

13^η
Έκδοση

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Bateman | Snell | Konopaske



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

Διοίκηση Επιχειρήσεων

13η Έκδοση

Συγγραφείς: Bateman | Snell | Konopaske



Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Εισαγωγική Ρήση

Η ουσία μιας επιχείρησης βρίσκεται έξω από αυτήν.

Peter Drucker

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Περιγράψετε πώς οι δυνάμεις του περιβάλλοντος επηρεάζουν τους οργανισμούς και πώς οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν το περιβάλλον τους.
2. Διαχωρίσετε μεταξύ του μακρο-περιβάλλοντος και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
3. Εξηγήσετε γιατί τα διοικητικά στελέχη (managers) και οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν τις οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις.
4. Αναγνωρίσετε τα στοιχεία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
5. Συνοψίστε πώς ανταποκρίνονται οι οργανισμοί στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.
6. Διακρίνετε τα στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού.
7. Συζητήστε πώς η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει τον τρόπο που ανταποκρίνεται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Ανοιχτά Συστήματα

Οργανισμοί που επηρεάζονται και επηρεάζουν το περιβάλλον τους.

Εισροές

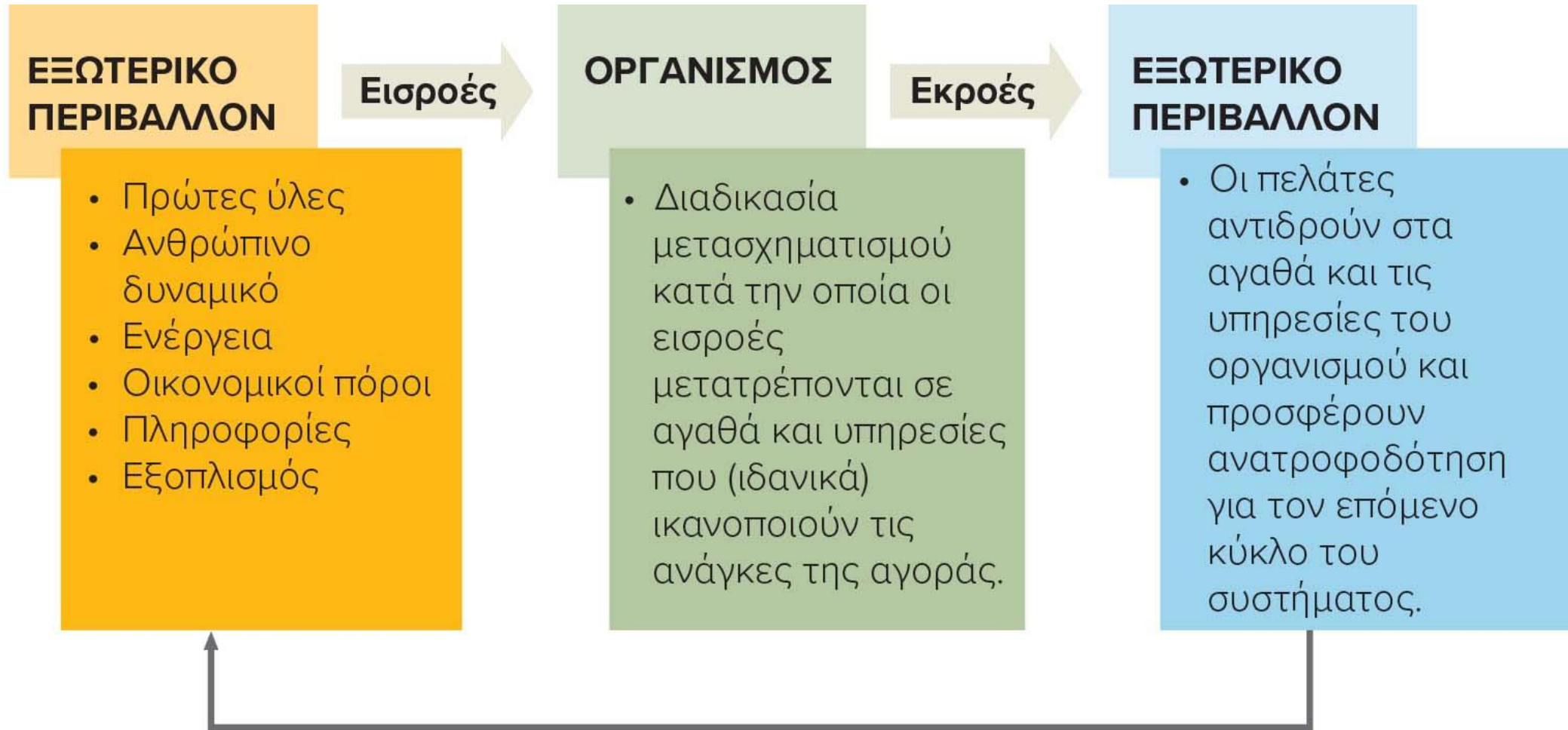
Αγαθά και υπηρεσίες που οι οργανισμοί αποκτούν και χρησιμοποιούν για να δημιουργήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες

Εκροές

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που δημιουργούν οι οργανισμοί

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Η Προοπτική του Ανοιχτού Συστήματος ενός Οργανισμού



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

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Εξωτερικό Περιβάλλον

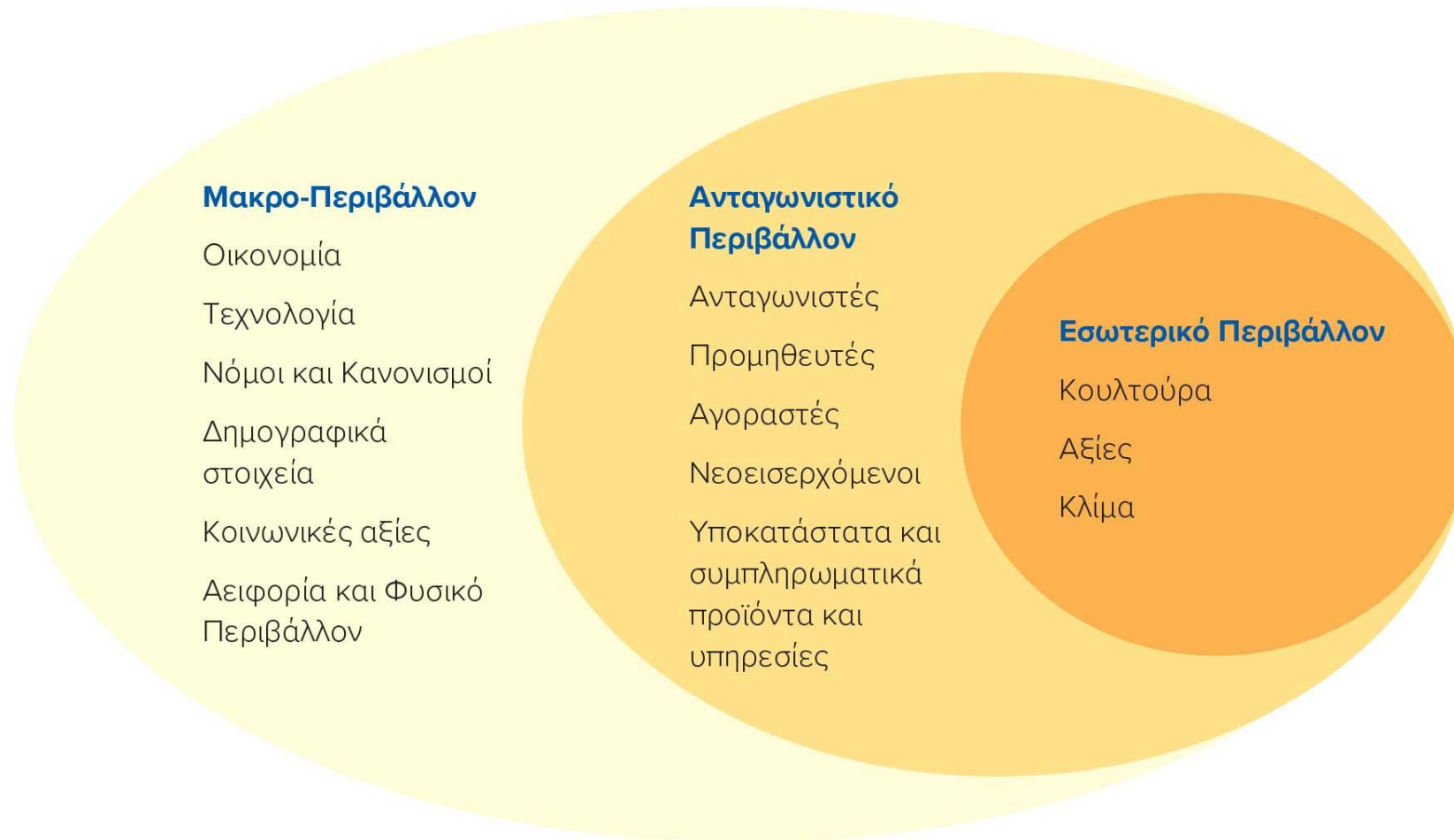
Εξωτερικό περιβάλλον

Όλες οι σχετικές δυνάμεις εκτός των ορίων της επιχείρησης, όπως οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, η κυβέρνηση και η οικονομία

- Ανταγωνιστικό περιβάλλον
- Μακρο-περιβάλλον

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Το Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον των Οργανισμών



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

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Οικονομία

Το οικονομικό περιβάλλον επιδρά δραματικά στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών (managers) να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και επηρεάζει τις στρατηγικές τους επιλογές.



©Leah Puttkammer/Getty Images Entertainment/Getty Images

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Διοικητικά Στελέχη και Οικονομία

- Σε εισηγμένες εταιρείες, τα διοικητικά στελέχη (managers) σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης μπορεί να αισθάνονται υποχρεωμένα να εκπληρώσουν τις προσδοκίες κερδών που διαμορφώνονται στη Γουόλ Στριτ.
- Τα διοικητικά στελέχη (managers) εστιάζουν στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, εις βάρος της μακροπρόθεσμης επιτυχίας των οργανισμών τους.
- Κάποια διοικητικά στελέχη (managers) μπορεί να υποκύψουν στον πειρασμό να υιοθετήσουν ανήθικη ή παράνομη συμπεριφορά, η οποία αποθαρρύνει τους επενδυτές

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Τεχνολογία

Οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν νέα προϊόντα, βελτιωμένες τεχνικές παραγωγής και καλύτερους τρόπους διαχείρισης και επικοινωνίας.

Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, δημιουργούνται νέες βιομηχανίες, αγορές και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Νόμοι και Κανονισμοί

Στις ΗΠΑ οι νομοθέτες είναι κρατικές υπηρεσίες όπως οι:

- Occupational Safety and Health Administration (OSHA)
- Interstate Commerce Commission (ICC)
- Federal Aviation Administration (FAA)
- Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)
- National Labor Relations Board (NLRB)

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Δημογραφικά Στοιχεία

Δημογραφικά Στοιχεία

Μετρήσεις διαφόρων χαρακτηριστικών των ανθρώπων που αποτελούν ομάδες ή άλλες κοινωνικές μονάδες

Τάσεις

- Αύξηση εργατικού δυναμικού
- Αυξανόμενα επίπεδα μόρφωσης και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού
- Μετανάστευση
- Αυξημένος αριθμός γυναικών στο εργατικό δυναμικό
- Αυξανόμενα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Κοινωνικά Θέματα

Οι κοινωνικές τάσεις σχετικά με το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού.

- Οικογενειακές άδειες
- Γονικές άδειες
- Ευέλικτα προγράμματα εργασίας
- Αρωγή στη φροντίδα των παιδιών

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Κοινωνική Επιχείρηση Καταπολέμηση της Κλιματικής Αλλαγής

Περισσότερες από 360 αμερικανικές εταιρείες έστειλαν ανοικτή επιστολή στον Πρόεδρο των ΗΠΑ αναφέροντας ότι: «Η αποτυχία οικοδόμησης μιας οικονομίας που βασίζεται σε χαμηλές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα θέτει σε κίνδυνο την αμερικανική ευημερία. Αλλά αν αναλάβουμε σωστή δράση τώρα θα δημιουργηθούν θέσεις εργασίας και θα ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των ΗΠΑ.»

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον



Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Ανταγωνιστές

Ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος όταν:

- Υπάρχουν πολλοί άμεσοι ανταγωνιστές.
- Η ανάπτυξη του κλάδου είναι αργή.
- Όταν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί με κάποιο τρόπο.

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Νεοεισερχόμενοι

Εμπόδια εισόδου

- Καταστάσεις που εμποδίζουν τις νέες εταιρείες από το να εισέλθουν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο.
- Κυβερνητική πολιτική, κεφαλαιακές απαιτήσεις, αναγνώριση της μάρκας, μειονεκτήματα κόστους και κανάλια διανομής.



©Alpha and Omega Collection/Alamy Stock Photo

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Υποκατάστατα και Συμπληρωματικά Προϊόντα

Υποκατάστατα

Εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες

Συμπληρωματικά

Προϊόντα ή υπηρεσίες που αυξάνουν τις αγορές άλλων προϊόντων

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Δυνητικά Υποκατάστατα και Συμπληρωματικά Προϊόντα

Αν το Προϊόν Είναι...

Σούπα και σαλάτα Panera
Φορητός υπολογιστής Sony
Μάθημα στο πανεπιστήμιο
SanDisk USB

Το Υποκατάστατο θα Μπορούσε να Είναι...

Σάντουιτς στα Subway
iPad
Διαδικτυακό μάθημα
Dropbox

Αν το Προϊόν Είναι...

Καφές Starbucks
Netflix
Εφαρμογή Evernote
Ενοικίαση διαμερίσματος

Το Συμπλήρωμα θα Μπορούσε να Είναι...

Κέικ Starbucks
Ποπ κορν Orville Redenbacher
Σαρωτής Evernote
Έπιπλα IKEA

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Προμηθευτές

Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας

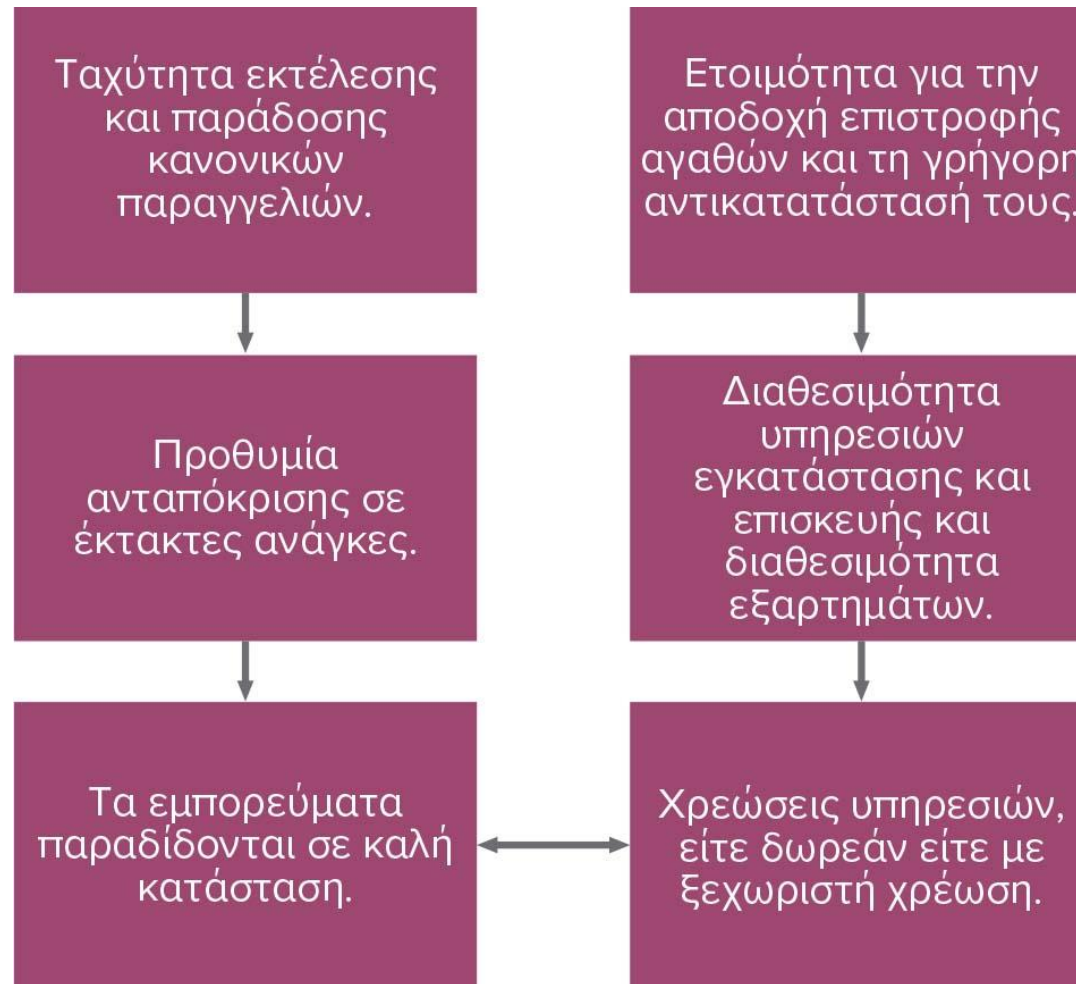
Η διοίκηση του δικτύου παροχών και ανθρώπων που αποκτούν υλικά εκτός της οργάνωσης, τα μετατρέπουν σε προϊόντα και τα διανέμουν στους πελάτες.

Κόστος αλλαγής

- Παροχή των πόρων ή εισροών που απαιτούνται για την παραγωγή
- Το σταθερό κόστος που αντιμετωπίζουν οι αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Ενέργειες και Συμπεριφορές = Εξαιρετική Εξυπηρέτηση Πελατών



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

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Η Ανάλυση του Περιβάλλοντος

Αβεβαιότητα περιβάλλοντος

Όταν τα διοικητικά στελέχη (managers) δεν έχουν επαρκείς πληροφορίες για το περιβάλλον προκειμένου να κατανοήσουν ή να προβλέψουν το μέλλον

Πολυπλοκότητα περιβάλλοντος

Ο αριθμός των ζητημάτων που πρέπει να φροντίσει το διοικητικό στέλεχος (manager), όπως και το γεγονός ότι είναι αλληλένδετα

Δυναμική περιβάλλοντος

Ο βαθμός της ασυνεχούς αλλαγής που συμβαίνει μέσα στο πλαίσιο του κλάδου

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Η Ανάλυση του Περιβάλλοντος

Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η έρευνα και συλλογή όλων των πληροφοριών σχετικά με το περιβάλλον.

Ανταγωνιστική ευφυΐα

Οι πληροφορίες που βοηθούν τα διοικητικά στελέχη (managers) να καθορίσουν πώς θα ανταγωνιστούν καλύτερα.



©Bloomberg/Bloomberg/GettyImages

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Σενάρια και Προβλέψεις

Ανάπτυξη Σεναρίων

- Μια αναφορά που περιγράφει μια συγκεκριμένη ομάδα μελλοντικών συνθηκών
- *Σενάριο της καλύτερης περίπτωσης, σενάριο της χειρότερης περίπτωσης*

Πρόβλεψη

Μια μέθοδος για την πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών κάποιων μεταβλητών

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Συγκριτική Αξιολόγηση

Η διαδικασία της σύγκρισης των πρακτικών και τεχνολογιών μιας επιχείρησης με τις αντίστοιχες άλλων εταιρειών



©Cathy Yeulet/123RF RF

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Αλλάζοντας το Περιβάλλον στο Οποίο Λειτουργείτε

Στρατηγικός ελιγμός

Οι συνειδητές προσπάθειες μιας επιχείρησης να αλλάξει τα όρια του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος

Επιλογή περιοχής

Η είσοδος σε μια νέα αγορά ή βιομηχανία, έχοντας μια υπάρχουσα εμπειρία

Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

Η επένδυση μιας εταιρείας σε ένα διαφορετικό προϊόν, κλάδο ή γεωγραφική περιοχή

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Αλλάζοντας το Περιβάλλον στο Οποίο Λειτουργείτε

Συγχώνευση

Όταν μια ή περισσότερες εταιρείες συνενώνονται με μια άλλη

Εξαγορά

Όταν μια εταιρεία αγοράζει μια άλλη

Αποεπένδυση

Όταν μια εταιρεία πουλάει ένα ή περισσότερα από τα τμήματά της

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Αλλάζοντας το Περιβάλλον στο Οποίο Λειτουργείτε

«Εξερευνητές»

Οι εταιρείες που αλλάζουν συνεχώς τα όρια του περιβάλλοντος των επιχειρήσεών τους, μέσω της αναζήτησης νέων προϊόντων και αγορών, διαφοροποιήσεων και των συγχωνεύσεων ή εξαγοράς νέων επιχειρήσεων

Υπεραμυνόμενες

Οι εταιρείες που μένουν μέσα στα πλαίσια μιας περιοχής με σταθερά προϊόντα, κάνοντας έτσι ένα στρατηγικό ελιγμό

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Πώς να Επηρεάσετε το Περιβάλλον σας

Ανεξάρτητες στρατηγικές

Στρατηγικές που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για δικούς της σκοπούς για να μεταβάλλει κάποια στοιχεία του τρέχοντος περιβάλλοντός της

Συνεργατικές στρατηγικές

Στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που συνεργάζονται για να διαχειριστούν το εξωτερικό περιβάλλον

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Ανεξάρτητη Δράση

Παράγοντας του Περιβάλλοντος	Μη Ελκυστικό	Ελκυστικό
Ανταγωνιστές	Πολλοί, χαμηλή ανάπτυξη της βιομηχανίας, ίσα μεγέθη, είδη προϊόντων	Λίγοι, υψηλή ανάπτυξη της βιομηχανίας, άνισα μεγέθη, διαφοροποιημένοι
Απειλή εισόδου	Υψηλή απειλή, λίγα εμπόδια εισόδου	Χαμηλή απειλή, πολλά εμπόδια εισόδου
Υποκατάστατα	Πολλά	Λίγα
Προμηθευτές	Λίγοι, υψηλή διαπραγματευτική ισχύς	Πολλοί, χαμηλή διαπραγματευτική ισχύς
Πελάτες	Λίγοι, υψηλή διαπραγματευτική ισχύς	Πολλοί, χαμηλή διαπραγματευτική ισχύς

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Συνεργατική Δράση

Στρατηγική	Ορισμός	Παραδείγματα
Συμβόλαιο	Οι διαπραγματεύσεις πάνω σε μια συμφωνία μεταξύ μιας επιχείρησης και μιας άλλης ομάδας για την ανταλλαγή αγαθών, υπηρεσιών, πληροφοριών, πατεντών και των συναφών	Συστήματα προώθησης με συμβόλαιο
Συνεργασία	Η απορρόφηση νέων στοιχείων από την ηγετική δομή μιας επιχείρησης για την αποφυγή απειλών στη σταθερότητα ή την ύπαρξή της	Αντιπρόσωποι καταναλωτών και εργαζομένων μαζί με τραπεζίτες σε συμβούλια διευθυντών (managers)
Συμμαχία	Δύο ή περισσότερες ομάδες που συνδέονται και δρουν από κοινού με σεβασμό σε κάποια λίστα θεμάτων για κάποια χρονική περίοδο	Ενώσεις βιομηχάνων, πολιτικοί αντιπρόσωποι στον Σύνδεσμο Επιχειρηματιών και στο Υπουργείο Εμπορίου των Ηνωμένων Πολιτειών

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Προσαρμογή στο Περιβάλλον

Περιθώριο ασφαλείας

Η δημιουργία πλεοναζόντων αποθεμάτων για το ενδεχόμενο να παρουσιαστούν απρόβλεπτες ανάγκες

Εξομάλυνση

Η εξομάλυνση διακυμάνσεων στα όρια του περιβάλλοντος

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Οργανωσιακή Κουλτούρα

Ένα σύνολο σημαντικών υποθέσεων σχετικά με την οργάνωση και τους στόχους της και των πρακτικών που μοιράζονται τα μέλη της εταιρείας

- Στις ισχυρές κουλτούρες, η πλειοψηφία των ατόμων εντός της επιχείρησης συμφωνούν για τους οργανωσιακούς στόχους.
- Στις ασθενείς κουλτούρες, διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικές αξίες και υπάρχει σύγχυση αναφορικά με τους εταιρικούς στόχους.

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Η Διάγνωση της Κουλτούρας

Μια ποικιλία πραγμάτων μας δίνει χρήσιμα στοιχεία για την κουλτούρα.

- *Δήλωση αποστολής και επίσημοι στόχοι της εταιρείας*
- *Επιχειρηματικές πρακτικές*
- *Σύμβολα, έθιμα και πρωτόκολλα*
- *Ιστορίες που διηγούνται οι άνθρωποι*

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Οργανωσιακό Κλίμα

- Το **οργανωσιακό κλίμα** (organizational climate) περιλαμβάνει τα πρότυπα συμπεριφοράς που διαμορφώνουν την εμπειρία των ανθρώπων μιας επιχείρησης.
- Επειδή το οργανωσιακό κλίμα είναι πιο εύκολο να μετρηθεί, τα διοικητικά στελέχη (managers) βρίσκουν συχνά ότι οι διαστάσεις του οργανωσιακού κλίματος είναι πιο διαχειρίσιμες.
- Αυτό που χρειάζεται είναι ένα κλίμα που παρακινεί και επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιτύχουν τη στρατηγική του οργανισμού.

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ AMAZON

Μια πρόσφατη έρευνα των *New York Times* αποκάλυψε δημόσια ότι η κουλτούρα της Amazon είναι αμείλικτα ανταγωνιστική και έντονα στρεσογόνα.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Amazon, Jeff Bezos, θεωρεί την Amazon ένα καλό μέρος για να αποτύχει κάποιος, καθώς “η αποτυχία και η εφεύρεση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες όπως τα δίδυμα.”

- Ποια νομίζετε ότι είναι η σχέση μεταξύ αποτυχίας και εφεύρεσης;
- Είναι δυνατόν μια εταιρεία να είναι τόσο καινοτόμος και επιτυχημένη όσο η Amazon, χωρίς να έχει μια ιδιαίτερη κουλτούρα; Ποιος θα ήταν ο καταλληλότερος τύπος κουλτούρας;

Κεφάλαιο 2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

1. Περιγράψτε πώς οι δυνάμεις του περιβάλλοντος επηρεάζουν τους οργανισμούς και πώς οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν το περιβάλλον τους.
2. Διαχωρίστε μεταξύ του μακρο-περιβάλλοντος και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
3. Εξηγήστε γιατί τα διοικητικά στελέχη (managers) και οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν τις οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις.
4. Αναγνωρίστε τα στοιχεία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
5. Συνοψίστε πώς ανταποκρίνονται οι οργανισμοί στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.
6. Διακρίνετε τα στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού.
7. Συζητήστε πώς η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει τον τρόπο που ανταποκρίνεται στο εξωτερικό του περιβάλλον.