

# Ex-Libris

Παρουσίαση των βιβλίων:

«Από το Όραμα στην Πράξη»

«Φιλελληνική Βιβλιοθήκη»

Συνέντευξη με τον Γιαννακουδάκη Αντώνη και τον Κώστα Παπαηλιού

Επιμέλεια: Χρήστος Μπεζιρτζόγλου

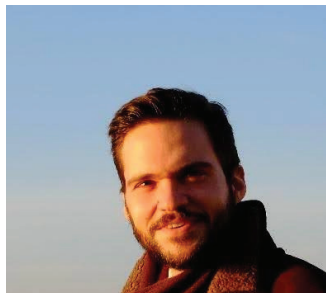
# «Από το Όραμα στην Πράξη»

## Λίγα λόγια για τον Άνθρωπο

Γιαννακουδάκης Αντώνης Dipl.-Ing, MBA

<https://www.linkedin.com/in/giannakoudakis/>

Όντας ο μόνος στην οικογένεια του που δεν ασχολήθηκε με την Χημεία και με το Πανεπιστήμιο, ξεκινώντας από το αποκλειστικό ενδιαφέρον για τις θετικές επιστήμες και τον «επιστημονικό» τρόπο σκέψης πέρασε σταδιακά στον «πρακτικό» μέσω του πολυτεχνείου και προχώρησε μέσω του μεταπτυχιακού στην διοίκηση των επιχειρήσεων στον «πραγματικό». Μέχρι και σήμερα το αντικείμενο της στρατηγικής συνεχίζει να του κεντρίζει το ενδιαφέρον και για αυτό συνεχώς εμπλουτίζει τις γνώσεις του τις οποίες και προσπάθησε να τις αποτυπώσει σε ένα βιβλίο που απευθύνεται σε όποιον θέλει να γνωρίσει τον κόσμο αυτόν.



## Λίγα λόγια για το Βιβλίο

«Από το Όραμα στην Πράξη». Από τον τίτλο του βιβλίου ο συγγραφέας μας δείχνει την προσέγγιση του. Ένα βιβλίο που παρόλο που ασχολείται με ένα «βαρύ», θα έλεγε κανείς, αντικείμενο και που είναι γραμμένο με τρόπο που δίνει έμφαση στην βιβλιογραφία, έχει αποδοθεί με τρόπο φιλικό για τον κάθε αναγνώστη. Ξεκινώντας με ένα ταξίδι στην ιστορία της στρατηγικής, περνάει στα εργαλεία που χρειαζόμαστε για να γνωρίσουμε καλύτερα την εταιρία μας και προχωράει στην διαχείριση της διαρκούς ανάγκης για αλλαγή, βοηθώντας μας τελικώς να ανοίξουμε τα πανιά μας στις θάλασσες της αγοράς.



### 1. Ποιον έχετε συναντήσει που σας έχει εμπνεύσει περισσότερο στην καριέρα σας και πώς;

Μπορώ να πω ότι είχα την τύχη να γνωρίσω αρκετούς ανθρώπους που

με επηρέασαν με διαφορετικό τρόπο ο καθένας και μου είναι δύσκολο να ξεχωρίσω κάποιον. Θα μπορούσα να αναφέρω όμως κάποια κοινά χαρακτηριστικά από αυτούς ανθρώπους που από μικρό μέχρι και σήμερα με έχουν εμπνεύσει και θαυμάζω. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό είναι το ενδιαφέρον με το οποίο προσεγγίζουν οποιαδήποτε από τις εργασίες τους. Χωρίς βιασύνη, με όλη την προσοχή τους και με τρόπο που πολλές φορές σε κάνει να αναρωτιέσαι αν αξίζει να αφιερώνεται τόσος χρόνος σε «λεπτομέρειες». Εντύπωση επίσης μου δημιουργούσε το γεγονός ότι θα μπορούσαν να αφιερώνουν ατελείωτες ώρες για τα αντικείμενα που τους ενδιαφέρουν, όπως και το πόσο χαρούμενοι φαινόταν να είναι όταν μιλούσαν για αυτά. Ένα άλλο χαρακτηριστικό που είχαν και έχουν αυτοί οι άνθρωποι που είχα την τύχη να γνωρίσω, είναι ότι φαινόταν τα κίνητρα τους να είναι περισσότερο η προσφορά στο αντικείμενο τους, πάντα πιστεύοντας ότι είχε και ιδιαίτερο αντίκτυπο στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Σαν να είχε ο καθένας από αυτούς μία προσωπική αποστολή. Βλέποντας λοιπόν αυτούς μπορώ να πω ότι προσπαθώ και εγώ όσο μπορώ, με οτιδήποτε καταπιάνομαι στην καθημερινότητά μου, να αφιερώνω έστω και λίγο παραπάνω χρόνο από αυτόν που λογικά θα είχα, με στόχο να ψάξω κάθε φορά και λίγο παραπάνω το αντικείμενο. Και τελικά μπορώ να πω ότι αυτό και διασκεδαστικό είναι και ενδιαφέρον αλλά και ότι στο τέλος κανένας τέτοιος κόπος δεν πήγε χαμένος.

### 2. Ποια είναι η μικρότερη αλλαγή που έχετε κάνει στην καριέρα σας που είχε το μεγαλύτερο θετικό αποτέλεσμα;

Νομίζω ότι είναι αλλάξω τον τρόπο σκέψης μου όσον αφορά την αξία των λεγόμενων soft skills. Θυμάμαι για παράδειγμα το μάθημα της Διαχείρισης Έργων (project management) όπου η έμφαση που είχε δώσει ο καθηγητής στην διαχείριση των εμπλεκόμενων (stakeholders) μου είχε φανεί υπερβολική. Με το πτυχίο μου να είναι αυτό του Μηχανολόγου μηχανικού περίμενα ότι η έμφαση θα έπρεπε να είναι περισσότερο στον προγραμματισμό, στην διαχείριση των πόρων κλπ. Τελικά είναι εντυπωσιακό το πόσο ποιο αποτελεσματικοί είναι οι άνθρωποι και οι ομάδες όταν συνεργάζονται με περισσότερο ενδιαφέρον ο ένας για την οπτική μεριά του άλλου.

### 3. Ποιο ήταν το πιο εμπνευσμένο και επιδραστικό βιβλίο που έχετε διαβάσει και γιατί;

Νομίζω το [GOAL του Eliyahu M Goldratt](#). Μέχρι τότε δεν μπορώ να πω ότι διάβαζα πολλά βιβλία «εξωσχολικά» και όταν αγόραζα



κάποιο ήταν πάνω στις θετικές επιστήμες. Το συγκεκριμένο βιβλίο ήταν η αρχή για πολλά άλλα που μπορεί αλλιώς να μην περνούσαν από τα χέρια μου. Ένα βιβλίο με ήρωα έναν μέσο άνθρωπο με προβλήματα παρόμοια με τους περισσότερους κι όμως ένα από τα πιο ενδιαφέροντα<sup>1</sup>.

#### **4. Ποια είναι η θέση της Στρατηγικής στο τρίγωνο Κοινωνία-Επιχειρηματικότητα-Άτομο; Μπορεί να υπάρξει μια κατάσταση που όλα τα μέρη κερδίζουν (win-win-win situation);**

Κανονικά στο τρίγωνο αυτό έτσι και αλλιώς θα έπρεπε να έχουμε win-win-win situations. Νομίζω ότι αν κάπου χαλάει αυτό είναι στην ερμηνεία της επιτυχίας στην γωνία που έχει να κάνει με την επιχειρηματικότητα. Αυτό το είδαμε και στην τελευταία κρίση. Πως δηλαδή η κουλτούρα για το κυνήγι για το βραχυπρόθεσμο κέρδος έβαλε σε τέτοιο μεγάλο ρίσκο τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη με τεράστιο αντίκτυπο στην κοινωνία και τον άτομο. Μας το έλεγαν και οι [Kaplan and Norton](#) στο βιβλίο τους για την [Balanced Scorecard](#). Ότι δηλαδή οι οικονομικοί δείκτες για την μέτρηση της επίδοσης μίας εταιρίας μας οδηγούν πολλές φορές σε λάθος αποφάσεις και για αυτό με την σειρά τους πρότειναν οι δείκτες αυτοί να είναι στρατηγικοί. Δηλαδή μακροπρόθεσμοι και να περνάνε από το όραμα. Συνεπώς η θέση της στρατηγικής είναι ίσως στο κέντρο του τριγώνου. Αυτό μπορούμε να το πούμε με μεγαλύτερη βεβαιότητα αν αναλογιστούμε και το τι είναι τελικά η στρατηγική. Ξεκινώντας από το πως ξεκίνησε, ο πρόγονος της εταιρικής στρατηγικής είναι η «Πολιτική των επιχειρήσεων» που εισήχθη για πρώτη φορά στα πανεπιστήμια της Αμερικής μετά το Gordon-Howell Report το 1959. Το θέμα της Πολιτικής των επιχειρήσεων ήταν οι διαδικασίες για την λήψη αποφάσεων. Γρήγορα υπήρξε η ανάγκη η κουβέντα να πάει στο resources allocation, στην εταιρική δομή και φυσικά στον σχεδιασμό για το μέλλον. Έτσι το αντικείμενο πλέον της στρατηγικής είναι τελικά ένα εργαλείο για να αποφασίζουμε, να σχεδιάζουμε και να ελέγχουμε την πορεία μας στο περιβάλλον που δραστηριοποιούμαστε. Έτσι λοιπόν και η θέση στο τρίγωνο Κοινωνία-Επιχειρηματικότητα-Άτομο είναι τελικά μία στρατηγική απόφαση. Για όποιον ενδιαφέρεται περισσότερο ας ψάξει το Social progress Index ([socialprogress.org](#)) το οποίο πραγματικά μπορεί να μας δείξει πως μέσω των διαφορετικών επιλογών στους δείκτες επίδοσης μιας κοινωνίας μπορούμε να καταλήξουμε σε μία καλύτερη ισορροπία στο τρίγωνο αυτό.

#### **5. Είναι το πενταετές πλάνο ανάπτυξης της Κίνας η νέα δυναμική στρατηγική τάση για τις κυβερνήσεις;**

Δεν μπορώ να πω ότι είμαι ειδήμον στα Άρθρα της πολιτικής. Έχω διαβάσει όμως για την δυσκολία να κατανοήσουμε (τουλάχιστον αρχικά) πως μπορεί να πραγματοποιηθεί η μετάβαση της οικονομίας της Κίνας σε μία που θα ακολουθεί τους μηχανισμούς της αγοράς, μέσα από μία διαδικασία κρατικού σχεδιασμού και ανάθεσης πόρων. Τα σχέδια αυτά όμως πλέον έχουν τον χαρακτήρα της κατεύθυνσης στις πολιτικές και θέτουν την πιο άμεση πορεία σε βασικούς τομείς. Είναι δηλαδή πολύ κοντά στην βιβλιογραφία της Στρατηγικής της... Δύσης. Η έννοια των στρατηγικών πυλώνων και κατευθύνσεων υπάρχει στην βιβλιογραφία της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Όπως δεν είναι και ξένη η αντίληψη και η έκφραση ότι το αόρατο χέρι της αγοράς μπορεί να συνυπάρξει με το χέρι του σχεδιασμού. Οπότε αν μιλήσουμε για στρατηγικό σχεδιασμό, εκ των πραγμάτων θα μοιάζει και με αυτόν της Κίνας. Η διαφοροποίηση βέβαια που θα υπάρχει είναι κατά πόσο αυτός ο σχεδιασμός θα είναι rigid και περισσότερο quantifiable όπως ήταν αρχικά στην Κίνα ή περισσότερο κατευθυντήριο όπως είναι πλέον. Άλλωστε και το Horizon Strategic plan έχει έναν όχι πολύ μακρινό χαρακτήρα. Αυτό για το οποίο δεν είμαι σίγουρος είναι ο χρονικός ορίζοντας που αυτά τα πλάνα θα πρέπει να έχουν στις μέρες μας που όλα τρέχουν τόσο γρήγορα και οι αλλαγές όπως και οι επιπτώσεις τους είναι πραγματικά μεγάλες.

<sup>1</sup>Σημείωση αρχισυντάκτη: Το "The Goal" είναι ένα κλασικό κείμενο μάντζιμεντ που είναι γραμμένο ως μυθιστόρημα. Το βιβλίο αναφέρετε σε έναν διευθυντή υπεύθυνο για ένα από τα εργοστάσια μιας μεγάλης εταιρείας που χρεώνεται για τα άσχημα αποτελέσματα της μονάδας, γεγονός που θέτει σε κίνδυνο την επιχείρηση στο σύνολό της. Πιεζόμενος από την ανάγκη να παρουσιάσει θετικά αποτελέσματα μέσα σε τρεις μήνες, ο διαχειριστής αναζητά λύσεις. Το βιβλίο εξετάζει πρακτικά και ρεαλιστικά όλες τις βασικές έννοιες της βιομηχανίας, επιδιώκοντας πάντα την εξεύρεση λύσης των προβλημάτων μέσω της χρήσης της θεωρίας συμφόρησης (bottleneck theory).