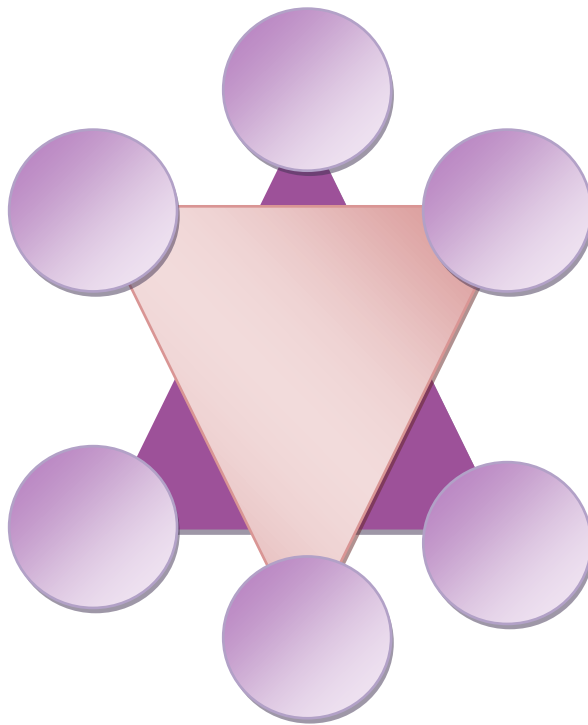


ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πτυχιακή εργασία

**ΘΕΜΑ:
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ
ΣΧΗΜΑΤΑ**



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΠΟΛΥΔΩΡΟΠΟΥΛΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΕΣ:

ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ (Α.Μ. 7967)
ΚΑΛΑΘΑΚΗ ΕΜΜΑΝΟΥΕΛΑ (Α.Μ 7752)

ΠΑΤΡΑ 2012

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|--|----|
| Εισαγωγή | 3 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ | |
| 1.1. Έννοια της οργανωτικής δομής | 4 |
| 1.2. Στόχοι της οργανωτικής δομής | 4 |
| 1.2.1. Διευκόλυνση του συντονισμού των εργασιών και της εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης | 5 |
| 1.2.2. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, καθορισμός καθηκόντων και υπευθυνοτήτων | 8 |
| 1.2.3. Διαμόρφωση και οργάνωση των βασικών μηχανισμών συντονισμού και τυπικών σχέσεων στα διάφορα μέρη της οργανωτικής δομής | 9 |
| 1.2.4. Αποτελεσματική ομαδοποίηση (τμηματοποίηση) των θέσεων εργασίας για το σωστό συντονισμό μεταξύ τους | 9 |
| 1.2.5. Διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης | 11 |
| 1.2.6. Καθορισμός των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων | 11 |
| 1.2.7. Παρακίνηση των εργαζομένων | 12 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΙΔΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ/ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥΣ | |
| 2.1. Εισαγωγή | 13 |
| 2.2. Οργανόγραμμα | 13 |
| 2.3. Απλή οργανωτική δομή (simple structure) | 15 |
| 2.4. Λειτουργική οργανωτική δομή (functional structure) | 15 |
| 2.5. Γεωγραφική οργανωτική δομή (geographical structure) | 18 |
| 2.6. Δομή κατά Προϊόν (product Structure) | 19 |
| 2.7. Αποκεντρωμένες Επιχειρηματικές Μονάδες- Πολυτμηματική Δομή (multidivisional structure) | 20 |
| 2.8. Υβριδική Οργανωτική Δομή (hybrid structure) | 22 |
| 2.9. Οργάνωση κατά Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (ΣΕΜ -strategic business units) | 23 |
| 2.10. Μητρική ή τύπου μήτρας οργανωτική δομή (matrix structure) | 26 |
| 2.11. Συμπέρασμα | 28 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ | |
| 3.1. Εισαγωγή | 30 |
| 3.2. Λιτές δομές | 31 |
| 3.3. Οριζόντιες δομές ή χωρίς φραγμούς – όρια(barrier-free) | 31 |
| 3.4. Ρευστές δομές | 32 |
| 3.5. αρθρωτός τύπος δομής (modular) | 33 |
| 3.6. Εικονικός τύπος δομής (virtual) | 34 |

| | |
|---|----|
| 3.7. Δικτυωτές-κυτταρικές δομές (cellular) | 36 |
| 3.8. Ο διαδικτυακός τύπος δομής (Network Structure) | 38 |
| 3.9. Γιατί υπάρχουν τόσο λίγοι τύποι-δομές; | 39 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ | |
| 4.1. Εισαγωγή | 40 |
| 4.2. Οι διοικητικές πτυχές της εφαρμογής της στρατηγικής | 41 |
| 4.3. Συνδυασμός οργανωτικής δομής και στρατηγικής | 43 |
| 4.4. Πώς η δομή εξελίσσεται όταν εξελίσσεται η στρατηγική: Το Μοντέλο Σταδίων | 46 |
| 4.5. Τα σχετικά με τη στρατηγική- πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εναλλακτικών μορφών οργάνωσης | 47 |
| 4.6. Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες | 49 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗΣ | |
| 5.1. Εισαγωγή | 52 |
| 5.2. Εταιρική Στρατηγική | 52 |
| 5.3. Οργανωτική Δομή | 54 |
| 5.4. Στρατηγική προσαρμογή (Strategic Fit) | 55 |
| 5.5. Οργανωτική Δομή και Στρατηγική | 60 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ 7S | |
| 6.1. Εισαγωγή | 64 |
| 6.2. Το κλασικό διάγραμμα του μοντέλου McKinsey 7 S | 65 |
| 6.3. Χρήση του μοντέλου των 7S | 67 |
| 6.4. Πρακτική εφαρμογή του μοντέλου των 7S | 68 |
| 6.5. Κριτική του μοντέλου 7S | 71 |
| 6.6. Τα Μοντέλα 7S είναι σημαντικά | 72 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΝΕΩΤΕΡΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | |
| 7.1. Εισαγωγή | 73 |
| 7.2. Η Θεωρία των Συστημάτων | 73 |
| 7.3. Οργανωτική Δομή | 74 |
| 7.4. Οργανωτική Γέννηση και Ανάπτυξη | 77 |
| 7.5. Οργανωτική Παρακμή | 80 |
| 7.6. Ο Οργανισμός που Μαθαίνει (the Learning Organization) | 84 |
| 7.7. Κοινότητα | 86 |
| 7.8. Οργανωτική Ηθική | 87 |
| 7.9. Οργανωτικές Δομές για τον 21ο Αιώνα | 89 |
| Επίλογος- Συμπεράσματα | 92 |
| Βιβλιογραφία | 93 |

Εισαγωγή

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα και το βασικό στοιχείο των σύγχρονων βιομηχανικών επιχειρήσεων και των οικονομικών μονάδων παροχής υπηρεσιών είναι η ορθολογική οργάνωση. Στην καθημερινή γλώσσα χαρακτηρίζουμε ως οργάνωση τη ρύθμιση της δραστηριότητας διάφορων πραγμάτων ή ανθρώπων για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου. Ο συντονισμός αυτής της δράσης επιδιώκει να φέρει σε πέρας ένα έργο το οποίο δεν μπορεί να επιτύχει το μεμονωμένο άτομο.

Και ενώ ο καθορισμός για το ποια θα είναι η δομή της οργάνωσης αποτελεί μια μακρόχρονη στρατηγική αρμοδιότητα, οι οργανωτικές διαδικασίες οφείλουν να αλλάζουν συνεχώς, να εξετάζονται με προσοχή και να καθορίζονται ανά τμήμα και τομέα.

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι μεγαλύτερες και ταυτόχρονα πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις στον κόσμο, ανεξάρτητα από το αντικείμενο εργασιών τους, κάποια στιγμή στο παρελθόν τους προχώρησαν σε μια εκτεταμένη αναδιοργάνωση της δομής τους για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε μελλοντικές προκλήσεις.

Ένα δυνατό όπλο για την επιτυχία επιχειρήσεων που έχουν υψηλούς στόχους είναι να ακολουθούν μια σωστή στρατηγική που θα τους οδηγήσει στην κατάλληλη δομή έτσι ώστε να είναι λειτουργικές και επικερδής. Αυτή η στρατηγική που οδηγεί σε οργανωτικές δομές δεν είναι στατική. Όσο αλλάζουν τα δεδομένα στην παγκόσμια αγορά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις μελλοντικές προκλήσεις. Κοινό σημείο τους είναι ότι κάποια στιγμή στο παρελθόν τους προχώρησαν σε μια εκτεταμένη αναδιοργάνωση της δομής τους. Αναδιοργάνωση είναι η θεμελιώδης επανεξέταση και ο ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών, για την επίτευξη δραστικών βελτιώσεων σε κρίσιμες παραμέτρους της απόδοσης όπως το κόστος, η ποιότητα και η ταχύτητα εξυπηρέτησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

1.1. Έννοια της οργανωτικής δομής

Η οργανωτική δομή συνιστά ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων και μηχανισμών το οποίο εξυπηρετεί το συντονισμό και τον έλεγχο των τμημάτων μιας επιχείρησης¹.

Αναλυτικότερα, η έννοια της οργανωτικής δομής αναφέρεται στη μορφή της οργάνωσης, στον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων, τις σχέσεις εξουσίας, τα είδη των τμημάτων, τους μηχανισμούς ολοκλήρωσης-συντονισμού που προσδιορίζουν τη λειτουργία, την αξιοποίηση των πόρων και τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον της².

1.2. Στόχοι της οργανωτικής δομής

Οι οργανωτικές δομές θα πρέπει να εξυπηρετούν τους στόχους και τους σκοπούς κάθε επιχείρησης και η προσαρμογή τους να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα σε ενδεχομενικά – περιβαλλοντολογικά χαρακτηριστικά.

Οι στόχοι της οργανωτικής δομής είναι οι εξής³:

- Διευκόλυνση του συντονισμού των εργασιών και της εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης

¹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

² Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

³ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

- Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, καθορισμός καθηκόντων και υπευθυνοτήτων
- Διαμόρφωση και οργάνωση των βασικών μηχανισμών συντονισμού και τυπικών σχέσεων στα διάφορα μέρη της οργανωτικής δομής
- Αποτελεσματική ομαδοποίηση (τμηματοποίηση) των θέσεων εργασίας για το σωστό συντονισμό μεταξύ τους
- Διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης
- Καθορισμός των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων
- Παρακίνηση των εργαζομένων

Σε κάθε επιχείρηση κάθε ένα από τα παραπάνω στοιχεία, έχει ένα μικρό ή μεγάλο βαθμό συμμετοχής σε αυτήν, ο οποίος εξαρτάται από τους στόχους, τη στρατηγική και τον οργανωτικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

1.2.1. Διευκόλυνση του συντονισμού των εργασιών και της εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης

Συντονισμός είναι η λειτουργία που εμπλέκει με τον κατάλληλο τρόπο και στον κατάλληλο χρόνο, τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, προκειμένου να την καταστήσει αποτελεσματικότερη.

Μια επιχείρηση για να μπορεί να είναι αποδοτική πρέπει να έχει στο ενεργητικό της ικανούς εργαζομένους που μπορούν να λειτουργούν μεμονωμένα, αλλά και ως ομάδα . Ένας σωστός μάνατζερ θα πρέπει να συντονίζει τους εργαζόμενους με τον κατάλληλο τρόπο ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της⁴.

⁴ *Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Οι βασικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη και αποτελεσματική λειτουργία του συντονισμού είναι οι εξής⁵:

A. Η αρχή της ενότητας διοίκησης.

Κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει έναν προϊστάμενο, στον οποίο αναφέρεται και από τον οποίο δέχεται εντολές. Διότι, μπορεί να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα αποδοτικότητας στην περίπτωση που υπάρχει αβεβαιότητα για τις εντολές που πρέπει να ακολουθηθούν και από ποιον.

B. Η αρχή της ιεράρχησης εξουσίας.

Σε μια επιχείρηση πρέπει να υπάρχει μια σαφέστατα καθορισμένη ιεραρχία έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να συνδέεται με τον προϊστάμενό του και να μπορεί να διατελεί τα καθήκοντα που του ανατίθενται με σαφήνεια και χωρίς παραλείπόμενα.

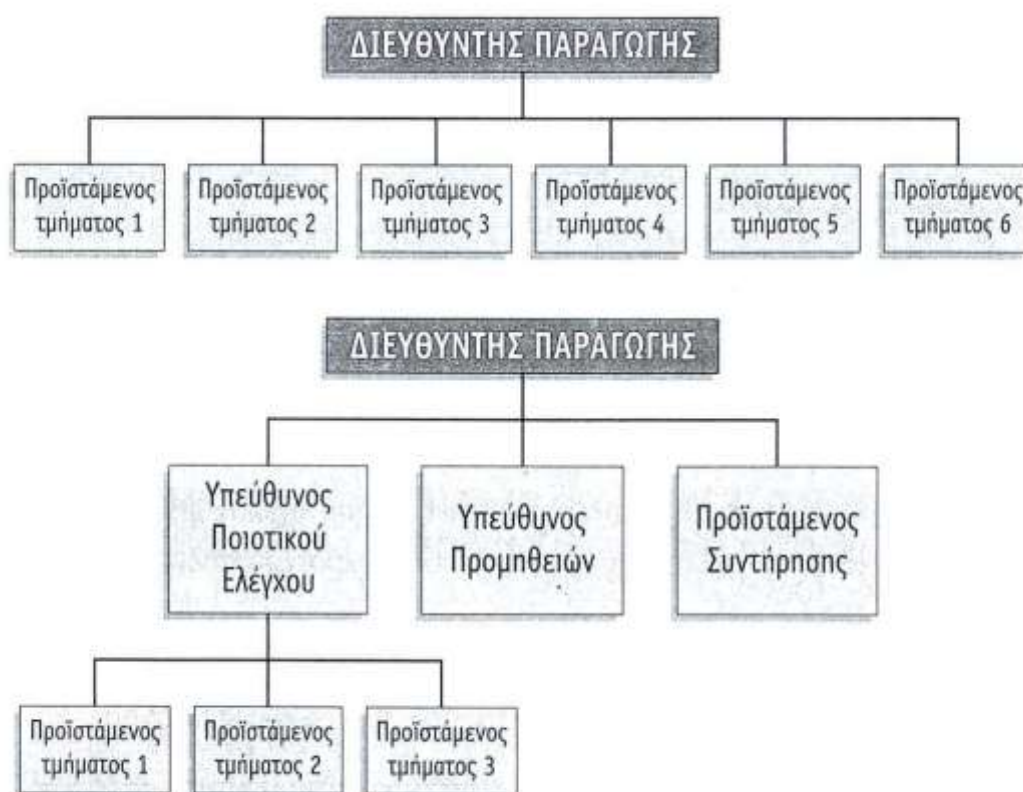
Γ. Η αρχή του εύρους ελέγχου (ή αλλιώς όριο διεύθυνσης).

Ο αριθμός των υφισταμένων που αναφέρονται απευθείας σε έναν προϊστάμενο, πρέπει να είναι περιορισμένος. Αυτό βέβαια εξαρτάται από μεγάλο αριθμό παραγόντων και αλλάζει σε κάθε περίπτωση. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι η αναλογική σχέση μεταξύ υψηλού κόστους και αποτελεσματικού ελέγχου στα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης. Το σωστό μανάτζμεντ είναι αυτό που θα βοηθήσει να βρεθεί μια μέση λύση, για το εύρος ελέγχου, δίνοντας έμφαση κυρίως στον επαγγελματισμό, στο βαθμό δυσκολίας της εργασίας σε κάθε τμήμα, στην σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων και στη σταθερότητα εκτελούμενων εργασιών.

⁵ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Όσον αφορά την στρατηγική, η επιλογή μιας συγκεκριμένης οργανωτικής δομής, διευκολύνει την ομαλή εφαρμογή της. Για να καταστήσουμε καλύτερη την έννοια, θα αναφέρουμε το εξής παράδειγμα. Μια επιχείρηση που διαθέτει περιορισμένο αριθμό προϊόντων αλλά θέλει να καλύψει μεγάλο γεωγραφικό εύρος, θα πρέπει να έχει διαφορετική στρατηγική βασισμένη σε γεωγραφική δομή από μια άλλη που έχει πολλά προϊόντα και θα πρέπει να έχει τέτοια οργανωτική δομή ώστε να είναι αποτελεσματική στην αγορά που ικανοποιεί⁶.

Στο παρακάτω Σχήμα 1.1 φαίνεται η διαφοροποίηση της δομής μιας επιχείρησης, όταν αλλάζει το εύρος ελέγχου.



Σχήμα 1.1⁷ Η δομή μιας επιχείρησης ανάλογα με το χρησιμοποιούμενο εύρος ελέγχου

⁶ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α΄: Θεωρία*, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

⁷ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., *Management - Μια σύγχρονη άποψη*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

1.2.2. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, καθορισμός καθηκόντων και υπευθυνοτήτων

Ο οργανωτικός σχεδιασμός αποτελεί τη βάση για να καθοριστούν οι θέσεις εργασίας, όπου ουσιαστικά εκφράζει ένα σύνολο καθηκόντων και υποχρεώσεων, με συγκεκριμένο και σταθερό τρόπο. Αυτό διευκολύνει την καθημερινότητα των εργαζομένων, έχοντας πλήρη γνώση των καθηκόντων τους ή ρόλων που αφορούν στην υλοποίηση ενός μέρους του συνολικού έργου της επιχείρησης⁸.

1.2.3. Διαμόρφωση και οργάνωση των βασικών μηχανισμών συντονισμού και τυπικών σχέσεων στα διάφορα μέρη της οργανωτικής δομής

Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ποια είναι η θέση του στην ιεραρχία της επιχείρησης και γίνεται ξεκάθαρο ποια είναι τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις του στα διάφορα μέρη της οργάνωσης μιας επιχείρησης⁹.

⁸ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

⁹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

1.2.4. Αποτελεσματική ομαδοποίηση (ή τμηματοποίηση) των θέσεων εργασίας για τον σωστό συντονισμό μεταξύ τους.

Η ομαδοποίηση είναι ουσιαστικά η συνένωση εργασιών σε ομάδες ή τμήματα και σκοπός είναι η διευκόλυνση των εργαζομένων για σωστή συνεργασία και αποτελεσματικότητα στα καθήκοντά τους. Ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις κάτι τέτοιο κρίνεται αναγκαίο για να υπάρχει και ο κατάλληλος έλεγχος των εργασιών από τη διοίκηση¹⁰.

Υπάρχουν 6 κριτήρια με βάση τα οποία ομαδοποιούνται οι εργασίες¹¹:

- α. Γνώσεις και ικανότητες
- β. Λειτουργία των τμημάτων
- γ. Χρονικό διάστημα που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας
- δ. Ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση
- ε. Η ομάδα-στόχος, σε ποιους πελάτες (target-group) απευθύνεται η επιχείρηση
- στ. Γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης

¹⁰ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

¹¹ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

¹¹ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Στον παρακάτω Πίνακα 1.1 δίνεται ένα υποθετικό παράδειγμα για μια βιομηχανία γαλακτοκομικών, όπου εφαρμόζονται και τα 6 κριτήρια ομαδοποίησης εργασιών.

Πίνακας 1.1¹² Κριτήρια ομαδοποίησης εργασιών

| | | | |
|------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|
| Γνώσεις και ικανότητες | Χημικοί | Εργοδηγοί τμημάτων | Εργάτες |
| Λειτουργία επιχείρησης | Έλεγχος παραλαβής α' υλών | Παραγωγή | Πωλήσεις |
| Χρόνος (βάρδιες) | 8 π.μ. – 4 μ.μ. | 4 μ.μ. - 12 μ.μ. | 12 μ.μ. – 8 π.μ. |
| Προϊόν | Γάλα | Τυρί | Γιαούρτι |
| Πελάτης | Πελάτες λιανικής | Super-markets | Εξαγωγές |
| Γεωγραφική τοποθεσία | Εργοστάσιο Θεσσαλονίκης | Εργοστάσιο Αθήνας | Εργοστάσιο Ξάνθης |

¹²Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Ο τρόπος εκτέλεσης και τα χαρακτηριστικά της ομαδοποίησης εργασιών, συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία¹³:

- Η ομαδοποίηση βοηθάει το μάνατζερ να εκτελεί πιο εύκολα το συντονισμό και τον έλεγχο μέσα στο τμήμα.
- Η εξεύρεση των πόρων που απαιτούνται για κάθε εργασία μπορεί να ανατεθεί στο ίδιο το τμήμα.
- Ο προσδιορισμός και η αξιοποίηση των κοινών μέτρων αξιολόγησης, που δημιουργούνται από την ομαδοποίηση, είναι μορφή υποκίνησης για τους εργαζομένους.
- Τέλος, η ομαδοποίηση των εργασιών προάγει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, βελτιώνοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

1.2.5. Διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης

Όσον αφορά την προσπάθεια για μεγιστοποίηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, από τις πιο βασικές λειτουργίες της οργανωτικής δομής είναι η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της. Η σωστή και γρήγορη μετάδοση των πληροφοριών από το ένα τμήμα στο άλλο, ο καθορισμός σχέσεων και ο τρόπος που θα μεταδίδονται οι πληροφορίες και από ποιόν, διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ τους¹⁴.

1.2.6. Καθορισμός των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων

Εξουσία είναι το δικαίωμα ενός ατόμου μέσα σε μία επιχείρηση να λαμβάνει αποφάσεις, τις οποίες εκτελούν οι υφιστάμενοι, χωρίς να χρειάζεται να ζητήσει έγκριση από οποιοδήποτε άλλο άτομο μέσα στην ίδια επιχείρηση¹⁵.

¹³ *Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

¹⁴ *Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄: Θεωρία*, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

¹⁵ *Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Αναλυτικότερα, υποδεικνύονται οι υπευθυνότητες κάθε εργαζόμενου σε όρους προϋπολογισμού εσόδων-δαπανών και αποτελεί συνδετικό στοιχείο μιας οργανωτικής δομής. Η εξουσία διακρίνεται σε συγκεντρωτική και αποκεντρωτική¹⁶.

Στην συγκεντρωτική εξουσία, τις αποφάσεις τις λαμβάνουν τα υψηλά ιστάμενα πρόσωπα που συνήθως είναι αυτοί που πραγματοποιούν και τους ελέγχους που γίνονται στα διάφορα τμήματα. Στην αποκεντρωτική εξουσία, οι αποφάσεις λαμβάνονται και από υφιστάμενα πρόσωπα στην επιχείρηση, σε χαμηλότερα δηλαδή επίπεδα της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση συνίσταται η συνύπαρξη των δύο εξουσιών με διαφορετικό βαθμό εφαρμογής ανάλογα με την επιχείρηση¹⁷.

1.2.7. Παρακίνηση των εργαζομένων

Η οργανωτική δομή δηλώνει ουσιαστικά στους εργαζομένους, προϊστάμενους και υφιστάμενους, ποιες είναι οι ανώτερες, οι μεσαίες και οι κατώτερες θέσεις εργασίας και ποιες είναι οι ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν. Το γεγονός αυτό αποτελεί από μόνο του μια μορφή παρακίνησης και βοηθάει στον στόχο για ανοδική πορεία μέσα στην επιχείρηση στα πλαίσια μιας ευγενής άμιλλας που μπορεί να αυξάνει και να καλυτερεύει την απόδοσή τους¹⁸.

¹⁶ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄: Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

¹⁷ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

¹⁸ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄: Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Είδη οργανωτικών δομών και στρατηγικά πλεονεκτήματα/μειονεκτήματά τους

2.1. Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος της και το προϊόν που παράγει ή την υπηρεσία που προσφέρει, έχει ως στόχο την μέγιστη απόδοση που θα της εξασφαλίζει και μεγαλύτερο κέρδος. Για την επίτευξη αυτής της απόδοσης, επιλέγεται, ανάλογα κάθε φορά με τους στόχους που έχουν τεθεί, το κατάλληλο είδος της οργανωτικής δομής που εξυπηρετεί καλύτερα την υλοποίηση της εκάστοτε στρατηγικής και των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται. Οι μάνατζερ είναι αυτοί που μπορούν να συνδυάσουν διαφορετικά είδη οργανωτικού σχεδιασμού στην επιχείρησή τους, για να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα ανάλογα με τους στόχους τους. Αναλυτικότερα, για να κατανοήσουμε τα είδη του οργανωτικού σχεδιασμού θα μελετήσουμε την έννοια του οργανογράμματος¹⁹.

2.2. Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα που δείχνει την βασική δομή μιας επιχείρησης, μας δίνει πέντε βασικά είδη πληροφοριών²⁰:

- Το σύνολο των εργασιών που εκτελεί μια επιχείρηση
- Τα τμήματα στα οποία διαχωρίζεται η επιχείρηση (ανά λειτουργία)
- Την περιοχή ευθύνης, το είδος της εργασίας δηλαδή, του κάθε τμήματος
- Τα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης
- Τις γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας στην επιχείρηση

¹⁹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

²⁰ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

²⁰ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Βασικό πλεονέκτημα του οργανογράμματος είναι ότι γίνεται ξεκάθαρο πως συνδέονται τα διάφορα τμήματα μεταξύ τους, ο καταμερισμός των εργασιών στο κάθε τμήμα και το πώς σχετίζονται οι επιμέρους εργασίες με το σύνολο. Ο καθένας γνωρίζει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες του, και τα καθήκοντά του, καθώς και σε ποιόν αναφέρεται, πόσους και ποιους υφιστάμενους ή προϊστάμενους έχει.

Στα μειονεκτήματα του, είναι ότι δεν μπορεί να δείξει λεπτομέρειες για την οργάνωση της επιχείρησης που είναι απαραίτητες, κάτι που το καθιστά ελλιπές. Επίσης η αυστηρότητα στα όρια που υπάρχουν στην σχέση προϊστάμενου-υφιστάμενου δεν εφαρμόζεται κατά γράμμα, γιατί θα δημιουργούσε λειτουργικά προβλήματα στην επιχείρηση (π.χ. καθυστέρηση στην εκτέλεση των εντολών). Τέλος, σε μια απλή παρατήρηση του οργανογράμματος, ένας απλός εργαζόμενος στα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης, θα αισθάνεται πολύ μειονεκτικά συνειδητοποιώντας την απόσταση που τον χωρίζει από την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης²¹.

Κατά συνέπεια, το οργανόγραμμα θα πρέπει να χρησιμοποιείται για ένα και μόνο σκοπό: Να απεικονίσει την βασική, τυπική διάρθρωση της επιχείρησης στο σύνολό της, διατηρώντας τον πληροφοριακό χαρακτήρα του²².

Μετά την εξέταση της έννοιας του οργανογράμματος, θα περιγράψουμε τα βασικά είδη του οργανωτικού σχεδιασμού που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις και θα αναλύσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους²³.

²¹ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

²² Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

²³ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

2.3. Απλή οργανωτική δομή (simple structure)

Η απλή οργανωτική δομή εφαρμόζεται σε μικρές και κυρίως οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν περιορισμένο αριθμό προϊόντων ή παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες για ένα μικρό κομμάτι της αγοράς. Σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει μεγάλο μέρος των διοικητικών λειτουργιών, έχοντας την πλήρη επίβλεψη της διαδικασίας. Στα μειονεκτήματα της συγκαταλέγεται το γεγονός ότι η δομή αυτή μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους²⁴.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Apple Computer, που ξεκίνησε ως μια μικρή επιχείρηση με απλή οργανωτική δομή (την αποτελούσαν δύο άνθρωποι) και καθώς αυξάνονταν η δουλειά, το κεφάλαιο και το απαραίτητο προσωπικό, συνεπώς και τα κέρδη, αναγκαστικά χρειάστηκε αλλαγή στην οργανωτική της δομή²⁵.

2.4. Λειτουργική οργανωτική δομή (functional structure)

Η λειτουργική δομή διαχωρίζει την επιχείρηση με βάση τις λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την επιβίωσή της. Έτσι, τα άτομα ομαδοποιούνται σε διαφορετικά τμήματα με βάση την κοινή εργασία που εκτελούν ή τις παρεμφερείς δεξιότητές τους. Οι λειτουργίες ποικίλλουν ανάλογα με τον πελάτη, το προϊόν και την τεχνολογία κάθε επιχείρησης. Ο λειτουργικός σχεδιασμός ξεκίνησε να αναπτύσσεται όταν οι επιχειρήσεις άρχισαν να μεγαλώνουν και να εξειδικεύονται στις αρχές του 19ου αιώνα, και οι μάνατζερ συνειδητοποίησαν ότι δομώντας σωστά τις λειτουργικές γραμμές της επιχείρησής τους, άρχισαν να γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικοί και πιο αποτελεσματικοί από αυτούς που δεν είχαν αυτή τη δομή²⁶.

²⁴ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

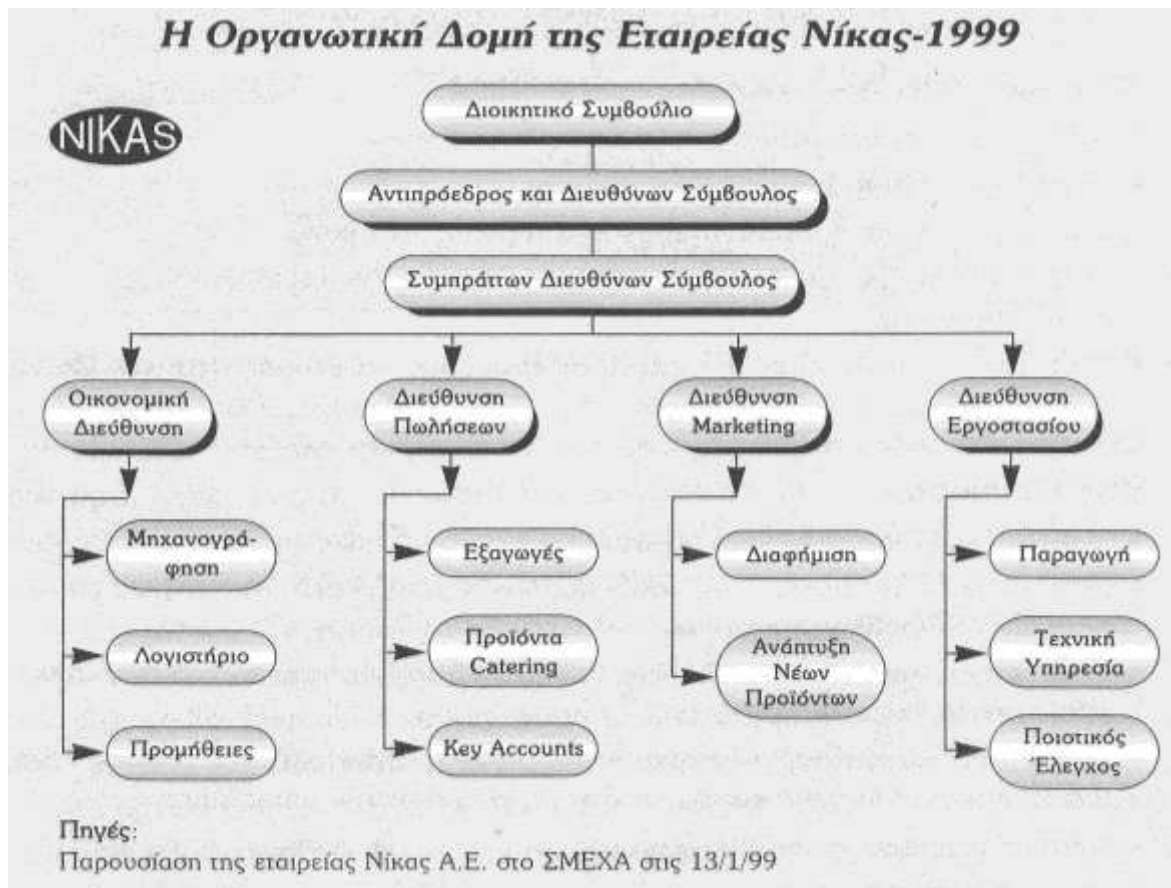
²⁵ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

²⁶ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Besanko M. D. Dranove & M. Shanley, Economics of Strategy, New York, John Willey & Sons, Fourth Edition, 2007.

Ένα παράδειγμα επιχείρησης που ακολουθεί τη λειτουργική οργανωτική δομή είναι η γνωστή εταιρεία αλλαντικών Νίκας, η οποία είναι οργανωμένη σε τέσσερις διευθύνσεις: την οικονομική, τη διεύθυνση πωλήσεων, μάρκετινγκ και εργοστασίου όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.1.



Σχήμα 2.127

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Λειτουργικής Οργανωτικής Δομής²⁸:

Πλεονεκτήματα:

- Αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων
- Κεντρικός έλεγχος στρατηγικών αποτελεσμάτων
- Ξεκάθαρος ορισμός των αρμοδιοτήτων
- Διευκόλυνση της εμβάθυνσης σε λειτουργικά ζητήματα
- Ανάπτυξη λειτουργικών ικανοτήτων-ευκαιρίες για εξειδίκευση μέσα σε κάθε λειτουργία

²⁷ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

²⁸ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

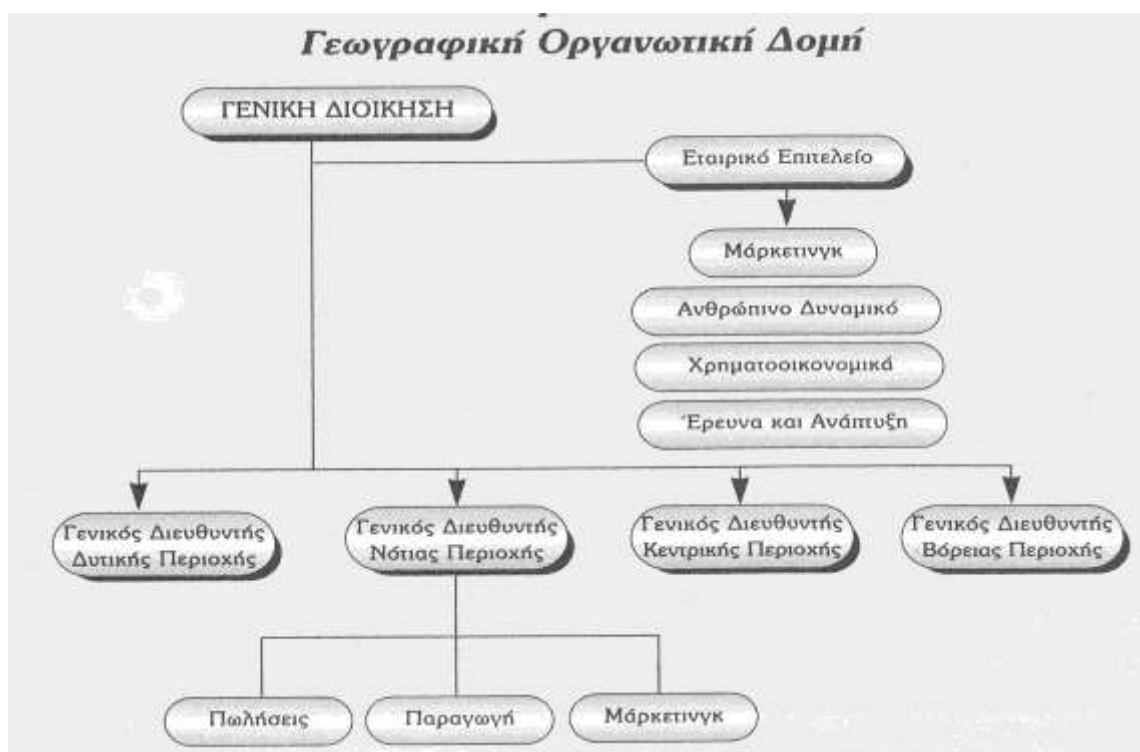
- Επιτρέπει σε υφιστάμενους και προϊσταμένους να μοιράζονται την κοινή γνώση μέσα σε κάθε λειτουργία
- Δίνονται ιδιαίτερα αποτελεσματικές λύσεις στα τεχνικά προβλήματα
- Εύκολος συντονισμός των ατόμων μέσα στο ίδιο τμήμα (η επικοινωνία και η συναδελφικότητα που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών του κάθε τμήματος, οδηγεί στην ομαδική εργασία και άρα στον ευκολότερο συντονισμό και έλεγχο του τμήματος).

Μειονεκτήματα:

- Υπερβολική διάσπαση των στρατηγικών διαδικασιών
- Εφόσον η λήψη αποφάσεων ανατίθεται στους μάντζερ πρώτης γραμμής, <<φορτώνονται>> με πολλά προβλήματα απ' όλα τα τμήματα, κάτι που οδηγεί σε καθυστερήσεις ή και χαμηλή ποιότητα λήψης αποφάσεων
- Μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχη/δυσαρμονία μεταξύ των λειτουργιών και να προκαλέσει προβλήματα επικοινωνίας, ανεπαρκή συνεργασία και συντονισμό μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Το κάθε τμήμα αισθάνεται αποκομμένο από τα υπόλοιπα τμήματα και ίσως να τηρεί επιφυλακτική στάση απέναντί τους μη παρέχοντας βοήθεια και υποστήριξη σε περίπτωση που τη χρειαστούν
- Δημιουργεί στελέχη που περιορίζουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες τους σε ένα στενό εύρος. Η καθημερινή ενασχόλησή τους με την επίλυση προβλημάτων ρουτίνας, μειώνει την ευρύτερη αντίληψη για την επιχείρηση, που οφείλουν να έχουν
- Οι ειδικοί των λειτουργιών δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στο τι είναι καλό για τη λειτουργία τους και όχι στο τι ωφελεί όλη την επιχείρηση με αποτέλεσμα να εμφανίζονται λιγότερες καινοτομίες, νέα προϊόντα ή νέοι τρόποι επίλυσης προβλημάτων
- Δυσκολία προσαρμογής σε αλλαγές

2.5. Γεωγραφική οργανωτική δομή (geographical structure)

Η μορφή αυτή της οργανωτικής δομής υιοθετείται κυρίως από επιχειρήσεις που λειτουργούν σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές ή που εξυπηρετούν μια εκτεταμένη γεωγραφική περιοχή. Στις περιπτώσεις αυτές κάθε περιοχή αποτελεί την βάση όπου εκτελούνται οι επιχειρησιακές δραστηριότητες όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.2 που ακολουθεί²⁹.



Σχήμα 2.2³⁰

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Γεωγραφικής Δομής³¹:

Πλεονεκτήματα:

- Επιτρέπει την προσαρμογή της στρατηγικής στις ανάγκες κάθε αγοράς
- Μειώνει το μεταφορικό κόστος
- Αποκεντρώνει/αναθέτει την ευθύνη κέρδους/ζημιάς σε χαμηλότερα επίπεδα
- Βελτιώνει το λειτουργικό συντονισμό σε κάθε αγορά στόχο

²⁹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

³⁰ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

³¹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

- Εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας των τοπικών λειτουργιών

Μειονεκτήματα:

- Οδηγεί σε αναπαραγωγή των επιτελικών υπηρεσιών σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο. Κατά συνέπεια συνεπάγεται αυξημένο κόστος.
- Δημιουργεί πρόβλημα ως προς το πόση γεωγραφική ομοιομορφία θα πρέπει η έδρα της επιχείρησης να επιβάλλει σε αντιδιαστολή με τη γεωγραφική ποικιλία που θα επιτρέπει
- Δυσκολία στη διατήρηση ενιαίας εταιρικής εικόνας από περιοχή σε περιοχή
- Προσθέτει ένα ακόμα διοικητικό στρώμα που θα διοικεί τις γεωγραφικές μονάδες

2.6. Δομή κατά Προϊόν (Product Structure)

Η δομή αυτή ενδείκνυται σε επιχειρήσεις με μεγάλο εύρος προϊόντων ή υπηρεσιών. Κάθε τμήμα σε αυτή τη δομή είναι υπεύθυνο για την παραγωγή προϊόντος ή παροχή υπηρεσίας³².

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Δομής κατά Προϊόν³³:

Πλεονεκτήματα:

- Διευκολύνει τις χρηματοοικονομικές λειτουργίες δίνοντας βάρος στο κόστος και στην κερδοφορία
- Η λήψη αποφάσεων μπορεί να καταμεριστεί όπου υπάρχει συγκεκριμένο πρόβλημα

³² Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

³³ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Μειονεκτήματα:

- Αναπαράγει τους χρησιμοποιούμενους πόρους (π.χ. για κάθε προϊόν χρειάζεται γενική διεύθυνση, μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικά κ.λ.π.), γεγονός που αυξάνει το συνολικό κόστος
- Δεν ενθαρρύνει την ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στις περιοχές προϊόντων έχουν γενικές γνώσεις και έχουν ελλείψεις σε συγκεκριμένες λειτουργίες
- Ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των προϊόντων

2.7. Αποκεντρωμένες Επιχειρηματικές Μονάδες- Πολυτμηματική Δομή (multidivisional structure)

Κύριο χαρακτηριστικό της δομής αυτής είναι ότι υποδιαιρεί την επιχείρηση σε επιμέρους μονάδες, οι οποίες σχηματίζονται με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις γεωγραφικές περιοχές και το πελατειακό κοινό στο οποίο απευθύνονται.

Η επιχείρηση υποδιαιρείται σε ξεχωριστές μονάδες που λειτουργούν σαν αυτόνομα κέντρα αποφάσεων και μπορεί να έχουν όποια οργανωτική δομή εξυπηρετεί την εκάστοτε στρατηγική και ταιριάζει τις λειτουργικές απαιτήσεις και δραστηριότητές της. Οι μάνατζερ των τμημάτων ασχολούνται με διευθυντικά ζητήματα ενώ για αποφάσεις στρατηγικής είναι υπεύθυνοι οι διοικητές των τμημάτων και το συνεργαζόμενο προσωπικό.

Η δομή αυτή εξυπηρετεί μεγάλες επιχειρήσεις που προσφέρουν διαφορετικά προϊόντα ή/και υπηρεσίες³⁴.

Για παράδειγμα, η PepsiCo μέχρι τα τέλη του 1997 ήταν οργανωμένη σε τρεις βασικές επιχειρηματικές μονάδες – αναψυκτικά (Pepsi), εστιατόρια (Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Taco Bell) και σνακς (Frito Lays). Κάθε μία από τις επιχειρηματικές μονάδες είχε τις δικές της λειτουργίες, όπως έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ κ.λ.π. Το αποτέλεσμα της οργάνωσης

³⁴ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Besanko M. D. Dranove & M. Shanley, Economics of Strategy, New York, John Willey & Sons, Fourth Edition, 2007.

αυτής είναι μεγαλύτερη οριζόντια διαφοροποίηση (διαίρεση και ομαδοποίηση δραστηριοτήτων)³⁵.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Πολυτμηματικής Δομής³⁶:

Πλεονεκτήματα:

- Αυξημένος εταιρικός χρηματοοικονομικός έλεγχος
- Η γενική διεύθυνση και το εταιρικό επιτελείο ασχολούνται με θέματα εταιρικής στρατηγικής
- Επιτρέπει στην κάθε μονάδα να οργανωθεί γύρω από τη δική της αλυσίδα αξίας
- Διευκολύνει τη μέτρηση της απόδοσης κάθε μονάδας
- Υψηλός βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Οι απαιτήσεις ή τα παράπονά τους εισακούγονται και εκπληρώνονται ευκολότερα σε μία τέτοια δομή

Μειονεκτήματα:

- Αύξηση διοικητικού κόστους λόγω αναπαραγωγής των επιτελικών λειτουργιών σε εταιρικό και τμηματικό επίπεδο
- Πρόβλημα για το ποιες αποφάσεις θα είναι αποκεντρωμένες και ποιες συγκεντρωμένες
- Μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχη μεταξύ των μονάδων για εταιρικούς πόρους και προσοχή
- Η εταιρική διοίκηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους διοικητές των μονάδων
- Δυσκολία συντονισμού σχετικών δραστηριοτήτων μεταξύ των μονάδων
- Απαιτείται συχνά η θέσπιση αυστηρών κανόνων λειτουργίας, προκειμένου να συντονιστούν αποτελεσματικά τα διάφορα τμήματα

³⁵ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

³⁶ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

2.8. Υβριδική Οργανωτική Δομή

Αποτελεί συνδυασμό του λειτουργικού και του πολυτμηματικού σχεδιασμού, με ποσοστό συμμετοχής του καθενός που καθορίζεται από τη διοίκηση, προκειμένου να ενισχυθούν τα πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα και των δύο αυτών οργανωτικών δομών³⁷. Ένα παράδειγμα της υβριδικής οργανωτικής δομής παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.3 που ακολουθεί.



Σχήμα 2.3³⁸

³⁷ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., *Management - Μια σύγχρονη άποψη*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

³⁸ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., *Management - Μια σύγχρονη άποψη*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Υβριδικής Δομής³⁹:

Πλεονεκτήματα:

- Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Εύκολος και αποτελεσματικός συντονισμός των μελών ενός τμήματος, αλλά και διαφορετικών τμημάτων

Μειονεκτήματα:

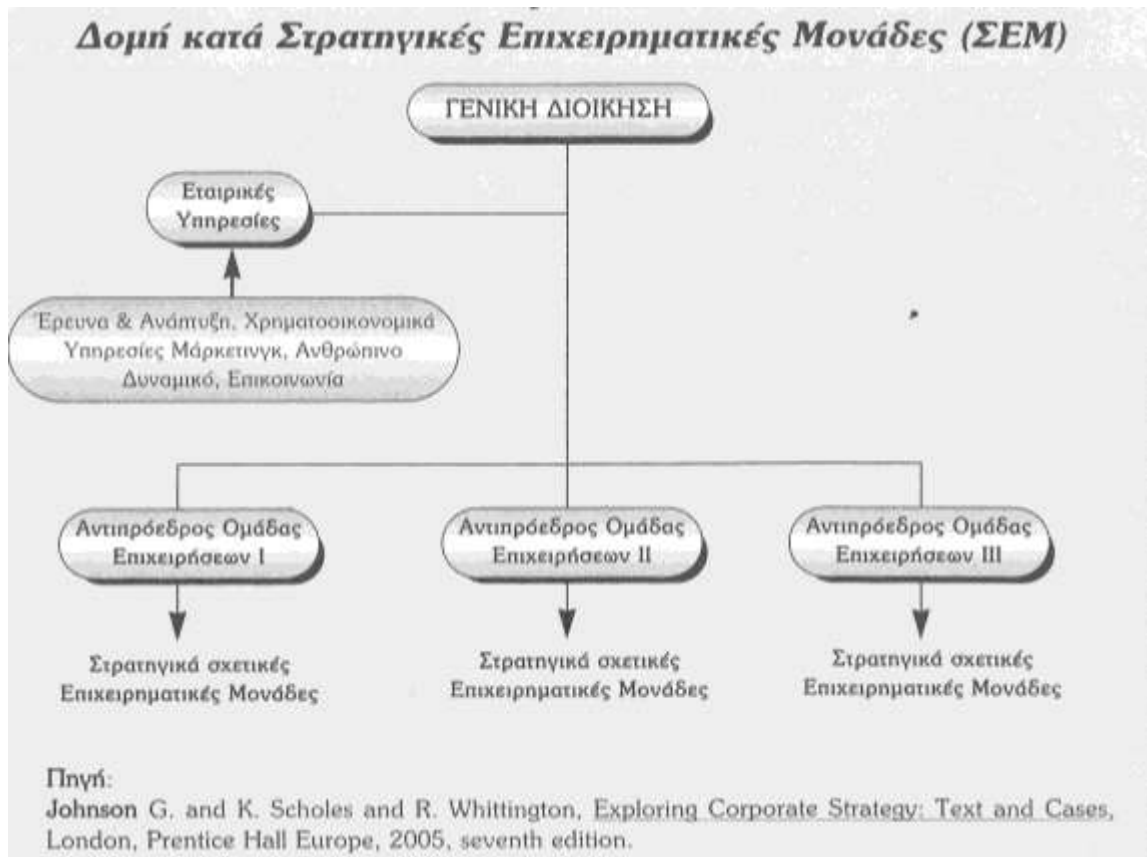
- Μερικές φορές πραγματοποιούνται συγκρούσεις των τμημάτων με την ανώτερη διοίκηση, όταν αυτή επεμβαίνει για να επηρεάσει τις αποφάσεις των πρώτων
- Αργή λήψη αποφάσεων για θέματα υψηλής σπουδαιότητας, εφόσον αυτά παραπέμπονται στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, παρ' ότι το τμήμα μόνο του θα μπορούσε να χειριστεί αποτελεσματικότερα την κατάσταση

2.9. Οργάνωση κατά Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (ΣΕΜ –strategic business units)

Σε αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις και σίγουρα σε διαφοροποιημένες, όπως είδαμε παραπάνω, είναι δύσκολο να υπάρχει έλεγχος από την κεντρική διεύθυνση. Έτσι σε αυτή τη μορφή δομής προστίθεται ακόμα ένα διοικητικό επίπεδο μεταξύ των διοικητών. Δηλαδή ένα ανώτερο στέλεχος όπου ελέγχει όλες τις επιμέρους μονάδες και τμήματα και αναφέρεται απευθείας στη γενική διοίκηση, για διευκόλυνση του στρατηγικού σχεδιασμού και τον συντονισμό των μονάδων⁴⁰.

³⁹ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

⁴⁰ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.



Σχήμα 2.4⁴¹

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της General Electric, πρωτοπόρου επιχείρησης στην οργάνωση κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Η εξαιρετικά επιτυχημένη αυτή επιχείρηση, δραστηριοποιείται στους εξής έξι τομείς: φωτισμός, οικιακές συσκευές (ψυγεία, πλυντήρια κ.λ.π.), ιατρικά συστήματα, μηχανές αεροσκαφών, συστήματα ηλεκτρισμού, συστήματα μεταφορών. Είναι οργανωμένη σε ΣΕΜ κάθε μια από τις οποίες είναι μια επιχείρηση πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων. Είναι χαρακτηριστικό ότι η General Electric ομαδοποίησε 190 μονάδες σε 43 ΣΕΜ και αργότερα σε 6 τομείς⁴².

⁴¹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

⁴² Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Οργάνωσης κατά ΣΕΜ⁴³:

Πλεονεκτήματα:

- Διευκολύνει το συντονισμό σχετικών δραστηριοτήτων σε μια ΣΕΜ
- Προωθεί μεγαλύτερη συνεκτικότητα μεταξύ των μονάδων
- Βοηθά στον καταμερισμό των εταιρικών πόρων σε περιοχές με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης

Μειονεκτήματα:

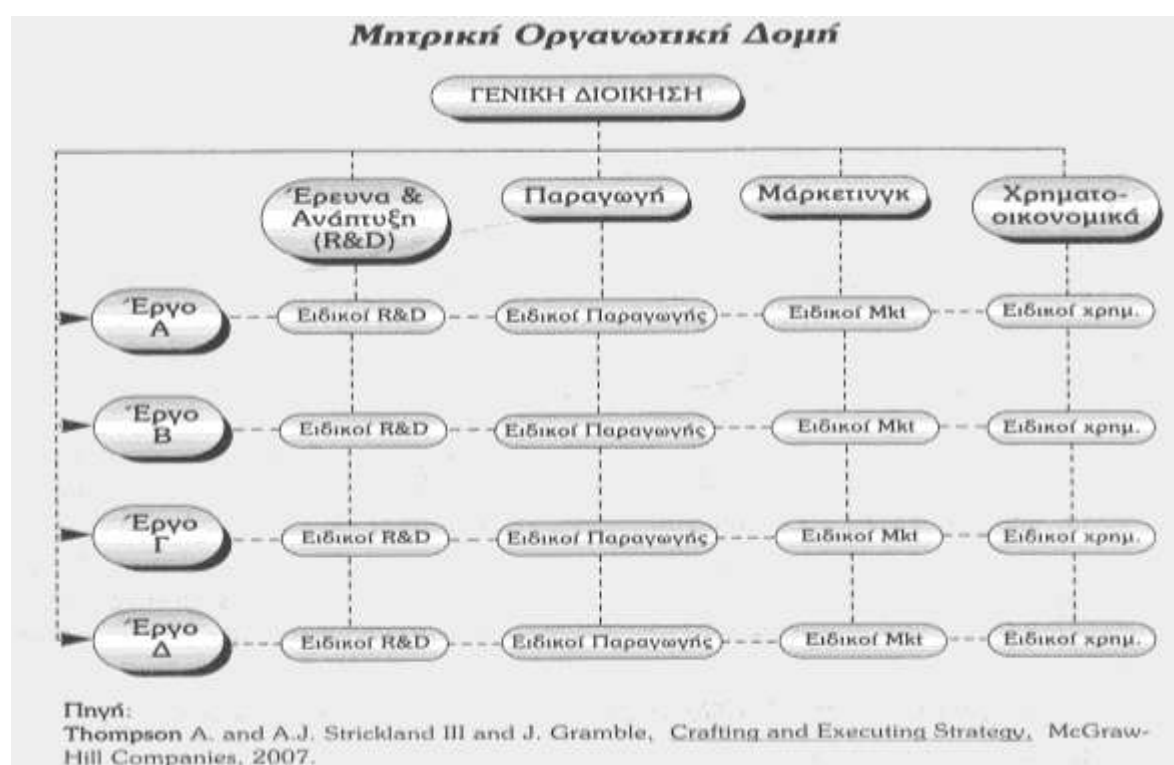
- Είναι δυνατό να γίνει η ομαδοποίηση των εργασιών σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες με μη ορθολογικό τρόπο
- Οι ΣΕΜ μπορεί να είναι μυωπικές όσον αφορά το σχεδιασμό της μελλοντικής τους στρατηγικής και γενικότερης κατεύθυνσης προς το μέλλον
- Προσθέτει ένα ακόμα ιεραρχικό επίπεδο και άρα επιβαρύνει το συνολικό κόστος
- Οι σχέσεις εξουσίας και οι ρόλοι μεταξύ της γενικής διοίκησης, του αντιπροέδρου της ΣΕΜ και των διευθυντών κάθε επιμέρους επιχειρηματικής μονάδας πρέπει να είναι ξεκάθαροι, διαφορετικά μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση και να υπάρξουν συγκρούσεις
- Πρέπει ο επικεφαλής της κάθε ΣΕΜ να διαθέτει ισχύ, διαφορετικά δε θα υπάρχει συντονισμός μεταξύ των επιμέρους μονάδων που την αποτελούν

⁴³ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

2.10. Μητρική ή τύπου μήτρας οργανωτική δομή (matrix structure)

Κύριο χαρακτηριστικό της δομής αυτής είναι ότι η επιχείρηση είναι οργανωμένη σε πολλά τμήματα, που συνεργάζονται μεταξύ τους με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που είναι οργανωμένη με τέτοια δομή, μπορεί να περιλαμβάνει τμήματα παραγωγής προϊόντων και λειτουργικές μονάδες ή δύο διαφορετικού τύπου υπηρεσίες που μπορεί να στηρίζονται στην γεωγραφική επέκταση ή ανάλογα με το πελατειακό τους κοινό⁴⁴.

Για καλύτερη κατανόηση της δομής αυτής θα μελετήσουμε το Σχήμα 2.5 που ακολουθεί.



Σχήμα 2.5⁴⁵

Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας δομής είναι ένα σύστημα, μέσα στο οποίο κάθε εργαζόμενος ελέγχεται από δύο προϊστάμενους με ίση εξουσία μέσα στην επιχείρηση, το μάνατζερ της λειτουργικής οργανωτικής δομής και το μάνατζερ της πολυτμηματικής δομής. Ο

⁴⁴ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., *Management - Μια σύγχρονη άποψη*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Besanko M. D. Dranove & M. Shanley, *Economics of Strategy*, New York, John Willey & Sons, Fourth Edition, 2007.

⁴⁵ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

<<λειτουργικός>> μάνατζερ είναι υπεύθυνος για την εργασία που εκτελείται από τους ειδικούς με την ίδια ειδικότητα σε όλα τα τμήματα, ενώ ο <<πολυτμηματικός>> μάνατζερ είναι υπεύθυνος για την εργασία που εκτελείται από τους ειδικούς όλων των ειδικοτήτων μέσα στο ίδιο τμήμα⁴⁶.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Μητρικής Οργανωτικής Δομής⁴⁷:

Πλεονεκτήματα:

- Ενθαρρύνει τη διατμηματική ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων
- Χαρακτηρίζεται από ευελιξία στη χρήση των ανθρώπινων πόρων, από τη στιγμή που τα τμήματα ενός έργου μπορούν να δημιουργηθούν, να μεταφερθούν ή να διαλυθούν άμεσα, ανταποκρινόμενα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του συγκεκριμένου έργου
- Αυξάνει τη διοικητική παρακίνηση
- Αναπτύσσει αποτελεσματικότερα στελέχη μέσα από την ενασχόληση στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή σε πολλαπλά έργα
- Ενθαρρύνει τη συνεργασία και το συντονισμό των σχετικών διαδικασιών
- Διευκολύνει τους ανώτερους μάνατζερ στην κατάσταση μακροπρόθεσμων σχεδίων για την επιχείρηση, από τη στιγμή που οι αποφάσεις ρουτίνας αναθέτονται σε χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα

Μειονεκτήματα:

- Περίπλοκο σχήμα διοίκησης
- Μεγάλη επένδυση/σπατάλη χρόνου στη λήψη αποφάσεων, άρα και αυξημένο κόστος λειτουργίας
- Μη ξεκάθαρη εικόνα των εργασιακών αρμοδιοτήτων
- Ενδεχόμενη σύγχυση των εργαζομένων ως προς το πού ανήκουν και σε ποιον πρέπει να αναφέρονται

⁴⁶ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

⁴⁷ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Η πολυπλοκότητα της μητρικής οργανωτικής δομής απαιτεί πολύ λεπτούς χειρισμούς και μεγάλη θέληση από το εμπλεκόμενο προσωπικό, ώστε να εφαρμοστεί με επιτυχία⁴⁸.

Μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η Siemens και η Citibank, ενώ υιοθέτησαν αυτή τη δομή για κάποιο χρονικό διάστημα, στη συνέχεια την εγκατέλειψαν γιατί τα αποτελέσματα δεν ήταν ανάλογα των προσδοκιών τους⁴⁹.

2.11. Συμπέρασμα

Σε γενικές γραμμές οι οργανωτικές δομές που αναλύσαμε παραπάνω είναι αυτές που συναντάμε πιο συχνά στις επιχειρήσεις. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι κάποια επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες και τις στρατηγικές τις επιλογές δεν μπορεί να έχει μια δική της ξεχωριστή οργανωτική δομή. Η ενδεχομενική θεωρία (contingency theory) είναι αυτή που λέει ότι δεν υπάρχει μια ομοιόμορφη "τέλεια" οργανωτική δομή που να ταιριάζει σε κάθε είδος επιχείρησης.

Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στους εξής τρεις παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των οργανωτικών δομών⁵⁰:

- Την τεχνολογία και τις αλλαγές που επιφέρει στην οργάνωση
- Τη ροή πληροφοριών
- Τη δυναμική μεταξύ διαφοροποίησης και συμπληρωματικότητας (integration).

⁴⁸ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

⁴⁹ Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.

⁵⁰ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Για παράδειγμα, η Lexmark επινόησε μια οργανωτική δομή η οποία βασίζεται σε ομάδες προϊόντων. Η Lexmark, κατασκευάστρια επιχείρηση εκτυπωτών και γραφομηχανών, ανήκε στην IBM μέχρι το 1992, οπότε πωλήθηκε σε μία επενδυτική επιχείρηση της Νέας Υόρκης. Η νέα διοίκηση ανέλαβε να επανασχεδιάσει τη δομή της επιχείρησης. Στα πλαίσια των αλλαγών ο Διευθύνων Σύμβουλος μείωσε τη διοικητική ιεραρχία κατά τρία επίπεδα και αποκέντρωσε την εξουσία στους τέσσερις διοικητές προϊόντων. Επίσης, συνεχίζοντας τη διαδικασία της αποκέντρωσης, ανέθεσε στους διοικητές προϊόντων τη δημιουργία διατμηματικών ομάδων που αποτελούνταν από εργαζόμενους απ' όλες τις λειτουργίες, με σκοπό να επινοηθούν νέοι τρόποι οργάνωσης των δραστηριοτήτων ώστε να μειωθεί το κόστος. Οι ομάδες θα έπρεπε να χρησιμοποιήσουν τη μέθοδο της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) για να αξιολογήσουν τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Για να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα εργάζονταν με βάση την καινοτομία και την ποιότητα, επανασχεδιάστηκε το σύστημα αμοιβών. Αυτός ο επανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής της Lexmark σε δομή με βάση τις ομάδες προϊόντων (product-team structure) Lexmark αποδείχθηκε ιδιαίτερα επιτυχημένος και στα επόμενα 3 χρόνια οδήγησε την επιχείρηση σε σημαντική αύξηση κερδών⁵¹.

⁵¹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

3.1. Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση, οι αλλαγές στις οικονομίες των χωρών, η ταχύτητα της γνώσης, της προόδου και της τεχνολογίας, δημιουργούν στις επιχειρήσεις αυξανόμενες απαιτήσεις για ευελιξία και δυνατότητα προσαρμογής σε αυτές τις αλλαγές. Έτσι οι ανάγκες για νέους, καινοτομικούς τύπους οργάνωσης είναι μεγάλες, για αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, της γνώσης και της πληροφορίας και κυρίως για υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών⁵².

Οι προαναφερθείσες οργανωτικές δομές, αποτελούν κλασικές "συνταγές οργάνωσης" μιας επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια αναδύονται νέες έννοιες και πρακτικές καθώς οι απαιτήσεις πιέζουν τις επιχειρήσεις να υιοθετούν περισσότερο οργανωτικούς τύπους δομών⁵³.

Μερικά από τα καινοτόμα είδη είναι τα παρακάτω⁵⁴:

- λιτές δομές
- οριζόντιες δομές ή χωρίς φραγμούς – όρια
- ρευστές δομές
- αρθρωτός τύπος δομής

⁵² **Παπαδάκης** Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

⁵³ **Παπαδάκης** Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

⁵⁴ **Παπαδάκης** Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

- εικονικός τύπος δομής
- Δικτυωτές-κυτταρικές δομές (cellular)
- Ο διαδικτυακός τύπος δομής (Network Structure)

3.2. Λιτές δομές

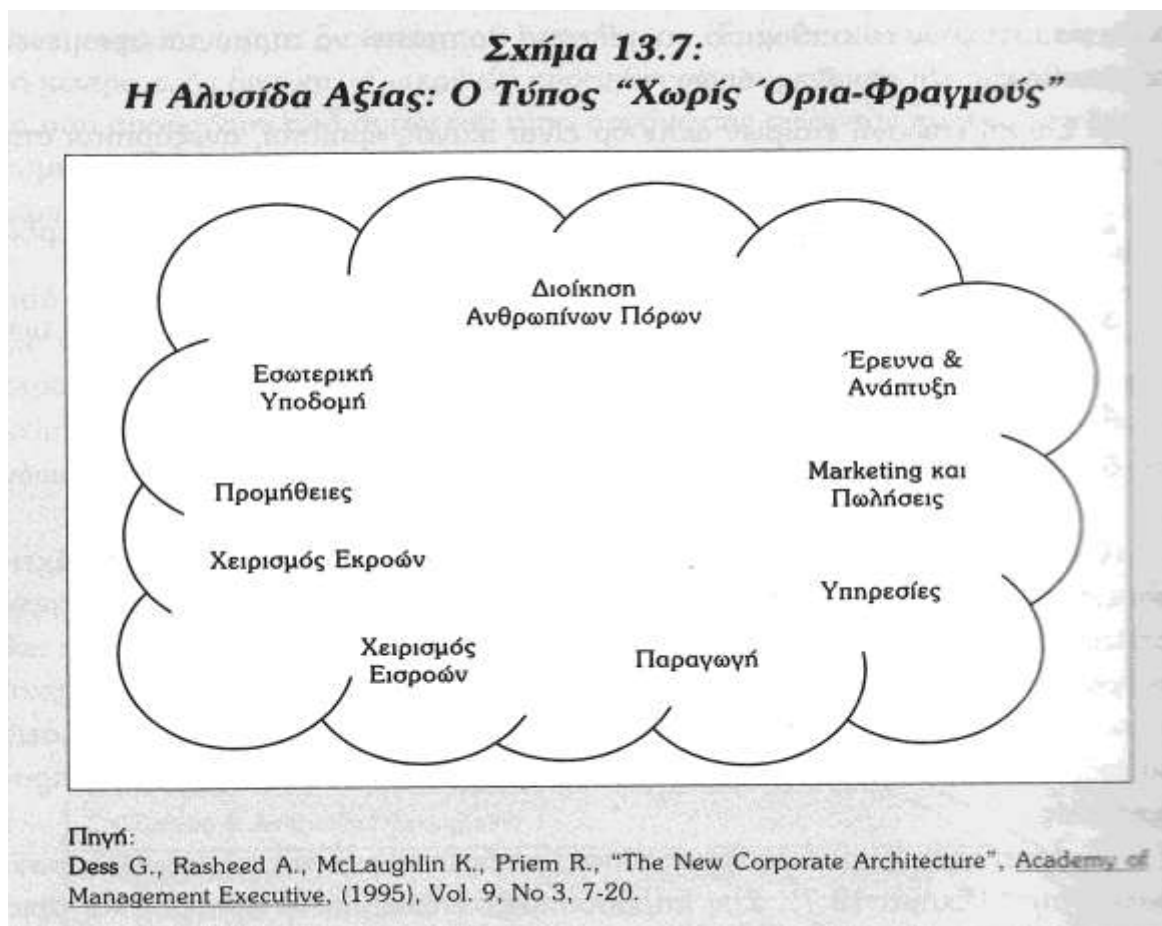
Λιτές είναι οι δομές που δίνουν έμφαση στην ενίσχυση της δύναμης και της αυτονομίας των "παραγωγικών" τμημάτων, πιο πολύ από τα λειτουργικά τμήματα. Έτσι έχουμε μείωση των γενικών εξόδων και τάση μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων του εύρους της διοίκησης. Πετυχαίνεται έτσι και η ενδυνάμωση των εργαζομένων, οι οποίοι παίρνουν μέρος σε εκπαιδευτικά σεμινάρια για συνεχείς βελτιώσεις των γνώσεων τους και παράλληλα μαθαίνουν να λειτουργούν αποτελεσματικά ως άτομα και ομάδες⁵⁵.

3.3. Οριζόντιες δομές ή χωρίς φραγμούς – όρια(barrier-free)

Οι δομές αυτές εκφράζουν την αναγκαιότητα της κατάργησης των "συνόρων" μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης κι την ανάγκη της άμεσης και αποτελεσματικής επικοινωνίας και ομαδικής συνεργασίας. Οι ρόλοι των εργαζομένων δεν είναι πλήρως καθορισμένοι και μακροχρόνιοι, αλλά ρευστοί, αμφιλεγόμενοι και ηθελημένα ακαθόριστοι. Ένας οργανισμός χωρίς "όρια" στα καθήκοντα των εργαζομένων, δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να γεφυρώσει πραγματικές διαφορές στην κουλτούρα, τις λειτουργίες και τους στόχους, σε αναζήτηση κοινού εδάφους για την διευκόλυνση της συνεργασίας. Πρακτικά αυτές οι δομές, σημαίνουν την δημιουργία διατμηματικών ομάδων με ευθύνη την υλοποίηση συγκεκριμένων τελικών αποτελεσμάτων, τη δημιουργία ολοκληρωμένων οριζόντιων διαδικασιών, την δημιουργία ομάδων έργου κι θέσεων υπεύθυνων διαδικασιών. Επιπλέον προωθούνται οι στενές σχέσεις και οι ανταλλαγές πληροφοριών με τους μετόχους, τους προμηθευτές και τους πελάτες. Για να πετύχει μια επιχείρηση με τέτοια δομή πρέπει να υπάρχουν κοινά ενδιαφέροντα, στόχοι και εμπιστοσύνη, να αναπτύσσονται τα ταλέντα των ανθρώπων με

⁵⁵ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

κοινά προγράμματα εκπαίδευσης και να διατηρούνται ανοιχτοί και αποτελεσματικοί οι δίαυλοι επικοινωνίας⁵⁶.



Σχήμα 3.1⁵⁷

3.4. Ρευστές δομές

Οι ρευστές είναι ουσιαστικά πιο ευέλικτες δομές που το βασικό χαρακτηριστικό τους είναι η συνεχής εναλλαγή ρόλων και υπευθυνοτήτων μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η πραγμάτωση ενός έργου ή επιχειρηματικού πλάνου δεν στηρίζεται σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας αλλά σε ικανότητες και γνώσεις του κάθε εργαζομένου. Τα καθήκοντα και οι υπευθυνότητες αλλάζουν ανάλογα με τις ανάγκες υλοποίησης συγκεκριμένου έργου ή αποτελέσματος. Ασφαλώς και σε τέτοιες δομές απαιτείται

⁵⁶ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

⁵⁷ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

ποικιλία γνώσεων και ικανοτήτων από τους εργαζόμενους, και έτσι αυξάνεται η ευγενής άμιλλα και ο υγιής ανταγωνισμός μεταξύ τους. Πρακτικά, οι υπευθυνότητες και τα έργα ανατίθενται σε ομάδες ή τμήματα ανάλογα με τα προσόντα τους και τις εκάστοτε ανάγκες και ιδιαιτερότητες. Για παράδειγμα σε κάποιο τμήμα της επιχείρησης μπορεί να μην υπάρχουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας αλλά οι δουλειές να ανατίθενται στους εργαζομένους ανάλογα με τις καθημερινές, εβδομαδιαίες ή μηνιαίες ανάγκες⁵⁸.

Ακόμα ένα βασικό χαρακτηριστικό στις ρευστές δομές είναι η αυτονομία στους τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας της εργασίας, που σημαίνει ότι δίνεται έμφαση στον αυτο-έλεγχο, την προσαρμογή και την μέτρηση των αποτελεσμάτων, μειώνοντας δύσκαμπτες και χρονοβόρες διαδικασίες⁵⁹.

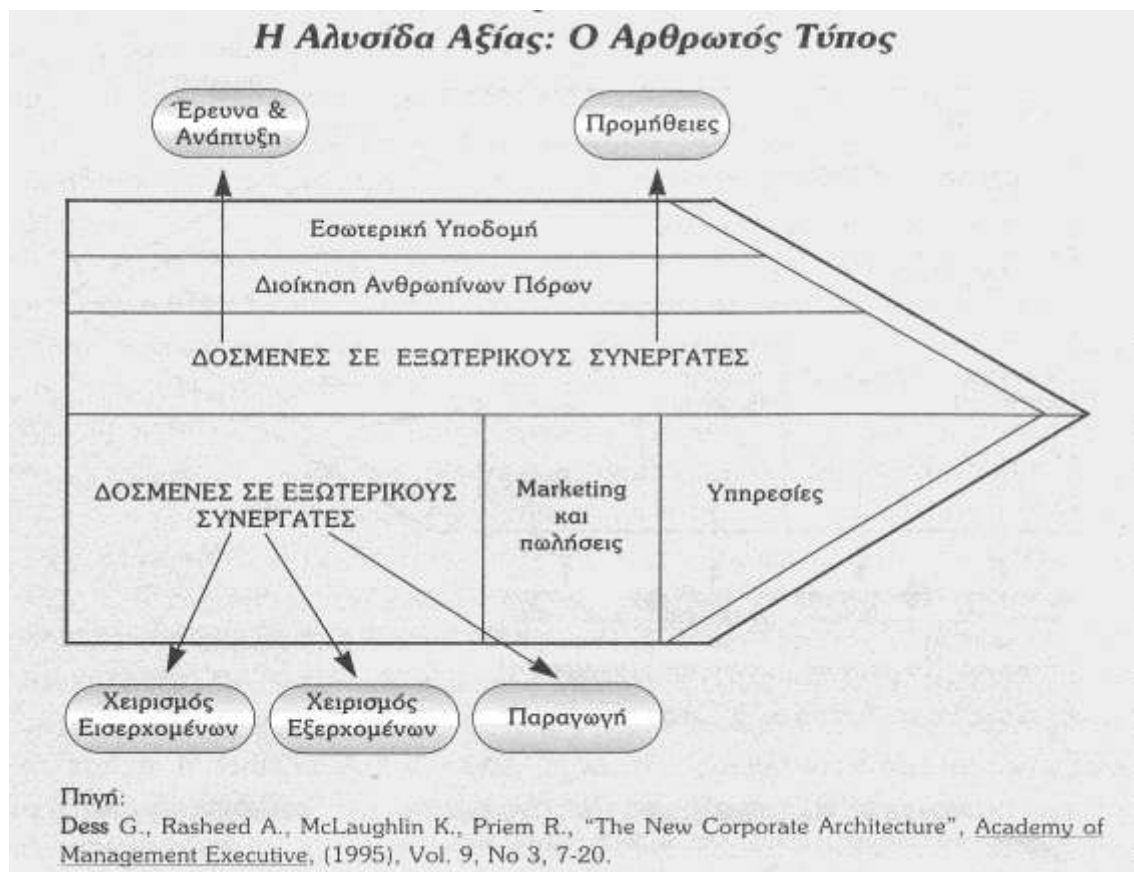
3.5. Αρθρωτός τύπος δομής (modular)

Είναι ουσιαστικά εκείνος ο τύπος δομής που διατηρεί πλήρως τον στρατηγικό έλεγχο και έχει την δυνατότητα να αναθέσει τις μη ζωτικές λειτουργίες σε εξωτερικούς συνεργάτες (εκχώρηση δραστηριοτήτων- outsourcing). Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι κάποιες διαδικασίες ή υπηρεσίες μπορούν να ανατεθούν σε προμηθευτές ή άλλους επαγγελματίες όπως για παράδειγμα η διοίκηση του λογιστηρίου, η διαφήμιση και η προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης, η έρευνα και η ανάπτυξη καθώς επίσης και η παραγωγή προϊόντων ή ανταλλακτικών. Ουσιαστικά η επιχείρηση διατηρεί την εσωτερική υποδομή και την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και αποτελεί το κέντρο ενός δικτύου εξωτερικών προμηθευτών και ειδικών. Πλεονέκτημα αυτού του τύπου δομής είναι η εξοικονόμηση κόστους και χρόνου για επικέντρωση πόρων και προσπαθειών στα θεμελιώδη τμήματα και βασικές ικανότητες της επιχείρησης⁶⁰.

⁵⁸ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

⁵⁹ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

⁶⁰ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.



Σχήμα 3.2⁶¹

3.6. Εικονικός τύπος δομής (virtual)

Είναι ένας εικονικός οργανισμός (virtual organization) που αποτελείται από μια συμμαχία επιχειρήσεων που ενώθηκαν έχοντας κοινούς σκοπούς και στρατηγικούς στόχους. Μια τέτοια ομαδοποίηση μπορεί να εκμεταλλευτεί συμπληρωματικές ικανότητες και να πετύχει μεγαλύτερο ανταγωνισμό προς τις υπόλοιπες. Είναι ένα συνεχώς εξελισσόμενο δίκτυο ανεξάρτητων επιχειρήσεων – προμηθευτών, πελατών, ακόμα και ανταγωνιστών που συνδέονται μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών ικανοτήτων, νέων τεχνολογιών και καινοτομιών, νέων ευκαιριών κ.α. πετυχαίνοντας μειωμένα κόστη και πρόσβαση σε καινούργιες αγορές. Με αυτό τον τρόπο συγκεντρώνονται πόροι από τις διάφορες επιχειρήσεις αποκτώντας περισσότερες ικανότητες από αυτές που πραγματικά κατέχει. Τέτοιες εικονικές οργανώσεις δεν είναι απαραίτητο να είναι μόνιμες καθώς επίσης μια επιχείρηση μπορεί να ανήκει σε παραπάνω από μία συμμαχίες ταυτόχρονα⁶².

⁶¹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

⁶² Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο πρέπει να τηρούνται κάποιοι βασικοί κανόνες⁶³:

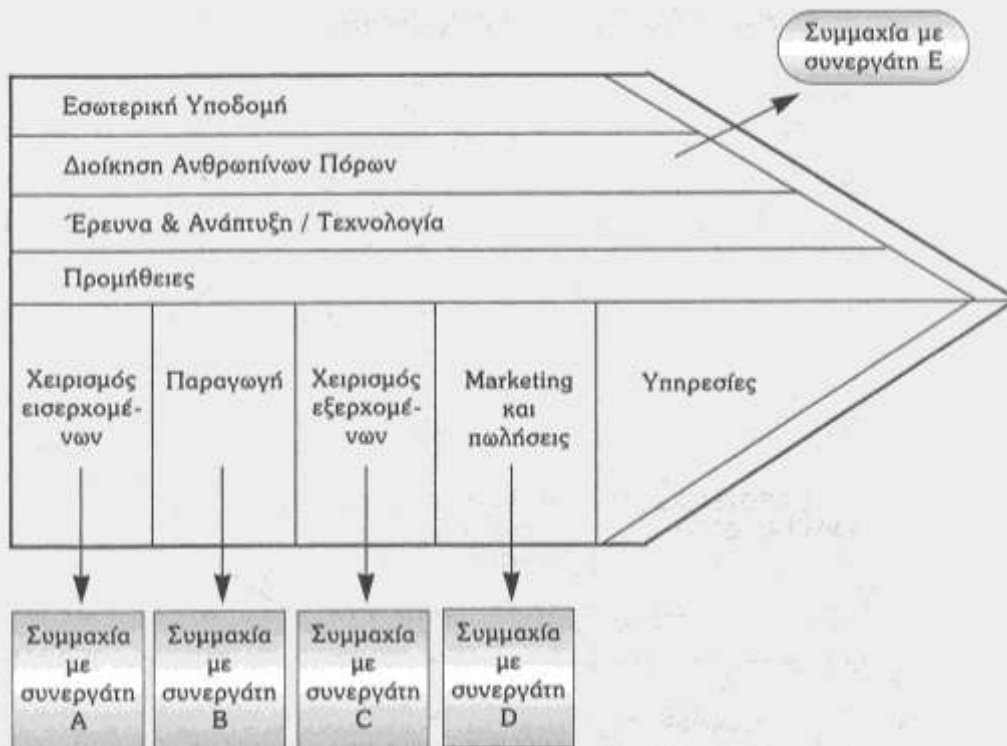
- Σωστή επιλογή εταίρων ώστε να είναι ικανοί, έμπιστοι, ανεξάρτητοι στις επιλογές τους και να προσφέρουν καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Να ικανοποιούνται τα συμφέροντα όλων των εταίρων και όλοι να κερδίζουν από τη συνεργασία.
- Η σχέση να στηρίζεται και να πλαισιώνεται από τα καλύτερα στελέχη των εταίρων.
- Οι στόχοι των συμμετεχόντων να είναι ξεκάθαροι και κατανοητοί.
- Να υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ των υφιστάμενων και δυνητικών εταίρων.

Οι εικονικοί οργανισμοί μπορεί να περιλαμβάνουν διαφορετικές επιχειρήσεις που έχουν συμπληρωματικές δραστηριότητες ή διαφορετικές επιχειρήσεις κοινά εμπλεκόμενες στις ίδιες δραστηριότητες. Σε αντίθεση με τον αρθρωτό τύπο που διατηρεί πλήρως τον στρατηγικό έλεγχο, στον εικονικό τύπο οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις παραδίδουν μέρος του ελέγχου τους και αποδέχονται την αλληλεξάρτηση της μίας από την άλλη⁶⁴.

⁶³ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

⁶⁴ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Η Αλυσίδα Αξίας: Ο Εικονικός Τύπος (Virtual Organization)



Πηγή:

Dess G., Rasheed A., McLaughlin K., Priem R., "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, (1995), Vol. 9, No 3, 7-20.

Σχήμα 3.3⁶⁵

3.7. Δικτυωτές-κυτταρικές δομές (cellular)

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη δομή αποτελούνται από μικρότερα τμήματα(κύτταρα) που έχουν την έννοια μικρών αυτοτελών μονάδων, οι οποίες δρουν ανεξάρτητα αλλά και σε συνεργασία ώστε να παράγουν καλύτερο αποτέλεσμα. Οι σχέσεις μεταξύ τους δεν βασίζονται σε μια τυπική σχέση εξουσίας όπως σε άλλες οργανωτικές δομές αλλά σε συνεχώς μεταβαλλόμενα και μη προκαθορισμένα πρότυπα. Η επιτυχία μιας τέτοιας δομής προϋποθέτει σωστή λειτουργία, ικανότητες συνεργασίας με άλλους οργανισμούς, καθώς και διοικητικές δεξιότητες για να μπορεί η συγκεκριμένη μονάδα να αυτοδιοικείται αποτελεσματικά. Ως κυτταρική μονάδα μπορεί να θεωρηθεί μια ομάδα, μια στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα, ακόμα και μια ολόκληρη επιχείρηση. Κάθε τμήμα της κυτταρικής μονάδας μπορεί να είναι συγχρόνως εξωτερικός πελάτης και αναπόσπαστη μονάδα του

⁶⁵ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α΄: Θεωρία*, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

συνόλου του κυτταρικού οργανισμού. Ως πλεονέκτημα, η κυτταρική δομή έχει τη δυνατότητα πρόσθεσης αξίας στην υπάρχουσα αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Αυτό γιατί μέσω των κυττάρων που λειτουργούν ως ανεξάρτητα τμήματα και καταλήγουν σε ειδικές γνώσεις, μοιράζονται τις γνώσεις αυτές με τα άλλα τμήματα της δομής και τις αξιοποιούν άμεσα. Όσο σημαντικό είναι αυτό το πλεονέκτημα έχει αντίστοιχα και ένα σοβαρό μειονέκτημα. Δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις. Οι προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη συνεργασία είναι πολλές και σχετίζονται με αλλαγές στη φιλοσοφία, στη κουλτούρα, τις αξίες και τη γενικότερη οργάνωση και συστήματα της επιχείρησης που φιλοδοξεί να την υιοθετήσει. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη θέλησης για επένδυση στις ανθρώπινες σχέσεις, η ολοκληρωμένη εκπαίδευση όλων όσων σχετίζονται με την επιχείρηση ώστε να μπορέσουν όλοι μαζί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του μέλλοντος⁶⁶.

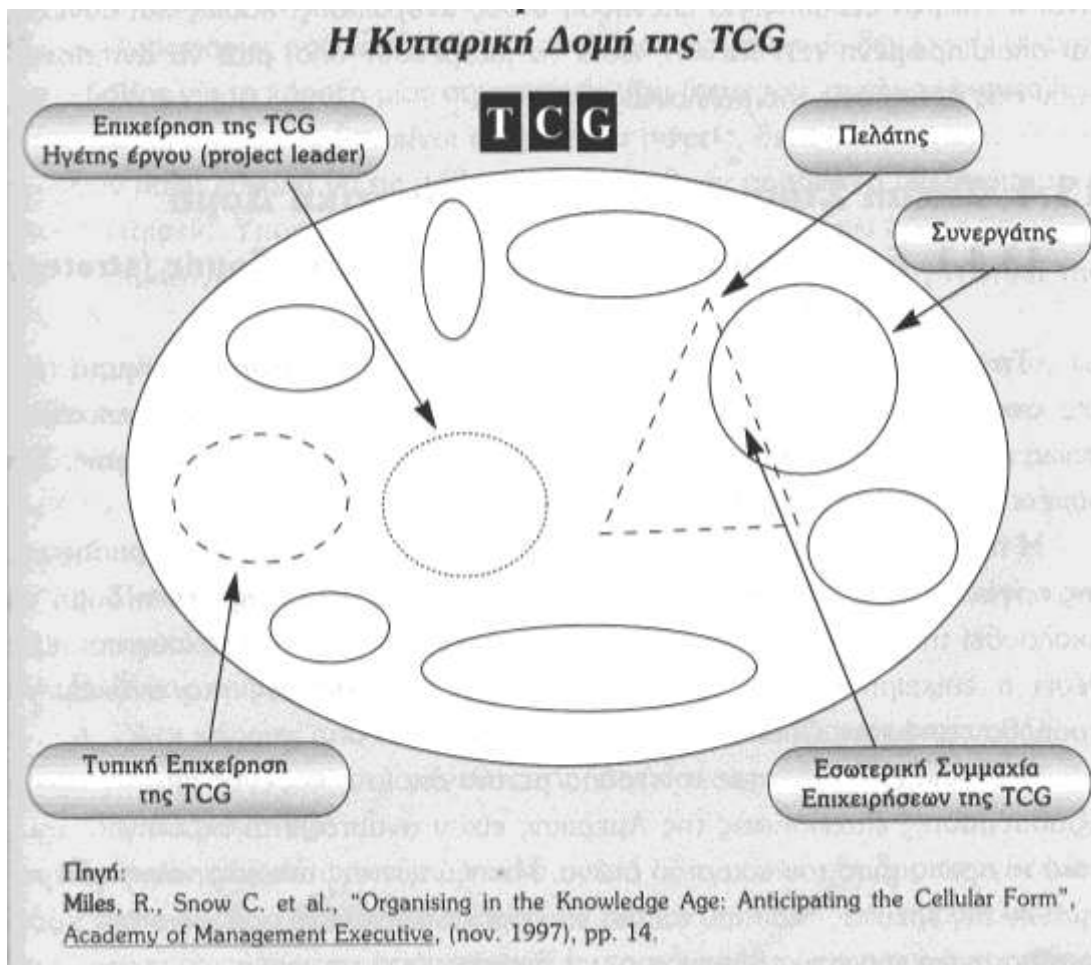
Η επιχείρηση TCG, της οποίας η οργάνωση παρουσιάζεται στο Σχήμα , αποτελεί ένα παράδειγμα κυτταρικής δομής. Η TCG παράγει Η/Υ, συστήματα γραφικών και συστήματα bar-coding. Αποτελείται από 13 μικρότερες επιχειρήσεις-κύτταρα. Κάθε μια από αυτές έχει τους δικούς της ξεχωριστούς στόχους προς επίτευξη, και άρα έχει μεγάλη αυτονομία. Ταυτόχρονα, όμως, συμμετέχει και στην πραγμάτωση των στόχων των υπολοίπων "αδελφών επιχειρήσεων".

Μεταξύ των 13 αυτών επιχειρήσεων υπάρχει αυξανόμενος ανταγωνισμός. Αυτό συμβαίνει γιατί η TCG εφαρμόζει μια ιδιαίτερη μέθοδο ανάπτυξης νέων προϊόντων στην οποία συμμετέχουν: α) μια ή περισσότερες εταιρείες της TCG, β) ένας εξωτερικός συνεργάτης (που μπορεί να είναι και εταιρεία της TCG), και γ) ένας βασικός πελάτης. Ο πρώτος παίζει το ρόλο του ηγέτη έργου (project leader), ο δεύτερος προσφέρει οικονομική, τεχνική βοήθεια και διόδους στα κανάλια διανομής, και ο τρίτος δίνει ιδέες και προτάσεις για το σχεδιασμό του προϊόντος που θα ικανοποιήσει το μελλοντικό πελάτη. Έτσι, η TCG αναπτύσσει νέες ιδέες και προϊόντα αυξάνοντας την τεχνογνωσία του πολυκύτταρου οργανισμού της⁶⁷.

⁶⁶ **Παπαδάκης** Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

⁶⁷ **Παπαδάκης** Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.



Σχήμα 3.4⁶⁸

3.8. Ο διαδικτυακός τύπος δομής (Network Structure)

Βασική μονάδα στον σχεδιασμό της διαδικτυακής δομής είναι περισσότερο ο ίδιος ο εργαζόμενος παρά μια συγκεκριμένη δουλειά ή ένα συγκεκριμένο καθήκον. Οι εργαζόμενοι, είτε ατομικά είτε ομαδικά, μπορούν να συνεισφέρουν σε πολλαπλά επιχειρηματικά πλάνα, και ανάλογα με τις αλλαγές που γίνονται στην επιχείρηση να ανακαταταχθούν και να δημιουργήσουν άλλες ομάδες. Οι αλλαγές αυτές στις ομάδες εξαρτώνται πιο πολύ από το πόσο αλλάζουν οι απαιτήσεις ενός project, παρά από άποψη διοίκησης όπως συμβαίνει σε άλλες δομές. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν μεταξύ τους διαφορές σε διοικητικό επίπεδο. Στις μέρες μας, με την ταχύτητα ανάπτυξης της τεχνολογίας, η δομή αυτή αρχίζει και κερδίζει περισσότερο έδαφος. Καθώς οι πόροι των επιχειρήσεων λιγοστεύουν και τα έξοδα

⁶⁸ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α': Θεωρία*, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.

αυξάνονται, αυτός ο τύπος βοηθάει στην εξοικονόμηση χρημάτων, πιο πολύ απ' ό τι παλαιότερα, γιατί το κόστος για μια τέτοια δομή έχει μειωθεί κατά πολύ. Κάτι τέτοιο απαιτεί φυσικά και την κατάλληλη κατάρτιση των εργαζομένων καθώς ο τομέας της τεχνολογίας βρίσκεται συνεχώς σε εξέλιξη⁶⁹.

3.9. Γιατί υπάρχουν τόσο λίγοι τύποι-δομές;

Αν και οι ειδικοί μπορεί να διαφωνούν σε κάποια σημεία σε σχέση με τις δομές οργάνωσης η ιδέα ότι υπάρχουν λίγοι βασικοί τύποι οργανωτικής δομής είναι κοινή μεταξύ ακαδημαϊκών, συμβούλων και manager. Σε μια πρώτη ματιά αυτό μπορεί να ακούγεται περίεργο. Δεδομένου του μεγέθους και της πολυπλοκότητας μεγάλων επιχειρήσεων, κάποιος θα υπέθετε ότι θα υπάρχει και ένας μεγάλος αριθμός τύπων και δομών οργάνωσης. Και αυτό γιατί κάθε επιχείρηση θα έπρεπε να έχει δικές της οργανωτικές "λύσεις" που θα εξυπηρετούσαν συγκεκριμένες ανάγκες ανάλογα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει. Κάτι τέτοιο όμως δεν φαίνεται να συμβαίνει. Ένας από τους λόγους για τον περιορισμένο αριθμό δομών μπορεί να είναι η μίμηση καθώς μία μεγάλη επιτυχημένη και αναγνωρισμένη επιχείρηση φτάσει σε μία λύση όσον αφορά για το πώς θα πρέπει να είναι η οργάνωσή της, οι υπόλοιπες επιχειρήσεις είτε στον ίδιο τομέα είτε σε διαφορετικό θα θέλουν να την μιμηθούν. Αυτό μπορεί να γίνεται σε μικρό εύρος από επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους σίγουρα όμως θα είναι αποτυχία όταν υπάρχει μεγάλη απόσταση μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο John Roberts θεωρεί ότι ο λόγος για τον περιορισμένο αριθμό δομών είναι περισσότερο θεμελιώδης. Αν θα υπήρχε ένας μεγάλος αριθμός και ποικιλία οργανωτικών δομών, η επιλογή μεταξύ αυτών δεν θα ήταν ανεξάρτητη από τις άλλες. Οι δομικές μεταβλητές και άλλες παρόμοιες δραστηριότητες είναι αλληλοεξαρτώμενες και συμπληρωματικές. Κάτι τέτοιο κάνει τους managers να επιλέγουν συνδυασμούς που θα τους επιφέρουν μεγαλύτερο κέρδος. Έτσι ενώ θα μπορούσαν να υπάρχουν περισσότερες "απλές" δομές, έχουμε ως αποτέλεσμα τον περιορισμένο αριθμό τους γιατί μπορεί να συνδυάζουν περισσότερες επιλογές⁷⁰.

⁶⁹ Besanko M. D. Dranove & M. Shanley, Economics of Strategy, New York, John Willey & Sons, Fourth Edition, 2007.

⁷⁰ Besanko M. D. Dranove & M. Shanley, Economics of Strategy, New York, John Willey & Sons, Fourth Edition, 2007.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

4.1. Εισαγωγή

Η εφαρμογή τολμηρών και νέων στρατηγικών από την πλευρά της επιχείρησης δεν επαρκεί. Το ανώτατο μάντζμεντ της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να δημιουργήσει μία σειρά βημάτων προκειμένου το στρατηγικό όραμα να γίνει πραγματικότητα.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει το όραμα, την ανάλυση και την επιχειρηματική κρίση. Η επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής εξαρτάται από την ικανότητα συνεργασίας, την οργάνωση, την παρακίνηση, τη διαμόρφωση κουλτούρας καθώς και τη δημιουργία ισχυρότερου συνταιριάσματος μεταξύ της στρατηγικής και της λειτουργίας της επιχείρησης (Grant, 2002)⁷¹.

Η λειτουργία και η κουλτούρα της επιχείρησης δεν αλλάζουν με την ανακοίνωση της εφαρμογής μιας νέας στρατηγικής. Η εφαρμογή της στρατηγικής συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια: η δουλειά του διευθυντή που έχει υπευθυνότητα τη δημιουργία στρατηγικής είναι περίπλοκη σε σχέση με την εφαρμογή της στρατηγικής, γιατί έχει πολλές δραστηριότητες που συνδέονται η μία με την άλλη και η κάθε μία απαιτεί μία διαφορετική προσέγγιση. Η εφαρμογή της στρατηγικής πρέπει να διαμορφωθεί σύμφωνα με την γενικότερη κατάσταση της επιχείρησης, με την φύση της στρατηγικής, το βαθμό της αλλαγής που απαιτεί καθώς και με τις ικανότητες, το στυλ και τις μεθόδους του μάντζερ (Dubrin, 2005)⁷².

⁷¹ **Grant**, G.M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4th ed. Blackwell: Oxford,2002.

⁷² **Dubrin**, A.J. *Fundamentals of Organizational Behavior*. 3rd ed. South-Western College Publishing, Thomson Learning,2005.

Ξεχωρίζουν τέσσερις μεγάλες περιοχές εφαρμογής (Dubrin, 2005)⁷³:

1. Η εκτέλεση των τακτικών διοικητικών καθηκόντων που συνδέονται με την εφαρμογή της στρατηγικής εφαρμογής.
2. Η δημιουργία "ταιριάσματος" μεταξύ της στρατηγικής και των διαφόρων εσωτερικών "τρόπων για να γίνουν τα πράγματα", προκειμένου να ευθυγραμμιστεί η όλη επιχείρηση με την εκπλήρωση της στρατηγικής.
3. Η δημιουργία ενός προγράμματος και μιας σειράς προτεραιοτήτων δράσης που να ταιριάζουν με τη γενική κατάσταση του οργανισμού.
4. Η διαχειριστική προσέγγιση και το στυλ ηγεσίας που πρέπει να υιοθετηθεί προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές

Η πρόκληση για τους εφαρμοστές της στρατηγικής είναι να ευθυγραμμίσουν τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης με την στρατηγική καθώς και να ενώσουν το σύνολο της επιχείρησης προκειμένου να υλοποιηθεί η στρατηγική. Σκοπός είναι να δημιουργηθεί ένας τέτοιος ενθουσιασμός και δέσμευση σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης έτσι ώστε να εκτελεσθεί επιτυχώς η επιλεγμένη στρατηγική.

4.2. Οι διοικητικές πτυχές της εφαρμογής της στρατηγικής

Ο ρόλος του διευθυντή στη διαδικασία εφαρμογής είναι να οδηγεί και να δίνει τον τόνο, τον ρυθμό και το στυλ της εφαρμογής της στρατηγικής. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να προχωρήσει κάποιος στην εφαρμογή. Αυτός που θα υλοποιήσει την στρατηγική μπορεί να επιλέξει έναν ενεργό, ορατό ρόλο ή έναν χαμηλών τόνων ρόλο πίσω από τα παρασκήνια. Μπορεί να επιλέξει να λαμβάνει αποφάσεις αυταρχικά ή συναινετικά, να αναθέσει αρμοδιότητες σε μεγάλο ή σε μικρό βαθμό, να συμμετέχει ενεργά μέχρι την παραμικρή λεπτομέρεια της εφαρμογής ή να κρατήσει απόσταση από τα καθημερινά προβλήματα. Εναπόκειται σε αυτόν να αποφασίσει αν θα προχωρήσει γρήγορα (προωθώντας πρωτοβουλίες εφαρμογής σε πολλά μέτωπα) ή να κάνει σταδιακά βήματα σε βάθος χρόνου⁷⁴.

⁷³ Ο.π.

⁷⁴ Collins, R. & McLaughlin, Y. *Effective Management*, 2nd ed. CCH: Sydney, 1996.

Σε κάποιο βαθμό, ως εκ τούτου, κάθε κατάσταση εφαρμογής στρατηγικής είναι αρκετά μοναδική με την έννοια ότι ζητάει από το διαχειριστή της στρατηγικής την προσαρμογή της ατζέντας δράσης προκειμένου να ταιριάζει στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό αναγκάζει το διευθυντή να έχει πλήρη συνείδηση όλων αυτών που περιλαμβάνει η εφαρμογή της στρατηγικής και να διαγνώσει προσεκτικά τις προτεραιότητες δράσης καθώς και σε ποια σειρά πρέπει να γίνουν τα πράγματα⁷⁵ (Gilley & Rasheed, 1998). Ο ρόλος του διευθυντή είναι επομένως πολύ σημαντικός. Το πρόγραμμά του για τη δράση και τα συμπεράσματα για το βαθμό δυσκολίας και ταχύτητας της αλλαγής είναι καθοριστικά για τη διαμόρφωση του χαρακτήρα της εφαρμογής.

Η επιτυχής υλοποίηση της στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την καλή εσωτερική οργάνωση και το ικανό προσωπικό. Η οικοδόμηση μίας ικανής επιχείρησης είναι λοιπόν μία κορυφαία προτεραιότητα εφαρμογής στρατηγικής. Τρία οργανωτικά θέματα ξεχωρίζουν ως κυρίαρχα⁷⁶ (Hambrick et al., 2005:475):

- Η ανάπτυξη μίας εσωτερικής οργανωτικής δομής που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ξεχωριστών ικανοτήτων στις οποίες να βασίζεται η στρατηγική και η οποία να διαβλέπει ότι η επιχείρηση έχει τις διαχειριστικές ικανότητες, τις τεχνικές γνώσεις, και τις ανταγωνιστικές ικανότητες που χρειάζεται
- Η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στις καίριες θέσεις.

⁷⁵ Gilley, K. & Rasheed, A. *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance*. *Journal of Management*. 26 (4), 763-790,1998.

⁷⁶ Hambrick, D. C., Finkelstein, S. & Mooney, A.C. *Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors*. *Academy of Management Review*. 30 (3), 472-491,2005.

4.3. Συνδυασμός οργανωτικής δομής και στρατηγικής

Η ακόλουθη διαδικασία πέντε βημάτων αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό για τον συνδυασμό της δομής και της στρατηγικής⁷⁷ :

- Εντοπισμός των βασικών λειτουργιών και των απαραίτητων καθηκόντων που είναι απαραίτητα για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής.
- Συλλογισμός σχετικά με το πώς σχετίζονται οι κρίσιμες για την στρατηγική λειτουργίες και επιχειρησιακές μονάδες με εκείνες της καθημερινής λειτουργίας καθώς και με αυτές που παρέχουν υποστήριξη για το προσωπικό.
- Δημιουργία των κρίσιμων για την στρατηγική επιχειρησιακών μονάδων και λειτουργιών ως των κυρίων μονάδων και λειτουργιών.
- Καθορισμός του βαθμού εξουσίας που χρειάζεται για τη διαχείριση της κάθε επιχειρησιακής μονάδας, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα οφέλη όσο και το κόστος της αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων.
- Συντονισμός μεταξύ των διαφόρων επιχειρησιακών μονάδων

Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση των παραπάνω βημάτων έχει ως ακολούθως:

1. Εντοπισμός των βασικών λειτουργιών και των απαραίτητων καθηκόντων που είναι απαραίτητα για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής

Σε κάθε επιχείρηση, κάποιες δεξιότητες και δραστηριότητες είναι πιο σημαντικές για την επιτυχία της στρατηγικής από ότι οι άλλες.

Οι κρίσιμες για την στρατηγική δραστηριότητες ποικίλλουν ανάλογα με την στρατηγική της επιχείρησης και τον ανταγωνισμό.

Για να προσδιοριστούν ποιες δραστηριότητες είναι κρίσιμες για τη στρατηγική του οργανισμού, τα δύο ερωτήματα που είναι χρήσιμο να τεθούν είναι τα ακόλουθα: «Τι

⁷⁷ **Wagner, J. A. & Hollenbeck, J.R.** *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. 5th ed. Thomson South-Western, 2005.

λειτουργίες πρέπει να εκτελεστούν τόσο καλά που να επιτύχει η στρατηγική της επιχείρησης;" και "Σε ποιους τομείς η κακή απόδοση θα θέσει σε σοβαρό κίνδυνο την επιτυχία της στρατηγικής;"⁷⁸. Οι απαντήσεις σε αυτές τις δύο ερωτήσεις θα πρέπει να υποδείξουν ξεκάθαρα ποιες δραστηριότητες και δεξιότητες έχουν ζωτική σημασία και που να επικεντρωθούν οι προσπάθειες της επιχείρησης.

2. Η κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων

Οι δραστηριότητες μπορούν να σχετισθούν με την ροή των υλικών μέσω της διαδικασίας παραγωγής, το είδος των πελατών που εξυπηρετούνται, τα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιούνται, τις τεχνικές δεξιότητες και την τεχνογνωσία που απαιτείται για την εκτέλεση τους⁷⁹. Οι σχέσεις αυτές είναι σημαντικές επειδή μία (ή περισσότερες) από τις σχέσεις αποτελούν συνήθως τη βάση για τις ομαδικές δραστηριότητες μέσα στις επιχειρησιακές μονάδες.

3. Δημιουργία των κρίσιμων για την στρατηγική επιχειρησιακών μονάδων και λειτουργιών ως των κυρίων μονάδων και λειτουργιών –Ομαδοποίηση δραστηριοτήτων στις επιχειρησιακές μονάδες

Εάν οι ζωτικής σημασίας δραστηριότητες για την επιτυχία της στρατηγικής λαμβάνουν την προσοχή και την προβολή που τους αξίζουν, τότε πρέπει να αποτελούν ένα σημαντικό μέρος του οργανωτικού σχήματος.

Όταν οι βασικές λειτουργίες και τα ζωτικής σημασίας καθήκοντα μπαίνουν πίσω από λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες, τότε τους δίνονται λιγότεροι πόροι και αντίστοιχα μικρότερη σημασία από αυτή που έχουν πραγματικά. Η πολιτική των οργανωτικών

⁷⁸ *Wagner, J. A. & Hollenbeck, J.R. Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage. 5th ed. Thomson South-Western, 2005.*

⁷⁹ *Zou, S. & Cavusgil, S. T. Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework. European Journal of Marketing, 30 (1), 52-69, 1996.*

αποφάσεων του προϋπολογισμού καταλήγει συνήθως στο να δίνονται λιγότεροι πόροι στις βασικές λειτουργίες και να τους αποδίδεται μικρότερη σημασία απ' ότι πραγματικά έχουν. Από την άλλη πλευρά, όταν αποτελούν τον πυρήνα της όλης οργανωτικής δομής, ο ρόλος και η δύναμή τους στη συνολικό σχήμα αναδεικνύεται και θεσμοθετείται⁸⁰.

4. Καθορισμός του βαθμού εξουσίας που χρειάζεται για τη διαχείριση της κάθε επιχειρησιακής μονάδας, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα οφέλη όσο και το κόστος της αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων

Οι δραστηριότητες και οι επιχειρησιακές μονάδες που έχουν σημαντικό ρόλο στην εκτέλεση της στρατηγικής δεν πρέπει να τίθενται σε δεύτερη μοίρα σε σχέση με τις μη βασικές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες που παράγουν έσοδα και αποτελέσματα δεν πρέπει να τίθενται σε δεύτερη μοίρα σε σχέση με τις λειτουργίες εσωτερικής υποστήριξης ή τις λειτουργίες του προσωπικού. Εκτός λίγων εξαιρέσεων, οι αποφάσεις θα πρέπει να ανατίθενται στους διευθυντές που βρίσκονται πλησιέστερα στον τόπο της δράσης. Η κρίσιμη διοικητική ικανότητα είναι να μπορούν να επιλεγθούν τα στελέχη που θα ηγηθούν κάθε μονάδας και να τους δοθεί αρκετή εξουσία προκειμένου να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν μια κατάλληλη στρατηγική για τη μονάδα τους (Mehta et al., 2003: 70).⁸¹

5. Συντονισμός μεταξύ των διαφόρων επιχειρησιακών μονάδων

Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των οργανωτικών μονάδων επιτυγχάνεται κυρίως μέσα από την τοποθέτηση τους στην ιεραρχία της εξουσίας. Οι διευθυντές που βρίσκονται πιο ψηλά στην ιεραρχία έχουν γενικά εξουσία πάνω σε περισσότερες οργανωτικές μονάδες και έτσι έχουν τη δύναμη να συντονίζουν και να μεριμνούν για τη συνεργασία των μονάδων που βρίσκονται υπό την εποπτεία τους. Ο διευθύνων σύμβουλος, ο διευθυντής λειτουργιών, και οι διευθυντές μονάδων αποτελούν τα κεντρικά σημεία του συντονισμού, επειδή έχουν ευρεία εξουσία. Εκτός από την τοποθέτηση των επιχειρησιακών μονάδων που βρίσκονται κατά μήκος

⁸⁰ Mehta, R., Dubinsky, A. J. & Anderson, R. E. *Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels: An Empirical Investigation of the USA, Finland and Poland.* *European Journal of Marketing.* 37(1/2), 50-85,2003.

⁸¹ Ο.π.

του κατακόρυφου άξονα της διευθυντικής εξουσίας, ο συντονισμός των στρατηγικών προσπαθειών μπορεί επίσης να επιτευχθεί μέσω ανεπίσημων συναντήσεων, ομάδων έργου, μόνιμων επιτροπών, επίσημων αναθεωρήσεων της στρατηγικής, και ετήσιων κύκλων στρατηγικού σχεδιασμού και κατάρτισης του προϋπολογισμού. Επιπλέον, η διατύπωση του στρατηγικού σχεδίου από μόνη της εξυπηρετεί έναν συντονιστικό ρόλο, η όλη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και της λήψης αποφάσεων σχετικά με τους στόχους και τις στρατηγικές των επιχειρησιακών μονάδων και εξασφαλίζει ότι οι σχετιζόμενες δραστηριότητες αναμειγνύονται με τον κατάλληλο τρόπο και βοηθούν το συντονισμό των ενεργειών σε όλες τις οργανωτικές μονάδες ⁸².

4.4. Πώς η δομή εξελίσσεται όταν εξελίσσεται η στρατηγική: Το Μοντέλο Σταδίων

Τέσσερα διαφορετικά στάδια της στρατηγικής που σχετίζονται με την οργανωτική δομή ξεχωρίζουν ⁸³:

Στάδιο I. Οι επιχειρήσεις του σταδίου 1 είναι μικρές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται από ένα άτομο. Ο ιδιοκτήτης-επιχειρηματίας έχει στενή καθημερινή επαφή με τους εργαζόμενους και με κάθε φάση των εργασιών. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναφέρονται απευθείας στον ιδιοκτήτη, ο οποίος κάνει όλες τις σχετικές αποφάσεις όσον αφορά στην αποστολή, στους στόχους, στη στρατηγική και στις καθημερινές λειτουργίες.

Στάδιο II. Στο στάδιο αυτό οι επιχειρήσεις διαφέρουν από τις επιχειρήσεις του σταδίου I σε ένα βασικό σημείο: η αυξημένη κλίμακα και το εύρος των δραστηριοτήτων εξαναγκάζει σε μια μετάβαση από τη διαχείριση του ενός ατόμου στη διαχείριση ομάδας ανθρώπων.

Στάδιο III. Το στάδιο αυτό αποτελείται από επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες, αν και συγκεντρωμένες σε μία αγορά ή σε μία σειρά προϊόντων, είναι διάσπαρτες σε μια ευρεία γεωγραφική ζώνη η οποία είναι αρκετά μεγάλη για να δικαιολογεί την ύπαρξη γεωγραφικά αποκεντρωμένων μονάδων λειτουργίας. Αυτές οι μονάδες αναφέρονται στην

⁸² *Horner, M. Leadership Theory: Past, Present and Future. Team Performance Management. 3(4), 270-287,1997.*

⁸³ *Xu, S., Cavusgil, S. T. & White, J. C. The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment. Journal of International Marketing. 14 (2), 1-31,2006.*

εταιρική έδρα και είναι σύμφωνες με τις εταιρικές πολιτικές, αλλά τους δίνεται η ευελιξία να προσαρμόσουν το στρατηγικό σχέδιο της μονάδας τους προκειμένου να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε αντίστοιχης γεωγραφικής περιοχής.

Η βασική διαφορά μεταξύ των σταδίων II και III, ωστόσο, είναι ότι ενώ οι λειτουργικές μονάδες των επιχειρήσεων του σταδίου II στέκονται ή πέφτουν μαζί (με την έννοια ότι είναι χτισμένες γύρω από μία επιχείρηση και μία αγορά), οι γεωγραφικές λειτουργικές μονάδες μίας επιχείρησης Σταδίου III μπορούν να σταθούν από μόνες τους, υπό την έννοια ότι οι δραστηριότητες σε κάθε γεωγραφική μονάδα δεν εξαρτώνται από αυτές άλλων περιοχών. Τυπικές επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας είναι οι ζυθοποιίες, οι εταιρείες τσιμέντου, τα χαλυβουργεία που έχουν ικανότητα παραγωγής και οι επιχειρήσεις πωλήσεων σε διάφορες ξεχωριστές γεωγραφικές αγορές.

Το Στάδιο IV περιλαμβάνει μεγάλες, διαφοροποιημένες εταιρείες αποκεντρωμένες από τη γραμμή των επιχειρήσεων. Συνήθως, κάθε ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα διευθύνεται από έναν γενικό διευθυντή, ο οποίος ευθύνεται για τα κέρδη και τις ζημίες και του οποίου η εξουσία εκτείνεται σε όλες τις λειτουργικές περιοχές της μονάδας εκτός πιθανόν της λογιστικής και της κεφαλαιακής επένδυσης (οι οποίες παραδοσιακά υπόκεινται σε εταιρική έγκριση). Τόσο οι αποφάσεις επιχειρηματικής στρατηγικής όσοι και οι λειτουργικές αποφάσεις επικεντρώνονται στο επίπεδο μονάδων και όχι στο εταιρικό επίπεδο.

4.5. Τα σχετικά με τη στρατηγική- πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εναλλακτικών μορφών οργάνωσης

Υπάρχουν πέντε βασικά στοιχεία σχετικά με τις προσεγγίσεις για τη στρατηγική σε μία επιχείρηση: (1) λειτουργική εξειδίκευση, (2) γεωγραφική οργάνωση, (3) αποκεντρωμένα τμήματα των επιχειρήσεων, (4) στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες, και (5) δομές που διαθέτουν διπλές γραμμές εξουσίας και στρατηγικής προτεραιότητας⁸⁴.

⁸⁴ **Kotler, P. Marketing management. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.**

Η Λειτουργική Δομή Οργανισμού

Σε γενικές γραμμές, η οργάνωση σε λειτουργικές ειδικότητες προωθεί την πλήρη αξιοποίηση των πιο σύγχρονων τεχνικών δεξιοτήτων και βοηθά μια επιχείρηση να επωφεληθεί από την αύξηση της αποδοτικότητας μέσω της χρήσης των τεχνικών της δεξιοτήτων, βοηθά επίσης τις επιχειρήσεις να κεφαλαιοποιήσουν τα κέρδη αποδοτικότητας που προκύπτουν από τη χρήση του εξειδικευμένου προσωπικού και εξοπλισμού. Πρόκειται για στρατηγικής σημασίας ζητήματα για τις επιχειρήσεις που διευθύνονται από ένα άτομο, για τις επιχειρήσεις που έχουν ένα προϊόν καθώς και για τις κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις⁸⁵.

Γεωγραφικές μορφές οργάνωσης

Χρησιμοποιούνται συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις των οποίων οι στρατηγικές πρέπει να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών.

Στον ιδιωτικό τομέα, η εδαφική/γεωγραφική δομή συνήθως χρησιμοποιείται από καταστήματα λιανικής πώλησης, εταιρείες ενέργειας, επιχειρήσεις τσιμέντου, καθώς και από επιχειρήσεις γαλακτομικών προϊόντων. Στο δημόσιο τομέα, οργανισμοί όπως το IRS, η υπηρεσία Κοινωνικής Ασφάλειας, τα ομοσπονδιακά δικαστήρια, η Ταχυδρομική Υπηρεσία των ΗΠΑ, οι αστυνομικοί και ο Ερυθρός Σταυρός έχουν υιοθετήσει γεωγραφικές μορφές έτσι ώστε να είναι άμεσα προσβάσιμες στους γεωγραφικά διάσπαρτους πελάτες⁸⁶.

Αποκεντρωμένες Επιχειρηματικές Μονάδες

Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σύμφωνα με τις επιχειρηματικές και προϊόντικές γραμμές αποτέλεσε μια σαφής τάση μεταξύ των επιχειρήσεων που επιθυμούσαν να διαφοροποιηθούν, αρχίζοντας με τις πρωτοποριακές προσπάθειες της Du Pont και της

⁸⁵ *Susangkarn, C. Sufficiency Economy and the Economic Crisis*. Bangkok: Thailand Development Research Institute (TDRI), 1999.

⁸⁶ *Mehta, R., Dubinsky, A. J. & Anderson, R. E. Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels: An Empirical Investigation of the USA, Finland and Poland. European Journal of Marketing*. 37(1/2), 50-85, 2003.

General Motors το 1920⁸⁷. Ξεχωριστά επιχειρησιακά / προϊόντικά τμήματα προέκυψαν επειδή η διαφοροποίηση έκανε τη δουλειά ενός λειτουργικά εξειδικευμένου διευθυντή απίστευτα πολύπλοκη.

Η εφαρμογή στρατηγικής διευκολύνεται από την ομαδοποίηση των βασικών δραστηριοτήτων που ανήκουν στην ίδια επιχείρηση κάτω από μία οργανωτική στέγη, δημιουργώντας έτσι επιχειρηματικές μονάδες (που στη συνέχεια μπορούν να υποδιαιρεθούν σε λειτουργικές υποομάδες) οι οποίες θα μπορούν να ταιριάζουν στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα δεν είναι μόνο μια δομή, η οποία ταιριάζει στη στρατηγική, αλλά μια δομή που καθιστά τις θέσεις εργασίας των διευθυντών πιο εφικτές. Η δημιουργία ξεχωριστών επιχειρησιακών μονάδων, στη συνέχεια επιτυγχάνεται με την αποκέντρωση της εξουσίας από την μονάδα στο επίπεδο του διευθυντή⁸⁸. Η προσέγγιση, πολύ απλά, είναι να τοποθετηθούν επιχειρησιακοί γενικοί διευθυντές επικεφαλής της επιχειρηματικής μονάδας, δίνοντάς τους αρκετή εξουσία για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής, παροτρύνοντάς τους με κίνητρα, και στη συνέχεια καθιστώντας τους υπεύθυνους για τα παραγόμενα αποτελέσματα. Ωστόσο, όταν υπάρχει ένα στρατηγικό συνταίριασμα στις επιχειρηματικές μονάδες που σχετίζονται μεταξύ τους, μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί συνεργασία μεταξύ των διευθυντών των αυτόνομων επιχειρησιακών μονάδων προκειμένου να συνεργαστούν για το συντονισμό συναφών δραστηριοτήτων.

4.6. Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες

Η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (SBU) είναι μια ομαδοποίηση των επιχειρηματικών μονάδων με βάση κάποια σημαντικά στρατηγικά στοιχεία που είναι κοινά σε κάθε μία από αυτές. Τα πιθανά στοιχεία της συγγένειας περιλαμβάνουν κοινούς ανταγωνιστές, μία στενά συνδεδεμένη στρατηγική αποστολή, μια κοινή ανάγκη για ανταγωνισμό σε παγκόσμιο

⁸⁷ **Morgan, N.A, Kaleka, A. & Katsikeas, C.S.** *Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment*. *Journal of Marketing*. 68 (1), 90-108,2004.

⁸⁸ **Mehta, R., Dubinsky, A. J. & Anderson, R. E.** *Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels: An Empirical Investigation of the USA, Finland and Poland*. *European Journal of Marketing*. 37(1/2), 50-85,2003.

επίπεδο, μία ικανότητα ολοκλήρωσης του στρατηγικού σχεδιασμού, κοινούς βασικούς παράγοντες επιτυχίας, και τεχνολογικά συνδεδεμένες ευκαιρίες ανάπτυξης⁸⁹.

Μορφές Οργάνωσης Matrix

Μια οργάνωση πίνακας είναι μια δομή με δύο και περισσότερα κανάλια διοίκησης, δύο γραμμές του προϋπολογισμού αρχή, και δύο πηγές απόδοσης και την ανταμοιβή. Το βασικό χαρακτηριστικό της μήτρας είναι ότι το προϊόν (ή επιχειρήσεις) και οι λειτουργικές γραμμές της αρχής επικαλύπτονται για να σχηματίσουν μια μήτρα ή ένα πλέγμα, και η διευθυντική εξουσία επί των δραστηριοτήτων σε κάθε μονάδα / κελί του πίνακα μοιράζεται μεταξύ του διαχειριστή του προϊόντος και του λειτουργικού διαχειριστή⁹⁰.

Μορφές Μήτρας (Matrix Forms)

Μια οργάνωση μήτρας είναι μια δομή με δύο ή περισσότερα κανάλια διοίκησης, δύο γραμμές εξουσίας επί του προϋπολογισμού αρχής, και δύο πηγές απόδοσης και ανταμοιβής. Το βασικό χαρακτηριστικό της οργάνωσης τύπου μήτρας είναι ότι το προϊόν (ή επιχειρήσεις) και οι λειτουργικές γραμμές εξουσίας επικαλύπτονται (να σχηματίσουν μια μήτρα ή ένα πλέγμα), και η διευθυντική εξουσία επί των δραστηριοτήτων σε κάθε μονάδα / κελί της μήτρας μοιράζεται μεταξύ του διευθυντή προϊόντος και του λειτουργικού διευθυντή⁹¹.

Επιλογή ανθρώπων για τις θέσεις κλειδιά

Η σύνθεση μιας ικανής ομάδας διαχείρισης αποτελεί ένα προφανές μέρος της υλοποίησης της στρατηγικής. Εδώ, τα επαναλαμβανόμενα διοικητικά θέματα επικεντρώνονται στο τι είδους ομάδα διαχείρισης απαιτείται για την εκτέλεση της στρατηγικής καθώς και στην εξεύρεση ανθρώπων για την κάλυψη της κάθε θέσης. Μερικές φορές η υπάρχουσα ομάδα διοίκησης είναι κατάλληλη αλλά άλλες φορές η διοικητική ομάδα πρέπει να ενισχυθεί και / ή να επεκταθεί, είτε με την προώθηση ατόμων με επαγγελματικά προσόντα από το εσωτερικό

⁸⁹ **Morgan, N.A, Kaleka, A. & Katsikeas, C.S.** *Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment.* *Journal of Marketing.* 68 (1), 90-108,2004

⁹⁰ **Venkatraman, N. & Camillus, J.C.** *Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management.* *Academy of Management Review.* 9 (3), 513-525,1984.

⁹¹ Ο.π.

της επιχείρησης είτε φέρνοντας εξειδικευμένα διευθυντικά ταλέντα από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να βοηθήσουν φέρνοντας νέες ιδέες και νέες προσεγγίσεις αναφορικά με τη διαχείριση του οργανισμού. Σε περιπτώσεις ταχείας ανάπτυξης καθώς και στις περιπτώσεις εκείνες, όπου τα σωστά είδη διοικητικής εμπειρίας και δεξιοτήτων δεν υπάρχουν στο εσωτερικό της επιχείρησης, η πρόσληψη στελεχών από το εξωτερικό περιβάλλον για να καλύψουν βασικές θέσεις διοίκησης αποτελεί ένα τυπικό μέρος της διαδικασίας οικοδόμησης της επιχείρησης⁹².

⁹² **Horner**, M. Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*. 3(4), 270-287,1997.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5. ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗΣ

5.1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Peter F. Drucker ⁹³:

Ο μάνατζερ αρχικά, θέτει στόχους ... Δεύτερον, ο μάνατζερ οργανώνει ... Κατόπιν ο μάνατζερ παρακινεί και επικοινωνεί ... Τέταρτο βασικό στοιχείο της δουλειάς του μάνατζερ είναι η μέτρηση ... Τέλος, ο μάνατζερ αναπτύσσει ανθρώπους...

5.2. Εταιρική Στρατηγική

Στρατηγική είναι ένα σχέδιο, το οποίο διαμορφώνει μια επιχείρηση για να αποκτήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁹⁴. Η διασύνδεση των διευθυντών στα τρία επίπεδα της εταιρείας, δηλαδή οι διευθυντές υψηλού επιπέδου, οι γενικοί διευθυντές τμημάτων και οι λειτουργικοί διευθυντές κάθε τμήματος, μπορούν να παράξουν την στρατηγική ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Collins και McLaughlin (1996)⁹⁵ και Grant (2002)⁹⁶, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη δημιουργούν μια συνολική δέσμη στρατηγικών, η επονομαζόμενη «εταιρική στρατηγική, και στόχους για ολόκληρη την επιχείρηση. Αποφασίζουν τι πόροι είναι απαραίτητοι στην επιχείρηση προκειμένου να γίνει εφικτή η στρατηγική τους εφικτή και πώς αυτοί οι πόροι θα κατανεμηθούν μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Οι διευθυντές μεσαίου επιπέδου διατυπώνουν τις δικές τους στρατηγικές και στόχους για τα τμήματά τους. Αυτοί αποφασίζουν πώς οι πόροι του τμήματος θα χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Οι διευθυντές των τμημάτων, ή επικεφαλής τμημάτων αναπτύσσουν προγράμματα δράσης για την επίτευξη των στόχων των τμημάτων

⁹³ **Albaum, G., Strandkov, J. & Duerr, E.** *International Marketing and Management*, 4th ed. London: Prentice Hall, 2002.

⁹⁴ **Grant, G.M.** *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4th ed. Blackwell: Oxford, 2002.

⁹⁵ **Collins, R. & McLaughlin, Y.** *Effective Management*. 2nd ed. CCH: Sydney, 1996.

⁹⁶ Ο.π.

τους. Κάθε επικεφαλής τμήματος αποφασίζει ποιοι θα είναι οι στόχοι του τμήματος, τι μέτρα θα ληφθούν για την επίτευξη των στόχων αυτών, και ποιο θα είναι το χρονοδιάγραμμα και η αλληλουχία των δράσεων.

Θα αναφερθούμε εδώ στην εταιρική στρατηγική, η οποία αποτελεί ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό που ετοιμάζουν οι διευθυντές για να αντιμετωπίσουν το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον προκειμένου η επιχείρησή τους να επιβιώσει και να αναπτυχθεί⁹⁷. Σύμφωνα με τους Collins και McLaughlin (1996)⁹⁸ και Grant (2002)⁹⁹, η στρατηγική της εταιρείας που εστιάζει στους πελάτες και στους ανταγωνιστές μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση, η οποία συνιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά. Βοηθά τους διευθυντές να διαμορφώσουν τα σχέδια και τους στόχους και έτσι να φέρουν τις επιχειρήσεις πιο κοντά στους στόχους τους, καθώς και να αξιοποιήσουν τους πόρους τους πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Οι επιτυχημένες εταιρείες είναι εκείνες που εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην ικανοποίηση του πελάτη και ακολουθούν την εταιρική στρατηγική. Παραδείγματα εταιρικών αποφάσεων στρατηγικής είναι η επένδυση στη διαφοροποίηση, η καθετοποίηση και οι αποκτήσεις άλλων επιχειρήσεων. Μια επιτυχημένη στρατηγική προσθέτει μακροπρόθεσμα προστιθέμενη αξία στους πελάτες που αποτελούν το κοινό στόχος με την πάγια κάλυψη των αναγκών τους καλύτερα από ό, τι κάνει ο ανταγωνιστής¹⁰⁰.

Επιπλέον, οι εταιρείες μπορούν να σχεδιάσουν την ενσωμάτωση κοινωνικών ή περιβαλλοντικών ζητημάτων στην εταιρική στρατηγική. Μπορούν να συμμετάσχουν σε κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές πέρα από την απλή μεγιστοποίηση του πλούτου των ενδιαφερομένων μερών¹⁰¹. Επιπλέον, οι ανησυχίες οι σχετικές με την κοινωνική ευθύνης μπορούν να σχετίζονται με άλλους θεσμούς, όπως είναι η οικογένεια, το σχολείο, τα θρησκευτικά ιδρύματα, η κυβέρνηση και η κοινωνία των πολιτών¹⁰². Οι εταιρείες μπορούν να

⁹⁷ **Green, Jr. K.W., Inman, R.A., Brown, G. & Willis, T.H.** Market Orientation: Relation to Structure and Performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 20 (6), 276-284, 2005.

⁹⁸ **Collins, R. & McLaughlin, Y.** Effective Management. 2nd ed. CCH: Sydney, 1996.

⁹⁹ **Grant, G.M.** Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, 4th ed. Blackwell: Oxford, 2002.

¹⁰⁰ **Collins, R. & McLaughlin, Y.** Effective Management. 2nd ed. CCH: Sydney, 1996. **Grant, G.M.** Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, 4th ed. Blackwell: Oxford, 2002.

¹⁰¹ **Mackey, A., Mackey, T.B. & Barney, J.B.** Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. *Academy of Management Review*. 32 (3), 817-835, 2007.

¹⁰² **Kreitner, R.** Management, Houghton Mifflin Co, 1998.

βελτιώσουν την ευθυγράμμιση της στρατηγικής τους με τις αυξανόμενες περιβαλλοντικές ανησυχίες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών^{103 104}. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν μακροπρόθεσμα την κερδοφορία τους, κάνοντας μια επένδυση στην κοινωνία, μέσω της εταιρικής τους στρατηγικής.

5.3. Οργανωτική Δομή

Πολλοί ερευνητές έχουν πραγματοποιήσει εμπειρικές μελέτες σχετικά με την οργανωτική δομή και την οργανωτική απόδοση. Η οργανωτική δομή και οι ρυθμίσεις επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες ολόκληρων οργανισμών. Ως εκ τούτου, σχεδιάζοντας οργανωτικές δομές για να ταιριάζουν με τη στρατηγική και το περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας για τον καθορισμό της επιτυχίας ή της αποτυχίας των οργανισμών. Η θεωρία έκτακτης ανάγκης (contingency theory) χρησιμοποιείται ευρέως στην εξήγηση της σχέσης μεταξύ της οργανωτικής δομής και στρατηγικής, και εστιάζει στην ανάγκη για ευέλικτες απαντήσεις¹⁰⁵. Επιπλέον, ο ρόλος της οργανωτικής δομής είναι ζωτικής σημασίας, διότι επιτρέπει στους ανθρώπους να εργαστούν μαζί για να ολοκληρώσουν τα έργα πέρα από τις ικανότητες των ατόμων που είναι ανοργάνωτα. Η κατανόηση της οργανωτικής δομής συνεπάγεται την κατανόηση το πώς ο συντονισμός σχηματίζεται με την αλληλεξάρτηση των ανθρώπων και της δουλειάς, και πώς γίνεται η ροή πληροφοριών και η λήψη αποφάσεων. Γενικά, η οργανωτική δομή αποτελείται από ένα δίκτυο διασυνδέσεων ή αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των ανθρώπων και των καθηκόντων που δημιουργούν μία επιχείρηση¹⁰⁶. Αρκετοί ερευνητές έχουν διαφορετικές διαστάσεις των οργανωτικών δομών, ενώ οι Meijaard, Brand, και Mosselman (2005)¹⁰⁷ κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οργανωτική δομή περιλαμβάνει γενικά δύο πλευρές: τη διαίρεση της εργασίας (κατανομή καθηκόντων και δραστηριοτήτων) και των μηχανισμών συντονισμού (π.χ. τυποποίηση και προτυποποίηση).

¹⁰³ **Buyssee, K. & Verbeke, A.** Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*. 24 (5), 453,2003.

¹⁰⁴ **Wartick, S.L & Cochrane P.L.** The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*. 10 (4), 758-769,1985.

¹⁰⁵ **Venkatraman, N. & Prescott, J.E.** Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 1-23,1990.

¹⁰⁶ **Wagner, J. A. & Hollenbeck, J.R.** Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage. 5th ed. Thomson South-Western,2005.

¹⁰⁷ **Meijaard, J., Brand, M.J. & Mosselman, M.** Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms. *Small Business Economics*. 25(1), 83-96,2005.

Ωστόσο, οι Green et al. (2005)¹⁰⁸ ανέφεραν ότι η οργανωτική δομή εμπλέκεται σε πολλές πλευρές ως εξής:

- Αποκέντρωση - το ιεραρχικό επίπεδο στο πλαίσιο του οργανισμού, όπου η εξουσία για τη λήψη αποφάσεων έχει ανατεθεί σε περισσότερα του ενός άτομα.
- Εξειδίκευση - ο βαθμός στον οποίο οι θέσεις εργασίας στον οργανισμό ορίζονται στενά όσον αφορά στην απαιτούμενη γνώση, δεξιότητα και εμπειρία.
- Ολοκλήρωση - η οριζόντια ενσωμάτωση των υπηρεσιών στον οργανισμό.
- Τυποποίηση - ο βαθμός στον οποίο καταγράφονται οι διαδικασίες, οι οδηγίες και οι ανακοινώσεις.

Ως οργανωτική δομή μπορεί να θεωρηθεί η διεύθυνση των ανθρώπων και των καθκόντων για την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων¹⁰⁹. Είναι σημαντικό για τον οργανισμό να δημιουργήσει τη δομή του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζει με ένα σκοπό, με μία στρατηγική και με το εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να επιτύχει υψηλές επιδόσεις. Επιπλέον, τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της οργανωτικής δομής περιλαμβάνουν μηχανιστικές και οργανικές δομές ή επίσημες και ανεπίσημες οργανωτικές δομές. Κάθε οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει και να επανασχεδιάσει την οργανωτική του δομή για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό και το μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

5.4. Στρατηγική προσαρμογή (Strategic Fit)

Σύμφωνα με τους Venkatraman και Camillus (1984)¹¹⁰, η έννοια της προσαρμογής, προέρχεται από δύο κυρίαρχες θεωρίες (οικολογία πληθυσμού και θεωρία έκτακτης ανάγκης) και έχει μελετηθεί στους τομείς της στρατηγικής διαχείρισης και της οργανωτικής θεωρίας. Οι

¹⁰⁸ Green, Jr. K.W., Inman, R.A., Brown, G. & Willis, T.H. Market Orientation: Relation to Structure and Performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 20 (6), 276-284, 2005.

¹⁰⁹ Dubrin, A.J. Fundamentals of Organizational Behavior. 3rd ed. South-Western College Publishing, Thomson Learning, 2005.

¹¹⁰ Venkatraman, N. & Camillus, J.C. Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management. *Academy of Management Review*. 9 (3), 513-525, 1984.

βασικές αρχές της προσαρμογής ακολουθούν την έννοια της αντιστοίχισης ή της ευθυγράμμισης οργανωτικών πόρων - φυσικών και άυλων - με το περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Venkatraman (1990)¹¹¹, υπάρχουν πολλοί τύποι στρατηγικών προσαρμογής στην θεωρία έκτακτης ανάγκης. Η σύλληψη της στρατηγικής προσαρμογής μπορεί να χωριστεί σε δύο κύριες κατευθύνσεις, στην περιγραφική και στην κανονιστική. Η περιγραφική κατεύθυνση- βασίζεται κυρίως στην θεωρία της οικολογίας του πληθυσμού-δεν συνδέεται με τη σχέση των επιδόσεων, αλλά τονίζει τα πρότυπα επιβίωσης των οργανισμών. Αντίθετα, η κανονιστική κατεύθυνση επικεντρώνεται στη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών προσαρμογής και της οργανωτικής απόδοσης. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στην στρατηγική εφαρμογή κάθε κατεύθυνσης, οι οποίες μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τη θεωρία της έκτακτης ανάγκης και των αναμενόμενων εμπειρικών αποτελεσμάτων.

Η στρατηγική εφαρμογή είναι γνωστή ως αντιστοιχία, έκτακτη ανάγκη και αντιστοίχιση και αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα που οι οργανωτικοί πόροι ευθυγραμμίζουν με τις ευκαιρίες και τις απειλές από το περιβάλλον. Προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι όταν οι οργανισμοί επιτυγχάνουν ορθή εφαρμογή μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός τους, τα αποτελέσματα αντανakλώνται στην οργανωτική απόδοση¹¹². Οι προοπτικές της προσαρμογής μπορούν να αναλυθούν σε πολλές πτυχές, στηριζόμενες στους τομείς της προσαρμογής, το περιεχόμενο της προσαρμογής και το σχέδιο των αλληλεπιδράσεων, όπως φαίνεται στον πίνακα 5.1.

¹¹¹ **Venkatraman**, N. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*. 14 (3), 423-444,1990.

¹¹² **Xu**, S., **Cavusgil**, S. T. & **White**, J. C. The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment. *Journal of International Marketing*. 14 (2), 1-31,2006.

Πίνακας 5.1: Διαφορετικές Προοπτικές της Εφαρμογής

| | Περιεχόμενο της εφαρμογής (Στοιχεία προς ευθυγράμμιση με τη στρατηγική) | Μοτίβα αλληλεπίδρασης (Διαδικασία κατάληξης στην προσαρμογή) |
|-------------------------|---|---|
| | 1)Σχολή Διαμόρφωσης της Στρατηγικής - Ευθυγράμμιση στρατηγικής με τις περιβαλλοντικές συνθήκες | 4)Ενδοεπιχειρησιακή Διαδικτυακή Σχολή (Στρατηγική) - Ανάλυση της στρατηγικής σε “συλλογικό” επίπεδο, δίνοντας έμφαση στην αλληλεξάρτηση των στρατηγικών των διάφορων οργανισμών που ανταγωνίζονται για την κατανομή των πόρων |
| Περιοχή ταιριάζματος | 2) Σχολή Εφαρμογής Στρατηγικής - Προσαρμογή του διοικητικού και οργανωτικού μηχανισμού σύμφωνα με την στρατηγική | 5) Σχολή Στρατηγικής Επιλογής - Διοικητική κρίση που θα κρίνει την "ντετερμινιστική" άποψη όσον αφορά στις αποφάσεις σχετικά με τις οργανωτικούς μηχανισμούς |
| | 3) Σχολή Διαμόρφωσης –Εφαρμογής της Στρατηγικής - Στρατηγική διαχείριση που να εμπεριέχει τόσο τη διαμόρφωση και την εφαρμογή και καλύπτει τόσο τις οργανωτικές όσο και τις αποφάσεις για το περιβάλλον | 6) Σχολή “Gestalt” - Η σε γενικές γραμμές ρύθμιση και οργάνωση του περιβάλλοντος τονίζοντας την αλληλεξάρτηση και την αιτιώδη συνάφεια |

Πηγή: Venkatraman και Camillus (1984)¹¹³

¹¹³ Venkatraman, N. & Camillus, J.C. Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management. *Academy of Management Review*. 9 (3), 513-525,1984.

Σύμφωνα με τον Venkatraman (1990)¹¹⁴, οι ερευνητές μπορούν να χρησιμοποιούν την έννοια της προσαρμογής στο πλαίσιο της στρατηγικής σε δύο χωριστές αποφάσεις. Πρώτον, θα πρέπει να καθορισθεί πώς να επιλέξει το βαθμό εξειδίκευσης των σχέσεων, δείχνοντας τη μορφή της εφαρμογής, για παράδειγμα, πως η στρατηγική και η οργανωτική δομή ταιριάζουν μαζί, καταλήγοντας σε ομάδες των επιτυχημένων και αποτυχημένων οργανισμών. Δεύτερον, η απόφαση αφορά το εάν θα εφαρμόσει την έννοια της προσαρμογής σε ένα συγκεκριμένο κριτήριο, όπως η "οργανωτική αποτελεσματικότητα» ή η εφαρμογή της έννοιας της στρατηγικής χωρίς κανένα κριτήριο. Επιπλέον, ο Venkatraman (1990)¹¹⁵ πρότεινε ακόμη έξι προοπτικές της στρατηγικής (1) μέτρο (2) διαμεσολάβηση (3) αντιστοίχιση (4) gestalts, (5) απόκλιση προφίλ και (6) covariation, όπως φαίνεται στον πίνακα 5.2.

¹¹⁴ Venkatraman, N. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*. 14 (3), 423-444,1990.

¹¹⁵ Venkatraman, N. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*. 14 (3), 423-444,1990.

Προοπτικές

| Βασικά χαρακτηριστικά | Προσαρμογή ως μέτρο | Προσαρμογή ως διαμεσολάβηση | Προσαρμογή ως αντιστοίχιση | Προσαρμογή ως Gestalts | Προσαρμογή ως απόκλιση στο προφίλ | Προσαρμογή ως Covariation |
|--|---|--|---|--|---|--|
| Υποκείμενη σύλληψη της προσαρμογής | Διάδραση | Παρέμβαση | Αντιστοίχιση | Εσωτερική συνάφεια | Η τήρηση ενός συγκεκριμένου προφίλ | Η εσωτερική συνέπεια |
| Έκφραση της στρατηγικής πρότασης | Οι διαδραστικές συνέπειες των στρατηγικών και διαχειριστικών χαρακτηριστικών έχουν επιπτώσεις για την απόδοση | Το μερίδιο αγοράς αποτελεί βασική μεταβλητή παρέμβασης μεταξύ της στρατηγικής και της επίδοσης | Η αντιστοίχιση μεταξύ της στρατηγικής και της δομής ενισχύει τη διαχειριστική αποτελεσματικότητας | Η φύση της εσωτερικής συμβατότητας ανάμεσα σε μια σειρά στρατηγικών μεταβλητών διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων "υψηλής" και "χαμηλής" απόδοσης των επιχειρήσεων | Ο βαθμός προσκόλλησης σε ένα συγκεκριμένο προφίλ έχει σημαντική επίδραση στην επίδοση | Ο βαθμός της εσωτερικής συνοχής στην κατανομή των πόρων έχει σημαντική επίδραση στην επίδοση |
| Αριθμός των μεταβλητών στις προδιαγραφές της προσαρμογής | Δύο | Δύο και πολλαπλές | Δύο | Πολλαπλές | Πολλαπλές | Τέσσερις και πολλαπλές |

Πίνακας 5.2: Συγκρίνοντας εναλλακτικές προοπτικές της έννοιας της στρατηγικής στην έρευνα στρατηγικής

Πηγή: Venkatraman (1990)

Από τον πίνακα 5.2, η προοπτική της προσαρμογής ως covariation είναι η πλέον κατάλληλη για την παρούσα μελέτη, δεδομένου ότι οι συντάκτες διερευνούν την εσωτερική συνοχή και λόγω του ότι υπάρχουν πέντε μεταβλητές που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη οργανωτική απόδοση. Υπήρξαν αρκετές εμπειρικές μελέτες που χρησιμοποιούν την κρίση ως covariation για να εξηγήσουν τη σχέση μεταξύ των στρατηγικών προσαρμογής και την οργανωτική απόδοση, όπως οι μελέτες των Bergeron et al. (2001)¹¹⁶, Venkatraman (1990)¹¹⁷ και Xu et al. (2006)¹¹⁸.

Σύμφωνα με τον Venkatraman (1990)¹¹⁹, η στρατηγική προσαρμογή ως covariation μπορεί να αναλυθεί με τη σύγκριση των δύο μοντέλων (κύριο μοντέλο επίδρασης μοντέλο και covariation μοντέλο).

5.5. Οργανωτική Δομή και Στρατηγική

Με την οργανωτική δομή εννοούμε τρία ξεχωριστά αλλά συνδεδεμένα θέματα. Κατ'αρχάς, με την οργανωτική δομή εννοούμε τον καταμερισμό της εργασίας στον οργανισμό: διαίρεση εργασίας σε εργασίες ή καθήκοντα, όπως είναι οι δραστηριότητες logistics, η μεταφορά, και η κατάρτιση, και ο ανασυνδυασμός τους σε διοικητικές μονάδες, π.χ. υποκαταστήματα, τμήματα, γραφεία, ή διευθύνσεις σύμφωνα με την αποστολή, λειτουργία, και / ή την περιοχή. Αυτή είναι η διοικητική δομή της οργάνωσης-η δομή που απεικονίζεται στο οργανόγραμμα, συμπεριλαμβανομένων των πινάκων της οργάνωσης και του εξοπλισμού. Στη συνέχεια, με οργανωτική δομή εννοούμε την κατανομή της εξουσίας και της ευθύνης στα άτομα εντός του οργανισμού. Αυτή είναι η δομή ευθύνης του οργανισμού. Κατόπιν, ως οργανωτική δομή εννοούμε το σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης της επιχείρησης – δηλαδή το πώς οργανώνει τις πληροφορίες για τις εισροές, το κόστος, τις δραστηριότητες, και τα αποτελέσματα. Αυτό αποτελεί τη δομή ελέγχου του

¹¹⁶ Bergeron, F., Raymond, L. & Rivard, S. *Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison of Perspectives*. *Omega*. 29, 125-142,2001.

¹¹⁷ Venkatraman, N. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*. 14 (3), 423-444,1990.

¹¹⁸ Xu, S., Cavusgil, S. T. & White, J. C. *The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment*. *Journal of International Marketing*. 14 (2), 1-31,2006.

¹¹⁹ Venkatraman, N. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*. 14 (3), 423-444,1990.

οργανισμού. Η δομή θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη σε διοικητικές μονάδες ή κέντρα ευθύνης - ιδανικά και στα δύο, δεδομένου ότι οι πληροφορίες που παρέχονται από τους λογαριασμούς αυτούς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των μονάδων όσο και να ελέγχουν τη συμπεριφορά των διαχειριστών¹²⁰.

Η στρατηγική θα πρέπει να καθορίζει τη δομή. Στρατηγική σημαίνει το μοτίβο των σκοπών και των πολιτικών που καθορίζουν την οργάνωση και την αποστολή της¹²¹. Οι οργανισμοί μοναδικής αποστολής θα πρέπει να οργανωθούν σύμφωνα με τις λειτουργικές γραμμές, οι οργανισμοί πολλαπλών αποστολών θα πρέπει να οργανωθούν σύμφωνα με τις γραμμές της αποστολής όπου οι πολλαπλών αποστολών και λειτουργιών οργανισμοί θα πρέπει να οργανώνεται σύμφωνα με τις γραμμές της μήτρας (matrix lines). Όταν ένας οργανισμός μήτρας είναι αρκετά μεγάλος ώστε να δικαιολογεί μια εκτεταμένη κατανομή της εργασίας, τα κέντρα ευθύνης πρέπει να οριστούν είτε ως κέντρα αποστολής είτε ως κέντρα υποστήριξης, όπου τα τελευταία συνδέονται με τα πρώτα με ένα σύστημα εσωτερικής αγοράς και τιμών¹²².

Τα χαρακτηριστικά της αποστολής περιορίζουν τον πιθανό βαθμό αποκέντρωσης στα πλαίσια ενός οργανισμού. Μερικές αποστολές απαιτούν ακριβή συντονισμό και την ενορχήστρωση πολύπλοκων δεσμών καθηκόντων, εάν πρόκειται να πραγματοποιηθούν επιτυχώς. Αποστολές που έχουν αυτό το χαρακτηριστικό - για παράδειγμα, η εκτέλεση της Ενάτης Συμφωνίας του Μπετόβεν ή η κατάκτηση της Ευρώπης - πρέπει να κατευθύνονται από μια ενιαία αρχή που θα είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό του ποιος πρέπει να κάνει τι καθώς και για την απόλυτη επιτυχία της αποστολής. Η ύπαρξη αμοιβαίας αλληλεξάρτησης (δηλαδή, οι δραστηριότητες που πρέπει να διεξάγονται ταυτόχρονα για να είναι επιτυχημένες) περιορίζουν σημαντικά το βαθμό στον οποίο η δομή ευθύνης ενός οργανισμού μπορεί να αποκεντρωθεί. Η ασάφεια στόχων - δηλαδή τα διαφορετικά διοικητικά όρια και ρόλοι και οι ευθύνες της αποστολής - περιορίζει επίσης την

¹²⁰ **Albaum, G., Strandkov, J. & Duerr, E.** *International Marketing and Management*, 4th ed. London: Prentice Hall, 2002.

¹²¹ **Grant, G.M.** *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4th ed. Blackwell: Oxford, 2002.

¹²² **Venkatraman, N.** The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*. 14 (3), 423-444, 1990.

αποκέντρωση. Σε αντίθεση με την αμοιβαία αλληλεξάρτηση, όμως, η ασάφεια των στόχων είναι συνήθως αυτοπροκληθείσα¹²³.

Στο άλλο άκρο, όπου οργανωτικές αποστολές ή δραστηριότητες δεν συνδέονται άμεσα μεταξύ τους, η αποκέντρωση της ευθύνης και των αρμοδιοτήτων δεν περιορίζεται καθόλου. Για παράδειγμα, η απόδοση του τμήματος φορτηγών της GM δεν εξαρτάται από την απόδοση του τμήματος της Cadillac ή οποιοδήποτε άλλων από τα υπόλοιπα τμήματα λειτουργίας της GM. Ως εκ τούτου, το ανώτατο μάνατζμεντ της GM κατανέμει πλήρη επιχειρησιακή εξουσία στους διαχειριστές του τμήματος φορτηγών της. Αυτό το ίδιο πρότυπο, που χαρακτηρίζει την εξουσία που δίνονταν στους διοικητές στο Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Παρ' όλα αυτά, όσο οι αποστολές ή οι εν λόγω δραστηριότητες πραγματοποιούνται εντός των ορίων μιας ενιαίας οργάνωσης, ακόμη και όταν είναι η αποκέντρωση είναι ολοκληρωμένη ή σχεδόν ολοκληρωμένη, η απόδοση της αποστολής θα περιορίζεται από το σύνολο της ομάδας των πόρων που είναι διαθέσιμοι στον οργανισμό – η προσοχή του ανώτατου μάνατζμεντ, η παραγωγική ικανότητα, ή το διάστημα. Ως εκ τούτου, ακόμη και σε έναν αποκεντρωμένο οργανισμό, θα είναι απαραίτητο για την ανώτατη διοίκηση να αξιολογήσει τις αποστολές της οργάνωσης και να κατανείμει τους περιορισμένους πόρους μεταξύ τους¹²⁴.

Η σημασία της κοινής δεξαμενής ή των πόρων κοινής ιδιοκτησίας είναι συνάρτηση του χρονικού ορίζοντα του οργανισμού. Βραχυπρόθεσμα, σχεδόν κάθε πόρος είναι περιορισμένος. Σε μακροπρόθεσμη βάση, δεν υπάρχουν πραγματικοί περιορισμοί στους πόρους.

Τέλος, υπάρχει η ενδιάμεση περίπτωση κατά την οποία η απόδοση της αποστολής εξαρτάται από τη διαδοχική απόδοση μιας σειράς καθηκόντων και λειτουργιών. Αυτό σημαίνει ότι η κυκλοφορία του έργου από τη μία διοικητική μονάδα στην επόμενη δεν είναι αμφίδρομη. Για παράδειγμα, η πώληση των ράβδων αλουμινίου εξαρτάται από την ακόλουθη σειρά δραστηριοτήτων: εξόρυξη, μεταφορά του μεταλλεύματος σε ένα χώρο επεξεργασίας, τη σύντηξη και κατασκευή σε πλινθώματα, και, τέλος, τη διανομή του τελικού προϊόντος στους τελικούς χρήστες.

¹²³ *Xu, S., Cavusgil, S. T. & White, J. C. The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment. Journal of International Marketing. 14 (2), 1-31,2006.*

¹²⁴ *Mehta, R., Dubinsky, A. J. & Anderson, R. E. Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels: An Empirical Investigation of the USA, Finland and Poland. European Journal of Marketing. 37(1/2), 50-85,2003.*

Η διαδοχική αλληλεξάρτηση δεν περιορίζεται όμως στην αποκέντρωση. Η σχέση μεταξύ διαδοχικά εξαρτημένων διοικητικών μονάδων είναι από τη φύση της διμερής. Όσον αφορά στις διμερείς σχέσεις, είναι συνήθως δυνατόν να δημιουργηθεί κάποιο είδος ρύθμισης της συναλλαγής για την εξάλειψη ή τη διάδοση των δευτερογενών επιδράσεων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτές οι σχέσεις μπορούν να ρυθμίζονται ικανοποιητικά μέσω των διευθετήσεων μεταξύ αγοραστή-πωλητή ρυθμίσεις και, όταν συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό, με τις κατάλληλες τιμές μεταβίβασης¹²⁵.

Δυστυχώς, η αδυναμία να σκεφτούμε εκτενώς αυτές τις δομικές σχέσεις, να αποσαφηνίσουμε τα διοικητικά όρια, τους λειτουργικούς ρόλους και τις ευθύνες της αποστολής, και να αναπτύξουμε μια δομή ελέγχου που να συνδέει κάθε διοικητική μονάδα και κέντρο ευθύνης με τους στόχους του οργανισμού είναι εξαιρετικά επιζήμια για την αποκέντρωση. Αυτή η αποτυχία παράγει έναν οργανισμό που είναι γεμάτος με εξωτερικότητες και πόρους κοινής ιδιοκτησίας, όπου τα πάντα εξαρτώνται από οτιδήποτε άλλο - με άλλα λόγια, ένας οργανισμός στον οποίο η αποτελεσματική αποκέντρωση είναι αδύνατη¹²⁶ (Mackey et al.,2007).

Οργανισμοί που αδυνατούν να διευθετήσουν τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων τους - δηλαδή, που αδυνατούν να ευθυγραμμίσουν τη διοικητική δομή τους με τις δομές ευθύνης και ελέγχου - πρέπει να επιλέξουν μεταξύ της συγκέντρωσης και του οργανωτικού χάους. Δεδομένης αυτής της επιλογής, η συγκέντρωση είναι μάλλον η προτιμότερη εναλλακτική λύση.

¹²⁵ *Bergeron, F., Raymond, L. & Rivard, S. Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison of Perspectives. Omega. 29, 125-142,2001.*

¹²⁶ *Mackey, A., Mackey, T.B. & Barney, J.B. Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. Academy of Management Review. 32 (3), 817-835,2007.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6. Σχολιασμός του μοντέλου 7S

6.1. Εισαγωγή

Το McKinsey 7S μοντέλο ανακαλύφθηκε πριν τριάντα περίπου χρόνια από τους συμβούλους στρατηγικής της Mc Kinsey, Tom Peters και Robert Waterman, συγγραφείς του κλασικού πλέον βιβλίου “In Search of Excellence”. Ο στόχος των συγγραφέων ήταν να προσφέρουν βοήθεια στην εφαρμογή της στρατηγικής. Αρχικά, αυτό που πίστευαν οι περισσότεροι ερευνητές της στρατηγικής ήταν ότι αυτό που χρειαζόταν μία επιχείρηση ήταν η ευθυγράμμιση της στρατηγικής με τη δομή (και αντίθετα)¹²⁷.

Διαπιστώθηκε όμως στην πράξη ότι αυτό δεν επαρκούσε και έτσι η McKinsey ανέπτυξε το μοντέλο 7S γιατί υποστήριξε ότι υπάρχουν και άλλα θέματα τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη στον σχεδιασμό της στρατηγικής.

Πιο συγκεκριμένα τα 7S είναι¹²⁸:

Στρατηγική (Strategy) – πως η επιχείρηση σκοπεύει να δημιουργήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα και να επιτύχει τους σκοπούς της.

Δομή (Structure) – η ιεραρχία ευθύνης μέσα στον οργανισμό και το πώς η επιχείρηση είναι οργανωμένη λειτουργικά, γεωγραφικά ή βάσει προϊόντος-αγοράς.

Συστήματα (Systems) – ο τρόπος με τον οποίο οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες βοηθούν στο να περαιώνεται η εργασία της επιχείρησης αποτελεσματικά και αποδοτικά.

¹²⁷ *Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. and Kerr, S. The Boundaryless Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1995.

¹²⁸ *Slocum, K.R., Frondorf, D.S. Business Management using a Fractally-scaled structure. Complexity and Complex Systems in Industry*. University of Warwick, UK, 2000.

Στυλ (Style) – η κουλτούρα της επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται οι ηγέτες στους πελάτες τους, στους εργαζόμενους και στα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ότι λέγεται είναι λιγότερο σημαντικό από ότι γίνεται.

Προσωπικό (Staff) – οι εργαζόμενοι της επιχείρησης και οι ατομικές τους δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές. Διαφορετικοί άνθρωποι ταιριάζουν σε διαφορετικούς οργανισμούς.

Δεξιότητες (Skills) – ειδικές δεξιότητες στις οποίες η επιχείρηση έχει πρόσβαση μέσω ενός συνδυασμού συστημάτων και προσωπικού.

Κοινές αξίες (Shared values) – οι βασικές αξίες και πεποιθήσεις της επιχείρησης.

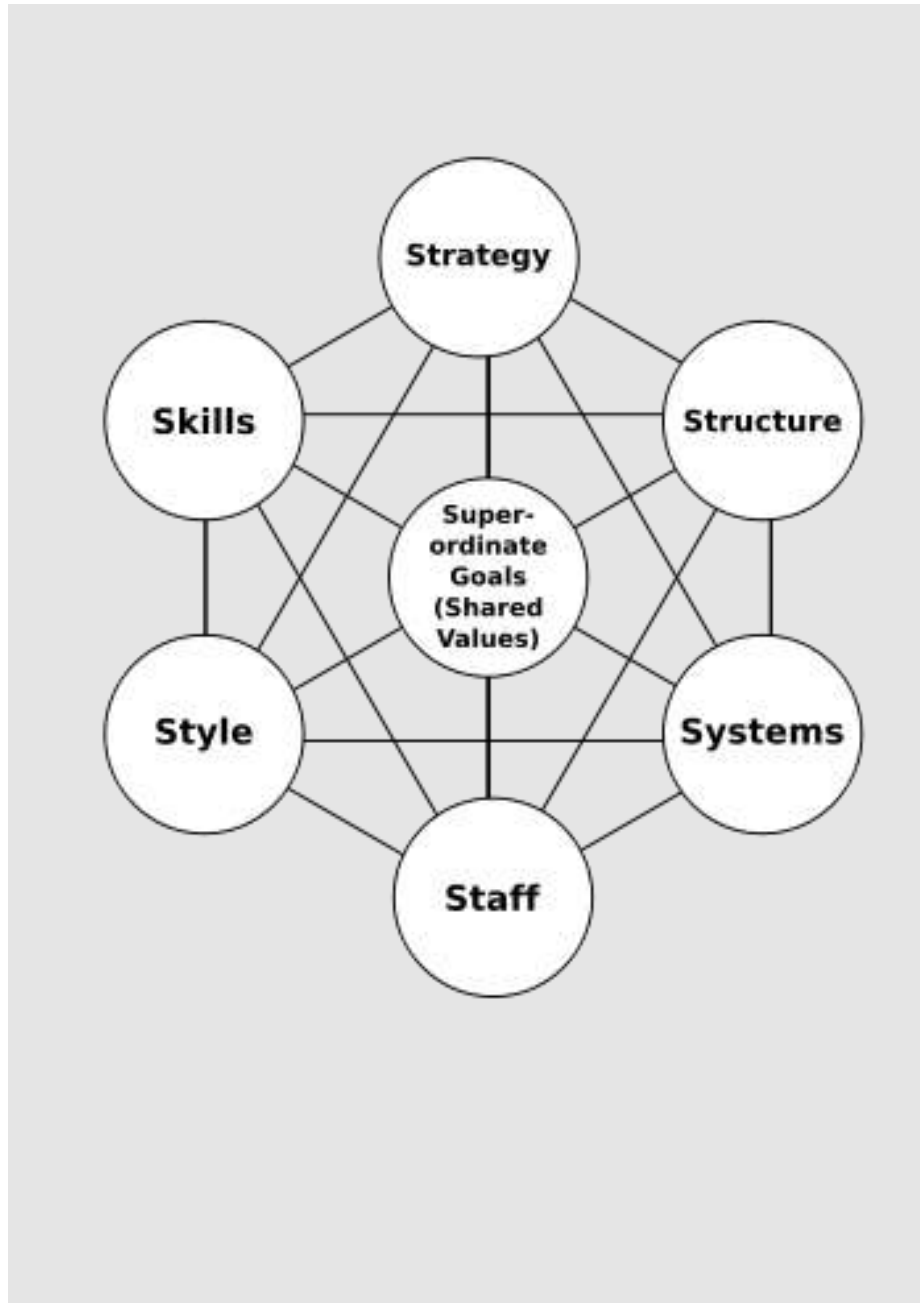
Τα «σκληρά στοιχεία» είναι η στρατηγική, η δομή και τα συστήματα. Τα «μαλακά στοιχεία» από την άλλη είναι το στυλ, το προσωπικό, οι δεξιότητες και οι κοινές αξίες.

Σύμφωνα με το μοντέλο πιστεύεται ότι όλα αυτά τα επτά στοιχεία συνδέονται και πρέπει κάποιος να συλλογισθεί την επίδραση των αλλαγών και πως αυτές συγκρούονται με τα άλλα στοιχεία του μοντέλου.

6.2. Το κλασικό διάγραμμα του μοντέλου McKinsey 7 S

Εκτός του ότι το μοντέλο αποτελεί μια σημαντική συμβολή στο "χάσμα εφαρμογής" και μία έξυπνη παρήχηση, το μοντέλο των 7S παρουσιάζεται επίσης σε ένα τακτοποιημένο διάγραμμα. Σημειώστε ότι όλα τα S είναι συνδεδεμένα αλλά οι υφιστάμενοι στόχοι ή οι κοινές αξίες είναι αυτά που δένουν τον οργανισμό.

Το μοντέλο των 7S πέρα από την σημαντική του συμμετοχή στο «κενό εφαρμογής» απεικονίζεται με ένα πολύ απλό διάγραμμα που παρατίθεται παρακάτω. Πρέπει να παρατηρηθεί ότι όλα τα S συνδέονται αλλά οι Υφιστάμενοι Στόχοι ή οι Κοινές Αξίες είναι αυτά που συνδέουν όλα τα μέρη του οργανισμού.



(Πηγή: Slocum & Frondorf, 2000)¹²⁹

¹²⁹ *Slocum, K.R., Frondorf, D.S. Business Management using a Fractally-scaled structure. Complexity and Complex Systems in Industry. University of Warwick, UK, 2000.*

6.3. Χρήση του μοντέλου των 7S

Το μοντέλο των 7S είναι χρήσιμο για την απάντηση των σωστών ερωτήσεων. Δεν είναι αυτό που θα δώσει άμεσες απαντήσεις αλλά και μόνο που βοηθά στη θέσπιση των σωστών ερωτήσεων αποτελεί ένα μεγάλο εναρκτήριο βήμα σε ένα πρόγραμμα στρατηγικής αλλαγής¹³⁰. Το μοντέλο των 7S είναι πολύ ευέλικτο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ποικίλους τρόπους.

Αρχικά, εάν υπάρχει θέμα με την απόδοση και τα πράγματα δεν είναι όπως θα έπρεπε να είναι, το μοντέλο των 7S μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο διάγνωσης. Το πρόβλημα, σε αυτή την περίπτωση, μπορεί να βρίσκεται σε κάποια ασυνέπεια μεταξύ των 7S¹³¹.

Εάν η στρατηγική είναι σωστή, τότε το πρόβλημα πιθανόν να βρίσκεται στη δομή της επιχείρησης ή στα συστήματά της. Πιθανόν επίσης το πρόβλημα να βρίσκεται στις κοινές αξίες της επιχείρησης ή το προσωπικό στυλ του ιδιοκτήτη ή του Διευθύνοντος Συμβούλου.

Στη συνέχεια, εάν η επιχείρηση πρόκειται να προβεί σε στρατηγική αλλαγή, το μοντέλο των 7S μπορεί να βοηθήσει στον έλεγχο της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού και στην επανεξέταση της στρατηγικής καθώς και στο πως το καινούριο μοντέλο των 7S θα πρέπει να είναι. Κατ'αυτό τον τρόπο θα τονισθούν οι διαφορές που πρέπει να επιλυθούν. Το μοντέλο μπορεί επίσης να δείξει ότι η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση δεν είναι εφικτή και ότι χρειάζεται να γίνουν μικρότερα βήματα αλλαγής¹³².

¹³⁰ Law, A. *Open Minds*. London: Orion Business Books, 1998.

¹³¹ Ο.π.

¹³² Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. and Kerr, S. *The Boundaryless Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1995.

Ο τρίτος τρόπος με τον οποίο κάποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει το μοντέλο των 7S είναι με την επανεξέταση της στρατηγικής αλλαγής που δεν πήγε ως αναμενόταν και να κοιτάξει για κενά ή για τομείς που έχουν παραβλεφθεί, μέσα από το πρίσμα του μοντέλου των 7S. Παρόλο που σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ αργά για να διορθωθούν, η άσκηση του μοντέλου των 7S αποτελεί μία πολύ καλή ευκαιρία μάθησης σχετικά με το πώς ένας παράγοντας μπορεί να εμποδίσει τη λειτουργία μιας στρατηγικής¹³³.

6.4. Πρακτική εφαρμογή του μοντέλου των 7S

Στην πράξη το μοντέλο των 7S μπορεί να χωριστεί στα ακόλουθα στάδια¹³⁴:

I. Το Στάδιο της Λήψης Αποφάσεων

Αυτό συμβαίνει όταν ο οργανισμός αποφασίζει για το εάν η αλλαγή είναι απαραίτητη, εάν είναι η σωστή αλλαγή, εάν η αλλαγή είναι εφικτή και ο οργανισμός μπορεί να την επιτύχει χωρίς να προκληθούν ζημιές. Στη φάση αυτή ο οργανισμός πρέπει να αποφασίσει για το τι είδους προσπάθεια είναι απαραίτητο να γίνει.

Οι παράγοντες που είναι απαραίτητοι γι' αυτό το στάδιο είναι:

Οι εργαζόμενοι

Όπου είναι δυνατόν και εφικτό, θα πρέπει να συγκεντρωθούν οι απόψεις από όλα τα επίπεδα της εργασιακής ιεραρχίας. Εάν αυτό θα γίνει με έρευνες του προσωπικού και ομάδες εστίασης ή άτυπα, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Αξίζει πάντως να γίνει γιατί έτσι η επιχείρηση θα αποφύγει πολλές παγίδες. Παρόλα αυτά, παράγοντες όπως είναι η εμπορική εμπιστευτικότητα ή οι προγραμματισμένες απολύσεις καθιστούν πολύ δύσκολη τη συγκέντρωση απόψεων. Σε αυτή την περίπτωση καλό θα ήταν να ερευνηθούν προγενέστερες έρευνες για στοιχεία.

¹³³ Mabe, C., Salaman, G. and Storey, J. *Strategic Human Resource Management : A Reader*. London : Sage, 1998.

¹³⁴ Ο.π.

Το στυλ (το στυλ διοίκησης και η κουλτούρα)

Η προτεινόμενη αλλαγή ταιριάζει με το στυλ διοίκησης και την κουλτούρα του οργανισμού; Εάν η απάντηση είναι ναι, τότε αυτή η πλευρά πρέπει να παρατηρείται και η εξέλιξή της φυσιολογικά δεν πρέπει να αποτελεί πρόβλημα. Πολλές φορές είναι απαραίτητη μία αλλαγή για την οργανωτική επιβίωση ακόμα και εάν είναι αντίθετη με το στυλ διοίκησης και την κουλτούρα. Εάν η πρόταση αλλαγής αντίκειται της κουλτούρας τότε είναι βέβαιο ότι θα υπάρξει σημαντική αντίσταση και η αλλαγή κουλτούρας θα είναι απαραίτητη. Στην περίπτωση αυτή, ο οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόσει μία σειρά δράσεων που άπτονται της Διοίκησης Αλλαγών.

Οι κοινές αξίες

Τα παραπάνω ισχύουν και για τις κοινές αξίες. Εάν η προτεινόμενη αλλαγή αντίκειται στις κοινές αξίες τότε πιθανόν να χρειάζεται να ληφθεί μία πρωτοβουλία αλλαγής των κοινών αξιών. Σε αυτή την περίπτωση η αλλαγή θα είναι μεγάλη και αρκετά δύσκολη.

Η στρατηγική (οργανωτικοί στόχοι)

Εάν η προτεινόμενη αλλαγή δεν ταιριάζει με την στρατηγική της επιχείρησης τότε γιατί να γίνει η αλλαγή;

II. Το Στάδιο του Σχεδιασμού

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου και τα 7S θα πρέπει να αναλυθούν και το σχέδιο θα πρέπει να έχει προτάσεις για το κάθε ένα από αυτά. Όλα τα πλάνα θα πρέπει να εμπεριέχουν ένα πλάνο ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών καθώς και ένα επικοινωνιακό πλάνο. Και τα δύο θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τόσο τα εξωτερικά όσο και τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Εάν το στάδιο της απόφασης απεκάλυψε ότι χρειάζονται πολλές αλλαγές τότε το πλάνο θα πρέπει να περιέχει αληθινά και συγκεκριμένα παραδοτέα προκειμένου να επιλυθούν τα προβλήματα αυτά.

Κάποια παραδείγματα είναι:

A) Η δημιουργία υλικών στοιχείων για να εξηγηθεί το νέο μοντέλο, όραμα και κουλτούρα.

B) Ευκαιρίες της ανώτατης διοίκησης να επισημάνουν την αλλαγή και να αποτελέσουν οι ίδιοι παράδειγμα αλλαγής.

Γ) Να δοθούν ευκαιρίες και χρόνος στο προσωπικό προκειμένου να μάθουν και να δουλέψουν μέσα από τις αλλαγές.

Συνήθως στο στάδιο αυτό κάποια σημαντικά στοιχεία παραβλέπονται και είναι τα ακόλουθα:

- Ικανότητες. Οι μαλακές ικανότητες όσο και οι σκληρές ικανότητες μπορούν να εξετασθούν. Οι άνθρωποι συνήθως είχαν προσληφθεί όταν η διαδικασία απαιτούσε ένα διαφορετικό στυλ. Οι καινούριες διαδικασίες μπορεί να χρειάζονται διαφορετικές μαλακές ικανότητες και σε κάποιες περιπτώσεις οι ικανότητες αυτές μπορούν να αποκτηθούν.

- Συστήματα. Πολλά πλάνα δεν προβλέπουν τον σχηματισμό συστημάτων συνεχούς υποστήριξης. Τα συστήματα αυτά βοηθούν στην ενσωμάτωση της νέας διαδικασίας. Τέτοια συστήματα είναι οι τοπικοί ειδήμονες καθώς και ένα μέρος για τον τοπικό ειδήμονα όπου να μπορεί να απευθύνει τις ερωτήσεις του. Συμπεριλαμβάνουν επίσης μεθόδους συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας.

- Δομή. Η άτυπη δομή. Τα οργανογράμματα των επιχειρήσεων δεν δείχνουν συνήθως ποιος έχει τη δύναμη και κάτι τέτοιο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη όταν γίνει η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών.

III. Το Στάδιο της Εφαρμογής

Το στάδιο αυτό εμπεριέχει ιδιαίτερες δυσκολίες όπως είναι η σωστή παρακολούθηση του πλάνου, η παρακολούθηση της προόδου, η αντιμετώπιση των διάφορων καταστάσεων και τέλος η προετοιμασία αλλαγής του πλάνου.

Εάν η αλλαγή είναι περίπλοκη, δεν θα είναι πιθανόν να σχεδιασθεί με κάθε λεπτομέρεια. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα όταν η αλλαγή επηρεάζει περισσότερο τους συναισθηματικούς παράγοντες όπως είναι οι κοινές αξίες. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι σημαντικό να υπάρχει στενή παρακολούθηση στην πρόοδο. Ειδικότερα, είναι σημαντικό για τους Διευθυντές Αλλαγής, να είναι έντιμοι με τους εαυτούς τους κατά τη διάρκεια του σταδίου εφαρμογής.

IV. Το Στάδιο της Ανασκόπησης

Παρόλο που η αλλαγή είναι συχνά μία συνεχής διαδικασία, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να κάνει σε κάποιο στάδιο μία επίσημη ανασκόπηση. Στην ανασκόπηση αυτή θα πρέπει να αναφερθούν όλοι οι παράγοντες και είναι σημαντικό να είναι όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένοι και ποσοτικοί. Είναι σημαντικό στο στάδιο αυτό να καταγραφούν τα καλώς και τα κακώς κείμενα καθώς και το τι θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά την επόμενη φορά.

Κάποιες φορές είναι δύσκολο να παραδεχτεί η εταιρεία ότι τα πράγματα πήγαν λάθος αλλά μόνο η ανοικτή αντιμετώπιση και παραδοχή των λαθών θα μπορούσαν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επαναλάβει τα ίδια λάθη την επόμενη φορά.

6.5. Κριτική του μοντέλου 7S

Το μοντέλο των 7 αφορά την επίτευξη της στρατηγικής προσαρμογής σε όλη την οργάνωση. Ο Richard D'Aveni στο βιβλίο του *Hypercompetition* υποστηρίζει ότι η σταθερότητα αυτή κάνει την επιχείρηση προβλέψιμη και συνεπώς είναι πιο εύκολο για έναν ανταγωνιστή που ακολουθεί μια επιθετική στρατηγική να την προβλέψει και να την νικήσει¹³⁵.

¹³⁵ *Slocum, K.R., Frondorf, D.S. Business Management using a Fractally-scaled structure. Complexity and Complex Systems in Industry.* University of Warwick, UK, 2000.

Το μοντέλο αποτελεί μια ενδιαφέρουσα ιδέα και περίπτωση όπου «η δύναμη γίνεται η αδυναμία σας.» Με το Μοντέλο 7S αυξάνουν οι πιθανότητες εφαρμογής της στρατηγικής, αλλά οι ανταγωνιστές μπορούν να μαντέψουν αυτό που η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει. Χωρίς την σταθερότητα που είναι ενσωματωμένη στο μοντέλο 7S, η στρατηγική έχει την τελευταία της ευκαιρία να μετατρέψει ένα σχέδιο σε πραγματικότητα.

Ο Richard D'Aveni ανέπτυξε ένα καινούριο μοντέλο 7S για τις επιχειρήσεις που θέλουν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά σε υπερανταγωνιστικές αγορές.

6.6. Τα Μοντέλα 7S είναι σημαντικά

Η χρήση ενός μοντέλου όπως αυτό των 7 S μπορεί να φαίνεται κοπιαστικό αλλά είναι πολύ χρήσιμο γιατί βοηθά τα στελέχη να μην παραβλέψουν κάποιο θέμα και να εστιάσουν τις διάφορες συζητήσεις τους στο πεδίο της εφαρμογής. Τα βοηθά επίσης να φέρουν τις μη ειπωθείσες προσδοκίες και υποθέσεις στην επιφάνεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7. Νεώτερες απόψεις για την οργανωτική δομή και την στρατηγική

7.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν οι σύγχρονες θεωρίες για την οργανωτική δομή και τη στρατηγική.

7.2. Η Θεωρία των Συστημάτων

Η θεωρία των Συστημάτων αναπτύχθηκε το 1928 από τον Ούγγρο βιολόγο Ludwig von Bertalanffy, εφαρμόστηκε όμως σχετικά πρόσφατα στις επιχειρήσεις¹³⁶. Η βάση της θεωρίας των συστημάτων είναι ότι όλα τα στοιχεία μίας επιχείρησης συνδέονται το ένα από το άλλο και ότι η αλλαγή μιας μεταβλητής μπορεί να επιδράσει στις άλλες. Οι οργανισμοί θεωρούνται ανοικτά συστήματα τα οποία συνεχώς αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους. Είναι σε μία κατάσταση δυναμικής ισορροπίας γιατί προσαρμόζονται στις περιβαλλοντολογικές αλλαγές.

Ο Senge (1990:136)¹³⁷ περιγράφει την σκέψη των συστημάτων ως ακολούθως:

“... η αντίληψη του πως οι πράξεις μας μπορούν να σχηματίσουν την πραγματικότητά μας. Εάν πιστεύω ότι η παρούσα κατάστασή μου δημιουργήθηκε από κάποιον άλλο ή από δυνάμεις που δεν μπορώ να ελέγξω, τότε πως μπορώ να έχω όραμα; Το όραμα προϋποθέτει την πίστη ότι μπορώ να δημιουργήσω το μέλλον μου. Η γνώση των συστημάτων μας βοηθά να δούμε πώς οι δικές μας πράξεις μπορούν να διαμορφώσουν την τρέχουσα πραγματικότητα και έτσι μας δίνουν την αυτοπεποίθηση να δημιουργήσουμε μία διαφορετική πραγματικότητα στο μέλλον.”

¹³⁶ *Scott, W. R. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.

¹³⁷ *Senge, P. The art & practice of the learning organization.* in *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change* (eds. Ray, M. and Rinzler, A.) 1993 by the World Business Academy. p. 126-138. New York: Jeremy P. Tarcher., 1990

Ένα βασικό σημείο της θεωρίας των συστημάτων είναι ότι μη γραμμικές σχέσεις είναι δυνατόν να υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών. Μικρές αλλαγές σε μία μεταβλητή μπορούν να προκαλέσουν μεγάλες αλλαγές σε μία άλλη ενώ μεγάλες αλλαγές σε μία μεταβλητή μπορούν να επιφέρουν μόνο ονομαστικό αποτέλεσμα σε μία άλλη. Η έννοια της μη γραμμικότητας δημιουργεί μεγάλη πολυπλοκότητα στην κατανόησή μας για τους οργανισμούς.

Πραγματικά, ένα από τα κυριότερα επιχειρήματα εναντίον της θεωρίας των συστημάτων είναι η πολυπλοκότητα της μη γραμμικότητας που καθιστά δύσκολη την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών.

7.3. Οργανωτική Δομή

Μέχρι πρόσφατα, σχεδόν όλοι οι οργανισμοί ακολουθούσαν την έννοια των γραφειοκρατικών δομών του Βέμπερ. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των πολυεθνικών οργανισμών δημιούργησε την αναγκαιότητα ύπαρξης μίας νέας δομής που ο Drucker (1974)¹³⁸ ονόμασε «ομοσπονδιακή αποκέντρωση». Στην ομοσπονδιακή αποκέντρωση, μία επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να λειτουργούν ταυτόχρονα ένα πλήθος ανεξάρτητων μονάδων. «Κάθε μονάδα έχει τη δική της διοίκηση και έτσι μετατρέπεται σε μία αυτόνομη επιχείρηση»(Drucker 1974: 572)¹³⁹. Αυτή η δομή κατέληξε σε μεγάλες ετερογενείς δραστηριότητες οι οποίες διαφοροποιήθηκαν σε πολλά διαφορετικά πεδία προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο.

Η οργανωτική δομή διαχείρισης έργου έχει χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά σε εξαιρετικά δυναμικά και τεχνολογικά περιβάλλοντα¹⁴⁰. Ο project manager γίνεται το κεντρικό σημείο πληροφόρησης καθώς και όλων των δραστηριοτήτων που συνδέονται με το συγκεκριμένο έργο. Ο στόχος είναι να γίνει μία αποτελεσματική ενσωμάτωση των πόρων του οργανισμού προκειμένου να ολοκληρωθεί σωστά ένα συγκεκριμένο έργο. Η εφαρμογή της προσέγγισης διαχείρισης έργου συμπεριλαμβάνει συχνά μεγάλες αλλαγές στις σχέσεις εξουσίας και υπευθυνότητας.

¹³⁸ **Drucker**, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1974.

¹³⁹ Ο.π.

¹⁴⁰ **French**, W. L., **Kast**, F. E., and **Rosenzweig**, J. E. *Understanding Human Behavior in Organizations*. New York: Harper & Row, 1985.

Η οργανωτική δομή μήτρας/πίνακα (matrix) αναπτύχθηκε από τη διαχείριση έργου¹⁴¹. Αποτελεί έναν συμβιβασμό μεταξύ της παραδοσιακής γραφειοκρατικής προσέγγισης και της αυτόνομης προσέγγισης διαχείρισης έργου. Ένας οργανισμός μήτρας έχει δημιουργήσει μόνιμα τμήματα που βοηθούν στην ενσωμάτωση στον οργανισμό της διαχείρισης έργου. Τα τμήματα μόνιμης λειτουργικότητας κατανέμουν τους πόρους ανάμεσα στα τμήματα και στους διευθυντές.

Η θεωρία των συστημάτων θεωρεί την οργανωτική δομή ως «ένα καθιερωμένο σχέδιο σχέσεων ανάμεσα στα μέρη του οργανισμού.»¹⁴². Ιδιαίτερη σημασία έχουν τα πρότυπα στις σχέσεις και στα καθήκοντα. Συμπεριλαμβάνουν: 1) ενσωμάτωση (ο τρόπος με τον οποίο συντονίζονται οι δραστηριότητες), 2) διαφοροποίηση (ο τρόπος με τον οποίο τα καθήκοντα κατανέμονται), 3) η δομή των ιεραρχικών σχέσεων (συστήματα εξουσίας) και 4) οι επίσημες πολιτικές, διαδικασίες και έλεγχοι που καθορίζουν τον οργανισμό (διοικητικά συστήματα).

Η σχέση μεταξύ του περιβάλλοντος και της οργανωτικής δομής είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι οργανισμοί είναι ανοιχτά συστήματα και εξαρτώνται από το περιβάλλον τους για υποστήριξη. Γενικότερα, τα πιο περίπλοκα περιβάλλοντα δημιουργούν μεγαλύτερη διαφοροποίηση. Η τρέχουσα τάση των οργανισμών είναι να απομακρυνθούν από τις σταθερές (μηχανιστικές) δομές και να αποκτήσουν περισσότερο προσαρμόσιμες (οργανικές) δομές. Το πλεονέκτημα είναι ότι οι οργανισμοί γίνονται περισσότερο δυναμικοί και ευέλικτοι. Το μειονέκτημα είναι ότι η ενσωμάτωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων απαιτούν περισσότερη προσπάθεια και χρόνο.

Η σχέση μεταξύ ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του χαρακτηρίζεται από μία αμφίδρομη ροή μεταξύ της πληροφορίας και της ενέργειας. Πολλοί οργανισμοί προσπαθούν να επηρεάσουν το περιβάλλον τους. Οι διαφημιστικές καμπάνιες και οι προσπάθειες των δημοσίων σχέσεων είναι δύο από τα παραδείγματα. Κάποιοι μελετητές πιστεύουν ότι «...τα περιβάλλοντα, σε μεγάλο βαθμό, έχουν εφευρεθεί από τους ίδιους τους οργανισμούς. Οι οργανισμοί επιλέγουν τα περιβάλλοντά τους από μία σειρά εναλλακτικών, στη συνέχεια αντιλαμβάνονται με υποκειμενικό τρόπο τα περιβάλλοντα που κατακτούν»¹⁴³. Οι στρατηγικές αποφάσεις αναφορικά με τις

¹⁴¹ **Kolodny**, H. *Evolution to a matrix organization* *Academy of Management Review*. 4: 543-553, 1979.

¹⁴² **French**, W. L., **Kast**, F. E., and **Rosenzweig**, J. E. *Understanding Human Behavior in Organizations*. New York: Harper & Row, σελ. 348, 1985.

¹⁴³ **Starbuck**, W. H. *Organizations and their environments*. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Dunnette, M. D. (ed.) p. 1069-1123. Chicago: Rand McNally, 1976.

προϊοντικές γραμμές και τα κανάλια διανομής συμμετέχουν στην επιλογή της οργανωτικής δομής και του περιβάλλοντος.

Είναι κοινώς γνωστό ότι οι άνθρωποι είναι λιγότερο ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους όταν εργάζονται σε υψηλά δομημένους οργανισμούς. Αρκετές έρευνες έχουν διενεργηθεί για να εξετάσουν την σχέση ανάμεσα στην οργανωτική δομή και στην συμπεριφορά των εργαζομένων (π.χ. ικανοποίηση, απόδοση και αποχωρήσεις). Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών είναι αντιφατικά¹⁴⁴. Οι δομικές ελλείψεις μπορούν να καταλήξουν σε χαμηλή παρακίνηση και χαμηλό ηθικό, οι αποφάσεις να μην είναι επίκαιρες ή ποιοτικές, να είναι ασυντόνιστες, η χρήση των πόρων να μην είναι επαρκείς και να υπάρχει μία ανικανότητα αποτελεσματικής αντίδρασης στις αλλαγές του περιβάλλοντος¹⁴⁵.

Μία διαρκής και αμφιλεγόμενη συζήτηση σχετικά με την οργανωτική δομή αφορά στον εάν υπάρχει ή όχι ένα μέγιστο επιθυμητό μέγεθος για τον οργανισμό με το πέρασ του οποίου η αποτελεσματικότητα θα φθίνει. Γίνεται ο οργανισμός αυξανόμενα δυσλειτουργικός όταν υπερβαίνει το «ιδανικό» του μέγεθος; Αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι η οργανωτική ανάπτυξη είναι ευεργετική μέχρι ενός ορισμένου σημείου¹⁴⁶. Πολλοί ερευνητές επίσης υποστηρίζουν την καμπυλόγραμμη θεωρία της ανάπτυξης. Οι Pfeffer & Salancik (1978)¹⁴⁷ ανακάλυψαν ότι η κερδοφορία αυξάνει με το μέγεθος και στη συνέχεια εξασθενεί. Ο Warwick (1975)¹⁴⁸ ανέφερε ότι η ανάπτυξη στο U.S. State Department κατέληξε σε μειωμένη ευελιξία και ανταπόκριση εάν και είχαν ληφθεί συγκεκριμένα μέτρα προκειμένου να αποφευχθούν αυτά τα προβλήματα. Υπάρχουν αρκετές θεωρίες που εξηγούν τα ευρήματα αυτά. Η πιο κοινή εξήγηση βασίζεται στο γεγονός ότι το μέγεθος ενός οργανισμού συνδέεται θετικά με την ηλικία και το μέγεθός του. Όσο πιο μεγάλος είναι ο οργανισμός τόσο πιο άκαμπτος και λιγότερο προσαρμόσιμος στις αλλαγές είναι. Άλλη μία δημοφιλής θεωρία είναι ότι στους μεγαλύτερους οργανισμούς, οι δουλειές των εργαζομένων είναι περισσότερο εξειδικευμένες.

¹⁴⁴ Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., and Porter, L. W. Organizational structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*. 5(1): 49-64,1980.

¹⁴⁵ French, W. L., Kast, F. E., and Rosenzweig, J. E. Understanding Human Behavior in Organizations. New York: Harper & Row, σελ. 348,1985.

¹⁴⁶ Perrow, C. Complex Organizations: A Critical Essay. Glenview, IL: Scott Foresman,1979.

¹⁴⁷ Pfeffer, J., and Salancik, G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row,1978.

¹⁴⁸ Warwick, D. P. A Theory of Public Bureaucracy. Cambridge, MA: Harvard University Press 1975.

Η έλλειψη ποικιλίας δημιουργεί ένα περιβάλλον που υπάρχει λιγότερη παρακίνηση. Άλλες θεωρίες υποστηρίζουν ότι το υπερβολικό μέγεθος δημιουργεί σοβαρά προβλήματα συντονισμού¹⁴⁹.

7.4. Οργανωτική Γέννηση και Ανάπτυξη

Είναι προφανές ότι ένα από τα κυρίαρχα θέματα στη βιβλιογραφία είναι ο ορισμός των οργανισμών από την πλευρά της θέσης τους στην καμπύλη ανάπτυξης. Οι Cameron & Whetten (1983)¹⁵⁰ εξέτασαν τριάντα μοντέλα του κύκλου ζωής από τη βιβλιογραφία της οργανωτικής ανάπτυξης. Οι μελέτες τους κατέληξαν σε ένα συνολικό μοντέλο που εμπεριέχει τέσσερα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι το «επιχειρηματικό» και το οποίο χαρακτηρίζεται από την πρόωρη καινοτομία, τη δημιουργία niche και την υψηλή δημιουργικότητα. Το επόμενο στάδιο είναι το στάδιο της «συλλογικότητας» όπου υπάρχει υψηλή συνοχή και δέσμευση μεταξύ των μελών. Στην συνέχεια υπάρχει το στάδιο της «τυποποίησης και του ελέγχου», όπου οι στόχοι είναι η σταθερότητα και η θεσμοθέτηση. Το τελευταίο στάδιο είναι αυτό της «επεξεργασίας» το οποίο χαρακτηρίζεται από την επέκταση των τομέων και την αποκέντρωση. Το εντυπωσιακό χαρακτηριστικό αυτών των μοντέλων του κύκλου ζωής είναι ότι δεν συμπεριλαμβάνουν οποιαδήποτε έννοια οργανωτικής παρακμής. Ενώ καλύπτουν τη γέννηση, την ανάπτυξη και την ωριμότητα δεν συμπεριλαμβάνουν την παρακμή ή τον θάνατο. Η κλασσική καμπύλη S απεικονίζει τα μοντέλα αυτά. Ο Whetten (1987)¹⁵¹ επισημαίνει ότι αυτές οι θεωρίες αντανakλούν τις δεκαετίες 1960 και 1970, δύο δεκαετίες που ήταν προσανατολισμένες στην υψηλή ανάπτυξη.

Οι Land και Jarman (1992)¹⁵² προσπάθησαν να επαναπροσδιορίσουν την παραδοσιακή καμπύλη S που ορίζει τη γέννηση, την ανάπτυξη και την ωριμότητα. Η πρώτη φάση στην οργανωτική ανάπτυξη είναι το επιχειρηματικό στάδιο. Ο επιχειρηματίας είναι πεπεισμένος ότι η

¹⁴⁹ **Kast**, F. E., and **Rosenzweig**, J. E. *General systems theory: Applications for organizations and management*. Academy of Management Journal. 15(4): 451,1972

¹⁵⁰ **Cameron**, K. S. , and **Whetten**, D. A. *Models of organizational life cycle: Application to higher education*. Rev. Higher Educ. 6(4): 269-299,1983.

¹⁵¹ **Whetten**, D. A. *Organizational growth and decline processes*. In Readings in Organizational Decline. Cameron, K. S., Sutton, R. I., and Whetten, D. A. (eds.) 1988. p. 27-44. Cambridge, MA: Ballinger,1987.

¹⁵² **Land**, G., and **Jarman**, B. *Breakpoint and Beyond*. New York: Harper-Collins,1992.

ιδέα του για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία είναι απαραίτητη και επιθυμητή στην αγορά. Το κοινό χαρακτηριστικό όλων των επιχειρηματιών και των νέων επιχειρήσεων είναι η επιθυμία να βρουν έναν τρόπο λειτουργίας που θα τους βοηθήσει να επιβιώσουν στην αγορά. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν τα πρώτα πέντε χρόνια. Οι Land and Jarman (1992)¹⁵³ υποστηρίζουν ότι αυτό είναι «φυσικό» γιατί ακόμα και στην φύση οι μεταλλάξεις των κυττάρων σπάνια επιβιώνουν. Αυτή η φάση αποτελεί και την έναρξη της καμπύλης S.

Η δεύτερη φάση στην οργανωτική δομή χαρακτηρίζεται από μία ολοκληρωτική ανατροπή στην στρατηγική. Το επιχειρηματικό στάδιο συμπεριλαμβάνει πολλές προσπάθειες δοκιμής και λάθους. Το επόμενο στάδιο είναι η τυποποίηση των κανόνων που ορίζουν τη λειτουργία του οργανωτικού συστήματος και τη διάδρασή του με το περιβάλλον. Οι χαοτικές μέθοδοι του επιχειρηματία αντικαθίστανται από δομημένα σχέδια λειτουργίας. Οι εσωτερικές λειτουργίες ρυθμίζονται σε κανόνες και αναζητείται η ομοιομορφία. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η ανάπτυξη επιτυγχάνεται από τον περιορισμό της ποικιλίας.” Οι διαδικασίες διαχείρισης και οι έλεγχοι κανονίζονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να επιτευχθεί η τάξη και η προβλεψιμότητα»¹⁵⁴. Σε αυτή την φάση η καμπύλη S αυξάνεται γρήγορα.

Η οργανωτική ανάπτυξη δεν συνεχίζεται συνέχεια. Μπορεί να υπάρχει ένα όριο το οποίο να έχει τεθεί από μία σειρά παραγόντων. Οι Land and Jarman (1992:258)¹⁵⁵ προσδιορίζουν τους πιο συνηθισμένους λόγους για τους οποίους οι οργανισμοί μπορεί να φθάσουν στα ανώτερα όρια:

- Η ταχεία αύξηση και πολυπλοκότητα της αγοράς σε θέματα όπως είναι ο πολλαπλασιασμός των προϊόντων και των τμημάτων της αγοράς.
- Ο εσωτερικός ανταγωνισμός για τους πόρους.
- Το αυξανόμενο κόστος παραγωγής και πωλήσεων.
- Οι φθίνουσες αποδόσεις.
- Μείωση του μεριδίου της αγοράς.

¹⁵³ Ο.π.

¹⁵⁴ Ο.π.

¹⁵⁵ Ο.π.

- Μείωση της παραγωγικότητας.
- Αύξηση των πιέσεων από τους ρυθμιστές και ομάδες επιρροής.
- Αύξηση της επίδρασης των νέων τεχνολογιών.
- Νέοι και μη αναμενόμενοι ανταγωνιστές.

Η μετάβαση στην Τρίτη φάση προϋποθέτει μία ριζοσπαστική αλλαγή στον οργανισμό. Οι περισσότεροι οργανισμοί δεν είναι σε θέση να κάνουν αυτές τις αλλαγές και κατά συνέπεια δεν επιβιώνουν. «Ο οργανισμός πρέπει να ανοίξει και να δεχτεί ότι δεν επέτρεπε πριν να γίνει μέρος του συστήματος, όχι μόνο με το να κάνει τα πράγματα διαφορετικά αλλά με το να κάνει διαφορετικά πράγματα» (Land and Jarman, 1992: 257)¹⁵⁶. Ο οργανισμός πρέπει να συνεχίσει την κύρια ασχολία του αλλά ταυτόχρονα να μπει σε καινούριες αγορές. Η διχοτόμηση αυτή είναι απαραίτητη γιατί το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ασύμβατο με το ελεγχόμενο περιβάλλον της κύριας ασχολίας.

Ο στόχος είναι η συνεχής ενσωμάτωση των νέων εφευρέσεων στην κύρια ασχολία και έτσι να προκύπτει ένας ανανεωμένος οργανισμός. Η κύρια ασχολία αλλάζει λόγω των καινούριων στοιχείων που αφομοιώνει και ο οργανισμός παίρνει καινούρια μορφή. Οι Land and Jarman (1992)¹⁵⁷ πιστεύουν ότι η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί είναι η μετάβαση από τη δεύτερη φάση στην τρίτη φάση. «Οι οργανισμοί δεν εξελίσσονται γιατί συνεχίζουν να ακολουθούν τις βασικές πεποιθήσεις τους και έτσι διαιωνίζουν αυτόματα τη δεύτερη φάση.» (σελ. 264)

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συνεισφέρουν στην οργανωτική δομή¹⁵⁸. Οι πιο φανεροί είναι ότι η ανάπτυξη είναι ένα υποπροϊόν άλλης μίας επιτυχημένης στρατηγικής. Ένας δεύτερος παράγοντας είναι ότι η ανάπτυξη επιδιώκεται σκοπίμως γιατί διευκολύνει τους στόχους του μάνατζμεντ. Για παράδειγμα, παρέχει ένα αυξημένο δυναμικό για προώθηση, μεγαλύτερη

¹⁵⁶ Land, G., and Jarman, B. *Breakpoint and Beyond*. New York: Harper-Collins, 1992.

¹⁵⁷ Land, G., and Jarman, B. *Breakpoint and Beyond*. New York: Harper-Collins, 1992.

¹⁵⁸ Child, J., and Kieser, A. *Development of organizations over time.* In *Handbook of Organizational Design*. Nystrom, P. C., and Starbuck, W. H. (eds.) p. 1928-1964. New York: Oxford University Press, 1981.

πρόκληση, γόητρο και δυνατότητες κέρδους. Ένας τρίτος παράγοντας είναι ότι η ανάπτυξη καθιστά τον οργανισμό λιγότερο ευάλωτο στις περιβαλλοντικές συνέπειες. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί τείνουν να είναι περισσότερο σταθεροί και έχουν μικρότερες πιθανότητες να κλείσουν¹⁵⁹. Οι αυξημένοι πόροι καθιστούν εφικτή τη διαφοροποίηση και έτσι ο οργανισμός αποκτά περισσότερη ασφάλεια.

Οι Child and Kieser (1981)¹⁶⁰ προτείνουν τέσσερα διακριτά λειτουργικά μοντέλα για την οργανωτική δομή: 1) Η ανάπτυξη μπορεί να συμβεί μέσα στο υπάρχον περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό το γεγονός συνήθως εκδηλώνεται ως προσπάθεια κυριαρχίας στο υπάρχον περιβάλλον. 2) Η ανάπτυξη μπορεί να συμβεί μέσω της διαφοροποίησης σε καινούριους τομείς. Η διαφοροποίηση είναι μία κοινή στρατηγική για τη μείωση του συνολικού ρίσκου και οι καινούριοι τομείς δραστηριοποίησης αποτελούν συχνά γόνιμες αγορές για την επιχείρηση. 3) Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να τονώσουν την ανάπτυξη παρέχοντας πιο αποτελεσματικές μεθόδους παραγωγής. 4) Οι βελτιωμένες τεχνικές διαχείρισης μπορούν να βελτιώσουν μία ατμόσφαιρα που παράγει ανάπτυξη. Παρόλα αυτά, όπως υποδεικνύει ο Whetten (1987)¹⁶¹, είναι δύσκολο να δημιουργηθεί μία σχέση αιτίας και αποτελέσματος με αυτά τα μοντέλα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις τονώνουν την ανάπτυξη ή η ανάπτυξη δημιουργεί τα τεχνολογικά επιτεύγματα; Η έλλειψη ελεγχόμενων πειραμάτων καθιστά δύσκολη την απάντηση.

7.5. Οργανωτική Παρακμή

Μέχρι πρόσφατα, οι περισσότερες θεωρίες σχετικά με την ανάπτυξη του οργανισμού θεωρούν ότι η παρακμή είναι σύμπτωμα της μη αποτελεσματικής απόδοσης. Οι οργανισμοί που είχαν καλή διοίκηση αναμένονταν να μεγαλώνουν χρόνο με τον χρόνο. Αυτό που υπονοούσαν αυτές οι θεωρίες ήταν η ιδέα ότι η οργανωτική μεγέθυνση είναι συνώνυμη με την επέκταση. Αυτές οι θεωρίες αντανάκλούσαν τις πεποιθήσεις των μελετητών για τον επιχειρηματικό κόσμο. Η οργανωτική μεγέθυνση ήταν άλλος ένας δείκτης επιτυχημένης διοίκησης.

¹⁵⁹ Ο.π.

¹⁶⁰ Ο.π.

¹⁶¹ Whetten, D. A. *Organizational growth and decline processes*. In Readings in Organizational Decline. Cameron, K. S., Sutton, R. I., and Whetten, D. A. (eds.) 1988. p. 27-44. Cambridge, MA: Ballinger, 1987.

Ο Kenneth Boulding (1950)¹⁶² πρότεινε ένα βιολογικό μοντέλο στην οικονομία που να εμπεριέχει τα στάδια της γέννησης, της ωριμότητας, της παρακμής και του θανάτου. Υποστήριξε ότι σε όλους τους οργανισμούς υπάρχει μία « μία αδυσώπητη και αμετάκλητη κίνηση στην κατεύθυνση της ισορροπίας που φέρνει ο θάνατος» (σελ. 38). Πολλές οργανωτικές θεωρίες δεν συμφωνούσαν με την βιολογική ντετερμινιστική θεωρία του Boulding. Υποστήριξαν ότι οι οργανισμοί δεν περιορίζονται σε έναν συγκεκριμένο κύκλο ζωής και δεν υπάρχει καμία ένδειξη ότι όλοι οι οργανισμοί πεθαίνουν.

Η δεκαετία του 1980 εισήγαγε μία νέα εποχή όπου η οργανωτική παρακμή ήταν προφανής παντού. Οι στρατηγικές του μανάτζμεντ συμπεριλάμβαναν τη μείωση του προσωπικού, το πάγωμα και τη μείωση των μισθών, την περικοπή του πλεονάζοντος προσωπικού και την συγχώνευση επιχειρήσεων. Κατέστη προφανές ότι η παραδοσιακή καμπύλη S ήταν ατελής και δεν έδινε επαρκείς απαντήσεις για τους οργανισμούς που παρακμάζουν.

Ένα από τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην σχετική βιβλιογραφία είναι ότι είναι δύσκολο να συμφωνήσει κάποιος σε έναν ακριβή ορισμό της οργανωτικής παρακμής. Θεωρείται ότι μία επιχείρηση βρίσκεται σε παρακμή όταν περιορίζει τον αριθμό του προσωπικού της προκειμένου να γίνει περισσότερο κερδοφόρα; Ένας κοινός ορισμός της παρακμής είναι ότι παρακμή είναι η μείωση στο κέρδος ή στον προϋπολογισμό. Πολλοί θεωρητικοί συμφωνούν ότι η παρακμή επηρεάζει αρνητικά τα άτομα και τον οργανισμό. Οι Cameron, Whetten, & Kim (1987)¹⁶³ συμφωνούν ότι η παρακμή οδηγεί σε μειωμένο ηθικό, έλλειψη καινοτομίας, συμμετοχής, επιρροής του ηγέτη και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Συσχετίζουν την παρακμή με την σύγκρουση, την μυστικότητα, την ακαμψία, την συγκέντρωση εξουσίας, την γραφειοκρατία, την ευθυνοφοβία και τον συντηρητισμό.

¹⁶² **Boulding**, K. E. *A Reconstruction of Economics*. New York: Wiley, 1950.

¹⁶³ **Cameron**, K. S., **Whetten**, D. A., and **Kim**, M. *Organizational dysfunctions of decline*. *Academy of Management Journal* 30: 126-138, 1987.

Οι Nystrom and Starbuck (1984)¹⁶⁴ απέδωσαν ως λόγο της οργανωτικής παρακμής την υπερβολική αυτοπεποίθηση. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ένα επιτυχημένο παρελθόν μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε υπερβολική αυτοπεποίθηση λόγω της ικανότητάς της να ευημερήσει. Η επιχείρηση αποκτά μία βαριεστημένη συμπεριφορά αναφορικά με την καινοτομία, την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη. Άλλη θεωρία υποστηρίζει ότι το μεγάλο μέγεθος προωθεί την ακαμψία κάτι που κάνει τον οργανισμό δύσκαμπτο στις αντιδράσεις του στις περιβαλλοντικές αλλαγές¹⁶⁵.

Εφαρμόζοντας το μοντέλο του βιολογικού κύκλου ζωής στους οργανισμούς, ο Wilson (1980)¹⁶⁶ διέκρινε δύο διαφορετικούς τύπους οργανωτικής παρακμής: την εξάλειψη “k” και “r”. Όταν ένας οργανισμός έχει φθάσει το άνω ασυμπτωτικό όριο το οποίο ορίζεται από την φέρουσα ικανότητα των θέσεων του, τότε φθίνει λόγω της k – εξάλειψης. Ο οργανισμός έχει εξαλείψει τους περιβαλλοντικούς πόρους του ή οι άλλοι οργανισμοί έχουν αρχίσει να τον ανταγωνίζονται λόγω της σπανιότητας των πόρων. Όταν ένας οργανισμός υπολείπεται του άνω ασυμπτωτικού ορίου και αρχίζει την παρακμή χωρίς να έχει φθάσει το μέγιστο δυναμικό του, τότε αυτό ονομάζεται εξάλειψη r. Η κακή διοίκηση ή η αποτυχία να παραμείνει ανταγωνιστικός είναι οι πιο κοινές αιτίες για την εξάλειψη r.

Ο Bibeaault (1982)¹⁶⁷ πρότεινε ένα μοντέλο τεσσάρων σταδίων προκειμένου να περιγράψει τη διαδικασία παρακμής ενός οργανισμού. Το κλειδί στη διαδικασία είναι η αντικατάσταση του υψηλόβαθμου προσωπικού. Ο Bibeaault υποστήριξε ότι ο μοναδικός τρόπος για να σταματήσει η παρακμή είναι 1) να αλλάξει το μάντζμεντ με τη λογική ότι «αυτοί που προκαλούν τα προβλήματα δεν μπορούν και να τα επιλύσουν»¹⁶⁸. Ο Chaffee¹⁶⁹ επίσης τόνισε την συμβολική αξία της αλλαγής του διοικητικού προσωπικού. Η αλλαγή στο μάντζμεντ ακολουθείται από 2) το στάδιο αξιολόγησης, 3) την εφαρμογή επειγουσών δράσεων και διαδικασιών σταθεροποίησης και τέλος 4) την επιστροφή στην ανάπτυξη.

¹⁶⁴ Nystrom, P. C., and Starbuck, W. H. *To avoid organizational crisis, unlearn*. Organizational Dynamics Spring: 53-65,1984.

¹⁶⁵ Whetten, D. A. *Organizational growth and decline processes*. In Readings in Organizational Decline. Cameron, K. S., Sutton, R. I., and Whetten, D. A. (eds.) 1988. p. 27-44. Cambridge, MA: Ballinger,1987.

¹⁶⁶ Wilson, E. *Sociobiology*. Cambridge, MA: Harvard University Press,1980.

¹⁶⁷ Bibeaault, D. B. *Corporate Turnaround*. New York: McGraw Hill,1982.

¹⁶⁸ Whetten, D. A. *Organizational growth and decline processes*. In Readings in Organizational Decline. Cameron, K. S., Sutton, R. I., and Whetten, D. A. (eds.) 1988. p. 27-44. Cambridge, MA: Ballinger,1987.

¹⁶⁹ Chaffee, E. E. *Successful strategic management in small private colleges*. *Journal of Higher Education* 55:212-241,1984.

Μία διαφορετική προσέγγιση για την περιγραφή της οργανωτικής ανάκαμψης προτάθηκε από τους Zammuto & Cameron (1985).¹⁷⁰ Το μοντέλο τους βασίστηκε στην ιδέα ότι η ανάκαμψη μπορεί να επιτευχθεί με την αντιμετώπιση πέντε τομέων διαδικασιών: 1) ο τομέας άμυνας εμπεριέχει στρατηγικές προστασίας του οργανισμού από ένα εχθρικό περιβάλλον. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι ένας οργανισμός που σχηματίζει ένα συνασπισμό κοινού σκοπού με άλλους οργανισμούς. 2) Ο τομέας επίθεσης που συμπεριλαμβάνει την επέκταση σε δραστηριότητες τις οποίες ήδη κάνει καλά. 3) Η δημιουργία νέων τομέων αποτελείται από δραστηριότητες διαφοροποίησης. 4) Ο τομέας ενοποίησης περιλαμβάνει τη μείωση του σκοπού των δραστηριοτήτων περικόπτοντας βασικά προϊόντα και υπηρεσίες. 5) Ο τομέας υποκατάστασης συμπεριλαμβάνει την αντικατάσταση μίας σειράς δραστηριοτήτων με μία άλλη.

Σε αντίθεση με αυτές τις θεωρίες, ο Harrigan (1982)¹⁷¹ και ο Porter (1980)¹⁷² εξέτασαν τον τρόπο που οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στην παρακμή ως αποτέλεσμα των περιβαλλοντικών περιορισμών (π.χ. εξάλειψη κ). Οι οργανωτικές δραστηριότητες συχνά συμπεριλαμβάνουν προσπάθειες εστίασης σε ένα κομμάτι της αγοράς (niche market) στο οποίο ο οργανισμός μπορεί να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα. Μία άλλη προσέγγιση αφορά στη γρήγορη ρευστοποίηση του οργανισμού και την απόκτηση όσης αξίας είναι δυνατόν να αποκτηθεί εάν και ο Harrigan (1982)¹⁷³ επισημαίνει ότι συχνά υπάρχουν νομικά, οικονομικά, δομικά και συναισθηματικά εμπόδια σε αυτή την στρατηγική.

¹⁷⁰ Zammuto, R. F., and Cameron, K. S. *Environmental decline and organizational response.* In *Research in Organizational Behavior*. Straw, B. M., and Cummings, L. L. (eds.) p. 223-262. Greenwich, CN: JAI, 1985.

¹⁷¹ Harrigan, K. R. *Exit decisions in mature industries.* *Academy of Management Journal*. 24(4): 707-732, 1982.

¹⁷² Porter, M. *Competitive strategy in declining industries.* In *Competitive Strategy*. Porter, M. (ed.) p. 254-274. New York: Free Press, 1980.

¹⁷³ Harrigan, K. R. *Exit decisions in mature industries.* *Academy of Management Journal*. 24(4): 707-732, 1982.

Η πιο κοινή αντίδραση στην οργανωτική παρακμή είναι η ελάτπωση των εξόδων. Ο Whetten (1987)¹⁷⁴ αναγνωρίζει τρία διαδοχικά στάδια που περιλαμβάνονται στη διαδικασία. Το πρώτο στάδιο είναι η αναγνώριση. Η διοίκηση θα πρέπει να είναι ευαίσθητη στα προβλήματα όταν αυτά εμφανίζονται και να είναι σε θέση να επιλύσει τα προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της επικοινωνίας. Η διοίκηση θα πρέπει να μεταφέρει ένα σαφές μήνυμα σχετικά με την κατάσταση του οργανισμού και να ενσταλάξει εμπιστοσύνη σχετικά με τις ικανότητές της αντιμετώπισης της κρίσης. Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την εφαρμογή ενός προγράμματος συρρίκνωσης.

Ο Sutton (1983)¹⁷⁵ συνάντησε διάφορους μάνατζερ για να εξετάσει τις πεποιθήσεις του σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι θα αντιδρούσαν στο κλείσιμο του οργανισμού. Βρήκε ότι οι μάνατζερ είχαν διάφορες ανακριβείς αντιλήψεις. Για παράδειγμα, οι μάνατζερ λανθασμένα πίστευαν ότι η παραγωγικότητα και η ποιότητα θα έπεφταν κατακόρυφα, οι εργαζόμενοι θα έκλεβαν και θα έκαναν σαμποτάζ και γενικότερα θα υπήρχε αύξηση των συγκρούσεων. Από την άλλη, η μελέτη του Sutton (1983)¹⁷⁶ απέδειξε ότι οι φήμες ήταν άφθονες ότι οι καλύτεροι εργαζόμενοι θα αναζητούσαν ένα διαφορετικό περιβάλλον και ότι οι εργαζόμενοι είχαν πρόβλημα αποδοχή του κλεισίματος.

7.6. Ο Οργανισμός που Μαθαίνει (the Learning Organization)

Ο Peter Senge (1990)¹⁷⁷ ορίζει την μάθηση ως ενίσχυση της ικανότητας κάποιου για δράση. «Οι οργανισμοί που μαθαίνουν είναι οι οργανισμοί που ενισχύουν συνεχώς την ικανότητά τους για δημιουργία.» (σελ. 127) Ο Senge πιστεύει ότι οι οργανισμοί εξελίσσονται από οργανισμούς που ελέγχουν σε οργανισμούς που κυρίως μαθαίνουν.

¹⁷⁴ Whetten, D. A. *Organizational growth and decline processes*. In Readings in Organizational Decline. Cameron, K. S., Sutton, R. I., and Whetten, D. A. (eds.) 1988. p. 27-44. Cambridge, MA: Ballinger, 1987

¹⁷⁵ Sutton, R. I. *Managing organizational death*. In *Readings in Organizational Decline*. Cameron, K. S., Sutton, R. I., and Whetten, D. A. (eds.) 1988. p. 381-396. Cambridge, MA: Ballinger, 1983.

¹⁷⁶ Ο.π.

¹⁷⁷ Senge, P. *The art & practice of the learning organization*. in *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change* (eds. Ray, M. and Rinzler, A.) 1993 by the World Business Academy. p. 126-138. New York: Jeremy P. Tarcher., 1990

Ο Senge (1990)¹⁷⁸ αναλύσει τις μαθησιακές δυσκολίες στις επιχειρήσεις. Μία από τις πιο σοβαρές δυσκολίες είναι όταν οι άνθρωποι ταυτίζονται με την θέση τους. Ότι κάνουν γίνεται μια λειτουργία της θέσης τους. Βλέπουν τους εαυτούς τους σε συγκεκριμένους ρόλους και δεν είναι σε θέση να δουν τις δουλειές τους ως μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος. Το γεγονός αυτό οδηγεί συχνά σε εχθρότητα προς τους άλλους στον οργανισμό ειδικότερα όταν τα πράγματα πάνε στραβά. Άλλη μία δυσκολία είναι ότι είναι αργόι στην αναγνώριση βαθμιαίων αλλαγών και κινδύνων.

Ο Senge (1990)¹⁷⁹ αποκαλεί διάφορες άλλες μαθησιακές δυσκολίες «μύθους». Αναλύει τον «μύθο της προνοητικότητας» λέγοντας ότι «προνοητικότητα στην πραγματικότητα είναι αντίδραση με τον μετρητή να έχει ανέβει μέχρι και 500%» (σελ. 129). Ένας άλλος μύθος είναι ότι «μαθαίνουμε από την εμπειρία». Ο Senge ισχυρίζεται ότι μαθαίνουμε μόνο στην περίπτωση που η εμπειρία ακολουθείται από άμεση ανατροφοδότηση. Άλλος μύθος είναι οι ομάδες της διοίκησης μπορούν να παρέχουν δημιουργικές και επωφελείς λύσεις. Ο Senge ισχυρίζεται ότι το αποτέλεσμα των ομάδων διοίκησης είναι «ειδικευμένη ανικανότητα όπου οι ομάδες είναι ιδιαίτερα εκπαιδευμένες στο να προστατεύσουν εαυτούς από την απειλή και συνεπώς να αποφύγουν την μάθηση.» (σελ. 131)

Ο Senge (1990)¹⁸⁰ πιστεύει ότι οι νέοι οργανισμοί μπορούν να δημιουργηθούν υιοθετώντας ένα σύνολο ειδικοτήτων όπου ως ειδικότητα ορίζεται ως «μία συγκεκριμένη θεωρία η οποία μεταφράζεται σε ένα σύνολο πρακτικών όπου κάποιος χρειάζεται μια ζωή για να τις κατέχει πλήρως.» (σελ. 131). Έτσι, η πλήρης κατοχή μιας ειδικότητας γίνεται μία διαδικασία διά βίου εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τον Senge (1990), υπάρχουν πέντε ειδικότητες που είναι σημαντικές σε έναν οργανισμό που μαθαίνει. Η πρώτη ειδικότητα είναι «η δημιουργία ενός κοινού οράματος». Η «δημιουργία» είναι μία συνεχής διαδικασία και το «κοινό» σημαίνει ότι το όραμα είναι κοινό ανάμεσα στα άτομα. Η δεύτερη ειδικότητα της «προσωπικής γνώσης» υποδηλώνει μία δέσμευση στο όραμα. Η Τρίτη ειδικότητα εμπεριέχει την ιδέα των πνευματικών μοντέλων όπου μπορούν να δημιουργηθούν εσωτερικές αναπαραστάσεις της πραγματικότητας. Ένα σημαντικό στοιχείο στην χρήση των πνευματικών μοντέλων είναι η ανάγκη εξισορρόπησης της έρευνας και της

¹⁷⁸ Ο.π.

¹⁷⁹ Ο.π.

¹⁸⁰ *Senge, P. The art & practice of the learning organization.* in *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change* (eds. Ray, M. and Rinzler, A.) 1993 by the World Business Academy. p. 126-138. New York: Jeremy P. Tarcher.,1990

υπεράσπισης. Η τέταρτη ειδικότητα αναφέρεται στο ότι μόνο τα κοινά πνευματικά μοντέλα είναι σημαντικά για την οργανωτική μάθηση. Τέλος, η πέμπτη ειδικότητα αποτελεί μία δέσμευση στην προσέγγιση των συστημάτων.

7.7. Κοινότητα

Ο Gozdz (1992)¹⁸¹ πιστεύει ότι οι οργανισμοί που μαθαίνουν επικεντρώνονται γύρω από την έννοια της κοινότητας. «Ένας οργανισμός που λειτουργεί ως μία κοινότητα είναι ένας συλλογικός δια βίου μαθητής που ανταποκρίνεται στην αλλαγή, είναι δεκτικός στην πρόκληση και έχει πλήρη συνείδηση μίας συνεχώς περίπλοκης σειράς εναλλακτικών.» (σελ. 108) Οι κοινότητες παρέχουν ασφαλείς παραδείσους στα μέλη τους και προάγουν ένα περιβάλλον ευνοϊκού στην ανάπτυξη. Ο Gozdz περιγράφει την κοινότητα ως μία ομάδα ανθρώπων που επιδεικνύουν ισχυρό βαθμό δέσμευσης «σε ολόένα πιο βαθιά επίπεδα επικοινωνίας.»(σελ. 111)

Ο M. Scott Peck (1987)¹⁸² περιγράφει τη διαδικασία δημιουργίας μίας κοινότητας στο *The Different Drum*. Ένας οργανισμός περνά μέσα από μία διαδικασία τεσσάρων σταδίων. Το πρώτο στάδιο είναι αυτό της άρνησης. Τα μέλη της ομάδας αγνοούν τις διαφορές στην εξουσία και υποκρίνονται ότι είναι μία κοινότητα. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι αδιαμφισβήτητες.

Το επόμενο στάδιο είναι όταν οι διαφορές μεταξύ των μελών γίνονται φανερές. Γίνονται προσπάθειες αποκατάστασης δοκιμάζοντας αυτά που ήταν επιτυχημένα στο παρελθόν περιορίζοντας τις διαφορές. Ένας οργανισμός μπαίνει στο τρίτο στάδιο όταν τα μέλη αντιλαμβάνονται ότι οι προσπάθειες ελέγχου των διαφορών έχουν αποτύχει. Αρχίζουν να επικοινωνούν και προκύπτουν αληθινές συνεργατικές προσπάθειες. Στο τελικό στάδιο, υπάρχει πραγματικό πνεύμα κοινότητας. Οι διαφορές γίνονται αποδεκτές. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Η μάθηση και η καινοτομία προέρχονται από όλη την ομάδα.

¹⁸¹ *Gozdz, K. Building community as a leadership discipline.* in *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change* (eds. Ray, M. and Rinzler, A.) 1993 by the World Business Academy. p. 107-119. New York: Jeremy P. Tarcher, 1992.

¹⁸² *Peck, M. S. The Different Drum New York: Simon & Schuster, 1987.*

Πολλοί οργανισμοί περνούν σύντομες περιόδους κοινότητας αλλά δεν είναι σε θέση να συντηρήσουν αυτές τις περιόδους. Ο Gozdz (1992)¹⁸³ περιγράφει αυτή την αποτυχία ως έλλειψη πειθαρχίας και δέσμευσης.

Υπάρχει η ψευδαίσθηση ότι μόλις αναπτυχθεί η αίσθηση της κοινότητας μέσα σε έναν οργανισμό, αυτή θα παραμείνει για πάντα. Κάτι τέτοιο όμως δεν συμβαίνει στην πράξη. Η αίσθηση της κοινότητας χάνεται επανειλημμένα. Μπορεί να επανακτηθεί σε ακόμα μεγαλύτερα επίπεδα οργανωτικής ωριμότητας αλλά μόνο όταν η διατήρηση της κοινότητας θεωρηθεί και γίνει αποδεκτή ως ο δρόμος ανάπτυξης της υπεροχής. Αυτός ο δρόμος είναι ως ειδικότητα η κοινότητα. (σελ. 114)

Σύμφωνα με τον Gozdz (1992), η δουλειά των ηγετών στη διαδικασία δημιουργίας της κοινότητας είναι να διατηρήσουν την προσοχή των ανθρώπων εστιασμένη στη διαδικασία. Τα τέσσερα στάδια της ανάπτυξης της κοινότητας επαναλαμβάνονται ξανά και ξανά. Νέες καταστάσεις και απρόοπτα λαμβάνουν χώρα και τα οποία εισάγουν νέους κύκλους στη διαδικασία ανάπτυξης.

7.8. Οργανωτική Ηθική

Η κλασσική θεώρηση της οργανωτικής ευθύνης απεικονίζεται από την πεποίθηση του Ανταμ Σμιθ σχετικά με το «αόρατο χέρι» που κατευθύνει όλες τις δραστηριότητες προς το δημόσιο καλό και όπου η ευθύνη του οργανισμού ήταν μόνο να μεγιστοποιήσει τα κέρδη μέσα στα πλαίσια του νόμου. Το σύστημα της ελεύθερης αγοράς θεωρούντο ως ένας οργανισμός αυτοελέγχου όπου ένας οργανισμός που θα παράγει τα καλύτερα αγαθά και υπηρεσίες θα είναι και αυτός που θα ευημερήσει.

Οποιαδήποτε παρεμβολή στο σύστημα της ελεύθερης αγοράς θεωρείται ως ύβρις εναντίον των συμφερόντων της κοινωνίας.

¹⁸³ Gozdz, K. *Building community as a leadership discipline*, in *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change* (eds. Ray, M. and Rinzler, A.) 1993 by the World Business Academy. p. 107-119. New York: Jeremy P. Tarcher, 1992.

Η έννοια της ευθύνης δηλώνει ότι οι οργανισμοί είναι υπεύθυνοι στην κοινωνία. Οι περιβαλλοντολογικοί και οι νόμοι προστασίας των εργαζομένων αντανakλούν την πεποίθησή ότι η μεγιστοποίηση των κερδών έρχεται σε δεύτερη μοίρα σε σχέση με την υγεία της κοινωνίας.

Ο εκτεταμένος πολλαπλασιασμός των νόμων που περιορίζουν την επιχειρηματικότητα υποδηλώνουν έναν αυξανόμενο σκεπτικισμό σχετικά με την ηθική της εταιρικής διακυβέρνησης.

Μερικοί θεωρητικοί πιστεύουν ότι οι οργανισμοί έχουν την κοινωνική ευθύνη «να λαμβάνουν δράσεις οι οποίες να προστατεύουν και να βελτιώνουν την ευημερία της κοινωνίας αλλά και τα συμφέροντά τους»¹⁸⁴. Άλλοι θεωρητικοί έχουν μία πιο στενή προσέγγιση και πιστεύουν ότι η κοινωνική ευθύνη περιορίζεται μόνο «στα κοινωνικά προβλήματα τα οποία έχουν προκληθεί εξ ολοκλήρου ή μερικώς από τον οργανισμό»¹⁸⁵.

Η Linda Starke (1989)¹⁸⁶ υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε στάδια ανάπτυξης της εταιρικής ευθύνης εάν και υποδεικνύει ότι η μετάβαση μεταξύ των σταδίων δεν είναι ούτε γραμμική ούτε προς μία κατεύθυνση. Ένας ανήθικος οργανισμός επιδιώκει το κέρδος με οποιοδήποτε κόστος. Ένας νομικίστικος οργανισμός ακολουθεί το γράμμα και όχι το πνεύμα του νόμου. Ένας αποκριτικός οργανισμός λαμβάνει ηθικές αποφάσεις που βασίζονται σε μακροπρόθεσμες οικονομικές αποφάσεις. Ο αναδυόμενος ηθικός οργανισμός αναγνωρίζει την κοινωνική του ευθύνη και εξισορροπεί την ηθική και την κερδοφορία. Ο ηθικός οργανισμός τοποθετεί την κοινωνική ευθύνη στο κέντρο του και βασίζει την ύπαρξή του στην ηθική.

Η περιβαλλοντική επίγνωση έχει αναπτυχθεί και έχει γίνει πλέον η κύρια ηθική θεώρηση σε πολλούς οργανισμούς.

¹⁸⁴ *Davis, K., and Blomstrom, R. L. Concepts and Policy Issues: Environment and Responsibility.* New York: McGraw-Hill, 1980.

¹⁸⁵ *Fitch, G. H. Achieving corporate social responsibility.* Academy of Management Review. 1(1): 38, 1976.

¹⁸⁶ *Starke, L. The five stages of corporate moral development,* in *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change* (eds. Ray, M. and Rinzler, A.) 1993 by the World Business Academy. p. 203-204. New York: Jeremy P. Tarcher, 1989.

7.9. Οργανωτικές Δομές για τον 21^ο Αιώνα

Στα τέλη του 20^{ου} αιώνα κάποιες λιγότερο παραδοσιακές μορφές της οργανωτικής δομής άρχισαν να προβάλλουν όπως αποδεικνύεται και από τους «από-δομημένους» τύπους που περιγράφουν οι Mabey, Salaman & Storey (2001)¹⁸⁷. Ο Handy (1990)¹⁸⁸ παρατηρεί ότι τα παλιά μηχανιστικά συστήματα εξαφανίζονται. Οι Mabey, Salaman & Storey (2001)¹⁸⁹ αναφέρονται στην ανάγκη ύπαρξης ενός νέου παραδείγματος για την οργανωτική δομή το οποίο θα αντικαταστήσει την ακαμψία και τη δυσκινησία της παραδοσιακής μορφής. Οι Ashkenas et al. (1995)¹⁹⁰ ανέφεραν μία αλλαγή στις αρχές σχεδιασμού που σηματοδοτεί μία μεγάλη στροφή. Ο παρακάτω πίνακας δίνει εν συντομία τους παράγοντες επιτυχίας τόσο των παλαιότερων όσο και των νέων προσεγγίσεων όπως περιγράφεται από τους Ashkenas et al. (1995:7)

| ΠΑΛΑΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ | ΝΕΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ |
|------------------------------|---------------------------|
| Μέγεθος | Ταχύτητα |
| Σαφήνεια των ρόλων | Ευελιξία |
| Εξειδίκευση | Ενσωμάτωση |
| Έλεγχος | Καινοτομία |

(Πηγή: Ashkenas et al. 1995)

Η στροφή στις αρχές σχεδιασμού αναγνωρίζει ότι το μέγεθος (μεγάλο), η σαφήνεια των ρόλων (στεγανοποίηση και επίπεδα εξουσίας), εξειδίκευση (υποδιαίρεση των ρόλων/καθηκόντων και η σφιχτή λειτουργικότητα) και ο έλεγχος, δηλαδή όλα όσα χαρακτήριζαν τον παραδοσιακό τύπο οργανωτικής δομής δεν είναι πλέον αποτελεσματικά. Από την πλευρά του παραδείγματος πολυπλοκότητας η στροφή είναι ενθαρρυντική και οι καινούριοι παράγοντες επιτυχίας συνηχούν καλά με τις αρχές της πολυπλοκότητας. Αλλά είναι αυτή η στροφή στις αρχές σχεδιασμού ένα βαθύτερο επίπεδο, μία δευτερεύουσα αλλαγή ή μία μεταμόρφωση στην οποία έχουν μετακινηθεί

¹⁸⁷ Mabey, C., Salaman, G. and Storey, J. *Strategic Human Resource Management : A Reader*. London : Sage,1998.

¹⁸⁸ Handy, C. *The Age of Unreason*. London: Arrow Books,1990.

¹⁸⁹ Mabey, C., Salaman, G. and Storey, J. *Strategic Human Resource Management : A Reader*. London : Sage,1998.

¹⁹⁰ Ashkenas,R.,Ulrich,D., Jick,T. and Kerr, S. *The Boundaryless Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA,1995.

όλα τα πνευματικά μοντέλα¹⁹¹ ή είναι μία επιφανειακή αλλαγή που προέκυψε ως μία μαθησιακή απάντηση στις αδυναμίες του παρελθόντος και δεν έχει καμία ουσιαστική σημασία; Πιθανόν, για τους μεγάλους οργανισμούς να ισχύει το τελευταίο. Τροποποίησαν ή προσάρμοσαν τις σχεδιαστικές τους αρχές αλλά δεν σκέφτηκαν τον οργανωτικό σχεδιασμό με τρόπο που θα ήταν πραγματικά ριζοσπαστικός και καινοτόμος.

Μία καινοτόμος προσέγγιση για την οργανωτική μορφή που προέκυψε είναι ένας οργανισμός που έχει μία δομή που βασίζεται σε μία βάση που αποτελείται από τον σκοπό και τις βασικές αξίες¹⁹² (Senge, 1994). Ο Senge αναφέρεται σε αυτήν σε σχέση με αυτό που συνέβηκε στην Johnson & Johnson το 1982, όπου η ξεκάθαρη αίσθηση του σκοπού που είχανε τους βοήθησε να ξεπεράσουν μία μεγάλη κρίση που απειλούσε την επιβίωσή τους. Ένα άλλο καλό παράδειγμα οργανισμού τέτοιας μορφή είναι η διαφημιστική εταιρία St Lukes που χτίστηκε σε «αόρατες» δομές: δομές και ηθικές αξίες¹⁹³ (Lewin & Regine, 1999). Η προσέγγιση αυτή συνηχεί καλά με τις αρχές της επιστήμης της πολυπλοκότητας, ιδιαίτερα με την αυτοοργάνωση.

Η St. Lukes σκόπιμα απέφυγε την παραδοσιακή γραμμική οργανωτική μορφή και η μορφή της βασίζεται στη «Πυρηνική Δομή Πολιτών» (Law, 1998)¹⁹⁴. Κάθε πυρήνας είναι μία αυτοδιοικούμενη ομάδα 35 ανθρώπων που μπορεί να αναπτυχθεί με τον τρόπο της έχοντας μία κουλτούρα ομάδας που αντανάκλα την γενική κουλτούρα της εταιρείας. Οι πυρήνες έρχονται σε επαφή ο ένας με τον άλλο και βρίσκονται σε αρμονία τόσο μεταξύ τους όσο και με τη γενική φιλοσοφία της εταιρείας με μία σειρά κοινών εβδομαδιαίων, μηνιαίων και ετησίων γεγονότων. Εάν ο πυρήνας αναπτυχθεί επιτυχημένα, τότε διασπάται και σχηματίζει δύο νέους πυρήνες. Κάθε νέος πυρήνας είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξή του.

¹⁹¹ Dale, B. G., *Managing Quality Control*: McGraw-Hill, London, 1994.

¹⁹² Senge, P. *The art & practice of the learning organization*, in *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change* (eds. Ray, M. and Rinzler, A.) 1993 by the World Business Academy. p. 126-138. New York: Jeremy P. Tarcher., 1990

¹⁹³ Lewin, R.; Regine, B. *On the Edge in the World of Business*. In Lewin, R. *Complexity: Life at the Edge of Chaos*. The University of Chicago Press, pp. 197-211, 1999.

¹⁹⁴ Law, A. *Open Minds*. London: Orion Business Books, 1998.

Οι ιδρυτές της St Lukes δεν γνώριζαν την επιστήμη της πολυπλοκότητας όταν ίδρυσαν την επιχείρησή τους αλλά έκαναν ακριβώς ότι η πολυπλοκότητα θα συνιστούσε όταν κάποιος θα ήθελε να κάνει μία μεγάλη αλλαγή (Lewin & Regine, 1999). Επιπλέον, η δομή της οργάνωσης υποστηρίζει τη δυναμική, διαδραστική και ομαδική προσέγγιση που είναι ένα «τέλειο παράδειγμα του πολύπλοκου προσαρμοστικού συστήματος που λειτουργεί στη δημιουργική ζώνη» (Lewin & Regine, 1999:105).

Ένας άλλος οργανισμός που χρησιμοποίησε τις αρχές της πολυπλοκότητας είναι ο Sencorp στις ΗΠΑ, ο οποίος δημιούργησε ένα μοντέλο διοίκησης φράκταλ για να πληροφορήσει τη δομή του¹⁹⁵. Η μελέτη των Slocum & Frondorf είχε ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να έχουν περισσότερη γνώση και η λήψη αποφάσεων να γίνει καλύτερη και πιο βελτιωμένη.

¹⁹⁵Slocum, K.R., Frondorf, D.S. Business Management using a Fractally-scaled structure. Complexity and Complex Systems in Industry. University of Warwick, UK, 2000.

Επίλογος - Συμπεράσματα

Η οργανωτική δομή παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα μιας επιχείρησης. Έχει παρατηρηθεί ότι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, με παρόμοια τεχνολογία και εργατικό δυναμικό, μπορεί να παρουσιάσουν εντελώς διαφορετική απόδοση, γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην οργανωτική τους δομή, καθώς αυτή μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα και στοιχείο διαφοροποίησης.

Κάθε επιχείρηση επιλέγει την οργανωτική δομή που θα υιοθετήσει ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει και τα προϊόντα που παράγει. Είναι γνωστό ότι πολλές επιχειρήσεις για να βελτιώσουν την επιχείρησή τους και να υποστηρίξουν τη στρατηγική διαφοροποίησης που έχουν χαράξει πρέπει να εισάγουν ριζικές αλλαγές σε όλες τις επιχειρησιακές παραμέτρους αλλά κυρίως στην οργανωτική δομή. Έτσι, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση πλέον να εφεύρουν νέες καινοτόμες οργανωτικές δομές ανάλογα με τις ανάγκες τους, καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουν σήμερα συνεχώς μεταβάλλεται. Στόχος τους είναι να προσδώσουν την απαραίτητη ευελιξία και ταυτόχρονα τη δυνατότητα προσαρμογής στις αλλαγές.

Αρχικά αυτό που πίστευαν οι περισσότεροι ερευνητές της στρατηγικής ήταν ότι αυτό που χρειαζόταν μια επιχείρηση ήταν η ευθυγράμμιση της στρατηγικής με τη δομή (και αντίθετα), δηλαδή ότι προείχε ο σχεδιασμός της στρατηγικής και στη συνέχεια να υποστηριζόταν από την κατάλληλη οργανωτική δομή.

Οι νεότερες θεωρήσεις όμως δείχνουν ότι μεταξύ στρατηγικής και οργανωτικής δομής υπάρχει μια σχέση έντονης αλληλεξάρτησης. Είναι και οι δύο έννοιες πολύ σημαντικές για τη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα, θα πρέπει να αναπτύσσονται καθημερινά και παράλληλα, καθώς από αυτές εξαρτάται η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Επιπλέον είναι φανερό η ανάγκη για συνεχή αναθεώρηση τους από το σύνολο του οργανισμού και όχι μόνο από την ανώτατη διοίκηση.

Η τρέχουσα τάση, πάντως, των οργανισμών είναι να απομακρυνθούν από τις σταθερές (μηχανιστικές) δομές και να αποκτήσουν περισσότερο προσαρμόσιμες (οργανικές) δομές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία:

- Besanko M. D. Dranove & M. Shanley, *Economics of Strategy*, New York, John Willey & Sons, Fourth Edition, 2007.
- Albaum, G., Strandskov, J. & Duerr, E. 2002. *International Marketing and Management. 4th ed. London: Prentice Hall.*
- Bergeron, F., Raymond, L. & Rivard, S. 2001. Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison of Perspectives. *Omega*. 29, 125-142.
- Buyssee, K. & Verbeke, A. 2003. Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*. 24 (5), 453.
- Collins, R. & McLaughlin, Y. 1996. *Effective Management*. 2nd ed. CCH: Sydney.
- Dubrin, A.J. 2005. *Fundamentals of Organizational Behavior*. 3rd ed. South-Western College Publishing, Thomson Learning.
- Gilley, K. & Rasheed, A. 1998. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*. 26 (4), 763-790.
- Grant, G.M. 2002. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4th ed. Blackwell: Oxford.
- Green, Jr. K.W., Inman, R.A., Brown, G. & Willis, T.H. 2005. Market Orientation: Relation to Structure and Performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 20 (6), 276-284.

- Hambrick, D. C., Finkelstein, S. & Mooney, A.C. 2005. Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *Academy of Management Review*. 30 (3), 472-491.
- Horner, M. 1997. Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*. 3(4), 270-287.
- Kotler, P. 2003. Marketing management. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Kreitner, R.1998. *Management*, Houghton Mifflin Co.
- Mackey, A., Mackey, T.B. & Barney, J.B. 2007. Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. *Academy of Management Review*. 32 (3), 817-835.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J. & Anderson, R. E. 2003. Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels: An Empirical Investigation of the USA, Finland and Poland. *European Journal of Marketing*. 37(1/2), 50-85.
- Meijaard, J., Brand, M.J. & Mosselman, M. 2005. Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms. *Small Business Economics*. 25(1), 83-96.
- Morgan, N.A, Kaleka, A. & Katsikeas, C.S. 2004. Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*. 68 (1), 90-108.
- Susangkarn, C. 1999. *Sufficiency Economy and the Economic Crisis*. Bangkok: Thailand Development Research Institute (TDRI).
- Venkatraman, N. 1989. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*. 14 (3), 423-444.

- Venkatraman, N. & Camillus, J.C. 1984. Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management. *Academy of Management Review*. 9 (3), 513-525.
- Venkatraman, N. & Prescott, J.E. 1990. *Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications*. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 1-23.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J.R. 2005. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. 5th ed. Thomson South-Western.
- Wartick, S.L & Cochrane P.L. 1985. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*. 10 (4), 758-769.
- Xu, S., Cavusgil, S. T. & White, J. C. 2006. The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment. *Journal of International Marketing*. 14 (2), 1-31.
- Zou, S. & Cavusgil S. T. 1996. Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework. *European Journal of Marketing*, 30 (1), 52-69.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. and Kerr, S. 1995. *The Boundaryless Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Bibeault, D. B. 1982. *Corporate Turnaround*. New York: McGraw Hill.
- Boulding, K. E. 1950. *A Reconstruction of Economics*. New York: Wiley.
- Cameron, K. S. , and Whetten, D. A. 1983. Models of organizational life cycle: Application to higher education. *Rev. Higher Educ.* 6(4): 269-299.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A., and Kim, M. 1987. "Organizational dysfunctions of decline." *Academy of Management Journal* 30: 126-138.
- Caves, J. 1970. "Uncertainty, market structure and performance: Galbraith's conventional wisdom." In *Industrial Organizations and Economic Development*. Markham, J. W., and Paparek, G. F. (eds.) p. 282-302. Boston: Houghton Mifflin.
- Chaffee, E. E. 1984. "Successful strategic management in small private colleges." *Journal of Higher Education* 55:212-241.

- Child, J., and Kieser, A. 1981. "Development of organizations over time." In *Handbook of Organizational Design*. Nystrom, P. C., and Starbuck, W. H. (eds.) p. 1928-1964. New York: Oxford University Press.
- Dale, B. G., 1994. *Managing Quality Control*: McGraw-Hill, London.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., and Porter, L. W. 1980. "Organizational structure and performance: A critical review." *Academy of Management Review*. 5(1): 49-64.
- Davis, K., and Blomstrom, R. L. 1980. *Concepts and Policy Issues: Environment and Responsibility*. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Filley, A. C., and Aldag, R. J. 1980. "Organizational growth and types: Lessons from small institutions." In *Research in Organizational Behavior*. Staw, B. M. and Cummings, L. L. (eds.) p. 279-320. Greenwich, CN: JAI.
- Fitch, G. H. 1976. "Achieving corporate social responsibility." *Academy of Management Review*. 1(1): 38.
- French, W. L., Kast, F. E., and Rosenzweig, J. E. 1985. *Understanding Human Behavior in Organizations*. New York: Harper & Row.
- Gozdz, K. 1992. "Building community as a leadership discipline." in *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change* (eds. Ray, M. and Rinzler, A.) 1993 by the World Business Academy. p. 107-119. New York: Jeremy P. Tarcher.
- Handy, C. 1990. *The Age of Unreason*. London: Arrow Books.
- Harrigan, K. R. 1980. *Strategies for Declining Businesses*. Lexington, MA: Heath.
- Harrigan, K. R. 1981. "Deterrents to divestiture." *Academy of Management Journal*. 24(2): 306-323.
- Harrigan, K. R. 1982. "Exit decisions in mature industries." *Academy of Management Journal*. 24(4): 707-732.
- Hedberg, B. L. T., Nystrom, P. C., and Starbuck, W. H. 1976. "Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization." *Administrative Science Quarterly* 21:41-65.
- Kast, F. E., and Rosenzweig, J. E. 1972. "General systems theory: Applications for organizations and management." *Academy of Management Journal*. 15(4): 451
- Kolodny, H. F. 1979. "Evolution to a matrix organization." *Academy of Management Review*. 4: 543-553.

- Land, G., and Jarman, B. 1992. Breakpoint and Beyond. New York: Harper-Collins.
- Law, A. 1998. Open Minds. London: Orion Business Books.
- Lewin, R.; Regine, B. 1999. On the Edge in the World of Business. In Lewin, R. Complexity: Life at the Edge of Chaos. The University of Chicago Press, pp. 197-211.
- Mabey, C., Salaman, G. and Storey, J. 1998. Strategic Human Resource Management : A Reader. London : Sage
- Marris, R. L., and Wood, A. 1971. The Corporate Economy. London: Macmillan.
- Meyer, M. W. 1977. Theory of Organizational Structure. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Morgan, G. 1993. Imagination: The art of creative management. London: Sage.
- Nystrom, P. C., and Starbuck, W. H. 1984. "To avoid organizational crisis, unlearn." Organizational Dynamics Spring: 53-65.
- Peck, M. S. 1987. The Different Drum New York: Simon & Schuster
- Perrow, C. 1979. Complex Organizations: A Critical Essay. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. 1978. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row.
- Porter, M. 1980. "Competitive strategy in declining industries." In Competitive Strategy. Porter, M. (ed.) p. 254-274. New York: Free Press.
- Senge, P. M., 1994. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, Century Business: New York.
- Singh, A. 1971. Take-overs, their relevance to the stock market and the theory of the firm. Cambridge: The University Press.
- Slocum, K.R., Frondorf, D.S. 2000. Business Management using a Fractally-scaled structure. Complexity and Complex Systems in Industry. University of Warwick, UK.
- Starbuck, W. H. 1976. "Organizations and their environments." In Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Dunnette, M. D. (ed.) p. 1069-1123. Chicago: Rand McNally.
- Starke, L. 1989. "The five stages of corporate moral development." in The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational

Change (eds. Ray, M. and Rinzler, A.) 1993 by the World Business Academy. p. 203-204. New York: Jeremy P. Tarcher.

- Scott, W. R. 1981. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Senge, P. 1990. "The art & practice of the learning organization." in The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change (eds. Ray, M. and Rinzler, A.) 1993 by the World Business Academy. p. 126-138. New York: Jeremy P. Tarcher.
- Sutton, R. I. 1983. "Managing organizational death." In Readings in Organizational Decline. Cameron, K. S., Sutton, R. I., and Whetten, D. A. (eds.) 1988. p. 381-396. Cambridge, MA: Ballinger
- Warwick, D. P. 1975. A Theory of Public Bureaucracy. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Whetten, D. A. 1987. "Organizational growth and decline processes." In Readings in Organizational Decline. Cameron, K. S., Sutton, R. I., and Whetten, D. A. (eds.) 1988. p. 27-44. Cambridge, MA: Ballinger
- Wilson, E. 1980. Sociobiology. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Zald, M. N., and Ash, R. 1966. "Social movement organizations: Growth, decay and change. Soc. Forc. 44: 327-341.
- Zammuto, R. F., and Cameron, K. S. 1985. Environmental decline and organizational response." In Research in Organizational Behavior. Straw, B. M., and Cummings, L. L. (eds.) p. 223-262. Greenwich, CN: JAI.

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Στειακάκης Ε. – Κατζός Ν., Management - Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, 2002.
- Αυγερινός Θ. - Δρακόπουλος Στ., Business Administration: Διοίκηση και οικονομία επιχειρήσεων, University Studio Press A.E., Θεσσαλονίκη, 2010.
- Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007.
- Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.