

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΚΑΙ ΚΟΚΚΙΝΩΝ
ΩΚΕΑΝΩΝ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ APPLE

Μουγκολιά Ιωάννα

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, Ιούλιος 2018

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

BLUE & RED OCEAN STRATEGY. THE APPLE
CASE

By
Mougkolia Ioanna

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, July 2018

Ευχαριστίες

Με την παρούσα εργασία ολοκληρώνω τις Μεταπτυχιακές μου σπουδές στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, έπειτα από δύο χρόνια συνεχούς προσπάθειας. Δράττοντας λοιπόν της ευκαιρίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που στάθηκαν δίπλα μου στην φοιτητική μου πορεία.

Πρώτα από όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που μου έδωσε όλα τα εφόδια για να σπουδάσω και που πάντα στήριζε τις επιλογές μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Πολλάλη Ιωάννη για την πολύτιμη βοήθειά του στην περάτωση της εργασίας καθώς και για την μεταλαμπάδευση γνώσεων και εμπειριών κατά τη διάρκεια των δύο αυτών ετών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμφοιτητές και φίλους μου για τις όμορφες στιγμές που μοιραστήκαμε καθώς και για την άψογη συνεργασία μας.

Στρατηγική Γαλάζιων και Κόκκινων Ωκεανών. Η περίπτωση της Apple

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών, Στρατηγική Κόκκινων Ωκεανών, Στρατηγικός Καμβάς

Περίληψη

Για να αναπτυχθεί, αλλά και για να επιβιώσει, μια εταιρεία στο χώρο των επιχειρήσεων χρειάζεται στρατηγική. Η στρατηγική στοχεύει στον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών της επιχείρησης, τους τρόπους δράσης που θα επιλεγθούν, αλλά και την κατανομή των ανθρωπίνων και υλικών πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι. Μια στρατηγική η οποία κερδίζει συνεχώς έδαφος, είναι η στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών (Blue Ocean Strategy). Με τον όρο Blue Oceans περιγράφονται οι άγνωστοι και ανεξερεύνητοι κλάδοι του σήμερα, οι οποίοι προσφέρουν υποσχόμενες ευκαιρίες καθώς και μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης και ευημερίας. Προκειμένου μια επιχείρηση να κάνει αυτό το σπουδαίο βήμα, πρέπει να διακατέχεται από ένα πνεύμα διαρκούς αναζήτησης καινοτομιών με σκοπό την διατήρηση, αλλά και τη διεύρυνση, της πελατειακής της βάσης.

Στην παρούσα εργασία, αρχικά θα αναφερθούμε στη σημασία που έχει η στρατηγική στο χώρο των επιχειρήσεων, όπου θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν το εσωτερικό, αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στη Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών, θα παρουσιάσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά της, τα βήματα για την επίτευξη της, αλλά και τα τρωτά της σημεία. Τέλος, θα μελετήσουμε την περίπτωση της Apple, ίσως το καλύτερο παράδειγμα εταιρείας που, από την ίδρυση της, βρίσκεται σε μια διαρκή αναζήτηση της καινοτομίας.

Blue & Red Ocean Strategy. The Apple Case

Keywords: Strategy, Strategic Management, Blue Ocean Strategy, Red Ocean Strategy, Strategic Canvas

Abstract

A company, in the business spectrum, is based on strategy, in order to grow and survive. The purpose of the strategy is to establish the long-term objectives of an enterprise, the way of action that will be followed, but also the human and material resource allocation that are necessary for the completion of specified purposes. An upcoming way of strategy, is the (well known) Blue Ocean Strategy. The term Blue Ocean describes the unknown and uncharted industry, until today, which offer promising opportunities along with tremendous prospects for growth and prosperity. The main characteristic of a company that will take that leap, is the spirit of constant innovation, so as to preserve and expand their customer base.

This thesis will initially emphasize the importance of the strategy in the business area, taking into consideration the internal and external environment of an enterprise. Subsequently, we will focus on the Blue Ocean Strategy by presenting its key characteristics, the steps in order to achieve it and the possible vulnerabilities. Eventually, we will discuss the Apple case study, which is probably the best enterprise example, due to its continuous search for innovation, from the very beginning.

Περιεχόμενα

| | |
|---|-----------|
| Ευχαριστίες..... | 4 |
| Περίληψη | 6 |
| Abstract..... | 8 |
| Κατάλογος διαγραμμάτων..... | 12 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | 14 |
| Στρατηγική | 14 |
| 1.1. Η έννοια της Στρατηγικής..... | 14 |
| 1.2. Στρατηγικό Management | 16 |
| 1.3. Επίπεδα Στρατηγικής | 23 |
| 1.3.1 Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy) | 24 |
| 1.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική | 27 |
| 1.3.3 Λειτουργική Στρατηγική | 28 |
| 1.4. Ανάλυση SWOT | 28 |
| 1.5. Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Στρατηγική | 32 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | 34 |
| Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών..... | 34 |
| 2.1. Η έννοια των Γαλάζιων Ωκεανών | 34 |
| 2.2. Ανάγκη δημιουργίας Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών..... | 36 |
| 2.3. Εργαλεία Ανάλυσης Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών | 38 |
| 2.4. Βασικές Παρατηρήσεις της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών | 42 |
| 2.5. Βήματα για Επιτυχημένη Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών | 43 |
| 2.6. Τα 3 χαρακτηριστικά μιας Επιτυχημένης Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών..... | 47 |
| 2.7 Διαμόρφωση της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών..... | 48 |
| 2.7.1 Επαναπροσδιορισμός των ορίων της αγοράς..... | 48 |
| 2.7.2 Εστίαση στη γενική εικόνα και όχι στους αριθμούς | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 2.7.3 Σωστή στρατηγική αλληλουχία | 49 |
| 2.7.4 Αρχές και κίνδυνοι εφαρμογής της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών | 49 |
| 2.8. Κριτική της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών | 53 |
| 2.9 Οι παγίδες στη πορεία προς ένα Γαλάζιο Ωκεανό | 55 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | 66 |
| Παρουσίαση εταιρείας | 66 |
| 3.1 Ιστορική Αναδρομή της Apple..... | 66 |
| 3.2.Η Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών της Apple..... | 74 |
| 3.2.1 iPod και iTunes..... | 75 |
| 3.2.2 iPad | 76 |
| 3.3. Η αφοσίωση της Apple στην καινοτομία | 78 |
| Συμπεράσματα..... | 80 |
| Βιβλιογραφία | 83 |
| A. Ελληνική..... | 83 |
| B. Ξένα..... | 83 |
| Γ. Διαδικτυακοί Τόποι | 86 |

Κατάλογος διαγραμμάτων

| | |
|--|----|
| Διάγραμμα 1.1. Επιθυμητές και σκόπιμες στρατηγικές | 16 |
| Διάγραμμα 1.2. Διεργασία Στρατηγικού Σχεδιασμού | 18 |
| Διάγραμμα 1.3. Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης | 19 |
| Διάγραμμα 1.4. Οι πέντε δυνάμεις του Porter | 21 |
| Διάγραμμα 1.5 Εσωτερικό περιβάλλον και οι μεταξύ τους σχέσεις | 22 |
| Διάγραμμα 1.6 Η ιεράρχηση των επιπέδων των στρατηγικών | 23 |
| Διάγραμμα 1.7 Παράδειγμα BCG’ s Growth Share Matrix | 25 |
| Διάγραμμα 1.8 Μήτρα “GE” | 26 |
| Διάγραμμα 1.9 Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter | 27 |
| Διάγραμμα 1.10 Ένα μοντέλο SWOT προσανατολισμένο στον καταναλωτή | 29 |
| Διάγραμμα 1.11 Διαδικαστικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού | 31 |
| Διάγραμμα 2.1 Διαφορές στρατηγικών κινήσεων ανάμεσα στους Red και Blue Oceans | 38 |
| Διάγραμμα 2.2 Η αξιακή καινοτομία | 39 |
| Διάγραμμα 2.3 Το πλέγμα των τεσσάρων δράσεων | 40 |
| Διάγραμμα 2.4 Ο στρατηγικός καμβάς του Cirque de Soleil με το πλέγμα των τεσσάρων δράσεων | 41 |
| Διάγραμμα 2.5 Ο κύκλος της αγοράς | 45 |
| Διάγραμμα 2.6 Διάγραμμα στρατηγικής ακολουθίας και αποφάσεων | 46 |
| Διάγραμμα 2.7 Σύνορα παραγωγικότητας | 62 |
| Διάγραμμα 3.1 Η πορεία της μετοχής της Apple σε σχέση με την κυκλοφορία χαρακτηριστικών προϊόντων (1981-2011) | 73 |
| Διάγραμμα 3.2 Ο στρατηγικός καμβάς του iPod και του i-Tunes software | 75 |
| Διάγραμμα 3.3 Ο στρατηγικός καμβάς του i-Tunes music store | 76 |
| Διάγραμμα 3.4 Ο στρατηγικός καμβάς του iPad | 77 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Στρατηγική

1.1. Η έννοια της Στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής, στο χώρο των επιχειρήσεων, αποτελεί μια έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, και για αυτό έχει περιγραφεί μέσω πολλών ορισμών, οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Κάποιοι μελετητές αναφέρουν ότι η στρατηγική αφορά στον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στις δραστηριότητες εκείνες μιας επιχείρησης που τη βοηθούν να ανταπεξέλθει με επιτυχία τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της.

Στρατηγική στο χώρο του management και των επιχειρήσεων είναι σύμφωνα, με τον Chandler (1962), “ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η επιλογή των τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί”. Ωστόσο το 1987, ο Igor Ansoff έδωσε έναν άλλο ορισμό για την στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα ανέφερε ότι, “στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον”. Το 1978, οι Hofer και Schendel περιέγραψαν την στρατηγική ως την “αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον”. Ο Porter (1996) θεωρεί πως η στρατηγική αφορά τον τρόπο με τον οποίο τοποθετείται μια επιχείρηση στο περιβάλλον της, ενώ ο Hamel (1996) θεωρεί την στρατηγική ως επανάσταση. Ο Andrews (1971), αναφέρει ότι “στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Το 2008, οι Johnson και Scholes παρουσιάζουν, ίσως, την πιο ολοκληρωμένη άποψη σχετικά με την έννοια της στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, περιέγραψαν την στρατηγική ως, “την κατεύθυνση και το σκοπό ενός οργανισμού σε μια μακροχρόνια βάση, που φέρει πλεονέκτημα στον οργανισμό μέσω της διαμόρφωσης των πόρων σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών της αγοράς και των προσδοκιών των μετόχων της”. Όλες οι παραπάνω προσεγγίσεις συμφωνούν στο γεγονός ότι η στρατηγική αποτελείται από ένα σύνολο αποφάσεων και πράξεων, οι οποίες αποσκοπούν να προσδώσουν μια ισορροπία στην κάθε επιχείρηση, σε συνάρτηση με το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό επισημαίνουμε τα κύρια σημεία του ορισμού των Johnson και Scholes:

- Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τους πόρους (υλικούς και άυλους) της επιχείρησης και γενικότερα το εσωτερικό περιβάλλον της, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.
- Η στρατηγική λαμβάνει επίσης υπόψη της το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με τις απειλές και τις ευκαιρίες που αυτό παρέχει· συγκεκριμένα πρόκειται για το μακρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές).
- Η στρατηγική καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, το εύρος τους αλλά και την κατεύθυνση τους.
- Η στρατηγική στοχεύει, στην απόκτηση αλλά και στη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση

Ανακεφαλαιώνοντας, προκειμένου η στρατηγική να οδηγήσει στην επιτυχία, οφείλει να διακρίνεται από (Johnson, Scholes & Whittington, 2008):

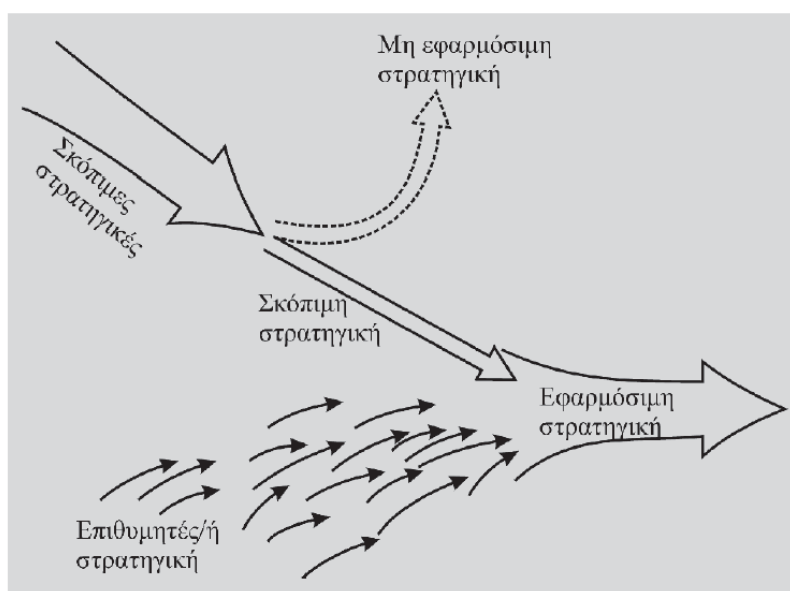
- προσαρμοστικότητά στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα,
- δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων,
- καθορισμό του εύρους των δραστηριοτήτων,
- καθορισμό της κατεύθυνσης της επιχείρησης σε μακροοικονομικό επίπεδο,
- ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και
- ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων.

1.2. Στρατηγικό Management

Το στρατηγικό management αποτελεί μια λεπτομερή καταγραφή των οργανωσιακών σκοπών της επιχείρησης, της ανάπτυξης πολιτικών και πλάνων για την επίτευξη αυτών, καθώς και του καταμερισμού των πόρων για την αποτελεσματική υλοποίηση των πλάνων αυτών. Πρόκειται λοιπόν για μια διαδικασία που στοχεύει στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών, αλλά συγχρόνως και μια διαδικασία υποστήριξης ενός οργανισμού ή επιχείρησης με σκοπό τη διατήρηση της αποτελεσματικής ευθυγράμμισης του με το περιβάλλον του (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Ο Drucker, το 1993, αναφέρει χαρακτηριστικά “το στρατηγικό management δεν είναι ένα κουτί γεμάτο με τεχνάσματα ή ένα σύνολο από τεχνικές, αλλά αναλυτική σκέψη, καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Ωστόσο, ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό management. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό management δεν επιδέχονται καμίας ποσοτικοποίησης.”

Σύμφωνα με τους Mintzberg και Waters (1985), οι στρατηγικές είναι επιθυμητές και σκόπιμες, ενώ η εφαρμογή τους πρέπει να είναι μελετημένη με προσοχή και προγραμματισμένη (deliberate) πριν από την πραγματοποίησή της.



Διάγραμμα 1.1. Επιθυμητές και σκόπιμες στρατηγικές. Πηγή: Mintzberg και Waters (1985).

Από την εφαρμογή του στρατηγικού management απορρέουν οικονομικά αλλά και μη οικονομικά οφέλη (David, 1997). Το σημαντικό όμως στοιχείο της εφαρμογής του στρατηγικού management από μια επιχείρηση είναι ότι παρέχει τη δυνατότητα να είναι πιο ενεργή στη διαμόρφωση του μέλλοντός της, αφού της επιτρέπει να επηρεάζει τις δραστηριότητές της, και όχι απλά να ανταποκρίνεται σε αυτές, ελέγχοντας με αυτό τον τρόπο την επίτευξη του οράματος και των στόχων της.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) είναι η διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει τη στρατηγική του, ή την κατεύθυνση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, περιλαμβανομένων του κεφαλαίου, του εξοπλισμού και των ανθρώπων, για να συνεχίσει αυτή τη στρατηγική, προσβλέποντας στην υλοποίηση του οράματος του (David, 1997).

Κατά το σχεδιασμό του στρατηγικού management, μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις φάσεις (Παπαδάκης, 2002):

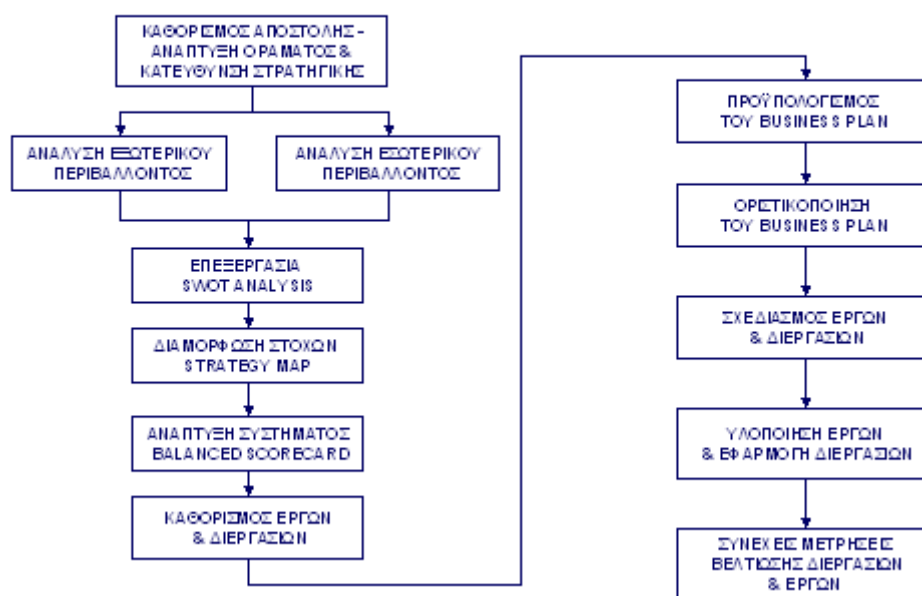
- Το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, που είναι ουσιαστικά ο ετήσιος προϋπολογισμός.
- Το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, κατά τον οποίο με βάση τα στοιχεία του παρελθόντος εκτιμώνται οι μελλοντικές εξελίξεις.
- Το στρατηγικό σχεδιασμό, κατά τον οποίο προσμετράτε το πολύπλοκο και πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον.
- Το στρατηγικό management, κατά το οποίο διαχειρίζονται οι αλλαγές του εξωτερικού, καθώς και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Με βάση όσα αναφέρθηκαν, διαπιστώνεται ότι βασική προϋπόθεση για την διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, αποτελεί ο ορθολογικός προγραμματισμός (rational planning). Μέσω αυτού του προγραμματισμού η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να αξιολογήσει τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της περιβάλλον, στη συνέχεια να ορίσει τους αντικειμενικούς της στόχους, να καθορίσει την αποστολή της και τέλος να επιλέξει εκείνη την στρατηγική που θα ακολουθήσει για την υλοποίηση των στόχων της, αλλά και την αξιολόγησή τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική περιέχει τα παρακάτω βήματα:

- Διαμόρφωση και καθορισμός των στόχων
- Υλοποίηση των στόχων
- Αξιολόγηση και έλεγχος των στόχων

Η παραπάνω διαδικασία περιγράφεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, από όπου φαίνεται ότι η συγκεκριμένη διαδικασία είναι συνεχής αφού με το κλείσιμο του πρώτου κύκλου και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιλεγθείσας στρατηγικής, αρχίζει ένας νέος κύκλος διορθωτικών κινήσεων.

ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



Διάγραμμα 1.2. Διεργασία Στρατηγικού Σχεδιασμού. Πηγή: www.aqs.gr

Παραπάνω αναφερθήκαμε στο εξωτερικό, αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον μια επιχείρησης. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε αναλυτικά στη σημασία τους. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί βασικό παράγοντα για μια επιχείρηση, αφού η προσεκτική μελέτη του οδηγεί στην εκμετάλλευση των ευκαιριών, καθώς και την αντιμετώπιση των απειλών. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το γενικευμένο ή έμμεσο περιβάλλον και το άμεσο περιβάλλον (Στειακάκης & Κατζός, 2002).



Διάγραμμα 1.3. Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης. Πηγή: Στειακάκης & Κατζός (2002)

Το γενικευμένο ή έμμεσο περιβάλλον (Societal Environment), το οποίο είναι γνωστό και ως μάκρο-περιβάλλον, αποτελείται από τους παράγοντες που επηρεάζουν μακροχρόνια, και συνήθως έμμεσα, μια επιχείρηση. Το γενικευμένο περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από παράγοντες, όπως οι πολιτικοί (Political), οι οικονομικοί (Economic), οι κοινωνικοί (Social) και οι τεχνολογικοί (Technological). Η ανάλυση των παραπάνω παραγόντων αναφέρεται και ως ανάλυση P.E.S.T., ενώ σύμφωνα με κάποιους αναφέρεται και ως ανάλυση P.E.S.T.L.E. στην οποία περιλαμβάνονται δύο επιπλέον παράγοντες οι νομικοί (Legal) και οι ηθικοί (Ethical). Πολλοί θεωρούν την παραπάνω προσθήκη περιττή, αφού οι νομικοί παράγοντες εντάσσονται στους πολιτικούς και οι ηθικοί στους κοινωνικούς (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Οι πολιτικοί παράγοντες είναι αυτοί που επηρεάζουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και αναφέρονται στο σύνταγμα ή τη νομοθεσία του κάθε κράτους που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και πιο συγκεκριμένα την νομοθεσία για το φυσικό περιβάλλον, τις εργασιακές σχέσεις και τον ανταγωνισμό. Σε αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνονται οι διάφορες κυβερνητικές αποφάσεις, το φορολογικό καθεστώς,

καθώς και κάθε είδους θεσμικό κανόνα που πρέπει να σέβεται η επιχείρηση ώστε να λειτουργεί απρόσκοπτα (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 2002).

Οι οικονομικοί παράγοντες είναι αυτοί που επηρεάζουν άμεσα, την αγοραστική δύναμη των πελατών μιας επιχείρησης, οπότε και το κόστος κεφαλαίου της. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας οικονομίας, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, κ.α. (Παπαδάκης, 2002).

Οι κοινωνικό-ηθικοί παράγοντες είναι αυτοί που αναφέρονται στην κουλτούρα και τους ηθικούς φραγμούς μιας χώρας, όπως η συμπεριφορά και οι συνήθειες των ατόμων ως προς την εργασία, ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού και η ευαισθησία του σε θέματα υγείας ή ασφάλειας (Παπαδάκης, 2002).

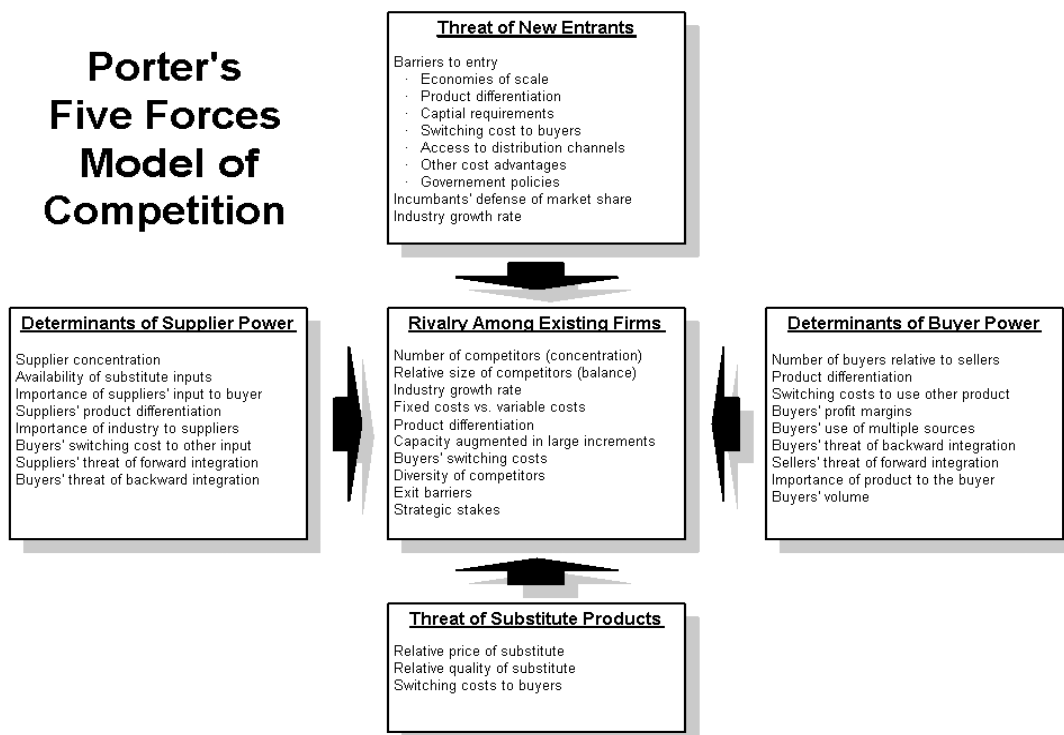
Οι τεχνολογικοί παράγοντες είναι εκείνοι που μπορούν να αμβλύνουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την αποδοτικότητα, καθώς και την λήψη αποφάσεων. Τέτοιοι παράγοντες είναι η συνεχής και ραγδαία εξέλιξη των δικτύων και των τηλεπικοινωνιών, τα νέα προϊόντα λόγω της μεταβολής στο κύκλο ζωής τους κ.ά. (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 2002).

Στο άμεσο περιβάλλον (Task Environment), εντάσσονται οι μέτοχοι και οι διοικήσεις, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, τα δίκτυα διανομής, οι τοπικές οργανώσεις, τα συνδικάτα και οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος. Όλοι οι παραπάνω έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν μια επιχείρηση, αλλά ακόμα και να την οδηγήσουν και σε αδιέξοδο. Αυτό επεξηγεί και την πολυπλοκότητά του συγκεκριμένου περιβάλλοντος. Στο άμεσο περιβάλλον ανήκουν και οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, δηλαδή αυτές οι οποίες παράγουν ή παρέχουν ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες. Σύμφωνα με τον Porter (1980) , “οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τον ανταγωνισμό που επικρατεί μέσα στον ίδιο τον κλάδο”. Η ένταση του ανταγωνισμού καθορίζεται από τους παρακάτω παράγοντες (Porter, 1980):

- Απειλή Νεοεισερχομένων (Threat of new Entrants). Οι νεοεισερχόμενοι είναι πιθανόν να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού, με ταυτόχρονη απόρροια την μείωση της ελκυστικότητας του κλάδου. Ο είσοδος των νεοεισερχομένων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από εμπόδια όπως οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις για αρχικά κεφάλαια, η διαφοροποίηση του προϊόντος, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, η πιθανή αντεπίθεση από τους ήδη υπάρχοντες του κλάδου κ.ά.

- Απειλή από Υποκατάστατα. Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται εκείνες που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Αυτά μειώνουν την ελκυστικότητα του κλάδου, ενώ ταυτόχρονα θέτουν ανώτατο όριο στα επίπεδα των τιμών. Η απειλή αυτή εξαρτάται από την τιμή και την απόδοση του υποκατάστατου και κυρίως από την πρόθεση του κάθε αγοραστή.
- Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών. Το κόστος των προμηθευτών αποτελεί ουσιαστικό τμήμα του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση που οι προμηθευτές διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη ο κλάδος γίνεται λιγότερο ελκυστικός.
- Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών: Οι αγοραστές δημιουργούν τη ζήτηση για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Αυτό υφίσταται όταν υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, τα προϊόντα των επιχειρήσεων δεν διαφοροποιούνται κ.ά.
- Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι συνάρτηση ποικίλων παραγόντων, όπως ο μεγάλος αριθμός των ανταγωνιστών ή η ύπαρξη αρκετών ανταγωνιστών παρόμοιου μεγέθους κ.ά..

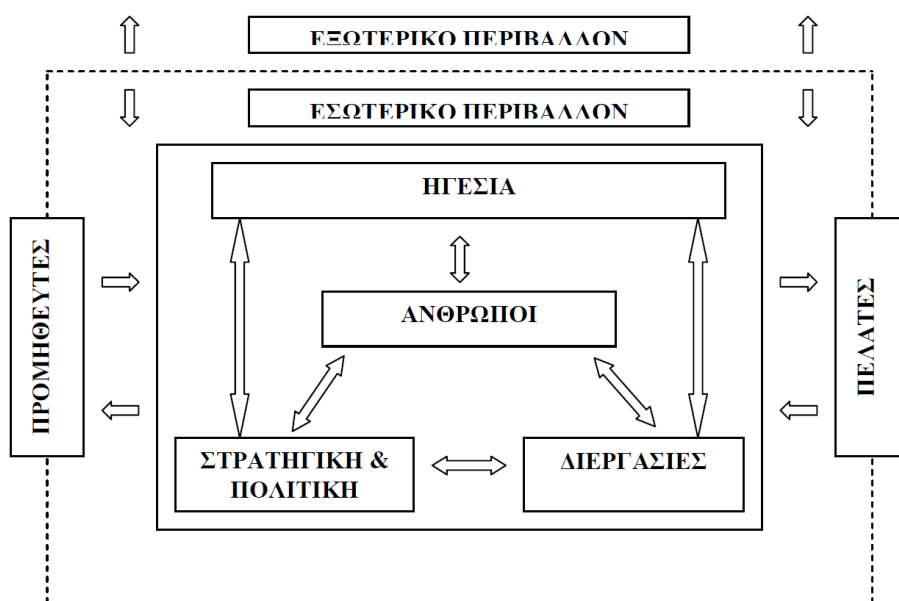
Τα παραπάνω είναι γνωστά και ως οι πέντε δυνάμεις του Porter (1980).



Διάγραμμα 1.4. Οι πέντε δυνάμεις του Porter. Πηγή: M. E. Porter (1980)

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιέχει παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση βραχυχρόνια. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες ελέγχονται συστηματικά από τη διοίκηση, ενώ ταυτόχρονα θεωρούνται παράγοντες οι οποίοι προέρχονται από τη δομή, την κουλτούρα, αλλά και τους πόρους, ανθρώπινους και υλικούς, της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα η δομή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη κάθε επιχείρηση όσον αφορά στη ροή της επικοινωνίας, της εργασίας και της εξουσίας. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης αφορά στις προσδοκίες και στις αξίες της. Είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που είναι δυνατόν να τη διαμορφώνουν σε μια μοναδική παρουσία μέσα στην αγορά. Τέλος, οι πόροι περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα υλικά και άυλα στοιχεία που ανήκουν σε μια επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των σκοπών της.



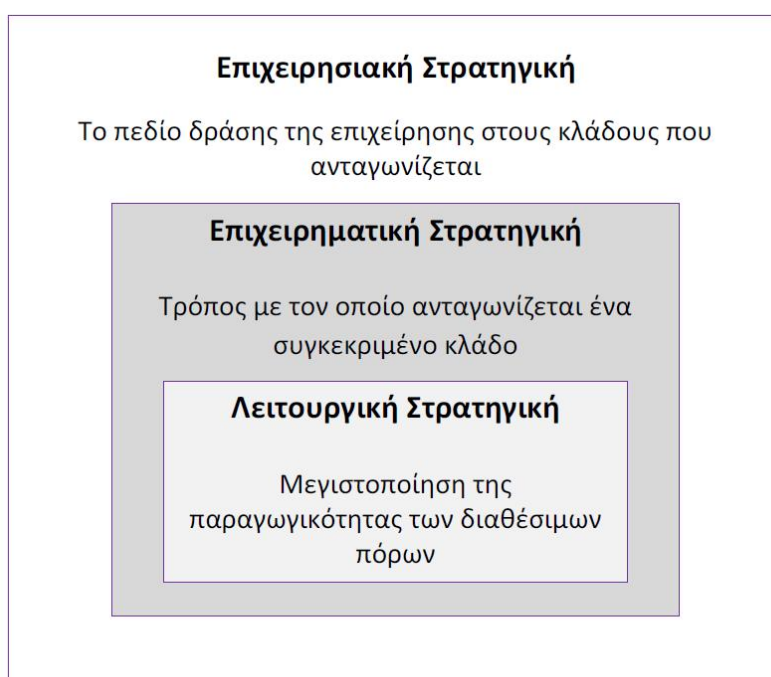
Διάγραμμα 1.5. Εσωτερικό περιβάλλον και οι μεταξύ τους σχέσεις. Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002)

1.3. Επίπεδα Στρατηγικής

Σύμφωνα με τους Hunger και Wheelen (2012), υπάρχουν τρία επίπεδα στρατηγικής:

- ✓ Επιχειρησιακή Στρατηγική
- ✓ Επιχειρηματική Στρατηγική
- ✓ Λειτουργική Στρατηγική

Οι Hunger και Wheelen (2012), παρουσιάζουν τα παραπάνω επίπεδα εμφωλευμένα, με τη λειτουργική να βρίσκεται στο κέντρο και την επιχειρησιακή να περιλαμβάνει τις άλλες δύο, με τρόπο που αποδίδεται ο αλληλοσυμπληρωματικός τους χαρακτήρας (βλέπε Διάγραμμα 1.6).



Διάγραμμα 1.6. Η ιεράρχηση των επιπέδων των στρατηγικών. Hunger and Wheelen (2012).

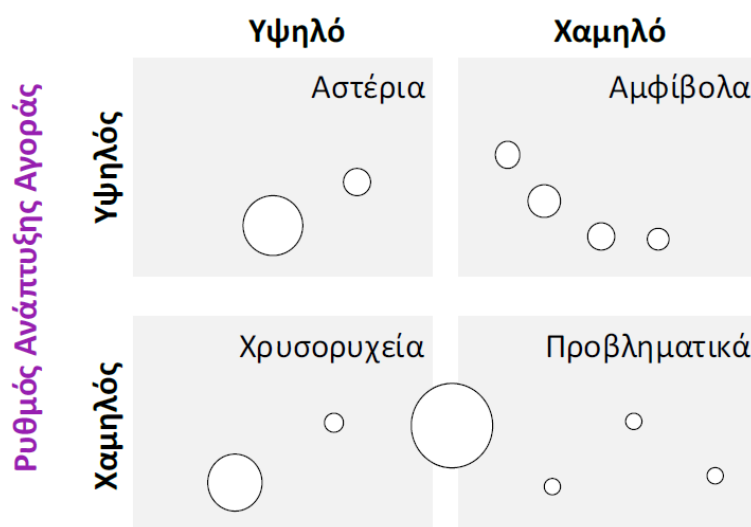
Παρακάτω αναλύονται τα θέματα τα οποία απασχολούν καθένα από τα παραπάνω επίπεδα στρατηγικής μιας επιχείρησης:

1.3.1 Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy)

Η συγκεκριμένη στρατηγική αναφέρεται στη γενική στάση της επιχείρησης καθώς και στις κατευθυντήριες γραμμές της σε θέματα όπως ο προσανατολισμός της σχετικά με την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή τη λιτότητα, τις επιχειρήσεις ή τις αγορές τις οποίες η εταιρεία ανταγωνίζεται κ.ά. Η Επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά θέματα:

- Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy). Αναφέρεται σε θέματα όπως, η επέκταση της σε δραστηριότητες ή αντίθετα η αποχώρηση της από αυτές. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies), οι στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategies) και οι στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies).
- Στρατηγική Χαρτοφυλακίου (Portfolio Analysis). Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματικές μονάδες και τα προϊόντα της εταιρείας θα κερδίσουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά κάνοντας χρήση ανταγωνιστικών και συνεργατικών στρατηγικών. Η επιχείρηση αναλύει το χαρτοφυλάκιο της και αντιμετωπίζει τα προϊόντα και τις επιχειρηματικές μονάδες ως επενδύσεις, από τις οποίες περιμένει μια ικανοποιητική απόδοση. Για την ανάλυση χαρτοφυλακίου χρησιμοποιούνται η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου “Boston Consulting Group”- BCG’s Growth Share, καθώς και η μήτρα “General Electric”-GE.

Σχετικό Μερίδιο Αγοράς



Διάγραμμα 1.7. Παράδειγμα BCG's Growth Share Matrix. Πηγή: «Διοίκηση και Στρατηγική Τηλεπικοινωνιακών Επιχειρήσεων», Γεωργόπουλος Νικόλαος Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, ΠΜΣ Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.7. , η μήτρα ανάπτυξης BCG περιέχει τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης. Κάθε προϊόν ή επιχειρηματική μονάδα της επιχείρησής τοποθετείται σε ένα τεταρτημόριο, ανάλογα με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία ανταγωνίζονται και το σχετικό μερίδιο αγοράς που κατέχουν. Ως σχετικό μερίδιο αγοράς ορίζεται ο λόγος του μεριδίου αγοράς ενός προϊόντος ή μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, προς το μερίδιο αγοράς του μεγαλύτερου ανταγωνιστή στον κλάδο. Κάθε τεταρτημόριο της μήτρας περιγράφεται με χαρακτηρισμούς όπως:

- Αστέρια, όταν τα προϊόντα και οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες δραστηριοποιούνται σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και κατέχουν υψηλό μερίδιο αγοράς.
- Αμφίβολα, όταν πρόκειται για τα νέα προϊόντα με προοπτικές ανάπτυξης. Θεωρούνται «αμφίβολα» γιατί ανταγωνίζονται σε κλάδους που έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και το μερίδιο αγοράς τους είναι χαμηλό. Σε περίπτωση που καταφέρουν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς, τότε αναβαθμίζονται σε αστέρια.
- Χρυσορυχεία, όταν αποφέρουν στην επιχείρηση περισσότερα χρήματα από αυτά που χρειάζεται για να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της. Τα κέρδη από τα “χρυσορυχεία” συχνά χρηματοδοτούν άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης που βρίσκονται στο τεταρτημόριο των “αμφίβολων”.

- Προβληματικά, όπου και τοποθετούνται προϊόντα και στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες με χαμηλό μερίδιο αγοράς, σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Η διαχείριση τους χρειάζεται προσεκτικούς χειρισμούς, ενώ συχνά επιλέγεται η αποεπένδυση.

Η μήτρα “GE” αποτελεί ένα πίνακα που περιλαμβάνει εννέα κελιά. Κάθε κελί του πίνακα, χαρακτηρίζεται από τις δύο διαστάσεις του πίνακα, που είναι η ελκυστικότητα του κλάδου και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Ανάλογα με την τιμή (χαμηλή, μέτρια ή υψηλή) της κάθε διάστασης προκύπτει η ενδεδειγμένη στρατηγική για το καθένα από τα εννέα κελιά (διάγραμμα 1.9).

Ελκυστικότητα Κλάδου

| | | Υψηλή | Μέτρια | Χαμηλή |
|--------------------------------|--------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Ανταγωνιστική θέση επιχείρησης | Υψηλή | Επένδυση και Ανάπτυξη | Επιλεκτική Στρατηγική και ανάπτυξη | Επιλεκτική Στρατηγική |
| | Μέτρια | Επιλεκτική Στρατηγική και Ανάπτυξη | Επιλεκτική Στρατηγική | Αποεπέδυση ή Συγκομιδή |
| | Χαμηλή | Επιλεκτική Στρατηγική | Αποεπέδυση ή Συγκομιδή | Αποεπέδυση ή Συγκομιδή |

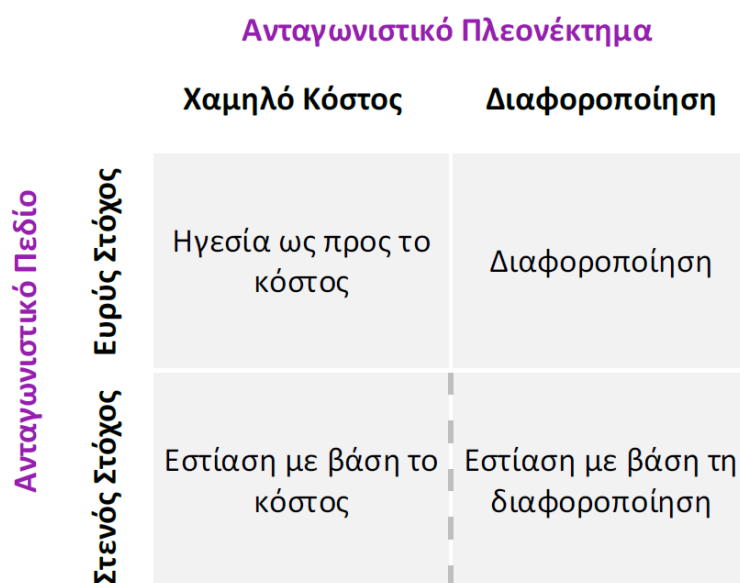
Διάγραμμα 1.8. Μήτρα “GE” Πηγή: Strategic Management in GE, Corporate Planning and Development.

- Στρατηγική μητρικής επιχείρησης (Parenting Strategy). Πρόκειται για το τελευταίο θέμα με το οποίο ασχολείται η Επιχειρησιακή στρατηγική. Εδώ εξετάζονται θέματα όπως, η σημασία των επιχειρηματικών μονάδων, αλλά και η δομή ή οι διαδικασίες στρατηγικής που είναι δυνατόν να βελτιώσουν τη θέση της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη στρατηγική μελετά τον τρόπο με τον οποίο το management συντονίζει τις δραστηριότητες, μεταφέρει πόρους, και αναπτύσσει ικανότητες ανάμεσα σε προϊόντα και τομείς δραστηριότητας. Βοηθάει την επιχείρηση να αποφασίσει ποιες νέες επιχειρηματικές μονάδες να

αποκτήσει αλλά και να επιλέξει την καλύτερη μέθοδο διαχείρισης για τις υπάρχουσες.

1.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική, είτε εστιάζει σε κάθε επιχειρηματική μονάδα ξεχωριστά είτε στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Σε αυτό το επίπεδο, η επιχείρηση λαμβάνει τις αποφάσεις εκείνες που είναι σημαντικές για τον καθορισμό του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια εταιρία μπορεί να είναι ανταγωνιστική, ή να είναι συνεργατική (όταν η επιχείρηση συνεργάζεται με κάποιον ανταγωνιστή για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα), ενώ μπορεί να εφαρμόζονται ταυτόχρονα και η συνεργατική και η ανταγωνιστική στρατηγική



Διάγραμμα 1.9. Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter. Πηγή: Hunger and Wheelen (2012)

Στο διάγραμμα 1.9. παρουσιάζονται οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές. Πιο συγκεκριμένα έχουμε:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους, η οποία αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να παράγει και να προσφέρει ένα προϊόν στην αγορά με πιο αποδοτικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της.

- Στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία αφορά την ικανότητα μιας επιχείρησης να διαφοροποιήσει το προϊόν της προσφέροντας ανώτερη αξία. Η ανώτερη αξία αναφέρεται, στην ποιότητα του προϊόντος, στα ειδικά χαρακτηριστικά του ή στην εξυπηρέτηση που απολαμβάνει ο αγοραστής μετά την αγορά του.

Οι επιχειρήσεις συχνά χρησιμοποιούν μια από τις δύο παραπάνω στρατηγικές εστιάζοντας σε ένα τμήμα της αγοράς (εστίαση με βάση το κόστος και εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση). Σύμφωνα με τον Porter (1980), για να πετύχει μια επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει μια από τις γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές. Διαφορετικά, εγκλωβίζεται στη μέση της ανταγωνιστικής αγοράς χωρίς κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι καταδικασμένη σε απόδοση χαμηλότερη του μέσου όρου.

1.3.3 Λειτουργική Στρατηγική

Το συγκεκριμένο επίπεδο στρατηγικής εφαρμόζεται σε έναν ή περισσότερους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης για την επίτευξη των σκοπών και των στρατηγικών ή των επιχειρηματικών μονάδων της με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας, προκειμένου να εξασφαλίσει για την εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.4. Ανάλυση SWOT

Ένα από τα πιο συνηθισμένα εργαλεία διαμόρφωσης στρατηγικής στις επιχειρήσεις, είναι η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis) (Omachonu & Ross, 2004). Κατά την εφαρμογή και χρήση της SWOT ανάλυσης η διοίκηση μιας επιχείρησης καλείται να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

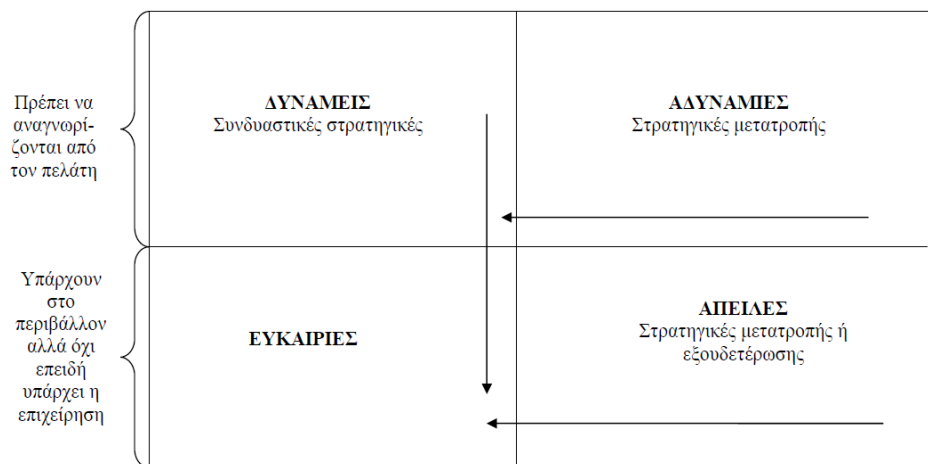
- Ποια είναι τα δυνατά σημεία της;
- Ποια είναι τα αδύναμα σημεία της;
- Ποιες ευκαιρίες υπάρχουν που πρέπει να εκμεταλλευτεί;
- Ποιοι παράγοντες, εσωτερικοί ή εξωτερικοί, συνιστούν απειλή;

Προχωρώντας ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να λάβει υπόψη και τις απαντήσεις

στα ακόλουθα ερωτήματα (Omachonu & Ross, 2004):

- Ποιοι είμαστε;
- Τι μας έχει κάνει γνωστούς;
- Τι κάνουμε καλύτερα από την πλειοψηφία των ανταγωνιστών μας;
- Τι κάνουν καλύτερα οι ανταγωνιστές μας;
- Τι θα θέλαμε να είναι αυτό το οποίο μας ξεχωρίζει και μας κάνει γνωστούς;
- Πως θα το καταφέρουμε;

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, βασικά συστατικά του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού αποτελούν, η επιδίωξη της ποιότητας και η αξία που ο ίδιος προσδίδει στην ικανοποίηση των πελάτων του.



Διάγραμμα 1.10. Ένα μοντέλο SWOT προσανατολισμένο στο καταναλωτή. Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2002

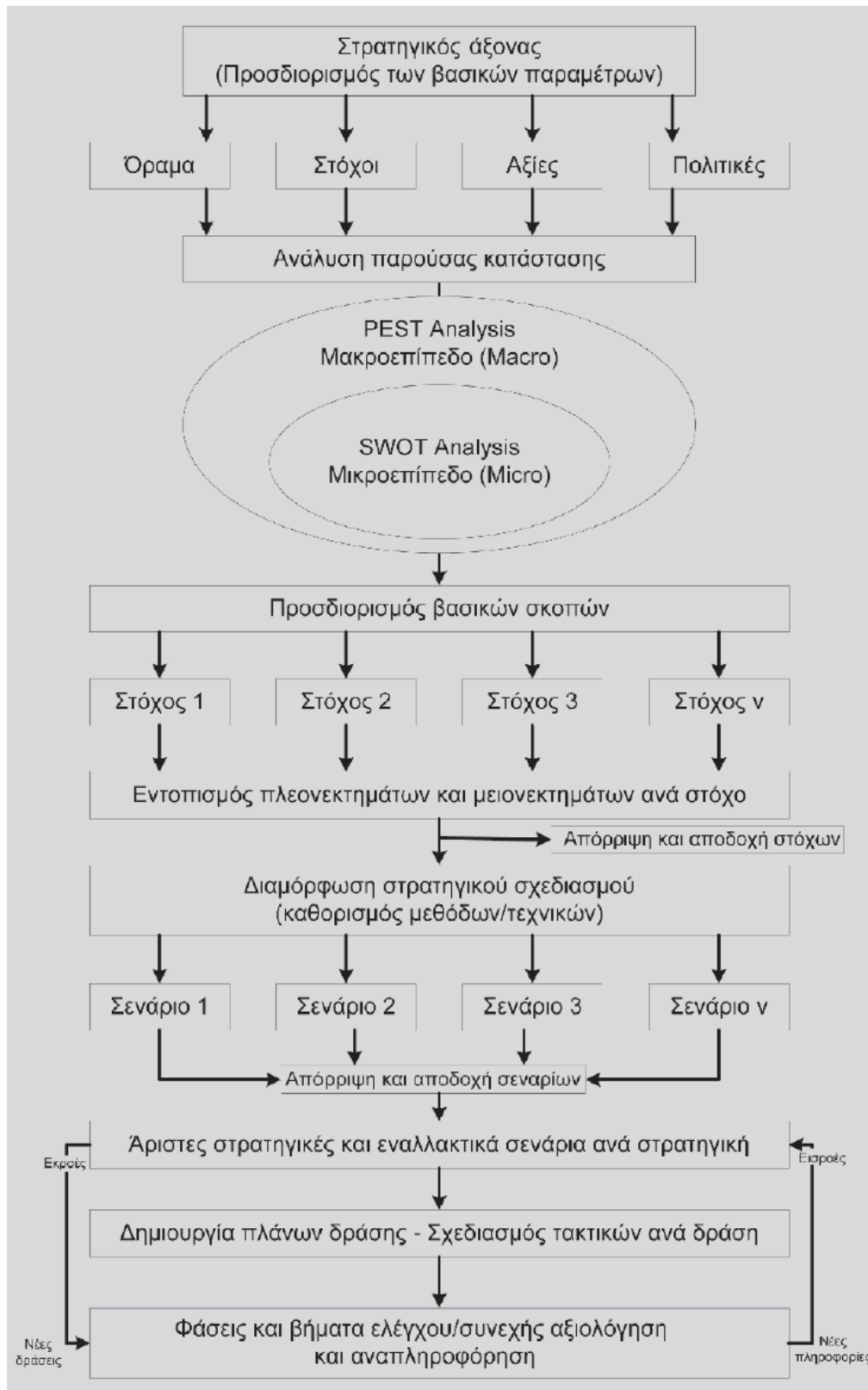
Από το παραπάνω διάγραμμα γίνεται αντιληπτό ότι ένας πίνακας SWOT ανάλυσης αποτελείται από τέσσερα τετράγωνα. Στα δύο επάνω αναγράφονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, και στα δύο κάτω οι ευκαιρίες και απειλές (Σιώμκος, 2004). Η SWOT ανάλυση εμφανίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, στην δεκαετία του 1960. Είναι μια μέθοδος, η οποία παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης, οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό της περιβάλλον, και τις ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες καθορίζονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι μέσα από μια ανάλυση SWOT, προκύπτουν καλύτεροι και πιο μεθοδικοί στρατηγικοί σχεδιασμοί για μια επιχείρηση.

Μόλις η ανάλυση SWOT πραγματοποιηθεί, η επιχείρηση αναπτύσσει στόχους για την περίοδο κατά την οποία καταστρώνει σχέδια. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, θα πρέπει να παρακολουθηθούν οι κύριες εξωτερικές δυνάμεις του

μακροπεριβάλλοντος (δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, νομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές), καθώς και οι σημαντικότεροι παράγοντες του μικροπεριβάλλοντος (πελάτες, ανταγωνιστές, κανάλια διανομής και προμηθευτές), οι οποίοι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα της να αποκομίσει κέρδη (Kotler, 2000).

Αναλύοντας τις παραπάνω πληροφορίες δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη που έχουν αναλάβει το στρατηγικό σχεδιασμό, να βρουν το σημείο ή τα σημεία που διαφωνούν. Μέσα από αυτήν την διαφωνία, είναι πιθανόν να προκύψουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα που δεν είχαν υποέσει στην αντίληψη τους και να τους δοθεί η δυνατότητα να πάρουν αποφάσεις οι οποίες θα τους βοηθήσουν ακόμα και να μετατρέψουν μια αδυναμία της επιχείρησης σε ένα βασικό πλεονέκτημα (Σιώμοκος, 2004).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει διαφορά στο να διακρίνει μία επιχείρηση απλά τις ευκαιρίες που υπάρχουν από το να έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί αυτές τις ευκαιρίες. Γι' αυτό τον λόγο λοιπόν, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει συνεχώς τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Έτσι, η διοίκηση ή κάποιος εξωτερικός σύμβουλος εξετάζει τι ικανότητες έχει η επιχείρηση σε τομείς όπως το μάρκετινγκ, στον οικονομικό τομέα, στον τομέα της παραγωγής και στην οργάνωση (Kotler, 2000).



Διάγραμμα 1.11. Διαδικαστικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού. Πηγή: Deffner and Metaxas.

1.5. Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Στρατηγική

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός, καθώς είναι αυτή που πρέπει να καθοδηγήσει τις επιχειρήσεις μέσα από τις αλλαγές, να δημιουργήσει το απαραίτητο όραμα και να αναπτύξει το μέλλον των επιχειρήσεων με την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών. Ο παραπάνω, σύνθετος ρόλος της ηγεσίας απαιτεί οι ηγέτες να διαθέτουν ανεπτυγμένες ικανότητες, προκειμένου να είναι σε θέση να ρυθμίζουν τις ποικίλες λειτουργίες και διαδικασίες μιας επιχείρησης, αλλά και να συντονίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της, θέτοντας του το όραμα της επιχείρησης και τις ωφέλειες που προκύπτουν από αυτό (Wilson learning, 2007)

Ο Παναγιώτου (2003), αναφέρει ότι ο ρόλος των ηγετών στην στρατηγική είναι σημαντικός και παρουσιάζει τα παρακάτω στοιχεία, τα οποία τον καθιστούν απαραίτητο:

- Η ξεκάθαρη διάκριση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και στρατηγικής.
- Η επικοινωνία της στρατηγικής στο σύνολο των εμπλεκόμενων.
- Η διευκόλυνση του προσωπικού στην κατανόηση της στρατηγικής στα διάφορα τμήματα όπου είναι υπεύθυνο.
- Η καθοδήγηση του προσωπικού κατά τις δυσκολίες που προκύπτουν από καθημερινές δραστηριότητες και αποφάσεις.
- Η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι πιθανόν να επιφέρει η εφαρμογή μιας στρατηγικής.
- Η αποφυγή οργανωτικών περισπασμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών

2.1. Η έννοια των Γαλάζιων Ωκεανών

Η στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών είναι μια, σχετικά, νέα στρατηγική η οποία στοχεύει στην εξερεύνηση των αγορών και των ευκαιριών με σκοπό τη δημιουργία μιας νέας τιμής για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που μια επιχείρηση παρέχει, νέους πελάτες και καθόλου ανταγωνισμό. Σε μια νέα αγορά, η ζήτηση αυξάνεται γρήγορα, η ανάπτυξη είναι αποδοτική και ταχεία, ο ανταγωνισμός είναι ελάχιστος και οι κανόνες του παιχνιδιού δεν έχουν ακόμα οριστεί, ενώ είναι μεγάλο το δυναμικό της αγοράς που δεν έχει ακόμη εξερευνηθεί. Ο όρος "Blue Ocean" χρησιμοποιείται με την έννοια του μεγάλου, του βάθους, του ισχυρού, όσον αφορά την αποδοτικότητα και την ανάπτυξη (Kim & Mauborgne, 2005).

Σύμφωνα με τους ίδιους, τα όρια ανάμεσα στους Red και Blue Oceans υπάρχουν μόνο στο μυαλό των επιχειρηματιών. Βασικό πρόβλημα είναι το πώς για να δημιουργηθεί μια νέα αγορά, πρέπει να αλλάξει η εστίαση του ανταγωνισμού, με τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων σε ελκυστική τιμή. Προφανώς, υπάρχουν πολύ λίγες έρευνες που ασχολούνται με την ιδέα της δημιουργίας ή της ανάπτυξης σε νέες αγορές. Άλλοι ερευνητές προσφέρουν λύσεις με τις οποίες οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μια νέα αγορά, όπως η ολοκληρωμένη θεωρητική των πλαισίων (Navis & Glynn, 2005) που είναι συγκρίσιμη με τη νέα στρατηγική Blue Oceans που προσφέρει, επίσης, πλαίσια και εργαλεία για τη δημιουργία νέων αγορών.

Εκτός από τους Kim και Mauborgne και άλλοι ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τον τρόπο δημιουργίας μιας νέας αγοράς. Για παράδειγμα οι Berry et al. (2006) αναφέρονται στη "δημιουργία νέων αγορών μέσω της καινοτομίας", ενώ οι Anderson και Gatington (2005) σε μελέτη τους για τις επιχειρήσεις και τη δημιουργία νέων αγορών, αναφέρουν ότι οι νέες αγορές μπορούν να δημιουργηθούν με κατάλληλες δράσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες στοχεύουν στην ικανοποίηση των κρυφών και μη προφανών αναγκών των πελατών. Σύμφωνα με τους Anderson και Gatington (2005)

μια αγορά δημιουργείται όταν οι οικονομικοί φορείς μετατοπίζουν πόρους για να ικανοποιήσουν μια λανθάνουσα ανάγκη των πελατών.

Οι Kim και Mauborgne (2004), παρέχουν αναλυτικά πλαίσια και εργαλεία για τη δημιουργία και την κατανόηση μιας νέας αγοράς. Με τη συγκεκριμένη στρατηγική κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να βρει νέους τρόπους για να ανακαλύψει μια νέα αγορά. Το σημαντικότερο, όμως, είναι ότι όλες οι εταιρείες πρέπει να επικεντρωθούν, σε όσους δεν προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, στους λεγόμενους μη-πελάτες, και επίσης θα πρέπει να αντιληφθούν ότι οι περισσότεροι Blue Oceans βρίσκονται συχνά εντός του υπάρχοντα, ανταγωνιστικού και “αιματηρού” Red Ocean (Kim & Mauborgne, 2004).

Οι Kim και Mauborgne (2004) τονίζουν στην μελέτη τους ότι οι εταιρείες πρέπει να σταματήσουν να ανταγωνίζονται διαρκώς η μία την άλλη. Ο λόγος για αυτό είναι ότι στο παρόν στάδιο της ανάπτυξης της τεχνολογίας παρατηρείται η συρρίκνωση της αγοράς λόγω της παγκοσμιοποίησης. Όλο και περισσότερες εταιρείες εντάσσονται στην υπάρχουσα αγορά, ο ανταγωνισμός εντοπίζεται στην ελαχιστοποίηση του κόστους με αποτέλεσμα την πτώση των τιμών (Kim & Mauborgne, 2004).

Οι ίδιοι αναφέρουν ότι η στρατηγική Blue Oceans είναι πιο αποτελεσματική όταν οι αγορές είναι κορεσμένες ή σε παρακμή. Συνεπώς, μια εταιρεία θα πρέπει να στοχεύει σε εντελώς νέες ομάδες πελατών με σκοπό την αύξηση της πελατειακής της βάσης (Novinson, 2006). Οι Kim και Mauborgne (2004) επισημαίνουν ότι οι εταιρείες δεν έχουν μόνο να ανταγωνιστούν μεταξύ τους, αλλά επιπλέον αγνοούν εντελώς την αναζήτηση και την εισαγωγή νέων προϊόντων σε νέες αγορές.

Γενικά πλεονεκτήματα της δημιουργίας ενός μοντέλου στρατηγικής Blue Oceans μπορούν να βρεθούν στην επιστημονική θεωρία του management η οποία αποκαλύπτει μεταξύ άλλων τα ακόλουθα στοιχεία:

- Αύξηση της παραγωγικότητας που οφείλεται σε σταθερή βελτίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Αύξηση μεριδίου αγοράς που οφείλεται σε καθορισμένες κατευθυντήριες γραμμές, μοντέλα και πλαίσια.
- Ανάπτυξη μεθόδων εργασίας και εμφανίσεις σε πρώιμο στάδιο.

Η πρώτη θεωρία που οδήγησε στη στρατηγική Blue Oceans ήταν η "Αξία της καινοτομίας - η στρατηγική λογική της υψηλής ανάπτυξης" από το 1997. Στην "Αξία

της καινοτομίας - η λογική της υψηλής ανάπτυξης" που δημοσιεύθηκε το 1997, οι Kim και Mauborgne περιγράφουν την αξία της καινοτομίας για τις επιχειρήσεις. Σε αυτό το άρθρο γίνονται πολλές συνδέσεις με την στρατηγική Blue Oceans που παρουσιάστηκε αργότερα. Στην έρευνα των Kim και Mauborgne (1997) αναζήτησαν γιατί και πώς ορισμένες εταιρείες μπορούν να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη, τόσο σε έσοδα, όσο και σε κέρδη. Οι συγγραφείς αναλύουν στη μελέτη τους, ότι επιχειρήσεις υψηλού αναπτυξιακού προφίλ μπορούν να νικήσουν ή να ταιριάζουν με τους ανταγωνιστές τους. Επίσης, υπάρχει ένας αριθμός μικρών και μεγάλων εταιρειών που επιτυγχάνουν υψηλή ανάπτυξη, σε high-tech και low-tech βιομηχανίες. Επιπλέον οι νεοεισερχόμενες, αλλά και οι ήδη υπάρχουσες ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις, και επιχειρήσεις από διάφορες χώρες είχαν τη δυνατότητα να επιτύχουν υψηλή ανάπτυξη. Στο άρθρο τους, οι Kim και Mauborgne (1997) έκαναν την σύγκριση των δύο στρατηγικών της συμβατικής λογικής και της λογικής της καινοτομίας, όπου η συμβατική λογική περιγράφει την παραδοσιακή αγορά, και η λογική της καινοτομίας αντιπροσωπεύει τις νέες επιλογές για μια εταιρεία.

2.2. Ανάγκη δημιουργίας Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών

Η στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών αφορά την ανταγωνιστική-επιχειρηματική στρατηγική. Ο Porter (1980) χαρακτηριστικά αναφέρει: "Επιλέξτε μια συγκεκριμένη στρατηγική για την επιχείρησή σας, η οποία θα μπορεί να της προσδώσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα". Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αλληλένδετο με την αξία που προσδίδει η επιχείρηση στον πελάτη. Η Blue Ocean στρατηγική προτείνει στις επιχειρήσεις να εντοπίσουν ένα τμήμα της αγοράς που δεν έχει εντοπίσει κάποιος άλλος, και ως συνέπεια δεν υπάρχει ανταγωνισμός, και στη συνέχεια να εφαρμόσουν στρατηγικές ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης, μέχρι τη στιγμή που θα εμφανιστούν ανταγωνιστές.

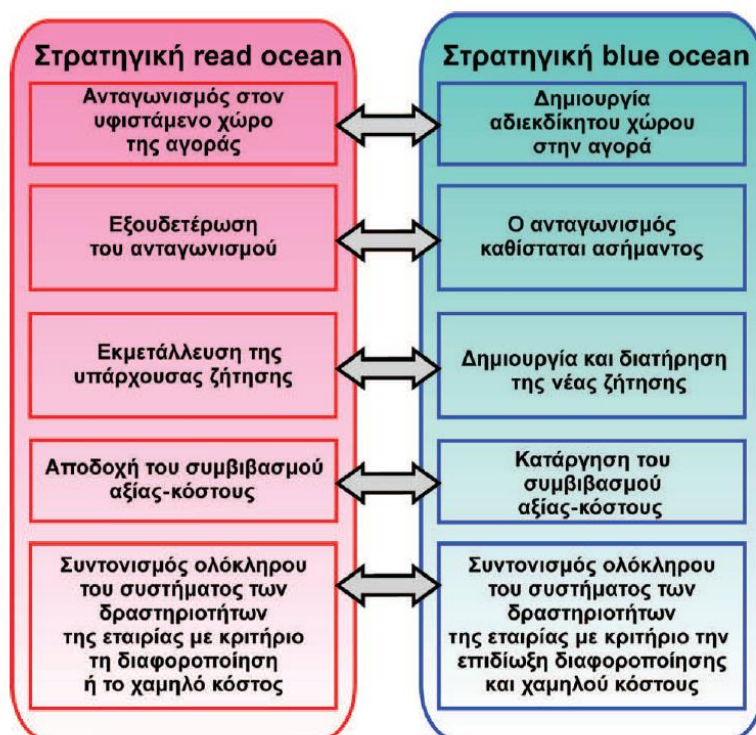
Η στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών ενδείκνυται για επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν η πορεία τους να μην επηρεάζεται από τον ανταγωνισμό. Αντί να προσπαθούν να αποκομίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές τους και να ανταγωνίζονται σε «αιματηρούς ωκεανούς» Red Oceans, οι επιχειρήσεις αυτές στοχεύουν στο να δημιουργήσουν ένα νέο, αναξιοποίητο χώρο στην αγορά, τους λεγόμενους Blue Oceans (Kim & Mauborgne, 2005). Η συγκεκριμένη θεωρία έχει

μεγάλη σημασία σε υπερ-ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, όπως είναι τα περισσότερα σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Σε αντίθεση με τους Blue Oceans, με τον όρο Red Oceans, οι Kim και Mauborgne (2005) αναφέρονται στις βιομηχανίες που υπάρχουν σήμερα σε έναν γνωστό κλάδο της αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση, οι ανταγωνιστές προσπαθούν να αρπάξουν το μερίδιο αγοράς από άλλους με κύριο όπλο τις χαμηλές τιμές. Εντοπίζονται οι διαφορές των ανταγωνιστικών εταιρειών, και συγκρίνονται οι στρατηγικές τους. Στους Κόκκινους Ωκεανούς ο ανταγωνισμός αυξάνεται με ολοένα και μεγαλύτερο ρυθμό μετατρέποντας την αγορά σε μια τεράστια αρένα με κύριο σκοπό των επιχειρήσεων να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο από την υπάρχουσα ζήτηση, επικρατώντας των ανταγωνιστών τους. Οι εταιρείες σε έναν Red Ocean ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε μια υφιστάμενη αγορά, συνήθως υπερβολικά κορεσμένη, και προσπαθούν να υπερασπιστούν την υπάρχουσα θέση τους στον κλάδο. Όταν οι πωλήσεις μειώνονται και κάποια εταιρεία έρχεται αντιμέτωπη με ζημιά στις οικονομικές της καταστάσεις, αγωνίζεται να ανακτήσει τα κέρδη της, γεγονός που επιτείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών του κλάδου (Kim & Mauborgne, 2005). Η Red Ocean στρατηγική μιας εταιρείας φαίνεται να είναι απλούστερη από την αντίστοιχη Blue Ocean επειδή στους “κόκκινους ωκεανούς”, τα όρια και το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας είναι αναλυτικά και καλά σχεδιασμένα, ενώ οι στρατηγικές που πρέπει να εφαρμόσουν για να κερδίσουν υψηλότερα κέρδη, είναι παγιωμένες. Οι αντίπαλοι προσπαθούν να προσελκύσουν μεγαλύτερο μερίδιο από την αγορά, όπου, όπως οι εταιρείες των Blue Ocean, σκοπεύουν να εξυπηρετήσουν τους καταναλωτές τους με κάτι νέο που δεν έχει ποτέ προσφερθεί νωρίτερα, το οποίο χτυπά αυτόματα τον ανταγωνισμό. Στην κατηγορία των Κόκκινων Ωκεανών ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό και τονίζεται η εμπλοκή της κατάκτησης του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς (Kim & Mauborgne, 2005). Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων μέσα σε έναν Red Ocean δεν μπορεί να οδηγήσει σε κερδοφόρο ανάπτυξη στο μέλλον.

Η στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών αποτελεί έναν συστηματικό τρόπο παράκαμψης του ανταγωνισμού, αφού οι αγορές αλλάζουν με ολοένα και πιο γρήγορους ρυθμούς, ενώ παράλληλα και οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν διακυμάνσεις στην απόδοσή τους. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να μπορέσει να βρει τους τρόπους με τους οποίους θα καταφέρει να “δημιουργήσει τη στρατηγική” και όχι να “διαμορφώσει τη στρατηγική”. Αυτοί οι τρόποι είναι τα εργαλεία εκείνα που μπορούν

να συνδράμουν την επιχείρηση-οργανισμό, ώστε να απαγκιστρωθεί από τον «κόκκινο ωκεανό» και να την οδηγήσουν στις ευκαιρίες και το ήρεμο περιβάλλον των «γαλάζιων ωκεανών» (Kim και Mauborgne, 2005).



Διάγραμμα 2.1. Διαφορές στρατηγικών κινήσεων ανάμεσα στους Red και Blue Oceans. Πηγή: W. Chan Kim and Renée Mauborgne (2004), *Blue Ocean Strategy*

2.3. Εργαλεία Ανάλυσης Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών

Τα εργαλεία ανάλυσης για την κατανόηση και τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών είναι λίγα. Το γεγονός αυτό αποτελεί τροχοπέδη για τις επιχειρήσεις, και αποτρεπτικό παράγοντα στην οργάνωση και ανάλυση τέτοιων στρατηγικών. Στη συνέχεια αναλύουμε κάποια εργαλεία διατύπωσης και υλοποίησης της στρατηγικής Blue Oceans:

- Ο στρατηγικός καμβάς. Εξετάζει ποσοτικά χαρακτηριστικά των υφιστάμενων ανταγωνιστών σε έναν κλάδο ενδιαφέροντος, ενώ εστιάζει στους βασικούς παράγοντες (προϊόν, υπηρεσία κ.ά.). Μία προσεκτική ανάλυση θα εντοπίσει τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος και τους κύριους παράγοντες που το επηρεάζουν. Αποτελεί ένα πλαίσιο ανάλυσης με ιδιαίτερη σημασία για την αξιακή καινοτομία και τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών (Kim and

Mauborgne, 2007). Οι Kim και Mauborgne (2002), τονίζουν ότι ο στρατηγικός καμβάς είναι ένα σημαντικό εργαλείο, αφού παρέχει στους υπεύθυνους μια εσωτερική, αλλά και εξωτερική ολιστική άποψη, συντελεί στην κατάρτιση μιας στρατηγικής και την διαμόρφωση της κατάλληλης τιμής και παρέχει μια αρκετά χρήσιμη απεικόνιση για το πώς πρέπει να κινηθεί η εταιρία στο μέλλον.

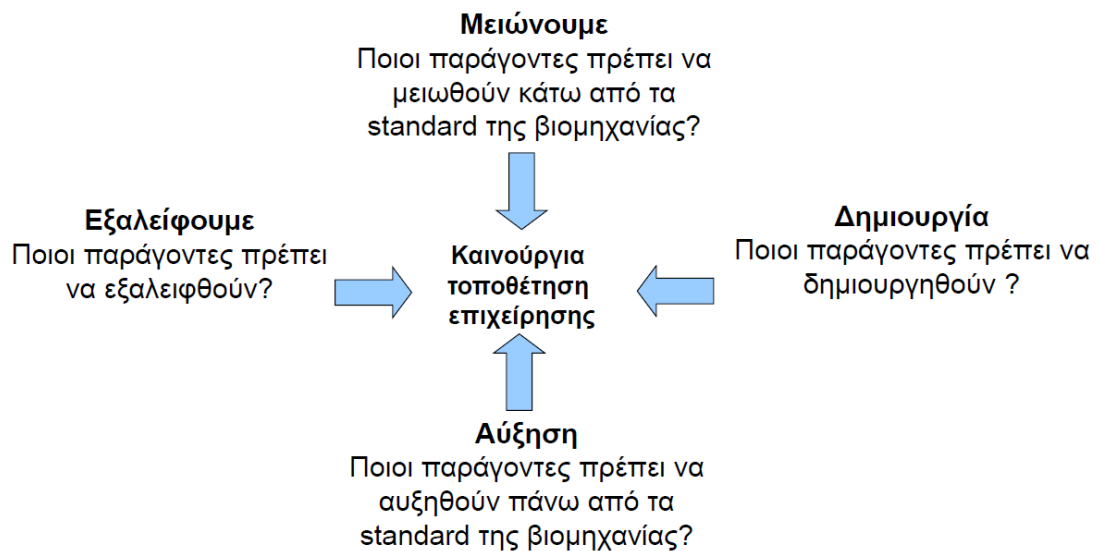


Διάγραμμα 2.2. Η αξιακή καινοτομία. Πηγή: W. Chan Kim and Renée Mauborgne (2004), Blue Ocean Strategy

Για να μετατοπιστεί ριζικά ο καμβάς της στρατηγικής ενός κλάδου θα πρέπει μία επιχείρηση να επαναπροσδιορίσει την εστίαση της στρατηγικής της από τα ανταγωνιστικά προϊόντα στα εναλλακτικά και από τους πελάτες στους μη-πελάτες. Η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να μην χρησιμοποιεί πλέον τους ανταγωνιστές ως σημείο αναφοράς, ούτε να αντιμετωπίζει το δίλημμα της στρατηγικής που θα μπορούσε να ακολουθήσει (στρατηγικής της διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους), ώστε να επιτευχθεί η διαδικασία της αναζήτησης της αξίας και του κόστους. Καθώς η στρατηγική της επιχείρησης θα εστιάζει πλέον στους μη-πελάτες και στα εναλλακτικά σενάρια λειτουργίας της, θα γίνεται ολοένα και πιο διορατική. Με αυτόν τον τρόπο, θα επαναπροσδιορίσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος και θα εντοπίσει νέα στοιχεία που μπορούν να προσδώσουν αξία στον πελάτη, εκτός των ορίων του κλάδου. Από την άλλη, εάν μία επιχείρηση αναλωθεί στη συμβατική στρατηγική λογική, θα παραμείνει στον φαύλο κύκλο μίας συνεχούς

προσπάθειας να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές, προσφέροντας καλύτερες και οικονομικότερες λύσεις από εκείνους στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα του κλάδου (Kim and Mauborgne, 2005).

- Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών. Ένα άλλο, πολύ σημαντικό, εργαλείο για τη δημιουργία Blue Oceans είναι αυτό του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών. Το συγκεκριμένο πλαίσιο δημιουργήθηκε ώστε να μπορούν να εντοπίζονται τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν την αξία για τον πελάτη και για να δημιουργείται μία νέα αξιακή καμπύλη (Kim and Mauborgne, 2005).
- Το πλέγμα των τεσσάρων δράσεων: Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί μία συμπληρωματική ανάλυση του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών, και ονομάζεται πλέγμα της εξάλειψης – ελάττωσης–επαύξησης–δημιουργίας.



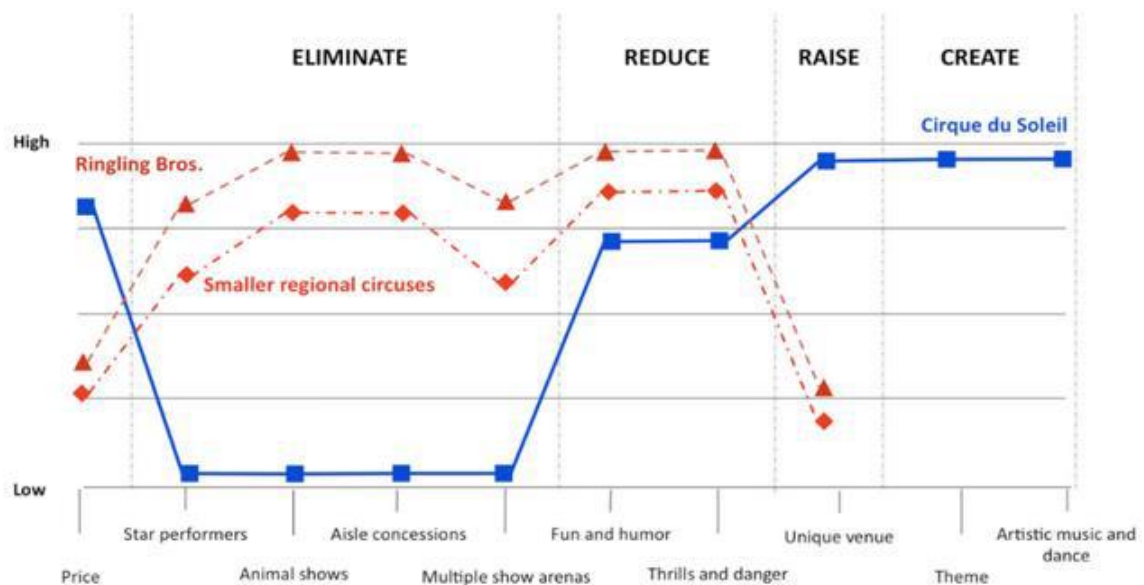
Διάγραμμα 2.3. Το πλέγμα των τεσσάρων δράσεων. Πηγή: Kim and Mauborgne (2005).

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

- Παρακάμπτουν το συμβιβασμό κόστος ή αξία, καθώς αναγκάζονται να επιδιώκουν τη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος ταυτόχρονα.
- Σηματοδοτεί τις εταιρείες οι οποίες είναι επικεντρωμένες μόνο στην επαύξηση και τη δημιουργία νέων παραγόντων και επομένως,

αυξάνουν το κόστος τους, ενώ συχνά επενδύουν υπερβολικά στη δημιουργία σύνθετων προϊόντων ή υπηρεσιών.

- Λόγω του γεγονότος ότι η συμπλήρωση του πλέγματος αποτελεί μια απαιτητική διαδικασία κατευθύνει την επιχείρηση στη παρατήρηση κάθε παράγοντα που προσδιορίζει τον ανταγωνισμό στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται, κάνοντάς την έτσι να ανακαλύψει όλες τις αυτονόητες υποθέσεις τις οποίες πραγματοποιεί ασυνείδητα ενώ ανταγωνίζεται.
- Δημιουργεί υψηλή δέσμευση κατά την εφαρμογή του και αποτελεί ένα απλό μοντέλο για όλα τα στελέχη σε οποιαδήποτε βαθμίδα και αν ανήκουν.



**Διάγραμμα 2.4. Ο στρατηγικός καμβάς του Cirque de Soleil με το πλέγμα των τεσσάρων δράσεων .
Πηγή: www.sixpathsconsulting.com**

Η Dr. Andrea J. Simon, Πρόεδρος και ιδρυτής της Simon Associates Management Consultants (SAMC), σε ένα White Paper με τίτλο “Time to Find Your Blue Ocean Strategy?” (www.simonassociates.net) , αναφέρει ότι από το 2007, έχει υλοποιήσει πάνω από 200 εργαστήρια (workshops) με θέμα “Αλλαγή αντικειμένου: Πώς να βρούμε νέο χώρο στην αγορά”, με σκοπό την αποσαφήνιση των εννοιών, των θεωριών και των μεθόδων της Blue Ocean Strategy, με την ιδιότητα της ως εταιρικής ανθρωπολόγου (corporate anthropologist) και υποστηρικτής παιχνιδιών καινοτομίας (innovation games facilitator). Κατά τη διάρκεια των συγκεκριμένων εργαστηρίων στοχεύει στο να βοηθήσει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να “βλέπουν, να

αισθάνονται και να σκέφτονται” με νέους τρόπους. Τονίζει ότι για όλους είναι δύσκολο να κινηθούν πέρα από τη δύναμη των “συνηθειών” και τη δομή του “μυαλό-χάρτη” του εγκεφάλου τους, ώστε να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που μπορεί να είναι ακριβώς μπροστά τους. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος έχει την τάση να αποκλείει νέες ιδέες, επειδή το νέο δεν ταιριάζει με το παλιό και οι συνήθειες αναλαμβάνουν και καθοδηγούν αυτό που ο άνθρωπος βλέπει και όχι αυτό που πραγματικά είναι.

Σχετικά με τη συχνότητα των αιτήσεων από οργανισμούς και επιχειρήσεις για παροχή βοήθειας όσον αφορά στη στρατηγική Blue Oceans, αναφέρει ότι δεν παρατηρείται ιδιαίτερη μεταβολή κατά τη διάρκεια όλων αυτών των ετών. Αυτό που έχει αλλάξει είναι το προφίλ των συγκεκριμένων επιχειρήσεων και οργανισμών. Ενώ πριν την ύφεση του 2008, επρόκειτο για επιχειρήσεις που είχαν σταματήσει να αναπτύσσονται, έπειτα αφορούσε εταιρείες, οι οποίες κατάφεραν να επιβιώσουν της ύφεσης του 2008, αλλά, παρόλα αυτά, δεν είχαν τον ρυθμό ανάπτυξης που επιδίωκαν.

2.4. Βασικές Παρατηρήσεις της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών

Σύμφωνα με την Dr. Andrea J. Simon (www.simonassociates.net) εντοπίζονται δέκα κορυφαίες παρατηρήσεις σχετικά με τη Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών:

- Η αξία και η καινοτομία αποτελούν τον πυρήνα των επιχειρήσεων. Μια επιχείρηση πρέπει να καινοτομεί, είτε ανήκει στον κλάδο B2B είτε B2C.

Σε αυτό το σημείο αναφέρουμε ότι το B2B είναι η συντομογραφία των λέξεων Business to Business και έχει να κάνει με υπηρεσίες ή προϊόντα τα οποία πουλάει μία επιχείρηση σε μία άλλη (χονδρική πώληση), ενώ το B2C προέρχεται από τις λέξεις Business to Consumer και αφορά συναλλαγές, όχι μεταξύ επιχειρήσεων, αλλά μεταξύ επιχείρησης και τελικού καταναλωτή. Αποτελεί δηλαδή λιανική πώληση.

- Το «Heat of the Herd» ή σε ελεύθερη μετάφραση «Η θαλπωρή του κοπαδιού” την οποία οι άνθρωποι επιθυμούν και επιδιώκουν, ακόμα κι αν δεν τους βοηθάει να φτάσουν εκεί που πρέπει.
- Η επιθυμία κάποιος, όχι να απλά να είναι ο καλύτερος από τους καλύτερους, αλλά ο μόνος που κάνει ό, τι κάνει.
- Η καινοτομία είναι απόφαση μιας στιγμής, όταν οι περιστάσεις την απαιτούν ή την επιβάλλουν. Οι ιδέες βρίσκονται τριγύρω μας, το θέμα είναι μια επιχείρηση να είναι ανοικτή στην καινοτομία όταν χρειαστεί.

- Οι σχολές Οικονομίας και Διοίκησης των επιχειρήσεων επιμένουν στην ανάλυση, έναντι της αποκλίνουσας, δημιουργικής σκέψης. Πως όμως κάποιος θα μάθει πως να είναι καινοτόμος;
- Ο ανθρώπινος εγκέφαλος επιλέγει το σύντομο δρόμο (shortcut), ο οποίος συχνά μας εμποδίζει να δούμε καθαρά.
- Οι διοικητικοί ηγέτες οφείλουν να κάνουν οι ίδιοι την απαραίτητη αναζήτηση ευκαιριών.
- Χρειάζεται θάρρος για να είσαι διαφορετικός.
- Μην προσφέρετε στους καταναλωτές απλά ό,τι θέλουν, δώστε τους κάτι πολύ καλύτερο.
- Οι ίδιοι οι διοικητικοί ηγέτες πρέπει να δουν την επιχείρησή τους με μια νέα, διαφορετική οπτική.

2.5. Βήματα για Επιτυχημένη Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών

Η Dr. Andrea J. Simon (www.simonassociates.net) αναφέρει τα τέσσερα βήματα προς μια επιτυχημένη Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών:

Βήμα 1^ο :

Εντοπισμός του προβλήματος που πρέπει να λυθεί. Συνήθως εντοπίζεται στην μικρή ανάπτυξη της επιχείρησης, στην αποτυχημένη προσπάθεια για κερδοφορία, ή στον εγκλωβισμό ενός αιματηρού ανταγωνισμού. Το σημαντικό σημείο είναι το επιχειρηματικό μοντέλο όπου θα πρέπει να συγκριθεί η επιχείρηση με τις υπόλοιπες εταιρείες του ίδιου κλάδου.

Τα στρατηγικά μοντέλα ανάπτυξης προτείνουν την υλοποίηση μιας SWOT ανάλυσης, ώστε να εντοπιστούν τα ισχυρά και αδύναμα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές. Αντίθετα, η Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών προτείνει μια επιχείρηση να μην εστιάζει στον ανταγωνισμό, αλλά στην ίδια την αγορά, όχι με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου από τους ανταγωνιστές, αλλά τον εντοπισμό των ανεκπλήρωτων αναγκών και απαιτήσεων των καταναλωτών. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων αναγκών και κατά συνέπεια ζήτησης, την οποία θα καλείται να ικανοποιήσει.

Βήμα 2^ο:

Συνεργασία όλης της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης, η οποία πρέπει να είναι αφοσιωμένη στη συγκεκριμένη στρατηγική, ώστε να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι της, ανεξάρτητα από τη θέση της στην αγορά. Ακολουθεί αυτό που η Simon αποκαλεί οπτική εξερεύνηση (visual exploring) και βρίσκεται στον πυρήνα της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών. Σε αυτό το βήμα είναι απαραίτητο να εντοπιστούν οι ανάγκες των πελατών και μέσω αυτών να δημιουργηθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, με αποτέλεσμα τη δραστηριοποίηση σε μια νέα, παρθένα από ανταγωνισμό αγορά.

Βήμα 3^ο:

Η ουσία της δημιουργίας μιας Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών βασίζεται στην προϋπόθεση της έλλειψης πληροφοριών σχετικά με δύο μεγάλες περιοχές ευκαιριών:

- Μη χρήστες (Non-users): αυτοί οι οποίοι θα μπορούσαν να επιλέξουν μια συγκεκριμένη επιχείρηση, αλλά δεν το κάνουν, διότι είτε δεν θα επέλεγαν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, είτε θα τα επέλεγαν περιστασιακά.
- Ανεκπλήρωτες ανάγκες (Unmet Needs): αυτές οι οποίες οδηγούν τους καταναλωτές σε προϊόντα ή υπηρεσίες διαφορετικών εταιρειών εξαιτίας της μη ικανοποίησης των αναγκών τους.

Προκειμένου να εντοπιστούν οι μη χρήστες, προτείνεται από τη Simon η χρήση ενός χάρτη εμπειρίας αγοραστών (Buyer Experience Map). Ο συγκεκριμένος χάρτης βοηθά στην αποτύπωση των αδύναμων σημείων (pain points) σε ολόκληρο τον κύκλο αγοράς (Buying Cycle).

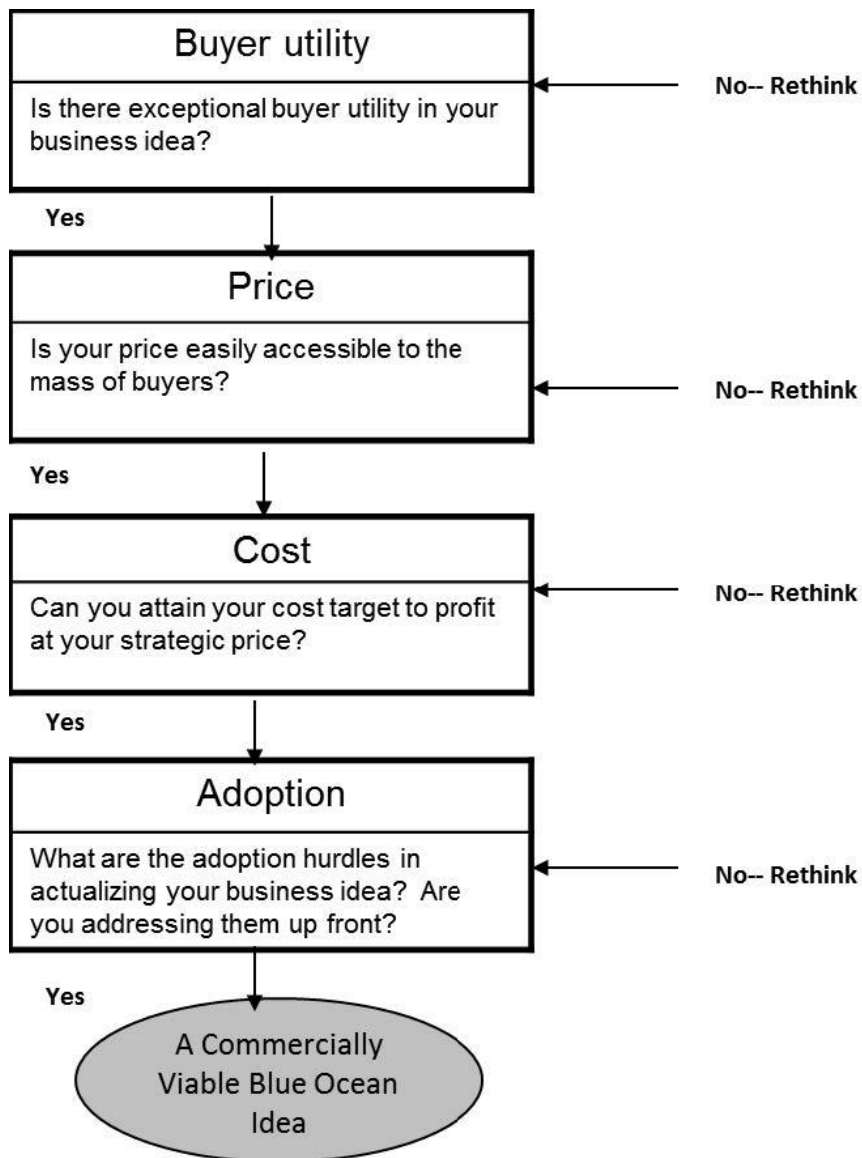
Τα αδύναμα σημεία αποτελούνται από όλους εκείνους τους παράγοντες που εμποδίζουν κάποιον να εντοπίσει τη συγκεκριμένη επιχείρηση, να αγοράσει, να χρησιμοποιήσει ή ακόμα και να απορρίψει τα προϊόντα και τις λύσεις που αυτή προτείνει.



Διάγραμμα 2.5. Ο κύκλος της αγοράς. Πηγή: <https://blog.kissmetrics.com>

Βήμα 4^ο:

Αυτό το βήμα περιέχει όλες τις μελλοντικές κινήσεις και να τηρηθεί μια σωστή στρατηγική ακολουθία. Στο παρακάτω διάγραμμα η Simon, αναφέρει ενδεικτικά κάποια βήματα με τις κατάλληλες δράσεις:



*Διάγραμμα 2.6. Διάγραμμα στρατηγικής ακολουθίας και αποφάσεων.
Πηγή:www.simonassociates.net)*

2.6. Τα 3 χαρακτηριστικά μιας Επιτυχημένης Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών

Η αποτελεσματική στρατηγική Blue Oceans, όταν εκφράζεται με μια αξιακή καμπύλη, έχει τρία αλληλένδετα-συμπληρωματικά χαρακτηριστικά:

- το ακαταμάχητο σλόγκαν
- το σημείο εστίασης
- τη διαφοροποίηση

Εάν δεν υπάρχουν αυτά τα χαρακτηριστικά, η στρατηγική της επιχείρησης δεν διαφοροποιείται, μεταδίδεται με δυσκολία, δεν είναι ξεκάθαρη και το κόστος της θα είναι απαγορευτικό. Οι τέσσερις ενέργειες, από το αντίστοιχο πλαίσιο, για τη δημιουργία μίας καινούργιας αξιακής καμπύλης, θα πρέπει να έχουν ως επίκεντρο τη δημιουργία ενός στρατηγικού προφίλ για τον οργανισμό με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ουσιαστικά τα τρία αυτά χαρακτηριστικά χρησιμεύουν ως ένα πρωταρχικό τεστ βιωσιμότητας των ιδεών που θα μπορούσαν να επιτύχουν στους “γαλάζιους ωκεανούς” (Kim et al., 2008).

Μια αποτελεσματική στρατηγική συνοδεύεται από ένα σαφές και ακαταμάχητο σλόγκαν. Ένα καλό σύνθημα θα πρέπει να αποτελεί και ένα ξεκάθαρο μήνυμα το οποίο παράλληλα να παρουσιάζει ένα προϊόν όπως είναι στην πραγματικότητα. Σε διαφορετική περίπτωση, οι πελάτες μπορεί να χάσουν το ενδιαφέρον τους για το συγκεκριμένο προϊόν και την εμπιστοσύνη τους απέναντι στην επιχείρηση. Επιπλέον, όλες οι επιτυχημένες στρατηγικές των επιχειρήσεων εστιάζουν κάπου, κάτι το οποίο είναι εμφανές εάν κάποιος επικεντρωθεί στο στρατηγικό προφίλ της επιχείρησης ή στην αξιακή της καμπύλη. Τέλος, η στρατηγική μιας επιχείρησης παύει να είναι μοναδική, όταν εκφράζει αντίδραση στον ανταγωνισμό. Στον καμβά της στρατηγικής, όσοι τη διαμορφώνουν αντιδρώντας στον ανταγωνισμό, καταλήγουν να έχουν το ίδιο στρατηγικό προφίλ

2.7 Διαμόρφωση της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών

Παρακάτω θα περιγράψουμε τα βασικά σημεία που, σύμφωνα με τον Kim (2008), μια επιχείρηση θα πρέπει να προσέξει κατά την εφαρμογή της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών.

2.7.1 Επαναπροσδιορισμός των ορίων της αγοράς

Η πρώτη αρχή της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών είναι ότι "για να ξεφύγει κάποιος από τον ανταγωνισμό και να δημιουργήσει Blue Ocean πρέπει πρώτα να επαναπροσδιορίσει τα όρια της αγοράς" (Kim et al., 2008). Η αρχή αυτή αφορά στον κίνδυνο της αναζήτησης, ο οποίος απασχολεί αρκετές επιχειρήσεις. Ο κύριος σκοπός είναι να εντοπιστούν από την πληθώρα ευκαιριών που υπάρχουν, οι κατάλληλες, από εμπορικής πλευράς, που θα οδηγήσουν στη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών. Η επίτευξη του σκοπού αυτού είναι αρκετά δύσκολη, διότι οι managers δεν έχουν την πολυτέλεια του χρόνου να "αφήνουν τα πράγματα στην τύχη" και να διαμορφώνουν τη στρατηγική τους βασιζόμενοι στο προαίσθημα.

Για τον επαναπροσδιορισμό των ορίων της αγοράς υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα δράσης για τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίζονται έξι βασικοί τρόποι οι οποίοι συνθέτουν το πλαίσιο των έξι τακτικών (Kim et al., 2008):

- "Εξερευνήστε συγγενείς κλάδους"
- "Εξετάστε διάφορες στρατηγικές ομάδες σε κάθε κλάδο"
- "Εξετάστε ολόκληρη την αλυσίδα των αγοραστών"
- "Εξετάστε συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες"
- "Δημιουργήστε ένα προϊόν που θα απευθύνεται ταυτόχρονα στην λογική και στο συναίσθημα του αγοραστή"
- "Διερευνήστε ποικίλες χρονοπεριόδους"

Για να αξιολογήσουν σωστά οι managers τις τάσεις της αγοράς, σε βάθος χρόνου, πρέπει να σεβαστούν τρεις βασικές αρχές (Kim et al., 2008):

- οι τάσεις αυτές πρέπει να έχουν σημασία για τον κλάδο,
- πρέπει να είναι μη αναστρέψιμες και
- πρέπει να έχουν ένα σταθερό στίγμα

2.7.2 Εστίαση στη γενική εικόνα και όχι στους αριθμούς

Ένα ποσοστό από το σύνολο των στρατηγικών σχεδίων καταλήγουν στη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών. Είναι συχνό φαινόμενο τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν. Τα περισσότερα σχέδια είναι πιθανόν να μην περιέχουν καμία στρατηγική, αλλά είναι ένα σύνολο τακτικών, χωρίς συγκεκριμένο προσανατολισμό, που δεν ωφελούν την επιχείρηση να ξεχωρίσει και να ξεφύγει από τον ανταγωνισμό. (Kim et al., 2008)

2.7.3 Σωστή στρατηγική αλληλουχία

Μια επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο για να μπορέσει να διαπιστώσει εάν οι κινήσεις της θα της αποφέρουν κέρδος. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης στην αγορά, ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος που μπορεί να προκύψει εξαιτίας τους επιχειρησιακού μοντέλου είναι (Kim et al., 2008):

- i. Η χρησιμότητα για τον πελάτη (buyer utility)
- ii. Η τιμή (price)
- iii. Το κόστος (cost)
- iv. Η Αποδοχή (adoption)

2.7.4 Αρχές και κίνδυνοι εφαρμογής της Στρατηγικής Γαλάζιων

Ωκεανών

Σύμφωνα με τους Kim και Mauborgne (2004), υπάρχουν έξι βασικές αρχές που διέπουν την εφαρμογή της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών.

1η Αρχή: Το πλαίσιο των έξι μονοπατιών

Οι εταιρείες που διερευνούν καινοτόμες οδούς σε πιθανούς Blue Oceans θα πρέπει να εντοπίσουν στρατηγικές ομάδες στα πλαίσια των βιομηχανιών, την αλυσίδα των πιθανών αγοραστών, τα διαθέσιμα συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες, τη λειτουργική ή συναισθηματική επίκληση προς τους αγοραστές, καθώς και το χρονικό διάστημα που θα πρέπει να αφιερώσουν σε αυτή τη διερεύνηση.

- Μονοπάτι 1: Στροφή σε εναλλακτικές βιομηχανίες.
- Μονοπάτι 2: Στροφή σε στρατηγικές ομάδες στα πλαίσια νέων βιομηχανιών.
- Μονοπάτι 3: Στροφή σε αλυσίδα αγοραστών.
- Μονοπάτι 4: Στροφή προς συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες.
- Μονοπάτι 5: Στροφή στη λειτουργική και συναισθηματική επίκληση στους πελάτες.
- Μονοπάτι 6: Λογικός χρόνος διερεύνησης.

2η Αρχή: Εστίαση στη “Μεγάλη Εικόνα”, όχι στους αριθμούς

Οι σημερινές παραδοσιακές στρατηγικές επικεντρώνονται στην ανάλυση των παρουσών συνθηκών του κλάδου και του ανταγωνισμού. Παρόλα αυτά, η εστίαση της εταιρείας στην ευρύτερη “μεγάλη” εικόνα και όχι στους αριθμούς, της επιτρέπει να “σκεφτεί έξω από το κουτί” και να δημιουργήσει μία σαφή εικόνα για τις ευκαιρίες που υπάρχουν προς εκμετάλλευση, πάντα με στόχο να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό. Σε αυτό το πλαίσιο οι Kim και Mauborgne (2004) προτείνουν μία διαδικασία που αποτελείται από τέσσερα απλά βήματα:

- Βήμα 1ο : Οπτικοποίηση αφύπνισης

Συγκρίνετε τη στρατηγική της επιχείρησής σας με εκείνη των ανταγωνιστών και αποφασίστε ποια στοιχεία πρέπει να αλλάξουν.

- Βήμα 2ο : Εξερευνητική οπτικοποίηση

Διερευνήστε τα έξι μονοπάτια που προαναφέρθηκαν με σκοπό τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών. Παρατηρήστε τα σαφή πλεονεκτήματα των εναλλακτικών προϊόντων. Ορίστε ποιοι από τους παράγοντες θα πρέπει να εξαλειφθούν, να δημιουργηθούν ή να αλλάξουν.

- Βήμα 3ο : Αντικειμενική οπτικοποίηση

Δημιουργήστε τη μοναδική στρατηγική της επιχείρησής σας βασιζόμενοι σε παρατηρήσεις πεδίου. Συλλέξτε ανατροφοδότηση σχετικά με εναλλακτικές

λύσεις τόσο από τους δικούς σας πελάτες, όσο και από τους πελάτες των ανταγωνιστών, αλλά και από δυνητικούς πελάτες της αγοράς.

- Βήμα 4ο : Επικοινωνιακή οπτικοποίηση

Διερευνήστε και καταγράψτε τις στρατηγικές που βάσει ερευνών μπορούν να αποφέρουν σημαντικά αποτελέσματα μελλοντικά. Αφιερώστε μία σελίδα στην κάθε στρατηγική αναλύοντάς τη συνοπτικά. Στη συνέχεια διαλέξτε τη στρατηγική εκείνη που ταιριάζει καλύτερα στη φιλοσοφία και στους στόχους της επιχείρησης.

3η Αρχή: Στόχευση πέραν της υπάρχουσας ζήτησης

Οι Kim και Mauborgne (2004) συμβουλεύουν τις επιχειρήσεις να μην επικεντρώνονται στις διαφορές των πελατών, αλλά στα εμπόδια που αποτρέπουν δυνητικούς πελάτες να γίνουν πελάτες της αγοράς αυτής. Ως εκ τούτου, παρουσιάζονται τρεις κατηγορίες δυνητικών πελατών λαμβάνοντας υπόψη την παρούσα κατάσταση της αγοράς, την απόσταση των δυνητικών πελατών από την αγορά και τη συμπεριφορά των δυνητικών πελατών:

- Άμεσα δυνητικοί πελάτες: Οι εν λόγω πελάτες βρίσκονται κοντά στην παρούσα αγορά, δε χρησιμοποιούν τα προϊόντα της επιχείρησης ή τις υπηρεσίες της και ψάχνουν συνεχώς για καλύτερες προσφορές. Για αυτήν την κατηγορία δυνητικών πελατών συνίσταται η διεξαγωγή έρευνας με σκοπό να εντοπίσει η επιχείρηση τι ακριβώς αναζητούν και να τους το προσφέρει.

- Αρνητικά δυνητικοί πελάτες: Αυτή η κατηγορία πελατών δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά ή δεν ενδιαφέρεται για την απόκτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης. Οι ανάγκες αυτών των δυνητικών πελατών καλύπτονται από άλλα μέσα ή απλά αγνοούνται.

- Ανεξερευνήτοι δυνητικοί πελάτες: Οι ανάγκες αυτών των πελατών δεν έχουν διερευνηθεί ή οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν έχουν σκεφθεί καν αυτή τη μερίδα πελατών. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει κάποια ειδική οδηγία στο πώς μπορούν να αξιοποιηθούν αυτά τα τρία είδη δυνητικών πελατών και αυτό αφήνεται στην κρίση της εκάστοτε επιχείρησης.

4η Αρχή: Σωστή εφαρμογή της στρατηγικής

Η στρατηγική εξετάζει τη χρησιμότητα, την τιμή, το κόστος και την υιοθέτηση του προϊόντος από την πλευρά του πελάτη. Έτσι, απαραίτητα στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η χρησιμότητα του πελάτη για την επιχείρηση, εάν η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι σε λογικά πλαίσια για τον πελάτη και η πιθανότητα το κόστος να μπορεί να μετατραπεί σε κέρδος. Όλα τα παραπάνω μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω ειδικών εργαλείων που ξεπερνούν τα όρια της παρούσας εργασίας.

5η Αρχή: Υπέρβαση των οργανωσιακών εμποδίων

Η εφαρμογή της στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών αποτελεί μία πραγματική πρόκληση για κάθε επιχείρηση και ως εκ τούτου ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί σε μερικά ζητήματα. Υπάρχουν ορισμένα εμπόδια, τα οποία καλείται η επιχείρηση να υπερβεί, έτσι ώστε να εφαρμόσει με επιτυχία τη συγκεκριμένη στρατηγική. Ένα από αυτά τα εμπόδια εστιάζει στο γνωστικό επίπεδο, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά προς οποιαδήποτε αλλαγή εντός της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι συχνά απρόθυμο να αλλάξει οποιαδήποτε διεργασία μη γνωρίζοντας τη σημαντικότητα και τη σημασία των στρατηγικών αλλαγών. Ένα άλλο εμπόδιο που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση εστιάζει στους πόρους της, αφού οι πόροι φαίνεται να είναι ανεξάρτητοι από το επίπεδο της αλλαγής που καλείται να εφαρμόσει η επιχείρηση. Έτσι, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της σε οποιαδήποτε στρατηγική αλλαγή τους διαθέσιμους επιχειρησιακούς πόρους και κατά πόσο μπορούν να υποστηρίξουν την εν λόγω αλλαγή. Η απουσία κινήτρων για καινοτομία είναι ένα άλλο σημαντικό εμπόδιο, καθώς και τα πολιτικά εμπόδια τα οποία εστιάζουν στη νομοθεσία της χώρας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

6η Αρχή: Ενσωμάτωση της εκτέλεσης μέσα στη στρατηγική

Όλα τα άτομα που εμπλέκονται με την αλλαγή θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με την νέα στρατηγική. Η δημιουργία μιας επιχειρησιακής κουλτούρας που θα χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη και δέσμευση οδηγεί σε μία θεμελιώδη και

απαραίτητη βάση, πάνω στην οποία θα οικοδομηθεί η στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών.

Η εφαρμογή των παραπάνω αρχών, ενέχει κινδύνους (Kim and Mauborgne, 2004). Η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής Blue Oceans θα πρέπει να επικεντρώνεται στη μείωση αυτών και όχι στην ανάληψη πρόσθετων. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους κινδύνους που απορρέουν από την εφαρμογή των αρχών της στρατηγικής Blue Oceans και είτε να λάβουν προληπτικά μέτρα, είτε να τους αντιμετωπίσουν στο αρχικό στάδιο της εφαρμογής της νέας στρατηγικής (Kim and Mauborgne, 2004).

2.8. Κριτική της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών

Η κριτική που έχει δεχθεί η στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών εστιάζει, τόσο στη στρατηγική αυτή καθ' εαυτή, όσο και στο θεωρητικό της υπόβαθρο. Σύμφωνα με τους Kim και Mauborgne (2004), η θεωρία τους περί Blue Oceans αντιτίθεται στις κλασικές θεωρίες στρατηγικής. Σύμφωνα με τον Herman (2008), η θεωρία περί Blue Oceans δεν είναι κάτι καινούριο που παρουσιάζεται στον επιχειρηματικό χώρο αφού ενσωματώνει τη σημασία της τεχνολογίας και της καινοτομίας. Ταυτόχρονα, η στρατηγική Blue Oceans, σύμφωνα με τους Burke, Stel και Thurik (2009), βασίζεται σε δύο βασικές υποθέσεις: η πρώτη αφορά στην ανυπαρξία του ανταγωνισμού στο πλαίσιο της, ενώ η δεύτερη δηλώνει ότι δεν υπάρχει πεπερασμένος αριθμός Blue Oceans, αλλά τονίζω ότι "κάθε σημαντική διαφοροποίηση προϊόντος ή υπηρεσίας που βασίζεται στην καινοτομία αξίας μπορεί να δημιουργήσει έναν Blue Ocean". Επιπρόσθετα, η στρατηγική Blue Oceans έχει δεχθεί αρνητική κριτική διότι μπορούν να μελετηθούν παραδείγματα εταιρειών που έχουν αποτύχει στην προσπάθειά τους (Burke, Stel και Thurik, 2009). Οι Kim και Mauborgne (2004), παρουσίασαν τη στρατηγική Blue Oceans στην ακαδημαϊκή κοινότητα και παρουσίασαν παραδείγματα εταιρειών που πέτυχαν στη δημιουργία Blue Oceans, με σκοπό να υποστηρίξουν τη θεωρία τους. Πολλοί επιστήμονες κρίνουν τον παραλληλισμό των Red και Blue Oceans αβάσιμο και παραπλανητικό, αφού δεν υπάρχει ακόμη η κατάλληλη βιβλιογραφία για να τον υποστηρίξει σε επιστημονικό επίπεδο, ενώ παράλληλα αναφέρουν ότι η εν λόγω μεταφορά έγινε για λόγους εντυπωσιασμού (Kraaijenbrink, 2012; Herman, 2008; Burke, Stel και Thurik, 2009). Συγκρίνοντας τη θεωρία της στρατηγικής των Blue Oceans με το έργο του M. Porter, ενώ όπως δηλώνουν οι Kim και Mauborgne (2004),

οι δύο θεωρίες είναι ασυμβίβαστες, παρατηρούνται πολλές ομοιότητες. Αρχικά και οι δύο προσεγγίσεις τονίζουν την αναγκαιότητα στροφής προς ανεκμετάλλευτα κομμάτια της αγοράς. Ο Porter υπογραμμίζει τη σημασία της διαφοροποίησης προϊόντος, με σκοπό τη δημιουργία ενός μοναδικού συνδυασμού χαρακτηριστικών που εν τέλει προσδίδει αξία στο προϊόν. Ουσιαστικά την ίδια φιλοσοφία προάγει και η στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών. Ωστόσο, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι η θεωρία του Porter έχει εμφανιστεί δεκαετίες νωρίτερα, γεγονός που αμφισβητεί την αυθεντικότητα της θεωρίας των Γαλάζιων Ωκεανών (Kraaijenbrink, 2012). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Herman (2008), μία επιχείρηση δεν είναι σε θέση να δημιουργήσει Γαλάζιους Ωκεανούς, επειδή εάν επιτύχει στη δημιουργία κάποιου καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας, αργά η γρήγορα οι ανταγωνιστές θα προβούν σε αντιγραφή, η οποία αποτελεί μέρος του ανταγωνισμού. Ο χρόνος που μεσολαβεί από την εμπορική δημοσιοποίηση ενός καινούριου προϊόντος μέχρι την αντιγραφή του, κυρίως σε προϊόντα νέας τεχνολογίας, είναι περιορισμένος. Αμφισβητείται λοιπόν η διάρκεια ύπαρξης ενός Blue Ocean, καθώς και η απουσία ανταγωνισμού που ήταν μία από τις βασικές υποθέσεις των Kim και Mauborgne (Herman, 2008; Burke, Stel και Thurik, 2009). Σύμφωνα με τις παραπάνω απόψεις, πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η στρατηγική Blue Oceans αποτελεί απλά μία έκφανση της θεωρίας του Porter (1991), η οποία εστιάζει στο παροδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει μία εταιρεία που προσφέρει ένα καινοτόμο προϊόν για πρώτη φορά στην αγορά.

Οι Tanțău και Mateșescu (2013), στην εργασία τους με τίτλο “The Green Ocean Innovation Model”, αναφέρονται σε ένα υβριδικό μοντέλο διαχείρισης της καινοτομίας που συνδυάζει τα θετικά στοιχεία και τις βέλτιστες μεθόδους των Red και Blue Oceans, με σκοπό την αποκόμιση βιώσιμων, ανταγωνιστικών οφελών κατά την εφαρμογή καινοτομιών σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Ως λέξη κλειδί αναφέρουν την προσαρμοστικότητα, αφού όπως επισημαίνουν δεν μπορεί να υπάρξει ένας μόνο τρόπος, “κόκκινος” ή “γαλαζιος”, που θα διέπει τον μηχανισμό καινοτομίας ενός οργανισμού.

Οι ίδιοι αναφέρουν ότι το βέλτιστο μοντέλο καινοτομίας για τις επιχειρήσεις είναι αυτό που συνδυάζει τα καλύτερα στοιχεία των στρατηγικών Red Oceans και Blue Oceans, έτσι ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να ανταπεξέρχεται στον ανταγωνισμό των δύσκολων αγορών, αλλά ταυτόχρονα, να μπορεί να κερδίζει τον ανταγωνισμό ταχύτερα μέσω της επιδίωξης της καινοτομίας. Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις μπορεί να

εφαρμόσουν επιτυχημένα την, λεγόμενη, “πράσινη” στρατηγική εξαρτάται από την ικανότητά της να αναλύσει τα επίπεδα αειφορίας της σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο.

Η Green Ocean στρατηγική είναι δυνατόν να χρησιμεύσει ως δικλίδα ασφαλείας για τις εταιρείες που είναι παγιδευμένες σε ένα Red Ocean, αντιμέτωπες με έντονο ανταγωνισμό, με διαρκή πίεση των τιμών, με μια ολοένα αυξανόμενη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, αλλά δεν έχουν τις ικανότητες ή τα κεφάλαια να αναζητήσουν μια νέα αγορά, έναν Blue Ocean. Πέρα από τα οφέλη μιας εταιρείας, από την είσοδο της σε ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν και οι κίνδυνοι και η αβεβαιότητα που, αναπόφευκτα συνεπάγεται η δημιουργία μιας νέας αγοράς (Siegemund, 2009, Holt & Cameron, 2010).

2.9 Οι παγίδες στη πορεία προς ένα Γαλάζιο Ωκεανό

Οι Kim και Mauborgne (2015), αναφέρονται αναλυτικά στις παγίδες στις οποίες μπορεί να πέσει μια επιχείρηση κατά την εφαρμογή μιας Blue Ocean στρατηγικής. Πιο αναλυτικά:

Παγίδα 1: Η στρατηγική δημιουργίας αγορών βασίζεται αποκλειστικά στις επιθυμίες των πελατών

Η δημιουργία ζήτησης για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία βρίσκεται στο επίκεντρο των στρατηγικών δημιουργίας αγορών. Σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τη μετατροπή των μη πελάτων σε πελάτες, (converting noncustomers into customers). Ενδεικτικά αναφέρουν την εταιρεία Salesforce.com, με το κατά παραγγελία λογισμικό CRM, το οποίο άνοιξε μια νέα αγορά κερδίζοντας πολλές από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που είχαν απορρίψει προηγουμένως λογισμικό επιχειρησιακού λογισμικού τύπου CRM.

Το πρόβλημα εντοπίζεται στο ότι οι υπεύθυνοι Marketing πολλών επιχειρήσεων, διακατέχονται, αρκετά εύλογα, από την αντίληψη ότι ο πελάτης είναι ‘βασιλιάς’. Με βάση τη συγκεκριμένη πεποίθηση, οι στρατηγικές δημιουργίας της αγοράς καθοδηγούνται από τους πελάτες, γεγονός που τους αναγκάζει να αντικατοπτρίζουν αναλλοίωτα την εστίασή τους στους υφιστάμενους πελάτες και πώς να τους ικανοποιήσουν. Όπως τονίζουν οι Kim και Mauborgne (2015), η συγκεκριμένη προσέγγιση, είναι απίθανο να δημιουργήσει νέες αγορές. Για τη δημιουργία μιας νέας

αγοράς, μια επιχείρηση πρέπει να στρέψει την προσοχή της στους μη-πελάτες και να εντοπίσει τους λόγους για τους οποίους οι συγκεκριμένοι καταναλωτές δεν έλκονται από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ένας κλάδος. Οι μη-πελάτες, και όχι οι πελάτες, έχουν καλύτερη εικόνα για τα αδύναμα σημεία που περιορίζουν τα όρια μιας βιομηχανίας. Η εστίαση μιας επιχείρησης στους υπάρχοντες πελάτες, τείνει να την οδηγήσει στο να βρει καλύτερες λύσεις γι' αυτούς, από ό,τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα να εγκλωβιστεί σε έναν ακραίως ανταγωνιστικό Red Ocean.

Πιο συγκεκριμένα, οι Kim και Mauborgne (2015), αναφέρονται στις συσκευές ηλεκτρονικής ανάγνωσης (Portable Reader System , PRS) που παρουσίασε η Sony το 2006. Στόχος της εταιρείας ήταν να δημιουργήσει μια νέα τάση στο χώρο του βιβλίου, ανοίγοντας την αγορά των ηλεκτρονικών συσκευών ανάγνωσης σε μια ευρεία πελατειακή βάση. Η εμπειρία των υπάρχοντων πελατών από τις συσκευές ηλεκτρονικής ανάγνωσης, έδειξε τη δυσαρέσκεια τους με το μέγεθος και την κακή ποιότητα των υφιστάμενων προϊόντων. Η απάντηση της Sony ήταν μια λεπτή, ελαφριά συσκευή με μια οθόνη εύκολης ανάγνωσης. Παρά την ένθερμη υποδοχή από τα μέσα ενημέρωσης και τους πιο ικανοποιημένους πελάτες, το PRS έχασε τη μάχη από το ανταγωνιστικό Kindle της Amazon, επειδή δεν κατάφερε να προσελκύσει τη μάζα των μη-πελατών, οι οποίοι δεν προτιμούσαν τις συγκεκριμένες συσκευές, όχι γιατί δεν ήταν ικανοποιημένοι από τα τεχνικά χαρακτηριστικά των συσκευών, αλλά λόγω της έλλειψης αξιολογών βιβλίων. Η απουσία μιας πλούσια επιλογής τίτλων και ενός εύκολου τρόπου απόκτησης τους από το διαδίκτυο, οδήγησε τους μη-πελάτες να συνεχίσουν να εκτυπώνουν βιβλία. Αντίθετα, η Amazon αφογκράστηκε τη συγκεκριμένη επιθυμία, όταν ξεκίνησε την παραγωγή του Kindle, το 2007, προσφέροντας περισσότερες από τέσσερις φορές τον αριθμό των ηλεκτρονικών τίτλων που διέθετε το ανταγωνιστικό PRS, ενώ παράλληλα απλοποίησε τη διαδικασία μεταφόρτωσης τους, από το διαδίκτυο, μέσω Wi-Fi. Μέσα σε έξι ώρες από την παρουσίαση του, οι συσκευές Kindle εξαντλήθηκαν, καθώς οι πελάτες εκτυπωμένων βιβλίων έγιναν γρήγορα πελάτες ηλεκτρονικής ανάγνωσης. Παρόλο που η Sony αποσύρθηκε από τη βιομηχανία ηλεκτρονικών αναγνωστών, το Kindle κατάφερε να αυξήσει τους αγοραστές ηλεκτρονικών τίτλων βιβλίων , από περίπου 2% των συνολικών αγοραστών βιβλίων το 2008, σε 28% το 2014, προσφέροντας τώρα περισσότερους από 2,5 εκατομμύρια τίτλους ηλεκτρονικών βιβλίων (e-titles).

Παγίδα 2: Αντιμετώπιση των στρατηγικών δημιουργίας αγορών ως στρατηγικών εξειδικευμένων θέσεων.

Συνεχίζοντας, οι Kim και Mauborgne (2015), αναφέρουν ότι ο τομέας του Marketing έχει δώσει μεγάλη έμφαση στη χρησιμοποίηση ενός μικρότερου τμήματος της αγοράς για τον εντοπισμό και τη σύλληψη, πιθανών, εξειδικευμένων αγορών. Αν και οι εξειδικευμένες στρατηγικές μπορούν, συχνά, να είναι πολύ αποτελεσματικές, για τον εντοπισμό μιας θέσης σε μια υφιστάμενη, δεν είναι το ίδιο αποτελεσματική με τον εντοπισμό ενός νέου χώρου στην αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, οι Kim και Mauborgne (2015), αναφέρονται στην περίπτωση της Song, μιας Αμερικάνικης αεροπορικής εταιρείας που δημιούργησε το 2003 η Delta Airlines. Ο στόχος της Delta ήταν να δημιουργήσει ένα νέο χώρο στην αγορά αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, στοχεύοντας σε ένα ξεχωριστό τμήμα πτήσεων. Αποφάσισε να επικεντρωθεί σε κομψούς επαγγελματίες ταξιδιώτες, ένα κομμάτι που θεωρούσε ότι είχε ανάγκες και προτιμήσεις διαφορετικές από εκείνες των επιχειρηματιών και των άλλων επιβατών των περισσότερων αεροπορικών εταιρειών. Καμία αεροπορική εταιρεία δεν είχε οικοδομηθεί με βάση τη συγκεκριμένη κατηγορία επιβατών. Μετά από πολλές συζητήσεις, εστιάζοντας ιδιαίτερα στα στελέχη επιχειρήσεων θηλυκού γένους, η Delta παρουσίασε ένα σχέδιο για να τους παρέχει βιολογικά τρόφιμα, εξεζητημένα κοκτέιλ, ποικιλία ψυχαγωγικών επιλογών, δυνατότητα άσκησης εν ώρα πτήσης και μέλη πληρώματος ντυμένα με επώνυμες δημιουργίες. Η συγκεκριμένη στρατηγική είχε ως στόχο να καλύψει ένα κενό στην αγορά. Μπορεί να το έκανε αυτό με επιτυχία, αλλά το συγκεκριμένο target group αποδείχθηκε πολύ μικρό για να είναι βιώσιμο παρά την ανταγωνιστική τιμολόγηση. Η Song πραγματοποίησε την τελευταία της πτήση τον Απρίλιο του 2006, μόλις 36 μήνες μετά τη δημιουργία της.

Οι Kim και Mauborgne (2015), τονίζουν ότι μια επιτυχημένη στρατηγική δημιουργίας αγοράς δεν επικεντρώνεται σε μια καλύτερη και πιο συμφέρουσα ανακατανομή της. Η στρατηγική πολλών επιχειρήσεων, στηρίζεται στον κατακερματισμό της αγοράς με σκοπό τον εντοπισμό βασικών ομάδων καταναλωτών που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη δημιουργία μιας ευρύτερης ζήτησης. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται στην εταιρεία, Price A Manger, μια βρετανική αλυσίδα τροφίμων, η οποία εστίασε σε τρεις διαφορετικές ομάδες αγοραστών προετοιμασμένων γευμάτων:

- τους εργαζόμενους που προτιμούν τα εστιατόρια,
- τους πελάτες των fast food και
- όσους μεταφέρουν φαγητό από το σπίτι τους (brown bag set).

Η πρώτη εντύπωση είναι ότι πρόκειται για τρεις ετερόκλητες ομάδες καταναλωτών, για τους οποίους δεν είναι εύκολο να ικανοποιηθούν συγχρόνως οι ανάγκες τους. Και οι τρεις παραπάνω ομάδες, είχαν ένα βασικό κοινό χαρακτηριστικό: Όλοι τους επιθυμούν ένα γεύμα φρέσκο και υγιεινό, το οποίο θα τους προσφερόταν γρήγορα και σε λογική τιμή. Αυτή η ιδέα βοήθησε την εταιρεία Price A Manger να δει πώς θα μπορούσε να συγκεντρώσει την ανεκμετάλλευτη ζήτηση σε αυτές τις ομάδες για να δημιουργήσει μια εμπορικά ελκυστική νέα αγορά, για όλους. Κατέληξε στο να προσφέρει σάντουιτς ποιότητας εστιατορίου φτιαγμένα κάθε μέρα από υλικά υψηλής ποιότητας, προετοιμάζοντάς τα με ταχύτητα μεγαλύτερη από αυτή των ταχυφαγείων, προσφέροντας μια εμπειρία στους πελάτες σε ένα κομψό περιβάλλον και σε λογικές τιμές. Όπως αναφέρουν, οι Kim και Mauborgne (2015), σχεδόν 30 χρόνια μετά, η Price A Manger συνεχίζει να απολαμβάνει ισχυρή κερδοφόρα ανάπτυξη στον νέο χώρο της αγοράς που καθιέρωσε. Η Song της Delta στόχευσε σε πολύ στενό κομμάτι και δεν επιβίωσε. Αντίθετα, η Price A Manger αναπτύχθηκε με την "αποσαφήνιση" των διαφορετικών ομάδων πελατών, κατανοώντας το κοινό τους όφελος, για να δημιουργήσει ένα νέο χώρο στην αγορά εστίασης.

Παγίδα 3: Η σύγχυση της Τεχνολογικής Καινοτομίας με τις Στρατηγικές Δημιουργίας Αγοράς

Η καινοτομία τεχνολογίας όπως και η τεχνολογία έρευνας και ανάπτυξης (Research and Development, R&D) θεωρούνται βασικοί κινητήριοι μοχλοί ανάπτυξης της αγοράς και της βιομηχανίας (Chiesa, 2001). Επομένως, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι οι managers θα μπορούσαν να υποθέσουν ότι είναι επίσης βασικοί παράγοντες στην ανακάλυψη νέων αγορών. Αλλά, όπως αναφέρουν οι Kim και Mauborgne (2015), η πραγματικότητα είναι ότι η δημιουργία της αγοράς δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνολογική καινοτομία. Συγκεκριμένα, αναφέρονται στην εταιρεία Yellow Tail, η οποία άνοιξε μια νέα αγορά, με ένα απλό κρασί για όλους, χωρίς χρήση κοστοβόρας τεχνολογίας. Αναφέρουν ότι το ίδιο συνέβη και με την αλυσίδα καφέ Starbucks και το Cirque du Soleil. Ακόμη και όταν η τεχνολογία εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό, όπως συμβαίνει με τους δημιουργούς της αγοράς Salesforce.com, του Intuit's Quicken ή του

Uber, δεν είναι ο λόγος για τον οποίο οι νέες προτάσεις έχουν επιτυχία. Αυτά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες επιτυγχάνουν επειδή είναι απλά στη χρήση, διασκεδαστικά και παραγωγικά που οι άνθρωποι ερωτεύονται μαζί τους. Η τεχνολογία που τα υποστηρίζει δεν ενδιαφέρει καθόλου τους καταναλωτές.

Οι Kim και Mauborgne (2015), αναφέρονται και στην περίπτωση του Segway Personal Transporter, το οποίο ξεκίνησε το 2001, και ήταν σίγουρα μια τεχνολογική καινοτομία.



Εικόνα 2.1. Το Segway miniPRO

Ήταν ο πρώτος, παγκοσμίως, μεταφορέας ανθρώπων, ο οποίος λειτούργησε καλά. Το συγκεκριμένο αντικείμενο ήταν ένα θαύμα της μηχανικής και μια από τις πιο πολυσυζητημένες τεχνολογικές καινοτομίες της εποχής του. Αλλά, οι περισσότεροι άνθρωποι δεν ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν έως και 5.000 δολάρια για ένα προϊόν που είχε δυσκολίες στη χρήση και την ευκολία, όπως που θα μπορούσε κάποιος να το σταθμεύσει ή να το χρησιμοποιήσει (σε πεζοδρόμια ή σε δρόμους). Παρόλο που το προϊόν αναμενόταν να έχει κέρδη, μόλις έξι μήνες από την κυκλοφορία του, οι πωλήσεις έπεσαν πολύ κάτω από τις αρχικές προβλέψεις και η εταιρεία πωλήθηκε το 2009. Το άρθρο του Timemagazine σχετικά με τον Dean Kamen, εφευρέτη του Segway, κατά την κυκλοφορία του προϊόντος, ίσως ήταν προφητικό "Μία από τις σκληρότερες αλήθειες για κάθε άνθρωπο της τεχνολογίας, είναι να ακούσει ότι η επιτυχία ή η αποτυχία ενός προϊόντος σπανίως καθορίζεται από την τεχνολογική του ποιότητα."

Το συμπέρασμα από την παραπάνω περίπτωση είναι ότι οι τεχνολογικές ανακαλύψεις δεν δημιουργούν αναγκαστικά νέες αγορές. Το Segway ήταν ένα

τεχνολογικό θαύμα της εποχής του, αλλά δεν βρήκε ποτέ μια ευρεία πελατειακή βάση. Οι Kim και Mauborgne (2015), emphaticά τονίζουν ότι μια νέα αγορά, ένας Γαλάζιος Ωκεανός προκύπτει από την καινοτομία αξίας, και όχι από την τεχνολογική καινοτομία, αφού η καινοτομία αξίας, είναι αυτή που δημιουργεί εμπορικά ελκυστικές νέες αγορές. Για να δημιουργήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μια νέα αγορά, πρέπει να διακρίνεται από απλότητα, ευκολία χρήσης, να προσφέρει ικανοποίηση και να είναι φιλικό προς το περιβάλλον. Αλλά οι εταιρείες πολλές φορές, λανθασμένα υποθέτουν ότι η δημιουργία της αγοράς εξαρτάται από τα τεχνολογικά επιτεύγματα, προτείνουν εξεζητημένα προϊόντα ή υπηρεσίες, συχνά πολύ περίπλοκα, που δεν προσφέρονται για ευρεία χρήση. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα, τεχνολογικά καινοτόμων προϊόντων, που αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν νέες αγορές, παρά το γεγονός ότι έχουν βραβευτεί για την τεχνολογική τους καινοτομία.

Παγίδα 4: Η εξίσωση της δημιουργικής καταστροφής (Creative Destruction) με τη δημιουργία αγοράς (Market Creation)

Η θεωρία της δημιουργικής καταστροφής (Creative Destruction) του Joseph Schumpeter (1942), αναφέρεται σε έναν αδιάλειπτο μηχανισμό καινοτομίας προϊόντων και διαδικασιών με τον οποίο αυτά αντικαθιστούν ξεπερασμένα προϊόντα. Μακροπρόθεσμα, η διαδικασία της δημιουργικής καταστροφής αντιπροσωπεύει πάνω από το 50% της αύξησης της παραγωγικότητας μιας βιομηχανίας. Πιθανά εμπόδια στη συγκεκριμένη διαδικασία είναι να έχουν σοβαρές βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες μακροοικονομικές επιπτώσεις.

Οι Kim και Mauborgne (2015), αναφέρουν ότι η θεωρία του Joseph Schumpeter βρίσκεται στην καρδιά της οικονομίας της καινοτομίας, και προκύπτει όταν μια εφεύρεση επηρεάζει μια αγορά αχρηστεύοντας μια παλαιότερη τεχνολογία ή κάποιο υπάρχον προϊόν ή υπηρεσία. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί η ψηφιακή φωτογραφία, η οποία με την έλευση της, αχρηστεύει τα συμβατικά φωτογραφικά φιλμ και έγινε ο νέος κυρίαρχος της αγοράς. Ο Schumpeter, συνοψίζει τη θεωρία της δημιουργικής καταστροφής με τη φράση ότι 'το παλιό καταστρέφεται αδιάκοπα και αντικαθίσταται από το νέο'.

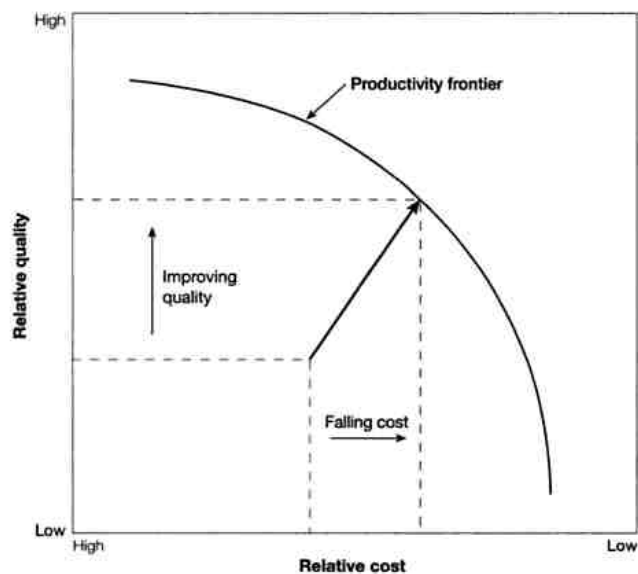
Οι Kim και Mauborgne (2015), εύλογα θέτουν το ερώτημα. Η δημιουργία μιας νέας αγοράς συνεπάγεται πάντα «καταστροφή»; Οι ίδιοι απαντούν ότι η δεν είναι

απαραίτητη αφού είναι δυνατόν όπου η νέα ζήτηση είναι δυνατόν να δημιουργηθεί χωρίς την μετατόπιση υπάρχοντων προϊόντων ή υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, αναφέρουν το Viagra, το οποίο καθιέρωσε μια νέα αγορά φαρμάκων που στοχεύουν σε μια καλύτερη ποιότητα ζωής. Το συγκεκριμένο προϊόν Viagra δεν κατέστησε κάποια παλαιότερη τεχνολογία ή ένα υφιστάμενο προϊόν ή υπηρεσία παρωχημένα. Επιπλέον, οι Kim και Mauborgne (2015), αναφέρονται και στη δημιουργία από τη Grameen Bank της βιομηχανίας μικροχρηματοδοτήσεων. Καταλήγουν λοιπόν στο συμπέρασμα ότι σε μια κίνηση δημιουργίας αγοράς δεν περιέχεται απαραίτητα η καταστροφή, αφού είναι πιθανόν να προσφέρουν λύσεις που δεν υπήρχαν προηγουμένως.

Η αντιμετώπιση της δημιουργίας μιας νέας αγοράς με βάση τη δημιουργική καταστροφή όχι μόνο περιορίζει τις ευκαιρίες μιας επιχειρήσεις, αλλά και προκαλεί εμπόδια στις στρατηγικές δημιουργίας αγοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό που ανήκει σε καθιερωμένες επιχειρήσεις του χώρου τους, δεν αντιμετωπίζει θετικά την ιδέα της δημιουργικής καταστροφής ή διαταραχής, διότι μπορεί να απειλήσει την τρέχουσα κατάσταση και, μακροπρόθεσμα, τις θέσεις εργασίας τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι managers συχνά να υπονομεύουν αυτές τις προσπάθειες δημιουργίας σε μια επιχείρηση, στερώντας τες από πόρους, κατανέμοντας αδικαιολόγητα γενικά έξοδα σε αυτές τις πρωτοβουλίες ή ακόμα αρνούμενοι της συνεργασία με τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτές. Είναι λοιπόν σημαντικό για όσους οραματίζονται τη δημιουργία μιας νέας αγοράς να αντιμετωπίζουν το συγκεκριμένο κίνδυνο νωρίς, διευκρινίζοντας στο ανθρώπινο δυναμικό ότι το σχέδιό τους στοχεύει στη μη καταστροφική δημιουργία, και όχι στην πρόκληση αναστάτωσης.

Παγίδα 5: Η εξίσωση των στρατηγικών δημιουργίας αγορών με τη διαφοροποίηση.

Σε μια ανταγωνιστική αγορά οι επιχειρήσεις τείνουν να επιλέγουν τη θέση τους σε ό,τι οι οικονομολόγοι ονομάζουν «σύνορα παραγωγικότητας», περιγράφοντας με το συγκεκριμένο όρο το εύρος των σχέσεων κόστους-αξίας που είναι διαθέσιμοι δεδομένης της διάρθρωσης και των κανόνων της αγοράς (Porter and Teisberg 2006).



Διάγραμμα 2.7. Σύνορα παραγωγικότητας. Πηγή: Porter and Teisberg (2006)

Η διαφοροποίηση αφορά τη στρατηγική θέση, σε αυτό το σύνορο, όπου μια επιχείρηση ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της προσφέροντας υψηλή αξία, με δεδομένο ότι ο συμβιβασμός καταλήγει σε υψηλότερο κόστος για την εταιρεία και υψηλότερες τιμές για τους πελάτες (Porter and Teisberg 2006). Οι Kim και Mauborgne (2015) αναφέρουν τη διαπίστωση τους ότι πολλοί managers υποθέτουν ότι η διαφοροποίηση και η δημιουργία μιας νέας αγοράς είναι το ίδιο πράγμα. Στην πραγματικότητα, μια κίνηση που δημιουργεί μια νέα αγορά σπάει τη σχέση αξίας-κόστους. Η Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών αναφέρεται στην επίτευξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους ταυτόχρονα. Για να τονίσουν αυτή τη διαφορά αναφέρουν τα παραδείγματα της Yellow Tail και της Salesforce.com οι οποίες συγχρόνως διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές, αλλά έχουν και χαμηλό κόστος. Επιπλέον, τονίζουν ότι είναι σημαντικό να συνειδητοποιηθεί η συγκεκριμένη αυτή τη διαφορά, διότι όταν οι εταιρείες λανθασμένα υποθέτουν ότι η δημιουργία μιας νέας αγοράς είναι συνώνυμη με τη διαφοροποίηση, συχνά εστιάζουν σε αυτά που πρέπει να βελτιώσουν ή να δημιουργήσουν προκειμένου να ξεχωρίσουν και δεν ασχολούνται με το τι πρέπει να κάνουν προκειμένου να επιτύχουν ταυτόχρονα χαμηλό κόστος. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να μετατραπούν, κατά λάθος, οι κύριοι ανταγωνιστές σε μια υπάρχουσα αγορά, και όχι να ανακαλύψουν μια νέα.

Συγκεκριμένα, αναφέρονται στο παράδειγμα της BMW, η οποία ξεκίνησε να δημιουργεί μια νέα αγορά οχημάτων πόλης με την κυκλοφορία του C1, το 2000.



Εικόνα 2.2. Το σκούτερ C1

Το κυκλοφοριακό πρόβλημα στις ευρωπαϊκές πόλεις γινόταν ολοένα και μεγαλύτερο και οι άνθρωποι έχαναν πολλές ώρες προσπαθώντας να μετακινηθούν με αυτοκίνητο. Η πρόταση της BMW, ήταν το C1 ένα δίτροχο σκούτερ το οποίο σε αντίθεση με άλλα σκούτερ, είχε μια στέγη και ένα πλήρες παμπρίζ με υαλοκαθαριστήρες. Η BMW επένδυσε μεγάλο βαθμό στην ασφάλεια του κατόχου με το κόστος να κυμαίνεται μεταξύ 7.000 και 10.000 δολαρίων, πολύ περισσότερα από τα 3.000 έως 5.000 δολάρια ενός τυπικού σκούτερ. Παρόλο που το C1 πέτυχε να διαφοροποιηθεί μέσα στη βιομηχανία σκούτερ, δεν δημιούργησε το νέο χώρο της αγοράς για τις μεταφορές που η BMW ήλπιζε, με αποτέλεσμα να σταματήσει η παραγωγή του, το 2003, αφού δεν εκπλήρωσε τις προσδοκίες πωλήσεων.

Παγίδα 6: Η εξίσωση των στρατηγικών δημιουργίας αγορών με τις στρατηγικές χαμηλού κόστους

Συνεχίζοντας την παράθεση των παγίδων στις οποίες μπορεί να πέσει μια επιχείρηση κατά την προσπάθειά της να δημιουργήσει μια νέα αγορά, οι Kim και Mauborgne (2015), αναφέρουν ότι πολλοί managers υποθέτουν ότι μπορούν να δημιουργήσουν μια νέα αγορά μόνο μειώνοντας το κόστος, πέφτοντας στην αντίθετη παγίδα από την προηγούμενη. Όταν οι επιχειρήσεις βλέπουν τις στρατηγικές δημιουργίας ενός Γαλάζιου Ωκεανού ως συνώνυμες μόνο με τις στρατηγικές χαμηλού κόστους, εστιάζουν στις κινήσεις που πρέπει να κάνουν για να μειώσουν το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών τους και αγνοούν σε μεγάλο βαθμό τι πρέπει να βελτιώσουν, ώστε να αυξήσουν την αξία όσων προσφέρουν.

Ως παράδειγμα εταιρείας που έκανε αυτό το λάθος αναφέρουν την Ουα, η οποία είναι κατασκευαστής κονσόλων βίντεο-παιχνιδιών. Όταν η εταιρεία ξεκίνησε

να πουλά τα προϊόντα της, τον Ιούνιο του 2013, μεγάλοι παίκτες όπως η Sony, η Microsoft και η Nintendo προσέφεραν κονσόλες συνδεδεμένες με τηλεοπτικές οθόνες και ελεγκτές που παρείχαν εμπειρία υψηλής ποιότητας, για τιμές που κυμαίνονταν από 199 έως 419 δολάρια. Χωρίς μια κονσόλα χαμηλού κόστους, πολλοί άνθρωποι έπαιζαν βιντεοπαιχνίδια είτε σε φορητές συσκευές, όπως τα κινητά τηλέφωνα, είτε σε τηλεοπτικές οθόνες συνδεδεμένες με τις φορητές συσκευές μέσω φθηνών καλωδίων. Σε μια προσπάθεια δημιουργίας μιας αγοράς μεταξύ των κονσολών ποιότητας και των φορητών συσκευών, η Ouya παρουσίασε μια μικρο-κονσόλα ανοιχτού κώδικα χαμηλού κόστους (99 δολάρια), που προσέφερε λογική ποιότητα στις οθόνες τηλεόρασης με τα περισσότερα παιχνίδια να προσφέρονται δωρεάν. Η Ouya όμως, δεν είχε τον πλούσιο κατάλογο ποιοτικών παιχνιδιών με τα 3D γραφικά που ζητούν οι παραδοσιακοί gamers. Η εταιρεία θυσίασε την ποιότητα για να μειώσει το κόστος και την τιμή. Επιπλέον, η Ouya δεν είχε το ιδιαίτερο πλεονέκτημα των φορητών συσκευών κινητής τηλεφωνίας, δηλαδή της λειτουργίας "play-on-the-go". Ελλείπει αυτών των χαρακτηριστικών, οι καταναλωτές δεν είχαν κανέναν λόγο να αγοράσουν το προϊόν της.

Οι Kim και Mauborgne (2015), τονίζουν ότι μια Blue Ocean στρατηγική με σκοπό τη δημιουργία νέων αγορών πρέπει να επιδιώκει τόσο στη διαφοροποίηση όσο και στο χαμηλό κόστος. Προκειμένου να δημιουργηθεί νέος χώρος αγοράς δεν είναι απαραίτητο να μειωθούν οι τιμές των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, σε σχέση με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών ενός κλάδου, αλλά σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις που χρησιμοποιούν οι μη πελάτες. Συνεπώς, δεν χρειάζεται να δημιουργηθεί μια νέα αγορά στο χαμηλότερο σημείο τιμής ενός κλάδου. Αντ' αυτού μπορεί να δημιουργηθεί μια νέα αγορά στο υψηλό σημείο τιμής, όπως έγινε με το Cirque du Soleil στην ψυχαγωγία τσίρκου, και τα Starbucks στον κλάδο του καφέ.

Η διαφοροποίηση μπορεί να συνδυαστεί και με το χαμηλό κόστος - την εξοικονόμηση κόστους. Η Southwest Airlines ξεχωρίζει για μια φιλική και γρήγορη εξυπηρέτηση, ενώ τα κομψά και διασκεδαστικά σχέδια της Swatch αποτελούν μια δήλωση μόδας. Τα προϊόντα των δύο εταιρειών θεωρούνται τόσο διαφοροποιημένα όσο και χαμηλού κόστους.

Η άποψη των πελατών πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν, αφού μπορεί να βελτιώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, και η τεχνολογική καινοτομία αποτελεί βασική συνεισφορά για την οικονομική ανάπτυξη. Επίσης, η διαφοροποίηση και η μείωση του κόστους αποτελούν μια αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική.

Ωστόσο, αυτές οι προσεγγίσεις, από μόνες τους δεν είναι εφικτό να οδηγήσουν στη δημιουργία μιας νέας αγοράς. Αντίθετα μπορεί να εγκλωβίσουν ή να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε έναν ανταγωνιστικό Red Ocean.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Παρουσίαση εταιρείας

Ίσως η χαρακτηριστικότερη περίπτωση εταιρείας που εφάρμοσε τη στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών, είναι η Apple, η οποία σε όλη της την πορεία ήταν προσανατολισμένη στην αξιακή καινοτομία. Από την στιγμή της ίδρυσης της καινοτόμησε σε προϊόντα και υπηρεσίες, γεγονός που την κατέστησε έναν από τους ηγέτες του κλάδου της, ενός κλάδου χαρακτηριστικό παράδειγμα «αιματοβαμμένου» Red Ocean. Σε όλη της την πορεία η Apple αναζητούσε, και συνεχίζει να αναζητά τους Γαλάζιους Ωκεανούς, επενδύοντας πολλά χρήματα σε έρευνα για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, επενδύοντας με αυτό τον τρόπο στην επονομαζόμενη τεχνολογία αξίας (Kim & Mauborgne, 2005).



Εικόνα 3.1. Το πρώτο (αριστερά) και το τωρινό λογότυπο της Apple

3.1 Ιστορική Αναδρομή της Apple

Η εταιρεία Apple Computer ιδρύθηκε το 1976 από τον Steve Wozniak, ο οποίος ήταν 24 χρονών, και τον Steve Jobs στην ηλικία των 20 ετών, στο γκαράζ των γονέων του. Το πρώτο τους προϊόν, το Apple I, ήταν ένα κιτ προσωπικού υπολογιστή, το οποίο σχεδιάστηκε και δημιουργήθηκε από τον Wozniak. Ως κιτ, εννοείται ένα σύνολο εργαλείων, εξοπλισμού κ.λ.π. που χρησιμοποιείται για συγκεκριμένο σκοπό ή δραστηριότητα (Kim, Mauborgne and Koo, 2012).



Εικόνα 3.2. Οι Jobs και Wozniak με τον Apple I

Το 1979, η Apple Computer παρουσίασε το δεύτερό της προϊόν, το Apple II. Το νέο προϊόν ήταν εξοπλισμένο με έγχρωμα γραφικά και ανοιχτή αρχιτεκτονική, ενώ η δημιουργία του αποσκοπούσε στη διεύρυνση της πελατειακής βάσης της εταιρείας, πέρα από τους “χομπίστες” του είδους, από τους οποίους το 98% ήταν άντρες ηλικίας μεταξύ 25 και 45 ετών και χρησιμοποιούσαν τον προσωπικό υπολογιστή για να υλοποιούν, με τις δικές τους γνώσεις, διάφορα προγράμματα. Επιθυμία της Apple ήταν να απαλείψει την αντίληψη ότι ο ηλεκτρονικός υπολογιστής είναι κάτι επιστημονικό και πολύπλοκο και να δημιουργήσει ένα ανάλογο προϊόν εύκολο στη χρήση και για τους απλούς ανθρώπους. Ενώ οι υπολογιστές στην αγορά της εποχής πωλούνταν σε μορφή κιτ συναρμολόγησης για τους χομπίστες του χώρου, αλλά και χωρίς οθόνη, πληκτρολόγιο και λογισμικό, το Apple II σχεδιάστηκε για πρακτική χρήση από τον καταναλωτή.

Με ένα all-in-one σχεδιασμό σε πλαστικό περίβλημα, συμπεριλάμβανε πληκτρολόγιο, τροφοδοτικό και γραφικά, καθώς και λογισμικό για οικιακή και γραφική χρήση όπως τον επεξεργαστή κειμένου Writer της Apple και το υπολογιστικό φύλλο VisiCalc. Το Apple II αποτέλεσε μια σημαντική επιτυχία για την εταιρεία και την βοήθησε να ξεχωρίσει μεταξύ των άλλων garage start-ups σε μια νεοσύστατη βιομηχανία 3 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Μόλις τέσσερα χρόνια μετά τη δημιουργία της, τον Δεκέμβριο του 1980, η Apple Computer έκανε δημόσια εγγραφή στο χρηματιστήριο, η οποία της απέφερε πάνω από ένα δισεκατομμύριο δολάρια. Στα επόμενα τέσσερα χρόνια, η Apple Computer κυκλοφόρησε και άλλα μοντέλα ηλεκτρονικών υπολογιστών, όπως τα Apple III, Apple IIe, Lisa, Apple IIc, ενώ στο ίδιο

διάστημα, ο μέχρι τότε πρόεδρος της PepsiCo, John Sculley, προσλήφθηκε ως Διευθύνων Σύμβουλος.

Η Apple Computer στόχευε να κατασκευάσει τον “ηλεκτρονικό υπολογιστή για όλους” (every person’s computer), που θα ήταν εύκολος στη χρήση του, με τον ίδιο τρόπο που οι άνθρωποι οδηγούν ένα αυτοκίνητο χωρίς να χρειάζεται να γνωρίζουν πλήρως τον τρόπο λειτουργίας. Στις 22 Ιανουαρίου 1984, η Apple Computer παρουσίασε το Macintosh (Mac), το οποίο προσέφερε στον χρήστη ένα πρωτόγνωρο γραφικό περιβάλλον, επιτρέποντας του να χρησιμοποιεί τον υπολογιστή με ένα κλικ στο ποντίκι. Την ίδια περίοδο οι χρήστες των συμβατών με το IBM σύστημα ηλεκτρονικών υπολογιστών έπρεπε να απομνημονεύουν τις εντολές του λειτουργικού DOS και να τις εισάγουν από το πληκτρολόγιο, προκειμένου να λειτουργήσει ο υπολογιστής. Το ανάλογο γραφικό περιβάλλον λειτουργίας της Microsoft, το Windows 1.0, κυκλοφόρησε το Νοέμβριο του 1985. Η εύκολη και διαισθητική εμπειρία που προσέφερε ο Mac έτυχε θερμής υποδοχής από την αγορά. Μόλις τέσσερις μήνες μετά την κυκλοφορία του, η Apple Computer ανακοίνωσε ότι 70.000 υπολογιστές Macintosh είχαν πουληθεί, με τις εκτιμήσεις να αναφέρουν περισσότερους από 180.000 μέχρι τα τέλη του 1984 (Kim, Mauborgne and Koo, 2012).

Την επόμενη χρονιά, μετά από έναν αγώνα εξουσίας μεταξύ του Steve Jobs και του John Sculley, ο Jobs αποχώρησε από την εταιρεία που ο ίδιος ίδρυσε. Κατά τη διάρκεια της θητείας του Sculley, η Apple Computer ανέπτυξε νέες σειρές προϊόντων υπολογιστών, όπως το Centris, το Quadra και το Performa. Επιπλέον, επέκτεινε τις δραστηριότητές της και σε περιφερειακά υπολογιστών, όπως εκτυπωτές λέιζερ, και πρωτοστάτησε και πάλι σε ένα νέο προϊόν, τον προσωπικό ψηφιακό βοηθό (PDA) με την εισαγωγή του Newton το 1987. Εν τω μεταξύ, ο μεγάλος της ανταγωνιστής στον τομέα του λογισμικού, η Microsoft, παρουσίασε τα Windows PC και κέρδισε μερίδιο αγοράς, που είχε δημιουργήσει η Apple Computer, με το σύνθημα “Windows παντού”. Τα Windows PC ανταγωνίστηκαν την Apple Computer, η οποία επικεντρώθηκε στη υπάρχουσα αγορά εξειδικευμένων και δημιουργικών καταναλωτών για να πουλήσει κομψούς υπολογιστές. (Glebova et al. , 2015)

Καθώς τα Windows προσέλκυσαν το μέσο χρήστη ηλεκτρονικών υπολογιστών, προσφέροντας συμπληρωματικές εφαρμογές λογισμικού, όπως το Microsoft’s Office και το διακομιστή Exchange, η Apple Computer φάνηκε να χάνει τη μάχη του ανταγωνισμού. Το 1992, κέρδισε πάνω από 500 εκατομμύρια δολάρια, ,

αλλά την επόμενη αμέσως χρονιά οι πωλήσεις μειώθηκαν κατά 90 εκατομμύρια δολάρια. Το αποτέλεσμα ήταν, το 1993, ο Sculley να αντικατασταθεί από τον Michael Spindler, πρόεδρο της Apple Europe. Ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος προσπάθησε να αναδιοργανώσει την εταιρεία, πιέζοντας τις γραμμές Macintosh και κάνοντας χιλιάδες απολύσεις, αλλά πάλι η εταιρεία είδε το μερίδιό της στην αγορά να μειώνεται από 9% σε 7,4% το οποίο αντιστοιχούσε σε απώλεια 68 εκατομμυρίων δολαρίων, μέχρι το τέλος του 1995. Το 1996, η Apple Computer αντικατέστησε τον Spindler, διορίζοντας τον Gilbert Amelio, έναν παλαίμαχο εμπειρογνώμονα πληροφορικής, ως Διευθύνοντα Σύμβουλο. Αυτός προχώρησε σε πολλές αλλαγές, οι οποίες περιλάμβαναν μαζικές απολύσεις και την επιστροφή στην εταιρεία του Jobs στη θέση συμβούλου. Ωστόσο, η οικονομική κατάσταση επιδεινώθηκε με την εταιρεία να έχει απώλειες 2 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε δύο χρόνια και το μερίδιό της στην αγορά να μειώνεται από 7,4% το 1995 σε 3% το 1997, το οποίο προκάλεσε και πτώση στην τιμή της μετοχής της. Το 1997, μετά την παραίτηση του Amelio, η Apple τέθηκε και πάλι υπό την ηγεσία του Steve Jobs, ο οποίος ανέλαβε προσωρινός Διευθύνοντας Σύμβουλος.

Στις 15 Αυγούστου 1998, η Apple παρουσίασε το iMac, έναν επιτραπέζιο all-in-one υπολογιστή σε ένα ημιδιαφανές, πλαστικό περίβλημα. Ο υπολογιστής σχεδιάστηκε ώστε να είναι βέλτιστος για πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Ενώ οι υπολογιστές με σύστημα Windows διακρίνονταν από έναν πολύπλοκο τρόπο σύνδεσης στο Διαδίκτυο, ο iMac στόχευε στην απλοποίηση της εμπειρίας σύνδεσης των χρηστών με το Διαδίκτυο. Η Apple ανέφερε ότι το 'i' αντιπροσωπεύει το 'internet' και διατείνονταν ότι χρειαζόνταν μόνο δύο βήματα για την εγκατάσταση του και τη σύνδεση του στο διαδίκτυο. Μόνο στους πρώτους πέντε μήνες από την κυκλοφορία του, πωλήθηκαν 800.000 iMac (Kim, Mauborgne and Koo, 2012).

Στις 23 Οκτωβρίου 2001, η Apple παρουσίασε, για άλλη μια φορά, ένα καινοτόμο προϊόν, το πρώτο ψηφιακό music player της, το iPod. Το πρώτο μοντέλο της γενιάς των iPods, iPod Classic προσφερόταν σε δύο μοντέλα, των 5GB για 399 δολάρια και των 10GB, για 499 δολάρια στις ΗΠΑ. Σε λιγότερο από έξι μήνες, η Apple ξεκίνησε μια νέα υπηρεσία, το ψηφιακό μουσικό κατάστημα iTunes, το οποίο προσέφερε μια μεγάλη ποικιλία ψηφιακής μουσικής υψηλής ποιότητας για 99 λεπτά του δολαρίου ανά τραγούδι. Δεδομένου ότι το iPod ήταν μια τεράστια επιτυχία, η Apple άρχισε να το ενισχύει με διάφορα προϊόντα και παράλληλα μειώνοντας την τιμή του. Στα επόμενα τρία χρόνια εισήγαγε τέσσερις γενιές του iPod Classic και ξεκίνησε το iPod Mini. Η συσκευή έγινε μικρότερη, με μεγαλύτερης διάρκειας μπαταρίες,

διαφορετικά χρώματα και με ακόμη μικρότερη τιμή . Οι καταναλωτές μπορούσαν να αγοράσουν το iPod Classic Photo 40GB στην τιμή του μοντέλου iPod Classic της πρώτης γενιάς 10GB, δηλαδή για 499 δολάρια. Σε 5 χρόνια από την πρώτη κυκλοφορία του iPod, η σειρά προϊόντων εξελίχθηκε στην πέμπτη γενιά του iPod Classic, με τιμή που ξεκινούσε από 249 δολάρια, δύο σειρές Mini, ένα Shuffle και ένα μοντέλο Nano. Εν τω μεταξύ, το μουσικό κατάστημα iTunes εξελίχθηκε για να προσφέρει, όχι μόνο μουσική, αλλά και τηλεοπτικές εκπομπές και ταινίες. Χρησιμοποιώντας το λογισμικό iTunes, οι χρήστες του iPod απλά αγόραζαν, κατέβαζαν τη μουσική, το βίντεο και το podcast στις συσκευές τους (Ashcroft , 2012).

Στις 9 Ιανουαρίου 2007, η Apple αφαίρεσε τη λέξη ‘Computers’ από τον τίτλο της, τονίζοντας την επέκτασή της σε μια αγορά ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης εκτός από τους προσωπικούς υπολογιστές. Την ίδια μέρα, η Apple παρουσίασε το iPhone. Το iPhone είχε ελάχιστη επαφή του χρήστη με τη συσκευή, αφού διέθετε μόνο τέσσερα κουμπιά. Είχε ένα πλήρες περιβάλλον εργασίας πολλαπλών οθονών αφής, το οποίο μεγιστοποιούσε την ικανότητα του χρήστη να περιηγείται στο διαδίκτυο, να προβάλλει πολυμέσα και να παίζει παιχνίδια. Το iPhone προσφερόταν σε δύο μοντέλα, των 4GB για 499 δολάρια και των 8GB για 599 δολάρια. Σε διάστημα λιγότερο των τριών μηνών, η Apple μείωσε την τιμή του iPhone 8GB σε 399 δολάρια και απέσυρε το μοντέλο των 4GB. Το πιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του iPhone ήταν ότι επέτρεπε στον χρήστη να προσαρμόζει τα τηλέφωνό του στις δικές του ανάγκες και ενδιαφέροντα, όπως δουλειά, παιχνίδια, αθλητικά, κοινωνική δικτύωση, προσφέροντας του ένα νέο ψηφιακό κατάστημα, το App Store. Το iTunes App Store ξεκίνησε στις 10 Ιουλίου 2008 και επέτρεψε στους χρήστες του iPhone να περιηγηθούν και να κατεβάσουν εφαρμογές (Apps) που αναπτύχθηκαν από την Apple, αλλά και από τρίτους προγραμματιστές. Οι εφαρμογές μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν και από το iPod Touch, το οποίο κυκλοφόρησε στις 5 Σεπτεμβρίου 2007, προσέφερε τη συνδεσιμότητα Wi-Fi του iPhone καθώς και γραφικό περιβάλλον εργασίας πολλαπλών οθονών (Kim, Mauborgne and Koo, 2012).

Στις 3 Απριλίου 2010, η Apple παρουσίασε ένα tablet PC των 9,7 ιντσών το iPad. Χρησιμοποιώντας τις πολλαπλές οθόνες, οι χρήστες μπορούσαν να ακούσουν μουσική, να παρακολουθήσουν βίντεο, να περιηγηθούν στο διαδίκτυο, να παίξουν παιχνίδια, να διαβάσουν ηλεκτρονικά βιβλία και ούτω καθεξής. Η ενσωματωμένη μπαταρία διαρκούσε μέχρι και 10 ώρες για βίντεο και 140 ώρες για αναπαραγωγή

ήχου. Το βάρος και το μέγεθος του κυμάνθηκε μεταξύ αυτών των smartphones και των φορητών υπολογιστών. Όπως και στο iPhone, οι χρήστες μπορούσαν να αγοράσουν εφαρμογές από το iTunes App Store και να τις προσαρμόσουν στο δικό τους iPad. Το πρώτο της γενιάς των iPad προσφέρθηκε σε δύο εκδόσεις, η μία με Wi-Fi και η άλλη με Wi-Fi και 3G, στα οποία υπήρχαν τρία μοντέλα: 16GB, 32GB και 64GB.

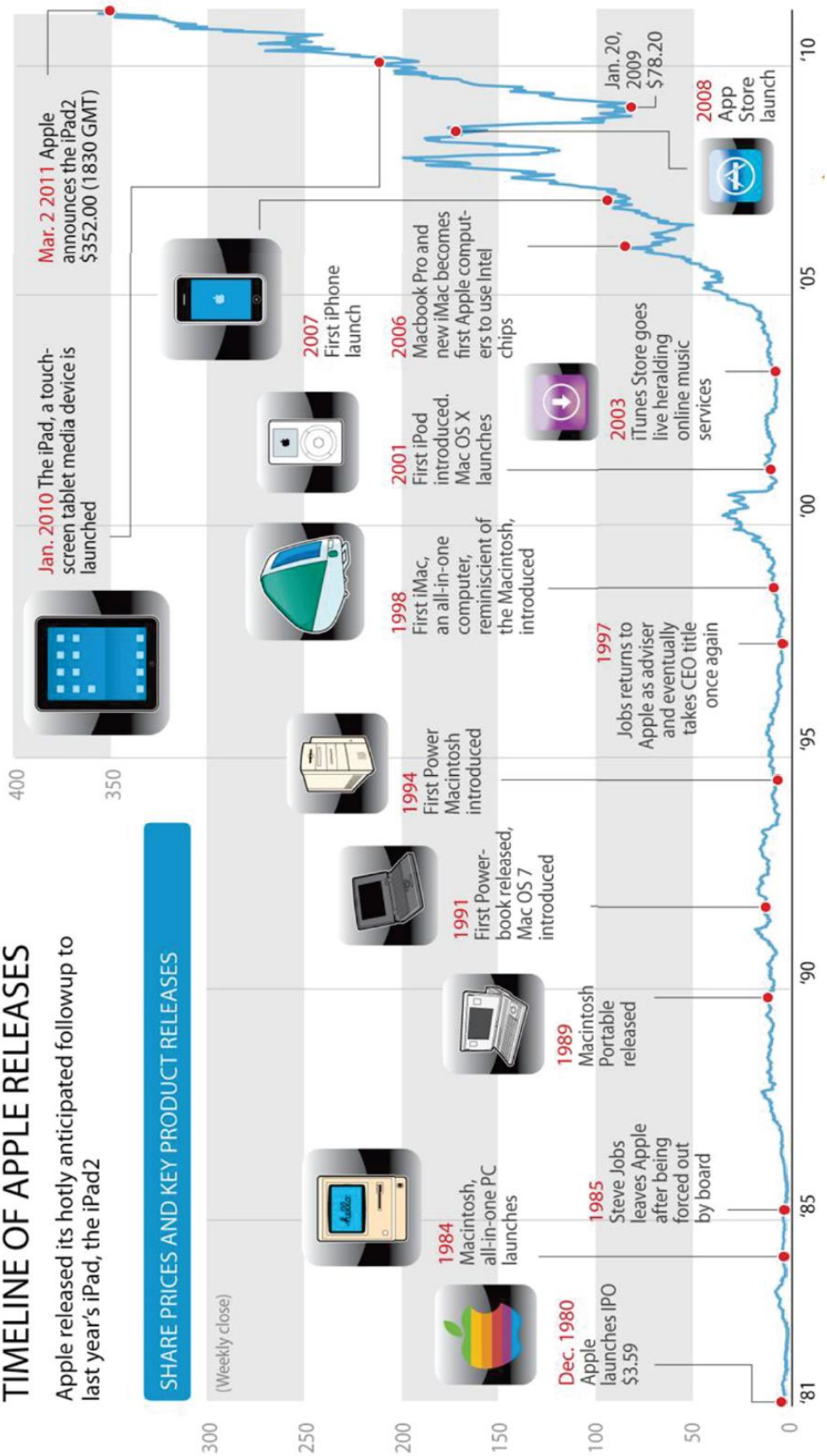
Η δυναμική επιστροφή της Apple συνοδεύτηκε και από την επέκτασή της στη λιανική πώληση. Μία από τις προτεραιότητες του Job μετά την επιστροφή του στην Apple ήταν να κόψει κάθε σχέση με αλυσίδες λιανικού εμπορίου, καθώς αυτές δεν παρείχαν την απαραίτητη τεχνική υποστήριξη στον Mac, η οποία θα προσέφερε μια μοναδική και ευχάριστη εμπειρία αγοράς στον καταναλωτή. Η Apple αποφάσισε να ανοίξει τα δικά της καταστήματα λιανικής πώλησης, για να εξυπηρετεί τους πελάτες της και να πουλά υπολογιστές Mac, λογισμικό, iPods, iPhones, iPads, αξεσουάρ τρίτων και άλλα ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης, όπως η Apple TV. Ένα τυπικό κατάστημα της Apple διακρίνεται από κομψό αρχιτεκτονικό σχεδιασμό, ενώ πολλά καταστήματα Apple διαθέτουν θέατρο για παρουσιάσεις και εργαστήρια, καθώς και ένα στούντιο εκπαίδευσης σε προϊόντα της. Σε κάθε κατάστημα υπάρχει ένα Genius Bar για τεχνική υποστήριξη και επισκευές, καθώς και δωρεάν εργαστήρια διαθέσιμα στο κοινό. Το προσωπικό σε αυτά τα καταστήματα αποτελείται από άρτια εκπαιδευμένους νέους, παθιασμένους με τα προϊόντα της Apple και περήφανους που εξυπηρετούν τους πελάτες τους. Περίπου 30.000 από τους συνολικά 43.000 υπάλληλους της Apple στις ΗΠΑ εργάζονται στα Apple Stores. Η Apple άνοιξε τα πρώτα καταστήματα λιανικής πώλησης στις ΗΠΑ το 2001 και μέσα σε δέκα χρόνια, η Apple έχει ανέβει στην κορυφή των λιανοπωλητών παγκοσμίως φτάνοντας σε αριθμό τα 363 από τον Ιούνιο 2012, με παγκόσμιες πωλήσεις 16 δισεκατομμυρίων δολαρίων (Kim, Mauborgne and Koo, 2012).

Στις 24 Αυγούστου 2011, ο Steve Jobs παραιτήθηκε από Διευθύνοντας Σύμβουλος και αντικαταστάθηκε από τον Tim Cook. Τα τελευταία δέκα χρόνια, υπό την ηγεσία του Steve Jobs, η αξία της Apple αυξήθηκε εκθετικά. Η μετοχή της εταιρείας αυξήθηκε κατά 3.000% από την κυκλοφορία του το iPod, κατά 125% από την κυκλοφορία του iPhone και κατά 20% από την κυκλοφορία του iPad. Όλα αυτά τα χρόνια η Apple επηρέασε, αν όχι καθόρισε, τον ψηφιακό τρόπο ζωής των ανθρώπων μέσω του iPod, iPhone και iPad. Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται η μετοχική αξία της Apple στο χρονικό διάστημα 1980-2011, στο οποίο επιπλέον σημειώνεται και

η κυκλοφορία κάποιων από τα πιο χαρακτηριστικά προϊόντα της (Kim, Mauborgne and Koo, 2012).

TIMELINE OF APPLE RELEASES

Apple released its hotly anticipated followup to last year's iPad, the iPad2



Διάγραμμα 3.1. Η πορεία της μετοχής της Apple σε σχέση με την κυκλοφορία χαρακτηριστικών προϊόντων (1981-2011). Πηγή: INSEAD Blue Ocean Strategy Institute 2012

3.2. Η Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών της Apple

Οι Jobs και Wozniak εντόπισαν την ανάγκη των λιγότερο μνημένων στην τεχνολογία των υπολογιστών να έχουν στη διάθεση τους μια τέτοια συσκευή. Μέχρι τότε η αγορά περιοριζόταν στους “χομπίστες” του είδους και με την δημιουργία του Apple II, δημιούργησαν μια νέα αγορά, ένα Blue Ocean. Στη συνέχεια τροφοδότησαν τη νέα αυτή αγορά με ολοένα και πιο εξελιγμένα προϊόντα, με αποκορύφωμα τον Mac, ο οποίος στην ουσία ήταν το πρώτο προϊόν μιας ακόμα νέας αγοράς. Σε αυτό το διάστημα η Apple, με τον καινοτόμο τρόπο σκέψης των ιδρυτών της, κατάφερε να είναι ένα βήμα πιο μπροστά από τον ανταγωνισμό και να αποτελεί τον ηγέτη του κλάδου.

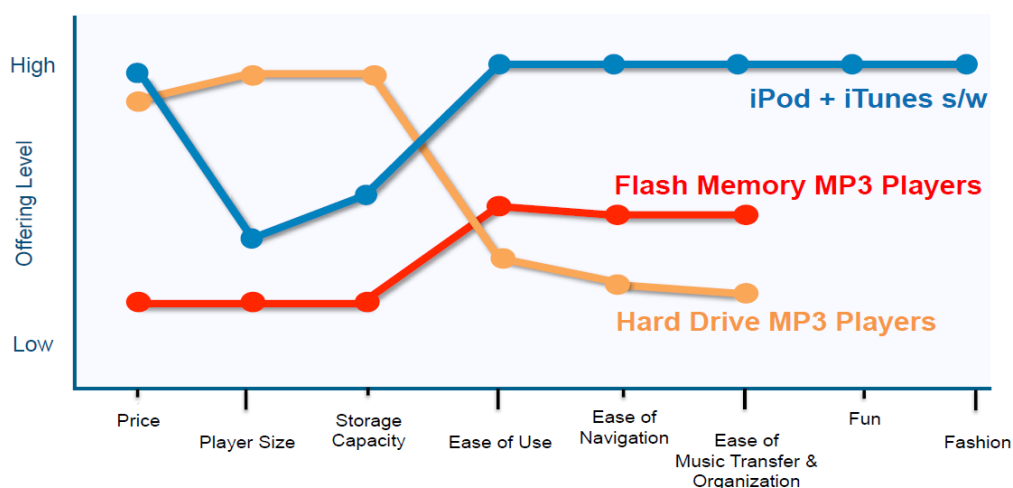
Με την αλλαγή της διοίκησης, μπορούμε να πούμε ότι η εταιρεία μπήκε σε μια πορεία εστίασης στα νούμερα. Προκειμένου να διατηρήσει τα κέρδη της προχώρησε σε απολύσεις προσωπικού, οι οποίες όμως δεν είχαν το αναμενόμενο αποτέλεσμα, αφού τα κέρδη της μειώθηκαν και άρχισε να χάνει έδαφος και μερίδιο αγοράς. Η Apple βίωσε μια περίοδο κατά τη οποία φάνηκε ότι εξέλειπε η διορατικότητα των πρώτων ετών. Με την έλευση του Jobs η εταιρεία αρχίζει να αναγεννάτε και να δημιουργεί καινοτόμα προϊόντα και ολοένα και περισσότερες νέες αγορές. Στην αρχή μιας ψηφιακής εποχής, και αντιλαμβανόμενη τη δύναμη του Διαδικτύου, η εταιρεία άρχισε να δημιουργεί ένα πλέγμα αφοσιωμένων πελάτων οι οποίοι ήταν διατεθειμένοι να στηθούν στις ουρές, για ώρες, προκειμένου να έχουν στα χέρια τους κάθε νέο προϊόν της Apple, με το γνωστό σε όλους ‘i’.

Και όμως η Apple δεν σταμάτησε εκεί αφού αντιλαμβανόμενη τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού προχώρησε και στη δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών όπως το ψηφιακό μουσικό κατάστημα iTunes, ενώ με τη δημιουργία των Apple Stores, παρέχει στους πελάτες της μια συνολική αγοραστική εμπειρία. Μέσα σε αυτά τα χρόνια, η Apple έφτασε από τις μαζικές απολύσεις, στους αφοσιωμένους υπαλλήλους των Apple Stores. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε πιο αναλυτικά στη Blue Ocean στρατηγική που ακολούθησε σε κάποια από τα προϊόντα της.

3.2.1 iPod και iTunes

Η Apple δεν περιορίστηκε μόνο στην παρουσίαση του, πρωτοποριακού για την εποχή του iPod, αλλά προχώρησε και ένα βήμα παραπάνω με τη δημιουργία του ψηφιακού μουσικού καταστήματος iTunes, με την λογική να παρέχει επιπλέον κίνητρα στον καταναλωτή προκειμένου να αγοράσει τη συγκεκριμένη συσκευή. Η Blue Ocean στρατηγική της Apple σχετικά με το ψηφιακό μουσικό κατάστημα iTunes στηρίχθηκε στο πως θα μπορούσε να πουληθεί ένα προϊόν, όπως η ψηφιακή μουσική, μέσω μιας συνδρομητικής υπηρεσίας, σε ένα περιβάλλον όπου υπήρχαν πολλά δίκτυα ελεύθερου διαμοιρασμού αρχείων και αναζήτησε τρόπους συνδυασμού αυτών των δύο αντίθετων στρατηγικών ομάδων.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η Apple εντόπισε μια αναξιόποιητη ζήτηση για νόμιμα κανάλια ψηφιακής μουσικής, με ευρεία επιλογή τραγουδιών, σε μια τιμή που απευθύνεται στη μεγάλη μάζα των πιθανών αγοραστών. Στον παρακάτω στρατηγικό καμβά φαίνεται η ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του iPod και των ανταγωνιστικών λύσεων, των Hard Drive MP3 Players και Flash Memory MP3 Players.



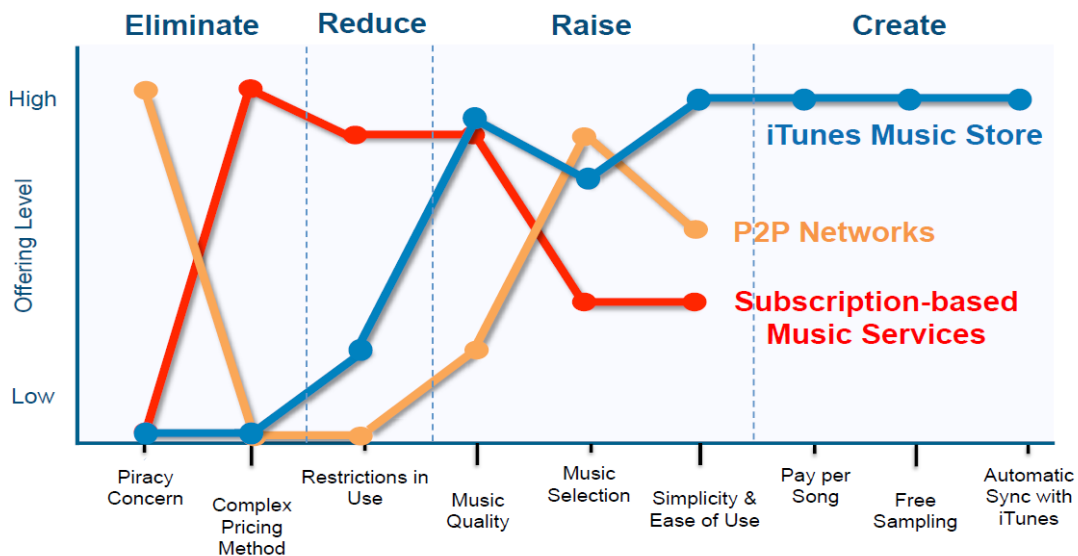
Διάγραμμα 3.2. Ο στρατηγικός καμβάς του iPod και του iTunes software. Πηγή: NSEAD Blue Ocean Strategy Institute 2012

Η Apple με τη συγκεκριμένη κίνηση κατάφερε:

- Να εξαλείψει (Eliminate), σε μεγάλο βαθμό, το πρόβλημα της πειρατείας καθώς και τις πολύπλοκες μεθόδους κοστολόγησης.
- Να μειώσει (Reduce) τους περιορισμούς στη χρήση της αγορασθείσας μουσικής.

- Να αυξήσει (Raise) την ποιότητα και την ποικιλία της προσφερόμενης μουσικής, αλλά και την ευκολία χρήσης.
- Να δημιουργήσει (Create) την πληρωμή ανά τραγούδι, την δυνατότητα δειγματικής αναπαραγωγής της μουσικής και την εύκολη διαχείριση και μεταφορά των μουσικών αρχείων.

Στον παρακάτω στρατηγικό καμβά φαίνεται η ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του i-Tunes music store, και των ανταγωνιστικών λύσεων, συνδρομητικών υπηρεσιών και των δικτύων διαμοιρασμού αρχείων (P2P).



Διάγραμμα 3.3. Ο στρατηγικός καμβάς του i-Tunes music store. Πηγή: INSEAD Blue Ocean Strategy Institute 2012.

3.2.2 iPad

Στα τέλη της δεκαετίας του 2000 η βιομηχανία των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών (Personal Computer) χαρακτηριζόταν από:

- Χαμηλό ρυθμό αύξησης των πωλήσεων
- Παγκόσμιο ανταγωνισμό
- Εμπορευματοποίηση, όπου υπήρχε ένας «αγώνας δρόμου» για την έρευνα και την ανάπτυξη (Research & Development-R&D) και πόλεμος τιμών
- Στρατηγική κατάτμησης (Segmentation Strategy)
- Τα Netbook, τα οποία ήταν φορητοί ηλεκτρονικοί υπολογιστές χαμηλού επιπέδου
- Απειλές από υποκατάστατα, όπως τα smartphones

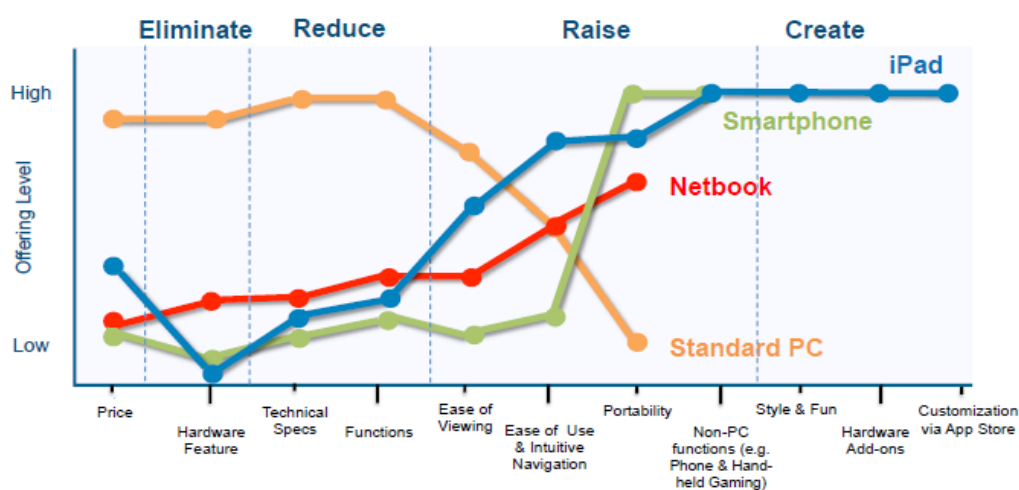
Η Blue Ocean στρατηγική της Apple σχετικά με το συγκεκριμένο κλάδο έθεσε τα παρακάτω ερωτήματα:

- Αντί της περαιτέρω κατάκτησης στον κλάδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών, μπορούμε να δημιουργήσουμε μια τρίτη κατηγορία που δεν είναι ούτε PC ούτε Smartphone;
- Αντί να προσφέρουμε φορητούς υπολογιστές υψηλής αξίας ή χαμηλότερης αξίας netbooks, μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα νέο, πρωτοποριακό προϊόν για τους PC χρήστες;

Η Apple με τη συγκεκριμένη κίνηση κατάφερε:

- Να εξαλείψει (Eliminate) τις διαφορές στο hardware
- Να μειώσει (Reduce) τις τεχνικές προδιαγραφές (π.χ. ταχύτητα, μνήμη) και τις λειτουργίες χρησιμοποιώντας το ενσωματωμένο λογισμικό εφαρμογών.
- Να αυξήσει (Raise) την ευκολία προβολής, την ευκολία στη χρήση, την αίσθηση της πλοήγησης, τη φορητότητα και τις λειτουργίες εκτός PC, όπως παιχνίδια, e-books.
- Να δημιουργήσει (Create), στυλ και διασκέδαση, πρόσθετα υλικού (hardware add-ons) όπως θύρα ανάγνωσης καρτών SD και φυσικό πληκτρολόγιο καθώς και την προσαρμογή των εφαρμογών μέσω του καταστήματος εφαρμογών App store.

Στον παρακάτω στρατηγικό καμβά φαίνεται η ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του iPad, και των ανταγωνιστικών λύσεων, όπως τα PC, τα netbooks και smartphones.



Διάγραμμα 3.4. Ο στρατηγικός καμβάς του iPad. Πηγή: INSEAD Blue Ocean Strategy Institute 2012.

Για να αντιληφθούμε καλύτερα τα οφέλη από τη δημιουργία μιας νέας αγοράς, ενός Γαλάζιου Ωκεανού, αρκεί απλά να συγκριθεί η πορεία της Apple, με αυτή του μεγάλου της ανταγωνιστή, της Microsoft. Στο διάστημα από το 2001 έως το 2014, η Apple έκανε μια σειρά από επιτυχείς κινήσεις δημιουργίας νέας αγοράς, παρουσιάζοντας το iPod, το iTunes, το iPhone, το App Store και το iPad. Από την κυκλοφορία του iPod το 2001 μέχρι το τέλος του οικονομικού έτους 2014, η αξία της Apple αυξήθηκε περισσότερο από 75 φορές, καθώς οι πωλήσεις και τα κέρδη της εξεργάγησαν. Την ίδια περίοδο, το μερίδιο αγοράς της Microsoft αυξήθηκε κατά μόλις 3%, ενώ τα έσοδά της έφτασαν στο ήμισυ αυτών της Apple, ενώ το 2001 ήταν πενταπλάσια από αυτά της Apple. Με σχεδόν το 80% των κερδών της Microsoft να προέρχεται από δύο παλιά προϊόντα, τα Windows και τα Office, και με απουσία κινήσεων για νέα αγορά, η Microsoft έχει πληρώσει ένα σοβαρό τίμημα (Kim and Mauborgne, 2015).

3.3. Η αφοσίωση της Apple στην καινοτομία

Η ισχυρή αφοσίωση των πελατών της Apple, καθώς και η συνεχώς αυξανόμενη βάση πελατών, ενδεχομένως να οφείλεται και στο slogan που προτείνει η εταιρία, το γνωστό, “Think Different” (“Σκεφτείτε διαφορετικά”). Όλα αυτά τα χρόνια η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας στηρίχθηκε στην μοναδική της ικανότητα να σχεδιάζει και να αναπτύσσει το δικό της λειτουργικό σύστημα, το δικό της software (λογισμικό εφαρμογών), αλλά και το δικό της hardware (υλικό) (Linzmayr, 1991).

Την ίδια αφοσίωση που έχουν οι πελάτες της Apple προς τα προϊόντα της, έχει και η ίδια η εταιρεία προς την καινοτομία. Την καινοτομία μπορούμε να την εντοπίσουμε σε τρεις περιοχές, το προϊόν, την επιχειρηματική διαδικασία και το επιχειρηματικό μοντέλο. Η καινοτομία των προϊόντων αναφέρεται στη βελτίωση των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το iPod, το οποίο κατάφερε ισχυρά πλήγματα στον ανταγωνισμό, όπως το Sony Walkman (Andreychuck, 2008).

Η καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας περιλαμβάνει τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών με σκοπό την οικοδόμηση εντελώς νέων αγορών, ενός Blue Ocean, με σκοπό την κάλυψη των αναξιοποίητων αναγκών των πελατών, όπως αναφέρουν οι Kim και Mauborgne (2005). Η καινοτομία επιχειρηματικού

μοντέλου συνεπάγεται την εισαγωγή μιας εντελώς νέας αξιακής πρότασης στην αγορά. Ένα πρωταρχικό παράδειγμα καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου είναι ο συνδυασμός του iPod και του iTunes της Apple, καθώς παρήγαγαν την πρώτη βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα για τη λήψη μουσικής (Gershon, 2009).

Η καινοτομία είναι, επίσης, μία από τις καλύτερες μεθόδους για να παραμείνει ανταγωνιστική μια εταιρεία, με την πάροδο του χρόνου, αφού δημιουργεί ένα μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσες φορές η Apple καινοτόμησε, ξέφυγε κατά πολύ του ανταγωνισμού, είτε βελτιώνοντας ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες, είτε δημιουργώντας εξ ολοκλήρου νέα (Gershon, 2009).

Στην πορεία της Apple, στα περίπου 40 χρόνια της ύπαρξής της, ο ρόλος του Steve Jobs ήταν ζωτικής σημασίας συστατικό για την επιχείρηση. Κατά την διάρκεια της απουσίας του (1985-1996), η εταιρεία διένυσε την πιο ταραχώδη περίοδο στην ιστορία της, με μείωση κερδών αλλά και του μεριδίου αγοράς της. Αμέσως μετά την επιστροφή του όμως, και μετά την αντικατάσταση των περισσότερων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, εστίασε σε νέες ιδέες για προϊόντα και δημιούργησε νέες αγορές, με αποτέλεσμα την υψηλή της κερδοφορία. Ο Jobs αντιλήφθηκε γρήγορα τις ανάγκες των καταναλωτών, σε ένα περιβάλλον, όπου οι τεχνολογικές αλλαγές ήταν ταχύτατες. Αυτό που μένει να δούμε είναι αν η εταιρεία μπορεί να συνεχίσει να οραματίζεται και χωρίς αυτόν στο τιμόνι της.

Συμπεράσματα

Με δεδομένο την παγκοσμιοποίηση της αγοράς, αλλά και τις κατά καιρούς οικονομικές κρίσεις, οι επιχειρήσεις έρχονται καθημερινά αντιμέτωπες με τον ανταγωνισμό. Ολοένα και περισσότερες νέες επιχειρήσεις, προσπαθούν να βρουν το χώρο τους σε αγορές, οι οποίες είναι συχνά κορεσμένες. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις, νέες και υφιστάμενες, προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε αυτό τον ανταγωνισμό, οδηγούνται σε μείωση του κόστους, προκειμένου να προσελκύσουν ή και να διατηρήσουν πελάτες. Αυτή η διαρκής μείωση του κόστους, έχει ως αποτέλεσμα αυτές να εγκλωβίζονται σε έναν Red Ocean, με αιματηρό ανταγωνισμό, ο οποίος συχνά βάζει σε κίνδυνο ακόμα και την ύπαρξη της επιχείρησης.

Η παραπάνω λογική εστιάζει μόνο στη διαφοροποίηση της τιμής που πρέπει να πληρώσει ο καταναλωτής, και όχι στη διαφοροποίηση των προϊόντων. Αντί οι επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το ποια από αυτές μπορεί να δώσει στους καταναλωτές την πιο ελκυστική τιμή, θα πρέπει να εστιάσουν στο τι θα μπορούσαν να προσφέρουν στους πελάτες τους, αλλά και στους μη πελάτες τους. Οι καταναλωτές δεν είναι απαραίτητο να επιδιώκουν πάντα την φθηνότερη τιμή. Είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω αρκεί αυτό που θα αγοράσουν να καλύπτει τις ανάγκες αλλά και τις προσδοκίες τους.

Οι Kim και Mauborgne στη προσπάθεια δημιουργίας μιας νέας, χωρίς ανταγωνισμό, αγοράς προτείνουν στα στελέχη που ασχολούνται με το στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων τους, να εφαρμόσουν την Blue Ocean στρατηγική. Κύριο χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι ότι οι διοικούντες εφαρμόζουν τις ιδέες τους αγνοώντας τους ανταγωνιστές, με σκοπό τη δημιουργία νέων, αλλά κυρίως, χωρίς ανταγωνισμό αγορών. Η δημιουργία ενός Blue Ocean είναι μια δυναμική διαδικασία επιχειρησιακής στρατηγικής, μέσω της οποίας μια επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ζήτηση μέσω μιας θεαματικής βελτίωσης της αξίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, σε προσιτή τιμή. Η μείωση της τιμής προσελκύει μεγαλύτερο αριθμό πελατών στη νέα αγορά, ενώ, ταυτόχρονα, η ποσότητα των πωληθέντων προϊόντων αυξάνεται καθώς το όνομα της εταιρείας καθίσταται πιο εύκολα αναγνωρίσιμο και συνώνυμο της εξαιρετικά βελτιωμένης αξίας.

Μια αποτελεσματική Blue Ocean στρατηγική αφορά στη μείωση και όχι στην ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αρχίσουν να αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στους μη-πελάτες και όχι μόνο στην διατήρηση των υπαρχόντων πελατών. Με αυτό τον τρόπο δεν διατηρείται απλά η πελατειακή βάση, αλλά διευρύνεται με νέους, ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες

Η Blue Ocean στρατηγική, προκειμένου να αποβεί αποτελεσματική, πρέπει να γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας μιας επιχείρησης, μιας κουλτούρας η οποία θα επιζητεί την αλλαγή και την καινοτομία. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας αναφέρθηκαν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων οι οποίες δημιούργησαν νέες αγορές. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα μιας τέτοιας επιχείρησης, ίσως, είναι η Apple. Αφορμή για τη ίδρυση της αποτέλεσε η ανίχνευση των αναγκών των μη-πελατών, αφού στόχευσε σε ένα κοινό το οποίο δεν είχε τις τεχνολογικές ή προγραμματιστικές γνώσεις σε θέματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, αλλά ενδιαφερόταν να τους χρησιμοποιήσει στην δουλειά του ή στην καθημερινότητα του. Μετά από διάφορες αναταράξεις που προκλήθηκαν από τον ανταγωνισμό, που αναπτύχθηκε γρήγορα στη συγκεκριμένη αγορά, η εταιρεία, υπό την ηγεσία του οραματιστή Steve Jobs, αφουγκράστηκε τις δυνατότητες που προσέφερε το διαδίκτυο και προσέφερε στους καταναλωτές μια σειρά από καινοτόμα προϊόντα. Η εταιρεία δεν στόχευε στη χαμηλότερη τιμή, αλλά στην καινοτομία αξίας, για την οποία οι καταναλωτές ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν. Η Apple δεν είναι η περίπτωση μιας επιχείρησης, η οποία αφού δημιούργησε τη νέα αγορά επαναπαύθηκε πάνω στα οφέλη της έλλειψης ανταγωνισμού. Προτού ο ανταγωνισμός στη νέα αγορά γιγαντωθεί, η Apple συνέχισε στον επόμενο Blue Ocean. Τα αποτελέσματα είναι σε όλους γνωστά, όπως και τα καινοτόμα προϊόντα της.

Εύλογα τίθεται το ερώτημα: Είναι η Blue Ocean στρατηγική πάντα αποτελεσματική; Οι Kim και Mauborgne παραθέτουν μια σειρά από συχνά λάθη στα οποία εμπίπτει μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να δημιουργήσει μια νέα αγορά. Όταν οι ιθύνοντες μιας επιχείρησης δεν έχουν κατανοήσει τη φιλοσοφία της συγκεκριμένης στρατηγικής, αλλά και το σκοπό του κάθε προτεινόμενου βήματος, τότε τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα.

Η θεωρία της Στρατηγικής Γαλάζιων Ωκεανών είναι μια σχετικά νέα θεωρία των Kim και Mauborgne, η οποία προέκυψε από την μελέτη πολλών επιχειρήσεων από διάφορους τομείς. Πολλοί στέκονται κριτικά απέναντί της και τη χαρακτηρίζουν ως

μια θεωρία η οποία αντλεί στοιχεία από διάφορες άλλες θεωρίες, ενώ η αναζήτηση νέων αγορών ήταν πάντα το ζητούμενο για όλες τις επιχειρήσεις, παλιές και νέες, και η καθεμία κινείται προς αυτή την κατεύθυνση ανάλογα με τους στόχους και τις δυνατότητες της.

Ενδεχομένως πρόκειται για μία θεωρία η οποία επιδέχεται βελτιώσεων, ίσως με την μελέτη περιπτώσεων περισσότερων επιχειρήσεων από περισσότερους κλάδους. Επιπλέον, η μελέτη της βιβλιογραφίας για την συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας, έδειξε ότι τα παραδείγματα πετυχημένων Blue Oceans, αφορούσαν υφιστάμενες αλλά και νέες επιχειρήσεις, οι οποίες όμως είχαν τη δυνατότητα τόσο σε υλικούς, όσο και σε ανθρώπινους πόρους για να αναζητήσουν και τελικά να δημιουργήσουν έναν Γαλάζιο Ωκεανό. Αν περιοριστούμε στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς, η οποία χαρακτηρίζεται μικρή και ίσως εσωστρεφής, αξίζει να αναρωτηθούμε κατά πόσο είναι εφικτή για μια αμιγώς Ελληνική επιχείρηση να εφαρμόσει μια Blue Ocean στρατηγική, ειδικά σε μια οικονομία η οποία είναι ταλαιπωρημένη από την παρατεταμένη οικονομική κρίση. Θα ήταν λοιπόν χρήσιμο να μελετηθούν περιπτώσεις Ελληνικών επιχειρήσεων για να αντιληφθούμε κατά ποσό αυτές ενστερνίζονται τη θεωρία των Γαλάζιων Ωκεανών.

Βιβλιογραφία

A. Ελληνική

1. Kotler, P. (2000), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*, 9^η έκδοση, Interbooks, Αθήνα.
2. Παναγιώτου, Ν. (2003), *Ο ρόλος του Marketing στη Διεθνή Οικονομία*, Διδακτικές Σημειώσεις, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, ΕΜΠ
3. Παπαδάκης Β.(2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*,(Α&Β Τόμος), 4^η έκδοση, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα.
4. Σιώμοκος, Γ. (2004), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, 2^η έκδοση, Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.
5. Στειακάκης Ε. και Κατζός Ν.(2002), *Management-Μια Σύγχρονη Άποψη*, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
6. Τζωρτζάκης Κ & Τζωρτζάκη Α.(2002), *Οργάνωση και διοίκηση*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Rossili, Αθήνα.

B. Ξένη

1. Anderson E. and Gatington H. (2005), *Firms and the Creation of New Markets*, *Handbook of New Institutional Economics*, 2005, pp 401-431
2. Andreychuck, M. (2008), *Sony Corporation: A Case Study Analysis*.
3. Andrews, K., R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin Homewood.
4. Ansoff, H. I. (1987), *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*, *Strategic Management Journal* (8):501 -515.
5. Berry,L., Shankar, V., Parish, J.T., Cadwallader, S. and Dotzel, T. (2006), *Creating New Markets Through Service Innovation*, *MIT Sloan Management Review*, 47, 2, 56–63.
6. Burke, A., Stel, A., Thurik, R. (2009), *Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence*, Cranfield University, UK
7. Caballero, R. and Hammour, M. *The cleansing effect of recessions*. *American Economic Review* 84, 1350-68, 1994.

- 8.** Chandler, A. D. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge.
- 9.** Chiesa, V. (2001), *R&D Strategy and Organisation*, Imperial College Press.
- 10.** David, F.R. (1997), *Strategic management*. 6th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- 11.** Deffner A., Metaxas, T. (2008), The cultural and tourist policy dimension in city marketing: The case of the Olympic Municipality of Nea Ionia, Magnesia, Greece. *Discussion Papers Series 2008*,14:321–342.
- 12.** Drucker, P.F. (1993), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HarperBusiness, New York.
- 13.** Gershon, R. (2009), *Telecommunications and Business Strategy*, Routledge, New York.
- 14.** Hamel, G. (1996), Strategy as Revolution, *Harvard Business Review*, July-Aug. 1996, 69-82.
- 15.** Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul, MN: West.
- 16.** Holt, D., & Cameron, D., (2010). *Cultural Strategy :Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands* .Oxford, UK: OUP.
- 17.** Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008), *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall, New Jersey.
- 18.** Kim, W. C. and Mauborgne, R. (1998), Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy, *Strategic Management Journal*, 19: 323–338.
- 19.** Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2002); “Charting Your Company's Future.”; *Harvard Business Review* 80, June, 76–85.
- 20.** Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2004), Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, *Harvard business review*; October 2004; p71-81.
- 21.** Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA.

- 22.**Kim, W. C. and Renée Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing,
- 23.**Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2007), “Blue Ocean Strategy“, *HBR’s Must-Reads on Strategy*, Product 12601, p 69 – 80
- 24.**Kim, W. C. and Mauborgne, R. and Oh Young Koo, O.Y. (2012), *How Apple’s Corporate Strategy Drove High Growth*, Case Study, INSEAD Blue Ocean Strategy Institute.
- 25.**Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2015), Blue Ocean Strategy Traps, *Harvard Business Review*, March 2015 Issue.
- 26.**Kim, S., H.P. In, J. Baik, R. Kazman and K. Han,2008. VIRE: Sailing a blue ocean with value-innovation requirements. *IEEE Software*, 25(1): 80-87.
- 27.**Kraaijenbrink, J. (2012). Integrating knowledge and knowledge processes: A critical incident study of product development projects. *Journal of product innovation management*, 29(6),
- 28.**Linzmayr, O. (1991), *Apple Confidential: The Real Story of Apple Computer, Inc*, No Starch Press, San Francisco.
- 29.**Mintzberg, H. and Waters J.A. (1985), Of strategies deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6:257–272
- 30.**Navis, C. & Glynn, M.A. (2010), How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, *Administrative Science Quarterly*, 1990-2005,
- 31.**Omachonu K.V. and Ross E.J. (2004), *Principles of Total Quality*, 3rd ed., FL: CRC Press, Boca Raton.
- 32.**Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- 33.**Porter, M.E. (1991), Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95-117.
- 34.**Porter, M.E. (1996), What is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1996, 70-82.
- 35.**Porter, M.E. and Teisberg, E. (2006), *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Harvard Business Publishing, Boston, MA.

- 36.** Siegemund, C., (2009), *Blue Ocean Strategy for Small and Mid-sized Companies in Germany: Development of a Consulting Approach*. Hamburg, Germany: Druck Diplomatica.
- 37.** Tanțău, A.D. and Mateșescu S. (2013), The Green Ocean Innovation Model, *International Journal of Business, Humanities and Technology* Vol.3 No.6; 59-65, June 2013
- 38.** Wheelen, T. and Hunger, D. (2012), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 13th edition, Prentice Hall.

Γ. Διαδικτυακοί Τόποι.

- 1.** www.simonassociates.net, Simon, A.J., White Paper: Time to Find Your Blue Ocean Strategy?
- 2.** <http://www.johnashcroft.co.uk> Apple from the iPod to the iPad, A Case Study in Corporate Strategy, Second Edition 2012
- 3.** https://mycourses.aalto.fi/...php/.../Apple_groupf, Case Study: Apple Inc. in 2015. Glebova, A., Gökçem, Ortiz, J. Huber, T.
- 4.** <http://www.ehow.com>, Novinson, E. (2012). Importance of the Blue Ocean Strategy to a Business.
- 5.** <http://www.marcommwise.com>, Herman, D. (2008). The Limitations Of Blue Oceans Strategies And An Unexpected Alternative.
- 6.** <http://www.team.gr> Wilson learning, 2007, «Ολοκληρωμένο σύστημα ηγεσίας – Ισορροπώντας ανάμεσα στην ουσία και στον τύπο»