

ΜΕ ΑΠΟΨΗ

Τρίτη, 01-Αυγ-2023 00:03

"Αμφιδέξιες" επιχειρήσεις



Του Γιώργου Καρλαύτη

Πώς διατηρεί μία Επιχείρηση την κεκτημένη αποτελεσματικότητά της, ενώ παράλληλα επεκτείνεται με ασφαλή και γρήγορα βήματα σε καινοτόμες εξερευνησεις για νέα προϊόντα και νέες αγορές;

Θα επιχειρήσω να αναλύσω ένα θεμελιώδες αν και "σιωπηλό" πρόβλημα κάθε επιχείρησης: "πώς θα ανταποκριθεί στις μελλοντικές απαιτήσεις στο επιχειρηματικό πεδίο έγκαιρα και με επιτυχία;"

Το πρόβλημα αυτό έχει προσεγγιστεί διεξοδικά εδώ και αρκετά χρόνια κάτω από τον όρο της "Αμφιδέξιας Επιχείρησης". Η προσέγγιση είναι σαφής και μπορεί απλά να σχηματιστεί όπως θα το κάνω συνοπτικά παρακάτω. Εντούτοις, θα ήθελα αμέσως μετά να θέσω μία σειρά από θέματα τα οποία μπορεί να θεωρηθούν ενδιαφέροντα, αν όχι ουσιαστικά και να οδηγήσουν σε περαιτέρω ερωτήματα, ώστε να αποτελέσουν τροφή για σκέψη στο πώς θα αποσαφηνίσουν τα προαπαιτούμενα και τα βήματα για το εγχείρημα, αποδίδοντας θετικά και βιώσιμα αποτελέσματα.

Μία Αμφιδέξια Επιχείρηση επιδιώκει να αναπτυχθεί διαχωρίζοντας τις λειτουργίες δύο οντοτήτων της ίδιας της επιχείρησης: (1) Την υπάρχουσα επιχείρηση με τον τρόπο που λειτουργεί παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες στην πελατειακή της βάση και (2) μία αυτόνομη οντότητα με αρμοδιότητα να εξερευνησει νέες αγορές και να τις καλύψει με νέα ή βελτιωμένα προϊόντα. Η αυτόνομη οντότητα είναι στην ουσία μέσα στην επιχείρηση, ωστόσο λειτουργεί σαν αυτόνομο καινοτόμο εργαστήριο έρευνας και ανάπτυξης για τον σχεδιασμό νέων υπηρεσιών, αλλά και λειτουργικά εμπορεύεται τα πρότυπα ή ολοκληρωμένα προϊόντα της προσομοιάζοντας με μία startup.

Με σκοπό να είναι λειτουργικό το ως άνω σύστημα είναι αναγκαίο ένα πρόσθετο χαρακτηριστικό: (3) να έχει η αυτόνομη οντότητα πρόσβαση στους πόρους της υπάρχουσας επιχείρησης, ώστε να κλιμακώσει ταχύτερα την πορεία της και χωρίς κίνδυνο να "καεί" χρηματοοικονομικά εφόσον βρίσκεται στο στάδιο της εξερεύνησης σε δύο επίπεδα, δηλαδή την έρευνα και ανάπτυξη, όπως και τη διερεύνηση του αρχικού και δυναμικού μεγέθους της αγοράς-στόχου με σκοπό να σταθμίσει τις δυναμικές που θα διασφαλίσουν τους παράγοντες της βιωσιμότητάς της και της μεγέθυνσης των επιδόσεων της.

Υπάρχουν δύο πρόσθετα συστατικά στην ολοκλήρωση της συνοπτικής μας σχηματοποίησης και αναφέρονται (πού αλλού;) στο ανθρώπινο στοιχείο και στα μοντέλα οργάνωσης.

Οι Άνθρωποι στην Αμφιδέξια Επιχείρηση – Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στο επιτελικό στελεχιακό δυναμικό, την προσαρμοστικότητα και ευρηματικότητα του στο επίπεδο της εξισορρόπησης του διττού ρόλου να παρατηρεί σε δύο κατευθύνσεις πιο συγκεκριμένα στην υπάρχουσα οντότητα άρα στο παρελθόν και το ιστορικό του υπάρχοντος επιχειρείν, ενώ παράλληλα να εξερευνά τον ορίζοντα της αγοράς διαβλέποντας τις νέες ανάγκες, νέες αγορές και νέες υπηρεσίες με καινοτόμα χαρακτηριστικά.

Εστιασμένη σε μία Ιδέα – Στην περίπτωση αυτή μία συγκεκριμένη ιδέα ή ευκαιρία εκκινεί από ένα υψηλόβαθμο στέλεχος ή τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης και μπορεί να αναφέρεται σε νέο ή βελτιωμένο προϊόν, νέα μονάδα παραγωγής ή νέα αγορά ή κάτι τελείως διαφορετικό. Αυτό μπορεί να είναι και συνδυασμός των παραπάνω που με βάση τον φορέα της ιδέας επιφέρει μία νέα πραγματικότητα στο επιχειρείν.

Ιεραρχία Top Down – Στην περίπτωση αυτή δημιουργείται ένα process με αυστηρές προδιαγραφές που οδηγεί σε μία νέα οντότητα (θα μπορούσε να είναι ένα R&D Unit/Division) μέσα στην υπάρχουσα, η οποία θα δημιουργεί και επεξεργάζεται τις δυναμικές καινοτόμες ιδέες προς την παραγωγή προτύπων νέων προϊόντων και ελέγχου της αποδοχής τους από την αγορά μορφοποιώντας ένα χαρτοφυλάκιο με νέες προσφορές προς την αγορά.

Ιεραρχία Bottom Up – Στην περίπτωση αυτή μέσα από ένα παρόμοιο process με αυστηρές προδιαγραφές ενθαρρύνεται η ανάπτυξη και υποβολή καινοτόμων ιδεών από το επίπεδο των εργαζομένων, το φιλτράρισμά τους σε ανώτερα επίπεδα και η τελική πρόκριση εκείνων που θα ανατεθούν σε ένα υψηλόβαθμο στέλεχος για περαιτέρω ανάπτυξη. Ο βασικός σκοπός σε αυτήν την οργάνωση είναι η ενεργή δέσμευση των εργαζομένων να επιχειρούν συνεχή επικοινωνία των ιδεών τους, δημιουργώντας μία βάση συνεχούς συσώρευσης ιδεών.

Ερχόμαστε τώρα στο πλέον ενδιαφέρον τμήμα σχετικά με την Αμφιδεξιότητα στο επιχειρείν. Θα προσπαθήσουμε να διεισδύσουμε στις απλές ως άνω περιγραφές θέτοντας μία σειρά από θέματα για περαιτέρω επεξεργασία. Οι απαντήσεις μπορεί να θεωρηθούν σαν προσωπική προπαρασκευαστική δοκιμασία αν κάποια/κάποιοι κληθεί να ηγηθεί μιας ιδέας στα πλαίσια μία Αμφιδέξιας Επιχείρησης:

ΘΕΜΑ-01: Πώς επηρεάζει η Εταιρική Κουλτούρα και η υπάρχουσα Οργανωτική δομή την εκκίνηση μίας Αμφιδέξιας Επιχείρησης επεκτείνοντας την υπάρχουσα οντότητα με προσθήκη αυτόνομης οντότητας;

ΘΕΜΑ-02: Πώς γίνεται η πρόβλεψη της Επένδυσης για την αυτόνομη οντότητα σχετικά με τους πόρους της υπάρχουσας οντότητας;

ΘΕΜΑ-03: Με ποια μέθοδο προ-αξιολογείται μία νέα ιδέα ή νέα προσέγγιση πριν συσταθεί η αυτόνομη οντότητα;

ΘΕΜΑ-04: Πόσο αυτόνομη απαιτείται να είναι η αυτόνομη οντότητα και εκτός από χρήμα τι άλλους μηχανισμούς της υπάρχουσας οντότητας θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει;

ΘΕΜΑ-05: Στην ιεραρχία top down όταν αποφασιστεί η σύσταση της νέας οντότητας, η όποια αυτόνομη οντότητα θα βρίσκεται εντός της νέας οντότητας ή θα είναι πραγματικά αυτόνομη;

ΘΕΜΑ-06: Στην ιεραρχία bottom up πώς διασφαλίζεται το κίνητρο των εργαζομένων να επικοινωνούν νέες ιδέες με συνέπεια και συνέχεια;

ΘΕΜΑ-07: Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) και πώς προδιαγράφονται και αξιολογούνται πριν γίνει η σύσταση μίας αυτόνομης οντότητας;

Έν κατακλείδι, από το Office για Desktop της Microsoft έως στο Office365 στο cloud ή από το αρχικό eCommerce core business της Amazon στο AmazonWebServices (AWS) μπορούμε να διακρίνουμε υψηλού προφίλ αναβαθμίσεις λύσεων ή δημιουργίας νέων επιχειρηματικών οντοτήτων της ίδιας επιχείρησης, οι οποίες αποδεικνύουν ότι η Αμφιδέξια Επιχείρηση είναι δυνατή και υπάρχουν εταιρείες που λειτουργούν καλά σε αυτό το επίπεδο.

Από την άλλη πλευρά, η παραπάνω σύντομη χαρτογράφηση μαζί με τα θέματα που τέθηκαν σκόπευαν να δείξουν αρχικά ότι κάθε μεγέθους επιχείρηση μπορεί να εξελιχθεί σε Αμφιδέξια εφόσον ο κλασικός στρατηγικός και λειτουργικός σχεδιασμός λαμβάνει πρόσθετα υπόψη τα ειδικά χαρακτηριστικά αυτής της μετάβασης. Πριν εισέλθει η επιχείρηση στο να εφαρμόσει στην πράξη την Αμφιδέξια προσέγγιση πρέπει να έχει λάβει σοβαρά υπόψη τις προφανείς αλλά και τις μη ορατές παραμέτρους του εγχειρήματος!

* Ο Γιώργος Καρλαύτης είναι Founder/Entrepreneur



ΣΑΣ ΑΡΕΣΕ ΤΟ ΑΡΘΡΟ;



ΣΧΟΛΙΑΣΤΕ ΤΟ ΑΡΘΡΟ