

1

ΑΡΧΗ

Επιχειρηματικό μάνατζμεντ

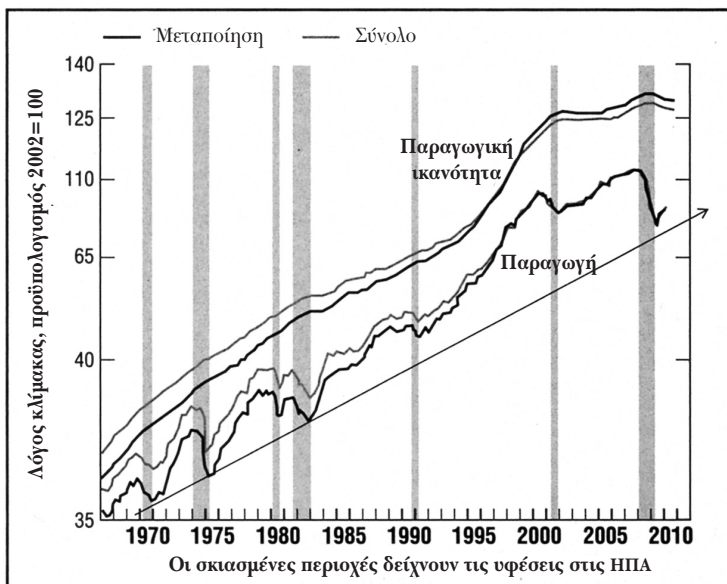
Η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι μια άσκηση στη δημιουργία ενός θεσμού. Επομένως, αναγκαστικά περιλαμβάνει το μάνατζμεντ. Αυτό συχνά αποτελεί έκπληξη για τους φιλόδοξους επιχειρηματίες, επειδή οι σχέσεις τους με αυτές τις δύο λέξεις είναι είναι άκρως αντιδιαμετρικές. Οι επιχειρηματίες σωστά είναι προσεκτικοί στην εφαρμογή των παραδοσιακών μεθόδων μάνατζμεντ από την αρχή σε μια επιχείρηση, φοβούμενοι την εμπλοκή της γραφειοκρατίας ή ότι θα καταπνίξουν τη δημιουργικότητα.

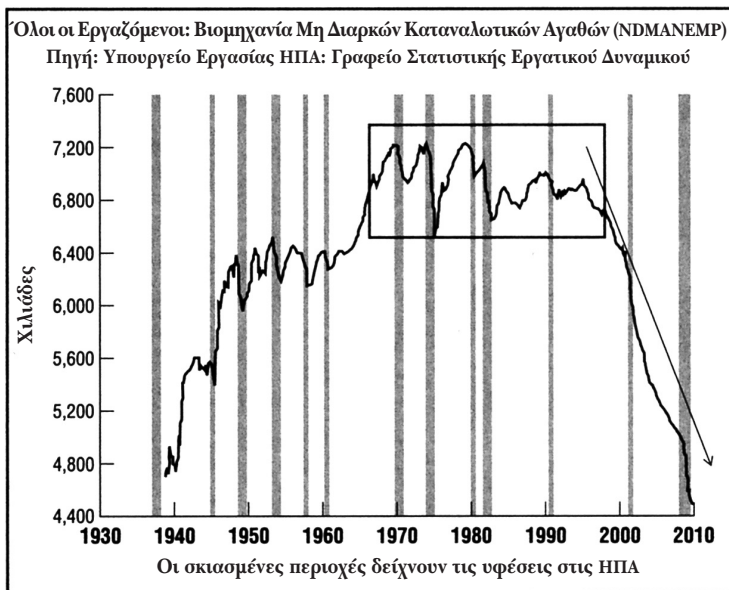
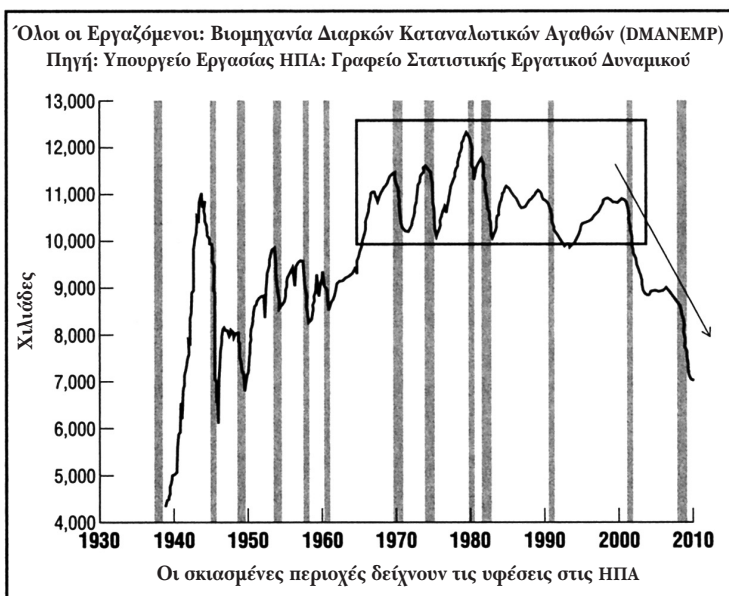
Οι επιχειρηματίες επί δεκαετίες προσπαθούν να χωρέσουν τον τετράγωνο πάσσαλο των ιδιαίτερων προβλημάτων τους μέσα στην στρογγυλή τρύπα του γενικού μάνατζμεντ. Σαν αποτέλεσμα, πολλοί υιοθετούν μια συμπεριφορά του τύπου «Απλά κάν' το», αποφεύγοντας κάθε μορφής μάνατζμεντ, διαδικασία ή μεθοδολογία. Δυστυχώς, αυτή η προσέγγιση συνήθως οδηγεί στο χάος παρά στην επιτυχία. Το ξέρω καλά: οι πρώτες μου αποτυχημένες επιχειρηματικές εκκινήσεις οφείλονταν σε αυτό.

Η τεράστια επιτυχία του γενικού μάνατζμεντ τον περασμένο αιώνα μάς έχει εξασφαλίσει πλούτο υλικών αγαθών χωρίς προηγούμενο, όμως οι αρχές αυτού του μάνατζμεντ δε βοηθούν να διαχειριστεί κανείς το χάος και την αβεβαιότητα που πρέπει να αντι-

μετωπίσει μια επιχειρηματική εκκίνηση. Πιστεύω ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα χρειάζεται μια μεθοδολογία διαχείρισης που θα αξιοποιεί την επιχειρηματική ευκαιρία που μας δίνεται.

Σήμερα, υπάρχουν περισσότεροι επιχειρηματίες από οποιαδήποτε προηγούμενη περίοδο στην ιστορία. Αυτό έχει γίνει κατορθωτό λόγω δραματικών αλλαγών στην παγκόσμια οικονομία. Για να αναφέρω μόνο ένα παράδειγμα: συχνά ακούμε τους σχολιαστές να θρηνούν για την απώλεια θέσεων εργασίας στη μεταποίηση των ΗΠΑ κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, όμως σπάνια ακούμε για απώλεια της αντίστοιχης ικανότητας. Αυτό συμβαίνει επειδή η συνολική παραγωγή των μεταποιητικών κλάδων στις ΗΠΑ *αυξάνεται* (κατά 15% την προηγούμενη δεκαετία) την ίδια στιγμή που χάνονται θέσεις εργασίας (βλέπε τα διαγράμματα παρακάτω). Στην πραγματικότητα, η τεράστια αύξηση της παραγωγικότητας που έχει γίνει δυνατή λόγω της σύγχρονης τεχνολογίας και του μάναντζμεντ έχει δημιουργήσει τόση παραγωγική ικανότητα που οι εταιρείες δεν ξέρουν τι να την κάνουν.¹





Ζούμε μια παγκόσμια επιχειρηματική αναγέννηση χωρίς προηγούμενο, όμως αυτή η ευκαιρία συνοδεύεται από μεγάλους κινδύνους. Επειδή μας λείπει ένα συνεκτικό παράδειγμα μάνατζμεντ για τις νέες καινοτόμες επιχειρήσεις, σπαταλάμε την υπερβάλλουσα παραγωγική ικανότητα αριστερά και δεξιά. Παρά αυτή την έλλειψη αυστηρότητας, βρίσκουμε τρόπους να βγάλουμε χρήματα, όμως για κάθε επιτυχία υπάρχουν πολύ περισσότερες αποτυχίες: προϊόντα που αποσύρονται από τα ράφια λίγες εβδομάδες μετά την κυκλοφορία τους, υψηλού προφίλ επιχειρηματικές εκκινήσεις που διαφημίζονται στον Τύπο και ξεχνιούνται λίγους μήνες αργότερα και νέα προϊόντα που καταλήγουν να μη χρησιμοποιούνται από κανέναν. Αυτό που κάνει αυτές τις αποτυχίες ιδιαίτερα οδυνηρές δεν είναι μόνο η οικονομική ζημία σε κάθε έναν από τους υπαλλήλους, τις εταιρείες και τους επενδυτές. Είναι και η τεράστια σπατάλη του πιο πολύτιμου πόρου του πολιτισμού μας: του χρόνου, του πάθους και των δεξιοτήτων του λαού του. Το κίνημα της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης έχει αφιερωθεί στο να αποτρέπει αυτές τις αποτυχίες.

Οι ρίζες της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης

Η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση έχει πάρει το όνομά της από την επανάσταση της λιτής παραγωγής που αποδίδεται στους Ταϊτοί Όνο και Σίγκεο Σινγκό, οι οποίοι την ανέπτυξαν για λογαριασμό της Toyota. Η λιτή σκέψη αλλάζει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι αλυσίδες προμηθειών και τα συστήματα παραγωγής. Μεταξύ των βασικών της αρχών βρίσκεται η αξιοποίηση της γνώσης και της δημιουργικότητας των μεμονωμένων εργατών, η μείωση του μεγέθους των παρτίδων παραγωγής, η έγκαιρη παραγωγή* και έλεγχος των αποθεμάτων, καθώς και η επιτάχυνση των

* Πρόκειται για μια μέθοδο παραγωγής στην οποία οι πραγματικές παραγγελίες δίνουν το σινιάλο για το πότε πρέπει να παραχθούν τα προϊόντα. (Σ.τ.Μ.)

κύκλων παραγωγής. Έμαθε στον κόσμο τη διαφορά μεταξύ των δραστηριοτήτων που παράγουν αξία και αυτών που σπαταλούν αξία και έδειξε πώς αναβαθμίζεται η ποιότητα στα προϊόντα από τα μέσα προς τα έξω.

Η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση προσαρμόζει αυτές τις ιδέες στο περιεχόμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, προτείνοντας οι επιχειρηματίες να κρίνουν την πρόοδο τους διαφορετικά από τους άλλους τύπους εγχειρημάτων. Η πρόοδος στον τομέα παραγωγής αγαθών μετριέται από την παραγωγή υλικών αγαθών υψηλής ποιότητας.

Όπως θα δούμε στο Κεφάλαιο 3, η μέθοδος της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης χρησιμοποιεί μια διαφορετική μονάδα πρόοδου, που καλείται τεκμηριωμένη μάθηση. Έχοντας την επιστημονική γνώση ως μέτρο, μπορούμε να ανακαλύψουμε και να εξαλείψουμε τις πηγές της σπατάλης που μαστίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Μια περιεκτική θεωρία της επιχειρηματικής δραστηριότητας θα έπρεπε να καταπινάται με όλες της λειτουργίες μιας επιχείρησης στο αρχικό της στάδιο: όραμα και ιδέες, ανάπτυξη προϊόντων, μάρκετινγκ και πωλήσεις, μεγέθυνση της επιχείρησης, συνεταιρισμοί και διανομή, δομή και οργανωτικό σχέδιο. Πρέπει να παρέχει μία μέθοδο για την αποτίμηση της προόδου σε πλαίσια ακραίας αβεβαιότητας.

Μπορεί να δώσει στους επιχειρηματίες σωστή καθοδήγηση για το πώς να λάβουν τις κατάλληλες συνδυαστικές αποφάσεις που αντιμετωπίζουν: αν και πότε να επενδύσουν στη διαδικασία· περιγραφή, σχεδιασμός και δημιουργία υποδομής· πότε να προχωρήσουν μόνοι και πότε να αναζητήσουν συνεργάτες· πότε να ανταποκρίνονται στα στοιχεία ανατροφοδότησης και πότε να ακολουθούν το αρχικό όραμα· πώς και πότε να επενδύουν στην επέκταση της επιχείρησης. Περισσότερο από όλα θα πρέπει να επιτρέπει στους επιχειρηματίες να κάνουν προβλέψεις που επιβεβαιώνονται με δοκιμή.

Για παράδειγμα, αναλογιστείτε την πρόταση να δημιουργήσετε διατμηματικές ομάδες και να τις κρίνετε για αυτό που λέμε *ορόσημα μάθησης*, αντί να οργανώσετε την εταιρεία σας σε αυστηρά λειτουργικά τμήματα (μάρκετινγκ, πωλήσεις, πληροφορική τεχνολογία, άνθρωποι πόροι, κ.τ.λ.) τα οποία κρίνουν τους ανθρώπους με βάση την επίδοσή τους στο πεδίο ειδίκευσής τους (βλέπε Κεφάλαιο 7). Ίσως να συμφωνείτε με αυτή την πρόταση ή ίσως να είστε επιφυλακτικοί απέναντί της. Όπως κι αν έχει, εάν αποφασίσετε να την εφαρμόσετε, προβλέπω ότι αρκετά γρήγορα οι ομάδες σας θα σας ενημερώσουν ότι η νέα διαδικασία μειώνει την παραγωγικότητά τους. Θα ζητήσουν να επιστρέψουν στον παλιό τρόπο δουλειάς, στον οποίο όλοι είχαν την ευκαιρία να «παραμείνουν αποδοτικοί» δουλεύοντας σε μεγαλύτερα σύνολα και περνώντας τη δουλειά μεταξύ των τμημάτων.

Μπορώ με σιγουριά να προβλέψω αυτό το αποτέλεσμα, όχι απλώς επειδή το έχω δει πολλές φορές στις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζομαι. Είναι μια άμεση πρόβλεψη της ίδιας της θεωρίας της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης. Όταν οι άνθρωποι έχουν συνηθίσει να αξιολογούν την παραγωγικότητά τους σε τοπικό επίπεδο, νιώθουν ότι η καλή ημέρα είναι εκείνη που έκαναν τη δουλειά τους καλά όλη την ημέρα. Όταν δούλευα ως προγραμματιστής, αυτό σήμαινε οχτώ ώρες προγραμματισμού χωρίς διακοπή. Αυτή ήταν μια καλή ημέρα. Αντιθέτως, εάν με διέκοπταν με ερωτήσεις, επεξεργασίες ή –μακριά από εμάς– συναντήσεις, ένιωθα άσχημα. Αλήθεια, τι είχα καταφέρει εκείνη την ημέρα; Ο κώδικας και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ήταν απτά για μένα. Μπορούσα να τα δω, να τα καταλάβω και να τα επιδείξω. Η μάθηση, αντίθετα, δεν είναι καθόλου απτή, πράγμα εξοργιστικό.

Η μέθοδος της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης ζητάει από τους ανθρώπους να αρχίσουν να μετρούν την παραγωγικότητά τους διαφορετικά. Επειδή οι εκκινήσεις, συχνά κατά λάθος, δημιουργούν κάτι που κανείς δεν ήθελε, δεν έχει και πολλή σημα-

σία εάν το κάνουν έγκαιρα και εντός προϋπολογισμού. Ο στόχος της επιχειρηματικής εκκίνησης είναι να καταλάβει κανείς το σωστό πράγμα που πρέπει να δημιουργήσει –εκείνο που θέλουν οι πελάτες και θα πληρώσουν για αυτό– το ταχύτερο δυνατόν. Με άλλα λόγια, η μέθοδος της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης είναι ένας νέος τρόπος να κοιτάζεις την ανάπτυξη καινοτόμων νέων προϊόντων που δίνει έμφαση στη γρήγορη επανάληψη και τη διορατικότητα ως προς τον πελάτη, σε ένα τεράστιο όραμα και στην υψηλή φιλοδοξία, όλα την ίδια στιγμή.

Ο Χένρι Φορντ είναι ένας από τους πιο επιτυχημένους και φημισμένους επιχειρηματίες όλων των εποχών. Αφού η ιδέα του μανάτζμεντ έχει συνδεθεί με την ιστορία του αυτοκινήτου από τις πρώτες του ημέρες, πιστεύω ότι ταιριάζει η χρήση του αυτοκινήτου σαν μεταφορά για μια επιχειρηματική εκκίνηση.

Ένα αυτοκίνητο με μηχανή εσωτερικής καύσης τροφοδοτείται από δύο σημαντικές και πολύ διαφορετικές οδούς ανατροφοδότησης. Η πρώτη βρίσκεται βαθιά μέσα στη μηχανή. Πριν γίνει ο Χένρι Φορντ διάσημος διευθύνων σύμβουλος, ήταν μηχανικός. Περνούσε ημέρες και νύχτες μαστορεύοντας στο γκαράζ του για να πετύχει να βάλει σε κίνηση τους κύλινδρους της μηχανής. Κάθε μικρή έκρηξη μέσα στον κύλινδρο παρέχει την κινητήρια δύναμη για να γυρίζουν τα γρανάζια, ενώ ταυτόχρονα πυροδοτεί την ανάφλεξη της επόμενης έκρηξης. Εάν ο συγχρονισμός της ανατροφοδότησης δεν είναι ακριβής, η μηχανή θα κάνει παράξενους κρότους και θα σβήσει.

Οι εκκινήσεις έχουν μια παρόμοια μηχανή που την αποκαλώ *μηχανή μεγέθυνσης*. Οι αγορές και οι πελάτες των νέων επιχειρήσεων ποικίλλουν: μια εταιρεία παιχνιδιών, μια συμβουλευτική φήρμα και μια μεγάλη κατασκευαστική μονάδα μπορεί να φαίνεται ότι δεν έχουν πολλά κοινά, όμως, όπως θα δούμε, λειτουργούν με την ίδια ακριβώς μηχανή μεγέθυνσης.

Κάθε νέα έκδοση ενός προϊόντος, κάθε νέο χαρακτηριστικό και κάθε καινούριο πρόγραμμα μάρκετινγκ αποτελεί μια προσπάθεια βελτίωσης της μηχανής μεγέθυνσης. Όπως και τα μαστορέματα του Χένρι Φορντ στο γκαράζ του, δεν αποτελούν όλες αυτές οι αλλαγές βελτίωση. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων γίνεται με αιφνίδιες ανακαλύψεις. Πολύς χρόνος στη ζωή μιας επιχειρηματικής εκκίνησης σπαταλιέται για να κουρδιστεί η μηχανή με βελτιώσεις στα προϊόντα, το μάρκετινγκ ή τις λειτουργίες.

Η δεύτερη σημαντική οδός ανατροφοδότησης στο αυτοκίνητο είναι μεταξύ του οδηγού και του τιμονιού. Αυτή η ανατροφοδότηση είναι τόσο άμεση και αυτόματη που συχνά ούτε τη σκεφτόμαστε, όμως είναι ακριβώς το τιμόνι που διαφοροποιεί τόσο την οδήγηση από άλλους τρόπους μετακίνησης. Εάν κάνετε σε καθημερινή βάση μια μετακίνηση, είναι πιθανό να γνωρίζετε τόσο καλά το δρόμο που τα χέρια σας είναι σαν να σας κατευθύνουν μόνα τους. Μπορούμε να φτάσουμε με το αυτοκίνητο μέχρι εκεί ακόμη και κοιμισμένοι. Όμως, εάν σας ζητούσα να κλείσετε τα μάτια σας και να καταγράψετε επακριβώς πώς φτάνετε στο γραφείο σας –όχι τα ονόματα των δρόμων που ακολουθείτε, αλλά κάθε πράξη που κάνετε, κάθε στρίψιμο των χειριών στο τιμόνι και κάθε πάτημα των πεταλιών– τότε θα δείτε ότι είναι αδύνατο. Η χορογραφία της οδήγησης είναι απίστευτα σύνθετη, όταν προσπαθήσει να τη σκεφτεί κάποιος με την ησυχία του.

Αντιθέτως, ένα πυραυλοκίνητο όχημα απαιτεί απλώς κάποιον τύπο προγραμματισμού εκ των προτέρων. Πρέπει να εκτοξευτεί με τις πιο ακριβείς οδηγίες για το τι θα κάνει: για κάθε ώθηση, κάθε ανάφλεξη προωθητήρα και για κάθε αλλαγή κατεύθυνσης. Το παραμικρό λάθος τη στιγμή της εκτόξευσης μπορεί να επιφέρει καταστροφικά αποτελέσματα χιλιάδες μίλια μετά.

Δυστυχώς, πολλά σχέδια εκκίνησης επιχειρήσεων μοιάζουν περισσότερο σαν να ετοιμάζονται να εκτοξεύσουν ρουκέτα παρά να οδηγήσουν ένα αυτοκίνητο. Ορίζουν τα βήματα που πρέπει να

ακολουθήσουν και τα αποτελέσματα που πρέπει να περιμένουν με βασανιστικές λεπτομέρειες και, ακριβώς όπως στην εκτόξευση μιας ρουκέτας, είναι φτιαγμένα με τέτοιο τρόπο που ακόμη και μικρά σφάλματα στις υποθέσεις τους μπορούν να οδηγήσουν σε καταστροφικά αποτελέσματα.

Μία από τις επιχειρήσεις με την οποία συνεργαζόμουν είχε την ατυχία να προβλέψει τη σημαντική υιοθέτηση από τους πελάτες της – σε εκατομμύρια – ενός από τα καινούρια προϊόντα της. Έχοντας την ώθηση μιας θεαματικής αρχής, η εταιρεία έφερε σε πέρας το σχέδιό της με επιτυχία. Δυστυχώς, οι πελάτες δεν πέταξαν προς το προϊόν σε μεγάλα σμήνη. Ακόμη χειρότερα, η εταιρεία είχε επενδύσει σε μια τεράστια υποδομή, σε υπαλλήλους και υποστήριξη για να μπορέσει να χειριστεί την εισροή πελατών που περίμενε. Όταν οι πελάτες δεν εμφανίστηκαν, η εταιρεία ήταν τόσο δεσμευμένη που δεν μπόρεσε να προσαρμοστεί έγκαιρα. Είχε «κατορθώσει να αποτύχει» – υλοποιώντας επιτυχώς, με πίστη και αυστηρό προγραμματισμό, ένα σχέδιο που αποδείχθηκε ότι ήταν εντελώς ελαττωματικό.

Η μέθοδος της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης, αντίθετα, είναι σχεδιασμένη να σας διδάξει πώς να οδηγήσετε βήμα βήμα μια επιχειρηματική εκκίνηση. Αντί να καταστρώνετε σύνθετα σχέδια που βασίζονται σε πολλές υποθέσεις, μπορείτε να κάνετε συνεχείς προσαρμογές χρησιμοποιώντας το τιμόνι που λέγεται μέθοδος ανατροφοδότησης *Χτίζω-Αποτιμώ-Μαθαίνω*. Μέσω αυτής της διαδικασίας καθοδήγησης, μπορούμε να μάθουμε πότε και εάν είναι ώρα να κάνουμε μια κλειστή στροφή που ονομάζεται *αλλαγή κατεύθυνσης* ή εάν πρέπει να *επιμενουμε* στο μονοπάτι που ακολουθούμε. Από τη στιγμή που έχουμε μια μηχανή που τρέχει σε ψηλές στροφές, η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση προσφέρει μεθόδους για την ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησης με τη μέγιστη επιτάχυνση.

Κατά τη διάρκεια όλης της διαδικασίας οδήγησης, πάντα έχετε μια καθαρή εικόνα για το πού πηγαίνετε. Εάν οδηγείτε για να

πάτε στη δουλειά, δεν τα παρατάτε επειδή συναντήσατε κάποια παράκαμψη στο δρόμο είτε επειδή κάπου στρίψατε λάθος. Παραμένετε πλήρως προσηλωμένοι στο πώς να φτάσετε στον προορισμό σας.

Οι επιχειρηματικές εκκινήσεις επίσης έχουν έναν πραγματικό βορρά, έναν νοητικό προορισμό: να μετεξελιχθούν σε επιτυχημένες επιχειρήσεις που θα αλλάξουν τον κόσμο. Για να κατακτήσουν αυτό το όραμα, αξιοποιούν μια *στρατηγική*, που περιλαμβάνει ένα μοντέλο επιχείρησης, ένα σχεδιάγραμμα προϊόντος, μια οπτική γωνία για τους συνεργάτες και τους ανταγωνιστές, καθώς και ιδέες για το ποιοι πρόκειται να είναι οι πελάτες. Το *προϊόν* είναι το τελικό αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής (βλέπε το παρακάτω διάγραμμα).



Τα προϊόντα αλλάζουν συνεχώς μέσω της διαδικασίας βελτιστοποίησης που ονομάζω *συντονισμό της μηχανής*. Λιγότερο συχνά, η στρατηγική μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει (πράγμα που ονομάζεται αλλαγή κατεύθυνσης). Όμως, το πρωταρχικό όραμα σπάνια αλλάζει. Οι επιχειρηματίες δεσμεύονται να οδηγήσουν την επιχειρηματική εκκίνηση σε αυτό τον προορισμό. Κάθε πωγούρισμα αποτελεί μια ευκαιρία για να μάθουν πώς να φτάσουν εκεί που θέλουν να πάνε (βλέπε το διάγραμμα παρακάτω).