

Μέσο: ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ
Ημ. Δημοσίευσης: 7 Σεπτεμβρίου 2014

5 βήματα που μπορούν να ακολουθήσουν τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων για να αξιοποιήσουν σωστά το χρόνο τους

Κυριάκος Ανδρέου*

Αναμφίβολα σήμερα τα στελέχη και οι ηγέτες των εταιρειών είναι πιο πολυάσχολοι από ποτέ άλλοτε. Το ερώτημα, όμως, είναι αν αφιερώνουν τον πολύτιμο χρόνο τους στα σημαντικότερα θέματα που προάγουν την απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιρειών τους. Και σύμφωνα με τη νέα έρευνα της Strategy&, μέλος του δικτύου εταιρειών PwC, η οποία είχε περισσότερους από 500 συμμετέχοντες διεθνώς, τα στελέχη δυσκολεύονται να καταναείμουν τον χρόνο και τους πόρους που διαθέτουν βάσει της στρατηγικής ανάπτυξης των εταιρειών τους.

Δεν υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και κατανομής χρόνου

Στην ερώτηση κατά πόσο οι στρατηγικοί στόχοι των εταιρειών τους καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αξιοποιεί τον χρόνο της, μόνο το 18% των ερωτηθέντων απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό». Μάλιστα, σχεδόν στο ένα τρίτο των εταιρειών (29%) τα στελέχη αυτών πιστεύουν ότι ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση κατανέμει τον χρόνο της βασίζεται πολύ λίγο στην εταιρική στρατηγική.

Επιπλέον, μόνο το 38% των στελεχών δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες και τα σημαντικότερα έργα στα οποία απασχολούνται συνάδουν με την γενικότερη εταιρική στρατηγική.

«Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες είναι αποπροσανατολισμένες – κυρίως από δραστηριότητες, πρωτοβουλίες, λειτουργίες και ευκαιρίες που δεν βρίσκονται στο επίκεντρο των στρατηγικών τους», δήλωσε ο **Vinay Couto**, Senior Partner στην Strategy& (πρώην Booz & Company) και συντάκτης του ερωτηματολογίου και της έρευνας *Fit for Growth*. «Αυτό κατά τη γνώμη μας είναι σημαντικό πρόβλημα: Οι εντυπωσιακές χρηματιστηριακές επιδόσεις μάλλον καλύπτουν το γεγονός ότι ένας τεράστιος αριθμός εταιρειών είναι αποπροσανατολισμένος: δεν ιεραρχούν τις πρωτοβουλίες, τις επενδύσεις και τις προτεραιότητές τους με βάση τις στρατηγικές τους. Αυτό το μειονέκτημα τις καθιστά πιο ευάλωτες στον ισχυρό ανταγωνισμό και σε ενδεχόμενη συρρίκνωση της αγοράς».

Όσον αφορά στην Ελλάδα, όπως τονίζει ο Επικεφαλής του Συμβουλευτικού Τμήματος της PwC, **Κυριάκος Ανδρέου**, «στην αρχή της κρίσης πολλά ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων έπρεπε να αναπροσαρμόσουν άμεσα τη στρατηγική τους και να λειτουργήσουν βάσει στιγμιαίων αποφάσεων που συχνά ήταν σπασμωδικές. Προτεραιότητα έγινε η επιβίωση σήμερα και όχι η ανάπτυξη σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να αποπροσανατολισθούν. Όμως στην πορεία, μετά το σοκ της κρίσης, οι επιχειρήσεις που θα βγουν κερδισμένες είναι αυτές που και να επικεντρώνονται σε προσεκτικά επιλεγμένες δραστηριότητες, οι οποίες θα οδηγήσουν στην οργανική ανάπτυξη. Είναι οι επιχειρήσεις που έμαθαν από τα 'παθήματα' της κρίσης, έτσι ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών τους, υλοποιώντας τη στρατηγική τους, ακόμα και με αποκλίσεις, όταν οι συνθήκες το απαιτούν».

Μη συμμόρφωση στη στρατηγική

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο *Fit for Growth* υποδεικνύουν έλλειψη εναρμόνισης μεταξύ των λειτουργιών που πραγματοποιούνται σε έναν οργανισμό και των στόχων που έχουν τεθεί.

- Μόνο το 24% των στελεχών δήλωσαν ότι η στρατηγική των εταιρειών τους μεταφράζεται σε συγκεκριμένους λειτουργικούς στόχους, πρωτοβουλίες και μέτρα.
- Σχεδόν τα δύο τρίτα (66%) των στελεχών δήλωσαν ότι τα χαρτοφυλάκια των εταιρειών τους περιλαμβάνουν σημαντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, προϊόντα και υπηρεσίες που δεν συνάδουν με την εταιρική στρατηγική.
- Το 66% των στελεχών δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες χαμηλής προτεραιότητας δεσμεύουν περισσότερα κεφάλαια από αυτά που χρειάζονται.
- Επίσης, μόνο το ένα τέταρτο των στελεχών (24%) δήλωσαν ότι η "βάση ισχύος" της εταιρείας τους επικεντρώνεται στις περιοχές στις οποίες επιτυγχάνεται η ανάπτυξη.

5 βήματα που μπορούν να ακολουθήσουν τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων για να αξιοποιήσουν καλύτερα τον χρόνο τους

Ο Vinay Couto και ο John Plansky, senior partners της Strategy& και συντάκτες της έρευνας *Fit for Growth*, υποστηρίζουν ότι τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους μια σειρά από βήματα ώστε οι προσπάθειές τους να έχουν καλύτερα αποτελέσματα. Όπως, για παράδειγμα:

1. Να αναγνωρίζουν, μαζί με τα υπόλοιπα ηγετικά στελέχη της εταιρείας τους, τις λίγες κρίσιμες δεξιότητες που αποτελούν το κλειδί για την επίτευξη της στρατηγικής τους.
2. Να φροντίζουν να είναι ξεκάθαρος ο ρόλος τους στην υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής – πώς οι ίδιοι και η ομάδα τους υπηρετούν τους στόχους που έχει θέσει η εταιρεία.
3. Να αξιολογούν τον βαθμό στον οποίο κάθε έργο στο οποίο πρόκειται να επενδύσουν συνάδει με τη στρατηγική της εταιρείας – να επενδύσουν πόρους και κεφάλαια μόνο στα έργα που ενισχύουν τα δυνατά σημεία της εταιρείας τους.
4. Να δηλώνουν ξεκάθαρα τι δεν είναι σημαντικό και σε ποιες περιοχές αρκεί ένα «αρκετά καλό επίπεδο».
5. Να μάθουν να λένε «όχι» – για κάθε επιπρόσθετη δραστηριότητα που αναλαμβάνουν και να δηλώνουν ξεκάθαρα ποια δραστηριότητα σταματάνε επειδή δεν συμβάλλει αρκετά στην υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής.

###

Μεθοδολογία

Η έρευνα της Strategy& πραγματοποιήθηκε σε 511 στελέχη εταιρειών διαφόρων μεγεθών από όλον τον κόσμο και από μια ευρεία γκάμα κλάδων. Η διαδικτυακή έρευνα περιλάμβανε 25 ερωτήσεις πάνω σε θέματα επιχειρηματικής στρατηγικής και προτεραιοτήτων, εναρμόνισης των πόρων με τη στρατηγική και τις κρίσιμες δεξιότητες και ευθυγράμμισης και επικέντρωσης του οργανισμού. Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στο <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/fitforgrowth/ffg-index/ffg-index-profiler>

Σχετικά με τη Strategy&

Η Strategy& αποτελείται από μια παγκόσμια ομάδα πρακτικών συμβούλων στρατηγικής που δεσμεύονται να προσφέρουν υπηρεσίες με στόχο τη δημιουργία βασικού πλεονεκτήματος. Συνεργαζόμαστε μαζί σας για την επίλυση των δυσκολότερων προβλημάτων σας και την αξιοποίηση των σημαντικότερων ευκαιριών σας. Για έργα πολύπλοκα και υψηλού ρίσκου – μετασχηματισμούς που συχνά αλλάζουν τους όρους του παιχνιδιού. Συνδυάζουμε την εκατοντάχρονη παράδοση πρακτικών συμβουλών στρατηγικής με τις πολύτιμες λειτουργικές και τεχνικές δυνατότητες του δικτύου PwC. Είτε σχεδιάζετε την εταιρική σας στρατηγική, μετασχηματίζετε μια λειτουργία ή επιχειρηματική μονάδα ή δημιουργείτε κρίσιμες δεξιότητες, σας προσφέρουμε έργο υψηλής αξίας παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες με

strategy&

Formerly Booz & Company



ταχύτητα, αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα. Είμαστε ένα δίκτυο εταιρειών σε 157 χώρες με περισσότερα από 184.000 στελέχη, που δεσμεύονται να παραδίδουν ποιοτικό έργο στις ελεγκτικές, φορολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες που αναλαμβάνουν. Πείτε μας τι έχει αξία για σας και μάθετε ακόμα περισσότερα στην ιστοσελίδα μας strategyand.pwc.com.

Η ονομασία Fit for Growth αποτελεί κατοχυρωμένο εμπορικό σήμα της PwC Strategy& Inc. στις ΗΠΑ.

###

**Ο κ. Κυριάκος Ανδρέου είναι Partner, Επικεφαλής του Συμβουλευτικού Τμήματος της PwC*