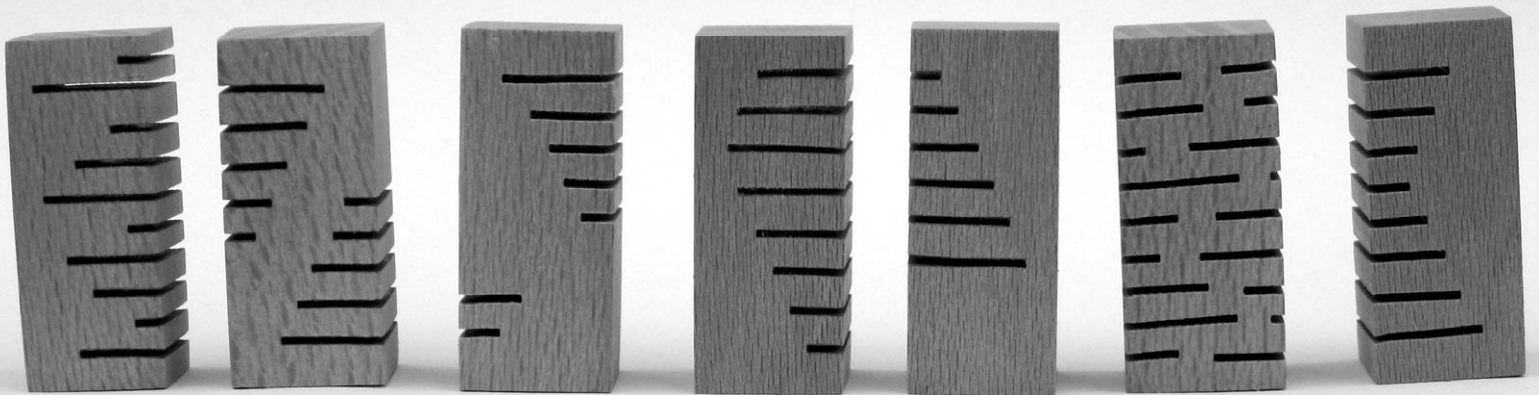


## Παράγοντες Επιτυχίας και Κίνδυνοι Αποτυχίας στη Διαχείριση Στρατηγικών Αλλαγών

Αναμφισβήτητα βρισκόμαστε στο μέσο της μεγαλύτερης κρίσης των τελευταίων δεκαετιών για την πατρίδα μας. Παρότι σε αντίστοιχες περιόδους, οι επιχειρήσεις εμφανίζονται διστακτικές απέναντι στην ανάληψη ρίσκου, έχει αποδειχθεί ότι οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να επιβιώσουν μιας κρίσης δεν ακολουθούν «την πεπατημένη». Αντίθετα οι στρατηγικές τους επιλογές συχνά αντιβαίνουν στην κοινή λογική

**ΤΟΥ ΒΑΣΙΛΗ ΠΑΠΑΔΑΚΗ**, Καθηγητή και Προέδρου του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών



**Από τη μελέτη** της σχετικής ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και πρακτικής, προκύπτει ένας δωδεκάλογος πρακτικών βημάτων-συμβουλών για το πώς μπορούν τα ανώτατα στελέχη να αντιμετωπίσουν την κρίση πιο αποτελεσματικά.

**ΒΗΜΑ 1ο:** Μην Παραλύσετε μπροστά στην αβεβαιότητα.

Ο καθένας βιώνει δύσκολες καταστάσεις. Είναι μια δοκιμασία της αποφασιστικότητάς σας και της αφοσίωσής σας στο πως θα τις χειριστείτε και πως θα τις ξεπεράσετε. Όλοι οι Μάνατζερ είναι καλοί σε περιόδους ανάπτυξης. Όμως οι πραγματικά καλοί μάνατζερ φαίνονται στην κρίση.

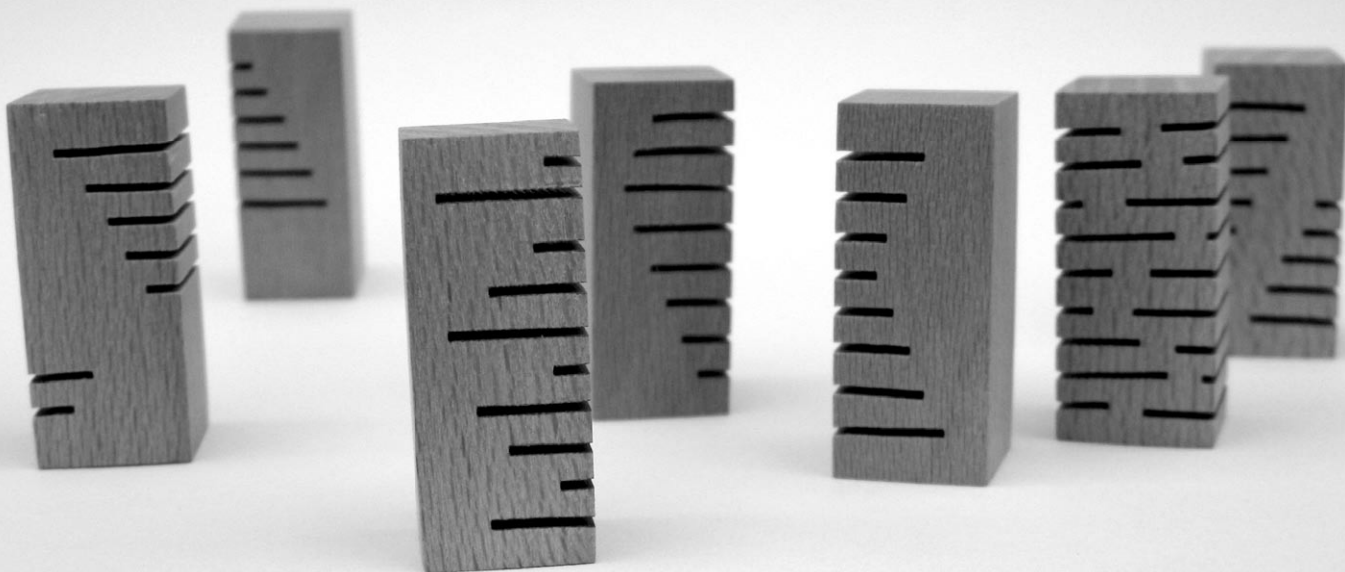
**ΒΗΜΑ 2ο:** Κατανόηση της πραγματικότητας, αναθεώρηση στερεοτύπων, αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.

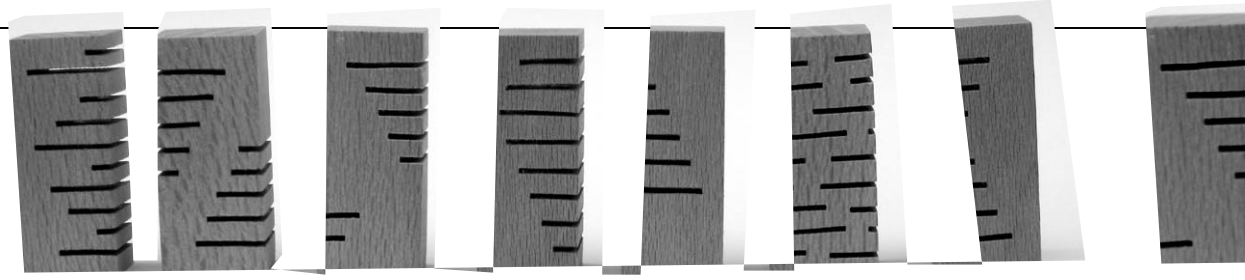
Εμπειρική έρευνα έχει καταδείξει ότι στη μεγάλη τους πλειοψηφία οι επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται έγκαιρα και δεν αντιδρούν αποτελεσματικά στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αυτό εξηγεί σε μεγάλο βαθμό το γιατί πολλές από τις κυρίαρχες επιχειρήσεις κάθε κλάδου σε μεγάλες αλλαγές αδυνατούν να ανταποκριθούν και αποτυγχάνουν. Σημαντικό μέρος του προβλήματος εντοπίζεται στους παγιωμένους τρόπους σκέψης, τα στερεότυπα που συχνά αναπτύσσουν και τα οποία αδυνατούν να αμφισβητήσουν δημιουργικά και να αλλάξουν. Η ελπίδα ότι η

κρίση δεν θα απειλήσει την ίδια την ύπαρξη της εταιρείας σας, ενδέχεται να είναι αβάσιμη. Πρέπει να εξετάσετε κριτικά την επιχειρησή σας και τον κλάδο σας και να απαντήσετε με ειλικρίνεια στο ερώτημα «μπορούμε να επιβιώσουμε της κρίσης»;

**Τι μπορείτε να κάνετε:**

Ακούστε τις 'Κασσάνδρες' στον οργανισμό σας. Συχνά τα ανώτατα στελέχη εμπιστεύονται γνώμες που επιβεβαιώνουν τη δική τους άποψη για τον κόσμο και αποκλείουν αντίθετες φωνές (τις «Κασσάνδρες»). Αντίθετα σε μια κρίση είναι περισσότερο επιτακτικό από ποτέ να εισακουσθούν οι «διαφωνούντες». Μην αποκλείετε τις διαφορετικές φωνές, ακόμα κι' αν δεν είναι ευχάριστες.





Προσπαθήστε να φτιάξετε τα δικά σας «σενάρια» για το πώς θα εξελιχθούν τα επόμενα 2-3 χρόνια. Εκτιμήστε τις επιπτώσεις κάθε ενός από αυτά στον κλάδο σας και την επιχείρησή σας. Για παράδειγμα, αν σήμερα υπάρχουν δέκα ανταγωνιστές στον κλάδο, πόσοι από αυτούς θα επιβιώσουν; Πως θα διαμορφωθεί ο κλάδος σας τα επόμενα χρόνια; Προδιαγράψτε εναλλακτικές κινήσεις για να αντιμετωπίσετε τα διαφορετικά ενδεχόμενα. Σ' αυτή τη διαδικασία στρατηγικής σκέψης εμπλέξτε όλα τα στελέχη της ανώτατης και μεσαίας διοίκησης, αλλά και κάθε άλλον που επιθυμεί να συνεισφέρει.

### **ΒΗΜΑ 3ο:** Δημιουργία της κατάλληλης ηγετικής ομάδας

Το βήμα αυτό απαιτεί τον σχηματισμό μιας ισχυρής ηγετικής ομάδας, η οποία θα διαθέτει το όραμα, τις ικανότητες αλλά και την εξουσία να υλοποιήσει τις αλλαγές. Αν η ηγετική ομάδα δεν λειτουργήσει ως πραγματική ομάδα, τότε η δραστηριότητα του κάθε μέλους θα δημιουργεί εμπόδια στη διαδικασία της αλλαγής. Η ύπαρξη ενός ισχυρού ηγέτη είναι επιτακτική. Θυμηθείτε τη ρήση του Warren Bennis: «Δεν είναι οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν, αλλά οι ηγέτες τους».

### **ΒΗΜΑ 4ο:** Δημιουργείστε την αίσθηση του επείγοντος

Πριν η ηγετική ομάδα ξεκινήσει οποιαδήποτε προσπάθεια μετασχηματισμού είναι απαραίτητο να δημιουργήσει στην επιχείρηση το αίσθημα της αναγκαιότητας της αλλαγής και αυτό να γίνει κατανοητό από όλους.

### **ΒΗΜΑ 5ο:** Δημιουργία ενός ξεκάθਾਰου οράματος και μιας συγκεκριμένης στρατηγικής για την επιβίωση.

ΠΟΥ θέλουμε να οδηγήσουμε την επιχείρηση και ΠΩΣ θα πάμε εκεί; Θέστε συγκεκριμένους στόχους προς υλοποίηση. Ο μέσος εργαζόμενος είναι πιθανότερο να υποστηρίξει ακόμα και επίπονες αλλαγές, αρκεί να πιστεύει ότι οι ηγέτες μπορούν να

«κουμαντάρουν το καράβι στη φουρτούνα».

Μερικές ιδέες για την αναθεώρηση στρατηγικής- αναζήτηση συνεργιών

- Ξεκαθαρίστε ποιος είναι ο πυρήνας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σας (core business) και επικεντρωθείτε σ' αυτόν.
- Εξετάστε το ενδεχόμενο να ενοποιήσετε τις θυγατρικές εκείνες οι οποίες είναι συσχετισμένες ως προς τα δίκτυα, την τεχνολογία, τις θεμελιώδεις ικανότητες και τις αγορές που απευθύνονται. Αναζητήστε και αξιοποιήστε κάθε συνεργεία που προκύπτει στο πλαίσιο της επιχείρησής σας.
- Διερευνήστε δυνατότητες εξαγορών/ συγχωνεύσεων/ συμμαχιών.
- Αν από την ανάλυση της μελλοντικής κατάστασης της αγοράς καταλήξετε στο συμπέρασμα ότι οι πιθανότητες επιβίωσης της επιχείρησής σας είναι περιορισμένες, τότε οφείλετε να εξετάσετε σοβαρά το ενδεχόμενο πώλησής της. Ίσως σήμερα η αξία της να είναι σημαντικά μεγαλύτερη από ότι μετά από 1-2 χρόνια.
- Βελτιώστε την αποτελεσματικότητά σας. Η μείωση κόστους δεν είναι πανάκεια. Η κρίση είναι μια ευκαιρία να επανεξετάσετε τις επιχειρηματικές σας διαδικασίες και να τις επανασχεδιάσετε ώστε να είναι πιο λειτουργικές.
- Μη βιαστείτε να περικόψετε σημαντικά τα κόστη διαφήμισης και υποστήριξης των πωλήσεών σας. Όσο και αν φαίνεται περίεργο, εμπειρική έρευνα καταδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις που βγαίνουν κερδισμένες μετά από μια ύφεση είναι εκείνες οι οποίες κατά τη διάρκεια της, ξοδεύουν περισσότερο από τους ανταγωνιστές τους σε διαφήμιση και γενικότερη υποστήριξη των πωλήσεων.
- Στο ίδιο πλαίσιο, σκεφθείτε πολύ πριν περικόψετε τις κεφαλαιουχικές σας επενδύσεις ή/και τις επενδύσεις για ανάπτυξη νέων προϊόντων. Σε μια κρίση οι περισσότερες επιχειρήσεις βλέπουν τις δαπάνες αυτές ως περιττό έξοδο. Η πραγματικότητα είναι εντελώς διαφορετική. Οι δαπάνες αυτές είναι

επενδύσεις στο μέλλον της επιχείρησης.

- Ο περιορισμός του κόστους θα πρέπει να εξισορροπείται από αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης. Στην προσπάθεια αυτή οφείλετε να αναζητήσετε νέες ιδέες και νέες πηγές ανάπτυξης πωλήσεων. «Πώς η επιχείρησή μας θα αποσπάσει μεγαλύτερο ποσοστό από το "πορτοφόλι" του πελάτη μας; Τι νέα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούμε να του προσφέρουμε ώστε να εξισορροπήσουμε τις απώλειες εσόδων από άλλους τομείς; Τι νέες ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξουμε για να το επιτύχουμε αυτό; Είναι οι εξαγωγές μια πιθανή λύση;».

### **ΒΗΜΑ 6ο:** Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής.

Αφού καθοριστούν το όραμα και η στρατηγική, είναι επιτακτικό να επικοινωνηθούν αποτελεσματικά σε όλους τους εργαζόμενους. Ζούμε σε ένα κόσμο αντιλήψεων -και οι αντιλήψεις δημιουργούνται τόσο από το τι κάνουμε όσο και από το πώς επικοινωνούμε. Δυστυχώς, εμπειρική έρευνα έχει καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις μας είναι ιδιαίτερα αναποτελεσματικές στην επικοινωνία της στρατηγικής τους στον μέσο εργαζόμενο. Η ίδια έρευνα υποστηρίζει ότι η αποτυχία επικοινωνίας είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες αποτυχημένης υλοποίησης της στρατηγικής.

### **ΒΗΜΑ 7ο:** Έμφαση στο εσωτερικό περιβάλλον και στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

Σε περιόδους κρίσης οι επιχειρήσεις υποφέρουν από αυτό που ονομάζουμε «σπирάλ του θανάτου». Δηλαδή, μεταξύ των εργαζομένων κυριαρχούν παθητικότητα, προστασία κεκτημένων, αλληλοκατηγορίες, μυστικοπάθεια, απομόνωση και άρνηση. Συναισθήματα που οδηγούν αναπόφευκτα σε αδράνεια και κατάρρευση. Οι ηγέτες οφείλουν να αναστρέψουν το σπирάλ του θανάτου ενθαρρύνοντας τον διάλογο, την επικοινωνία, τον αλληλοσεβασμό, τη συνεργασία και την πρωτοβουλία. Στην προσπάθειά σας αυτή οφείλετε να:

- Μη σταματάτε να επικοινωνείτε με τους ανθρώπους σας. Συνήθως σε μια ύφεση τα ανώτατα στελέχη κλείνονται στο γραφείο τους και απομονώνονται από τους υφισταμένους τους (ίσως και την πραγματικότητα πολλές φορές). Δεν υπάρχει χειρότερη αντίδραση. Τώρα σας χρειάζονται οι άνθρωποί σας! Μοιραστείτε μαζί τους με ειλικρίνεια ακόμα και τα χειρότερα νέα. Εξηγήστε τους τις αποφάσεις που παίρνετε.
- Κάντε σαφές σε όλους τι περιμένετε από αυτούς. Ρωτήστε τους τι μπορείτε να κάνετε για να τους βοηθήσετε να προσαρμοστούν στις νέες καταστάσεις.
- Σκεφτείτε το ενδεχόμενο πρόσληψης ικανών στελεχών που λόγω προβλημάτων απολύθηκαν από μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
- Μην κάνετε «εκπτώσεις» στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ανθρώπων σας. Μπορείτε να επαναξιολογήσετε το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων σας, όμως μην το καταργήσετε όπως κάνουν οι περισσότερες επιχειρήσεις.
- Επενδύστε στην ανάπτυξη του εαυτού σας.

### **ΒΗΜΑ 7ο:** Ο σωστός χρονισμός (timing) των κινήσεων είναι ζωτικής σημασίας.

Σύμφωνα με τον τ. Πρόεδρο της Ν. Αφρικής F. De Klerk, είναι κουτό να είσαι «ηχηρά» σωστός στην λάθος στιγμή ή να έχεις κινηθεί τόσο μπροστά, προς την σωστή κατεύθυνση, ώστε οι άλλοι να μην μπορούν να σε δουν ή να σε ακούσουν. Η ιστορία, οι αγορές, τα γεγονότα κινούνται στο δικό τους ρυθμό – ορισμένες φορές βασιανιστικά αργά και άλλες με τρομακτική ταχύτητα. Ο ηγέτης, σε κάθε περίπτωση, πρέπει να αναγνωρίζει τα κύματα, τα ρεύματα και να τοποθετεί τον εαυτό του αντίστοιχα. Ταυτόχρονα πρέπει να είναι έτοιμος να «πιεώσει» το κύμα της ιστορικής αλλαγής.

### **ΒΗΜΑ 8ο:** Ενίσχυση της δράσης σε όλα τα επίπεδα.

Η ηγετική ομάδα πρέπει να δρα γρήγορα

και αποτελεσματικά. Κατά την διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής συνήθως παρουσιάζονται πολλά εμπόδια. Οι ηγέτες οφείλουν να μπορούν να ξεπερνούν τα εμπόδια και τις αντιστάσεις και, παράλληλα, να ενθαρρύνουν τα άτομα που συμμετέχουν στο μετασχηματισμό να ρισκάρουν. Όλα αυτά συντελούν στη δημιουργία κατάλληλου κλίματος που να δρα υπέρ του οράματος της αλλαγής. Η ιστορία αναγνωρίζει μόνο εκείνους που έχουν την ικανότητα να μεταφράζουν το όραμα τους σε ότι είναι σωστό στη δεδομένη χρονική στιγμή και να το κάνουν πράξη!

### **ΒΗΜΑ 9ο:** Επίτευξη άμεσων επιτυχιών-νικών.

Ο μακροχρόνιος χαρακτήρας της διαδικασίας της αντιμετώπισης της κρίσης επιβάλλει τη δημιουργία μιας πλειάδας βραχυπρόθεσμων στόχων. Με τον τρόπο αυτό, τα αποτελέσματα κάθε ενέργειας θα μπορούν να ελέγχονται άμεσα και να γίνονται οι απαραίτητες αναπροσαρμογές στο συνολικό σχέδιο του μετασχηματισμού, ώστε να μην χάνεται ο τελικός στόχος. Επίσης, οι βραχυπρόθεσμες νίκες συμβάλλουν στην υποκίνηση του μέσου εργαζόμενου, στην τόνωση του ηθικού του.

### **ΒΗΜΑ 10ο:** Οι ηγέτες της κρίσης πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να πάρουν αποδεκτά ρίσκα τονίζει ο F. De Klerk:

«Μπορείς να εκκινήσεις τη διαδικασία και να καθορίσεις την αρχική κατεύθυνση. Το μόνο που μπορείς να κάνεις είναι να διατηρήσεις την ισορροπία σου, να αποφεύγεις τα βράχια και να κρατήσεις γερά το κουπί. Είναι η περίοδος για ήρεμα μυαλά και ξεκάθαρη, αποφασιστική δράση».

### **ΒΗΜΑ 11ο:** Παγίωση των επιτυχιών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών.

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται κατά διαστήματα δεν πρέπει να παραμελούνται, αντιθέτως, πρέπει να ενσωματώνονται στις δομές, τα συστήματα, την οργάνωση της

επιχείρησης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι συχνά είναι απαραίτητο να αλλάζουν οι δομές, τα συστήματα και το στυλ διοίκησης, όταν αυτά δεν συμβαδίζουν με το όραμα και τη στρατηγική.

### **ΒΗΜΑ 12ο:** Ενσωμάτωση των νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα της επιχείρησης και αποδοχή ότι η διαδικασία της αλλαγής δεν σταματά ποτέ.

Το τελευταίο βήμα διασφαλίζει ότι οι αλλαγές που έγιναν θα έχουν διάρκεια. Στο στάδιο αυτό, λοιπόν, οι αλλαγές ενσωματώνονται στην κουλτούρα, στο DNA της επιχείρησης, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι αυτή δε θα επανέλθει στην προηγούμενη κατάσταση. Τέλος, πρέπει όλοι να αποδεχθούμε ότι η διαδικασία της αλλαγής δεν σταματάει ποτέ. Δεν υπάρχει κάποιο σημείο όπου κάποιος θα πει ότι έχει λύσει ένα πρόβλημα, ιδιαίτερα στο σημερινό εχθρικό παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Μόλις έχουν επιτευχθεί οι στόχοι, πρέπει να αναγνωρίζονται οι νέες προκλήσεις που μοιραία θα εμφανιστούν.

### **Επίλογος**

Για την οποιαδήποτε ηγεσία η υλοποίηση αυτών των δώδεκα βημάτων είναι ένα πολύ δύσκολο έργο. Οι επιλογές της ηγετικής ομάδας της επιχείρησής σας στα δώδεκα αυτά σημεία, εν πολλοίς θα κρίνουν το μέλλον της. ■

#### **ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Παπαδάκης Β., Επίκαιρα θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2009.
2. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Τόμος Α' Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, 2007.
3. Kotter J.P., Leading Change, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
4. De Klerk F., 'Το μυστικό της επιτυχίας σε Ευρείας Κλίμακας Αλλαγές', ομιλία στους φοιτητές του Executive MBA του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Δεκ. 2007.