

Οι δυναμικές ικανότητες των εταιρειών του κλάδου των κινητών τηλεφώνων

Οι δυναμικές ικανότητες μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον στη διαίσθηση και την αξιοποίηση ευκαιριών, καθώς και στην επαναδιαμόρφωση των λειτουργικών ικανοτήτων τους.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου των κινητών τηλεφώνων έχουν δημιουργήσει δυναμικές ικανότητες, στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να κυριαρχήσουν στην αγορά. Έχουν αναγνωρίσει και αξιολογήσει νέες ευκαιρίες (διαίσθηση), αξιοποίησαν αυτές τις ευκαιρίες με ανάπτυξη νέων προϊόντων (αξιοποίηση), ενώ, επίσης, ανανέωσαν και αναδιαμόρφωσαν ανάλογα τις ικανότητές τους (αναδιαμόρφωση). Όλα τα παραπάνω αντικατοπτρίζονται στον αντίστοιχο πίνακα.

Οι πρωτοπόροι της κινητής τηλεφωνίας, Ericsson και Motorola, κατάφεραν να διαισθανθούν, να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν μια τελειώς νέα αγορά, αυτή των κινητών τηλεφώνων. Δημιούργησαν αξία στη συγκεκριμένη αγορά μέσα από τον συνδυασμό και την αναδιαμόρφωση ικανοτήτων τηλεπικοινωνίας και ραδιοφώνου (τις οποίες ήδη διέθεταν). Παρ' όλα αυτά, παρέμειναν στάσιμες στις αρχικές ικανότητες που ανέπτυξαν, οπότε αναδύθηκε ένας νέος ανταγωνιστής (Nokia) και τις ξεπέρασε. Η Nokia διαισθάνθηκε νέες ευκαιρίες, καθώς διαπίστωσε ότι ο περιεργος σχεδιασμός και η περιορισμένη λειτουργικότητα των κινητών τηλεφώνων δεν ταίριαζαν σε μια ιδιαίτερα αναπτυσσόμενη αγορά. Έτσι, αξιοποίησε τις νέες αυτές ευκαιρίες, προσφέροντας βελτιωμένο σχεδιασμό και λειτουργικότητα. Για να το πετύχει αυτό, βασίστηκε σε ικανότητες που σχετίζονταν με τον σχεδιασμό των προϊόντων και τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Τέλος, η Apple, με μια μεγάλη παράδοση στα καταναλωτικά προϊόντα, αξιοποίησε νέες ευκαιρίες που προέκυψαν. Η Apple διαπίστωσε ότι τα περισσότερα κινητά τηλέφωνα, τόσο τα παραδοσιακά όσο και τα λεγόμενα «έξυπνα», είχαν πολύπλοκη και δυσνόητη διεπαφή με τον χρήστη, ενώ δεν ενσωμάτωναν καμία δυνατότητα αναπαραγωγής πολυμέσων. Έτσι, η Apple δημιούργησε ένα «έξυπνο» κινητό τηλέφωνο με αναβαθμισμένη πλατφόρμα αναπαραγωγής πολυμέσων, έξυπνη διεπαφή, και χρήση συμπληρωματικών υπηρεσιών (όπως το App Store και το iTunes Music Store). Για να το πετύχει αυτό, προχώρησε σε διαφορετικό συνδυασμό των ικανοτήτων σχεδιασμού, διεπαφής και συμπεριφοράς καταναλωτών που ήδη διέθετε. Επιπλέον, ανέπτυξε νέες ικανότητες σε σχέση με τα κινητά τηλέφωνα.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι οι δυναμικές ικανότητες βοήθησαν τις εταιρείες του κλάδου να προσαρμοστούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Ωστόσο, δεν αποτελούν εγγύηση μελλοντικής ικανοποιητικής απόδοσης. Και αυτό διότι υπάρχει κίνδυνος οι λειτουργικές ικανότητες που ανέπτυξαν οι διάφορες εταιρείες (βασίζόμενες στις δυναμικές ικανότητές τους) να μετατραπούν σε ακαμψίες, δυσκολεύοντας εξαιρετικά την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και της τεχνολογίας. Εάν οι δυναμικές ικανότητες δεν εντοπίσουν και διαχειριστούν αυτές τις ακαμψίες ενδέχεται να αναδυθούν νέοι ανταγωνιστές, σε βάθος χρόνου, οι οποίοι θα διαθέτουν πιο κατάλληλες δυναμικές ικανότητες, που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις συνεχιζόμενες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

▪ Εταιρίες: Ericsson, Motorola / Χρονική περίοδος: Μέσα δεκαετίας 1980 – Τέλη δεκαετίας 1990 / Προϊόν: Κινητά τηλέφωνα / Διαίσθηση: Ανάγκη για κινητά τηλέφωνα: η σταθερή τηλεφωνία δεν προσέφερε φορητότητα / Εκμετάλλευση: Δημιουργία των πρώτων συστημάτων κινητής τηλεφωνίας, καθώς και κινητών τηλεφώνων / Αναδιαμόρφωση: Δημιουργία μιας νέας αγοράς, Απόκτηση και ανάπτυξη ικανοτήτων που σχετίζονται με τα κινητά τηλέφωνα

▪ Εταιρίες: Nokia / Χρονική περίοδος: Τέλη δεκαετίας 1990 – αρχές δεκαετίας 2000 / Προϊόν: Κινητά τηλέφωνα με βελτιωμένη σχεδίαση και λειτουργικότητα / Διαίσθηση: Ανάγκη για σωστά σχεδιασμένα και μοδάτα κινητά τηλέφωνα: τα διαθέσιμα κινητά τηλέφωνα βρισκόταν πολύ κοντά στα τηλέφωνα των αυτοκινήτων, από τα οποία και προήλθαν, διατηρώντας τον περιεργό σχεδιασμό και την περιορισμένη λειτουργικότητα / Εκμετάλλευση: Αναβάθμιση των κινητών τηλεφώνων προκειμένου να προσφέρουν αυξημένη ικανοποίηση από τον σχεδιασμό, και να είναι περισσότερο λειτουργικά / Αναδιαμόρφωση: Είσοδος σε μια υπάρχουσα αγορά, Απόκτηση και ανάπτυξη ικανοτήτων που σχετίζονται με τα κινητά τηλέφωνα, Ανάπτυξη ικανοτήτων που σχετίζονται με τον σχεδιασμό και το marketing κινητών τηλεφώνων

▪ Εταιρίες: Apple / Χρονική περίοδος: Τέλη δεκαετίας 2000 – / Προϊόν: Κινητά τηλέφωνα με άριστο σχεδιασμό, μεγάλη λειτουργικότητα και εξαιρετική διεπαφή με τον χρήστη / Διαίσθηση: Ανάγκη για έξυπνα κινητά τηλέφωνα με δυνατότητα χρήσης πολυμέσων: Τα διαθέσιμα έξυπνα κινητά τηλέφωνα διατηρούσαν μια πολύπλοκη και δυσνόητη διεπαφή με τον χρήστη, ενώ παράλληλα είχαν περιορισμένη λειτουργικότητα / Εκμετάλλευση: Αναβάθμιση των έξυπνων κινητών τηλεφώνων με σκοπό να διαθέτουν εξαιρετική διεπαφή με τον χρήστη, καθώς και δυνατότητα αναπαραγωγής πολυμέσων (σύνδεση με App store και iTunes) / Αναδιαμόρφωση: Είσοδος σε μια υπάρχουσα αγορά, Απόκτηση ικανοτήτων που σχετίζονται με τα κινητά τηλέφωνα και συνδυασμός τους με ικανότητες διεπαφής, σχεδιασμού και εμπορικού σήματος (brand), Συνεργασία με την μουσική βιομηχανία και με εταιρείες ανάπτυξης εφαρμογών (apps).

1. Ποια κατηγορία δυναμικών ικανοτήτων μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες του κλάδου να αποφύγουν την προσκόλληση στις παλιές λειτουργικές ικανότητές τους; 2. (α) Ποιες είναι οι πιθανές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις του κλάδου; (β) Πώς θα μπορούσαν να γίνουν αντιληπτές (διαίσθηση) και να αποτελέσουν αντικείμενο αξιοποίησης; (γ) Ποιες συνηθισμένες ικανότητες (με τον συνδυασμό και την πιθανή αναδιαμόρφωση τους) θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην αξιοποίηση των ευκαιριών που εντοπίσατε στο ερώτημα 2α;

Η Groupon και η πιο ειλικρινής μορφή κολακείας

Όταν μια επιχείρηση αναγνωρίζει ένα νέο, εξειδικευμένο κομμάτι αγοράς, θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές ικανότητές της είναι πολύτιμες, σπάνιες, δύσκολες στη μίμηση και υποστηρίζονται από την οργάνωση.

Η Groupon ιδρύθηκε το 2008 στο Σικάγο της Αμερικής από τον Andrew Mason. Η αρχική ιδέα ήταν σχετικά απλή: δημιουργία μιας υπηρεσίας που θα προσφέρει κουπόνια με σημαντικές εκπτώσεις σε ηλεκτρονικούς συνδρομητές. Η αποστολή των κουπονιών γινόταν με τη χρήση μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ οι προσφορές κάλυπταν ένα τεράστιο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών (τοπικά εστιατόρια, θέατρα, κέντρα περιποίησης κ.λπ.). Τα κέρδη της Groupon προέρχονταν από την πώληση των κουπονιών, ενώ τα προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρονταν σε εξαιρετικά μεγάλες εκπτώσεις. Οι επιχειρήσεις που προσέφεραν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε χαμηλότερες τιμές κέρδιζαν από την ευρεία έκθεσή τους στο καταναλωτικό κοινό, καθώς και από την αύξηση της επισκεψιμότητάς τους. Η συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα αποτέλεσε τη βάση για την ταχύτατα αναπτυσσόμενη διαδικτυακή εταιρεία στον κόσμο. Το 2010, η Groupon απέριψε πρόταση εξαγοράς από την Google, αξίας 6 δισεκατομμυρίων \$. Αντιθέτως, τον Νοέμβριο του 2011 εισήχθη στο χρηματιστήριο, αντλώντας κεφάλαια 10 δισεκατομμυρίων \$.

Οι καθημερινές προσφορές της Groupon είχαν αξία για τους πελάτες (ήταν πολύτιμες), και έτσι η εταιρεία γρήγορα επεκτάθηκε σε περισσότερες από 40 χώρες. Παρ' όλα αυτά, η συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα προσείλκυσε χιλιάδες μιμητές σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι επενδυτές άρχισαν να αμφισβητούν το επιχειρηματικό μοντέλο της Groupon, αλλά και τον βαθμό κατά τον οποίο διέθετε σπάνιες και δύσκολες στη μίμηση στρατηγικές ικανότητες. Το 2012, ο διευθύνων σύμβουλος Andrew Mason, σε μία συνέντευξη που παραχώρησε στη «Wall Street Journal», προσπάθησε να υπερασπιστεί την εταιρεία:

«Υπάρχουν αποδείξεις: Πάνω από 2.000 εταιρείες αντιγράφουν το επιχειρηματικό μοντέλο μας. Ωστόσο, υπάρχουν άλλες τόσες αποδείξεις που δείχνουν ότι τα εμπόδια για την επιτυχία είναι πραγματικά τεράστια. Παρά την ύπαρξη τόσο πολλών ανταγωνιστών, ελάχιστοι έχουν πραγματικά κάποια ουσιαστική σχέση με τη δική μας επιχείρηση».

Η παραπάνω διαβεβαίωση δεν φάνηκε να καθησυχάζει τους επενδυτές, και η τιμή της μετοχής της Groupon μειώθηκε κατά 80%, αγγίζοντας ιστορικό χαμηλό. Το ερώτημα, όμως, παρέμενε: Σε ποιον βαθμό ήταν οι ικανότητες της Groupon σπάνιες και δύσκολες στη μίμηση; Κατά γενική ομολογία, η εντυπωσιακή πελατειακή βάση της (με περισσότερους από 50 εκατομμύρια πελάτες) ήταν και σπάνια και δύσκολη στη μίμηση. Ο μεγάλος αριθμός των συνδρομητών έδινε αξία στους πελάτες: όσο περισσότεροι ήταν οι πελάτες, τόσο μεγαλύτερες και οι προσφορές. Αυτό οδηγούσε ακόμα περισσότερους πελάτες να προτιμούν την Groupon. Παράλληλα, το κόστος απόκτησης επιπλέον πελατών για τους ανταγωνιστές ολοένα και αυξανόταν. Εντούτοις, ορισμένοι υποστήριζαν ότι άλλες εταιρείες (Facebook, Google, Amazon) διέθεταν ευρύτερη βάση χρηστών και μπορούσαν, ενδεχομένως, να μετατραπούν σε ανταγωνιστές.

Προσπαθώντας να υπερασπιστεί, περαιτέρω, την εταιρεία του, ο Andrew Mason υποστήριξε στη Wall Street Journal ότι το επιχειρηματικό μοντέλο της Groupon ήταν κάτι πολύ περισσότερο από την καθημερινή αποστολή email. Όπως ανέφερε: «Μία ολόκληρη σειρά πολύπλοκων διαδικασιών λαμβάνει χώρα προκειμένου να είναι δυνατή η επιτυχία της εταιρείας». Αν επιθυμούσαν κάποιοι να μιμηθούν την Groupon, θα έπρεπε να μιμηθούν τα πάντα στη λειτουργική πολυπλοκότητά τους:

«Πάρα πολλοί παραβλέπουν τη λειτουργική πολυπλοκότητα. Διαθέτουμε 10.000 εργαζόμενους σε 46 χώρες. Απασχολούμε χιλιάδες πωλητές, οι οποίοι επικοινωνούν καθημερινά με χιλιάδες καταστήματα σε όλον τον κόσμο. Κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης».

Επιπλέον, ο Andrew Mason υποστήριξε ότι η Groupon διαθέτει μια πλατφόρμα προηγμένης τεχνολογίας (υλικός πόρος) που της επιτρέπει να προσεγγίζει αποτελεσματικότερα τους πελάτες και να τους ενημερώνει για τις προσφορές που έχουν μεγαλύτερη αξία γι' αυτούς. Παρ' όλα αυτά, μέρος της πλατφόρμας είχε αποκτηθεί μέσα από εξαγορές, ένα μονοπάτι το οποίο θα μπορούσαν εύκολα να ακολουθήσουν και οι ανταγωνιστές.

Εάν η μίμηση είναι η πιο ειλικρινής μορφή κολακείας, τότε η Groupon έχει ειλικρινά θριαμβεύσει. Βέβαια, η πείρα έδειξε ότι εκατοντάδες μιμητές της Groupon σταμάτησαν να λειτουργούν, ενώ η εταιρεία έχει καταφέρει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τους περισσότερους από τους σοβαρούς ανταγωνιστές της. Ωστόσο, συνεχίζει να βρίσκεται κάτω από σημαντική πίεση. Τον Φεβρουάριο του 2013 ο ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος Andrew Mason αναγκάστηκε να παραιτηθεί, κάτι που θεωρήθηκε σημάδι μελλοντικών αλλαγών.

1. Ο Andrew Mason παραδέχεται ότι το επιχειρηματικό μοντέλο της Groupon έχει αντιγραφεί από χιλιάδες άλλες επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, εκτιμά ότι η μίμηση της Groupon είναι δύσκολη. Συμφωνείτε; 2. Αξιολογήστε τις στρατηγικές ικανότητες της Groupon, χρησιμοποιώντας την ανάλυση VRIO (Σχήμα 3.2 και Πίνακας 3.2). 3. Ποια είναι η πιο σημαντική στρατηγική ικανότητα που προσφέρει, ή θα μπορούσε να προσφέρει, στην Groupon διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;