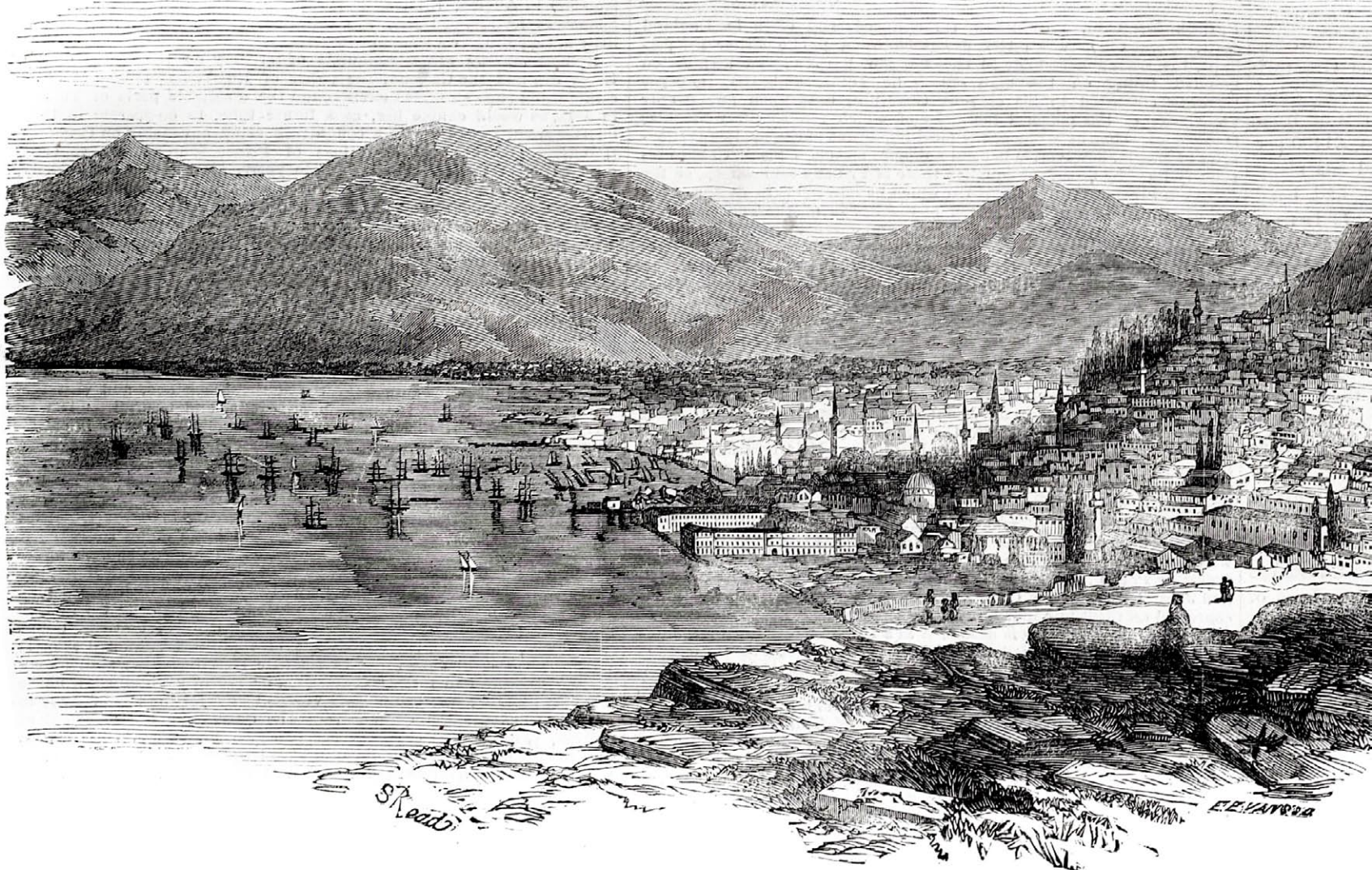


Το Απόλυτο Μοντέλο Αποτυχημένης Επιχειρηματικότητας

6 Μαθήματα από την Καταστροφή της Σμύρνης

Ανήκω στην κατηγορία των ανθρώπων που πιστεύουν πως αν ψάξουμε επιμελώς, η ιστορία θα μας αποκαλύψει απαντήσεις στα περισσότερα ερωτήματα και μεθόδους για να λύνουμε τα προβλήματα και να αντιμετωπίζουμε τις προκλήσεις, συχνά αποφεύγοντας τα λάθη του παρελθόντος. Πιστεύω επίσης, πως η ιστορία γράφεται κυρίως μέσα από διαμάχες και διεκδικήσεις (πολιτικές οι οποίες συχνά συνεχίζονται με πολεμικά μέσα). Τέλος, πιστεύω πως η επιχειρηματικότητα δεν είναι τίποτα περισσότερο από μία σειρά πολέμων και ανταγωνισμού.

ΤΟΥ ΒΑΣΙΛΗ ΑΝΤΩΝΑ, (Founder Managing Director) IMPACT



Για να γίνω λίγο πιο σαφής: Ο κύριος στόχος της επιχειρηματικότητας είναι η αύξηση της κερδοφορίας, η αύξηση της κερδοφορίας του ενός συνήθως σημαίνει μείωση κερδοφορίας του άλλου, ως εκ τούτου έμμεσα ή άμεσα κύριο μέλημα είναι η πάταξη του «εχθρού».

90 χρόνια πέρασαν στις 13 Σεπτεμβρίου 2012, από την Καταστροφή της Σμύρνης. Διαχωρίζοντας τα πατριωτικά μου συναισθήματα, θα ήθελα σε αυτό το άρθρο να εξετάσω και να παραθέσω με όση περισσότερη αντικειμενικότητα γίνεται τους παράγοντες και τα φαινόμενα που οδήγησαν σε αυτό το ατυχές για τον Ελληνισμό (και επιτυχές για το Τουρκικό κράτος) γεγονός, παραλληλίζοντας την πορεία της Ελληνικής πλευράς με αυτήν μίας επιχείρησης. Στόχος μου είναι να ανασύρω και να υπογραμμίσω λάθη τα οποία οι αναγνώστες μας (επιχειρηματίες, στελέχη, σύμβουλοι) μπορούν να προσέξουν σε ατομικό ή εταιρικό επίπεδο.

Ιστορικό

Ο Στόχος (Σμύρνη): Η Σμύρνη υπήρξε σημαντικότατο εμπορικό και στρατηγικό κέντρο από τις αρχές του 20ου αιώνα μέχρι και την καταστροφή της το 1922. Ευρωπαίοι, Αμερικανοί, Έλληνες, Αρμένιοι, Εβραίοι και Τούρκοι συνυπήρχαν με κύριο συνδετικό κρίκο το εμπόριο και την ακμάζουσα ελεύθερη αγορά ή οποία απέφερε σημαντική κερδοφορία και επέτρεπε στην πόλη να εξαιρείται από πολλούς αυστηρούς κανόνες του Ισλάμ. Κανείς δεν φαινόταν να χάνει από αυτή την εξίσωση, ως εκ τούτου κανείς (αρκετά δυνατός τουλάχιστον) δεν έπαιρνε το ρίσκο να ταράξει τα νερά διεκδικώντας κάτι περισσότερο.

Αυτά ίσχυαν μέχρι και το τέλος του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, όπου η ηττημένη Οθωμανική Αυτοκρατορία, σύμμαχος των Γερμανών, έπρεπε πρωτίστως να «τιμωρηθεί» από τους

σύμμαχους και σε δεύτερη φάση να μοιραστεί σαν λάφυρο μεταξύ τους. Κάπου εκεί ξεκινάει η ανάμειξη της Ελλάδας ως διαχειρίστριας της κατάστασης (και όχι ως ιδιοκτήτριας) που οδήγησε στην καταστροφή, τον ξεριζωμό και τον όλεθρο –ή αν προτιμάτε στην απώλεια μεριδίου αγοράς, σημείων πωλήσεων, επιρροής, κερδοφορίας και ακόμα brand reputation.

Εταιρεία 1 (Ελλάς): Έχοντας πρόσφατα υπερδιπλασιάσει τα εδάφη της πολεμικά (Βαλκανικοί Πόλεμοι, Πρώτος Παγκόσμιος) και πολιτικά (Συνθήκης Σεβρών, Νείγυ κλπ) κυρίως κάτω από τη ηγεσία του Ελευθέριου Βενιζέλου και στο πλαίσιο της «Μεγάλης Ιδέας», και με την φαινομενική υποστήριξη των νικητών συμμάχων, η Ελλάδα φάνταζε ως το αδιαφιλονίκητο φαβορί στον Ελληνοτουρκικό πόλεμο 1919-1922. Κάτι σαν τη Microsoft σε σχέση με την Apple από το 1986 μέχρι το 1996 (ουσιαστικά καθόλη τη διάρκεια της απουσίας του Steve Jobs)

Εταιρεία 2 (Τουρκία): Έχοντας επιλέξει τη λάθος πλευρά στον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, η πάλαι ποτέ Οθωμανική Αυτοκρατορία υπόκειται σε απώλεια κυριαρχικών δικαιωμάτων, εδαφών και διεθνούς εξουτελισμού υπό τον Σουλτάνο. Οι νεότουρκοι και ο Μουσταφά Κεμάλ, επαναστατούν και δημιουργούν το Τουρκικό κράτος, προβάλλοντας αποτελεσματική αντίσταση στις επεκτατικές βλέψεις της Ελλάδος και αντιστρέφοντας τη διεθνή πλάστιγγα προς το μέρος τους (με βιωσιμότητα τολμώ να προσθέσω). Κάπως έτσι δημιουργήθηκε και η Federal Express (FedEx 1973), εν μέσω πετρελαϊκής κρίσης, η οποία ονομάστηκε έτσι λόγω του ότι ήλπιζε να συγχωνευθεί με την Κεντρική Τράπεζα της Αμερικής (Federal Reserve), κάτι το οποίο δε συνέβη ποτέ.



6 Μαθήματα Επιχειρηματικότητας

1) Εσωτερική Συνοχή και Οργάνωση

Παρόλη την επιτυχημένη πορεία του, ο Βενιζέλος δεν είχε κατορθώσει να συσπειρώσει το Ελληνικό έθνος (όχι πως έχει μporέσει και οποιοσδήποτε άλλος φυσικά). Ήδη από το 1916, ο Κρητικός πολιτικός εναντιώθηκε στον Βασιλιά και δημιούργησε την Κυβέρνηση Εθνικής Άμυνας. Ο λόγος ήταν η εμμονή του Βασιλιά, ο οποίος και ακολούθως εξορίστηκε, να παραμείνει η Ελλάδα ουδέτερη στον πόλεμο. Το 1920, και ενώ η Μικρασιατική Εκστρατεία είχε ξεκινήσει και παρόλο που ο Βενιζέλος κέρδισε τις εκλογές (50.3-49.7), δεν κατάφερε λόγω του εκλογικού νόμου να γίνει πρωθυπουργός. Ο εξόριστος Βασιλιάς επέστρεψε και ανέλαβε τη διοίκηση της χώρας αλλά και της Μικρασιατικής Στρατιάς. Φανταστείτε λοιπόν, μία εταιρεία όπου ο πρόεδρος και CEO έχουν εκ διαμέτρου αντίθετες θέσεις, μεθόδους και απόψεις, εναλλάσσονται στους ρόλους τους και ελέγχουν απόλυτα περίπου το 50% των στελεχών ο καθένας.

2) Στρατηγική και Αποστολή

Η αρχική αποστολή των Ελληνικών στρατευμάτων που έφτασαν στη Σμύρνη το 1919, ήταν να προστατεύσουν την Ελληνική μειονότητα και σε 5 χρόνια να γίνει δημοψήφισμα σχετικά με το ποιος θα αποκτούσε τον έλεγχο της περιοχής. Κάποιος θα φανταζόταν πως κύριο στρατηγικό μέλημα θα ήταν η άψογη διακυβέρνηση της περιοχής ώστε με πολιτικά μέσα να προσαρτηθεί στην Ελλάδα. Το πώς βρέθηκε η Ελλάδα αντ' αυτού να πολεμάει 100 χιλιόμετρα από την Αγκυρα ενώ ο Κωνσταντίνος σχεδιάζει την κατάληψη της Κωνσταντινούπολης είναι άξιο απορίας. Το αντίστοιχο θα ήταν ένα στέλεχος το οποίο μόλις έχει προαχθεί σε μία θέση που επί σειράς ετών επιθυμούσε, να κάθεται στην καρέκλα του προϊσταμένου του αρκετές ώρες κάθε μέρα, ενώ κάνει αίτηση για τη θέση του Γενικού Διευθυντή.



3) Στελέχωση και Turnover

Με την ανάληψη των καθηκόντων ως διοικητή της Ελληνικής Στρατιάς το 1920, ο Κωνσταντίνος ξεφορτώθηκε όλους τους φιλοΒενιζελικούς αξιωματικούς, οι οποίοι ήταν και οι πιο έμπειροι στρατιωτικοί. Πολλές φήμες έχουν κυκλοφορήσει όσον αφορά στην ανικανότητα των νέων ηγετών (μέχρι και πως κάποιοι πίστευαν πως τα πόδια τους ήταν φτιαγμένα από γυαλί). Η αλήθεια είναι πως μία σειρά λανθασμένων χειρισμών, οδήγησαν στην ήττα του στρατεύματος και πολλούς από αυτούς σε δίκη και θάνατο (δίκη των έξι). Σε εταιρικό επίπεδο και πέρα από το φαινόμενο της αναξιοκρατικής ανέλιξης, αξίζει να αναλογιστούμε το ρυθμό με τον οποίο θα επιφέρουμε αλλαγές είτε στο σύστημα είτε στο ανθρώπινο δυναμικό (replacement cost). Εάν κινηθούμε προς την πλευρά έστω και μίας αναγκαίας ανανέωσης γρηγορότερα από ότι το σύστημα μπορεί να αντέξει, τότε θα χάσουμε τα θεμέλιά μας, τη μεταφορά τεχνογνωσίας (mentoring) και εν τέλει την αυτοπεποίθησή μας στο σύνολο. Η αντικατάσταση έχει κόστος. Η γρήγορη και ολοκληρωτική αντικατάσταση συνήθως είναι καταστροφική. Ειδικά όταν οι άνθρωποι είναι ακατάλληλοι, όπως ήταν οι αγρότες και οι γραφιάδες που αποτελούσαν πάνω από το 50% του στρατεύματος.

4) Επιρροή

Η ανάμειξη της Ελλάδας στον Πρώτο Παγκόσμιο και η προσωπική σχέση του Βενιζέλου κυρίως με τον David Lloyd George, πρωθυπουργό της Βρετανίας δημιούργησε εξαιρετικά ευίσωνες συνθήκες, από τις οποίες η Ελλάδα επωφελήθηκε πολύ. Με την αλλαγή ηγεσίας, αλλά και με την αυξανόμενη δυσαρέσκεια της Ιταλίας, της Ρωσίας και της Γαλλίας (κάθε μία για τους δικούς της λόγους), οι οποίες και εξόπλισαν στρατιωτικά τον Κεμάλ, απέναντι στις

επεκτατικές δραστηριότητες της Ελλάδας, το κλίμα αυτό αντιστράφηκε πλήρως, με αποτέλεσμα το 1922, Βρετανικά, Αμερικανικά, Γαλλικά, Ιταλικά και άλλα συμμαχικά καράβια να παρατηρούν με απάθεια τη σφαγή που διαδραματιζόταν. Αυτό μας διδάσκει πως η επιρροή, ειδικά όταν εμπλέκονται συμφέροντα γεωγραφικά και κατά προέκταση οικονομικά δεν μπορεί απλά να υποθεθεί πως διατηρείται. Είτε πρέπει λοιπόν να δεσμεύουμε με έγγραφες συμφωνίες (οι οποίες ήταν τότε όχι μόνο ασαφείς αλλά και μη συμφέρουσες πλέον για τις Δυτικές δυνάμεις) είτε να μπαίνουμε στον κόπο να συλλέγουμε και να αξιολογούμε πληροφορίες σχετικά με την «αγορά» και τον «ανταγωνισμό».

5) Συλλογή και Αξιολόγηση Πληροφοριών (Intelligence)

Και ενώ η Ελληνική πλευρά υπέθετε πως είχε επιρροή και δύναμη, σαφέστατα μεγαλύτερη των «κουρελήδων» του Κεμάλ, οι νεότουρκοι συνέλλεγαν οπλισμό από του υποτιθέμενους σύμμαχους της Ελλάδας όπως προανέφερα και κατάφερναν να καταστούν αρκετά δυνατοί, ούτως ώστε οι «παραδοσιακοί» μας σύμμαχοι, ΗΠΑ και Βρετανία, να θέλουν όλο και λιγότερη ανάμειξη στην περιοχή αλλά και στο Ελληνο-Τουρκικό –πλέον– πόλεμο. Όσπου κυνηγώντας άνευ λόγου και αιτίας ο Ελληνικός στρατός στα βόρεια της Ανατολίας τον Κεμάλ, συνάντησε άγνωστο έδαφος, αφιλόξενο πληθυσμό, και πάνοπλους και καλά οχυρωμένους αντίπαλους. Σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα και την τραγικά λεπτή και ευάλωτη πλέον γραμμή ανεφοδιασμού η ήττα ήταν πλέον θέμα χρόνου. Η έρευνα αγοράς έλαμπε διά της απουσίας της και τα σημεία πώλησης που θα αποτελούσαν την αιχμή του δόρατος είχαν τα ράφια τους γεμάτα με προϊόντα του ανταγωνισμού.

Επιπροσθέτως η εταιρεία logistics που ανέλαβε τη διανομή είχε οδηγούς που δε γνώριζαν τους δρόμους και οχήματα με ανεπαρκή καύσιμα.

6) Ηγεσία

Οι περισσότεροι από εσάς είτε θα έχετε βγάλει τα συμπεράσματά σας, είτε θα γνωρίζετε την ιστορία και θα έχετε διαμορφώσει την άποψή σας. Το ότι ο Βενιζέλος βρισκόταν εκτός εξουσίας από το 1920 έως το 1923 περίπου (όπου και εκληθεί για να διαπραγματευτεί με την Τουρκία) και πως η καταστροφή έλαβε χώρα το 1922, δύσκολα μπορεί να πει κάποιος πως είναι σύμπτωση. Με τα λάθη τους και με τα σωστά τους, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους, τους οπαδούς και τους εχθρούς τους, κάποιοι άνθρωποι είναι γεννημένοι για να δημιουργούν εξελίξεις.

Για αυτούς τους ανθρώπους οι εταιρείες πρέπει να έχουν πάντα ένα πόστο, είτε πρωταγωνιστικό και επίσημο (όπως ο Βενιζέλος στα 15 περίπου χρόνια που διετέλεσε πρωθυπουργός) είτε συμβουλευτικό (όπως στις δεκάδες συνθήκες που διαπραγματεύτηκε ο ίδιος, ακόμα και όταν δεν ήταν πρωθυπουργός), είτε παρασκηνακό και ανεπίσημο (όπως όταν εξασφάλισε την έλευση του Ελληνικού στρατεύματος στη Μικρά Ασία και πολλές άλλες μικρές και συχνά άγνωστες αλλά σημαντικές νίκες).

Όλοι οι κανόνες έχουν και τις εξαιρέσεις τους και αυτό ισχύει και για το «Ουδείς Αναντικατάστατος». Έτσι, ενώ σίγουρα μπορείτε να αντικαταστήσετε όλους τους "C" (chief-αρχηγούς) σας (CEO, CFO, CIO, CTO, COO κλπ), καλά θα κάνετε να σκεφτείτε δύο φορές πριν αντικαταστήσετε ή δεν αξιοποιήσετε κατάλληλα τους ηγέτες σας. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι... καταστροφικό. Και αυτό είναι «ιστορικά τεκμηριωμένο». ■

