

Πάνος Μουρδουκούτας

ΟΙ ΕΞΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

*Δοκιμασμένες αρχές επιχειρηματικού
και προσωπικού μάνατζμεντ*



Προοίμιο 7

Πρόλογος 9

Εισαγωγή 13

Κεφάλαιο 1:

Θέστε τις σωστές προτεραιότητες 17

Κεφάλαιο 2:

Χρησιμοποιήστε τους πόρους σας με σύνεση 31

Κεφάλαιο 3:

Παραμείνετε εστιασμένοι 49

Κεφάλαιο 4:

Αναπτύξτε τις κατάλληλες διαπροσωπικές σχέσεις 61

Κεφάλαιο 5:

Μην είστε άπληστοι 73

Κεφάλαιο 6:

Μην εφησυχάζετε 79

Επίλογος 93

ΘΕΣΤΕ ΤΙΣ ΣΩΣΤΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ



Κάθε πράξη βούλησης είναι μια πράξη αυτο-αναίρεσης.
Επιδιώκοντας την πράξη, επιδιώκουμε την αναίρεση.
Σύμφωνα με αυτή την έννοια, κάθε πράξη είναι μια πράξη
αυτοθυνσίας. Όταν επιλέγεις κάπι, απορρίπτεις όλα τα άλλα.

— G. K Chesterton

Σε μια ελεύθερη κοινωνία, οι άνθρωποι βρίσκονται διαρκώς σε αναζήτηση μιας καλύτερης ζωής. Όμως στη διάθεσή τους δεν έχουν απεριόριστους πόρους. Δεν είναι σε θέση να επιδιώξουν τα πάντα ταυτόχρονα. Είναι υποχρεωμένοι να θέσουν με πολλή προσοχή προτεραιότητες, να κατατάξουν τους στόχους ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους: ποιο στόχο πρέπει να επιδιώξουν πρώτο, ποιος θα ακολουθήσει, κ.ο.κ.

Το να θέσει λοιπόν κανείς σωστά τις προτεραιότητές του αντιπροσωπεύει αυτό που οι οικονομολόγοι αποκαλούν «κόστος ευκαιρίας». Αναφέρομαι στους συμβιβασμούς που πρέπει να γίνουν ανάμεσα σε εναλλακτικούς στόχους και δραστηριότητες, όπου πρέπει κανείς να κατανείμει τους πόρους του.

Το να θέτει κανείς σωστά τις προτεραιότητές του σημαίνει να κάνει έξυπνες επιλογές. Οι επιχειρηματίες καλούνται διαρκώς να κάνουν έξυπνες επιλογές όσο αφορά νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, ανάπτυξη προϊόντων, νέες τεχνολογίες, και νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Ο κάθε άνθρωπος καλείται να επιλέξει αν θα σπουδάσει, αν θα ξεκινήσει τη δική του επιχείρηση ή θα εργαστεί για κάποιον άλλον, αν θα παντρευτεί ή θα παραμείνει ανύπαντρος, αν θα κάνει παιδιά ή όχι, αν θα μείνει παντρεμένος ή θα χωρίσει, και πώς θα διαθέσει τα χρήματά του.

Οι άνθρωποι πρέπει να αναπτύξουν μια στρατηγική· να χαράξουν μια πορεία, ένα σχέδιο δράσης για την επαγγελματική τους ζωή και την προσωπική τους καθημερινότητα.

Και αυτό απαιτεί όραμα, προνοητικότητα, την ικανότητα να βλέπουν εμπρός και να προσδοκούν το μέλλον, να διακρίνουν αυτό που δεν φαίνεται, καθώς και τις προκλήσεις που τους επιφυλάσσει.

Ένα άριστο παράδειγμα επιχειρηματία με όραμα είναι μια λιγότερο γνωστή στο ευρύτερο κοινό προσωπικότητα του αμερικανικού επιχειρηματικού κόσμου, ο Frederick Tudor. Στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, ο Tudor είχε το όραμα να πουλήσει πάγο από τις λίμνες της Νέας Αγγλίας στην Καραϊβική, ένα όραμα που σηματοδότησε τη βιομηχανία του πάγου στις Η.Π.Α. και έκανε τον Tudor έναν από τους πλουσιότερους ανθρώπους στην Αμερική.

Ο Andrew Carnegie αποτελεί ένα πολύ πιο γνωστό παράδειγμα. Και αυτός ήταν ένας επιχειρηματίας με όραμα. Μόλις στο ξεκίνημα της δεκαετίας του 1870, είχε τη διορατικότητα να αντιληφθεί ότι ο χάλυβας αντιπροσώπευε τη βασική πρώτη ύλη για τη διαρκώς αναπτυσσόμενη βιομηχανική επανάσταση και κυρίως για την επέκταση των σιδηροδρόμων. Όποιος κατάφερνε να πάρει τον έλεγχο αυτού του υλικού θα γινόταν ο πλουσιότερος άνθρωπος της εποχής του. Ο Carnegie είχε επίσης τη διορατικότητα να καταλάβει ότι το μέλλον της βιομηχανίας του χάλυβα βρισκόταν στη μέθοδο παρασκευής Μπέσεμερ. Και όπως αποδείχθηκε, είχε απόλυτο δίκιο και ως προς τις δύο αυτές

εκτιμήσεις. Κατέληξε να ελέγχει την παραγωγή χάλυβα όλων των Η.Π.Α., και έγινε ο πλουσιότερος άνθρωπος της εποχής του. Για περίπου ένα τέταρτο του αιώνα, τα εργοστάσια παραγωγής χάλυβα που είχε στην κατοχή του εξακολουθούσαν να φέρνουν κέρδη κάθε χρόνο.

Ο Henry Ford υπήρξε ένας ακόμη επιχειρηματίας με όραμα. Ήδη στο ξεκίνημα του 20^{ού} αιώνα, ο Ford ήταν σε θέση να αντιληφθεί την ανάγκη ενός αυτοκινήτου για τις λαϊκές μάζες, «ένα αυτοκίνητο για τον κοινό θνητό». Μάλιστα, η εταιρεία του, η Ford Motor Company, κατάφερε να κατασκευάσει το T-model, ένα αυτοκίνητο που γέμισε τις λεωφόρους και τους δρόμους της Αμερικής στις αρχές του 20^{ού} αιώνα. Μέχρι το 1916, οι πωλήσεις του Φορντ είχαν ανέλθει στα 577 χιλιάδες κομμάτια, μετατρέποντάς τον σε έναν από τους «γίγαντες των επιχειρήσεων».

Ο Bill Gates αποτελεί ένα πρόσφατο παράδειγμα επιτυχημένου επιχειρηματία. Ήδη από τη δεκαετία του 1980, είχε τη διορατικότητα να προβλέψει ότι το πολύ χρήμα δεν βρισκόταν στα φυσικά εξαρτήματα του ηλεκτρονικού υπολογιστή, αλλά στο λογισμικό που τον κάνει φιλικό προς το χρήστη. Όποιος και αν κατασκευάζει το μηχάνημα, για να λειτουργήσει απαιτείται το σωστό λογισμικό. Εξάλλου, με εκατομμύρια πατενταρισμένους κωδικούς και μια εξέχουσα θέση στην αγορά, είναι πιο δύσκολο για τους ανταγωνιστές να παραγάγουν απομιμήσεις του λογισμικού παρά του μηχανικού μέρους. Έτσι ο Bill Gates επέλεξε να ασχοληθεί

με το χώρο του λογισμικού και όχι με την κατασκευή των υπολογιστών. Επένδυσε 75.000 δολάρια σε ένα πρόγραμμα λογισμικού που αποτέλεσε τον πυρήνα του DOS της IBM, μετατρέποντας την επένδυσή του σε μια επιχείρηση πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων. Ενώ οι κατασκευαστές ηλεκτρονικών υπολογιστών, μεταξύ των οποίων και η φοβερή και τρομερή IBM, είχαν επιδοθεί σε έναν ανηλεή ανταγωνισμό, ο Bill Gates απολάμβανε μια σχεδόν μονοπωλιακή θέση. Για περισσότερο από μία δεκαετία, η Microsoft παρέμενε κερδοφόρα κάθε χρόνο.

Ο Mike Dell αποτελεί ένα άλλο πρόσφατο παράδειγμα. Πρόκειται για έναν ακόμη επιχειρηματία με όραμα. Κάπου μέσα στη δεκαετία του 1980, αντιλήφθηκε πως το πολύ χρήμα θα μπορούσε να προκύψει από την πώληση υπολογιστών κατευθείαν στα καταστήματα λιανικής, και όχι από την έμμεση διάθεσή τους στην αγορά. Με αυτόν τον τρόπο, ο Mike Dell δεν ήταν αναγκασμένος να διατηρεί αποθέματα, παρέκαμψε τους μεσάζοντες, και μετακύλησε τα κέρδη στον πελάτη.

Τα πράγματα έγιναν ακόμη καλύτερα με την επέκταση του Διαδικτύου (Ιντερνετ) που επέτρεψε στον Michael Dell να μετατρέψει τους υπολογιστές σε «επί παραγγελία» προϊόντα, που καλύπτουν τις ξεχωριστές απαιτήσεις τού κάθε πελάτη.

O Frederick Tudor, o Andrew Carnegie, o Henry Ford, o Bill Gates, και ο Mike Dell ήταν καινοτόμοι. Διεύρυναν τις

επιχειρηματικές τους επιλογές, αποφάσισαν να «εγκαινιάσουν νέους δρόμους αυτί να αρκεστούν στα πολυσύχναστα μονοπάτια της κοινώς αποδεκτής επιτυχίας», για να χρησιμοποιήσω τα λόγια του Rockefeller. Δοκίμασαν κάτι νέο, κάτι αντισυμβατικό και ανορθόδοξο. Βάδισαν ενάντια στο ρεύμα, διακρίνοντας και αξιοποιώντας πράγματα που οι άλλοι αγνοούσαν. Ο Tudor διέκρινε (ανακάλυψε) μια εξαγωγική αγορά άγνωστη στους υπόλοιπους. Ο Andrew Carnegie παρήγαγε ένα υλικό χωρίς το οποίο δεν μπορούσε να λειτουργήσει καμία βιομηχανία. Ο Bill Gates ανέπτυξε ένα καινούργιο προϊόν απόλυτα απαραίτητο για τους χρήστες ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ο Mike Dell τελειοποίησε ένα σύστημα διανομής υπολογιστών. Μετέτρεψε μια μικρή εξειδικευμένη αγορά σε μια μαζική αγορά.

Η καινοτομία είναι ιδιαίτερα σημαντική στις κορεσμένες παγκόσμιες αγορές όπου συνωστίζονται πάμπολλοι ανταγωνιστές.

Για την επιχειρηματική δραστηριότητα, θέτω σωστά τις προτεραιότητες σημαίνει:

- *Κάνω έξυπνες επιλογές*
- *Χαράζω ένα όραμα*
- *Διακρίνω πράγματα που οι άλλοι δε βλέπουν*
- *Προσδοκώ το μέλλον*
- *Βαδίζω αντίθετα στο ρεύμα*
- *Εισάγω καινοτομίες*

Το να έχεις όραμα, να δοκιμάζεις κάτι αντισυμβατικό, να βαδίζεις ενάντια στο ρεύμα — όλα αυτά αποδίδουν όχι μόνο στην οικονομική αλλά και στην προσωπική ζωή. Η ιστορία του James αποτελεί ένα εύστοχο παράδειγμα. Εκεί στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν οι συμφοιτητές του στο πανεπιστήμιο μελετούσαν Ισπανικά και Γαλλικά, εκείνος σπούδαζε Ιαπωνικά. Και όταν οι συμφοιτητές του συνέχιζαν τις σπουδές τους για να αποκτήσουν ένα μεταπτυχιακό τίτλο MBA, εκείνος στράφηκε στην Ιαπωνία για μια υποτροφία *mombusho* (από το Υπουργείο Παιδείας της Ιαπωνίας) που κάλυψε τα έξοδα του πτυχίου του στα οικονομικά. Εκείνη την εποχή η επιλογή του James φαινόταν παράλογη, αλλά τελικά τον αντάμειψε πλουσιοπάροχα. Αμέσως μετά την αποφοίτησή του, και ενώ οι συμφοιτητές του έψαχναν εναγώνια κάποια δουλειά για να αποπληρώσουν τα φοιτητικά τους δάνεια, εκείνος κατέλαβε μια θέση στην Toyota Europe, απαλλαγμένος από προσωπικά χρέη.

Η δυνατότητα να θέσει κανείς τις σωστές προτεραιότητες είναι ακριβώς αυτό που διαφοροποιεί τους επιτυχημένους από τους αποτυχημένους γάμους. Κάποια ζευγάρια θέτουν τις σωστές προτεραιότητες ευθύνες εξαρχής. Έχουν ξεκάθαρες απόψεις για τα πράγματα που προσδοκούν από το σύντροφό τους και επιδιώκουν κοινούς στόχους. Άλλα ζευγάρια ορίζουν λανθασμένα τις προτεραιότητές τους. Δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα των όσων προσδοκούν από το σύντροφό τους και επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους· αναλώνονται σε ασήμαντα ζητήματα, όπως ποιος θα πλύνει τα πιάτα ή ποιος θα βγάλει έξω τα σκουπίδια, και καταλήγουν σε διαζύγιο.

Η διαφορά ανάμεσα στις οικονομικά επιτυχημένες και τις αποτυχημένες οικογένειες έγκειται στον τρόπο με τον οποίο θέτουν τους οικονομικούς τους στόχους, τον τρόπο με τον οποίο προγραμματίζουν την ζωή τους, αντιλαμβάνονται οικονομικές προτεραιότητες όπως η προστασία από καταστροφικά γεγονότα, η ευχέρεια να διατηρούν επαρκή ρευστότητα, να αποκομίζουν υψηλό εισόδημα, να διαθέτουν αρκετά χρήματα ώστε να καλύπτουν τα έξοδα της στέγασης, τις σπουδές των παιδιών, και τη συνταξιοδότησή τους.

Σημασία έχει επίσης ο τρόπος με τον οποίο ταξινομούν τις καθημερινές τους προτεραιότητες, τα προϊόντα που μπαίνουν πρώτα στον κατάλογο με τα ψώνια τους, τα προϊόντα που βρίσκονται στις δεύτερες και τις τρίτες θέσεις. Όλα αυτά απαιτούν την προσεκτική μελέτη των πραγματικών τους αναγκών και του τρόπου με τον οποίο τα διάφορα προϊόντα τις ικανοποιούν.

Οι οικονομικά αποτυχημένες οικογένειες δεν κάνουν κανέναν παρόμοιο προγραμματισμό. Δεν ταξινομούν τους οικονομικούς τους στόχους, δεν αξιολογούν τους πόρους των εσόδων τους, ούτε βάζουν σε τάξη τα έξοδά τους. Είναι απροετοίμαστοι για το ενδεχόμενο ενός καταστροφικού γεγονότος, δε διαθέτουν επαρκή ρευστότητα, συχνά παθαίνουν πλύση εγκεφάλου από διάφορους δαιμόνιους διαφημιστές, με αποτέλεσμα να γίνονται μανιακοί καταναλωτές αγοράζοντας περισσότερο από παρόρμηση παρά βασιζόμενοι στη λογική, πράγματα που δε χρειάζονται καν.

Κατόπιν στοιβάζουν τα πράγματα που αγοράζουν στο γκαράζ ή την αποθήκη μέχρι την ημέρα που θα οργανώσουν

ένα υπαίθριο παζάρι στην αυλή του σπιτιού τους ή θα τα αραδιάσουν στα πεζοδρόμια για τα αυτοκίνητα του δήμου. Ξεπερνούν τα όριά τους, χώνονται όλο και πιο βαθιά στα χρέη, τσακώνονται διαρκώς για οικονομικά ζητήματα, και κάποια στιγμή καταλήγουν στο διαζύγιο.

Αυτή είναι και η περίπτωση δύο φίλων, του Τέρι και της Τζέσικα. Δεν κάθισαν ποτέ κάτω να συζητήσουν τις οικονομικές τους προτεραιότητες και να ελέγχουν τα έσοδα και τα έξοδά τους. Ο Τέρι γραφόταν συνδρομητής σε περιοδικά που δε διάβαζε ποτέ, και καλωδιακά προγράμματα που ποτέ δεν παρακολουθούσε, ενώ σώριαζε στην αποθήκη ένα σωρό εργαλεία αυτοκινήτου που δε χρησιμοποιούσε ποτέ· γέμιζε το ψυγείο με φαγητά που δεν άγγιζε καν. Παράλληλα, προσπαθούσε πάντα να αιτιολογήσει τις αγορές του με φράσεις όπως, «Ήταν μεγάλη ευκαιρία, το έδιναν στη μισή τιμή». Η Τζέσικα έβρισκε πρόσκαιρη ικανοποίηση πηγαίνοντας από εμπορικό κέντρο σε εμπορικό κέντρο, αγοράζοντας παπούτσια και ρούχα που ποτέ δε φορούσε και μαγειρικά σκεύη που ποτέ δε χρησιμοποιούσε. Έπρεπε να είστε από μια μεριά να δείτε τα παζάρια που οργάνωναν στον κήπο τους κάθε καλοκαίρι. Ήταν σαν κατάστημα με εμπορεύματα σε τιμή ευκαιρίας. Δεν είχαν προλάβει καν να βγάλουν τις τιμές από τα άθικτα ρούχα.

Η ιστορία ενός άλλου ζευγαριού, του Τζιμ και της Άντζελα, είναι ακόμη πιο ενδιαφέρουσα. Πριν από δώδεκα χρόνια, κέρδισαν μερικά εκατομμύρια δολάρια σε κάποιο λαχείο. Με όλα αυτά τα χρήματα στα χέρια τους, ο Τζιμ και η Άντζελα δεν μπήκαν στον κόπο να καθίσουν κάτω να ορίσουν τις οικονομικές τους προτεραιότητες και να κατα-

στρώσουν ένα σχέδιο για να τις υλοποιήσουν. Αντί γι' αυτό, παραιτήθηκαν και οι δύο από τις δουλειές τους και επιδόθηκαν σε ένα πρωτοφανές καταναλωτικό όργιο, σαν να μην υπήρχε αύριο. Πούλησαν το μεσοαστικό σπιτάκι τους και αγόρασαν μια έπαυλη και ένα εξοχικό. Τα επίπλωσαν κομψά και άρχισαν να διοργανώνουν πολυτελή πάρτι για να ψυχαγωγήσουν φίλους και συγγενείς. Πολύ σύντομα, αγόρασαν ένα κότερο και προσέλαβαν έναν καπετάνιο για να τους μεταφέρει από πορθμείο σε πορθμείο.

Φυσικά, η ιστορία τους δεν έχει καλό τέλος. Χωρίς δουλειά και με τους λογαριασμούς να συσσωρεύονται, άρχισαν να πουλούν τα τρόπαιά τους το ένα μετά το άλλο, και τελικά προχώρησαν σε πτώχευση τον περασμένο χρόνο, και σε διαζύγιο πριν από δύο μήνες.

Η ιστορία του Τζιμ και της Άντζελας δεν είναι μοναδική. Δεν είναι η πρώτη φορά που κάποιοι άνθρωποι που κερδίζουν τον πρώτο λαχνό του λαχείου καταλήγουν να πτωχεύσουν. Το να διατηρήσεις το χρήμα είναι συχνά πιο δύσκολο από το να το αποκτήσεις. Όπως το έθεσε και ο La Rochefoucauld, «Απαιτούνται πιο μεγάλες αρετές για να αντέξεις την καλή τύχη, παρά την κακή».

Για τον κάθε άνθρωπο, το να θέτει σωστά τις προτεραιότητές του σημαίνει:

- *Να δοκιμάζει κάτι διαφορετικό*
- *Κάτι αντισυμβατικό*
- *Να ταξινομεί τους οικονομικούς στόχους και τις επιδιώξεις του*
- *Να διαθέτει ένα οικονομικό πλάνο για την υλοποίησή τους*

Άλλο το να ορίζει κανείς σωστά τις προτεραιότητες της ζωής του, και άλλο το να διαθέτει επαρκείς πόρους για να τις υλοποιήσει. Ας μην ξεχνάμε πως η ανάγκη να θέσουμε προτεραιότητες πηγάζει από την έλλειψη πόρων για τις διάφορες χρήσεις τους — δηλαδή, τους στόχους που οι άνθρωποι επιδιώκουν. Αυτό συνεπάγεται πως οι πόροι πρέπει να χρησιμοποιούνται με σύνεση.

ΟΙ ΕΞΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Από όλες τις ικανότητες του ανθρώπου μία ξεχωρίζει, και αυτή είναι η ικανότητά του να διακρίνει την ευρύτερη εικόνα, τα ουσιαστικά πράγματα που είναι σημαντικά στη ζωή και να μην παρασύρεται από τα μικρά, επουσιώδη, και ασχετα ζητήματα· η ικανότητα του ανθρώπου να βλέπει το δάσος, και όχι το δέντρο, η ευφυΐα του να διακρίνει το ουσιαστικό μήνυμα μέσα στην οχλοβοή.

Η ευρύτερη εικόνα είναι οι σημαντικοί στόχοι, τα μεγάλα όνειρα που οι ανθρώποι επιδιώκουν σε κάθε πεδίο και εκφαντική της ζωής, η δημιουργία μιας επιχειρησης, η επιδίωξη ενός πτυχίου, μιας επαγγελματικής σταδιοδρομίας, μιας οικογένειας. Όμως πώς ζωγραφίζει κανείς την ευρύτερη εικόνα; Τι απαιτείται γι' αυτό;

Έξι αρχές που έχουν δοκιμαστεί με επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων.

Ο συγγραφέας



Κατόχος μεταπτυχιακού τίτλου Ph.D. από το Πανεπιστήμιο SUNY στο Stony Brook,

ο καθηγητής **Πάνος Μουρδουκούτας** ξεκίνησε τη σταδιοδρομία του στο Κρατικό Πανεπιστήμιο της Πενσυλβανία και συνέχισε στο Long Island University στη Νέα Υόρκη, και στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έχει διατελέσει επανεύλημμενα σύμβουλος του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, έχει αντιπροσωπεύσει την Ελλάδα στα Ηνωμένα Έθνη, και έχει κάνει πολλά τοξίδια σε όλο τον κόσμο, δινοτας διαλεξίες σε μια σειρά από πανεπιστήμια, μεταξύ των οποίων τα Nagoya University, Kobe University, Tokyo Science University, Keimyung University, Saint

Gallen University, και Duisburg University. Πολλά άρθρα του έχουν παρουσιαστεί σε ακαδημαϊκά και

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
<http://www.klidarithmos.gr>



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237635

ISBN 960-209-711-6



9 789602 097113