

# Πρωταθλητές της Κρίσης: Μαθήματα από Περιπτώσεις Πετυχημένων Ελληνικών Εταιρειών

Σπ. Λιούκας, Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

## Περίληψη

Με τη σημερινή κρίση να ανατρέπει τα υπάρχοντα μοντέλα top down σχεδιασμού αναπτυξιακής πολιτικής, είναι χρήσιμο να ακολουθήσουμε μια εξελικτική bottom up προσέγγιση. Στο πλαίσιο αυτό να μάθουμε από τους «νικητές», εταιρείες που πετυχαίνουν παρά την κρίση. Η όλη συζήτηση για την ανταγωνιστικότητα, και οι δημόσιες πολιτικές για στήριξή της, έχουν πολλά να μάθουν από μια τέτοια προσέγγιση. Εξάλλου εξ ορισμού η ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας κρίνεται από την ικανότητα των επιχειρηματικών μονάδων της να τοποθετήσουν τα προϊόντα τους στις ανοιχτές, διεθνείς αγορές (ΟΟΣΑ).

Στο πλαίσιο της προσέγγισης αυτής πραγματοποιήθηκε αναγνωριστική έρευνα σε δείγμα εταιρειών. Τα βασικά κριτήρια επιλογής των επιχειρήσεων ήταν: α) να είναι αμιγώς ελληνικές, β) να έχουν υψηλή αποδοτικότητα συνολικών κεφαλαίων την τριετία 2009-2011, και υψηλό ρυθμό ανάπτυξης των πωλήσεων (2010-2009, και 2011-2010).

Εντοπίστηκαν τρεις ομάδες εταιρειών με διαφορετική στρατηγική:

- (Α). **«Αφανείς Πρωταθλητές»**. Εταιρείες με έντονη εξειδίκευση και διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών. Πολύ καινοτομικές και εξωστρεφείς, με μοναδικές προσφορές που αναγνωρίζονται διεθνώς. Οι εταιρείες αυτές είναι λιγότερο γνωστές στο κοινό, και γι αυτό προσιδιάζουν στην κατηγορία των λεγόμενων «αφανών πρωταθλητών». Παραδείγματα αποτελούν εταιρείες όπως οι: Raycap, Printec, Elfon, Pharmaten, Elpen, Data Communication, Helesi Designs, κ.α.
- (Β). **Υβριδικές - ενδιάμεσες**. Μικρότερος αριθμός εταιρειών, με στρατηγική υβριδική, που προσφέρουν ανταγωνιστικά προϊόντα ενδιάμεσα σε συνδυασμό κόστους – ποιότητας, δηλαδή value for money στρατηγικές. Μεταξύ αυτών είναι μερικές γνωστές παραδοσιακές, όπως Μπισκότα Παπαδοπούλου, Γιώτης, Media Strom.
- (Γ). **Χαμηλότερου κόστους**. Ελάχιστες εταιρείες τοποθετούνται με πιο οικονομικά προϊόντα, επιδιώκοντας πλεονέκτημα σε επίπεδα χαμηλού κόστους (π.χ. Jumbo).

Οι εταιρείες (Α) δεν προβαίνουν σε αισθητή μείωση κόστους και απολύσεις προσωπικού. Η ενδιάμεση κατηγορία (Β) κάνει κάποια μείωση κόστους, ενώ παράλληλα επενδύει και για το μέλλον, ακολουθώντας «αμφιδέξιες στρατηγικές». Η τρίτη κατηγορία χαμηλού κόστους (Γ) φαίνεται να προβαίνει σε έντονη μείωση κόστους.

Από την ανάλυση των στοιχείων προκύπτει ότι η καινοτομία και η εξωστρέφεια πάνε μαζί. Οι αφανείς πρωταθλητές (Α) είναι στην κορυφή. Οι εταιρείες αυτές κάνουν συνεχή εισαγωγή καινοτομιών, κυρίως αντλώντας ιδέες από πελάτες, προμηθευτές και άλλους συνεργάτες στη διεθνή αγορά. Ακολουθούν ένα μοντέλο «ανοιχτής καινοτομίας», προσανατολισμένο στην πρόσκτηση ιδεών μέσα από σχέσεις και δικτύωση στην αγορά. Με τη στενή σχέση με τον πελάτη βρίσκουν καλλίτερες λύσεις και παράγουν συνεχείς καινοτομίες. Δεν είναι μόνο βασισμένες σε εσωτερικά τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης.

Διακρίνονται επίσης για την ηγεσία με όραμα, την ισχυρή κουλτούρα οικογενειακού τύπου, το αφοσιωμένο προσωπικό και το κλίμα συνεργασίας. Αυτά διέπουν την κατηγορία των αφανών πρωταθλητών. Αλλά και η ενδιάμεση κατηγορία έχει υψηλές επιδόσεις στα χαρακτηριστικά αυτά.

Παρατηρείται ότι οι περισσότερες από τις πετυχημένες εταιρείες του δείγματος δραστηριοποιούνται σε κλάδους στους οποίους δεν υπάρχουν τα γνωστά «εγγενή»

πλεονεκτήματα της Ελλάδας. Κλάδους που είναι ανοιχτοί στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, με μερικές σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Αυτό έχει επιπτώσεις στο σχεδιασμό δημόσιων πολιτικών. Τα ευρήματα επίσης οδηγούν σε προσανατολισμό της δημόσιας πολιτικής στη δημιουργία συνθηκών για ενίσχυση της «αριστείας» με διεθνή πλαίσια σύγκρισης, των πρωτοβουλιών για διεθνή ανταγωνιστικότητα.