



GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΤΗΣ GILLETTE

THE COMPANY · 08

Όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρεία, όσο περισσότερες αγορές εξυπηρετεί, όσο πιο πλατιά είναι η γκάμα των προϊόντων της, τόσο λιγότερες, παραδόξως, φαίνεται να είναι οι άμεσες ευθύνες του προέδρου.

Μπορεί να ακούγεται προκλητική δήλωση, αλλά πολύ συχνά έτσι ακριβώς λειτουργεί.

Όταν οι άνθρωποι κοιτάζουν μια μεγάλη πολυεθνική απ' έξω, τείνουν να φαντάζονται τον πρόεδρο σαν απόλυτο κυβερνήτη του πλοίου. Στην πραγματικότητα, στις σύγχρονες εταιρείες ο πρόεδρος εκπροσωπεί συχνά τη θεσμική εξουσία, τη συνέχεια και τη σχέση με το διοικητικό συμβούλιο και τους μετόχους.

Αυτός που πραγματικά βγαίνει στο πεδίο της μάχης κάθε πρωί είναι κάποιος άλλος: ο διευθύνων σύμβουλος.

Ο διευθύνων σύμβουλος είναι αυτός που πρέπει να φέρει αποτελέσματα.

Ο διευθύνων σύμβουλος είναι αυτός που πρέπει να εξηγήσει γιατί οι πωλήσεις ανεβαίνουν ή πέφτουν.

Ο διευθύνων σύμβουλος είναι αυτός που πρέπει να δικαιολογήσει μια απώλεια μεριδίου αγοράς.

Ο διευθύνων σύμβουλος είναι αυτός που πρέπει να αντιμετωπίσει απεργίες, βιομηχανικές κρίσεις, ανακλήσεις προϊόντων, στρατηγικά λάθη και οργανωτικές αλλαγές.

Με λίγα λόγια, ο διευθύνων σύμβουλος ζει υπό διαρκή έλεγχο.

Κάθε τρίμηνο φέρνει κρίση.

Κάθε χρονιά φέρνει αξιολόγηση.

Κάθε απόφαση έχει ένα τίμημα.

Όταν τα πράγματα πάνε καλά, η αναγνώριση μοιράζεται.

Όταν τα πράγματα πάνε άσχημα, η ευθύνη πέφτει συνήθως σε ένα μόνο γραφείο.

Του διευθύνοντος συμβούλου.

Ο πρόεδρος, από την άλλη, κατέχει ένα πιο εκλεπτυσμένο έδαφος.

Ο πρόεδρος συμμετέχει στις στρατηγικές αποφάσεις.

Ο πρόεδρος βοηθά να οριστεί η κατεύθυνση.

Ο πρόεδρος επηρεάζει τις προτεραιότητες.

Ο πρόεδρος συνομιλεί με τους μετόχους.

Ο πρόεδρος χτίζει σχέσεις.

Ο πρόεδρος διαχειρίζεται ισορροπίες και δομές εξουσίας.

Κι όμως ο πρόεδρος σπάνια εμφανίζεται στην πρώτη γραμμή της δράσης.

Είναι ένας ρόλος χτισμένος περισσότερο στην επιρροή παρά στην εκτέλεση.

Περισσότερο στην καθοδήγηση παρά στην άμεση λογοδοσία.

Περισσότερο στην εξουσία παρά στην έκθεση.

Γι' αυτό, στις μεγάλες εταιρείες, η σχέση ανάμεσα στον πρόεδρο και στον διευθύνοντα σύμβουλο είναι μία από τις πιο λεπτές

δυναμικές ολόκληρου του συστήματος.

Στα χαρτιά φαίνονται σύμμαχοι.

Στην πραγματικότητα συχνά υπηρετούν διαφορετικές ανάγκες.

Ο πρόεδρος θέλει να προστατέψει τον θεσμό.

Ο διευθύνων σύμβουλος πρέπει να προστατέψει την απόδοση.

Ο πρόεδρος σκέφτεται με όρους σταθερότητας.

Ο διευθύνων σύμβουλος σκέφτεται με όρους αποτελεσμάτων.

Ο πρόεδρος μπορεί να περιμένει.

Ο διευθύνων σύμβουλος πρέπει να απαντήσει αμέσως.

Όταν οι δύο ρόλοι είναι ευθυγραμμισμένοι, ο οργανισμός γίνεται πιο δυνατός.

Όταν ξεσπά σύγκρουση, ολόκληρη η εταιρεία νιώθει γρήγορα την ένταση.

Τα στελέχη δεν ξέρουν πια ποιον να ακολουθήσουν.

Οι προτεραιότητες θολώνουν.

Οι αποφάσεις καθυστερούν.

Η εσωτερική πολιτική αρχίζει να παίρνει τη θέση του ανταγωνισμού στην αγορά.

Και πολύ συχνά, αυτός που τελικά πληρώνει το τίμημα είναι ο διευθύνων σύμβουλος.

Για έναν πολύ απλό λόγο.

Ένα διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αντικαταστήσει έναν διευθύνοντα σύμβουλο μέσα σε λίγα λεπτά.

Το να αντικαταστήσεις έναν πρόεδρο είναι πολύ πιο περίπλοκο.

Γι' αυτό ο διευθύνων σύμβουλος μιας μεγάλης εταιρείας κατέχει μια μοναδική θέση.

Ο διευθύνων σύμβουλος σηκώνει τεράστιες ευθύνες.

Ο διευθύνων σύμβουλος διοικεί χιλιάδες ανθρώπους.

Ο διευθύνων σύμβουλος κινεί δισεκατομμύρια δολάρια.

Ο διευθύνων σύμβουλος παίρνει αποφάσεις που επηρεάζουν ολόκληρες αγορές.

Κι όμως, η θέση είναι πάντα προσωρινή.

Μια μέρα ο διευθύνων σύμβουλος μπορεί να γιορτάζεται ως ο αρχιτέκτονας της επιτυχίας.

Λίγα τρίμηνα αργότερα, ο ίδιος διευθύνων σύμβουλος μπορεί να γίνει η κύρια εξήγηση για τα προβλήματα της εταιρείας.

Ο πρόεδρος, στο μεταξύ, εκπροσωπεί συχνά τη μνήμη και τη συνέχεια του συστήματος.

Ο ένας εκτελεί.

Ο άλλος εποπτεύει.

Ο ένας τρέχει.

Ο άλλος παρακολουθεί.

Ο ένας φέρνει αποτελέσματα.

Ο άλλος προστατεύει την εξουσία.

Και μέσα σε αυτή την εύθραυστη ισορροπία γίνεται φανερή μία από τις λιγότερο συζητημένες αλήθειες της εταιρικής διοίκησης:

***στις μεγάλες εταιρείες, η εξουσία και η λογοδοσία δεν
κάθονται πάντα στο ίδιο γραφείο.***

Ferdinando