

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ημερομηνία δημοσίευσης: 24-06-07

Επιχειρήσεις χωρίς ξεκάθαρη στρατηγική

«Μετεξεταστέες» μένουν πολλές από τις ελληνικές εταιρείες, λέει στην «Κ» ο καθηγητής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και συγγραφέας, κ. Βασίλης Παπαδάκης

Της Χριστινας Δαμουλιανου/ xd@kathimerini.gr

Μπορεί η «στρατηγική» να είναι τόσο παλιά όσο και η μεταρρύθμιση του Κλεισθένη στην αρχαία Αθήνα, ο οποίος εισήγαγε το αξίωμα του στρατηγού και όρισε το δεκαμελές Συμβούλιο της Αθήνας που είχε και πολιτική εξουσία, ωστόσο, στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων η ποικιλία των ορισμών που έχουν δοθεί στην έννοια της Στρατηγικής προσδιορίζει σημαντικές συντεταγμένες της, χωρίς να έχει αναχαιτίσει την επιβίωση του ερωτήματος: Τι είναι Στρατηγική; «Γιατί είναι προφανές ότι και σήμερα -ύστερα από περισσότερα από 50 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας στο αντικείμενο- υπάρχει ακόμη η ανάγκη να διερευνηθεί τι πραγματικά σημαίνει ο όρος στρατηγική και κάτω από ποιο πρίσμα πρέπει να μελετηθεί».

Στην προσπάθεια αυτή, the state of the art μας προσφέρει η 5η ριζικά αναθεωρημένη πρόσφατη έκδοση του βιβλίου του αναπληρωτού καθηγητού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Βασίλη Παπαδάκη Ph.D. με τίτλο «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία» Τόμος Α' (Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Το ερώτημα

Εμείς παρακαλέσαμε τον κ. Παπαδάκη να μας αναπτύξει αυτό το οποίο διατείνεται, ότι δηλαδή «θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε πως οι επιχειρήσεις μας στη μεγάλη πλειοψηφία τους δεν έχουν μια ξεκάθαρη στρατηγική».

Στην ερώτηση της «Κ» γιατί συμβαίνει αυτό και σε ποιους λόγους μπορεί να αποδοθεί, ο κ. Παπαδάκης μάς λέει ότι «πρώτα απ' όλα τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεών μας είναι "επιρρεπή" στις διάφορες μόδες που κατά καιρούς κυριαρχούν στον χώρο των επιχειρήσεων και συχνά τις παρερμηνεύουν καταστρέφοντας έτσι τη στρατηγική τους.

Για παράδειγμα, συχνά μιλάμε τελευταία για ανάγκη των επιχειρήσεών μας να είναι πελατοκεντρικές. Όμως, τι πραγματικά σημαίνει αυτό; Μήπως σημαίνει να προσπαθούν να ικανοποιούν κάθε ανάγκη των πελατών τους;».

Μας παραπέμπει στο χαρακτηριστικό παράδειγμα της ιρλανδικής αεροπορικής εταιρείας Ryanair που είναι ένα ξεκάθαρος ηγέτης κόστους σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά. Είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση στην Ευρώπη στην κατηγορία επιχειρήσεων χαμηλού ναύλου.

Και ενώ η ανταγωνιστική στρατηγική της φαίνεται να είναι απλή, αυτό που δεν είναι απλό και σύνηθες είναι η συνέπεια με την οποία ακολουθεί την ξεκάθαρη στρατηγική της. Προσπαθεί να το κάνει πράξη σε κάθε απόφασή της. Από το είδος των αεροσκαφών που χρησιμοποιεί ως το από ποια αεροδρόμια πετάει και το τι είδους υπηρεσίες προσφέρει στους πελάτες της. Αν ήταν πελατοκεντρική θα έπρεπε να προσφέρει πλήρες γεύμα κατά την πτήση είτε να πετάει μέσω κεντρικών αεροδρόμιο για να μην «κουράζονται» οι επιβάτες της.

Με τον ίδιο τρόπο, μας λέει ο κ. Παπαδάκης, υπάρχει το «κύμα της στροφής προς την ποιότητα» που παρατηρούμε τις δύο τελευταίες δεκαετίες στον χώρο των επιχειρήσεων. Και έχει κάνει πολλά στελέχη να πιστεύουν ότι η ποιότητα είναι δωρεάν. «Δυστυχώς, τίποτα δεν είναι δωρεάν». Υπάρχει ακόμη και η άλλη «προσήλωση» στη μελέτη των ανταγωνιστών που συχνά καταλήγει στη μίμηση των επιτυχημένων κινήσεών τους. «Αναμφισβήτητα το benchmarking είναι ένας σημαντικός τρόπος βελτίωσης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

Όμως ενδέχεται να εγκυμονεί κινδύνους για τη στρατηγική διακρίτοτητα των επιχειρήσεων. Φανταστείτε έναν κλάδο που ταχύτατα οι ανταγωνιστές μελετούν και αντιγράφουν ο ένας τον άλλο».

Μας αναφέρει συγκεκριμένη τράπεζα που καταργεί μια σειρά χρεώσεων προς τους πελάτες και συμπληρώνει: «Υποθέστε ότι εντός ελάχιστου χρονικού διαστήματος, όλοι οι μεγάλοι ανταγωνιστές ακολουθούν. Παρομοιάζει το φαινόμενο αυτό με κοπάδι προβάτων, που το ένα είναι δίπλα στο άλλο. Που στη Στρατηγική των Επιχειρήσεων αποδίδεται με τον όρο «herding», κοπαδισμός.

Έντονα φαινόμενα «κοπαδισμού» φαίνεται να υπάρχουν ιδιαίτερα στα στεγαστικά δάνεια. Και όταν η «στρατηγική μοναδικότητα» - διακρίτοτητα και τα κέρδη μειώνονται,

τότε οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές μέσω μεγαλύτερων επενδύσεων σε διαφήμιση.

Να είσαι διαφορετικός

Υπογραμμίζοντας ότι «η στρατηγική είναι να είσαι διαφορετικός από τον ανταγωνιστή σου, όχι να ταυτίζεσαι με αυτόν», ο κ. Παπαδάκης αναφέρεται και στα κίνητρα που προσφέρονται στα ανώτατα στελέχη, τα οποία συχνά οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να υιοθετούν παρόμοιες στρατηγικές επιλογές.

Για παράδειγμα, τα stock options είναι δυνατόν να κάνουν τα στελέχη επιρρεπή σε χρηματιστηριακές πιέσεις είτε να καταφύγουν σε «δημιουργική λογιστική» προκείμενου να παρουσιάσουν υψηλότερα κέρδη είτε να καταφύγουν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις ώστε να αυξήσουν τη χρηματιστηριακή αξία της επιχείρησης. Τελικά, υπάρχει μια μεγάλη λίστα από δυνητικά εμπόδια, τα οποία οδηγούν τις επιχειρήσεις μας στο να μην έχουν μια ξεκάθαρη στρατηγική τοποθέτηση. «Η στρατηγική απαιτεί πειθαρχία, δύσκολες αποφάσεις γύρω από το τι κάνουμε και τι δεν κάνουμε. Η δέσμευση στη στρατηγική αξιολογείται καθημερινά και πολλές από τις επιχειρήσεις μας μένουν "μετεξεταστές"», καταλήγει ο καθηγητής, κ. Παπαδάκης.