

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ημερομηνία δημοσίευσης: 15-09-02

«Δήλωση Εταιρικής Αποστολής»: αναγκαιότητα ή περιττή πολυτέλεια;**Νεότευκτη τεχνική του μάνατζμεντ και γνώριμος «θαμώνας» στις ιστοσελίδες**

Της Χριστίνας Δαμουλιάνου

Μπορεί στην πολύτιμη κληρονομιά που μας άφησε ο μεγάλος Έλληνας ζωγράφος Γιάννης Τσαρούχης να επιβιώνει και η φράση του «στην Ελλάδα είσαι ότι δηλώσεις...», όμως η όποια αλήθεια και αν υπάρχει στην εμπειρία του αυτή, αποκλείεται να ισχύσει για ορισμένες «Δηλώσεις» των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα όταν πρόκειται για τη «Δήλωση Εταιρικής Αποστολής» - δηλαδή, τη δήλωση για το ποιος είναι ο βασικός σκοπός της επιχείρησης, ποιες είναι οι σχέσεις της με τους άλλους οργανισμούς, οι συγκεκριμένοι στόχοι της, το όραμα για το μέλλον της, οι οργανωτικές αξίες της, οι γενικές αρχές, η δεοντολογική συμπεριφορά της, το στυλ της διοίκησης της κ.ά. Γιατί, η Δήλωση Εταιρικής Αποστολής έχει πραγματικούς λόγους για τους οποίους δημιουργείται. Και όταν δεν ανταποκρίνεται σε αυτούς, τότε, «πρόκειται για λάθος» στην κατανόηση της έννοιάς της. Και είναι πιθανόν όχι μόνο να μη δώσει στην επιχείρηση το επιζητούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ακόμη να παραβλάψει μακροχρόνια την επίτευξη των στόχων της.

Τα τελευταία χρόνια οι Δηλώσεις Αποστολής είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες στον επιχειρησιακό χώρο. Ακόμη, πολλές από τις 100 πρώτες επιχειρήσεις του περιοδικού Fortune έχουν δήλωση Αποστολής. Στη χώρα μας, τελευταία, Δηλώσεις Αποστολής δημιουργούν αρκετές από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις - είναι άλλωστε προφανές και από τον μεγάλο αριθμό των ηλεκτρονικών σελίδων τους στο Ίντερνετ.

Ωστόσο, αυτό που οι επιχειρήσεις οφείλουν να γνωρίζουν είναι το «τι δεν είναι Δήλωση Αποστολής». Κατ' αρχήν, δεν είναι «μόδα» και άσκηση δημόσιων σχέσεων. Δεν είναι διαφήμιση, δεν είναι εικόνα με στόχο της το όνομα του φιλόδοξου ανώτατου διοικητικού στελέχους που υπογράφει στη λεζάντα. Δεν είναι προϋπόθεση για πιστοποίηση με ISO και, ασφαλώς, δεν είναι «αλεξικέραυνο» κρίσεων είτε η διαφυγή της εταιρείας από μια τέτοια κατάσταση.

Ωστόσο, με δεδομένο ότι πολλές επιχειρήσεις είναι επιτυχείς και χωρίς να έχουν γραπτή Δήλωση Αποστολής, η αναγκαιότητά της ή μη έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας. Μιας έρευνας που συνεχίζεται τόσο από τους ακαδημαϊκούς όσο και από τα στελέχη των επιχειρήσεων για την αναζήτηση και την καταγραφή κάθε εμπειρικής τεκμηρίωσης που να οδηγεί στο συμπέρασμα «ότι η υιοθέτηση μιας εταιρικής αποστολής μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε υψηλότερη απόδοση», όπως το διατυπώνει ο καθηγητής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Βασίλης Παπαδάκης, συγγραφέας της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (4η έκδοση) Εκδόσεις Ε. Μπένου 2002.

Στους κυριότερους πραγματικούς λόγους για τη δημιουργία της Δήλωσης Αποστολής αναφέρονται τα εξής: «εξασφαλίζει την ομοφωνία για τον επιχειρησιακό σκοπό. Βοηθάει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα. Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τον επιχειρησιακό σκοπό». Ενώ, παράλληλα, ξεχωρίζει και εκείνους που δεν μπορούν να ταυτιστούν. Επίσης, βοηθάει ώστε οι επιχειρησιακοί στόχοι να μεταφράζονται σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες. Και, ακόμη, καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο ώστε να ελέγχονται το κόστος, ο χρόνος και η απόδοση.

Υπάρχουν όμως και άλλες λειτουργίες -μη εμφανείς- που μπορεί να επιτελέσει μια εταιρική Αποστολή. Μπορεί, δηλαδή, να αποτελέσει κριτήριο αξιολόγησης για την απόδοση των στελεχών. Κάτι που έχει ήδη κάνει η Intel με βάση το κατά πόσο βιώνουν και προωθούν τις αξίες και την αποστολή του οργανισμού της. Ακόμη βοηθάει την επιχείρηση να διακρίνει τους εργαζόμενους εκείνους που ενστερνίζονται ή όχι τις οργανωτικές αξίες που δηλώνει η εταιρική αποστολή. Έτσι, μπορεί να γνωρίζει κατά πόσο η στελέχωση της είναι επιτυχής. Ωστόσο, ο συγγραφέας υπογραμμίζει ότι σημασία έχει ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις ενστερνίζονται τους λόγους δημιουργίας δήλωσης αποστολής. Και αναφερόμενος στα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας (Καναδάς) που έχει καταγράψει τους λόγους για τους οποίους οι εταιρείες δημιουργούν εταιρικές αποστολές, ο κ. Παπαδάκης υπογραμμίζει ότι τα ευρήματα της έρευνας «επιβεβαιώνουν μια από τις βασικότερες αρχές-λόγους υιοθέτησης εταιρικής αποστολής. Το ότι δηλαδή προσφέρει το βασικό κοινό στόχο ή την κατεύθυνση για την επιχείρηση συνολικά, υπερβαίνοντας όποιες επιμέρους ατομικές και τμηματικές ανάγκες». Και τονίζει ότι τα οφέλη μιας εταιρικής αποστολής σχετίζονται περισσότερο με το σχηματισμό στρατηγικής παρά με αυτή καθ' εαυτή την εφαρμογή της. «Αυτό ίσως και να εξηγεί, κατά τη γνώμη μας και τους λόγους για τους οποίους πολλοί αμφισβητούν την ουσιαστική αξία των δηλώσεων αποστολής».

Μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής -ανεξάρτητα από τη διατύπωση της- πρέπει να απαντάει σε τρεις κρίσιμες ερωτήσεις: Τι είδους επιχείρηση θα είναι στο μέλλον. Ποιοι είναι οι στόχοι της. Πώς θα κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Κυρίως όμως -ανεξάρτητα από το περιεχόμενό της- ιδιαίτερα σημαντική είναι η διαδικασία του σχηματισμού της εταιρικής αποστολής. Μια διαδικασία στην οποία ο ρόλος και η εμπλοκή των στελεχών είναι παράγοντες κυρίαρχοι και αποφασιστικοί. «Μέσα από τη διαδικασία ξανα-εκπαιδύεται στρατηγικά η επιχείρηση και δεσμεύονται όλα τα στελέχη της για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων. Μια εταιρική αποστολή πρέπει να δημιουργεί τον επιθυμητό συναισθηματικό δεσμό και το αίσθημα της αποστολής μεταξύ των στελεχών που συμμετέχουν στη δημιουργία της», αναφέρει ο κ. Παπαδάκης. Και ότι «τελικός στόχος είναι η δημιουργία ενός αισθήματος αποστολής από όλες τις ομάδες των ενδιαφερόμενων μέσα στην επιχείρηση. Να αγκαλιάσουν όλοι την αποστολή σαν κάτι σαφές, κατανοητό που δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική». Υπογραμμίζει ακόμη ότι μόνο κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μπορεί η εταιρική αποστολή να γίνει αποτελεσματική τεχνική στρατηγικής. Αλλιώς, «οι επιχειρήσεις δεν έχουν κανένα λόγο να δημιουργούν δηλώσεις αποστολής. Υπάρχουν πολλές άλλες τεχνικές για να τις υποβοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους».

Παραδέχεται, ωστόσο, ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο μια δήλωση αποστολής να πετύχει όλους του συχνά αντικρουόμενους στόχους και να είναι επιτυχής. Ακόμη και το ίδιο το περιεχόμενό της κρύβει παγίδες (αυτονόητα, γενικολογίες, ασάφειες κ.α.) που πολλές φορές συντελούν στη μη αποδοχή του από τα αλλά μέλη της επιχείρησης. «Παρά τη σημαντική διάδοσή τους - ιδιαίτερα τη δεκαετία του '90 - οι δηλώσεις αποστολής ως μια από τις νεότευκτες τεχνικές του μάνατζμεντ φαίνεται να μην επιτυγχάνουν τους στόχους τους», αποφαινεται ο καθηγητής κ. Παπαδάκης και συμπληρώνει ότι «μόνο ένα μικρό μέρος από τα στελέχη μιας επιχείρησης παρουσιάζεται να είναι δεσμευμένο απέναντι στη δήλωση αποστολής της επιχείρησης». Στην ερώτηση της «Κ» αν η αποτυχία αυτή άπτεται της αξιοπιστίας των επιχειρήσεων -αν δηλαδή, είναι ενδεικτική ελλειμματος αξιοπιστίας εκ μέρους τους, ο κ. Παπαδάκης μας απήντησε. «Ναι, πολλές φορές είναι». Και μας εξήγησε ότι συχνά οι δηλώσεις αποστολής περιγράφουν πολύ ωραίες και ιδανικές καταστάσεις που όχι μόνο δεν πείθουν τους εργαζόμενους αλλά εύκολα καταρρέουν, αφού με την πρώτη δυσκολία δυνατόν η επιχείρηση να προβεί σε απολύσεις.

Σύμφωνα με πρόσφατη εμπειρική έρευνα (Μαρκίδης και Παπαδάκης 1998) σε διεθνές δείγμα μεσαίων διοικητικών στελεχών ένα ποσοστό 10% δεν γνωρίζει το περιεχόμενο της δήλωσης αποστολής. Ωστόσο, ιδιαιτέρως σημαντικά είναι τα συμπεράσματα στα

οποία καταλήγουν οι ερευνητές που επιγραμματικά έχουν ως εξής: Θεωρούν ότι οι μεταβλητές που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της δήλωσης αποστολής ανήκουν στις εξής πέντε κατηγορίες: στα αντιληπτά χαρακτηριστικά της αποστολής, στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνήθηκε η αποστολή εσωτερικά, στην αξιοπιστία της ανωτάτης διοίκησης στο μέσο εργαζόμενο, στην αφοσίωση του στελέχους προς την εταιρεία και, τέλος στο βαθμό συμμετοχής του στελέχους στη διαδικασία δημιουργίας της αποστολής. «Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας απευθύνονται σε διοικητικά στελέχη ανεξαρτήτως εθνικών συνόρων». Και επισημαίνεται ότι «αν αξιοποιηθούν σωστά μπορούν να δώσουν σαφείς οδηγίες ως προς το τι πρέπει να γίνεται ώστε η δήλωση αποστολής να θεωρείται σημαντική και να την ενστερνίζεται το σύνολο της επιχείρησης».