



## Περισσότερα επαινετικά λόγια για το βιβλίο από διάφορα μέρη του κόσμου

«Οι αναταράξεις είναι ακανόνιστες. Και απρόβλεπτες. Παρ' όλα αυτά οφείλουμε να τις αντιμετωπίσουμε. Στο βιβλίο αυτό ο Kotler και ο Caslione δεν μας υπενθυμίζουν απλώς να προσέχουμε τα πρόδρομα σήματά τους. Δίνουν στους ηγέτες επιχειρήσεων έναν εξαιρετικό χάρτη για το πώς να οδηγήσουν μια εταιρεία με επιτυχία σε μια περίοδο κρίσης.» **-Friedrich von Metzler, διευθύνων εταίρος της B. Metzler seel., Sohn & Co. Holding AG**

«Οι αναταράξεις και η αδυναμία πρόβλεψης είναι οι αναπόφευκτες πραγματικότητες των αμέσως επόμενων ετών. Όντως ταξιδεύουμε σε άγνωστες θάλασσες μη έχοντας καλούς χάρτες. Το βιβλίο αυτό θα βοηθήσει την επιχείρησή σας να συνεχίσει την πορεία της χωρίς χάρτη. Αυτό το απίστευτα χρήσιμο και εξυπηρετικό βιβλίο παρέχει σαφή και πρακτική καθοδήγηση για τις πολλές και δύσκολες αποφάσεις που οι μάνατζερ και οι ηγέτες θα χρειαστεί να λάβουν σε εποχές αναταράξεων. Είναι σαν να έχετε στο πλευρό σας τους συγγραφείς και τη σοφία τους ενώ κινείστε σε άγνωστες και επικίνδυνες θάλασσες.» **-Peter Schwartz, Monitor Global Business Network**

«Ένα εγχειρίδιο με οδηγίες χρήσης που θα βοηθήσει τις ομάδες μάνατζμεντ να καθοδηγήσουν τις εταιρείες τους σε αυτή την εποχή της παγκόσμιας καταστροφής. Το βιβλίο αυτό πρέπει να το διαβάσουν όσοι θέλουν να βρουν ένα σωσίβιο για να γλιτώσουν την εταιρεία τους.» **-Ed Kaplan, επίτιμος πρόεδρος Zebra Technologies**

«Το βιβλίο αυτό αφορά πραγματικά γεγονότα που εξελίσσονται σε πραγματικό χρόνο. Παγκόσμιες αυθεντίες σε θέματα μάρκετινγκ και στρατηγικής, ο Philip Kotler και ο John Caslione, θίγουν το θέμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης με εμπειρία, σοφία, και χειροπιαστές συμβουλές.» **-Dr. Evert Gummesson, καθηγητής μάρκετινγκ Stockholm University School of Business, Σουηδία, συγγραφέας του Total Relationship Marketing**

«Σήμερα, ελάχιστοι ηγέτες επιχειρήσεων καταλαβαίνουν πραγματικά τι θα αλλάξει στον κλάδο τους μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση της περιόδου 2008-2009. Κάθε κλάδος θα παίξει εφεξής με βάση καινούργιους κανόνες. Το βιβλίο αυτό είναι ένα απαραίτητο ανάγνωσμα για όσους θέλουν να βγουν νικητές σε αυτές τις παραχώδεις και αβέβαιες εποχές.» **-Stefan Barden, διευθύνων σύμβουλος Northern Foods plc., Μεγάλη Βρετανία**

«Στο βιβλίο αυτό ο Philip Kotler και ο John Caslione αναλύουν τη νέα ταραχώδη παγκόσμια τάξη. Το βιβλίο αυτό παρέχει έναν ισχυρό και εύστοχο οδηγό για τη νέα πραγματικότητα.» **-Stuart Crainer, εκδότης του Business Strategy Review, δημιουργός του Thinkers 50, Μεγάλη Βρετανία**

«Το βιβλίο αυτό παρέχει στους ηγέτες των επιχειρήσεων ένα ανεκτίμητο πλαίσιο που θα τους βοηθήσει να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις τους με σύνεση μέσα στις ταραχώδεις φάσεις των σύγχρονων αγορών. Είναι ο ενδεδειγμένος χάρτης πλοήγησης για κάθε σύγχρονο ηγέτη επιχείρησης και για το χαοτικό μέλλον που μας περιμένει.» **-Walter Giorgio Scott, καθηγητής, Università Cattolica del Sacro Cuore, Μιλάνο, Ιταλία**

«Το βιβλίο αυτό παρέχει έναν πολύτιμο οδηγό που θα βοηθήσει τους μάνατζερ να μετασηματίσουν το χάος σε τάξη και να εκμεταλλευτούν τις αναταράξεις στην αγορά για να ενισχύσουν την ηγεσία της εταιρείας. Είναι ένα βιβλίο που πρέπει να διαβαστεί.» **-Fernando Trias de Bes, οικονομολόγος και συγγραφέας, ESADE Business School, Βαρκελώνη, Ισπανία, συγγραφέας του Lateral Marketing**

«Με την ευκαιρία του χρηματοπιστωτικού τσουνάμι ο Kotler και ο Caslione εύστοχα πρότειναν ένα σημαντικό νέο βιβλίο, αυτό που κρατάτε στα χέρια σας, το οποίο θα σας βοηθήσει ώστε να ενσωματωθεί περισσότερη αντοχή στο μάνατζμεντ και στο μάρκετινγκ των εταιρειών που στοχεύουν να είναι κερδοφόρες, παρά τις αναταράξεις που υπάρχουν. Το βιβλίο αυτό προχωρεί και πέρα από την οικονομική θεωρία της στατικής ισορροπίας στη θεωρία του δυναμικού μάνατζμεντ και μάρκετινγκ.» **-Professor Tailhong Lu, Sun Yat-sen University, μέλος του Δ.Σ. China Marketing Research Center, συγγραφέας του Marketing Management, A China Perspective**

«Η εμφάνιση του βιβλίου αυτού είναι πολύ σημαντική σε μια εποχή που πολλοί οικονομολόγοι και ειδικοί σε χρηματοπιστωτικά θέματα απλώς μαντεύουν, ενώ οι περισσότεροι δίνουν απλώς εκ των υστέρων ερμηνείες για τις παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές κρίσεις. Ο Kotler και ο Caslione έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα για τη σημερινή οικονομική κατάσταση, τις διαφαινόμενες τάσεις και (ακόμη πιο πολύτιμο), δίνουν πρακτικές συμβουλές για το πώς μπορούν οι ηγέτες επιχειρήσεων να κινηθούν με επιτυχία στη νέα ταραχώδη οικονομία. Το βιβλίο αυτό πρέπει να αποτελεί σημείο αναφοράς για κάθε επιχειρηματία στην Εποχή των Αναταράξεων.» **-Alexander Izhorsky, Ph.D. in economics, διευθύνων σύμβουλος of the Association of Marketing Research, Ρωσία, αρχισυντάκτης του διεθνούς περιοδικού Marketolog**

«Ένα βιβλίο που θα έπρεπε να είχε γραφτεί πριν από δέκα χρόνια και που είναι εξαιρετικά απαραίτητο σήμερα, τελικά ήρθε. Το βιβλίο αυτό προσφέρει προτάσεις με

συστηματικό τρόπο, παρέχοντας την πολυπόθητη ελπίδα εν μέσω της σημερινής παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.» **-Waldemar Pfoertsch, China Europe International Business School, Σαγκάη, Κίνα**

«Το βιβλίο αυτό δίνει στους ηγέτες επιχειρήσεων ιδέες και έναν οδικό χάρτη για τα συστήματα και τα εργαλεία που είναι απαραίτητα για τις νέες καταστάσεις του σήμερα: τις απρόβλεπτες αναταράξεις. Τα αποδεικτικά στοιχεία που προσάγουν οι συγγραφείς είναι συγκλονιστικά, η ανάλυσή τους εύστοχη και οι συμβουλές τους ανεκτίμητες για να ευημερήσει κάποιος στην εποχή των αναταράξεων.» **-Linden R. Brown, πρόεδρος, MarketCulture Strategies, Inc., Αυστραλία**

«Η παρομοίωση με τις αναταράξεις που συμβαίνουν στη φύση είναι έξυπνη επειδή οδηγεί ανώδυνα στην ανάγκη για ένα "σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης" στο χώρο των επιχειρήσεων. Οι μετεωρολόγοι ασχολούνται με αυτό εδώ και καιρό και παρόλο που δεν μπορούμε να αποτρέψουμε έναν τυφώνα, μια ξηρασία ή μια λάιλαπα, μπορούμε να προετοιμαστούμε γι' αυτά. Οι άνθρωποι των επιχειρήσεων πρέπει να κάνουν το ίδιο... και οι συγγραφείς σας βοηθούν να το κάνετε με εργαλεία και με στρατηγικές.» **-Joe Plummer, Columbia University and Olson Zaltman Associates**

ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΩΝ ΑΝΑΤΑΡΑΞΕΩΝ

2η έκδοση

Philip Kotler & John A. Caslione



**CHAOTICS: THE BUSINESS OF MANAGING AND MARKETING  
IN THE AGE OF TURBULENCE**

© Copyright: 2009 Philip Kotler and John A. Caslione.

This edition published in arrangement with AMACOM, a division of American Management Association, New York. All rights reserved.

**ISBN: 978-960-8386-96-6**

© Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ Α.Ε. - **economia PUBLISHING**

1η έκδοση για την ελληνική γλώσσα: Δεκέμβριος 2009

2η έκδοση για την ελληνική γλώσσα: Σεπτέμβριος 2010

**Παραγωγή: εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ – economia PUBLISHING**

**Συντονισμός έκδοσης:** Φανή Καραφύλλη

**Μετάφραση:** Ανδρέας Σοκοδήμος

**Επιμέλεια:** Αντώνης Δ. Παπαγιαννίδης

**Διόρθωση:** Λίτσα Αχλίου

**Ευρετήριο:** Θεόφιλος Τσιφός

**Σελιδοποίηση:** Κώστας Χρ. Σύψας

Κεντρική διάθεση



Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ Α.Ε.

Βλαχάβα 6-8, 105 51 Αθήνα

Τηλ.: 210- 3314.714, fax: 210-3230.338

**[www.economia.gr](http://www.economia.gr), [bookstore@economia.gr](mailto:bookstore@economia.gr)**

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου, με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή σε άλλη διασκευή, χωρίς τη γραπτή άδεια του εκδότη και του συγγραφέα.

Αφιερώνεται σε όλους τους φοιτητές του προγράμματος σπουδών MBA του Kellogg School of Management του πανεπιστημίου Northwestern, τους οποίους διδάξαμε να αντιμετωπίζουν τον «σκληρό και ταραγμένο» κόσμο των επιχειρήσεων, όπου βασιλεύουν ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα, που μπορούμε όμως να αντιμετωπίσουμε με διορατικότητα και προετοιμασία.

Philip Kotler

Αφιερώνεται στο αστέρι που με καθοδηγούσε με τη λάμψη του: στη Donatella, την πιο λατρεμένη μου φίλη και αφοσιωμένη συνεργάτιδα σε οτιδήποτε κάνω στη ζωή μου και την οποία με πολλή υπερηφάνεια αποκαλώ πολυαγαπημένη, όμορφη και τρομερά προικισμένη σύζυγό μου, για την απεριόριστη υπομονή της και την αταλάντευτη αφοσίωσή της σε μένα, που με ενέπνευσαν να γράψω τα κεφάλαια του βιβλίου αυτού που απαιτούσαν πολλή σκέψη, αλλά και να γράψω τα πιο εμπνευσμένα και πιο χαρούμενα κεφάλαια της ζωής μου.

John A. Caslione

## Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Πρόλογος	13
Ευχαριστίες	19
Εισαγωγή	21
<b>1. Ο κόσμος έχει μπει σε νέα οικονομική φάση: Από την κανονική στην ταραχώδη εποχή</b>	27
Τι είναι οι αναταράξεις της αγοράς;	35
Παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν χάος	43
Συμπέρασμα	72
<b>2. Λανθασμένες αντιδράσεις του μάνατζμεντ στις αναταράξεις</b>	75
Αποφάσεις για την κατανομή των πόρων που υπονομεύουν την κεντρική στρατηγική και την κουλτούρα της επιχείρησης	83
Πρόχειρες περικοπές δαπανών αντί για εστιασμένες και μετρημένες ενέργειες	86
Γρήγορες «εμβλωματικές» λύσεις για να διατηρηθούν οι ταμιακές ροές που εκθέτουν σε κίνδυνο βασικές ομάδες συμμερόντων οι οποίες σχετίζονται με την επιχείρηση	89
Μείωση των δαπανών μάρκετινγκ, μάρκας και ανάπτυξης νέων προϊόντων	91
Μείωση πωλήσεων και περικοπή τιμών	94
Απομάκρυνση από τους πελάτες με μείωση των δαπανών που σχετίζονται με τις πωλήσεις	97
Περικοπή δαπανών κατάρτισης και ανάπτυξης σε περιόδους οικονομικής κρίσης	98
Υποτίμηση των προμηθευτών και των διανομέων	99
Συμπέρασμα	105



<b>3. Μοντέλο αντίδρασης σε μια χαοτική κατάσταση: Πώς να διαχειρίζεσαι τα τρωτά σημεία σου και τις ευκαιρίες</b>	107
Ανάπτυξη Συστημάτων Έγκαιρης Προειδοποίησης	120
Η κατάσταση των βασικών σεναρίων	129
Επιλογή σεναρίου και στρατηγικής	141
Συμπέρασμα	145
<b>4. Σχεδιασμός μάνατζμεντ για την ανθεκτικότητα</b>	147
Το Σύστημα Μάνατζμεντ του Χάους	154
Τμήμα Οικονομικών και Πληροφορικής	158
Τμήμα παραγωγής/οργάνωσης	169
Το τμήμα προμηθειών/εφοδιασμού	178
Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων	185
Συμπέρασμα	190
<b>5. Σχεδιασμός μάρκετινγκ για την ανθεκτικότητα</b>	193
Συνήθειες αντιδράσεις μάρκετινγκ προς τις κρίσεις	198
Αντιδράσεις στρατηγικού μάρκετινγκ σε περιόδους κρίσης	204
Θέματα λειτουργίας που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα μάρκετινγκ	210
Θέματα λειτουργίας που αντιμετωπίζει το τμήμα πωλήσεων	218
Συμπέρασμα	223
<b>6. Πώς θα ευημερήσετε στην Εποχή των Αναταράξεων: Πώς θα επιτύχετε τη διατηρησιμότητα της επιχείρησής σας</b>	227
Διατηρησιμότητα της Επιχείρησης	230
Συμπέρασμα	252
Σημειώσεις	255
Ευρετήριο	264
Λίγα λόγια για τους Συγγραφείς	271

## Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Το 2008, όταν οι ΗΠΑ επλήγησαν από χρηματοπιστωτική κατάρρευση, οι σπόροι της οποίας είχαν φυτευτεί πολύ νωρίτερα, πελάτες και φίλοι μάς έθεσαν το εξής ερώτημα: «Πόσο θα διαρκέσει αυτό;» Ήθελαν να ξέρουν αν θα ήταν μια βραχυπρόθεσμη ύφεση, μια βαθιά ύφεση ή μια ακόμη μεγαλύτερη οικονομική κρίση. Τον ίδιο χρόνο, όταν τέθηκε το ίδιο ερώτημα στον βραβευμένο με το Νόμπελ των Οικονομικών Gary Becker, η απάντησή του ήταν: «Κανείς δεν γνωρίζει. Εγώ, σίγουρα δεν το γνωρίζω». Ποιο ήταν το μήνυμα; Μην εμπιστεύεστε τους οικονομολόγους οι οποίοι λένε ότι ξέρουν.

Είναι γεγονός ότι μπαίνουμε σε μια νέα εποχή αναταράξεων οι οποίες μάλιστα είναι ιδιαίτερα μεγάλες. Στο βιβλίο του με τίτλο *The Age of Turbulence/Η εποχή των αναταράξεων*, (Penguin Press, 2007), ο Alan Greenspan περιγράφει την πολύπλευρη εμπειρία του από την ιδιότητά του ως διοικητή του Federal Reserve, της Ομοσπονδιακής Κεντρικής Τράπεζας των ΗΠΑ και ενός εκ των ισχυρότερων ανθρώπων στον κόσμο. Ο Greenspan κλήθηκε να αντιμετωπίσει μεγάλο αριθμό οικονομικών αναταράξεων και σοκ, για τα οποία η μόνη λύση ήταν να προσπαθεί να ξεμπερδέψει κανείς το κουβάρι κάνοντας ταυτόχρονα την προσευχή του. Κλήθηκε να χειριστεί σημαντικά προβλήματα των Ηνωμένων Πολιτειών, όπως το διογκούμενο εμπορικό έλλειμμα και η χρηματοδότηση του συνταξιοδοτικού, αλλά και ο σωστός ρόλος των κρατικών ρυθμίσεων.

Ο κόσμος σήμερα είναι πιο αλληλένδετος και αλληλεξαρτημένος

από όσο ποτέ άλλοτε. Η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογία είναι οι δύο κύριες δυνάμεις που βοήθησαν να δημιουργηθεί ένα καινούργιο επίπεδο αλληλένδετης ευθραυστότητας στην παγκόσμια οικονομία. Παγκοσμιοποίηση σημαίνει ότι οι παραγωγοί σε μια χώρα εισάγουν όλο και περισσότερους πόρους από άλλες χώρες και εξάγουν όλο και περισσότερη από την παραγωγή τους προς άλλες χώρες. Η τεχνολογία –με τη μορφή των υπολογιστών, του Διαδικτύου και της κινητής τηλεφωνίας– δίνει τη δυνατότητα διακίνησης των πληροφοριών ανά τον κόσμο με την ταχύτητα του φωτός. Η είδηση μιας πολύ σημαντικής ανακάλυψης, ενός εταιρικού σκανδάλου ή του θανάτου μιας σημαίνουσας προσωπικότητας γίνεται γνωστή σε όλο τον κόσμο. Τα καλά νέα είναι η μείωση του κόστους, αλλά τα άσχημα είναι η αύξηση του ενδεχομένου να βρεθεί κανείς τρωτός. Η προμήθεια πόρων από τρίτες πηγές ανέκαθεν είχε τους υποστηρικτές και τους επικριτές της. Ενώ η παγκόσμια αλληλεξάρτηση λειτουργεί υπέρ όλων στις καλές εποχές, δεν αργεί να προκαλέσει πολύ πόνο και δεινά στις άσχημες εποχές.

Όμως, τι είναι οι αναταράξεις; Τις αντιλαμβανόμαστε όταν συμβαίνουν στη φύση. Δημιουργούν αναστάτωση με τη μορφή τυφώνων, θεελλών, κυκλώνων ή τσουνάμι. Τις αναταράξεις τις αντιλαμβανόμαστε κατά καιρούς και στη διάρκεια μιας πτήσης, όταν ο πιλότος μας ειδοποιεί να δέσουμε τη ζώνη του καθίσματός μας. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις η σταθερότητα και η προβλεπτότητα χάνονται. Αντί γι' αυτό υφιστάμεθα κλυδωνισμούς, αναπηδάμε και δεχόμαστε αντίρροπες και αδίστακτες δυνάμεις. Μερικές φορές μάλιστα οι αναταράξεις είναι τόσο συνεχόμενες που βυθίζουν ολόκληρη την οικονομία σε μια κάμψη, μια ύφεση ή ενδεχομένως σε παρατεταμένη οικονομική κρίση.

Οι οικονομικές αναταράξεις μάς προκαλούν τον ίδιο αντίκτυπο όπως και οι φυσικές αναταράξεις. Τη μια στιγμή ακούμε ότι στο Μαϊάμι κατασκευάστηκαν περισσότερα διαμερίσματα από αυτά που αγοράζουν οι αγοραστές. Οι κερδοσκόποι επωμίζονται το κόστος και δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στις πληρωμές. Μαθαίνουμε ειδήσεις για οικογένειες που αγόρασαν σπίτι με δάνειο χωρίς να έχουν εισοδή-

ματα, ούτε περιουσιακά στοιχεία. Τώρα δεν μπορούν να πληρώσουν τις δόσεις των στεγαστικών δανείων τους και αντιμετωπίζουν το ενδεχόμενο της κατάσχεσης. Οι τράπεζες συνειδητοποιούν ότι έχουν στα βιβλία τους «νεκρά» περιουσιακά στοιχεία λόγω τιλοποίησης και διαστάζουν να χορηγήσουν περισσότερα δάνεια είτε σε πελάτες είτε σε άλλες τράπεζες. Οι καταναλωτές ακούνε αυτές τις ειδήσεις και από τις δαπάνες που βασίζονται σε πιστώσεις στρέφονται προς την αποταμίευση, αναγκάζοντας τις εταιρείες που πωλούν αυτοκίνητα, έπιπλα και άλλα «είδη που μπορεί να αναβληθεί η αγορά τους» να παρουσιάσουν μείωση των πωλήσεων. Με τη σειρά τους αυτές οι εταιρείες ανακοινώνουν μαζικές απολύσεις που οδηγούν σε μικρότερη διαθέσιμη αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Στο μεταξύ, οι εταιρείες επιβραδύνουν τις αγορές τους από άλλες εταιρείες προκαλώντας ως εκ τούτου προβλήματα στους προμηθευτές τους, που με τη σειρά τους απολύουν τους υπαλλήλους τους.

Οι εταιρείες που βρίσκονται σε τέτοιες δυσκολίες τείνουν να προχωρούν σε γενικές περικοπές. Μειώνουν σημαντικά τον προϋπολογισμό τους για έρευνα και ανάπτυξη και για μάρκετινγκ, γεγονός που υπονομεύει και τη βραχυπρόθεσμη ανάκαμψή τους και το μακροπρόθεσμο μέλλον τους. Οι καταναλωτές, οι εργάτες, οι παραγωγοί, οι τραπεζίτες, οι επενδυτές και άλλοι οικονομικοί φορείς θεωρούν ότι ζουν μέσα σε μια οικονομική θύελλα, μια δίνη που δεν μπορεί να σταματήσει, ούτε να ανακοπεί.

Ευτυχώς, μια τέτοια ανατάραξη είναι βραχύβια. Στο παρελθόν όντως συνέβαινε αυτό. Αυτή δεν ήταν η συνήθης κατάσταση μιας οικονομίας. Πράγματι, οι οικονομίες συχνά επιστρέφουν στις «κανονικές» συνθήκες, αλλά στη νέα αυτή εποχή η ανατάραξη, σε διάφορα επίπεδα, αναδεικνύεται στη βασική κατάσταση. Μια συγκεκριμένη χώρα μπορεί να πληγεί σοβαρά από αναταράξεις, όπως συνέβη με την Ισλανδία, το 2008, όταν οι τράπεζές της χρεοκόπησαν. Ένας συγκεκριμένος κλάδος –της διαφήμισης, για παράδειγμα– μπορεί να πληγεί σοβαρά από τις αναταράξεις, καθώς οι εταιρείες διοχετεύουν περισ-

σότερα από τα χρήματά τους που διέθεταν για τηλεοπτικά διαφημιστικά μηνύματα των τριάντα δευτερολέπτων σε πιο σύγχρονα μαζικά μέσα όπως οι σελίδες στο Διαδίκτυο, τα ηλεκτρονικά μηνύματα, τα blogs και τα μηνύματα σε podcasts. Μερικές αγορές μπορεί να παρουσιάζουν και αυτές αναταράξεις, όπως η αγορά κατοικίας ή η αγορά αυτοκινήτων. Τέλος, μεμονωμένες εταιρείες, όπως η General Motors, η Ford και η Chrysler, μπορεί να πληγούν από τις αναταράξεις, ενώ κάποιες άλλες –η Toyota ή η Honda, για παράδειγμα– μπορεί να υποστούν μικρότερες καταστροφές.

Το γεγονός ότι μια συγκεκριμένη εταιρεία μπορεί να ζήσει μέσα σε συνθήκες αναταράξεων και, αν αυτές διαρκέσουν αρκετά, σε συνθήκες ύφεσης, υπογραμμίζεται στο περίφημο βιβλίο του Andy Grove με τίτλο *Only the Paranoid Survive/Μόνο οι παρανοϊκοί επιβιώνουν* (Currency Doubleday, 1999). Με την ιδιότητά του ως πρώην γενικού διευθυντή της Intel Corporation, ο Grove ήταν αναγκασμένος να αντιμετωπίσει κάθε λογής απειλή που στρεφόταν κατά της προβεβλημένης θέσης της Intel στον κλάδο της κατασκευής ημιαγωγών για υπολογιστές. Θα χρειαζόταν απλώς ένας έξυπνος ανταγωνιστής που θα εμφανιζόταν στην αγορά με έναν ανώτερης ποιότητας και μικρότερης τιμής ημιαγωγό, για να εκδιώξει την Intel από τον θρόνο της. Ο Grove χρειαζόταν να ζήσει με την αβεβαιότητα. Η Intel έπρεπε να κατασκευάσει ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης, το οποίο θα φανέρωνε τα σημάδια του επικείμενου προβλήματος. Έπρεπε να δημιουργήσει εναλλακτικά σενάρια για αντιμετώπιση πιθανών καταστάσεων. Επίσης, έπρεπε να προσχεδιάσει ορισμένες κινήσεις αντίδρασης προς τα διάφορα σενάρια σε περίπτωση που συνέβαιναν όντως στην πράξη.

Ο Grove χρειάστηκε να δημιουργήσει ένα σύστημα το οποίο θα παρείχε εξασφάλιση κατά του κινδύνου και θα απαντούσε στην αβεβαιότητα. Για ένα τέτοιο σύστημα επινοήσαμε κάποιο όνομα. Το ονομάσαμε αντίδραση σε μια χαοτική κατάσταση. Όλες οι εταιρείες χρειάζεται να ζουν με τον κίνδυνο (κάτι που είναι μετρήσιμο) και την αβεβαιότητα (η οποία δεν είναι μετρήσιμη). Χρειάζεται να διαμορ-

φώσουν ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης, ένα σύστημα κατάστροφωσης σεναρίων και ένα σύστημα γρήγορης αντίδρασης για τη διαχείριση και τη δραστηριοποίηση στην αγορά σε περιόδους ύφεσης και υπό άλλες συνθήκες αναταράξεων. Όμως η διαπίστωσή μας είναι ότι οι περισσότερες εταιρείες λειτουργούν χωρίς να διαθέτουν ένα σύστημα αντίδρασης σε μια χαοτική κατάσταση. Οι άμυνές τους είναι διάσπαρτες και ανεπαρκείς. Η Motorola δεν διαθέτει σύστημα αντίδρασης σε μια χαοτική κατάσταση. Ούτε η General Motors. Το ίδιο συμβαίνει και με αμέτρητες άλλες εταιρείες στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη, στην Ασία και σε αγορές σε ολόκληρο τον κόσμο.

Οι περισσότερες εταιρείες λειτουργούν με βάση την υπόθεση ότι υπάρχει ένα σύστημα που αποκαθιστά την ισορροπία αυτόματα. Οι οικονομολόγοι κατασκεύασαν τη θεωρία των τιμών έχοντας στο μυαλό τους την ισορροπία. Αν παρουσιαστεί πλεονάζουσα προσφορά, τότε οι παραγωγοί θα μειώσουν τις τιμές τους. Οι πωλήσεις θα αυξηθούν και έτσι θα απορροφηθεί η πλεονάζουσα προσφορά. Αντίστροφα, αν παρουσιαστεί έλλειμμα, οι παραγωγοί θα αυξήσουν τις τιμές τους σε τέτοιο επίπεδο που θα εξισορροπήσει τη ζήτηση και την προσφορά. Και τότε θα επικρατήσει ισορροπία.

Υποστηρίζουμε ότι η ανατάραξη, και ειδικότερα η έντονη ανατάραξη, με τα συνεπακόλουθά της που είναι το χάος, ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα, αποτελούν σήμερα την συνήθη κατάσταση που χαρακτηρίζει τους οικονομικούς κλάδους, τις αγορές και τις εταιρείες. Η ανατάραξη είναι η νέα κανονική κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται από περιοδικές και διακοπτόμενες εξάρσεις ευημερίας και κάμψης, συμπεριλαμβανομένων των παρατεταμένων κάμψεων που ισοδυναμούν με ύφεση ή ακόμη και οικονομική κρίση. Η ανατάραξη έχει δύο σημαντικές συνέπειες. Η μία είναι με ό,τι κάνει τις εταιρείες πιο τρωτές και απέναντι σ' αυτό χρειάζονται ένα αμυντικό τείχος. Η άλλη είναι η ευκαιρία, η οποία πρέπει να αξιοποιείται. Οι άσχημες εποχές είναι άσχημες για πολλούς και καλές για μερικούς. Η ευκαιρία παρουσιάζεται όταν μια ισχυρή εταιρεία μπορεί να αποσπάσει τη δουλειά ενός

ανταγωνιστή ή ακόμη και να εξαγοράσει έναν αποδυναμωμένο ανταγωνιστή σε τιμή ευκαιρίας. Η ευκαιρία εμφανίζεται όταν μια εταιρεία δεν περικόπτει κρίσιμα στοιχεία κόστους, ενώ το κάνουν όλοι οι ανταγωνιστές της.

Αν είναι σωστές οι προβλέψεις μας, τότε οι εταιρείες χρειάζονται ένα σύστημα αντίδρασης σε μια χαοτική κατάσταση για να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα. Ένα τέτοιο σύστημα θα περιγράψουμε και θα εξηγήσουμε, παράλληλα με περιπτώσεις εταιρειών που έχουν πέσει θύματα της χαοτικής κατάστασης που προέκυψε από τις αναταράξεις, και πολλές περιπτώσεις εταιρειών οι οποίες εκμεταλλεύτηκαν τη χαοτική κατάσταση. Ελπίζουμε το βιβλίο αυτό να βοηθήσει την εταιρεία σας να κάνει ελιγμούς, να αποδώσει και να ευημερήσει στη νέα εποχή στην οποία έχουμε ήδη εισέλθει: την εποχή των αναταράξεων.

Philip Kotler

John A. Caslione

*Χaos, Οι Επιχειρήσεις στην Εποχή των Αναταράξεων*

[www.chaoticsstrategies.com](http://www.chaoticsstrategies.com)

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να αναφέρουμε τις πολλές επιρροές που δέχτηκε η σκέψη μας ξεκινώντας από τον πατέρα του μάνατζμεντ, τον Peter Drucker, και το βιβλίο του με τίτλο *Age of Discontinuity*, και άλλες σημαντικές προσωπικότητες, όπως οι Jim Collins (*Good to Great*), George Day & Paul Schoemaker (*Peripheral Vision*), Benjamin Gilad (*Early Warning*), Gary Hamel & C.K. Prahalad (*Competing for the Future*), Peter Schwartz (*Inevitable Surprises*), Peter Senge (*The Fifth Discipline*), Hermann Simon (*Hidden Champions*) και άλλους.

Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την Ellen Kadin και την πολύ χρήσιμη, υπομονετική και αφοσιωμένη ομάδα της στην AMACOM, για όλη τη βοήθειά τους σε θέματα καθοδήγησης, για τη δημιουργία του βιβλίου αυτού και την έγκαιρη έκδοσή του.

Philip Kotler

John A. Caslione



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

# Αντιμετωπίζοντας τις νέες προκλήσεις

Ποιο είναι το θέμα αυτού του βιβλίου; Όσοι διοικούν επιχειρήσεις έχουν μια ορισμένη άποψη για τον κόσμο και εφαρμόζουν ένα δεδομένο σύνολο πρακτικών για την αντιμετώπιση των προσδοκώμενων αλλαγών στην αγορά. Κατά την άποψή τους, με τους απλούστερους όρους, είτε οι συνθήκες είναι κανονικές και αυτό είναι προάγγελος ταχείας ανάπτυξης και διατηρήσιμης ευημερίας, είτε είναι αδύναμες και αυτό είναι προάγγελος φθίνουσας ζήτησης και ενδεχομένως ύφεσης. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικό σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση καθεμιάς από αυτές τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Σε εποχές κανονικές ανταγωνίζονται μεταξύ τους με βάση

ένα μίγμα επιθετικών και αμυντικών κινήσεων, αλλά είναι απίθανο να σημειώσουν μεγάλη επιτυχία. Σε περιόδους ταχείας ανάπτυξης διακρίνουν παντού νέες ευκαιρίες. Επενδύουν και ξοδεύουν ελεύθερα για να κερδίσουν ό,τι μπορούν. Σε περιόδους ύφεσης οι επιχειρήσεις μειώνουν το κόστος τους και τις επενδύσεις τους προκειμένου να διασφαλίσουν, πάλι, την επιβίωσή τους.

Όμως αυτή η άποψη για τις δύο βασικές συνθήκες της αγοράς και τα δύο αντίστοιχα σχέδια δράσης που καθοδηγούν την επιχείρηση είναι ξεπερασμένη. Υπάρχουν και άλλες συνθήκες της αγοράς εκτός από αυτές τις δύο βασικές. Και υπόψη ότι οι συνθήκες μπορούν ξαφνικά να αλλάξουν. Τη μια μέρα έγινε η τρομοκρατική επίθεση της 11ης Σεπτεμβρίου και την άλλη είχαμε την πλημμύρα εξαιτίας του τυφώνα «Καρίνα». Τη μια μέρα εκδηλώθηκε πανικός για τα στεγαστικά δάνεια και τις παραιτήσεις δανειοληπτών από τα ακίνητά τους που οδηγούν σε κατάρρευση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος. Σήμερα είναι συχνότερο το φαινόμενο των μεγάλων σοκ, που προκύπτουν ως αποτέλεσμα μιας όλο και πιο αλληλένδετης παγκόσμιας οικονομίας που υποστηρίζει γιγαντιαίες ροές εμπορικών συναλλαγών και πληροφοριών.

Τα σοκ αυτά παίρνουν πολλές μορφές και έχουν πολλά μεγέθη. Σε πολλά μέρη του κόσμου, σε πολλούς κλάδους, συμβαίνουν σημαντικά πράγματα τα οποία γίνονται ελάχιστα αντιληπτά (αν όχι καθόλου) και σίγουρα οι συνέπειές τους δεν μετρώνται. Θα μπορούσε να είναι δύο άτομα που μέσα στο γκαράζ κατασκεύασαν ένα καινούργιο «μηχάνημα» που ονομάστηκε προσωπικός υπολογιστής. Θα μπορούσε να είναι κάποιος ονόματι Jeff Bezos που ίδρυσε μια επιχείρηση στο Διαδίκτυο με την επωνυμία «Amazon». Ή θα μπορούσε να είναι κάποιος άλλος που τον λένε Steve Jobs και ο οποίος κατασκεύασε το iPhone. Θα μπορούσε όμως να είναι και ένας άλλος που οραματίζεται ομόλογα υψηλής απόδοσης ή ένας άλλος που συνέλαβε την ιδέα να δώσει στα στεγαστικά δάνεια μορφή χρεογράφων. Αν είχαν προσέξει αυτούς τους οραματιστές ο κλάδος των υπολογιστών, ο κλάδος του βιβλίου, ο κλάδος της μουσικής ή ο χρηματοπιστωτικός κλάδος θα είχαν

ενεργήσει νωρίτερα, για να προστατέψουν τα χωράφια τους ή να εκμεταλλευτούν καινούργιες ευκαιρίες.

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων χρειάζονται μια νέα άποψη για τον κόσμο και ένα νέο πλαίσιο για την αντιμετώπισή του. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, αλλαγές συμβαίνουν ανά πάσα στιγμή. Οι αλλαγές αυτές μπορούν να έρθουν γρήγορα, από οποιαδήποτε γωνιά του κόσμου, και να επηρεάσουν οποιαδήποτε εταιρεία με σημαντικό αντίκτυπο. Προς αυτή την άποψη έστρεψε αρχικά την προσοχή μας ο Peter Drucker μέσα από το βιβλίο του *The Age of Discontinuity/Η εποχή της ασυνέχειας*.<sup>1</sup> Αυτή την άποψη διατύπωσε ο Andy Grove στο βιβλίο του με τίτλο *Only the Paranoid Survive/Μόνο οι παρανοϊκοί επιβιώνουν*.<sup>2</sup> Αυτή είναι η άποψη που διατύπωσε ο πρώην διοικητής της Ομοσπονδιακής Κεντρικής Τράπεζας των ΗΠΑ, Alan Greenspan, στο βιβλίο του *The Age of Turbulence/Η εποχή των αναταράξεων*.<sup>3</sup> Αυτή είναι η άποψη που διατύπωσε ο Clayton Christensen στο βιβλίο του *Business Innovation and Disruptive Technology/Επιχειρηματικές καινοτομίες και ανατρεπτική τεχνολογία*.<sup>4</sup>

Είναι και δική μας άποψη ότι σήμερα υπάρχει πολύ περισσότερος κίνδυνος και αβεβαιότητα στις επιχειρηματικές υποθέσεις απ' ό,τι οποτεδήποτε στο παρελθόν, εξαιτίας των ανατρεπτικών καινοτομιών και των μεγάλων απροσδόκητων σοκ. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων ανέκαθεν ζούσαν με κάποιο κίνδυνο και αβεβαιότητα αγοράζοντας ασφάλιση, όποτε αυτό ήταν δυνατό, για να μετριάσουν τη ζημιά. Σήμερα όμως η ταχύτητα των αλλαγών και το μέγεθος των σοκ είναι μεγαλύτερα από κάθε άλλη φορά. Αυτό που συμβαίνει στις μέρες μας δεν είναι εκείνο που θεωρούνταν φυσιολογικό στο παρελθόν. Πρόκειται για μια καινούργια «φυσιολογική κατάσταση». Προχωρεί πέρα από τις ανατρεπτικές καινοτομίες και συμπεριλαμβάνει και τα μεγάλα σοκ.

Όμως, πώς μπορούν να το αντιμετωπίσουν αυτό οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων; Λόγω του ότι είναι αναγκασμένοι να ασκήσουν μανιατζιμέντ σε εποχές μεγαλύτερων αναταράξεων, χρειάζονται ένα σύστημα για να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Χρειάζονται ένα πλαίσιο μά-

νατζμεντ και ένα σύστημα για να αντιμετωπίσουν το χάος. Χρειάζονται ένα Σύστημα Μάνατζμεντ του Χάους.

Έχουμε την εντύπωση ότι σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου όλοι σχεδόν οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων έχουν την αίσθηση ότι *αυτή τη φορά τα πράγματα είναι διαφορετικά*, ακόμη κι αν δεν μπορούν να αρθρώσουν επακριβώς τι είναι αυτό που κάνει τη διαφορά. Όμως, όπως θα διαπιστώσετε στο κεφάλαιο 1, συχνά συναντάμε μια άμεση αναγνώριση και συμφωνία όταν εξηγούμε σε αυτούς τους υπεύθυνους ότι εισήλθαν σε μια *νέα φυσιολογική κατάσταση*, μια κατάσταση στην οποία οι εποχές που χαρακτηρίζονταν από δύο κύκλους –τον ανοδικό και τον καθοδικό– έχουν περάσει για το προβλεπτό μέλλον. Έχουν την αίσθηση ότι μπήκαμε σε μια εποχή διαρκών, συνεχών αναταράξεων και έντονου χάους. Η συνειδητοποίηση αυτή συχνά συνοδεύεται από ένα συναίσθημα ανακούφισης ότι τώρα μπορούν να αρθρώσουν εκείνο που αισθάνονται, σε συνδυασμό όμως με τον τρόμο μήπως και ο παραδοσιακός ανοδικός κύκλος δεν εμφανιστεί για να έρθουν πάλι οι καλές εποχές, τουλάχιστον όπως αυτό συνέβαινε στο παρελθόν.

Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο γράψαμε αυτό το βιβλίο.

Στο κεφάλαιο 1 θα εντοπίσουμε τους πολλούς παράγοντες που δημιουργούν αυτές τις έντονες αναταράξεις που απαιτούν να επανεφεύρουν οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τον τρόπο σκέψης τους, για να υιοθετούν νέες στρατηγικές συμπεριφορές, για να ελαχιστοποιούν τα τρωτά τους σημεία και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες τους στη νέα αυτή φυσιολογική κατάσταση.

Στο κεφάλαιο 2 θα εξηγήσουμε γιατί τα λάθη που έκαναν στο παρελθόν οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων, στη διάρκεια του καθοδικού κύκλου, ενώ δεν ήταν ασφαλώς ωφέλιμα για τις επιχειρήσεις τους, στη νέα αυτή εποχή όχι μόνο θα είναι επιζήμια, αλλά και μοιραία για μια επιχείρηση αν δεν κατορθώσει να προσαρμοστεί.

Στο κεφάλαιο 3 θα εισαγάγουμε το Σύστημα Μάνατζμεντ του Χάους, το οποίο παρέχει τον «οδικό χάρτη» που μπορούν να χρησιμοποιήσουν

οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων για να τις οδηγήσουν στη νέα εποχή, ενώ συμπεριλαμβάνονται και νέες, κρίσιμης σημασίας, εσωτερικές διαδικασίες προκειμένου να λειτουργούν με επιτυχία, να καταλαβαίνουν καλύτερα και να αντιμετωπίζουν τα γεγονότα που εκτυλίσσονται γύρω τους. Με την παροχή καθοδήγησης για την ανάπτυξη συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης που θα ανιχνεύουν τις διαταράξεις στο περιβάλλον αφενός και με την κατάστροψη απρόβλεπτων σεναρίων και στρατηγικών αφετέρου, το βιβλίο αυτό θα προσφέρει μια νέα και ισχυρή δύναμη στις επιχειρήσεις για να χειριστούν τα υψηλά επίπεδα αναταράξεων και χάους με αποφασιστικότητα και ταχύτητα.

Στο κεφάλαιο 4 θα περιγράψουμε τις νέες στρατηγικές συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για κάθε καίρια λειτουργία μανάτζμεντ, ώστε να βελτιωθεί η βραχυπρόθεσμη απόδοσή του χωρίς να κινδυνεύσει η μεσοπρόθεσμη και η μακροπρόθεσμη.

Στο κεφάλαιο 5 θα δώσουμε έναν ολοκληρωμένο οδικό χάρτη που θα δείχνει πώς μπορούν οι εταιρείες να βελτιώσουν και να ενισχύσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ και πωλήσεων σε ταραχώδεις εποχές, ακόμη κι όταν ασκούνται πιέσεις για μείωση προϋπολογισμών σε αυτούς τους τομείς και να θεθούν τα θεμέλια για ένα ισχυρότερο και πιο μακροπρόθεσμο μέλλον με μια ευρύτερη και πιο αφοσιωμένη βάση πελατών.

Τέλος, στο κεφάλαιο 6 θα περιγράψουμε τι μπορούν να κάνουν οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων ώστε να ισορροπήσουν σωστά τις βραχυπρόθεσμες, τις μεσοπρόθεσμες και τις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις των επιχειρήσεών τους, για να διατηρήσουν και να αναπτύξουν επιτυχημένες εταιρείες, που θα ζήσουν και θα ευδοκιμήσουν για πολλά χρόνια στο μέλλον.

Είμαστε σίγουροι ότι το βιβλίο αυτό θα δώσει στους υπεύθυνους των επιχειρήσεων κρίσιμης σημασίας νέες πληροφορίες, νέες προοπτικές, καθώς και ένα νέο σύστημα –μαζί με ένα σύνολο νέων στρατηγικών συμπεριφορών και εργαλείων– ώστε να διασχίσουν με επιτυχία τον απρόβλεπτο και αβέβαιο δρόμο που οδηγεί στη νέα αυτή εποχή, την Εποχή των Αναταράξεων.

# Ο κόσμος έχει μπει σε νέα οικονομική φάση

Από την κανονική στην ταραχώδη εποχή

*Η ευημερία είναι σπουδαίος δάσκαλος. Η δυσπραγία είναι ακόμη σπουδαιότερος.*

–William Hazlitt (1778-1830)

Ο κόσμος έχει μπει σε νέα οικονομική φάση. Οι εθνικές οικονομίες είναι στενά συνδεδεμένες και αλληλεξαρτώμενες. Το εμπόριο διεξάγεται με πληροφορίες που διακινούνται με την ταχύτητα του φωτός μέσω του Διαδικτύου και της κινητής τηλεφωνίας. Η νέα αυτή φάση εξασφαλίζει σημαντικά οφέλη, αφού μειώνει το κόστος και επιταχύνει την παραγωγή και την παράδοση των αγαθών και των υπηρεσιών. Όμως έχει και μια σκοτεινή πλευρά, μια πλευρά που αυξάνει σημαντικά το βαθμό κινδύνου και αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουν οι παραγωγοί και οι καταναλωτές. Ένα περιστατικό ή κάποια αλλαγή των συνθηκών που επικρατούν σε μια χώρα –είτε πρόκειται για τη χρεοκοπία μιας τράπε-

ζας, ένα χρηματιστηριακό κραχ ή κραχ χρηματαγοράς, μια πολιτική δολοφονία ή μια υποτίμηση του νομίσματος— μπορεί να εξαπλωθεί σε πολλές άλλες χώρες και να δημιουργήσει μαζικές αναταράξεις, να οδηγήσει το όλο σύστημα προς τελείως απρόβλεπτα αποτελέσματα.

Η παράδοση των προϊόντων δεν γίνεται έγκαιρα, οι τράπεζες σταματούν να χορηγούν δάνεια και αρχίζουν να ζητούν την αποπληρωμή εκείνων που έχουν χορηγήσει, οι εργοδότες απολύουν εργαζόμενους και οι οικονομίες ακολουθούν κατηφορική πορεία. Οι εταιρείες γίνονται πιο επιφυλακτικές όταν αποφασίζουν. Αναστέλλουν τη δημιουργία νέων προϊόντων. Μειώνουν τον προϋπολογισμό μάρκετινγκ και διαφήμισης. Η σύνεση υπαγορεύει την περικοπή και την επιβίωση σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα και την απο-επένδυση σε μακροπρόθεσμο. Ο σπουδαίος οικονομολόγος John Maynard Keynes επεσήμανε ότι μακροχρονίως όλοι θα έχουμε πεθάνει.

Τελικά η κατάσταση οδηγείται, κάποια στιγμή, στο κατώτατο σημείο της, μετά από ένα πλήθος χρεοκοπιών, κατασχέσεων, χαμένων θέσεων εργασίας και απώλειας εισοδημάτων. Με κάποιο τρόπο οι βασικές ανάγκες και οι κυβερνητικές ενέργειες μπορεί να θέσουν ένα κατώτατο όριο ως προς τις ζημιές και τα πράγματα να αρχίσουν να φαίνονται λίγο καλύτερα. Οι αναταράξεις και η απαισιοδοξία αντικαθίστανται από ένα μέτρο σταθερότητας και ανανεωμένης εμπιστοσύνης. Στηριζόμενες σε μια ενδεχόμενη ανάκαμψη, μερικές εταιρείες αναζητούν περισσότερες ευκαιρίες και επενδύσεις. Όλα αυτά φαίνεται να συμβαίνουν όπως στους κλασικούς επιχειρηματικούς κύκλους με τις εξάρσεις και τις υφέσεις, όπου την υπερ-επέκταση ακολουθεί η υπο-επένδυση πριν επανέλθουμε στη φυσιολογική κατάσταση.

Όμως ακόμη κι όταν επανέλθει στην οικονομία η κανονικότητα, δεν επιστρέφει σε όλους τους κλάδους ή σε όλες τις αγορές ή σε όλες τις εταιρείες. Ο υπερ-ανταγωνισμός βρίσκεται συνεχώς σε εξέλιξη και είναι ανελέητος σε κανονικές εποχές. Σήμερα, στις ΗΠΑ, ο κλάδος των αυτοκινητοβιομηχανιών γνωρίζει πραγματική καταιγίδα από το υψηλό κόστος υγειονομικής περίθαλψης και οι τεράστιες συνταξιοδοτικές υπο-

χρεώσεις συμβαδίζουν με τη μείωση της ζήτησης για τα προϊόντα της, που επί δεκαετίες θεωρούνται λιγότερο ελκυστικά σε σύγκριση με τα προϊόντα ξένων ανταγωνιστών. Ο κλάδος των αερομεταφορών χαρακτηρίζεται από υπερβολικό παραγωγικό δυναμικό, ενώ είναι πολύ πιθανές περαιτέρω συγχωνεύσεις. Ακόμη κι όταν δεν έχει σημειωθεί παγκόσμια χρηματοπιστωτική κατάρρευση, οι εποχές μπορούν να είναι ταραχώδεις για συγκεκριμένους κλάδους και οργανισμούς.

Οι αναταράξεις σημαίνουν πάντα μια αύξηση του κινδύνου και της αβεβαιότητας. Το μέτρο του κινδύνου χρησιμοποιείται για να περιγράψει εκείνη την αβεβαιότητα που είναι δυνατό να εκτιμηθεί και για την οποία μπορεί να αγοραστεί ασφάλιση. Όμως, πάντα υπάρχει και κίνδυνος που δεν μπορεί να ασφαλιστεί, πραγματική αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι λήψης των αποφάσεων της εταιρείας. Οι εταιρείες αντί να επιδιώξουν να μεγιστοποιήσουν τις αποδόσεις τους ενόψει της μεγάλης αβεβαιότητας, μπορούν να πάρουν αποφάσεις που ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο ώστε, αν συμβεί το χειρότερο, οι εταιρείες παρόλα αυτά να επιβιώσουν.

Το Εθνικό Συμβούλιο Πληροφοριών εξέδωσε, το 2008, μια έκθεση με τίτλο *Παγκόσμιες τάσεις του 2025: Ένας μετασχηματισμένος κόσμος*. Σκοπός της ήταν να παρακινήσει τη στρατηγική σκέψη σχετικά με το μέλλον εντοπίζοντας τις βασικές τάσεις, τους παράγοντες που τις κατευθύνουν, πού πιστεύεται ότι οδηγούνται οι τάσεις αυτές και πώς μπορεί να αλληλεπιδράσουν. Χρησιμοποίησε μια σειρά από σενάρια για να εξηγήσει μερικούς από τους πολλούς τρόπους με τους οποίους τα μέσα παρακίνησης που εξετάζονται στην έκθεση (π.χ. η παγκοσμιοποίηση, η δημογραφία, η εμφάνιση νέων δυνάμεων, η σήψη των διεθνών θεσμών, η κλιματική αλλαγή και η γεωπολιτική της ενέργειας) μπορεί να αλληλεπιδράσουν για να προκαλέσουν προκλήσεις και ευκαιρίες για τους μελλοντικούς λήπτες αποφάσεων και τους ηγέτες των επιχειρήσεων. Η έκθεση *Παγκόσμιες τάσεις του 2025* δεν είναι μια πρόβλεψη των όσων θα εμφανιστούν στην επόμενη δεκαετία και μετά από αυτήν, αλλά μια περιγραφή των μέσων παρακίνησης και



## Ε Υ Ρ Ε Τ Η Ρ Ι Ο

<b>A</b>			
Άγιος Φραγκίσκος	36		
Αίγυπτος	57		
Αμερικανικό Κογκρέσο	37, 63, 117, 126, 127		
Αμπού Ντάμπι	62		
Ανατρεπτική τεχνολογία	23, 47, 48		
Ανθρώπινοι Πόροι	85, 185-190		
Αργεντινή	57		
Αριστοτέλης	54		
Ασία	31, 36, 61, 63, 98, 104		
Αυστραλία	99, 100		
<b>B</b>			
Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος	38		
Βασικά σενάρια	120, 129		
Βιετνάμ	57		
Βιρτζίνια	126		
Βουλή Αντιπροσώπων ΗΠΑ	37, 38		
Βραζιλία	30, 57		
Βρετανία	30		
Γερμανία	243		
Γουόλ Στρητ	38, 61, 62, 111, 115		
Δανία	78		
Διαδίκτυο	22, 43, 46, 69, 70, 71, 195, 199, 215, 239, 243, 244		
		<b>Διατηρησιμότητα</b>	
		Επιχείρησης (BES)	73,115, 227, 230-231, 240
		<b>Διεθνές Νομισματικό</b>	
		Ταμείο	38, 55
		Διπλή όραση	232
		<b>Εθνικό Συμβούλιο</b>	
		Πληροφοριών	29
		<b>Επιθέσεις 11ης</b>	
		Σεπτεμβρίου 2001	22, 61, 135, 144
		<b>Εποχή</b>	
		των Αναταράξεων	25, 37, 72, 74, 76, 82, 83, 91, 107, 108, 206, 208, 227, 233, 248, 249, 254
		Έρευνα μάρκετινγκ	212
		<b>Ευρωπαϊκή Κεντρική</b>	
		Τράπεζα (ECB)	38, 40
		<b>Ευρώπη</b>	53, 55, 56, 57, 61, 62, 63, 64, 66, 77, 78, 104, 126, 152, 236, 246
		<b>Ηγεσία</b>	152, 239
		<b>ΗΠΑ</b>	28, 39, 53, 54, 55, 56, 61, 63, 64, 66, 79, 106, 112, 117, 126, 127, 128, 129, 144, 156, 178, 236, 237, 239, 243, 251

Θεωρία του Χάους	35, 36		
Ιαπωνία	30		
Ινδία	30, 57		
Ινδικός Ωκεανός	35, 143		
Ινδονησία	57		
Ιντιάνα	127		
Ισλανδία	38		
Κεντρική Ομοσπονδιακή Τράπεζα ΗΠΑ	37, 39, 104, 111		
Κεντρική Τράπεζα Ιαπωνίας	38		
Κεντρική Τράπεζα Καναδά	38		
Κεντρική Τράπεζα Σιγκαπούρης	38		
Κεντρική Τράπεζα της Αυστραλίας	38		
Κίνα	30, 55, 56, 61, 62, 236		
Κοινωνική Υπευθυνότητα Εταιρείας	239, 241, 248		
Κουβέιτ	62		
Κουλτούρα (φιλοσοφία) εταιρείας	83		
Λονδίνο	62		
M			
Μαλαισία	57		
Μαύρη Δευτέρα (1987)	42		
Μεγάλη Ύφεση	115		
Μεξικό	57		
Μέση Ανατολή	54, 56, 61, 63		
Μουμπάι	30		
Νέα Υόρκη	135		
Νέα φυσιολογική οικονομία	40*, 41, 42		
Νεφελώδης υπολογισμός	44, 45, 46		
Νόμπελ (βραβείο)	140		
		Ντιτρόιτ	126
		Οικολογική διατηρησιμότητα	65, 66, 67, 241, 248
		Οικονομική Απόδοση	239
		Ομοσπονδιακή Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς	112
		Όραμα	239
		Ουάσιγκτον	55
		Ουγγαρία	38, 57
		Παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση (2008)	22, 31, 34, 56, 79-81, 140, 158, 249
		Παγκόσμιες τάσεις του 2025	29, 31, 32*, 33*
		Παγκοσμιοποίηση	37, 41, 43
		Παραγωγικότητα	169
		Πεκίνο	55
		Πληροφοριακή επανάσταση	43, 68
		Πολωνία	57
		Πούλιτσερ (βραβείο)	140
		Προμηθευτές και αντιπρόσωποι	178-184
		Πωλήσεις	219-223
		Ρωσία	30, 57, 61, 63
		Σημεία καμπίς χάους	115
		Σιγκαπούρη	62
		Σίδνι	100
		Σικάγο	113
		Στουτγκάρδη	36
		Στρατηγικά σημεία καμπίς	41, 115
		Στρατηγική / Στρατηγικές Επιχειρήσεων	67, 73, 83, 120, 141, 190

Συμπεριφορές silo	51, 52, 130	American Express	248
Συνασθηματική απίτηση	239	Anderson Erin	87
Συνάντηση Ασίας - Ευρώπης (ASEM)	56	Animoto	45, 46
Σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης	120	Apple Computer	93, 94, 193, 239
Σύστημα Μάνατζμεντ του Χάους	24, 119, 148, 154	<i>Authenticity</i> (James Gilmore and Joseph Pine)	251
Συστήματα μάνατζμεντ	150	Avon	248, 249
Συστήματα μάρκετινγκ	73, 193-212	B	
Τ		Bank of America	79, 104, 105
Ταϊλάνδη	57	Bank of England	39, 40
Ταμείο Κρατικών Κεφαλαίων	60, 61, 62, 62*, 63, 64, 109, 166	Bean, Charles	39
Ταμείο Κρατικών Τίτλων	64	Bear Stearns	37, 79, 147
Τουρκία	57	Ben & Jerry's	248
Τριπλός σχεδιασμός	234	Berkshire Hathaway Inc.	75, 238
Τυφώνας «Κατρίνα»	22	Bernanke, Ben	37
Υ		Best Buy	249
Υπερ-ανταγωνισμός	27, 58, 59, 60	Bezos Jeff	22
Φαινόμενο της πεταλούδας	36	Blackstone Group	62
Χατζηιωάννου Στ.	77	BMW	237, 244
Χιλή	57	BP	107, 159, 161
Χώρες BRIC	30, 54, 56, 57	British Airways	69, 70, 249
		Browne, John	107, 159, 161
		Budweiser	57
		Buffett, Warren E.	75, 87
		Business Innovation and Disruptive Technology (Clayton Christensen)	23
		<i>Business Week</i>	92
		C	
		Caterpillar	244
		Chapman, Russell	126
		Chery (εταιρεία)	236
		Chesterton, G.K.	147
		China Investment Corporation	62
		Christensen, Clayton M.	23, 47, 49, 50
		Chrysler	84, 116, 126, 236, 237, 251
		Cisco Systems	243
		Citibank	79, 105, 106
		Citicorp	130, 149
		Citigroup, Inc.	40, 61, 106, 110
		Clausewitz, Carl Phillip	
3M Company	238		
A			
Acclaro Partners	126		
AIG (American International Group, Inc.)	79, 80, 81		
Aleve	249		
Amazon.com	22, 45, 46, 244		

Gottfried von	227, 228	Gazprom	57
Clinton Bill	130	Geely (εταρεία)	236
CNBC	113	General Electric	65, 250
<i>Consumer Reports</i>	96	General Mills	238, 249
Countrywide	79	General Motors	116, 126, 127, 149, 232, 236, 237, 249, 250, 251
D		Gilad, Ben	125
D' Aveni, Richard	58	Gillette	93, 94
Dartmouth College	58, 234	Gilmore, James	251, 252
Day, George S.	122, 123, 124	Giuliani, Rudy	135
De Geus, Arie	245, 246, 247	Glass-Steagall Νόμος (1933)	115
Dell Computers	243	Global Trends 2025: A Transformed World (National Intelligence Council)	33*
Denny's	205	Goldman Sachs	30, 79, 80, 81, 115
Diamond Management & Technology Consultants	86, 87	Google	53, 237, 238, 244
Dow Jones (δείκτης)	38, 39, 42	Gordian Business Pty	100
Drucker, Peter	23, 72	Gould, Stephen Jay	153
Dubai Ports World	63	Govindarajan, Vijay	234
Dunne, Tim	236	Gredit Suisse	111
DuPont	246	Greenspan, Alan	23
E		Grove, Andy	23, 34, 115
EasyJet	77	H	
eBay	244	Harley-Davidson	239, 243, 244
Economist Intelligence Unit	70	Harris Interactive Inc.	237, 240
Eisman, Steve	111, 112	Harvard Business School	47, 48
Enterprise Rent-A-Car	243	Hazlitt William	27
F		<i>Hidden Champions</i> (Herman Simon)	152
Facebook	46, 68, 69, 70, 215	Home Depot	83, 84, 249
Fannie Mae	79	Honda Motor Co.	127, 129, 236, 237, 238, 244
<i>Firms of Endearment</i> (Rajendra S. Sisodiam, David B. Wolfe, and Jagdish N. Sheth)	244	Hu Jintao	55
Ford Motor Company	116, 126, 127, 232, 236, 237, 251	Huawei	57
<i>Fortune</i>	56, 57, 58, 246	Hunter-Wells LLC	149
Freddie Mac	79	Hunter, Mike	149, 150
Friendly's	205	<i>Hypercompetition</i> (Richard D' Aveni)	58
G		I	
Gartner Group	168	IBM	39, 250

- |  |  |  |                    |
|--|--|--|--------------------|
| IKEA                                     | 143, 144, 244  | Merrill Lynch  | 61, 104            |
| InBev                                    | 57   | MGA Entertainment  | 123                |
| Inevitable Surprises<br>(Peter Schwartz) | 129  | Microsoft Corporation  | 46, 53, 237, 238   |
| Intel Corporation                        | 34, 94, 238  | Mitsui   | 246                |
| Intuit                                   | 243  | Morgan Stanley   | 61, 63, 115        |
| Iphone                                   | 22   | Morse Group  | 168                |
| J  |  | Motorola   | 249                |
| J.D. Power<br>and Associates             | 236  | Murray, Brian  | 168                |
| Jobs, Steve                              | 22, 193  | MySpace  | 68                 |
| Johnson & Johnson                        | 124, 237, 238,<br>244  | N  |                    |
| K  |  | Nadler, David  | 172                |
| Keynes, John Maynard                     | 28   | Nardelli Bob   | 84                 |
| Kirah, Anna                              | 68   | New Balance  | 244                |
| Kodak                                    | 246  | <i>New York Times</i>  | 140, 243           |
| Kotler, Philip                           | 197*   | <i>Newsweek</i>  | 53                 |
| Kozicki, Stephen                         | 100  | Nike   | 174, 239           |
| Kraft Foods, Inc.                        | 238, 249   | Nissan   | 236, 237           |
| Krugman, Paul                            | 140  | O  |                    |
| L  |  | O'Leary, Michael   | 77, 78             |
| Lafley, A.G.                             | 174  | O'Neill Jim  | 30                 |
| Lego                                     | 239  | Obama  | 40                 |
| Lehman Brothers                          | 79, 104, 147   | <i>Only the Paranoid<br/>Survive</i> (Andy Grove)                          | 23, 34             |
| Lenovo                                   | 57   | Outback  | 205                |
| Levi Strauss                             | 249  | P  |                    |
| Lilien, Gary                             | 87, 88   | Patagonia  | 244                |
| Linux<br>(λετρολογικό σύστημα)           | 51   | Paulson, Henry   | 37                 |
| Long Beach Financial                     | 111  | Penn State Institute   | 87                 |
| López de Arriortúa,<br>José Ignacio      | 250  | Pepsi-Cola   | 249                |
| Lorenz, Edward                           | 36   | <i>Peripheral Vision</i><br>(George S. Day<br>and Paul H.J.<br>Schoemaker) | 122                |
| M  |  | Petrobras  | 57                 |
| Mattel                                   | 122, 123   | Pine, Joseph   | 251, 252           |
| McDonald's Corp.                         | 95   | Porter, Michael  | 132                |
| McKinsey                                 | 66, 79, 84, 112*,<br>114, 132, 134,<br>161, 162, 163,<br>164, 169, 180 | Procter & Gamble   | 174, 200, 201, 250 |
| Mercedes                                 | 237  | <i>Purchasing</i>  | 181                |
| Mercer Delta<br>Consulting               | 172  | R  |                    |
|  |  | Reichheld, Fred  | 242, 243, 244      |
|  |  | Reliance   | 57                 |
|  |  | Royal Dutch Shell  | 132, 245, 246, 249 |
|  |  | Rubin, Robert  | 130                |

Ryanair	77, 78	The Body Shop	248
S		The Coca-Cola Company	214, 238
S&P 500 (δείκτης)	37	<i>The Economist</i>	158
SAP (εταιρεία)	243	<i>The Innovator's Solution</i> (Clayton M. Christensen)	47
Sarkozy N.	64	<i>The Living Company</i> (Aric de Geus)	246
Schoemaker, Paul H. J.	122, 123, 124	<i>The Ultimate Question</i> (Fred Reichheld)	242
Schumpeter, Joseph	48	Timberland	244
Schwartz, Peter	129, 130	Toyota	127, 236, 237, 244
Severstal	57	Trichet, Jean-Claude	38
Shakespeare, William	86	Twitter	68
Shanghai Automotive Industry Corporation	236	U	
Siemens	246	UPS	244
Simon, Hermann	152, 153	V	
Singapore Airlines	98	Virgin Atlantic	69
Sirkin, Harold	56	Volkswagen	250
Southwest Airlines	144, 145, 243, 244	W	
Starbucks Coffee	95, 96, 239, 244, 249	W. R. Grace (εταιρεία)	246
Sterling Airlines	78	Wachovia	79
Stora (εταιρεία)	246	Wells Fargo	79
Sumitomo	246	Wharton School	87, 122
Sviokla, John	86, 87	Whitman, Meredith	110
T		Z	
Tata	57	Zakaria, Fareed	53, 54
TGI Friday	204	Zelman, Ivy	111
<i>The Age of Discontinuity</i> (Peter Drucker)	23		
<i>The Age of Turbulence</i> (Alan Greenspan)	23		

## ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ

Ο **Philip Kotler**, που από πολλούς θεωρείται πατέρας του σύγχρονου μάρκετινγκ, είναι διακεκριμένος καθηγητής Διεθνούς Μάρκετινγκ στο Kellogg School of Management, στο πανεπιστήμιο Northwestern. Πήρε το πτυχίο Master's στο University of Chicago και το διδακτορικό του στο MIT, και τα δύο στον τομέα των Οικονομικών. Ασχολήθηκε μετα-διδακτορικά με τα Μαθηματικά στο Harvard University και την Επιστήμη της Συμπεριφοράς στο University of Chicago. Έχει κυκλοφορήσει τη 13η έκδοση του *Marketing Management*, του κορυφαίου στον κόσμο εκπαιδευτικού εγχειριδίου για το μάρκετινγκ που απευθύνεται σε πτυχιούχους MBA. Επίσης, έχει εκδώσει τα *Marketing Models*, *Principles of Marketing*, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, *Social Marketing*, *Marketing Places*, *Corporate Social Responsibility* και άλλα τριάντα βιβλία. Η έρευνά του εστιάζεται στα εξής αντικείμενα: στρατηγικό μάρκετινγκ, καινοτομίες, μάρκετινγκ καταναλωτή, επιχειρησιακό μάρκετινγκ, μάρκετινγκ υπηρεσιών, διανομή, ηλεκτρονικό μάρκετινγκ και κοινωνικό μάρκετινγκ. Διετέλεσε σύμβουλος στην IBM, τη Bank of America, τη Merck, τη Ford, τη General Electric, τη Honeywell και πολλές άλλες εταιρείες. Του έχουν απονεμηθεί δώδεκα τιμητικά διδακτορικά από μεγάλα πανεπιστήμια των ΗΠΑ και του εξωτερικού.

Ο **John A. Caslione** είναι ένας αναγνωρισμένος εμπειρογνώμονας σε θέματα παγκόσμιας οικονομίας, ο οποίος εφάρμοσε στρατηγικές επιχειρήσεων σε 88 χώρες σε έξι ηπείρους. Εργάζεται ως σύμβουλος σε μεγάλες και μεσαίες κατηγορίας εταιρείες, μεταξύ των οποίων οι ABB, Becton-Dickenson Biosciences, Caltex Lubricants, Exxon-Mobil, GE, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, IBM και Philips N.V. Είναι ιδρυτής και πρόεδρος της GCS Business Capital LLC που παρέχει συμβουλές σε θέματα παγκόσμιων συγχωνεύσεων και εξαγορών, ενώ διετέλεσε ιδρυτής και πρόεδρος της Andrew-Ward International, Inc., μιας διεθνούς εταιρείας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών μάντζιμεντ. Είναι ομιλητής σε πολλά παγκόσμια συνέδρια και μεταξύ άλλων επισκέπτης-λέκτορας στο Kellogg School of Management του Northwestern University, όπου ομιλεί για θέματα της παγκόσμιας οικονομίας, του παγκόσμιου μάρκετινγκ και της παγκόσμιας επιχειρησιακής ανάπτυξης, μεταξύ των οποίων και οι διαφαινόμενες αγορές. Έχει εκδώσει τέσσερα βιβλία για την παγκοσμιοποίηση και την ανάπτυξη παγκόσμιων επιχειρησιακών στρατηγικών, μεταξύ των οποίων και τις διαφαινόμενες αγορές. Είναι κάτοχος πτυχίου MBA από το University of New York (Buffalo) και διδακτορικού διπλώματος από το Chicago-Kent College of Law (Chicago). Είναι ιδρυτικό μέλος του πρώτου αγγλόφωνου Ροταριανού Ομίλου στη Φραγκφούρτη, το 2006.