

Πρόλογος

Υπάρχει αλλαγή!

Καθημερινά τα πράγματα αλλάζουν σε όλους τους τομείς και σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής, σε σημείο τέτοιο που θα μπορούσε να πει κανείς πως το μόνο σίγουρο στη ζωή, πέρα από τον θάνατο, είναι η αλλαγή. Όμως πέρα από το γεγονός πως υπάρχει αλλαγή, είναι πλέον οφθαλμοφανές πως αυτή είναι διαρκώς επιταχυνόμενη!

Η αλλαγή δρα καταλυτικά. Δημιουργεί προβλήματα! Και οι επιχειρήσεις θα πρέπει τα προβλήματα αυτά να τα διαχειριστούν, έτσι ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα ή ακόμα καλύτερα και να την οδηγήσουν, χωρίς να διαλυθούν. Άλλωστε, είναι πλέον ευρέως αποδεκτό πως τελικά δεν επιβιώνει ο δυνατότερος ή ο ισχυρότερος, αλλά ο πιο προσαρμοστικός. Και αυτό δεν θα μπορούσε να μην ισχύει για τις επιχειρήσεις.

Η διαχείριση των αλλαγών όμως, επιφέρει νέα αλλαγή, που με τη σειρά της φέρνει νέα προβλήματα που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαχειριστούν εκ νέου! Η επιτυχία τους λοιπόν δεν έγκειται στο κατά πόσον αυτές θα ξεφορτωθούν τα προβλήματά τους, αλλά στο κατά πόσον θα καταστούν ικανές να διαχειριστούν όλο και μεγαλύτερα κι όλο και πιο σύνθετα προβλήματα. Αυτό ακριβώς σημαίνει εξέλιξη, και αυτός –και μόνον αυτός– είναι ο τρόπος που θα τους επιτρέψει να προσαρμόζονται στην αλλαγή, να μετασχηματίζονται ανάλογα και εντέλει να επιτυγχάνουν στο διηνεκές.

Μια από τις πιο σπουδαίες διαδικασίες που το management μιας επιχείρησης είναι επιφορτισμένο να επιτελεί είναι αυτή της στρατηγικής. Η σημασία της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι εξαιρετικά μεγάλη, δεδομένου πως αυτή αποτελεί τον μοναδικό συλλογικό και δομημένο τρόπο για τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, με τελικό σκοπό την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα. Πολύ συχνά όμως, οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στο να την εγκαταστήσουν ή/και να την τρέξουν σωστά, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να μετασχηματίζονται επαρκώς. Αυτό τελικά καταλήγει στο να αδυνατούν να

προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς και του περιβάλλοντός τους, και τελικά να αποτυγχάνουν συνολικά.

Είναι όμως πραγματικά δύσκολο να φανταστεί κανείς το πώς μια στρατηγική που έχει σχεδιαστεί από έμπειρους managers ή/και συμβούλους θα μπορούσε να μην είναι εξαιρετικά ποιοτική. Άλλωστε, έχουν γραφτεί εκατομμύρια σελίδες για στρατηγική επιχειρήσεων, και το συγκεκριμένο αντικείμενο διδάσκεται εντατικά σε όλες τις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων παγκοσμίως. Όμως και οι πιο ποιοτικές στρατηγικές αποτυγχάνουν. Και το γιατί συμβαίνει αυτό αξίζει κάποια προσοχή.

Οι στρατηγικές, όσο καλά και να είναι σχεδιασμένες, αποτυγχάνουν για έναν απλό λόγο. Και αυτός δεν είναι άλλος από το γεγονός πως η στρατηγική δεν είναι στατική. Είναι μια δυναμική διαδικασία, και ως τέτοια, πέρα από σχεδιασμό, απαιτεί και υλοποίηση. Όμως οι ποιότητες που απαιτεί ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι σε μεγάλο βαθμό διαφορετικές από αυτές που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της όποιας στρατηγικής. Δυστυχώς όμως, αν και οι παράμετροι που αφορούν στον στρατηγικό σχεδιασμό έχουν μελετηθεί και αναλυθεί εκτενώς, δεν συμβαίνει το ίδιο με αυτές που αφορούν στην υλοποίηση της στρατηγικής. Τα πράγματα γίνονται μάλιστα ακόμα πιο περίπλοκα, αν λάβει κανείς υπόψη το γεγονός πως, πολλές φορές, οι ποιότητες που απαιτεί ο στρατηγικός σχεδιασμός βρίσκονται σε άμεση σύγκρουση με αυτές που απαιτεί η υλοποίηση της στρατηγικής!

Το βιβλίο αυτό φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα πρακτικό εγχειρίδιο για ιδιοκτήτες, μετόχους, μέλη διοικητικών συμβουλίων καθώς και ανώτατα και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να βελτιώσουν τη στρατηγική διαδικασία των επιχειρήσεών τους ή/και ακόμα και να την εγκαταστήσουν σε αυτές. Προς αυτήν την κατεύθυνση, η όλη ανάπτυξη του θέματος στρέφεται γύρω από ένα πρότυπο, οι παράμετροι του οποίου επεξηγούνται με λεπτομέρεια, έτσι ώστε να διευκολύνεται η άμεση εφαρμογή των σχετικών εννοιών. Το πρότυπο αυτό αποτελεί απόσταγμα εμπειρίας που αποκτήθηκε μέσα από δεκαετίες εργασίας σε ανώτερες κι ανώτατες διοικητικές θέσεις,

καθώς και γνώσης που κατακτήθηκε μέσα από δεκαετίες σχετικών σπουδών αλλά και από την εκτεταμένη ενασχόληση του συγγραφέα με τη συμβουλευτική επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, έχει εφαρμοστεί με απόλυτη επιτυχία σε επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών και με δράση σε διάφορους κλάδους, μέσα από την εγκατάσταση ή τη βελτίωση της στρατηγικής τους διαδικασίας.

Η μακροχρόνια ενασχόληση του συγγραφέα με το θέμα του μετασχηματισμού επιχειρήσεων, τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε συμβουλευτικό επίπεδο, έχει καταδείξει πως η θεωρία απέχει πολύ από την πράξη. Στην πραγματικότητα, είναι στ' αλήθεια ελάχιστες οι επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχει εγκατεστημένη η στρατηγική διαδικασία, κι από αυτές είναι ελάχιστες οι επιχειρήσεις εκείνες που την τρέχουν ολοκληρωμένα και σωστά. Και είναι ακριβώς αυτό το κενό που το παρόν βιβλίο έχει σκοπό να καλύψει.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί εδώ πως δεν υπάρχει καμία επιχείρηση που να είναι απολύτως ίδια με κάποιαν άλλη. Καθεμία είναι διαφορετική κι έχει άλλα προβλήματα, ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται στον κύκλο ζωής της. Ως εκ τούτου, η στρατηγική διαδικασία μπορεί και πρέπει να έχει διαφορετική εστίαση σε κάθε επιχείρηση. Για τον λόγο αυτόν, έχει αφιερωθεί ένα ολόκληρο κεφάλαιο με σκοπό οι σχετικοί διαχωρισμοί να αναφερθούν και να καταστούν προφανείς.

Οι άνθρωποι και οι ομάδες αποτελούσαν κι αποτελούν καίριας σημασίας θέμα για τους ηγέτες των επιχειρήσεων. Έχει αφιερωθεί λοιπόν ένα ολόκληρο κεφάλαιο στο οποίο εξετάζεται η σπουδαιότητα των ομάδων σε σχέση με τη στρατηγική διαδικασία αλλά και η σημασία της στρατηγικής διαδικασίας στον σχηματισμό των ομάδων και στη βελτίωσή τους. Η έμφαση δίνεται τόσο στον ηγέτη της επιχείρησης όσο και στις ομάδες, καθώς και στην αλληλεπίδρασή τους στο πλαίσιο της στρατηγικής διαδικασίας.

Με σκοπό να καταστεί όσο το δυνατόν καθαρότερη η σημασία των εννοιών που αναπτύσσονται στο βιβλίο αλλά και για να διευκολυνθεί η εφαρμογή τους, έχει γίνει προσπάθεια να αναφερθούν παραδείγματα από την καθημερινή ζωή των επιχειρήσεων. Επίσης

παρέχονται πρακτικές συμβουλές, όπου αυτό θεωρείται απαραίτητο.

Εξειδικεύονται τέλος θέματα που αφορούν σε επιχειρηματικότητα, σε νεοφυείς επιχειρήσεις καθώς και σε εξυγίανση επιχειρήσεων. Ο λόγος είναι πως η επιχειρηματικότητα απασχολεί όλο και πιο πολλούς ανθρώπους. Ομοίως, το καθήκον της εξυγίανσης των επιχειρήσεων αναμένεται να λαμβάνει συνεχώς μεγαλύτερες διαστάσεις, μιας και ο ρυθμός της αλλαγής, ο οποίος βαίνει διαρκώς επιταχυνόμενος, καθιστά άλλοτε κραταιές επιχειρήσεις προβληματικές.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναγνωριστεί, από την πλευρά του συγγραφέα, η σημαντική επιρροή του Ichak Adizes, οι ιδέες του οποίου έχουν παίξει καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση του τρόπου σκέψης του γράφοντος.