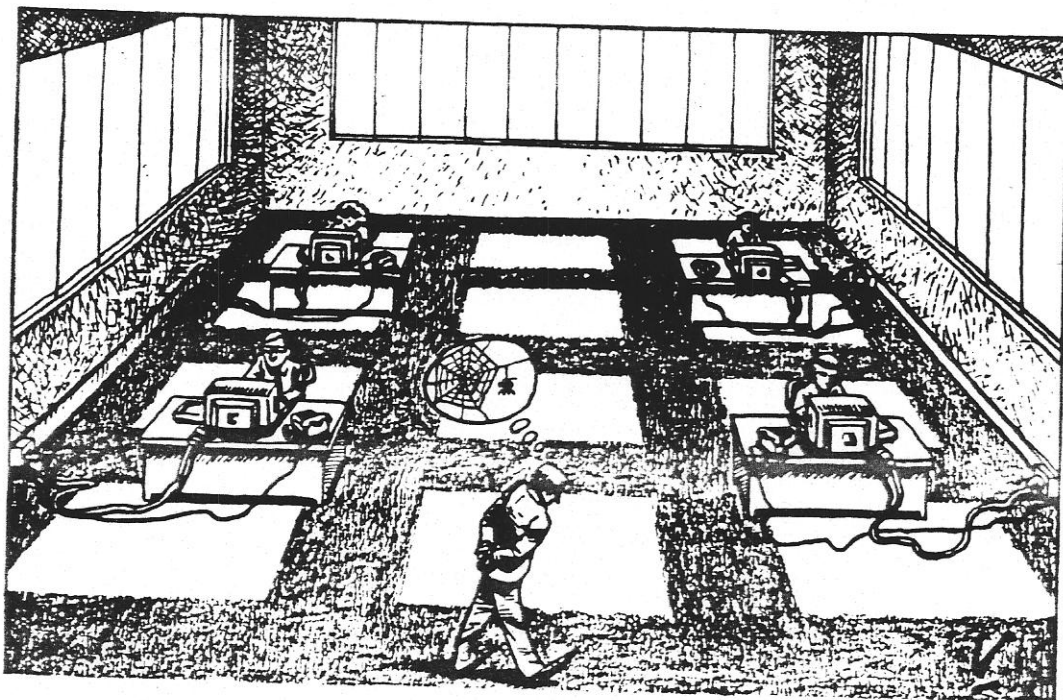


ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ - ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ



5.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Στην εισαγωγική περίπτωση της G.M., είδαμε ότι οι αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης και η επίδραση της τεχνολογίας έπαιξαν ένα κυρίαρχο ρόλο στις αποφάσεις της αναδιοργάνωσης της επιχείρησης και την απόφαση εξαγοράς της E.D.S. Παρόμοια στην περίπτωση της I.B.M., που περιγράψαμε στην ενότητα 3.3.2, είδαμε ότι η Οργανωτική Αλλαγή προήλθε τόσο από τον εντοπισμό διαφόρων προβλημάτων (όπως το γεγονός ότι πολλοί πωλητές απευθυνόταν συγχρόνως στους ίδιους πελάτες προσφέροντάς τους διαφορετικές τιμές, χρόνους παράδοσης, δυνατότητες αποπληρωμής κ.λ.π.), όσο και από τις απαιτήσεις των μεταβολών του περιβάλλοντος και της τεχνολογίας. Κοινό χαρακτηριστικό και των δύο αυτών περιπτώσεων ήταν ότι σημαντικό τμήμα της πληροφόρησης δεν διεκινείταν και δεν επεξεργαζόταν όπως θα έπρεπε.

Τα διοικητικά στελέχη χρειάζονται ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση για να διευθύνουν τους οργανισμούς τους με επιτυχία. Η πληροφόρηση δίνει στα διοικητικά στελέχη, τη δυνατότητα να εκτιμήσουν το τι θα συμβεί στη ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγουν ή παρέχουν, στην τεχνολογία που χρησιμοποιούν, στα παραγωγικά μέσα που διαθέτουν και στις προμήθειες και πρώτες ύλες που χρησιμοποιούν έτσι ώστε, να μπορούν να ενεργήσουν και να ανταποκριθούν στις τυχόν απαιτήσεις αλλαγών με αποτελεσματικό τρόπο. Φυσικά, όσο πιο γρήγορα συμβαίνουν και απαιτούνται αλλαγές, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη που έχουν τα διοικητικά στελέχη, να διακινείται και να επεξεργάζεται σωστά η απαραίτητη πληροφόρηση.

Υπενθυμίζεται ότι, όπως έχει ήδη αναφερθεί στην εισαγωγική ενότητα του δεύτερου μέρους, τα είδη των δυνάμεων του περιβάλλοντος που επενεργούν σε μια επιχείρηση και οι τύποι της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας (μαζί με τις σχετικές οργανωτικές αλληλεξαρτήσεις), είναι δύο καθοριστικοί

παράγοντες, που διαμορφώνουν τις απαιτήσεις της διακίνησης και επεξεργασίας της πληροφόρησης που χρειάζονται τα διοικητικά στελέχη, οι οποίες (απαιτήσεις) με τη σειρά τους από κοινού με τους δύο παραπάνω παράγοντες αποτελούν τους τρεις καθοριστικούς παράγοντες σχεδιασμού της οργανωτικής δομής της επιχείρησης. Στόχος της παρούσας ενότητας είναι να εξετάσει τις δυνατές μεθοδολογικές προσεγγίσεις και στρατηγικές για την σωστή διακίνηση και επεξεργασία της απαραίτητης πληροφόρησης σε σταθερό και σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον και την επίδρασή τους στον οργανωτικό σχεδιασμό.

5.2. Απαιτήσεις Πληροφόρησης σε Σταθερό και Μεταβαλλόμενο Περιβάλλον

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα *σχετικά σταθερό περιβάλλον* συντονίζουν τις διάφορες λειτουργίες και δραστηριότητές τους, βασιζόμενες κύρια σε κανόνες-κανονισμούς και ακριβή σχεδιασμό-προγραμματισμό. Γενικά, οι απαιτήσεις για διακίνηση και επεξεργασία πληροφόρησης των επιχειρήσεων αυτών δεν είναι μεγάλες.

Ας εξετάσουμε σαν ένα απλό παράδειγμα επιχειρήσεων που λειτουργούν σε σχετικά σταθερό περιβάλλον, την περίπτωση των επιχειρήσεων που ασχολούνται με παραγωγή και πώληση διδακτικών βιβλίων. Εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να σχεδιάσουν την παραγωγή και τις λοιπές δραστηριότητές τους με σχετική βεβαιότητα, καθώς δεν θα υπάρξουν αλλαγές τόσο στη ζήτηση των προϊόντων που παράγουν και διαθέτουν, όσο και στην προσφορά των μέσων παραγωγής, των πρώτων υλών και της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας, που θα ανατρέψουν τα σχέδιά τους.

Οι απαιτήσεις για πληροφόρηση στις επιχειρήσεις αυτές αφορούν κύρια στοιχεία προηγούμενων ετών για τον όγκο των πωλήσεων, το κόστος και τις μεθόδους παραγωγής και διάθεσης. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν συνήθως τη βάση για να προβληθούν και να εκτιμηθούν οι προβλέψεις του επόμενου έτους. Πιο συγκεκριμένα, ένας εκδοτικός οίκος με βάση τον προβλεπόμενο αριθμό των νέων μαθητών και φοιτητών (ο οποίος μπορεί να προβλεφθεί με αρκετή ακρίβεια, αν ληφθούν υπόψη οι ρυθμοί γεννήσεων και η ακολουθούμενη εκπαιδευτική πολιτική) μπορεί να προβλέψει το ποσοστό κατά το οποίο η ζήτηση των διδακτικών βιβλίων θα μεγαλώσει ή θα μικρύνει τα επόμενα χρόνια και να προγραμματίσει ανάλογα την παραγωγή του.⁶⁷

Επιπρόσθετα, ξέρει ότι τα διδακτικά βιβλία διανέμονται συνήθως τις περιόδους από Σεπτέμβριο έως Νοέμβριο και από Ιανουάριο έως Μάρτιο και επομένως οι περίοδοι αυτές είναι γνωστές σαν περίοδοι αιχμής για τις οποίες πιθανόν η επιχείρηση θα προσαρμοστεί στη ζήτηση με την αύξηση των ωρών εργασίας (μέσω υπερωριών ή προσληψης έκτακτου εργατικού δυναμικού).

Επομένως, στην περίπτωση του σταθερού περιβάλλοντος, οι απαιτήσεις διακίνησης- επεξεργασίας πληροφόρησης δεν είναι μεγάλες, είναι γνωστές και στις περισσότερες περιπτώσεις δεν δημιουργούν οργανωτικά προβλήματα, δεδομένου ότι συνήθως βρίσκονται σε ισορροπία με την συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, είναι εύκολα κατανοητό, ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον δεν μπορούν να αρκεστούν σε στοιχεία των παρελθόντων ετών για να προγραμματίσουν την λειτουργία και τις δραστηριότητές τους. Ο σχεδιασμός και ο συντονισμός στο μεταβαλλόμενο

⁶⁷ Φυσικά οι προβλέψεις είναι ευκολότερες για τους μαθητές δημοτικού-γυμνασίου, όπου οι ρυθμοί γεννήσεων καθορίζουν τον αριθμό τους, δεδομένου ότι η υποχρεωτική παιδεία είναι δεδομένη, ενώ για παράδειγμα στα ΑΕΙ, η ακολουθούμενη πολιτική πιθανόν να παρουσιάσει μεταβολή.

περιβάλλον είναι πολύ πιο δύσκολος, διότι τα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν ούτε να θεσπίσουν κανόνες και κανονισμούς που να καλύπτουν όλες τις ενδεχόμενες περιπτώσεις, ούτε να προσχεδιάσουν με αρκετή ακρίβεια την παραγωγή και τις άλλες δραστηριότητές τους. Στην περίπτωση αυτή, οι αλλαγές στη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών, στην προσφορά πρώτων υλών και μέσων παραγωγής και στην τεχνολογία, απαιτούν πολλές φορές να γίνουν ρυθμίσεις κατά τη διάρκεια του κύκλου παραγωγής.

Επομένως, τα διοικητικά στελέχη χρειάζονται να αποκτήσουν όσο το δυνατόν πιο έγκαιρα και με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις αλλαγές αυτές στο περιβάλλον, έτσι ώστε να αποφύγουν όσο το δυνατό τις ρυθμίσεις της τελευταίας στιγμής στην παραγωγή, οι οποίες θα διαταράξουν σε μεγάλη έκταση ή και θα ανατρέψουν τον σχεδιασμό παραγωγής.

Ας εξετάσουμε σαν ένα απλό παράδειγμα την περίπτωση μιας επιχείρησης, η οποία παράγει “ειδικούς τύπους” αυτοκόλλητων κονκάρδων και καρτποστάλ, δηλαδή μια παραγωγή που απαιτεί μια ιδιαίτερη τέχνη και τεχνοτροπία, καθώς και ξεχωριστή εργασία σχεδιασμού και εκτέλεσης για κάθε παρτίδα παραγωγής. Υποθέτουμε φυσικά ότι, η έννοια των “ειδικών τύπων”, αναφέρεται και στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε παραγγελίες που αφορούν ειδικά γεγονότα, όπως π.χ. Ολυμπιακούς αγώνες, προεκλογικές εκστρατείες, ειδικά φεστιβάλ κ.λπ. Έτσι, οι περισσότεροι από τους πελάτες της επιχείρησης αυτής, απαιτούν τόσο εξειδικευμένη ποιότητα, όσο και κατεπείγουσα εκτέλεση των παραγγελιών.

Στην περίπτωση αυτή, εάν για παράδειγμα καθυστερήσει η εργασία της συγκεκριμενοποίησης του προϊόντος (η οποία πιθανό να έχει ανατεθεί και σε υπεργολαβία), η όλη διαδικασία παραγωγής θα καθυστερήσει και υπάρχει ο κίνδυνος να παραμείνουν αναξιοποίητα τα μηχανήματα και το ανθρώπινο

δυναμικό. Για να αποφευχθεί αυτό, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει πιθανόν να αποφασίσει για το ποιά άλλη παραγγελία θα πάρει τη θέση αυτής που καθυστερεί. Πολλές φορές αυτές οι αναδιατάξεις της παραγωγής απαιτούν τμήμα του έργου να ανατεθεί σε άλλες επιχειρήσεις σαν υπεργολαβία.

Επομένως, είναι φανερό ότι ο σχεδιασμός και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αυτής, απαιτεί εκτενείς συνεργασίες των διευθυντών παραγωγής, πωλήσεων, προμηθειών και μάρκετινγκ για να αποφασιστεί κάθε φορά και ανάλογα με τις περιστάσεις, ποιο θα είναι το επόμενο βήμα. Η έγκαιρη και ακριβής πληροφόρηση για τα θέματα που αφορούν στο περιβάλλον της επιχείρησης είναι κρίσιμη για την λήψη των αποφάσεων αυτών.

Γενικά, οι πολύ γρήγορες αλλαγές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν σε υπερφόρτωση των διοικητικών στελεχών από πλευράς πληροφόρησης. Όσο μεγαλύτερος αριθμός γεγονότων εκτός ρουτίνας συμβαίνει στο περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο περισσότερο προκύπτει η ανάγκη ενασχόλησης της ανώτατης διοίκησης με την επίλυση προβλημάτων και εργασιών, που είναι στην αρμοδιότητα των κατωτέρω κλιμακίων, δηλαδή να ασχολείται περισσότερο με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης (η ανώτατη διοίκηση “ρυμουλκείται” προς τα κάτω). Συγχρόνως, τα μεσαία και κατώτερα διοικητικά στελέχη απαιτείται να ξοδεύουν περισσότερο χρόνο σε επικοινωνία τόσο με τους ανωτέρους τους, όσο και με άλλα ομοιόβαθμά τους διοικητικά στελέχη, με τα οποία έχουν αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες.

Ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν εξ αρχής σχεδιαστεί για να μπορούν να ανταποκριθούν σε απαιτήσεις πολύ μεγάλης ροής πληροφόρησης. Άλλες όμως, αντιμετωπίζουν το πρόβλημα αυτό μόνο όταν ανακαλύψουν ότι η τωρινή οργανωτική τους δομή δεν είναι ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Για τις επιχειρήσεις αυτές, το

πρόβλημα συνίσταται στην επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας και στρατηγικής, που θα επιτρέψει την αποτελεσματική διακίνηση και επεξεργασία της απαραίτητης πληροφόρησης. Το πρόβλημα αυτό εξετάζεται στις επόμενες ενότητες.

5.3 Μεθοδολογικές προσεγγίσεις και Στρατηγικές

Οι γρήγορες αλλαγές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης έχουν ως βασικό αποτέλεσμα να δημιουργούν στην επιχείρηση αβεβαιότητα. Η έννοια και η σημασία της αβεβαιότητας στη λήψη αποφάσεων έχουν ήδη εξετασθεί σε αρκετή έκταση στις σχετικές με τη λήψη αποφάσεων, σημειώσεις. Υπενθυμίζεται ότι, ένα από τα βασικά αποτελέσματα της δημιουργίας αβεβαιότητας είναι το γεγονός ότι περιορίζονται οι δυνατότητες και οι ικανότητες των διοικητικών στελεχών να σχεδιάζουν και να παίρνουν έγκαιρες αποφάσεις (τουλάχιστον με βάση την υποδομή διακίνησης-επεξεργασίας πληροφόρησης, που έχει αναπτυχθεί στην επιχείρηση πριν από τη δημιουργία της αβεβαιότητας), οι οποίες να προβλέπουν και να προσμετρούν τις μελλοντικές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Επομένως, από πλευράς οργάνωσης και οργανωτικού σχεδιασμού, η δημιουργία αβεβαιότητας μας ενδιαφέρει κύρια από την πλευρά της διαφοράς που προκύπτει μεταξύ της ποσότητας πληροφόρησης που είναι απαραίτητη να διακινηθεί-επεξεργαστεί, για να εκτελεστεί μια δραστηριότητα μετά τη δημιουργία της αβεβαιότητας και της ποσότητας πληροφόρησης που διακινεί και επεξεργάζεται η επιχείρηση στην υπάρχουσα κατάσταση πριν από τη δημιουργία της αβεβαιότητας.

Το μέγεθος της δημιουργούμενης, σε μια επιχείρηση, αβεβαιότητας από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ποικίλει ανάλογα με το είδος και

τις συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, το μέγεθος της δημιουργούμενης αβεβαιότητας εξαρτάται από:

- Την ποικιλία και τη διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγει ή παρέχει η επιχείρηση,
- Τον αριθμό των διαφορετικών εξειδικευμένων εργασιών που περιλαμβάνει το πρόγραμμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης,
- Το μέγεθος της απόδοσης που απαιτείται για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.

Με άλλα λόγια, όσο μεγαλύτερη είναι η ποικιλία και η διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των απαιτούμενων ειδικών ικανοτήτων για την εκτέλεση του έργου της επιχείρησης και όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο των αντικειμενικών στόχων, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο αριθμός των αβέβαιων μεταβλητών που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων.

Με βάση τα προηγούμενα, είναι φανερό ότι οι γρήγορες αλλαγές του περιβάλλοντος δημιουργούν αβεβαιότητα και κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας είναι πιθανό τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης να μη διαθέτουν όλη την πληροφόρηση, που είναι απαραίτητη για επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Για την επίλυση του προβλήματος αυτού, μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει μια από τις κατωτέρω δύο μεθοδολογικές προσεγγίσεις:

1. Να αυξήσει την ικανότητα της να διακινεί και να επεξεργάζεται κατάλληλα μεγαλύτερες ποσότητες πληροφόρησης.

2. Να μειώσει την ανάγκη για διακίνηση και κατάλληλη επεξεργασία μεγάλων ποσοτήτων πληροφόρησης.

Η κάθε μια από τις μεθοδολογικές αυτές προσεγγίσεις, μπορεί να υλοποιηθεί με 2 αντίστοιχες στρατηγικές. Οι 2 αυτές στρατηγικές για την κάθε μεθοδολογική προσέγγιση παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.1. Η αναλυτικότερη παρουσίαση των μεθοδολογικών προσεγγίσεων και των αντίστοιχων στρατηγικών είναι το αντικείμενο των επόμενων ενοτήτων.

Πίνακας 5.1

**Μεθοδολογία Προσέγγισης και Στρατηγικής
για τη
Διακίνηση-Επεξεργασία της Πληροφόρησης**

<i>ΓΕΝΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</i>	<i>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</i>
Αύξηση ικανότητας διακίνησης και επεξεργασίας πληροφόρησης	1. Επένδυση σε κάθετα πληροφοριακά συστήματα
	2. Δημιουργία οριζόντιων μη-ιεραρχικών σχέσεων
Μείωση της ανάγκης διακίνησης-επεξεργασίας πληροφόρησης	1. Δημιουργία Αποθεμάτων
	2. Δημιουργία αυτοδυνάμων δραστηριοτήτων ή τμημάτων

5.3.1 Αύξηση της Ικανότητας Διακίνησης-Επεξεργασίας της Πληροφόρησης

- *Γενικές Παρατηρήσεις*

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αύξηση της ικανότητας μιας επιχείρησης στη διακίνηση-επεξεργασία πληροφόρησης μπορεί να γίνει με μια από τις παρακάτω δύο επιλογές (στρατηγικές):

- Επένδυση σε κάθετα πληροφοριακά συστήματα
- Δημιουργία οριζόντιων μη-ιεραρχικών σχέσεων

Σημειώνεται ότι οι δύο παραπάνω επιλογές (στρατηγικές):

- Στηρίζονται στην υπόθεση ότι, η ποσότητα της πληροφόρησης που πρέπει να διακινηθεί-επεξεργαστεί από την επιχείρηση είναι δεδομένη. Επομένως, και οι δύο αυτές στρατηγικές, αυτό που ουσιαστικά κάνουν είναι ότι δημιουργούν τις κατάλληλες διαδικασίες, με τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τη δοσμένη ποσότητα απαιτούμενης πληροφόρησης.
- Είναι ιδιαίτερα χρήσιμες, όταν οι δραστηριότητες της επιχείρησης και τα τμήματα ή τα άτομα που εμπλέκονται σ' αυτή τη διαδικασία, έχουν τεχνολογική αλληλεξάρτηση είτε τύπου σειράς, είτε αμοιβαίας αλληλεξάρτησης.



- *Επένδυση σε Κάθετα Πληροφοριακά Συστήματα*

Αυτή η στρατηγική δίνει τη δυνατότητα πιο αποτελεσματικής, διοχέτευσης πληροφόρησης και προς τις δύο κατευθύνσεις της πυραμίδας της διοικητικής ιεραρχίας (προς τα πάνω και προς τα κάτω).

Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, ποικίλουν από την αγορά και χρησιμοποίηση μεγάλου Η/Υ, μίνι Η/Υ, προσωπικών υπολογιστών ή γενικότερα σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών και πληροφοριακών συστημάτων, μέχρι την πρόσληψη κατωτέρου προσωπικού για βοήθεια στην συλλογή, επεξεργασία, οργάνωση, συνάθροιση και διοχέτευση των πληροφοριών.

Για παράδειγμα, τα πολυκαταστήματα (supermarket) μπορούν να αποφασίσουν να επενδύσουν σε ειδικά μηχανήματα με οπτικές ακτίνες, για τον έλεγχο των προϊόντων στα ταμεία εξόδου των πελατών. Όπως είναι γνωστό στην περίπτωση αυτή, καθώς το εμπόρευμα που αγόρασε ο πελάτης περνά από το ταμείο, ο υπάλληλος του ταμείου το περνά από τον ανιχνευτή ακτίνων και με τη διαδικασία αυτή -αυτόματα- το κόστος, ο τύπος του προϊόντος και κάθε άλλο χρήσιμο στοιχείο διοχετεύονται στον κεντρικό Η/Υ.

Με το σύστημα αυτό, ο διευθυντής του καταστήματος μπορεί άμεσα, όποια στιγμή θελήσει, να δει τι συμβαίνει σε οποιοδήποτε προϊόν (π.χ. όγκος πωλήσεων, αποθέματα, επιστροφές ελαττωματικών κ.λ.π.). Μπορεί επίσης, να ελέγξει τα αποτελέσματα εφαρμογής κάποιας πολιτικής (π.χ. κόστους εκπτώσεων), ή να υπολογίσει τα ποσοστά των πωλήσεων σε κάθε τμήμα του καταστήματος (π.χ. τμήμα οπωρολαχανικών, κρέατος, άλλων τροφίμων, μη τροφίμων). Συγχρόνως με το σύστημα αυτό, οι παραγγελίες των προϊόντων από τις κεντρικές αποθήκες μπορούν να γίνουν με μεγαλύτερη ταχύτητα και να δώσουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα σε μεγάλες απότομες αλλαγές της ζήτησης, όταν αυτές συμβαίνουν.

Τέλος, αυτά τα μηχανοργανωμένα συστήματα, μειώνουν τα λάθη του προσωπικού. Οι σχετικές μελέτες έχουν δείξει ότι ένας κουρασμένος ταμίας μπορεί να κάνει κατά μέσο όρο λάθη στο 1,5% των εξερχομένων. Έτσι, παρόλο που η απαιτούμενη επένδυση για τη μηχανοργάνωση αυτή, μπορεί να είναι αρκετά δαπανηρή (πιθανόν να κυμαίνεται γύρω στο ένα εκατ. δρχ. ανά ταμείο), συνήθως τα κέρδη (έσοδα) από τη μείωση των λαθών, σε ένα κατάστημα με μεγάλο όγκο πωλήσεων, αποσβένουν γρήγορα τη δαπάνη αυτή.

Ένα άλλο γνωστό παράδειγμα κάθετων πληροφοριακών συστημάτων, είναι το σύστημα κράτησης αεροπορικών εισιτηρίων. Αυτά τα συστήματα επιτρέπουν την ταχύτερη αναθεώρηση της συνεχώς μεταβαλλόμενης πληροφόρησης, κάτι που είναι απαραίτητο για την καλή εξυπηρέτηση των πελατών. Σημειώνεται ότι, στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τέτοια κάθετα πληροφοριακά συστήματα, από τη μια πλευρά το κατώτερο προσωπικό (απλοί εργαζόμενοι) έχει τη δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στην πληροφόρηση που είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών (χωρίς να πρέπει να επικοινωνήσει με την ανώτατη ιεραρχία) και από την άλλη, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να πάρουν την απαραίτητη πληροφόρηση μέσα από το σύστημα χωρίς να απασχολήσουν το κατώτερο προσωπικό.

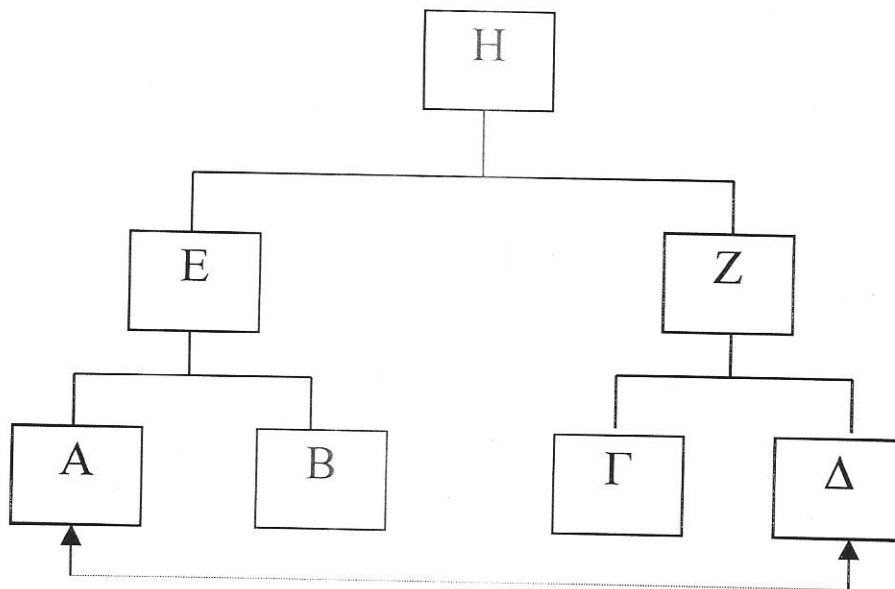
- *Δημιουργία Οριζόντιων Μη Ιεραρχικών Σχέσεων*

Ο δεύτερος τρόπος για να αυξηθεί η ικανότητα μιας επιχείρησης στη διακίνηση και επεξεργασία της πληροφόρησης είναι η αποκέντρωση και η αύξηση του συντονισμού μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων. Στόχος αυτής της στρατηγικής, δεν είναι να διευκολύνει τη ροή και συγκέντρωση της απαραίτητης πληροφόρησης στα ανώτερα ή ανώτατα κλιμάκια της επιχείρησης, έτσι ώστε να γίνει δυνατή η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων από αυτά, όπως γίνεται με τα κάθετα πληροφοριακά συστήματα, αλλά να αποκεντρώνει τη

λήψη αποφάσεων προς τα κατώτερα κλιμάκια, όπου η απαραίτητη πληροφόρηση είναι συνήθως ήδη διαθέσιμη. Δηλαδή, ενώ τα κάθετα πληροφοριακά συστήματα συγκεντρώνουν την λήψη αποφάσεων με το να φέρνουν την απαραίτητη πληροφόρηση στα ανώτερα ή ανώτατα διοικητικά στελέχη (Γ.Διευθυντές, Διευθυντές κ.λ.π), οι οριζόντιες σχέσεις αποκεντρώνουν τη λήψη αποφάσεων στα άτομα που έχουν τη σχετική πληροφόρηση.

ΣΧΗΜΑ 5.1

Παράδειγμα Οριζόντιων Μη - Ιεραρχικών Σχέσεων



Η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με τους παρακάτω δύο γενικούς τρόπους :

1. Ο πρώτος και απλούστερος τρόπος για την αποκέντρωση και την αύξηση του συντονισμού μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων, είναι η δημιουργία κατευθείαν επαφών μεταξύ τμημάτων ή ατόμων που εμπλέκονται στη διευθέτηση (ή επίλυση) και προώθηση κοινών προβλημάτων. Ο στόχος στην περίπτωση αυτή, είναι να διευκολυνθεί η λήψη κοινών συμμετοχικών

αποφάσεων στα κατώτερα κλιμάκια, έτσι ώστε να αποσυμφορηθούν τα ανώτερα ή ανώτατα κλιμάκια. Συγχρόνως, ο τρόπος αυτός έχει το βασικό πλεονέκτημα ότι αυξάνει τον αριθμό των διοικητικών στελεχών που μπορούν να λειτουργήσουν και ν' ανταποκριθούν σε συνθήκες μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Η δημιουργία των παραπάνω κατευθείαν επαφών, δίνεται διαγραμματικά στο *Σχήμα 5.1*. Σ' αυτό το σχήμα, θεωρείστε ότι το τμήμα Α αντιλαμβάνεται ότι θα καθυστερήσει την επεξεργασία ενός μέρους της παραγωγής, το οποίο στη συνέχεια πρόκειται να διοχετευθεί στο τμήμα Δ για παραπέρα επεξεργασία. Στην περίπτωση αυτή, με την παράλληλη οριζόντια σχέση, που σημειώνεται στο σχήμα με τη διακεκομμένη γραμμή, ο προϊστάμενος του τμήματος Α θα έρθει σε κατευθείαν επαφή με τον προϊστάμενο του τμήματος Δ και οι δύο αυτοί προϊστάμενοι από κοινού, θα προσπαθήσουν να βρουν τρόπους για την επίλυση του προβλήματος. Φυσικά, χωρίς την οριζόντια αυτή σχέση, το πρόβλημα αυτό θα έπρεπε να αναφερθεί ιεραρχικά μέσω του προϊσταμένου Ε στον προϊστάμενο Η, ο οποίος και θα έπρεπε να συντονίσει όλες τις απαραίτητες ενέργειες μεταξύ Α, Ε και Ζ, Δ για την επίλυσή του.

Με τον τρόπο αυτό, εφόσον τα κατώτερα στελέχη (ο Α και ο Δ στην προηγούμενη περίπτωση) μπορούν να καταλήξουν σε κοινές αποφάσεις και λύσεις, ο αριθμός των προβλημάτων που αναφέρονται στα ανώτερα κλιμάκια και της απαραίτητης πληροφόρησης που απαιτείται να διοχετευθεί προς αυτά για την επίλυσή τους, μειώνεται δραστικά. Αυτό φυσικά, έχει σαν πρόσθετη συνέπεια την απελευθέρωση αρκετού χρόνου των ανωτέρων και ανωτάτων διοικητικών στελεχών, χρόνου που είναι απαραίτητος, τόσο για τη λήψη αποφάσεων πάνω σε προβλήματα που δεν είναι δυνατόν να επιλυθούν μέσα από τις απευθείας επαφές των κατωτέρω κλιμακίων, όσο και για τον στρατηγικό σχεδιασμό-προγραμματισμό της επιχείρησης.

Συμπερασματικά επομένως, για τη συνολική επιχείρηση με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται η αποσυμφόρηση ορισμένων από τα κορεσμένα κανάλια διοίκησης, επικοινωνίας και ροής πληροφόρησης και οι δυνατότητες της

συνολικής επιχείρησης στη διακίνηση και επεξεργασία της αυξημένης πληροφόρησης, που απαιτεί το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αυξάνονται σημαντικά.

2. Ο δεύτερος εναλλακτικός τρόπος για την αποκέντρωση και τη βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων μιας επιχείρησης, είναι η δημιουργία μέσα στην Οργανωτική Δομή νέων ξεχωριστών θέσεων, στις οποίες ανατίθενται οι ρόλοι της σύνθεσης και ολοκλήρωσης της σχετικής πληροφόρησης. Αυτοί οι ρόλοι σύνθεσης και συνοχής σχεδιάζονται έτσι, ώστε να διαχειρίζονται θέματα επικοινωνίας μεταξύ ανεξάρτητων τμημάτων και να παρακάμπτουν τις επίσημες γραμμές επικοινωνίας, που διενεργείται μέσω του τυπικού ιεραρχικού οργανογράμματος.

Δύο γνωστά παραδείγματα συνθετικών και ενοποιητικών ρόλων, που διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ ανεξάρτητων και ξεχωριστών οργανωτικών τμημάτων είναι:

- Τα διοικητικά στελέχη, στα οποία ανατίθεται ευθύνη για συγκεκριμένα προϊόντα σε μια οργανωτική δομή κατά λειτουργίες.
- Τα διοικητικά στελέχη, τα οποία έχουν καθήκοντα “υπεύθυνου ταχείας διεκπεραίωσης”.

Το έργο των διοικητικών στελεχών στους ρόλους αυτούς, είναι να συγκεντρώνουν πληροφόρηση από δύο ή περισσότερα τμήματα και να αυξάνουν τη ροή της έγκαιρης επικοινωνίας μεταξύ τους.

Ένα άλλο παράδειγμα στο οποίο εμφανίζονται οι παραπάνω συνθετικοί-ενοποιητικοί ρόλοι είναι η Δικτυωτή Οργανωτική Δομή που έχει ήδη συζητηθεί. Υπενθυμίζεται ότι, στη Δικτυωτή Οργανωτική Δομή έχουμε τόσο προϊσταμένους των διαφόρων γνωστών λειτουργιών (π.χ. παραγωγή,

χρηματοδότηση, λογιστική, Μάρκετινγκ), όσο και προϊσταμένους συγκεκριμένων προϊόντων ή προγραμμάτων (π.χ. στην Boeing, ξεχωριστοί προϊστάμενοι προϊόντων είναι υπεύθυνοι για κάθε μοντέλο 727, 737, 757). Ουσιαστικά δηλαδή, στη Δικτυωτή Οργανωτική Δομή (ή οργάνωση τύπου “μήτρας”), οι προϊστάμενοι προγραμμάτων εκτελούν συνθετικούς-ενοποιητικούς ρόλους.

Συμπερασματικά, είναι προφανές ότι και με τον τρόπο αυτό, οι δυνατότητες της συνολικής επιχείρησης για διακίνηση και επεξεργασία πληροφόρησης αυξάνονται σημαντικά.

- **Ανάλυση συγκεκριμένης περίπτωσης: “Eastman Kodac”**

Όπως είναι γνωστό, η Kodac είναι μια τεράστια πολυεθνική επιχείρηση, η οποία κατασκευάζει και διαθέτει φωτογραφικά και χημικά προϊόντα στις περισσότερες χώρες του κόσμου. Σημειώνεται ότι, το 1984 το μέγεθος των πωλήσεών της ανήλθε στα \$10,5 δις. Ο τομέας των φωτογραφικών ειδών, από τον οποίο προέρχεται το 80% περίπου των εσόδων της επιχείρησης, περιλαμβάνει μια αρκετά μεγάλη ποικιλία προϊόντων όπως φιλμς, χαρτί εκτύπωσης, εκτυπωτικά μηχανήματα, φωτογραφικές μηχανές, μηχανές προβολής και άλλα σχετικά προϊόντα.

Σύμφωνα με την ακολουθούμενη πολιτική και πρακτική της πολυεθνικής αυτής επιχείρησης, τα διατιθέμενα προϊόντά της (ή τα τμήματά τους), είναι δυνατόν να κατασκευάζονται σε διαφορετικές χώρες, να συναρμολογούνται σε άλλες και τέλος, να πωλούνται σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Όπως μπορεί κανείς εύκολα να καταλάβει, η πολιτική αυτή διαφοροποίησης της παραγωγής, συναρμολόγησης και πώλησης αρκετών διαφορετικών προϊόντων, δημιουργεί τεράστια οργανωτικά και λειτουργικά προβλήματα.

Τα προβλήματα αυτά, έχουν σχέση με αρκετούς αλληλοσυνδεδεμένους παράγοντες, που αφορούν τόσο στις δυσκολίες επίτευξης μιας ορθολογικής και αποδοτικής λειτουργίας των διαφόρων γεωγραφικά απομακρυσμένων τμημάτων της επιχείρησης (που να εξασφαλίζει ότι τα διάφορα προϊόντα και τα τμήματά τους, παράγονται και διατίθενται στην αγορά με έναν συντονισμένο και αποτελεσματικό τρόπο), όσο και τις πολύπλοκες καταστάσεις που δημιουργούνται από τις διαφορετικές κυβερνητικές πολιτικές, τα πολλαπλά και ποικίλα πολιτιστικά περιβάλλοντα και τον έντονο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει η επιχείρηση (λόγω της πολυεθνικής εγκατάστασης και λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων της).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, η Kodak για να αντιμετωπίσει τα παραπάνω τεράστια οργανωτικά και λειτουργικά προβλήματα, δημιούργησε την “Επιτροπή Διεθνών Λειτουργιών Διανομής”. Κύριο έργο της επιτροπής αυτής, ήταν να ενοποιήσει και να ορθολογικοποιήσει τις λειτουργίες των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, που συμμετείχαν στη διακίνηση των παραγόμενων προϊόντων στη διεθνή αγορά.

Μέρος του έργου της Επιτροπής ήταν να αναπτύξει μια κατάλληλη μεθοδολογία, οργάνωση και πληροφοριακό σύστημα, που να επιτυγχάνουν τον εντοπισμό και τη μεταφορά των διαφόρων προϊόντων της επιχείρησης, από τον τόπο παραγωγής στον τόπο ζήτησης με τον καταλληλότερο δυνατό συνδυασμό χρόνου και κόστους έτσι ώστε, από τη μια πλευρά να αποφεύγονται οι καθυστερήσεις στην αποστολή και παράδοση των προϊόντων στους πελάτες και από την άλλη να ελαχιστοποιείται η συνολική οικονομική επιβάρυνση από το κόστος αποθήκευσης, μεταφοράς και διάθεσης.

Η Επιτροπή μελέτησε τις σχετικές λειτουργίες της επιχείρησης και πήρε προτάσεις από τα διάφορα σχετικά τμήματα όπως αυτά των: Μεταφορών,

Συσκευασίας και Αποστολής Προϊόντων, Προγραμματισμού και Σχεδιασμού, Συστημάτων Διανομής και Υπηρεσιών Διεθνών Παραγγελιών. Για παράδειγμα, η λειτουργία των Υπηρεσιών Διεθνών Παραγγελιών είναι κρίσιμη διότι, οι Υπηρεσίες αυτές αποτελούν ουσιαστικά το Τμήμα Διοίκησης-Οργάνωσης των αποθεμάτων της επιχείρησης. Φυσικά, όπως είναι γνωστό, κάθε σύστημα Διοίκησης-Οργάνωσης αποθεμάτων πρέπει να έχει καθορισμένη την κατάλληλη ποσότητα των αποθεμάτων, ανάλογα με το ύψος της οποίας διενεργούνται οι νέες παραγγελίες για συμπλήρωση (παραγγελίες νέων παρτίδων). Το ύψος αυτό της ποσότητας των αποθεμάτων, στο οποίο γίνεται η παραγγελία για συμπλήρωση (ανανέωση) καθορίζεται, λαμβάνοντας υπόψη:

- τον απαιτούμενο χρόνο για την άφιξη μιας νέας παραγγελίας,
- το κόστος που συνεπάγεται η ύπαρξη μεγάλων αποθεμάτων στις αποθήκες,
- το κόστος της τυχόν έλλειψης προϊόντων από τις αποθήκες όταν αυτά ζητούνται.

Οι απλές όμως αυτές έννοιες και λειτουργίες, που κάνουν εύκολα δυνατή την ορθολογική λειτουργία μιας αποθήκης αποθεμάτων, απαιτούν για την εφαρμογή τους στο πολύπλοκο και εκτεταμένο σύστημα παραγωγής και διανομής των προϊόντων της Kodac, την ανάπτυξη ενός τεράστιου και δύσκολου συστήματος μηχανοργάνωσης και πληροφόρησης.

Στηριζόμενη στο έργο και τις προτάσεις της επιτροπής, η Kodac αποφάσισε:

1. Να θεσπίσει μια ενοποιημένη στάνταρντ διαδικασία, για τη διενέργεια των παραγγελιών συμπλήρωσης αποθεμάτων από όλα τα διαφορετικά τμήματά

της, στις διάφορες χώρες του κόσμου (Αρμοδιότητα Υπηρεσιών Διεθνών Παραγγελιών).

2. Να δημιουργήσει μια διεθνή κωδικοποιημένη αρίθμηση των προϊόντων της έτσι ώστε, το κάθε επιμέρους προϊόν να μπορεί να εντοπιστεί και να αναγνωριστεί ανεξάρτητα από τον τόπο κατασκευής και αποθήκευσής του. Φυσικά, η ενέργεια αυτή είναι απαραίτητη για την υλοποίηση της ενέργειας 1 (Αρμοδιότητα Υπηρεσίας Διεθνών Παραγγελιών).
3. Να αναπτύξει ένα σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα, με το οποίο να είναι δυνατός ο συντονισμός και η ενοποίηση των δραστηριοτήτων των τμημάτων κατασκευής, μάρκετινγκ και διανομής (Αρμοδιότητα τμήματος προγραμματισμού και σχεδιασμού).

Με την υλοποίηση των παραπάνω, οποτεδήποτε γίνεται μια παραγγελία, από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, η παραγγελία αυτή εισέρχεται σε ένα σύστημα Η/Υ. Το σύστημα των Η/Υ ελέγχει την ύπαρξη ή όχι του προϊόντος σε παγκόσμια κλίμακα και:

- Εάν διαπιστωθεί ότι το ζητούμενο προϊόν δεν βρίσκεται σε καμιά αποθήκη (εκτός στοκ), τότε μια σχετική αναγγελία στέλνεται άμεσα στον πελάτη.
- Εάν διαπιστωθεί ότι το ζητούμενο προϊόν βρίσκεται σε μια ή περισσότερες αποθήκες μέσω του Η/Υ δίνονται οι οδηγίες στον προϊστάμενο της κατάλληλης αποθήκης, για να αποστείλει το προϊόν στον προορισμό του και να παραληφθεί από τον αγοραστή.

Φυσικά, το τμήμα Συσκευασίας και Αποστολών είναι υπεύθυνο να ελέγξει ότι τα προς αποστολή προϊόντα συσκευάστηκαν και ελέγχθηκαν

κατάλληλα, ενώ το τμήμα Μεταφορών είναι υπεύθυνο να επιβεβαιώσει ότι τα προϊόντα φορτώθηκαν στο σωστό μέσο μεταφοράς και μεταφέρθηκαν στη σωστή τοποθεσία. Τέλος, το σύστημα απαιτεί εβδομαδιαίες αναφορές των διαφόρων τμημάτων, οι οποίες εισέρχονται στον Η/Υ για να καθοριστούν τα επίπεδα των αποθεμάτων των προϊόντων σε παγκόσμια κλίμακα και να εξισορροπηθούν κατάλληλα με τη ζήτηση στις διάφορες χώρες έτσι ώστε, να ελαχιστοποιηθούν τα κόστη μεταφορών, αποθήκευσης και διάθεσης των προϊόντων.

5.3.2 Μείωση των Απαιτήσεων για Διακίνηση-Επεξεργασία της πληροφόρησης

- **Γενικές Παρατηρήσεις**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για να ελαττώσει μια επιχείρηση την ανάγκη αυξημένης διακίνησης και επεξεργασίας της πληροφόρησης που προκύπτει από την αβεβαιότητα ενός μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια από τις παρακάτω δύο εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές:

- Την δημιουργία πρόσθετων μέσων και πόρων (αποθεμάτων).
- Την δημιουργία αυτοδύναμων τμημάτων και δραστηριοτήτων.

Σημειώνεται ότι, η πρώτη στρατηγική έχει αντικειμενικό στόχο να μειώσει τον αριθμό των περιστάσεων που απαιτούν ειδική (εκτός ρουτίνας) αντιμετώπιση (δηλαδή, να μειώσει τον αριθμό των εξαιρέσεων από τη συνήθη πρακτική λειτουργία της επιχείρησης), ενώ η δεύτερη έχει στόχο να μειώσει τον αριθμό των παραγόντων που θα πρέπει να εξετασθούν όταν τελικά συμβαίνουν ειδικές περιστάσεις (εξαιρέσεις).

Μια λεπτομερέστερη παρουσίαση των δύο παραπάνω στρατηγικών είναι το αντικείμενο των δύο επόμενων υποενοτήτων.

- *Δημιουργία Πρόσθετων Μέσων και Πόρων (αποθεμάτων)*

Αυτή η στρατηγική, περιλαμβάνει την πρόσθετη αποθεματοποίηση από την επιχείρηση υλικών, εργατικού δυναμικού, χρόνου ή και άλλων πόρων και μέσων. Η αποθεματοποίηση αυτή, επιτρέπει στην επιχείρηση να ανταποκριθεί με μεγαλύτερη άνεση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και επομένως μειώνει την ανάγκη διακίνησης-επεξεργασίας της πληροφόρησης.

Για παράδειγμα, η δημιουργία πρόσθετων αποθεμάτων σε μια επιχείρηση παραγωγής και διάθεσης προϊόντων έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και επομένως, τη μείωση της ανάγκης διακίνησης και επεξεργασίας πληροφόρησης. Γιατί, όπως είναι προφανές, όταν υπάρχουν ελάχιστα αποθέματα στις αποθήκες, οι προϊστάμενοι αγορών-προμηθειών, παραγωγής και πωλήσεων χρειάζονται πολύ καλό συντονισμό των δραστηριοτήτων τους, εκτεταμένη επικοινωνία και μεγάλη διακίνηση-επεξεργασία πληροφόρησης, για να εξασφαλίσουν ότι δεν θα σταματήσει η παραγωγή και διάθεση των προϊόντων, λόγω εξάντλησης των αποθεμάτων.

Φυσικά, όπως είναι επόμενο στην αντίστροφη περίπτωση, δηλαδή όταν υπάρχουν αρκετά αποθέματα που μπορούν να καλύψουν την μη-αναμενόμενη ζήτηση, η απαιτούμενη επικοινωνία, συντονισμός και διακίνηση-επεξεργασία πληροφόρησης μεταξύ των τμημάτων αγορών-προμηθειών, παραγωγής και πωλήσεων μειώνεται δραστικά. Η πρακτική αποθεματοποίησης υλικών και εργατικού δυναμικού, ήταν ευρύτατα διαδεδομένη στις επιχειρήσεις των χωρών με συγκεντρωτικά διευθυνόμενες οικονομίες, εξαιτίας των συστημικών ελλείψεων.

Παρόμοια, όταν μια επιχείρηση σκόπιμα υπερεκτιμά το μήκος του χρόνου που απαιτείται για να τελειώσει ένα πρόγραμμα ή μια δραστηριότητά της (π.χ. σχεδιασμένη επιμήκυνση του χρόνου παραγωγής και παράδοσης μιας συγκεκριμένης παραγγελίας στους πελάτες ή προμελετημένη αύξηση του χρόνου παράδοσης ενός έργου), ουσιαστικά δημιουργεί ένα απόθεμα χρόνου. Δηλαδή, αυτή η τεχνική αποθηκεύει πρόσθετο χρόνο έτσι ώστε, να μπορεί η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις τυχόν μη αναμενόμενες δυσκολίες που θα προκύψουν.

Φυσικά θα πρέπει να επισημανθεί ότι, η δημιουργία αποθεμάτων έχει κόστος ή/και πιθανόν μια αρνητική επίδραση στις σχέσεις μιας επιχείρησης με τους πελάτες της. Είναι γνωστό ότι στις επιχειρήσεις παραγωγής και διάθεσης προϊόντων, η τήρηση μεγαλύτερου επιπέδου αποθεμάτων έχει ένα συγκεκριμένο οικονομικό κόστος, επειδή δεσμεύει κεφάλαιο που επενδύεται στα αποθέματα αυτά, ενώ θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί παραγωγικά, αλλού.

Παρόμοια, οι πελάτες μιας κατασκευαστικής επιχείρησης πιθανόν να μην επιθυμούν μεγάλους χρόνους παράδοσης έργων λόγω άλλων σχεδίων ή υποχρεώσεών τους. Τέλος οι επιμηκυνόμενοι, σκόπιμα, χρόνοι εκτέλεσης ενός προγράμματος, μπορεί να οδηγήσουν τους εργαζόμενους της επιχείρησης στην παραδοχή ότι είναι δυνατά, χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης.

- ***Δημιουργία Αυτοδύναμων Τμημάτων και Δραστηριοτήτων***

Η δεύτερη αυτή στρατηγική για τη μείωση της ανάγκης διακίνησης και επεξεργασίας της πληροφόρησης, απαιτεί όλες οι δραστηριότητες για κάθε συγκεκριμένο προϊόν (ή ομάδα παρόμοιων προϊόντων), έργο (ή ομάδα παρεμφερών έργων) ή πρόγραμμα να ανατίθεται σε μία μόνο ομάδα ατόμων ή τμήμα της επιχείρησης. Δηλαδή, αυτή η στρατηγική περιέχει την πιθανή

επιλογή μιας οργανωτικής δομής με τμηματοποίηση κατά προϊόντα αντί μιας οργανωτικής δομής με τμηματοποίηση κατά λειτουργίες.

Υπενθυμίζεται ότι, στην οργανωτική δομή κατά προϊόντα (παραδείγματα Procter & Gamble, Pepsi Co) προβλέπονται για το κάθε προϊόν ή ομάδα παρόμοιων προϊόντων αυτοδύναμα ξεχωριστά τμήματα όπως: τμήμα Λογιστικής, τμήμα Μάρκετινγκ, τμήμα Παραγωγής, τμήμα Προσωπικού, τμήμα Χρηματοδότησης. Επίσης, έχουμε ήδη συζητήσει σε προηγούμενη ενότητα, ότι πολλές επιχειρήσεις που αποφασίζουν την αναδιοργάνωσή τους, επιλέγουν τον τύπο της οργανωτικής δομής κατά προϊόντα, για να επιλύσουν τα διάφορα προβλήματα συντονισμού, επικοινωνίας και διακίνησης-επεξεργασίας πληροφόρησης, που δημιουργούνταν στην προηγούμενη οργανωτική δομή, κατά λειτουργίες. Σε γενικές γραμμές, μια αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης σε οργανωτική δομή κατά προϊόντα δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο ευελιξίας και προσαρμοστικότητας για την κάθε γραμμή παραγωγής ενός προϊόντος.

Σε όρους απαιτούμενης ποσότητας διακίνησης-επεξεργασίας πληροφόρησης, που συνδέεται με την αβεβαιότητα του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι φανερό ότι οι προϊστάμενοι των αυτοδύναμων τμημάτων σε μια επιχείρηση, με οργανωτική δομή κατά προϊόντα, αντιμετωπίζουν λιγότερη αβεβαιότητα, από τους προϊσταμένους των τμημάτων μιας ίδιας επιχείρησης με οργανωτική δομή κατά λειτουργίες.

Στην οργανωτική δομή κατά προϊόντα, οι προϊστάμενοι έχουν ν'αντιμετωπίσουν ένα αρκετά μικρότερο και σχετικά σταθερό σύνολο αγοραστών και προμηθευτών και συγχρόνως δεν απαιτείται ιδιαίτερος συντονισμός των δραστηριοτήτων τους με τους προϊσταμένους άλλων τμημάτων. Για παράδειγμα, στην εισαγωγική περίπτωση της ενότητας 1.2, είδαμε ότι η G.M. δημιούργησε αυτοδύναμους ομίλους, οι οποίοι είναι

ξεχωριστά ο κάθε ένας υπεύθυνος για το στυλ, τον τεχνολογικό σχεδιασμό, και την παραγωγή των προϊόντων του και διαθέτουν τα δικά τους κατάλληλα τμήματα προσωπικού και χρηματοδότησης, έτσι ώστε να μπορούν να παίρνουν αυτοδύναμα τις απαραίτητες αποφάσεις. Επομένως, αυτή η αναδιοργάνωση μείωσε την ανάγκη των προϊσταμένων των διαφόρων τμημάτων να επικοινωνούν μεταξύ τους, για τη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων.

Συμπερασματικά, η οργανωτική δομή κατά προϊόντα μειώνει την ανάγκη διακίνησης-επεξεργασίας πληροφόρησης με τους παρακάτω δύο τρόπους:

1. Έχει ήδη αναφερθεί ότι, ο τύπος της οργανωτικής δομής κατά προϊόντα μειώνει τον αριθμό των διαφορετικών προϊόντων και πελατών με τα οποία έχει να ασχοληθεί ένα τμήμα. Δηλαδή, οι προϊστάμενοι σ' αυτή την οργανωτική δομή έχουν να ασχοληθούν με τα προβλήματα παραγωγής ενός μικρότερου αριθμού προϊόντων και να αντιμετωπίσουν ένα πιο περιορισμένο αριθμό πελατών, των οποίων επιπρόσθετα οι επιθυμίες είναι παρόμοιες.

Έτσι, στο παράδειγμα της περίπτωσης της Pepsi Co που εξετάσαμε, ο προϊστάμενος του Frito-Lay έχει να ασχοληθεί μόνο με πρόχειρες τροφές (snacks) και τους αντίστοιχους πελάτες, ενώ ο προϊστάμενος των ειδών σπορ εστιάζεται αντίστοιχα στα είδη σπορ και τους σχετικούς πελάτες. Επομένως, οι προϊστάμενοι σ' αυτή την οργανωτική δομή, δεν χρειάζονται κοινή πληροφόρηση με άλλους προϊσταμένους για τα κόστη παραγωγής, τα σχέδια παράδοσης, τα κανάλια διανομής κ.λ.π., διότι η απαραίτητη αυτή πληροφόρηση του κάθε τομέα προϊόντων δεν είναι συνήθως σχετική με την αντίστοιχη των άλλων τομέων προϊόντων.

2. Σ' αυτή την οργανωτική δομή ο βαθμός αβεβαιότητας μειώνεται, διότι όλη η πληροφόρηση εστιάζεται στην περίπτωση αυτή, σε ένα πιο περιορισμένο αριθμό προβλημάτων που αφορούν ένα μόνο προϊόν (ή μια μικρή ομάδα

παρεμφερών προϊόντων). Στη δομή αυτή, η ανάγκη εξειδίκευσης διαμέσου των γραμμών των προϊόντων μειώνεται.

Έτσι, ενώ σε μια επιχείρηση με οργανωτική δομή κατά λειτουργίες, ο λογιστής πρέπει να έχει ορισμένες γνώσεις για το κάθε ένα από τα παραγόμενα προϊόντα από την επιχείρηση, στην αντίστοιχη οργανωτική δομή κατά προϊόντα, ο λογιστής πρέπει να έχει γνώσεις μόνο για το προϊόν ή τα παρεμφερή προϊόντα του τμήματος. Με τη μείωση αυτή της ευρύτητας των απαραίτητων γνώσεων μειώνεται η ανάγκη πληροφόρησης λόγω αβεβαιότητας.

5.4 Ορισμένα Θέματα Σχετικά με Διακίνηση-Επεξεργασία της Πληροφόρησης σε Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

- *Εισαγωγή*

Η τεράστια ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων τα τελευταία 20 χρόνια είναι γνωστή, καθώς και το γεγονός ότι η ανάπτυξη αυτή συνοδεύεται και χαρακτηρίζεται από αυξανόμενες συγκρούσεις των παρακάτω τριών ομάδων απαιτήσεων:

- Των απαιτήσεων να επιτύχουν, από οικονομικής πλευράς, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, τόσο σε τοπική όσο και σε παγκόσμια κλίμακα.
- Των απαιτήσεων προσαρμογής των διαφόρων τμημάτων τους (θυγατρικών), στις ανάγκες των διαφόρων χώρων που τις φιλοξενούν.
- Των απαιτήσεων συνθετικής και ενοποιημένης δράσης των διαφόρων τμημάτων τους (θυγατρικών), σύμφωνα με τις ανάγκες της συνολικής επιχείρησης.

Γενικά, θα μπορούσε κανείς να διακρίνει δύο πολύ ευρείες κατηγορίες πολυεθνικών επιχειρήσεων, ανάλογα με το βαθμό ελευθερίας που χαρακτηρίζει τη δράση των θυγατρικών τους επιχειρήσεων. Φυσικά, κάθε κατηγορία ανάλογα με το βαθμό ελευθερίας δράσης που έχει, συνοδεύεται και από διαφορετικές απαιτήσεις διακίνησης-επεξεργασίας πληροφορησης.

Με βάση την παραπάνω διάκριση, θα μπορούσε κανείς να κατατάξει σε μια κατηγορία, ορισμένες πολυεθνικές επιχειρήσεις, που έχουν παραγωγικές δραστηριότητες σε αρκετές διαφορετικές χώρες, και δίνουν προτεραιότητα στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη σύνθεση και ενοποίηση των παραγωγικών τους λειτουργιών. Δηλαδή, με άλλα λόγια, στις επιχειρήσεις αυτές γίνεται προσπάθεια το κάθε εργοστάσιό τους, να παράγει μέρος μόνο του συνόλου των προϊόντων τους, ανάλογα με το κόστος και τη διαθεσιμότητα των κρίσιμων παραγωγικών μέσων και των πρώτων υλών της παραγωγικής διαδικασίας (πρώτες ύλες, εργατικό δυναμικό, ενέργεια, εμπειρία).

Με την στρατηγική αυτή, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσπαθούν αφενός μεν, να εκμεταλλευτούν τις αύξουσες οικονομίες κλίμακας που χαρακτηρίζουν την παραγωγική τους διαδικασία, αφετέρου δε να αυξήσουν το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο (intra-Firmtrade), δηλαδή τις εμπορικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται ανάμεσα στις θυγατρικές εταιρείες της ίδιας πολυεθνικής. Αυτές οι ενδοεπιχειρησιακές ανταλλαγές μιας σειράς εισροών και ενδιάμεσων προϊόντων με διαφορετικό επίπεδο τεχνολογικής έντασης, πραγματοποιούνται σε τιμές μεταβίβασης (transfer-prices), που δεν ταυτίζονται με τις τιμές της αγοράς και για το λόγο αυτό αυξάνουν το συνολικό κέρδος της πολυεθνικής επιχείρησης.

Για παράδειγμα:

- Η Texas Instruments έχει εγκαταστήσει τις δραστηριότητες τελικής επεξεργασίας των ημιαγωγών (semi conductors) που χρησιμοποιεί, δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται από ένταση εργασίας, στην Ν.Α. Ασία. Οι λόγοι είναι προφανείς.
- Οι επιχειρήσεις G.M. και Ford έχουν παραγωγικές μονάδες σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, με κυρίαρχο στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής. Έχει εκτιμηθεί ότι, το κόστος παραγωγής της *Ford* στην Ευρώπη είναι σαφώς μικρότερο από το αντίστοιχο άλλων εταιρειών, που παράγουν ένα συγκρίσιμο αυτοκίνητο. Ένας, παράλληλα, κυρίαρχος στόχος για την παραγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων αυτών, σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, είναι ότι αυτές συντελούν στην επίτευξη μεγάλων όγκων πωλήσεων και στο ξεπέρασμα των εμποδίων εισόδου (barriers to entry).

Με την ίδια παραπάνω διάκριση, θα μπορούσε κανείς να κοιτάξει σε μια δεύτερη κατηγορία, ορισμένες πολυεθνικές επιχειρήσεις όπως η *Westinghouse* και η *ITT*, οι οποίες δίνουν πολύ μεγάλη ελευθερία δράσης στις θυγατρικές τους επιχειρήσεις, όχι επειδή αγνοούν το πλεονέκτημα της συνθετικής και ενοποιημένης λειτουργίας του παραγωγικού δυναμικού τους, αλλά κυρίως διότι θεωρούν σημαντικότερη τη μείωση του υψηλού συναλλακτικού κόστους (transaction cost), που απαιτεί μια τέτοια μορφή συντονισμού των θυγατρικών εταιρειών μιας πολυεθνικής.

Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση αυτή, στην κάθε θυγατρική επιχείρηση δίνεται η ελευθερία να επεξεργάζεται τη δική της στρατηγική, η οποία βέβαια θα πρέπει να συντελεί στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της συνολικής επιχείρησης. Φυσικά, ο βαθμός ελευθερίας που παραχωρείται,

εξαρτάται και από το ρόλο που διαδραματίζουν οι τοπικές Εθνικές Κυβερνήσεις. Συγχρόνως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, ο ρόλος της κάθε Εθνικής Κυβέρνησης δεν είναι αναγκαστικά εννιαίος για όλους τους τομείς παραγωγής.

Για παράδειγμα, σε τομείς όπως οι πυρηνικοί σταθμοί παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, ή και απλά οι συμβατικοί τύποι σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, ή στις τηλεπικοινωνίες, οι Εθνικές Κυβερνήσεις έχουν συνήθως έναν αυξημένο ρόλο. Επομένως, στις περιπτώσεις αυτές η παραχώρηση από τις μητρικές στις θυγατρικές επιχειρήσεις, μεγάλων βαθμών ελευθερίας δράσης (δυνατότητα επεξεργασίας μιας Εθνικής ουσιαστικά στρατηγικής) είναι, λόγω συνθηκών, η πιο κατάλληλη επιλογή.

Στην περίπτωση αυτή, το άμεσο επακόλουθο είναι συνήθως ότι η παραγωγή γίνεται ολοκληρωτικά μόνο στη χώρα υποδοχής. Ακόμα, σε ορισμένες βιομηχανίες, όπως οι τηλεπικοινωνίες και η μικροηλεκτρονική, οι δραστηριότητες που γίνονται στη χώρα υποδοχής περιλαμβάνουν και δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (δηλαδή ακόμα και η έρευνα και ανάπτυξη πιθανόν να απαιτηθεί να εκτελείται στη χώρα υποδοχής).

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, η κατάταξη μιας επιχείρησης σε μία από τις παραπάνω δύο ευρείες κατηγορίες, έχει μεγάλες συνέπειες στο σύστημα διακίνησης-επεξεργασίας πληροφορησης που χρησιμοποιεί. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της Επιχείρησης Black & Decker που εξετάζουμε στην επόμενη ενότητα, ελάχιστες αποφάσεις αφήνονται στις θυγατρικές. Οι περισσότερες (και βέβαια οι βασικές ή κρίσιμες) αποφάσεις, παίρνονται από την ηγετική ομάδα. Η ομάδα αυτή, αποφασίζει συλλογικά για το ποιά προϊόντα θα παράγει το κάθε εργοστάσιο και ποιά διαδικασία θα ακολουθείται στη λήψη των αποφάσεων.

Η συγκεντρωτική αυτή λειτουργία, φυσικά απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε κάθετα πληροφοριακά συστήματα, διότι μόνο με αυτά είναι δυνατή η κρίσιμη ανταπόκριση της επιχείρησης, στις αλλαγές του περιβάλλοντος στα διάφορα εργοστάσια. Σημειώνεται επίσης, ότι η επιχείρηση αυτή για να επιτύχει τις τυχόν απαιτούμενες αλλαγές, χρησιμοποιεί ειδικές ομάδες εργασίας, που έχουν γενική αρμοδιότητα και παρακάμπτουν την επίσημη οργανωτική δομή.

Από την άλλη πλευρά, όταν ακολουθείται η επιλογή της παραχώρησης μεγάλου βαθμού ελευθερίας στις θυγατρικές, τότε υπάρχει πολύ μικρότερη ανάγκη για διακίνηση και επεξεργασία πληροφορήσης μεταξύ εργοστασίων που βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες. Στην περίπτωση αυτή, το κάθε εργοστάσιο λειτουργεί λίγο-πολύ ανεξάρτητα. Για παράδειγμα, η *ITT* ελαχιστοποιεί τις αλληλοεπιδράσεις μεταξύ γραμμών παραγωγής στις διάφορες χώρες, επιτρέποντας στην κάθε γραμμή παραγωγής να ακολουθεί ουσιαστικά μια δική της στρατηγική.

- ***Ανάλυση Συγκεκριμένης Περίπτωσης: “Η Αναδιοργάνωση της Black & Decker”***

Η Black & Decker είναι ευρέως γνωστή, κυρίως, από τα ηλεκτροκίνητα εργαλεία που κατασκευάζει. Τα εργαλεία αυτά προορίζονται σε μεγάλη έκταση για τα άτομα εκείνα, που έχουν τη δεξιοτεχνία και το ενδιαφέρον να κάνουν μόνα τους διάφορες επισκευές και κατασκευές στα σπίτια τους.

Το 1984 η επιχείρηση αυτή λειτουργούσε συνολικά 25 εργοστάσια παραγωγής ηλεκτροκίνητων εργαλείων, εγκατεστημένα σε 13 χώρες και 6 ηπείρους. Στο ανώτατο επίπεδο της οργανωτικής δομής της επιχείρησης περιλαμβάνονταν τρεις όμιλοι εταιρειών, ο κάθε ένας εφοδιασμένος φυσικά, με το δικό του κεντρικό επιτελείο. Κατά βάση όμως, οι επιμέρους θυγατρικές

επιχειρήσεις (εταιρείες σε εθνικά επίπεδα), λειτουργούσαν αυτόνομα και η επικοινωνία μεταξύ τους ήταν πρακτικά υποτυπώδης.

Με βάση την υπόθεση, ότι ο προϊστάμενος της κάθε θυγατρικής εταιρείας σε μία χώρα, γνωρίζει πολύ καλά τις τοπικές συνθήκες και επομένως μπορεί να κρίνει καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο, τόσο τα διάφορα λειτουργικά θέματα όσο και τα θέματα μάρκετινγκ (π.χ. ποιά προϊόντα θα έχουν επιτυχία), ο προϊστάμενος αυτός, είχε απόλυτο έλεγχο επί όλων των λειτουργιών της θυγατρικής επιχείρησης στη χώρα της εγκατάστασής της. Ουσιαστικά, δηλαδή, πριν από το 1984, η Black & Decker ήταν κατά βάση οργανωμένη σε εθνικά επίπεδα. Έτσι, για παράδειγμα:

- η θυγατρική της επιχείρησης στην Ιταλία έφτιαχνε ηλεκτροκίνητα εργαλεία για τους Ιταλούς,
- η θυγατρική της επιχείρησης στην Αγγλία έφτιαχνε ηλεκτροκίνητα εργαλεία για τους Άγγλους,
- και ούτω καθεξής, για κάθε θυγατρική.

Σημειώνεται βέβαια ότι, το 1984, η Black & Decker είχε μια κυρίαρχη θέση στην παγκόσμια αγορά αφού διέθετε το 50% της παγκόσμιας ζήτησης ηλεκτρικών εργαλείων. Συγχρόνως την εποχή αυτή (1984), η επιχείρηση αγόρασε και το τμήμα παροχής μικρών ηλεκτρικών συσκευών της G.E. .

Εντούτοις, προέκυπταν προβλήματα όπως για παράδειγμα:

- Σε κάποια χρονική στιγμή, η επιχείρηση ανακάλυψε ότι τα διάφορα κέντρα σχεδιασμού προϊόντων της, παρήγαγαν σχέδια για περισσότερα

από 250 διαφορετικά μεγέθη κινητήρων, παρόλο που η επιχείρηση χρειαζόταν λιγότερα από 10.

- Ο φορητός (χωρίς καλώδιο) ηλεκτρικός απορροφητήρας σκόνης και σκουπιδιών, παρόλο που γνώριζε τεράστια εμπορική επιτυχία στις ΗΠΑ, από το 1979, (το πρώτο σε πωλήσεις προϊόν της επιχείρησης στις ΗΠΑ) δεν ήταν διαθέσιμος στην Αυστραλία μέχρι και το 1983.
- Οι προϊστάμενοι αρκετών θυγατρικών της επιχειρήσεων στην Ευρώπη, αρνούσαν να πωλήσουν αρκετά από τα διαθέσιμα προϊόντα στις ΗΠΑ, ισχυριζόμενοι ότι αυτά τα προϊόντα ήταν κατάλληλα μόνο για την αμερικανική αγορά.

Τα παραπάνω προβλήματα και ο έντονος ανταγωνισμός, που άρχισε να αντιμετωπίζει η επιχείρηση την ανάγκασαν να προχωρήσει σε ριζικές οργανωτικές αλλαγές των λειτουργιών παραγωγής και μάρκετινγκ. Κατά βάση το ΔΣ της επιχείρησης και ειδικά ο πρόεδρος του, Lawrence Farley, συνειδητοποίησαν ότι οι υπάρχουσες διαφοροποιήσεις μεταξύ των εθνικών αγορών στις διάφορες χώρες, έχουν αρχίσει σιγά-σιγά να εκλείπουν και επομένως η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει στην υλοποίηση μιας νέας στρατηγικής, που να απευθύνεται σε μια συνολική παγκόσμια αγορά.

Με βάση τη στρατηγική αυτή, η Black & Decker αποφάσισε να ενοποιήσει τις λειτουργίες παραγωγής και μάρκετινγκ τόσο για τα ηλεκτροκίνητα εργαλεία, όσο και τις μικρές ηλεκτρικές συσκευές σε παγκόσμια κλίμακα. Φυσικά, η στρατηγική αυτή, επέτρεψε στην επιχείρηση μια πλήρη τυποποίηση της παραγωγής και διανομής των προϊόντων της. Η στρατηγική αυτή, προφανώς δεν παρουσιάζει κάποια ιδιαίτερη πρωτοτυπία, καθώς για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής αυτοκινήτων όπως η Toyota, παράγει αυτοκίνητα με δεξιό ή αριστερό τιμόνι, ανάλογα με τη χώρα διάθεσης του

αυτοκινήτου. Αυτή η διαφοροποίηση δεν σημαίνει τίποτ' άλλο από μικροτροποποιήσεις, αφού τα περισσότερα άλλα χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου παραμένουν όμοια. Η νέα στρατηγική της Black & Decker ήταν να επιτύχει ουσιαστικά μια ανάλογη διαφοροποίηση στον τομέα των μικροσυσκευών. Στην περίπτωση αυτή, η διαφοροποίηση του αριστερού ή δεξιού τιμονιού, μπορεί να θεωρηθεί παρόμοια με τη διαφοροποίηση της τάσης σε 110V ή 220V.

Είναι εμφανές ότι, για την υλοποίηση της νέας αυτής στρατηγικής της Black & Decker, απαιτείται μια συνεχής επικοινωνία και συντονισμός μεταξύ όλων των διοικητικών της στελεχών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, που δείχνει πολύ καθαρά τις απαιτήσεις της νέας αυτής στρατηγικής από πλευράς απαιτούμενου συντονισμού, επικοινωνίας και διακίνησης-επεξεργασίας πληροφορησης είναι το ακόλουθο:

Το 1984, η επιχείρηση εισήγαγε στην αγορά τη λεγόμενη εργονομική της σειρά στο χώρο των μικροσυσκευών. Η σειρά αυτή περιλαμβάνει μια καφετιέρα, ένα ηλεκτρικό μαχαίρι, μια φρυγανιέρα και ένα ηλεκτρικό ανοιχτήρι κονσερβών. Όλες αυτές οι μικροσυσκευές είναι έτσι σχεδιασμένες, ώστε από τη μια πλευρά να έχουν μικρό μέγεθος (να μην πιάνουν μεγάλο χώρο) και από την άλλη να μπορούν να τοποθετηθούν εύκολα σε διάφορα κατάλληλα σημεία μιας κουζίνας, είτε για μόνιμη τοποθέτηση, είτε για αποθήκευση. Η εργονομική αυτή σειρά, παράγεται σε διάφορους κατάλληλους συνδιασμούς χρωμάτων (διαφορετικό χρώμα για κάθε συσκευή) και πωλείται μόνο σαν σύνολο και σε μια αρκετά υψηλή τιμή, (δηλαδή, οι επιμέρους μικροσυσκευές της σειράς δεν πωλούνται ξεχωριστά).

Όμως, από πλευράς παραγωγής, τα διάφορα προϊόντα της σειράς παράγονται τμηματικά, σε διαφορετικές χώρες του κόσμου. Είναι επομένως απαραίτητη, η μεταφορά των διαφορετικών τμημάτων του προϊόντος αυτού,

από τα διάφορα μέρη παραγωγής ανά τον κόσμο, στον τελικό προορισμό για τελική συναρμολόγηση και διανομή στα καταστήματα πώλησης. Είναι προφανές ότι, τέτοιες λειτουργίες δεν είναι δυνατές χωρίς έναν άρτιο συντονισμό και επικοινωνία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, που με τη σειρά τους, απαιτούν τη χρησιμοποίηση ενός κάθετου πληροφοριακού συστήματος υψηλής τεχνολογίας.

Φυσικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, η νέα αυτή οργανωτική δομή και ο νέος τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης δεν έγινε εύκολα αποδεκτός από όλα τα διοικητικά της στελέχη. Για παράδειγμα, στην Αγγλία, όπου οι πωλήσεις της Black & Decker κάλυπταν το 80% της ζήτησης, τα διοικητικά στελέχη της θυγατρικής αντέδρασαν στις αλλαγές λέγοντας: “Γιατί ανακατεύονται αφού έχουμε τέτοια επιτυχία;”. Όμως ο πρόεδρος της Black & Decker και το ΔΣ πίστευαν ότι παρόλο που η επιχείρηση είχε πράγματι ένα πολύ μεγάλο μερίδιο της αγοράς στην Αγγλία, υπήρχαν ακόμα πρόσθετες δυνατότητες και για το λόγο αυτό, αλλά επίσης και για να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι η νέα στρατηγική της επιχείρησης ήταν συνολικά δεδομένη και θα υλοποιείται οπωσδήποτε από παντού, η επιχείρηση αναγκάστηκε να απολύσει 25 από τα ανώτατα στελέχη της στην Ευρώπη και να περιορίσει δραστικά τις αρμοδιότητες αρκετών άλλων.

5.5 Συνολική Απόπειρα Προσέγγισης του Οργανωτικού Σχεδιασμού

Στις προηγούμενες ενότητες έχουν παρουσιαστεί σε αρκετή έκταση, οι βασικοί παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι από τους παράγοντες αυτούς, παρουσιάζονται στο *Σχήμα 5.2*.

Σχήμα 5.2

Τα κύρια στοιχεία ενός Συνολικού Πλαισίου Οργανωτικού Σχεδιασμού

**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

- * Σταθερό
- * Μεταβαλλόμενο

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ
ΑΛΛΗΛΟΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ**

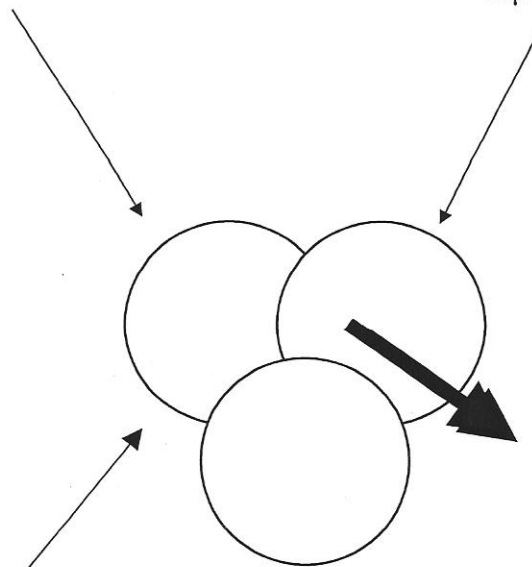
- * Απλής Συνάθροισης
- * Σειράς
- * Αμοιβαίας Αλληλοεξάρτησης

**ΣΥΣΤΗΜΑ
ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ-
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**

- * Αύξηση Ικανότητας
Διακίνησης-
Επεξεργασίας
- * Μείωση Απαιτήσεων

**ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

- * Τμηματοποίηση
- * Δομή Εξουσίας
- * Συντονισμός-
Ολοκλήρωση Δράσης
- * Διαφοροποίηση



Μια συνολική προσέγγιση στο σχεδιασμό της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, στηρίζεται στην αρχή ότι ο σχεδιασμός αυτός, εξαρτάται βασικά από τις συνθήκες της συγκεκριμένης περίπτωσης, όπως αυτή προσδιορίζεται από τις αλληλοεπιδράσεις:

- του περιβάλλοντος,
- της τεχνολογίας,
- των απαιτήσεων διακίνησης-επεξεργασίας πληροφόρησης.

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει επομένως, να μελετούν προσεκτικά τους παραπάνω καθοριστικούς παράγοντες και να τους συνδυάζουν αρμονικά, τόσο με τις βασικές αρχές και έννοιες της θεωρίας της οργάνωσης των επιχειρήσεων, όσο και με την εμπειρία τους, για να καταλήξουν στις αποφάσεις που αφορούν στο σχεδιασμό μιας κατάλληλης οργανωτικής δομής.

Από την προηγηθείσα ανάλυση των παραγόντων που επιδρούν καθοριστικά στον οργανωτικό σχεδιασμό, προκύπτουν οι ακόλουθες συμπερασματικές διαπιστώσεις:

1. Εάν το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι σταθερό, οι απαιτήσεις διακίνησης-επεξεργασίας πληροφόρησης δεν είναι μεγάλες και επομένως, μια οργανωτική δομή κατά λειτουργίες, είναι πιθανόν να είναι αρκετά αποτελεσματική. Υπενθυμίζεται ότι, οι επιχειρήσεις με οργανωτική δομή κατά λειτουργίες επιτυγχάνουν την συντονισμένη και ενοποιημένη λειτουργία τους, μέσω των αρχών της ενότητας των διοικητικών λειτουργιών και της ιεραρχικής πυραμδικής χρησιμοποιώντας κυρίως, κανόνες και κανονισμούς. Στην περίπτωση αυτή, οι διάφορες εργασίες είναι πολύ εξειδικευμένες και λεπτομερειακά προσδιορισμένες, για όλα τα άτομα και τα τμήματα της επιχείρησης.

2. Όσο το περιβάλλον μιας επιχείρησης γίνεται λιγότερο σταθερό, τόσο οι ανάγκες διακίνησης-επεξεργασίας πληροφορησης αυξάνουν, όπως επίσης αυξάνουν και οι ανάγκες λήψης αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, καθώς και οι απαιτήσεις για την επίτευξη συντονισμού και ενοποιημένης δράσης.

Στην περίπτωση αυτή, η χρησιμοποίηση ειδικών ομάδων εργασίας και συντονισμού, ειδικών συντονιστών (integrators) και μερικές φορές ορισμένων μορφών οργάνωσης τύπου μήτρας (δικτύου) γίνονται διαδοχικά απαραίτητα στοιχεία μιας κατάλληλης οργανωτικής δομής. Αυτοί οι μηχανισμοί επίτευξης ολοκλήρωσης, αυξάνουν την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να διακινούν-επεξεργάζονται τη μεγάλη ποσότητα πληροφορησης, που απαιτείται από το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον. Παρόμοια, η χρήση κάθετων πληροφοριακών συστημάτων και η θέσπιση οριζόντιων σχέσεων επικοινωνίας και συντονισμού, αποκτούν μια ιδιαίτερη βαρύτητα κάτω απ' αυτές τις περιστάσεις.

3. Στην οργανωτική δομή τύπου μήτρας (δικτύου), οι δραστηριότητες των τμημάτων κατά λειτουργίες έχουν συνήθως “αμοιβαία αλληλοεξάρτηση” με αυτές των τμημάτων κατά προγράμματα (προϊόντα). Είναι επομένως απαραίτητη, η εκτεταμένη επικοινωνία των διοικητικών στελεχών για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Η οργανωτική δομή τύπου μήτρας (δικτύου), παρουσιάζει υψηλό βαθμό διαφοροποίησης (differentiation) και η απαιτούμενη ολοκλήρωση επιτυγχάνεται με οργανικά και όχι με μηχανιστικά μέσα.

4. Ένας εναλλακτικός τύπος οργανωτικής δομής, κατάλληλος στην περίπτωση του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, είναι η οργανωτική δομή κατά προϊόντα. Η οργανωτική αυτή δομή μειώνει την ανάγκη διακίνησης-επεξεργασίας μεγάλης ποσότητας πληροφορησης. Η δημιουργία

αυτοδύναμων δραστηριοτήτων και τμημάτων, συνήθως συνεπάγεται τεχνολογικές επιδράσεις τύπου απλής συνάθροισης. Γενικά, μια οργανωτική δομή κατά προϊόντα θεωρείται λιγότερο συγκεντρωτική και τυποποιημένη σε σχέση με μια οργανωτική δομή κατά λειτουργίες.