

Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον

2^ο Κεφάλαιο

11η Έκδοση

Διοίκηση Επιχειρήσεων



Bateman | Snell



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

Μαθησιακοί στόχοι (1)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

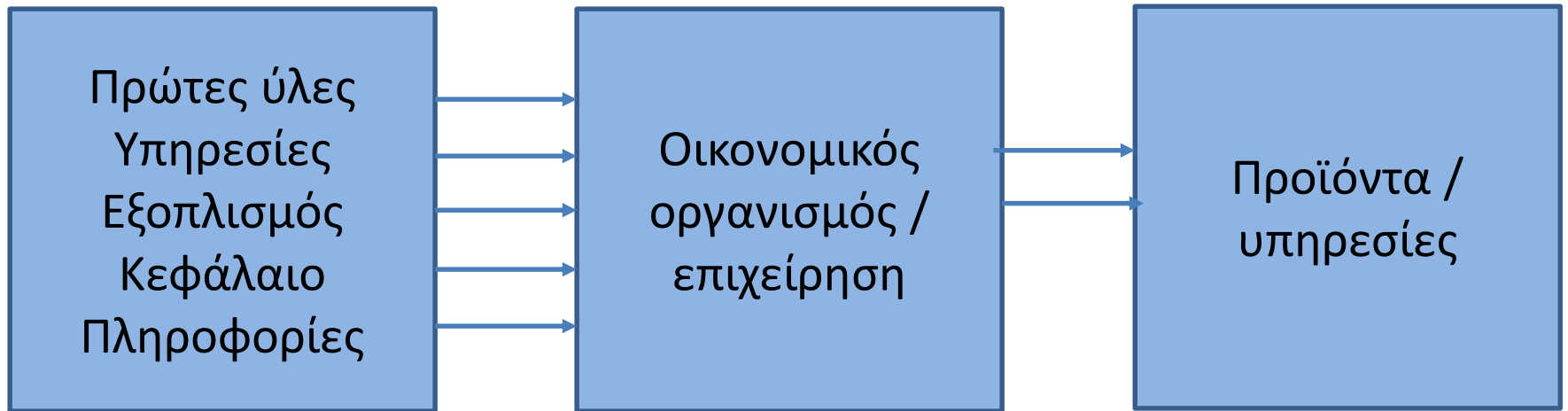
1. Περιγράψετε πώς οι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τους οργανισμούς και πώς οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν το περιβάλλον τους.
2. Διαχωρίσετε μεταξύ του μακρο-περιβάλλοντος και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
3. Εξηγήσετε γιατί τα διοικητικά στελέχη και οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν τις οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις.

Μαθησιακοί στόχοι (2)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

4. Αναγνωρίσετε τα στοιχεία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
5. Συνοψίσετε πώς ανταποκρίνονται οι οργανισμοί στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.
6. Διακρίνετε τα στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού.
7. Συζητήσετε πώς η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει τον τρόπο που ανταποκρίνεται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

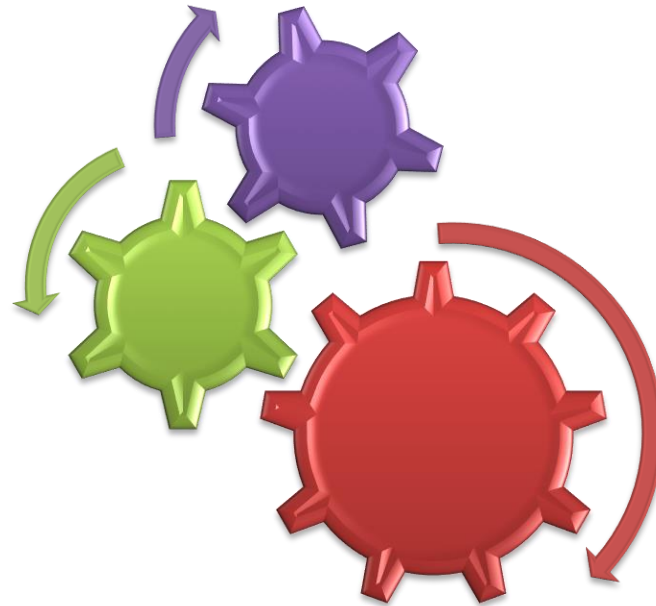
Οι εισροές και οι εκροές ενός οικονομικού οργανισμού



Ανοιχτά συστήματα (1)

★ Ανοιχτά συστήματα

- ↳ Οργανισμοί που επηρεάζονται και επηρεάζουν το περιβάλλον τους.



Ανοιχτά συστήματα (2)

★ Εισροές

↳ Υλικά και υπηρεσίες που αποκτούν και χρησιμοποιούν οι οργανισμοί προκειμένου να είναι σε θέση να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες.

★ Εκροές

↳ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που δημιουργούν οι οργανισμοί.

Ανοιχτά συστήματα (3)

★ Εξωτερικό περιβάλλον

↳ Όλες οι σχετικές δυνάμεις που βρίσκονται εκτός των ορίων μιας επιχείρησης, όπως οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, η κυβέρνηση και η οικονομία.

★ Ανταγωνιστικό περιβάλλον

↳ Το άμεσο περιβάλλον που περικλείει μια επιχείρηση: περιλαμβάνει τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων.

Ανοιχτά συστήματα (4)

★ Μακρο-περιβάλλον

↳ Το γενικό (έμμεσο) περιβάλλον: περιλαμβάνει τις κυβερνήσεις, τις οικονομικές συνθήκες και άλλους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν γενικά όλους τους οργανισμούς.



Το εξωτερικό περιβάλλον

Περιβάλλοντα

Μακρο-Περιβάλλον

Οικονομία
Τεχνολογία
Νομοθετικό
Δημογραφικά στοιχεία
Κοινωνικές αξίες
Οικολογία

Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Ανταγωνιστές
Προμηθευτές
Αγοραστές
Νεοεισερχόμενοι
Υποκατάστατα και
Συμπληρωματικά

Εσωτερικό Περιβάλλον

Κουλτούρα
Αξίες
Κλίμα

Οικονομία (1)

- ★ Το **οικονομικό περιβάλλον** επιδρά δραματικά στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών να λειτουργούν αποτελεσματικά και επηρεάζει έντονα τις στρατηγικές τους αποφάσεις.
- ★ Τα επιτόκια και ο πληθωρισμός επηρεάζουν τη **διαθεσιμότητα** και την **τιμή** του κεφαλαίου, τις ευκαιρίες ανάπτυξης, τις τιμές πώλησης των προϊόντων, καθώς και την καταναλωτική ζήτηση.

Οικονομία (2)

- ★ Σε **εισηγμένες επιχειρήσεις**, τα διοικητικά στελέχη ενδέχεται να νιώθουν αναγκασμένα να εκπληρώνουν τις προσδοκίες του χρηματιστηρίου, αναφορικά με το επίπεδο κερδοφορίας των επιχειρήσεων τους.
- ★ Τα διοικητικά στελέχη εστιάζουν στα **βραχυπρόθεσμα** αποτελέσματα, εις βάρος της μακροπρόθεσμης απόδοσης των οργανισμών τους.
- ★ Ορισμένα διοικητικά στελέχη ενδέχεται να αναπτύσσουν **ανήθικη** ή **παράνομη** συμπεριφορά προκειμένου να αποπροσανατολίζουν τους επενδυτές.

Τεχνολογία

★ Οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν νέα **προϊόντα**, βελτιωμένες **τεχνικές** παραγωγής και καλύτερους τρόπους διοίκησης και **επικοινωνίας**.

★ Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, δημιουργούνται νέοι κλάδοι, νέες αγορές, καθώς και **νέα τμήματα αγοράς**.

Νόμοι και κανονισμοί

★ Θεσμικοί φορείς (στις ΗΠΑ):

- ↳ Οργανισμός Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας.
- ↳ Διαπολιτειακή Επιτροπή Εμπορίου.
- ↳ Κρατικός Οργανισμός Αερομεταφορών.
- ↳ Επιτροπή Ίσων Δικαιωμάτων Απασχόλησης.
- ↳ Εθνικό Συμβούλιο Εργασιακών Σχέσεων.

Ποιοι θεσμικοί φορείς υπάρχουν στην Ελλάδα;

Δημογραφικά στοιχεία (1)

★ Δημογραφικά στοιχεία

↳ Καταγράφουν τα διάφορα πολυποίκιλα χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας.



Δημογραφικά στοιχεία (2)

★ Δημογραφικές τάσεις

- ↳ Αύξηση του πληθυσμού άνω των 65 ετών.
- ↳ Αυξανόμενο επίπεδο εκπαίδευσης και εργασιακών δεξιοτήτων.
- ↳ Μετανάστευση.
- ↳ Αυξανόμενος αριθμός γυναικών στο εργατικό δυναμικό.
- ↳ Αύξηση του αριθμού των γεννήσεων.

Κοινωνικά θέματα

- ★ Οι κοινωνικές τάσεις σχετικά με το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη **διαχείριση** του εργατικού δυναμικού, τις κοινωνικές **δράσεις** των επιχειρήσεων και τις **στρατηγικές αποφάσεις** για τα προϊόντα και τις αγορές.
- ★ Π.χ. Οικογενειακές άδειες, σύμφωνο συμβίωσης, ευέλικτο ωράριο εργασίας, βοήθεια στη φροντίδα των παιδιών.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον



Ανταγωνιστές

★ Ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος όταν:

- ↳ υπάρχουν πολλοί άμεσοι ανταγωνιστές.
- ↳ η ανάπτυξη του κλάδου είναι χαμηλή.
- ↳ ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δε μπορεί να διαφοροποιηθεί με εύκολο τρόπο.

Νεοεισερχόμενοι

★ Εμπόδια εισόδου

- ↳ παράγοντες που εμποδίζουν τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν σε ένα κλάδο.
- ↳ π.χ. κυβερνητική πολιτική, κεφαλαιακές απαιτήσεις, ταύτιση πελατών με μια εμπορική επωνυμία, μειονεκτήματα κόστους, κανάλια διανομής

Υποκατάστατα και συμπληρωματικά προϊόντα (1)

★ Υποκατάστατα

↳ Εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

★ Συμπληρωματικά

↳ προϊόντα ή υπηρεσίες που αυξάνουν τις πωλήσεις άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Υποκατάστατα και συμπληρωματικά προϊόντα (2)

Αν το προϊόν είναι...	Το υποκατάστατο θα μπορούσε να είναι...
Κλασική Coca-Cola	Starbucks Ρόφημα Μόκα
Φορητός υπολογιστής HP	iPad τάμπλετ
SanDisk USB	Υπηρεσία διαδικτυακής αποθήκευσης CrashPlan
Nissan Sentra	Honda CR-V

Αν το προϊόν είναι...	Το συμπλήρωμα θα μπορούσε να είναι...
Καφές Starbucks	Κέικ Starbucks
Netflix	Ποπ κορν Orville Redenbacher
iTouch player	Μουσικό κατάστημα iTunes
Ενοικίαση διαμερίσματος	Έπιπλα IKEA

Ερώτηση

Πως αποκαλείται το σταθερό κόστος που αντιμετωπίζουν οι αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές;

- α. Κόστος μετατροπής.
- β. Κόστος πίεσης.
- γ. Κόστος αλλαγής.
- δ. Κόστος μεταφοράς.

Προμηθευτές (1)

★ Προμηθευτές

↳ παρέχουν πόρους ή εισροές που απαιτούνται για την παραγωγή.

★ Κόστος αλλαγής

↳ το σταθερό κόστος που αντιμετωπίζουν οι αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές.



Προμηθευτές (2)

★ Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας

↳ Η διοίκηση ενός δικτύου (εγκαταστάσεων και ανθρώπων) που βοηθά στην απόκτηση υλικών από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τα μετατρέπει σε προϊόντα και τα διανέμει, τελικά, στους πελάτες.

Πελάτες

★ Τελικοί πελάτες (καταναλωτές)

↳ Αγοράζουν προϊόντα στην τελική τους μορφή.

★ Ενδιάμεσοι πελάτες

↳ Αγοράζουν πρώτες ύλες ή έτοιμα προϊόντα σε χονδρική τιμή και στη συνέχεια τα πωλούν στους τελικούς πελάτες (καταναλωτές).

Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (1)

★ Αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος

- ↳ Η έλλειψη πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την κατανόηση ή την πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών.



Αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος

★ Πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος

↳ Έχει να κάνει με τον αριθμό των διαφόρων δυνάμεων του περιβάλλοντος και την πιθανή επίδραση αυτών.

★ Δυναμισμός περιβάλλοντος

↳ Ο βαθμός της συνεχούς αλλαγής που λαμβάνει χώρα σε ένα κλάδο.

Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (2)

★ Ανίχνευση του περιβάλλοντος

↳ Αναζήτηση πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στους περισσότερους ανθρώπους και ταξινόμηση των πληροφοριών αυτών με σκοπό την ερμηνεία του «τι είναι σημαντικό και τι όχι».

★ Ανταγωνιστική ευφυΐα

↳ Η επεξεργασία των πληροφοριών που βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να καθορίσουν πώς θα ανταγωνιστούν με καλύτερο τρόπο.

Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (3)

★ Ανάπτυξη σεναρίων

- ↳ Μια διήγηση που περιγράφει μια συγκεκριμένη ομάδα μελλοντικών συνθηκών.
- ↳ Best-case scenario, worst-case scenario (βέλτιστο σενάριο, χειρίστο σενάριο).

★ Πρόβλεψη

- ↳ Μέθοδος πρόβλεψης των μελλοντικών αλλαγών που ενδέχεται να συμβούν σε ορισμένες μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντός.

Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (4)

★ Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)

↳ Η διαδικασία της σύγκρισης των πρακτικών και των τεχνολογιών μιας επιχείρησης με τις αντίστοιχες τεχνολογίες και πρακτικές άλλων επιχειρήσεων.



Πώς να μεταβάλλετε το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεστε (1)

★ Στρατηγικός ελιγμός

↳ Οι συνειδητές προσπάθειες μιας επιχείρησης να μεταβάλει τα όρια των δραστηριοτήτων της.

1. Επιλογή τομέα

– Η είσοδος σε μια νέα αγορά ή κλάδο, με τη χρήση υπαρχουσών ικανοτήτων.

2. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

– Συμβαίνει όταν μια επιχείρηση επενδύει σε ένα διαφορετικό προϊόν, κλάδο ή γεωγραφική περιοχή.

Πώς να μεταβάλλετε το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεστε (2)

3. Συγχώνευση

– Όταν μια ή περισσότερες επιχειρήσεις ενοποιούνται.

4. Εξαγορά

– Μια επιχείρηση αγοράζει κάποια άλλη.

5. Αποεπένδυση

– Μια επιχείρηση πουλάει μια θυγατρική, ένα εργοστάσιο, σταματάει να παράγει και να πουλά ένα προϊόν, κτλ.

Πώς να μεταβάλλετε το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεστε (3)

★ Εξορυκτικές επιχειρήσεις

↳ Οι επιχειρήσεις που μεταβάλλουν συνεχώς τα όρια των δραστηριοτήτων τους, μέσω της αναζήτησης νέων προϊόντων και αγορών, επέκτασης, συγχωνεύσεων ή εξαγορών.

★ Αμυντικές επιχειρήσεις

↳ Οι εταιρείες που πραγματοποιούν στρατηγικό ελιγμό παραμένοντας εντός ενός σταθερού τομέα προϊόντων.

Πώς να επηρεάσετε το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεστε

★ **Ανεξάρτητες στρατηγικές**

↳ Στρατηγικές που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση που δρα μόνη της, προκειμένου να επηρεάσει κάποια διάσταση του περιβάλλοντός στο οποίο λειτουργεί.

★ **Συνεργατικές στρατηγικές**

↳ Στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες συνεργάζονται προκειμένου να επηρεάσουν το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Ανεξάρτητη δράση (1)

Στρατηγική	Ορισμός	Παραδείγματα
Ανταγωνιστική επιθετικότητα	Η εκμετάλλευση μιας ξεκάθαρης ικανότητας ή η βελτίωση μιας εσωτερικής αποτελεσματικότητας για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Επιθετική τιμολόγηση, συγκριτική διαφήμιση (π.χ. Walmart).
Ανταγωνιστική ειρηνοποίηση	Η ανεξάρτητη δράση για τη βελτίωση των σχέσεων με τους ανταγωνιστές.	Παροχή βοήθειας στους ανταγωνιστές για να βρουν πρώτες ύλες.
Δημόσιες σχέσεις	Η καθιέρωση και η διατήρηση ευνοϊκών εικόνων στο μυαλό αυτών που αποτελούν το περιβάλλον.	Χρηματοδότηση αθλητικών γεγονότων.

Ανεξάρτητη δράση (2)

Στρατηγική	Ορισμός	Παραδείγματα
Εθελοντική εργασία	Η εθελοντική αφοσίωση σε διάφορες ομάδες, σκοπούς και κοινωνικά προβλήματα.	Η εταιρεία Johnson & Johnson δώρισε εφόδια στα θύματα του τσουνάμι.
Νομικά μέτρα	Η συμμετοχή μιας εταιρείας σε ιδιωτική νομική μάχη.	Οι μηνύσεις της Warner Music κατά της παράνομης αντιγραφής μουσικής.
Πολιτική δράση	Προσπάθεια επηρεασμού των εκλεγμένων αντιπροσώπων για να δημιουργήσουν ένα πιο ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον ή να μειώσουν τον ανταγωνισμό.	Χρηματοδότηση διαφημίσεων και δημιουργία ομάδων επιρροής σε πολιτειακό και εθνικό επίπεδο.

Συνεργατική δράση

Στρατηγική	Ορισμός	Παραδείγματα
Συμβόλαιο	Επίσημες διαπραγματεύσεις για την ανταλλαγή αγαθών, υπηρεσιών, πληροφοριών, πατεντών, κτλ.	Επίσημες συμφωνίες.
Συνεργασία	Ενοποίηση οργανισμών και ανθρώπων για την αποφυγή απειλών.	Εκπρόσωποι καταναλωτών, εργαζόμενοι και τραπεζίτες σε διοικητικά συμβούλια.
Συμμαχία	Δύο ή περισσότερες ομάδες που δρουν από κοινού.	Ενώσεις βιομηχάνων, πολιτικές πρωτοβουλίες, κτλ.

Πώς να προσαρμοστείτε στο περιβάλλον στο οποίο βρίσκεστε

★ Προσωρινή αποθήκευση

↳ Δημιουργία αποθεμάτων με πλεονάζοντες πόρους, προκειμένου να είναι δυνατή η αντιμετώπιση διάφορων απρόβλεπτων αναγκών.

★ Εξομάλυνση

↳ Προσπάθεια εξισορρόπησης των φυσιολογικών διακυμάνσεων που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον.

Οργανωσιακή κουλτούρα

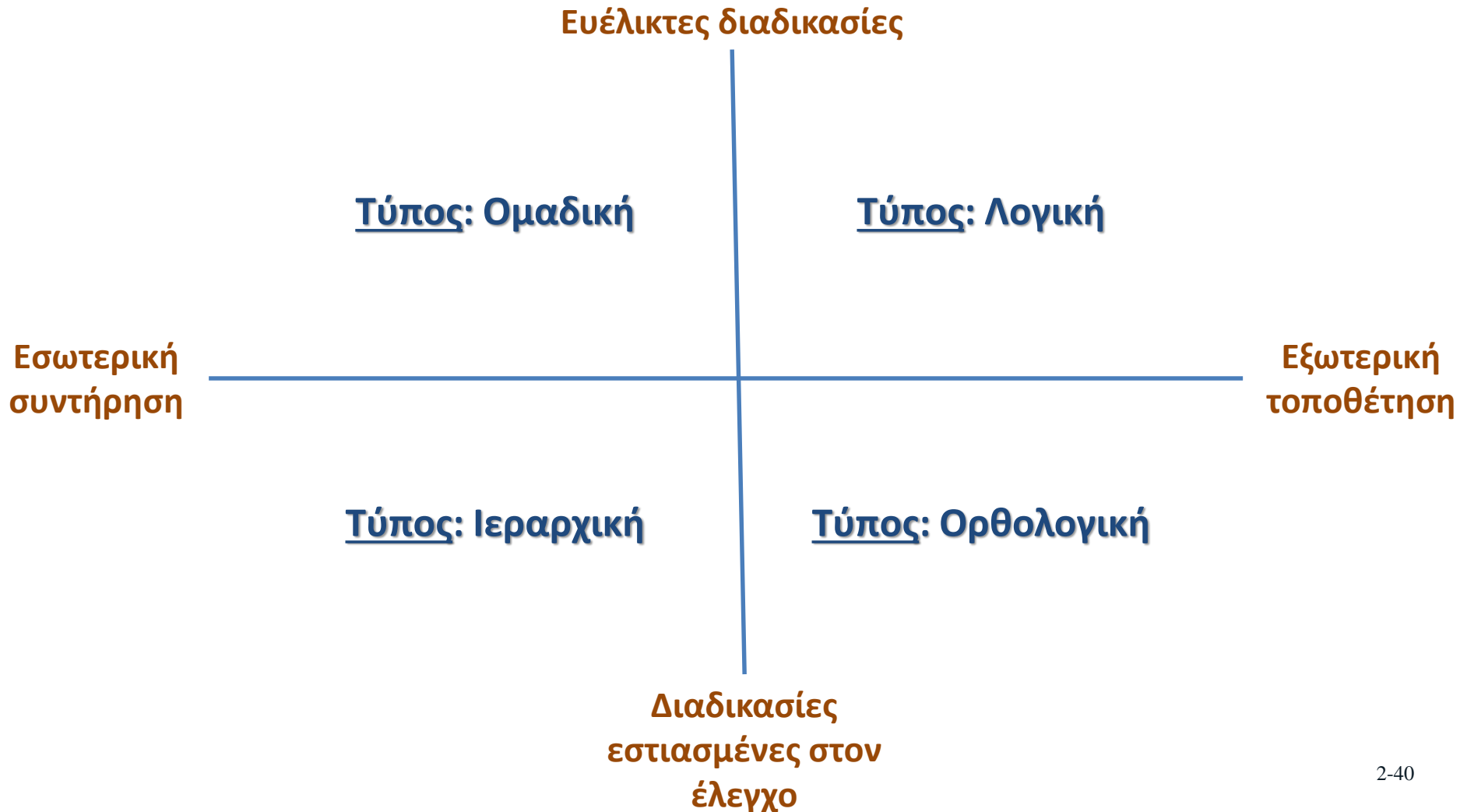
★ Οργανωσιακή κουλτούρα

↳ Ένα σύνολο σημαντικών παραδοχών που μοιράζονται τα μέλη της επιχείρησης σχετικά με την ίδια την επιχείρηση, τους στόχους της, και τις πρακτικές που χρησιμοποιεί.

★ Σε **ισχυρές κουλτούρες**, η πλειοψηφία των ανθρώπων εντός της επιχείρησης συμφωνεί στους βασικούς οργανωσιακούς στόχους.

★ Σε **αδύναμες κουλτούρες**, διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές αξίες, ενώ υπάρχει σύγχυση για τους βασικούς οργανωσιακούς στόχους.

Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών της κουλτούρας



Παρακολούθηση βίντεο: Opportunity International

- ★ Με ποια κοινωνικά ζητήματα του μακρο-περιβάλλοντος ασχολείται η Opportunity International;

