



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ, ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ

Μετάφραση και σχολιασμός αποσπάσματος από τα αγγλικά στα ελληνικά από το βιβλίο «*Good Profit*» του Charles Koch

ΤΟΥ

ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΤΣΙΡΩΝΗ (Ξ2016090)

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ:

ΚΕΛΑΝΔΡΙΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΚΑΤΣΙΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

ΚΕΡΚΥΡΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2020

**Μετάφραση και σχολιασμός αποσπάσματος από τα αγγλικά στα
ελληνικά από το βιβλίο «*Good Profit*» του Charles Koch**

Περιεχόμενα

- 1.Μετάφρασμα...σελίδα 2
- 2.Πρωτότυπο Κείμενο...σελίδα 13
- 3.Σχόλια...σελίδα 22
- 4.Βιβλιογραφία...σελίδα 29

1.Μετάφρασμα

Εισαγωγή

Η φιλοσοφία του αμοιβαίου οφέλους

Η δυνατότητα να ζουν οι άνθρωποι μαζί ειρηνικά και με αμοιβαίο όφελος, χωρίς να είναι αναγκασμένοι να συμφωνούν πάνω σε συγκεκριμένους κοινούς στόχους, και δεσμευμένοι μόνο από αφηρημένους κανόνες συμπεριφοράς ήταν ίσως η μεγαλύτερη ανακάλυψη που έκανε ποτέ η ανθρωπότητα.

-F. A. Hayek

Η «ειρήνη» και το «αμοιβαίο όφελος» είναι βασικές προϋποθέσεις για την κοινωνία των πολιτών και για την επιτυχία σε ατομικό επίπεδο, την δική σας και την δική μου. Αυτές μαζί με τους «αφηρημένους κανόνες συμπεριφοράς», που τόσο θαύμαζε ο βραβευμένος με Νόμπελ οικονομολόγος Friedrich Hayek, αντικατοπτρίζουν το στόχο του πλαισίου διοίκησης της επιχείρησής μου: ότι όλοι γνωρίζουν τι είναι το σωστό και είναι ενθουσιώδεις να το κάνουν, χωρίς ρητές οδηγίες ή υπερβολικά λεπτομερείς κανόνες.

Ως Διευθύνων Σύμβουλος της Koch Industries, Inc., είμαι περήφανος που δουλεύω με ηθικούς ανθρώπους οι οποίοι βοηθούν τους εαυτούς τους βοηθώντας άλλους να βελτιώσουν τις ζωές τους. Είμαι αφοσιωμένος στην απόκτηση μόνο ενός συγκεκριμένου είδους κέρδους, αυτό που εμείς αποκαλούμε «καλό κέρδος».

Με την έννοια «καλό κέρδος» δεν εννοώ υψηλά περιθώρια ή υψηλές αποδόσεις κεφαλαίου, ή υψηλά κέρδη με οποιοδήποτε τρόπο. Αυτό που εγώ θεωρώ ως καλό κέρδος προέρχεται από την Ηθική Επιχειρηματικότητα, δηλαδή την δημιουργία ανώτερης αξίας για τους πελάτες μας καταναλώνοντας λιγότερους πόρους και ενεργώντας πάντα νόμιμα και με εντιμότητα. Το καλό κέρδος προέρχεται από την συνεισφορά στην κοινωνία και όχι από την εταιρική πρόνοια ή άλλους τρόπους εκμετάλλευσης των ανθρώπων.

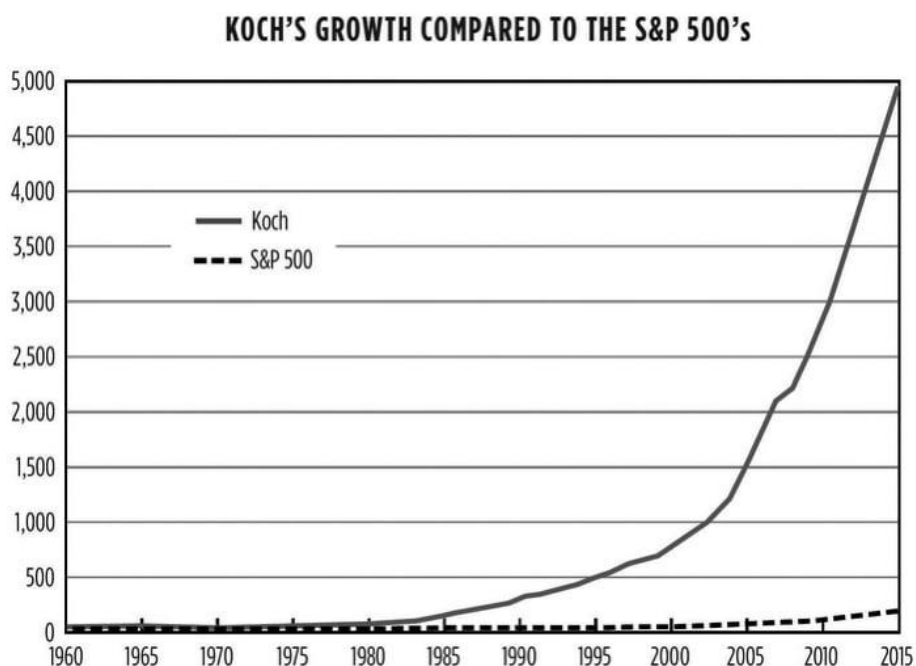
Η υπέρτατη αξία για τους καταναλωτές μας δημιουργείται από το σενάριο που περιγράφει ο Hayek στην προηγούμενη σελίδα. Ένα σενάριο το οποίο μεγιστοποιεί την ελευθερία των υπαλλήλων οι οποίοι δεσμεύονται μόνο «από αφηρημένους κανόνες συμπεριφοράς». Αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο προσπαθούμε να διοικούμε την Koch Industries.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 όταν η Koch Industries εισήγαγε το πλαίσιο διοίκησης της, την Διοίκηση με Βάση την Αγορά (ΔΒΑ), στο εργοστάσιο κατασκευής μετάλλων μας κοντά στο Μπέργκαμο της Ιταλίας, οι ηγέτες των σωματείων του αντέδρασαν με ανησυχία: «Αυτό μπορεί να δουλεύει στις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά δεν θα δουλέψει στην Ιταλία. Εδώ, οι διευθυντές σκέφτονται. Οι εργάτες δουλεύουν. Μας ζητάτε να κάνουμε την δουλειά των διευθυντών.» Και όμως αυτή η νοοτροπία υπονομεύει την επιτυχία, την γενική ευημερία, και την ανάπτυξη και την ολοκλήρωση του ατόμου.

Εμείς προτιμάμε να βλέπουμε τις επιχειρήσεις μέσα από μία νοοτροπία αμοιβαίου οφέλους (win-win), η οποία ήταν η βασική φιλοσοφία πίσω από το πλαίσιο της ΔΒΑ το οποίο αρχίσαμε να αναπτύσσουμε στα μέσα της δεκαετίας του 1960. Αυτό το πλαίσιο επέτρεψε στην Koch Industries να αναπτυχθεί εξαιρετικά. Έπαιξε όντως βασικό ρόλο στη μετατροπή μιας εταιρείας αξίας 21 εκατομμυρίων δολαρίων το 1961 σε μία εταιρεία αξίας 100 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2014. (Το ποσό των 100 δισεκατομμυρίων δολαρίων προέρχεται από τους υπολογισμούς του *Forbes* για την καθαρή αξία μου και την καθαρή αξία του αδερφού μου David.)

Όπως φαίνεται στην επόμενη σελίδα, μία επένδυση 1000 δολαρίων στην εταιρεία μας το 1960 θα είχε λογιστική αξία 5 εκατομμύρια σήμερα (δεδομένης της επανεπένδυσης των διανομών), δηλαδή μία απόδοση 27 φορές μεγαλύτερη από μία αντίστοιχη επένδυση στον δείκτη S&P 500.

Αξίζει να τονιστεί ότι η ραγδαία ανάπτυξή μας σε αξία συνέχισε ακόμη και όταν είχαμε γίνει ένας τεράστιος οργανισμός με περισσότερους από 100.000 υπαλλήλους. Τέτοια αποτελέσματα παρατηρούνται σπάνια στις μεγάλες εταιρείες. Για παράδειγμα, το 1917 το περιοδικό *Forbes* δημιούργησε την πρώτη λίστα των 100 μεγαλύτερων εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ενενήντα έξι χρόνια αργότερα, μόνο δεκατρείς από αυτές τις εταιρείες υπάρχουν ακόμη και είναι ανεξάρτητες, και μόνο εφτά έχουν παραμείνει ανάμεσα στις 100 μεγαλύτερες στην χώρα. Παρά τους πόρους και τις δυνατότητες τους, η συντριπτική πλειοψηφία των μεγαλύτερων εταιρειών των Ηνωμένων Πολιτειών δεν μπόρεσαν να παραμείνουν στην κορυφή.



Εικόνα: Η ανάπτυξη της Koch Industries σε σύγκριση με τον δείκτη S&P 500.

Ποιο είναι το μυστικό της Koch Industries; Πιστεύω ότι είναι η Διοίκηση με Βάση την Αγορά, το πλαίσιο διοίκησης της επιχείρησής μας το οποίο είναι μοναδικό και το οποίο μας έχει επιτρέψει να παραμείνουμε στην κορυφή κατά τη διάρκεια μισού αιώνα δραματικών αλλαγών.

Στις δεκαετίες που ακολούθησαν απ' όταν αρχίσαμε να αναπτύσσουμε αυτό το πλαίσιο διοίκησης, οι ενεργειακές τιμές έχουν αυξομειωθεί κατ' επανάληψη, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει ενταθεί, ο γεωπολιτικός χάρτης του κόσμου έχει επανασχεδιαστεί, ο όγκος των κανονισμών και των αντιδικιών έχει αυξηθεί, νέες τεχνολογίες έχουν μεταμορφώσει βιομηχανίες και επιχειρήσεις, και ο ρυθμός των καινοτομιών έχει επιταχυνθεί, αλλά η ΔΒΑ μας έχει επιτρέψει να τα αντιμετωπίσουμε όλα αυτά, αποκομίζοντας παράλληλα «καλά κέρδη»: καλά επειδή καθοδηγούνται από μία εκούσια και αμοιβαία επικερδή σχέση με τους καταναλωτές. Δεν ασκούμε πολιτικές πιέσεις στην κυβέρνηση για να εξουσιοδοτήσει ή να επιχορηγήσει αυτά που εμείς πουλάμε. Αυτό δημιουργεί κακό κέρδος. Αντίθετα εμείς αποκομίζουμε κέρδος δημιουργώντας αξία για τους καταναλωτές μας, την κοινωνία, τους συνεταιίρους μας, και κάθε εργαζόμενο που συνεισφέρει. Αυτό είναι το καλό κέρδος.

Μελλοντικά, το όραμα της Koch Industries είναι να διπλασιάζει τα κέρδη της κατά μέσο όρο κάθε έξι χρόνια εφαρμόζοντας την Διοίκηση με Βάση την Αγορά, η οποία σκιαγραφείται και περιγράφεται με λεπτομέρεια στα κεφάλαια αυτού του βιβλίου.

Όπως οι περισσότεροι, ενδιαφέρομαι για την ευημερία όχι μονάχα της οικογένειάς μου και του εαυτού μου, αλλά και των άλλων. Είναι προφανές ότι η οικογένειά μου και εγώ έχουμε επωφεληθεί από την επιτυχία της Koch Industries. Αλλά όφελος είχαν και οι πάνω από 100.000 άνθρωποι που εργάζονται στην εταιρεία μας σε όλο τον

κόσμο σε περισσότερες από εξήντα χώρες, συμπεριλαμβάνοντας την Κίνα, το Μεξικό, την Ινδία, την Ιαπωνία, τον Καναδά, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Γερμανία, την Σιγκαπούρη, την Βραζιλία και την Μαλαισία. Όφελος επίσης είχαν και όλοι άνθρωποι που είχαν οικονομική πρόσβαση σε αναρίθμητα πολύτιμα προϊόντα και υπηρεσίες χάρη στις προσπάθειες και τις ανακαλύψεις της Koch Industries.

Αυτή η ομάδα περιλαμβάνει και αυτούς που επωφελούνται από άμεσα διαθέσιμα, υψηλής ποιότητας καύσιμα (συμπεριλαμβανομένων των βιοκαυσίμων) με τα οποία τροφοδοτούν τις επιχειρήσεις τους, ζεσταίνουν και δροσίζουν τα σπίτια τους, και λειτουργούν τα οχήματά τους. Περιλαμβάνει αυτούς των οποίων οι ζωές είναι πλέον ευκολότερες χάρη στις καινοτομίες που κάνουν τις καλλιέργειες πιο παραγωγικές, τα ελαστικά τζιν πιο άνετα, τα χαλιά πιο ανθεκτικά και τις πάνες μωρών πιο απορροφητικές και ελαστικές. Περιλαμβάνει επίσης αυτούς που απολαμβάνουν τα οφέλη υγείας των στεγνωτήρων χεριών και των αυτόματων διανεμητών σαπουνιού στις δημόσιες τουαλέτες, και αυτούς που απολαμβάνουν την χρήση μικρότερων και πιο ελαφριών κινητών λόγω της χρήσης καλύτερων βυσμάτων μέσα σε αυτά. Ικανοποιούμε την επιθυμία των καταναλωτών μας όποτε έχουμε την ικανότητα να το κάνουμε, και οι καταναλωτές επιβεβαιώνουν αυτήν την αξία επιτρέποντας μας να έχουμε κέρδος. Και αναμένουμε πολύ περισσότερη δημιουργία αξίας από την Koch Industries στο μέλλον.

Το 2007 εξήγησα το πλαίσιο διοίκησης της εταιρείας μας σε ένα βιβλίο με τίτλο *The Science of Success*. Όταν το έγραψα, η λογιστική αξία της Koch Industries (προσαρμοσμένη για τις διανομές) ήταν περίπου δύο χιλιάδες φορές μεγαλύτερη από την λογιστική αξία της το 1961 όταν επέστρεψα στο σπίτι μου στην Γουίτσιτα του Κάνσας για να δουλέψω για τον πατέρα μου. Όπως ανέφερα πιο πριν, η προσαρμοσμένη λογιστική αξία είναι πλέον πέντε χιλιάδες φορές μεγαλύτερη. Ακόμα και κατά την διάρκεια της οικονομικής ύφεσης του 2008 και στον απόηχο αυτής (μία από τις χειρότερες οικονομικές περιόδους από την οικονομική κρίση της δεκαετίας του 30'), η Koch Industries υπερδιπλασίασε την αξία των μετοχικών της κεφαλαίων και αύξησε το εργατικό της δυναμικό περισσότερο από 40%.

Οι εταιρείες ασκούν πάντοτε πιέσεις για ειδική μεταχείριση αλλά κατά της διάρκεια αυτής της ύφεσης πολλές από αυτές ενέτειναν τις πιέσεις τους προς το κράτος για χάρες. Αυτή η προσπάθεια τους, αν και αρκετά αποτελεσματική, ήταν σε βάρος των φορολογούμενων και των καταναλωτών και έφερε αθέμιτα τους ανταγωνιστές τους σε μειονεκτική θέση. Με αυτό τον τρόπο η Ουάσινγκτον επιλέγει πολύ συχνά τους νικητές και τους ηττημένους στην οικονομία. Αυτό είναι η εταιρική πρόνοια και είναι το αντίθετο της ελευθερίας και του καλού κέρδους. Έχω ξοδέψει πολλή ενέργεια και πόρους μιλώντας ανοιχτά για τους κινδύνους του κέρδους που προέρχεται από τον εξαναγκασμό, το οποίο είναι αντίθετο με την φιλοσοφία της Διοίκησης με Βάση την Αγορά.

Η Διοίκηση με Βάση την Αγορά αναδεικνύει την Ηθική Επιχειρηματικότητα πάνω από την εταιρική πρόνοια, την αρετή πάνω από το ταλέντο, την αμφισβήτηση και το

συγκριτικό πλεονέκτημα πάνω από την ιεραρχική θέση, και τα οικονομικά βραβεία για την μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας πάνω από την αμοιβή με όριο. Η ΔΒΑ έχει επιτρέψει στην Koch Industries να επεκτείνει την ευημερία στους εργαζομένους της, σε όλους όσους ωφελούνται από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, και σε όλους αυτούς που ωφελούνται από την εξοικονόμηση πόρων που προκύπτει από την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και δημιουργικότητά της.

Κανείς δε μπορεί να αποφασίσει καλύτερα σε ποια προϊόντα και υπηρεσίες δίνει μεγαλύτερη αξία ένας καταναλωτής από τον ίδιο τον καταναλωτή. Δείχνουμε σεβασμό στον καταναλωτή με την αφοσίωση μας να ικανοποιήσουμε αυτά που εκείνος εκτιμά. Αυτό παράγει καλό κέρδος. Το κακό κέρδος προέρχεται από την ασέβεια στο πρόσωπο των καταναλωτών κάνοντας τους να επιχορηγήσουν την επιχείρησή μας με τα χρήματα των φόρων τους και με υψηλότερες τιμές, αρπάζοντας το καλό κέρδος που θα μπορούσαν να είχαν άλλες εταιρείες.

Για τους παραπάνω λόγους, η εταιρεία μας είναι αντίθετη με τις κρατικές ενισχύσεις στις επιχειρήσεις, ακόμα και όταν επιφανειακά φαίνεται ότι αυτές μας ωφελούν. Κρατικές ενισχύσεις όπως για παράδειγμα ειδικές φορολογικές ελαφρύνσεις, δασμοί εισαγωγής, περιορισμοί εξαγωγής, κρατικές εντολές, αντιανταγωνιστικές διατάξεις και διασώσεις. Η εταιρική πρόνοια απαλλάσσει τους παραλήπτες από την πίεση της καινοτομίας και της δημιουργίας αξίας για την κοινωνία, εμποδίζει τον μη προνομιούχο ανταγωνισμό μέσω εξαναγκασμού, και περιορίζει τις διαθέσιμες επιλογές των καταναλωτών.

Όπως είναι φυσικό, όταν οι αγορές είναι στρεβλωμένες εξαιτίας της εταιρικής πρόνοιας, η Koch Industries είναι αναγκασμένη να αντιμετωπίσει αυτές τις στρεβλώσεις ώστε να μπορέσει να παραμείνει ανταγωνιστική. Για παράδειγμα, εκμεταλλευόμαστε, όπως όλοι, τις νόμιμες φορολογικές ελαφρύνσεις. Παρόλα αυτά, οι περισσότερες κρατικές ενισχύσεις όπως οι δασμοί εισαγωγής, οι περιορισμοί εξαγωγής και οι αντιανταγωνιστικοί κρατικοί κανονισμοί και εντολές είναι κατοχυρωμένες στο νόμο και είναι υποχρεωτικές.

Εμείς υποστηρίζουμε την κατάργηση όλων αυτών των στρεβλώσεων, ακόμη και εκείνων από τις οποίες επί του παρόντος επωφελούμαστε, όπως τις κρατικές εντολές για την αιθυλική αλκοόλη, τους περιορισμούς εξαγωγής αργού πετρελαίου και φυσικού αερίου, και τους δασμούς εισαγωγής. Ως παραγωγοί αιθυλικής αλκοόλης και καταναλωτές μεγάλων ποσοτήτων αμερικάνικου αργού πετρελαίου και φυσικού αερίου, αποκομίζουμε κέρδος βραχυπρόθεσμα από αυτές τις στρεβλώσεις της αγοράς. Όμως κανόνες όπως αυτοί, οι οποίοι δεν οδηγούν σε καλό κέρδος, αφήνουν σχεδόν τους πάντες, συμπεριλαμβανομένης και της εταιρείας μας, σε χειρότερη κατάσταση μακροπρόθεσμα.

Οι ελεύθερες κοινωνίες, οι οποίες είναι βασισμένες στον σεβασμό για αυτά τα οποία εκτιμούν οι άνθρωποι, απολαμβάνουν την μεγαλύτερη ευημερία. Εύπορες χώρες όπως η Νέα Ζηλανδία και η Ελβετία, παρά το γεγονός ότι δεν είναι τέλειες,

εξασφαλίζουν ατομικά δικαιώματα, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, σε όλους. Επιτρέπουν σε όλους να εκφράσουν ιδέες και στις αγορές να λειτουργήσουν ελεύθερα, δηλαδή καλύτερα από την συντριπτική πλειοψηφία των χωρών του πλανήτη.

Οι κοινωνίες που δεν ενστερνίζονται την ελευθερία καταλήγουν να έχουν λιγότερη ευημερία. Η Βενεζουέλα είναι μια χώρα πλούσια σε φυσικούς πόρους. Παρόλα αυτά, μετά από μόλις δεκατέσσερα χρόνια σοσιαλιστικής διακυβέρνησης, το κράτος είναι αναγκασμένο να διανέμει βασικά αγαθά όπως φαγητό, ηλεκτρισμό, νερό και άλλα.

Από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα, οι πιο επιτυχημένες κοινωνίες και εταιρείες, είναι αυτές που έχουν ένα πλαίσιο ελευθερίας μέσα στο οποίο τα άτομα μπορούν να βελτιώνουν την ζωή τους βελτιώνοντας τις ζωές των άλλων.

Αυτή η ελευθερία επιτρέπει στους επιχειρηματίες να ανακαλύψουν πως μπορούν να χρησιμοποιήσουν με τον καλύτερο τρόπο τους πόρους για να ικανοποιήσουν με οικονομικά μέσα όσα έχουν αξία για τους ανθρώπους. Για παράδειγμα, όταν αναπτύχθηκε η τεχνολογία μετάδοσης δεδομένων μέσω οπτικών ινών αντί του ηλεκτρισμού, οι εταιρείες μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας άρχισαν να αλλάζουν από σύρματα σε καλώδια με οπτικές ίνες, αυξάνοντας τη χωρητικότητα και την ταχύτητα και ελευθερώνοντας περισσότερο χαλκό, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί για άλλους σκοπούς. Αυτό βελτίωσε αρκετά το κόστος, την ταχύτητα και την ποιότητα της μεταφοράς των εικόνων, της φωνής και των δεδομένων, δημιουργώντας έτσι καλό κέρδος.

Όταν επιτρέπεται στα οικονομικά σημάδια να κατευθύνουν τις πράξεις, τότε οι άνθρωποι αποκτούν γνώση σχετικά με το τι έχει αξία για τους άλλους και για το μέγεθος αυτής της αξίας. Τότε παρακινούνται να αντικαταστήσουν τα παλαιά συστήματα με καινούρια τα οποία βελτιώνουν τις ζωές των ανθρώπων. Για αυτό το λόγο ο κόσμος πήγε από τη χρήση PC σε χρήση λάπτοπ και τάμπλετ. Όχι εξαιτίας κάποιας κρατικής ενίσχυσης ή εντολής αλλά επειδή οι καταναλωτές έδειξαν ότι εκτιμούσαν τα λάπτοπ και τα τάμπλετ πιο πολύ από τα PC.

Εάν η αγορά έδειχνε ότι οι καταναλωτές εκτιμούν την ενέργεια από ηλιακά πάνελ περισσότερο από την ενέργεια από το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο, η βιομηχανία ηλιακής ενέργειας δεν θα χρειαζόταν να επιδιώξει το κέρδος με πολιτικά μέσα, όπως έκανε η Solyndra αναζητώντας επιχορηγήσεις από τους καταναλωτές ενέργειας και τους φορολογούμενους. Η βιομηχανία ηλιακής ενέργειας θα πρέπει, όπως κάθε επιχείρηση, να επιδιώκει το κέρδος με οικονομικούς τρόπους και όχι με εξαναγκαστικούς.

Στην Koch Industries τονίζουμε την σημασία του συνεχούς ενστερνισμού της καινοτομίας και της αντικατάστασης παλαιών προϊόντων, υπηρεσιών και μεθόδων με νέες και καλύτερες όπως τους στεγνωτήρες χεριών και των αυτόματους διανεμητές σαπουνιού της Georgia Pacific(GP). Η GP εργάζεται αυτή τη στιγμή πάνω σε συστήματα πρόληψης μόλυνσεων τα οποία ειδοποιούν τους εργαζόμενους

υγειονομικής περίθαλψης στη περίπτωση που αμελήσουν να απολυμάνουν τα χέρια τους πριν φροντίσουν έναν ασθενή.

Αυτό είναι ένα ακόμα παράδειγμα της δημιουργικής καταστροφής που μας παρακινεί (βλ. κεφάλαιο 3) και του καλού κέρδους που αποκομίζουμε από αυτή, διότι η μείωση της μετάδοσης νοσοκομειακών μολύνσεων μπορεί να μειώσει την ανάγκη για νοσοκομειακά κρεβάτια και φάρμακα. (Κάθε βελτίωση είναι ζημιογόνα για την επιχείρηση κάποιου, αλλά κανείς δε μπορεί να υποστηρίξει ότι οι λιγότερες μολύνσεις είναι κάτι αρνητικό για την κοινωνία ως σύνολο.)

Οι ανώτερες πετροχημικές διεργασίες που έχει αναπτύξει η INVISTA για τη παραγωγή νάιλον είναι ένα ακόμη παράδειγμα. Η INVISTA, η οποία εξαγοράστηκε από την Koch Industries το 2004, είναι ένας από τους μεγαλύτερους παραγωγούς ινών, πολυμερών και ενδιάμεσων χημικών προϊόντων. Εργαζόμαστε για να αντικαταστήσουμε μερικές από τις μεθόδους της, αλλά και άλλων εταιρειών μας, με αποτελεσματικότερες βιολογικές μεθόδους, ελευθερώνοντας έτσι πόρους για να χρησιμοποιηθούν αλλού. Οι νέες μέθοδοι θα έχουν ως αποτέλεσμα μειωμένη εκπομπή ρύπων, θα απαιτούν λιγότερη ενέργεια και θα έχουν λιγότερα υποπροϊόντα.

Αυτές οι βιολογικές μέθοδοι ενδέχεται να προκαλέσουν αναστάτωση, καθιστώντας μερικές από τα υπάρχουσες μονάδες μας παρωχημένες, επιφέροντας ζημίες και δημιουργώντας την ανάγκη για οργανωτικές αλλαγές. Παρόλα αυτά, μακροπρόθεσμα, οι παλαιές μονάδες θα πρέπει να αντικαθίστανται από καλύτερες καινούριες. Οι καταναλωτές και η κοινωνία στο σύνολό της ωφελούνται από οικονομικότερα, πιο φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα νάιλον στα ρούχα, στα αυτοκίνητα και στις συσκευές. Αυτό παράγει κέρδος για τον επιχειρηματία, ο οποίος έχει μερίδιο στην αξία που δημιουργείται για τον καταναλωτή.

Η ΔΒΑ μας προτρέπει να εστιάσουμε στις ανικανοποίητες ανάγκες των καταναλωτών και να τις καταλάβουμε, ώστε να βρούμε τρόπους να τις ικανοποιήσουμε. Προσπαθούμε να το κάνουμε αυτό ταχύτερα και καλύτερα από τους υπάρχοντες και τους δυνητικούς ανταγωνιστές. Αυτό απαιτεί από εμάς να βελτιώνουμε συνεχώς τις υπάρχουσες δυνατότητες μας, όπως τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, τις λειτουργίες, την κατανομή, τα κεφάλαια, την τεχνολογία, και την έρευνα και ανάπτυξη. Επιπλέον η ΔΒΑ απαιτεί την πρόσθεση νέων δυνατοτήτων πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές μας. Για παράδειγμα, οι εξαγορές της INVISTA και της GP μας επέτρεψαν να αναπτύξουμε τις δυνατότητες του μάρκετινγκ και της προώθησης των προϊόντων μας στους καταναλωτές, το οποίο μας προσέφερε νέες ευκαιρίες για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις και για μελλοντικές εξαγορές.

Όσες φορές μου έχουν ζητήσει να μοιραστώ τις αρχές της ΔΒΑ μας με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, το έχω κάνει με ευχαρίστηση. Δεν πιστεύω ότι η επιτυχία των άλλων θα μειώσει την δική μας. Αντίθετα, η ΔΒΑ είναι αμοιβαία ωφέλιμη (win-win). Όμως η ΔΒΑ δεν έχει κάποια μυστική συνταγή. Δεν μπορεί να μεταβιβαστεί ως ένας κατάλογος καθημερινών υποχρεώσεων, ούτε είναι ένα σύνολο

από σλόγκαν αντισυμβατικής σκέψης τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν μετά από ένα ολόημερο σεμινάριο.

Η ΔΒΑ δεν είναι απλά ένα ακόμη σύστημα, με μία trendy ονομασία, το οποίο δεν επιτυγχάνει τίποτα. Ο θεωρητικός της διοίκησης W. Edwards Deming ζήτησε να «Ξεφορτωθείτε τα σλόγκαν» όταν είχε δει πολλά εργοστάσια γεμάτα με αφίσες που παρακινούσαν σε βελτιώσεις διάφορων ειδών. Για αυτόν τα σλόγκαν απλώς επιβεβαίωσαν αυτό το οποίο οι εργαζόμενοι ήδη υποπτεύονταν, ότι η διοίκηση δεν ξέρει τι κάνει. Παρατηρήσαμε πολλά θετικά στοιχεία στο σύστημα του Deming αλλά ανακαλύψαμε ότι ήταν πολύ περιορισμένο για να καλύψει όλες τις ανάγκες για επιχειρηματική επιτυχία.

Η ΔΒΑ βοηθά τους εργαζόμενους να απαντήσουν καλύτερα στο ερώτημα «πώς» και μετά εμβαθύνει. Τους βοηθά να απαντήσουν στον ερώτημα: τι θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να δημιουργήσει την μεγαλύτερη δυνατή αξία και για την κοινωνία;

Επομένως, ο αναγνώστης θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος. Η ΔΒΑ είναι απίστευτα δυνατή, αλλά η επιτυχής εφαρμογή της δεν είναι ούτε απλή ούτε εύκολη. Μετά από πέντε δεκαετίες από τότε που ξεκινήσαμε να αναπτύσσουμε και να εφαρμόζουμε αυτές τις αρχές στην Koch Industries, κατάλαβα ότι δεν είναι αρκετό για κάποιον απλά να αποστηθίσει την μεθοδολογία ή να προσπαθήσει μελετώντας θεωρητικά την ΔΒΑ, να την κάνει γνωστικό κτήμα του. Είναι αναγκαίο να καταλάβει κανείς επαρκώς τις βασικές αρχές για να μπορεί να τις προσαρμόσει ως κατάλληλα εργαλεία για την επίλυση του εκάστοτε προβλήματος.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΒΑ απαιτεί την εσωτερίκευση των αρχών της σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, και ιδιαίτερα στην ηγεσία. Εάν δεν έχεις χρησιμοποιήσει ποτέ ένα μπαστούνι του γκολφ ή δεν έχεις οδηγήσει ποτέ ένα αυτοκίνητο, η θεωρία και οι οδηγίες μπορούν να σε φτάσουν μόνο μέχρι ένα επίπεδο. Πρέπει να πιάσεις το μπαστούνι του γκολφ ή να κάτσεις στην θέση του οδηγού και να εξασκείσαι συνέχεια μέχρι να εσωτερικεύσεις τις μεθόδους σε επίπεδο που θα μπορείς να τις κάνεις αυτόματα. Πρέπει να σου γίνει δεύτερη φύση. Παρομοίως, η ΔΒΑ απαιτεί να μπορείς να διεξάγεις τις επιχειρηματικές σου δραστηριότητες χωρίς καν να χρειάζεται να σκεφτείς τους μηχανισμούς της ΔΒΑ.

Κάποιες βασικές πτυχές της ΔΒΑ, όπως η έμφαση στις ηθικές αξίες και στην επιχειρηματικότητα, αποτελούν κληρονομιά του πατέρα μου Fred Koch, ενός πρώτης γενιάς μετανάστη στις ΗΠΑ. Όντας αυτοδημιούργητος και με χαρακτήρα που θύμιζε John Wayne, αποτελούσε ζωντανό παράδειγμα των ηθικών αρχών τις οποίες τοποθετήσαμε στον πυρήνα της εταιρικής κουλτούρας μας (και οι οποίες δεν μπορούν να μεταλαμπαδευτούν με σύντομες οδηγίες): την αξία της σκληρής δουλειάς, την τιμότητα, την ταπεινότητα, και την δια βίου αφοσίωση στην μάθηση. Καθώς η επιχείρηση του έγινε κερδοφόρος, αυτός περνούσε τον ελεύθερο χρόνο του διαβάζοντας και δουλεύοντας στο αγρόκτημα, και όχι ζώντας μία φανταχτερή ζωή. Παρά την ευφυΐα του ήταν άνθρωπος που εύκολα το παραδεχόταν όταν δεν γνώριζε

κάτι και εκτιμούσε την ειλικρίνεια σε όλα τα θέματα. Προσπάθησε όσο μπορούσε να μεταδώσει αυτές τις αρχές στους γιους του.

Κάποιες αναφορές των εφηβικών χρόνων μου που είχαν δημοσιευθεί παλαιότερα και με περιγράφουν ως επαναστατικό πνεύμα και πεισματάρη έχουν μια δόση αλήθειας. Ως ιδεαλιστής στα νεανικά μου χρόνια, είχα πάθος για την σπουδαιότητα της εξεύρεσης λύσεων στα ανθρώπινα προβλήματα, οι οποίες θα βασίζονται στην ελευθερία, ακόμη και αν οι λύσεις ήταν ακραίες.

Όταν ο πατέρας μου και εγώ αρχίσαμε να δουλεύουμε μαζί το 1961 είχα δύο στόχους: Ο πρώτος ήταν να βοηθήσω να χτίσουμε μια μεγάλη, καινοτόμο, ηθική εταιρεία που να εστιάζει στην δημιουργία αληθινής αξίας και στην απόκτηση καλού κέρδους. Ο πατέρας μου είχε κτίσει υπό την ηγεσία του μια εταιρεία αξίας \$21 εκατομμυρίων δολαρίων και πίστευα ότι αυτό μπορούσε να βελτιωθεί. Μάλιστα, λίγο μετά την άφιξη μου στην εταιρεία, σχεδίασα το όραμά μου για την ανάπτυξη της εταιρείας. (Το 2013 είχαμε ξεπεράσει το στόχο που είχα θέσει μέχρι το τέλος της ζωής μου κατά 70 φορές.)

Ο άλλος μου στόχος ήταν να ανακαλύψω τις αρχές οι οποίες επιτρέπουν καλύτερα στους ανθρώπους να ευημερούν ζώντας και δουλεύοντας μαζί. Σε αυτό επηρεάστηκα από την μητέρα μου η οποία ένιωθε έντονα μια υποχρέωση να βοηθά όλους όσους της το ζητούσαν. Αποτελούσε την προσωποποίηση της ηθικής μέριμνας για την κοινότητα, η οποία για εμένα αντικατοπτρίζει το όραμα του Adam Smith:

Επομένως, το να αισθανόμαστε πολλά για τους άλλους και λίγα για τον εαυτό μας, να περιστέλλουμε τα εγωιστικά και να αφήνουμε ελεύθερα τα ευμενή μας αισθήματα, συνιστά την τελείωση της ανθρώπινης φύσης· και μόνον έτσι μπορεί να γεννηθεί στους ανθρώπους εκείνη η αρμονία συναισθημάτων και παθών, στην οποία έγκειται η όλη τους χάρη και ευπρέπεια.

(Adam Smith 1790/Ελληνική μετάφραση από τον Δ. Δρόσο, 2012)

Για τον Smith αυτό το ιδανικό μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με εθελούσια περιστολή του εγωισμού του ατόμου. Ο πατέρας μου με βοήθησε να δω τις αρνητικές συνέπειες της προσπάθειας του Κουμμουνισμού να επιβάλει με μέτρα εξαναγκασμού αυτή την «τελείωση της ανθρώπινης φύσης.» Συμφωνώ μαζί του όσον αφορά τις αποτρόπαιες πράξεις του Κουμμουνισμού, τις οποίες είδε με τα ίδια του τα μάτια κατασκευάζοντας εγκαταστάσεις στην Σοβιετική Ένωση επί Στάλιν. Παρόλα αυτά, την δεκαετία του '60 η φιλοσοφία μου σχετικά με τον ρόλο του κράτους απέκλινε από αυτήν του πατέρα μου.

Αυτή η απόκλιση ήταν αποτέλεσμα του διαβάσματος και της μελέτης που πραγματοποιούσα τα περισσότερα ήσυχα βράδια μου στην Γουίτσιτα. Παρά το γεγονός ότι οι σπουδές μου ήταν πάνω στη Μηχανική, μελέτησα επίσης μαθηματικά, φυσική και χημεία στο MIT. Έμαθα ότι ζούμε σε ένα σύμπαν το οποίο διέπεται από τάξη και ότι ο φυσικός κόσμος διέπεται από συγκεκριμένες αρχές. Για να επιβιώσει

και να ευημερήσει κανείς, πρέπει να αντιλαμβάνεται και να σέβεται αυτές τις αρχές. Για παράδειγμα, ο τρίτος νόμος του Νεύτωνα είναι ότι κάθε δράση έχει μια ίση και αντίθετη αντίδραση. (Αγνοώντας τους νόμους του Νεύτωνα θέτουμε τον εαυτό μας σε κίνδυνο.)

Άρχισα να αναρωτιέμαι εάν υπήρχαν, παρομοίως, αρχές οι οποίες καθόριζαν την κοινωνική ευημερία. Διάβασα ότι μπορούσα να βρω πάνω στο θέμα από κάθε συναφή κλάδο, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, της ιστορίας, της φιλοσοφίας, της επιστήμης, της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας. Ανακάλυψα πως αυτοί οι κλάδοι είχαν όλοι κάτι κοινό: εξηγούσαν πώς διάφορα κοινωνικά συστήματα αύξαναν ή μείωναν την ευημερία των ανθρώπων. Μελέτησα τους αρχαίους Έλληνες και Ρωμαίους, τους σχολαστικούς φιλοσόφους του Μεσαίωνα, την Ολλανδική Χρυσή Εποχή της ελευθερίας, την Βρετανική Αυτοκρατορία και άλλους μεγάλους πολιτισμούς. Όπως και στις φυσικές επιστήμες, μου φάνηκε σαφές ότι οι άνθρωποι αγνοούν με δικό τους κίνδυνο τις βασικές αρχές σχετικά με το πώς μπορούν ζουν και να εργάζονται μαζί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Τα βιβλία που διάβασα κάλυπταν ολόκληρο το φιλοσοφικό φάσμα από την «αριστερά» μέχρι την «δεξιά» και όλα τα ενδιάμεσα. Ανακάλυψα ότι ο δικός μου πολιτικός προσανατολισμός ήταν πολύ πιο διαφορετικός από τον απλό «συντηρητικό» ή «φιλελεύθερο» προσανατολισμό, με την σύγχρονη σημασία των όρων.

Ο Πλάτωνας, ο Αριστοτέλης, ο John Locke, ο Adam Smith, ο Will Durant, ο Vladimir Lenin, ο John Maynard Keynes και ο Karl Popper μου έκαναν τεράστια εντύπωση, κάποιοι θετική και κάποιοι αρνητική. Συγγραφείς όπως ο F. A. Harper, ο Friedrich Hayek, ο Abraham Maslow, ο Ludwig von Mises, ο Michael Polanyi και ο Thomas Sowell με βοήθησαν ιδιαίτερα να καταλάβω τις αρχές που διέπουν την ευημερία σε μία κοινωνία.

Θυμάμαι καθαρά τα δύο πρώτα βιβλία που μου άλλαξαν τη ζωή: το *Why Wages Rise* του F. A. Harper και το *Human Action* του Ludwig von Mises.

«Ο Harper ο καραφλός», όπως ήταν το παρατσούκλι του, ήταν καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Cornell, και έδειξε ότι εξαναγκάζοντας μια επιχείρηση να πληρώσει τους εργαζόμενους περισσότερα χρήματα από την αξία της παραγωγής τους, το αποτέλεσμα δεν είναι πλουσιότεροι εργαζόμενοι όπως θα υπέθετε κανείς. Αντίθετα, αυτή η πράξη οδηγεί στην ανεργία, η οποία στη συνέχεια μειώνει την παραγωγή και την ευημερία όλων. Ο Harper έδειξε ότι οι πραγματικοί μισθοί καθορίζονται από την παραγωγικότητα της εργασίας. Οι πολιτικές που υπονομεύουν αυτή τη σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και μισθών δεν μπορούν παρά να υπονομεύουν την ευημερία. (Για κάθε δράση, υπάρχει μια ίση και αντίθετη αντίδραση.)

Όσο μεγαλύτερη η απόκλιση μεταξύ μισθών και παραγωγής, τόσο μεγαλύτερη και η ανεργία που προκύπτει. Αυτή η απόκλιση μπορεί να μετατρέψει μία ύφεση σε

οικονομική κρίση όπως συνέβη το 1929 όταν ο Πρόεδρος Herbert Hoover, μεταξύ άλλων λαθών, πίεσε τους εργοδότες να καταβάλουν ανατιολόγητα υψηλούς μισθούς ενώ οι τιμές έπεφταν. Αντίθετα, η ανθρώπινη ευημερία μεγιστοποιείται όταν επιτρέπεται στις εθελούσιες συμφωνίες μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, και όχι στις εξαναγκαστικές, να καθορίζουν τους μισθούς. Όσο παραγωγικότερος είναι ο εργαζόμενος, τόσο περισσότερο θα χρειαστεί να τον αμείψει ο εργοδότης για να τον κρατήσει στην εταιρεία.

Σε ένα άλλο βιβλίο που μου άλλαξε το ζώη ο Mises (επισκέπτης καθηγητής στο New York University) μου έδειξε με απaráμιλλη και σε βάθος ανάλυση ότι μία ελεύθερη κοινωνία βασισμένη στον απόλυτο σεβασμό της ιδιωτικής ιδιοκτησίας, του συνεπούς κράτος δικαίου και του δικαιώματος ελεύθερης ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών είναι το σύστημα που μπορεί να οδηγήσει αποτελεσματικότερα στην ανθρώπινη ευημερία, την πρόοδο, την ευγένεια και την ειρήνη.

Στο αριστούργημά του, *Human Action*, ο Mises δημιουργεί ένα υπέροχο όραμα σχετικά με το πώς οι άνθρωποι μπορούν να ζουν και να εργάζονται καλύτερα. Ξεκινά απαντώντας σε βασικά ερωτήματα όπως «Πως γνωρίζουμε τα πράγματα;» και «Πως γνωρίζουμε τι είναι αληθινό και τι είναι σωστό;»

Όσο περισσότερα βιβλία διάβαζα, με τόσο περισσότερο πάθος ενστερνιζόμουν την αλήθεια ότι η κοινή ανθρώπινη ευημερία απαιτεί ένα σύστημα το οποίο ορίζει και προστατεύει ξεκάθαρα τα δικαιώματα της ιδιωτικής ιδιοκτησίας, επιτρέπει στους ανθρώπους να εκφράζονται ελεύθερα χωρίς εκφοβισμό ή νομικές επιπτώσεις, απέχει από παρεμβάσεις σε συμφωνίες και ανταλλαγές ιδιωτικών μερών και επιτρέπει στις ανθρώπινες πράξεις, αντί των αυθαίρετων αντιλήψεων σχετικά με το πόσο «θα πρέπει» να κοστίζουν τα πράγματα, να κατευθύνουν τις τιμές.

Το να επιτρέπουμε στους ανθρώπους να είναι ελεύθεροι να ακολουθήσουν τα δικά τους ενδιαφέροντα (μέσα στα όρια της νόμιμης συμπεριφοράς) είναι ο καλύτερος και ο μόνος βιώσιμος τρόπος να πετύχουμε την κοινωνική πρόοδο. Για να μπορέσουν τα άτομα να αναπτυχθούν και να έχουν την ευκαιρία να γίνουν ευτυχισμένοι, πρέπει να είναι ελεύθεροι να πάρουν τις δικές τους αποφάσεις και να κάνουν τα δικά τους λάθη, και όχι να είναι αναγκασμένοι να αποδεχτούν επιλογές που έγιναν για αυτούς από άλλους.

2. Πρωτότυπο Κείμενο

Introduction

A Win-Win Philosophy

The possibility of men living together in peace and to their mutual advantage, without having to agree on common concrete aims, and bound only by abstract rules of conduct, was perhaps the greatest discovery mankind ever made.

-F. A. Hayek

“Peace” and “mutual advantage”: These are essential requirements for civil society and, on an individual level, for success-yours and mine. Together with those “abstract rules of conduct” so admired by Nobel Prize-winning economist Friedrich Hayek, they mirror the goal of my business management framework: that everyone knows the right thing to do and is motivated to do it- without explicit directions or overly detailed rules.

As CEO of Koch Industries, Inc., I am proud to work with principled people who help themselves by helping others improve their lives. I am dedicated to pursuing only a certain kind of profit-what we call “good profit”.

By “good profit”, I don’t mean high margins or high return on capital, or lots of profit by just any means. What I consider to be good profit comes from Principled Entrepreneurship-creating superior value for our customers while consuming fewer resources and always acting lawfully and with integrity. Good profit comes from making a contribution in society-not from corporate welfare or other ways of taking advantage of people.

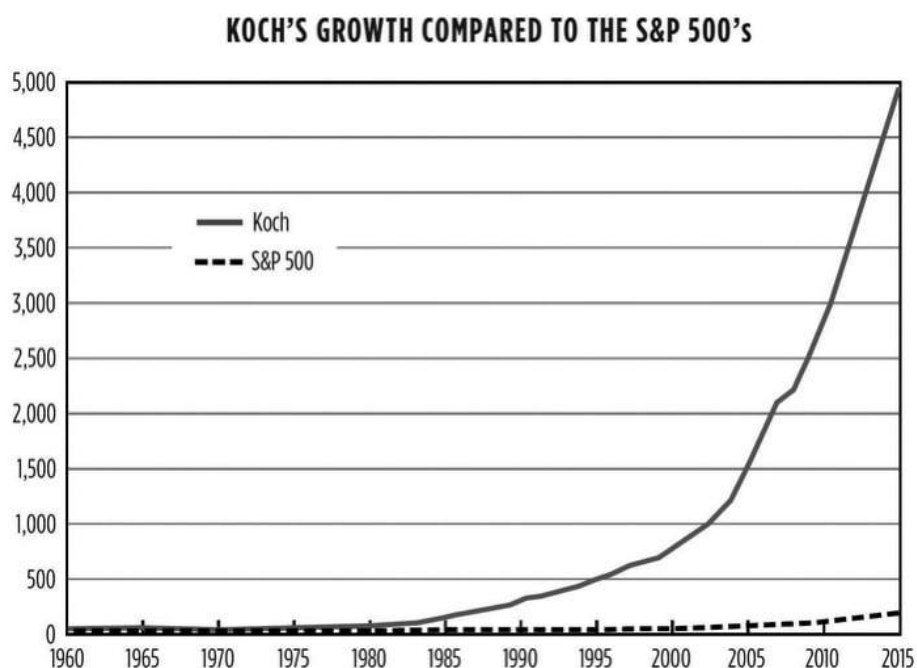
The most value for costumers is created by the scenario described by Hayek on the previous page. One that maximizes the freedom of employees bound only “by abstract rules of conduct”. This is how we strive to manage Koch Industries.

In the early 1990s when Koch Industries introduced its management framework, Market Based Management, to our metal fabrication plant near Bergamo, Italy, its union leaders responded with concern: “This might work in the United States, but it’s not going to work in Italy. Here, managers think. Workers work. You’re asking us to do the managers’ job.” Yet that mentality undermines success, general well-being, and the development and fulfillment of the individual.

We prefer to look at business through a win-win mind-set, which was the guiding philosophy behind the MBM framework we began to develop in the mid-1960s. This framework has enabled Koch to grow tremendously; indeed, it was essential to turning a company valued at 21\$ million in 1961 into one valued at 100\$ billion in 2014. (This 100\$ figure is derived from *Forbes*'s estimate of my brother David's net worth and my net worth.)

As shown in the next page an investment of 1,000\$ in our company in 1960 would have a book value of 5\$ million today (assuming reinvestment of distributions)-a return 27 times higher than what a similar investment in the S&P 500 would have achieved.

It is worth noting that our rapid growth in value has continued even as we have grown into a large organization with more than 100,000 employees. Such results are uncommon among large companies. In 1917, for example, *Forbes* produced its first list of the hundred largest companies in the United States. Ninety-six years later, only thirteen of those companies were still in existence and independent, and only seven remained among the hundred largest in the country. Despite all their assets and capabilities, the vast majority of the nation's largest companies could not keep pace.



What is Koch's secret? I believe that it is Market-Based Management, our unique business management framework, which has allowed us to more than keep pace through half a century of dramatic change.

In the decades since we began to develop this framework, energy prices have risen and fallen in repeated cycles, global competition has intensified, the geopolitical map of the world has been redrawn, the volume of regulation and litigation has soared,

new technologies have transformed industries and businesses, and the pace of innovation has accelerated, but MBM has enabled us to deal with it all-the while earning “good profits”: good because they are driven by a voluntary, mutually beneficial relationship with customers. We don’t lobby the government to mandate or subsidize what we’re selling. That creates bad profit. Instead, we earn profit by creating value-for customers, society, our partners, and every employee who contributes. That is good profit.

Going forward, Koch’s vision is to double profits on average every six years by applying Market-Based Management, which is outlined and detailed in this book’s chapters.

Like most, I am interested in the well-being of not only my family and myself, but others as well. Clearly my family and I have benefited from the success of Koch Industries. But so have the more than 100,000 people Koch employs around the world in over sixty countries, including China, Mexico, India, Japan, Canada, the UK, Germany, Singapore, Brazil, and Malaysia-as well as all the people who have affordable access to countless valuable products and services because of Koch’s efforts and discoveries.

This includes those who benefit from readily available, high-quality fuels (including biofuels) with which they power their businesses, heat and cool their homes, and fuel their vehicles. It includes those whose lives are now easier because of the innovations that make crops more productive, stretch denim jeans more comfortable, carpets more durable, and baby diapers more absorbent and elastic. It includes those who enjoy the health benefits of touchless hand towel and soap dispensers in public restrooms, and smartphones made smaller and lighter thanks to better connectors inside. We satisfy our customer’s desire whenever we have the capability to do so, and the customer confirms that value by allowing us to profit. And there is much more value creation to come from Koch in the future.

In 2007, I explained our management framework in a book called *The Science of Success*. When I wrote it, the book value of Koch Industries (adjusted for distributions) was about two thousand times greater than in 1961 when I returned home to Wichita, Kansas, to work for my father. As I mentioned earlier, the adjusted book value is now five thousand times greater. Even during the Great Recession of 2008 and its aftermath (one of the worst economic periods since the Great Depression), Koch Industries more than doubled its shareholder’s equity and increased its workforce by more than 40 percent.

Companies are always lobbying for special treatment, but during that recession a large number of them stepped up their pressure on the government for favors. They did so quite effectively-but at the expense of taxpayers and consumers, and to the rigged disadvantage of their competitors. Too often, Washington chooses winners and losers in the economy. This is corporate welfare, and it’s the opposite of freedom and good

profit. I have spent a lot of energy and resources speaking out about the dangers of profit by coercion, which is the antithesis of our Market-Based Management philosophy.

Market-Based Management emphasizes Principled Entrepreneurship over corporate welfare, virtue over talent, challenge over hierarchy, comparative advantage over job title, and rewards for long-term value creation over managing to budgets. MBM has enabled Koch to spread well-being to our employees, to all those who benefit from our products and services, and to all those benefit from the resources conserved by our greater efficiency and creativity.

No one can decide which products and services a customer values better than the customer. Dedicating ourselves to satisfying what she values is showing respect for her. This is what generates good profit. Bad profit comes from disrespecting customers by making them subsidize our business with their tax dollars and higher prices, siphoning away the good profit other companies could have earned.

This is why our company opposes government subsidies, such as special tax breaks, import tariffs, restrictions on exports, mandates, anticompetitive regulations, and bailouts-including those that would seem on the surface to be beneficial to us. Corporate welfare relieves recipients of the constructive pressure to innovate and create value for society, hinders the unsubsidized competition by coercion, and limits the choices available to consumers.

Of course, when markets are distorted through corporate welfare, Koch is forced to deal with these distortions in order to remain competitive. For example, like virtually everyone, we take advantage of lawful tax breaks. Most subsidies, however-such as import tariffs, export restrictions, and anticompetitive regulations and mandates-are enshrined in law and are not optional.

We advocate the elimination of all these distortions, even those from which we currently benefit-such as ethanol mandates, restrictions on the export of crude oil and natural gas, and import tariffs. As an ethanol producer and large consumer of U.S. crude oil and natural gas, we profit short term from these market distortions. But rules like these-that don't lead to good profit-leave virtually everyone worse off long term, including us.

Free societies, which are based on respect for what people value, enjoy the greatest prosperity. Prosperous countries such as New Zealand and Switzerland, while not perfect, secure individual rights-including property rights-for all. They allow everyone to express ideas and markets to function freely-better than the great majority of the world's countries.

Societies that don't embrace freedom wind up with the least prosperity. Venezuela is a country rich in natural resources, yet after just fourteen years under a socialist government, it now rations food, electricity, water, and other staples.

From antiquity to today, the best societies, as well as the best companies, have been the ones with a framework of freedom in which individuals can improve their lives by improving the lives of others.

This freedom enables entrepreneurs to discover how to best use resources to satisfy what people value through economic means. For example, when the technology to transmit data by optics rather than electricity was developed, transmission companies began switching from wire to fiber-optic cable, increasing capacity and speed, and freeing more copper to be used for other purposes. This greatly improved the cost, speed, and quality of transmitting images, voice, and data—thus generating good profit.

When economic signals are allowed to direct actions, people gain the knowledge of what is valuable to others and the magnitude of that value. They are then motivated to replace old systems with new ones that improve people's lives. This is why the world went from mainframe computers to laptops and tablets: not because of some government subsidy or mandate, but because consumers showed they valued the latter more than the former.

If the market signaled that consumers value energy from solar panels more than energy from oil and gas, the solar energy industry wouldn't need to pursue profit by political means as Solyndra did, in seeking subsidies from energy consumers and taxpayers. The solar power industry, like every business, should strive to profit by economic means instead of coercive ones.

At Koch, we stress the importance of incessantly embracing innovation and replacing old products, services, and methods with newer and better ones, such as Georgia Pacific's touchless hand towel and soap dispensers. GP is now working on systems to prevent infections by alerting health care workers if they neglect to sanitize their hands before treating a patient.

This is yet another example of our driving creative destruction (see chapter 3) and earning good profit from it, because reducing the spread of hospital infection may reduce the need for hospital beds and medicine. (Every improvement is bad for somebody's business, but no one can argue that fewer infections are a net negative for society as a whole.)

The superior petrochemical processes developed to make nylon by INVISTA are another example. INVISTA, acquired by Koch in 2004, is one of the world's larger producers of fibers, polymers, and chemical intermediates. We're working to replace some of its processes, and others, with more efficient biological ones, freeing up more resources to be used elsewhere. The new processes will result in reduced emissions, require less energy, and have fewer by-products.

These biological processes might bring disruption, rendering some of our existing plants obsolete, causing losses, and necessitating organizational change. But in the long run, old plants should be replaced by even better ones, and it is consumers and

society as a whole that benefit from less expensive, more environmentally friendly nylon products in clothes, cars, and appliances. This generates profits for the entrepreneur who shares in the value created for the consumer.

MBM prompts us to focus on understanding consumers' unmet needs and finding ways to satisfy them. We strive to do this faster and better than existing and potential competitors. This requires that we continuously improve our existing capabilities, such as sales, marketing, operations, distribution, finance, technology, and R&D. MBM also requires that we add new capabilities faster than our competitors. For example, the acquisitions of INVISTA and GP allowed us to develop consumer marketing and branding capabilities that opened up new opportunities for existing businesses and future acquisitions.

When I'm asked to share our MBM principles with other businesses and organizations, I have done so willingly. I don't believe that others' success will diminish our own. On the contrary, MBM is win-win. But MBM is not a secret sauce recipe. It can't be relayed in a list of to-dos. Nor is it a package of think-outside-the-box slogans that can be implemented after a daylong seminar.

MBM is not just another buzzword management system that accomplishes nothing. "Eliminate slogans," demanded management theorist W. Edwards Deming after witnessing numerous factories filled with posters exhorting improvements of various kinds. To him, slogans just confirmed what employees already suspected: that management doesn't know what it's doing. We saw a great deal of merit in Deming's system, but found it was too limited to cover all the requirements for business success.

MBM helps employees better answer the question of "how" and then goes even further. It helps them address what the business should do to create the most value in society as well.

So the reader should be forewarned: MBM is extremely powerful, but successfully applying it is neither simple nor easy. After more than five decades spent developing and applying these principles at Koch, I've learned it's not enough to simply memorize the methodology or learn your way around the metaphorical toolbox. It's essential to understand the underlying principles sufficiently to be able to adapt those tools to fit the problem.

The successful application of MBM requires internalizing its principles at all levels of the organization, especially in leadership. If you've never swung a golf club or driven a car before, theory and instruction will only get you so far. You need to pick up a club or get behind the wheel and keep practicing until you internalize the mechanics to the point where you can do so automatically. It needs to become second nature to you. Similarly, MBM requires being able to conduct your business activities without even having to think about the mechanics of MBM.

Some key aspects of MBM, such as the emphasis on values and entrepreneurship, are legacies of my father, Fred Koch, a first-generation American. A self-made man and John Wayne-type figure, he exemplified much of what is at the core of our culture (and can't be imparted in a quick tutorial): the value of hard work, integrity, humility, and a lifelong dedication to learning. As his business became profitable, he spent his free time reading and ranching-not living a flashy lifestyle. Despite his intelligence, he was the kind of man who readily admitted what he didn't know and prized honesty in all matters. He did his best to transmit those values to his sons.

Some previously published accounts of my teenage years describing me as rebellious and bullheaded are not entirely fictional. As an idealistic man in my twenties, I became passionate about the urgency of finding freedom-fueled solutions to human problems, even if the solutions were radical.

When I joined my father at work in 1961, I had two goals: One was helping to build a large, innovative, principled company focused on creating real value and earning good profit. My father's leadership had built the company up to a net worth of \$21 million and I thought we could improve on that. In fact, shortly after I joined, I plotted out my vision for the company's growth. (By 2013 we had exceeded my lifetime goal by seventyfold.)

My other goal was to discover the principles that best enable people to flourish as they live and work together. In this I was influenced by my mother, who had a deep sense of obligation to help everyone who reached out to her. She personified a principled regard for the community, which to me reflects Adam Smith's vision:

And hence it is, that to feel much for others, and little for ourselves, that to restrain our selfish, and to indulge our benevolent affections, constitutes perfection of human nature; and can alone produce among mankind that harmony of the sentiments and passions in which consists their whole grace and propriety.

For Smith, this ideal could only be achieved through voluntary restraint of one's selfishness. My father helped me see the adverse consequences of Communism's attempt to coerce this "perfection of human nature." I agreed with him about the horrors of Communism, which he witnessed firsthand while building plants in the Soviet Union under Stalin. But in the 1960s my philosophy about the role of government diverged from his.

This began to happen as a result of my spending most of Wichita's quiet nights reading and studying. Though an engineering major, I also studied mathematics, physics, and chemistry at MIT. I learned that we live in an ordered universe and that the natural world is governed by certain principles. To survive and prosper, people must understand and respect those principles. For example, Newton's third law is that every action has an equal and opposite reaction. (We ignore Newton's laws at our own peril.)

I began to wonder if there were, likewise, principles that determined societal well-being. I sought to read everything I could find on the subject from every relevant discipline, including history, economics, philosophy, science, psychology, sociology, and anthropology. What these disciplines had in common, I found, was that each explained how different social systems enhanced or diminished people's well-being. I studied the ancient Greeks and Romans, the medieval Scholastics, the Dutch Golden Age of freedom, the British Empire, and other major civilizations. As in the physical sciences, it became obvious that humans ignore at their own peril the fundamental principles of how to best live and work together.

My readings covered the entire philosophical spectrum from "left" to "right" and everything in between. I discovered my own political orientation was much more nuanced than simply "conservative" or "liberal," in the contemporary sense of those words.

Plato, Aristotle, John Locke, Adam Smith, Will Durant, Karl Marx, Vladimir Lenin, John Maynard Keynes, and Karl Popper all made tremendous impressions on me—some good and some bad. Authors such as F. A. Harper, Friedrich Hayek, Abraham Maslow, Ludwig von Mises, Michael Polanyi, and Thomas Sowell were particularly helpful to my understanding of the principles that govern well-being in society.

I vividly recall the first two life-changing books I came across: F. A. Harper's *Why Wages Rise* and Ludwig von Mises's *Human Action*.

"Baldy" Harper, once a professor at Cornell University, showed that coercing businesses to pay employees more than the value of their production doesn't lead to wealthier employees overall, as one might assume. Instead, it actually leads to unemployment, which then reduces production and everyone's well-being. Harper demonstrated that real wages are determined by the productivity of labor. Policies that undermine this relationship between productivity and wages can only undermine well-being. (For every action, there's an equal and opposite reaction.)

The greater the discrepancy between wages and production, the greater the resulting unemployment. This discrepancy can help turn a recession into a depression, as it certainly did in 1929 after President Herbert Hoover—among other mistakes—pressured employers to pay artificially high wages when prices were falling. Instead, human well-being is maximized by allowing voluntary arrangements between employers and employees—not coercive ones—to determine wages. The more productive an employee is, the more an employer will need to pay to retain him.

In another life-changing read of my youth, Mises (a New York University visiting professor) showed in unparalleled depth and scope that a free society based on scrupulous respect for private property, the consistent rule of law, and the right to freely exchange goods and services is the system most conducive to human well-being, progress, civility, and peace.

In his magnum opus *Human Action*, Mises constructs a brilliant vision of how people can best live and work together. He begins by building on the answers to basic questions such as “How do we know things?” and “How do we know what’s true and what’s right?”

The more books I read, the more passionately I embraced the truth that widespread human well-being demands a system that clearly defines and protects private property rights, allows people to speak freely without intimidation or legal repercussions, refrains from interference with private parties’ agreements and exchanges, and allows human actions-rather than arbitrary notions about how much things “should” cost-to guide prices.

Allowing people the freedom to pursue their own interests (within the limits of just conduct) is the best and only sustainable way to achieve societal progress. For individuals to develop and have a chance at happiness, they must be free to make their own choices and mistakes, rather than be forced to accept choices made for them by others.

3.Σχόλια

Μεταφραστικός Σχολιασμός

Πληροφορίες σχετικά με το κείμενο-πηγή (ΚΠ)

Πληροφορίες για τον συγγραφέα του κειμένου πηγή

Το προς μετάφραση κείμενο είναι ένα απόσπασμα από το βιβλίο *Good Profit* του Charles Koch το οποίο εκδόθηκε το 2015. Ο συγγραφέας του κειμένου-πηγή Charles Koch είναι ένας αμερικανός επιχειρηματίας, ο οποίος είναι συνιδιοκτήτης, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Koch Industries, μιας εταιρείας αξίας 110 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Η Koch Industries είναι μία οικογενειακή επιχείρηση η οποία ξεκίνησε από τον πατέρα του Charles Koch, Fred Koch, και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη μη εισηγμένη στο χρηματιστήριο εταιρεία των ΗΠΑ. Εντυπωσιακή είναι η ανάπτυξη της Koch Industries από μία εταιρεία αξίας 21 εκατομμυρίων δολαρίων το 1961, όταν ο Charles Koch ξεκίνησε να εργάζεται στην εταιρεία, σε μία εταιρεία αξίας 110 δισεκατομμυρίων δολαρίων εν έτη 2020.

Σε αυτό το βιβλίο ο κύριος Koch μας εξηγεί την στρατηγική του και το λειτουργικό του πλαίσιο, το οποίο τον βοήθησε να πετύχει αυτήν την ανάπτυξη της επιχείρησης του, την Διοίκηση με Βάση την Αγορά (Market-Based Management). Σε αυτή του την ανάλυση για την Διοίκηση με Βάση την Αγορά (ΔΒΑ) ο Charles Koch μας αποκαλύπτει την προσωπικότητα και την νοοτροπία του ως άνθρωπος, καθώς και την κοσμοθεωρία του. Το βιβλίο έχει έντονες αναφορές στην φιλοσοφία και κυρίως στην οικονομική φιλοσοφία. Συχνά ο Charles Koch μας παραθέτει τα ερεθίσματα του και τους ανθρώπους που τον επηρέασαν όπως ο Adam Smith ή ο Αριστοτέλης. Μας μιλάει για την ιστορία της εταιρείας του αλλά και για την ιστορία της ζωής του. Δηλαδή μας εξηγεί τα γεγονότα τα οποία τον οδήγησαν να έχει τις απόψεις που έχει ως άνθρωπος, πάνω στις οποίες είναι βασισμένη η Διοίκηση με Βάση την Αγορά.

Οι μεταφραστικές θεωρίες

Ο Σκοπός-Μεταφραστική Εντολή

Για την εκπόνηση της μετάφρασης του αποσπάσματος του *Good Profit* χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες μεταφραστικές θεωρίες από τους πιο αξιολογημένους θεωρητικούς επιστήμονες της μετάφρασης. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία η οποία επηρέασε πιο πολύ την μεταφραστική διεργασία του κειμένου ήταν η θεωρία του Σκοπού η οποία διατυπώθηκε από τον Hans Vermeer τα τέλη δεκαετίας του 1970. Σύμφωνα με την θεωρία του Σκοπού, η βασική αρχή που καθορίζει κάθε μεταφραστική διαδικασία είναι ο Σκοπός του συνολικού μεταφραστικού έργου (Nord 2014: 70). Πιο συγκεκριμένα, «Κάθε κείμενο δημιουργείται με ένα συγκεκριμένο στόχο και θα πρέπει να υπηρετεί αυτό τον στόχο. Ο κανόνας του Σκοπού, επομένως ορίζεται ως εξής: πρέπει να μεταφράσουμε με τέτοιο τρόπο, ώστε το κείμενο μας να

μπορεί να λειτουργήσει στη περίπτωση στην οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και με τα άτομα που επιθυμούν να το/την χρησιμοποιήσουν, ακριβώς με τον τρόπο που επιθυμούν να λειτουργήσει.» (Vermeer 1989a: 20).

Με βάση αυτή τη θεωρία έγινε η αρχή της προσπάθειας της μετάφρασης του έργου *Good Profit*, δηλαδή με σεβασμό στο έργο, στον συγγραφέα και κυρίως στον σκοπό και στο νόημα των μηνυμάτων του βιβλίου. Το βιβλίο παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον διότι είναι ένα οικονομικό βιβλίο το οποίο γράφτηκε από τον συγγραφέα Charles Koch προς βοήθεια και υποστήριξη άλλων επιχειρηματιών, παραθέτοντας τη στρατηγική του, τις βασικές αρχές του και το ολοκληρωμένο λειτουργικό πλαίσιο με βάση το οποίο διοικεί την εταιρεία του Koch Industries (η οποία είναι μία από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες των ΗΠΑ) ώστε να μπορέσουν και άλλοι να εντρυφήσουν στα μυστικά του, να γνωρίσουν τις μεθόδους του και να πάρουν από αυτές ότι θέλουν. Επομένως, στη μεταφραστική βάση τοποθετήθηκε ο πρώτος Σκοπός του βιβλίου. Ο κύριος Koch έγραψε το *Good Profit* για να μοιραστεί με άλλους ανθρώπους το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησής του ώστε να ωφεληθούν και αυτοί. Ο δεύτερος Σκοπός του *Good Profit* είναι να μας δείξει την κοσμοθεωρία, την νοοτροπία και τα ερεθίσματα του συγγραφέα Charles Koch. Δηλαδή το βιβλίο έχει έντονα φιλοσοφικό και βιογραφικό χαρακτήρα καθώς αναφέρει πολλές θεωρίες και αποφθέγματα από έργα φιλοσόφων, καθώς και γεγονότα από την ζωή του συγγραφέα τα οποία τον σημάδεψαν και επηρέασαν τον τρόπο που σκέφτεται και βλέπει τον κόσμο. Ως εκ τούτου βλέπουμε ότι το ύφος και το λεξιλόγιο του είναι σε άλλα σημεία επίσημο, κυρίως όταν μιλά για το πλαίσιο λειτουργίας της εταιρείας, και σε άλλα σημεία πολύ πιο ανεπίσημο, κυρίως όταν μοιράζεται προσωπικές εμπειρίες του. Επίσης υπάρχουν σημεία στα οποία ο συγγραφέας ενώ μιλάει επίσημα για σοβαρά θέματα μπορεί να χρησιμοποιήσει μία ανεπίσημη λέξη ή φράση για να απαλύνει το κλίμα. Πάντως παρά το επίσημο ύφος του και την σοβαρότητα του θέματος που πραγματεύεται το βιβλίο ο συγγραφέας δείχνει σε πολλά σημεία στοιχεία φιλικότητας, οικειότητας και χιούμορ, γεγονός το οποίο συνδέεται με τον Σκοπό του βιβλίου (και τον σκοπό της μετάφρασης). Δηλαδή ο Charles Koch έγραψε το *Good Profit* διότι ήθελε να μοιραστεί με άλλους ανθρώπους ως φίλος και βοηθός την συνταγή της επιτυχίας του.

Ο Vermeer επίσης εισάγει τον όρο μεταφραστική εντολή, υπό το πρίσμα της οποίας καθορίζεται και ο Σκοπός πριν από κάθε μεταφραστική εργασία. Η Christiane Nord αντί για μεταφραστική εντολή την ονομάζει πακέτο μεταφραστικών οδηγιών, υιοθετώντας τον όρο της Janet Fraser. Το πακέτο μεταφραστικών οδηγιών είναι οι πληροφορίες και οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές τις οποίες δίνει ο πελάτης στον μεταφραστή σχετικά με το υπό μετάφραση έργο. Πληροφορίες όπως ποιος είναι ο σκοπός του μεταφράσματος, για ποιο κοινό προορίζεται το μεταφρασμένο έργο, σε ποια περίπτωση θα χρησιμοποιηθεί και ποια λειτουργία θα έχει το κείμενο (Nord 2014: 70). Ο δε μεταφραστής με γνώμονα το πακέτο μεταφραστικών οδηγιών που του έχουν δοθεί είναι ελεύθερος ως επαγγελματίας να χαράζει την στρατηγική την οποία αυτός ως ειδήμων θεωρεί καλύτερη, αποτελεσματικότερη και ικανότερη να αποφέρει το καλύτερο μετάφρασμα. Στο συγκεκριμένο έργο, η μεταφραστική εντολή

αφορά τη δημοσίευση ενός βιβλίου του επιστημονικού κλάδου των Οικονομικών στην ελληνική γλώσσα, το οποίο απευθύνεται σε συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα η οποία είναι ήδη καταρτισμένη και έχει υψηλό γνωστικό επίπεδο όσον αφορά την οικονομική επιστήμη. Η ανάλυση της μεταφραστικής εντολής είναι το 1^ο στάδιο της ανάλυσης κειμένου της Christiane Nord.

Παρατηρούμε ότι το έργο *Good Profit* είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να επιτελεί συνδυασμό επιδιωκόμενων λειτουργιών.

Η πρώτη και κύρια λειτουργία του κειμένου πηγή είναι η αναφορική λειτουργία. Το κείμενο έχει έντονα αναφορικό χαρακτήρα και σκοπεύει να πληροφορήσει τον αναγνώστη σχετικά με ένα ευρύ φάσμα θεμάτων. Σε πολλά σημεία του κειμένου ο κύριος Koch μας παραθέτει ιστορικά γεγονότα, όπως το γεγονός ότι από τις 100 μεγαλύτερες σε αξία εταιρείες των ΗΠΑ το 1917 όπως αυτές αναφέρονταν στην λίστα του *Forbes* το 1917 μόνο 7 βρίσκονταν στην ίδια λίστα το 2013, και συλλογισμούς του για να υποστηρίξει την θέση του. Επίσης πολλές από τις πληροφορίες που δίνει σχετικά με την ιστορία της οικονομίας και των εταιρειών, με την φιλοσοφία αλλά φυσικά και με την στρατηγική της διοίκησης της εταιρείας του προσδίδουν στο κείμενο μία έντονη αναφορική διδακτική υπο-λειτουργία. Άλλωστε, ο Σκοπός του βιβλίου είναι να διδάξει στον αναγνώστη την Διοίκηση με Βάση την Αγορά, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, για αυτό γράφτηκε και το βιβλίο. Αξίζει επίσης να τονιστεί ότι μιας και ο Charles Koch προσπαθεί να μας δείξει τον σωστό τρόπο χρήσης της ΔΒΑ στο βιβλίο του και να μας τον διδάξει με συμβουλές και προτροπές αυτό προσθέτει στις αναφορικές υπο-λειτουργίες και την κατευθυντική λειτουργία.

Η δεύτερη λειτουργία του κειμένου πηγή είναι η εκφραστική λειτουργία. Σε πολλά σημεία ο πομπός κύριος Koch εκφράζει τα προσωπικά του συναισθήματα σχετικά με κάποιο θέμα. Για παράδειγμα αναφέρει ότι ως νέος είχε πάθος σχετικά με την εξεύρεση λύσεων που θα βασίζονται στην ελευθερία. Επομένως μπορούμε να κάνουμε λόγο για συγκινησιακή υπολειτουργία. Επιπλέον, σε πολλά σημεία του κειμένου αξιολογεί στάσεις και καταστάσεις όπως για παράδειγμα την στάση της πλειοψηφίας των μεγάλων εταιρειών των ΗΠΑ κατά την κρίση του 2008, όταν αυτές ενέτειναν την πίεση τους στο κράτος για βοήθεια (φορολογικές ελαφρύνσεις/επιχορηγήσεις). Αυτές οι αναφορές του προσδίδουν στο κείμενο την αξιολογητική υπολειτουργία.

Η τρίτη λειτουργία του κειμένου πηγή η οποία συναντάται και αρκετά συχνά στο έργο είναι η κλητική λειτουργία. Η επίκληση στην ευαισθησία και στους πόθους των αναγνωστών φαίνεται πολλές φορές. Οι άνθρωποι που θα αγοράσουν το έργο αυτό θα είναι κυρίως επιχειρηματίες και ο Charles Koch γνωρίζοντας αυτό παραθέτει στοιχεία τα οποία τραβάνε αμέσως την προσοχή κάθε επιχειρηματία όπως την καθαρή αξία και την άνοδο της Koch Industries ανά τα χρόνια αλλά και την προσωπική του καθαρή αξία. Δείχνοντας τους την επιτυχία του γνωρίζει ότι θα τραβήξει αμέσως τον σεβασμό τους και την προσοχή τους καθώς παρόμοιες φιλοδοξίες και πόθους έχουν και αυτοί

ως επιχειρηματίες. Αφού τους παραθέσει τα κατορθώματα του και αφού έχει προσελκύσει την προσοχή τους, τότε αρχίζει να τους μιλάει για το επιχειρηματικό του μοντέλο.

Όσον αφορά τους παραλήπτες του κειμένου και το πολιτισμικό τους υπόβαθρο, μπορούμε να πούμε ότι ένας έλληνας αναγνώστης δεν θα έχει πρόβλημα στο να καταλάβει τις ιδέες του βιβλίου καθώς είτε θα πρόκειται για καθολικά ιδεώδη, όπως οι αναφορές στην φιλοσοφία και τις ηθικές αρετές είτε θα πρόκειται για οικονομική ορολογία την οποία ένας αναγνώστης αυτού του βιβλίου θα γνωρίζει πριν το διαβάσει. Ο χρόνος δεν παίζει κάποιον ιδιαίτερο ρόλο ούτε θα δυσκολέψει τους αναγνώστες του μεταφράσματος καθώς η επιχειρηματική στρατηγική, δηλαδή η ΔΒΑ, η οποία σκιαγραφείται από τον συγγραφέα είναι διαχρονική και χρησιμοποιείται εδώ και πολλές δεκαετίες. Ο δε χώρος παίζει κάποιον ρόλο αλλά σχετικά μικρό στην μετάφραση καθώς τα δρώμενα για τα οποία μιλάει ο συγγραφέας όπως η κρίση του 2008 στις ΗΠΑ επηρέασαν και την Ελλάδα και είναι γνωστά και εδώ. Το μέσο του κειμένου πηγή ταυτίζεται με το μέσο του κειμένου στόχος καθώς και τα δύο είναι βιβλία. Τέλος, η αιτία δημιουργίας και πρόσληψης του κειμένου ταυτίζεται με αυτή του συγγραφέα Charles Koch. Είναι η θέληση του να πληροφορηθούν οι άνθρωποι για την Διοίκηση με Βάση την Αγορά η οποία βοήθησε να φτιαχτεί μια εταιρεία αξίας 110 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Αυτό το πλαίσιο λειτουργίας σίγουρα μπορεί να βοηθήσει και άλλους να εξελιχθούν και να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους.

Ανάλυση του Κειμένου Πηγή

Το 2^ο στάδιο του μοντέλου κειμενικής ανάλυσης της Christiane Nord είναι η ανάλυση του κειμένου πηγή (ΚΠ). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Christiane Nord το κείμενο πηγή παρέχει τις πληροφορίες που συνιστούν το σημείο εκκίνησης για την παροχή πληροφοριών από το κείμενο-στόχο (Nord 2014: 142). Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι το κείμενο πηγή μας οδηγεί στο σωστό δρόμο και μας δείχνει το πώς πρέπει να οργανώσουμε τη μεταφραστική μας στρατηγική ανάλογα με το τα χαρακτηριστικά του.

Το *Good Profit* μπορεί να χαρακτηριστεί αρχικά ως ένα οικονομικό κείμενο όσον αφορά το είδος. Η θεματική του εστιάζει επί το πλείστον στην οικονομία. Είναι δηλαδή ένα κείμενο στο οποίο οι συνδυασμοί των επί μέρους γλωσσικών μονάδων διατυπώνουν και μεταδίδουν μια πληροφορία οικονομικής φύσης και οικονομικού περιεχομένου (Κελάνδριας 2007: 56). Το *Good Profit* έχει ένα πολύ συγκεκριμένο σκοπό και αυτός ο σκοπός είναι η ειδική επικοινωνία, δηλαδή η επικοινωνία μεταξύ ειδικών του οικονομικού κλάδου οι οποίοι γνωρίζουν την οικονομική ορολογία και τον κόσμο της οικονομίας γενικότερα (Κελάνδριας 2007: 56). Το βιβλίο, το οποίο απευθύνεται σε διοικητικά στελέχη οικονομικών εταιρειών, περιγράφει με λεπτομέρεια την Διοίκηση με Βάση την Αγορά και το πώς μπορεί κάποιος να την εφαρμόσει στην δική του επιχείρηση. Επίσης σε πολλά σημεία βλέπουμε να γίνεται

αναφορά στην παγκόσμια οικονομική ιστορία καθώς και στην οικονομική ιστορία των ΗΠΑ. Ο συγγραφέας αρκετές φορές κάνει αναφορές σε οικονομολόγους και οικονομικούς φιλοσόφους που επηρέασαν τις απόψεις του. Ο πρόλογος μάλιστα ξεκινάει με ένα απόφθεγμα του F.A. Hayek. Πέρα από την ορολογία γίνεται και χρήση εξωγλωσσικού παράγοντος. Πιο συγκεκριμένα ο συγγραφέας χρησιμοποιεί ένα πίνακα για να δείξει την συνεχόμενη και εντυπωσιακή άνοδο της Koch Industries ανά τα χρόνια.

Το ύφος του κειμένου είναι κατά βάση επίσημο. Αυτό είναι το λογικό λαμβάνοντας υπ' όψιν το ύφος των οικονομικών κειμένων όπως το *Good Profit*. Παρόλα αυτά επειδή όπως αναφέραμε και πιο πριν το βιβλίο δεν είναι αυστηρά οικονομικό αλλά έχει και βιογραφικό χαρακτήρα, παρατηρούμε ότι σε πολλά σημεία το ύφος γίνεται πολύ πιο ανεπίσημο και φιλικό. Αυτή η ανεπισημότητα παρατηρείται κυρίως σε σημεία όπου ο συγγραφέας μας εκφράζει τα αισθήματα του ή τις εμπειρίες του σχετικά με ανθρώπους και πράγματα. Για παράδειγμα ένα πλήρως επίσημο κείμενο θα ανέφερε τον οικονομολόγο F.A. Harper με το επίσημο όνομα του, δηλαδή Floyd Arthur Harper αλλά ο κύριος Koch προτιμά να χρησιμοποιήσει το παρατσούκλι “Baldy” το οποίο είχε δοθεί στον Harper. Αυτό γίνεται επειδή ο Harper είναι από τους αγαπημένους συγγραφείς του κυρίου Koch, και τον επηρέασε στην οικονομική νοοτροπία του, αλλά και στην στρατηγική την οποία περιγράφει στο βιβλίο αυτό. Επομένως, όσον αφορά το ύφος, για χάριν της ισοδυναμίας και της καλύτερης μεταφοράς του νοήματος αλλά και του οικείου κλίματος που δίνει ο συγγραφέας στο έργο του, αποφασίσθηκε να διατηρηθεί η επισημότητα στα σημεία όπου αυτή υπήρχε στο πρωτότυπο αλλά να διατηρηθεί και το ανεπίσημο και φιλικό ύφος όταν αυτό τονιζόταν από τον συγγραφέα.

Μεταφραστικά Προβλήματα

Το 3^ο στάδιο της κειμενικής ανάλυσης της Christiane Nord είναι η εύρεση και η επίλυση των μεταφραστικών προβλημάτων. Σύμφωνα με την Nord τα μεταφραστικά προβλήματα μπορούν να εντοπιστούν πριν αρχίσει η μεταφραστική διαδικασία και είναι αντικειμενικά ή τουλάχιστον διωποκειμενικά. Δεν ταυτίζονται δηλαδή με τις μεταφραστικές δυσκολίες που αντιμετωπίζει ένας μεταφραστής λόγω ελλειπών γνώσεων αλλά είναι καθολικά για όλους τους μεταφραστές (Nord 2014: 145). Η Nord υποστηρίζει ότι καλύτερο είναι τα μεταφραστικά προβλήματα να ιεραρχούνται και να αντιμετωπίζονται κατά κατιούσα σειρά (top-down). Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της λειτουργικής μετάφρασης θα πρέπει να ξεκινά από το πραγματολογικό επίπεδο στο οποίο αναφέρεται η επιδιωκόμενη λειτουργία της μετάφρασης. Η Nord διακρίνει τα μεταφραστικά προβλήματα σε πραγματολογικά, πολιτισμικά, γλωσσικά και ιδιάζοντα (Nord 2014: 146).

Πραγματολογικά προβλήματα. Τα πραγματολογικά μεταφραστικά προβλήματα προκύπτουν από διαφορές στις καταστάσεις και μπορούν να εντοπιστούν συγκρίνοντας τους εξωκειμενικούς παράγοντες του κειμένου πηγή και του κειμένου στόχος. Αυτοί οι εξωκειμενικοί παράγοντες είναι ο πομπός, ο δέκτης, το μέσο, ο

χρόνος, ο χώρος, κίνητρο και η κειμενική λειτουργία. Για κάποιους από αυτούς τους παράγοντες έγινε αναφορά και παραπάνω. Ο πομπός και ο δέκτης παραμένουν ίδιοι και δεν προκύπτει στο *Good Profit* πρόβλημα όσον αφορά αυτούς τους παράγοντες. Το κείμενο είναι γραμμένο από τον επιχειρηματία Charles Koch για επιχειρηματίες και ανθρώπους που γενικότερα ασχολούνται με τον οικονομικό κλάδο. Άνθρωποι αυτού του κλάδου θα διαβάσουν και το μεταφρασμένο βιβλίο στην Ελλάδα. Το μέσο είναι και στις δύο περιπτώσεις ένα βιβλίο. Ο χρόνος δεν μας δημιουργεί προβλήματα καθώς το βιβλίο εκδόθηκε στις ΗΠΑ το 2015. Ο χώρος ίσως δημιουργήσει κάποια προβλήματα, υπό την έννοια ότι κάποιες καταστάσεις τις οποίες περιγράφει ο συγγραφέας ενδέχεται να μην είναι οικείες σε κάποιον που ζει στην Ελλάδα και τόσο πολύ. Για παράδειγμα όταν ο συγγραφέας μιλάει για τις πιέσεις, τα οργανωμένα lobbies και την εταιρική πρόνοια που λαμβάνει χώρα στην Ουάσινγκτον, ένας έλληνας που δεν γνωρίζει καλά τους οικονομικούς μηχανισμούς των ΗΠΑ ίσως χρειαστεί λίγη βοήθεια. Πάντως ο συγγραφέας προνόησε για αυτό και εξηγεί εμπεριστατωμένα στο βιβλίο τι είναι η εταιρική πρόνοια και τα lobbies. Όσον αφορά το κίνητρο μπορούμε να πούμε ότι μία πλήρης και τέλεια μετάφραση του βιβλίου θα ήταν πολύ ευχάριστη για τον συγγραφέα Charles Koch. Όπως ο κύριος Koch παραδέχεται και στο απόσπασμα, από αίσθηση υποχρέωσης και καθήκοντος να βοηθήσει τους υπόλοιπους ανθρώπους έγραψε αυτό το βιβλίο, προκειμένου να μάθουν περισσότεροι τα μυστικά της επιτυχίας του και να τα εφαρμόσουν και αυτοί. Άρα μια πλήρης μετάφραση του βιβλίου θα εξυπηρετούσε τα κίνητρα και του σκοπούς για τους οποίους ο συγγραφέας έγραψε το βιβλίο. Η κειμενική λειτουργία είναι φυσικά κυρίως αναφορική και πληροφοριακή και στις δύο περιπτώσεις, όπως αναφέρθηκε και στην μεταφραστική εντολή, και ο σκοπός του κειμένου στόχος είναι ίδιος με αυτόν του κειμένου πηγή.

Πολιτισμικά μεταφραστικά προβλήματα. Κάθε πολιτισμός έχει της δικές του συνήθειες, συμβάσεις και νόρμες όπως τονίζει η Nord (Nord 2014: 149). Είναι δυνατόν να προκύψουν προβλήματα εξαιτίας του χάσματος μεταξύ των πολιτισμών. Για παράδειγμα αν ένας αμερικανός συγγραφέας παρομοιάζει οικονομικές στρατηγικές με στρατηγικές επίθεσης στο ράγκμπι τότε είναι πολύ πιθανό ένας αναγνώστης από μία χώρα στην οποία δεν είναι διαδεδομένο το ράγκμπι να μην μπορεί να καταλάβει το πλήρες νόημα. Παρόλα αυτά στο συγκεκριμένο κείμενο δεν υπάρχουν τέτοια πολιτισμικά μεταφραστικά προβλήματα. Δεν υπάρχει κάποιο πολιτισμικό στοιχείο στο κείμενο το οποίο θα μπερδευε έναν αναγνώστη στην Ελλάδα.

Γλωσσικά μεταφραστικά προβλήματα. Τα γλωσσικά μεταφραστικά προβλήματα προκύπτουν από δομικές διαφορές ανάμεσα στα λεξιλόγια, τους τρόπους σύνταξης και τα υπερτεμαχιακά στοιχεία των δύο γλωσσών (Nord 2014: 150). Στην συγκεκριμένη μεταφραστική διαδικασία παρουσιάστηκαν γλωσσικά μεταφραστικά προβλήματα σε κάποια σημεία του κειμένου. Το πρώτο τέτοιο πρόβλημα ήταν η απόδοση του όρου «corporate welfare» στα ελληνικά. Αυτή η έννοια δεν είναι γνωστή στην Ελλάδα και δεν υπάρχει αντίστοιχη μετάφραση που να έχει καθιερωθεί.

Ο όρος μεταφράστηκε στο ελληνικό κείμενο ως «εταιρική πρόνοια», όρος που αν και όχι ευρέως διαδεδομένος, έχει χρησιμοποιηθεί και σε μερικά επίσημα ελληνικά κείμενα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε η μετάφραση του όρου ως «εταιρική πρόνοια» είναι το γεγονός ότι ο συγγραφέας αναλύει με λεπτομέρεια τι είναι στο κείμενο του. Ακόμη και αν κάποιος που δραστηριοποιείται στον κλάδο των οικονομικών, και κατά πάσα πιθανότητα παρακολουθεί τις εξελίξεις στις ΗΠΑ, δεν γνωρίζει τι είναι η εταιρική πρόνοια ο κύριος Koch το εξηγεί μέσα στο κείμενο. Το δεύτερο γλωσσικό πρόβλημα που προέκυψε ήταν η μετάφραση του όρου «metaphorical toolbox». Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται σπάνια ακόμη και στην αγγλική γλώσσα και δεδομένου του γεγονότος ότι δεν υπάρχει αντίστοιχος όρος που να έχει καθιερωθεί στα ελληνικά προσπαθήσαμε χάριν της ισοδυναμίας να μεταφέρουμε με ένα δικό μας όρο το νόημα. Ο όρος αποδόθηκε στα ελληνικά ως «γνωστικό κτήμα» μιας και αυτό είναι το νόημα του όρου «metaphorical toolbox».

Ιδιάζοντα προβλήματα. Ιδιάζοντα ονομάζονται τα προβλήματα τα οποία υπάρχουν στο κείμενο πηγή και αφού εντοπισθούν από το μεταφραστή, διορθώνονται στο μετάφρασμα. Στο κείμενο δεν βρέθηκαν ιδιάζοντα προβλήματα.

4.Βιβλιογραφία

1. Nord, Christiane (2014). *Η μετάφραση ως στοχευμένη δραστηριότητα*. Αθήνα: Διάυλος
2. Κελάνδριας, Παναγιώτης (2007). *Η Μετάφραση των Οικονομικών Κειμένων*. Αθήνα: Διάυλος
3. Koch, Charles (2015). *Good Profit*. New York: Crown Business