

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



«Διαδικασίες διαχείρισης γνώσης και διαφορετικοί τύποι οργανωσιακής μάθησης: Η περίπτωση της αμφιδεξιότητας»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΔΡΕΑΣ ΓΑΒΑΛΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS

SCHOOL OF MARITIME AND INDUSTRIAL STUDIES

**DEPARTMENT OF INDUSTRIAL MANAGEMENT AND
TECHNOLOGY**



**« Knowledge management processes and different types
of organizational learning: The case of ambidexterity »**

MASTER'S THESIS
ANDREAS GAVALAS

THESIS SUPERVISOR
ASSOCIATE PROFESSOR: KOSTOPOULOS KONSTANTINOS

APRIL 2022

Δήλωση

«Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου».

«Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στο μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο».

**Όνοματεπώνυμο
μεταπτυχιακού φοιτητή**

Ανδρέας Γαβαλάς

**Όνοματεπώνυμο επιβλέποντα
καθηγητή**

Κωνσταντίνος Κωστόπουλος

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	7
Abstract	8
Ευχαριστίες.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ «Γενικό πλαίσιο οργανωσιακής αμφιδεξιότητας»	10
1.1 Ιστορική αναδρομή για την έννοια της αμφιδεξιότητας.....	11
1.2 Θεωρίες που σχετίζονται με την αμφιδεξιότητα	12
1.2.1 Οργανωσιακή μάθηση	12
1.2.2 Τεχνολογική καινοτομία	13
1.2.3 Οργανωσιακή προσαρμογή.....	13
1.2.4 Επιχειρησιακή στρατηγική.....	14
1.2.5 Οργανωσιακός σχεδιασμός.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ «Ανάλυση εξερεύνησης και εκμετάλλευσης».....	16
2.1 Εξισορρόπηση εξερεύνησης και εκμετάλλευσης.....	16
2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση.....	18
2.2.1 Περιβαλλοντικοί παράγοντες	19
2.2.2 Οργανωσιακοί παράγοντες.....	22
2.2.3 Διοικητικοί παράγοντες	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ«Εξισορρόπηση εξερεύνησης-εκμετάλλευσης»	30
3.1 Μέθοδοι εξισορρόπησης εξερεύνησης – εκμετάλλευσης.....	31
3.1.1 Contextual Ambidexterity	32
3.1.2 Organizational Separation	34
3.1.3 Domain Separation	35
3.1.4 Temporal Separation.....	36
3.2 Τα αποτελέσματα εξερεύνησης και εκμετάλλευσης	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ «Σύνοψη»	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ«Η μελέτη περίπτωσης για την Chipita International»	40
5.1 Ιστορική αναδρομή της εταιρείας	41
5.2 Όραμα και Αποστολή της εταιρείας.....	43
5.3 Στρατηγική της εταιρείας.....	43
5.3.1 Επιχειρησιακή στρατηγική και Επιχειρηματική στρατηγική.....	43
5.3.2 Λειτουργικές Στρατηγικές.....	45
5.4 Αξίες και Κουλτούρα της εταιρείας	47
5.5 Οργανωσιακή Δομή.....	50

5.6 Η Έρευνα και Ανάπτυξη.....	52
5.7 Γνώση και κατάρτιση προσωπικού	53
5.8 Παραγωγή.....	54
5.9 Τα αποτελέσματα της αμφιδεξιότητας για την Chipita	56
5.10 Συμπεράσματα	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Συσχέτιση Εξερεύνησης - Εκμετάλλευσης.....	18
Πίνακας 2: Παράγοντες που επηρεάζουν την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση	199
Πίνακας 3: Μέθοδοι εξισορρόπησης εξερεύνησης-εκμετάλλευσης.....	32
Πίνακας 4: Πυλώνες οργανωσιακής κουλτούρας της Chipita.....	49
Πίνακας 5: Η οργανωσιακή δομή της Chipita.....	50
Πίνακας 6: Οι πωλήσεις και το EBITDA της Chipita για τα έτη (2016-2020)	57

Εισαγωγή

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον καθίσταται ιδιαίτερα απαιτητικό για έναν οργανισμό. Η αλλαγή αποτελεί την κύρια μεταβλητή που επηρεάζει τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ωθώντας τον σε μια αέναη διαδικασία ευθυγράμμισης με αυτή. Οι αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις, στους κύκλους ζωής των προϊόντων και στην τεχνολογία αποτελούν ορισμένα μόνο από τα κύρια ζητήματα που απασχολούν και προβληματίζουν τα ανώτερα στελέχη. Ταυτόχρονα οι πιέσεις που ασκούνται, με κυριότερη αυτήν του ανταγωνισμού, απαιτούν αποδοτικότερη αντιμετώπιση των τρεχουσών συνθηκών. Σε χρονικό ορίζοντα αυτές οι απαιτήσεις μπορεί να μεταφραστούν ως επικέντρωση στο παρόν με ταυτόχρονη μέριμνα για το μέλλον.

Η έννοια που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Robert Duncan το 1976 και δηλώνει την παράλληλη πραγματοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων, ονομάζεται οργανωσιακή αμφιδεξιότητα (organizational ambidexterity) και έως σήμερα αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος για την έρευνα των οργανισμών. Τα ανώτατα στελέχη των οργανισμών πρέπει διαρκώς να κοιτούν προς τα πίσω, μεριμνώντας για τα προϊόντα και τις διαδικασίες του παρελθόντος, ενώ επίσης να στρέφουν το βλέμμα τους προς τα εμπρός, προετοιμασμένοι για τις καινοτομίες που θα καθορίσουν το μέλλον (Tushman & O'Reilly, 2004).

Η παρούσα διπλωματική στοχεύει στην ανάλυση της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας, από θεωρητικής αλλά και πρακτικής πλευράς, ερευνώντας τους παράγοντες που την επηρεάζουν, τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται, καθώς και τα αποτελέσματα που επιφέρει στον οργανισμό.

Η εργασία διακρίνεται σε 2 μέρη που αφορούν την θεωρητική και την πρακτική έρευνα αντιστοίχως. Το πρώτο μέρος διαρθρώνεται σε 4 κεφάλαια. Στο 1ο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια εννοιολογική και ιστορική ανάλυση της αμφιδεξιότητας, αλλά και των θεωριών που σχετίζονται με αυτή. Στο 2ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις έννοιες της εξερεύνησης και εκμετάλλευσης, καθώς και στους παράγοντες που επηρεάζουν την εξισσορόπησή τους. Στο 3ο κεφάλαιο αναφέρονται οι μέθοδοι μέσω των οποίων ένας οργανισμός επιτυγχάνει την αμφιδεξιότητα, ενώ στο 4ο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματά της για τον οργανισμό. Εν συνέχεια στο 5ο και τελευταίο κεφάλαιο, που αποτελεί και το ερευνητικό μέρος της εργασίας, εξετάζεται η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Chipita International και πώς εν τέλει κατορθώνει μέσω των δομών και των δραστηριοτήτων της να είναι ένας αμφιδέξιος οργανισμός.

Abstract

The modern business environment is considered to be highly demanding for an organization. The change is the main variable that affects both the external and the internal environment of organizations and pushes them to an incessant effort to be aligned with it. The shift in consumer trends, product life cycles and technology are just some of the many issues that concern senior management. At the same time the external pressures, and mostly that of the competitors, demand more efficient actions. In chronological terms, that means focusing on the present while being concerned about the future.

The term, which was first introduced by Robert Duncan in 1976 and describes the simultaneous execution of these two activities, is called organizational ambidexterity and is an object of high importance in the research of organizations. General managers and corporate executives should be able to relate. They, too, must constantly look backward, attending to the products and processes of the past, while also gazing forward, preparing for the innovations that will define the future (Tushman & O'Reilly, 2004).

The current thesis focuses on the anatomy of organizational ambidexterity from both theoretical and practical perspectives, researching the factors that affect it, the ways that can be applied in an organization, and the effects that have on it.

It is divided into two parts. One focuses on theoretical research and the other one on practical. The first part is divided in four chapters. In the first chapter, the definition and history of ambidexterity are analyzed and so do the scholars which are connected with it. In the second chapter, the terms exploration and exploitation are introduced as also the factors that affect their balance. In the third chapter, there is a reference to the strategies that support organizations to successfully apply ambidexterity, while the fourth chapter is referred to the results of it. Lastly, the fifth and final chapter, the case study of Chipita International, is focused on how the company succeeds to be an ambidextrous organization through its structure and activities.

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Κωστόπουλο τόσο για την βοήθειά του στην παρούσα εργασία ,όσο και για την υποστήριξη και προσφορά του στο ακαδημαϊκό κομμάτι, που είχα την ευκαιρία και ευχαρίστηση να αποτελέσω μέλος του.

Ευχαριστώ επίσης την οικογένειά μου για την υποστήριξη και την παρακίνηση που μου προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια των φοιτητικών μου χρόνων. Επίσης ευχαριστώ τους φίλους μου που με υποστήριξαν στο τεχνικό κομμάτι της εργασίας .

Ειδικές ευχαριστίες στους εργαζομένους και τα στελέχη της Chipita και συγκεκριμένα στις κυρίες Χανιαδάκη Ειρήνη (Category Manager) και Ντέλιου Κική (Production Planning Manager), καθώς και στους κυρίους Νικόλαο Βαλέτ (R&D) και Κωνσταντίνο Μαύρο, όπου χάρις την συνεισφορά τους διεκπεραιώθηκε το ερευνητικό μέρος της εργασίας.

Στην οικογένειά μου και στην παρέα μου
που με βοηθούν στην αέναη προσπάθεια εξερεύνησης
σε όλη τη διάρκεια της ζωής μου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

«Γενικό πλαίσιο οργανωσιακής αμφιδεξιότητας»

Ως λεξιλογική έννοια , αμφιδεξιότητα είναι η ικανότητα ενός υποκειμένου να χρησιμοποιεί εξίσου ικανά και τα δύο του χέρια, μια σπάνια ιδιότητα που έχει παρατηρηθεί σχεδόν στο 1% του παγκόσμιου πληθυσμού . Στον επιχειρησιακό τομέα η συγκεκριμένη έννοια χρησιμοποιήθηκε με σκοπό να χαρακτηρίσει την ικανότητα μιας επιχείρησης να πραγματοποιεί εξίσου άρτια δύο δραστηριότητες, οι οποίες είναι δύσκολο ,έως και αδύνατο να πραγματοποιηθούν παράλληλα χρονικά αλλά και χωρικά (π.χ στον ίδιο τομέα). Υπάρχουν αρκετά ζεύγη δραστηριοτήτων (Gulati & Puranam, 2009) τα οποία προσπαθούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις, όπως αυτά της αποδοτικότητας – ευελιξίας, της προσαρμοστικότητας – ευθυγράμμισης, ενοποίησης – ανταποκρισιμότητας και εξερεύνησης – εκμετάλλευσης. Ένας αντιπροσωπευτικός ορισμός προέρχεται από τους συγγραφείς (Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996) , οι οποίοι αναφέρθηκαν στο ζήτημα της αμφιδεξιότητας μέσω της συγκεκριμένης έρευνάς τους, σύμφωνα με την οποία αμφιδέξιοι είναι οι οργανισμοί οι οποίοι διαχειρίζονται αποδοτικά και ευθυγραμμίζονται με τις τρέχουσες απαιτήσεις, ενώ ταυτόχρονα προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Σε επίπεδο διοίκησης αναφέρεται στην ικανότητα των στελεχών να δίνουν έμφαση στα υπάρχοντα προϊόντα και τις διαδικασίες ενώ ταυτόχρονα να μεριμνούν για δυνητικές καινοτομίες που θα αναδυθούν στο μέλλον. Ένα κοινό χαρακτηριστικό που παρατηρείται στην πλειοψηφία των μεγάλων σε μέγεθος οργανισμών είναι η αδυναμία τους να ανταποκρίνονται άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Για αυτόν τον λόγο, ενώ έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται επιτυχώς τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες ,παρόλα αυτά αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της αγοράς. Χαρακτηριστικά παραδείγματα μεταξύ άλλων αποτελούν δύο εταιρείες ηγέτες έως την κρίσιμη χρονική στιγμή της αλλαγής στον κλάδο τους. Η Kodak η οποία παρέμεινε σταθερή στις εκτιμήσεις της για την χρήση της κλασικής φωτογραφικής μηχανής με φιλμ, αγνοώντας το γεγονός της ψηφιακής μετάβασης στον τομέα της . Επίσης η NOKIA , η οποία παρά την άνοδο του διαδικτύου εξακολούθησε να επικεντρώνεται στο υλικό κομμάτι των συσκευών της παρά στο λογισμικό. Επομένως γίνεται αντιληπτό πως δεν επαρκεί για μια εταιρία να επαναπαύεται στην προσωρινή αποτελεσματικότητά της , αλλά χρειάζεται ταυτόχρονα να μεριμνά και για τις μελλοντικές αλλαγές, οι οποίες μπορούν ανά πάσα στιγμή να καταστήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τις απαρχαιωμένα. Υπο αυτό το πρίσμα κρίνεται αναγκαίος ο ρόλος της αμφιδεξιότητας για την επιβίωση και την επιτυχία ενός οργανισμού.

1.1 Ιστορική αναδρομή για την έννοια της αμφιδεξιότητας

Πρώτη αναφορά για την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα ,πραγματοποιείται απο τον Robert Duncan (1976) με σκοπό να περιγράψει τις «διπλές δομές» που χρησιμοποιούν οι εταιρείες ώστε να διαχειριστούν δραστηριότητες με διαφορετικούς χρονικούς ορίζοντες και διοικητικές ικανότητες .Το άρθρο του March (1991) αποτελεί έως σήμερα σημείο αναφοράς για το ζήτημα της αμφιδεξιότητας και αυτό διότι κάνει αναφορά στις έννοιες της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης καθώς και στο πως αυτές σχετίζονται με την οργανωσιακή μάθηση (Chang, 1995; Hedlund & Ridderstrale, 1995; Levinthal & March, 1993). Πιο συγκεκριμένα αναφέρει ότι οι εξερεύνηση και η εκμετάλλευση αποτελούν δύο θεμελιωδώς αντικρουόμενες μαθησιακές δραστηριότητες, για τις οποίες οι επιχειρήσεις αποφασίζουν κατά πόσο θα επικεντρωθούν και θα διαμοιράσουν τους πόρους τους στην καθεμία ξεχωριστά. Η εκμετάλλευση σχετίζεται με δραστηριότητες όπως « η βελτίωση , η αποδοτικότητα , η επιλογή και η εφαρμογή, ενώ αντιθέτως η εξερεύνηση με έννοιες όπως η έρευνα , η αλλαγή , ο πειραματισμός , η ανακάλυψη» (σελ. 102). Η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση χρειάζονται επίσης διαφορετικές οργανωτικές δομές, στρατηγικές και πλαίσια ώστε να μπορέσουν να υποστηριχθούν από τον οργανισμό. Οι Mike Tushman και Charles O'Reilly μέσω του άρθρου τους στο California Management Review (1996) και του σχετικού συγγράματός τους (1997) αναφέρονται στο πως οι οργανισμοί διαχειρίζονται την εξελικτική αλλά και επαναστατική αλλαγή των διαδικασιών. Μια αξιοσημείωτη έρευνα διεξήχθη από τους Adler, Goldoftas and Levine (1999) για το πως οι εργαζόμενοι στην κοινοπραξία των αυτοκινητοβιομηχανιών GM/Toyota, NUMMI, μπορούν και εξισορροπούν την αποδοτικότητα και την προσαρμοστικότητα.

Σε όλη την έκταση του ιστορικού των ερευνών υπάρχει αντίλογος για το κατά πόσο είναι εφικτό να αξιοποιούνται ταυτόχρονα η εκμετάλλευση και η εξερεύνηση. Ο March μέσω του άρθρου του (1991) υποστηρίζει πως οι οργανισμοί πρέπει να ευθυγραμμιστούν τόσο στην εξερεύνηση ,όσο και στην εκμετάλλευση. Μία μονόπλευρη επικέντρωση στην εκμετάλλευση μπορεί να ενισχύσει την βραχυχρόνια απόδοση , όμως μπορεί να οδηγήσει στην παγίδα του ανταγωνισμού, εφόσον η επιχείρηση μπορεί να μην είναι επαρκής ώστε να ανταποκριθεί στις περιβαλλοντικές αλλαγές (Ahuja & Lampert, 2001; Leonard - Barton, 1992). Αντίστοιχα , η υπερβολική εξερεύνηση ίσως ενισχύσει την ικανότητα του οργανισμού να ανανεώνει την γνωσιακή του βάση ,όμως μπορεί να παγιδεύσει τους οργανισμούς σε έναν ατελείωτο κύκλο έρευνας και ανταποδοτικής αλλαγής (Volberda & Lewin, 2003). Προηγούμενες έρευνες ισχυρίζονται πως οργανωσιακές πρακτικές που αποσκοπούν ταυτόχρονα σε αποδοτική εκμετάλλευση και αποτελεσματική εξερεύνηση είναι αδύνατον να επιτευχθούν (Hannan & Freeman, 1977; McGill, Slocum, & Lei, 1992; Miller & Friesen, 1986).

1.2 Θεωρίες που σχετίζονται με την αμφιδεξιότητα

Οι αντιφάσεις που δημιουργεί το ζήτημα της εξερεύνησης και εκμετάλλευσης καθώς και η ανάγκη συνδυασμού των δύο αυτών προσανατολισμών έχουν συζητηθεί σε θεωρίες όπως είναι η οργανωσιακή μάθηση, η τεχνολογική καινοτομία, η οργανωσιακή προσαρμογή, η στρατηγική διοίκηση και ο οργανωσιακός σχεδιασμός (Raisch & Birkinshaw, 2008). Παρακάτω γίνεται αναφορά στις έννοιες αυτές και τον συσχετισμό τους με την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση.

1.2.1 Οργανωσιακή μάθηση

Το ζήτημα που προκύπτει από το άρθρο του March (1991) είναι το εάν η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση πρέπει να σχετίζονται με μαθησιακές δραστηριότητες αμφοτέρωθεν. Μία ομάδα ερευνητών ορίζει την εκμετάλλευση ως επαναχρησιμοποίηση της ήδη υπάρχουσας γνώσης, συσχετίζοντας έτσι όλες τις περιπτώσεις μάθησης με την εξερεύνηση (Rosenkopf & Nerkar, 2001; Vassolo, Anand, & Folta, 2004; Vermeulen & Barkema, 2001). Άλλες βιβλιογραφίες συμπίπτουν σε μεγαλύτερο βαθμό με εκείνες του March, που αρχικά διαφοροποιήθηκε στο θέμα της εξερεύνησης – εκμετάλλευσης, επικεντρώνοντας στο είδος ή τον βαθμό της μάθησης απ' ό,τι στην παρουσία ή απουσία της (Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004). Οι Baum, Li, και Usher (2000), προτείνουν ότι η εκμετάλλευση σχετίζεται με γνώση που προκύπτει από τοπική αναζήτηση, εμπειρική αναθεώρηση, επιλογή και επαναχρησιμοποίηση της υπάρχουσας ρουτίνας. Η εξερεύνηση αναφέρεται σε μάθηση που αποκτάται από διαδικασίες συντονισμένης αλλαγής, προγραμματισμένου πειραματισμού και παιγνίου (σελ. 728). Η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση σχετίζονται επίσης με διαφορετικά και αντικρουόμενα είδη οργανωσιακής μάθησης όπως η μονού βρόγχου μάθηση (single-loop learning) έναντι διπλού βρόγχου (double-loop learning) (Argyris & Schon, 1978), η παραγωγική μάθηση η (generative learning) έναντι της προσαρμοστικής (adaptive learning) (Senge, 1990), η τοπική αναζήτηση (local search) έναντι του μακρού άλματος (long jump) (Levinthal, 1997) και και η καινοτομία προϊόντος (product innovation) έναντι της μάθησης προσανατολισμένης στην παραγωγή (production-oriented learning) (McKee, 1992). Παρά τις αντιθέσεις μεταξύ των δύο μαθησιακών διαδικασιών, οι ερευνητές πιστεύουν πως ένας ισορροπημένος συνδυασμός τους είναι απαραίτητος για μακροχρόνια οργανωσιακή επιτυχία (Gupta et al., 2006; Levinthal & March, 1993; March, 1991). Η πεποίθηση ότι η εξερεύνηση και εκμετάλλευση αποτελούν ορθογώνιες μεταβλητές και μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα, έναντι της άποψης του March ότι είναι θεμελιωδώς ασύμβατες μεταξύ τους, υποστηρίζεται από τους Mom, van den Bosch, and Volberda (2007). Στην έρευνά τους αποδεικνύουν πως τα στελέχη μπορούν να

εμπλέκονται με υψηλού επιπέδου δραστηριότητες εξερεύνησης όπως και εκμετάλλευσης. Οι εισροές γνώσης από πάνω προς τα κάτω (top-down), μεταξύ ατόμων στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της εταιρίας, σχετίζονται θετικά με την εκμετάλλευση. Αντιστρόφως η οριζόντια (horizontal) και από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) εισροή γνώσης ,μεταξύ των ατόμων στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα σχετίζονται θετικά με την εξερεύνηση (Raisch & Birkinshaw, 2008). Επομένως όσο περισσότερες εισροές γνώσης αποκτούν τα στελέχη οριζόντια , από πάνω προς τα κάτω ή αντιστρόφως , τόσο μεγαλύτερα τα επίπεδα εξερεύνησης – εκμετάλλευσης στα οποία εμπλέκονται.

1.2.2 Τεχνολογική καινοτομία

Ένα από τα κεντρικά θέματα στη βιβλιογραφία της τεχνολογικής καινοτομίας είναι ο διαχωρισμός μεταξύ σταδιακής και ριζοσπαστικής καινοτομίας (Abernathy & Clark, 1985; Dewar & Dutton, 1986; Tushman & Anderson, 1986). Η σταδιακή καινοτομία αφορά μικρού μεγέθους προσαρμογές σε υπάρχοντα προϊόντα και επιχειρηματικές ιδέες. Από την άλλη πλευρά η ριζοσπαστική καινοτομία αναφέρεται σε ριζικές αλλαγές που οδηγούν σε νέα προϊόντα και ιδέες. Βάσει αυτού οι Tushman & Smith (2002), θεωρούν την σταδιακή καινοτομία (η οποία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των υπάρχοντων πελατών) ως δραστηριότητα εκμετάλλευσης ενώ την ριζοσπαστική (που ανταποκρίνεται στις ανάγκες δυνητικών πελατών) ως εξερεύνησης. Σε αρκετές βιβλιογραφίες υπογραμμίζονται οι πιέσεις που ασκούνται στις επιχειρήσεις όταν εφαρμόζουν ταυτόχρονα και τα δύο είδη καινοτομίας (Abernathy, 1978; Dougherty, 1992; Nadler & Tushman, 1997). Ο Leonard-Barton (1992) καταλήγει στο γεγονός ότι η εκμετάλλευση δυνατοτήτων καινοτομίας σε ένα υπάρχον προϊόν εμποδίζει την δυνατότητα εξερεύνησης ικανοτήτων. Σε αυτό το σημείο οι Tushman και O'Reilly (1996) ορίζουν την αμφιδεξιότητα ως την «ικανότητα να πραγματοποιείται ταυτόχρονα σταδιακή και ριζοσπαστική καινοτομία» (σελ.24). Αρκετοί συγγραφείς δίνουν έμφαση στις διάφορες οργανωσιακές διαστάσεις που είναι καθοριστικές ώστε να υπάρξει ισορροπία μεταξύ των δύο τύπων καινοτομίας (Atuahene-Gima 2005; S. L. Brown & Eisenhardt, 1997; Christensen & Overdorf, 2000; O'Reilly & Tushman, 2004; Sheremata, 2000).

1.2.3 Οργανωσιακή προσαρμογή

Αρκετές βιβλιογραφίες αναφέρουν πως η μακροχρόνια επιτυχία απαιτεί μία οργανωσιακή εξισορρόπηση μεταξύ συνέχειας και αλλαγής (S. L. Brown & Eisenhardt, 1997; Leana & Barry, 2000; Miller & Friesen, 1984; Probst & Raisch, 2005; Tushman & Romanelli, 1985; Volberda, 1996). Οι Tushman και Romanelli (1985), ανέπτυξαν ένα μοντέλο οργανωσιακής εξέλιξης το οποίο χαρακτηρίζεται από μακροχρόνιες περιόδους σύγκλισης και μικρότερα διαστήματα αλλαγής. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί με αυτόν τον τρόπο δεν

πραγματοποιούν μόνο εκμετάλλευση και ευθυγράμμιση σε περιόδους εξελικτικής αλλαγής ,αλλά επίσης πραγματοποιούν ριζοσπαστική μετατροπή και εξερεύνηση σε περιόδους επαναστατικής αλλαγής (Tushman & O'Reilly, 1996). Η ισορροπία ανάμεσα σε συνέχεια και αλλαγή επιτυγχάνεται μέσω δομών όπως η οργανωσιακή ταυτότητα (Dutton & Dukerich, 1991; Gagliardi, 1986; Gioia, Schultz, & Corley, 2000), η δυνατότητα απορρόφησης νέας γνώσης (Jansen, van den Bosch, & Volberda, 2005b; Zahra & George, 2002), και εν τέλει οι οργανωσιακές ρουτίνες (Feldman & Pentland, 2003). Αυτές οι θεωρίες υποστηρίζουν την πεποίθηση ότι οι υπερβολικές (ή υπερβολικά ριζοσπαστικές) δράσεις αλλαγής , μπορεί να οδηγήσουν σε οργανωσιακό χάος, εφόσον δεν ληφθεί υπόψη η συνέχεια, ενώ το αντίθετο μπορεί να οδηγήσει σε αδράνεια έναν οργανισμό (Huy, 2002; Levinthal & March, 1993; Sastry, 1997). Τα στελέχη του ανωτέρου ιεραρχικού επιπέδου θεωρούνται ο κύριος παράγοντας που οδηγεί σε ασυνεχή αλλαγή, ενώ τα μεσαία στελέχη αναμένεται να έχουν υποστηρικτικό ρόλο στην σταδιακή αλλαγή (Floyd & Woolfridge, 1996; Shrivastava, 1986). Από την άλλη πλευρά ο Huy (2002) υποστήριξε μέσω της θεωρίας του πως τα μεσαία στελέχη διευκολύνουν την οργανωσιακή προσαρμογή μέσω της συναισθηματικής ισορροπίας συνέχειας και αλλαγής.

1.2.4 Επιχειρησιακή στρατηγική

Ο Burgelman (1991, 2002) μέσω του εσωτερικού οικολογικού μοντέλου στρατηγικής ,το οποίο ανέπτυξε, διαχωρίζει την μείωση των διακυμάνσεων των επαγόμενων στρατηγικών διαδικασιών (induced strategic processes) από την αύξηση των διακυμάνσεων των αυτόνομων στρατηγικών διαδικασιών (autonomous strategic processes). Οι επαγόμενες διαδικασίες αφορούν πρωτοβουλίες που εμπεριέχονται ήδη στο αντικείμενο της τρέχουσας επιχειρησιακής στρατηγικής και δομούνται πάνω σε υπάρχουσα γνώση, σε αντίθεση με τις αυτόνομες οι οποίες αφορούν πρωτοβουλίες εκτός του τρέχοντος αντικειμένου και εμπεριέχουν την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων. Οι επαγόμενες διαδικασίες σχετίζονται με την εκμετάλλευση ενώ οι αυτόνομες με την εξερεύνηση. Λόγω του περιορισμού των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση των διαδικασιών αυτών, τα στελέχη καλούνται να κάνουν συμβιβασμούς στον διαμοιρασμό τους. Ο Burgelman (1991) υποστηρίζει πως η χρήση και των δύο διαδικασιών (παρ'όλο που είναι αδύνατον να γίνει πλήρης επικέντρωση στην καθεμία) είναι ωφέλιμη για την επιχείρηση. Το συγκεκριμένο ζήτημα έχει αναλυθεί επίσης με χρήση διαφορετικών εννοιών όπως η στατική (static efficiency) έναντι της δυναμικής αποδοτικότητας (dynamic efficiency). Οι Ghemawat και Ricart i Costa (1993) ορίζουν την στατική αποδοτικότητα ως βελτίωση των υπάρχοντων προϊόντων ,διαδικασιών και ικανοτήτων, ενώ την δυναμική ως ανάπτυξη νέων . Επίσης οι Sanchez, Heene, and Thomas (1996) κάνουν λόγο για ανταγωνιστική μόχλευση (Competence leveraging) ,που συνεπάγεται εφαρμογή των υπάρχοντων ικανοτήτων και χτίσιμο ικανοτήτων (competence building) ,δηλαδή ανάπτυξη νέων ικανοτήτων.

1.2.5 Οργανωσιακός σχεδιασμός

Στις βιβλιογραφίες της οργανωσιακής θεωρίας ,έχει αναφερθεί το ζήτημα των οργανωσιακών χαρακτηριστικών που καθιστούν μια επιχείρηση αποδοτική και προσαρμοστική. Ο Thompson (1967) καταλήγει στο παράδοξο της διοίκησης (σελ.15) εφόσον ο συμβιβασμός ανάμεσα σε απόδοση και ευελιξία είναι ανέφικτος. Οι Burns και Stalker (1961) αναφέρουν πως οι μηχανιστικές δομές της επιχείρησης που βασίζονται στην τυποποίηση ,τον συγκεντρωτισμό και την ιεραρχία ,υποβοηθούν την αποδοτικότητα, ενώ οι οργανικές δομές με υψηλά επίπεδα αποκεντροποίησης και αυτονομίας , υποστηρίζουν την ευελιξία. Ο Duncan (1976) υποστηρίζει πως οι οργανισμοί χρειάζονται και τις δύο δομές. Την οργανική για την δημιουργία καινοτομίας και τη μηχανιστική για την εφαρμογή και εκμετάλλευσή της. Η επίλυση του παραδόξου του Thomson σχετίζεται με την αμφιδεξιότητα , η οποία σύμφωνα με τους Tushman και O'Reilly (1996) είναι η ικανότητα της επιχείρησης να εφαρμόζει πολύπλοκους οργανωσιακούς σχεδιασμούς που στοχεύουν στην βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα και μακροπρόθεσμη καινοτομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

«Ανάλυση εξερεύνησης και εκμετάλλευσης»

Όπως αναφέρθηκε στις θεωρίες που σχετίζονται με την αμφιδεξιότητα , υπάρχουν διαφορετικές και αντικρουόμενες δραστηριότητες τις οποίες προσπαθεί να εξισορροπήσει μια επιχείρηση. Η γνώση αποτελεί θεμελιώδη πόρο για έναν οργανισμό και βάσει αυτήν δομεί τις δραστηριότητές του. Συνεπώς υπάρχει σύνδεση μεταξύ γνώσης, δραστηριοτήτων και τρόπων εξισορρόπησής τους. Ο March (1991) αναφέρεται στις έννοιες της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης , ενώ σε συνεργασία με τον Levinthal (1993) , η έρευνα επικεντρώνεται στο ζήτημα της γνώσης. Η εξερεύνηση αποδίδεται ως « η αναζήτηση νέας γνώσης » ,ενώ η εκμετάλλευση ως « η χρήση και η ανάπτυξη πραγμάτων που ήδη γνωρίζει ένας οργανισμός » (σελ.105). Η συγκεκριμένη προσέγγιση επέφερε σύγχυση όσον αφορά τον διαχωρισμό εξερεύνησης και εκμετάλλευσης , με τους Cohen και Levinthal (1990) να αναφέρουν πως η ανάπτυξη νέας γνώσης στηρίζεται έως ένα βαθμό στην υπάρχουσα γνωσιακή βάση του οργανισμού. Επίλυση στο ζήτημα αυτό , αποτελεί το παράδειγμα του Landes (1983), που αφορά τους παραγωγούς ελβετικών ρολογιών. Η μετάβαση από τα κλασικά κουρδιστά ρολόγια στα αυτόματα αποτελεί παράδειγμα εκμετάλλευσης ,εφόσον δομείται στον υπάρχον μηχανισμό του ρολογιού. Αντιθέτως η μετάβαση στα τροφοδοτούμενα με μπαταρία ρολόγια ,αποτελεί προϊόν εξερεύνησης πέραν του σημείου της μηχανικής ενέργειας και των ελατηρίων (Landes, 1983; Tushman & Anderson, 1986). Η διαφορά ανάμεσα σε εξερεύνηση και εκμετάλλευση είναι συχνά ζήτημα βαθμού και όχι είδους. Επομένως πρέπει να προσεγγίζονται ως αλληλουχία και όχι ως επιλογή μεταξύ δύο εννοιών (Lavie , Stettner & Tushman, 2010).

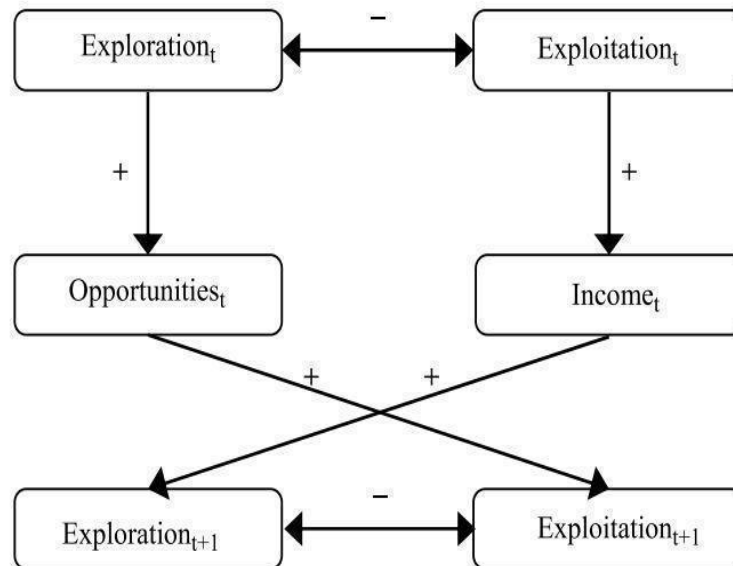
2.1 Εξισορρόπηση εξερεύνησης και εκμετάλλευσης

Λόγω της αντίθετης φύσεως των δραστηριοτήτων της εξερεύνησης και εκμετάλλευσης, προκύπτουν δυσκολίες κατά την προσπάθεια εξισορρόπησής τους. Το πρώτο πρόβλημα που προκύπτει αφορά την κατανομή των πόρων , καθώς η επιχείρηση θα χρειαστεί να ενισχύσει μία δραστηριότητα , αποδυναμώνοντας μία άλλη. Οι οργανισμοί θυσιάζουν την βραχυχρόνια παραγωγικότητα για μακροχρόνια καινοτομία, υποστηρίζοντας την αναζήτηση νέας γνώσης και προσοδοφόρων ευκαιριών έναντι της μόχλευσης της υπάρχουσας γνώσης για ανταπόκριση στις άμεσες απαιτήσεις (March, 1991). Αντίστοιχα κατανέμοντας πόρους με σκοπό την βελτίωση των υπάρχοντων τεχνολογιών και εκμεταλλεζόμενοι τις υπάρχουσες ικανότητες έναντι της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων ,οι οργανισμοί επιτυγχάνουν άμεση αξιοπιστία με

τον μελλοντικό κίνδυνο όμως να απαξιωθούν (Holmqvist, 2004; Leonard-Barton, 1992). Μία άλλη απόφαση διαμοιρασμού έγκειται στο ζήτημα της σταθερότητας ,η οποία συνδέεται με την εκμετάλλευση και της προσαρμοστικότητας που συνδέεται με την εξερεύνηση. Οι οργανισμοί που επικεντρώνονται στην εκμετάλλευση ανταλλάσσουν την προσαρμοστικότητα έναντι της σταθερότητας. Αυτό δημιουργεί οργανωσιακή αδράνεια , δυσκολεύοντας την εισαγωγή αλλαγών απέναντι στον κίνδυνο των περιβαλλοντικών απειλών (Hannan & Freeman, 1977, 1984).

Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να επενδύουν τόσο στην εξερεύνηση ,όσο και στην εκμετάλλευση προκειμένου να επιβιώσουν και να ευημερήσουν μακροχρόνια. Ακόμα κι αν σε μια δεδομένη στιγμή εξερεύνηση και εκμετάλλευση είναι σε αντίθεση, με την πάροδο του χρόνου η εξερεύνηση δημιουργεί ευκαιρίες που ο οργανισμός μπορεί αργότερα να εκμεταλλευτεί. Με τη σειρά της, η εκμετάλλευση μπορεί να παράξει εισόδημα που στη συνέχεια να επενδυθεί σε μελλοντική εξερεύνηση (Lavie , Stettner & Tushman, 2010).Οι ταυτόχρονες αντισταθμίσεις μεταξύ εξερεύνησης και εκμετάλλευσης δεν μπορούν να αποκλείσουν μια έμμεση ενισχυτική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δραστηριοτήτων ,με την πάροδο του χρόνου (Eisenhardt & Brown, 1997; Rothaermel & Deeds, 2004).

Πίνακας 1: Συσχέτιση Εξερεύνησης – Εκμετάλλευσης



πηγή: Lavie, Stettner & Tushman, 2010, *Exploration and Exploitation Within and Across Organizations*, Routledge, London

Αν και στον Πίνακα 1 διακρίνεται η αρνητική συσχέτιση μεταξύ εξερεύνησης και εκμετάλλευσης, ορισμένες έρευνες αναδεικνύουν θετική σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων. Παράδειγμα αποτελεί η έρευνα του Knott (2002), στην αυτοκινητοβιομηχανία Toyota, όπου βρέθηκε συμπληρωματική σχέση μεταξύ εξερεύνησης και εκμετάλλευσης οι οποίες συνυπάρχουν στην ανάπτυξη των προϊόντων της εταιρίας. Παρομοίως οι Katila και Ahuja (2002) με την έρευνά τους στον τομέα της ρομποτικής, παρατήρησαν θετική αλληλεπίδραση μεταξύ της αναζήτησης γνώσης (εξερεύνησης) και βάθους (εκμετάλλευσης) στην ανάπτυξη νέων προϊόντων αποδεικνύοντας πως οι δύο δραστηριότητες μπορεί να πραγματοποιούνται ταυτόχρονα. Οι οργανισμοί μπορούν να αναλάβουν δράση προκειμένου να διορθωθούν οι ασυνέπειες μεταξύ των δραστηριοτήτων αυτών. Οι (Beckman et al., 2004; Koza & Lewin, 1998) προτείνουν για παράδειγμα την πραγματοποίηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης σε διαφορετικές, χαλαρά συνδεδεμένες μονάδες, ενώ οι (Katila & Ahuja, 2002) την μόχλευση εξωτερικών πόρων. Οι (Helfat & Peteraf, 2009) τονίζουν τον ρόλο που έχει η ανώτατη διοίκηση στην εξισορρόπηση μεταξύ των δύο δραστηριοτήτων.

2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση

Ένα ερώτημα που απασχολεί τους ερευνητές είναι η προτίμηση των επιχειρήσεων να επικεντρώνονται επιλεκτικά σε μία από τις δύο δραστηριότητες (εξερεύνηση – εκμετάλλευση). Για τον σκοπό αυτό εξετάστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν τις δραστηριότητες αυτές, οι οποίοι κατατάσσονται σε τρεις κύριες κατηγορίες. Οι παράγοντες αυτοί είναι περιβαλλοντικοί, οργανωσιακοί και διοικητικοί. Λαμβάνοντας υπόψη την αντιδιαμετρική σχέση της εξερεύνησης με την εκμετάλλευση, αυτό συνεπάγεται πως οι παράγοντες που ενισχύουν την εξερεύνηση, αποδυναμώνουν την εκμετάλλευση και αντιστρόφως.

Πίνακας 2: Παράγοντες που επηρεάζουν την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση



πηγή: *Ιδία επεξεργασία*

2.2.1 Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Οι έρευνες που διεξήχθησαν, εντόπισαν παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τις γνωσιακές απαιτήσεις της. Αυτοί οι παράγοντες αφορούν τον δυναμισμό του περιβάλλοντος της επιχείρησης (Environmental dynamism), τα εξωγενή πλήγματα (Exogenous shocks), την ένταση του ανταγωνισμού (Competitive intensity) και το καθεστώς ιδιοποίησης (Appropriability regime).

Περιβαλλοντικός δυναμισμός

Ο συγκεκριμένος όρος αναφέρεται στην ένταση με την οποία πραγματοποιούνται οι απρόβλεπτες αλλαγές στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Dess & Beard, 1984) και συνδέονται με τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, την τεχνολογία ή την αγοραστική

ζήτηση. Τα δυναμικά περιβάλλοντα καθιστούν τα υπάρχοντα προϊόντα ξεπερασμένα (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2005; Sorensen & Stuart, 2000) και για αυτό οι οργανισμοί χρειάζεται να εξερευνήσουν. Αντιθέτως τα πιο σταθερά περιβάλλοντα χρειάζονται εκμετάλλευση. Οι Sidhu, Volberda, και Commandeur (2004) αναφέρουν πως τα δυναμικά περιβάλλοντα καθιστούν αναγκαία την έρευνα νέων πληροφοριών με σκοπό να μειωθεί η διοικητική αβεβαιότητα. Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα αναζητώντας εξωτερικούς πόρους από παρόμοιους και στενούς συνεργάτες (Beckman et al., 2004). Παρόλα αυτά οι Kim και Rhee (2009) αλλά και οι Levinthal και Posen (2009) μέσω προσομοιώσεων, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η συνεχής μεταβλητότητα του περιβάλλοντος υπονομεύει την προσπάθεια για εξερεύνηση, καθώς δεν υποβαθμίζει μόνο την προηγούμενη γνώση, αλλά ταυτόχρονα και την νεοαποκτηθείσα γνώση από τις δραστηριότητες της εξερεύνησης. Εν τέλει σύμφωνα με τους Kim και Rhee (2009) ο συνδυασμός συχνότητας και μεγέθους της μεταβλητότητας του περιβάλλοντος καθορίζει και το βαθμό στον οποίον πρέπει να πραγματοποιηθεί η εξερεύνηση προκειμένου να υποστηριχθεί η οργανωσιακή προσαρμογή.

Εξωγενή πλήγματα

Ενώ ο περιβαλλοντικός δυναμισμός εμπεριέχει ως έναν βαθμό το στοιχείο της πρόβλεψης, τα εξωγενή πλήγματα αναφέρονται σε ξαφνικά και αναπάντεχα περιβαλλοντικά γεγονότα πέραν του πεδίου ελέγχου των οργανισμών (Meyer, 1982). Σε αντίθεση με τον περιβαλλοντικό δυναμισμό, ο οποίος χαρακτηρίζεται από περιόδους μεταβλητότητας, τα εξωγενή πλήγματα προκύπτουν από απροσδόκητα γεγονότα, όπως οι απορρυθμίσεις στην νομοθεσία ή τεχνολογικές επαναστάσεις (Meyer, Brooks, & Goes, 1990). Αυτοί οι επαναστατικοί μετασχηματισμοί καθιστούν τις υπάρχουσες τεχνολογίες και ικανότητες απαρχαιωμένες (Romanelli & Tushman, 1994; Tushman & Anderson, 1986). Οι οργανισμοί επομένως καλούνται να ανταποκριθούν άμεσα σε αυτές τις ραγδαίες μεταβολές. Ωστόσο, υπό ορισμένες συνθήκες, κάποιοι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τις προσπάθειες εκμετάλλευσής τους προκειμένου να διασώσουν τα επενδυθέντα κεφάλαιά τους, ενώ άλλοι μπορεί να ενισχύσουν τις προσπάθειες για εξερεύνηση, προκειμένου να ευημερήσουν στις επερχόμενες περιόδους σταδιακής αλλαγής (Lavie, Stettner & Tushman, 2010).

Ένταση του Ανταγωνισμού

Η ένταση του ανταγωνισμού αφορά τον βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί είναι πιθανόν να διατηρήσουν σχέσεις μηδενικού αθροίσματος μεταξύ τους, εφόσον ανταγωνίζονται για την ίδια δεξαμενή περιορισμένων πόρων (Barnett, 1997). Οι ανταγωνιστικές πιέσεις εντείνονται με αύξηση του αριθμού των ανταγωνιστών

,που αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των τιμών ,στενότερα όρια στον κλάδο, και μειωμένο περιθώριο πόρων (organizational slack) (Porter, 1980). Υπό τέτοιες συνθήκες, η συνεχής βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων ,υπηρεσιών και οργανωσιακών διεργασιών καθίσταται ανεπαρκής απέναντι στον ανταγωνισμό (Lavie , Stettner & Tushman, 2010). Η αυξανόμενη ένταση των ανταγωνιστικών πιέσεων ,καλούν τον οργανισμό για εξερεύνηση που θα τον οδηγήσει σε αλλαγή και ανάπτυξη νέων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Levinthal & March, 1993). Οι εσωτερικοί πόροι του οργανισμού είναι αυτοί που θα τον βοηθήσουν να ανταπεξέλθει στις πιέσεις που ασκούνται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τέτοιου είδους περιπτώσεις παρατηρούνται στην έρευνα από τους Park κα. (2002) , αναφερόμενοι στις εταιρείες ημιαγωγών ,οι οποίες διαθέτουν εκτεταμένους εσωτερικούς πόρους και ενισχύουν την θέση τους στην αγορά μέσω στρατηγικών συμμαχιών .Οι συμμαχίες αυτές βοηθούν την εταιρία να μειώσει τον κίνδυνο που εμφανίζεται λόγω της μειωμένης ζήτησης στα κύρια προϊόντα της. Οι Voss, Sirdeshmukh, και Voss (2008), μέσω της έρευνάς τους σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, αναφέρουν ότι οι όλο και αυξανόμενες περιβαλλοντικές απειλές , ωθούν τους οργανισμούς να επενδύσουν χρηματοοικονομικούς και πελατειακούς πόρους στην έρευνα νέων ικανοτήτων , έναντι της ενίσχυσης της υπάρχουσας στρατηγικής τους θέσης. Επομένως συμπεραίνεται πως η εξερεύνηση προτιμάται έναντι της εκμετάλλευσης όσον αφορά τον ανταγωνισμό , διασφαλίζοντας την παρουσία του οργανισμού στην υπάρχουσα αγορά αλλά και δίνοντας ευκαιρίες για μετάβασή του σε νέες αγορές ,σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού. Αντιθέτως η εκμετάλλευση συνίσταται σε περιβάλλοντα μειωμένου ανταγωνισμού ,όπου η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις ικανότητές της , με θετικό οικονομικό αντίκτυπο ,χωρίς να αναλάβει το ρίσκο της εξερεύνησης.

Καθεστώς ιδιοποίησης

Το καθεστώς ιδιοποίησης αναφέρεται στον βαθμό που το περιβάλλον επιτρέπει στον οργανισμό να αποκομίσει οφέλη από τις καινοτομίες του. Όταν το καθεστώς ιδιοποίησης είναι αδύναμο ,όπως στις περιπτώσεις ανεπαρκούς κρατικής προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων ,οι οργανισμοί αδυνατούν να προστατέψουν αποτελεσματικά τα πνευματική τους ιδιοκτησία (Teese, 1986). Υπό αυτές τις συνθήκες οι οργανισμοί επιλέγουν να αποσύρουν τις επενδύσεις τους από την εξερεύνηση ,εφόσον πλέον δεν αποδίδει αξία, και να στραφούν στην εκμετάλλευση. Έτσι η εξερεύνηση μπορεί να σχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση του καθεστώτος καταλληλότητας ,τουλάχιστον όσο παραμένει από γνωσιακής άποψης στον ορισμό της εξερεύνησης – εκμετάλλευσης (Levinthal & March, 1993).

2.2.2 Οργανωσιακοί παράγοντες

Ενώ οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αφορούν συστηματικές τάσεις των οργανισμών να επιλέξουν ανάμεσα στην εξερεύνηση ή την εκμετάλλευση, οι οργανωσιακοί παράγοντες σχετίζονται με την ανομοιογένεια των τάσεων εξερεύνησης και εκμετάλλευσης που παρατηρείται στους οργανισμούς εντός του κλάδου. Οι τάσεις αυτές σχετίζονται με παράγοντες όπως οι πόροι του οργανισμού, οι ικανότητες, το πνευματικό κεφάλαιο, η δομή, η ηλικία και το μέγεθος του οργανισμού. Παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την ιστορία και την ταυτότητά του.

Ικανότητα απορρόφησης

Η ικανότητα ενός οργανισμού να εξερευνεί σχετίζεται με την ικανότητα απορρόφησης του, δηλαδή την ικανότητα να αξιολογεί την αξία της εξωτερικής γνώσης, να την ενσωματώνει και να την εφαρμόζει (Cohen & Levinthal, 1990). Η ικανότητα απορρόφησης ενός οργανισμού, ενισχύει την αλληλεπίδρασή του με το εξωτερικό περιβάλλον (Lane & Lubatkin, 1998; Rosenkopf & Nerkar, 2001) και βελτιώνει την μάθηση που λαμβάνει χώρα εντός ή μεταξύ των μονάδων του. Με αυτόν τον τρόπο, η ικανότητα απορρόφησης επιτρέπει στον οργανισμό να δρα προνοητικά και να εξερευνά ανερχόμενες τεχνολογίες και ευκαιρίες της αγοράς (Cohen & Levinthal, 1990; Hoang & Rothaermel, Lavie & Rosenkopf, 2006; Rothaermel & Alexandre, 2009). Οι οργανισμοί που έχουν αναπτύξει την γνωσιακή τους βάση, είναι σε πλεονεκτικότερη θέση ανάπτυξης της απορροφητικής τους ικανότητας και συνεπώς της εξερεύνησης (Cohen & Levinthal, 1990; Van den Bosch, Volberda, & de Boer, 1999). Αν και η απορροφητική ικανότητα ενισχύει τις εξερευνητικές δραστηριότητες ενός οργανισμού, μπορεί να περιορίσει την κλίμακα και το αντικείμενο της εξωτερικής γνώσης που, καθώς ο οργανισμός αξιολογεί και αφομοιώνει με μεγαλύτερη ευκολία νέα γνώση, η οποία όμως σχετίζεται με την γνωσιακή του βάση (Cohen & Levinthal, 1990).

Περιθώριο πόρων

Το περιθώριο πόρων αναφέρεται στους περίσσιους και διαθέσιμους πόρους ενός οργανισμού, έχοντας καταναλώσει τους υπόλοιπους στις συνήθεις δραστηριότητές του (Nohria & Gulati, 1996). Το περιθώριο πόρων περιλαμβάνει το μη απορροφούμενο περιθώριο, το οποίο αποτελείται από τα πάγια τα οποία είναι διαθέσιμα προς χρήση, όπως τα μετρητά, αλλά και το απορροφούμενο περιθώριο που σχετίζεται με τις περίσσιες επενδύσεις στις τρέχουσες δραστηριότητες του οργανισμού, οι οποίες μπορεί να ανακτηθούν (Singh, 1986; Voss et al., 2008). Οι Απόψεις δίστανται όσον αφορά την θετική

συσχέτιση του περιθωρίου πόρων με την εξερεύνηση. Οι υποστηρικτές της θετικής συσχέτισης (Greve, 2007; Sharfman, Wolf, Chase, & Tansik, 1988; Singh, 1986), αναφέρουν πως το περιθώριο πόρων προσφέρει ασφάλεια στον οργανισμό, προστατεύοντάς τον από τις διακυμάνσεις και τους πιθανούς κινδύνους, διευκολύνοντας έτσι τον πειραματισμό (εξερεύνηση). Αποτελεί ουσιαστικά ένα είδος αποθέματος ασφαλείας για έναν οργανισμό το οποίο θα κληθεί να χρησιμοποιήσει την στιγμή εμφάνισης των κινδύνων αλλά ταυτόχρονα θα του προσφέρει την δυνατότητα να πειραματιστεί κάνοντας χρήση των περισσίων πόρων που διαθέτει (έχοντας εξασφαλίσει πρώτα τους απαραίτητους για τις καθιερωμένες δραστηριότητές του). Η αντίθετη άποψη επί του ζητήματος, θεωρεί πως οι οργανισμοί με περιθώριο πόρων προτιμούν να το καταναλώσουν στις καθιερωμένες δραστηριότητές τους προκειμένου να επιβιώσουν σε ένα δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον, έναντι της διοχέτευσής του σε εξερευνητικές δραστηριότητες όπως η καινοτομία. Μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση, θεωρεί πως το περιθώριο πόρων μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην εξερεύνηση, αναλόγως των περιπτώσεων. Η ικανότητα, για παράδειγμα, ενός οργανισμού να διοχετεύει το περιθώριο πόρων του, μπορεί να σχετίζεται με τις ιδιότητες του περιθωρίου, όπως η συνεισφορά του στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Lavie, Stettner & Tushman, 2010). Οι περιβαλλοντικές απειλές επίσης μπορεί να ωθήσουν έναν οργανισμό στο πως θα αξιοποιήσει το περιθώριο πόρων του. Υπό τον κίνδυνο μεγάλης απειλής, ο οργανισμός παρακινείται να αναλώσει το περιθώριο πόρων του στην εξερεύνηση, ενώ το αντίθετο συμβαίνει για περιβάλλοντα περιορισμένου ανταγωνισμού, όπου οι ίδιοι πόροι θα αναλωθούν στην εκμετάλλευση (Voss et al., 2008). Μία ακόμη προσέγγιση του ζητήματος από τους (Nohria & Gulati, 1996) προσδίδει μια αντίστροφη, σχήματος – U, σχέση μεταξύ του περιθωρίου πόρων και της εξερεύνησης. Αυτό προκύπτει διότι το ανεπαρκές περιθώριο πόρων αποτελεί κατασταλακτικό παράγοντα για την καινοτομία καθώς αποθαρρύνει τον ρισοκίνδυνο πειραματισμό, ενώ το πλεονάζον περιθώριο από την άλλη μπορεί να οδηγήσει σε εφησυχασμό την επιχείρηση, χαλαρώνοντας τις πολιτικές της στην ανάληψη ρίσκου

Οργανωσιακή δομή

Οι οργανισμοί πραγματοποιούν τις δραστηριότητές τους μέσω της οργανωσιακής δομής, η οποία καθορίζει τον καταμερισμό της δύναμης, των πόρων και των αρμοδιοτήτων μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών και μονάδων (Lavie, Stettner & Tushman, 2010). Η διαφορά μεταξύ μηχανιστικών δομών και οργανικών δομών έγκειται στο γεγονός ότι η πρώτη βοηθά την επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις καθημερινές της δραστηριότητες, μέσω της οργάνωσης και του ορθού διαμοιρασμού των καθηκόντων, ενώ η δεύτερη λόγω της χαλαρότητας της δομής και των διαδικασιών, διευκολύνει την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Συμπεραίνεται με αυτόν τον τρόπο, η συσχέτιση της οργανωσιακής δομής ενός οργανισμού με την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση. Η εξερεύνηση συνεπάγεται την επίλυση προβλημάτων εκτός ρουτίνας, και την αναζήτηση νέας γνώσης που ενδέχεται

να καταστήσει την επεξεργασία των πληροφοριών μη αποδοτική λόγω της συγκεντρωτικής λήψης αποφάσεων. Αντιθέτως η τυποποίηση ενδέχεται να περιορίσει την εξερεύνηση και ταυτόχρονα να ενισχύσει την εκμετάλλευση μέσω σταδιακών βελτιώσεων στα προϊόντα και τις διεργασίες (Lavie , Stettner & Tushman, 2010) .

Οργανωσιακή κουλτούρα και ταυτότητα ενός οργανισμού

Η οργανωσιακή ταυτότητα αναφέρεται στα ξεχωριστά και ανθεκτικά στο χρόνο χαρακτηριστικά που καθορίζουν την φύση ενός οργανισμού (Albert & Whetten, 2004). Για έναν οργανισμό , η οργανωσιακή του ταυτότητα παρέχει στα μέλη του μια εικόνα των στόχων , της αποστολής και της κυρίαρχης λογικής που καθοδηγεί τις εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές δραστηριότητες (Miles & Snow, 1978; Tripsas, 2009). Επηρεάζει επίσης τις δραστηριότητες αυτές μέσω της διαμόρφωσης της κουλτούρας του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Alvesson (2002), η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως οι στάσεις , οι εμπειρίες , οι πεποιθήσεις και οι αξίες που διαμορφώνουν εν τέλει την συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού. Όσο πιο ισχυρές είναι οι αξίες και οι νόρμες εντός του οργανισμού ,τόσο ισχυρότερη και η οργανωσιακή του κουλτούρα. Για αυτόν τον λόγο παρατηρείται αντίσταση στην αλλαγή καθώς η επιχείρηση εξακολουθεί να λειτουργεί στα καθιερωμένα πλαίσια. Όπως αναφέρει ο Sorensen (2002), η ισχυρή επιχειρησιακή κουλτούρα προάγει την εκμετάλλευση των υπάρχοντων ικανοτήτων , παραγκωνίζοντας την εξερεύνηση , εφόσον η κοινή αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού ,θέτει θεμέλια για εκμετάλλευση. Αντιθέτως παρατηρείται θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εξερεύνησης , στην περίπτωση που η αποστολή του οργανισμού σχετίζεται με την συνεχή καινοτομία. Μια τέτοιου είδους αποστολή παρακινεί την αναζήτηση νέας γνώσης που θα ενισχύσει τον πειραματισμό (Ravasi & Schultz, 2006; Sidhu et al., 2004).

Η ηλικία ενός οργανισμού

Το κύριο πρόβλημα που προκύπτει με τις νέο-ιδρυθείσες επιχειρήσεις , είναι η δημιουργία και η ανταπόκριση στις υποχρεώσεις .Οι υποχρεώσεις αυτές έχουν δημιουργηθεί από την έλλειψη συγκεκριμένων πόρων, τον περιορισμένο όγκο πελατών και εν τέλει στις επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν , προκειμένου η νέα επιχείρηση να μπορέσει να σταθεροποιηθεί όσον αφορά τις βασικές τις λειτουργίες. Επομένως δημιουργείται η ανάγκη για εξερεύνηση. Αντιθέτως οι ηλικιακά μεγαλύτερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να εναρμονιστούν με τις ανερχόμενες τεχνολογίες , καθώς έχουν γίνει εξαρτώμενες από τις υπάρχουσες ρουτίνες και τις δεξιότητές τους, οι οποίες ενισχύουν την αδράνειά τους (Hannan & Freeman, 1984). Για να αντιμετωπίσουν το συγκεκριμένο πρόβλημα , οι οργανισμοί αυτοί επενδύουν στην υπάρχουσα γνώση και εμπειρία τους ώστε να ανταποκριθούν στις περιβαλλοντικές απειλές.

Πραγματοποιούν με αυτόν τον τρόπο εκμεταλλευτικές δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα οι εταιρείες αυτές εκμεταλλεύονται τις υπάρχουσες δεξιότητες και την γνώση που έως τώρα έχουν αναπτύξει , ενισχύοντάς την σε ορισμένες περιπτώσεις μέσω στρατηγικών συμμαχιών. Ως αποτέλεσμα οι οργανισμοί γίνονται αποδοτικότεροι και ενισχύουν τις σχέσεις τους με τους συμμετόχους , οι οποίοι επενδύουν στην αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα που προβάλλει ο οργανισμός , δίνοντας βάση στην δομή , την λειτουργία και τις δεξιότητές του. Οι Sorensen και Stuart (2002) μέσω της έρευνάς τους σε εταιρείες κατασκευής ημιαγωγών και βιοτεχνολογίας , παρατηρούν πως οι ηλικιακά μεγαλύτεροι οργανισμοί έχουν αυξητική τάση στην κατοχύρωση δικών τους ευρεσιτεχνιών , αποδεικνύοντας έτσι το γεγονός ότι η εκμετάλλευση σχετίζεται θετικά με την ηλικία ενός οργανισμού.

Το μέγεθος του οργανισμού

Από τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί έως τώρα δεν υπάρχει σαφής καθορισμός για τη συσχέτιση μεγέθους και την επιλογή της εξερεύνησης ή εκμετάλλευσης. Εκείνο που μπορεί να αποσαφηνιστεί σχετικά με το μέγεθος ενός οργανισμού ,είναι η αδράνεια η οποία συνδέεται θετικά με το μέγεθός του. Αυτή οφείλεται κυρίως στην πολύπλοκη δομή του και την γραφειοκρατία , που αποτελούν αναπόφευκτους παράγοντες όσο ο οργανισμός μεγενθύνεται. Η αδράνεια οδηγεί έναν οργανισμό στο να επικεντρωθεί στην παρούσα κατάσταση ,εκμεταλλευόμενος τις υπάρχουσες δυνατότητές του , αδιαφορώντας παράλληλα για εξερεύνηση νέων ευκαιριών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον. Οι Rothaermel και Deeds (2004), μέσω της έρευνάς τους σε εταιρείες τεχνολογίας ,υποστηρίζουν μια θετική σχέση μεταξύ μεγέθους εταιρείας και συμμαχιών εκμετάλλευσης. Αντιθέτως οι Beckman κα. (2004) , υποστηρίζουν πως οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε εσωτερικούς πόρους ,οι οποίοι μπορούν να υποστηρίξουν την εξερεύνηση. Επομένως η συσχέτιση μεγέθους του οργανισμού με την εξερεύνηση – εκμετάλλευση ,χρηρίζει επιπλέον έρευνας.

Πνευματικό κεφάλαιο

Έναν βασικό μηχανισμό για την επίτευξη αμφιδεξιότητας αποτελεί το πνευματικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Kang και Snell (2009) υπάρχουν τρεις κατηγορίες στις οποίες υποδιαιρείται αυτό. Η πρώτη αφορά την δομή και τις διαδικασίες ενός οργανισμού (οργανωσιακό κεφάλαιο). Η δεύτερη αφορά την γνώση που είναι ενσωματωμένη εντός του δικτύου επαφών του οργανισμού (κοινωνικό κεφάλαιο). Η τελευταία σχετίζεται με τις ικανότητες που έχουν τα άτομα που εργάζονται ή συνδέονται κατά κάποιον τρόπο με τον οργανισμό (ανθρώπινο κεφάλαιο). Καθεμία από αυτές τις κατηγορίες μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη εξερευνητικών ή και εκμεταλλευτικών δραστηριοτήτων. Εξετάζεται επίσης το επίπεδο στο οποίο οι

μηχανισμοί αυτοί μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη αμφιδεξιότητας (από ατομικό σε ομαδικό και εν τέλει σε οργανωσιακό).

Οργανωσιακό Κεφάλαιο

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα της οργανωσιακής δομής, οι μηχανιστικές (τυπικές) και οργανικές (άτυπες) δομές μπορούν να συνεισφέρουν στην εκμετάλλευση και εξερεύνηση αντιστοίχως. Η στρατηγική του εσωτερικού διαχωρισμού έχει αποδειχθεί πως μπορεί να συνεισφέρει στην αμφιδεξιότητα. Οι Menguc και Auh (2010) μέσω της έρευνας που πραγματοποίησαν σε εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, κατέληξαν στο γεγονός ότι η ριζοσπαστική καινοτομία στα προϊόντα μπορεί να υποστηριχθεί καλύτερα από άτυπες δομές, ενώ η επαυξητική καινοτομία ή βελτίωση στο προϊόν υποστηρίζεται από τυπικές δομές. Οι Grover κα. (2007) αντιθέτως αναφέρουν πως τυπικές και άτυπες δομές μπορεί να συνυπάρχουν εντός του οργανισμού προκειμένου να επιτυγχάνεται τόσο ριζοσπαστική όσο και επαυξητική καινοτομία. Παρόλα αυτά, οι σύγχρονες επιχειρήσεις δυσκολεύονται στο να μπορέσουν να εφαρμόσουν ένα κλασικό μοντέλο προσωρινού διαχωρισμού, καθώς σε κατώτερο επίπεδο οι καθορισμένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, συνοδεύονται και από νέα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν (Turner, Swart & Maylor, 2012). Μια διαφορετική προσέγγιση αφορά σε κοινωνικό και επικοινωνιακό επίπεδο εντός του οργανισμού, επιτυγχάνοντας την επικέντρωση στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης και ταυτόχρονα της παρακολούθησης των γεγονότων που εξελίσσονται εκτός αυτής. Οι Turner, Swart και Maylor (2012) προτείνουν πρακτικές όπως τα listening posts με σκοπό να υπάρχει αλληλεπίδραση με των καταναλωτή ή κοινότητες πρακτικής. Σε επίπεδο ομάδας οι Ambos κα. (2008) υποστηρίζουν πως διαδικασίες όπως τα συστήματα ανταμοιβών μπορούν να ενισχύσουν την ταυτόχρονη εφαρμογή εξερεύνησης και εκμετάλλευσης. Γενικότερα διαδικασίες που διευκολύνουν την ανάπτυξη στενών κοινωνικών σχέσεων και μηχανισμοί άτυπου συντονισμού μπορεί επίσης να συνεισφέρουν σε αυτό (Jansen et al. 2005). Σημαντικό ρόλο λαμβάνει επίσης η διοίκηση με χρήση τόσο τυπικών όσο και άτυπων διοικητικών μηχανισμών ενοποίησης και ελέγχου όπως είναι τα διατμηματικά μοντέλα. Εν τέλει συμπεραίνεται πως η αμφιδεξιότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσω συνδυασμού τυπικών δομών και μηχανιστικών διαδικασιών (εκμετάλλευση) και άτυπων δομών και οργανικών διαδικασιών (εξερεύνηση).

Κοινωνικό κεφάλαιο

Η ικανότητα για εξερεύνηση και εκμετάλλευση στηρίζεται στην πρόσβαση που υπάρχει ως προς την κατάλληλη γνώση σε συνδυασμό με μια κοινωνική δομή που θα την υποστηρίξει (Turner, Swart & Maylor 2012). Εντός οργανισμού η αμφιδεξιότητα μπορεί να ενισχυθεί από πρακτικές όπως ο διαμοιρασμός της γνώσης για τις εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές δραστηριότητες και με αυτόν

τον τρόπο να οδηγήσει μακροχρόνια σε συνεργατικές σχέσεις κατά μήκος του οργανισμού. Σε επίπεδο κλάδου οι συνεργασίες με παλαιούς αλλά και νέους συνεταιίρους μπορεί να σταθεροποιήσουν την θέση της επιχείρησης στην αγορά ενώ ταυτόχρονα να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε επιχειρησιακό επίπεδο έχει ερευνηθεί το πως αυτές οι σχέσεις συνεισφέρουν θετικά στην απόδοση του οργανισμού. Ο Tiwana (2008) αναφέρει πως οι αδύναμοι κοινωνικοί δεσμοί ενισχύουν την εξερεύνηση ,ενώ οι ισχυροί δεσμοί την εκμετάλλευση. Συγκεκριμένα ένα δίκτυο συνεργατών που χαρακτηρίζεται από στενούς δεσμούς , έχει τη δυνατότητα να υλοποιήσει τις καινοτόμες ιδέες, χωρίς όμως να μπορεί να παράξει νέες. Αντίθετα ένα δίκτυο συνεργατών με δομικά κενά μπορεί να παράξει νέες ιδέες αλλά εφαρμόζοντάς τις με λιγότερη ευκολία. Επομένως συμπεραίνεται μια συμπληρωματική σχέση ανάμεσα σε ισχυρούς και αδύναμους δεσμούς. Μέσω της έρευνάς του σε ομίλους επιχειρήσεων υπηρεσιών στην Αμερική, καταλήγει στο συμπέρασμα πως ένα χαρτοφυλάκιο που αποτελείται από ισχυρούς και αδύναμους δεσμούς αμφότερα ,οδηγεί σε αποτελεσματική ενοποίηση της γνώσης και κατ επέκταση ενίσχυση της αμφιδεξιότητας. Τέλος η κοινωνική υποστήριξη ,συνεισφέρει και αυτή με τη σειρά της στην ενίσχυση της αμφιδεξιότητας. Οι Lee και MacMillan (2008) αναφέρουν πως η εφαρμογή διαδικαστικής γνώσης και κοινά αποδεκτών αξιών σχετίζονται θετικά με την απόδοση της επιχείρησης. Η οργανωσιακή κουλτούρα και οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να υποστηρίξουν αυτήν την προσπάθεια ,ενώ από πλευράς ηγεσίας χρειάζεται να δοθεί έμφαση τόσο στην ολοκλήρωση των εργασιών ,όσο και στην διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων.

Ανθρώπινο κεφάλαιο

Σύμφωνα με τους Gupta et al (2006) η αμφιδεξιότητα παρουσιάζει δυσκολία ως προς την επίτευξή της σε ατομικό επίπεδο. Όσον αφορά την εκμετάλλευση ,οι εργαζόμενοι ως ατομικές μονάδες χρειάζεται να χρησιμοποιήσουν την γνώση και τις ικανότητές τους προκειμένου να βελτιώνουν σταδιακά την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα . Εξερευνητικά χρειάζεται η ανανέωση των γνώσεων που κατέχουν ,η εκμάθηση νέων ικανοτήτων και η προσαρμογή τους στις εκάστοτε ρουτίνες. Οι O'Reilly και Tushman (2008) αναφέρουν πως η αμφιδεξιότητα αποτελεί γνωσιακή ικανότητα της ανώτατης διοίκησης και εκφράζει την δυνατότητά της να επανεξετάζει τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με επαναλαμβανόμενο τρόπο ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι Jansen κα. (2016) μέσω της έρευνάς τους αναπτύσσουν ένα διαλειτουργικό μοντέλο το οποίο αναδεικνύει πως χαρακτηριστικά των ομάδων όπως η συνοχή και η αποτελεσματικότητα επηρεάζουν την ικανότητά τους να επιτύχουν αμφιδεξιότητα. Η υποστηρικτική ηγεσία όμως είναι αυτή που υποβοηθά ουσιαστικά τις ομάδες στην επίτευξη της αμφιδεξιότητας. Με τον ίδιο τρόπο σε μια δομικά διαχωρισμένη εταιρεία η ανώτατη διοίκηση είναι αυτή που θα κληθεί να ενοποιήσει μέσω ενός κοινού οράματος τα μέλη που εργάζονται στις διαφορετικές μονάδες. Οι Nemanich και Vera (2009) στην έρευνά τους

αναφέρουν πως η μετασχηματική ηγεσία καθώς και μαθησιακές κουλτούρες όπως η εφαρμογή της ψυχολογικής ασφάλειας, η δεκτικότητα σε διαφορετικές επιλογές και η συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων μπορούν να υποστηρίξουν την αμφιδεξιότητα σε καταστάσεις όπως η εξαγορά της επιχείρησης, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα πίεσης και αβεβαιότητας στα άτομα και κατ' επέκταση τον οργανισμό.

2.2.3 Διοικητικοί παράγοντες

Οι πεποιθήσεις και η οργανωσιακή συμπεριφορά των ανωτάτων στελεχών, συντελεί στην τελική απόφαση για το εάν μια επιχείρηση θα επιλέξει να εξερευνήσει ή να εκμεταλλευτεί. Επίσης σημαντικοί παράγοντες είναι η επιθυμία της διοίκησης για την ανάληψη κινδύνου, καθώς και οι γνωσιακές δεξιότητές της. Σύμφωνα με τον March (1991) η αποστροφή των στελεχών για την ανάληψη κινδύνου, ενισχύει την εκμετάλλευση καθώς τα αποτελέσματά της είναι περισσότερο προβλέψιμα και βραχυχρόνια. Οι March και Shapira, (1992) αναφέρουν πως τα στελέχη με τάση προς την ανάληψη κινδύνου, παρακινούνται από την επιθυμία τους για επιβίωση της επιχείρησης και αύξηση της απόδοσής της. Το γεγονός ότι υπάρχει προτίμηση ή μη προς την ανάληψη κινδύνου επηρεάζει και τις επιλογές του διαμοιρασμού πόρων, διαταράσσοντας έτσι την ισορροπία της εξερεύνησης με την εκμετάλλευση και δίνοντας έμφαση μόνο σε μία εκ των δύο. Σε μακροχρόνιο ορίζοντα, οι συνεχείς προσπάθειες εκμετάλλευσης βελτιώνουν την διαδικασία της καθώς και τις ικανότητες της επιχείρησης μέσω της ανάδρασης που λαμβάνεται από τις προσπάθειες αυτές. Οι βραχυχρόνια επιτυχία της επιχείρησης, η οποία βασίζεται στις εκμεταλλευτικές δραστηριότητές της, μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη άποψη ότι μπορεί να συνεχιστεί και στο μέλλον. Αυτό μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε εφησυχασμό, όσον αφορά την αναζήτηση νέων δεξιοτήτων, εγκαταλείποντας έτσι την εξερεύνηση. Παρόμοια αποτελέσματα όσον αφορά την αποδυνάμωση της εξερεύνησης, παρατηρούνται με το πέρας του χρόνου στις ομάδες της ανώτατης διοίκησης, οι οποίες ομογενοποιούνται και γίνονται εσωστρεφείς, αγνοώντας τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Συμπεραίνεται επομένως πως η εμπειρική μάθηση μπορεί να συντελέσει στις αποφάσεις διαμοιρασμού των πόρων, ευνοώντας της εκμετάλλευση έναντι της εξερεύνησης. Η εμπειρία που αποκτούν οι οργανισμοί με το πέρας του χρόνου πάνω σε μια εκ των δύο δραστηριοτήτων, καθιστά αποδοτικότερη για τον οργανισμό την συνέχιση αυτής της επιλογής, εφόσον οι πόροι, οι δομές και οι ικανότητες έχουν δομηθεί γύρω από αυτήν. Οι Lavie και Rosenkopf (2006) μέσω της έρευνάς τους σε συμμαχίες εταιρειών κατασκευής λογισμικού, επιβεβαιώνουν τον ισχυρισμό αυτό, παρατηρώντας πως οι εταιρείες με προηγούμενη εμπειρία στην εξερεύνηση, εξακολουθούν να εξερευνούν στον συγκεκριμένο τομέα στον οποίο έχουν αποκτήσει εμπειρία. Όσον αφορά την διοίκηση, οι αποφάσεις της σχετικά με την επιλογή εξερεύνησης ή εκμετάλλευσης, στηρίζονται στα αποτελέσματα που θα λάβουν από την πραγματοποίηση μιας εκ των δύο δραστηριοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, όταν η

οργανωσιακή απόδοση είναι κατώτερη της αναμενόμενης λόγω της εκμετάλλευσης, η δυσαρέσκεια μπορεί να ωθήσει την διοίκηση σε αλλαγή της επιλογής της, πραγματοποιώντας πλέον εξερευνητικές δραστηριότητες (March 1991). Αντιστοίχως στην αναζήτησή τους για νέες δεξιότητες, οι οργανισμοί λόγω της ανεξέλεγκτης εξερεύνησης μπορεί να παγιδευτούν σε έναν ατελείωτο κύκλο αποτυχιών και μη αποδοτικής αλλαγής (Levinthal & March, 1993). Επομένως η εμπειρία των στελεχών σε συνδυασμό με την ανάδραση που λαμβάνεται από τα αποτελέσματα, επηρεάζουν τις αποφάσεις που θα λάβουν για την επιλογή της εξερεύνησης ή της εκμετάλλευσης. Συνδυάζοντας τα χαρακτηριστικά επιμελών στελεχών που μειώνουν τα κόστη και ελεύθερα σκεπτόμενων επιχειρηματιών, διατηρώντας παράλληλα την αντικειμενικότητα που απαιτείται για να πραγματοποιηθούν δυσχερείς συμβιβασμοί, τέτοιου είδους στελέχη είναι σπάνια και απαραίτητα (Tushman & O'Reilly, 2004) για τον οργανισμό και τον υποστηρίζουν στην επίτευξη της αμφιδεξιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

«Εξισορρόπηση εξερεύνησης-εκμετάλλευσης»

Σύμφωνα με τον March (1991), έχοντας γνώση των ωφελειών που λαμβάνονται από την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση, η προσπάθεια εξισορρόπησής τους μπορεί να συντελέσει στην επιβίωση και την ευημερία ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί που επικεντρώνονται στην εκμετάλλευση, καταλήγουν να παγιδεύονται σε καθεστώς μη βέλτιστης ισορροπίας (Levinthal & March, 1993), καθιστώντας δυσχερή την προσαρμογή τους στην αλλαγή. Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί που στρέφονται προς την εξερεύνηση, αγνοώντας την εκμετάλλευση, επωμίζονται τα κόστη της επιλογής τους χωρίς να λαμβάνουν παράλληλα τις ωφέλειες που θα προέκυπταν από την εκμετάλλευση των παρόντων ευκαιριών (March, 1991). Οι οργανισμοί επομένως επιζητούν εξισορρόπηση των δύο αυτών δραστηριοτήτων προκειμένου να είναι βραχυχρόνια αποδοτικές και μακροχρόνια αποτελεσματικές. Το παράδοξο του ζητήματος εξισορρόπησής τους είναι το γεγονός ότι αποτελούν αλληλοσυγκρουόμενες δραστηριότητες, που ένας οργανισμός δεν θα μπορούσε να επιτύχει την επιθυμητή απόδοση αν δεν πραγματοποιήσει και τις δύο. Η προσέγγιση για την επίλυση του παραδόξου από τους Poole και Van de Ven (1989), αναλύει χωρικά και χρονικά το φαινόμενο. Πιο συγκεκριμένα διαχωρίζει την πραγματοποίηση της εξερεύνησης και εκμετάλλευσης στο ίδιο χρονικό διάστημα (χρονική) και από την ίδια μονάδα - τομέα (χωρική). Οι απόψεις δίστανται όσον αφορά την ταυτόχρονη πραγματοποίηση των δύο δραστηριοτήτων και κατά πόσο είναι εφικτό και εν τέλει ευνοϊκό για τον οργανισμό. Η αμφιδεξιότητα συνεπάγεται την ταυτόχρονη πραγματοποίηση εξερεύνησης και εκμετάλλευσης με την πρώτη να συνεισφέρει στην δυνατότητα του οργανισμού για επιβίωση στο παρόν, ενώ η δεύτερη στην εφικτότητα επιβιώσής του στο μέλλον. Ένα βασικό ζήτημα που εγείρει η εξοσορρόπησή τους είναι ο βαθμός στον οποίο θα δοθεί έμφαση για την κάθε δραστηριότητα, όπου αυτό συνεπάγεται και τον διαμοιρασμό των πόρων στην καθεμία από αυτές. Σύμφωνα με τους Levinthal και March (1993), η εκμετάλλευση μπορεί να κρατείται σε χαμηλά και επαρκή επίπεδα, επιτρέποντας έτσι τους περίσσιους πόρους να δαπανηθούν για εξερεύνηση. Φυσικά μπορεί ένας οργανισμός να επιλέξει και το αντίστροφο. Οι He και Wong (2004) προτείνουν ίσο διαμοιρασμό των πόρων στην καθεμία δραστηριότητα, λαμβάνοντας υπόψη την θεωρία για την συνέχεια της εξερεύνησης με την εκμετάλλευση. Κοινό σημείο όλων των διαφορετικών προσεγγίσεων αποτελεί η εξισορρόπηση των δύο δραστηριοτήτων. Οι αποφάσεις για τον διαμοιρασμό εν τέλει θα κριθούν από την στρατηγική του οργανισμού και τις συνθήκες της αγοράς, που θα υποχρεώσουν την επιχείρηση να αναπροσαρμόσει τις αποφάσεις της για το που θα επικεντρώσει τις προσπάθειές της. Ακόμη ένα ζήτημα που προκύπτει για την προσπάθεια εξισορρόπησής τους είναι τα διαφορετικά αποτελέσματα που θα επιφέρει η καθεμία και οφείλονται στο διαφορετικό χρονισμό, την μεταβλητότητα και το πως θα διανεμηθούν εντός του οργανισμού (March

1991). Λαμβάνεται επίσης υπόψη το γεγονός ότι από τις προσπάθειες εξισορρόπησης τους ,προκύπτουν εσωτερικές αντικρουόμενες οργανωσιακές ρουτίνες. Η προσέγγιση της εξερεύνησης και εκμετάλλευσης ως συνεχείς δραστηριότητες και η προσπάθεια επίτευξης ενός μέσου σημείου που αντικατοπτρίζει την φυσική ισορροπία της επιχείρησης ,μπορεί να επιλύσει το συγκεκριμένο ζήτημα. Επομένως οι επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται στο παρόν χρονικό διάστημα μπορεί μελλοντικά να στραφούν στην εξερεύνηση στην προσπάθεια επίτευξης αυτού του μέσου σημείου ισορροπίας. Αρκετές εμπειρικές έρευνες αναδεικνύουν τις ωφέλειες από την εξισορρόπηση εξερεύνησης και εκμετάλλευσης όπως αυτή των He και Wong (2004) ,οι οποίοι συνιστούν εξίσου αναλογικές τάσεις των δύο δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθεί υψηλή απόδοση. Αντιθέτως ορισμένες έρευνες αποφεύγουν την αναφορά στο σημείο ισορροπίας και θεωρούν πως ο περιβαλλοντικός δυναμισμός είναι αυτός που θα ωθήσει τον οργανισμό να στραφεί σε εσωτερική ή εξωτερική αναζήτηση. Μια διαφορετική άποψη εκφράζουν οι Gibson και Birkinshaw (2004), συσχετίζοντας την ικανότητα εξισορρόπησης εκμεταλλευτικών και εξερευνητικών δραστηριοτήτων σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο αλληλεπιδράσεων πιέσεων, πειθαρχίας , υποστήριξης και εμπιστοσύνης, καθιστώντας έτσι σημαντικούς τους οργανωσιακούς παράγοντες, έναντι των περιβαλλοντικών, στην διαμόρφωση του σημείου ισορροπίας. Οι προηγούμενες έρευνες εξετάζουν την εξισορρόπηση εντός των οργανωσιακών ορίων, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τα όρια έκτασης του οργανισμού. Οι Lavie και Rosenkopf (2006), εξέτασαν το πως οι οργανισμοί εξισορροπούν την εξερεύνηση με την εκμετάλλευση στις διαφορετικές συμμαχίες που αναπτύσσουν με την πάροδο του χρόνου και μεταξύ διαφορετικών τομέων. Καταλήγουν στο συμπέρασμα πως για να επιτευχθεί η ισορροπία αυτή, οι οργανισμοί επιλέγουν τους συνεταιίρους τους βάσει προηγούμενης εμπειρίας με αυτούς, οργανωσιακών χαρακτηριστικών τους και την αλυσίδα αξίας που αυτοί εξυπηρετούν. Συμπερασματικά η εξισορρόπηση της εξερεύνησης και εκμετάλλευσης είναι απαραίτητη να επιτυγχάνεται τόσο σε επίπεδο ορίων εντός και εκτός οργανισμού , όσο και χρονικά.

3.1 Μέθοδοι εξισορρόπησης εξερεύνησης – εκμετάλλευσης

Το ερώτημα που εγείρεται και έχει απασχολήσει του ερευνητές είναι το πώς οι οργανισμοί μπορούν να εξοσορροπήσουν την εξερεύνηση με την εκμετάλλευση. Από τις βιβλιογραφίες προτείνονται τέσσερις βασικές μέθοδοι που προσπαθούν να διαχειριστούν το ζήτημα, λαμβάνοντας υπόψη την αντικρουόμενη φύση των δύο δραστηριοτήτων. Η contextual αμφιδεξιότητα , ο οργανωσιακός διαχωρισμός (organizational separation) ,ο προσωρινός διαχωρισμός (temporal separation) και ο διαχωρισμός τομέα (domain separation) αποτελούν αυτές τις μεθόδους. Η contextual αμφιδεξιότητα συνεπάγεται την πραγματοποίηση την ταυτόχρονη πραγματοποίηση εξερευνητικών και εκμεταλλευτικών δραστηριοτήτων στον οργανισμό με τη χρήση κοινωνικών και συμπεριφορικών εργαλείων. Ο οργανωσιακός

διαχωρισμός προβλέπει και αυτός την πραγματοποίηση ταυτοχρόνως και των δυο δραστηριοτήτων ,σε διαφορετικές όμως μονάδες του οργανισμού. Ο προσωρινός διαχωρισμός αντιθέτως με τις προηγούμενες δύο μεθόδους διαφέρει ως προς τον χρόνο , καθώς εξερεύνηση και εκμετάλλευση πραγματοποιούνται στην ίδια οργανωσιακή μονάδα σε διαφορετικά όμως χρονικά πλαίσια. Τέλος ο διαχωρισμός τομέα συνεπάγεται την εξειδίκευση του οργανισμού σε μία μόνο εκ των δύο δραστηριοτήτων για κάθε τομέα του οργανισμού ,επιδιώκοντας παράλληλα την εξισορρόπησή τους μεταξύ των τομέων αυτών. Παρατηρείται επομένως πως κύριοι παράγοντες για την επίτευξη ισορροπίας αποτελούν ο χρόνος (παράλληλα ή διαδοχικά) και ο χώρος (τομέας και οργανωσιακή μονάδα).

Πίνακας 3: Μέθοδοι εξισορρόπησης εξερεύνησης-εκμετάλλευσης



πηγή: *Ιδία επεξεργασία*

3.1.1 Contextual Ambidexterity

Η συγκεκριμένη στρατηγική θεμελιώνεται στην άποψη ότι η φύση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης αν και έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους, παρόλα αυτά μπορεί να εξισορροπηθούν ταυτοχρόνως εντός του οργανισμού ,εφόσον υπάρχει το κατάλληλο πλαίσιο που θα τις υποστηρίξει. Το πλαίσιο αυτό αφορά τις δομές (συστήματα και διεργασίες) και την κουλτούρα που μπορεί να τις ενισχύσει. Οι Ghoshal και Bartlett (1994) ερεύνησαν τους τέσσερις παράγοντες ,που σύμφωνα με τους Gibson και Birkinshaw (2004),

συνεισφέρουν στην επίτευξη της Contextual Αμφιδεξιότητας . Οι παράγοντες αυτοί είναι η πειθαρχία (discipline) ,η πίεση (stretch) ,η εμπιστοσύνη (trust) και η υποστήριξη (support). Η πειθαρχία αναφέρεται στην δυνατότητα των εργαζομένων να ανταποκρίνονται οικειοθελώς στα καθήκοντά τους. Οι Ghoshal and Bartlett (1994) παρατηρούν επίσης τρεις παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό. Ο πρώτος παράγοντας είναι το κατά πόσο ξεκάθαρο είναι το πλαίσιο προτύπων που θέτει ένας οργανισμός. Όσο πιο ξεκάθαρο το πλαίσιο ,τόσο πιο ευκολότερο να ακολουθηθεί από τους εργαζομένους. Δεύτερος παράγοντας είναι η συχνότητα και ποιότητα της ανάδρασης εντός τους οργανισμού. Όσο υψηλότεροι οι παράγοντες αυτοί, τόσο υψηλότερη η διαφάνεια και η ειλικρίνεια μεταξύ εργαζομένων. Τρίτος παράγοντας είναι η επιβολή κυρώσεων που αποτελεί μέσο για την επιβολή πειθαρχίας στους κανόνες και τα πρότυπα του οργανισμού . Η πειθαρχία όπως αναφέρουν πρέπει να είναι τρόπος ζωής που εφαρμόζεται σε όλες τις διεργασίες του οργανισμού ,παρά κοινή εφαρμογή κανόνων. Η πίεση συνδέεται με τη φιλοδοξία των εργαζομένων ώστε οικειοθελώς να προσπαθούν για την επίτευξη ολοένα και υψηλότερων στόχων. Σύμφωνα με τους Ghoshal και Bartlett (1994) ,τρεις παράγοντες συνεισφέρουν σε αυτό. Ο πρώτος παράγοντας είναι η αποδοχή μιας κοινής φιλοδοξίας – στόχου από όλο τον οργανισμό. Αυτό συνεισφέρει στην δημιουργία ενός κοινού σχεδίου και επιμέρους τακτικών για την επίτευξή του. Δεύτερος παράγοντας αποτελεί η συλλογική ταυτότητα ενός οργανισμού που ενισχύεται μέσω της δήλωσης αποστολής ,δίνοντας κίνητρο στους εργαζομένους για την επίτευξη ενός ξεκάθਾਰου στόχου. Τρίτος παράγοντας αποτελεί η απόδοση προσωπικής χροιάς για τον κάθε εργαζόμενο στην επίτευξη των στόχων. Με αυτόν τον τρόπο αισθάνεται υπεύθυνος και θεωρεί τον εαυτό του κομμάτι στην επιτυχία ή αποτυχία του οργανισμού. Εμπιστοσύνη σημαίνει πως οι εργαζόμενοι μπορούν να στηριχθούν στην συνεισφορά των συναδέλφων τους. Επίσης τρεις παράγοντες σύμφωνα με τους Ghoshal and Bartlett (1994) συνεισφέρουν σε αυτό. Ο πρώτος αφορά την δικαιοσύνη και την ισότητα στην λήψη των αποφάσεων. Δεύτερος είναι η συμμετοχή των εργαζομένων σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν. Τέλος είναι συμπλήρωση των θέσεων με εργαζομένους που πληρούν τις απαιτήσεις για τις θέσεις αυτές. Η υποστήριξη είναι η προσφορά εργασιακής βοήθειας προς τους συναδέλφους. Τρεις είναι οι παράγοντες που ενισχύουν την ύπαρξή της εντός ενός οργανισμού. Πρώτον αποτελεί η ενθάρρυνση της διοίκησης προς τους εργαζομένους ,ώστε να αποκτούν πρόσβαση σε πόρους από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Δεύτερον η εν μέρη αποστασιοποίηση της διοίκησης , δίνοντας αυτονομία στους εργαζομένους. Τέλος η συνεχής παροχή βοήθειας και καθοδήγησης από την διοίκηση προς τους υφισταμένους δημιουργώντας έτσι μια κουλτούρα υποστήριξης.

Απόδειξη της εφικτότητας αλλά και επιτυχίας της contextual αμφιδεξιότητας αποτελεί η Toyota έχοντας αναπτύξει το δικό της σύστημα παραγωγής. Οι Takeuchi, Osono και Shimizu, 2008 πραγματοποιώντας έρευνα στην εταιρεία αυτή , καταλήγουν σε έξι παράγοντες που σχετίζονται με την αμφιδεξιότητα και την επιτυχία της. Οι τρεις εξ'αυτών είναι οι φαινομενικά αδύνατοι στόχοι, η τοπική προσαρμογή και ο πειραματισμός. Παράγοντες που συνεισφέρουν στην

συνεχή αλλαγή και βελτίωση της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά ο διαμοιρασμός και η αποδοχή των αξιών των ιδρυτών της, η διοίκηση των ανθρώπων υψηλά και εντός του οργανισμού και η ανοιχτή επικοινωνία ,συνεισφέρουν στην σταθερότητα του οργανισμού από τις εξωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος. Επίσης οι Catherine L. Wang και Mohammed Rafiq (2014) μέσω της έρευνάς τους σε εταιρείες υψηλής τεχνολογίας του ΗΒ και της Κίνας , αναδεικνύουν μια θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής ποικιλομορφίας και κοινού οράματος με την δημιουργία ισχυρής κουλτούρας contextual ambidexterity. Πιο συγκεκριμένα οι εταιρείες που έδωσαν έμφαση και στα δυο αυτά χαρακτηριστικά κατάφεραν εντός τριών ετών να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, γνώση και τεχνολογία (εξερεύνηση) καθώς και ενίσχυση των υπαρχόντων ικανοτήτων και αναβάθμιση της γνώσης που κατείχαν (εκμετάλλευση).

3.1.2 Organizational Separation

Σε αντίθεση με την contextual, ο οργανωσιακός διαχωρισμός προσφέρει μια δομική διάσταση στην έννοια της αμφιδεξιότητας. Οι έρευνες επικεντρώνονται στο πως ο οργανισμός προσπαθεί να ενοποιήσει τις διαφοροποιημένες μονάδες του , κατορθώνοντας με αυτόν τον τρόπο να καταστεί αμφιδέξιος. Το πρόβλημα που αναφέρουν οι Tushman και O'Reilly (1996) έγκειται στο πως θα πραγματοποιηθεί η ενοποίηση των δραστηριοτήτων μεταξύ των μονάδων του οργανισμού, οι οποίες φέρουν την δική τους διαφορετική κουλτούρα , διαδικασίες και καθεστώς. Στους δομικά αμφιδέξιους οργανισμούς οι μονάδες που πραγματοποιούν εκμεταλλευτικές δραστηριότητες είναι μεγαλύτερου μεγέθους , πιο συγκεντρωτικές με στενά πλαίσια κουλτούρας , που αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και του ελέγχου μέσω της διοίκησης διεργασιών (Benner & Tushman, 2002). Αντιθέτως οι μονάδες που πραγματοποιούν εξερεύνηση είναι σχεδιασμένες ώστε να καινοτομούν μέσω του πειραματισμού. Είναι μικρότερες σε μέγεθος και περισσότερο αποκεντρωμένες (Lavie , Stettnerb & Tushman, 2010). Με αυτόν τον τρόπο η κουλτούρα , οι διαδικασίες και οι ομάδες διοίκησης καθίστανται διαχωρισμένες εντός του οργανισμού. Η ανώτατη διοίκηση λαμβάνει καθοριστικό ρόλο στο πως θα υπάρξει εναρμονισμός μεταξύ των διαφοροποιημένων μονάδων με σκοπό να πραγματοποιείται ταυτόχρονα εξερεύνηση και εκμετάλλευση προς όφελος του οργανισμού. Θα χρειαστεί επίσης να ανταπεξέλθει στις πιέσεις που ασκούνται από αυτήν την προσπάθεια εξισορρόπησης που αφορούν τον διαμοιρασμό πόρων και την ακαμψία των ρουτινών. Η ενοποίηση των δραστηριοτήτων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω μηχανισμών όπως οι συμπληρωματικοί πόροι από την κύρια δραστηριότητα του οργανισμού, διατημηματικές δομές λήψης αποφάσεων, εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), αναζήτηση νομιμότητας εντός και εκτός του οργανισμού και ο συμβιβασμός εντός των υπαρχόντων δομών στις κύριες δραστηριότητες του οργανισμού (Hansen ,Wicki & Schaltegger , 2018). Χρειάζεται επίσης να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον κίνδυνο που επιφέρουν οι μηχανισμοί ενοποίησης και

το φαινόμενο του cross-contamination μεταξύ των τμημάτων ,που στη συγκεκριμένη περίπτωση συνεπάγεται την επικάλυψη της εξερεύνησης από την εκμετάλλευση και αντιστρόφως για τα ξεχωριστά τμήματα που τις εκτελούν .Συνεπώς απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός των μηχανισμών αυτών από την διοίκηση ώστε να περιοριστούν τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

3.1.3 Domain Separation

Η θεωρία του διαχωρισμού τομέα υποστηρίζει πως η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση μπορούν να πραγματοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται ένας οργανισμός. Η εξισορρόπηση δεν επιζητείται εντός του ενός τομέα αλλά μεταξύ των διαφορετικών τομέων του οργανισμού. Η πρόταση αυτή αναφέρθηκε από τους Lavie και Rosenkopf (2006), στην έρευνα τους για τις εταιρίες λογισμικού στις ΗΠΑ. Στην συγκεκριμένη έρευνα τονίζεται η σημαντικότητα των συμμαχιών ώστε ο οργανισμός να μπορεί να επιτύχει ταυτόχρονη εξερεύνηση και εκμετάλλευση μεταξύ των διαφορετικών του τομέων. Αναγνωρίζονται τρία είδη χαρτοφυλακίου συμμαχιών : συμμαχίες upstream και downstream (όσον αφορά την αλυσίδα αξίας), νέοι και υπάρχοντες συνεργάτες (όσον αφορά την δομή του δικτύου), όμοιοι και διαφορετικοί με τους υπάρχοντες συμμάχους (όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των συμμάχων). Οι συμμαχίες με βάση την λειτουργία της αλυσίδας αξίας, αποσκοπούν στην απόκτηση γνώσης σχετική με τις νέες τεχνολογίες ή την αγορά (εξερεύνηση) και εξειδίκευση με τις υπάρχουσες τεχνολογίες (εκμετάλλευση). Οι συνεργασίες αποσκοπούν στην απόκτηση νέας γνώσης που δεν υπήρχε έως τώρα στον οργανισμό (μέσω νέων συνεργατών) , ή υπάρχουσας γνώσης που κατέχει ο ήδη υπάρχων συνétaιρος , μέσω στενής συνεργασίας. Τέλος οι συμμαχίες βάσει των χαρακτηριστικών αποσκοπούν είτε στην έκθεση του οργανισμού σε διαφορετικά χαρακτηριστικά και γνώση που κατέχει η συνεργάτιδα εταιρεία, είτε στην εξειδίκευσή του , που σχετίζεται με τα ήδη υπάρχοντα χαρακτηριστικά των συνεργατών που έως τώρα διέθετε. Στην πράξη, παρατηρείται μέσα από την συγκεκριμένη έρευνα, πως οι εταιρείες λογισμικού αναζητούν νέους συμμάχους προκειμένου να αποκτήσουν νέα γνώση ,όμως ταυτόχρονα οι σύμμαχοι αυτοί πρέπει να ανταποκρίνονται στο προφίλ των προηγούμενων συνεργατών. Επομένως με αυτόν τον τρόπο εξισορροπείται η εξερεύνηση με την εκμετάλλευση. Βάσει της ίδιας λογικής , επανασυνδέονται με παλαιότερους συνεταιίρους όταν πρόκειται για εντατικές προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης ,εφόσον υπάρχουν ήδη κανάλια επικοινωνίας και εγκατεστημένες δομές που διευκολύνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των οργανισμών. Εν κατακλείδι η εξισορρόπηση μεταξύ των τομέων ενός οργανισμού ,δίνει την δυνατότητα στους οργανισμούς να είναι πιο καινοτόμοι και αποδοτικότεροι στην διαχείριση των συμμαχιών , μειώνοντας ταυτόχρονα ,την πολυπλοκότητα, τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα (Lavie et al. ,2009).

3.1.4 Temporal Separation

Σε αντίθεση με τον οργανωσιακό διαχωρισμό που περιλαμβάνει διακριτές μονάδες οι οποίες εκμεταλλεύονται ή εξερευνούν, ο προσωρινός διαχωρισμός περιλαμβάνει χρονικούς κύκλους κατά τους οποίους ένας οργανισμός επικεντρώνεται είτε στην εξερεύνηση είτε στην εκμετάλλευση. Η συγκεκριμένη στρατηγική βασίζεται στην θεωρία της διάτρητης ισορροπίας σύμφωνα με την οποία η εξελικτική πορεία των οργανισμών όσον αφορά τις κύριες δραστηριότητές τους, χαρακτηρίζεται από σχετικά μακροχρόνιες περιόδους σταθερότητας (περίόδους ισορροπίας), οι οποίες διακόπτονται από βραχυχρόνιες περιόδους ριζικής αλλαγής (επαναστατικές περιόδους). Οι επαναστατικές περιόδοι διασπών τον υπάρχον επιχειρηματικό σχεδιασμό και θέτουν βάσεις για νέες περιόδους ισορροπίας (Romanelli & Tushman, 1994). Ο οργανισμός επομένως θα κληθεί να μεταβεί ομαλά από την εξερεύνηση στην εκμετάλλευση και αντιστρόφως, προκειμένου να προσαρμοστεί στις αλλαγές που επιφέρουν οι περίοδοι. Η μετάβαση αυτή δημιουργεί ορισμένες πιέσεις καθώς οι οργανισμοί καλούνται να μεταβαίνουν μεταξύ δύο αντικρουόμενων δραστηριοτήτων, σε ορισμένη χρονική περίοδο αλλάζοντας τον υπάρχον επιχειρησιακό τους σχεδιασμό. Οι Wang κ.α. (2019) αναφέρουν τέσσερις κύριες πιέσεις που δέχονται οι οργανισμοί, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να τις αντιμετωπίσουν. Η πρώτη αφορά την εκπλήρωση αντικρουόμενων στόχων (βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι), η οποία μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα όπως ασάφεια ρόλων, συγκρούσεις, υπερφόρτωση όσων αφορά τις εργασίες κλπ. Η ομαλή μετάβαση και διαχείριση των στόχων μπορεί να υποστηριχθεί μέσω της διοίκησης και της ορθής διαχείρισης των συμμετόχων από πλευράς της. Ο δεύτερος παράγοντας πίεσης προκύπτει από την ανάγκη για αξιοποίηση των υπάρχοντων πόρων και δημιουργίας νέων. Η επένδυση σε ανάπτυξη νέων πόρων συνεπάγεται οικονομική αβεβαιότητα, καθώς τα αποτελέσματά της δεν δύναται να είναι ορατά στο κοντινό μέλλον. Έναν άλλον παράγοντα πίεσης αποτελεί η εξυπηρέτηση των υπάρχοντων αγορών, και η μετέπειτα αναζήτηση νέων. Αυτό σε όρους προϊόντος μπορεί να μεταφραστεί σε βελτιωτικές προσπάθειες στα υπάρχοντα προϊόντα ώστε να εξακολουθούν να ικανοποιούν τις ανάγκες των υπάρχοντων πελατών και η μετάβαση έπειτα σε ριζοσπαστικές καινοτομίες που δημιουργούν νέες αγορές (Christensen, 2006). Ο τέταρτος παράγοντας αναφέρεται στην αντιμετώπιση της τρέχουσας αβεβαιότητας καθώς και ο σχεδιασμός για την αντιμετώπιση μελλοντικών ρίσκων που προέρχονται από το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι οργανισμοί επομένως χρειάζεται να αναπτύξουν τις θεμελιώδεις ικανότητές τους προκειμένου να ανταποκριθούν σε βραχυχρόνιο ορίζοντα, ενώ σε μακροχρόνιο επίπεδο χρειάζεται να δώσουν έμφαση στην στρατηγική ώστε να αναπτύξουν τόσο τεχνολογικές όσο και βασιζόμενες στην αγορά (market-based) ικανότητες.

Για να μπορέσει ο προσωρινός διαχωρισμός να εφαρμοστεί με επιτυχία χρειάζεται έναν ευέλικτο οργανισμό, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται ομαλά στην αλλαγή μεταξύ των αντικρουόμενων αυτών δραστηριοτήτων. Οι Lavie

και Rosenkopf (2006) προτείνουν μια αργή και σταδιακή αλλαγή από την εξερεύνηση στην εκμετάλλευση και αντιστρόφως ,παρά μια απότομη αλλαγή όπως αναφέρεται στη θεωρία της διάτρητης ισορροπίας. Οι Rothaermel και Deeds (2004) αναδεικνύουν στην πράξη πως οι οργανισμοί εφόσον ολοκληρώσουν τις προσπάθειες απόκτησης γνώσης έρευνας και ανάπτυξης, προχωρούν σε εκμεταλλευτικές συμμαχίες προκειμένου να προχωρήσουν στην παραγωγή και εμπορευματοποίηση των προσπαθειών αυτών. Έπειτα αφού επιτευχθούν οι στόχοι προχωρούν σε εξερευνητικού χαρακτήρα τεχνολογικές συμμαχίες. Τέλος ο ρόλος των CEOs είναι καθοριστικός για την επιτυχή εφαρμογή του προσωρινού διαχωρισμού. Οι Wang κα. (2019), αναφέρουν πως επιχειρήσεις υπό την ηγεσία έμπειρων CEOs ,οι οποίοι έχουν στενές σχέσεις με εξωτερικούς συμμετόχους καθώς και ενδυναμωτικό ηγετικό χαρακτήρα μπορούν και εφαρμόζουν επιτυχώς τον προσωρινό διαχωρισμό.

3.2 Τα αποτελέσματα εξερεύνησης και εκμετάλλευσης

Οι βιβλιογραφίες έως τώρα υποστηρίζουν πως η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση παράγουν διαφορετικά αποτελέσματα όσον αφορά στην απόδοση του οργανισμού. Ο March (1991) υποστηρίζει πως οι επενδύσεις για μείωση της ετερογένειας ,αύξηση της αποδοτικότητας και ενίσχυση της προσαρμογής στις τρέχουσες περιβαλλοντικές συνθήκες επιφέρουν οφέλη σε βραχυχρόνιο ορίζοντα. Ωστόσο η επιλογή ανάθεσης των πόρων σε βελτίωση των υπάρχοντων δραστηριοτήτων ,εμποδίζει τις δράσεις που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν προκειμένου η επιχείρηση να προσαρμοστεί στις μελλοντικές αλλαγές του περιβάλλοντος. Οι οργανισμοί προσπαθούν να ανταποκριθούν στις ενδεχόμενες αλλαγές αυτές μέσω εξερευνητικών δράσεων και πιο συγκεκριμένα αναθέτοντας πόρους στην καινοτομία. Πέραν της προσαρμογής υπάρχει μείωση της αβεβαιότητας και του κόστους ευκαιρίας. Οι Auh και Menguc (2005) αναφέρουν πως τα αποτελέσματα της εξερεύνησης διαφαίνονται σε μακροχρόνιο ορίζοντα μέσω της αύξησης του μεριδίου της αγοράς που κατέχει η εταιρία καθώς και την αύξηση των πωλήσεων της. Αντιθέτως τα βραχυχρόνια αποτελέσματα της εκμετάλλευσης ερμηνεύονται μέσω της απόδοσης των παγίων. Όσον αφορά τις εμπειρικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί ,οι He και Wong (2004) εξετάζοντας ένα δείγμα 206 εταιρειών στον τομέα της παραγωγής ανακαλύπτουν πως η αλληλεπίδραση εξερευνητικών και εκμεταλλευτικών στρατηγικών καινοτομίας σχετίζεται θετικά με τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων. Αντιθέτως η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ εξερεύνησης και εκμετάλλευσης σχετίζεται αρνητικά με την αύξηση των πωλήσεων. Οι Gibson και Birkinshaw (2004) εξετάζουν την αμφιδεξιοτητα σε επίπεδο μονάδων ενός οργανισμού. Βάσει των δεδομένων που συλλέξαν από 4.195 άτομα σε 41 διαφορετικές επιχειρησιακές μονάδες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ικανότητα της μονάδας να ευθυγραμμίζεται και να προσαρμόζεται συνδέεται άμεσα με την επίδοσή της. Τέλος οι , Venkatraman κα. (2007) μελετώντας ένα δείγμα 1.005 εταιρειών λογισμικού αναδεικνύουν την θετική επίδραση της αμφιδεξιοτητας στην επίδοση του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

«Σύνοψη»

Ένα σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται μεταξύ άλλων από έντονο ανταγωνισμό, συνεχή και ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας όπως και των καταναλωτικών τάσεων. Συνεπώς ένας οργανισμός είναι απαραίτητο να εναρμονίζεται με τις αλλαγές που εκτυλίσσονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα να είναι αποδοτικός όσον αφορά τις τρέχουσες απαιτήσεις. Η αμφιδεξιότητα χαρακτηρίζει ακριβώς αυτή την ιδιότητα ενός οργανισμού, ενώ σχετίζεται με την παράλληλη πραγματοποίηση εξερευνητικών και εκμεταλλευτικών δραστηριοτήτων. Οι εξερευνητικές αφορούν μια ομάδα δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζονται από την αναζήτηση και τη δημιουργία νέας γνώσης, η οποία εν τέλει οδηγεί σε ριζικές καινοτομίες στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες του οργανισμού. Οι εκμεταλλευτικές σχετίζονται με την αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Η μάθηση, η οποία προκύπτει από την αξιοποίηση της γνώσης, μπορεί να συνεισφέρει στην εξερεύνηση όταν η γνώση παράγεται μέσω πειραμάτων και αλλαγής ενώ μεταδίδεται από κάτω προς τα πάνω και οριζόντια σε έναν οργανισμό. Αντίθετα συνεισφέρει στην εκμετάλλευση όταν προκύπτει από τοπική αναζήτηση και εμπειρική αναθεώρηση, ενώ διαχέεται από τα ανώτερα προς τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Η στρατηγική είναι αυτή που θα καθορίσει την κατεύθυνση του οργανισμού και την επιλογή μεταξύ ανάπτυξης νέων ικανοτήτων (εξερεύνηση) ή βελτίωση των υπάρχοντων (εκμετάλλευση). Εν τέλει υλοποιείται μέσω του οργανωσιακού σχεδιασμού, με οργανικές δομές που υποστηρίζουν την εξερεύνηση και μηχανιστικών που υποβοηθούν την εκμετάλλευση. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εξερεύνηση οδηγούν σε νέα προϊόντα και ιδέες, ενώ αντιθέτως η εκμετάλλευση σχετίζεται με βελτιωτικές αλλαγές που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υπάρχοντων πελατών. Υπάρχουν επίσης παράγοντες του οργανωσιακού περιβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν τον οργανισμό στην επιλογή της κατευθύνσεως προς την εξερεύνηση ή την εκμετάλλευση. Ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες και αφορούν το περιβάλλον, τον οργανισμό και την διοίκηση. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τον ρυθμό μεταβολής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (δυναμικότητα περιβάλλοντος), τις επιλογές του οργανισμού μετά από απροσδόκητες αναταράξεις στο περιβάλλον (εξωγενή πλήγματα), την ένταση του ανταγωνισμού και την δυνατότητα να προστατεύει την πνευματική του ιδιοκτησία (καθεστώς ιδιοποίησης). Η δεύτερη αφορά την ικανότητα απορρόφησης και αξιοποίησης της εσωτερικής και εξωτερικής γνώσης, το περιθώριο πόρων που έχει στη διάθεσή του, την οργανωσιακή δομή, την κουλτούρα, την ηλικία και το μέγεθος του οργανισμού. Επίσης παράγοντες όπως το ανθρώπινο και κατ'επέκταση πνευματικό κεφάλαιο, οι συνεργάτες (κοινωνικό κεφάλαιο) και οι δομές (οργανωσιακό κεφάλαιο). Τέλος η τρίτη κατηγορία αφορά την διοίκηση, η οποία έχει καθοριστικό ρόλο στην

κατεύθυνση του οργανισμού και στην επιλογή εξερεύνησης ή/και εκμετάλλευσης. Αποτελεί επομένως πρόκληση για τον οργανισμό η εξισορρόπηση εξερεύνησης και εκμετάλλευσης καθώς σχετίζονται με αντικρουόμενες δραστηριότητες.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές στρατηγικές που αποσκοπούν στην εναρμόνιση τους. Η στρατηγική της ταυτόχρονης εξερεύνησης και εκμετάλλευσης εντός του οργανισμού (contextual ambidexterity) που υλοποιείται μέσω εμπιστοσύνης, υποστήριξης, πειθαρχίας και πίεσης εντός του οργανισμού. Ο οργανωσιακός διαχωρισμός, που αφορά την ξεχωριστή λειτουργία μονάδων εξερεύνησης και εκμετάλλευσης εντός του οργανισμού και υλοποιείται μέσω διατμηματικών δομών λήψεως αποφάσεων, εναλλαγής θέσεων εργασίας (job rotation), χρήσεως συμπληρωματικών πόρων, συμβιβασμό των εργαζομένων εντός των υπάρχοντων δομών και υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Ο προσωρινός διαχωρισμός (temporal separation) που αφορά την πραγματοποίηση εξερευνητικών δραστηριοτήτων σε περιόδους ριζοσπαστικής αλλαγής και εκμεταλλευτικών σε περιόδους σταθερότητας, με την προϋπόθεση πως θα διασφαλιστεί η ομαλή μεταβίβαση η οποία σχετίζεται με τη δυνατότητα ευελιξίας ενός οργανισμού. Τέλος η στρατηγική του διαχωρισμού τομέα (domain separation) περιλαμβάνει την εξερεύνηση σε έναν τομέα που δραστηριοποιείται ο οργανισμός και εκμετάλλευση σε κάποιον άλλον. Επιτυγχάνεται μέσω συμμαχιών και αφορούν την αλυσίδα αξίας και τα χαρακτηριστικά των υπάρχοντων και νέων συνεργατών. Εν τέλει τα οφέλη εξερεύνησης και εκμετάλλευσης πραγματοποιούνται αθροιστικά στην περίπτωση της αμφιδεξιότητας και αντανακλώνται στα αποτελέσματα του οργανισμού σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο ορίζοντα, μέσω της αύξησης της απόδοσής της και ανάπτυξης του μεριδίου της στην αγορά αντίστοιχα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

«Η μελέτη περίπτωσης για την Chipita International»



Η Chipita A.E. μέχρι και σήμερα αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής και εμπορίας τυποποιημένων αρτοσκευασμάτων σε διεθνές επίπεδο. Οι κύριες κατηγορίες προϊόντων που διαθέτει είναι οι εξής:

- Τα croissants,
- Τα αλμυρά σνακ
- Τα cakes

Έχοντας ξεπεράσει τα σύνορα της ελληνικής αγοράς και με σκοπό την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων της στο εξωτερικό συνάπτει εμπορικές συμφωνίες, ενώ σε πολλές χώρες ιδρύει θυγατρικές εταιρείες και εργοστάσια παραγωγής. Δραστηριοποιείται εμπορικά σε 3 ηπείρους, με 10 παραγωγικές μονάδες και παρουσία των προϊόντων της σε περισσότερες από 30 χώρες. Αναλυτικότερα: στην Ευρώπη η εταιρεία διατηρεί μονάδες παραγωγής σε Ελλάδα, Βουλγαρία, Πολωνία και Ρουμανία ενώ εξάγει προϊόντα σε περισσότερες από 20 χώρες με κυριότερες τη Σερβία, την Κύπρο και την Γερμανία. Στην Αμερική δραστηριοποιείται σε ΗΠΑ, Καναδά και Μεξικό συμμετέχοντας σε joint venture συνεργασία με την PepsiCo Inc .Τέλος, στην Ασία πραγματοποιεί εξαγωγές στο Λίβανο, στο Ισραήλ, καθώς επίσης και στις περισσότερες χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης. Διατηρεί εργοστάσιο στη Ρωσία, ενώ δραστηριοποιείται στη Σαουδική Αραβία μέσω joint venture συνεργασίας. Η Chipita έχει πλέον εξελιχθεί σε μια από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες ελληνικής προέλευσης και σε μία από τις μεγαλύτερες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες παραγωγής τροφίμων στο χώρο της.

Στόχος της, εκτός από τη διατήρηση της ηγετικής της θέσης στις χώρες που ήδη δραστηριοποιείται, είναι και η περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη σε νέες αγορές, με φιλοσοφία της πάντα τη διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων, του σεβασμού προς τον καταναλωτή και τη διάθεση νέων καινοτόμων προϊόντων υψηλών προδιαγραφών. Διαθέτοντας την πείρα (υψηλή τεχνογνωσία, πρότυπα ασφαλείας, τεχνογνωσία, υποστήριξη marketing, ευελιξία παραγωγής, εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου), την κουλτούρα (εξωστρέφεια, εστίαση, ευελιξία, ταχύτητα, επικοινωνιακές δυνατότητες και ξεκάθαρη δομή) αλλά και την ισχυρή θέληση για ανάπτυξη, το μέλλον της ελληνικής αυτής εταιρείας δε μπορεί παρά να διαγράφεται ευοίωνο.

5.1 Ιστορική αναδρομή της εταιρείας

1973: Η Chipita A.E ιδρύεται από τους αδελφούς Γαβαλάκη και δραστηριοποιείται στην παραγωγή αλμυρών σνακ με κύριο προϊόν τα γαριδάκια.

1986: Ο Σπυρίδων Θεοδωρόπουλος , η εμβληματική προσωπικότητα για την Chipita ,νυν διευθύνων σύμβουλος και ιδιοκτήτης της , εισέρχεται σε αυτή εξαγοράζοντας το 50% του συνόλου των μετοχών.

1989: Ο Σπυρίδων Θεοδωρόπουλος θα αποκτήσει το υπόλοιπο 50% και πλέον αποτελεί ιδιοκτήτη της εταιρείας ,η οποία θα ξεκινήσει πλέον την ιστορική της πορεία για την οποία είναι γνωστή έως σήμερα.

1990: Η χρονική περίοδος της δεκαετίας του 1990 χαρακτηρίστηκε από ραγδαία ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας .Ο Σπυρίδων Θεοδωρόπουλος μεταβιβάζει το 50% των μετοχών της εταιρίας σε ξένους επενδυτές. Πραγματοποιείται επίσης αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου κατά 330 εκατομμύρια δρχ. Οι συνθήκες αυτές συντέλεσαν στην ανάπτυξη της εταιρείας και στην κατασκευή νέου εργοστασίου παραγωγής κρουασάν. Αξίζει να σημειωθεί ότι έως την τότε χρονική περίοδο ,το συγκεκριμένο σνακ δεν περιλαμβανόταν στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών στην Ελλάδα.

1992: Η Chipita ξεκινά την παραγωγή των 7 days μίνι κρουασάν τα οποία έως σήμερα αποτελούν προϊόν ευρέως γνωστό στο καταναλωτικό κοινό.

1994: Η εταιρία αυξάνει το μετοχικό της κεφάλαιο κατά 2,138 δισ. δρχ, καθώς εισέρχεται στο ΧΑΑ

1995: Η εταιρία λανσάρει στην αγορά το choco 7 days και δημιουργεί με αυτόν τον τρόπο την κατηγορία των επισκολατωμένων κρουασάν. Παράλληλα την ίδια περίοδο ολοκληρώνει τις επενδύσεις για την παραγωγή chips ενώ ξεκινά την παραγωγή για τα Bake Rolls ,τα αλμυρά σνακ που αποτελούν σήμα

κατατεθέν της εταιρείας και γνωρίζουν μέχρι και σήμερα εμπορική επιτυχία σε Ελλάδα και εξωτερικό.

1996: Η Chipita πλέον εισέρχεται σε αγορές του εξωτερικού μέσω κοινοπραξιών και εγκατάστασης μονάδων παραγωγής. Οι χώρες αυτές είναι η Βουλγαρία, η Πορτογαλία και η Ισπανία.

1999: Χρονιά ορόσημο για την εταιρία καθώς ολοκληρώνει και εκσυγχρονίζει υφιστάμενες γραμμές παραγωγής, προχωρά σε σημαντικές εξαγορές και συμμετοχές σε ελληνικές εταιρείες παραγωγής ζαχαρωδών προϊόντων, μαρμελάδων και σφολιατών. Πραγματοποιεί επίσης συνεργασία με την PepsiCo Inc. θέτοντας τα θεμέλια για την μετέπειτα είσοδό της στις αγορές της Λατινικής Αμερικής. Τέλος εξαγοράζει τις εταιρίες Star Foods Poland και Star Foods Romania (πλέον Chipita Foods Poland και Romania) ,κίνηση στρατηγικής σημασίας που την καθιστά ηγέτη στην αγορά των τυποποιημένων κρουασάν στις δύο αυτές χώρες

2000: Η εταιρία εισέρχεται στο Μεξικό, όπου σε συνεργασία με την PepsiCo Inc. αναλαμβάνεται η από κοινού παραγωγή και πώληση κρουασάν στην Λατινική Αμερική.

2002 - 2004: Η εταιρία επεκτείνεται σε Ιταλία μέσω ίδρυσης της Chipita Italia και στην Γερμανία εξαγοράζοντας το 51% της Food & Snack . Η εταιρεία επίσης πραγματοποιεί συνεργασία με τον όμιλο Δαβίδ-Λεβέντη με σκοπό την δημιουργία μονάδας παραγωγής στην Νιγηρία.

2006 : Η Chipita συγχωνεύεται με τις Δέλτα Α.Ε., την Goody's Α.Ε. και την Μπάρμπα Στάθης Α.Β.Ε.Ε. δημιουργώντας τον όμιλο επιχειρήσεων Vivartia.

2010 : Δημιουργείται η Chipita με την μορφή που υφίσταται μέχρι σήμερα ,με βασικούς μετόχους της πάντοτε τον Σπυρίδων Θεοδωρόπουλο (ποσοστό 12%) και τον όμιλο Olayan από την Σαουδική Αραβία ,ο οποίος θα αποκτήσει το 80% του πακέτου μετοχών της εταιρείας.

2011: Η εταιρία θα επαναγοράσει τις μετοχές της ΔΕΛΤΑ

2017: Η εταιρία εισέρχεται στον κλάδο των αλλαντικών μέσω της εξαγοράς της ΝΙΚΑΣ

2021: Εξαγορά της Chipita από την Mondelez International

5.2 Όραμα και Αποστολή της εταιρείας

Το όραμα της Chipita περιλαμβάνει την ανάδειξή της σε μία παγκοσμίου κλίμακας και φήμης εταιρεία με ηγετική θέση στον τομέα των snacks. Για να επιτευχθεί αυτό, η εταιρία επιδιώκει σε συνεχή βάση την ανάπτυξη, παραγωγή και διάθεση στην αγορά καινοτόμων και ασφαλών προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας, προσπαθώντας παράλληλα να εξασφαλίζει την καλύτερη δυνατή σχέση μεταξύ ποιότητας και κόστους. Όλα τα παραπάνω πραγματοποιούνται πάντοτε στα πλαίσια της προσφοράς προστιθέμενης αξίας για όλους τους συμμετόχους τη εταιρίας ,εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την συνέχιση και την ανάπτυξη ηγετικής θέσης στην αγορά.

5.3 Στρατηγική της εταιρείας

Ο διεθνής χαρακτήρας της εταιρείας και ο υψηλός ανταγωνισμός στον κλάδο που δραστηριοποιείται ,καθιστούν αναγκαία την προσεκτική σχεδίαση αλλά και την εφαρμογή της στρατηγικής που ακολουθεί.

5.3.1 Επιχειρησιακή στρατηγική και Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) αφορά τον οργανισμό στο σύνολό του και σχετίζεται με το όραμα και την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει. Στο επίπεδο αυτό υπάρχουν τρεις στρατηγικές επιλογές. Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων (growth), η σταθερότητα (stability) , δηλαδή διατήρηση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων , και η περισυλλογή (retrenchment), που συνεπάγεται την μείωση των δραστηριοτήτων.

Η Chipita εφαρμόζει στρατηγική ανάπτυξης τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά .Εσωτερικά σε επίπεδο προϊόντων αναπτύσσοντας τις γραμμές προϊόντων της,σχεδιάζοντας και παράγοντας νέα στον τομέα των snacks. Συγκεκριμένα διατηρεί και αναπτύσσει νέα προϊόντα γύρω από τα 3 μεγάλα brands της :

- Το 7 Days ,με κυκλοφορία σε 47 χώρες περιλαμβάνει croissants ατομικά και mini,διάφορα προϊόντα ζύμης,μπισκότα,cakes,τα Bake Rolls,τα Pizzeti και τα Fruit & Nuts.
- Το Fineti , με κυκλοφορία σε 18 χώρες περιλαμβάνει ζαχαρώδη – σοκολατοειδή προϊόντα και κυρίως πραλίνες φουντουκιού)

- Το Chiricaο με κυκλοφορία σε 20 χώρες περιλαμβάνει προϊόντα που απευθύνονται στο νεανικό κοινό όπως croissants ατομικά και mini ,μπισκότα και cake bars.

Εξωτερικά σε γεωγραφικό επίπεδο διεισδύει σε νέες αγορές εκτός Ελλάδος, παρακολουθώντας τις εξελίξεις στον κλάδο. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω κοινοπραξιών ,συμμετοχών ή εξαγορών άλλων πανομοιότυπων εταιρειών.

Εμπορικά διαιρείται σε 6 ζώνες ως εξής:

- Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη (10 χώρες)
- Κοινοπολιτεία Ανεξαρτήτων Κρατών (3 χώρες)
- Υπόλοιπος κόσμος (5 χώρες)
- Νότια και Δυτική Ευρώπη και ΗΠΑ (14 χώρες)
- Δυτικά Βαλκάνια και Καύκασος (11 χώρες)
- Μέσω κοινοπραξιών με τις Britchip ,CCP ,Modern Food Industries και Muchico Bakery (9 χώρες)

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) αφορά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διασφαλίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Porter οι επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε δύο επιμέρους στρατηγικές, διαφοροποίησης (differentiation) και ηγεσίας κόστους (cost leadership).

Η διαφοροποίηση αφορά την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία ο πελάτης θεωρεί ελκυστικότερα από του ανταγωνιστή διότι ικανοποιούν με καλύτερο τρόπο τις ανάγκες του .Σχετίζεται επομένως με την προσφορά υψηλής αξίας στον καταναλωτή. Αυτό απαιτεί ανάπτυξη της καινοτομίας μέσω του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης καθώς και των νέων τεχνολογιών ,όπως επίσης και των τμημάτων πωλήσεων και μάρκετινγκ με σκοπό την ανάπτυξη και διατήρηση της ποιότητας ,της φήμης και των καλών πελατειακών σχέσεων.

Αντιθέτως η ηγεσία κόστους αφορά την αύξηση της αποτελεσματικότητας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους των προϊόντων, έτσι ώστε η επιχείρηση να ανταγωνίζεται βάσει την χαμηλή τιμή τους. Η στρατηγική αυτή απαιτεί ευκολία πρόσβασης σε κεφάλαιο,με σκοπό την συνεχή κεφαλαιακή επένδυση. Ταυτόχρονα πρέπει να υπάρχει σχεδιασμός για διευκόλυνση της παραγωγής και ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας ,ενώ τα κόστη μάρκετινγκ και διανομής πρέπει να συγκρατούνται σε χαμηλό επίπεδο. Η Chirita ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης στηριζόμενη στη μοναδικότητα και διαφορετικότητα των προϊόντων της ,την ανάπτυξη του τμήματος R&D, των τεχνολογιών παραγωγής και την συνεχή προσπάθεια του Marketing και των πωλήσεων. Από την άλλη πλευρά ,το υψηλό κόστος παραγωγής με κύριο συντελεστή την υψηλή ποιότητα των προϊόντων, αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για εφαρμογή μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους.

Τα 3 κύρια προϊόντα που αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημά της είναι τα εξής:

- Τα κρουασάν , λόγω της ιδιαιτερότητας στην ποιότητα.
- Τα Bake Rolls που αποτελούν ένα πρωτοποριακό σνακ παρασκευασμένο από ψωμί το οποίο ψήνεται σε φούρνο.
- Τα Fruit & Nuts ,τα οποία αποτελούν σνακ που ευθυγραμμίζεται με τις σύγχρονες τάσεις για υγιεινή διατροφή ,καθώς περιλαμβάνει ξηρούς καρπούς, αποξηραμένα φρούτα, μυρωδικά, στραγγιστό γιαούρτι, μέλι και τυρί grana padano.

5.3.2 Λειτουργικές Στρατηγικές

Σε λειτουργικό επίπεδο η Chirita στηρίζεται στα εξής δυνατά σημεία της ,τα οποία την διαφοροποιούν απο τους ανταγωνιστές της και βάσει αυτών δομεί και την λειτουργική στρατηγική:

- Brand loyalty,
- ποιότητα των προϊόντων
- αξιόπιστο σύστημα διανομής
- εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό
- άρτια οργανωμένο σύστημα παραγωγής

Στρατηγική Marketing

Όσον αφορά το Marketing εφαρμόζει τις εξής στρατηγικές :

- Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων, καθώς παρακολουθώντας τις εξελίξεις της αγοράς ,αναπτύσσει βελτιωτικές αλλαγές στα προϊόντα της όπως αλλαγή στο σχήμα την συσκευασία και διεύρυνση στην πληθώρα των γεύσεων.
- Στρατηγική διείσδυσης αγοράς ,μέσω τακτικών όπως η προώθηση πωλήσεων με τιμολογιακές εκπτώσεις στην αγορά δύο προϊόντων μαζί , προϊόντικές προσφορές όπως η προσφορά μεγαλύτερης ποσότητας προϊόντος στην ίδια τιμή και προσφορών προστιθέμενης αξίας στον καταναλωτή όπως premium δώρα.
- Τιμολογιακή στρατηγική διείσδυσης τιμών ,παρακολουθώντας την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών της.

- Στρατηγική έλξης της αγοράς (pull) στηριζόμενη στην υψηλή ποιότητα ,την αναγνωρισιμότητα και το brand loyalty που έχει στην αγορά
- Τέλος όσον αφορά την στρατηγική διανομής επιλέγει την συνεργασία με μεσάζοντες καθώς ο απευθείας εφοδιασμός στα σημεία πώλησης είναι ιδιαίτερα δαπανηρός.

Χρηματοοικονομική στρατηγική

Όσον αφορά την χρηματοοικονομική στρατηγική υπάρχουν δύο επιλογές. Η εσωτερική χρηματοδότηση μέσω ιδίων κεφαλαίων και η εξωτερική μέσω ξένων κεφαλαίων. Η Chirita επιλέγει να χρηματοδοτείται με εξωτερικό δανεισμό, γεγονός που συνάδει με το μέγεθός της και την στρατηγική ανάπτυξής της σε διεθνές επίπεδο. Το τίμημα της επιλογής αυτής είναι οι υψηλού επιπέδου υποχρεώσεις που δημιουργούνται, οι οποίες αποτιμούνται στα 289,87 εκατ. ευρώ για το 2021. Αναμένονται επίσης εξελίξεις στον τομέα αυτόν μετά την εξαγορά της από την Mondelez ,τον Μάιο του 2021.

Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων

Σχετικά με την στρατηγική ανθρωπίνων πόρων υπάρχουν επίσης δύο επιλογές. Η επιλογή ανειδίκευτου - χαμηλού κόστους εργατικού δυναμικού ή η επιλογή άρτια καταρτισμένου προσωπικού. Η εταιρεία επιλέγει εξειδικευμένο προσωπικό που πληροί τα κριτήρια των θέσεων. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζει την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της και την συνεχή ανάπτυξή της μέσω της εισόδου νέας γνώσης και αποδοτικής αξιοποίησής της. Στον απολογισμό για το 2018 το ποσοστό εργαζομένων με ανώτατη μόρφωση ανερχόταν στο 17% , ενώ το 10% στελεχώνει το middle και upper management.

Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης

Στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης η εταιρεία υποστηρίζει την στρατηγική διαφοροποίησής της μέσω της τακτικής χρηματοδότησης και στελέχωσης του τμήματος R&D. Όπως θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω ,το τμήμα έχει κεντρικό ρόλο στην δομή της εταιρείας ,ενώ συνεργάζεται με όλα τα τμήματα προκειμένου να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Στρατηγική Παραγωγής

Όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία, η Chipita έχει ως κεντρικό στόχο την προσφορά ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων που ευθυγραμμίζονται με τις σύγχρονες καταναλωτικές απαιτήσεις. Για αυτόν τον σκοπό θέτει αυστηρές προδιαγραφές σε όλο το μήκος της διαδικασίας της ,από τις πρώτες ύλες έως την συσκευασία του τελικού προϊόντος. Η διαδικασία της είναι πλήρως αυτοματοποιημένη ,ενώ ο τεχνολογικός εξοπλισμός που χρησιμοποιεί ,συνάδει με τα σύγχρονα πρότυπα διεθνοποιημένων εταιρειών ,φροντίζοντας πάντοτε για την αναβάθμισή του.

5.4 Αξίες και Κουλτούρα της εταιρείας

Σύμφωνα με τον ιδρυτή και νυν διευθύνων σύμβουλο της εταιρείας κ.Σπυρίδων Θεοδωρόπουλο , οι αξίες της Chipita μπορεί να εκφραστούν μέσω της λέξης “σεβασμός”.Σεβασμός ως προς τους καταναλωτές των προϊόντων της εταιρείας, τους εργαζομένους της, τους συνεργάτες, το νομικό πλαίσιο των χωρών που δραστηριοποιείται και κυρίως σεβασμό ως προς τις ανθρώπινες αξίες. Η Chipita μεριμνά ώστε να αποτελεί θετικό στοιχείο στις κοινωνίες των χωρών στις οποίες έχει παρουσία.

Οι αξίες της εταιρείας αφορούν έξι βασικούς πυλώνες:

Την διασφάλιση υψηλής ποιότητας

Για την Chipita η ποιότητα αποτελεί το παν ,διότι είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά αλλά και ευθύνης απέναντι στους καταναλωτές της. Για αυτόν τον λόγο δίνει έμφαση στην ποιότητα των πρώτων υλών και εφαρμόζει αυστηρά συστήματα ελέγχου με παγκόσμια πιστοποίηση από διεθνείς οργανισμούς.

Την εμπιστοσύνη και ακεραιότητα

Η εταιρεία στοχεύει διαρκώς στην οικοδόμηση μακροχρόνιων και σταθερών σχέσεων,τόσο με τους καταναλωτές της ,όσο και με τους εξωτερικούς και εσωτερικούς συνεταίρους της. Παράλληλα λειτουργεί με αδιαπραγμάτευτη ακεραιότητα απέναντι στους επενδυτές ,τους φορείς και τις κοινωνίες με τις οποίες αλληλεπιδρά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ισχυρών δεσμών και θεμελίων στις σχέσεις της εταιρείας με τους συμμετόχους της, πάντοτε στα πλαίσια του αλληλοσεβασμού.

Ηθική και αξιοκρατία

Η εταιρεία λαμβάνει αποφάσεις με γνώμονα τις αρχές της υγιούς επιχειρηματικότητας. Οι αρχές αυτές θεσπίστηκαν από την ίδρυση της εταιρείας και μέχρι σήμερα εξακολουθεί να λειτουργεί στα πλαίσια της διαφάνειας, της ηθικής και αξιοκρατίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Καινοτομία και συνεχής βελτίωση

Η καινοτομία αποτελεί κεντρικό πυρήνα της φιλοσοφίας της εταιρείας. Αποτελεί ουσιαστικά το θεμέλιο στο οποίο στηρίχθηκε όλα αυτά τα χρόνια για να φτάσει στο σημείο που βρίσκεται σήμερα. Είναι το στοιχείο που την διαφοροποιεί και ο πυλώνας στον οποίο εξακολουθεί και αναπτύσσεται. Η Chirita δημιουργεί καινοτόμα προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας που ταιριάζουν στις σύγχρονες και μεταβαλλόμενες διατροφικές αξίες των καταναλωτών. Η εταιρεία επενδύει συνεχώς στην τεχνολογία καθώς και στην έρευνα και ανάπτυξη, με σκοπό την διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των διεργασιών της.

Κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα

Την μεγαλύτερη πρόκληση για την εταιρεία αποτελεί η βιώσιμη ανάπτυξη. Ανταποκρίνεται σε αυτή με σεβασμό και ευαισθησία απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία. Η εταιρεία δεσμεύεται για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος σε όλο το μήκος της αλυσίδας παραγωγής, ανεξαρτήτως του οικονομικού αντίκτυπου. Για αυτόν τον σκοπό επενδύει στο μέλλον, μέσω νέων τεχνολογιών και έρευνας. Ενδεικτική είναι η περίοδος 2016 - 2018 όπου επενδύθηκαν 750 εκατ. ευρώ στην προσπάθεια μείωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της εταιρείας με επιτυχή αποτελέσματα στην κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας, νερού και ανακύκλωσης.

Στον κοινωνικό τομέα η εταιρεία συνεργάζεται με προμηθευτές πιστοποιημένους με UTZ και RSPO, τα οποία αφορούν την συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα όσον αφορά την παιδική εργασία και τη παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την δέσμευση για βιώσιμη ανάπτυξη αντιστοίχως. Συνεισφέρει επίσης στον αθλητισμό με κυριότερη δράση την χορηγία σε μεγάλες αθλητικές εκδηλώσεις όπως η Euroleague, την στήριξη ευπαθών ομάδων με οικονομική συνεισφορά σε κοινωνικά ιδρύματα και εράνουσ, την κουλτούρα και τον πολιτισμό μέσω χορηγιών σε πολιτιστικά δρώμενα και τέλος στην εκπαίδευση μέσω συνεργασιών με πανεπιστήμια, υποτροφιών κλπ.

Σεβασμός και εφαρμογή της νομοθεσίας

Η Chipita δραστηριοποιείται συνολικά σε 56 χώρες διεθνώς. Καθεμία από αυτές διέπεται από διαφορετικά νομικά πλαίσια τα οποία η εταιρία σέβεται και ευθυγραμμίζεται πλήρως σε αυτά. Περιλαμβάνεται στον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας της εταιρείας η ειλικρινής και με αίσθημα κοινωνικής ευθύνης συμμόρφωση απέναντι στον νόμο και τις διατάξεις ,καθώς και η πλήρης εκπλήρωση των φορολογικών υποχρεώσεών της.

Πίνακας 4: Πυλώνες οργανωσιακής κουλτούρας της Chipita

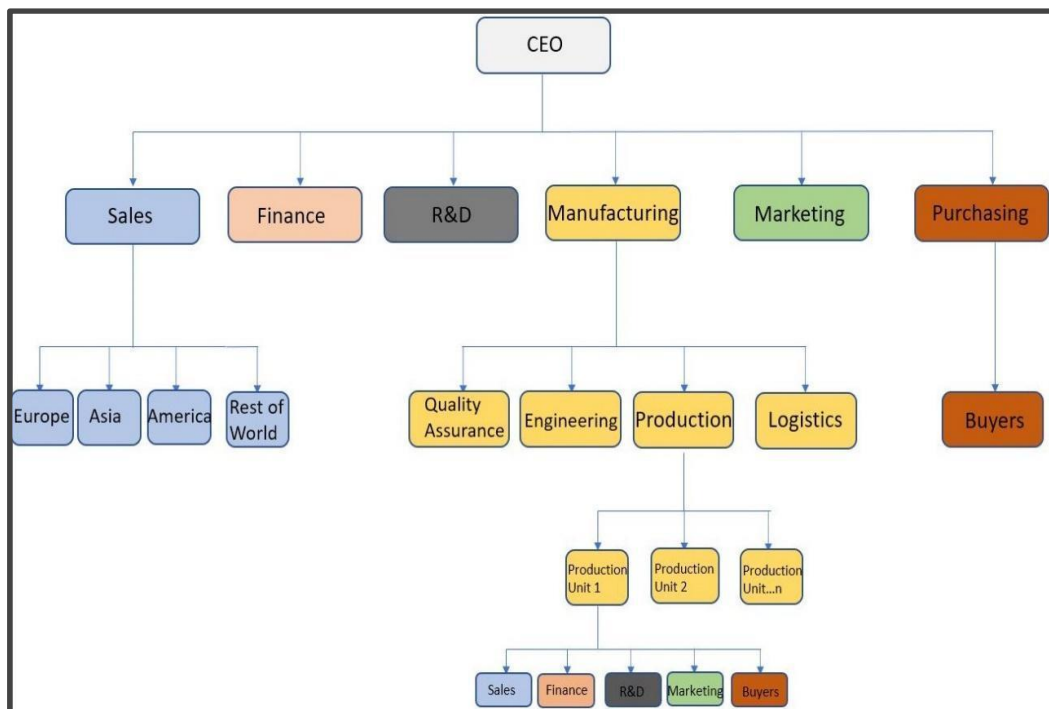


πηγή: Ίδια επεξεργασία

5.5 Οργανωσιακή Δομή

Η οργανωσιακή δομή αποτελεί και αυτή έναν βασικό παράγοντα για την επίτευξη αμφιδεξιότητας ,εφόσον καθορίζει τον τρόπο οργάνωσης ,το πως δηλαδή θα διανεμηθούν οι πόροι και τα επιμέρους καθήκοντα ,καθώς και τις σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ αυτών.

Πίνακας 5: Η οργανωσιακή δομή της Chipita



πηγή: Ιδία επεξεργασία

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 5, η εταιρεία διαρθρώνεται λειτουργικά στα εξής τμήματα:

- Sales
- Finance
- Manufacturing
- Purchasing
- R&D
- Marketing

Όσον αφορά το τμήμα Sales ,διαρθρώνεται σε τέσσερα υποτμήματα για την εξυπηρέτηση των τεσσάρων κυρίων περιφερειών (Ευρώπη, Ασία , Αμερική ,Υπόλοιπος Κόσμος), υποδηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο και τον διεθνή χαρακτήρα της εταιρείας.Ενδιαφέρον παρουσιάζει η δομή του τμήματος

Manufacturing η οποία διαρθρώνεται με τη σειρά του στα υποτμήματα του Quality Assurance ,Engineering, Production και Logistics. Στο υποτμήμα του Production ανήκουν τα Production Units για τις έξι χώρες στις οποίες η Chipita έχει ιδιόκτητα εργοστάσια (Ελλάδα , Βουλγαρία ,Πολωνία ,Ρουμανία, Ρωσία και Τουρκία). Τα Production Units έχουν την δική τους δομή με τμήματα Sales, Finance ,Manufacturing,Purchasing, R&D και Marketing όπου το καθένα επικοινωνεί με το αντίστοιχο κεντρικό τμήμα της εταιρείας. Πλέον στο επίπεδο αυτό υπάρχει μετάβαση από την μηχανιστική - κατά λειτουργίες δομή σε μια πιο αυτόνομη δομή η οποία παρέχει ορισμένα πλεονεκτήματα όπως :

- Ευελιξία στην διαχείριση καθώς το κάθε Production Unit έχει την δική του διοίκηση. Με αυτόν τον τρόπο πέραν από κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στο σύνολό της την εταιρεία ,το κάθε Unit μπορεί να λειτουργεί ανεξαρτήτως ,εξυπηρετώντας τις ανάγκες των χωρών της περιφέρειας που ανήκει.
- Ευελιξία στην παραγωγή καθώς μέσω του κεντρικού συντονισμού απο τα ανώτερα τμήματα της εταιρείας μπορεί να καλυφθούν ανάγκες όπως για παράδειγμα μια πλεονάζουσα ζήτηση ,η οποία θα καλυφθεί από διαφορετικό unit που έχει κενό περιθώριο.
- Ανταποκρισιμότητα στις καθημερινές απαιτήσεις. Τα Units είναι στρατηγικά τοποθετημένα και σχεδιασμένα με σκοπό να ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις των χωρών που διαχειρίζεται το καθένα.
- Ανταποκρισιμότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Τόσο η γεωγραφική διασπορά των Production Units ,όσο και η αυτόνομη δομή τους σε συνδυασμό με την κεντρική επικοινωνία , συμβάλλουν στον ταχύ εντοπισμό των αλλαγών όπως για παράδειγμα μια ανερχόμενη καταναλωτική τάση ,η οποία θα παρουσιαστεί σε μία από τις περιφέρειες στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία. Η συγκεκριμένη πληροφορία θα ληφθεί από το αντίστοιχο Unit ,το οποίο θα αναλάβει δράση σε συνεργασία με τα κεντρικά ανώτερα τμήματα.

Στο σύνολό της η δομή της Chipita προσφέρει ευελιξία στην οργάνωση με ελάχιστα επίπεδα διαχείρισης και ευρεία κλίμακα ελέγχου. Η εξερεύνηση ενισχύεται μέσω δομών όπως οι διατμηματικές ομάδες εργασίας. Εντός αυτών υπάρχει η δυνατότητα άμεσης προσωπικής επαφής με τις διευθύνσεις των τμημάτων σε περιβάλλον ειλικρίνειας και αλληλοσεβασμού με κοινό στόχο την ανάπτυξη της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η ανατροφοδότηση και η λήψη γρήγορων αποφάσεων ,αυξάνοντας την επιχειρησιακή ταχύτητα και μειώνοντας την γραφειοκρατία. Υπάρχουν επίσης σαφή όρια ευθύνης και πεδία δράσης ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα αλληλοεπικάλυψης δραστηριοτήτων και cross-contamination. Συνοπτικά η συγκεκριμένη οργανωσιακή δομή της εταιρείας επιτρέπει την συνύπαρξη μηχανιστικών και ανεξάρτητων δομών.Το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση της απόδοσης ,η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και η ταχεία διόρθωση σφαλμάτων ,μετατρέποντάς τα σε μια θετική μαθησιακή

εμπειρία. καθιστώντας την εταιρεία αποτελεσματική στην αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της , αλλά και ευέλικτη απέναντι στις αλλαγές.

5.6 Η Έρευνα και Ανάπτυξη

Μαζί με την παραγωγή , η έρευνα και ανάπτυξη αποτελούν τα τμήματα στα οποία η Chirita επικεντρώνει τις προσπάθειές της ,καθώς της προσδίδουν το συγκριτικό πλεονέκτημα που έχει εξασφαλίσει έως σήμερα στην καταναλωτική αγορά. Λαμβάνοντας υπόψη την γενική δομή της εταιρείας, η έρευνα και ανάπτυξη λειτουργεί ως φίλτρο μεταξύ Πωλήσεων - Marketing και Παραγωγής ,όσον αφορά στις πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα (νέα και υπάρχοντα). Ουσιαστικά είναι το τμήμα που πειραματίζεται και εξετάζει τους τρόπους με τους οποίους μια νέα ιδέα ή τάση της αγοράς μπορεί να μετουσιωθεί σε προϊόν. Το τμήμα χωρίζεται άτυπα σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τα υπάρχοντα προϊόντα της εταιρείας και περιλαμβάνει βελτιωτικές δράσεις όπως για παράδειγμα η αλλαγή στο σχήμα ενός προϊόντος. Η δεύτερη νέα προϊόντα ή ακόμη και νέες προϊόντικές κατηγορίες τα οποία αποτελούν καινοτομίες με απώτερο σκοπό την ταχεία είσοδό τους στην αγορά. Χαρακτηριστικό προϊόν -αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας αποτελούν τα Bake Rolls. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία (αγορά ταχέως κινούμενων καταναλωτικών αγαθών), η κατοχύρωση ευρεσιτεχνιών είναι αρκετά δύσκολη έως και ανέφικτη. Αυτό διότι αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία (έως και δέκα έτη) αλλά κυρίως διότι κατοχύρωση υφίσταται μόνο για τις μεθόδους και όχι για το προϊόν αυτό καθαυτό. Επομένως στόχος της εταιρείας ,εφόσον δεν μπορεί να προστατευτεί από το καθεστώς ιδιοποίησης, είναι η ταχεία εύρεση και αξιοποίηση της πληροφορίας από το αγοραστικό κοινό και η ακόμη ταχύτερη είσοδος του ώστε το προϊόν να τοποθετηθεί πρώτο ,λαμβάνοντας και το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

Στην διαδικασία της έρευνας και ανάπτυξης εμπλέκονται όλες οι λειτουργίες της εταιρείας υπό τον συντονισμό μια κεντρικής επιτροπής (R&D committee). Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η παραγωγή πολλών και διαφορετικών ιδεών. Η μετατροπή των ιδεών σε προϊόν γίνεται μέσω προτοτύπων σε επίπεδο παραγωγής εντός κουζίνας (kitchen scale prototypes) σε επαναληπτικούς κύκλους (iterations) με σκοπό την ευελιξία και συνεχή βελτίωση. Η έγκριση για το πέρασμα στις επόμενες φάσεις έως την τελική παραγωγή (scale -up) πραγματοποιείται από την κεντρική επιτροπή ,ενώ καθ όλη την διάρκεια του έργου αποφεύγονται όσο το δυνατόν περισσότερο ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες καταναλωτή ,ώστε να μην διαρρεύσουν καίριες πληροφορίες αλλά και να μην καθυστερεί η είσοδος του στην αγορά. Τέλος όσον αφορά το περιθώριο πόρων, το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης συμπεριλαμβάνεται στις ετήσιες δαπάνες για ανάπτυξη της εταιρείας καταλαμβάνοντας το 0,6 - 0,7 % του ετήσιου κύκλου εργασιών της εταιρείας, γεγονός που αναδεικνύει και εμπράκτως την ζωτικότητα του τμήματος αυτού για την πρόοδο της εταιρείας και την ανάγκη της για εξερεύνηση.

5.7 Γνώση και κατάρτιση προσωπικού

Η γνώση αποτελεί την πρώτη ύλη για κάθε επιχειρησιακό σύστημα ενώ το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που καλείται να την αξιοποιήσει μετατρέποντάς την σε ιδέες ,προϊόντα ,διαδικασίες .Όπως σε κάθε εταιρία έτσι και στην Chipita υπάρχουν διαφορετικές πηγές και μέθοδοι απο τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να αντλήσει την απαραίτητη επιχειρησιακή γνώση. Ορισμένες πηγές αποτελούν:

- Η συνεργασία με εξωτερικές εταιρείες έρευνας καταναλωτή
- Η συνεργασία με στατιστικές εταιρείες έρευνας αγοράς
- Η παρουσία σε διεθνείς εκθέσεις αρτοσκευασμάτων με σκοπό την διερεύνηση των νέων τάσεων ,προϊόντων και μεθόδων στον τομέα.
- Online Databases για διερεύνηση διατροφικών τάσεων
- Το επαγγελματικά καταρτισμένο προσωπικό της με διεθνή χαρακτήρα
- Οι συνεργασίες με εταιρείες του εξωτερικού (joint ventures)
- Τα τμήματα Πωλήσεων ,R&D και Marketing

Το ανθρώπινο δυναμικό όμως είναι αυτό που αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο για την Chipita και τον πολυτιμότερο πυλώνα για την αναπτυξιακή της πορεία, πραγματοποιώντας καθημερινά το όραμά της. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία της είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανότητά της να προσελκύει ,να διατηρεί και να αναπτύσσει εργαζομένους ικανούς να διασφαλίζουν την ανάπτυξή της σε συνεχή βάση. Η προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται βάσει υψηλού επιπέδου επαγγελματικών κριτηρίων και προσωπικών χαρακτηριστικών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αντιστοίχιση των αξιών του υποψηφίου με την κουλτούρα της εταιρείας ,καθώς με αυτόν τον τρόπο ευνοείται η πολιτική μακροχρόνιας απασχόλησης. Αν και κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την δική του επαγγελματική ανάπτυξη ,η εταιρεία προσφέρει την ευκαιρία προώθησης σε όσους έχουν την αποφασιστικότητα ,την θέληση ,τα χαρακτηριστικά και την απόδοση. Θεωρεί την γνώση μια απο τις σημαντικότερες επενδύσεις της και επομένως δίνει έμφαση στην συνεχή εκπαίδευση και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων στους εργαζομένους της. Εφαρμόζει ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που αποσκοπούν στην βελτίωση των επαγγελματικών ικανοτήτων τους, την προσαρμογή στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις για νέες γνώσεις ,δεξιότητες ειδικεύσεις σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν :

- σεμινάρια
- συμμετοχή σε συνέδρια
- επαγγελματικές πιστοποιήσεις
- επιδοτήσεις μεταπτυχιακών προγραμμάτων

Ενδεικτικά για το έτος 2018 η Chipita δαπάνησε συνολικά 27000 ώρες στην εκπαίδευση των εργαζομένων της στους παρακάτω τομείς:

- Τεχνικά ζητήματα
- Ποιότητα και Περιβάλλον
- Υγιεινή και ασφάλεια
- Τεχνολογία Πληροφοριών
- Εκμάθηση ξένων γλωσσών

Πραγματοποιείται επίσης στρατηγική προώθησης των εσωτερικών μετακινήσεων για κάλυψη κενών θέσεων αλλά και μεταφοράς γνώσης και δεξιοτήτων μεταξύ των τμημάτων. Συνοπτικά παρατηρείται ένα γνωσιακό σύστημα με εισροές τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, η ενίσχυση της εσωτερικής γνώσης του οργανισμού και ο διαμοιρασμός της μεταξύ των τμημάτων. Αποτέλεσμα του συστήματος είναι η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων με ταυτόχρονη οργανωσιακή ανάπτυξη για την Chipita.

5.8 Παραγωγή

Με την παραγωγική διαδικασία αξιοποιούνται οι πόροι και οι ικανότητες της εταιρείας οι οποίες μετατρέπονται στα τελικά προϊόντα που προσφέρει. Συνεπώς η Chipita δίνει έμφαση στον τομέα αυτό προκειμένου να διατηρήσει και να ενισχύσει περαιτέρω τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας. Διατηρεί οκτώ ιδιόκτητες μονάδες και τριάντα εννέα γραμμές παραγωγής στην Ευρώπη και έξι μονάδες με έντεκα γραμμές παραγωγής στον υπόλοιπο κόσμο μέσω στρατηγικών συνεργασιών. Αναλυτικότερα διαρθρώνεται ως εξής :

Ευρώπη

- Ρωσία (1 μονάδα)
- Πολωνία (1 μονάδα)
- Σλοβακία (1 μονάδα)
- Ρουμανία (1 μονάδα)
- Βουλγαρία (1 μονάδα)
- Τουρκία (1 μονάδα)
- Ελλάδα (2 μονάδες)

Υπόλοιπος κόσμος

- Μεξικό (1 μονάδα)
- Σαουδική Αραβία (3 μονάδες)
- Ινδία (1 μονάδα)
- Μαλαισία (1 μονάδα)

Οι τοποθεσίες έχουν επιλεγεί στρατηγικά απο άποψης κόστους (αφορά κυρίως το κόστος των εργαζομένων στην παραγωγή) και προμήθειας, όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα της οργανωσιακής δομής ώστε να υπάρχει ευελιξία όσον αφορά την παραγωγή και την κάλυψη της ζήτησης. Μια πλεονάζουσα ζήτηση από μια συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα, θα καλυφθεί από μία άλλη ,καθώς θα πραγματοποιηθεί επικοινωνία μέσω του κεντρικού τμήματος παραγωγής όπου θα ελέγξει την βέλτιστη τοποθεσία που μπορεί να ικανοποιήσει το αίτημα. Λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως η τοποθεσία ,τα συνολικά κόστη για αυτή την δράση, οι χρόνοι αλλά και οι προδιαγραφές των γραμμών παραγωγής ώστε να συνάδουν με το προϊόν που πρόκειται να παραχθεί. Διατηρούνται επίσης υψηλά αποθέματα προκειμένου να υπάρχει ανταπόκριση σε μια έκτακτη ζήτηση, χωρίς να χρειάζεται επανατροφοδοσία ανά τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ ημερών). Φυσικά σε αυτό συνεισφέρει και η ποιότητα των προϊόντων της Chipita ,τα οποία διατηρούν την φρεσκάδα τους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ενδεικτικά τα κρουασάν μπορεί να διατηρηθούν φρέσκα για διάστημα έως και εκατό ημερών , ενώ τα Bake Rolls έχουν διάρκεια μεταξύ 9-10 μηνών. Η ποιότητα αποτελεί αδιαπραγμάτευτο κομμάτι για την εταιρία καθώς αποτελεί το συγκριτικό της πλεονέκτημα όσον αφορά τα προϊόντα της. Οι προμηθευτές επιλέγονται βάσει αυστηρών προδιαγραφών από το τμήμα αγορών μέσω διαδικασιών όπως οι διαγωνισμοί. Επιλέγονται πάντοτε στο τέλος κάθε έτους ενώ διατηρούνται μακροχρόνιες συνεργασίες με έξι βασικούς προκειμένου να παραμείνει σταθερό το υψηλό επίπεδο ποιότητας. Συμπερασματικά η εταιρία έχει διαμορφώσει ένα ευέλικτο σύστημα παραγωγής προκειμένου να ανταποκρίνεται ως σύνολο σε διεθνή κλίμακα ,διατηρώντας παράλληλα σταθερή την ποιότητα των προϊόντων της και συμβαδίζοντας με τις ανερχόμενες τεχνολογίες και μεθόδους παραγωγής που απαιτούνται για τα νέα προϊόντα ή την βελτίωση της παραγωγής των υπαρχόντων.

Τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας έως τώρα είναι τα εξής:

- Απο το 2006 όλα τα προϊόντα της Chipita δεν περιέχουν τεχνητά χρώματα
- Από το 2007 όλα τα προϊόντα δεν περιέχουν trans λιπαρά
- Το 2007 δημιουργήθηκε κρουασάν με μη υδρογονοποιημένα λιπαρά
- Από το 2014 διαθέτει κρουασάν χωρίς συντηρητικά

- Από το 2014 τα Bake Rolls δεν περιέχουν ενισχυτικά γεύσης
- Το 2019 ξεκίνησε η αντικατάσταση του φοινικέλαιου
- Η πλειοψηφία των προϊόντων της είναι ψημένα στο φούρνο

5.9 Τα αποτελέσματα της αμφιδεξιότητας για την Chipita

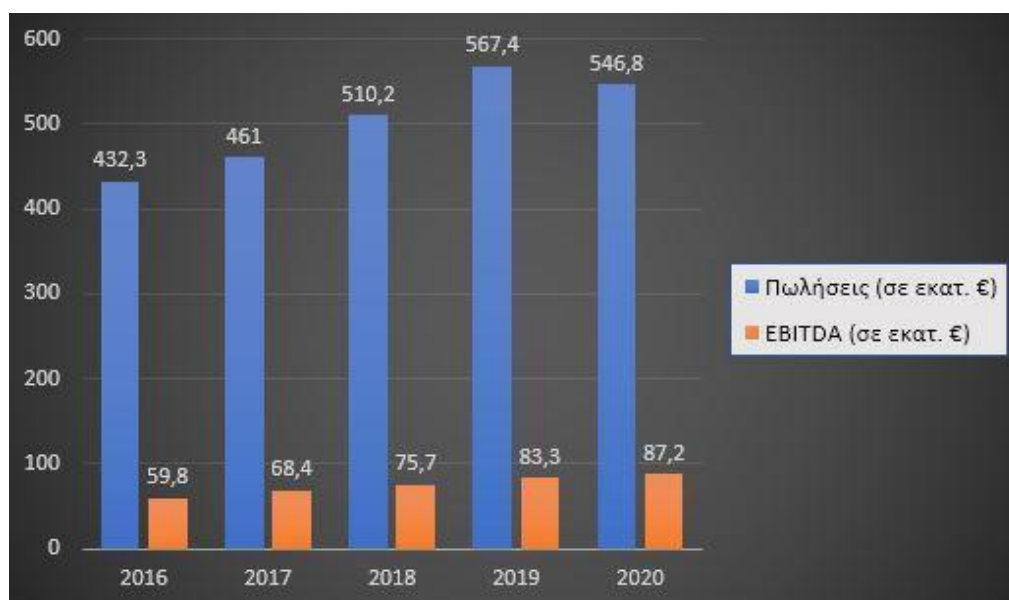
Η Chipita στηρίζει την αμφιδεξιότητά της στον οργανωσιακό διαχωρισμό. Όπως αναλύθηκε στην ενότητα της οργανωσιακής δομής ,υπάρχει παρουσία του τμήματος R&D σε όλη την έκτασή της μέσω δύο δομικών χαρακτηριστικών:

- Ως κεντρικού τμήματος στο ανώτερο επίπεδο ,το οποίο συνεργάζεται διατμηματικά με τα υπόλοιπα τμήματα.
- Ως υποτμήμα των production units ,το οποίο συνεργάζεται με τα υπόλοιπα υποτμήματα ,τα οποία αναφέρονται στο κεντρικό αντίστοιχο τμήμα.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων πραγματοποιείται υπό την επίβλεψη της R&D committee,μιας διατμηματικής επιτροπής που αποτελείται από την ανώτατη διοίκηση του κάθε τμήματος. Αυτό διευκολύνει την μεταφορά της γνώσης για το προϊόν από το κάθε τμήμα ,την ανταλλαγή διαφορετικών απόψεων από διαφορετικό πρίσμα αλλά και την αποδοτικότερη αξιοποίηση τους, καθώς υπάρχουν πλαίσια συνεργασίας και κοινής κουλτούρας αλληλοσεβασμού με στόχο την ανάπτυξη της εταιρείας. Την μεταφορά της γνώσης επίσης βοηθά η πολιτική εσωτερικών μετακινήσεων για την κάλυψη των θέσεων,ενώ η ανώτατη διοίκηση θέτωντας σαφή όρια και πεδία δράσης ,εμποδίζει φαινόμενα τύπου cross-contamination. Οι εκμεταλλευτικές δραστηριότητες της εταιρείας στηρίζονται κατά πλειοψηφία στο τμήμα της παραγωγής ,το οποίο έχει δομηθεί με σκοπό να αξιοποιεί στο έπακρο τις ανερχόμενες καινοτομίες ή βελτιώσεις που προκύπτουν στα προϊόντα.Δομικά είναι ευέλικτο καθώς υποδιαιρείται σε παραγωγικές μονάδες για την εξυπηρέτηση των γεωγραφικών περιφερειών που δραστηριοποιείται. Η επικοινωνία με το κεντρικό τμήμα και η χρήση κορυφαίων σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων όπως το SAP, βοηθούν στον άμεσο εντοπισμό και κάλυψη των αναγκών που προκύπτουν. Τέλος το περιθώριο πόρων που προβλέπεται ετησίως για την εταιρεία αντιστοιχεί στο 10% των ετησίων κερδών της και προορίζεται για σκοπούς περαιτέρω ανάπτυξης. Αυτό αφορά την χρηματοδότηση των τμημάτων R&D ,Marketing και Sales με σκοπό την βελτίωση υπαρχόντων αλλά και τον πειραματισμό με νέα προϊόντα, όπως επίσης και την στήριξη του τμήματος της παραγωγής ,με σκοπό την διατήρηση σύγχρονου εξοπλισμού και την εξασφάλιση της υψηλής

ποιότητας στα προϊόντα της. Τα αποτελέσματα που προσφέρει η αμφιδεξιότητα στη εταιρία μπορεί να ερμηνευθούν σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο ορίζοντα. Σε βραχυχρόνιο ορίζοντα αφορούν την εκμετάλλευση και εξετάζονται μέσω δεικτών όπως η απόδοση του ενεργητικού της εταιρείας, δηλαδή των κερδών ως προς το σύνολο του ενεργητικού της. Σε μακροχρόνιο ορίζοντα τα αποτελέσματα σχετίζονται με την εξερεύνηση και μπορεί αντανακλώνται από την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, όπως και από την γενικότερη επέκτασή της. Στον Πίνακα 6 απεικονίζεται η σταθερή αύξηση τόσο των πωλήσεων όσο και των κερδών της εταιρείας για τον χρονικό ορίζοντα 2016 έως 2020.

Πίνακας 6: Οι πωλήσεις και το EBITDA της Chipita για τα έτη (2016-2020)



πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πέραν όμως των ποσοτικών δεδομένων, η Chipita αποτελεί επιχείρηση που εξερευνεί μέσω της καινοτομίας και αυτό αποτυπώνεται στα προϊόντα της. Τα bake rolls, τα fruit and nuts, αλλά και η μοναδικότητα των κρουασάν της (molto και 7 days) η οποία σχετίζεται με το στοιχείο που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται ως “φρεσκάδα”, καθιστούν την επιχείρηση διαφοροποιημένη από τον ανταγωνισμό και πάντοτε ένα βήμα μπροστά. Πρόκειται για προϊόν σε προσιτή τιμή που φαίνεται να ταιριάζει στις διατροφικές συνήθειες τόσο των Μεξικανών όσο και των Ινδών και των Μαλαισιανών, αλλά και των Ρώσων (Μανιφάβα, 2021). Βάσει αυτών η Chipita μπορεί και συνεχίζει να διευρύνει το μερίδιο της αγοράς της, επεκτεινόμενη σε διεθνή κλίμακα.

Αυτό αποτελεί και τον ελκυστικότερο παράγοντα που κατέστησε την εταιρεία ,ως στρατηγική - επενδυτική ευκαιρία για την Mondelez International, η οποία θα εξαγοράσει την Chipita έναντι 2 δις. δολαρίων τον Μάιο του 2021. Με αυτόν τον τρόπο η Mondelez θα ενισχύσει το χαρτοφυλάκιό της ,προσθέτοντας πλέον σε αυτό τα προϊόντα ζύμης ,ενώ παράλληλα θα αποκτήσει μεγάλο μερίδιο στην αγορά Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Το μέλλον πλέον της Chipita ταυτίζεται με της Mondelez και αναμένονται περισσότερες εξελίξεις, καθώς η δεύτερη αποτελεί μία εκ των μεγαλύτερων εταιρειών στον τομέα των σνακ παγκοσμίως, με ιστορία πάνω από 100 έτη. Συνεπώς η γνώση και η εμπειρία ενός ομίλου με πάνω από 53 brands και παρουσία σε περισσότερες από 150 χώρες ,καθώς και 11 κέντρων έρευνας και ανάπτυξης με συνολικά 2.400 επιστήμονες, χημικούς και μηχανικούς, θα ενισχύσει τις προσπάθειες εξερεύνησης και εκμετάλλευσης της Chipita. Τέλος όπως αναφέρει και ο Σπυρίδων Θεοδωρόπουλος : «είμαι βέβαιος ότι η εξαγορά της Chipita από την Mondelez International θα δημιουργήσει νέες προοπτικές για τους ανθρώπους της και τα προϊόντα της».

5.10 Συμπεράσματα

Όπως τονίστηκε σε αρκετά σημεία εντός της εργασίας , το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί μια μορφή εξισορρόπησης των εκμεταλλευτικών και εξερευνητικών δραστηριοτήτων από τον οργανισμό , ώστε να μπορεί να επιβιώνει στο παρόν ενώ ταυτόχρονα να καθίσταται βιώσιμος για το μέλλον. Η δυνατότητα αυτή παρουσιάζει δυσκολίες ως προς την εφαρμογή αλλά και την συνέχειά της λόγω των αμιγώς αποκλειόμενων απαιτήσεων που σχετίζονται με την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση. Παρόλα αυτά οι έως τώρα βιβλιογραφικές αναφορές καταλήγουν σε τέσσερις βασικές στρατηγικές που υποστηρίζουν τον οργανισμό στην προσπάθεια εξισορρόπησης αυτών των δύο δραστηριοτήτων. Η Chipita αποτελεί μια επιχείρηση που εφαρμόζει με τον δικό της μοναδικό τρόπο την στρατηγική του οργανωσιακού διαχωρισμού, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο να ανταγωνίζεται σε ένα δυναμικό περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού με χαμηλό καθεστώς ιδιοποίησης. Αυτό το υποστηρίζει αφ' ενός μέσω του οργανωσιακού της σχεδιασμού και πιο συγκεκριμένα της δομής της , η οποία ενισχύει την καινοτομία αλλά και την διασφάλιση της αποδοτικότητας των προϊόντων της. Γι' αυτόν τον λόγο δαπανά και ένα μεγάλο ποσοστό στις δραστηριότητες ανάπτυξης (Marketing, R&D, Sales) ,παράλληλα με την παραγωγή ,την οποία προσαρμόζει διαρκώς στις τρέχουσες και αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Αν και αποτελεί έναν μεγάλο σε μέγεθος οργανισμό με ιστορία πάνω από σαράντα έτη, η κουλτούρα και η οργανωσιακή της ταυτότητα την βοηθούν να είναι ανοιχτή απέναντι στις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται καθώς και στην ορθή αξιοποίησή τους. Η διεθνής παρουσία που απέκτησε με την πάροδο του χρόνου, την βοήθησε στο να απορροφήσει νέα γνώση και να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες ,αρκετές φορές σε

συνεργασία με άλλους παρόμοιους οργανισμούς του κλάδου. Η εσωτερική της δομή και οι διαδικασίες ,της επιτρέπουν μάλιστα την ταχεία διάδοση και απορρόφησή της απο τα κατάλληλα τμήματα. Τέλος η διοίκησή της αποτελεί τον συντονιστικό και συνδετικό παράγοντα για την επιτυχία της. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι διευθύνων σύμβουλος και ιδρυτής συγκλίνουν στο ίδιο πρόσωπο. Αυτομάτως αυτό διευρύνει τις δυνατότητες που έχει η συγκεκριμένη θέση ,με την προσθήκη επιχειρηματικής χροιάς , η οποία συνεπάγεται με την καινοτομία, την αναζήτηση, ευκαιριών ,την εξερεύνηση και την ανάληψη κινδύνου. Παράλληλα δεν απουσιάζουν οι τεχνικές δεξιότητες της θέσεως του διευθύνοντος συμβούλου, όπως και η εμπειρία του, εφόσον ο κ. Σπυρίδων Θεοδωρόπουλος έχει διατελέσει στέλεχος σε αρκετές εταιρείες και διοικητικά συμβούλια. Τα γεγονότα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα τον αμφιδέξιο χαρακτήρα της ανώτατης διοίκησης, η οποία δίνει το όραμα και διαμορφώνει τη στρατηγική που καθορίζουν το μέλλον της εταιρείας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Caniëls, M. C. J., Neghina, C., & Schaetsaert, N. 2017. *Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing*. Journal of Knowledge Management, 21(5): 1098-1119

Maylor, H. Swart J., & Turner N., 2012. *Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda*. International Journal of Management Reviews, 15(3): 317-332

Birkinshaw J., Raisch S., 2008. *Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators*, Journal of Management, 34(3): 325–374

Birkinshaw J., Gupta K., 2013. *Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies*, Academy of Management Perspectives, 27(4): 287-298

Catherine L. Rafiq W. & M., 2014. *Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms*”, British Journal of Management, 25(1):58–76,

Lavie, D., 2007. *Balancing exploration and exploitation alliance formation*. Academy of Management Journal, 49(4): 797-818

Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M. L. 2010. *Exploration and exploitation within and across organizations*. The Academy of Management Annals, 4(1): 109-155

Jansen, J. J. P., Kostopoulos, C. K., Mihalache, R. O. & Papalexandris A. 2016. *A socio-psychological perspective on team ambidexterity: the contingency role of supportive leadership behaviours*. Journal of Management Studies. 53(6): 939-965

Alghamdi, F. 2018. *Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance*. Journal of Innovation and Entrepreneurship. 7(1)

Lin, E. H., Lin J. S. & Lin Y. Y .C, McDonough III, F. E., 2013. *Managing the exploitation/exploration paradox: the role of a learning capability and innovation ambidexterity*. Journal of Product Innovation Management. 30(2): 262–278

Hansen, G. E., Schaltegger, S. & Wicki, S. 2018. *Structural ambidexterity, transition processes, and integration tradeoffs: a longitudinal study of failed exploration*. R&D Management. 49(4):484-508

Celly, N., Luo, Y., Maksimov, V., Sun, J. & Wang, L. S. 2019. *Achieving temporal ambidexterity in new ventures*. Journal of Management Studies. 56(4):788-822

Nemanich, A. L., Vera D. 2009. *Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition*. The Leadership Quarterly. 20(1): 19-33

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. 1999. *Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system*. Organization Science, 10(1): 43-68.

Aoki, K., Wilhelm M. 2017. *The role of ambidexterity in managing buyer-supplier relationships: the Toyota case*. Organization Science, 28(6): 965-1167

Auh, S., & Menguc, B. 2005. *Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity*. Journal of Business Research, 58(12): 1652-1661.

Edwin B. 2011 “*How to achieve contextual ambidexterity*”, Tilburg University, Netherlands, Available at: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=114236>

Μπατζώνης , Ν. 2013. *Η Chipita International S.A. και η εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) στα προϊόντα της 7 days στην Βοσνία και Ερζεγοβίνη*. Πτυχιακή Εργασία. Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης

Μίλος, Σ., Ρούσσης, Ε. 2018, *Στρατηγική ανάλυση της Chipita International*. Πτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Πολεμικός, Γ. 2001, *Ανάλυση και αποτίμηση της Chipita International S.A.* Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Σημείωση : Οι παρακάτω ιστοσελίδες χρησιμοποιήθηκαν μεταξύ του χρονικού διαστήματος 16/03/21 – 30/04/22

<https://el.wiktionary.org/wiki/%CE%B1%CE%BC%CF%86%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CE%BE%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Ambidexterity>
<https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>

<https://hbr.org/2011/02/the-real-cause-of-nokias-crisi.html>

<https://hbr.org/2016/07/kodaks-downfall-wasnt-about-technology>

<https://managingresearchlibrary.org/glossary/induced-strategy-process>

<https://www.chipita.com/el-gr/>

<https://www.insider.gr/epiheiriseis/174188/i-epomeni-mera-toy-deal-chipita-mondelez>

<https://www.kathimerini.gr/economy/561379576/i-trietis-poliorkia-tis-mondelez-gia-to-kroyasan-tis-chipita/>

<https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Innovation>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%80%CF%8D%CF%81%CE%BF%CF%82_%CE%98%CE%B5%CE%BF%CE%B4%CF%89%CF%81%CF%8C%CF%80%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%BF%CF%82_\(%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B1%CF%82\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%80%CF%8D%CF%81%CE%BF%CF%82_%CE%98%CE%B5%CE%BF%CE%B4%CF%89%CF%81%CF%8C%CF%80%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%BF%CF%82_(%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B1%CF%82))

