



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

# Το μάνατζμεντ και η δουλειά των μάνατζερ

## Μαθησιακά αποτελέσματα

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

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

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

## Το μάνατζμεντ στην πράξη

### Ο Reed Hastings δημιουργεί χάος με το Netflix

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

– Reed Hastings, διευθύνων σύμβουλος του Netflix

Πριν από αρκετά χρόνια, ο Reed Hastings, ένας επιχειρηματίας από την Καλιφόρνια, αναγκάστηκε να πληρώσει 40 δολάρια επιπλέον επειδή καθυστέρησε να επιστρέψει μια κασέτα VHS που είχε νοικιάσει από το Blockbuster Home Video. «Την είχα κρατήσει έξι εβδομάδες», 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 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 πληρώνεις 30 ή 40 δολάρια τον μήνα και να γυμνάζεσαι όσο ήθελες».

# ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

36 / ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Έτσι γεννήθηκε η ιδέα για το Netflix – να πληρώνεις ένα μηνιαίο τέλος για απεριόριστες ενοικιάσεις 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 την παραλαβή και επιστροφή τους μέσω ταχυδρομείου. Το Netflix απλώς ενοικίαζε ταινίες για 4 δολάρια την καθεμία συν 2 δολάρια για ταχυδρομικά τέλη (και, ναι, χρέωνε τέλη καθυστέρησης). Ουσιαστικά, η πελατειακή βάση του αποτελούνταν από άτομα που ήθελαν να παρακολουθούν ταινίες χωρίς να χρειάζεται να βγουν από το σπίτι τους. Όμως ο Hastings και ο συνιδρυτής της επιχείρησης, Marc Randolph, δεν άργησαν να προχωρήσουν στην πιλοτική εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου που βασίζεται στη συνδρομή, με απεριόριστες ενοικιάσεις μέσω ταχυδρομείου με πάγια χρέωση και –ίσως το πιο σημαντικό– χωρίς ημερομηνίες επιστροφής (και συνεπώς χωρίς τέλη καθυστέρησης). 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 δωρεάν συνδρομητικό πρόγραμμα είχαν ανανεώσει το πρόγραμμα συνδρομής επί πληρωμή.

«Η απεριόριστη προσφορά ταινιών, χωρίς περιορισμούς στην ημερομηνία επιστροφής και χωρίς τέλη καθυστέρησης», δήλωσε ο Hastings το 2003, «λειτουργήσε καταλυτικά και, αν σήμερα φαίνεται αυτονόητο, εκείνη την εποχή δεν είχαμε ιδέα για το αν οι πελάτες θα δημιουργούσαν και θα χρησιμοποιούσαν μια ηλεκτρονική ουρά». Η ηλεκτρονική «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 ηλεκτρονική ουρά και στη συνέχεια, κάθε φορά που επέστρεφε μία ταινία, το Netflix του έστελνε αυτόματα την επόμενη που είχε επιλέξει.

Η ουσία της ηλεκτρονικής 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 ηλεκτρονική ουρά με μενού που καταγράφουν ποιες εκπομπές παρακολουθούν οι συνδρομητές του και προτείνει νέες ταινίες και τηλεοπτικές εκπομπές λαμβάνοντας υπόψη τις προηγούμενες προτιμήσεις τους. Παρόλο που η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, ακόμα και όταν συνδυάζεται με την 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 της 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 τόσο αξιολύπητη θέση; Πρώτον, ξεκίνησε γρήγορα. Το 1997, όταν τα DVD μόλις άρχιζαν να κυκλοφορούν 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, ενώ σήμε-



karen roach/Shutterstock.com

ρα η αναλογία αυτή 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, «ο κόσμος θεώρησε την ιδέα 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 περισσότερο χρησιμοποιεί κάποιος το Netflix, τόσο πιο πιθανό είναι να μείνει μαζί μας».

Το Netflix χρησιμοποιεί ως ασφαλιστική δικλίδα 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 υπαλλήλους μας. Στους μέσους υπαλλήλους μας παρέχουμε λογικά 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 τα 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 πρόβαλλε 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, τα 61 εκατομμύρια συνδρομητές του Netflix παρακολουθούν περίπου 4 δισεκατομμύρια ώρες προγραμμάτων κάθε τρίμηνο σε περισσότερες από 1.000 διαφορετικές συσκευές – πράγματι, ένα κανονικό βράδυ, το Netflix αντιπροσωπεύει πάνω από το ένα τρίτο της συνολικής χρήσης του διαδικτύου στη Βόρεια Αμερική!

Χωρίς να επαναπαύεται στιγμή, 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 με τους 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 της 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 (διευθύνουσα 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 Aggieland 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 τους από επιχειρήσεις (οργανισμούς). Επίσης, η ζωή μας επηρεάζεται



## οργανισμός

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

σε σημαντικό βαθμό από διάφορες κρατικές 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 διοίκησης τους.

Αν και ο ορισμός του όρου «οργανισμός» είναι σχετικά απλός, η έννοια του μάνατζμεντ είναι λίγο πιο αόριστη. Ίσως γίνει καλύτερα κατανοητή αν την προσεγγίσουμε 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



Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορους πόρους. Αυτό το κατασκευαστικό έργο, για παράδειγμα, απαιτεί τόσο εργαζομένους (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 πόροι).

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