

13^η
Έκδοση

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Bateman | Snell | Konopaske



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

Διοίκηση Επιχειρήσεων

13η Έκδοση

Συγγραφείς: Bateman | Snell | Konopaske



Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Εισαγωγική Ρήση

Έφτασα στο συμπέρασμα καιρό πριν ότι τα όρια στην καινοτομία αναφέρονται πιο πολύ στην τεχνολογία ή στη δημιουργικότητα παρά στην οργανωσιακή ευελιξία. Τα εμπνευσμένα άτομα έχουν και τα όρια τους.

Ray Stata

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Συζητήσετε γιατί είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να ανταποκρίνεται.
2. Περιγράψετε τις ιδιότητες μιας οργανικής οργανωσιακής δομής.
3. Αναγνωρίστε τις στρατηγικές και τις δυναμικές οργανωσιακές έννοιες που μπορούν να βελτιώσουν το βαθμό απόκρισης ενός οργανισμού.
4. Εξηγήσετε πώς μια εταιρεία μπορεί να είναι ταυτόχρονα μεγάλου και μικρού μεγέθους.
5. Συνοψίστε πώς οι εταιρείες οργανώνονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών.
6. Αναγνωρίστε τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες οργανώνονται γύρω από διαφορετικά είδη τεχνολογίας.

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Ανταποκρινόμενος Οργανισμός

Μηχανιστική οργάνωση

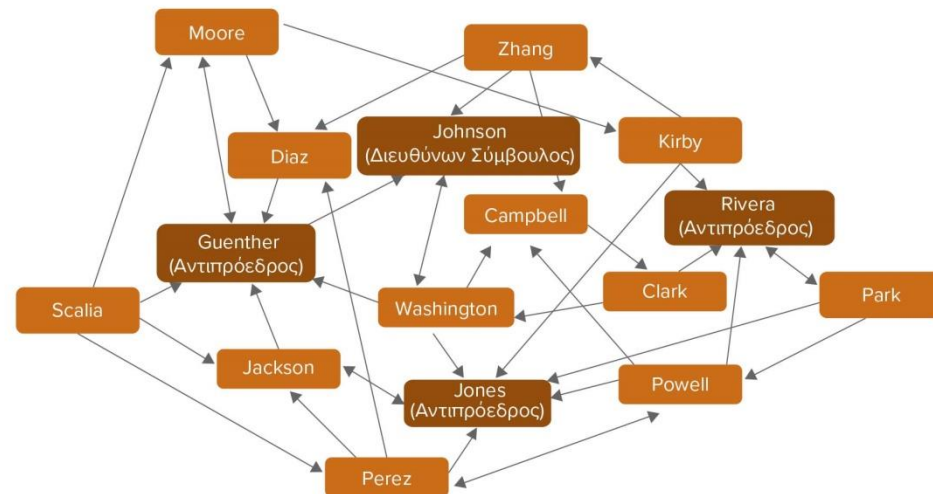
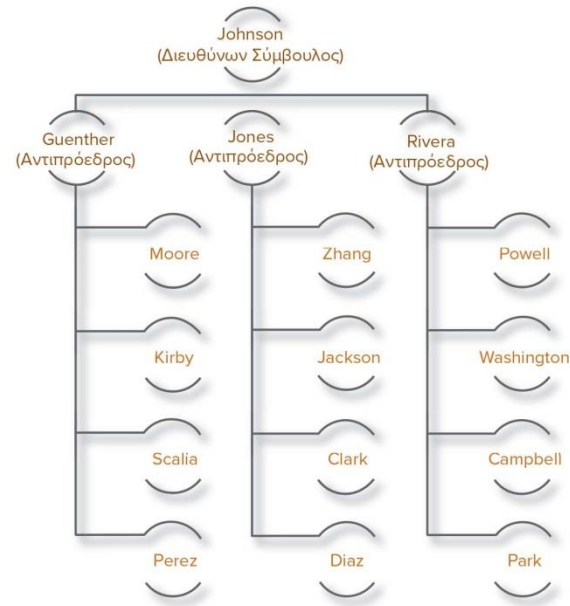
Μια οργάνωση που είναι ταυτόχρονα καλή στην εκμετάλλευση και τη διερεύνηση

Οργανική δομή

Μια οργανωσιακή δομή που δίνει έμφαση στην ευελιξία

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Επίσημη και Ανεπίσημη Οργανωσιακή Δομή



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 1 για την ανάλυση του σχήματος](#)

Οργανωσιακές Ικανότητες

Βασική ικανότητα

- Η γνώση, η εμπειρία, και η δεξιότητα μίας επιχείρησης, που την καθιστούν ηγέτη στην παροχή ενός εύρους συγκεκριμένων αγαθών ή υπηρεσιών

Κανονικές δυνατότητες

- Βασικές διοικητικές και επιχειρησιακές λειτουργίες

Δυναμικές ικανότητες

- Στρατηγικές ικανότητες ανώτερου επιπέδου (συγκριτικά με τις κανονικές ικανότητες) που συντελούν στην ταχεία προσαρμογή

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Διαχείριση Πόρων για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

1. Συσσώρευση των σωστών πόρων.
2. Συνδυασμός πόρων για τη δημιουργία ικανοτήτων.
3. Εκμετάλλευση των πόρων.



©Bloomberg/Getty Images

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Στρατηγικές Συμμαχίες



©McGraw-Hill Education/John Flournoy, photographer

Μια επίσημη σχέση που δημιουργείται ανάμεσα σε ανεξάρτητες οργανώσεις με σκοπό την κοινή επιδίωξη αμοιβαίων στόχων

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Πώς τα Εγώ Μπορούν να Γίνουν Εμείς

Οι καλύτερες συμμαχίες είναι πραγματικοί συνεταιρισμοί που πληρούν αυτά τα κριτήρια:

1. *Σχέση:* Και οι δύο εταίροι εργάζονται σκληρά για την ανάπτυξη μιας θετικής σχέσης εργασίας.
2. *Δείκτες Μέτρησης:* Οι εταίροι μετρούν τους τρόπους και τη διαδικασία που οδηγεί στην επιτυχία, όχι μόνο το τελικό αποτέλεσμα.
3. *Διαφορές:* Οι εταίροι αποδέχονται τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους.
4. *Έλεγχος:* Και οι δύο εταίροι ενθαρρύνουν τη συνεργατική συμπεριφορά με λιγότερη έμφαση στα επίσημα συστήματα και τις δομές.
5. *Διοίκηση:* Οι εταίροι διαχειρίζονται τις εσωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων που εμπλέκονται στη συμμαχία.

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Μαθησιακός Οργανισμός

Μια επιχείρηση που υπερέχει στη δημιουργία, την απόκτηση και τη μεταφορά γνώσης, καθώς και στην τροποποίηση της συμπεριφοράς της για τη διερεύνηση της νέας γνώσης και των νέων ιδεών

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να γίνουν πραγματικοί μαθησιακοί οργανισμοί

1. Συμμετέχουν με πειθαρχημένη σκέψη και προσοχή στις λεπτομέρειες, λαμβάνοντας αποφάσεις που βασίζονται στα δεδομένα και τις αποδείξεις, όχι στις εικασίες και υποθέσεις.
2. Αναζητούν διαρκώς νέα γνώση και τρόπους να την εφαρμόσουν.
3. Αξιολογούν και ανταμείβουν τα άτομα που διευρύνουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους σε τομείς που ωφελούν την επιχείρηση.
4. Επανεξετάζουν προσεκτικά τόσο τις επιτυχίες όσο και τις αποτυχίες, αναζητώντας τη μάθηση και τη βαθύτερη κατανόηση.
5. Χρησιμοποιούν συγκριτική αξιολόγηση.
6. Οι ιδέες κοινοποιούνται σε όλη την επιχείρηση μέσα από αναφορές, πληροφοριακά συστήματα, ανεπίσημες συζητήσεις, επισκέψεις σε ιστοσελίδες, κατάρτιση και εκπαίδευση

Οργανισμός Υψηλής Συμμετοχής

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη εξασφαλίζουν ότι υπάρχει συναίνεση για την κατεύθυνση που ακολουθεί η εταιρεία.

Ο ηγέτης αναζητάει πληροφορίες.

Χρησιμοποιούνται ομάδες ισχύος, ομάδες μελέτης και άλλες τεχνικές για να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν το σύνολο της επιχείρησης.

Εξίσου βασική για τον οργανισμό υψηλής συμμετοχής είναι η διαρκής ροή πληροφοριών προς τους συμμετέχοντες σχετικά με το πώς προοδεύουν σε σχέση με τον ανταγωνισμό και το πόσο αποτελεσματικά εκπληρώνουν το στρατηγικό πρόγραμμα.

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Η Περίπτωση Μεγάλου και Μικρού Μεγέθους Επιχείρησης

Η Περίπτωση Μεγάλου Μεγέθους Επιχείρησης

- Το μέγεθος δημιουργεί οικονομίες κλίμακας.
- Το μέγεθος δημιουργεί οικονομίες εύρους.

Η Περίπτωση Μικρού Μεγέθους Επιχείρησης

- Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να δυσκολευτούν να διαχειριστούν τις σχέσεις.
- Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι πιο δύσκολο να συντονιστούν και να ελεγχθούν.
- Οι μικρότερες εταιρείες μπορούν να κινηθούν πιο γρήγορα από τις μεγάλες.

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Κοινωνική Επιχείρηση

Αύξηση Αντίκτυπου: Κλιμάκωση Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ξεκινούν συνήθως ως μικρές, τοπικές προσπάθειες, στόχος των οποίων είναι η δημιουργία ενός βιώσιμου οργανισμού που βοηθά στην επίλυση σημαντικών κοινωνικών προβλημάτων.

- Καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να γίνουν μεγαλύτερες, ποιες είναι οι μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν;
- Ποια είναι τα μειονεκτήματα που συνδέονται με τη συνεργασία με κυβερνήσεις ή μεγάλες επιχειρήσεις; Εάν είχατε μια κοινωνική επιχείρηση, ποια από αυτές τις επιλογές θα ακολουθούσατε;

Ανάκτηση Ικανότητας Ανταπόκρισης

Περικοπές

- Η σχεδιασμένη εξάλειψη θέσεων εργασίας

Εξορθολογισμός

- Μια επιτυχημένη προσπάθεια να επιτευχθεί το κατάλληλο μέγεθος, στο οποίο η εταιρεία αποδίδει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο

Πελάτες και Ανταποκρινόμενος Οργανισμός

Το νόημα της οικοδόμησης μιας επιδέξιας επιχείρησης που μπορεί να ανταποκρίνεται βρίσκεται στην ικανότητά της να εκπληρώνει και να υπερβαίνει τις προσδοκίες των πελατών της.

Κάθε επιχειρηματική μονάδα πρέπει να λάβει υπόψη της τρεις παίκτες-κλειδιά στο στρατηγικό τρίγωνο:

- Την ίδια την εταιρεία
- Τον ανταγωνισμό
- Τον πελάτη

Η Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων

Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

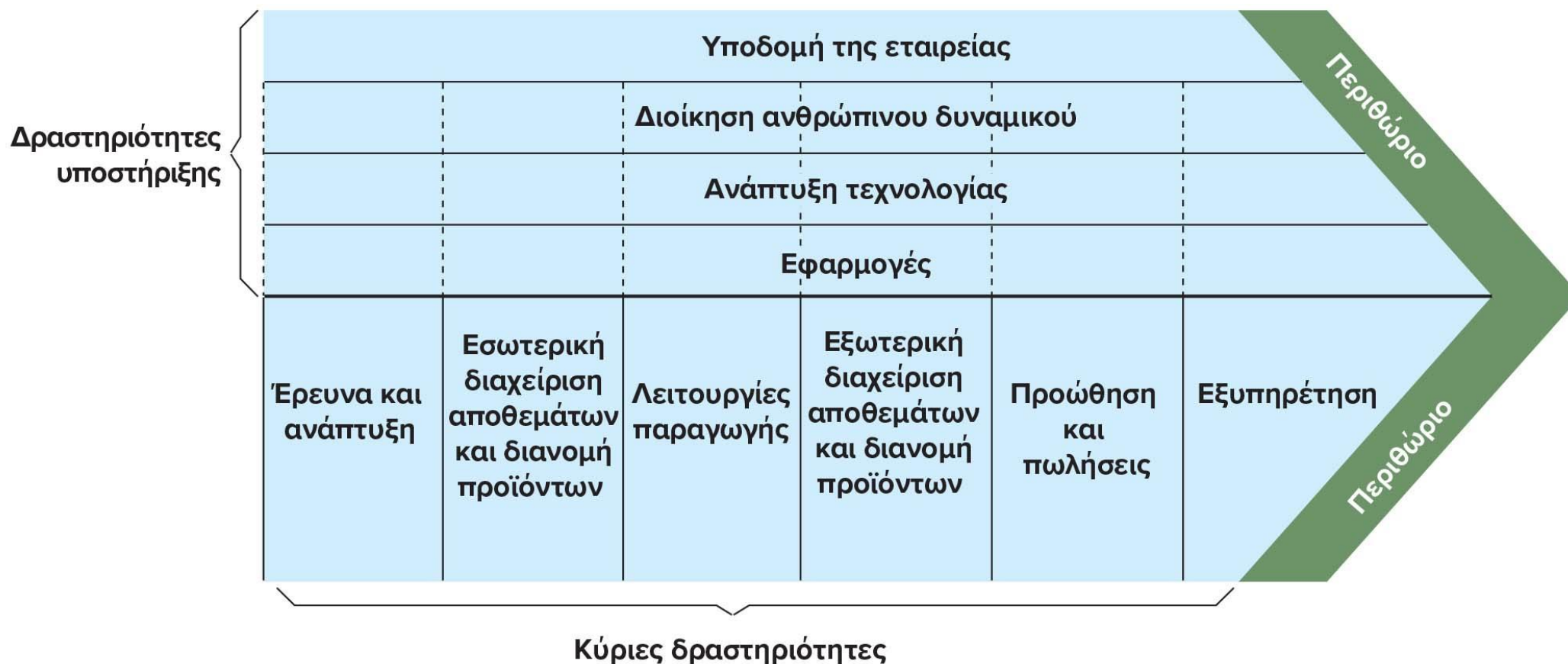
- Μια πολυδιάστατη διαδικασία που εστιάζει στη δημιουργία αμφίδρομων συναλλαγών με πελάτες για να καλλιεργηθεί μια ιδιαίτερη γνώση των αναγκών, των επιθυμιών και των επαναλαμβανόμενων αγοραστικών συνηθειών τους

Αλυσίδα αξίας

- Η αλληλουχία των δραστηριοτήτων που ρέουν από τις πρώτες ύλες προς τη διανομή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, με τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας σε κάθε στάδιο

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Γενική Αλυσίδα Αξίας



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 2 για την ανάλυση του σχήματος](#)

Πρωτοβουλίες Ποιότητας

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

- Μια ενοποιημένη διοικητική προσέγγιση που υποστηρίζει την επίτευξη ικανοποίησης των πελατών μέσα από μια ευρεία ποικιλία εργαλείων και τεχνικών που οδηγούν σε αγαθά και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας

Μέθοδος Έξι Σίγμα

- Μια μέθοδος συστηματικής ανάλυσης εργασιακών διαδικασιών για την αναγνώριση και απαλοιφή σχεδόν όλων των αιτίων και ελαττωμάτων που τυποποιούν τις διαδικασίες ώστε η οργάνωση να επιτύχει το ελάχιστο πρακτικό επίπεδο οποιουδήποτε λόγου οδηγεί στη δυσαρέσκεια του πελάτη

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

ISO 9001

Μια σειρά κριτηρίων ποιότητας που δημιουργήθηκαν από μια επιτροπή που εργάζεται υπό το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης για να βελτιώσει τη συνολική ποιότητα σε όλες τις επιχειρήσεις προς όφελος των παραγωγών και των καταναλωτών

Οκτώ αρχές

- *Εστίαση στους πελάτες*
- *Ηγεσία*
- *Συμμετοχή των ανθρώπων*
- *Προσέγγιση διαδικασιών*
- *Συστηματική προσέγγιση στη διοίκηση*
- *Διαρκής βελτίωση*
- *Πραγματιστική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων*
- *Αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές*

Ανασχεδιασμός

«Αν ήσασταν ο πελάτης, πώς θα θέλατε να λειτουργούμε;»

Οι διαδικασίες ανασχεδιάζονται εξ βάθρου, σαν η επιχείρηση να ξεκινάει από την αρχή.

Ο ανασχεδιασμός συχνά απαιτεί μια θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο που συνεργάζονται μεταξύ τους τα διάφορα τμήματα της οργάνωσης.



©PAUL SAKUMA/AP Images

Τα Είδη Τεχνολογικών Σχεδιασμών

Παραγωγή μικρού μεγέθους

- Τεχνολογίες που παράγουν αγαθά και υπηρεσίες σε μικρό όγκο

Μαζική παραγωγή

- Τεχνολογίες που παράγουν αγαθά και υπηρεσίες σε μεγάλο όγκο

Συνεχής διαδικασία

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

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Τα Βασικά Χαρακτηριστικά Εξατομίκευσης Προϊόντων

Προϊόντα	Μεγάλη ποικιλία και διαφοροποίηση
Σχεδιασμός προϊόντων	Συνεργατικός σχεδιασμός, σημαντικές πληροφορίες από τους πελάτες Μικροί κύκλοι ανάπτυξης προϊόντων Συνεχής καινοτομία
Λειτουργίες και διαδικασίες	Ευέλικτες διαδικασίες Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR) Χρήση στοιχείων Διαρκής βελτίωση (CI) Μειωμένος χρόνος εγκατάστασης και εφαρμογής αλλαγών Μειωμένος χρόνος παράδοσης Διανομή και επεξεργασία των υλικών των εξαρτημάτων συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων Παραγωγή κατά παραγγελία Μικρότεροι κύκλοι παραγωγής Χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας (IT)
Διοίκηση ποιότητας	Μέτρηση της ποιότητας σύμφωνα με τις προτιμήσεις των πελατών Διαχείριση των ελαττωματικών προϊόντων ως αποτυχίες αναφορικά με ικανότητες
Οργανωτική δομή	Δυναμικό δίκτυο σχετικά αυτόνομων λειτουργικών μονάδων Σχέσεις μάθησης Ενοποίηση της αλυσίδας αξίας Δομή βασισμένη στην ομάδα
Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού	Ενδυνάμωση των υπαλλήλων Υψηλή εκτίμηση στις γνώσεις, τις πληροφορίες και την ποικιλομορφία των ικανοτήτων των υπαλλήλων Νέες ομάδες προϊόντων Ευρείες περιγραφές των θέσεων εργασίας
Έμφαση	Χαμηλού κόστους παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλής ποιότητας

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Παραγωγή

Παραγωγή με χρήση υπολογιστών (CIM)

- Η χρήση σχεδιασμού υποβοηθούμενου από υπολογιστές και κατασκευής υποβοηθούμενης από υπολογιστές, για να συνεχιστεί και να βελτιωθεί μια σειρά παραγωγικών διαδικασιών.

Ευέλικτα εργοστάσια

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

Λιτή παραγωγή

- Μια λειτουργία που προσπαθεί να πετύχει την υψηλότερη δυνατή παραγωγικότητα και ολική ποιότητα, με αποτελεσματικότητα του κόστους, εξαλείφοντας μη-απαραίτητα στάδια στη διαδικασία παραγωγής και προσπαθώντας διαρκώς για βελτίωση

Γρήγορη Απόκριση: Ανταγωνισμός Βάσει Χρόνου

Διαχείριση αποθεμάτων και διανομή προϊόντων

- Η μετακίνηση των κατάλληλων αγαθών στην κατάλληλη ποσότητα προς το κατάλληλο μέρος στον κατάλληλο χρόνο

Σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων «όπου και όποτε χρειαστεί» (Just In Time)

- Ένα σύστημα που απαιτεί οι υπο-συναρμολογήσεις και τα εξαρτήματα να κατασκευάζονται σε πολύ μικρές ποσότητες και να παραδίδονται στο επόμενο επίπεδο της διαδικασίας παραγωγής όπως ακριβώς χρειάζεται.

Παράλληλη μηχανική τεχνολογία

- Μια σχεδιαστική προσέγγιση κατά την οποία όλες οι σχετικές λειτουργίες συνεργάζονται από κοινού και διαρκώς σε μέγιστο βαθμό με σκοπό την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Η ΕΠΙΔΙΩΞΗ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΛΙΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΠΟ ΤΗ GE

Για να βελτιωθεί η ποιότητα, η GE εφαρμόζει Έξι Σίγμα (6σ) και για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και να εξαλείψει τη σπατάλη χρησιμοποιεί λιτές μεθόδους. Αυτές οι μέθοδοι δεν είναι μόνο για την παραγωγή· η εταιρεία χρησιμοποιεί την Έξι Σίγμα (6σ) στα χρηματοοικονομικά, στους ανθρώπινους πόρους και σε άλλες βασικές δραστηριότητες υπηρεσιών.

- Με βάση τις πληροφορίες στα τρία μέρη αυτής περίπτωσης, πώς θα αξιολογούσατε την οργανωτική ευελιξία της GE;
- Πώς τα πηγαίνει τώρα η GE και τι κάνει σε όρους διοίκησης επιχειρήσεων από αυτούς που μάθατε σε αυτό το βιβλίο;

Κεφάλαιο 9: Οργανωσιακή Ευελιξία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

1. Συζητήστε γιατί είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να ανταποκρίνεται.
2. Περιγράψτε τις ιδιότητες μιας οργανικής οργανωσιακής δομής.
3. Αναγνωρίστε τις στρατηγικές και τις δυναμικές οργανωσιακές έννοιες που μπορούν να βελτιώσουν το βαθμό απόκρισης ενός οργανισμού.
4. Εξηγήστε πώς μια εταιρεία μπορεί να είναι ταυτόχρονα μεγάλου και μικρού μεγέθους.
5. Συνοψίστε πώς οι εταιρείες οργανώνονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών.
6. Αναγνωρίστε τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες οργανώνονται γύρω από διαφορετικά είδη τεχνολογίας.