

# Οργανωσιακή ευελιξία

9<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

11η Έκδοση

# Διοίκηση Επιχειρήσεων



Bateman | Snell



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΙΑ

# Μαθησιακοί στόχοι (1)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

1. Συζητήσετε γιατί είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να ανταποκρίνεται.
2. Περιγράψετε τις ιδιότητες μιας οργανικής οργανωτικής δομής.
3. Αναγνωρίσετε τις στρατηγικές και τις δυναμικές οργανωσιακές έννοιες που μπορούν να βελτιώσουν το βαθμό απόκρισης ενός οργανισμού.

# Μαθησιακοί στόχοι (2)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

4. Εξηγήσετε πώς μια εταιρεία μπορεί να είναι ταυτόχρονα μεγάλου και μικρού μεγέθους.
5. Συνοψίσετε πώς οι εταιρείες οργανώνονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών.
6. Αναγνωρίσετε τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες οργανώνονται γύρω από διαφορετικά είδη τεχνολογίας.

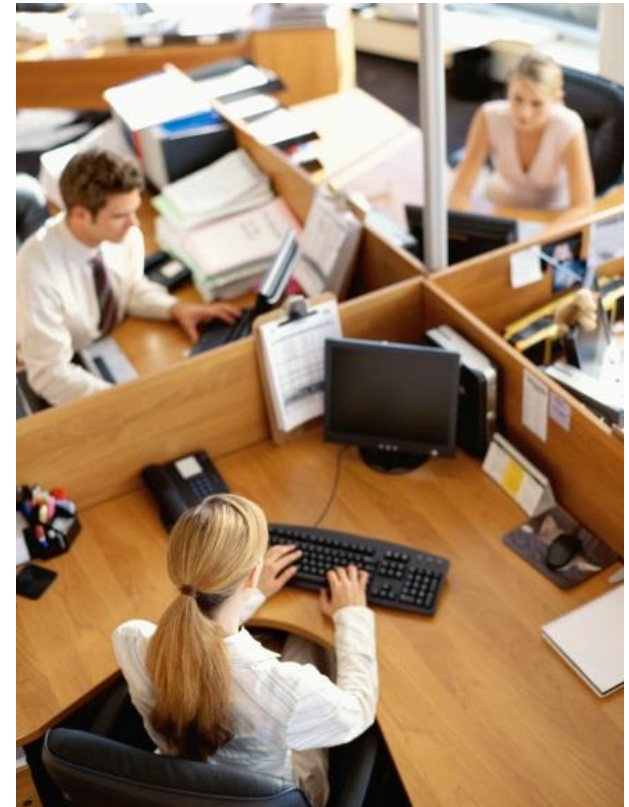
# Οργανισμός που ανταποκρίνεται

## ★ Μηχανιστική οργάνωση

↳ Μια οργανωτική δομή που επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της εσωτερικής αποδοτικότητας.

## ★ Οργανική δομή

↳ Μια οργανωτική δομή που δίνει έμφαση στην ευελιξία.



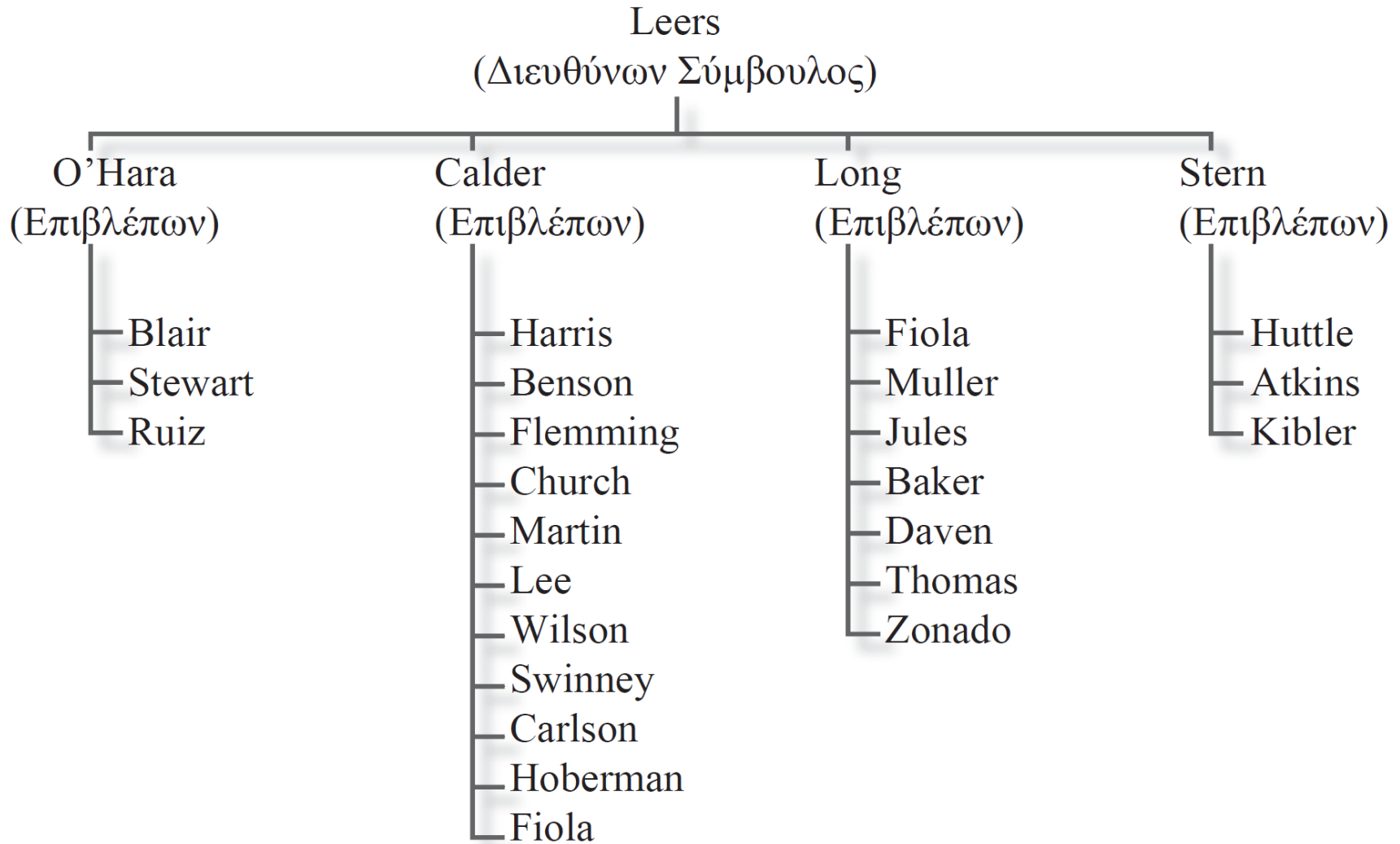
# Οργανική δομή (1)

1. Οι εργαζόμενοι έχουν ευρύτερες **ευθύνες (αρμοδιότητες)**, οι οποίες μεταβάλλονται όταν προκύπτει μια νέα ανάγκη.
2. Η **επικοινωνία** πραγματοποιείται μέσω συμβουλών και πληροφοριών, όχι μέσω διαταγών και οδηγιών.
3. Η λήψη αποφάσεων και η σχέσεις επιρροής είναι περισσότερο **αποκεντρωμένες** και ανεπίσημες.
4. Οι δεξιότητες **εκτιμώνται** σε μεγάλο βαθμό.

## Οργανική δομή (2)

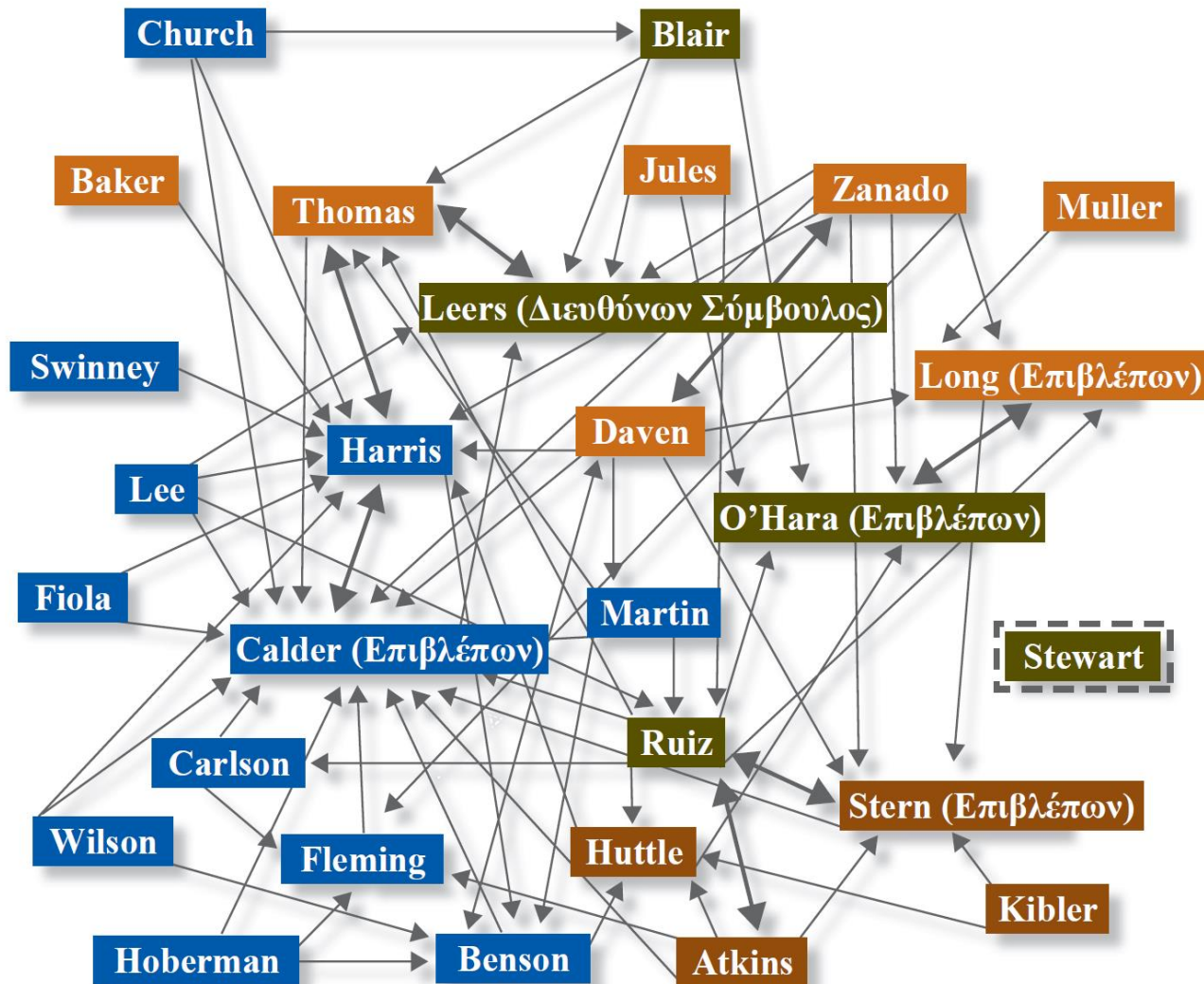
5. Οι εργαζόμενοι βασίζονται πολύ περισσότερο στην κρίση τους, παρά στους διάφορους κανόνες.
6. Η υπακοή στην εξουσία είναι λιγότερο σημαντική από την αφοσίωση στους στόχους της επιχείρησης.
7. Οι εργαζόμενοι βασίζονται περισσότερο ο ένας στον άλλο, αναπτύσσοντας σε μεγαλύτερο βαθμό άτυπες και προσωπικές σχέσεις.

# Δύο τρόποι για να περιγράψουμε μια επιχείρηση (1)





# Δύο τρόποι για να περιγράψουμε μια επιχείρηση (2)





# Οργάνωση με εστίαση στις βασικές ικανότητες

- ★ Αναγνώριση **υφιστάμενων** βασικών ικανοτήτων.
- ★ Απόκτηση ή ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων που θα είναι σημαντικές στο μέλλον.
- ★ Διαρκής επένδυση σε ικανότητες, έτσι ώστε η επιχείρηση να παραμένει καλύτερη από τους ανταγωνιστές της, **σε παγκόσμιο επίπεδο**.
- ★ Επέκταση των ικανοτήτων με σκοπό την ανεύρεση νέων **εφαρμογών** και **ευκαιριών** στις αγορές του αύριο.

# Ερώτηση

Πως αποκαλείται η επίσημη σχέση που δημιουργείται ανάμεσα σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις, με σκοπό την κοινή επιδίωξη αμοιβαίων στόχων;

- α. Οργανισμός γνώσης.
- β. Οργανισμός μάθησης.
- γ. Στρατηγική συμμαχία.
- δ. θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας.

# Στρατηγικές συμμαχίες

## ★ Στρατηγική συμμαχία

↳ Μια επίσημη σχέση που δημιουργείται ανάμεσα σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις, με σκοπό την κοινή επιδίωξη αμοιβαίων στόχων.



# Πως μπορεί το «εγώ» να γίνει «εμείς» (1)

1. *Ατομική υπεροχή*: Αμφότεροι οι συνεργάτες συνεισφέρουν αξία, ενώ τα κίνητρά τους είναι θετικά (επιδίωξη ευκαιριών) και όχι αρνητικά (επικάλυψη αδυναμιών).
2. *Σημασία*: Αμφότεροι οι συνεργάτες επιθυμούν να λειτουργήσει η σχέση, διότι τους βοηθάει να εκπληρώσουν μακροπρόθεσμους στρατηγικούς σκοπούς.
3. *Αλληλεξάρτηση*: Οι συνεργάτες χρειάζονται ο ένας τον άλλο – ο καθένας βοηθάει τον άλλο να πετύχει το στόχο του.

# Πως μπορεί το «εγώ» να γίνει «εμείς» (2)

4. *Επένδυση*: Οι συνεργάτες αφιερώνουν χρηματοοικονομικούς και άλλους πόρους στη σχέση.
5. *Πληροφορίες*: Οι συνεργάτες επικοινωνούν ανοιχτά για στόχους, τεχνικές πληροφορίες, προβλήματα και μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
6. *Ενοποίηση*: Οι συνεργάτες δημιουργούν κοινούς τρόπους λειτουργίας – διδάσκουν ο ένας τον άλλο και μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο.

# Πως μπορεί το «εγώ» να γίνει «εμείς» (3)

7. *Θεσμοθέτηση*: Η σχέση είναι επίσημη και με σαφείς ευθύνες.
8. *Αξιοπιστία*: Αμφότεροι οι συνεργάτες είναι ειλικρινείς και έντιμοι.

# Ο οργανισμός που μαθαίνει

- ★ **Ο οργανισμός που μαθαίνει (learning organization) – μαθησιακός οργανισμός**
  - ↳ Μια επιχείρηση που υπερέχει στη δημιουργία, την απόκτηση και τη μεταφορά γνώσης, καθώς και στην τροποποίηση της συμπεριφοράς της, ώστε να είναι σε θέση να επεξεργάζεται νέα γνώση και νέα δεδομένα.



# Χαρακτηριστικά οργανισμών που μαθαίνουν

- ★ Έχουν **πειθαρχημένη σκέψη** και δίνουν προσοχή στις λεπτομέρειες, λαμβάνοντας αποφάσεις που βασίζονται σε δεδομένα και **γεγονότα**, όχι σε εικασίες και υποθέσεις.
- ★ Αναζητούν διαρκώς νέα γνώση και τρόπους χρήσης της.
- ★ Επανεξετάζουν τόσο στις επιτυχίες, όσο και στις αποτυχίες, αναζητώντας μάθηση και **βαθύτερη κατανόηση**.
- ★ Χρησιμοποιούν **συγκριτική αξιολόγηση**: αναγνωρίζουν και εφαρμόζουν τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές άλλων επιχειρήσεων.
- ★ Φροντίζουν ώστε οι ιδέες να **διαχέονται** σε όλο τον οργανισμό.

# Οργανισμός υψηλής συμμετοχής

## ★ Οργανισμός υψηλής συμμετοχής

- ↳ Ένα είδος οργάνωσης, στην οποία τα ανώτατα διοικητικά στελέχη εξασφαλίζουν ότι υπάρχει συναίνεση για την κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση.

# Οργανωσιακό μέγεθος και ευελιξία

- ★ Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι, συνήθως, λιγότερο **οργανικές** και περισσότερο **γραφειοκρατικές**.
- ★ Στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι εργασίες τείνουν να γίνονται πιο **εξειδικευμένες**.
- ★ Το μεγάλο μέγεθος συνεπάγεται μεγαλύτερη **πολυπλοκότητα** και ανάγκη για αυξημένο έλεγχο.

# Επιχειρήματα υπέρ των μεγάλων επιχειρήσεων

★ Το μεγαλύτερο μέγεθος οδηγεί συχνά σε οικονομίες κλίμακας.

★ Το μεγαλύτερο μέγεθος οδηγεί συχνά σε οικονομίες φάσματος.

↳ Όταν τα υλικά και οι διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή και τη διάθεση ενός προϊόντος μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή και την διάθεση άλλων σχετικών προϊόντων.

# Επιχειρήματα υπέρ των μικρών επιχειρήσεων (1)

- ★ Οι **μεγάλοι οργανισμοί** ενδέχεται να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς και στην διαχείριση των σχέσεων ανάμεσα στα διάφορα τμήματα (ενδοτμηματική επικοινωνία).
- ★ Οι **μεγάλοι οργανισμοί** είναι πιο δύσκολο να συντονιστούν και να ελεγχθούν.

# Επιχειρήματα υπέρ των μικρών επιχειρήσεων (2)

- ★ Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν:
  - ↳ Να κινούνται ταχύτατα.
  - ↳ Να αυξάνουν την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων τους.
  - ↳ Να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σε εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς.
- ★ Οι μικρές επιχειρήσεις αποφεύγουν τις αντιοικονομίες κλίμακας.

# Όταν μια επιχείρηση είναι ταυτόχρονα μεγάλου και μικρού μεγέθους

## ★ Περικοπές

↳ Η σχεδιασμένη  
κατάργηση θέσεων  
εργασίας.

## ★ Εξορθολογισμός

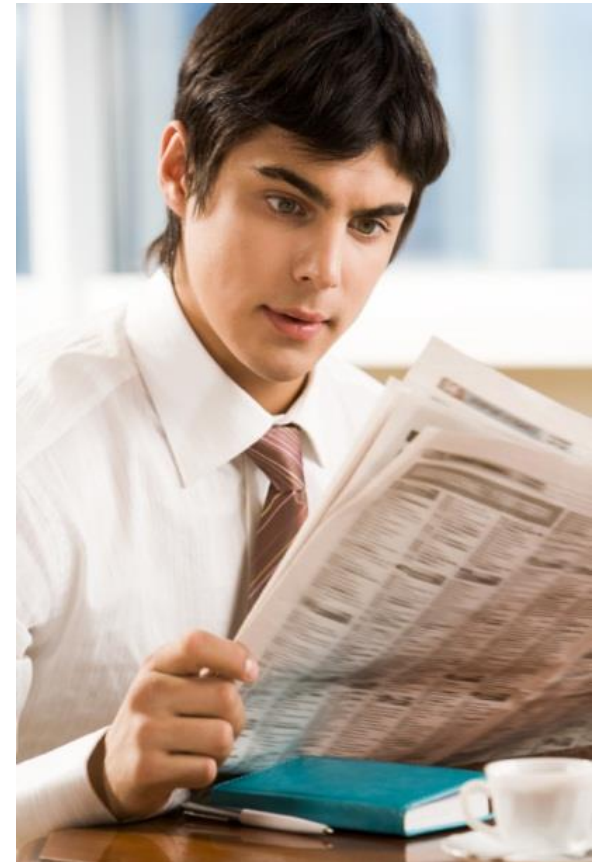
↳ Μια επιτυχημένη  
προσπάθεια επίτευξης  
του κατάλληλου  
μεγέθους, στο οποίο η  
επιχείρηση αποδίδει με  
τον πιο αποτελεσματικό  
τρόπο.



# Περικοπές

## ★ Το σύνδρομο του επιζήσαντα

↳ Η απώλεια της παραγωγικότητας και η μείωση του ηθικού που εμφανίζεται στους εργαζόμενους που παρέμειναν στη θέση τους μετά τις περικοπές.



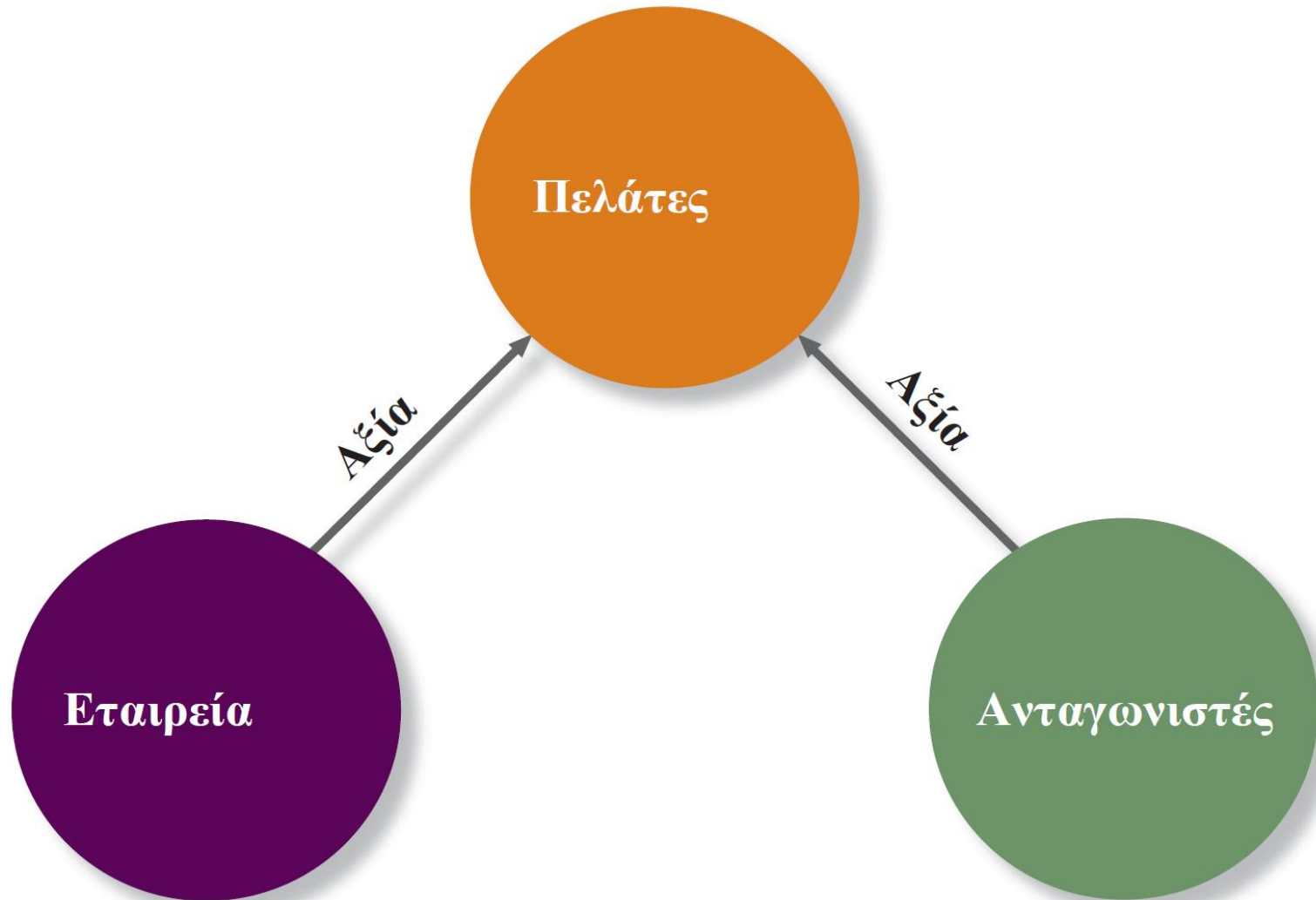
# Ευελιξία, ανταπόκριση και πελάτες

★ Ο στόχος της οικοδόμησης μιας **ευέλικτης** επιχείρησης που χαρακτηρίζεται από άμεση ανταπόκριση, είναι η εκπλήρωση και η **υπέρβαση των προσδοκιών** των πελατών.

★ Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να επικεντρώνονται σε **τρία βασικά στοιχεία**:

- ↳ Στην ίδια την επιχείρηση,
- ↳ Στον ανταγωνισμό,
- ↳ Στον πελάτη.

# Στρατηγικό τρίγωνο



# Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (1)

## ★ Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management, CRM)

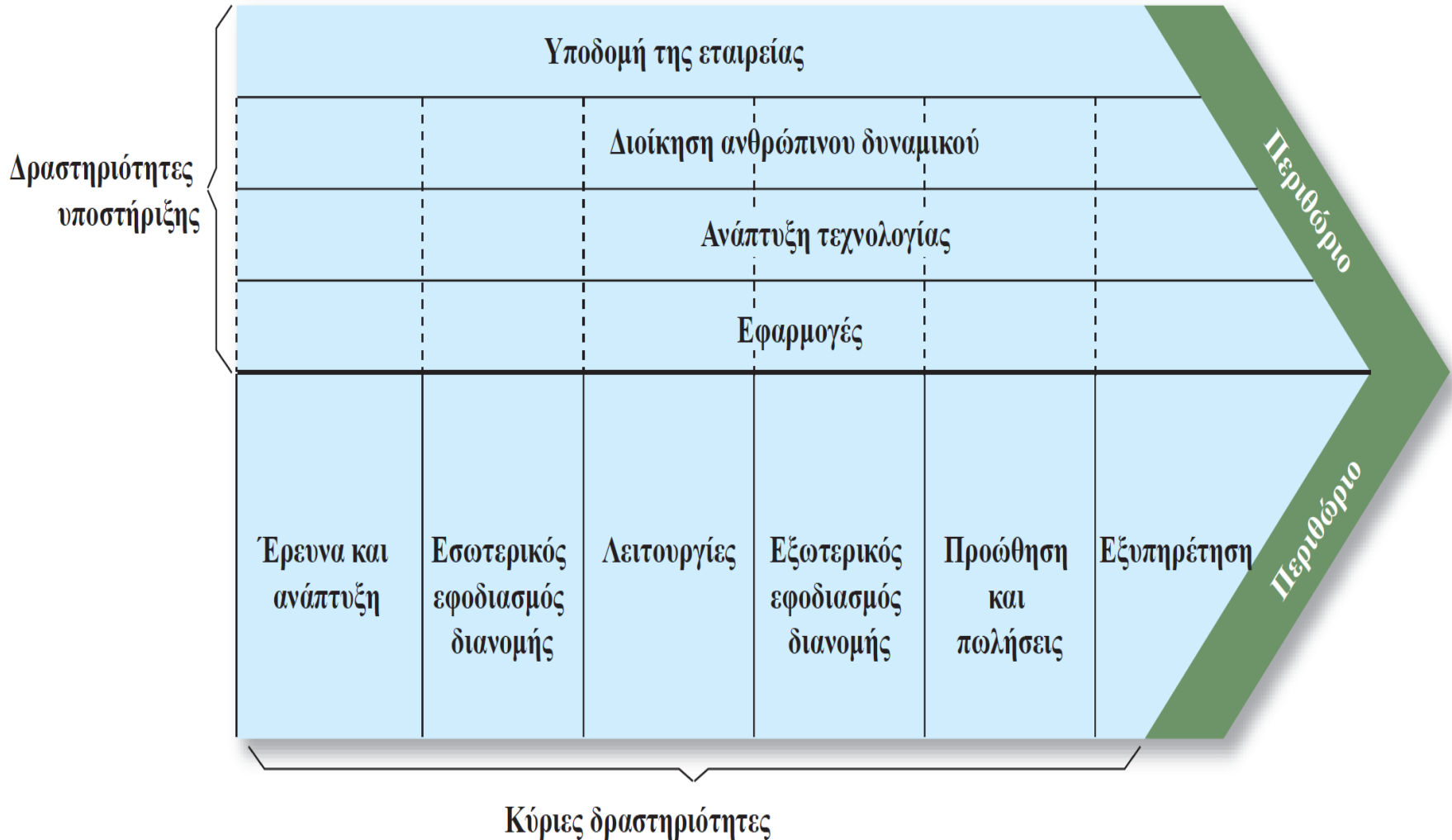
↳ Μια πολυδιάστατη διαδικασία που εστιάζει στη δημιουργία αμφίδρομων σχέσεων με τους πελάτες, ώστε να επιτυγχάνεται μια βαθιά κατανόηση των αναγκών, των επιθυμιών και των επαναλαμβανόμενων αγοραστικών τους προτύπων.

# Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (2)

## ★ Αλυσίδα αξίας

↳ Η αλληλουχία των ενεργειών (δραστηριοτήτων) που προσθέτουν αξία σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, από τις πρώτες ύλες μέχρι την τελική διανομή.

# Γενικός τύπος αλυσίδας αξίας



# Διοίκηση ολικής ποιότητας

## ★ Διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management, TQM)

↳ Μια ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση της διοίκησης επιχειρήσεων, η οποία υποστηρίζει ότι η επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών θα προέλθει μέσα από τη χρήση πλήθους εργαλείων και τεχνικών που οδηγούν στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.



# Μέθοδος 6σ

## ★ Μέθοδος 6σ

- ↳ Μια μέθοδος συστηματικής ανάλυσης εργασιακών διαδικασιών για την αναγνώριση και απαλοιφή όλων των αιτιών και ελαττωμάτων που τυποποιούν τις διαδικασίες, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει το ελάχιστο πρακτικό επίπεδο οποιουδήποτε λόγου οδηγεί στη δυσαρέσκεια του πελάτη.
- ↳ Το προϊόν ή διαδικασία δεν έχει ελαττώματα σε ποσοστό 99,99966%.

# ISO 9001

## ISO 9001

- ↳ Μια σειρά προτύπων ποιότητας που ανέπτυξε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (Organization for Standardization), προκειμένου να συνεισφέρει στη βελτίωση της συνολικής ποιότητας των επιχειρήσεων, προς όφελος των παραγωγών και των καταναλωτών.

# Ανασχεδιασμός

## ★ Ανασχεδιασμός (reengineering)

↳ Επαναστατική αναδιαμόρφωση βασικών οργανωσιακών συστημάτων και διαδικασιών, με βάση το ερώτημα: «Πως θέλουν οι πελάτες μας να λειτουργούμε;».

★ Οι διαδικασίες επανασχεδιάζονται από την αρχή, σαν να ξεκινούσε ο οργανισμός τη λειτουργία του αυτή τη στιγμή.

# Είδη τεχνολογικού σχεδιασμού

## ★ Παραγωγή μικρού μεγέθους

↳ Τεχνολογίες που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες σε μικρό όγκο.

## ★ Μαζική παραγωγή

↳ Τεχνολογίες που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες σε μεγάλο όγκο.

## ★ Συνεχής διαδικασία

↳ Μια διαδικασία που είναι υψηλά αυτοματοποιημένη και έχει μια διαρκή ροή παραγωγής.

# Οργάνωση ευέλικτης παραγωγής

## ★ Μαζική εξατομίκευση προϊόντων

↳ Η ικανότητα παραγωγής εξατομικευμένων προϊόντων, στο (χαμηλό) κόστος παραγωγής των τυποποιημένων προϊόντων μαζικής παραγωγής.



# Βασικά χαρακτηριστικά της μαζικής εξατομίκευσης προϊόντων (1)

| Προϊόντα                    | Μεγάλη ποικιλία και διαφοροποίηση  |
|-----------------------------|--|
| Σχεδιασμός προϊόντων        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Συνεργατικός σχεδιασμός, σημαντικές πληροφορίες από τους πελάτες.</li><li>• Μικροί κύκλοι ανάπτυξης προϊόντων.</li><li>• Συνεχής καινοτομία.</li></ul>   |
| Λειτουργίες και διαδικασίες | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ευέλικτες διαδικασίες.</li><li>• Ανασχεδιασμός της επιχειρηματικής διαδικασίας (BPR).</li><li>• Διαρκής βελτίωση (CI).</li><li>• Μειωμένος χρόνος εγκατάστασης και αλλαγών.</li><li>• Μειωμένος χρόνος παράδοσης.</li><li>• Παραγωγή κατά παραγγελία.</li><li>• Μικρότεροι κύκλοι παραγωγής.</li><li>• Χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών (IT).</li></ul> |

# Βασικά χαρακτηριστικά της μαζικής εξατομίκευσης προϊόντων (2)

| Προϊόντα                     | Μεγάλη ποικιλία και διαφοροποίηση   |
|------------------------------|---|
| Διοίκηση ποιότητας           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Μέτρηση της ποιότητας σύμφωνα με τις προτιμήσεις των πελατών.</li><li>• Διαχείριση των ελαττωματικών προϊόντων ως αποτυχίες ικανότητας.</li></ul>   |
| Οργανωτική δομή              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Δυναμικό δίκτυο σχετικά αυτόνομων λειτουργικών μονάδων.</li><li>• Σχέσεις μάθησης.</li><li>• Ενοποίηση της αλυσίδας αξίας.</li><li>• Δομή βασισμένη στην ομάδα.</li></ul>   |
| Διοίκηση εργατικού δυναμικού | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ενδυνάμωση των εργαζομένων.</li><li>• Υψηλή εκτίμηση στη γνώση, τις πληροφορίες και την ποικιλομορφία των ικανοτήτων των εργαζομένων.</li><li>• Νέες ομάδες προϊόντων.</li><li>• Ευρείες εργασιακές περιγραφές.</li></ul> |

# Παραγωγή με χρήση υπολογιστών

## ★ Παραγωγή με χρήση υπολογιστών

↳ Η χρήση υπολογιστών στο σχεδιασμό και την παραγωγή (προϊόντων και υπηρεσιών), προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η όλη διαδικασία.



# Ευέλικτα εργοστάσια

## ★ Ευέλικτα εργοστάσια

- ↳ Εγκαταστάσεις παραγωγής που διαθέτουν μικρούς κύκλους παραγωγής, είναι οργανωμένες γύρω από τα προϊόντα, και χρησιμοποιούν αποκεντρωμένο προγραμματισμό.

# Λιτή παραγωγή

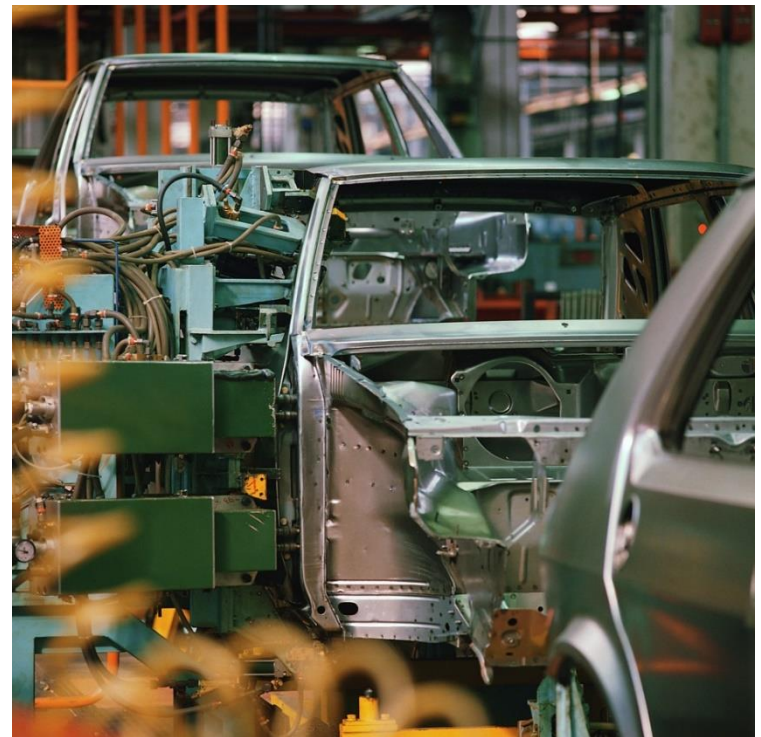
## ★ Λιτή παραγωγή

↳ Μια διαδικασία που προσπαθεί να πετύχει την υψηλότερη δυνατή παραγωγικότητα, ολική ποιότητα και αποτελεσματικότητα κόστους, εξαλείφοντας περιττά στάδια στη διαδικασία παραγωγής και προσπαθώντας διαρκώς να εισάγει νέες βελτιώσεις.

# Ανταγωνισμός βάσει χρόνου (1)

## ★ Ανταγωνισμός βάσει χρόνου

↳ Στρατηγικές που στοχεύουν στη μείωση του συνολικού χρόνου που απαιτείται για τη διανομή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.



# Ανταγωνισμός βάσει χρόνου (2)

## ★ Διαχείριση αποθεμάτων και διανομή προϊόντων (logistics)

↳ Η μετακίνηση των κατάλληλων αγαθών, στην κατάλληλη ποσότητα, προς το κατάλληλο μέρος, στον κατάλληλο χρόνο.



# Ανταγωνισμός βάσει χρόνου (3)

## ★ Παραγωγή προϊόντων τη στιγμή που χρειάζεται, Just-in-time (JIT)

↳ Ένα σύστημα που απαιτεί τα διάφορα εξαρτήματα να κατασκευάζονται σε πολύ μικρές ποσότητες και να παραδίδονται στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας παραγωγής όταν ακριβώς χρειάζεται.

# Just-in-time (JIT)

- ★ Απαλοιφή της **σπατάλης**.
- ★ Άριστη ποιότητα.
- ★ Μειωμένοι **κύκλοι** παραγωγής.
- ★ Συμμετοχή των εργαζομένων.
- ★ Κατασκευή με **πρόσθετη αξία**.
- ★ Εντοπισμός προβλημάτων και **πρόληψη** της επανάληψής τους.

# Ανταγωνισμός βάσει χρόνου (4)

## ★ Παράλληλη μηχανική τεχνολογία

↳ Μια προσέγγιση του σχεδιασμού, όπου όλες οι σχετικές λειτουργίες συνεργάζονται διαρκώς, από κοινού και σε μέγιστο βαθμό, με σκοπό την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.