

Η έννοια των επιχειρηματικών οικοσυστημάτων γίνεται όλο και πιο δημοφιλής, τροφοδοτούμενη από την επιτυχία εικονικών παραδειγμάτων ηγέτιδων εταιρειών, όπως της Google, της Apple, του Facebook και της Amazon. Ειδικότερα, με τον όρο <<**επιχειρηματικά οικοσυστήματα**>> αναφερόμαστε σε ένα δίκτυο εταιρικών οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των ανταγωνιστών και των κρατικών φορέων που συμμετέχουν στην παροχή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μέσω του ανταγωνισμού και της συνεργασίας. Ο βασικός **σκοπός** των επιχειρηματικών οικοσυστημάτων, επικεντρώνεται κυρίως στη παροχή ευέλικτης και αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών, που επιτρέπει την συνεχή διαδικασία εκμάθησης και την επιτάχυνση της καινοτομίας (Business Ecosystem, Investopedia). Ωστόσο, όπως θα εξεταστεί παρακάτω, αποδεικνύεται πως η σύγχυση γι' αυτά αφθονεί και πολλές συχνές κοινές πεποιθήσεις είναι ανακριβείς, αναφορικά με τον βαθμό επιτυχίας των οικοσυστημάτων.

Επιχειρηματικά Οικοσυστήματα

Τα οικοσυστήματα δεν είναι εύκολο να οικοδομηθούν ή να διατηρηθούν, αλλά μια νέα έρευνα από το MIT Sloan Management Review χαρτογραφεί τον κύκλο ζωής των οικοσυστημάτων & τις στρατηγικές ενέργειες που οδηγούν στην επιτυχία τους (Research highlight).

Πλέον, είναι κοινά παραδεκτό και δεδομένο ότι τα σύγχρονα επιχειρηματικά οικοσυστήματα είναι διαρκώς ασαφή, ευμετάβλητα και άκρως ανταγωνιστικά. Τα άτομα και οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωποι με νέες προκλήσεις, όσον αφορά την **διάρκεια του κύκλου ζωής** των οικοσυστημάτων, λόγω του ιδιαίτερα **δυναμικού τους χαρακτήρα**. Για να ανταποκριθούν στις πιέσεις που δέχονται από το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας, οι επιχειρήσεις αναζητούν νέους τρόπους ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

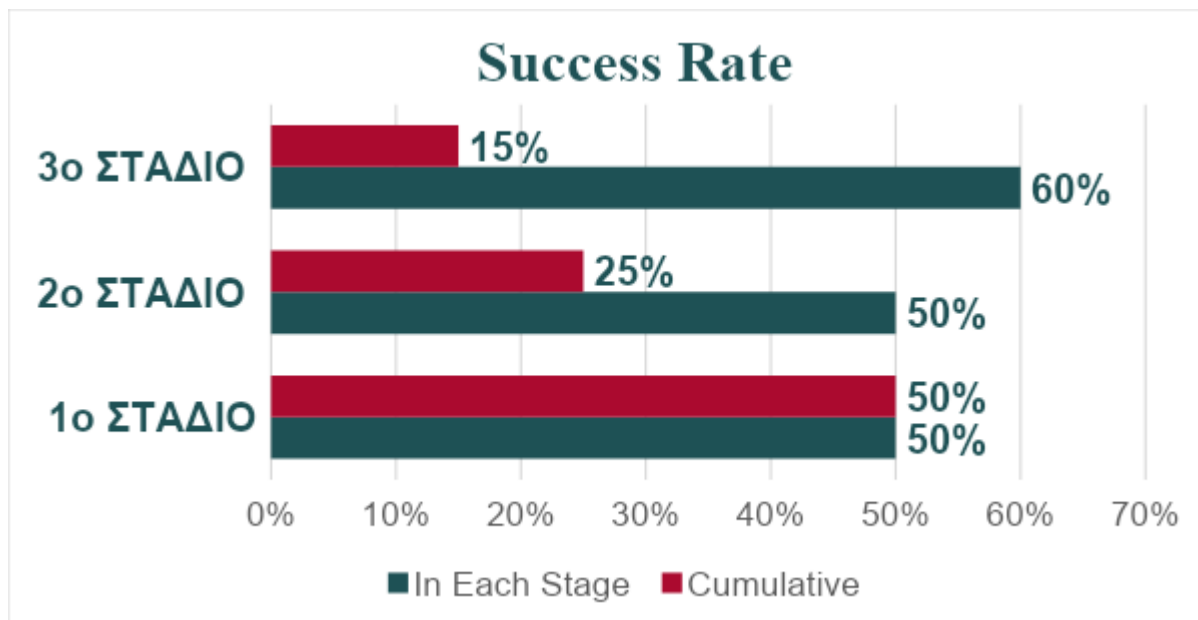
Αυτό σημαίνει ότι **οι παραδοσιακές στρατηγικές και οι λειτουργικές δομές των εταιρικών οργανισμών φαίνονται πλέον παρωχημένες και απαιτείται να επαναπροσδιοριστούν και να επαναξιολογηθούν από την διοίκηση ή να αλλάξουν τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες και να καινοτομήσουν**. Ως απόρροια αυτών κρίνεται αναγκαίο, για την μελλοντική πορεία των επιχειρηματικών οικοσυστημάτων, **η διεύρυνση και εξεύρεση νέων επιχειρηματικών πεδίων, η ανάπτυξη της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και συνεργατικότητας σε συνδυασμό με την αύξηση του ρυθμού των παραγωγικών δυνατοτήτων**. Καθώς, επίσης, αποτελεί επιτακτική ανάγκη η λειτουργική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, η αλλαγή των επιχειρησιακών εσωτερικών δομών και η παράλληλη σχεδίαση και υλοποίηση νέων καινοτόμων στρατηγικών (Jack Fuller, Michael G. Jacobides, and Martin Reeves, 2019). Σε αυτή την **προσπάθεια αναδιάρθρωσης, τα επιχειρηματικά οικοσυστήματα δεν έχουν την πολυτέλεια και τον χρόνο να επιλέξουν αν θα προσαρμοστούν με τις νέες στρατηγικές αποφάσεις για να εξελιχθούν, αν επιδιώκουν την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων τους**.

Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά καθοριστικής σημασίας στοιχεία (Michael G. Jacobides Carmelo Cennamo Annabelle Gawer, 2018) κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής των επιχειρηματικών οικοσυστημάτων, τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση των ηγέτιδων, επιτυχημένων επιχειρήσεων, διαφοροποιώντας την θέση και την διαδρομή τους στο οικοσύστημα από τις υπόλοιπες. Σύμφωνα με τα ευρήματα από την πολυετή μελέτη που διεξήχθη και δημοσιεύθηκε στο MIT Sloan Management Review από έμπειρους ερευνητές (Martin Reeves, Hen Lotan, Julien Legrand, and Michael G. Jacobides 2019), **προέκυψαν τέσσερις βασικές διαδρομές που ακολουθούν τα επιχειρηματικά οικοσυστήματα κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής τους**, καθώς και οι αντίστοιχες στρατηγικές ενέργειες που κρίθηκαν απαραίτητες για την επιτυχία των επιχειρήσεων σε κάθε στάδιο με την πάροδο του χρόνου.

Η πρώτη και πιο συνηθισμένη ομάδα οικοσυστημάτων **περιλαμβάνει επιχειρήσεις που ενώ σε αρχικό στάδιο επιδεικνύουν μια επιτυχή επιχειρηματική εκκίνηση, στην συνέχεια δεν κατάφεραν να κατακτήσουν τελικά ένα αξιοσημείωτο μερίδιο αγοράς**. Έπειτα, στη **δεύτερη** ομάδα συγκαταλέγονται επιχειρηματικά οικοσυστήματα τα οποία, εν αντιθέσει με την πρώτη ομάδα, **κατέλαβαν ένα σημαντικό ποσοστό της αγοράς**. Ωστόσο, **μεταγενέστερα, το μερίδιο αυτό υποχώρησε κατά το ήμισυ ή λιγότερο για τις περισσότερες επιχειρήσεις, ενώ κάποιες εξήλθαν από την αγορά**.

Βέβαια, μέσα από αυτές τις ομάδες επιχειρηματικών οικοσυστημάτων **δεν θα μπορούσαν να εκλείπουν ορισμένα οικοσυστήματα τα οποία διέγραψαν μια επιτυχή επιχειρηματική πορεία και διατηρούν ακόμη ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς τους, καταγράφοντας μια προσωρινή πτώση τα τελευταία χρόνια**. Αξιοσημείωτη είναι **η τέταρτη και τελευταία διαδρομή, η οποία περιλαμβάνει τα οικοσυστήματα που εξασφάλισαν την βιωσιμότητα τους μέσω της απόκτησης μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς και της επίτευξης υψηλότερων επιπέδων κερδοφορίας, διατηρώντας παράλληλα διαχρονικά την θέση τους αναλλοίωτη**.

Επιπρόσθετα, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας από το BCG Henderson Institute, τα μέτρα που λαμβάνονται στα πρώιμα, αλλά και κατά τα τελευταία στάδια ενός επιχειρηματικού οικοσυστήματος διαφοροποιούν σημαντικά τα ποσοστά επιτυχίας των επιχειρήσεων. Τα επιτυχή και αποδοτικά μέτρα στα πρώτα στάδια ενός οικοσυστήματος θα είναι πολύ διαφορετικά από αυτά που απαιτούνται σε μεταγενέστερα στάδια, απαιτώντας από τις ομάδες διαχείρισης να επανεξετάζουν και να προσαρμόζουν συνεχώς τη στρατηγική τους. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τους ερευνητές M. Reeves, H. Lotan, J. Legrand, and M.G. Jacobides, όπως διαφαίνεται από το παρακάτω γράφημα μόνο το **15%** των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν είναι σε τελικό επίπεδο **βιώσιμες**, ενώ τα ποσοστά επιτυχίας των επιχειρήσεων κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής τους στο οικοσύστημα αυξομειώνονται σε κάθε στάδιο ως εξής:



Αποτελέσματα Έρευνας BCG Henderson Institute Παρουσίαση της Διακύμανσης των ποσοστών Βιωσιμότητας των Επιχειρήσεων: Τα ποσοστά επιτυχίας σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων στο οικοσύστημα με την πάροδο του χρόνου, ξεχωριστά για τους εταιρικούς οργανισμούς αλλά και αθροιστικά, βάσει των ενεργειών και των στρατηγικών που λήφθηκαν σε καθένα από αυτά. (Source: [BHI Analysis](#))

Εντούτοις, εξετάζοντας τις **διαφορές** μεταξύ των τεσσάρων ομάδων οικοσυστημάτων διαπιστώνει εύκολα κανείς πως **κάθε στάδιο απαιτεί διαφορετική αντιμετώπιση και στρατηγικό σχεδιασμό για την ευόδωση του βασικού τους στόχου, όπου δεν είναι άλλος από την μακροχρόνια ισορροπία και κυριαρχία.** Με τις επικρατέστερες και πιο αποτελεσματικές **στρατηγικές κινήσεις** για την αξιοποίηση αυτού του σχεδίου να προϋποθέτουν σε αρχικό στάδιο την **ελέκταση του μεριδίου των επιχειρήσεων στην αγορά.**

Κατόπιν, τίθεται το θέμα της **ανάπτυξης και ενίσχυσης του μετασχηματισμού του επιχειρηματικού μοντέλου των οργανισμών,** ώστε να αποφευχθεί η απώλεια επιχειρηματικού εδάφους ενόψει του κορεσμού της αγοράς και του ανταγωνισμού, ενώ παράλληλα **θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη διαφύλαξη και διατήρηση της ηγετικής τους θέσης στο οικοσύστημα.**

Σε αυτό το σημείο θα έπρεπε να τονιστεί, πως η **δημιουργία ενός ταχέως αναπτυξιακού επιχειρηματικού μοντέλου απαιτεί την ταυτόχρονη προσέλκυση εταίρων και συνεργατών του οικοσυστήματος, με απώτερο σκοπό την αξιοποίηση των οφελών που προκύπτουν από την λειτουργία ενός επιχειρηματικού δικτύου** (Elizabeth J. Altman & Frank Nagle, 2020). Κατά συνέπεια, η πιο σημαντική συνεισφορά ενός ηγέτη στο οικοσύστημα δεν αφορά αποκλειστικά την άμεση αύξηση της κερδοφορίας, αλλά είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία εξέλιξης, ώστε να είναι σε θέση οι επιχειρήσεις να αλλάζουν, να ευημερούν και να αναπτύσσονται.

Γίνεται, λοιπόν, εύκολα αντιληπτό πως η **διαδικασία εξέλιξης ενός επιχειρηματικού οικοσυστήματος σε συνδυασμό με τον στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί ένα συστηματικό τρόπο αναγνώρισης και εξακρίβωσης των βέλτιστων πρακτικών για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων,** αλλά συγχρόνως και την ενδεδειγμένη προσέγγιση τους με βάση τις

απαιτήσεις του κάθε σταδίου στον κύκλο ζωής ενός οικοσυστήματος. Με πρωταρχική επιδίωξη τον μετασχηματισμό των επιχειρηματικών αξιών σε δράση, των οραμάτων σε πραγματικότητα, των δυσχερειών και των φραγμών σε καινοτομία και των κινδύνων σε όφελος. Επομένως, η **διαφοροποίηση** και ο επανασχεδιασμός της επιχειρηματικής στρατηγικής με προσανατολισμό προς την ανάπτυξη είναι η αλλαγή που επιδιώκεται από τους ηγέτες των επιχειρηματικών οικοσυστημάτων ώστε να μετατρέψουν τις αβέβαιες ευκαιρίες σε αξιοσημείωτες επιτυχίες.

Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία

N. Lang, K. von Szcepaniski, and C. Wurzer, “The Emerging Art of Ecosystem Management,” Jan. 16, 2019, <http://www.bcg.com>; and M.G. Jacobides, N. Lang, N. Louw, et al., “What Does a Successful Digital Ecosystem Look Like?” June 26, 2019, www.bcg.com.

M.A. Cusumano and A. Gawer, “The Elements of Platform Leadership,” MIT Sloan Management Review (spring 2002).

M.A. Cusumano, A. Gawer, and D. Yoffie, “The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power” (New York: Harper Business, 2019).

A. Cave, “How Microsoft Regained Its Crown as the World’s Biggest Company,” Forbes, Nov. 30, 2018.

How Business Ecosystems Rise (and Often Fall)

Mark J. Greeven, Is it the end of strategy in business ecosystems?, IMD Research and Knowledge (September 2019).

Adner, R. (2006), Match your innovation strategy to your innovation ecosystem, Harvard Business Review, 84(4), 98–107.

Angraeni, E., den Hartigh, E., & Zegveld, M. (2007). Business Ecosystem as A Perspective for Studying the Relations Between Firms and Their Business Networks. Paper presented at the proceedings of European Chaos and Complexity in Organisations Network (ECCON) annual meeting.

Bogers, M., Sims, J., & West, J. (2019). What is an ecosystem? Incorporating 25 years of ecosystem research. Academy of Management Proceedings, 2019(1), 11080.

Ghisi, F. A., & Martinelli, D. P. (2006). Systemic view of Interorganisational relationships: An analysis of business networks. Systemic Practice and Action Research, 19(5), 461–473.

Iansiti, M., & Levien, R. (2004a). The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston: Harvard Business School Press.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal, 39(8), 2255–2276.

Davis S.T., Suzuki S., Sasaki H. (2020) Business Ecosystems. In: Idowu S., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L., Del Baldo M., Abreu R. (eds) Encyclopedia of Sustainable Management. Springer, Cham.

ADAM HAYES (Jun 13, 2019), Business Ecosystem, Investopedia.

B. Joffe, “Ecosystem 101: The Six Necessary Categories to Build the Next Silicon Valley,” Techcrunch, Sept. 1, 2012; Business Wire, “Accenture Extends Its Partner Cloud to Integrate With 3rd-Party HR Systems,” May 15, 2018; Darico, “Following Strong Pre-ICO Investor Interest, Darico Launches an Entire Investment Ecosystem,” Jan. 16, 2018; Fosun, “Latest News,” June 2018. Elizabeth J. Altman and Frank Nagle, Accelerating Innovation Through a Network of Ecosystems, MIT Sloan Management Review (June 09, 2020).
