

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Πάρτε την περιουσία μου – αφήστε μου όμως την επιχείρησή μου και σε πέντε χρόνια θα την έχω πάλι πίσω.

Alfred P. Sloan Jr.

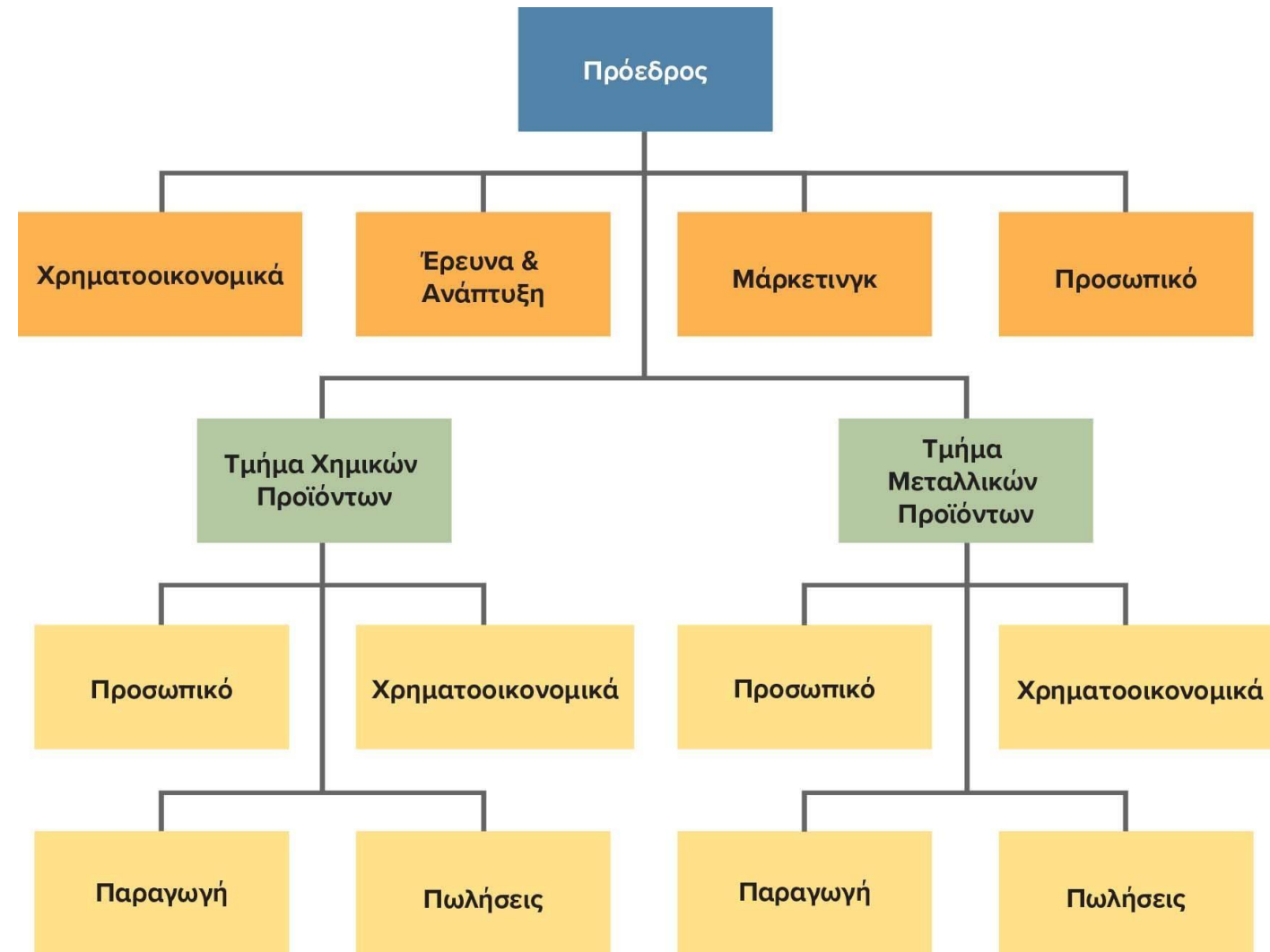
Η Επιχειρησιακή Δομή

Βασικές Αρχές της Οργάνωσης

Οργανόγραμμα

Η δομή αναφοράς και ο καταμερισμός της εργασίας σε μια επιχείρηση

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



Διαφοροποίηση

Διαφοροποίηση

Ένας παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που δημιουργείται από την εξειδίκευση της εργασίας και τον καταμερισμό της εργασίας.

Καταμερισμός εργασίας

- Η ανάθεση διαφορετικών καθηκόντων σε διαφορετικά άτομα ή ομάδες.

Εξειδίκευση

- Μια διαδικασία όπου διαφορετικά άτομα και μονάδες εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα

Ενοποίηση

Ενοποίηση

Ο βαθμός στον οποίο οι διαφοροποιημένες εργασιακές μονάδες εργάζονται μαζί και συντονίζουν τις προσπάθειές τους

Συντονισμός

Οι διαδικασίες που συνδέουν τα διάφορα μέρη μιας επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη της συνολικής αποστολής της επιχείρησης

Η Εξουσία στους Οργανισμούς

Το νόμιμο δικαίωμα λήψης αποφάσεων και ανάθεσης εντολών σε άλλους.

- **Διοικητικό Συμβούλιο**
- **Διευθύνων Σύμβουλος**
- **Ανώτατη Διοικητική Ομάδα**

Η Επιχειρησιακή Δομή

Επίπεδα της Ιεραρχίας

Ιεραρχία

- Τα επίπεδα της εξουσίας στην οργανωσιακή πυραμίδα

Εταιρική διακυβέρνηση

- Ο ρόλος της ομάδας των στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου μιας επιχείρησης στο να εξασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες της επιχείρησης ανταποκρίνονται στους στόχους των ομάδων ενδιαφερομένων της

Όριο εποπτείας

- Ο αριθμός των υφισταμένων που αναφέρονται απευθείας σε ένα στέλεχος ή έναν επόπτη

Η Επιχειρησιακή Δομή

Όριο εποπτείας

Παράγοντες	Να Χρησιμοποιείτε Ευρύ Εύρος ελέγχου Όταν...
Φύση της δουλειάς	Τα καθήκοντα είναι σαφώς καθορισμένα και ξεκάθαρα.
Προετοιμασία υφισταμένου	Οι υφιστάμενοι είναι καλά εκπαιδευμένοι και έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες.
Ικανότητες διοικητικού στελέχους (managers)	Το διοικητικό στέλεχος (manager) είναι ικανό και προσφέρει υποστήριξη.
Συγκρισιμότητα θέσεων υφισταμένων	Οι θέσεις εργασίας είναι παρόμοιες και τα μέτρα επίδοσης είναι συγκρίσιμα.
Προτιμήσεις εποπτείας υφισταμένων	Οι υφιστάμενοι προτιμούν την αυτονομία σε σχέση με τον στενό έλεγχο.
Μέγεθος οργανισμού	Ο οργανισμός είναι μικρός.

Σημείωση: Αν ισχύουν οι αντίθετες συνθήκες, ίσως είναι πιο κατάλληλο ένα στενό όριο εποπτείας.

ΠΗΓΕΣ: Προσαρμόστηκε από τα “Span of Control: What Factors Should Determine How Many Direct Reports a Manager Has?” Society for Human Resource Management, April 25, 2013, <http://www.shrm.org>. Jehiel, P., “Information Aggregation and Communication in Organizations,” Management Science 45, no. 5, May 1999, 659–69. and Altaffer, A., “First-Line Managers: Measuring Their Span of Control,” Nursing Management 29, no. 7, July 1998, 36–40.

Ανάθεση Καθηκόντων

Ανάθεση Καθηκόντων

- Η απόδοση νέων ή επιπρόσθετων ευθυνών σε έναν υφιστάμενο

Υπευθυνότητα

- Η ανάθεση ενός καθήκοντος που θα πρέπει να εκτελέσει ένας εργαζόμενος

Λογοδοσία

- Η προσδοκία ότι οι εργαζόμενοι θα εκτελέσουν μια εργασία, θα λάβουν διορθωτικά μέτρα εφόσον αυτό είναι απαραίτητο και θα αναφέρουν στους ανωτέρους τους σχετικά με την κατάσταση και την ποιότητα της επίδοσής τους

Πλεονεκτήματα της Ανάθεσης Καθηκόντων

Πλεονεκτήματα

- Αναδεικνύει την ενέργεια και τις ικανότητες ενός διοικητικού στελέχους (manager)
- Βοηθάει την εξέλιξη ικανών υφισταμένων
- Προωθεί την αίσθηση ότι είναι σημαντικοί, ότι είναι μέλη της επιχείρησης που συνεισφέρουν σε αυτή

Τα Βήματα για
Αποτελεσματική
Ανάθεση
Καθηκόντων

Αποκέντρωση

Συγκεντρωτική επιχείρηση

Μια επιχείρηση όπου τα στελέχη ανώτατου επιπέδου παίρνουν τις περισσότερες αποφάσεις και τις μεταβιβάζουν στα κατώτερα επίπεδα για να τις υλοποιήσουν

Αποκεντρωμένη επιχείρηση

Μια επιχείρηση όπου τα διοικητικά στελέχη (managers) κατώτερου επιπέδου λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις

Η Επιχειρησιακή Δομή

Η Οριζόντια Δομή

Τμήματα γραμμής

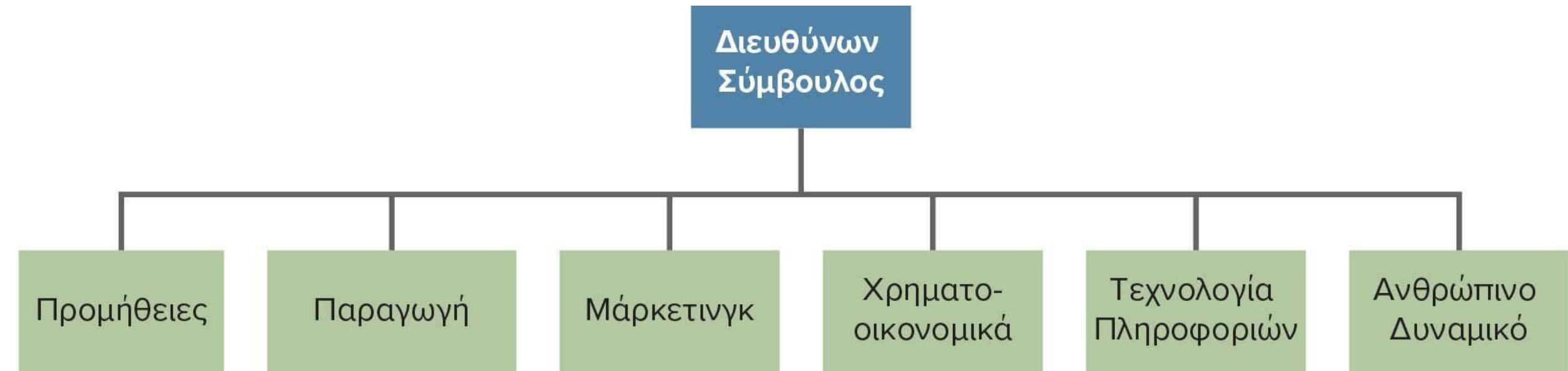
- Έχουν την ευθύνη για τις κύριες δραστηριότητες της εταιρείας
- Π.χ. το τμήμα πωλήσεων

Τμήματα προσωπικού

- Υποστηρίζουν τα τμήματα γραμμής
- Π.χ. το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού

Οργάνωση Κατά Λειτουργία

οι εργασίες (και τα τμήματα) εξειδικεύονται και ομαδοποιούνται σύμφωνα με τις επιχειρηματικές λειτουργίες και τις ικανότητες που απαιτούν: την παραγωγή, το μάρκετινγκ, το ανθρώπινο δυναμικό, την έρευνα και την ανάπτυξη, τα οικονομικά, τα λογιστικά και ούτω καθεξής.



Πλεονεκτήματα Οργάνωσης Κατά Λειτουργία

Μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας. Όταν ομαδοποιούνται άνθρωποι με παρόμοιες ικανότητες, μπορεί να αγοραστεί πιο αποδοτικός εξοπλισμός και ίσως γίνουν εκπτώσεις για μεγάλες αγορές.

Τα κριτήρια επίδοσης τηρούνται πιο τακτικά. Άνθρωποι με παρόμοια εκπαίδευση και ενδιαφέροντα ίσως αναπτύξουν ένα κοινό ενδιαφέρον για την επίδοση των εργασιών τους.

Οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες για εξειδικευμένη εκπαίδευση και εις βάθος ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Οι τεχνικοί ειδικοί είναι σχετικά ελεύθεροι από γραφειοκρατική εργασία.

Ο έλεγχος του περιβάλλοντος είναι πιο αποτελεσματικός. Κάθε λειτουργική ομάδα είναι πιο στενά συντονισμένη στις εξελίξεις του δικού της πεδίου και συνεπώς μπορεί να προσαρμοστεί γρηγορότερα.

Η λήψη αποφάσεων και οι γραμμές επικοινωνίας είναι απλές και κατανοητές με σαφήνεια.

ΠΗΓΕΣ: Προσαρμόστηκε από το Cross R. and Baird, L., "Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory," *Sloan Management Review* 41, no. 3, Spring 2000, 69–78· και Duncan, R., "What Is the Right Organizational Structure?" *Organizational Dynamics* 7, Winter 1979, 59–80.

Κοινωνική Επιχείρηση

Η Kiva Χρησιμοποιεί Οργάνωση Κατά Λειτουργία

Η Kiva συνδέει μέσω του Διαδικτύου ένα παγκόσμιο δίκτυο δανειστών με επιχειρηματίες σε φτωχές κοινότητες.

Σε μόλις 12 χρόνια, 1.6 εκατομμύρια δανειστές κατέστησαν δυνατή την παροχή σχεδόν 694 εκατομμυρίων δολαρίων για δάνεια σε ιδιώτες 82 διαφορετικών χωρών.

Με μέσο ποσοστό αποπληρωμής μόλις πάνω από το 97 τοις εκατό, αυτή η κοινωνική επιχείρηση επηρεάζει τη ζωή των αμέτρητων πολιτών, των οικογενειών τους και των κοινοτήτων τους.

Η Επιχειρησιακή Δομή

Κοινωνική Επιχείρηση

Η Κίνα Χρησιμοποιεί Οργάνωση Κατά Λειτουργία

- Γιατί νομίζετε ότι η Κίνα χρησιμοποιεί μια λειτουργική προσέγγιση για τη διάρθρωση της οργάνωσής της;
- Αναφερόμενοι στα οκτώ πεδία που απεικονίζονται, ποια είναι δραστηριότητες γραμμής; Ποια είναι δραστηριότητες προσωπικού;



Η Επιχειρησιακή Δομή

Οργάνωση Κατά Τμήματα

Μια μορφή τμηματοποίησης που οργανώνει τα τμήματα γύρω από προϊόντα, πελάτες, ή γεωγραφικές περιοχές



Η Επιχειρησιακή Δομή

Παραδείγματα της Λειτουργικής και της Τμηματικής Επιχείρησης

Οργάνωση Κατά Λειτουργία	Οργάνωση Κατά Τομείς
Αλυσίδα φαρμακείων με τμήματα καλλυντικών, φωτογραφιών, ευχετήριων καρτών, ανθρωπίνων πόρων, λειτουργιών και χρηματοοικονομικών, υπεύθυνα για όλες τις τοποθεσίες των καταστημάτων.	Αλυσίδα φαρμακείων με ένα τομέα για κάθε περιοχή (π.χ. Βορειοανατολικά, Κεντροδυτικά και Νοτιοανατολικά) της χώρας που διαχειρίζεται όλες τις λειτουργίες της περιοχής.
Κατασκευαστής αυτοκινήτων με τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, μηχανικής, αγοράς, παραγωγής και πωλήσεων, που διαχειρίζεται όλα τα προϊόντα της αυτοκινητοβιομηχανίας.	Κατασκευαστής αυτοκινήτων με ομάδες προϊόντων (π.χ. SUV ή φορτηγά), το καθένα στελεχωμένο με υπαλλήλους για να διαχειριστεί την εξέλιξη, τη μηχανική, την αγορά, την παραγωγή και τις πωλήσεις του αυτοκινήτου.
Ένα τμήμα μάρκετινγκ που εξυπηρετεί τις ανάγκες όλων των εγχώριων και διεθνών θυγατρικών μιας πολυεθνικής εταιρείας, που αναφέρεται στην εταιρική ηγεσία.	Τμήμα μάρκετινγκ στα γραφεία της κάθε θυγατρικής που λειτουργεί η πολυεθνική επιχείρηση και που αναφέρεται στην ηγετική ομάδα που είναι υπεύθυνη για τις δραστηριότητες της θυγατρικής αυτής.

ΠΗΓΗ: Προσαρμόστηκε από το George and Sayles, Leonard R., *Behavioral Strategies for Managers*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980, p.221.

Τμηματοποίηση κατά Προϊόν: Ορισμένα Πλεονεκτήματα

Τα διοικητικά στελέχη (managers) προϊόντων επικεντρώνονται σε μία συγκεκριμένη σειρά προϊόντων. Έχουν σαφή ευθύνη στο κατώτατο όριο, με μετρήσιμες επιπτώσεις στον ευρύτερο οργανισμό. Επίσης, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να συγκρίνουν και να αντιπαραβάλλουν τις επιδόσεις διαφόρων τομέων.

Τα διοικητικά στελέχη (managers) προϊόντων έχουν σημαντική αυτονομία και έλεγχο. Είναι πιο εξουσιοδοτημένοι να λαμβάνουν αποφάσεις και συχνά ελέγχουν τους πόρους που χρειάζονται.

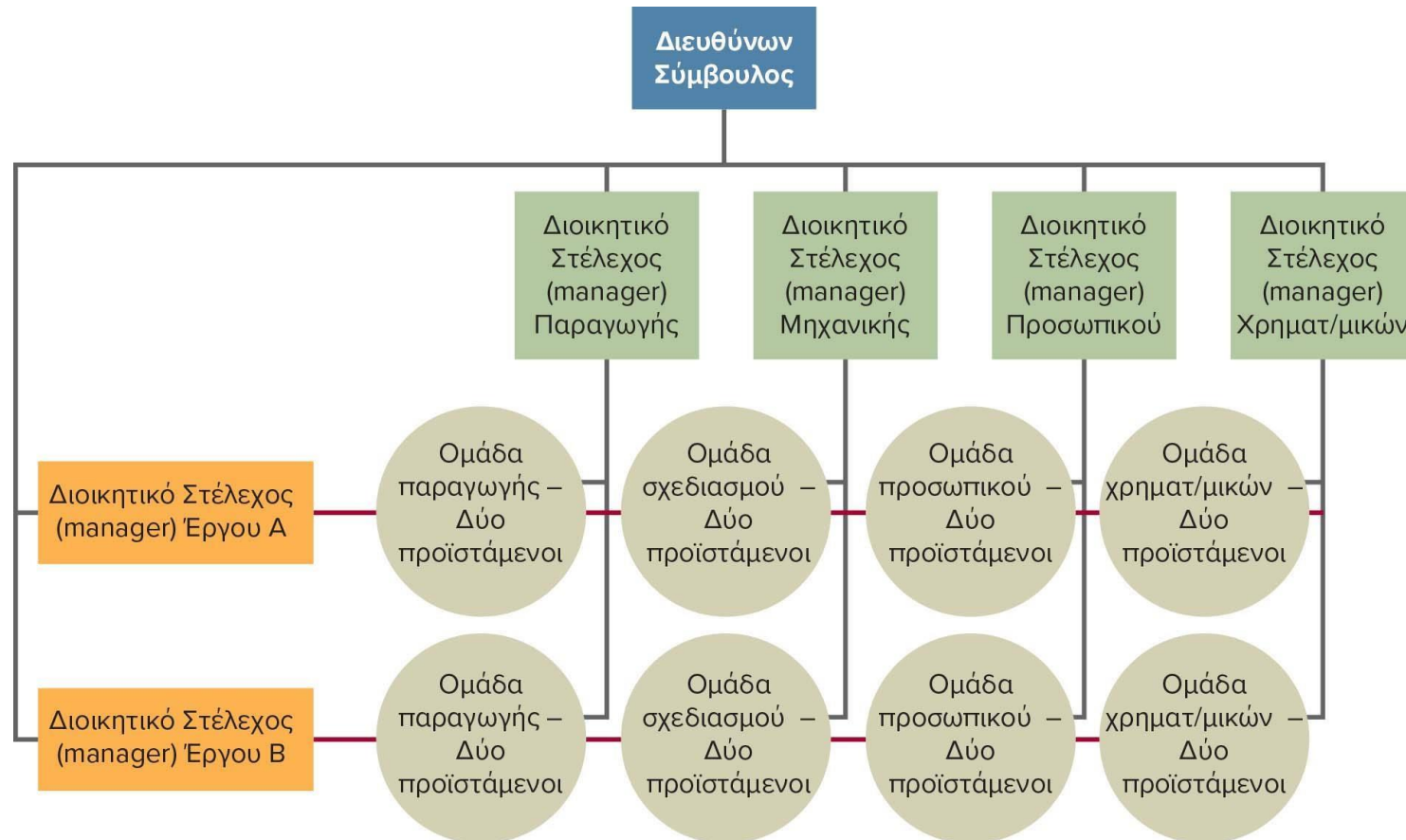
Τα διοικητικά στελέχη (managers) προϊόντων έχουν στρατηγική σκέψη. Αναπτύσσουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές σχεδίασης, πρόβλεψης και μάρκετινγκ για τη σειρά προϊόντων τους.

Τα διοικητικά στελέχη (managers) προϊόντων λαμβάνουν ευρύτερη κατάρτιση. Αναπτύσσουν ένα ευρύ σύνολο δεξιοτήτων, τις οποίες χρειάζονται, επειδή θα αξιολογούνται με βάση τις επιδόσεις τους.

Η Επιχειρησιακή Δομή

Οργανωσιακή Δομή Κατά Μήτρα

Μια υβριδική μορφή επιχείρησης στην οποία συνδυάζονται η οργάνωση κατά τμήματα και κατά λειτουργία



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

Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα της Μητρικής Δομής

Πλεονεκτήματα

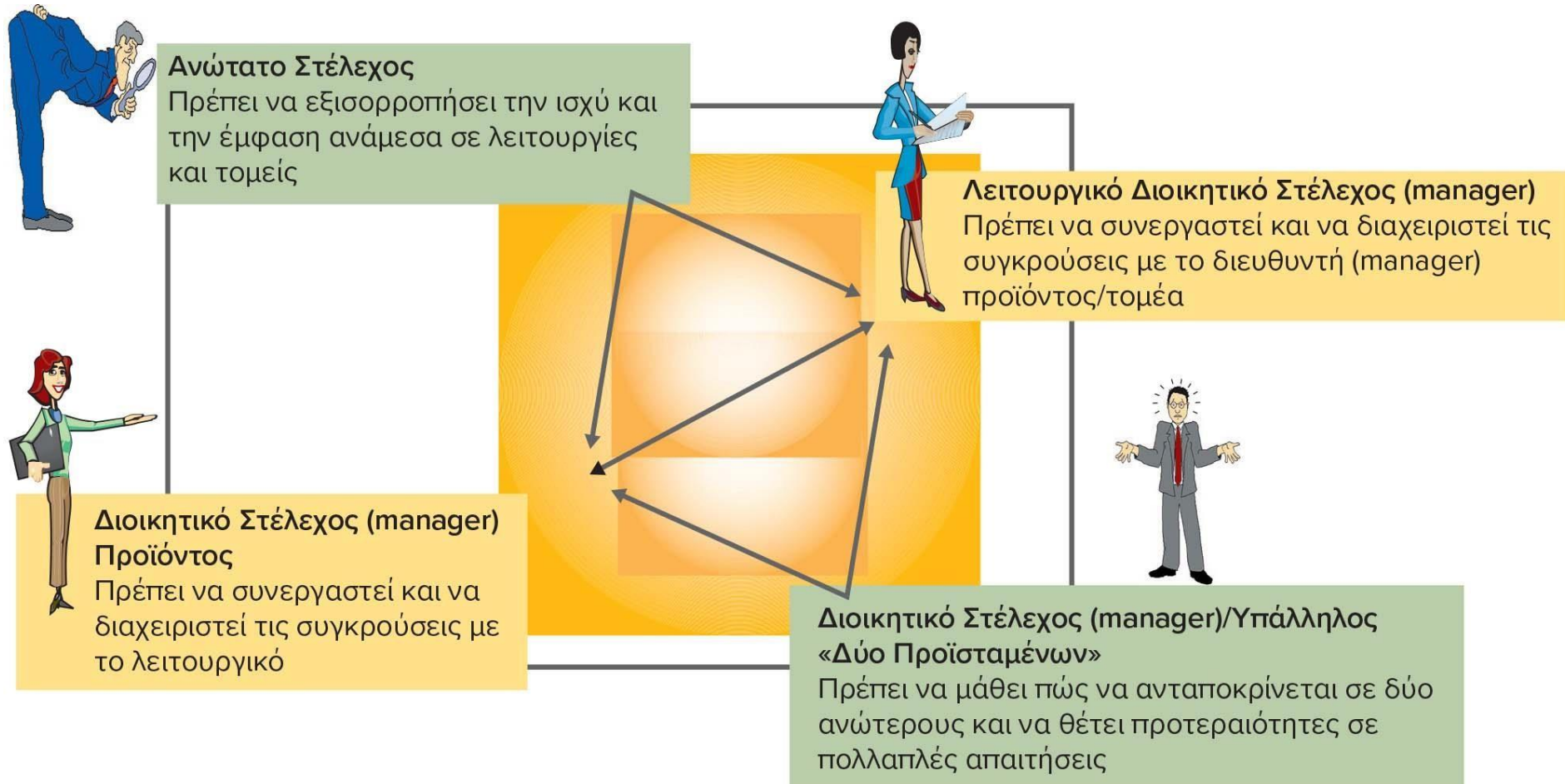
- Σύνδεση των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες με τους στόχους και τη στρατηγική της εταιρείας.
- Μεγαλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών σε διάφορες λειτουργίες.
- Προστασία της επικοινωνίας —ιδιαίτερα χρήσιμη για πολύπλοκες εργασίες, όπου διαφορετικές ομάδες βασίζονται η μία στην άλλη.
- Καλύτερη ανταπόκριση στους πελάτες μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες των πελατών και των οργανωτικών ικανοτήτων.
- Δημιουργικές ιδέες μέσω διαλειτουργικής εργασίας.
- Αφοσίωση στον οργανισμό ως σύνολο και όχι μόνο σε μία λειτουργία ή σε ένα τμήμα.

Μειονεκτήματα

- Ασαφείς ευθύνες και ανταγωνιστικές προτεραιότητες.
- Παραβίαση της αρχής της ενότητας εντολών.
- Δύσκολο να προσδιοριστεί η ευθύνη.
- Περιορισμένη αφοσίωση εργαζομένων.
- Πιθανή σύγκρουση και ένταση μεταξύ των υπαλλήλων που πρέπει να διαχειριστούν έναν ρόλο διπλής αναφοράς.
- Επιπλέον χρόνος για συναντήσεις και άλλες μορφές επικοινωνίας προκειμένου να συντονιστεί η εργασία.
- Απαιτείται εκτενής συνεργασία η οποία, όμως, δεν είναι πάντα εύκολο να ανταμειφθεί.

Η Επιχειρησιακή Δομή

Το Διαμάντι της Οργανωσιακής Δομής κατά Μήτρα



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 3 για την ανάλυση του σχήματος](#)

Η Επιχειρησιακή Δομή

Η Δικτυακή Οργάνωση

Ένα σύνολο από ανεξάρτητες, κυρίως μιας λειτουργίας, επιχειρήσεις που συνεργάζονται για ένα για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών



Η Δικτυακή Οργάνωση

Δυναμικό δίκτυο

- Προσωρινές συμφωνίες ανάμεσα σε συνεργάτες που μπορούν να συγκροτηθούν και να επανασυγκροτηθούν για να προσαρμοστούν στο περιβάλλον.
- Ονομάζεται, επίσης, *αρθρωτή* ή *εικονική* επιχείρηση

Μεσάζοντας

- Οι μεσάζοντες/διοικητικά στελέχη (managers) εξυπηρετούν αρκετούς σημαντικούς ρόλους που βοηθούν στην ενοποίηση και το συντονισμό του δικτύου.

Συντονισμός μέσω Τυποποίησης και Επισημοποίησης

Τυποποίηση

Ο καθορισμός κοινών πρακτικών και διαδικασιών που ισχύουν το ίδιο για όλους

Επισημοποίηση

Η παρουσία κανόνων και κανονισμών που διαμορφώνουν τον τρόπο επικοινωνίας των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση

Συντονισμός μέσω Σχεδίου

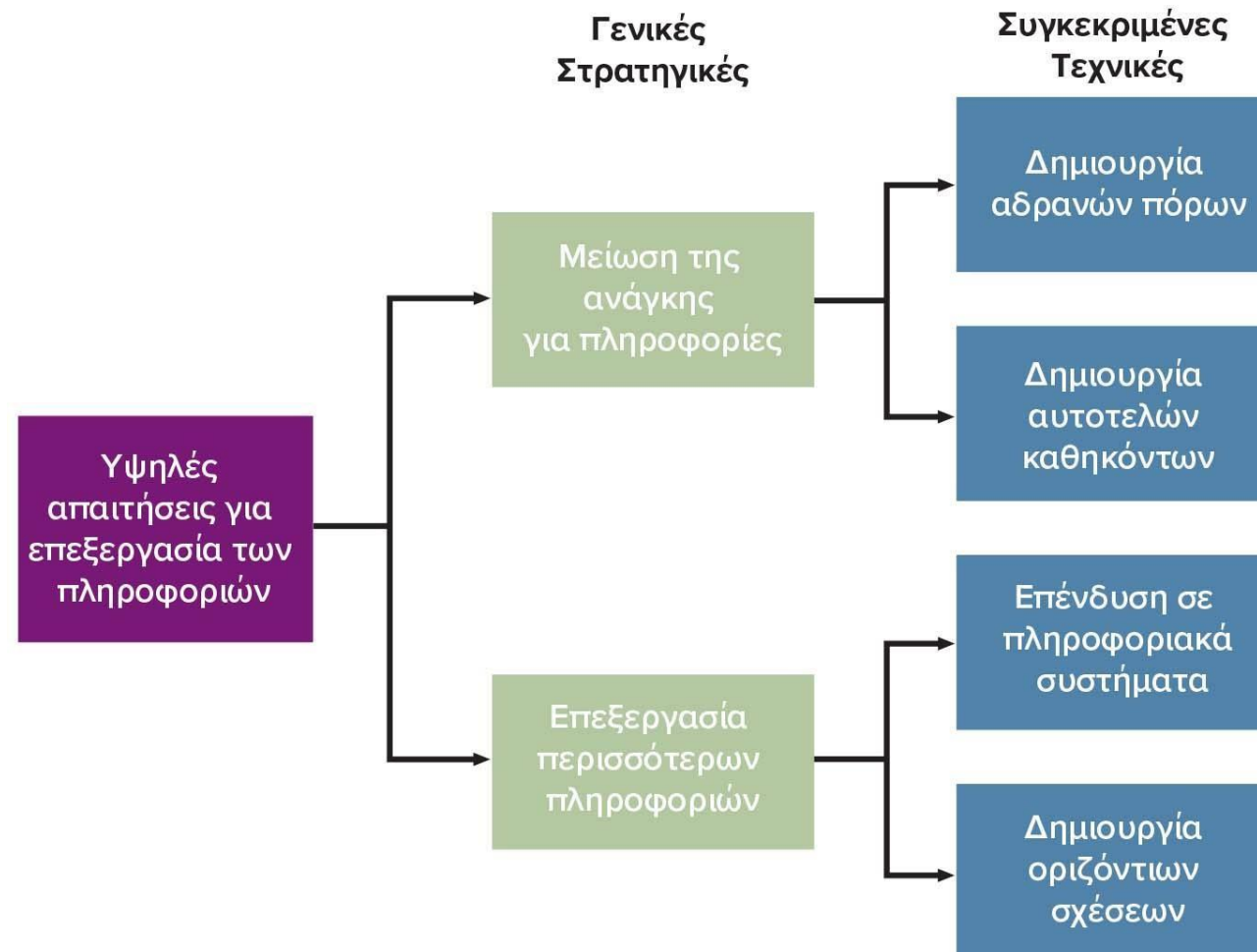
Συντονισμός μέσω σχεδίου

Αλληλοεξαρτώμενες μονάδες από τις οποίες απαιτείται να τηρήσουν τις προθεσμίες και τους στόχους που συμβάλλουν σε έναν κοινό σκοπό

Συντονισμός μέσω αμοιβαίας προσαρμογής

Η επικοινωνία μονάδων που κάνουν διακανονισμούς για να πετύχουν ευέλικτο συντονισμό

Διαχείριση Υψηλών Απαιτήσεων για Επεξεργασία Πληροφοριών



Μείωση της Ανάγκης για Πληροφορίες

Δημιουργώντας αδρανείς πόρους

- Επιπλέον πόροι στους οποίους βασίζονται οι επιχειρήσεις, όταν βρίσκονται σε δύσκολη θέση: έτσι, αν μια επιχείρηση βρεθεί απροετοίμαστη, μπορεί και πάλι να προσαρμοστεί.

Δημιουργώντας αυτοτελή καθήκοντα

- Η δημιουργία αυτοτελών καθηκόντων αναφέρεται στην αλλαγή από μια οργάνωση κατά λειτουργία σε μια οργάνωση με βάση το προϊόν ή έργο και στο γεγονός ότι, σε κάθε μονάδα, αποδίδονται οι απαραίτητοι πόροι για να εκτελέσει το καθήκον της

Αύξηση της Ικανότητας Επεξεργασίας των Πληροφοριών

Άμεση επαφή (αμοιβαία προσαρμογή) ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη (managers) που μοιράζονται ένα πρόβλημα

Σχέσεις σύνδεσης ή εξειδικευμένες εργασίες για τη διαχείριση της επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο τμήματα

Δυνάμεις καθήκοντος ή ομάδες αντιπροσώπων από διαφορετικά τμήματα, που συναντιούνται προσωρινά για να επιλύσουν ένα κοινό πρόβλημα

Ομάδες ή μόνιμες διατμηματικές ομάδες λήψης αποφάσεων

Διοικητικά Στελέχη (managers) προϊόντος, προγράμματος ή έργου, που κατευθύνουν ομάδες διάφορων τομέων, οι οποίες πρέπει να εκτελέσουν ένα κοινό καθήκον

Οργανώσεις κατά μήτρα, που αποτελούνται από διπλές σχέσεις, όπου κάποια διοικητικά στελέχη (managers) δίνουν αναφορά σε δύο ανώτερα στελέχη

ΑΝΑΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ GENERAL MOTORS

Η Mary Barra, η οποία εντάχθηκε στην GM ως ηλεκτρολόγος μηχανικός και κατάφερε να αναρριχηθεί στην ιεραρχία. Η Barra ως διευθύνουσα σύμβουλος προσπαθεί να αλλάξει την κουλτούρα της εταιρείας.

- Πώς θα μπορούσαν οι προσπάθειες της Barra να αλλάξει την κουλτούρα της GM να αυξήσουν τις πιθανότητες οι διαρθρωτικές αλλαγές να είναι αποτελεσματικές μακροπρόθεσμα;
- Ποιοι προσωπικοί, ανθρώπινοι παράγοντες είναι πιθανόν να επηρεάσουν την επιτυχία της GM στην επίτευξη μεγαλύτερης οργανωτικής ολοκλήρωσης;

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

Ray Stata

Ανταποκρινόμενος Οργανισμός

Μηχανιστική οργάνωση

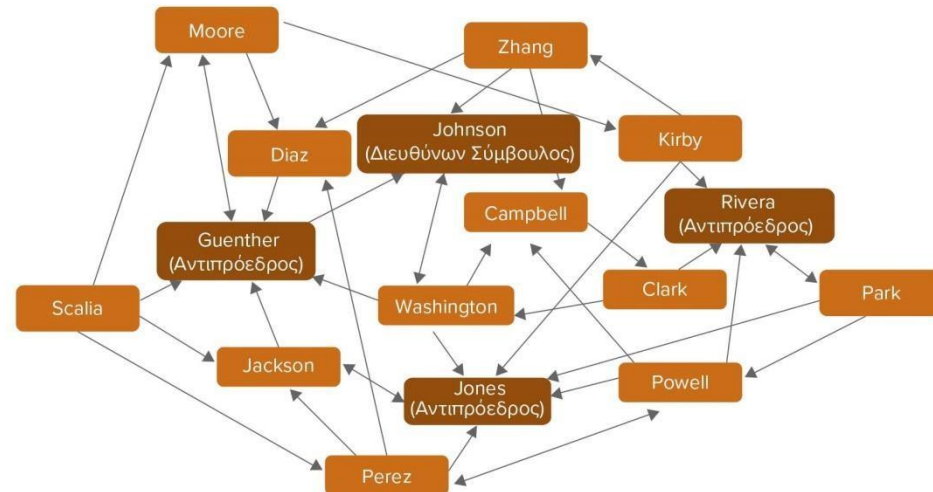
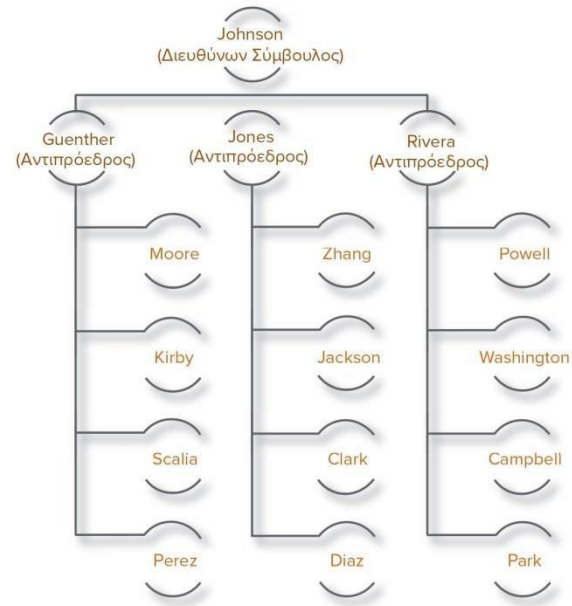
Μια οργάνωση που είναι ταυτόχρονα καλή στην εκμετάλλευση και τη διερεύνηση

Οργανική δομή

Μια οργανωσιακή δομή που δίνει έμφαση στην ευελιξία

Οργανωσιακή Ευελιξία

Επίσημη και
Ανεπίσημη
Οργανωσιακή Δομή



Οργανωσιακές Ικανότητες

Βασική ικανότητα

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

Κανονικές δυνατότητες

- Βασικές διοικητικές και επιχειρησιακές λειτουργίες

Δυναμικές ικανότητες

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

Διαχείριση Πόρων για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

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



Οργανωσιακή Ευελιξία

Στρατηγικές Συμμαχίες



©McGraw-Hill Education/John Flournoy, photographer

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

Πώς τα Εγώ Μπορούν να Γίνουν Εμείς

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

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

Μαθησιακός Οργανισμός

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

Οργανωσιακή Ευελιξία

Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να γίνουν πραγματικοί μαθησιακοί οργανισμοί

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

Οργανισμός Υψηλής Συμμετοχής

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

Ο ηγέτης αναζητάει πληροφορίες.

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

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

Η Περίπτωση Μεγάλου και Μικρού Μεγέθους Επιχείρησης

Η Περίπτωση Μεγάλου Μεγέθους Επιχείρησης

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

Η Περίπτωση Μικρού Μεγέθους Επιχείρησης

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

Κοινωνική Επιχείρηση

Αύξηση Αντίκτυπου: Κλιμάκωση Κοινωνικών Επιχειρήσεων

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

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

Ανάκτηση Ικανότητας Ανταπόκρισης

Περικοπές

- Η σχεδιασμένη εξάλειψη θέσεων εργασίας

Εξορθολογισμός

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

Πελάτες και Ανταποκρινόμενος Οργανισμός

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

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

- Την ίδια την εταιρεία
- Τον ανταγωνισμό
- Τον πελάτη

Η Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων

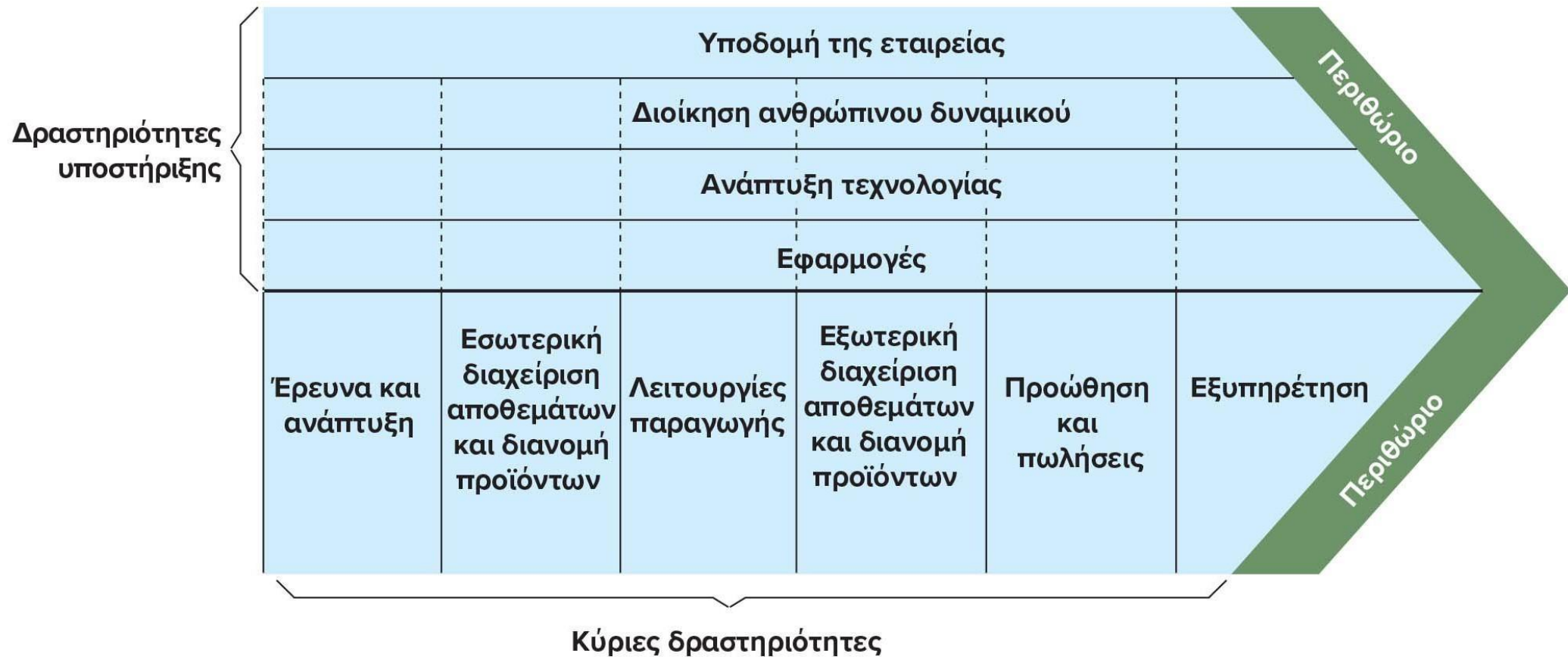
Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

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

Αλυσίδα αξίας

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

Γενική Αλυσίδα Αξίας



Πρωτοβουλίες Ποιότητας

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

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

Μέθοδος Έξι Σίγμα

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

ISO 9001

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

Οκτώ αρχές

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

Ανασχεδιασμός

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

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

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



©PAUL SAKUMA/AP Images

Τα Είδη Τεχνολογικών Σχεδιασμών

Παραγωγή μικρού μεγέθους

- Τεχνολογίες που παράγουν αγαθά και υπηρεσίες σε μικρό όγκο

Μαζική παραγωγή

- Τεχνολογίες που παράγουν αγαθά και υπηρεσίες σε μεγάλο όγκο

Συνεχής διαδικασία

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

Οργανωσιακή Ευελιξία

Τα Βασικά
Χαρακτηριστικά
Εξατομίκευσης
Προϊόντων

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

Παραγωγή

Παραγωγή με χρήση υπολογιστών (CIM)

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

Ευέλικτα εργοστάσια

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

Λιτή παραγωγή

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

Γρήγορη Απόκριση: Ανταγωνισμός Βάσει Χρόνου

Διαχείριση αποθεμάτων και διανομή προϊόντων

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

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

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

Παράλληλη μηχανική τεχνολογία

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

Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Η ΕΠΙΔΙΩΞΗ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΛΙΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΠΟ ΤΗ GE

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

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