

Απόσπασμα από το βιβλίο
«Στρατηγική των Επιχειρήσεων:
Ελληνική και Ουθενής Εμπειρία»,
του Βασίλη Μ. Παπαδάκη, Καθηγητή Οικονομικού
Πανεπιστημίου Αθηνών (Εκδόσεις Ε. Μπένου)



Το Διαμάντι της Στρατηγικής*

Η διάκριση της στρατηγικής στα τρία επίπεδα, η οποία αναπτύχθηκε στην προηγούμενη ενότητα, έχει υιοθετηθεί από όλα τα βιβλία στρατηγικής τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Παρ' όλα αυτά, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα ότι τα στελέχη των επιχειρήσεών μας δεν αισθάνονται μια σύγχυση, γύρω από τι πραγματικά σημαίνει στρατηγική για την επιχείρησή τους.

Διαβάστε μερικές από τις συχνά χρησιμοποιούμενες περιγραφές της στρατηγικής των επιχειρήσεων (ελληνικών και μη):

1. στρατηγική μας είναι να είμαστε ο 1^{ος}

ή ο 2^{ος} παίκτης στις αγορές που ανταγωνιζόμαστε,

2. στρατηγική μας είναι να είμαστε ο παίκτης του κλάδου με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και να προσφέρουμε προϊόντα ή/και υπηρεσίες στη χαμηλότερη δυνατή τιμή,

3. στρατηγική μας είναι να αναπτυχθούμε εκτός από τον τομέα των τροφίμων και στον τομέα της χημικής βιομηχανίας,

4. στρατηγική μας είναι να είμαστε πάντα πρωτοπόροι στην αγορά μας, εισάγοντας καινοτομία πριν από τους ανταγωνιστές μας,

5. στρατηγική μας είναι να εξαγοράζου-

με τους ανταγωνιστές μας, ώστε να γίνουμε ο μεγαλύτερος παίκτης του κλάδου μας,

6. η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων μας είναι να προάγουμε τα στελέχη μας εκ των έσω και να μη φέρνουμε "αλεξιπτωτιστές" στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα.

Όσο και αν τα περισσότερα από αυτά ακούγονται πολλές φορές "συναρπαστικά", στη χειρότερη περίπτωση δεν αποτελούν στρατηγική και στην καλύτερη περίπτωση αποτελούν ένα μικρό κομμάτι της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Αυτό είναι ένα πρόβλημα που συνήθως αντιμετωπίζουν τα στελέχη. Τόσο μεγά-

ρεσίες μετά την πώληση, διανομή, κ.λπ.). Επιπρόσθετα, τα στελέχη θα πρέπει να ξεκαθαρίσουν σε ποια από τα πεδία δράσης η επιχείρηση θα δώσει πρωταρχική έμφαση και σε ποια θα δώσει δευτερεύουσα έμφαση.

Τα ερωτήματα αυτά προσεγγίζουν τα κεφάλαια 6, 7, 9 του παρόντος βιβλίου.

2. Πώς θα αποκτήσουμε παρουσία σ' αυτά τα πεδία δράσης (τρόποι/οχήματα υλοποίησης - Vehicles);

Εξίσου κρίσιμο ερώτημα αποτελεί και το πώς η επιχείρηση θα αποκτήσει παρουσία στα διάφορα πεδία δράσης. **Εδώ οι επιλογές είναι πολλές.** Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εισέλθει σε ένα νέο τομέα δραστηριότητας μέσω ίδιας επένδυσης (Greenfield investment), εξαγοράς, συγχώνευσης ή ακόμα και μέσω μιας στρατηγικής συμμαχίας. Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει διαφορετικούς τρόπους απόκτησης παρουσίας σε διαφορετικές αγορές ή επιχειρηματικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση κινητής τηλεφωνίας μπορεί να επιλέξει να αναπτυχθεί στην εγχώρια αγορά της μέσω εξαγορών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, σε σημαντικές διεθνείς αγορές μέσω δημιουργίας θυγατρικών, και σε δευτερεύουσας σημασίας διεθνείς αγορές μέσω συνεργασιών με τοπικές επιχειρήσεις. Η επιλογή του τρόπου απόκτησης παρουσίας σε διάφορα πεδία δράσης δεν είναι ήσσονος σημασίας. Πρέπει να υπάρχει συνολικό σχέδιο εκ μέρους της επιχείρησης. Όπως θα δούμε στο κεφάλαιο 10 του παρόντος, η εμπειρική έρευνα έχει καταδείξει ότι περίπου το 50%-70% των εξαγορών αποτυγχάνουν. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις όχι μόνο θα πρέπει να διερευνήσουν διεξοδικά το κατά πόσο μια εξαγορά είναι ο καλύτερος δυνατός τρόπος εισόδου σε μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά και να αναπτύξουν τις κατάλληλες εκείνες ικανότητες, που θα τους επιτρέψουν να επιλέγουν και ενσωματώνουν αποτελεσματικά τις εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις. Τα θέματα αυτά προσεγγίζουν τα κεφάλαια 10 και 11 του παρόντος βιβλίου.

3. Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στα πεδία δράσης που επιλέγουμε (differentiations);

Δεν αρκεί να επιλέξουμε τα πεδία δραστηριοποίησης και τον τρόπο εισόδου μας σε αυτά. Πρέπει να ξεκαθαρίσουμε

τι είδους ανταγωνιστικό παιχνίδι θα παίξουμε σε κάθε ένα από αυτά τα πεδία. Το βασικό ερώτημα εδώ είναι **πώς θα κερδίσουμε τους πελάτες μας.** Τι διαφορετικό θα τους προσφέρουμε έναντι των άλλων ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά. Τα θέματα αυτά προσεγγίζει το κεφάλαιο 8 του παρόντος βιβλίου.

4. Χρονισμός και αλληλουχία κινήσεων (timing and staging)

Οι προηγούμενες τρεις κατηγορίες αποφάσεων αποτελούν την ουσία της στρατηγικής, αλλά χωρίς πολύ συγκεκριμένες αποφάσεις που αφορούν το χρονισμό των κινήσεων αυτών τίποτα δεν μπορεί να υλοποιηθεί. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να αποφασίσουν ποιες στρατηγικές κινήσεις θα γίνουν πρώτα και ποια θα είναι η αλληλουχία των επόμενων κινήσεων.

Εξυπακούεται ότι στο σχεδιασμό του χρονισμού των κινήσεων **δεν υπάρχει συγκεκριμένη συνταγή επιτυχίας. Εδώ απαιτείται η κρίση των στελεχών.** Φανταστείτε μια εταιρεία φυσικών καλλυντικών (π.χ. Arivita, Κορρές), η οποία σχεδιάζει την ανάπτυξή της εκτός Ελλάδας. Ο χρονισμός των κινήσεών της θα μπορούσε να αποτελείται από τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο, η επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στη **δημιουργία μοναδικών προϊόντων**, ώστε να βελτιώσει το εύρος των προϊόντων της. Στο δεύτερο στάδιο, η επιχείρηση **επιλέγει να αναπτυχθεί σε αγορές με ψυχική εγγύτητα** (π.χ. αγορές Βαλκανίων και της ΝΑ. Ευρώπης, επενδύοντας η ίδια στην ανάπτυξη του δικού της δικτύου). Τέλος, στο τρίτο στάδιο, η επιχείρηση **επιλέγει να αναπτυχθεί σε αγορές πιο "μακρινές"**, π.χ. Ιαπωνία, ΗΠΑ μέσω δικαιοχρησίας (franchising agreements).

Οι αποφάσεις για το χρονισμό των κινήσεων μπορούν να επηρεαστούν από μια πλειάδα παραγόντων. Για παράδειγμα, οι **διαθέσιμοι πόροι** μιας επιχείρησης μπορούν να επιταχύνουν ή να επιβραδύνουν τις αποφάσεις για εξαγορά ενός ανταγωνιστή.

Επίσης, σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει το κατά πόσο μια απόφαση **επείγει** να ληφθεί ή όχι. Σε κάποιες (λίγες) περιπτώσεις η εξαγορά ενός ανταγωνιστή πρέπει να αποφασιστεί εντός λίγων ημερών, αλλιώς κάποιος τρίτος μπορεί να εξαγοράσει την επιχείρηση-στόχο. Σε άλλες (τις περισσότερες) περιπτώσεις μια εξαγορά απαιτεί χρόνο και προσηκτικές κινήσεις.

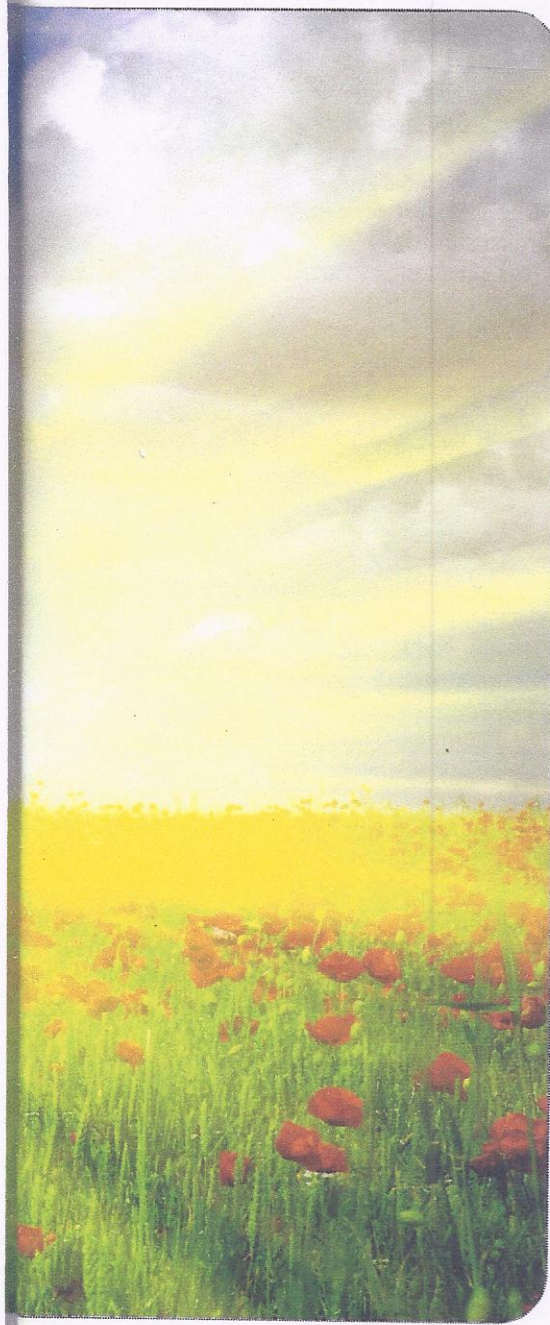
Ένας τρίτος παράγων μπορεί να είναι η

αναγκαιότητα επίτευξης γρήγορων επιτυχιών. Σε περιπτώσεις που μια επιχείρηση επιχειρεί να υλοποιήσει μια μεγαλεπήβολη στρατηγική με πολλά στάδια και αβέβαιη επιτυχία, είναι ίσως σοφότερο να επιδιώξει στο ξεκίνημα αυτής της προσπάθειας να καταφέρει μια γρήγορη επιτυχία. Αυτό μπορεί να αυξήσει την αξιοπιστία της επιχείρησης και της στρατηγικής της και άρα να της επιτρέψει να διεκδικήσει ευκολότερα νέα κεφάλαια ή να επιτύχει ευκολότερα συμμαχίες με ισχυρές επιχειρήσεις. Δυστυχώς, παρά τη σημασία τους, οι επιλογές χρονισμού των κινήσεων στρατηγικής δεν έχουν τύχει ιδιαίτερα μεγάλου ερευνητικού ενδιαφέροντος από τους ακαδημαϊκούς της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Είναι ίσως το πιο ανεξερεύνητο πεδίο στρατηγικών αποφάσεων.

5. Η οικονομική λογική του επιχειρηματικού μοντέλου (economic logic)

Όλο αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο που "χτίζει" μια επιχείρηση μέσω των αποφάσεων στις τέσσερις προηγούμενες παραμέτρους πρέπει να έχει μια οικονομική λογική. Οφείλει να οδηγεί την επιχείρηση σε ανώτερους ρυθμούς κερδοφορίας και ανάπτυξης έναντι των ανταγωνιστών. Μεγάλης σημασίας εδώ είναι η ολοκλήρωση των πιο πάνω παραμέτρων σε ένα ενιαίο και συνεκτικό σύνολο, στο οποίο κάθε μια παράμετρος να υποστηρίζει τις άλλες και όλες μαζί να δημιουργούν τις προϋποθέσεις δημιουργίας μιας επιτυχημένης επιχείρησης.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της στρατηγικής των επιχειρήσεών μας είναι **ότι σπάνια τα στελέχη βλέπουν συνολικά τα πιο πάνω στοιχεία.** Συνήθως, τα περισσότερα στελέχη διερευνούν μία ή δύο από τις πέντε παραμέτρους, χωρίς να συνυπολογίζουν τις άλλες. Όμως, η επιτυχία της στρατηγικής εξαρτάται από την επιτυχία σε όλες τις παραμέτρους. Τέλος, το γεγονός ότι μια επιχείρηση αποφασίζει συνετά για τις πέντε παραμέτρους της στρατηγικής της είναι μόνον η αρχή μιας επίπονης διαδικασίας. Τα στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν ότι η στρατηγική υλοποιείται μέσω της οργάνωσης, των συστημάτων, των ικανοτήτων των ανθρώπων της και του στυλ διοίκησης της επιχείρησής τους. Αν τα πιο πάνω στοιχεία δεν υποστηρίζουν τη στρατηγική, τότε αυτή θα αποτύχει και δεν θα είναι πρόβλημα της στρατηγικής της ίδιας αλλά του τρόπου που αυτή υλοποιείται, μέσα από λάθος συστήματα, οργάνωση και ικανότητες. *



λο, που να οδηγούμαστε πολλές φορές να ισχυριζόμαστε ότι τα στελέχη μας δεν ξέρουν τι θα πει στρατηγική. Για παράδειγμα, το να είναι μια επιχείρηση πρώτη ή δεύτερη στην αγορά της είναι ένας φιλόδοξος στόχος, αλλά σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί στρατηγική. Η στρατηγική είναι το πώς η συγκεκριμένη επιχείρηση θα καταφέρει να γίνει πρώτη ή δεύτερη στην αγοράς της. Όμοια, το να θέλουμε να εξαγοράσουμε τους ανταγωνιστές μας, για να αναπτυχθούμε, είναι ο τρόπος που επιλέγουμε να υλοποιήσουμε μια στρατηγική ανάπτυξης. "Ορισμοί" όπως αυτοί δεν βοηθούν τα στελέχη μιας επιχείρησης να

κατανοήσουν τη στρατηγική σε όλες τις διαστάσεις της, αλλά και να συμβάλουν με τον τρόπο τους, παίρνοντας αποφάσεις οι οποίες να την υποστηρίζουν και να την ενισχύουν.

Στη σύγχυση αυτή έχει συμβάλει και ο **οικονομικός τύπος**, ο οποίος δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα όπως στρατηγική συμμαχιών, στρατηγική εξυπηρέτησης του πελάτη, στρατηγική αποθεμάτων, στρατηγική πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγική καινοτομίας, στρατηγική γαλάζιων ωκεανών. Τελικά, τα πάντα μπορεί να είναι στρατηγική; Διότι αν πράγματι συμβαίνει αυτό, μήπως τελικά η στρατηγική δεν είναι τίποτα;

Δυστυχώς, για τη σύγχυση αυτή μέρος της ευθύνης έχουμε και εμείς οι **ακαδημαϊκοί**. Συχνά, κάθε ένας από εμάς έχει και το δικό του ορισμό του τι σημαίνει στρατηγική. Με τον ίδιο τρόπο σχεδόν κάθε στέλεχος έχει τη δική του περιορισμένη και αποσπασματική αντίληψη της στρατηγικής της επιχείρησης. Μήπως, για να κατανοήσουμε τι πραγματικά σημαίνει στρατηγική, θα πρέπει να ξαναγυρίσουμε στην αρχαία Ελλάδα; Απομονούμε συχνά ότι η λέξη **στρατηγική προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός», δηλαδή αυτός που ηγείται του στρατού**. Όμως, ο στρατηγός δεν βλέπει το δένδρο μόνο, αλλά οφείλει να βλέπει και το δένδρο και το δάσος. Ο στρατηγός είναι υπεύθυνος για πολλαπλές επιχειρησιακές μονάδες, για το σύνολο της διάταξης των δυνάμεών του κατά τη διάρκεια της μάχης ή των πολλαπλών μαχών που ο στρατός του θα κληθεί να δώσει. Οι μεγάλοι στρατηγοί της ιστορίας ήταν ικανοί να **σκεφθούν ολιστικά**. Είχαν στρατηγική, η οποία αποτελείτο από επιμέρους στοιχεία, αλλά ήταν ταυτόχρονα ικανοί να συνθέσουν όλα αυτά τα στοιχεία σε ένα συνεκτικό σύνολο. Αλήθεια, πόσες από τις επιχειρήσεις μας μπορούν να ισχυριστούν ότι διαθέτουν μια **συνολική, συνεκτική** θεώρηση του **πώς** η επιχείρησή τους θα πετύχει τους στόχους/όραμά της;

Το πολύ δύσκολο αυτό θέμα έρχονται να προσεγγίσουν δύο κορυφαίοι ακαδημαϊκοί του τομέα της στρατηγικής διοίκησης, οι καθηγητές Hambrick και Fredrickson. Σύμφωνα με τους δύο καθηγητές **κάθε αποτελεσματική στρατηγική αποτελείται από πέντε συστατικά. Αυτά δημιουργούν το διαμάντι της στρατηγικής και αποτελούν τις απαντήσεις σε πέντε κρίσιμα ερωτήματα.**

1. Σε ποια **πεδία δράσης**-επιχειρηματι-

κές δραστηριότητες (Arenas-scope of activities) θέλουμε να έχουμε παρουσία;

2. **Πώς** θα αποκτήσουμε παρουσία σ' αυτά τα πεδία δράσης (τρόποι/οχήματα υλοποίησης-Vehicles);
3. Στα πεδία δράσης που έχουμε παρουσία ποια είναι η **ανταγωνιστική μας στρατηγική** (δηλαδή με ποιο τρόπο επιχειρούμε να ξεπεράσουμε τους ανταγωνιστές μας);
4. Ποιος ο **χρονισμός των κινήσεών μας**, δηλαδή τόσο η ταχύτητα όσο και η αλληλουχία των κινήσεων στρατηγικής μας (Timing);
5. Ποια η **οικονομική λογική** του όλου επιχειρηματικού μας μοντέλου, που διαμορφώνεται μέσα από τις προηγούμενες τέσσερις επιλογές μας (economic logic);

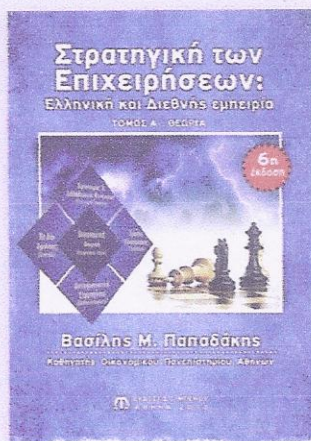
Η απάντηση στα πέντε αυτά ερωτήματα δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει μια συνολική και συνεκτική στρατηγική. Εξυπακούεται ότι, για να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά, η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να απαντήσει σε **τρία βασικά ερωτήματα**:

1. **Πού** θέλουμε να οδηγήσουμε την επιχείρησή μας στο μέλλον (όραμα, αποστολή, στρατηγική πρόθεση, κ.ά.) και ποιοι οι βασικοί μας στρατηγικοί στόχοι;
2. Ποια τα χαρακτηριστικά του **εξωτερικού περιβάλλοντος**, στο οποίο θα κληθεί η επιχείρησή μας;
3. Ποια τα χαρακτηριστικά του **εσωτερικού περιβάλλοντος** της επιχείρησης (π.χ. αλυσίδα αξίας, θεμελιώδεις ικανότητες, οργανωτικές δομές, συστήματα, κουλτούρα, κ.ά.);

Ας έλθουμε στη συνέχεια να παρουσιάσουμε συνοπτικά τα πέντε βασικά συστατικά της στρατηγικής.

1. Πεδία Δράσης – Εύρος και είδος δραστηριοτήτων (Arenas-Scope of Activities)

Βασική υποχρέωση των στελεχών που χαράζουν τη στρατηγική είναι η **επιλογή των πεδίων δράσης ή του είδους των δραστηριοτήτων** στις οποίες θα επιθυμούσαν να έχει παρουσία η επιχείρησή τους. Τα στελέχη θα πρέπει να ξεκαθαρίσουν μια σειρά από ερωτήματα, όπως: σε ποιες συγκεκριμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες επιλέγουμε να έχει η επιχείρησή μας παρουσία· σε ποιες προϊόντικές κατηγορίες· σε ποια τμήματα της αγοράς· σε ποιες βασικές τεχνολογίες· και σε ποιες λειτουργίες προστιθέμενης αξίας (π.χ. σχεδιασμό χρηματοοικονομικών προϊόντων, πωλήσεις, υπη-



Στρατηγική των Επιχειρήσεων:

Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία

Βασίλης Μ. Παπαδάκης

Η 6^η, ριζικά αναθεωρημένη έκδοση του βιβλίου ασχολείται με ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν κάθε επιχείρηση και στέλεχος σήμερα, όπως: Πώς θα κατανοήσουμε και θα ανταποκριθούμε στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή μας; Πώς θα δημιουργήσουμε και θα αξιοποιήσουμε θεμελιώδεις ικανότητες, για να κερδίσουμε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα; Ποιες ανάγκες, ποιων πελατών, σε ποιες αγορές ή/και επιχειρηματικές δραστηριότητες θα επιλέξουμε να ικανοποιήσουμε και με ποιό τρόπο; Πώς θα προστατέψουμε την εταιρεία μας από τις επιπτώσεις της κρίσης; κ.ο.κ.

Το βιβλίο βασίζεται στην πιο σύγχρονη διεθνή θεωρία και πρακτική στο χώρο της Στρατηγικής, χρησιμοποιώντας πλειάδα παραδειγμάτων ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων. Ενσωματώνει ιδέες και γνώσεις από τη βιβλιογραφία στα οικονομικά, στο μάρκετινγκ, στην οργανωσιακή θεωρία, στα χρηματοοικονομικά και στο διεθνές μάντζμεντ. Έτσι, ο αναγνώστης αποκτά μια πραγματικά σφαιρική άποψη.

Η νέα έκδοση αποτελεί έναν πολύτιμο οδηγό όχι μόνο στα στελέχη των επιχειρήσεων που χαράζουν τη στρατηγική αλλά και σ' εκείνους που επιθυμούν να κατανοήσουν καλύτερα τις στρατηγικές κινήσεις των ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων στη "σκακιέρα" του ανταγωνισμού.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΝΟΥ

€55

(Βλ απόσπασμα του βιβλίου στη στήλη Σπουδές στη Γνώση και τη Βελτίωση)

Αποστολή και στην επαρχία
με αντικαταβολή από το βιβλιοπωλείο

FINANCIAL
FORUM

Τηλ.: 210 6127719, 6127502

e-mail: forumbookstore@gmail.com