

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ημερομηνία δημοσίευσης: 23-06-02

Και οι ικανοί μάνατζερ παίρνουν λάθος αποφάσεις

Τη σύγχρονη διεθνή και ελληνική εμπειρία και πρακτική παρουσιάζει η Δ΄ Έκδοση της «Στρατηγικής των Επιχειρήσεων» του καθηγητή κ. Β. Παπαδάκη

Της Χριστίνας Δαμουλιάνου

Ακόμη και τα πλέον επιτυχημένα στελέχη κάνουν λάθη, όταν πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων στον χώρο των επιχειρήσεων. Σε πολλές περιπτώσεις οφείλονται στον τρόπο που αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους. Δηλαδή, πώς το μυαλό του κάθε μάνατζερ επεξεργάζεται, απορρίπτει είτε δέχεται την πληροφορία. Οφείλονται δηλαδή σε μίαν αντίληψη που -εν πολλοίς- εξαρτάται από το νοητικό χάρτη (mental map) που το στέλεχος έχει αναπτύξει διαχρονικά.

Όσο πιο σοβαρές και πολύπλοκες είναι οι αποφάσεις τόσο μεγαλύτερο είναι αυτό το ρίσκο, αφού και οι υποθέσεις και οι ψυχολογικές παγίδες είναι περισσότερες. Όταν μάλιστα οι «παγίδες» αυτές συνυπάρχουν ταυτόχρονα, τότε η τελική απόφαση δυνατόν να απέχει πολύ από τη σωστή... Η σωστότερη αντιμετώπιση όλων αυτών των παγίδων είναι να γνωρίζουμε ότι υπάρχουν. Τότε μπορεί κανείς να ανατρέξει στις τεχνικές αντιμετώπισής τους και να βελτιώσει έτσι τις αποφάσεις που παίρνει. Και -το κυριότερο- να βελτιώσει την εμπιστοσύνη στον εαυτό του.

Πρόκειται για απόσπασμα ενός σημαντικού και άκρως ενδιαφέροντος κεφαλαίου από την Δ΄ έκδοση -(Α΄ 1997, Β΄ 1998, Γ΄ 1999)- του τόμου Α΄ «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία» (Εκδόσεις Ε. Μπένου) του καθηγητή Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΟΠΑ), κ. Βασίλη Παπαδάκη. Είναι ένα βιβλίο που απαντά σε καίρια ερωτήματα που απασχολούν κάθε επιχείρηση για το σήμερα και για το μέλλον. Δίνει παραδείγματα και σύντομες μελέτες περιπτώσεων από επιχειρήσεις ελληνικές και ξένες (Wal-Mart, Dell, Cisco, Intel, Honda, Toyota, Microsoft, IKEA, Laura Ashley, Mobil, BP, British Airways, Εθνική Τράπεζα, Alpha Τράπεζα, Panafon/Vodafone, 3E, Τιτάνας, ΔΕΛΤΑ, Chipita, ALTEC, ΑΓΕΤ Ηρακλής) και αποτελεί πολύτιμο οδηγό «για όσους επιθυμούν να κατανοήσουν καλύτερα τις στρατηγικές κινήσεις των ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων στη "σκακιέρα" του ανταγωνισμού». Ιδιαίτερως, όμως, πολύτιμος οδηγός είναι για τα στελέχη των επιχειρήσεων που χαράσσουν τη στρατηγική και λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις.

Αναμφίβολα πρόκειται για state of the art της διεθνούς και ελληνικής εμπειρίας - «η ενημέρωσή του φθάνει ως τον Φεβρουάριο 2002», είπε στην «Κ» ο συγγραφέας - σύμβουλος επιχειρήσεων και εκπαιδευτής στελεχών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η πρόσφατη έκδοση είναι ριζικά διαφοροποιημένη από την προηγούμενη, αφού «από το 1999 ως σήμερα το επιχειρηματικό γίνεσθαι στην Ελλάδα και παγκοσμίως έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά. Οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων έχουν σημειώσει αξιοπρόσεκτες διαφοροποιήσεις. Από μια μακρά περίοδο ανάπτυξης περάσαμε σε μια περίοδο ύφεσης. Νέα διλήμματα ανέκυψαν, νέες σκέψεις βασανίζουν τα στελέχη. Πολλές από τις επιχειρήσεις στις οποίες αναφερόταν η Γ΄ Έκδοση, σήμερα δεν υπάρχουν πια, εξαγοράστηκαν, έκλεισαν κ.ά.».

Ένα θέμα που απομονώσαμε κατά την ενδιαφέρουσα -γοητευτική όντως- διαδρομή στη δομή του βιβλίου, ανήκει στο κεφάλαιο για τις Εσωτερικές Διαδικασίες, τη Δυναμική της λήψης αποφάσεων και τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής. Αφορά «στα μεγαλύτερα λάθη που συνήθως κάνουν τα στελέχη στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων». Ακολουθούν, βέβαια, στο βιβλίο και οι συμβουλές για την αποφυγή των παγίδων στη στρατηγική σκέψη. Συμβουλές που προκύπτουν από την εμπειρία και από την πλέον πρόσφατη βιβλιογραφία. «Η εμπειρία μάς έχει δείξει ότι ακόμα και οι πιο ικανοί μάνατζερ ακόμα και οι άριστες των επιχειρήσεων συχνά παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις που μπορεί να έχουν καταστροφικά αποτελέσματα», αναφέρει ο καθηγητής κ. Β. Παπαδάκης.

Ελλειψη πληροφοριών

Οι λόγοι είναι πολλοί. Σε πολλές περιπτώσεις δεν εκτιμήθηκαν σωστά όλες οι εναλλακτικές αποφάσεις. Δεν συγκεντρώθηκαν οι αναγκαίες πληροφορίες ή δεν έγινε σωστή ανάλυση κόστους / οφέλους. Συχνά όμως, οι λανθασμένες αποφάσεις δεν είναι απόρροια της διαδικασίας της απόφασης καθ'αυτής, αλλά αποτέλεσμα του τρόπου λειτουργίας του εγκεφάλου του μάνατζερ, «αυτό που συχνά ονομάζουμε νοητικό χάρτη - mental map». Ο τρόπος με τον οποίο το ανθρώπινο μυαλό λειτουργεί μπορεί να «υποσκάψει» τις αποφάσεις εξαιτίας κάποιων προκαταλήψεων ή προβλημάτων στον τρόπο σκέψης. Όλες αυτές οι «παγίδες» που στήνει το μυαλό, μπορεί να αποβούν πολύ επικίνδυνες γιατί δεν είναι ορατές. Ίδού, λοιπόν μερικές από τις κυριότερες ψυχολογικές παγίδες του μυαλού για τις οποίες προτείνεται η κατάλληλη αντιμετώπιση.

Τα περισσότερα λάθη συμβαίνουν κατά το πρώτο στάδιο στη διαδικασία της απόφασης που είναι η σύνθεση και η δόμηση του προβλήματος. Οι μορφές δόμησης ενός προβλήματος μπορεί να διαστρεβλώσουν το ίδιο το πρόβλημα και να οδηγήσουν σε λάθος αποφάσεις. Δηλαδή, στην περίπτωση που το πρόβλημα τεθεί σε όρους κέρδους, τότε αυτός που αποφασίζει είναι αντίθετος σε αποφάσεις με ρίσκο. Αν, όμως, τεθεί σε όρους αποφυγής οικονομικών ζημιών,

τότε είναι θετικός σε αποφάσεις που έχουν ρίσκο. Αν η μορφοποίηση του ίδιου προβλήματος ξεκινήσει από διαφορετικά σημεία αναφοράς, μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές αποφάσεις.

Το ρίσκο της αλλαγής

Άλλη παγίδα είναι η «αγκίστρωση» στην πρώτη πληροφορία. Τα στελέχη δηλαδή δίνουν υπερβολική βαρύτητα στην πρώτη πληροφορία που δέχονται και λιγότερη στις άλλες που ακολουθούν. Λόγου χάρη η πρώτη τιμή παγιδεύεται στη σκέψη του αγοραστή και τον ωθεί σε λύσεις που βρίσκονται πολύ κοντά στην προτεινόμενη τιμή.

Το ρίσκο της αλλαγής και η «ασφάλεια» που παρέχει το «δεν κάνω τίποτα» για να μην πάρω ευθύνες, άρα δεν θα εκτεθώ σε κριτική, είναι η παγίδα του status quo και έχει παρατηρηθεί ότι ταιριάζει στην ψυχосύνθεση πολλών ανθρώπων. Επικίνδυνη παγίδα είναι επίσης να κάνει κανείς επιλογές στηριζόμενος σε παλαιότερες αποφάσεις οι οποίες όταν πάρθηκαν ήσαν, όντως, σωστές. Τώρα όμως τίποτα δεν δικαιολογεί τη συνέχισή τους.

Πρόκειται για μια από τις βαθιές προκαταλήψεις που οι οικονομολόγοι στην περίπτωση παλαιών επενδύσεων που στο παρόν είναι επιζήμιες την αποκαλούν «βυθισμένο κόστος» (sunk cost). Παγίδα επίσης στήνει και η τάση που υπάρχει σε κάθε άτομο να υποστηρίζει υποσυνείδητα αυτό που θέλει να κάνει πριν ακόμη κατανοήσει γιατί θέλει να το κάνει. Οποτε, το άτομο είναι επιρρεπές σε πληροφορίες που υποστηρίζουν τις υποσυνείδητες αυτές διαθέσεις του.

Τέλος, ο συγγραφέας δίνει έμφαση στην αποφυγή των παγίδων της εκτίμησης και της πρόβλεψης (estimating and forecasting Traps) που παρατηρούνται στον επιχειρησιακό χώρο στον οποίο ένας μάνατζερ καλείται να λάβει αποφάσεις σε κλίμα αβεβαιότητας για το μέλλον. «Πολλές φορές οι μάνατζερ τείνουν να είναι υπερβολικά σίγουροι ότι οι εκτιμήσεις και οι προβλέψεις τους θα αποβούν σωστές.

Τέτοια συμπεριφορά είναι απόρροια κυρίως έλλειψης πείρας, υπερβολικής εμπιστοσύνης στον εαυτό τους, μη αξιολόγησης όλων των παραγόντων και ατελούς πληροφόρησης», επισημαίνει ο κ. Παπαδάκης και υπογραμμίζει επίσης ότι «οι μάνατζερ επηρεάζονται συχνά από γεγονότα του παρελθόντος που έχουν μείνει χαραγμένα στη μνήμη τους. Οι προβλέψεις τους στηρίζονται στη μελέτη παρομοίων περιπτώσεων χωρίς να λαμβάνουν υπόψη όμως όλα τα νέα δεδομένα, καθώς το μυαλό τους δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στα στοιχεία του παρελθόντος».