

Ο ΜΙΜΗΤΙΣΜΟΣ ΒΛΑΠΤΕΙ ΣΟΒΑΡΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναπτυχθεί μια ενδιαφέρουσα ορολογία στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Ένας από τους επίκαιρους όρους είναι αυτός της «συμπεριφοράς αγέλης» ή «κοπαδισμού» των επιχειρήσεων herding. Περιγράφει την τάση των επιχειρήσεων να μιμούνται γρήγορα κάθε επιτυχημένη κίνηση ανταγωνιστή. Αυτό το παρατηρούμε σε κάθε κλάδο. Όποιοδήποτε προϊόν αναπτυχθεί από έναν ανταγωνιστή σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα γίνεται αντικείμενο μίμησης.

ΤΟΥ ΒΑΣΙΛΗ ΠΑΠΑΔΑΚΗ, Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και Πρόεδρου του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Η «συμπεριφορά αγέλης» που συχνά υιοθετούν οι επιχειρήσεις σε πολλές διαστάσεις της στρατηγικής τους μπορεί να αποβεί καταστροφική όχι μόνο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις-μιμητές, αλλά και για τον κλάδο τους. Σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις ενδέχεται να υπάρχουν και ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις που ξεπερνούν τα όρια ενός κλάδου.

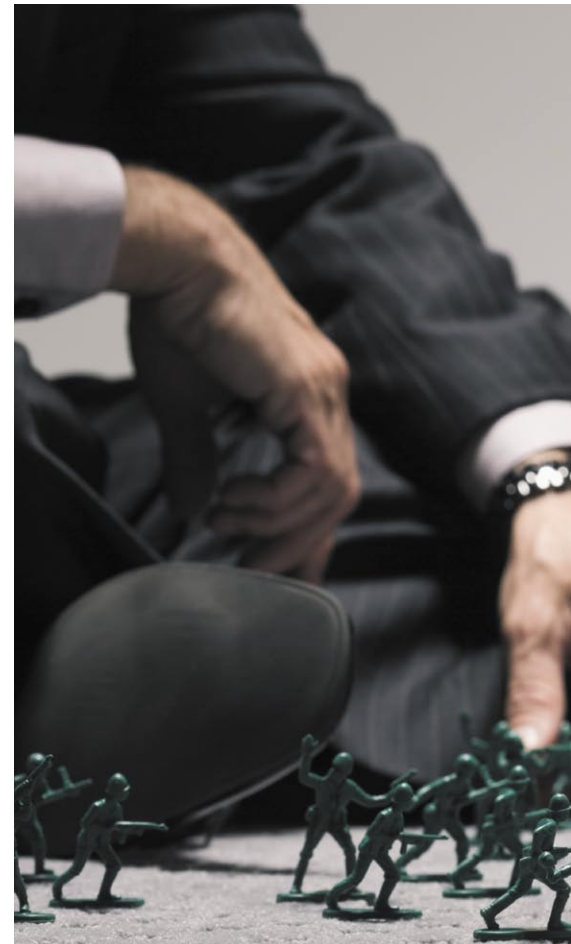
Εκχώρηση... ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ας προσπαθήσουμε να σχολιάσουμε το πιο εντυπωσιακό φαινόμενο συμπεριφοράς αγέλης που έχουμε παρατηρήσει τις τελευταίες δεκαετίες. Αυτό δεν είναι άλλο από το κύμα εκχώρησης δραστηριοτήτων (outsourcing) που έζησε ο δυτικός κόσμος την τελευταία δεκαετία. Αμέσως μετά το σπάσιμο της φούσκας του internet περίπου στις αρχές του 2000, πολλές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ και τη Βόρεια Ευρώπη βρέθηκαν στη δίνη της

παγκόσμιας ύφεσης. Στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν την κερδοφορία τους, πολλές από αυτές άρχισαν να εκχωρούν ολοένα και περισσότερες δραστηριότητές τους σε χώρες της Ασίας (πχ Κίνα, Ινδία κλπ), όπου τα κόστη ήταν σαφώς χαμηλότερα.

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990 υπήρχε στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων ένας «άγραφος νόμος» που έλεγε ότι οι εταιρείες μπορούν να εκχωρούν οτιδήποτε εκτός από αυτά που για τις ίδιες αποτελούν θεμελιώδεις ικανότητες-πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (core competences). Συχνά οι θεμελιώδεις ικανότητες περιλάμβαναν τεχνολογία, ικανότητες έρευνας και ανάπτυξης, σχεδιασμό προϊόντων κλπ. Ομως, κάτω από την πίεση της διατήρησης της απόδοσης, τα ανώτατα στελέχη των μεγαλύτερων εταιρειών του κόσμου άρχισαν να εκχωρούν προς επιχειρήσεις-συμμάχους σε Κίνα, Ινδία κλπ όχι μόνο την παραγωγή των προϊόντων τους, αλλά και το σχεδιασμό τους και την έρευνα και ανάπτυξή τους.

Έτσι ξεκίνησε το μεγαλύτερο κύμα outsourcing που έζησε ποτέ ο κόσμος μας. Οι δυτικές επιχειρήσεις ήταν



ικανοποιημένες, καθώς διατηρούσαν τα επίπεδα κερδοφορίας τους μέσω της μείωσης του κόστους. Ήταν ο εύκολος δρόμος προς την κερδοφορία καθώς το να αυξήσουν τα έσοδα κατά τη διάρκεια της ύφεσης φάνταζε εξαιρετικά δύσκολο, αν όχι αδύνατο.

Κάποιοι σύμμαχοι από τον αναπτυσσόμενο κόσμο αποδείχτηκαν ιδιαίτερα ικανοί στο να ανταποκρίνονται με μεγάλη επιτυχία και στη μείωση κόστους και στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Πολύ γρήγορα αναπτύχθηκαν εταιρείες κολοσσοί, άγνωστες (τότε) οι περισσότερες στο δυτικό κόσμο. Επιχειρήσεις όπως οι Compal (Taiwan), Flextronics (Singapore), HTC (Taiwan), Wipro (India) απασχολούν μερικές χιλιάδες ερευνητές σε τεχνολογίες αιχμής.

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της Foxconn, γνωστής ως η εταιρεία της οποίας εργαζόμενοι αυτοκτονούν πηδώντας από τα παράθυρα των γραφείων της. Πολλοί χλεύασαν τον τρόπο με τον οποίο η ίδια αποφάσισε να αντιδράσει βάζοντας δίχτυα στα εξωτερικά των γραφείων της για να αποτρέψει τις αυτοκτονίες. Όμως εκείνο που λίγοι γνωρίζουν είναι ότι η Foxconn απασχολεί 920.000 εργαζομένους στην Κίνα, έχει εργοστάσια σε 12 χώρες και εκτιμάται ότι στα τέλη του 2011 θα έχει ξεπεράσει τους 1.300.000 εργαζομένους παγκόσμια. Η Foxconn παράγει τα γνωστά iPhone και iPad της Apple, το Playstation της Sony, το Wii της Nintendo καθώς και προϊόντα για τις μεγαλύτερες εταιρείες τεχνολογίας του κόσμου (πχ Dell, IBM, Cisco, Microsoft, Nokia, Hewlett Packard).

Η συγκεκριμένη εταιρεία όπως και δεκάδες άλλες εξαιρετικές επιχειρήσεις, είναι δημιούργημα της «συμπεριφοράς αγέλης» των εταιρειών του δυτικού κόσμου, οι οποίες στην προσπάθειά τους να μειώσουν τα κόστη και να αυξήσουν την κερδοφορία τους, ουσιαστικά έθεσαν τις βάσεις ανάπτυξης των σημερινών συμμάχων τους. Είναι ενδιαφέρον ότι το περιοδικό Fortune, το 2011 συμπεριέλαβε μεταξύ των 500 μεγαλύτερων εταιρειών του κόσμου για πρώτη φορά 93 εταιρείες προερχόμενες από τις αναπτυσσόμενες χώρες. Δηλαδή σήμερα το 20% των μεγαλύτερων εταιρειών του κόσμου προέρχεται από τον αναπτυσσόμενο κόσμο.

Τελικά μήπως ο «κοπαδισμός» των εταιρειών του δυτικού κόσμου δημιούργησε τους μελλοντικούς ανταγωνιστές που θα κυριαρχήσουν στην παγκόσμια αγορά; Πιθανότητα να. Ήδη η HTC αποτελεί έναν σημαντικό παγκόσμιο ανταγωνιστή, η Haier ξεπέρασε την General Electric ως τον παγκόσμιο ηγέτη στις λευκές οικιακές συσκευές και πολλές άλλες επιχειρήσεις ορέγονται να «αποκαθλώσουν» τις άλλοτε κραταιές επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου. Το περιοδικό businessweek του Σεπτεμβρίου του 2009 αναρωτήθηκε αν είναι εφικτό το μέλλον να φτιαχτεί στην ΗΠΑ με δεδομένο το γεγονός ότι η βιομηχανική βάση των ΗΠΑ έχει αποψιλωθεί (το ίδιο ισχύει βεβαίως και για την Ευρώπη). Αναλυτές εκτιμούν ότι τα πράγματα είναι δυσοίωνα. Το 2000 οι ΗΠΑ είχαν πλεονασματικό ισοζύγιο εξαγωγών τεχνολογίας κατά 29 δις δολάρια. Το 2007 αυτό είχε μετατραπεί σε ελλειμματικό εμπορικό ισοζύγιο κατά 54 δις δολάρια.

Φαίνεται ότι δύο δεκαετίες «αχαλίνωτης» εκχώρησης δραστηριοτήτων στην Ασία έχουν αποδυναμώσει την παραγωγική μηχανή των ΗΠΑ. Πριν από λίγους μήνες ο Jeffrey Immelt, Διευθύνων Σύμβουλος της General Electric, παραδέχθηκε ότι η στρατηγική outsourcing της εταιρείας του ήταν απολύτως λανθασμένη (flat wrong),



© John-Francis Bourke/Corbis/Apeiron Photos



και υποσχέθηκε να την επανεξετάσει. Η νέα μαγική λέξη είναι backshoring, δηλαδή να επιστρέψει πίσω η παραγωγή και οι δραστηριότητες που εκχωρήθηκαν στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Ομως ο δυτικός κόσμος θα πρέπει σοβαρά να αναρωτηθεί μήπως είναι

Ο «κοπαδισμός» των εταιρειών του δυτικού κόσμου δημιούργησε τους μελλοντικούς ανταγωνιστές που θα κυριαρχήσουν στην παγκόσμια αγορά

Μερικά κρίσιμα ερωτήματα για τα στελέχη

Στα πλαίσια αυτά τα ανώτατα στελέχη κάθε επιχείρησης θα πρέπει να επανεξετάσουν με σύνεση μια πλειάδα ερωτημάτων, ορισμένα από τα οποία είναι:

1. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές θεμελιώδεις ικανότητες (core competences) της εταιρείας μας σήμερα;
2. Ποιες είναι οι σημαντικότερες νέες θεμελιώδεις ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει η επιχείρησή μας τα επόμενα χρόνια για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον;
3. Ποιες από τις τάσεις/μόδες που υπάρχουν στον χώρο των επιχειρήσεων μπορούν να μας προσδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο μέλλον; Μήπως κάποιες ενδέχεται να μας οδηγήσουν σε συμπεριφορά αγέλης και να μειώσουν τη στρατηγική μοναδικότητά μας;
4. Πώς η ομάδα ανώτατης διοίκησης θα σχεδιάσει και θα υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα ανάπτυξης θεμελιωδών ικανοτήτων, πάνω στο οποίο θα στηρίξουμε τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα στο μέλλον;

πλέον πολύ αργά. Μήπως η λανθασμένη στρατηγική κοπαδιού πολλών εταιρειών μαζί, η οποία οδήγησε την κάθε μια από αυτές σε μεγαλύτερα βραχυχρόνια κέρδη (λόγω μείωσης του κόστους), έχει ήδη οδηγήσει στη δημιουργία σοβαρών ανταγωνιστών στον αναπτυσσόμενο κόσμο με επακόλουθο την «κατάρρευση» του δυτικού κόσμου. Για κάποιους αναλυτές το παιχνίδι φαίνεται να έχει χαθεί. Μήπως τελικά το φαινόμενο της συμπεριφοράς αγέλης δεν είναι καταστροφικό μόνο για τις ίδιες τις εταιρείες και τον κλάδο δραστηριότητάς τους αλλά και για ολόκληρες κοινωνίες και οικονομίες;

Υπάρχουν one size στρατηγικές;

Το φαινόμενο της συμπεριφοράς αγέλης δυστυχώς το βλέπουμε και στον τρόπο που πολλές κυβερνήσεις, ιδιαίτερα η δική μας, αντιδρούν στην κρίση χρέους. Μαζικές περικοπές κόστους, χωρίς να εξετάζεται η επίπτωση των επιλογών αυτών στο σφρίγος της

οικονομίας. Το ίδιο συμβαίνει με τις επιχειρήσεις μας σήμερα κάτω από την πίεση της οικονομικής κρίσης. Οι αποφάσεις μείωσης του εύκολου να περικοπεί κόστους (πχ κόστος ανθρώπινου δυναμικού, δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης, εκπαίδευσης του προσωπικού) είναι σχεδόν πάντα οι πρώτες επιλογές των διευθυντικών στελεχών. Ομως, η εμπειρική έρευνα διαψεύδει τα στελέχη, καταδεικνύοντας ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες πηγαίνουν κόντρα στο ρεύμα και δεν προβαίνουν με ευκολία σε απολύσεις ανθρώπινου δυναμικού και δεν περικόπουν κόσθη εκπαίδευσης και έρευνας και ανάπτυξης στη διάρκεια μιας ύφεσης είναι αυτές που μετά την ύφεση αναδεικνύονται κερδισμένες.

Ομοίως, οι επιχειρήσεις μας πολύ γρήγορα «συναρπάζονται» από διάφορες μόδες-τάσεις που αναδύονται στην αγορά (πχ Customer Orientation, Green marketing, Corporate social responsibility) και πολλά άλλα. Δεν διατείνομαι ότι οι εταιρείες μας δεν πρέπει να υιοθετούν αυτές τις τάσεις. Ομως πριν τα στελέχη άκριτα τρέξουν να προσκολληθούν στο «άρμα» κάθε νέας τάσης-μόδας θα πρέπει να αναλογιστούν μήπως καθιστούν την επιχείρησή τους θύμα συμπεριφοράς αγέλης. Στρατηγική σημαίνει να είσαι διαφορετικός, όχι πανομοιότυπος με τους ανταγωνιστές σου. Είναι η ανυπαρξία στρατηγικής διακρίτοτητας/ μοναδικότητας η οποία οδηγεί συνήθως σε αποτυχία. ■

Πηγές

Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α' Θεωρία (2007) και Τόμος Β' Μελέτες Περιπτώσεων (Σεπτ. 2011), Αθήνα, εκδόσεις Μπένου.

Balfour, F., and T. Culpan, 'Chairman Gou', Bloomberg Businessweek, (Sept. 13-Sept 19, 2010), pp. 58-69.

Engardio, P., 'Can the Future be Built in America?', Business Week, (Sept,9, 2009), pp.46-51.

Hout, T.M., and P. Ghemawat, 'China vs the World: Whose Technology is it?', Harvard Business Review, (Dec. 2010), pp. 95-103.