



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

BLUE OCEAN

Η Καινοτομία
των Managers.

ΣΕ ΕΝΑ ΣΤΑΞΙΜΟ οικονομικό περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού με προϊόντα χαμηλής διαφοροποίησης, η ανάπτυξη μίας εταιρείας, της κερδοφορίας και της ρευστότητάς της συνδυάζεται συνήθως με τη δραστική περικοπή του κόστους σε όλο το φάσμα της. Ταυτόχρονα, εφαρμόζονται μειώσεις τιμών για να διατηρηθούν οι πωλήσεις, που συνήθως όμως πυροδοτούν παρόμοιες αντιδράσεις από τον ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα την περαιτέρω πίεση των περιθωρίων κέρδους και της κερδοφορίας, θέτοντας ταυτόχρονα σε άμεσο κίνδυνο τη ρευστότητα της επιχείρησης. Αυτές οι στρατηγικές, δυστυχώς, μόνο βραχυχρόνια οφέλη έχουν.

Τώρα λοιπόν, όσο ποτέ άλλοτε, είναι η στιγμή που οι επιχειρήσεις πρέπει να σκεφτούν δημιουργικά και να «φύγουν μπροστά», ακολουθώντας αναπτυξιακές στρατηγικές. Η στρατηγική Blue Ocean αποτυπώνει τις κινήσεις που πρέπει να πραγματοποιήσουν, ώστε να αναπτυχθούν: με την αύξηση των πωλήσεων όχι μόνο στους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους, αλ-

λά προσεγγίζοντας νέους πελάτες, προσφέροντάς τους προϊόντα και υπηρεσίες που θα τους δελεάσουν. Ως επιχείρηση θα μπορούσατε να εφαρμόσετε τα εξής:

- Να εκμεταλλευτείτε το γεγονός ότι σε περιόδους οικονομικής κρίσης οι πελάτες αλλάζουν καταναλωτικές συνήθειες, είναι διατεθειμένοι να πειραματιστούν με νέα προϊόντικά πακέτα και, συνεπώς, είναι πιο εύκολο να τους προσελκύσετε.
- Να ξανασχεδιάσετε την προϊόντική σας προσφορά στους παραδοσιακούς σας πελάτες, ενσωματώνοντας χαρακτηριστικά που ενισχύουν την αξία που απολαμβάνουν από τα προϊόντα σας και απορρίπτοντας προϊόντικά χαρακτηριστικά που προσθέτουν σχετικά μικρή αξία και ταυτόχρονα επιβαρύνουν τα κόστη σας.
- Να ξανασχεδιάσετε την προϊόντική σας προσφορά με στόχο την προσέλκυση πελατών που δεν έχουν υιοθετήσει μέχρι τώρα τα προϊόντα σας.
- Να αναρωτηθείτε τι είναι εκείνο που εμποδίζει τους μη πελάτες σας να υιοθετήσουν την προϊόντική σας προσφορά και να το αφαιρέσετε, ώστε να την κάνετε προσιτή στους μη πελάτες σας.

Το καινοτόμο προϊόν είναι συνήθως αποτέλεσμα δαπανηρής έρευνας και ανάπτυξης. Η στρατηγική Blue Ocean, όμως, παρουσιάζει και άλλες επιλογές. Μπορείτε να καινοτομήσετε με πολύ μικρό κόστος και, κυρίως, με δημιουργικό πνεύμα, προσεγγίζοντας πελάτες που ποτέ δεν είχατε. Δείτε, για παράδειγμα, τη στρατηγική ανάπτυξης ενός παντελώς άγνωστου οινοποιού, του Filippo Casella, που ξεκίνησε τη δραστηριότητά του το 1965 στην Αυστραλία. Για περίπου 30 χρόνια είχε πολύ μικρή παρουσία στην τοπική αγορά, με μικρό όγκο πωλήσεων και χαμηλή κερδοφορία. Το 1994 αναλαμβάνει την επιχείρηση ο γιος του, John Casella, ο οποίος αποφάσισε να καινοτομήσει σε επίπεδο προϊόντος και ταυτόχρονα να διεισδύσει σε μια νέα αγορά: στις ΗΠΑ. Μια αγορά ιδιαίτερα ανταγωνιστική και κορεσμένη, όπου το 55% της διακίνησης κρασιού γινόταν από τις 10 μεγαλύτερες αλυσίδες super market, με την κατανάλωση κρασιού ανά κάτοικο από τις χαμηλότερες στον κόσμο και όπου κάθε χρόνο περίπου 60.000 νέες ετικέτες κρασιού εισάγονταν στην αγο-

**«ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΗΣΕΤΕ ΜΕ
ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ ΚΟΣΤΟΣ
ΚΑΙ, ΚΥΡΙΩΣ, ΜΕ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ,
ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ
ΠΕΛΑΤΕΣ ΠΟΥ ΠΟΤΕ
ΔΕΝ ΕΙΧΑΤΕ»**

ρά. Με βάση τα παραπάνω, η στρατηγική απόφαση του John Casella να διεισδύσει στην αγορά των ΗΠΑ ήταν καθαρή επιχειρηματική «αυτοκτονία». Παρ' όλα αυτά, το 2000 εισάγει στην αγορά των ΗΠΑ την ετικέτα κρασιού Yellow Tail και αγγίζει πωλήσεις ύψους 500.000 φιαλών. Το 2003 επιτυγχάνει πωλήσεις 4,5 εκατ. φιαλών και το 2005 7,5 εκατ. φιαλών, όταν όλα τα γαλλικά κρασιά μαζί πουλούσαν περίπου 11 εκατ. φιάλες τον χρόνο! Μεγάλη επιχειρηματική επιτυχία! Τα συστατικά της επιτυχίας: προϊόντική καινοτομία και διείσδυση σε μια νέα αγορά. Συγκεκριμένα, ο Casella διαπίστωσε ότι το κρασί για τον μέσο Αμερικάνο δεν ήταν καθημερινή συνήθεια, όπως τα αναψυκτικά ή η μπύρα. Ταυτόχρονα, η επιλογή κρασιού ήταν πολύ δύσκολη μεταξύ χιλιάδων ετικετών που μπερδευαν τον καταναλωτή. Οπότε, ο Casella απλοποίησε δραματικά τη συσκευασία (στην ετικέτα ανέφερε μόνο το όνομα «Yellow Tail» και το logo), του έδωσε ελαφρώς πιο γλυκιά γεύση (και συνεπώς το έκανε πιο προσιτό σε μεγάλο όγκο καταναλωτών) και το τιμολόγησε έτσι ώστε να το κάνει προσιτό για καθημερινή χρήση. Αυτή, λοιπόν, η απλή και σχετικά ανέξοδη προϊόντική καινοτομία, σε συνδυασμό με τη διείσδυση σε μια νέα αγορά, οδήγησε σε επιχειρηματική επιτυχία. Ο John Casella καινοτόμησε, χωρίς όμως η καινοτομία του να είναι τεχνολογικής φύσης. Καινοτόμησε ο manager Casella και όχι κάποιοι ερευνητές σε τμήμα ερευνών. κ.α.

WHO IS WHO

Ο Κώστας Αξαρλόγλου είναι Πρύτανης στο ALBA Graduate Business School, The American College of Greece.

