

1.5 Το μοντέλο του ευέλικτου πλαισίου εφαρμογής

Δημιουργήσαμε ένα πρακτικό εργαλείο για την κατανόηση των βασικών ερωτημάτων που βρίσκονται στο σημείο τομής των βασικών πλαισίων (ανταγωνιστικό, πελατών, εταιρικό) και των χαρακτηριστικών της ευελιξίας (ταχύτητα, εστίαση, προσαρμοστικότητα). Εργαστείτε πάνω σε αυτές τις ερωτήσεις, χρησιμοποιώντας τον καμβά στον Πίνακα 1.1 ως έναν τρόπο προσδιορισμού των βασικών τομέων πρόκλησης και ευκαιρίας:

Πίνακας 1.1 Ερωτήσεις για επεξεργασία

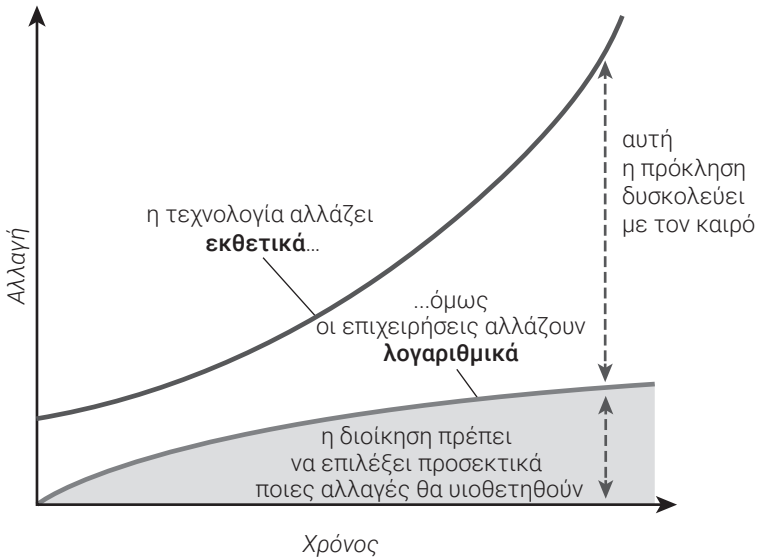
| | Ταχύτητα | Εστίαση | Προσαρμοστικότητα |
|------------------------------|--|---|---|
| Ανταγωνιστικό πλαίσιο | Ποιοι είναι οι παράγοντες της αγοράς που σας εμποδίζουν να κινείστε γρήγορα; | Πώς συγκρίνεται η στρατηγική και το όραμά σας με αυτά των ανταγωνιστών σας; | Υπάρχουν πολιτισμικές παράμετροι που δημιουργούν αδράνεια; |
| Πλαίσιο Πελατών | Πόσο καλά καταλαβαίνει η επιχείρησή σας τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη; | Πόσο καλά συνδέονται η στρατηγική και η καινοτομία σας με τις ανάγκες του πελάτη σας; | Πόσο γρήγορα μπορείτε να ανταποκριθείτε στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη; |
| Εταιρικό πλαίσιο | Ποιες είναι οι βασικές δυνάμεις αδράνειας στην επιχείρησή σας; | Πόσο καλά συνδέεται η οργανωτική εκτέλεση με ένα επιτακτικό όραμα; | Πόσο καλά υποστηρίζει η κουλτούρα σας την ευελιξία; |

1.6 Η βασική πρόκληση: δείκτες αλλαγής

Όταν αρχίζουμε να εξετάζουμε την αντίδρασή μας σε αυτές τις διόλου ασήμαντες μεταβολές, πρέπει κατ' αρχάς να εκτιμήσουμε τη βασική πρόκληση που βρίσκεται στην καρδιά του ψηφιακού μετασχηματισμού — τη διακύμανση μεταξύ του ρυθμού μεταβολής εντός των επιχειρήσεων και αυτού που χαρακτηρίζει τα εξωτερικά περιβάλλοντα στα οποία λειτουργεί. Με απλά λόγια, η αλλαγή μέσα στις επιχειρήσεις συνήθως συμβαίνει με βραδύτερο ρυθμό σε σύγκριση με το ρυθμό μεταβολής της τεχνολογίας και της συμπεριφοράς του καταναλωτή που την περιβάλλει. Πολύ συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι εταιρείες να τρέχουν να καλύψουν το χαμένο έδαφος με τους καταναλωτές.

Ο τεχνολόγος μάρκετινγκ, συγγραφέας και μπλόγκερ Scott Brinker αναπτύσσει εξαιρετικά αυτό το δίλημμα (στη σκέψη του γύρω από τον «νόμο του Martec»), περιγράφοντάς το ως την «απόλυτη πρόκληση του μανάτζμεντ του 21ου αιώνα». Η τεχνολογική αλλαγή συμβαίνει με γεωμετρική πρόοδο, αλλά η οργανωτική αλλαγή εξαρτάται από παράγοντες που κάνουν τη μετάβαση πολύ πιο αργή (στάσεις, σκέψεις, δομές, συμπεριφορές, κουλτούρα) και για αυτό είναι λογαριθμική (Σχήμα 1.2).

Σχήμα 1.2 Η οργανωτική αλλαγή είναι λογαριθμική



Ωστόσο, προτού ακόμη ξεκινήσουμε το ταξίδι μας στο να γίνουμε μια πιο ευέλικτη επιχείρηση, πρέπει να αναγνωρίσουμε μερικές θεμελιώδεις αλήθειες: να εκτιμήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες ανατρέπουν τα δεδομένα, ώστε να εντοπίσουμε τους πιθανούς κινδύνους και τις ευκαιρίες και να ανταποκριθούμε στις καινούριες συνθήκες πριν να είναι πολύ αργά· να αναπτύξουμε έναν κοινό τρόπο κατανόησης του τι σημαίνει πραγματικά ψηφιακή τεχνολογία μέσα στην επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορέσουμε να λειτουργήσουμε με ένα ξεκάθαρο όραμα και να δώσουμε την σωστή κατεύθυνση· επιπλέον, να είμαστε προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουμε τα εμπόδια και τους αποκλεισμούς που συμβάλλουν στην αδράνεια και αποτρέπουν την αλλαγή.

Το διευρυνόμενο χάσμα μεταξύ αυτών των δύο καμπυλών είναι ίσως η βασική σε επίπεδο ηγεσίας, διαχείρισης και οργάνωσης πρόκληση της εποχής μας. Η ικανότητα μιας εταιρείας να απορροφήσει, να ανταποκριθεί, να προσαρμοστεί και να κυριαρχήσει στην επιταχυνόμενη τεχνολογική αλλαγή είναι κρίσιμη για την επιτυχία της στον σύγχρονο κόσμο, αλλά οι περισσότερες εταιρείες είναι απλά πολύ αργές. Πάρα πολύ αργές στην προσαρμογή των διαδικασιών. Πάρα πολύ αργές στη λήψη αποφάσεων. Πάρα πολύ αρ-

γές στο να αναδιοργανωθούν γύρω από την ευκαιρία. Πάρα πολύ αργές στο να αναγνωρίσουν πού βρίσκεται η αξία και να καινοτομήσουν, ώστε να συλλάβουν αυτή την αξία. Υπάρχει μια παραδειγματική αλλαγή η οποία είναι απαραίτητο να γίνει στο επίπεδο της οργανωτικής ευελιξίας που σήμερα έχουν οι περισσότερες εταιρείες και στην ίδια τη δομή του τρόπου λειτουργίας τους. Αν η στρατηγική αφορά τη σύνδεση της εκτέλεσης και της δράσης με στοχοθετημένες επιλογές και κατεύθυνση, τότε χρειαζόμαστε ένα νέο είδος εταιρικής στρατηγικής. Ένα είδος το οποίο είναι καταλληλότερο σε έναν ψηφιακά κυριαρχούμενο κόσμο.

Ιστορίες από την πρώτη γραμμή

Gerd Leonhard, μελλοντολόγος και συγγραφέας:

Το μέλλον του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο όρος «ψηφιακός μετασχηματισμός» τείνει να γίνει καταχρηστικός, πολύ πριν του δοθεί καν η ευκαιρία να γίνει πραγματικότητα. Έχει γίνει μια έκφραση που υποδηλώνει την ετοιμότητα για το μέλλον, όμως σπάνια δείχνει οποιαδήποτε βαθιά αλλαγή στη σκέψη. Το είδος της αλλαγής σκέψης με το οποίο είναι απαραίτητο να εξοπλιστούν οι σημερινές εταιρείες, ώστε να επιβιώσουν στην επικείμενη μετάβαση που περιμένει την ανθρωπότητα, καθώς η τεχνολογία ενσωματώνεται πραγματικά σ' αυτήν. Οι αλλαγές που θα φέρει αυτό, όχι μόνο στον εργασιακό κόσμο, αλλά και στην εκπαίδευση, τη συνταξιοδότηση, τις αντιλήψεις μας για τη γέννηση, τη ζωή και τον θάνατο, σημαίνουν ότι εκτός από το ότι πρέπει να μετασχηματιστούμε ψηφιακά, είναι απαραίτητο να μετασχηματίσουμε την ίδια την ψηφιοποίηση.

Μετασχηματισμός της ψηφιοποίησης σημαίνει ότι πρέπει να εξετάσουμε εκ νέου την ηγετική της θεώρηση και να αλλάξουμε την τεχνολογία, προτού μας αλλάξει αυτή ολοκληρωτικά. Η ψηφιοποίηση δεν πρέπει να γίνει το όχημα μαζικών απολύσεων και ανεργίας, κοινωνικών διαβρώσεων των συμβάσεων ή πολιτισμικής κατάρρευσης και πολέμων για τους πόρους. Σήμερα ζούμε ήδη σε έναν κόσμο όπου η εκδοχή της συνεργατικής οικονομίας έχει σχεδόν εξαφανιστεί και ως άνθρωποι σε έναν πλανήτη με πεπερασμένους πόρους πρέπει να κυριαρχήσουμε στην τεχνολογία με τρόπους που δεν έχουμε ακόμη κατανοήσει, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών, πολιτιστικών, ηθικών και περιβαλλοντικών τρόπων.

Ο καιρός που η δεοντολογία αντιμετωπιζόταν ως μια άσκηση δημοσίων σχέσεων, κάτι που είναι όμορφο να έχουμε αφότου το οικονομικό μοντέλο έχει εξάγει το μέγιστο κέρδος, έχει παρέλθει προ πολλού. Μπαίνουμε στην εποχή της ψηφιακής ηθικής. Η τεχνολογία τώρα επιτρέπει την επιβολή οικονομικών κυρώσεων σε οποιαδήποτε μάρκα υπερβαίνει το ηθικό όριο και καθώς ο κόσμος συνδέεται όλο και περισσότερο με το δίκτυο, οι εκδηλώσεις δυσaráρεσκιας για τα οικονομικά θα γίνονται όλο και συχνότερες.

Μετασχηματισμός της ψηφιοποίησης σημαίνει ότι πρέπει να εξετάσουμε εκ νέου την ηγετική της θεώρηση και να αλλάξουμε την τεχνολογία, προτού μας αλλάξει αυτή ολοκληρωτικά. Η ψηφιοποίηση δεν πρέπει να γίνει το όχημα μαζικών απολύσεων και ανεργίας, κοινωνικών διαβρώσεων των συμβάσεων ή πολιτισμικής κατάρρευσης και πολέμων για τους πόρους. Σήμερα ζούμε ήδη σε έναν κόσμο όπου η εκδοχή της συνεργατικής οικονομίας έχει σχεδόν εξαφανιστεί και ως άνθρωποι σε έναν πλανήτη με πεπερασμένους πόρους πρέπει να κυριαρχήσουμε στην τεχνολογία με τρόπους που δεν έχουμε ακόμη κατανοήσει, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών, πολιτιστικών, ηθικών και περιβαλλοντικών τρόπων.

Ο καιρός που η δεοντολογία αντιμετωπιζόταν ως μια άσκηση δημοσίων σχέσεων, κάτι που είναι όμορφο να έχουμε αφότου το οικονομικό μοντέλο έχει εξάγει το μέγιστο κέρδος, έχει παρέλθει προ πολλού. Μπαίνουμε στην εποχή της ψηφιακής ηθικής. Η τεχνολογία τώρα επιτρέπει την επιβολή οικονομικών κυρώσεων σε οποιαδήποτε μάρκα υπερβαίνει το ηθικό όριο και καθώς ο κόσμος συνδέεται όλο και περισσότερο με το δίκτυο, οι εκδηλώσεις δυσαρέσκειας για τα οικονομικά θα γίνονται όλο και συχνότερες.

Η συζήτηση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό πρέπει να κινηθεί πέρα από την εστίαση στην αποτελεσματικότητα και προς την ευρύτερη ανθρώπινη πρόοδο. Μας αρέσει να μιλάμε για αύξηση των τεχνολογιών αντί για αύξηση του ανθρωπισμού. Η τεχνολογία δεν έχει να κάνει μόνο με την απομάκρυνση των μεσαζόντων σε κάθε αγορά, αλλά επίσης με το γκρέμισμα των τοίχων μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής ζωής, μεταξύ οικονομικής επιβίωσης και ηθικής ευημερίας. Το μέλλον δεν είναι νιρβάνα, ούτε είναι κάποιο είδος χολιγουντιανής δυστοπίας. Το μέλλον, φοβάμαι, είναι πάρα πολύ ανθρώπινο. Θα μοιάζει και θα έχει την αίσθηση του σήμερα, μόνο πολύ πιο γρήγορα και υπερ-συνδεδεμένα. Θα τιμωρεί αμείλικτα κάθε είδος ξεπερασμένης σκέψης.

Μετασχηματισμός σημαίνει διαφορά, όχι απλώς βελτίωση. Χρειαζόμαστε ανδρόριθμους (androrithms) όσο και αλγόριθμους (algorithms) –ανθρώπινες αξίες που σχετίζονται με τη δημιουργικότητα και την ενσυναίσθηση και οι οποίες υπερβαίνουν την απλή αυτοματοποίηση. Ίσως είμαστε η τελευταία γενιά στην ιστορία που ζει βιολογικά οργανικές ζωές. Πριν από αυτόν τον γάμο με την τεχνολογία, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε κάθε λεπτό που μας απομένει, ώστε να εξελιχθούμε ηθικά όσο και οικονομικά. Τα επόμενα 20 χρόνια θα αλλάξουν την ανθρωπότητα περισσότερο απ' όσο τα προηγούμενα 300 χρόνια.

Κεφάλαιο 2

ΠΩΣ Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΛΛΑΖΕΙ ΤΑ ΠΑΝΤΑ

Ίσως είναι ο μετασχηματιστικός ρόλος που αρχίζουν να παίζουν τα δεδομένα στον τόμο της υγείας. Ή είναι η επανάσταση της χαρτογράφησης και της πλοήγησης μέσω της καταχώρισης στοιχείων και της επαυξημένης πραγματικότητας που παράγουν οι χρήστες. Ή είναι η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των αλγορίθμων και των διαφορετικών μορφών επιμέλειας στις ειδήσεις και την ανακάλυψη περιεχομένου. Ή είναι η αυξανόμενη χρήση αυτοματισμού και τεχνητής νοημοσύνης στην εξυπηρέτηση πελατών. Ή είναι ο όλο και περισσότερο σημαντικός ρόλος που θα παίζει η ψηφιακή 3D (τριδιάστατη) εκτύπωση στις κατασκευαστικές και οικοδομικές βιομηχανίες. Φαίνεται πως όπου κι αν κοιτάσουμε, υπάρχουν διαφορετικές παραλλαγές ως προς τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιακή τεχνολογία καθοδηγεί θεμελιώδεις αλλαγές στις προτάσεις, πηγές εσόδων, κόστη και επιχειρήσεις σε πολλές διαφορετικές βιομηχανίες.

Η ψηφιακή ανατροπή είναι εξίσου ευρεία όσο και βαθιά, επηρεάζοντας ολόκληρους τομείς και οργανωτικές λειτουργίες. Όμως γιατί και πώς οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν ανατρέψει τόσες πολλές επιχειρήσεις και αγορές τόσο ριζικά;

Ο γκουρού της στρατηγικής Michael Porter ήταν αυτός ο οποίος, στο μπεστ-σέλερ του το 1985 *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* δημιούργησε την έννοια των αλυσίδων αξίας, για να περιγράψει τι κάνουν οι επιχειρήσεις — μια αλυσίδα αξίας είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελεί μια εταιρεία προκειμένου να αποδώσει αξία στην αγορά με τη μορφή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Μια επιχείρηση είναι ουσιαστικά μια σειρά παραμέτρων, που αποτελούν μια αλυσίδα αξίας ενωμένη με το κόστος της συναλλαγής. Κύριες δραστηριότητες (εισερχόμενη εφοδιαστική, εξερχόμενη εφοδιαστική, λειτουργίες, μάρκετινγκ και πωλήσεις, εξυπηρέτηση) αρχίζουν παράλληλα με υποστηρικτικές δραστηριότητες (υποδομή, άνθρωποι, τεχνολογία, προμήθεια). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι το άθροισμα ή ο μέσος όρος των εξόδων συναλλαγής. Οι εταιρείες συνήθως αξιοποιούν μεγάλα πλεονεκτήματα σε ορισμένες παραμέτρους και χρονοτριβούν σε άλλες, αλλά

Ο ψηφιακά αναθρεμμένος οργανισμός

ως κύριο συστατικό προκειμένου να μειωθούν τα κόστη συναλλαγής σε συγκεκριμένες παραμέτρους βασίζονται στην ιδέα ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επικεντρωμένου στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και της τυποποίησης.

Αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την ηγεσία κόστους και/ή τη διαφοροποίηση, τότε η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να επιτρέψει νέες πηγές για το ένα ή και τα δύο. Καθώς οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν, η πίεση να προστεθούν πόροι και κόστος και να πετύχουν συνεχιζόμενη απόδοση προς τους μετόχους μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη αύξησης των τιμών. Η ανάγκη αυτή μπορεί να δικαιολογηθεί μέσω της βελτιστοποίησης των αγαθών και των υπηρεσιών. Ωστόσο, ένας νέος ανταγωνιστής με ψηφιακό δυναμικό που εισέρχεται στην αγορά μπορεί (για να χρησιμοποιήσουμε την αρχή του Pareto) να αποδώσει μόνο το 80% της αξίας, αλλά μπορεί να το κάνει στο 20% του κόστους. Όταν αυτό συνδυάζεται με μια δυναμικά καθοριστική αλλαγή στον τομέα της εμπειρίας του πελάτη, τότε δημιουργείται μια σοβαρή απειλή ανατροπής.

Στην ομιλία του στο TED σχετικά με το «Πώς τα δεδομένα θα μετασχηματίσουν τις επιχειρήσεις», ο Philip Evans, συγγραφέας και Γενικός Διευθυντής της Boston Consulting Group, υποστηρίζει ότι με την ψηφιοποίηση μπορεί να καταστεί δυνατή η επίτευξη μηδενικού οριακού κόστους σε μερικές παραμέτρους, πράγμα που σημαίνει ότι τα κόστη συναλλαγής καταρρέουν σε επίπεδο όπου υπάρχουν λιγότερα ή τίποτα, για να εξοικονομήσετε.

Ο Evans υποστηρίζει ότι όταν ορισμένες παράμετροι της αλυσίδας αξίας καταρρέουν, αυτό μπορεί να αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού για μια ολόκληρη βιομηχανία — επειδή διαλύει τόσο την ένωση όσο και συνήθως (αλλά όχι πάντα) ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και επιτρέπει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και νέες αλυσίδες αξίας να ριζώσουν— ειδικά αν η παράμετρος, η οποία κατέρρευσε, προστάτευε την επιχείρηση από τον εξωτερικό ανταγωνισμό.

... οτιδήποτε ήταν κάποτε κάθετα ολοκληρωμένος, ολιγοπωλιακός ανταγωνισμός μεταξύ ουσιαστικά όμοιων ανταγωνιστικών ειδών εξελίσσεται... από κάθετη σε οριζόντια δομή... Η κατάρρευση του κόστους των συναλλαγών αποδυναμώνει την κόλλα που κρατάει ενωμένες τις αλυσίδες αξίας και τις διαχωρίζει.

(Evans, 2013)

Το παραπάνω μπορεί να συγκριθεί με τη θεωρία της ανατροπής, όπου ο Clayton Christensen υποστηρίζει ότι μια βιομηχανία είναι ώριμη για ανατροπή, όταν η βασική της τεχνολογία (ή η παράμετρος στην αλυσίδα αξίας που είναι απαραίτητη στη φύση, την προστασία ή την κεφαλαιοποίηση της βιομηχανίας) είναι «εύκαμπτη».

Ο Christensen χρησιμοποιεί το παράδειγμα της εκπαίδευσης. Η διδασκαλία είναι μια τεχνολογία η οποία το 2000 δεν ήταν εύκαμπτη και επομένως δεν ήταν ώριμη για ανατροπή. Αλλά με τα μαθήματα MOOC (μαζικά διαδικτυακά ανοικτά μαθήματα), μια πληθώρα ψηφιακών εκπαιδευτικών διαθέσιμων πόρων, που ώθησαν ακόμη και το Πανεπι-

στήμιο του Στάνφορντ να διαθέτει μαθησιακό υλικό για ψηφιακή κατανάλωση, το σχήμα της εκπαίδευσης μετατρέπεται σε ένα πολύ διαφορετικό μέλλον.

Καθώς μια ακολουθία αγορών υποκύπτει στην ψηφιακή αποδιαμεσολάβηση, όπου υφιστάμενοι μεσάζοντες σε τομείς (επιχειρήσεις μέσωσν ενημέρωσης ή περιεχομένου, έμποροι λιανικής, μεσίτες, για να αναφέρουμε μερικούς) αμφισβητούνται ή ακόμη και αντικαθίστανται ή παραμερίζονται εξ ολοκλήρου, το πεδίο της ψηφιακής ανατροπής απλώς γίνεται ευρύτερο.

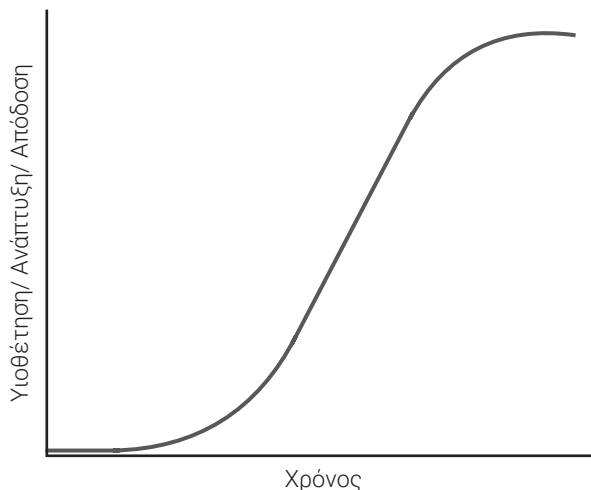
2.1 Ο κύκλος ζωής μιας τεχνολογίας

Η εφευρετικότητα μοιάζει πολύ με το σέρφινγκ· πρέπει να πετύχεις το κύμα την κατάλληλη στιγμή.

Ray Kurzweil

Ο διάσημος μελλοντολόγος (και επικεφαλής της τεχνολογίας της Google) Ray Kurzweil έχει περιγράψει τον κύκλο ζωής μιας τεχνολογίας (ή μιας εφεύρεσης που βασίζεται σε μια νέα τεχνολογία) διαμορφωμένο ως «καμπύλη S». Ο Kurzweil σημείωσε το 2004 ότι ο ρυθμός της καινοτομίας διπλασιάζεται κάθε δεκαετία και έτσι συμπέρανε ότι, εφόσον πολλές συνθήκες αλλάζουν τόσο γρήγορα, οι εφευρέσεις πρέπει να στοχεύουν στον κόσμο του μέλλοντος, όχι στον κόσμο που ήδη υπάρχει, όταν το έργο σας E&A (Ερευνας και Ανάπτυξης) βρίσκεται στην εκκίνηση. Έτσι, αν οι τεχνολογίες με την πάροδο του χρόνου ακολουθούν μια καμπύλη S (αργή, έπειτα γρήγορη υιοθέτηση και ανάπτυξη, πριν σταθεροποιηθεί στην ωριμότητα), για να μπορέσετε να συγχρονίσετε μια σωστή εφεύρεση πρέπει να γνωρίζετε ολόκληρο τον κύκλο ζωής της (Σχήμα 2.1).

Σχήμα 2.1 Ο κύκλος ζωής μιας εφεύρεσης



Ο Kurzweil περιγράφει επτά βασικά στάδια στην εξέλιξη μιας τεχνολογίας:

1. Προάγγελος: οι συντελεστές ενεργοποίησης της νέας τεχνολογίας είναι έτοιμοι (και οι οραματιστές μπορεί ακόμα και να είναι σε θέση να περιγράψουν τους στόχους ή τη λειτουργία της), αλλά αυτή δεν έχει ακόμη γίνει πραγματικότητα.
2. Εφεύρεση: για την οποία η αποφασιστικότητα και η κατάλληλη στιγμή είναι συχνά καίριας σημασίας.
3. Ανάπτυξη: η βελτιστοποίηση της εφεύρεσης, η οποία πιθανώς έκανε την είσοδό της στον κόσμο ως μια «άχαρη και μη πρακτική συσκευή».
4. Ωρίμανση: αυτό το στάδιο συχνά περιλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της διάρκειας ζωής μιας τεχνολογίας. Έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής ζωής και απ' ό,τι φαίνεται μάλλον δεν θα αντικατασταθεί ποτέ.
5. Λάθος διεκδικητές: επιθέσεις στην καθιερωμένη πλέον τεχνολογία από δυνητικά ανατρεπτικούς νεοεισερχόμενους που ισχυρίζονται ότι είναι σε θέση να την αντικαταστήσουν και μάλιστα ίσως με κάποιου τρόπο να γίνει καλύτερη, αλλά πάντα στερούνται βασικών, σημαντικών χαρακτηριστικών. Η αποτυχία του νεοεισερχόμενου οδηγεί απλώς και μόνο στην ισχυρότερη πεποίθηση ότι η υπάρχουσα τεχνολογία θα επιβιώσει επ' αόριστον.
6. Απαξίωση: επιπρόσθετοι νεοεισερχόμενοι αποκτούν τις δυνατότητες που λείπουν, ωθώντας την παλαιότερη τεχνολογία σε απαξίωση.
7. Παλαίωση: το τελευταίο σημείο.

Ο Kurzweil λέει ότι, για να είναι επιτυχής μια εφεύρεση, πρέπει να περάσει από όλες τις φάσεις (προάγγελος, εφεύρεση, ανάπτυξη και ωριμότητα), πράγμα που μας θυμίζει τον ορισμό του Schumpeter για τη διαδικασία της τεχνολογικής αλλαγής, η οποία χωρίζεται σε τρία βασικά στάδια: 1) Εφεύρεση (ιδέες)· 2) Καινοτομία (η ανάπτυξη νέων ιδεών σε εμπορεύσιμα προϊόντα και διαδικασίες ή εμπορευματοποίηση)· 3) Διάχυση (κλιμάκωση ή υιοθέτηση). Φυσικά, σε καθένα από τα στάδια αυτά υπάρχουν προκλήσεις, οι οποίες συχνά λησμονούνται, αλλά αξίζει να λαμβάνονται υπόψη σε οργανωτικό επίπεδο, εφόσον οφείλουμε να είμαστε καλοί και στα τρία από αυτά τα στάδια.

2.2 Γιατί οι επιχειρήσεις ανατρέπονται: η ζώνη ασάφειας

Ενώ ο Ray Kurzweil εφάρμοσε την καμπύλη S, για να περιγράψει τον κύκλο ζωής μιας τεχνολογίας, ο Charles Handy ήταν αυτός, ο οποίος (στο *The Empty Raincoat* [Το άδειο αδιάβροχο]) αρχικά περιέγραψε πώς η καμπύλη S είναι ένας τρόπος κατανόησης της πορείας πολλών επιτυχημένων συστημάτων, αποδεικνύοντας την ανάγκη για σημαντική και τακτική επανεφεύρεση και αλλαγή και πώς η ανατροπή μπορεί συχνά να συμ-

βεί ακριβώς τη στιγμή που μια υπάρχουσα τεχνολογία φαίνεται να αποδίδει με τον καλύτερο τρόπο. Η διάρκεια συγκεκριμένων καμπυλών μπορεί να ποικίλλει, αλλά κάθε μία ξεκινά συνήθως με μια αρχική περίοδο εκμάθησης, μέσω δοκιμών και σφαλμάτων, ακολουθείται από μια ταχεία ανάπτυξη, στη συνέχεια από σταθερότητα και καταλήγει στη μείωση της απόδοσης.

Η αλληλοεπικάλυψη των S-καμπυλών, που προκαλείται από την εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή μοντέλων σε μια αγορά, είναι αυτό που αποτελεί τόσο πρόκληση όσο και ευκαιρία (Σχήμα 2.2). Πολλές επιχειρήσεις θα αποφύγουν σημαντικές αλλαγές έως ότου φτάσει η κρίση ή είναι εμφανής η ανατροπή (Σημείο B), όμως συχνά τότε είναι πολύ αργά. Μέχρι τότε, οι πόροι μπορεί να έχουν ήδη εξαντληθεί, η ανταγωνιστική θέση να έχει ήδη αποδυναμωθεί, η ηγετική αξιοπιστία να έχει ήδη υποστεί πλήγμα και η ενέργεια για νέα ή δημιουργική σκέψη να έχει απομυζηθεί. Η έναρξη της αλλαγής νωρίτερα, στο Σημείο A, επιφέρει προκλήσεις, όσον αφορά μια μεταβατική περίοδο, συνέχιση της βελτιστοποίησης της παλιάς, ενώ οικοδομείται η νέα και τη διαχείριση διαφορετικών και ενδεχομένως ανταγωνιστικών επιχειρηματικών μοντέλων, τρόπους εργασίας και/ή κουλτούρες ταυτόχρονα. Όμως η αλλαγή πρέπει να ξεκινήσει εδώ. Όπως το έθεσε ο Charles Handy, όταν στέκεστε στο Σημείο A μπορείτε να κοιτάξετε πίσω στην καμπύλη και να δείτε επιτυχία και ανάπτυξη, αλλά μπορείτε επίσης να κοιτάξετε μπροστά στον ορίζοντα και να δείτε την πτώση στο Σημείο B, οπότε το κόλπο είναι να μπορείτε να βλέπετε καθαρά προς τα πού θα σας οδηγήσουν οι τάσεις, τι σας λέει το Σημείο B και αυτό να το χρησιμοποιήσετε, για να σας βοηθήσει να βρείτε το σωστό μονοπάτι από το Σημείο A και μετά στην επόμενη καμπύλη. Ως εκ τούτου, το μυστικό του παιχνιδιού είναι η συνεχής επανεφεύρεση, ακόμη και όταν τα πράγματα πηγαίνουν καλά φαινομενικά.

Σχήμα 2.2 Αλληλοεπικάλυψη S-καμπυλών

