

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

**ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ - ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ
ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ**



Εργαστήριο πλεκτοβιομηχανίας, Λονδίνο 1970

Εισαγωγή

- *Τρεις καθοριστικοί παράγοντες για τον Οργανωτικό Σχεδιασμό*

Όπως είναι γνωστό από τις βασικές αρχές και γνώσεις για την οργάνωση των επιχειρήσεων⁴⁷, ο σχεδιασμός της κατάλληλης Οργανωτικής Δομής μιας Επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός (και πρέπει να αφιερώνεται αρκετή προσπάθεια σ' αυτόν) διότι, μεταξύ άλλων, καθορίζει την κατανομή εργασιών και αρμοδιοτήτων, τον συντονισμό και τις σχέσεις της εξουσίας μέσα στην επιχείρηση. Ορισμένα από τα κύρια στοιχεία μιας οργανωτικής δομής, τα οποία μπορούν να σχεδιαστούν (όπως συνάγεται από τις παραπάνω βασικές γνώσεις) είναι:

- Η κατανομή δραστηριοτήτων ή λειτουργιών την οποία ονομάζουμε “*τμηματοποίηση*”,
- Το “*εύρος ελέγχου*” (ή “*εύρος διοίκησης*” ή “*περιοχή ευθύνης*”) των διοικητικών στελεχών,
- Η ανάθεση εξουσίας για την λήψη αποφάσεων,
- Η θεσμοθέτηση των κατάλληλων μηχανισμών για τον συντονισμό μεταξύ διαφορετικών δραστηριοτήτων ή τμημάτων της επιχείρησης,
- Οι σχέσεις μεταξύ των λειτουργιών γραμμής και επιτελείου.

Επομένως, σε γενικές γραμμές κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της Οργανωτικής Δομής μιας Επιχείρησης, τα διοικητικά στελέχη, στηριζόμενα

στις βασικές αρχές και γνώσεις οργάνωσης που έχουν ήδη συζητηθεί, καθώς και την εμπειρία τους, αναλύουν και αναπτύσσουν ή και ανακαλύπτουν εναλλακτικούς εφικτούς συνδυασμούς των διαφόρων δυνατών μορφών των παραπάνω στοιχείων και επιλέγουν τον καταλληλότερο για την επιχείρηση.

Εξετάζοντας όμως κανείς το θέμα της κατάλληλης Οργανωτικής Δομής μιας Επιχείρησης με περισσότερη προσοχή αντιμετωπίζει μια σειρά κρίσιμων ερωτημάτων, όπως:

- Με ποιό τρόπο και με ποιά κριτήρια θα επιλέξει μεταξύ των διαφορετικών δυνατών τύπων Οργανωτικής Δομής;
- Ποιός είναι ο καταλληλότερος τρόπος για να επιτευχθεί ο συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων και τμημάτων μιας επιχείρησης;
- Πότε πρέπει η διαδικασία λήψης αποφάσεων να είναι περισσότερο συγκεντρωτική και πότε περισσότερο αποκεντρωμένη;
- Πότε πρέπει να χρησιμοποιούνται ομάδες εργασίας για να επιλύουν συγκεκριμένα προβλήματα συντονισμού και οργανωτικής συνοχής;

Τα περισσότερα από τα παραπάνω ερωτήματα μπορούν ίσως να απαντηθούν με βάση τις βασικές αρχές και γνώσεις της οργάνωσης-διοίκησης επιχειρήσεων που είναι ήδη γνωστές στον αναγνώστη των σημειώσεων αυτών. Όμως για μια πιο ολοκληρωμένη απάντηση των ερωτημάτων αυτών και μια πληρέστερη προσέγγιση του προβλήματος του σχεδιασμού μιας οργανωτικής

⁴⁷ Βλ. Harold Koontz, Cyril O' Donnel, Οργάνωση & Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1980, Δεύτερος Τόμος, σελ. 17-200.

δομής είναι απαραίτητη μια συστηματική μελέτη και ανάλυση των παρακάτω τριών καθοριστικών παραγόντων:

- του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης,
- της τεχνολογίας της επιχείρησης,
- των ειδών και των τύπων της πληροφόρησης που πρέπει να διακινηθούν- επεξεργαστούν για να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις.

Με άλλα λόγια ένα διοικητικό στέλεχος που αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα σχεδιασμού Οργανωτικής Δομής θα πρέπει από την πρώτη στιγμή να εξετάσει συστηματικά και να απαντήσει τα παρακάτω 3 καθοριστικά ερωτήματα:

- Πόσο αβέβαιο είναι το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και ποιά η καταλληλότερη Οργανωτική Δομή για το περιβάλλον αυτό;
- Πώς επηρεάζεται η Οργανωτική Δομή της επιχείρησης από την τεχνολογία;
- Ποιές πληροφορίες χρειάζονται και σε ποιούς, για να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις;

Στόχος των σημειώσεων αυτών είναι να παρουσιάσουν τη γενική προβληματική καθώς και μεθόδους για τον Σχεδιασμό της Οργανωτικής Δομής οι οποίες δίνουν επαρκή προσοχή στους παραπάνω τρεις καθοριστικούς παράγοντες (περιβάλλον, τεχνολογία, πληροφόρηση).

- Ένα Εισαγωγικό παράδειγμα: “Γενική Αναδιοργάνωση της G.M.”

Πριν από 66 περίπου χρόνια το 1921, η νεοσυσταθείσα τότε General Motor Corporation (G.M.), αντιμετώπιζε ένα δύσκολο πρόβλημα. Η επιχείρηση αυτή δεν μπορούσε να ανταγωνιστεί την Ford Motor Co. στην παραγωγή μικρών, οικονομικών αυτοκινήτων. Για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό ο τότε πρόεδρος της G.M. Alfred Sloan⁴⁸, αποφάσισε τη γενική αλλαγή της Οργανωτικής Δομής της Επιχείρησης. Με άλλα λόγια, στην περίπτωση αυτή οι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (ανταγωνιστές, απαιτήσεις πελατών) οδήγησαν στην ανάγκη της αλλαγής της Οργανωτικής Δομής της Επιχείρησης.

Κυρίαρχος στόχος της αναδιοργάνωσης αυτής ήταν η παραγωγή ενός συνόλου “διακεκριμένων σειρών αυτοκινήτων” που να καλύπτει όλο το εύρος της ζήτησης της αγοράς. Δηλαδή, η αναδιοργάνωση είχε ως στόχο να γίνει δυνατή η παραγωγή ενός συνόλου διακεκριμένων σειρών αυτοκινήτων στο οποίο η κάθε σειρά θα είχε σαφώς διακεκριμένα κατασκευαστικά χαρακτηριστικά στοιχεία (π.χ. μέγεθος, βαθμός πολυτελείας κ.λ.π.), όνομα και τιμή πώλησης θα απευθύνονταν σε ένα ξεχωριστό συγκεκριμένο τμήμα της ζήτησης (διαφορετικό τύπο καταναλωτή).

Επισημαίνεται η έμφαση που δόθηκε στο γεγονός ότι, η κάθε παραγόμενη σειρά αυτοκινήτων θα έπρεπε να είναι σαφώς διακεκριμένη από τις άλλες, χωρίς καμιά επανάληψη ή υπερκάλυψη των βασικών χαρακτηριστικών στοιχείων των διαφορετικών σειρών. Με την οργανωτική αυτή δομή έγινε πράγματι δυνατή η παραγωγή από την G.M. μιας αρκετά μεγάλης ποικιλίας πράγματι διακεκριμένων σειρών, που περιελάμβανε όλη την κλίμακα των απαιτήσεων των καταναλωτών (από οικονομικές σειρές μέχρι σειρές υπερπολυτελείας).

Για αρκετές δεκαετίες, η G.M. ακολούθησε πιστά την παραπάνω στρατηγική παραγωγής και την συνακόλουθη οργανωτική δομή, παράγοντας για την αγορά των ΗΠΑ τις διακεκριμένες σειρές των Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile και Cadillac. Όμως κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας και κάτω από την έντονη πίεση να μειωθεί η κατανάλωση καυσίμου των αυτοκινήτων, η επιχείρηση άρχισε να παράγει σειρές αρκετά όμοιες μεταξύ τους ή με πολλά αλληλοκαλυπτόμενα χαρακτηριστικά, δημιουργώντας σύγχυση τόσο στους αντιπροσώπους της, όσο και στους καταναλωτές.

Επιπλέον, άρχισε να εξελίσσεται μια προσπάθεια του κάθε τομέα παραγωγής της επιχείρησης, που παραδοσιακά παρήγαγε μια ξεχωριστή σειρά και απευθύνονταν σε ένα συγκεκριμένο τύπο καταναλωτή, να παράγει και νέες σειρές (μοντέλα) αυτοκινήτων που απευθύνονταν σε άλλους τύπους καταναλωτών. Η προσπάθεια αυτή περιέπλεξε ακόμα περισσότερο την κατάσταση και αύξησε την επικάλυψη και την σύγχυση μεταξύ των διαφορετικών σειρών. Έτσι για παράδειγμα, ο τομέας των Chevrolet που ήταν παραδοσιακά ο κύριος τομέας παραγωγής μικρών αυτοκινήτων άρχισε να παράγει μεγάλα αυτοκίνητα στο μέγεθος των μεγαλύτερων Buick, ενώ συγχρόνως ο τομέας των Cadillac που ήταν ιστορικά ο τομέας των υπερπολυτελών αυτοκινήτων άρχισε να παράγει και ένα μικρό αυτοκίνητο.

Για να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα αυτά αποφασίστηκε και πάλι η γενική αλλαγή της Οργανωτικής Δομής (αναδόμηση) της κολοσσιαίας αυτής επιχείρησης (ύψος πωλήσεων \$75 δισ., το 1983). Επισημαίνεται ότι και στην περίπτωση αυτή, η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. απαιτήσεις για περιορισμό της κατανάλωσης καυσίμου) δημιούργησε προβλήματα στην επιχείρηση, τα οποία αντιμετωπίστηκαν με μια νέα Οργανωτική Δομή.

⁴⁸ Όπως είναι γνωστό το όνομα του Alfred Sloan φέρει, μετά από δωρεά του, μια από τις γνωστότερες Πανεπιστημιακές Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα το Sloan School of Management του Massachusetts Institute of Technology - MIT.

Σημειώνεται επίσης, ότι στην περίπτωση αυτή, όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια, η αναδόμηση της επιχείρησης συνδυάστηκε και με εξαγορά επιχειρήσεων στους τομείς των νέων τεχνολογιών (Πληροφορική, Τηλεπικοινωνίες, Artificial Intelligence) που αποσκοπούσαν τόσο στην προώθηση και ανάπτυξη πιο σύγχρονων μεθόδων κατασκευής αυτοκινήτων, όσο και στην αυτοτελή επέκταση της επιχείρησης και στους τομείς αυτούς. Έχουμε δηλαδή στην περίπτωση αυτή μια επίδραση στην οργανωτική δομή της επιχείρησης τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος, όσο και της τεχνολογίας (άρα και της διακίνησης - επεξεργασίας πληροφορήσης).

Με βάση τα παραπάνω, ο πρόεδρος της G.M., Roger Smith, ανακοίνωσε στις αρχές του 1984, ότι η G.M. θα συνενώσει όλες τις λειτουργίες σχεδιασμού - ανάπτυξης παραγωγής, κατασκευής και μάρκετινγκ και θα τις ανακαταλείψει με πλήρη υπευθυνότητα και αρμοδιότητα σε δύο μεγάλους ομίλους (group). Ο ένας θα αφορά τα μεγάλα αυτοκίνητα και θα περιλαμβάνει τους τομείς των Oldsmobile, Buick και Cadillac και ο άλλος τα μικρά αυτοκίνητα και θα περιλαμβάνει τους τομείς των Chevrolet, Pontiac και G.M. Canada. Η νέα αυτή οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων της G.M. στο χώρο των αυτοκινήτων υλοποιήθηκε στο τέλος του 1984 και δίνεται διαγραμματικά στο *Σχήμα 1*.

Όπως είναι εμφανές, κύριος στόχος της νέας οργανωτικής δομής είναι η επαναφορά της ξεχωριστής φυσιογνωμίας των διαφόρων μοντέλων που παράγει η επιχείρηση. Ουσιαστικά δηλαδή, η στρατηγική της παραγωγής “διακεκριμένων σειρών αυτοκινήτων” που εισήγαγε ο Sloan, παραμένει σαν κεντρική στρατηγική της επιχείρησης προσαρμοζόμενη φυσικά στις νέες συνθήκες και υλοποιούμενη με βάση μια νέα Οργανωτική Δομή που απαιτείται λόγω του διαφορετικού εξωτερικού περιβάλλοντος και τεχνολογίας. Για την επιτυχία του στόχου αυτού η νέα Οργανωτική Δομή, όπως ήδη αναφέρθηκε, αναθέτει ξεκάθαρες και πλήρης αρμοδιότητες για το σχεδιασμό-ανάπτυξη

παραγωγής, κατασκευής και μάρκετινγκ στους υπεύθυνους του κάθε ομίλου. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι:

- Ενώ με την παλιά δομή οι δραστηριότητες σχεδιασμού-ανάπτυξης παραγωγής που απαιτούνται και συνδέονται σε ένα μοντέλο αυτοκινήτου ήταν διασκορπισμένες (π.χ διαφορετικά τμήματα σχεδιασμού-ανάπτυξης παραγωγής ήταν υπεύθυνα, το κάθε ένα για ένα μόνο μέρος του αυτοκινήτου όπως σασί, ανάρτηση, μηχανή, ηλεκτρονικά), με τη νέα οργανωτική δομή το τμήμα σχεδιασμού-ανάπτυξης παραγωγής του κάθε ομίλου έχει πλήρη υπευθυνότητα για το σύνολο της δραστηριότητας αυτής και για όλα τα προϊόντα του ομίλου.
- Οι χωριστοί τομείς αμαξωμάτων, συναρμολόγησης και τελικής ολοκλήρωσης του αυτοκινήτου, που είχαν αναπτύξει υπερκαλυπτόμενες αρμοδιότητες καταργήθηκαν και το σύνολο των αρμοδιοτήτων αυτών ανατέθηκε ξεχωριστά στον Αντιπρόεδρο του κάθε ομίλου. Η ενοποίηση αυτή που είναι κρίσιμη για τον έλεγχο της ποιότητας του τελικού προϊόντος δίνει την δυνατότητα στον Αντιπρόεδρο του κάθε ομίλου να έχει τον πλήρη έλεγχο όλης της παραγωγικής διαδικασίας.

Επίσης, δύο παράλληλοι στόχοι της νέας οργανωτικής δομής, ήταν:

- η μείωση του κόστους κατά 25%, περίπου,
- η προώθηση της δυνατότητας ταχύτερων αντιδράσεων στις απαιτήσεις και τις αλλαγές της ζήτησης.

Τελικά, με την νέα οργανωτική δομή ενοποιήθηκαν και ολοκληρώθηκαν οι δραστηριότητες σχεδιασμός-ανάπτυξη παραγωγής, κατασκευής και μάρκετινγκ σε δύο ομίλους με στόχους την παραγωγή διακεκριμένων σειρών

αυτοκινήτων με καλύτερη ποιότητα, σε χαμηλότερο κόστος και με καλύτερη δυνατότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της ζήτησης.

Συγχρόνως, με τις τεράστιες αυτές αλλαγές στα τμήματα παραγωγής αυτοκινήτων η G.M. προχώρησε, όπως ήδη αναφέρθηκε, στην εξαγορά άλλων επιχειρήσεων για την επέκταση των δραστηριοτήτων της. Έτσι, ενώ η υλοποίηση της αναδιοργάνωσης προχωρούσε η G.M.. ανακοίνωσε ότι κατέληξε σε συμφωνία για την εξαγορά της επιχείρησης Electronic Data Systems (E.D.S.) αντί \$ 2,5 δισ. Σύμφωνα με την ανακοίνωση, η επιχείρηση αυτή (E.D.S.) εξαγοράστηκε για να αποτελέσει το θεμέλιο λίθο μιας θυγατρικής εταιρείας πληροφορικής (Information Processing Co) της G.M.. Σημειώνεται επίσης ότι, η εξαγορά της E.D.S. έγινε τρεις μόλις μήνες μετά την εξαγορά από την G.M. και δύο άλλων μικρότερων επιχειρήσεων ασχολούμενων, η μία με την τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence) και η άλλη με την παροχή συμβουλών για τον ποιοτικό έλεγχο (Quality Control Consulting).

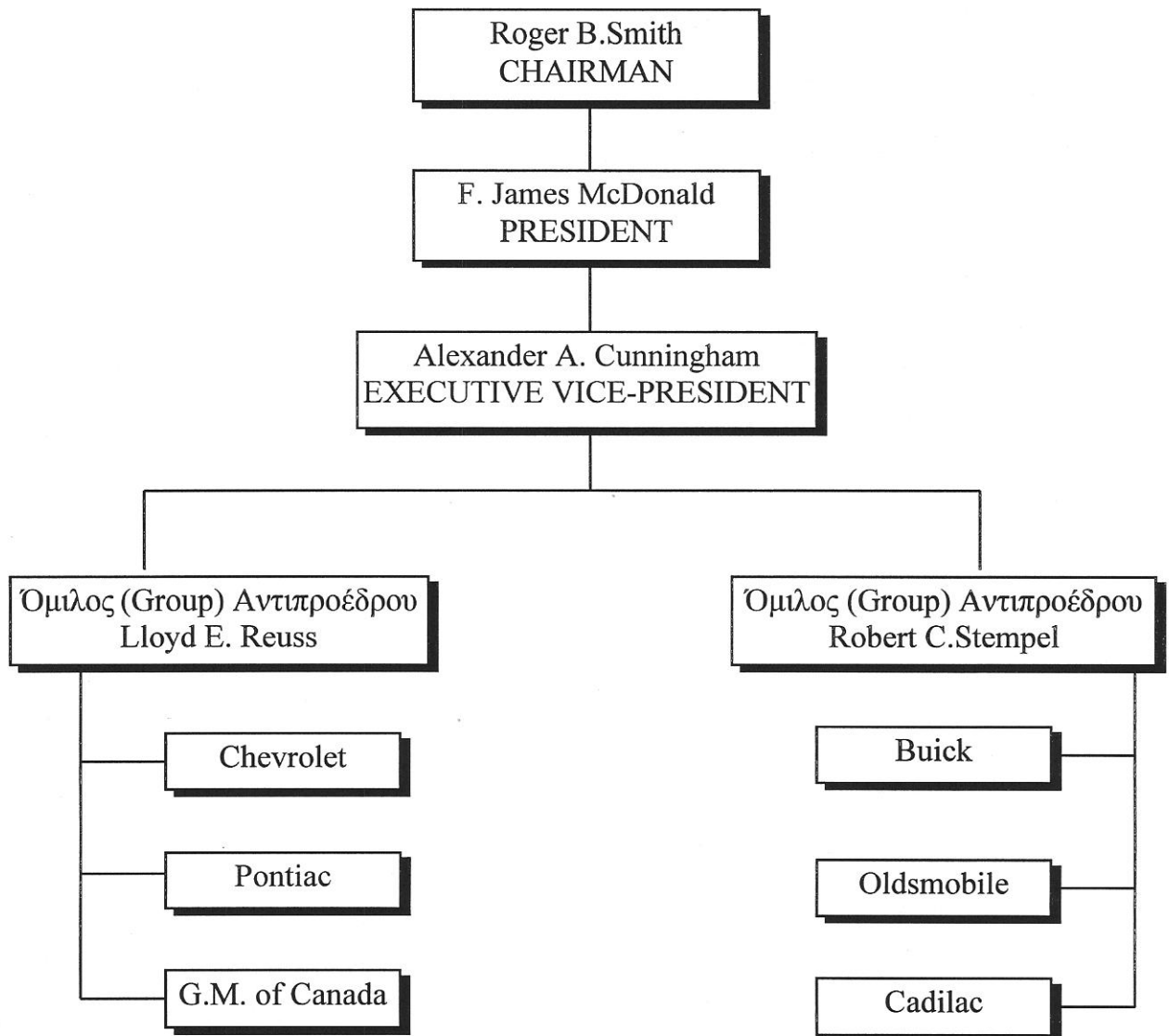
Οι παραπάνω εξαγορές είχαν ως στόχο, από την μία πλευρά να προωθήσουν και να αναπτύξουν τις σύγχρονες μεθόδους κατασκευής αυτοκινήτων της G.M. και από την άλλη να συνεισφέρουν πρόσθετα έσοδα. Αρκετά από τα κορυφαία στελέχη της G.M. πιστεύουν ότι οι εξαγορές αυτές (κύρια της E.D.S.) θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη ενός πρωτοποριακού (State of the Art) σε παγκόσμια κλίμακα, συστήματος πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών της G.M.. Ο ίδιος ο πρόεδρος της G.M. πιστεύει ότι, οι μη συνδεδεμένες με το αυτοκίνητο δραστηριότητες της G.M. θα αντιπροσωπεύουν το 1990, το 10% των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης και περισσότερο από το 20% πριν από το τέλος του αιώνα.

Θα πρέπει φυσικά να επισημανθεί ότι, με την απόκτηση της E.D.S. η G.M. εισέρχεται σε μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα από πλευράς τεχνολογίας. Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο είναι ότι σε αντίθεση με τις

επιχειρήσεις παραγωγής αυτοκινήτων όπου τα διοικητικά στελέχη συνήθως σκέφτονται σε όρους 5ετών σχεδιαστικών κύκλων, οι υπηρεσίες Η/Υ και πληροφορικής κινούνται πολύ πιο γρήγορα.

ΣΧΗΜΑ 1

Οργανωτική Δομή της General Motor μετά την αναδιοργάνωση του 1984



Συγκεκριμένα στην περίπτωση των Η/Υ και της πληροφορικής, τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες αναπτύσσονται και εισάγονται στην αγορά μέσα σε 12-18 μήνες. Επίσης, αποτελεί πρόκληση η σύντηξη των δύο διαφορετικών επιχειρησιακών κλιμάτων και συνηθειών, του παραδοσιακού, με τις ιεραρχικά πειθαρχημένες δομές και γραμμές παραγωγής της G.M. και του ευέλικτου και με μεγάλη συνοχή, που στηρίζεται στο έντονο πνεύμα ενότητας και συνεργασίας της E.D.S.⁴⁹.

Από την παραπάνω περιγραφή και ανάλυση είναι φανερό ότι τελικός αντικειμενικός στόχος όλων αυτών των δραστικών αποφάσεων αναδιοργάνωσης της G.M., είναι ο μετασχηματισμός της σε μια επιχείρηση πολύ ευρύτερη και πιο ευκίνητη που θα μπορεί να ανταποκρίνεται πολύ πιο άμεσα και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και της τεχνολογίας.

⁴⁹ Η E.D.S. ιδρύθηκε και διευθυνόταν από τον H. Ross Perot, βασικά σαν μια παραστρατιωτική επιχείρηση. Αρκετοί παρατηρητές πιστεύουν ότι η E.D.S. και ο Perot θα έχουν αρκετή δυσκολία να προσαρμοστούν στο παραδοσιακό Δ.Σ της G.M.