

13^η
Έκδοση

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Bateman | Snell | Konopaske



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

Διοίκηση Επιχειρήσεων

13η Έκδοση

Συγγραφείς: Bateman | Snell | Konopaske



Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Εισαγωγική Ρήση

Διοίκηση, σε τελική ανάλυση, είναι η αντικατάσταση της φυσικής και μυϊκής δύναμης από τη σκέψη, των μύθων και της παράδοσης από τη γνώση και της δύναμης της επιβολής από τη συνεργασία.

Peter Drucker

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Συνοψίσετε τις κυριότερες προκλήσεις της διοίκησης στο νέο ανταγωνιστικό τοπίο.
2. Περιγράψετε της πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης.
3. Εξηγήσετε πώς εξελίσσονται οι λειτουργίες της διοίκησης στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον.
4. Συγκρίνετε πώς ποικίλει η φύση της διοίκησης στα διαφορετικά επίπεδα μιας επιχείρησης.
5. Ορίσετε τις ικανότητες που χρειάζεστε για να γίνετε ένα αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος (manager).
6. Κατανοήσετε τις αρχές που θα σας βοηθήσουν να διαχειριστείτε τη σταδιοδρομία σας.

Η Διοίκηση στο Νέο Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Τέσσερις προκλήσεις χαρακτηρίζουν το σύγχρονο επιχειρηματικό πεδίο:

1. Παγκοσμιοποίηση
2. Τεχνολογική Αλλαγή
3. Διαχείριση Γνώσης
4. Συνεργασία Πέρα από τα «Όρια»

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Παγκοσμιοποίηση

- Οι μεγάλες εταιρείες λειτουργούν παγκοσμίως, υπερβαίνοντας τα εθνικά σύνορα.
- Το ταλέντο και ο ανταγωνισμός μιας εταιρείας μπορούν να προέλθουν από οπουδήποτε.
- Η παγκοσμιοποίηση έχει αλλάξει το πρόσωπο του εργατικού δυναμικού.



©geopaul/E+/Getty Images RF

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Τεχνολογική Αλλαγή: Το Διαδίκτυο

Το Διαδίκτυο είναι:

- μια αγορά
- ένα μέσο για την κατασκευή αγαθών και υπηρεσιών
- ένα κανάλι διανομής
- μια υπηρεσία πληροφοριών
- ένα πεδίο κοινωνικού ακτιβισμού

Το Διαδίκτυο:

- Μειώνει τα έξοδα και επιταχύνει την παγκοσμιοποίηση.
- Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων.
- Συνεισφέρει στο σχεδιασμό νέων προϊόντων

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Διαχείριση Γνώσης

Διαχείριση γνώσης Οι πρακτικές που έχουν ως στόχο την αναζήτηση και τη χρήση των διανοητικών πόρων μιας επιχείρησης.

Η **διαχείριση γνώσης** σχετίζεται με την εύρεση, την απελευθέρωση, τον καταμερισμό και γενικά την κεφαλαιοποίηση των πιο πολύτιμων πόρων μιας επιχείρησης:

- τις εμπειρίες
- τις δεξιότητες
- τη σοφία και
- τις σχέσεις των ανθρώπων

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Συνεργασία Πέρα από τα «Όρια»

- Η συνεργασία απαιτεί παραγωγική επικοινωνία ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα, στους τομείς ή σε άλλες υπομονάδες της επιχείρησης.
- Οι εταιρείες πρέπει να παρακινούν και να κεφαλαιοποιούν τις ιδέες ανθρώπων εκτός της επιχείρησης π.χ. τους συμβούλους, τις διαφημιστικές εταιρείες και τους προμηθευτές.

Οι εταιρείες πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η ανάγκη να εξυπηρετήσουν τον πελάτη είναι αυτή που κινεί τα πάντα.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Μένοντας Μπροστά από τον Ανταγωνισμό

Τα καλύτερα διοικητικά στελέχη και οι καλύτερες εταιρείες είναι αποτελεσματικές σε διάφορες διαστάσεις επίδοσης.

- Καινοτομία
- Ποιότητα
- Εξυπηρέτηση
- Ταχύτητα
- Ανταγωνιστικότητα κόστους παραγωγής
- Βιωσιμότητα/Αειφορία

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Καινοτομία

Μια εταιρεία πρέπει:

- να προσαρμόζεται στις αλλαγές των καταναλωτικών απαιτήσεων και στους νέους ανταγωνιστές
- να είναι έτοιμη να βρει νέους τρόπους να επικοινωνεί με τους πελάτες της και να τους προσφέρει το προϊόν της.



©Bike_Maverick/Getty Images RF

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Ποιότητα

Ποιότητα

Η υπεροχή του προϊόντος σας (αγαθών ή υπηρεσιών)

- Ιστορικά, η ποιότητα αφορούσε πρωταρχικά τα φυσικά αγαθά που αγόραζαν οι πελάτες και αναφερόταν στην ελκυστικότητα, στην έλλειψη ελαττωμάτων, στην αξιοπιστία και κυρίως στη μακροχρόνια εμπιστοσύνη.
- Σήμερα, αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει την πρόληψη των ελαττωμάτων, πριν αυτά παρουσιαστούν, την επίτευξη μηδενικών ελαττωμάτων στην κατασκευή και το σχεδιασμό προϊόντων με σκοπό την ποιότητα.



©Trevor Lush/Purestock/Superstock RF

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Εξυπηρέτηση και Ταχύτητα

Εξυπηρέτηση

- Να δίνεται στους πελάτες αυτό που επιθυμούν ή χρειάζονται, όταν το χρειάζονται
- Εστιάζει στη συνεχή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, για να καθοριστούν αμοιβαία ωφέλιμες μακροπρόθεσμες σχέσεις

Ταχύτητα

Η γρήγορη και έγκαιρη εκτέλεση, απόκριση και διανομή των προϊόντων



©dpa picture alliance/Alamy Stock Photo

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Κόστος και Βιωσιμότητα/αιιφορία

Ανταγωνιστικότητα Κόστους Παραγωγής

Η διατήρηση του κόστους σε χαμηλό επίπεδο ώστε να επιτευχθούν κέρδη και να υπάρχει η δυνατότητα να προσφερθούν τιμές που να προσελκύουν τους καταναλωτές.

Βιωσιμότητα/αιιφορία

Η προσπάθεια ελαχιστοποίησης της χρήσης και της απώλειας των πόρων, ιδιαίτερα εκείνων που μολύνουν το περιβάλλον ή που είναι μη ανανεώσιμοι.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Κοινωνική Επιχείρηση

Ο Bill Drayton της Ashoka, ένας πρωτοπόρος της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας

Κατά την άποψη του Drayton, ο καθένας μπορεί να είναι κοινωνικός επιχειρηματίας. Το μόνο που χρειάζεται, λέει, είναι η ικανότητα να βλέπεις ένα πρόβλημα, να βάλεις το σκεπτικισμό των άλλων και να δίνεις στον εαυτό σου χρόνο να κυνηγήσει ένα όραμα και έπειτα μια λύση που θα λειτουργήσει.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Ορισμός της Διοίκησης

Διοίκηση

Η διαδικασία της εργασίας με ανθρώπους και πόρους για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων με αποτελεσματικό όσο και με αποδοτικό τρόπο



©Sarah Bentham/AP Images

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Οι Τέσσερις Λειτουργίες της Διοίκησης

Προγραμματισμός

Η λήψη συστηματικών αποφάσεων σχετικά με τους στόχους και τις δραστηριότητες που θα επιδιώξουμε

Οργάνωση

Η συγκέντρωση και ο συντονισμός των πόρων που χρειάζονται για την επίτευξη στόχων

Έλεγχος

Η παρακολούθηση της επίδοσης και της πραγματοποίησης των απαραίτητων αλλαγών

Ηγεσία

Η παρακίνηση των υπαλλήλων, ώστε να αποδίδουν σε υψηλό επίπεδο

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Η Υλοποίηση των Τεσσάρων Διοικητικών Λειτουργιών

- Ως διοικητικό στέλεχος (manager) δε θα έχετε την τυπική ημέρα σας χωρισμένη τακτικά στις τέσσερις λειτουργίες.
- Σε καθημερινή βάση θα είστε πολυάσχολοι με ελάχιστο χρόνο στη διάθεσή σας, συνεχόμενες συναντήσεις και θα καλείστε να αντιμετωπίσετε διάφορα ζητήματα.
- Τα σωστά διοικητικά στελέχη (managers) δεν παραμελούν καμία από τις τέσσερις διοικητικές λειτουργίες.

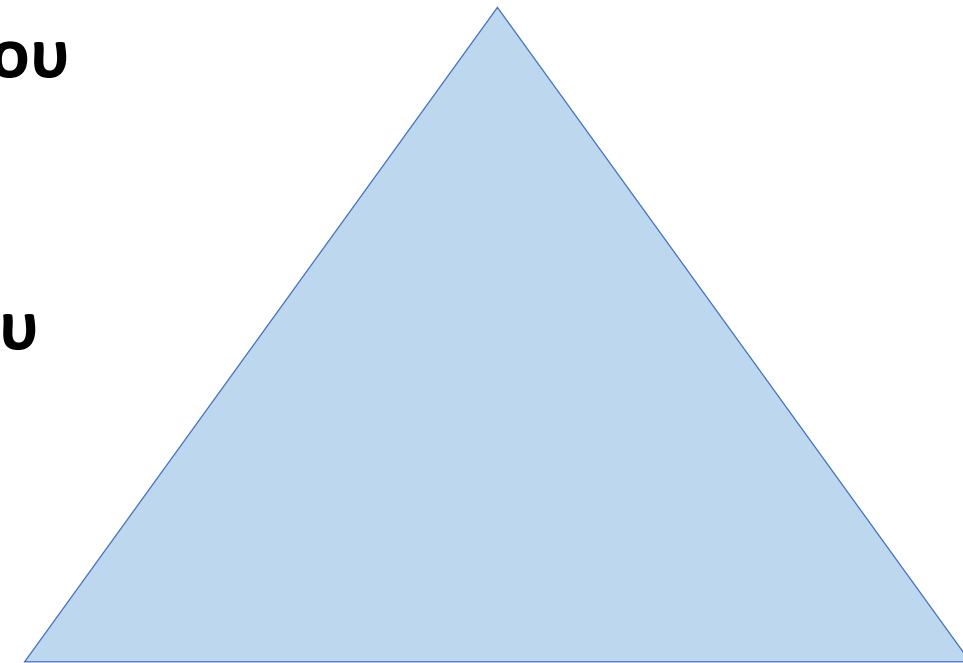
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Τα Επίπεδα της Διοίκησης

Διοικητικά Στελέχη (managers) Ανώτατου Επιπέδου

Διοικητικά Στελέχη (managers) Μεσαίου Επιπέδου

Διοικητικά Στελέχη (managers) Πρώτης Γραμμής



Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Οι Διοικητικοί Ρόλοι: Τι Κάνουν τα Διοικητικά στελέχη (managers)

Ρόλοι Λήψης Αποφάσεων	Πληροφοριακοί Ρόλοι	Διαπροσωπικοί Ρόλοι
<p><i>Επιχειρηματίας:</i> Αναζητά νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και ξεκινά νέα έργα για να δημιουργήσει αλλαγή.</p>	<p><i>Δέκτης:</i> Αναζητά και λαμβάνει πληροφορίες για να αναπτύξει μια συνολική κατανόηση της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της —λειτουργεί ως «κέντρο νευρώνων» της επικοινωνίας.</p>	<p><i>Ηγέτης:</i> Προσλαμβάνει, εκπαιδεύει και δίνει κίνητρο στους ανθρώπους.</p>
<p><i>Κυματοθραύστης:</i> Αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες κατά τη διάρκεια κρίσεων και άλλων συγκρούσεων.</p>	<p><i>Πομπός:</i> Μεταδίδει πληροφορίες από πηγή σε πηγή, ερμηνεύοντας και ενσωματώνοντας, μερικές φορές, ποικίλες οπτικές γωνίες.</p>	<p><i>Συνδετικός Κρίκος:</i> Διατηρεί ένα δίκτυο εξωτερικών επαφών που παρέχουν πληροφορίες και εξυπηρετήσεις.</p>
<p><i>Διαχειριστής Πόρων:</i> Παρέχει χρηματοδότηση και άλλους πόρους σε μονάδες ή άτομα —στα καθήκοντά του περιλαμβάνεται η λήψη ή έγκριση σημαντικών επιχειρησιακών αποφάσεων.</p>	<p><i>Εκπρόσωπος:</i> Μιλά εκ μέρους της επιχείρησης σχετικά με τα σχέδια, τους κανονισμούς, τα μέτρα και τα αποτελέσματα.</p>	<p><i>Αρχηγική φιγούρα:</i> Εκτελεί συμβολικά καθήκοντα (παρακολουθεί τελετές και εξυπηρετεί άλλες κοινωνικές και νομικές απαιτήσεις).</p>
<p><i>Διαπραγματευτής:</i> Συμμετέχει σε διαπραγματεύσεις με πλευρές εκτός της επιχείρησης, όπως και εντός αυτής (π.χ. ανταλλαγή πόρων).</p>	<p>Δ/Υ</p>	<p>Δ/Υ</p>

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Οι Διοικητικές Ικανότητες

Τεχνική δεξιότητα

Η ικανότητα εκτέλεσης μιας εξειδικευμένης εργασίας που περιλαμβάνει μια συγκεκριμένη μέθοδο ή διαδικασία

Διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες

Ανθρώπινες δεξιότητες - ηγετική ικανότητα, η υποκίνηση και η αποτελεσματική επικοινωνία με τους άλλους

Θεωρητικές και κριτικές δεξιότητες

Δεξιότητες που αφορούν στην ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων προς όφελος της επιχείρησης και των μελών της



©Dmytro Sidelnikov/Alamy Stock Photo RF

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Εσείς και η Σταδιοδρομία σας

Συναισθηματική νοημοσύνη

Οι δεξιότητες της κατανόησης του εαυτού σας, της διαχείρισης του εαυτού σας και της αποτελεσματικής αντιμετώπισης των άλλων

Κοινωνικό κεφάλαιο

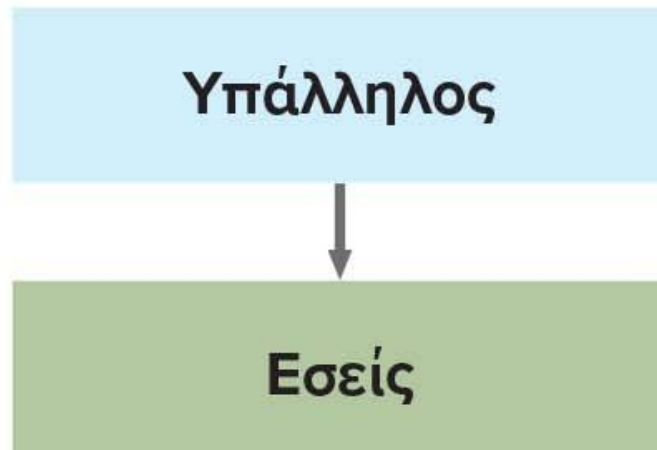
Η υπεραξία που πηγάζει από τις κοινωνικές σχέσεις σας

- Να ξεφεύγετε από τον περιορισμό του συγκεκριμένου κλάδου.
- Να είστε αυτόνομοι.
- Να έχετε διασυνδέσεις.
- Να διαχειρίζεστε ενεργά τη σχέση σας με την επιχείρησή σας.
- Να επιβιώνετε και να διαπρέπετε.

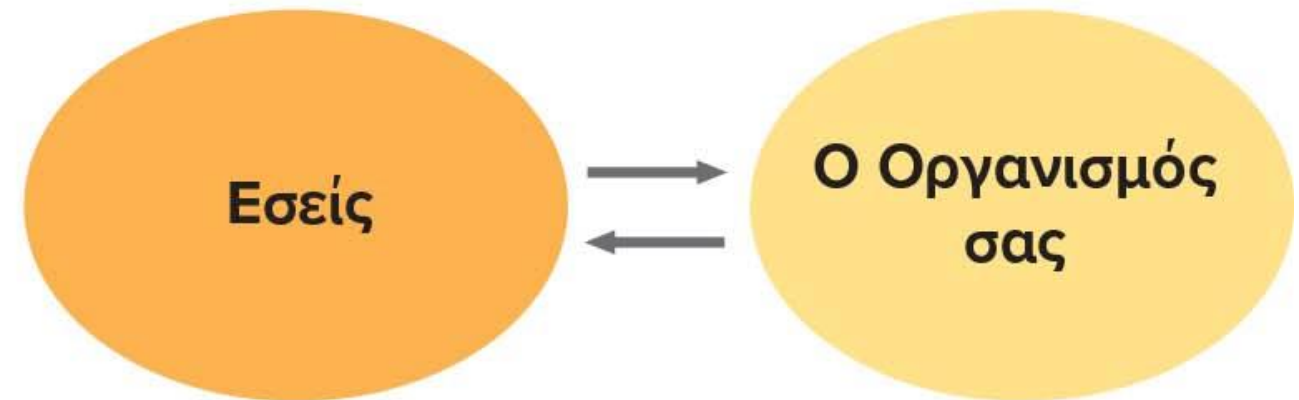
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Δύο Σχέσεις: Ποια θα Επιλέξετε;

#1 Εσείς
ως παθητικός υπάλληλος



#2 Εσείς
ως υπάλληλος που συνεισφέρει
ενεργά σε μια παραγωγική σχέση



Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Οι Διοικητικές Δράσεις είναι η Ευκαιρία σας να Συνεισφέρετε



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

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Πώς να Επιβιώνετε και να Επιτυγχάνετε

Τα επιτυχημένα
στελέχη
μοιράζονται
κάποιες κοινές
πρακτικές

- Ρωτούν, «Τι χρειάζεται να γίνει;» και όχι απλά «Τι θέλω να κάνω;»
- Καταγράφουν ένα σχέδιο δράσης. Δε σκέφτονται μόνον, αλλά πράττουν βάσει ενός σωστού, ηθικού σχεδίου.
- Αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεών τους. Αυτό απαιτεί έλεγχο, αξιολόγηση και αλλαγή, εφόσον αυτή είναι απαραίτητη.
- Εστιάζουν στις ευκαιρίες αντί στα προβλήματα.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ MARK ZUCKERBERG ΤΟΥ FACEBOOK

Ο Zuckerberg πιστεύει ότι «οι εργαζόμενοι χρειάζονται να μπορούν να εξασκούν πλήρως τη δημιουργικότητά τους και όλες τις ικανότητές τους, αλλιώς δεν πρόκειται να έχουν το μεγαλύτερο δυνατό αντίκτυπο στον κόσμο και θα τους δημιουργηθεί η επιθυμία να αποχωρήσουν από το Facebook για να κάνουν κάτι άλλο.»

Είναι επίσης γνωστό ότι έχει πει: «Θα προσλάμβανα άμεσα κάποιον να δουλέψει για εμένα αν μπορούσα και εγώ να δουλέψω για αυτό το άτομο.»

Ως υπάλληλος στην αρχή της σταδιοδρομίας σας στο Facebook, ποια βήματα θα μπορούσατε να ακολουθήσετε για να βρεθείτε στο επίκεντρο και να πάρετε μια προαγωγή ως διοικητικό στέλεχος (manager) πρώτης γραμμής;

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Επίδοση

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

1. Συνοψίστε τις κυριότερες προκλήσεις της διοίκησης στο νέο ανταγωνιστικό τοπίο.
2. Περιγράψτε της πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης.
3. Εξηγήστε πώς εξελίσσονται οι λειτουργίες της διοίκησης στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον.
4. Συγκρίνετε πώς ποικίλει η φύση της διοίκησης στα διαφορετικά επίπεδα μιας επιχείρησης.
5. Ορίσετε τις ικανότητες που χρειάζεστε για να γίνετε ένα αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος (manager).
6. Κατανοήστε τις αρχές που θα σας βοηθήσουν να διαχειριστείτε τη σταδιοδρομία σας.