

Γιατί η εταιρική μακροβιότητα μετριέται με κύκλους καινοτομίας και όχι με χρόνια

Τα χαρακτηριστικά της παρουσιάζει το McKinsey Quarterly για τα 50 χρόνια έκδοσής του

Της ΧΡΙΣΤΙΝΑΣ ΔΑΜΟΥΛΙΑΝΟΥ

Μπορεί η μακροβιότητα στους ανθρώπους να κρύβει κάποια «μυστικά», όχι όμως και για τις επιχειρήσεις για τις οποίες «η εταιρική μακροβιότητα ούτε είναι –και ούτε πρέπει να είναι– αυτοσκοπός, αλλά το αποτέλεσμα της εφαρμογής των σωστών μέτρων για την επιβίωσή της». Αλλιώς, η έννοια της μακροβιότητας στον πληθυσμό των εταιρειών είναι κάτι το σχετικό. Για παράδειγμα, εταιρείες παροχής υπηρεσιών, τράπεζες, ασφαλιστικές, εταιρείες προϊόντων πολυτελείας κ.ά., όπου η εμπιστοσύνη του πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας, η «προδιάθεση» να είναι περισσότερο μακρόβιες είναι δεδομένη. Ωστόσο «μια εταιρεία τεχνολογίας που έχει επιβιώσει για μια δεκαεπταετία –μιλώντας με επιχειρηματικούς όρους– σημαίνει ότι είναι τόσο μακρόβια όσο και μια 30 ετών εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων. Γιατί η εταιρική μακροβιότητα δεν πρέπει να μετριέται με τα χρόνια, αλλά με κύκλους καινοτομίας».

Παρατηρήσεις - εμπειρίες

Φωτεινό παράδειγμα εταιρικής μακροβιότητας είναι η 88χρονη σήμερα παγκόσμια Εταιρεία Συμβούλων McKinsey που θέλησε να γιορτάσει όχι τη δική της μακροβιότητα αλλά τα πενήντα χρόνια λειτουργίας της έγκυρης ενημερωτικής έκδοσης McKinsey Quarterly, μέσα από μια σειρά άρθρων με διαχρονική αξία. Ζήτησε λοιπόν από τον Ιαν Ντέιβις, πρώην γενικό διευθυντή της – και με τεράστια εμπειρία από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες παγκοσμίως – να παραθέσει τις προσωπικές απόψεις, παρατηρήσεις και εμπειρίες του για τις αξίες και τις πρακτικές εκείνες που συνάδουν με τη μακροβιότητα των εταιρειών. Κάτι που εκείνος πραγματοποίησε με μεγάλη επιτυχία, εξαιρώντας ωστόσο από την παρατήρησή του τις εταιρείες με δημόσια συμμετοχή, όπως και τις οικογενειακές επιχειρήσεις «για τις οποίες η επιβίωση αυτή καθαυτή πιθανόν να αποτελεί τον απόλυτο στόχο και να μην είναι το αποτέλεσμα μιας επιτυχούς διαδικασίας επιβιώσης».

Υστερα από μια διαφωτιστική επιχειρηματολογία γύρω από τη θεωρία ορισμένων οικονομολόγων της ελεύθερης αγοράς περί «δημιουργικής καταστροφής», ο

Τι προκαλεί την πτώση μιας επιχείρησης

Αποτυχίες που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα

Εργασιακή **εξάντληση**

Αλαζονική συμπεριφορά

Ελλειψη φιλοδοξίας

Απώλεια πνεύματος ανταγωνισμού

Ανικανότητα να ανταποκριθεί στις νέες και συχνά ανατρεπτικές **τεχνολογικές καινοτομίες**

Στο εδώλιο του κατηγορουμένου τοποθετείται επίσης και

ο «κληροδοτούμενος τρόπος σκέψης».

Είναι αυτός που αρνείται να δραπετεύσει από ένα επιτυχημένο παρελθόν και να προσαρμοσθεί σε «σεισμικές αλλαγές», είτε αυτές προέρχονται από τον πελάτη είτε από την τεχνολογία



Αυτές που πέτυχαν απέφυγαν...

Το τραύμα της κατάρτισης: Μια εταιρεία που έχει μάθει να προσαρμόζεται και να αλλάζει, έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς, αποφεύγει όχι μόνο το τραύμα της κατάρτισης ή μιν ανεπιθύμητη αλλαγή εργοδοσίας, αλλά ακόμη και το πολύ πραγματικό κόστος που συνεπάγεται η μεταβίβαση και η διάλυση.

Την εσωστρέφεια: Επιδίδικουν ενεργά να κατανοούν τις τάσεις που επικρατούν έξω από τον οργανισμό ή τη βιομηχανία τους.

Την υπεροψία: Όσο καλές και αν είναι οι επιδόσεις τους, δημιουργούν την κουλτούρα «υπάρχει και καλύτερο».

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

Κίνδυνοι Vs ισχυρή απόδοση

Ως επίλογο των σημαντικών αυτών παρατηρήσεών του, ο Ιαν Ντέιβις υπενθυμίζει ότι το καθένα από τα θέματα στα οποία αναφέρθηκε, όπως και τα χαρακτηριστικά, ενέχουν κινδύνους και συγκρούσεις. «Το χαντάκι βρίσκεται και στις δύο πλευρές του δρόμου. Όμως η επιτυχής πλοήγηση οδηγεί σε μιν ανθεκτική και ισχυρή απόδοση, που είναι και η βάση της εταιρικής μακροβιότητας». Επανερχόμενος δε στη μακροβιότητα του McKinsey Quarterly που του έδωσε και την έμπνευση για το σημαντικό αυτό άρθρο, αφού ευχίθηκε, συμπλήρωσε ότι «για μένα, όπου και να βρίσκομαι, θα νιώσω τη μεγαλύτερη απογοήτευση της ζωής μου αν το McKinsey Quarterly δεν γιορτάσει τα 100 χρόνια του, ύστερα από τη σημερινή επέτειο».

Ιαν Ντέιβις καταλήγει στην άποψη ότι «μια εταιρεία που έχει μάθει να προσαρμόζεται και να αλλάζει, έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς, αποφεύγει όχι μόνο το τραύμα της κατάρτισης είτε μιν ανεπιθύμητη αλλαγή εργοδοσίας, αλλά ακόμη και το πολύ πραγματικό κόστος που συνεπάγεται η μεταβίβαση και η διάλυση».

Μεταξύ των «πολύ καλά τεκ-

μηριωμένων λόγων» που προκαλούν την πτώση μιας εταιρείας –είτε την ανικανότητά της να επιβιώσει– αναφέρει και αποτυχίες που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα. Όπως στην αλαζονική συμπεριφορά, στην εργασιακή εξάντληση, στην ελλειψη φιλοδοξίας, στην απώλεια πνεύματος ανταγωνισμού, «κυρίως όμως στην ανικανότητα να ανταποκριθεί στις νέες και

συχνά ανατρεπτικές τεχνολογικές καινοτομίες».

Στο εδώλιο του κατηγορουμένου τοποθετεί επίσης και έναν «κληροδοτούμενο τρόπο σκέψης» που αρνείται να δραπετεύσει από ένα επιτυχημένο παρελθόν και να προσαρμοσθεί σε «σεισμικές αλλαγές» είτε αυτές προέρχονται από τον πελάτη είτε από την τεχνολογία, «γιατί δεν διαθέτουν την ικανότητα να καταλάβουν τι συμβαίνει γύρω τους». Σύμφωνα λοιπόν με τη δική του παρατήρηση, οι εταιρείες εκείνες που πέτυχαν να προσαρμοσθούν στους πολλαπλούς κύκλους πρόβλεψών και καινοτομίας, ξεχωρίζουν μέσα από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που έχουν «επιπλέον της φιλοδοξίας τους για επιβίωση και ανταγωνιστικότητα, που αποτελούν και τις θεμελιώδεις προϋποθέσεις».

Κατ' αρχήν, οι εταιρείες αυτές παρακολουθούν αδιάκοπα όχι μόνο τις επιδόσεις τους προς τον πελάτη, αλλά προσπαθούν να αν-

τιλαμβάνονται και το τι κάνουν οι καλύτεροι και οι πλέον καινοτόμοι από αυτούς. Για την επίλυση προβλημάτων, όπως και για τον εντοπισμό ευκαιριών, εμπλέκουν και τους βασικούς προμηθευτές τους. Αποφεύγουν την εσωστρέφεια και επιδιώκουν ενεργά να κατανοούν τις τάσεις που επικρατούν έξω από τον οργανισμό είτε τη βιομηχανία τους. Αποφεύγουν να σκέπτονται υπεροπτικά και ενθαρρύνουν, αλλά δέχονται και το κόστος του ανταγωνισμού και του «κανιβαλισμού» στο εσωτερικό του οργανισμού τους. Αποφεύγουν την υπεροψία, όσο καλές και αν είναι οι επιδόσεις τους, δημιουργώντας την κουλτούρα, «υπάρχει και καλύτερο».

Ανάπτυξη ταλέντων

Στον τομέα της ανάπτυξης ταλέντων υιοθετούν τη φιλοσοφία «αναπτύσσω τα δικά μου ταλέντα» και δημιουργούν μιν δυναμική κουλτούρα αφοσίωσης. Ωστόσο, με μεγάλη διακριτικότητα και επλεκτικά εμπλουτίζονται και με προσλήψεις από το εξωτερικό περιβάλλον. «Σε καιρούς θεμελιωδών και ανατρεπτικών αλλαγών, οι εταιρείες που επιβιώνουν πρέπει να είναι πρόθυμες να αλλάζουν και το δικό τους μινάτζεντ». Και επειδή «οι αξίες μιν εταιρείες κρίνονται από ενεργείες και συμπεριφορές και όχι από τα λόγια και από την κατάθεση επίσημων δηλώσεων», για να γίνονται κατανοητές, πρέπει να αντανακλώνονται στις βασικές διοικητικές διαδικασίες, δηλαδή στην απόδοση, στην αξιολόγηση και στην ανάθεση ρόλων.

Σημαντικό χαρακτηριστικό των εταιρειών που επιβιώνουν επιτυχώς είναι και το ότι εμπλέκουν εσκεμμένα τις νεότερες γενιές των εργαζομένων, τόσο κατά τη διαμόρφωση των πολιτικών τους, όσο και κατά την οργανωσιακή ανάπτυξη. Ετσι, αφενός υποστηρίζουν την καινοτομία, αφετέρου αποτρέπουν τις όποιες διαγενεακές διαφορές. «Κάτι, το οποίο θα έπρεπε να σκεφθούν περισσότερο και οι εταιρείες των τεχνολογιών της Σίλικον Βάλεϊ και να εμπλέκουν στη διοίκηση και τις γενιές μεγαλύτερης ηλικίας». Τέλος, ιδιαιτέρως σε καιρούς επιτυχιών, ενθαρρύνουν τα συμβούλιά τους να αναλαμβάνουν ενεργό –και υποστηρικτικό– ρόλο τόσο ως προς τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων, όσο και του υφιστάμενου status quo.

xd@kathimerini.gr