



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΗΓΕΣΙΑ: Σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις
- διασφαλίζοντας την επιβίωση της επιχείρησης
εν μέσω της οικονομικής κρίσης**

ΜΙΧΑΛΗΣ ΑΧΝΙΩΤΗΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΣΤΕΛΙΟΣ ΜΑΡΚΟΥΛΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΗΓΕΣΙΑ: Σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις
- διασφαλίζοντας την επιβίωση της επιχείρησης
εν μέσω της οικονομικής κρίσης**

ΜΙΧΑΛΗΣ ΑΧΝΙΩΤΗΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: **ΣΤΕΛΙΟΣ ΜΑΡΚΟΥΛΗΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

Περίληψη.....	4
Abstract	6
Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 1: Η ηγεσία ως παράγοντας επιτυχίας	
1.1 Η πάγια ανάγκη για διαρκή επιτυχία.....	9
1.2 Ηγεσία και Μάνατζμεντ	10
1.3 Ηγέτης και Μάνατζερ.....	11
1.4 Η στρατηγική ως προϋπόθεση της επιτυχίας	13
1.5 Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.....	13
1.6 Η ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας και οράματος	14
1.7 Η αναγκαιότητα απόκτησης ενθουσιασμένων πελατών	17
Κεφάλαιο 2: Η ορθή ηγετική συμπεριφορά	
2.1 Οι ρόλοι του ηγέτη	19
2.2 Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του ηγέτη.....	22
2.2.1 Χαρακτηριστικά και δεξιότητες προσωπικότητας.....	22
2.2.2 Χαρακτηριστικά και δεξιότητες ηγετικής συμπεριφοράς.....	23
2.3 Υποκινώντας τους ανθρώπους	25
Κεφάλαιο 3: Αντιμετωπίζοντας την οικονομική κρίση	
3.1 Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στις επιχειρήσεις.....	28
3.2 Ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων	30
3.3 Διαχείριση της γνώσης.....	32
3.4 Εργαλεία πληροφορικής για ανασυγκρότηση	34
3.5 Η αποδοχή της αλλαγής	35

3.6 Λήψη αποφάσεων	39
Κεφάλαιο 4: Ηγεσία και διαχείριση οικονομικής κρίσης	
4.1 Νέες τάσεις στην άσκηση ηγεσίας	42
4.2 Μελέτες περίπτωσης	43
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	
5.1 Σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις των ηγετών	54
5.2 Διασφαλίζοντας την επιβίωση της επιχείρησης εν μέσω της οικονομικής κρίσης.....	55
Βιβλιογραφία	58
Αρθρογραφία	59
Διαδικτυακοί χώροι	60
Παράρτημα	61

ΗΓΕΣΙΑ: Σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις – διασφαλίζοντας την επιβίωση της επιχείρησης εν μέσω της οικονομικής κρίσης

Περίληψη

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η ύπαρξη ηγετών υψηλού επιπέδου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την πορεία μιας επιχείρησης προς την επιτυχία. Οι προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες αποτελούν πλέον συχνό φαινόμενο και οι απαιτήσεις για άσκηση ουσιαστικής και αποδοτικής ηγεσίας πολλές.

Η άσκηση ορθής ηγεσίας απαιτεί από τον ηγέτη πολλές ικανότητες, δεξιότητες και χαρακτηριστικά, κάποια από τα οποία είναι έμφυτα και κάποια επίκτητα. Όλα όμως μπορούν να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν μέσα από την εμπειρία και την καθημερινή τριβή. Ο ηγέτης χρειάζεται να προκαλεί και να αμφισβητεί το κατεστημένο, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, οράματα και δύσκολους στόχους στους οποίους πρέπει να εστιάζει, να έχει επιμονή και πειθαρχημένη προσπάθεια.

Η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει στις επιχειρήσεις πρωτοφανείς αρνητικές συνέπειες για τις οποίες οι ηγέτες καλούνται να εξεύρουν λύσεις ώστε να διασφαλιστεί η επιβίωση της επιχείρησης. Στις επικρατούσες δύσκολες συνθήκες, πρέπει να πάρουν σημαντικές αποφάσεις και να εφαρμόσουν με επιτυχία μεγάλες αλλαγές ώστε να βρουν την ορθή οδό για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η σημαντικότερη ίσως παράμετρος για να συνεχίσει η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να έχει επιτυχία, είναι η ικανότητα της να μπορεί να προσαρμοστεί έγκαιρα στις απαιτούμενες αλλαγές, να μπορεί να καινοτομήσει και να βελτιώνεται συνέχεια.

Η ηγεσία μπορεί να δώσει λύσεις, που όμως αυτές απαιτούν την ύπαρξη της ηγεσίας σε μια επιχείρηση ως μέρος της προ-υπάρχουσας κουλτούρας και στον τρόπο που ήδη λειτουργεί.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται να διατυπωθούν ξεκάθαρα αυτές οι νέες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες και οι απαιτήσεις που κρύβονται πίσω από τη σκιά ενός αβέβαιου μέλλοντος λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Θα δούμε τρόπους αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων και τεχνικές αναδιοργάνωσης και επιβίωσης.

Ο τελικός στόχος είναι ο αναγνώστης να μπορέσει να αντιληφθεί τη σοβαρότητα και τη σημαντικότητα που έχουν όλες αυτές οι ενέργειες εκ μέρους των ηγετών και οι οποίες δεν μπορούν να αγνοηθούν στην παρούσα κατάσταση αλλά ούτε και μελλοντικά να λησμονηθούν.

Μέσα από διάφορες επεξηγήσεις και παραδείγματα θα καταλήξουμε σε συμπεράσματα που δεικνύουν απόλυτα λάθος χειρισμούς του παρελθόντος από τη μια, αλλά από την άλλη τους πραγματικά ορθούς και κατάλληλους χειρισμούς εκ μέρους των διοικήσεων και των υπόλοιπων ηγετών μιας επιχείρησης.

Η οικονομική κρίση έχει λύσεις επιβίωσης, αρκεί οι επιχειρήσεις να είναι κατάλληλα προετοιμασμένες, να προσβλέπουν στο μέλλον και να μπορούν να εφαρμόζουν αλλαγές και καινοτομίες προσαρμοσμένες στο περιβάλλον της αγοράς που δραστηριοποιούνται.

LEADERSHIP: Modern demands and challenges – ensuring the survival of the business amid the economic crisis

Abstract

In the modern business environment the existence of high-level leaders is a prerequisite for the course of a business to success. The challenges confronting leaders have become frequent and requirements for exercising effective and efficient leadership many.

Practicing correct leadership requires a leader with many abilities, skills and attributes, some of which are innate and some acquired. But all can be cultivated and developed through experience and daily friction. The leader needs to challenge and question the status quo, to take initiatives and have visions and difficult objectives that must be focused, to have perseverance and disciplined effort.

The economic crisis has caused businesses unprecedented negative consequences for which leaders are invited to find solutions in order to ensure the survival of the business. In the prevailing difficult conditions, must take important decisions and to successfully implement major changes in order to find the correct route to viability.

Perhaps the most important parameter for the business to continue being competitive and successful is the ability to adapt promptly to demanding changes, be innovative and constantly improve.

Leadership can provide solutions, but they require the existence of leadership in a business as part of the pre - existing culture and the way it already works.

This paper attempts to clearly formulate the new challenges that the leaders are called to face and the requirements behind the shadow of an uncertain future due to the current economic crisis. Furthermore, there will be given ways of dealing with difficult situations, and techniques of reconfiguration and survival.

The ultimate goal is to enable the reader to understand the gravity and the importance that all of these actions have on behalf of the leaders and which they cannot be ignored in the present situation, nor can be pigeonholed in the future.

Various explanations and examples will end up to conclusions, which on one hand indicate absolutely wrong handlings in the past, however on the other hand indicate really accurate and appropriate handlings by the administrations and the rest of the leaders of a business.

The economic crisis does have solutions for survival, provided that businesses are properly prepared to look forward to future and be able to apply changes and innovations tailored in the environment of the market they operate.

Εισαγωγή

Η εργασία αυτή έχει σκοπό να παρουσιάσει τις σημερινές απαιτήσεις και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στις διάφορες επιχειρήσεις για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας. Οι προκλήσεις αυτές είναι πέρα για πέρα αυξημένες όσο ποτέ άλλοτε, λόγω της οικονομικής κρίσης που επικρατεί σε όλο τον κόσμο, του έντονου ανταγωνισμού και των πρωτόγνωρα δύσκολων συνθηκών διαβίωσης των επιχειρήσεων.

Δίνεται μεγάλη έμφαση στην επεξήγηση του ρόλου της ηγεσίας, των ορθών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών των ηγετών, ώστε να τονιστεί η σημαντικότητα που έχουν στην εξεύρεση λύσεων. Όλα τα φαινόμενα δείχνουν πως χωρίς την αποτελεσματική ηγεσία δεν μπορεί να ανταπεξέλθει καμιά επιχείρηση σε βάθος μέλλοντος χρόνου, ειδικά μέσα στο δύσκολο περιβάλλον που επικρατεί.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάγκη των επιχειρήσεων για διαρκή επιτυχία, η σημαντικότητα ύπαρξης συγκεκριμένων στρατηγικών, εταιρικής κουλτούρας και οράματος. Επίσης επεξηγείται ο ρόλος της ηγεσίας αλλά και η σημαντικότητα στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και στην απόκτηση ενθουσιασμένων πελατών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξηγούνται αναλυτικά οι ρόλοι, τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι ηγέτες, ώστε να επιτύχουν την υποκίνηση των εργαζομένων προς επίτευξη των στόχων και αποτελεσμάτων που έχει καθορίσει η επιχείρηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι επιπτώσεις και τρόποι αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης καθώς και οι απαραίτητες ενέργειες από μέρους των ηγετών. Επεξηγείται η διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται σχετικά με τη λήψη αποφάσεων και τρόποι ορθής εφαρμογής των αλλαγών στην επιχείρηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται παραδείγματα επιχειρήσεων που καταστράφηκαν ή κατάφεραν να επιβιώσουν σε περιόδους οικονομικής κρίσης, στις οποίες καθοριστικό ρόλο έπαιξε η άσκηση ηγεσίας. Διαφαίνονται ορθές και λανθασμένες αποφάσεις υψίστης σημασίας, μέσα από τις οποίες έχει ξεπροβάλει και η μη αναστρέψιμη παγκόσμια οικονομική κρίση. Επίσης αναφέρονται παραδείγματα εταιρειών του ίδιου κλάδου με αντίθετες στρατηγικές ως προς την αντιμετώπιση της κρίσης.

Στο τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα όλης της εργασίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως γνώμονας των ηγετών για καλύτερα αποτελέσματα στις επικρατούσες δύσκολες συνθήκες.

Κεφάλαιο 1: Η ηγεσία ως παράγοντας επιτυχίας

1.1 Η πάγια ανάγκη για διαρκή επιτυχία

Ο άνθρωπος ως φυσικό ον έχει την ανάγκη για συνεχή επιβεβαίωση της ύπαρξης και της σημαντικότητας του, την εξακρίβωση και αναγνώριση της επιτυχημένης πορείας του, την ανάγκη για επαλήθευση των ορθών επιλογών του αλλά και για την επιτυχία σε αυτές, ως μια γενικότερη βασική ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. Πολλές φορές οι άνθρωποι πείθουν τον εαυτό τους πως ένας λανθασμένος χειρισμός ήταν ο ορθότερος υπό τις περιστάσεις, απλά και μόνο για ικανοποίηση των δικών τους εσωτερικών πεποιθήσεων είτε ακόμα και του εγωισμού τους, ή άλλοτε απλά για να υποστηρίξουν μια αδυναμία τους.

Αυτό όσο γίνεται στην προσωπική μας ζωή, έχει να κάνει με τις επιλογές των ανθρώπων γύρω μας, αυτούς που επιλέγουμε και αυτούς που μας επιλέγουν. Επομένως η «επιλογή» των ανθρώπων παίζει σημαντικό ρόλο στη γενικότερη συμπεριφορά μας, στην ύπαρξη δυνατοτήτων για περαιτέρω ανάπτυξη του εαυτού μας ή απλά στη δική μας συνεισφορά προς την ανάπτυξη άλλων.

Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις: οι μέτοχοι μιας εταιρείας αναμένουν την ακάθεκτη ανάπτυξη της εταιρείας, με σκοπό τη μεγαλύτερη απόδοση της επένδυσής τους. Η ανάπτυξη της εταιρείας σαφώς θα πρέπει να στέφεται με συνεχείς επιτυχίες στον τομέα δραστηριοποίησης της αποφέροντας κέρδη.

Οι διευθυντές της εταιρείας έχουν να ομολογήσουν, να παρουσιάσουν και να δικαιολογήσουν στους μετόχους/επενδυτές όπως και στους πιθανούς νέους επενδυτές, διάφορα πλάνα, στρατηγικές και σχεδιασμούς που έχουν επεξεργαστεί, ώστε η επιχείρηση ως οντότητα να έχει μεγαλύτερη ανάπτυξη, απόδοση και κερδοφορία. Οι διευθυντές προσλαμβάνουν και καθορίζουν «ανθρώπους κλειδιά» οι οποίοι μπορούν να συνεισφέρουν στην επιτέλεση του δύσκολου αυτού έργου, με όσο το δυνατό χαμηλότερο οικονομικό κόστος για την επιχείρηση. Η επιλογή των ανθρώπων αυτών, που ονομάζονται (και θα έπρεπε να είναι) «ηγέτες» είναι άκρως καθοριστική για την μετέπειτα πορεία επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης.

Είναι γνωστό πως η διάρκεια επιτυχίας των επιχειρήσεων δεν είναι δεδομένη, αλλά τις περισσότερες φορές είναι πολύ σύντομη, κάτι που επαληθεύει τη γνωστή ρήση πως «πιο δύσκολο είναι να κρατηθείς στην επιτυχία παρά το να φτάσεις σε αυτήν». Λόγοι αποτυχίας μπορεί να είναι πολλοί, προερχόμενοι από εσωτερικούς ή/και εξωτερικούς παράγοντες. Όμως, τελικά

έχει να κάνει με τους «ηγέτες» και τον τρόπο διαχείρισης που εφαρμόζουν, σε πολύ μεγάλο βαθμό, γιατί από αυτούς θα εξαρτηθούν κάποιες πολύ ουσιαστικές και κρίσιμες αποφάσεις.

Βασική προϋπόθεση της επιτυχίας είναι η παρακολούθηση, η κατανόηση και η προσαρμογή στις εξελίξεις και στις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον. Οι ηγέτες οφείλουν να παρακολουθούν, να ενημερώνονται και να λαμβάνουν όλες αυτές τις αλλαγές σοβαρά υπόψη τους κατά τη λήψη αποφάσεων. Οι λογικές προσεγγίσεις στις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος είναι το κλειδί επιβίωσης της επιχείρησης.

1.2 Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερο, στις επιχειρήσεις δίδεται έμφαση στη σπουδαιότητα της ηγεσίας ως λειτουργία και ως χαρακτηριστικό οργάνωσης. Στις πολύ καλές επιχειρήσεις η ύπαρξη ηγετών σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω των προσλήψεων και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχετικά με την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων.

Παλαιότερα τα πράγματα ήταν πιο απλά και λιγότερο απαιτητικά σε σχέση με σήμερα. Έτσι, το πιο σημαντικό ζήτημα για μια επιχείρηση ήταν το μάνατζμεντ, δηλαδή η διαχείριση πόρων, η οργάνωση, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος της λειτουργίας και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η στελέχωση στηριζόταν στις οικονομικές αμοιβές και στην εποπτεία από τους προϊστάμενους. Αυτό ήταν γενικά αποδεκτό, αφού στο παρελθόν οι άνθρωποι περισσότερο επεδίωκαν την ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών, μέσω υλικών αμοιβών.

Στο σημερινό περιβάλλον απαιτείται μια επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική, πρωτοπόρα και επιτυχημένη για να μπορέσει να επιβιώσει με καλά αποτελέσματα. Αυτά απαιτούν ταχύτητα, ευελιξία, συνεχείς καινοτομίες και αλλαγές, προσαρμοστικότητα σε λίγο χρόνο, υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, χαμηλό κόστος, άριστη εξυπηρέτηση των πελατών, κοινωνική παρουσία και ευαισθησία και φυσικά κερδοφορία. Τα παραπάνω δεν εξαρτώνται από την τεχνολογία ή το διαθέσιμο κεφάλαιο για επένδυση (αυτά θεωρείται πως υπάρχουν), αλλά από τους ανθρώπους, τις ικανότητες, τις γνώσεις και τις ιδέες τους, τις προσδοκίες, τις αξίες και τα πιστεύω τους, τον ενθουσιασμό και το πάθος τους, την αφοσίωση και τις προσπάθειες τους. Το μάνατζμεντ παρουσιάζεται να έχει ελλείψεις για να διαχειριστεί την ύπαρξη αβεβαιότητας, την ταχύτητα που απαιτούν διάφορες αλλαγές, τη διαρκή ανανέωση και την πρωτοπορία, και έτσι καθίσταται ανεπαρκές. Η ηγεσία και οι ηγέτες είναι οι άνθρωποι που μαζί με τις γνώσεις του

μάνατζμεντ μπορούν να αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη για την επιτυχία, και οι άνθρωποι αυτοί πρέπει να βρίσκονται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης. Δηλαδή, η αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να εμπεριέχει και τις γνώσεις του μάνατζμεντ.

Η έννοια της ηγεσίας είναι διαφορετική από την έννοια του μάνατζμεντ, και δεν αφορά τα άτομα που τα ασκούν. Ένα άτομο πρέπει να ασκεί και τα δύο ταυτόχρονα, αφού οι ρόλοι ηγεσίας και μάνατζμεντ είναι αλληλοσυμπληρωματικοί. «Ηγεσία» θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.¹

1.3 Ηγέτης και Μάνατζερ

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις σύγχρονες αλλαγές.

Οι μάνατζερ έχουν αντικειμενικούς στόχους που προκύπτουν από τις ανάγκες της επιχείρησης, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Οι μάνατζερ επεξεργάζονται εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι ηγέτες ανακαλύπτουν νέες λύσεις, καινοτομικές, που λύνουν τα προβλήματα, ξαφνιάζουν και συχνά εντυπωσιάζουν. Οι μάνατζερ λειτουργούν με τη λογική της εξουσίας προς τους συνεργάτες τους, ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν συναισθηματικές σχέσεις μέσω του ενθουσιασμού, της έμπνευσης κ.λπ. Οι μάνατζερ επιδιώκουν απλά τη σταθερότητα της επιχείρησης, ενώ οι ηγέτες βρίσκονται συνέχεια σε αναζήτηση του καινούργιου, του διαφορετικού, χωρίς να λαμβάνουν τίποτα ως δεδομένο. Οι μάνατζερ δεν βλέπουν το μέλλον ενώ οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι σ' αυτό.

Η ουσιαστικότερη διαφορά μεταξύ των δύο, είναι πως ο ηγέτης επιτυγχάνει πάντα πρώτος και διακρίνεται για την ικανότητα του να κάνει την ομάδα εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθεί. Καταφέρνει να κερδίζει την εμπιστοσύνη, την πίστη, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση και τη διάθεση για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις, εμπνέοντας την ομάδα με οράματα, προσδοκίες και αξίες. Ενδιαφέρεται να αναπτύξει και άλλους ηγέτες για το καλύτερο της επι-

¹ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, Αθήνα

χείρησης αλλά και των ατόμων σε προσωπικό επίπεδο. Δεν λειτουργεί με την λογική της εξουσίας.

Οι διαφορές μάνατζερ - ηγέτη²

ΜΑΝΑΤΖΕΡ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται • Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» δύναμη (εξουσία) • Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών • Ελέγχει • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – μυαλό • Κινείται σε προκαθορισμένα – τυπικά πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς» • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα • Αποδέχεται την πραγματικότητα • Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα πράγματα σωστά 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη • Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών • Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί» • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί. • Ερευνά την πραγματικότητα • Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα σωστά πράγματα

«Ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά, ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα»³

² Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, Αθήνα

³ Bennis W. (1989), On becoming a leader, Addison-Wesley → αναφορά στο Γιαννουλέας Μ. (2010), Κάθε μέρα ηγέτης, εκδ. Πεδίο, Αθήνα

1.4 Η στρατηγική ως προϋπόθεση επιτυχίας

Η ύπαρξη και η υλοποίηση έξυπνων, ορθών και αποτελεσματικών στρατηγικών, είναι προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης. Η δημιουργία στρατηγικής στηρίζεται στην κατανόηση των δυνατών σημείων αλλά και των αδυναμιών, τόσο των ανταγωνιστών, όσο και της ίδιας της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα η ύπαρξη, η πορεία και η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από την ίδια την επιχείρηση, αλλά σε μεγάλο βαθμό σημαντικό ρόλο έχουν και η κατανόηση των συνθηκών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το ευνοϊκό ή μη περιβάλλον κ.λπ. Η δύναμη των ανταγωνιστών και ο αριθμός τους επίσης έχει μεγάλη σημασία, καθώς δεν μπορούμε να γνωρίζουμε τις επόμενες κινήσεις των άλλων επιχειρήσεων ανά πάσα στιγμή. Οι απρόβλεπτες εφαρμογές στρατηγικών από τους ανταγωνιστές μπορούν εύκολα να φέρουν τα πάνω κάτω σε μια επιχείρηση, που μπορεί να ήταν και η πρωτοπόρα στον τομέα της μέχρι εκείνη τη στιγμή. Επομένως, για να επιτύχει το όραμα (βλ. 1.6) μιας επιχείρησης, πρέπει να εφαρμόζονται διαρκώς ανανεωμένες κατάλληλες στρατηγικές ώστε να είναι μόνιμα άριστα ενταγμένη στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται και να καθορίζονται στόχοι για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της αλλά και για την ικανοποίηση των μετόχων, των πελατών και των εργαζομένων.

Οι ορθές και έξυπνες στρατηγικές ανάπτυξης και ανταγωνισμού είναι η καλή γνώση της επιχειρηματικής δραστηριότητας του κλάδου που αφορά την επιχείρηση, η επιλογή των ορθών πελατών, και η διαφορά ως προς τις υπηρεσίες/προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.

Οι στρατηγικές πρέπει να εστιάζουν στο μέλλον και να μην δεσμεύονται με το παρελθόν, να είναι μοναδικές και να ανανεώνονται διαρκώς με καινοτομίες.

1.5 Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού

Ενδυνάμωση είναι η διαδικασία δημιουργίας ενός κλίματος στο οποίο οι εργαζόμενοι απελευθερώνουν τις γνώσεις, το ζήλο και την πείρα τους και ταυτόχρονα εστιάζουν τις δυνάμεις τους προς την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση. Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι η ενδυνάμωση του προσωπικού δημιουργεί αυτά τα θετικά αποτελέσματα και έτσι επενδύουν αρκετό χρόνο ώστε να σχεδιάζουν και να υλοποιούν σχετικές διαδικασίες, μεθόδους, τεχνικές και διάφορα εργαλεία γι' αυτό τον σκοπό.

Με την ενδυνάμωση οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν στάσεις και συμπεριφορές οι οποίες τους βοηθούν και στην προσωπική τους εξέλιξη ως άτομα. Παίρνουν αποφάσεις, αναλαμβάνουν κινδύνους, αναπτύσσουν πρωτοβουλίες, προτείνουν ιδέες και λύσεις, επιχειρηματολογούν, αποκτούν αυτοπεποίθηση, υπευθυνότητα και γενικότερα έχουν θετική στάση και ζητάνε συνεχώς να βελτιωθούν. Θεωρούν την εργασία τους σημαντική και συνεργάζονται με συναδέλφους, έχουν στόχους, υψηλό ηθικό, νιώθουν λιγότερη ένταση και προσαρμόζονται έγκαιρα στις διάφορες εξελίξεις και αλλαγές.

Χρειάζεται βέβαια η υποστήριξη τους μέσω εκπαιδευτικών κύκλων, καθοδήγησης και συνεχούς μάθησης, κάτι που πλέον θεωρείται ως αναπόσπαστο τμήμα των εταιρειών με υψηλή απόδοση.

1.6 Η ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας και οράματος

Το κάθε άτομο, επιχείρηση ή κοινωνία διαθέτει τη δική του κουλτούρα, κάτι που στην ουσία αντιπροσωπεύει το «ποιόν» του ατόμου, της επιχείρησης ή του λαού. Όπως τα άτομα μεταξύ τους είναι διαφορετικά, όπως οι λαοί μεταξύ τους είναι διαφορετικοί, έτσι και οι επιχειρήσεις μεταξύ τους διαφέρουν ως προς την εταιρική τους κουλτούρα.

Η εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αρχών, αξιών και πιστεύω, που μαζί συνθέτουν το κοινό πλαίσιο αναφοράς το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι της επιχείρησης τόσο μεταξύ τους, όσο και προς τους πελάτες, τους μετόχους, τους ανταγωνιστές κ.λπ. Επίσης εκφράζει τις αρχές και αξίες της επιχείρησης ως προς τα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει, την οργάνωση, την ποιότητα, τις καινοτομίες, τον τρόπο λειτουργίας κ.λπ., δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο «γίνονται τα πράγματα» στην επιχείρηση.

Η ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας δημιουργεί πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αρκεί να έχει ως κύρια στοιχεία τη δημιουργικότητα, την επιχειρηματικότητα και τη συνεχή αναζήτηση καινοτομιών από όλους τους εργαζομένους. Αν τα στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας δεν αφορούν τις αποφάσεις, τις προτεραιότητες, τις καινοτομίες, την άμεση και συνεχή προσαρμογή στο περιβάλλον κ.λπ., τότε μπορεί να δημιουργούνται ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.

Εάν η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι διαδεδομένη και ισχυρή, δηλαδή υιοθετείται από όλους τους εργαζομένους και ταυτόχρονα είναι και κατάλληλη, μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση στρατηγικής (βλ. 1.4), γιατί και η στρατηγική για να εφαρμοστεί

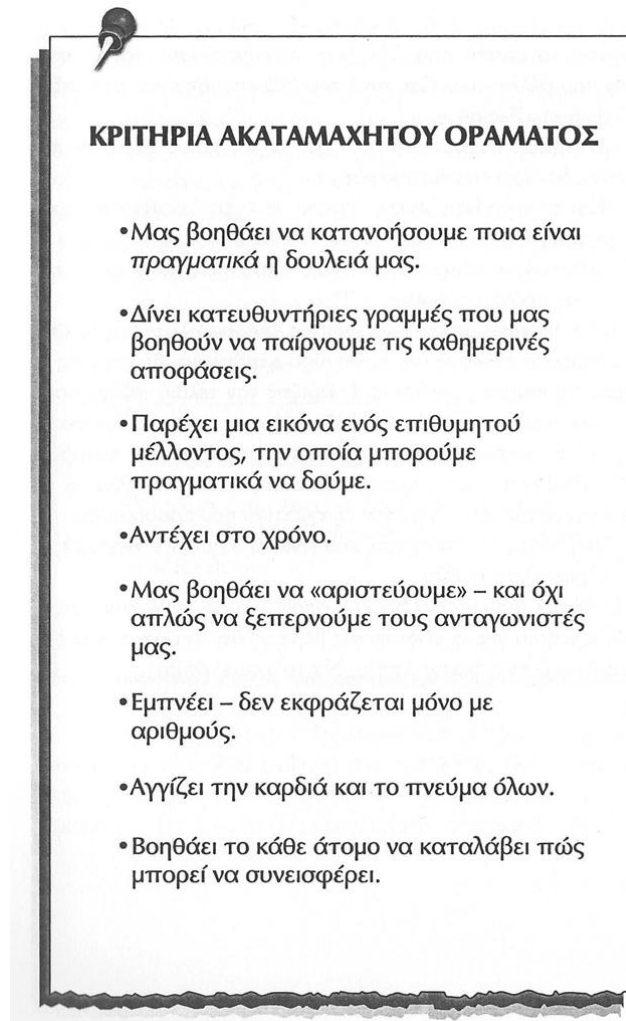
απαιτεί την κατάλληλη εταιρική κουλτούρα. Πολλές επιχειρήσεις παρόλο που είχαν αναπτύξει πολύ έξυπνες στρατηγικές, απέτυχαν λόγω έλλειψης της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας. Για παράδειγμα στις περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών, αυτό είναι πολύ επικίνδυνο να συμβεί λόγω του ότι οι άνθρωποι προέρχονται από διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες, με αποτέλεσμα να μην προσαρμοστούν άμεσα στη νέα εταιρική κουλτούρα που καλούνται να υιοθετήσουν. Οπότε, αν η συγχώνευση/εξαγορά ως στρατηγική απόφαση μπορεί να είναι πολύ ορθή, ωστόσο μπορεί να αποτύχει λόγω της διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας και της μη προσαρμοστικότητας.

Όραμα είναι η προσδοκία μιας ποθητής ιδανικής κατάστασης που αναφέρεται στο απώτερο μέλλον. Χωρίς οράματα ούτε τα άτομα, ούτε οι επιχειρήσεις, ούτε οι κοινωνίες μπορούν να οδεύσουν προς την πρόοδο.

Το όραμα της επιχείρησης αποτελεί πηγή κινητοποίησης, ενδυνάμωσης, ικανοποίησης και δέσμευσης. Πρέπει όμως να είναι κατανοητό για να το ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι και επίσης πρέπει να τους πείσει κάποιος να πιστέψουν σ' αυτό. Το ιδανικό μέλλον και οι προσδοκίες του οράματος της επιχείρησης, πρέπει να κρύβουν και μια «ρεαλιστική ελπίδα» για τον κάθε εργαζόμενο για μια δική του καλύτερη θέση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας ώστε να πειστούν οι εργαζόμενοι για την ειλικρίνεια, τη δέσμευση και το πάθος της διοίκησης γι' αυτό. Για να γίνεται πιο αντιληπτό το νόημα του οράματος, πρέπει να συνδέεται με τις αποφάσεις, τους στόχους, τις επιδόσεις, τις ευθύνες κ.λπ. ώστε να φαίνεται και η πρόοδος προς την υλοποίηση του ξεκάθαρα. Το όραμα ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες αυτοεκτίμησης, υπερηφάνειας, αναγνώρισης και ολοκλήρωσης (βλ. 1.5). Αν αυτό δεν συμβαίνει, τότε είναι αποτυχημένο και οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται ως χειραγώγηση, ως υποκρισία ή απλά ως μόδα. Σε αυτήν την περίπτωση χάνονται η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των εργαζομένων, των πελατών και των συνεργατών και επηρεάζουν αρνητικά όλα τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

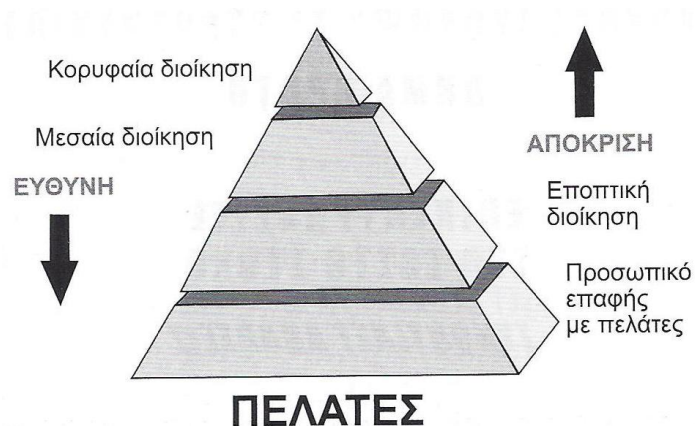
Οι καλοί ηγέτες οφείλουν να κινητοποιούν τους εργαζόμενους γύρω από το κοινό όραμα. Αφού εξηγήσουν και μεταδώσουν το όραμα, μετά πρέπει να υπηρετούν και να δέχονται τις ανάγκες των εργαζομένων, ώστε να απομακρύνονται εμπόδια και να διευκολύνεται η πορεία προς την επιτυχία/επίτευξη του οράματος.

«Λίστα ελέγχου» πετυχημένου οράματος⁴



Η παραδοσιακή πυραμίδα της ιεραρχίας όπως τη γνωρίζουμε είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την οραματική/κατευθυντήρια πλευρά της ηγεσίας:

Ο οραματικός ρόλος της ηγεσίας⁵



4 Blanchard K. and J. Stoner , (2007), Πρόσω ολοταχώς!, μτφ. Ν. Ρούσσο, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

5 Blanchard K., J. Ballard and F. Finch (2007), Πελατο-Μανία!, μτφ. Π. Δρεπανιώτης, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

1.7 Η αναγκαιότητα απόκτησης ενθουσιασμένων πελατών

Ανεξάρτητα από το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικό να επικεντρώνεται στους πελάτες της. Η εστίαση προς τους πελάτες και η εμμονή για τη φροντίδα τους, είναι άλλη μια προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι πελάτες είναι αυτοί που πληρώνουν ώστε να συνεχίζει να έχει υπόσταση η επιχείρηση, να πληρώνεται το προσωπικό, να καλύπτονται τα έξοδα και να σημειώνεται κερδοφορία. Χωρίς πελάτες δεν υπάρχει λόγος να παράγονται προϊόντα και χωρίς πελάτες η προσφορά υπηρεσιών θα παραμείνει απλά και μόνο προσφορά.

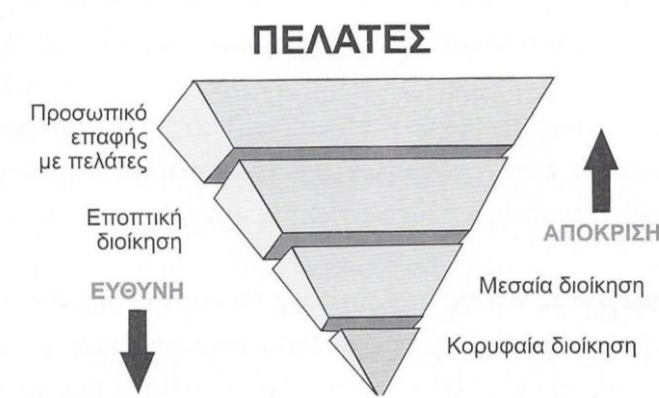
Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει στην εποχή μας, σε όλους τους κλάδους και σε όλους τους τομείς, η λογική πως «απλά μέσω έξυπνων διαφημίσεων μπορεί να κατορθωθούν μαζικές πωλήσεις» δεν ευσταθεί. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δεν πωλούνται στους πελάτες αλλά αγοράζονται από τους πελάτες. Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι επίσης σημαντική, όπως και η τιμολόγηση, αλλά οι πελάτες έχουν υπαρκτή και μεγαλύτερη ανάγκη το υψηλό επίπεδο και την ποιότητα εξυπηρέτησης. Κάθε πελάτης είναι ξεχωριστό και διαφορετικό πρόσωπο και πρέπει να αντιμετωπίζεται όπως αρμόζει στην κάθε περίπτωση. Υπάρχουν όμως και στρατηγικές που μπορούν να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν, ως πνεύμονας της κουλτούρας μιας επιχείρησης και της φιλοσοφίας που εφαρμόζεται για την εξυπηρέτηση και φυσικά τη διεύρυνση του κύκλου των πελατών.

Η ανθρώπινη διάσταση στη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες, είναι κάτι που όλοι αναζητάνε και εκτιμάται δεόντως. Μια εταιρεία που εφαρμόζει πελατοκεντρική φιλοσοφία, πιο εύκολα μπορεί να κρατήσει υφιστάμενους και να προσελκύσει νέους πελάτες. Οι ανάγκες των πελατών αποτελούν δύναμη προώθησης για την καινοτομία, για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτές χρειάζεται να τις γνωρίζουμε ρωτώντας τους ίδιους τους πελάτες και ακούγοντας τους.

Το όραμα της επιχείρησης, όπως καθορίζεται από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, πρέπει να μεταβιβαστεί σε όλα τα στάδια της ιεραρχίας όπως έχουμε ήδη αναφέρει στο κεφάλαιο 1.6. Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής, που έρχονται καθημερινά σε επαφή με τους πελάτες, πρέπει να νιώθουν υπεύθυνοι και να μπορούν (να είναι ικανοί και να τους επιτρέπεται) να παίρνουν αποφάσεις σε ζητήματα των πελατών ώστε να βρίσκουν γρήγορα την καλύτερη λύση στα προβλήματα που προκύπτουν. Αυτό φυσικά χρειάζεται την υποστήριξη των ηγετών, που πρέπει να υπηρετούν και να αποδέχονται τις ανάγκες των εργαζομένων.

Εάν το μοντέλο για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών είναι αυτό, τότε θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε πως πρέπει να αντιστραφούν κάποιοι ρόλοι στην πυραμίδα της ιεραρχίας:

Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή⁶



Εάν οι ηγέτες δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων της πρώτης γραμμής, οι άνθρωποι αυτοί δεν θα φροντίσουν καλά τους πελάτες της επιχείρησης. Εάν όμως υπάρχει υποστήριξη και βοήθεια από τους ηγέτες προς το προσωπικό επαφής με πελάτες, τότε θα δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, ικανοποίηση τους και αύξηση του πελατολογίου.

Εάν ένας πελάτης ενθουσιαστεί από την άριστη εξυπηρέτηση, θα παραμείνει πελάτης ακόμη και εάν μπορεί να βρει το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία στον ανταγωνισμό σε καλύτερη τιμή. Και πολύ πιθανό θα φέρει ο ίδιος νέους πελάτες στην επιχείρηση.

Πολλοί προτιμάνε να πληρώνουν κάτι παραπάνω αλλά να γνωρίζουν πως η δουλειά τους θα γίνει γρήγορα, ορθά και επαγγελματικά. Είναι εμπιστοσύνη που αποκτάται σχεδόν αποκλειστικά από τους ανθρώπους που εξυπηρετούν τους πελάτες. Και στις περιπτώσεις που γίνονται λάθη, οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής θα μπορέσουν με ευθύνη να λύσουν το ζήτημα, αφού θα έχουν και την υποστήριξη των προϊσταμένων και των ανωτέρων τους.

Η καλύτερη διαφήμιση για μια εταιρεία/οργανισμό είναι τα καλά σχόλια των πελατών της.

⁶ Blanchard K., (2008), Ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο, μτφ. Δ. Κωστάκης, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Κεφάλαιο 2: Η ορθή ηγετική συμπεριφορά

2.1 Οι ρόλοι του ηγέτη

Όπως στην ίδια τη ζωή, έτσι και στις επιχειρήσεις υπάρχουν διλήμματα, αντιφατικότητες και προφανώς αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μπορούν να εφαρμόζουν άμεσα διάφορες αναγκαίες αλλαγές, να έχουν σταθερότητα, χαμηλό κόστος και υψηλή ποιότητα, ευχαριστημένους πελάτες, κερδοφορία κ.λπ. Όλα αυτά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συμπεριφορά των ηγετών εντός της επιχείρησης.

Οι ρόλοι και η συμπεριφορά ενός ηγέτη έχουν πολλαπλές διαστάσεις σε διάφορες επιμέρους κατηγορίες, που αφορούν την επίτευξη διαφορετικών στόχων:

- ◆ Παρακίνηση των συνεργατών: Ο ηγέτης πρέπει να εξασφαλίζει τη διάθεση των εργαζομένων στο να καταβάλλουν προσπάθειες για τη μέγιστη δυνατή απόδοση. Φροντίζει να δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον ώστε να εμπνεύσει και να συμπαρασύρει, να κινητοποιήσει δηλαδή τους συνεργάτες του για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- ◆ Ενδυνάμωση των συνεργατών: Ο ηγέτης αναθέτει τον καταμερισμό των καθηκόντων στα κατάλληλα άτομα, βάσει των γνώσεων και των ικανοτήτων τους. Ενθαρρύνει και εμπνέει τους υπαλλήλους ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ενώ ταυτόχρονα περιορίζει τα εμπόδια που πιθανόν να αντιμετωπίζει το προσωπικό και που δυσκολεύουν τις προσπάθειες του. Επίσης πληροφορεί και ενημερώνει για τυχόν αλλαγές και παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη όταν χρειάζεται.

- ◆ Ανάπτυξη των συνεργατών: Ο ηγέτης ως ο άμεσα προϊστάμενος μιας ομάδας, είναι ο βασικός υπεύθυνος για την ανάπτυξη των ατόμων της ομάδας. Γνωρίζει τις αδυναμίες που υπάρχουν και μπορεί να προτείνει κατάλληλα εκπαιδευτικά σεμινάρια σε συγκεκριμένα θέματα που μπορεί να χρήζουν βελτίωσης. Γενικότερα όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να αναπτύσσονται αποτελεσματικά, ώστε η επιτυχία της επιχείρησης να είναι διαρκής. Η ανάπτυξη φυσικά δεν παύει να αποτελεί ευθύνη και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

- ◆ Δημιουργία ομάδας: Ο ηγέτης έχει ευθύνη να δημιουργήσει ομάδες και να αναπτύξει τη συνεργασία των ανθρώπων μέσα σε αυτές. Το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία είναι απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οπότε ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι εντός της ομάδας και να βρίσκει άμεσα λύσεις σε τυχόν προβλήματα ή διαφωνίες.

◆ Ολοκλήρωση εργασιών: Ο ηγέτης καθημερινά ενεργεί με τρόπο ώστε να βοηθήσει στην υλοποίηση των διαφόρων εργασιών. Μπορεί να κάνει προγραμματισμό και σχεδιασμό κάποιων πλάνων ενεργειών ώστε να μπορεί να επιλύσει προβλήματα, να εξασφαλίσει μέσα που θα χρειαστούν και να αξιοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους αποτελεσματικότερα. Επίσης παρακολουθεί και ελέγχει τις εργασίες που γίνονται και αξιολογεί εάν επιτυγχάνεται η προσδοκώμενη παραγωγικότητα.

◆ Συντονισμός ομάδων: Μια επιχείρηση μπορεί να αποτελείται από πολλές οργανωτικές μονάδες άρα και από πολλές διαφορετικές ομάδες. Οι ηγέτες αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των μονάδων και των διαφορετικών επιπέδων της ιεραρχίας. Επικοινωνούν μεταξύ τους για καλύτερο συντονισμό και συγχρονισμό, μεταβίβαση πληροφοριών, εξασφάλιση συνεργασίας μεταξύ των ομάδων, κατανόηση και εφαρμογή πολιτικών και αποφάσεων της επιχείρησης και γενικά διευκολύνουν την ομαλή λειτουργία και επικοινωνία μεταξύ των ομάδων σε όλες τις βαθμίδες.

◆ Εξυπηρέτηση πελατών: Η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών είναι απαραίτητα προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης. Ο ηγέτης πρέπει να εστιάζει στον πελάτη, να παρακολουθεί την προσφερόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης που παρέχεται από τα άτομα της πρώτης γραμμής και να βελτιώνει την κατάσταση όπου χρειάζεται. Η συνεχής παρακολούθηση είναι απαραίτητη γιατί μόνο έτσι θα μπορεί να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών και να δρα ανάλογα για την ικανοποίησή τους.

◆ Προσωπική ανάπτυξη: Με τον ισχυρό ανταγωνισμό που υπάρχει σήμερα και την μεγάλη ταχύτητα εξελίξεων και αλλαγών, η προσωπική ανάπτυξη ενός ηγέτη είναι απαραίτητη για προσωπική και επαγγελματική επιτυχία. Μια επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί στο μέλλον, εάν τα ηγετικά στελέχη της δεν εξελίσσονται σε προσωπικό επίπεδο. Συνήθως τα ηγετικά στελέχη δεν αλλάζουν συχνά σε μια επιχείρηση, οπότε αν αυτά μένουν στάσιμα το ίδιο θα πάθει και η επιχείρηση. Εκτός από την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, οι ηγέτες πρέπει να έχουν σωματική και ψυχολογική υγεία καθώς και ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

◆ Εταιρική κουλτούρα: Ο ηγέτης έχει ευθύνη να διατηρεί τη θεμελιώδη ιδεολογία της επιχείρησης και να διαμορφώνει τη νοοτροπία των εργαζομένων σύμφωνα με την εταιρική κουλτούρα. Η κατανόηση των αξιών, των αρχών και του οράματος της επιχείρησης πρέπει να διαπερνάται στην κάθε ομάδα εργαζομένων από τον ηγέτη της.

◆ Στρατηγική και όραμα: Η στρατηγική της επιχείρησης διαμορφώνεται από τα στελέχη. Με μικρές ή μεγάλες αποφάσεις, αξιοποιούν πόρους, επιλέγουν προϊόντα και υπηρεσίες και αναπτύσσουν επιχειρηματικά πλεονεκτήματα. Πρέπει να παρακολουθούν διαρκώς ώστε να προβλέπουν απειλές, ευκαιρίες, προκλήσεις του περιβάλλοντος, τις εξελίξεις των ανταγωνιστών αλλά και τις ανάγκες των πελατών. Οι ηγέτες με την ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών διαμορφώνουν επίσης και το όραμα της επιχείρησης, το οποίο μεταφέρουν στους ανθρώπους της επιχείρησης και το συνδέουν με την καθημερινότητα.

◆ Καινοτομίες και συνεχής βελτίωση: Η ικανότητα της επιχείρησης να αναθεωρεί διαρκώς τις στρατηγικές της με καινοτομίες που να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις, αποτελεί ακόμη μια απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαρκή επιτυχία. Η συνεχώς αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα καλεί τους ηγέτες να βελτιώνουν διαρκώς τις δομές, τις διαδικασίες, τις μεθόδους, την τεχνολογία, τα συστήματα κ.λπ. ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση στην επιχείρηση. Επίσης ο ηγέτης πρέπει να διατηρεί ένα περιβάλλον ενθάρρυνσης προς τους εργαζομένους για να προτείνουν νέες ιδέες και λύσεις, ταυτόχρονα με την προσωπική του αναζήτηση για εξεύρεση καινοτομιών και σχεδιασμού νέων βελτιώσεων.

◆ Ανάπτυξη κύκλου συνεργατών: Η εικόνα ενός ηγέτη και η ανάπτυξη της φήμης του, εξαρτάται από την επιτυχία του στη δημιουργία κύκλου συνεργατών. Με ένα πολύ καλό δίκτυο συνεργατών, συμβούλων, προμηθευτών, διαφημιστών κ.λπ. οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η δημιουργία, η ανάπτυξη και η διαχείριση των σχέσεων με συνεργάτες, βοηθούν τον ηγέτη να αντλεί πληροφορίες έγκαιρα, να μπορεί να λύνει πιο εύκολα προβλήματα συνεργασιών ή συναλλαγών, να παίρνει νέες ιδέες και να έχει υποστήριξη από τους συνεργάτες εάν χρειαστεί.

Από όλους τους πιο πάνω ρόλους σαφώς προκύπτει πως ο ηγέτης πρέπει να έχει άριστη ικανότητα επικοινωνίας, τόσο με τους εξωτερικούς του συνεργάτες όσο και με τους εσωτερικούς. Καθημερινά χρειάζεται να επικοινωνεί ώστε να ελέγχει αλλά και να αντιλαμβάνεται τι γίνεται στην ομάδα του. Η επικοινωνία όπου δεν υπάρχει, σηματοδοτεί την πλήρη αποτυχία.

Η ικανότητα λήψης αποφάσεων είναι πολύ σημαντική και επίσης καθημερινά χρησιμοποιείται, αφού χρειάζεται να υποστηρίζει και να λύνει διάφορα προβλήματα που προκύπτουν.

Τη λήψη αποφάσεων θα τη μελετήσουμε πιο αναλυτικά στο κεφάλαιο 3.6.

2.2 Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του ηγέτη

Ένα άτομο για να μπορεί να ηγείται με επιτυχία πρέπει να διαθέτει κάποια βασικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες. Όσα περισσότερα από αυτά έχει ένας ηγέτης και όσο συχνότερα τα επιδεικνύει, τόσο καλύτερα μπορεί να ασκήσει ηγεσία και να κάνει τους εργαζομένους να τον εμπιστευθούν και να τον ακολουθούν.

Τα περισσότερα χαρακτηριστικά είναι κυρίως έμφυτα αλλά υπάρχουν και κάποια που αποκτούνται στην πορεία της ζωής. Οι δεξιότητες βελτιώνονται κυρίως μέσω της εξάσκησης.

Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- α) της προσωπικότητας, που σχετίζονται με την ύπαρξη διάθεσης για άσκηση ηγεσίας, και
- β) αυτά που σχετίζονται με την ηγετική συμπεριφορά.

2.2.1 Χαρακτηριστικά και δεξιότητες προσωπικότητας

◆ **Ύπαρξη ανάγκης για όραμα και επιτεύγματα:** Ο ηγέτης είναι άτομο που έχει τη διάθεση να ασκήσει ηγεσία επειδή ο ίδιος έχει την ανάγκη να πετύχει συγκεκριμένους στόχους. Οι υψηλές προσδοκίες και η ανάληψη προκλητικών καθηκόντων τού προκαλούν ευχαρίστηση, εάν φυσικά αισθάνεται πως η αποστολή που αναλαμβάνει μπορεί να πετύχει εξάισια αποτελέσματα, για τον ίδιο αλλά και για την επιχείρηση. Το όραμα για ένα πιο καλό μέλλον τον κάνει να ονειρεύεται, να παίρνει πρωτοβουλίες και να εργάζεται σκληρά, με πάθος και επιμονή. Αναλαμβάνει συχνά διάφορα ρίσκα ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι, τα ιδανικά και το όραμα και επιδιώκει με κάθε τρόπο να τα πετύχει.

◆ **Ύπαρξη ανάγκης για αναγνώριση και αυτοεκτίμηση:** Ο ηγέτης αποκτά διάθεση για άσκηση ηγεσίας από την ανάγκη του για αυτοεκτίμηση αλλά και για αναγνώρισή του από τους άλλους. Επιδιώκει την επαγγελματική επιτυχία και ανάδειξη μέσω της σκληρής δουλειάς και της επιμονής, και όταν πετυχαίνει ανατροφοδοτείται από την αναγνώριση της προσφοράς του.

◆ **Αξίες:** Ο ηγέτης πρέπει να πιστεύει και να αισθάνεται δέσμευση σε σαφείς αξίες, οι οποίες επηρεάζουν και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά και τη σκέψη του. Ένα ορθά δομημένο υπόβαθρο αξιών βοηθά τον ηγέτη να παίρνει ορθές αποφάσεις σε διλήμματα, να αναγνωρίζει τα σημαντικά από τα ασήμαντα, τα κακά από τα καλά, τα επείγοντα από τα μη κ.λπ. Με την ύπαρξη ορθών αξιών οι συνεργάτες του τον εμπιστεύονται και είναι πρόθυμοι να τον ακολου-

θήσουν. Γενικότερα, οι αξίες αφορούν το μυαλό, την καρδιά και την ψυχή των ανθρώπων και είναι κυρίως ανθρώπινες – ηθικές. Μερικές αξίες είναι το ήθος, η εντιμότητα, η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η αξιοπρέπεια, ο σεβασμός, η δικαιοσύνη κ.λπ. Εννοείται πως απαραίτητη προϋπόθεση για άσκηση ηγεσίας, είναι ο ηγέτης να έχει και αξίες που αφορούν τον ίδιο, όπως προσωπικές προτεραιότητες, προσωπικοί στόχοι κ.ά.

◆ Ύπαρξη ανάγκης για επιρροή και δύναμη: Ο ηγέτης πρέπει να έχει την ανάγκη να νιώθει προσωπική δύναμη και δύναμη άσκησης επιρροής σε άλλους. Η ανεξαρτησία και η ευχαρίστηση που πηγάζει από την άσκηση επιρροής και το αίσθημα αυτονομίας, βοηθούν τον ηγέτη στην άσκηση της ηγεσίας και στην επίτευξη των στόχων.

2.2.2 Χαρακτηριστικά και δεξιότητες ηγετικής συμπεριφοράς

◆ Θάρρος – σθένος – αυτοπεποίθηση: Αδιαμφισβήτητα η ηγεσία δεν είναι εύκολη υπόθεση, αφού συνήθως αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες λόγω ακριβώς της σημασίας και του σκοπού της. Ο ηγέτης χρειάζεται να προκαλεί και να αμφισβητεί το κατεστημένο, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, οράματα και δύσκολους στόχους. Συχνά μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπος με σκληρό ανταγωνισμό, σε δύσκολες, αβέβαιες, επικίνδυνες και αντιφατικές συνθήκες. Αντιμετωπίζει κρίσεις, διλήμματα, διαφωνίες, αποτυχίες και απογοητεύσεις. Μπορεί να δεχθεί ακόμη και προσωπικές επιθέσεις και να αποκτήσει ανήθικους εχθρούς. Για να μπορεί να αντιμετωπίζει όλες αυτές τις δυσάρεστες καταστάσεις, πρέπει ο ίδιος να παίρνει αυστηρές αποφάσεις, για κάποιους ίσως δυσάρεστες, αλλά μόνον έτσι θα μπορέσει να προχωρήσει προς το όραμα. Ο ηγέτης δεν αφήνει την πορεία προς την επιτυχία να ενοχλείται από τα εμπόδια αυτά. Χρειάζεται χαρακτηριστικά όπως θάρρος, κουράγιο, αυτοπεποίθηση, σθένος, ψυχραιμία, ψυχική δύναμη και αντοχή.

◆ Εστίαση – επιμονή – πειθαρχία: Ο ηγέτης επιτελεί το έργο της ηγεσίας, δηλαδή έχει οράματα, υψηλούς στόχους και προσδοκίες και αναζητεί ένα προοδευμένο καλύτερο μέλλον. Η επίτευξη όλων αυτών δεν είναι εύκολη, γι' αυτό ο ηγέτης χρειάζεται να εστιάζει στους στόχους, να έχει επιμονή και πειθαρχημένη προσπάθεια. Χρειάζεται ισχυρή θέληση, υψηλά εμπνευσμένα πρότυπα και να μην αποδέχεται τη μετριότητα.

◆ Στυλ: Το κατάλληλο ηγετικό στυλ είναι ζήτημα ηγετικής συμπεριφοράς και πρέπει να προσαρμόζεται στα πλαίσια του περιβάλλοντος στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Επίσης, πρέπει να ταιριάζει με τα στοιχεία των στόχων προς υλοποίηση (π.χ. αν το έργο είναι επείγον, εμπιστευτικό, έχει σαφήνεια, έχει πιθανότητες λαθών, έχει πιθανότητες συγκρούσεων, χαρακτηρίζεται

ως κρίσιμο στο να γίνει αποδεκτό από τους συνεργάτες κ.λπ.). Το σημαντικότερο είναι ο ηγέτης να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας του στους συνεργάτες με τους οποίους πρέπει να υλοποιήσει το έργο. Πρέπει να προσαρμοστεί δηλαδή στην ωριμότητα των ατόμων και των ομάδων σχετικά με την αποδοχή τους για το έργο που έχουν να υλοποιήσουν.

◆ **Ακεραιότητα:** Ο ηγέτης πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του ώστε να μπορέσει να εφαρμόσει τους διάφορους ηγετικούς του ρόλους. Η εμπιστοσύνη εξαρτάται από την ακεραιότητα του ίδιου του ηγέτη, η οποία είναι απαραίτητο στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς. Αν και η ακεραιότητα θεωρείται στοιχείο του χαρακτήρα του ίδιου του ηγέτη, εν τούτοις οι συνεργάτες του την αντιλαμβάνονται μέσω της ηγετικής του συμπεριφοράς. Η ακεραία συμπεριφορά του ηγέτη εκφράζεται με την αξιοπιστία, τη συνέπεια, την ειλικρίνεια, την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια.

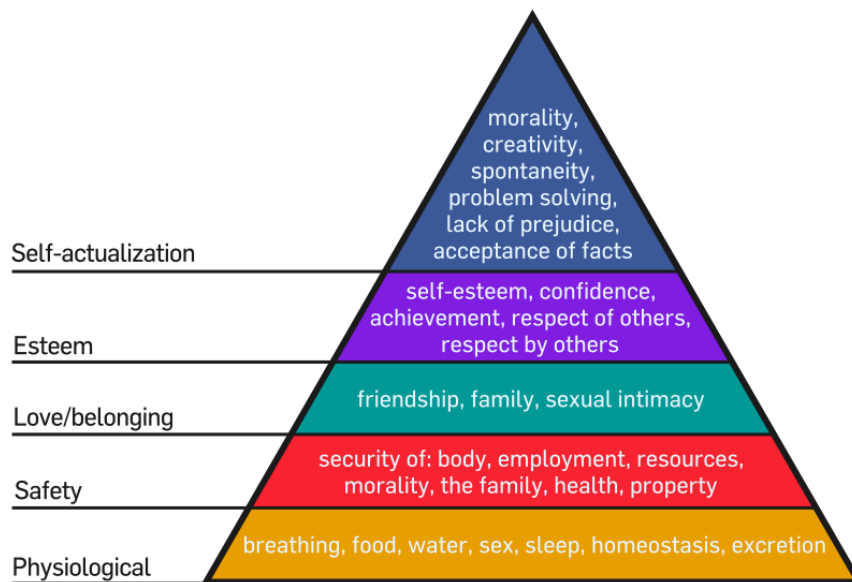
◆ **Ταπεινότητα:** Η ταπεινότητα και η σεμνότητα είναι ακόμη ένα βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη. Παρ' όλο που οι ηγέτες είναι φιλόδοξα άτομα και έχουν προσωπικούς στόχους, η φιλοδοξία τους αφορά πρώτα την επιτυχία της επιχείρησης και μετά την προσωπική τους επιτυχία. Γενικά δεν αρέσκονται σε κολακειές, δημόσιες εμφανίσεις κ.λπ. και επίσης δεν αφήνουν τον εαυτό τους να γίνει αλαζόνας. Στις περιπτώσεις αποτυχιών αναλαμβάνουν τις ευθύνες και δεν τις αποδίδουν σε άλλους ενώ στις περιπτώσεις επιτυχιών τις αποδίδουν στους εργαζομένους. Τους ενδιαφέρει πολύ η ανάπτυξη των συνεργατών τους σε νέους ηγέτες ώστε να μπορέσει η επιχείρηση μελλοντικά να συνεχίσει την πορεία της με επιτυχίες. Αποδέχονται την κριτική, κάνουν αυτοκριτική, συνειδητοποιούν και αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους, σέβονται τις απόψεις και τη συνεισφορά των άλλων και αναγνωρίζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα των άλλων. Σε καμιά περίπτωση η ταπεινότητα δεν υποδηλώνει υποχωρητικότητα ή/και έλλειψη αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης.

Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες ενός ηγέτη αναπτύσσονται μέσα από την εμπειρία, την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων και την ικανότητα να σκέφτεται νέες λύσεις και ιδέες. Η ικανότητα αυτή, το να σκέφτεται νέες λύσεις και ιδέες, να καινοτομήσει, να σκεφτεί ένα καλύτερο μέλλον και να πάρει πρωτοβουλίες, απαιτεί προσωπικό χρόνο χωρίς τους εργαζομένους. Χρόνο που ηγέτης θα αισθανθεί μόνος και θα τον αξιοποιήσει ως ευκαιρία έμπνευσης και δημιουργίας. Σε αυτό τον χρόνο μπορεί να αναπτυχθούν τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες που έχουν ήδη αναφερθεί. Επομένως, ο ηγέτης χρειάζεται και χρόνο μόνος του για να μπορέσει να μεγαλοουργήσει.

2.3 Υποκινώντας τους ανθρώπους

Ανάγκη είναι η έλλειψη την οποία βιώνει ένα άτομο μια δεδομένη στιγμή. Ο Abraham Maslow το 1943 ανέπτυξε μια θεωρία στην οποία οι ανάγκες των ανθρώπων ιεραρχούνται. Η ιεράρχηση γίνεται με βάση τη σειρά που πρέπει να ικανοποιηθούν. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι υποκινούνται με σκοπό να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους. Επομένως, ένα άτομο για να έχει τη διάθεση να αναπτύξει δράση και να υλοποιήσει ένα έργο, θα πρέπει να προσδοκεί ότι θα ικανοποιήσει άμεσα ή έμμεσα κάποια ή κάποιες από τις ανάγκες του.

Η πυραμίδα αναγκών του Abraham Maslow⁷



- ◆ Φυσικές ανάγκες: Οι ανάγκες για οξυγόνο, τροφή, νερό, στέγη, ύπνο, ένδυση και σεξ, δηλαδή οι βιολογικές ανάγκες του οργανισμού.
- ◆ Ανάγκες ασφάλειας – σιγουριάς: Οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία (της απασχόλησης, της υγείας, της οικογένειας, της ιδιοκτησίας κ.λπ.).
- ◆ Κοινωνικές ανάγκες: Οι ανάγκες για συντροφικότητα, φιλία, οικογένεια, αποδοχή και ένταξη σε ομάδες κ.λπ.
- ◆ Ανάγκες εκτίμησης: Οι ανάγκες για αναγνώριση, επιτυχία, αυτοεκτίμηση κ.λπ.
- ◆ Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Οι ανάγκες για πλήρη εξέλιξη και ανάπτυξη του ατόμου.

⁷ Maslow, A.H., (1943), A theory of human motivation, Psychological Review, Volume 50, pp. 370-396

→ picture is taken from: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Maslow%27s_Hierarchy_of_Needs.svg

Με την οικονομική ανταμοιβή σίγουρα οι εργαζόμενοι πηγαίνουν στην εργασία τους ώστε να μπορέσουν να ικανοποιήσουν κάποιες από τις φυσικές ανάγκες τους. Κανένας δεν εργάζεται χωρίς οικονομική ανταμοιβή. Όμως, η παρακίνηση, δηλαδή ο ενθουσιασμός και η κινητοποίηση των εργαζομένων, δεν εξαρτώνται από τα χρήματα. Οι μεταβλητές οικονομικές αμοιβές, π.χ. επιπρόσθετα bonus, μισθολογική αύξηση κ.λπ. είναι ένα στοιχείο που μπορεί να παρακινεί τους εργαζομένους να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό για υψηλές αποδόσεις.

Η εσωτερική παρακίνηση που πρέπει να γίνεται από τους ηγέτες, αφορά την ψυχική ευχαρίστηση των εργαζομένων. Τα κίνητρα για προσωπική επιτυχία, αναγνώριση, σεβασμό, ολοκλήρωση, κοινωνικές σχέσεις κ.λπ. είναι αυτά που οι ηγέτες πρέπει να δίνουν στους εργαζομένους. Έτσι δίνεται νόημα στην εργασιακή και στην προσωπική τους ζωή και αισθάνονται εσωτερική ώθηση στο να προσπαθούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες τους.

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι βασικές (φυσικές) ανάγκες εύκολα μπορεί να φθάσουν σε κορεσμό γιατί οι εργαζόμενοι μπορεί πλέον να τις υπερκαλύπτουν με την οικονομική ευπορία που έχουν, ενώ οι άλλες κατηγορίες αναγκών δεν μπορούν να είναι σχεδόν ποτέ ολοκληρωμένες.

Ο ηγέτης για να κερδίσει τη ζητούμενη διάθεση των συνεργατών του ώστε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό στην εργασία, πρέπει να έχει υπόψη του μια σειρά από συμπεριφορές που πρέπει να εφαρμόζει:

- ◆ Να θέτει ατομικούς και ομαδικούς στόχους συνδεδεμένους με οικονομικές ή μη, άμεσες ή έμμεσες ανταμοιβές
- ◆ Να αναγνωρίζει τις εξαιρετικές επιδόσεις και προσπάθειες των συνεργατών του, μέσω της αξιολόγησης, διαφόρων επαίνων κ.λπ.
- ◆ Σημαντικά επιτεύγματα της ομάδας πρέπει να εορτάζονται
- ◆ Να επεξηγεί στους συνεργάτες του τη σημαντικότητα της εργασίας τους για την επιχείρηση
- ◆ Να επαινεί και να επιβραβεύει συγκεκριμένες σημαντικές ενέργειες δημοσίως
- ◆ Να επιβραβεύει με δικά του μέσα, συμβολικά δώρα, άδεια κ.λπ. σημαντικές ενέργειες
- ◆ Να αναθέτει και εργασίες εκτός από την κύρια εργασία του καθενός, ώστε να σπάξει η ρουτίνα ή να εφαρμόζει κάποιο σύστημα εναλλαγής καθηκόντων
- ◆ Να ζητά τη γνώμη και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να έχουν πρωτοβουλίες

- ◆ Να δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για την εργασία που γίνεται ώστε να νιώθουν υπεύθυνοι και να γνωρίζουν τι ακριβώς κάνουν και γιατί
- ◆ Πρέπει ο ηγέτης να κάνει δίκαιη μεταχείριση του κάθε ατόμου χωριστά και να αξιολογεί αντικειμενικά τις επιδόσεις, δίνοντας ανάλογες ανταμοιβές
- ◆ Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ευθύνη για τα αποτελέσματα της εργασίας τους και να είναι έτοιμοι να δεχθούν θετικά ή αρνητικά σχόλια
- ◆ Η αυτοεκτίμηση των εργαζομένων πρέπει να είναι πάντα σε υψηλό επίπεδο και αυτό επιτυγχάνεται με τη συχνή ανατροφοδότηση
- ◆ Ο ηγέτης πρέπει να φροντίζει να διατηρεί ένα θετικό και ευχάριστο κλίμα στο χώρο εργασίας, ώστε όλοι να εργάζονται με ενθουσιασμό και να θέλουν να πετύχουν τους καθορισμένους στόχους
- ◆ Οι στόχοι των συνεργατών πρέπει να συνδέονται με το όραμα της επιχείρησης, ώστε να εμπνέονται και να παρακινούνται για καλύτερες επιδόσεις συγκριτικά με τον ανταγωνισμό
- ◆ Συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων, συμβουλές και αρνητική κριτική

Όπως προκύπτει από τις πιο πάνω συμπεριφορές, οι περισσότερες αφορούν μη οικονομικά κίνητρα. Οι ηγέτες πρέπει να βρουν την κατάλληλη χρυσή τομή στην άσκηση ηγεσίας, για να εφαρμόζουν τις περισσότερες από αυτές, αν όχι όλες, αποτελεσματικά.

Κεφάλαιο 3: Αντιμετωπίζοντας την οικονομική κρίση

3.1 Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στις επιχειρήσεις

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο η οικονομία μιας χώρας έχει διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής δραστηριότητάς της. Οικονομική δραστηριότητα αποτελούν οι διάφορες επενδύσεις, η απασχόληση, το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, οι τιμές κ.λπ. Η οικονομική κρίση μπορεί να μην περιορίζεται μόνο σε ένα κράτος αλλά να επεκτείνεται σε μια ομάδα κρατών, ή ακόμη και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Χωρίς αμφιβολία η τρέχουσα οικονομική κρίση επηρέασε τις επιχειρήσεις αρνητικά σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων τους. Εκδηλώνεται με πολλές δυσμενείς συνθήκες, όπως μείωση της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών, πίεση για εκπτώσεις στις τιμές, μεγαλύτερη πίστωση, προβλήματα στις εισπράξεις απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων, ενώ παράλληλα οι τράπεζες πολύ δύσκολα εγκρίνουν νέες πιστωτικές διευκολύνσεις ή αυξήσεις σε υφιστάμενες χρηματοδοτήσεις.

Όλα αυτά ενέχουν τον κίνδυνο αλλοίωσης της πραγματικής εικόνας της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, αφού τα αποτελέσματα της ανάλυσης των οικονομικών της λογαριασμών θα είναι αρνητικότερα σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Με την ύπαρξη των πιο πάνω προβλημάτων σύντομα οι επιχειρήσεις ξεκινούν να έχουν και προβλήματα ρευστότητας, αφού δεν μπορούν να εξισορροπούν τις ταμειακές εισροές με τις εκροές. Το κόστος κεφαλαίου αυξάνεται λόγω της αύξησης των επισφαλειών από πελάτες που δεν πληρώνουν τις υποχρεώσεις τους, με αποτέλεσμα οι μέτοχοι/επενδυτές όπως φυσικά και οι τράπεζες να μην θέλουν να επενδύσουν περισσότερα κεφάλαια στην επιχείρηση.

Τα πιο πάνω δημιουργούν διάφορα αδιέξοδα με την πιθανότητα πτώχευσης ή διάλυσης της επιχείρησης να ελλοχεύει επικίνδυνα.

Ενδεικτικά αναφέρονται μερικά αριθμητικά στοιχεία για διάφορες χώρες, τα οποία δεικνύουν το μέγεθος του προβλήματος που δημιουργήθηκε από την οικονομική κρίση. Οι διακυμάνσεις στις ποσοστιαίες μεταβολές δείχνουν την πρωτόγνωρη αρνητική κατάσταση αναφορικά με τη δημιουργία και λειτουργία νέων επιχειρήσεων αλλά και τη διάλυση/πτώχευση υφισταμένων:

Κύπρος

Εγγραφές νέων εταιρειών:

2011: 19.538 (αύξηση \approx 1,35%)

2012: 17.999 (μείωση \approx 7,88%)

2013: 10.847 (μείωση \approx 39,74%)

Πτωχεύσεις εταιρειών:

2011: 182 (αύξηση \approx 6,44%)

2012: 133 (μείωση \approx 26,92%)

2013: 189 (αύξηση \approx 42,11%)

Εκούσιες διαλύσεις εταιρειών:

2011: 981 (αύξηση \approx 30,8%)

2012: 1.144 (αύξηση \approx 16,62%)

2013: 1.478 (αύξηση \approx 29,2%)

Ελλάδα

Πτωχεύσεις εταιρειών:

2011: 442 (αύξηση \approx 23,12%)

2012: 412 (μείωση \approx 6,79%)

2013: 353 (μείωση \approx 14,32%)

Βέλγιο

Πτωχεύσεις εταιρειών:

2013: 12.306 (αύξηση \approx 11,3%)

Στην Ελλάδα η κρίση είχε ξεκινήσει πολύ νωρίτερα από ότι στις υπόλοιπες χώρες, με αποτέλεσμα μεγάλοι όμιλοι εταιρειών και γνωστές επιχειρήσεις να έχουν ήδη χρεοκοπήσει αφού δεν άντεξαν στις μεγάλες οικονομικές δυσκολίες (π.χ. Delica, Fokas, Αγαπητός, Neoset).

3.2 Ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ο ανταγωνισμός βρίσκεται στα πιο υψηλά επίπεδα. Η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να βρει λύσεις π.χ. σχεδιάζοντας προϊόντα με χαμηλότερο κόστος και προσφέροντας υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές. Η μείωση των γενικών εξόδων είναι επίσης κρίσιμη υπόθεση για την επίτευξη κερδοφορίας, αφού το ποσοστό κέρδους στις πωλήσεις θα πρέπει υποχρεωτικά να μειωθεί.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις που διαπρέπουν στον τομέα τους, πιο εύκολα μπορούν να διαχειριστούν την ανταγωνιστικότητα, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν πρέπει να κάνουν επίσης πολλά. Μάλιστα οι περίοδοι κρίσης θεωρούνται ευνοϊκές γι' αυτήν τη μερίδα επιχειρήσεων, αφού θεωρητικά έχουν μεγαλύτερη ρευστότητα από τις μικρότερες επιχειρήσεις.

Ο Δ. Βακρατσάς στο άρθρο του «Το μάρκετινγκ σε περιόδους οικονομικής κρίσης»⁸ αναφέρει δύο πτυχές ως προς τη διαχείριση των κονδυλίων σε περιόδους οικονομικής κρίσης:

Η πρώτη άποψη υποστηρίζει ότι οι περικοπές εάν γίνουν στις δαπάνες προσωπικού (π.χ. με απολύσεις), στις δαπάνες για τεχνολογικές βελτιώσεις και στα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη, θα φέρουν σε κίνδυνο τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης. Τα πιο πάνω είναι γεγονότα που είτε προκαλούν μεγάλη αρνητική είδηση για την εταιρεία (π.χ. οι απολύσεις) είτε αφήνουν την εταιρεία να μην ενημερώνεται διαρκώς και να αναπτύσσει τις στρατηγικές της (π.χ. μείωση στα έξοδα έρευνας). Η μείωση δαπανών για λόγους μάρκετινγκ είναι πιο ανώδυνη, αφού εάν συνεχίζεται η έρευνα και η ανάπτυξη των προϊόντων, αυτά θα αγοράζονται πιο εύκολα από τους πελάτες. Αυτό δικαιολογεί και την άποψη μιας έρευνας που αναφέρει πως οι δαπάνες για διαφημίσεις πρέπει να ακολουθούν τον κύκλο της οικονομίας: είναι στα ύψη όταν αυτό συμβαίνει και με την οικονομία.

Η δεύτερη άποψη υποστηρίζει πως οι επενδύσεις που γίνονται στο μάρκετινγκ βασίζονται στην ιδέα πως αποτελούν επένδυση με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Οποιαδήποτε μείωση γίνει σε αυτές τις δαπάνες θα βλάψει την αξία της επιχείρησης, θα διακόψει την πορεία της, και θα δημιουργήσει κενό το οποίο αργότερα για να αποκατασταθεί θα χρειάζεται περισσότερο χρόνο και χρήμα.

Η ενδιάμεση λύση για όλες τις μειώσεις εξόδων είναι πιθανόν η καλύτερη: Πρέπει να μειωθούν οι μισθοί του προσωπικού αλλά να αποφευχθούν οι απολύσεις. Πρέπει να μειωθούν τα

⁸ Βακρατσάς, Δ., (2011), Το μάρκετινγκ σε περιόδους οικονομικής κρίσης, άρθρο από συλλογικό τόμο «Το μάντζμεντ σε καιρούς κρίσης», σσ. 220-230, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα

έξοδα μάρκετινγκ αλλά να γίνεται έλεγχος «κατώτατου σημείου» που θα οριστεί μετά από μετρήσεις σχετικά με τις πωλήσεις και τη συνάρτηση που έχουν με τις διαφημίσεις.

Μια άλλη ιδέα για λύση στο πρόβλημα της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, είναι οι συνεργασίες που μπορεί να γίνουν μεταξύ εταιρειών των οποίων οι υπηρεσίες που παρέχουν μπορεί να είναι αλληλοσυμπληρωματικές. Με αυτό τον τρόπο βοηθά η μια εταιρεία την άλλη να είναι πιο παραγωγικές και με χαμηλότερο κόστος. Επίσης διευρύνεται ο κύκλος των πελατών χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια και για τις δυο εταιρείες, με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων. Τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης δεν θα χρειάζεται να γίνονται διπλά, αλλά θα μπορέσουν με χαμηλότερο συνολικό κόστος να διευρύνουν αυτές τις έρευνες. Λόγω της μεγαλύτερης παραγωγής μπορεί να απαιτήσουν καλύτερες τιμές για τις μεγαλύτερες ποσότητες πρώτων υλών από τους προμηθευτές τους. Το δίκτυο πώλησης και διανομής θα διευρυνθεί και για τις δυο επιχειρήσεις, που μάλιστα μπορεί να έχουν γνώση διαφορετικών τοπικών αγορών. Με τη συνεργασία τους ίσως πιο εύκολα μπορεί να έχουν πρόσβαση σε νέες πηγές κεφαλαίων και πρόσβαση σε νέες διεθνείς αγορές.

Όλα αυτά είναι σημαντικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη συνεργασία εταιρειών οι οποίες συμπληρώνουν η μια την άλλη στον κλάδο ενασχόλησης τους.

Εκτός από απλές συνεργασίες, μπορεί να γίνει και σύμπραξη δυνάμεων με συγχωνεύσεις και εξαγορές.

Μερικά πρόσφατα παραδείγματα είναι τα εξής:

- Απόκτηση της Εμπορικής Τράπεζας από την Alpha Bank στην Ελλάδα
- Συγχώνευση της Olympic Air με την Aegean Airlines – επίσης διατηρούν και συμμαχίες με άλλες αεροπορικές εταιρείες για μείωση του κόστους δρομολογίων
- Συγχωνεύσεις πολλών Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων στην Κύπρο ώστε να μειωθεί αισθητά ο αριθμός τους – μέρος σχεδίου αναδιάρθρωσης βάσει μνημονίου της Τρόικα
- Συγχώνευση των Omilos Laikou Distributors Ltd και Cosmos Trading Ltd και ίδρυση της εταιρείας Laiko-Cosmos Trading Ltd
- Εξαγορά της γαλακτοβιομηχανίας Κρίστης από την Χαραλαμπίδης (Vivartia Cyprus Ltd) και δημιουργία της νέας εταιρείας Χαραλαμπίδης-Κρίστης Λτδ
- Επίσης, φαίνεται πως σύντομα θα ολοκληρωθεί η εξαγορά της Μεβγάλ από την Δέλτα στην Ελλάδα με την καταβολή του ποσού των €4.500.000-

3.3 Διαχείριση της γνώσης

Μια άλλη επίπτωση λόγω της οικονομικής κρίσης, είναι οι πιθανές μαζικές απολύσεις σε μια επιχείρηση, που πήρε την απόφαση να συρρικνωθεί. Με την απρόσμενη αποχώρηση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων η επιχειρησιακή γνώση χάνεται ή αδρανοποιείται. Λόγω του ανταγωνισμού, η γνώση πρέπει συνεχώς να ανανεώνεται ως ένα από τα βασικά κλειδιά που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιβιώσει αλλά και να ξεχωρίσει στην αγορά που δραστηριοποιείται. Οπότε η γνώση είναι μια μεγάλη δύναμη για την επιχείρηση αλλά και για τους ανθρώπους που την κατέχουν. Με την αποχώρηση των υπαλλήλων ένας μέρος της γνώσης μπορεί μεν να αποθηκευτεί σε φακέλους και χαρτιά για να χρησιμοποιηθεί από άλλους υπαλλήλους. Θα απουσιάζουν όμως η εμπειρία, τα συναισθήματα και οι ιδέες που είχαν οι προηγούμενοι, οπότε στην ουσία αποθηκεύονται μόνο διάφορες πληροφορίες.

Η διαχείριση της γνώσης σε καιρούς οικονομικής κρίσης είναι πολύ ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση. Ως αντίδραση στις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν την ιδέα της διαρκούς δημιουργίας νέας γνώσης, με πολλά πλεονεκτήματα, όπως π.χ. αύξηση παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ισχυρή και εμφανής παρουσία στην αγορά, έλεγχος της ποιότητας, ανάπτυξη των ικανοτήτων και της απόδοσης των εργαζομένων, δημιουργία κινήτρων κ.λπ. Με τη συνεχή ανανέωση της γνώσης, η επιχείρηση δεν πέφτει σε αδράνεια αλλά ευθυγραμμίζεται με τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Η Ε. Μπαραλού στο άρθρο της «Διαχείριση γνώσης στην περίοδο της οικονομικής κρίσης»⁹ αναφέρει ότι η διαχείριση γνώσης αναπτύχθηκε ως διαδικασία μετατροπής της πληροφορίας σε σοφία, που έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση. Επίσης αναφέρει πως τεράστια ποσά δαπανώνται από επιχειρήσεις με σκοπό τη δημιουργία τμημάτων διαχείρισης γνώσης, για την εκπαίδευση του προσωπικού και για τη διαμόρφωση της σχετικής κουλτούρας στο ανθρώπινο δυναμικό.

Συμπεραίνουμε πως η μείωση του κόστους με τη μαζική απόλυση προσωπικού, μειώνει και το κεφάλαιο της γνώσης, και έτσι η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της όλες τις συνέπειες και τα μειονεκτήματα πριν λάβει τέτοια μεγάλη απόφαση.

⁹ Μπαραλού, Ε., (2011), Διαχείριση γνώσης στην περίοδο οικονομικής κρίσης, άρθρο από συλλογικό τόμο «Το μανάτζμεντ σε καιρούς κρίσης», σσ. 149-158, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα

Επιπρόσθετα, οι μεγάλες τουλάχιστον επιχειρήσεις εργοδοτούν και κάποιους «άνθρωπους κλειδιά» οι οποίοι έχουν πολλές γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, ιδέες κ.λπ. Οι άνθρωποι αυτοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σχετικά με αποφάσεις για καινοτομίες, στρατηγικές, κουλτούρα και όραμα. Συνήθως είναι άνθρωποι με μεγάλη επιρροή στους άλλους και έχουν διευρυμένο κύκλο επαφών/γνωριμιών/πελατών/συνεργατών, που οι περισσότεροι τους ακολουθούν σε όποια επιχείρηση/οργανισμό και αν αποφασίσουν να εργαστούν, λόγω εμπιστοσύνης προς το άτομο τους.

Με την απώλεια ενός ανθρώπου «κλειδί» από μια επιχείρηση, αυτός θα εργοδοτηθεί κατά πάσα πιθανότητα στον ανταγωνισμό και θα μεταφέρει τις γνώσεις και τις εμπειρίες που απέκτησε μαζί του. Επίσης, ήδη γνωρίζει τα υπέρ και τα μειονεκτήματα της επιχείρησης που τον εργοδοτούσε πριν, και έτσι μπορεί να στηριχθεί στις αδυναμίες ή στα πλεονεκτήματα αυτά για να διαχειριστεί ανάλογα τα νέα του καθήκοντα στην ανταγωνιστική εταιρεία.

Παράθεση παραδείγματος:

Μετά την αποχώρηση του Steve Jobs από την Apple Inc. λόγω ασθένειας, τα ινία ανέλαβε ο Tim Cook, που από τον Αύγουστο του 2011 μέχρι σήμερα είναι ο CEO της εταιρείας. Ο Cook εργάζεται στην εταιρεία από το 1998 και αποτελεί σήμερα τον πιο σημαντικό «άνθρωπο κλειδί» της επιχείρησης. Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες που πάντα είχε ήταν στρατηγικής σημασίας για την εταιρεία. Η θέση του ως CEO έχει κερδηθεί μέσα στην πορεία της εργασίας του με πολλούς κόπους και επιτυχίες. Αξίζει να σημειωθεί πως αρχικά εργάστηκε στην IBM για περίοδο 12 ετών όπου ηγήθηκε της παραγωγής και διανομής στις λειτουργίες της IBM Personal Computer Company στη Βόρεια και τη Λατινική Αμερική. Αργότερα τον εργοδότησε ως «άνθρωπο κλειδί» η εταιρεία Compaq. Είναι γνωστό σήμερα πως αυτές οι 2 προηγούμενες εταιρείες δεν τα πήγαν και πολύ καλά στην εξέλιξή τους ενώ η Apple Inc. πρωτοπορεί στον κλάδο της σε παγκόσμιο επίπεδο.

Οι γνώσεις και οι εμπειρίες που απέκτησε ο Tim Cook στις άλλες εταιρείες, τον είχαν προετοιμάσει με τα κατάλληλα εφόδια, για να διευθύνει τον κολοσσό της Apple Inc. χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα και τη γνώση για τις αδυναμίες των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Ο Steve Jobs και η Apple Inc. επένδυσαν στον Cook μεγάλα ποσά για να δανειστούν τη γνώση του και φυσικά το πακέτο απολαβών που του πρόσφεραν ήταν ανάλογο με τη μεγάλη βελτίωση των αποτελεσμάτων/κερδοφορίας της επιχείρησης.

3.4 Εργαλεία πληροφορικής για ανασυγκρότηση

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους εν μέσω της οικονομικής κρίσης να επιβιώσουν, πρέπει να προβούν και σε επενδύσεις στην τεχνολογία της πληροφορικής. Η καινοτομία στις τεχνολογίες πληροφορικής μπορεί να προσφέρει πολύτιμα εργαλεία για την επιβίωση της επιχείρησης κατά την οικονομική κρίση αλλά και για την καλύτερη προετοιμασία της κατά την ανάκαμψη της οικονομίας.

Η ανάγκη για μείωση των λειτουργικών εξόδων, επιβάλλει να γίνουν κάποιες καινοτομίες που μπορεί να μειώσουν το κόστος της ίδιας της τεχνολογίας. Αυτό θα μπορούσε να ήταν κάτι πολύ σύνθετο ή και κάτι πολύ απλό, όπως π.χ. η ενοικίαση ενός λογισμικού μέσω διαδικτύου, που θα μπορούσε να εξυπηρετεί κάποιους χρήστες, παρά η αγορά και εγκατάσταση του στο εταιρικό δίκτυο με πολύ μεγαλύτερο κόστος.

Ο επιπρόσθετος αυτοματισμός κάποιων διαδικασιών με τη χρήση της πληροφορικής είναι ένας άλλος τρόπος μείωσης του κόστους. Επίσης αυξάνει την ανταγωνιστικότητα σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, γιατί πλέον κάποιες εργασίες γίνονται πιο γρήγορα και πιο σωστά.

Είναι γνωστό πως σε περιόδους οικονομικής κρίσης συνήθως το κράτος ζητεί περισσότερη πληροφόρηση από τις επιχειρήσεις, για να ασκεί πιο λεπτομερείς ελέγχους. Η ανταπόκριση στις απαιτήσεις αυτές προϋποθέτει μεγαλύτερη εφαρμογή και ανεπτυγμένη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής.

Το πιο σημαντικό όμως, είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει προηγμένη τεχνολογία ώστε να αξιοποιήσει τον υφιστάμενο όγκο δεδομένων που έχει (π.χ. πελάτες, προϊόντα, αγορές). Αυτές οι βάσεις δεδομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάδειξη πληροφοριών που μπορεί να φανούν σημαντικές και βοηθητικές, σε κρίσιμες αποφάσεις και στη δημιουργία νέων στρατηγικών.

Όπως είδαμε στο κεφάλαιο 1.7 η ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών είναι πολύ σημαντική, αφού οι πελάτες είναι αυτοί που αποφέρουν έσοδα στην επιχείρηση. Με τη χρήση αυτοματισμών απελευθερώνονται οι εργαζόμενοι από μεγάλο μέρος της γραφειοκρατίας και έτσι μπορούν να εξυπηρετούν και πιο ποιοτικά τους πελάτες.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι εξελίξεις στην τεχνολογία πληροφορικής μπορούν να δώσουν λύσεις, εργαλεία και ισχυρά όπλα για επιβίωση της επιχείρησης κατά την οικονομική

κρίση. Όμως, όλα αυτά από μόνα τους είναι απλά τα μέσα που μπορούν να βοηθήσουν και δεν αποτελούν από μόνα τους αυτούσιες λύσεις. Για την αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής χρειάζεται οι ηγέτες αλλά και η διοίκηση να εναρμονιστούν με τις καινοτομίες αυτές, να μπορούν να αξιοποιούν στο έπακρο όλες τις δυνατότητες που τους παρέχονται (π.χ. ανάλυση των πληροφοριών) και να μπορούν έτσι να λαμβάνουν πιο ορθές αποφάσεις.

Παράθεση παραδειγμάτων άμεσης ανάγκης για χρήση τεχνολογιών πληροφορικής:

Με την πρόσφατη οικονομική κρίση στην Κύπρο, οι τράπεζες και τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα βρέθηκαν από τη μια μέρα στην άλλη αντιμέτωπες με διατάγματα του Υπουργείου Οικονομικών, νέες οδηγίες και νέες πολιτικές της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου, για τις οποίες επιβαλλόταν η άμεση εφαρμογή.

Θα έπρεπε για παράδειγμα να εφαρμόσουν στα συστήματα τους έλεγχο των ποσών ανάληψης μετρητών (€300- ημερησίως για φυσικά και €500- για νομικά πρόσωπα). Αυτό απαιτούσε την άμεση εξεύρεση λύσης μέσω των τεχνολογιών πληροφορικής γιατί σε αντίθετη περίπτωση θα υπήρχαν σοβαρές κυρώσεις/πρόστιμο/κίνδυνος αφαίρεσης άδειας λειτουργίας.

Επίσης, για τους μη υφιστάμενους πελάτες που άνοιγαν προθεσμιακές καταθέσεις με την ευχέρεια μεταφοράς μετρητών, θα έπρεπε να βρεθεί τρόπος να ελέγχουν αυτούς τους λογαριασμούς για να διακρίνονται ότι εμπίπτουν σε ξεχωριστή κατηγορία και διέπονται σε συγκεκριμένους περιορισμούς. Η ομάδα πληροφορικής και πάλι καλέστηκε για να δώσει λύση στο ζήτημα σε εξαιρετικά περιορισμένο χρόνο και φυσικά χωρίς να υπάρχουν περιθώρια λαθών.

Η ετοιμότητα και η ύπαρξη κατάλληλων ανθρώπων σίγουρα βοήθησε στις συγκεκριμένες περιπτώσεις. Η απουσία αυτών δημιούργησε μεγάλο πρόβλημα και κατέληξε στην εξεύρεση λύσεων μέσω αγοράς υπηρεσιών από τρίτους με το αντίστοιχο χρηματικό κόστος φυσικά.

3.5 Η αποδοχή της αλλαγής

Η σημαντικότερη ίσως παράμετρος για να συνεχίσει η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να έχει επιτυχία, είναι η ικανότητα της να μπορεί να προσαρμοστεί έγκαιρα σε αλλαγές, να μπορεί να καινοτομήσει και να βελτιώνεται συνέχεια.

Οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, έχουν την ευθύνη για τη διασφάλιση της ικανότητας της επιχείρησης να αντιδρά θετικά στις καινοτομίες και στις γρήγορες αλλαγές. Σε περίοδο οικονομικής κρίσης οι αλλαγές στους στόχους και στις στρατηγικές μπορεί να είναι πάρα πολλές και ίσως και συχνές. Οπότε, μια επιχείρηση που δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμέ-

νη δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει ή τουλάχιστον όχι αρκετά έγκαιρα. Μπορεί να χρειάζονται τόσο μεγάλες αλλαγές σε κάποιες περιπτώσεις, ώστε να απαιτούνται διαφοροποιήσεις ακόμη και στην κουλτούρα ή/και στο όραμα της επιχείρησης.

Οι πρώτοι που πρέπει να είναι έτοιμοι για αλλαγές και καινοτομίες είναι οι ίδιοι οι ηγέτες και η διοίκηση. Πρέπει να έχουν την ικανότητα να μπορούν να διαγνώσουν την υφιστάμενη κατάσταση, να μπορούν να σχεδιάσουν τις απαραίτητες αλλαγές (π.χ. σε πολιτικές, συστήματα, στρατηγικές, κουλτούρα κ.λπ.), να μπορούν να εξεύρουν τους τρόπους υλοποίησης των αλλαγών και να έχουν τρόπους να τις παρακολουθούν και να τις αξιολογούν. Αμέσως να σχεδιάσουν επιδέξιους τρόπους ενημέρωσης των εργαζομένων, ώστε να μην υπάρχουν μεγάλες αντιστάσεις και να εξασφαλιστεί η δέσμευσή τους για υποστήριξη και υλοποίηση των αλλαγών.

Για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών, οι ηγέτες πρέπει να τις υποστηρίζουν με επιχειρήματα και να είναι κατανοητοί από όλους τους εργαζομένους. Πρέπει να μπορούν να τις εξηγήσουν με κάθε λεπτομέρεια και να αναλύσουν το πώς έχουν καταλήξει σε αυτές τις αποφάσεις. Πρέπει να μπορέσουν να πείσουν, να εμπνεύσουν και να κινητοποιήσουν τους άλλους συγχρονίζοντας την υλοποίηση της όλης διαδικασίας. Πρέπει να ανατροφοδοτούν τους υπαλλήλους με συχνή ενημέρωση της προόδου που γίνεται και να τους πληροφορούν για τις εξελίξεις στα αποτελέσματα. Εάν δεν γίνει κατανοητή η αναγκαιότητα αυτών των αλλαγών, τότε η επιχείρηση θα βρεθεί σε αδιέξοδο χωρίς να μπορέσει να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση.

Άλλοι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία υλοποίησης της αλλαγής είναι οι εξής:¹⁰:

- | | |
|---|--|
| 1. Οι άνθρωποι που ηγούνται της αλλαγής νομίζουν ότι το να ανακοινώσουν την αλλαγή είναι το ίδιο με το να την υλοποιήσουν. | 9. Οι ηγέτες χάνουν την εστίασή τους ή αμελούν να χαράζουν προτεραιότητες, προκαλώντας «κατακλυσμό από πρωτοβουλίες». |
| 2. Οι ανησυχίες των μελών του οργανισμού για την αλλαγή δεν εκφράζονται ή δεν διευθετούνται. | 10. Τα μέλη του οργανισμού δεν διευκολύνονται ή δεν ενθαρρύνονται να αποκτούν νέες δεξιότητες. |
| 3. Εκείνοι από τους οποίους ζητείται να αλλάξουν δεν συμμετέχουν στον προγραμματισμό της αλλαγής. | 11. Εκείνοι που ηγούνται της αλλαγής δεν είναι αξιόπιστοι - δεν επικοινωνούν επαρκώς, δίνουν αντιφατικά μηνύματα, και δεν αποτελούν υποδείγματα της συμπεριφοράς που απαιτεί η αλλαγή. |
| 4. Δεν υπάρχει επιτακτικός λόγος για αλλαγή. Η επιχειρηματική αιτία δεν έχει κοινοποιηθεί. | 12. Η πρόοδος δεν αποτιμάται και κανείς δεν αναγνωρίζει τις αλλαγές τις οποίες τα μέλη του οργανισμού κατόρθωσαν ύστερα από σκληρή προσπάθεια. |
| 5. Δεν έχει αναπτυχθεί ή κοινοποιηθεί ένα συναρπαστικό όραμα που να ενθουσιάζει τα μέλη του οργανισμού για το μέλλον. | 13. Δεν υπάρχει λογοδοσία για την υλοποίηση της αλλαγής. |
| 6. Η ομάδα που ηγείται της αλλαγής δεν περιλαμβάνει μέλη του προσωπικού που υιοθέτησαν πρώτοι τις αλλαγές, που πρόβαλλαν αντίσταση ή που είναι άτυποι ηγέτες. | 14. Εκείνοι που ηγούνται της αλλαγής δεν λαμβάνουν υπόψη τους τη δύναμη που έχει η κουλτούρα να ακυρώσει την αλλαγή. |
| 7. Δεν γίνονται πιλοτικές εφαρμογές της αλλαγής, οπότε ο οργανισμός δεν μαθαίνει τι χρειάζεται για να υποστηρίξει την αλλαγή. | 15. Δεν διερευνούνται δυνατότητες και επιλογές πριν επιλεγεί μια συγκεκριμένη αλλαγή. |
| 8. Τα οργανωτικά συστήματα και οι άλλες πρωτοβουλίες δεν είναι εναρμονισμένα με την αλλαγή. | |

10 Blanchard K., (2008), Ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο, μτφ. Δ. Κωστάκης, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Παράθεση παραδειγμάτων σε επιχειρήσεις που δεν αποδέχτηκαν ή αποδέχτηκαν την αλλαγή:

Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι ηγέτες πρέπει να βλέπουν το μέλλον και να μην προσκολλούνται στο παρελθόν, γιατί η ανάπτυξη γίνεται σε βάθος του μέλλοντος χρόνου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου λάθους με τεράστιες οικονομικές συνέπειες είναι η αυτοκινητοβιομηχανία General Motors στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

Τη δεκαετία του 1980 οι Ιάπωνες κατασκευαστές αυτοκινήτων είχαν καταφέρει να κερδίσουν το 30% στην Αμερικανική αγορά των επιβατικών αυτοκινήτων. Η General Motors τότε ήταν πρωτοπόρος στις Ηνωμένες Πολιτείες κατέχοντας το 50% της αγοράς. Οι μικρότεροι κατασκευαστές (π.χ. Ford και Chrysler) παρά την επιδρομή των Ιαπώνων δεν είχαν μείωση αλλά αντίθετα μερική αύξηση στο μερίδιο αγοράς που κατείχαν. Το 30% των Ιαπώνων είχε ουσιαστικά «κλαπεί» κατά 10% από τη γερμανική Volkswagen και κατά 20% από την General Motors, η οποία πλέον κατείχε 30% από το μερίδιο αγοράς. Για τα επόμενα 10 χρόνια περίπου, οι μόνες κινήσεις της εταιρείας General Motors ήταν να παρέχει διάφορες εκπτώσεις και να δελεάζει με τις χαμηλότερες τιμές, χωρίς να έχει κανένα αποτέλεσμα βελτίωσης. Αυτό είναι ξεκάθαρο παράδειγμα μη αποδοχής της αλλαγής και επιμονής στις υφιστάμενες πολιτικές και στα ίδια προϊόντα του επιτυχημένου παρελθόντος. Η καινοτομία/αντεπίθεση που επιχειρήσαν να κάνουν οι άνθρωποι της General Motors γύρω στο 1990, ήταν να βγάλουν στην αγορά ένα νέο μοντέλο, το οποίο ουσιαστικά ήταν μια πολυτελέστερη απομίμηση των Ιαπωνικών μοντέλων! Στην αρχή οι πωλήσεις του νέου αυτοκινήτου ήταν εκπληκτικές, και στην General Motors όλα έβαιναν καλά. Όμως, δεν είχαν αντιληφθεί ότι οι πωλήσεις αυτές απλά είχαν αντικαταστήσει τις πωλήσεις των παλαιών μοντέλων της, χωρίς να αυξηθεί το μερίδιο της εταιρείας στην αγορά. Οι παραδοσιακοί πελάτες που ήθελαν να έχουν αμερικανικό αυτοκίνητο, παρέμειναν περίπου οι ίδιοι σε αριθμό. Το 30% των πελατών που κατείχαν οι Ιάπωνες ήταν πελάτες οι οποίοι συνειδητά επέλεξαν την Ιαπωνική ποιότητα κατασκευής, και όχι την κάποια επιπρόσθετη πολυτέλεια του μοντέλου της General Motors. Ενώ τελικά είχαν αντιληφθεί αυτά τα δεδομένα, οι ηγέτες και η διοίκηση της εταιρείας δεν επέλεξαν να αφιερώσουν χρήμα για έρευνα και ανάπτυξη του μοντέλου τους αλλά επέλεξαν να ανακαινίσουν και να κάνουν πιο μοντέρνα τα εργοστάσια τους! Το νέο μοντέλο τελικά καταστράφηκε τελείως από πλευράς πωλήσεων, ενώ τα παλαιότερα συνέχισαν μια καθοδική πορεία στις πωλήσεις τους, μαζί με την ίδια την General Motors. Η ορθή πολιτική αλλαγής, κατά πάσα πιθανότητα θα ήταν τα χρήματα να μην επενδυθούν στα εργοστάσια, αλλά στη βελτίωση του νέου μοντέλου και στην εκπαίδευση του προσωπικού για μια επιθετική κάθοδο στην αγορά των επιβατι-

κών αυτοκινήτων, παράλληλα με την πλήρη κατάργηση των παλαιών μοντέλων. Έτσι θα είχαν κάποιο λόγο να προσμένουν ένα καλύτερο μέλλον.

Η καλύτερη ίσως ευκαιρία για μια πολύ επιτυχημένη στρατηγική της αλλαγής, είναι η εκμετάλλευση των υφιστάμενων επιτυχιών και το χτίσιμο σε αυτές, κάτι που έπραξε η Ιαπωνική εταιρεία Sony. Η εταιρεία αυτή μετατράπηκε σε έναν μεγάλο ηγέτη της αλλαγής σε παγκόσμιο επίπεδο, με το να εκμεταλλεύεται τις επιτυχίες της συστηματικά, οργανωμένα και στοχεύοντας στο καλύτερο μέλλον της. Το μαγνητόφωνο, το πρώτο επιτυχημένο προϊόν της εταιρείας, χρησιμοποιήθηκε για να σχεδιαστεί το επόμενο της προϊόν, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για το σχεδιασμό του επόμενου κ.λπ. Δεν έκαναν κανένα μεγάλο ή απότομο βήμα και φυσικά δεν ήταν όλα τα προϊόντα το ίδιο επιτυχημένα. Λόγω όμως της εκμετάλλευσης της υπάρχουσας επιτυχίας και της γενικής αναγνώρισης του ονόματος της εταιρείας Sony, ο κίνδυνος για τα επόμενα προϊόντα ήταν πιο μικρός, και δύσκολα θα έφερνε καταστροφικές συνέπειες μια πιθανή αποτυχία. Στο τέλος είχαν αναπτυχθεί σε πάρα πολλούς τομείς, όπως συστήματα ήχου, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κινητά τηλέφωνα κ.λπ. Ακριβώς λόγω της ύπαρξης και της άσκησης ορθής ηγεσίας, η εταιρεία είχε αποφασίσει σε κάποιο στάδιο να αποσυρθεί από κάποιες αγορές γιατί το κόστος έρευνας, ο ανταγωνισμός και η ταχύτητα ανάπτυξης της τεχνολογίας άρχισαν όλα μαζί να προκαλούν οριακές ζημιές. Η πρόσφατη πώληση της Sony-Vaio και η απομάκρυνση της από τα τεχνολογικά προϊόντα ηλεκτρονικών υπολογιστών, είναι μια συρρίκνωση στους τομείς δραστηριοποίησης της, από την άλλη όμως είναι μια τεράστια αλλαγή που κρίθηκε πως ήταν ορθή τη δεδομένη χρονική στιγμή. Προτίμησαν να λάβουν ένα μεγάλο χρηματικό ποσό με την πώληση της Sony-Vaio παρά να χρειαστεί να επενδύσουν πολλαπλάσια στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων σε ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, με μειώσεις στη ζήτηση προϊόντων και με τις τόσες πολλές αντιγραφές και απομιμήσεις των ίδιων των προϊόντων από ανταγωνιστές. Αυτή ήταν μια μεγάλη απόφαση αλλαγής, η οποία όμως έγινε συνειδητά για να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης εν μέσω της οικονομικής κρίσης. Και η συρρίκνωση στον τομέα των ηλεκτρονικών υπολογιστών, σχεδιάζεται να αντισταθμιστεί με την περαιτέρω ανάπτυξη στον τομέα των smartphones και tablets που πλέον έχουν αυξημένη ζήτηση στην αγορά.

Στο κεφάλαιο 4.2 θα δούμε αναλυτικότερα συγκεκριμένα παραδείγματα επιχειρήσεων που δεν αποδέχτηκαν την αλλαγή σε περιόδους οικονομικής κρίσης και τελικά κατέρρευσαν, όπως για παράδειγμα την περίπτωση της Lehman Brothers.

3.6 Λήψη αποφάσεων

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, για τη λήψη αποφάσεων η διοίκηση και τα ηγετικά στελέχη δεν μπορούν να κωλυσιεργούν και να μένουν αδρανείς αναμένοντας τυχόν περαιτέρω εξελίξεις ή βελτιώσεις στο οικονομικό περιβάλλον. Για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση θα πρέπει το συντομότερο να αναθεωρήσουν διάφορες υφιστάμενες λειτουργίες της επιχείρησης. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η λήψη αποφάσεων για πολλά ζητήματα είναι μέγιστης σημασίας ώστε να διασφαλιστεί η αδιάκοπη λειτουργία της επιχείρησης χωρίς οικονομικές ζημιές και επιτυγχάνοντας τους στόχους. Θέματα όπως αλλαγές στις διαδικασίες, πολιτικές κ.λπ. ή θέματα για την εξεύρεση λύσεων π.χ. για μείωση των λειτουργικών εξόδων ή μείωσης του προσωπικού ή για συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, πρέπει να συζητηθούν το συντομότερο και να λυθούν με τις καλύτερες, κατά την περίπτωση, αποφάσεις. Φυσικά δεν πρέπει να ληφθούν όλες οι αποφάσεις για όλα τα ζητήματα σε μια ημέρα ή εβδομάδα.

Μια ιδιάζουσα από τις πολλές δυσκολίες που προκύπτουν, είναι η διασφάλιση πως οι αποφάσεις που θα ληφθούν πρέπει -μεταξύ τους και όλες μαζί- να είναι συμβατές και εναρμονισμένες με τους στόχους της επιχείρησης. Εάν κριθεί αναγκαίο να διαφοροποιηθούν και οι στόχοι, τότε ακόμη πιο πολλές αποφάσεις και μέτρα πρέπει να επανακαθοριστούν.

Η διαδικασία αυτή στην περίπτωση της πρωτοφανούς οικονομικής κρίσης, δεν μπορεί να γίνει ούτε γρήγορα και επιπόλαια αλλά ούτε και να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε κάποιο από τα πιο κάτω στάδια λήψης αποφάσεων:

◆ Προσδιορισμός του προβλήματος: Η ευρεία οικονομική κρίση έχει ανατρέψει το σκηνικό στο οποίο λειτουργούσε η επιχείρηση μέχρι σήμερα. Το συγκεκριμένο πρόβλημα δεν πηγάζει από την ίδια την επιχείρηση αλλά από το περιβάλλον της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, άρα το πρόβλημα της οικονομικής κρίσης είναι πολύ μεγαλύτερο σε έκταση. Και αφού δεν περιορίζεται εντός της επιχείρησης, πρέπει να προβλεφθούν και δυσμένειες που ακολουθούν και δεν εξαρτώνται από την ίδια την επιχείρηση. Χρειάζεται να αφιερωθεί χρόνος ώστε το πρόβλημα να γίνει πλήρως κατανοητό, σε όλες τις πτυχές που μπορεί να έχει ή θα έχει, για να μην προκύψουν στην πορεία, πολλές νέες δυσάρεστες εκπλήξεις.

◆ Ανάλυση του προβλήματος: Με την κατανόηση της νέας κατάστασης δεδομένων στην αγορά, λόγω της οικονομικής κρίσης, πρέπει η επιχείρηση να δει τις επιπτώσεις προς την ίδια. Δηλαδή η μείωση πωλήσεων, η αύξηση στους επισφαλείς πελάτες, η αναμενόμενη έλλειψη ρευστότητας και οι δυσκολίες πληρωμής εξόδων και υποχρεώσεων, είναι ζητήματα που πρέ-

πει να απασχολήσουν τη διοίκηση και τους ηγέτες. Η ξαφνική ανασφάλεια των πελατών και οι πιθανές αλλαγές στον τρόπο ζωής τους, επηρεάζουν τις επιλογές τους ως προς την αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Επηρεάζουν τον τρόπο ζωής τους αλλά και την ίδια τη συμπεριφορά τους. Και επομένως σίγουρα αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν αρνητικά σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις. Έτσι, πρέπει να αφιερωθεί σχετικός χρόνος στην ανάλυση όλων των νέων αλλά και των πιθανών αναδυόμενων προβλημάτων.

◆ Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων: Πολλές εναλλακτικές λύσεις πρέπει να διατυπώνονται με λεπτομέρειες και όχι μόνο μια ή δυο. Δεν πρέπει να υπάρχουν διλήμματα στις αποφάσεις, αλλά πολλά σχέδια που μπορεί να αφεθούν ή να υιοθετηθούν, σύμφωνα με τις εξελίξεις στο περιβάλλον και την τοπική αγορά. Με τη διεξοδική μελέτη των προβλημάτων μπορεί να προκύψουν αρκετές καλές λύσεις. Οι ηγέτες χρειάζεται να διαθέτουν την ικανότητα να μπορούν να υπολογίσουν και τις συνέπειες που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή κάθε μιας από τις προτεινόμενες λύσεις και φυσικά να τις λάβουν υπόψη τους.

◆ Απόφαση για την καλύτερη και ιδανικότερη λύση: Σε αυτό το στάδιο πρέπει να προσδιοριστούν οι καλύτερες λύσεις σε όλα τα προβλήματα. Συνήθως δεν υπάρχει καλύτερη λύση, αλλά λύσεις που η καθεμιά έχει τα προτερήματα και τα μειονεκτήματά της. Οι ηγέτες μαζί με τη διοίκηση θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους κάποια επιμέρους κριτήρια πριν τις τελικές αποφάσεις τους:

→ Ο κίνδυνος που διαθέτει η κάθε εναλλακτική λύση πρέπει να συγκριθεί με τα προτερήματα της αλλά και τις δυσκολίες που έχει.

→ Όσο λιγότερη προσπάθεια χρειάζεται κάποια λύση για να υλοποιηθεί, τόσο περισσότερο προσφέρει γενικό όφελος χρόνου, χρήματος και έχει πιο μειωμένη διαταραχή στην εφαρμογή της εντός τής επιχείρησης.

→ Σε ιδιαίτερα επείγουσες καταστάσεις, όπως η τρέχουσα οικονομική κρίση, δεν υπάρχει μεγάλη πολυτέλεια χρόνου που πιθανόν να χρειάζεται για να εφαρμοστεί μια συγκεκριμένη λύση. Επομένως ο χρόνος υλοποίησης είναι πολύ σημαντικός.

→ Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την ορθή λήψη αποφάσεων, είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι, δηλαδή οι εργαζόμενοι, δεν πρέπει να αποτελούν κριτήριο για τη λήψη αποφάσεων. Εάν οι αποφάσεις που θα παρθούν επειδή είναι οι καλύτερες, δεν μπορούν να υλοποιηθούν λόγω έλλειψης προσωπικού ή λόγω έλλειψης γνώσεων ή δεξιοτήτων ή ακαταλληλότητας του προσωπικού, τότε και πάλι πρέπει να παρθούν αυτές οι αποφάσεις που είναι οι καλύ-

τερες για την επιχείρηση. Απλά θα πρέπει να μεριμνήσουν οι ηγέτες είτε για εκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού είτε για αντικατάσταση του με άλλα άτομα που μπορούν να φέρουν εις πέρας τις νέες αποφάσεις. Εάν η λύση είναι μεν η καλύτερη αλλά από την άλλη οι άνθρωποι αδυνατούν να την εφαρμόσουν, ο στόχος δεν θα μπορεί να επιτευχθεί.

◆ **Μετατροπή της απόφασης σε δράσεις αποτελέσματος:** Παρά τις αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών, οι αποφάσεις δεν πρέπει να λαμβάνονται έχοντας υπόψη την πιθανή μείωση της δεκτικότητας τους. Θα πρέπει και αυτοί (οι πελάτες) με τη σειρά τους να αντιληφθούν πως κάποια πράγματα έχουν αλλάξει ή αλλάζουν και να το αποδεχτούν. Αυτό πρέπει να αποτελεί μέρος της παρουσίασης και επεξήγησης των νέων αποφάσεων στους εργαζομένους, ώστε να κρατήσουν και την ανάλογη στάση στην εφαρμογή των αλλαγών. Πρέπει οι ηγέτες να δώσουν αναλυτική περιγραφή στις αλλαγές της συμπεριφοράς που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι, ώστε να κατανοήσουν και οι ίδιοι καλύτερα τον τρόπο δράσης αλλά και τη σημαντικότητα του ρόλου τους. Αυτές οι αλλαγές καλό θα ήταν να είναι οι λιγότερο δυνατές. Εάν οι νέες αποφάσεις αναλυθούν και επεξηγηθούν με ορθό τρόπο στους εργαζομένους, τότε και αυτοί με τη σειρά τους θα ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις που έχουν με όλες τους τις δυνάμεις. Η κατανόηση της αιτίας όλων αυτών των προτεινόμενων αλλαγών που έχουν αποφασισθεί, είναι ταυτόχρονα και η αιτία για να παλέψουν να τις εφαρμόσουν.

Κεφάλαιο 4: Ηγεσία και διαχείριση οικονομικής κρίσης

4.1 Νέες τάσεις στην άσκηση ηγεσίας

Στη θεωρία και πρακτική άσκηση της ηγεσίας συνήθως υπάρχουν κάποιες επικρατούσες τάσεις της εποχής. Οι τάσεις αυτές γίνονται όλο και περισσότερο συνεκτικές και δημιουργούν έτσι μια βαρύτητα ώστε να εφαρμόζονται από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όταν οι τάσεις αυτές ξεκινήσουν να δοκιμάζονται, πριν να έχουν καν αποτελέσματα περιέρχονται σε ένα είδος «μόδας» με αποτέλεσμα αυτό το νέο στυλ να εξαπλώνεται στον κόσμο των επιχειρήσεων. Φυσικά, υπενθυμίζεται πως, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, το στυλ ηγεσίας παίζει τεράστιο ρόλο στη διαμόρφωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Μετά την παρούσα κρίση, που ευελπιστούμε πως ξεκίνησε να εξασθενεί και η οποία στην πραγματικότητα έχει ξεκινήσει το 2008, η ηγεσία και οι μέχρι τότε γνωστές πρακτικές της άρχισαν να απαξιώνονται. Οι ηγέτες πλέον αναζητούν αλλαγές στον τρόπο σκέψης, οργάνωσης, άσκησης της ηγεσίας, με τρόπους που σήμερα μπορεί να φαίνονται πολύ διαφορετικοί και να ξαφνιάζουν. Προφανώς έχουν αντιληφθεί πως οι παλαιότερες τάσεις άσκησης ηγεσίας και τα καθιερωμένα ηγετικά στυλ, ευθύνονται σε πολύ μεγάλο βαθμό για την οικονομική κατάσταση που επικρατεί σήμερα, και δεν μπορεί αυτό να περάσει απαρατήρητο. Μερικές αιτίες που οδήγησαν στην οικονομική καταστροφή είναι πιθανόν η απληστία των ηγετών και η διαφθορά. Επίσης, η ηθική είναι στοιχείο που όπως φαίνεται είχε ξεχαστεί, ειδικά από τις τράπεζες και τις επενδυτικές εταιρείες, οι οποίες στηρίζονταν στις καταθέσεις των πελατών τους παρά στα δικά τους ίδια κεφάλαια.

Οι νέες τάσεις για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, θα καθοδηγηθούν από τον φόβο της διοίκησης και των ηγετών στους κινδύνους που βρέθηκε εκτεθειμένη η επιχείρηση. Η αλλαγή θα πρέπει να ξεκινήσει από τις συμπεριφορές των ιδίων, διοίκησης και ηγετών, και θα ακολουθήσουν αναθεωρήσεις των επίσημων δομών διακυβέρνησης της επιχείρησης. Πρέπει με διορατικότητα να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν μια νέα ηθική βάση η οποία να γίνει το προσωπικό «είναι» του καθενός από τους υπαλλήλους. Η εποπτεία από το διοικητικό συμβούλιο, τους μετόχους και τους επενδυτές αλλά και από την ίδια την Κυβέρνηση (π.χ. για τις τράπεζες) πρέπει να είναι πιο συχνή, ουσιαστική, τακτική και αυστηρή. Η βάση νέων αποφάσεων δεν πρέπει να είναι οι εμπειρίες του παρελθόντος, αλλά η επεξεργασία των νέων δεδομένων. Η παρελθοντολογία απλά θα δώσει λάθος απαντήσεις και κακές λύσεις, γιατί θα εκφράσει απόψεις πολύ νωρίς – χωρίς την ουσιαστική μελέτη των νέων δεδομένων.

4.2 Μελέτες περίπτωσης

2000: Η «φούσκα» των dot.com

Ένα μεγάλο σκάνδαλο κακής διαχείρισης είναι αυτό των dot.com στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Η δεκαετία του 1990 είχε χαρακτηριστεί ως η δεκαετία του διαδικτύου, με την αλματώδη πρόοδο της πληροφορικής και την ψηφιακή επανάσταση. Οι νέες τεχνολογίες βασιζόνταν στο διαδίκτυο και οι συνεχείς εξελίξεις είχαν αναπτύξει ιλιγγιώδη ταχύτητα. Οι συναλλαγές για παράδειγμα ξεκίνησαν να γίνονται ηλεκτρονικά με ευκολία και ταχύτητα, οπότε ολοένα και υπερδεκαπλασιάζονταν. Όπως ήταν αναμενόμενο, οι επενδυτές έστρεψαν αμέσως την προσοχή τους στις νέες τεχνολογίες και έτσι η κερδοσκοπία είχε ξεκινήσει να επιταχύνεται με γρήγορους ρυθμούς. Οι επενδυτές/κερδοσκόποι είχαν αρχίσει να ποντάρουν μεγάλα κεφάλαια στη γεωμετρική αύξηση που είχαν οι δραστηριότητες της ψηφιακής τεχνολογίας και του διαδικτύου. Ήταν πεπεισμένοι πως οι επιχειρήσεις σύντομα θα αναγκάζονταν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα τεχνολογίας και θα δαπανούσαν τεράστια χρηματικά ποσά για να εναρμονιστούν με τις νέες απαιτήσεις (εξοπλισμός πληροφορικής, ψηφιακά δίκτυα, οπτικές ίνες κ.λπ.). Ήδη τα δεδομένα έδειχναν ευφάνταστες προοπτικές, αφού για παράδειγμα οι χρήστες του διαδικτύου το 1994 ήταν 2 εκατομμύρια ενώ το 1998 ήταν 150 εκατομμύρια. Η προσδοκία των κερδοσκόπων ήταν να απελευθερωθούν οι αγορές και να ισχύσει ο ελεύθερος ανταγωνισμός. Έτσι αναμενόταν να ξεσπάσει έντονη μάχη για οικονομική κυριαρχία, η οποία θα έφερνε τεράστιες επενδύσεις και μυθικά κέρδη. Εκτός από τους κολοσσούς των επιχειρήσεων όπως Microsoft, Yahoo!, Google είχαν εμφανιστεί εκατοντάδες νέες επιχειρήσεις που ήθελαν να κερδίσουν κι αυτές ένα μερίδιο επιτυχίας. Αυτές οι νέες επιχειρήσεις εκμεταλλεύτηκαν τους επίδοξους επενδυτές, και χωρίς πολύ κόπο εύρισκαν πηγές χρηματοδότησης από τράπεζες και επενδυτικές εταιρείες. Οι επενδυτές τότε είχαν ξεχυθεί στα χρηματιστήρια και αγόραζαν οποιαδήποτε μετοχή είχε κάποια σχέση με τις νέες τεχνολογίες. Το αποτέλεσμα ήταν οι τιμές των μετοχών να εκτιναχθούν στα ύψη. Όσο ανέβαιναν οι τιμές, τόσο περισσότερο αγοράζονταν, ολοένα και ξανά.

Με αυτό τον τρόπο διογκώθηκε η λεγόμενη «φούσκα» μέσα σε πολύ λίγα χρόνια. Η χρηματιστηριακή αξία αυτών των εταιρειών δεν είχε πλέον καμία σχέση με την πραγματική τους αξία. Η America On Line είχε παρουσιάσει αύξηση της τιμής της μετοχής της κατά 800 φορές, ενώ ο δείκτης Nasdaq μόνο το έτος 1999 είχε παρουσιάσει αύξηση 85,6%. Όλα αυτά έκαναν τους επενδυτές να παρανοήσουν, αφού πλέον εταιρείες χωρίς μεγάλη πραγματική αξία μπορούσαν να αγοράσουν εταιρείες κολοσσούς. Έντονο παράδειγμα είναι η America On Line

που λόγω της μεγάλης αξίας των μετοχών της αγόρασε το 55% της Time Warner, η οποία ως κολοσσός είχε κερδοφορία 234% μεγαλύτερη από την America On Line. Μετά τη συγχώνευση τους είχαν χρηματιστηριακή αξία 350 δισεκατομμύρια δολάρια.

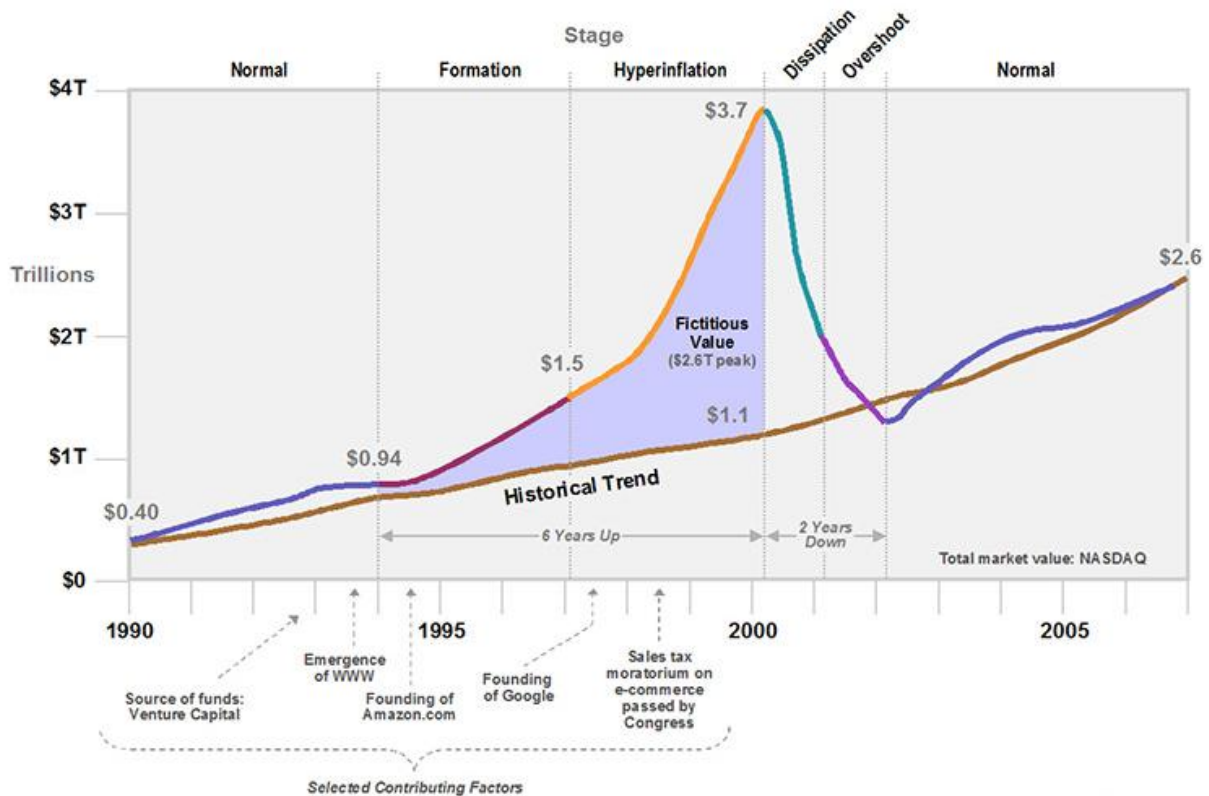
Η κορύφωση του δείκτη Nasdaq έγινε το 2000 όπου είχε ξεπεράσει τις 5.100 μονάδες. Η αφορμή για την κατάρρευση αυτής της φούσκας είχε ξεκινήσει το 1999 από την Αμερικανική Κεντρική Τράπεζα και ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο του 2001 όταν εξέδωσε πολιτική αύξησης των επιτοκίων. Ο δείκτης Nasdaq ξεκίνησε να πέφτει κατακόρυφα, ενώ το 2002 είχε φτάσει στο επίπεδο των 1.200 μονάδων. Το αποτέλεσμα ήταν χιλιάδες εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στο χώρο του διαδικτύου και της ψηφιακής τεχνολογίας να αφανιστούν. Η μείωση της χρηματιστηριακής αξίας των μετοχών έφτασε τα 5 τρισεκατομμύρια δολάρια και έτσι επενδύσεις δεκάδων δισεκατομμυρίων χάθηκαν για πάντα. Ενδεικτικά αναφέρουμε πως η χρηματιστηριακή αξία της εταιρείας που προέκυψε από τη συγχώνευση της America On Line και της Time Warner, το 2007 συρρικνώθηκε από τα 350 στα 29 δισεκατομμύρια δολάρια.

Η Αμερικανική Κεντρική Τράπεζα για αποκατάσταση της εμπιστοσύνης και για σταθεροποίηση της κατάστασης, επανήλθε μειώνοντας πάρα πολύ τα επιτόκια ώστε να ενισχυθεί η ρευστότητα στην αγορά. Με αυτόν τον τρόπο όμως είχε φουντώσει ο δανεισμός που χρησιμοποιήθηκε κυρίως στην αγορά ακινήτων. Έτσι, δημιουργήθηκε σε λίγα χρόνια η φούσκα των ακινήτων, η οποία οδήγησε τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής σε μεγαλύτερα προβλήματα, και στην αρχή της μεγαλύτερης οικονομικής κρίσης σε παγκόσμιο επίπεδο το 2008.

Συμπεραίνουμε πως ο δανεισμός δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο ανάπτυξης. Η Αμερικανική Κεντρική Τράπεζα και η Αμερικανική Κυβέρνηση δεν χειρίστηκαν ορθά τις περιπτώσεις αυτές, αφού το μόνο μέσο που χρησιμοποίησαν ήταν οι αυξήσεις αρχικά και οι μειώσεις αργότερα των δανειστικών επιτοκίων. Και στις δύο περιπτώσεις, αποδείχτηκε πως είχαν πράξει χωρίς να δουν το μέλλον και τις επιπτώσεις που θα μπορούσαν να έχουν αυτές οι αποφάσεις τους. Και δυστυχώς επαληθεύτηκαν τα χειρότερα σενάρια.

Η κρίση των dot.com αποκάλυψε και πολλές αδυναμίες των ηγετών. Κάποιοι ήταν ατομικιστές, ανεπαρκείς, με πολλές αδυναμίες στις ικανότητες τους και κάποιοι είχαν ολότελα μη ηγετική συμπεριφορά και σκέψη. Δεν μπόρεσαν να δουν το μέλλον, δηλαδή το πού θα μπορούσε να οδηγήσει αυτή η χρηματιστηριακή φούσκα τελικά. Ακόμη και κάποιοι που θεωρούνταν επιτυχημένοι, αποδείχθηκε πως είχαν εμπλακεί σε διάφορα σκάνδαλα (π.χ. για προσωπικό όφελος) ή πως ήταν ακατάλληλοι στο να διαχειριστούν την οικονομική κατάσταση που υπήρχε όπως θα άρμοζε για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η «φούσκα» των dot.com: 1994-2002¹¹



2008: Bear Stearns και JP Morgan Chase

Η Bear Stearns Companies Inc. ήταν μια επενδυτική τράπεζα στη Νέα Υόρκη, με κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες τη διαχείριση πλούτου, τη διαχείριση περιουσιών, τον δανεισμό και τις επενδύσεις στην αγορά ακινήτων κ.λπ. Το 2006 είχε συνολικά κεφάλαια 66,7 δισεκατομμύρια δολάρια. Η ύφεση στην αγορά των ακινήτων που εμφανίστηκε το 2007, συνέβαλε στην απομείωση της αξίας των ακινήτων με αποτέλεσμα τα περισσότερα δάνεια να μην εξασφαλίζονται πλέον από τις υφιστάμενες υποθήκες. Οι επενδύσεις άρχισαν να δημιουργούν μεγάλες ζημιές, και πολλοί επενδυτές και επιχειρήσεις ξεκίνησαν να κινούνται νομικά με αγωγές εναντίον της Bear Stearns Companies Inc. Η αιτιολογία τους ήταν η κακή διαχείριση των επενδυτικών ταμείων, η παραπλάνηση μέσω δημοσίευσης οικονομικών στοιχείων που δεν ανταποκρίνονταν στις πραγματικές αξίες των ακινήτων κ.ά.

¹¹ www.kampasresearch.com

→ picture is taken from: <http://flatworldbusiness.files.wordpress.com/2011/09/dot-com-bubble.jpg>

Τον Μάρτιο του 2008, η Federal Reserve Bank της Νέας Υόρκης συμφώνησε να παράσχει ένα δάνειο έκτακτης ανάγκης ύψους 25 δισεκατομμυρίων δολαρίων το οποίο θα ήταν εγγυημένο από τα ελεύθερα περιουσιακά στοιχεία της Bear Stearns. Αυτό είχε ως στόχο τη διάσωση της εταιρείας αλλά ταυτόχρονα ήταν και μέρος ενός σχεδίου προσπάθειας για αποτροπή και αποθάρρυνση των αγωγών εναντίον της, αφού έτσι θα κέρδιζαν την εμπιστοσύνη των επενδυτών. Τελικά η συμφωνία άλλαξε και στις 16 Μαρτίου 2008 υπογράφηκε η συγχώνευση της Bear Stearns με την JP Morgan Chase, αρχικά με την ανταλλαγή μετοχών αξίας 2 δολαρίων που στη συνέχεια κατέληξε στην αξία των 10 δολαρίων. Σημειώνουμε ότι η μετοχή της Bear Stearns τον Ιανουάριο του 2007 άγγιζε τα 172 δολάρια και το Φεβρουάριο του 2008 τα 93 δολάρια. Αυτό σήμαινε τεράστιες οικονομικές ζημιές. Μετά τη συγχώνευση η νέα εταιρεία χρηματοδοτήθηκε με δάνεια 29 δισεκατομμυρίων δολαρίων από την Federal Reserve Bank της Νέας Υόρκης και 1 δισεκατομμυρίου από την Bear Stearns. Δεν υπήρχε όμως το δικαίωμα για προσφυγή εναντίον της JP Morgan Chase σε περίπτωση που καθίστατο ανεπαρκής η αποπληρωμή αυτών των ενυπόθηκων δανείων. Ο πρόεδρος της Federal Reserve Bank υπερασπίστηκε αυτό το σχέδιο διάσωσης δηλώνοντας πως η κατάρρευση της Bear Stearns θα οδηγούσε την οικονομία σε ένα μεγάλο χάος. Ο πρόεδρος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς δήλωσε πως η Bear Stearns δεν είχε έλλειψη κεφαλαίων αλλά η κατάρρευση της οφειλόταν στην έλλειψη εμπιστοσύνης των επενδυτών.

Ο Richard Rawlinson στο άρθρο του «Leadership Lessons and the Economic Crisis: Where we've come from and where we're headed»¹² αναφέρεται στην αντίθεση της ηγεσίας των Bear Stearns και JP Morgan Chase όπως την έχει παραθέσει ο Jeffrey Sonnenfeld, καθηγητής στο Yale School of Management: Η ομάδα εκτελεστικής διοίκησης και οι ηγέτες της Bear Stearns, ενώ παρακολουθούσαν την τιμή της μετοχής να μειώνεται για πάνω από ένα συνεχές χρόνο, αγνόησαν εντελώς τις προειδοποιήσεις αυτές για ενίσχυση της κεφαλαιακής διάρθρωσης της επιχείρησης. Είχαν πάρει θάρρος από πιθανούς αγοραστές αλλά τελικά η εταιρεία κατέρρευσε. Σε αντίθεση, οι ηγέτες και η διοίκηση της JP Morgan Chase ήταν οργανωμένοι και βρίσκονταν σε θέση να μπορούν να εφαρμόσουν μια λειτουργία εκκαθάρισης των προβληματικών περιπτώσεων που είχαν. Αυτή η διαφορά αντανάκλα μια αντίθεση μεταξύ μειωμένων ηγετών, αφού όπως λέει ο Sonnenfeld, ο διευθύνων σύμβουλος και πρόεδρος της Bear Stearns «βρισκόταν μακριά βλέποντας μπάλα» σε πολύ σημαντικές στιγμές ενώ ο ομόλογός του της JP Morgan Chase ήταν στην εργασία του «και έπαιζε ο ίδιος την μπάλα». Είναι

12 Rawlinson R., (2009) "Leadership Lessons and the Economic Crisis: Where we've come from and where we're headed", online article taken from http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Leadership_Lessons_and_the_Economic_Crisis.pdf

όμως και μια ιστορία θεσμών και ηγετικών ομάδων. Η Bear Stearns λειτουργούσε κλειδωμένη σε μια ενιαία γραμμή σκέψης ως μέλη μιας χορωδίας. Η JP Morgan Chase συνεχώς προσπαθούσε να βρίσκει τρόπους για να διατηρήσει μια πλούσια και πολύπλευρη προοπτική και λειτουργούσε ως μια ορχήστρα που ανταποκρινόταν στις υποδείξεις του μαέστρου, δηλαδή της αγοράς και του περιβάλλοντος.

Συμπεραίνουμε πως αυτές οι δύο επιχειρήσεις ενώ δραστηριοποιούνταν παράλληλα στο ίδιο οικονομικό περιβάλλον, η μια απέτυχε λόγω της κακής, της ελλιπούς και της απαρχαιωμένης άσκησης ηγεσίας.

Η κατάρρευση της Bear Stearns σηματοδότησε το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης που βρίσκεται σε παγκόσμια εξέλιξη τα τελευταία χρόνια.



2008: Lehman Brothers Holdings Inc.

Η Lehman Brothers ήταν η τέταρτη μεγαλύτερη επενδυτική τράπεζα της Wall Street. Μετά την απόφαση της Federal Reserve Bank για μείωση των επιτοκίων, με στόχο να βοηθήσει την ανάπτυξη της οικονομίας (μετά τη φούσκα των dot.com), η Lehman Brothers όπως και πολλές άλλες τράπεζες άρχισε να προσφέρει χαμηλότοκα στεγαστικά δάνεια. Οι πολίτες έσπευσαν να αγοράσουν κατοικίες και οι τράπεζες – εν μέσω και του έντονου ανταγωνισμού – κατέληξαν να παραχωρούν δάνεια, χωρίς όμως να γίνεται επαρκής έλεγχος της ικανότητας αποπληρωμής των πελατών τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το γεγονός πως, μόλις αυξήθηκαν τα επιτόκια, οι περισσότεροι δανειολήπτες έχασαν τα σπίτια τους και όλα τα χρήματα που είχαν επενδύσει σ' αυτά, αφού δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στις μεγαλύτερες δόσεις.

Παρά τα αρχικά σημάδια για εκδήλωση της κρίσης στον τομέα των ενυπόθηκων δανείων τη διετία 2006-2007, η Lehman Brothers προχώρησε στην εφαρμογή μιας αντίθετης πολιτικής, απόφαση που πήρε η ανώτατη διοίκηση της τράπεζας: την εξάπλωση στον κλάδο με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Το 2008 και μετά την κατάρρευση της Bear Stearns, πλέον οι ζημιές στα τριμηνιαία αποτελέσματα της Lehman Brothers αριθμούσαν δισεκατομμύρια δολάρια με αυξητική πορεία. Εκεί ξεκίνησαν και οι αμφιβολίες των επενδυτών αλλά και ανώτερων κυβερνητικών στελεχών, αναφορικά με τη δυνατότητα της να επιβιώσει. Τα κυβερνητικά στελέχη είχαν την πεποίθηση πως η τράπεζα πρέπει να εξαγοραστεί, και έτσι στις 13 Σεπτεμβρίου 2008 πραγματοποιήθηκε μια συνεδρίαση την οποία συγκάλεσε ο πρόεδρος της Federal Reserve Bank της Νέας Υόρκης. Είχε προτείνει την αποτροπή της κατάρρευσης της Lehman Brothers μέσω της ενίσχυσης της με κεφάλαια, τα οποία θα προσφέρονταν από τις τράπεζες που ήταν παρούσες στη συνεδρίαση. Η διοίκηση της Lehman Brothers απάντησε πως βρίσκονται ήδη σε διαπραγματεύσεις με κάποιες τράπεζες για την ενδεχόμενη πώληση της. Ωστόσο αυτές οι ενδιαφερόμενες τράπεζες τελικά δεν προχώρησαν σε καμιά εξαγορά ή απορρόφηση της Lehman Brothers και η Federal Reserve Bank δεν προέβη σε καμιά πιστωτική στήριξη της.

Στις 15 Σεπτεμβρίου 2008, μη έχοντας άλλες εναλλακτικές λύσεις, η Lehman Brothers κατέθεσε αίτηση πτώχευσης, ενώ είχε υποχρεώσεις ύψους 613 δισεκατομμύρια δολάρια. Την ίδια ημέρα η τιμή της μετοχής της σημείωσε πτώση 90% και δύο ημέρες αργότερα αποσύρθηκε οριστικά από το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Αξίζει να αναφέρουμε πως διάφορα τμήματα και θυγατρικές εταιρείες της Lehman Brothers πωλήθηκαν σε διάφορες άλλες επιχειρήσεις, εντός και εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

Μετά την κατάρρευση της Bear Stearns και την απορρόφηση της από την JP Morgan Chase τον Μάρτιο του 2008, πολλοί σημαντικοί αξιωματούχοι (ο πρόεδρος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, ο πρόεδρος της Federal Reserve Bank, ο υπουργός οικονομικών και άλλοι) είχαν την άποψη πως η Lehman Brothers ήταν η επόμενη στη σειρά που θα κατέρρεε. Ήταν σίγουροι, δεν τους απασχολούσε το εάν θα κατέρρεε, αλλά το πότε θα συνέβαινε. Οι συστάσεις που έκαναν όλοι τους στη διοίκηση της Lehman Brothers για πώληση της τράπεζας ή για εύρεση στρατηγικών επενδυτών, δεν εισακούστηκαν ποτέ. Οι ανταγωνιστές της Lehman Brothers, κατά την ίδια περίοδο προχώρησαν σε προνοητικές και σημαντικές ενέργειες, ώστε να προστατέψουν τη βιωσιμότητα τους, με ενίσχυση κεφαλαίων. Μερικές τράπεζες που το έπραξαν είναι οι Citibank, Morgan Stanley, Bank of America, UBS, Merrill Lynch και άλλες.

Ενώ οι ανταγωνιστές της Lehman Brothers προχωρούσαν σε ενίσχυση της οικονομικής ευρωστίας τους, η Lehman Brothers όχι απλά δεν προχώρησε σε τέτοιες ενέργειες, αλλά απέρριψε μία σειρά από προτάσεις στρατηγικής συνεργασίας και αγοράς μετοχών. Οι κυριότεροι λόγοι που η διοίκηση απέρριψε αυτές τις προτάσεις, ήταν επειδή δεν περιείχαν υπεραξία στην τιμή της μετοχής, επειδή πίστευαν πως με την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου θα έδιναν το μήνυμα στην αγορά πως η θέση της εταιρείας είναι πλέον αδύναμη, και επειδή η διοίκηση είχε την πεποίθηση πως για να διασωθεί η τράπεζα θα είχε την ενίσχυση της Federal Reserve Bank.

Αυτή η σειρά λαθών από μέρους της διοίκησης και της ηγεσίας της Lehman Brothers ήταν τελικά η καταδίκη της. Ενώ οι διοικήσεις και οι ηγέτες των ανταγωνιστών τους ενήργησαν έγκαιρα βλέποντας το επερχόμενο δυσοίωνο μέλλον, αυτοί είχαν αγνοήσει παντελώς ή δεν είχαν συνειδητοποιήσει το μέγεθος του προβλήματος ή απλά έμειναν απαθείς προσβλέποντας και αναμένοντας ένα θαύμα. Οι απανωτές λανθασμένες αποφάσεις που έπαιρνε η ανώτατη διοίκηση, οδήγησαν στην πτώχευση της Lehman Brothers συμπαρασύροντας μαζί της όλο το τραπεζικό σύστημα και δημιουργώντας την μεγάλη κρίση εμπιστοσύνης στο τραπεζικό σύστημα, σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο.

Στην επόμενη σελίδα παραθέτουμε αυτούσιο δημοσίευμα σχετικά με «Τα αίτια της κατάρρευσης της Lehman Brothers και η πρακτική Repo 105»¹³ που επεξηγεί με ποιον τρόπο η Lehman Brothers χειραγωγούσε τον ισολογισμό της εσκεμμένα ώστε να παραπλανεί σχετικά για την εικόνα που έδειχνε στους επενδυτές και στους ανταγωνιστές της. Άλλη μία απαράδεκτη κίνηση από μέρους της διοίκησης και της ηγεσίας.

13 <http://www.tvxs.gr>

Τα αίτια της κατάρρευσης της Lehman Brothers και η πρακτική «Repo 105»



12 Μαρτίου 2010

<http://www.tvxs.gr>

Μία έκθεση 2.200 σελίδων, συνέταξε ο ελεγκτής Anton Valukas R., για να αποδώσει τα αίτια της κατάρρευσης της επενδυτικής τράπεζας Lehman Brothers. Στο πόρισμα του ελεγκτή φαίνεται ότι τα αίτια του θανάτου ήταν πολλαπλά, κυρίως όμως η λανθασμένη διαχείριση των δανείων από την τράπεζα αλλά και οι απαιτήσεις των JPMorgan Chase & Co. και Citigroup Inc. για περισσότερες εγγυήσεις δανεισμού.

Πέρα όμως από τα διάφορα διαχειριστικά λάθη της Lehman Brothers στην έκθεση αναφέρεται για πρώτη φορά ότι η τράπεζα χρησιμοποίησε «παραπλανητικά λογιστικά τεχνάσματα», ώστε να καλύψει την τραγική εικόνα που παρουσίαζαν τα οικονομικά της.

«Η χειραγώγηση του ισολογισμού ήταν εσκεμμένη για να έχει παραπλανητική εμφάνιση και είχε σημαντική επίδραση στον δείκτη μόχλευσης της Lehman με αποτέλεσμα οι οικονομικές εκθέσεις να είναι παραπλανητικές», αναφέρει στην έκθεση του ο ελεγκτής.

Σύμφωνα με την έκθεση του Anton Valukas, η Lehman Brothers χρησιμοποίησε λογιστικά τεχνάσματα, ώστε να αποκρύψει προσωρινά από τα βιβλία της 50 δις δολάρια από «προβληματικά περιουσιακά στοιχεία». Ο ελεγκτής υποστηρίζει ότι τόσο τα ανώτερα στελέχη και οι λογιστές της Lehman Brothers, όσο και ο πρόεδρος του δικηγορικού γραφείου Jenner & Block, που υπέβαλε την αίτηση για πτώχευση της τράπεζας, είχαν γνώση της κατάστασης. Υποστηρίζει ακόμη ότι ενδεχομένως τα ανώτατα στελέχη της Τράπεζας να αντιμετωπίσουν πιο βαριές κατηγορίες.

Στην έκθεση γίνεται λόγος για μία τακτική γνωστή ως «Repo 105» κατά την οποία η Lehman φέρεται να χρησιμοποίησε συμφωνίες επαναγοράς με στόχο την μείωση της μόχλευσης στον ισολογισμό της.

Η πρώτη φορά που η τράπεζα εφάρμοσε την συγκεκριμένη τακτική ήταν το 2001, όταν η τράπεζα ήταν υπό τον έλεγχο των αρμόδιων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Anton Valukas, ο Richard S. Fuld jr, πρώην διευθύνων σύμβουλος της Lehman Brothers, είχε δώσει εκείνη την περίοδο εντολή για απόκρυψη στοιχείων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έκθεσης, το β' τρίμηνο του 2008, η Lehman με την πρακτική «Repo 105» μετακίνησε περιουσιακά στοιχεία ύψους 50 δις. δολ. από τον ισολογισμό της.

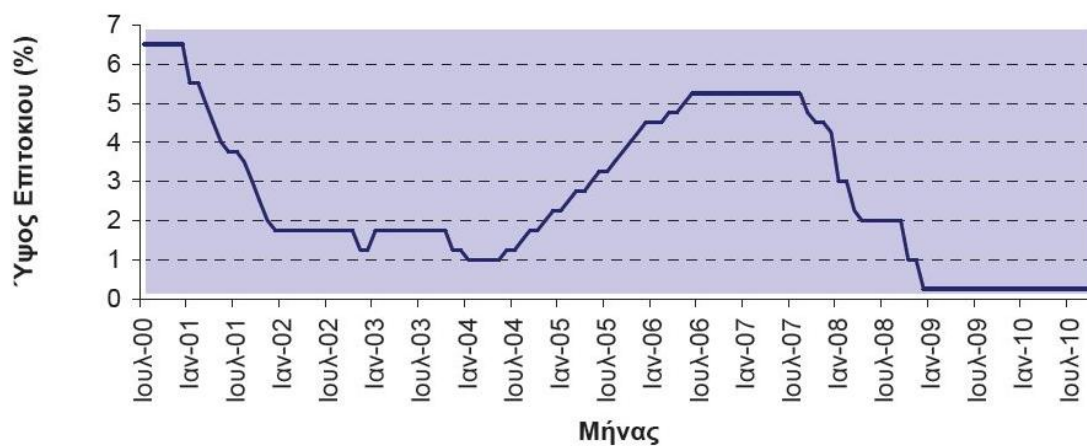
Στις εν λόγω συμφωνίες η Lehman με ειδικό όρο, χαρακτήρισε τις συναλλαγές ως πώληση, αν και ήταν υποχρεωμένη να προχωρήσει σε επαναγορά των τίτλων σε μεταγενέστερη ημερομηνία. Με αυτό τον τρόπο απέκρυψε περιουσιακά στοιχεία από τον ισολογισμό της και χρησιμοποίησε τα έσοδα από την μεταβίβαση τους για να αποπληρώσει άλλες υποχρεώσεις.

Η Patricia Hynes, δικηγόρος του Richard S. Fuld, δήλωσε ότι ο πελάτης της δεν γνώριζε για τις συγκεκριμένες κινήσεις και δεν ήταν αυτός που ήλεγχε τις λογιστικές κινήσεις.

Ο εκπρόσωπος του γραφείου Ernst & Young, Charles Perkins, τονίζει ότι στον τελευταίο έλεγχο, που πραγματοποιήθηκε το 2007, δεν εντοπίστηκαν παραπλανητικές λογιστικές κινήσεις. «Όλα ήταν βάσει των αποδεκτών λογιστικών αρχών και επιμένουμε σε αυτό», δήλωσε ο Perkins.

Η «δημιουργική λογιστική», αποτελεί πρακτική στη Wall Street. Η τροποποίηση των στοιχείων του ενεργητικού μίας εταιρείας είναι συχνό φαινόμενο, ωστόσο η δράση της Lehman κρίνεται ως ιδιαίτερα επιθετική.

*Η εξέλιξη του Αμερικανικού Διατραπεζικού Επιτοκίου
της Federal Reserve Bank: 2000-2010¹⁴*



Οι μεγάλες διακυμάνσεις (αυξήσεις/μειώσεις) των επιτοκίων που επέβαλε η Federal Reserve Bank της Νέας Υόρκης για διάσωση της οικονομίας, αποδείχτηκαν ως η γενεσιουργός αιτία για δύο τεραστίων διαστάσεων οικονομικές κρίσεις, που η τελευταία εξαπλώθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο.

¹⁴ <http://www.bloomberg.com>

Μεγάλες αεροπορικές εταιρείες και αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους

Η οικονομική κρίση δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστες τις αεροπορικές εταιρείες. Πολλές μεγάλες εταιρείες όπως η British Airways, η Lufthansa και η Al Italia είχαν τεράστια μείωση των εισοδημάτων τους, αφού οι πωλήσεις τους είχαν εξαιρετικά μεγάλη πτώση. Ξεκίνησαν να μην έχουν πληρότητα των πτήσεων και οι οικονομικές ζημιές άρχισαν να πολλαπλασιάζονται. Αυτές οι εταιρείες προτίμησαν τη συρρίκνωση, μέσω της μείωσης των δρομολογίων, της μείωσης στους μισθούς και στα ωφελήματα του προσωπικού, στις απολύσεις. Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε κάποια μείωση στην πολυτέλεια των προσφερόμενων υπηρεσιών ενώ η κατάργηση πολλών (και κάποιων κερδοφόρων) προορισμών και η μείωση του στόλου τους ήταν μέρος της νέας τους στρατηγικής. Η ποιότητα υπηρεσιών προφανώς δεν βελτιώθηκε λόγω της απουσίας υψηλού ηθικού στο προσωπικό, με περαιτέρω επιδείνωση στον αριθμό των επιβατών.

Aegean Airlines: Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3.2 η Olympic Air εξαγοράστηκε από την Aegean Airlines μη μπορώντας να επιβιώσει στην οικονομική κρίση. Κάποιοι τότε εξέφραζαν έντονα τις ανησυχίες τους για επηρεασμό της Aegean από τα κακά έχοντα, που επικρατούσαν τότε στα οικονομικά αλλά και σε άλλα εργασιακά κυρίως θέματα στην Olympic. Μέσω της άσκησης επιρροής και της καλλιέργειας νέας κουλτούρας, από το ηγετικό επίπεδο της Aegean προς το σύνολο του προσωπικού, δεν άργησε να εμφανιστεί η διάθεση και ο ενθουσιασμός για κατάκτηση της επιτυχίας, με τα νέα πλέον δεδομένα που σχεδίασε η διοίκηση της εταιρείας. Το αποτέλεσμα αυτής της μεγάλης αλλαγής και της αποδοχής της, ήταν το 2013 η Aegean Airlines να ψηφιστεί για τρίτη συνεχόμενη χρονιά ως η καλύτερη περιφερειακή αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη¹⁵. Αυτό επιβεβαιώνει πως η συγχώνευση της με την Olympic Air ήταν μια κίνηση που ένωσε τις δυνάμεις των δύο εταιρειών, και προφανώς διέψευσε τις ανησυχίες ή τις προπαγάνδες ορισμένων. Η αποτελεσματική ηγεσία στην Aegean απέδειξε πως κατάφερε να βρει λύσεις στην οικονομική κρίση και μάλιστα ενώ επιβαρύνθηκε με τη συγχώνευση της προβληματικής Olympic που σκιαγραφούσε ένα ακόμα πιο αβέβαιο μέλλον στον ορίζοντα.

Αντίθετα από τις προαναφερόμενες μεγάλες εταιρείες που επέλεξαν τη συρρίκνωση, αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, όπως η Ryanair, η Easyjet, η Wizzair, η Southwest και άλλες χρησιμοποίησαν την κατάσταση αυτή ως «ευκαιρία» εξάπλωσης των εργασιών τους σε μεγαλύτερο γεωγραφικό χώρο. Είδαν την οικονομική κρίση ως μια μοναδική δυνατότητα α-

¹⁵ <http://www.worldairlineawards.com>

νάπτυξης του μεγέθους του στόλου τους σε πολύ ελκυστικές τιμές (π.χ. λόγω μειωμένων ενοικίων των αεροσκαφών) καθώς και την ευκαιρία να ικανοποιήσουν τη γενικά επικρατούσα ανάγκη των πελατών για εξεύρεση πιο φτηνών λύσεων για τη μετακίνησή τους.

Ryanair: Λίγο μετά το ξέσπασμα της μεγάλης οικονομικής κρίσης, η εταιρεία ανακοινώνει το 2009 τους νέους στρατηγικούς της στόχους, που είναι ο διπλασιασμός των αεροσκαφών μέσα σε μια πενταετία, η ανάπτυξη των κερδών και η διατήρηση μιας πολύ καλής θέσης ανάμεσα στις ανταγωνιστικές εταιρείες. Ανώτερος της στόχος είναι να προσφέρει υπηρεσίες σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, κάτι που σχεδόν έχει πετύχει με την προσθήκη προορισμών στην Ιρλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Ελλάδα και Κύπρο. Τα αεροπλάνα της από 180 που ήταν το 2009 σήμερα αριθμούνται στα 300. Οι μετοχές της παρουσιάζουν, μετά την πάροδο κάποιων ετών σκληρής εργασίας, αύξηση μεγαλύτερη από τις μετοχές μεγάλων αεροπορικών εταιρειών και η διοίκηση δηλώνει πως στοχεύουν να κατακτήσουν ηγετική πρωτιά σε συγκεκριμένες χώρες.

Η Ryanair ως μέρος της στρατηγικής της, δίνει έμφαση στον αριθμό επιβατών παρά στο εισόδημα ανά επιβάτη. Θέλει να πάρει όλους τους πελάτες και να εξοντώσει τους ανταγωνιστές της. Δεν προσφέρει πολυτέλειες, επιχειρεί όμως την ικανοποίηση του επιβάτη με εξυπηρέτηση και πάνω από όλα το φτηνό εισιτήριο. Ένας από τους βασικούς κανόνες που επιβάλλει στο προσωπικό της, είναι η όσο το δυνατόν πιο πιστή εφαρμογή και συνέπεια στον χρόνο αναχώρησης και αφίξεων, για αποφυγή καθυστερήσεων και ταλαιπωρίας προς τους επιβάτες.

Από τις παραπάνω περιπτώσεις παρατηρούμε πως εταιρείες στον ίδιο κλάδο δραστηριοποίησης έχουν αντιμετωπίσει την κρίση με εντελώς διαφορετικούς και αντίθετους τρόπους. Η μέχρι σήμερα εξέλιξη, τείνει να βαρύνει ως ορθότερη επιλογή την εξάπλωση και τη μεγέθυνση της εταιρείας, όπως έκαναν στην Aegean Airlines και στη Ryanair.

Από την άλλη πλευρά, μπορεί οι ηγέτες των μεγάλων εταιρειών που επέλεξαν τη συρρίκνωση, να αποδειχτούν σοφότεροι με την πάροδο του χρόνου. Αυτοί επέλεξαν να διατηρήσουν και να κρατήσουν το στάτους και την κουλτούρα που είχαν οι εταιρείες τους πριν την κρίση, χωρίς να αποδεχτούν και να εφαρμόσουν ιδιαίτερες αλλαγές.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

5.1 Σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις των ηγετών

Όπως προκύπτει από τις επεξηγήσεις που έγιναν στα προηγούμενα κεφάλαια, διαπιστώνουμε πως οι ηγέτες του σήμερα έχουν πάρα πολλές και ποικίλες αρμοδιότητες – υπευθυνότητες. Οι απαιτήσεις που προκαλούνται από τα σύγχρονα επιχειρησιακά δεδομένα και οι προκλήσεις από το οικονομικό περιβάλλον και τον ανταγωνισμό είναι επίσης πάρα πολλές.

Η άσκηση ορθής ηγεσίας απαιτεί από τον ηγέτη πολλές ικανότητες, δεξιότητες και χαρακτηριστικά:

Ο ηγέτης αρχικά πρέπει να έχει προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν οράματα, πιστεύω και ιδανικά και να είναι προσανατολισμένος στο μέλλον. Πρέπει να κατανοεί και να προσαρμόζεται στις εξελίξεις και στις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον. Οφείλει να παρακολουθεί, να ενημερώνεται και να λαμβάνει όλες αυτές τις αλλαγές σοβαρά υπόψη του κατά τη λήψη αποφάσεων και να ανακαλύπτει νέες καινοτομικές λύσεις. Να βρίσκεται συνέχεια στην αναζήτηση του καινούργιου, του διαφορετικού, χωρίς να λαμβάνει τίποτα ως δεδομένο. Η ύπαρξη και η υλοποίηση έξυπνων, ορθών και αποτελεσματικών στρατηγικών, είναι προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης.

Ο ηγέτης οφείλει να κινητοποιεί τους εργαζόμενους γύρω από το κοινό όραμα, να το εξηγεί και να το μεταδίδει. Με ενθουσιασμό και έμπνευση στοχεύει στη δημιουργία συναισθηματικών σχέσεων με τους συνεργάτες του, και καταφέρνει να κερδίζει την εμπιστοσύνη, την πίστη, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση και τη διάθεση για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις. Ενδιαφέρεται να αναπτύξει και άλλους ηγέτες εμπνέοντας την ομάδα με οράματα, προσδοκίες και αξίες και παρακινεί τους ανθρώπους προς αυτήν την κατεύθυνση. Επενδύει αρκετό χρόνο ώστε να σχεδιάζει και να υλοποιεί σχετικές διαδικασίες, μεθόδους, τεχνικές και διάφορα εργαλεία για όλους αυτούς τους σκοπούς.

Ο ηγέτης καθημερινά ενεργεί με τρόπο ώστε να βοηθήσει στην υλοποίηση των διαφόρων εργασιών και αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία στις διάφορες ομάδες συνεργατών του. Εστιάζει στον πελάτη και παρακολουθεί την προσφερόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης που παρέχεται από τα άτομα της πρώτης γραμμής και βελτιώνει την κατάσταση όπου χρειάζεται. Επίσης προσπαθεί να διευρύνει τον κύκλο συνεργατών/πελατών.

Καταλήγοντας, ο ηγέτης αρχικά πρέπει να έχει στόχους για προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική επιτυχία. Χρειάζεται να προκαλεί και να αμφισβητεί το κατεστημένο, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, οράματα και δύσκολους στόχους στους οποίους πρέπει να εστιάζει, να έχει επιμονή και πειθαρχημένη προσπάθεια. Επίσης πρέπει να έχει την ικανότητα, να προσαρμόζει το στυλ της ηγεσίας που ασκεί στους συνεργάτες με τους οποίους πρέπει να υλοποιήσει κάποιο έργο, ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους για να εργαστούν με πάθος προς το κοινό όραμα της επιχείρησης.

5.2 Διασφαλίζοντας την επιβίωση της επιχείρησης εν μέσω της οικονομικής κρίσης

Αδιαμφισβήτητα η τρέχουσα οικονομική κρίση και οι νέες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, προκάλεσαν στις επιχειρήσεις πρωτοφανείς αρνητικές συνέπειες σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων τους. Η μείωση της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών, η πίεση για εκπτώσεις στις τιμές, η μεγαλύτερη διάρκεια πίστωσης, τα προβλήματα στις εισπράξεις απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων καθώς και η σχεδόν καθολική άρνηση των τραπεζών για παραχώρηση νέων διευκολύνσεων, οδηγούν τις επιχειρήσεις σε διαλύσεις, πτωχεύσεις ή σε παραγκωνισμό και υπολειτουργία. Η έλλειψη ρευστότητας καταντά να είναι πλέον γενικό φαινόμενο στον επιχειρηματικό τομέα.

Με αυτά τα δεδομένα, οι επιχειρήσεις πρέπει να πάρουν σημαντικές αποφάσεις και να εφαρμόσουν μεγάλες αλλαγές ώστε να βρουν την ορθή οδό για τη βιωσιμότητα τους.

Η μείωση των γενικών εξόδων κρίνεται απαραίτητη. Πρέπει να μειωθούν οι μισθοί του προσωπικού αλλά να αποφευχθούν οι απολύσεις. Πρέπει να μειωθούν τα έξοδα μάρκετινγκ αλλά να γίνεται έλεγχος του «κατώτατου σημείου». Στις δαπάνες που αφορούν τεχνολογικές βελτιώσεις και στα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη δεν πρέπει να γίνουν σοβαρές περικοπές, γιατί μπορεί να φέρουν σε κίνδυνο τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η μείωσή τους αφήνει την εταιρεία σε μια θέση όπου δεν θα μπορεί να ενημερώνεται διαρκώς και δεν θα μπορεί να αναπτύσσει εμπεριστατωμένα τις στρατηγικές της.

Θέματα όπως αλλαγές στις διαδικασίες, πολιτικές κ.λπ. ή θέματα για την εξεύρεση λύσεων π.χ. για μείωση των λειτουργικών εξόδων ή μείωσης του προσωπικού ή για συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, πρέπει να συζητηθούν το συντομότερο και να λυθούν με τις καλύτερες, κατά την περίπτωση, αποφάσεις.

Οι συνεργασίες που μπορεί να γίνουν μεταξύ εταιρειών, αποτελούν μια ιδέα για λύση στο πρόβλημα της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που αφήνει πίσω της πολλά πλεονεκτήματα. Με αυτόν τον τρόπο βοηθά η μια εταιρεία την άλλη να είναι πιο παραγωγικές και με χαμηλότερο κόστος. Μερικές φορές μπορεί οι καλύτερες λύσεις να κρύβονται πίσω από συγχωνεύσεις και εξαγορές, οι οποίες μειώνουν τον ανταγωνισμό και δημιουργούν μια νέα επιχείρηση με πιο γερά θεμέλια, μεγαλύτερη κεφαλαιακή επάρκεια, προοπτικές αύξησης ρευστότητας, συγκέντρωση περισσότερων γνώσεων και με μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Η διαχείριση της γνώσης σε καιρούς οικονομικής κρίσης είναι πολύ ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση. Μπορούν οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν την ιδέα της διαρκούς δημιουργίας νέας γνώσης, με πολλά πλεονεκτήματα. Εάν υπάρχει συνεχής ανανέωση της γνώσης, η επιχείρηση δεν πέφτει σε αδράνεια αλλά ευθυγραμμίζεται με τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους εν μέσω οικονομικής κρίσης να επιβιώσουν, πρέπει να προβούν και σε επενδύσεις στην τεχνολογία της πληροφορικής. Η καινοτομία στις τεχνολογίες πληροφορικής μπορεί να προσφέρει πολύτιμα εργαλεία για την επιβίωση της επιχείρησης κατά την οικονομική κρίση αλλά και για την καλύτερη προετοιμασία της κατά την ανάκαμψη της οικονομίας. Επιπρόσθετα, ο αυτοματισμός κάποιων διαδικασιών με τη χρήση της πληροφορικής είναι ένας άλλος τρόπος μείωσης του κόστους. Μια εξελιγμένη ομάδα πληροφορικής σε περιόδους κρίσης μπορεί να προσφέρει εύκολα λύσεις σε διάφορες επείγουσες καταστάσεις, οι οποίες καμιά φορά δεν εξαρτώνται καν από την ίδια την επιχείρηση αλλά από νομοθετικά πλαίσια και οδηγίες με απαιτήσεις άμεσης εφαρμογής – ενέργειες ανωτέρας βίας.

Το πιο σημαντικό όμως, είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει προηγμένη τεχνολογία ώστε να αξιοποιήσει τις βάσεις δεδομένων της. Αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάδειξη πληροφοριών που μπορεί να φανούν σημαντικές και βοηθητικές, σε κρίσιμες αποφάσεις και στη δημιουργία νέων στρατηγικών.

Η σημαντικότερη ίσως παράμετρος για να συνεχίσει η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να έχει επιτυχία, είναι η ικανότητα της να μπορεί να προσαρμοστεί έγκαιρα στις απαιτούμενες αλλαγές, να μπορεί να καινοτομήσει και να βελτιώνεται συνέχεια. Μια επιχείρηση που δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένη δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει με πλήρη επιτυχία. Άρα επιβάλλεται άμεση αναθεώρηση υφιστάμενων πολιτικών λειτουργίας της επιχείρησης. Η διοίκηση και οι ηγέτες οφείλουν να βλέπουν τα μηνύματα των καιρών και να μην στηρίζονται σε επιτυχίες του παρελθόντος. Η άρνηση αποδοχής της αλλαγής ή της άμεσης δράσης και η

χρονική μετάθεσή τους παραπέρα, επειδή ίσως ευελπιστούν στην αλλαγή των δεδομένων και μερικές φορές μη τεκμηριωμένα, είναι αποδεδειγμένα η οδήγηση προς την καταστροφή και μάλιστα χωρίς περιθώρια επιστροφής.

Εάν στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση ξεκίνησε να δημιουργείται ένα έντονο οικονομικό φαινόμενο (π.χ. χρηματιστήριο, μεγάλες αυξήσεις δανείων, μεγάλες αυξήσεις στις τιμές των ακινήτων, έντονες μεταβολές επιτοκίων κ.λπ.) η επιχείρηση πρέπει να προβλέψει να προστατευθεί για τυχόν κατάρρευση αυτών των εξάρσεων. Πρέπει να φροντίσει να εξασφαλίσει έγκαιρα περισσότερη ρευστότητα σε περίπτωση που την χρειαστεί, μέσω έκδοσης μετοχών για παράδειγμα. Πρέπει να αλλάξει μερικά ζητήματα στον τρόπο της εσωτερικής διακυβέρνησης της αλλά και στην εξωτερική πολιτική που ακολουθεί. Μπορεί οι αλλαγές αυτές να αποδειχτούν αχρείαστες, μπορεί όμως και να αποδειχτούν σωτήριες. Δεν γίνεται να παραμείνει εντελώς άπρακτη, έστω και εάν ο κλάδος ενασχόλησης της δεν έχει καμία σχέση με τις εξάρσεις του οικονομικού περιβάλλοντος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Η ίδια είναι και αυτή μέλος αυτής της αγοράς και θα επηρεαστεί από τυχόν αρνητικές συνθήκες με πολλές αρνητικές συνέπειες.

Καταλήγοντας, πιστεύουμε πως η οικονομική κρίση έχει λύσεις επιβίωσης. Εάν οι επιχειρήσεις είναι κατάλληλα προετοιμασμένες, προσβλέπουν στο μέλλον και μπορούν να εφαρμόζουν αλλαγές και καινοτομίες προσαρμοσμένες στο περιβάλλον της αγοράς που δραστηριοποιούνται, μπορούν να τα καταφέρουν.

Η ηθική πρέπει να διέπει τους κανόνες του παιχνιδιού, από τη διοίκηση, τους ηγέτες, μέχρι και τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής.

Αποτελεί, άλλωστε, ζωτικό στοιχείο μιας ευνομούμενης κοινωνίας.

Βιβλιογραφία

Blanchard K., (2008), Ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο, μτφ. Δ. Κωστάκης, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Blanchard K. and J. Stoner, (2007), Πρόσω ολοταχώς!, μτφ. Ν. Ρούσσος, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Blanchard K. and M. Miller, (2008), Το μυστικό, μτφ. Γ. Κατσαντώνης, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Blanchard K. and S. Bowles, (2005), Ενθουσιώδεις οπαδοί, μτφ. Ν. Ρούσσος, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Blanchard K. and S. Johnson, (2011), Ο μάνατζερ του ενός λεπτού, μτφ. Γ. Φαλδαμής, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Blanchard K., D. Hutson and E. Willis (2008), Ο επιχειρηματίας του ενός λεπτού, μτφ. Π. Σταυρόπουλος, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Blanchard K., D. Robinson and J. Robinson (2003), Γεφυρώστε τα χάσματα!, μτφ. Γ. Φαλδαμής, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Blanchard K., J. Ballard and F. Finch (2007), Πελατο-Μανία!, μτφ. Π. Δρεπανιώτης, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Blanchard K., J. Ballard and T. Lacinak, (2008), Μπράβο της φάλαινας!, μτφ. Γ. Φαλδαμής, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Blanchard K., J. Carlos and A. Randolph, (2000), Τα 3 κλειδιά της ενδυνάμωσης, μτφ. Γ. Μπαρούξης, εκδ. Αλκυών, Αθήνα

Blanchard K., S. Fowler and L. Hawkins, (2007), Αυτό-ηγεσία και ο μάνατζερ του ενός λεπτού, μτφ. Κ. Ουσαντζοπούλου, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Drucker P., (2000), Προκλήσεις του Management για τον 21^ο αιώνα, μτφ. Γ. Σουφλής και Ου. Νομικού, εκδ. Leader Books, Αθήνα

Drucker P., (2001), Το Management στην πράξη, μτφ. από ομάδα μεταφραστών, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Drucker P., (2002), Το αποτελεσματικό στέλεχος, μτφ. από ομάδα μεταφραστών, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Edersheim E., (2009), Peter Drucker, ο γκουρού του management, μτφ. Ε. Δεληβάνη, εκδ. Επίκεντρο, Αθήνα

V., (2013), Mafia manager, μτφ. Σ. Τριανταφύλλου, εκδ. Πατάκη, Αθήνα

Γιαννουλέας Μ., (2010), Κάθε μέρα ηγέτης, εκδ. Πεδίο, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., (2010), Επί σκηνης χωρίς πρόβα, εκδ. Πατάκη, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, Αθήνα

Αρθογραφία

Fiorina C., (2008), Corporate Leadership and the Crisis, The Wall Street Journal, December 2008, United States of America

Rawlinson R., (2009) Leadership Lessons and the Economic Crisis: Where we've come from and where we're headed, Booz & Company Inc., United States of America

Ατσαλάκης Γ., Κ. Ζοπουνίδης και Ι. Ατσαλάκη (2011), Αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης από τις ΜΜΕ, άρθρο από συλλογικό τόμο «Μάνατζμεντ της κρίσης», σσ. 135-137, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα

Βακρατσάς, Δ., (2011), Το μάρκετινγκ σε περιόδους οικονομικής κρίσης, άρθρο από συλλογικό τόμο «Το μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης», σσ. 220-230, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα

Μαϊμάρης, Μ., (2014), Αντιμετώπιση της κρίσης με συναισθηματικό μάρκετινγκ, περιοδικό Ευοκέρδος, τεύχος Ιανουαρίου 2014, σ. 50, Λευκωσία

Μπαραλού, Ε., (2011), Διαχείριση γνώσης στην περίοδο οικονομικής κρίσης, άρθρο από συλλογικό τόμο «Το μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης», σσ. 149-158, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα

Ψιμάρνη-Βούλγαρη Φ. (2011), Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ανταγωνιστικότητα, άρθρο από συλλογικό τόμο «Μάνατζμεντ της κρίσης», σσ. 171-180, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα

Διαδικτυακοί χώροι

<http://www.bloomberg.com>

<http://www.flatworldbusiness.files.wordpress.com>

<http://www.kampasresearch.com>

<http://www.strategyand.pwc.com>

<http://www.ted.com>

<http://www.tvxs.gr>

<http://www.worldairlineawards.com>

Παράρτημα

Παραθέτονται πιο κάτω μερικοί διαδικτυακοί σύνδεσμοι στους οποίους μπορείτε να παρακολουθήσετε κάποιες ζωντανές ομιλίες σχετικά με την ηγεσία:

α) Ο Simon Sinek παρουσιάζει ένα απλό αλλά ισχυρό μοντέλο για την εμπνευσμένη ηγεσία. Υποστηρίζει ότι όλα αρχίζουν με ένα χρυσό κύκλο και την ερώτηση «Γιατί;».

Τα παραδείγματα του περιλαμβάνουν την Apple, τον Μάρτιν Λούθερ Κινγκ και τους αδελφούς Ράιτ.

http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

β) Ένας διευθυντής ορχήστρας αντιμετωπίζει την απόλυτη πρόκληση ηγεσίας: τη δημιουργία τέλειαρς αρμονίας χωρίς να πει ούτε μια λέξη.

Σε αυτή την ομιλία, ο Itay Talgam δείχνει τα μοναδικά στυλ έξι σπουδαίων μαέστρων του 20ου αιώνα, που απεικονίζουν ζωτικής σημασίας μαθήματα για όλους τους ηγέτες.

http://www.ted.com/talks/itay_talgam_lead_like_the_great_conductors

γ) Ο Benjamin Zander έχει δύο μεγάλα πάθη: την κλασική μουσική και το να μας βοηθήσει να συνειδητοποιήσουμε όλοι την ανεκμετάλλευτη αγάπη μας γι' αυτήν.

Κατ' επέκταση, την ανεκμετάλλευτη αγάπη μας για όλες τις νέες δυνατότητες, νέες εμπειρίες και νέες συνδέσεις που μπορούμε να έχουμε.

http://www.ted.com/talks/benjamin_zander_on_music_and_passion