



## Εισαγωγή

### *Η διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης*

Στην ιστορία των οργανισμών, οι εμπορικές επιχειρήσεις είναι νεόφερτες. Η ιστορία τους μετά μόνο πεντακόσια χρόνια δράσης στον δυτικό κόσμο αποτελεί ένα ελάχιστο χρονικό διάστημα μέσα στο σύνολο του ανθρώπινου πολιτισμού. Στο διάστημα όμως αυτό, ως παραγωγοί υλικών αγαθών σημείωσαν τεράστια επιτυχία. Υπήρξαν το κυρίως όχημα για τον εφοδιασμό του ανξανόμενου σε παγκόσμιο επίπεδο πληθυσμού, με αγαθά και υπηρεσίες που έκαναν δυνατή μια πολιτισμένη διαβίωση. Στα χρόνια που θα έρθουν, και καθώς οι αναπτυσσόμενες χώρες διευρύνουν το βιοτικό τους επίπεδο, οι επιχειρήσεις θα είναι περισσότερο αναγκαίες από ποτέ.

Αν όμως τις δείτε κάτω από το πρότιμα των ικανοτήτων τους, οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτελούν εντυπωσιακές αποτυχίες ή, στην καλύτερη περίπτωση, μετριότερες ως προς τις δυνατότητές τους. Ζουν σ' ένα πρωτόγονο στάδιο εξέλιξης, ενώ αναπτύσσουν και αξιοποιούν μόνο ένα μέρος του δυναμικού τους. Για απόδειξη δεν έχετε παρά να σκεφτείτε τον υψηλό δείκτη θνησιμότητας που παρουσιάζουν. Η μέση διάρκεια προσδοκώμενης ζωής για μια πολυεθνική επιχείρηση –από τον κατάλογο των Fortune 500 ή κάτι αντίστοιχο– είναι μεταξύ σαράντα και πενήντα χρόνια. Το νούμερο αυτό βασίζεται στις περισσότερες έρευνες που έχουν γίνει για τη γέννηση και τον θάνατο των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, πάνω από το ένα τρίτο των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονταν το 1970 στον κατάλογο Fortune 500 είχε εξαφανιστεί το 1983 – είτε έχαν συγχωνευθεί ή αγοράστεί ή διασπαστεί σε μικρότερες.<sup>1</sup> Οι άνθρωποι έχουν μάθει να επιβιώνουν, κατά μέσο όρο, εβδομήντα πέντε χρόνια ή και περισσότερα, αλλά λίγες είναι οι επιχειρήσεις που φτάνουν σ' αυτή την ηλικία και εξακολουθούν να αναπτύσσονται.

Όμως, υπάρχουν αυτές, έστω, οι λίγες. Για παράδειγμα, η εταιρία Stora είναι μια μεγάλη χημική βιομηχανία, χαρτοποιία και βιομηχανία χαρτομάζας. Το χαρακτηριστικό της είναι ότι λειτουργούσε ως εισηγμένη στο Χρηματιστήριο από την πρώτη κιόλας στιγμή που ιδρύθηκε, πριν από επτακόσια χρόνια, ως μεταλλευτική επιχείρηση στην κεντρική Σουηδία. Ο Όμιλος Sumitomo έχει τις ζήτες του σ' ένα χτήριο χαλκού, που ιδρύθηκε το 1590 από τον Riemon Soga. Παραδείγματα σαν κι αυτά είναι αρκετά για να πούμε ότι ο φυσικός μέσος όρος ζωής μιας επιχειρησης πρέπει να φτάνει τους δύο ή και τρεις αιώνες.

Δεν είχα δει αυτές τις εντυπωσιακές στατιστικές, παρά μόνον αφού είχα περάσει ήδη δύο δεκαετίες ως μάνατζερ και μου πήρε άλλη μια δεκαετία για να συνειδητοποιήσω τις συνέπειες τους. Εργάστηκα όλη μου τη ζωή για μια μεγάλη αγγλο-ολλανδική πολυεθνική, τον Όμιλο εταιριών της Royal Dutch/Shell. Γεννήθηκα και σπούδασα στην Ολλανδία, και έπιασα δουλειά στη Shell αμέσως μετά το πανεπιστήμιο. Εργάστηκα σε διάφορες θέσεις, από εκείνη του λογιστή μέχρι του συντονιστή σχεδιασμού (η θέση του συντονιστή για τον Όμιλο ισοδυναμεί μ' εκείνη του αντιπροέδρου), δουλεύοντας σε τρεις ηπείρους και σε εταιρίες της Shell που είχαν τελείως διαφορετικές μεταξύ τους δραστηριότητες, από διωλιστήρια μέχρι εμπορία πετρελαιοειδών, και από εξόρυξη πετρελαίου μέχρι παραγωγή χημικών και μετάλλων. Είμαι δεύτερη γενιά στέλεχος στη Shell, δεδομένου ότι και ο πατέρας μου εργαζόταν στην ίδια εταιρία. Στη διάρκεια των δύο γενιών μας, συμπληρώσαμε και οι δυο μαζί εξήντα τέσσερα χρόνια εργασίας στην ίδια εταιρία. Έτσι, δεν είναι καθόλου περίεργο που για πολύ καιρό θεωρούσα ως δεδομένο ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένης και της Royal Dutch/Shell) δεν ήταν δυνατόν να πεθαίνουν. Φυσιολογικά, έπρεπε να ζουν για πάντα.

Ε, λοιπόν δεν ζουν. Ακόμη και οι μεγάλες, σταθερές επιχειρήσεις, οι κολύνες που στηρίζουν την κοινωνία που ζούμε, μοιάζουν να αντέχουν κατά μέσο όρο λιγότερο από σαράντα χρόνια. Κι αυτό το νούμερο, όσο κι αν φαίνεται σύντομο, αντιπροσωπεύει την αναμενόμενη διάρκεια ζωής εταιριών με σημαντικό μέγεθος. Οι εταιρίες αυτές έχουν ήδη συμπληρώσει τα πρώτα δέκα χρόνια τους, μια περίοδο έντονα υψηλής «παιδικής θητοιμότητας». Σε μερικές χώρες, από το σύνολο των νεοϊδρυόμενων εταιριών, ένα 40% επιβιώνει λιγότερο από δέκα χρόνια. Μια πρόσφατη μελέτη της Ellen de Roodt, του Ομίλου της Stratix στο Άμστερνταμ, δείχνει ότι ο μέσος όρος προσδοκώμενης διάρκειας ζωής για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους που μετρήθηκαν στην Ιαπωνία και στο μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης, φτάνει μόνον τα δωδεκάμισι χρόνια.<sup>2</sup> Και δεν έχω κανέναν λόγο να πιστεύω ότι η κατάσταση είναι σημαντικά καλύτερη στις ΗΠΑ.

Οι συνέπειες των στατιστικών αυτών είναι θλιβερές. Ανάμεσα στην τόσων αιώνων ηλικία της Stora ή της Sumitomo και τη μέση διάρκεια ζωής –είτε αυτή είναι δωδεκάμισι είτε είναι σαράντα χρόνια– υπάρχει ένα χάσμα που αποτυπώνει

τις χαμένες δυνατότητες επιχειρήσεων, που διαφορετικά θα ήταν απόλυτα επιτυχημένες. Η ζημιά δεν έχει να κάνει με τις αλλαγές που επέρχονται στον κατάλογο του Fortune 500. Το θέμα είναι η δυσμενής, ακόμη και καταστροφική, επίδραση που έχει ο πρόωρος θάνατος των επιχειρήσεων για τη ζωή των εργαζομένων, την κοινωνία και την οικονομία. Επιπλέον, υπάρχει κάτι αφύσικο στον υψηλό δείκτη θνησιμότητας των επιχειρήσεων. Κανένα έμψυχο είδος δεν υποφέρει από ένα τόσο μεγάλο χάσμα ανάμεσα στη μεγαλύτερη δυνατή προσδοκώμενη διάρκεια ζωής και τον πραγματικό μέσο όρο. Και ελάχιστοι άλλοι τύποι οργανισμών –εκκλησίες, στρατοί ή πανεπιστήμια– μοιάζουν να έχουν τόσο καταστροφικά δημογραφικά χαρακτηριστικά σε σύγκριση μ' εκείνα των επιχειρήσεων.

Γιατί λοιπόν, τόσο πολλές επιχειρήσεις πεθαίνουν πρόωρα; Υπάρχουν πολλές υποθέσεις σε σχέση με τις αιτίες, κι αυτό το θέμα χρειάζεται αναμφίβολα πολύ περισσότερη έρευνα. Όμως, υπάρχουν όλοι και περισσότερες ενδείξεις ότι οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν επειδή ο τρόπος σκέψης και η γλώσσα που επικρατεί στη διοίκησή τους βασίζονται πολύ στενά στον επικρατούντα τρόπο σκέψης και στη γλώσσα της οικονομίας. Για να το διαπιπώσουμε διαφορετικά: οι εταιρίες πεθαίνουν επειδή τα στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας. Ο κόσμος των νομικών, των εκπαιδευτικών στελεχών και των χρηματοοικονομικών παραγόντων, όλοι συνδράμουν τις διοικήσεις των επιχειρήσεων να διαπράττουν αυτό το σφάλμα.

### Μερικές εταιρίες επιβιώνουν επί εκατοντάδες χρόνια

Οι διαπιστώσεις αυτές προέρχονται από μια ευρηματική μελέτη που κάναμε το 1983, όταν ήμουν συντονιστής σχεδιασμού στον Όμιλο της Royal Dutch/Shell. Ο όμιλος Royal Dutch/Shell, με έδρα την Αγγλία και την Ολλανδία, είναι μια από τις τρεις μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Περιλαμβάνει στο εσωτερικό της πάνω από τριακόσιες εταιρίες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από εκατό χώρες σ' όλον τον κόσμο. Σ' όλες αυτές τις εταιρίες είναι συνιδιοκτήτες δύο εταιρίες συμμετοχών, μια ολλανδική και μια αγγλική. Η ιστορία του Ομίλου της Shell αρχίζει από το 1890. Οι Βρετανοί ιδρυτές της άρχισαν ως πωλητές πετρελαίου για λάμπτες στην Απω Ανατολή (το όνομά της η εταιρία το πήρε από το κοχύλι που χρησιμοποιούσαν ως χρήμα για τις συναλλαγές τους στην Απω Ανατολή), ενώ οι Ολλανδοί ιδρυτές της έκαναν εισαγωγή κηροδίνης από τη Σουμάτρα. Από τη στιγμή που συγχωνεύτηκαν, το 1906, η πρωταρχική δραστηριότητα της Shell σε παγκόσμιο επίπεδο ήταν η παραγωγή και εμπορία πετρελαίου και των παραγώγων του.

Έτσι είχαν τα πράγματα μέχρι το 1970. Τότε, νιώθοντας την πίεση από την ενεργειακή κρίση, οι διευθυντές της Shell (μαζί με τους διευθυντές άλλων εταιριών πετρελαίου, αλλά και εταιριών από άλλους κλάδους) παρασύρθηκαν από την τάση της διαφοροποίησης. Μπήκαμε στον χώρο των μετάλλων, της πυρηνικής ενέργειας και σε άλλους κλάδους που ήταν καινούριοι για εμάς, με ποικιλό βαθμό επιτυχίας. Στις αρχές του '80, άρχισαν να εμφανίζονται σοβαρές αμφισβήτησεις μέσα στον Όμιλο της Shell σε σχέση με τη διαφοροποίηση αυτή και τη λογική της. Όμως, δεν ήμαστε ακόμη βέβαιοι ότι μπορούσαμε να επιβιώσουμε με τη βασική μας δραστηριότητα και μόνον, αυτήν του πετρελαίου. Οι προβλέψεις έδειχναν ότι τα αποθέματα πετρελαίου θα διαρκούσαν ακόμη τρεις ή τέσσερις δεκαετίες πριν εξαντληθούν. Τα στελέχη της Shell δεν μπορούσαν να αποφύγουν τη συζήτηση του ερωτήματος: υπάρχει ζωή μετά το πετρέλαιο; Σε ποιες άλλες δραστηριότητες θα μπορούσε να μπει η Shell; Και πώς θα μπορούσαμε να προετοιμαστούμε για τη στροφή μας αυτή μετατρέποντας τις δραστηριότητες αυτές σε κύριες; Άλλα και τι επίδραση θα είχε η στροφή αυτή στην επιχείρηση μας συνολικά;

Στις αρχές της δεκαετίας του '80, οι μελετητές στο τμήμα μου έκαναν κάποια έρευνα για να δουν τι έκαναν άλλες εταιρίες με το σύνολο των δραστηριοτήτων τους. Όμως, ο Lo van Wachem, τότε πρόεδρος του Συμβουλίου των Γενικών Διευθυντών (το ανώτερο συμβούλιο μάνατζερ της Royal Dutch/Sell) παρατήρησε ότι οι εταιρίες που είχαμε μελετήσει απείχαν πολύ από το μέγεθος του Ομίλου της Shell. Το μέγεθος, όταν φτάνεις σ' ένα επίπεδο κύκλου εργασιών πάνω από 100 δισ. δολάρια τον χρόνο, παρουσιάζει τα δικά του προβλήματα. Επίσης, παρατήρησε ότι τα παραδείγματα ήταν πάρα πολύ πρόσφατα. Οι κινήσεις για διαφοροποίηση άλλων εταιριών δεν είχαν ακόμη ολοκληρωθεί. Ενώ κάποιες από τις κινήσεις για διαφοροποίηση της Shell, όπως το όνοιγμά μας στον τομέα των χημικών, μετρούσαν ήδη τοιάντα χρόνια ζωής, και ακόμα δεν είχαμε συμφωνήσει μέσα στην επιχείρηση για την αξία τους.

Ο Van Wachem πρόσθεσε πως θα τον ενδιέφερε περισσότερο να του δείξουν οι μελετητές, αν μπορούσαν, μερικά παραδείγματα μεγάλων εταιριών που ήταν παλιότερες από τη Shell και αντίστοιχα σημαντικές στον τομέα τους. Και το πιο σημαντικό, ήθελε να μάθει σχετικά με εταιρίες που, στη διάρκεια της λειτουργίας τους, είχαν ξεπεράσει με επιτυχία κάποια θεμελιώδη αλλαγή στον κόσμο ολόγυρά τους και είχαν καταφέρει να υπάρχουν ακόμη σήμερα, διατηρώντας ανέπαφη την εταιρική τους ταυτότητα.

Αυτό ήταν ένα ενδιαφέρον θέμα. Η αναζήτηση εταιριών που ήταν παλιότερες από τη Shell σήμαινε ότι θα πηγαίναμε πίσω στο τελευταίο τέταρτο του 19ου αιώνα ή και νωρίτερα, στα πρώτα χρόνια της Βιομηχανικής Επανάστασης. Εκείνη την εποχή υπήρχαν χιλιάδες εταιρίες σε κάθε γωνιά του κόσμου. Άλλα ποιες απ' αυτές ήταν ακόμη σήμερα ζωντανές, διατηρώντας ανέπαφη την εταιρική τους ταυτότητα;

Μερικές εταιρίες υπάρχουν μόνον ως ονόματα, μάρκες, κτίρια ή ανάμνηση – απομεινάρια ενός ένδοξου παρελθόντος. Ύστερα όμως από κάποια έρευνα και σκέψη, αρχίσαμε να δημιουργούμε έναν κατάλογο εταιριών που εκπληρούσαν τα κριτήρια του Van Wachem. Στη Βόρεια Αμερική υπήρχαν η DuPont, η Hudson Bay Company, η W. R. Grace και η Kodak, όλες παλιότερες από τη Shell. Στην Ιαπωνία επίσης κάποιες εταιρίες είχαν τις ρίζες τους στον 17ο και 18ο αιώνα και ακόμη ευδοκιμούσαν. Ανάμεσα σ' αυτές, η Mitsui, η Sumitomo, και τα πολυκαταστήματα Daimaru. Η Mitsubishi και η Suzuki ήταν νεότερες, οι ρίζες τους ξεκινούσαν μόνον από το 19ο αιώνα και είχαν εμφανιστεί μέσα από τις ευκαιρίες που δημιούργησε η παλινόρθωση των Μεΐζι (1868). Στη διάρκεια αυτής της περιόδου θεαματικών αλλαγών στην Ιαπωνία, που είχαν ως ένανση την πρώτη επίσκεψη του ναυάρχου Perry, το 1853, μερικές πολιές ιαπωνικές εταιρίες αντιμετώπισαν σοβαρές δυσκολίες, όμως η Mitsui, η Sumitomo και η Daimaru κατάφεραν να επιβιώσουν, διατηρώντας ακέραιη την εταιρική τους ταυτότητα.

Στη σημερινή Ευρώπη, ένας αρκετά μεγάλος αριθμός εταιριών έχει συμπληρώσει πάνω από διακόσια χρόνια ζωής. Στην πραγματικότητα, είναι τόσο πολλές στη Βρετανία που έχουν και τη δική τους ένωση, το «Όμιλο των Τριακοσάχρονων», στην οποία γίνονται δεκτές ως μέλη μόνον εταιρίες που έχουν πάνω από τριακόσια χρόνια ζωή. Πρόκειται όμως για οικογενειακές εταιρίες που δεν ανταποκρίνονται στα κριτήρια μας σε σχέση με το μέγεθος. Πολλές απ' αυτές βρίσκονται ακόμη κάτω από τον έλεγχο της οικογένειας που τις έχει ιδρύσει.

Αναθέσαμε τη μελέτη σε δύο στελέχη της Shell και δύο εξωτερικούς συνεργάτες, καθηγητές της διοίκησης επιχειρήσεων, για να εξετάσουν το θέμα της μακροβιότητας των εταιριών. Από την πρώτη κιόλας στιγμή, μας παραξένεψε ο μικρός αριθμός των εταιριών που ανταποκρίνονταν στα κριτήρια του Van Wachem, των εταιριών δηλαδή που ήταν μεγάλες και παλιότερες από τη Shell. Στο τέλος, βρήκαμε μόνον σαράντα επιχειρήσεις, από τις οποίες μελετήσαμε λεπτομερώς τις είκοσι εππά, βασιζόμενοι στο δημιούργημένο ιστορικό τους και τις εκθέσεις των ερευνητών. Θέλαμε να εξακριβώσουμε αν οι εταιρίες αυτές είχαν κάτι κοινό μεταξύ τους που θα μπορούσε να εξηγήσει γιατί είχαν καταφέρει να επιβιώσουν επί τόσο διάστημα.

Ύστερα απ' όλη την ερευνητική μας δουλειά, βρήκαμε τέσσερις κοινούς παράγοντες-κλειδιά:

- Οι μακρόβιες επιχειρήσεις ήταν ευαίσθητες απέναντι στο περιβάλλον τους. Είτε είχαν βασίσει την ευημερία τους στη γνώση (όπως οι τεχνολογικές καινοτομίες της DuPont), είτε σε φυσικές πλουτοπαραγωγικές πηγές (όπως η πρόσβαση της Hudson Bay στις γούνες των καναδικών δασών), παρέμεναν σε αρμονία με τον κόσμο που τις περιέβαλε. Όσοι πόλεμοι,

- υφέσεις, τεχνολογικές και πολιτικές αλλαγές κι αν ξεσπούσαν και έσβηναν ολόγυρά τους, εκείνες έμοιαζαν πάντοτε να ξεχωρίζουν, έχοντας τις κεραίες τους τεντωμένες και συντονισμένες με οτιδήποτε συνέβαινε γύρω τους. Και το κατόρθωναν αυτό, όπως φαίνεται, παρά το γεγονός ότι στο παρελθόν ελάχιστα στοιχεία είχαν στη διάθεσή τους – για να μη μιλήσουμε για κανάλια επικοινωνίας που θα τους έδιναν την ευκαιρία να έχουν μια σφαιρική άποψη για το επιχειρηματικό τους περιβάλλον. Κάποιες φορές μάλιστα, προκειμένου να έχουν κάποια πληροφόρηση, ήταν αναγκασμένες να εξαρτώνται από δέματα που ταξίδευαν τεράστιες αποστάσεις με το ταχυδρομείο ή το πλοίο. Επιπλέον, τα κοινωνικά ζητήματα σπάνια υπεισέρχονταν στον προβληματισμό των διοικητικών τους συμβουλίων. Κι όμως, κατάφερναν να αντιδρούν με τρόπο έγκαιρο στις κοινωνικές συνθήκες που τις περιέβαλλαν.
2. Οι μακρόβιες εταιρίες χαρακτηρίζονταν από συνεκτικότητα, με μιαν έντονη αίσθηση κοινής ταυτότητας. Ανεξάρτητα από τον βαθμό διαφοροποίησής τους, οι υπάλληλοί τους (αλλά και οι προμηθευτές τους κάποιες φορές) ένιωθαν ότι αποτελούσαν τμήμα ενός συνόλου. Μια απ' αυτές, η Unilever, έβλεπε τον εαυτό της ως ένα στόλο, κάθε πλοίο του οποίου ήταν ανεξάρτητο, όμως ο στόλος ήταν ισχυρότερος από το άθροισμα των πλοίων. Αυτή η αίσθηση τού να ανήκεις σ' έναν οργανισμό και να μπορείς να ταυτίζεσαι με τα επιτεύγματά του, μπορεί εύκολα να απορριφθεί ως «άνυλο» ή αφηρημένο στοιχείο για την αλλαγή. Άλλα η ιστορία έχει επανειλημμένως δείξει ότι οι ισχυροί εργασιακοί δεσμοί ήταν απαραίτητοι για την επιβίωση στη διάρκεια μιας αλλαγής. Αυτή η συνεκτικότητα με βάση την ιδέα της «κοινότητας» σήμαινε πως οι μάνατζερ επιλέγονταν για προαγωγή κατά κανόνα από το εσωτερικό της εταιρίας, από τα μέλη της, γενεές επί γενεών, και θεωρούσαν πως είχαν καθήκον να φροντίζουν για τη μακροβιότητα της επιχείρησης. Κάθε γενιά μάνατζερ ήταν μόνο ένας συνδετικός κρίκος σε μια μακριά αλυσίδα. Εκτός από συνθήκες κρίσης, πρωταρχική προτεραιότητα και βασικό ενδιαφέρον της διοίκησης αποτελούσε η ευημερία του οργανισμού ως συνόλου.
  3. Οι μακρόβιες επιχειρήσεις διέθεταν ανεκτικότητα. Στην αρχή, όταν γράφαμε την έκθεσή μας στη Shell, αποκαλούσαμε το σημείο αυτό «αποκέντρωση». Οι μακρόβιες επιχειρήσεις, όπως τονίζαμε, απέφευγαν γενικά να εξασκούν κάθε είδους κεντρικό έλεγχο στις διάφορες απότελεσματικές διαφοροποίηση της επιχείρησης. Αργότερα, όταν ξανασκέφτηκα την έρευνα μας, κατάλαβα ότι οι μάνατζερ του 17ου, 18ου και 19ου αιώνα δεν θα είχαν χρησιμοποιήσει ποτέ τη λέξη «αποκέντρωση». Η λέξη αυτή ήταν μια εφεύρεση του 20ου αιώνα. Με ποιους όρους, επομένως, σκέφτονταν την πολιτική της εταιρίας τους; Όπως μελετούσα τις διάφορες περιπτώσεις, γνωνού-

σα ξανά και ξανά στην ιδέα της «ανεκτικότητας». Οι εταιρίες αυτές επιδείχνυναν ιδιαίτερη ανεκτικότητα σε περιφερειακές δραστηριότητες: στον πειραιατισμό, τους νεωτερισμούς και τις εκκεντρικότητες, μέσα στα όρια πάντοτε της συνεκτικής επιχείρησης, ανεκτικότητα που βοηθούσε να διευρύνουν την ικανότητά τους για την κατανόηση των δυνατοτήτων τους.

4. Οι μακρόβιες εταιρίες ήταν συντηρητικές στη χρηματοδότηση. Ήταν φειδωλές και δεν διακινδύνευαν αναίτια τα κεφάλαια τους. Κατανοούσαν τη σημασία των χρημάτων μ' έναν παλιομοδίτικο τρόπο. Γνώριζαν πόσο χρήσιμο πράγμα ήταν να έχεις διαθέσιμα μετρητά στο ταμείο. Αυτό τους έδινε ευελιξία και ανεξαρτησία για δράση. Μπορούσαν να αξιοποιήσουν εναλλακτικές επιλογές που ήταν ανέφικτες για τους ανταγωνιστές τους. Μπορούσαν να αρπάζουν ευκαιρίες χωρίς να πρέπει πρώτα να πείσουν τρίτους χρηματοδότες για την ελκυστικότητά τους.

Όμως, δεν μας πήρε πολύ για να εντοπίσουμε και τους παράγοντες που δεν εμφανίζονταν στον κατάλογο. Η ικανότητα για απόδοση κερδών στους μετόχους έμοιαζε να μην έχει καμιά σχέση με τη μακροβιότητα. Η κερδοφορία μιας εταιρίας ήταν ένα σύμπτωμα της επιχειρηματικής της υγείας, αλλά ούτε την προμήνυε ούτε την καθόριζε. Σίγουρα, ο διευθυντής μιας μακρόβιας εταιρίας χρειαζόταν όλα τα λογιστικά στοιχεία που θα μπορούσε να έχει. Όμως, οι εταιρίες αυτές έμοιαζαν να γνωρίζουν ότι τα στοιχεία, ακόμη κι όταν είναι ακριβή, περιγράφουν το παρελθόν. Δεν υποδεικνύουν τις συνθήκες εκείνες που θα οδηγήσουν στη μείωση της ευημερίας στο μέλλον. Οι οικονομικές αναφορές στην General Motors, τη Philips Electronics και την IBM στα μέσα της δεκαετίας του '70, δεν άφηναν να φανεί το παραμικρό από τα προβλήματα που θα αντιμετωπίζαν οι εταιρίες αυτές μια δεκαετία αργότερα. Κι όταν πια παρουσιάστηκαν οι δυσκολίες στον ισολογισμό τους, ήταν πολύ αργά για να προληφθούν τα προβλήματα.

Ούτε έμοιαζε η μακροβιότητα να έχει καμιά σχέση με τα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρίας, τον ιδιαίτερο κλάδο της, τα συγκεκριμένα προϊόντα της ή τη χώρα προέλευσής της. Τα σαράντα με πενήντα χρόνια διάρκεια προσδοκώμενης ζωής φαίνεται να ίσχυαν το ίδιο για χώρες τόσο διαφορετικές μεταξύ τους, όπως οι χώρες της Ευρώπης, οι ΗΠΑ και η Ιαπωνία, και για όλους τους κλάδους, από τη βιομηχανία μέχρι το λιανικό εμπόριο, τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, τα αγροτικά προϊόντα και την ενέργεια.

Τότε επιλέξαμε να μη δημοσιεύσουμε τη μελέτη της Shell, και παραμένει μέχρι σήμερα αδημοσίευτη. Οι λόγοι είχαν σχέση με την έλλειψη επιστημονικής τεκμηρίωσης των συμπερασμάτων μας. Το δείγμα των τριάντα εταιριών που είχαμε χρησιμοποιήσει ήταν υπερβολικά μικρό. Η τεκμηρίωσή μας δεν ήταν πάντοτε πλήρης. Και, όπως κάποτε μου υπέδειξε ο Russel Ackoff, ένας

στοχαστής σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων, οι παράγοντες-κλειδιά που είχαμε εντοπίσει αντιπροσώπευαν μια στατιστική σχέση, γι' αυτό τα συμπεράσματά μας έπρεπε να αντιμετωπίζονται με επιφύλαξη. Τελικά, όπως σημειώνουν και οι συγγραφείς της μελέτης στην εισαγωγή της: «Η ανάλυση που μέχοι τώρα έχουμε κάνει γεννά σημαντικές αμφιβολίες για το αν είναι ρεαλιστικό να περιμένουμε από την ιστορία των επιχειρήσεων να αποτελέσει σημαντικό οδηγό για το μέλλον των επιχειρήσεων, δεδομένης της έκτασης των αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον που έχουν συμβεί στη διάρκεια του αιώνα αυτού».<sup>3</sup>

Όμως, τα συμπεράσματά μας επιβεβαώθηκαν πρόσφατα από μια πηγή με μεγάλη οικαδημαϊκή αξιοποιεία. Ανάμεσα στο 1988 και το 1994, στο Πανεπιστήμιο του Stanford στις ΗΠΑ, οι καθηγητές James Collins και Jerry Porras ξήτησαν από επτακόσια ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων των ΗΠΑ –μεγάλες και μικρές, δημόσιες και ιδιωτικές, από τον χώρο της βιομηχανίας αλλά και των υπηρεσιών– να δηλώσουν τις εταιρίες που θαύμαζαν περισσότερο. Από τις απαντήσεις, προέκυψε ένας κατάλογος δεκαοκτώ εταιριών με «όραμα». Πρόθεσή τους δεν ήταν να εντοπίσουν μακρόβιες επιχειρήσεις, αλλά οι περισσότερες από τις εταιρίες που τελικά επέλεξαν τα ανώτερα αυτά στελέχη υπήρχαν επί εξήντα χρόνια και πάνω. (Οι μόνες εξαιρέσεις ήταν η Sony και η Wal-Mart). Οι Collins και Porras σύγκριναν τις εταιρίες αυτές με σημαντικούς ανταγωνιστές τους (τη Ford με την General Motors, την Procter & Gamble με την Colgate, τη Motorola με τη Zenith) και άρχισαν να εξετάζουν τις διαφορές. Οι εταιρίες με όραμα έβαζαν πιο χαμηλά στις προτεραιότητές τους τη μεγιστούηση της αξίας ή της μετοχής τους. Ακοιβώς όπως είχαμε ανακαλύψει κι εμείς, οι Collins και Porras ανακάλυψαν πως οι πλέον σημαντικές απ' αυτές συνδύαζαν εναυσθητούηση απέναντι στο περιβάλλον με ισχυρή αίσθηση ταυτότητας: «Οι εταιρίες με όραμα επιδεικνύουν ένα ισχυρό κίνητρο για πρόσδοτο, κίνητρο που τους δίνει τη δυνατότητα να αλλάζουν και να προσαρμόζονται, χωρίς να διακινδυνεύουν τις πολύτιμες βασικές τους αξίες».<sup>4</sup>

Στη Shell, ποτέ δεν κάναμε μια μελέτη με αντίστοιχη επιμέλεια. Κι όμως, η μελέτη της Shell παρέμεινε διαρκώς στο μυαλό μου επί χρόνια. Με τον μη επιστημονικό μας τρόπο, είχαμε ανακαλύψει τέσσερα χαρακτηριστικά που, όταν τα συνδυάζαμε μεταξύ τους, έμοιαζαν να μας δίνουν μια περιγραφή του τύπου της πολύ επιτυχημένης εταιρίας – μιας εταιρίας που μπορούσε να επιβιώσει για μεγάλες χρονικές περιόδους μέσα σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο, επειδή οι μάνατζέρ της ήταν καλοί στη διαχείριση της αλλαγής.

### Ο ορισμός της ζωντανής επιχείρησης

Στα χρόνια που ακολούθησαν, οι τέσσερις αυτοί παράγοντες που αναπτύξαμε στη μελέτη μας για τη μακροβιότητα των επιχειρήσεων γύριζαν διαρκώς στο

μυαλό μου. Σταδιακά, άρχιζαν να αλλάζουν τον τρόπο σκέψης μου σε σχέση με την πραγματική φύση των εταιριών – και ό,τι αυτό σημαίνει για τον τρόπο με τον οποίον εμείς οι μάνατζερ, σε κάθε επίπεδο, διοικούμε αυτές τις επιχειρήσεις. Τώρα, βλέπω τους τέσσερις αυτούς παράγοντες ως εξής:

1. Η ευαισθητοποίηση απέναντι στο περιβάλλον αντιπροσωπεύει την ικανότητα μας εταιρίας να μαθαίνει και να προσαρμόζεται.
2. Η συνεκτικότητα και η ταυτότητα είναι τώρα σαφές πως αποτελούν πλευρές της εγγενούς ικανότητας μας εταιρίας να δημιουργεί μια κοινότητα και μια προσωπικότητα.
3. Η ανεκτικότητα και, κατά συνέπεια, η αποκέντρωση είναι ενδείξεις του βαθμού επίγνωσης που έχει κατατήσει μια εταιρία σε σχέση με την οικολογία: της ικανότητάς της να χτίζει εποικοδομητικές σχέσεις με άλλες οντότητες, μέσα και έξω απ' αυτή την ίδια.
4. Η συντηρητική χορηματοδότηση αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο σε μια εταιρία. Είναι η ικανότητά της να διαχειρίζεται αποδοτικά την ανάπτυξη και την εξέλιξή της.

Παρ' όλα αυτά, το ερώτημα παραμένει: γιατί αυτά τα ίδια χαρακτηριστικά εμφανίζονται ξανά και ξανά σε εταιρίες που έχουν καταφέρει να επιβιώσουν σε αντίθεση με άλλες;

Από μια άποψη, αυτά τα θέματα με συνάρπαξαν όλη την επαγγελματική μου ζωή, αρχιζόντας από την εποχή που ήμουν ακόμη στο πανεπιστήμιο. Είμαι σίγουρος πως τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά της μακρόβιας εταιρίας δεν αποτελούν απαντήσεις. Αντιπροσωπεύουν την αρχή μιας θεμελιώδους έρευνας σε σχέση με τη φύση και την επιτυχία των εμπορικών οργανισμών και τον ρόλο τους μέσα στην κοινωνία.

Δεν είναι συμπτωματικό που αυτά τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά έχουν επίσης προσφέρει το πλαίσιο για το βιβλίο αυτό. Όλα μαζί προσφέρουν ιδέες για την αληθινή φύση των εταιριών και σχηματίζουν μια σειρά οργανωτικών αρχών διοικητικής συμπεριφοράς – αρχές που αποτελούν σημαντικές πλευρές της δουλειάς ενός μάνατζερ ο οποίος θέλει η εταιρίά του να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει μακροπρόθεσμα.

Η μελέτη της Shell ενίσχυσε επίσης μια άποψη που είχα καλλιεργήσει από τα φοιτητικά μου χρόνια: να σκέφτομαι και να μιλώ για μια εταιρία σαν ένα ζωντανό οργανισμό. Δεν είμαι ο μόνος. Πολλοί σκέπτονται και μιλούν για μια εταιρία με φυσικό τρόπο, λες και αναφέρονται σ' ένα ζωντανό οργανισμό, ένα ζωντανό πλάσμα με δική του σκέψη και προσωπικότητα. Η χοήση αυτής της γλώσσας δεν προκαλεί έκπληξη. Όλες οι εταιρίες επιδεικνύουν τη συμπεριφορά και τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των ζωντανών οργανισμών. Όλες οι εταιρίες μαθαίνουν.

Όλες οι εταιρίες, άλλες με λιγότερο άλλες με περισσότερο σαφή τρόπο, έχουν μια ταυτότητα που παίζει καθοριστικό ρόλο για τη συνεκτικότητά τους. Όλες οι εταιρίες χτίζουν σχέσεις με άλλες οντότητες και όλες μεγαλώνουν και αναπτύσσονται μέχρι που πεθαίνουν. Το να διοικείς μια «ζωντανή εταιρία» σημαίνει να διοικείς με λιγότερη ή περισσότερη συνέπεια, με λιγότερη ή περισσότερο σαφή εκτίμηση αυτών των παραγόντων της επιχειρηματικής ζωής, αντί να τους αγνοείς.

Δεν έχει προφανώς σημασία αν μια εταιρία είναι προσγματικά ζωντανή υπό μια αυστηρά βιολογική έννοια ή αν «η ζωντανή εταιρία» είναι απλώς μια χρήσιμη μεταφορά. Όπως θα δούμε δύμας μέσα απ' αυτό το βιβλίο, το να θεωρείς μια εταιρία σαν μια ζωντανή οντότητα είναι ένα πρώτο βήμα για την αύξηση της προσδοκώμενης διάρκειας ζωής της.

Το βιβλίο αυτό έχει να κάνει με την ιδέα της ζωντανής εταιρίας, το φιλοσοφικό της υπόβαθρο, την εφαρμογή της στην καθημερινή πρακτική, και τη δύναμη και την ικανότητα που φαίνεται να προσφέρει η υιοθέτηση της.

Διότι η ιδέα της ζωντανής εταιρίας δεν είναι απλώς ένα εννοιολογικό ή ακαδημαϊκό θέμα. Έχει απέραντες πρακτικές και καθημερινές συνέπειες για τους μάνατζερ. Σημαίνει ότι σ' έναν κόσμο που αλλάζει μαζικά, πολλές φορές στη διάρκεια της καριέρας σας είναι απαραίτητο να συμπαρασύρετε τους ανθρώπους στη συνεχή ανάπτυξη της εταιρίας σας. Το ποσοστό των ανθρώπων που νοιάζονται, πιστεύουν και εμπλέκονται σ' αυτή την υπόθεση δεν έχει μόνον άμεση επίδραση στην ουσία της ίδιας της δουλειάς σας, αλλά έχει και την πλέον άμεση επίδραση από οποιονδήποτε άλλο παράγοντα στην προσδοκώμενη διάρκεια ζωής της εταιρίας σας. Και το γεγονός ότι πολλοί μάνατζερ αγνοούν αυτή την επιταγή είναι μια από τις μεγαλύτερες τραγωδίες του καιρού μας.

Τι σημαίνει λοιπόν, το να διοικείς μια ζωντανή εταιρία σε καθημερινή βάση; Ο δρόμος που οδηγεί στην απάντηση αρχίζει μ' ένα άλλο ερώτημα, που αφορά στον λόγο ύπαρξης μιας εταιρίας: γιατί υπάρχουν οι εταιρίες;

Χρηματοοικονομικοί αναλυτές, μέτοχοι και πολλά ανώτερα στελέχη μάς λένε ότι οι εταιρίες υπάρχουν κυρίως για να εξασφαλίζουν οικονομικές αποδόσεις. Μερικοί οικονομολόγοι προσφέρουν μια κάπως ευρύτερη έννοια του σκοπού αυτού. Οι εταιρίες, λένε, υπάρχουν για να εξασφαλίζουν προϊόντα και υπηρεσίες, και να κάνουν έτοι την ανθρώπινη ζωή άντετη και ευχάριστη. «Ο προσανατολισμός στον πελάτη», και άλλες διοικητικές αρχές της μόδας ερμηνεύουν αυτήν την έννοια ως ότι οι εταιρίες υπάρχουν για να εξυπηρετούν τους πελάτες. Από την άλλη μεριά, οι πολιτικοί φαίνεται να πιστεύουν ότι οι εταιρίες υπάρχουν για να εξασφαλίζουν το δημόσιο αγαθό: να δημιουργούν θέσεις εργασίας και να διασφαλίζουν μια σταθερή οικονομική βάση για δόλους τους κοινωνικούς παράγοντες.

Από την άποψη δύμως του ίδιου του οργανισμού –την άποψη που επιτρέπει στους οργανισμούς να επιβιώνουν και να ευημερούν –όλοι αυτοί οι σκοποί είναι δευτερεύοντες.

Όπως όλοι οι οργανισμοί, η ζωντανή εταιρία υπάρχει πρωτίστως για τη δική της επιβίωση και βελτίωση: για να εκπληρώσει τις δυνατότητές της και να γίνει όσο μεγαλύτερη μπορεί. Δεν υπάρχει απλώς για να προμηθεύει προϊόντα στους πελάτες ή κέρδη στους μετόχους, ακριβώς όπως κι εσείς, οι αναγνώστες, δεν υπάρχετε μόνο και μόνο για χάρη της δουλειάς ή της καριέρας σας. Στο κάτω-Άττα, κι εσείς επίσης είστε μια ζωντανή οντότητα. Υπάρχετε για να επιβιώνετε και να ευημερεύτε, και το γεγονός ότι εργάζεστε αποτελεί ένα μέσο γι' αυτό τον σκοπό. Αντίστοιχα, τα κέρδη για τους μετόχους και η εξυπηρέτηση των πελατών είναι τα μέσα για την επίτευξη του αντίστοιχου σκοπού της IBM, της Royal Dutch/Shell, της Exxon, της Procter & Gamble, της General Motors και κάθε άλλης εταιρίας.

Αν ο πραγματικός σκοπός ύπαρξης μιας ζωντανής εταιρίας είναι να επιβιώνει και να ευημερεί έχοντας στόχο το απότελο μέλλον, τότε οι προτεραιότητες μιας τέτοιας εταιρίας είναι πολύ διαφορετικές από τις αξίες που θέτει στο μεγαλύτερο μέρος της η σύγχρονη επιστημονική βιβλιογραφία για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, ένας τέτοιος σκοπός αντιτίθεται στις απόψεις πολλών μάνατζερ και μετόχων. Βέβαια, πολλές διοικητικές πρακτικές συμφωνούν με την ιδέα μιας εταιρίας που μαθαίνει – για παράδειγμα, με έννοιες όπως ο «οργανισμός που μαθαίνει» και «η γνώση ως στρατηγικό κεφάλαιο». Άλλα υπάρχουν σοβαρές αμφιβολίες αν ακόμα και οι πιο ενθουσιώδεις μάνατζερ και μέτοχοι έχουν μελετήσει σε βάθος τις συνέπειες αυτών των εννοιών.

Το αποτέλεσμα; Στο σημερινό, όλο και πιο ασταθές, επιχειρηματικό περιβάλλον, χωρίς τις προτεραιότητες της ζωντανής εταιρίας, οι περισσότεροι μάνατζερ θα ανακαλύψουν ότι οι εταιρίες τους δεν έχουν αποκτήσει τη γνώση ώστε να επιτυγχάνουν αυτό που ευελπιστούν να επιτύχουν. Από την άλλη μεριά, η διερεύνηση των συνέπειών από τη διοίκηση μιας οντότητας που είναι ζωντανή, με σκοπό να την παραδώσουμε στους διαδόχους μας σε καλύτερη κατάσταση απ' ό,τι την παραλάβαμε εμείς, είναι κάτι που σε αμείβει πλουσιοπάροχα. Οι ιδιοκτήτες των εταιριών που είναι μέλη του «Ομίλου των Τριακοσάχρονων» στο Λονδίνο και οι μάνατζερ των εταιριών της μελέτης της Shell αποτελούν συχνά τους εκφραστές μιας ειλικρινούς επιχειρηματικής υπερηφάνειας.





## **Η IKANOTHTA NA ΜΑΘΑΙΝΕΙΣ**







## Κεφάλαιο 1

### Από τον καπιταλισμό σε μια κοινωνία της γνώσης

Αν ως μάνατζερ πάρετε σοβαρά υπόψη σας τα ευρήματα της μελέτης της Royal Dutch/Shell ή των Collins και Porras, τότε θα βρεθείτε μπροστά σ' ένα εκ πρώτης όψεως άλυτο δύλημα. Με τη γλώσσα των οικονομικών, αυτό που περιμένει κανείς από τις επιχειρήσεις είναι να λειτουργούν με κέρδη, σύμφωνα με τον κυρίαρχο στόχο τους. Από την άλλη μεριά όμως, σύμφωνα με τις μελέτες μας, η υιοθέτηση αυτού του στόχου μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με τη μακροβιότητα των επιχειρήσεων και την προσδοκώμενη διάρκεια της ζωής τους. Μπροστά σ' αυτό το δύλημμα, οι μάνατζερ συχνά σηκώνουν τα χέρια ψηλά και διαλέγουν τον δρόμο των υψηλότερων δυνατών και άμεσων αποδίσεων, νιώθοντας πως η επιβίωση της επιχείρησης –και της ίδιας τους της δουλειάς– θα εξαρτηθεί από το αν θα ακολουθήσουν αυτό τον δρόμο ή όχι. Πράγματι, πολλοί μάνατζερ στη Shell, όπως και σ' άλλες επιχειρήσεις, με ρωτούν γιατί θα πρέπει να περιμένω απ' αυτούς να διοικούν για το απότελο μέλλον, με κίνδυνο να βρεθούν «νεκροί» στο άμεσο μέλλον.

Η απάντησή μου είναι ότι το δύλημμα «κερδοφορία ή μακροβιότητα» είναι ψευδεπίγραφο. Δεν απαιτείται πλέον να επιλέξουμε μεταξύ αυτών των δύο. *H επιτυχία και η μακροβιότητα μιας επιχείρησης είναι βαθύτατα αλληλένδετες, ειδικά σήμερα που υπάρχει ποιοτική διαφορά στη σχέση επιτυχίας και μακροβιότητας, σε σύγκριση με ό,τι υπήρχε στο οικονομικό περιβάλλον πέντε δεκαετίες νωρίτερα.* Οι πολιτικές με τον διπτό στόχο της μεγιστοποίησης κερδών και της μετοχικής αξίας σε βάρος κάθε άλλου στόχου αποτελούν ένα εκφυλισμένο απομεινάρι μιας διοικητικής παράδοσης που αινήκει στο παρελθόν. Δεν αντικατοπτρίζουν πλέον τις επιταγές του κόσμου μέσα στον οποίο ζούμε σήμερα. Αποτε-

λούν πολιτικές υποτιμητικές, ακόμη και καταστροφικές – όχι μόνον για την υπόλοιπη κοινωνία, αλλά και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις που τις υιοθετούν.

Με δυο λόγια, η συμβατική διοικητική λογική παραμένει επικεντρωμένη στην ιδέα της διατήρησης και της μεγιστοποίησης του κεφαλαίου. Αλλά στη διάρκεια των τελευταίων πενήντα ετών, έχει υπάρξει μια σημαντική μεταβολή στον κόσμο των επιχειρήσεων: εκεί όπου κυριαρχούσε το κεφάλαιο, κυριαρχεί πλέον η γνώση. Η μεταβολή αυτή εξηγεί και το ενδιαφέρον που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια για τη διαδικασία μάθησης στους οργανισμούς. Οι μάνατζερ αναγνωρίζουν ότι αν οι επιχειρήσεις τους δεν μπορέσουν να αιξήσουν τον ρυθμό με τον οποίον μαθαίνουν, τα κύρια στοιχεία του ενεργητικού τους θα βαλτώσουν και οι επιχειρήσεις τους θα ξεπεραστούν πολύ σύντομα από τους ανταγωνιστές τους.

Ωστόσο, η βασική οικονομική θεωρία μάς λέει πως ανέκαθεν υπήρχαν τρεις κύριες πηγές πλούτου: η γη και οι φυσικοί πόροι, το κεφάλαιο (η συσσώρευση και επανεπένδυση πλούτου), και η εργασία. Ο συνδυασμός αυτών των τριών δημιουργεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που χρειάζεται η κοινωνία για την ικανοποίηση των υλικών της αναγκών. Στο μεγαλύτερο μέρος της ιστορίας του ανθρώπου, ο σημαντικότερος παράγοντας για την οικονομική επιτυχία ήταν η γη. Αυτοί που μπορούσαν να κυριαρχούν και να κατέχουν τη γη είχαν εξασφαλισμένο ρόλο στη δημιουργία πλούτου. Έτσι, οι ιδιοκτήτες της γης, τουλάχιστον στις δυτικές κοινωνίες, ήταν οι πλούσιοι, και οι άνθρωποι που δεν είχαν γη ήταν οι φτωχοί.

Υστερα, όπως έχουν περιγράψει πολύ παραστατικά οι ιστορικοί Fernand Braudel και Henri Pirenne, μεταξύ του τέλους του Μεσαίωνα και των αρχών του 20ού αιώνα πραγματοποιήθηκε μια εντυπωσιακή στροφή από τη γη στο κεφάλαιο, που αποτελούσε πλέον τον κυρίαρχο παράγοντα για τη δημιουργία πλούτου.<sup>1</sup> Η συσσώρευση επιπλέον κεφαλαίου κατά τη διαδικασία δημιουργίας υλικού πλούτου οδήγησε σε σημαντικές αιξήσεις στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της τεχνολογικής και εμπορικής δραστηριότητας. Τα πλοία έγιναν μεγαλύτερα, τα ταξίδια μακρύτερα, οι μηχανές απέκτησαν μεγαλύτερες δυνατότητες. Στο τέλος του Μεσαίωνα πολύ περισσότερα χρήματα ήταν διαθέσιμα για τέτοιους σκοπούς, τουλάχιστον στη Δυτική Ευρώπη. Τα κεφάλαια που συσσωρεύονταν μεταρρέπονταν σε περιουσιακά στοιχεία των αναπτυσσόμενων εμπορικών δραστηριοτήτων, οι οποίες εξελίσσονταν σε εταιρίες ορυχείων, ναυτιλιακές και εμπορικές επιχειρήσεις, στα πρώτα υφαντουργία και, τελικά, στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η σύγχρονη επιχείρηση, με δυο λόγια, αναπτύχθηκε όταν το κεφάλαιο διατέθηκε από τους εμπόρους του Μεσαίωνα για τη διαδικασία παραγωγής πλούτου.

Στην εποχή του κεφαλαίου, ο πλούτος πέρασε από εκείνους που έλεγχαν τη γη σ' εκείνους που έλεγχαν την πρόσβαση στο κεφάλαιο. Οι πλούσιοι δεν

ήταν πια οι ιδιοκτήτες της γης, αλλά οι ιδιοκτήτες του κεφαλαίου. Η χρηματοδότηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων έγινε ο πλέον δυσεύρετος παραγωγικός πόρος.

Επιπλέον, με τη διάλυση των παλιών συντεχνιών και τη μετεξέλιξή τους σε εταιρίες, οι ιδιοκτήτες του κεφαλαίου κατάφεραν να ελέγξουν τον πλουτοπαραγωγικό παράγοντα «άνθρωπος». Στη γλώσσα της οικονομικής θεωρίας, το κεφάλαιο είχε πολύ μεγαλύτερη αξία και σπάνιζε πολύ περισσότερο απ' ότι η εργασία. Η εργασία άλλαξε και από αναπόσπαστο κοινόπατη της καθημερινής ζωής των ανθρώπων, ένα στοιχείο εγγενές στην ανθρώπινη κοινωνία, έγινε ένα εμπόρευμα που προσφερόταν για πώληση στην αγορά. Όπως λέει ο Braudel στο βιβλίο του, *The Wheels of Commerce*:

Ότι είχε να προσφέρει ένας εργάτης ήταν τα χέρια και τα μπράτσα του, μ' άλλα λόγια την «εργασία» του, και φυσικά την εξυπνάδα ή την ικανότητά του. Το φαινόμενο γίνεται περισσότερο σαφές στην περίπτωση των ανθρακωρύχων της Κεντρικής Ευρώπης. Έχοντας διατελέσει επί μεγάλο χρονικό διάστημα ανεξάρτητοι τεχνίτες που δούλευαν σε μικρές ομάδες, αναγκάστηκαν τον 15ο και 16ο αιώνα να μπουν κάτω από τον έλεγχο των εμπόρων, μιας κι αυτοί ήταν οι μόνοι που μπορούσαν να εξασφαλίσουν τις σημαντικές επενδύσεις που απαιτούσε ο εξοπλισμός για να μπορέσουν να σκάψουν βαθιά κάτω από την επιφάνεια της γης. Κι έτσι, έγιναν μισθωτοί.<sup>2</sup>

Στη διάρκεια των επόμενων αιώνων, ένα νέο στοιχείο έκανε την εμφάνισή του στη θεωρία της διοίκησης. Αν μια εταιρία αντιμετώπιζε προβλήματα, το πρώτο που μειωνόταν ήταν οι θέσεις εργασίας, διότι τα κεφάλαια (και η διαθεσιμότητα) ήταν πολύ πιο δυσεύρετα και πολύτιμα, με αποτέλεσμα οι μάνατζερ να θεωρούν τη μεγιστοποίηση του κεφαλαίου ως την πρώτη προτεραιότητά τους. Στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του 1930, για παράδειγμα, θεωρείτο πολύ καλή τραπεζική πρακτική η ρευστοποίηση και η καταστροφή των πελατών τους και όλων των θέσεων εργασίας που είχαν σχέση μ' αυτούς, αν αυτό βοηθούσε στην ανάκτηση έστω κι ενός μικρού τμήματος από τα κεφάλαια που είχαν επενδυθεί. (Αυτό μπορεί να ακούγεται ωμό, αλλά ήταν αναγκαίο. Οι οργανισμοί που παρείχαν κεφάλαια ήταν πολύ λιγότερο εύρωστοι απ' όσο είναι σήμερα, και αγωνίζονταν απλά για την επιβίωσή τους).<sup>3</sup> Η σάση των εταιριών απέναντι στο κεφάλαιο διέφερε πολύ από εκείνη των οργανισμών που είχαν προηγηθεί χρονικά, όπως ο στρατός και η εκκλησία. Ακόμη και κατά την οπισθοχώρηση της Δουνκέρκης, στη διάρκεια του Β' Παγκόσμιου Πολέμου, το βρετανικό εκστρατευτικό σώμα, προκειμένου να σωθούν οι στρατιώτες, εγκατέλειψε τα όπλα του. Τα κεφαλαιουχικά αγαθά δεν είχαν την ίδια αξία με τον ανθρωπο.

Όμως, κάποια στιγμή στη διάρκεια του 20ού αιώνα, τα έθνη του Δυτικού κόσμου βγήκαν από την εποχή του κεφαλαίου και μπήκαν στην εποχή της γνώσης. Ελάχιστοι μάνατζερ το συνειδητοποίησαν στην αρχή, αλλά το κεφάλαιο έχανε τη σπανιότητά του. Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ξεκίνησε μια τεράστια συσσώρευση κεφαλαίου. Ιδιώτες, τράπεζες και επιχειρήσεις έγιναν πιο ανθεκτικοί. Επίσης, η τεχνολογία άρχιζε να άλλάζει χάρη στις τηλεπικοινωνίες, την τηλεόραση, τους υπολογιστές και τις αεροπορικές επικοινωνίες, με αποτέλεσμα η πρόσβαση στο κεφάλαιο να γίνει πολύ πιο ευέλικτη και ελαστική, το κεφάλαιο να διακινείται πολύ πιο εύκολα και, συνεπώς, να είναι λιγότερο δυσεύρετο.

Από τη στιγμή που το κεφάλαιο ήταν εύκολα προσβάσιμο, ο πλουτοπαραγωγικός πόρος που αποτελούσε τον κρίσιμο παράγοντα μετατοπίστηκε πλέον προς τον άνθρωπο. Αλλά η μετατόπιση δεν έγινε προς την απλή εργασία. Αυτό που συνέβη ήταν ότι η γνώση αντικατέστησε το κεφάλαιο, κι έγινε ο εν ανεπαρκεία πλυντοπαραγωγικός πόρος, το κλειδί για την επιχειρηματική επιτυχία. Αυτοί που είχαν τη γνώση και ήξεραν πώς να την εφαρμόσουν θα ήταν στο εξής τα πιο εύπορα μέλη της κοινωνίας: οι ειδικοί της τεχνολογίας, τα στελέχη των τραπεζικών επενδύσεων, οι καλλιτέχνες δημιουργοί και οι «διευκολυντές» της νέας αντιληψης. Αυτό δεν αποτελούσε απλώς την εφαρμογή στην πράξη της ανάγκης των ανθρώπων να προμηθεύουν τις εξειδικευμένες ικανότητές τους, υπό την καθοδήγηση των αφεντικών τους. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της εργασίας δημιούργησε την ανάγκη ανθρώπων ως πηγή εφευρετικότητας και ως διανομέων και αξιολογητών των εφευρέσεων και της γνώσης, μέσα από το σύνολο της εργασιακής κοινότητας. Η λήψη των αποφάσεων για λογαριασμό της εταιρίας ως συνόλου δεν μπορούσε πια να είναι αποκλειστικό προνόμιο κάποιων λίγων ανθρώπων στην κορυφή.<sup>4</sup>

Αν ξέραμε πού να κοιτάξουμε, ακόμη και το 1950, θα είχαμε δει τη μετασροφή αυτή από το κεφάλαιο στη γνώση. Γινόταν ήδη φανερό στην άνοδο των φτωχών σε κεφαλαία, πλούσιων όμως σε μιαλά επιχειρήσεων και συνεταιρισμών – των διεθνών ελεγκτικών εταιριών, των συμβούλων επιχειρήσεων, της διαφήμισης και των μέσων μαζικής επικοινωνίας. Όμως, μια δυο δεκαετίες αργότερα, ακόμα κι αυτές έμελλε να ξεθωριάσουν μπροστά στην εκρηκτική άνθηση των εταιριών λογισμικού και πληροφορικής. Όλες αυτές οι πλούσιες σε μιαλά εταιρίες δεν γινόταν να διοικηθούν με τον παλιό, προσανατολισμένο στο κεφάλαιο, τρόπο. Οι μάνατζερ έπρεπε να αλλάξουν προτεραιότητες και από τη διοίκηση των επιχειρήσεων με στόχο την κατά το δυνατόν άριστη αξιοποίηση των κεφαλαίων, να στραφούν στη διοίκηση των επιχειρήσεων με στόχο την κατά το δυνατόν άριστη αξιοποίηση των ανθρώπων. Στις εταιρίες αυτές, οι ανθρώποι είναι οι φορείς της γνώσης και ως εκ τούτου η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### Oικονομική επιτυχία έναντι της γνώσης

Στις αρχές της δεκαετίας του '50, στην αρχή αυτής της μεταστροφής από το κεφάλαιο στη γνώση, σπουδαζα διοίκηση επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Έρασμος του Ρότερνταμ. Θυμάμαι πολύ καθαρά τον ορισμό της διοίκησης που μας δίδασκαν εκεί. Αυτή η «οικονομική εταιρία», όπως την αποκαλώ σήμερα, ήταν μια πολύ «βολική» υπόθεση. Τη χαρακτήριζε ορθολογισμός, και ήταν εύκολο να την ελέγξεις και να τη μετρήσεις:

Οι εταιρίες παραγόντων αγαθά και υπηρεσίες, για τα οποία άλλοι άνθρωποι είναι έτοιμοι να καταβάλλουν μία τιμή, προσπαθώντας να βρουν τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό των τριών συντελεστών της παραγωγής – εργασία, κεφάλαιο και γη. Και οι τρεις αυτοί συντελεστές είναι δυνατόν να υποκατασταθούν. Η εργασία μπορεί να υποκατασταθεί, για παράδειγμα, από το κεφάλαιο. Ο άριστος συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής είναι εκείνος με τον οποίον η εταιρία παράγει τα αγαθά και τις υπηρεσίες στο χαμηλότερο κόστος και τα πουλά στην υψηλότερη τιμή, με σύρχο τη μεγιστοποίηση των κερδών της.<sup>5</sup>

Ο ορισμός αυτός είναι εξαιρετικά σαφής. Πολλοί άνθρωποι θα αναγνωρίσουν σ' αυτόν, τον τρόπο με τον οποίο διδάχτηκαν να σκέφτονται για τις επιχειρήσεις. Ο ορισμός είναι επίσης σαφής σε σχέση με τη διάκριση μεταξύ επιτυχημένης και αποτυχημένης επιχειρησης. Η επιτυχία ισοδυναμεί με τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη μέσα από τον άριστο συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής. Ο ορισμός όχι μόνον κάνει εύκολη τη μέτρηση της επιτυχίας, αλλά την κάνει και γρήγορη. Δεν χρειάζεται να περιμένετε πενήντα χρόνια για να ανακαλύψετε αν έχετε επιτύχει. Στο τέλος κάθε τριμήνου, μπορείτε να μετρήσετε την επιτυχία σας από τα αποτελέσματα του τριμήνου. Και η εταιρία σας ίσως να κατακτήσει το αντίστοιχο για τις επιχειρήσεις βραβείο Όσκαρ, όταν το περιοδικό *Fortune* ή οι *Financial Times* δημοσιεύσουν τον σχετικό κατάλογό τους για τις εκατό ή τις πεντακόσιες περισσότερο επιτυχημένες επιχειρήσεις. Αρκεί να έχετε τις υψηλότερες αποδόσεις σε σχέση με τα κεφάλαια σας, τον υψηλότερο κύκλο εργασιών, τη μεγαλύτερη κεφαλαιοποίηση. Γιατί αυτά είναι τα κοριτήρια της επιτυχίας, σύμφωνα με τον οικονομικό ορισμό της επιτυχίας.

Εμείς, οι φοιτητές του '50, εκκολαπτόμενα δείγματα του *Homo economicus*, μάθαμε με μεγάλο ενθουσιασμό αυτόν τον ορισμό. Δεν συνειδητοποιούσαμε ότι, ήδη από τότε, ο ορισμός αυτός ήταν μια ανακριβής περιγραφή της αληθινής επιχειρηματικής επιτυχίας. Σήμερα, καταλαβαίνω ότι η πρώτη φορά που ένιω-

σα πως κάτι δεν ήταν ακριβές ήταν, μόλις αποφοίτησα από το Έρασμος, όταν προσλήφθηκα στην πρώτη μου δουλειά, στο διυλιστήριο της Shell κοντά στο Ρότερνταμ. Μόλις πέρασα την πόρτα, ένιωσα μια περίεργη αμηχανία. Οι θεωρίες που μαθαίναμε στη σχολή ανέφεραν την εργασία, αλλά λέξη δεν έλεγαν για τους ανθρώπους. Εδώ όμως, στον πραγματικό κόσμο, το διυλιστήριο έμοιαζε να είναι γεμάτο απ' αυτούς. Και επειδή ο χώρος εργασίας ήταν γεμάτος ανθρώπους, άρχισε να μου γεννιέται η υποψία μήπως και οι επιχειρήσεις δεν ήταν τελικά πάντα μια ορθολογική, μετρήσιμη και ελέγχιμη υπόθεση.

Σήμερα, αναγνωρίζω ότι η οικονομική επιχείρηση είναι μια αφηρημένη έννοια που λίγη σχέση έχει με την πραγματικότητα της επιχειρηματικής ζωής. Όχι μόνον η εργασία δεν ισοδυναμεί με τον άνθρωπο, αλλά η έμφαση στα κέρδη και στη μεγιστοποίηση της μετοχικής αξίας αγνοεί τους δύο πλέον σημαντικούς παράγοντες που λειτουργούν στις επιχειρήσεις σήμερα: τη στροφή στη γνώση ως τον κρίσιμο συντελεστή παραγωγής, και την αλλαγή του κόσμου μέσα στον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις.

Οι εταιρίες θα μπορούσαν να λειτουργούν, σύμφωνα με τον οικονομικό ορισμό της επιτυχίας, εφόσον οι μάνατζερ θα ένιωθαν ότι έλεγχαν τον κόσμο τους. Αλλά είναι σπάνιο ένας μάνατζερ να νιώθει ότι μπορεί να ελέγχει το σημερινό ταραγμένο περιβάλλον του. Γι' αυτό, προκειμένου να αντιμετωπίσει έναν κόσμο που διαρκώς αλλάζει, κάθε οντότητα πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα να μεταστρέφεται και να αλλάζει, να αναπτύσσει νέες δεξιότητες και νέες νοοτροπίες, με δυο λόγια, να αναπτύσσει την ικανότητα να μαθαίνει. Όπως θα δούμε στο βιβλίο αυτό, η ουσία της μάθησης είναι η ικανότητα να χειρίζεσαι την αλλαγή μέσα από την αλλαγή του ίδιου σου του εαυτού – κι αυτό ισχύει τόσο για τους ανθρώπους, καθώς αυτοί μεγαλώνουν, όσο και για τις επιχειρήσεις, όταν αυτές αντιμετωπίζουν μια αναταραχή. Ο πρωτόδος θεωρητικός της μάθησης Jean Piaget ονόμασε αυτό τον τρόπο αλλαγής «μάθηση διά της προσαρμογής».⁶ Η ουσία της, έλεγε, ήταν η αλλαγή της εσωτερικής δομής του ατόμου, ώστε να μπορεί αυτό να παραμένει σε αρμονία μ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Αυτό μας δίνει μια τελείως διαφορετική συνταγή για την επιχειρηματική επιτυχία. Μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι αυτή που μπορεί να μαθαίνει πραγματικά.

### Όταν η επιτυχία βασίζεται στη μάθηση

Με τον ορισμό αυτό, οι άνθρωποι γίνονται ακόμα πιο σημαντικός παράγοντας για μια επιχείρηση. Άλλωστε, οι γνώσεις βρίσκονται μέσα στα κεφάλια των ανθρώπων. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι το κεφάλαιο δεν είναι σημαντικός

παράγοντας. Είναι, και μάλιστα ζωτικής σημασίας. Χωρίς κεφάλαιο, η ανθρωπότητα δεν θα έφτανε ποτέ στα οικονομικά αποτελέσματα που έχουμε σήμερα. Άλλα ο καθιερωμένος τρόπος σκέψης στις επιχειρήσεις αντιμετωπίζει το ζήτημα με το εξής διλημμα: αν προωθείς τα συμφέροντα των ανθρώπων, τότε αναγκαστικά περιορίζεις τα συμφέροντα του κεφαλαίου. Όμως, αν ο προσανατολισμός είναι προς τη μάθηση, η φροντίδα των ανθρώπων και η φροντίδα του κεφαλαίου μπορούν να λειτουργούν παράλληλα, ενισχύοντας η μία την άλλη.

Στη διάρκεια της δεκαετίας του '80, είδα να εμφανίζεται στη Shell μια διαμάχη με μεγάλη κανονικότητα. Πώς θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε την απόδοση των επενδύσεών μας; Η συνηθισμένη απάντηση, σε επίπεδο ανώτερης διοίκησης, ήταν ότι «πρέπει να μειώσουμε τις λειτουργικές δαπάνες». Στη Shell, όπως και σ' Όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις, το 80% των συνολικών λειτουργικών δαπανών έχει σχέση με τις δαπάνες του προσωπικού. Το αποτέλεσμα αυτών των συζητήσεων ήταν λοιπόν προδιαγεγραμμένο. Ένας αριθμός ανθρώπων έπρεπε να απολυθεί. Στη συνέχεια, η προσοχή μας στρεφόταν στο πώς θα μπορούσε να επιτευχθεί αυτή η μείωση. Ποιες λειτουργίες ή περιοχές θα έπρεπε να καταργηθούμε; Θα μειώναμε το προσωπικό με μετατάξεις του προσωπικού, εθελουσία έξodo ή με αναγκαστικές απολύσεις;

Στη διάρκεια μιας τέτοιας διαμάχης, θυμάμαι τη μοναχική φωνή του Ian McCutcheon, ελεγκτή του Ομίλου, να ρωτά: «Και τι θα γίνει με την απώλεια του ανθρώπινου δυναμικού, της εμπειρίας και της αφοσίωσης;». Θυμάμαι επίσης ότι η παραστήρησή του αυτή πέρασε και χάθηκε, χωρίς κανείς να δώσει σημασία. Καμιά σοβαρή προσπάθεια δεν καταβλήθηκε να σκεφτούμε το ενδεχόμενο μιας μελλοντικής αύξησης της λειτουργίας μας. Όλοι εστίαζαν την προσοχή τους στην προοπτική της άμεσης περικοπής των δαπανών.

Η ίδια διαμάχη εμφανίζεται σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα, και σε αρκετές απ' αυτές το ενδιαφέρον για το ανθρώπινο κεφάλαιο χάνεται με τον ίδιο περίπου τρόπο. Γ' αυτό χρειαζόμαστε ένα νέο τρόπο σκέψης σε σχέση με το πώς θα μετράμε την επιτυχία των επιχειρήσεών μας. Οι εξωτερικοί παραποτέτες μας ιρίνουν και μας μετρούν με οικονομικούς όρους: απόδοση επί των κεφαλαίων που έχουμε επενδύσει και στοιχεία του ενεργητικού. Μέσα στην επιχειρηση όμως, η επιτυχία μας εξαρτάται από την ικανότητά μας όσον αφορά τους ανθρώπους: η δημιουργία και η ανάπτυξη της διαρκούς γνωστικής βάσης της επιχείρησής μας.

Προσωπικά, τείνω να πιστέψω ότι η έντονη αντίθεση μεταξύ των δύο αυτών ορισμών –του ορισμού της οικονομικής επιχείρησης και του ορισμού της επιχείρησης που μαθαίνει– βρίσκεται στην καρδιά της κρίσης που αντιμετωπίζουν σήμερα οι μάνατζερ. Η έντονη αυτή αντίθεση είναι μία από τις βασικές αιτίες για τον εκπληκτικά χαμηλό μέσο όρο προσδοκώμενης διάρκειας ζωής των εταιριών στο βρόειο ημισφαίριο.

Από τη μια, όλοι οι ειδικοί, οι καθηγητές και οι μετρήσεις επιτυχούς διοίκησης συμπαραγάπτουν με τον οικονομικό ορισμό. Υποστηρίζουν ότι η καρδιά μιας επιχείρησης, η ίδια της η φύση, είναι η οικονομική δραστηριότητα που αναλαμβάνει προκειμένου να παραμείνει ζωντανή. Από την άλλη, είναι αυτά που βλέπουν, ακούν και αισθάνονται οι μάνατζερ: η ουσία της φύσης της επιχείρησης τους, η καρδιά της, είναι η ύπαρξή της ως μιας συνεχούς εργασιακής κοινότητας – με δυο λόγια, ως ενός ζωντανού οργανισμού που μαθαίνει.

Αν θέλουμε να γίνει αξιόπιστη η υπόθεση της μη-οικονομικής εταιρίας, τότε πρέπει να δούμε πιο προσεκτικά το ξήτημα της μάθησης μέσα στους οργανισμούς. Ποιες συνδετικές γραμμές μπορούμε να τραβήξουμε μεταξύ της ιδέας της ζωντανής επιχείρησης, που λειτουργεί για το ίδιο της το συμφέρον ως μια αυτόνομη οντότητα, και της ιδέας της επιχείρησης που μαθαίνει, με ευαισθησία προς το περιβάλλον της: