

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

ΞΕΠΕΡΝΑ ΣΕ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΟ ΕΝΑ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΟ ΑΝΤΙΤΥΠΑ

ΦΤΙΑΓΜΕΝΕΣ ΝΑ ΔΙΑΡΚΕΣΟΥΝ

ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ
ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΜΕ ΟΡΑΜΑ

JIM COLLINS

(συγγραφέας του μπεστ σέλερ **ΑΠΟ ΤΟ ΚΑΛΟ ΣΤΟ ΕΞΑΙΡΕΤΟ**)



JERRY I. PORRAS

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σημείωμα των συγγραφέων	5
Ευχαριστίες	13
Εισαγωγή στη χαρτόδετη έκδοση.....	17
Πρόλογος.....	29
Κεφάλαιο 1: Οι πρώτοι των πρώτων.....	31
Κεφάλαιο 2: Κατασκευή ρολογιών, όχι ανακοίνωση της ώρας.....	57
Ιντερλούδιο: Πείτε όχι στην «τυραννία του ή»	82
Κεφάλαιο 3: Όχι μόνο κέρδη	85
Κεφάλαιο 4: Διατήρηση των θεμελιωδών αξιών / Προώθηση της προόδου	124
Κεφάλαιο 5: Οι Μεγαστόχοι	137
Κεφάλαιο 6: Κουλτούρα που αγγίζει τα όρια θρησκευτικής λατρείας.....	166
Κεφάλαιο 7: Δοκίμασε πολλά και κράτα ό,τι λειτουργεί	195
Κεφάλαιο 8: Ενδοεταιρική ανάδειξη στελεχών.....	228
Κεφάλαιο 9: Τίποτε δεν είναι αρκετά καλό	247
Κεφάλαιο 10: Το τέλος της αρχής	265
Κεφάλαιο 11: Χτίζοντας το όραμα.....	286
Επίλογος: Οι πιο συνηθισμένες ερωτήσεις	310
Παράρτημα 1: Ερευνητικά ζητήματα	320

Παράρτημα 2:	Οι ιδρυτικές καταβολές των οραματιστριών εταιρειών και των εταιρειών σύγκρισης	328
Παράρτημα 3:	Πίνακες	350
Παράρτημα 4:	Σημειώσεις κεφαλαίων	381
Ευρετήριο		417

Κεφάλαιο 1

ΟΙ ΠΡΩΤΟΙ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ

Όταν ανατρέχω στο έργο της ζωής μου, εκείνο που ίσως με κάνει περισσότερο περήφανο είναι ότι συνέβαλλα στη δημιουργία μιας εταιρείας, η οποία χάρη στις αξίες, τις πρακτικές και την επιτυχία της επηρέασε σημαντικά τον τρόπο διαχείρισης των επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον κόσμο. Και είμαι ιδιαίτερα περήφανος που αφήνω πίσω έναν αειθαλή οργανισμό, ο οποίος θα συνεχίσει να αποτελεί υπόδειγμα για πολύ καιρό μετά τον θάνατό μου.

WILLIAM R. HEWLETT, ΣΥΝΙΔΡΥΤΗΣ, HEWLETT-
PACKARD COMPANY, 1990¹

Πρέπει να δεσμευτούμε ότι θα διατηρήσουμε τη ζωτικότητα τούτης της εταιρείας — τόσο την υλική της ανάπτυξη, όσο και την ανάπτυξη της ως θεσμού — έτσι ώστε τούτη η εταιρεία, τούτος ο θεσμός, να διαρκέσει άλλα 150 χρόνια. Έτσι ώστε να διαρκέσει αιώνια.

JOHN G. SMALE, ΠΡΩΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ,
PROCTER & GAMBLE, ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΕΟΡΤΑΣΜΟ ΤΩΝ
150ΩΝ ΓΕΝΕΘΛΙΩΝ ΤΗΣ P&G, 1986²

Το βιβλίο αυτό δεν αναφέρεται σε χαρισματικούς οραματιστές ηγέτες. Δεν αναφέρεται σε οράματα που οδηγούν στη σύλληψη νέων προϊόντων ή σε οράματα που γεννούν οξυδερκείς διαπιστώσεις σχετικά με την αγορά. Δεν αναφέρεται καν στην απλή ύπαρξη εταιρικού οράματος.

Το βιβλίο αυτό αναφέρεται σε κάτι πολύ πιο σημαντικό, διαρκές και ουσιώδες. Αναφέρεται στις **οραματίστριες εταιρείες**.

Τι σημαίνει οραματίστρια εταιρεία; Οι οραματίστριες εταιρείες αποτελούν κορυφαίους οργανισμούς, κοσμήματα του κλάδου τους, αποτελούν αντικείμενο γενικού θαυμασμού από τις ομόλογές τους και έχουν μακρύ ιστορικό άσκησης ουσιαστικής επιρροής στον κόσμο που τις περιβάλλει. Το σημαντικότερο είναι ότι κάθε οραματίστρια εταιρεία είναι *οργανισμός* — είναι θεσμός. Όλοι οι ξεχωριστοί ηγέτες, όσο χαρισματικοί ή οραματιστές κι αν είναι, κάποτε πεθαίνουν, ενώ όλα τα ιδανικά προϊόντα και όλες οι ιδανικές υπηρεσίες — όλες οι «εξαιρετικές ιδέες» — κάποτε ξεπερνιούνται. Ακόμα και ολόκληρες αγορές μπορεί να ξεπεραστούν και να σβήσουν. Όμως οι οραματίστριες *εταιρείες* ενημερούν για μεγάλες χρονικές περιόδους, περνώντας από πολλούς κύκλους ζωής προϊόντων και πολλές γενεές δραστηρίων ηγετών.

Κάντε μια μικρή παύση και συνθέστε έναν δικό σας νοερό κατάλογο από οραματίστριες εταιρείες· προσπαθήστε να φέρετε στον νου σας από 5 έως 10 οργανισμούς οι οποίοι ανταποκρίνονται στα εξής κριτήρια:

- Αποτελούν κορυφαίους θεσμούς στον κλάδο τους
- Αποτελούν αντικείμενο γενικού θαυμασμού από τους γνώστες ανθρώπους της δουλειάς τους
- Έχουν αφήσει ανεξίτηλη τη σφραγίδα τους στον κόσμο στον οποίο ζούμε
- Είχαν πολλές γενεές διευθυνόντων συμβούλων
- Έχουν περάσει από πολλούς κύκλους ζωής προϊόντων (ή υπηρεσιών)
- Έχουν ιδρυθεί πριν από το 1950*

Εξετάστε τον κατάλόγό σας. Τι σας κάνει τη μεγαλύτερη εντύπωση; Μήπως παρατηρείτε κάποια κοινά μοτίβα; Πώς θα μπορούσε να εξηγηθεί η διάρκειά τους σε ό,τι αφορά την ποιότητα και την οικονομική τους άνθηση; Σε τι μπορεί να διαφέρουν από άλλες εταιρείες, οι οποίες είχαν τις ίδιες ευκαιρίες στη ζωή, αλλά δεν κατάφεραν να βρεθούν στην ίδια περίοπτη θέση;

Στο πλαίσιο του εξαετούς ερευνητικού μας προγράμματος, βάλαμε σκοπό να εντοπίσουμε και να ερευνήσουμε μεθοδικά την ιστορική εξέλιξη ενός συνόλου από οραματίστριες εταιρείες, να εξετάσουμε σε τι διέφεραν από ένα προσεκτικά επιλεγμένο δείγμα εταιρειών σύγκρισης, και να διαπιστώσουμε, έτσι, τους βαθύτερους παράγοντες στους οποίους οφείλεται η καταπληκτική μακροχρόνια διατήρηση της θέσης τους. Το βιβλίο αυτό παρουσιάζει τα ευρήματα του ερευνητικού μας προγράμματος και τις πρακτικές συνέπειές τους.

* Στη μελέτη μας, χρησιμοποιούμε ως οριακή ημερομηνία το 1950. Θα μπορούσατε επίσης να χρησιμοποιήσετε ως όριο μια ελάχιστη ηλικία 50 ετών.

Θέλουμε να ξεκαθαρίσουμε κάτι εξαρχής: οι «εταιρείες σύγκρισης» δεν είναι κακές εταιρείες ούτε στερούνται εντελώς οράματος. Πρόκειται, απεναντίας, για καλές εταιρείες, οι οποίες, στις περισσότερες περιπτώσεις, έχουν επιβιώσει τόσο όσο και οι οραματίστριες εταιρείες και οι οποίες, όπως θα δείτε, έχουν ξεπεράσει σε αποδόσεις τους γενικούς χρηματιστηριακούς δείκτες. Ωστόσο, δεν κατορθώνουν να φτάσουν στο συνολικό επίπεδο των οραματιστριών εταιρειών που περιλαμβάνει η μελέτη μας. Στις περισσότερες περιπτώσεις, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οραματίστρια εταιρεία κατακτά το χρυσό μετάλλιο, ενώ η εταιρεία σύγκρισης κατακτά το αργυρό ή το χάλκινο.

Πίνακας 1.1

Οι εταιρείες της έρευνάς μας

Οραματίστρια εταιρεία	Εταιρεία σύγκρισης
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

Επιλέξαμε τον όρο «οραματίστριες» εταιρείες αντί για απλώς «επιτυχημένες» ή «ανθεκτικές στο χρόνο» εταιρείες, επειδή αντανάκλα το γεγονός ότι έχουν καταφέρει να διακριθούν ως μια ιδιαίτερα ξεχωριστή και επίλεκτη «ράτσα» οργανισμών. Είναι κάτι *παραπάνω* από επιτυχημένες. Είναι κάτι *παραπάνω* από ανθεκτικές. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι οι πρώτες των πρώτων στους κλάδους τους, θέση που διατηρούν επί δεκαετίες. Πολλές έχουν αποτελέσει υποδείγματα προς μίμηση — ινδάλματα, για να ακριβολογούμε — σε ό,τι αφορά την άσκηση του μάνατζμεντ ανά τον κόσμο. (Στον Πίνακα 1.1 παρουσιάζονται οι εταιρείες της μελέτης μας. Θέλουμε να ξεκαθαρίσουμε ότι οι εταιρείες της μελέτης μας δεν είναι οι *μοναδικές* οραματίστριες που υπάρχουν. Θα εξηγήσουμε σύντομα πώς καταλήξαμε στις συγκεκριμένες εταιρείες).

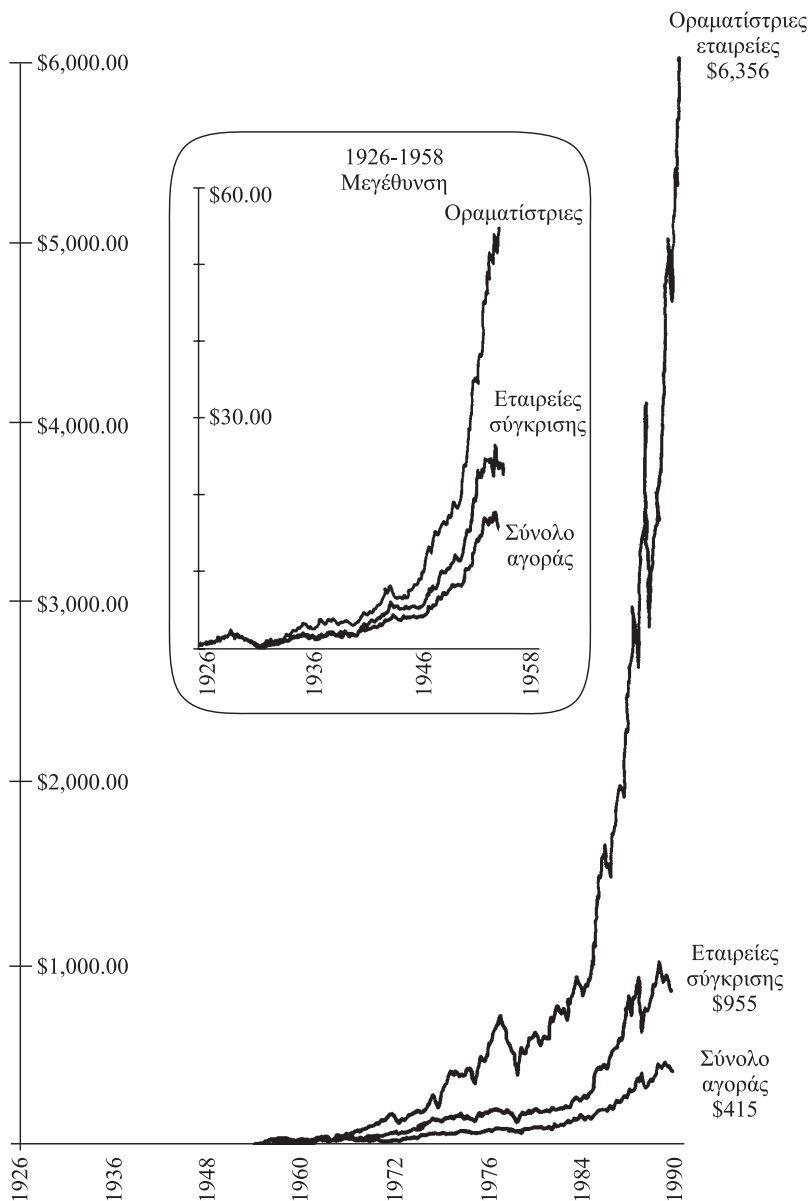
Καμία, όμως, οραματίστρια εταιρεία, όσο εξαιρετική και αν είναι, δεν έχει να παρουσιάσει το τέλειο, το αψεγάδιαστο ιστορικό επιδόσεων. (Εξετάστε το δικό σας κατάλογο οραματιστριών εταιρειών. Υποψιαζόμαστε ότι οι περισσότερες, αν όχι όλες, έχουν βρεθεί τουλάχιστον μία φορά σε πολύ δύσκολη θέση κατά τη διάρκεια της ιστορίας τους, ενδεχομένως δε σε ακόμα περισσότερες). Το 1939, η Walt Disney αντιμετώπισε σοβαρή κρίση ταμειακών διαθεσίμων, η οποία την υποχρέωσε να εισαγάγει τις μετοχές της στο χρηματιστήριο· αργότερα, στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η εταιρεία λίγο έλειψε να πάψει να υφίσταται ως ανεξάρτητη οντότητα, καθώς αποτέλεσε στόχο για επιθετικές εξαγορές, λόγω της πολύ χαμηλής τιμής της μετοχής της. Η Boeing αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα στα μέσα της δεκαετίας του 1930, στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και ξανά στις αρχές της δεκαετίας του 1970 όταν απέλυσε πάνω από 60.000 εργαζομένους. Η 3M ξεκίνησε ως χρεοκοπημένο ορυχείο και στις αρχές της δεκαετίας του 1900 λίγο έλειψε να διακόψει οριστικά τη λειτουργία της. Το 1945, η Hewlett-Packard υποχρεώθηκε να προχωρήσει σε μεγάλες περικοπές της παραγωγής· το 1990 είδε την τιμή της μετοχής της να πέφτει κάτω από τη λογιστική της αξία. Η Sony αντιμετώπισε επανειλημμένες αποτυχίες προϊόντων κατά τη διάρκεια των πέντε πρώτων ετών της λειτουργίας της (1945-1950), ενώ στη δεκαετία του 1970 είδε το πρότυπο Beta να χάνει τη μάχη της κυριαρχίας στην αγορά των βίντεο από το πρότυπο VHS. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η Ford ανακοίνωσε μία από τις μεγαλύτερες ετήσιες ζημιές στην αμερικανική επιχειρηματική ιστορία (3,3 δισεκ. δολάρια σε τρία χρόνια), προτού αρχίσει η εντυπωσιακή ανάκαμψη και η από καιρού αναγκαία εξυγίανσή της. Η Citicorp (η οποία ιδρύθηκε το 1812, την ίδια χρονιά που ο Ναπολέων προέβλεπε προς τη Μόσχα) έπεσε σε μαρασμό πρώτα στα τέλη του 19ου αιώνα, έπειτα κατά τη διάρκεια της Ύφεσης του 1930 και ξανά στα τέλη της δεκαετίας του 1980, όταν αντιμετώπισε προβλήματα με το παγκόσμιο χαρτοφυλάκιο χορηγήσεων της. Η IBM λίγο έλειψε να χρεοκοπήσει το 1914 κι έπειτα πάλι το 1921, ενώ αντιμετώπισε ξανά προβλήματα στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Πράγματι, όλες οι οραματίστριες εταιρείες που περιλαμβάνονται στη μελέτη μας, αντιμετώπισαν αναποδιές και έκαναν λάθη σε κάποια στιγμή της ζωής τους, ενώ κάποιες αντιμετωπίζουν δυσκολίες τη στιγμή που γράφουμε αυτές τις γραμμές. Ωστόσο — πράγμα ιδιαίτερα σημαντικό — οι οραματίστριες εταιρείες επιδεικνύουν μια αξιοσημείωτη *προσαρμοστικότητα*, μια ικανότητα να ανακάμπτουν από κάθε αντιξοότητα.

Ως αποτέλεσμα, οι οραματίστριες εταιρείες επιτυγχάνουν εκπληκτικές *μακροπρόθεσμες* επιδόσεις. Έστω ότι την 1η Ιανουαρίου 1926, είχατε επενδύσει από 1 δολάριο σε ένα αμοιβαίο κεφάλαιο που επένδυε σε μετοχές από το σύνολο της αγοράς, σε ένα αμοιβαίο κεφάλαιο που επένδυε σε μετοχές των εταιρειών σύγκρισης και σε ένα αμοιβαίο κεφάλαιο που επένδυε σε μετοχές των οραματιστριών εταιρειών.³ Αν επανεπενδύατε όλα τα μερίσματα και κάνατε τις απαραίτητες αναπροσαρμογές, έτσι ώστε να λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος εισαγωγής των εταιρειών στο Χρηματιστήριο (αποτιμήσαμε τις μετοχές κάποιων εταιρειών με βάση το γενικό δείκτη, μέχρι τη στιγμή της εμφάνισής τους στην αγορά), τότε το 1 δολάριο που θα είχατε επενδύσει στο γενικό αμοιβαίο κεφάλαιο θα είχε φτάσει στις 31 Δεκεμβρίου του 1990 τα 415 δολάρια — διόλου άσχημα. Το δολάριο που θα είχατε επενδύσει στο καλάθι των εταιρειών σύγκρισης θα είχε φτάσει στα 955 δολάρια — απόδοση υπερδιπλάσια από εκείνη του συνόλου της αγοράς. Αλλά το 1 δολάριο που θα είχατε επενδύσει στο κεφάλαιο των οραματιστριών εταιρειών θα είχε φτάσει στα 6.356 δολάρια — απόδοση έξι φορές μεγαλύτερη από εκείνη του αμοιβαίου κεφαλαίου των εταιρειών σύγκρισης και 15 φορές μεγαλύτερη από εκείνη του συνόλου της αγοράς. (Στο Διάγραμμα 1.Α παρουσιάζονται οι σωρευτικές αποδόσεις των μετοχών από το 1926 μέχρι το 1990, ενώ στο Διάγραμμα 1.Β απεικονίζεται η αναλογία της απόδοσης των οραματιστριών εταιρειών και των εταιρειών σύγκρισης σε σχέση με το σύνολο της αγοράς για την ίδια περίοδο).

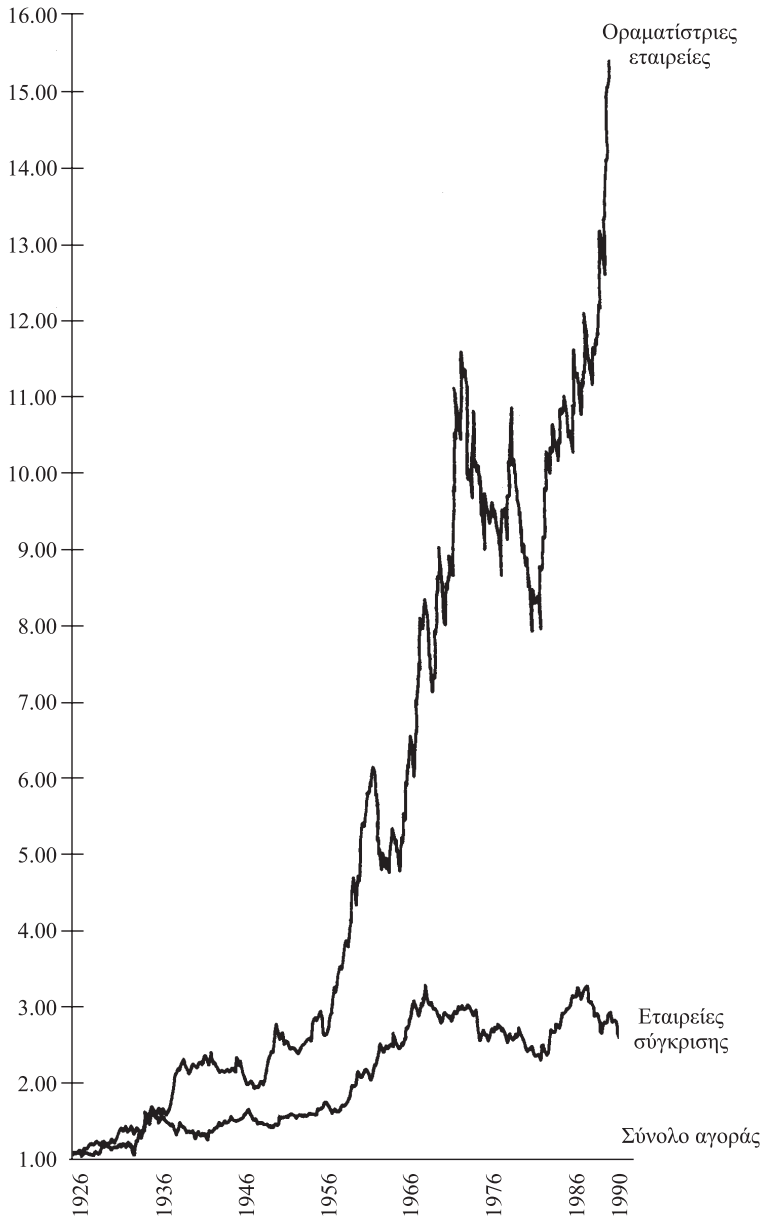
Διάγραμμα 1.Α

**Σωρευτικές μετοχικές αποδόσεις 1 δολαρίου
που επενδύθηκε στο διάστημα
1ης Ιανουαρίου 1926 – 31ης Δεκεμβρίου 1990**



Διάγραμμα 1.Β

**Αναλογία σωρευτικών μετοχικών αποδόσεων
σε σχέση με το σύνολο της αγοράς
1926 - 1990**



Όμως οι οραματίστριες εταιρείες έχουν πετύχει κάτι παραπάνω από την απλή εξασφάλιση μακροπρόθεσμων οικονομικών αποδόσεων· έχουν συνυφανθεί με τον ίδιο τον ιστό της κοινωνίας. Αναλογιστείτε πόσο διαφορετική θα ήταν η όψη και η αίσθηση του κόσμου χωρίς την κολλητική ταινία Scotch ή τα αυτοκόλλητα Post-it της 3M, το Μοντέλο T της Ford και τη Mustang, τα Boeing 707 και 747, το απορρυπαντικό Tide και το σαπούνι Ivory, τις κάρτες και τις ταξιδιωτικές επιταγές American Express, χωρίς τα ATM που άρχισε πρώτη να χρησιμοποιεί σε ευρεία κλίμακα η Citicorp, το λευκοπλάστη και το Tylenol της Johnson & Johnson, τους ηλεκτρικούς λαμπτήρες και τις ηλεκτρικές συσκευές της General Electric, τις αριθμομηχανές και τους εκτυπωτές λέιζερ της Hewlett-Packard, χωρίς τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές IBM 360 και τις γραφομηχανές Selectric, τα ξενοδοχεία Marriott, το φάρμακο κατά της χοληστερίνης Mevacor της Merck, τα κινητά τηλέφωνα και τους βομβητές της Motorola, την επιρροή που άσκησε η Nordstrom στις προδιαγραφές εξυπηρέτησης πελατείας, τις τηλεοράσεις Trinitron και τα φορητά Walkman της Sony. Σκεφθείτε πόσα πολλά παιδιά (και μεγάλοι) έχουν μεγαλώσει με την Ντίσνεϊλαντ, το Μίκι Μάους, τον Ντόναλντ Ντακ και τη Χιονάτη. Φέρτε στο νου σας την εικόνα ενός αστικού αυτοκινητόδρομου χωρίς διαφημιστικές πινακίδες με τον καουμπόη της Marlboro ή μια εικόνα της αμερικανικής επαρχίας χωρίς καταστήματα Wal-Mart. Καλώς ή κακώς, οι εταιρείες αυτές έχουν αφήσει ανεξίτηλη τη σφραγίδα τους στο γύρω τους κόσμο.

Το συναρπαστικό, ωστόσο, είναι να ανακαλύψουμε *γιατί* οι εταιρείες αυτές αποσπάστηκαν από τις υπόλοιπες και σχημάτισαν την ειδική κατηγορία των εξαιρετικών οραματιστριών. Πώς ξεκίνησαν; Πώς κατάφεραν να ξεπεράσουν τα δύσκολα στάδια της εξέλιξης από νεοσύστατες εταιρείες σε παγκόσμιους οργανισμούς; Και, από τη στιγμή που αύξησαν το μέγεθός τους, ποια ήταν τα κοινά τους χαρακτηριστικά που τις έκαναν να διαφέρουν από τις άλλες μεγάλες εταιρείες; Τι χρήσιμο μπορούν να διδαχθούν από την εξέλιξή τους όσοι θα ήθελαν να δημιουργήσουν, να οικοδομήσουν και να συντηρήσουν τέτοιου είδους εταιρείες; Σας προσκαλούμε να μας ακολουθήσετε στην περιήγηση τούτου του βιβλίου, όπου θα ανακαλύψουμε τις απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα.

Το δεύτερο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου είναι αφιερωμένο στην περιγραφή της ερευνητικής μας μεθόδου. Κατόπιν, αρχίζοντας από το Κεφάλαιο 2, παρουσιάζουμε τα ευρήματά μας, τα οποία περιλαμβάνουν αρκετές διαπιστώσεις που προκαλούν έκπληξη και έρχονται σε αντίθεση με όσα θα περίμενε κανείς εκ πρώτης όψεως. Σαν πρόγευση των πορισμάτων μας, σας παρουσιάζουμε τώρα δώδεκα συνηθισμένους μύθους που καταρρίφθηκαν στην πορεία της έρευνάς μας.

ΔΩΔΕΚΑ ΜΥΘΟΙ ΠΟΥ ΚΑΤΑΡΡΙΦΘΗΚΑΝ

- 1^{ος} Μύθος: Για να ξεκινήσει μια εξαιρετική εταιρεία χρειάζεται μια καταπληκτική ιδέα.
- Πραγματικότητα: Ίσως να μην είναι και τόσο καλή ιδέα να στήνονται εταιρείες πάνω σε «καταπληκτικές ιδέες». Ελάχιστες οραματίστριες εταιρείες ξεκίνησαν το βίο τους βασισμένες σε κάποια καταπληκτική ιδέα. Για την ακρίβεια, κάποιες ξεκίνησαν χωρίς *καμία* συγκεκριμένη ιδέα, ενώ άλλες ξεκίνησαν με παταγώδεις αποτυχίες. Επιπλέον, ανεξάρτητα από την ιδέα πάνω στην οποία στηρίχθηκε η ίδρυσή τους, οι οραματίστριες εταιρείες είχαν σημαντικά *λιγότερες* πιθανότητες να σημειώσουν από νωρίς επιχειρηματική επιτυχία, απ' ό,τι οι εταιρείες σύγκρισης της μελέτης μας. Όπως και στο μύθο του λαγού και της χελώνας, συχνά οι οραματίστριες εταιρείες ξεκινούν αργά, αλλά στο τέλος κόβουν πρώτες το νήμα.
- 2^{ος} Μύθος: Οι οραματίστριες εταιρείες έχουν ανάγκη από μεγάλους και χαρισματικούς οραματιστές ηγέτες.
- Πραγματικότητα: Ο χαρισματικός οραματιστής ηγέτης δεν είναι *καθόλου* απαραίτητος σε μια οραματίστρια εταιρεία, και μάλιστα μπορεί να βλάψει τις μακροπρόθεσμες προοπτικές της. Κάποιοι από τους σημαντικότερους διευθύνοντες συμβούλους στην ιστορία των οραματιστριών εταιρειών δεν ταίριαζαν καθόλου στο μοντέλο του επιβλητικού χαρισματικού ηγέτη — μερικοί μάλιστα *απέφευγαν* συνειδητά να μοιάσουν στο μοντέλο αυτό. Όπως οι ιδρυτές των Ηνωμένων Πολιτειών στη Συντακτική Συνέλευση, εστίασαν την προσοχή τους στη δημιουργία ενός ανθεκτικού θεσμού και όχι στην προσπάθεια να αναδειχθούν οι ίδιοι ως μεγάλοι ηγέτες. Επιδίωξή τους ήταν να κατασκευάζουν ρολόγια, όχι να ανακοινώνουν την ώρα. Και παρουσίασαν περισσότερο την τάση αυτή απ' ό,τι οι διευθύνοντες σύμβουλοι των εταιρειών σύγκρισης.
- 3^{ος} Μύθος: Πρωταρχικός λόγος ύπαρξης των πιο επιτυχημένων εταιρειών είναι η μεγιστοποίηση των κερδών.

Πραγματικότητα: Κόντρα στο δόγμα των σχολών διοίκησης επιχειρήσεων, η «μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρείας» ή η «μεγιστοποίηση των κερδών» δεν έχει αποτελέσει την κυρίαρχη κινητήρια δύναμη ή τον πρωταρχικό στόχο των οραματιστριών εταιρειών. Οι οραματίστριες εταιρείες επιδιώκουν ένα σύμπλεγμα από στόχους, ένας από τους οποίους είναι και η αποκόμιση κερδών — όχι, όμως, απαραίτητα ο πρωταρχικός. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι επιδιώκουν τα κέρδη, αλλά καθοδηγούνται εξίσου και από μια θεμελιώδη ιδεολογία — από θεμελιώδεις αξίες και μια αίσθηση σκοπού που υπερβαίνουν την απλή εξασφάλιση κερδών. Κατά παράδοξο όμως τρόπο, οι οραματίστριες εταιρείες βγάζουν περισσότερα χρήματα από τις εταιρείες σύγκρισης, που έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό ως κινητήρια δύναμή τους το κέρδος.

4^{ος} Μύθος: Οι οραματίστριες εταιρείες μοιράζονται ένα κοινό υποσύνολο από «σωστές» θεμελιώδεις αξίες.

Πραγματικότητα: Δεν υπάρχει κανένα «σωστό» σύνολο από θεμελιώδεις αξίες που κάνει μια εταιρεία να είναι οραματίστρια. Δύο εταιρείες μπορεί να έχουν ριζικά διαφορετικές ιδεολογίες, αλλά να είναι και οι δύο οραματίστριες. Οι θεμελιώδεις αξίες μιας οραματίστριας εταιρείας δεν είναι καν απαραίτητο να είναι «πεφωτισμένες» ή «ανθρωπιστικές», αν και συχνά είναι. Η καίρια μεταβλητή δεν είναι το περιεχόμενο της ιδεολογίας μιας εταιρείας, αλλά το πόσο βαθιά είναι η *πίστη* της εταιρείας στην ιδεολογία της και με πόση συνέπεια τη βιώνει, την αναπνέει και την εκφράζει μέσω των πεπραγμένων της. Οι οραματίστριες εταιρείες δεν αναρωτιούνται «Τι θα πρέπει να θεωρούμε πολύτιμο;» Αναρωτιούνται «Τι *πραγματικά* θεωρούμε πολύτιμο μέχρι τα μύχια της ψυχής μας;»

5^{ος} Μύθος: Η μόνη σταθερά είναι η αλλαγή.

Πραγματικότητα: Η οραματίστρια εταιρεία διατηρεί με σχεδόν θρησκευτική ευλάβεια τη θεμελιώδη ιδεολογία της, την οποία αλλάζει σπανίως, αν την αλλάξει ποτέ. Οι θεμελιώδεις αρχές μιας οραματίστριας εταιρείας συνθέτουν ένα θεμέλιο στέρεο σαν βράχος και δεν παρασύρονται από τις τάσεις και τις μόδες της κάθε εποχής. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι θεμελιώδεις αξίες έχουν διατηρηθεί αμετάβλητες εδώ και πάνω από εκατό χρόνια. Ο δε βασικός σκοπός μιας οραματίστριας εταιρείας — ο λόγος ύπαρξής της — μπορεί να παίζει το ρόλο του φάρου για ολόκληρους αιώνες, σαν άσβεστο αστέρι στον ορίζοντα. Ωστόσο, παρόλο που οι οραματίστριες εταιρείες

διατηρούν τις θεμελιώδεις τους ιδεολογίες σταθερά αμετάβλητες, επιδεικνύουν μια πανίσχυρη λαχτάρα για πρόοδο, η οποία τις καθιστά ικανές να αλλάζουν και να προσαρμόζονται χωρίς να κάνουν συμβιβασμούς στα λατρευτά θεμελιώδη ιδανικά τους.

6^{ος} Μύθος: Οι μεγάλες και φερέγγυες εταιρείες (blue-chip) δεν ρισκάρουν.

Πραγματικότητα: Μπορεί στα μάτια των τρίτων οι οραματίστριες εταιρείες να φαίνονται αυστηρών αρχών και συντηρητικές, αλλά δεν φοβούνται να θέτουν Μεγαστόχους («μεγάλους, παράτολμους στόχους»). Οι μεγαστόχοι μπορεί να προκαλούν δέος ή να είναι επικίνδυνοι, όπως η αναρρίχηση σε ένα ψηλό βουνό ή η κατάκτηση της Σελήνης, αλλά η περιπέτεια, η έξαψη και η πρόκληση που αντιπροσωπεύουν συναρπάζει τους ανθρώπους, κάνει το αίμα τους να βράζει και γεννά τεράστια ορμή για πρόοδο. Οι οραματίστριες εταιρείες έχουν χρησιμοποιήσει τους μεγαστόχους με σύνεση σε κρίσιμες καμπές της ιστορίας τους, για να δώσουν ερεθίσματα για την πρόοδο και να αφήσουν πίσω τις εταιρείες σύγκρισης.

7^{ος} Μύθος: Οι οραματίστριες εταιρείες αποτελούν εξαιρετικούς εργοδότες για όλους.

Πραγματικότητα: Μόνο όσοι «ταιριάζουν σαν γάντι» με τη θεμελιώδη ιδεολογία και τις απαιτητικές προδιαγραφές της οραματίστριας εταιρείας θα τη θεωρήσουν εξαιρετικό εργοδότη. Αν πάτε να δουλέψετε σε μια οραματίστρια εταιρεία ή θα ταιριάζετε και θα προκόψετε — και κατά πάσα πιθανότητα θα αισθάνεστε οι ευτυχέστεροι στον κόσμο — ή θα αποβληθείτε σαν ξένο σώμα, σαν ιός. Είναι μαύρο ή άσπρο, δεν υπάρχει ενδιάμεση κατάσταση. Αγγίζει τα όρια της θρησκευτικής λατρείας. Οι οραματίστριες εταιρείες είναι τόσο σαφείς σε ό,τι αφορά τις πεποιθήσεις τους και τα όσα προσπαθούν να πετύχουν, ώστε δεν αφήνουν το παραμικρό περιθώριο για όσους είναι απρόθυμοι ή ανίκανοι να συμμορφωθούν με τα αυστηρά πρότυπά τους.

8^{ος} Μύθος: Οι εξαιρετικά επιτυχημένες εταιρείες υλοποιούν τις καλύτερες κινήσεις τους μέσα από ευφυή και περίπλοκα στρατηγικά σχέδια.

Πραγματικότητα: Οι οραματίστριες εταιρείες υλοποιούν κάποιες από τις καλύτερες κινήσεις τους μέσα από τον πειραματισμό, την εμπειρική έρευνα, τον καιροσκοπισμό και — κυριολεκτικά — την τύχη. Ό,τι μοιάζει *εκ των υστέρων* με πανέξυπνη διορατικότητα και προκαταρκτικό

σχεδιασμό, συχνά είναι αποτέλεσμα της μεθόδου «Ας δοκιμάσουμε πολλά κι ας κρατήσουμε ό,τι λειτουργεί». Από αυτή την άποψη, οι οραματίστριες εταιρείες μιμούνται τη βιολογική εξέλιξη των ειδών. Διαπιστώσαμε ότι οι έννοιες που αναπτύσσει ο Κάρολος Δαρβίνος στην *Καταγωγή των ειδών* βοηθούν πολύ περισσότερο στην αναπαραγωγή της επιτυχίας συγκεκριμένων οραματιστριών εταιρειών από οποιοδήποτε εγχειρίδιο περί εταιρικού στρατηγικού σχεδιασμού.

9^{ος} Μύθος: Για να προωθήσουν θεμελιώδεις αλλαγές, οι εταιρείες θα πρέπει να προσλαμβάνουν διευθύνοντες συμβούλους που να μην προέρχονται από το εσωτερικό τους.

Πραγματικότητα: Εξετάζοντας *χίλια επτακόσια* χρόνια συνολικού βίου των οραματιστριών εταιρειών, ανακαλύψαμε μόνο *τέσσερις* περιπτώσεις όπου η πρόσληψη διευθύνοντος συμβούλου έγινε εκτός εταιρείας — και μάλιστα, αυτό έγινε μόνο σε δύο εταιρείες. Η ανάδειξη στελεχών από το εσωτερικό της εταιρείας είναι κανόνας πανίσχυρος στις οραματίστριες εταιρείες, σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό απ' ό,τι στις εταιρείες σύγκρισης (συγκεκριμένα, σε εξαπλάσιο βαθμό). Οι εταιρείες αυτές έχουν κατ' επανάληψη κονιορτοποιήσει την κοινώς επικρατούσα άποψη ότι οι προερχόμενοι από το εσωτερικό της εταιρείας δεν μπορούν να αποτελέσουν φορείς ρηξικέλευθων αλλαγών και νέων ιδεών.

10^{ος} Μύθος: Οι πιο πετυχημένες εταιρείες εστιάζουν την προσοχή τους κυρίως στο πώς θα ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές.

Πραγματικότητα: Οι οραματίστριες εταιρείες εστιάζουν την προσοχή τους πρώτα και κύρια στο πώς θα ξεπεράσουν τον ίδιο τους τον εαυτό. Στην περίπτωση τους, η επιτυχία και η επικράτηση επί των ανταγωνιστών δεν αποτελούν τελικό στόχο, αλλά προκύπτουν ως δευτερογενής *συνέπεια* της αδυσώπητης προσπάθειάς τους για διαρκή βελτίωση, ώστε κάθε μέρα να γίνονται καλύτερες απ' ό,τι την προηγούμενη. Και η ασίγαστη αυτή προσπάθεια διαρκεί πειθαρχημένα κάθε μέρα, χωρίς εξαίρεση, συχνά επί εκατόν πενήντα χρόνια ή και περισσότερο. Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιτυχίας τους — ανεξάρτητα από το προβάδισμα που αποκτούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους — οι εταιρείες αυτές ποτέ δεν επαναπαύονται στα όσα έχουν πετύχει.

- 11^{ος} Μύθος: Δεν γίνεται να έχεις και τον σκύλο χορτάτο και την πίτα ολόκληρη.
- Πραγματικότητα: Οι οραματίστριες εταιρείες δεν υποβάλλουν τον εαυτό τους στην «Τυραννία του Ή» — την αμιγώς ορθολογική άποψη σύμφωνα με την οποία *H* το Α μπορείς να έχεις *H* το Β, όχι όμως και τα δύο. Δεν δέχονται ότι είναι αναγκασμένες να επιλέξουν ανάμεσα στη σταθερότητα *H* την πρόοδο, σε μια κουλτούρα τύπου θρησκευτικής λατρείας *H* την ατομική ανεξαρτησία, στα διευθυντικά στελέχη που προέρχονται από τα σπλάχνα της επιχείρησης *H* τη θεμελιώδη αλλαγή, τις συντηρητικές πρακτικές *H* τους μεγαστόχους, την επίτευξη κερδών *H* τη συμμόρφωση με αξίες και σκοπούς. Αντιθέτως, ενστερνίζονται τη «Μεγαλοφυΐα του ΚΑΙ» — την παράδοση άποψη που τους επιτρέπει να επιδιώκουν ταυτόχρονα τόσο το Α όσο ΚΑΙ το Β.
- 12^{ος} Μύθος: Οι εταιρείες γίνονται οραματίστριες κυρίως μέσα από τις «διακηρύξεις οράματος».
- Πραγματικότητα: Οι οραματίστριες εταιρείες δεν οφείλουν αυτή τους την ιδιότητα τόσο στο γεγονός ότι πραγματοποίησαν διακηρύξεις με όραμα (αν και συχνά όντως έκαναν τέτοιες διακηρύξεις). Ούτε έγιναν μεγάλες επειδή έγραψαν μία από τις διακηρύξεις οράματος, αξιών, στόχων, αποστολής ή φιλοδοξιών που αποτελούν σήμερα τόσο δημοφιλές στοιχείο του μάνατζμεντ (αν και συνέτασσαν τέτοιου είδους διακηρύξεις πολύ πιο συχνά από τις εταιρείες σύγκρισης και δεκαετίες προτού γίνουν της μόδας). Η εκπόνηση μιας διακήρυξης μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο βήμα για τη δημιουργία μιας οραματίστριας εταιρείας, αλλά αποτελεί ένα μόνο από χιλιάδες βήματα σε μια ατέρμονη διαδικασία διατύπωσης των θεμελιωδών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που εντοπίσαμε στις οραματίστριες εταιρείες.

Η ΕΡΕΥΝΑ

Αφετηρία: Ποιος είναι ο οραματιστής ηγέτης της 3M;

Το 1988 καταπιαστήκαμε για πρώτη φορά με το ζήτημα του εταιρικού «οράματος»: Άραγε υπάρχει πράγματι; Αν ναι, τότε τι ακριβώς είναι; Από πού προέρχεται; Πώς φτάνει ένας οργανισμός να ενεργεί σύμφωνα με ένα όραμα; Αν και η έννοια του ορά-

ΕΝΑ ΕΚΠΛΗΚΤΙΚΟ ΚΑΙ ΚΛΑΣΣΙΚΟ ΜΠΕΣΤ ΣΕΛΕΡ

Αντλώντας υλικό από έξι έτη ερευνών στη Graduate School of Business του Stanford University, οι Jim Collins και Jerry I. Porras επέλεξαν δεκαοκτώ πραγματικά εξαιρετικές και αειθαλείς εταιρείες και μελέτησαν την κάθε μία συγκρίνοντάς την άμεσα με μία από τις μεγαλύτερες ανταγωνίστριές της. Εξέτασαν τις εταιρείες από την πρώτη στιγμή της ίδρυσής τους μέχρι σήμερα — ως νεοσύστατες επιχειρήσεις, ως μεσαίου μεγέθους εταιρείες και ως μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Σε όλη τη διάρκεια της έρευνάς τους οι συγγραφείς έθεταν το εξής ερώτημα: «Τι είναι αυτό που κάνει τις πραγματικά εξαιρετικές εταιρείες να διαφέρουν από τις εταιρείες σύγκρισης και ποιες ήταν οι κοινές πρακτικές που εφάρμοσαν αυτές οι αειθαλείς, εξαιρετικές εταιρείες σε όλη τη διάρκεια της ιστορικής τους πορείας;»

Γεμάτο με εκατοντάδες συγκεκριμένα παραδείγματα και δομημένο έτσι ώστε να αποτελεί ένα συνεκτικό πλαίσιο πρακτικών εννοιών, που μπορούν να εφαρμοστούν από μάντζερ και επιχειρηματίες σε όλα τα επίπεδα, το *Φτιαγμένες να Διαρκέσουν* αποτελεί το βασικό αρχιτεκτονικό σχέδιο για την οικοδόμηση εταιρειών που θα ευημερήσουν κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα, αλλά και μετά.

«Αν αναζητάτε μια συναρπαστική ιστορική μελέτη των παραγόντων που έκαναν τις εταιρείες “πολλών οκτανίων” να είναι αυτό που είναι σήμερα, τότε αυτό το έργο δεν θα σας απογοητεύσει».

—Brian Dumaine, *Fortune*

«Το *Φτιαγμένες να Διαρκέσουν* είναι ένα ασυνήθιστο βιβλίο διοίκησης επιχειρήσεων — αποτελεί προϊόν σοβαρής έρευνας και τα συμπεράσματά του είναι αντικορφορμιστικά... Αξίζει τον κόπο να διαβαστεί, ιδίως από όσους εμπλέκονται στην προσπάθεια αναζωογόνησης των μεγαλύτερων επιχειρήσεων των ΗΠΑ».

—Richard J. Tofel, *Wall Street Journal*

Ο **JIM COLLINS** μελετά και διδάσκει ζητήματα που αφορούν τις αειθαλείς και εξαιρετικές εταιρείες — πώς αναπτύσσονται, πώς φτάνουν σε τόσο υψηλά επίπεδα απόδοσης και πώς οι καλές εταιρείες μπορούν να γίνουν εξαιρετικές. Είναι συγγραφέας του μπεστ σέλερ *Από το Καλό στο Εξάίρετο* και έργα του έχουν παρουσιαστεί στα έντυπα *Fortune*, *Economist*, *USA Today* και *Harvard Business Review*.

Ο **JERRY I. PORRAS** είναι ομότιμος καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Αλλαγής στην έδρα Lane της Graduate School of Business του Stanford University, όπου έχει θητεύσει ως επίκουρος κοσμητορας, αρμόδιος για ακαδημαϊκά θέματα, και ως διδάσκων σε προγράμματα εκπαίδευσης για στελέχη επιχειρήσεων. Μελετά πώς οι εταιρείες μπορούν να εναρμονίζονται με τον σκοπό και τις θεμελιώδεις αξίες τους, έτσι ώστε να επιτυγχάνουν διαρκή και υψηλά επίπεδα απόδοσης.



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Στουρνάρα 37, 10682 Αθήνα. Τηλ. 210-3829629

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
www.klidarithmos.gr

ISBN 978-960-461-035-8



9 789604 610358