



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

Διπλωματική Εργασία

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΠΛΕ ΩΚΕΑΝΟΥ

Αθανασίου Α. Μαρία

Πειραιάς, 2009

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΠΛΕ ΩΚΕΑΝΟΥ

Αθανασίου Α. Μαρία

Σημαντικοί όροι: Καινοτομία Αξίας, αδιαφιλονίκητο μερίδιο αγοράς, ανταγωνισμός αδιάφορος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, των πολυεθνικών εταιρειών και του άπλετου καταναλωτισμού, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σε κλάδους που βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης και το μερίδιο αγοράς είναι δεδομένο, συνεπώς, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους προκειμένου να πάρουν μερίδιο αγοράς η μια από την άλλη. Αυτό απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από την κάθε επιχείρηση, ενώ παράλληλα έχει και μεγάλο κόστος, καθώς συνήθως καταλήγει και σε διαφημιστικές καμπάνιες ή πόλεμο τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων-ανταγωνιστών.

Η Στρατηγική του Μπλε Ωκεανού που έχει προταθεί και εξετάζεται στα πλαίσια αυτής της διπλωματικής εργασίας αποτελεί μια αλλαγή απαραίτητη προκειμένου να ξεφύγει μια επιχείρηση από το τέλμα του άκρατου ανταγωνισμού και των χαμηλών, εντέλει, περιθωρίων κέρδους. Η ίδια η ιστορία μας δείχνει ότι το μέλλον βρίσκεται στη δημιουργία Μπλε Ωκεανών, όπου ο ανταγωνισμός είναι αμελητέος και η αγορά ακόμα ανεκμετάλλευτη.

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας εξετάζονται κάποια εργαλεία και πλαίσια μελέτης, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι για μια επιχείρηση που θέλει να δημιουργήσει έναν Μπλε Ωκεανό, ενώ αναλύονται οι αρχές που θα πρέπει να ακολουθηθούν κατά τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού. Τέλος, εξετάζεται η περίπτωση μιας επιχείρησης που εφάρμοσε τη στρατηγική του Μπλε Ωκεανού και ξεχώρισε με το προϊόν της από όλες τις άλλες, κάνοντας τη διαφορά.

Συμπεραίνουμε ότι η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού μπορεί να προσφέρει πολλά σε μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που έχουν με επιτυχία ανακαλύψει έναν Μπλε Ωκεανό, απολαμβάνουν έναν αριθμό πλεονεκτημάτων της πρώτης θέσης (first mover advantage), συμπεριλαμβανομένων και των οικονομιών κλίμακας, της φήμης και της πιστότητας των αγοραστών, αλλά και της δυνατότητας να χρηματοδοτήσουν την έρευνα για τον επόμενο Μπλε Ωκεανό. Οι επιχειρήσεις που έχουν ισχυρά εμπορικά σήματα συνήθως λειτουργούν σε έναν Μπλε Ωκεανό, επιτυγχάνοντας παράλληλα καλύτερα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα από τις εταιρείες στους Κόκκινους Ωκεανούς.

Ευχαριστίες

Στη σελίδα αυτή θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά για την πολύτιμη βοήθειά του στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, τον καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο, καθώς και τους υπόλοιπους καθηγητές μου για τις γνώσεις, τις αξίες και την εμπειρία που μας μετέδωσαν όσο καιρό ήμασταν μαζί.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1.1 Εσωτερικό και Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	2
Διάγραμμα 1.2 Οι πέντε δυνάμεις του Porter	3
Διάγραμμα 1.3 Οι διαστάσεις της επιχειρηματικής κουλτούρας	5
Διάγραμμα 1.4 Η Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης	6
Διάγραμμα 1.5 Η σχέση μεταξύ των τριών στρατηγικών	9
Διάγραμμα 1.6 Η Καινοτομία Αξίας	17
Διάγραμμα 2.1 Οι επιπτώσεις της δημιουργίας Μπλε Ωκεανών στα Κέρδη και στην Ανάπτυξη	22
Διάγραμμα 2.2 Το Πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων	31
Διάγραμμα 2.3 Το πλέγμα της εξάλειψης-ελάττωσης-επαύξησης-δημιουργίας	34
Διάγραμμα 3.1 Από τον άμεσο ανταγωνισμό, στη δημιουργία Μπλε Ωκεανών	46
Διάγραμμα 3.2 Οι τρεις βαθμίδες των μη πελατών	51
Διάγραμμα 3.3 Η ακολουθία της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού	53
Διάγραμμα 3.4 Τα τέσσερα οργανωσιακά εμπόδια κατά τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού	56
Διάγραμμα 3.5 Πώς η δίκαιη διαδικασία επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά των ανθρώπων	61
Διάγραμμα 3.6 Οι επιπτώσεις στην εκτέλεση από την ύπαρξη και την απουσία δίκαιης διαδικασίας στη διαμόρφωση της στρατηγικής	62
Διάγραμμα 5.1 Οι Καινοτομίες του Smart	75

Διάγραμμα 5.2 Καινοτομίες ως προς την κατασκευή του Smart	77
Διάγραμμα 5.3 Οι αυτοτελείς μονάδες παραγωγής, συνεργάτες-προμηθευτές της MCC	79

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 2.1 Βασικά χαρακτηριστικά Στρατηγικής του Μπλε και του Κόκκινου Ωκεανού	26
Πίνακας 2.2 Οι έξι αρχές της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού	39

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
Ευχαριστίες	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	1
Εισαγωγή στη Στρατηγική γενικά.....	1
Στρατηγική ανάλυση	1
Εξωτερικό περιβάλλον	2
Οι Πέντε Δυνάμεις	3
Εσωτερικό περιβάλλον.....	4
Η Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης.....	6
Τα τρία επίπεδα Στρατηγικής	7
Η Επιχειρησιακή Στρατηγική	7
Η Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική.....	8
Η Λειτουργική Στρατηγική.....	8
Η Επιχειρηματική Στρατηγική και η Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών	9
Ηγεσία Κόστους	11
Διαφοροποίηση	12
Εστίαση.....	13
Επιλογή ανταγωνιστικής στρατηγικής	14
Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών και Καινοτομία Αξίας.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°	19

Η Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών	19
Η σημασία των Μπλε Ωκεανών.....	19
Η Καινοτομία Αξίας.....	24
Στρουκτουραλισμός και ντετερμινισμός.....	26
Εργαλεία και πλαίσια μελέτης	28
Ο Στρατηγικός Καμβάς.....	29
Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Δράσεων.....	30
Το Πλέγμα της Εξάλειψης-Ελάττωσης-Επαύξησης-Δημιουργίας.....	33
Τα τρία χαρακτηριστικά μιας καλής Στρατηγικής.....	34
Ερμηνεία των Καμπυλών Αξίας.....	35
Οι Έξι Αρχές της Στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	41
Διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού	41
Ανοικοδόμηση των ορίων της αγοράς.....	41
Εστίαση στη γενική εικόνα, όχι στους αριθμούς.....	48
Προσέγγιση της αγοράς πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση	50
Σωστή εναλλαγή των στρατηγικών.....	53
Υπερπήδηση των όποιων οργανωσιακών εμποδίων εμφανιστούν	55
Ενσωμάτωση της εκτέλεσης στη στρατηγική.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	65
Αντίλογος.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	72
Τα αυτοκίνητα Smart και η Στρατηγική του Μπλε Ωκεανού.....	72

Η εταιρεία Mercedes-Benz.....	72
Η εταιρεία Swatch.....	73
Η γέννηση του Smart	73
Καινοτομική Σχεδίαση.....	75
Καινοτομία στην Κατασκευή	75
Καινοτομική οργανωτική δομή της εταιρείας.....	77
Τρεις φάσεις ανάπτυξης του Smart.....	79
Λανσάρισμα του Smart και υποδοχή από την αγορά	80
Η μελλοντική εξέλιξη του Smart.....	81
Εφαρμογή της στρατηγικής του Μπλε ωκεανού στο Smart	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Εισαγωγή στη Στρατηγική γενικά

Ο καθηγητής του Harvard Michael Porter σε σχετικό άρθρο του¹ θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο η «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της», ενώ άλλοι θεωρητικοί έχουν διατυπώσει διαφορετικές απόψεις που όμως, όλες τείνουν στο να αποδεχτούν ένα πράγμα: η Στρατηγική αξιολογεί τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και έπειτα καθορίζει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης αυτών.

Η ύπαρξη στρατηγικής σε μια σύγχρονη επιχείρηση δείχνει να είναι κάτι παραπάνω από αναγκαία σήμερα καθώς αυτή θέτει τις κατευθύνσεις ενώ παράλληλα υποστηρίζει και τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων που κινούνται μέσα στο ίδιο πλαίσιο θεώρησης της κατάστασης. Επιπλέον, η στρατηγική μπορεί να συντονίσει τις δραστηριότητες των στελεχών καλύτερα αλλά και να ορίσει την επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε ένα πιο ξεκάθαρο πλαίσιο. Τέλος, η στρατηγική μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος αλλά και να προσδώσει τελικά, χάρη σε όλα τα παραπάνω στοιχεία, ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Εντέλει μπορούμε να καταλήξουμε στο να ορίσουμε κάποια κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής βασιζόμενοι στον ορισμό των Johnson and Scholes²: Η στρατηγική οφείλει να προσαρμόζεται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ενώ μέσω της ορθής διάταξης των πόρων επιτυγχάνει τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Επιπλέον, η στρατηγική καθορίζει το εύρος δραστηριοτήτων αλλά και τη κατεύθυνση της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, ενώ καταφέρνει παράλληλα και την ανταπόκριση της επιχείρησης στις ανάγκες των αγορών και την ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων της επιχείρησης (stakeholders).

Στρατηγική ανάλυση

Περνώντας στη στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης θα μας φανεί πολύ χρήσιμο το διάγραμμα 1.1.

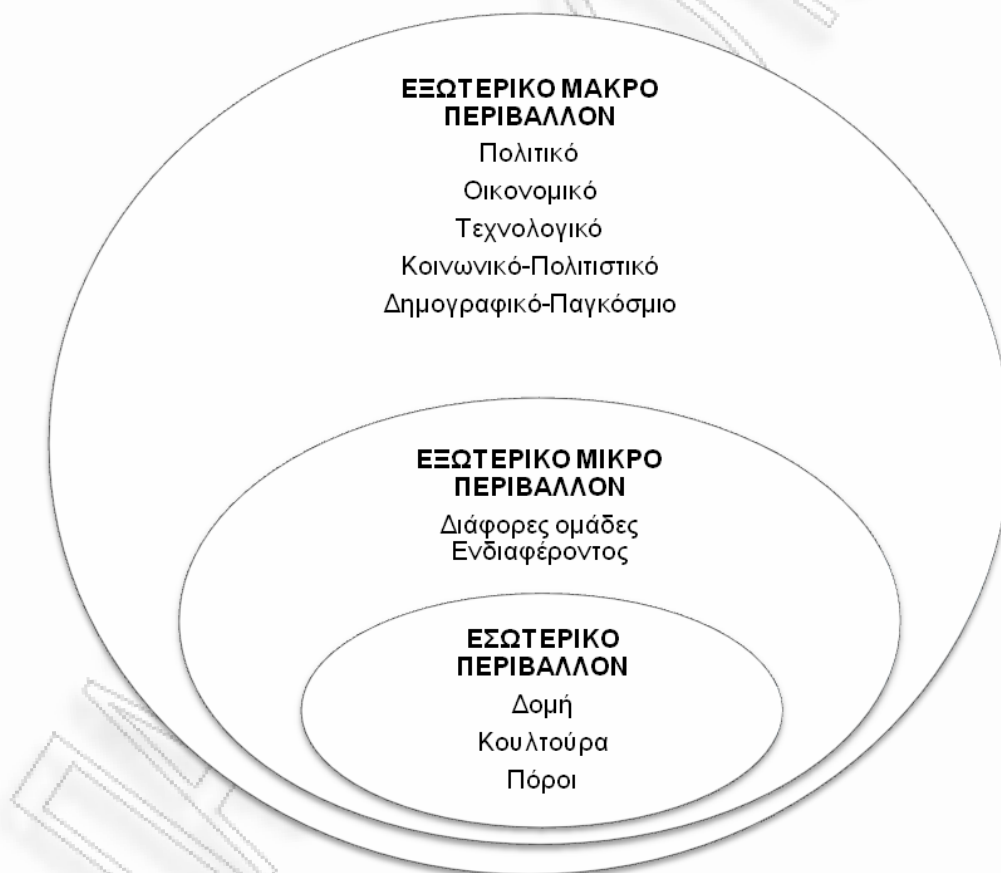
¹ Porter M., 1996, σελ.61-78.

² Johnson G., and Scholes K., 1999, σελ.10.

Εξωτερικό περιβάλλον

Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης η διοίκηση θα πρέπει να αναζητήσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές, αφού πρώτα εξετάσει κάθε περαιτέρω διάστασή του, τόσο στο μικρό όσο και στο μάκρο εξωτερικό περιβάλλον.

Όσον αφορά στο εξωτερικό **μάκρο** περιβάλλον της επιχείρησης ειδικότερα, θα πρέπει να μελετηθούν οι διαστάσεις του οικονομικού, του τεχνολογικού, του πολιτικού, του κοινωνικό-πολιτιστικού περιβάλλοντος, καθώς και του δημογραφικού και παγκόσμιου περιβάλλοντος (η λεγόμενη και PEST-DG Analysis). Μέσα από τη μελέτη αυτών των διαστάσεων η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει την εξέλιξη και τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της οι οποίες και θα επηρεάσουν την στρατηγική της άμεσα ή έμμεσα.

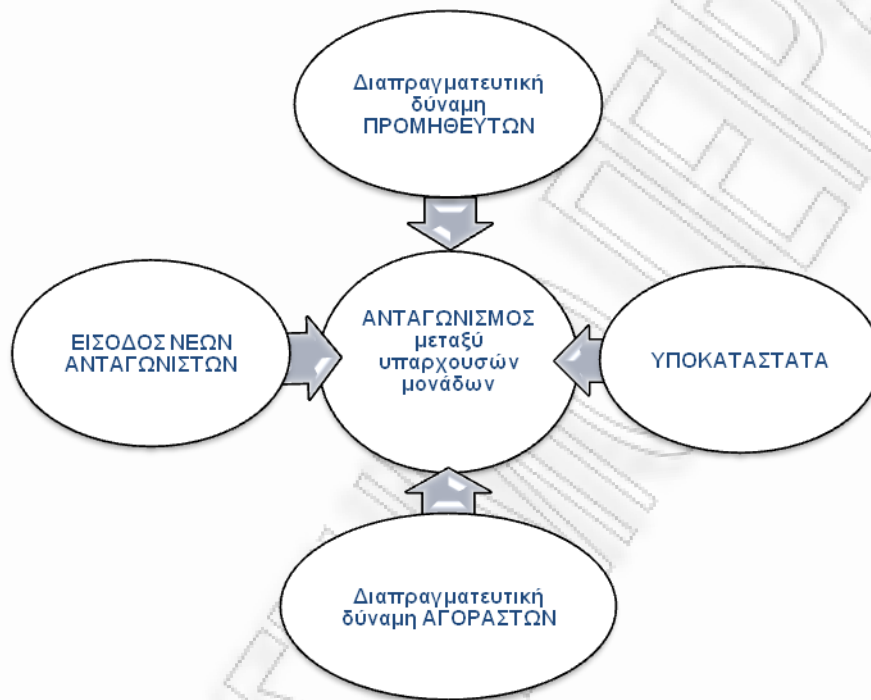


Διάγραμμα 1.1.

Εσωτερικό και Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.75.

Όσον αφορά τώρα στο εξωτερικό **μίκρο** περιβάλλον της επιχείρησης, εκεί ανήκουν οι μέτοχοι, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, καθώς και οι Κυβερνήσεις, απαρτίζοντας έτσι τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος. Στην ανάλυση αυτού του περιβάλλοντος μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμο στις επιχειρήσεις το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2.



Διάγραμμα 1.2.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Πηγή: Porter M., 1980, σελ.4.

Οι Πέντε Δυνάμεις

Όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα, το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης, την απειλή από τα υποκατάστατα αλλά και τον ανταγωνισμό μεταξύ των ήδη υπάρχουσών μονάδων.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου που εξετάζουμε και δίνουν μια κατεύθυνση αναφορικά με τη στρατηγική που θα επιλεγεί τελικά από την επιχείρηση. Μέσα από την ανάλυση των

πέντε δυνάμεων του Porter η επιχείρηση μπορεί τελικά να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου καθώς και να προβλέψει τη μελλοντική του εξέλιξη.

Επομένως, σύμφωνα με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, οι παράγοντες που προσδιορίζουν την **απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων** σε έναν κλάδο μπορεί να είναι η πραγματική ή η αντιληπτή διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων, η δυνατότητα πρόσβασης σε κανάλια διανομής, οι νομικοί περιορισμοί, αλλά και οι τυχόν υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας οι οποίες δυσκολεύουν ακόμα περισσότερο την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Τέλος, ένας άλλος ανασταλτικός παράγοντας είναι και τα κοστολογικά πλεονεκτήματα των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων, που έχουν ήδη την απαιτούμενη γνώση που απαιτείται.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την **απειλή από υποκατάστατα προϊόντα** είναι η ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων, η επίδραση της τιμής, αλλά και η ενίοτε υπάρχουσα ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

Η **ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου** προσδιορίζεται από το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, αλλά και από το υψηλό σταθερό κόστος και τις οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς, η έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων αλλά και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εισόδου, εντείνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων ακόμα περισσότερο.

Τέλος, η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών** προσδιορίζεται από τον αριθμό τους κυρίως, αλλά και από το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή. Η **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών** από την άλλη, προσδιορίζεται από το μέγεθός τους, τον αριθμό τους, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την ευαισθησία τους στη τιμή.

Όλη η παραπάνω ανάλυση, βασισμένη στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter σχετικά με το εξωτερικό μικρο περιβάλλον μιας επιχείρησης, κρίθηκε σκόπιμο να γίνει καθώς πρόκειται να μας φανεί χρήσιμη στα επόμενα κεφάλαια καθώς και στην ανάλυση της στρατηγικής των Μπλε Ωκεανών.

Εσωτερικό περιβάλλον

Περνώντας τώρα στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, αναφέρθηκε ήδη ότι το απαρτίζουν στοιχεία όπως η δομή του οργανισμού, η κουλτούρα και οι πόροι του.

Όσον αφορά τη **δομή**, εννοούμε τη τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων στα πλαίσια ενός οργανισμού, έτσι ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών αλλά και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης.

Κουλτούρα, ονομάζεται το σύνολο των αξιών και των πιστεύω που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης κάνοντάς τη μοναδική. Η κουλτούρα είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση καθώς δίνει ένα αίσθημα ταυτότητας.

Έχει υποστηριχθεί από αρκετούς ερευνητές ότι υπάρχουν επτά διαστάσεις στην επιχειρησιακή κουλτούρα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.3. Τα χαρακτηριστικά αυτά μετρώνται σε μια κλίμακα από χαμηλή έως υψηλή και συνεκτιμώντας αυτές τις τιμές μπορούμε να αποκτήσουμε μια συνολική εικόνα για τη κουλτούρα της επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.3.

Οι διαστάσεις της επιχειρηματικής κουλτούρας

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.132.

Το τρίτο στοιχείο που αναφέρθηκε είναι οι **πόροι** μιας επιχείρησης. Οι πόροι είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της και κατηγοριοποιούνται στους φυσικούς, τεχνολογικούς, χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους.

Η Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης

Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης συχνά χρησιμοποιείται η τεχνική της «αλυσίδας αξίας»³. Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση αναλύεται στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, εξετάζοντας έτσι το κόστος αλλά και τις διάφορες υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης. Μελετώνται έτσι πιθανές συνέργειες μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών του οργανισμού, ενώ εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος μπορεί να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Porter χώρισε τις λειτουργίες της επιχείρησης σε δύο μεγάλες ομάδες, τις κύριες και τις υποστηρικτικές, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.4. Ο σωστός συνδυασμός και έμφαση μεταξύ τους οδηγούν στη δημιουργία αξίας για τον οργανισμό που είναι η βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Διάγραμμα 1.4.

Η Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης

Πηγή: Porter M., 1985, σελ.24.

³ Porter M., 1985, σελ.100.

Πολλές φορές η επιτυχία μιας επιχείρησης στο στίβο του ανταγωνισμού εξαρτάται μεταξύ άλλων και από την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορούν να είναι πλεονεκτήματα Κόστους και πλεονεκτήματα Διαφοροποίησης.

Τα πλεονεκτήματα κόστους μπορούν να επιτευχθούν μέσω αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων παραγωγικών διαδικασιών, μέσω χαμηλότερων εξόδων εργασίας και ούτω καθεξής, ενώ τα πλεονεκτήματα διαφοροποίησης μπορούν να προέλθουν από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, από κάποια καινοτομία ή από κάποιο μοναδικό προϊόν. Τέλος, μια άλλη μορφή πλεονεκτήματος μπορεί να προκύψει από τους ταχύτερους χρόνους ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς, κάτι που δείχνει υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας της επιχείρησης σε διαφορετικές συνθήκες.

Είναι πολύ σημαντική η διαπίστωση, ωστόσο, ότι τα παραπάνω πλεονεκτήματα δεν είναι πάντα αμοιβαίως αποκλειόμενα, διαπίστωση που θα μας βοηθήσει παρακάτω στη σύνδεση της στρατηγικής των Μπλε Ωκεανών με τη θεωρία του Porter.

Τα τρία επίπεδα Στρατηγικής

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι σκόπιμο να αναφερθούμε και στις τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής. Έτσι, μια διευρυμένη επιχείρηση έχει τρία επίπεδα στρατηγικής: το λειτουργικό, το επιχειρηματικό ή ανταγωνιστικό και το επιχειρησιακό ή εταιρικό.

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς κλάδους.

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση σε τρία ερωτήματα⁴: Ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης), και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).

Συνεπώς, η επιχειρησιακή στρατηγική αποφασίζει τη γενική στάση της επιχείρησης όσον αφορά στις επιλογές ανάπτυξης της, το είδος των δραστηριοτήτων που θα

⁴ Ν. Γεωργόπουλος, 2004, σελ.169.

πρέπει να επιλέξει, τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και τη διάθεση των χρηματικών και άλλων πόρων στις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τέλος, αποφασίζει τις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον και τις άλλες κοινωνικές ομάδες, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεών της.

Τα στελέχη της επιχείρησης, αξιολογώντας κάθε φορά τις συνθήκες της αγοράς, του ανταγωνισμού αλλά και τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εταιρείας και του ευρύτερου περιβάλλοντός της, παίρνουν αποφάσεις σχετικά με την επιχειρησιακή στρατηγική που θα υιοθετηθεί.

Η Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική

Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα, απαντώντας με τη σειρά της στην ερώτηση του πώς θα πρέπει να ανταγωνίζεται η επιχείρηση σε κάθε μία από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η έμφαση επομένως δίνεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, στο πώς δηλαδή θα αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης η επιχείρηση.

Συνεπώς, η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε στρατηγική Ηγεσίας Κόστους και σε στρατηγική Διαφοροποίησης, καθώς και σε στρατηγική Εστίασης στο Κόστος και σε στρατηγική Εστίασης στη Διαφοροποίηση.

Συνοψίζοντας, η επιχειρηματική στρατηγική ενεργοποιείται σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας (SBU) και σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων στην αγορά. Επιπλέον, στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους των προϊόντων αλλά και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Η Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική από την άλλη, αφορά κυρίως στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Πρόκειται για τις επιχειρηματικές ενέργειες που ακολουθεί το κάθε τμήμα ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Η λειτουργική στρατηγική απαντά στο ερώτημα του πώς θα υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική από τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η λειτουργική στρατηγική έχει σα σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων, αναπτύσσεται σύμφωνα με την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική και συντονίζει τις δράσεις του κάθε τμήματος της επιχείρησης, βελτιώνοντας έτσι την αποδοτικότητά του.

Σε γενικές γραμμές η σχέση μεταξύ των τριών στρατηγικών είναι όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.5. Η μία επηρεάζει και επηρεάζεται από την άλλη, καθώς αλληλοεξαρτώνται, διαμορφώνοντας έτσι το ανταγωνιστικό περιβάλλον, θέτοντας περιορισμούς και στόχους, στρατηγικές και πολιτικές.



Διάγραμμα 1.5

Η σχέση μεταξύ των τριών στρατηγικών

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.171.

Η Επιχειρηματική Στρατηγική και η Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών

Στη συγκεκριμένη ανάλυση θεωρήθηκε σκόπιμο να εστιάσουμε περισσότερο στο επίπεδο της επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής, καθώς εκεί είναι που ανήκει σαν φιλοσοφία η πρόταση της στρατηγικής των Μπλε Ωκεανών.

Ο Porter προτείνει στα στελέχη να επιλέξουν μια συγκεκριμένη στρατηγική για την επιχείρησή τους, η οποία θα μπορεί να της προσδώσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που δημιουργεί η επιχείρηση στο πελάτη. Η αξία αυτή δημιουργείται είτε με τη προσφορά στον αγοραστή ενός προϊόντος στο χαμηλότερο δυνατό κόστος (ηγεσία κόστους), είτε με τη προσφορά ενός προϊόντος σε υψηλότερη τιμή, αλλά με αντιλαμβανόμενη αξία τέτοια ώστε να εξισορροπεί και να υπερβαίνει το επιπλέον αυτό κόστος απόκτησης του αγαθού (διαφοροποίηση).

Στη στρατηγική **Ηγεσίας Κόστους**, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τους κατάλληλους οδηγούς κόστους που θα τη βοηθήσουν να επιτύχει ένα αποδοτικότερο κόστος παραγωγής. Στη στρατηγική **Διαφοροποίησης** από την άλλη, η επιχείρηση πρέπει να έχει την ικανότητα να διαφοροποιήσει το προϊόν της, είτε προσδίδοντάς του μια υψηλότερη ποιότητα ή κάποια καινοτόμα χαρακτηριστικά, είτε μέσω διαφήμισης ή και με άλλους τρόπους.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι δύο αυτές στρατηγικές δεν είναι απαραίτητα αμοιβαία αποκλειόμενες. Υπό συγκεκριμένες συνθήκες, τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα βελτιώνουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος.

Η στρατηγική των Μπλε Ωκεανών για παράδειγμα, είναι μια στρατηγική που προτείνει στις επιχειρήσεις να βρουν ένα ανεκμετάλλετο μέρος της αγοράς, όπου δεν υπάρχει καθόλου ανταγωνισμός και εκεί να λειτουργήσουν εφαρμόζοντας συγχρόνως στρατηγικές Κόστους και Διαφοροποίησης, τουλάχιστον μέχρι να αρχίσουν να έρχονται ανταγωνιστές και σε αυτό το τμήμα της αγοράς. Ο συνδυασμός των δύο στρατηγικών χαρίζει στην επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική των Μπλε Ωκεανών τα πλεονεκτήματα τόσο της Διαφοροποίησης όσο και της Ηγεσίας Κόστους.

Υπάρχει και μια τρίτη επιχειρηματική στρατηγική η οποία ονομάζεται Εστίαση και αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική Διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική Ηγεσίας Κόστους αλλά όμως η Εστίαση απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Επιστρέφοντας στη θεώρηση της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να καθορίσει τι θέλει λαμβάνοντας υπόψη το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο κινείται και το τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιζητά. Η επιλογή αυτή βασίζεται σε χαρακτηριστικά της

επιχείρησης και των ανταγωνιστών της όπως οι δυνάμεις, οι αδυναμίες και οι ικανότητές τους.

Ηγεσία Κόστους

Όσον αφορά τώρα, στη στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, μια επιχείρηση μπορεί να την ακολουθήσει προκειμένου να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στο προϊόν που προσφέρει. Το προϊόν της είναι κατά τα λοιπά απλό και συνηθισμένο και προσφέρεται σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς-στόχου, ωστόσο, επιλέγοντας τους σωστούς οδηγούς κόστους και χρησιμοποιώντας την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί το κοστολογικό πλεονέκτημα.

Σαν οδηγοί κόστους στη στρατηγική Ηγεσίας Κόστους μπορούν να χρησιμοποιηθούν σύμφωνα με τον Porter⁵ και τον Grant⁶ οι οικονομίες κλίμακας, η μάθηση ή να γίνει εκμετάλλευση της δυναμικότητας μιας επιχείρησης. Ο επανασχεδιασμός του προϊόντος, αλλά και ο έλεγχος του κόστους των εισροών και η βελτίωση της τεχνολογίας στη διαδικασία παραγωγής μπορούν να αποδειχθούν εξίσου χρήσιμα. Ένας άλλος οδηγός κόστους είναι η αποδοτικότητα της διοίκησης που αναφέρεται στην ικανότητα των στελεχών να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης κοντά στο επίπεδο της μέγιστης αποδοτικότητας. Κάποιοι άλλοι οδηγοί κόστους που μπορεί να προκύψουν από τη βελτίωση της αποδοτικότητας της διοίκησης είναι οι εσωτερικές σχέσεις της επιχείρησης με κανάλια διανομής ή προμηθευτές, η ολοκλήρωση κάθετη ή οριζόντια, οι αλληλεξαρτήσεις με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, ο σωστός χρονισμός (timing), οι πολιτικές της επιχείρησης, η τοποθεσία και το θεσμικό πλαίσιο.

Τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει μια επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική Ηγεσίας Κόστους είναι καταρχήν, το γεγονός ότι έχει τη δυνατότητα αντιμετώπισης των αυξήσεων των τιμών μέσω του χαμηλού κόστους παραγωγής που έχει καταφέρει να πετύχει. Επιπλέον, μπορεί να αποκτήσει θέση ισχύος στο κανάλι διάθεσης χάρη στις χαμηλές της τιμές, ικανοποιώντας παράλληλα τις απαιτήσεις των πελατών. Η επιχείρηση που χρησιμοποιεί στρατηγική Ηγεσίας Κόστους ανταποκρίνεται καλύτερα σε έναν πιθανό πόλεμο τιμών, ενώ συνιστά και ένα δύσκολο εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω του πολύ χαμηλού της κόστους. Τέλος, η στρατηγική Ηγεσίας Κόστους επιτρέπει τη μαζική παραγωγή και την εκμετάλλευση των οικονομιών

⁵ Porter M., ό.π., σελ. 100-107.

⁶ Grant R., 1995, σελ.181-192.

κλίμακας, ενώ τα υποκατάστατα προϊόντα δεν αποτελούν απειλή για την επιχείρηση αφού αυτή έχει ήδη πετύχει μεγάλες μειώσεις των τιμών.

Διαφοροποίηση

Όσον αφορά στη στρατηγική Διαφοροποίησης, αυτή στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό επιτυγχάνεται με τη παραγωγή και διάθεση προϊόντων που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική έχουν τη δυνατότητα να τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από το μέσο όρο λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα προϊόντα του ανταγωνισμού. Η τιμή του προϊόντος μιας επιχείρησης που εφαρμόζει στρατηγική Διαφοροποίησης είναι σαφώς υψηλότερη από τη τιμή του προϊόντος μιας επιχείρησης που εφαρμόζει στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.

Η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί είτε με τη προσφορά προϊόντων ανώτερης ποιότητας, είτε μέσω ανώτερης καινοτομίας, είτε μέσω ανώτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών.

Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος ωστόσο, δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (perceived) και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα (augmented) χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά του (core)⁷. Μια επιχείρηση που επιλέγει να ακολουθήσει στρατηγική Διαφοροποίησης πρέπει να φροντίσει ώστε τα προϊόντα της να διαφοροποιούνται σε όσο το δυνατόν περισσότερες διαστάσεις, ούτως ώστε η αντιγραφή από τους ανταγωνιστές να καθίσταται δυσκολότερη.

Ωστόσο, η διαφοροποίηση δε μπορεί να γίνεται αγνοώντας το κόστος. Πρέπει αυτή να βρίσκεται πάντα μέσα στα αποδεκτά και επιτρεπτά όρια των καταναλωτών όπως ακριβώς ισχύει και για τη τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι η αύξηση της τιμής του προϊόντος δε μπορεί να είναι ανεξέλεγκτη μόνο και μόνο επειδή αυτό είναι διαφοροποιημένο. Πρέπει λοιπόν να λαμβάνεται οπωσδήποτε υπόψη και η τιμή των ανταγωνιστικών προϊόντων προκειμένου να καθοριστεί η τελική τιμή ενός προϊόντος μιας επιχείρησης που εφαρμόζει στρατηγική Διαφοροποίησης.

Επομένως, μια επιχείρηση που θέλει να ακολουθήσει στρατηγική Διαφοροποίησης πρέπει να κάνει οπωσδήποτε τμηματοποίηση της αγοράς της, στόχευση στα τμήματα που την ενδιαφέρουν και ανάλυση των χαρακτηριστικών τους, που μπορεί να είναι τα

⁷ Παπαδάκης Β., 2002, σελ.301.

κριτήρια που χρησιμοποιούν στην επιλογή προϊόντων και οι καταναλωτικές αξίες των τμημάτων αυτών. Τέλος, η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει τα στοιχεία μοναδικότητάς της και να στηρίξει σε αυτά όλη τη στρατηγική διαφοροποίησής της, προσδιορίζοντας παράλληλα και το συνολικό κόστος από την υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής, σε συσχέτιση με τον προϋπολογισμό της, αλλά και τις τιμές των ανταγωνιστών.

Εστίαση

Η τρίτη επιχειρηματική στρατηγική είναι η Εστίαση που όπως προαναφέρθηκε απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς αντλώντας παράλληλα στοιχεία από τη στρατηγική Διαφοροποίησης και Ηγεσίας Κόστους. Μια επιχείρηση, για να μπορέσει να εφαρμόσει Εστίαση, θα πρέπει να ανακαλύψει ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερες ανάγκες τις οποίες θα έρθει η επιχείρηση να καλύψει με το προϊόν της.

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να βασιστεί σε τρεις μεταβλητές: το γεωγραφικό χώρο, τον τύπο του καταναλωτή και τη γραμμή προϊόντος. Το τμήμα που τελικά θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι αρκετά ελκυστικό για την επιχείρηση ώστε να μην οδηγηθεί σε αποτυχία η προσπάθεια εφαρμογής της συγκεκριμένης στρατηγικής.

Υπάρχουν δύο δυνατότητες εστίασης για μια επιχείρηση: Η εστίαση με βάση το Κόστος και η εστίαση με Διαφοροποίηση.

Η **Εστίαση με Βάση το Κόστος** προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Πέρα από τη τμηματοποίηση με βάση τις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς στόχου, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονεκτήματα κόστους εστιαζόμενη σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Τέλος, μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων, προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις μεγάλων πελατών. Στην περίπτωση αυτή αποκτά κοστολογικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της που ασχολούνται με τη μαζική παραγωγή για την ευρύτερη αγορά, διότι οι επιχειρήσεις αυτές δε μπορούν να προσαρμόσουν εύκολα την παραγωγή τους σε εξειδικευμένα προϊόντα.

Επομένως, η στρατηγική εστίασης κόστους προϋποθέτει είτε την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας αξίας προσαρμοσμένης στις απαιτήσεις της αγοράς-στόχου, είτε την ύπαρξη ενός οδηγού κόστους που συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες ενός

τμήματος. Εφόσον, μια από αυτές τις προϋποθέσεις πληρούνται, τότε υπάρχουν περιθώρια για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής εστίασης με βάση το Κόστος από την επιχείρηση.

Η **Εστίαση με Διαφοροποίηση** βασίζεται, όπως και η εστίαση με βάση το Κόστος, στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Η εστίαση με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών του τμήματος αυτού και στην καλύτερη ικανοποίησή τους, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης που απευθύνεται στις ανάγκες του ευρύ κοινού. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση έρχονται να καλύψουν τις ανικανοποίητες ανάγκες ενός τμήματος της αγοράς, αναπτύσσοντας τα κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό.

Η εστίαση με Διαφοροποίηση, σε στρατηγική, επιταχύνει την ανάπτυξη καινοτομιών, καθώς επιτρέπει την εστίαση των προσπαθειών έρευνας και ανάπτυξης σε λίγους τομείς, και επομένως αυξάνει την αποδοτικότητά τους. Παράλληλα, η στρατηγική αυτή δίνει το πλεονέκτημα καλύτερης γνώσης του τμήματος αγοράς στο οποίο η κάθε επιχείρηση απευθύνεται ενίοτε, επιτρέποντας έτσι την ανάπτυξη καινοτομιών ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς-στόχου. Επιπλέον, η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση μπορεί να στηρίζεται στη καλύτερη γνώση των ιδιομορφιών μιας γεωγραφικής περιοχής, επιτρέποντας έτσι την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή της.

Επιλογή ανταγωνιστικής στρατηγικής

Ένα πολύ σημαντικό θέμα για κάθε επιχείρηση είναι η **επιλογή** ανταγωνιστικής στρατηγικής που θα κάνει. Η επιλογή αυτή μπορεί να στηρίζεται σε κριτήρια όπως είναι οι ικανότητες της επιχείρησης, η δομή της, αλλά και η ίδια η αγορά. Κάθε είδος ανταγωνιστικής στρατηγικής, για παράδειγμα, απαιτεί διαφορετικές ικανότητες εκ μέρους της επιχείρησης.

Οι ικανότητες αυτές αναφέρονται στην επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στη χρήση των πόρων, υψηλότερης ποιότητας, ανώτερης καινοτομίας και καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών. Μια επιχείρηση που ακολουθεί, για παράδειγμα, στρατηγική διαφοροποίησης, θα πρέπει να αποκτήσει ικανότητες στα σημεία που παρέχουν και διατηρούν αυτή τη διαφοροποίηση στα προϊόντα της. Αυτό μπορεί να το επιτύχει αναπτύσσοντας το τμήμα έρευνας και ανάπτυξής της, βελτιώνοντας έτσι τις τεχνολογικές της ικανότητες και την καινοτομία. Επιπλέον, μπορεί δίνοντας έμφαση στα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων, να βελτιώσει τις υπηρεσίες

στους καταναλωτές, ή ακόμα να διαφοροποιηθεί ως προς την εταιρική της φήμη και ποιότητα.

Όσον αφορά τώρα τις ανταγωνιστικές στρατηγικές σε σχέση με τη δομή της επιχείρησης, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει και τη κατάλληλη δομή ώστε να μπορέσει να στηρίξει και να ενισχύσει τη στρατηγική που επέλεξε. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει την ανταγωνιστική στρατηγική της υπό το πρίσμα των διαστάσεων της οργανωτικής της δομής, των μηχανισμών ολοκλήρωσής της, του βαθμού χρήσης των μηχανισμών ελέγχου απόδοσης, του γραφειοκρατικού ελέγχου και της επιχειρησιακής κουλτούρας.

Για παράδειγμα, η δομή μιας επιχείρησης που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να της επιτρέπει να μειώσει το κόστος σε κάθε δραστηριότητα. Αυτό σημαίνει, λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα, πιο επίπεδη δομή που επιτρέπει τη μείωση του γραφειοκρατικού κόστους. Στενός έλεγχος, ελαχιστοποίηση κόστους, πειθαρχία, είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Σύμφωνα με τον Michael Porter προϋπόθεση επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι να υιοθετήσει κάποια από τις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές και να την ακολουθήσει με συνέπεια. Κατά τον Porter είναι σχεδόν ανέφικτη η επίτευξη και Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης μακροπρόθεσμα.

Ωστόσο, οι απόψεις των μελετητών πάνω σε αυτό το θέμα δίστανται. Οι υποστηρικτές της σχολής του Porter διατείνονται ότι, συνήθως, οι δυο αυτές στρατηγικές είναι αμοιβαία αποκλειόμενες γιατί, από τη μια μεριά, η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση του προϊόντος, ενώ από την άλλη, η διαφοροποίηση συνεπάγεται συνήθως μεγάλες αυξήσεις στο κόστος. Έτσι μια επιχείρηση που υιοθετεί τη στρατηγική διαφοροποίησης προσπαθώντας παράλληλα να μειώσει το κόστος της, θα φτάσει κάποια στιγμή στο σημείο όπου μια επιπλέον μείωση του κόστους θα την οδηγήσει σε απώλεια ορισμένων πηγών διαφοροποίησης. Το σημείο αυτό καθορίζει τα όρια συμβατότητας μεταξύ των δυο στρατηγικών.

Παρά την παραπάνω επιχειρηματολογία, η θεωρία ότι οι δυο αυτές στρατηγικές είναι αμοιβαία αποκλειόμενες, δεν ισχύει απόλυτα. Σε αρκετές περιπτώσεις, τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους ενώ παράλληλα βελτιώνουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος⁸.

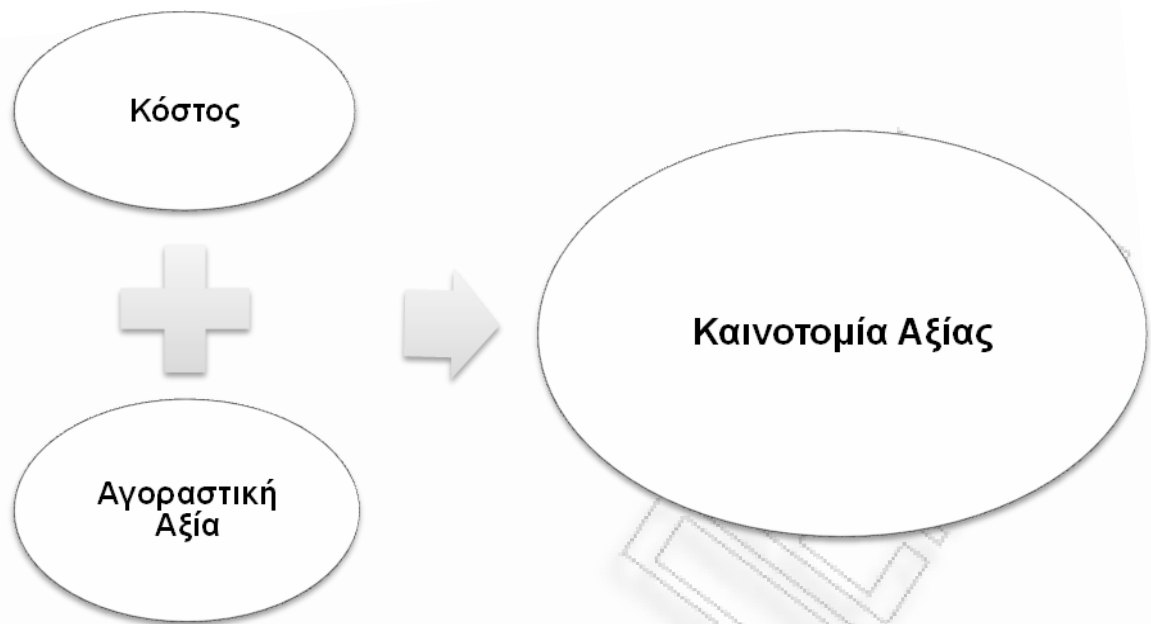
⁸ Hitt M.A., D.R., Ireland, and R.E. Hoskisson, 2001 και Hill C.W.L. & G.R. Jones, 2001, σελ. 178-179.

Τέτοια συστήματα μπορεί να είναι για παράδειγμα, τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής (flexible manufacturing systems) τα οποία επιτρέπουν τη μείωση του κόστους χάρη στη ταχύτατη εναλλαγή της γραμμής παραγωγής, αλλά και την ενίσχυση της διαφοροποίησης χάρη στη δυνατότητα παραγωγής ευρείας γκάμας προϊόντων. Ένα άλλο σύστημα μπορεί να είναι αυτό του προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (enterprise resource planning systems – ERP), το οποίο υπόσχεται απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω μειώσεων του κόστους αλλά και διαφοροποίησης. Άλλα συστήματα μπορεί να είναι τα λεγόμενα άμεσου χρόνου (Just In Time-JIT), που βοηθούν στη μείωση του κόστους της επιχείρησης μειώνοντας τον απαιτούμενο χρόνο, ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (re-engineering), αλλά και η προτυποποίηση των μηχανικών μερών του τελικού προϊόντος που οδηγεί σε μείωση κόστους πετυχαίνοντας οικονομίες κλίμακας κατά την απόκτηση και συναρμολόγηση των προτυποποιημένων μερών. Επιπλέον ενισχύει τη διαφοροποίηση δίνοντας τη δυνατότητα παραγωγής ευρείας γκάμας προϊόντων.

Τέλος, με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μείωση του κόστους ελέγχου και των ελαττωματικών προϊόντων και καλύτερο συντονισμό των δραστηριοτήτων της, ενώ, παράλληλα, ενισχύει και τη διαφοροποίηση μέσω της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών που επιτυγχάνει χάρη στη βελτίωση της ποιότητας όλων των λειτουργιών. Η εκμετάλλευση των διασυνδέσεων με τους προμηθευτές μπορεί επίσης να μειώσει το κόστος διατήρησης αποθεμάτων και να ενισχύσει τη διαφοροποίηση χάρη στην άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη.

Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών και Καινοτομία Αξίας

Με τη στρατηγική των Μπλε Ωκεανών μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κάτι αντίστοιχο. Να συνδυάσει δηλαδή τα οφέλη της Ηγεσίας Κόστους και της Διαφοροποίησης. Χρησιμοποιώντας, μια επιχείρηση, διαφορετικό τρόπο σκέψης από τους ανταγωνιστές της, μπορεί να καταφέρει τελικά να ξεφύγει από μια αγορά με πολύ έντονο ανταγωνισμό (έναν «κόκκινο Ωκεανό»), δημιουργώντας έναν νέο θύλακα ζήτησης («Μπλε Ωκεανό»). Αντί λοιπόν να επικεντρώνει η επιχείρηση τις προσπάθειές της στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, επικεντρώνεται στην προσπάθεια να κάνει τον ανταγωνισμό αδιάφορο δημιουργώντας αξία για τους πελάτες, σε μια νέα αγορά. Αυτός ο τρόπος σκέψης ονομάζεται Καινοτομία Αξίας (value innovation) και δίνει έμφαση τόσο στη καινοτομία όσο και στη δημιουργία αξίας.



Διάγραμμα 1.6.

Η Καινοτομία Αξίας

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ. 16.

Η Καινοτομία Αξίας προκύπτει όταν μια επιχείρηση καταφέρει να ευθυγραμμίσει την καινοτομία με τη χρησιμότητα, την τιμή και το κόστος. Αν λοιπόν η επιχείρηση επιδιώξει τη δημιουργία ενός Μπλε Ωκεανού, θα πρέπει να καταφέρει να συνδυάσει τη διαφοροποίηση με το χαμηλό κόστος μαζί. Το χαμηλό κόστος επιτυγχάνεται καθώς η επιχείρηση μειώνει τους κλάδους όπου ανταγωνίζεται, ενώ η ενίσχυση της προσλαμβανόμενης από τον αγοραστή αξίας επιτυγχάνεται με τη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που η αγορά δεν είχε ποτέ δημιουργήσει. Με τον καιρό, τα κόστη μειώνονται περεταίρω, καθώς δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας χάρη στην αύξηση της παραγωγής που έχει προκαλέσει η ανώτερη αξία του προϊόντος. Η σύνδεση του Κόστους με την αγοραστική Αξία και την Καινοτομία Αξίας φαίνεται και στο διάγραμμα 1.6.

Η Καινοτομία Αξίας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής των Μπλε Ωκεανών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν., 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
2. Παπαδάκης Β., 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Δ' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
3. Grant R., 1995, Contemporary Strategy Analysis, Second Edition, Blackwell Business.
4. Hill C.W.L. and G.R. Jones, 2001, Strategic Management: An Interpreted Approach, 5th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
5. Hitt M.A., D.R., Ireland, and R.E. Hoskisson, 2001, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 4th Edition, South-Western College Publishing.
6. Johnson G. and Scholes K., 1999, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, Fifth Edition, London, Prentice Hall Europe.
7. Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
8. Porter M., 1980, Competitive Strategy, New York The Free Press.
9. Porter M., 1985, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York The Free Press.
10. Porter M., 1996, What is Strategy?, Harvard Business Review, Nov- Dec.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, των πολυεθνικών εταιρειών και του άπλετου καταναλωτισμού, είναι φυσικό οι επιχειρήσεις να λειτουργούν σε περιβάλλον πολύ ανταγωνιστικό και να είναι αναγκασμένες να προσπαθούν συνεχώς προκειμένου να φτάσουν ή να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σε κλάδους που βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης και το μερίδιο αγοράς είναι δεδομένο, επομένως οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους προκειμένου να πάρουν μερίδιο αγοράς η μια από την άλλη. Αυτό απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από την κάθε επιχείρηση, ενώ παράλληλα έχει και μεγάλο κόστος, καθώς συνήθως συνίσταται και σε διαφημιστικές καμπάνιες ή πόλεμο τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων-ανταγωνιστών. Επιπλέον, τα στελέχη της κάθε επιχείρησης που λειτουργεί υπό τέτοιες συνθήκες αιματηρού ανταγωνισμού, τελικά, αναλώνονται στο να προσπαθούν να συλλάβουν νέους τρόπους αντιμετώπισης του ανταγωνισμού αντί να ασχολούνται με ζητήματα πιο ουσιαστικά για έναν οργανισμό.

Οι επιχειρήσεις στα προαναφερθέντα παραδείγματα παράγουν συνήθως ένα ελαφρά διαφοροποιημένο προϊόν, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις σε μια αγορά πλήρους ανταγωνισμού όπου το προϊόν είναι ομοιογενές. Οι επιχειρήσεις των παραδειγμάτων μας, όπως και η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα δραστηριοποιούνται κυρίως σε αγορές όπου επικρατεί καθεστώς μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν πολλές και μικρές κυρίως επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν πολλή διαφήμιση προκειμένου να διαφοροποιηθούν στο μυαλό των καταναλωτών από τις αντίπαλες επιχειρήσεις. Η πολλή διαφήμιση τους προσδίδει μονοπωλιακά πλεονεκτήματα και επομένως τις τοποθετεί σε πλεονεκτικότερη θέση από τις ανταγωνιστικές τους.

Η σημασία των Μπλε Ωκεανών

Οι επιχειρήσεις συχνά αφιερώνουν σημαντικούς πόρους για να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους από αυτά των ανταγωνιστών τους με τεχνάσματα όπως οι διαφοροποιήσεις στην ποιότητα και στο σχέδιο, η παροχή εγγυήσεων, οι ειδικές υπηρεσίες και η διαφήμιση του προϊόντος. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες απαιτούν

από τις επιχειρήσεις να απασχολούν επιπλέον πόρους και αυτές θα επιλέξουν να το κάνουν αν τα κέρδη είναι αυξημένα.

Η παραπάνω περιγραφή αντιστοιχεί στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων σήμερα που δραστηριοποιούνται σε υψηλά ανταγωνιστικές αγορές όπου το μερίδιο αγοράς της καθεμίας είναι γνωστό και πεπερασμένο. Αυτές τις αγορές τις ονομάζουμε Κόκκινους Ωκεανούς καθώς το νερό έχει βαφτεί κόκκινο από τον αιματηρό ανταγωνισμό.

Στους Κόκκινους Ωκεανούς, τα όρια των κλάδων είναι συγκεκριμένα και αποδεκτά ενώ οι κανόνες ανταγωνισμού είναι γνωστοί σε όλους τους ανταγωνιστές. Εδώ, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ξεπεράσουν σε απόδοση τους ανταγωνιστές τους αποκτώντας ένα μεγαλύτερο μερίδιο από την υπάρχουσα ζήτηση. Καθώς η αγορά γεμίζει ανταγωνιστές, οι προσδοκίες για κέρδη και ανάπτυξη μειώνονται. Τα προϊόντα γίνονται βασικά (commodity) ενώ ο έντονος ανταγωνισμός μετατρέπει τον Ωκεανό σε αιματηρό κόκκινο.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε Κόκκινους Ωκεανούς συνήθως πάσχουν από μικρή ή και καθόλου αύξηση των εσόδων τους, εξαιτίας του γεγονότος ότι τα προϊόντα τους γίνονται όλο και περισσότερο βασικά (commodity) και εξαιτίας της φθίνουσας πιστότητας των πελατών. Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν αυτές τις πιέσεις, προσπαθούν τυπικά να αυξήσουν την αποδοτικότητα μειώνοντας το κόστος παραγωγής, ενώ παράλληλα, αυξάνουν τις δαπάνες του μάρκετινγκ. Αυτές οι τακτικές ανανέωσης της αξίας, τυπικά, γνωρίζουν μικρή επιτυχία, επειδή οι ανταγωνιστές επιχειρούν τις ίδιες κινήσεις, με αποτέλεσμα ένα παιχνίδι μηδενικού κέρδους⁹.

Η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού είναι περισσότερο κατάλληλη για τις εταιρείες που τα προϊόντα τους βρίσκονται στο στάδιο της ωριμότητας ή της παρακμής του κύκλου ζωής τους, μέσα σε έναν κόκκινο Ωκεανό¹⁰. Αυτό ισχύει διότι, συνήθως, στη φάση της ωριμότητας ή της παρακμής, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι ασήμαντος ή και πτωτικός, τα κέρδη φθίνουν, ο ανταγωνισμός έχει αρχίσει να μειώνεται λόγω της χαμηλής ελκυστικότητας της αγοράς, το προϊόν ομοιογενές, η ζήτηση φθίνουσα. Μολονότι, το προϊόν είναι γνωστό στον πελάτη, αυτός δε το επιλέγει, επειδή θεωρεί ότι δεν ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες του.

Οι Μπλε Ωκεανοί αντίθετα, χαρακτηρίζονται από μια αναξιοποίητη αγορά, από την απαίτηση για κάτι δημιουργικό και από την ευκαιρία για δημιουργία μεγάλων κερδών.

⁹ Norman T. Sheehan and Ganesh Vaidyanathan, 2009, σελ.13-20.

¹⁰ Norman T. Sheehan and Ganesh Vaidyanathan, ό.π.

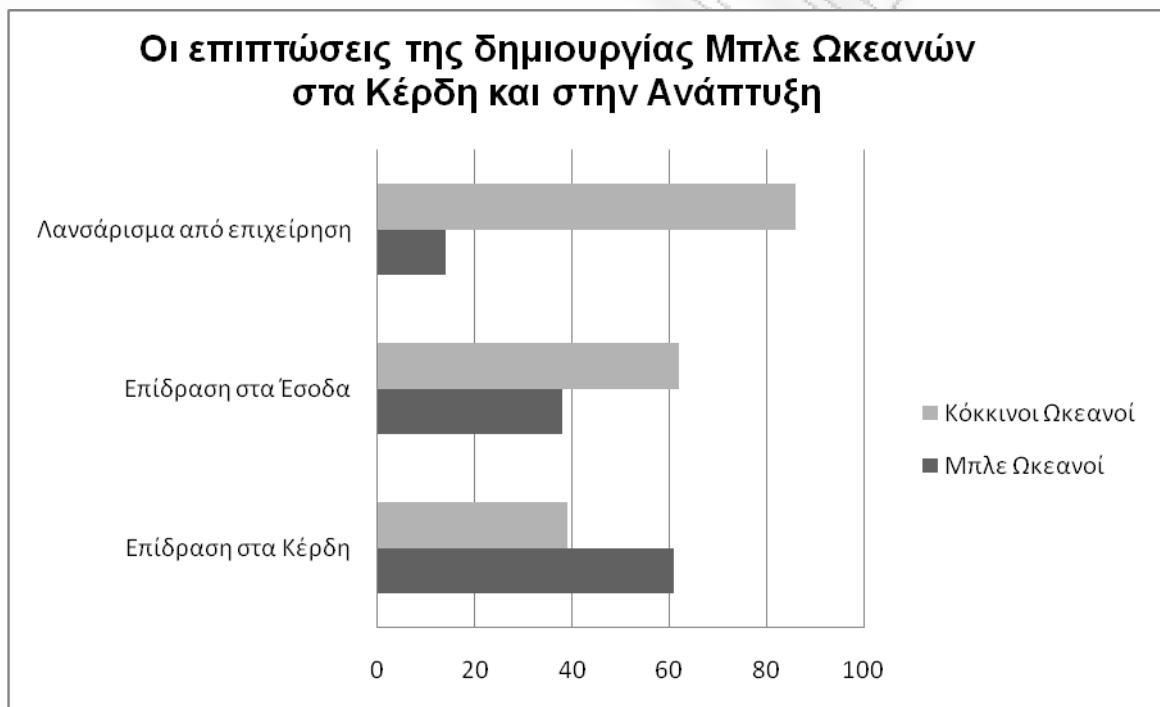
Παρ' ότι κάποιοι Μπλε Ωκεανοί δημιουργούνται πέρα από τα ήδη υπάρχοντα όρια των κλάδων, οι περισσότεροι δημιουργούνται μέσα από τους Κόκκινους Ωκεανούς, με την επέκταση των υπαρχόντων ορίων του εκάστοτε κλάδου. Στους Μπλε Ωκεανούς, ο ανταγωνισμός είναι αδιάφορος επειδή οι κανόνες του παιχνιδιού δεν έχουν οριστεί ακόμα από κανέναν. Οι επιχειρήσεις που έχουν με επιτυχία ανακαλύψει έναν Μπλε Ωκεανό, απολαμβάνουν έναν αριθμό πλεονεκτημάτων της πρώτης θέσης (first mover advantage), συμπεριλαμβανομένων και των οικονομιών κλίμακας, της φήμης και της πιστότητας των αγοραστών, αλλά και της δυνατότητας να χρηματοδοτήσουν την έρευνα για τον επόμενο Μπλε Ωκεανό. Οι επιχειρήσεις που έχουν ισχυρά εμπορικά σήματα συνήθως λειτουργούν σε έναν Μπλε Ωκεανό, επιτυγχάνοντας παράλληλα καλύτερα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα από τις εταιρείες στους Κόκκινους Ωκεανούς.

Ο ανταγωνισμός στους Κόκκινους Ωκεανούς θα είναι πάντα σημαντικός και οι Ωκεανοί αυτοί θα αποτελούν πάντα μέρος της επιχειρηματικής ζωής. Ωστόσο, με την προσφορά να ξεπερνάει τη ζήτηση στους περισσότερους κλάδους, ο ανταγωνισμός για ένα μικρό μερίδιο αγοράς, δε θα είναι αρκετός για να διατηρήσει την υψηλή επίδοση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να σταματήσουν να ανταγωνίζονται και να αδράξουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης και κέρδους: πρέπει να δημιουργήσουν Μπλε Ωκεανούς.

Δυστυχώς, οι Μπλε Ωκεανοί παραμένουν σε μεγάλο βαθμό ένα τοπίο μη χαρτογραφημένο. Το μεγαλύτερο βάρος από τους μελετητές έχει δοθεί στην ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στους Κόκκινους Ωκεανούς. Τέτοιες στρατηγικές αντιμετώπισης του ανταγωνισμού είναι οι επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές στρατηγικές που αναφερθήκαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο: η στρατηγική Διαφοροποίησης, η Ηγεσία Κόστους και η Εστίαση με βάση το κόστος ή τη διαφοροποίηση.

Όσον αφορά τους Μπλε Ωκεανούς, αυτοί πάντοτε υπήρχαν. Υπήρξαν στο παρελθόν και παραμένουν ακόμα μέρος της επιχειρηματικής πραγματικότητας. Πολλοί κλάδοι του παρελθόντος έχουν εξάλλου απαξιωθεί πλέον, ενώ νέοι έχουν γεννηθεί και δημιουργήσει τη δική τους ζήτηση. Η αλήθεια είναι ότι οι κλάδοι δε μένουν ποτέ σταθεροί, αντίθετα, αναπτύσσονται συνεχώς και αδιάλειπτα. Οι διαδικασίες παραγωγής βελτιώνονται, οι αγορές επεκτείνονται και νέες εταιρείες εμφανίζονται ή εγκαταλείπουν τον κλάδο. Οι άνθρωποι, όπως δείχνει η ιστορία, έχουν αποδεδειγμένα μεγάλη ικανότητα στη δημιουργία νέων κλάδων και στην επαναδημιουργία των παλιών. Σε αυτήν ακριβώς την ικανότητά τους έγκειται και η δημιουργία των Μπλε Ωκεανών.

Η επίδραση που έχει η δημιουργία των Μπλε Ωκεανών στην ανάπτυξη μιας εταιρείας όσον αφορά τα κέρδη και τα έσοδα φαίνεται και από τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας¹¹. Η έρευνα δείχνει ότι 86% των προϊόντων που λανσάρονται είναι επεκτάσεις της γραμμής προϊόντων, που σημαίνει, βελτιώσεις του υπάρχοντος προϊόντος μέσα στον Κόκκινο Ωκεανό του υφιστάμενου μεριδίου αγοράς. Αυτές οι βελτιώσεις ωστόσο, είναι υπεύθυνες για μόλις 62% των συνολικών εσόδων και για ένα πενιχρό 39% των συνολικών κερδών. Το υπόλοιπο 14% των προϊόντων που λανσάρονται έχουν στόχο τη δημιουργία Μπλε Ωκεανών. Αυτό το 14% είναι υπεύθυνο για 38% επίπτωση στα συνολικά έσοδα και 61% επίπτωση στα συνολικά κέρδη. Τα οφέλη από τη δημιουργία Μπλε Ωκεανών είναι προφανή (Διάγραμμα 2.1).



Διάγραμμα 2.1.

Οι επιπτώσεις της δημιουργίας Μπλε Ωκεανών στα Κέρδη και στην Ανάπτυξη

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ.7.

Υπάρχουν αρκετές δυνάμεις που οδηγούν στην επιτακτική δημιουργία Μπλε Ωκεανών όπως είναι η τεχνολογική πρόοδος, που επιτρέπει στους παραγωγούς να προσφέρουν

¹¹ Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, σελ.7-8.

μεγάλη ποσότητα και ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό συνήθως οδηγεί αρκετούς κλάδους στον κορεσμό, σε σημείο η προσφορά να ξεπερνάει τη ζήτηση. Με την παγκοσμιοποίηση η κατάσταση επιδεινώνεται καθώς οι ανταγωνιστές στον κάθε κλάδο πολλαπλασιάζονται, ενώ η πληροφόρηση σχετικά με προϊόντα και τις τιμές τους είναι πλέον διαθέσιμη σε όλους. Παρ' ότι η προσφορά με την επίδραση της παγκοσμιοποίησης αυξάνεται, δεν υπάρχει σαφής ένδειξη ότι συμβαίνει το ίδιο και με τη ζήτηση παγκοσμίως.

Το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι να μετατρέπονται γρήγορα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σε κοινά εμπορεύματα με ελάχιστες διαφοροποιήσεις μεταξύ τους (commodities), να εντείνονται οι πόλεμοι τιμών και να συρρικνώνονται τα περιθώρια κέρδους. Έρευνες δείχνουν ότι τα εμπορικά σήματα τείνουν διαχρονικά να μοιάζουν όλο και περισσότερο μεταξύ τους, με αποτέλεσμα οι αγοραστές να αποφασίζουν πλέον με κριτήριο την τιμή. Σε κλάδους υπερπλήρεις από επιχειρήσεις, η διαφοροποίηση μεταξύ των εμπορικών σημάτων γίνεται δυσκολότερα τόσο σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης, όσο και σε περιόδους ύφεσης.

Όλα τα παραπάνω υποδεικνύουν ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον υπό το οποίο αναπτύχθηκαν οι προσεγγίσεις στρατηγικής του παρελθόντος συνεχώς συρρικνώνεται και αλλάζει. Καθώς στους Κόκκινους Ωκεανούς ο ανταγωνισμός γίνεται ακόμα πιο αιματηρός, είναι φανερό ότι η διοίκηση της κάθε επιχείρησης οφείλει να ασχοληθεί περισσότερο με τη δημιουργία Μπλε Ωκεανών απ' ότι ως σήμερα συνήθιζε η πλειοψηφία των επιχειρήσεων να ασχολείται. Η αλλαγή είναι απαραίτητη για να ξεφύγει μια επιχείρηση από το τέλμα του άκρατου ανταγωνισμού και των χαμηλών, εντέλει, περιθωρίων κέρδους. Η ιστορία μας δείχνει ότι το μέλλον βρίσκεται στη δημιουργία Μπλε Ωκεανών όπου ο ανταγωνισμός είναι αδιάφορος και η αγορά ακόμα ανεκμετάλλευτη.

Αυτό που, συνεπώς, ξεχωρίζει τους νικητές από τους ηττημένους στη δημιουργία Μπλε Ωκεανών είναι η προσέγγιση που έχουν στη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις που είναι παγιδευμένες σε Κόκκινους Ωκεανούς, ακολουθούν μια συμβατική προσέγγιση στον αγώνα τους ενάντια στους ανταγωνιστές, υιοθετώντας μια αμυντική στάση μέσα στην ήδη υπάρχουσα εταιρική ιεράρχηση. Οι δημιουργοί των Μπλε Ωκεανών, παραδόξως, δε χρησιμοποίησαν τον ανταγωνισμό σαν σημείο αναφοράς τους. Αντίθετα, ακολούθησαν μια διαφορετική λογική στη στρατηγική τους που ονομάζεται Καινοτομία Αξίας (value innovation).

Η Καινοτομία Αξίας

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η Καινοτομία Αξίας αποτελεί τον ακρογωνιαίό λίθο της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού. Ονομάζεται έτσι, διότι, αντί να επικεντρώνεται στην κατατρόπωση του ανταγωνισμού, εστιάζει στο να κάνει τον ανταγωνισμό αδιάφορο δημιουργώντας μια ιδιαίτερη αξία για τους αγοραστές και επομένως, ανοίγοντας νέο και αδιαφιλονίκητο μερίδιο στην αγορά. Η Καινοτομία Αξίας -και όχι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα- αποτελούν τη βάση της στρατηγικής των Μπλε Ωκεανών¹².

Η Καινοτομία Αξίας δίνει έμφαση τόσο στην αξία, όσο και στη καινοτομία. Η αξία χωρίς την καινοτομία επικεντρώνεται στη δημιουργία αξίας αυξητικά, κάτι που βελτιώνει την αξία αλλά δεν είναι επαρκές για να κάνει κάποια εταιρεία να ξεχωρίσει στην αγορά. Η καινοτομία χωρίς την αξία τείνει να οδηγείται από τη τεχνολογία, από τους νεωτερισμούς της αγοράς, ή να επικεντρώνεται πέρα από τα όρια που είναι οι πελάτες διατεθειμένοι να αποδεχτούν και να πληρώσουν. Υπό αυτές τις συνθήκες, είναι σημαντικό να ξεχωρίσουμε μεταξύ της Καινοτομίας Αξίας, της τεχνολογικής καινοτομίας και του νεωτερισμού της αγοράς. Οι επιχειρήσεις που δημιουργούν επιτυχημένα Μπλε Ωκεανούς δεν οφείλουν την επιτυχία τους ούτε στην τεχνολογία αιχμής τους, ούτε στο σωστό χρόνο που εισήλθαν στην αγορά. Αυτά ισχύουν σε κάποιες περιπτώσεις βέβαια, συχνότερα όμως όχι. Η Καινοτομία Αξίας παρατηρείται μόνο όταν οι εταιρείες συνταιριάζουν την καινοτομία με τη χρησιμότητα, τη τιμή και τις θέσεις κόστους. Αν αποτύχουν να ταιριάξουν την καινοτομία με την αξία με αυτό τον τρόπο, οι τεχνολογικά καινοτόμοι ή οι νεωτεριστές της αγοράς συνήθως μένουν πίσω.

Γενικά θεωρείται ότι οι εταιρείες μπορούν, είτε να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία στους πελάτες με μεγαλύτερο κόστος, είτε να δημιουργήσουν μια λογική αξία με ένα χαμηλότερο κόστος. Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, η στρατηγική προϋποθέτει την επιλογή μεταξύ διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους. Στη στρατηγική των Μπλε Ωκεανών αντίθετα, μια εταιρεία επιδιώκει το συνδυασμό διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους την ίδια στιγμή. Επομένως, και η Καινοτομία Αξίας, που αποτελεί βασικό σημείο της στρατηγικής των Μπλε Ωκεανών, είναι ένας νέος τρόπος θεώρησης και εκτέλεσης της στρατηγικής καθώς αναιρεί την παραπάνω δογματική θεωρία και προσφέρει ένα διάλειμμα από τον ανταγωνισμό.

Η δημιουργία Μπλε Ωκεανών προϋποθέτει τη μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα, αυξάνει την αξία για τους αγοραστές. Έτσι, επιτυγχάνεται μια μεταβολή στην αξία, τόσο

¹² Stan Abraham, 2006, σελ.52-57.

για την επιχείρηση, όσο και για τους αγοραστές της. Επειδή η αγοραστική αξία προέρχεται από τη χρησιμότητα και την τιμή που προσφέρει η επιχείρηση στους αγοραστές, και επειδή η αξία για την εταιρεία πηγάζει από τη τιμή και τη δομή του κόστους, η Καινοτομία Αξίας επιτυγχάνεται μόνο όταν όλο το σύστημα της εταιρικής χρησιμότητας, της τιμής και των δραστηριοτήτων κόστους ευθυγραμμίζονται με το σωστό τρόπο. Αυτή η συνολική προσέγγιση του συστήματος μιας επιχείρησης, κάνει τη δημιουργία των Μπλε Ωκεανών μια βιώσιμη στρατηγική. Η στρατηγική των Μπλε Ωκεανών ενσωματώνει τόσο τις επιχειρησιακές, όσο και τις λειτουργικές δραστηριότητες σε έναν οργανισμό.

Αντίθετα, καινοτομίες όπως αυτές στην παραγωγή, μπορούν να επιτευχθούν στο επίπεδο του υποσυστήματος χωρίς να έχουν αντίκτυπο στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Μια καινοτομία στην παραγωγική διαδικασία, για παράδειγμα, μπορεί να μειώσει το κόστος μιας επιχείρησης, ενδυναμώνοντας έτσι την κρατούσα στρατηγική ηγεσίας κόστους, χωρίς να μεταβάλλει τη χρησιμότητα του προϊόντος της. Μολονότι καινοτομίες τέτοιου είδους μπορούν να βοηθήσουν στην εξασφάλιση ή ακόμα και στη βελτίωση της θέσης μιας επιχείρησης στην υπάρχουσα αγορά, μια τέτοια προσέγγιση σπάνια θα δημιουργήσει ένα Μπλε Ωκεανό νέου μεριδίου αγοράς.

Με αυτή την έννοια, η Καινοτομία Αξίας είναι κάτι περισσότερο από καινοτομία. Έχει σχέση με τη στρατηγική που ακολουθείται από ολόκληρο το σύστημα δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Η Καινοτομία Αξίας απαιτεί από τις εταιρείες να κατευθύνουν ολόκληρο το σύστημα προς την επίτευξη μιας υπέρβασης στην αξία, τόσο για τους αγοραστές, όσο και για τις ίδιες. Εάν μια τέτοια ολοκληρωτική προσέγγιση απουσιάζει, η καινοτομία θα παραμείνει διαχωρισμένη από τον πυρήνα της στρατηγικής. Στον πίνακα 2.1 βλέπουμε τα βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής του Μπλε και της στρατηγικής του κόκκινου Ωκεανού.

Η στρατηγική του κόκκινου Ωκεανού που βασίζεται στον ανταγωνισμό, θεωρεί τις συνθήκες δομής ενός κλάδου δεδομένες, ενώ, το ότι οι επιχειρήσεις ωθούνται να ανταγωνιστούν κάτω από αυτές τις συνθήκες, μια προϋπόθεση βασισμένη σε αυτό που οι ακαδημαϊκοί ονομάζουν δομική άποψη (structuralist view) ή περιβαλλοντική αιτιοκρατία (environmental determinism). Αντίθετα, η Καινοτομία Αξίας, βασίζεται στην άποψη ότι τα όρια της αγοράς και η δομή της δεν είναι δεδομένα και μπορούν να κατασκευαστούν από την αρχή από τις ενέργειες και τις πεποιθήσεις των παικτών της αγοράς. Αυτή η θεώρηση ονομάζεται άποψη της αναδόμησης (reconstructionist view).

Στο κόκκινο Ωκεανό, η διαφοροποίηση κοστίζει, διότι οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με την ίδια αρχή της «βέλτιστης τακτικής». Οι στρατηγικές επιλογές των εταιρειών είναι η

αναζήτηση είτε της διαφοροποίησης, είτε του χαμηλού κόστους. Στον κόσμο των ανθρώπων που πιστεύουν στην αρχή της ανακατασκευής όμως, ο στρατηγικός στόχος είναι η δημιουργία νέων κανόνων «βέλτιστης τακτικής» μη αποδεχόμενοι την κρατούσα άποψη της υποκατάστασης κόστους-αξίας και συνεπώς, δημιουργώντας έναν Μπλε Ωκεανό.

Στρατηγική του Κόκκινου Ωκεανού	Στρατηγική του Μπλε Ωκεανού
<ul style="list-style-type: none"> • Ανταγωνισμός στην υπάρχουσα αγορά • Συνεχής επίθεση στον ανταγωνισμό • Εκμεταλλεύση της υπάρχουσας ζήτησης • Υποκατάσταση κόστους - αξίας • Ευθυγράμμιση όλου του συστήματος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με τη στρατηγική της επιλογή μεταξύ διαφοροποίησης ή χαμηλού κόστους 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία αδιαφιλονίκητου μεριδίου αγοράς • Ο ανταγωνισμός είναι αδιάφορος • Δημιουργία και κατάκτηση νέας ζήτησης • Όχι υποκατάσταση κόστους-αξίας • Ευθυγράμμιση όλου του συστήματος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στην αναζήτηση και της διαφοροποίησης και του χαμηλού κόστους

Πίνακας 2.1.

Βασικά χαρακτηριστικά Στρατηγικής του Μπλε και του Κόκκινου Ωκεανού

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ.18.

Στρουκτουραλισμός και ντετερμινισμός

Η στρουκτουραλιστική ή **δομική άποψη**, είναι μια προσέγγιση στις ανθρώπινες επιστήμες που επιχειρεί να αναλύσει ένα συγκεκριμένο πεδίο σαν ένα σύνθετο σύστημα συσχετιζόμενων μερών. Ξεκίνησε να εφαρμόζεται από τον Ferdinand de Saussure (1857-1913) στη γλωσσολογία, αλλά έπειτα, το μοντέλο βελτιώθηκε και η χρήση του επεκτάθηκε και σε άλλους κλάδους, όπως η ανθρωπολογία, η κοινωνιολογία, η φιλοσοφία της επιστήμης και η ψυχανάλυση. Ο στρουκτουραλισμός έχει εφαρμοστεί από πολλούς φιλοσόφους όπως είναι ο Michel Foucault και ο Jacques Lacan, και, μολονότι έχει επικριθεί για την αυστηρότητα των απόψεων του, συνεχίζει να ασκεί επιρροή στη φιλοσοφία μέχρι σήμερα.

Σύμφωνα με την Alison Assiter¹³, υπάρχουν τέσσερις ιδέες που επικρατούν στη θεωρία του στρουκτουραλισμού. Καταρχήν, η δομή είναι αυτή που καθορίζει τη θέση κάθε στοιχείου σε ένα σύνολο. Οι στρουκτουραλιστές πιστεύουν ότι κάθε σύστημα έχει μια δομή, ενώ ενδιαφέρονται περισσότερο για τους «δομικούς» νόμους που αφορούν τη συνύπαρξη παρά τις αλλαγές. Τέλος, η δομή, είναι η πραγματικότητα που βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια ή το επιφανόμενο ενός νοήματος.

Σύμφωνα με τη στρουκτουραλιστική θεωρία στην κοινωνική ανθρωπολογία, το νόημα παράγεται και αναπαράγεται σε μια κουλτούρα μέσα από διάφορες πρακτικές, φαινόμενα και δραστηριότητες που χρησιμεύουν σαν συστήματα δηλωτικά. Δραστηριότητες του ανθρώπου, όπως οι θρησκευτικές ιεροτελεστίες, υποδεικνύουν τη βαθιά δομή από την οποία παράγονται και αναπαράγονται τα νοήματα μέσα σε μια κοινωνία. Οι δομές που σχηματίζουν τη βάση της κοινωνίας πηγάζουν από το μυαλό και λειτουργούν εκεί υποσυνείδητα¹⁴.

Ο ντετερμινισμός ή αλλιώς **αιτιοκρατία**, είναι η φιλοσοφική πρόταση ότι κάθε γεγονός, συμπεριλαμβανομένης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και γνώσης, απόφασης και δράσης, καθορίζεται αιτιολογικά από μια συνεχή αλυσίδα προγενέστερων περιστατικών¹⁵. Οι ντετερμινιστές θεωρούν ότι το επίπεδο στο οποίο τα ανθρώπινα όντα έχουν επιρροή στο μέλλον τους εξαρτάται από το παρόν και το παρελθόν τους. Ο αιτιώδης ντετερμινισμός συνδέεται και στηρίζεται στις ιδέες του υλισμού και της αιτιότητας.

Η **περιβαλλοντική αιτιοκρατία**, επίσης γνωστή ως κλιματολογική αιτιοκρατία ή γεωγραφική αιτιοκρατία, είναι η άποψη ότι το φυσικό περιβάλλον, παρά τις κοινωνικές συνθήκες, καθορίζει τον πολιτισμό. Οι υποστηρικτές της άποψης αυτής πιστεύουν ότι οι άνθρωποι καθορίζονται αυστηρά από το σύστημα ερέθισμα-απάντηση (περιβάλλον-συμπεριφορά) και είναι αδύνατο να παρεκκλίνουν από αυτό.

Το θεμελιώδες επιχείρημα των περιβαλλοντικών ντετερμινιστών ήταν ότι οι πτυχές της φυσικής γεωγραφίας, ιδιαίτερα το κλίμα, επηρέασαν την ψυχολογική νοοτροπία των ατόμων, η οποία καθόρισε με τη σειρά της τη συμπεριφορά και τον πολιτισμό της κοινωνίας που εκείνα τα άτομα διαμόρφωσαν.

¹³ Assiter A., 1984, σελ.272-296.

¹⁴ Lévi-Strauss Claude, 1958, σελ.208.

¹⁵ Van Inwagen Peter, 1983, σελ. 63.

Η άποψη της κοινωνικής **αναδόμησης** υποστηρίζει ότι τα συστήματα θα πρέπει να αλλάζουν προκειμένου να αντιμετωπιστούν φαινόμενα καταπίεσης και να βελτιωθούν οι συνθήκες ζωής των ανθρώπων. Στην περίπτωση που εξετάζουμε σε αυτή τη μελέτη, η άποψη της αναδόμησης της αγοράς αναφέρεται στην αλλαγή που πρέπει να επέλθει, προκειμένου να δοθεί λύση στο αδιέξοδο του συνεχούς και αιματηρού ανταγωνισμού που επικρατεί στους Κόκκινους Ωκεανούς.

Η άποψη των υποστηρικτών της στρατηγικής των Μπλε Ωκεανών, είναι η αναδόμηση του περιβάλλοντος της αγοράς στην οποία ανέκαθεν λειτουργούσαν οι επιχειρήσεις. Η αναδόμηση δηλαδή, των κόκκινων Ωκεανών, προκειμένου να κατασκευαστούν ξανά από τα θεμέλια οι αγορές και να μετατραπούν τελικά σε Μπλε Ωκεανούς. Τα όρια της αγοράς και η δομή της δεν είναι δεδομένα, όπως υποστηρίζει η στρουκτουραλιστική θεωρία, και μπορούν να κατασκευαστούν από την αρχή.

Οι υποστηρικτές του στρουκτουραλισμού, καθώς και της περιβαλλοντικής αιτιοκρατίας (ντετερμινισμού), από την άλλη, θεωρούν ότι η αγορά έχει συγκεκριμένη δομή, εξωγενώς ορισμένη, αδύνατον να αλλάξει από οποιοσδήποτε ενέργειες. Επομένως, η σωστή αντιμετώπιση που πρέπει να έχει η επιχείρηση που λειτουργεί μέσα στο περιβάλλον ενός κόκκινου Ωκεανού, είναι η αποδοχή της κατάστασης και η προσπάθεια επιβίωσής της υπό τις παρούσες συνθήκες.

Εργαλεία και πλαίσια μελέτης

Τα τελευταία χρόνια, πολλές μελέτες έχουν γίνει και πολλά έχουν γραφτεί με σκοπό τη διευκόλυνση των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στους Κόκκινους Ωκεανούς. Ένα εργαλείο από αυτά είναι και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων που αναλύει τις υπάρχουσες συνθήκες της αγοράς, καθώς και οι τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού, αλλά τίποτα δεν έχει ειπωθεί για τον ορθότερο τρόπο να διαπρέψει μια επιχείρηση σε έναν Μπλε Ωκεανό.

Μια αποτελεσματική στρατηγική Μπλε Ωκεανού θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο και όχι να υποστηρίζει τη λήψη ριψοκίνδυνων αποφάσεων. Για να επιτευχθεί αυτό, χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία και το κατάλληλο πλαίσιο μελέτης, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι για μια επιχείρηση που θέλει να δημιουργήσει έναν Μπλε Ωκεανό.

Η ερώτηση που πρέπει να απαντηθεί είναι το πώς θα επιτευχθεί πρακτικά η αποκοπή από τον κόκκινο Ωκεανό του αιματοβαμμένου ανταγωνισμού και η δημιουργία ενός Μπλε Ωκεανού όπου ο ανταγωνισμός θα είναι αδιάφορος, αλλά και το πώς είναι

δυνατή η δημιουργία και η αιχμαλώτιση ενός αδιαφιλονίκητου μεριδίου αγοράς. Η απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις δίνεται χάρη σε ένα αναλυτικό πλαίσιο αναφοράς, τον στρατηγικό καμβά, που είναι πρωταρχικής σημασίας για την Καινοτομία Αξίας και για τη δημιουργία των Μπλε Ωκεανών.

Ο Στρατηγικός Καμβάς

Ο στρατηγικός καμβάς είναι τόσο ένα διαγνωστικό εργαλείο, όσο και ένα πλαίσιο δράσης στη διαδικασία δημιουργίας ενός ακαταμάχητου Μπλε Ωκεανού. Εξυπηρετεί δύο σκοπούς. Πρώτον, φανερώνει την τρέχουσα κατάσταση στο γνωστό μερίδιο της αγοράς. Αυτό επιτρέπει την κατανόηση του πού επενδύει ο ανταγωνισμός πόρους, των παραγόντων για τους οποίους ο κλάδος ανταγωνίζεται στα προϊόντα και στις υπηρεσίες, αλλά και του τί αντιλαμβάνονται οι πελάτες από τις υπάρχουσες ανταγωνιστικές προσφορές της αγοράς.

Στον στρατηγικό καμβά χρησιμοποιούνται δύο διαστάσεις που μετρώνται αντίστοιχα σε δύο άξονες. Στον οριζόντιο άξονα, μετρώνται όλοι οι παράγοντες στους οποίους ο κλάδος ανταγωνίζεται και επενδύει πόρους, ενώ στον κάθετο άξονα, μετράται το επίπεδο της προσφοράς που δέχονται οι αγοραστές για κάθε έναν από αυτούς τους παράγοντες. Ένα υψηλό σκορ σε έναν από αυτούς τους παράγοντες σημαίνει ότι η εν λόγω εταιρεία προσφέρει περισσότερο από αυτόν στους πελάτες της και ως εκ τούτου, επενδύει και περισσότερους πόρους σε αυτό το παράγοντα.

Η γραφική απεικόνιση των διαβαθμίσεων των παραγόντων αυτών στο στρατηγικό καμβά ονομάζεται **καμπύλη αξίας** μιας επιχείρησης, αντιπροσωπεύοντας στην ουσία το στρατηγικό της προφίλ. Η καμπύλη αξίας, αποτελεί συστατικό μέρος του στρατηγικού καμβά και απεικονίζει γραφικά την σχετική απόδοση μιας επιχείρησης σε σχέση με τους παράγοντες ανταγωνισμού του κλάδου της.

Ο στρατηγικός καμβάς χρησιμοποιείται επιτυχημένα στη σκιαγράφηση του ανταγωνιστικού τοπίου ενός κόκκινου Ωκεανού. Προκειμένου να οδηγηθεί μια επιχείρηση, που λειτουργεί σε έναν τέτοιο κόκκινο Ωκεανό, σε έναν καλύτερο και πιο κερδοφόρο δρόμο, δεν αρκεί η αντιγραφή των ανταγωνιστών και ο συνεχής συναγωνισμός με αυτούς. Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να δώσει, βραχυπρόθεσμα, μια ώθηση στις πωλήσεις, αλλά δύσκολα θα οδηγήσει στην απόκτηση ενός αδιαφιλονίκητου μεριδίου αγοράς. Ούτε ακόμα η διενέργεια συνεχούς έρευνας στην αγορά είναι ο δρόμος για έναν Μπλε Ωκεανό. Εξάλλου, δύσκολα οι καταναλωτές θα δείξουν το δρόμο για έναν Μπλε Ωκεανό. Συνήθως, αρκούνται στη γνωστή απαίτηση

για περισσότερο προϊόν σε χαμηλότερη τιμή και το «προϊόν» αυτό αναφέρεται σε αυτό που προσφέρει ήδη η αγορά.

Ο ριζικός ελιγμός στο στρατηγικό καμβά ενός κλάδου, θα πρέπει, για μια επιχείρηση, να ξεκινήσει επαναπροσδιορίζοντας την εστίαση της στρατηγικής της από τα ανταγωνιστικά, στα **εναλλακτικά** προϊόντα και από τους πελάτες, στους **μη-πελάτες** του κλάδου. Στη διαδικασία αναζήτησης της αξίας και του κόστους, η επιχείρηση θα πρέπει να αντισταθεί στην παλιά λογική χρησιμοποίησης των ανταγωνιστών σαν σημείο αναφοράς, αλλά και στην τάση να επιλέξει μεταξύ των στρατηγικών της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους. Καθώς η στρατηγική εστιάζει, αντί για τον τρέχοντα ανταγωνισμό, στα εναλλακτικά σενάρια λειτουργίας της επιχείρησης και στους μη-πελάτες, η επιχείρηση γίνεται πιο διορατική, επαναπροσδιορίζοντας έτσι, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος και αναδομώντας τα στοιχεία που προσδίδουν αξία στο πελάτη και βρίσκονται έξω από τα όρια του κλάδου. Η συμβατική στρατηγική λογική αντίθετα, οδηγεί μια επιχείρηση στο φαύλο κύκλο της συνεχούς προσπάθειας να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, προσφέροντας καλύτερες λύσεις από αυτούς σε ήδη υπάρχοντα προβλήματα του κλάδου.

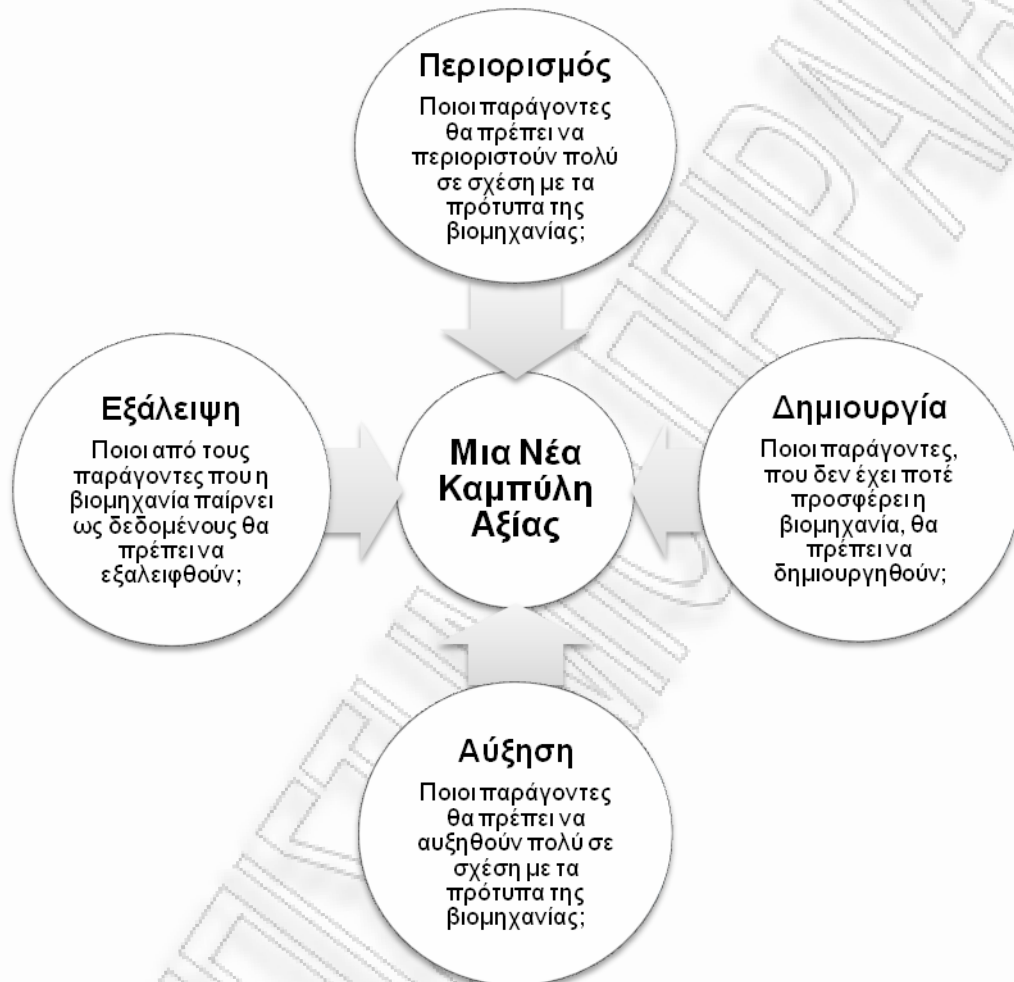
Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Δράσεων

Το δεύτερο βασικό εργαλείο ανάλυσης, στη διαδικασία δημιουργίας ενός Μπλε Οκεανού, είναι γνωστό και σαν το πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων.

Στο πλαίσιο αναδιαμόρφωσης των στοιχείων που προσδίδουν αξία στο πελάτη στη διαδικασία σχεδιασμού μιας νέας καμπύλης αξίας, λειτουργεί και το πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.2. Προκειμένου να σταματήσει η εναλλαγή μεταξύ της διαφοροποίησης και του χαμηλού κόστους και να σχηματιστεί μια νέα καμπύλη αξίας, υπάρχουν τέσσερις ερωτήσεις-κλειδί που προκαλούν τη στρατηγική λογική και το επιχειρηματικό μοντέλο μιας εταιρείας:

- Ποιοι από τους παράγοντες που ο κλάδος λαμβάνει ως δεδομένους θα πρέπει να εξαλειφθούν;
- Ποιοι παράγοντες θα πρέπει να περιοριστούν πολύ σε σχέση με τα πρότυπα του κλάδου;
- Ποιοι παράγοντες θα πρέπει να αυξηθούν πολύ σε σχέση με τα πρότυπα του κλάδου;

- Ποιοι παράγοντες, που δεν έχει ποτέ προσφέρει ο κλάδος, θα πρέπει να δημιουργηθούν;



Διάγραμμα 2.2.

Το Πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ. 29.

Η πρώτη ερώτηση, ωθεί μια επιχείρηση να εξετάσει την εξάλειψη των παραγόντων για τους οποίους ανταγωνίζονται για χρόνια οι εταιρείες στον κλάδο. Συχνά, αυτοί οι παράγοντες θεωρούνται δεδομένοι, ακόμα και αν δεν έχουν πια αξία ή ακόμα κι αν αφαιρούν αξία. Πολλές φορές, αυτό που αντιλαμβάνονται ως αξία οι καταναλωτές αλλάζει θεμελιωδώς, αλλά οι εταιρείες, καθώς είναι πολύ απασχολημένες με το να

χρησιμοποιούν σα σημείο αναφοράς η μια την άλλη, δεν δρουν ή δεν αντιλαμβάνονται καν την αλλαγή αυτή.

Η δεύτερη ερώτηση, ωθεί μια επιχείρηση να ορίσει κατά πόσο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες έχουν αναπτυχθεί υπερβολικά στον αγώνα τους να φτάσουν ή να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό. Πολλές επιχειρήσεις παρέχουν υπερβολικά πολλές υπηρεσίες στους πελάτες, αυξάνοντας έτσι το κόστος τους, χωρίς κανένα ουσιαστικό όφελος.

Η τρίτη ερώτηση, ωθεί μια επιχείρηση να ανακαλύψει και να εξαλείψει τους συμβιβασμούς που ο κλάδος αναγκάζει τους πελάτες να κάνουν, ενώ η τέταρτη ερώτηση, βοηθάει τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν ολοκληρωτικά νέες πηγές αξίας για τους πελάτες, να δημιουργήσουν νέα ζήτηση και να μεταβάλλουν τη στρατηγική τιμολόγησης του κλάδου.

Ακολουθώντας τις δύο πρώτες ερωτήσεις, που προτείνουν την εξάλειψη και τον περιορισμό κάποιων παραγόντων, μια επιχείρηση μπορεί να καταφέρει να χαμηλώσει το κόστος της σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Οι δυο επόμενες ερωτήσεις, από την άλλη μεριά, προτείνουν τη δημιουργία και την επαύξηση, ενδεχομένως, κάποιων παραγόντων, μεγαλώνοντας έτσι την αγοραστική αξία του προϊόντος και δημιουργώντας νέα ζήτηση. Συνολικά, οι ερωτήσεις αυτές επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να διερευνήσει τον τρόπο αναδόμησης των στοιχείων της αγοραστικής αξίας σε εναλλακτικούς κλάδους, προσφέροντας στους αγοραστές μια ολοκληρωτικά νέα εμπειρία, ενώ παράλληλα, διατηρεί το κόστος χαμηλά.

Πολύ σημαντικές είναι οι πράξεις της δημιουργίας και της εξάλειψης, που ωθούν τις επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν την αξία τους πέρα από τα όρια του υπάρχοντος ανταγωνισμού. Έτσι, αφαιρώντας κάποιους παράγοντες και δημιουργώντας νέες επιχειρήσεις για να αλλάξουν από μόνες τους τις συνθήκες της αγοράς, κάνουν, τους ισχύοντες κανόνες του ανταγωνισμού, αδιάφορους. Εφαρμόζοντας το πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων στο στρατηγικό καμβά ενός κλάδου, μια επιχείρηση, μπορεί να επιτύχει μια αποκαλυπτική νέα θεώρηση στις παλιές αντιλαμβανόμενες αξίες της αγοράς. Το κλειδί βρίσκεται στην καινοτομική θεώρηση της υπάρχουσας κάθε φορά κατάστασης, μέσα από ένα νέο πρίσμα γνώσης και αμφισβήτησης των ευρέως αποδεκτών αληθειών.

Το Πλέγμα της Εξάλειψης-Ελάττωσης-Επαύξησης-Δημιουργίας

Υπάρχει και ένα τρίτο εργαλείο-κλειδί στη δημιουργία των Μπλε Ωκεανών. Πρόκειται για μια συμπληρωματική ανάλυση στο πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων, που ονομάζεται πλέγμα της εξάλειψης-ελάττωσης-επαύξησης-δημιουργίας (διάγραμμα 2.3). Το πλέγμα αυτό ωθεί τις επιχειρήσεις, όχι μόνο να διερωτώνται σχετικά με τις τέσσερις ερωτήσεις του πλαισίου των τεσσάρων δράσεων, αλλά και να πράττουν αναλόγως με σκοπό τη δημιουργία μιας νέας καμπύλης αξίας. Οι εταιρείες οδηγούνται να συμπληρώσουν το πλέγμα τόσο με τις πράξεις της εξάλειψης και της ελάττωσης κάποιων παραγόντων, όσο και με τις πράξεις της δημιουργίας και της επαύξησης κάποιων άλλων, δίνοντας έτσι στις εταιρείες τέσσερα άμεσα πλεονεκτήματα:

- Τις ωθεί στην ταυτόχρονη αναζήτηση, τόσο της διαφοροποίησης, όσο και του χαμηλού κόστους, ώστε να σταματήσουν την υποκατάσταση κόστους-αξίας
- Σηματοδοτεί αμέσως τις εταιρείες που είναι προσηλωμένες μόνο στην επαύξηση και στη δημιουργία νέων παραγόντων και επομένως, αυξάνουν το κόστος τους, ενώ συχνά επενδύουν υπερβολικά στην κατασκευή των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους
- Είναι πολύ κατανοητό μοντέλο και δημιουργεί υψηλή δέσμευση στην εφαρμογή του
- Επειδή η συμπλήρωση του πλέγματος είναι μια απαιτητική δουλειά οδηγεί τις εταιρείες στη σθεναρή παρατήρηση κάθε παράγοντα στον οποίο η εταιρεία ανταγωνίζεται, κάνοντάς τις έτσι να ανακαλύψουν το εύρος των αυτονόητων υποθέσεων που κάνουν ασυνείδητα ενώ ανταγωνίζονται



Διάγραμμα 2.3.

Το πλέγμα της εξάλειψης-ελάττωσης-επαύξησης-δημιουργίας

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ. 36.

Τα τρία χαρακτηριστικά μιας καλής Στρατηγικής

Μια αποτελεσματική στρατηγική Μπλε Ωκεανού, όταν εκφράζεται μέσα από μια καμπύλη αξίας, έχει τρεις συμπληρωματικές ιδιότητες: την εστίαση, τη διαφοροποίηση και ένα συναρπαστικό σλόγκαν. Χωρίς αυτές τις ιδιότητες, η στρατηγική μιας επιχείρησης θα είναι πιθανότατα μπερδεμένη, μη διαφοροποιημένη και δύσκολη στη μετάδοση, με ένα υψηλό κόστος. Οι δράσεις, από το πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων για τη δημιουργία μιας νέας καμπύλης αξίας, θα πρέπει να οδηγηθούν σωστά στη διαδικασία διάπλασης ενός επιχειρηματικού στρατηγικού προφίλ με αυτά τα χαρακτηριστικά. Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά εξυπηρετούν σαν ένα αρχικό τεστ της οικονομικής βιωσιμότητας των ιδεών του Μπλε Ωκεανού.

- Εστίαση

Κάθε σημαντική στρατηγική είναι εστιασμένη και το στρατηγικό προφίλ μιας επιχείρησης, ή μια καμπύλης αξίας, πρέπει να το αυτό δείχνουν ξεκάθαρα.

- Διαφοροποίηση

Όταν η στρατηγική μιας επιχείρησης σχηματίζεται σαν αντίδραση, καθώς προσπαθεί να προφθάσει τον ανταγωνισμό, τότε αυτή χάνει τη μοναδικότητά της. Αντίθετα, οι καμπύλες αξίας των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε Μπλε Ωκεανούς, πάντοτε ξεχωρίζουν. Εφαρμόζοντας τις τέσσερις δράσεις της εξάλειψης, επαύξησης, ελάττωσης και δημιουργίας, διαφοροποιούν το προφίλ τους από τον μέσο όρο του ανταγωνισμού.

- Συναρπαστικό σλόγκαν

Μια καλή στρατηγική συνοδεύεται και από ένα ξεκάθαρο και συναρπαστικό σλόγκαν. Ένα καλό σλόγκαν πρέπει, όχι μόνο να μεταδίδει ένα ξεκάθαρο μήνυμα, αλλά επιπλέον να διαφημίζει ένα προϊόν με ειλικρίνεια, αλλιώς οι πελάτες θα χάσουν την εμπιστοσύνη και το ενδιαφέρον τους.

Τα παραπάνω τρία κριτήρια οδηγούν τις επιχειρήσεις, που εκτελούν τη διαδικασία αποκατάστασης της επιχείρησης, σε μια σημαντική εξέλιξη της αξίας, τόσο για τους πελάτες όσο και για τις ίδιες.

Ερμηνεία των Καμπυλών Αξίας

Ο στρατηγικός καμβάς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δουν το μέλλον στο παρόν. Για να το επιτύχουν αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν τον τρόπο ερμηνείας των καμπυλών αξίας. Ενσωματωμένος στις καμπύλες αξίας ενός κλάδου είναι ένας πλούτος στρατηγικής γνώσης σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση και το μέλλον μιας επιχείρησης.

- Μια στρατηγική Μπλε Ωκεανού

Η πρώτη ερώτηση που απαντούν οι καμπύλες αξίας είναι το κατά πόσο μια επιχείρηση αξίζει να είναι νικητής. Όταν η καμπύλη αξίας μιας επιχείρησης ή των ανταγωνιστών της, είναι σύμφωνη με τα τρία κριτήρια που ορίζουν μια καλή στρατηγική Μπλε Ωκεανού -εστίαση, διαφοροποίηση και ένα συναρπαστικό σλόγκαν που απευθύνεται στην αγορά- η επιχείρηση βρίσκεται στο σωστό δρόμο. Αυτά τα τρία κριτήρια ελέγχουν την οικονομική βιωσιμότητα της δημιουργίας ενός Μπλε Ωκεανού.

Από την άλλη, όταν η καμπύλη αξίας μιας επιχείρησης υπολείπεται σε εστίαση, το κόστος της θα τείνει να είναι υψηλό και το επιχειρηματικό μοντέλο περίπλοκο στην εφαρμογή και εκτέλεση. Όταν υπολείπεται σε διαφοροποίηση, η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι μια αντιγραφή, χωρίς κανένα λόγο να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό. Όταν υπολείπεται σε ένα συναρπαστικό σλόγκαν που «μιλάει» στον αγοραστή, τότε είναι πιθανό να πρόκειται για μια καινοτομία για χάρη της καινοτομίας,

χωρίς σπουδαία δυνατότητα εμπορευματοποίησης και χωρίς φυσική ικανότητα επιτυχίας.

- Μια επιχείρηση εγκλωβισμένη στο Κόκκινο Ωκεανό

Όταν η καμπύλη αξίας μιας επιχείρησης συγκλίνει με αυτή των ανταγωνιστών, αυτό σηματοδοτεί ότι μια επιχείρηση είναι πιθανόν εγκλωβισμένη μέσα στον κόκκινο Ωκεανό του αιματοβαμμένου ανταγωνισμού. Η αυτονόητη ή η ρητή στρατηγική μιας επιχείρησης τείνει να προσπαθεί να εξουδετερώσει τον ανταγωνισμό στη βάση του κόστους ή της ποιότητας. Αυτό σηματοδοτεί χαμηλή ανάπτυξη, εκτός κι αν, με την εύνοια της τύχης, η επιχείρηση επωφεληθεί από τη λειτουργία της μέσα σε μια αναπτυσσόμενη αγορά με τη δική της εναρμόνιση. Ωστόσο, αυτή η εναρμόνιση δεν οφείλεται στη στρατηγική της επιχείρησης, αλλά στην τύχη.

- Υπερβολική παροχή χωρίς ανταπόδοση

Όταν η καμπύλη αξίας μιας επιχείρησης στο στρατηγικό καμβά δείχνει να αποδίδει σε υψηλά επίπεδα σε όλους τους παράγοντες, η ερώτηση είναι κατά πόσο το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης και η αποδοτικότητα αντανakλούν αυτές τις επενδύσεις. Αν όχι, ο στρατηγικός καμβάς δείχνει ότι η επιχείρηση μπορεί να παρέχει υπερβολικά μεγάλο εύρος υπηρεσιών στους πελάτες της, προσφέροντας περισσότερα στοιχεία από αυτά που προσδίδουν αύξουσα αξία στους αγοραστές. Προκειμένου να καινοτομήσει ως προς την αξία, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει ποιους παράγοντες θα εξαλείψει και ποιους θα μειώσει –και όχι μόνο αυτούς που θα αυξήσει και θα δημιουργήσει- έτσι ώστε να φτιάξει μια διαφορετική καμπύλη αξίας.

- Μια ασυνάρτητη Στρατηγική

Όταν η καμπύλη αξίας μιας επιχείρησης μοιάζει με ένα ζιγκ ζαγκ χωρίς αιτία και ουσία, ενώ η προσφορά διακρίνεται από ασυνάρτητες αυξήσεις και μειώσεις, αυτό σηματοδοτεί μια εταιρεία με ασυνάρτητη στρατηγική. Η στρατηγική της βασίζεται συνήθως σε ανεξάρτητες υποστρατηγικές. Αυτές μπορεί ανεξάρτητες να έχουν νόημα, να βοηθούν την επιχείρηση στη λειτουργία της και να κρατούν απασχολημένους του εργαζομένους, αλλά συνολικά, δε βοηθούν στο να ξεχωρίσει η επιχείρηση από το καλύτερο ανταγωνιστή της ή στη δημιουργία ενός ξεκάθਾਰου στρατηγικού οράματος.

- Αντιφάσεις στη Στρατηγική

Όταν υπάρχει κάποια αντίφαση στη στρατηγική, αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι η επιχείρηση να παρέχει ένα υψηλό επίπεδο στον έναν ανταγωνιστικό παράγοντα, ενώ

αγνοεί τους άλλους παράγοντες που τον υποστηρίζουν. Οι αντιφάσεις στη στρατηγική μπορεί να προκύψουν και ανάμεσα στο επίπεδο της προσφοράς και της τιμής.

- Καθοδήγηση της επιχείρησης εκ των έσω

Στη σχεδίαση του στρατηγικού καμβά, απαιτείται η επιλογή από την εταιρεία των ανταγωνιστικών παραγόντων. Αυτοί πρέπει να διατυπωθούν με όρους που οι αγοραστές θα μπορούν να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν, ενώ η γλώσσα που θα χρησιμοποιηθεί στο στρατηγικό καμβά, δείχνει κατά πόσο το στρατηγικό όραμα της εταιρείας είναι χτισμένο με μια προοπτική προς τα έξω, οδηγούμενη από τη ζήτηση, ή με μια προοπτική εκ των έσω, οδηγούμενη από τις λειτουργίες της επιχείρησης. Αναλύοντας τη γλώσσα που χρησιμοποιείται στο στρατηγικό καμβά, μια επιχείρηση επιτυγχάνει να κατανοήσει την απόσταση που τη χωρίζει από τη δημιουργία ζήτησης στην αγορά.

Οι Έξι Αρχές της Στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού

Οι έξι αρχές της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού, που θα αναφερθούν εδώ και θα αναλυθούν εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο, χωρίζονται στις αρχές κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής και στις αρχές κατά την υλοποίηση της στρατηγικής, καθώς και από τον αντίστοιχο παράγοντα κινδύνου που αντιπροσωπεύει κάθε μια από τις αρχές αυτές (πίνακας 2.2).

Οι **Αρχές κατά τη Διαμόρφωση** της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού είναι:

- Ανοικοδόμηση των ορίων της αγοράς
- Εστίαση στη γενική εικόνα, όχι στους αριθμούς
- Προσέγγιση της αγοράς πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση
- Σωστή εναλλαγή των στρατηγικών

Οι παραπάνω αρχές κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού συνεπάγονται και τους αντίστοιχους παράγοντες κινδύνου η κάθε μια. Οι κίνδυνοι αυτοί είναι:

- Κίνδυνος αναζήτησης
- Κίνδυνος προγραμματισμού
- Κίνδυνος διαβάθμισης

- Κίνδυνος του επιχειρηματικού μοντέλου

Οι **Αρχές κατά την Υλοποίηση** της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού από την άλλη, είναι:

- Υπερπήδηση των όποιων οργανωσιακών εμποδίων εμφανιστούν
- Ενσωμάτωση της εκτέλεσης στη στρατηγική

Οι παράγοντες κινδύνου που συνεπάγονται οι παραπάνω αρχές είναι:

- Κίνδυνος οργανωσιακός
- Κίνδυνος διοικητικός

Η τομή μεταξύ των έξι αυτών αρχών κατά τη διαμόρφωση και κατά την υλοποίηση της στρατηγικής των Μπλε Ωκεανών και των προαναφερθέντων εργαλείων και τεχνικών, μπορεί να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να ξεφύγουν από τον αιματηρό ανταγωνισμό και να ξεκλειδώσουν ένα αδιαφιλονίκητο μερίδιο αγοράς μόνο για αυτές.

Αρχές κατά τη Διαμόρφωση	Παράγοντες Κινδύνου
<ul style="list-style-type: none">• Ανοικοδόμηση των ορίων της αγοράς• Εστίαση στη γενική εικόνα, όχι στους αριθμούς• Προσέγγιση της αγοράς πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση• Σωστή εναλλαγή των στρατηγικών	<ul style="list-style-type: none">• Κίνδυνος αναζήτησης• Κίνδυνος προγραμματισμού• Κίνδυνος διαβάθμισης• Κίνδυνος του επιχειρηματικού μοντέλου

Αρχές κατά την Υλοποίηση	Παράγοντες Κινδύνου
<ul style="list-style-type: none"> • Υπερπήδηση των όποιων οργανωσιακών εμποδίων εμφανιστούν • Ενσωμάτωση της εκτέλεσης στη στρατηγική 	<ul style="list-style-type: none"> • Κίνδυνος οργανωσιακός • Κίνδυνος διοικητικός

Πίνακας 2.2.

Οι έξι αρχές της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ. 21.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αυλωνίτης Γεώργιος και Παπασταθοπούλου Πολίνα, 2004, Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών, Εκδόσεις Σταμούλη.
2. Καράγιωργας Π. Διον., 1998, Δημόσια Οικονομική Οι οικονομικές λειτουργίες του Κράτους, Εκδόσεις Παπαζήση.
3. Assiter A., 1984, Althusser and structuralism, The British journal of sociology, vol. 35, no. 2, Blackwell Publishing.
4. Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
5. Lévi-Strauss Claude, 1958, Structural Anthropology (*Anthropologie structurale*), trans. Claire Jacobson and Brooke Grundfest Schoepf, New York: Basic Books.
6. Norman T. Sheehan and Ganesh Vaidyanathan, 2009, Using a value creation compass to discover “Blue Oceans”, Strategy & Leadership, vol.37, no.2, Emerald Group Publishing Limited.
7. Stan Abraham, 2006, Blue Oceans, temporary monopolies, and lessons from practice, Strategy & Leadership, vol.34, no.5, Emerald Group Publishing Limited.
8. Van Inwagen Peter, 1983, An Essay on Free Will, Oxford: Clarendon Press.
9. Varian R. Hal, 2005, Intermediate Microeconomics, 7th Edition, W. W. Norton & Company.
10. <http://en.wikipedia.org/wiki/Determinism>
11. http://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_determinism
12. http://en.wikipedia.org/wiki/Structuralist_view

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε αναλυτικά στην κάθε μία από τις έξι αρχές κατά τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού.

Ανοικοδόμηση των ορίων της αγοράς

Η πρώτη αρχή της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού είναι η ανοικοδόμηση των ορίων της αγοράς προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός και να δημιουργηθούν Μπλε Ωκεανοί. Αυτή η αρχή είναι η απάντηση στο κίνδυνο αναζήτησης που πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν. Η πρόκληση για μια εταιρεία είναι να εντοπίσει επιτυχώς, μέσα από το πλήθος των ευκαιριών που παρουσιάζονται, τις εμπορικά εκμεταλλεύσιμες ευκαιρίες για δημιουργία ενός Μπλε Ωκεανού.

Υπάρχουν έξι βασικές προσεγγίσεις σχετικά με την ανοικοδόμηση των ορίων της αγοράς. Αυτές οι προσεγγίσεις έχουν γενική εφαρμογή σε διάφορους τομείς του κλάδου και μπορούν να δείξουν στις επιχειρήσεις το δρόμο για τη στρατηγική του Μπλε Ωκεανού. Οι προσεγγίσεις αυτές αμφισβητούν κάποιες βασικές υποθέσεις που κρύβονται πίσω από τη στρατηγική των περισσότερων επιχειρήσεων και τις κρατούν εγκλωβισμένες στον ανταγωνισμό των κόκκινων Ωκεανών. Οι **λανθασμένες υποθέσεις** που συνηθίζουν να κάνουν οι εταιρείες είναι συγκεκριμένα οι εξής:

- Ορίζουν την εταιρεία τους όμοια με τις άλλες του κλάδου και εστιάζουν στο να ξεχωρίσει η δική τους από τις υπόλοιπες
- Βλέπουν τις εταιρείες τους μέσα από το πρίσμα των γενικά αποδεκτών στρατηγικών ομάδων και αγωνίζονται να ξεχωρίσουν μέσα στη στρατηγική ομάδα που ήδη ανήκουν
- Εστιάζουν στο ίδιο αγοραστικό γκρουπ που είναι είτε οι αγοραστές, είτε οι χρήστες, είτε αυτοί που ασκούν επιρροή
- Ορίζουν το φάσμα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται, με παρόμοιο τρόπο με τους ανταγωνιστές τους
- Αποδέχονται το λειτουργικό ή συναισθηματικό προσανατολισμό της αγοράς

- Εστιάζουν στο ίδιο χρονικό σημείο στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής

Όσο οι εταιρείες συνεχίζουν να έχουν αυτόν το συμβατικό τρόπο σκέψης σχετικά με τον τρόπο ανταγωνισμού τους, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η σύγκλιση μεταξύ τους.

Για να ξεφύγουν από τον κόκκινο Ωκεανό, οι εταιρείες θα πρέπει να δραπετεύσουν από τα αποδεκτά όρια που καθορίζουν τον τρόπο ανταγωνισμού τους. Αντί να λειτουργούν μέσα σε αυτά τα όρια, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αναζητούν συστηματικά Μπλε Ωκεανούς, έξω από τα όρια αυτά. Θα πρέπει να αναζητούν εναλλακτικούς κλάδους και εναλλακτικές στρατηγικές ομάδες, αγοραστικές ομάδες, συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν, πέρα από τα λειτουργικά-συναισθηματικά όρια της αγοράς και σε βάθος χρόνου. Αυτή η διορατικότητα μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην επανεκτίμηση κάποιων κατεστημένων της αγοράς και εντέλει, στην δημιουργία Μπλε Ωκεανών.

Έτσι λοιπόν οι έξι προσεγγίσεις προκειμένου να επιτευχθεί η ανοικοδόμηση των ορίων της αγοράς είναι:

1) Αναζήτηση νέων κλάδων

Γενικά, μια εταιρεία ανταγωνίζεται όχι μόνο με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου της, αλλά επίσης και με αυτές που λειτουργούν σε διαφορετικούς κλάδους και παράγουν εναλλακτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Τα εναλλακτικά προϊόντα είναι και περισσότερα από τα υποκατάστατα. Προϊόντα ή υπηρεσίες που διαφέρουν μεταξύ τους αλλά προσφέρουν την ίδια χρησιμότητα είναι συχνά υποκατάστατα μεταξύ τους. Αντίθετα, τα εναλλακτικά προϊόντα διαφέρουν μεταξύ τους αλλά και ως προς τη χρησιμότητα που προσφέρουν, εξυπηρετούν όμως τον ίδιο σκοπό.

Οι αγοραστές, για κάθε αγοραστική απόφαση που λαμβάνουν, ζυγίζουν τις εναλλακτικές τους επιλογές, συχνά υποσυνείδητα. Η διαδικασία είναι ενστικτώδης για τον κάθε αγοραστή χωριστά αλλά και για τους εταιρικούς αγοραστές, με παρόμοιο τρόπο. Ωστόσο, δεν ισχύει το ίδιο και για τους πωλητές. Σπάνια οι πωλητές αναλογίζονται συνειδητά τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες τους εναλλάσσουν τις αγορές τους μεταξύ διαφορετικών κλάδων. Συνήθως, οι κινήσεις και οι αντιδράσεις των κλάδων που παρέχουν εναλλακτικά προϊόντα περνούν απαρατήρητες. Ωστόσο, το διάστημα που υπάρχει μεταξύ εναλλακτικών κλάδων παρέχει συχνά ευκαιρίες για καινοτομία αξίας.

Μια εταιρεία θα πρέπει επομένως να αναρωτηθεί για το ποιοι είναι οι εναλλακτικοί του κλάδου που ανήκει αλλά και για το λόγο που οι καταναλωτές εναλλάσσουν τις αγορές τους μεταξύ των κλάδων αυτών και του δικού της. Η εστίαση στους παράγοντες που οδηγούν τους αγοραστές σε αυτή τη συμπεριφορά και η εξάλειψη ή η ελάττωση των άλλων παραγόντων, μπορεί να οδηγήσει τελικά, στη δημιουργία ενός Μπλε Ωκεανού νέου μεριδίου αγοράς.

2) Αναζήτηση νέων στρατηγικών ομάδων

Όπως ακριβώς ένας Μπλε Ωκεανός μπορεί να δημιουργηθεί μέσω της αναζήτησης εναλλακτικών κλάδων, έτσι μπορεί να δημιουργηθεί και μέσω της αναζήτησης εναλλακτικών στρατηγικών ομάδων μέσα στον κλάδο. Στρατηγική ομάδα, θεωρείται η ομάδα των εταιρειών που ακολουθούν παρόμοια στρατηγική χρησιμοποιώντας παρόμοιους πόρους. Συνήθως, οι στρατηγικές διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστών συγκεντρώνονται σε ένα μικρό αριθμό στρατηγικών ομάδων.

Οι στρατηγικές ομάδες μπορούν γενικά να ταξινομηθούν ιεραρχικά, βασισμένες σε δυο διαστάσεις: την τιμή και την επίδοση. Κάθε αύξηση της τιμής τείνει να φέρνει αντίστοιχη βελτίωση και στην επίδοση. Οι περισσότερες εταιρείες αγωνίζονται να βελτιώσουν τη θέση τους μέσα στη δική τους στρατηγική ομάδα, αδιαφορώντας για τις υπόλοιπες στρατηγικές ομάδες. Το κλειδί για τη δημιουργία ενός Μπλε Ωκεανού σε μια εναλλακτική στρατηγική ομάδα είναι η κατανόηση των παραγόντων που καθορίζουν τις αποφάσεις των πελατών να καταφύγουν σε κάποιο διαφορετικό κλάδο για να καλύψουν μια ανάγκη τους.

3) Αναζήτηση νέων αγοραστών

Στη πραγματικότητα, σε κάθε κλάδο υπάρχει μια αλυσίδα αγοραστών που εμπλέκονται έμμεσα ή άμεσα στην αγοραστική απόφαση. Αυτοί που προβαίνουν στην αγορά του προϊόντος, μπορεί να διαφέρουν από τους πραγματικούς χρήστες του προϊόντος, ενώ υπάρχουν και άλλα εξίσου σημαντικά άτομα που επηρεάζουν την αγοραστική απόφαση. Μολονότι, μεταξύ των ομάδων μπορεί να υπάρχει επικάλυψη, αυτές συχνά διαφέρουν μεταξύ τους, δίνοντας έτσι και διαφορετικές ερμηνείες στην έννοια της αξίας.

Κάθε εταιρεία, σε έναν κλάδο, στοχεύει σε διαφορετικά τμήματα πελατών, αλλά ένας κλάδος, συγκλίνει τυπικά σε μία αγοραστική ομάδα. Συχνά, υπάρχει μια ισχυρή οικονομική λογική που δικαιολογεί αυτή την εστίαση, αλλά συχνότερα, είναι το αποτέλεσμα επιχειρηματικών πρακτικών που απλά δεν έχουν ποτέ αμφισβητηθεί. Η αμφισβήτηση της συμβατικής στόχευσης σε κάποια αγοραστική ομάδα από μια

εταιρεία, μπορεί να οδηγήσει στην ανακάλυψη ενός Μπλε Ωκεανού. Οι εταιρείες μπορούν έτσι να αποκτήσουν τις γνώσεις για τον ανασχεδιασμό της καμπύλης αξίας τους έτσι ώστε αυτή να εστιάζει σε μια ομάδα αγοραστών που παλιότερα είχε αγνοηθεί.

4) Αναζήτηση νέων συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών

Λίγα προϊόντα μπορούν να χρησιμοποιηθούν εξ ολοκλήρου από μόνα τους. Συνήθως, άλλα προϊόντα και υπηρεσίες επηρεάζουν την αξία τους. Ωστόσο, στους περισσότερους κλάδους, οι αντίπαλοι τείνουν να συγκλίνουν μεταξύ τους ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

Στα συμπληρωματικά προϊόντα και στις υπηρεσίες κρύβεται συχνά αχρησιμοποίητη αξία την οποία η εταιρείες θα πρέπει να ανακαλύψουν. Το κλειδί είναι η κατανόηση της συνολικής λύσης που αναζητούν οι αγοραστές όταν πρέπει να επιλέξουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Ένας εύκολος τρόπος να επιτευχθεί αυτό είναι η κατανόηση από τις εταιρείες του τι συμβαίνει πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη χρησιμοποίηση του προϊόντος.

5) Αναζήτηση μιας νέας λειτουργικής ή συναισθηματικής επίδρασης στον αγοραστή

Οι ανταγωνιστές σε έναν κλάδο τείνουν να συγκλίνουν, όχι μόνο σε μια κοινώς αποδεκτή αντίληψη για το φάσμα των προσφερόμενων προϊόντων, αλλά επίσης και σε έναν από τους δύο πιθανούς τρόπους προσέλκυσης των αγοραστών. Κάποιοι κλάδοι ανταγωνίζονται κυρίως ως προς την τιμή και τη λειτουργικότητα, έχοντας έτσι επίδραση στη λογική του αγοραστή, ενώ κάποιοι άλλοι ανταγωνίζονται ως προς το συναίσθημα, έχοντας και αντίστοιχη επίδραση στον αγοραστή.

Ωστόσο, η επίδραση των προϊόντων αυτών στον καταναλωτή σπάνια προέρχεται από τα ίδια τα προϊόντα, αντίθετα είναι συνήθως το αποτέλεσμα του τρόπου που ανταγωνίζονταν οι εταιρείες στο παρελθόν, κάτι που έχει καλλιεργήσει υποσυνείδητα και τις προσδοκίες των αγοραστών και για το μέλλον. Η συμπεριφορά των εταιρειών επηρεάζει τις προσδοκίες των πελατών περαιτέρω. Με τον καιρό, οι προσανατολισμένες στη λειτουργικότητα εταιρείες εντείνουν το χαρακτήρα τους αυτό, το ίδιο και οι προσανατολισμένες στο συναίσθημα.

Όταν οι εταιρείες είναι πρόθυμες να αμφισβητήσουν αυτόν το συναισθηματικό-λειτουργικό προσανατολισμό τους, βρίσκουν συχνά νέα μερίδια αγοράς. Συνήθως παρατηρούνται δύο πρότυπα. Οι συναισθηματικά προσανατολισμένες εταιρείες προσφέρουν πολλά επιπλέον χαρακτηριστικά με το προϊόν τους που αυξάνουν την

τιμή χωρίς να βελτιώνουν τη λειτουργικότητα. Αφαιρώντας αυτά τα επιπλέον χαρακτηριστικά, μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα απλούστερο και φθηνότερο επιχειρηματικό μοντέλο που οι πελάτες θα δέχονταν ευχάριστα. Αντίθετα, οι λειτουργικά προσανατολισμένες εταιρείες μπορούν συχνά να προσδώσουν νέα ζωή σε κοινά προϊόντα (commodities), προσθέτοντας συναίσθημα, δημιουργώντας έτσι νέα ζήτηση.

6) Αναζήτηση σε βάθος χρόνου

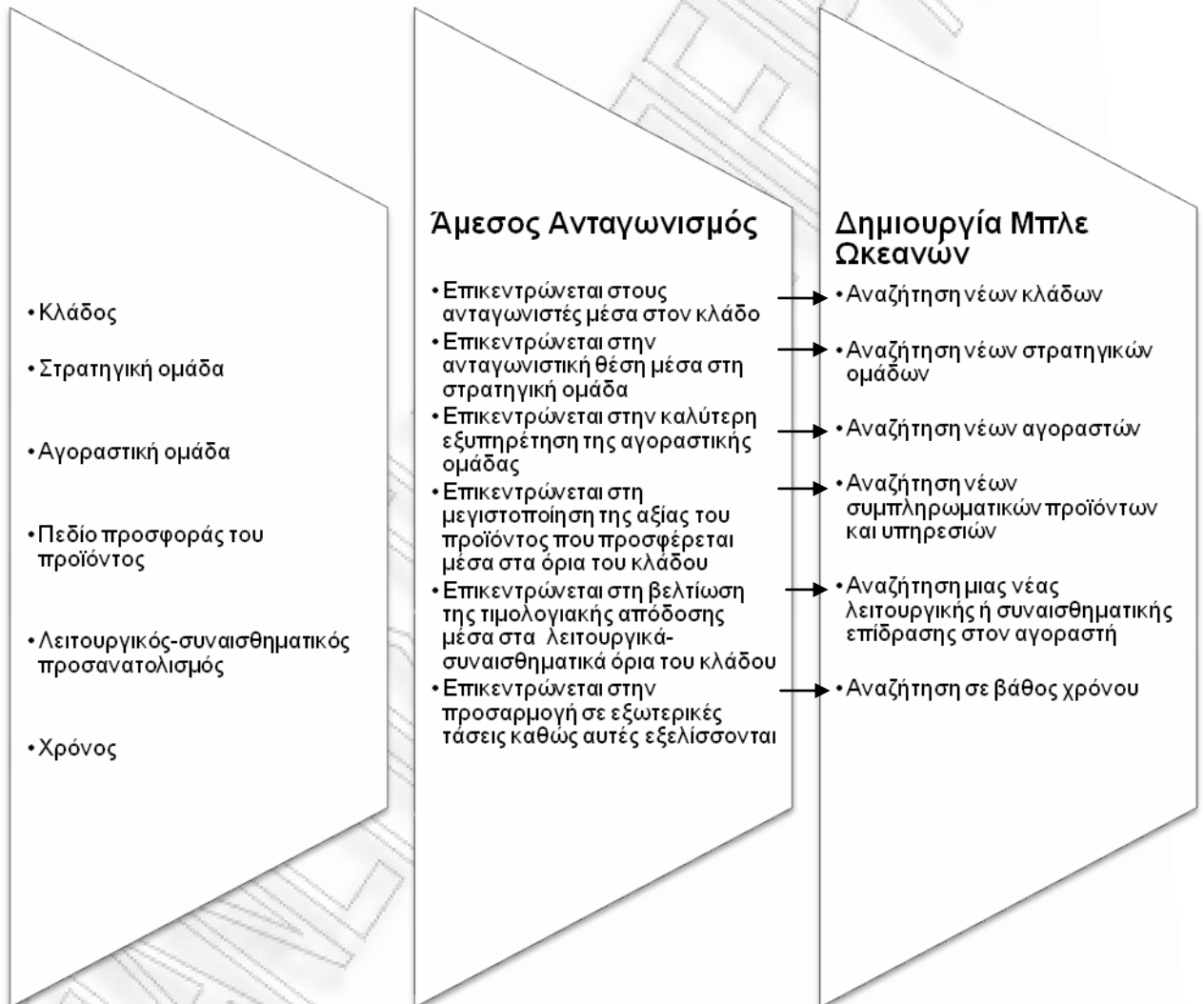
Όλοι οι κλάδοι υπόκεινται σε εξωτερικές τάσεις που επηρεάζουν τις εταιρείες που λειτουργούν σε αυτούς, με το πέρασμα του χρόνου. Η σωστή θεώρηση αυτών των τάσεων υπό το κατάλληλο πρίσμα μπορεί να δείξει το δρόμο σε μια εταιρεία για τη δημιουργία ενός Μπλε Ωκεανού.

Οι περισσότερες εταιρείες προσαρμόζονται σταδιακά και κάπως παθητικά στις εξελίξεις, είτε πρόκειται για κάποια τεχνολογική αλλαγή, είτε για κάποια σημαντική ρυθμιστική αλλαγή. Το κλειδί στη δημιουργία ενός Μπλε Ωκεανού δεν είναι η επιδίωξη της ίδιας της τάσης, αλλά αντίθετα, η διερεύνηση του πώς η τάση αυτή θα μεταβάλλει την αξία στους πελάτες και θα επιδράσει στο επιχειρηματικό μοντέλο της κάθε επιχείρησης. Με την αναζήτηση σε βάθος χρόνου, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να διαμορφώσουν το μέλλον τους και να διεκδικήσουν έτσι έναν Μπλε Ωκεανό. Η αναζήτηση σε βάθος χρόνου, είναι η πιο δύσκολη από τις έξι παραπάνω προσεγγίσεις, αλλά μπορεί να προσεγγιστεί με αντικειμενικό τρόπο καθώς, δεν απαιτεί από την εταιρεία να «προβλέψει» το μέλλον, απλά να διαγνώσει την εξέλιξη των ήδη εξελισσόμενων τάσεων της αγοράς.

Προκειμένου να προσδιοριστούν οι τάσεις αυτές σε βάθος χρόνου, είναι σημαντικό αυτές να είναι κρίσιμες για τον κλάδο, μη αναστρέψιμες και να έχουν μια ξεκάθαρη πορεία. Πολλές τάσεις είναι δυνατόν να παρατηρηθούν ανά πάσα στιγμή, λίγες όμως έχουν αποφασιστική επίπτωση σε κάποια συγκεκριμένη εταιρεία. Έχοντας εντοπίσει μια τάση με αυτά τα χαρακτηριστικά, μια εταιρεία μπορεί να αναζητήσει σε βάθος χρόνου τις επιπτώσεις της τάσης αυτής στην αγορά, εξακριβώνοντας παράλληλα τι πρέπει να αλλάξει στο παρόν, προκειμένου να δημιουργηθεί ένας Μπλε Ωκεανός στο μέλλον.

Συμπεραίνουμε, ότι η κατανόηση της αγοράς πέρα από τα συμβατικά όρια του ανταγωνισμού, από μια επιχείρηση, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη μη συμβατικών στρατηγικών κινήσεων που ανασυνθέτουν τα καθιερωμένα όρια της αγοράς και δημιουργούν Μπλε Ωκεανούς. Η διαδικασία ανακάλυψης και δημιουργίας Μπλε

Ωκεανών συνίσταται σε μια δομημένη διαδικασία επαναπροσδιορισμού των γενικά αποδεκτών αξιών μιας αγοράς, με έναν καινοτομικό τρόπο. Ανακατασκευάζοντας τα υπάρχοντα στοιχεία και τα όρια μιας αγοράς, μπορεί μια εταιρεία να απελευθερωθεί από τον αιματηρό ανταγωνισμό ενός κόκκινου Ωκεανού. Μία σύνοψη των έξι προσεγγίσεων προκειμένου να επιτευχθεί η ανοικοδόμηση των ορίων της αγοράς παρουσιάζει το διάγραμμα 3.1.



Διάγραμμα 3.1.

Από τον άμεσο ανταγωνισμό, στη δημιουργία Μπλε Ωκεανών

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ.79.

Ωστόσο, πέρα από το παραπάνω πλαίσιο των έξι προσεγγίσεων, υπάρχουν και άλλα εργαλεία που τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν στην αναζήτηση νέων αγορών. Για παράδειγμα, οι εταιρείες μπορούν να βρουν νέα σημεία διαφοροποίησής τους από τον ανταγωνισμό, εξετάζοντας την αλυσίδα προμηθευτή-αγοραστή¹⁶. Μια άλλη άποψη υποστηρίζει ότι, οι εταιρείες χρειάζεται να επικεντρωθούν στο να αλλάξουν την αγοραστική εμπειρία, προκειμένου να καταφέρουν να αποκτήσουν νέους πελάτες¹⁷. Ο CEO της Procter & Gamble, R.G. Lafley, υποστηρίζει ότι, μέσω της επιτυχούς και αξιόπιστης έρευνας στους καταναλωτές, που φροντίζει να διενεργεί συχνά η εταιρεία που διευθύνει, είναι δυνατό μια εταιρεία να πάρει ιδέες για καινοτομίες και νέα προϊόντα που η αγορά δείχνει να έχει ανάγκη¹⁸. Την ίδια άποψη δείχνει να μοιράζεται και ο ερευνητής του Harvard, Clayton Christensen, που υποστηρίζει ότι αυτή η πρακτική ακολουθείται από όλους τους καινοτόμους σε μια αγορά.

Σαν εναλλακτική σε αυτά τα εργαλεία, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν και τη θεμελιώδη πρακτική της δημιουργίας αξίας, προκειμένου να εντοπίσουν τις ευκαιρίες για δημιουργία ενός Μπλε Ωκεανού¹⁹. Η πρακτική της δημιουργίας αξίας είναι μια μοναδική μεθοδολογία για την ανακάλυψη Μπλε Ωκεανών. Χρησιμοποιώντας τη λογική δημιουργίας αξίας των Stabell και Fjeldstad, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υπάρχουν τρία είδη αξίας που οι εταιρείες μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους. Συνδυάζοντας στοιχεία από δύο ή περισσότερα είδη αξίας, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να δημιουργήσουν καινοτομικές ομάδες χαρακτηριστικών και να σχεδιάσουν έτσι μοναδικές προσφορές:

- Η λογική της αποτελεσματικότητας του κλάδου
- Η λογική των υπηρεσιών δικτύου
- Η λογική της έντασης γνώσης

Η λογική της αποτελεσματικότητας του κλάδου, δημιουργεί αξία για τους πελάτες μέσω της παραγωγής μιας μεγάλης ποσότητας σε χαμηλό κόστος, μέσω τυποποιημένων προϊόντων. Η λογική της αποτελεσματικότητας του κλάδου δημιουργεί νέα αγοραστική αξία μέσω της μείωσης του κόστους και εμφάνιση αυτής της εξοικονόμησης με τη

¹⁶ I.C. MacMillan and R. Gunther McGrath, 1997.

¹⁷ D. Aaker, 2007.

¹⁸ A.G. Lafley and R. Charan, 2008.

¹⁹ Norman T. Sheehan and Ganesh Vaidyanathan, 2009, σελ.14-19.

μορφή χαμηλότερων τιμών. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διευθυντικά στελέχη προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των διεργασιών του κλάδου τους όπως είναι η μικρή παραγωγή, το εργαλείο των έξι Σίγμα (Six Sigma), η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, η διοίκηση ολική ποιότητας, τα αποθέματα της έγκαιρης παραγωγής (Just-in-time), καθώς και τα συστήματα ERP.

Η λογική των υπηρεσιών δικτύου, δημιουργεί αξία για τους πελάτες, καθώς τους συνδέει με άλλα μέλη μέσα στο δίκτυο της επιχείρησης. Μια θετική συνέπεια του δικτύου προκύπτει όταν αυξανόμενοι αριθμοί ανθρώπων αγοράζουν το προϊόν και συμμετέχουν στο σύστημα, αυξάνοντας έτσι την αξία του προϊόντος. Οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν άμεση και έμμεση επίδραση στο δίκτυο για τους αγοραστές τους με πολλούς τρόπους. Αρχικά, μπορούν να εγγυηθούν την εξυπηρέτηση μετά τη πώληση, καθώς και την ύπαρξη ανταλλακτικών μερών. Έπειτα, η επιχείρηση μπορεί να ενθαρρύνει άλλες να προσφέρουν συμπληρωματικά προϊόντα που αυξάνουν την αξία του προϊόντος της. Η επιχείρηση μπορεί ακόμα να δημιουργήσει πραγματικές ή εικονικές ομάδες χρηστών, αυξάνοντας έτσι την αγοραστική αξία για τους καταναλωτές.

Η λογική της έντασης γνώσης δημιουργεί αξία μέσω της χρήσης εμπειρογνομώνων προκειμένου να προσαρμόσουν τα προσφερόμενα προϊόντα στις συγκεκριμένες απαιτήσεις του πελάτη. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια βάση δεδομένων για την ενίσχυση της σχέσης τους με τους πελάτες. Το μάρκετινγκ σχέσεων με τους πελάτες (customer relationship marketing), επιτρέπει στην επιχείρηση να εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες της πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη πώληση.

Εστίαση στη γενική εικόνα, όχι στους αριθμούς

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού πολλών επιχειρήσεων, τις οδηγεί στο να ανταγωνίζονται μέσα στα όρια του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς, κρατώντας τις συχνά εγκλωβισμένες σε έναν κόκκινο Ωκεανό. Ο λόγος είναι, ότι η διαδικασία αυτή, του στρατηγικού σχεδιασμού, γίνεται συχνά με εντελώς τυπικό τρόπο. Τα στελέχη αναλώνονται στην παράθεση αριθμητικών δεδομένων και στοιχείων, τη στιγμή που θα έπρεπε να χρησιμοποιήσουν το χρόνο τους για να σκεφτούν καινοτομικά για το πώς η επιχείρηση θα καταφέρει να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της. Αυτό συχνά έχει συνέπεια η στρατηγική της επιχείρησης να μην είναι αρκετά ξεκάθαρη και κατανοητή σε όλα τα στελέχη, τις περισσότερες φορές.

Συνεπώς, είναι λογικό, λίγα στρατηγικά σχέδια να οδηγούν στη δημιουργία Μπλε Ωκεανών ή στη λήψη δραστικών μέτρων από την επιχείρηση. Καταλήγουμε έτσι, στη

δεύτερη από τις έξι αρχές, που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού, που είναι η εστίαση στη γενική εικόνα και όχι στους αριθμούς. Η αρχή αυτή είναι το κλειδί, προκειμένου μια επιχείρηση να μετριάσει τον κίνδυνο του να επενδύει πολύ προσπάθεια και χρόνο και ωστόσο, να καταλήγει πάλι σε έναν κόκκινο Ωκεανό. Αυτή η προσέγγιση παράγει στρατηγικές που ξεκλειδώνουν τη δημιουργικότητα μεγάλου εύρους ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό, κάνουν ορατούς τους Μπλε Ωκεανούς στην επιχείρηση και επιπλέον, είναι εύκολες στην κατανόηση και στην επικοινωνία τους.

Η χρήση του εργαλείου του στρατηγικού καμβά από μια επιχείρηση, μπορεί να βοηθήσει, όχι μόνο στην παρουσίαση της τρέχουσας στρατηγικής της θέσης, αλλά και στη χαρτογράφηση της μελλοντικής της στρατηγικής. Χρησιμοποιώντας το στρατηγικό καμβά στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού της επιχείρησης, η προσοχή των στελεχών επικεντρώνεται στη γενική εικόνα και όχι σε αριθμητικά και ποσοτικά δεδομένα και λεπτομέρειες. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο στρατηγικός καμβάς σκιαγραφεί το στρατηγικό προφίλ μιας επιχείρησης μέσω της απεικόνισης των παραγόντων που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, δείχνει το στρατηγικό προφίλ των εκάστοτε και μελλοντικών ανταγωνιστών της και σε ποιους παράγοντες δίνουν βάρος, ενώ παράλληλα, δείχνει και το στρατηγικό προφίλ της επιχείρησης απεικονίζοντας τον τρόπο που επενδύει στους παράγοντες του ανταγωνισμού.

Ένα στρατηγικό προφίλ μιας επιχείρησης, για να έχει προοπτικές να την οδηγήσει σε ένα Μπλε Ωκεανό, θα πρέπει να έχει τρία συμπληρωματικά χαρακτηριστικά: εστίαση, διαφοροποίηση και ένα συναρπαστικό σλόγκαν. Χωρίς αυτά τα χαρακτηριστικά, το στρατηγικό προφίλ μιας επιχείρησης πιθανόν να είναι μπερδεμένο και δύσκολο να επικοινωνηθεί.

Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής, στην πορεία προς τη δημιουργία ενός Μπλε Ωκεανού, υπάρχουν τέσσερα στάδια: η αφύπνιση, η αναζήτηση, η στρατηγική πρόταση και η επικοινωνία της, που θα πρέπει να ακολουθηθούν από τα στελέχη της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της.

Ένα άλλο εργαλείο που θα μπορούσε μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει είναι ο χάρτης καινοτόμου-νομάδα-συμβιβαστή (pioneer-migrator-settler, PMS), στον οποίο μπορεί να απεικονιστούν το τρέχον και το μελλοντικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Ως καινοτόμος (pioneer) θεωρείται η επιχείρηση που ακολουθεί μια στρατηγική Μπλε Ωκεανού και συνεπώς, θέτει ισχυρά θεμέλια επιτυχίας, ενώ συμβιβαστής (settler) χαρακτηρίζεται η επιχείρηση που η καμπύλη αξίας της ακολουθεί το βασικό σχήμα της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων του κλάδου (Κόκκινος Ωκεανός). Νομάδας, τέλος,

μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση που βρίσκεται στο μέσο των παραπάνω δύο περιπτώσεων, προσφέροντας μεν κάτι παραπάνω από το μέσο όρο, χωρίς να αλλάζει όμως το βασικό προϊόν στην ουσία του. Οι νομάδες προσφέρουν βελτιωμένη αξία, αλλά όχι καινοτομία αξίας, βρίσκονται έτσι στο μεταίχμιο μεταξύ Μπλε και κόκκινου Ωκεανού.

Εάν το τρέχον προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης και το μελλοντικό απαρτίζονται κυρίως από συμβιβαστές, η επιχείρηση είναι εγκλωβισμένη σε έναν κόκκινο Ωκεανό και χρειάζεται να προσπαθήσει για να επιτύχει καινοτομία αξίας. Αντίθετα, εάν το τρέχον και το μελλοντικό χαρτοφυλάκιο απαρτίζονται από πολλούς νομάδες, είναι πιθανότερη μια ανάπτυξη σε λογικά πλαίσια, που όμως είναι μικρότερη από τις πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης. Σε αυτήν την περίπτωση, η επιχείρηση διακινδυνεύει να βρεθεί στο περιθώριο από κάποια άλλη επιχείρηση που εφαρμόζει καινοτομία αξίας. Όσο περισσότεροι είναι οι συμβιβαστές στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να εφαρμόσουν καινοτομία αξίας και να δημιουργήσουν έναν Μπλε Ωκεανό νέου μεριδίου αγοράς.

Συμπεραίνουμε, ότι η χρησιμοποίηση μεγεθών όπως τα έσοδα, η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς και ικανοποίηση του πελάτη βοηθάει στην εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης, αλλά δε μπορεί να βοηθήσει στη μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης, καθώς οι αλλαγές στο περιβάλλον είναι πολύ γρήγορες και εξάλλου η τρέχουσα κατάσταση είναι συνέπεια του παρελθόντος. Η λύση είναι η χρησιμοποίηση της αξίας και της καινοτομίας σαν τις σημαντικότερες παραμέτρους στη διοίκηση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης.

Προσέγγιση της αγοράς πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση

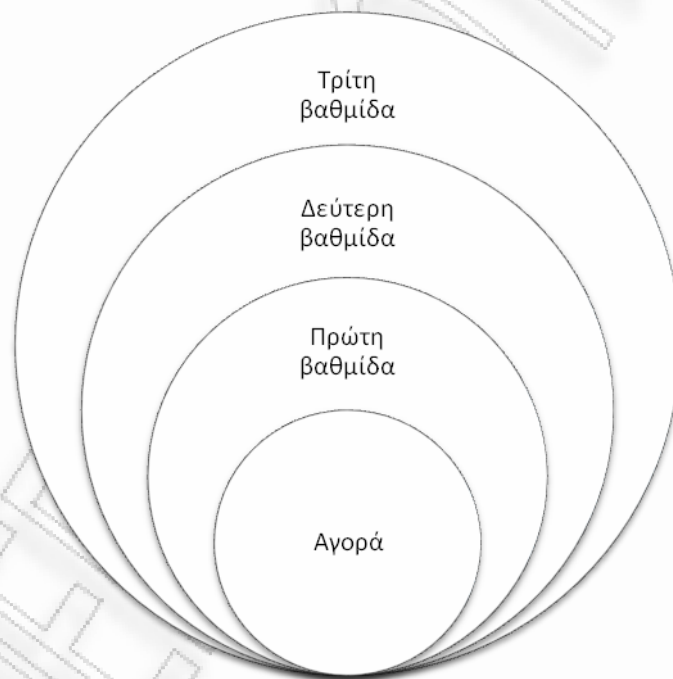
Κάθε επιχείρηση επιθυμεί να μεγιστοποιήσει το μέγεθος του Μπλε Ωκεανού που έχει δημιουργήσει. Αυτό μας οδηγεί στην τρίτη από τις έξι αρχές της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού, που παροτρύνει τις επιχειρήσεις να επιζητήσουν επέκταση της αγοράς τους πέρα από την υπάρχουσα. Αυτή η αρχή είναι απαραίτητη για την επίτευξη της καινοτομίας αξίας, καθώς, συγκεντρώνοντας τη μεγαλύτερη δυνατή ζήτηση για το προσφερόμενο προϊόν, είναι μικρότερος και ο κίνδυνος εισόδου στη νέα αγορά.

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αμφισβητήσουν δυο συμβατικές στρατηγικές πρακτικές: την τάση εστίασης στους υπάρχοντες πελάτες και την τάση όλο και μεγαλύτερης τμηματοποίησης των πελατών τους. Οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν πλήρως τους πελάτες τους, καταφεύγουν στη δημιουργία όλο και μικρότερων αγορών-στόχων, κάτι που ενέχει πολλούς

κινδύνους. Για να μεγιστοποιήσουν το μέγεθος του Μπλε Ωκεανού τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθήσουν την αντίθετη πορεία. Να επικεντρωθούν δηλαδή στους μη πελάτες και αντί να εστιάσουν στις πελατειακές διαφορές, να εστιάσουν στα κοινά στοιχεία που δίνουν αξία οι πελάτες. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα ξεκλειδώσουν ένα νέο αριθμό πελατών που δεν υπήρχαν προηγουμένως.

Προκειμένου να μετατραπεί αυτή η λανθάνουσα ζήτηση σε πραγματική, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν καλύτερα αυτούς τους μη πελάτες που ελπίζουν να προσελκύσουν.

Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βαθμίδες μη πελατών που μπορούν να μετατραπούν σε πελάτες, με βάση την απόστασή τους από την αγορά μας (διάγραμμα 3.2).



Διάγραμμα 3.2.

Οι τρεις βαθμίδες των μη πελατών

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ.104.

Η πρώτη βαθμίδα μη πελατών είναι η κοντινότερη στην αγορά μας. Στην πραγματικότητα, είναι αγοραστές κάποιου προϊόντος του κλάδου από ανάγκη, επομένως, είναι ουσιαστικά μη πελάτες. Είναι έτοιμοι να εγκαταλείψουν τον κλάδο με

την πρώτη ευκαιρία που θα τους δοθεί. Ωστόσο, αν επέλθει μια μεταβολή στην αξία, όχι μόνο είναι πρόθυμοι να παραμείνουν στον κλάδο, αλλά και να αυξήσουν τη συχνότητα των αγορών τους σε πολύ μεγάλο βαθμό. Όταν ο αριθμός των πελατών αυτών αυξάνεται, η αγορά γίνεται στάσιμη και αντιμετωπίζει προβλήματα ανάπτυξης.

Η δεύτερη βαθμίδα μη πελατών είναι άτομα που αρνούνται να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα του κλάδου. Πρόκειται για άτομα που γνωρίζουν καλά την ύπαρξη των εν λόγω προϊόντων, αναγνωρίζουν ότι μπορούν να καλύψουν κάποιες ανάγκες τους, αρνούνται ωστόσο να τα χρησιμοποιήσουν. Τα άτομα αυτά, είτε δεν έχουν τα μέσα τα αγοράσουν τα προϊόντα του κλάδου, είτε απλά, αρνούνται να τα αγοράσουν. Οι ανάγκες τους καλύπτονται με άλλα μέσα, ή αγνοούνται. Ωστόσο, μέσα σε αυτούς τους μη πελάτες που αρνούνται να χρησιμοποιήσουν το προϊόν, βρίσκεται κρυμμένος ένας ανεκμετάλλευτος Ωκεανός ζήτησης, που πρέπει να αξιοποιηθεί.

Η τρίτη και τελευταία βαθμίδα μη πελατών, είναι και αυτή που βρίσκεται μακρύτερα από την αγορά μας. Πρόκειται για μη πελάτες που δεν έχουν σκεφτεί ποτέ τη περίπτωση να αγοράσουν κάποιο προϊόν του κλάδου. Αυτή η ανεξερεύνητη βαθμίδα μη πελατών δεν έχει ποτέ αποτελέσει στόχο των ενεργειών μάρκετινγκ, ούτε έχει θεωρηθεί ποτέ πιθανός στόχος από κάποια επιχείρηση του κλάδου. Κι αυτό γιατί, οι ανάγκες των πελατών αυτών και οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που συνδέονται με αυτές, ανέκαθεν θεωρούνταν ότι ανήκουν σε διαφορετικές αγορές. Ωστόσο, ακόμα και αυτή η βαθμίδα μη πελατών, μπορεί να προσφέρει πολλές ευκαιρίες για κέρδη σε μια επιχείρηση, φτάνει να ικανοποιηθούν σωστά οι ιδιαίτερες ανάγκες τους.

Μέσω της κατανόησης των κοινών στοιχείων-κλειδι ανάμεσα στους πελάτες και στους μη πελάτες, μια επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει τον τρόπο που θα τους φέρει στη δική της αγορά. Το σε ποια βαθμίδα μη πελατών θα εστιάσει και τότε η κάθε επιχείρηση, εναπόκειται στη διακριτική της ευχέρεια, καθώς η βαθμίδα που θα ξεκλειδώσει ευκαιρίες Μπλε Ωκεανών διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο και τη χρονική στιγμή. Οι προσπάθειες θα πρέπει να επικεντρωθούν στη βαθμίδα που κρύβει τα μεγαλύτερα κέρδη τη δεδομένη χρονική στιγμή, χωρίς ωστόσο να αγνοηθούν οι όποιες ομοιότητες ανάμεσα στις τρεις βαθμίδες των μη πελατών, μεγιστοποιώντας έτσι την αφανή ζήτηση που μπορεί να ικανοποιηθεί από την επιχείρηση.

Η μεγιστοποίηση του Μπλε Ωκεανού, που μια επιχείρηση έχει δημιουργήσει, δεν είναι αρκετή. Είναι επιπλέον απαραίτητο να επωφεληθεί από αυτήν και να δημιουργήσει ένα κερδοφόρο αποτέλεσμα. Η επόμενη από τις έξι αρχές κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού, υποδεικνύει τον τρόπο δημιουργίας ενός βιώσιμου

επιχειρηματικού μοντέλου, που παράγει και διατηρεί μια κερδοφόρα ανάπτυξη για το προϊόν που προσφέρεται στο πλαίσιο του Μπλε Ωκεανού.

Σωστή εναλλαγή των στρατηγικών

Η επόμενη πρόκληση για μια επιχείρηση είναι να κατασκευάσει ένα εύρωστο επιχειρηματικό μοντέλο προκειμένου να είναι σίγουρη ότι θα έχει κέρδος. Έτσι, οδηγούμαστε στη τέταρτη από τις έξι αρχές, που υποδεικνύει στην επιχείρηση πόσο σημαντική είναι η σωστή εναλλαγή των στρατηγικών.

Η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού των επιχειρήσεων θα πρέπει να βασιστεί στην αλληλουχία της αγοραστικής χρησιμότητας, της τιμής, του κόστους και του ενστερνισμού της ιδέας, με αυτή τη σειρά (διάγραμμα 3.3).



Διάγραμμα 3.3.

Η ακολουθία της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ.118.

Καταρχήν, το προϊόν θα πρέπει να ενέχει κάποια εξαιρετική **χρησιμότητα** και χαρακτηριστικά που το καθιστούν ακαταμάχητο στους αγοραστές. Εάν αυτά τα χαρακτηριστικά λείπουν, δεν υπάρχει και η προοπτική δημιουργίας Μπλε Ωκεανού.

Μια διευκόλυνση μπορεί να παρέχει και ο χάρτης χρησιμότητας του αγοραστή που βοηθάει τα διευθυντικά στελέχη να αξιολογήσουν την κατάσταση από τη σωστή προοπτική, καθώς περιλαμβάνει όλες τις διαστάσεις και τους συνδυασμούς που μπορεί ένα προϊόν να έχει. Συγκεκριμένα, μια αγοραστική εμπειρία μπορεί να υποδιαιρεθεί σε έναν κύκλο έξι διαδοχικών σταδίων, από την αγορά μέχρι την απόρριψη του προϊόντος.

Κάθε στάδιο περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία εμπειριών από τη μεριά του πελάτη, αλλά και πολλές πληροφορίες για την αγοραστική εμπειρία, πολύτιμες σε κάθε διευθυντικό στέλεχος.

Τα έξι αυτά στάδια του κύκλου της αγοραστικής εμπειρίας είναι: η αγορά, η παράδοση, η χρησιμοποίηση, τα συμπληρωματικά, η διατήρηση και η απόρριψη. Ανάμεσα σε αυτά τα στάδια βρίσκονται οι λεγόμενοι μοχλοί χρησιμότητας, οι τρόποι δηλαδή, με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεκλειδώσουν περισσότερη χρησιμότητα για τους αγοραστές των προϊόντων τους.

Εντοπίζοντας, τα διευθυντικά στελέχη, σε ποιο σημείο του χάρτη χρησιμότητας βρίσκεται το προϊόν της επιχείρησής τους, μπορούν να δουν ξεκάθαρα το πώς και το εάν, η νέα ιδέα, όχι μόνο δημιουργεί μια διαφορετική πρόταση χρησιμότητας σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες, αλλά επίσης και να βρουν τον τρόπο να μετατρέψουν τους μη πελάτες σε πελάτες, μεταβάλλοντας την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα. Εάν το προϊόν όμως, δείχνει να ταυτίζεται στο χάρτη με κάποιο άλλο προϊόν της αγοράς, τότε πιθανότατα δεν βρίσκεται σε Μπλε Ωκεανό.

Το δεύτερο βήμα είναι η σωστή **τιμολογιακή στρατηγική**. Το προϊόν θα πρέπει να είναι έτσι τιμολογημένο, ώστε να προσελκύει τους αγοραστές-στόχο, οι οποίοι θα έχουν επιπλέον και τη δυνατότητα να πληρώσουν για να το αποκτήσουν. Βέβαια, η τιμολόγηση θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσελκύει τους αγοραστές να αποκτήσουν το προϊόν, αλλά παράλληλα και να συνεχίσουν να το αγοράζουν και μελλοντικά. Η καλή φήμη ενός προϊόντος θα πρέπει να αποκτηθεί από την πρώτη μέρα, δεδομένου ότι το χτίσιμο μιας μάρκας επαφίεται πλέον, σε μεγάλο βαθμό, στην επικοινωνία από στόμα σε στόμα (word of mouth). Όταν η εξαιρετική χρησιμότητα βέβαια συνδυάζεται με στρατηγική τιμολόγηση, τότε η αντιγραφή είναι πιο δύσκολη.

Το τρίτο βήμα είναι η **κοστολόγηση**, που πρέπει να καλύπτει το κόστος παραγωγής και παράλληλα να αποδίδει ένα υγιές περιθώριο κέρδους. Οι δαπάνες δε θα πρέπει να κατευθύνουν τις τιμές, ενώ η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανή να έχει κέρδη, ακόμα και στη χαμηλή τιμή που θα οριστεί για το προϊόν προκειμένου να είναι προσιτό στη μεγάλη μάζα των αγοραστών-στόχο. Επιπλέον, η επιχείρηση δε θα πρέπει να περιορίσει τη χρησιμότητα επειδή το υψηλό κόστος περιορίζει τις δυνατότητες κέρδους της στη στρατηγική τιμή. Η αναφορά στο κόστος, στο επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης, εξασφαλίζει τη δημιουργία αξίας με τη μορφή κέρδους, που είναι η τιμή του προϊόντος πλην το κόστος παραγωγής του. Είναι ο συνδυασμός εξαιρετικής χρησιμότητας, στρατηγικής τιμολόγησης και κοστολόγησης στόχου που επιτρέπει στις

επιχειρήσεις να επιτύχουν καινοτομία αξίας- μια μεταβολή στην αξία, τόσο για τους αγοραστές, όσο και για τις επιχειρήσεις.

Υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι προκειμένου να επιτευχθεί το κόστος-στόχος, χωρίς παράλληλα να μειώνεται η χρησιμότητα ή να αυξάνεται η τιμή του προϊόντος μιας επιχείρησης. Ο πρώτος, περιλαμβάνει εκσυγχρονισμό των λειτουργιών και κοστολογικές καινοτομίες, από τη κατασκευή μέχρι τη διανομή του προϊόντος. Επιπλέον, ένας άλλος τρόπος επίτευξης του κόστους-στόχου είναι ο συνεταιρισμός με άλλες εταιρείες, κάτι που συνιστά έναν γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο μείωσης του κόστους. Τέλος, μια επιχείρηση μπορεί να αλλάξει το μοντέλο τιμολόγησής της, διατηρώντας έτσι το επιθυμητό περιθώριο κόστους της, χωρίς όμως να κάνει συμβιβασμούς ως προς την τιμή του προϊόντος.

Το τελευταίο βήμα, είναι η αντιμετώπιση των εμποδίων **αποδοχής** της στρατηγικής, τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν από την αρχή προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιτυχημένη εφαρμογή της. Το πέρασμα από έναν κόκκινο Ωκεανό σε έναν Μπλε, συνεπάγεται πάντα κάποια μορφή αντίστασης, όσο καλό και αν είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Σχεδόν εξ ορισμού, αυτό απειλεί την τρέχουσα ισορροπία και γι' αυτό το λόγο μπορεί να συναντήσει αντιδράσεις ανάμεσα στις ομάδες ενδιαφέροντος της επιχείρησης. Οι βασικότερες ομάδες ενδιαφέροντος είναι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση, οι επιχειρηματικοί συνεργάτες και το κοινό.

Στη διαδικασία εκπαίδευσης των τριών αυτών ομάδων ενδιαφέροντος, η πρόκληση είναι να γίνει μια εποικοδομητική συζήτηση σχετικά με τη χρησιμότητα εφαρμογής της νέας ιδέας. Οι ομάδες ενδιαφέροντος πρέπει να μάθουν ότι η φωνή τους μπορεί να ακουστεί και ότι δε τους επιφυλάσσονται δυσάρεστες εκπλήξεις για το μέλλον. Οι επιχειρήσεις που θα καταφύγουν σε έναν τέτοιο διάλογο με τις ομάδες ενδιαφέροντος, θα ανταμειφθούν πλουσιοπάροχα από το αποτέλεσμα, για τη προσπάθεια και το χρόνο που επένδυσαν.

Υπερπήδηση των όποιων οργανωσιακών εμποδίων εμφανιστούν

Το πέμπτο από τα έξι στάδια αναφέρεται στην υλοποίηση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού. Η υλοποίηση της στρατηγικής από τα διευθυντικά στελέχη, όπως είναι φυσικό, συναντάει πολλά εμπόδια στην πράξη, κυριότερα από τα οποία είναι τα παρακάτω (διάγραμμα 3.4).

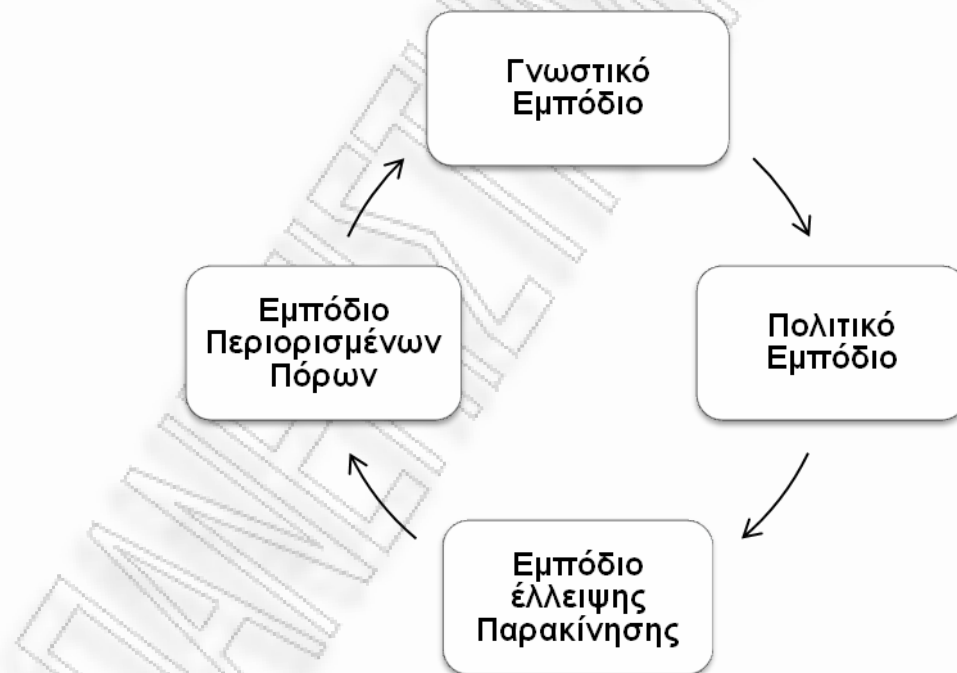
Το πρώτο εμπόδιο είναι το **γνωστικό**: η αφύπνιση των εργαζομένων σχετικά με την ανάγκη για μια στρατηγική αλλαγή. Οι εργαζόμενοι τείνουν να εφησυχάζουν στους

κόκκινους Ωκεανούς και συνεπώς, να αντιστέκονται στις προσπάθειες για αλλαγή της διοίκησης. Χωρίς όμως τη βοήθειά τους, η αλλαγή είναι αδύνατο να επιτευχθεί.

Το δεύτερο εμπόδιο είναι οι **περιορισμένοι πόροι**: συνήθως, όσο μεγαλύτερη είναι η στρατηγική αλλαγή, τόσο περισσότεροι είναι και οι πόροι που απαιτούνται για την υλοποίησή της. Όμως συνήθως, πιο πιθανό είναι να μειώνονται οι διαθέσιμοι πόροι σε έναν οργανισμό παρά να αυξάνονται, με αποτέλεσμα, κάποιες μεγάλες στρατηγικές αλλαγές να είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστούν, ελλείψει επαρκών πόρων.

Το τρίτο εμπόδιο είναι η **παρακίνηση**. Η παροχή δηλαδή κινήτρων, στους ανθρώπους-κλειδί προκειμένου να διαφοροποιηθούν από το κατεστημένο, κάτι που μπορεί όμως να πάρει πολύ χρόνο για να επιτευχθεί.

Το τελευταίο εμπόδιο είναι η **πολιτική**. Η αντίσταση δηλαδή, που μπορεί ενδεχομένως να ασκηθεί, από την τρέχουσα πολιτική ηγεσία, ενάντια στην αλλαγή της στρατηγικής που επιχειρείται στα πλαίσια της επιχείρησης.



Διάγραμμα 3.4.

Τα τέσσερα οργανωσιακά εμπόδια κατά τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ.150.

Μολονότι, κάθε εταιρεία αντιμετωπίζει τα εμπόδια αυτά σε διαφορετικό βαθμό, η γνώση του τρόπου επίλυσής τους είναι το κλειδί για την μετρίαση του οργανωσιακού κινδύνου, όπως ακριβώς προτρέπει και το πέμπτο στάδιο στη πορεία υλοποίησης της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό ωστόσο, οι εταιρείες πρέπει να ξεχάσουν ό,τι συμβατικό γνωρίζουν για την επίτευξη ριζικών αλλαγών. Οι συμβατικές γνώσεις υποδεικνύουν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή, τόσο περισσότεροι πόροι και χρόνος απαιτείται για να φανούν τα αποτελέσματα, ωστόσο, αντίθετα από την κοινή πεποίθηση, υπάρχει η λεγόμενη ηγεσία του κρίσιμου σημείου (tipping point leadership) που επιτρέπει την υπερπήδηση των τεσσάρων αυτών εμποδίων, γρήγορα και με χαμηλό κόστος, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν αυτήν την αλλαγή.

Η ηγεσία του κρίσιμου σημείου βασίζεται στην υπόθεση ότι σε κάθε οργανισμό μπορούν να συμβούν ριζικές αλλαγές όταν οι πεπειθήμενοι και οι ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού ανθρώπων υποστηρίζουν μια ιδέα. Βασίζεται στο γεγονός ότι σε κάθε οργανισμό, υπάρχουν άτομα, πράξεις και δραστηριότητες που ασκούν δυσανάλογη επίδραση στην απόδοση. Ωστόσο, μια ριζική αλλαγή, αντίθετα από την κοινή αντίληψη, σχετίζεται περισσότερο με την εξοικονόμηση πόρων και χρόνου μέσω της αναγνώρισης και έπειτα της επιρροής στους παράγοντες που ασκούν επίδραση σε έναν οργανισμό. Οι ηγέτες του κρίσιμου σημείου μπορούν να ανατρέψουν τα τέσσερα εμπόδια που περιορίζουν την εκτέλεση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού, γρήγορα και με χαμηλό κόστος, μέσω της εστίασης στους σωστούς παράγοντες.

Η αντιμετώπιση του **γνωστικού εμποδίου** είναι μια από τις δυσκολότερες μάχες που πρέπει να δοθούν από έναν ηγέτη του κρίσιμου σημείου, μέσα σε έναν οργανισμό. Η σημασία να συνειδητοποιήσουν οι εργαζόμενοι την αναγκαιότητα της στρατηγικής αλλαγής και να αποδεχτούν τις συνέπειές της είναι η πρόκληση, για έναν ηγέτη των άκρων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της προσωπικής εμπειρίας των ατόμων, που ωθούνται να βιώσουν το πρόβλημα από πρώτο χέρι. Μέσω της προσωπικής εμπειρίας, επιτυγχάνεται η επιδιωκόμενη αλλαγή στη συμπεριφορά του ατόμου, η οποία μάλιστα είναι και εσωτερικά ορμώμενη από τους ίδιους, που, έχοντας βιώσει το πρόβλημα, αλλάζουν τις απόψεις και τη συμπεριφορά τους αναφορικά στην αποδοχή της στρατηγικής αλλαγής που επιφέρει μια κίνηση Μπλε Ωκεανού στον οργανισμό.

Το **εμπόδιο των περιορισμένων πόρων**, μπορεί να δυσκολέψει τη πορεία προς την αλλαγή μιας επιχείρησης, ακόμα κι αν το γνωστικό εμπόδιο έχει ξεπεραστεί. Αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι τα περισσότερα στελέχη να κάνουν περικοπές στις φιλοδοξίες τους για αλλαγή ή να αρχίζουν ένα δύσκολο και χρονοβόρο αγώνα προκειμένου να

εξοικονομήσουν περισσότερους πόρους. Οι ηγέτες του κρίσιμου σημείου όμως, αντί να επικεντρώνονται στη προσπάθεια να αντλήσουν περισσότερους πόρους, δοκιμάζουν να πολλαπλασιάσουν την αξία των πόρων που ήδη έχουν. Σε περιπτώσεις περιορισμένων πόρων, υπάρχουν τρεις παράγοντες δυσανάλογης επιρροής που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα στελέχη προκειμένου να απελευθερώσουν πόρους από τη μια, και να πολλαπλασιάσουν την αξία των ήδη υπαρχόντων, από την άλλη. Είναι τα θερμά σημεία, τα ψυχρά σημεία και η ανταλλαγή.

Τα θερμά σημεία είναι δραστηριότητες που έχουν χαμηλή εισροή πόρων, αλλά υψηλές προοπτικές κέρδους, ενώ τα ψυχρά σημεία, είναι δραστηριότητες που έχουν υψηλή εισροή πόρων, αλλά χαμηλές προοπτικές κέρδους. Σε κάθε οργανισμό, τα θερμά και τα ψυχρά σημεία συνήθως συνυπάρχουν. Η ανταλλαγή από την άλλη, συνίσταται στη συμπλήρωση των κενών σε πόρους μιας μονάδας ενός οργανισμού, με τους πόρους που βρίσκονται σε περίσσεια σε μια άλλη μονάδα του οργανισμού, μέσω της ανταλλαγής μεταξύ τους. Με αυτόν τον τρόπο, ένας οργανισμός μπορεί να ξεπεράσει το εμπόδιο των περιορισμένων πόρων, μαθαίνοντας να κάνει σωστή χρήση των παραπάνω χαρακτηριστικών κάποιων μονάδων του.

Το **εμπόδιο της έλλειψης παρακίνησης**, μπορεί να αποτελέσει πολύ σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα στη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού. Προκειμένου να γίνει αποδεκτή μια στρατηγική, δεν είναι αρκετό, απλά να αναγνωρίσουν οι εργαζόμενοι τι πρέπει να γίνει, αλλά απαιτείται και η αντίστοιχη δράση από την πλευρά τους με έναν αποδεκτό τρόπο.

Συνήθως, τα περισσότερα στελέχη θεωρούν ότι μια ριζική αλλαγή από το κατεστημένο και ένας μετασχηματισμός του οργανισμού τους απαιτούν τεράστιες αλλαγές του τρόπου λειτουργίας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτή ωστόσο, είναι συχνά μια χρονοβόρα, δαπανηρή διαδικασία μιας και τα κίνητρα για κάθε άτομο σε μια επιχείρηση διαφέρουν πολύ μεταξύ τους. Έτσι, οι ηγέτες του κρίσιμου σημείου, αντί να διαχέουν τις προσπάθειες για αλλαγή σε ολόκληρη την επιχείρηση, ακολουθούν αντίστροφη πορεία επιζητώντας τελικά τη μαζική συγκέντρωση.

Επικεντρώνουν την προσοχή τους σε τρεις παράγοντες δυσανάλογης επίδρασης στην παρακίνηση των εργαζομένων που είναι η παρακίνηση των ατόμων-κλειδιά και η τοποθέτησή τους στο επίκεντρο της προσοχής όλων των άλλων, καθώς και η εξατομίκευση.

Η επικέντρωση των προσπαθειών στα άτομα-κλειδιά, αυτά δηλαδή που ασκούν τη μεγαλύτερη επιρροή στον οργανισμό, μπορεί να εξοικονομήσει στα στελέχη χρόνο,

χρήμα και κόπο, ενώ παράλληλα, μπορεί να επιτύχει την παρακίνηση της πλειονότητας των εργαζομένων της επιχείρησης. Τα άτομα-κλειδί είναι φυσικοί ηγέτες, που απολαμβάνουν το σεβασμό των υπολοίπων μέσα στην επιχείρηση, έχουν το χάρισμα της πειθούς και την ικανότητα να εμποδίζουν ή να διευκολύνουν την πρόσβαση σε κάποιους σημαντικούς πόρους.

Αφού επιτευχθεί η παρακίνηση των ατόμων-κλειδί, αυτά έπειτα τοποθετούνται στο επίκεντρο της προσοχής των υπολοίπων όσον αφορά στις πράξεις τους, ελαχιστοποιώντας έτσι την απραξία και την αδράνεια από μέρος τους, καθώς κάθε τους ενέργεια είναι ορατή σε όλους. Προκειμένου να λειτουργήσει το παραπάνω σύστημα βέβαια, πρέπει να επικρατεί διαφάνεια, αφοσίωση και αμεροληψία. Η εφαρμογή αυτής της διαδικασίας, αμβλύνει το αίσθημα καχυποψίας και αμφιβολίας που αναπόφευκτα διακατέχει τους εργαζομένους σε έναν οργανισμό που ετοιμάζεται για μια ριζική στρατηγική αλλαγή.

Τέλος, η εξατομίκευση αποτελεί ένα από τα πιο λεπτά και ευαίσθητα καθήκοντα ενός ηγέτη του κρίσιμου σημείου. Μόνο εάν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό πιστεύουν ότι η στρατηγική πρόκληση είναι επιτεύξιμη είναι δυνατό να επιτύχει πραγματικά η αλλαγή.

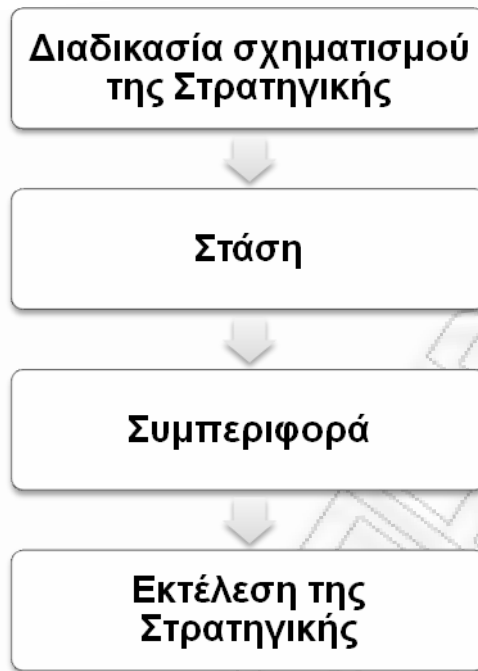
Το **πολιτικό εμπόδιο** είναι μια δυσκολία που κάθε επιχείρηση, ακόμα κι αν έχει φτάσει στο κρίσιμο σημείο της εκτέλεσης της στρατηγικής, μπορεί να κληθεί να αντιμετωπίσει. Η αντίσταση όμως, που μπορεί να συναντήσει μια επιχείρηση στην πραγματοποίηση της στρατηγικής αλλαγής, μπορεί να βλάψει ή ακόμα και να εκτροχιάσει τη διαδικασία εκτέλεσης της στρατηγικής. Προκειμένου να ξεπεραστούν οι πολιτικές πιέσεις, οι ηγέτες του κρίσιμου σημείου εστιάζουν σε τρεις, διαφορετικής επιρροής παράγοντες.

Οι παράγοντες αυτοί είναι, η άσκηση επιρροής μέσω των ατόμων που μας υποστηρίζουν, η κατάπνιξη των αντιδράσεων όσων στρέφονται εναντίον μας και τέλος, η απόκτηση ενός έμπιστου προσώπου στην ανώτατη βαθμίδα διοίκησης που θα μας παρέχει συμβουλές. Τα άτομα που μας υποστηρίζουν είναι συνήθως και αυτά που πρόκειται να επωφεληθούν περισσότερο από την αλλαγή, ενώ οι πολέμιοί μας είναι αυτοί που θα ζημιωθούν περισσότερο. Το άτομο που θα μας παρέχει συμβουλές, πρέπει να είναι γνώστης της πολιτικής κατάστασης και να χαίρει σεβασμού των υπολοίπων, ενώ παράλληλα γνωρίζει καλά εξ αρχής, ποιος πρόκειται να υποστηρίξει και ποιος να πολεμήσει την αλλαγή.

Ενσωμάτωση της εκτέλεσης στη στρατηγική

Η έκτη και τελευταία αρχή κατά τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού προτρέπει την ενσωμάτωση της εκτέλεσης στη στρατηγική εξ αρχής, υπό την έννοια του να χτίσει η διοίκηση την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των ανθρώπων της επιχείρησης και να εμπνεύσει την εκούσια συμμετοχή τους στη εφαρμογή της νέας στρατηγικής. Αυτή η αρχή επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ελαχιστοποιήσουν τον διοικητικό κίνδυνο της έλλειψης εμπιστοσύνης, της μη συνεργασίας ή ακόμα και της δολιοφθοράς από τη μεριά των υπαλλήλων της επιχείρησης. Ο διοικητικός αυτός κίνδυνος υπάρχει τόσο στους κόκκινους όσο και στους Μπλε Ωκεανούς, αλλά είναι μεγαλύτερος για τη στρατηγική του Μπλε Ωκεανού καθώς η εκτέλεσή της συχνά απαιτεί σημαντικές αλλαγές. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό οι εταιρείες που αποφασίζουν να εφαρμόσουν στρατηγική Μπλε Ωκεανού, να επιδιώκουν την ελαχιστοποίηση αυτού του κινδύνου.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η εφαρμογή μιας δίκαιης διαδικασίας είναι το κλειδί που διακρίνει μια επιτυχημένη στρατηγική Μπλε Ωκεανού από μια αποτυχημένη. Η ύπαρξη ή η απουσία μιας δίκαιης διαδικασίας μπορεί να βοηθήσει ή να καταστρέψει τη διαδικασία εκτέλεσης της στρατηγικής, όσο καλά οργανωμένη κι αν είναι. Ο όρος δίκαιη διαδικασία είναι μια έκφραση στο μάντζμεντ της θεωρίας περί δικαιοσύνης στις διαδικασίες. Όταν εφαρμόζεται η δίκαιη διαδικασία στην πορεία δημιουργίας της στρατηγικής, οι άνθρωποι αποκτούν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, ενώ παράλληλα εμπνέονται να συμμετάσχουν με τη θέλησή τους στην εκτέλεση των τελικών στρατηγικών αποφάσεων. Η συμμετοχή αυτή μπορεί να επεκταθεί πέρα από τις συμβατικές τους υποχρεώσεις και να φτάσει στο σημείο ακόμα και να δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον στην εκτέλεση των τελικών στρατηγικών (διάγραμμα 3.5).



Διάγραμμα 3.5.

Πώς η δίκαιη διαδικασία επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά των ανθρώπων

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ.174.

Υπάρχουν τρία στοιχεία που αμοιβαία ενδυναμώνουν και προσδιορίζουν τη δίκαιη διαδικασία: η **συμμετοχή**, η **αιτιολόγηση** και η **σαφήνεια της προσδοκίας**.

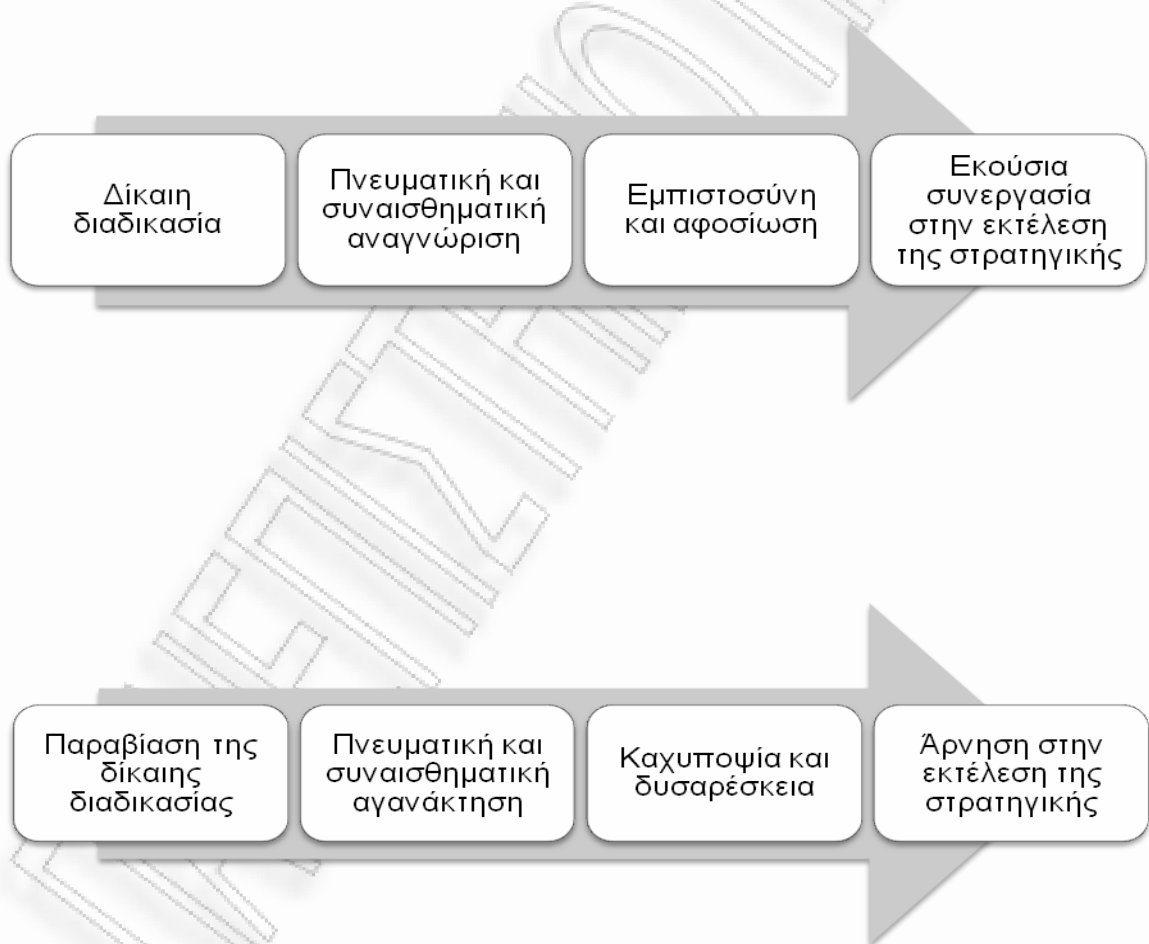
Το στοιχείο της **συμμετοχής** υποδηλώνει την ανάμιξη των ατόμων στις στρατηγικές αποφάσεις που επηρεάζουν τους ίδιους, μέσω της καλύτερης επικοινωνίας των ιδεών τους στη διοίκηση και στους υπόλοιπους εργαζομένους. Το στοιχείο της συμμετοχής είναι ενδεικτικό του σεβασμού της επιχείρησης στη διαφορετικότητα του κάθε ατόμου και των ιδεών του, ενώ παράλληλα εντείνει τη συλλογιστική ικανότητα του συνόλου. Η συμμετοχή έχει ως αποτέλεσμα τη λήψη καλύτερων στρατηγικών αποφάσεων από τη διοίκηση και τη μεγαλύτερη δέσμευση στην εκτέλεση των αποφάσεων από όλους τους εμπλεκόμενους.

Το στοιχείο της **αιτιολόγησης** από την άλλη, υποδηλώνει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι που επηρεάζονται από μια αλλαγή θα πρέπει να κατανοήσουν το λόγο που λαμβάνονται οι συγκεκριμένες τελικές στρατηγικές αποφάσεις. Η επεξήγηση του λόγου που λαμβάνονται κάποιες αποφάσεις πείθει τους εργαζομένους ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν λάβει υπόψη τους τη γνώμη τους και έχουν ακολουθήσει λάβει

αμερόληπτες αποφάσεις με γνώμονα το καλό της επιχείρησης. Επιπλέον, μια αιτιολόγηση εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους αναφορικά με τις προθέσεις των διευθυντικών στελεχών, ενώ ενδυναμώνει τη γνώση μέσω της ανατροφοδότησης.

Η **σαφήνεια της προσδοκίας** τέλος, απαιτεί, μετά τον καθορισμό της στρατηγικής, τον ξεκάθαρο ορισμό από τα διευθυντικά στελέχη των νέων κανόνων του παιχνιδιού. Μολονότι μπορεί οι απαιτήσεις να είναι μεγαλύτερες, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν εξαρχής τα κριτήρια για τα οποία θα αξιολογηθούν καθώς και τις συνέπειες της αποτυχίας τους.

Όταν εφαρμοστούν συλλογικά τα τρία αυτά κριτήρια μπορούν να οδηγήσουν σε αποφάσεις δίκαιης διαδικασίας, κάτι που δε συμβαίνει στην εφαρμογή ενός υποσυνόλου αυτών (διάγραμμα 3.6).



Διάγραμμα 3.6.

Οι επιπτώσεις στην εκτέλεση από την ύπαρξη και την απουσία δίκαιης διαδικασίας στη διαμόρφωση της στρατηγικής

Πηγή: W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, σελ.183.

Η αφοσίωση, η εμπιστοσύνη και η εκούσια συνεργασία δεν είναι μόνο στάσεις ή συμπεριφορές, είναι άυλο κεφάλαιο για μια επιχείρηση. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων, αυτοί έχουν και μεγαλύτερη πίστη στις προθέσεις και στις πράξεις ο ένας του άλλου, ενώ όταν έχουν αφοσίωση, είναι πρόθυμοι ακόμα και να αφηφήσουν το προσωπικό τους συμφέρον για χάρη της επιχείρησης. Η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση και η εκούσια συνεργασία επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ξεχωρίζουν ως προς την ταχύτητα, την ποιότητα και τη συνέπειά τους στην εκτέλεση και στην εφαρμογή των στρατηγικών αλλαγών γρήγορα και με χαμηλό κόστος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aaker D., (15 September) 2007, Think Big: To win market share, don't try to influence what brand of product people buy: change how they use the product in the first place, Business Insight (A Special Report), Wall Street Journal.
2. Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
3. Lafley A.G. and Charan R., 2008, The Game-changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation, Crown Business, New York, NY.
4. MacMillan I.C. and Gunther R. McGrath, 1997, Discovering new points of differentiation, Harvard Business Review, Vol.75 No.4.
5. Norman T. Sheehan and Ganesh Vaidyanathan, 2009, Using a value creation compass to discover "Blue Oceans", Strategy & Leadership, vol.37, no.2, Emerald Group Publishing Limited.
6. Stabell C.B. and Fjeldstad Ø.D., 1998, Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks, Strategic Management Journal, Vol. 19 No. 2.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Αντίλογος

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση δημιουργήσει έναν Μπλε Ωκεανό και αρχίσουν να διαφαίνονται οι θετικές επιδράσεις του στην επίδοσή της, θα αρχίσουν να κάνουν την εμφάνισή τους και οι πρώτες προσπάθειες μίμησης της επιτυχημένης στρατηγικής από τους ανταγωνιστές. Το ερώτημα βέβαια είναι, κατά πόσο είναι εύκολο να αντιγραφεί η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού, από τους όποιους επίδοξους μιμητές και πότε θα πρέπει η επιχείρηση να αρχίσει τις προσπάθειες δημιουργίας ενός νέου Μπλε Ωκεανού.

Στην προσπάθεια μίμησης μιας επιτυχημένης στρατηγικής Μπλε Ωκεανού από κάποια ανταγωνιστική επιχείρηση, προκύπτουν αναπόφευκτα κάποια εμπόδια, είτε λειτουργικά, είτε γνωστικά, καθιστώντας την εν λόγω στρατηγική διατηρήσιμη για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Καταρχήν, η καινοτομία αξίας σαν επιλογή δε γίνεται κατανοητή από τους ανταγωνιστές, καθώς δε βασίζεται στη συμβατική στρατηγική λογική. Για την επιτυχή έκβαση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού όμως, η εφαρμογή της καινοτομίας αξίας είναι ζωτικής σημασίας. Επιπλέον, η υιοθέτηση μιας στρατηγικής Μπλε Ωκεανού από κάποια επιχείρηση, μπορεί να έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την έως εκείνη τη στιγμή επιχειρηματική στρατηγική της, καθώς και με την τοποθέτηση της επωνυμίας του προϊόντος της. Συνεπώς, η επιχείρηση αποφεύγει ή καθυστερεί να την εφαρμόσει καθώς αυτό συνεπάγεται με απαξίωση του επιχειρηματικού της μοντέλου.

Επίσης, ένα άλλο εμπόδιο στη μίμηση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού μπορεί να είναι η ύπαρξη ενός φυσικού μονοπωλίου, καθώς σε αυτήν την περίπτωση το μέγεθος της αγοράς δε μπορεί να στηρίξει κι άλλη επιχείρηση. Το ίδιο ισχύει και για τις όποιες πατέντες ή νόμιμες άδειες έχουν χορηγηθεί στον καινοτόμο του Μπλε Ωκεανού, οι οποίες κάνουν πολύ δύσκολη την είσοδο στην αγορά κάποιου νέου ανταγωνιστή.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι ότι η καινοτομία αξίας μπορεί να οδηγήσει ταχύτατα σε πλεονεκτήματα κόστους που πηγάζουν από τις μεγάλες ποσότητες που παράγονται. Αυτή η ηγεσία κόστους της καινοτόμου επιχείρησης που εφαρμόζει Μπλε Ωκεανό, μπορεί να αποθαρρύνει την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά. Η πελατειακή βάση που μπορεί να έχει σχηματίσει μια καινοτόμος επιχείρηση μιας και

δημιούργησε πρώτη τον Μπλε Ωκεανό αποτελεί έναν επιπλέον ανασταλτικό παράγοντα για την είσοδο κάποιου ανταγωνιστή στην αγορά.

Η μίμηση πολλές φορές απαιτεί σημαντικές πολιτικές και λειτουργικές αλλαγές, καθώς και μεταβολές στην κουλτούρα ενός οργανισμού, δυσχεραίνοντας και καθυστερώντας έτσι την είσοδό του σε μια αγορά του Μπλε Ωκεανού, καθώς λίγες εταιρείες μπορούν να ανταπεξέλθουν εύκολα σε αυτό το κόστος σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Τέλος, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν καινοτομία αξίας κερδίζουν σε πιστότητα πελατών και σε αναγνωρισιμότητα μάρκας, κάτι που είναι πολύ δύσκολο να επιτύχουν οι δυνητικοί μιμητές στη συνέχεια. Όλα τα παραπάνω εμπόδια είναι αρκετά μεγάλα για να ξεπεραστούν από τους όποιους δυνητικούς μιμητές της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού. Ο σημαντικότερος λόγος όμως, που η μίμηση αυτή είναι τόσο δύσκολη, είναι το γεγονός ότι η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού είναι μια συστημική προσέγγιση που απαιτεί, όχι μόνο την ορθή εφαρμογή του κάθε ξεχωριστού στρατηγικού στοιχείου της, αλλά και την ευθυγράμμιση όλων αυτών με τη στρατηγική της επιχείρησης, ούτως ώστε να δημιουργηθεί καινοτομία αξίας.

Ωστόσο, μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, ακόμα και η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού σιγά σιγά απαξιώνεται, καθώς όλο και περισσότεροι μιμητές της εμφανίζονται, παρέχοντας την ίδια αξία με το προϊόν τους όση και η καινοτόμος επιχείρηση του Μπλε Ωκεανού. Αυτό που πρέπει τότε να γίνει, από την καινοτόμο επιχείρηση που δημιούργησε το Μπλε Ωκεανό, είναι να δημιουργήσει ένα νέο Ωκεανό ζήτησης, μακριά από τους ανταγωνιστές της. Συνεπώς, μια επιχείρηση που δημιουργεί ένα Μπλε Ωκεανό ζήτησης πρέπει να φροντίζει να ανανεώνει τη στρατηγική της κάθε τόσο, προκειμένου να αποφύγει τους ανταγωνιστές και να βρίσκεται πάντα ένα βήμα πιο μπροστά από αυτούς.

Σαν αποτέλεσμα, πολλοί επικριτές της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού διατείνονται ότι, ακόμα και η καλύτερη στρατηγική, μπορεί να εξασφαλίσει μόνο ένα περιορισμένο, σχετικά ήσυχο χρονικό διάστημα επιτυχίας στην εταιρεία που τη δημιούργησε. Κάποιοι μελετητές διατείνονται ότι η στρατηγική έχει και περαιτέρω περιθώρια βελτίωσης και κάνουν λόγο για την αδυναμία του ανταγωνισμού να αντιγράψει κάποια προϊόντα που η αγορά αντιλαμβάνεται ως μοναδικά. Τα τελευταία μάλιστα, είναι ανούσιο να αντιγραφούν από τις ανταγωνιστικές εταιρείες, καθώς η ιδιαιτερότητα και η διαφορετικότητά τους είναι κατά κάποιο τρόπο «κατοχυρωμένα» στο μυαλό του καταναλωτή.

Επιπλέον, ο Β. Παπαδάκης στα πλαίσια του σχολιασμού της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού²⁰, αναφέρει ότι, η μόνη κριτική που μπορεί να ασκηθεί στη συγκεκριμένη στρατηγική είναι ότι, όλες σχεδόν οι επιτυχημένες στρατηγικές κινήσεις που γνωρίζουν και εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως στρατηγικές Μπλε ωκεανών. Αλλά και ότι οι περισσότερες τεχνικές που προτείνονται στα πλαίσια της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού, φαίνονται τόσο προφανείς, που κάποιος μπορεί να αναρωτηθεί το λόγο που τόσα χρόνια δεν εφαρμόζονταν από τις επιχειρήσεις. Η εφαρμογή βέβαια, της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού στην πράξη, είναι μια δύσκολη και απαιτητική διαδικασία, καθ' ότι, ικανότητες, γνώσεις και ζωννή φαντασία είναι αναγκαία προσόντα για την επιτυχημένη ολοκλήρωσή της.

Από την άλλη, τα εργαλεία που προτείνονται από τους εισηγητές της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού, στις επιχειρήσεις που θα αποφασίσουν να εφαρμόσουν τη στρατηγική, έχουν εξίσου δεχτεί κριτική από διάφορους μελετητές. Ο στρατηγικός καμβάς συγκεκριμένα²¹, μολονότι παρουσιάζεται σαν ένα πολύτιμο εργαλείο που προάγει τη δημιουργική σκέψη, είναι συνήθως εξαιρετικά δύσκολος στην κατασκευή του. Οι διαστάσεις, για παράδειγμα, πάνω στο υπόδειγμα είναι πολύ δύσκολο να καθοριστούν και κάποιες φορές, ενδεχομένως, ο ορισμός αυτός να γίνεται βάσει εμπειρικών γνώσεων.

Μια από τις συνηθέστερες θεωρίες βέβαια, των επικριτών της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού, είναι ότι αυτή απλά βαφτίζει με νέο όνομα τις ήδη γνωστές και ευρέως διαδεδομένες πρακτικές των επιχειρήσεων, που προϋπήρχαν πολύ πριν εισαχθεί η θεωρία του Μπλε Ωκεανού. Η αναλογία Μπλε/κόκκινου Ωκεανού είναι μια δυνατή και εύκολη στην απομνημόνευση μεταφορά, που κατά πολλούς ευθύνεται για την επιτυχία της εν λόγω στρατηγικής στους κόλπους της αγοράς. Ωστόσο, η δύναμη αυτής της μεταφοράς, είναι ικανή να ενεργοποιήσει και να ωθήσει τους ανθρώπους να δράσουν. Βέβαια, σκόπιμο είναι να αναφερθεί ότι πολλές ιδέες πίσω από τη στρατηγική του Μπλε Ωκεανού (όπως είναι οι παράγοντες ανταγωνισμού, ο κύκλος του καταναλωτή, οι μη πελάτες κτλ.) δεν είναι νέες. Πολλά από τα εργαλεία αυτά χρησιμοποιούνται και από τους μελετητές του μοντέλου των Έξι Σίγμα²², ή έχουν προταθεί και από άλλους θεωρητικούς του μάνατζμεντ.

²⁰ Παπαδάκης Β., 2006, σελ.124.

²¹ Stan Abraham, 2006, σελ.53.

²² De Feo, Joseph A.; Barnard, William, 2005.

Πολλές επίσης από τις αρχές που χρησιμοποιούνται στη στρατηγική του Μπλε Ωκεανού, έχουν ήδη προταθεί και στο παρελθόν από άλλους μελετητές όπως οι Jonas Ridderstrale και Kjell Nordstrom²³. Για παράδειγμα, οι «ανταγωνιστικοί παράγοντες» στη στρατηγική του Μπλε Ωκεανού είναι παρόμοιοι με τον ορισμό που δίνουν για τις «μετρήσιμες και μη μετρήσιμες διαστάσεις», οι Ridderstrale και Nordstrom στο βιβλίο τους. Επιπλέον, η διαπίστωση της αποτυχίας που συνεπάγεται για μια επιχείρηση, το να βρίσκεται σε έναν κόκκινο Ωκεανό, βρίσκει κι αυτή την αντιστοιχία της στα λεγόμενα των συγγραφέων ότι «η ανταγωνιστική στρατηγική δεν οδηγεί πουθενά».

Οι συγγραφείς διατείνονται στο βιβλίο τους ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν «εντυπωσιακές στρατηγικές», όπως ακριβώς είναι και η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού. Εντυπωσιακή στρατηγική σημαίνει ότι η επιχείρηση επιλέγει να αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού, κάτι που το καταφέρνει δημιουργώντας «περιστασιακά μονοπώλια», όπως τα ονομάζουν. Ενώ, αντίστοιχα, όπως αναφέρεται στη στρατηγική του Μπλε Ωκεανού, ο σκοπός των εταιρειών θα πρέπει να είναι η δημιουργία Μπλε Ωκεανών, που τελικά θα γίνουν κόκκινοι- πρόκειται στην ουσία για την ίδια ιδέα εκφρασμένη με τη μορφή αναλογίας.

Ωστόσο, παρά τις επικρίσεις αυτές, είναι ευρέως αποδεκτό ότι η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού εστιάζει στη γενική εικόνα και όχι σε ανούσιες λεπτομέρειες, ενώ θέτει σαν κύρια προτεραιότητά της την αναζήτηση νέων ευκαιριών, προσφέροντας παράλληλα, χρήσιμα εργαλεία και προσεγγίσεις.

Μια άλλη άποψη υποστηρίζει, χωρίς να επικρίνει την ίδια τη στρατηγική, ότι στη περίπτωση που τα στελέχη δεν είναι ικανοποιημένα με την αποδοτικότητα της επιχείρησής τους, δεν είναι αρκετό να αλλάξουν τους κανόνες του παιχνιδιού, απαιτείται να αλλάξουν το ίδιο το παιχνίδι, προκειμένου οι προσπάθειές τους να στεφθούν με επιτυχία. Δεν είναι αρκετό δηλαδή να εφαρμόσουν μια διαφορετική στρατηγική, ακόμα κι αν αυτή είναι η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού. Πρέπει να κάνουν ριζικές αλλαγές προκειμένου να έχουν τη μεγαλύτερη πιθανότητα για μακροχρόνια μελλοντικά κέρδη. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται στις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν χαμηλότερες τιμές που θα πετύχουν χάρη στη χρησιμοποίηση της λογικής της βιομηχανικής αποτελεσματικότητας, να ενδυναμώσουν την αντιστοίχιση των χαρακτηριστικών του προϊόντος με τις ανάγκες των πελατών, χάρη στη χρησιμοποίηση

²³ Kjell Nordstrom, Jonas Ridderstrale, 1999.

μιας λογικής έντασης γνώσης και να συνδέσουν τους χρήστες του προϊόντος χρησιμοποιώντας τη λογική των υπηρεσιών δικτύου²⁴.

Μια από τις σημαντικότερες κατηγορίες που έχουν διατυπωθεί εναντίον της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού είναι ότι η μεθοδολογία καθώς και τα μοντέλα που προτείνει είναι περισσότερο περιγραφικά, παρά καθοδηγητικά²⁵. Περιγράφει δηλαδή, επιτυχημένες καινοτομικές στρατηγικές, οι οποίες ερμηνεύονται αποκλειστικά μέσα από το πρίσμα της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού. Συνεπώς, δεν υπάρχει τρόπος να αποδειχθεί το κατά πόσον και σε τι βαθμό αποτυγχάνει η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού να δώσει θετικά αποτελέσματα όταν εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις.

Επίσης, η μάρκα του προϊόντος, καθώς και η επικοινωνία του, θεωρούνται, από την εν λόγω στρατηγική, δεδομένες και μικρής σημασίας για τη μετέπειτα επιτυχία του στην αγορά. Η αναφορά στις ενέργειες μάρκετινγκ, από τη μεριά της επιχείρησης, μιας Καινοτομίας Αξίας, είναι μικρή, προϋποθέτοντας ότι η επιτυχημένη προώθηση και επικοινωνία του προϊόντος/υπηρεσίας θα ακολουθήσει στη συνέχεια.

Πάνω σε αυτό το θέμα συγκεκριμένα, πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η παράβλεψη της καίριας συνεισφοράς του μάρκετινγκ στη στρατηγική του Μπλε Ωκεανού, είναι ένα από τα μεγαλύτερα ελαττώματα της στρατηγικής αυτής. Καθώς το μάρκετινγκ είναι ο παράγοντας-κλειδί, κατά πολλούς, που καθορίζει την επιτυχία σε κάθε Μπλε Ωκεανό, χωρίς την υποστήριξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής μάρκετινγκ, μια τέτοια στρατηγική είναι αδύνατο να επιτύχει²⁶. Η Αξία, έτσι όπως ορίζεται από τη στρατηγική του Μπλε Ωκεανού, δεν έχει κανένα απολύτως νόημα παρά μόνο αν είναι αξία που αναγνωρίζει η αγορά. Ακολουθως, η αντιλαμβανόμενη αξία προκύπτει από το αποτελεσματικό μάρκετινγκ. Μόνο εάν οι άνθρωποι είναι γνώστες της Καινοτομίας Αξίας, θα έχει αυτή τελικά, πραγματική αξία. Επιπλέον, εάν η δημιουργία ζήτησης είναι ένα από τα τρία χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Μπλε Ωκεανών, η στρατηγική αυτή θα έπρεπε να αναφέρεται εκτενέστερα στη διαδικασία δημιουργίας της ζήτησης, μέσω των εργαλείων του μάρκετινγκ.

Μόνο δύο λόγοι, ενδεχομένως, δικαιολογούν την παράλειψη αυτή της αναφοράς στο ρόλο του μάρκετινγκ, στα πλαίσια της εκτέλεσης της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού. Είτε το αποτελεσματικό μάρκετινγκ θεωρείται δεδομένο, είτε εκλαμβάνεται σαν λιγότερο σημαντικό, στην εκτέλεση της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού, καθώς οι πελάτες θα

²⁴ Norman T. Sheehan and Ganesh Vaidyanathan, 2009, σελ.19.

²⁵ Pollard Wayne E., 2005.

²⁶ Pollard Wayne E., 2005.

έρθουν στην εταιρεία από μόνοι τους, ελκόμενοι από την Καινοτομία Αξίας και την πρωτοφανή αξία. Ωστόσο και οι δυο παραπάνω απόψεις θεωρούνται λανθασμένες, καθώς, όταν μια εταιρεία παίρνει σα δεδομένες, τόσο σημαντικές αποφάσεις μάρκετινγκ, τότε χάνει ένα ζωτικό κομμάτι της εικόνας του Μπλε Ωκεανού.

Η Αξία, δε χτίζει από μόνη της μάρκες, εξαρτάται από το μάρκετινγκ. Τα στελέχη θα πρέπει να έχουν στο μυαλό τους ότι είναι η αγορά που καθορίζει τους νικητές και τους ηττημένους, όχι οι ίδιοι. Κάθε προσπάθεια για δημιουργία ενός αδιαφιλονίκητου μεριδίου αγοράς πρέπει να λαμβάνει υπόψη της το γεγονός ότι το μερίδιο αγοράς είναι διεκδικήσιμο ή όχι, κυρίως στο μυαλό των αγοραστών, συνεπώς, θα πρέπει να δίνεται μεγάλο βάρος στον τρόπο που θα προσεγγιστούν οι τελευταίοι.

Στον ανταγωνιστικό κόσμο που ζούμε, ποτέ δεν είναι αρκετό για μια εταιρεία απλά να φτιάξει ένα καλό προϊόν. Αν ο πελάτης δε πιστέψει ότι αυτό είναι όντως ένα καλό προϊόν, τότε το προϊόν θα αποτύχει. Αυτός ακριβώς είναι και ο καίριος ρόλος του μάρκετινγκ: να φροντίζει ώστε να γνωρίσει ο κόσμος το προϊόν και τις ανάγκες που μπορεί να του ικανοποιήσει, προκειμένου να προβεί στην αγορά του όταν και όποτε χρειαστεί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παπαδάκης Β., Απρίλιος 2006, Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών-Κερδίστε τις Ανεκμετάλλευτες Αγορές, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, σελ.123-124
2. De Feo, Joseph A.; Barnard, William, 2005, JURAN Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond - Quality Performance Breakthrough Methods, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited
3. Herman Dan Dr., 2008, Every Blue Ocean will eventually turn Red; Create an Unfair Advantage Instead , <http://www.advantagizers.com/intro.html>
4. Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
5. Kjell Nordstrom, Jonas Ridderstrale, 1999, Funky Business, 3rd Edition, Pearson Education
6. Levitt, Stephen D., 2005, Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything, New York: Harper Collins.
7. MacMillan I.C. and Gunther R. McGrath, 1997, Discovering new points of differentiation, Harvard Business Review, Vol.75 No.4.
8. Norman T. Sheehan and Ganesh Vaidyanathan, 2009, Using a value creation compass to discover “Blue Oceans”, Strategy & Leadership, vol.37, no.2, Emerald Group Publishing Limited.
9. Pollard, Wayne E., December 2005, "Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw", CMO Magazine.
10. Stan Abraham, 2006, Blue Oceans, temporary monopolies, and lessons from practice, Strategy & Leadership, vol.34, no.5, Emerald Group Publishing Limited.
11. Wheeler, Donald J., 2004, The Six Sigma Practitioner's Guide to Data Analysis, SPC Press. p. 307.
12. A conversation with W.Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, <http://www.insead.edu/alumni/newsletter/February2005/Interview.pdf>
13. Multiple Critiques of Blue Ocean Strategy, 2007, http://twoscenarios.typepad.com/maneuver_marketing_commun/blue_ocean_strategy/index.html
14. http://en.wikipedia.org/wiki/Blue_Ocean_Strategy
15. http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Τα αυτοκίνητα Smart και η Στρατηγική του Μπλε Ωκεανού

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής της στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού είναι τα αυτοκίνητα Smart, αποτέλεσμα της συνεργασίας της γνωστής αυτοκινητοβιομηχανίας Mercedes-Benz (Daimler-Benz group) και της Swatch (SMH group). Η δημιουργία του Smart από την αρχή, η γέννηση δηλαδή της ιδέας, μέχρι την πώληση του, διέπεται από την καινοτομία.

Η ιδέα της δημιουργίας ενός εξαιρετικά μικρού, αλλά ασφαλούς και άνετου, υψηλής ποιότητας κατασκευής και χαμηλής κατανάλωσης, φιλικού προς το περιβάλλον αυτοκινήτου, ανήκει στον Nicolas Hayek, Γενικό Διευθυντή (CEO) της SMH. Σε αυτά τα χαρακτηριστικά προστίθεται και η χρησιμότητα ως προς την ποιότητα, καθώς και η συναισθηματική χρησιμότητα που προσέφερε επιπλέον το Smart στον αγοραστή, μια αυξημένη δηλαδή χρησιμότητα σε συνδυασμό με όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Οι δύο εταιρείες, χάρη στις οποίες δημιουργήθηκε το Smart, αποτελούν κορυφαίες στον τομέα τους επιχειρήσεις.

Η εταιρεία Mercedes-Benz

Η Mercedes-Benz που ανήκει στο Daimler-Benz group, έχει καταφέρει να καθιερωθεί στο μυαλό των αγοραστών σαν μια αυτοκινητοβιομηχανία που παράγει υψηλής ποιότητας και άριστης κατασκευής αυτοκίνητα. Υπό την ηγεσία, μάλιστα, του Helmut Werner, η εταιρεία άρχισε να επενδύει στην ανάπτυξη νέων μοντέλων επιβατικών αυτοκινήτων, μειώνοντας το χρόνο κατασκευής τους και το κόστος. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι ότι το 1997, η εταιρεία κατάφερε να κυκλοφορήσει στην αγορά τρία εντελώς καινούρια μοντέλα: το M-class, A-class, και το CLK. Το A-class αποτελούσε και την πρώτη προσπάθεια της επιχείρησης να διαφοροποιηθεί από την αγορά αυτοκινήτων ανώτατης κλάσης και να εισέλθει στη μαζική αγορά. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας διαφοροποίησης, η Mercedes-Benz δέχτηκε να συνεργαστεί με την Swatch στην κατασκευή ενός καινοτομικού αυτοκινήτου για τη μαζική αγορά, όπως είναι το Smart.

Η εταιρεία Swatch

Η Swatch από την άλλη και πιο συγκεκριμένα το SMH group, είναι μια ελβετική εταιρεία κατασκευής ρολογιών υψηλής ποιότητας, που όμως είχε περάσει κρίση στο παρελθόν λόγω της εισόδου των Ιαπωνικών εταιρειών ρολογιών στην ευρωπαϊκή αγορά. Έχοντας να αντιμετωπίσει τις ιαπωνικές καινοτομίες, η SMH έπρεπε με τη σειρά της να καινοτομήσει προκειμένου να βγει από το τέλμα που βυθίζονταν. Η απάντηση, που ήταν μια καινοτομία τόσο ως προς την τεχνολογία, όσο και ως προς το μάρκετινγκ, ονομάζονταν Swatch και γνώρισε αμέσως τεράστια επιτυχία. Η επιτυχία αυτή οφείλονταν σε μεγάλο μέρος στον Nicolas Hayek, εμπνευστή της πλήρους αυτής μεταβολής της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η SMH θεωρούνταν πλέον μια καινοτομική εταιρεία που προκαλεί το κατεστημένο, ενώ παράλληλα, κατέστη ο μεγαλύτερος κατασκευαστής ρολογιών στον κόσμο. Ο Nicolas Hayek όμως, δεν αρκέστηκε στην επιτυχία αυτή και συνέχισε να αναζητά περαιτέρω τρόπους εκμετάλλευσης της ιδέας των Swatch, καθώς και της μοναδικής ικανότητας της εταιρείας σε θέματα μάρκετινγκ και διανομής. Σε αυτήν την προσπάθεια διαποίκισης (unrelated diversification), δημιούργησε το τμήμα αυτοκινήτων της εταιρείας. Ο Hayek, ήθελε να εκμεταλλευτεί την αποδεδειγμένη επιδεξιότητα της επιχείρησης στη σχεδίαση και στην κατασκευή μικρο-ηλεκτρονικών συστημάτων προώθησης και να την εφαρμόσει στον τομέα των αυτοκινήτων.

Πίστευε ότι η εταιρεία του μπορούσε να συμβάλει στην ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον και χαμηλής κατανάλωσης συστημάτων προώθησης και, γνωρίζοντας ότι η SMH δεν είχε τις απαραίτητες γνώσεις σε θέματα αυτοκινήτων, πλησίασε κάποιες μεγάλες βιομηχανίες του κλάδου προτείνοντάς τους συνεργασία. Μετά την άρνηση της Renault και της Volkswagen, σειρά είχε η Mercedes-Benz που όμως αποδέχτηκε την πρόκληση (1994). Η συμφωνία προέβλεπε ότι η SMH θα συνέβαλε με τις γνώσεις της σε θέματα μάρκετινγκ προκειμένου να προσελκύσει **νέα** καταναλωτικά τμήματα και να αναπτύξει **καινοτομικές** ιδέες πωλήσεων.

Η γέννηση του Smart

Η ιδέα για τη δημιουργία του Smart γεννήθηκε μεταξύ άλλων και μέσα από τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος²⁷. Η ολοένα αυξανόμενη κοινωνική ευαισθησία σε θέματα ατμοσφαιρικής ρύπανσης, κατανάλωσης ενέργειας και

²⁷ Bensaou Ben M. and Pfaffmann Eric, 1998, σελ.5

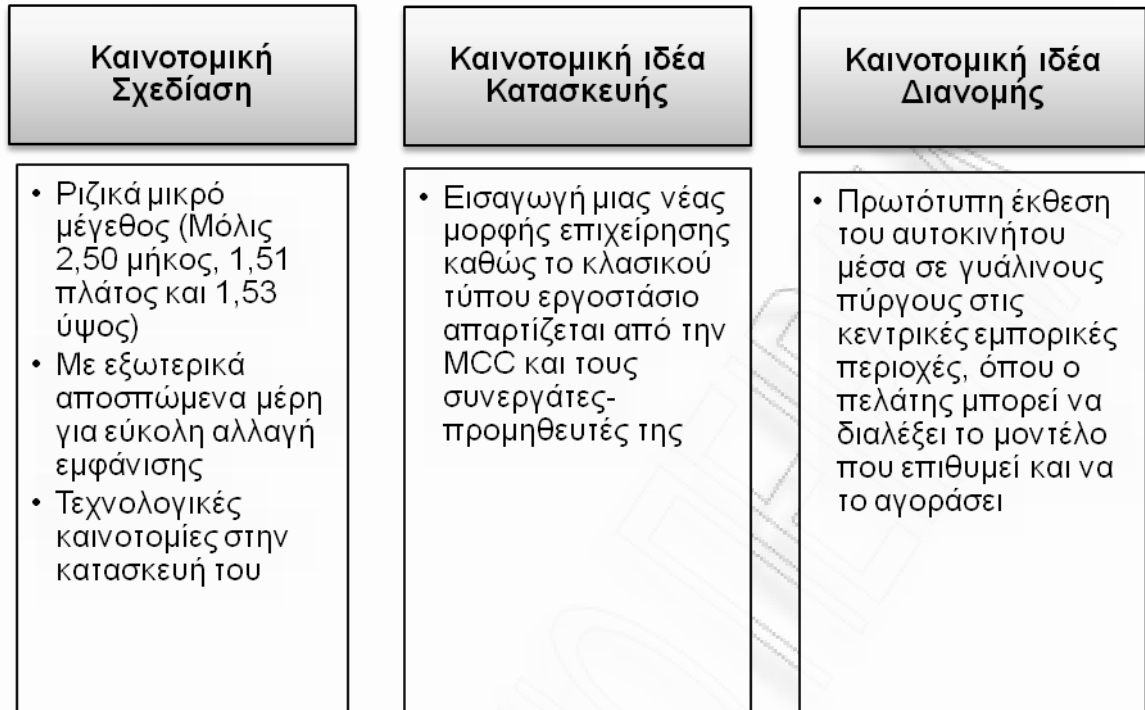
προστασίας του περιβάλλοντος ήταν ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που έπρεπε να ληφθεί υπόψη. Το ίδιο και ο παράγοντας της ραγδαίας αύξησης των ΙΧ αυτοκινήτων στους δρόμους, που αύξανε κατά πολύ τη δυσκολία εύρεσης χώρου στάθμευσης στα αστικά κέντρα. Αυτές οι εξωτερικές συνθήκες φανέρωναν την ύπαρξη μιας ευκαιρίας ανάπτυξης ενός καινοτομικού μοντέλου αυτοκινήτου που θα μπορούσε να αποτελέσει τη λύση στα προβλήματα αυτά και να προσελκύσει μια δυναμική αγορά. Εξάλλου, οι κυβερνήσεις πολλών Χωρών, κάτω από την πίεση διαφόρων καταναλωτικών και περιβαλλοντικών ομάδων, είχαν ήδη εξαγγείλει τη λήψη σκληρών μέτρων για τον περιορισμό της ρύπανσης από τα αυτοκίνητα, ενώ οι τιμές των καυσίμων είχαν ήδη πάρει την ανηφόρα.

Όλες οι παραπάνω συνθήκες είχαν προετοιμάσει το έδαφος για τη δημιουργία του Smart. Επιπλέον, ήδη τέσσερα χρόνια πριν, ο τότε επικεφαλής της Mercedes-Benz στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού Johann Tomforde, είχε οραματιστεί ένα νέο είδος αυτοκινήτου που θα ανταποκρίνονταν στις ολοένα και αυξανόμενες οικολογικές ανησυχίες. Τα χαρακτηριστικά που έπρεπε να διαθέτει ένα τέτοιο αυτοκίνητο ήταν το μικρό μέγεθος σε συνδυασμό με την άνεση και την ασφάλεια, τη χαμηλή κατανάλωση καυσίμου αλλά και τη χρήση μη τοξικών, ανακυκλώσιμων υλικών και της φιλικής προς το περιβάλλον παραγωγικής διαδικασίας.

Συμπληρωματικά, θα δίνονταν μεγάλη βάση στον τομέα του μάρκετινγκ μέσω της πρωτότυπης εξωτερικής του εμφάνισης, ενός συστήματος πλοήγησης και μιας σχεδίασης προσαρμόσιμης στα γούστα του αγοραστή. Ήταν σημαντικό, το νέο αυτοκίνητο να καταφέρει να παρέχει μια βελτιωμένη εμπειρία οδήγησης προκειμένου να κερδίσει την προσοχή και την αποδοχή του αγοραστή, καθώς επρόκειτο για μια νέα τεχνολογία και μια νέα ιδέα αυτοκινήτου πόλης. Για να επιτευχθεί αυτό το επιπλέον πλεονέκτημα, η σχεδίαση του Smart εστίασε σε τρεις παραμέτρους: *στην ευχάριστη οδήγηση, την ευκολία κίνησης και την προσαρμοσμένη σχεδίαση*. Το αυτοκίνητο Smart έπρεπε να **δημιουργήσει** μια δική του εστία αγοράς για τα μικρά αυτοκίνητα πόλης.

Το Smart κατάφερε να είναι τελικά μια καινοτομία, τόσο ως προς τη **σχεδίαση**, όσο και ως προς την **κατασκευή** και **διανομή** του²⁸ (Διάγραμμα 5.1).

²⁸ http://www.autointell.net/nao_companies/daimlerchrysler/smart/thSMART.htm



Διάγραμμα 5.1.

Οι καινοτομίες του Smart

Πηγή: http://www.autointell.net/nao_companies/daimlerchrysler/smart/thSMART.htm

Καινοτομική Σχεδίαση

Μόλις 2,50 μέτρα μήκος, 1,51 πλάτος και 1,53 ύψος, το Smart σίγουρα προσέλκυε την προσοχή όποιου περαστικού το έβλεπε να κινείται στο δρόμο. Χαρακτηριστικό είναι ότι, λόγω του μικρού τους μεγέθους, δύο ή τρία Smart μπορεί να χωρέσουν σε μια θέση για ένα συμβατικό αυτοκίνητο. Το αυτοκίνητο ήταν διαθέσιμο, ενώ οι υποψήφιοι αγοραστές μπορούσαν να διαλέξουν μεταξύ δύο τύπων μηχανής. Το όνομα που επιλέχθηκε να δοθεί στο αυτοκίνητο ήταν Smart, όπου το S αντιστοιχεί στην Swatch, το M στην Mercedes, ενώ το Art δόθηκε για να τονίσει τη δημιουργικότητα της όλης ιδέας. Το όνομα Smart έχει βέβαια κι από μόνο το νόημα καθώς τονίζει την ευφυΐα της όλης κατασκευής, που επιτρέπει στον οδηγό του την εύκολη και ανεμπόδιση κίνησή του στην πόλη.

Καινοτομία στην Κατασκευή

Το Smart δε θα μπορούσε βέβαια να αποτελεί ένα εμπορεύσιμο σχέδιο στην αγορά αν δεν συνόψιζε στην κατασκευή του κάποιες σημαντικές **τεχνολογικές καινοτομίες**.

Τέτοιες ήταν, για παράδειγμα, η χρήση νέων εξελιγμένων υλικών μικρού βάρους στη μηχανή και στο αμάξωμα για μικρότερη κατανάλωση καυσίμων. Επιπλέον, ο αριθμός των εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνταν στη μηχανή μειώθηκε, ενώ χρησιμοποιήθηκε τεχνολογία που είχε αναπτυχθεί από τη Mercedes-Benz (προστατευτικό κουβούκλιο από ασάλι) για να εξασφαλιστεί η ασφάλεια των επιβατών. Γενικά, κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του αυτοκινήτου δόθηκε έμφαση στην ασφάλεια των επιβατών, ενώ, δόθηκε μεγάλο βάρος στη διευρυμένη δυνατότητα επιλογής από τον αγοραστή της εξωτερικής εμφάνισης του αυτοκινήτου του.

Επιπλέον, ο χρόνος κατασκευής και παράδοσης μειώθηκε αισθητά (χρόνος συναρμολόγησης μόλις 4,5 ώρες) ενώ, χάρη στη διάρθρωση του αυτοκινήτου, ο πελάτης μπορεί να επιλέξει μέσα από μια ευρεία γκάμα χρωμάτων την εξωτερική εμφάνιση του αυτοκινήτου του, πριν, αλλά και μετά την αγορά του. (Διάγραμμα 5.2) Το βασικό πλαίσιο του αυτοκινήτου είναι μαύρο, ενώ το χρώμα το εξασφαλίζουν τα πλαστικά τμήματα του αμαξώματος που, εκτός από το να απορροφούν τους κραδασμούς από τα χτυπήματα, είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να μπορούν να αλλάξουν εύκολα από τον ιδιοκτήτη του αυτοκινήτου, ώστε να είναι πάντα μέσα στη μόδα²⁹.

²⁹ <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ctm/idm/cases/smart.html>

1) Περιορισμένη Κατανάλωση Ενέργειας

- Περιορισμός της κατανάλωσης καυσίμων (λιγότερα από 5 lt ανά 100km) και του βάρους (720 kg) μέσω της χρήσης τεχνολογικών καινοτομιών και ελαφρύτερων υλικών

2) Ασφάλεια των επιβατών

- Αμάξωμα από ασάλι για την προστασία των επιβατών (Tridion Frame)
- Ξεχωριστή μονάδα για τη μηχανή και το κιβώτιο ταχυτήτων (power unit)
- Κατασκευή sandwich που απορροφά τους κραδασμούς στη περίπτωση ατυχήματος
- Ειδικά τοποθετημένα εξαρτήματα μπροστά και πίσω για την απορρόφηση των συγκρούσεων
- Ειδικό ηλεκτρικό σύστημα (TRUST) που εγγυάται τη σταθερότητα και την πρόσφυση

3) Άνεση των επιβατών

- Το ασάλινο αμάξωμα και η μορφή sandwich μεγιστοποιούν το διαθέσιμο χώρο και τις συνθήκες ορατότητας

4) Προσαρμοσμένη σχεδίαση

- Η σχεδίαση του smart από αυτοτελείς μονάδες παραγωγής επιτρέπει την ύπαρξη μιας ποικιλίας χρωμάτων και υλικών στα ανταλλακτικά, για το εξωτερικό και εσωτερικό του αυτοκινήτου

5) Περιβαλλοντική Συμβατότητα

- Χαμηλές εκπομπές χάρη στη χαμηλή κατανάλωση καυσίμων
- Ανακυκλώσιμα ανταλλακτικά σε ποσοστό 95%
- Φιλικές προς το περιβάλλον μέθοδοι κατασκευής

6) Υπηρεσίες που εξασφαλίζουν την κινητικότητα

- Διαθέσιμο ανεξάρτητο Mobility Box που προσφέρει πληροφορίες για την κίνηση ή την βέλτιστη διαδρομή στον οδηγό

Διάγραμμα 5.2.

Καινοτομίες ως προς την κατασκευή του Smart

Πηγή: Bensaou Ben M. and Pfaffmann Eric, 1998, σελ. 6.

Καινοτομική οργανωτική δομή της εταιρείας

Από τη συνεργασία που επετεύχθη μεταξύ των Swatch και Mercedes προέκυψε η εταιρεία που ονομάστηκε **MCC** (Micro Compact Car), που εξαρχής ξεκίνησε με πολύ περιορισμένους πόρους τόσο χρηματοοικονομικούς, όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό, συνεπώς ήταν αναγκασμένη να επικεντρωθεί στα πιο ουσιαστικά στοιχεία. Με επιμονή στη ρήση «περιορισμός στο μέγιστο», η εταιρεία προχώρησε στη χρησιμοποίηση εξωτερικών συνεργατών (outsourcing) στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Δημιούργησε έτσι μια νέα μορφή οργανισμού όπου η εταιρεία MCC βρίσκονταν στο κέντρο συντονίζοντας

μια ομάδα προμηθευτών-κλειδιά που παρείχαν πάνω από το 85% των εξαρτημάτων που απάρτιζαν το αυτοκίνητο.

Μια πολύ σημαντική παράμετρος της ανάπτυξης του Smart ήταν ο χρόνος, καθώς ο σχεδιασμός του αυτοκινήτου δε μπορούσε να κρατήσει απασχολημένους για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα πόρους της επιχείρησης, ενώ η τελική τιμή του έπρεπε να διατηρηθεί χαμηλή προκειμένου να έχει ελπίδες επιτυχίας στην αγορά. Το όλο εγχείρημα εξάλλου, είχε περιορισμένους χρηματοοικονομικούς πόρους διαθέσιμους, απαιτώντας έτσι, έναν καινοτομικό τρόπο προσέγγισης όσον αφορά στην ανάπτυξη και στην παραγωγή του προϊόντος, ενώ μια καινοτομία ως προς τη μορφή του οργανισμού ήταν απαραίτητη για να ακολουθήσει την καινοτομία στο ίδιο το προϊόν.

Συνεπώς, η νέα μορφή του οργανισμού που προέκυψε και βασίζονταν στη δημιουργία ενός δικτύου προμηθευτών γύρω από την επιχείρηση με την MCC σαν κεντρικό συντονιστή ενός δικτύου συνεργατών, ήταν η βέλτιστη δυνατή λύση στο πρόβλημα των περιορισμένων πόρων. Αυτές οι αυτοτελείς μονάδες παραγωγής (Διάγραμμα 5.3) κατασκεύαζαν η καθεμία ένα ξεχωριστό τμήμα του αυτοκινήτου, ελαχιστοποιώντας έτσι το κόστος και το χρόνο της διαδικασίας συναρμολόγησης και των logistics, ενώ παράλληλα, διευκόλυναν με τον τρόπο αυτό τη συναρμολόγηση του αυτοκινήτου στο σύνολό του. Η MCC διέκρινε τα τμήματα του αυτοκινήτου που θα αναπτύσσονταν και θα κατασκευάζονταν από εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) έχοντας στόχο τη μείωση του χρόνου συναρμολόγησης στις 4,5 ώρες, χρόνο-ρεκόρ για τα μέχρι τότε δεδομένα των αυτοκινητοβιομηχανιών. Η MCC κατάφερε επίσης να μη διατηρεί απόθεμα, καθώς βασιζόταν σε μια πολιτική πληρωμής με την κατασκευή (pay-on-build).



Διάγραμμα 5.3.

Οι αυτοτελείς μονάδες παραγωγής, συνεργάτες-προμηθευτές της MCC

Πηγή: Bensaou Ben M. and Pfaffmann Eric, 1998, σελ. 9.

Η MCC εξαρτιόταν πλέον σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους εξωτερικούς της συνεργάτες, έπρεπε λοιπόν να θέσει κάποιους κανόνες ορθής και υγιούς συνεργασίας που θα εξασφάλιζαν την επιτυχή έκβαση του όλου εγχειρήματος. Δόθηκαν έτσι, ακριβείς ορισμοί της κάθε διαδικασίας, προκειμένου να ξεκαθαριστούν οι αμοιβαίοι στόχοι και να διευκολυνθεί η συνεργασία μεταξύ των συνεργατών και της MCC. Οι συνεργάτες συμφώνησαν και αποδέχτηκαν συγκεκριμένα δικαιώματα και υποχρεώσεις, ενώ λήφθηκαν συγκεκριμένα μέτρα από την MCC προκειμένου να διαφυλαχτούν οι όποιες καινοτομίες αναπτύσσονταν από τους συνεργάτες της στα πλαίσια της κατασκευής του Smart. Αποφασίστηκε επίσης, οι όποιες συγκρούσεις και προβλήματα προέκυπταν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας, να επιλύονται στο επίπεδο που δημιουργούνται εξ αρχής, αποφεύγοντας έτσι παρεξηγήσεις και κερδίζοντας πολύτιμο χρόνο.

Τρεις φάσεις ανάπτυξης του Smart

Η ιδέα του Smart καθώς και της MCC ήταν αρκετά καινοτομικές για τον κλάδο των αυτοκινήτων και συνεπώς, απαιτούσαν τη ριζική απαγκίστρωση από τις παραδοσιακές μεθόδους σχεδίασης και παραγωγής ενός αυτοκινήτου. Έπρεπε να αναπτυχθούν οι

κατάλληλες διοικητικές διαδικασίες, ώστε να αντιμετωπιστούν οι μοναδικές συνθήκες κατασκευής του Smart καθώς και το δίκτυο των συνεργατών-προμηθευτών.

Έτσι, η διαδικασία παραγωγής του Smart χωρίστηκε σε τρεις κύριες φάσεις: την **ανάπτυξη** της ιδέας, την **υλοποίηση** και την πλήρη **παραγωγή**, με τις πρώτες δύο φάσεις να είναι τελικά οι πιο απαιτητικές και χρονοβόρες της όλης διαδικασίας. Καθεμία από τις φάσεις απαρτιζόταν από μια υπο-ομάδα δραστηριοτήτων, ενώ ορίζονταν με σαφήνεια οι στόχοι και ο χρονικός ορίζοντας του έργου.

Για παράδειγμα, κατά τη φάση ανάπτυξης της ιδέας, οι υπο-ομάδες δραστηριοτήτων που δημιουργήθηκαν ήταν ο στρατηγικός σχεδιασμός του προϊόντος, το μάρκετινγκ των προμηθειών και ο διαγωνισμός όσον αφορά στην πρόταση της ιδέας. Στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού του προϊόντος, καθορίστηκε και η τιμή του Smart: ένας συνδυασμός του κόστους του και της τιμής που εκτιμήθηκε ότι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες για να το αποκτήσουν.

Κατά τη φάση της υλοποίησης, έγιναν και κάποιες αλλαγές στη σχεδίαση και στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων που προέκυπταν. Αλλά το σημαντικότερο βήμα ήταν ο επιτυχής συντονισμός και η συνεργασία που επετεύχθη ανάμεσα στους προμηθευτές της και την MCC. Τέλος, η φάση της παραγωγής του Smart ξεκίνησε τον Ιούλιο του 1998 και τον Οκτώβριο του ίδιου χρόνου έγινε το λανσάρισμα του Smart στην αγορά.

Λανσάρισμα του Smart και υποδοχή από την αγορά

Η υποδοχή του Smart από το κοινό ήταν διστακτική αρχικά. Τον πρώτο χρόνο πωλήθηκαν μόλις 20.000 μοντέλα, σε αντίθεση με τις προβλέψεις του Nicolas Hayek για 200.000 πωλήσεις, ωστόσο, σε Ευρωπαϊκές μεγαλουπόλεις όπως η Ρώμη και το Παρίσι που αντιμετώπιζαν προβλήματα κυκλοφοριακής συμφόρησης, το Smart γνώρισε μεγάλη επιτυχία. Έτσι, τον επόμενο χρόνο οι πωλήσεις έφτασαν τις 80.000³⁰. Παρά το μεγάλο κόστος του όλου εγχειρήματος και την συγκρατημένη υποδοχή του από την αγορά, το Smart κατάφερε να αποκτήσει ένα γόητρο εικονικό, ακόμα και να γίνει έκθεμα στο Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (MoMA) της Νέας Υόρκης.

Ωστόσο, σε χώρες όπως οι ΗΠΑ, όπου οι αποστάσεις μεταξύ των πόλεων είναι τεράστιες και επικρατεί η νοοτροπία ότι το μεγαλύτερο είναι και το καλύτερο ("bigger is better"), το Smart δεν αποτελεί μια επιτεύξιμη πρόταση, παρά μόνο σε πόλεις όπως η Νέα Υόρκη και το Σαν Φρανσίσκο. Αλλά και πάλι, ένας πληθωρικός Αμερικάνος, δύσκολα θα αποφασίσει να πάρει ένα αυτοκίνητο με τόσο μικρό αποθηκευτικό χώρο,

³⁰ <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ctm/idm/cases/smart.html>

ενώ το μικρό του μέγεθος δεν αποτελεί προτέρημα για αυτόν, καθώς στις ΗΠΑ η εύρεση θέσης στάθμευσης δεν αποτελεί πρόβλημα όπως στις μεγαλουπόλεις της Ευρώπης.

Ωστόσο, οι πωλήσεις του Smart στην Ευρώπη, αυξάνονται όλο και περισσότερο. Με την πάροδο των χρόνων, την ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση του αριθμού των αυτοκινήτων που κυκλοφορούν στους δρόμους και συνεπώς, τον περιορισμό των χώρων στάθμευσης, το Smart παρουσιάζεται σα μια δελεαστική πρόταση για τον κάτοικο μιας σύγχρονης μεγαλούπολης. Συγκεκριμένα, το 2003 πωλήθηκαν 123.500 αυτοκίνητα Smart, ενώ το 2004 πωλήθηκαν αντίστοιχα 152.100 αυτοκίνητα.³¹ Βέβαια, σε αυτήν την αύξηση των πωλήσεων συνέβαλε και το λανσάρισμα δύο νέων μοντέλων: του Smart Roadster και του Roadster Coupe. Γενικά, οι χώρες με τις υψηλότερες πωλήσεις Smart ήταν η Γερμανία, η Ιταλία, η Γαλλία, η Ελβετία, η Ολλανδία, η Αυστρία και η Ισπανία.

Η μελλοντική εξέλιξη του Smart

Η Mercedes-Benz και η Swatch, αφού κατάφεραν να δημιουργήσουν έναν Μπλε Ωκεανό αδιαφιλονίκητου μεριδίου αγοράς με το Smart, ξεφεύγοντας έτσι από τον αιματηρό ανταγωνισμό του Κόκκινου Ωκεανού, προχώρησαν ακόμα ένα βήμα μπροστά. Όπως είναι γνωστό, οι Μπλε Ωκεανοί δεν κρατάνε για πάντα. Σύντομα, είτε έρχονται μιμητές στην αγορά, είτε το προϊόν πρέπει να γίνει ακόμα πιο καινοτομικό για να προσελκύσει νέους αγοραστές.

Έτσι, οι δημιουργοί του Smart διέβλεψαν ότι το νέο μοντέλο που θα κυκλοφορήσει στην αγορά θα πρέπει να είναι ηλεκτροκίνητο, στο πλαίσιο της όλης προσπάθειας για περιορισμό των αερίων του θερμοκηπίου που εκπέμπουν τα αυτοκίνητα, αλλά και λόγω της μεγάλης αύξησης στην τιμή των καυσίμων τα τελευταία χρόνια. Έτσι, στα τέλη του 2009 είναι προγραμματισμένο να ξεκινήσει η παραγωγή του νέου Smart fortwo electric drive, ενώ η ευρεία διανομή θα ξεκινήσει το 2012³². Το νέο Smart θα είναι εξοπλισμένο με μια πολύ αποδοτική μπαταρία λιθίου και θα μπορεί να φορτιστεί σε οποιαδήποτε πρίζα 220 Volt, ενώ θα μπορεί να αναπτύσσει ταχύτητες μέχρι και 100 χλμ/ώρα με αυτονομία έως και 115 χλμ. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, σε συνδυασμό με την ευελιξία του λόγω του μικρού του μεγέθους, το καθιστούν ιδανικό για μετακινήσεις μέσα στην πόλη.

³¹ http://www.autointell.net/nao_companies/daimlerchrysler/smart/thSMART.htm

³² <http://www.autointell.com/News-2009/August-2009/Aug-3/august-20-09-p5.htm>

Το νέο Smart, όπως όλα δείχνουν, θα είναι ακόμα μια καινοτομία, καθώς ουσιαστικά δεν έχει κανέναν αντίπαλο σε αυτό το τμήμα της αγοράς που ανταγωνίζεται. Το τμήμα αυτό, είναι προφανώς, των μικρών αυτοκινήτων πόλης αλλά το Smart λόγω του εξαιρετικά μικρού του μεγέθους αποτελεί μια κατηγορία από μόνο του. Μέχρι σήμερα, κανένα άλλο αυτοκίνητο δεν κυκλοφορεί σε τέτοιες διαστάσεις, ούτε βέβαια καταλαμβάνει τόσο μικρό χώρο στάθμευσης (τρία Smart μπορούν να χωρέσουν σε μια θέση στάθμευσης που καταλαμβάνει συνήθως ένα συμβατικό αυτοκίνητο). Αυτό το χαρακτηριστικό γνώρισμα του Smart σε συνδυασμό με τη δυνατότητα να είναι εξολοκλήρου ηλεκτροκίνητο, το καθιστούν ένα από τα οικονομικότερα και οικολογικότερα αυτοκίνητα της κατηγορίας του.

Εφαρμογή της στρατηγικής του Μπλε ωκεανού στο Smart

Η Mercedes-Benz και η Swatch, γνωρίζοντας ότι ο κλάδος των αυτοκινήτων ήταν ήδη πολύ ανταγωνιστικός και το μερίδιο αγοράς της κάθε επιχείρησης σε αυτόν τον κλάδο ήταν λίγο πολύ γνωστό και πεπερασμένο, αποφάσισαν ότι το προϊόν της συνεργασίας τους δεν θα πρέπει να αποτελεί ακόμα μια προσθήκη στον Κόκκινο Ωκεανό.

Η κατάσταση που επικρατούσε στον κλάδο ήταν γενικά μη ελκυστική: οι περισσότερες επιχειρήσεις αναλώνονταν στην προσπάθεια να ξεπεράσουν σε απόδοση τους ανταγωνιστές τους, αποκτώντας ένα μεγαλύτερο μερίδιο από την υπάρχουσα ζήτηση. Επίσης, τα περιθώρια κέρδους ήταν πολύ περιορισμένα, ενώ οι δαπάνες του μάρκετινγκ ολοένα αυξανόμενες καθώς έπρεπε μέσω της διαφήμισης να πείσουν τους πελάτες τους για τη διαφορετικότητα του προϊόντος τους από του ανταγωνιστή. Επικρατούσαν, με άλλα λόγια συνθήκες μεγάλου ανταγωνισμού, όπως σε έναν Κόκκινο Ωκεανό.

Επιπλέον, πέρα από τις συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούσαν, λόγω του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν σε αυτόν τον κλάδο της αγοράς, ήταν και οι εξωτερικές συνθήκες που έδειχναν το δρόμο για μία ουσιαστική αλλαγή. Οι συνθήκες αυτές προέρχονταν από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως οι πιέσεις από διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος, όπως ήταν οι περιβαλλοντικές οργανώσεις που ζητούσαν περιορισμό των εκπομπών επιβλαβών αερίων που εντείνουν το φαινόμενο του θερμοκηπίου, αλλά και οι πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες, που συνεχώς οδηγούσαν προς έναν πιο οικολογικό τρόπο σκέψης τις επιχειρήσεις. Οι συνθήκες που επικρατούσαν στους δρόμους των μεγάλων Ευρωπαϊκών πόλεων, η έλλειψη χώρων στάθμευσης, η κυκλοφοριακή συμφόρηση, η

συνεχής αύξηση της τιμής των καυσίμων, όλα αυτά αποτελούσαν μια ευκαιρία που η Mercedes-Benz και η Swatch διέβλεψαν και δεν άφησαν ανεκμετάλλευτη.

Έτσι, οι δύο εταιρείες, εκμεταλλεόμενες το κενό στην αγορά, δημιούργησαν έναν **Μπλε Ωκεανό** στα πλαίσια του προϋπάρχοντος Κόκκινου, όπου, ο ανταγωνισμός κατέστη ουσιαστικά αδιάφορος. Με την κίνησή τους αυτήν κέρδισαν την πιστότητα των αγοραστών, τη φήμη αλλά και τη δυνατότητα εκμετάλλευσης της -μέχρι τότε- ανεκμετάλλευτης ζήτησης και ακολούθως, την κερδοφορία. Οι δύο εταιρείες, απέφυγαν να χρησιμοποιήσουν σα σημείο αναφοράς τους τον ανταγωνισμό, όπως έκαναν οι επιχειρήσεις στα πλαίσια του Κόκκινου Ωκεανού. Αντίθετα, ακολούθησαν μια διαφορετική λογική στη στρατηγική τους, εφαρμόζοντας Καινοτομία Αξίας.

Η **Καινοτομία Αξίας** που εφάρμοσαν η Mercedes-Benz και η Swatch, εστίασε στο να κάνει τον ανταγωνισμό αδιάφορο δημιουργώντας μια ιδιαίτερη αξία για τους αγοραστές και ανοίγοντας έτσι ένα νέο, αδιαφιλονίκητο μερίδιο στην αγορά. Έδωσαν έμφαση στη δημιουργία Αξίας, αλλά και στην Καινοτομία, κατά την ανάπτυξη του Smart. Συνταίριαζαν την Καινοτομία με τη χρησιμότητα, την τιμή και το κόστος κατασκευής του όλου σχεδίου. Μέσω του συνδυασμού διαφοροποίησης και -σχετικά- χαμηλού κόστους, επετεύχθη η δημιουργία ενός Μπλε Ωκεανού. Η Καινοτομία Αξίας επιτυγχάνεται εξάλλου, μόνο όταν όλο το σύστημα της εταιρικής χρησιμότητας, της τιμής και των δραστηριοτήτων κόστους ευθυγραμμίζονται με το σωστό τρόπο.

Συγκεκριμένα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, στο Smart ενσωματώθηκαν πολλές καινοτομίες που εξυπηρετούν τόσο στην αύξηση της χρησιμότητας, όσο και στον περιορισμό της τελικής του τιμής. Επρόκειτο για καινοτομίες που συνέβαλλαν στην αύξηση της αξίας για τους αγοραστές, αλλά και για την επιχείρηση. Τέτοιες ήταν για παράδειγμα οι τεχνολογικές καινοτομίες που ενσωματώθηκαν, αλλά και οι καινοτομίες στη σχεδίαση, τη κατασκευή και τη διανομή. Ακόμα και στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, ακολουθήθηκε ο καινοτομικός τρόπος σκέψης με τη χρησιμοποίηση εξωτερικών συνεργατών (outsourcing) στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Η στρατηγική που ακολουθήθηκε στη διαδικασία δημιουργίας του Μπλε Ωκεανού του Smart χαρακτηρίζεται επιπλέον από τα στοιχεία της διαφοροποίησης και της εστίασης, σε συνδυασμό με ένα συναρπαστικό σλόγκαν (τελευταία χρησιμοποιείται το σλόγκαν 'Open your mind'), στοιχεία ενδεικτικά μιας καλής στρατηγικής. Επιπλέον, η αγορά προσεγγίζεται πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση, υπό ένα διαφορετικό πρίσμα, ενώ η εστίαση γίνεται στη γενική εικόνα κι όχι στους αριθμούς. Τα όρια της αγοράς επαναπροσδιορίζονται και ανοικοδομούνται σύμφωνα με τη στρατηγική δημιουργίας

του Μπλε Ωκεανού, ενώ τα οργανωσιακά εμπόδια ξεπεράστηκαν εύκολα χάρη στην καινοτομική οργανωτική δομή της επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bensaou Ben M. and Pfaffmann Eric, 1998, Mercedes-Benz and Swatch: Inventing the 'smart' and the Networked Organization, INSEAD Case Study, vol. 07,p.17
2. <http://www.swatchgroup.com/>
3. http://www.daimler.com/?pid=mbcom_metanavigation_company
4. http://www3.mercedes-benz.com/mbcom_v4/gr/en.html
5. <http://en.wikipedia.org/wiki/Mercedes-Benz>
6. <http://en.wikipedia.org/wiki/Swatch>
7. <http://www.fastcompany.com/magazine/34/flash1.html>
8. <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ctm/idm/cases/smart.html> Case Study-Smart Car, Institute of Manufacturing, Department of Engineering, University of Cambridge
9. <http://www.autointell.com/News-2009/August-2009/Aug-3/august-20-09-p5.htm>
10. <http://hubpages.com/hub/Smart-Car--The-Best-Mileage-Car>
11. <http://www.marketwatch.com/story/smarts-success-rides-on-more-than-quirk>
12. http://www.autointell.net/nao_companies/daimlerchrysler/smart/thSMART.htm
13. <http://www.timesonline.co.uk/tol/driving/article483867.ece>

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αυλωνίτης Γεώργιος και Παπασταθοπούλου Πολίνα, 2004, Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών, Εκδόσεις Σταμούλη.
2. Γεωργόπουλος Ν., 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
3. Καραγιωργας Π. Διον., 1998, Δημόσια Οικονομική Οι οικονομικές λειτουργίες του Κράτους, Εκδόσεις Παπαζήση.
4. Παπαδάκης Β., 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Δ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
5. Παπαδάκης Β., Απρίλιος 2006, Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών-Κερδίστε τις Ανεκμετάλλετες Αγορές, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, σελ.123-124
6. Aaker D., (15 September) 2007, Think Big: To win market share, don't try to influence what brand of product people buy: change how they use the product in the first place, Business Insight (A Special Report), Wall Street Journal.
7. Assiter A., 1984, Althusser and structuralism, The British journal of sociology, vol. 35, no. 2, Blackwell Publishing.
8. Bensaou Ben M. and Pfaffmann Eric, 1998, Mercedes-Benz and Swatch: Inventing the 'smart' and the Networked Organization, INSEAD Case Study, vol. 07,p.17
9. Grant R., 1995, Contemporary Strategy Analysis, Second Edition, Blackwell Business.
10. Herman Dan Dr., 2008, Every Blue Ocean will eventually turn Red; Create an Unfair Advantage Instead , <http://www.advantagizers.com/intro.html>
11. Hill C.W.L. and G.R. Jones, 2001, Strategic Management: An Interpreted Approach, 5th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
12. Hitt M.A., D.R., Ireland, and R.E. Hoskisson, 2001, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 4th Edition, South-Western College Publishing.
13. Johnson G. and Scholes K., 1999, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, Fifth Edition, London, Prentice Hall Europe.
14. Kim W. Chan and Mauborgne Renee, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
15. Kjell Nordstrom, Jonas Ridderstrale, 1999, Funky Business, 3rd Edition, Pearson Education
16. Lafley A.G. and Charan R., 2008, The Game-changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation, Crown Business, New York, NY.
17. Lévi-Strauss Claude, 1958, Structural Anthropology (*Anthropologie structurale*), trans. Claire Jacobson and Brooke Grundfest Schoepf, New York: Basic Books.

18. Levitt, Stephen D., 2005, *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*, New York: Harper Collins.
19. MacMillan I.C. and Gunther R. McGrath, 1997, Discovering new points of differentiation, Harvard Business Review, Vol.75 No.4.
20. Norman T. Sheehan and Ganesh Vaidyanathan, 2009, Using a value creation compass to discover "Blue Oceans", Strategy & Leadership, vol.37, no.2, Emerald Group Publishing Limited.
21. Pollard, Wayne E., December 2005, "Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw", CMO Magazine.
22. Porter M., 1980, *Competitive Strategy*, New York The Free Press.
23. Porter M., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York The Free Press.
24. Porter M., 1996, What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Nov- Dec.
25. Stabell C.B. and Fjeldstad Ø.D., 1998, Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No. 2. De Feo, Joseph A.; Barnard, William, 2005, *JURAN Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond - Quality Performance Breakthrough Methods*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited
26. Stan Abraham, 2006, Blue Oceans, temporary monopolies, and lessons from practice, Strategy & Leadership, vol.34, no.5, Emerald Group Publishing Limited.
27. Van Inwagen Peter, 1983, *An Essay on Free Will*, Oxford: Clarendon Press.
28. Varian R. Hal, 2005, *Intermediate Microeconomics*, 7th Edition, W. W. Norton & Company.
29. Wheeler, Donald J., 2004, *The Six Sigma Practitioner's Guide to Data Analysis*, SPC Press. p. 307.
30. A conversation with W.Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005, <http://www.insead.edu/alumni/newsletter/February2005/Interview.pdf>
31. Multiple Critiques of Blue Ocean Strategy, 2007, http://twoscenarios.typepad.com/maneuver_marketing_commun/blue_ocean_strategy/index.html
32. http://en.wikipedia.org/wiki/Blue_Ocean_Strategy
33. http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma
34. <http://www.swatchgroup.com/>
35. http://www.daimler.com/?pid=mbcom_metanavigation_company
36. http://www3.mercedes-benz.com/mbcom_v4/gr/en.html
37. <http://en.wikipedia.org/wiki/Mercedes-Benz>
38. <http://en.wikipedia.org/wiki/Swatch>
39. <http://www.fastcompany.com/magazine/34/flash1.html>

40. <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ctm/idm/cases/smart.html> Case Study-Smart Car, Institute of Manufacturing, Department of Engineering, University of Cambridge
41. <http://www.autointell.com/News-2009/August-2009/Aug-3/august-20-09-p5.htm>
42. <http://hubpages.com/hub/Smart-Car--The-Best-Mileage-Car>
43. <http://www.marketwatch.com/story/smarts-success-rides-on-more-than-quirk>
44. http://www.autointell.net/nao_companies/daimlerchrysler/smart/thSMART.htm
45. <http://www.timesonline.co.uk/tol/driving/article483867.ece>
46. <http://en.wikipedia.org/wiki/Determinism>
47. http://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_determinism
48. http://en.wikipedia.org/wiki/Structuralist_view