

ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Ημερομηνία δημοσίευσης: 11-11-01

Μήπως η επιχείρηση χρειάζεται νέο μοντέλο ανάπτυξης;

Τα στελέχη επαναπροσδιορίζουν τα στερεότυπα όταν κλείσουν τον κύκλο τους

Της Χριστίνας Δαμουλιάνου

«Ρωτήστε τους πελάτες σας αν πιστεύουν ότι εσείς αντιπροσωπεύετε κάτι διαφορετικό σε σχέση με τους άλλους ανταγωνιστές στην αγορά». Αν σας απαντήσουν αρνητικά, προφανώς τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσετε βρίσκονται προ των θυρών. Γιατί, μια επιχείρηση πρέπει να ξεχωρίζει και να μην ταυτίζεται με τους ανταγωνιστές της με βάση τη στρατηγική της και με το συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο της.

Μήπως, ακόμη συναντάται ολοένα και μεγαλύτερες δυσκολίες στην απόκτηση νέων πελατών ή μήπως βρίσκετε ολοένα και πιο δύσκολο να πετύχετε μια επιπλέον μείωση του κόστους. Αν ναι, και τα δύο αυτά αποτελούν ενδείξεις «κόπωσης» του επιχειρηματικού σας μοντέλου.

Ο κ. Β. Παπαδάκης

Για τα επιχειρηματικά μοντέλα, για τη στρατηγική και την ανάγκη συνεχούς επαναδημιουργίας τους «που αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας στον 21ο αιώνα», μίλησε πρόσφατα ο επίκουρος καθηγητής Επιχειρησιακής Στρατηγικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Βασίλης Παπαδάκης (PhD) σε εκπαιδευτική ημερίδα που παρακολούθησαν 300 ανώτερα στελέχη ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Τόνισε ιδιαιτέρως τα «πολλά και βασανιστικά» διλήμματα που απασχολούν τα στελέχη των επιχειρήσεων, εξαιτίας των καταγιστικών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τα τελευταία 30 χρόνια. Ανέφερε σαν μια από τις πλέον σημαντικές αλλαγές τη σύγκλιση των κλάδων (π.χ. τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, καταναλωτικά ηλεκτρονικά, μέσα ενημέρωσης κ.ά.).

«Ο ΟΤΕ, για παράδειγμα, στη δεκαετία του '60 και του '70 γνώριζε ότι στον κλάδο των επικοινωνιών δεν είχε να αντιμετωπίσει κανέναν ανταγωνιστή και ότι οι υπηρεσίες που προσέφερε είχαν μικρή σχέση με άλλους τομείς δραστηριότητας όπως των καταναλωτικών

ηλεκτρονικών και των μέσων ενημέρωσης. Σήμερα, ο ΟΤΕ όπως και κάθε επιχείρηση στον ευρύτερο αυτό χώρο που ονομάζουμε βιομηχανία της πληροφορίας και της επικοινωνίας καλείται τους επόμενους μήνες να αντιμετωπίσει πλειάδα νέων ανταγωνιστών από διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας, οι οποίοι στοχεύουν να του αποσπάσουν ένα σημαντικό τμήμα της σταθερής τηλεφωνίας, στην οποία μέχρι σήμερα είναι κυρίαρχος».

Και άλλοι κλάδοι αισθάνονται το απειλητικό κύμα των σαρωτικών αλλαγών. Όπως ο τραπεζικός. Χαρακτηριστικά ο ομιλητής αναφέρθηκε σε πρόσφατη ομιλία του Bill Gates, κατά την οποία είπε ότι «τραπεζικές λειτουργίες χρειαζόμαστε. Δεν είμαι όμως σίγουρος ότι χρειαζόμαστε τράπεζες» - «ένας ισχυρισμός που συνοψίζει εύγλωττα το μέγεθος των επερχόμενων αλλαγών στον χώρο αυτό».

Οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, η συνεχώς αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, η ταχύτατη απελευθέρωση ακόμη και παραδοσιακά προστατευμένων αγορών (ηλεκτρισμός), η ψηφιοποίηση, η εξομίκευση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αυξανόμενη τάση για απώλεια διαμεσολάβησης (disintermediation) είναι από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις.

Οι μεγάλες αυτές αλλαγές εγείρουν ερωτήματα προς τα στελέχη και τις επιχειρήσεις, ως προς τους ανταγωνιστές του αύριο, ποιες ικανότητες απαιτούνται για την επιβίωση της επιχείρησης, ποια η πορεία τους προς το μέλλον και τις κινήσεις τους στην αγορά. «Οι επιχειρήσεις που αδυνατούν να δώσουν αποτελεσματικές απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά και να τοποθετηθούν απέναντι στις σαρωτικές αλλαγές δεν θα επιβιώσουν», τονίζει ο κ. Παπαδάκης. Και υπογραμμίζει ότι δεν είναι μόνο η στρατηγική της επιχείρησης αλλά και το «επιχειρηματικό μοντέλο» που πρέπει να επανασχεδιασθεί. Επεξηγεί ότι με τον όρο αυτό εννοείται το συνολικό σύστημα, μέσω του οποίου η επιχείρηση τοποθετείται στο περιβάλλον της και δημιουργεί αξία για τις διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων (μέτοχους, εργαζόμενους, πελάτες, κ.λπ.). «Ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι του είναι η στρατηγική της επιχείρησης», συμπληρώνει.

Επανασχεδιασμός

«Για τον επανασχεδιασμό του Επιχειρηματικού μοντέλου, μια επιχείρηση θα πρέπει να βασανίζει τη σκέψη της με τρία ερωτήματα κλειδιά: ποιοι είναι οι καταναλωτές-στόχος, ποια είναι η αξία που θέλουν να τους μεταφέρουν και πώς θα δημιουργήσουν την αξία αυτή», επεξηγεί στην «Κ» ο κ. Παπαδάκης. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά θα πρέπει να βρίσκονται σε συμφωνία τόσο μεταξύ τους όσο και με τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Κάτι, ιδιαιτέρως σημαντικό για τις επιχειρήσεις, είναι να αλλάξουν τους κανόνες του παιχνιδιού στον κλάδο τους και να «οδηγούν» την αγορά. Για τις κατάλληλες κινήσεις που θα πραγματοποιήσουν το Επιχειρηματικό μοντέλο -όπως έχει ορισθεί- τους προσφέρει τα πιο κάτω τρία πεδία επαναπροσδιορισμού: Πρώτον, τον επανασχεδιασμό της δομής της αλυσίδας αξίας, έτσι ώστε να γίνει αποδοτικότερος από άποψη κόστους και αξίας. «Για παράδειγμα η Dell, εξωτερικεύοντας δραστηριότητες όπως η παραγωγή και η διανομή Η/Υ και ασχολούμενη αποκλειστικά με τη συναρμολόγηση, μετά την απευθείας παραγγελία τους μέσω του Διαδικτύου (παραμέρισε τους μεσάζοντες) κατάφερε να πετύχει σημαντική μείωση των αποθεμάτων -και του κόστους- να φέρει πρώτη στην αγορά κάθε εξέλιξη και να γνωρίσει τους καταναλωτές καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Έτσι, οργανώνοντας κατάλληλα το δίκτυο των προμηθευτών της και των διανομένων της, άλλαξε το σκηνικό στον κλάδο της και πραγματοποίησε σημαντικά κέρδη και αξιοσημείωτη ανάπτυξη ξεπερνώντας τις IBM, HP και COMPAQ». Το δεύτερο πεδίο είναι ο επαναπροσδιορισμός της αξίας προς τους πελάτες, με την προσφορά απλών προϊόντων ως και ολοκληρωμένων συστημάτων και λύσεων. Η TETRA PAK, λόγω χάρη, γνώρισε παγκόσμια επιτυχία, πουλώνοντας ολοκληρωμένα συστήματα χάρτινων συσκευασιών (μηχανήματα συσκευασίας, υλικά συσκευασίας και εξυπηρέτηση) και όχι απλά έτοιμες συσκευασίες. Δηλαδή πρόσφερε αξία ανώτερη εκείνης των ανταγωνιστών της.

Τέλος, επαναπροσδιορίζεται η βάση των καταναλωτών. Γίνεται δηλαδή προσπάθεια ικανοποίησης νέων τμημάτων της αγοράς που μπορούν να εξασφαλίσουν ανάπτυξη του κλάδου. Για παράδειγμα εκεί όπου η XEROX κυριαρχούσε με μεγάλα επαγγελματικά μηχανήματα, συστήματα χρηματοδότησης, 24ωρο service και κατοχυρωμένες πατέντες, ήρθε η CANON να προσφέρει μικρότερα, ευκολόχρηστα και φθηνότερα μηχανήματα σε τμήματα της αγοράς -μικρές επιχειρήσεις και ιδιώτες- που είχε αγνοήσει η CANON. Επισημαίνεται ότι η αλλαγή σε ένα από τα προαναφερθέντα πεδία επιφέρει αναγκαστικές αλλαγές και στα άλλα δύο.

Αμφισβήτηση

Γιατί, όμως οι επιχειρήσεις σε μια αγορά, συνήθως, αδυνατούν να προσαρμοστούν σε τυχόν μεγάλες αλλαγές; Μεταξύ των βασικών αιτίων είναι τα «επιχειρησιακά στερεότυπα» που διαχρονικά αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις - χωρίς η ύπαρξή τους να είναι απαραίτητα κάτι το αρνητικό. Ωστόσο, προϋπόθεση αλλαγής του επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης είναι η αμφισβήτηση αυτών των στερεοτύπων της. «Αυτό είναι, ίσως, το πλέον δύσκολο να επιτευχθεί. Άλλωστε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί και να προάγει μια κουλτούρα δημιουργικής αμφισβήτησης ακόμη και των πλέον επιτυχημένων στοιχείων του επιχειρηματικού της μοντέλου», καταλήγει ο κ. Παπαδάκης επισημαίνοντας, μεταξύ άλλων ότι η προσέλκυση ικανών στελεχών που δεν προέρχονται από την επιχείρηση ούτε από τον

ίδιο κλάδο μπορεί να δώσει σε μιν επιχείρηση τη «γενετική διαφοροποίηση» που απαιτείται για να εξετάσει τις τάσεις και εξελίξεις στο περιβάλλον της με διαφορετική οπτική γωνία».