


ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΒΙΒΛΙΩΝ – BOOK REVIEWS

 **Thompson, Strickland & Gamble: «Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής. Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος»**, Γενική Επιμέλεια: Γιάννης Πολλάλης, Αθήνα: Εκδ. Utopia, 2010, σσ. 689

Βρισκόμαστε σε μια χρονική περίοδο παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης όπου ραγδαίες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές πραγματοποιούνται τόσο στον πυρήνα των επιχειρήσεων όσο και στα δημοσιονομικά ολόκληρων χωρών. Το κλίμα που υπάρχει στο παγκόσμιο γίνεσθαι είναι δυσόιωνο, με αρκετή ανασφάλεια να επικρατεί στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η σύγχρονη επιχείρηση του 21ου αιώνα, όπως διαφαίνεται, θα υποχρεωθεί να λειτουργεί σε ένα δυναμικό αλλά διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι αλλαγές που διαδραματίζονται στο ελληνικό επιχειρηματικό προσκήνιο, προβλέπονται να είναι καθοριστικές για τη μελλοντική πορεία των ελληνικών επιχειρήσεων στην ευρωπαϊκή και παγκόσμια επιχειρηματική σκηνή.

Κινούμενες στο πλαίσιο αυτό, του διαρκούς εντεινόμενου ανταγωνισμού, πολλές επιχειρήσεις, ακόμη και στην Ελλάδα, αντιλαμβάνονται τη στρατηγική σημασία της εφαρμογής μιας ορθολογικής κίνησης, με δυναμικές διαστάσεις. Έτσι λοιπόν, κάποιος σε περίπτωση που μπορεί να διερωτηθεί, «Σήμερα ποιος μπορεί να είναι ο ρόλος της Στρατηγικής σε όσα συντελούνται και σε όσα επίκεινται;», η απάντηση πλέον θεωρείται δεδομένη.

Επιφανείς οικονομολόγοι και επιχειρηματικοί φορείς διαλαλούν ότι η ανάταση των επιχειρήσεων, μπορεί να προέλθει μόνο μέσω της ενσωμάτωσης καινοτόμων στρατηγικών και σχεδίων δράσης. Για παράδειγμα, η εύρεση νέων πόρων και ο εκσυγχρονισμός του διοικητικού μοντέλου των επιχειρήσεων με κύριο όραμα την Ποιότητα, θα μπορούν να συντελέσουν στην επάνοδο των ελληνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Εν μέσω κρίσης, μια έξυπνη στρατηγική προσέγγιση περιλαμβάνει την έγκαιρη αναγνώριση των εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον και τη συνολική αντίληψη για τις επερχόμενες δυσχέρειες, την άριστη διαχείριση των πόρων, την κοινή δέσμευση όλων των στελεχών και του προσωπικού για το προσημωπημένο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, τις στρατηγικές συμμαχίες και την καινοτομία. Η γνώση, η ικανότητα μετασχηματισμού μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ακόμη και αν βρίσκεται η ίδια στη δίνη ενός αβέβαιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης που περιλαμβάνει για παράδειγμα, περικοπή λειτουργικών εξόδων και αύξηση εσόδων, αλλαγές ως προς τη συνεργασία με τους προμηθευτές, αναδιοργάνωση της εταιρίας και αναβολή πρόσληψης προσωπικού, επιτυγχάνεται με προσεκτική σχεδίαση της στρατηγικής και με ένα σωστό προγραμματισμό που δε θα απέχει πολύ από τον μακροπρόθεσμο στόχο. Οι τομείς που θα πρέπει να υιοθετήσουν μια στοχευμένη στρατηγική είναι (α) το ανθρώπινο δυναμικό όπου αναζητούνται ικανά στελέχη που πέρα από τις γνωστικές ικανότητες κατέχουν και δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, (β) τα ποιοτικά προϊόντα/υπηρεσίες και (γ) οι καινοτομίες. Βασικές παράμετροι σχεδιασμού και υλοποίησης των στρατηγικών πρέπει να είναι οι προτεραιότητες που θέτει κάθε φορά η επιχείρηση, η ανάγκη αναγνώρισης των ευκαιριών, η σωστή εκτίμηση και διαχείριση του κόστους και οι αποδοτικές επενδύσεις.

Στην ουσία, η στρατηγική βοηθάει από τη μια πλευρά στη μείωση της αβεβαιότητας στο επιχειρηματικό περιβάλλον, με τη χρήση τεχνικών και μεθόδων που βοηθούν την επιχείρηση να συνταιριάζει τις ικανότητες και τις δυνάμεις της με τις απαιτήσεις της αγοράς και να βρίσκει τρόπους πρόβλεψης των κινήσεων των ανταγωνιστών της. Από την άλλη πλευρά, η στρατηγική συμβάλλει στην εκμετάλλευση των ευκαιριών του περιβάλλοντος, μέσα από τον σωστό σχεδιασμό και τη χρήση πόρων και δεξιοτήτων.

Δυστυχώς, αν και στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, η Επιχειρησιακή Στρατηγική αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τη μακροχρόνια επιβίωση των εταιριών, η ελληνική βιβλιογραφία δεν έχει καταφέρει να καθορίσει ή να περιγράψει, επιτυχώς, κάποιες «συνταγές επιτυχίας», μέσω των σύγχρονων και ήδη δοκιμασμένων στρατηγικών που λαμβάνουν χώρα στη διεθνή σκηνή. Πλέον, το κενό αυτό, έρχεται να καλύψει το βιβλίο των καθηγητών Thompson, Strickland & Gamble που τυγχάνει ευρείας αποδοχής διεθνώς, κάτι άλλωστε που το υποδηλώνουν περίτρανα και οι 16 αμερικάνικες εκδόσεις. Είναι ευτύχημα για τον ελληνικό ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό κόσμο, να καλωσορίζουμε την έλευση αυτού του σπουδαίου πονήματος, όπου προλόγισε και επιμελήθηκε ο καθηγητής Επιχειρησιακής Στρατηγικής κ. Γιάννης Πολλάλης.

Σε αυτό το ξεχωριστό έργο, γίνεται λόγος για τις αρχές και τις εφαρμογές της επιχειρησιακής στρατηγικής, δίδεται λεπτομερής περιγραφή των εργαλείων της στρατηγικής ανάλυσης, του πώς χρησιμοποιούνται και που ταιριάζουν στη διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης της στρατηγικής, αναλύονται λεπτομερώς έννοιες της Ηθικής και της Κοινωνικής Ευθύνης, αναφέρεται στη σημασία των συμμαχιών σύμπραξης, στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που πρέπει να διαθέτει μια εταιρία για επιτυχή διαφοροποίηση, στη θεωρία ανάλυσης μιας εταιρίας που βασίζεται στους πόρους και σε πολλές ακόμη

βασικές αρχές και θεμελιώδεις έννοιες της στρατηγικής. Οι συγγραφείς με εξαιρετικά παραστατικό τρόπο, αναλύουν τα κρίσιμα θέματα στρατηγικής που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη διοίκησης όπως η επιβίωση, η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό και η Ηγεσία και προτείνουν κάποιες λύσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων ως προς την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Η ύπαρξη πληθώρας εικόνων, πινάκων, σημειώσεων για μεγαλύτερη ακρίβεια –επεξήγηση των βασικών εννοιών, καθώς και τα σημεία-κλειδιά και οι ασκήσεις σε κάθε κεφάλαιο του βιβλίου, προσδίδουν μια ολοκληρωμένη εικόνα στον αναγνώστη για την κεντρική έννοια που διαπραγματεύεται κάθε κεφάλαιο. Επίσης το ελληνικό γλωσσάριο όρων, προσθέτει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε αυτό το βιβλίο.

Η πρωτοτυπία αυτού του βιβλίου είναι ο τρόπος που έχει δομηθεί η ύλη του που χαρακτηρίζεται ως καινοτόμος, παιδαγωγικά ορθώς, εξαιρετικά κατανοητός για τους γνώστες και μη του αντικείμενου, με συνεχή ροή μεταξύ των κεφαλαίων του βιβλίου και οι έννοιες είναι δοσμένες, με ένα ρεαλιστικό και άμεσο ύφος από τους συγγραφείς. Το σύγγραμμα, γενικότερα, χαρακτηρίζεται από μια πληρότητα αφού η δομή του ισορροπεί μεταξύ της καλύτερης ακαδημαϊκής σκέψης και της καλύτερης στρατηγικής σκέψης.

Δεν είναι υπερβολή να πούμε ότι αποτελεί το βιβλίο αυτό, έναν πρακτικό και περιεκτικό οδηγό στρατηγικής, φιλικό στη χρήση για φοιτητές προπτυχιακού και μεταπτυχιακού επιπέδου MBA και στελέχη επιχειρήσεων αφού εξηγεί επιστημονικά τις βασικές έννοιες της επιχειρησιακής στρατηγικής, τα σύγχρονα εργαλεία της στρατηγικής ανάλυσης, σε γλώσσα απλή, παραθέτοντας παραδείγματα αφομοίωσης των στρατηγικών από πραγματικές επιχειρήσεις και πρόσφατες μελέτες περίπτωσης (case studies) από τον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων.

Ανεπιφύλακτα, αποτελεί ένα έργο που αξίζει να βρίσκεται στη βιβλιοθήκη κάθε ενδιαφερόμενου και εύχομαι οι καθηγητές των ελληνικών ΑΕΙ και ΑΤΕΙ, οι φοιτητές και ο επιχειρηματικός κόσμος να αγκαλιάσει αυτό το βιβλίο αφού πρόκειται για ένα αξιόπιστο εγχειρίδιο και χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να προσφέρει στα νέα διοικητικά στελέχη την εξοικείωση που επιζητούν, με τον κλάδο των επιχειρήσεων και στους ήδη «ζυμωμένους» επιχειρηματίες, εναλλακτικές σύγχρονες στρατηγικές κινήσεις, για να αντιμετωπίσουν σθεναρά τους σκοπέλους του σημερινού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Μαρίνα Θ. Ρήγα

*Υποψήφια Διδάκτωρ
τμ. Οικονομικής Επιστήμης
Πανεπιστημίου Πειραιώς*