

«Στρατηγική των επιχειρήσεων και των οργανισμών»

Ευάγγελος Σιώκας

Τι σημαίνει για σας η λέξη **στρατηγική;**

Ποιες είναι οι **τρεις πρώτες** λέξεις που σας
έρχονται στο νου όταν ακούτε τη λέξη
στρατηγική?

Τι απάντησαν φοιτητές (mid career business leaders)
της τάξης της Cynthia Montgomery του προγράμματος
Executive Education του **HBS**

- “Plan” <-> «Σχέδιο»
- “Vision” <-> Όραμα
- “Direction” <-> Κατεύθυνση
- “Focus” <-> Εστίαση/ επικέντρωση
- “Advantage” <-> Πλεονέκτημα

Ορισμένα προβλήματα που αναδεικνύονται στη διδασκαλία της στρατηγικής

- **Διαχωρισμός της στρατηγικής από τη διοίκηση:** δηλαδή «Η θεώρηση της στρατηγικής αποκλειστικά ως άσκησης αναλυτικής σκέψης».
- «Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι δύσκολη, αλλά η εφαρμογή (υλοποίηση) ακόμη δυσκολότερη. Αλλά **χωρίς εφαρμογή η στρατηγική είναι άχρηστη**» (Hrebniak: Making Strategy Work, Wharton School Publishing, 2005)
- **Crafting Strategy** vs. Planning Strategy (Mintzberg, 1987, <http://hbr.org/198707/crafting-strategy/ar/pr>)

Ορισμένα προβλήματα στη διδασκαλία της στρατηγικής (...συνεχ...)

Cynthia Montgomery (Book Excerpt: The Strategist, HBS, Working Knowledge, 2012)

- «Η Στρατηγική δεν είναι απλώς ένας **προορισμός** η μια λύση σε ένα πρόβλημα που απαιτεί τακτοποίηση. Είναι ένα **ταξίδι**. Χρειάζεται **συνεχής** και **αδιάκοπη** διεύθυνση»
- «Οι καλές στρατηγικές **ποτέ δεν παγώνουν**- ούτε «υπογράφονται, σφραγίζονται και παραδίδονται».
- «Οποιαδήποτε στρατηγική μια επιχείρησης/ οργανισμού τελικώς θα αποτύχει **αν η ηγετική ομάδα τη δει ως τελικό (τελειωμένο) προϊόν** (finished product). Πάντα θα υπάρχουν **πλευρές** του στρατηγικού σχεδίου που θα πρέπει να διευκρινιστούν, **γεγονότα** που δεν μπορούν πλήρως να προβλεφθούν, νέες **ευκαιρίες**».
- Η **ηγετική ομάδα της επιχείρησης** έχει τελικώς την **ευθύνη της στρατηγικής** (και όχι η οποιαδήποτε συμβουλευτική εταιρεία που μπορεί να έχει υποστηρικτικό και τεκμηριωτικό ρόλο). Να χαράξει και να επιβλέψει την πορεία μιας επιχείρησης και να κάνει σε καθημερινή βάση τις επιλογές που συνεχώς εκλεπτύνουν τη στρατηγική της. Η στρατηγική είναι μια **εν εξελίξει** διεργασία.

Ορισμένα ερωτήματα

- Τι **διαφορετικό** φέρνει στον κόσμο ο οργανισμός/ η επιχείρησή σας;
- **Μετράει** η διαφορά του/ της από άλλους;
- Είναι κάτι **σπάνιο** και **δύσκολο** να αντιγραφεί;
- Κάνετε σήμερα ό,τι χρειάζεται να κάνετε για να «**μετράτε**» και αύριο;
- «**Μετράει**» (ποιοι την **υπολογίζουν**) η επιχείρησή σας, σε **ποιούς** και **γιατί**;

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- «Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να δουν τις **τακτικές** με τις οποίες κερδίζω τις μάχες, αλλά αυτό που κανένας δεν μπορεί να δει, είναι η **στρατηγική** μέσω της οποίας η νίκη επιτυγχάνεται», **Sun Tzu**, κινέζος στρατηγός.
- «Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις **διαφορετικά** πράγματα απ' ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις **τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο**», **Michael Porter**, Harvard.
- «Αν δεν έχεις στρατηγική τότε θα γίνεις **μέρος της στρατηγικής κάποιου άλλου**», **Alvin Toffler**.

Προέλευση του όρου: «στρατηγική»

- Στη βιβλιογραφία της διοίκησης επιχειρήσεων πρωτοχρησιμοποιείται το **1951**, από τον William H. Newman.
- Εμπειρική παρατήρηση: Επιχειρήσεις του **ιδίου κλάδου** που χρησιμοποιούν την **ίδια τεχνολογία** εμφανίζουν **διαφορετικές επιδόσεις**.
- Διαφορετική **συμπεριφορά**.
- Διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα **προϊόντα** τους, τις **αγορές**, τα **δίκτυα διανομής**, την **εσωτερική οργάνωση**.
- **Διαφορετική τεχνολογία**.

Ορισμοί

- Στρατηγική (Alfred Chandler):
 - ο καθορισμός των βασικών **μακροχρονίων σκοπών** και **στόχων** μιας επιχείρησης.
 - Υιοθέτηση μιας **σειράς πράξεων** και ο προσδιορισμός των **αναγκαίων μέσων** για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.
 - Η Οργανωτική δομή εξυπηρετεί τη στρατηγική (**Στρατηγική → Δομή**). Όμως, υπάρχουν και αλληλεπιδράσεις.

Απλή περιγραφή στρατηγικής

- Με απλό τρόπο, η στρατηγική μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύνολο ή μια σειρά δεδομένων δράσεων που υιοθετείται από ένα πρόσωπο ή έναν οργανισμό για την επίτευξη εξειδικευμένων προκαθορισμένων στόχων/ αποτελεσμάτων στο πλαίσιο ενός γενικότερου σκοπού.

Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

- **Ορθολογική** διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης.
- Διαμόρφωση (Σχεδιασμός) Διοίκηση της υλοποίησης
→ **Αξιολόγηση και έλεγχος.**
- Εξωτερικό Περιβάλλον: **κλαδικό** περιβάλλον + **μακροπεριβάλλον** (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, διεθνές).
- **Εσωτερικό περιβάλλον:** Θεμελιώδεις **ικανότητες**, αλυσίδα αξίας, δομές, πόροι, κουλτούρα.

ΤΙ ΚΑΝΕΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Η στρατηγική θέτει **κατευθύνσεις**.
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη **ομοιόμορφων (εναρμονισμένων)** αποφάσεων.
- Η στρατηγική **συγκεντρώνει την προσπάθεια** και συντονίζει τις δραστηριότητες.
- Η στρατηγική **ορίζει** την επιχείρηση και τη **θέση** της απέναντι στην αγορά.
- Η στρατηγική **μειώνει** την αβεβαιότητα.
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

- Πως εκδηλώνεται;
 - **Μερίδιο** αγοράς (**αυξημένο**, αυξημένος ρυθμός απόκτησης)
 - **Κερδοφορία** (υπερβαίνει το μέσο επίπεδο του κλάδου)
- Πόσο **διατηρήσιμο** είναι στον χρόνο;
- Η δημιουργία (οικοδόμηση) ενός **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** συνδέεται με την αξιοποίηση των **πόρων** και των **ικανοτήτων** της επιχείρησης.

Ποια στρατηγική ακολουθείται στην πράξη

- Η πραγματοποιηθείσα στρατηγική είναι αυτή που η επιχείρηση στην πράξη ακολουθεί. Είναι η σύνθεση:
 - α) της στρατηγικής (**intended**) που η επιχείρηση **σκόπευε** να υλοποιήσει (τι είχε **σχεδιάσει** να κάνει),
 - β) της προμελετημένης (**deliberate**) στρατηγικής (τα μέρη εκείνα της σχεδιασμένης στρατηγικής που η επιχείρηση **συνέχισε να υλοποιεί** στη διάρκεια του χρόνου)
 - γ) της **αναδυόμενης** στρατηγικής (**emergent strategy**) [τι κάνει η επιχείρηση ως απάντηση μη αναμενόμενων προκλήσεων και ευκαιριών]

Τα πέντε Ps του Mintzberg: Πέντε θεωρήσεις της στρατηγικής μιας επιχείρησης

1. Η στρατηγική ως **σχέδιο** (plan): Ένα προσεκτικά κατασκευασμένο σύνολο βημάτων τα οποία μια επιχείρηση σκοπεύει να ακολουθήσει για να επιτύχει.
2. Η στρατηγική ως **τέχνασμα** (ploy): Συγκεκριμένοι ελιγμοί, δηλαδή προ-σχεδιασμένες κινήσεις της επιχείρησης για να ξεπεράσει ή να ξεγελάσει (παραπλανήσει) τους ανταγωνιστές της.
3. Η στρατηγική ως **υπόδειγμα/ μοτίβο** (pattern): Δείχνει τη συνέπεια και τη διαχρονική κανονικότητα των ενεργειών της επιχείρησης έως σήμερα.
4. Η στρατηγική ως **τοποθέτηση** (position): Αναφέρεται στη θέση της επιχείρησης στον κλάδο σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.
5. Η στρατηγική ως **προοπτική** (perspective): Πως βλέπει (ερμηνεύει) η διοίκηση της επιχείρησης τον ανταγωνιστικό της περίγυρο σε μια προοπτική και πως βλέπει την προοπτική της επιχείρησης στο πλαίσιο του εξελισσόμενου ανταγωνισμού.

Τι δεν είναι στρατηγική

- Ο προγραμματισμός δεν είναι στρατηγική. Συνήθως ασχολείται με την **εφαρμογή** της στρατηγικής.
- Η έμφαση στη **λειτουργική αποτελεσματικότητα** δεν είναι στρατηγική, καθώς ο στόχος της λειτουργικής αποτελεσματικότητας είναι να κάνει η επιχείρηση τα ίδια πράγματα **καλύτερα** από τον ανταγωνισμό.
- Όμως, η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα ή να κάνεις τα ίδια με διαφορετικό τρόπο.

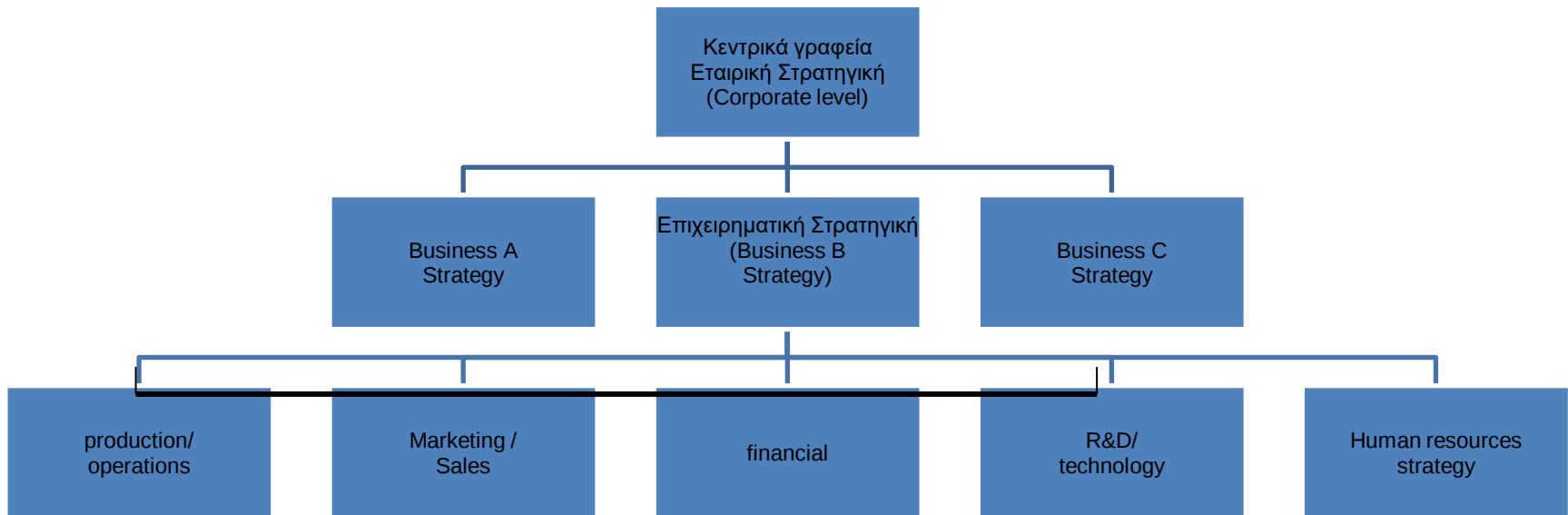
Τι είναι τελικά η στρατηγική

- Στρατηγική:
 - Κατεύθυνση,
 - Επιλογή του εύρους/ φάσματος των δραστηριοτήτων,
 - μακροπρόθεσμη οπτική
- **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**,
 - μέσω διάταξης των πόρων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
 - με στόχο να ανταποκριθεί
 - στις απαιτήσεις των αγορών, και
 - στην ικανοποίηση των προσδοκιών βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Η σύγχρονη επιχείρηση- κάποιου μεγέθους- είναι πολύ- τομεακή και πολύ- προϊόντική (πολλοί τομείς δραστηριότητας και πολλές ομάδες προϊόντων) και σε πολλές περιπτώσεις έχει εγκαταστάσεις ή απλώς δραστηριοποιείται (διαθέτει τα προϊόντα της) σε πολλές γεωγραφικές περιοχές).
- Είναι αναγκαία η διάκριση τριών επιπέδων στρατηγικής:
 - Το επίπεδο της επιχείρησης εταιρείας ως συνόλου (corporate level) που σχεδιάζεται στο κεντρικό επιτελείο της επιχείρησης (στα κεντρικά γραφεία) → **Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy)**.
 - Το επίπεδο της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας - από τις διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται η συγκεκριμένη επιχείρηση (business level) → **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)**
 - Το επίπεδο της συγκεκριμένης λειτουργίας όπως είναι: η παραγωγή/ λειτουργίες, η έρευνα και ανάπτυξη, οι πωλήσεις/ μάρκετινγκ, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οικονομικές υπηρεσίες → **Λειτουργική Στρατηγική (Operational or Functional)**.

Επίπεδα στρατηγικής διοίκησης



ΕΤΑΙΡΙΚΗ Ή ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)

- Σε μια επιχείρηση με πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες (a multi-business firm), υπάρχει το επίπεδο της **εταιρικής στρατηγικής**.
- Η εταιρική στρατηγική προσδιορίζει
 - ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (**set of businesses**) τις οποίες η επιχείρηση θα συμπεριλάβει στη δραστηριότητά της, μαζί
 - με τη λογική που αιτιολογεί τις επιλογές της (the **logic of why doing so**).
- Θα μπορέσει, έτσι, να δημιουργήσει πρόσθετη αξία πέρα και πάνω από την αξία την οποία η συλλογή των ίδιων δραστηριοτήτων ως αυτόνομων και χωριστών (**stand-alone businesses**) μπορεί να δημιουργήσει.
- Με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται ουσιαστικά **ένα χαρτοφυλάκιο επιλογών** σε συνδυασμό με μια θεωρία για τον ρόλο του **εταιρικού κέντρου** (John Roberts, *The modern firm: organizational design for performance and growth*, Oxford University Press, Oxford, 2004, p.16.).

ΕΤΑΙΡΙΚΗ (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY) [..συνέχ..]

- Η σύγχρονη (κάποιου μεγέθους) επιχείρηση χωρίζεται σε έναν αριθμό **διακριτών** και **σχετικά αυτόνομων μονάδων** ή τομέων (strategic business units or SBUs).
- Η αρμοδιότητα σχεδιασμού και παρακολούθησης της εφαρμογής της επιχειρησιακής/ εταιρικής στρατηγικής ανήκει στο κεντρικό επιτελείο (**headquarters**).
- Το κεντρικό ζήτημα είναι: **Γιατί διαφορετικές δραστηριότητες να συγκεντρώνονται κάτω από μια ενιαία επιχειρησιακή στέγη;**
- Συνέργεια: $2+2=5$, $C > \Sigma BUi$ (οικονομίες κλίμακας, αξιοποίηση κοινών βασικών ικανοτήτων, κοινή ισχυρή επωνυμία που καλύπτει μια ποικιλία ομάδων προϊόντων..)
- Ποιες δραστηριότητες επιλέγονται;
- Holding Company (Εταιρεία Χαρτοφυλακίου).

Είδη εταιρικών (ή ανταγωνιστικών) στρατηγικών

- **Αύξηση μεριδίου αγοράς με τα ίδια προϊόντα/υπηρεσίες σε υφιστάμενες αγορές.** Η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται και ως στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς και αποβλέπει στη διάθεση των πόρων της επιχείρησης προς την κατεύθυνση της εξάπλωσης των υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών σε μεγαλύτερο αγοραστικό εύρος.
 - Με αύξηση χρήσης προϊόντων/υπηρεσιών από υπάρχοντες πελάτες,
 - Με προσέλκυση πελατών ανταγωνιστών (καλύτερη ποιότητα, χαμηλότερη τιμή), και
 - Με προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος
 - Εφόσον υπάρχουν αυτά τα περιθώρια αύξησης (μη κορεσμένες αγορές) και η επιχείρηση είναι σε θέση να επιτύχει τις οικονομίες κλίμακας που είναι απαραίτητες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κάλυψη επομένως αυτής της αύξησης.
- **Διείσδυση σε νέες αγορές με ίδια προϊόντα / υπηρεσίες:** αύξηση κερδών μέσω διεύρυνσης αγορών για υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες, με προώθηση αυτών είτε σε νέες γεωγραφικές αγορές, είτε σε νέες κατηγορίες πελατών.
- **Αύξηση πωλήσεων μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων / υπηρεσιών:** καινοτομική δραστηριότητα
 - Ίσως ο πιο δύσκολος αλλά και ο πιο αξιόπιστος δρόμος για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού μέσω της καινοτομίας η επιχείρηση ανανεώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, διατηρείται στην αιχμή της τεχνολογικής ανάπτυξης και είναι σε θέση να αντιληφθεί τις μεταβολές των αγορών, αλλά και να ανταποκριθεί όσο το δυνατόν αμεσότερα στις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτήν.
- **Επαναπροσδιορισμός τομέων διαφοροποίησης (στρατηγική διάσωσης / αναστροφής) :** αναστροφή άσχημου κλίματος, πρόληψη κάποιας αρνητικής εξέλιξης.

Είδη εταιρικών (ή ανταγωνιστικών) στρατηγικών

- Στρατηγική **ηγεσίας κόστους** (cost leadership): τυποποιημένα προϊόντα με το χαμηλότερο κόστος.
 - Πελάτες που ενδιαφέρονται περισσότερο για τιμή, παρά για ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προϊόντος.
 - Βασική προϋπόθεση είναι και η μεγάλη χωρητικότητα της αγοράς, (υψηλοί όγκοι πωλήσεων)
- Στρατηγική **υψηλής διαφοροποίησης ως προς ανταγωνισμό**: καινοτομικά προϊόντος που οι πελάτες θα αντιλαμβάνονται ως **διαφορετικά** των ανταγωνιστών και θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή.
 - Ανάγκη για γρηγορότερη ανταπόκριση στην ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς.
 - Υψηλές επενδύσεις σε Ε&Α για καινοτομία.
 - Μειονέκτημα: η δυνατότητα γρήγορης μίμησης καινοτομικών προϊόντων από ανταγωνιστές, αλλά και κίνδυνος η τελική τιμή να είναι αρκετά υψηλή, ώστε να μην είναι διατεθειμένοι οι πελάτες να καταβάλλουν, προτιμώντας τα “όχι και τόσο καινοτόμα” υποκατάστατα.
- Στρατηγική **εστίασης** σε εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς (**νησίδες αγοράς**, niche markets): ικανοποίηση συγκεκριμένου τμήματος αγοράς.
 - Γεωγραφική τμηματοποίηση (π.χ. Βαλκάνια), συγκεκριμένο είδος πελάτη (π.χ νέους κάτω των 25 ετών), συγκεκριμένο φάσμα προϊόντων (π.χ. πολυτελή αυτοκίνητα).
 - Ανάγκη η αγορά να διαθέτει μεγάλη χωρητικότητα, ώστε να μπορεί να τμηματοποιηθεί.
 - Μειονέκτημα: η πιθανότητα αυτό το τμήμα να σμικρυνθεί, ώστε να μην συνιστά πλέον ικανοποιητική αγοραστική ζήτηση, ή να ομογενοποιηθεί με άλλα, χάνοντας τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του.
- Στρατηγική ταχείας **προσαρμογής στις απαιτήσεις του πελάτη** (customized): συνδυασμός στρατηγικής εστίασης, αλλά με διαφοροποίηση ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
 - Εντοπισμός ιδιαίτερων αναγκών πελάτη και ικανοποίησή του με βάση καινοτομικά, διαφοροποιημένα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες του προϊόντα/υπηρεσίες. Είναι η πλέον δύσκολη στρατηγική μιας και θεωρητικά κάθε προϊόν/υπηρεσία είναι μοναδικό και δεν μπορεί να αναπαραχθεί για άλλον πελάτη.

Είδη εταιρικών (ή ανταγωνιστικών) στρατηγικών

- **Κάθετη ολοκλήρωση:** προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει “παρουσία” σε επόμενα ή προηγούμενα στάδια της αλυσίδας παραγωγής.
 - Υποκατάσταση προμηθευτών (ολοκλήρωση προς τα πίσω), εξασφαλίζοντας την παραγωγή των εισροών της στην παραγωγική της διαδικασία, είτε να αποκτήσει δικό της δίκτυο διανομής ή ακόμα και λιανικής πώλησης (ολοκλήρωση προς τα εμπρός), εξασφαλίζοντας την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.
 - Παράδειγμα: εξαγορά από μια επιχείρηση παραγωγής τσιμέντου, ορυχείων εξόρυξης πρώτων υλών, ενώ εφαρμόζοντας τη δεύτερη μορφή κάθετης ολοκλήρωσης η ίδια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει δικό της σύστημα διανομής τσιμέντου (με οχήματα κτλ.) για παροχή του προϊόντος (σκυροδέματος) κατευθείαν στα εργοτάξια.
- **Οριζόντια ολοκλήρωση.** Δημιουργία ή ενδεχομένως απόκτηση επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.
 - Μιας επιχείρηση παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας που εξαπλώνει τα σημεία πώλησης των προϊόντων της και εξυπηρέτησης των πελατών της, διευρύνοντας το δίκτυο των καταστημάτων της.
- **Ανάπτυξη με εσωτερική επέκταση.** στρατηγική διεύρυνσης ή επέκτασης (expansion) της επιχείρησης η οποία βασίζεται κυρίως στις εσωτερικές δυνάμεις της, στους ίδιους δηλαδή πόρους και ικανότητές της
- **Μεγέθυνση μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών:** αμεσότερη κίνηση προς την κατεύθυνση της διαφοροποίησης, με “αυτόματη” απόκτηση των πόρων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν οικονομικό κλάδο. Η ταχύτητα είναι και το σημαντικότερο πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής, μιας
- **Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών.**

Τι στρατηγική υιοθετούν οι 2000 μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις;

	% επιχειρήσεων	Αρ. Επιχειρήσεων Έρευνας 2013	% επιχειρήσεων	Αρ. Επιχειρήσεων Έρευνας 2011
Τυποποιημένα προϊόντα/υπηρεσίες, που απευθύνονται σε μαζικές αγορές, με χαμηλό κόστος παραγωγής	48,8%	2024	46,2%	1995
Προϊόντα/υπηρεσίες που απευθύνονται σε μικρά, εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς (niche markets)	45,7%	2018	41,0%	1999
Προϊόντα /υπηρεσίες υψηλής διαφοροποίησης ως προς τον ανταγωνισμό	36,7%	2005	39,4%	1992

*Ποσοστό θετικών απαντήσεων

Πηγή: ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΣΤΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΟΠΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, Ερευνητικό Έργο ΕΒΕΟ και ΙΟΒΕ για λογαριασμό της Στέγης της Ελληνικής Βιομηχανίας, έρευνα πεδίου στις 2000 μεγαλύτερες επιχειρήσεις της χώρας

Τι στρατηγική υιοθετούν οι 2000 μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις;

	Καθόλου/ Λίγο	Σε μεγάλο βαθμό/ αρκετά	Μέση τιμή*	Αρ. επιχειρήσ εων Έρευνας 2013	Μέση τιμή Έρευνας 2011
Αύξηση του μεριδίου αγοράς με τα ίδια προϊόντα/υπηρεσίες, στις υφιστάμενες αγορές	12,50%	63,90%	3,79	2025	3,68
Διείσδυση σε νέες αγορές με τα ίδια προϊόντα, ή και υπηρεσίες	24,10%	56,50%	3,47	2028	3,4
Αύξηση των πωλήσεων με νέα προϊόντα/υπηρεσίες	27%	51,30%	3,37	2031	3,33
Εντοπισμός νέων, μικρών ή ιδιαίτερων τομέων αγοράς (niche markets) στις υφιστάμενες αγορές δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας	34,40%	38,10%	3,04	2015	2,98
Επαναπροσδιορισμός των τομέων δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας	42,60%	30,50%	2,77	2011	2,87
Πραγματοποίηση εξαγορών/συγχωνεύσεων	78,40%	10,50%	1,72	2005	-
Καθετοποιημένη δραστηριότητα, δηλαδή η επέκταση σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια της αλυσίδας (π.χ. Παραγωγή πρώτων υλών, μεταποίηση διανομή κλπ)	58,10%	23,50%	2,33	1995	-
Επέκταση της επιχείρησης οριζόντια σε άλλους κλάδους	66,30%	14,60%	2,06	2004	-
*Μέση τιμή σε πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου το 1 σημαίνει καθόλου και το 5 σε μεγάλο βαθμό					

Πηγή: ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΣΤΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΟΠΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, Ερευνητικό Έργο ΕΒΕΟ και ΙΟΒΕ για λογαριασμό της Στέγης της Ελληνικής Βιομηχανίας, έρευνα πεδίου στις 2000 μεγαλύτερες επιχειρήσεις της χώρας

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής: «Εκεί που η **γομολάστιχα** συναντάει τον **δρόμο**» [Lawrence Hrebniak, Wharton]

- Αναδεικνύεται μια σχέση μεταξύ της **διαμόρφωσης** της στρατηγικής, της **υλοποίησης** της στρατηγικής και της **επίδοσης** της επιχείρησης (ή του οργανισμού).
- Η **υλοποίηση** μετράει πάρα πολύ.
- Η **ικανότητα υλοποίησης** είναι εξίσου σημαντική με το σχεδιασμό μιας πολύ καλής στρατηγικής.
- Η **καλύτερη υλοποίηση** οδηγεί σε **χαμηλότερο κόστος**, σε **ταχύτερη ανταπόκριση στους πελάτες** και γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις **των αγορών**, σε πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό **συντονισμό**, σε **μεταφορά γνώσης**.
- Η **υλοποίηση** είναι μια διεργασία που «**ενοποιεί τη βραχυπρόθεσμη δράση με τη μακροπρόθεσμη**»

Εννέα παγίδες κατά την υλοποίηση (Pitfalls of Execution) [Lawrence G. Hrebniak, Making strategy work, Wharton School Publishing, 2005]

Με μια έννοια η υλοποίηση μιας στρατηγικής φαίνεται να είναι ξεκάθαρη (σαφής), καθώς «είναι μια διεργασία που εντάσσει τη βραχυπρόθεσμη λειτουργία στην μακροπρόθεσμη οπτική». Όμως, «αν και δεν υπάρχει τίποτε το μαγικό στην υλοποίηση είναι μια διεργασία που απαιτεί παρακολούθηση και επίβλεψη». Ποιοι είναι οι λόγοι που πολλές επιχειρήσεις και πολλοί οργανισμοί αποτυγχάνουν; Σύμφωνα με τον Hrebniak αναδεικνύονται ορισμένες **παγίδες** όπως:

1. Ελλειπής (κακή/ αδύναμη) στρατηγική ή ανεπαρκής στρατηγικός σχεδιασμός.

Αν και μια καλή στρατηγική δεν διασφαλίζει αυτομάτως την αποτελεσματική υλοποίησή της, ακόμη και η καλύτερη υλοποίηση δεν μπορεί να υποστηρίξει μian ελλειπή ή κακή στρατηγική.

2. Η απουσία ενός σχεδίου ή μοντέλου υλοποίησης.

Αποτυχία εντοπισμού των **κρίσιμων παραγόντων που επηρεάζουν** την επιτυχή υλοποίηση, των **απαιτήσεων (προϋποθέσεων) εφαρμογής** της στρατηγικής και των αντίστοιχων **προβλημάτων** που μπορούν να ανακύψουν. Το σχέδιο υλοποίησης μας λέει «**τι πρέπει να κάνουμε και με ποια σειρά** προκειμένου **να διευκολύνουμε** την υλοποίηση»

3. Ο μη λειτουργικός διαχωρισμός του σχεδιασμού από την πρακτική της υλοποίησής της στρατηγικής.

Όπως χαρακτηριστικά έλεγε ένα από τα στελέχη της General Motors: «Εμείς στην κορυφή της διοίκησης διαμορφώνουμε με επιμέλεια τα σχέδια και μετά τα αναθέτουμε σε στελέχη σε χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα να τα εφαρμόσουν».

4. Αποτυχία οικοδόμησης συμφωνίας/ συναίνεσης τόσο στη φάση του σχεδιασμού όσο και στη φάση της υλοποίησης της στρατηγικής.

Διασφάλιση της δέσμευσης των εργαζομένων με τη δημιουργία μηχανισμών και διαδικασιών επίτευξης συμφωνιών και επίλυσης προβλημάτων.

Εννέα παγίδες κατά την υλοποίηση (συνέχεια)

5. Αδυναμία κατανόησης της οργανωτικής δομής της επιχείρησης (οργανισμού) και του ρόλου της στην υλοποίηση της στρατηγικής.

Το σχέδιο υλοποίησης πρέπει να διασφαλίζει την ισορροπία μεταξύ **συγκεντρωτικής** και **αποκεντρωμένης** οργάνωσης και διοίκησης της υλοποίησης της στρατηγικής. Η κάθε μορφή έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Η συγκεντρωτική στρατηγική διοίκηση μπορεί να είναι αποδοτικότερη και να διαμορφώσει οικονομίες κλίμακας, αλλά προσθέτει κόστος συντονισμού και μπορεί να καταλήξει σε λειτουργική μυωπία. Η αποκεντρωμένη επιτρέπει περισσότερη αυτονομία και γρήγορες αντιδράσεις στις εξελίξεις της αγοράς, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε “duplication of effort” και αποτυχία μόχλευσης του πυρήνα των βασικών και διαμοιρασμένων ικανοτήτων (core shared competencies).

6. Οι δυσκολίες που προέρχονται στην κυρίαρχη κουλτούρα της επιχείρησης.

Πολλές δυσκολίες στην υλοποίηση μιας στρατηγικής αποδίδονται στην κυρίαρχη κουλτούρα της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Αναδεικνύεται, έτσι, το **πρόβλημα της αναγκαίας αλλαγής της κουλτούρας** (= «το οργανωσιακό ισοδύναμο της προσωπικότητας ενός ανθρώπου») του οργανισμού/ της επιχείρησης, δηλαδή του **χαρακτήρα του οργανισμού/ επιχείρησης**.

Αν επιδιώκεται η αλλαγή της κουλτούρας δεν πρέπει η προσπάθεια να επικεντρώνεται στην κουλτούρα που μπορεί να αλλάξει, αλλά όχι γρήγορα, ιδίως αν τα κίνητρα, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και οι δομές παραμένουν αμετάβλητες. **Θα πρέπει να δοθεί έμφαση:**

- στη **δομή της εξουσίας** και στον τύπο της **ηγεσίας**
- στους **ανθρώπους** (στο ανθρώπινο δυναμικό),
- στις **οργανωτικές δομές**,
- στα **κίνητρα και στο κλίμα/ ατμόσφαιρα που επικρατεί** στο πλαίσιο της επιχείρησης (του οργανισμού)

Ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων επηρεάζει και διαμορφώνει τα **πρότυπα συμπεριφοράς** και την **κουλτούρα** της επιχείρησης.

Εννέα παγίδες κατά την υλοποίηση (συνέχεια)

7. Αδύναμος συντονισμός της υλοποίησης και ανεπαρκής διαμοιρασμός της πληροφορίας (information sharing).

Επικέντρωση στον αποτελεσματικό συντονισμό, στη συνεργασία και στο σπάσιμο των στεγανών μεταξύ των τμημάτων και των μονάδων της επιχείρησης/ του οργανισμού [breaking down rigid “silos” in the organization. «Οι εργαζόμενοι διευκολύνονται με τη μετάφραση του μακροχρονίου σχεδίου υλοποίησης της στρατηγικής σε άμεσα επιτεύξιμους στόχους. Τα στελέχη πρέπει να εντοπίζουν τις συνδέσεις μεταξύ μακροχρονίων και βραχυχρονίων στόχων».

Η ροή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων διευκολύνει την εκμάθηση και την υλοποίηση.

8. Ακατάλληλα κίνητρα- λανθασμένη επιβράβευση επιτευγμάτων

Ο κίνδυνος των υπο-εκτιμήσεων των σχετικών μεγεθών- από τα ενδιάμεσα διοικητικά στελέχη (middle managers) κατά την ποσοτικοποίηση των στόχων (χαμηλά ο πήχης) προκειμένου να προσεγγίζονται ευκολότερα και να επιβραβεύονται σίγουρες, σταθερές αλλά μέτριες επιδόσεις. «Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές στη διαμόρφωση ποσοτικών στόχων και στην υιοθέτηση των αντιστοίχων κινήτρων. Πρέπει να αποφεύγεται η ανταμοιβή λανθασμένων συμπεριφορών. Είναι βλακώδες να ελπίζεις ένα πράγμα και να επιβραβεύεις ένα τελείως διαφορετικό».

9. Ανικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής

Η επιτυχής υλοποίηση μιας στρατηγικής είναι μια διεργασία αλλαγής. Τα στελέχη πρέπει να διευθύνουν την πολύπλοκη, πολυδιάστατη αλλαγή που απαιτείται προκειμένου να εφαρμοστεί η στρατηγική. Η διεργασία υλοποίησης χρειάζεται ελέγχους και βρόχους ανατροφοδότησης (feedback loops), που είναι απαραίτητοι για διορθωτικές κινήσεις και έγκαιρες αντιδράσεις με βάση το τι σκέπτονται οι πελάτες και το τι κάνουν οι ανταγωνιστές.

Εν κατακλείδι:

«Ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι δύσκολος, αλλά είναι ακόμη πιο δύσκολο να την πραγματοποιήσεις»

- Το κλειδί της καλής υλοποίησης μιας στρατηγικής είναι: Σαφήνεια στην **διατύπωσή** της και στον **τρόπο εφαρμογής** (υλοποίησης) της.
- Θα πρέπει να μπορούν να **αποσαφηνιστούν** τα ακόλουθα **ερωτήματα**:
 - Ποια **ακριβώς** είναι η συγκεκριμένη στρατηγική;
 - Ποιος (ποιοι) **θα την εφαρμόσει (εφαρμόσουν)**;
 - Ποια είναι τα αναγκαία **κίνητρα**;
 - Ποιος είναι ο **υπόλογος** και **για ποια αποτελέσματα**;
 - Ποιες **πληροφορίες** απαιτούνται για να εφαρμοστεί και να δουλέψει η στρατηγική;

Η συνόψιση της θέσης του Hrebniak

- «Πολλοί πιστεύουν ότι αν διαμορφώσουν μια σπουδαία στρατηγική και τα οφέλη της είναι προφανή, τότε η υλοποίησή της θα πραγματοποιηθεί χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια. Όμως, τα πράγματα δεν εξελίσσονται κατ' αυτόν τον τρόπο. Ο σχεδιασμός είναι δύσκολος, αλλά είναι πάντοτε **πιο δύσκολο** να τον εφαρμόσεις και να κάνεις τη στρατηγική να δουλέψει».