία υπολογιστικών φύλλων. Όπως και το iLife παρέχεται και αυτό το λογισμικό στην έκδοση του λειτουργικού για κινητές συσκευές.

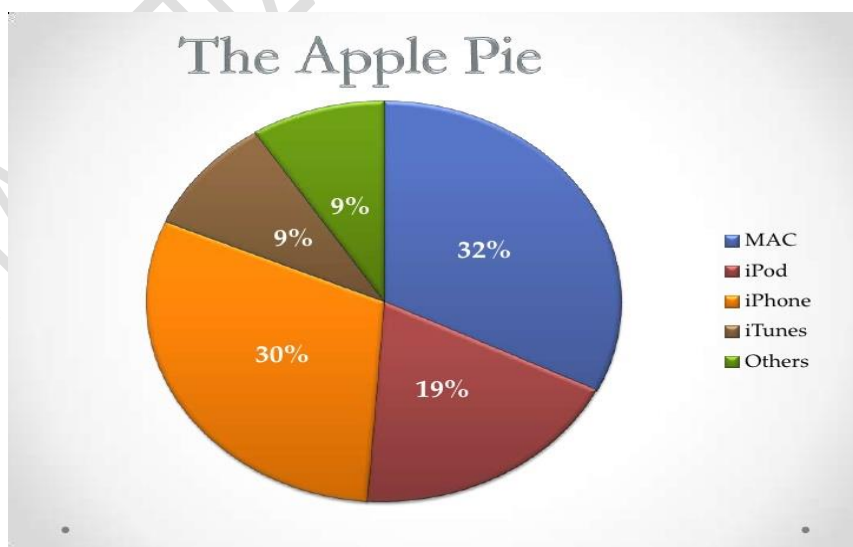
✓ *Το λογισμικό iLife*

Πρόκειται για μία σουίτα εφαρμογών που περιλαμβάνεται σε όλους τους υπολογιστές Mac. Χαρακτηριστικά αναφέρεται το iPhoto, που χρησιμοποιείται για την αποθήκευση φωτογραφιών, την προβολή και επεξεργασία τους, καθώς και την κοινή χρήση με άλλους ενδιαφερόμενους. Επίσης, το iMovie αποτελεί εργαλείο επεξεργασίας βίντεο και GarageBand, μια εφαρμογή δημιουργίας μουσικής που επιτρέπει στους χρήστες να καταγράψουν και να δημιουργήσουν μουσική. Οι εφαρμογές αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε iPhone και iPad καθώς η εταιρεία τις παρέχει στις Multi-Touch εκδόσεις.

✓ *Το λειτουργικό OS X*

Για τους υπολογιστές η εταιρεία προσφέρει το λειτουργικό OS X, του οποίου η υλοποίηση βασίζεται σε UNIX. Το OS X Mavericks, κυκλοφόρησε τον Οκτώβριο του 2015 και αποτελεί τη δέκατη έκδοση του OS X. Ένα από τα χαρακτηριστικά του είναι η παροχή υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους (cloud computing), ενώ προσφέρεται και η δυνατότητα στους χρήστες να κατεβάσουν στις συσκευές τους, περιεχόμενο και εφαρμογές από το iTunes Store.

Πίνακας 5.1. Πίτα προϊόντων και υπηρεσιών της Apple (The Apple Pie)



Πηγή: <http://www.slideshare.net/Madhuranath/case-analysis-apple-2010>

5.3. Η καινοτομία αξίας της εταιρείας Apple

Όπως αναφέραμε αναλυτικά και στο δεύτερο κεφάλαιο η αξιακή καινοτομία δίνει την ίδια έμφαση τόσο στην αξία, όσο και στην καινοτομία. Η αξία χωρίς την καινοτομία τείνει στις μικρής κλίμακας 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 και είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια 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. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts).

Κάνοντας μια υπενθύμιση για το τι είναι αξιακή καινοτομία είναι εύκολο να καταλάβουμε ότι χαρακτηριστικό παράδειγμα αξιακής καινοτομίας είναι η εταιρεία Apple. Είναι ολοφάνερο πως η Apple αποτελεί αδιαμφισβήτητη περίπτωση αξιακής καινοτομίας, καθώς έχει επιτύχει μια αλματώδη αύξηση της αξίας τόσο για τους πελάτες της σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά όσο και για εκείνη. Από τη στιγμή της ίδρυσής της μέχρι και σήμερα είναι μια επιχείρηση που αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για όλες τις επιχειρήσεις καθώς διέπεται από αδιάκοπες καινοτομίες σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται.

Από το 2005 η Boston Consulting Group (BCG) δημιουργεί μια λίστα με τις πιο καινοτόμες εταιρείες και την δίνει στη δημοσιότητα. Στην πρώτη θέση το 2015 βρίσκεται η Apple, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 5.2, όπου το αξιοθαύμαστο είναι ότι έχει καταφέρει να κατέχει τα ηνία της πρώτης θέσης για έντεκα (11) συνεχόμενες χρονιές.

Πίνακας 5.2. Οι πιο καινοτόμες εταιρείες το 2015

1. Apple	18. The Walt Disney Company	35. Volkswagen
2. Google	19. Marriott International	36. Visa
3. Tesla Motors	20. Johnson & Johnson	37. DuPont
4. Microsoft Corp.	21. Netflix	38. Hitachi
5. Samsung Group	22. AXA	39. Roche
6. Toyota	23. Hewlett-Packard	40. 3M
7. BMW	24. Amgen	41. NEC
8. Gilead Sciences	25. Allianz	42. Medtronic
9. Amazon	26. Tata Motors	43. JPMorgan Chase
10. Daimler	27. General Electric	44. Pfizer
11. Bayer	28. Facebook	45. Huawei
12. Tencent	29. BASF	46. Nike
13. IBM	30. Siemens	47. BT Group
14. SoftBank	31. Cisco Systems	48. MasterCard
15. Fast Retailing	32. Dow Chemical Company	49. Salesforce.com
16. Yahoo!	33. Renault	50. Lenovo
17. Biogen	34. Fidelity Investments	

Source: BCG Global Innovation Survey, 2015.

Πηγή: <http://techblog.gr/b2b/apple-google-most-innovative-companies-of-2015-5682/>

Μόνο τυχαίο δεν είναι το γεγονός ότι η Apple διατηρεί τα ηνία της πιο καινοτομικής επιχείρησης τα τελευταία έντεκα χρόνια ανάμεσα σε τεράστια μεγαθήρια όπως είναι η Google, η Tesla Motors, η Microsoft, η Amazon.com κλπ. Στη συνέχεια θα αναλυθούν σημαντικές καινοτομίες σε διάφορους τομείς που έχουν προσδώσει ιδιαίτερη αξία στην εταιρεία και την έχουν βοηθήσει να βρίσκεται στην πρώτη θέση παγκοσμίως.

Όσον αφορά στα προγράμματα και τις υπηρεσίες, παρακάτω θα αναλυθούν έξι **επαναστατικές** καινοτομίες-κλειδιά που η Apple εγκαινίασε πριν από τον ανταγωνισμό και την επιρροή που είχαν αυτές στη βιομηχανία των έξυπνων κινητών (smartphones):

1. 2008: το iOS App Store

Μια από τις πιο επιτυχημένες καινοτομίες του iPhone ήταν το App Store. Πρωτοεμφανίστηκε το 2008 και σε συνεργασία με το iTunes προσέφερε τον πιο απλό τρόπο να 'κατεβάζει' και να αγοράζει κανείς εφαρμογές και να τις εγκαθιστά στη συσκευή του. Το App Store, επίσης, τράβηξε την προσοχή των προγραμματιστών στη δημιουργία

εφαρμογών για έξυπνα κινητά (smartphones), οι οποίοι μέχρι τότε ασχολούνταν με την ανάπτυξη προγραμμάτων για υπολογιστές και laptop.

2. 2011: Siri

Ήταν η πρώτη ψηφιακή βοηθός που εμφανίστηκε στα έξυπνα κινητά που μπορούσε να βοηθήσει στο οτιδήποτε. Η Siri άνοιξε την πόρτα στην αλληλεπίδραση κινητού και χρήστη με βάση τη φωνή και θα φανεί εξαιρετικά χρήσιμη αν η Apple προχωρήσει στην κατασκευή του Apple Car μελλοντικά.

3. 2013: Ο 64-bit A7 επεξεργαστής

Αν και οι ανταγωνιστές τον υποδέχτηκαν ως 'μαγικό επιπρόσθετο', ο 64-bit A7 επεξεργαστής έδωσε στους προγραμματιστές την ευκαιρία να δημιουργήσουν πιο ισχυρά apps, αφού τα chip με περισσότερα bits μπορούν να διαχειριστούν περισσότερη μνήμη. Φυσικά, για να λειτουργήσει ικανοποιητικά ένα smartphone θα πρέπει να διαθέτει και την ανάλογη RAM. Για αυτό και το 2013 κάποιος θεώρησε τον A7 ανέκδοτο: επειδή το iPhone 5s είχε RAM 1GB. Τώρα που το iPhone 7 ήρθε στην αγορά με 2GB RAM, ο 64-bit επεξεργαστής θα δείξει την αξία του.

4. 2013: Touch ID

Είναι δύσκολο να καταλάβεις την αξία του Touch ID, αν δεν το χρησιμοποιήσεις σε καθημερινή βάση. Ο αισθητήρας του δακτυλικού αποτυπώματος προσφέρει τεράστια διευκόλυνση στο ξεκλείδωμα της συσκευής και πλέον χρησιμεύει και στις ηλεκτρονικές πληρωμές μέσω του Apple Pay.

5. 2015: 3D Touch

Μια από τις μεγαλύτερες αλλαγές στον τρόπο που αλληλεπιδρά κανείς με το iPhone είναι η ολοκαίνουρια λειτουργία 3D Touch. Πρωτοεμφανίστηκε ως 'Force Touch' στο Apple Watch και επιτρέπει στον χρήστη να εκτελέσει διαφορετικές εντολές ανάλογα με το πόσο δυνατά πατάει κανείς την οθόνη. Αν και είναι νωρίς να αξιολογήσουμε τον αντίκτυπο του 3D Touch, κάποιες πρόωρες ενδείξεις δίνουν την εντύπωση ότι η τεχνολογία αυτή θα ανοίξει τον δρόμο για νέες λειτουργίες σε νέες εφαρμογές και θα ανοίξει το δρόμο στους προγραμματιστές για νέες ιδέες, ώστε να εκμεταλλευτούν στο έπακρο το 3D Touch.

6. Apple Pay

Το 2016-2017 αναμένεται να είναι η χρονιά του Apple Pay, του ηλεκτρονικού πορτοφολιού που παρουσίασε η Apple. Εντούτοις, η στρατηγική της επόμενης τριετίας είναι προς τη σωστή κατεύθυνση, επικεντρώνει πολύ στο ηλεκτρονικό εμπόριο, με βασικό όπλο το Apple Pay, που ο συγχρονισμός του ακόμα και με προϊόντα όπως είναι το Apple Watch, θα κάνει τις αγορές ακόμα πιο συναρπαστικές.

Ο επόμενος τομέας που η Apple λειτουργεί διαφορετικά από τους ανταγωνιστές της και δρα καινοτομικά είναι το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Η Apple έχει διπλασιάσει τον προϋπολογισμό του τομέα έρευνας και ανάπτυξης (R&D) από το 2013, αλλά εξακολουθεί να δαπανά μικρότερο ποσοστό από τα έσοδά της σε σχέση με κάθε άλλη αμερικανική εταιρεία τεχνολογίας. Αν αναλογιστεί κανείς τους πόρους που διαθέτει η Apple, αφιερώνει πολύ λίγα κεφάλαια στην έρευνα και την τεχνολογία.

Δαπάνησε μόνο το 3,5%, από έσοδα 233 δισ. δολαρίων το οικονομικό έτος 2015, στην έρευνα και τεχνολογία, ένα αρκετά χαμηλότερο ποσοστό σε σχέση με οποιαδήποτε εταιρεία. Η επιτυχία της Apple αντιτίθεται στην πεποίθηση πως μια κορυφαία εταιρεία τεχνολογίας υποχρεούται να επενδύει ένα σημαντικό κομμάτι των πωλήσεών της στην έρευνα και την τεχνολογία. Η Apple ουδέποτε παραδόθηκε σε αυτήν τη φιλοσοφία. Ο Steve Jobs είχε πει το 1998 ότι η «καινοτομία δεν έχει να κάνει με το πόσα δολάρια ξοδεύεις στην έρευνα και την τεχνολογία». Του άρεσε, δε, να υπογραμμίζει πως όταν παρουσιάστηκε ο πρώτος υπολογιστής Mac, η IBM δαπανούσε 100 φορές περισσότερα στην έρευνα σε σχέση με την Apple. Κάτω από την εταιρική διακυβέρνηση του διευθύνοντος συμβούλου Tim Cook, η Apple στηρίζεται αρκετά στις καινοτομίες των προμηθευτών της, δίνοντας βάρος σε καίρια τεχνολογία όπως είναι οι ημιαγωγοί. Το μέγεθος της Apple προσφέρει κίνητρα στους προμηθευτές για να της προσφέρουν τις μεγαλύτερες καινοτομίες τους, σημειώνει ο κ. Μουντάμπι, ο οποίος μελετά τις επιτυχημένες εταιρείες με χαμηλό προϋπολογισμό στην έρευνα και την τεχνολογία. Η προοπτική ενσωμάτωσης ενός τσιπ, μιας οθόνης ή μιας κάμερας στο επόμενο iPhone της Apple παροτρύνει τις άλλες εταιρείες που συνεργάζονται με αυτήν να εντείνουν την έρευνά τους. Η Apple πούλησε πέρυσι 230 εκατ. συσκευές iPhone και δεσμεύτηκε ότι θα δαπανήσει 29,5 δισ. δολάρια μέσα στους επόμενους 12 μήνες σε τσιπ, οθόνες, κάμερες και επεξεργαστές γραφιστικών από τα 24,5 δισ. δολάρια που ίσχυαν ένα χρόνο πριν. Οι προμηθευτές ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να συνεργαστούν με την Apple και μέρος αυτού του ανταγωνισμού εξελίσσεται στον τομέα της έρευνας & τεχνολογίας. Η Apple γνωρίζει, βέβαια, πολύ καλά πως δεν μπορεί να στηρίζεται

στους προμηθευτές της για τα πάντα. Αύξησε τις δαπάνες για έρευνα αρκετά την τελευταία τριετία, φθάνοντας τα 8,1 δισ. δολάρια το 2015 από τα 6 δισ. το 2014 και τα 4,5 δισ. το 2013. Μία από τις μεγαλύτερες επενδύσεις της ήταν στην κατασκευή των ημιαγωγών στα μοντέλα iPhone και iPad.

Η Apple δεν δαπανά μόνο στην έρευνα. Οι δαπάνες σε αναβάθμιση του λογισμικού ανήλθαν σε 11,2 δισ. δολάρια το 2015. Αυτές οι δαπάνες, οι οποίες περιλαμβάνουν την κατασκευή νέων κτιρίων διαστημικού τύπου για τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας, υπολογίζεται ότι θα ξεπεράσουν τα 15 δισ. δολάρια το 2017. Ενώ άλλες εταιρείες επιδεικνύουν τα ερευνητικά τους προγράμματα, η Apple εργάζεται με διακριτικότητα και πλήρη μυστικότητα γιαυτό βρίσκεται στην πρώτη θέση στον κλάδο της πληροφορικής και όχι μόνο.

Ο τελευταίος τομέας που αναλύεται είναι αυτός του Μάρκετινγκ. Η Apple ψηφίστηκε από το Τμήμα Έρευνας 2015 ως η καλύτερη επιχείρηση στον τομέα του μάρκετινγκ με τον τίτλο 'Marketing Excellence' για ακόμα μια φορά. Αξίζει να αναφερθεί ότι έχει επιλεγεί ως ο νικητής ή συν-νικητής επί πέντε συναπτά έτη από το δείγμα των κορυφαίων επιχειρήσεων παγκοσμίως. Όταν η Apple, Inc (στη συνέχεια της Apple Computer, Inc.) ενσωματώθηκε τον Ιανουάριο του 1977 υπό την εποπτεία του συμβούλου Mike Markkula, συγκέντρωσε μια φιλοσοφία μάρκετινγκ τριών (3) χαρακτηριστικών. Το αξιοθαύμαστο είναι ότι σαράντα χρόνια αργότερα, αυτή η φιλοσοφία παραμένει στον πυρήνα και την κουλτούρα της Apple η οποία διατηρείται και αξιοποιείται από όλους τους εργαζόμενους έως και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη μέχρι και σήμερα. Παρακάτω παρουσιάζονται τα τρία πρωτότυπα σημεία της Apple:

- **Η ενσυναίσθηση:** Θα πρέπει να καταλάβουμε αληθινά τις ανάγκες του πελάτη καλύτερα από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία.
- **Εστίαση:** Για να κάνουμε μια καλή δουλειά από τα πράγματα που αποφασίζουμε να κάνουμε, πρέπει να εξαλειφθούν όλες οι μη σημαντικές ευκαιρίες.
- **Καταλογισμός:** Η πλειονότητα των ανθρώπων κρίνουν ένα βιβλίο από το εξώφυλλό του. Μπορεί να έχουμε το καλύτερο προϊόν, υψηλότερη ποιότητα, το πιο χρήσιμο λογισμικό, κλπ αλλά αν τα παρουσιαστούν με πρόχειρο τρόπο, ο καταναλωτής θα το αντιληφθεί και μπορεί να επιδράσει αρνητικά για την εταιρεία. Σε αντίθετη περίπτωση, αν παρουσιαστούν με ένα δημιουργικό, επαγγελματικό τρόπο, θα καταλογιστούν και οι επιθυμητές ιδιότητες και οι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία.

5.4. Τα τρία χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής στρατηγικής της εταιρείας Apple

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 τα έχει ενσωματώσει στην επιχειρηματικής της κουλτούρα η Apple και είναι και αυτός ένας σημαντικός παράγοντας που έχει συμβάλει στην παγκόσμια επιτυχία της καταφέροντας να είναι ο πρωτοπόρος του κλάδου. Κάθε επιτυχημένη στρατηγική έχει ένα *σημείο εστίασης*, το οποίο διακρίνεται εύκολα στο εταιρικό προφίλ ή στην αξιακή καμπύλη της εταιρείας όπως έχει καταφέρει να το εφαρμόσει η Apple. 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.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό της Apple είναι η *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.

Έτσι λοιπόν, η Apple είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα διαφοροποίησης καθώς έχει μοναδική αξιακή καμπύλη και το προφίλ της εταιρείας είναι εντελώς διαφοροποιημένο στο μυαλό και στην αντίληψη των καταναλωτών-πελατών, τους οποίους στην προκειμένη περίπτωση τους έχει μετατρέψει σε ένα πιστό και φανατικό καταναλωτικό κοινό. Η Apple προσπαθεί να αυξήσει τη ζήτηση της αγοράς για τα προϊόντα της μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής της διαφοροποίησης, η οποία προκύπτει από την μοναδική κατασκευή των

προϊόντων της. Με τον τρόπο αυτό τα καθιστά ελκυστικά για τους καταναλωτές, σχεδιάζοντας τα με τέτοιο τρόπο ώστε να υπερέχουν σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά. Παρά τον υψηλό ανταγωνισμό στον κλάδο, η Apple έχει καταφέρει να δημιουργήσει ζήτηση για τα προϊόντα της, διατηρώντας τις υψηλότερες τιμές μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων και της καινοτόμας διαφήμισης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι πελάτες να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα διατηρώντας έτσι μια διαφορά τιμής στο κόστος ανά μονάδα όγκου.

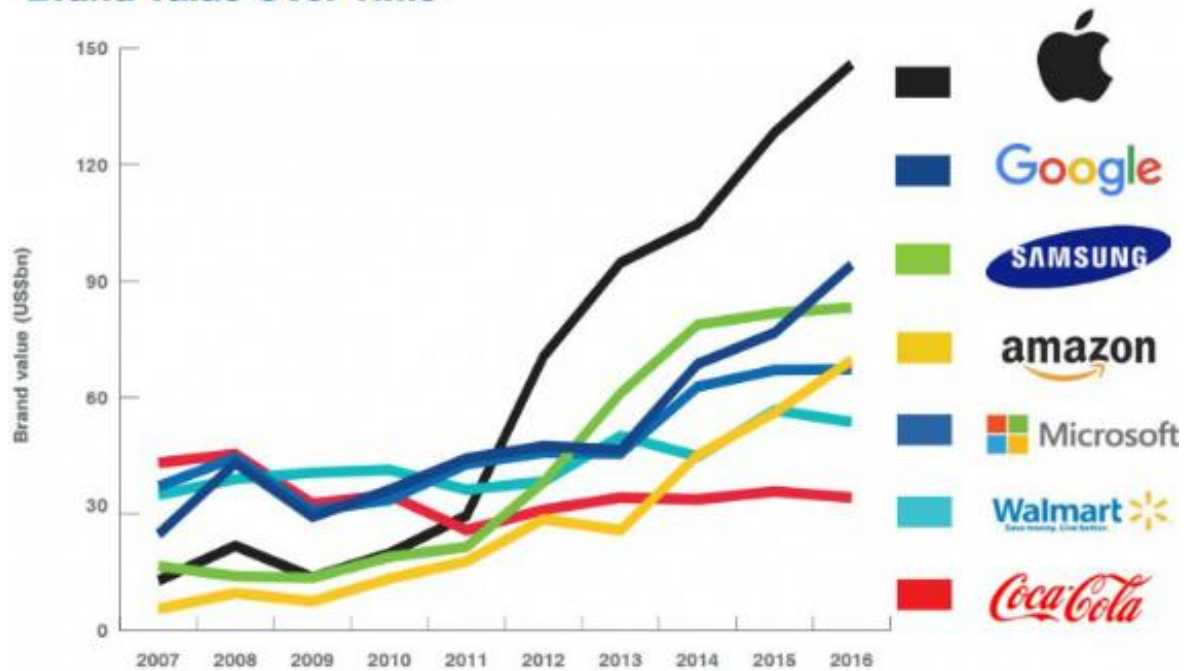
Τέλος, το τελευταίο χαρακτηριστικό μιας καλής στρατηγικής έχει πάντα ένα σαφές και ακαταμάχητο σλόγκαν και ένα δυνατό εμπορικό σήμα που να γίνεται αμέσως διακριτό στους υπόλοιπους. Ένα καλό σύνθημα πρέπει να στέλνει ένα ξεκάθαρο μήνυμα και να παρουσιάζει ένα προϊόν όπως είναι στην πραγματικότητα. Σε 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.

'Think Different' είναι το ακαταμάχητο σλόγκαν το οποίο καθιερώθηκε από τον Steve Jobs το οποίο έχει κάνει την εταιρεία ξεχωριστή με αυτό το ξεκάθαρο μήνυμα έως και σήμερα. Όσο για το λογότυπο της Apple το γνωστό σε όλο τον κόσμο πλέον δαγκωμένο μήλο θα αναφερθούμε αμέσως παρακάτω. Η αξία του εμπορικού σήματος κάθε εταιρείας (brand) μπορεί να είναι άυλη, αλλά δείχνει την δύναμη και την αφοσίωση που έχουν οι καταναλωτές σε συγκεκριμένες εταιρείες.

Η Apple για άλλη μια χρονιά επιτυγχάνει άλλη μια διάκριση και είναι αυτή που καταλαμβάνει την πρώτη θέση. Μάλιστα τα δεδομένα δείχνουν ότι η εταιρεία με σήμα της το δαγκωμένο μήλο, δεν δείχνει κανένα σημάδι πτώσης της αξίας του brand της. Όσο για την πρωτιά της Apple, δεν μας κάνει μεγάλη εντύπωση καθώς το brand και τα προϊόντα της είναι γνωστά σε όλο τον κόσμο, ακόμη και σε όσους δεν ασχολούνται με την τεχνολογία. Η Apple έχει πιστό καταναλωτικό κοινό και τη δύναμη να κάνει σχεδόν ότι θέλει με τα προϊόντα της, γνωρίζοντας ότι θα την ακολουθήσουν όλοι οι υπόλοιποι αργά ή γρήγορα. Η ίδια έχει την δύναμη να επιβάλει διάφορες τάσεις στην αγορά.

Παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα 5.1 με τα λογότυπα των επτά δημοφιλέστερων εταιρειών παγκοσμίως από το 2007 έως σήμερα, όπου η αξία του εμπορικού σήματος της Apple το 2016 κοντεύει να ξεπεράσει το φράγμα των 150 US\$bn (η αμέσως επόμενη είναι η Google όπου η αξία του εμπορικού σήματος βρίσκεται γύρω στα 90 US\$bn) :

Brand Value Over Time



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1. Αξία εμπορικού σήματος

Πηγή: <http://techblog.gr/news/apple-is-the-most-valuable-brand-again-8922/>

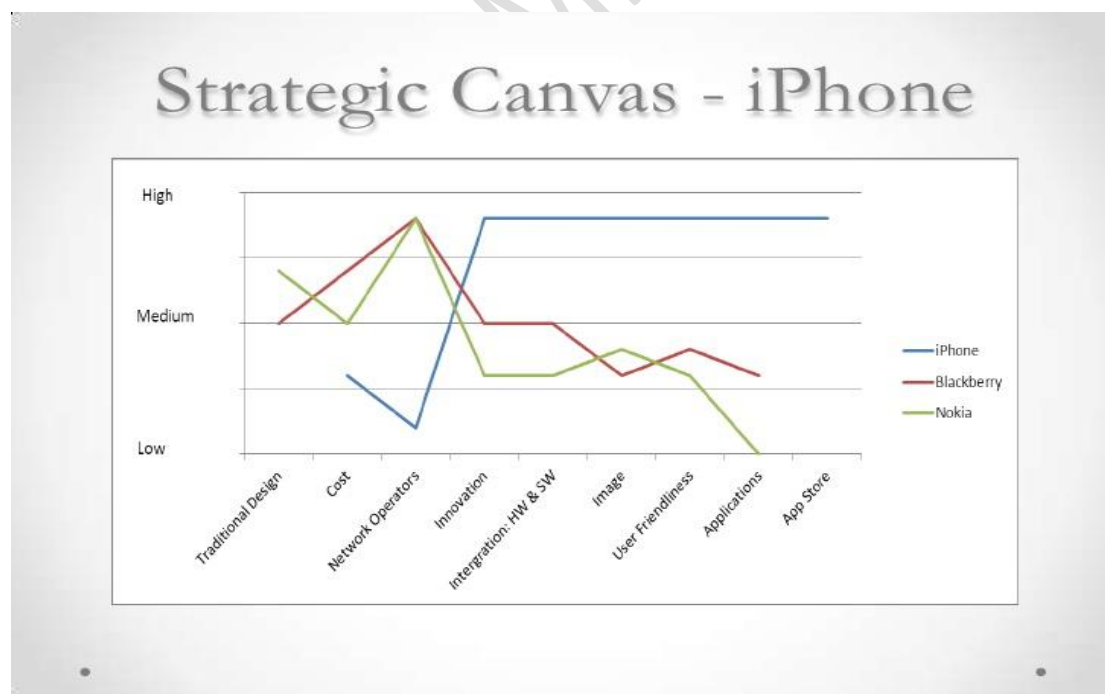
Αυτά τα τρία κριτήρια οδηγούν τη συγκεκριμένη επιχείρηση που εξετάζεται σε μια σημαντική εξέλιξη της αξίας τόσο για τους πελάτες της όσο βέβαια και για εκείνες. Με λίγα λόγια θεωρείται σημαντικό ότι οι επιχειρήσεις που θέλουν να ξεχωρίσουν από τις υπόλοιπες, ακολουθώντας τη στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών θα πρέπει να ενσωματώσουν αυτά τα τρία χαρακτηριστικά για τη μελλοντική επιτυχία τους στον κλάδο. Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά είναι αντιληπτό ότι η Apple τα έχει ενσωματώσει στην κουλτούρα της και είναι ένα από τα μυστικά της όπλα τα οποία έχουν συμβάλει στην τεράστια επιτυχία της που διαδραματίζεται τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς είναι ξεκάθαρα ο κυρίαρχος ηγέτης του κλάδου μέχρι και σήμερα.

5.4. Πλαίσιο ανάλυσης μέσω του καμβά της στρατηγικής

Ο καμβάς της στρατηγικής είναι ένα πλαίσιο με διαγνωστική και πρακτική αξία για το σχεδιασμό μιας ακαταμάχητης στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Το συγκεκριμένο πλαίσιο εξυπηρετεί δύο σκοπούς:

1. Κατά πρώτο λόγο, αποδίδει τον τρέχοντα συσχετισμό δυνάμεων μέσα στο γνωστό χώρο της αγοράς.
2. Κατά δεύτερο λόγο, βοηθάει στην κατανόηση πού επενδύουν οι ανταγωνιστές, τα κριτήρια που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό στο εκάστοτε προϊόν, την εξυπηρέτηση και τη διανομή και τι ακριβώς απολαμβάνουν οι πελάτες από ότι προσφέρεται στην αγορά

Παρακάτω θα γίνει ανάλυση σε μία από τις κατηγορίες των προϊόντων της εταιρείας Apple έτσι ώστε να γίνει αντιληπτό το σκεπτικό δράσης των ανώτατων στελεχών σχετικά με την εικόνα του επαναστατικού προϊόντος iPhone. Στο διάγραμμα 5.3. αποτυπώνεται ο καμβάς της στρατηγικής του προϊόντος iPhone σε σχέση με τους δύο κύριους ανταγωνιστές της που είναι η εταιρεία Nokia και Blackberry:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2. Στρατηγικός καμβάς iPhone

Πηγή: <http://www.slideshare.net/Madhuranath/case-analysis-apple-2010>

Στον οριζόντιο άξονα δίνονται όλα τα κριτήρια που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό και προσδιορίζουν τις επενδύσεις στον συγκεκριμένο κλάδο. Στην περίπτωση του κλάδου της κατασκευής κινητών τηλεφώνων τα κριτήρια όπως βλέπουμε και από το διάγραμμα είναι τα εξής:

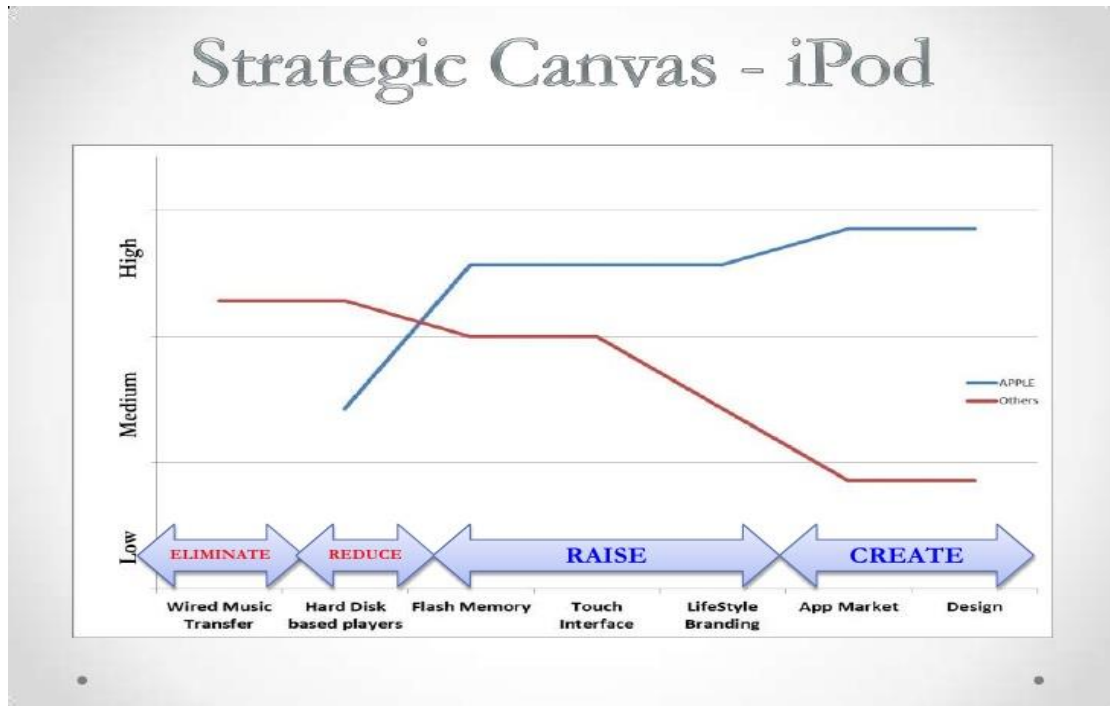
- ✓ Παραδοσιακός σχεδιασμός (Traditional design)
- ✓ Κόστος (Cost)
- ✓ Λειτουργίες Συστήματος (Network Operations)
- ✓ Καινοτομία (Innovation)
- ✓ Ολοκλήρωση Λογισμικού και Συστήματος (Intergration HW & SW)
- ✓ Εικόνα (Image)
- ✓ Φιλικό με τον χρήστη (User friendliness)
- ✓ Εφαρμογές (Applications)
- ✓ Αγορά (App Store)

Οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται βασικοί για την προβολή και προώθηση του προϊόντος και απευθύνεται σε πελάτες οι οποίοι είναι γνώστες του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας και των προϊόντων της. Αυτή είναι η δομή του κλάδου παραγωγής κινητών τηλεφώνων από την άποψη της αγοράς. Αναφορικά με τον κάθετο άξονα, απεικονίζεται το επίπεδο του προϊόντος που προσφέρεται στον πελάτη λαμβανομένων υπόψη όλων αυτών των παραγόντων που βρίσκονται στον οριζόντιο άξονα. Η υψηλή 'βαθμολογία' σημαίνει ότι η εταιρεία προσφέρει περισσότερα στους πελάτες και επομένως επενδύει περισσότερα στον συγκεκριμένο τομέα.

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από το διάγραμμα 5.3. η αξιακή καμπύλη του iPhone αποκλίνει εντυπωσιακά από τους ανταγωνιστές της. Αυτή είναι και η φιλοσοφία της Apple, να μην ακολουθεί την πεπατημένη οδό, να δράσει καινοτομικά σύμφωνα με τα κριτήρια του οριζόντιου άξονα, να καταφέρει να ξεχωρίσει από τους υπόλοιπους με τα χαρακτηριστικά που προσφέρει το iPhone, η αντίληψη (perception) των καταναλωτών για την εταιρεία να είναι πάρα πολύ υψηλή και να καταφέρει με αυτό τον τρόπο να φτάσει στην κορυφή χωρίς κανέναν ανταγωνιστή.

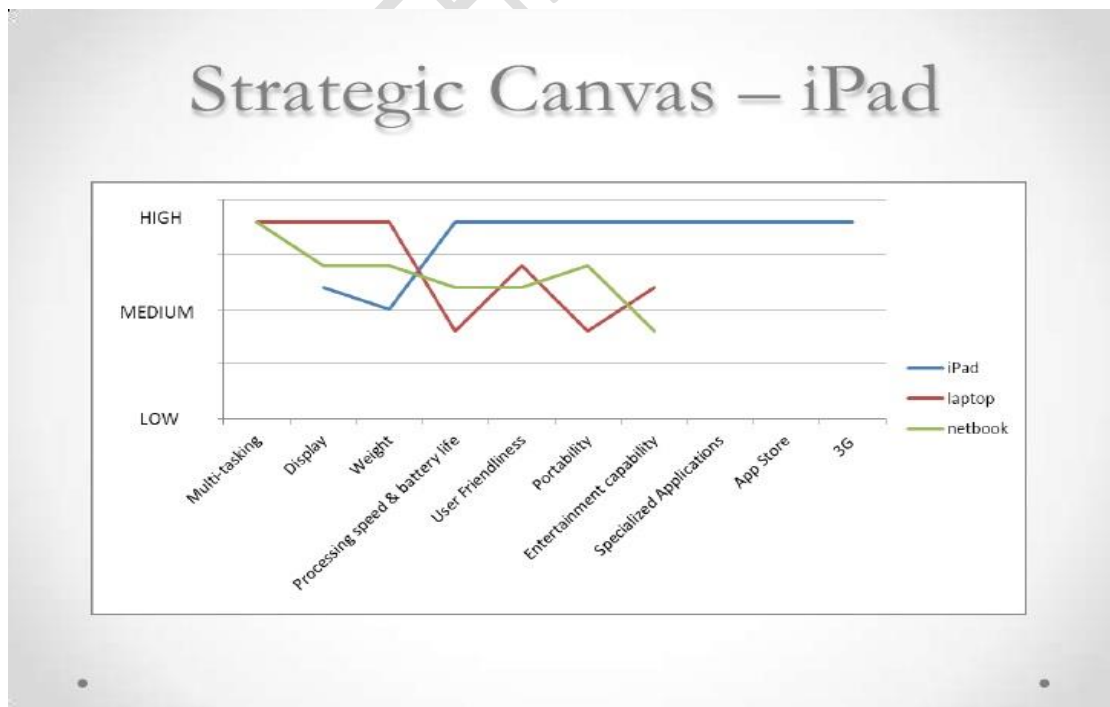
Παρακάτω παρουσιάζονται τα διαγράμματα 5.3. 5.4. και 5.5. τα οποία χρησιμοποίησε η Apple για να εφαρμόσει ακριβώς την ίδια τακτική όπως έκανε και με το iPhone. Γενικότερα η εταιρεία σε όποιον τομέα δραστηριοποιόταν ήθελε να ξεχωρίζει και να το καταφέρνει με εντυπωσιακό τρόπο. Έτσι εφάρμοσε το πλαίσιο του στρατηγικού

καμβά και στις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων όπως το iPod, το iPad και το MAC ούτως ώστε να ανοίξει έναν αδιεκδίκητο χώρο στην αγορά:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3. Στρατηγικός Καμβάς iPod

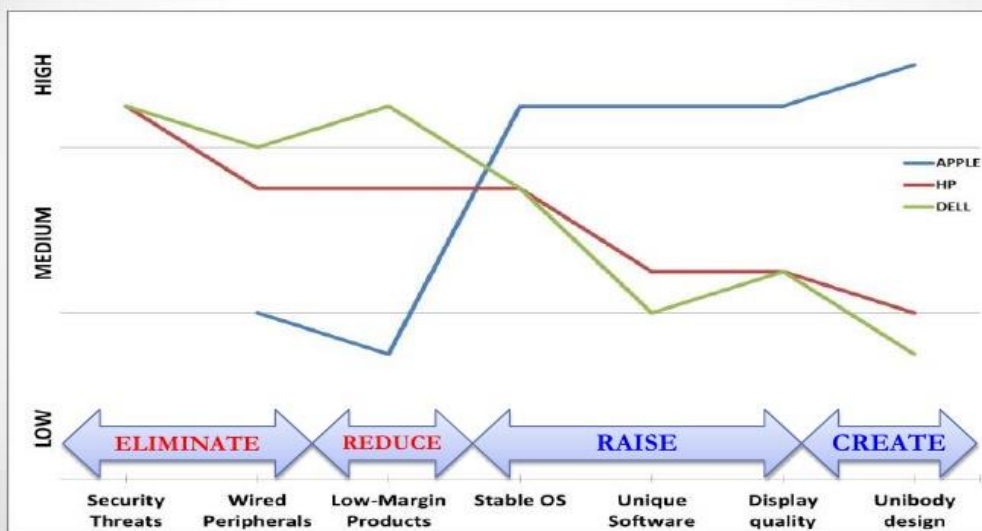
Πηγή: <http://www.slideshare.net/Madhuranath/case-analysis-apple-2010>



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4 Στρατηγικός Καμβάς iPad

Πηγή: <http://www.slideshare.net/Madhuranath/case-analysis-apple-2010>

Strategic Canvas - MAC



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.5 Στρατηγικός Καμβάς MAC

Πηγή: <http://www.slideshare.net/Madhuranath/case-analysis-apple-2010>

Όπως είδαμε παραπάνω, με αυτό τον τρόπο η εταιρεία Apple μπορεί να δει τι ακριβώς προσφέρουν οι ανταγωνιστές της σε καθένα από αυτούς τους τομείς του οριζόντιου άξονα και είναι σε θέση να κατανοήσει τα στρατηγικά τους προφίλ ή τις λεγόμενες αξιακές τους καμπύλες (value curves). Η αξιακή καμπύλη 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. Έχοντας λοιπόν η Apple αυτές τις πληροφορίες ήταν έτοιμη να σχεδιάσει το στρατηγικό προφίλ της και προσθέτωντας σταδιακά μοναδικές πρωτοποριακές καινοτομίες κατάφερε να δημιουργήσει έναν γαλάζιο ωκεανό αλλάζοντας τις μέχρι τώρα αντιλήψεις του καταναλωτικού κοινού παγκοσμίως. Συμπεραίνουμε ότι τα παραπάνω διαγράμματα βοήθησαν σε σημαντικό βαθμό την εταιρεία να καταλάβει τις πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών όπως επίσης τι παραπάνω θα μπορούσε να προσφέρει στους πελάτες το οποίο όχι μόνο δεν θα μπορούν να το προσφέρουν οι ανταγωνιστές αλλά ούτε να το φανταστούν ότι μπορεί να επιτευχθεί. Έτσι η εταιρεία Apple ήταν και είναι ένα βήμα μπροστά καθώς πλέον έχει την ικανότητα να μπορεί να καθορίζει την αγορά, γεγονός που την καθιστά τον ηγέτη και πρωτοπόρο του κλάδου.

5.5. Συμπεράσματα-Μελλοντικά Βήματα

Χωρίς καμία αμφιβολία, διανύουμε τον 21^ο αιώνα και ζούμε στην κοινωνία της τεχνολογικής εξέλιξης καθώς και της οικονομικής και πολιτικής κρίσης παγκοσμίως. Αναφορικά με τις σύγχρονες επιχειρήσεις, έχουν να αντιμετωπίσουν το εξωτερικό περιβάλλον, οικονομικό, πολιτικό, νομικό, πολιτισμικό, που συνεχώς μεταβάλλεται και επηρεάζει ραγδαία την εξέλιξη τους και βρίσκονται 'εν μέσω' καταιγισμών από το εσωτερικό της περιβάλλον, αγοραστές, προμηθευτές, νεοεισερχόμενους και ανταγωνιστές. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, με το στρατηγικό μάνατζμεντ να αποτελεί τη βάση της λειτουργίας κάθε επιχείρησης που επιθυμεί να διατηρήσει και να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει, άλλη επιλογή από τη διαμόρφωση σεναρίων, την πραγματοποίηση συγκεκριμένων δράσεων για την εφαρμογή τους και τέλος, τις στρατηγικές αποφάσεις μάνατζμεντ, επιχειρησιακές και επιχειρηματικές που οδηγούν μία εταιρεία στην επιτυχία.

Όταν ο ανταγωνισμός σε μια αγορά είναι οξύς, οι παραδοσιακές στρατηγικές όσον αφορά στην επιβίωση και την κερδοφορία μιας επιχείρησης μπορεί να αποδειχθούν ανεπαρκείς. Στα πλαίσια αυτής της διπλωματικής εργασίας, προτείνεται ξεκάθαρα η στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών η οποία αποτελεί μια απαραίτητη αλλαγή προκειμένου να ξεφύγει μια επιχείρηση από τα όρια της αγοράς και να καταστήσει τον ανταγωνισμό άνευ σημασίας.

Γιαυτό ακριβώς το λόγο αναλύθηκε η επιχείρηση Apple που είναι χαρακτηριστικότερο παράδειγμα στρατηγικής γαλάζιων ωκεανών. Μια από τις πιο πετυχημένες εταιρείες του κλάδου της πληροφορικής παγκοσμίως που ξέρει να επιλέγει τις βέλτιστες πρακτικές και επιχειρηματικές αποφάσεις και να βρίσκεται πάντα στην κορυφή και στην προτίμηση των καταναλωτών διαθέτοντας μάλιστα ένα πολύ μεγάλο αριθμό 'πιστών πελατών'. Μόνο τυχαίο δεν είναι το γεγονός ότι το έτος 2016 η Apple βρίσκεται πρώτη στη λίστα των κορυφαίων καινοτομικών επιχειρήσεων παγκοσμίως με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και υψηλή καινοτομία, εφαρμόζοντας στρατηγική ανάπτυξης με κάθετη ολοκλήρωση και προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα που πάντοτε κερδίζουν την προτίμηση του καταναλωτικού κοινού.

Ενδεικτικά, για να αντιληφθούμε το μέγεθος της επιτυχίας της εταιρείας σε οικονομικά μεγέθη, μόνο το περασμένο τρίμηνο του 2016 η Apple σημείωσε έσοδα σχεδόν 75 δισεκατομμυρίων δολαρίων και καθαρά έσοδα 18 δισεκατομμυρίων - και τα δύο ρεκόρ

σε όλη την πορεία της εταιρείας μέχρι σήμερα αλλά και ολόκληρου του κλάδου. Δεν γνωρίζουμε εταιρεία πληροφορικής που δεν θα ζήλευε αυτές τις επιδόσεις, ειδικά μάλιστα αν σκεφτεί κανείς πως από τομείς όπου ο ανταγωνισμός βασίζει τα πιο πολλά κέρδη του (π.χ. τις Δικτυακές υπηρεσίες), η Apple δεν αντλεί παρά λίγα έσοδα. Η πλειοψηφία αυτών των εσόδων, με άλλα λόγια, αφορά σε υλικά προϊόντα. Η αύξηση που σημείωσε στον όγκο πωλήσεών της ο αμερικανικός κολοσσός σε σχέση με το αντίστοιχο περυσινό τρίμηνο ανέρχεται στο 30%. Ακόμη και οι προβλέψεις των οικονομικών αναλυτών, που πάντα συγκλίνουν προς την αισιόδοξη πλευρά της πλάστιγγας για την Apple, ήταν κατώτερες από τις τελικές επιδόσεις της.

Το πλέον σημαντικό γεγονός είναι ότι η Apple δεν σταματάει ποτέ να καινοτομεί καθώς όχι μόνο έχει καταφέρει να είναι ο πρωτοπόρος του κλάδου ορίζοντας την αγορά και τις μελλοντικές εξελίξεις σε ολόκληρο τον κόσμο αλλά προσπαθεί να εισέλθει και σε άλλους κλάδους. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του λεγόμενου Apple Car. Το 2019 θα κυκλοφορήσει στην αγορά το πρώτο αυτοκίνητο της Apple. Το αμερικανικό οικονομικό φύλλο "Wall Street Journal" επικαλείται εσωτερικές πηγές της εταιρείας, σύμφωνα με τις οποίες η Apple αποφάσισε οριστικά να μπει στον κλάδο των κατασκευαστών αυτοκινήτου. Πριν λάβει την οριστική της απόφαση, εξέταζε η Apple επί έναν χρόνο τη σκοπιμότητα ενός τέτοιου εγχειρήματος και αν ήταν εφικτό από πλευράς της, ενώ ταυτόχρονα βρισκόταν σε επαφή με σημαντικούς πολιτικούς παράγοντες των ΗΠΑ. Οι συζητήσεις αφορούσαν κυρίως την αυτόνομη οδήγηση και τους αναγκαίους νόμους, που θα την πλαισιώνουν. Προφανώς πήγαν όλα καλά και οι άνθρωποι της Apple έλαβαν το πράσινο φως.

Κάτω από τον κωδικό "Titan" έχει δημιουργηθεί μία ομάδα 1.000 ατόμων, η οποία θα φτάσει σύντομα τα 1.800 και θα αναλάβει την ολοκλήρωση αυτού του δύσκολου project. Αρκετά από αυτά τα άτομα προέρχονται από μελλοντικούς ανταγωνιστές της Apple, όπως για παράδειγμα έναν κορυφαίο μάνατζερ του ομίλου FiatChrysler, που άλλαξε στρατόπεδο τον Ιούλιο. Το μελλοντικό "iCar", όπως το ονομάζουν οι φίλοι της εταιρείας, θα είναι ηλεκτροκίνητο και ημιαυτόνομο, θα μπορεί όμως να εξελιχθεί στο μέλλον σε 100% αυτόνομο όχημα.

Άλλο ένα μελλοντικό και συνάμα καινοτομικό βήμα είναι η περαιτέρω εξέλιξη του προγράμματος Siri. Το νέο επιχειρηματικό σχέδιο της Apple θα ονομάζεται 'Αόρατο Χέρι' (Invisible Hand) και ο σκοπός του είναι ο έλεγχος μιας συσκευής μόνο με την χρήση της Siri. Η Apple έχει ενθουσιαστεί σε τέτοιο βαθμό με την ιδέα, ώστε δουλεύει δυο διαφορετικές εκδοχές της με κοινό παρονομαστή αυτήν. Πέρα από την συσκευή για το σπίτι η Apple

ψάχνει νέους τρόπους για να βελτιώσει την Siri στα iPhone και iPad. Η κωδική ονομασία είναι Invisible Hand και η Apple ελπίζει να δώσει στους χρήστες την δυνατότητα να έχουν πλήρη έλεγχο των συσκευών του μέσω μιας σειράς εντολών για την Siri. Ο εκτιμώμενος χρόνος για την υλοποίηση αυτού του επιχειρηματικού πλάνου είναι τα 3 χρόνια.

Εν κατακλείδι, παρατηρούμε ότι ο αμερικανικός κολοσός δεν σταματάει ποτέ να καινοτομεί και να ακολουθεί πιστά τη στρατηγική του γαλάζιου ωκεανού. Έτσι, κατάφερε να εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το κενό που υπήρχε στην αγορά, δημιουργώντας έναν γαλάζιο ωκεανό όπου ο ανταγωνισμός κατέστη αδιάφορος για την εταιρεία. Εφαρμόζοντας την Καινοτομία Αξίας σε όλες τις κατηγορίες των προϊόντων της κέρδισε την πιστότητα του καταναλωτικού κοινού δημιουργώντας μια ιδιαίτερη αξία για αυτό. Η έμφαση στη δημιουργία Αξίας όπως και στην καινοτομία σε συνδυασμό με ένα ακαταμάχητο σλόγκαν και εμπορικό σήμα εκτόξευσαν τις πωλήσεις της Apple σε όλα της τα προϊόντα. Πλέον, βρίσκεται στην κορυφή των πωλήσεων αλλά και των προτιμήσεων των καταναλωτών παγκοσμίως. Το αξιοθαύμαστο είναι ότι η Apple όντας πρωτοπόρος του κλάδου έχει φτάσει στο σημείο να έχει τεράστια δύναμη και επιρροή σε όλα τα μήκη και τα πλάτη του πλανήτη καθώς η ίδια ορίζει την αγορά και τις μελλοντικές εξελίξεις της πληροφορικής.

5.6. Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση:

- ✓ Tellis G. J., Golder P. N. 2002, “Will and Vision”, McGraw Hill, New York
- ✓ Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- ✓ 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
- ✓ Kim W. C., Mauborgne R. 2004a, “Value Innovation”, Harvard Business Review, vol. 82 (July – August)

Ηλεκτρονικές Πηγές

- ✓ https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Apple_Inc.
- ✓ <http://www.apple.com/about/>
- ✓ <http://www.forbes.com/companies/apple/>
- ✓ <http://www.forbes.com/sites/ianmorris/2016/10/29/microsoft-and-apple-both-had-the-same-great-idea/#d7b5b787b8d1>
- ✓ <http://www.innovarsity.com>
- ✓ <http://www.ecommercenews.gr>
- ✓ <http://www.ired.gr>
- ✓ <http://www.kathimerini.gr/840619/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/h-apple-ependyei-liga-sthn-ereyna>

5.7. Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση:

- ✓ Jr. Alfred D. Chandler, " Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise", 1972, University of Florida Duplicates
- ✓ H. Igor Ansoff, "Conceptual underpinnings of systematic strategic management", 1985, Elsevier Science Publishers
- ✓ C.W. Hofer & D. Schendel : " Strategy Formulation : Analytical Concepts", West Publishing Co., 1998
- ✓ Gerry Johnson, Kevan Scholes & Richard Whittington, "Exploring Corporate Strategy", 8th edition, Pearson Education, 2008, FT Prentice Hall
- ✓ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson
- ✓ Michael E. Porter, "Why is Strategy", Harvard Business Review, 1996
- ✓ Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors", 1980, The Free Press
- ✓ Michael E. Porter, "The five forces that shape strategy", Harvard Business Review, January 2008, pp. 79-93
- ✓ Jay B. Barney & Williams S. Hesterly, "Strategic Management and Competitive Advantage Concepts", 2006, Pearson Prentice Hall
- ✓ Michael E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance", 1985, The Free Press
- ✓ Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- ✓ David A. Besanko
- ✓ Abraham S., (2006), Blue Oceans, temporary monopolies, and lessons from practice, Strategy and Leadership, vol. 34, no 5, Emerald Group Publishing Limited
- ✓ Kim C. W., Mauborgne R. (2005), Blue Ocean Strategy from Theory to Practice, vol. 4, no. 3, California Management Review

- ✓ Kim C. W., Mauborgne R. (1999), Creating a new market space, Harvard Business Review
- ✓ Kim C. W., Mauborgne R. ,2005, Value Innovation: a leap into the Blue Ocean, vol.26, no. 4, Journal of Business Strategy
- ✓ Kim C. W., Mauborgne R. ,2006, Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, Κριτική, Αθήνα
- ✓ Phil Higson-Anthony Sturgess, 2014, Uncommon Leadership: How to Build Competitive Advantage by Thinking Differently, Kogan Page limited
- ✓ Tom R. Tyler, 2006, Why people obey the law, Princeton University Press, Princeton and Oxford
- ✓ Norman T. Sheehan and Ganesh Valdyanathan, 2009, Using a value creation compass to discover Blue Oceans, Strategy and Leadership, Emerald Group Publishing Limited
- ✓ Peter Drucker, 1985 , Innovation and entrepreneurship: practice and principles, Harper& Row
- ✓ Tellis G. J., Golder P. N. 2002, "Will and Vision", McGraw Hill, New York
- ✓ Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- ✓ 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
- ✓ Kim W. C., Mauborgne R. 2004a, "Value Innovation", Harvard Business Review, vol. 82 (July – August)

Ελληνική:

- ✓ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013
- ✓ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α' θεωρία", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2007
- ✓ Παπαδάκης Β. , Απρίλιος 2006 , Η στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών-Κερδίστε τις ανεκμετάλλευτες αγορές, Επιστημονικό Μάρκετινγκ

Ηλεκτρονικές Πηγές

- ✓ https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Apple_Inc.
- ✓ <http://www.apple.com/about/>
- ✓ <http://www.forbes.com/companies/apple/>
- ✓ <http://www.forbes.com/sites/ianmorris/2016/10/29/microsoft-and-apple-both-had-the-same-great-idea/#d7b5b787b8d1>
- ✓ <http://www.innovarsity.com>
- ✓ <http://www.ecommercenews.gr>
- ✓ <http://www.ired.gr>
- ✓ <http://www.kathimerini.gr/840619/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/h-apple-ependyei-liga-sthn-ereyna>