

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ



Συναρμολόγηση στις βαλίτσες Delsey

3.1. Δυνάμεις και κατηγορίες περιβάλλοντος

Οτιδήποτε βρίσκεται εξωτερικά μιας επιχείρησης, με κάποια έννοια, μπορεί να θεωρηθεί και να μελετηθεί ως το εξωτερικό περιβάλλον. Οι κυριότερες ομάδες δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος που επιδρούν σε έναν Οργανισμό δίνονται στο *Σχήμα 3.1*. Σε προηγούμενα μαθήματα έχουμε αναφερθεί σε πολλές από τις δυνάμεις αυτές, οι οποίες μορφοποιούν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Στην παρούσα ενότητα θέλουμε να δώσουμε έμφαση στις επιδράσεις που ασκούν:

- η μεταβλητότητα (ή ο ρυθμός αλλαγής) του περιβάλλοντος, και
- η διαφοροποίηση της ζήτησης

στην Οργανωτική Δομή μιας Επιχείρησης και ειδικότερα:

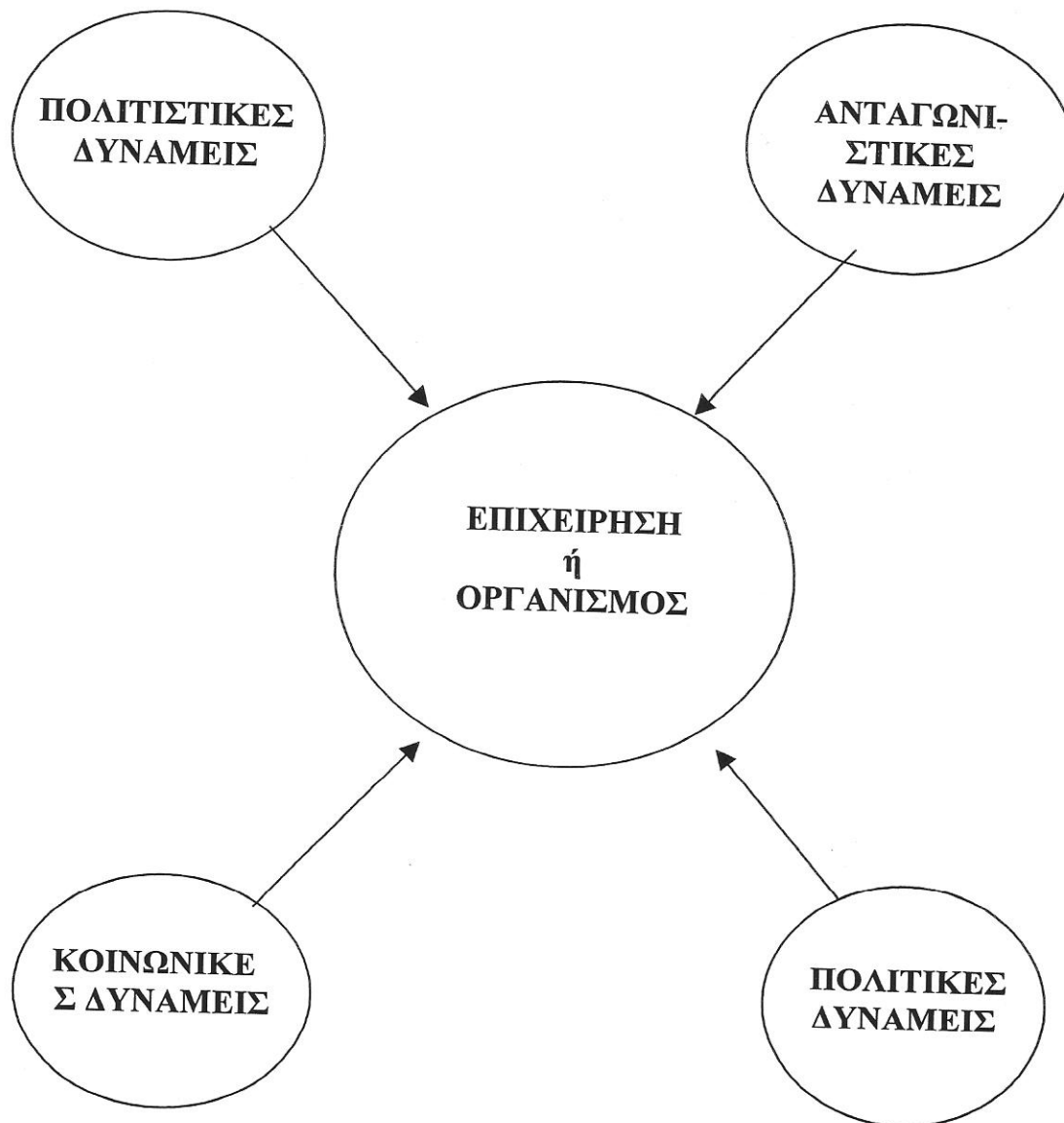
- στην βασική τμηματοποίηση,
- στους μηχανισμούς συντονισμού και ελέγχου,
- στην πληροφόρηση που χρειάζεται να διακινηθεί-επεξεργαστεί,
- στις πρακτικές μεθόδους διοίκησης.

Αναφερόμενοι στο *Σχήμα 3.1*, ας πάρουμε για παράδειγμα την ομάδα των ανταγωνιστικών δυνάμεων. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από:

- ανταγωνιστές που ήδη υπάρχουν στα παραγόμενα από την επιχείρηση προϊόντα ή υπηρεσίες,
- νέους ανταγωνιστές που πιθανόν θα εισέλθουν στην αγορά των παραγόμενων από την επιχείρηση προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- άλλους ανταγωνιστές που παράγουν ή θα εισέλθουν στην αγορά για να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες, που αντικαθιστούν τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγονται ή παρέχονται από την επιχείρηση,
- τους πελάτες της επιχείρησης,
- τους προμηθευτές της επιχείρησης.

ΣΧΗΜΑ 3.1

Ομάδες Δυνάμεων του Εξωτερικού Περιβάλλοντος
που επιδρούν σε μια Επιχείρηση ή Οργανισμό



Είναι λογικό να αναμένουμε ότι η σταθερότητα ή η μεταβλητότητα των παραπάνω παραγόντων (δυνάμεων) θα επιδράσει:

- στην εσωτερική δομή της Επιχείρησης,
- στην ποσότητα-ποιότητα της πληροφόρησης που χρειάζεται να διακινηθεί-επεξεργαστεί, για να λαμβάνονται αποφάσεις,
- στους μηχανισμούς συντονισμού και ελέγχου,
- στις πρακτικές μεθόδους διοίκησης που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση.

Για λόγους καλύτερης κατανόησης και απλουστευμένης ανάλυσης μπορούμε να διακρίνουμε το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση σε 2 μόνο κατηγορίες:

- σταθερό περιβάλλον
- μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Γενικά, ορίζουμε⁵⁰ ότι μια επιχείρηση που παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- μικρές τεχνολογικές καινοτομίες ή ανακαλύψεις, και
- λίγους ανταγωνιστές,

⁵⁰ Λεπτομερέστεροι ορισμοί του σταθερού και μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος δίνονται στις επόμενες ενότητες.

λειτουργεί σε ένα σταθερό περιβάλλον. Φυσικά, η επιχείρηση αυτή αντιμετωπίζει ένα διαφορετικό σύνολο προβλημάτων από μια επιχείρηση που λειτουργεί σε μια αγορά που:

- πολλαπλασιάζεται με ραγδαίους ρυθμούς,
- μεταλλάσσεται, λόγω συνεχούς εμφάνισης τεχνολογικών καινοτομιών,
- περιέχει πολλούς ανταγωνιστές

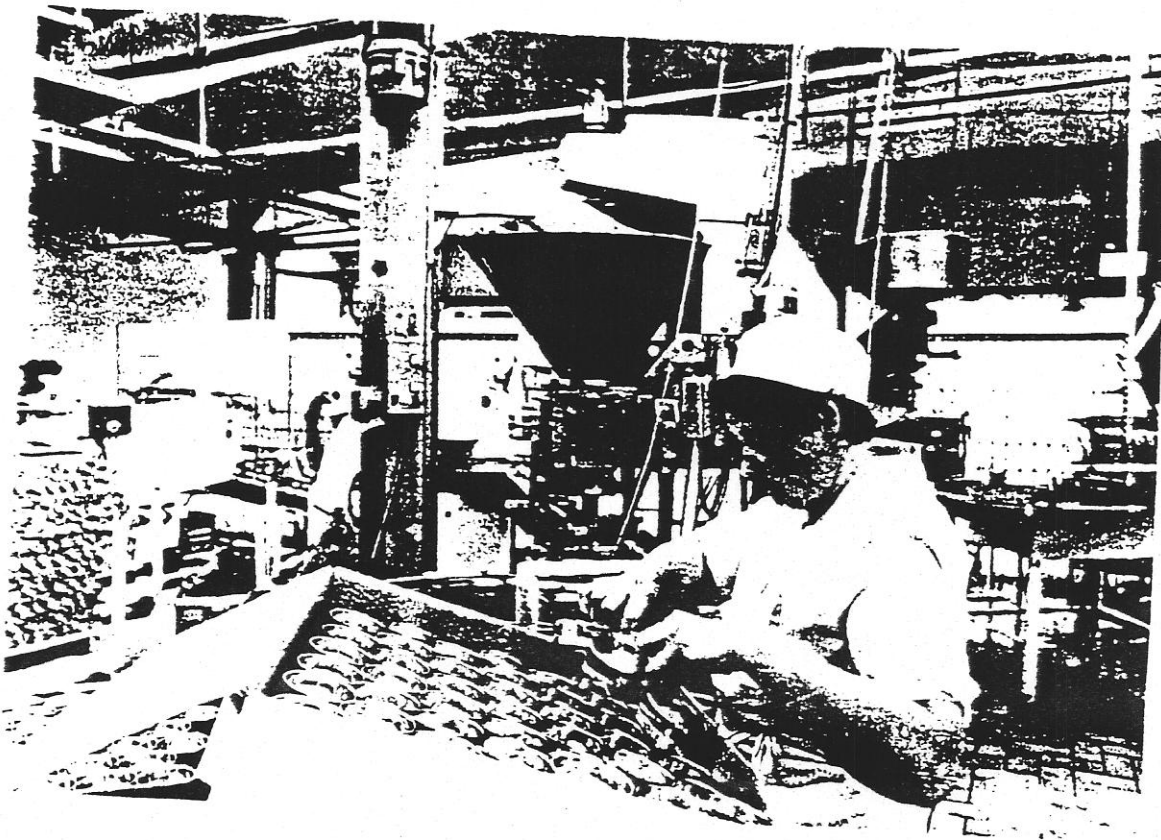
ή διαφορετικά από μια επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα μεταβαλλόμενο (και αβέβαιο) περιβάλλον.

Η παραπάνω απλουστευμένη διάκριση του περιβάλλοντος που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση σε δύο μόνο κατηγορίες (σταθερό και μεταβαλλόμενο), θα μπορούσε φυσικά να επεκταθεί σε περισσότερες κατηγορίες με βάση το ρυθμό μεταβλητότητας ή αλλαγής του περιβάλλοντος και των ποιοτικών συνιστωσών αυτής της αλλαγής. Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν τόσο σε σταθερό, όσο και σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Με άλλα λόγια, κάποια τμήματα μιας επιχείρησης πιθανόν να δέχονται πολύ μικρές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ άλλα να λειτουργούν σε περιβάλλοντα που αλλάζουν σημαντικά. Ως τέτοιο παράδειγμα, μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση της Xerox στην οποία τα τμήματα παραγωγής και μάρκετινγκ έχουν αλλάξει σημαντικά, για να ανταποκριθούν στις νέες τεχνολογικές συνθήκες και στους ανταγωνιστές της επιχείρησης, ενώ από την άλλη πλευρά το τμήμα συντήρησης έχει υποστεί ελάχιστες αλλαγές. Έτσι, θα μπορούσε να συμπεράνει κανείς ότι τα τμήματα της Xerox που επηρεάζονται λιγότερο. Όμως, όπως θα δούμε στη συνέχεια της ενότητας αυτής, ανεξάρτητα

από τις παραπάνω παρατηρήσεις, η διάκριση του περιβάλλοντος γενικά, ακόμη και σε δύο μόνο κατηγορίες είναι πολύ χρήσιμη για την κατανόηση της επίδρασης του, στην οργανωτική δομή μιας επιχείρησης τουλάχιστον σε ένα πρώτο στάδιο.

3.2. Σταθερό Περιβάλλον



Τμήμα συναρμολόγησης στην επιχείρηση Le Henaff

- *Περιγραφή*

Ένα σταθερό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από:

- Προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν έχουν αλλάξει πολύ τα τελευταία χρόνια,
- Σταθερό σύνολο ανταγωνιστών, πελατών και λοιπών ενδιαφερόμενων,
- Σταθερές κρατικές πολιτικές (π.χ. φορολογική πολιτική) και παρεμβάσεις για έλεγχο,

- Έλλειψη τεχνολογικών ανακαλύψεων.

Μερικά παραδείγματα επιχειρήσεων που θα θεωρούνται ότι λειτουργούν σε σταθερό περιβάλλον είναι οι ακόλουθες:

- Παραγωγή μπύρας,
- Εξόρυξης άνθρακα ,
- Παραγωγής χρωμάτων,
- Παραγωγής ορισμένων βασικών συστατικών τροφών (π.χ. αλεύρι, ζάχαρη, κ.λ.π.),
- Παραγωγής φιαλών.

Στις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερό περιβάλλον παρόλο που υπάρχουν σχετικές αλλαγές, αυτές είναι συνήθως μικρές (π.χ. μια αλλαγή στο προϊόν μπύρα, είναι η μπύρα χαμηλών θερμίδων) και μπορούν εύκολα να ενταχθούν στην υπάρχουσα δομή και τεχνολογία της επιχείρησης.

Γενικότερα, οι αλλαγές σε ένα σταθερό περιβάλλον:

1. Δεν είναι σχετικά συχνές και όταν συμβαίνουν έχουν πολύ μικρή επίδραση στην οργανωτική δομή και στις εσωτερικές λειτουργίες της Επιχείρησης.
2. Το ίδιο το προϊόν είναι μάλλον ασύνηθες να αλλάξει ουσιαστικά. Έτσι, τα διοικητικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την παραγωγή δεν αντιμετωπίζουν συνήθως προβλήματα άμεσης αναγκαιότητας για την αλλαγή της διαδικασίας παραγωγής. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις που

λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα συνήθως κάνουν μεγάλες επενδύσεις σε δαπανηρά κεφαλαιουχικά αγαθά και αναπτύσσουν σε μεγάλη έκταση τα συστήματα διανομής των προϊόντων τους. Για παράδειγμα, στη βιομηχανία μύρας απαιτούνται τόσο μεγάλες κεφαλαιουχικές επενδύσεις, όσο και εκτεταμένο σύστημα διανομής (διανεμητές, φορτηγά, αποθήκες).

3. Οι αλλαγές που συνήθως γίνονται στην παραγωγή αφορούν την παραγωγή του προϊόντος (π.χ. ποσότητα μύρας ή καρβελιών ψωμιού που πρέπει να παραχθούν για να πουληθούν). Οι επιχειρήσεις ανταποκρίνεται συνήθως στις αυξομειώσεις αυτές της ζήτησης, αλλάζοντας το μέγεθος της εργατικής δύναμης και όχι αλλάζοντας το προϊόν ή τη μέθοδο παραγωγής. Έτσι εάν για παράδειγμα, η ζήτηση μύρας πέσει, οι επιχειρήσεις παραγωγής μύρας θα προσπαθήσουν να ανταποκριθούν μειώνοντας την εργατική δύναμη και δεν θα ερευνήσουν τη δυνατότητα εισόδου τους σε αγορές άλλων, έστω παρεμφερών προϊόντων (π.χ. κρασί ή λικέρ), αφού οι αλλαγές στις μεθόδους και διαδικασίες παραγωγής που απαιτούνται για να εισέλθουν στις νέες αυτές αγορές είναι αρκετά δαπανηρές. Εάν υπάρχουν μονιμότερες αλλαγές στη ζήτηση, που απαιτούν αλλαγή του συστήματος παραγωγής, οι αλλαγές αυτές έρχονται αργά και έχουν μικρή επίδραση στην Οργανωτική Δομή, αφού το τελικό προϊόν εξακολουθεί να παραμένει το ίδιο (π.χ. μύρα).

Εκτός από τα παραπάνω, είναι ευνόητο ότι ένα σταθερό περιβάλλον είναι συνδεδεμένο σε μεγάλο βαθμό με καλές προβλέψεις. Συνήθως οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε τέτοια περιβάλλοντα, που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό βεβαιότητας, μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους διατιθέμενους κοινούς δείκτες προβλέψεων (π.χ. τους δείκτες της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας) για να κάνουν τον προγραμματισμό-σχεδιασμό των δραστηριοτήτων τους (π.χ. προβλέψεις πωλήσεων).

Τέλος, είναι φανερό ότι σε ένα σταθερό περιβάλλον η ανώτατη διοίκηση μπορεί εύκολα να παρακολουθεί τις εξελίξεις και ουσιαστικά να παίρνει στο επίπεδο της όλες τις απαραίτητες αποφάσεις πολιτικής.

- ***Ανάλυση συγκεκριμένης περίπτωσης: “Αλυσίδες εστιατορίων πρόχειρου φαγητού (Fast Foods)”***

Ένα αρκετά καλό παράδειγμα επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον είναι οι αλυσίδες εστιατορίων πρόχειρου φαγητού (Fast Foods). Το σύστημα αυτό (παροχής πρόχειρου φαγητού ή παρεμφερών ειδών με αλυσίδες καταστημάτων), ξεκίνησε πριν από 30 περίπου χρόνια από τις ΗΠΑ, όπου και σήμερα έχουν την έδρα τους οι μεγαλύτερες πολυεθνικές πλέον εταιρείες του είδους (McDonald’s, Kentucky, The International House of Pancakes, Dunkin Donuts κ.λ.π.). Την τελευταία 10ετία αρκετές τέτοιες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να λειτουργούν και στη χώρα μας (McDonald’s, Goody’s, Pizza Hutt κ.λ.π.).

Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου, θεωρείται σχετικά σταθερό διότι:

- Η τεχνολογία έχει την τάση να μην υφίσταται ουσιαστικές αλλαγές,
- Η δυνητική αγορά είναι η ίδια για όλους τους ανταγωνιστές,
- Οι ανταγωνιστές έχουν τις ίδιες παραγωγικές διαδικασίες και στρατηγικές μάρκετινγκ.

Ο τρόπος με τον οποίο ένα επιμέρους κατάστημα εντάσσεται ή προστίθεται στην αλυσίδα και λειτουργεί, απαιτεί φυσικά την παροχή αδειας από την κεντρική επιχείρηση στον διευθυντή του καταστήματος, την αποδοχή

από αυτόν του γενικού πλαισίου και των κανόνων λειτουργίας της αλυσίδας και συνήθως την παραχώρηση σ' αυτόν αρκετής ελευθερίας για την διαχείριση με βάση ποσοστιαίες επιβαρύνσεις και κέρδη.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του τύπου των επιχειρήσεων αποτελεί η McDonald's. Ο Ray Kroc ίδρυσε το πρώτο εστιατόριο της επιχείρησης αυτής στο Σικάγο το 1955. Σήμερα η επιχείρηση αυτή είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση υπηρεσιών εστιατορίου στον κόσμο, καθώς το 1985 λειτουργούσε μια αλυσίδα 8000 εστιατορίων με πωλήσεις \$ 18,7 δις. Η επιχείρηση ξεκίνησε από ένα μικρό μενού που ήταν εστιασμένο σε χάμπουργκερ, τηγανητές πατάτες και αναψυκτικά. Σήμερα, το μενού των McDonald's εκτείνεται σε μια αρκετά μεγάλη ποικιλία χάμπουργκερς, σάντουιτς και γλυκών, ενώ από το 1976 έχει εισάγει με αρκετή επιτυχία ένα μενού για πρωινό.

Ορισμένα από τα ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά της επιχείρησης αυτής είναι τα ακόλουθα:

1. Όλα τα διευθυντικά ή και γενικότερα, τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης είναι υποχρεωτικό να έχουν παρακολουθήσει ένα εξειδικευμένο ενιαίας μορφής κύκλο εκπαίδευσης, ο οποίος παρέχεται από την επιχείρηση. Η επιχείρηση λειτουργεί το λεγόμενο "Πανεπιστήμιο Χάμπουργκερ" στο Elk Grove Village του Illinois, για εκπαίδευση στη Διοίκηση-Οργάνωση. Οποιοσδήποτε θέλει και έχει εγκριθεί να πάρει άδεια λειτουργίας ενός McDonald's ή θέλει και πρόκειται να γίνει διοικητικό στέλεχος της επιχείρησης είναι υποχρεωμένος να παρακολουθήσει πρώτα (με επιτυχία) ένα 10ήμερο εντατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο Πανεπιστήμιο αυτό. Το πρόγραμμα σπουδών πειλαμβάνει τόσο εντατική διδασκαλία στην τάξη, όσο και εργασιακή εμπειρία σε ένα McDonald's. Τα μαθήματα που διδάσκονται στην τάξη, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων: Διοίκηση Επιχειρήσεων,

Διοίκηση Παραγωγής (Λειτουργική Διοίκηση Εστιατορίου), Μάρκετινγκ, Λογιστική, Διοίκηση Προσωπικού, Σχέσεις με τους πελάτες. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης δίνει έμφαση στην κατανόηση από τους εκπαιδευόμενους, της σημασίας που έχει η τήρηση στάνταρτς για την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

2. Το κάθε McDonald's και το κάθε τμήμα του έχει μια σαφώς καθορισμένη εργασία και στάνταρτς. Το εγχειρίδιο λειτουργίας ενός McDonald's αποτελείται από 385 σελίδες και καλύπτει ακόμα και την παραμικρή λεπτομέρεια λειτουργίας ενός τέτοιου εστιατορίου.
3. Οι συντονιστικοί μηχανισμοί που έχουν αναπτυχθεί από την επιχείρηση, στηρίζονται τόσο στην κλασική Οργανωτική Δομή, όπως επίσης και στον εκτεταμένο συντονισμό του κεντρικού επιτελείου. Το κεντρικό επιτελείο της επιχείρησης έχει μια συνεχή πρόνοια και παρέχει υποστήριξη και υπηρεσίες στους επιμέρους διευθυντές των McDonald's, τόσο σε θέματα δημοσίων σχέσεων και διαφήμισης, όσο και σε επιμέρους λειτουργικά θέματα.
Η ύπαρξη εκτεταμένου συντονισμού μεταξύ των τμημάτων των κεντρικών γραφείων και των άλλων τμημάτων της επιχείρησης οδηγεί στην θέσπιση ομοίων διαδικασιών σχεδιασμού και ελέγχου μεταξύ των κεντρικών γραφείων εργάζεται σε στενή συνεργασία με τα περιφερειακά και τοπικά τμήματα. Αυτό εξασφαλίζει αφενός μεν, ότι το κάθε εστιατόριο λειτουργεί σύμφωνα με τα στάνταρτς που έχει η συνολική επιχείρηση, αφετέρου δε ότι αντανακλά στην έκταση που αυτό είναι εφικτό τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τοπικής περιοχής (ατμόσφαιρα, γενικό κλίμα).
4. Για να είναι σίγουρο ότι τα επιμέρους εστιατόρια συμμορφώνονται με τους γενικούς κανόνες και κανονισμούς, υπάρχει κανονικός έλεγχος κατά τακτά χρονικά διαστήματα από συμβούλους της επιχείρησης στην ευρύτερη περιοχή του κάθε εστιατορίου.

5. Τέλος, η στρατηγική προώθησης περιλαμβάνει τον Ronald McDonald, τον ίδιο κλόουν που εισήγαγε η επιχείρηση το 1963. Στην Αμερική το 96% των παιδιών αναγνωρίζει τον McDonald, ο οποίος έρχεται μεταξύ των παιδιών δεύτερος σε αναγνώριση μετά τον Αη Βασίλη.

Κυρίαρχο όμως ρόλο στην στρατηγική του μάρκετινγκ έχει κυρίως η *συνέπεια και η ομοιομορφία*. Ένα από τα ηγετικά στελέχη της Επιχείρησης από το 1973 λέγει: *“Σε μια εποχή όπου οι περισσότεροι άνθρωποι είναι σε μια συνεχή κίνηση, μια από τις κυριότερες πηγές της επιτυχίας μας και το μεγαλύτερο μέρος της περιουσίας μας, είναι η συνέπεια και η ομοιομορφία. Για μας είναι πολύ σημαντικό ένας άνθρωπος που συνήθισε να τρώει σε ένα McDonald σ’ένα μέρος, να ξέρει ότι θα βρει την ίδια εξυπηρέτηση και ποιότητα φαγητού και σε ένα άλλο McDonald’s, οπουδήποτε αλλού.”*

Η επιτυχημένη διείσδυση της McDonald’s στην αχανή ρωσική αγορά, καθώς και στις αγορές της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, δείχνει την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής της σε διεθνές επίπεδο.

3.3. Μεταβαλλόμενο Περιβάλλον

- *Περιγραφή*

Ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από:

- Προϊόντα ή υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από αρκετές ή συνεχόμενες αλλαγές,
- Συνεχώς μεταβαλλόμενους ανταγωνιστές, πελάτες και λοιπούς εξωτερικούς σχετικούς παράγοντες ή συνεχώς μεταβαλλόμενο τρόπο της συμπεριφοράς τους,
- Απρόβλεπτες και μεταβαλλόμενες κυβερνητικές πράξεις και πολιτικές, που πιθανόν αντανάκλουν πολιτικές αντιδράσεις και αλληλοεπιδράσεις μεταξύ του δημοσίου και των διαφόρων ομάδων πίεσης, όπως π.χ. ομάδων προστασίας καταναλωτού, ελέγχου μόλυνσης περιβάλλοντος, ασφάλειας προϊόντων, ατομικών δικαιωμάτων (π.χ. ισότητας φύλων), συνδικαλιστικών ή συντεχνιακών ομάδων κ.λ.π.,
- Μεγάλες και γρήγορες αλλαγές στις αξίες και στις προσδοκίες μεγάλου αριθμού ατόμων,
- Μεγάλες τεχνολογικές ανακαλύψεις ή καινοτομίες οι οποίες κάνουν την χρησιμοποίηση των υπαρχόντων τεχνολογιών, ασύμφορη ή αδύνατη (άχρηστη).

Μερικά παραδείγματα επιχειρήσεων που λειτουργούν σήμερα σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι οι επιχειρήσεις που ανήκουν στους κλάδους:

- Τηλεπικοινωνιών,
- Η/Υ, προγραμμάτων Η/Υ και πληροφορικής,
- Ηλεκτρονικής,
- Φαρμακευτικών προϊόντων,
- Μόδας.

Γενικά, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα είναι φυσικό ότι αισθάνονται ισχυρότατες πιέσεις για να προσαρμόζουν τις οργανωτικές τους δομές, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα βασίζονται στις προτιμήσεις του κοινού θα πρέπει να αισθάνονται εντονότερες πιέσεις για να αλλάζουν, ούτως ώστε να συνταυτίζονται με τις νέες αξίες, απαιτήσεις ή ακόμη και τις συγκυρίες ή τη μόδα.

Επίσης, είναι απαραίτητο να επισημάνουμε τη σημασία των μεταβολών του περιβάλλοντος λόγω *τεχνολογικών αλλαγών*. Όπως είναι γνωστό, όταν αλλάζει η τεχνολογία απαιτούνται νέες ιδέες και νέες έννοιες. Επιπρόσθετα, οι νέες αυτές ιδέες και έννοιες πρέπει να παράγονται με μεγάλη ταχύτητα. Οι ιδέες αυτές μπορούν να επηρεάζουν:

- Τα ίδια τα παραγόμενα προϊόντα,
- Τις μεθόδους και τις διαδικασίες παραγωγής.

Για παράδειγμα, η εισαγωγή των ηλεκτρονικών ψηφιακών ρολογιών, είχε μια τεράστια επίδραση στις βιομηχανίες και την αγορά των ρολογιών. Όπως είναι γνωστό, για πολλούς αιώνες τα ελβετικά ρολόγια κυριαρχούσαν

στην αγορά, βασιζόμενα στην απαιτούμενη δεξιοτεχνία (τέχνη) της κατασκευής τους, στην οποία έδιναν έμφαση οι ελβετικές επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν μεταξύ τους και λειτουργούσαν ανεξάρτητα. Η τεχνολογική αλλαγή από τα χειροποίητα στα ηλεκτρονικά ψηφιακά ρολόγια βρήκε τις ελβετικές επιχειρήσεις ανέτοιμες ή και ανίκανες να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό. Φυσικά, ολόκληρη η βιομηχανία ρολογιών της Ελβετίας υπέστη τεράστιες ζημιές και αναγκάστηκε σταδιακά, τουλάχιστον ορισμένες από τις επιχειρήσεις του κλάδου, να προσαρμοστεί στην παραγωγή είτε πολυτελών ρολογιών (π.χ. Rolex), είτε εύχρηστων και καλαίσθητων ρολογιών (π.χ. Swatch), δηλαδή προϊόντων που απευθύνονται σε συγκεκριμένα τμήματα του καταναλωτικού κοινού.

Γενικότερα στην ηλεκτρονική, οι τεχνολογικές τομές:

- των ολοκληρωμένων κυκλωμάτων, και
- της ελαχιστοποίησης του μεγέθους,

επηρρέασαν σημαντικότερα την φύση των προϊόντων (π.χ. προσωπικοί Η/Υ).

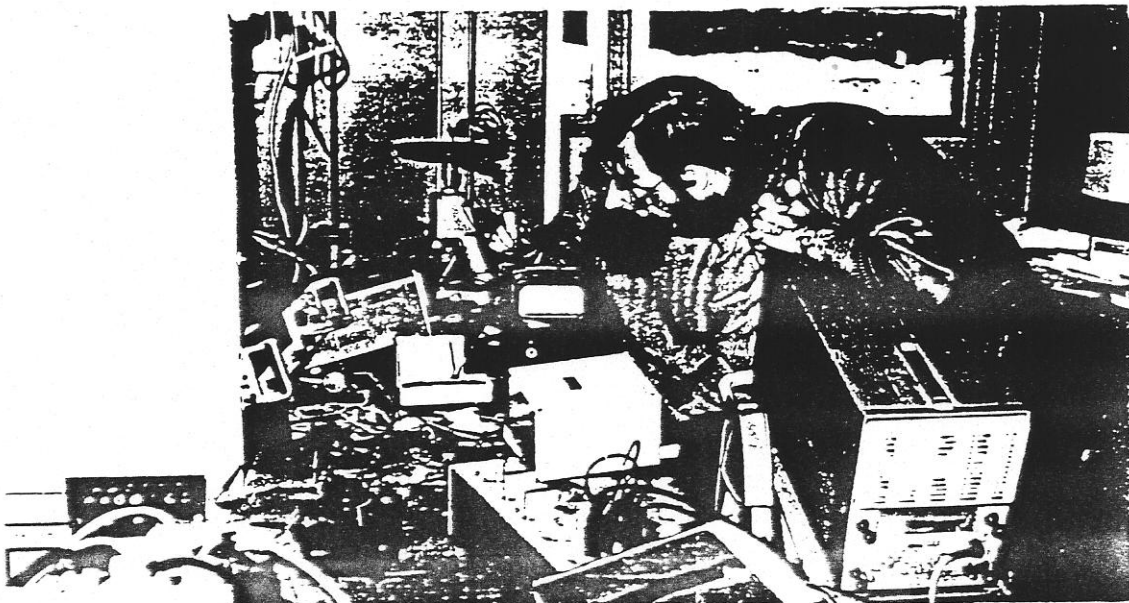
Παρόμοιες αλλαγές συντελούνται στις βιομηχανίες των:

- μηχανών (μοτοσυκλετών),
- συσκευών μικροκυμάτων.

Ως ένα δεύτερο παράδειγμα, μπορούμε να αναφέρουμε την εξέλιξη της βιομηχανίας παραγωγής φούρνων μικροκυμάτων. Στις προηγμένες δυτικές κοινωνίες οι φούρνοι αυτοί θεωρούνταν πριν 6-7 χρόνια, σαν είδος πολυτελείας. Όμως, ήδη εδώ και 2-3 χρόνια οι φούρνοι αυτοί έχουν αρχίσει να γίνονται είδος μαζικής κατανάλωσης, κύρια επειδή μετά από τις νέες τεχνολογικές ανακαλύψεις βελτιώθηκε σημαντικά η ποιότητά τους και συγχρόνως μειώθηκαν οι τιμές τους.

Έτσι, ενώ οι πρώτοι φούρνοι μικροκυμάτων κόστιζαν πάνω από \$ 750 στις ΗΠΑ, σήμερα οι αντίστοιχοι φούρνοι πωλούνται για \$ 150 και ο όγκος των πωλήσεων αυξάνει κατά 33% ετήσια (στις ΗΠΑ το 1986 εκτιμάται ότι πουλήθηκαν πάνω από 10 εκ. τέτοιοι φούρνοι). Οι βιομηχανίες αυτού του κλάδου πρέπει να αναδιοργανωθούν για να προσαρμοσθούν στην νέα κατάσταση. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις αυτές, δεν μπορούν πλέον να βλέπουν σαν πελάτες τους μόνο τα υψηλά εισοδήματα. Συγχρόνως, οι γνωστές Αμερικανικές και Ιαπωνικές εταιρείες παραγωγής τέτοιων φούρνων (G.E., Magic Chef, Litton, Nippon Electric, Mitsubishi) θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τον σκληρό ανταγωνισμό των Νοτιοκορεατικών εταιρειών.

- *Ανάλυση συγκεκριμένης περίπτωσης: IBM*



Εργαστήριο ηλεκτρονικών

Το φθινόπωρο του 1981, η IBM ανακοίνωσε μια μεγάλη αναδιοργάνωση. Πριν από την αναδιοργάνωση αυτή, η IBM, τυπική περίπτωση επιχείρησης μιας ουσιαστικά παραγωγικής γραμμής, εκτελούσε την συνεχώς μεγεθυνόμενη παγκόσμια επιχειρηματική της δραστηριότητα, χρησιμοποιώντας 2 διαφορετικούς τύπους Οργανωτικής Δομής. Συγκεκριμένα:

- Οι λειτουργίες της επιχείρησης στις ΗΠΑ ήταν οργανωμένες κατά ομάδες προϊόντων όπως:

Συσκευές επεξεργασίας στοιχείων (μεγάλοι Η/Υ),

Συσκευές γραφείου (γραφομηχανές, φωτοτυπικά).

- Οι διεθνείς λειτουργίες της επιχείρησης ήταν οργανωμένες κατά γεωγραφικές περιοχές (π.χ. κατά κράτη ή ομάδες γειτονικών κρατών) για πωλήσεις τόσο Η/Υ, όσο και συσκευών γραφείου και συντονίζονταν από την “IBM-Διεθνής Εμπορική Εταιρεία”.

Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης, που ανακοινώθηκε το 1981, υλοποιήθηκε το 1982 και αφορούσε κύρια τις λειτουργίες της επιχείρησης στις ΗΠΑ. Με την αναδιοργάνωση αυτή ο τύπος της Οργανωτικής Δομής άλλαξε από Οργανωτική Δομή κατά ομάδες προϊόντων, σε Οργανωτική Δομή κατά λειτουργίες, δηλαδή ομαδοποιήθηκαν λειτουργίες όπως:

- Πωλήσεις,
- Παραγωγή,
- Χρηματοοικονομικά,
- Έρευνα & Ανάπτυξη,

για όλα τα παραγόμενα προϊόντα. Ειδικά για την χρηματοοικονομική λειτουργία η IBM πήρε μια ακόμη πιο ριζική απόφαση. Δημιούργησε μια θυγατρική πιστωτική επιχείρηση. Ο κύριος λόγος δημιουργίας αυτής της θυγατρικής εταιρείας ήταν να αφαιρεθούν όλα τα χρηματοδοτικά προβλήματα από τους διευθυντές προϊόντων και μάρκετινγκ. (Μια λεπτομερέστερη αναφορά στα προβλήματα αυτά γίνεται σε επόμενη παράγραφο). Με τη δημιουργία της θυγατρικής αυτής εταιρείας, όλες οι αγορές και ενοικιάσεις συσκευών IBM μπορούν να χρηματοδοτηθούν πλέον από αυτή.

Η αναδιοργάνωση της IBM ήταν απαραίτητη, κύρια για τους παραπάνω 4 αλληλοσυνδεόμενους λόγους:

1. Με την προηγούμενη δομή δημιουργούνταν σοβαρά προβλήματα ιδιαίτερα στη λειτουργία των πωλήσεων. Συγκεκριμένα, με την Οργανωτική Δομή κατά προϊόντα, τα άτομα των πωλήσεων ήταν διασκορπισμένα στα διάφορα τμήματα των προϊόντων και συνέβαινε το φαινόμενο να επισκέπτονται περισσότερα από ένα άτομα των πωλήσεων τον ίδιο πελάτη και να του προσφέρουν διαφορετικές τιμές και δυνατότητες εξόφλησης (χρηματοδότησης για την αγορά του) για το ίδιο πακέτο προϊόντων (ανάλογα με το τμήμα προϊόντος στο οποίο ανήκε ο πωλητής).

Αυτό εκτός από τη σύγχυση δημιουργούσε και άλλα προβλήματα στους πελάτες οι οποίοι προτιμούσαν να έχουν να διαπραγματευτούν με 1 άτομο πωλήσεων της IBM, τόσο για τις τιμές και τα χρηματοοικονομικά, όσο και για τα τυχόν όχι πολύ εξειδικευμένα τεχνικά θέματα. Συνήθως για τα τελευταία αυτά θέματα, η παλιά δομή απαιτούσε την παραπομπή του πελάτη σε κάποιο άλλο τμήμα της IBM για κάποιο ή κάποια προϊόντα τα οποία δεν ανήκαν στο τμήμα του πωλητή. Έτσι, ο πελάτης πολλές φορές χανόταν μέσα στις εσωτερικές γραφειοκρατικές διαδικασίες της IBM.

Επομένως, ήταν απαραίτητη η αναδιοργάνωση για να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών της. (Σε συνδυασμό

με τους λόγους 3 και 4 που αναφέρονται παρακάτω, οι απαιτήσεις αυτές είναι συγχρόνως έντονα μεταβαλλόμενες).

2. Τα παραπάνω προβλήματα, οι συγκρούσεις και η σύγχυση μεταξύ των διαφόρων ατόμων των πωλήσεων ήταν ένας από τους κυριότερους λόγους που η IBM έχασε τμήμα της αγοράς της στον τομέα των μίνι Η/Υ (ο τομέας αυτός χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη ζήτηση) προς όφελος της Digital Equipment και της Data General. Αλλά ακόμη και στον τομέα των μεγάλων Η/Υ η IBM άρχισε να αντιμετωπίζει σκληρό ανταγωνισμό από τρεις Γιαπωνέζικες Εταιρείες (Hitachi, NEC, Fujitsu).
Επομένως, ήταν απαραίτητη η αναδιοργάνωση για να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στον αυξανόμενο ανταγωνισμό των άλλων εταιρειών.
3. Το 1980 η IBM πήρε την στρατηγική απόφαση να εισέλθει στην αγορά των προσωπικών Η/Υ και των μικρών φωτοτυπικών και να ανταγωνιστεί άμεσα τις Apple, Nixdorf, Radio Shack, Burroughs και ITT. Επομένως ήταν απαραίτητη η αναδιοργάνωση, τόσο για να ανταποκριθεί καλύτερα στον ανταγωνισμό αυτό, όσο και για να καλυφθούν καλύτερα οι απαιτήσεις των πελατών της.
4. Με τις νέες τεχνολογικές καινοτομίες δηλαδή με την διάδοση των αυτοματισμών γραφείου και της μεταφοράς στοιχείων, οι διαφορές μεταξύ γραφομηχανής, φωτοτυπικού και “Η/Υ επεξεργασίας κειμένων” (“Word processing”) άρχισαν να συγχέονται, να αλληλο-συμπληρώνονται υπό τύπο πακέτου και επομένως να εκλείπουν. Επομένως ήταν απαραίτητη η αναδιοργάνωση για να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στην τεχνολογική αλλαγή.

Γενικά, με την νέα Οργανωτική Δομή η IBM προσπάθησε να συνδυάσει την ανάπτυξη της παραγωγής και την κατασκευή, με τις τελευταίες εξελίξεις και αλλαγές της αγοράς. Η κίνηση αυτή της αναδιοργάνωσης έγινε για να επιτρέψει στην IBM να έχει πλεονέκτημα τόσο στις σταθερές, όσο και στις μεταβαλλόμενες κατασκευαστικές και αγοραστικές τάσεις.

3.4. Προσαρμογή Οργανωτικής Δομής στο Περιβάλλον

3.4.1. Μηχανιστική και Οργανική Οργανωτική Δομή

Από τα δύο προηγούμενα παραδείγματα της McDonald's και της IBM, είναι φανερό ότι η κάθε μια από τις επιχειρήσεις αυτές δομήθηκε οργανωτικά με διαφορετικό τρόπο για να λειτουργήσει σε ένα διαφορετικό περιβάλλον.

Δύο γνωστοί ερευνητές της εξέλιξης της Θεωρίας των Οργανώσεων και του οργανωτικού σχεδιασμού, οι T. Burns και G. M. Stalker⁵¹, μετά από συστηματική μελέτη είκοσι βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Αγγλία και στη Σκωτία, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι γενικά οι επιχειρήσεις που λειτουργούν αποτελεσματικά σε σταθερά περιβάλλοντα, έχουν διαφορετικές Οργανωτικές Δομές από αυτές που λειτουργούν αποτελεσματικά σε μεταβαλλόμενα (ή δυναμικά) περιβάλλοντα. Οι δύο διαφορετικοί τύποι Οργανωτικής Δομής ονομάστηκαν αντίστοιχα:

- μηχανιστικός, και
- οργανικός

⁵¹ Βλ. αναλυτικότερα, Thomas Burns, G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Institute, London, 1966.

Επομένως με βάση την παραπάνω διάκριση τύπων Οργανωτικών Δομών μπορούμε πλέον να κατατάξουμε την Οργανωτική Δομή της IBM σαν Οργανική και την αντίστοιχη της McDonald's σαν Μηχανιστική. Τα κύρια χαρακτηριστικά και οι διαφορές των δύο παραπάνω τύπων Οργανωτικής Δομής δίνονται συνοπτικά στον *Πίνακα 3.1*.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένα ο *Μηχανιστικός Τύπος Οργάνωσης* είναι περισσότερο κατάλληλος για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα. Σε ένα σταθερό περιβάλλον οι εργαζόμενοι εκτελούν συνεχώς και επαναληπτικά, τις ίδιες εργασίες, επομένως η μεγάλη εξειδίκευση⁵² στην εργασία είναι απαραίτητη. Ο αντικειμενικός στόχος της ανώτατης διοίκησης στην περίπτωση αυτή, από πλευράς σχεδιασμού της οργάνωσης, είναι να επιτύχει να εργαστεί ομαδικά το ανθρώπινο δυναμικό, βασικά κατά παρόμοιο τρόπο όπως τα επί μέρους τμήματα μιας μηχανής, έτσι ώστε να επιτευχθεί απόδοση ανάλογη της μηχανής.

Με αυτή την οργανωτική δομή δεν δημιουργούνται άμεσα λειτουργικά προβλήματα όταν φεύγουν εργαζόμενοι (είτε αποχωρούν, είτε απολύονται), αφού άλλοι μπορούν εύκολα να καλύψουν το κενό (όπως τα ανταλλακτικά μιας μηχανής).

⁵² Η εξειδίκευση αυτής της μορφής δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις και μεγάλη επαγγελματική εμπειρία και συνήθως αποκτάται με μάθηση στην πράξη (learning by doing).

Πίνακας 3.1

**Χαρακτηριστικά Στοιχεία και Διαφορές
Μηχανιστικής και Οργανικής Οργανωτικής Δομής**

α/α Χαρακτηριστικών & Διαφορών	ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ	ΟΡΓΑΝΙΚΗ
1.	Οι εργασίες είναι πάρα πολύ εξειδικευμένες	Οι εργασίες τείνουν να είναι αλληλοεξαρτώμενες
2.	Όλες οι εργασίες είναι άκαμπτα προσδιορισμένες. Τυχόν αλλαγές αποφασίζονται από την ανώτατη διοίκηση	Οι εργασίες ρυθμίζονται και επανακαθορίζονται συνεχώς μέσω των αλληλοεπιδράσεων των εργαζομένων
3.	Οι εξειδικευμένοι ρόλοι (δικαιώματα, υποχρεώσεις, τεχνικές μέθοδοι) είναι προδιαγεγραμμένοι για κάθε εργαζόμενο	Οι γενικοί ρόλοι είναι αποδεκτοί (δηλαδή υπευθυνότητα για την εκτέλεση ολοκληρωμένου έργου, εκτός από τον εξειδικευμένο καθορισμό ρόλων)
4.	Η δομή της εξουσίας, πληροφόρησης και ελέγχου είναι ιεραρχική	Η δομή της εξουσίας, επικοινωνίας και ελέγχου είναι σε μορφή δικτύου
5.	Η επικοινωνία διεξάγεται κυρίως κάθετα, δηλαδή μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου	Η επικοινωνία διεξάγεται κάθετα, αλλά και οριζόντια, ανάλογα με την προέλευση, την υποστήριξη και την χρησιμοποίηση της απαραίτητης πληροφόρησης
6.	Οι επικοινωνίες έχουν πρωταρχικά, την μορφή αποφάσεων και οδηγιών, που εκδίδονται από τους προϊσταμένους και αιτήσεων ή παροχών απαραίτητων πληροφοριών, που παρέχονται από τους υφισταμένους	Οι επικοινωνίες έχουν την μορφή παροχής πληροφοριών και συμβουλών μεταξύ όλων των επιπέδων της ιεραρχίας

Στον τύπο αυτό της Οργανωτικής Δομής η εξουσία, η ευθύνη και η υπευθυνότητα ρυθμίζονται σε πλήρη αναλογία με το επίπεδο της ιεραρχίας. Τέλος, η λήψη των αποφάσεων είναι φυσικά συγκεντρωμένη στην κορυφή της ιεραρχίας, όπου μεταξύ άλλων αποφασίζεται και το τί είναι σοβαρό και τί όχι, καθώς και με ποιό τρόπο αυτή η πληροφόρηση θα διαβιβασθεί στα κατώτερα κλιμάκια.

Αντίθετα, η *Οργανική Οργανωτική Δομή* είναι σχεδιασμένη για να προωθεί την ομαδική εργασία. Στην περίπτωση αυτή δίνεται πολύ λιγότερη έμφαση στην έκδοση διαταγών και οδηγιών από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους, ενώ τόσο τα στελέχη, όσο και οι απλοί εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να επικοινωνούν με οποιοδήποτε άτομο μέσα στην επιχείρηση, εφόσον αυτός μπορεί να είναι χρήσιμος στην επίλυση ενός προβλήματος.

Βεβαίως, ο τύπος της *Οργανικής Οργανωτικής Δομής* είναι περισσότερο κατάλληλος για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στο περιβάλλον αυτό, οι απαιτούμενες εργασίες πρέπει συνεχώς να επαναπροσδιορίζονται για να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και αλλαγές. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι και να μπορούν να επιλύουν ποικίλα προβλήματα. Η εξουσία, η ευθύνη και η υπευθυνότητα πρέπει να δίνεται στα άτομα που έχουν τη μεγαλύτερη επιδεξιότητα και εμπειρία για να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται να εργάζονται συλλογικά σε ομάδες και να επικοινωνούν ελεύθερα για να επιλύουν τα προβλήματα. Τέλος, η λήψη αποφάσεων πρέπει φυσικά να είναι αποκεντρωμένη.

3.4.2. Διαφοροποίηση και Ολοκλήρωση (Συνοχή)

Είναι σύνηθες, σε διαφορετικά τμήματα μιας επιχείρησης, να υπάρχουν διαφοροποιημένες ομάδες ατόμων, δηλαδή ομάδες ατόμων των οποίων, ο τρόπος σκέψης, η στάση και η συμπεριφορά είναι διαφοροποιημένα μεταξύ τους ανάλογα με τις περιοχές (τμήματα) που η κάθε ομάδα έχει εξειδικευμένη εμπειρία και γνώση. Για παράδειγμα, ο τρόπος σκέψης ενός διευθυντού παραγωγής είναι πιθανόν να είναι κυρίαρχα προσανατολισμένος προς τη μείωση του κόστους παραγωγής, την εκπλήρωση των ημερησίων ορίων (πλαφόν) παραγωγής και την αυστηρή τήρηση κανόνων και κανονισμών έτσι ώστε να είναι εξασφαλισμένη μια αποδοτική και αποτελεσματική διαδικασία παραγωγής. Από την άλλη πλευρά, ο τρόπος σκέψης ενός διευθυντού μάρκετινγκ είναι πιθανόν να είναι κυρίαρχα προσανατολισμένος στην αύξηση του όγκου των πωλήσεων, τις δυνατότητες εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά τα επόμενα 3 χρόνια και την ύπαρξη όσο το δυνατόν περισσότερο ελαστικών κανόνων και κανονισμών, έτσι ώστε να μπορούν να ικανοποιηθούν και οι πιθανόν ιδιόμορφοι αλλά σημαντικοί πελάτες .

Δύο γνωστοί μελετητές της εξέλιξης των οργανώσεων (P. Lawrence and J. Lorsch) εξετάζοντας τις Οργανωτικές Δομές σε σταθερά και μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα σε μια σειρά από μελέτες τους⁵³, εισήγαγαν τους όρους (έννοιες):

- της διαφοροποίησης, και
- της ολοκλήρωσης (συνοχής),

⁵³ Βλ. αναλυτικότερα: Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, *Organisation and Environment*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1967, P. Lawrence, J. Lorsch, *Developing Organisations: Diagnosis and Action*, Addison- Wesley, Massachusetts, 1969, ελληνική μετάφραση υπό τον τίτλο, *Οργανωσιακή Ανάπτυξη : Διάγνωση και Δράση*, Gutenberg, Αθήνα, 1983 και G. Dalton, P. Lawrence, J. Lorsch, *Organisational Structure and Design*, R.D. Irwin, Homewood, Ill. , 1970.

για να διακρίνουν τις διαφορετικές Οργανωτικές Δομές και την επίδραση του περιβάλλοντος σ' αυτές.

Η έννοια της **δ ι α φ ο ρ ο π ο ί η σ η ς** αναφέρεται στο μέγεθος (βαθμό) των διαφορών που υπάρχουν στην δομή, τον τρόπο λειτουργίας και τον διοικητικό προσανατολισμό μεταξύ διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης. Άρα, ως διαφοροποίηση ορίζουμε την κατάσταση κατά την οποία, η οργάνωση διαιρείται σε υποσυστήματα, το καθένα εκ των οποίων τείνει ν' αναπτύξει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις του ειδικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζει.

Εάν οι διάφοροι τομείς του περιβάλλοντος είναι αρκετά ομοιογενείς, τότε και οι λειτουργικές ομάδες (ή τμήματα), θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό ομοιογένειας, όσον αφορά στις τυπικές οργανωσιακές πρακτικές που ακολουθούν και τις προσδοκίες των μελών τους. Αντιστρόφως, εάν οι τομείς του περιβάλλοντος είναι ανομοιογενείς, τότε και οι λειτουργικές ομάδες (τμήματα) θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλό βαθμό διαφοροποίησης.

Δηλαδή, σύμφωνα με τους παραπάνω μελετητές, εάν οι διευθυντές ή γενικότερα τα διοικητικά στελέχη και τα τμήματά τους παρουσιάζουν διαφορές, όπως αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω για τους διευθυντές παραγωγής και μάρκετινγκ, τότε η επιχείρηση εμφανίζει υψηλό βαθμό διαφοροποίησης⁵⁴.

Από την άλλη πλευρά, η έννοια της ολοκλήρωσης αναφέρεται στον βαθμό με τον οποίο τα διάφορα τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους σαν

⁵⁴ Σημειώνεται ότι, όπως είναι ευνόητο, ένα πρόβλημα σε μια επιχείρηση με “υψηλή διαφοροποίηση” είναι το πώς θα επιτευχθεί η συνεργασία και ο συντονισμός των διαφοροποιημένων τμημάτων έτσι ώστε, να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης ως ενιαίου συνόλου.

ομάδα. Άρα, ως ολοκλήρωση ορίζουμε την διαδικασία που αποσκοπεί στην εγκαθίδρυση της ενότητας των προσπαθειών μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων (λειτουργικών ομάδων ή τμημάτων), ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης. Όπως είναι γνωστό τα μέσα επίτευξης της ολοκλήρωσης περιλαμβάνουν:

- κανόνες και κανονισμούς
- ιεραρχική δομή εξουσίας
- ομάδες εργασίας
- συντονιστές
- άμεσες οριζόντιες επαφές μεταξύ τμημάτων (ή προϊσταμένων τμημάτων).

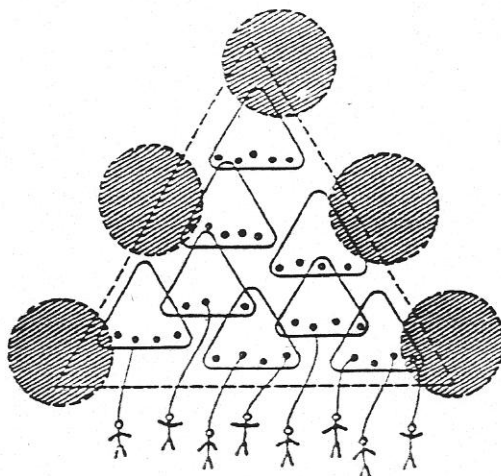
Οι παραπάνω μελετητές είχαν τον συλλογισμό ότι οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν διαφορετικά περιβάλλοντα (σταθερά ή μεταβαλλόμενα) θα χαρακτηρίζονται από διαφορετικούς βαθμούς διαφοροποίησης και ολοκλήρωσης διότι αυτό θα είναι συνέπεια των διαφορετικών προσπαθειών που απαιτούνται για την επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεων σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Επίσης, είχαν την άποψη ότι η επίδραση αυτή δεν θα είναι η ίδια σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Το βασικό εννοιολογικό πλαίσιο των P. Lawrence και J. Lorsch, είναι συνοπτικά το ακόλουθο:

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει (βλ. *Κεφάλαιο 1, ενότητα 1.2*) μια οργάνωση δημιουργείται όταν διάφορα άτομα αναλαμβάνουν συλλογική δράση και ιδρύουν ένα οργανωτικό πλαίσιο, για να μπορέσουν να βελτιώσουν και να αυξήσουν τις ικανότητές τους με στόχο να αντιμετωπίσουν τους περιορισμούς, αλλά και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντός τους.

Όπως παραστατικά δείχνει το κατωτέρω *Σχήμα 3.2*, κάθε άτομο-μέλος της οργάνωσης συνδέεται με την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (κουκίδα) και τα άτομα-μέλη ομαδοποιούνται σε λειτουργικές ομάδες (τρίγωνα). Το περιβάλλον της οργάνωσης δεν είναι αδιαφοροποίητο, αλλά διαχωρισμένο σε διάφορους τομείς (κύκλους) και ορισμένα άτομα- μέλη συνδέονται με τους τομείς αυτούς, καθώς το ιδιαίτερο έργο που τους έχει ανατεθεί συνίσταται στην διενέργεια συναλλαγών με εκείνον ακριβώς τον τομέα του περιβάλλοντος.

ΣΧΗΜΑ 3.2



Ο παρακάτω *Πίνακας 3.2*, παρουσιάζει ενδεικτικά ορισμένες οργανωσιακές μονάδες και τους αντίστοιχους τομείς του περιβάλλοντός τους.

Πίνακας 3.2

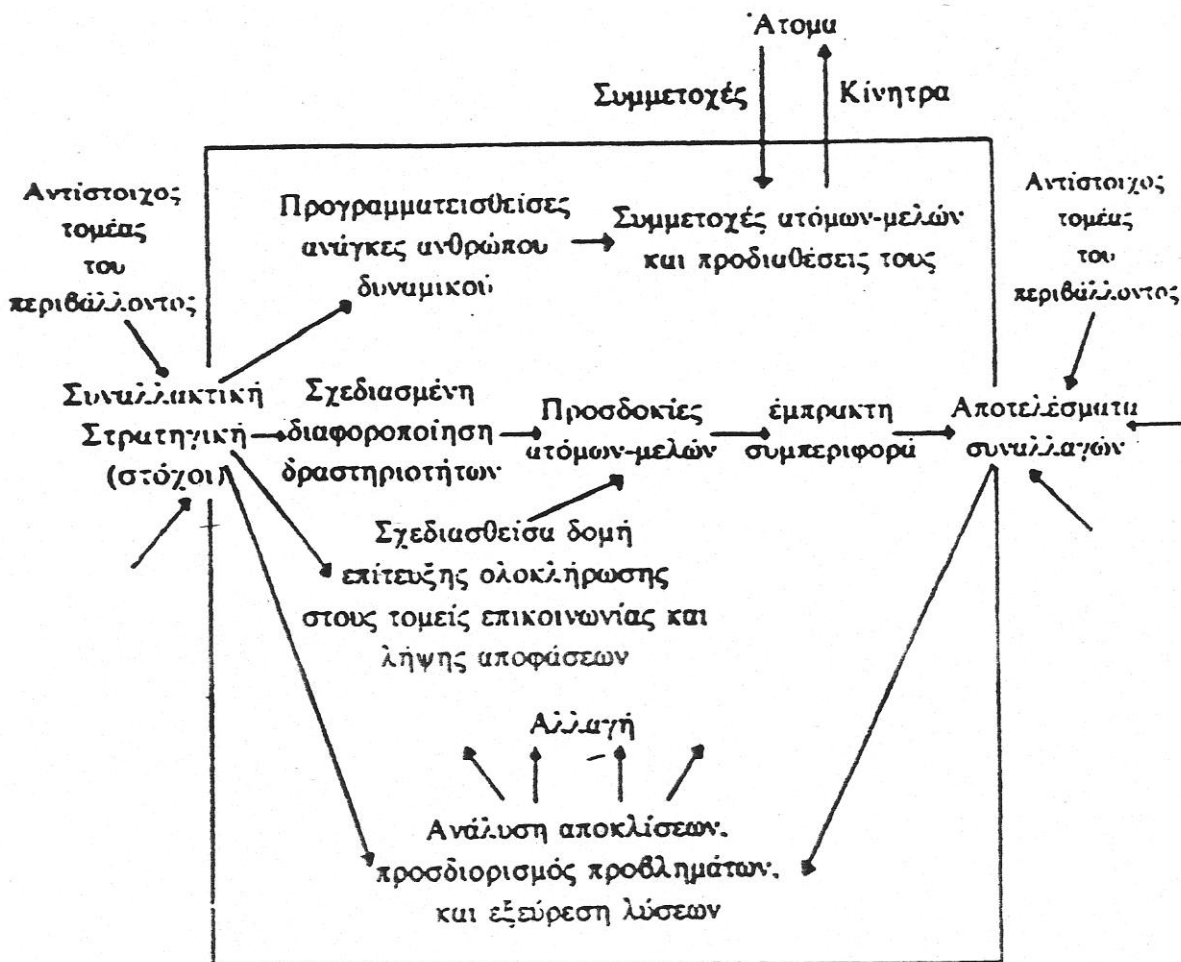
Οργανωσιακή Μονάδα	Αντίστοιχος τομέας Περιβάλλοντος
• Πωλήσεις	• Πελάτες και Ανταγωνιστές
• Έρευνα	• Επιστήμη και Τεχνολογία
• Παραγωγή και μηχανολογικό τμήμα	• Τεχνολογία και προμηθευτές μηχανολογικού εξοπλισμού
• Προμήθειες	• Προμηθευτές
• Οικονομική Υπηρεσία	• Χρηματο-οικονομικοί φορείς
• Διεύθυνση Προσωπικού	• Αγορά εργασίας
• Δημόσιες Σχέσεις	• Μέσα Ενημέρωσης και Νομοθετικά Σώματα
• Δικαστική (Νομική) Υπηρεσία	• Κρατικές Αρχές (Υπηρεσίες)

Κάθε οργανωσιακή μονάδα (τμήμα) τείνει ν'αναπτύξει διαφορετικά χαρακτηριστικά σε αντιστοιχία με εκείνα του τομέα του περιβάλλοντος με τον οποίο συναλλάσσεται, αλλά και κάθε οργανωσιακή μονάδα βρίσκεται σε μια σχέση ολοκλήρωσης με άλλες, σύμφωνα με την έννοια του "κρίκου συνδέσεως" που έχει αναπτύξει ο R. Likert. Βεβαίως, η ολοκλήρωση (συνοχή)

δεν επιτυγχάνεται μόνο διαμέσου ενός ατόμου, κοινού μέλους των τμημάτων - για λόγους απλούστευσης παρουσιάζεται στο Σχήμα 1- αλλά υπάρχουν, όπως ήδη έχει αναφερθεί και άλλοι μηχανισμοί επίτευξης ολοκλήρωσης.

Οι βασικές μεταβλητές του εννοιολογικού πλαισίου των P. Lawrence και J. Lorsch, παρουσιάζονται στη δυναμική τους μορφή στο ακόλουθο Σχήμα 3.3.

ΣΧΗΜΑ 3.3



Πηγή: P. Lawrence, J. Lorsch, (1969), ό.π.

Το θεωρητικό πλαίσιο ανάλυσης των οργανώσεων που ανέπτυξαν οι P. Lawrence και J. Lorsch και το οποίο συνοπτικά περιγράψαμε ανωτέρω,

προέκυψε από την εμπειρική τους έρευνα σε δέκα επιχειρήσεις, οι οποίες αντιπροσώπευαν διαφορετικά επίπεδα οικονομικής απόδοσης και είδη βιομηχανικού περιβάλλοντος, ως ακολούθως:

1. Έξι επιχειρήσεις πλαστικών, που είχαν τα κατωτέρω χαρακτηριστικά: σύντομος κύκλος ζωής προϊόντος, αναγκαιότητα ύπαρξης καινοτομιών, δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οργανικές δομές, ιδίως στα τμήματα ερευνών.
2. Δύο επιχειρήσεις ειδών συσκευασίας (κιβώτιο), που είχαν τα εξής χαρακτηριστικά: ανυπαρξία καινοτομιών, καθώς δεν είχαν εμφανιστεί για μεγάλη χρονική περίοδο (περίπου δύο δεκαετίες), νέα προϊόντα σ' αυτόν τον κλάδο, περιορισμένοι ρυθμοί αύξησης των πωλήσεων, σταθερό και μη-απειλητικό περιβάλλον, μηχανιστικές δομές.
3. Ανάμεσα σ' αυτά τα τελείως διαφορετικά είδη περιβάλλοντος, οι δύο επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων για κονσέρβες, αντιπροσώπευαν μια ενδιάμεση κατάσταση.

Το εξωτερικό περιβάλλον των υπό έρευνα επιχειρήσεων μετρήθηκε⁵⁵ σε όρους αβεβαιότητας για τρεις παράγοντες: το μέγεθος της αλλαγής στις συνθήκες του περιβάλλοντος, τον βαθμό στον οποίο η πληροφόρηση που αποκτάται είναι βέβαιη και την διάρκεια του χρόνου που είναι απαραίτητος για να γίνουν γνωστά τα αποτελέσματα των αποφάσεων. Δεδομένου ότι κάθε λειτουργική ομάδα (υποσύστημα) της επιχείρησης αντιμετωπίζει και έναν διαφορετικό

⁵⁵ Η μεθοδολογική προσέγγιση και οι τρόποι έρευνας (δειγματοληψία, ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις) που χρησιμοποιήθηκαν από τους P. Lawrence και J. Lorsch, αποτέλεσαν αντικείμενο οξύτατης κριτικής για την εγκυρότητά τους, καθώς και για την υποκειμενική μέθοδο "μέτρησης" της αβεβαιότητας. Βλ. ενδεικτικά, H. Tosi, R. Alday, R. Storey, "On the Measurement of the Environment : An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Scale", *Administrative Science Quarterly*, Vol.18, 1973, σελ. 27-36, και H. K. Downey, D. Hellreige, J. Slocum, "Environmental Uncertainty: the Construct and its Application", *Administrative Science Quarterly*, Vol .20, 1975, σελ. 613-629.

τομέα του εξωτερικού περιβάλλοντος, προσδιορίζουν τρεις τομείς (επιστημονικός, τεχνικο-οικονομικός, καθώς και της αγοράς), στους οποίους αντιστοιχούν τρία τμήματα της επιχείρησης (έρευνας, παραγωγής και πωλήσεων).

Τα κύρια αποτελέσματα και συμπεράσματα των μελετών των ερευνητών έχουν συνοπτικά ως εξής:

1. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν αποτελεσματικά σε σταθερά περιβάλλοντα τείνουν να έχουν Οργανωτικές Δομές με λιγότερα τμήματα από τις αντίστοιχες επιχειρήσεις που λειτουργούν αποτελεσματικά σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.
2. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ του τύπου της Οργανωτικής Δομής των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης (Μηχανιστική ή Οργανική). Για παράδειγμα⁵⁶, στην περίπτωση επιχειρήσεων παραγωγής πλαστικών (μεταβαλλόμενο περιβάλλον).
 - Τα τμήματα παραγωγής είχαν μακροχρόνια θεσμοθετημένες διαδικασίες παραγωγής και ήταν οργανωμένα σε τυπικές μηχανιστικές δομές (γραμμές παραγωγής).
 - Τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης ήταν οργανωμένα σε Οργανικές Δομές. Φυσικά είναι γνωστό ότι τα τμήματα αυτά αντιμετωπίζουν συνεχείς απαιτήσεις για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων τρόπων παραγωγής πλαστικού.

⁵⁶ Υπενθυμίζεται επίσης το παράδειγμα που αναφέρθηκε στην ενότητα 2.1 για τα τμήματα παραγωγής και μάρκετινγκ από την μια πλευρά και συντήρησης από την άλλη της Εταιρείας Xerox.

Οι μελετητές γενικά υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη μηχανιστικής δομής σε κάποια τμήματα και οργανικής σε κάποια άλλα, δεν μειώνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Δηλαδή, εάν το τμήμα παραγωγής και το τμήμα μάρκετινγκ αντιμετωπίζουν, το πρώτο ένα σταθερό και το δεύτερο ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι προϊστάμενοι αυτών των τμημάτων θα επιλέξουν πιθανότατα διαφορετικούς τρόπους για τον καταμερισμό της εργασίας και τον συντονισμό των υφισταμένων τους. Ο διευθυντής παραγωγής θα διαλέξει πιθανότατα μια περισσότερο μηχανιστική δομή, ενώ ο διευθυντής του μάρκετινγκ μια περισσότερο οργανική. Οι διαφορετικοί αυτοί τύποι Οργανωτικής Δομής μέσα στην ίδια επιχείρηση, σύμφωνα με τους παραπάνω μελετητές, δεν δημιουργούν πρόβλημα και μπορούν να συνυπάρχουν.

3. Στο εσωτερικό κάθε οργάνωσης υπάρχει μια ισχυρή αντίστροφη σχέση μεταξύ διαφοροποίησης και ολοκλήρωσης. Δηλαδή, όταν τμήματα με υψηλό βαθμό διαφοροποίησης είναι άμεσα αλληλεξαρτώμενα, τότε η επίτευξη ολοκλήρωσης καθίσταται δυσκολότερη απ'ότι σε καταστάσεις όπου τα μέλη των τμημάτων έχουν παρόμοιους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς.
4. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με υψηλή απόδοση τόσο σε σταθερά όσο και σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα είχαν μεγαλύτερο βαθμό ολοκλήρωσης από τις επιχειρήσεις χαμηλότερης απόδοσης. Δηλαδή, όσο περισσότερο μπορεί μια Επιχείρηση να ολοκληρώσει (συντονίσει) τις δραστηριότητές της, τόσο περισσότερο τείνει να είναι αποδοτική.
5. Οι περισσότερο αποτελεσματικές επιχειρήσεις σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον, χρησιμοποιούσαν σαν εργαλείο ενοποίησης τις ομάδες εργασίας και τους συντονιστές, ενώ οι επιχειρήσεις σε σταθερό περιβάλλον στηρίζονταν κύρια σε κανόνες και κανονισμούς. Δηλαδή, σε μια επιχείρηση, όπως η εταιρεία συσκευασίας υλικών (κιβώτια) με σχετικά χαμηλή

διαφοροποίηση, η έρευνα έδειξε ότι η επίσημη ιεραρχία σε συνδυασμό με τα τυπικά πλάνα, τους κανόνες και τους ελέγχους, αποτελούσαν επαρκείς μηχανισμούς για την επίτευξη της απαιτούμενης ολοκλήρωσης. Όμως, οι επιχειρήσεις που ανήκαν στους κλάδους πλαστικών και τροφίμων, για να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα του περιβάλλοντός τους, ανέπτυξαν συμπληρωματικούς μηχανισμούς -όπως άτομα με συντονιστικό ρόλο, ομάδες, ακόμη και ολόκληρα τμήματα, που η βασική τους συνεισφορά ήταν η επίτευξη ολοκλήρωσης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων- ούτως ώστε να επιτύχουν ταυτόχρονα υψηλό βαθμό διαφοροποίησης και αποτελεσματική ολοκλήρωση. Οι μηχανισμοί επίτευξης ολοκλήρωσης που εμφανίζονται στις αποδοτικές επιχειρήσεις, ανάλογα με το περιβάλλον τους, περιγράφονται συνοπτικά στο κατωτέρω **Σχήμα 3.4**.

ΣΧΗΜΑ 3.4

Εισαγωγή στον Δομικό Σχεδιασμό των Οργανώσεων
(περιβαλλοντικοί παράγοντες και οργανωσιακά χαρακτηριστικά
των αποτελεσματικών οργανώσεων)

ΒΙΟΜΗ- ΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	ΠΟΙΚΙΛΟ- ΜΟΡΦΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟ- ΝΤΟΣ	ΠΡΑΓΜΑ- ΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟ- ΠΟΙΗΣΗ	ΠΡΑΓΜΑ- ΤΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗ- ΡΩΣΗ	ΤΥΠΟΙ ΜΗΧΑΝΙ- ΣΜΩΝ ΟΛΟΚΛΗ- ΡΩΣΗΣ	ΕΙΔΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΓΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΙΕΡΑΡ- ΧΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕ ΣΗΜΑ- ΝΤΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ
Πλαστικά	Υψηλή	Υψηλή	Υψηλή	Ομάδες, ρόλοι, τμήματα, ιεραρχία, σχέδια και διαδικασίες	22% *	Ισότιμα καταμερι- σμένα	Μονάδα επίτευξης ολοκλήρω- σης
Τρόφιμα	Μέτρια	Μέτρια	Υψηλή	Ρόλοι, σχέδια, ιεραρχία, διαδικασίες	17% *	Ισότιμα καταμερι- σμένα	Πωλήσεις και Έρευνα
Υλικό συσκευασίας (κιβώτια)	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Ιεραρχία, σχέδια και διαδικασίες	0% *	Υψηλή στην κορυφή και χαμηλή στη βάση	Πωλήσεις

* Όπου υπάρχει αστερίσκος σημαίνει ότι αυτή η αναλογία ήταν σταθερή, για το προσωπικό υψηλής και χαμηλής ιεραρχικής βαθμίδας μέσα σ' αυτές τις βιομηχανίες.

Πηγή: G. Dalton, J.W.Lorsch, *Organizational Structure and Design*, R. D. Irwin, Homewood, Ill., σελ.11 .

6. Ανάλογα με το περιβάλλον που αντιμετωπίζουν, καθώς και με τον αριθμό και την πολυπλοκότητα των θεμάτων, τα οποία πρέπει να επιλύσουν, οι οργανώσεις χρησιμοποιούν έξι γενικούς τύπους μηχανισμών επίτευξης ολοκλήρωσης, που είναι οι ακόλουθοι: (1) κοινός προϊστάμενος, (2) κανονισμοί, (3) πλάνα, (4) ατομικοί ρόλοι οριζόντιας ολοκλήρωσης, (5) ομαδικοί ρόλοι οριζόντιας ολοκλήρωσης, (6) σύστημα μήτρας. Οι τρεις πρώτοι αφορούν κυρίως στην επίτευξη κάθετης ολοκλήρωσης διαμέσου της επίσημης ιεραρχικής δομής, ενώ οι τρεις επόμενοι αφορούν στην επίτευξη άμεσης ολοκλήρωσης μεταξύ των τμημάτων, διαμέσου οριζόντιων δικτύων λήψης αποφάσεων (βλ. κατωτέρω *Σχήμα 3.5*).

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να τονιστεί ότι η ενδεχομενική προσέγγιση στην μελέτη των οργανώσεων που χρησιμοποίησαν οι P. Lawrence και J. Lorsch, προμηθεύει τα διοικητικά στελέχη με ένα σύνολο εννοιών που αυξάνουν την ικανότητά τους για κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει μια οργάνωση, ώστε να είναι αποτελεσματική όταν έχει να αντιμετωπίσει ένα συγκεκριμένο σύνολο περιβαλλοντικών συνθηκών.

Η βασική συνεισφορά των ερευνητών αυτών συνίσταται στην επισήμανση ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός βέλτιστος τρόπος (one best way) δόμησης των οργανώσεων, καθώς ακόμη και στο εσωτερικό της ίδιας οργάνωσης τα τμήματά της μπορεί να έχουν διαφορετική δόμηση. Από την ύπαρξη αυτής της διαφοροποίησης προκύπτει η αναγκαιότητα συντονισμού και ολοκλήρωσης των διαφορετικών τμημάτων της οργάνωσης, άρα και του σχεδιασμού των κατάλληλων μηχανισμών επίτευξης κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης.

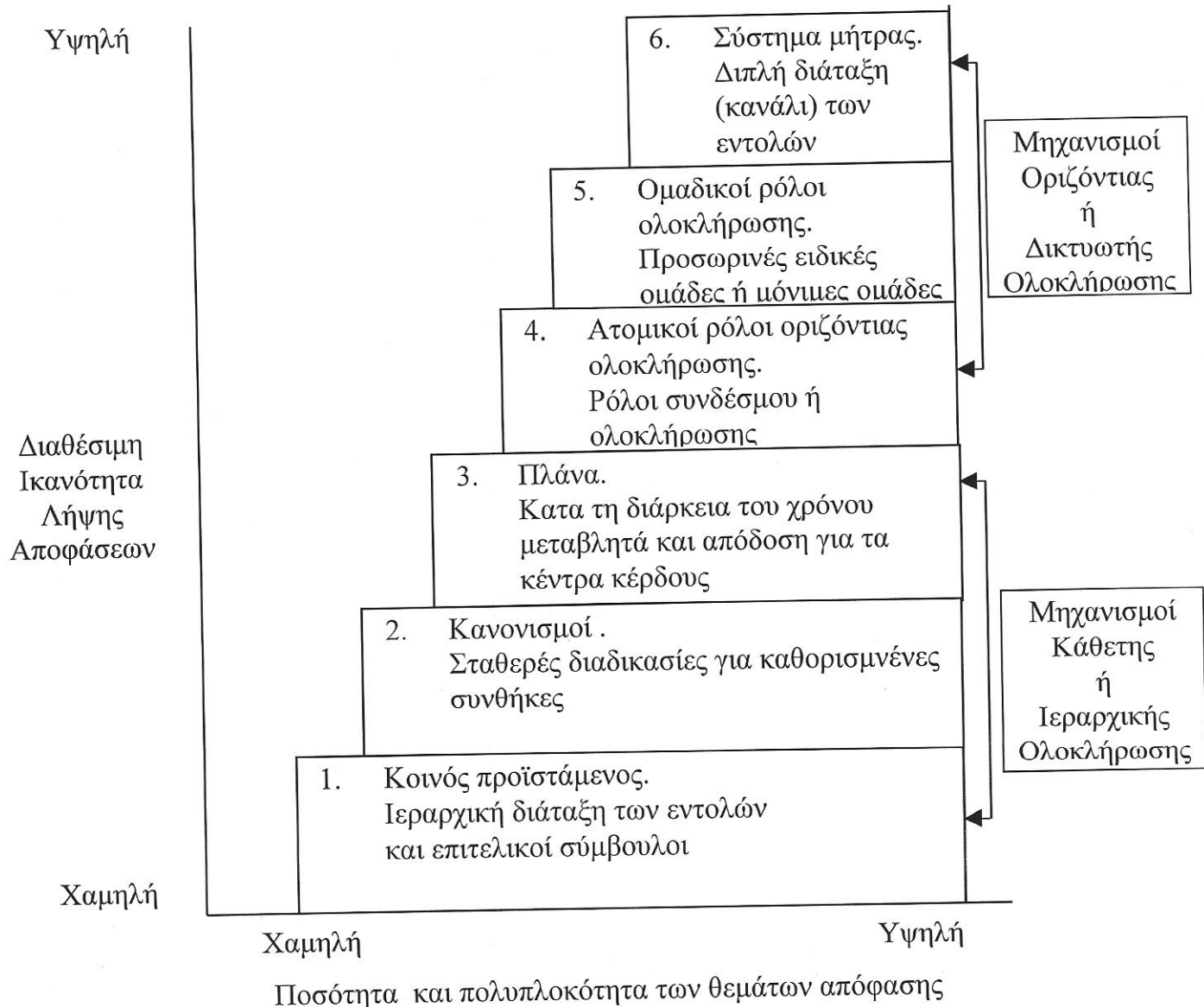
Βεβαίως, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι οι οργανώσεις δεν προσαρμόζουν παθητικά τις δομές τους στις συνθήκες του περιβάλλοντός τους,

αλλά αναλαμβάνουν δράση για να τις μετασχηματίσουν και να τις προσαρμόσουν στις στρατηγικές τους, κυρίως μέσω της δημιουργίας κατάλληλων διεπιχειρησιακών σχέσεων και δικτύων, εξαγοράς άλλων οργανώσεων, συγχωνεύσεων, κ.λ.π.⁵⁷ .

⁵⁷ Βλ. αναλυτικά, J. K. Benson, "The Organisational Network as a Political Economy" στο L. Katrik (ed.), *Organisation and Environment*, Sage, London, 1978, M.A. Crenson, *The Unpolitics of Air Pollution: a Study of Non-Decision Making in the Cities*, Johns Hopkins Press, Baltimore, 1971, W. H. Starbuck, "Organisations and their Environments" στο M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976.

ΣΧΗΜΑ 3.5

Οι Έξι Μηχανισμοί Ολοκλήρωσης που χρησιμοποιούνται στη Λήψη των
Αποφάσεων από τις Αμερικάνικες Επιχειρήσεις



Πηγή: Paul Lawrence, "US Theory of Managerial Decision Making", στο P. Lawrence - C. Vlachoutsikos (eds), *Behind the Factory Walls: Decision Making in Soviet and US Enterprises*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1990, σελ. 57-64.