

The Leadership Edge, 6/2011

“The more things change, the more they stay the same...”

Αλέξανδρος Σαρρηγεωργίου

Πρόεδρος Επιτροπής Ζωής, Συντάξεων και Τραπεζοασφαλειών της ΕΑΕΕ

Διευθύνων Σύμβουλος EFG Eurolife Ασφαλιστικής

Έχοντας ολοκληρώσει την πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα, αυτό που πλέον έχει καταστεί σαφές είναι ότι ζούμε σε μία εποχή επιταχυνόμενων αλλαγών σε όλα τα κοινωνικό-οικονομικά επίπεδα, αλλαγών που χαρακτηρίζονται και από αυξημένη, έως και βίαιη, μεταβλητότητα ιδιαίτερα, αλλά όχι μόνο, στις κεφαλαιαγορές.

Είναι λοιπόν λογικό, μετά από ένα περιπετειώδες 2010, να αναμένουμε συνέχιση των αναταράξεων και στη χρονιά που διανύουμε.

Κάποιες μακροοικονομικές τάσεις, οι οποίες κατά την άποψή μου θα συνεχιστούν και ενταθούν το 2011, είναι οι εξής:

- η μεταφορά του πλούτου, της παραγωγής, αλλά σύντομα και της κατανάλωσης από τη Δύση στην Ανατολή
- Η συνέχεια και κορύφωση της τάσης του deleveraging (απομόχλευση)
- η μείωση τόσο των κυβερνητικών όσο και των ιδιωτικών δαπανών και επενδύσεων, ιδιαίτερα στη Δύση, ως άμεση συνέπεια των ανωτέρω
- η διεύρυνση και ένταση του regulation
- η ασφυκτική πίεση που δημιουργείται στα περισσότερα ασφαλιστικά συστήματα, τόσο στον τομέα των συντάξεων όσο και στον τομέα της υγείας, από τις έντονα ανεστραμμένες δημογραφικές πυραμίδες στις χώρες του δυτικού κόσμου, καθώς οι baby boomers μπαίνουν σε ηλικία συνταξιοδότησης

Θα ήταν λάθος όμως, αν βλέπαμε μόνο την αρνητική πλευρά των ανωτέρω εξελίξεων.

- Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής, ενδυναμώνει σημαντικά τον ενεργό πληθυσμό τόσο ως προς τις παραγωγικές μονάδες όσο και προς τους καταναλωτές
- Η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργεί σημαντικά άλματα στην παραγωγικότητα
- Η έμφαση στην πράσινη ανάπτυξη δημιουργεί ευκαιρίες σε εντελώς νέους και ανεκμετάλλετους τομείς της Οικονομίας

Είναι πέρα από τα όρια αυτού του άρθρου το να επιχειρήσουμε διεξοδική ανάλυση των συνεπειών των ανωτέρω εξελίξεων. Πριν εστιάσουμε όμως στα της ελληνικής πραγματικότητας, αξίζει να υπογραμμιστεί ότι μέσα από αυτή τη συγκυρία κατά την άποψή μου, οι προοπτικές ανάπτυξης ξεπερνούν κατά πολύ τα προβλήματα με τα οποία βρίσκεται αντιμέτωπη η κοινωνία σήμερα.

Τι σημαίνουν όμως όλα αυτά για την πρακτική του Management μιας σύγχρονης εταιρίας; Τι αλλάζει και τι μένει το ίδιο; Που πρέπει ο Manager του 2011 να εστιάσει την προσοχή του;

Είναι προφανές ότι ο CEO πρέπει να διαμορφώσει και να μεταδώσει στην εταιρία τόσο το όραμα όσο και τις αξίες που πρέπει να διέπουν την επιδίωξη αυτού του οράματος. Αυτά όμως σήμερα, αν και θεμελιώδη, πρέπει να μεταφραστούν σε management policy. Από τι εξαρτάται λοιπόν η επιτυχής εφαρμογή αυτής της πολιτικής;

Θα επιχειρήσω να αναλύσω το θέμα χωρίζοντας την δουλειά του διοικείν μια εταιρία στα "hard" και στα "soft" στοιχεία της, ξεκινώντας από εκείνα τα οποία αποτελούν *conditio sine qua non* της επιτυχίας και είναι κατά την άποψή μου τα λεγόμενα "soft".

- **Αν επιτύχουμε τους ανθρώπους τότε θα έρθουν και οι αριθμοί:** Ιδιαίτερα σε εποχές σαν αυτές που ζούμε, είναι σημαντικό οι σωστοί άνθρωποι με empowerment να λειτουργούν σε μία εταιρική κουλτούρα που θα επιβραβεύει την επιχειρηματικότητα.
- **Η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνεται στο χαμηλότερο δυνατό οργανωτικό επίπεδο:** κάθετα και οριζόντια στο οργανόγραμμα πρέπει να αναπτύσσεται ένα πνεύμα καλλιέργειας ανοιχτού μυαλού και fostering of change (προώθησης-υιοθέτησης αλλαγών): μια κουλτούρα στην οποία θα ενθαρρύνεται η παραγωγικότητα, ιδιαίτερα στην εποχή μας, και μέσω εφαρμογής νέων τεχνολογιών. Ταυτόχρονα, και εσωτερικά αλλά και προς τον πελάτη, θα μπαίνει η ανθρώπινη επαφή εκεί που προσθέτει αξία. Είναι σημαντικό όλος ο οργανισμός, σε επίπεδο ατόμου, να είναι στραμμένος όχι στα προϊόντα ή τη διανομή τους αλλά στον τελικό αποδέκτη τους.
- Η πρόκληση είναι **αυτό το επιχειρηματικό, ανοιχτόμυαλο και αυτόνομο πνεύμα να γίνει καθημερινή πράξη σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας**, να είναι scalable καθώς η εταιρία θα μεγαλώνει, παρά τη γενικότερη τάση της εποχής για περισσότερο regulation και αυστηρότερους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης. Τάση, που παρ' ότι απαραίτητη, τείνει να γεννά γραφειοκρατία.

Στο επίπεδο των "hard" στοιχείων είναι σαφές ότι η ένταση του regulation και ειδικότερα σε ότι αφορά την διαφάνεια, αλλά και η παγκοσμιοποίηση και η ευκινησία των κεφαλαίων και των πελατών, καθιστούν τις αγορές πιο αποδοτικές αλλά και πιο ευμετάβλητες: πρακτικά σε πολλούς κλάδους αυτό μεταφράζεται σε πίεση στα περιθώρια κέρδους.

Αυτό συνεπάγεται ότι η επιθετική διαχείριση και μείωση του κόστους (κάτι που με την κρίση του 2008 και του 2010 όλες οι υγιώς σκεπτόμενες λειτουργούσες εταιρίες ήδη έχουν εφαρμόσει), τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο διανομής προϊόντων, καθίσταται προϋπόθεση επιβίωσης.

Είναι κρίσιμότερο από ποτέ λοιπόν για τον επικεφαλής να εντοπίσει τα σχετικά KPI's (Key Performance Indicators) της επιχείρησής του σε σχέση με τους στόχους των stakeholders και να ακολουθεί μια iterative διαδικασία identify, measure, learn, modify των στρατηγικών και διαδικασιών που διαμορφώνουν το αποτέλεσμα.

Σε ένα κόσμο όπως ο σημερινός, που οι αγορές στις οποίες λειτουργούμε αλλάζουν τόσο γρήγορα, είναι επίσης «κλειδί» για την ηγετική ομάδα μιας εταιρίας να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται, όχι μόνο τα KPI's που θα είναι κρίσιμα για την ύπαρξη και την επιτυχία της σήμερα ή τους επόμενους μήνες, αλλά είναι εξαιρετικά σημαντικό να εντοπίζει και να διαχειρίζεται τα KPI's τα οποία θα είναι κρίσιμα για την ύπαρξη και την επιτυχία της πέντε ή και περισσότερα χρόνια αργότερα .

Δηλαδή, στο τέλος της ημέρας, ο επικεφαλής μια εταιρίας πρέπει να έχει τα μάτια του εστιασμένα στην μεγάλη εικόνα για να βεβαιωθεί ότι τόσο τα αποτελέσματα της φετινής χρονιάς όσο και εκείνα που θα προκύψουν στα επόμενα πέντε χρόνια, οι στόχοι και τα μέσα για να τους επιτύχει, ικανοποιούνται.

Ταυτόχρονα όμως πρέπει να δώσει στους ανθρώπους του οργανισμού, από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο ,τη δυνατότητα να κάνουν αυτή τη στρατηγική πραγματικότητα ,μιας και ενώ το αποτέλεσμα είναι ένας σταθμισμένος μέσος όρος, η επιτυχία είναι ένα granular φαινόμενο το οποίο εξαρτάται από πολλούς διαφορετικούς κλάδους και συντελεστές ενός οργανισμού.

Τελικά η συνταγή της χρηστής διοίκησης, παρά τις ιδιαιτερότητες του σημερινού γίνεσθαι παραμένει στις βασικές της αρχές αναλλοίωτη.