



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη
Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση
Στρατηγικών Αποφάσεων**

Τίτλος Διπλωματικής

**«Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και η έκταση της εφαρμογής
τους στον Ελλαδικό χώρο».**

Του

Λουκά Βύρλιου του Βασιλείου

Επιβλέπων: Σουμπενιώτης Δημήτριος

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
στη Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2021

Στους γονείς μου
και στα αδέρφια μου
για τη στήριξή τους

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο για την πολύτιμη βοήθειά του, καθώς και σε όλους τους καθηγητές μου για όσα μου δίδαξαν κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	Σελ.5
Abstract.....	Σελ.6
Κατάλογος πινάκων.....	Σελ.7
Κατάλογος σχημάτων.....	Σελ.7
Εισαγωγή.....	Σελ.8
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	Σελ.10
1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους.....	Σελ.10
2. Στρατηγική εστίασης.....	Σελ.13
3. Στρατηγική διαφοροποίησης.....	Σελ.16
4. Στρατηγικές δημιουργίας αξίας.....	Σελ.21
4.1. Επιχειρησιακή τελειότητα.....	Σελ.22
4.2. Ηγεσία προϊόντος.....	Σελ.23
4.3. Οικειότητα με τον πελάτη.....	Σελ.24
5. Στρατηγική Τζούντο.....	Σελ.25
6. Καμπύλες εμπειρίας.....	Σελ.28
7. Στρατηγική συνεργασίας (co-branding).....	Σελ.29
8. Επιχειρηματικό οικοσύστημα.....	Σελ.34
9. Στρατηγική συν-ανταγωνισμού.....	Σελ.37
10. Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών.....	Σελ.39
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	Σελ.44
1. Εισαγωγή.....	Σελ.44
2. Το ερωτηματολόγιο.....	Σελ.44
3. Αποτελέσματα.....	Σελ.46
4. Συμπεράσματα της έρευνας.....	Σελ.55
5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	Σελ.56
Γενικά Συμπεράσματα.....	Σελ.57
Βιβλιογραφία.....	Σελ.60
Παράρτημα.....	Σελ.66

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό και να διοχετεύσει επιτυχώς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στην αγορά, εφαρμόζει μια συγκεκριμένη πολιτική που ονομάζεται «στρατηγική». Υπάρχουν πάρα πολλές στρατηγικές, κάθε μια από τις οποίες εστιάζει σε μια συγκεκριμένα πτυχή της εμπορικής δραστηριότητας (προϊόν, πελάτης, κόστος κλπ) και από την εφαρμογή της προκύπτουν τόσο θετικές, όσο και αρνητικές συνέπειες. Για το λόγο αυτό απαιτείται μεγάλη προσοχή από τους αρμόδιους της κάθε επιχείρησης όχι μόνο κατά την επιλογή της στρατηγικής, όσο και κατά την εφαρμογή της. Οι στρατηγικές που εξετάζουμε στην παρούσα διπλωματική είναι: 1) Στρατηγική ηγεσίας κόστους, 2) Στρατηγική εστίασης, 3) Στρατηγική διαφοροποίησης, 4) Στρατηγικές δημιουργίας αξίας, 4.1) Επιχειρησιακή τελειότητα, 4.2) Ηγεσία προϊόντος, 4.3) Οικειότητα με τον πελάτη, 5) Στρατηγική Τζούντο, 6) Καμπύλες εμπειρίας, 7) Στρατηγική συνεργασίας (co-branding), 8) Επιχειρηματικό οικοσύστημα, 9) Στρατηγική συν-ανταγωνισμού, 10) Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών.

Στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής παραθέτουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαμε για το βαθμό της προτίμησης που απολαμβάνει κάθε στρατηγική από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν.

Λέξεις – κλειδιά: Επιχείρηση, εταιρεία, στρατηγική, αγορά, ανταγωνισμός, θετικές και αρνητικές συνέπειες.

ABSTRACT

Every business, to cope with the competition and successfully market its products or services, it implements a specific policy called "strategy". There are many strategies, each of which focuses on a specific aspect of the business (product, customer, cost, etc.) and its implementation results in both positive and negative consequences. For this reason, great care is required from the side of the managers of each company not only when they choose the strategy, but also during its implementation. The strategies we consider in this thesis are: 1) Cost leadership strategy, 2) Focus strategy, 3) Differentiation strategy, 4) Value creation strategies, 4.1) Business excellence, 4.2) Product leadership, 4.3) Customer familiarity, 5) Judo Strategy, 6) Experience Curves, 7) Co-branding Strategy, 8) Business Ecosystem, 9) Co-Competition Strategy, 10) Blue Ocean Strategy.

In the second part of our thesis, we present the results of the research we conducted on the degree of preference that each strategy enjoys from the companies that participated.

Keywords: Business, company, strategy, market, competition, positive and negative consequences.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Συνοπτικός πίνακας των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους.....	Σελ.12
Πίνακας 2: Οδηγοί κόστους κατά τους Grant και Porter.....	Σελ.13
Πίνακας 3: Σύγκριση των χαρακτηριστικών των στρατηγικών των κόκκινων και των γαλάζιων ωκεανών.....	Σελ.42

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Σύγκριση του κόστους και του κέρδους της στρατηγικής διαφοροποίησης σε σύγκριση με άλλες στρατηγικές.....	Σελ.21
Σχήμα 2: Ιεραρχία τύπων ευκαιριών δημιουργίας κοινής αξίας.....	Σελ.31

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για την έννοια της στρατηγικής που εφαρμόζει μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα στην αγορά σε σχέση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο τμήμα του αγοραστικού κοινού, έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί. Ο Henderson (1989), για παράδειγμα, αναφέρει σαν στρατηγική «*μια προσεκτική έρευνα για ένα σχέδιο δράσης που θα αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και θα το επαυξήσει. Για κάθε επιχείρηση η έρευνα αυτή είναι μια συνεχής διαδικασία που ξεκινά με την αναγνώριση του παρόντος: που βρισκόμαστε και τι έχουμε τώρα*». Ο Andrews (1971) θεωρεί τη στρατηγική σαν το «*σχέδιο των αντικειμενικών επιδιώξεων ή στόχων και τις βασικές πολιτικές και πλάνα (σχέδια) για την επίτευξή τους, που τοποθετούνται έτσι ώστε να ορίζεται τι είδους εργασίες κάνει ή πρόκειται να είναι*». Σύμφωνα με τον Chandler (1990), στρατηγική είναι «*ο ορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση ενός τρόπου δράσης και ο επιμερισμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτών των στόχων*». Με άλλα λόγια, η επιλογή της στρατηγικής που θα εφαρμόσει μια εταιρεία είναι συνέπεια ερωτήσεων όπως: Σε ποιους αγοραστικούς κλάδους θα δραστηριοποιηθούμε; Πως θα τοποθετηθούμε στην αγορά; Ποιες ανάγκες των καταναλωτών θέλουμε να εξυπηρετήσουμε; Τι αποτελέσματα θέλουμε να πετύχουμε; Ποιες θα είναι οι δραστηριότητές μας; (https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf).

Ο Grant (1991) μετά από μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική είναι κυρίως ένα είδος καθοδήγησης της εταιρείας, η οποία στηρίζεται στα παρακάτω τρία βασικά σημεία:

- 1) Καθορισμός των μακροπρόθεσμων, αλλά και των αποδεκτών αντικειμενικών στόχων.
- 2) Βαθιά κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
- 3) Αντικειμενική αξιολόγηση των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.

Τονίζει, ακόμη, ότι είναι πολύ σημαντική η σωστή διαχείριση από την πλευρά των αρμοδίων της εταιρείας των πηγών της (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, πρώτες ύλες), η επιλογή της οργανωτικής δομής της και των συστημάτων διοίκησης που απαιτούνται για να εφαρμόσει σωστά τη στρατηγικής της.

Από όλους τους ορισμούς της στρατηγικής που παραθέσαμε παραπάνω, μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η στρατηγική ως έννοια συνδέεται τόσο με το

εσωτερικό, όσο και με το εξωτερικό, καθώς μέσα σ' αυτά αναπτύσσονται οι παράγοντες που θα τη διαμορφώσουν.

Οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι εταιρείες κατά τη δραστηριοποίησή τους στην αγορά είναι το θέμα της παρούσας διπλωματικής. Συγκεκριμένα, θα περιγράψουμε τις δώδεκα σημαντικότερες στρατηγικές. Θα μιλήσουμε για τον τρόπο της εφαρμογής τους, τα είδη των επιχειρήσεων που επιλέγουν την καθεμιά, καθώς και τα θετικά και τα αρνητικά που προκύπτουν από την εφαρμογή τους. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας που διεξαγάγαμε μέσω ερωτηματολογίου. Το αντικείμενο της έρευνάς μας είναι ο βαθμός της αποδοχής της κάθε στρατηγικής από τις εταιρείες, ώστε να διαπιστώσουμε ποιες προηγούνται στις προτιμήσεις τους. Τέλος, θα προτείνουμε αντικείμενα άλλων ερευνών που μπορούν να διεξαχθούν μελλοντικά και αφορούν άλλες πτυχές της εφαρμογής των στρατηγικών των επιχειρήσεων.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι μία από τις πέντε γενικές στρατηγικές του σχεδίασε ο Porter και μπορεί να την υιοθετήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό και να αυξήσει τα κέρδη της. Εστιάζει στη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης με στόχο να μειώσει όσο γίνεται περισσότερο το κόστος παραγωγής των αγαθών ή των υπηρεσιών της και να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1985). Όμως εκτός από το κόστος παραγωγής των αγαθών, κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους, πρέπει να μειώσει το κόστος κάθε δραστηριότητας που της στερεί την ευκαιρία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτή την περίπτωση, συμβάλλει ιδιαίτερα η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, καθώς αναδεικνύει την κατανομή του κόστους ανά λειτουργική δραστηριότητα, δίνοντας έτσι στη διοίκηση της επιχείρησης τη δυνατότητα να εφαρμόσει τη στρατηγική μείωσης κόστους (Παπαδάκης, 2016). Η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει υποστηρικτές λειτουργίες, όπως η εσωτερική υποδομή, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η έρευνα και ανάπτυξη, και οι προμήθειες. Όλες αυτές οι λειτουργίες συμβάλλουν στην υποδοχή και στην αποθήκευση των πρώτων υλών, στην παραγωγή, στην αποθήκευση και στη διανομή του προϊόντος, στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις και στην υποστήριξη μετά από την πώληση.

Κάποιες από τις εταιρείες που εφαρμόζουν τη στρατηγική κόστους είναι οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, όπως η αμερικανική Southwest Airlines και οι ευρωπαϊκές RyanAir και Easyjet. Όλες αυτές κατάφεραν πράγματι να μειώσουν σημαντικά το κόστος τους και να πετύχουν υψηλή κερδοφορία σ' έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο. Αυτές και άλλες εταιρείες που εφαρμόζουν τη στρατηγική ηγεσίας κόστους δίνουν έμφαση στον προσανατολισμό των ανταγωνιστών για να αποφασίσουν τη δική τους στρατηγική μάρκετινγκ (Day and Wensley, 1988, Grinstein, 2008), χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αμελούν την υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγουν. Κάθε εταιρεία, όταν προσανατολίζεται προς τις ανταγωνιστικές της, προσπαθεί να αναγνωρίσει βραχυπρόθεσμα δυνατά σημεία και αδυναμίες τους, όπως και μακροπρόθεσμες ικανότητες τους. Έτσι καταφέρνουν να συλλέξουν πληροφορίες για τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών, τις τιμές τους στην αγορά, και τις πολιτικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν. (Kumar et.al., 2011). Στη

συνέχεια προσαρμόζουν τις δικές τους πολιτικές ώστε να επιτύχουν μείωση του κόστους.

Προκειμένου μια επιχείρηση να εφαρμόσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους, πρέπει να μεριμνά για τη μείωση των λειτουργικών εξόδων και ελαχιστοποίηση του κόστους σε τομείς, όπως οι υπηρεσίες, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, και η έρευνα και ανάπτυξη. Επομένως, η ηγεσία κόστους σημαίνει το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας στη βιομηχανία, κάτι που βοηθάει την επιχείρηση να πετυχαίνει πιο ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης, οικονομίες κλίμακας, και τεχνολογικά πλεονεκτήματα (Bordean et.al, 2010).

Κάποιος επιχειρηματίας που εφαρμόζει ηγεσία κόστους ενδιαφέρεται και για τη διαφοροποίηση, αφού η εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής οπωσδήποτε τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές του μέσω του κόστους. Φροντίζει ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει στους καταναλωτές να μπορεί να συγκριθεί με αυτά των ανταγωνιστών του, αλλά να είναι και μοναδικό στο είδος του. Κι αυτό γιατί αν οι ανταγωνιστές δεν το αντιμετωπίσουν με αυτόν τον τρόπο, αναπόφευκτα η τιμή του θα μειωθεί και θα χαθεί το πλεονέκτημα κόστους. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την έξοδο της επιχείρησης από τον κλάδο (Παπαδάκης, 2016).

Εκτός όμως από τα παραπάνω πλεονεκτήματα της εφαρμογής της ηγεσίας κόστους, ενδέχεται να προκύψουν και κάποιοι κίνδυνοι από την εφαρμογή της, για τους οποίους οι αρμόδιοι της επιχείρησης πρέπει να είναι προετοιμασμένοι. Ο σημαντικότερος από τους κινδύνους είναι ότι δεν μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής επώνυμων προϊόντων. Αν όμως μια επιχείρηση δεν είναι σε θέση να παράγει επώνυμα προϊόντα, αυτό πιθανότατα θα θέσει σε κίνδυνο την πελατειακή της βάση, καθώς οι πελάτες θα νιώσουν ότι δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.

Άλλος κίνδυνος είναι να έχει επενδύσει η εταιρεία σε τεχνολογίες απαραίτητες για τη λειτουργία της και στο μεταξύ η τεχνολογική ανάπτυξη να πραγματοποιήσει άλμα καθιστώντας ξεπερασμένες τις τεχνολογίες, στις οποίες είχε επενδύσει η εταιρεία.

Κίνδυνος μπορεί να προκύψει και όσον αφορά την αφοσίωση των καταναλωτών. Κι αυτό γιατί, εφόσον η μαζική καταναλωτική βάση που λαμβάνει τις αποφάσεις αγοράς βασισμένες σχεδόν εξ ολοκλήρου στο χαμηλότερο σημείο τιμών, η στρατηγική ηγεσίας κόστους δεν ενθαρρύνει την αφοσίωση σε μια συγκεκριμένη εταιρεία. Σε περίπτωση που ένας ανταγωνιστής εισέλθει στην αγορά με χαμηλότερες τιμές και μεγάλη δυναμική πωλήσεων, οι πελάτες εύκολα θα μπορούσαν να στραφούν αλλού για να αγοράσουν προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Πίνακας 1: Συνοπτικός πίνακας των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους. (Πηγή: Παπαδάκης, 2016).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών.	Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας μείωσης κόστους από κάποια ανταγωνίστρια επιχείρηση.
Απόκτηση ισχύος και ελευθερίας κινήσεων λόγω του χαμηλού κόστους.	Ενδεχόμενη επιδείνωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών λόγω του χαμηλού κόστους.
Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων ή των υπηρεσιών σε περίπτωση που το ύψους τους δυσαρεστεί τους καταναλωτές.	Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των καταναλωτών
Μη αντιμετώπιση πιέσεων από τους καταναλωτές για περαιτέρω μείωση τιμών.	Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω αλματώδους ανάπτυξης της τεχνολογίας.
Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.	Έλλειψη αφοσίωσης του καταναλωτικού κοινού.
Αποτελεσματική αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων λόγω χαμηλών τιμών.	
Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από τους προμηθευτές με παράλληλες μεγάλες εκπτώσεις.	
Καλύτερη αντιμετώπιση σε πόλεμο τιμών.	
Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά λόγω χαμηλού κόστους.	

Πίνακας 2: Οδηγοί κόστους κατά τους Grant και Porter. (Πηγή: Παπαδάκης, 2016).

GRANT	PORTER
Οικονομίες κλίμακας	
Οικονομίες μάθησης	
Εκμετάλλευση παραγωγικής δυναμικότητας	
Σχεδιασμός προϊόντος	Εσωτερικές σχέσεις
Κόστος εισροών	Ολοκλήρωση
Τεχνολογίας παραγωγής	Αλληλεξαρτήσεις
Αποδοτικότητα διοίκησης	Χρονική στιγμή
	Πολιτικές
	Τοποθεσία
	Θεσμικό πλαίσιο

2. Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική εστίασης είναι, επίσης, μια από τις στρατηγικές που εντοπίστηκαν από τον Porter και συνίσταται στην επιλογή ενός τμήματος ή μιας ομάδας τμημάτων στον κλάδο που δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση και στην προσαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης για τον αποκλεισμό των ανταγωνιστών της. Αυτή ακριβώς είναι η βασική διαφορά της στρατηγικής εστίασης από τις στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης (Παπαδάκης, 2016).

Η επιλογή ενός τμήματος της αγοράς γίνεται, αφού πρώτα αυτή κατατμηθεί σε τμήματα που ονομάζονται «νησίδες» (niches), το καθένα από τα οποία έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανταποκρίνεται στις υπάρχουσες ή στις δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση γίνεται με βάση τις παρακάτω μεταβλητές.

- 1) Γεωγραφική μεταβλητή που σχετίζεται με την περιοχή, τη χώρα ή τη φάση ανάπτυξης της οικονομίας.
- 2) Ο τύπος του καταναλωτή και η ειδική χρήση του προϊόντος που σημαίνει ότι το προϊόν απευθύνεται σε ειδικές κατηγορίες καταναλωτών, οι οποίοι αναζητούν προϊόντα διαφορετικά από αυτά που απευθύνονται στο ευρύ κοινό. Τέτοιες κατηγορίες καταναλωτών είναι οι νέοι, οι εύποροι κλπ.
- 3) Τα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (Μπουραντά, 2015).

Η έννοια της κατάτμησης της αγοράς έχει καταστεί αναπόσπαστο τμήμα του αποτελεσματικού μάρκετινγκ. Ειδικότερα, οι έννοιες του στοχευμένου ή του εξειδικευμένου μάρκετινγκ αποτελούν τη βάση της στρατηγικής μάρκετινγκ και τακτικής ανάπτυξης, η οποία κανονίζει αν η εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης φέρει αποτελέσματα. Σημειώνουμε ότι, μολονότι η στρατηγική διαφοροποίησης αφορά το σύνολο της αγοράς, εντούτοις στοχεύει σε ένα μέρος της αγοράς όπου προσφέρει το διαφοροποιημένο προϊόν. Όμως, επειδή η διαφοροποίηση συχνά συνεπάγεται ότι το προϊόν έχει μια συγκεκριμένη απήχηση, προκύπτει μικρότερο μερίδιο αγοράς απ' ό,τι με την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης, η οποία στοχεύει στο μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς (Sharp, 1991).

Η ονομασία «στρατηγική εστίασης» ουσιαστικά τη συνδέει με άλλες δυο στρατηγικές, αφού δηλώνει πως η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς για να πετύχει πιο χαμηλό κόστος (εστίαση με ηγεσία κόστους) ή για να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές (εστίαση με διαφοροποίηση) (Κονιός κ.α., 2013). Σε κάθε περίπτωση, η δεύτερη βασική προϋπόθεση για να πετύχει η εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης είναι το τμήμα της αγοράς στο οποίο έχει εστιάσει η επιχείρηση να είναι όσο το δυνατόν ελαστικό. «Ελαστικό» σημαίνει ότι θα πρέπει να διαφέρει από τα υπόλοιπα τμήματα αγοράς όσον αφορά την απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, την διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών, την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και την ένταση του ανταγωνισμού. Όλα αυτά υποχρεώνουν την επιχείρηση που επιλέγει να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης να επιλέξει ένα τμήμα ή μία νησίδα της αγοράς όπου ο συσχετισμός των δυνάμεων της αγοράς να τη διευκολύνει να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά το τμήμα αυτό και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2016). Επίσης, οι αρμόδιοι πρέπει να ελέγξουν εξονυχιστικά το τμήμα, στο οποίο αποφασίζουν να εστιάσουν, γιατί δεν αποκλείεται το τμήμα αυτό να παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες η επιχείρηση να μην μπορεί να ανταποκριθεί. Ενδέχεται, επίσης, κάποια ανταγωνιστική επιχείρηση να καλύπτει ήδη τις ανάγκες του συγκεκριμένου καταναλωτικού κοινού. Τέλος, μπορεί οι αρμόδιοι να επέλεξαν ένα τμήμα της αγοράς χωρίς να έχουν κάνει σωστή εκτίμηση και τελικά να αποδειχτεί ότι η επιχείρησή τους αδυνατεί να επενδύσει στο τμήμα αυτό (Γεωργόπουλος, 2015).

Η στρατηγική της εστίασης μπορεί να εφαρμοστεί ευκολότερα, όταν ισχύουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

α) Η αγορά-στόχος είναι αρκετά μεγάλη ώστε να προσφέρει υψηλές δυνατότητες κέρδους και ανάπτυξης.

β) Οι ηγέτες της βιομηχανίας δεν βλέπουν ότι η παρουσία τους στην εξειδικευμένη αγορά είναι ζωτικής σημασίας για τη δική τους επιτυχία, κι έτσι δίνουν τη δυνατότητα σε νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στην αγορά-στόχο χωρίς συγκρούσεις με τους ισχυρότερους ανταγωνιστές του κλάδου.

γ) Είναι δύσκολο για πολλούς ανταγωνιστές να καλύψουν τις εξειδικευμένες ανάγκες των αγοραστών που ανήκουν στην αγορά-στόχο, ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις προσδοκίες των κύριων πελατών τους.

δ) Η βιομηχανία διαθέτει πολλά τμήματα αγοράς κι έτσι μια επιχείρηση έχει πολλές επιλογές στη διάθεσή της.

ε) Λίγες επιχειρήσεις προσπαθούν να εισέλθουν στην αγορά – στόχο, κάτι που απομακρύνει το δυσάρεστο ενδεχόμενο να παρατηρηθεί υπέρ πληθώρα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

στ) Η επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική εστίασης διατηρεί για μεγάλο χρονικό διάστημα την αφοσίωση των πελατών της, οι οποίοι βλέπουν τις ανάγκες τους να καλύπτονται από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης αυτής (Porter, 2010).

Ωστόσο, δεν λείπουν και οι κίνδυνοι από την εφαρμογή της στρατηγικής της εστίασης. Ένας από τους πιο βασικούς είναι η τάση να μιμείται μια επιχείρηση τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών άλλων ανταγωνιστικών εταιρειών. Αυτό συχνά το κάνουν εκμεταλλευόμενες τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία, χάρη στις οποίες μπορούν οι υπεύθυνοι μιας εταιρείας να δώσουν εντολή για τη γρήγορη και σχεδόν επακριβή αντιγραφή των προϊόντων. Άλλος κίνδυνος προκύπτει από το γεγονός ότι η εταιρεία που εφαρμόζει τη στρατηγική της εστίασης ικανοποιεί τις ανάγκες ενός μικρού τμήματος του αγοραστικού κοινού και αυτό δεν θα είναι καθόλου θετικό σε περίπτωση που η αγορά – στόχος συρρικνωθεί για κάποιο λόγο. Αυτό αυξάνει τον κίνδυνο ανάληψης της στρατηγικής και της αποτελεσματικής εφαρμογής της, σε αντίθεση με τα μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς τα οποία απορροφούν τον κίνδυνο και τον κατανέμουν σε περισσότερους καταναλωτές (Παπαδάκης, 2016).

3. Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης οφείλει το όνομά της στο ότι διαφοροποιούνται τα προϊόντα μιας επιχείρησης και αναλαμβάνεται μια νέα επιχειρηματική ευκαιρία, προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών. Στην ουσία, αυτή η στρατηγική παρέχει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να αναπτύξει τις δραστηριότητές της, να αξιοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερο τους υφιστάμενους πόρους και δυνατότητες και να εισέλθει σε μία νέα αγορά στην οποία δεν είχε δραστηριότητα μέχρι εκείνη τη στιγμή. Μια εταιρεία μπορεί να διαφοροποιηθεί με πολλούς τρόπους, όπως με το να ιδρύσει μια θυγατρική εταιρεία, να προσθέσει ένα νέο τμήμα στην αγοράς ή να πουλάει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. (Dhir and Dhir, 2015).

Μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης παρακινήμενη από παράγοντες, όπως οι παρακάτω: α) Ο ανταγωνισμός, β) Η εισαγωγή νέων προϊόντων ή η είσοδος σε νέες αγορές, γ) Τα διαχειριστικά κίνητρα. (Hovakimian, 2016). Οι παράγοντες αυτοί έχουν εντοπιστεί σε μεγάλο βαθμό στη διεθνή βιβλιογραφία, όπως, επίσης, και οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι υπεύθυνοι των εταιρειών σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζονται οι απαιτούμενοι πόροι για την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης. Οι αποφάσεις αυτές μπορεί να αφορούν την επέκταση των δραστηριοτήτων ή την ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων. Αυτή η ανάπτυξη μπορεί να είναι εσωτερική, δηλαδή να αφορά εμπορικές ενέργειες της συγκεκριμένης επιχείρησης και μόνο, ή εξωτερική, δηλαδή να επιτυγχάνεται σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις μέσω συμμαχίας ή συγχώνευσης. Τέτοιου είδους είναι οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο της εφαρμογής της στρατηγικής της διαφοροποίησης. (Yin and Shanley, 2008).

3.1. Τύποι της στρατηγικής διαφοροποίησης

Ο Ansoff (1957) με την έρευνά του καταδεικνύει τρεις τύπους στρατηγικής διαφοροποίησης:

A) Κάθετη διαφοροποίηση: Έτσι ονομάζεται η γενική διάρθρωση της παραγωγής εξαρτημάτων και υλικών. Επίσης, αφορά προϊόντα που δεν έχουν κατασκευαστεί ακόμη από την εταιρεία. Βέβαια, με μια πρώτη εξέταση, η κάθετη διαφοροποίηση δεν φαίνεται να συμβαδίζει με τις προδιαγραφές της στρατηγικής διαφοροποίησης. Ωστόσο, παρατηρούμε ότι οι αποστολές των παραγόμενων εξαρτημάτων και υλικών

είναι διαφορετικές από την αποστολή του συνολικού προϊόντος. Άλλο στοιχείο διαφοροποίησης είναι ότι τα εξαρτήματα και τα υλικά πιθανότατα κατασκευάζονται με διαφορετικές μεθόδους τεχνολογίας από ό,τι το τελικό προϊόν. Επομένως, οι νέες αποστολές και η εισαγωγή νέων προϊόντων είναι τα στοιχεία που καθιστούν τη διαφοροποίηση «κάθετη». Η κάθετη διαφοροποίηση ενδείκνυται κυρίως για τεχνολογικά ώριμους κλάδους παραγωγής, με σχετικά χαμηλή ένταση τεχνικής καινοτομίας.

Β) Οριζόντια διαφοροποίηση: Αυτός ο τύπος διαφοροποίησης αφορά την εισαγωγή νέων προϊόντων τα οποία βοηθούν την προώθηση και των ήδη παραγόμενων, εξυπηρετούν τις αποστολές που βρίσκονται εντός της εταιρείας και βασίζονται στην τεχνογνωσία, την τεχνολογία, τη χρηματοδότηση, και το μάρκετινγκ που εφαρμόζει η εταιρεία. Μια επιχείρηση εφαρμόζει αυτόν τον τύπο διαφοροποίησης, όταν αποφασίζει να επιστρέψει σε ένα προηγούμενο στάδιο του κύκλου παραγωγής της ή να προχωρήσει σ' ένα επόμενο. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε μια κατασκευαστική εταιρεία, η οποία αποφασίζει, εκτός από την ανακατασκευή σπιτιών, να ασχοληθεί και με την πώληση οικοδομικών υλικών και χρωμάτων. Από αυτό καταλαβαίνουμε ότι η οριζόντια διαφοροποίηση σχετίζεται με προϊόντα βασισμένα σε συναφείς τεχνολογίες, τα οποία καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες αγοραστών ή παρόμοιες ανάγκες, αλλά με άλλους τρόπους. Η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής δεν συνεπάγεται την αλλαγή σήματος για την εταιρεία και επιπλέον επιτρέπει τη χρήση του συστήματος διανομής σε νέους τομείς δραστηριότητας.

Η οριζόντια διαφοροποίηση επιτρέπει στην εταιρεία να μειώσει τον κίνδυνο, να απεξαρτηθεί από προηγούμενους συνεργάτες, να διατηρήσει ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση λόγω της δραστηριοποίησής της σε γνωστά τμήματα της αγοράς, να αναπτυχθεί με πιο γρήγορους ρυθμούς και να αποκτήσει τη δυνατότητα καλύτερης χρήσης των πόρων, των δεξιοτήτων και των πλεονεκτημάτων. Με την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, τα νέα προϊόντα μπορούν να αντισταθμίσουν ορισμένες απώλειες από ενδεχόμενη πτώση των πωλήσεων ήδη υπαρχόντων προϊόντων και να προσφέρουν τη δυνατότητα μείωσης των ρίσκων.

Γ) Πλευρική διαφοροποίηση: Αυτό το είδος διαφοροποίησης σχετίζεται με την επέκταση μίας επιχείρησης πέρα από τα όρια του βιομηχανικού τομέα, στον οποίο αναπτύσσει τις δραστηριότητές της. Η επέκταση αυτή επιτυγχάνεται με την αναζήτηση νέων ευκαιριών μέσω της εισαγωγής νέων προϊόντων σε νέες αγορές. Αυτή η μορφή διαφοροποίησης ανοίγει πολλούς νέους επιχειρηματικούς δρόμους, κάτι που δεν ισχύει

για την κάθετη και την οριζόντια διαφοροποίηση, οι οποίες περιορίζουν τις επιχειρηματικές δυνατότητες. Η πλευρική διαφοροποίηση δεν θέτει όρια στο επιχειρηματικό ενδιαφέρον, αλλά αντίθετα του αφήνει ελεύθερο το πεδίο δράσης. Μειονέκτημα όμως αποτελεί το γεγονός ότι αυτή η μορφή διαφοροποίησης ενέχει σημαντικό κίνδυνο και απαιτεί πολλά έξοδα για την εταιρεία καθώς συνδέεται με τη διαδικασία παραγωγής ενός νέου προϊόντος (προγραμματισμός, αγορά τεχνολογίας, απόκτηση μηχανημάτων και εξοπλισμού, άδειες κ.λπ.) και την επιτυχία εισόδου στη νέα αγορά (κατακερματισμός της αγοράς, εξαφάνιση του ανταγωνισμού, έντονη διανομή και διαφημιστικές δραστηριότητες). Ένα τυπικό παράδειγμα πλευρικής διαφοροποίησης είναι οι στρατηγικές διαφοροποίησης των ομίλων.

3.2. Πλεονεκτήματα της στρατηγικής διαφοροποίησης

Μια εταιρεία μπορεί να κερδίσει από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης τις παρακάτω ωφέλειες:

A) Υψηλότερη τιμολόγηση. Παρέχεται στις επιχειρήσεις η δυνατότητα να τιμολογήσουν τα προϊόντα τους σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς επειδή είναι κατά πολύ διαφοροποιημένα από τα προϊόντα των ανταγωνιστικών εταιρειών. Μάλιστα, η τιμή τους είναι υψηλότερη από την τιμή των προϊόντων των εταιρειών που εφαρμόζουν τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους στο χώρο της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση που εισάγει ένα διαφοροποιημένο προϊόν.

Εκτός από τις υψηλότερες τιμές των προϊόντων, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική διαφοροποίησης έχουν τη δυνατότητα και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, επειδή οι περισσότεροι καταναλωτές προσελκύονται από τα διαφοροποιημένα προϊόντα. (Yigit and Behram, 2013).

B) Βελτιωμένη απόδοση. Η βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης, την οποία φέρνει η εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης, ποικίλλει ανάλογα με την εταιρεία και με την πάροδο του χρόνου. Μάλιστα, το πλεονέκτημα αυτό επηρεάζεται σημαντικά από παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις, κάτι που διαπιστώσαμε τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα, έρευνες που διεξήχθησαν σε περίπου 4000 κινεζικές ιδιωτικές εταιρείες, κατέδειξαν ότι οι διαφοροποιημένες επιχειρήσεις παρουσίασαν καλύτερες επιδόσεις από τις εστιασμένες κατά τη διάρκεια της τρέχουσας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Το επίπεδο διαφοροποίησης συνδεόταν τόσο θετικά, όσο και γραμμικά με τις επιδόσεις, κάτι που σημαίνει ότι οι εταιρείες που εφάρμοζαν σε

μεγάλο βαθμό τη στρατηγική διαφοροποίησης παρουσίαζαν περισσότερες πωλήσεις και κέρδη. Αντίθετα, μειωμένα αποτελέσματα παρουσιάζουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις που αποτελούν εξολοκλήρου ιδιοκτησία του ιδρυτικού ιδιοκτήτη και της οικογένειάς του.

Η σχέση ανάμεσα στη στρατηγική διαφοροποίησης και της απόδοσης μιας επιχείρησης υπήρξε, επίσης, αντικείμενο ερευνών. Οι Yigit and Behram (2013) απέδειξαν ότι η σχέση της στρατηγικής διαφοροποίησης με την οργανωτική απόδοση δεν παρουσιάζει την ίδια εικόνα στις αναπτυγμένες και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Σ' αυτό το συμπέρασμα οδηγήθηκαν οι μελετητές μετά από εξέταση 154 επιχειρήσεων στην Ολλανδία και 125 στην Τουρκία κατά την τετραετία 2007-2011. Διαπιστώθηκε ότι οι οργανωτικές επιδόσεις είναι υψηλές για μεμονωμένες επιχειρήσεις και δεν σχετίζονται με τη διαφοροποίηση στην Τουρκία, ενώ στην Ολλανδία κορυφαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλή απόδοση και σχετίζονται με τη διαφοροποίηση. Από άλλες έρευνες προκύπτει ότι, ακόμη και να υπάρχει σχέση ανάμεσα στη διαφοροποίηση και στην απόδοση μιας επιχείρησης, αυτή δεν είναι η ίδια ανάμεσα στα ιδρύματα και τις επιχειρήσεις, ειδικά σε περιόδους κρίσης. Κατά την πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης δείχνουν να έχουν καλύτερες επιδόσεις από αυτές που εφαρμόζουν κάποια άλλη. (Shen et al., 2018). Κατά το ίδιο τρόπο ο Purkayastha (2012) παρέχει εμπειρικές αποδείξεις ότι το αποτέλεσμα των διαφοροποιημένων επιχειρηματικών ομάδων σχετικά με τις επιδόσεις των θυγατρικών εταιρειών εξαρτάται από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και τον τύπο της στρατηγικής διαφοροποίησης που ακολουθεί η επιχείρηση.

Γ) Ισορροπία. Καθώς, οι οικονομικές συνθήκες αλλάζουν, αναπόφευκτα αλλάζουν και τα πρότυπα που επιλέγουν οι καταναλωτές για τις δαπάνες τους. Έτσι, η εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης σε έναν αριθμό βιομηχανιών ή γραμμών προϊόντων μπορεί να δημιουργήσει ισορροπία για την επιχείρηση για όσο χρόνο διαρκεί η μεταβλητότητα της οικονομίας. Επίσης, διάφοροι οικονομικοί παράγοντες μπορεί να συντελέσουν ώστε κάποιες βιομηχανίες να παρουσιάσουν μειωμένη απόδοση για κάποιο χρονικό διάστημα. Αν, λοιπόν, αυτές οι βιομηχανίες εφαρμόσουν τη στρατηγική της διαφοροποίησης, τότε έχουν την ευκαιρία να εντοπίσουν τις δραστηριότητες που ενδεχομένως ευθύνονται για τη μείωση της απόδοσής τους και να τις αντικαταστήσουν με άλλες δραστηριότητες που μπορούν να τους αποφέρουν κέρδος. (Yin and Shanley, 2008).

3.3. Κίνδυνοι που προκύπτουν από τη στρατηγική της διαφοροποίησης

Ενδεχόμενοι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι οι εξής:

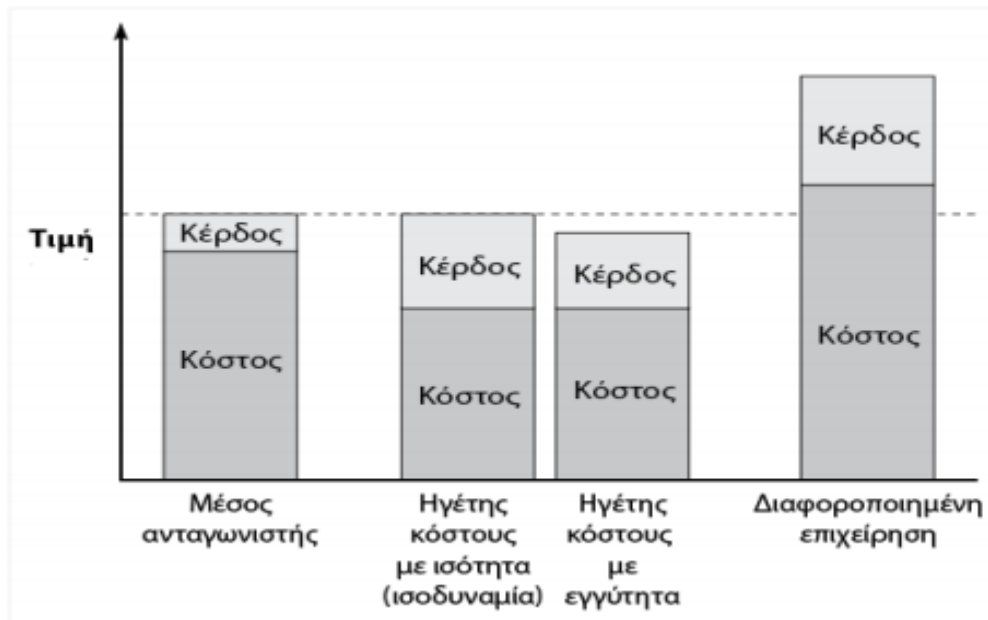
A) Κόστος. Ένας κίνδυνος που μπορεί να προκύψει είναι το αυξημένο κόστος για τις λειτουργίες έρευνα και ανάπτυξης, μάρκετινγκ, και εξατομίκευσης του προϊόντος, προκειμένου να ικανοποιηθούν καλύτερα οι μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών. Επομένως, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να φροντίζουν ώστε το κόστος των προϊόντων τους να βρίσκεται όσο το δυνατόν πιο κοντά στο κόστος των προϊόντων των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την ηγεσία κόστους και δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο μ' αυτές (cost proximity). (Παπαδάκης, 2016).

B) Τάση προς μίμηση. Σύμφωνα με τη θεωρία της ανταγωνιστικότητας, οι επιχειρήσεις μιμούνται η μία την άλλη με σκοπό να είναι ισότιμες ανταγωνιστικά αξιολογώντας τα μοντέλα διαφοροποίησης. Ωστόσο, αυτή η έντονη τάση να μιμείται η μία εταιρεία την άλλη στην ουσία μειώνει το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι πιστωτικές κάρτες, ειδικότερα αυτές που απευθύνονται σε άτομα με υψηλό εισόδημα και προκειμένου να προσελκύσουν αγοραστές, χρησιμοποιούν φωτογραφίες διάσημων ηθοποιών, τραγουδιστών, αθλητών κλπ. Υπάρχουν ωστόσο και οι επιχειρήσεις που ενισχύουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος τους χρησιμοποιώντας τις πιστωτικές τους κάρτες σε χώρους ή επιχειρήσεις όπου οι κάρτες υψηλού εισοδήματος δεν χρησιμοποιούνται. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι π.χ. οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, όπου οι καταναλωτές μπορούν να εξαργυρώνουν μονάδες από τις πιστωτικές τους κάρτες με αεροπορικά εισιτήρια. Συνεπώς, η τάση για μίμηση μειώνει ή και εκμηδενίζει τα προνόμια της διαφοροποίησης μίας επιχείρησης. (Παπαδάκης, 2016).

Γ) Ευαισθησία στην τιμή (price sensitivity). Έτσι ονομάζεται ο βαθμός στον οποίο η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας επηρεάζουν τις συμπεριφορές του καταναλωτικού κοινού. Δεδομένου ότι υπάρχει μεγάλη απόσταση ανάμεσα στο κόστος που επιτυγχάνουν οι επιχειρήσεις με ηγεσία κόστους και σ' αυτό που επιτυγχάνουν οι επιχειρήσεις με διαφοροποίηση, η ευαισθησία στην τιμή μπορεί να επηρεάσει τα οφέλη από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι καταναλωτές τείνουν να αγνοούν κάποια χαρακτηριστικά

διαφοροποίησης, είτε αυτά σχετίζονται με την εικόνα του προϊόντος είτε με τις υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν. (Παπαδάκης, 2016).

Σχήμα 1: Σύγκριση του κόστους και του κέρδους της στρατηγικής διαφοροποίησης σε σύγκριση με άλλες στρατηγικές. (Πηγή: Johnson et.al., 2013).



4. Στρατηγικές δημιουργίας αξίας

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τις τρεις στρατηγικές δημιουργίας αξίας, οι οποίες είναι: α) Η επιχειρησιακή τελειότητα, β) Η ηγεσία του προϊόντος και γ) Η οικειότητα με τον πελάτη. Η γενική ονομασία των στρατηγικών αυτών σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι πελάτες την αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Αυτό είναι το κοινό σημείο των τριών στρατηγικών, απλώς αλλάζει η οπτική στην οποία εστιάζουν. Έτσι οι πελάτες μπορεί να δίνουν σημασία στον τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας (επιχειρησιακή τελειότητα), στα ξεχωριστά και καινοτόμα προϊόντα (ηγεσία προϊόντος) ή στο αν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες εξυπηρετούν τις προσωπικές τους ανάγκες (οικειότητα με τον πελάτη). Οι υπεύθυνοι μιας εταιρείας που πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα της δημιουργίας αξίας, κρίνουν ποια από τις τρεις στρατηγικές εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες τους και ανάλογα επιλέγουν. Η επιλογή δεν είναι εύκολη. (Παπαδάκης, 2016: 484).

Σύμφωνα με τους Treacy & Wiersema (1995), οι πελάτες δεν κρίνουν ένα προϊόν μόνο με βάση την τιμή και την ποιότητά του, αλλά και με βάση πλήθος άλλων

παραγόντων, όπως είναι η φιλική εξυπηρέτηση, η ευκολία αγοράς, οι υπηρεσίες μετά την πώληση κλπ. Όλα αυτά σχετίζονται με τις τρεις στρατηγικές δημιουργίας αξίας.

4.1. Επιχειρησιακή τελειότητα

Για να χαρακτηριστεί μια εταιρεία σαν «άριστη», πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει στους πελάτες της έναν συνδυασμό ποιότητας και τιμής, καθώς και ευκολότερη πρόσβαση στην αγορά του σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη ανταγωνιστική εταιρεία. Τα προϊόντα της πρέπει να είναι αξιόπιστα, σε ανταγωνιστική τιμή και η αγορά τους να συνδυάζεται με όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Με την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, η επιχείρηση αποκτά ηγετικό ρόλο στην αγορά σε όρους χαμηλής τιμής. Επιπλέον, απευθύνονται σε μεγάλα τμήματα αγοράς, στα οποία οι καταναλωτές ενδιαφέρονται κυρίως για τις τιμές των προϊόντων, ενώ τα επιμέρους στοιχεία έρχονται σε δεύτερη μοίρα σαν κριτήρια επιλογής για αγορά. Αυτό έχει σαν συμπέρασμα ότι οι εταιρείες που εφαρμόζουν την επιχειρησιακή τελειότητα, δεν διοχετεύουν στην αγορά τα πλέον καινοτομικά προϊόντα, ούτε επιδιώκουν να ικανοποιήσουν κάθε ιδιαίτερη ανάγκη των πελατών τους. Βασικό τους μέλημα για να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική αυτή είναι η μείωση της τιμής με κάθε δυνατό τρόπο (Παπαδάκης, 2009).

Η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχειρησιακής τελειότητας προϋποθέτει τις παρακάτω ενέργειες:

- α) Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με όσο το δυνατόν χαμηλότερη τιμή, ώστε να προσελκύσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών.
- β) Αποφυγή με κάθε τρόπο κάθε ενόχλησης του καταναλωτή, βέλτιστη εξυπηρέτηση, μείωση του χρόνου συναλλαγής μέσω του επανασχεδιασμού των υπηρεσιών.
- γ) Σωστή καθοδήγηση και συνεργασία ανάμεσα στην αλυσίδα προμηθευτών – εταιρείας – διανομέων. Επίσης, προσπάθεια βελτίωσης όλων των λειτουργιών που αφορούν τα πληροφοριακά συστήματα που στοχεύουν στην πραγματοποίηση της δυνατότητας χαμηλού κόστους.
- δ) Συνεχής προσπάθεια με σκοπό τη μέγιστη μείωση του κόστους με κάθε τρόπο και σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας. Επίσης, προσπάθεια για την παροχή των βασικών υπηρεσιών με όσο το δυνατόν χαμηλότερη τιμή.
- ε) Σωστή τήρηση των κανόνων, πειθαρχία στους σκοπούς της εταιρείας, ομαδικό πνεύμα και συλλογική προσπάθεια. (Παπαδάκης, 2009).

Σύμφωνα με τους Treacy & Wieserma (1995), η επιχειρησιακή τελειότητα επιτυγχάνεται καλύτερα με το συνδυασμό της τεχνογνωσίας, της τεχνολογίας και της αποτελεσματικής και σταθερής διοίκησης. Το μυστικό της επιτυχίας της στρατηγικής αυτής συνοψίζεται στη λέξη ΣΥΝΤΑΓΗ (Formula).

4.2. Ηγεσία προϊόντος

Όσες επιχειρήσεις επιλέγουν να εφαρμόσουν τη στρατηγική της ηγεσίας προϊόντος είναι ιδιαίτερα καινοτομικές και πρωτοποριακές. Εστιάζουν την προσπάθειά τους στο να δώσουν ηγετική θέση στα προϊόντα τους. Αυτό μεταφράζεται με την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, τα οποία γίνονται αμέσως αντιληπτά από τους καταναλωτές ως ξεχωριστά. Με άλλα λόγια οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων αυτών επιθυμούν να δημιουργήσουν μια συνεχή ροή προϊόντων και υπηρεσιών τελευταίας τεχνολογίας. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, πρέπει να εφαρμοστούν οι παρακάτω τρεις βασικές πρακτικές:

- 1) Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι δημιουργικές, δηλαδή ανοικτές σε νέες ιδέες που προτείνονται από οποιοδήποτε μέλος της επιχείρησης, σε οποιοδήποτε σημείο της ιεραρχίας και αν βρίσκεται. Αυτό ονομάζεται «καινοτομία εντός της επιχείρησης».
- 2) Τέτοιες καινοτόμες επιχειρήσεις πρέπει να υλοποιούν γρήγορα τις ιδέες τους μετατρέποντάς τες σε εμπόρευμα. Για να γίνει κάτι τέτοιο, πρέπει όλες οι επιχειρηματικές και διαχειριστικές διαδικασίες τους να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται με γρήγορους ρυθμούς.
- 3) Το πιο σημαντικό από όλα είναι οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τη στρατηγική της ηγεσίας του προϊόντος να επιδιώκουν συνεχώς καινούριες λύσεις για τα προβλήματα που προκύπτουν κάθε τόσο στην αγορά και να ικανοποιούνται πελατειακές ανάγκες που μέχρι τότε έμεναν ανικανοποίητες. Για παράδειγμα, εάν η τεχνολογία τους είναι ξεπερασμένη, θα πρέπει να ανανεώσουν τον εξοπλισμό τους. Επομένως, η επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την ηγεσία προϊόντος δεν έχει άλλη επιλογή από το να επενδύσει πολύ στην Έρευνα & Ανάπτυξη. Επιπλέον, πρέπει η δομή της να είναι ευέλικτη και να διεγείρει την απόδοση και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων της.

Τα νέα και καινοτόμα προϊόντα που παράγονται από τις παραπάνω επιχειρήσεις είναι καλύτερης ποιότητας σε σχέση με τα προηγούμενα που κυκλοφόρησαν στην αγορά, μικρότερου μεγέθους, πιο πρακτικά, πιο μοντέρνα και πιο φθηνά. Κάποιες από

τις κορυφαίες εταιρείες που χρησιμοποιούν την ηγεσία προϊόντος είναι η Nike, η Reebok και η Swatch, οι οποίες ικανοποιούν την ανάγκη των καταναλωτών για ταύτιση με κάποιον από τους ήρωες του χώρου του αθλητισμού. (Παπαδάκης, 2016: 484-485).

Σύμφωνα με τους Treacy & Wieserma (1995), το μυστικό της επιτυχίας της στρατηγικής αυτής συνοψίζεται στη λέξη ΕΝΤΑΣΗ (Tension).

4.3. Οικειότητα με τον πελάτη

Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να επιτύχουν την τελειότητα στην εικόνα που δίνουν στο πελατειακό κοινό, εστιάζουν στη βελτίωση της λειτουργικότητάς τους. Αντίθετα, εκείνες που επιδιώκουν μια στρατηγική οικειότητας με τους πελάτες, προσαρμόζουν συνεχώς και διαμορφώνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, ώστε να ταιριάζει όλο και περισσότερο με τις απαιτήσεις του πελάτη. Οι επιχειρήσεις αυτές τοποθετούν τον πελάτη στην πρώτη θέση και εργάζονται συνεχώς για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του και να του προσφέρουν προσαρμοσμένες λύσεις στοχεύοντας μακροπρόθεσμα στην εδραίωση μιας μακροπρόθεσμης πελατειακής σχέσης. Αυτό κάνει, για παράδειγμα, η εταιρεία Home Depot, η οποία παρέχει πάντα μια ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση και επίλυση πιθανών αποριών των πελατών της είτε αγοράζουν ένα φτηνό προϊόν που κοστίζει \$10 είτε μια άλλη που στοιχίζει \$1000. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν εταιρίες διαφόρων κλάδων, όπως τα ξενοδοχεία Four Seasons, η IBM, και τα πολυκαταστήματα Nordstrom. (Πανηγυράκης, 2003).

Οι εταιρείες αυτές δεν προσπαθούν να ανταγωνιστούν τις άλλες μέσω της τιμολογιακής πολιτικής, ούτε επιδιώκουν την παραγωγή προϊόντων τελευταίας τεχνολογίας. Το πλεονέκτημά τους είναι ότι προσφέρουν στους πελάτες καλύτερη εξυπηρέτηση σε σχέση με άλλες εταιρείες, ώστε ο καθένας τους να παίρνει ακριβώς αυτό που επιθυμεί. Όπως αναφέρουν, μάλιστα, οι Treacy & Wiersema (1995), ο πελάτης μένει τόσο ικανοποιημένος που δεν έχει την πρόθεση να αγοράσει από πουθενά αλλού. Έτσι δημιουργείται αξία για τον ίδιο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την οικειότητα με τον πελάτη παρέχουν πλήθος υπηρεσιών όπως εκπαίδευση προσωπικού και εκσυγχρονισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών. Ειδικότερα, βοηθούν τους πελάτες τους να χρησιμοποιήσουν όσο το

δυνατόν πιο σωστά το προϊόν που αγοράζουν, ώστε να αποκομίσουν όσα οφέλη είναι δυνατόν.

Υπάρχει όμως και το μειονέκτημα ότι η στρατηγική αυτή απαιτεί μεγαλύτερα έξοδα. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις αποφασίζουν να πάρουν το ρίσκο και να ξοδέψουν περισσότερα λεφτά, ώστε να προσελκύσουν την εμπιστοσύνη των πελατών σε μια πιο μακροπρόθεσμη βάση. Αυτό το κάνουν επειδή προτάσσουν την αξία της ζωής του πελάτη στην επιχείρηση και όχι την αξία οποιασδήποτε ενιαίας συναλλαγής. Η δημιουργία μιας μακρόχρονης πελατειακής σχέσης εξαρτάται από τη δημιουργία ενός μακρόχρονου δεσμού οικειότητας. Για να πετύχουν σ' αυτή τη στρατηγική, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στην εντατική χρήση των συστημάτων διαχείρισης πελατών (CRM). (Πανηγυράκης, 2003).

Σύμφωνα με τους Treacy & Wieserma (1995), το μυστικό της επιτυχίας της στρατηγικής αυτής συνοψίζεται στη λέξη ΛΥΣΗ (Solution). Αναφέρεται στη λύση που δίνεται στο πρόβλημα της αφοσίωσης των πελατών με προσωπικό άριστης ποιότητας, εφαρμογή νέων τεχνικών και παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν κάθε πελατειακή ανάγκη.

5. Στρατηγική Τζούντο

Η στρατηγική αυτή δίνει περισσότερη έμφαση στις ικανότητες των εργαζομένων και όχι στο μέγεθος της επιχείρησης ή στη δύναμη που μπορεί να έχει στην αγορά ένα brand name. Το όνομά της το οφείλει στην τακτική που χρησιμοποιούν οι μαχητές της πολεμικής τέχνης του τζούντο, οι οποίοι εκμεταλλεύονται το βάρος και τη δύναμη του αντιπάλου τους προς δικό του όφελος αντί να απαντά με χτύπημα σε συνεχή χτυπήματα. Η στρατηγική τζούντο βασίζεται στις παρακάτω τρεις αρχές:

α) Την κίνηση. Η αρχή αυτή θέλει τις εταιρείες που εφαρμόζουν τη στρατηγική τζούντο να κινούνται γρήγορα σε νέες αγορές αποφεύγοντας έτσι να συγκρουστούν πρόσωπο με πρόσωπο με τις ανταγωνίστριες εταιρείες. Αντίθετα, προσπαθούν καταβάλλοντας την καλύτερη δυνατή προσπάθεια να οδηγήσουν τη μάχη σε πεδία που πιστεύουν ότι το πλεονέκτημα είναι με το μέρος τους.

β) Την ευελιξία. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν τη στρατηγική αυτή οφείλουν να επιδεικνύουν ευελιξία και υποχωρητικότητα, όταν δέχονται επίθεση από ανώτερη δύναμη. Ό,τι δηλαδή κάνει κι ένας μαχητής του τζούντο, όταν οι αντίπαλοί του του

επιτίθενται αιφνιδιαστικά. Πρέπει, βέβαια, να τονίσουμε ότι αυτό δεν είναι παρά μια μόνο πτυχή της ευελιξίας. Η πραγματική δοκιμασία είναι να μάθουν να κάνουν συντεταγμένη υποχώρηση, όταν δέχονται επίθεση, πριν υποστούν κάποιον μοιραίο τραυματισμό. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες που εφαρμόζουν τη στρατηγική του τζούντο δεν πρέπει ποτέ να συνεχίζουν μια μάχη, όταν το πιθανότερο ενδεχόμενο είναι να τη χάσουν, αλλά σ' αυτήν την περίπτωση να πραγματοποιούν μια τακτική υποχώρηση. Αν εφαρμόσουν την πολιτική αυτή, αποτρέπουν το ενδεχόμενο αφανισμού του και αυξάνουν τις πιθανότητες που έχουν για επιβίωση. (Yoffie and Cusumano, 2015).

γ) Το πλεονέκτημα. Οι εταιρείες οφείλουν να χρησιμοποιούν το βάρος και τη δύναμη των ανταγωνιστικών τους εταιρειών εναντίον τους. Εξάλλου, όπως αναφέραμε και παραπάνω, η στρατηγική και η ευελιξία είναι προαπαιτούμενα στοιχεία για την εφαρμογή της στρατηγικής τζούντο. Έτσι, ο ανταγωνισμός διατηρείται σε μια ισορροπία και στην ουσία οι επιχειρήσεις «αγοράζουν» χρόνο, βρίσκοντας έτσι την ευκαιρία να δημιουργήσουν πλεονέκτημα, πριν προλάβει να κινηθεί ο αντίπαλος. Προκειμένου να μείνει μια εταιρεία μέσα στο παιγνίδι του ανταγωνισμού, πρέπει να κινητοποιήσει την αντίπαλό της. Η πιο αδύναμη εταιρεία, αν θέλει να επιβιώσει, πρέπει να βρει τρόπους να χρησιμοποιήσει το βάρος και τη δύναμη του αντιπάλου εναντίον του. (Σιώμκος, 2004).

Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής τζούντο υπάρχουν κάποιες κινήσεις που πρέπει να αποφευχθούν, διαφορετικά μπορεί να επιφέρουν αρνητικές συνέπειες:

α) Η ευελιξία και η κίνηση που αναφέραμε παραπάνω δεν είναι αυτοσκοπός. Η αναζήτηση των νέων εδαφών, η συνεχής κίνηση, καθώς και η συνεχής αποφυγή επιθέσεων, μπορούν να προκαλέσουν σύγχυση στους πελάτες της εταιρείας και κατ' επέκταση να υπονομεύσουν τη στρατηγική της αξιοπιστίας της εταιρείας. Όμως η απώλεια της εμπιστοσύνης των πελατών, θα φέρει στην επιφάνεια το ενδεχόμενο να μην επιβιώσει η εταιρεία.

β) Ο επιχειρηματίας που εφαρμόζει τη στρατηγική τζούντο δεν πρέπει να επιδεικνύει απληστία επιθυμώντας να εκμηδενίσει τους ανταγωνιστές του, γιατί δεν είναι αυτός ο σκοπός της στρατηγικής αυτής, όπως, εξάλλου, και η πολεμική τέχνη του τζούντο δεν αποβλέπει στη θανάτωση των αντιπάλων. Αντίθετα, η στρατηγική αυτή χρησιμοποιεί σαν όπλα της την κίνηση και την ευελιξία, για να αποφύγει μια μάχη, αν ο αντίπαλος υπερτερεί, καθώς και τη δύναμη για να πάρει το πάνω χέρι, όταν διαπιστώσει ότι αυτό είναι δυνατό.

γ) Ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει πάντα υπόψη του ότι η στρατηγική τζούντο μπορεί κάποια στιγμή να στραφεί εναντίον του, με άλλα λόγια να τη χρησιμοποιήσουν εναντίον του οι συναγωνιστές του. Ο μόνος τρόπος, λοιπόν, για να αποφύγει το ενδεχόμενο αυτό ο επιχειρηματίας, είναι να προβλέψει τις ενδεχόμενες απώλειες, πριν αυτές επιβληθούν από τους ανταγωνιστές του, και να εργαστεί προς την εξάλειψή τους.

δ) Αν μια ανταγωνίστρια εταιρεία βρεθεί σε αδύναμη θέση, οι άλλες εταιρείες δεν πρέπει να την υποτιμήσουν. Όταν οι εταιρείες σχεδιάζουν προσεκτικά τις στρατηγικές τους χρησιμοποιώντας τον παράγοντα του πλεονεκτήματος, τότε τοποθετούν τους αντιπάλους τους σε μια θέση, από την οποία δεν μπορούν να διαφύγουν εύκολα. Παρόλα αυτά, συχνά αποτελούν πιθανή απειλή για βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός ισχυρού παίκτη. (Drucker, 1985).

Οι Yoffie and Kwak (2002) ορίζουν τις παρακάτω δέκα στρατηγικές για να νικήσει κανείς έναν ισχυρότερο αντίπαλο. Αυτές είναι:

1) Το τέχνασμα «κουτάβι». Πρόκειται για τη διατήρηση ενός χαμηλού προφίλ από την πλευρά της εταιρείας, το οποίο συνίσταται στην αποφυγή ενός σώμα με σώμα ανταγωνισμού, όταν δεν μπορεί να νικήσει.

2) Ορίζοντας τον ανταγωνιστικό χώρο. Αν μια εταιρεία δεν μπορεί να αντεπεξέλθει σ' ένα συγκεκριμένο πεδίο ανταγωνισμού, πρέπει να καθορίσει ένα άλλο, μέσα στο οποίο έχει πιθανότητες να νικήσει.

3) Ακολουθείστε γρήγορα. Η εταιρεία πρέπει να προσπαθήσει να ενδυναμώσει τη θέση της μέσα από συνεχείς επιθέσεις.

4) Πιάσε τον αντίπαλό σου. Συνίσταται στο να αυξήσει μια εταιρεία τις πιθανότητές της να νικήσει καθιστώντας τον αντίπαλό της αδύναμο να αντεπιτεθεί.

5) Αποφύγετε το «οφθαλμό αντί οφθαλμού». Το τελεθαίο πράγμα, στο οποίο πρέπει να εμπλακεί μια εταιρεία είναι η μέγγενη του «οφθαλμό αντί οφθαλμού» ή ένας πόλεμος τριβής που είναι επακόλουθό της.

6) Σπρώξτε, όταν ο αντίπαλος σας τραβήξει. Χάρη σ' αυτήν την τεχνική, η εταιρεία μπορεί να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα χρησιμοποιώντας τη δύναμη του αντιπάλου της ως δικό της πλεονέκτημα.

7) Η πρακτική Ουκέμι. «Ουκέμι» ονομάζεται μια πρακτική της πολεμικής τέχνης του τζούντο και μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιηθεί στην ομώνυμη στρατηγική. Συνίσταται στην αντίληψη ότι είναι αδύνατο να νικήσει κανείς οποιονδήποτε αντίπαλό του. Ωστόσο, αν χάσει μια μάχη, δεν πρέπει να χάσει και τον πόλεμο, αλλά να κάνει μια στρατηγική υποχώρησης, ώστε να ανασυντάξει τις δυνάμεις του.

8) Μόγλευση των στοιχείων του αντιπάλου σας. Τα «ατού» του αντιπάλου (ισχυρή επωνυμία, πνευματική ιδιοκτησία κλπ) μπορεί μια εταιρεία να τα μελετήσει, να βρει τα αδύνατα σημεία τους, να τα ξεπεράσει και να νικήσει.

9) Μόγλευση των συντρόφων του αντιπάλου σας. Είναι κάτι σαν την παλιά τακτική του «διαίρει και βασίλευε» που μπορεί μια εταιρεία να το κάνει αυτό στους ανταγωνιστές της, ώστε να αποκτήσει πλεονέκτημα.

10) Μόγλευση των συναγωνιστών του αντιπάλου σας. Πρόκειται για την προσέγγιση των αντιπάλων της ανταγωνίστριας εταιρείας, ώστε να γίνουν δικοί σου σύμμαχοι. Δηλαδή, η παλιά ρήση «ο εχθρός του εχθρού μου είναι φίλος μου».

6. Καμπύλες εμπειρίας

Η στρατηγική αυτή πρωτοεμφανίστηκε το 1935 από εταιρείες που ανέλαβαν την κατασκευή των αεροπλάνων και ήθελαν να υπολογίσουν το κόστος τους. Από τότε τη μελέτησαν πολλοί ερευνητές, οι οποίοι κατάληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργατοώρες που απαιτούνται για την κατασκευή μιας οποιασδήποτε μονάδας, μειώνονται όσο η ζήτηση για νέες μονάδες αυξανόταν. Τρεις δεκαετίες αργότερα, η BCG (Boston Consulting Group) συμπέρανε τα εξής:

Κάθε φορά που η συσσωρευμένη εμπειρία μιας εταιρίας διπλασιάζεται, το πραγματικό κόστος μειώνεται κατά 20-30%. Αυτό σημαίνει – αν εξαιρέσουμε τον πληθωρισμό – ότι το κόστος θα πρέπει διαρκώς να μειώνεται, ενώ, όσο μεγαλύτερη είναι η ανάπτυξη, τόσο μεγαλύτερη είναι η μείωση του κόστους και αντίστροφα.

Είκοσι χρόνια αργότερα, το 1989, οι Pattison και Terplitz, περνώντας τα όρια του χώρου παραγωγής και των εργαζόμενων σε αυτόν, έθεσαν για πρώτη φορά το θέμα της καμπύλης εμπειρίας σε άλλους τομείς: στην μηχανική, στην τεχνολογία και στην εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας. Ήταν πλέον φανερό ότι οι καμπύλες εμπειρίας μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς ενδοιασμό στα περισσότερα τμήματα μιας επιχείρησης. Η δυνατότητα αυτή τις καθιστά ένα ισχυρότατο όπλο στα χέρια της επιχείρησης που θα επιλέξει να εφαρμόσει τη στρατηγική αυτή.

Η σε βάθος μελέτη της στρατηγικής των καμπυλών εμπειρίας οδηγεί σε εντυπωσιακές διαπιστώσεις: Η μείωση του κόστους αποφέρει αύξηση της εμπειρίας και, εφόσον η εμπειρία συνδέεται στενά με το μερίδιο αγοράς στον κλάδο, τότε η επιχείρηση υπερτερεί σημαντικά έναντι των ανταγωνιστών της. Από τη σκοπιά αυτή,

κανονικά καθίσταται αρκετά δύσκολο να εισέλθουν νέοι ανταγωνιστές στην εκάστοτε αγορά και να αναμετρηθούν με τις εταιρείες που έχουν πια εδραιωθεί σ' αυτή. Στην πράξη, όμως, εμφανίζονται διαρκώς νέες εταιρείες και σε όλους του κλάδους και όχι μετά από πολύ καιρό κατορθώνουν να αποκτήσουν ηγετική θέση στον κλάδο τους. Η εξέλιξη τους αυτή φανερώνει ότι όλες αυτές οι εταιρείες πέτυχαν να ξεπεράσουν την αναπόφευκτη αρνητική κλίση της καμπύλης. (Σιώμοκος & Czerpiel, 2007).

7. Στρατηγική συνεργασίας (co-branding)

7.1. Ορισμός και ωφέλειες του co-branding

Η στρατηγική αυτή συνίσταται στη συμμαχία και στην κοινοπραξία μιας εταιρείας με κάποια άλλη ομοϊδεάτισσα. Με τη στρατηγική αυτή η εταιρεία επιδιώκει να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργήσει ένα καινούργιο προϊόν σε όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο και με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Οι ωφέλειες που προκύπτουν για μια εταιρεία από την εφαρμογή της στρατηγικής του co-branding είναι πολλές: Πρώτα από όλα η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της και να μεγαλώσει την επιρροή του εμπορικού της σήματος. Είναι, επίσης, έτοιμη να εισέλθει σε νέες αγορές, να εκμεταλλευθεί τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών, να μειώσει τα λειτουργικά της κόστη και τελικά να ανανεώσει τη γενικότερη εικόνα της.

Επιχειρήσεις που προτιμούν τη στρατηγική της συνεργασίας είναι οι βιομηχανίες τροφίμων και ποτών, η λιανική πώληση, τα αεροπορικά ταξίδια, τα προϊόντα πληροφορικής κ.α. Λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά, μπορούμε να ορίσουμε το co-branding σαν μια μορφή συνεργασίας ανάμεσα σε δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες διατηρούν τα εμπορικά τους σήματα κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους. Εξάλλου, είναι πολύ μικρή η δυνατότητα δημιουργίας αξίας, ώστε να δικαιολογηθεί η δημιουργία ενός νέου εμπορικού σήματος ή/και μιας νόμιμης κοινοπραξίας. Εξετάζοντας διάφορες επιτυχημένες ή ανεπιτυχείς συνεργασίες διαφόρων εταιρειών, συμπεραίνουμε ότι υφίσταται μια ιεραρχία τύπων ευκαιριών δημιουργίας κοινής αξίας, οι οποίες πιθανότατα συνδέονται με τη φύση της συνεργασίας. (Blackett & Boad, 1999). Για την ιεραρχία αυτή θα μιλήσουμε αμέσως παρακάτω.

7.2. Ιεραρχία τύπων ευκαιριών δημιουργίας κοινής αξίας

7.2.1. Συνειδητοποιώντας το co-branding

Το χαμηλότερο επίπεδο κοινής συμμετοχής, επομένως και η δημιουργία αξίας, συμβαίνει, όταν οι συνεργαζόμενες εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν σε σύντομο χρόνο την ευαισθητοποίηση σχετικά με το εμπορικό σήμα τους, μέσω της έκθεσης στην πελατειακή βάση του εταίρου τους. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας περίπτωσης είναι η εταιρεία American Express, η οποία εξέδωσε τη νέα πιστωτική κάρτα της Optima σε συνεννόηση με το πρόγραμμα Delta Airline SkyMiles και κάλεσε τα μέλη της SkyMiles να εγγραφούν. Η εγγραφή τους εξασφάλιζε κάποιον αριθμό δωρεάν πτήσεων σαν αντάλλαγμα για τα δολάρια που θα ξόδευαν με τη χρήση της κάρτας. Ανάλογες ευκαιρίες κέρδους υπηρεσιών ή εισοδήματος προσφέρουν οι συνεργασίες άλλων ευκαιριών. (Blacket & Boad, 1999).

7.2.2. Co-branding αξιών

Σ' αυτό το δεύτερο επίπεδο δημιουργίας αξίας, η συνεργασία στοχεύει στην έγκριση των αξιών μιας επωνυμίας και της τοποθέτησης της ή και των δύο. Εδώ οι συμμετέχουσες εταιρείες συνεργάζονται στοχεύοντας στην ευθυγράμμιση των αξιών της μάρκας τους στο νου του πελατειακού κοινού. Μ' αυτόν τον τρόπο πετυχαίνουν να μειώσουν σημαντικά την ομάδα πιθανών συνεργατών για κάθε συμφωνία συνεργασίας που προβάλλεται και να αυξήσουν το δυναμικό δημιουργίας αξίας, σε σύγκριση με τον στόχο της αναγνωρισιμότητας σχετικά με την επωνυμία που εμφανίζεται στο co-branding του πρώτου επιπέδου. (Blacket & Boad, 1999).

7.2.3. Συστατικό Co-branding

Σύμφωνα με το τρίτο επίπεδο δημιουργίας αξίας, ένα γνωστό εμπορικό σήμα χρησιμοποιείται σαν συστατικό ενός άλλου επώνυμου προϊόντος. Αυτό σημαίνει ότι ο προμηθευτής/κατασκευαστής που επιθυμεί να πληροφορήσει το καταναλωτικό κοινό σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις αξίες των προϊόντων του, χρησιμοποιεί συστατικά με επώνυμα στοιχεία των οποίων η εικόνα της δικής του μάρκας ενισχύει τα χαρακτηριστικά της μάρκας προϊόντων τους. Με αυτό που κάνει ενισχύει την εικόνα του δικού του προϊόντος, ενώ παράλληλα μοιράζεται το κόστος μάρκετινγκ. Παράδειγμα εφαρμογής της στρατηγικής αυτής είναι οι εταιρείες Monsanto και Intel,

οι οποίες εφάρμοσαν τη στρατηγική του Co-branding στις συμφωνίες που υπέγραψαν αντίστοιχα με την Coca-Cola και με την PC. Αναγκάστηκαν να προβούν σ' αυτήν την κίνηση όχι γιατί δεν ήταν γνωστά τα προϊόντα τους, αλλά επειδή δυσκολεύονταν να τα διαφοροποιήσουν από τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων εταιρειών. Με άλλα λόγια είχαν δυσκολίες στην εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης. (Blacket & Boad, 1999).

7.2.4. Συμπληρωματικό Co-branding

Σ' αυτό το τέταρτο και υψηλότερο επίπεδο συνεργασίας, συνεργάζονται δυο εταιρείες που διαθέτουν ισχυρά εμπορικά σήματα. Η συνεργασία στοχεύει στην παραγωγή ενός προϊόντος που δεν είναι απλώς αποτέλεσμα της συνεργασίας αυτής, αλλά είναι ευπρόσδεκτος στην κατασκευή του και οποιοσδήποτε εταίος κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες για την παραγωγή του. Βεβαίως, συχνά κάποια εταιρεία, της οποίας το σήμερα δεν διαθέτει μεγάλη εμβέλεια στην αγορά, κάτι που καθιστά δύσκολη την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και δραστηριοτήτων από την πλευρά της εταιρείας. Η λύση σ' αυτό το αδιέξοδο είναι η σύναψη μιας συμμαχίας με ένα νέο εμπορικό σήμα. Για το λόγο αυτό η εύρεση συνεργατών για να επιτευχθεί μια συμπληρωματική συνύπαρξη συνεπωνυμίας, ενδεχομένως συνεπάγεται ευρύτερη δέσμευση για συνεργασία, συμμαχία, κοινοπραξία ή συνεπωνυμία. Το είδος της συμφωνίας που θα επιτύχει τελικά θα είναι σε συνάρτηση με μια λεπτομερή ανάλυση των χαρακτηριστικών της αγοράς και μια κοινή απόφαση για τον καλύτερο τρόπο εισαγωγής στην αγορά του νέου εμπορικού σήματος. (Blacket & Boad, 1999).

Σχήμα 2: Ιεραρχία τύπων ευκαιριών δημιουργίας κοινής αξίας. (Πηγή: Βαρσαμή,2018)



7.3. Προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής του co-branding

Προκειμένου δυο εταιρείες που συνεργάζονται να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας της συνεργασίας τους, πρέπει να τηρήσουν τους παρακάτω τέσσερις θεμελιώδεις παράγοντες:

A) Συμπληρωματικές ικανότητες: Πολλές επιχειρήσεις, όταν βρίσκονται προς αναζήτηση μιας άλλης εταιρείας για να συνεργαστούνε μαζί της, ερευνούν κυρίως το κατά πόσο η εταιρεία αυτή είναι εύρρωστη οικονομικά, κάτι που θα σημαίνει και μεγάλη συνεισφορά στη συνεργασία. Ωστόσο, αυτή η επιλογή αποδεικνύεται συχνά λανθασμένη. Πιο σωστή τακτική είναι η σύναψη συμμαχιών ανάμεσα σε εταιρείες που διαθέτουν συμπληρωματικές ικανότητες. Φυσικά, για να επιτευχθεί μια τέτοια συμμαχία, θα πρέπει οι εταιρείες να προθυμοποιηθούν ακόμη και να εξαρτηθούν η μία από την άλλη, αν υπάρξει ανάγκη. Για παράδειγμα, η JVC, προκειμένου να καθιερώσει το δικό της πρότυπο στον αγώνα για την κυριαρχία στο χώρο των βίντεο, συνήψε συμμαχίες με την γερμανική Telefunken και με την αγγλική Thorn-EMI, από τις οποίες αποκόμισε χρήσιμες οδηγίες για την κατασκευή του βίντεο. Επίσης, συμμάχησε με την Thompson για να επιτύχει στη δύσκολη ευρωπαϊκή αγορά.

B) Συνεργατικές κουλτούρες: Οι συνεργατικές κουλτούρες μπορούν να στηριχτούν πάνω στην έννοια της συμμετρίας. Μπορούν να σποδειχτούν αποτελεσματικές, μόνο όταν οι εταιρείες που πρόκειται να συνάψουν συμμαχία έχουν μικρή διαφορά στο μέγεθός τους. Άλλη προϋπόθεση είναι να έχει οικοδομηθεί μια αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσά τους.

Γ) Συμβατοί στόχοι: Η συμμαχία ενδεχομένως να οδηγηθεί στην αποτυχία, αν προηγουμένως δεν καθοριστούν με ακρίβεια οι στόχοι των εταίρων. Ασαφείς στόχοι, θολές κατευθύνσεις και ασυντόνιστες δραστηριότητες είναι οι αιτίες για τις οποίες συνήθως αποτυγχάνουν οι συμμαχίες.

Δ) Ανάλυση συμμετρικών επιπέδων κινδύνου: Η σύναψη συμμαχιών ανάμεσα σε εταιρείες καθίσταται όλο και περισσότερο αναγκαία, αν αναλογιστεί κανείς ότι είναι ένας τρόπος για να επιμεριστεί ο κίνδυνος. Σε κλάδους όπου η τεχνολογία παρουσιάζει ταχεία εξέλιξη, μία εταιρεία αναλαμβάνει ιδιαίτερα υψηλό βαθμό ρίσκου εάν διασπείρει τον κίνδυνο δια μέσου συμμαχίας. Για παράδειγμα, κάθε μια από τις IBM, Siemens και Toshiba είχε από μόνη της την οικονομική επιφάνεια να αναλάβει την παραγωγή ενός μικροεπεξεργαστή (chip), αλλά κανείς δεν μπορούσε να παραγνωρίσει

τον κίνδυνο. Ωστόσο, σχημάτισαν μια συμμαχία και μοιράστηκαν τον κίνδυνο και από την εξέλιξη αυτή επωφελήθηκαν και οι τρεις εταίροι. (Βαρσαμιά, 2018: 17-18).

7.4. Κίνδυνοι από το Co-branding

Αν ένα brand επιλέξει λάθος συνεργάτη ή εάν το εμπορικό του σήμα υποστεί κάποιο πλήγμα στην αγορά ή λαμβάνει κακή δημοσιότητα για κάποια αιτία, τότε ενδέχεται να προκύψουν σημαντικοί κίνδυνοι από την εφαρμογή του co-branding. Γι' αυτό ακριβώς πρέπει οι υπεύθυνοι της εταιρείας που θα αποφασίσουν να βρουν έναν συνεργάτη, να διερευνήσουν προηγουμένως το ιστορικό του με λεπτομέρειες.

Συγκεκριμένα οι κίνδυνοι που θα προκύψουν μπορεί να είναι:

A) Οικονομική απληστία: Αυτός μπορεί να είναι ο μεγαλύτερος κίνδυνος, δηλαδή να επικεντρωθεί μια εταιρεία στις άμεσες χρηματικές ανταμοιβές που προσφέρει η συνεργασία με μια άλλη. Εξάλλου, η δραστηριότητα του co-branding πρέπει να είναι η ανάπτυξη μιας μακροπρόθεσμης αξίας.

B) Ασυμβίβαστες εταιρικές προσωπικότητες: Οι επιχειρήσεις, όπως και οι άνθρωποι, έχουν και αυτές προσωπικότητα κι έτσι πρέπει να βρουν για συνεργάτη μια άλλη εταιρεία με ανάλογη προσωπικότητα. Πρέπει, δηλαδή, οι συνεργαζόμενες εταιρείες να έχουν τις ίδιες στάσεις και αξίες, γιατί διαφορετικά μπορεί να προκύψουν τριβές μεταξύ τους σε διάφορα καθημερινά θέματα, όπως η αντιμετώπιση καταγγελιών των πελατών κλπ.

Γ) Υπερεκτιμημένο Brand Franchise: Έχουν σημειωθεί πολλές αποτυχημένες προσπάθειες να επεκταθεί η χρήση επιτυχημένων σημάτων σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η αποτυχία μπορεί να οφείλεται σε φιλόδοξους κατόχους μάρκας, οι οποίοι επιθυμούν να επεκτείνουν την αξία της μάρκας σε τομείς που απέχουν πολύ από τον τομέα όπου η μάρκα έχει εδραιώσει την φήμη της. Η ίδια αρχή ισχύει και για τις αποφάσεις που αφορούν την επέκταση των εμπορικών σημάτων σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες μέσω co-branding. Στην περίπτωση αυτή ο κάτοχος του σήματος θα πρέπει να έχει πειστεί ότι οι καταναλωτές θα ανταποκριθούν θετικά στο εμπορικό σήμα, στο νέο του ρόλο και θα αισθανθούν ότι βγαίνουν οφελημένοι από αυτό.

Δ) Επανατοποθέτηση μάρκας εταίρου: Αν ο ιδιοκτήτης μιας μάρκας αποφασίσει να αλλάξει τη θέση ή τη στρατηγική που σχετίζεται με το εμπορικό σήμα στον τομέα της πρωτογενούς αγοράς, τότε αυτό ίσως του προκαλέσει προβλήματα, αν επιχειρήσει να συνεργαστεί. Είναι πολύ σημαντικό οι συνολικές στρατηγικές της μάρκας να

παραμείνουν συμβατές και οι συνεργαζόμενες εταιρείες να παραμείνουν άνετα στις ευρύτερες πτυχές του μάρκετινγκ των συνεργατών τους και στις άλλες δραστηριότητες που μπορεί να αντικατοπτρίζουν την εικόνα της συνδεδεμένης μάρκας. Τα συμβαλλόμενα μέρη ενδέχεται να επιθυμούν να προβλέψουν στη συμφωνία ότι θα συζητήσουν από πριν τα σχέδια για την επανατοποθέτηση ενός εμπορικού σήματος.

Ε) Αδυναμία εκπλήρωσης στόχων: Όταν μια από τις συνεργαζόμενες εταιρείες διαπιστώνει ότι η συνεργατική δραστηριότητα δεν εκπληρώνει τις οικονομικές του προβλέψεις ή άλλους στόχους που είχε θέσει, υπάρχει κίνδυνος να επιβάλει μια καταγγελία της συμφωνίας και κατά συνέπεια να προκαλέσει ενοχλήσεις ή δυσκολίες για τον άλλο συνεργάτη, κάτι που μεταφράζεται με απογοήτευση των πελατών που επιθυμούσαν να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που προέκυπτε από το co-branding.

ΣΤ) Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Εάν μια από τις συνεργαζόμενες εταιρείες έχει προχωρήσει σε μια συγχώνευση, αυτό μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για τη σχέση συνεργασίας, κάτι που μπορεί να οδηγήσει στον άμεσο τερματισμό της συνεργασίας. (Moss Kanter, R., 1994).

8. Επιχειρηματικό οικοσύστημα

Το επιχειρησιακό οικοσύστημα είναι μια σχετικά νέα επιχειρηματική έννοια, η οποία σχηματίστηκε κατ' αναλογία του φυσικού οικοσυστήματος. Συγκεκριμένα, προσεγγίζει από τη δική της πλευρά φαινόμενα που συναντάμε στο φυσικό οικοσύστημα. Έχουν γίνει προσπάθειες να δοθεί ένας ορισμός γι' αυτή τη στρατηγική, αλλά είναι δύσκολο να αποτυπωθεί κάποιος που να αποδίδει ακριβώς την έννοια αυτή. Ας δούμε μερικούς από τους ορισμούς που διατυπώθηκαν:

Ο Moore (1996, 1998) δίνει δυο ορισμούς για το επιχειρηματικό οικοσύστημα, από τους οποίους ο πρώτος εστιάζει στην αλληλεπίδραση με το περιβάλλον και ο δεύτερος στην αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων και στην αυτο-οργάνωση.

Σύμφωνα με τον πρώτο ορισμό, το επιχειρηματικό οικοσύστημα είναι *«μια οικονομική κοινότητα που υποστηρίζεται από άτομα και οργανισμούς που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους»*. (Moore, 1996). Ο δεύτερος ορισμός εκλαμβάνει το επιχειρηματικό οικοσύστημα σαν *«ένα διευρυμένο σύστημα αμοιβαία υποστηριζόμενων οργανισμών: κοινότητες καταναλωτών, προμηθευτές, βασικοί παραγωγοί,*

χρηματοδότες, εμπορικοί σύλλογοι, συνδικάτα εργαζομένων, κυβερνητικοί παράγοντες και άλλα ενδιαφερόμενα μέλη. Όλοι αυτοί οι οργανισμοί συννετέχουν σ' ένα μερικώς σκόπιμα αυτο-οργανωμένο, αλλά κυρίως συμπτωματικά δαιμορφούμενο περιβάλλον». (Moore, 1998).

Ο Iansiti and Levien (2004) πιστεύουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να κατανοήσουμε την έννοια ενός επιχειρηματικού οικοσυστήματος, είναι να το συγκρίνουμε με το βιολογικό οικοσύστημα. Και αυτό γιατί ένα βιολογικό οικοσύστημα περιλαμβάνει στους κόλπους του ένα πλήθος από συμμετέχοντες, οι οποίοι ενώνονται με μια χαλαρή σύνδεση μεταξύ τους, εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο και συνεργάζονται προκειμένου να προσδώσουν στο σύστημα αποτελεσματική λειτουργία. Αυτό ακριβώς, δηλαδή, που συμβαίνει και στα πλαίσια μια εταιρείας, όπου κι εκεί όλοι οι συμμετέχοντες συνεργάζονται για να πετύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Αν όμως το οικοσύστημα δεν είναι υγιές, τότε όλοι οι οργανισμοί επηρεάζονται αρνητικά σε μεγάλο βαθμό. Και όπως συμβαίνει σε κάθε οικοσύστημα, κάθε αλλαγή στην υγεία του, επιφέρει άμεσες αλλαγές.

Οι Gossain και Kandiah (1998) βασίστηκαν στη θεωρία του Moore και, επιθυμώντας να την επεκτείνουν, εστιάζουν στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες από την πρόβλεψη επιπρόσθετης πληροφόρησης, προϊόντων και υπηρεσιών. Συμπεριλαμβάνουν τους συνεργάτες και τους προμηθευτές σ' ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα και υποστηρίζουν ότι «ο βαθμός της σύνδεσης μεταξύ τους είναι που δίνει την ανάλογη ώθηση στο όλο σύστημα». Έχουν ακόμη τη γνώμη ότι σε περίπτωση που μια εταιρεία επιβιώνει, προσφέρει όφελος σε ολόκληρο το επιχειρηματικό οικοσύστημα.

Σύμφωνα με τους Lewin και Regine (1999), ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα είναι ένα δίκτυο εταιρειών, η κάθε μια από τις οποίες δραστηριοποιείται σ' ένα συγκεκριμένο πεδίο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οποιεσδήποτε αλλαγές λαμβάνουν χώρα εντός του πεδίου μιας εταιρείας επιδρούν και σε άλλα πεδία που δραστηριοποιούνται άλλες εταιρείες που είναι μέλη του οικοσυστήματος.

Ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

α) Πολυπλοκότητα: Η πολυπλοκότητα αναφέρεται στην ύπαρξη συστημάτων με πολλά διαφορετικά τμήματα, τα οποία ωστόσο τελικά ταξινομούνται και ενημερώνονται. Αυτά τα πολύπλοκα συστήματα περιέχουν μέλη που δεν εξαρτώνται το ένα από το άλλο, ωστόσο συνδέονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. (Cowan, 1994).

β) Αυτο-οργάνωση: Πρόκειται για τη διαδικασία που εμφανίζει καινούριες δομές χωρίς να παρεμβαίνει κάποιος εσωτερικός ή εξωτερικός διαχειριστής. Η διαδικασία αυτή είναι αέναη, δεν φτάνει ποτέ στο τέλος της. Η απουσία του εσωτερικού ή του εξωτερικού διαχειριστή αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας. (Anderson, 1999).

γ) Εμφάνιση: Σύμφωνα με την Mitleton-Kelly (2003), η «εμφάνιση ονομάζεται η διαδικασία, η οποία μαζί με την αυτό-οργάνωση προκαλούν την τάξη στο οικοσύστημα». Οι Smith & Stacey (1997) από την πλευρά τους θεωρούν την εμφάνιση σαν τη διαδικασία που υπονοεί ότι «οι σχέσεις ανάμεσα σε δυο οργανισμούς έχουν απροσδόκητο μακροχρόνιο αποτέλεσμα».

δ) Συν-εξέλιξη: Για «συν-εξέλιξη» μιλάμε, όταν η εξέλιξη μιας εταιρείας επηρεάζει την εξέλιξη άλλων εταιρειών. Για παράδειγμα, όταν εμφανίζεται ένας καινούριος επεξεργαστής, οι εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού εκμεταλλεύονται τις δυνατότητές του για να βελτιώσουν τις αποδόσεις του λογισμικού τους. Αυτό κάνει τους κατασκευαστές επεξεργαστών να εργαστούν με τη σειρά τους για να κατασκευάσουν ακόμη αποδοτικότερους επεξεργαστές. «Συνεξέλιξη» έχουμε και όταν οι αλλαγές στρατηγικών μιας εταιρείας επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία άλλων εταιρειών του οικοσυστήματος.

ε) Προσαρμογή: Εξωτερικοί παράγοντες αναγκάζουν το οικοσύστημα να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις τους. Τέτοιοι παράγοντες είναι κυβερνητικές αποφάσεις, φόροι, περιορισμοί της εμπορικής δραστηριότητας κλπ.

στ) Πλατφόρμα: Είναι το μέσο με το οποίο όλοι οι οργανισμοί του οικοσυστήματος μπορούν να επικοινωνήσουν και να ανταλλάξουν ιδέες για τεχνογνωσία, ανάπτυξη και καινοτομία. (Porter, 1990).

ζ) Σύμπλεγμα ή συγκρότημα: Ο Porter (1990) πιστεύει ότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σ' έναν συγκεκριμένο χώρο μέσα στην ίδια πόλη ή μέσα στην ίδια περιοχή, αποτελούν ένα «σύμπλεγμα». Ανάμεσα στις εταιρείες του συμπλέγματος υφίσταται ένας σκληρός ανταγωνισμός, με αποτέλεσμα να εργάζονται διαρκώς για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους ή των υπηρεσιών τους. Ο ανταγωνισμός αυτός προκαλείται από την παρέμβαση των πελατών, οι οποίοι έχουν την ευκαιρία να έρχονται σε επαφή με πολλές εταιρείες μέσα στο σύμπλεγμα. Αυτές οι σχέσεις ανάμεσα στις εταιρείες και στους πελάτες διαδίδουν πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πελατών και καινοτομίες που θα βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών των εταιρειών. Πολλές φορές όμως ο ανταγωνισμός προξενεί πολλές

διαμάζεις με αποτέλεσμα κάθε δράστης του συμπλέγματος να εμποδίζει τη διάδοση των πληροφοριών και να κρατάει κρυφές τις πληροφορίες προς όφελος της δικής του εταιρείας.

η) Δίκτυο αξίας: Ο Mariotti (2002) ορίζει το δίκτυο αξίας σαν ένα «*διαδραστικό συνδυασμό πληροφοριών, μηχανών και ανθρώπων*». Οι Fjeldstad and Haanaes (2001) τοποθετούν τη δύναμη ενός δικτύου αξίας στη συνεργασία και στη διάδραση ανάμεσα στις εταιρείες που συμμετέχουν. Σύμφωνα με τους Haglind & Helander (1998), η συνεργασία στοχεύει στη μεγιστοποίηση του κέρδους και στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Το όλο δίκτυο αξίας είναι πελατοκεντρικό, καθώς οι εταιρείες οργανώνουν τις λειτουργίες τους γύρω από τον πελάτη.

9. Στρατηγική συν-ανταγωνισμού

Ο συν-ανταγωνισμός εισήχθη ως έννοια από τους Brandenburg & Nalebuff (1999), οι οποίοι ισχυρίστηκαν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν μέσω του συνδυασμού των στοιχείων του ανταγωνισμού και της συνεργασίας. Υποστήριξαν ακόμη ότι η συνεργασία με προμηθευτές, πελάτες και επιχειρήσεις που παράγουν συμπληρωματικά ή παρόμοια προϊόντα μπορεί να οδηγήσει στην επέκταση της αγοράς, σε διαμόρφωση επιχειρηματικών σχέσεων νέου τύπου, ίσως ακόμη και στη δημιουργία νέου τύπου επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους Brandenburg & Nalebuff (1999), η στρατηγική του συν-ανταγωνισμού βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

- α)** Στο επιχειρηματικό παιχνίδι δεν υπάρχουν κανόνες, αλλά αν παραστεί ανάγκη να υπάρξουν, αυτοί μπορεί να αλλάξουν κάποια στιγμή.
- β)** Στη στρατηγική του συν-ανταγωνισμού, εκτός από τις επιχειρήσεις, εμπλέκονται και άλλες τέσσερις κατηγορίες παικτών: οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές των συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- γ)** Οι σχέσεις που αναπτύσσουν οι παραπάνω κατηγορίες μεταξύ τους μέσα στη στρατηγική του ανταγωνισμού, στοιχειοθετούν το λεγόμενο «δίκτυο αξιών».
- δ)** Από όλους όσους εμπλακούν στο επιχειρηματικό παιχνίδι, ένας μόνο θα νικήσει, οι υπόλοιποι θα είναι ηττημένοι.

ε) Απώτερος σκοπός είναι να εντοπιστούν πρακτικές, με βάση τις οποίες είναι δυνατή τόσο η συνεργασία, όσο και ο ανταγωνισμός (ο υγιής, όχι αυτός που επιδιώκει την εξόντωση του αντιπάλου).

στ) Όταν το παιχνίδι του συν-ανταγωνισμού διεξάγεται σωστά, τότε το αποτέλεσμα είναι η επιτυχία.

ζ) Όπως είπαμε παραπάνω, οι κανόνες του παιχνιδιού μπορούν να αλλάξουν. Αυτό θα συμβεί, αν αλλάξουν ένα από τα παρακάτω πέντε στοιχεία: Το παιχνίδι, η Προστιθέμενη Αξία, οι Κανόνες, η Τακτική και η Εμβέλεια του παιχνιδιού.

Μιλώντας κάπως πιο γενικά, μια εταιρεία που επιθυμεί να εφαρμόσει τη στρατηγική του συνανταγωνισμού, θα πρέπει να λειτουργεί με βάση τη μάθηση. (Mintzberg et al., 1998). Αυτό σημαίνει ότι παρακολουθεί καθημερινά τον συνανταγωνισμό, εντοπίζει τα λάθη που έκανε κάποια εταιρεία, ή και η ίδια, μαθαίνει από αυτά και φροντίζει να μη τα ξανακάνει. Επίσης, ψάχνει την κατάλληλη ευκαιρία για να πρωτοτυπήσει. Δηλαδή, μαθαίνει να είναι ευέλικτη, να προσαρμόζεται στις αλλαγές που συμβαίνουν συχνά μέσα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και να διδάσκεται μέσα από αυτές. Μόνο έτσι θα μπορεί να αντεπεξέλθει στις σύγχρονες συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που είναι αναμφίβολα αρκετά πιεστικές. (Gibson, 1999).

Οι Brandenburg & Nalebuff (1999) διατύπωσαν τις αρχές της στρατηγικής του συνανταγωνισμού βασιζόμενοι στη «θεωρία των παιγνίων» που αναπτύχθηκε λίγο μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο από τον μαθηματικό John Neumann και τον οικονομολόγο Oscar Morgenstern στο βιβλίο τους "Theory of games and economic behavior" (Θεωρία των παιγνίων και οικονομική συθμπεριφορά). Η νοοτροπία της εποχής εκείνης ήθελε να υπάρχουν νικητές και χαμένοι (win-lose). Αντίθετα, στη συνέχεια αναπτύχθηκε μια καινούρια νοοτροπία, η «κερδίζω-κερδίζεις» (win-win).

Η θεωρία των παιγνίων εξετάζει τον τρόπο, με τον οποίο οι άνθρωποι παίρνουν αλληλοεξαρτώμενες αποφάσεις, οι οποίες αφήνουν συνέπειες εξαρτώμενες από τις αποφάσεις άλλων. Η θεωρία μελετάει επιχειρησιακά περιβάλλοντα, στα οποία λαμβάνουν μέρος πολλοί παίκτες. Η έκβαση του παιχνιδιού καθορίζεται από τις στρατηγικές που θα επιλέξουν να εφαρμόσουν όλοι οι παίκτες. Η θεωρία αυτή έχει σαν καντρική έννοια τη «στρατηγική ισορροπία Nash», σύμφωνα με την οποία οι παίκτες ικανοποιούνται με το αποτέλεσμα, υπό την έννοια ότι, αν αποφασίσουν να αλλάξουν τη στρατηγική τους, αυτό δεν θα βελτιώσει το κέρδος τους.

Υπάρχουν πάντως και κάποιες υποθέσεις, οι οποίες λαμβάνονται σαν δεδομένες για τη σωστή εφαρμογή της θεωρίας των παιγνίων. Οι υποθέσεις αυτές είναι:

α) Ορθολογισμός: Ορθολογισμός σημαίνει να προσπαθεί κάθε παίκτης να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του κοιτώντας παράλληλα και πως ενεργούν οι άλλοι παίκτες. Πρέπει, επίσης, να εναρμονίζεται προς τους κανόνες του παιχνιδιού. Τέλος, ο ορθολογισμός προϋποθέτει ότι κάθε παίκτης εφαρμόζει τις εκάστοτε στρατηγικές του έχοντας πλήρη γνώση τους και βασιζόμενος στην κοινή λογική.

β) Γνώση των κανόνων: Η υπόθεση αυτή πιστοποιεί ότι όλοι οι παίκτες γνωρίζουν πολύ καλά τους κανόνες του παιχνιδιού, στο οποίο συμμετέχουν. Ωστόσο – κάτι που δεν είναι έξω από το σύγχρονο επιχειρηματικό πνεύμα – αυτοί οι ίδιοι παίκτες μπορούν να αναμορφώσουν τους κανόνες, όταν νιώσουν πως βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση μέσα στο παιχνίδι.

γ) Ισορροπία: Ισορροπία σημαίνει να επιλέγει ο κάθε παίκτης τη σωστή στρατηγική, σε συνδυασμό όμως με τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι άλλοι παίκτες. Δεν μπορεί να αλλάξει μόνο αυτός τη στρατηγική που χρησιμοποιεί, προκειμένου να πετύχει καλύτερη ανταμοιβή. Αυτό σημαίνει ότι κάθε φορά το άτομο παίρνει την καλύτερη απόφαση γι' αυτόν σε συνδυασμό όμως και με τις αποφάσεις των άλλων. Αυτή η κατάσταση ισορροπίας δημιουργεί ένα σύνολο καθαρών στρατηγικών, οι οποίες κατά την εφαρμογή τους προσφέρουν τα περισσότερα δυνατά κέρδη για όλους. Όλοι οι παίκτες επιδιώκουν την ισορροπία, δηλαδή εκείνη τη στρατηγική που τον βοηθάει να αντιμετωπίσει όσο το δυνατόν καλύτερα κάθε ενέργεια του αντιπάλου (Dixit and Nalebuff, 1991).

10. Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών

Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών συνίσταται στην εύρεση ενός καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας που δεν υπάρχει στην αγορά. Με άλλα λόγια όποια εταιρεία επιλέξει τη στρατηγική αυτή δεν ερευνά τρόπον να νικήσει στον ανταγωνισμό, αλλά επιδιώκει την πρωτοτυπία.

Σ' αυτό το σημείο μπορεί να γίνει μια σύγκριση των κόκκινων ωκεανών με τους γαλάζιους. Οι κόκκινοι αντιπροσωπεύουν τους εμπορικούς κλάδους που έχουν καθιερωθεί και είναι πλέον ευρέως γνωστοί. Οι γαλάζιοι ωκεανοί, από την άλλη,

αντιπροσωπεύουν τους κλάδους που δεν έχουν γίνει γνωστοί ακόμη. Συνθέτουν, δηλαδή, τον άγνωστο χώρο της αγοράς.

Στους κόκκινους ωκεανούς, τα όρια των κλάδων είναι προκαθορισμένα και γίνονται αποδεκτά από όλους, ενώ όλες οι εταιρείες που εμπλέκονται στον ανταγωνισμό γνωρίζουν τους αγοραστικούς κανόνες. Υπό αυτές τις συνθήκες προσπαθούν να ξεπεράσουν σε επιδόσεις τους ανταγωνιστές τους για να καλύψουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο τμήμα της ζήτησης που παρατηρείται. Όμως όσο περισσότερες εταιρείες εντάσσονται στον ανταγωνισμό, τόσο περισσότερο μειώνονται οι προοπτικές για αυξημένα κέρδη και ανάπτυξη. (Kim W.C., Mauborgne R, 2015). Αντίθετα, οι γαλάζιοι ωκεανοί δημιουργούν στην αγορά νέους ορίζοντες, στους οποίους δεν υπάρχει ακόμη ζήτηση ή υπάρχει πολύ περιορισμένη και έτσι προσφέρονται ευκαιρίες για ανάπτυξη και υψηλά κέρδη.

Μολονότι κάποιοι γαλάζιοι ωκεανοί δημιουργούνται έξω από τα όρια των υφιστάμενων βιομηχανιών, οι περισσότεροι από αυτούς προέρχονται από την επέκταση των ορίων των κόκκινων ωκεανών. Στους κόκκινους ωκεανούς, όπως ήδη αναφέραμε, υπάρχει ανταγωνισμός, όταν όμως αυτοί επεκτείνονται και δημιουργούνται γαλάζιοι ωκεανοί, η έννοια του ανταγωνισμού δεν έχει νόημα, καθώς οι αγοραστικοί κανόνες δεν έχουν ακόμη διαμορφωθεί.

Όλα αυτά, βέβαια, δεν σημαίνουν ότι παραγνωρίζουμε τους κόκκινους ωκεανούς, αυτοί θα είναι πάντα σημαντικοί και θα αποτελούν αναμφισβήτητα δεδομένα της οικονομικής ζωής. Όταν όμως στους περισσότερους κλάδους η προσφορά υπερβαίνει τα όρια της ζήτησης, ο ανταγωνισμός για την κατάκτηση ενός μεριδίου σε αγορές που συρρικνώνονται όλο και περισσότερο, αν και απαραίτητος δεν είναι αρκετός για να προσφέρει υψηλές επιδόσεις κι έτσι πρέπει να αναζητηθεί κάτι καινούριο. (Moore J., 1996).

Οι γαλάζιοι ωκεανοί δεν έχουν εξερευνηθεί στο μεγαλύτερο τους μέρος. Τα τελευταία τριάντα περίπου χρόνια οι μελέτες για τις στρατηγικές που επιλέγουν οι εταιρείες έχουν να κάνουν με τον ανταγωνισμό, ο οποίος, όπως ήδη είπαμε, ανταποκρίνεται στους κόκκινους ωκεανούς (Porter, 1980· Auerbach., 1988). Όλη αυτή η ενασχόληση με τον ανταγωνισμό συντέλεσε ώστε σήμερα να γνωρίζουμε καλά πως μπορούμε να τον αντιμετωπίσουμε: από την ανάλυση της δομής ενός κλάδου και την επιλογή της στρατηγικής (η οποία βασίζεται είτε στο χαμηλό κόστος ή στη διαφοροποίηση κλπ) ως τον προσδιορισμό αξιολόγησης του ανταγωνισμού. Από την στιγμή που δεν υπάρχουν τα αναλυτικά πλαίσια που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να

κατανοήσουν πως επιτυγχάνεται η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών και οι βασικές αρχές που θα βοηθήσουν να χειριστούν αποτελεσματικά τους κινδύνους, για τους υψηλά ιστάμενους των εταιριών η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών παραμένει η βαθύτερη επιθυμία πολλών επίδοξων εμπόρων, η οποία μπορεί μεν να προσφέρει πολλά κέρδη, υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο να προκύψουν υπερβολικά μεγάλοι κίνδυνοι.

10.1. Η συνεχή δημιουργία νέων ωκεανών

Ο όρος «γαλάζιοι ωκεανοί» πρωτοχρησιμοποιήθηκε σχετικά πρόσφατα, ωστόσο η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών δεν είναι κάτι καινούριο. Αρκεί να σκεφτεί κανείς ότι διάφορες βιομηχανίες που σήμερα θεωρούνται δεδομένες (αυτοκινητοβιομηχανία, ναυπηγική, αεροναυπηγική, μουσική βιομηχανία κλπ) κάποτε δεν υπήρχαν και κάποια στιγμή έκαναν τα πρώτα τους βήματα, άρα ήταν κατά κάποιο τρόπο γαλάζιοι ωκεανοί. Ανάλογη δημιουργία νέων γαλάζιων ωκεανών πιθανότατα θα υπάρξει και μελλοντικά. Εξάλλου, οι κλάδοι δεν παραμένουν ποτέ στατικοί, αλλά εξελίσσονται διαρκώς.

Παρόλα αυτά, η μελέτη της στρατηγικής των επιχειρήσεων εξακολουθεί να επικεντρώνεται στις στρατηγικές του ανταγωνισμού, οι οποίες σχετίζονται εμφανώς με τους κόκκινους ωκεανούς. (Porter, 1985). Αυτό εξηγείται πιθανώς από το γεγονός ότι η επιχειρησιακή στρατηγική στηρίζεται στη στρατηγική του πολέμου. Αυτή η νοοτροπία όμως πρέπει να αλλάξει, γιατί αντίθετα με ότι συμβαίνει στον πόλεμο, η ιστορία των οικονομικών κλάδων διδάσκει ότι τα όρια της αγοράς ουδέποτε ήταν σταθερά, αλλά καθώς περνούσαν τα χρόνια, δημιουργούνται πάντα νέοι γαλάζιοι ωκεανοί. Έτσι, όταν ο επιχειρηματικός κόσμος εστιάζει στους κόκκινους ωκεανούς, αναγκαστικά αποδέχονται τους βασικούς περιοριστικούς παράγοντες που συνεπάγεται ένας πόλεμος: η περιορισμένη ακτίνα δράσης και η ανάγκη να εξουδετερωθεί ο εχθρός. Ταυτοχρόνως όμως, χάνουν την ευκαιρία να επωφεληθούν από τη δημιουργία νέων προοπτικών στην αγορά. (Peters and Waterman, 1982).

10.2. Η καινοτομία σαν βάση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών

Οι εταιρείες που επιμένουν να δραστηριοποιούνται μέσα στη στρατηγική των κόκκινων ωκεανών, αναλώνονται μέσα σ' έναν συνεχή ανταγωνισμό (Drucker, 1993). Αντίθετα, οι δημιουργοί των γαλάζιων ωκεανών ακολουθούν μία διαφορετική στρατηγική, η οποία ονομάζεται αξιακή καινοτομία, επειδή δεν στοχεύουν στην κατάκτηση της πρωτιάς μέσα στον ανταγωνισμό, αλλά στην κατάκτηση ενός ακόμη

άβατου χώρου στην αγορά. Η αξιακή καινοτομία εστιάζει τόσο στην αξία, όσο και στην καινοτομία. Και αυτό γιατί χωρίς την καινοτομία η αξία θα είναι μικρή και δεν υπάρχει περίπτωση υπεροχής στην αγορά. Από την άλλη, αν δεν υπάρχει αξία, η καινοτομία συνήθως, επικεντρώνεται περισσότερο στην τεχνολογία και στην εισαγωγή πρωτοπόρων στοιχείων στην αγορά, φτάνοντας μερικές φορές στο φουτουρισμό, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη αυτό που το καταναλωτικό κοινό επιθυμεί να αγοράσει. (Golder, 2002). Η αξιακή καινοτομία υφίσταται μόνο όταν οι εταιρείες χρησιμοποιούν την τεχνολογία στην υπηρεσία της χρησιμότητας, της τιμής και του κόστους. Όταν, δηλαδή, είναι ανεξαρτημένες από ένα από τα πιο δημοφιλή δόγματα του ανταγωνισμού που είναι ο συμβιβασμός ανάμεσα στην αξία και το κόστος (White, 1986). Συνήθως, θεωρείται ότι οι εταιρείες είτε δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες τους με υψηλό κόστος, είτε υποβιβάζουν την αξία για να χαμηλώσουν το κόστος. Η στρατηγική, επομένως, σε αυτή την περίπτωση αφορά στην επιλογή ανάμεσα στη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος (Porter, 1985).

Η αξιακή καινοτομία δεν είναι απλώς μια καινοτομία, αλλά απευθύνεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Επιπλέον, ζητά από τις εταιρείες να στρέψουν ολόκληρο το σύστημα προς την επίτευξη μιας αλματώδους αύξησης της αξίας, τόσο για τους πελάτες, όσο και για τις ίδιες (Kim & Mauborgne, 2004). Εάν αυτό δεν γίνει, τότε η καινοτομία θα παραμείνει αποκομμένη από τον πυρήνα της στρατηγικής. Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε να δούμε τα κυριότερα χαρακτηριστικά της στρατηγικής των κόκκινων και των γαλάζιων ωκεανών.

Πίνακας 3: Σύγκριση των χαρακτηριστικών των στρατηγικών των κόκκινων και των γαλάζιων ωκεανών. (Πηγή: Παπαδάκης, 2016).

Στρατηγική των κόκκινων ωκεανών.	Στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών.
Ανταγωνιστείτε μέσα στον υφιστάμενο χώρο της αγοράς.	Δημιουργήστε αδιεκδίκητο χώρο στην αγορά.
Εξουδετερώστε τους ανταγωνιστές σας.	Καταστήστε τον ανταγωνισμό ασήμαντο.
Δημιουργήστε προϊόντα ή υπηρεσίες με βάση την υπάρχουσα ζήτηση.	Δημιουργήστε και διατηρήστε μια νέα ζήτηση.
Υποκύψτε στο συμβιβασμό αξίας – κόστους.	Καταργήστε το συμβιβασμό αξίας – κόστους.

Συντονίστε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας με κριτήριο τη διαφοροποίηση ή το χαμηλό κόστος.	Συντονίστε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας με κριτήριο την επιδίωξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους
---	--

Η προοπτική μεγάλων κερδών που μπορεί να επιφέρει η καινοτομία καθιστά ελκυστική τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Παρόλα αυτά πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι οι πιθανότητες επιτυχίας είναι μικρότερες, όταν οι εταιρείες δραστηριοποιούνται εκτός του υφιστάμενου χώρου της αγοράς. (Schnaars, 1994· Zook, 2004). Προκειμένου, λοιπόν, να εξασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής του γαλάζιου ωκεανού, πρέπει οι εταιρείες να φροντίσουν να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους, που εμπεριέχουν οι γαλάζιοι ωκεανοί. Αν, λοιπόν, η εταιρεία δεν κινηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση, τότε αυξάνεται το ενδεχόμενο αποτυχίας ενός γαλάζιου ωκεανού.

Αν πάντως οι υπεύθυνοι μιας εταιρείας διστάζουν να προχωρήσουν στην εφαρμογή ενός γαλάζιου ωκεανού αναλογιζόμενοι τους κινδύνους που κρύβονται, πρέπει να λάβουν υπόψη τους ότι δεν υπάρχει στρατηγική που να μη συνεπάγεται κινδύνους. (Baird, Thomas, 1990). Σε κάθε στρατηγική θα συνυπάρχουν πάντα τα ενδεχόμενα επιτυχίας και αποτυχίας ανεξάρτητα από το αν αυτή κινείται στα πλαίσια του γαλάζιου ή του κόκκινου ωκεανού. Στις μέρες μας όμως δεν υπάρχει ισορροπία, καθώς τα εργαλεία και πλαίσια ανάλυσης που διατίθενται για την εξερεύνηση των κόκκινων ωκεανών, ξεπερνούν εκείνα που διατίθενται για την πλοήγηση στους γαλάζιους ωκεανούς. Όσο δεν αλλάζει η κατάσταση αυτή, οι εταιρείες θα θέτουν σε προτεραιότητα την εφαρμογή κόκκινων ωκεανών, παραγνωρίζοντας το γεγονός ότι η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών καθίσταται όλο και πιο αναγκαία. Ίσως αυτός είναι ο λόγος που οι εταιρείες δεν έχουν ακόμη λάβει σοβαρά υπόψη τους τις εκκλήσεις που έχουν γίνει κατά καιρούς για την αναζήτηση νέων οριζόντων σε κάθε αγοραστικό κλάδο. (Baird, Thomas, 1990).

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1. Εισαγωγή

Το να παραμείνει μια επιχείρηση βιώσιμη και επικερδής είναι ούτως ή άλλως μια επίπονη διαδικασία λόγω του ανταγωνισμού ανάμεσα σ' αυτή και σε άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο αγοραστικό τομέα. Γι' αυτό πρέπει να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική, ώστε να κάνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της ελκυστικά στο ευρύ καταναλωτικό κοινό.

Ένας λόγος παραπάνω στην εποχή μας που η ανθρωπότητα μαστίζεται από την πανδημία του COVID 19, η οποία εκτός από την απώλεια χιλιάδων ανθρώπινων ζώων σε όλο τον κόσμο, έφερε και πολλές επιχειρήσεις σε δεινή θέση, καθώς τα έσοδά τους έχουν μειωθεί σημαντικά και επιπλέον πολλές νεοσύστατες ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις διακόπτουν τη λειτουργία τους. Μπροστά στην κατάσταση αυτή οι επιχειρήσεις δεν έχουν άλλη επιλογή από το να διαλέξουν με πολλή προσοχή τη στρατηγική που ενδείκνυται για τον τομέα τους, ώστε να αυξήσουν τις πιθανότητες επιβίωσής τους.

Ακριβώς στην επιλογή της σωστής στρατηγικής βασίζεται η έρευνα που διεξαγάγαμε μέσω ερωτηματολογίου και της οποίας τα αποτελέσματα παρουσιάζουμε παρακάτω. Στόχος μας ήταν να διαπιστώσουμε ποιες στρατηγικές προσελκύουν κυρίως το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων σε μια εποχή που εκτός από τον ανταγωνισμό έχουν να αντιμετωπίσουν και την οικονομική δυσπραγία που προκάλεσε στην αγορά η επιδημία του COVID 19.

2. Το ερωτηματολόγιο

Όπως αναφέραμε παραπάνω, το εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε για την έρευνά μας ήταν το ερωτηματολόγιο. Το επιλέξαμε υιοθετώντας την άποψη των Verna και Mallick (2004), σύμφωνα με την οποία ένα προσεκτικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο μπορεί να βοηθήσει τους ερευνητές να πετύχουν τους στόχους τους με τον καλύτερο τρόπο. Το ερωτηματολόγιό μας περιλάμβανε 18 ερωτήσεις, όλες κλειστού τύπου και συγκεκριμένα πολλαπλής επιλογής. Οι επιλογές που είχαν οι συμμετέχοντες στις 6 πρώτες ερωτήσεις, οι οποίες ήταν πιο γενικές όσον αφορά στην εμπορική δραστηριότητα, παρουσίαζαν ποικιλία ανάλογα με το πνεύμα της ερώτησης. Οι

υπόλοιπες 12, που αφορούσαν εξειδικευμένα μια συγκεκριμένη στρατηγική η κάθε μία, είχαν τις ίδιες συγκεκριμένες προεπιλεγμένες απαντήσεις, οι οποίες ήταν οι εξής: 1=Καθόλου, 2=Πολύ λίγο, 3=Λίγο, 4=Αρκετά, 5=Πολύ. Οι απαντήσεις αυτές είναι στα πλαίσια της μεθόδου Likert. Το σύστημα ερωτήσεων κλειστού τύπου εξυπηρετεί αρκετά, γιατί οι απαντήσεις μπορούν εύκολα να κατηγοριοποιηθούν και να διευκολυνθεί η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι, όταν τα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι συμμετέχοντες δέχονται ευκολότερα να τα συμπληρώσουν. Πραγματικά, μέσα σε μικρό σχετικά διάστημα προσεγγίσαμε μεγάλο στατιστικό δείγμα διασφαλίζοντας παράλληλα την ανωνυμία. (Καραγεώργος, 2008).

Αντίτυπα του ερωτηματολογίου μοιράσαμε αυτοπροσώπως στους συμμετέχοντες, οι οποίοι ήταν εκπρόσωποι 50 συνολικά εταιρειών. Δεν επιλέξαμε κάποιον άλλο τρόπο, όπως την αποστολή με το συμβατικό ή με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, γιατί έτσι είμαστε σίγουροι πως ο συμμετέχων θα το παραλάβει αυτοπροσώπως. Επίσης, έχει αποδειχτεί ότι, όταν τα ερωτηματολόγια μοιράζονται αυτοπροσώπως, αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής. Βεβαίως, το μοίρασμα του ερωτηματολογίου δεν ήταν εύκολη υπόθεση λόγω της πανδημίας του Covid-19, αλλά τελικά οι δυσκολίες ξεπεράστηκαν. (Cohen & Manion, 1997). Αφού παραλάβαμε τα ερωτηματολόγια απαντημένα, επεξεργαστήκαμε τα αποτελέσματα με τη βοήθεια του λογισμικού διαχείρισης ερευνών Google Forms.

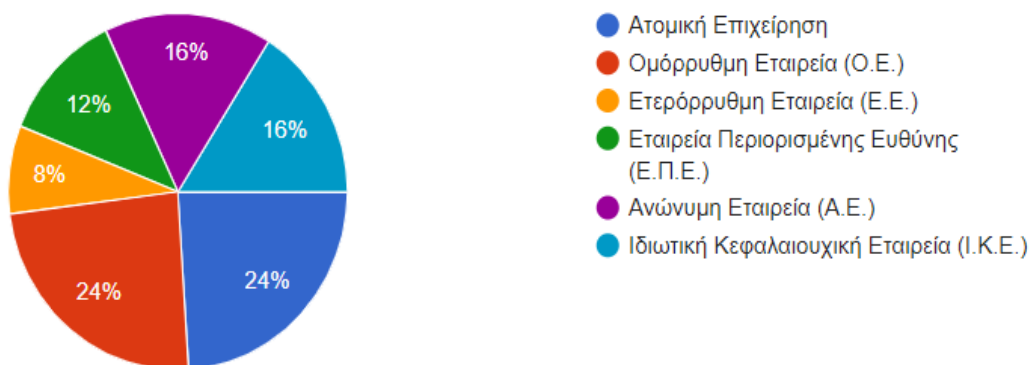
Η σύνταξη του παρόντος ερωτηματολογίου έγινε με βάση τον ερευνητικό στόχο που είχαμε θέσει και επιπλέον πήραμε στοιχεία για τον καταρτισμό των ερωτηματολογίων από τη διεθνή βιβλιογραφία. (Borg & Gall, 1983· Verna και Mallick, 2004). Λάβαμε, επίσης, υπόψη μας του κανόνες σύνταξης ενός ερωτηματολογίου, όπως αυτά καθορίστηκαν από τους Δημητριάδη & Τζωρτζάκη (2010):

- Το ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να είναι μεγάλο μεγέθους, γιατί κάτι τέτοιο θα αποθάρρυνε όσους προς στιγμή αποφάσιζαν να το συμπληρώσουν. Ένα μακροσκελές ερωτηματολόγιο δεν είναι καλό κίνητρο. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι θα λείψουν οι ερωτήσεις που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί η έρευνα.
- Το ερωτηματολόγιο πρέπει από την αρχή να προκαλεί το ενδιαφέρον όποιου συμμετέχει στην έρευνα.

- Οι ερωτήσεις δεν είναι δύσκολες στην κατανόηση, αλλά σαφείς και κατανοητές και δεν απαιτείται υψηλό επίπεδο γνώσεων για να τις απαντήσει κανείς.
- Η σύνταξη του ερωτηματολογίου πρέπει να έχει γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτρέπει τη στατιστική ανάλυσή του.
- Οι ερωτήσεις είναι τοποθετημένες σε μια λογική σειρά και υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ τους.
- Καμιά από τις ερωτήσεις δεν εκθέτει τον συμμετέχοντα στην έρευνα.

3. Αποτελέσματα

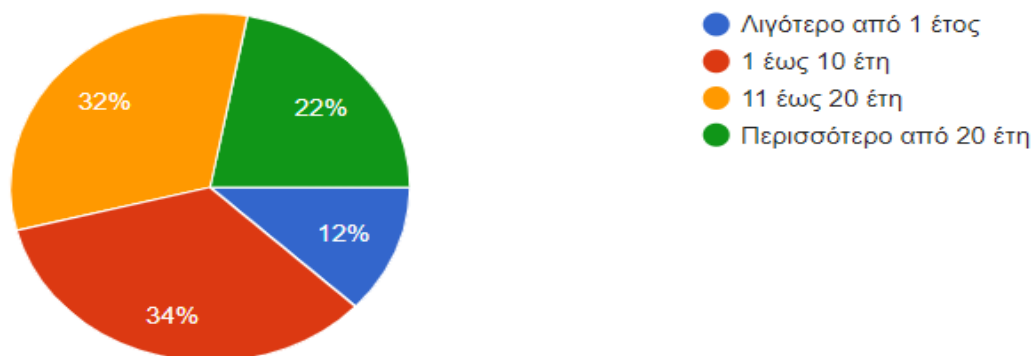
1. Ποια Νομική Μορφή κατέχει η επιχείρησή σας;



Στο σχήμα 1 παρουσιάζονται οι κατηγορίες των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα. Από αυτές που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε, το 16% αυτών είναι Ανώνυμες Εταιρείες (Α.Ε.), το 12 % είναι Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.), το 24% είναι Ομόρρυθμες Εταιρείες (Ο.Ε.), το 8% είναι Ετερόρρυθμες Εταιρείες, το 24% είναι Ατομικές Επιχειρήσεις και το 16% αφορά Ιδιωτικές Κεφαλαιουχικές Εταιρείες (Ι.Κ.Ε.).

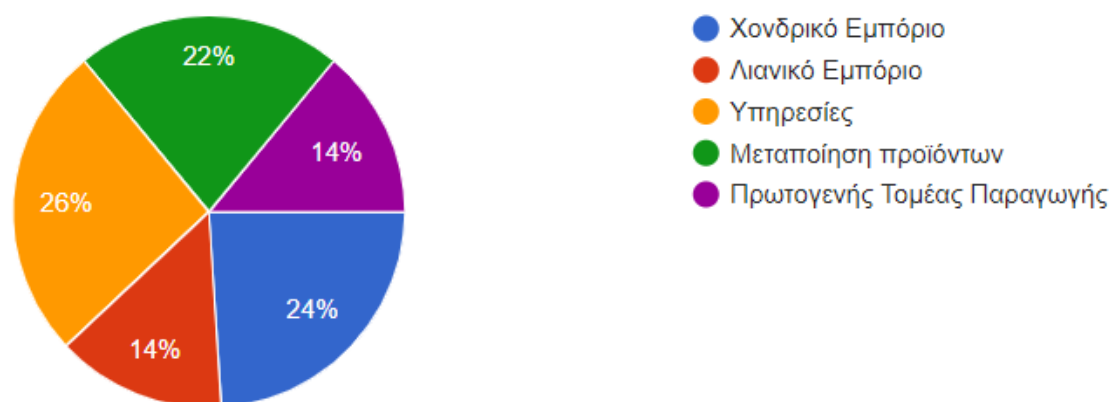
Εξετάζοντας προσεκτικά τα αποτελέσματα, διαπιστώνουμε πως στο δείγμα βρίσκονται εταιρείες όλων των νομικών μορφών με τις Ατομικές, τις Ο.Ε. και στη συνέχεια με τις Ι.Κ.Ε. και τις Α.Ε. να συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά.

2. Πόσα έτη δραστηριοποιείται στην αγορά η επιχείρησή σας;



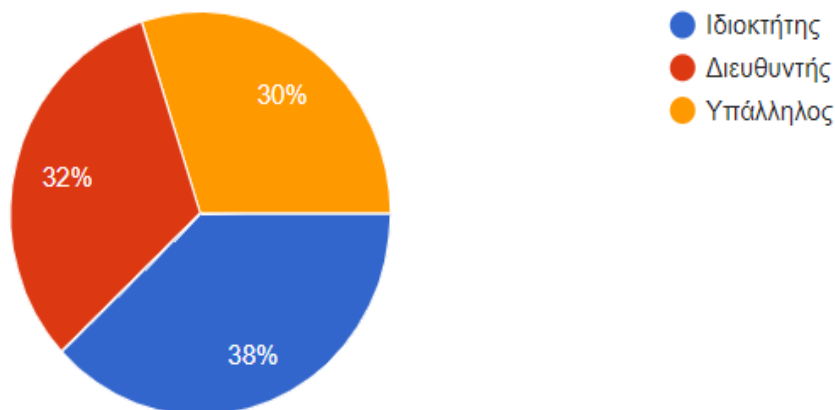
Το σχήμα 2 απεικονίζει τα έτη λειτουργίας των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Από τις συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις, το 22% λειτουργούν περισσότερα από 20 έτη. Το 32% λειτουργούν από 11 έως 20 έτη, 34% λειτουργούν από 1 έως 10 έτη, ενώ το 12% λειτουργούν λιγότερο από 1 έτος.

3. Ποιος είναι ο κύριος τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας;



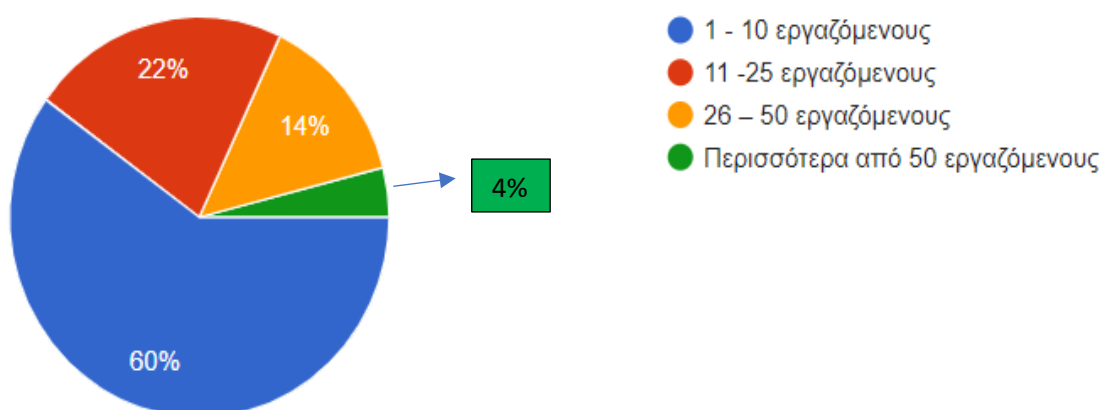
Στο σχήμα 3 παρουσιάζεται ο κύριος τομέας δραστηριοποίησης των ερωτηθέντων επιχειρήσεων. Το 24% ασχολούνται με το χονδρικό εμπόριο, το 14% το λιανικό εμπόριο, το 26% τις υπηρεσίες, το 22% τη μεταποίηση προϊόντων και το 14% αφορά τον πρωτογενή τομέα παραγωγής.

4. Ποια θέση κατέχει στην εταιρεία το άτομο που συμπληρώνει το παρόν ερωτηματολόγιο;



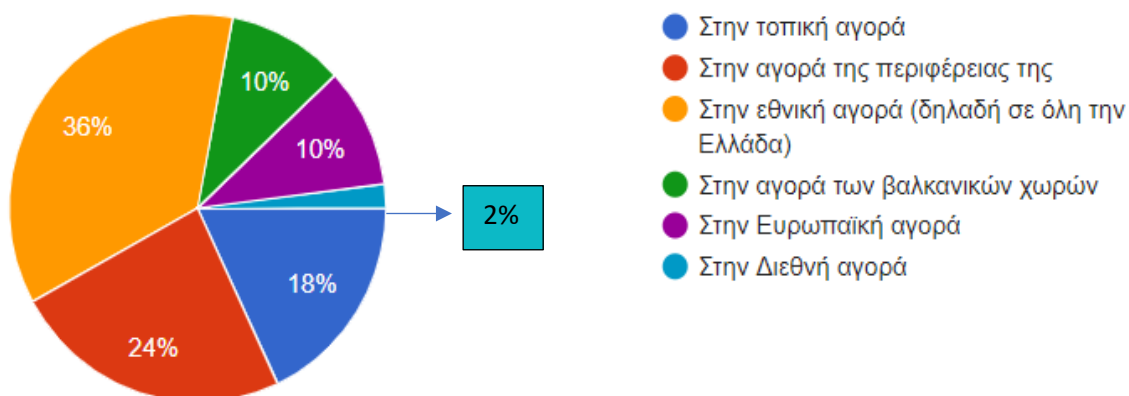
Στο σχήμα 4 διακρίνεται ο ρόλος του ατόμου που συμπληρώνει το παρόν ερωτηματολόγιο. Μέσω αυτού επιβεβαιώνεται ή όχι και η αξιοπιστία των απαντήσεων που δίνει. Ειδικότερα, το 38% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν ιδιοκτήτες, το 32% διευθυντές και το 30% υπάλληλοι. Στη συγκεκριμένη λοιπόν περίπτωση, εφόσον η πλειονότητα των συμμετεχόντων κατείχαν υψηλές θέσεις, η αξία της έρευνας είναι εμφανής, καθώς γνωρίζουν πολύ καλά τα της επιχείρησης.

5. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στην εταιρεία;



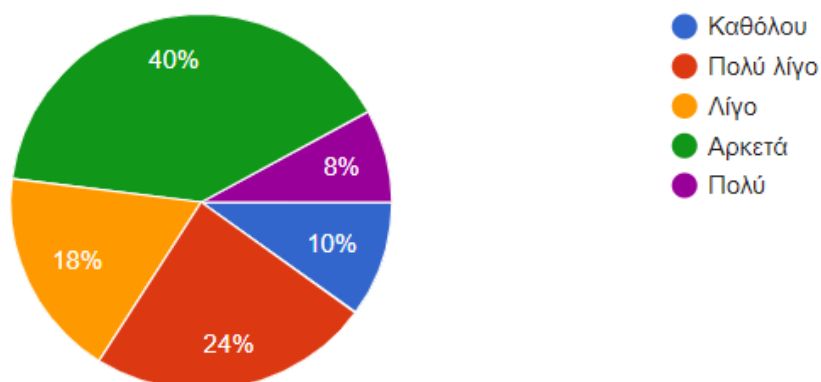
Το σχήμα 5 αφορά τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν οι επιχειρήσεις. Το 60% των συμμετεχόντων απασχολούν 1-10 άτομα έμψυχο δυναμικό, το 22% 11-25 εργαζομένους, το 14% 26-50 εργαζομένους, ενώ το 4% περισσότερους από 50.

6. Σε ποια αγορά αναπτύσσεται κατά κύριο λόγο η εταιρεία σας;



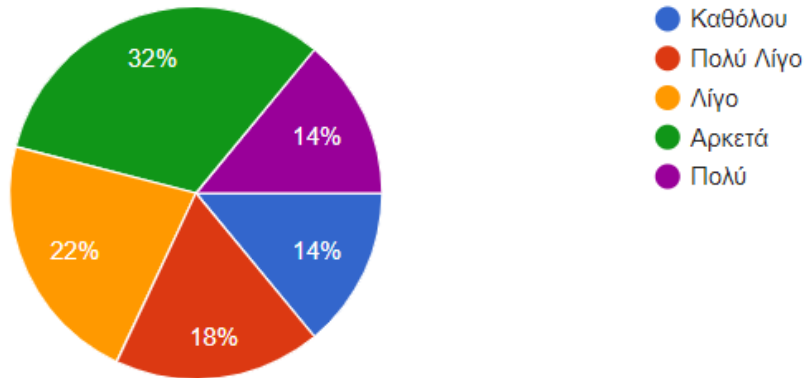
Στο σχήμα 6 απεικονίζεται η αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα. Το 36% έχει εμβέλεια στην εθνική αγορά, το 24% στην περιφερειακή αγορά, το 18% στην τοπική, καθώς επίσης παρατηρούμε πως η αγορά των Βαλκανίων και της Ευρώπης συγκεντρώνουν το ίδιο ποσοστό της τάξεως του 10%, ενώ, στη διεθνή αγορά συμμετέχει μόνο το 2% των επιχειρήσεων.

7. Ηγεσία Κόστους - Επιχειρείτε να αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω διάθεσης των προϊόντων σας στην χαμηλότερη τιμή της αγοράς;



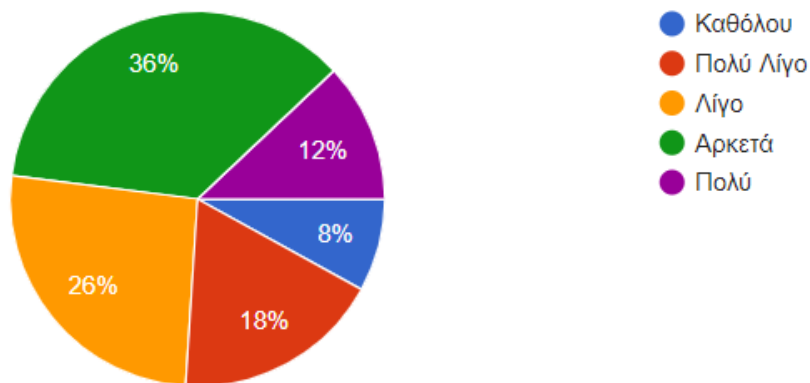
Στο σχήμα 7 διαπιστώνουμε πως τη στρατηγική Ηγεσίας Κόστους χρησιμοποιεί το 40-48% των επιχειρήσεων σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 32% σε λιγότερο βαθμό, ενώ έχουμε και ένα 10% που δεν την χρησιμοποιεί καθόλου.

8. Διαφοροποίηση - Επιχειρείτε να αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά μέσω της συνεχής διαφοροποίησης των προϊόντων σας (νέα πρόσθετα χαρακτηριστικά στα προϊόντα, εξειδικευμένα ή και εξατομικευμένα προϊόντα);



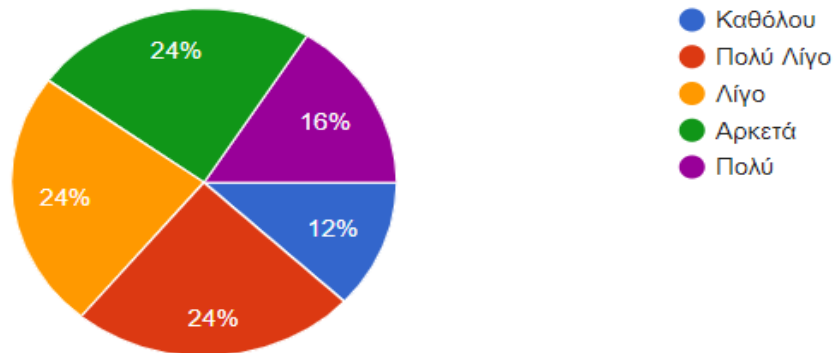
Στο σχήμα 8 παρατηρούμε πως το 46% λόγω της προαναφερθείσας στρατηγικής έχει την τάση να διαφοροποιεί τα προϊόντα, το 40% λιγότερο, ενώ το 14% να μην ακολουθεί τη συγκεκριμένη στρατηγική.

9. Εστίαση - Διαθέτετε τα προϊόντα σας ή τις υπηρεσίες σας μόνο σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς, επειδή αυτό σας επιτρέπει να είστε πιο ανταγωνιστικοί;



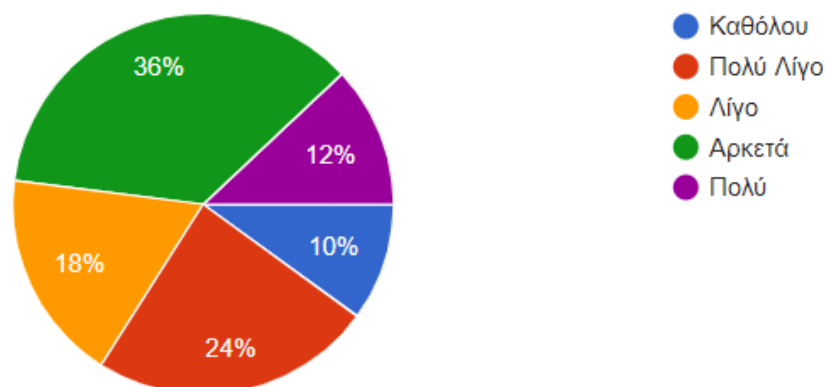
Στο σχήμα 9 βλέπουμε πως το 48% τείνει να εστιάζει σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς, το 42% σε μικρότερο βαθμό και το 8% καθόλου.

10. Επιχειρησιακή Τελειότητα - Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαθέτοντας στην αγορά αξιόπιστα προϊόντα (όχι αναγκαστικά τα ποιοτικότερα) σε ανταγωνιστικές τιμές (όχι αναγκαστικά τα φθηνότερα);



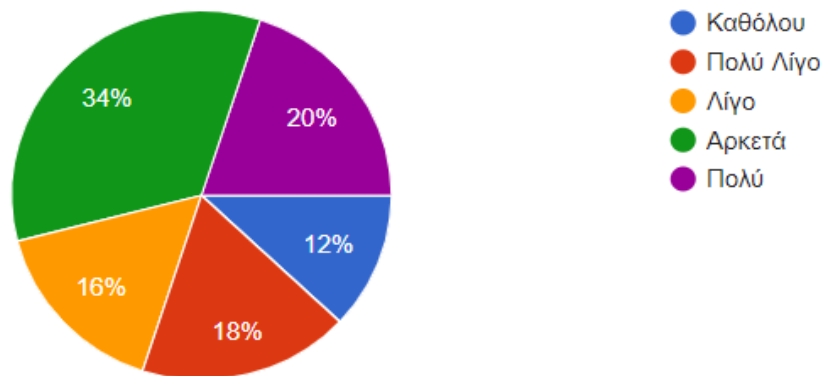
Στο σχήμα 10 το 48% πιστεύει πως με τη στρατηγική της επιχειρησιακής τελειότητας δε θα αποκτήσει τόσο μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε σχέση με το 40% την επιχειρήσεων, ενώ το 12% δεν την ακολουθεί καθόλου.

11. Ηγεσία Προϊόντος - Στόχος της επιχείρησής σας είναι να παράγει συνεχώς καινοτόμα προϊόντα, τα οποία θα καλύπτουν μέχρι πρώτης ανικανοποίητης ανάγκης των καταναλωτών;



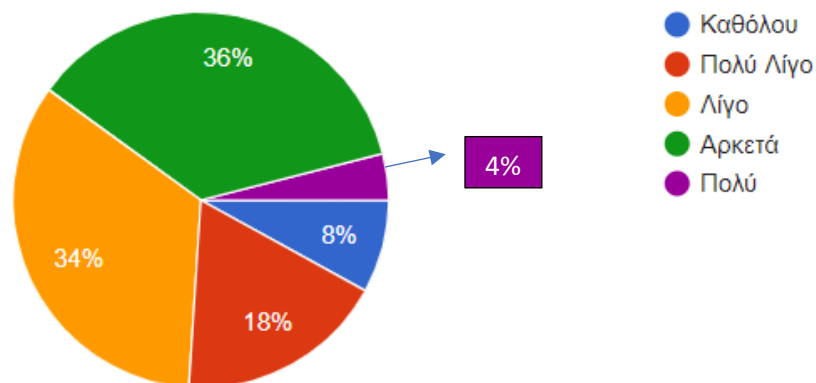
Στο σχήμα 11 κατανοούμε πως το 48% έχει ως στόχο να καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών σε μεγάλο βαθμό, το 42% σε μικρότερη κλίμακα, καθώς το 10% δεν την απασχολεί.

12. Οικειότητα με τον πελάτη - Η επιχείρησή σας παράγει εξατομικευμένα προϊόντα, επειδή αυτό της επιτρέπει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;



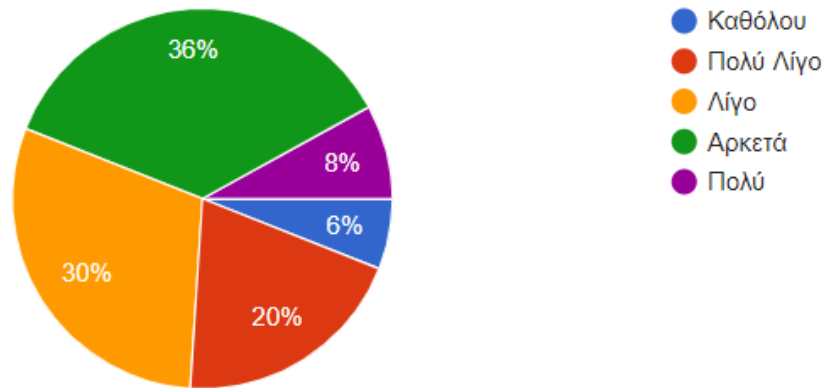
Στο σχήμα 12 το 54% διαθέτει στην αγορά εξατομικευμένα προϊόντα με στόχο τη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ εταιρίας – πελάτη, το 32% όχι και τόσο, ενώ το 12% σε μηδενικό βαθμό.

13. Judo Strategy - Στον ανταγωνισμό σας με κάποιον αντίπαλο σας πόση έμφαση θα δώσετε στη συνεργασία σας με τους ανταγωνιστές του;



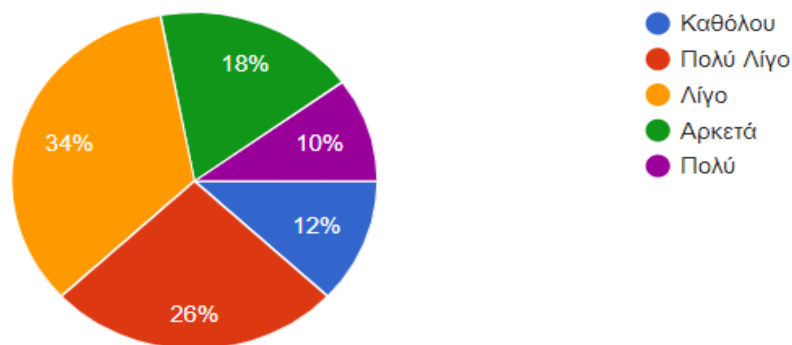
Στο σχήμα 13 το 52% δεν χρησιμοποιεί συχνά τη Judo Strategy σε αντίθεση με το 40% που επιχειρεί συνεργασία με τους ανταγωνιστές των αντιπάλων τους, αλλά το 8% αδιαφορεί.

14. Καμπύλες Εμπειρίας - Διαχρονικά έχετε μειώσει το κόστος παραγωγής;



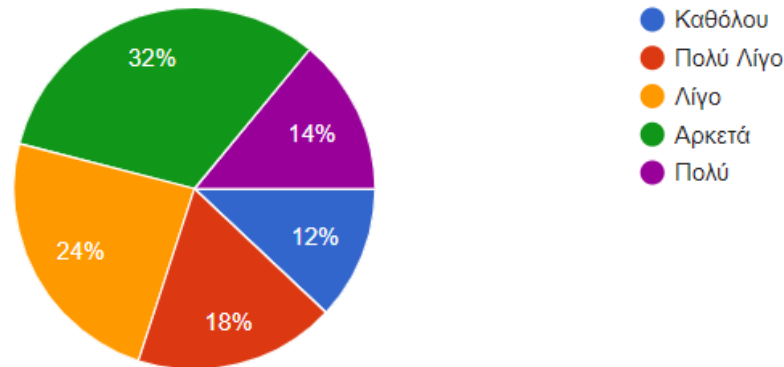
Στο σχήμα 14 το 50% διαχρονικά έχει μειώσει το κόστος παραγωγής σε μικρότερο βαθμό αντίθετα με το 44% που ακολουθεί αυτό το πλάνο συστηματικότερα. Υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξεως του 6% που δεν χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη στρατηγική.

15. Co-branding - Συνεργάζεστε με άλλες εταιρίες για την παραγωγή των προϊόντων σας έτσι ώστε στα προϊόντα να εμφανίζονται τα BRAND περισσότερων εταιριών;



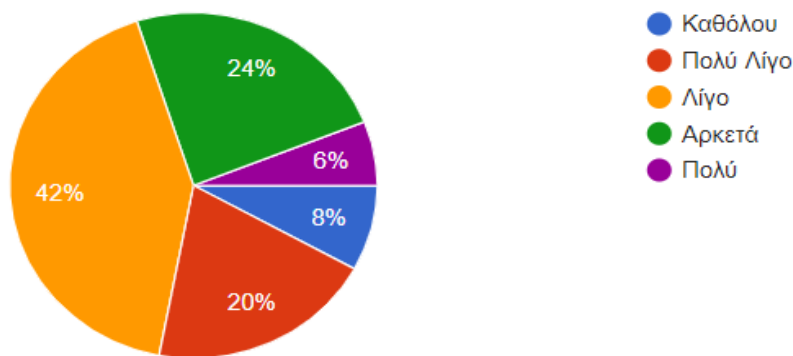
Στο σχήμα 15 το 60% δεν επιθυμεί να συνεργαστεί επαρκώς με άλλες εταιρίες στα πλαίσια της συγκεκριμένης ανταγωνιστικής στρατηγικής, όχι όμως το ίδιο και το 28% που ενδιαφέρεται περισσότερο. Το υπολειπόμενο 12% δεν την εφαρμόζει καθόλου.

16. Επιχειρησιακό Οικοσύστημα - Θα θέλατε να έχετε στενή συνεργασία με τους προμηθευτές, πελάτες καθώς ακόμα και με τους ενδιάμεσους διανομείς;



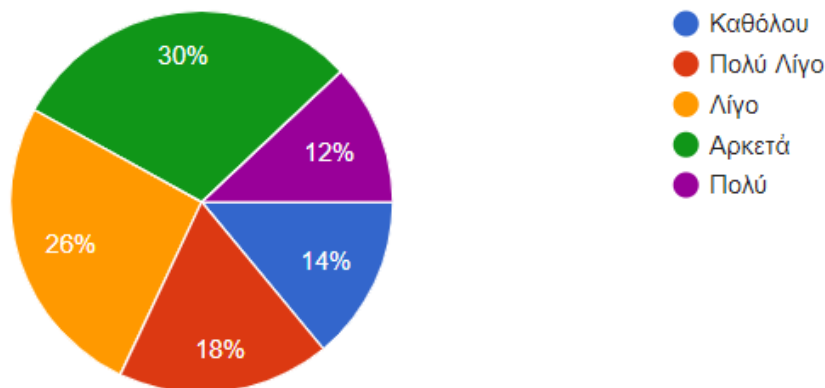
Στο σχήμα 16 το 48% ακολουθεί αρκετά τη στρατηγική του επιχειρησιακού οικοσυστήματος, το 42% λιγότερο και το 12% δεν επιθυμεί να την εφαρμόσει.

17. Συν-ανταγωνισμός - Υπάρχουν ανταγωνιστές με τους οποίους συνεργάζεστε για το κοινό όφελος;



Στο σχήμα 17 το 62% θεωρεί πως η συνεργασία με τους ανταγωνιστές μπορεί να του προσφέρει κάποια οφέλη, το 30% τείνει να έχει μεγαλύτερη συνεργασία και μόνο το 8% δεν συμβιβάζεται με τον ανταγωνιστή.

18. Γαλάζιων Ωκεανών - Υιοθετείτε συχνά κάποια επιτυχημένη κίνηση από τους ανταγωνιστές σας;



Στο σχήμα 18 με μικρή απόκλιση εμφανίζονται τα ποσοστά του 44% που υιοθετούν την τακτική των γαλάζιων ωκεανών, με εκείνο του 42% να την ακολουθεί σε μεγαλύτερο βαθμό. Τέλος, το 14% δεν την επιχειρεί.

4. Συμπεράσματα της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας φανερώνουν ότι όλες οι στρατηγικές επιλέγονται σε μικρό ή σε μεγαλύτερο βαθμό από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν και οι γνώμες σχετικά με το πόση ικανοποίηση προσφέρει η εφαρμογή των στρατηγικών αυτών είναι μοιρασμένες. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή της στρατηγικής «οικειότητα με τον πελάτη» δείχνει να προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση στους υπεύθυνους της εταιρείας, αφού σε ποσοστό 54% πιστεύουν πολύ ή αρκετά ότι τα προϊόντα τους είναι εξατομικευμένα και προσφέρουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ίσως αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι καλές σχέσεις με τον πελάτη είναι το πρώτο πράγμα που σκέφτεται κανείς, όταν ξεκινάει μια επιχείρηση, και ίσως και η ευκολότερη στην εφαρμογή της. Στον αντίποδα οι στρατηγικές της διαφοροποίησης και των γαλάζιων ωκεανών είναι αυτές που αποφεύγονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους επιχειρηματίες (14%). Η πρώτη πιθανότητα επειδή δεν είναι και τόσο εύκολη διαδικασία η συνεχής διαφοροποίηση των προϊόντων και ακόμη δυσκολότερη η εύρεση καινοτομιών που θα κάνουν τη διαφορά παγκοσμίως, αυτό, δηλαδή, που επιτάσσει η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών.

Από τις απαντήσεις συνάγεται, επίσης, το συμπέρασμα ότι υπάρχει μια ποικιλία στρατηγικών στις προτιμήσεις των εταιρειών, κάτι που εξαρτάται από το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που εμπορεύεται. Αλλά και για κάθε μια στρατηγική υπάρχει ποικιλία απαντήσεων σχετικά με την επιτυχία της εφαρμογής της.

5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η εφαρμογή των στρατηγικών από τις επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν αφορμή και για άλλες έρευνες, καθώς ο χώρος της αγοράς δημιουργεί πολλά διαφορετικά ερωτήματα που μπορούν να γίνουν αντικείμενο έρευνας. Κι αυτό γιατί οι κανόνες της αγοράς αλλάζουν συχνά, όταν ανακαλύπτονται νέοι τρόποι παραγωγής και διάθεσης προϊόντων, καινούριες στρατηγικές μάρκετινγκ, καινούριες εμπορικές φιλοσοφίες κλπ. Ακόμη, μια περίοδος οικονομικής ύφεσης μπορεί να αλλάξει τα πάντα στην αγορά. Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι πάντα θα προκύπτουν νέες ευκαιρίες για έρευνα.

Μπορούν, για παράδειγμα, να ερευνηθούν οι λόγοι που ωθούν τους υπεύθυνους μιας εταιρείας να εφαρμόσουν τη μία ή την άλλη στρατηγική. Έτσι θα προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις σημαντικότερες αιτίες που ωθούν τους υπεύθυνους μιας εταιρείας στην επιλογή της μιας ή της άλλης στρατηγικής.

Μπορούν, ακόμη, να διεξαχθούν έρευνες όχι γενικά στην εφαρμογή των στρατηγικών, αλλά με αντικείμενο μια και μόνη στρατηγική, για την οποία θα μπορούσαν μεταξύ άλλων να ερευνηθούν: α) για ποιους λόγους επιλέχθηκε, β) ποια προϊόντα ή υπηρεσίες προσέλκυσαν περισσότερους πελάτες και γ) ο βαθμός ικανοποίησης των υπευθύνων από την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής. Αυτό θα βοηθήσει τους ερευνητές να εντυφήσουν πάνω στην κάθε μια στρατηγική και να βγάλουν χρήσιμα συμπεράσματα για όλους τους παράγοντες που την καθιστούν ελκυστική στους επιχειρηματίες.

Μια άλλη έρευνα που μπορεί να διεξαχθεί είναι η εξής: Να επιλεγούν τρεις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο ίδιο τομέα αγοράς και έχουν όμως εφαρμόσει διαφορετικές στρατηγικές. Αφού συγκεντρωθούν οι λόγοι επιλογής, τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, ο βαθμός ικανοποίησης κλπ, να συγκριθούν μεταξύ τους και να εξαχθεί το συμπέρασμα ποιας στρατηγικής η εφαρμογή αποδείχτηκε η πιο πετυχημένη. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας έρευνας μπορούν να παράσχουν χρήσιμες πληροφορίες

για τους επιχειρηματίες που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον συγκεκριμένο αγοραστικό τομέα.

Τέλος μπορούμε να προτείνουμε και το αντίθετο από την προηγούμενη έρευνα: Δηλαδή να επιλεγούν και πάλι τρεις εταιρείες, οι οποίες αυτή τη φορά θα εφαρμόζουν την ίδια στρατηγική, όμως θα παράγουν διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Από τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούμε να συμπεράνουμε για ποια προϊόντα ή υπηρεσίες ενδείκνυται η συγκεκριμένη στρατηγική.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Διαπιστώνουμε, λοιπόν, από τα παραπάνω ότι απαιτείται μεγάλη προσοχή στην επιλογή της στρατηγικής στην εμπορική δραστηριότητα μιας εταιρείας. Πρέπει προηγουμένως οι υπεύθυνοι της εταιρείας να συσκεφθούν για να αποφασίσουν ζητήματα όπως τα παρακάτω:

- 1) Ποια προϊόντα ή υπηρεσίες επιθυμούν να παράξουν και στη συνέχεια να διοχετεύσουν στην αγορά;
- 2) Σε ποια μερίδα του καταναλωτικού κοινού απευθύνονται; (Αυτό μπορεί να σχετίζεται με την ηλικία, το φύλο, την κοινωνική τάξη, καθώς και άλλους σχετικούς παράγοντες).
- 3) Με ποιους τρόπους σκοπεύουν να προωθήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στην αγορά;
- 4) Ποια στρατηγική μάρκετινγκ θα επιλέξουν;

Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν και άλλα σχετικά ζητήματα που πρέπει να λυθούν πριν παρθεί η τελική απόφαση. Κι αυτό γιατί, όπως είδαμε, η φύση της κάθε στρατηγικής ενδείκνυται για συγκεκριμένα είδη επιχειρήσεων, επομένως τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες κάθε εταιρείας αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιλογής.

Κάθε μια από τις στρατηγικές που εξετάσουμε έχει τη δική της φιλοσοφία. Έτσι, άλλη εστιάζει στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, άλλη στην ικανοποίηση του πελάτη, άλλη σ' ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, άλλη στη συνεργασία μεταξύ δυο ή περισσότερων εταιρειών, άλλη στη δημιουργία ενός καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας κλπ. Επομένως, και αυτό το δεδομένο μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν ενδείκνυται οποιαδήποτε στρατηγική για οποιοδήποτε είδος

επιχείρησης. Κι αυτό γιατί οι υπεύθυνοι μιας εταιρείας μπορεί να νιώθουν ότι έχουν την ικανότητα ή τις υποδομές να εστιάσουν σε έναν συγκεκριμένο παράγοντα. Επιπλέον, είδαμε πως κάποια προϊόντα ή υπηρεσίες ενδείκνυνται για να δοθεί προτεραιότητα στον έναν ή στον άλλο παράγοντα.

Διαπιστώσαμε, επίσης, ότι κάθε στρατηγική αφήνει και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις κατά την εφαρμογή της. Για παράδειγμα, η μείωση των εξόδων παραγωγής ενός προϊόντος και κατ' επέκταση των λειτουργικών εξόδων μιας εταιρείας, μπορεί, από την άλλη, να επισύρει μείωση της ποιότητας του προϊόντος αυτού κι έτσι το καταναλωτικό κοινό να μην ικανοποιηθεί απόλυτα. Πρόκειται για τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους. Αν πάλι η εταιρεία χωρίσει την αγορά σε τμήματα και διοχετεύσει όλη τη δραστηριότητά της σ' ένα από αυτά, ενδέχεται να κατασκευάσει προϊόντα ανώτερα των ανταγωνιστικών της εταιρειών και πετύχει. Από την άλλη όμως θα κινδυνεύει ανά πάσα στιγμή να συρρικνωθεί η αγορά στον τομέα αυτό για οποιονδήποτε λόγο (π.χ. επειδή πέρασε η μόδα του συγκεκριμένου προϊόντος) και τότε φυσικά θα έχει προβλήματα. Πρόκειται για τη στρατηγική της εστίασης. Αν η εταιρεία αποφασίσει να ρίξει όλο το βάρος στην εξυπηρέτηση των αναγκών μιας συγκεκριμένης κατηγορίας πελατών, έχει τη δυνατότητα να πουλήσει τα προϊόντα της σε μεγαλύτερη τιμή. Ταυτόχρονα όμως μπορεί να χρειαστεί να καταβάλει υψηλά λειτουργικά έξοδα για μάρκετινγκ, εξατομίκευση του προϊόντος κλπ. Κι αυτό γιατί οι ανάγκες των πελατών μπορεί να μεταβάλλονται. Πρόκειται για τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Είναι αναπόφευκτο, λοιπόν, να προκύψουν και αρνητικά από την εφαρμογή μιας στρατηγικής, γιατί καμιά από αυτές δεν μπορεί να είναι τέλεια. Τα θετικά και τα αρνητικά, λοιπόν, που προκύπτουν από την εφαρμογή της κάθε στρατηγικής είναι ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τους αρμόδιους μιας εταιρείας. Αυτό που πρέπει να κάνουν είναι να υπολογίζουν σε ποια από τα δυο θα γείρει η πλάστιγγα της δικής τους προσπάθειας για παραγωγή και πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών. Θα προκύψουν περισσότερα θετικά ή αρνητικά από τη δική τους προσπάθεια; Και τα αρνητικά θα είναι σε θέση να τα ξεπεράσουν ανώδυνα ή όχι; Οι απαντήσεις σε ερωτήματα σαν αυτά, θα τους δώσουν την ευκαιρία να επιλέξουν την κατάλληλη γι' αυτούς στρατηγική.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι υπεύθυνοι μιας εταιρείας είναι ο ανταγωνισμός. Εξάλλου, η εφαρμογή κάθε στρατηγικής δεν είναι τίποτε άλλο από την προσπάθεια της κάθε εταιρείας να αντεπεξέλθει σ' αυτόν. Ο ανταγωνισμός είναι η μόνη από την αρχή σίγουρη διαδικασία

που πρόκειται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις και συχνά είναι αδυσώπητος. Όσο προσεκτικά και αν στήνει την ανάπτυξη της στρατηγικής της κάθε εταιρεία, πρέπει να έχει υπόψη της ότι την ίδια στιγμή το ίδιο κάνει και κάποια άλλη εταιρεία, η οποία παράγει τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες. Το να έχουν πάντα στο νου τους οι αρμόδιοι μιας εταιρείας ότι δεν είναι μόνοι στην αγορά, αυτό θα τους διατηρεί σε επαγρύπνηση, ώστε να βρίσκουν τρόπους να βελτιώνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους για να προσελκύουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος του καταναλωτικού κοινού. Άλλος κίνδυνος που μπορεί να κρύβεται στον ανταγωνισμό είναι η αντιγραφή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η οποία μπορεί να κάνει μεγάλη ζημιά στην εταιρεία που τα παρασκεύασε. Δεν είναι σπάνιες και οι προσπάθειες ηθελημένης πρόκλησης ζημιάς στην εμπορική δραστηριότητα μιας επιχείρησης από κάποιον ανταγωνιστή της. Οπότε οι αρμόδιοι μιας επιχείρησης πρέπει να σκεφτούν καλά ποια στρατηγική θα τους βοηθήσει να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό διεκδικώντας παράλληλα το μερίδιο της αγοράς που αναλογεί στη δική τους εταιρεία. Δεν είναι η πάταξη των ανταγωνίστριων εταιρειών που πρέπει να έχουν σαν προτεραιότητα, αλλά πως θα αποκομίσει η δική τους εταιρεία πελάτες και κέρδη. Με τη σειρά τους θα κάνουν το ίδιο και οι άλλες εταιρείες και θα αναδειχτεί η νικήτρια στη διαδικασία του ανταγωνισμού μέσα από μια σειρά παραγόντων: ενεργητικότητα, δεξιότητες των στελεχών και του προσωπικού, ευνοϊκές συγκυρίες κλπ.

Τέλος, οι υπεύθυνοι των εταιρειών πρέπει να εστιάζουν όχι τόσο στην εφαρμογή της στρατηγικής, αλλά σ' αυτό που επιδιώκεται μέσω αυτής, δηλαδή στο κέρδος. Εξάλλου, αυτός είναι ο απώτερος σκοπός κάθε ενέργειας των υπευθύνων μιας εταιρείας, από τη στιγμή που πρόκειται για εμπορική δραστηριοποίηση. Όταν, λοιπόν, η εφαρμογή της στρατηγικής επιφέρει κέρδος, τότε μπορούν να είναι ήσυχοι οι αρμόδιοι της εταιρείας ότι αυτή γίνεται σωστά και έχουν προβλεφθεί όλες οι λεπτομέρειες και τα ενδεχόμενα. Αντίθετα, αν διαπιστώσουν ότι έπεσαν έξω στις προβλέψεις τους και η εφαρμογή της στρατηγικής που επέλεξαν επιφέρει ζημιά, θα πρέπει να αναζητήσουν κάποιον άλλο τρόπο δραστηριοποίησης στην αγορά. Αυτό θα το καταφέρουν εντοπίζοντας τους παράγοντες που τους οδήγησαν στη επιλογή λάθος στρατηγικής, ώστε στην επιλογή της επόμενης να είναι πιο προσεκτικοί. Η κατάσταση δεν είναι πάντα μη αναστρέψιμη, μπορεί να βελτιωθεί, αρκεί να παρθεί έγκαιρα η σχετική απόφαση και να γίνουν προσεκτικές κινήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βαρσαμή, Τ., (2018). *Το Co-Branding ως εργαλείο ανάπτυξης στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Verma, G.K. & Mallick, K., (2004). *Εκπαιδευτική Έρευνα*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Brandenburg, A. & Nalebuff, B., (1999). *Συν-ανταγωνισμός*. Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.

Γεωργόπουλος, Α., (2015). *Αναδιοργάνωση και μάνατζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις. Ελληνικά ακαδημαϊκά ηλεκτρονικά συγγράμματα και βοηθήματα*. Πανεπιστήμιο Πατρών.

Δημητριάδης, Σ. & Τζωρτζάκη, Α.Μ., (2010). *Μάρκετινγκ. Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*. 1^η Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili.

Καραγεώργος, Δ., (2008), *Μεθοδολογία έρευνας στις επιστήμες της αγωγής*. Αθήνα: Σαβάλας.

Καταραχιά, Α., (2013). *Αρχές Μάρκετινγκ. Ενότητα 6: Τμηματοποίηση, Στόχευση, Τοποθέτηση*. Πανεπιστημιακές παραδόσεις. ΤΕΙ Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας.

Κονιός, Κ., Γεργεριτάκης Ε. και Σκουλάς Κ.Π., (2013). *Η στρατηγική των επιχειρήσεων σε περίοδο κρίσης*. Πτυχιακή Διατριβή, ΤΕΙ Κρήτης.

Cohen, L., Manion, L., (1997). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Μετφρ. Χ. Μητσοπούλου, Μ. Φιλοπούλου. Αθήνα: Έκφραση.

Μπουραντά, Ν., (2015α). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Ενότητα 8*. Πανεπιστήμιο Πατρών.

Μπράντενμπεργκ, Α., Νείλμποφ, Μ., (1999). *Συνανταγωνισμός*. Εκδόσεις Καστανιώτη: Αθήνα.

Πανηγυράκης, Γ., (2003), *Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος*. Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Παπαδάκης, Β., (2009). *Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Παπαδάκης, Β., (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου Γ.

Σιώμοκος, Γ.Ι., (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Σιώμοκος, Γ.Ι. & Czepiel, J.A., (2007). *Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Ξενογλώσση

Auerbach, P., (1988), “Competition: The economics of industrial Change”, *Review of Industrial Organization*, vol. 5, pp: 165-169

Andrews, K.R., (1971). *The concept of corporate strategy*. Irwin Homewood.

Anderson, P., (1999). *Complexity theory and organization science*. Organization Science. Vol. 10 (3), pp. 216-23

Ansoff, H.I., (1957). “Strategies for diversification”. *Harvard Business Review*, 35 (5), pp. 113-124.

Baird, I.S, Thomas, H., (1990), “What is risk anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management. Risk Strategy and Management”, *JAI Press*, pp: 21-52.

Blacket, T. & Boad, B., (1999), *Co-branding: The Science of Alliance*. New York, St. Martin's Press.

Bordean, O.N., Borza, A.I., Nistor, R.L. and Mitra, C.S., (2010). "The use of Michael Porter's generic strategies in the Romanian hotel industry". *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1 (2), p.173.

Borg, W., Gall, M., (1983), *Educational Research: An Introduction*, 4th edition. New York and London: Longman.

Chandler, A.D., (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.

Day, G.S. & Wensley, R., (1988). "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority". *Journal of marketing*, 52 (2), pp.1-20.

Drucker, P., (1993), *Innovation and Entrepreneurship*, 1st ed., Collins, USA.

Fjeldstad, Ø. & Haanæs, K., (2001). "Strategy tradeoffs in the knowledge and network economy". *Business Strategy Review*. Vol. 12 (1), pp. 1-10.

Grant, R.M., (1991). *Contemporary strategy analysis*. Basil Blackwell.

Grinstein, A., (2008). "The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), pp.166-173.

Haglund, M. & Helander, J., (1998). *Development of value networks – an empirical study of networking in Swedish manufacturing industries*. IEEE International Engineering Management Conference. pp. 350-358.

Henderson, B.D., (1989). "Theory of strategy", *Harvard Business Review*, November-December 1989, pp. 139-143.

Hovakimian, G., (2016). "Excess value and restructurings by diversified firms". *Journal of Banking & Finance*, 71, pp. 1-19.

Iansiti, M., Levien, R., (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press.

Kim, W.C., Mauborgne, R., (2015). *Red Ocean Traps*. Harvard Business Review, March.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. and Leone, R.P., (2011). "Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?" *Journal of Marketing*, 75 (1), pp.16-30.

Lewin, R., Regine, B., (1999). "On the Edge in the World of Business". In Lewin, R., *Complexity: Life at the Edge of Chaos*. The University of Chicago Press, pp. 197-211.

Mariotti, J.L. (2002). *The Value Network. Executive Excellence*. Vol. 19 (7), p. 18.

Mintzberg, H., Ahlstrand., B, Lambel, J., (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Mitleton-Kelly, E., (2003). "Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures". In Mitleton-Kelly, E. (eds.) *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations*. Pergamon. Amsterdam. pp. 23-50.

Moore, J., (1996), "Conscious and Unconscious Emotional Learning in the Human Amygdala", *Nature* 393, pp: 467-470.

Moore, J.F., (1998). *The Rise of a New Corporate Form*. *Washington Quarterly*. Vol. 21 (1), pp. 167-181.

Moss Kanter, R., (1994), *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*. Harvard Business Review.

Pattison, D.D. & Teplitz, Ch.J., (1989). "Are learning curves still relevant?" *Strategic Finance*, 70, p. 37.

Peters, T. & Waterman, R., (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.

Porter, M.E., (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Porter, M.E., (1990). *Competitive Advantage of Nations*. London, Macmillan.

Porter, M.E., (2010). *The Five Generic Competitive Strategies*. Thompson.

Purkayastha, S., (2012). "Diversification Strategy and Firm Performance. Indian Institute of Management Kozhikode", *Working papers* 114.

Sharp, B., (1991). *Competitive marketing strategy: Porter revisited*. *Marketing Intelligence & Planning*, 9 (1), pp. 4-10

Shen, N., Au, K. and Yi, L., (2018). "Diversification Strategy, Ownership Structure, and Financial Crisis: Performance of Chinese Private Firms". *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 47 (1), pp. 54-80.

Schnaars, S.P., (1994), *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*. Free Press, New York.

Treacy, M. & Wiersema, F., (1995). *The discipline of market leaders*. London. Harper Collins Publishers.

White, R.E., (1986), "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp: 217-231.

Yin, X. and Shanley, M., (2008). “Industry determinants of the “merger versus alliance” decision”. *Academy of Management Review*, 33 (2), pp. 473-491.

Yoffie, D.B. and Kwak, M., (2002). “Judo strategy: 10 Techniques for beating a stronger opponent”. *Business Strategy Review*. *Volume 13*, Issue 1, pp. 20-30

Yoffie, D.B. and Cusumano, M.A., (2015). *Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs*. Harper Audio.

Zook, C., (2004), *Beyond the Core: Expand your Market Without Abandoning Your Roots*. Harvard Business School Press.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

**Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στην Φορολογική, Λογιστική και
Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων**

ΕΡΕΥΝΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, εκπονεί ειδική έρευνα σχετικά με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, καθώς και την έκταση της εφαρμογής τους στον Ελλαδικό χώρο. Η εργασία αυτή εκπονείται από το φοιτητή Βύρλιο Λουκά. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο και σας παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Τα στοιχεία της έρευνας είναι εμπιστευτικά.

Υπεύθυνος Έρευνας

Σουμπενιώτης Δημήτριος

Καθηγητής

Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστημίου Μακεδονίας

ΜΕΡΟΣ Α

Γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση

1. Τι Νομική Μορφή έχει η Εταιρεία;
 - Ατομική Επιχείρηση
 - Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)
 - Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)
 - Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
 - Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)
 - Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.)
 - Άλλο:
2. Πόσα έτη λειτουργεί η επιχείρησή σας;
 - Λιγότερο από 1 έτος
 - 1 έως 10 έτη
 - 11 έως 20 έτη
 - Περισσότερο από 20 έτη
3. Σε ποιόν τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;
 - Χονδρικό Εμπόριο
 - Λιανικό Εμπόριο
 - Υπηρεσίες
 - Μεταποίηση προϊόντων
 - Πρωτογενής Τομέας Παραγωγής
 - Άλλο:.....
4. Ποια θέση κατέχει στην εταιρεία το άτομο που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο;
 - Ιδιοκτήτης
 - Διευθυντής
 - Υπάλληλος
 - Άλλο:.....
5. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία;
 - 1 - 10 εργαζόμενους

- 11 - 25 εργαζόμενους
 - 26 – 50 εργαζόμενους
 - Περισσότερα από 50 εργαζόμενους
6. Που αναπτύσσεται κατά κύριο λόγο η εταιρεία σας;
- Στην τοπική αγορά
 - Στην αγορά της περιφέρειας της
 - Στην εθνική αγορά (δηλαδή σε όλη την Ελλάδα)
 - Στην αγορά των βαλκανικών χωρών
 - Στην Ευρωπαϊκή αγορά
 - Στην Διεθνή αγορά

ΜΕΡΟΣ Β

Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Ηγεσία Κόστους

7. Επιχειρείτε να αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαθέτοντας τα προϊόντα σας ή μέσω διάθεσης των προϊόντων στην χαμηλότερη τιμή της αγοράς;

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Διαφοροποίηση

8. Επιχειρείτε να αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά μέσα από την συνεχή διαφοροποίηση των προϊόντων σας; (νέα πρόσθετα χαρακτηριστικά στα εξειδικευμένα ή και εξατομικευμένα προϊόντα;)

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Εστίαση

9. Διαθέτετε τα προϊόντα σας ή τις υπηρεσίες σας μόνο σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς, επειδή αυτό σας επιτρέπει να είστε πιο ανταγωνιστικοί;

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Επιχειρησιακή Τελειότητα

10. Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαθέτοντας στην αγορά αξιόπιστα προϊόντα (όχι αναγκαστικά τα ποιοτικότερα) σε ανταγωνιστικές τιμές (όχι αναγκαστικά τα φθηνότερα);

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Ηγεσία Προϊόντος

11. Στόχος της επιχείρησή σας είναι να παράγει συνεχώς καινοτομικά προϊόντα τα οποία θα καλύπτουν μέχρι πρώτης ανικανοποίητης ανάγκης των καταναλωτών;

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Οικειότητα με τον πελάτη

12. Η επιχείρησή σας παράγει εξατομικευμένα προϊόντα, επειδή αυτό της επιτρέπει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Judo Strategy

13. Στον ανταγωνισμό σας με κάποιον αντίπαλο σας πόση έμφαση θα δώσετε στη συνεργασίας σας με τους ανταγωνιστές του;

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Καμπύλες Εμπειρίας

14. Διαχρονικά έχετε μειώσει το κόστος παραγωγής;

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Co-branding

15. Συνεργάζεστε με άλλες εταιρίες για την παραγωγή των προϊόντων σας έτσι ώστε στα προϊόντα να εμφανίζονται τα **BRAND** περισσότερων εταιριών;

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Επιχειρησιακό Οικοσύστημα

16. Θα θέλατε να έχετε στενή συνεργασία με τους προμηθευτές, πελάτες καθώς ακόμα και με τους ενδιάμεσους διανομείς;

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Συν-ανταγωνισμός

17. Υπάρχουν ανταγωνιστές με τους οποίους συνεργάζεστε για το κοινό όφελος;

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Γαλάζιων Ωκεανών

18. Πόσο συχνά υιοθετείτε κάποια επιτυχημένη κίνηση από τους ανταγωνιστές σας;

Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που μου διαθέσατε στην παρούσα έρευνα