



# Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επενδύσεις Εφαρμογή Στρατηγικής



**Δρ. Ασπασία Βλάχβη**  
Τμήμα Οικονομικών  
Επιστημών

# Η φύση της διαδικασίας εφαρμογής των στρατηγικών

## Εφαρμογή Στρατηγικής



### Για να εξασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής:

- ✓ **Πρέπει** όλα τα στελέχη και οι εργαζόμενοι να έχουν συνδράμει στην διαδικασία σχηματισμού και επιλογής της
- ✓ **Πρέπει** η στρατηγική να έχει γίνει κατανοητή από όλο το προσωπικό, ώστε να υποκινηθούν όλοι προς την κατεύθυνση της σωστής εφαρμογής της



Διαφορές ανάμεσα στα στάδια δημιουργίας και εφαρμογής της  
στρατηγικής:

1. Στάδιο Δημιουργίας  
Στάδιο Εφαρμογής

Τοποθετεί στρατηγικά τους  
πόρους και τις ικανότητες της  
επιχείρησης

Διαχειρίζεται τους πόρους και  
τις ικανότητες της επιχείρησης

# Η φύση της διαδικασίας εφαρμογής των στρατηγικών

## Εφαρμογή Στρατηγικής



### Διαφορές ανάμεσα στα στάδια δημιουργίας και εφαρμογής της στρατηγικής:

- 2.** Στάδιο Δημιουργίας
- Στάδιο Εφαρμογής

Επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα (effectiveness)

Επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα (efficiency)

# Η φύση της διαδικασίας εφαρμογής των στρατηγικών

## Εφαρμογή Στρατηγικής



### Διαφορές ανάμεσα στα στάδια δημιουργίας και εφαρμογής της στρατηγικής:

3.

Στάδιο Δημιουργίας

Στάδιο Εφαρμογής

Είναι διαδικασία που **στηρίζεται στην σκέψη** (intellectual process)

Αφορά όλες τις **καθημερινές ενέργειες** της κάθε λειτουργικής διαδικασίας (operational process)

### Διαφορές ανάμεσα στα στάδια δημιουργίας και εφαρμογής της στρατηγικής:

4.

Στάδιο Δημιουργίας

Στάδιο Εφαρμογής

Απαιτεί και προϋποθέτει υψηλή διορατικότητα και ικανότητες ανάλυσης και σύνθεσης

Απαιτεί διοικητικές- ηγετικές ικανότητες



Διαφορές ανάμεσα στα στάδια δημιουργίας και εφαρμογής της  
στρατηγικής:

5.

Στάδιο Δημιουργίας

Στάδιο Εφαρμογής

Απαιτεί τον συντονισμό μιας  
μικρής ομάδας

Απαιτεί τον συντονισμό  
ολόκληρου του προσωπικού

### Διαφορές ανάμεσα στα στάδια δημιουργίας και εφαρμογής της στρατηγικής:

6.

Στάδιο Δημιουργίας

Στάδιο Εφαρμογής

Οι μέθοδοι και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται **είναι περίπου τα ίδια** για όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων

Οι μέθοδοι και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται **διαφέρουν** ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθος της επιχείρησης



## Τα στελέχη της επιχείρησης και ο ρόλος τους στη διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών

Η μετάβαση από το στάδιο της δημιουργίας στο στάδιο εφαρμογής της στρατηγικής, απαιτεί μεταβίβαση εξουσιών από τα ανώτατα στελέχη στα ανώτερα, μεσαία και κατώτατα

Η μεταβίβαση αυτή των εξουσιών, αποτελεί πηγή προβλημάτων κατά την διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών

Αντιμετώπιση των προβλημάτων: συμμετοχή όλων των στελεχών στην δημιουργία και εφαρμογή της στρατηγικής (κινητοποίηση) και όχι αιφνίδια επιβολή της (οδηγεί σε άρνηση)

## Οι σπουδαιότερες ενέργειες στις οποίες απαιτείται η συμμετοχή όλου του προσωπικού, είναι οι εξής:

- ✓ Καθορισμός των ετήσιων (βραχυπρόθεσμων) στόχων
- ✓ Κατανομή των πόρων της επιχείρησης
- ✓ Αλλαγή της οργανωτικής δομής
- ✓ Αναθεώρηση του συστήματος αμοιβών και σύνδεση αυτών με το σύστημα μέτρησης της απόδοσης
- ✓ Αποδοχή της φιλοσοφίας ολικής ποιότητας (TQM)
- ✓ Ανάπτυξη κουλτούρας αποδοχής των παραπάνω αλλαγών που προέρχονται από την εφαρμογή της στρατηγικής

# Τα στελέχη της επιχείρησης και ο ρόλος τους στη διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών

**Η ροή των πληροφοριών και η επικοινωνία είναι τα «κλειδιά» στην δημιουργία ενός «πληροφοριακού συστήματος» το οποίο:**

- ✓ Θα αυξάνει την συμμετοχή του προσωπικού στην διαμόρφωση & εφαρμογή της στρατηγικής
- ✓ Θα εφοδιάζει το προσωπικό με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες γύρω από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
- ✓ Θα οδηγεί τα στελέχη στην σύγκριση της απόδοσης τους με την αντίστοιχη των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων

# Τα στελέχη της επιχείρησης και ο ρόλος τους στη διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών

Άρα, στην προσπάθεια αυτή της σωστής- αποτελεσματικής εφαρμογής των αποφασιζόμενων στρατηγικών, ο ρόλος των στελεχών σήμερα μετακινείται από την ευθύνη της διαδικασίας του ελέγχου προς την ευθύνη της διαδικασίας μέτρησης και βελτίωσης της αποδοτικότητας και απόδοσης των εργαζομένων

# Ο καθορισμός των ετήσιων στόχων της επιχείρησης

Για τον καθορισμό των ετήσιων στόχων της επιχείρησης απαιτείται



**η ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού της**

Οι ετήσιοι στόχοι είναι απαραίτητοι, διότι αποτελούν:

- βάση κατανομής των πόρων ▶
- μηχανισμός αξιολόγησης ▶
- εργαλείο παρακολούθησης της πορείας επίτευξης των μακροπρόθεσμων στόχων ▶
- σημείο αναφοράς προτεραιοτήτων

✓ Ο καθορισμός των ετήσιων στόχων απαιτεί την διασφάλιση της συνοχής των ετήσιων στόχων με τους μακροπρόθεσμους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης

# Ο καθορισμός των ετήσιων στόχων της επιχείρησης

Οι ετήσιοι στόχοι είναι συνήθως χρηματοοικονομικοί

Χωρίζονται σε 3 κατηγορίες:

## 1) Αριθμοδείκτες κερδοφορίας βασισμένοι σε λογιστικά δεδομένα:

- ✓ Απόδοση των συνολικών επενδύσεων (*R.O.I*)
- ✓ Οικονομική προστιθέμενη αξία (*E.V.A*)

2)

- ✓ Προστιθέμενη αξία των μετοχών (*S.V.A*)

## 3) Ποσοστά μεριδίου αγοράς:

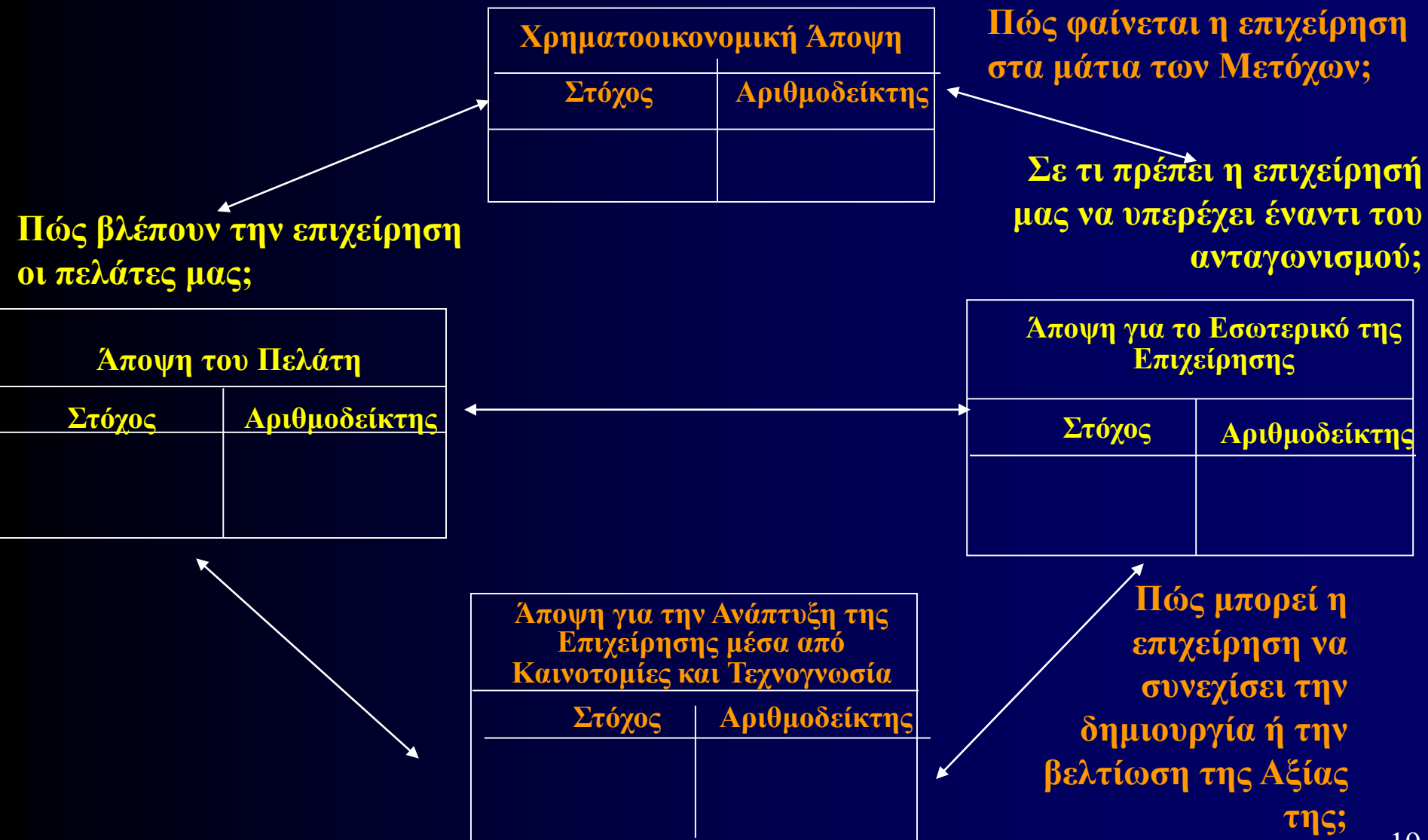
- ✓ Κερδοφορία μεριδίου αγοράς

# Ο καθορισμός των ετήσιων στόχων της επιχείρησης

Με σκοπό την παρακίνηση του προσωπικού μέσω **χρησιμοποίησης και μη χρηματοοικονομικών δεικτών κατά την διαδικασία καθορισμού των ετήσιων στόχων**, δημιουργήθηκε η «**κάρτα ή πίνακας ισορροπημένης αξιολόγησης της απόδοσης**»

*Ο «πίνακας» αυτός περιέχει 4 κατηγορίες ετήσιων στόχων που οφείλει να υιοθετήσει μία επιχείρηση*

# Πίνακας Ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)





Χρηματοοικονομική Άποψη	
Στόχος	Αριθμοδείκτης

Πώς φαίνεται η  
επιχείρηση στα μάτια  
των Μετόχων;

## 1) Χρηματοοικονομικοί στόχοι

Χρησιμοποιούμε αριθμοδείκτες απόδοσης απόδοσης (*EVA, SVA*), οι οποίοι αφορούν την προστιθέμενη αξία αγοράς της επιχείρησης (*Market Value*) και τις αποδόσεις των μετόχων της

## Πώς βλέπουν την επιχείρησή μας οι πελάτες μας;

### 2) Μη χρηματοοικονομικοί στόχοι

*Γίνεται ανάλυση τεσσάρων παραγόντων:*

α) χρόνος ολοκλήρωσης παραγγελιών

β) ποιότητα του τελικού προϊόντος (π.χ ποσότητα ελαττωματικών που επιστρέφονται προς συνολικές πωλήσεις κλπ)

γ) αύξηση ή δημιουργία αξίας των προϊόντων (π.χ. φήμη, service, επάρκεια ανταλλακτικών κλπ)

δ) κόστος προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Αποψη του Πελάτη	
Στόχος	Αριθμοδείκτης

### 3) Μη χρηματοοικονομικοί στόχοι

Στόχος είναι η βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και η συμβολή της βελτίωσης αυτής στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (ποιότητα, παραγωγικότητα, γνώσεις προσωπικού, τεχνολογική υπεροχή, αριθμός νέων προϊόντων κλπ)

**Σε τι πρέπει η επιχείρησή μας να υπερέχει έναντι του ανταγωνισμού;**

Άποψη για το Εσωτερικό της Επιχείρησης	
Στόχος	Αριθμοδείκτης

## 4) Μη χρηματοοικονομικοί στόχοι

Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει «διακριτές ικανότητες» και «βασικές δεξιότητες» που θα την οδηγούν σε καινοτομίες και θα έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της αξίας των προϊόντων της και την διεύρυνση σε νέες αγορές (αύξηση κερδών & περιθωρίων κέρδους)

Άποψη για την Ανάπτυξη της Επιχείρησης μέσα από Καινοτομίες και Τεχνολογία	
Στόχος	Αριθμοδείκτης

**Πώς μπορεί η επιχείρηση να συνεχίσει την δημιουργία ή την βελτίωση της Αξίας της;**

# Ο καθορισμός των ετήσιων στόχων της επιχείρησης

## Χαρακτηριστικά ετήσιων στόχων:

- ✓ Πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ξεκάθαροι και λογικοί
- ✓ Πρέπει να βρίσκονται σε συνέπεια με τους μακροπρόθεσμους στόχους
- ✓ Πρέπει να αντιστοιχούν όχι μόνο κάθετα (σ' όλη την ιεραρχία της επιχείρησης), αλλά και οριζόντια (μεταξύ των τμημάτων της)
- ✓ Πρέπει να διαμορφώνονται έπειτα από συνεργασία όλων
- ✓ Πρέπει να συνοδεύονται από συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβών

# Οι πολιτικές της επιχείρησης

Είναι **κάθε ενιαίο, ξεχωριστό σύνολο οδηγιών, μεθόδων, διαδικασιών, κανόνων, εντύπων και διοικητικών πρακτικών** που έχει δημιουργηθεί σε μια επιχείρηση για την υποστήριξη όλων των ενεργειών που καταβάλλει το προσωπικό στην εφαρμογή των στρατηγικών και την επίτευξη των τεθέντων στόχων

# Οι πολιτικές της επιχείρησης

## Οι πολιτικές της επιχείρησης:

- ✓ Διευκολύνουν την επίλυση προβλημάτων κατά την εφαρμογή της στρατηγικής
- ✓ Συντονίζουν τις μονάδες της επιχείρησης
- ✓ Μειώνουν τον χρόνο για την λήψη αποφάσεων ρουτίνας
- ✓ Περιγράφουν τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας
- ✓ Ορίζουν τι επιτρέπεται και τι όχι
- ✓ Θέτουν περιορισμούς και όρια στην επιβράβευση και τιμωρία των πράξεων των στελεχών

# Οι πολιτικές της επιχείρησης

*Μερικά από τα θέματα των επιχειρήσεων που απαιτούν την δημιουργία γραπτού κειμένου «επιχειρησιακής πολιτικής» είναι:*

- ◆ Η διαδικασία εξέλιξης του προσωπικού
- ◆ Η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού
- ◆ Η πολιτική αποθεμάτων πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων
- ◆ Η πολιτική Ολικής Ποιότητας (TQM)
- ◆ Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου
- ◆ Η πολιτική «ίσων ευκαιριών» των δύο φύλων



# Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

**Κάθε αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης απαιτεί την διαφοροποίηση της οργανωτικής δομής, διότι:**

- α)** η οργανωτική δομή επιβάλλει τον τρόπο καθορισμού των στόχων και των επιχειρησιακών πολιτικών
- β)** η οργανωτική δομή επιβάλλει τον τρόπο κατανομής των πόρων

**Η οργανωτική δομή πρέπει να σχεδιάζεται κατά τέτοιο τρόπο που να διευκολύνει την εφαρμογή της αποφασιζόμενης στρατηγικής**

# Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

**Αν και δεν υπάρχει μια «άριστη» οργανωτική δομή για κάθε στρατηγική, μπορούμε να κάνουμε τις εξής γενικεύσεις:**

- A) Μικρού μεγέθους επιχειρήσεις:** Οργανωτική δομή βασισμένη στις λειτουργικές μονάδες
- B) Μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις:** Οργανωτική δομή βασισμένη στις αυτόνομες μονάδες
- Γ) Μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις:**
- (i) Δημιουργία Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (ΣΕΜ)
  - (ii) Οργανωτική δομή τύπου μήτρας

# Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

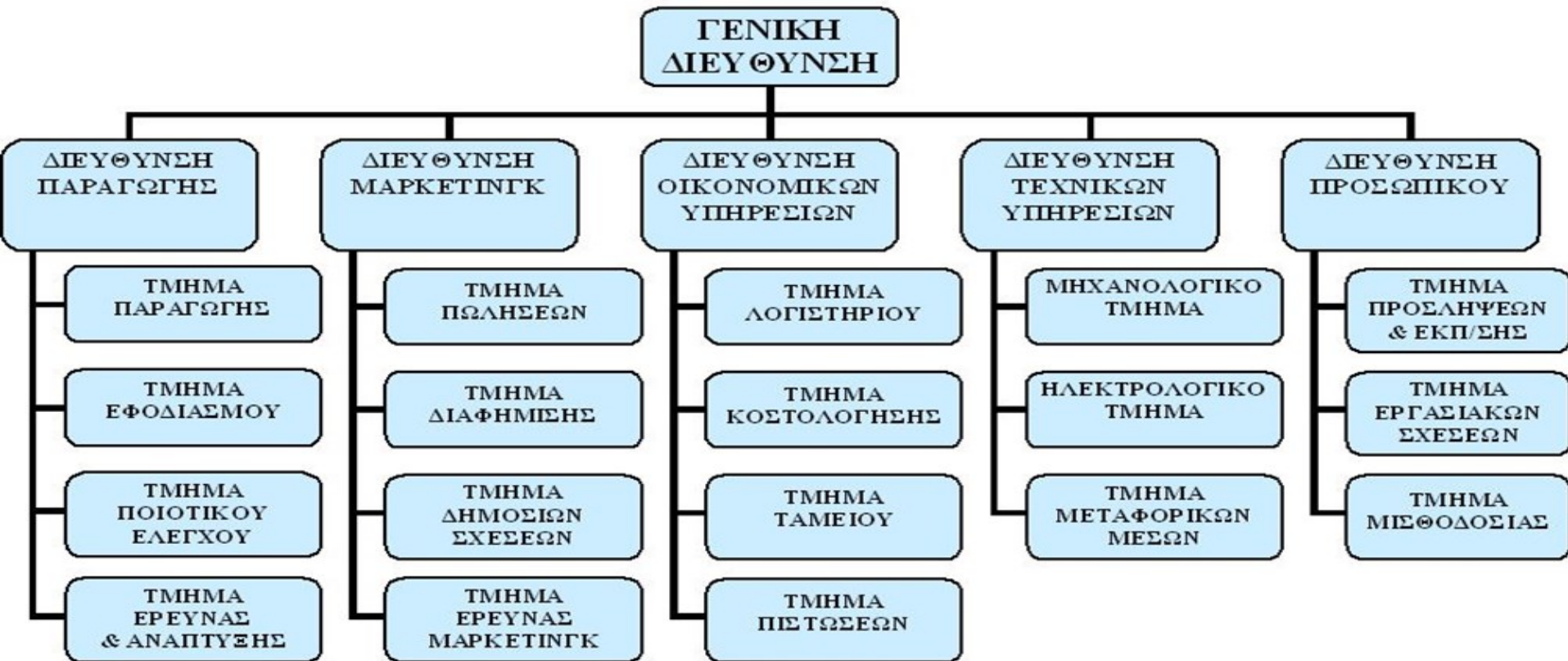
## Παρατήρηση:

Εάν μια επιλεγθείσα στρατηγική προϋποθέτει την ριζική αλλαγή της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, τότε η στρατηγική αυτή δεν είναι μια σωστή επιλογή για την επιχείρηση, **διότι δεν θα μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία**

# Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

## Τύποι οργανωτικής δομής

1) Οργανωτική δομή βασισμένη στις λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης (Functional Structure)



# Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

## Τύποι οργανωτικής δομής

### 1) Οργανωτική δομή βασισμένη στις λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης (Functional Structure)

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Ξεκάθαρος ορισμός αρμοδιοτήτων	Μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχη μεταξύ των λειτουργιών και να προκαλέσει προβλήματα επικοινωνίας
Ανάπτυξη λειτουργικών ικανοτήτων/ευκαιρίες για εξειδίκευση μέσα σε κάθε λειτουργία	Δημιουργεί στελέχη εξειδικευμένα σε λειτουργίες αλλά χωρίς συνολική εικόνα της επιχείρησης
Υφιστάμενοι και προϊστάμενοι μοιράζονται την κοινή γνώση μέσα στη λειτουργία	Οι ειδικοί των λειτουργιών συχνά δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στο τι είναι καλό για τη λειτουργία και όχι συνολικά την επιχείρηση
Κεντρικός έλεγχος στρατηγικών αποτελεσμάτων	Πιθανή δυσκολία προσαρμογής στις αλλαγές

# Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

## Τύποι οργανωτικής δομής

2) Οργανωτική δομή βασισμένη στις αυτόνομες μονάδες (Divisional Structure) ή «Αποκεντρωτικός τύπος»

Οι αυτόνομες μονάδες μπορούν να οργανωθούν:

2α) Κατά γεωγραφική περιοχή (super market, τράπεζες)

2β) Κατά προϊόν ή υπηρεσία

2γ) Κατά τύπο πελατών (π.χ εκδοτικές εταιρίες- οργάνωση κατά πανεπιστήμια, λύκεια, δημοτικά κ.τ.λ)

2δ) Κατά ομοιότητα διαδικασιών (κυρίως μεταποιητικές επιχ/σεις)

# Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

## Τύποι οργανωτικής δομής

2) Οργανωτική δομή βασισμένη στις αυτόνομες μονάδες (Divisional Structure) ή «Αποκεντρωτικός τύπος»

### Πλεονεκτήματα

Τα επίπεδα υπευθυνότητας (⇒ ακμαίο ηθικό εργαζομένων)

Δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες εξέλιξης του προσωπικού

Διευκολύνεται ο προγραμματισμός και ο έλεγχος

### Μειονεκτήματα

**Το υψηλό κόστος, διότι:**

*Κάθε αυτόνομη μονάδα διαθέτει τις δικές της λειτουργικές μονάδες*

*Απαιτείται η πρόσληψη πολύ αξιόλογων στελεχών  
Απαιτείται η δημιουργία ενός πολύ οργανωμένου συστήματος ελέγχου στην κεντρική διοίκηση*

# Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

## Τύποι οργανωτικής δομής

3) Οργανωτική δομή βασισμένη στις ανεξάρτητες «Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες», Σ.Ε.Μ

Ο τύπος αυτός ομαδοποιεί όλες τις όμοιες ανεξάρτητες μονάδες σε μια ΣΕΜ, υπεύθυνος της οποίας αναλαμβάνει ένα ανώτατο στέλεχος, το οποίο λογοδοτεί κατευθείαν στον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή τον Πρόεδρο του Δ.Σ

Τμηματοποίηση κατά ΣΕΜ 3/3





# Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

## Τύποι οργανωτικής δομής

### 3) Οργανωτική δομή βασισμένη στις ανεξάρτητες «Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες», Σ.Ε.Μ

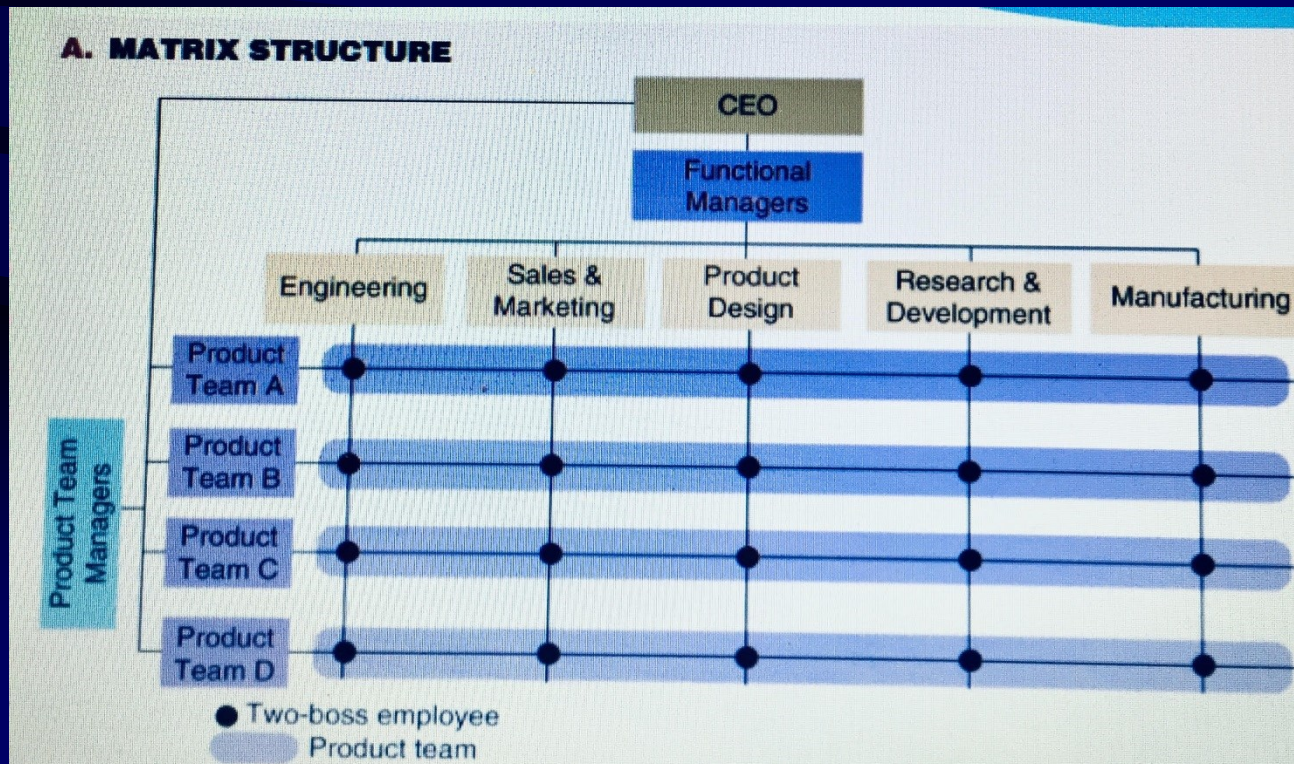
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Διευκολύνει τον συντονισμό σχετικών δραστηριοτήτων εντός μιας ΣΕΜ	Μπορεί η ομαδοποίηση των εργασιών σε ΣΕΜ να μη γίνει με ορθολογικό τρόπο
Προωθεί μεγαλύτερη συνεκτικότητα μεταξύ των μονάδων	Οι ΣΕΜ μπορεί να είναι μυωπικές όσον αφορά το σχεδιασμό της μελλοντικής τους στρατηγικής και της κατεύθυνσης προς το μέλλον
Βοηθά τον καταμερισμό των εταιρικών πόρων σε περιοχές με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης	Ο επικεφαλής της κάθε ΣΕΜ πρέπει να διαθέτει ισχύ, για τον καλύτερο δυνατό συντονισμό μεταξύ των επιμέρους μονάδων

# Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

## Τύποι οργανωτικής δομής

### 4) Οργανωτική δομή τύπου «μήτρας» (Matrix structure)

Είναι ο πιο πολύπλοκος τύπος οργανωτικής δομής διότι στηρίζεται στην μεταβίβαση εξουσίας και προς τις δύο κατευθύνσεις: και κάθετα αλλά και οριζόντια. Χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές (κυρίως διαφοροποίησης), οι οποίες προσθέτουν και προϊόντα, και νέες ομάδες πελατών, και, κυρίως, νέες τεχνολογίες στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητές τους



4)

<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>
Ευέλικτη χρήση ανθρωπίνων πόρων	Οι εργαζόμενοι υπόκεινται σε έλεγχο δύο κέντρων εξουσίας
Κατάλληλη για περίπλοκες αποφάσεις και για ασταθές περιβάλλον	Απαιτείται επαρκή εκπαίδευση προσωπικού
Δίνει ευκαιρίες για την ανάπτυξη δεξιοτήτων σε λειτουργίες και προϊόντα	Είναι χρονοβόρα καθώς απαιτεί συχνές συνεδριάσεις και ενημερώσεις
Αποδίδει καλά σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με πολλά προϊόντα	Αποδίδει μόνο αν καλλιεργηθεί παράλληλα κουλτούρα συνεργασίας (έναντι της ιεραρχικής)
	Δημιουργούνται προβλήματα διατήρησης της ισορροπίας ισχύος

# Η δημιουργία κατάλληλης επιχειρησιακής κουλτούρας

→ Η κουλτούρα της επιχείρησης θα πρέπει να παρακινεί όλο το προσωπικό στην υποστήριξη των προτεινόμενων στρατηγικών και των αλλαγών που προέρχονται από την εφαρμογή της στρατηγικής

→ Μια αδύνατη σύνδεση μεταξύ της επιχειρησιακής κουλτούρας και του συστήματος στρατηγικής διοίκησης μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία της εφαρμοζόμενης στρατηγικής

# Σχεδιασμός και κατανομή των Συντελεστών Παραγωγής

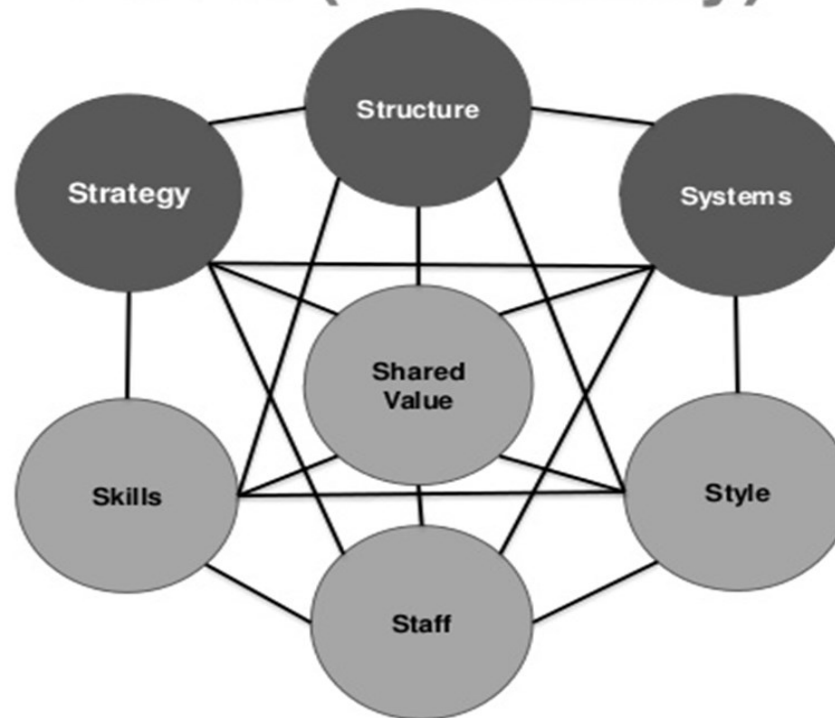
## Μετά την επιλογή της στρατηγικής, η ανώτατη διοίκηση:

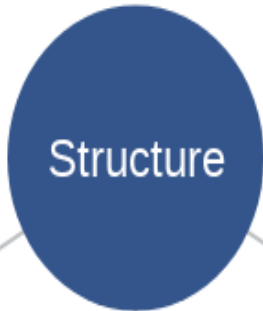
- 1) Πρέπει να αναπτύξει της στρατηγική που επέλεξε πολύ λεπτομερειακά, έτσι ώστε να γίνει κατανοητή από τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη
- 2) Θα πρέπει να ετοιμάσει αναλυτικούς προϋπολογισμούς για τα επόμενα 5 έτη που να δείχνουν πώς η επιχείρηση θα καλύψει τους προσδιορισμένους στόχους της ανώτατης διοίκησης (κατανομή των συνολικών πόρων στις διάφορες λειτουργίες ή αυτόνομες μονάδες)

# Εφαρμογή Στρατηγικής (Πέρα από τη σχέση στρατηγικής –Οργάνωσης)

## Το πλαίσιο των 7 S της McKinsey

### Τα 7S (McKinsey)





Flat management structure needs to be achieved through de-layering. Specifically, the positions of assistant managers need to be eliminated within the stores, after which there will be only three levels of management - store manager, shift manager and customer assistants, thus considerable amount of costs can be saved and organizational efficiency can be increased.



Starbucks has to be concentrating on the quality of its products at the same time offering excellent level of customer services. The main strategy for the company is to increase revenues through effectively positioning Starbucks stores as third place environment.



Rather than daily roles among customer assistant being appointed by shift supervisors, the rotation system of duties needs to be introduced that will reduce the potential of conflicts among the workforce, and the work process would be more interesting.



Necessary training and development programs need to be organized in a systematic manner and thus it has to be ensured that all members of the workforce are equipped with skills necessary to achieve a high level of customer satisfaction.



Management style within stores should be changed from LaissezFaire to inspirational management. In this way a greater number of the workforce can be effectively motivated for higher performances with less financial resources.



Only capable and promising candidates need to be employed by Starbucks and employees have to be provided growth potential.

Τα οργανωτικά εμπόδια και η ανυπαρξία επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων είναι μεταξύ των πιο σημαντικών παραγόντων αποτυχίας εφαρμογής μιας στρατηγικής

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Παράδειγμα: Η εταιρία χάλυβα Nucor στις ΗΠΑ συνδέει τη στρατηγική της με τα συστήματα κινήτρων προς τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι μπορούν να κερδίσουν 1% αύξηση στο μισθό της για κάθε 1% που η παραγωγή τους ξεπερνά τους καθορισμένους στόχους. Το σύστημα κινήτρων έχει οδηγήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων μεταξύ 10% και 20% υψηλότερα από τον μέσο όρο των εργαζόμενων στους μεγαλύτερους ανταγωνιστές της



Κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κ.λ.π

## ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αυταρχικό ή συμμετοχικό στυλ;

Εξαρτάται από :

Το επείγον του έργου

Την εμπιστευτικότητα του έργου

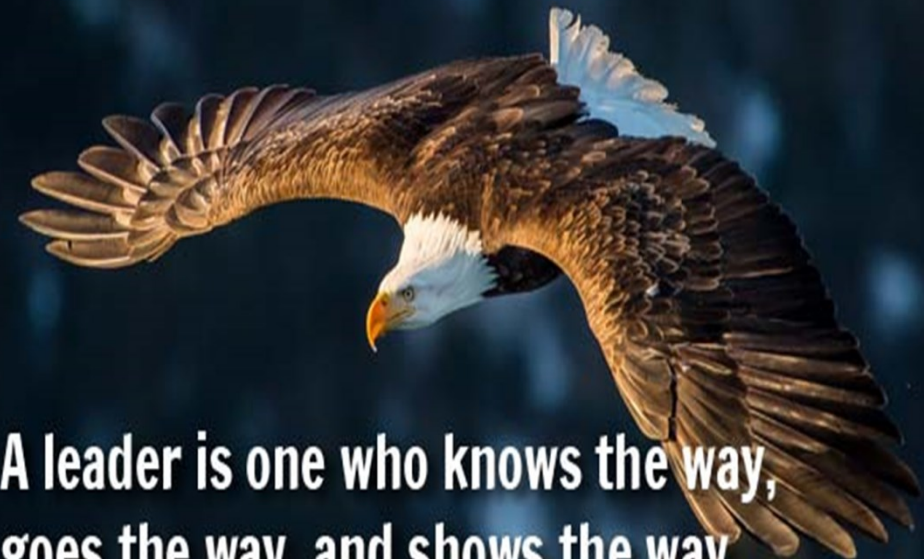
Την πιθανότητα και τις συνέπειες λαθών

Τη σαφήνεια του έργου ή του προβλήματος

Την πιθανότητα συγκρούσεων

Την κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης  
από τους συνεργάτες

Το αν μιλάμε για διαχείριση κρίσης



**A leader is one who knows the way,  
goes the way, and shows the way.**

*John C. Maxwell*

Δεξιότητες των εργαζομένων και μέθοδοι ανάπτυξης αυτών των δεξιοτήτων. Ταιριάζει η στρατηγική με το υπάρχον προσωπικό;

## ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η McKinsey υποστηρίζει πως η παρακίνηση προσωπικού γίνεται είτε με «σκληρά μέσα» (π.χ. κλίμακες μισθοδοσίας, πριμ κλπ) είτε με «μαλακά μέσα» (π.χ. ανύψωση ηθικού, συμπεριφορά, κίνητρα κλπ)

Η General Electric αξιολογούν συστηματικά το ανθρώπινο δυναμικό και τους διαχωρίζουν σε A B C players ανάλογα με την απόδοσή του. Τους άριστους τους ανταμείβουν, τους μεσαίους τους υποστηρίζουν/ ενδυναμώνουν και αυτούς με τη φτωχότερη απόδοση τους απομακρύνουν.

Με ποιο τρόπο τα προγράμματα εκπαίδευσης, τα συστήματα πληροφοριών και ανταμοιβών μεταμορφώνουν τα ταλέντα των εργαζομένων σε οργανωσιακές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της στρατηγικής;

**ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

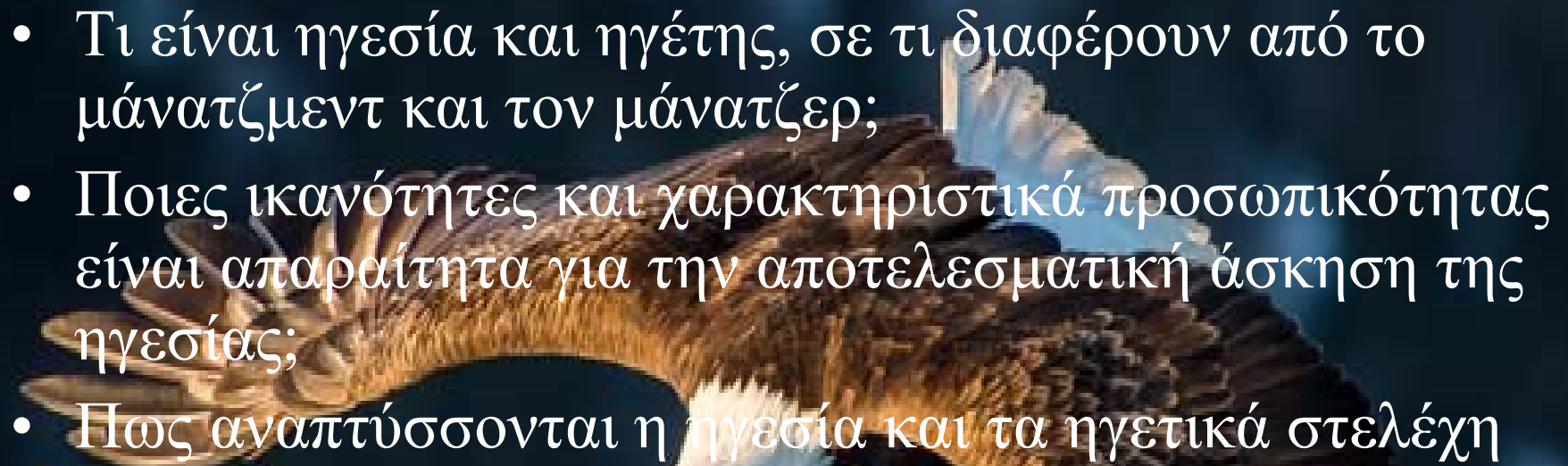
Τι είναι σωστό και τι είναι λάθος;

Τι είναι σημαντικό και τι είναι ασήμαντο;

Τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο;

Ποιες είναι οι προτεραιότητες

**ΚΟΙΝΕΣ ΑΞΙΕΣ**

- 
- A bald eagle is shown in flight, facing left, with its wings spread wide. The eagle's head is white, and its body is brown. The background is a dark blue gradient.
- Τι είναι ηγεσία και ηγέτης, σε τι διαφέρουν από το μάνατζμεντ και τον μάνατζερ;
  - Ποιες ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας;
  - Πως αναπτύσσονται η ηγεσία και τα ηγετικά στελέχη

**A leader is one who knows the way,  
goes the way, and shows the way.**

*John C. Maxwell*

Δρ. ΑΣΠΑΣΙΑ ΒΛΑΧΒΕΗ

45

# Ορισμός ηγέτη

Ηγέτης είναι το άτομο το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, το πάθος, την αφοσίωση, την εμπιστοσύνη, την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για ένα καλύτερο μέλλον

# ΗΓΕΣΙΑ ή ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η Γ Ε Τ Η Σ

Μ  
Α  
Ν  
Α  
Τ  
Ζ  
Ε  
Ρ

	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>
<b>ΝΑΙ</b>	Ιδανικός ηγέτης	Διαχειριστής
<b>ΟΧΙ</b>	Οραματιστής	Ανίκανος προϊστάμενος

*Μάνατζερ και ηγέτης ως συμπληρωματικές έννοιες  
(Πηγή: Μπουραντάς, 2005, σ. 202)*

ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» εξουσία	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει εντολές, χρησιμοποιεί ανταμοιβές ή τιμωρίες και η παρακίνηση αναφέρεται σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει και η παρακίνηση αναφέρεται σε ανάγκες ανώτερου επιπέδου
Επικεντρώνεται στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική	Επικεντρώνεται στους ανθρώπους και στα συναισθήματα
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη και πίστη
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει νέους ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται για το «πώς»	Ενδιαφέρεται για το «γιατί»
Κάνει διαχείριση της παρούσας κατάστασης	Προκαλεί και προβαίνει σε αλλαγές
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Δίνει έμφαση στο τώρα	Δίνει έμφαση στο μέλλον
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

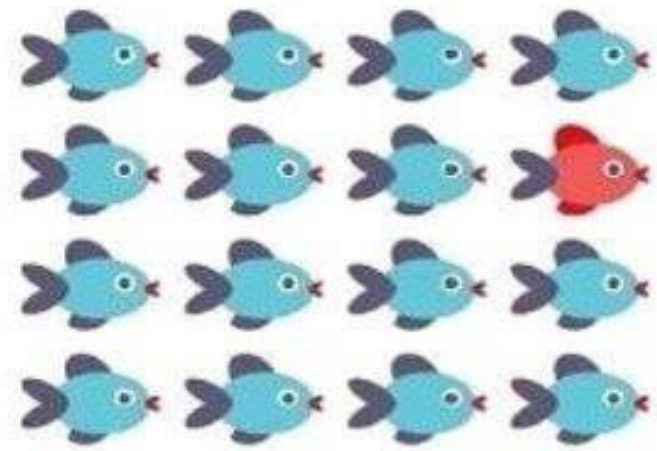


## Διαφορές

### ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

VS.

### ΗΓΕΤΗΣ



- Οδηγεί τους εργαζόμενους
- Βασίζεται στην εξουσία
- Εμπνέει φόβο
- Λέει “Εγώ”
- Ρίχνει το φταιξιμο για το πρόβλημα
- Ξέρει πώς γίνεται
- Χρησιμοποιεί τους ανθρώπους
- Παιρνει τα εύσημα
- Διατάζει
- Λέει “Πήγαινε!”

- Εκπαιδεύει τους εργαζόμενους
- Βασίζεται στην καλή θέληση
- Δημιουργεί ενθουσιασμό
- Λέει “Εμείς”
- Διορθώνει το πρόβλημα
- Δείχνει πώς γίνεται
- Αναπτύσσει τους ανθρώπους
- Δίνει τα εύσημα
- Ζητάει
- Λέει “Πάμε!”

<b>Η ΗΓΕΣΙΑ (LEADING)</b> ασχολείται με:	<b>Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGING)</b> ασχολείται με:
το όραμα (vision)	την εφαρμογή (implementation)
με στρατηγικά θέματα (strategic issues)	τα λειτουργικά θέματα (operational issues)
το μετασχηματισμό (transformation)	τη συναλλαγή (transaction)
τα αποτελέσματα (ends)	τα νοήματα (means)
τους ανθρώπους (people)	τα συστήματα (systems)
κάνοντας τα σωστά πράγματα (doing the right things)	το να κάνει τα πράγματα σωστά (Doing things right)

**Πηγή: West-Burnham (1997) στο Everard et.al., (2005, σ. 23, πίν. 2.3)**

Ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;

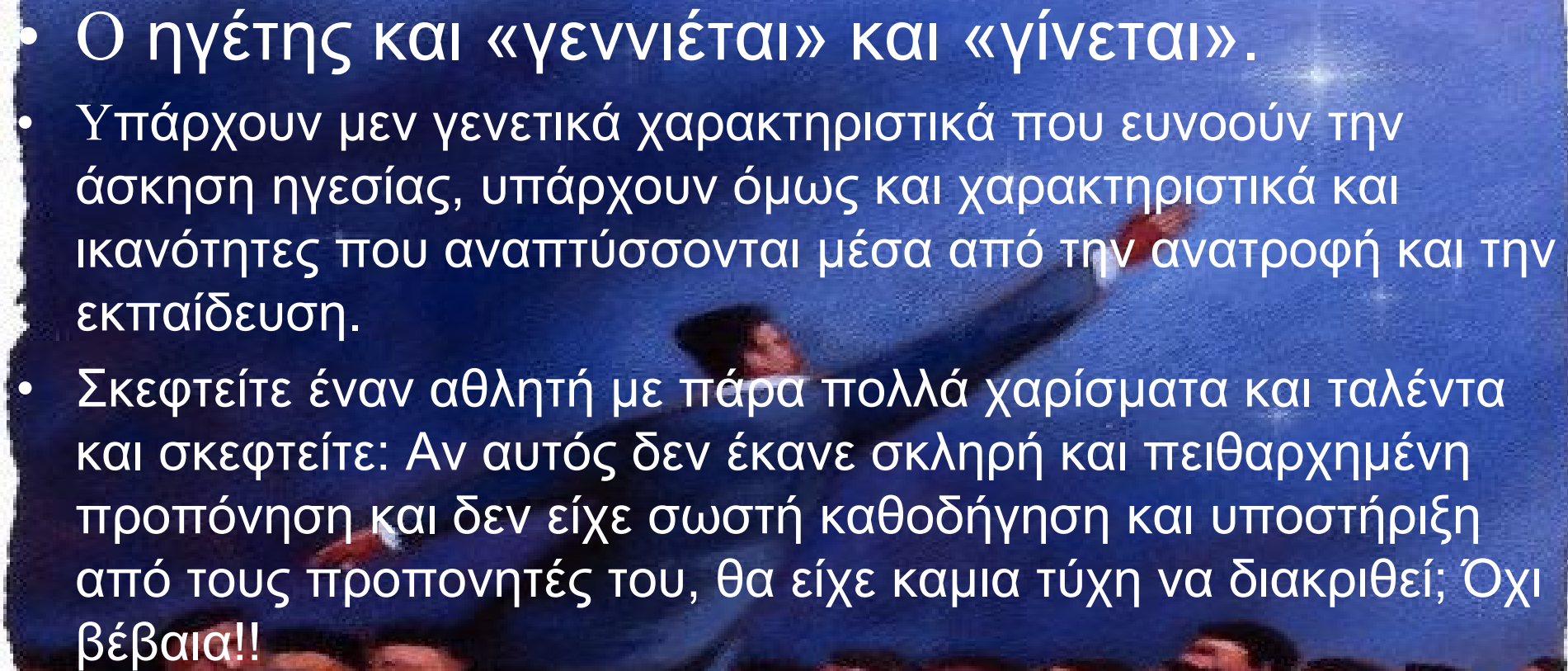


**LEADERSHIP**

*The leader always sets the trail for others to follow.*

# ΤΟ ΓΟΝΙΔΙΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ»

- **Ερευνα: Ηγέτες από... «κούνια»**
- Κι όμως, οι ηγέτες... «γεννιούνται». Αυτό τουλάχιστον υποστηρίζει έρευνα Βρετανών και Αμερικανών επιστημόνων, μεταξύ των οποίων και ο Ελληνοαμερικανός καθηγητής του Χάρβαρντ Νικόλας Χρηστάκης, , σύμφωνα με την οποία το... «γονίδιο του ηγέτη» είναι υπαρκτό. Πρόκειται για το «rs 4950», το οποίο δίνει στους ανθρώπους την τάση και την ικανότητα να αναλαμβάνουν αυξημένες ευθύνες. Το συμπέρασμα προέκυψε από την ανάλυση του DNA 4.000 διδύμων και τον συσχετισμό του γενετικού προφίλ τους με τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και την επαγγελματική δραστηριότητά τους.
- Σύμφωνα με την ανάλυση, το ένα τέταρτο των ηγετικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου μπορεί να αποδοθεί σε γενετικά αίτια. Αυτό ωστόσο δεν υποβαθμίζει σε καμία περίπτωση τη σημασία των «εξωγενών» παραγόντων. Όπως, για παράδειγμα, οι ευκαιρίες μάθησης και το περιβάλλον διαβίωσης. Σύμφωνα με τους ερευνητές, βάσει αυτών των συμπερασμάτων, η ηγετική ικανότητα μπορεί να κληροδοτηθεί από γενιά σε γενιά. Ασχέτως αν ορισμένοι είναι πιο «τυχεροί» από... κούνια.

- 
- A man in a blue suit is standing on a stage, pointing his right hand upwards towards a large, dense crowd of people. The crowd is composed of many individuals, mostly men, wearing dark clothing. The background is a dark blue sky with some light spots, possibly stars or distant lights. The overall scene suggests a public event or a motivational speech.
- Ο ηγέτης και «γεννιέται» και «γίνεται».
  - Υπάρχουν μεν γενετικά χαρακτηριστικά που ευνοούν την άσκηση ηγεσίας, υπάρχουν όμως και χαρακτηριστικά και ικανότητες που αναπτύσσονται μέσα από την ανατροφή και την εκπαίδευση.
  - Σκεφτείτε έναν αθλητή με πάρα πολλά χαρίσματα και ταλέντα και σκεφτείτε: Αν αυτός δεν έκανε σκληρή και πειθαρχημένη προπόνηση και δεν είχε σωστή καθοδήγηση και υποστήριξη από τους προπονητές του, θα είχε καμία τύχη να διακριθεί; Όχι βέβαια!!

# Επίπεδα ηγεσίας

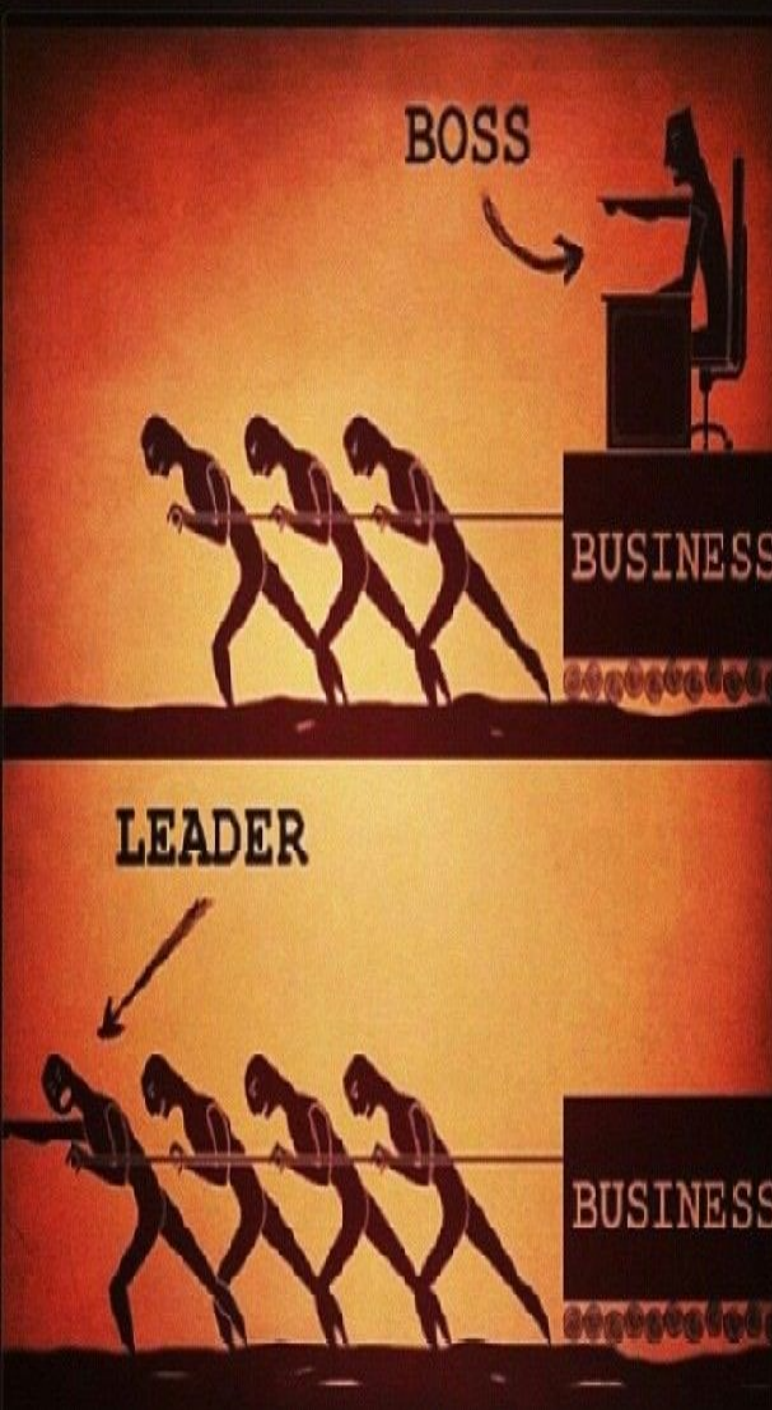


- Σε ποιο επίπεδο ηγεσίας βρίσκεστε;

# Επίπεδο 1ο

Κατέχεις κάποια διευθυντική θέση (λέξη κλειδί: rights).

- Η θέση που κατέχεις δεν σε κάνει ηγέτη
- Σε ακολουθούν γιατί αυτό πρέπει να κάνουν
- Δεν σου δίνουν το μέγιστο αυτών που μπορούν, παρά το ελάχιστο
- Πολλές φορές δεν είσαι αγαπητός
- Φροντίζουν να φύγουν από τη δουλειά το συντομότερο δυνατό



## 2<sup>ο</sup> επίπεδο ηγέτη

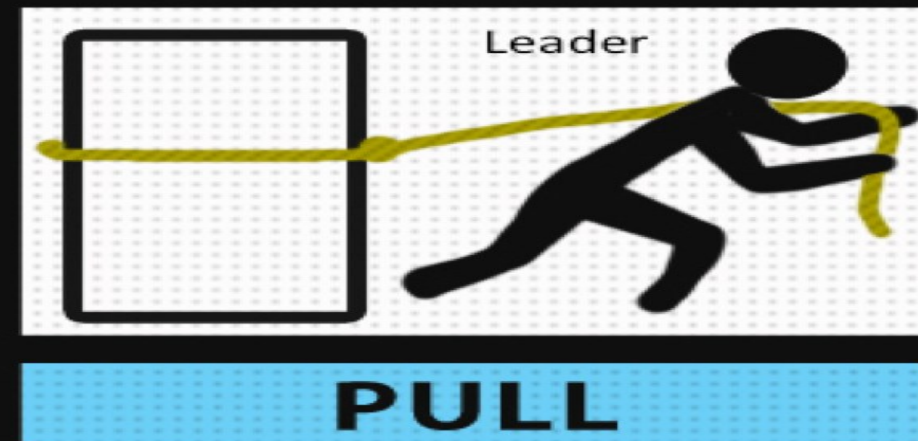
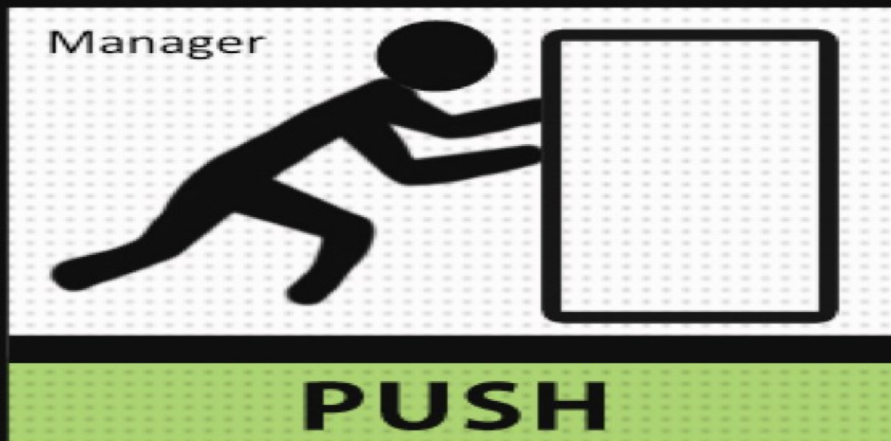
- Κατέχεις κάποια διευθυντική θέση και έχεις καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους (λέξη κλειδί: relationships)
  - Ακούς τι συμβαίνει γύρω σου
  - Παρατηρείς
  - Ενδιαφέρεσαι για το τι κάνουν οι άνθρωποι
  - Είσαι αγαπητός
  - Ξέρεις να προσφέρεις – How can I serve you?





## 3<sup>ο</sup> επίπεδο ηγέτη

- Είσαι παραγωγικός (λέξη κλειδί: results)
  - Οι άνθρωποι κυρίως κάνουν ότι βλέπουν
  - Με το παράδειγμά σου καθοδηγείς και λύνεις προβλήματα
  - Υπάρχει δυναμική στην επιχείρηση και η δυναμική λύνει προβλήματα
  - Momentum is leader's best friend



## 4<sup>ο</sup> επίπεδο ηγέτη

Φροντίζεις για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων

- Η ανάπτυξη της επιχείρησης έρχεται από την ανάπτυξη των ανθρώπων
- Προσλαμβάνεις τους κατάλληλους ανθρώπους
- Τους τοποθετείς στις κατάλληλες θέσεις
- I am better coach with better players



# 5<sup>ο</sup> επίπεδο ηγέτη

- Έχεις τον σεβασμό όλων
  - Σε ακολουθούν για αυτό που είσαι
  - Τους δίνεις το όραμα να κάνουν τη ζωή τους καλύτερη
  - Always ongoing learning process
  - Leadership is influence

A Manager Says,  
"GO"



A Leader Says, "Let's Go"

# Επιβολή Στρατηγικής Αλλαγής

## Η στρατηγική αλλαγή σε μια επιχείρηση:

- ✓ Μετατρέπει όλα τα στελέχη σε «φορείς αλλαγής»
- ✓ Προϋποθέτει την προσαρμογή όλου του προσωπικού στις νέες καταστάσεις
- ✓ Βρίσκει μεγαλύτερη αντίσταση όταν εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό ο ανθρώπινος παράγοντας
- ✓ Επιβάλλει την ύπαρξη εκπαίδευσης ως μέσο προσαρμογής στις αλλαγές
- ✓ Απαιτεί την πλήρη κατανόηση της διαδικασίας προσαρμογής στις αλλαγές



Η Google γίνεται Alphabet

Alphabet

Αναδιοργάνωση της Google, μέσω της ίδρυσης μιας εταιρείας «ομπρέλας» και «ανασχηματισμός» στην ηγεσία της το 2015.

Η Google ιδρύθηκε το 1998 από τους συμφοιτητές, Λάρι Πέιτζ και Σεργκέι Μπριν, και μετατράπηκε σε έναν επιχειρηματικό γίγαντα με περισσότερους από 40.000 εργαζόμενους.

Ο πρώτος θα γίνει διευθύνων σύμβουλος της Alphabet, ενώ ο Μπριν θα γίνει πρόεδρος της Alphabet.

Ο 43χρονος ινδικής καταγωγής πρώτος αντιπρόεδρος Σουντάρ Πισάι γίνεται διευθύνων σύμβουλος της Google Inc. Ο Πισάι βρίσκεται πίσω από πολύ σημαντικά προϊόντα της Google, όπως το Chrome και το Android.



Alphabet

Η Google επιδιώκει

- τη δημιουργία μίας ισχυρής «συλλογής» εταιρειών υπό την ομπρέλα της Alphabet,
- η καθεμία θα έχει τον δικό της διευθύνοντα σύμβουλο και θα μπορεί να λειτουργεί πιο αυτόνομα και ανεξάρτητα στον τομέα της

Η Alphabet αντικατέστησε τη Google και ως εισηγμένη οντότητα στο Χρηματιστήριο. Η προσδοκία ήταν ότι αυτή η αναδιοργάνωση θα επιτρέψει στους επενδυτές και στη Wall Street να κατανοούν καλύτερα πως χρησιμοποιούνται τα χρήματα τους μέσα στον όμιλο.

# Alphabet

CEO: Larry Page | President: Sergey Brin

## Google

CEO: Sundar Pichai

**2017 revenues:**

\$110.9 billion, up 23 percent year-over-year

**2017 operating income:**

\$28.9 billion, up 22% year-over year

Google advertising revenues

Q2 revenue: \$28 billion, up 23.9% y-o-y



Google AdSense

YouTube

Google other revenues

Q2 revenue: \$4.4 billion, up 35.5% y-o-y



Google Cloud Platform

Google play



## Other Bets

**2017 revenues:**

\$1.2 billion, up 49 percent year-over-year

**2017 operating loss:**

\$3.4 billion vs \$4.6 billion in 2016



**GV:** Venture capital fund

CEO: David Krane

capitalG

**Capital G:** Growth equity investment fund

CEO: David Lawee

verily

**Verily:** Healthcare and managing disease

CEO: Andrew Conrad



**Calico:** Biotech with focus on lifespan

CEO: Arthur Levinson



**Jigsaw:** Technology and geopolitics think-tank

CEO: Jared Cohen



chronicle

**Chronicle:** Cyber-security firm

CEO: Stephen Gillett



**Sidewalk Labs:** Urban innovation

CEO: Dan Doctoroff



**DeepMind:** Artificial intelligence research lab

CEO: Demis Hassabis



**Waymo:** Autonomous vehicles

CEO: John Krafcik



**X:** Secretive R&D lab

CEO: Astro Teller



**Loon:** Internet balloons

CEO: Alastair Westgarth



**Wing:** Delivery drones

CEO: James Ryan Burgess

Η εταιρεία [Life Sciences](#) κάνει έρευνα για φακούς επαφής που θα ελέγχουν το επίπεδο του σακχάρου στους διαβητικούς.

Η [Calico](#) είναι εστιασμένη στη μακροζωία.

Η [Boston Dynamics](#) δημιουργεί ρομπότ για (μελλοντική) στρατιωτική χρήση.

Η [Wing](#) επιχειρεί να γίνει μια μεταφορική με drones.

Η Alphabet μπορεί να κινείται ταχύτερα και εξυπνότερα, παίρνοντας μεγαλύτερα ρίσκα, και χωρίς οι όποιες αποτυχίες να επηρεάζουν τη Google και τις άλλες επιχειρήσεις της alphabet.

Η Alphabet θα περιλαμβάνει επενδυτικούς κλάδους, όσον αφορά Venture και Capital investments, τους οποίους κλάδους οι Page και Brin θέλουν ενθουσιωδώς να αναπτύξουν περαιτέρω.



# Διδάγματα από την αναδιοργάνωση της GOOGLE

1. Κάθε επιχειρηματική μονάδα μπορεί να χαράξει και να υλοποιήσει τη δική της στρατηγική, ανάλογα με το περιβάλλον και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει
2. Κάθε επιχειρηματική μονάδα μπορεί να αναπτύξει τις δικές της θεμελιώδεις ικανότητες και τη δική της επιχειρηματική κουλτούρα. Οι περισσότερο οραματιστές και ριψοκίνδυνοι εργαζόμενοι μπορεί να ταιριάζουν καλύτερα στις νέες φιλόδοξες επιχειρηματικές δραστηριότητες
3. Εξαγορές νέων επιχειρήσεων μπορεί να είναι πιο εύκολες, καθώς θα ενσωματώνονται στις αντίστοιχες επιχειρηματικές μονάδες
4. Ευκολότερη και πιο διαυγής η κατανομή πόρων από το εταιρικό κέντρο στις επιμέρους επιχειρηματικές δραστηριότητες.