

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ:**  
**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΞΥΠΝΩΝ**  
**ΚΙΝΗΤΩΝ ΤΗΛΕΦΩΝΩΝ**

**Κωλέττη Ζωή**

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

**Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2017**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**BLUE OCEAN STRATEGY: CASE STUDY ON**  
**SMARTPHONES**

**By**

**Koletti Zoi**

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

**Piraeus, Greece, September 2017**

Στη μνήμη του πατέρα μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Πολλάλη Ιωάννη για την άψογη συνεργασία του και καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών: Εφαρμογή στον Κλάδο των Έξυπνων Κινητών Τηλεφώνων

**Σημαντικοί Όροι:** Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών, Κόκκινοι Ωκεανοί, κλάδος έξυπνων κινητών τηλεφώνων

## Περίληψη

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή μελετάται η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών η οποία παρακινεί τις επιχειρήσεις να ξεφύγουν από τον έντονο και αιματοβαμμένο ανταγωνισμό των Κόκκινων Ωκεανών και να δημιουργήσουν νέο χώρο στην αγορά καθιστώντας τον ανταγωνισμό άνευ σημασίας.

Αρχικά, εξετάζονται το πλαίσιο και τα εργαλεία που η επιχείρηση είναι σημαντικό να ακολουθήσει ώστε να βγει από τον Κόκκινο Ωκεανό και να κολυπήσει σε γαλάζια νερά. Εν συνεχεία, γίνεται λόγος για τις αρχές που διαχωρίζουν τη Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών από τη στρατηγική σκέψη που βασίζεται στον ανταγωνισμό. Έτσι, παρέχεται μία αλληλουχία βημάτων που οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν για τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής. Επιπροσθέτως, αναφέρονται κάποια οργανωτικά εμπόδια που ενδεχομένως να συναντήσει η εταιρία κατά την υλοποίηση της στρατηγικής και προτείνονται τρόποι για την υπερπήδηση τους.

Στο δεύτερο μέρος εξετάζεται η περίπτωση μίας επιχείρησης που εφάρμοσε τη στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών με επιτυχία. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται ο τρόπος που η Apple εφάρμοσε αυτήν τη στρατηγική στον κλάδο των έξυπνων κινητών τηλεφώνων με την εισαγωγή του iPhone. Τέλος, γίνεται οικονομική ανάλυση των αποτελεσμάτων της συσκευής και στατιστική ανάλυση ώστε να εξεταστεί και να προσδιοριστεί η πιθανή σχέση των μεταβλητών που αφορούν το iPhone.

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

# **Blue Ocean Strategy: Case Study on Smartphones**

**Keywords:** Blue Ocean Strategy, Red Oceans, smartphone industry

## **Abstract**

This dissertation deals with the Blue Ocean Strategy which challenges companies to break out of the Red Ocean in order to create uncontested market space and make the competition irrelevant. The Red Ocean represents the fierce competition among businesses, while the Blue Ocean is about growing demand and breaking away from the competition.

Firstly, a set of analytical tools and frameworks are introduced to show how firms should act if they want to swim successfully in the Blue Ocean. Furthermore, there are elaborated the principles that define and separate Blue Ocean strategy from strategic thought based on competition. Therefore, it is addressed the right sequence of steps that businesses should follow in order to implement the strategy. Additionally, managers may confront organization hurdles during the strategy implementation and there are proposed ways to overcome them.

The second part refers to a company that successfully implemented the Blue Ocean strategy. More specifically, it is analysed how Apple Inc. executed this strategy in the smartphone industry by introducing iPhone. Last but not least, an economic and a statistical analysis are performed to examine iPhone's performance and determine the possible correlation with related variables.

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



## Περιεχόμενα

Περίληψη.....  
..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Abstract.....  
..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Κατάλογος Πινάκων.....xi

Κατάλογος Διαγραμμάτων.....xiii

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ... 1**

1.1 Εισαγωγή ..... 1

1.2 Ορισμός – Σημασία Στρατηγικής ..... 1

1.3 Τα Κλασσικά Μοντέλα Στρατηγικής ..... 2

1.4 Μοντέλα Στρατηγικής βασισμένα στην Καινοτομία ..... 7

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ**

..... 9

2.1 Εισαγωγή ..... 9

2.2 Από τη Στρατηγική των Κόκκινων Ωκεανών σε αυτή των Γαλάζιων Ωκεανών ..... 10

2.3 Η Αδιάκοπη Δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών ..... 11

2.4 Η Επίδραση των Γαλάζιων Ωκεανών και η Επιτακτική Ανάγκη Δημιουργίας τους..... 12

2.5 Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών και η Αξιακή Καινοτομία..... 13

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ ..... 17**

**3.1 Εισαγωγή ..... 17**

**3.1 Ο Καμβάς της Στρατηγικής ..... 17**

**3.2 Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Ενεργειών ..... 18**

**3.3 Το πλέγμα Εξάλειψης – Μείωσης – Αύξησης – Δημιουργίας..... 20**

**3.4 Τα Χαρακτηριστικά μιας Καλής Στρατηγικής ..... 21**

**3.5 Ερμηνεύοντας τις Αξιακές Καμπύλες..... 22**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ..... 24**

**4.1 Εισαγωγή ..... 24**

**4.2 Εξερεύνηση Υποκατάστατων Βιομηχανιών..... 25**

**4.3 Έλεγχος Στρατηγικών Ομάδων εντός Βιομηχανιών..... 26**

**4.4 Εξέταση της Αλυσίδας των Αγοραστών..... 26**

**4.5 Εξερεύνηση Συμπληρωματικών Προϊόντων και Προσφερόμενων Υπηρεσιών..... 27**

**4.6 Δημιουργία Προϊόντος που να Απευθύνεται στη Λογική και στο Συναίσθημα του Καταναλωτή ..... 28**

**4.7 Διερεύνηση Διαφορετικών Χρονικών Περιόδων..... 29**

**4.8 Κατανόηση του Νέου Χώρου της Αγοράς..... 30**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΣΤΙΑΖΟΝΤΑΣ ΣΤΗ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΣΤΟΥΣ ΑΡΙΘΜΟΥΣ..... 32**

**5.1 Εισαγωγή ..... 32**

5.2 Εστίαση στη Γενική Εικόνα .....	33
5.3 Σχεδιάζοντας τον Καμβά της Στρατηγικής .....	34
5.4 Το όραμα της Στρατηγικής σε Εταιρικό Επίπεδο.....	37
5.5 Ξεπερνώντας τους Περιορισμούς του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΖΗΤΗΣΗ .....</b>	<b>41</b>
6.1 Εισαγωγή .....	41
6.2 Οι Τρεις Βαθμίδες των Μη Πελατών .....	42
6.3 Επιδίωξη Αύξησης Πελατών .....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Η ΣΩΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....</b>	<b>46</b>
7.1 Εισαγωγή .....	46
7.2 Η Σωστή Στρατηγική Αλληλουχία .....	46
7.3 Έλεγχος της Εξαιρετικής Χρησιμότητας .....	48
7.4 Τα Στάδια της Εμπειρίας του Αγοραστή .....	49
7.5 Η Στρατηγική Τιμολόγηση.....	51
7.6 Το Κόστος-Στόχος.....	55
7.7 Η Αποδοχή .....	56
7.8 Ο Δείκτης Ιδέας Γαλάζιου Ωκεανού .....	58
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ .....</b>	<b>59</b>
8.1 Εισαγωγή .....	59
8.2 Τα Οργανωτικά Εμπόδια .....	59

8.3 Αντιμετώπιση Γνωστικού Εμποδίου .....	61
8.4 Αντιμετώπιση Περιορισμένων Πόρων .....	62
8.5 Αντιμετώπιση Έλλειψης Παρακίνησης.....	62
8.6 Αντιμετώπιση Πολιτικού Εμποδίου.....	63
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	
<b>ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΞΥΠΝΩΝ</b>	
<b>ΚΙΝΗΤΩΝ ΤΗΛΕΦΩΝΩΝ .....</b>	<b>65</b>
9.1 Εισαγωγή .....	65
9.2 Η Εταιρία.....	65
9.3 Τα Προϊόντα και οι Υπηρεσίες της Apple.....	67
9.3.1 Υπολογιστές Mac .....	67
9.3.2 iPod και iTunes .....	68
9.3.3 iPhone.....	69
9.3.4 iPad.....	69
9.3.5 Apple TV .....	70
9.3.6 Apple Watch.....	70
9.4 Χαρακτηριστικά iPhone.....	70
9.4.1 Οθόνη Αφής.....	71
9.4.2 Κινητό τηλέφωνο .....	71
9.4.3 Μπαταρία.....	72
9.4.4 Φωτογραφική μηχανή .....	72
9.4.5 Αποθηκευτικός χώρος .....	73
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ</b>	
<b>ΤΕΧΝΙΚΕΣ.....</b>	<b>74</b>

10.1 Εισαγωγή .....	74
10.2 Το Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων Porter - Εφαρμογή στο iPhone .....	74
10.2.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων .....	75
10.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών .....	77
10.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών .....	77
10.2.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα .....	78
10.2.5 Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων.....	78
10.3 Ανάλυση SWOT .....	79
10.3.1 Δυνάμεις - Strengths .....	79
10.3.2 Αδυναμίες – Weaknesses.....	80
10.3.3 Ευκαιρίες – Opportunities .....	80
10.3.4 Απειλές – Threats.....	81
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ .....</b>	<b>82</b>
11.1 Εισαγωγή .....	82
11.2 Ο Καμβάς της Στρατηγικής του iPhone.....	82
11.3 Πλαίσιο Τεσσάρων Ενεργειών iPhone.....	85
11.4 Τα Χαρακτηριστικά μιας Καλής Στρατηγικής για το iPhone .....	86
11.5 Εξερεύνηση Υποκατάστατων Βιομηχανιών.....	86
11.6 Στρατηγικές Ομάδες εντός Κλάδου .....	87
11.7 Αλυσίδα Αγοραστών του iPhone .....	88

11.8 Συμπληρωματικά Προϊόντα και Προσφερόμενες Υπηρεσίες.....	88
11.9 Δημιουργία Προϊόντος.....	89
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΟΥ IPHONE</b>	
.....	91
12.1 Εισαγωγή .....	91
12.2 Οικονομική Ανάλυση.....	91
12.3 Στατιστική Ανάλυση .....	101
12.3.1 Συσχέτιση δύο μεταβλητών – Ορισμός .....	101
12.3.2 Συσχέτιση Μεταβλητών iPhone.....	102
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	109
13.1 Εισαγωγή .....	109
13.2 Συμπεράσματα .....	109
13.2 Μελλοντικές Τάσεις στον Κλάδο των «Έξυπνων» Κινητών Τηλεφώνων.....	111
Παράρτημα .....	113
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	115

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4. 1: Από το Σκληρό Ανταγωνισμό στη Δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών....	31
Πίνακας 5.1: Τα Τέσσερα Βήματα για την Οπτικοποίηση της Στρατηγικής .....	34
Πίνακας 7.1: Πίνακας Χρησιμότητας .....	49
Πίνακας 7.2: Ο Κύκλος Εμπειρίας του Αγοραστή .....	51
Πίνακας 7.3: Ο Δείκτης Ιδέας Γαλάζιου Ωκεανού .....	58
Πίνακας 11.1: Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Ενεργειών του iPhone.....	85
Πίνακας 11.2: Οι 50 πιο Καινοτόμες Επιχειρήσεις Παγκοσμίως.....	90
Πίνακας 12.1: Συσχέτιση Τιμής – Κόστους iPhone .....	103
Πίνακας 12.2: Συσχέτιση Μονάδων Πωλήσεων του iPhone - Εσόδων του iPhone - Αριθμό των Διαθέσιμων Εφαρμογών στο App Store - Μερίδιο Αγοράς του iPhone - Τιμής Μετοχής.....	104
Πίνακας 12.3: Συσχέτιση Ετήσιας Ανάπτυξης Εσόδων από το iPhone - Ετήσιας Ανάπτυξης Πωλήσεων του iPhone - Τιμής Μετοχής .....	107

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	5
Διάγραμμα 2.1 : Επιπτώσεις της Δημιουργίας Γαλάζιων Ωκεανών στα Κέρδη και στην Ανάπτυξη.....	13
Διάγραμμα 2.2: Η Αξιακή Καινοτομία.....	16
Διάγραμμα 3.1: Ο Καμβάς της Στρατηγικής .....	18
Διάγραμμα 3.2 Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Ενεργειών .....	19
Διάγραμμα 5.1: Εξέταση του Δυναμικού Ανάπτυξης ενός Φάσματος Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων .....	39
Διάγραμμα 6.1: Οι Τρεις Βαθμίδες Μη Πελατών .....	42
Διάγραμμα 7.1: Η Στρατηγική Αλληλουχία .....	47
Διάγραμμα 7.2: Τιμολογιακή Ζώνη Μάζας.....	53
Διάγραμμα 7.3: Το Μοντέλο Κέρδους της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών .....	56
Διάγραμμα 8.1: Τα Τέσσερα Οργανωτικά Εμπόδια στην Υλοποίηση της Στρατηγικής .....	60
Διάγραμμα 8.2: Συμβατική Γνώση Έναντι Ηγεσίας Κρίσιμου Σημείου .....	64
Διάγραμμα 10.1: Οι Πέντε Δυνάμεις Ανταγωνισμού .....	75
Διάγραμμα 11.1: Καμβάς Στρατηγικής Αγοράς Έξυπνων Κινητών .....	83
Διάγραμμα 11.2: Ο Καμβάς της Στρατηγικής του iPhone .....	84
Διάγραμμα 12. 1: Πωλήσεις Προϊόντων Apple σε Μονάδες (σε χιλιάδες).....	93
Διάγραμμα 12.2: Έσοδα Προϊόντων Apple (σε εκατομμύρια).....	95
Διάγραμμα 12.3: Έσοδα Πωλήσεων iPhone και Έσοδα Πωλήσεων Apple .....	97
Διάγραμμα 12.4: Ποσοστό Εσόδων στα Συνολικά Έσοδα του iPhone .....	98
Διάγραμμα 12.5: YoY Ανάπτυξη Εσόδων και YoY Ανάπτυξη Πωλήσεων iPhone ...	99
Διάγραμμα 12.6: Τιμή Μετοχής Apple.....	100
Διάγραμμα 12.7: Διάγραμμα Διασποράς Τιμής – Κόστους .....	103

Διάγραμμα 12.8: Συγκεντρωτικό Διάγραμμα Διασποράς Μονάδων Πωλήσεων του iPhone - Εσόδων του iPhone - Αριθμό των Διαθέσιμων Εφαρμογών στο App Store - Μερίδιο Αγοράς του iPhone - Τιμής Μετοχής ..... 105

Διάγραμμα 12.9: Συγκεντρωτικό Διάγραμμα Διασποράς Ετήσιας Ανάπτυξης Εσόδων από το iPhone - Ετήσιας Ανάπτυξης Πωλήσεων του iPhone - Τιμής Μετοχής ..... 108

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## 1.1 Εισαγωγή

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, αστάθεια και ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Έτσι, κάθε επιχείρηση οφείλει να πάρει θέση και να χαράξει τη δική της στρατηγική ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες που προκύπτουν. Σε αυτό καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η επιτυχημένη καινοτομία που συνδέεται άρρηκτα με την οικονομική απόδοση και ταυτόχρονα συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων. Ωστόσο, η καινοτομία αποτελεί μία διαρκή διαδικασία που απαιτεί τη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης και ένα σύνολο κινήσεων για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που τελικά εμπορευματοποιείται.

## 1.2 Ορισμός – Σημασία Στρατηγικής

Η λέξη στρατηγική, όπως και οι συγγενικές της (πχ στρατηγός) προέρχεται ετυμολογικά από την Αρχαία Ελλάδα (στρατός + ηγούμαι) και αρχικά είχε καθαρά στρατιωτική έννοια. Σήμερα αποτελεί επιστήμη, και για τις επιχειρήσεις είναι ουσιαστικά ο τρόπος της χρήσης/σύζευξης των υπάρχοντων μέσων για την επίτευξη των εταιρικών ή των εθνικών/πολιτικών στόχων (goals) από τους οποίους πηγάζουν οι (αντικειμενικοί) στόχοι (objectives) της εταιρίας.

Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να ανταγωνιστεί επιτυχημένα, να βρει σωστούς συνεργάτες, να πάρει σωστές αποφάσεις και να κερδίσει περισσότερους πελάτες. Προσπαθεί να αυξήσει τα κέρδη της. Ο τρόπος με τον οποίο θα τα καταφέρει, έχει να κάνει με την στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει.

Ο επιχειρηματικός κόσμος στις μέρες μας είναι επικίνδυνος. Οι ραγδαίες αλλαγές στα σύνορα των βιομηχανιών και στα όρια των αγορών, οι συμβατικές - παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χάνουν την αποτελεσματικότητά τους, οι απαιτήσεις τεράστιων επενδύσεων για παγκόσμια ανταγωνιστικότητα και οι σοβαρές συνέπειες της

αποτυχίας χρειάζονται τις σωστές κινήσεις που θα γίνουν προκειμένου να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η επιχείρηση. Αυτές οι κινήσεις πρέπει να γίνονται κατόπιν ορθής επιλογής και διαχείρισης.

### 1.3 Τα Κλασσικά Μοντέλα Στρατηγικής

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες στα κλασσικά μοντέλα στρατηγικής:

- A) Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability/Consolidation)
- B) Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth)
- Γ) Στρατηγικές Διάσωσης/Αναστροφής (Turnaround)

#### A) Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability/Consolidation)

Γενικά Χαρακτηριστικά:

- Καμία σημαντική αλλαγή
- Οι βασικές επιλογές της επιχείρησης εστιάζονται στη βελτίωση της απόδοσης (μείωση κόστους, καλύτερος έλεγχος) και στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς
- Συγκέντρωση των πόρων στις υπάρχουσες δραστηριότητες

Κατηγορίες:

1. Στρατηγική μη αλλαγής
2. Στρατηγική συγκομιδής κερδών (π.χ. μείωση διαφημιστικών εξόδων)
3. Στρατηγικό διάλειμμα (προσπάθεια σταθεροποίησης των επιτευχθέντων μέσω καλύτερου εσωτερικού ελέγχου)
4. Στρατηγική προσεκτικών βημάτων (εν αναμονή σημαντικών εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον)

B) Όπως είναι φυσικό κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διαφορετικού τύπου στρατηγικές ανάπτυξης με κυριότερες τις εξής:

- Κάθετη ολοκλήρωση

Η επιχείρηση επεκτείνεται προς τα κάτω, δηλαδή προς τους διανομείς των προϊόντων της, ή/και προς τα πίσω, προς τους προμηθευτές της. Η επέκταση αυτή μπορεί να γίνει αυτόνομα ή μέσω εξαγορών, συμμαχιών, συγχωνεύσεων κλπ.

- Οριζόντια ολοκλήρωση

Ο οργανισμός επεκτείνει τις δραστηριότητές του οριζόντια, παραμένοντας στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Όπως προαναφέρθηκε, η επέκταση γίνεται αυτόνομα ή μέσω συμμαχιών, εξαγορών κλπ.

- Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

Διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Η πρώτη αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων που είναι σχετικά με τα προϋπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης. Η δεύτερη συμβαίνει όταν η επιχείρηση προσθέτει στη γκάμα προϊόντων της και νέα, ασυσχέτιστα προϊόντα.

- Συγκέντρωση αγοράς

Η επιχείρηση συγκεντρώνει τους πόρους της σε κάποια αγορά ή κάποιο προϊόν για να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς και τις πωλήσεις της, προσελκύει τους πελάτες των ανταγωνιστών, καθώς και νέους πελάτες.

- Ανάπτυξη αγοράς

Η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της σε νέες αγορές, είτε με τη γεωγραφική έννοια και με νέα κανάλια διανομής είτε προσελκύοντας πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς.

- Ανάπτυξη προϊόντων

Η επιχείρηση επικεντρώνεται στα προϊόντα που προσφέρει, βελτιώνει σημαντικά τα υπάρχοντα προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά και αναπτύσσει νέα προϊόντα.

### Γ) Στρατηγικές Διάσωσης/Αναστροφής (Turnaround)

Οι στρατηγικές αυτές επιδιώκουν είτε να αναστρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα, είτε να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα. Επίσης, μπορεί να προκύψουν και από το γεγονός ότι, η διοίκηση αποφάσισε να αλλάξει τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές της επιχείρησης.

1. Στρατηγική Ανόρθωσης όταν η απόδοση βρίσκεται για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, εφαρμόζονται τα τρία στάδια των στρατηγικών ανόρθωσης :

α. Συρρίκνωση (downsizing) - μείωση κόστους

β. Σταθεροποίηση (stabilisation) – λειτουργιών μέσω βελτίωσης του περιθωρίου κέρδους, εστίαση σε αποδοτικές αγορές, διαμόρφωση καλύτερου μίγματος προϊόντος και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, συστημάτων, κ.λπ.

γ. Αναδόμηση (rebuilding) – στρατηγικές ανάπτυξης

2. Στρατηγική Αποεπένδυσης (Divestments) – Πώληση τμήματος ή και ολόκληρης της επιχείρησης όταν:

- Η προσπάθεια ανόρθωσης απέτυχε

- Συμφέρει η πώληση παρά η επένδυση

- Το τμήμα δεν ταιριάζει με τον μακροχρόνιο στόχο της επιχείρησης

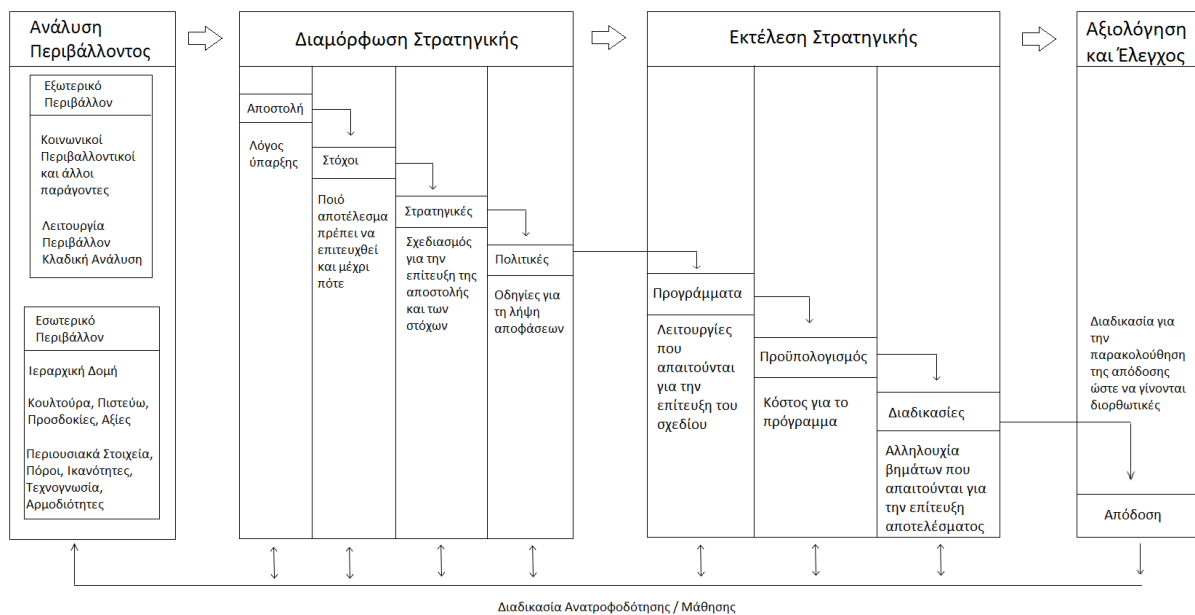
- Εμπίπτει σε αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις

3. Στρατηγική «Αιχμαλωσίας»

Μία επιχείρηση επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών δραστηριοτήτων της και να γίνει εξαρτώμενη μίας άλλης επιχείρησης, η οποία εγγυάται την ύπαρξη της πρώτης μέσω κάποιου μακροχρονίου συμβολαίου συνεργασίας και απορρόφησης των προϊόντων της.

4. Στρατηγική Ρευστοποίησης (Liquidation)

Η στρατηγική ανόρθωσης απέτυχε και η επιχείρηση στο σύνολό της ρευστοποιείται, για την ικανοποίηση των πιστωτών (διαδικασία εκκαθάρισης).



Πηγή: Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability (14th Edition)

### Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Επιπλέον υπάρχουν τρόποι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να πετύχουν τους στόχους τους και να καθιερωθούν στην αγορά.

#### Εξαγορά

Εξαγορά είναι μια εταιρική πράξη όπου μια εταιρία αγοράζει τα περιουσιακά στοιχεία/μετοχές μιας εταιρίας-στόχου προκειμένου να αναλάβει τον έλεγχο της. Η εξαγορά είναι ένας τρόπος επέκτασης μιας εταιρίας για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, να αποκτήσει πρόσβαση σε συγκεκριμένους προμηθευτές που ενδέχεται να έχουν φυσικό μονοπώλιο, να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και αγορές, να επιτύχει συνεργίες ή να αξιοποιήσει καλύτερα ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής.

Επιπλέον μπορεί να επιθυμεί με αυτό τον τρόπο να μειώσει τον ανταγωνισμό, να αποκτήσει τον έλεγχο υποτιμημένων στοιχείων Ενεργητικού άλλων εταιριών, να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη της, να ενδυναμώσει το εύρος προϊόντων που προσφέρει, να αποκτήσει συγκεκριμένο brand ή να ενισχύσει το δικό της χαρτοφυλάκιο, να εκμεταλλευτεί οικονομίες κλίμακας, να αποκτήσει κυριαρχία ή μονοπώλιο σε μια αγορά κτλ.

### *Συγχώνευση*

Όταν μια εταιρία (acquirer/buyer/bidder - αγοραστής/πλειοδότης) αγοράζει μια άλλη (acquiree/target), η δεύτερη μπορεί είτε να συνεχίσει να υπάρχει ως χωριστή νομική οντότητα, είτε παύει να υφίσταται και τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας - στόχου ενσωματώνονται στην εταιρία-αγοραστή.

Διαφορά μεταξύ Συγχώνευσης – Εξαγοράς: Η συγχώνευση περιλαμβάνει την κοινή απόφαση δυο εταιριών να ενωθούν και να σχηματίσουν μια νέα νομική οντότητα. Η νέα εταιρία μέσω διαρθρωτικών αλλαγών αποκτά επιχειρησιακά πλεονεκτήματα τα οποία μειώνουν τα κόστη της, βελτιώνουν την παραγωγική διαδικασία και αυξάνουν τα κέρδη της, με συνέπεια να αυξηθεί και η τιμή της μετοχής της, προσφέροντας υψηλότερη αξία για τους μετόχους της. Η εξαγορά (takeover/acquisition) χαρακτηρίζεται από την αγορά μιας εταιρίας από μια άλλη, είτε με φιλικό είτε με επιθετικό τρόπο (επιθετική εξαγορά). Τα στοιχεία του Ενεργητικού και του Παθητικού (Καθαρή Θέση + Υποχρεώσεις) της επιχείρησης που πωλείται απορροφώνται από την εταιρία-αγοραστή.

### *Συμμαχία*

Η στρατηγική συμμαχία είναι μία τυπική εμπορική σχέση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους οργανισμούς που σκοπό έχει να ενισχύσει την επίτευξη καθορισμένων και συμφωνημένων στόχων ή να καλύψει κάποια σημαντική ανάγκη, επιτρέποντας παράλληλα την ανεξάρτητη λειτουργία των οργανισμών που συμμετέχουν.

### *Κοινοπραξία*

Είναι η σύμπραξη δύο ή περισσότερων φυσικών ή νομικών προσώπων με σκοπό την επίτευξη κοινού σκοπού, συνήθως κερδοσκοπικού. Παρότι συντονίζουν τις ενέργειές τους για το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα, τα μέλη της κοινοπραξίας διατηρούν τη νομική τους προσωπικότητα. Είναι μια μορφή στρατηγικής ανάπτυξης - συμφωνίας που συναντάμε συχνά στην αγορά με τις επιχειρήσεις να έχουν βραχυπρόθεσμες συνεργασίες για την αποφυγή επιχειρηματικού κινδύνου.



## 1.4 Μοντέλα Στρατηγικής βασισμένα στην Καινοτομία

Σχετικά με την καινοτομία, υπάρχουν στρατηγικές στις επιχειρήσεις που σχετίζονται με αυτήν. Η βασική διάκριση, ωστόσο, της καινοτομίας είναι μεταξύ κλειστού και ανοιχτού τύπου καινοτομίας που μια εταιρία εφαρμόζει.

Ανοιχτού τύπου καινοτομία (open innovation): περιλαμβάνει στρατηγικές με τις οποίες οι εταιρίες αποκτούν τεχνολογίες τις οποίες έχουν ανάγκη και αξιοποιούν τεχνολογίες που έχουν ήδη αναπτύξει. Στην περίπτωση του ανοιχτού τύπου καινοτομίας οι εταιρίες λαμβάνουν τεχνολογία από πολλαπλές πηγές. Οι στρατηγικές του ανοιχτού τύπου καινοτομίας επιδιώκουν να ενισχύσουν την αποδοτικότητα μέσω της οικοδόμησης αποτελεσματικών σχέσεων με άλλους εταίρους.<sup>1</sup>

Κλειστού τύπου καινοτομία (close innovation): ακολουθεί τη στρατηγική της πρόσληψης των ευφυέστερων επαγγελματιών ενός κλάδου. Σύμφωνα με την καινοτομία κλειστού τύπου, μία εταιρία θα πρέπει να αναπτύσσει τα δικά της νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να είναι η πρώτη που τα διαθέτει στην αγορά. Η εταιρία που πρωτοστατεί στις δαπάνες αποκτά τελικά και την ηγετική θέση στην αγορά. Τέλος, μία εταιρία θα πρέπει να διαφυλάσσει με προσοχή την πνευματική της ιδιοκτησία ώστε οι ανταγωνιστές της να μην επωφελούνται από τις ιδέες της.<sup>2</sup>

Επιπροσθέτως, στους περισσότερους οργανισμούς η καινοτομία μπορεί να έχει «*top-down* και «*bottom-up*» μορφή, όπου σύμφωνα με την πρώτη οι έχοντες την εξουσία καθορίζουν «το ρυθμό» – είναι εκείνοι που θέτουν τους στόχους και παρέχουν χρηματοδότηση, ενώ για τη δεύτερη η καινοτομία γεννιέται κάπου στα «βάθη» της εταιρίας. Όλοι είναι ευπρόσδεκτοι αν θέλουν να συμμετάσχουν σε αυτό το είδος καινοτομίας.

Σε διεθνές επίπεδο, η στρατηγική που αφορά την καινοτομία μπορεί να εφαρμοστεί στους εξής τέσσερις τομείς:<sup>3</sup>

### α. προϊόν

<sup>1</sup> Mark Stefic and Barbara Stefic (2004). Breakthrough. Stories and Strategies on Radical Innovation. σελ. 235

<sup>2</sup> Mark Stefic and Barbara Stefic (2004). Breakthrough. Stories and Strategies on Radical Innovation. σελ. 237

<sup>3</sup> Oslo Manual, 3<sup>rd</sup> Edition, 2005, Guidelines for collecting and interpreting innovation data

- β. διαδικασία
- γ. οργάνωση
- δ. μάρκετινγκ μιας εταιρίας

Η ουσία της καινοτομίας του προϊόντος εξαρτάται από την εισαγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που είναι καινούρια ή σημαντικά βελτιωμένη σε σύγκριση με την προηγούμενη μορφή.<sup>4</sup>

Η διαδικασία των καινοτομιών σημαίνει τη χρήση των νέων ή σημαντικά βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής ή διανομής προϊόντων. Αυτό το είδος καινοτομίας εμπεριέχει σημαντικές αλλαγές στις τεχνικές, την τεχνολογία, τον εξοπλισμό και/ή το λογισμικό.<sup>5</sup>

Οι καινοτομίες του μάρκετινγκ ορίζονται ως η εφαρμογή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που συνεπάγεται σημαντικές αλλαγές στην εμφάνιση του προϊόντος ή της συσκευασίας, στην τοποθέτηση προϊόντων, στην προώθηση των προϊόντων ή στην τιμολόγηση.<sup>6</sup>

Οργανωτικές καινοτομίες αφορούν την εφαρμογή μίας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές της εταιρίας στον εργασιακό χώρο, την οργάνωση ή τις εξωτερικές σχέσεις.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Oslo Manual, 3rd Edition, 2005, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, σελ. 48

<sup>5</sup> Oslo Manual, 3rd Edition, 2005, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, σελ. 49

<sup>6</sup> Oslo Manual, 3rd Edition, 2005, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, σελ. 49

<sup>7</sup> Oslo Manual, 3rd Edition, 2005, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, σελ. 51

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

### 2.1 Εισαγωγή

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σε κλάδους που βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης και το μερίδιο αγοράς είναι δεδομένο με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται μεταξύ τους προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να το στερήσουν από τον ανταγωνιστή. Αυτό συνεπάγεται μεγάλη προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης και μεγάλο κόστος διότι συνήθως χρειάζονται διαφημιστικές καμπάνιες ή πόλεμος τιμών μεταξύ των ανταγωνιστών ενός κλάδου.

Τέτοιου είδους επιχειρήσεις παράγουν συνήθως ένα ελαφρώς ή καθόλου διαφοροποιημένο προϊόν και δραστηριοποιούνται σε αγορές όπου επικρατεί καθεστώς *μονοπωλιακού ανταγωνισμού*. Με τον όρο αυτό εννοούμε μία μορφή αγοράς που βρίσκεται μεταξύ του πλήρους ανταγωνισμού και του μονοπωλίου. Αποτέλεσμα αυτού είναι μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διαφήμιση, στη βελτίωση της ποιότητας και της συσκευασίας του προϊόντος και στην υιοθέτηση ελκυστικών τρόπων πώλησης ώστε να διαφοροποιείται το προϊόν στα μάτια των καταναλωτών. Έτσι, τα στελέχη μίας επιχείρησης που λειτουργεί υπό τέτοιες συνθήκες αιματηρού ανταγωνισμού αναλώνονται στην προσπάθεια εύρεσης νέων τρόπων αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, αντί να ασχολούνται με πιο ουσιαστικά ζητήματα για έναν οργανισμό.

Η στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών προκαλεί τις επιχειρήσεις να ξεφύγουν από τους Κόκκινους Ωκεανούς του αιματηρού ανταγωνισμού με τη δημιουργία νέου χώρου στην αγορά καθιστώντας τον ανταγωνισμό άνευ σημασίας. Αντί να διαιρείται η υπάρχουσα – και συχνά συρρικνούμενη – ζήτηση και να συγκρίνονται οι ανταγωνιστές, η στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών αυξάνει τη ζήτηση και σπάει τα όρια του ανταγωνισμού. Πρόκειται δηλαδή για μία στρατηγική αλλαγής η οποία εμπεριέχει μεταβολές στην υφιστάμενη κατάσταση (*status quo*) και απαιτεί νέα νοοτροπία, ανάλυση και δημιουργικότητα.

## 2.2 Από τη Στρατηγική των Κόκκινων Ωκεανών σε αυτή των Γαλάζιων Ωκεανών

Στον οικονομικό κλάδο, υπάρχει η σαφής επιθυμία των επιχειρήσεων για κερδοφορία. Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να είναι επιτυχημένη, να νικήσει τον ανταγωνισμό και να έχει μέλλον είναι να σταματήσει να είναι ανταγωνιστική. Αυτό όσο αντιφατικό και αν ακούγεται σημαίνει ότι πρέπει να πάψει να βρίσκεται συνεχώς στον Κόκκινο Ωκεανό όπου ο ανταγωνισμός είναι προτεραιότητα με όλες τις αρχές που τον διέπουν, όπως για παράδειγμα η διαφοροποίηση προϊόντων, η ανάλυση κόστους, το μάρκετινγκ κλπ. που όλα «πρέπει να είναι καλύτερα από του ανταγωνιστή» για να είναι επικερδής μια επιχείρηση.

Στην αγορά μια διάκριση που μπορεί να γίνει είναι αυτή μεταξύ των δύο επονομαζόμενων «Ωκεανών της Αγοράς», του Κόκκινου Ωκεανού και του Γαλάζιου Ωκεανού.

Οι Κόκκινοι Ωκεανοί αντιπροσωπεύουν το γνωστό χώρο σε μία αγορά, δηλαδή όλους τους υφιστάμενους κλάδους. Σε αυτούς συνωστίζεται ο ανταγωνισμός, οι επιχειρηματικές κινήσεις δεσμεύονται από τις κινήσεις των άλλων και ελλοχεύει ο κίνδυνος τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να καταστούν πανομοιότυπα.

Εν αντιθέσει, οι Γαλάζιοι Ωκεανοί δηλώνουν τον άγνωστο χώρο της αγοράς, δηλαδή τους άγνωστους κλάδους που δεν υπάρχουν σήμερα. Συγκεκριμένα, αποτελούν ανοιχτούς χώρους στην αγορά, η ζήτηση δεν έχει ακόμη διαμορφωθεί και προσφέρονται ευκαιρίες για ανάπτυξη και υψηλά κέρδη.

Παρόλο που οι Γαλάζιοι Ωκεανοί δημιουργούνται πέρα από τα όρια της αγοράς, κάποιες φορές μπορούν να δημιουργηθούν και στα πλαίσια ενός Κόκκινου Ωκεανού με την επέκταση των υφιστάμενων ορίων. Σε ένα Γαλάζιο Ωκεανό η έννοια του ανταγωνισμού δεν μπορεί να οριστεί καθώς οι κανόνες δεν έχουν καθοριστεί ακόμα σε μία τέτοιου είδους νέα αγορά.

Βέβαια, οι Κόκκινοι Ωκεανοί πάντα θα είναι σημαντικοί και θα αποτελούν μία πραγματικότητα για τον επιχειρηματικό τομέα. Θα είναι πάντα σημαντικό για μία επιχείρηση να είναι επιτυχημένη σε έναν Κόκκινο Ωκεανό και να υπερिशύει των αντιπάλων της, αλλά δε θα πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό της.

Ωστόσο, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως στο συνεχή ανταγωνισμό που υπάρχει σε έναν Κόκκινο Ωκεανό, ο οποίος γίνεται ολοένα και πιο έντονος, δημιουργούνται προϊόντα από

πολλούς ανταγωνιστές στον ίδιο κλάδο που πολλές φορές μπορεί να είναι και μη διαφοροποιημένα. Επίσης, υπάρχει ανάγκη για συνεχή μείωση του κόστους μιας και τα κέρδη σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι σχεδόν αδύνατον να αυξάνονται και μάλιστα με γρήγορο ρυθμό. Έτσι, η δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών μπορεί να προσφέρει τη μακροχρόνια επικερδή ανάπτυξη που αναζητούν οι επιχειρήσεις.

Οι Γαλάζιοι Ωκεανοί παρότι έχουν μελετηθεί, είναι λίγες είναι οι περιπτώσεις επιχειρήσεων που επέλεξαν να δραστηριοποιηθούν σε τέτοιο χώρο λόγω των δυσκολιών δημιουργίας τους, των προβλημάτων αποτελεσματικής διαχείρισης ρίσκου και του δισταγμού των διευθυντικών στελεχών να υλοποιήσουν μία τέτοια στρατηγική.

### **2.3 Η Αδιάκοπη Δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών**

Παρότι ο όρος Γαλάζιοι Ωκεανοί είναι σχετικά καινούριος στη βιβλιογραφία, η εμφάνιση αυτού του νέου χώρου στην αγορά δεν είναι. Υπήρξαν στο παρελθόν και παραμένουν ακόμα μέρος της επιχειρηματικής πραγματικότητας.

Στις μέρες μας πολλές εταιρίες ανταγωνίζονται σκληρά μεταξύ τους. Προσφέρουν προϊόντα με παρόμοια αν όχι ολόιδια χαρακτηριστικά και προσπαθούν να νικήσουν με κάθε κόστος. Ήταν όμως έτσι πάντοτε; Ιστορικά κάποιος δημιούργησε το προϊόν πρώτος. Δηλαδή για παράδειγμα θα μπορούσε κανείς να φανταστεί την τηλεόραση, τα κινητά τηλέφωνα, τα αεροπλάνα, κλπ. κάποιους αιώνες πριν; Προφανώς όχι. Όμως, δημιουργήθηκε σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Κάθε τι που υπάρχει σήμερα κάποτε ήταν καινούργιο, καινοτόμο και δεν υπήρχε στη σκληρή αγορά του κόκκινου ανταγωνισμού, αφού ουσιαστικά ήταν στο γαλάζιο.

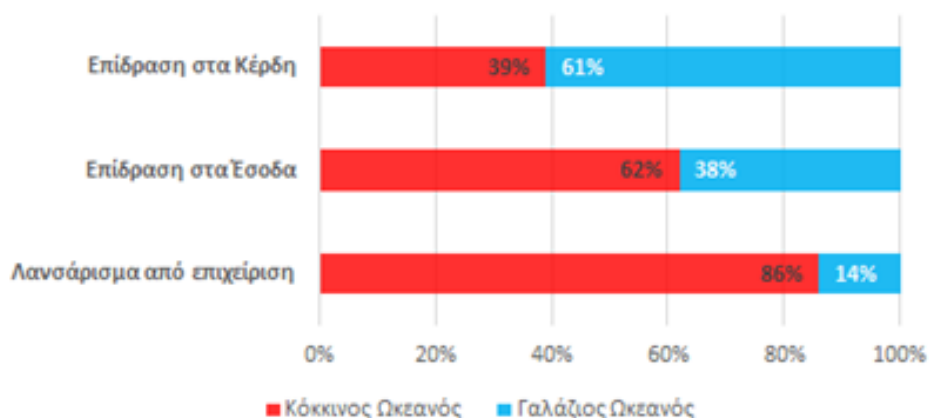
Στην πραγματικότητα ο κόσμος των επιχειρήσεων είναι δυναμικός, εξελίσσεται συνεχώς και ποτέ δε μένει στάσιμος. Αυτό που είναι σημαντικό και χρήζει προσοχής είναι πως οι εταιρίες-επιχειρήσεις-βιομηχανίες αυτό που θέλουν από την αρχή της ύπαρξης τους είναι να επεκτείνονται και να εξελίσσονται συνεχώς. Μπορεί, δηλαδή, μια εταιρία να ξεκινήσει με σκοπό την παροχή υπηρεσιών για ένα συγκεκριμένο λόγο, ωστόσο, σίγουρα θα προσπαθήσει να επεκταθεί και σε άλλους κλάδους ή να δημιουργήσει και νέους που θα της αποφέρουν κέρδη.

Στην αγορά ο ανταγωνισμός είναι τόσο μεγάλος και μπορεί κάλλιστα να παρομοιαστεί με πεδίο μάχης. Πόλεμοι μαίνονται καθημερινά μεταξύ των εταιριών με σκοπό την επικράτηση έναντι του αντιπάλου. Αυτοί είναι οι αιματοβαμμένοι -όπως πολλές φορές καλούνται- «Κόκκινοι Ωκεανοί». Η ιστορία όμως μας διδάσκει πως τα πάντα είναι ρευστά.

Οι εταιρίες προσπαθούν να δημιουργήσουν συνεχώς κάτι καινούργιο προκειμένου να επωφεληθούν από τη μοναδικότητα του (έστω την αρχική) και να ξεχωρίσουν είναι αυτό που ουσιαστικά μας υπενθυμίζει πως έστω ασυναίσθητα δημιουργούνται Γαλάζιοι Ωκεανοί διαχρονικά μιας και η αγορά ποτέ δε μένει στάσιμη. Αυτή είναι και η δύναμη των επιχειρήσεων, δηλαδή να μπορούν να δημιουργούν συνεχώς νέες αγορές που δεν επιδέχονται αμφισβήτησης.

## **2.4 Η Επίδραση των Γαλάζιων Ωκεανών και η Επιτακτική Ανάγκη Δημιουργίας τους**

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω οι κλάδοι δεν μένουν ποτέ σταθεροί, αντιθέτως αναπτύσσονται συνεχώς με τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, την επέκταση των ορίων της αγοράς και την είσοδο ή την έξοδο παικτών από αυτόν. Η επίδραση που έχει η διαμόρφωση ενός Γαλάζιου Ωκεανού στην ανάπτυξη μίας εταιρίας φαίνεται από τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας (W. Chan Kim, Renee Mauborgne, 2005, σελ. 7-8) όπου εξετάστηκε ένα δείγμα 108 επιχειρήσεων. Έτσι, βρέθηκε ότι 86% των προϊόντων/υπηρεσιών που προωθήθηκαν ήταν από επεκτάσεις της ίδιας γραμμής παραγωγής με βελτιώσεις εντός πλαισίου του Κόκκινου Ωκεανού στην υπάρχουσα αγορά. Από αυτό το 62% παρήγαγε έσοδα και το 39% καθαρά κέρδη. Από την άλλη πλευρά, μόνο το υπόλοιπο 14% στόχευε στη δημιουργία Γαλάζιου Ωκεανού, παρήγαγε 38% έσοδα, ενώ τα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε ποσοστό 61%.



Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

### Διάγραμμα 2.1 : Επιπτώσεις της Δημιουργίας Γαλάζιων Ωκεανών στα Κέρδη και στην Ανάπτυξη

Η επιταχυνόμενη τεχνολογική ανάπτυξη έχει ουσιαστικά βελτιώσει την παραγωγικότητα και έχει επιτρέψει την παραγωγή πρωτοφανούς αριθμού προϊόντων και υπηρεσιών. Απόρροια αυτού είναι η υπερβάλλουσα προσφορά έναντι της ζήτησης σε ολοένα και αυξανόμενο αριθμό κλάδων. Καθώς τα εμπόδια εμπορικών συναλλαγών μεταξύ των κρατών έχουν προσπεραστεί και η πληροφόρηση τόσο για τα προϊόντα όσο και για τις τιμές τους είναι άμεσα και διεθνώς διαθέσιμη, οι αγορές – στόχοι και τα μονοπώλια τείνουν να εξαφανίζονται. Έτσι, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες εμπορευματοποιούνται, ο πόλεμος των τιμών ενισχύεται και το περιθώριο κέρδους συρρικνώνεται.

Όλα τα ανωτέρω δείχνουν ότι όσο οι Κόκκινοι Ωκεανοί γίνονται όλο και πιο αιματηροί, τα διευθυντικά στελέχη χρειάζεται να ενδιαφέρονται και αναζητούν Γαλάζιους Ωκεανούς.

## 2.5 Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών και η Αξιακή Καινοτομία

Η ιστορία έχει δείξει ότι οι κλάδοι συνεχώς αναπτύσσονται και επεκτείνονται μέσα στο χρόνο και οι συνθήκες σε έναν κλάδο και τα όρια του δεν είναι δεδομένα. Μέσω αυτής της παρατήρησης, καταλήγουμε ότι η στρατηγική κίνηση και όχι μία εταιρία ή ένας κλάδος είναι

η σωστή μονάδα παρατήρησης/ ανάλυσης να εξηγήσει τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών που δημιουργεί υψηλή απόδοση. Η στρατηγική κίνηση είναι ένα σύνολο διαχειριστικών δράσεων και αποφάσεων.

Η ιστορία δείχνει πως όλες οι βιομηχανίες που σήμερα είναι γνωστές, κάποτε ήταν άγνωστες. Όλα τα προϊόντα που σήμερα υπάρχουν στην καθημερινότητά μας κάποτε δεν μπορούσε κανείς να διανοηθεί πως υπάρχουν ή θα υπάρξουν στο μέλλον. Ακόμη και στελέχη επιχειρήσεων δεν μπορούσαν καν να διανοηθούν πως θα δημιουργηθούν νέοι κλάδοι στην οικονομία. Απλά κάποιοι «είδαν» την ευκαιρία.

Προκειμένου να κατανοήσουμε τη λειτουργία της αγοράς συνήθως οι εταιρίες είναι αυτές που αποτελούν αντικείμενο μελέτης. Ποιες εταιρίες όμως είναι αυτές που καινοτομούν; που σκέφτονται διαφορετικά; ποιες δημιουργούν γαλάζιους ωκεανούς; Τους δημιουργούν εταιρίες που θεωρούνται πολύ επιτυχημένες; Ουσιαστικά όχι.

Ούτε οι εταιρίες ούτε οι βιομηχανίες μπορούν να δημιουργήσουν κάτι ξεχωριστό από μόνες τους. Μπορεί για παράδειγμα, ένα ισχυρό brand name να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα, αλλά αυτό όσον αφορά τους Κόκκινους Ωκεανούς. Είναι το κλασικό παράδειγμα ύπαρξης και επιβίωσης της εκάστοτε βιομηχανίας-εταιρίας-επιχείρησης. Αυτό όμως δεν μπορεί να μας υποδείξει κάποιου είδους στρατηγική.

Σε όλη τη διάρκεια ζωής της βιομηχανίας-εταιρίας υπάρχουν διακυμάνσεις. Αυτό όμως που παραμένει αναλλοίωτο είναι η επιθυμία να ξεχωρίσει η κάθε επιχείρηση έναντι του ανταγωνιστή σε Κόκκινο και σε κάτι νέο σε Γαλάζιο Ωκεανό. Διαχρονικά όσες αναλύσεις και να έχουν γίνει σε όλους τους κλάδους δεν υπάρχει κάποια εταιρία που να είναι ασταμάτητα επιτυχημένη εφαρμόζοντας στρατηγικές, αλλά αυτό που υπάρχει σαν κοινό στοιχείο για τις πιο επιτυχημένες είναι η προσπάθεια δημιουργίας Γαλάζιων Ωκεανών.

Τα περισσότερα προϊόντα, εφευρέσεις κλπ. αποτελούν καρπούς των Γαλάζιων Ωκεανών. Ο διαφορετικός τρόπος σκέψης είναι αυτό που ουσιαστικά τους δημιουργεί, ο ανθρώπινος παράγοντας που θα δράσει πέρα από τις κοινότοπες ιδέες και θα προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα ώστε να ξεχωρίσει. Η στρατηγική κίνηση εν κατακλείδι επαφίεται σε πράξεις και αποφάσεις από άτομα που σκοπό έχουν μια νέα μεγάλη αγορά.

Αν εξετάσουμε αυτόν τον διαφορετικό τρόπο σκέψης όπως είδαμε είναι αυτός που διαφοροποιεί τους Κόκκινους από τους Γαλάζιους Ωκεανούς και κατά μια έννοια την επιτυχία από την αποτυχία. Αυτό που δίνει τη μοναδικότητα, το στοιχείο κλειδί είναι πως αυτή η στρατηγική εμπεριέχει ένα στοιχείο που σκοπό του έχει να προάγει καθαρά οτιδήποτε



έχει αξία για τον αγοραστή-πελάτη και την εταιρία και όχι απλά να ανταγωνιστεί για να νικήσει τον αντίπαλο. Αυτό το στοιχείο αποκαλείται *αξιακή καινοτομία (value innovation)*.

Στην αξιακή καινοτομία υπάρχει απόλυτη ισορροπία τόσο από την πλευρά της αξίας (value) αφού με την ύπαρξη μόνο αυτής είναι σχεδόν αδύνατη η επιβίωση στην αγορά, όσο και από την πλευρά της καινοτομίας (innovation) αφού αν δοθεί μόνο εκεί έμφαση μπορεί να εξετάσουμε μόνο την υπέρμετρα ανεπτυγμένη τεχνολογική πλευρά του προϊόντος που όμως μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καταναλωτή. Η αξιακή καινοτομία λαμβάνει χώρα σε μια βιομηχανία όταν συνδυάζεται η καινοτομία με τη χρησιμότητα, την τιμή και τη δομή κόστους.

Αυτός ο συμβιβασμός που δύναται να κάνει μια εταιρία δηλαδή ο συμβιβασμός κόστους είναι η επιτομή του «value innovation». Αυτό γίνεται γιατί μια εταιρία μπορεί είτε να έχει υψηλή αξία σε υψηλό κόστος για τον πελάτη είτε κανονική αξία σε χαμηλό κόστος. Η ιδιαιτερότητα των Γαλάζιων Ωκεανών έγκειται πως δεν έχει να επιλέξει μεταξύ διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους γιατί τα υιοθετεί ταυτόχρονα.

Στην αξιακή καινοτομία που υπάρχει στους Γαλάζιους Ωκεανούς υπάρχει η τάση να μειώνονται τα κόστη και παράλληλα να αυξάνεται η αξία για τους καταναλωτές. Η αξία για τον πελάτη σχετίζεται με τη χρησιμότητα και την τιμή που του προσφέρεται ενώ για την εταιρία από την τιμή και τη δομή κόστους οπότε όλα αυτά τα στοιχεία πρέπει να ισορροπούν.

Υπάρχουν καινοτομίες στην παραγωγή για παράδειγμα, σε ένα υποσύστημα που μπορεί να φαίνεται ως κάτι νέο ωστόσο δεν οδηγεί σε Γαλάζιο Ωκεανό και αυτό γιατί η αξιακή καινοτομία εμποδίζει τη μονόπλευρη δημιουργία αξίας (όπως στην παραγωγή μόνο για την εταιρία). Στους Γαλάζιους Ωκεανούς μπορεί να υπάρξει πιο εύκολα αναδόμηση των συνθηκών για καλύτερο αποτέλεσμα (κάτι που δε συμβαίνει στους Κόκκινους).



Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

**Διάγραμμα 2.2: Η Αξιακή Καινοτομία**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΝ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

### 3.1 Εισαγωγή

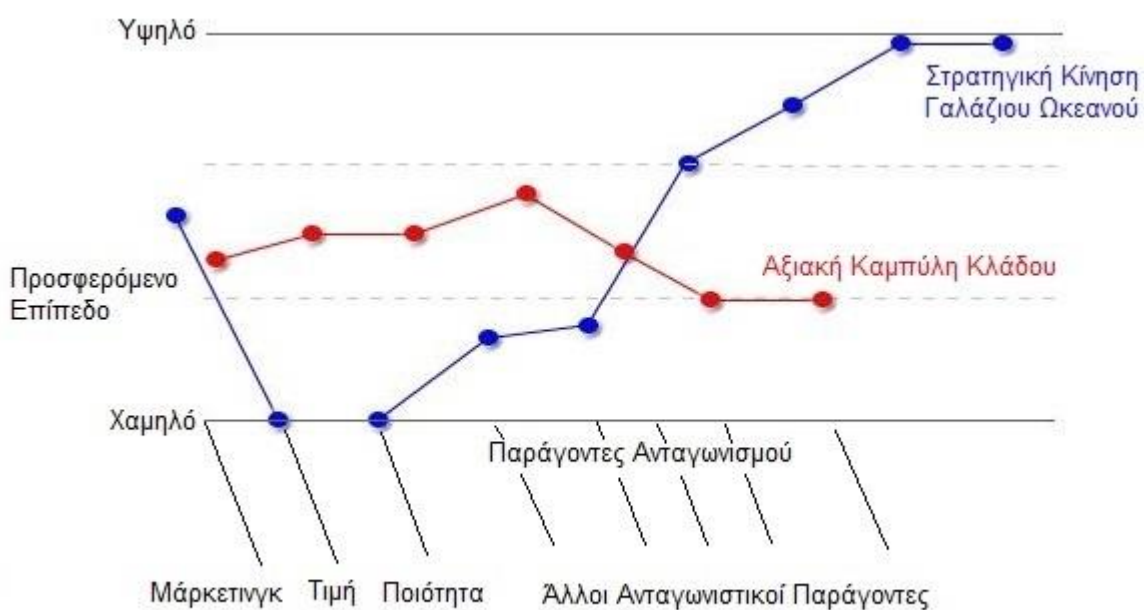
Έχουν γίνει προσπάθειες να αναπτυχθεί μία σειρά εργαλείων και πλαισίων ανάλυσης όσο το δυνατόν πιο συστηματικά και μεθοδικά για τη Δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών όπως συμβαίνει και στους Κόκκινους Ωκεανούς οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το γνωστό μέρος της αγοράς. Αυτά τα εργαλεία και οι αναλύσεις καλύπτουν ένα κενό στον τομέα της στρατηγικής ο οποίος έχει αναπτύξει έναν εντυπωσιακό αριθμό μεθόδων, εργαλείων και πλαισίων ανάλυσης για τον ανταγωνισμό στους Κόκκινους Ωκεανούς, αλλά υστερεί σε πρακτικά εργαλεία για την επίτευξη Γαλάζιων Ωκεανών. Λόγω της απουσίας αυτών των εργαλείων, τα στελέχη δυσκολεύονται να ξεπεράσουν τα όρια του υπάρχοντος ανταγωνισμού. Η αποτελεσματική στρατηγική για τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών αναφέρεται στην ελαχιστοποίηση του ρίσκου και όχι στην ανάληψη κινδύνου. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα βασικότερα εργαλεία για τη διατύπωση και την υλοποίηση της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών.

### 3.1 Ο Καμβάς της Στρατηγικής

Το πιο γνωστό εργαλείο που χρησιμοποιεί η στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών ονομάζεται *Καμβάς Στρατηγικής* (*Strategy Canvas*). Εκτός του ότι είναι ένα εργαλείο δράσης, παράλληλα είναι και εργαλείο σχεδιασμού. Ο ανταγωνισμός στην αγορά όπως ειπώθηκε παραπάνω είναι μεγάλος και έντονος, έτσι οι εταιρίες χρησιμοποιώντας αυτό το εργαλείο προσπαθούν να δουν πως είναι διαμορφωμένη η κατάσταση της αγοράς καθώς και το «που» δίνεται η μάχη μεταξύ των ανταγωνιστών.

Επιπλέον, με τη χρήση του καμβά της στρατηγικής μια εταιρία μπορεί να δει ποιοι είναι οι παράγοντες που διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στη βιομηχανία, το βαθμό εξυπηρέτησης, την παράδοση του προϊόντος όπως και το τι εισπράττουν τελικά οι καταναλωτές.

Ο καμβάς της στρατηγικής έχει γραφική απεικόνιση σε σύστημα δύο αξόνων. Πιο συγκεκριμένα, ο οριζόντιος άξονας συμβολίζει τους παράγοντες με τους οποίους δημιουργείται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων στην αγορά και ο κάθετος δείχνει το επίπεδο που προσφέρει η υπό ανάλυση εταιρία ή κλάδος και τον ανταγωνισμό στον κάθε παράγοντα. Η καμπύλη η οποία απεικονίζεται πάνω στον καμβά ονομάζεται *Καμπύλη Αξίας ή Αξιακή Καμπύλη (Value Curve)*. Ουσιαστικά, είναι η νέα στρατηγική της επιχείρησης που απεικονίζεται σε σχέση με την αντίστοιχη αξιακή καμπύλη του κλάδου που ανήκει.



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

**Διάγραμμα 3.1: Ο Καμβάς της Στρατηγικής**

### 3.2 Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Ενεργειών

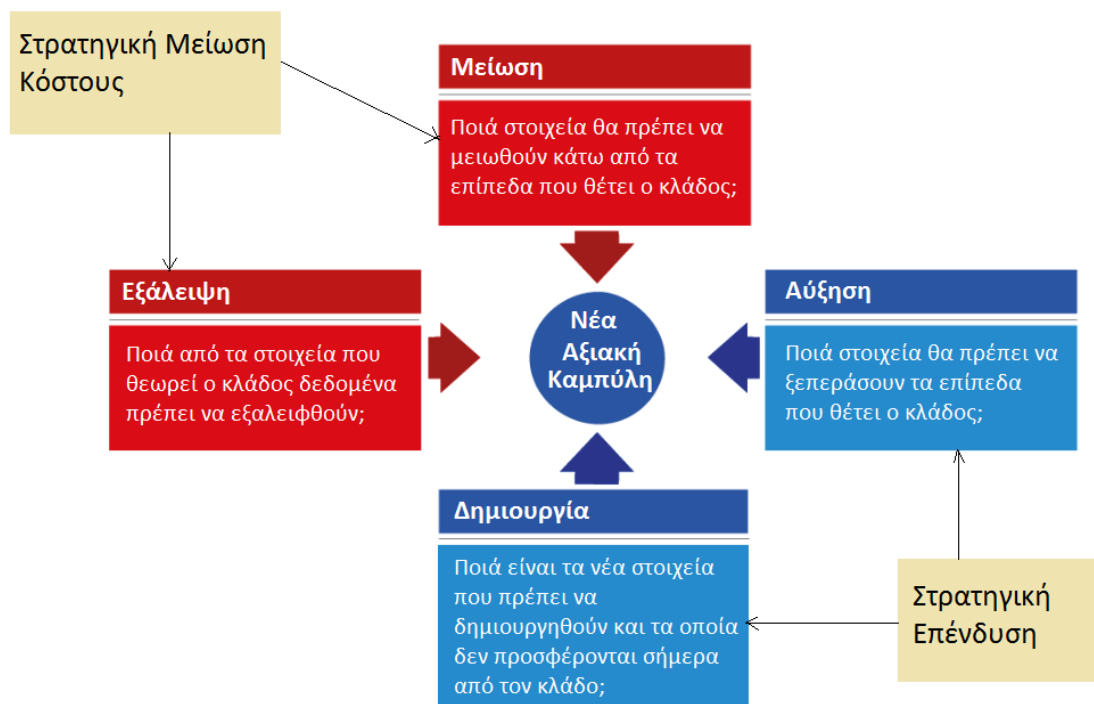
Πέρα από το στρατηγικό καμβά μια επιχείρηση που επιδιώκει να ξεχωρίσει και να εισέλθει στο χώρο των Γαλάζιων Ωκεανών έχει ακόμα ένα χρήσιμο εργαλείο: το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών.

- Ποια από τα υφιστάμενα εργαλεία του κλάδου πρέπει να εξαλειφθούν; (Eliminate)

- Ποια από αυτά πρέπει να αυξηθούν; (Raise)
- Ποια πρέπει να μειωθούν; (Reduce)
- Ποια νέα στοιχεία είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν; (Create)

Αυτό που καλείται να κάνει κάθε επιχείρηση που στοχεύει στη δημιουργία ενός Γαλάζιου Ωκεανού, είναι να απαντήσει σε καθένα από αυτά τα τέσσερα ερωτήματα προκειμένου να έχει σαφή εικόνα του κλάδου της.

Αρχικά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκεφτούν πως χρειάζεται να αναθεωρήσουν και να προχωρήσουν σε εξάλειψη κάποιων παραγόντων επειδή πολλές φορές κάποια ενέργειά τους δεν προσφέρει αξία στον καταναλωτή. Ακόμα ποιοι παράγοντες θα πρέπει να αυξηθούν για την ικανοποίηση των υποσχέσεων απέναντι στους πελάτες όπως και αντίστροφα ποιοι από αυτούς έχουν μεγαλύτερο κόστος σε σχέση με το κέρδος και πρέπει να μειωθούν. Τέλος, θα πρέπει να βρεθούν και αυτοί οι παράγοντες που δημιουργούν αξία για τον καταναλωτή και μπορούν να ωθήσουν τον κλάδο ένα βήμα παραπέρα με βάση τη στρατηγική.



Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

**Διάγραμμα 3.2 Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Ενεργειών**

Στο παραπάνω σχήμα φαίνονται οι τέσσερις αυτές ενέργειες (reduce, raise, create, eliminate) οι οποίες εάν πραγματοποιηθούν τότε δημιουργείται μια νέα εικόνα αγοράς για την επιχείρηση που θα τις εφαρμόσει, μια εικόνα στην οποία υπάρχει η προοπτική να ξεχωρίσει και να αποκτήσει διαφορετικότητα. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που στηρίχθηκαν σε αυτό το εργαλείο και έκαναν τη διαφορά.

### 3.3 Το πλέγμα Εξάλειψης – Μείωσης – Αύξησης – Δημιουργίας

Το τρίτο εργαλείο – κλειδί για τη δημιουργία των Γαλάζιων Ωκεανών λειτουργεί συμπληρωματικά στο πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών και καλείται *πλέγμα της εξάλειψης – μείωσης – αύξησης – δημιουργίας*. Το πλέγμα ωθεί τις επιχειρήσεις όχι μόνο να αναρωτηθούν τις τέσσερις ερωτήσεις που θέτει το πλαίσιο τεσσάρων ενεργειών αλλά και να δράσουν με αυτές τις τέσσερις ώστε να δημιουργήσουν μία νέα αξιακή καμπύλη. Οι εταιρίες καλούνται να συμπληρώσουν το πλέγμα τόσο με τις πράξεις της εξάλειψης και της μείωσης για κάποιους παράγοντες όσο και με τις πράξεις της αύξησης και της δημιουργίας για κάποιους άλλους ώστε να αποκτήσουν άμεσα τέσσερα πλεονεκτήματα.

- Ωθηση για ταυτόχρονη επιδίωξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους ώστε να σταματήσει η υποκατάσταση κόστους – αξίας.
- Άμεση σηματοδότηση των εταιριών που έχουν εστιάσει μόνο στην αύξηση και δημιουργία με αποτέλεσμα να αυξάνουν το κόστος τους και συχνά να επενδύουν υπερβολικά στην κατασκευή των προϊόντων ή υπηρεσιών τους.
- Εύκολα κατανοητό από τους μάνατζερ όλων των επιπέδων, δημιουργώντας υψηλή δέσμευση στην εφαρμογή του.
- Ωθηση των επιχειρήσεων σε σθεναρή παρατήρηση κάθε παράγοντα του κλάδου που ανταγωνίζονται λόγω της απαιτητικής δουλειάς που χρειάζεται για τη συμπλήρωση του πλέγματος. Αυτό βοηθά τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν το εύρος των αυτονόητων υποθέσεων που κάνουν ασυνείδητα κατά τον ανταγωνισμό.

### 3.4 Τα Χαρακτηριστικά μιας Καλής Στρατηγικής

Κάθε στρατηγική που εφαρμόζεται οπουδήποτε εμπεριέχει και κάποιου είδους ρίσκο. Οι κίνδυνοι στην αγορά είναι πολλοί και για αυτό θα πρέπει να υπάρχει μεγάλη προσοχή σε όλους του τομείς, τα βήματα που θα ακολουθηθούν θα πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένα και να ανταποκρίνονται στην αγορά. Μερικοί κίνδυνοι που ελλοχεύουν στη στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών είναι ο κίνδυνος σχεδιασμού, έρευνας, επιχειρηματικού μοντέλου, οργάνωσης, διοίκησης και ο ενδοεταιρικός.

Για να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα να υπάρξουν κίνδυνοι στο αβέβαιο περιβάλλον της αγοράς, η στρατηγική που πρέπει να εφαρμοστεί ακόμη και στην περίπτωση Γαλάζιων Ωκεανών που εξετάζεται έχει ως επί το πλείστον κάποια βασικά χαρακτηριστικά ώστε να θεωρείται καλή.

#### A) Συγκέντρωση σε στόχο (Focus)

Από την αρχή το πρώτο πράγμα που πρέπει να είναι σαφές και ξεκάθαρο ως στόχος είναι τι προσπαθεί η εταιρία να πετύχει στον κλάδο, ποιος είναι ο σκοπός της, και να επικεντρωθεί σε αυτόν, όπου με όλα της τα εργαλεία θα του δώσει την απαραίτητη αξία. Π.χ. μια αεροπορική εταιρία που παρέχει low cost ταξίδια εφαρμόζοντας στρατηγική που την κάνει μοναδική και οι άλλες δεν μπορούν να ακολουθήσουν.

#### B) Διαφορετικότητα (Divergence)

Όπως έχει ήδη τονιστεί είναι και το βασικό συστατικό που οδηγεί στο Γαλάζιο Ωκεανό. Να σκέφτεσαι πέρα από τα συνηθισμένα, εκεί όπου κανενός ο νους δεν έχει φθάσει και την εικόνα που συλλαμβάνεις να την μετατρέπεις σε στρατηγική κίνηση για να διαφοροποιηθείς από τον κοινό ανταγωνισμό και παράλληλα να δώσεις αξία στον καταναλωτή. Με το να οδηγείται η σκέψη έξω από το κουτί και με τη χρήση βασικών εργαλείων όπως το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών στους Γαλάζιους Ωκεανούς μπορεί να υπάρξουν αποτελέσματα τα οποία διαχωρίζουν την εταιρία από το μέσο όρο ολόκληρου του κλάδου στον οποίο ανήκει. Αυτό φαίνεται άλλωστε και στις καμπύλες αξίας.

#### Γ) Δυνατό/Αποτελεσματικό σύνθημα (Compelling Tagline)

Κάθε επιτυχημένη εταιρία που προσδοκά το περιβάλλον των Γαλάζιων Ωκεανών προκειμένου να γνωστοποιήσει τον σκοπό για τον οποίο είναι μοναδική και διαφοροποιείται από του υπόλοιπους έχει ένα «σλόγκαν» με το οποίο επιχειρεί να προσελκύσει την προσοχή του πελάτη. Η διαφορά με την απλή διαφήμιση είναι ότι πρέπει να εμπεριέχεται ακριβώς το στοιχείο που θα πείσει δυνητικούς πελάτες να την επιλέξουν και όταν γίνει αυτό να υπάρχει σίγουρη ανταπόκριση δίχως ίχνος ανακρίβειας, αλλιώς θα χαθεί αμέσως η εμπιστοσύνη εκ μέρους του πελάτη.

### 3.5 Ερμηνεύοντας τις Αξιακές Καμπύλες

Όπως ήδη αναφέρθηκε είναι σημαντικό εκτός από τον καμβά στρατηγικής να γίνεται ανάλυση των καμπυλών αξίας που προκύπτουν για τους Γαλάζιους Ωκεανούς.

Υπάρχει περίπτωση μια συγκεκριμένη εταιρία να είναι μοναδική/διαφοροποιημένη και κερδίζει όλους τους ανταγωνιστές δημιουργώντας και νέα αγορά; Οι αξιακές καμπύλες μπορούν να απαντήσουν σε αυτό.

#### 1) Εταιρία σε Γαλάζιο Ωκεανό

Σε συνάρτηση με τη χρήση των τριών στοιχείων στρατηγικής, αν η καμπύλη αξίας σχετίζεται με αυτά τότε η εταιρία λειτουργεί στρατηγικά σωστά. Προσπαθεί με τα εργαλεία αυτά να διαφοροποιηθεί και να δώσει αξία που θα εισπράξει ο καταναλωτής και θα επωφεληθεί και η ίδια.

#### 2) Εταιρία σε Κόκκινο Ωκεανό

Αντίθετα όταν η καμπύλη αξίας δεν σχετίζεται και τόσο με αυτά τα στοιχεία και τείνει κοντά στην καμπύλη αξίας του κλάδου τότε είναι εγκλωβισμένη σε Κόκκινο Ωκεανό. Το μόνο που προσπαθεί δηλαδή είναι να νικήσει τους ανταγωνιστές της καθημερινά με κάθε τρόπο και κόστος.

#### 3) Υπερπροσφορά χωρίς ανταπόδοση

Υπάρχει η πιθανότητα μια καμπύλη αξίας να είναι υψηλή σε όλα τα σημεία της ωστόσο πρέπει να εξετάσουμε και το μερίδιο αγοράς που έχει η εταιρία. Εάν έχει ήδη πολύ μεγάλο



μερίδιο αγοράς και η καμπύλη είναι υψηλή μπορεί να σημαίνει απλά ότι αυξάνει οριακά την αξία στους πελάτες της. Για να υπάρξει διαφοροποίηση και αξιακή καινοτομία θα πρέπει η αξία που δημιουργείται να έχει τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν προηγουμένως και να γίνει ορθός προσδιορισμός παραγόντων που συμβάλλουν στη στρατηγική. Διαφορετικά, υπάρχουν υπέρμετρες επενδύσεις σε σχέση με την αξία που προσφέρουν.

#### 4) Ασυνάρτητη στρατηγική

Η απεικόνιση της είναι μια τεθλασμένη γραμμή που παρουσιάζει διακυμάνσεις. Αυτό γίνεται γιατί κάτω από την ομπρέλα μιας στρατηγικής της εταιρίας μπορεί να υπάρχουν επιμέρους στρατηγικές που να εξυπηρετούν σκοπούς όπως την ικανοποίηση εργαζομένων. Ωστόσο οι μεταπτώσεις αυτές δίνουν την εντύπωση πως δεν μπορεί να δημιουργηθεί μια ενιαία στρατηγική ικανή να διαφοροποιήσει την εταιρία από τους άλλους.

#### 5) Στρατηγικές αντιφάσεις

Δημιουργούνται σε μια εταιρία όταν δίνεται έμφαση περισσότερο σε έναν τομέα και λιγότερο σε κάποιον άλλο. Άμεση συνέπεια αυτού είναι να μην υπάρχει η ισορροπία που απαιτείται (π.χ. μεταξύ προσφοράς εταιρίας και τιμής προϊόντος).

#### 6) Ενδοεταιρική καθοδήγηση

Όταν σχεδιάζεται ο καμβάς στρατηγικής της επιχείρησης μπορούμε να δούμε εάν η εκάστοτε στρατηγική είναι “inside-out” ή το αντίστροφο. Δηλαδή εάν η γλώσσα που χρησιμοποιεί για να απευθυνθεί στον καταναλωτή είναι σχεδιασμένη για αυτόν ώστε να την κατανοήσει και να δημιουργηθεί η αξία ή εάν είναι σχεδιασμένη να ανταποκρίνεται και να είναι κατανοητή στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης μόνο. Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως αυτή η διαφορά μπορεί να έχει κομβικό ρόλο στη διαμόρφωση της αξίας από τον καταναλωτή και κατ’ επέκταση και στη ζήτηση του προϊόντος, κάτι που συνεπάγεται και την ύπαρξη πλεονεκτήματος στον κλάδο γενικότερα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

### 4.1 Εισαγωγή

Για τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών απαιτείται ένας διαφορετικός τρόπος σκέψης κατά τον οποίο οι επιχειρήσεις αντί να αποδέχονται τα όρια της αγοράς και να ανταγωνίζονται εντός αυτών θα πρέπει να αναζητούν νέες ευκαιρίες. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να βρεθεί νέος ανεξερεύνητος χώρος ώστε να αποφευχθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Ο επαναπροσδιορισμός των ορίων μίας αγοράς και η εύρεση αυτού του νέου χώρου ενέχει κινδύνους καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να διακρίνουν την κατάλληλη ευκαιρία στο περιβάλλον τους ώστε να διαφοροποιηθούν από τις υπόλοιπες και να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν σε μεθόδους που θα τις βοηθήσουν να νικήσουν τους αντιπάλους τους καταλήγοντας να χρησιμοποιούν τις ίδιες στρατηγικές και τον ίδιο στρατηγικό τρόπο σκέψης. Τέτοιες επιχειρήσεις μοιράζονται μία κοινή φιλοσοφία ως προς τις δυνάμεις του ανταγωνισμού, τους πελάτες τους, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Επιπλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να ξεχωρίσουν από τις υπόλοιπες, πολλές φορές εστιάζουν μόνο στα δικά τους προϊόντα και υπηρεσίες με αποτέλεσμα να καταλήγουν να ανταγωνίζονται και πάλι σε όρους ποιότητας και κόστους.

Οι μάνατζερ για να ξεφύγουν από τους κόκκινους ωκεανούς θα πρέπει να σκέφτονται και να αναζητούν λύσεις εκτός των αποδεκτών ορίων που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Ενεργώντας με αυτό τον τρόπο θα ανακαλυφθούν «μη κατειλημμένα εδάφη» τα οποία θα εκπροσωπούν μία πραγματική επανάσταση στην αξία. Στη συνέχεια, θα περιγραφεί πως τα στελέχη επιδιώκουν αξιακή καινοτομία πέρα από τα συμβατικά καθορισμένα όρια. Έτσι, τα στελέχη χρειάζεται να εξερευνούν άλλες βιομηχανίες/κλάδους, να ελέγχουν τις διάφορες στρατηγικές ομάδες του κλάδου και την αλυσίδα των αγοραστών. Επίσης, είναι σημαντικό να αναζητούνται συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες, να δημιουργούνται προϊόντα ή υπηρεσίες που απευθύνονται στο στη λογική και στο συναίσθημα του αγοραστή και τέλος να επικεντρώνονται σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

## 4.2 Εξερεύνηση Υποκατάστατων Βιομηχανιών

Με μία ευρύτερη ματιά, μία επιχείρηση ανταγωνίζονται όχι μόνο με άλλες επιχειρήσεις εντός του κλάδου αλλά και με επιχειρήσεις συγγενών κλάδων που παράγουν εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο όρος «εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες» είναι ευρύτερος από τον όρο «υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες». Υποκατάστατα καλούνται δύο αγαθά τα οποία μπορεί να έχουν διαφορετική μορφή, όμως το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο για την ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης. Από την άλλη πλευρά, εναλλακτικά είναι τα αγαθά που παρ' ότι ενδέχεται να έχουν διαφορετική μορφή ή λειτουργία, χρησιμοποιούνται για τον ίδιο σκοπό.

Για παράδειγμα, για να μπορέσει κανείς να καταγράψει τα μηνιαία έσοδα - έξοδα του μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα λογισμικό ή απλώς να χρησιμοποιήσει χαρτί και μολύβι. Το λογισμικό με το χαρτί και το μολύβι είναι υποκατάστατα γιατί παρότι, έχουν διαφορετική μορφή, χρησιμοποιούνται για τον ίδιο λόγο: βοηθούν τους ανθρώπους να διαχειρίζονται τα οικονομικά τους.

Σε αντίθεση, προϊόντα ή υπηρεσίες μπορεί να έχουν διαφορετική μορφή και διαφορετική λειτουργία, αλλά να εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό. Αν σκεφτεί κανείς τους κινηματογράφους και τα εστιατόρια δεν είναι δύσκολο να διακρίνει ότι δεν παρουσιάζουν πολλά κοινά στοιχεία ως προς τη μορφή τους. Από τη μία πλευρά, ένα εστιατόριο προσφέρει ευκαιρία για συζήτηση και γαστρονομικές απολαύσεις στους πελάτες του που είναι πολύ διαφορετικό από την οπτική διασκέδαση που προσφέρει ένας κινηματογράφος. Ωστόσο, παρά τις διαφορές στη μορφή και στη λειτουργία τους οι πελάτες τα επισκέπτονται για τον ίδιο σκοπό: να απολαύσουν μια νυχτερινή έξοδο. Έτσι, το ένα δεν είναι υποκατάστατα του άλλου αλλά δύο εναλλακτικές επιλογές.

Κατά τη λήψη μίας απόφασης αγοράς, οι καταναλωτές ζυγίζουν τις εναλλακτικές επιλογές τους, ακόμα και ασυνείδητα, γεγονός που δε λαμβάνεται πάντα υπόψη από τις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλές φορές οι πωλητές αμελούν αυτήν την αυθόρμητη σκέψη από την πλευρά των αγοραστών και σπάνια σκέφτονται τις συναλλαγές που κάνουν οι πελάτες μεταξύ διαφορετικών κλάδων. Μία αλλαγή στην τιμή, στον τρόπο λειτουργίας ή χρήσης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας ή ακόμα και μία διαφημιστική εκστρατεία μπορεί να προκαλέσει μεγάλες αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές ενός κλάδου, ενώ η ίδια ακριβώς

ενέργεια μπορεί σε έναν άλλο κλάδο να περάσει απαρατήρητη. Έτσι, το κενό μεταξύ εναλλακτικών κλάδων προσφέρει ευκαιρίες για αξιακή καινοτομία.

Με την παροχή ενός καθοριστικού πλεονεκτήματος μεταξύ των εναλλακτικών βιομηχανιών, εξαλείφοντας και μειώνοντας κάποιους άλλους παράγοντες, μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τη δημιουργία ενός Γαλάζιου Ωκεανού. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέφτονται εκτός του κλάδου που δραστηριοποιούνται και να εξετάζουν τόσο τους εναλλακτικούς κλάδους όσο και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αγορά του προϊόντος τους.

### **4.3 Έλεγχος Στρατηγικών Ομάδων εντός Βιομηχανιών**

Οι Γαλάζιοι Ωκεανοί είναι δυνατό να δημιουργηθούν μέσω της εξέτασης των *στρατηγικών ομάδων* που βρίσκονται σε έναν κλάδο. Ο όρος αναφέρεται σε ένα σύνολο επιχειρήσεων εντός ενός κλάδου που ακολουθεί την ίδια στρατηγική. Στους περισσότερους κλάδους, οι θεμελιώδεις στρατηγικές διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστών εντοπίζονται σε ένα μικρό αριθμό στρατηγικών ομάδων.

Οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να ιεραρχηθούν με κριτήριο δύο διαστάσεις: την τιμή και την επίδοσή τους. Κάθε μεταβολή της τιμής τείνει να αλληλοεπιδρά με κάποιο από τα στοιχεία που επηρεάζουν την επίδοση της εταιρίας. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επικεντρώνει τις προσπάθειες της στη βελτίωση της θέσης της ανάμεσα στους ανταγωνιστές της εντός της στρατηγικής ομάδας. Για την επιτυχή δημιουργία ενός Γαλάζιου Ωκεανού είναι απαραίτητη η απαλλαγή των επιχειρήσεων από την εξειδίκευση και τον παρωπιδισμό ώστε να είναι σε θέση να αντιληφθούν τον τρόπο που οι αγοραστές επιλέγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μίας επιχείρησης έναντι μίας άλλης.

### **4.4 Εξέταση της Αλυσίδας των Αγοραστών**

Στους περισσότερους κλάδους, οι ανταγωνιστές συγκλίνουν γύρω από έναν κοινό ορισμό της αγοράς-στόχου τους. Στην πραγματικότητα, όμως, υπάρχει μία *αλυσίδα από πελάτες* που εμπλέκονται είτε άμεσα είτε έμμεσα σε μία απόφαση αγοράς. Οι *αγοραστές*, δηλαδή εκείνοι

που πληρώνουν για την απόκτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να διαφέρουν από τον πραγματικό καταναλωτή ή σε κάποιες περιπτώσεις να επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τρίτους. Αν και αυτές οι τρεις ομάδες μπορεί να υπερκαλύπτονται, κάποιες φορές διαφέρουν και τότε ο ορισμός που δίνουν στην αξία είναι διαφορετικός. Ο αγοραστής θα ενδιαφερθεί περισσότερο για το κόστος, ενώ ο καταναλωτής για την ευκολία στη χρήση του. Κατά τον ίδιο τρόπο ένας έμπορος δίνει σημασία στην άμεση παράδοση των εμπορευμάτων από τον κατασκευαστή και στους όρους συναλλαγών. Όμως, οι αγοραστές αν και επηρεάζονται από το κανάλι προμηθειών των επιχειρήσεων δε δίνουν σημασία σε τέτοια θέματα.

Οι μεμονωμένες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο συνήθως στοχοποιούν διαφορετικά τμήματα πελατών, για παράδειγμα μεγάλους ή μικρούς πελάτες, όμως ο κλάδος συνήθως επικεντρώνεται σε μία συγκεκριμένη αγορά-στόχο. Οι φαρμακευτικές εταιρίες εστιάζουν σε εκείνους που λαμβάνουν τις αποφάσεις, δηλαδή τους γιατρούς. Η αγορά της ένδυσης απευθύνεται στον τελικό χρήστη.

Η αμφισβήτηση του καθιερωμένου τρόπου σκέψης αναφορικά με τις ομάδες αγοραστών που στοχεύει μία επιχείρηση, μπορεί να οδηγήσει στην ανακάλυψη ενός καινούργιου χώρου αγοράς. Μέσω της παρακολούθησης της αλυσίδας των αγοραστών, λοιπόν, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν νέες ιδέες ώστε να επανασχεδιάσουν τις καμπύλες αξίας και να επικεντρωθούν σε ένα αγνοημένο σύνολο πελατών.

#### **4.5 Εξερεύνηση Συμπληρωματικών Προϊόντων και Προσφερόμενων Υπηρεσιών**

Τις περισσότερες φορές τα προϊόντα και οι υπηρεσίες χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλα αγαθά ή παροχές τα οποία επηρεάζουν την αξία τους. Όμως, το γεγονός αυτό συχνά παραβλέπεται από τις επιχειρήσεις οι οποίες εξετάζουν τον ανταγωνισμό εντός των ορίων του κλάδου. Για παράδειγμα, όταν ένας καταναλωτής επιλέγει ως τρόπο ψυχαγωγίας μία θεατρική παράσταση συνήθως σκέφτεται και το κόστος πάρκινγκ, το κόστος μίας νταντάς για τα παιδιά κ.α. Αυτές οι συμπληρωματικές υπηρεσίες είναι εκτός ορίων του θεατρικού κλάδου ή ευρύτερα του κλάδου της διασκέδασης. Έτσι, λίγοι θεατρικοί επιχειρηματίες ανησυχούν για το κόστος και τη δυσκολία εύρεσης μίας θέσης πάρκινγκ ή μίας νταντάς. Όμως, αυτοί οι δύο παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση για την επιχείρησή τους.

Η ανεκμετάλλευτη αξία είναι συχνά κρυμμένη σε συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες για αυτό οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να αναζητούν τα προβλήματα των πελατών τους και να βρίσκουν λύσεις. Ένας απλός τρόπος είναι να αναρωτηθούν τι συμβαίνει πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη χρήση του προϊόντος ώστε να εξαλείψουν τα προβλήματα που δημιουργούνται μέσω συμπληρωματικών προϊόντων.

#### **4.6 Δημιουργία Προϊόντος που να Απευθύνεται στη Λογική και στο Συναίσθημα του Καταναλωτή**

Ο ανταγωνισμός σε ένα κλάδο τείνει να συγκλίνει όχι μόνο σε ένα αποδεκτό πεδίο εφαρμογής των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και βάσει της μεθόδου προσέλκυσης πελατών. Σε ορισμένους κλάδους οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται ως προς την τιμή και τη λειτουργικότητα συναρτήσει των υπολογισμών χρησιμότητας. Αυτές οι επιχειρήσεις απευθύνονται στη *λογική* των πελατών, ενώ παράλληλα υπάρχουν άλλες που απευθύνονται στο *συναίσθημα* των πελατών.

Παρόλα αυτά, οι εταιρίες, σπάνια προσεγγίζουν αγοραστές είτε με τον ένα είτε με τον άλλο τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος που συνήθως επιλέγουν είναι αποτέλεσμα του τρόπου που έχουν ανταγωνιστεί κατά το παρελθόν και ο οποίος είναι ο προσδοκώμενος από τους πελάτες ακόμα και ασυνείδητα. Η συμπεριφορά των επιχειρήσεων επηρεάζει τις προσδοκίες των αγοραστών και το αντίστροφο. Με την πάροδο του χρόνου, οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στη λειτουργικότητα ενισχύουν αυτή την αντίληψη και το ίδιο συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις που απευθύνονται στο συναίσθημα. Άρα, δεν είναι περίεργο που οι έρευνες αγοράς σπάνια αποκαλύπτουν νέες προοπτικές για το τι προσελκύει τους καταναλωτές. Οι καταναλωτές, έχοντας εκπαιδευτεί από τις επιχειρήσεις τι να αναμένουν από αυτές, όταν ερωτώνται, απαντούν αυτό που περιμένουν από την εκάστοτε εταιρία, για παράδειγμα, μεγαλύτερη ποσότητα σε χαμηλότερη τιμή.

Όταν οι επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να αμφισβητήσουν το λειτουργικό / συναισθηματικό τους προσανατολισμό συνήθως ανακαλύπτουν νέο χώρο στην αγορά. Οι συναισθηματικά προσανατολισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν πολλά επιπλέον στοιχεία που αυξάνουν την τιμή χωρίς να προσφέρουν λειτουργικότητα. Απαλλασσόμενες από αυτά τα επιπλέον στοιχεία έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ένα πιο απλό, χαμηλότερο σε τιμή

και κόστος επιχειρηματικό μοντέλο που θα είναι ευπρόσδεκτο στους πελάτες. Από τη άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στη λειτουργικότητα μπορούν να δώσουν συναίσθημα σε καθημερινά αντικείμενα με αποτέλεσμα να αυξήσουν τη ζήτηση.

#### **4.7 Διερεύνηση Διαφορετικών Χρονικών Περιόδων**

Όλοι κλάδοι υπόκεινται σε εξωτερικές πιέσεις και τάσεις που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους με το πέρασμα του χρόνου, όπως η ραγδαία αύξηση της χρήσης του Internet ή η ευαισθησία που δείχνουν πλέον οι επιχειρήσεις απέναντι στο περιβάλλον. Η παρακολούθηση των τάσεων αυτών όταν γίνεται από τη σωστή σκοπιά μπορεί να οδηγήσει στην ανακάλυψη νέων ευκαιριών για τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν σταδιακά και παθητικά τις αλλαγές στο περιβάλλον τους είτε πρόκειται για τεχνολογικές καινοτομίες, είτε για ένα νέο νομοθετικό πλαίσιο. Τα στελέχη τείνουν να προβάλλουν στο μέλλον τις νέες τάσεις και να διερωτώνται προς ποια κατεύθυνση θα γίνει μία αλλαγή, πως θα την ενστερνιστούν και με ποια ταχύτητα. Έτσι, οργανώνουν και σχεδιάζουν τις κινήσεις τους ώστε να συντονίζονται με τις εξελίξεις που προκύπτουν.

Παρόλα αυτά, η προοπτική για την ανάπτυξη ενός Γαλάζιου Ωκεανού σπάνια προκύπτει απλά και μόνο από την προβολή μίας τάσης που εμφανίζεται, συνήθως είναι αποτέλεσμα της αντίληψης που έχει η επιχείρηση για αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιληφθούν πως αυτή η τάση θα προσφέρει αξία στους πελάτες και ποια θα είναι η επίδραση της στο επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης. Εξετάζοντας διαφορετικές χρονικές περιόδους, δηλαδή αν ερευνηθεί η αξία μίας αγοράς σήμερα σε σχέση με τη μελλοντική της αξία μπορούν να διεξαχθούν συμπεράσματα για τη μελλοντική πορεία του κλάδου και να διεκδικηθεί ένας ανεκμετάλλετος χώρος στην αγορά. Η διαδικασία αυτή παρουσιάζει μεγαλύτερη δυσκολία από αυτές που αναφέρθηκαν στα παραπάνω κεφάλαια, αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί τόσο μεθοδικά όσο και οι υπόλοιπες. Το ζητούμενο δεν είναι η πρόβλεψη του μέλλοντος, αλλά η εύρεση χρήσιμων στοιχείων σε τάσεις που μπορούν να παρατηρηθούν σήμερα.

Υπάρχουν τρεις θεμελιώδεις αρχές για την αξιολόγηση των τάσεων μέσα στο χρόνο ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργηθεί η βάση για την εύρεση ενός Γαλάζιου Ωκεανού. Οι τάσεις θα πρέπει να:

- Έχουν καθοριστική σημασία για την επιχείρηση
- Είναι μη αναστρέψιμες
- Έχουν μία σταθερή τροχιά

Οι τάσεις που μπορούν να παρατηρηθούν σε μία δεδομένη στιγμή είναι πολλές, για παράδειγμα μια τεχνολογική ασυνέχεια, η επικράτηση ενός νέου τρόπου ζωής ή μία αλλαγή στη νομοθεσία και στο κοινωνικό περιβάλλον. Όμως, μία ή δύο από αυτές θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο σε κάποιο κλάδο. Τέλος, είναι δυνατό να παρατηρείται μία σημαντική τάση ή ένα γεγονός χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα να προβλεφθεί η εξέλιξή τους.

#### **4.8 Κατανόηση του Νέου Χώρου της Αγοράς**

Εάν οι επιχειρήσεις καταρρίψουν τα όρια που θέτει ο ανταγωνισμός θα είναι σε θέση να εντοπίσουν πως να κινηθούν στρατηγικά αποφεύγοντας παραδοσιακές και παρωχημένες μεθόδους ώστε να ανοικοδομήσουν νέα όρια στην αγορά και να δημιουργήσουν Γαλάζιους Ωκεανούς. Η διαδικασία ανακάλυψης και δημιουργίας νέου χώρου σε έναν κλάδο δεν αφορά στην πρόβλεψη των τάσεων της αγοράς, ούτε σε μία διαδικασία δοκιμής και λάθους, κατά την οποία εφαρμόζονται νέες ανατρεπτικές ιδέες που τυχαίνει να έχουν υπόψη τους τα διευθυντικά στελέχη ή η οποία βασίζεται στο ένστικτο. Αντιθέτως, οι μάντζερ απαιτείται να δεσμευτούν σε μία δομημένη τακτική επανοικοδόμησης των ορίων της αγοράς, να αναδιαμορφώσουν τα στοιχεία που υπάρχουν στην αγορά για να είναι σε θέση να ελευθερωθούν από τον σκληρό ανταγωνισμό του Κόκκινου Ωκεανού. Στον παρακάτω Πίνακα 4.1 συνοψίζονται όσα έχουν αναφερθεί για το πλαίσιο των έξι τακτικών.



**Πίνακας 4.1: Από το Σκληρό Ανταγωνισμό στη Δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών**

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

Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΝ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΣΤΙΑΖΟΝΤΑΣ ΣΤΗ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΣΤΟΥΣ ΑΡΙΘΜΟΥΣ

### 5.1 Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύχθηκαν οι έξι τακτικές για τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών οι οποίες εγείρουν ένα καίριο ερώτημα. Πως συντονίζεται η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ώστε να εστιάζει στη γενική εικόνα και να εφαρμόζει ιδέες για το σχεδιασμό του καμβά της επιχειρησιακής στρατηγικής προς την κατεύθυνση των Γαλάζιων Ωκεανών; Η απάντηση δεν είναι τόσο απλή. Ο στρατηγικός σχεδιασμός των περισσότερων επιχειρήσεων, τις κρατά προσκολλημένες στους Κόκκινους Ωκεανούς με αποτέλεσμα να ανταγωνίζονται μέσα στον ήδη γνωστό χώρο της αγοράς.

Ένα στρατηγικό σχέδιο ξεκινά με μία μακροσκελή περιγραφή των συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο και της κατάστασης των ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, γίνεται λόγος για τις μεθόδους αύξησης του μεριδίου της αγοράς, την κατάκτηση νέων τμημάτων στην αγορά, τη μείωση του κόστους ακολουθούμενα από μία συνοπτική παρουσίαση αριθμητικών στόχων και πρωτοβουλιών. Σχεδόν πάντα όλα αυτά συνοδεύονται από έναν προϋπολογισμό, μία πληθώρα γραφημάτων και λογιστικών φύλλων. Η διαδικασία χάραξης της στρατηγικής καταλήγει σε ένα εκτενές έγγραφο που περιλαμβάνει συσσωρευμένα δεδομένα από διάφορα τμήματα της εταιρίας τα οποία κάποιες φορές έχουν αντικρουόμενες προτεραιότητες και ελάχιστη επικοινωνία μεταξύ τους. Σε αυτή τη διαδικασία τα διευθυντικά στελέχη δαπανούν το χρόνο τους συμπληρώνοντας πεδία και αναλύοντας δεδομένα αντί να σκεφτούν καινοτόμα και να αναπτύξουν μία καθαρή εικόνα ενός σχεδίου που θα τους επιτρέψει να ξεφύγουν από το σκληρό ανταγωνισμό.

Δεν είναι τυχαίο ότι λίγα στρατηγικά σχέδια μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών ή να γίνουν πράξη. Τα ανώτατα στελέχη αδρανούν λόγω της σύγχυσης, ενώ στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας πολλοί εργαζόμενοι δε γνωρίζουν ούτε ποια είναι η στρατηγική της εταιρίας. Μία πιο προσεκτική ματιά φανερώνει ότι τα περισσότερα σχέδια δεν περιέχουν μία στρατηγική, αλλά ένα συνονθύλευμα τακτικών που η καθεμία ξεχωριστά μπορεί να φέρει κάποιο αποτέλεσμα, αλλά ως σύνολο δε βγάζουν νόημα. Έτσι, δεν

παρουσιάζεται μία ενιαία, ξεκάθαρη κατεύθυνση για την επιχείρηση, πόσο μάλλον μία ευκαιρία να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό.

Αυτά οδηγούν στη δεύτερη αρχή της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών: Επικέντρωση στη γενική εικόνα και όχι στους αριθμούς. Μέσω αυτής της αρχής μπορεί να μετριαστεί ο κίνδυνος να καταβληθούν μεγάλες προσπάθειες και να δαπανηθεί πολύ χρόνος σε κινήσεις που καταλήγουν σε Κόκκινους Ωκεανούς. Σε αυτό το κεφάλαιο αναπτύσσεται μία εναλλακτική προσέγγιση για τους υπάρχοντες στρατηγικούς σχεδιασμούς που δε βασίζεται στην προετοιμασία ενός εγγράφου, αλλά στο σχεδιασμό του στρατηγικού καμβά. Αυτή η προσέγγιση παράγει με συνέπεια στρατηγικές που ξεκλειδώνουν τη δημιουργικότητα σε μία ευρεία γκάμα ανθρώπων εντός ενός οργανισμού, ανοίγει τα μάτια της εταιρίας για τους Γαλάζιους Ωκεανούς και είναι εύκολο να κατανοηθεί και να επικοινωνηθεί για αποτελεσματική εκτέλεση.

## 5.2 Εστίαση στη Γενική Εικόνα

Ο σχεδιασμός του καμβά της στρατηγικής βοηθά την επιχείρηση να αντιληφθεί τη θέση της στην αγορά που δραστηριοποιείται και να χαράξει τη μελλοντική στρατηγική της. Όταν μία εταιρία χτίσει τη στρατηγική της γύρω από ένα καμβά στρατηγικής τόσο η εταιρία, όσο και τα στελέχη εστιάζουν την προσοχή τους στη γενική εικόνα χωρίς να αναλώνονται σε νούμερα, εξειδικευμένη επαγγελματική ορολογία και να παγιδεύονται σε λειτουργικές λεπτομέρειες.

Η διαμόρφωση του στρατηγικού καμβά επιτελεί τρεις λειτουργίες. Πρώτον, φανερώνει το στρατηγικό προφίλ ενός κλάδου απεικονίζοντας ξεκάθαρα τους υφιστάμενους παράγοντες (και τους πιθανούς μελλοντικούς παράγοντες) που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των παικτών ενός κλάδου. Επιπροσθέτως, παρουσιάζει το οικονομικό προφίλ των παρόντων και των δυνητικών ανταγωνιστών, αναγνωρίζοντας τους παράγοντες στους οποίους αυτοί επενδύουν. Τέλος, αναπαριστά το στρατηγικό προφίλ της εταιρίας, ή την αξιακή καμπύλη, δείχνοντας πως χειρίζεται τους παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό και πως μπορεί να τους χειριστεί στο μέλλον. Ένα στρατηγικό προφίλ με υψηλές προσδοκίες για τη δημιουργία Γαλάζιου Ωκεανού έχει τρεις συμπληρωματικές αξίες: επικέντρωση, διαφοροποίηση και αφοσίωση σε ένα σύνθημα. Εάν η στρατηγική της επιχείρησης δεν

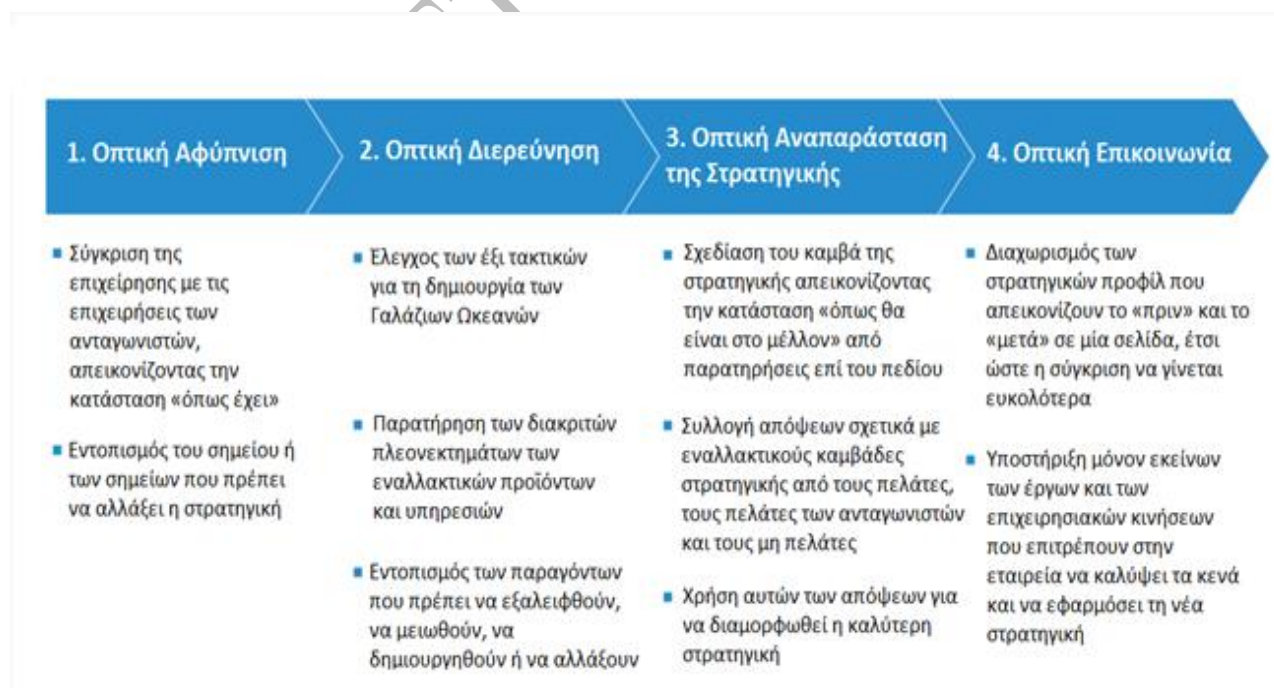
περιέχει αυτές τις τρεις αξίες θα υπάρχει σύγχυση, αδιαφοροποίητα προϊόντα ή υπηρεσίες και δύσκολη επικοινωνία με υψηλό κόστος εκτέλεσης.

### 5.3 Σχεδιάζοντας τον Καμβά της Στρατηγικής

Η κατάρτιση μίας στρατηγικής δεν είναι ποτέ εύκολη. Ακόμη και η αναγνώριση των παραμέτρων που καθορίζουν τον ανταγωνισμό, κάθε άλλο παρά απλή είναι. Η τελική επιλογή συνήθως είναι πολύ διαφορετική από το αρχικό προσχέδιο.

Ένα επιπλέον εξίσου δύσκολο έργο είναι η εκτίμηση του βαθμού που η επιχείρηση και οι ανταγωνιστές αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό. Οι περισσότεροι μάνατζερ, από το δικό τους πεδίο ευθύνης, έχουν μία ισχυρή αντίληψη για τον τρόπο που οι ανταγωνιστές τους χειρίζονται μόνο δύο ή τρεις δυνάμεις του ανταγωνισμού, λίγοι είναι αυτοί που μπορούν να κατανοήσουν τη δυναμική όλου του κλάδου. Ο μεγάλος βαθμός επικέντρωσης σε συγκεκριμένα σημεία δημιουργεί προβλήματα γιατί αυτό που μπορεί να φαίνεται σημαντικό σε κάποια τμήματα της επιχείρησης μπορεί να μην ενδιαφέρει τόσο πολύ τους καταναλωτές.

Πίνακας 5.1: Τα Τέσσερα Βήματα για την Οπτικοποίηση της Στρατηγικής



Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Συνεπώς, αναπτύχθηκε μια δομημένη διαδικασία για το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού καμβά, ο οποίος ωθεί την στρατηγική της επιχείρησης προς ένα Γαλάζιο Ωκεανό. Η διαδικασία αυτή βασίζεται στις έξι τακτικές για τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών, που αναφέρθηκαν ανωτέρω, περιέχει πολλά οπτικά ερεθίσματα ώστε να απελευθερώσει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και χωρίζεται σε τέσσερα βασικά βήματα.

### **Βήμα 1<sup>ο</sup>: Οπτική Αφύπνιση**

Ένα συχνό λάθος είναι να συζητούνται οι αλλαγές στη επιχειρησιακή στρατηγική πριν επιλυθούν διαφορές ανάμεσα σε απόψεις αναφορικά με την παρούσα κατάσταση. Ένα ακόμα πρόβλημα είναι η απροθυμία και ο δισταγμός των διευθυντικών στελεχών απέναντι στην αλλαγή καθώς μπορεί να ωφελούνται από το status quo ή να θεωρούν ότι ο χρόνος θα δικαιώσει τις προηγούμενες επιλογές τους. Είναι γεγονός πως όταν ερωτήθηκαν διευθυντικά στελέχη τι τους παρακινεί να αναζητήσουν Γαλάζιους Ωκεανούς και να καλωσορίσουν την αλλαγή, απάντησαν ότι σημαντική προϋπόθεση είναι ένας εξαιρετικά αποφασιστικός ηγέτης ή μία σοβαρή κρίση. Βρέθηκε, λοιπόν, ότι ζητώντας στα στελέχη να σχεδιάσουν την αξιακή καμπύλη της στρατηγικής της εταιρίας τους, έγινε εμφανής η ανάγκη για αλλαγή.

### **Βήμα 2<sup>ο</sup>: Οπτική Διερεύνηση**

Σε αυτό το βήμα απαιτείται μία ομάδα διερεύνησης ώστε οι μάνατζερ να έρθουν αντιμέτωποι με τον τρόπο που το κοινό χρησιμοποιεί ή δε χρησιμοποιεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Αυτό μπορεί να φαίνεται προφανές, όμως οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν εξωτερικούς συνεργάτες για αυτή τη διαδικασία, με αποτέλεσμα να στηρίζονται σε αναφορές τρίτων οι οποίοι δεν μπορούν αντιληφθούν την κατάσταση όπως η ίδια η εταιρία.

Είναι σαφές ότι είναι απαραίτητο να διερευνηθούν οι πελάτες, όμως η έρευνα δεν πρέπει να σταματά σε αυτό το σημείο. Κατόπιν, απαιτείται να διερευνηθεί η μη πελατειακή βάση, δηλαδή εάν ο αγοραστής δεν είναι ο τελικός χρήστης η έρευνα θα πρέπει να επεκταθεί στους χρήστες. Εκτός της συζήτησης με τους πελάτες, οι επιχειρήσεις είναι χρήσιμο να δουν πως τελικά χρησιμοποιούνται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους ώστε να μπορούν να

διακρίνουν ευκαιρίες σε συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες που ενδεχομένως χρειάζονται. Τέλος, είναι σημαντικό να αναζητηθούν άλλοι τρόποι με τους οποίους οι αγοραστές μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη.

### **Βήμα 3<sup>ο</sup>: Οπτική Αναπαράσταση της Στρατηγικής**

Αφού έχει σχεδιαστεί ο καμβάς της στρατηγικής παρουσιάζεται στο κοινό που αποτελείται από ανώτατα διοικητικά στελέχη, στελέχη που γνωρίζουν οι μάντζερ, τους πιο απαιτητικούς πελάτες, τους πελάτες των ανταγωνιστών και τους μη πελάτες. Η παρουσίαση κάθε στρατηγικού καμβά δεν πρέπει να υπερβαίνει τα δέκα λεπτά γιατί θεωρείται ότι αν μία ιδέα θέλει περισσότερο χρόνο για να περιγραφεί είναι πολύ πολύπλοκη για να είναι καλή. Στη συνέχεια, κάθε κριτής αξιολογεί τα στοιχεία κάθε στρατηγικής και εξηγούν τα κριτήρια τους το λόγο που κάποια σχέδια τους ικανοποίησαν ή τους δυσαρέστησαν ώστε να δώσουν στην επιχείρηση ακόμα μεγαλύτερη πληροφόρηση. Η διαφάνεια και η αμεσότητα αυτής της προσέγγισης είναι απελευθερωμένη από στάσεις και πολιτικές που φαίνονται ενδημικές κατά τη χάραξη μίας στρατηγικής. Εφόσον πραγματοποιηθεί αυτή η διαδικασία, τα στελέχη θα είναι πλέον σε θέση να διαμορφώσουν τη μελλοντική στρατηγική η οποία θα είναι ξεχωριστή και θα απευθύνεται στην πραγματική αλλά κρυμμένη ανάγκη της αγοράς.

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα οι πελάτες σε όλες τις κατηγορίες έχουν ορισμένες κοινές βασικές ανάγκες και αναζητούν παρόμοιες υπηρεσίες. Όταν η εταιρία ικανοποιεί αυτές τις βασικές ανάγκες, τότε οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να αγνοήσουν όλα τα υπόλοιπα.

### **Βήμα 4<sup>ο</sup>: Οπτική Επικοινωνία**

Το τελευταίο βήμα αφορά στην ανακοίνωση της νέας στρατηγικής με τρόπο κατανοητό σε όλους τους εργαζομένους. Η οπτική απεικόνιση της προηγούμενης και της νέας στρατηγικής μπορεί να βοηθήσει κάθε εργαζόμενο να αντιληφθεί τη διαφορά ανάμεσα τους, να ξεχωρίσει τις κινήσεις της επιχείρησης πριν και να εστιάσει στις προσπάθειες που πρέπει να γίνουν για ένα καλύτερο μέλλον. Τα διευθυντικά στελέχη που συμμετείχαν στη διαδικασία κατάρτισης της στρατηγικής οργανώνουν συναντήσεις με αναφορές που εξηγούν τα στοιχεία

που πρέπει να εξαλειφθούν, να μειωθούν, να αναπτυχθούν και να δημιουργηθούν για τη διεκδίκηση ενός Γαλάζιου Ωκεανού.

#### **5.4 Το όραμα της Στρατηγικής σε Εταιρικό Επίπεδο**

Η οπτικοποίηση της στρατηγικής μπορεί να ενισχύσει το διάλογο ανάμεσα σε ξεχωριστά τμήματα της εταιρίας ώστε να μεταμορφώσει την εταιρία σε παίκτη Γαλάζιου Ωκεανού αντί Κόκκινου. Όταν τα τμήματα του ενός οργανισμού παρουσιάζουν το στρατηγικό τους καμβά το ένα στο άλλο αποκτάται μια πιο ουσιαστική αντίληψη του εταιρικού χαρτοφυλακίου. Μέσω αυτής της ανταλλαγής ιδεών προάγεται η μετάδοση των άριστων πρακτικών ανάμεσα στα τμήματα.

#### **Χρησιμοποιώντας το Χάρτη του «Πρωτοπόρου – Μετανάστη – Άποικου»**

Η οπτικοποίηση της στρατηγικής μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την εταιρική στρατηγική να προβλέψουν και να σχεδιάσουν τη μελλοντική ανάπτυξη και τα κέρδη της επιχείρησης. Όλες οι επιχειρήσεις που δημιούργησαν Γαλάζιους Ωκεανούς υπήρξαν *πρωτοπόροι* στους κλάδους τους, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι επιτεύχθηκε μέσω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, αλλά μέσω της αξίας που προσέφεραν στους πελάτες τους. Επεκτείνοντας τη μεταφορά του πρωτοπόρου μπορεί να προαχθεί ένας χρήσιμος τρόπος σκέψης για τη δυνητική ανάπτυξη των υφιστάμενων και μελλοντικών επιχειρήσεων.

Οι «*πρωτοπόροι*» για μία εταιρία είναι οι δραστηριότητες που προσφέρουν μία άνευ προηγουμένου αξία. Είναι αυτές που προσδιορίζουν τη στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών και αποτελούν σημαντικές πηγές κερδοφόρας ανάπτυξης. Οι δραστηριότητες αυτές προσελκύουν μεγάλους αριθμούς πελατών. Στον καμβά της στρατηγικής η αξιακή τους καμπύλη αποκλίνει κατά πολύ από αυτή των άλλων εταιριών. Στο άλλο άκρο βρίσκονται οι «*άποικοι*» – πρόκειται για λειτουργίες, των οποίων οι αξιακές καμπύλες ακολουθούν την αξιακή καμπύλη που παρουσιάζει ο κλάδος. Αυτές οι δραστηριότητες είναι πανομοιότυπες με πολλές άλλες. Σε γενικές γραμμές, οι άποικοι δε συμβάλουν πολύ στη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρίας και είναι προσκολλημένοι στους Κόκκινους Ωκεανούς.

Οι «μετανάστες» μίας επιχείρησης είναι λειτουργίες που βρίσκονται στο ενδιαμέσο των προαναφερθέντων δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτού του τύπου επεκτείνουν την αξιακή καμπύλη του κλάδου επειδή δίνουν περισσότερα στους πελάτες σε μικρότερη τιμή, αλλά δεν της αλλάζουν το σχήμα. Οι δραστηριότητες αυτές χωρίζουν τους Κόκκινους από τους Γαλάζιους Ωκεανούς διότι προσφέρουν βελτιωμένη, αλλά όχι καινοτόμο αξία.

Μια ομάδα διευθυντικών στελεχών που επιδιώκει την κερδοφόρα ανάπτυξη, θα ήταν χρήσιμο να απεικονίσει τις τρέχουσες και τις μελλοντικές δραστηριότητες της εταιρίας σε ένα χάρτη «πρωτοπόρων – μεταναστών – αποίκων». Χάριν ευκολίας, οι «άποικοι» είναι οι δραστηριότητες που είναι πανομοιότυπες με τις δραστηριότητες των άλλων εταιριών του κλάδου, οι «μετανάστες» είναι οι δραστηριότητες που είναι καλύτερες από τις υπόλοιπες δραστηριότητες του κλάδου και οι «πρωτοπόροι» είναι οι μοναδικές δραστηριότητες που προσελκύουν μεγάλους αριθμούς πελατών.

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

Αν πολλά από τα υφιστάμενα και τα μελλοντικά προϊόντα ανήκουν στην κατηγορία των μεταναστών, τότε μπορεί να αναμένεται ικανοποιητική ανάπτυξη. Η εταιρία όμως δεν εκμεταλλεύεται όλες τις δυνατότητες που διαθέτει για να αναπτυχθεί και κινδυνεύει να μείνει στο περιθώριο εξαιτίας μιας εταιρίας που θα εισάγει στην αγορά καινοτόμο αξία. Η εμπειρία έχει δείξει πως όσο περισσότεροι «άποικοι» υπάρχουν σε έναν κλάδο, τόσο μεγαλύτερη είναι η ευκαιρία για αξιακή καινοτομία και για δημιουργία ενός Γαλάζιου Ωκεανού.

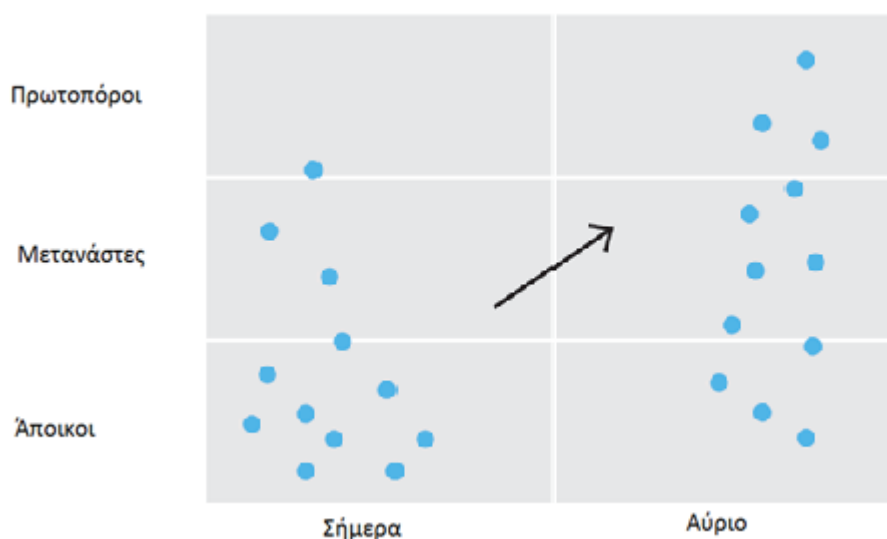
Η διαδικασία που αναλύθηκε είναι ζωτικής σημασίας ώστε οι μάνατζερ να δουν πέρα από την παρούσα επίδοση της επιχείρησης. Τα έσοδα, η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς και η ικανοποίηση των πελατών δείχνουν τη θέση της επιχείρησης σήμερα. Εν αντιθέσει με αυτά που προτείνει ο συμβατικός στρατηγικός τρόπος σκέψης, αυτές οι μετρήσεις δεν μπορούν να φανερώσουν στην επιχείρηση ένα δρόμο για το μέλλον καθώς οι αλλαγές του περιβάλλοντος είναι πλέον ταχύτατες.

Τα ανώτατα στελέχη είναι χρήσιμο να προσμετρούν την αξία και την καινοτομία ως σημαντικές παραμέτρους για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου της εταιρίας. Χωρίς την



καινοτομία οι επιχειρήσεις παγιδεύονται σε ανταγωνιστικές βελτιώσεις. Ταυτόχρονα, πρέπει να χρησιμοποιούν αξία επειδή οι καινοτόμες ιδέες θα είναι κερδοφόρες μόνο εάν είναι συνδεδεμένες με αυτό που οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν.

Προφανώς, αυτό που πρέπει να κάνουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη είναι να μετατοπίσουν την ισορροπία του μελλοντικού τους χαρτοφυλακίου προς τη δημιουργία «πρωτοπόρων», διότι μόνο έτσι θα ανοίξουν το δρόμο για κερδοφόρα ανάπτυξη. Ο χάρτης που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.1 απεικονίζει αυτήν την πορεία σε ένα διάγραμμα διασποράς των δραστηριοτήτων μιας εταιρίας, στο οποίο εμφανίζεται μια ανακατανομή των δώδεκα τομέων των δραστηριοτήτων της. Ενώ αρχικά υπερισχύουν οι «άποικοι», στη συνέχεια υπερισχύουν οι «μετανάστες» και οι «πρωτοπόροι».



Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

**Διάγραμμα 5.1: Εξέταση του Δυναμικού Ανάπτυξης ενός Φάσματος Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων**

Εφόσον τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αποφασίσουν να δημιουργήσουν «πρωτοπόρους», θα πρέπει να γνωρίζουν ότι αν και οι «άποικοι» έχουν δυνατότητες οριακής ανάπτυξης, αποφέρουν περισσότερο ρευστό. Από την άλλη πλευρά, οι «πρωτοπόροι» διαθέτουν τη μέγιστη δυνατότητα ανάπτυξης, αλλά συχνά καταναλώνουν περισσότερα χρήματα όπως μεγαλώνουν και επεκτείνονται. Προφανώς, στόχος των ανώτατων στελεχών σε

αυτήν την περίπτωση είναι να διαχειριστούν με τέτοιο τρόπο τις δραστηριότητες της εταιρίας, ώστε να τηρείται ισορροπία μεταξύ της κερδοφόρας ανάπτυξης και των ταμειακών ροών σε μια δεδομένη στιγμή.

## **5.5 Ξεπερνώντας τους Περιορισμούς του Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Πολλές φορές τα στελέχη εκφράζουν δυσαρέσκεια, είτε φανερά είτε σιωπηρά, για τον υφιστάμενο στρατηγικό σχεδιασμό. Για αυτούς ο στρατηγικός σχεδιασμός θα έπρεπε να αφορά περισσότερο την οικοδόμηση ολοκληρωμένης αντίληψης, αντί να είναι μία γραφειοκρατικά οδηγούμενη διαδικασία. Θα έπρεπε να λαμβάνει υπόψη περισσότερο τη γενική εικόνα αντί να προσηλώνεται μόνο στους αριθμούς, να είναι μία δημιουργική συνιστώσα αντί μία διαδικασία οδηγούμενη αυστηρά από αναλύσεις και αναφορές και να παρακινεί, να προκαλεί αφοσίωση αντί να δεσμεύει και να υποχρεώνει. Παρά την όρεξη για αλλαγή, υπάρχει ανεπαρκής αφοσίωση για τη δημιουργία μίας βιώσιμης εναλλακτικής στον υφιστάμενο στρατηγικό σχεδιασμό. Χτίζοντας τη διαδικασία γύρω από μία εικόνα μπορεί να φέρει στην επιφάνεια τη δυσαρέσκεια πολλών μάνατζερ με το υφιστάμενο στρατηγικό σχέδιο και να αποφέρει πολύ καλύτερα αποτελέσματα.

Ο σχεδιασμός του καμβά της στρατηγικής και η χαρτογράφηση του «Πρωτοπόρου – Μετανάστη – Άποικου» δεν είναι, βέβαια, το μόνο κομμάτι της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Σε κάποιο σημείο, οι αριθμοί και τα έγγραφα πρέπει να συντάσσονται και να συζητούνται. Αλλά οι λεπτομέρειες αξιοποιούνται πιο εύκολα, αν οι μάνατζερ ξεκινήσουν με τη γενική εικόνα και προσπαθήσουν να ξεφύγουν από τον ανταγωνισμό. Οι μέθοδοι οπτικοποίησης της στρατηγικής που προτείνονται εδώ θα οδηγήσουν σε στρατηγικό σχεδιασμό που θα βελτιώσει πολύ τις πιθανότητες δημιουργίας Γαλάζιου Ωκεανού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΖΗΤΗΣΗ

### 6.1 Εισαγωγή

Καμία επιχείρηση δε ρισκοκινδυνεύει να εγκαταλείψει έναν Κόκκινο Ωκεανό για να έρθει αντιμέτωπη με μία ενδεχόμενη αποτυχία. Έτσι, εγείρεται το ερώτημα, πως μπορούν μία επιχείρηση να μεγιστοποιήσει το μέγεθος του Γαλάζιου Ωκεανού που δημιουργείται; Αυτό οδηγεί στην επόμενη αρχή δημιουργίας Γαλάζιων Ωκεανών, την επέκταση πέρα από τη υπάρχουσα ζήτηση που αποτελεί βασικό συστατικό της αξιακής καινοτομίας. Αυτή η προσέγγιση βοηθά στη συγκέντρωση της μεγαλύτερης δυνατής ζήτησης που μπορεί να προσελκύσει ένα προϊόν και περιορίζει τον κίνδυνο κλίμακας που σχετίζεται με τη δημιουργία μίας νέας αγοράς.

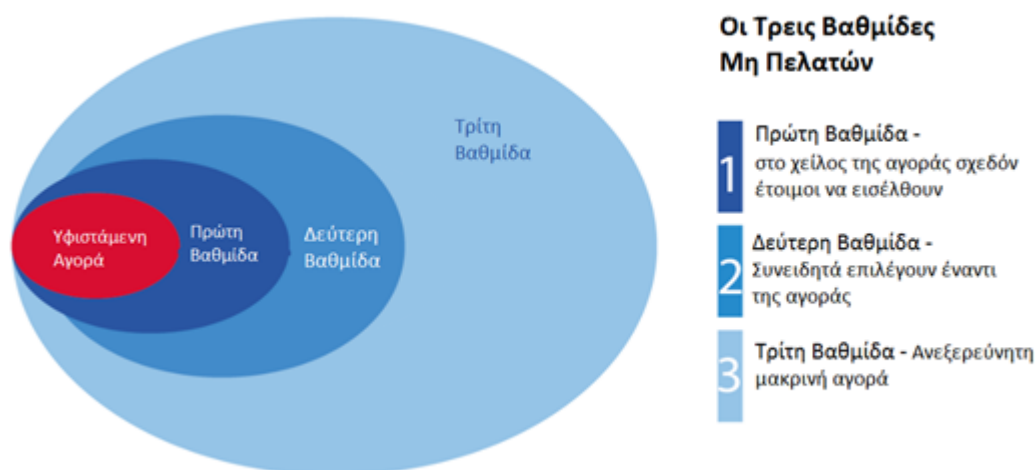
Για να επιτευχθεί αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αμφισβητήσουν δύο από τις συμβατικές στρατηγικές πρακτικές τους. Η μία είναι η επικέντρωση στους υφιστάμενους πελάτες και η άλλη είναι η τάση για μεγάλη τμηματοποίηση της αγοράς που να συμπεριλαμβάνει τις διαφορές των αγοραστών. Παραδοσιακά όταν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αυξήσουν το μερίδιό τους σε μία αγορά τείνουν να διατηρούν και να αυξάνουν τους πελάτες τους. Αποτέλεσμα αυτού είναι η μεγαλύτερη κατάτμηση της αγοράς και τροποποίηση των προϊόντων προκειμένου να ικανοποιούνται οι προτιμήσεις των πελατών. Όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο πιο πολύ τροποποιούνται τα προσφερόμενα προϊόντα. Καθώς οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, μέσω της υψηλότερης κατάτμησης, κινδυνεύουν να δημιουργήσουν πολύ μικρές αγορές - στόχους.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις για να μεγιστοποιήσουν το Γαλάζιο Ωκεανό τους χρειάζεται να ακολουθήσουν αντίστροφη τροχιά. Πιο συγκεκριμένα, αντί να εστιάζουν στους υπάρχοντες πελάτες πρέπει να ενδιαφερθούν για τους μη πελάτες. Επιπλέον, αντί να προσηλώνονται στις ανάγκες των πελατών τους, είναι απαραίτητο να αναζητήσουν κοινά σημεία στα οποία οι πελάτες δίνουν αξία. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα έχουν τη δυνατότητα να φτάσουν πέρα από τα όρια της υπάρχουσας ζήτησης και να ξεκλειδώσουν νέες αγορές που δεν υπήρχαν πριν.

## 6.2 Οι Τρεις Βαθμίδες των Μη Πελατών

Παρ' ότι το σύνολο των μη πελατών προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες για Γαλάζιους Ωκεανούς, λίγες είναι οι επιχειρήσεις που μπορούν να το αναγνωρίσουν και να το ξεκλειδώσουν. Άρα, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εμβαθύνουν τις γνώσεις τους για το σύνολο των μη πελατών τους ώστε να μετατρέψουν αυτή την κρυμμένη ζήτηση σε πραγματική και να δημιουργήσουν μία ακμάζουσα πελατειακή βάση.

Υπάρχουν τρεις βαθμίδες μη πελατών που μπορούν να μετατραπούν σε πελάτες και διαφοροποιούνται ως προς τη σχετική απόσταση τους από την αγορά. Όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 6.1 η πρώτη βαθμίδα των μη πελατών είναι η κοντινότερη σε μία αγορά. Αφορά πελάτες που αγοράζουν ένα προϊόν σε ελάχιστες ποσότητες λόγω ανάγκης και δε θεωρούνται πελάτες ενός κλάδου. Είναι έτοιμοι να εγκαταλείψουν τον κλάδο με την πρώτη ευκαιρία. Ωστόσο, όταν τους προσφερθεί αναβαθμισμένη αξία, όχι μόνο θα παραμείνουν στον κλάδο, αλλά η συχνότητα των αγορών τους θα πολλαπλασιαστεί, απελευθερώνοντας τεράστια λανθάνουσα ζήτηση.



Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

**Διάγραμμα 6.1: Οι Τρεις Βαθμίδες Μη Πελατών**

Η δεύτερη βαθμίδα των μη πελατών περιλαμβάνει ανθρώπους που αρνούνται να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του κλάδου. Πρόκειται για μία κατηγορία που ενώ βλέπει το προϊόν ως μέσο για την ικανοποίηση μίας ανάγκης, το απορρίπτει.

Η τρίτη βαθμίδα έχει τη μεγαλύτερη απόσταση από την αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρία. Σε αυτήν κατατάσσονται εκείνοι που δεν έχουν σκεφτεί ποτέ τα προϊόντα του κλάδου ως μία πιθανή επιλογή.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να βρουν τον τρόπο να προσελκύσουν τους μη πελάτες στη νέα αγορά που θα δημιουργηθεί εφόσον έχουν αναγνωρίσει τα κοινά στοιχεία μεταξύ των μη πελατών και των υφιστάμενων πελατών τους. Στη συνέχεια, εξετάζεται κάθε βαθμίδα ξεχωριστά ώστε να γίνει κατανοητός ο τρόπος που μπορούν να τους προσελκύσουν και να επεκτείνουν το Γαλάζιο Ωκεανό.

### **Πρώτη Βαθμίδα Μη Πελατών**

Αυτοί οι «εν αναμονή» μη πελάτες είναι αυτοί που χρησιμοποιούν ελάχιστα τα προϊόντα της υπάρχουσας αγοράς και αναζητούν καλύτερες λύσεις. Μόλις βρουν μία καλύτερη εναλλακτική θα εγκαταλείψουν την αγορά. Η αγορά γίνεται στάσιμη και δημιουργείται πρόβλημα ανάπτυξης όσο ο αριθμός των «εν αναμονή» μη πελατών αυξάνεται. Ωστόσο, σε αυτήν την πρώτη βαθμίδα μη πελατών βρίσκεται κρυμμένος ένας Γαλάζιος Ωκεανός και μία τεράστια ζήτηση που μπορεί να απελευθερωθεί ανά πάσα στιγμή.

### **Δεύτερη Βαθμίδα Μη Πελατών**

Πρόκειται για μη πελάτες που αρνούνται να μουν στην αγορά, είτε επειδή δε χρησιμοποιούν τα προϊόντα είτε γιατί δε διαθέτουν χρήματα να τα αγοράσουν. Αυτή η κατηγορία θεωρεί τα προϊόντα μη αποδεκτά ή υπερβολικά ακριβά με αποτέλεσμα να ικανοποιούν τις ανάγκες τους με άλλο τρόπο ή να τις αγνοούν. Αν κατακτηθεί αυτή η βαθμίδα μη πελατών, οι εταιρίες θα μπορούν να ανακαλύψουν έναν νέο ωκεανό με λανθάνουσα ζήτηση.

## Τρίτη Βαθμίδα Μη Πελατών

Αυτή η βαθμίδα μη πελατών απέχει περισσότερο από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρία από οποιαδήποτε άλλη βαθμίδα. Συνήθως, αυτή οι ανεξερεύνητοι μη πελάτες δεν έχουν στοχοποιηθεί ή θεωρηθεί δυνητικοί πελάτες από κανένα παίκτη του κλάδου. Αυτό συμβαίνει διότι οι ανάγκες και οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που απορρέουν από αυτούς πάντα θεωρούνταν ότι ανήκουν σε άλλη αγορά.

### 6.3 Επιδίωξη Αύξησης Πελατών

Δεν υπάρχει κάποιος γενικός κανόνας που να υποδεικνύει σε ποια βαθμίδα μη πελατών απαιτείται να εστιάσει μία επιχείρηση ή πότε. Οι ευκαιρίες που μπορεί να εμφανιστούν κατά τη δημιουργία ενός Γαλάζιου Ωκεανού σε μία βαθμίδα μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με το χρόνο και τον κλάδο. Κάθε επιχείρηση είναι σημαντικό να εστιάζει στην κατάλληλη βαθμίδα που θα αποφέρει τους περισσότερους πελάτες σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Ωστόσο, πρέπει ακόμα να εξετάσει αν τα κοινά σημεία μεταξύ των τριών βαθμίδων υπερκαλύπτονται γιατί με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατό να απελευθερωθεί λανθάνουσα ζήτηση. μαζί. Ο σκοπός είναι έρθουν όσοι περισσότεροι πελάτες γίνεται στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρία.

Ο φυσικός στρατηγικός προσανατολισμός πολλών εταιριών, ειδικά υπό την πίεση του ανταγωνισμού, είναι να διατηρούν τους πελάτες τους και να αναζητήσουν ευκαιρίες μεγαλύτερης στοχοποίησης της αγοράς. Αν και αυτός είναι ένας καλός τρόπος να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, είναι σχεδόν απίθανο να δημιουργήσουν ένα Γαλάζιο Ωκεανό μέσω του οποίου θα επεκταθούν τα όρια της αγοράς και θα δημιουργηθεί νέα ζήτηση. Σκοπός δεν είναι να τεθεί υπό αμφισβήτηση η εστίαση στους υφιστάμενους πελάτες ή στην τμηματοποίηση αγοράς, αλλά ο υφιστάμενος, δεδομένος στρατηγικός προσανατολισμός. Αυτό που προτείνεται για τη δημιουργία ενός Γαλάζιου Ωκεανού είναι να οδηγηθεί η εταιρία πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση, προσεγγίζοντας τους μη πελάτες και να αναζητηθούν ευκαιρίες ενοποίησης καθώς θα σχεδιάζονται οι μελλοντικές στρατηγικές.

Στην περίπτωση που τέτοιες ευκαιρίες δεν μπορούν να βρεθούν, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκμεταλλευτούν τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους υπάρχοντες πελάτες. Σε μία τέτοιου είδους στρατηγική κίνηση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν τον κίνδυνο να περιοριστούν σε μικρότερο χώρο. Επίσης, πρέπει να γνωρίζουν ότι όταν ένας ανταγωνιστής επιτύχει να προσελκύσει μεγάλο μέρος μη πελατών με μία κίνηση αξιακής καινοτομίας, κινδυνεύουν να χάσουν πολλούς από τους υφιστάμενους πελάτες τους, οι οποίοι μπορεί να παραμερίσουν όσα τις διαφοροποιούν για να εκμεταλλευτούν την προσφερόμενη αναβαθμισμένη αξία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Η ΣΩΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

### 7.1 Εισαγωγή

Η επόμενη πρόκληση είναι να δημιουργηθεί ένα εύρωστο επιχειρησιακό μοντέλο που θα εγγυηθεί ότι η ιδέα θα αποφέρει ένα υγιές κέρδος. Αυτό οδηγεί στην τέταρτη αρχή της στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών: σωστή αλληλουχία στρατηγικών βημάτων.

Αυτό το κεφάλαιο πραγματεύεται τη στρατηγική αλληλουχία για την ενσάρκωση και επικύρωση γαλάζιων ιδεών ώστε να διαβεβαιωθεί η εμπορική βιωσιμότητα τους. Μέσω μίας καλής αντίληψης της ορθής στρατηγικής αλληλουχίας και του τρόπου εκτίμησης των ιδεών που οδηγούν σε Γαλάζιους Ωκεανούς μειώνεται πολύ το ρίσκο του επιχειρησιακού μοντέλου.

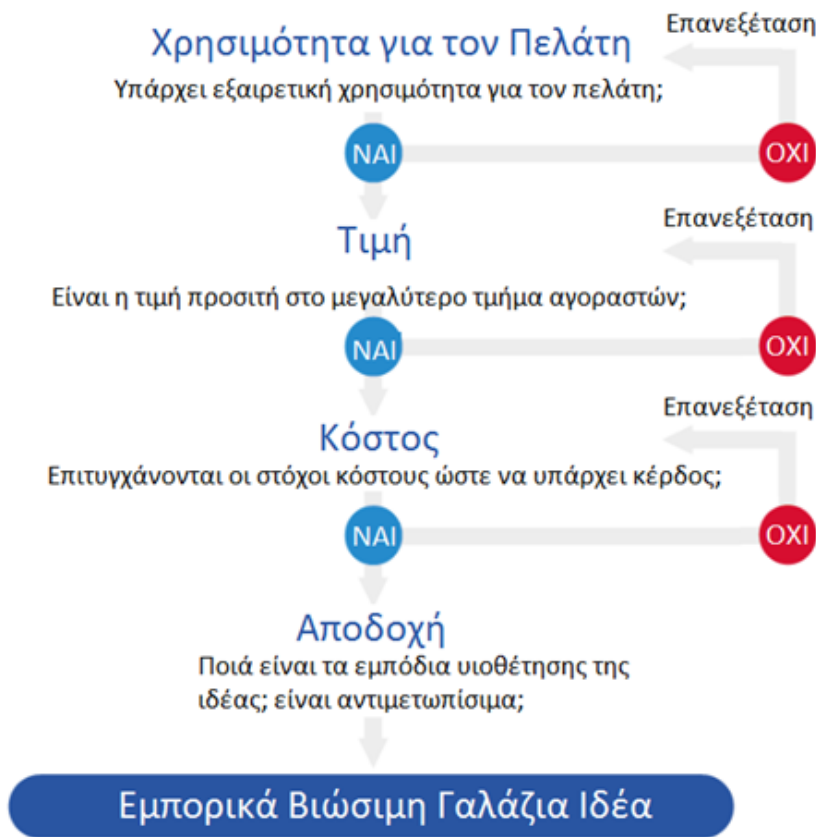
### 7.2 Η Σωστή Στρατηγική Αλληλουχία

Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 11, οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν τη Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών εξετάζοντας με τη σειρά τα παρακάτω στοιχεία: χρησιμότητα για τον πελάτη, τιμή, κόστος και αποδοχή.

Αφετηρία είναι η χρησιμότητα για τον πελάτη. Έχει το προϊόν ή η υπηρεσία εξαιρετική χρησιμότητα; Υπάρχει ένας ιδιαίτερος λόγος για τον οποίο ένας μεγάλος αριθμός πελατών θα έπρεπε να αγοράσει το προϊόν; Απουσίας αυτών δεν υπάρχουν δυνατότητες δημιουργίας ενός Γαλάζιου Ωκεανού. Σε αυτό το σημείο υπάρχουν δύο επιλογές, είτε εγκαταλείπεται η ιδέα είτε επανεξετάζεται ώσπου να δοθεί θετική απάντηση στα δύο ερωτήματα.

Αφού ολοκληρωθεί το πρώτο βήμα, ακολουθεί το επόμενο: ο ορισμός της σωστής στρατηγικής τιμής. Μία επιχείρηση δε στηρίζεται μόνο στην τιμή για τη δημιουργία ζήτησης. Η σωστή ερώτηση εδώ είναι αν η τιμή του προϊόντος είναι τέτοια που να προσελκύει τη συντριπτική πλειονότητα των αγοραστών στους οποίους στοχεύει η εταιρία, ούτως ώστε να μπορούν να πληρώνουν για το προϊόν. Εάν κάτι τέτοιο δεν ισχύει τότε, οι καταναλωτές δεν μπορούν να το αγοράσουν και η εισαγωγή του στην αγορά δε θα τους προκαλέσει αίσθηση.





Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

### Διάγραμμα 7.1: Η Στρατηγική Αλληλουχία

Αφού εξασφαλίστηκε το κέρδος, σειρά έχει το τρίτο στοιχείο που είναι το κόστος. Υπάρχει δυνατότητα παραγωγής του προϊόντος στο κόστος που στοχεύετε και ακόμα να βγαίνει υγιές περιθώριο κέρδους; Μπορεί να βγει κέρδος με την στρατηγική τιμή - την τιμή που θα προσελκύσει τον όγκο των πελατών; Οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει να αφήνουν τα κόστη να ορίζουν τις τιμές ούτε να μειώνουν τη χρησιμότητα γιατί τα υψηλά κόστη εμποδίζουν τη δυνατότητα κέρδους με τη στρατηγική τιμή. Όταν ο στόχος του κόστους δεν μπορεί να επιτευχθεί, η ιδέα πρέπει να απορριφθεί γιατί ο Γαλάζιος Ωκεανός δε θα είναι κερδοφόρος ή πρέπει να εισαχθούν καινοτομίες στο επιχειρησιακό μοντέλο για να επιτευχθεί το κόστος - στόχος. Ο υπολογισμός του κόστους στο επιχειρησιακό μοντέλο μιας επιχείρησης διασφαλίζει ότι δημιουργείται αξία υπό τη μορφή κέρδους και ισούται με τη διαφορά του κόστους παραγωγής από την τιμή του προϊόντος. Ο συνδυασμός της μέγιστης

χρησιμότητας, της στρατηγικής τιμολόγησης και του κόστους – στόχου επιτρέπει την επίτευξη αξιακής καινοτομίας – ένα άλμα στην αξία τόσο για τους αγοραστές όσο και για τις επιχειρήσεις.

Το τελευταίο βήμα είναι διευθέτηση των εμποδίων υιοθέτησης της ιδέας. Ποια είναι τα εμπόδια παρεμβάλλονται ώστε να πραγματοποιηθεί η ιδέα; Η διαμόρφωση της στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών ολοκληρώνεται μόνο όταν μπορεί να διευθετηθεί η υπερπήδηση των εμποδίων από την αρχή ώστε να εξασφαλισθεί επιτυχής υλοποίηση της ιδέας. Στα εμπόδια περιλαμβάνονται, για παράδειγμα, πιθανές αντιδράσεις των λιανοπωλητών ή των συνεργατών της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι η δημιουργία του Γαλάζιου Ωκεανού συνεπάγεται σε σημαντική αποχώρηση από τον Κόκκινο Ωκεανό.

### 7.3 Έλεγχος της Εξαιρετικής Χρησιμότητας

Η σημασία της αξιολόγησης της χρησιμότητας ενός προϊόντος μπορεί να φαίνεται προφανής. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να προσφέρουν αξεπέραστη χρησιμότητα, λόγω της ενασχόλησης τους με την καινοτομία του προϊόντος ή υπηρεσίας ιδιαίτερα όταν έχουν εισάγει νέα τεχνολογία. Μία τεχνολογία για να προσελκύσει μεγάλο όγκο αγοραστών θα πρέπει να τους προσφέρει αξία, δηλαδή να κάνει τη ζωή τους ευκολότερη, ανετότερη, παραγωγικότερη, λιγότερο επικίνδυνη, πιο διασκεδαστική και πιο συντονισμένη με τις τάσεις που επικρατούν. Εάν δεν καταφέρει όλα αυτά αλλά αντιθέτως εστιάζει σε τεχνικά χαρακτηριστικά και λεπτομέρειες που οι καταναλωτές δεν μπορούν ή δε γνωρίζουν να χρησιμοποιούν δεν πρόκειται να γίνει εμπορική επιτυχία ανεξαρτήτως πόσα βραβεία θα κερδίσει.

Για την αποφυγή αυτής της παγίδας, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα στρατηγικό προφίλ που θα περνά ένα αρχικό τεστ το οποίο προσδιορίζει κατά πόσο η στρατηγική εστιάζει σε ένα σημείο, πόσο αποκλίνει από τον ανταγωνισμό και αν έχει ένα ακαταμάχητο σλόγκαν που «μιλά» στους καταναλωτές. Εφόσον έχουν πραγματοποιηθεί αυτά, οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να εκτιμήσουν άμεσα με ποιο τρόπο και σε τι επίπεδο το προϊόν θα αλλάξει τη ζωή των αγοραστών. Μία τέτοια διαφορά στην προοπτική είναι σημαντική επειδή ο τρόπος που παράγεται ένα προϊόν ή μία υπηρεσία

εξαρτάται από τη χρησιμότητα που δίνει στους αγοραστές και όχι από τις τεχνικές του δυνατότητες.

Ο πίνακας χρησιμότητας, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 12 βοηθά τα στελέχη να εξετάσουν το θέμα υιοθετώντας τη σωστή προοπτική. Πρόκειται ουσιαστικά για μία συνοπτική παρουσίαση όλων των μοχλών που απαιτείται να κινήσει μία εταιρία για να προσφέρει εξαιρετική χρησιμότητα στους πελάτες της αλλά και την εμπειρία που μπορεί να έχουν οι αγοραστές αποκτώντας το προϊόν ή την υπηρεσία. Αυτός ο πίνακας επιτρέπει στα στελέχη να αναγνωρίσουν όλα τα κενά που μπορεί να καλύψει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία από άποψη χρησιμότητας.

**Πίνακας 7.1: Πίνακας Χρησιμότητας**

**Τα Έξι Στάδια της Εμπειρίας του Αγοραστή**

	1. Αγορά	2. Παράδοση	3. Χρήση	4. Συμπληρωματικά Προϊόντα	5. Συντήρηση	6. Αχρήρευση
Παραγωγικότητα του Πελάτη						
Απλότητα						
Άνεση						
Κίνδυνος						
Διασκέδαση και εικόνα						
Φιλικότητα προς το Περιβάλλον						

Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

## 7.4 Τα Στάδια της Εμπειρίας του Αγοραστή

Η εμπειρία του αγοραστή μπορεί να χωριστεί σε έξι στάδια ξεκινώντας από την αγορά και καταλήγοντας στην αχρηστία του προϊόντος. Κάθε στάδιο περιλαμβάνει μία ευρεία γκάμα

συγκεκριμένων εμπειριών. Σε κάθε ένα από αυτά τα στελέχη μπορούν να θέσουν μία σειρά ερωτήσεων για να υπολογίσουν την ποιότητα της εμπειρίας του αγοραστή.

### **Οι έξι μοχλοί χρησιμότητας**

Σε κάθε στάδιο εμπειρίας του αγοραστή ανήκουν οι λεγόμενοι μοχλοί χρησιμότητας, δηλαδή τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεκλειδώσουν εξαιρετική χρησιμότητα για τους αγοραστές. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι προφανείς. Δε χρειάζεται μεγάλη ανάλυση για να καταλάβει κανείς τη σημασία που έχει ένα προϊόν να είναι απλό, να είναι διασκεδαστικό και με ελκυστική εμφάνιση αλλά και φιλικό προς το περιβάλλον. Ούτε χρειάζεται να επεξηγηθεί γιατί ένα προϊόν πρέπει να είναι σε θέση να μειώσει τους σωματικούς, τους οικονομικούς κινδύνους που ίσως αντιμετωπίζει ο πελάτης, όπως επίσης τον κίνδυνο της αξιολογίας.

Οι εταιρίες για να ελέγξουν αν ένα προϊόν προσφέρει εξαιρετική χρησιμότητα θα πρέπει να ελέγξουν αν το προϊόν υπερπηδά τα μεγαλύτερα εμπόδια που περιορίζουν τη χρησιμότητα σε κάθε στάδιο της εμπειρίας των πελατών και των μη πελατών. Τα μεγαλύτερα εμπόδια συχνά αποτελούν τις μεγαλύτερες και πιο επείγουσες ευκαιρίες για να απελευθερωθεί εξαιρετική αξία. Το Διάγραμμα 13 δείχνει τους τρόπους που μια εταιρία μπορεί να ανακαλύψει σε ποιο ακριβώς σημείο της εμπειρίας του πελάτη εμφανίζονται ευκαιρίες για τη δημιουργία εξαιρετικής αξίας. Αν τοποθετηθεί το προϊόν σε ένα από τα τριάντα έξι κενά του πίνακα της χρησιμότητας του πελάτη, θα φανεί ξεκάθαρα αν και με ποιο τρόπο η νέα ιδέα μπορεί να προσφέρει χρησιμότητα που δεν προσφέρει κανένα άλλο προϊόν, αλλά και πως ξεπερνά τα σημαντικότερα εμπόδια που περιορίζουν τη χρησιμότητα και δεν επιτρέπουν να μετατραπούν οι μη πελάτες σε πελάτες. Αν η ιδέα συνυπάρχει στο ίδιο κενό (ή κενά) με τις ιδέες άλλων παικτών, πιθανότατα μπροστά από το προϊόν δεν ανοίγεται ένας Γαλάζιος Ωκεανός.

**Πίνακας 7.2: Ο Κύκλος Εμπειρίας του Αγοραστή**

Αγορά →	Παράδοση →	Χρήση →	Συμπληρωματικά Προϊόντα →	Συντήρηση →	Αχρήστευση
Σε πόση ώρα μπορεί να βρεθεί το προϊόν;	Σε πόση ώρα παραδίδεται το προϊόν;	Προϋποθέτει η χρήση του προϊόντος ειδικές γνώσεις ή τη βοήθεια τεχνικού;	Χρειάζονται άλλα προϊόντα για να λειτουργήσει το προϊόν;	Μήπως για τη συντήρηση απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό;	Μήπως η χρήση του προϊόντος δημιουργεί απορρίμματα;
Είναι ο χώρος αγοράς ελκυστικός και προσβάσιμος;	Πόσο εύκολα βγαίνει το προϊόν από τη συσκευασία;	Πόσο εύκολα αποθηκεύεται το προϊόν όταν δε χρησιμοποιείται;	Πόσο κοστίζουν;	Πόσο εύκολα μπορεί να λειτουργήσει κανείς το αναβαθμισμένο προϊόν;	Πόσο εύκολα μπορεί κανείς να πετάξει το προϊόν;
Είναι ασφαλές το περιβάλλον που γίνεται η συναλλαγή;	Πόσο εύκολα τίθεται σε λειτουργία;	Πόσο αποτελεσματικές είναι οι λειτουργίες και τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος;	Πόσο χρόνο χρειάζονται;	Πόσο κοστίζει η συντήρηση;	Μήπως το πέταγμα του προϊόντος εγείρει νομικά θέματα και θέματα προστασίας του περιβάλλοντος;
Πόσο γρήγορα ολοκληρώνεται η συναλλαγή;	Πρέπει ο πελάτης να φροντίσει για τη μεταφορά; Πόσο εύκολα γίνεται η μεταφορά; Πόσο κοστίζει;	Μήπως το προϊόν προσφέρει πολλά περισσότερα από αυτά που χρειάζεται ο μέσος χρήστης;	Πόσο δύσκολη είναι η χρήση τους;		Πόσο κοστίζει να πετάξει κανείς το προϊόν;
			Πόσο εύκολα αποκτούνται;		

Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

## 7.5 Η Στρατηγική Τιμολόγηση

Για να εξασφαλιστεί μία σταθερή ροή εσόδων από το προϊόν, πρέπει να γίνει σωστή στρατηγική τιμολόγηση. Σε αυτό το βήμα διασφαλίζεται ότι οι αγοραστές όχι μόνο θα επιθυμούν να αγοράσουν το προϊόν, αλλά θα είναι σε θέση να πληρώσουν για αυτό. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν αντίστροφη διαδικασία κατά την οποία δοκιμάζουν το προϊόν στοχεύοντας πελάτες που αναζητούν την καινοτομία χωρίς να ενδιαφέρονται για την τιμή, ενώ όσο περνάει ο καιρός ρίχνουν την τιμή για να προσελκύσουν το μέσο αγοραστή. Είναι ζωτικής σημασίας όμως για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν από την αρχή με ποια τιμή θα καταφέρουν να προσελκύσουν μεγάλο όγκο των πελατών.

Υπάρχουν δύο λόγοι που συνηγορούν για αυτή την αλλαγή. Καταρχάς, οι επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων παράγει μεγαλύτερα κέρδη απ' ό,τι στο παρελθόν. Καθώς τα νέα προϊόντα βασίζονται όλο και περισσότερο στη γνώση, οι εταιρίες δαπανούν όλο και περισσότερα χρήματα για την ανάπτυξη των προϊόντων παρά για να την

παραγωγή. Ο δεύτερος λόγος αφορά στην αξία που αποκτά ένα προϊόν ή μία υπηρεσία καθώς αυξάνεται ο αριθμός των ανθρώπων που το χρησιμοποιούν. Αποτέλεσμα αυτού του φαινομένου, που καλείται *εξωτερικότητες δικτύου (network externalities)*, είναι ότι τα προϊόντα είτε πωλούνται σε μεγάλες ποσότητες αμέσως ή καθόλου.

Ταυτόχρονα, με την αύξηση των προϊόντων που βασίζονται στη γνώση, εντείνεται και το φαινόμενο του δωρεάν χρήστη («free riding»). Αυτό συμβαίνει επειδή συχνά η ίδια γνώση χρησιμοποιείται από περισσότερες από μία εταιρίες ή επειδή δύσκολα μπορεί κανείς να διασφαλίσει το δικαίωμα να τη χρησιμοποιεί αποκλειστικά. Η χρήση ενός ανταγωνιστικού προϊόντος από μία εταιρία εμποδίζει όλες τις άλλες να το χρησιμοποιήσουν. Αντίθετα, η χρήση ενός μη ανταγωνιστικού προϊόντος, δεν αποκλείει τη χρήση του από κάποια άλλη εταιρία. Το κόστος και το ρίσκο ανάπτυξης μίας καινοτομίας δημιουργείται από αυτόν που τη συλλαμβάνει όχι από αυτόν που ακολουθεί εκ των υστέρων.

Η κατάσταση επιδεινώνεται αν ληφθεί υπόψη η έννοια της αποκλειστικότητας. Η αποκλειστικότητα είναι συνάρτηση δύο μεταβλητών της φύσης του προϊόντος και του νομικού συστήματος. Ένα αγαθό είναι αποκλειστικό αν η εταιρία μπορεί να εμποδίσει τη χρήση του από άλλες εταιρίες, για παράδειγμα μπορεί να περιορίσει την πρόσβαση στο αγαθό μέσω διπλώματος ευρεσιτεχνίας. Η έλλειψη αποκλειστικότητας ενισχύει τον κίνδυνο δωρεάν χρήσης. Πολλές από τις ιδέες που οδηγούν στη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών έχουν μεγάλη αξία μέσα τους, χωρίς να συνεπάγονται τεχνολογικές καινοτομίες. Γι' αυτόν το λόγο, δεν μπορούν να κατοχυρωθούν με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας και είναι ευάλωτες σε μιμήσεις ανταγωνιστών.

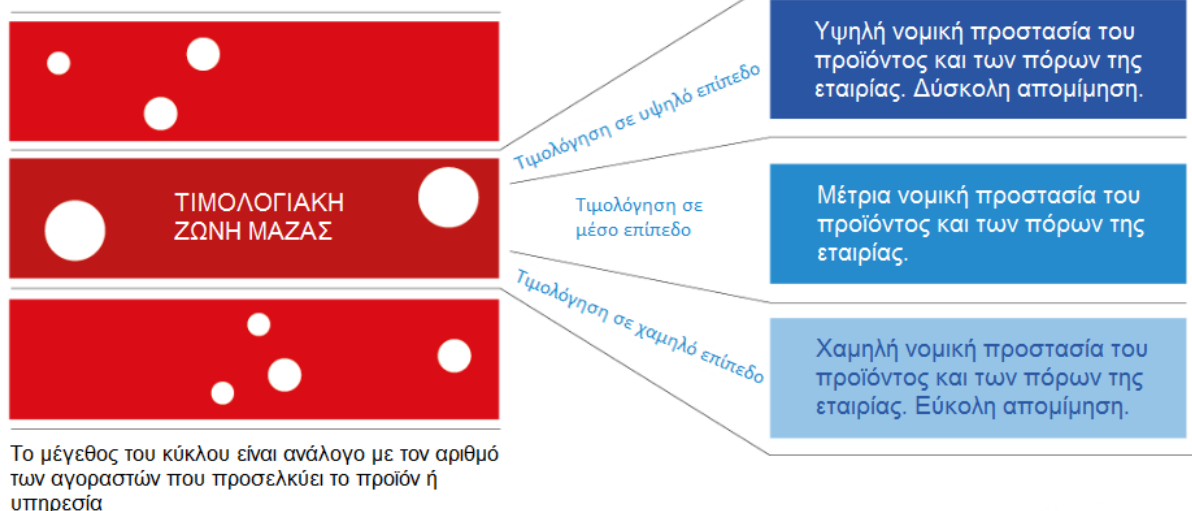
Η στρατηγική τιμή του προϊόντος πρέπει όχι μόνο να προσελκύει νέους πελάτες, αλλά και να τους διατηρήσει. Δεδομένου του υψηλού κινδύνου παρασιτισμού, ένα προϊόν θα πρέπει να έχει κερδίσει τη φήμη του από την πρώτη κιόλας μέρα, γιατί η καθιέρωση ενός ονόματος χτίζεται με τη διάδοση από στόμα σε στόμα μέσα σε μια κοινωνία που απαρτίζεται από δίκτυα. Έτσι, το προϊόν από την πρώτη μέρα κυκλοφορίας του πρέπει να είναι ακαταμάχητο και να διατηρείται έτσι για να αποφευχθούν οι απομιμήσεις. Όταν η εξαιρετική χρησιμότητα συνδυάζεται με τη στρατηγική τιμολόγηση, η μίμηση γίνεται δυσκολότερη.

### Βήμα 1ο:

Εντοπισμός τιμολογιακής ζώνης μάζας.

#### Τρεις εναλλακτικοί τύποι προϊόντων/υπηρεσιών

Ίδια μορφή	Διαφορετική μορφή, ίδια λειτουργία	Διαφορετική μορφή και λειτουργία, ίδιος σκοπός
------------	------------------------------------	--



Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

### Διάγραμμα 7.2: Τιμολογιακή Ζώνη Μάζας

#### Βήμα 1<sup>ο</sup>: Αναγνώριση της τιμολογιακής ζώνης της μάζας

Κατά την τιμολόγηση οι περισσότερες εταιρείες λαμβάνουν υπόψη τους τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσομοιάζουν τα δικά τους. Τυπικά κοιτούν και άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες εντός των ορίων του κλάδου, γεγονός που είναι απαραίτητο, αλλά όχι αρκετό ώστε να προσελκύσει νέους πελάτες. Συνεπώς, η βασική πρόκληση για στρατηγική τιμολόγηση είναι η αντίληψη της ευαισθησίας των τιμών από τους ανθρώπους που θα συγκρίνουν το νέο προϊόν ή υπηρεσία με αμέτρητα άλλα που είναι διαφορετικά και που προσφέρονται από εταιρείες που δε θεωρούνται συνήθως ανταγωνιστές.

Ένας καλός τρόπος να κοιτάξεις εκτός των ορίων του κλάδου είναι να γίνει μία λίστα προϊόντων και υπηρεσιών που εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες: αυτά που έχουν διαφορετική μορφή αλλά εκτελούν τις ίδιες λειτουργίες και εκείνα που έχουν διαφορετική μορφή και λειτουργία αλλά επιτυγχάνουν τον ίδιο σκοπό.

Διαφορετική μορφή, ίδια λειτουργία. Πολλές επιχειρήσεις που δημιουργούν γαλάζιους ωκεανούς προσελκύουν πελάτες από άλλους κλάδους οι οποίοι χρησιμοποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία που εκτελεί την ίδια λειτουργία και προσφέρει την ίδια βασική χρησιμότητα με το νέο προϊόν, αλλά έχει διαφορετική μορφή.

Διαφορετική μορφή και λειτουργία, ίδιος σκοπός. Κάποιες επιχειρήσεις προσελκύουν πελάτες από πιο απομακρυσμένους χώρους στην αγορά. Η καταγραφή των ομάδων εναλλακτικών προϊόντων επιτρέπει στα διευθυντικά στελέχη να αντιληφθούν όλο το εύρος αγοραστών που θα μπορέσουν να αντλήσουν από άλλους κλάδους και στη συνέχεια να σχεδιάσουν γραφικά την τιμή και τον όγκο των εναλλακτικών όπως στο Διάγραμμα 7.2.

Αυτή η προσέγγιση προσφέρει έναν άμεσο τρόπο να αναγνωριστεί που τοποθετείται η πλειονότητα των πελατών στους οποίους απευθύνεται και σε ποιες τιμές αυτοί οι αγοραστές είναι έτοιμοι να πληρώσουν για το προϊόν ή την υπηρεσία που χρησιμοποιούν.

Σε κάποιες περιπτώσεις το εύρος είναι πολύ μεγάλο. Αυτό που έχει σημασία είναι η τιμολόγηση να μη γίνεται με βάση τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου αλλά με τα υποκατάστατα και τις εναλλακτικές που προσφέρουν άλλοι κλάδοι.

## **Βήμα 2<sup>ο</sup>: Επιλογή ενός επιπέδου τιμών στα όρια της τιμολογιακής ζώνης της μάζας**

Το δεύτερο κομμάτι του εργαλείου ανάλυσης βοηθά τους μάνατζερ να εκτιμήσουν πόσο υψηλά μπορούν να καθορίσουν μία τιμή εντός της τιμολογιακής ζώνης και παράλληλα να αποτρέψουν τον ανταγωνισμό. Αυτό εξαρτάται από δύο παράγοντες. Ο πρώτος σχετίζεται με το βαθμό που κάθε προϊόν ή υπηρεσία προστατεύεται από το νόμο μέσω πνευματικών δικαιωμάτων και πατέντας. Ο δεύτερος αφορά το βαθμό που η εταιρία κατέχει κάποιους αποκλειστικούς πόρους ή ικανότητες που μπορούν να αποτρέψουν τον ανταγωνισμό.

Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις που δεν προστατεύονται επαρκώς με πνευματικά δικαιώματα και πατέντες και αποκλειστικούς πόρους καλό θα ήταν να έθεταν μία τιμή στη μέση της τιμολογιακής ζώνης. Όσο αφορά επιχειρήσεις που δεν έχουν καμία προστασία είναι απαραίτητο να θέσουν μία σχετικά χαμηλή τιμή. Οι επιχειρήσεις θα ήταν καλό να κινούνται μεταξύ του μέσου και του κατώτερου ορίου της ζώνης, εφόσον ισχύει κάποιο από τα παρακάτω:

- Το προϊόν/υπηρεσία έχει υψηλά σταθερά και μεταβλητά κόστη.



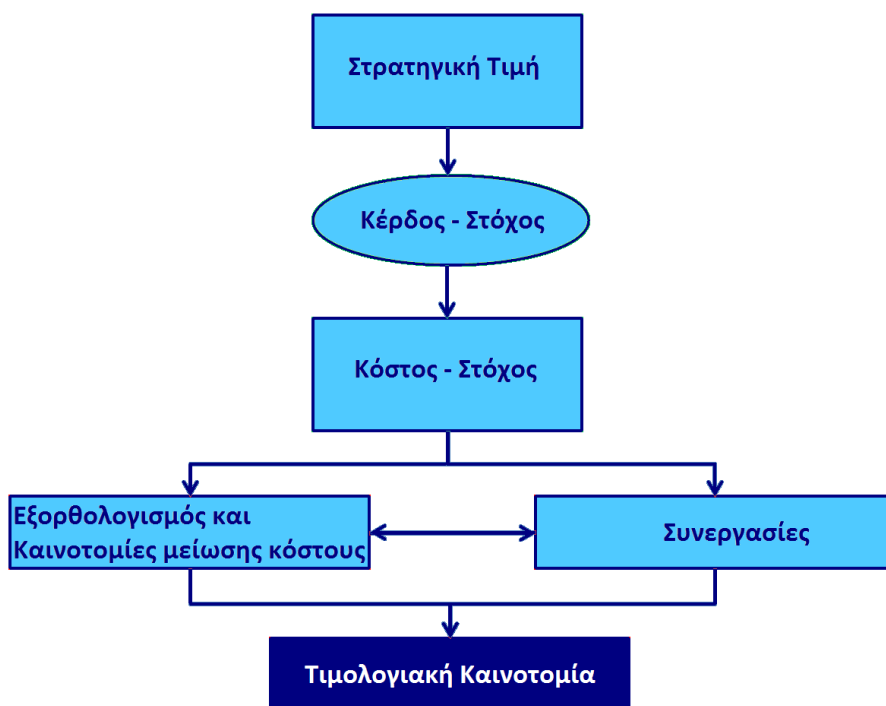
- Η ελκυστικότητα του προϊόντος/υπηρεσίας εξαρτάται πολύ από τις εξωτερικότητες δικτύου.
- Η δομή κόστους τους επωφελείται από οικονομίες κλίμακας και φάσματος. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο μεγάλος όγκος παραγωγής δημιουργεί πλεονέκτημα κόστους, γεγονός που κάνει την τιμολόγηση που βασίζεται στον όγκο παραγωγής πολύ σημαντική.

Η τιμολογιακή ζώνη της μάζας δείχνει το χώρο στον οποίο μπορεί να δημιουργηθεί ένας Γαλάζιος Ωκεανός δημιουργώντας νέα ζήτηση και την προσαρμογή των αρχικών τιμών που εκτιμώνται.

## 7.6 Το Κόστος-Στόχος

Η κοστολόγηση αφορά το τρίτο βήμα της στρατηγικής αλληλουχίας. Μία επιχείρηση για να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες κέρδους που προσφέρει ένας Γαλάζιος Ωκεανός πρέπει αφού ορίσει τη στρατηγική τιμή, να αφαιρέσει το επιθυμητό περιθώριο κέρδους, για να καταλήξει έτσι στο κόστος – στόχο. Η αξιακή καινοτομία επιτυγχάνεται χάρη στο συνδυασμό μοναδικής χρησιμότητας, στρατηγικής τιμολόγησης και στόχευσης κόστους. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι τιμές δεν πρέπει να καθορίζονται με βάση το κόστος, ούτε θα πρέπει να υπάρχει συμβιβασμός ως προς τη χρησιμότητα επειδή τα υψηλά κόστη εμποδίζουν στην επίτευξη υψηλών κερδών με βάση τη στρατηγική τιμή. Όταν ο προσδιορισμός του κόστους- στόχου εξαρτάται από τη στρατηγική τιμολόγηση, συνήθως είναι επιθετικός. Εάν ο στόχος που έχει τεθεί ως προς το κόστος δεν μπορεί να επιτευχθεί, θα πρέπει να αποφευχθεί η ιδέα επειδή δε δημιουργεί ένα κερδοφόρο Γαλάζιο Ωκεανό ή θα πρέπει να βρεθούν καινοτομίες στο επιχειρησιακό μοντέλο για να επιτευχθεί το κόστος – στόχος. Σκοπός δεν είναι να υπάρξει υποχώρηση ως προς τη στρατηγική τιμή, αλλά να η κατάληξη στο αποτέλεσμα με τη βοήθεια ενός νέου τιμολογιακού μοντέλου, το οποίο ονομάζεται τιμολογιακή καινοτομία.

## Το Μοντέλο Κέρδους της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών



Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne

Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

### Διάγραμμα 7.3: Το Μοντέλο Κέρδους της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών

## 7.7 Η Αποδοχή

Τέλος, κατόπιν των τριών βημάτων της στρατηγικής αλληλουχίας, το τελευταίο βήμα ονομάζεται *αποδοχή στρατηγικής*. Αυτό το βήμα σχετίζεται με τα εμπόδια στην υλοποίηση μιας ιδέας που παρουσιάζεται. Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την κατάκτηση ενός Γαλάζιου Ωκεανού ολοκληρώνεται μόνο όταν εξασφαλιστεί η επιτυχημένη υλοποίηση της ιδέας. Η μετάβαση από έναν Κόκκινο σε ένα Γαλάζιο Ωκεανό, έχει πάντα τη μορφή μίας αντίδρασης, όσο άριστο και αν είναι το επιχειρησιακό μοντέλο. Εξ ορισμού η οποιαδήποτε αλλαγή επιφέρει αντιδράσεις στις ομάδες της επιχείρησης καθώς διαταράσσει την τρέχουσα ισορροπία. Έτσι, μπορεί να προξενήσει φόβο στους εργαζομένους, στους συνεργάτες της και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

## **Εργαζόμενοι**

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

## **Επιχειρηματικοί συνεργάτες**

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

## **Κοινό**

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

Κατά τη διαδικασία εκπαίδευσης αυτών των τριών ομάδων, είναι απαραίτητη η πρόκληση - πρόσκληση για εποικοδομητική συζήτηση όσον αφορά στη χρησιμότητα της νέας ιδέας. Είναι απαραίτητο να εκτεθούν τα πλεονεκτήματά της, να τονιστούν πιθανές επιπλοκές και να περιγραφεί πως η εταιρία θα τις αντιμετωπίσει. Οι ομάδες ενδιαφέροντος είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν ότι ο λόγος του έχει βαρύτητα για το σύνολο της επιχείρησης και ότι δε θα υπάρξουν δυσάρεστες εκπλήξεις για αυτούς στο μέλλον. Όσες επιχειρήσεις το κατορθώσουν αυτό, θα ανταμειφθούν από το αποτέλεσμα για τις προσπάθειες και το χρόνο που έχουν επενδύσει.

## 7.8 Ο Δείκτης Ιδέας Γαλάζιου Ωκεανού

Οι επιχειρήσεις οικοδομούν τη Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών στη σωστή στρατηγική αλληλουχία, στην τιμολόγηση, στο κόστος και στην αποδοχή. Τα κριτήρια αυτά δημιουργούν αναπόσπαστο κομμάτι για να διασφαλίσουν εμπορική επιτυχία, όμως ο Δείκτης Ιδέας Γαλάζιου Ωκεανού παρέχει ένα απλό αλλά ισχυρό τεστ. Μέσω αυτού οι επιχειρήσεις μπορούν να διαπιστώσουν πόσο επικερδής μπορεί να είναι ο Γαλάζιος Ωκεανός που θα δημιουργήσουν

Πίνακας 7.3: Ο Δείκτης Ιδέας Γαλάζιου Ωκεανού

		Εταιρία Α	Εταιρία Β	Εταιρία Γ
Χρησιμότητα	Υπάρχει εξαιρετική χρησιμότητα; Υπάρχουν λόγοι να αγοράσει κάποιος το προϊόν / υπηρεσία;	+/-	+/-	+/-
Τιμή	Είναι η τιμή προσιτή στη μάζα των αγοραστών;	+/-	+/-	+/-
Κόστος	Η δομή κόστους συναντά το κόστος - στόχο;	+/-	+/-	+/-
Αποδοχή	Εχουν ξεπεραστεί τα εμπόδια αποδοχής;	+/-	+/-	+/-

Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Αν οι επιχειρήσεις περάσουν το τεστ δείκτη ιδέας Γαλάζιου Ωκεανού είναι έτοιμες για τη μετάβαση από το κομμάτι του σχεδιασμού σε αυτό της υλοποίησης της στρατηγικής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ**

### **8.1 Εισαγωγή**

Η επιχείρηση αφού αναπτύξει ένα επικερδές επιχειρηματικό μοντέλο, θα πρέπει να το εκτελέσει. Η δυσκολία στην εκτέλεση σαφώς και υπάρχει σε οποιαδήποτε στρατηγική. Οι επιχειρήσεις όπως και τα άτομα συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες να περάσουν από τη θεωρία στην πράξη είτε πρόκειται για στρατηγική Κόκκινου είτε Γαλάζιου Ωκεανού. Συγκρινόμενες οι δύο στρατηγικές, η στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών αντιπροσωπεύει μία έξοδο από την παρούσα κατάσταση με την προσπάθεια σύγκλισης και όχι απόκλισης της αξιακής καμπύλης για τη μείωση του κόστους. Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται τα εμπόδια που τα διευθυντικά στελέχη θα συναντήσουν κατά την υλοποίηση της στρατηγικής και πως θα πρέπει να πράξουν για να τα ξεπεράσουν.

### **8.2 Τα Οργανωτικά Εμπόδια**

Είναι φυσικό κατά την εφαρμογή της στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών στην πράξη τα στελέχη να αντιμετωπίζουν προβλήματα. Τα συνηθέστερα οργανωτικά εμπόδια είναι τα εξής τέσσερα:

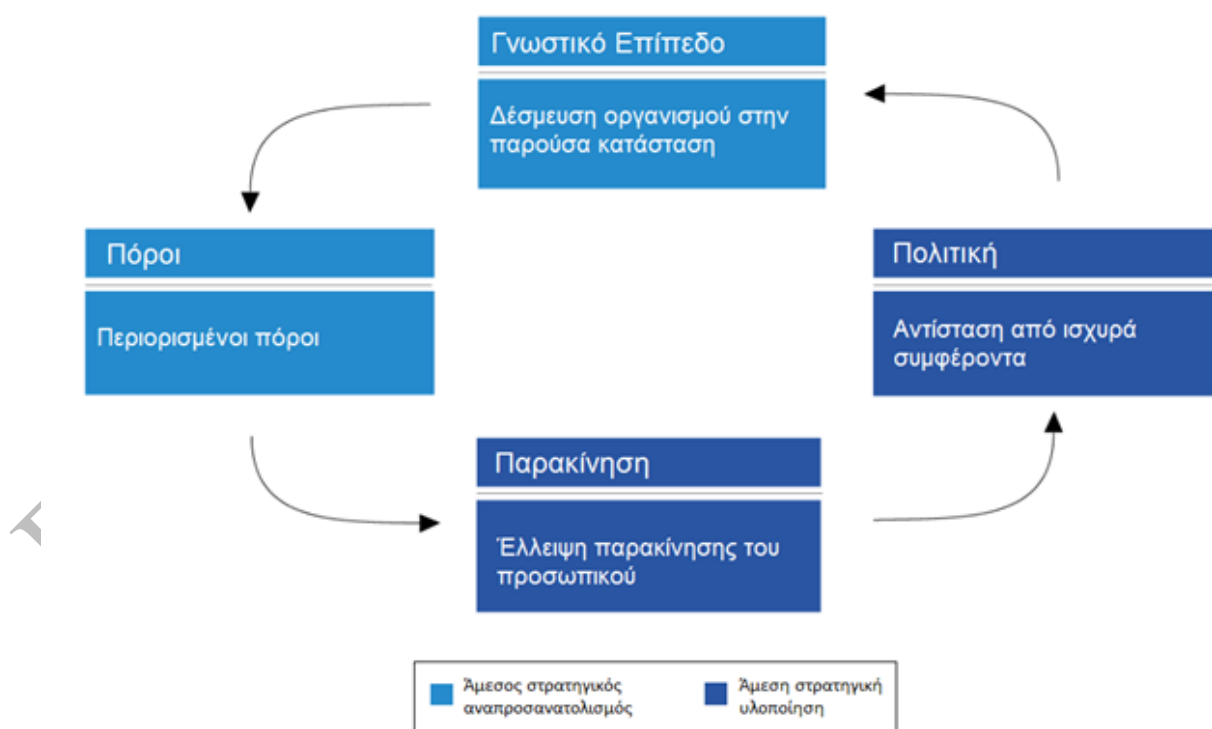
Το πρώτο είναι το γνωστικό επίπεδο. Η αφύπνιση των εργαζομένων αναφορικά με την ανάγκη μίας στρατηγικής αλλαγής. Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να επαναπαύονται στην παρούσα γνωστή κατάσταση παρότι μπορεί να μην αποφέρει τα μέγιστα.

Το δεύτερο εμπόδιο είναι οι περιορισμένοι πόροι. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή στη στρατηγική, τόσο περισσότεροι πόροι χρειάζονται για την υλοποίηση της. Όμως, το πιο σύνηθες σενάριο για τους περισσότερους οργανισμούς είναι οι διαθέσιμοι πόροι να μειώνονται παρά να αυξάνονται.

Το τρίτο εμπόδιο έχει να κάνει με την παρακίνηση. Ο τρόπος που τα διευθυντικά στελέχη δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να κινηθούν γρήγορα και να διαφοροποιηθούν. Για τη διαδικασία αυτή ενδεχομένως να χρειάζονται χρόνια και οι μάντζερ δεν έχουν τέτοια πολυτέλεια χρόνου.

Το τέταρτο εμπόδιο αφορά στην πολιτική. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζεται με την αντίσταση που μπορεί να ασκηθεί από την τρέχουσα πολιτική ηγεσία ενάντια στη στρατηγική που επιχειρείται στα πλαίσια της επιχείρησης.

Αν και οι εταιρίες αντιμετωπίζουν σε διαφορετικό βαθμό αυτά τα εμπόδια και κάποιες δεν τα αντιμετωπίζουν όλα, η γνώση για τον τρόπο που ξεπερνιούνται βοηθά στην εξασθένιση του οργανωτικού ρίσκου. Ωστόσο, για να επιτευχθεί αυτό αποτελεσματικά οι επιχειρήσεις πρέπει να εγκαταλείπουν την πεπατημένη οδό για την αποτελεσματική αλλαγή. Σύμφωνα με τη συμβατική γνώση, όσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή, τόσο περισσότεροι πόροι και χρόνος απαιτούνται ώστε να έρθει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι, χρειάζεται η λεγόμενη *Ηγεσία του Κρίσιμου Σημείου (Tipping Point Leadership)* η οποία επιτρέπει την υπερνίκηση αυτών των εμποδίων γρήγορα και με χαμηλό κόστος.



Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

**Διάγραμμα 8.1: Τα Τέσσερα Οργανωτικά Εμπόδια στην Υλοποίηση της Στρατηγικής**

Η ηγεσία κρίσιμου σημείου βασίζεται στη ιδέα ότι σε κάθε οργανισμό οι θεμελιώδεις αλλαγές συμβαίνουν όταν τα πιστεύω και οι πεποιθήσεις υποστηρίζονται από ένα μεγάλο αριθμό ατόμων που δημιουργεί μία «επιδημική» κίνηση υπέρ της αλλαγής. Το κλειδί για να δημιουργηθεί μία τέτοια επιδημική κίνηση είναι η συγκέντρωση στην ιδέα και όχι η διάδοση. Πιο συγκεκριμένα, στηρίζεται στην υπόθεση ότι σε μία επιχείρηση υπάρχουν άνθρωποι που ασκούν μεγαλύτερη επιρροή σε άλλες υποομάδες και αν προσεγγιστούν αυτά τα άτομα μπορούν να έχουν μία θετική επίδραση σε ενδεχόμενες μελλοντικές αλλαγές. Οι ηγέτες κρίσιμου σημείου μπορούν να υπερπηδήσουν τα τέσσερα εμπόδια που περιορίζουν τη δημιουργία Γαλάζιου Ωκεανού γρήγορα και με χαμηλό κόστος, εφόσον εστιάσουν στους σωστούς παράγοντες.

### **8.3 Αντιμετώπιση Γνωστικού Εμποδίου**

Σε πολλούς μετασχηματισμούς και εταιρικές αλλαγές, το δυσκολότερο σημείο είναι να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι την αναγκαιότητα τους και να συμφωνήσουν με τους λόγους που συντρέχουν για να γίνουν αυτές οι αλλαγές. Η πλειοψηφία των ανώτατων διευθυντικών στελεχών προσπαθούν να επιφέρουν την αλλαγή τονίζοντας την απόδοση της εταιρίας και το στόχο για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Όμως, αυτή η προσκόλληση στην απόδοση μπορεί να οδηγήσει σε παραποίηση των δεικτών απόδοσης από τους εργαζομένους και έτσι να δημιουργηθεί εχθρότητα και καχυποψία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Επιπλέον, η κακή απόδοση ενός τμήματος προσωποποιείται βάζοντας στο στόχαστρο τον αντίστοιχο μάνατζερ. Όταν η απόδοση ενός τμήματος είναι καλή, οι μάνατζερ δε λαμβάνουν κριτική ούτε στοχοποιούνται για την απόδοση τους. Από την άλλη πλευρά, όταν ένα τμήμα δεν φτάνει τους στόχους που έχουν τεθεί, οι διευθυντές αποκτούν την αίσθηση ότι στοχοποιούνται με αποτέλεσμα να νιώθουν ανασφάλεια για τη δουλειά τους και είναι πιο πιθανό να ερευνήσουν την αγορά εργασίας από το να βρουν λύσεις για την επιχείρηση που εργάζονται.

Η ηγεσία κρίσιμου σημείου δε βασίζεται στα νούμερα για την αντιμετώπιση του γνωστικού εμποδίου, αλλά στο να παρακινήσει τους εργαζόμενους να αντιληφθούν και να βιώσουν το εμπόδιο αυτό στην πράξη ώστε να αποκτήσουν προσωπική πείρα. Έτσι, αντί να

βασίζονται στα νούμερα για την υπερπήδηση αυτού του εμποδίου καλό είναι οι εργαζόμενοι να βιώσουν την εμπειρία και να διαπιστώσουν μόνοι τους την ανάγκη για αλλαγή.

## 8.4 Αντιμετώπιση Περιορισμένων Πόρων

Αφού οι εργαζόμενοι αποδεχτούν την ανάγκη για στρατηγική αλλαγή, τότε τα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με ένα άλλο εμπόδιο αυτό των περιορισμένων πόρων. Σε αυτό το σημείο τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη συνήθως βρίσκονται ανάμεσα σε δύο επιλογές. Η πρώτη είναι να γίνει περικοπή στις φιλοδοξίες τους. Κατά τη δεύτερη επιλογή τα στελέχη προσπαθούν να βρουν τους πόρους που χρειάζονται από τις τράπεζες ή τους μετόχους της εταιρίας. Αυτή η διαδικασία, όμως, απαιτεί χρόνο και πιθανώς να αποσπάσει την προσοχή από το υφιστάμενο πρόβλημα.

Οι ηγέτες κρίσιμου σημείου εστιάζουν την προσοχή τους στον πολλαπλασιασμό της αξίας των υφιστάμενων πόρων. Όταν πρόκειται για σπάνιους πόρους, υπάρχουν τρεις παράγοντες με δυσανάλογη επιρροή που τα στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν ώστε να ελευθερώσουν πόρους και να πολλαπλασιάσουν την αξία των υπαρχόντων.

- **Θερμά Σημεία:** είναι δραστηριότητες με χαμηλή εισροή πόρων αλλά υψηλές προοπτικές κέρδους
- **Ψυχρά Σημεία:** είναι δραστηριότητες με υψηλή εισροή πόρων, αλλά χαμηλή απόδοση κέρδους
- **Ανταλλαγή:** των πόρων που πλεονάζουν σε κάποιες μονάδες ώστε να καλύψουν τα κενά που προκύπτουν σε άλλες.

Μέσω της σωστής διαχείρισης πόρων ένας οργανισμός μπορεί να υπερπηδήσει το εμπόδιο των περιορισμένων πόρων.

## 8.5 Αντιμετώπιση Έλλειψης Παρακίνησης

Για να φτάσει ένας οργανισμός στην ηγεσία κρίσιμου σημείου ώστε να μπορέσει εν συνεχεία να υλοποιήσει τη Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών πρέπει να αφυπνίσει τους εργαζομένους



ώστε να κατανοήσουν την ανάγκη για στρατηγική αλλαγή. Σε αυτό το σημείο η δυσκολία είναι να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι γρήγορα και με χαμηλό κόστος. Η πλειοψηφία των στελεχών θεωρεί ότι μία ριζική αλλαγή από την επικρατούσα κατάσταση απαιτεί τεράστιες αλλαγές του τρόπου λειτουργίας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία, όμως, μπορεί να αποδειχθεί χρονοβόρα και με μεγάλο κόστος, ειδικά στις περιπτώσεις μεγάλων εταιριών. Για το λόγο αυτό οι ηγέτες κρίσιμου σημείου ακολουθούν αντίστροφη πορεία και επικεντρώνουν την προσοχή τους σε τρεις παράγοντες μαζικής συγκέντρωσης.

- Η παρακίνηση των ατόμων – κλειδιά: δηλαδή των ατόμων που ασκούν μεγάλη επιρροή στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να εξοικονομήσει στα στελέχη χρόνο, χρήματα και προσπάθεια, ενώ παράλληλα μπορεί να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα παρακινώντας την πλειονότητα των εργαζομένων.

- Τοποθέτηση των ανθρώπων – κλειδιά στο επίκεντρο της προσοχής: με τον τρόπο αυτό οι υπόλοιποι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθούν τις κινήσεις και ενέργειες τους και ως αποτέλεσμα να εξαλειφθεί η απραξία και η αδράνεια των υπόλοιπων. Για τη σωστή λειτουργία αυτού τους συστήματος απαιτείται διαφάνεια και διαφάνεια, αφοσίωση και αμεροληψία από όλους ώστε να μην υπάρχει απόκλιση από το στόχο που είναι η στρατηγική αλλαγή.

- Εξατομίκευση: είναι ένα από τα πιο ευαίσθητα και λεπτά καθήκοντα του ηγέτη κρίσιμου σημείου. Η πραγματική αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού πιστεύουν σε αυτή.

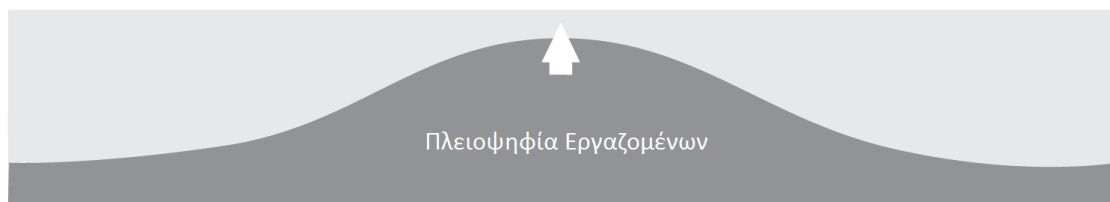
## **8.6 Αντιμετώπιση Πολιτικού Εμποδίου**

Το πολιτικό εμπόδιο είναι μία δυσκολία που οι επιχειρήσεις μπορεί να κληθούν να αντιμετωπίσουν ακόμα και αν έχουν φτάσει στην ηγεσία κρίσιμου σημείου. Η αντίσταση που ίσως συναντήσει μία επιχείρηση στην πραγματοποίηση μιας στρατηγικής αλλαγής μπορεί να βλάψει ή ακόμα και να εκτροχιάσει τη διαδικασία εκτέλεσης της στρατηγικής. Από την πλευρά τους οι ηγέτες κρίσιμου σημείου θα πρέπει να δράσουν προσεκτικά και διπλωματικά προκειμένου να ξεπεραστούν αποτελεσματικά οι πολιτικές πιέσεις. Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί παράγοντες επιρροής: η άσκηση επιρροής μέσω ατόμων που τους υποστηρίζουν, η κατάπιξη αντιδράσεων από τους πολέμιους της στρατηγικής και τέλος η

ένταξη ενός νέου προσώπου στην ανώτατη βαθμίδα διοίκησης που θα παρέχει στα στελέχη τις κατάλληλες συμβουλές.

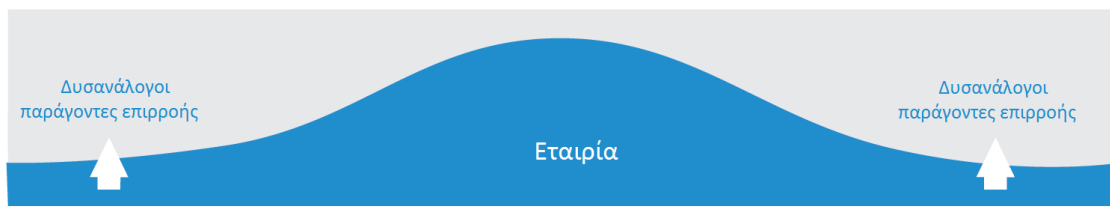
#### Συμβατική Γνώση

Η θεωρία της οργανωτικής αλλαγής βασίζεται στον μετασχηματισμό της πλειοψηφίας και απαιτεί πολλούς πόρους και χρονοβόρες διαδικασίες



#### Ηγεσία Κρίσιμου Σημείου

Επίτευξη στρατηγικής αλλαγής με χαμηλό κόστος, μέσω της επικέντρωσης στα άκρα - στους ανθρώπους, στις δράσεις και στις δραστηριότητες που ασκούν δυσανάλογη επιρροή στην απόδοση της εταιρίας.



Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

**Διάγραμμα 8.2: Συμβατική Γνώση Έναντι Ηγεσίας Κρίσιμου Σημείου**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΞΥΠΝΩΝ ΚΙΝΗΤΩΝ ΤΗΛΕΦΩΝΩΝ

## 9.1 Εισαγωγή

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών είναι τα έξυπνα κινητά iPhone. Η δημιουργία τους από την αρχή, δηλαδή τη γέννηση της ιδέας μέχρι την πώληση τους διέπεται από καινοτομία.

Η ιδέα της δημιουργίας ενός κινητού τηλεφώνου με αυξημένες δυνατότητες και ευκολία στη χρήση, ανήκει στον Στήβ Τζόμπς, Γενικό Διευθυντή (CEO) της Apple. Σε αυτά τα χαρακτηριστικά έρχονται να προστεθούν η χρησιμότητα ως προς την ποιότητα καθώς και η συναισθηματική χρησιμότητα που προσέφερε επιπλέον το iPhone στον αγοραστή, μία αυξημένη δηλαδή χρησιμότητα σε συνδυασμό με όλα τα παραπάνω στοιχεία.

## 9.2 Η Εταιρία

Η Apple Inc. (μέχρι τις 9 Ιανουαρίου 2007 Apple Computer Inc.) γνωστή και απλώς ως Apple είναι μια αμερικάνικη πολυεθνική εταιρία τεχνολογίας, με έδρα στο Κουπερτίνο της Καλιφόρνια που σχεδιάζει, αναπτύσσει και πωλεί καταναλωτικά ηλεκτρονικά είδη, λογισμικό, online υπηρεσίες και υπολογιστές.

Ιδρύθηκε από τον Στήβεν Πώλ Τζομπς (Steven Paul Jobs) (1955-2011), τον Στήβεν Βόζνιακ (Steven G. Wozniak) και τον Ρόναλντ Τζέραλντ Γουέιν (Ronald Gerald Wayne) την 1<sup>η</sup> Απριλίου του 1976 σε ένα γκαράζ στην μικρή πόλη, Λος Άλτος της Καλιφόρνιας των ΗΠΑ. Σκοπός της ίδρυσης ήταν η ανάπτυξη και πώληση του υπολογιστή Apple I, δημιούργημα του Βόζνιακ, ο οποίος έγινε ευρέως αποδεκτός ως ο πρώτος ολοκληρωμένος προσωπικός υπολογιστής του κόσμου. Σχεδόν ένα χρόνο αργότερα, τον Ιανουάριο του 1977, η εταιρία συστάθηκε με την επωνυμία «Apple Computer, Inc.», οι πωλήσεις και τα έσοδα

παρουσίασαν σημαντική αύξηση. Μέσα σε λίγα χρόνια η εταιρία είχε στελεχωθεί με σχεδιαστές ηλεκτρονικών υπολογιστών και είχε αποκτήσει γραμμή παραγωγής. Οι υπολογιστές που κατασκευάζονταν παρείχαν καινοτόμο φιλικό περιβάλλον γραφικών προς το χρήστη και οι διαφημιστικές εκστρατείες λάμβαναν ευρεία κριτική. Ωστόσο, η υψηλή τιμή των προϊόντων της και η περιορισμένη κυκλοφορία λογισμικού προκάλεσαν προβλήματα, σε αυτό προστέθηκαν και διάφορες διαμάχες μεταξύ των ανώτατων στελεχών για την εξουσία. Απόρροια αυτών ήταν η παραίτηση του Στήβ Τζόμπς και η ίδρυση της δικής του εταιρίας με την επωνυμία «NeXT Computer Inc.»

Καθώς η αγορά προσωπικών υπολογιστών αυξάνονταν, η Apple είδε τις πωλήσεις της να μειώνονται έναντι των ανταγωνιστών που παρείχαν προϊόντα με χαμηλότερες τιμές και ιδιαίτερα από υπολογιστές που προσέφεραν το λειτουργικό σύστημα Microsoft Windows. Αυτή την περίοδο η εταιρία είχε πολλές ανακατατάξεις ανάμεσα στα στελέχη της ώσπου ο μέχρι τότε Διευθύνοντας Σύμβουλος Τζιλ Αμέλιο (Gil Amelio) αποφάσισε να αγοράσει την εταιρία του Τζόμπς και να τον φέρει πίσω.

Ο Τζόμπς ανέκτησε τη θέση του ως Διευθύνων Σύμβουλος και ξεκίνησε μία διαδικασία ώστε να επανοικοδομήσει το στάτους της εταιρίας. Έτσι, δημιούργησε καταστήματα λιανικής πώλησης, πραγματοποίησε πολυάριθμες εξαγορές εταιρειών λογισμικού για τη δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου λογισμικών και άλλαξε μέρος της τεχνολογίας του υλικού που χρησιμοποιούνταν. Οι προσπάθειες αυτές στέφθηκαν με επιτυχία και η εταιρία επέστρεψε σε κερδοφορία. Τον Ιανουάριο του 2007, ο Τζόμπς ανακοίνωσε ότι η «Apple Computer, Inc.» θα μετονομαστεί σε «Apple Inc.» για να αντικατοπτρίζει τη μετατοπισμένη εστίαση της προς τα ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης και ανακοίνωσε το iPhone, το οποίο σημείωσε σημαντική οικονομική επιτυχία. Τον Αύγουστο του 2011 ο Τζόμπς παραιτήθηκε λόγω προβλημάτων υγείας και ο Τίμ Κούκ ανέλαβε τη θέση του.

Σήμερα, η Apple είναι η μεγαλύτερη εταιρία τεχνολογίας παγκοσμίως βάσει εσόδων και ο δεύτερος μεγαλύτερος κατασκευαστής κινητών τηλεφώνων μετά τη Samsung. Το Φεβρουάριο του 2015 έγινε η πρώτη εταιρία των ΗΠΑ με αξία μεγαλύτερη των 700 δις δολαρίων. Η εταιρία απασχολεί 116.000 υπαλλήλους και διατηρεί 498 καταστήματα λιανικής πώλησης σε 22 χώρες παγκοσμίως, ενώ περισσότερα από 1 δισεκατομμύριο προϊόντα της χρησιμοποιούνται ενεργά.

Αν λάβουμε υπόψη των περιορισμένο αριθμό προϊόντων που λανσάρει η Apple ετησίως, θα γίνει αντιληπτό ότι έχει κυριαρχήσει στην αγορά και αν συνεχίσει με τον ίδιο

αριθμό ανάπτυξης εκτιμάται ότι η αξία των μετοχών της θα εκτοξευτεί μέσα στα επόμενα χρόνια.

### 9.3 Τα Προϊόντα και οι Υπηρεσίες της Apple

Η Apple κατασκευάζει ηλεκτρονικές συσκευές, λογισμικό και διαθέτει και ηλεκτρονικό κατάστημα. Τα προϊόντα της μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

- Υπολογιστές Mac
- iPod και iTunes
- iPhone
- iPad
- Apple TV
- Apple Watch

#### 9.3.1 Υπολογιστές Mac

Οι Macintosh, κοινώς γνωστοί και ως Mac είναι το εμπορικό όνομα μίας σειράς προσωπικών υπολογιστών που σχεδιάζονται, αναπτύσσονται και προωθούνται από την Apple. Οι πρώτοι υπολογιστές Macintosh κυκλοφόρησαν στην αγορά στις 24 Ιανουαρίου του 1984 και η αρχική τιμή πώλησης του πρώτου μηχανήματος ήταν 2.495 δολάρια ΗΠΑ, τιμή που κατά προσέγγιση σήμερα αντιστοιχεί σε 5.000 δολάρια.

Σήμερα, οι Mac υπολογιστές έχουν εισάγει διαφορές καινοτομίες που προάγουν τη χρήση των υπολογιστών και έχουν αντιγραφεί από άλλες εταιρείες οι οποίες παρήγαγαν κλώνους και διαμόρφωσαν την εικόνα που έχει ο προσωπικός υπολογιστής του σήμερα. Το ποντίκι, το γραφικό περιβάλλον εργασίας, η δυνατότητα multitasking (η οποία επιτρέπει σε έναν υπολογιστή και στις μέρες μας πλέον και σε πολλές άλλες συσκευές όπως ορισμένα κινητά τηλέφωνα και PDAs να εκτελούν πολλές εργασίες παράλληλα), η χρήση μενού εντολών, η δυνατότητα multimedia περιβάλλοντος, η έννοια του λειτουργικού συστήματος όπως την γνωρίζουμε σήμερα, είναι μερικές από τις καινοτομίες που εισήγαγε το Mac στον χώρο του computing.

Βεβαίως οι Mac άργησαν πολύ να γίνουν καθεστώς στο personal computing διότι εξαρχής θεωρήθηκε ότι απευθύνονται σε μια πιο «επαγγελματική» αγορά. Το κόστος τους μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας του 90 παρέμενε απαγορευτικά υψηλό και υπερτερούσαν σε χαρακτηριστικά που δύσκολα θα έθελγαν τον απλό χρήστη.

Στα μέσα του 1999, η Apple εισήγαγε το iBook, ένα καταναλωτικού επιπέδου, φορητό Mac, σχεδιασμένο να έχει παρόμοια εμφάνιση με το iMac που είχε εισαχθεί νωρίτερα το ίδιο χρόνο. Έξι μήνες αφού βγήκε το iBook, πάνω από 140.000 παραγγελίες είχαν δεχτεί, και μέχρι τον Οκτώβριο ο υπολογιστής είχε όσες πωλήσεις όσες το iMac. Η Apple συνέχισε να προσθέτει νέα προϊόντα όπως το eMac και το PowerBook G4, και δυο μεγάλες αναβαθμίσεις στους iMac. Στις 11 Ιανουαρίου 2005, η Apple ανακοίνωσε την έκδοση του Mac mini που είναι ο λιγότερο ακριβός Mac μέχρι σήμερα. (<https://el.wikipedia.org/wiki/Macintosh>)

### 9.3.2 iPod και iTunes

Το iPod είναι συσκευή αναπαραγωγής πολυμέσων που δημιουργήθηκε από την Apple το 2001. Μπορεί να παρομοιαστεί με ένα φορητό μουσικό jukebox που προσφέρει στο χρήστη έναν πολύ απλό τρόπο χρήσης και τη δυνατότητα αποθήκευσης περίπου 7.500 τραγουδιών. Παράλληλα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως 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 και τιμής. Όλα τα iPods λειτουργούν και με το λογισμικό iTunes ώστε ο χρήστης να μπορεί να αγοράσει εφαρμογές και να συγχρονίσει το περιεχόμενο του iPod με άλλες συσκευές.

Τα iTunes, που προσφέρονται από την Apple για όλες τις συσκευές της, αποτελούν ένα ψηφιακό λογισμικό για να συνδέεται το iPod με υπολογιστές από όπου μπορούν να συγχρονιστούν με το iPod, μουσική, εικόνες, βίντεο, ημερολόγια, τηλεφωνικοί κατάλογοι κλπ. Επιπλέον, η εταιρία παρέχει και το iTunes Store, μία υπηρεσία που επιτρέπει στους πελάτες να εντοπίσουν, να αγοράσουν και να νοικιάσουν μουσική σε ψηφιακή μορφή. (<https://en.wikipedia.org/wiki/iTunes>)

### 9.3.3 iPhone

Η Apple άργησε να εισέλθει στην αγορά των προϊόντων πληροφορικής. Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, μόλις το 2007 κυκλοφόρησε στην αγορά των ΗΠΑ το iPhone. Σε μία αγορά που χαρακτηρίζεται ώριμη με πολλούς ανταγωνιστές που έχουν σχετικά μικρά μερίδια στην αγορά. Έναν χρόνο μετά την κυκλοφορία του πρώτου iPhone, τον Ιούλιο του 2008, κυκλοφόρησε το iPhone δεύτερης γενιάς, το iPhone 3G, που περιελάμβανε την υποστήριξη κινητής τηλεφωνίας 3G, σε 22 χώρες, ενώ αργότερα ξεπέρασε τις 80. Ακόμα μία εξέλιξη του iPhone, το iPhone 3GS, κυκλοφόρησε τον Ιούνιο του 2009 σε Αμερική και Ευρώπη. Στις 24 Ιουλίου 2010 ο CEO της Apple ανακοίνωσε την τέταρτη γενιά του iPhone με ονομασία iPhone 4. Τον Φεβρουάριο του 2011 βγήκε στην κυκλοφορία το iPhone 4s, το τελευταίο iPhone που ξεκίνησε ο CEO της Apple, ο Στηβ Τζόμπς, έπειτα τον θάνατό του από καρκίνο. Στις 2 Νοεμβρίου 2012 κυκλοφόρησε στην Ελλάδα το iPhone 5, έπειτα το 5s και 5c τον Νοέμβριο του 2013, ενώ στις 9 Σεπτεμβρίου 2014 κυκλοφόρησε το iPhone 6 και iPhone 6 Plus. Τον Σεπτέμβριο του 2015 παρουσιάστηκαν τα: iPhone 6S και 6S Plus. Το 2016 παρουσιάστηκε ένα μοντέλο με το Design του αγαπημένου iPhone 5s τον επεξεργαστή και την κάμερα του iPhone 6S και ονομάζεται iPhone SE, ενώ λίγο αργότερα εκείνη τη χρονιά κυκλοφόρησαν τα iPhone 7 και 7 Plus. (<https://en.wikipedia.org/wiki/IPhone>)

Το iPhone συγκαταλέγεται στην κατηγορία των έξυπνων κινητών αποκαλούμενα «smartphones», δηλαδή συσκευών που συνδυάζουν πρόγραμμα αναπαραγωγής πολυμέσων, φωτογραφική μηχανή/βιντεοκάμερα και κινητό τηλέφωνο με ασύρματη πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Διαθέτει χωρητική οθόνη πολυαφής και ελάχιστο υλικό διεπαφής (καθόλου φυσικό πληκτρολόγιο). Οι παρεχόμενες υπηρεσίες διαδικτύου περιλαμβάνουν ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και φυλλομετρητή ιστοσελίδων με δυνατότητα σύνδεσης σε ασύρματο δίκτυο Wi-Fi. (<https://en.wikipedia.org/wiki/IPhone>)

### 9.3.4 iPad

Τρία χρόνια μετά την ανακοίνωση του iPhone, ο Στηβ Τζόμπς ανακοίνωσε την κυκλοφορία του iPad. Πρόκειται για έναν υπολογιστή ταμπλέτα βασισμένος στην οθόνη αφή είναι παρόμοιος στη λειτουργία του με το μικρότερο και λιγότερο ισχυρό iPhone ο οποίος διαθέτει

μία τροποποιημένη έκδοση του ίδιου λειτουργικού συστήματος με ένα επανασχεδιασμένο περιβάλλον ώστε να εκμεταλλευτεί τη μεγαλύτερη οθόνη. (<https://el.wikipedia.org/wiki/IPad>)

### 9.3.5 Apple TV

Το Apple TV συνδέεται στην τηλεόραση και δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να έχει πρόσβαση σε ψηφιακό περιεχόμενο ώστε να βλέπει βίντεο, να ακούει μουσική, να παίζει παιχνίδια και να βλέπει φωτογραφίες χωρίς να χρειάζεται να τις κατεβάσει. Επιπλέον, είναι διαθέσιμο περιεχόμενο από το Apple Music και άλλες ψηφιακές υπηρεσίες της εταιρίας. (<https://el.wikipedia.org/wiki/>)

### 9.3.6 Apple Watch

Το Apple Watch είναι ένα έξυπνο ρολόι το οποίο είναι σε θέση να λαμβάνει τηλεφωνικές κλήσεις και μηνύματα. Πέρα από αυτά, μπορεί να παρακολουθεί την υγεία του χρήστη, να τρέχει εφαρμογές και να συγχρονίζεται με άλλες συσκευές της Apple ώστε π.χ. να αλλάζει κανάλια στο Apple TV ή να σκοπεύει τη φωτογραφική μηχανή του iPhone. ([https://el.wikipedia.org/wiki/Apple Watch](https://el.wikipedia.org/wiki/Apple_Watch))

## 9.4 Χαρακτηριστικά iPhone

Το iPhone συγκαταλέγεται στην κατηγορία των έξυπνων κινητών (smartphones), συσκευών που συνδυάζουν πρόγραμμα αναπαραγωγής πολυμέσων, φωτογραφική μηχανή/βιντεοκάμερα και κινητό τηλέφωνο με ασύρματη πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Διαθέτει χωρητική οθόνη πολυαφής και ελάχιστο υλικό διεπαφής (καθόλου φυσικό πληκτρολόγιο). Οι παρεχόμενες υπηρεσίες διαδικτύου περιλαμβάνουν ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και φυλλομετρητή ιστοσελίδων με δυνατότητα σύνδεσης σε ασύρματο δίκτυο Wi-Fi. Η μεγάλη ιδιαιτερότητα του iPhone ήταν ότι η συσκευή διέθετε ένα και μοναδικό πλήκτρο στο εμπρόσθιο μέρος που εμφάνιζε το κεντρικό μενού. Οι επιλογές του μενού γίνονται μέσω της οθόνης αφής. Το iPhone χρησιμοποιεί οθόνη "πλήρους σελίδας", με υπομενού εξαρτώμενα από την εκάστοτε



λειτουργία, τα οποία εμφανίζονται στο άνω ή κάτω τμήμα της οθόνης, μερικές φορές ανάλογα με τον προσανατολισμό της. Οι σελίδες με λεπτομέρειες εμφανίζουν το αντίστοιχο ενός πλήκτρου επιστροφής κατά ένα βήμα πίσω στα μενού. Τέλος, το iPhone διαθέτει μόνον τρεις διακόπτες στα πλευρά: sleep/wake, volume up/down, ringer on/off. Όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες εκτελούνται μέσω της οθόνης αφής.

#### **9.4.1 Οθόνη Αφής**

Η οθόνη του τηλεφώνου είναι αφής και έχει διαστάσεις 8,9 cm (320×480 px at 160 ppi) και χρησιμοποιείται μόνο με χρήση των δακτύλων. Για την εισαγωγή κειμένου η συσκευή διαθέτει εικονικό πληκτρολόγιο. Έχει αυτόματο διορθωτή και πρόβλεψη λέξεων, καθώς επίσης και δυναμικό λεξικό προσθήκης νέων λέξεων.

Η οθόνη αποκρίνεται με τρεις τρόπους/αισθητήρες: ένας αισθητήρας προσέγγισης που κλείνει την οθόνη όταν το iPhone πλησιάσει στο πρόσωπο, ένας αισθητήρας περιβάλλοντος φωτισμού, ο οποίος ρυθμίζει την φωτεινότητα της οθόνης και ένα επιταχυνσιόμετρο που αντιλαμβάνεται τον προσανατολισμό της συσκευής. (<https://el.wikipedia.org/wiki/IPhone>)

#### **9.4.2 Κινητό τηλέφωνο**

Το iPhone διαθέτει λειτουργίες: σύσκεψης, αναμονής κλήσεως, συγχώνευσης κλήσεων, αναγνώρισης κλήσεως και διασύνδεσης με εφαρμογές άλλων κυψελοειδών δικτύων και άλλες λειτουργίες του iPhone. Παραδείγματος χάρη, εάν κατά τη διάρκεια αναπαραγωγής ενός τραγουδιού, δεχθεί μία εξερχόμενη κλήση, το κομμάτι θα σταματήσει σταδιακά. Αφού τερματιστεί η κλήση, η μουσική θα επιστρέψει πάλι σταδιακά. (<https://el.wikipedia.org/wiki/IPhone>)

Το iPhone επίσης περιλαμβάνει τη λειτουργία Οπτικού Φωνητικού Ταχυδρομείου, παράλληλα με την Cingular, η οποία προσφέρει στο χρήστη μία λίστα πρόσφατων φωνητικών μηνυμάτων στην οθόνη, έτσι ώστε να μη χρειάζεται να καλέσει την φωνητική υπηρεσία. Αντίθετα με τις περισσότερες άλλες εταιρείες, τα μηνύματα μπορούν να ακουστούν χωρίς απαραίτητως χρονολογική σειρά, επιλέγοντάς τα από μια λίστα. Η Cingular ανανέωσε πλήρως την υποδομή του φωνητικού της ταχυδρομείου για να υποδεχτεί τη νέα αυτή λειτουργία, σχεδιασμένη από την Apple.

Τα ηλεκτρονικά μηνύματα (e-mail) παρουσιάζονται με χρονολογική σειρά στα εισερχόμενα, παρόμοια με την εφαρμογή Mail, η οποία τοποθετεί τα κείμενα όλων των παραληπτών μαζί με τις απαντήσεις. Τα μηνύματα κειμένου απεικονίζονται σε φούσκες ομιλίας (όπως και στο iChat) κάτω από το όνομα κάθε παραλήπτη. (<https://el.wikipedia.org/wiki/IPhone>)

#### 9.4.3 Μπαταρία

Το iPhone διαθέτει εσωτερική επαναφορτιζόμενη μπαταρία ιόντων λιθίου. Όπως ένα iPod, αλλά σε αντίθεση με τα περισσότερα άλλα κινητά τηλέφωνα κατά την κυκλοφορία του, η μπαταρία δεν είναι αντικαταστάσιμη από τον χρήστη. Μπορεί να φορτιστεί όταν είναι συνδεδεμένο σε υπολογιστή για συγχρονισμό μέσω του καλωδίου σύνδεσης USB που περιλαμβάνεται στο καλώδιο σύνδεσης, παρόμοιο με τη φόρτιση ενός iPod. Εναλλακτικά, μπορεί να συνδεθεί στο καλώδιο ένας προσαρμογέας USB σε εναλλασσόμενο ρεύμα (ή "φορτιστής τοίχου") για απευθείας φόρτιση από πρίζα εναλλασσόμενου ρεύματος.

Η διάρκεια ζωής της μπαταρίας των πρώιμων μοντέλων του iPhone έχει επικριθεί από αρκετούς δημοσιογράφους τεχνολογίας ως ανεπαρκής με μικρότερη διάρκεια ζωής από αυτή που ισχυριζόταν η Apple.

Ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας που κατατέθηκε από την εταιρεία, το οποίο δημοσιεύτηκε στα τέλη Ιουλίου του 2013, αποκάλυψε την ανάπτυξη ενός νέου συστήματος μπαταριών iPhone που χρησιμοποιεί δεδομένα θέσης σε συνδυασμό με δεδομένα σχετικά με τις συνήθειες του χρήστη για να μετριάσει ανάλογα τις ρυθμίσεις ισχύος των συσκευών. Η Apple εργάζεται προς ένα σύστημα διαχείρισης ισχύος το οποίο θα παρέχει δυνατότητες όπως η δυνατότητα εκτίμησης του χρόνου που ο χρήστης θα είναι μακριά από μια πηγή ενέργειας για να τροποποιήσει τη χρήση ενέργειας και μια λειτουργία ανίχνευσης που ρυθμίζει το ρυθμό φόρτισης για να ταιριάζει καλύτερα στον τύπο πηγή ενέργειας που χρησιμοποιείται. (<https://en.wikipedia.org/wiki/IPhone#Battery>)

#### 9.4.4 Φωτογραφική μηχανή

Το iPhone πρώτης γενιάς και το iPhone 3G διέθεταν φωτογραφική μηχανή σταθερής εστίασης 2,0 megapixel στο πίσω μέρος για ψηφιακές φωτογραφίες. Ωστόσο, δεν διέθεταν οπτικό ζουμ, φλας ή αυτόματη εστίαση και δεν υποστήριζαν εγγενώς την εγγραφή βίντεο.

μπορούσαν να καταγράφουν βίντεο μέσω μιας εφαρμογής τρίτου μέρους που είναι διαθέσιμη στο App Store. Το iPhone OS 2.0 εισήγαγε γεωγραφική σήμανση για φωτογραφίες.

Σαφώς με την πάροδο του οι επόμενες γενιές του iPhone βελτίωσαν αισθητά την φωτογραφική μηχανή. Απέκτησε μεγαλύτερη ανάλυση, οπτικό και ψηφιακό ζουμ, επεξεργασία φωτογραφιών και πολλές άλλες ιδιότητες που αντικατέστησαν και τις φωτογραφικές μηχανές. (<https://en.wikipedia.org/wiki/IPhone#Camera>)

#### 9.4.5 Αποθηκευτικός χώρος

Η πρώτη συσκευή κυκλοφόρησε αρχικά με δύο επιλογές για εσωτερικό μέγεθος αποθήκευσης: 4 GB ή 8 GB. Στις 5 Σεπτεμβρίου 2007, η Apple διέκοψε τα μοντέλα των 4 GB. Στις 5 Φεβρουαρίου 2008, η Apple πρόσθεσε ένα μοντέλο 16 GB. Το iPhone 3G ήταν διαθέσιμο σε 16 GB και 8 GB. Το iPhone 3GS ήρθε σε 16 GB και 32 GB και παρέμεινε διαθέσιμο στα 8 GB μέχρι το Σεπτέμβριο του 2012, περισσότερο από τρία χρόνια μετά την κυκλοφορία του. Το iPhone 4 ήταν διαθέσιμο σε 16 GB και 32 GB παραλλαγές, καθώς και μια 8 GB παραλλαγή που πωλείται παράλληλα με το iPhone 4S σε μειωμένη τιμή σημείο. Το iPhone 4S ήταν διαθέσιμο σε τρία μεγέθη: 16 GB, 32 GB και 64 GB. Τα iPhone 5 και 5S ήταν διαθέσιμα στα ίδια τρία μεγέθη που ήταν διαθέσιμα στο iPhone 4S: 16 GB, 32 GB και 64 GB. Το χαμηλότερου κόστους iPhone 5C μοντέλο ήταν αρχικά διαθέσιμο σε 16 GB και 32 GB. Τα iPhone 6 και 6S διατίθενται σε τρία μεγέθη: 16 GB, 64 GB και 128 GB. Το iPhone SE είναι διαθέσιμο σε παραλλαγές 16 GB και 64 GB. Τα iPhone 7 και 7 Plus, έχουν αποθηκευτικό χώρο 32, 128 και 256 GB. Επίσης, η Apple διπλασίασε την αποθήκευση στο iPhone 6S & 6S Plus σε 2 διαμορφώσεις (32 GB & 128 GB), καθώς και το iPhone SE έξι μήνες αργότερα. (<https://en.wikipedia.org/wiki/IPhone>)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

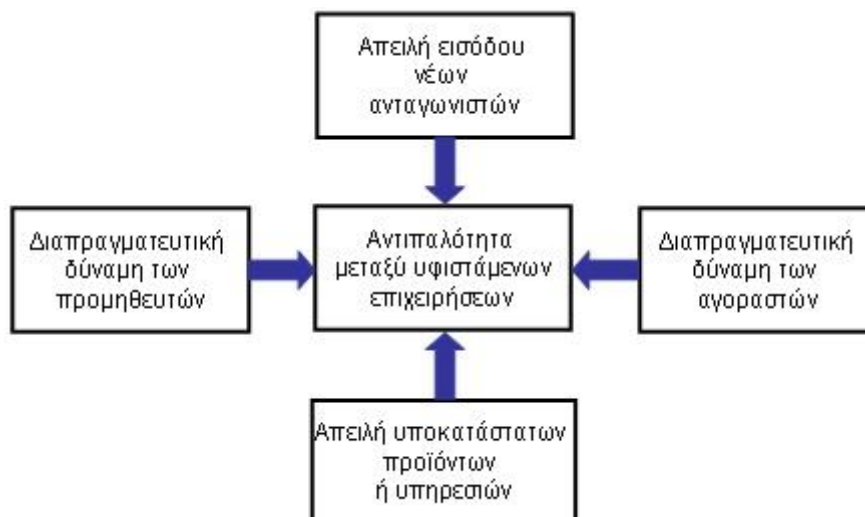
### 10.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν το μοντέλο Πέντε δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Michael Porter, και η ανάλυση SWOT (Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες - Απειλές). Αυτά τα εργαλεία χρησιμοποιούνται για την ανάλυση του ανταγωνισμού εντός ενός κλάδου. Μέσω αυτών οι επιχειρήσεις προσπαθούν να καθορίσουν κατά πόσο μπορούν να ανταγωνιστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο σε μια υφιστάμενη αγορά ώστε να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Φυσικά αυτές οι αναλύσεις έρχονται σε αντίθεση με τη Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών που έχει σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να μετακινηθούν σε αγορές ελεύθερες από ανταγωνιστές.

Ωστόσο, είναι σημαντικό μία επιχείρηση να εξετάζει και τον ανταγωνισμό στον κλάδο που δραστηριοποιείται αφενός για να γνωρίζει τους βασικούς ανταγωνιστές της και αφ' εταίρου η πράξη έχει δείξει ότι μετά από κάποιο διάστημα οι ανταγωνιστές προσπαθούν να αντιγράψουν μία «γαλάζια» ιδέα και να προσπαθούν να κερδίσουν και εκείνοι κάποιο μερίδιο κέρδους. Συνεπώς, είναι σημαντικό να εξετάζεται και ο ανταγωνισμός με τα παρόντα εργαλεία.

### 10.2 Το Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων Porter - Εφαρμογή στο iPhone

Ο καθηγητής του Harvard M. Porter υποστηρίζει ότι μία επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο που ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές δυνάμεις οι οποίες εμφανίζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 10.1.



Πηγή: <http://st.merig.eu/?id=97&L=4>

**Διάγραμμα 10.1: Οι Πέντε Δυνάμεις Ανταγωνισμού**

Ο Porter ισχυρίζεται ότι είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση να βρει τη θέση της στον κλάδο όπου ανήκει ώστε να μπορέσει αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ της. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι αυτή η θεωρία έρχεται σε αν'θεση με τη Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών καθώς αναλύει τον ανταγωνισμό, αντί να προσπαθεί να βγει από τον αιματοβαμμένο Κόκκινο Ωκεανό και να ξεχωρίσει.

### 10.2.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η Apple με το iPhone αντιμετωπίζει μέτρια απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας. Ωστόσο, έπρεπε να προλάβει το μελλοντικό ανταγωνισμό από τη Google και τη Microsoft μέχρι τις ανερχόμενες Xiaomi και Huawei.

#### 1) Οικονομίες Κλίμακας

Η Apple μετά την κυκλοφορία του iMac και του iPod λάνσαρε το iPhone με αποτέλεσμα να έχει δοκιμαστεί σε καταναλωτικές συσκευές με μεγάλη επιτυχία. Νεοεισερχόμενες εταιρίες όμως μπορεί να μην έχουν την ίδια πολυτέλεια αφού η αγορά κινητών τηλεφώνων χαρακτηρίζεται από μαζική αγορά (που προϋποθέτει μαζική παραγωγή και κατανάλωση).

## 2) Απαιτήσεις σε Κεφάλαια κατά την Είσοδο

Η είσοδος σε έναν κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση για πρώτες ύλες, έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ κτλ. Επιπλέον, οι επενδύσεις δεν αποδίδουν άμεσα αλλά χρειάζεται κάποιος χρόνος ώστε να δημιουργηθεί το προϊόν και να κυκλοφορήσει στην αγορά. Αυτό δημιουργεί φραγμούς εισόδου σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Όσον αφορά το iPhone εκτιμάται ότι η Apple δαπάνησε περισσότερα από 150 εκατομμύρια δολάρια και χρειάστηκε περίπου πέντε χρόνια για τη δημιουργία του (2002). Όπως γίνεται αντιληπτό τα χρήματα και ο χρόνος που διέθεσε η Apple για τη δημιουργία του κινητού τηλεφώνου είναι δύσκολο να παρασχεθούν από μία νέα εταιρία που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο.

## 3) Διαφοροποίηση Προϊόντος

Όταν κυκλοφόρησε το iPhone είχε πολύ μεγάλο προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών του λόγω της μεγάλης διαφοροποίησης του. Προσέφερε δυνατότητες στο χρήστη που για την εποχή θεωρούνταν πρωτοφανείς. Αυτό σε συνδυασμό με το «brand name» της Apple παρείχε μία μορφή δύναμης και εγγύησης για τους δυνητικούς πελάτες και αποτέλεσε προϊόν προς μίμηση. Έτσι, η εταιρία απέκτησε και το λεγόμενο «first mover advantage», δηλαδή το πλεονέκτημα ότι το έκανε πρώτη από τους ανταγωνιστές με αποτέλεσμα να αποκτήσει φανατικό κοινό.

## 4) Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής

Στην αρχή το iPhone ήταν διαθέσιμο μόνο από μία συγκεκριμένη εταιρία παροχής κινητής τηλεφωνίας την Cingular της AT&T και τα καταστήματα λιανικής της Apple. Το γεγονός αυτό αποτελούσε τροχοπέδη καθώς δημιουργούσε περιορισμό στην πώληση του σε ολόκληρη την αγορά κινητών και έδινε την ευκαιρία στους ανταγωνιστές να διαθέτουν τα προϊόντα τους σε περισσότερα κανάλια διανομής.

## 5) Μειονεκτήματα Κόστους

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους που οι νεοεισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν. Στην περίπτωση της Apple αυτό δεν αποτέλεσε πρόβλημα επειδή διέθετε τόσο τους πόρους όσο και την τεχνογνωσία. Από την άλλη πλευρά, λόγω αυτού του πλεονεκτήματος ήταν δύσκολο να αντιγραφεί και να επιτρέψει την είσοδο πολλών παικτών στην αγορά.

## 6) Νομικοί Περιορισμοί

Οι σημαντικοί περιορισμοί που μπορούν να κρατήσουν έναν ανταγωνιστή έξοδο από έναν κλάδο αποτελούν:

- Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας των υπαρχόντων παιχτών
- Οι ρυθμιστικές υποχρεώσεις και απαιτήσεις για την έγκριση, στην προκειμένη περίπτωση από την FCC (Federal Communications Commission) των ΗΠΑ.

Η Apple, με την παρουσίαση του iPhone, αιτήθηκε και της χορηγήθηκε δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, το οποίο αποτελεί ικανό στοιχείο για να κρατήσει μακριά τους ανταγωνιστές από το να μιμηθούν το κινητό.

### 10.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν κύριους συνεργάτες για μία επιχείρηση και η σχέση που δημιουργείται με την επιχείρηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το τελικό προϊόν. Ως προς τους προμηθευτές του iPhone, η Apple δεν ανησυχεί για τις «ιδιοτροπίες» των ισχυρών προμηθευτών της. Αυτό συμβαίνει επειδή το ενδιαφέρον για το iPhone δεν επικεντρώνεται τόσο στα ίδια τα εξαρτήματα, όσο στο λογισμικό της, που επιτρέπει στο χρήστη να αλληλεπιδρά με το τηλέφωνο. Πέρα από αυτό, υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών στον κλάδο με χαμηλό κόστος μετακίνησης. Ένας ακόμα παράγοντες που αποδυναμώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ο όγκος πωλήσεως του iPhone που μαρτυρά και μεγάλο όγκο παραγγελιών.

### 10.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές ως διαπραγματευτική ομάδα επιθυμούν την καλύτερη δυνατή σχέση τιμής και απόδοσης. Για να πραγματοποιηθεί αυτό ζητούν ανώτερη ποιότητα, καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης και χαμηλότερη τιμή. Οι αγοραστές του iPhone είναι κάπως πιο ισχυροί. Δεδομένου της σχετικά υψηλής τιμής πώλησης του, οι καταναλωτές θα μπορούσαν να στραφούν σε ένα εξίσου έξυπνο κινητό, με χαμηλότερη τιμή, και επομένως να καλυφθούν

από τις εναλλακτικές επιλογές που τους παρέχονται. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της απολογητικής επιστολής του Στήβ Τζόμπς στους χρήστες του iPhone όταν λίγο χρόνο μετά την κυκλοφορία του η τιμή έπεσε κατά 200 δολάρια. Μετά από πολλά παράπονα αναγκάστηκε να αναγνωρίσει σε όσους πελάτες είχαν αγοράσει στην προηγούμενη υψηλή τιμή το κινητό τηλέφωνο 100 δολάρια πίστωση στα καταστήματα της Apple. Επιπλέον, όσοι καταναλωτές είχαν αγοράσει το προϊόν από τα καταστήματα της AT&T η εταιρία τους αποζημίωσε μετρητοίς τα 200 δολάρια.

#### **10.2.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα**

Το iPhone αντιμετώπισε πιο έντονο ανταγωνισμό από μιμητές που μπορούν να πωλήσουν παρόμοιες ή συγκρίσιμες συσκευές, σε χαμηλότερη τιμή. Οι περισσότερες από αυτές τις απειλές θα προέρχονται από τις καθιερωμένες στο χώρο της βιομηχανίας κινητής τηλεφωνίας (όπως η Samsung και η LG) και όχι οι εταιρείες που προσπαθούν να εισέλθουν στην αγορά κινητής τηλεφωνίας εκ νέου. Εταιρείες λογισμικού, όπως η Google και η Microsoft, αποτέλεσαν αξιόπιστη απειλή κατά την είσοδο στην αγορά κινητών τηλεφώνων και προσπάθησαν να κερδίσουν ένα μέρος για τον εαυτό τους.

#### **10.2.5 Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων**

Το πόσο κερδοφόρος θα είναι ένας κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μάχη μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή τότε οι επιχειρήσεις μπορεί να οδηγηθούν σε έναν πόλεμο τιμών με αποτέλεσμα να περιοριστεί η κερδοφορία και να μειωθούν τα περιθώρια που μπορεί να αποκτηθούν. Στον υπό εξέταση κλάδο ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι σχετικά μεγάλος και κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επικρατήσει έναντι των υπολοίπων. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι ραγδαίος γεγονός που συνεπάγεται έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό πελατών. Τα εμπόδια εξόδου είναι χαμηλά και όποιος παίκτης επιθυμεί να βγει από την αγορά μπορεί να το πράξει οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμεί.



Το κόστος απόκτησης της συσκευής είναι πολύ μεγάλο και δεν μειώνεται αισθητά με την αγορά του μέσω κάποιου προγράμματος εταιρείας κινητής τηλεφωνίας ή με την κυκλοφορία του επόμενου μοντέλου.

### 10.3 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όταν αυτή πρέπει να λάβει μια στρατηγική απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξη τους (Παπαδάκης, 2002).

Το αρκτικόλεξο SWOT προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats). Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Το iPhone είναι ίσως το πιο δημοφιλές έξυπνο κινητό παγκοσμίως και κάθε μοντέλο που ανακοινώνεται αποκτά δημοσιότητα τόσο πριν όσο και μετά την κυκλοφορία του. Η παρακάτω ανάλυση SWOT εστιάζει στις στρατηγικές κινήσεις, συνδυάζοντας όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά.

#### 10.3.1 Δυνάμεις - Strengths

Το iPhone συγκεντρώνει αρκετά «δυνατά» χαρακτηριστικά. Αρχικά, η εμφάνιση του είναι ένας σημαντικός παράγοντας καθώς θεωρείται το πιο εκλεπτυσμένο και κομψό κινητό

τηλέφωνο της αγοράς. Επιπλέον, η οθόνη αφής του το καθιστά μοναδικό καθώς είναι η πιο ανθεκτική σε γρατζουνιές και ραγίσματα. Όσον αφορά στο λογισμικό που διαθέτει είναι το πιο δυνατό στην αγορά προσφέροντας την καλύτερη εμπειρία χρήσης χωρίς να μπλοκάρει. Ακόμα απευθύνεται σε χρήστες τόσο για προσωπική χρήση αλλά και για επαγγελματική προσφέροντας φιλικό περιβάλλον, μεγάλη διάρκεια μπαταρίας, ταχύτητα και πλήθος εφαρμογών που είτε είναι ενσωματωμένες είτε επιλέγει ο εκάστοτε χρήστης. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι συγκεντρώνει και συνδυάζει τα χαρακτηριστικά των υπόλοιπων προϊόντων της Apple. Τέλος, μέσω του iPhone η Apple κατόρθωσε να αυξήσει τις πωλήσεις της παγκοσμίως και ιδιαίτερα στην Κίνα.

### **10.3.2 Αδυναμίες – Weaknesses**

Όπως κάθε προϊόν, έτσι και το iPhone έχει κάποιες αδυναμίες. Η υψηλή τιμή πώλησης απομακρύνει ένα μεγάλο μερίδιο του καταναλωτικού κοινού, ειδικά σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης. Επιπλέον, τα διάφορα αξεσουάρ που τυχόν χρειάζεται ο καταναλωτής, π.χ. ακουστικά, θήκη κλπ., πωλούνται ξεχωριστά σε εξίσου υψηλές τιμές. Ένα ακόμα σημαντικό μειονέκτημα αποτελούν και κάποιοι περιορισμοί που θέτει το τηλέφωνο ως προς τη λειτουργία του. Πιο συγκεκριμένα, η έλλειψη δυνατότητας επέκτασης μνήμης, η αδυναμία αντικατάστασης μπαταρίας και η αδυναμία αποστολής και λήψης αρχείων μέσω Bluetooth, περιορίζουν το χρήστη ο οποίος και λόγω υψηλής τιμής έχει υψηλές απαιτήσεις.

### **10.3.3 Ευκαιρίες – Opportunities**

Σημαντικό στοιχείο που αποτελεί ευκαιρία για το iPhone είναι η αυξανόμενη εξάρτηση του ανθρώπου στην τεχνολογία. Το ίντερνετ και οι διάφορες εφαρμογές που προσφέρουν τα κινητά τηλέφωνα δίνουν απεριόριστες δυνατότητες στους χρήστες και είναι πλέον ελάχιστοι εκείνοι που ακόμα δεν έχουν αποκτήσει ένα έξυπνο κινητό. Έτσι, έχει δημιουργηθεί μία ολοένα αυξανόμενη αγορά καταναλωτών για τα έξυπνα κινητά που όπως φαίνεται θα συνεχίσει να επεκτείνεται. Επίσης, υπάρχει η ευκαιρία για να δημιουργηθούν νέες καινοτομίες και χαρακτηριστικά πιο ανεπτυγμένα που θα ωθήσουν την Apple σε ακόμα υψηλότερο επίπεδο. Τέλος, το iPhone έχει καταφέρει να διεισδύσει στην Ασιατική αγορά που

παραδοσιακά θεωρείται δύσκολη. Αυτό δημιουργεί νέο άνοιγμα για την εταιρία καθώς η αγορά είναι πολύ μεγάλη και επιπλέον θα μπορέσει να προωθήσει και άλλα προϊόντα της.

#### **10.3.4 Απειλές – Threats**

Σημαντική απειλή αποτελεί το λειτουργικό σύστημα Android που χρησιμοποιούν οι περισσότεροι κατασκευαστές κινητών τηλεφώνων και έχει μεγάλη απήχηση στους καταναλωτές. Ακόμα, ο ανταγωνισμός από υποκατάστατα προϊόντα που τα περισσότερα κοστολογούνται σε χαμηλότερη τιμή δείχνουν να απειλούν το iPhone. Οι ανταγωνίστριες εταιρίες όπως η Samsung, η LG κλπ. προσφέρουν μεγαλύτερη ποικιλία σε μοντέλα σε πιο προσιτές τιμές με αποτέλεσμα να καλύπτουν πιο ευρύ κοινό. Η Apple είναι σημαντικό να βλέπει τις απειλές στο περιβάλλον της ώστε να προετοιμάζεται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της αγοράς ώστε να συνεχίσει την άνθιση και ανάπτυξη της.

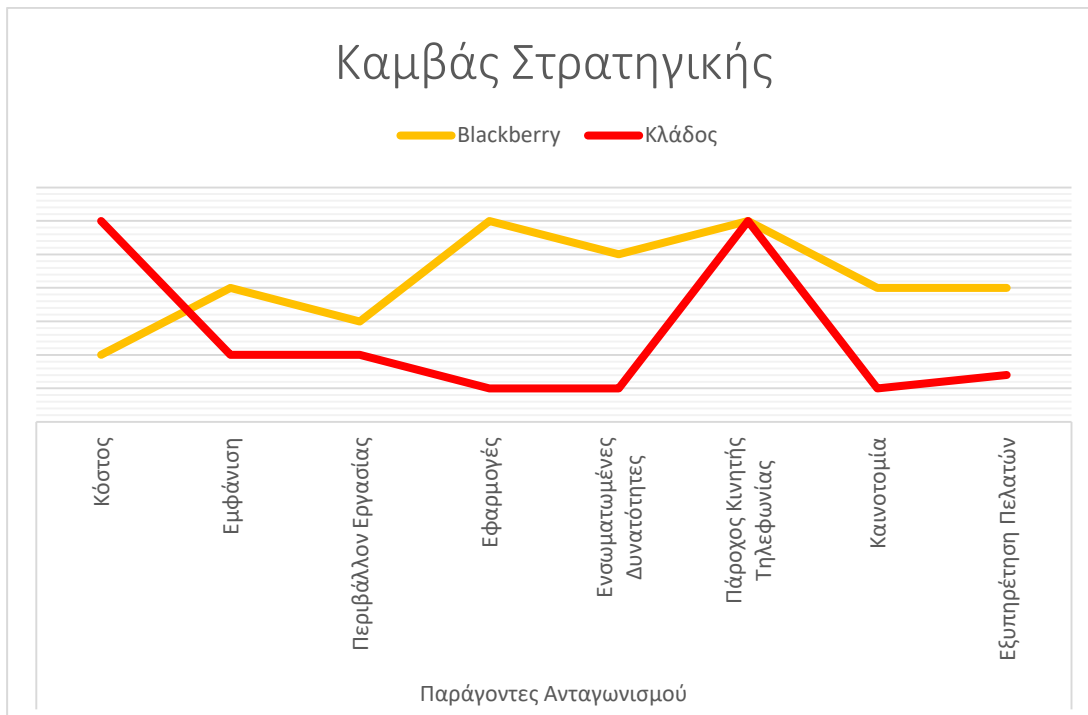
# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

## 11.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζονται τα εργαλεία και οι κινήσεις της εταιρίας Apple όταν κυκλοφόρησε το πρώτο έξυπνο κινητό στην αγορά. Έτσι, απεικονίζεται ο στρατηγικός καμβάς του iPhone και το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών καθώς επίσης και τα βήματα που έκανε ώστε να επανοικοδομήσει τα όρια της αγοράς και να κολυμήσει σε «γαλάζια» νερά.

## 11.2 Ο Καμβάς της Στρατηγικής του iPhone

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο το iPhone κυκλοφόρησε το 2007 για το λόγο αυτό θα εξεταστεί ο κλάδος όπως ήταν τότε ώστε να απεικονιστεί ο Καμβάς της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ο Καμβάς της Στρατηγικής του κλάδου των κινητών τηλεφώνων και του μεγαλύτερου ανταγωνιστή της Apple την Blackberry.

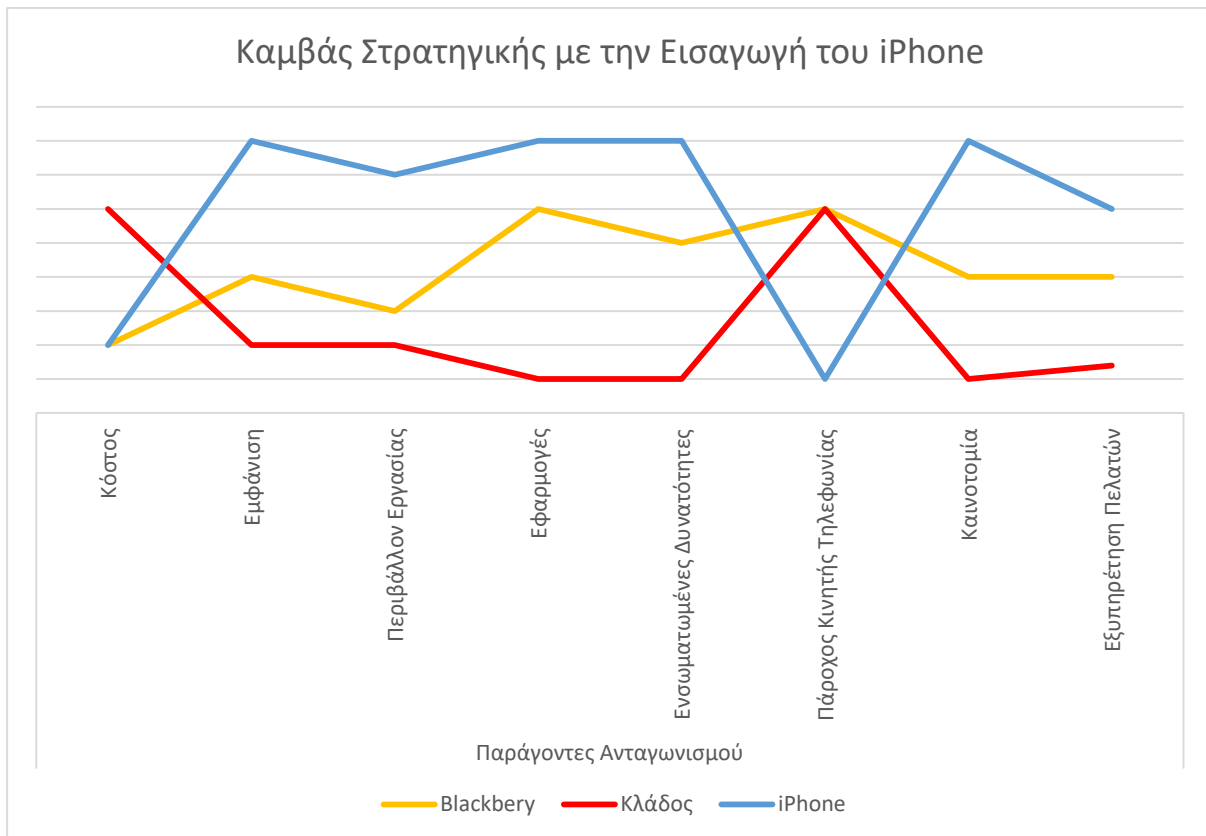


Πηγή:

[https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiQ-f708PWAhXnO5oKHbeLCtUQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.washington.edu%2Fswmontgo%2FINDE%2520599A%2520files%2FStudent%2520HW%2FiPhone\\_1.ppt&usg=AFQjCNFIYRWRhEW99nmV5eSYiJV4AGK-7w](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiQ-f708PWAhXnO5oKHbeLCtUQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.washington.edu%2Fswmontgo%2FINDE%2520599A%2520files%2FStudent%2520HW%2FiPhone_1.ppt&usg=AFQjCNFIYRWRhEW99nmV5eSYiJV4AGK-7w)

#### Διάγραμμα 11.1: Καμβάς Στρατηγικής Αγοράς Έξυπνων Κινητών

Στον οριζόντιο άξονα παρουσιάζονται οι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό του κλάδου και σχετίζονται με μελλοντικές επενδύσεις. Έτσι, γίνεται εμφανές που εστίαζε η αγορά μέχρι τότε. Η Apple κατάφερε να δημιουργήσει τη δική της Αξιακή Καμπύλη ώστε να ξεχωρίσει και να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό.



Πηγή:

[https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiQ-f\\_708PWAhXnO5oKHbeLCtUQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.washington.edu%2Fswmontgo%2FINDE%2520599A%2520files%2FStudent%2520HW%2FiPhone\\_1.ppt&usg=AFQjCNFIYRWrhEW99nmV5eSYiJV4AGK-7w](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiQ-f_708PWAhXnO5oKHbeLCtUQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.washington.edu%2Fswmontgo%2FINDE%2520599A%2520files%2FStudent%2520HW%2FiPhone_1.ppt&usg=AFQjCNFIYRWrhEW99nmV5eSYiJV4AGK-7w)

### Διάγραμμα 11.2: Ο Καμβάς της Στρατηγικής του iPhone

Οι αξιακές καμπύλες που προκύπτουν μας χρησιμεύουν στο να βγάλουμε συμπέρασμα για το iPhone σχετικά με το πώς κινείται η εταιρία που το παράγει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό που ήθελε ουσιαστικά και προκύπτει από την Αξιακή Καμπύλη είναι να ξεχωρίσει σε κάθε τομέα από τους ανταγωνιστές της και όχι μόνο να τους νικήσει αλλά να έχει και τη ζητούμενη διαφορετικότητα και μοναδικότητα σε ένα νέο μερίδιο αγοράς που θα είχε τα σκήπτρα.

### 11.3 Πλαίσιο Τεσσάρων Ενεργειών iPhone

Προκειμένου η εταιρία να κατορθώσει να δώσει αξία στους πελάτες της μέσω του πλαισίου των τεσσάρων δράσεων κατήρτισε του παρακάτω Πίνακα 11.1. Αποτέλεσμα αυτού ήταν να σταματήσει η εναλλαγή των μέχρι τότε γνωστών πρακτικών μεταξύ της διαφοροποίησης και του χαμηλού κόστους.

Πίνακας 11.1: Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Ενεργειών του iPhone

<p><b><u>Εξάλειψη</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ποικιλία μοντέλων</li><li>➤ Δυσκολία γραφής μηνυμάτων μέσω του εικονικού πληκτρολογίου στην οθόνη αφής</li></ul>	<p><b><u>Αύξηση</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Εκλεπτυσμένη εμφάνιση</li><li>➤ Αριθμός εφαρμογών</li><li>➤ Φιλικότερο περιβάλλον εργασίας</li><li>➤ Χρήση ασύρματου ίντερνετ</li><li>➤ Εξυπηρέτηση πελατών</li></ul>
<p><b><u>Μείωση</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Αριθμός φυσικών κουμπιών</li><li>➤ Ενσωματωμένων επαγγελματικών εφαρμογών</li><li>➤ Απόδοση ηλεκτρονικού υπολογιστή μέσω ισχυρού λογισμικού συστήματος</li></ul>	<p><b><u>Δημιουργία</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Λήψη τραγουδιών απευθείας</li><li>➤ Ευκολία χρήσης, χωρίς να χρειάζεται εγχειρίδιο χρήσης</li><li>➤ Προσαρμογή ανάλογα με τον κάθε χρήστη μέσω του App Store (από το 2008)</li></ul>

Πηγή:

[https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiQ-f\\_708PWAhXhO5oKHbeLCtUQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.washington.edu%2Fswmontgo%2FINDE%2520599A%2520files%2FStudent%2520HW%2FiPhone\\_1.ppt&usg=AFQjCNFIYRWRhEW99nmV5eSYiJV4AGK-7w](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiQ-f_708PWAhXhO5oKHbeLCtUQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.washington.edu%2Fswmontgo%2FINDE%2520599A%2520files%2FStudent%2520HW%2FiPhone_1.ppt&usg=AFQjCNFIYRWRhEW99nmV5eSYiJV4AGK-7w)

Τέλος, μέσω το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών βοήθησε την εταιρία να κατανοήσει εάν επικέντρωνε τις προσπάθειές της στο δεξί μέρος του πίνακα (Ενέργειες: Αύξηση, Δημιουργία) με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα κόστη και να παράγεται ένα σύνθετο προϊόν.

## 11.4 Τα Χαρακτηριστικά μιας Καλής Στρατηγικής για το iPhone

Μία εταιρία είναι σημαντικό να εφαρμόζει μία στρατηγική που να της δίνει το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης εφόσον επιθυμεί να ξεχωρίσει. Τα χαρακτηριστικά μίας καλής στρατηγικής που περιγράφηκαν και σε προηγούμενο κεφάλαιο είναι η Συγκέντρωση σε στόχο (Focus), η Διαφορετικότητα (Divergence), το Δυνατό/ Αποτελεσματικό σύνθημα (Compelling Tagline).

Πρώτον, η Apple είναι μια εταιρία που έχει συγκεκριμένη κουλτούρα, φιλοσοφία και λειτουργία κάτι που την βοηθά να ξεχωρίζει τις προτεραιότητες της και να δίνει έμφαση στις ανάγκες του καταναλωτή.

Δεύτερον, η διαφορετικότητα είναι βασικό συστατικό της εταιρίας προκειμένου να αναρριχηθεί στην κορυφή. Έχοντας δώσει μεγάλη προσοχή στο R&D προσεγγίζει με το δικό της τρόπο το κοινό αποκτώντας θαυμαστές κάτι που διαφοροποιεί το προφίλ της εταιρίας και του δίνει μοναδικότητα. Η στρατηγική διαφοροποίησης της δίνει και μια αξιακή καμπύλη που υποδεικνύει ουσιαστικά τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών εκ μέρους της.

Τέλος, εκτός από το μήλο που είναι το σήμα κατατεθέν της το κύριο σλόγκαν της (ιδέα του Στήβ Τζόμπς) είναι το “think different” δηλαδή «σκέψου διαφορετικά» που από μόνο του σου δημιουργεί την αίσθηση του μοναδικού, του καινοτόμου.

Η καλή στρατηγική εκ μέρους της Apple, όπως προκύπτει από τα παραπάνω, αποδίδει καρπούς. Συνεχώς η εταιρία προσπαθεί με τα μέσα που διαθέτει να πρωτοτυπεί-καινοτομεί και να δημιουργεί αξία που εισπράττει ο καταναλωτής πελάτης. Το ισχυρό όνομα που έχει στη αγορά τη βοηθά ώστε να μπορέσει να προωθήσει τα νέα της προϊόντα τα οποία είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς του τομέα έρευνας και ανάπτυξης στον οποίο η εταιρία επενδύει διαρκώς.

## 11.5 Εξερεύνηση Υποκατάστατων Βιομηχανιών

Η Apple κατά την υλοποίηση της στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών επανεξέτασε τις παραδοχές που είχαν γίνει και τα μέχρι τότε δεδομένα στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας. Με τον τρόπο αυτό κατάφερε να επεκταθεί πέρα από τα όρια του κλάδου, να αποκτήσει πελάτες από εναλλακτικές και υποκατάστατες βιομηχανίες και να γίνει ηγέτης στην αγορά.



Το iPhone ως συσκευή διέφερε από τα παραδοσιακά κινητά τηλέφωνα λόγω της μεγάλης οθόνης αφής για την αναπαραγωγή βίντεο και την πλοήγηση στο διαδίκτυο, είχε ενσωματωμένη μία μηχανή αναζήτησης για το ίντερνετ σύμφωνα με τα πρότυπα του ηλεκτρονικού υπολογιστή, ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας που επέτρεπε τη μεγέθυνση και σμίκρυνση της οθόνης χωρίς να έχει φυσικό πληκτρολόγιο. (Caratina, Draghescu, 2015). Επιπλέον, είχε μεγάλη χωρητικότητα για την αποθήκευση δεδομένων, επέτρεπε την αποστολή και λήψη ηλεκτρονικών μηνυμάτων «e-mail» μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Έτσι, κατάφερε να συγκεντρώσει χαρακτηριστικά που μέχρι τότε είχε μόνο ο ηλεκτρονικός υπολογιστής. Πέρα από αυτά τα στοιχεία, διέθετε υψηλής ευκρίνειας φωτογραφική μηχανή δίνοντας την ευκαιρία λήψης φωτογραφιών, αποθήκευσης, επεξεργασίας και αποστολής τους. Μέσω της ήδη επιτυχημένης εφαρμογής iTunes και του iPod της ίδιας εταιρίας ο χρήστης είχε την ευκαιρία να ακούει μουσική χωρίς να μεταφέρει εκτός από το κινητό του τηλέφωνο και συσκευή αναπαραγωγής ήχου. Έτσι, το iPhone κατάφερε να αντικαταστήσει αυτές τις συσκευές και να προσφέρει στο χρήστη μία ολοκληρωμένη εμπειρία.

## 11.6 Στρατηγικές Ομάδες εντός Κλάδου

Με την παρουσίαση του iPhone ανακοινώθηκε επίσης η διετής αποκλειστική συμφωνία που είχε υπογράψει με την AT&T. Ειδικότερα, η συμφωνία προέβλεπε ότι οι χρήστε του iPhone θα πρέπει να υπογράψουν ένα διετές τουλάχιστον συμβόλαιο με την AT&T για να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις λειτουργίες που προσέφερε η συσκευή. Σαφώς, είχαν ληφθεί όλα τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας ώστε η συσκευή να μην μπορεί να συνδεθεί με άλλο πάροχο κινητής τηλεφωνίας. Σε συνέχεια αυτού, τα καταστήματα της AT&T έγιναν αποκλειστικοί πωλητές του κινητού τηλεφώνου, με εξαίρεση τα καταστήματα λιανικής της ίδιας της Apple.

Η Apple επένδυσε αρχικά για την παρουσίαση του iPhone στην Αμερική, όπου η επωνυμία της εκεί ήταν ήδη εγκαθιδρυμένη. Ο ανταγωνισμός από παρόμοιες συσκευές ήταν μικρός καθώς κύριος ανταγωνιστής θεωρούνταν το Blackberry της RIM (Research In Motion) που απευθυνόταν κυρίως σε επιχειρήσεις. Άλλες μεγάλες εταιρίες ήταν η Nokia και

η Sony Ericsson, των οποίων η συσκευές υποστηρίζονταν από το λογισμικό Symbian και οι περισσότερες πωλήσεις τους ήταν στην Ευρώπη.

Η Apple μέσα στον πρώτο μήνα κυκλοφορίας του iPhone πέτυχε να πουλήσει 270.000 συσκευές, ενώ οι πωλήσεις της εκτοξεύτηκαν στο 1 εκατομμύριο το Σεπτέμβριο του ίδιου χρόνου με την ανακοίνωση της για μείωση της τιμής της συσκευής κατά 200 δολάρια ΗΠΑ (West and Mace, 2010).

### **11.7 Αλυσίδα Αγοραστών του iPhone**

Η Apple βασίστηκε στην εμπειρία που είχε από το iPod και το iTunes, έμαθε από αυτήν και την εφάρμοσε με επιτυχία και στην προώθηση του iPhone (Cauley, 2008). Αρχικά, η αγορά που στόχευε ήταν άντρες μεταξύ 25 έως 30 ετών, απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης και υψηλού εισοδήματος. Υπάρχουν έρευνες που μαρτυρούν ότι περισσότεροι από τους μισούς χρήστες iPhone είναι κάτω από 30 ετών, ανήκουν στους κλάδους των τεχνών, των θετικών επιστήμων και της πληροφορικής, ενώ τα τρία τέταρτα των πελατών έχουν αγοράσει τουλάχιστον μία φορά ένα προϊόν από την Apple (Caratina, Draghescu, 2015). Η Apple στην προσπάθειά της να αυξήσει το αγοραστικό κοινό της μείωσε την τιμή ώστε να στοχοποιήσει και το νεαρότερο τμήμα της αγοράς (Cauley, 2008). Παράλληλα, το iPhone έκανε μία σωστή στρατηγική κίνηση όταν εστίασε στην προσωπική χρήση, θεωρώντας ότι 61% της χρήσης του είναι για προσωπικούς λόγους και 15% για επαγγελματικούς (Liao, 2008).

### **11.8 Συμπληρωματικά Προϊόντα και Προσφερόμενες Υπηρεσίες**

Ο χρήστης του κινητού τηλεφώνου για να μπορεί να χρησιμοποιήσει τις λειτουργίες του πρέπει να συνδεθεί με κάποιο πάροχο κινητής τηλεφωνίας. Στην περίπτωση του iPhone υπήρχε διετής αποκλειστικότητα με την AT&T. Σύμφωνα με τη συμφωνία μεταξύ των δύο εταιριών, Η AT&T θα κέρδιζε ένα μικρό μέρος της αξίας της συσκευής από κάθε πώληση που θα λάμβανε χώρα σε κατάστημά της, και το υπόλοιπο θα παρεχόταν στην Apple (Vogelstein, 2008).

Η εταιρία σύναψε στρατηγικές συμφωνίες και με άλλες εταιρίες όπως η Disney, η Google, η Yahoo κ.α. ώστε να ενισχύσει τη χρήση του ίντερνετ μέσω κινητού τηλεφώνου. Για παράδειγμα, οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τη μηχανή αναζήτησης της Google ή να παρακολουθήσουν ταινίες της Disney.

Άλλη συμπληρωματική υπηρεσία αποτελεί το ηλεκτρονικό κατάστημα App Store που είναι ενσωματωμένο στο iPhone και δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να διαμορφώσει το κινητό του τηλέφωνο ανάλογα με τις ανάγκες του αγοράζοντας όποιες εφαρμογές επιθυμεί.

Όσον αφορά σε συμπληρωματικά προϊόντα οι καταναλωτές μπορούν να προμηθευτούν από τα καταστήματα ακουστικά, θήκες για τη συσκευή τους, φορητούς φορτιστές (power banks) κλπ.

## 11.9 Δημιουργία Προϊόντος

Σύμφωνα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών υπήρχε η επιθυμία δημιουργίας ενός κινητού τηλεφώνου με περισσότερες δυνατότητες (Funk, 2000). Έτσι, ανέμεναν ένα κινητό τηλέφωνο με πολύπλοκο περιεχόμενο και ίσως δύσχρηστο, ενώ παράλληλα ήταν επιφυλακτικοί να πληρώσουν για αυτό. Γενικά το αγοραστικό κοινό φαινόταν να χρειάζεται ένα κινητό τηλέφωνο που να είναι εύκολο στη χρήση καθώς δεν το προσέλκυαν πολύπλοκες συσκευές. (Venkatesh, Ramesh et. al, 2003)

Η Apple πριν την κυκλοφορία του iPhone είχε αποκτήσει πιστό κοινό που την εμπιστευόταν και την ακολουθούσε. Προσπαθούσε πάντα να καινοτομεί και τα προϊόντα της αποτελούσαν αντικείμενα λατρείας από το ευρύ κοινό. Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει πως σε παγκόσμιο επίπεδο η Apple θεωρείται η κορυφαία εταιρία με βάση την καινοτομία κάτι που επιβεβαιώνει και την διαφορετικότητά της και την προσπάθεια να ξεχωρίσει.

**Πίνακας 11.2: Οι 50 πιο Καινοτόμες Επιχειρήσεις Παγκοσμίως**

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. Master Card
15. Fast Retailing	32. Dow Chemical Company	49. Salesforce.com
16. Yahoo!	33. Renault	50. Lenovo
17. Biogen	34. Fidelity Investments	

Πηγή: BCG Global Innovation Survey, 2015

Το ίδιο συνέβη και στην περίπτωση του iPhone το οποίο διέθετε καινοτόμα χαρακτηριστικά για την εποχή. Ήταν η πρώτη φορά που ένα κινητό τηλέφωνο διέθετε μεγάλη χωρητικότητα μνήμης, 4G ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο, Παγκόσμιο Σύστημα Στιγματοθέτησης (GPS), δυνατότητα καταγραφής βίντεο με υψηλή ευκρίνεια και ταυτόχρονα ήταν ελαφρύτερο και λεπτότερο από όλα τα υπόλοιπα κινητά της αγοράς. Οι ανταγωνιστές της όπως η Samsung, η Nokia, η HTC και η Blackberry προσέφεραν και αυτοί καινοτόμα προϊόντα σε λογικές τιμές, αλλά δεν κατόρθωσαν να συνδυάσουν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά σε μία συσκευή. Η Apple κατόρθωσε να προσφέρει πολλές λειτουργίες σε μία μόνο συσκευή. (Capatina, Draghescu, 2015)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΟΥ IPHONE

### 12.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται οικονομική ανάλυση του iPhone από την κυκλοφορία του έως και σήμερα, δηλαδή την τελευταία δεκαετία. Εξετάζονται οικονομικά μεγέθη που αφορούν τόσο στο ίδιο το «έξυπνο» κινητό, αλλά και συγκριτικά με άλλα προϊόντα της Apple. Ακόμα, αναλύεται η πορεία του σχετικά με την επιχείρηση ως σύνολο. Τέλος, πραγματοποιείται στατιστική ανάλυση ώστε να εξεταστεί και να προσδιοριστεί η πιθανή σχέση κάποιων μεταβλητών στη χρονική περίοδο από το τρίτο τρίμηνο του 2007 έως και το τρίτο τρίμηνο του 2017.

### 12.2 Οικονομική Ανάλυση

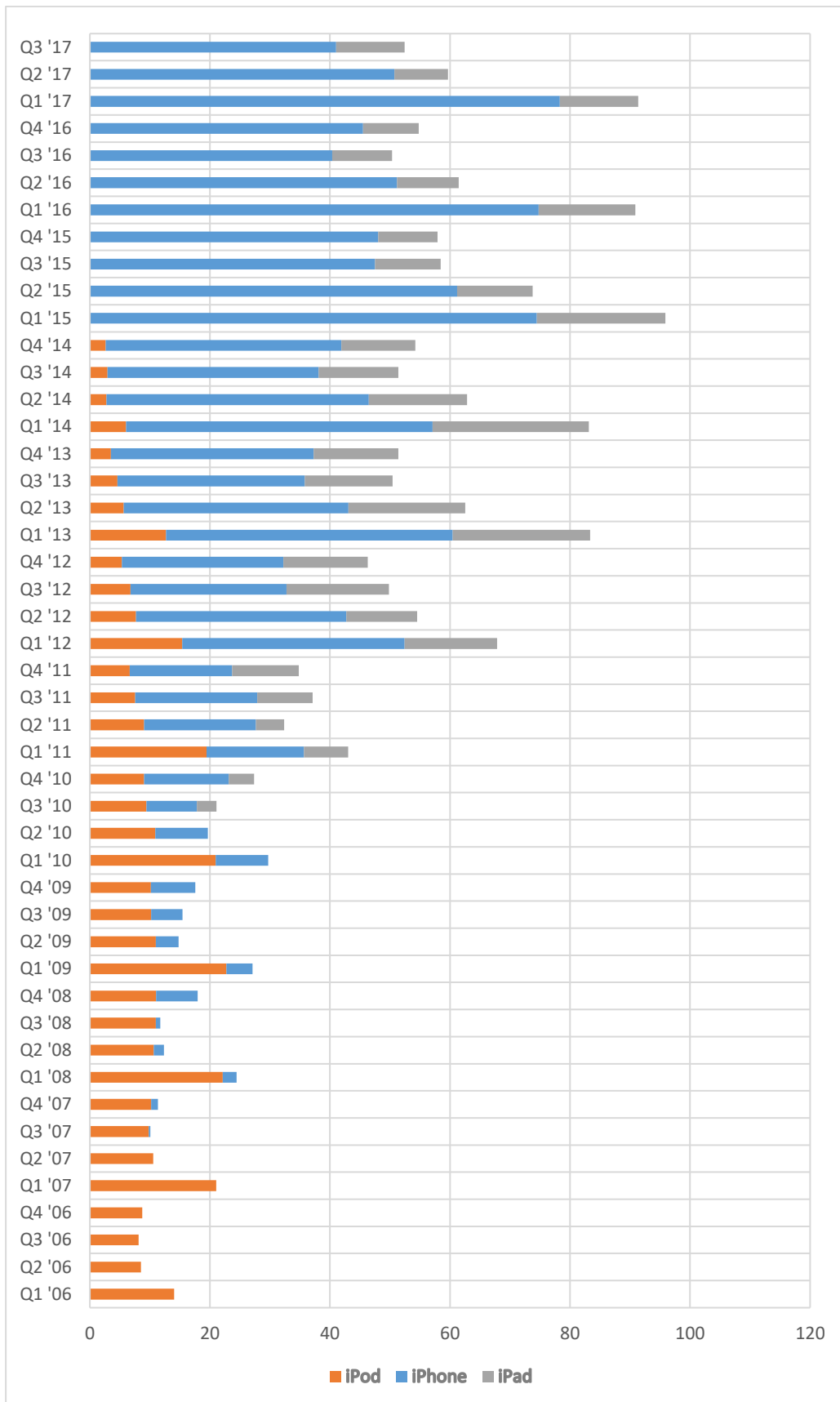
Η πρώτη συσκευή iPhone που κυκλοφόρησε πριν δέκα χρόνια κατάφερε να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό και να φέρει την επανάσταση όχι μόνο στον κλάδο της τεχνολογίας, αλλά και των κινητών τηλεφώνων. Για αυτό θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούν κάποια σημαντικά αριθμητικά στοιχεία που αφορούν σε όλη τη διάρκεια της κυκλοφορίας του. Τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί από τις εξής πηγές:

- οικονομικές καταστάσεις της ίδιας της εταιρίας στην ιστοσελίδα <http://investor.apple.com/financials.cfm>
- ηλεκτρονική σελίδα <https://www.statista.com/>

Επιπλέον, τα δεδομένα που παρουσιάζονται αφορούν από το τρίτο τρίμηνο του 2007 έως το τρίτο τρίμηνο του 2017 για το iPhone για όλες τις γεωγραφικές περιοχές που έχει κυκλοφορήσει εκτός και αν ορίζεται αλλιώς.

Αρχικά, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί το διάγραμμα που απεικονίζει τις πωλήσεις του iPhone σε μονάδες συγκριτικά με το iPod και το iPad που είναι και αυτά δύο πολύ επιτυχημένα προϊόντα από την Apple. Το Διάγραμμα 12.1 αναπαριστά την περίοδο από το πρώτο τρίμηνο του 2006 (δηλαδή πριν βγει στην αγορά το iPhone) μέχρι το τρίτο τρίμηνο του 2017. Αυτό συμβαίνει γιατί κρίθηκε απαραίτητο να υπάρχει μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα των «έξυπνων» συσκευών που έχουν λανταριστεί από την Apple.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



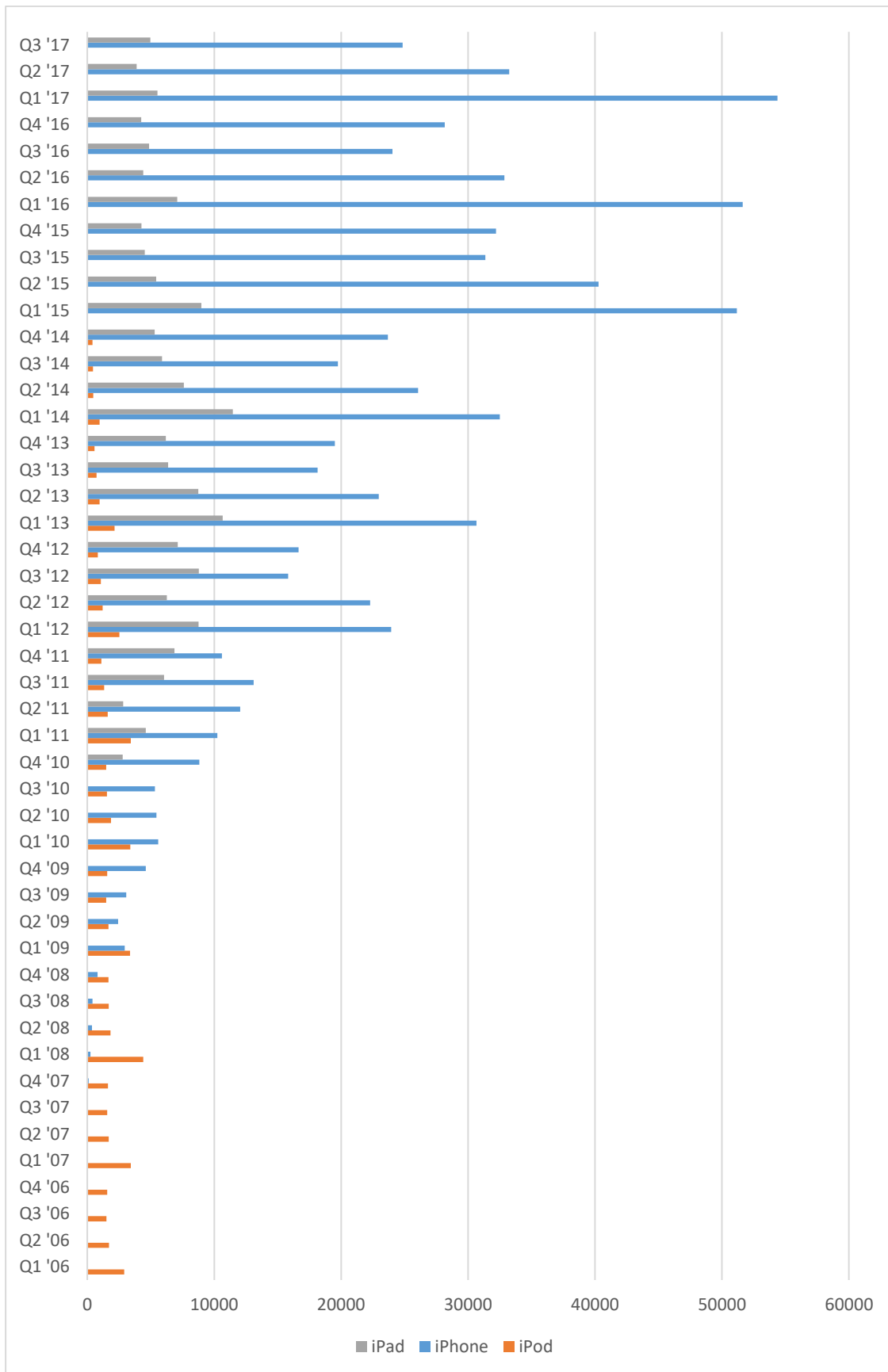
Διάγραμμα 12. 1: Πωλήσεις Προϊόντων Apple σε Μονάδες (σε χιλιάδες)

Είναι φανερό ότι το iPhone λίγα χρόνια μετά την κυκλοφορία του κατάφερε να σκαφαλώσει πρώτο ανάμεσα στις πωλήσεις των υπόλοιπων «έξυπνων» προϊόντων.

Εν συνεχεία, εμφανίζονται τα έσοδα για κάθε μία από αυτές τις τρεις συσκευές της εταιρίας για την ίδια χρονική περίοδο, δηλαδή το πρώτο τρίμηνο του 2006 μέχρι το τρίτο τρίμηνο του 2017.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



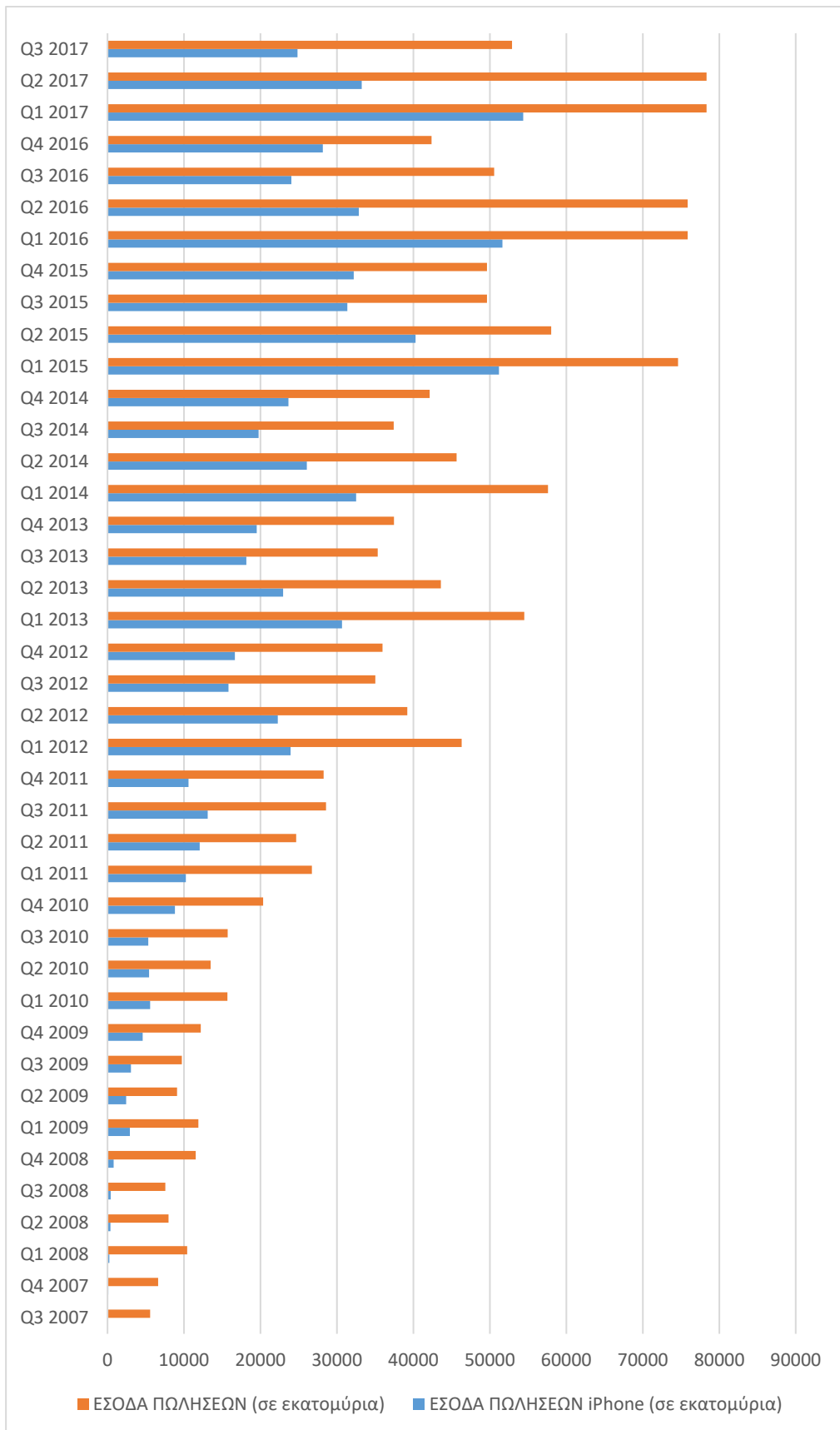


**Διάγραμμα 12.2: Έσοδα Προϊόντων Apple (σε εκατομμύρια)**

Από το Διάγραμμα 12.2 φαίνεται καθαρά ότι το iPhone ως προϊόν από το δεύτερο τρίμηνο του 2009 έως και σήμερα έχει τα περισσότερα έσοδα για την εταιρία έναντι των άλλων δύο. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι το κινητό τηλέφωνο κατάφερε να ξεπεράσει το iPod που ήδη κυκλοφορούσε, ενώ το iPad δεν έχει καταφέρει να φτάσει τις πωλήσεις του μέχρι και σήμερα. Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι τα περισσότερα έσοδα πωλήσεων παρατηρούνται κατά το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους από το 2012 και έπειτα, δηλαδή από την κυκλοφορία του iPhone 4S.

Στα επόμενα δύο διαγράμματα, Διάγραμμα 12.3 και Διάγραμμα 12.4 παρουσιάζονται τα έσοδα του iPhone συγκριτικά με τα έσοδα της Apple και τα έσοδα του iPhone ως ποσοστό των εσόδων της Apple αντίστοιχα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



**Διάγραμμα 12.3: Έσοδα Πωλήσεων iPhone και Έσοδα Πωλήσεων Apple**

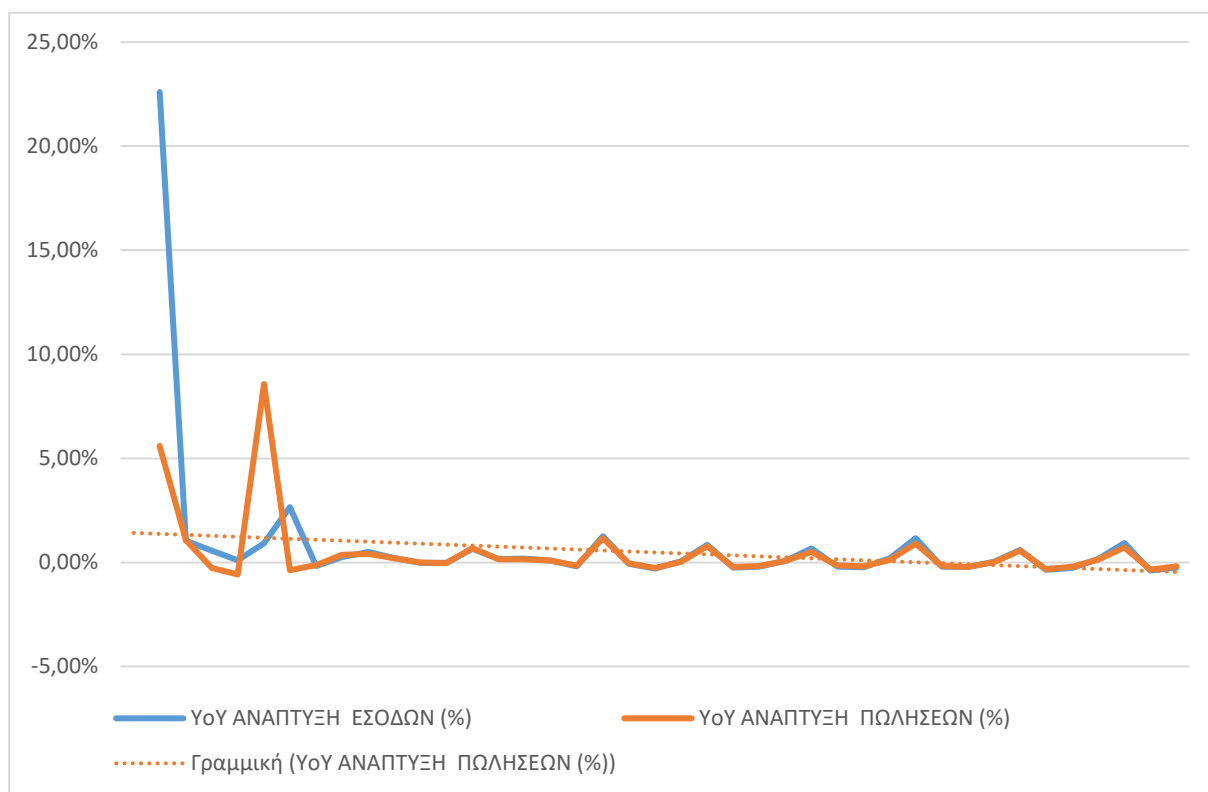


**Διάγραμμα 12.4: Ποσοστό Εσόδων στα Συνολικά Έσοδα του iPhone**

Γίνεται αντιληπτό ότι τα έσοδα του iPhone αποφέρουν μεγάλο μέρος των συνολικών εσόδων της εταιρίας και η τάση τους είναι αυξητική. Αναλυτικά, από το πρώτο τρίμηνο του 2012 και μετά ξεπερνούν το 50% των συνολικών εσόδων με εξαίρεση το τρίτο τρίμηνο του 2012 που ήταν 45,17% και το τέταρτο τρίμηνο του ίδιου χρόνου που ήταν 46,28%. Επίσης, κάποια τρίμηνα το iPhone έχει φτάσει σχεδόν 70% των εσόδων επί των πωλήσεων. Συγκεκριμένα, το πρώτο τρίμηνο του 2015 έφτασε το 68,61%, το δεύτερο τρίμηνο του ίδιου έτους ήταν 69,44%, το πρώτο τρίμηνο του 2016 ήταν 68,06% και το πρώτο εξάμηνο του 2017 ήταν 69,40%.

Κατόπιν, απεικονίζονται η ανάλυση των εσόδων και των πωλήσεων σε ετήσια βάση, γνωστή και ως «YoY Growth». Η συντομογραφία «YoY» είναι από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων «Year-over-Year» και είναι μία μέθοδος οικονομικής ανάλυσης για τη σύγκριση δεδομένων χρονοσειρών. Οι επενδυτές που επιθυμούν να μετρήσουν εάν η οικονομική απόδοση μίας επιχείρησης βελτιώνεται ή επιδεινώνεται χρησιμοποιούν αυτήν την μέθοδο ώστε να συγκρίνουν τις διακυμάνσεις στην ποσότητα και στην ποιότητα ορισμένων

επιχειρηματικών παραμέτρων με την ανάλυση του χρόνου<sup>8</sup>. Οι συγκρίσεις YoY είναι δημοφιλείς επειδή συμβάλλουν στην άμβλυνση της εποχικότητας, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τις περισσότερες επιχειρήσεις.<sup>9</sup>



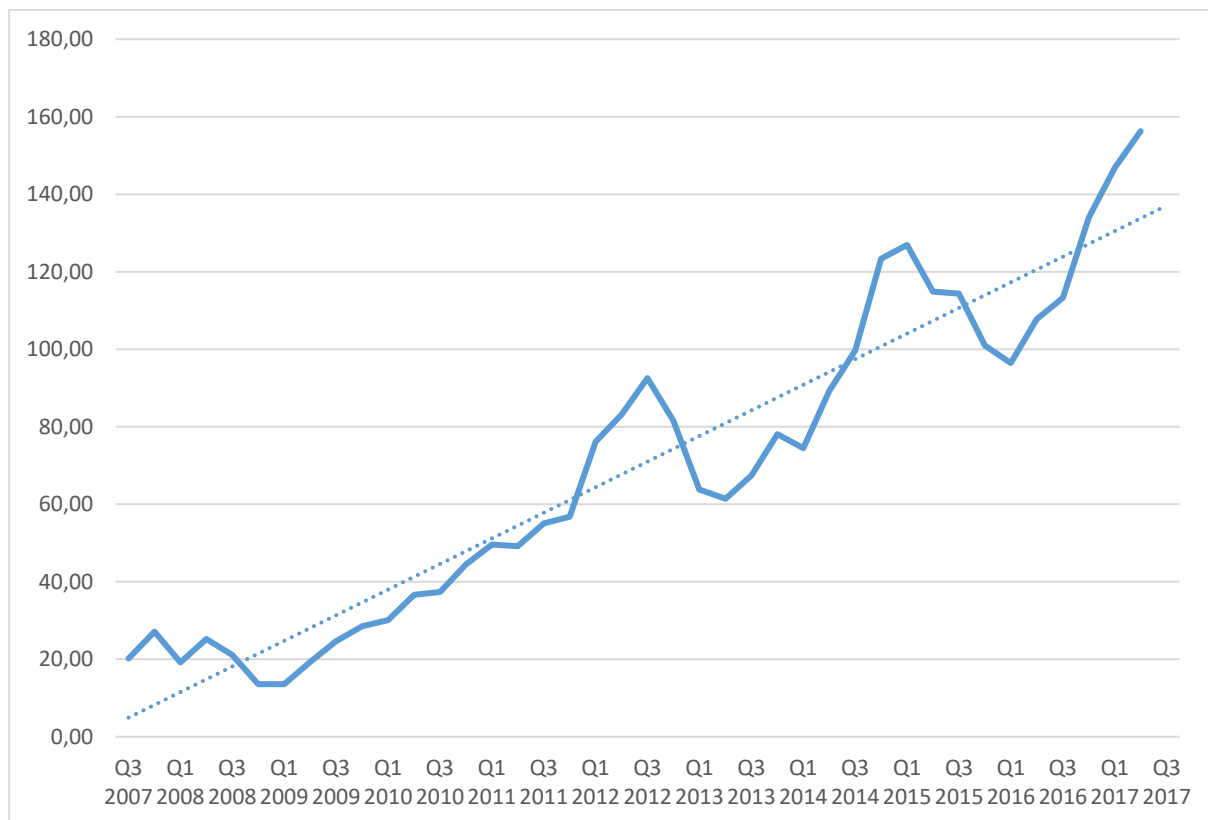
**Διάγραμμα 12.5: YoY Ανάπτυξη Εσόδων και YoY Ανάπτυξη Πωλήσεων iPhone**

Όπως ήταν αναμενόμενο οι δύο γραμμές κινούνται μαζί, ενώ η γραμμική τάση και των δύο μεγεθών φαίνεται να είναι καθοδική.

Τέλος, στο επόμενο διάγραμμα (Διάγραμμα 12.6) παρουσιάζεται η τιμή της μετοχής καθ' όλη τη διάρκεια κυκλοφορίας του iPhone.

<sup>8</sup> Πηγή: <http://www.investopedia.com/terms/y/year-over-year.asp>

<sup>9</sup> Πηγή: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/year-over-year-yoy-analysis/>



**Διάγραμμα 12.6: Τιμή Μετοχής Apple**

Η τιμή της μετοχής υπόκειται σε μεγάλη αστάθεια και αυτό μπορεί να συνεχιστεί και στο μέλλον. Η εταιρία, ο κλάδος της τεχνολογίας και η χρηματιστηριακή αγορά στο σύνολό της αντιμετωπίζουν εξαιρετικές διακυμάνσεις των τιμών των μετοχών και του όγκου συναλλαγών με αποτέλεσμα να επηρεάζονται οι τιμές των μετοχών της εταιρίας με τρόπο που δε σχετίζεται πάντα με τις λειτουργικές επιδόσεις της. Η πορεία της τιμής της μετοχής της συμβαδίζει με την ανάπτυξη και την κερδοφορία της. Εάν η εταιρία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που σχετίζονται με τη μελλοντική ανάπτυξη, την κερδοφορία, τα μερίσματα, τις αγορές μετοχών ή άλλες προσδοκίες της αγοράς, η τιμή της ενδέχεται να μειωθεί σημαντικά, γεγονός που θα μπορούσε να έχει σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη των επενδυτών και των εργαζομένων.

## 12.3 Στατιστική Ανάλυση

Μία στατιστική ανάλυση δεν περιορίζεται στη μελέτη μίας μεταβλητής αλλά πάντοτε απαιτείται η μελέτη της σχέσης μεταξύ δύο ή και περισσότερων μεταβλητών. Η μέτρηση του βαθμού συνάφειας μεταξύ δύο μεταβλητών πραγματοποιείται με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχέτισης. Η ανάλυση συσχέτισης ενδείκνυται στις περιπτώσεις, όπου ζητείται ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο συμμεταβάλλονται δύο μεταβλητές. Συνεπώς, απώτερος σκοπός της ανάλυσης συσχέτισης είναι η μέτρηση του βαθμού εξάρτησης δύο μεταβλητών.

### 12.3.1 Συσχέτιση δύο μεταβλητών – Ορισμός

Ο ποσοτικός προσδιορισμός του βαθμού αλληλεξάρτησης δύο μεταβλητών γίνεται με μία παράμετρο που ονομάζεται συντελεστής συσχέτισης. Ο συντελεστής συσχέτισης αποτελεί μέτρο αλληλεξάρτησης δύο μεταβλητών, με τη βοήθεια του οποίου μπορούμε να εξετάσουμε κατά πόσο δύο μεταβλητές είναι συσχετισμένες. Αναφορικά με την κατεύθυνση που μπορεί να πάρει η μεταξύ τους συσχέτιση διακρίνουμε τη θετική και την αρνητική συσχέτιση. Δύο μεταβλητές είναι θετικά συσχετισμένες όταν οι τιμές τους μεταβάλλονται προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή η αύξηση των τιμών της μίας έχει ως συνέπεια την αύξηση των τιμών της άλλης. Αρνητικά συσχετισμένες είναι δύο μεταβλητές στις περιπτώσεις όπου η αύξηση (μείωση) στις τιμές της μίας έχει ως συνέπεια τη μείωση (αύξηση) στις τιμές της άλλης.<sup>10</sup>

Σημειώνεται ότι η ανάλυση της συσχέτισης που έχει πραγματοποιηθεί είναι με το συντελεστή συσχέτισης του Pearson  $r$  που δίνει το βαθμό γραμμικής και μόνο εξάρτησης δύο ποσοτικών τυχαίων μεταβλητών και δίνεται από τη σχέση:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (12.1)$$

---

<sup>10</sup> Μπατσίδης, 2014

Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι καθαρός αριθμός, κυμαίνεται από -1 έως 1 και καθορίζει τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών, αναλυτικά:

- Αν  $r = \pm 1$  υπάρχει τέλεια γραμμική συσχέτιση.
- Αν  $-0,3 \leq r < 0,3$  δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει άλλου είδους συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.
- Αν  $-0,5 < r \leq -0,3$  ή  $0,3 \leq r < 0,5$  υπάρχει ασθενής γραμμική συσχέτιση.
- Αν  $-0,7 < r \leq -0,5$  ή  $0,5 \leq r < 0,7$  υπάρχει μέση γραμμική συσχέτιση.
- Αν  $-0,8 < r \leq -0,7$  ή  $0,7 \leq r < 0,8$  υπάρχει ισχυρή γραμμική συσχέτιση.
- Αν  $-1 \leq r \leq -0,8$  ή  $0,8 \leq r \leq 1$  υπάρχει πολύ ισχυρή γραμμική συσχέτιση.

### 12.3.2 Συσχέτιση Μεταβλητών iPhone

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν οι συσχετίσεις των μεταβλητών που αφορούν το iPhone σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρίας <http://investor.apple.com/financials.cfm> και τις ηλεκτρονικές σελίδες <https://www.statista.com/topics/870/iphone/> και <https://www.macrumors.com/>. Διευκρινίζεται ότι η στατιστική ανάλυση υλοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου λογισμικού SPSS.

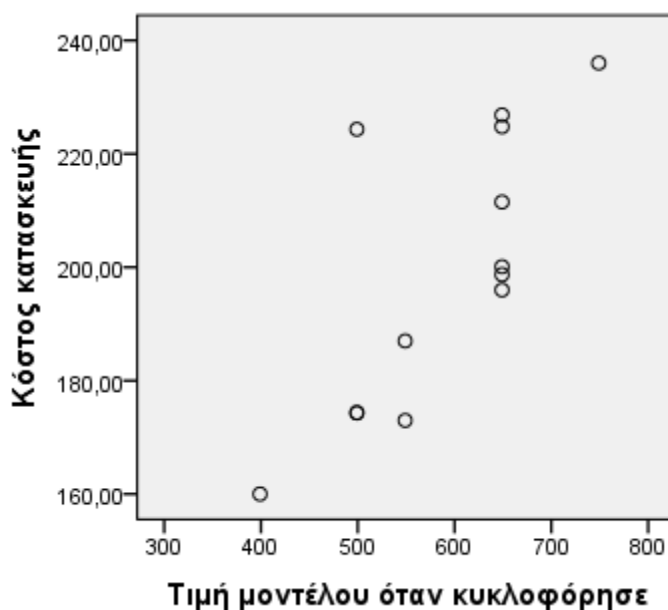
Αρχικά, θα παρουσιαστεί η σχέση μεταξύ της τιμής του κάθε μοντέλου iPhone με το κόστος κατασκευής του. Στο κόστος κατασκευής συμπεριλαμβάνεται το κόστος υλικών και το κόστος εργασίας.



**Πίνακας 12.1: Συσχέτιση Τιμής – Κόστους iPhone**

		Correlations	
		Κόστος κατασκευής	Τιμή μοντέλου όταν κυκλοφόρησε
Κόστος κατασκευής	Pearson Correlation	1	,739**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	13	13
Τιμή μοντέλου όταν κυκλοφόρησε	Pearson Correlation	,739**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	13	18

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Διάγραμμα 12.7: Διάγραμμα Διασποράς Τιμής - Κόστους**

Από τον πίνακα αποτελεσμάτων συμπεραίνουμε ότι υπάρχει ισχυρή γραμμική συσχέτιση μεταξύ τιμής και κόστους αφού  $r = 0,739 > 0,8$ . Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός καθώς  $p\text{-value} = 0,004 < 0,01$ .

Επιπροσθέτως, θα εξεταστεί συσχέτιση μεταξύ των μονάδων πωλήσεων του iPhone, των εσόδων του iPhone, τον αριθμό των διαθέσιμων εφαρμογών στο App Store, το μερίδιο αγοράς του iPhone και της τιμής της μετοχής της Apple. Τα δεδομένα αφορούν τη χρονική

περίοδο από το τρίτο τρίμηνο του 2007 έως και το τρίτο τρίμηνο του 2017 για όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται η Apple.

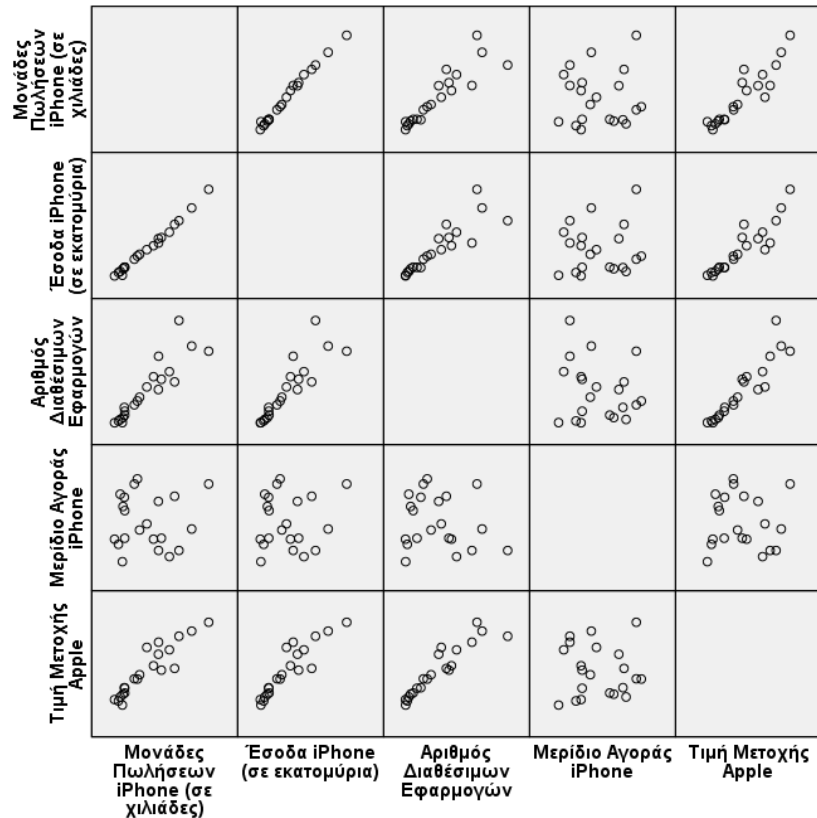
**Πίνακας 12.2: Συσχέτιση Μονάδων Πωλήσεων του iPhone - Εσόδων του iPhone - Αριθμό των Διαθέσιμων Εφαρμογών στο App Store - Μεριδίο Αγοράς του iPhone - Τιμές Μετοχής**

		<b>Correlations</b>				
		Μονάδες Πωλήσεων iPhone (σε χιλιάδες)	Έσοδα iPhone (σε εκατομύρια )	Αριθμός Διαθέσιμων Εφαρμογών v	Μεριδίο Αγοράς iPhone	Τιμή Μετοχής Apple
Μονάδες Πωλήσεων iPhone (σε χιλιάδες)	Pearson Correlation	1	,996**	,925**	,373*	,884**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,025	,000
	N	41	41	22	36	40
Έσοδα iPhone (σε εκατομύρια)	Pearson Correlation	,996**	1	,914**	,379*	,868**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,023	,000
	N	41	41	22	36	40
Αριθμός Διαθέσιμων Εφαρμογών	Pearson Correlation	,925**	,914**	1	-,175	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,448	,000
	N	22	22	22	21	22
Μεριδίο Αγοράς iPhone	Pearson Correlation	,373*	,379*	-,175	1	,412*
	Sig. (2-tailed)	,025	,023	,448		,013
	N	36	36	21	36	36
Τιμή Μετοχής Apple	Pearson Correlation	,884**	,868**	,945**	,412*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,013	
	N	40	40	22	36	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ΠΑΑ



**Διάγραμμα 12.8: Συγκεντρωτικό Διάγραμμα Διασποράς Μονάδων Πωλήσεων του iPhone - Εσόδων του iPhone - Αριθμό των Διαθέσιμων Εφαρμογών στο App Store - Μερίδιο Αγοράς του iPhone - Τιμής Μετοχής**

Από τον Πίνακα 12.2 καταλήγουμε ότι μεταξύ των μονάδων πωλήσεων και των εσόδων του iPhone υπάρχει ισχυρή γραμμική συσχέτιση επειδή  $r = 0,996 > 0,8$ . Επιπλέον, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός γιατί  $p\text{-value} = 0 < 0,01$ .

Μεταξύ των μονάδων πωλήσεων και του αριθμού των διαθέσιμων εφαρμογών από το App Store υπάρχει ισχυρή γραμμική συσχέτιση με συντελεστή συσχέτισης  $r = 0,925 > 0,8$  και είναι στατικά σημαντικός καθώς  $p\text{-value} = 0 < 0,01$ .

Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των μονάδων πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς του iPhone είναι  $r = 0,373 < 0,5$  και άρα υπάρχει ασθενής γραμμική συσχέτιση. Επιπλέον, φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντικός επειδή  $p\text{-value} = 0,025 < 0,05$ .

Οι μονάδες πωλήσεων του iPhone και η τιμή της μετοχής της Apple φαίνεται να έχουν ισχυρή γραμμική συσχέτιση καθώς  $r = 0,884 > 0,8$ . Ο συντελεστής συσχέτισης φαίνεται να είναι στατικά σημαντικός καθώς  $p\text{-value} = 0 < 0,01$ .

Επιπροσθέτως, τα έσοδα του iPhone και ο αριθμός των διαθέσιμων εφαρμογών έχουν ισχυρή γραμμική συσχέτιση με συντελεστή συσχέτισης  $r = 0,914 > 0,8$ , ο οποίος είναι στατικά σημαντικός καθώς  $p\text{-value} = 0 < 0,01$ .

Ακόμα τα έσοδα και το μερίδιο αγοράς του iPhone φαίνεται να έχουν ασθενή γραμμική συσχέτιση με  $r = 0,379 < 0,5$ , όμως ο συντελεστής συσχέτισης φαίνεται να είναι στατικά σημαντικός καθώς  $p\text{-value} = 0,023 > 0,05$ .

Ανάμεσα στα έσοδα του iPhone και στην τιμή της μετοχής της Apple υπάρχει ισχυρή γραμμική συσχέτιση με συντελεστή συσχέτισης  $r = 0,868 > 0,8$ , ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός επειδή  $p\text{-value} = 0 < 0,01$ .

Όσον αφορά στον αριθμό των διαθέσιμων εφαρμογών και στο μερίδιο αγοράς του iPhone δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση αφού  $-0,3 \leq r = -0,175 \leq 0,3$ . Αυτό δεν είναι αναμενόμενο καθώς ο αριθμός των διαθέσιμων εφαρμογών συνήθως επηρεάζει τους καταναλωτές που θέλουν να έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν πολλές και διαφορετικές εφαρμογές. Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης φαίνεται να μην είναι στατιστικά σημαντικός αφού  $p\text{-value} = 0,448 > 0,05$ .

Ο συντελεστής συσχέτισης του αριθμού των διαθέσιμων εφαρμογών και της τιμής της μετοχής της εταιρίας είναι  $r = 0,945 > 0,8$  και αυτό συνεπάγεται ισχυρή γραμμική συσχέτιση. Επιπλέον, ο συντελεστής είναι στατιστικά σημαντικός  $p\text{-value} = 0 < 0,01$ .

Τέλος, το μερίδιο αγοράς του iPhone και η τιμή της μετοχής της Apple δείχνει να έχουν ασθενή γραμμική συσχέτιση με συντελεστή συσχέτισης  $0,3 \leq r = 0,412 \leq 0,5$ . Ακόμα, ο συντελεστής είναι στατιστικά σημαντικός  $p\text{-value} = 0,013 < 0,05$ .

Οι παραπάνω παρατηρήσεις γραμμικής συσχέτισης των μεταβλητών αντικατοπτρίζονται και στη μήτρα των διαγραμμάτων διασποράς στο Διάγραμμα 12.8.

Πέρα από αυτά, είναι σημαντικό να αναλυθεί η συσχέτιση μεταξύ της ετήσιας ανάπτυξης των εσόδων από το iPhone, της ετήσιας ανάπτυξης των πωλήσεων του iPhone και η τιμής της μετοχής της Apple.

**Πίνακας 12.3: Συσχέτιση Ετήσιας Ανάπτυξης Εσόδων από το iPhone - Ετήσιας Ανάπτυξης Πωλήσεων του iPhone - Τιμής Μετοχής**

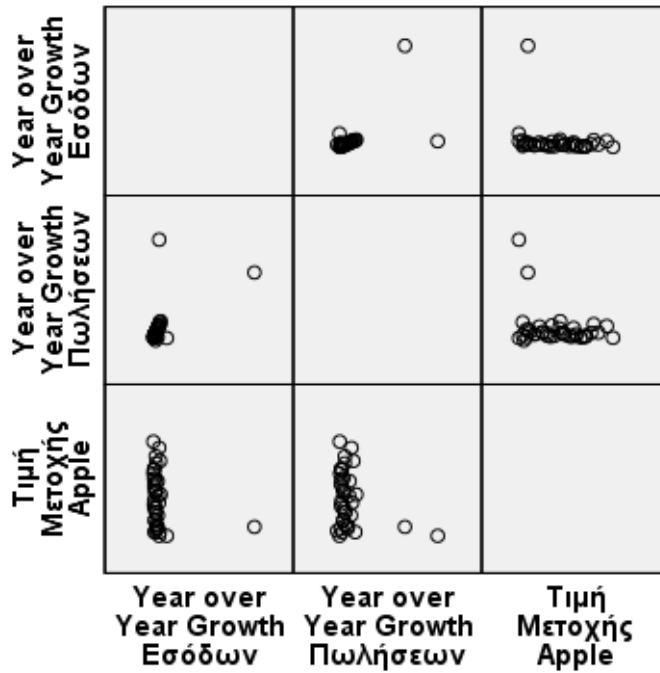
		<b>Correlations</b>		
		Year over Year Growth Εσόδων	Year over Year Growth Πωλήσεων	Τιμή Μετοχής Apple
Year over Year Growth Εσόδων	Pearson Correlation	1	,550**	-,220
	Sig. (2-tailed)		,000	,178
	N	40	40	39
Year over Year Growth Πωλήσεων	Pearson Correlation	,550**	1	-,286
	Sig. (2-tailed)	,000		,077
	N	40	40	39
Τιμή Μετοχής Apple	Pearson Correlation	-,220	-,286	1
	Sig. (2-tailed)	,178	,077	
	N	39	39	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Μεταξύ της ετήσιας ανάπτυξης εσόδων και της ετήσιας ανάπτυξης πωλήσεων υπάρχει μέση γραμμική συσχέτιση καθώς ο συντελεστής συσχέτισης είναι  $r = 0,550$  και είναι στατιστικά σημαντικός αφού  $p\text{-value} = 0 < 0,01$ .

Ακόμα ανάμεσα στην ετήσια ανάπτυξη εσόδων και στην τιμή της μετοχής ο συντελεστής συσχέτισης είναι  $r = -0,220 < -0,3$ . Συνεπώς, δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση. Ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά μη σημαντικός καθώς το  $p\text{-value} = 0,178 > 0,05$ .

Τέλος, η ετήσια ανάπτυξη πωλήσεων και η τιμή της μετοχής δεν έχουν γραμμική συσχέτιση διότι ο συντελεστής συσχέτισης είναι  $r = -0,286 > -0,3$ , ο οποίος φαίνεται να μην είναι στατιστικά σημαντικός γιατί  $p\text{-value} = 0,77 > 0,05$ .



Διάγραμμα 12.9: Συγκεντρωτικό Διάγραμμα Διασποράς Ετήσιας Ανάπτυξης Εσόδων από το iPhone - Ετήσιας Ανάπτυξης Πωλήσεων του iPhone - Τιμής Μετοχής

Τα παραπάνω συμπεράσματα που αναφέρθηκαν ανωτέρω για τον Πίνακα 12.3 επιβεβαιώνονται από το παραπάνω συγκεντρωτικό διάγραμμα διασποράς των μεταβλητών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΕΠΙΛΟΓΟΣ

### 13.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται τα εξαγόμενα συμπεράσματα από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή τόσο από τη θεωρητική προσέγγιση όσο και από το πρακτικό μέρος. Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια να προβλεφθούν κάποιες μελλοντικές τάσεις σχετικά με τον κλάδο των έξυπνων κινητών τηλεφώνων.

### 13.2 Συμπεράσματα

Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα εμπεριέχει κινδύνους, ρίσκο και κυρίως δυσκολίες λόγω του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζει το σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Ο ανταγωνισμός ήταν ανέκαθεν ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις κάθε είδους.

Ωστόσο, με το πέρασμα του χρόνου και την είσοδο της τεχνολογίας στην καθημερινότητά μας ο ανταγωνισμός έγινε πιο οξύς. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε ένα διαρκή πόλεμο και καθημερινά παλεύουν να κερδίσουν και να βγουν νικητές από την αρένα του ανταγωνισμού. Μια αρένα που χαρακτηρίζεται ως αιματοβαμμένος Κόκκινος Ωκεανός, όπου τα προϊόντα δεν είναι τόσο διαφοροποιημένα και κύριος στόχος είναι πρώτα η ανάπτυξη της εταιρίας με κάθε κόστος σε βάρος του αντιπάλου.

Αυτός είναι και ένας λόγος που μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ μιας εταιρίας που επιδιώκει το κάτι διαφορετικό, επιδιώκει να ξεχωρίσει και να είναι μοναδική. Για να το καταφέρει αυτό, χρειάζεται και μια στρατηγική που να μην είναι συνηθισμένη και ταυτόχρονα να είναι αποτελεσματική.

Τα εργαλεία του στρατηγικού καμβά και της αξιακής καινοτομίας αποτελούν και τα πιο σημαντικά στοιχεία εάν μια επιχείρηση θέλει να «κολυπήσει» στα διαφορετικά νερά των Γαλάζιων Ωκεανών. Εκεί όπου μια ιδέα θεωρείται ότι έχει αξία για τον καταναλωτή, ότι δεν υπάρχει παρόμοιά της και είναι ικανή να δημιουργήσει ακόμη και μια νέα αγορά.

Η εν λόγω στρατηγική δε σχετίζεται με την ανάλυση και διαμόρφωση απλώς της στρατηγικής, αλλά αναφέρεται στη δημιουργία της. Ακολουθώντας έξι τακτικές οι επιχειρήσεις μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τα όρια της αγοράς, να δουν τη συνολική εικόνα, να ψάξουν πέρα από τη γνωστή ζήτηση, να ιεραρχήσουν σωστά τα διάφορα στάδια στρατηγικής και εν τέλει να ξεπεράσουν τα οργανωτικά εμπόδια.

Η παρούσα διπλωματική διατριβή, πέρα από τη βιβλιογραφική αναφορά σχετικά με τη θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής, επιδιώκει να αναλύσει και τον τρόπο που εφαρμόστηκε στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας από την εταιρία Apple. Η Apple είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρίας Γαλάζιων Ωκεανών. Έχει ένα ισχυρό όνομα στην αγορά που αποτελεί πόλο έλξης για εκατομμύρια πελάτες έχοντας αποκτήσει φανατικό κοινό. Κάθε της ενέργεια επιδιώκει a priori να είναι καινοτόμα ώστε να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να έχει μερίδιο σε αγορές που η ίδια μπορεί να δημιουργήσει. Παρότι ήδη έχει σημαντική θέση στον τομέα της τεχνολογίας, προσπαθεί πάντα να ανακαλύψει νέους δρόμους που θα μπορούσε να εξελιχθεί ως εταιρία και να επεκταθεί.

Από την κυκλοφορία της πρώτης συσκευής iPhone το 2007 σηματοδοτήθηκε μία επανάσταση στην παγκόσμια αγορά των κινητών τηλεφώνων, χάρη στην εισαγωγή καινοτόμων λειτουργιών όπως η οθόνη αφής και το εικονικό πληκτρολόγιο. Την εποχή εκείνη, το iPhone της Apple δημιούργησε ένα Γαλάζιο Ωκεανό με την ανάπτυξη αυτού του νέου προϊόντος τόσο ως προς τα φυσικά χαρακτηριστικά όσο και ως προς τα λειτουργικά με τη δημιουργία ενός καινοτόμου λειτουργικού συστήματος. Το iPhone ήταν ο κύριος μοχλός ανάπτυξης για την αγορά των έξυπνων κινητών τηλεφώνων (smartphone), αλλάζοντας για πάντα τον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας.

Παρόλη τη μεγάλη επιτυχία που έχει γνωρίσει το iPhone καθ' όλη τη διάρκεια των ετών, η εταιρία ποτέ δεν εφησυχάζεστε και προσπαθεί συνεχώς να το αλλάζει με νέες εκδόσεις και ενημερώσεις. Οι πωλήσεις του iPhone αυξήθηκαν από περίπου 40 εκατομμύρια μονάδες το 2010 σε περισσότερα από 210 εκατομμύρια iPhone το 2016, το οποίο σε έσοδα μεταφράστηκε σε περισσότερα από 54 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ για την Apple μόνο για το 2016. Το μερίδιο του iPhone στα συνολικά έσοδα της εταιρείας έχει περάσει από περίπου το ένα τρίτο το 2009 σε περίπου δύο τρίτα των συνολικών εσόδων το 2016. Καθώς οι πωλήσεις αυξάνονται, αυξάνεται και η σημασία του iPhone για την επιτυχία της εταιρίας μετατρέποντας το στο πιο επιτυχημένο προϊόν της Apple.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, η τιμή της μετοχής της Apple φαίνεται να έχει ισχυρή θετική γραμμική συσχέτιση με τις μονάδες πωλήσεων του



iPhone, τα έσοδα πωλήσεων του iPhone και τον αριθμό των διαθέσιμων εφαρμογών στο App Store. Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνονται οι μονάδες πωλήσεων iPhone ή τα έσοδα από τις πωλήσεις του ή ο αριθμός των διαθέσιμων εφαρμογών στο App Store τότε αυξάνεται και η τιμή της μετοχής. Επιπλέον, το μερίδιο αγοράς του iPhone στην παγκόσμια αγορά δείχνει να συσχετίζεται με ασθενή γραμμική συσχέτιση με τις μονάδες πωλήσεων, τα έσοδα και την τιμή της μετοχής, ενώ δεν προκύπτει γραμμική συσχέτιση με τον αριθμό των διαθέσιμων εφαρμογών.

Εν κατακλείδι, η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών είναι βέβαιο πως αποτελεί πολύτιμο σύμβουλο για κάθε επιχείρηση και θα τη βλέπουμε όλο και περισσότερο μέσα στα επόμενα χρόνια. Όλα τα στελέχη ανεξαρτήτου ιεραρχικού επιπέδου και κλάδου οφείλουν να τη γνωρίζουν, ειδικά σε περιπτώσεις που μάχονται στους Κόκκινους Ωκεανούς. Ο αμερικάνικος κολοσσός αποτελεί φωτεινό παράδειγμα, ειδικά στην περίπτωση του iPhone, εφόσον κατάφερε να εκμεταλλευτεί το κενό που υπήρχε στην αγορά και να καταστήσει τον ανταγωνισμό αδιάφορο. Το αξιοθαύμαστο είναι ότι η Apple είναι πρωτοπόρος πλέον στον κλάδο και έχει φτάσει στο σημείο να έχει τεράστια δύναμη και επιρροή σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης καθώς η ίδια ορίζει τις μελλοντικές εξελίξεις.

### **13.2 Μελλοντικές Τάσεις στον Κλάδο των «Έξυπνων» Κινητών Τηλεφώνων**

Η αγορά των έξυπνων κινητών τηλεφώνων αναπτύσσεται και επεκτείνεται με σταθερό ρυθμό τόσο ως προς το μέγεθος της αγοράς όσο και ως προς τα μοντέλα και τις εταιρίες. Μέχρι το τέλος του 2018 εκτιμάται ότι περισσότερο από το ένα τρίτο του παγκόσμιου πληθυσμού θα έχει στην κατοχή του ένα «smartphone», το οποίο σημαίνει ότι θα υπάρχουν περίπου 2,53 δισεκατομμύρια χρήστες έξυπνων κινητών τηλεφώνων. (<https://www.statista.com>)

Σύμφωνα με εκτιμήσεις θεωρείται ότι οι προτιμήσεις των καταναλωτών θα τείνουν προς την αγορά μοντέλων υψηλής ποιότητας. Αυτό έχει πυροδοτήσει έντονο ανταγωνισμό και υπερβάλλοντα ζήλο για καινοτόμες αλλαγές στα χαρακτηριστικά, στο σχεδιασμό και στα υλικά των συσκευών. (<http://www.patentlyapple.com/>)

Μία δεύτερη τάση είναι η προτίμηση σε συσκευές με μεγάλη οθόνη. Στην αγορά της Κίνας περίπου το 46% των πωλήσεων αφορά συσκευές με οθόνη από 5,5 ίντσες και πάνω,

ενώ στην αμερικάνικη αγορά περισσότερο από το ένα τέταρτο των συσκευών που έχουν πουληθεί έχουν μεγαλύτερη από 5,5 ίντσες οθόνη. (<http://www.patentlyapple.com/>)

Από γεωγραφικής άποψης υπολογίζεται ότι μέσα στην επόμενη πενταετία η Ασιατική αγορά θα αναπτυχθεί με ταχείς ρυθμούς. Οι κύριοι παίκτες της αγοράς θα είναι η Apple, η Samsung, η Lenovo, η Huawei και η Xiaomi. Από λειτουργικά συστήματα προβλέπεται ότι τα Windows θα έχουν άνοδο, το Android πτώση, ενώ το iOS θα συνεχίσει την ανοδική του πορεία. (<http://www.strategyr.com/>)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Παράρτημα

Π1: Δεδομένα Κόστους iPhone, Τιμή iPhone όταν κυκλοφόρησε

ΜΟΝΤΕΛΟ	ΤΙΜΗ (\$)	ΚΟΣΤΟΣ (\$)
iPhone	499	174,33
iPhone 3G	499	224,33
iPhone 3GS	499	174,33
iPhone 4	549	187
iPhone 4S	649	196
iPhone 5	649	226,85
iPhone 5S	649	198,7
iPhone 5C	549	173
iPhone 6	649	200,1
iPhone 6S	649	211,5
iPhone 6S Plus	749	236
iPhone SE	399	160
iPhone 7	649	224,8

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Π2: Μονάδες Πωλήσεων του iPhone, Έσοδα του iPhone, Έσοδα Πωλήσεων Apple, Αριθμός των Διαθέσιμων Εφαρμογών στο App Store, Τιμή Μετοχής, Μερίδιο Αγοράς του iPhone, Ποσοστό Εσόδων iPhone επί των συνολικών εσόδων Apple, Ετήσια Ανάπτυξη Εσόδων από το iPhone, Ετήσια Ανάπτυξη Πωλήσεων του iPhone

ΕΤΗ	ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ iPhone (σε χιλιάδες)	ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ iPhone (σε εκατομύρια)	ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ Apple (σε εκατομύρια)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	ΤΙΜΗ ΜΕΤΟΧΗΣ Apple	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ iPhone	% ΕΣΟΔΩΝ iPhone ΣΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΕΡΔΗ ΤΗΣ Apple	YoY ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΣΟΔΩΝ (%)	YoY ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (%)
Q3 2007	170	5	5560		20,17	3,4	0,090		
Q4 2007	1120	118	6610		27,16	5,2	1,785	22,6	5,588
Q1 2008	2320	241	10430		19,23	5,3	2,311	1,04	1,071
Q2 2008	1700	378	7980		25,24	2,8	4,737	0,57	-0,267
Q3 2008	720	419	7560	800	21,06	12,9	5,542	0,11	-0,576
Q4 2008	6890	806	11520	3000	13,6	10,7	6,997	0,92	8,569
Q1 2009	4360	2940	11880		13,55	10,9	24,747	2,65	-0,367
Q2 2009	3790	2427	9080	35000	19,24	12,4	26,729	-0,17	-0,131
Q3 2009	5210	3060	9730	65000	24,62	17,3	31,449	0,26	0,375
Q4 2009	7370	4606	12210	100000	28,53	16,1	37,723	0,51	0,415
Q1 2010	8740	5578	15680	150000	30,08	15,7	35,574	0,21	0,186
Q2 2010	8750	5445	13500	225000	36,64	13	40,333	-0,02	0,001
Q3 2010	8400	5334	15700	300000	37,34	17	33,975	-0,02	-0,040
Q4 2010	14100	8822	20343		44,51	15,9	43,366	0,65	0,679
Q1 2011	16240	10239	26740	350000	49,57	18,3	38,291	0,16	0,152
Q2 2011	18650	12053	24670	425000	49,22	18,8	48,857	0,18	0,148
Q3 2011	20340	13102	28571	500000	55,08	13,8	45,858	0,09	0,091
Q4 2011	17070	10604	28270		56,76	23	37,510	-0,19	-0,161
Q1 2012	37044	23950	46333		76,12	23	51,691	1,26	1,170
Q2 2012	35064	22276	39186	650000	83,13	16,6	56,847	0,07	-0,053
Q3 2012	26028	15821	35023	700000	92,53	14,4	45,173	0,29	-0,258
Q4 2012	26910	16645	35966		81,56	20,9	46,280	0,05	0,034
Q1 2013	47789	30660	54512	800000	63,79	17,1	56,244	0,84	0,776
Q2 2013	37430	22955	43603	850000	61,38	13	52,645	-0,25	-0,217
Q3 2013	31241	18154	35323	900000	67,45	12,9	51,394	-0,21	-0,165
Q4 2013	33797	19510	37472		78,09	17,43	52,066	0,07	0,082
Q1 2014	51025	32498	57594		74,46	15,2	56,426	0,69	0,510
Q2 2014	43719	26064	45646	1000000	89,22	11,2	57,100	-0,2	-0,143
Q3 2014	35203	19751	37432	1300000	99,62	11,8	52,765	-0,24	-0,195
Q4 2014	39272	23678	42123		123,35	19,7	56,212	0,2	0,116
Q1 2015	74468	51182	74599	1400000	126,95	18,3	68,609	1,16	0,896
Q2 2015	61170	40282	58010	1500000	114,84	13,9	69,440	-0,21	-0,179
Q3 2015	47534	31368	49605		114,35	13,5	63,236	-0,22	-0,223
Q4 2015	48046	32209	51501		101,01	18,7	62,541	0,03	0,011
Q1 2016	74779	51635	75872		96,4	15,3	68,055	0,6	0,556
Q2 2016	51193	32857	50557	2000000	107,79	11,8	64,990	-0,36	-0,315
Q3 2016	40399	24048	42358		113,29		56,773	-0,26	-0,211
Q4 2016	45513	28160	46852		134		60,104	0,17	0,127
Q1 2017	78290	54378	78351	2200000	146,81		69,403	0,93	0,720
Q2 2017	50763	33249	52896		156,27		62,857	-0,39	-0,352
Q3 2017	41026	24846	45408				54,717	-0,25	-0,192

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2007

Χατζηδημητρίου, Ι.Α., 2003. «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», Θεσσαλονίκη : Ανικούλα.

Νικόλαος β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό μάνατζμεντ», Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

Εμβλωτής, Κατσή, Σιδερίδης, «Στατιστική Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας», Α' Έκδοση, Ιωάννινα 2006

### **Ξένη**

Gerry Johnson, Kevan Scholes & Richard Whittington, "Exploring Corporate Strategy", 8<sup>th</sup> edition, Pearson Education, 2008, FT Prentice Hall

Thomas L. Wheelen & j. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> 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

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

Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, "Blue Ocean Strategy from theory to Practice, vol.4, no. 3, California Management Review

Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 1999, "Creating a new market space", Harvard Business Review

Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, “Value innovation: a leap into the Blue Ocean”, vol. 26, no. 4, Journal of Business Strategy

Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2004a, “Value innovation”, Harvard Business Review, vol. 82

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. Chan and Mauborgne Renee, 2015, “Identify Blue Oceans by Mapping Your Product Portfolio

W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2003, “Tipping Point Leadership”, Harvard Business Review

Abraham S., 2006, Blue Oceans, temporary monopolies and lessons from practice, Strategy, Leadership, vol. 34, no 5, Emerald Group Publishing Limited

Norman T. Sheehan and Ganesh Valdyanathan, 2009, Using a value creation compass to discover Blue Oceans, Strategy and Leadership, Emerald Group Publishing Limited

Oslo Manual, 3<sup>rd</sup> Edition. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data

Huzafa, A.N. Deepti, Gaurav, Singh, 2009, “A Strategic analysis of Apple Corporation”,

Cecere, Corrocher, Bataglia, 2014, “Innovation and competition in the smartphone industry: Is there a dominant design?”

### **Διαδικτυακοί Τόποι**

[https://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_Apple\\_Inc](https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Apple_Inc).

[www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com)

<http://www.apple.com/about/>

<http://www.apple.com/gr/iphone/>

<https://www.forbes.com/companies/apple/>

<https://www.forbes.com/sites/ianmorris/2016/10/29/microsoft-and-apple-both-had-the-same-great-idea/#1d7c4802763f>

<http://www.innovarsity.com/>

[www.ecommercenews.gr](http://www.ecommercenews.gr)

<https://www.macroaxis.com/invest/ratioPatterns/AAPL>  
<http://financials.morningstar.com>  
<http://kathimerini.gr/oikonomia/epixeirhseis>  
<https://www.macroaxis.com/invest/ratioPatterns/AAPL>  
<http://financials.morningstar.com>  
<https://www.cnet.com/news/iphones-double-edged-sword-big-sales-but-also-big-risk-for-apple/>  
<http://www.businessinsider.com/apple-iphone-sales-as-percentage-of-total-revenue-chart-2017-1>  
<http://www.scribd.com/doc/11983566/A-Strategic-Analysis-of-Apple-Corporation>  
<https://finance.yahoo.com/quote/AAPL?p=AAPL>  
<https://www.recode.net/2014/9/23/11631182/teardown-shows-apples-iphone-6-cost-at-least-200-to-build>  
[http://www.strategyr.com/MarketResearch/Smartphones\\_Smart\\_Mobile\\_Phones\\_Market\\_Trends.asp](http://www.strategyr.com/MarketResearch/Smartphones_Smart_Mobile_Phones_Market_Trends.asp)  
<https://www.statista.com/topics/840/smartphones/>  
<https://www.statista.com/topics/870/iphone/>  
<https://www.recode.net/2017/6/26/15821652/iphone-apple-10-year-anniversary-launch-mobile-stats-smart-phone-steve-jobs>  
<https://el.wikipedia.org/wiki/Apple>  
[http://www.sigmalive.com/timeliner/subjects/timeliner\\_iphone/timeliner\\_iphone.html](http://www.sigmalive.com/timeliner/subjects/timeliner_iphone/timeliner_iphone.html)  
<https://el.wikipedia.org/wiki/Apple>  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc](https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc)  
<http://money.cnn.com/quote/profile/profile.html?symb=AAPL>  
<http://www.iefimerida.gr/news/336787/i-apple-egrapse-istoria-i-proti-etaireia-me-axia-800-dis-dolaria>