

BIBΛΙΟΘΗΚΗ ΚΕΜΕΛ

“Έξυπνη” Ανάπτυξη για Ατομικές Επιχειρήσεις (οι αλήθειες για την ανάπτυξη)

Επιμέλεια : Γιώργος Χρυσικός

Απο τη σειρά μαθημάτων “Grow for Greatness” του καθηγητή Edward D. Hess, Darden School of Business, University of Virginia

Οι Μύθοι για την Ανάπτυξη



ΜΥΘΟΣ Νο 1:	Κάθε ανάπτυξη είναι καλή
ΜΥΘΟΣ Νο 2:	Το μεγαλύτερο είναι και καλύτερο
ΜΥΘΟΣ Νο 3:	Οι επιχειρήσεις πρέπει “να μεγαλώσουν ή να πεθάνουν”

- Δεν υφίσταται επιστημονική έρευνα σε κανέναν κλάδο των επιστημών, που να υποστηρίζει αυτούς τους κοινώς αποδεχόμενους μύθους.
- Στην καλύτερη περίπτωση είναι μισές αλήθειες, στη χειρότερη καθαρά αποκυήματα φαντασίας

Η Αλήθεια



- Η Ανάπτυξη μπορεί να είναι καλή , μπορεί όμως... να είναι και κακή.
Η υπερβολική ανάπτυξη, πριν προηγηθεί σωστή προετοιμασία, μπορεί να **“πνίξει”** ανθρώπους , διαδικασίες και ελέγχους.



Το φαινόμενο “τσουνάμι”

Η Αλήθεια



➤ Η Ανάπτυξη μπορεί...

1. Να θέσει υπό πίεση τους ποιοτικούς ελέγχους
2. Να θέσει υπό πίεση τους οικονομικούς ελέγχους
3. Να παραμελήσει τις πελατοκεντρικές αξίες & υποσχέσεις
4. Να νοθεύσει και να παραμορφώσει την εταιρική κουλτούρα
5. Να οδηγήσει σε διαφορετικούς ανταγωνιστικούς χώρους

Η Αλήθεια



- Το μεγαλύτερο δεν είναι πάντα καλύτερο, όσο μεγαλύτερο τόσο γραφειοκρατικότερο και περιπλοκότερο. Η περιπλοκότητα μπορεί να ξεπερνάει τις ικανότητες και τις εμπειρίες της διοίκησης.
- Το δόγμα “Ανάπτυξη ή Θάνατος” δεν εδράζεται στην επιστήμη ή την επιχειρηματική πραγματικότητα. Η επιχείρηση πρέπει να αυξάνει τα έσοδά της μόνο όταν συμβαδίζουν με τις αυξήσεις του κόστους.
- “Ανάπτυξη *και* “Θάνατος” είναι απλώς, εξίσου πιθανό.
“Βελτίωση ή Θάνατος” είναι καλύτερη προσέγγιση.

Ανάπτυξη : Ερωτήματα



➤ Τα θέματα που πρέπει να εξεταστούν προκειμένου να δημιουργηθεί ένα αναπτυξιακό επιχειρηματικό μοντέλο :

1. Ο σχεδιασμός του “προϊόντος”
2. Η παραγωγή του “προϊόντος”
3. Οι πωλήσεις
4. Η διανομή του “προϊόντος”



Ανάπτυξη : Περιοχές για βελτίωση



Οι προκλήσεις:

1. Το προσωπικό
2. Οι έλεγχοι
3. Η Τεχνολογία
4. Τα Logistics
5. Ο ανταγωνισμός



Συμβουλές :



“Δεν χρειάζεται να «φέρεις μέσα» όλες τις δουλειές που μπορείς – η ανάπτυξη εύκολα μπορεί να σε καταπιεί.”

“Η επιχείρηση μοιάζει πολύ στην ιστιοπλοΐα .
Ξέρεις που είσαι και που θέλεις να πας,
αλλά χρειάζεται για την πορεία ένα ολόκληρο σχέδιο
με βάση τον άνεμο που πνέει, για να φτάσεις. “



Έρευνα για την Ανάπτυξη



Έρευνα σε επιχειρήσεις

- Η διαρκής, πάνω από τον μέσο όρο, ανάπτυξη είναι η εξαίρεση.



... σ π ά ν ι α !

Έρευνα για την Ανάπτυξη



Έρευνα σε επιχειρήσεις (συνέχεια)

- Ανάπτυξη $\neq$ Κέρδη.
- Η Ανάπτυξη απαιτεί πρόσθετες διοικητικές ικανότητες.
- Η Ανάπτυξη είναι πιο πιθανό να γίνει με “ξεσπάσματα” παρά “γραμμικά”.



Έρευνα για την Ανάπτυξη



- Συνεπείς, υψηλών επιδόσεων εταιρείες έχουν...

ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ





Έρευνα για την Ανάπτυξη



- Συνεπείς, υψηλών επιδόσεων εταιρείες έχουν...

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ



Έρευνα για την Ανάπτυξη

- Συνεπείς, υψηλών επιδόσεων εταιρείες έχουν...



ΔΙΑΡΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ



Έρευνα για την Ανάπτυξη



- Συνεπείς, υψηλών επιδόσεων εταιρείες έχουν...

**ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ**



Έρευνα για την Ανάπτυξη



- Συνεπείς, υψηλών επιδόσεων εταιρείες έχουν...

**ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΜΕ ΔΥΝΑΤΟΥΣ
ΔΕΣΜΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**



Έρευνα για την Ανάπτυξη



Βιολογική έρευνα

- Πολλά είδη οριοθετώντας την ανάπτυξή τους, αυξάνουν τις πιθανότητες επιβιώσής τους. Γιατί η ανάπτυξη πέραν ενός άριστου μεγέθους μπορεί να αυξήσει τους κινδύνους να φαγωθούν από τα αρπακτικά.



Έρευνα για την Ανάπτυξη



Βιολογική έρευνα (συνέχεια)

- Πολλοί οργανισμοί έχουν ένα πεπερασμένο όριο ενέργειας. Την κατανέμουν αναλογικά σε αναπαραγωγή, ανάπτυξη, συντήρηση και επιβίωση.
- Σε ορισμένα είδη η ανάπτυξή τους χρειάζεται τόσο πολύ ενέργεια ώστε αυτή δεν μπορεί να συμβαίνει διαρκώς, αλλά πρέπει να εναλλάσσεται με περιόδους μη ανάπτυξης.



Η προσέγγιση «γκάζι»

Μία πιο ρεαλιστική άποψη για την Ανάπτυξη



- Η ανάπτυξη είναι σαν τη Μητέρα Φύση.
- Η Ανάπτυξη μπορεί να είναι καλή αλλά μπορεί να είναι και κακή. Εξαρτάται.



Μία πιάό ρεαλιστική άποψη για την Ανάπτυξη



- Η Ανάπτυξη δεν πρέπει να θεωρείται ως δεδομένη, είναι προτιμότερο να είναι μία απόφαση βασισμένη σε ζύγισμα των «υπέρ» και «κατά» και των συνεπαγόμενων κινδύνων από Ανάπτυξη και Μη Ανάπτυξη
- Η Ανάπτυξη απαιτεί περισσότερους ανθρώπους, διαδικασίες & ελέγχους.



Μία πιο ρεαλιστική άποψη για την Ανάπτυξη



- Ο κάθε επιχειρηματίας έχει δεδομένο διαθέσιμο χρόνο κάθε μέρα.
- Η Ανάπτυξη, στις περισσότερες περιπτώσεις, χρειάζεται εκροές χρήματος πολύ πριν υπάρξουν τα «αναπτυξιακά» έσοδα.
Πόση Ανάπτυξη μπορείτε να αντέξετε ;
- Η Ανάπτυξη μπορεί να σας σπρώξει σ' ένα διαφορετικό και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου θα αντιμετωπίσετε μεγαλύτερους , πιο καλά εδραιωμένους παίκτες. Το παιχνίδι θα αλλάξει.
- Εάν δεν την διαχειριστείτε σωστά , η Ανάπτυξη είναι καταστροφική.



Μία Εργαλειοθήκη για την Εκτίμηση των Κινδύνων της Ανάπτυξης



1. Γιατί πρέπει να Αναπτυχθούμε ?
2. Πως θα Αναπτυχθούμε ?
3. Πόσο πολύ πρέπει να Αναπτυχθούμε ?
4. Πόση Ανάπτυξη μπορούμε ν' αντέξουμε ?
5. Έχουμε τους ανθρώπους που χρειαζόμαστε ?



Μία Εργαλειοθήκη για την Εκτίμηση των Κινδύνων της Ανάπτυξης



6. Είναι οι κατάλληλοι ?
7. Έχουμε διαδικασίες πρόσληψης & εκπαίδευσης ?
8. Έχουμε επαρκείς οικονομικούς ελέγχους ?
9. Έχουμε επαρκείς ποιοτικούς ελέγχους ?



Μία Εργαλειοθήκη για την Εκτίμηση των Κινδύνων της Ανάπτυξης



- 10 Μήπως η Ανάπτυξη θα δημιουργήσει κινδύνους για ...
- α.- Εταιρική κουλτούρα?
 - β.- Εξυπηρέτηση πελατών ?
 - γ.- Γνωριμία των πελατών ?
 - δ.- Ταμειακές ροές ?
 - ε.- Εφοδιαστική αλυσίδα, πρώτες ύλες, προμηθευτές ?
 - ζ.- Διανομή και παραδόσεις ?
 - η.- Οικονομικό δίκτυ ασφαλείας ?



Μία Εργαλειοθήκη για την Εκτίμηση των Κινδύνων της Ανάπτυξης



11. Πως θα μετριάσουμε αυτούς τους κινδύνους?
12. Έχουμε επαρκή καθημερινή πληροφόρηση για να παρακολουθούμε αυτά τα ρίσκα?
13. Ποίος θα μας βοηθήσει να παρακολουθούμε, να μανατζάρουμε και να διορθώνουμε αυτά τα ρίσκα ή τα αποτελέσματα?
14. Μήπως πρέπει να “δώσουμε ρυθμό” στην Ανάπτυξή μας?



Καθοριστικές αποφάσεις για την Ανάπτυξη



Πολυπλοκότητα της Ανάπτυξης

- Υπάρχει εσωτερική σχέση μεταξύ Ανάπτυξης, κλιμάκωσης, οικονομικού ρίσκου και ποιοτικού κινδύνου.
- Παίρνει χρόνο για να εκτιμηθούν οι εναλλακτικές επιλογές, τα ενδεχόμενα οφέλη και οι κίνδυνοι.
- Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες κάνουν μικρά βήματα, όχι μεγάλα ρίσκα τεστάρουν τις εναλλακτικές επιλογές.



Παραδείγματα Επιχειρήσεων με Αναπτυξιακές Προκλήσεις



Toyota



Starbucks



Jet Blue

Images courtesy fotopedia.com, famouslogos.org and flicker.com/gtarded, respectively

Σχόλια από τον Τύπο



- Originally Published: 3/14/2008
- **Toyota: Rapid growth behind quality problems**
- The president of the Japanese automaker acknowledges other issues in the race to beat General Motors Corp.....
- **Companies & Industries**
- **Starbucks: How Growth Destroyed Brand Value**
- By [John Quelch](#) on July 09, 2008
- Founder and CEO Howard Schultz had a great concept, and it worked for a while. But too many new stores and diverse products changed the experience
- Posted on Marketing Know-how: July 2, 2008 10:02 AM
- Starbucks announcement that it will close 600 stores in the U.S. is a long-overdue admission that there are limits to growth....
- **JetBlue reviews growth strategy — again**
- Updated 6/15/2007 9:08 AM | Comment | Recommend
- WASHINGTON (Reuters) —
- JetBlue Airways is in the midst of a second "rigorous" review of its business strategy, but could sell more planes if necessary, the company's new chief executive said Wednesday.

Παραδείγματα Επιχειρήσεων με Αναπτυξιακές Προκλήσεις



Την έναρξη στρατηγικής συνεργασίας για την παραγωγή και διανομή των προϊόντων Korrés στη Λατινική Αμερική ανακοίνωσαν η Korrés Α.Ε. Φυσικά Προϊόντα και η AVON Products.



«Το mission statement της επιχείρησής: Καινοτομούμε, δημιουργούμε, δεν αντιγράφουμε!»



Η αλυσίδα καφέ που κατακτά γρήγορα και την πιο απομακρυσμένη πιάτσα της επικράτειας έχει επενδύσει στην πληθωρικότητα των γεύσεων και στις χαμηλές τιμές. Είναι αυτό, όμως, πλεονέκτημα ή μειονέκτημα;

1. Η ανάπτυξη είναι σαν τη Μητέρα Φύση.



Συμβουλή...!!!



2. Χρησιμοποιείτε την «εργαλειοθήκη» για να «ζυγίσετε» τα υπέρ και τα κατά της Ανάπτυξης και να εντοπίσετε τα ρίσκα.



BIBΛΙΟΘΗΚΗ ΚΕΜΕΛ

Περισσότερα θέματα για την Επιχειρηματικότητα
θα βρείτε στο www.kemel.gr
Όπου μπορείτε και να επικοινωνήσετε μαζί μας (Επικοινωνία)

Μπορείτε επίσης να μας συναντήσετε στα γραφεία του ΚΕΜΕΛ
στο InnovaThens στην Τεχνόπολη του Δήμου Αθηναίων στο Γκάζι
καθε Δευτέρα και Τετάρτη 4-6μμ