

Το Χάος και η Πολυπλοκότητα ως Στοιχεία του Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος και η Επίδρασή τους στη Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Βασίλης Παπαδάκης (PhD) ¹

Επίκουρος Καθηγητής Επιχειρησιακής Στρατηγικής,
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Πατησίων 76, 10434 Αθήνα. Τηλ: 8203 471 email: vrap@aueb.gr

Εισαγωγή

Μελετώντας το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τα τελευταία 30 χρόνια, μπορούμε με βεβαιότητα να μιλήσουμε για καταγιστικές αλλαγές. Μια από τις πιο σημαντικές είναι αναμφισβήτητη η παρατηρούμενη σύγκλιση κλάδων (πχ τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, καταναλωτικά ηλεκτρονικά, μέσα ενημέρωσης κλπ). Ο ΟΤΕ για παράδειγμα στην δεκαετία του 60 και του 70 γνώριζε ότι στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών δεν είχε να αντιμετωπίσει κανέναν ανταγωνιστή και ότι οι υπηρεσίες που προσέφερε μικρή σχέση είχαν με άλλους τομείς δραστηριότητας όπως αυτοί των καταναλωτικών ηλεκτρονικών και των μέσων ενημέρωσης (media and publishing). Σήμερα, ο ΟΤΕ όπως και κάθε επιχείρηση στον ευρύτερο αυτό χώρο που ονομάζουμε 'βιομηχανία της πληροφορίας και της επικοινωνίας' (information and communication industry) καλείται τους επόμενους μήνες να αντιμετωπίσει μια πλειάδα νέων ανταγωνιστών, προερχόμενων από διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας, οι οποίοι στοχεύουν να του αποσπάσουν ένα σημαντικό τμήμα της σταθερής τηλεφωνίας στην οποία μέχρι σήμερα είναι κυρίαρχος.

Άλλοι κλάδοι όπως ο τραπεζικός, αισθάνονται απειλητικό το κύμα των σαρωτικών αλλαγών που έρχονται. Ο Bill Gates σε πρόσφατη ομιλία του είπε ότι 'τραπεζικές λειτουργίες χρειαζόμαστε. Δεν είμαι όμως σίγουρος ότι χρειαζόμαστε τράπεζες'. Ο ισχυρισμός αυτός συνοψίζει

εύλωπτα το μέγεθος των επερχόμενων αλλαγών στο χώρο αυτό.

Όμως η σύγκλιση των κλάδων δεν είναι η μόνη πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις μας. Θα μπορούσαμε να προσθέσουμε τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, την συνεχώς αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, την ταχύτατη απελευθέρωση ακόμα και παραδοσιακά προστατευμένων αγορών (πχ ηλεκτρισμός), την ψηφιοποίηση, την εξατομίκευση των παρεχομένων υπηρεσιών, και την αυξανόμενη τάση για απώλεια διαμεσολάβησης (disintermediation)¹.

Οι εξελίξεις αυτές έχουν ως αποτέλεσμα το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις μας να χαρακτηρίζεται ως χαοτικό, εξαιρετικά πολύπλοκο και δύσκολο να γίνει αντιληπτό.

Ως συνέπεια των μεγάλων αυτών αλλαγών τα διλήμματα τα οποία απασχολούν τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι πολλά και βασανιστικά. Μεταξύ των κύριων διλημάτων είναι: ποιοί θα είναι οι ανταγωνιστές μας αύριο; Από που θα προέλθει ο ανταγωνισμός; Τι ικανότητες απαιτούνται για να επιβιώσουμε σε ένα τέτοιο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον; Ποιά θα πρέπει να είναι η πορεία μας προς το μέλλον; Ποιές θα πρέπει να είναι οι δικές μας κινήσεις στην αγορά;

Η Ανάγκη για νέα Στρατηγική και Επιχειρηματικά Μοντέλα

¹ Το άρθρο αυτό παρουσιάστηκε στο ΣΤ' Συνέδριο Αριστοτέλης της *Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων*, με τίτλο, "*Η Επιχείρηση Μπροστά στον 21ο Αιώνα: Ευκαιρίες Μέσα από το Χάος*", Θεσσαλονίκη, 9-10 Νοεμβρίου 2000.

Είναι ανάγκη οι επιχειρήσεις διαρκώς να σκέπτονται και να δίνουν απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά. Αυτές που αδυνατούν να δώσουν αποτελεσματικές απαντήσεις και να τοποθετηθούν απέναντι στις σαρωτικές

μικρότερο χρόνο 'επικερδούς ζωής'. Σε ορισμένους κλάδους αιχμής, όπως οι τηλεπικοινωνίες, ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να μην διαρκέσει ούτε για μια πενταετία. Ως



αλλαγές, δεν θα επιβιώσουν. Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά προδιαγράφει όχι μόνο τη **στρατηγική** της επιχείρησης, αλλά και το **συνολικό σύστημα μέσω του οποίου η επιχείρηση τοποθετείται στο περιβάλλον της και δημιουργεί αξία για τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων (μετόχους, εργαζομένους, πελάτες κλπ)**. Το σύστημα αυτό θα ονομάσουμε **επιχειρηματικό μοντέλο (business model)**. Ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι του, είναι η στρατηγική της επιχείρησης.

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

αποτέλεσμα των δραματικών αλλαγών στο περιβάλλον, η αξία μεταναστεύει πολύ γρήγορα και οι επιχειρήσεις μας θα πρέπει να είναι έτοιμες να αλλάζουν τη στρατηγική τους και τα επιχειρηματικά τους μοντέλα σε πολύ μικρότερα χρονικά διαστήματα. Όμως, πώς θα περιγράφαμε ένα επιχειρηματικό μοντέλο;

Τι συνιστά ένα επιχειρηματικό μοντέλο;

Τόσο ακαδημαϊκοί όσο και εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων έχουν στο πρόσφατο παρελθόν προσπαθήσει να 'αποκωδικοποιήσουν' την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου. Μεταξύ των πλέον αξιοπρόσεκτων είναι οι προσπάθειες των Slywotzki and Morrison (1997)ⁱⁱ, Wise (1998)ⁱⁱⁱ, και Hamel (2000)^{iv}.

Το σχήμα 1 βασίζεται στον Hamel εισάγοντας ορισμένες μικρές τροποποιήσεις. Σύμφωνα με αυτό, το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης αποτελείται από τέσσερα

βασικά συστατικά: 1) την **στρατηγική**, 2) τις **επιχειρησιακές ικανότητες και συστήματα**, 3) την **επιλογή πελάτη και την πρόταση αξίας** προς αυτόν και 4) το **δίκτυο συνεργατών**. Μεταξύ των τεσσάρων συστατικών στοιχείων υπάρχουν ενδιαφέρουσες αλληλεξαρτήσεις, τις οποίες κάθε επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει και να ενισχύσει. Για παράδειγμα, είναι κρίσιμο η στρατηγική μιας επιχείρησης να συνδέεται αποτελεσματικά με τις θεμελιώδεις ικανότητες της. Ο επιτυχής συνδυασμός των δύο δύναται να προσφέρει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όμοια η στρατηγική της επιχείρησης επηρεάζεται από, αλλά και επηρεάζει τόσο την επιλογή του πελάτη, όσο και την πρόταση αξίας προς αυτόν.

Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο για να επιτύχει δεν απαιτεί μόνο την στενή σχέση και ταίριασμα μεταξύ των τεσσάρων πιο πάνω συστατικών. Είναι αναγκαίο να παρέχει και δυνητική κερδοφορία μέσα από την *αποτελεσματική του λειτουργία*, την *διαφορετικότητά* του σε σχέση με τους ανταγωνιστές, και τις *δυνατότητες που προσφέρει για επαύξηση της κερδοφορίας*.

Πότε μια επιχείρηση θα πρέπει να αναζητά ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει συνεχώς να αναζητούν νέες στρατηγικές, νέα επιχειρηματικά μοντέλα, νέους τρόπους να ανταγωνιστούν και να τοποθετηθούν στην αγορά τους. Όμως και εδώ τα ερωτήματα είναι πολλά. **Πότε** μια επιχείρηση θα πρέπει να ξεκινήσει να αναζητά μια νέα στρατηγική και ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο; **Προς ποιά κατεύθυνση** θα πρέπει να αναζητήσει το επιχειρηματικό μοντέλο που ταιριάζει σ' αυτήν και το περιβάλλον της;

Το πρώτο ερώτημα είναι ίσως το πλέον εύκολο να απαντηθεί. *Στις σημερινές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος μια 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 ή γρήγορα. Τις τελευταίες δύο τουλάχιστον δεκαετίες έχουμε γίνει μάρτυρες της μεγάλης ανατροπής πολλών παραδοσιακά ισχυρών επιχειρήσεων από νέου τύπου

επιχειρήσεις, πολλές από τις οποίες γνωρίζουν να χρησιμοποιούν τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρει το διαδίκτυο και η νέα τεχνολογία (πχ Dell Computers, Amazon κα.).

Τα στελέχη θα πρέπει συνεχώς να αναζητούν ενδείξεις ότι το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο έχει αρχίσει να ολοκληρώνει τον κύκλο της 'επικερδούς ζωής του'. Η ύπαρξη μιας πανομοιότυπης με τους ανταγωνιστές στρατηγικής είναι αναμφισβήτητα ένα ανησυχητικό σημάδι 'κόπωσης'. Ρωτήστε τους πελάτες σας αν πιστεύουν ότι εσείς αντιπροσωπεύετε κάτι διαφορετικό σε σχέση με τους άλλους ανταγωνιστές στην αγορά. Αν η απάντησή τους είναι αρνητική, αυτό είναι μια σχετικά ασφαλής ένδειξη δυνητικών μελλοντικών προβλημάτων. Η στρατηγική και το συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης πρέπει να την ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές της, όχι να την ταυτίζουν με αυτούς. Επίσης σκεφθείτε μήπως συναντάτε ολοένα και μεγαλύτερες δυσκολίες στην απόκτηση νέων πελατών, ή μήπως βρίσκετε ολοένα και πιο δύσκολο το να επιτύχετε μια επιπλέον μείωση του κόστους. Και τα δύο αποτελούν ενδείξεις 'κόπωσης' του επιχειρηματικού σας μοντέλου.

Τέλος, στην ελληνική αγορά σήμερα πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν τεχνητή αξία στους μετόχους τους μέσα από διάφορες 'δημιουργικές' τεχνικές χρηματοοικονομικής μηχανικής, ή μέσα από συνεχείς προσπάθειες μεγέθυνσης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Όμως, η αναπόφευκτη ορθολογικοποίηση και του ελληνικού χρηματιστηρίου θα καταστήσει γρήγορα αναποτελεσματικές και αυτές τις μεθόδους. Τότε, πολλές από τις επιχειρήσεις μας θα πρέπει να σκεφθούν σοβαρά μήπως τα κόστη ενσωμάτωσης των εξαγορασμένων επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερα από τα δυνητικά οφέλη που μπορούν να προκύψουν από αύξηση της δύναμης στην αγορά ή/και την επίτευξη των πολυπόθητων συνεργιών.

Πόσο εύκολη είναι η αναζήτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων;

Δυστυχώς, έχει αποδειχθεί και εμπειρικά ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υφιστάμενων σε ένα κλάδο επιχειρήσεων αδυνατούν να δουν τις αλλαγές στο εξωτερικό τους περιβάλλον ή ακόμα κι αν τις βλέπουν συχνά αδυνατούν να αναπροσαρμόσουν τη

στρατηγική τους και το επιχειρηματικό τους μοντέλο, ώστε να τις αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά. Τα παραδείγματα είναι πολλά. Η ελβετική ωρολογοποιία κινδύνευσε να χάσει την ηγεσία της παγκόσμιας αγοράς στη δεκαετία του 70, η αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία ενήργησε πολύ αργά και με λάθος τρόπο στην επίθεση των Ιαπώνων στην αγορά της, η μεγάλη IBM δεν κατανόησε το μέγεθος της αγοράς που η ίδια άνοιξε με τη δημιουργία του προσωπικού υπολογιστή με αποτέλεσμα άλλες επιχειρήσεις σήμερα να κυριαρχούν (Microsoft, Intel, Dell)^v. Ακόμα και η μεγάλη Ericsson ενδέχεται να μην είναι σε θέση να ανταγωνιστεί με επιτυχία στον γρήγορα εξελισσόμενο τομέα της κινητής τηλεφωνίας. Μάλιστα, πρόσφατα δημοσιεύματα την φέρνουν να εξετάζει την λύση της εγκατάλειψης της δραστηριότητας παραγωγής κινητών τηλεφώνων στο άμεσο μέλλον, κάτι που λίγους μήνες πριν φαινόταν αδιανόητο.^{vi}

Οι λόγοι για τους οποίους οι υφιστάμενες επιχειρήσεις σε μια αγορά αδυνατούν συνήθως να προσαρμοστούν σε τυχόν μεγάλες αλλαγές είναι πολλοί, και μια λεπτομερής ανάλυσή τους ξεφεύγει από τους στόχους του παρόντος άρθρου. Όμως, μεταξύ των βασικών αιτιών αδυναμίας προσαρμογής είναι τα **‘επιχειρησιακά στερεότυπα’** που διαχρονικά αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις.

Με τον όρο **στερεότυπα εννοούμε τα πιστεύω και τις παραδοχές που υιοθετούνται από κοινού και θεωρούνται ως δεδομένα σε μια επιχείρηση**^{vii}. Διαχρονικά κάθε επιχείρηση αναπτύσσει τα δικά της στερεότυπα. Αυτά έχουν να κάνουν με απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: ποιοί είναι οι ανταγωνιστές μας, ποιά είναι η επιχειρηματική μας δραστηριότητα, τι θέλουν οι πελάτες μας, σε τι είμαστε καλοί, πως αναπτυσσόμαστε, τι αξίες και συμπεριφορές προωθούμε κλπ.

Δεν υπάρχει επιχείρηση που να μην έχει αναπτύξει στερεότυπα, ούτε η ύπαρξή τους είναι απαραίτητα κάτι αρνητικό. Όμως τα στερεότυπα που αναπτύσσονται σε μια επιχείρηση επηρεάζουν τη λήψη πολύ σημαντικών αποφάσεων που άπτονται της στρατηγικής, των θεμελιωδών ικανοτήτων που επιλέγει να αναπτύξει, τις σχέσεις της με τους πελάτες ή τους συνεργάτες της. Κατά συνέπεια τα στερεότυπα επηρεάζουν το επιχειρηματικό μοντέλο της κάθε επιχείρησης. Το τελευταίο γνωρίζουμε καλά ότι με τη σειρά του

επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης. Συνάγουμε λοιπόν ότι τα στερεότυπα επηρεάζουν την απόδοση μιας επιχείρησης μέσα από τον επηρεασμό των πολύ σημαντικών αποφάσεων που έχουν να κάνουν με κάθε συνισταμένη του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης (σχήμα 1).

Συχνά προϋπόθεση αλλαγής του επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης είναι η αμφισβήτηση των στερεοτύπων της. Αυτό είναι ίσως και το πλέον δύσκολο να επιτευχθεί.

Τι μπορεί/πρέπει να γίνει;

Το ερώτημα είναι λοιπόν, τι θα μπορούσε να κάνει μια επιχείρηση για να ενισχύσει τη διαδικασία σκέψης για αναζήτηση νέων στρατηγικών και νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Και εδώ δεν υπάρχουν εύκολες απαντήσεις, όμως υπάρχουν κάποιες ιδέες που μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει για να διευκολύνει τη διαδικασία απαγκίστρωσης από τον αρνητικό επηρεασμό των επιχειρηματικών στερεοτύπων. Για παράδειγμα, στο συχνά απρόβλεπτο επιχειρησιακό περιβάλλον μια επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τις κινήσεις όχι μόνο των υπαρχόντων ανταγωνιστών της αλλά και των νέων ανταγωνιστών, πολλοί από τους οποίους είναι ανταγωνιστές που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ή/και τη νέα τεχνολογία.

Η ανάπτυξη σχέσεων ακόμα και με μη πελάτες, η παρακολούθηση των ετήσιων συνεδρίων των πελατών ή/και των προμηθευτών της επιχείρησής, είναι δυνατό να της δώσουν έγκαιρη πληροφόρηση για τις μελλοντικές κινήσεις στρατηγικής και για να νέα υπό διαμόρφωση επιχειρηματικά μοντέλα.

Η προσέλκυση ικανών στελεχών που δεν προέρχονται από την επιχείρηση ούτε από τον ίδιο κλάδο μπορεί να δώσει σε μια επιχείρηση την ‘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 ακόμα και των πλέον επιτυχημένων στοιχείων του επιχειρηματικού της μοντέλου. 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 τη υιοθέτηση μιας νέας

στρατηγικής και ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου.

Η Ευκαιρία για τις Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Το πρόβλημα αλλαγής των επιχειρηματικών μοντέλων των υφιστάμενων και ισχυρών επιχειρήσεων σε ένα κλάδο αποτελεί μια δυνητική ευκαιρία για μια πλειάδα νέων, μικρών ή μεσαίων, πιο

ευέλικτων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές ακριβώς επειδή δεν συνήθως δεν έχουν έντονα στερεότυπα, μπορούν να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες πιο γρήγορα και να κινηθούν πιο αποτελεσματικά σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και νέες αγορές. Η νέα τεχνολογία προσφέρει πολλές τέτοιες ευκαιρίες. Εκείνο που απαιτείται είναι επιχειρηματική διαίσθηση, και τόλμη.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

-
- i **Παπαδάκης** Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1999, 3η έκδοση.
 - ii **Slywotzky**, A.J, and D.J. Morrison, The Profit Zone: How Strategic Business Designs will Lead you to Tomorrow's Profits, Times Business, Random House, 1996.
 - iii **Wise**, R., 'A Blueprint for Shareholder Value Growth: Winning Through Strategic Business Design', Mercer Management Journal, (1998), 41-56.
 - iv **Hamel**, G., Leading the Revolution, Harvard Business School Press, 2000.
 - v **Παπαδάκης** Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1999, 3η έκδοση.
 - vi **Baker** S. 'Ericsson Still has a Dial Tone', Business Week, November 6, 2000, pages 24-25.
 - vii **Markides** C., All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy, Boston, Harvard Business School Press, 2000.