

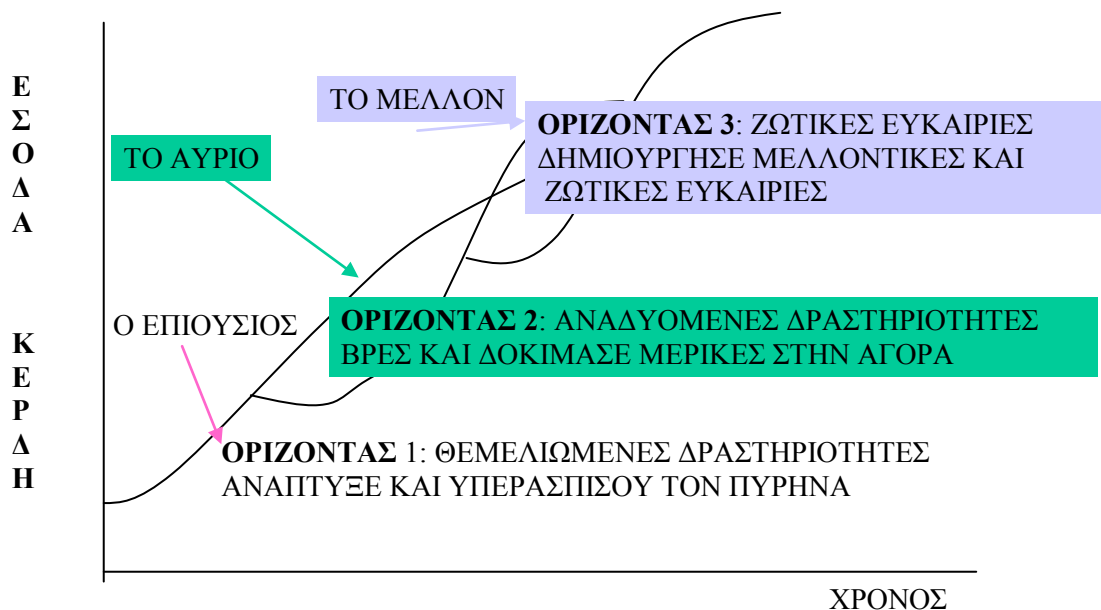


[Από το βιβλίο: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΑΣΤΕΡΙΟΣ Γ. ΚΕΦΑΛΑΣ, ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008, ΣΕΛ. 202-206]

ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ξεκινώντας από την υπόθεση ότι για να επιβιώσει μια επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύσσεται συνεχώς γεννάται το ερώτημα: «Ποιος είναι ο πιο σίγουρος τρόπος εξασφάλισης μιας συνεχούς ανάπτυξης;» Η απάντηση είναι μία και μοναδική: «Η δημιουργία νέων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων». Η συνεχής ανάπτυξη της επιχείρησης του 21ου αιώνα προϋποθέτει την ύπαρξη ενός *αγωγού συνεχούς δημιουργίας επιχειρησιακών δραστηριοτήτων*, έτσι ώστε οι ηγέτες να κατευθύνουν την προσοχή τους στην επίτευξη των κυριών σκοπών της επιχείρησης και στη δημιουργία νέων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Baghai, Coley και White, 2000). Η στρατηγική που εγγυάται την επίτευξη αυτού το διπλού σκοπού συνιστά ό,τι προηγουμένως ονομάσαμε «η πρόβλεψη του σημείου καμπής της σιγμοειδούς καμπύλης του Βιολογικού Κύκλου».

Οι τρεις ορίζοντες συνεχούς ανάπτυξης



Διάγραμμα 6.4. Οι τρεις ορίζοντες

Ο ορίζοντας είναι ο τομέας όπου υπάρχει δράση. Είναι η έκταση εντός της οποίας η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Ο ορίζοντας είναι το οπτικό πεδίο του επιχειρηματικού στελέχους. Εδώ ορίζοντας θεωρείται το διάστημα κατά μήκος της σιγμοειδούς καμπύλης του βιολογικού κύκλου μιας επιχειρησιακής δραστηριότητας, είτε πρόκειται για μια τεχνολογία ή ένα προϊόν είτε πρόκειται γενικά για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο προσφέρει ή έχει τη δυνατότητα να προσφέρει θετικά στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Για να μπορέσει να εντοπίσει ο επιχειρηματίας το σημείο καμψής της καμπύλης του βιολογικού κύκλου θα πρέπει να κάνει «ένα βήμα πίσω και ένα βήμα μπροστά». Στη γλώσσα του επιστημονικού μάνατζμεντ αυτή η μέθοδος καλείται *μέθοδος ανάλυσης ευαισθησίας* και είναι μια προσπάθεια προσδιορισμού του βαθμού αλλαγής της παρούσας κατάστασης που επιφέρουν οι διάφορες κινήσεις του αναλυτή.

Το Διάγραμμα 6.4. δίνει μια εικόνα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων οι οποίες χωρίζονται χωρισμένες σε τρεις ορίζοντες. Ο ορίζοντας 1 είναι φυσικά οι υπάρχουσες επιχειρησιακές δραστηριότητες, οι σταθερά θεμελιωμένες δραστηριότητες. Ενεργούν στο παρόν και έχουν περιορισμένη χρονική διάρκεια. Το σημείο καμψής της καμπύλης του βιολογικού κύκλου είναι κοντά στην αφετηρία της δραστηριότητας. Τα κέρδη είναι αρκετά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έχει ένα αρκετά υψηλό χάσμα (X), αλλά παράλληλα έχει μια μικρή διάρκεια (Δ). Η τροχιά της καμπύλης είναι η παραδοσιακή σιγμοειδής. Αργά ή γρήγορα η επιχειρησιακή δραστηριότητα θα αρχίσει την «κατιούσα» και θα καταλήξει στο αναπόφευκτο τέρμα, όπου η έλλειψη καθαρών εισροών επιφέρει τη διακοπή της.

Ο ορίζοντας 2 περιέχει επιχειρηματικές δραστηριότητες που αντιπροσωπεύουν ιδέες οι οποίες έχουν «ριζώσει» καλά ή έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται ταχέως. Αυτές οι δραστηριότητες είναι οι *αναδυόμενοι αστέρες*: έχουν όλες τις δυνατότητες να μεταμορφώσουν την επιχείρηση, αλλά απαιτούν σημαντικές επενδύσεις. Αυτές είναι οι δραστηριότητες που προσελκύουν την προσοχή των επενδυτών. Αν και σημαντικά κέρδη θα πραγματοποιηθούν μόνο μελλοντικά, μετά από τρία ή και τέσσερα χρόνια, έχουν πελάτες, ταμειακές ροές και ίσως μερικά κέρδη. Το σημαντικότερο είναι όμως ότι έχουν μεγάλες πιθανότητες να καταστούν τόσο επικερδείς όσο επικερδείς είναι και οι δραστηριότητες του ορίζοντα 1. Ο στόχος των δραστηριοτήτων του ορίζοντα 2 είναι να δημιουργήσουν και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς. Οι δραστηριότητες του ορίζοντα 2 είναι το αντίδοτο στο φυσιολογικό γήρας του ορίζοντα 1.

Χωρίς αυτές η επιχείρηση κινδυνεύει να μεταπηδήσει στο σημείο Γ της σιγμοειδής καμπύλης (που περιγράψαμε στο Κεφάλαιο 1.) που είναι η αρχή προς το δρόμο χωρίς επιστροφή για να καταλήξει στο σημείο Δ, το τέλος. Γι' αυτό μια καλή επιχείρηση, μια επιχείρηση προσανατολισμένη προς τη μακροχρόνια ανάπτυξη, θα πρέπει να έχει μερικές δραστηριότητες που να «σιγοβράζουν» στο καζάνι του ορίζοντα 2.

Ο ορίζοντας 3 περιέχει τους σπόρους των αυριανών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων – τα δικαιώματα» (*options*) για μελλοντικές ευκαιρίες. Τις ονομάσαμε εδώ «δικαιώματα» για να επισημάνουμε ότι αυτές οι δραστηριότητες δεν είναι απλές ιδέες, αλλά πραγματικά έργα όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, οι δοκιμές αγοράς, τα πιλοτικά έργα, οι συμμαχίες, οι συμμετοχές μειοψηφίας, τα προσύμφωνα και, γενικά, κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα που μπορεί να συνεισφέρει στις ταμειακές ροές του ορίζοντα 1 ή του ορίζοντα 2.

Η ύπαρξη δραστηριοτήτων στον ορίζοντα 3 δίνει το μήνυμα στους ενδιαφερόμενους και στους ανταγωνιστές ότι η επιχείρηση σκέπτεται για το μέλλον της σοβαρά και ενεργά. Μια τέτοια επιχειρηματική συμπεριφορά είναι ένδειξη πρόδρασης της διοίκησης.

Ανακεφαλαιώνοντας το στρατηγικό έργο του επιχειρηματικού στελέχους του 21ου αιώνα θα πρέπει να έχει γίνει ξεκάθαρο, από την πραγμάτευση των τριών οριζόντων, ότι το καθήκον του επιχειρηματία είναι να διοικεί και τους τρεις ορίζοντες ταυτόχρονα. Με άλλα λόγια, διαχείριση της σημερινής επιχείρησης σημαίνει διαχείριση ολόκληρου του αγωγού επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και όχι μόνο των σημερινών ή των αυριανών έργων. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να φροντίζει όχι μόνο για τις ταμειακές ροές που θα εξασφαλίσουν τη ρευστότητα που απαιτείται για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και για μια ευρεία αλλά ρεαλιστική προσφορά δραστηριοτήτων των δυο άλλων οριζόντων, οι οποίοι θα εξασφαλίσουν το μέλλον της επιχείρησης.