

1

Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Είναι πλέον σε όλους γνωστό ότι η διάρκεια της επιτυχίας των επιχειρήσεων δεν είναι δεδομένη, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις είναι αρκετά σύντομη. Παρατηρούμε συνεχώς πολύ επιτυχημένες και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις να καταρρέουν ως «χάρτινοι πύργοι» σε τέτοιο βαθμό, ώστε να επαληθεύεται η ρήση «τίποτα δεν αποτυγχάνει όσο η επιτυχία» (nothing fails like success). Για παράδειγμα, από τις 100 μεγαλύτερες παγκοσμίως επιχειρήσεις στην αρχή του εικοστού αιώνα, στο τέλος του υπήρχαν μόνο 19. Από τις 500 εταιρείες της πρώτης λίστας της S&P το 1957, μόνο 74 παρέμειναν μέχρι το 1997. Το πιο εντυπωσιακό, όμως, παράδειγμα είναι το βιβλίο των Peters και Waterman με τον τίτλο *In Search of Excellence*, που εκδόθηκε το 1982. Το βιβλίο αυτό μεταφράστηκε σε όλες σχεδόν τις γνωστές γλώσσες (και στα ελληνικά) και συνεχίζει να κρατάει το ρεκόρ των πωλήσεων από τότε που άρχισαν να εκδίδονται βιβλία για τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων. Οι συγγραφείς παρουσιάζουν σε αυτό τις 32 τελειότερες, με πολλά κριτήρια κρινόμενες, αμερικανικές επιχειρήσεις και περιγράφουν αυτά που αυτές οι εταιρείες έκαναν και έγιναν τέλειες. Οι συγγραφείς βεβαίως έγιναν παγκοσμίως γνωστοί και πλούτισαν, αλλά από αυτές τις 32 τέλειες επιχειρήσεις, σε μια δεκαετία, οι μισές περίπου έγιναν προβληματικές, ενώ σήμερα, είκοσι χρόνια μετά, οι μισές περίπου δεν υπάρχουν και αρκετές προσπαθούν να διασωθούν. Το ίδιο βεβαίως συμβαίνει και στην Ελλάδα. Πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν χρεοκοπήσει, όπως, για παράδειγμα, Πειραική Πατραϊκή, Πετζετάκης, Μαρινόπουλος, Φιξ, Μηχανική. Επαληθεύεται, λοιπόν, η λαϊκή ρήση που υποστηρίζει ότι το πιο δύσκολο δεν είναι να επιτύχει κανείς, αλλά να παραμείνει επιτυχημένος για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ταυτόχρονα, όμως, με τις πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις, οι οποίες αποτυγχάνουν, διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν και διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις. Στο εξαιρετικό βιβλίο τους με τίτλο *Built to Last*, που συνέγραψαν οι καθηγητές του Stanford University, Collins και Porras, μελετούν μια σειρά «διαρκώς» επιτυχημένων επιχειρήσεων (βλέπε Πίνακα 1) και προσπαθούν να εξηγήσουν τη μακροβιότητά τους. Στην Ελλάδα επίσης έχουμε «διαρκώς» επιτυχημένες επιχειρήσεις, όπως, για παράδειγμα, είναι ο ΤΙΤΑΝ, που «ζει» πάνω από εκατό χρόνια. Συνεπώς,

28 ΗΓΕΣΙΑ. Ο ΔΡΟΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

το «τίποτα δεν αποτυγχάνει όσο η επιτυχία» μπορεί να ισχύει σε μεγάλο βαθμό, χωρίς ωστόσο να αποτελεί νομοτέλεια. Γι' αυτό, η αναζήτηση του μοντέλου της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης, όσο δύσκολη και αν είναι, αποτελεί μια αναγκαιότητα.

Για πολλές δεκαετίες, οι Διοικητικές και Οικονομικές Επιστήμες προσπαθούν να διερευνήσουν το ζήτημα αυτό, χωρίς να μπορούν να φθάσουν σε μια συνολική και πλήρη απάντηση ή να καταλήξουν σε επιμέρους συνταγές. Αναμφισβήτητα,

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Διαρκώς και μη διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις

ΟΙ ΤΕΛΕΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ 1980-1990 (IN SEARCH OF EXCELLENCE)		ΟΙ ΔΙΑΡΚΩΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (BUILT TO LAST)
• AMDAHL	• BRISTOL MYERS	• 3M
• DIGITAL	• MAYTAG	• AMERICAN EXPRESS
• EMERSON	• CATERPILLAR	• BOEING
• H-P	• DANA	• CITICORP
• IBM	• 3M	• FORD
• SCHLUMBERGER	• DELTA	• GENERAL ELECTRIC
• TI	• MARRIOTT	• HEWLETT - PACKARD
• DATA GENERAL	• MCDONALD'S	• IBM
• INTEL	• DISNEY	• JOHNSON & JOHNSON
• NATIONAL SEMIC	• K-MART	• MARRIOTT
• RAYCHEM	• WAL-MART	• MERCK
• WANG	• BOEING	• MOTOROLA
• KODAK	• FLUOR	• NORDSTROM
• J&J	• DOW	• PHILIP MORRIS
• P&G	• DU POINT	• PROCTER & GAMBLE
• AVON	• STANDARD OIL	• SONY
		• WAL - MART
		• WALT DISNEY

η πληθώρα των παραμέτρων και των σχέσεων μεταξύ αυτών που προσδιορίζουν τη διαρκή επιτυχία, κάνουν το φαινόμενο πολύπλοκο και χαοτικό. Όμως, αυτό δεν σημαίνει ότι σε ένα αφαιρετικό επίπεδο δεν μπορούμε να διαμορφώσουμε ένα πλαίσιο σκέψης-μοντέλου (paradigm) σχετικά με το τι πρέπει να κάνουμε και το τι δεν πρέπει να κάνουμε ώστε να αυξήσουμε τις πιθανότητες διαρκούς επιτυχίας των επιχειρήσεων. Αυτό, ασφαλώς, απαιτεί την αξιοποίηση της υφιστάμενης γνώσης που έχει προκύψει μέσω των επιστημονικών ερευνών. Κυρίως απαιτεί να κατανοήσουμε, από τη μια, το γιατί αποτυγχάνουν οι πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις και, από την άλλη, το τι κάνουν εκείνες οι επιχειρήσεις που παραμένουν διαρκώς επιτυχημένες. Αυτές οι δύο κατηγορίες επιχειρήσεων πρέπει να αποτελέσουν τις κύριες πηγές μάθησης για να διαμορφώσουμε το μοντέλο της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης. Τα μαθήματα που μπορούμε να αντλήσουμε από αυτές πρέπει να αποτελούν την πυξίδα των στελεχών και των επιχειρήσεων που επιδιώκουν τη διαρκή επιτυχία. Πριν λοιπόν συνθέσω και προτείνω ένα πλαίσιο σκέψης-μοντέλου διαρκούς επιτυχίας, το οποίο θα ενσωματώνει τα μαθήματα των διαρκώς επιτυχημένων επιχειρήσεων, είναι χρήσιμο να κατανοήσουμε γιατί αποτυγχάνουν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις.

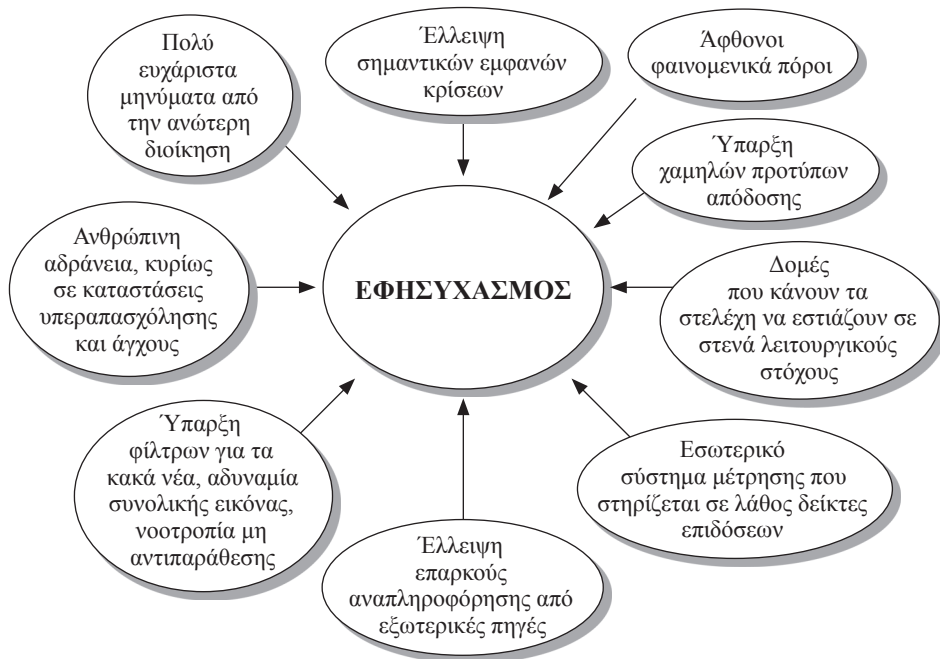
● ΓΙΑΤΙ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Συχνά, στα στελέχη που έχω την τιμή να εκπαιδεύω, θέτω το ερώτημα: «Γιατί αποτυγχάνουν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, αφού ως τέτοιες διαθέτουν ισχυρή οικονομική βάση, ακριβοπληρωμένους μανάτζερ και συμβούλους, ανεπτυγμένα συστήματα, ανταγωνιστικά προϊόντα, ισχυρές μάρκες, ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής, μερίδια αγοράς κ.λπ.». Αρκετοί απαντούν: διότι δεν προσαρμόστηκαν στις εξελίξεις, στις αλλαγές του περιβάλλοντος, στους νέους ανταγωνιστές κ.λπ. Πράγματι, αυτό είναι αλήθεια. Όμως, αν θέλουμε να κατανοήσουμε και να πάρουμε μαθήματα από αυτές τις επιχειρήσεις, θα πρέπει να κατανοήσουμε τα αίτια που βρίσκονται πίσω από τη μη έγκαιρη προσαρμογή. Άλλωστε, πώς είναι δυνατόν οι τόσο επιτυχημένες και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις με τους πλέον ικανούς μανάτζερ από το Harvard, το Stanford, το MIT και τα υπόλοιπα φημισμένα Business Schools και τους πανάκριβους συμβούλους, να μη γνωρίζουν ότι το περιβάλλον αλλάζει και οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται; Αυτό το γνωρίζουν ακόμα και οι πρωτοετείς φοιτητές του ΟΠΑ, όπως και τα μικρά παιδιά γνωρίζουν ότι τα ζώα που επέζησαν στη φύση δεν ήταν ούτε τα μεγαλύτερα ούτε τα δυνατότερα ούτε τα εξυπνότερα, αλλά τα πιο προσαρμοστικά. Συνεπώς, το ουσιαστικό ερώτημα που τίθεται είναι σε επίπεδο αιτιών. Δηλαδή, γιατί δεν προσαρμόστηκαν έγκαιρα αυτές οι τόσο ισχυρές και επιτυχημένες επιχειρήσεις; Ποιες είναι οι κύριες και συνήθεις αιτίες;

Πρώτη βασική αιτία μη προσαρμογής είναι ο εφησυχασμός, η αλαζονεία και η αυταρέσκεια, κυρίως των ανώτερων στελεχών. Αυτά τα φαινόμενα δημιουργούνται

ΣΧΗΜΑ 1

Αιτίες εφησυχασμού σύμφωνα με τον J. Kotter



συνήθως στις πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις. Οι συνέπειές τους, φυσικά, είναι καταστροφικές. Η αλαζονεία εμποδίζει να δουν την πραγματικότητα ως έχει και να την αντιμετωπίσουν, δεν μπορούν ν' ακούσουν ή να δουν την αλήθεια, υποτιμούν τον ανταγωνισμό, αισθάνονται ακαταμάχητες, δεν μαθαίνουν, γίνονται εσωστρεφείς.

Ήταν για μένα εντυπωσιακό όταν σε μια παρουσίαση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, ο Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης αρνήθηκε να δεχθεί τα δυσάρεστα αποτελέσματα, λέγοντας ευθέως ότι οι πελάτες είναι ηλίθιοι που είναι δυσареστημένοι και υπονοώντας ότι οι σύμβουλοι δεν έκαναν καλά τη δουλειά τους. Επίσης, χαρακτηριστικό παράδειγμα αλαζονείας των ανώτερων στελεχών είναι η άρνηση της καλοπροαίρετης και δημιουργικής κριτικής (feedback) από τους εργαζομένους σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, πελάτες, προμηθευτές κ.λπ. Σε ό,τι αφορά τον εφησυχασμό (complacency), ο καθηγητής του Harvard, J. Kotter, προσδιορίζει με αρκετή σαφήνεια τις αιτίες που τον προκαλούν (Σχήμα 1). Δεύτερη βασική αιτία μη έγκαιρης προσαρμογής είναι η ατομική και ομαδική αδράνεια. Κατ' αρχάς, η επιτυχία οδηγεί σε αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε γραφειοκρατία και συντηρη-

τισμό, με την έννοια των κανονισμών, επίσημων διαδικασιών, γραπτής επικοινωνίας, εγκρίσεων κ.λπ., που δημιουργούν δυσκαμψία, έλλειψη ελευθερίας πρωτοβουλιών και αδράνεια. Επίσης, η επιτυχία και το μέγεθός της συνδέεται με την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ συμφερόντων και συσχετισμού δύναμης. Συνήθως, οι αλλαγές έχουν επιδράσεις σε αυτούς τους παράγοντες, με αποτέλεσμα όσοι «θίγονται» να αντιδρούν και να τις εμποδίζουν. Εκτός αυτού, όλοι μας, ως άτομα και ως ομάδες, διαμορφώνουμε μια «ζώνη άνεσης» (zone of comfort) στην κατεστημένη κατάσταση μέσα στην οποία βολευόμαστε. Άλλωστε, για όλους μας, τα παλιά παπούτσια, τις πρώτες ημέρες, είναι πολύ πιο βολικά από τα καινούργια. Όλοι βολευόμαστε στα «παλιά μας παπούτσια». Οι συνθήκές μας αλλάζουν πολύ δύσκολα. Ελάχιστοι, για παράδειγμα, δεν ξαναπαίρνουν το βάρος που χάνουν, και μόνο ένα μικρό ποσοστό όσων σταματούν το κάπνισμα δεν το ξαναρχίζουν. Εκτός αυτού, η αδράνεια πηγάζει από το γεγονός ότι οι αλλαγές που κάθε λεπτό, κάθε ώρα και κάθε μέρα συμβαίνουν είναι πολυάριθμες και μικρές - οριακές, με αποτέλεσμα να μη γίνονται εύκολα αντιληπτές από τους ανθρώπους. Για παράδειγμα, όταν διαβάζουμε ή όταν κοιμόμαστε ή εργαζόμαστε, συμβαίνουν τέτοιες αλλαγές που δεν είναι δυνατόν να τις αντιληφθούμε. Όλες αυτές οι μικρές - οριακές αλλαγές συσσωρεύονται και αναγκαστικά γίνονται αντιληπτές από όλους. Τότε, βεβαίως, είναι αργά. Το πολύ γνωστό και διδακτικό μεταφορικό παράδειγμα εδώ είναι ο βάτραχος. Όπως όλοι γνωρίζουμε, ο βάτραχος έχει την ικανότητα να πηδάει με ευκολία στο νερό. Έτσι, αν τον ρίξει κανείς σε μια κατσαρόλα με ζεματιστό νερό, ο βάτραχος με ευκολία θα πηδήξει για να μην καεί. Αντίθετα, αν τον βάλουμε σε μια κατσαρόλα με νερό κανονικής θερμοκρασίας και αρχίσουμε να την ανεβάζουμε σιγά σιγά, τότε ο βάτραχος θα βράσει και θα έχουμε μια καταπληκτική βατραχόσουπα! Γιατί συμβαίνει αυτό; Δεν καταλαβαίνει ότι βράζει; Ασφαλώς και το καταλαβαίνει. Αλλά, όταν το αισθάνεται, είναι πλέον αργά. Διότι έχει χαλαρώσει τόσο πολύ στο χλιαρό νερό που δεν έχει τη δύναμη να πηδήξει από την κατσαρόλα, όταν αυτό αρχίζει πλέον να βράζει. Πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις (και μάλιστα) που αποτυγχάνουν είναι «βάτραχοι». Δεν αντιλαμβάνονται τις βαθμιαίες αλλαγές έγκαιρα. Όταν όμως αυτές σωρευτούν και ξαφνικά γίνουν αντιληπτές, είναι αργά. Δεν έχουν πλέον τις δυνάμεις, την οικονομική ευρωστία, το κατάλληλο ηθικό, και οι ανταγωνιστές έχουν ξεφύγει. Έτσι είναι δύσκολο να προλάβουν τις εξελίξεις και αναγκάζονται να φύγουν από την αγορά ή να σωθούν με μεγάλα τραύματα (μείωση προσωπικού, ζημιές κ.λπ.). Μεταφορικά και σχηματικά υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων. Η πρώτη περιλαμβάνει αυτές που δεν αντιλαμβάνονται τις εξελίξεις, οι οποίες προσκρούουν πάνω τους σαν τοίχος και τις καταστρέφουν ή τις αφήνουν βαριά τραυματισμένες στον χώρο. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει αυτές τις επιχειρήσεις που βλέπουν τον τοίχο να έρχεται κατά πάνω τους με ταχύτητα, αλλά μετά από μεγάλες προσπάθειες και μικρές απώλειες καταφέρνουν να τον αποφύγουν. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνες τις επιχειρήσεις που φτιάχνουν τον «τοίχο» για να πέσουν οι άλλες πάνω. Συνεπώς, έχει δίκιο ο J. Welch που έλεγε: «Άλλαξε πριν αναγκαστείς ν' αλλάξεις».