

Επαναπροσδιορίστε τα όρια της αγοράς

Η ΠΡΩΤΗ ΑΡΧΗ ΠΟΥ ΔΙΕΠΕΙ τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών υπαγορεύει ότι, για να ξεφύγει μια εταιρεία από τον ανταγωνισμό και να δημιουργήσει έναν γαλάζιο ωκεανό, πρέπει να επαναπροσδιορίσει τα όρια της αγοράς. Η αρχή αυτή σχετίζεται με τον κίνδυνο της αναζήτησης (*search risk*), στον οποίο εκτίθενται πολλές εταιρείες. Σκοπός είναι να εντοπίσει κανείς, μέσα στην πληθώρα των δυνατοτήτων που υπάρχουν, εκείνες τις ευκαιρίες που μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία ενός εμπορικά επιτυχημένου γαλάζιου ωκεανού. Η ικανότητα των εταιρειών να ανταποκρίνονται σε αυτήν την πρόκληση είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς οι μάνατζερ δεν έχουν την πολυτέλεια να αφήνουν τα πράγματα στην τύχη τους και να βασίζονται στην επιτυχία της στρατηγικής τους στη διαίσθηση ή στις επιλογές της στιγμής.

Στο πλαίσιο της έρευνάς μας, προσπαθήσαμε να διακρίνουμε κατά πόσο οι εταιρείες ακολουθούσαν ένα συγκεκριμένο πρότυπο δράσης για να επαναπροσδιορίσουν τα όρια της αγοράς, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Αν όντως υπήρχε ένα τέτοιο πρότυπο δράσης, μας ενδιέφερε να διερευνήσουμε κατά πόσο αυτό ίσχυε για όλους τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας (από τα καταναλωτικά αγαθά έως τα βιομηχανικά προϊόντα, τα χρηματοοικονομικά και τις υπηρεσίες, τις τηλεπικοινωνίες και την πληροφορική, τη φαρμακοβιομηχανία και το εμπόριο B2B) ή αν περιοριζόταν σε συγκεκριμένους κλάδους.

Διαπιστώσαμε ότι, πράγματι, οι κινήσεις για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών ακολουθούσαν ένα πολύ συγκεκριμένο πρότυπο. Ειδικότερα, εντοπίσαμε κατά βάση έξι τακτικές για τον επαναπροσδιορισμό των ορίων της αγοράς, τις οποίες περιγράφουμε με τον όρο *πλαίσιο των έξι τακτικών (six paths framework)*. Οι τακτικές αυτές εφαρμόζονται γενικά σε όλους τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας και βοηθούν τις εταιρείες να ανακαλύψουν εμπορικά βιώσιμες ιδέες που οδηγούν στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Καμία από αυτές δεν προϋποθέτει να μπορεί κανείς να προβλέψει το μέλλον. Ακριβώς το αντίθετο· και οι έξι τακτικές μάς δείχνουν πώς να εξετάζουμε γνωστά δεδομένα μέσα από ένα νέο πρίσμα. Οι έξι τακτικές θέτουν υπό αμφισβήτηση τις έξι βασικές παραδοχές στις οποίες θεμελιώνουν σχεδόν αυτόματα τη στρατηγική τους οι περισσότερες εταιρείες. Οι παραδοχές αυτές κρατούν τις εταιρείες δέσμιες του ανταγωνισμού που επικρατεί στους κόκκινους ωκεανούς. Ειδικότερα, οι εταιρείες τείνουν να κάνουν τα εξής:

- Προσδιορίζουν με παρόμοιο τρόπο τον κλάδο τους και επικεντρώνονται στο πώς θα ξεχωρίσουν σε αυτόν.
- Βλέπουν τον κλάδο τους μέσα από το πρίσμα των καθιερωμένων στρατηγικών ομάδων (π.χ. πολυτελή αυτοκίνητα, αυτοκίνητα με προσιτή τιμή, οικογενειακά αυτοκίνητα) και προσπαθούν να έχουν το προβάδισμα στη στρατηγική ομάδα (strategic group) στην οποία ανήκουν.
- Επικεντρώνονται στην ίδια ομάδα αγοραστών (buyer group), είτε πρόκειται για τον αγοραστή (όπως, π.χ., στον κλάδο του εξοπλισμού γραφείου) είτε για τον τελικό χρήστη (όπως, π.χ., στον κλάδο της ένδυσης) είτε για τον επηρεαστή (όπως, π.χ., στον φαρμακευτικό κλάδο).
- Προσδιορίζουν με τον ίδιο περίπου τρόπο το φάσμα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει ο κλάδος τους.
- Αποδέχονται τον λειτουργικό (functional) ή συναισθηματικό (emotional) προσανατολισμό του κλάδου τους.
- Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, εστιάζουν την προσοχή τους σε ένα στενό χρονικό πλαίσιο, το οποίο πολλές φορές σχετίζεται με τις πιέσεις που τους ασκεί ο ανταγωνισμός τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Όσο περισσότερο οι εταιρείες συμμερίζονται αυτήν τη συμβατική λογική ανταγωνισμού τόσο περισσότερο τείνουν να συγκλίνουν με τους ανταγωνιστές τους.

Για να βγουν από τους κόκκινους ωκεανούς, πρέπει να κινηθούν έξω από τα καθιερωμένα πλαίσια που ορίζουν τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Αντί να εγκλωβίζονται στα στενά όρια του κλάδου τους, οι μάνατζερ θα πρέπει να αναζητήσουν λύσεις πέρα από αυτά τα όρια, ώστε να μπορέσουν να δημιουργήσουν γαλάζιους ωκεανούς. Ειδικότερα, θα πρέπει να διερευνήσουν εναλλακτικούς κλάδους, να μελετήσουν τις στρατηγικές ομάδες του κλάδου τους, να εξετάσουν την αλυσίδα των αγοραστών, να ενδιαφερθούν για τα συμπληρωματικά προϊόντα και τις υπηρεσίες, να αμφισβητήσουν τον υπάρχοντα λειτουργικό ή συναισθηματικό προσανατολισμό του κλάδου τους, να αξιολογήσουν τις πιο σημαντικές τάσεις σε βάθος χρόνου. Ξεφεύγοντας από την περιοριστική λογική του κλάδου τους, οι εταιρείες ανακαλύπτουν τρόπους με τους οποίους μπορούν να αλλάξουν τα δεδομένα της αγοράς και να δημιουργήσουν γαλάζιους ωκεανούς. Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά πώς λειτουργεί η καθεμία από τις έξι τακτικές.

Πρώτη τακτική: Διερευνήστε εναλλακτικούς κλάδους

Με την ευρύτερη έννοια, μια εταιρεία δεν ανταγωνίζεται μόνο τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου της, αλλά και εταιρείες σε άλλους κλάδους που παράγουν εναλλακτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι εναλλακτικές λύσεις είναι κάτι παραπάνω από υποκατάστατα. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που έχουν διαφορετική μορφή, αλλά επιτελούν τον ίδιο ρόλο ή προσφέρουν την ίδια βασική χρησιμότητα πολλές φορές λειτουργούν ως *υποκατάστατα* (*substitutes*) μεταξύ τους. Από την άλλη, οι *εναλλακτικές λύσεις* (*alternatives*) περιλαμβάνουν προϊόντα και υπηρεσίες που διαθέτουν μεν διαφορετικές λειτουργίες και μορφή, αλλά εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό.

Παραδείγματος χάρη, για να οργανώσει κανείς τα οικονομικά του, μπορεί να αγοράσει και να εγκαταστήσει ένα πακέτο λογισμικού οικονομικής διαχείρισης, να προσλάβει λογιστή ή απλώς να χρησιμοποιήσει μολύβι και χαρτί. Το λογισμικό, ο λογιστής, η μέθοδος «μολύβι – χαρτί» μπορούν εν πολλοίς να λειτουργήσουν μεταξύ τους ως υποκατάστατα. Αν και διαθέτουν διαφορετική μορφή, επιτελούν την ίδια λειτουργία: μας βοηθούν να διαχειριστούμε τα οικονομικά μας.

Αντιθέτως, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μπορούν να έχουν διαφορετική μορφή και να επιτελούν διαφορετικές λειτουργίες, αλλά να εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό. Σκεφτείτε τους κινηματογράφους σε σχέση με τα εστιατόρια. Τα εστια-

τόρια δεν μοιάζουν με τους κινηματογράφους ως προς τη μορφή. Επιπλέον, επιτελούν διαφορετική λειτουργία: προσφέρουν τη χαρά της συζήτησης σε συνδυασμό με την απόλαυση του φαγητού, εμπειρία τελείως διαφορετική σε σχέση με το είδος της ψυχαγωγίας που προσφέρει ο κινηματογράφος. Όμως, παρά τις διαφορές στη μορφή και στη λειτουργία, οι άνθρωποι πηγαίνουν στο εστιατόριο για τον ίδιο σκοπό που πηγαίνουν στον κινηματογράφο, κοινώς για να απολαύσουν μια βραδινή έξοδο. Αυτό σημαίνει ότι το εστιατόριο και ο κινηματογράφος δεν αποτελούν υποκατάστατα αλλά εναλλακτικές λύσεις.

Πριν λάβουν την οποιαδήποτε αγοραστική απόφαση, οι αγοραστές σταθμίζουν μέσα τους τις εναλλακτικές λύσεις που έχουν, πολλές φορές μάλιστα χωρίς καν να το συνειδητοποιούν. Αν έχετε δύο ώρες στη διάθεσή σας για να χαλαρώσετε, πώς προτιμάτε να τις περάσετε; Θα δείτε μια ταινία στον κινηματογράφο, θα απολαύσετε ένα μασάζ ή θα διαβάσετε το αγαπημένο σας βιβλίο σε κάποιο καφέ της γειτονιάς; Οι περισσότεροι άνθρωποι αποφασίζουν αυθόρμητα, βασιζόμενοι στη διαίσθησή τους, είτε πρόκειται για μεμονωμένους καταναλωτές είτε για εταιρικούς αγοραστές.

Για κάποιον λόγο, τείνουμε να εγκαταλείψουμε τον διαισθητικό τρόπο σκέψης όταν βρισκόμαστε όχι πια στη θέση του αγοραστή αλλά του πωλητή. Συνήθως, οι πωλητές δεν μπαίνουν στη διαδικασία να σκεφτούν πώς αποφασίζουν οι αγοραστές, όταν καλούνται να επιλέξουν ανάμεσα σε προϊόντα και υπηρεσίες εναλλακτικών κλάδων. Μια αλλαγή στην τιμή, μια τροποποίηση στο μοντέλο, ακόμα και μια νέα διαφημιστική εκστρατεία μπορεί να πυροδοτήσει πολύ έντονες αντιδράσεις στις εταιρείες που ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο, όμως η ίδια ενέργεια σε έναν εναλλακτικό κλάδο περνά συνήθως απαρατήρητη. Τα περιοδικά που ειδικεύονται σε συγκεκριμένο τομέα, οι εμπορικές εκθέσεις, οι έρευνες ικανοποίησης καταναλωτών χαράζουν ακόμα πιο αυστηρές διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα στους κλάδους. Ωστόσο, πολλές φορές, ο χώρος που υπάρχει ανάμεσα σε εναλλακτικούς κλάδους κρύβει ευκαιρίες καινοτομίας αξίας.

Ας πάρουμε για παράδειγμα τη NetJets, την εταιρεία που δημιούργησε τον γαλάζιο ωκεανό της μερικής κυριότητας ιδιωτικών τζετ. Σε λιγότερο από μία εικοσαετία από τη σύλληψη αυτής της ιδέας το 1986, η NetJets αναπτύχθηκε πολύ περισσότερο συγκριτικά με πολλές άλλες αεροπορικές εταιρείες, αποκτώντας έναν στόλο που αριθμούσε πάνω από 500 αεροσκάφη, τα οποία πραγματοποιούσαν ετησίως πάνω από 250.000 πτήσεις, σε περισσότερες από 140 χώρες. Σήμερα, οι αριθμοί αυτοί είναι ακόμα υψηλότεροι, καθώς η εταιρεία διαθέτει

στόλο που αριθμεί πάνω από 900 αεροσκάφη και πραγματοποιεί πτήσεις σε περισσότερες από 200 χώρες. Το 1998 η NetJets αγοράστηκε από την Berkshire Hathaway και αυτήν τη στιγμή είναι μια επιχείρηση με τζίρο πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων, κάτοχος του μεγαλύτερου στόλου ιδιωτικών τζετ στον κόσμο. Η επιτυχία της έχει αποδοθεί στην ευελιξία, στη μειωμένη διάρκεια των ταξιδιών, στην καλή εμπειρία που προσφέρει στους επιβάτες, στην αυξημένη αξιοπιστία, στη στρατηγική τιμολόγηση. Στην πραγματικότητα, για να επαναπροσδιορίσει τα όρια της αγοράς και να δημιουργήσει τον γαλάζιο ωκεανό της, η NetJets χρειάστηκε να διερευνήσει εναλλακτικούς κλάδους.

Στον κλάδο των αερομεταφορών, οι πελάτες που αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη είναι εκείνοι που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους. Η NetJets διερεύνησε τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις και οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι οι πελάτες αυτοί έχουν δύο βασικές επιλογές. Τα στελέχη των εταιρειών μπορούν είτε να ταξιδέψουν σε θέση business class ή σε πρώτη θέση με κάποια εμπορική αερογραμμή, είτε να χρησιμοποιήσουν το αεροσκάφος που έχει αγοράσει η εταιρεία τους για να καλύπτει τις ανάγκες μετακίνησης των στελεχών της. Προκύπτει, λοιπόν, το εξής ερώτημα στρατηγικής σημασίας: Με ποια κριτήρια οι εταιρείες επιλέγουν τη μία από αυτές τις δύο εναλλακτικές λύσεις; Η NetJets διαμόρφωσε τη στρατηγική της για τη δημιουργία γαλάζιου ωκεανού εστιάζοντας την προσοχή της στους βασικούς παράγοντες που ωθούσαν τις εταιρείες να επιλέξουν ανάμεσα στον κλάδο των εμπορικών αερογραμμών και εκείνον των ιδιωτικών τζετ, μειώνοντας ή και εξαλείφοντας όλους τους άλλους παράγοντες.

Σκεφτείτε το λίγο. Γιατί οι εταιρείες επιλέγουν τις εμπορικές αερογραμμές για τα επαγγελματικά ταξίδια των στελεχών τους; Σίγουρα δεν το κάνουν για τις ατέλειωτες ουρές στο check-in και στον έλεγχο αποσκευών, για το άγχος της μετεπιβίβασης από τη μια πτήση στην άλλη, για τις διανυκτερεύσεις, για τα πολυσύχναστα αεροδρόμια. Απεναντίας, επιλέγουν τις εμπορικές αερογραμμές για έναν και μόνο λόγο, που είναι το κόστος. Από την άλλη, καταφεύγοντας στις εμπορικές αερογραμμές, αποφεύγουν το υψηλό κόστος της προκαταβολικής επένδυσης σε ένα πάγιο περιουσιακό στοιχείο, το οποίο θα συνεπαγόταν η απόκτηση ενός τζετ αξίας πολλών εκατομμυρίων δολαρίων. Αντ' αυτού, μια εταιρεία αγοράζει μόνο τον αριθμό των αεροπορικών εισιτηρίων που χρειάζεται κάθε χρόνο για τις επαγγελματικές ανάγκες των στελεχών της, μειώνοντας έτσι τα μεταβλητά κόστη και περιορίζοντας τον κίνδυνο που ενέχουν πολλές φορές τα ιδιόκτητα τζετ να μένει το αεροσκάφος αχρησιμοποίητο.

Με δεδομένα τα παραπάνω, η NetJets επινόησε την ιδέα της πώλησης τμημάτων αεροσκαφών: το κάθε τμήμα μπορεί να αντιστοιχεί έως και στο ένα δέκατο έκτο της κυριότητας ενός αεροσκάφους στις Ηνωμένες Πολιτείες και δίνει στους πελάτες δικαίωμα έως και 50 ωρών πτήσης ετησίως. Καταβάλλοντας ένα ποσό που ξεκινά περίπου από τα 400.000 δολάρια (συν την αμοιβή του πιλότου, το κόστος της συντήρησης και κάποια άλλα μηνιαία κόστη), οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αγοράσουν ένα μερίδιο σε ένα αεροσκάφος αξίας 7 εκατομμυρίων δολαρίων.¹ Με αυτόν τον τρόπο, οι πελάτες απολαμβάνουν την ευκολία και την άνεση ενός ιδιωτικού τζετ στην τιμή που θα πλήρωναν για να αγοράσουν εισιτήρια business class ή πρώτης θέσης σε μια εμπορική αερογραμμή. Η Εθνική Ένωση Αεροπορικών Εταιρειών Ιδιωτικών Αεροσκαφών (National Business Aviation Association) διαπίστωσε ότι, όταν συνυπολογίζονταν τα άμεσα και τα έμμεσα κόστη (ξενοδοχείο, γεύματα, διάρκεια ταξιδιού, λοιπά ταξιδιωτικά έξοδα), το κόστος του ταξιδιού στην πρώτη θέση μιας εμπορικής αερογραμμής ήταν υψηλότερο συγκριτικά με το κόστος της χρήσης ενός ιδιωτικού αεροσκάφους.² Από την πλευρά της, η NetJets αποφεύγει τα πάγια έξοδα που οι εμπορικές αερογραμμές προσπαθούν να καλύψουν αυξάνοντας την πληρότητα ολοένα μεγαλύτερων αεροσκαφών. Τα μικρότερα αεροσκάφη, η χρήση μικρότερων περιφερειακών αεροδρομίων, το ολιγομελές προσωπικό δίνουν τη δυνατότητα στη NetJets να διατηρεί τα κόστη σε χαμηλά επίπεδα.

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τη συνταγή επιτυχίας της NetJets, ας αντιστρέψουμε τους όρους του ερωτήματός μας: Γιατί οι εταιρείες επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν ένα ιδιωτικό τζετ αντί για ένα εμπορικό αεροσκάφος; Σίγουρα δεν το κάνουν για να πληρώσουν τα πολλά εκατομμύρια δολάρια που κοστίζει η αγορά ενός αεροσκάφους. Ούτε καταφεύγουν σε αυτήν τη λύση για να δημιουργήσουν ένα τμήμα το οποίο θα ασχολείται αποκλειστικά με τον προγραμματισμό των πτήσεων, καθώς και με άλλα διαχειριστικά ζητήματα. Επίσης, σε καμία περίπτωση δεν επιθυμούν να επιβαρυνθούν με τα κόστη των πτήσεων χωρίς επιβάτες, δηλαδή τα κόστη για να μεταβεί το αεροσκάφος από τη βάση του εκεί όπου πρέπει να προσφέρει κάθε φορά τις υπηρεσίες του. Τουναντίον, οι εταιρείες και οι εύποροι ιδιώτες αγοράζουν τζετ για να μειώσουν δραστικά τον συνολικό χρόνο του ταξιδιού, για να γλιτώσουν την ταλαιπωρία των πολυσύχναστων αεροδρομίων, για να έχουν τη δυνατότητα απευθείας πτήσεων. Επιπλέον, τα στελέχη που ταξιδεύουν με ιδιωτικά τζετ μπορούν να εκμεταλλευτούν τις ιδανικές συνθήκες της πτήσης για να εργαστούν και σε κάθε περίπτωση φτάνουν

πιο ξεκούραστα και φρέσκα στον προορισμό τους, γεγονός που σημαίνει ότι μπορούν να πιάσουν αμέσως δουλειά. Η NetJets εκμεταλλεύτηκε όλα τα παραπάνω μοναδικά πλεονεκτήματα. Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι, ενώ το 70% των εμπορικών αερογραμμών έχει πρόσβαση μόλις σε 30 αεροδρόμια των ΗΠΑ, η NetJets έχει πρόσβαση σε περισσότερα από 2.000 αεροδρόμια σε ολόκληρη τη χώρα και σε 5.000 αεροδρόμια ανά τον κόσμο, τα οποία είναι βολικά χωροθετημένα κοντά σε επιχειρηματικά κέντρα και δημοφιλείς προορισμούς. Στις διεθνείς πτήσεις, η επιβίβαση και η αποβίβαση γίνονται κοντά στα τελωνεία.

Χάρη στα απευθείας δρομολόγια και στην εκθετική αύξηση του αριθμού των προορισμών (αεροδρομίων) που εξυπηρετούνται, η ανάγκη μετεπιβίβασης καταργείται και τα ταξίδια που θα απαιτούσαν διανυκτέρευση μπορούν να ολοκληρωθούν αυθημερόν. Ανάμεσα στην άφιξη ενός ταξιδιώτη στο αεροδρόμιο και την επιβίβασή του στο αεροσκάφος μεσολαβούν λεπτά και όχι ώρες. Παραδείγματος χάρη, ενώ η πτήση από την Ουάσιγκτον στο Σακραμέντο διαρκεί 10,5 ώρες με εμπορική αερογραμμή, το ίδιο ταξίδι με αεροσκάφος της NetJets διαρκεί μόνο 5,2 ώρες. Αντίστοιχα, η πτήση από το Παλμ Σπρινγκς στο Κάμπο Σαν Λούκας διαρκεί 6 ώρες με εμπορική αερογραμμή, ενώ μόνο 2,1 ώρες με αεροσκάφος της NetJets. Μειώνοντας σχεδόν στο μισό τη διάρκεια του ταξιδιού, η NetJets προσφέρει σημαντική εξοικονόμηση κόστους.

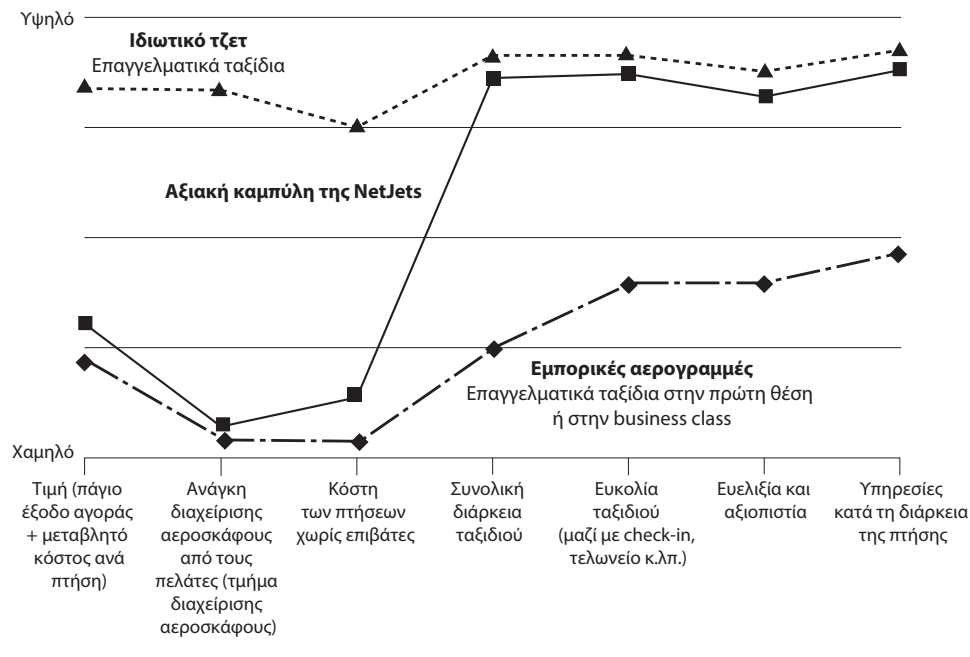
Ενδεχομένως το πιο ελκυστικό πλεονέκτημα της NetJets είναι ότι το αεροπλάνο είναι πάντα διαθέσιμο εντός τεσσάρων ωρών από τη στιγμή που ο πελάτης ειδοποιεί την εταιρεία. Αν το δικό του αεροσκάφος δεν είναι διαθέσιμο, η NetJets ναυλώνει κάποιο άλλο. Τέλος, περιορίζει δραστικά τους κινδύνους που σχετίζονται με την ασφάλεια των επιβατών (αεροπειρατείες, τρομοκρατικές ενέργειες κ.λπ.) και επιπλέον προσφέρει στους πελάτες εξατομικευμένες υπηρεσίες κατά τη διάρκεια των πτήσεων, όπως, για παράδειγμα, φαγητά και ποτά της προτίμησής τους.

Συνδυάζοντας τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα των εμπορικών αερογραμμών και των ιδιόκτητων αεροσκαφών, μειώνοντας ή και εξαλείφοντας όλους τους άλλους παράγοντες, η NetJets δημιούργησε έναν γαλάζιο ωκεανό πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων, στον οποίο οι πελάτες απολαμβάνουν την άνεση και την ταχύτητα ενός ιδιωτικού τζετ με χαμηλά πάγια έξοδα και με χαμηλότερα μεταβλητά κόστη συγκριτικά με αυτά του ταξιδιού σε business class ή στην πρώτη θέση μιας εμπορικής αεροπορικής εταιρείας (βλ. Σχήμα 3-1). Και ο ανταγωνισμός; Σχεδόν τριάντα χρόνια αργότερα, το μερίδιο της NetJets στον γαλάζιο

ωκεανό που δημιούργησε εξακολουθούσε να εντυπωσιάζει, καθώς ήταν πενταπλάσιο από εκείνο του κοντινότερου ανταγωνιστή της.³

ΣΧΗΜΑ 3-1

Ο καμβάς της στρατηγικής της NetJets



Η μεγαλύτερη επιτυχία στον τομέα των τηλεπικοινωνιών στην Ιαπωνία από τη δεκαετία του '80 οφείλεται επίσης στην πρώτη τακτική. Αναφερόμαστε στην υπηρεσία i-mode της NTT DoCoMo, η οποία εγκαινιάστηκε το 1999. Η υπηρεσία i-mode άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο οι Ιάπωνες επικοινωνούσαν και είχαν πρόσβαση σε πληροφορίες. Η ιδέα για τη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού γεννήθηκε όταν η εταιρεία διερωτήθηκε με ποια κριτήρια οι άνθρωποι επέλεγαν ανάμεσα στους εναλλακτικούς κλάδους της κινητής τηλεφωνίας και του διαδικτύου. Με την απελευθέρωση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην Ιαπωνία εμφανίστηκαν καινούριοι παίκτες στην αγορά και ο ανταγωνισμός τόσο για τις τιμές όσο και για την τεχνολογική καινοτομία έγινε ο κανόνας. Ως επακόλουθο, τα κόστη αυξάνονταν, ενώ το μέσο έσοδο ανά χρήστη (average revenue per user) μειωνόταν. Η NTT DoCoMo κατάφερε να ξεφύγει από αυτόν τον κόκκινο ωκεανό αδυσώπητου ανταγωνισμού δημιουργώντας έναν γαλάζιο ωκεανό ασύρματης

μετάδοσης, με τον οποίο επαναπροσδιόρισε τα όρια των κλάδων της κινητής τηλεφωνίας και του διαδικτύου.

Η NTT DoCoMo έθεσε το εξής ερώτημα: Ποια ήταν τα πλεονεκτήματα που έκαναν το διαδίκτυο να υπερτερεί συγκριτικά με τα κινητά τηλέφωνα και αντιστρόφως; Παρότι το διαδίκτυο προσέφερε άπειρες πληροφορίες και υπηρεσίες, οι εφαρμογές με την πιο καταλυτική επίδραση στους καταναλωτές (killer apps) ήταν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), η αναζήτηση απλών πληροφοριών (ειδήσεις, δελτίο καιρού, πληροφορίες τηλεφωνικού καταλόγου), οι ψυχαγωγικές υπηρεσίες (παιχνίδια, θεάματα, μουσική). Στα σημαντικότερα μειονεκτήματα του διαδικτύου συγκαταλέγονταν το πολύ υψηλό κόστος του ηλεκτρονικού υπολογιστή (που ήταν τότε απαραίτητος για την πρόσβαση στο διαδίκτυο), η υπερπληθώρα των πληροφοριών, η ανάγκη να συνδεθείς μέσω τηλεφώνου, ο φόβος να υπάρξει διαρροή προσωπικών δεδομένων (π.χ. των στοιχείων της πιστωτικής κάρτας). Από την άλλη, τα σημεία στα οποία υπερτερούσαν τα κινητά τηλέφωνα ήταν η φορητότητα, η δυνατότητα μετάδοσης φωνής, η ευκολία χρήσης.

Η NTT DoCoMo κατήργησε το δίλημμα της επιλογής ανάμεσα στις δύο εναλλακτικές λύσεις, όχι αναπτύσσοντας μια νέα τεχνολογία, αλλά συνδυάζοντας τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα του διαδικτύου με αυτά των κινητών τηλεφώνων και μειώνοντας ή και εξαλείφοντας όλους τους υπόλοιπους παράγοντες. Η εύχρηστη διεπαφή της υπηρεσίας i-mode περιλάμβανε ένα κουμπί στο πληκτρολόγιο του κινητού τηλεφώνου, το οποίο έφερε τον λατινικό χαρακτήρα «i», που στα αγγλικά παραπέμπει στις λέξεις interactive (διαδραστικός), internet (διαδίκτυο), information (πληροφορίες), καθώς και στην προσωπική αντωνυμία «I» (εγώ). Πατώντας το, οι χρήστες αποκτούσαν άμεσα πρόσβαση στις κυριότερες εφαρμογές του διαδικτύου. Αντί να βομβαρδίζει τον χρήστη με άπειρες πληροφορίες, όπως συμβαίνει στο διαδίκτυο, το κουμπί i-mode λειτουργούσε ως «υπηρεσία υποδοχής», συνδέοντας τον χρήστη μόνο με προεπιλεγμένους, προεγκεκριμένους ιστότοπους, οι οποίοι παρείχαν πρόσβαση στις πιο δημοφιλείς εφαρμογές του διαδικτύου. Η πλοήγηση έγινε έτσι μια γρήγορη όσο και απλή διαδικασία. Ταυτόχρονα, παρά το γεγονός ότι η τιμή του κινητού τηλεφώνου που διέθετε i-mode ήταν κατά 25% πιο υψηλή συγκριτικά με αυτήν ενός κοινού κινητού τηλεφώνου, εξακολουθούσε να είναι πολύ χαμηλότερη από την τιμή ενός υπολογιστή (PC ή laptop), που αποτελούσε τότε και το επικρατέστερο μέσο πρόσβασης στο διαδίκτυο. Επιπλέον, συγκριτικά με τον υπολογιστή, το κινητό τηλέφωνο ήταν πολύ πιο φορητό.