

ΜΙΑ από τις πιο παρεξηγημένες έννοιες στην ελληνική επιχειρηματική κοινότητα είναι η «Εταιρική Στρατηγική». Ακόμα και οι πιο εξελιγμένες ελληνικές εταιρίες θεωρούν τις περισσότερες φορές ότι οι στρατηγικές τους ανάγκες καλύπτονται πλήρως από ένα εντυπωσιακό επιχειρηματικό σχέδιο που μπορεί να παρουσιαστεί σε επενδυτές και μετόχους, και από μία συνήθως κοινότητα έκφραση ενός οράματος και κάποιων αξιών, που είναι τοιχοκολλημένη στα



Άρθρο του
Γιάννη
Σπυρόπουλου*

γ ρ α φ ε ί α των διευθυντών τους. Με αυτόν όμως τον τρόπο, οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα συνεχές κενό μεταξύ της στρατηγικής τους και της καθημερινότητας – μια τεράστια απόσταση ανάμεσα στα όσα οραματίζονται οι μέτοχοι της επιχείρησης και στην καθημερινή συμπεριφορά και δραστηριότητα των στελεχών και υπαλλήλων της εταιρίας. Για να αντιμετωπίσουν αυτή την απόσταση μεταξύ στόχων και πράξεων οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναθεωρήσουν τα στρατηγικά σχέδια και τους μεγαλεπήβολους στόχους τους, συχνά με τη συνδρομή κάποιου ακριβοπληρωμένου συμβούλου. Οι αναθεωρήσεις αυτές όμως απλά επαναλαμβάνουν αυτά που είχαν ειπωθεί και στο προηγούμενο στρατηγικό σχέδιο, και θυμίζουν πολλές φορές τις υποσχέσεις που δίνουμε στον εαυτό μας να αδυνατίσουμε ή να κόψουμε το τσιγάρο, και που παραμένουν πάντοτε υποσχέσεις.

Από την εμπειρία μου έχω καταλήξει σε έξι κρίσιμα συστατικά στοιχεία που απαιτούνται για να μετατρέψουν τη στρατηγική σε καθημερινή πυξίδα που καθοδηγεί πραγματικά την επιχείρηση, και που στοιχίζει τις προσπάθειες όλων των εργαζομένων της προς την επίτευξη των στόχων της. Τα στοιχεία αυτά είναι αλληλένδετα και αναγκαία. Η έλλειψη έστω και ενός από αυτά δημιουργεί έναν «αδύνατο κρίκο» που αποδυναμώνει τη σύνδεση μεταξύ στρατηγικής και καθημερινής πρακτικής, και μειώνει σημαντικά τις πιθανότητες επίτευξης των στρατηγικών στόχων της εταιρίας.

Το πρώτο από αυτά τα συστατικά είναι ασφαλώς μια ξεκάθαρη **εικόνα του μέλλοντος**, που περιγράφει το πού θέλει να φτάσει η επιχείρηση μέσα στον στρατηγικό ορίζο-

Τα έξι κρίσιμα συστατικά της εταιρικής στρατηγικής

να που εξετάζει. Αυτή η εικόνα θα πρέπει να περιγράφει με εσωτερική συνέπεια τους στόχους της επιχείρησης και τις στρατηγικές της προτεραιότητες. Πολλές φορές έχω παρατηρήσει ότι οι στόχοι αυτοί αποτελούνται είτε από κάποιους αριθμούς (πωλήσεις, κερδοφορία, μερίδιο αγοράς) ή από μεγαλόσχημες δηλώσεις του τύπου

Επίσης, σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να εκφραστούν οι συγκεκριμένες και ξεκάθαρες δεσμεύσεις της εταιρίας προς τους πελάτες, τους μετόχους, τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες της, οι οποίες εφόσον τηρηθούν θα την οδηγήσουν προς την εικόνα του μέλλοντος που έχει αποφασίσει.

Το επόμενο συστατικό

ζόμενος. Αυτό το συστατικό είναι συχνά παραμελημένο από τις επιχειρήσεις, και είτε δεν υπάρχει καθόλου είτε εκφράζεται πρόχειρα και ασαφώς. Χρειάζεται όμως να καταγραφεί αναλυτικά, ώστε να καθοδηγεί τα στελέχη και τους εργαζομένους της εταιρίας στην καθημερινή τους εργασία. Οι πάγιες συμπερι-

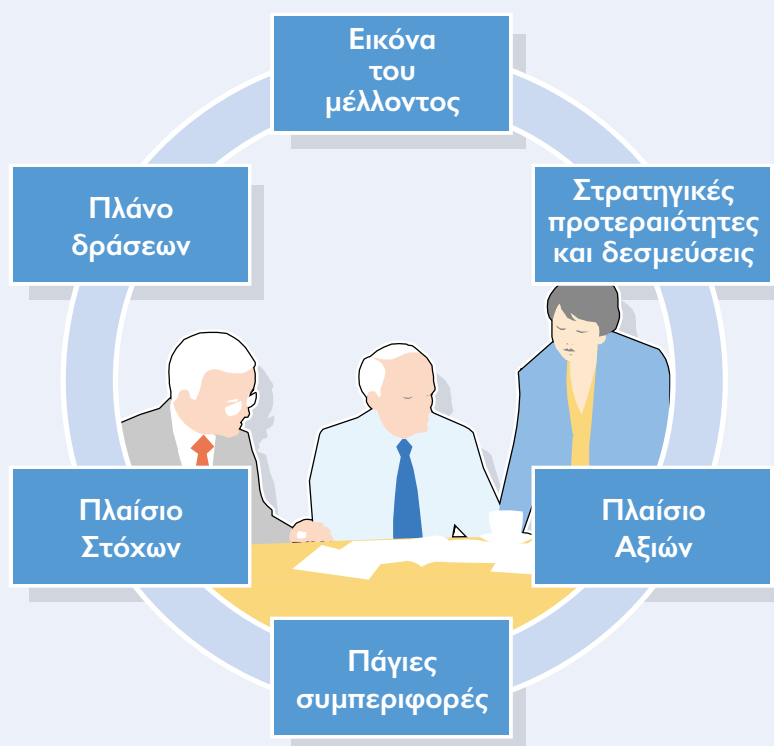
κατάλληλο κίνητρο στους εργαζομένους της για την επίτευξη αυτών των στόχων. Όμως πολλές φορές το κίνητρο δεν χρειάζεται να είναι τίποτε παραπάνω από μια ξεκάθαρη εξήγηση του πώς ο εργαζόμενος, κάνοντας καλά τη δουλειά του, συμμετέχει στην επιτυχία της επιχείρησης.

Οι στόχοι αυτοί είναι καταδικασμένοι να παραμείνουν «στοιχήματα» και η επίτευξή τους τυχαίο γεγονός, αν δεν υπάρξει το έκτο συστατικό: ένα ξεκάθαρο **πλάνο δράσης** που συμφωνείται με το κάθε στέλεχος και εργαζόμενο, και που περιγράφει ξεκάθαρα το τι πρέπει να κάνει τόσο ο εργαζόμενος όσο και η εταιρία για την επίτευξη αυτών των στόχων. Το πλάνο δράσης είναι ένα κρίσιμο εργαλείο που επιβεβαιώνει την εφικτικότητα των στόχων και που προσδιορίζει τους πόρους, τη συνεργασία με τα άλλα τμήματα, και τις επιμέρους ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να είναι επιτεύξιμοι οι στόχοι που τέθηκαν. Για παράδειγμα, το να συμφωνήσει ένας πωλητής σε 10% αύξηση πωλήσεων μπορεί να είναι εύκολο. Αν όμως αυτός ο πωλητής ξοδέψει χρόνο για να σχεδιάσει από ποιους υφιστάμενους πελάτες θα φέρει αυτή την αύξηση, πόσους νέους πελάτες χρειάζεται, και πόσες επισκέψεις θα πρέπει να κάνει για να φέρει αυτούς τους πελάτες, τότε η επίτευξη του στόχου είναι πολύ πιο σίγουρη.

Η ανάπτυξη αυτών των έξι συστατικών μπορεί να φαίνεται πολύπλοκη ή κοστοβόρα – στο κάτω κάτω, πάρα πολλές επιχειρήσεις επιβιώνουν και μεγαλώνουν χωρίς αυτά. Η έλλειψή τους όμως είναι βέβαιο ότι θα προξενήσει προβλήματα στοίχισης μέσα σε μια επιχείρηση, που οδηγούν σε σπατάλη ενέργειας, σε κακή προτεραιοποίηση των καθημερινών προσπαθειών, και σε μια αέναη επανάληψη μεγαλόπνοων στόχων που τελικά δεν είναι τίποτε άλλο από ευχές.

* Ο Γιάννης Σπυρόπουλος είναι ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της OCTANE Σύμβουλοι Επιχειρήσεων. Έχει 15ετή εμπειρία στον συμβουλευτικό και τον διαφημιστικό κλάδο, στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Κατέχει πτυχία από το HARVARD και το INSEAD.

Τα έξι κρίσιμα συστατικά στοιχεία στρατηγικής κατεύθυνσης



Πηγή: Octane

«θέλουμε να είμαστε η ισχυρότερη/καλύτερη/μεγαλύτερη εταιρία στον κλάδο μας». Αυτά προφανώς δεν είναι αρκετά – η εικόνα του μέλλοντος πρέπει να εκφράζει με την μεγαλύτερη δυνατή γλαφυρότητα το πώς θα λειτουργεί η επιχείρηση, ποιες υπηρεσίες θα προσφέρει, σε ποιους πελάτες θα απευθύνεται, και τι είδους εσωτερική κουλτούρα, δομές και δεξιότητες θα έχει αναπτύξει.

Αυτή η εικόνα του μέλλοντος πρέπει να οδηγήσει στο δεύτερο συστατικό στοιχείο, τις **στρατηγικές προτεραιότητες και δεσμεύσεις**. Εδώ η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει ποιες ενέργειες και δραστηριότητες είναι κρίσιμες για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, σε ποιες πρέπει να δώσει προτεραιότητα και να επενδύσει, και επίσης ποιες υφιστάμενες δραστηριότητες της πρέπει σταδιακά να εγκαταλείψει γιατί δεν την οδηγούν προς την κατεύθυνση που έχει αποφασίσει.

Οι αξίες αυτές, για να αποκτήσουν πρακτική εφαρμογή, θα πρέπει να μεταφραστούν σε συγκεκριμένες **πάγιες συμπεριφορές** που απαιτούνται τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργα-

στοιχείο είναι το **πλαίσιο αξιών** της επιχείρησης – αυτά τα πιστεύω που καθοδηγούν τη διαγωγή της μέσα στο χρόνο. Για να έχουν όμως νόημα αυτές οι αξίες και να μην είναι απλά μια επανάληψη λέξεων που τυχαίνει να είναι της μόδας («καινοτομία», «ομαδικότητα», «αξιοκρατία» κ.ά.), θα πρέπει να υπάρχει μια ουσιαστική και εκ βαθέων ανάλυση και προτεραιοποίηση των αξιών που θεωρούνται πραγματικά σημαντικές και που αποτελούν τον πυρήνα, την ψυχή της συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι αξίες αυτές, όταν καθοριστούν, θα πρέπει χωρίς συμβιβασμούς να καθοδηγούν τις αποφάσεις της εταιρίας και να προσδιορίζουν την επιλογή εργαζομένων και συνεργατών της.

Οι αξίες αυτές, για να αποκτήσουν πρακτική εφαρμογή, θα πρέπει να μεταφραστούν σε συγκεκριμένες **πάγιες συμπεριφορές** που απαιτούνται τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργα-

ντι του οποίου θα πρέπει να κρίνονται όλοι οι κανόνες, οι διαδικασίες, οι δομές και τα συστήματα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, δεν μπορεί να περπατάει μια εταιρία για την «καινοτομία» της και να μην επιτρέπει στους εργαζόμενους τον πειραματισμό στην καθημερινή τους δουλειά, ή να μην δίνει τη δυνατότητα και τον χρόνο για τη γέννηση και επεξεργασία νέων ιδεών.

Το πέμπτο αναγκαίο συστατικό είναι οι **ποσοτικοί στόχοι** που θα πρέπει να επιτευχθούν για να φτάσει η επιχείρηση στο μέλλον που επιθυμεί. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι αλλά ταυτόχρονα φιλόδοξοι, να συνδέονται ξεκάθαρα με τη συνολική στρατηγική κατεύθυνση, και να στοιχίζουν τις προσπάθειες του κάθε στελέχους, τμήματος και εργαζομένου με τη συνολική επιτυχία της εταιρίας. Η εταιρία φυσικά οφείλει να δίνει το

Με σημαντική συμμετοχή του Club Hotel Loutraki άνοιξε το Grand Casino Beograd

ΥΣΤΕΡΑ από τρία χρόνια προετοιμασιών και έντονων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, το πρώτο ολοκληρωμένο συγκρότημα αναψυχής και casino Βελιγραδίου, το Grand Casino Beograd, εγκαινιάστηκε χθες το βράδυ στο Βελιγράδι.

Στεγασμένο στο επιβλητικό κτίριο του παλαιού ξενοδοχείου Hotel Jugoslavija, το οποίο δεσπόζει στη ραγδαία αναπτυσσόμενη περιοχή του Νέου Βελιγραδίου, το υπερπολυτελές Grand Casino Beograd, έχει ιδιαίτερο ελληνικό ενδιαφέρον, καθώς εκ των βασικών μετόχων της επένδυσης ύψους 80 εκατ. ευρώ, είναι και η **Club Hotel Loutraki**.

Η Grand Casino Beograd, απαρτίζεται από την **Casinos Austria International**, την Club Hotel Loutraki A.E., καθώς και τον **Κρατικό Οργανισμό Στοιχημάτων Τυχερών Παιγνίων** της Σερβίας (κατά 51%, 39% και 10%, αντίστοιχα) ιδρύθηκε το 2005, με σκοπό τη συμμετοχή της στον διεθνή διαγωνισμό, που οργανώθηκε από τη σερβική κυβέρνηση για την απονομή της πρώτης άδειας καζίνο – με δεκαετή αποκλειστικότητα – στη σερβική πρωτεύουσα.

Ειδικά σε ό,τι αφορά στην Club Hotel Loutraki A.E., η ολοκλήρωση της επένδυσης αυτής αποτελεί ορόσημο για την στρατηγική της ανάπτυξη και είναι το πρώτο της επενδυτικό βήμα εκτός Ελλάδας. Το Grand Casino Beograd λειτουργεί σε μία από τις ομορφότερες περιοχές της πρωτεύουσας της Σερβίας – στις όχθες του Δούναβη – η οποία εδώ και λίγο καιρό μεταμορφώνεται ταχύτατα σε σημαντικό επιχειρηματικό κέντρο και πόλο ψυχαγωγίας και διασκέδασης.

Το Grand Casino Beograd απασχολεί σήμερα περίπου 300 εργαζομένους και εκτιμάται ότι θα υποδέχεται περίπου 500.000 επισκέπτες σε ετήσια βάση.

Επιδίωξη της Club Hotel Loutraki A.E., είναι να αναδείξει το Grand Casino Beograd σε σημείο αναφοράς για τη διασκέδαση και την ψυχαγωγία των Σέρβων, σε ένα μοντέρνο και πολυτελέστατο περιβάλλον.