

# Η ανάγκη για Στρατηγικό Διάλογο στην Επιχείρηση του 21ου Αιώνα<sup>1</sup>

Βασίλης Παπαδάκης,  
Αναπληρωτής Καθηγητής,  
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών ([vpap@aub.gr](mailto:vpap@aub.gr))

Πολλά έχουν αλλάξει στις ελληνικές επιχειρήσεις τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Εμπειρικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών δείχνουν μια σημαντική στροφή της μέσης Ελληνικής επιχείρησης προς πιο επαγγελματικό τρόπο διοίκησης.

Όμως, η δεκαετία του 2000 θα είναι για τις ελληνικές, (και όχι μόνο) επιχειρήσεις η δεκαετία της στρατηγικής. Η τοποθέτηση των επιχειρήσεών μας σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον, οι στρατηγικές τους επιλογές σχετικά με το εύρος και είδος των δραστηριοτήτων τους και οι προσπάθειές τους για δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι μεταξύ των πιο κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.

Πόσο μεγάλη έμφαση δίνουν όμως οι επιχειρήσεις μας στη χάραξη της στρατηγικής; Εμπειρική έρευνα καταδεικνύει ότι πράγματι αποδίδουν ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση. Η λέξη στρατηγική έχει καθιερωθεί στο λεξιλόγιο ακόμα και χαμηλά ιστάμενων στελεχών μιας επιχείρησης (ακόμα κι' αν τις περισσότερες φορές δεν γνωρίζουν την ακριβή της σημασία). Όμως η έρευνα δείχνει και κάτι άλλο: ότι η χάραξη στρατηγικής είναι συχνά αποκλειστικό προνόμιο του διευθύνοντος συμβούλου (που συχνά τυγχάνει να είναι και ο ιδιοκτήτης) και μιας ολιγομελούς ομάδας στελεχών στην κορυφή της ιεραρχίας.

Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι της επιχείρησης συνήθως αντιμετωπίζονται ως εκτελεστικά όργανα τα οποία έρχονται να ανταποκριθούν σε ποσοτικούς στόχους που απορρέουν από τη στρατηγική. Οι στόχοι απλά τους ανακοινώνονται χωρίς απαραίτητα να τους εξηγήσει κάποιος το που περίπου αυτοί οι στόχοι αναμένεται να οδηγήσουν την επιχείρηση. Κατά συνέπεια όχι μόνο οι εργαζόμενοι στην 'πρώτη γραμμή', αλλά συχνά και ανώτερα διοικητικά στελέχη ξέρουν τι οι ίδιοι θα πρέπει να πετύχουν αλλά δεν γνωρίζουν το γιατί. Ούτε έχουν μια συνολική εικόνα προς τα που η επιχείρησή τους κατευθύνεται και ποιος ο δικός τους ρόλος στην πορεία αυτή. Σε πρόσφατη έρευνα στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο συναντήσαμε, ένα μικρό ευτυχώς ποσοστό, ανώτατων διοικητικών στελεχών που ήταν ιδιαίτερα απρόθυμα να περιγράψουν σε γενικές γραμμές τη στρατηγική τους, θεωρώντας την ως 'επτασφράγιστο μυστικό'. Ως συνέπεια αυτής της μυστικοπάθειας παρατηρήσαμε ότι ακόμα και οι άμεσοι υφιστάμενοί τους δεν γνώριζαν ή δεν κατανοούσαν τη στρατηγική της επιχείρησής τους. Εκείνο το οποίο τα ανώτατα αυτά διοικητικά στελέχη δεν συνειδητοποιούν είναι ότι παρά την προσπάθεια απόκρυψης της στρατηγικής οι καλύτεροι των ανταγωνιστών έχουν ήδη καταφέρει να αποκρυπτογραφήσουν τη στρατηγική της επιχείρησής τους σε μεγαλύτερο ίσως βαθμό από ότι την έχουν κατανοήσει οι υφιστάμενοί τους.

**Αναμφισβήτητα η χάραξη της στρατηγικής ήταν, είναι και θα είναι προνόμιο της ανώτατης διοίκησης μιας επιχείρησης. Οι δύσκολες αποφάσεις που καταστρέφουν ή εξυψώνουν μια επιχείρηση θα παίρνονται πάντα από λίγους στην κορυφή.** Όμως, στο παρόν άρθρο ισχυριζόμαστε ότι ακόμα πιο σημαντικό από μια ιδιοφυή στρατηγική που χαράζεται στην κορυφή και γνωστοποιείται σε

<sup>1</sup> Το παρόν άρθρο δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα Ναυτεμπορική, 2001.

μονοψήφιο αριθμό ατόμων, είναι η **‘εκδημοκρατικοποίηση της στρατηγικής’**, μέσα από την ανάπτυξη ενός **στρατηγικού διαλόγου** στον οποίον θα είναι ευπρόσδεκτοι να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Όπως θα εξηγηθεί στη συνέχεια τα οφέλη από κάτι τέτοιο μπορεί να είναι ουσιαστικά.

### **Γιατί Υπάρχει ανάγκη για Στρατηγικό Διάλογο**

Δύο είναι, πιστεύουμε, οι πιο σημαντικοί λόγοι γιατί η ανάπτυξη στρατηγικού διαλόγου είναι πλέον επιτακτική.

#### **α. Ταχύτητα Αλλαγών:**

Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη χρονική περίοδο οι επιχειρήσεις μας πρέπει να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε μια πλειάδα αλλαγών. Η τρομοκρατία φαίνεται να αλλάζει ριζικά τους κανόνες του παιχνιδιού στη διεθνή σκηνή, οι αγορές μια-μια απελευθερώνονται, τα κρατικά μονοπώλια εκτοπίζονται, το internet αλλάζει τις προϋποθέσεις επιτυχίας σε μια πλειάδα κλάδων, ο ρυθμός διεθνοποίησης επιταχύνεται, νέου τύπου ανταγωνιστές εμφανίζονται. Ταυτόχρονα οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν γρήγορα και προς κατευθύνσεις που δεν μπορούν εύκολα να προβλεφθούν.

Μπροστά στο φάσμα αυτών των αλλαγών πόσα ανώτατα διοικητικά στελέχη μπορούν να ισχυρισθούν ότι έχουν **πλήρη, αξιόπιστη και έγκαιρη** πληροφόρηση για κάθε σημαντική εξέλιξη; Η ειλικρινής απάντηση είναι σχεδόν κανένα. Αντίθετα, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι συχνά η ανώτατη διοίκηση είναι απομονωμένη από τις εξελίξεις και πολλές φορές όταν τις αντιλαμβάνεται είναι αργά για να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια επιτυχημένη προσαρμογή.

Είναι ειρωνεία, αλλά εκείνοι που έχουν πιο άμεση πρόσβαση σε πολλά από τα κομμάτια αυτής της πληροφόρησης είναι τα μεσαία διοικητικά στελέχη αλλά και οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή (οι πωλητές της επιχείρησης, αλλά και κάθε εργαζόμενος που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη). Η ομάδα αυτή εργαζομένων πιθανότατα δεν γνωρίζει ή/και δεν κατανοεί τη στρατηγική της επιχείρησης. Αλλά ακόμα κι’ αν κατανοεί, σχεδόν ποτέ δεν της ζητείται να συνεισφέρει σ’ ένα στρατηγικό διάλογο.

Κατά συνέπεια, αν οι ελληνικές επιχειρήσεις επιθυμούν να βελτιώσουν την ταχύτητα και αποτελεσματικότητα τη ανταπόκρισής τους στις αλλαγές του περιβάλλοντος οφείλουν να επινοήσουν τρόπους να εμπλέξουν τους πολύτιμους ανθρώπινους πόρους τους σε κάποιου είδους στρατηγικό διάλογο.

#### **β. Αίσθηση συμμετοχής = υποκίνηση**

Ακόμα κι’ αν η ανώτατη διοίκηση δεν πιστεύει ότι μια τέτοια συμμετοχή θα ωφελήσει την επιχείρηση δεν θα πρέπει να παραβλέπει τον πολύ σημαντικό χαρακτήρα αυτής της συμμετοχής. Εμπειρική έρευνα έχει καταδείξει ότι ο μέσος εργαζόμενος όταν του δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (ή ακόμα κι’ όταν του δημιουργείται η ψευδαίσθηση ότι συμμετείχε και επηρέασε κάποιες από αυτές), αναπτύσσει ένα σημαντικά υψηλότερο επίπεδο **αφοσίωσης** προς την επιχείρηση και **ταύτισης με τους στόχους** της. Μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων συνεπάγεται καλύτερη απόδοση, μικρότερα ποσοστά αποχωρήσεων, καλύτερο εσωτερικό εργασιακό κλίμα. Μεγαλύτερη ταύτιση με τους στόχους της επιχείρησης σημαίνει μεγαλύτερη προσπάθεια επίτευξης αυτών και κατά συνέπεια μεγαλύτερη πιθανότητα ότι η στρατηγική θα υλοποιηθεί πιο αποτελεσματικά. Στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων υπάρχει πλειάδα

παραδειγμάτων ιδιοφυών στρατηγικών κινήσεων που απέτυχαν κυρίως γιατί τα μεσαία διοικητικά στελέχη δεν τις κατανόησαν ποτέ ούτε πίστεψαν σ' αυτές.

### **Τι μπορείτε να κάνετε:**

- **Επικοινωνήστε** τις βασικές παραμέτρους της στρατηγικής σας στους ανθρώπους σας.
- **Συνδέστε τους ποσοτικούς στόχους** που τους ζητάτε να πετύχουν με τη στρατηγική και βεβαιωθείτε ότι καταλαβαίνουν το που η επιχείρηση οδηγείται αλλά και πως η δική τους προσπάθεια συμβάλει στην επιτυχία της πορείας αυτής.
- **Εκπαιδεύστε** τους ανθρώπους σας και ιδιαίτερα αυτούς που βρίσκονται πιο κοντά στον πελάτη και τον ανταγωνισμό. Διδάξτε τους το πως μπορούν να κατανοούν και να συγκρίνουν την απόδοση της επιχείρησης με αυτή του ανταγωνισμού. Εκπαιδεύστε τους στο να ερμηνεύουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών, τις αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, τη στάση των προμηθευτών, αλλά και να εντοπίζουν κινήσεις εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά.
- Δημιουργήστε **κανάλια επικοινωνίας** μέσω των οποίων κάθε εργαζόμενος μπορεί να συνεισφέρει τις ιδέες και παρατηρήσεις του. Φροντίστε αυτές να διοχετεύονται προς τα πάνω ταχύτατα.
- **Αξιολογήστε την πληροφόρηση** αυτή και προσπαθήστε ταχύτατα να **υλοποιείτε** τις πιο εύστοχες προτάσεις.
- Μην παραλείψετε να **επαινείτε** και να **ανταμείβετε** αυτούς που τις πρότειναν. Επίσης επικοινωνήστε προς όλους μέσα από τα ίδια κανάλια επικοινωνίας το πόσες και ποιες από αυτές τις προτάσεις υλοποιήθηκαν. Έτσι μόνο θα δημιουργήσετε ένα ενάρετο κύκλο νέων ιδεών και προτάσεων, και θα εμπλουτίσετε το εύρος και την ποιότητα του στρατηγικού διαλόγου. Συχνά οι νέες ιδέες όχι μόνο θα αναβαθμίσουν ποιοτικά την υπάρχουσα στρατηγική σας, αλλά και ενδέχεται να σας δώσουν τα εναύσματα εκείνα για να την αναθεωρήσετε εκ βάθρων εφ' όσον χρειάζεται.

### **Ο ρόλος των μεσαίων στελεχών**

Σε αρκετές από τις μελέτες στρατηγικής που έχουμε διεξάγει σε ελληνικές επιχειρήσεις είμαστε αποδέκτες των 'παραπόνων' των μεσαίων ή/και ανώτερων διοικητικών στελεχών. Αυτά εστιάζουν κυρίως στο ότι οι ιδέες τους συχνά αγνοούνται αλλά και στη μη επαρκή ενημέρωση και επικοινωνία με τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Πιθανόν να έχουν δίκιο. Όμως, οι επιχειρήσεις μας δεν έχουν ωριμάσει αρκετά ώστε να ενθαρρύνουν και να ενισχύουν τον στρατηγικό διάλογο. Κατά συνέπεια τα ίδια τα μεσαία διοικητικά στελέχη θα πρέπει να διεκδικήσουν και να κερδίσουν τη συμμετοχή τους στο στρατηγικό διάλογο των επιχειρήσεών τους. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσα από τη δική τους επιμονή και ουσιαστική βελτίωση σε πρακτικό και θεωρητικό επίπεδο. Μόνο έτσι μπορούν να πειστούν πολλά ανώτατα διοικητικά στελέχη να προστρέχουν πιο συστηματικά στις ιδέες τους.

### **Ο Στρατηγικός Διάλογος ως Θεμελιώδης Ικανότητα**

Συχνά τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πιστεύουν ότι όταν επικοινωνηθεί η στρατηγική της επιχείρησής τους προς το εσωτερικό της επιχείρησης αυτή θα διαρρεύσει και προς τους ανταγωνιστές και γρήγορα θα γίνει αντικείμενο μίμησης.

Διαφεύγει όμως στα στελέχη ότι η στρατηγική υλοποιείται μέσω των ανθρώπων, των συστημάτων, της οργάνωσης, του στυλ διοίκησης και των θεμελιωδών ικανοτήτων που έχει αναπτύξει η κάθε επιχείρηση. Όλα αυτά αποτελούν ένα σύστημα του οποίου όλα τα τμήματα θα πρέπει να συνεργάζονται και να συνυπάρχουν αρμονικά. Μόνο έτσι όλα μαζί τα πιο πάνω θα επιτύχουν να υποστηρίξουν και να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική.

Κατά συνέπεια ακόμα κι' εάν οι ανταγωνιστές αντιγράψουν τη στρατηγική σας δεν είναι καθόλου σίγουρο ότι θα μπορέσουν να αντιγράψουν τις ικανότητες των ανθρώπων σας, τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησής σας, τα συστήματά σας, την οργάνωσή σας.

Αναπτύξτε λοιπόν το στρατηγικό διάλογο μέσα στην εταιρεία σας. Δώστε στους ανθρώπους σας την δυνατότητα να συμμετέχουν και επινοείστε τρόπους να αξιολογείτε τις προτάσεις τους και να υλοποιείτε ταχύτατα τις καλύτερες από αυτές. Δείτε την ανάπτυξη ενός στρατηγικού διαλόγου ως μια θεμελιώδη ικανότητα την οποία πολύ δύσκολα οι ανταγωνιστές σας μπορούν να κατανοήσουν και αντιγράψουν.

Αν το πετύχετε αυτό θα έχετε μια τόσο δυναμική στρατηγική που θα σας φέρνει πάντα ένα τουλάχιστον βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές σας. Και οι ανταγωνιστές σας κάθε φορά θα μαθαίνουν και θα αντιγράφουν τις στρατηγικές κινήσεις που εσείς έχετε ήδη υλοποιήσει και ξεπεράσει.