

## DASO - Μοντέλο Στρατηγικής Διαχείρισης και Βελτιστοποίησης Διαδικασιών

Δ. Δασόπουλος<sup>1</sup>, Κ. Δασόπουλος<sup>2</sup>, Δρ Π. Δασόπουλος<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Project Manager at Novo Nordisk (DK), Χημικός Μηχανικός (ΑΠΘ), MSc (DTU),  
[ddasopoulos@gmail.com](mailto:ddasopoulos@gmail.com)

<sup>2</sup> Project Manager at Q-Plan International, Μηχανικός Περιβάλλοντος (ΔΠΘ),  
[konsdaso@gmail.com](mailto:konsdaso@gmail.com)

<sup>3</sup> Business Strategist at DASO PC, Δρ Χημικός Μηχανικός (LON), Ph.D, MRSC, MBAM,  
[petros@daso.gr](mailto:petros@daso.gr)

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, αντιμετωπίζει μια σύνθετη και περίπλοκη ισορροπία. Από τη μια πλευρά, οι οργανώσεις επιδιώκουν να θεσπίσουν, να ελέγξουν και να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες, μέσω των λειτουργικών τους δομών, που αρκετές όμως φορές εμφανίζουν έντονη δυσκαμψία, ενώ από την άλλη επιζητούν να υιοθετήσουν την ευελιξία, την αλλαγή, την καινοτομία, τον προσανατολισμό στην αξία και τις δυναμικές ικανότητες, οι οποίες συνήθως απαιτούν περισσότερη ελευθερία σκέψης και έκφρασης.

Το μοντέλο Στρατηγικής Διαχείρισης και Βελτιστοποίησης Διαδικασιών - DASO™, εστιάζει στην αλλαγή νοοτροπίας στην οργάνωση, επιταχύνει διαδικασίες και λήψεις αποφάσεων μετατροπής ιδεών σε λύσεις που κεφαλαιοποιούν τις εταιρικές αξίες, προσθέτουν αξία στους πελάτες και δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους μετόχους.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Στρατηγική Διαχείριση, Βελτιστοποίηση Διαδικασιών, Διαφοροποίηση, Καινοτομία  
Επιχειρηματική Αριστεία, Προστιθέμενη Αξία

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις σήμερα, αντιμετωπίζουν μία διαρκώς εξελισσόμενη πραγματικότητα υιοθέτησης νέων και πιο εξελιγμένων προσεγγίσεων σε όλα τα επίπεδα, που επικουρούνται από την ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας στις διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες.

Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό τόσο με ενδογενείς παραμέτρους, όπως π.χ. μία γραφειοκρατική, δύσκαμπτη και “βαριά” οργανωτική δομή, όσο και με εξωγενείς συνθήκες, π.χ. μία συγκυρία πολιτική, περιβαλλοντική ή χρηματοοικονομική που δημιουργεί κοστολογικές ανατροπές, επηρεάζουν άμεσα την επιχειρησιακή λειτουργία, ενώ πολλές φορές δημιουργούν συνθήκες ασφυξίας για την επιβίωση αρκετών επιχειρήσεων.

Η υστέρηση στελεχιακών δεξιοτήτων, σε συσχετισμό με την έλλειψη εξειδικευμένης εκπαίδευσης, έχουν καταστεί Αχίλλειος πτέρνα των επιχειρήσεων.

Είναι προφανές ότι κάτω από αυτές τις συνθήκες, η βελτιστοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών, αντιμετωπίζει μια εξαιρετικά δύσκολη ισορροπία, η οποία αναζητά άμεση και αξιόπιστη λύση, προσανατολισμένη στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, για να μπορεί με ασφάλεια να εγγραφεί την επιτυχία.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το μοντέλο βασίζεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Προσαρμοστικότητας, η οποία ορίζει πως η επιτυχία μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της ικανότητάς της να προσαρμόζει το στρατηγικό της σχεδιασμό, ανάλογα με το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Πάνω σε αυτό, προστέθηκε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαγνωστικών και διαχειριστικών εργαλείων, που ενισχύει το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον – κανόνες, διαδικασίες, δείκτες απόδοσης, στόχοι, λογοδοσία και δημιουργεί συνθήκες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της διαφοροποίησης και της μοναδικότητας. Ο επαναπροσδιορισμός του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, με βάση τα επικαιροποιημένα δεδομένα και την εξελισσόμενη τεχνολογία, αποτελεί σήμερα βασική προϋπόθεση επιβίωσης.

Έτσι, δημιουργήθηκε μια Διοικητική Πλατφόρμα Αλλαγής, η οποία αξιολογεί τη Διαγνωστική Τομογραφία της επιχείρησης και αναπτύσσει Στρατηγικές για να τη βοηθήσουν να κατακτήσει ισχυρή και κερδοφόρα θέση στην αγορά. Εξάλλου και όπως είχε πει ο Peter Drucker, *“το σχετικό ερώτημα δεν είναι απλώς τι θα κάνουμε αύριο, αλλά τι θα κάνουμε σήμερα για να προετοιμαστούμε καλύτερα για το αύριο”*.

## ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Το μοντέλο αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο Διοίκησης Ανθρώπων και Έργων, η εφαρμογή του οποίου βελτιώνει τα στοιχεία της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, ενισχύει σημαντικά τη στελεχιακή υποδομή και αναβαθμίζει τις διοικητικές τους ικανότητες.

Παράλληλα, δημιουργεί συνθήκες και απαιτούμενες προϋποθέσεις που εδραιώνουν την εταιρική ανάπτυξη, μέσα στο σκληρό πυρήνα της ανταγωνιστικής καθημερινότητας, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την επιτυχή έκβαση των διεργασιών υλοποίησης των έργων διαχείρισης αλλαγής και υιοθέτησης της καινοτομίας, ως κυρίαρχης στρατηγικής κερδοφορίας.

Παρόλο που έχει μία καθολική εφαρμογή, ενδείκνυται περισσότερο για τις επιχειρήσεις αυτές που στοχεύουν στην ανάπτυξη Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών μέσω της Καινοτομίας. Και αυτό, γιατί η καινοτομία είναι η ψυχή της προόδου και ως νοοτροπία μετατρέπει ιδέες σε λύσεις, που προσθέτουν αξία στους πελάτες και προστιθέμενη αξία στους μετόχους.

Πάνω σε αυτούς τους άξονες, το νέο μοντέλο Στρατηγικής Διαχείρισης, βασίζεται στην αρχή D.A.S.O. (**D**iagnose – **A**lign – **S**elect – **O**ptimize) και ακολουθεί τη μεθοδολογία BMT 1-2-3: Business Diagnostics – Management Consulting – Training Academy.



**Σχήμα 1:** Αρχή D.A.S.O.



**Σχήμα 2:** Μεθοδολογία BMT 1-2-3

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στο μοντέλο DASO™, προτεραιότητα έχει η Διάγνωση (**DIAGNOSE**) των παθογενειών, προβλημάτων, σφαλμάτων και αδυναμιών του στελεχειακού δυναμικού, των διαδικασιών εφαρμογής αλλά και ενδεχομένως της Διοίκησης. Παράλληλα γίνεται αξιολόγηση απειλών και ευκαιριών που παρουσιάζονται και οι εταιρικές προσδοκίες προσανατολίζονται σε τρεις άξονες:

1. Στο τι η επιχείρηση είναι καλή
2. Σε τι ειδικεύεται ή και θα μπορούσε να ειδικευτεί, και
3. Τι μοναδικό προσφέρει ή και θα μπορούσε να προσφέρει.

Έχοντας στη συνέχεια ξεπεράσει τις αδυναμίες που στερούσαν από την επιχείρηση τη δυνατότητα υπέρβασης στο σημερινό περιβάλλον, το πλαίσιο Διαχείρισης Αλλαγής ενεργοποιείται, ευθυγραμμίζοντας (**ALIGN**) τη Στρατηγική με τις Διεργασίες και το Ανθρώπινο Δυναμικό.

Η μετάβαση από το σχεδιαστικό μοντέλο προς την υλοποίηση, δεν είναι μία απλή υπόθεση και απαιτεί την προσεκτική επιλογή (**SELECT**) της κατάλληλης εφαρμογής, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή εξέλιξη και να ελαχιστοποιηθούν τυχόν απρόβλεπτες αποκλίσεις.

Σε κάθε πάντως περίπτωση, άμεσες διορθωτικές ενέργειες και Back-Up Σχέδια Δράσης, που έχουν εκ των προτέρων δημιουργηθεί, εφαρμόζονται, για τη βελτιστοποίηση (**OPTIMIZE**) Συστημάτων, Δομών, Διεργασιών και Παραδοτέων.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ BMT 1-2-3

Η Μεθοδολογία BMT 1-2-3, είναι μία καινοτόμος παροχή Συμβουλευτικών Υπηρεσιών και Διαχείρισης, που αξιολογεί τη Διαγνωστική Τομογραφία της επιχείρησης και αναπτύσσει στρατηγικές για να τη βοηθήσει να κατακτήσει ισχυρή και κερδοφόρα θέση στην αγορά.

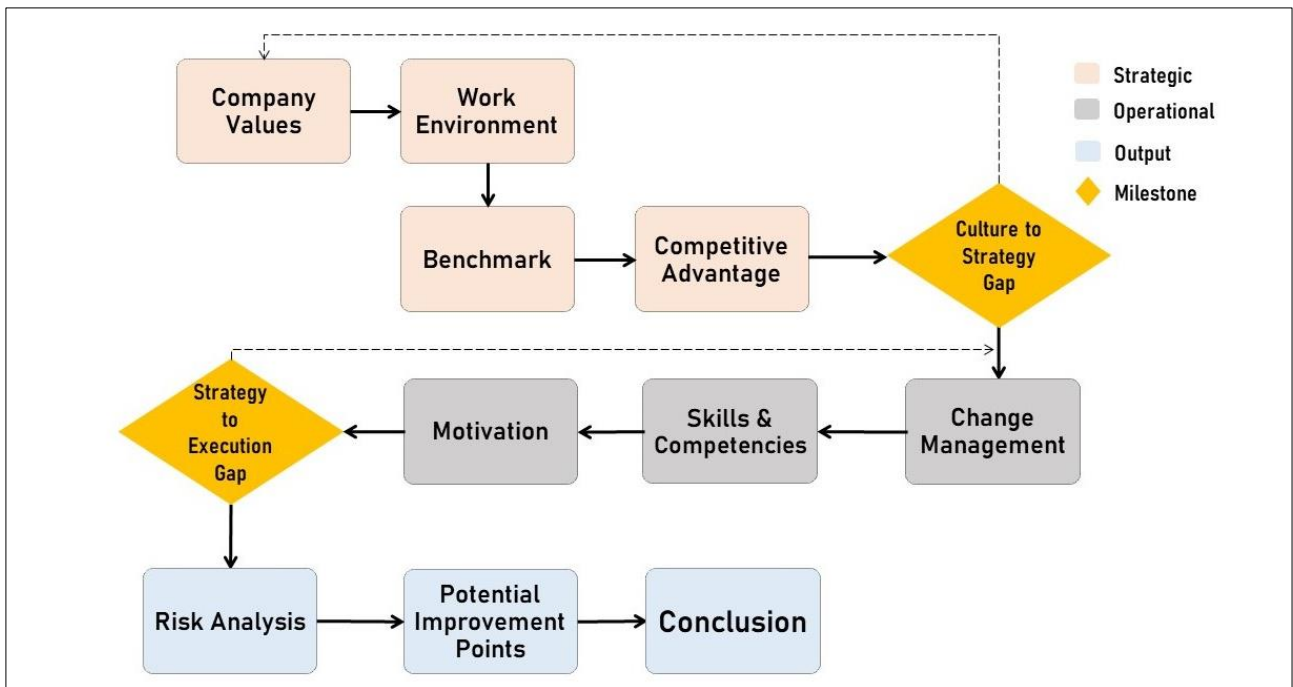
### 1. Business Diagnostics | Επιχειρηματική Διάγνωση

Η Επιχειρηματική Διάγνωση είναι η Διαγνωστική Τομογραφία της επιχείρησης, σκοπός της οποίας είναι να προσδιορίσει το χάσμα Κουλτούρας/Στρατηγικής και Στρατηγικής/Εκτέλεσης. Αποτελεί τον ετήσιο έλεγχο της εταιρείας και είναι μια εντελώς νέα προοπτική για την επιχείρηση, προκειμένου να εξακριβωθεί η εταιρική της υγεία και να αναπτυχθούν στρατηγικές οικονομικής μεγέθυνσης.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 3, πρώτο στάδιο της επιχειρηματικής διάγνωσης είναι η ανάδειξη των εταιρικών αξιών, των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και η διερεύνηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, έχοντας ως βάση τη συγκριτική αξιολόγηση με τον καλύτερο παίχτη στην αγορά (Benchmarking). Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι ο εντοπισμός του χάσματος μεταξύ Κουλτούρας και Στρατηγικής (Culture to Strategy Gap).

Στη συνέχεια, έχοντας καθορίσει τα σημεία στα οποία στρατηγική και κουλτούρα αποκλίνουν, η επιχειρηματική διάγνωση εξετάζει τη σωστή Διαχείριση Αλλαγής μέσα από την ανάδειξη των Δεξιοτήτων, Ικανοτήτων αλλά και Κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να αξιολογήσει τα σημεία στα οποία η Στρατηγική και η Εκτέλεση παρουσιάζουν ασυμφωνίες (Strategy to Execution Gap).

Όλα τα ευρήματα της επιχειρηματικής διάγνωσης συνοψίζονται σε μία αναφορά που συμπεριλαμβάνει την ανάλυση ρίσκου αλλά και τα πιθανά σημεία βελτίωσης της επιχείρησης, προκειμένου να ευθυγραμμίσει τη στρατηγική της με την κουλτούρα και την εκτέλεση.



**Σχήμα 3:** Διάγραμμα Ροής Επιχειρηματικής Διάγνωσης  
 Two Milestones: Culture to Strategy Gap, Strategy to Execution Gap  
 Three Phases: Strategic, Operational, Output

## 2. Management Consulting | Συμβουλευτική Διοίκησης

Η Συμβουλευτική Διοίκησης είναι μία ισχυρή διοικητική πλατφόρμα παροχής Συμβουλών και Διαχείρισης, η οποία διερευνά, αναλύει, προτείνει και εφαρμόζει τρόπους και μεθόδους προκειμένου η επιχείρηση:

- Να καθορίσει το χάσμα μεταξύ αυτού που είναι σήμερα και αυτού που οφείλει να γίνει
- Να ευθυγραμμίσει τη στρατηγική, τη δομή, τις διαδικασίες και τους ανθρώπους της
- Να επανακτήσει επιχειρηματική ζωτικότητα και ευελιξία

Η αποτελεσματική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, η ενίσχυση των στελεχιακών δεξιοτήτων και η ισχυροποίηση της Λογοδοσίας Διαχείρισης (Management Accountability), είναι βασικές προϋποθέσεις για να μπορούν οι επιχειρήσεις να κεφαλαιοποιούν Εταιρικές Αξίες, να εισπράττουν Ανταποδοτικά Οφέλη της προσφοράς τους και να δημιουργούν Προστιθέμενη Αξία στους μετόχους.

Τα προκαταρκτικά στάδια της Συμβουλευτικής Διοίκησης συμπεριλαμβάνουν την αναδιάρθρωση της επιχείρησης, η οποία συνοδεύεται με το σχεδιασμό ενός καινούργιου προσαρμοσμένου οργανογράμματος που στοχεύει στη γεφύρωση του χάσματος Κουλτούρας-Στρατηγικής, αλλά και στον εντοπισμό των σημείων στα οποία η επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει και να κάνει τη διαφορά.

Ακολουθεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός της ενσωμάτωσης των καινοτομιών στις επιχειρηματικές διαδικασίες και εκπονείται μία οικονομετρική ανάλυση του εταιρικού χαρτοφυλακίου προϊόντων και υπηρεσιών, που καθιστά εμφανή τα κέντρα κόστους, κέρδους και τις κύριες πηγές εσόδων της.

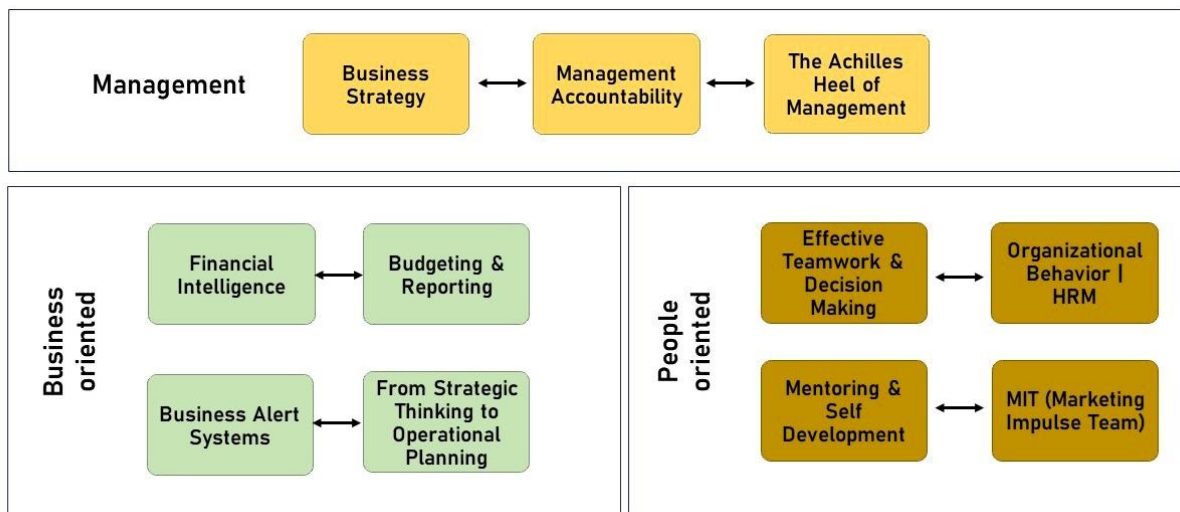
Σε συνεργασία με την Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D), αξιολογούνται όλες οι προτάσεις ανάπτυξης νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και για όσες τελικά εγκρίνονται, διαμορφώνεται η στρατηγική μάρκετινγκ και μπράντας.



**Σχήμα 4:** Διάγραμμα Ροής Συμβουλευτικής Διοίκησης  
 Two Milestones: Business Innovation, New Product Development (NPD)  
 Two Phases: Preliminary, Subsequent

### 3. Training Academy | Εκπαιδευτική Ακαδημία

Η Εκπαιδευτική Ακαδημία είναι μία νέα προσέγγιση στην ανώτερη επιχειρηματική κατάρτιση που παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες βιωματικής εκπαίδευσης και καθοδήγησης. Λειτουργεί αλληλεπιδραστικά και ακολουθεί εξειδικευμένες και βάσει αποτελεσμάτων μεθοδεύσεις. Αποσκοπεί στην εκπαίδευση τόσο του ανθρωπίνου δυναμικού (διοίκηση και υφιστάμενοι) όσο και στην παροχή εργαλείων αλλά και δεξιοτήτων που βελτιστοποιούν τις διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες και διευκολύνουν την καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.



**Σχήμα 5:** Κεντρική Εργαλειοθήκη Εκπαιδευτικής Ακαδημίας  
 Three Sections: Management, Business Oriented, People (HR) Oriented

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Το Μοντέλο Στρατηγικής Διαχείρισης και Βελτιστοποίησης Διαδικασιών εφαρμόστηκε ως Πλατφόρμα Διαχείρισης Αλλαγής, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις

μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση και να υιοθετήσουν στρατηγικές αειφόρου διαχείρισης σε όλο το φάσμα της εταιρικής λειτουργίας τους.

Η εφαρμογή του μοντέλου βελτίωσε λειτουργικές διαδικασίες, ενίσχυσε στελεχιακές δεξιότητες, ισχυροποίησε τη λογοδοσία διαχείρισης και είχε ισχυρό αντίκτυπο στα οικονομικά μεγέθη των εταιρειών. Αυτό πρωτίστως οφείλεται στην υποστήριξη του μοντέλου από τις Διοικήσεις των συμμετεχόντων επιχειρήσεων, οι οποίες ενθάρρυναν και υποστήριξαν την εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών, που προκύπταν από τη διαγνωστική λειτουργία κατά την εξέλιξη της διαχείρισης αλλαγών που συντελείτο.

Η ενδεικτική αποτύπωση της βελτιωτικής αλλαγής για τις επιχειρήσεις που υλοποίησαν το μοντέλο, παρατίθεται στον Πίνακα 1 και στο Σχήμα 6.

**Πίνακας 1: Μεσοσταθμική Εξέλιξη Βελτιωτικής Αλλαγής**

BUSINESS PERFORMANCE PARAMETERS	INITIAL DIAGNOSIS	TIME PERIOD DEVELOPMENT				
		6m	12m	18m	24m	36m
COMPANY VALUES	35,0%	45,0%	67,0%	78,0%	90,0%	95,0%
WORK ENVIRONMENT	65,0%	70,0%	73,0%	77,0%	84,0%	90,0%
BENCHMARKING	30,0%	35,0%	43,0%	48,0%	52,0%	55,0%
COMPETITIVE POSITIONING	55,0%	58,0%	62,0%	69,0%	72,0%	75,0%
<b>CULTURE to STRATEGY</b>	↓ 46,5%	↓ 52,5%	→ 62,5%	↔ 69,5%	↑ 76,4%	↑ 80,8%
CHANGE MANAGEMENT	50,0%	55,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%
SKILLS & COMPETENCIES	45,0%	52,0%	61,0%	72,0%	85,0%	90,0%
MOTIVATION	60,0%	67,0%	72,0%	79,0%	84,0%	85,0%
SKILLS to OPPORTUNITIES	45,0%	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%
<b>STRATEGY to EXECUTION</b>	↓ 50,0%	↓ 56,0%	↔ 63,3%	→ 72,8%	↑ 82,3%	↑ 88,8%



**Σχήμα 6: Μεσοσταθμική Συγκριτική Διαχρονική Βελτίωση**

Η ακολουθούμενη μεθοδολογία σε συνδυασμό με τις διορθωτικές ενέργειες που προκύπταν, βοήθησε σημαντικά τις επιχειρήσεις που αντιμετώπιζαν οργανωτική δυσλειτουργία, ανεπάρκεια διαχείρισης και αδυναμία γρήγορης επίλυσης προβλημάτων. Η εφαρμογή του, δημιούργησε ένα νέο σύστημα σύγχρονης επαγγελματικής διακυβέρνησης, που βελτίωσε την αποτελεσματικότητα και ενίσχυσε τους οικονομικούς δείκτες.

Πάνω από όλα όμως κατέδειξε πέραν κάθε αμφισβήτησης τη χρησιμότητα του μοντέλου στον επιχειρηματικό μετασχηματισμό, στην αλλαγή νοοτροπίας και στην μετατροπή ιδεών σε λύσεις, που κεφαλαιοποιούν τις εταιρικές αξίες, προσθέτουν αξία στους πελάτες και δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους μετόχους.