

Στο αρχαίο κινεζικό εγχειρίδιο *Η Τέχνη του Πολέμου*, ο στρατηγός Sun Tzu συμβουλεύει τους αξιωματικούς να κρατούν τα σχέδιά τους για τον εαυτό τους εάν θέλουν να νικήσουν τους αντιπάλους τους. «Ανακαλύπτοντας τις διαθέσεις του εχθρού και παραμένοντας εμείς οι ίδιοι αόρατοι», έγραψε, «μπορούμε να διατηρήσουμε τις δικές μας δυνάμεις συγκεντρωμένες και του εχθρού διαιρεμένες». Τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη σήμερα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη αυτές τις συμβουλές, προσπατεύοντας με ζήλο τις βασικές στρατηγικές τους καθώς και το σκεπτικό, τα δεδομένα αγοράς και τις πληροφορίες αναφορικά με τα προϊόντα που οδηγούν σε αυτές. — Τι γίνεται όμως εάν κάνουν λάθος;

Πρόλογος για την ελληνική έκδοση

Ζούμε σε έναν κόσμο ο οποίος αλλάζει ραγδαία και αυτό δεν είναι κάτι καινούργιο. Δεν θα ισχυριστούμε πως οι σημερινές εξελίξεις είναι σημαντικότερες από αυτές του παρελθόντος. Ο κόσμος γύρω μας αλλάζει, αλλάζει και απ' ό,τι φαίνεται θα συνεχίσει να αλλάζει με μεγάλες ταχύτητες κατά τα επόμενα χρόνια. Μια ματιά στο τι θεωρούμε αυτονόητο σήμερα σε σχέση με το τι θεωρούσαμε αυτονόητο μέχρι πριν από λίγα χρόνια αναδεικνύει το μέγεθος των αλλαγών ακόμα και για θέματα της καθημερινότητας. Για ανθρώπους άνω των τριάντα που μεγαλώνουν παιδιά σήμερα, μία βραδιά με stand up comedians της ίδιας γενιάς (βλ. Κούδας, Φισφής), όπου περιγράφονται οι διαφορές του πώς μεγαλώσαμε με το πώς μεγαλώνουμε εμείς τα παιδιά μας, μπορεί να είναι ιδιαίτερα διασκεδαστική. Ταυτόχρονα, όμως, μπορεί να είναι και πολύ αποκαλυπτική για το πόσα από αυτά που οι γονείς μας θεωρούσαν αυτονόητα, εμείς τα θεωρούμε έως και παρανοϊκά σήμερα.

Η αποδοχή της άποψης πως η αλλαγή ήρθε για να μείνει και δεν αποτελεί μία μεταβατική περίοδο μέχρι την επόμενη «σταθερότητα» έχει σοβαρές επιδράσεις/επιπτώσεις στο πώς διοικείται μία επιχείρηση. Ο σχετικά νέος επιστημονικός κλάδος της διοίκησης επιχειρήσεων θεμελιώθηκε με βάση τη νευτώνεια αντίληψη για τη φύση η οποία μας υποβάλλει την ιδέα της τάξης, της σταθερότητας και της προβλεψιμότητας. Σταδιακά, με την αναγνώριση της σημασίας της γνώσης ως σημαντικού πόρου για την ανάπτυξη, αρχίσαμε να απομακρυνόμαστε από το αρχικό αυτό πρότυπο. Οι επιχειρήσεις άρχισαν να γίνονται αντιληπτές ως ανοικτά, αυτο-οργανούμενα συστήματα εντός των οποίων οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους συχνά με απρόβλεπτο τρόπο.

Η αλλαγή της οπτικής από τους θεωρητικούς του μάνατζμεντ άρχισε να αλλάζει και την πρακτική εφαρμογή της. Σταδιακά, από τα μέσα της δεκαετίας του 2000, η μετάβαση προς την «οικονομία της γνώσης» ανέδειξε την ανάγκη για ανοικτότητα, η οποία μετουσιώθηκε σε μία αλλαγή παραδείγματος στο πώς οι επιχειρήσεις καινοτομούν. Αυτό που αρχικά αναγνωριζόταν ως βέλτιστη πρακτική ενός πολύ μικρού αριθμού επιχειρήσεων μοντελοποιήθηκε, απέκτησε όνομα, θεωρητικό υπόβαθρο, εργαλεία, συμβούλους επιχειρήσεων, πλατφόρμες... Σήμερα, το μοντέλο αυτό, γνωστό ως «ανοικτή καινοτομία» (open innovation), είναι κυρίαρχο μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων και αποτελεί μία αναδυόμενη πρακτική μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η αλλαγή αυτή παραδείγματος ήταν συχνά τόσο ριζική, ώστε οδήγησε σε αποφάσεις που κατά το παρελθόν ίσως και να χαρακτηρίζονταν παράλογες. Γιατί πώς αλλιώς θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η απόφαση της Toyota να παράσχει δωρεάν πρόσβαση σε 24.000! πατέντες της που αφορούν την ανάπτυξη υβριδικών αυτοκινήτων ή η απόφαση επιχειρήσεων, όπως η Mastercard και η Dow Chemicals, να επιλύσουν προβλήματα με τη βοήθεια του πλήθους (crowd) της πλατφόρμας Innocentive;

Η ανοικτότητα, που είναι πλέον μία καθημερινότητα για όσους εργάζονται σε τμήματα που είναι επιφορτισμένα με την ανάπτυξη καινοτομιών, απέχει πολύ από τις πρακτικές που εφαρμόζονται στα περισσότερα άλλα τμήματα των επιχειρήσεων. Με βάση τη μετάβαση από την κλειστή καινοτομία (closed innovation) στην ανοικτή καινοτομία, οι Christian Stadler, Julia Hautz, Kurt Matzler και Stephan Friedrich von den Eichen επιχειρούν μία αλλαγή παραδείγματος στο υψηλότερο επίπεδο απόφασης μίας επιχείρησης: τη στρατηγική της. Το βιβλίο που έχετε στα χέρια σας αλλάζει ριζικά τη σύλληψη, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών. Αμφισβητώντας την κυρίαρχη μέχρι σήμερα υπόθεση εργασίας πως η διαμόρφωση στρατηγικής αφορά μία μικρή ομάδα ανώτερων στελεχών (C-level executives), η ανοικτή στρατηγική (open strategy) δίνει έμφαση στην ιδέα ότι οι επιτυχημένες στρατηγικές προκύπτουν από το άνοιγμα της διαδικασίας. Θα πρέπει, μας λένε οι συγγραφείς, να λάβουμε υπόψη μας την άποψη ενός μεγαλύτερου αριθμού ανθρώ-

πων τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο δεν θα είχε μόνο ως αποτέλεσμα να συλλέξουμε περισσότερες (και ίσως καλύτερες) ιδέες, αλλά και να διαμορφώσουμε μία στρατηγική η οποία είναι πιο ρεαλιστική από άποψη υλοποίησης. Η ανοικτή στρατηγική προτείνει μεθοδολογίες συλλογής στρατηγικών ιδεών, καθώς και εργαλεία διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής με κοινό χαρακτηριστικό την ανοικτότητα. Στο νέο αυτό πλαίσιο, η επιχείρηση καλείται να ενσωματώσει τις γνώσεις και τις ιδέες τόσο των ίδιων των εργαζομένων της όσο και εξωτερικών συνεργατών της, ανοίγοντας έτσι τους ορίζοντες πλεύσης σε νέες προσεγγίσεις.

Το παρόν βιβλίο δημιουργεί μία νέα τομή ως προς τη σύλληψη, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση καινοτόμων στρατηγικών στις νέες οικονομικές και επιχειρηματικές συνθήκες, με έμφαση στην ιδέα ότι οι καλές στρατηγικές ιδέες δεν προκύπτουν μόνο από μία πηγή, αλλά από ένα ευρύτερο φάσμα στελεχών της επιχείρησης και εξωτερικών συνεργατών. Σπάζοντας το ταμπού της μυστικότητας, η σύγχρονη επιχείρηση καλείται να ενσωματώσει στις διαδικασίες που οδηγούν σε αποφάσεις στρατηγικής εργαζομένους, αλλά και εξωτερικούς συνεργάτες όπως πελάτες, προμηθευτές, πανεπιστήμια, συμπληρωματικούς εταίρους, το κοινό (crowd) κ.ά.

Αντιλαμβανόμενοι ότι η μετάβαση προς την ανοικτότητα δεν είναι εύκολη για επιχειρήσεις που μπορεί να λαμβάνουν αποφάσεις με διαφορετικό τρόπο επί δεκαετίες, οι συγγραφείς προσφέρουν μία ολοκληρωμένη «εργαλειοθήκη» για την εφαρμογή της ανοικτής στρατηγικής. Προχωρώντας όμως και ένα βήμα παρακάτω, εκτός από μία παράθεση εργαλείων, οι συγγραφείς με βάση την εμπειρία τους προτείνουν επιπλέον το εργαλείο που ταιριάζει σε κάθε περίπτωση, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό έναν οδικό χάρτη άμεσα αξιοποιήσιμο για τα στελέχη. Είναι αξιοσημείωτο πως το βιβλίο αυτό πετυχαίνει να μας αλλάξει τόσο ριζικά τη μέχρι σήμερα οπτική για τη στρατηγική των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα να προσφέρει έναν άμεσα αξιοποιήσιμο πρακτικό οδηγό. Μια ματιά στα βιογραφικά των συγγραφέων αλλά και τη συμπληρωματικότητα της ομάδας αρκεί για να καταλάβουμε γιατί επιτυγχάνεται αυτό. Τέλος, το πα-

ρόν βιβλίο έχει μία αξιοθαύμαστη μεταδοτικότητα. Βασιζόμενοι στις αρετές ενός καλού δασκάλου οι συγγραφείς επιτυγχάνουν να τεκμηριώνουν επιστημονικά τις απόψεις τους προσφέροντας ταυτόχρονα ένα κείμενο κατανοητό για το ευρύ κοινό. Σε μεγάλο βαθμό αυτό οφείλεται στην ικανότητά τους να διηγούνται ιστορίες (storytelling). Δεν είναι λοιπόν τυχαίο πως το βιβλίο ξεκινάει έτσι, με μία ιστορία. Την ιστορία της Nokia μέσα από τη διήγηση του εμβληματικού Gary Hammel ο οποίος «φτάνει ένα κρύο χειμωνιάτικο πρωινό του 1993 στο Ελσίνκι...». Ξεκινήστε την ανάγνωση του βιβλίου διαβάζοντας τον πρόλογο αυτό, που είναι ίσως ο καλύτερος πρόλογος βιβλίου διοίκησης επιχειρήσεων που έχουμε διαβάσει.

Ελπίζουμε να απολαύσετε το βιβλίο όσο εμείς.

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2022

Αντώνης Αγγελάκης
Αντώνης Λιβιεράτος

Εισαγωγή: Κερδίστε με την Ανοικτή Στρατηγική

Γιατί μερικές από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες του κόσμου καταφέρνουν να προηγούνται των ριζικών αλλαγών, υιοθετώντας και εφαρμόζοντας καινοτόμες στρατηγικές, ενώ οι μικρότεροι ανταγωνιστές τους δεν μπορούν; Έχουν αυτές οι εταιρείες εξυπνότερους ηγέτες; Προσλαμβάνουν καλύτερους συμβούλους; Εφαρμόζουν καλύτερα νομικά πλαίσια για την ανάλυση των επιχειρήσεών τους; Διαθέτουν καλύτερους πόρους και δυνατότητες ή μήπως εφαρμόζουν καλύτερες διαδικασίες;

Τίποτα από τα παραπάνω.

Αυτές οι κορυφαίες εταιρείες κερδίζουν επειδή έχουν υιοθετήσει αθόρυβα έναν νέο τρόπο χάραξης στρατηγικής, προσαρμοσμένο στο σύγχρονο, ταχύτερο και ασταθέστερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αντί να περιορίζουν τις στρατηγικές διαβουλεύσεις σε μικρές ομάδες ανώτατων στελεχών (C-Suite), εμπλέκουν στη διαμόρφωση στρατηγικής μια ευρύτερη ομάδα ανθρώπων – εργαζομένους πρώτης γραμμής, εμπειρογνώμονες, προμηθευτές, πελάτες, επιχειρηματίες, ακόμη και ανταγωνιστές. Με αυτόν τον τρόπο «ανοίγουν» τη στρατηγική τους, ακριβώς όπως οι εταιρείες έχουν ανοίξει ήδη άλλους τομείς, για παράδειγμα την καινοτομία και το μάρκετινγκ. Και τα αποτελέσματα είναι θεαματικά.

Το 2012, όταν ο Ashok Vaswani ανέλαβε τον κλάδο λιανικής τραπεζικής της Barclays στο Ηνωμένο Βασίλειο, ήξερε ότι ο τραπεζικός γίγαντας έπρεπε να κάνει κάποιες αλλαγές – και γρήγορα μάλιστα. Οι εφημερίδες, οι δισκογραφικές εταιρείες και οι τηλεπικοινωνίες υπέφεραν ήδη από την ψηφιακή επανάσταση. Με δεκάδες νεοφυείς επιχειρήσεις χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (fintech) να τις σηματοδεύουν, σύντομα οι μεγάλες τράπεζες θα ένιωθαν τον «πόνο» από τα πυρά. Επιπλέον, η τράπεζα που ανέλαβε ο Vaswani ήταν ένας

παλιομοδίτικος, αχανής οργανισμός με 30.000 εργαζομένους. Κάθε νέα στρατηγική που θα υιοθετούσαν ο ίδιος και η ομάδα του, όχι μόνο έπρεπε να αντιμετωπίσει τις απειλές που ήδη διαφαίνονταν για την επιχείρηση, αλλά έπρεπε επίσης να καταφέρει να κινητοποιήσει τους εργαζομένους και να καλλιεργήσει ένα αίσθημα ιδιοκτησίας. Με κάποιον τρόπο η τράπεζα έπρεπε να απογαλακτιστεί από τους συμβατικούς τρόπους λειτουργίας και να προπορευτεί των αλλαγών.

Ιστορικά, οι ηγέτες της Barclays επινοούσαν στρατηγικές με τον παραδοσιακό τρόπο. Η εκτελεστική ομάδα και οι σύμβουλοί τους θα συγκεντρώνονταν κλεισμένων των θυρών και θα εκπονούσαν το στρατηγικό σχέδιο. Κατόπιν, θα κοινοποιούσαν τον σχεδιασμό στους εργαζομένους και θα κατάρτιζαν αντίστοιχους προϋπολογισμούς, ώστε οι ομάδες σε όλο τον οργανισμό να μπορούν να τον εκτελέσουν.

Ο Vaswani όμως πίστευε ότι υπήρχε καλύτερος τρόπος. Εάν οι κατώτεροι ιεραρχικά εργαζόμενοι αποκτούσαν λόγο στη διαμόρφωση στρατηγικής εν τη γενέσει της, θα επένδυαν περισσότερο σε αυτήν, θα την κατανοούσαν καλύτερα και θα έκαναν ό,τι καλύτερο μπορούσαν για να την εφαρμόσουν. Εν τω μεταξύ, οι ηγέτες θα ήταν σε θέση να εκπονήσουν πιο εξειδικευμένα σχέδια εφόσον αυτά θα εκτίθεντο στους προβληματισμούς των εργαζομένων της πρώτης γραμμής. Κατ' επέκταση, θα μπορούσαν να επικοινωνήσουν καλύτερα την εταιρική στρατηγική. «Η στρατηγική δεν είναι κάτι περίπλοκο», μας είπε. «Απαντά σε τρία βασικά ερωτήματα: Πού είσαι τώρα; Πού πηγαίνεις; Πώς θα φτάσεις εκεί που θέλεις; Αυτές είναι οι μόνες τρεις ερωτήσεις που χρειάζονται και οι απαντήσεις τους κρύβονται σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Δεν είναι σοφό να λέμε ότι μόνο οι ηγέτες στην κορυφή της ιεραρχίας πρέπει να ασχολούνται με αυτές».¹

Αντί να μονοπωλήσουν τη διαδικασία χάραξης στρατηγικής, ο Vaswani και η ομάδα του θα έπρεπε να εμπλέξουν τους πάντες. Θα έπρεπε να ανοιχτούν.² Και αυτό ακριβώς έκαναν. Η Barclays

1. Συνέντευξη με τον Ashok Vaswani, 22 Φεβρουαρίου 2021.

2. Η περιγραφή της διαδικασίας ανοικτής στρατηγικής που ακολούθησε η Barclays βασίζεται σε συνεντεύξεις που πραγματοποίησαν οι συγγραφείς με τους Ashok Vaswani, Barclays, 22 Φεβρουαρίου 2021, Julian Davies, Barclays, 2 Φεβρουαρίου 2017, και Liam Cleaver, IBM, 24 Αυγούστου 2018.

δημιούργησε μια σειρά «συμβουλίων» που αποτελούνταν από είκοσι έως είκοσι πέντε ανώτερα στελέχη τα οποία ασχολούνταν με τα προϊόντα της τράπεζας, καθώς και από συναδέλφους τους από λειτουργικές μονάδες, συμπεριλαμβανομένων του μάρκετινγκ, του τμήματος κανονιστικής συμμόρφωσης, του νομικού τμήματος και του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η δουλειά τους ήταν να προσδιορίσουν την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, δημιουργώντας πραγματολογική και σε βάθος γνώση των προϊόντων, των τάσεων και της λειτουργικής της ικανότητας. Παράλληλα, η εταιρεία δημιούργησε ομάδες εργασίας με πολλές δεκάδες εργαζομένους πρώτης γραμμής, θέτοντάς τους την εξής ερώτηση: «Πώς θα πρέπει να είναι η Barclays το 2020;» Η ερώτηση ήταν ανοικτού τύπου, ενθαρρύνοντας τους συμμετέχοντες να σκεφτούν όχι μόνο το ψηφιακό σύμπαν, αλλά όλα όσα αφορούσαν το μελλοντικό χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών και τις λειτουργίες της Barclays.

Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής ήταν κοντά στους πελάτες της τράπεζας – καταλάβαιναν τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους. Γνώριζαν ότι οι πελάτες της Barclays ζητούσαν περισσότερη ταχύτητα, προσβασιμότητα και διαφάνεια από την τράπεζα. Γιατί χρειαζόταν τόσος χρόνος για να εγκριθεί το στεγαστικό τους δάνειο; Και γιατί δεν θα μπορούσε η διαδικασία να είναι πιο διαφανής, ώστε ανά πάσα στιγμή να ξέρουν πόσο κοντά βρίσκονταν στην αποπληρωμή ενός δανείου; Για να βοηθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης της τράπεζας στους παραπάνω τομείς, οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή πρότειναν ότι η τράπεζα θα έπρεπε να αγκαλιάσει με ενθουσιασμό τις ψηφιακές πλατφόρμες, αξιοποιώντας επίσης τα μεγαδεδομένα (big data) που παράγουν αυτές.

Λαμβάνοντας αυτές τις γενικές ιδέες, οι ομάδες εργασίας τις συνδύασαν με τη δική τους βαθιά επιχειρησιακή γνώση και παρουσίασαν ένα προσωρινό στρατηγικό σχέδιο στην ομάδα των ανώτατων στελεχών. Για να τελειοποιήσει και να ολοκληρώσει αυτό το σχέδιο, η Barclays διευρύνει τη συζήτηση ώστε να συμπεριλάβει πολύ μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων πρώτης γραμμής – στην πραγματικότητα, το σύνολό τους. Οι ηγέτες ήθελαν να διασφαλίσουν ότι η τελική στρατηγική θα ήταν αρκετά απλή ώστε να την κατανοήσουν όλοι. «Μια

απλή στρατηγική κατανοητή από όλους είναι πολύ καλύτερη από μια σύνθετη στρατηγική κατανοητή από λίγους», παρατήρησε ο Vaswani.³

Σε διάστημα δύο μηνών, η τράπεζα πραγματοποίησε περισσότερες από εβδομήντα συναντήσεις τύπου «δημοτικού συμβουλίου» σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο, νοικιάζοντας κινηματογραφικές αίθουσες για να μπορέσει να φιλοξενήσει ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό.⁴ Αφού παρουσίασαν το πλάνο που βρισκόταν σε εξέλιξη, διηύθυναν ζωηρές συζητήσεις, κατά τη διάρκεια των οποίων οι υπάλληλοι διερεύνησαν τι μπορούσε να σημαίνει το νέο σχέδιο για τους πραγματικούς πελάτες που αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα και για τους εργαζομένους που πωλούν και εξυπηρετούν αυτά τα προϊόντα. Επειδή τα στελέχη είχαν ήδη λάβει πληροφορίες από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, ήταν σε θέση να μιλούν σε μια γλώσσα κατανοητή από τους ανθρώπους τους, κάνοντας την αναδυόμενη στρατηγική να φαίνεται συναφής και αξιόπιστη – και όχι απλώς άλλη μια πρωτοβουλία που επιβλήθηκε από τον «όμιλο».

Για να κινήσει περαιτέρω το ενδιαφέρον των υπαλλήλων, η Barclays διεξήγαγε ένα εβδομαδιαίο «εργαστήριο αυτοσχεδιασμού στρατηγικής» (strategy jam), χρησιμοποιώντας ένα ψηφιακό εργαλείο της IBM για να φέρει και τους 30.000 υπαλλήλους σε συνομιλία και αλληλεπίδραση με τα ανώτερα στελέχη. Μέσω μιας συντονισμένης διαδικτυακής συζήτησης γύρω από διάφορα βασικά θέματα που προσδιορίστηκαν από τις ομάδες εργασίας, το εργαστήριο αυτοσχεδιασμού στρατηγικής βοήθησε τα ανώτερα στελέχη να κατανοήσουν ποιες ιδέες άξιζε πραγματικά να ληφθούν σοβαρά υπόψη και ποιες απαιτούσαν περισσότερη δουλειά. Εξίσου σημαντικό, αύξησαν την ευαισθητοποίηση στο εσωτερικό της εταιρείας σχετικά με τη στρατηγική, κάνοντας τους υπαλλήλους να μιλούν παντού γι' αυτήν, με πολύ περισσότερες λεπτομέρειες από ό,τι έκαναν προηγουμένως.

Σε κάποιο σημείο, μπήκε στη συζήτηση η Domino's Pizza ως παράδειγμα για το τι σημαίνει ταχύτητα και διαφάνεια για τους πελάτες. Παρατηρώντας ότι η Domino's είχε αρχίσει να προσφέρει στους

3. Συνέντευξη με τον Vaswani, 22 Φεβρουαρίου 2021.

4. Richard Whittington, *Opening Strategy: Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today* (Oxford: Oxford University Press, 2019).

οπτικές και υπόβαθρα, που θα τις βοηθήσουν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τις αγορές που πρέπει να στοχεύσουν, ποιες τεχνολογίες πρέπει να χρησιμοποιήσουν για να αλληλεπιδράσουν με τους πελάτες τους, ποιες διαταραχές διαφαίνονται στον ορίζοντα και πολλά άλλα. Ενώ τα υψηλόβαθμα στελέχη μπορεί να μην αισθάνονται απαραίτητα ενθουσιασμένα με το να συμμετέχουν σε αντιπαραθέσεις σχετικά με νέες στρατηγικές (ιδιαίτερα εάν αυτές οι στρατηγικές απειλούν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις), ο πληθοπορισμός τείνει να προσελκύει συμμετέχοντες με υψηλά κίνητρα, αφού επιλέγουν ενεργά να εμπλακούν (βλ. Κεφάλαιο 3). Στη συνέχεια θα εξετάσουμε λεπτομερώς τους διαγωνισμούς και τις κοινότητες, ξεκαθαρίζοντας πότε και πώς αυτές οι τακτικές ανοικτής στρατηγικής είναι χρήσιμες, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσατε να τις αναπτύξετε καλύτερα στην εταιρεία σας.

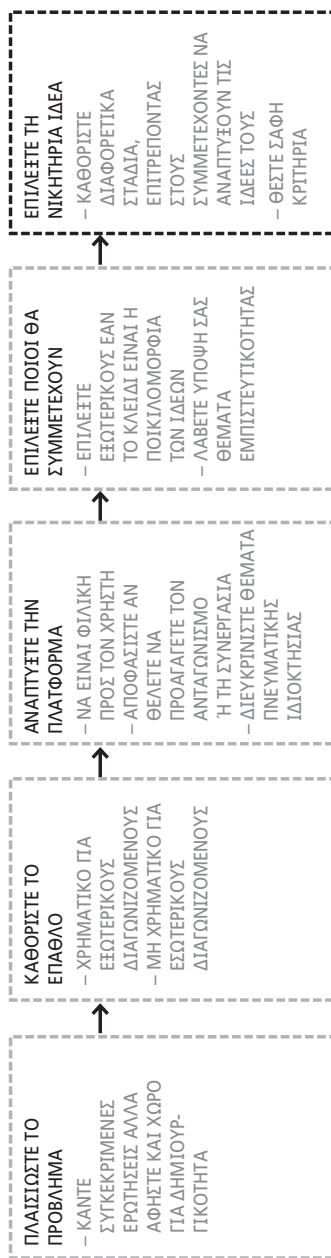
Διαδικτυακοί διαγωνισμοί ανοικτής στρατηγικής

Οι διαγωνισμοί συνήθως αποδεικνύονται πιο παραγωγικοί για τις εταιρείες όταν οι στρατηγικές προκλήσεις που επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες είναι περίπλοκες ή πρωτότυπες, όταν δεν υπάρχουν καθιερωμένες προσεγγίσεις βέλτιστης πρακτικής και όταν οι εταιρείες δεν γνωρίζουν ποιοι ακριβώς συνδυασμοί δεξιοτήτων ή τομείς τεχνολογίας θα τους εξασφαλίσουν επιτυχία.²⁷ Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι εταιρείες θα πρέπει να πειραματίζονται ευρέως, ώστε να επωφελούνται από την αξιοποίηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερης διαφορετικότητας κατά τη διαδικασία δημιουργίας και ανάπτυξης ιδεών. Οι διαγωνισμοί τις βοηθούν να έχουν πρόσβαση σε αυτή την ποικιλομορφία, λειτουργώντας ως «ανταγωνιστικές αγορές» ιδεών.²⁸

Αν και η μεθοδολογία των διαγωνισμών είναι απλή και ξεκάθα-

27. Kevin J. Boudreau & Karim R. Lakhani, "Using the Crowd as an Innovation Partner", *Harvard Business Review* 91, no. 4 (2013): 60–69.

28. Kevin Boudreau & Karim Lakhani, "How to Manage Outside Innovation", *MIT Sloan Management Review* 50, no. 4 (2009): 69–76.



Εικόνα 5.1 Πώς να οργανώσετε έναν διαγωνισμό ανοικτής στρατηγικής.

ρη, οι εταιρείες θα πρέπει να τους σχεδιάσουν προσεκτικά για να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους. Βασιζόμενοι στην έρευνα και τη δουλειά μας με πολυάριθμες εταιρείες, εντοπίσαμε πέντε βασικά βήματα που χρήζουν προσοχής (βλ. Εικόνα 5.1).²⁹

Πλαισιώστε το πρόβλημα

Οι εταιρείες έχουν την τάση να χρησιμοποιούν τον πληθοπορισμό για την επίλυση προβλημάτων που είναι οριοθετημένα και συγκεκριμένα. Μερικοί υποστηρίζουν ότι «ο πληθοπορισμός μπορεί να είναι χρήσιμος μόνο όταν η εργασία που δίνεται στο πλήθος είναι αρθρωτή, αυτοτελής και με συγκεκριμένη λύση».³⁰ Παρόλο που οι διαγωνισμοί στρατηγικής τείνουν να είναι από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες, οι εταιρείες θα έχουν καλύτερα αποτελέσματα όταν ορίζουν τις προκλήσεις στους διαγωνισμούς ανοικτής στρατηγικής με τη μεγαλύτερη δυνατή σαφήνεια και ακρίβεια. Όσο πιο συγκεκριμένο και λεπτομερές είναι ένα πρόβλημα, τόσο πιο προσιτό γίνεται σε ένα ευρύ κοινό και τόσο πιο πιθανό θα είναι να προσελκύσει συμμετέχοντες και να δημιουργήσει χρήσιμες λύσεις.

Υπάρχει μια ισορροπία που πρέπει να επιτευχθεί σε αυτό το σημείο. Οι άνθρωποι τείνουν να λειτουργούν με μια προκατάληψη «λειτουργικής ακαμψίας», δυσκολεύονται δηλαδή να βρουν για ένα εργαλείο νέους τρόπους χρήσης που αποκλίνουν από τη χρήση για την οποία προοριζόταν αρχικά.³¹ Σε ένα κλασικό πείραμα ψυχολογίας, οι ερευνητές ανέθεσαν στους συμμετέχοντες να στερεώσουν ένα αναμμένο κερί σε έναν τοίχο. Αυτό ακούγεται αρκετά απλό, αλλά σκεφτείτε το λιγάκι καλύτερα: οι συμμετέχοντες μπορούσαν

29. Βλ. για παράδειγμα MacCormack, Murray & Wagner, "Spurring Innovation through Competitions".

30. Βλ. A. Majchrzak & A. Malhotra, "Towards an Information Systems Perspective and Research Agenda on Crowdsourcing for Innovation", *Journal of Strategic Information Systems* 22, no. 4 (2013): 257–68, και τη βιβλιογραφία που παρατίθεται.

31. Karl Duncker & Lynne S. Lees, "On Problem-Solving", *Psychological Monographs* 58, no. 5 (1945): i–113.

να χρησιμοποιήσουν μόνο ένα κουτί πινέζες και, φυσικά, το κερί. Και το κερί δεν έπρεπε να στάζει στο τραπέζι που ήταν από κάτω. Η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων δεν μπορούσε να το πετύχει – προσπάθησαν να χρησιμοποιήσουν τις πινέζες για να στερεώσουν το κερί απευθείας στον τοίχο. Μόνο λίγοι συμμετέχοντες συνειδητοποίησαν ότι μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν δημιουργικά όχι μόνο τις ίδιες τις πινέζες, αλλά και το κουτί στο οποίο βρίσκονταν αυτές. Χρησιμοποιώντας τις πινέζες για να στερεώσουν το κουτί στον τοίχο, θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ένα υπέροχο μικρό κρηοπήγιο. Το πρόβλημα λύθηκε!³²

Εάν σχεδιάζετε έναν διαγωνισμό ανοικτής στρατηγικής, πρέπει να λάβετε σοβαρά υπόψη αυτόν τον γνωστικό περιορισμό. Όσο ακριβέστερα πλαισιώνετε ένα πρόβλημα, τόσο περισσότερες υποθέσεις επιβάλλετε σχετικά με τη φύση του προβλήματος και τη λύση που περιμένετε.³³ Και όταν το παρακάνετε, η σκέψη των συμμετεχόντων περιορίζεται άσκοπα. Η λύση είναι να ορίσετε το πρόβλημα με ακρίβεια, αλλά να δώσετε στους συμμετέχοντες αρκετά περιθώρια για να σκεφτούν διευρυμένα. Κατά την έναρξη του I-Prize, η Cisco ανακοίνωσε ότι αναζητούσε εμπορικά βιώσιμες επιχειρηματικές ιδέες τεχνολογίας δικτύου. Η εταιρεία δεν διευκρίνισε περαιτέρω ποιους τύπους ιδεών αναζητούσε, αλλά όρισε με σαφήνεια τι θα έπρεπε να προσφέρει μια ιδέα: «Οι κριτές θα εξετάσουν τόσο την τεχνολογική καινοτομία όσο και την επιχειρηματική ευκαιρία πίσω από την ιδέα. Οι ιδέες θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να αποφέρουν έσοδα τουλάχιστον 1 δισεκατομμυρίου δολαρίων στη Cisco, σε μια περίοδο πέντε έως επτά ετών, και οι υποβολές πρέπει να χρησιμοποιούν ως πλατφόρμα το δίκτυο IP».³⁴

32. Duncker & Lees, "On Problem-Solving".

33. MacCormack, Murray & Wagner, "Spurring Innovation through Competitions".

34. Cisco Systems, "Cisco Announces the Cisco I-Prize to Identify New Business Ideas", δελτίο Τύπου, 31 Οκτωβρίου 2007, <https://newsroom.cisco.com/press-release-content?type=webcontent &articleId=4030414>.

8

Αναπτύξτε δολοφονικά επιχειρηματικά μοντέλα

Βρίσκεστε στο καινούργιο σας μικρό αυτοκίνητο πόλης και ταξιδεύετε κατά μήκος μιας εθνικής οδού με 120 χιλιόμετρα την ώρα, όταν ένα φορτηγό με δεκαοκτώ τροχούς μουγκρίζει στα αριστερά σας, σκοπεύοντας να σας προσπεράσει. Το όχημα είναι τεράστιο και ο οδηγός του κάθεται τόσο ψηλά που δεν μπορείτε να δείτε το πρόσωπό του. Καθώς κοιτάτε τους περιστρεφόμενους τροχούς και τις γυαλιστερές ζάντες του φορτηγού, δεν μπορείτε παρά να σκεφτείτε ότι, αν το γεμάτο με βαρύ φορτίο ρυμουλκούμενο ανατραπεί, θα συντρίψει εντελώς το αυτοκίνητό σας. Χαλαρώνοντας ελαφρά το γκάζι, αφήνετε το φορτηγό να περάσει.

Μήπως ανησυχείτε υπερβολικά; Δεν έχετε κι άδικο. Το 2017, ατυχήματα με φορτηγά σκότωσαν σχεδόν πέντε χιλιάδες ανθρώπους στις Ηνωμένες Πολιτείες, με δεκάδες χιλιάδες τραυματισμούς.¹ Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι οδηγοί φορτηγών παραβιάζουν το όριο ταχύτητας, είναι κουρασμένοι ή αποσπάται η προσοχή τους. Υπάρχει όμως μια άλλη, λιγότερο προφανής αιτία ατυχημάτων: η ελλιπής ασφάλεια των φορτίων. Εάν το βαρύ φορτίο δεν είναι δεμένο αρκετά σφιχτά, μπορεί να χαλαρώσει και να πέσει, προκαλώντας σε ορισμένες περιπτώσεις την ανατροπή του ρυμουλκούμενου. Εάν ωστόσο δέσετε το φορτίο πολύ σφιχτά, μπορεί να καταστραφεί. Οι οδηγοί, που η δουλειά τους είναι να εξασφαλίζουν ότι το φορτίο θα φτάσει χωρίς προβλήματα στον προορισμό του, βρίσκονται σε αδιέξοδο. Η πλειονότητα των φορ-

1. Amy Keller, "Truck Accidents", *ConsumerNotice.org*, July 28, 2020, <https://www.consumernotice.org/personal-injury/traffic-safety/trucks>.

τιών –σε ποσοστό έως και 70%– δεν είναι δεμένα όπως θα έπρεπε, προκαλώντας περίπου το ένα τέταρτο των ατυχημάτων στα οποία εμπλέκονται φορτηγά. Στη Γερμανία, η ζημιά στα φορτηγά ανέρχεται σε περίπου 1,2 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως (ή τουλάχιστον αυτό είναι το ποσό που υποβάλλουν οι οδηγοί φορτηγών προς αποζημίωση σε ασφαλιστικές απαιτήσεις).²

Τώρα όμως υπάρχει λύση. Η γερμανική εταιρεία BPW Group, πάροχος τεχνολογικών λύσεων και υπηρεσιών για τη βιομηχανία επαγγελματικών οχημάτων, έχει δημιουργήσει ένα έξυπνο σύστημα ασφάλισης και παρακολούθησης φορτίου, βασισμένο σε εφαρμογή για κινητά, που ονομάζεται i.Gurt και παρακολουθεί συνεχώς τις δυνάμεις που ασκούνται σε έναν ιμάντα ασφάλισης φορτίου κατά τη διάρκεια του ταξιδιού. Μια μικρή συσκευή i.Gurt στερεώνεται πάνω στον ιμάντα. Εάν η δύναμη που ασκείται στον ιμάντα πέσει κάτω από μια ορισμένη τιμή, ο οδηγός δέχεται μια ειδοποίηση στο κινητό του τηλέφωνο και μπορεί να κάνει διορθωτικές ενέργειες πριν συμβεί ατύχημα. Εάν συμβεί ατύχημα και το φορτίο έχει υποστεί ζημιά, το i.Gurt μπορεί να βοηθήσει στην τεκμηρίωση των συνθηκών του συμβάντος.³

Από το 2020, οι αποκρίσεις των πελατών σε πρώιμες δοκιμές αυτής της συσκευής ήταν ενθουσιώδεις. Το i.Gurt έχει κερδίσει δύο γερμανικά βραβεία καινοτομίας και η εταιρεία προβλέπει απόσβεση των επενδύσεών της σε λιγότερα από τρία χρόνια.⁴ Το i.Gurt υπόσχεται να προσφέρει τεράστια εξοικονόμηση χρημάτων σε χειριστές φορτηγών και εταιρείες logistics, και θα παίξει έναν κρίσιμο ρόλο στα συστήματα αυτόνομης οδήγησης.⁵ Αλλά, όταν το i.Gurt βγει στην αγορά, θα αντιπροσωπεύει μια τεράστια ανατροπή στο επιχει-

2. "BPW: Make Load Securing Intelligent", *Bausicherheit* magazine, October 17, 2018, <https://www.bausicherheit-online.de/d/bpw-die-ladungssicherung-intelligent-machen>.

3. "BPW iGurt / Intelligent Cargo Securing", *iF World Design Guide*, 2019, <https://ifworlddesignguide.com/entry/259574-bpw-igurt>.

4. "iGurt", *German Innovation Award, Germany Design Council*, 2019, <https://www.german-innovation-award.de/en/winners/preis/gewinner/igurt>.

5. Αρθρογράφος, "BPW receives German Innovation Awards", *Global trailer*, May 30, 2019, <http://www.globaltraileromag.com/news/article/bpw-receives-german-innovation-awards>.

ρηματικό μοντέλο της BPW. Από τις αρχές του εικοστού αιώνα, η BPW έχει δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση αξίας 1,5 δισεκατομμυρίου ευρώ κατασκευάζοντας εξαρτήματα για τη βιομηχανία μεταφορών, συμπεριλαμβανομένων συστημάτων αξόνων, συστημάτων ρουλεμάν και ανάρτησης, τεχνολογιών πέδησης και λύσεων παρακολούθησης στόλου για χειριστές φορτηγών και ρυμουλκούμενων. Το i.Gurt, όντας αφενός μια ψηφιακή λύση και αφετέρου ένα προϊόν τεχνολογικής καινοτομίας, αλλάζει σημαντικά την τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά αλλά και το μοντέλο εσόδων της. Σε σύγκριση με τα προηγούμενα προϊόντα της εταιρείας, το i.Gurt έχει σχετικά χαμηλή τιμή, θα διατίθεται στο εμπόριο και θα πωλείται πιο άμεσα και επιθετικά, μέσω πολλαπλών ψηφιακών καναλιών. Για να φέρει το νέο αυτό προϊόν στην αγορά, η BPW προσφεύγει σε έναν πιθανό ανταγωνιστή για να βοηθήσει στην πώληση του προϊόντος, μια εντελώς νέα πρακτική για την εταιρεία.

Πώς μια παραδοσιακή εταιρεία μηχανικών κατέληξε σε ένα τέτοιο «δολοφονικό» επιχειρηματικό μοντέλο (killer business model); Το γνωρίζετε ήδη: χρησιμοποίησε μια διαδικασία ανοικτής στρατηγικής. Αλλά η εταιρεία δεν άνοιξε απλώς για να δημιουργήσει νέες ιδέες, τάσεις στον ορίζοντα ή πιθανούς φορείς ριζικής αλλαγής. Σε συνεργασία με την IMP δημιούργησε αρχικά την ιδέα για το i.Gurt. Στη συνέχεια προχώρησε αναπτύσσοντας αρκετούς ακόμα ανοικτούς ιδεασμούς για να εμπλουτίσει πιθανά επιχειρηματικά μοντέλα γι' αυτό το προϊόν: όρισε τρόπους με τους οποίους θα προσφέρεται το προϊόν, ανέπτυξε σχέδια μάρκετινγκ, οριοθέτησε την αλυσίδα αξίας για την παραγωγή, την πώληση και τη διανομή του i.Gurt, ενώ κατάρτισε και το χρηματοοικονομικό πλάνο. Αυτά τα εργαστήρια, αποτελούμενα τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς συμμετέχοντες, δημιούργησαν πολλά εναλλακτικά επιχειρηματικά μοντέλα, τα οποία βελτιώθηκαν κατά τη διάρκεια αρκετών γύρων αξιολόγησης προτού οι ανώτεροι ηγέτες κάνουν την τελική επιλογή.

Μπορεί να σας φαίνεται παράξενο να εστιάσετε τόσο πολύ στην κατασκευή ενός επιχειρηματικού μοντέλου και να εμπλέξετε και άτομα εκτός επιχείρησης στη διαδικασία. Αν και οι ηγέτες έχουν υιοθετήσει την ιδέα του επιχειρηματικού μοντέλου από τα μέσα της

δεκαετίας του 1990 ως «ολιστική περιγραφή των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών μιας επιχείρησης», συνήθως δεν ξοδεύουν πολύ χρόνο για να εισαγάγουν σκόπιμα καινοτομίες στα υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα, ούτε εμπλέκουν ξένους στη διαδικασία αυτή.⁶ Κι όμως, είναι επιθυμητή ακόμη περισσότερη προσοχή στα επιχειρηματικά μοντέλα, καθώς οι ηγέτες συχνά δυσκολεύονται να συγκεκριμενοποιήσουν μια ευρεία στρατηγική κατεύθυνση προς τα κάτω, σε συγκεκριμένα σχέδια και πραγματικές, λειτουργικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.⁷ Ενώ οι ηγέτες ενδέχεται να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες ή προϊόντα, συχνά αρνούνται να καινοτομήσουν πάνω στη λογική των επιχειρηματικών μοντέλων τους, παρόλο που οι εταιρείες που ανασχεδιάζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα τους επιτυγχάνουν μεγαλύτερη κερδοφορία.⁸

Όπως μας είπε ο Markus Kliffken, μέλος του εκτελεστικού συμβουλίου της BPW, η εταιρεία είχε αναπτύξει σημαντική τεχνολογία στις ψηφιακές τεχνολογίες, έχοντας από καιρό προβλέψει την επιβράδυνση της βασικής της δραστηριότητας. Ωστόσο, η εταιρεία είχε προσπαθήσει προηγουμένως σε πολλές περιπτώσεις να δημιουργήσει ψηφιακές προσφορές στον χώρο των μεταφορών χρησιμοποιώντας αισθητήρες και εφαρμογές παρακολούθησης, και κάθε φορά τα αποτελέσματα ήταν κατώτερα των προσδοκιών. «Δεν μπορούσαμε να φέρουμε αυτές τις λύσεις στην αγορά», είπε ο Kliffken. «Αυτή η οδός δεν λειτούργησε ποτέ. Δεν είναι μόνο η τεχνολογία – πρέπει επίσης να κάποιος να είναι σε θέση να εισέλθει στη νέα αγορά».

Αναγνωρίζοντας ότι δεν κατανοούσαν όλες τις πτυχές που είναι

6. Nicolai Foss & Tina Saebi, "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?", *Journal of Management*. 43, no 1 (2017) 200–227, σελ 202.

7. Kurt Matzler, Franz Bailom, Stephan Friedrich von den Eichen & Thomas Kohler, "Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso", *Journal of Business Strategy* 34, no. 2 (2013): Clayton M. Christensen, Thomas Bartman & Derek Van Bever, "The Hard Truth about Business Model Innovation", *MIT Sloan Management Review* 58, no. 1 (2016): 31–40.

8. Zhenya Lindgardt, Martin Reeves, George Stalk & Michael S. Deimler, "Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game", The Boston Consulting Group, December 2009, https://image-src.bcg.com/Images/BCG_Business_Model_Innovation_Dec_09_tcm81-121706.pdf.

αναγκασίες για να φέρουν με επιτυχία μια ψηφιακή προσφορά στην αγορά, οι ηγέτες της BPW αποφάσισαν να ανοίξουν τη διαδικασία δημιουργίας ενός επιχειρηματικού μοντέλου όταν ασχολήθηκαν με το i.Gurt. «Εάν δραστηριοποιείτε σε μια γνωστή, οικεία επιχειρηματική δραστηριότητα, πρέπει απλώς να βελτιστοποιηθείτε», είπε ο Kliffken. «Αλλά αν μιλάτε για ένα νέο πεδίο, για κάτι εντελώς ριζοσπαστικό και διαφορετικό από το παρελθόν, για μια «επιχείρησδολοφόνο», τότε πρέπει να ξεπεράσετε μια σειρά από εμπόδια, και εδώ η ανοικτή προσέγγιση είναι απαραίτητη».⁹ Σημειώνει επίσης ότι «χωρίς το άνοιγμα [των διαδικασιών διαμόρφωσης της στρατηγικής] δεν θα μπορούσαμε ποτέ να φέρουμε [το i.Gurt] στην αγορά και να δημιουργήσουμε ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο γύρω από αυτό. Αν το είχαμε απλώς αναπτύξει, θα τα είχαμε κάνει όλα στραβά».¹⁰

Εάν έχετε ήδη μια πολλά υποσχόμενη νέα στρατηγική κατεύθυνση, ίσως αυτή στην οποία καταλήξατε χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο ανοικτής στρατηγικής, προσκαλέστε άτομα εκτός επιχείρησης για να σας βοηθήσουν να τη μετατρέψετε σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο. Όπως θα δούμε, η συγκεκριμένη μεθοδολογία ανοικτής στρατηγικής που χρησιμοποίησε η BPW –τον Διαγωνισμό Επιχειρηματικής Λογικής (Business Logic Contest)– είναι αποδοτική, αποτελεσματική και σχετικά χαμηλού κόστους, και δουλεύοντας πάνω σε αυτήν μπορείτε να διευκολύνετε επίσης την υλοποίηση του ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σας μοντέλου. Πολλές εταιρείες αναπτύσσουν εξαιρετικές ιδέες, μόνο και μόνο για να τις δουν αργότερα να παραπαίουν λόγω ενός ελαττωματικού επιχειρηματικού μοντέλου. Παραμερίζοντας τον εγωισμό σας όπως έκαναν οι ηγέτες της BPW, παραδεχόμενοι ότι δεν ξέρετε τα πάντα για μια νέα αγορά και προσκαλώντας άτομα εκτός επιχείρησης να σας βοηθήσουν να σχεδιάσετε ένα επιχειρηματικό μοντέλο, έχετε περισσότερες πιθανότητες να ρυθμίσετε σωστά τις λεπτομέρειες και να πετύχετε.

9. Συνέντευξη με τον Markus Kliffken, BPW Group, 8 Απριλίου 2020.

10. Συνέντευξη με τον Kliffken, 8 Απριλίου 2020.

Το πρόβλημα με τα επιχειρηματικά μοντέλα

Για ποιο λόγο ακριβώς οι ηγέτες αγωνίζονται να μεταφράσουν τις καινοτόμες στρατηγικές σε λειτουργικές επιχειρήσεις; Ορισμένες εταιρείες δεν κατανοούν πολύ καλά τα τρέχοντα επιχειρηματικά μοντέλα τους –τι λειτουργεί και τι όχι– και επομένως δεν είναι σίγουρες πώς να δημιουργήσουν ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που θα διορθώνει τα ελαττώματα του παλιού. Οι διευθυντές, από τη μεριά τους, «παντρεύονται» υποθέσεις, κανόνες και πρακτικές που σχετίζονται με το τρέχον μοντέλο, ανεξάρτητα από το πόσο καλά τις κατανοούν. Αγωνίζονται να επιχειρήσουν πολύ μακριά από αυτό που ήδη γνωρίζουν και κάνουν, και ως εκ τούτου δεν μπορούν να συλλάβουν τις αναδιατάξεις της εφοδιαστικής αλυσίδας, τις τακτικές μάρκετινγκ, τα κανάλια πωλήσεων και ούτω καθεξής, που θα μπορούσαν να καταστήσουν ένα νέο μοντέλο επιτυχημένο.¹¹

Πολύ συχνά, οι ηγέτες φτάνουν σε φαινομενικά ξεκάθαρα, καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα που όμως δεν λειτουργούν από οικονομικής άποψης. Ο πελάτης μπορεί να λάβει νέα αξία, αλλά η εταιρεία δεν μπορεί να πραγματοποιήσει κέρδος.¹² Έχουμε δει αυτό το πρόβλημα να εμφανίζεται σε πολλές υπηρεσίες που βασίζονται σε ψηφιακές πλατφόρμες. Το Skype, για παράδειγμα, δημιούργησε τεράστια νέα αξία για τους πελάτες μετά την κυκλοφορία του, τόσο πολύ που μέχρι το 2010 η εταιρεία είχε προσελκύσει 660 εκατομμύρια πελάτες. Αλλά το Skype το βρήκε πολύ πιο δύσκολο να δημιουργήσει αξία για τον εαυτό του. Μόνο οκτώ εκατομμύρια πελάτες είχαν εγγραφεί για να πληρώσουν για την premium υπηρεσία, ενώ οι υπόλοιποι έκαναν χρήση της δωρεάν υπηρεσίας του Skype. Μέχρι τη στιγμή που γράφονται αυτές οι γραμμές, παραμένει ασαφές εάν το Skype έχει βρει ένα βιώσιμο μοντέλο για τη δημιουργία εσόδων (αυτό είναι το πρόβλημα της Microsoft σήμερα, ενώ οι ιδρυτές του Skype απολαμβά-

11. Mark W. Johnson, "Overcoming Incumbent Challenges to Business Model Innovation", *Leader to Leader* 91 (2019): 7–12.

12. Matzler et al., "Business Model Innovation".

νουν σημαντικό πλούτο).¹³ Σκεφτείτε επίσης την αεροπορική εταιρεία AirBerlin, η οποία συνδύασε ορισμένα χαρακτηριστικά μιας αεροπορικής εταιρείας πλήρους εξυπηρέτησης με το επιχειρηματικό μοντέλο χαμηλού κόστους. Το 2010 η αεροπορική εταιρεία αναπτυσσόταν γρήγορα, υποδηλώνοντας ότι προσθέτει αξία για τους πελάτες. Ωστόσο, η προσφορά χαμηλών ναύλων σήμαινε ότι η εταιρεία λειτουργούσε με ζημία.¹⁴ Ουσιαστικά, το υβριδικό επιχειρηματικό μοντέλο δεν είχε συνοχή όσον αφορά τη δημιουργία βιώσιμων εσόδων και κερδών.

Μερικές φορές οι εταιρείες είναι καλύτερο να μην επιδιώκουν τεχνολογίες που αλλάζουν το παιχνίδι, επειδή μετά δεν μπορούν να τις διαχειριστούν ως κερδοφόρες, βιώσιμες επιχειρήσεις. Όπως έχει υποστηρίξει ο Peter Drucker, «Το πρώτο βήμα σε μια στρατηγική ανάπτυξης δεν είναι να αποφασίσεις πού και πώς να αναπτυχθείς. Είναι να αποφασίσεις τι θα εγκαταλείψεις».¹⁵ Αυτό το ρητό έχει ιδιαίτερη ισχύ όσον αφορά την καινοτομία. Το 2000 η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Orange πλήρωσε 142 εκατομμύρια δολάρια για τη Wildfire Communications, η οποία είχε αναπτύξει μια πρώιμη μορφή τεχνολογίας παρόμοιας μ' εκείνη που αργότερα έγινε η εικονική βοηθός Alexa της Amazon. Αν και η τεχνολογία ήταν αξιόπιστη, η αγορά δεν ήταν έτοιμη γι' αυτήν και η Orange δεν μπορούσε να συνειδητοποιήσει τα δυνάμει επιχειρηματικά οφέλη. Το 2005, η Orange διέκοψε τελικά το Wildfire λόγω έλλειψης ζήτησης.¹⁶ Διαθέτουμε αμέτρητα παρόμοια παραδείγματα. Η Blackberry είχε ένα επιθυμητό προϊόν smartphone, αλλά δεν κατάφερε να δημιουργήσει ένα αντίστοιχο επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο. Η Apple

13. Βλ. Zaw Thiha Tun, "How Skype Makes Money", εταιρικό προφίλ, Investopedia, επικαιροποίηση της 10ης Ιουνίου 2020, <https://www.investopedia.com/articles/investing/070915/how-skype-makes-money.asp>; και Tom Warren, "Microsoft's Skype Struggles Have Created a Zoom Moment", *The Verge*, Microsoft, 31 Μαρτίου 2020, <https://www.theverge.com/2020/3/31/21200844/microsoft-skype-zoom-houseparty-coronavirus-pandemic-usage-growth-competition>.

14. "Rote Zahlen bei Air Berlin," *Handelsblatt*, March 17, 2011, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/fluggesellschaft-rote-zahlen-bei-air-berlin/3962784.html?ticket=ST-1301463-Peig665Prpfd6CVLQYDk-ap2>.

15. Jeffrey A. Krames, *Inside Drucker's Brain* (New York: Penguin, 2008), 101.

16. Bill Schweber, "Wildfire Ignites, Then Extinguishes", *EDN*, November 10, 2005, <https://www.edn.com/wildfire-ignites-then-extinguishes>.