

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ημερομηνία δημοσίευσης: 31-12-06

## Αμφισβητήστε τη στρατηγική της επιχείρησής σας

**Πρέπει να προάγει τη δημιουργική αμφισβήτηση των επιτυχημένων στοιχείων του επιχειρηματικού τους μοντέλου**

Της Χριστινας Δαμουλιανου/ xd@kathimerini.gr

«Ο όρος επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να ξεκινήσει να απασχολεί συστηματικά τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων. Καθώς οι μεγάλες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον έχουν ως συνέπεια τη δραματική σμίκρυνση του κύκλου ζωής μιας στρατηγικής και ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Με άλλα λόγια, ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο στο παρελθόν έδινε σε μια επιχείρηση ανάπτυξη και κερδοφορία για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, σήμερα, έχει πολύ μικρότερο χρόνο "επικερδούς ζωής". Σε ορισμένους κλάδους αιχμής μάλιστα, όπως οι τηλεπικοινωνίες, ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να μη διαρκέσει ούτε για μια πενταετία». Τη σημαντική αυτή επισήμανση έχει κάνει ο καθηγητής Επιχειρηματικής Στρατηγικής στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών κ. Βασίλης Παπαδάκης (PhD), ο οποίος μελετά το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Έχει καταγράψει και αναλύει το πώς σήμερα το Χάος και η Πολυπλοκότητα -ως στοιχεία του επιχειρησιακού περιβάλλοντος- επιδρούν στη στρατηγική των επιχειρήσεων.

### Σύγκλιση κλάδων

Στις πλέον σημαντικές από τις καταιγιστικές αλλαγές που έχουν επέλθει «αναμφισβήτητα είναι η παρατηρούμενη σύγκλιση κλάδων». Ως παράδειγμα ο κ. Παπαδάκης αναφέρει τον ΟΤΕ ο οποίος στις δεκαετίες '60 και '70 στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών δεν είχε να αντιμετωπίσει κανέναν ανταγωνιστή. Και οι υπηρεσίες που προσέφερε είχαν μικρή σχέση με άλλους τομείς δραστηριοτήτων όπως είναι τα καταναλωτικά ηλεκτρονικά και τα μέσα ενημέρωσης. Σήμερα, καλείται να αντιμετωπίσει νέους ανταγωνιστές που «στοχεύουν να του αποσπάσουν σημαντικό τμήμα της σταθερής τηλεφωνίας στην οποία ως σήμερα ήταν κυρίαρχος». Ένας άλλος κλάδος είναι ο τραπεζικός. Και οι σαρωτικές αλλαγές που δέχεται συνοψίζονται στον ισχυρισμό του

Bill Gates ότι «τραπεζικές λειτουργίες χρειαζόμαστε. Δεν είναι όμως βέβαιο ότι χρειαζόμαστε και τράπεζες».

Τα διλήμματα που απασχολούν -και οφείλουν να απασχολούν- τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι πολλά και βασανιστικά. Και ο κ. Παπαδάκης τα διατυπώνει με τα εξής ερωτήματα: Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας αύριο. Από πού θα προέλθει ο ανταγωνισμός. Τι ικανότητες απαιτούνται για να επιβιώσουμε σε ένα τόσο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ποια είναι η πορεία μας προς το μέλλον. Ποιες θα πρέπει να είναι οι δικές μας κινήσεις στην αγορά. Συμπληρώνει δε τα ερωτήματα αυτά και με τη σκληρή μεν αλλά μη αναστρέψιμη αλήθεια ότι «οι επιχειρήσεις που αδυνατούν να δώσουν αποτελεσματικές απαντήσεις και να τοποθετηθούν απέναντι στις σαρωτικές αλλαγές δεν θα επιβιώσουν»

### **Μοντέλο και στρατηγική**

Ζητούμενο λοιπόν για την επιβίωση της επιχείρησης είναι μια στρατηγική η οποία θα προδιαγράφεται από τις απαντήσεις που πρέπει να δοθούν σε αυτά τα συγκεκριμένα ερωτήματα. Με τις απαντήσεις όμως αυτές προδιαγράφεται και «το συνολικό σύστημα μέσω του οποίου η επιχείρηση τοποθετείται στο περιβάλλον της και δημιουργεί αξία για τις διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων - μέτοχους, εργαζόμενους, πελάτες κ.ά. Το σύστημα αυτό είναι το επιχειρηματικό μοντέλο». Και ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι του είναι η στρατηγική. Που αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά συστατικά του. Τα άλλα τρία είναι οι επιχειρησιακές ικανότητες και συστήματα, η επιλογή πελάτη και η πρόταση αξίας προς αυτόν και, τέλος, το δίκτυο συνεργατών. Υπάρχουν όμως και αλλά νέα ερωτήματα που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους. Είναι το πότε θα πρέπει να ξεκινήσει η αναζήτηση νέας στρατηγικής και νέου επιχειρηματικού μοντέλου. Και -το δυσκολότερο- προς ποια κατεύθυνση να αναζητήσει το επιχειρηματικό μοντέλο που ταιριάζει στην επιχείρηση και στο περιβάλλον της. Στο πρώτο ερώτημα η απάντηση που δίνει ο καθηγητής κ. Παπαδάκης είναι «συνεχώς». Η επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να βασανίζει τη σκέψη της για να βρίσκει νέες στρατηγικές και νέα επιχειρηματικά μοντέλα που θα αντικαταστήσουν τα σημερινά. «Αν η ίδια δεν το κάνει, είναι βέβαιο ότι κάποιος από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές -ή και μια πλειάδα νέων ανταγωνιστών- θα το επιχειρήσει αργά η γρήγορα».

### **Σημάδια κόπωσης**

Όσο για τα στελέχη, θα πρέπει συνεχώς να αναζητούν ενδείξεις ότι το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο έχει αρχίσει να ολοκληρώνει τον κύκλο της «επικερδούς ζωής

του». Ένα ανησυχητικό σημάδι «κόπωσης» είναι μια πανομοιότυπη στρατηγική με τους ανταγωνιστές. «Ρωτήστε τους πελάτες σας αν πιστεύουν ότι αντιπροσωπεύετε κάτι διαφορετικό». Αν η απάντηση είναι αρνητική η ένδειξη είναι μάλλον ασφαλής. «Σκεφθείτε επίσης αν συναντάτε όλο και μεγαλύτερες δυσκολίες στην απόκτηση νέων πελατών είτε στο να μειώσετε επιπλέον το κόστος. Και τα δύο αποτελούν ενδείξεις "κόπωσης" του επιχειρηματικού μοντέλου σας». Δυστυχώς, για πολλούς λόγους, η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου είτε αδυνατεί να δει τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, είτε να αναπροσαρμόσει τη στρατηγική της και το επιχειρηματικό μοντέλο της. Στις βασικές αιτίες αυτής της αδυναμίας είναι τα επιχειρησιακά στερεότυπα που αναπτύσσονται διαχρονικά στις επιχειρήσεις «και έχουν να κάνουν με απαντήσεις σε ερωτήματα όπως, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, ποια είναι η επιχειρηματική δραστηριότητά μας, τι θέλουν οι πελάτες μας, σε τι είμαστε καλοί, πώς αναπτυσσόμαστε, με τι αξίες και συμπεριφορές τις προωθούμε, κ.ά.». Ο κ. Παπαδάκης επισημαίνει ότι δεν υπάρχει επιχείρηση που να μην έχει αναπτύξει στερεότυπα και ότι η ύπαρξή τους δεν είναι απαραίτητα αρνητική. Επηρεάζουν, ωστόσο, τη λήψη πολύ σημαντικών αποφάσεων. «Συνάγουμε λοιπόν ότι τα στερεότυπα επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης μέσα από τον επηρεασμό των πολύ σημαντικών αποφάσεων που έχουν να κάνουν με κάθε συνισταμένη του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης». Προϋπόθεση αλλαγής του επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης, συχνά είναι η αμφισβήτηση των στερεότυπων της. Και αυτό είναι ίσως και το πλέον δύσκολο να επιτευχθεί.

### **Γενετική διαφοροποίηση**

Στο καίριο -και τελικό- ερώτημα: τι θα μπορούσε να κάνει μια επιχείρηση για να ενισχύσει τη διαδικασία σκέψης για αναζήτηση νέων στρατηγικών και νέων επιχειρηματικών μοντέλων, ο κ. Παπαδάκης, με τη χαρακτηριστική αμεσότητα και σαφήνεια του λόγου του, απαντά ότι «και εδώ δεν υπάρχουν εύκολες απαντήσεις. Υπάρχουν όμως κάποιες ιδέες που μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει για να διευκολύνει τη διαδικασία απαγκίστρωσης από τον αρνητικό επηρεασμό των επιχειρηματικών στερεότυπων». Ως παραδείγματα αναφέρει: την παρακολούθηση των κινήσεων υπάρχοντων αλλά και νέων ανταγωνιστών, την ανάπτυξη σχέσεων ακόμη και με μη πελάτες, την παρακολούθηση των ετήσιων συνεδρίων των πελατών και προμηθευτών της επιχείρησης όπως και την προσέλκυση ικανών στελεχών που δεν προέρχονται από την επιχείρηση ούτε από τον ίδιο κλάδο. Κάτι, που «μπορεί να δώσει σε μια επιχείρηση τη "γενετική διαφοροποίηση" που απαιτείται για να εξετάσει τις τάσεις και εξελίξεις στο περιβάλλον της με διαφορετική οπτική γωνία.

Τέλος, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί και να προάγει μια κουλτούρα δημιουργικής αμφισβήτησης ακόμη και των πλέον επιτυχημένων στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου της. Η πολυφωνία, η συζήτηση και η δημιουργική αμφισβήτηση μπορεί να οδηγήσουν σε νέες ιδέες, κάποιες από τις οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν το έναυσμα για την υιοθέτηση μιας νέας στρατηγικής και ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου».