



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

# Το μανάτζμεντ και η δουλειά των μανάτζερ

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης αυτού του κεφαλαίου, ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να:

- 1-1** Περιγράφει τις έννοιες του μανάτζερ και του μανάτζμεντ και τη σημασία τους για τους σύγχρονους οργανισμούς.
- 1-2** Εξηγεί τις τέσσερις βασικές λειτουργίες του μανάτζμεντ στους οργανισμούς.
- 1-3** Περιγράφει τα είδη των μανάτζερ που βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα και σε διαφορετικούς τομείς εντός ενός οργανισμού.
- 1-4** Προσδιορίζει τους βασικούς ρόλους που διαδραματίζουν οι μανάτζερ στη διοίκηση ενός οργανισμού καθώς επίσης και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να είναι επιτυχημένοι.
- 1-5** Πραγματεύεται την επιστήμη και την τέχνη του μανάτζμεντ, τον τρόπο με τον οποίο ένας εργαζόμενος μπορεί να γίνει επιτυχημένος μανάτζερ και το πεδίο εφαρμογής του μανάτζμεντ στους οργανισμούς.
- 1-6** Χαρακτηρίζει το νέο εργασιακό περιβάλλον που αναδύεται στους οργανισμούς σήμερα.

**A**υτό το βιβλίο αφορά στους μανάτζερ, το έργο που επιτελούν και τους οργανισμούς των οποίων ηγούνται. Στο Κεφάλαιο 1, εξετάζουμε τη γενική φύση του μανάτζμεντ, τις διαστάσεις του και τις προκλήσεις του. Εξηγούμε τις έννοιες του μανάτζμεντ και του μανάτζερ, πραγματευόμαστε τη διαδικασία του μανάτζμεντ, παρουσιάζουμε μια επισκόπηση του βιβλίου και προσδιορίζουμε τα διάφορα είδη των μανάτζερ. Περιγράφουμε τους διαφορετικούς ρόλους και τις δεξιότητες των μανάτζερ, συζητάμε τη φύση της εργασίας τους και εξετάζουμε το πεδίο εφαρμογής του μανάτζμεντ στους σύγχρονους οργανισμούς. Στο Κεφάλαιο 2, περιγράφουμε πώς εξελίχθηκαν τόσο η πρακτική όσο και η θεωρητική προσέγγιση του μανάτζμεντ. Εν κατακλείδι τα δύο πρώτα κεφάλαια εισάγουν στο επιστημονικό πεδίο του μανάτζμεντ περιγράφοντας τόσο τις σύγχρονες όσο και διαχρονικές θεωρίες αυτού. Για να ξεκινήσουμε το ταξίδι μας, ας εξετάσουμε πρώτα το έργο ενός ανώτερου στελέχους της διοίκησης, του Reed Hastings.

### Το μανάτζμεντ στην πράξη

## Ο Reed Hastings δημιουργεί χάος με το Netflix

**«Μη φοβάστε να αλλάξετε το μοντέλο».**

—Reed Hastings, διευθύνων σύμβουλος της Netflix

Πριν από αρκετά χρόνια, ο Reed Hastings, ένας επιχειρηματίας από την Καλιφόρνια, χρεώθηκε με ένα πρόστιμο 40 δολαρίων για την καθυστερημένη επιστροφή μιας κασέτας VHS στο Blockbuster Home Video απ' όπου την είχε νοικιάσει. «Υπήρχε καθυστέρηση έξι εβδομάδων», παραδέχεται. «Μου είχε παραπέσει η κασέτα [και] δεν ήθελα να το πω στη γυναίκα μου... . Ντρεπόμουν γι' αυτό». Την επόμενη μέρα επέστρεψε την κασέτα VHS και πλήρωσε το πρόστιμο για την καθυστέρηση καθώς πήγαινε στο γυμναστήριο. Όπως αποδείχθηκε, το πρόγραμμα εκείνης της ημέρας ήταν ιδανικό: στη μέση της προπόνησής του, θυμάται, «συνειδητοποίησα ότι [το γυμναστήριο] είχε ένα πολύ καλύτερο επιχειρηματικό μοντέλο. Μπορούσες να πληρώσεις 30 ή 40 δολάρια τον μήνα και να γυμναστείς όσο ήθελες».

Έτσι γεννήθηκε η ιδέα για το Netflix – να πληρώνεις ένα μηνιαίο τέλος για απεριόριστες προβολές ταινιών. Αλλά ο Hastings ήξερε ότι θα έπρεπε να ξεκινήσει με αργά και προσεκτικά βήματα. Έτσι, όταν κυκλοφόρησε το Netflix το 1997, η μόνη πραγματική καινοτομία του αφορούσε την ευκολία παραγγελίας ταινιών στο διαδίκτυο και τη λήψη και επιστροφή τους μέσω ταχυδρομείου. Το Netflix απλώς ενοικίαζε ταινίες για 4 δολάρια ανά ταινία συν 2 δολάρια για ταχυδρομικά τέλη (και, ναι, χρέωνε τέλη καθυστέρησης). Ουσιαστικά, η πελατειακή του βάση αποτελούνταν από άτομα που ήθελαν να παρακολουθήσουν ταινίες χωρίς να χρειάζεται να φύγουν από το σπίτι τους. Αλλά ο Hastings και ο συνιδρυτής της επιχείρησης Marc Randolph δεν έχασαν χρόνο για την πιλοτική εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου, που βασίζεται στη συνδρομή για απεριόριστες ενοικιάσεις μέσω ταχυδρομείου με κατ' αποκοπή χρέωση και –ίσως το πιο σημαντικό– χωρίς ημερομηνία επιστροφής (άρα χρεώσεις καθυστερούμενων επιστροφών). Στους υπάρχοντες πελάτες προσφέρθηκε αρχικά η ευκαιρία να μεταβούν από τα προγράμματα πληρωμής ανά ενοικίαση σε προγράμματα συνδρομής σε δωρεάν δοκιμαστική βάση και στη συνέχεια τους δόθηκε η δυνατότητα να ανανεώσουν το πρόγραμμα συνδρομής επί πληρωμή. «Γνωρίζαμε ότι δεν θα ήταν εντελώς αποτυχημένο», λέει ο Hastings, «αλλά δεν γνωρίζαμε αν θα είχε μεγάλη επιτυχία». Τον πρώτο μήνα, ωστόσο, το 80% των χρηστών του Netflix που είχαν δοκιμάσει το συνδρομητικό πρόγραμμα χωρίς κόστος είχαν ανανεώσει το πρόγραμμα συνδρομής επί πληρωμή.

«Η Απεριόριστη προσφορά ταινιών, χωρίς περιορισμούς στην ημερομηνία επιστροφής και χωρίς χρεώσεις καθυστερούμενων επιστροφών», δήλωσε ο Hastings το 2003, «λειτουργήσε καταλυτικά και αν σήμερα φαίνεται προφανές, εκείνη την εποχή δεν είχαμε ιδέα για το αν οι πελάτες θα δημιουργούσαν και θα χρησιμοποιούσαν μια διαδικτυακή ουρά». Η διαδικτυακή «ουρά», όπως θα σας πει κάθε πιστός χρήστης του Netflix, είναι η λίστα με τις ταινίες που θα ήθελε να παρακολουθήσει ένας πελάτης. Με βάση τις οδηγίες του Netflix κάθε πελάτης αποθήκευε τις προτιμήσεις του στην διαδικτυακή ουρά, και στη συνέχεια το Netflix του έστειλε αυτόματα την επόμενη ταινία που είχε επιλέξει, κάθε φορά που εκείνος επέστρεφε μία πίσω.

Η ουσία της διαδικτυακής ουράς –και του αρχικού επιχειρηματικού μοντέλου του Netflix– είναι σαφώς η ευκολία. Σήμερα, με τους περισσότερους χρήστες να διαχειρίζονται διαδικτυακά περιεχόμενο αντί να χρησιμοποιούν DVD, το Netflix έχει αντικαταστήσει την παραδοσιακή διαδικτυακή ουρά με μενού που καταγράφουν ποιες εκπομπές παρακολουθούν οι συνδρομητές του και προτείνει νέες ταινίες και τηλεοπτικές εκπομπές λαμβάνοντας υπόψιν τις προηγούμενες προτιμήσεις τους. Παρόλο που η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, ακόμη και όταν συνδυάζεται με εξοικονόμηση κόστους, δίνει συχνά σε μια εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται, δεν έχει πάντα την ευρεία επίδραση που παρατηρήθηκε στην περίπτωση του Netflix. Το μοντέλο συνδρομητών του Netflix όχι μόνο βελτίωσε τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον κλάδο με απροσδόκητο τρόπο, αλλά επίσης αποδυνάμωσε τις ανταγωνιστικές θέσεις των εταιρειών που ήδη δραστηριοποιούνταν στον κλάδο – κυρίως, την Blockbuster. Η Blockbuster κήρυξε τελικά πτώχευση και τα λίγα εναπομείναντα περιουσιακά της στοιχεία ανήκουν πλέον στην Dish Network. Το Netflix, εν τω μεταξύ, είδε την κεφαλαιοποίησή του να ξεπερνά το όριο των 151 δισεκατομμυρίων δολαρίων στις αρχές του 2020, με περισσότερους από 61 εκατομμύρια συνδρομητές σε 57 χώρες.

Πώς κατάφερε η νεοσύστατη εταιρεία του Hastings να βρεθεί σε μια τόσο αξιοζήλευτη θέση; Πρώτον, ξεκίνησε γρήγορα. Το 1997, όταν τα DVD μόλις κυκλοφορούσαν δοκιμαστικά στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι Hastings και Randolph στοιχημάτισαν ότι το νέο μέσο θα ξεπερνούσε τελικά τις βιντεοκασέτες τόσο στον κλάδο των οικιακών ταινιών όσο και στις επιλογές των καταναλωτών. Φυσικά, είχαν δίκιο. Μέχρι το 2002, ένα στα τέσσερα νοικοκυριά των ΗΠΑ διέθετε DVD Player, αλλά η



αναλογία σήμερα είναι πάνω από εννέα στα δέκα. (Σε κάθε περίπτωση, θα κόστιζε περίπου 4 δολάρια η ταχυδρομηση μιας βιντεοκασέτας μετ' επιστροφής σε σύγκριση με τα 0,78 δολάρια που κοστίζει η αποστολή ενός DVD μετ' επιστροφής.)

Το πιο σημαντικό, το Netflix ως η πρώτη εταιρεία ενοικίασης ταινιών μέσω ταχυδρομείου, δημιούργησε μια πελατειακή βάση ενοικίασης μέσω ταχυδρομείου. Στην αρχή, λέει ο Hastings, «οι άνθρωποι νόμιζαν ότι η ιδέα ήταν τρελή. Αλλά ακριβώς επειδή ήταν αντίθετη με την τρέχουσα πρακτική, μας επέτρεψε να ξεπεράσουμε τους ανταγωνιστές μας». Καθώς το Netflix συνέχισε να επεκτείνει και να αναπτύσσει τη βάση των συνδρομητών του, πέτυχε παράλληλα τόσο την αναγνώριση της επωνυμίας όσο και την αφοσίωση των πελατών. «Το Netflix έχει εξασφαλίσει την αφοσίωση των πελατών. Είναι μια επωνυμία που επιλέγουν με πάθος», εξηγεί ο Hastings, ο οποίος σπεύδει να προσθέσει ότι η διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι ζωτικής σημασίας «επειδή όσο κάποιος χρησιμοποιεί περισσότερο το Netflix, τόσο πιο πιθανό είναι να μείνει μαζί μας».

Το Netflix χρησιμοποιεί ως ασφαλιστική δικλείδα την πρόσληψη του καλύτερου ανθρώπινου δυναμικού. Ο Hastings προσλαμβάνει έξυπνους ανθρώπους, τους πληρώνει πάνω από τους μισθούς της αγοράς και παρέχει καινοτόμα και ενδιαφέροντα προνόμια. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι στο Netflix μπορούν να πάρουν όσο χρόνο διακοπών θέλουν, αρκεί να κάνουν τη δουλειά τους σε υψηλό επίπεδο. Αλλά ταυτόχρονα, η εταιρεία θέτει πολύ υψηλά πρότυπα απόδοσης και οι εργαζόμενοι μερικές φορές διαμαρτύρονται για υπερβολική πίεση. Όπως λέει ο Hastings, «αντιμετωπίζουμε πολύ καλά τους κορυφαίους ηθοποιούς μας. Παρέχουμε στους μέσους υπαλλήλους μας εύλογα πακέτα αποχώρησης».

Σήμερα, το Netflix εξακολουθεί να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της καινοτομίας και έχει εδραιώσει μια ισχυρή θέση στην αναπτυσσόμενη αγορά βίντεο κατ' απαίτηση (streaming). Το 2013, η εταιρεία απέκτησε αποκλειστικά δικαιώματα για τη διανομή των πρωτότυπων σειρών *The House of Cards*, *Hemlock Grove*, *Orange Is the New Black* και την αναβίωση του *Arrested Development*. Το Netflix σύντομα άρχισε να επεκτείνει τη λίστα με πρωτότυπες προσφορές, όπως το *Russian Doll* και το *Unbelievable*, και μέχρι το 2020 πρόβαλε περισσότερες πρωτότυπες σειρές και ταινίες από οποιοδήποτε άλλο μέσο ενημέρωσης. Μια πολύ σημαντική ταινία του Netflix, το *The Irishman*, ήταν υποψήφια για πολλά βραβεία Όσκαρ το 2020. Συνολικά, οι 61 εκατομμύρια συνδρομητές του Netflix παρακολουθούν περίπου 4 δισεκατομμύρια ώρες προγραμμάτων κάθε τρίμηνο σε περισσότερες από 1.000 διαφορετικές συσκευές - πράγματι, σχεδόν κάθε βράδυ, το Netflix αντιπροσωπεύει πάνω από το ένα τρίτο της συνολικής χρήσης του διαδικτύου στη Βόρεια Αμερική!

Χωρίς να μένει ποτέ επαναπαυμένος, ο Reed Hastings συνεχίζει να ψάχνει για το «επόμενο μεγάλο βήμα». Σε αντίθεση με τους περισσότερους παραδοσιακούς μάνατζερ, ο Hastings δεν έχει γραφείο. Απλώς περιπλανιέται στα κεντρικά γραφεία, μιλώντας στους ανθρώπους για τη δουλειά τους και τις ιδέες τους, καταλαμβάνοντας περιστασιακά μια άδεια καρέκλα ή ένα γραφείο για να ελέγξει το ηλεκτρονικό του ταχυδρομείο. Όταν θέλει να μείνει μόνος για να σκεφτεί και να πάρει σημαντικές αποφάσεις, αποσύρεται σε έναν «κύβο» στην ταράτσα με τέσσερις γυάλινους τοίχους με θέα στα βουνά Santa Cruz. Και από αυτόν τον κύβο, ο Hastings θα συνεχίσει να σκέφτεται τις επόμενες κινήσεις του<sup>1</sup>.

## 1-1 Εισαγωγή στο μάνατζμεντ

Ο Reed Hastings είναι σαφώς ένας μάνατζερ. Το ίδιο και οι John Donahoe (διευθύνων σύμβουλος της Nike), Mary Barra (διευθύνων σύμβουλος της General Motors), Ken Kobayashi (πρόεδρος της Mitsubishi), Hartwig Fischer (διευθυντής του Βρετανικού Μουσείου), Richard Hayne (πρόεδρος της Urban Outfitters), Jerry Jones (ιδιοκτήτης και γενικός διευθυντής της ποδοσφαιρικής ομάδας Dallas Cowboys), Πάπας Φραγκίσκος (επικεφαλής της Ρωμαιοκαθολικής Εκκλησίας) και Fadi και Hege Kalaouze (πρόεδροι της Aggjeland Outfitters στο College Station του Τέξας). Όσο διαφορετική προσέγγιση και αν έχουν οι παραπάνω μάνατζερ και οι οργανισμοί τους, όλοι τους αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις, προσπαθούν να επιτύχουν πολλούς από τους ίδιους στόχους και εφαρμόζουν πολλές έννοιες του αποτελεσματικού μάνατζμεντ στην εργασία τους.

Καλώς ή κακώς, η κοινωνία μας επηρεάζεται έντονα από τους μάνατζερ και τους οργανισμούς τους. Οι περισσότεροι άνθρωποι στις Ηνωμένες Πολιτείες γεννιούνται σε νοσοκομείο (οργανισμός), εκπαιδεύονται σε δημόσια ή ιδιωτικά σχολεία (οργανισμοί), εξαρτώνται από οργανισμούς για το εισόδημά τους και αγοράζουν σχεδόν όλα τα αναλώσιμα προϊόντα και τις υπηρεσίες από επιχειρήσεις (οργανισμούς). Επίσης, η ζωή μας επηρεάζεται σε ση-



**οργανισμός**

Μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί με δομημένο και συντονισμένο τρόπο για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

μαντικό βαθμό από διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες (επίσης οργανισμοί). Ορίζουμε τον **οργανισμό** ως μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί με δομημένο και συντονισμένο τρόπο για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν το κέρδος (Starbucks Corporation), την ανακάλυψη της γνώσης (Πανεπιστήμιο του Μιζούρι), την εθνική άμυνα (στρατός των ΗΠΑ),

τον συντονισμό διαφόρων τοπικών φιλανθρωπικών οργανώσεων (United Way of America) ή την κοινωνική ικανοποίηση (μια αδελφότητα). Επειδή οι οργανισμοί διαδραματίζουν τόσο κρίσιμο ρόλο στη ζωή μας, είναι σημαντική η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας και διοίκησής τους.

Αν και ο ορισμός του όρου «οργανισμός» είναι σχετικά απλός, η έννοια του μάνατζμεντ είναι λίγο πιο αόριστη. Ίσως γίνει καλύτερα κατανοητή, προσεγγίζοντάς τη από την οπτική γωνία που βασίζεται στους πόρους. Όπως θα συζητήσουμε αναλυτικότερα στο Κεφάλαιο 2, όλοι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τέσσερα βασικά είδη πόρων από το περιβάλλον τους: ανθρώπινους, οικονομικούς, φυσικούς και πληροφοριακούς. Οι ανθρώπινοι πόροι περιλαμβάνουν τα στελέχη της διοίκησης και τους εργαζομένους. Οι οικονομικοί πόροι είναι το κεφάλαιο που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό για τη χρηματοδότηση τόσο των τρεχουσών όσο και των μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων του. Οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν



karen roach/Shutterstock.com

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορους πόρους. Αυτό το κατασκευαστικό έργο, για παράδειγμα, απαιτεί τόσο εργαζόμενους (ανθρώπινοι πόροι) όσο και οικοδομικά υλικά (φυσικοί πόροι). Το έργο χρηματοδοτήθηκε από μια τοπική τράπεζα (οικονομικοί πόροι) και κατασκευάζεται στο πλαίσιο της αξιοποίησης μιας αναπτυσσόμενης περιοχής (πληροφοριακός πόρος).

τις πρώτες ύλες, τις εγκαταστάσεις γραφείων και παραγωγής και τον εξοπλισμό. Οι πληροφοριακοί πόροι είναι χρήσιμα δεδομένα που απαιτούνται για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Στον Πίνακα 1.1 παρουσιάζονται παραδείγματα πόρων που χρησιμοποιούνται σε τέσσερα πολύ διαφορετικά είδη οργανισμών.

Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για τον συνδυασμό και τον συντονισμό αυτών των πόρων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Ένας μάνατζερ της Royal Dutch / Shell Group, για παράδειγμα, χρησιμοποιεί το ταλέντο των στελεχών και των εργαζομένων στις πλατφόρμες γεώτρησης, τα κέρδη που προορίζονται για επανεπένδυση, τα υπάρχοντα διυλιστήρια και τις εγκαταστάσεις γραφείων και τις προβλέψεις πωλήσεων, για να λάβει αποφάσεις

**Πίνακας 1.1** Παραδείγματα πόρων που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς

Όλοι οι οργανισμοί -ανεξάρτητα από το αν είναι μεγάλοι ή μικροί, κερδοσκοπικοί ή μη κερδοσκοπικοί, εγχώριοι ή πολυεθνικοί- χρησιμοποιούν κάποιο συνδυασμό ανθρώπινων, οικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων, για να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτοί οι πόροι προέρχονται γενικά από το περιβάλλον του οργανισμού.

Οργανισμός	Ανθρώπινο δυναμικό	Οικονομικοί πόροι	Φυσικοί πόροι	Πληροφοριακοί πόροι
Royal Dutch/Shell Group	Εργαζόμενοι στην πλατφόρμα γεώτρησης Εταιρικά στελέχη	Κέρδη Επενδύσεις μετόχων	Διυλιστήρια Κτίρια γραφείων	Προβλέψεις πωλήσεων Τάσεις στις εναλλακτικές πηγές ενέργειας
Πανεπιστήμιο Μίσιγκαν	Σχολή Διοικητικό προσωπικό	Συνεισφορές αποφοίτων Κρατικές επιχορηγήσεις	Υπολογιστές Εγκαταστάσεις πανεπιστημιούπολης	Ερευνητικές εκθέσεις Στατιστικά στοιχεία
Δήμος της Νέας Υόρκης	Αστυνομικοί Δημοτικοί υπάλληλοι	Φορολογικά έσοδα Κρατικές επιχορηγήσεις	Υγειονομικός εξοπλισμός Δημοτικά κτίρια	Οικονομικές προβλέψεις Στατιστικά για την εγκληματικότητα
Παντοπωλείο Susan's Corner	Υπάλληλοι παντοπωλείου Λογιστής	Κέρδη Επένδυση ιδιοκτήτη	Κτίριο Προθήκες	Τιμοκατάλογοι από προμηθευτές Στοιχεία για τους ανταγωνιστές από το διαδίκτυο