

Στρατηγική Επιβίωσης στην κρίση: ιδέες ενδοσκοπήσης και σχεδιασμού της επόμενης ημέρας

Βασίλης Παπαδάκης
Καθηγητής Στρατηγικής Διοίκησης, Ο.Π.Α.
Διευθυντής Executive MBA
e-mail: vpap@aub.gr

<http://www2.ode.aueb.gr/papadakis/>

<http://executivemba.aueb.gr/>

Έξι ιδέες ενδοσκοπήσης και σχεδιασμού της επόμενης ημέρας

Μην Παραλύσετε μπροστά στην
αβεβαιότητα !

1

Κατανόηση της πραγματικότητας-
αναθεώρηση στερεοτύπων

2

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος σε περιόδους
αστάθειας δεν είναι η αστάθεια.
Είναι να αντιδρούμε με τη λογική του
χθες.

Peter Drucker

*Τι είναι τα Στερεότυπα
(ή νοητικά μοντέλα) για μια επιχείρηση;*

**Τα πιστεύω και οι παραδοχές
που υιοθετούνται από κοινού
και θεωρούνται ως δεδομένα
σε μια επιχείρηση.**

**Τα στερεότυπα είναι τα πιστεύω και οι παραδοχές
σχετικά με:**

Ποια είναι η επιχειρηματική μας δραστηριότητα (What industry are we in?)

Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας;

Ποιοι είναι οι πελάτες μας;

Τι θέλουν οι πελάτες μας;

Μέσα από ποια κανάλια προσεγγίζουμε τους πελάτες μας;

Σε τι είμαστε καλοί;

Πως βγάζουμε κέρδη σαν επιχείρηση (How we make money);

Πως αναπτυσσόμαστε;

Πως οργανωνόμαστε;

Ποιές σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες ευνοούμε;

Τι αξίες και συμπεριφορές προωθούμε ως επιχείρηση;

Τι μπορείτε να κάνετε για την δημιουργική αμφισβήτηση των στερεοτύπων και την καλύτερη κατανόηση της πραγματικότητας

1. Ψάξτε για πρώιμα σημάδια αναστροφής της τάσης στον κλάδο σας και στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον.
2. Ακούστε τις 'Κασσάνδρες' στην επιχείρησή σας
3. Προσπαθήστε να φτιάξετε τα δικά σας σενάρια για το πώς θα εξελιχθούν τα πράγματα τα επόμενα 2-3 χρόνια.
4. Προσεγγίστε τις αλλαγές ταυτόχρονα ως ΚΡΙΣΗ και ως ΕΥΚΑΙΡΙΑ

Markides (by R. Morris), 'Three Ways to beat Industry Disruptors at their Own Game', London Business School Review (Sept. 2016), pp. 1-4.

Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία (7^η έκδοση, 2016)

10-5

Έξι ιδέες ενδοσκοπήσης και σχεδιασμού της επόμενης ημέρας

Μην Παραλύσετε μπροστά στην
αβεβαιότητα !

1

Κατανόηση της πραγματικότητας-
αναθεώρηση στερεοτύπων

2

Εστίαση στη μείωση του κόστους με ταυτόχρονη
βελτίωση της παραγωγικότητας

3

Στρατηγικές Επιλογές Διάσωσης/Εξυγίανσης μέσω μείωσης κόστους

Σμίκρυνση (downsizing)- απολύσεις

Κόστη διαφήμισης και υποστήριξης πωλήσεων

Κόστη έρευνας και ανάπτυξης

Κόστη εκπαίδευσης

Frick, W., 'How To Survive a Recession and Thrive Afterward: A Research Roundup', *Harvard Business Review*, (May-June 2019), pp. 98-105.
Jackson-Moore, H. Swanston and M. Kande, 'How to Succeed in Uncertain Times', *Strategy+Business*, Jan. 29, 2020, pp. 1-11.

Μερικές ιδέες για τη μείωση κόστους

1.

Οι κερδισμένες επιχειρήσεις της κρίσης του 2008, δηλαδή οι τρεις πιο αξιολαύμαστες επιχειρήσεις κάθε κλάδου, **απέφυγαν να απολύσουν ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διάρκεια της κρίσης**. Χρησιμοποίησαν άλλους τρόπους μείωσης κόστους.

2.

εμπειρική έρευνα καταδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις που βγαίνουν κερδισμένες μετά από μια ύφεση είναι εκείνες οι οποίες κατά τη διάρκεια της ύφεσης **ξοδεύουν περισσότερο από τους ανταγωνιστές τους σε διαφήμιση και γενικότερη υποστήριξη των πωλήσεών τους**.

Colvin, G., 'How are most admired companies different? They invest in people and keep them employed—even in a downturn', *Fortune*, (March 22, 2010), pp. 40.
Laczkowski, K., M. Mysore and S. Brown, 'Stronger for Longer: How Top Performers Thrive Through Downturns', *McKinsey Quarterly* Dec. 2019, pp. 1-8

Έξι ιδέες ενδοσκοπήσης και σχεδιασμού της επόμενης ημέρας

1 Μην Παραλύσετε μπροστά στην αβεβαιότητα !

1

2 Κατανόηση της πραγματικότητας- αναθεώρηση στερεοτύπων

2

3 Εστίαση στη μείωση του κόστους με ταυτόχρονη βελτίωση της παραγωγικότητας

3

4 Αναθεώρηση της στρατηγικής

4



Στρατηγικές επιλογές διάσωσης/εξυγίανσης



ΧΡΟΝΟΣ



Πηγή: Παπαδόκης Βασίλης Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α' – Θεωρία, 7η έκδ., εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016

Έξι ιδέες ενδοσκοπήσης και σχεδιασμού της επόμενης ημέρας

Μην Παραλύσετε μπροστά στην
αβεβαιότητα !

1

Κατανόηση της πραγματικότητας-
αναθεώρηση στερεοτύπων

2

Εστίαση στη μείωση του κόστους με ταυτόχρονη
βελτίωση της παραγωγικότητας

3

Αναθεώρηση της στρατηγικής

4

Αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης

5

Έμφαση στην ποιότητα και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων

6