

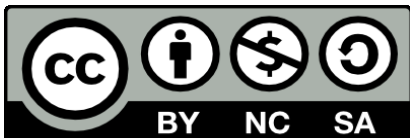


Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ενότητα 4: Ανάλυση περιβάλλοντος των οικονομικών οργανισμών

Ευγενία Πετρίδου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



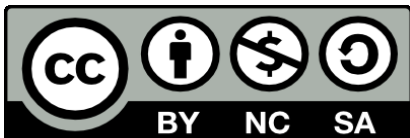


ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΝΟΙΚΤΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ



Ανάλυση περιβάλλοντος των οικονομικών οργανισμών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Περιεχόμενα ενότητας

Το περιβάλλον των οικονομικών οργανισμών:

- i. Εσωτερικό.
 - a. Οι Εισροές του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.
 - b. Το management των επιχειρησιακών λειτουργιών.
 - c. Το έργο του μετασχηματισμού.
 - d. Στρατηγική Προσέγγιση Διοίκησης Επιχειρησιακών Λειτουργιών.
 - e. Οργανωσιακή Κουλτούρα.
 - f. Είδη Οργανωσιακής Κουλτούρας
- ii. Εξωτερικό.
- iii. Η Δυναμική του Περιβάλλοντος.
 - a. Οι δυνάμεις αλλαγής του σύγχρονου περιβάλλοντος των οικονομικών οργανισμών.
 - b. Στρατηγική διοίκηση των αλλαγών.
 - c. SWOT ANALYSIS.
 - d. Χαρακτηριστικά Σύγχρονων Οργανισμών του 21^{ου} αιώνα.



Σκοποί ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να δώσει την ευκαιρία στους φοιτητές/τριες να προσεγγίσουν εισαγωγικά τους παράγοντες που αποτελούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οικονομικών μονάδων και να καταλάβουν τις σχέσεις αλληλεξάρτησης που αναπτύσσονται, ώστε να απαιτούν την αποτελεσματική διοίκησή τους.



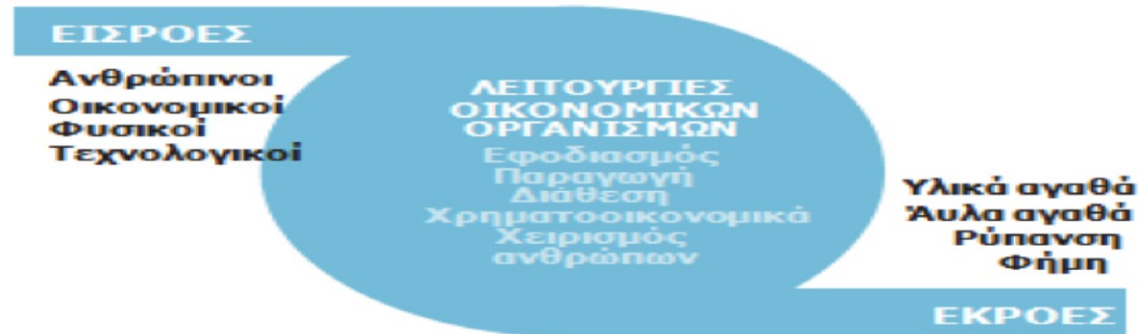
Το περιβάλλον των Οικονομικών Οργανισμών

- Το Εσωτερικό Περιβάλλον.
- Το Εξωτερικό Περιβάλλον.
- Η Δυναμική του Περιβάλλοντος.



Το Εσωτερικό Περιβάλλον

- **Ανθρώπινοι και υλικοί πόροι** που απασχολούνται στο εσωτερικό των οργανισμών, **λειτουργίες και υπηρεσίες** προσφερόμενες για το μετασχηματισμό τους, **πολιτικές και τεχνικές διοίκησής τους, αξίες-στάσεις, συμπεριφορές**, είναι μερικές από τις δυνάμεις που αποτελούν παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος των οικονομικών οργανισμών.



Σχήμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

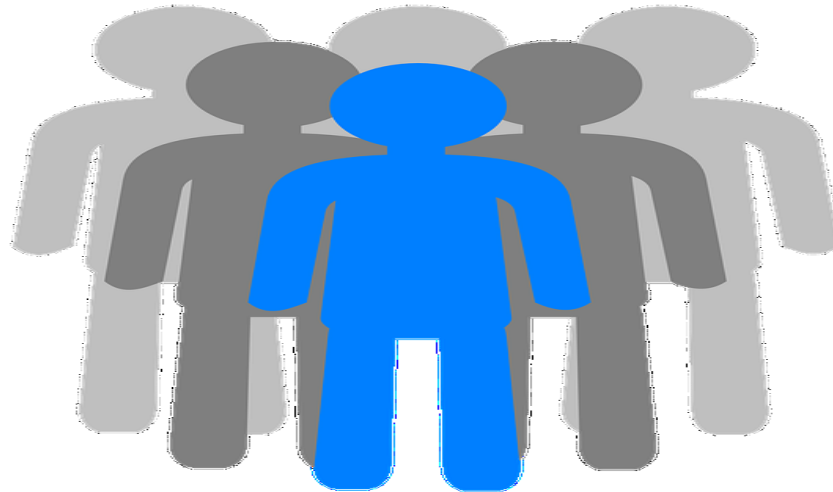


Οι Εισροές του Εσωτερικού Περιβάλλοντος



Ανθρώπινοι Πόροι

- Είδος εργασίας (εξειδίκευση - παραγωγικότητα - αμοιβές).
- Εργασιακή συμπεριφορά (στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις, αντιλήψεις).
- Προσωπικές ικανότητες (δεξιότητες - στοιχεία προσωπικότητας).



Οικονομικοί Πόροι

- **Ίδιο Κεφάλαιο:** Κυρίως Κεφάλαιο + Αποθεματικό Κεφάλαιο.
 - **Κυρίως κεφάλαιο:** το ποσό που συγκεντρώθηκε κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και αυτό που συγκεντρώνεται από τις κατά καιρούς συνεισφορές του ιδιοκτήτη ή των μετόχων.
 - **Αποθεματικό Κεφάλαιο:** τμήμα του κυρίως κεφαλαίου που σχηματίζεται από τη μη διανομή κερδών στους μετόχους / ιδιοκτήτες κατά τη λειτουργία του οργανισμού.
 - Η παρακράτηση των κερδών σε τακτή ή περιστασιακή βάση.
 - Σκοπός: η αυτοχρηματοδότηση του οργανισμού.
 - Πολλές φορές επιβάλλεται από το νόμο (ιδιαίτερα για τράπεζες).
- **Ξένο Κεφάλαιο:** τα χρήματα που δανείζεται ο οργανισμός για μακροχρόνια ή βραχυχρόνια διαστήματα.
 - **Τραπεζικά δάνεια, δάνεια ιδιωτών, leasing** (επιτόκιο, διάρκεια δανεισμού, χρόνος αποπληρωμής).



Τεχνολογικοί Πόροι

- Βαθμός εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού - κτιριακού εξοπλισμού.
- Βαθμός εκσυγχρονισμού μεθόδων διοίκησης.
- Συστήματα πληροφοριών διοίκησης.

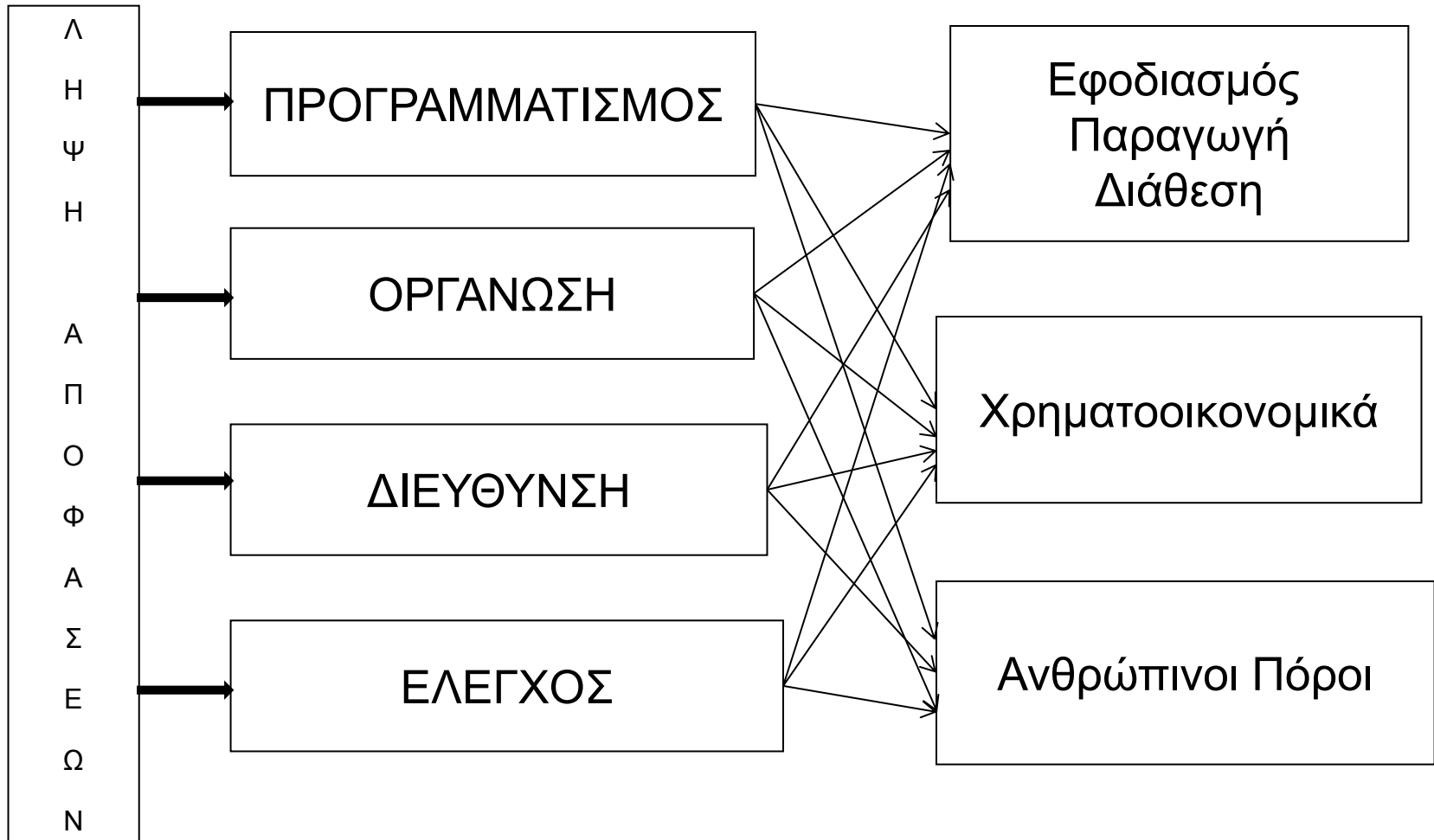


Φυσικοί Πόροι

- Κτιριακές εγκαταστάσεις (τόπος εγκατάστασης - παλαιότητα - λειτουργικότητα - καθεστώς ιδιοκτησίας, κόστος, συνθήκες εργασίας).
- Μηχανολογικός εξοπλισμός (βαθμός αυτοματισμού, ισχύς).
- Πρώτες - βοηθητικές ύλες (ποιότητα - χρόνος ανανέωσης - κόστος).
- Ενέργεια (επιλογή - διαχείριση).



Το management των επιχειρησιακών λειτουργιών



Το έργο του μετασχηματισμού (1)



Σχήμα 2: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



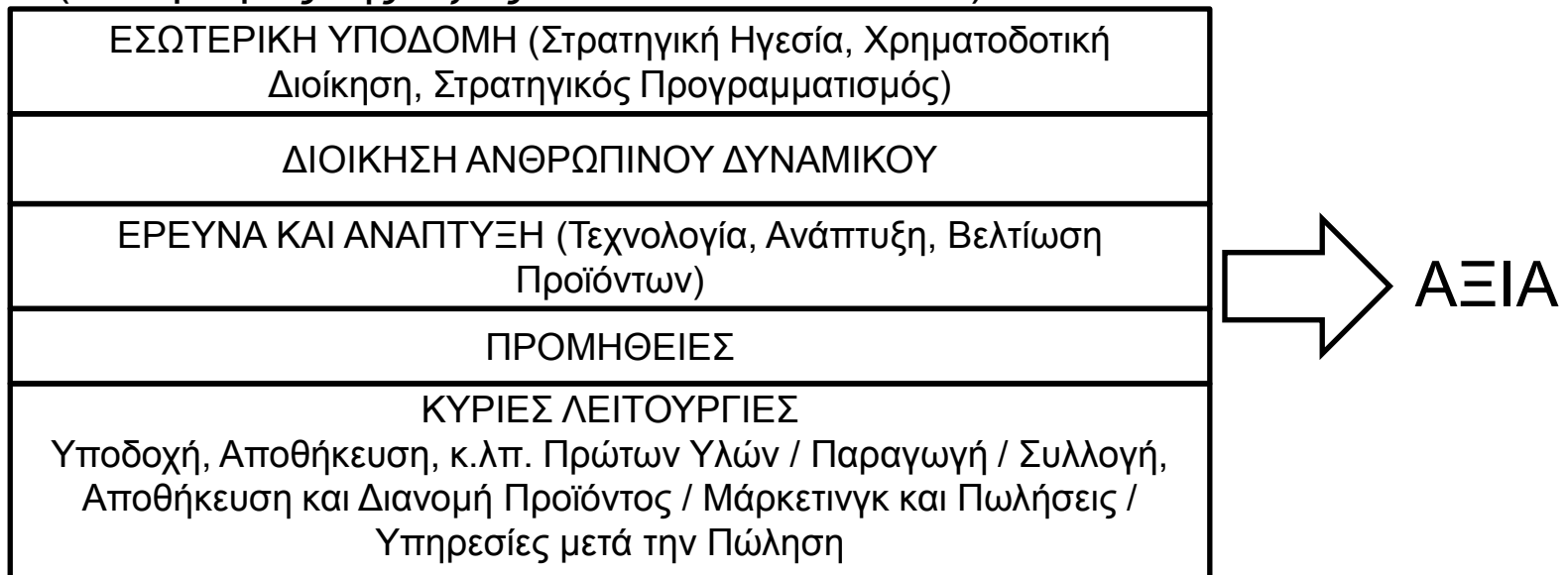
Το έργο του μετασχηματισμού (2)

- Κάθε οικονομικός οργανισμός **μετασχηματίζει** τις εισροές του σε εκροές, είτε αυτές είναι υλικά αγαθά, είτε είναι υπηρεσίες.
- Για να γίνει αυτή η μετατροπή, χρειάζεται ο οικονομικός οργανισμός να ασκήσει τις επιχειρησιακές λειτουργίες του:
 - **εφοδιασμός με α' και βοηθητικές ύλες** (logistics).
 - **παραγωγή τελικών προϊόντων** (production management).
 - **διάθεση στους καταναλωτές** (marketing management).
 - **χρηματοοικονομική λειτουργία** (financial management).
- **Το έργο της διοίκησης:** τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να διοικήσουν τις παραπάνω επιχειρησιακές λειτουργίες, ασκώντας τις πέντε βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.



Στρατηγική Προσέγγιση Διοίκησης Επιχειρησιακών Λειτουργιών

- Η Αλυσίδα Αξίας (Value Chain), μοντέλο του Michael Porter (1980):
 - στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνονται δύο ομάδες επιχειρησιακών λειτουργιών, οι κύριες και οι υποστηρικτικές, οι οποίες συμβάλλουν στην παροχή αξίας για τον πελάτη.
 - Κριτική για γραμμικότητα Vs. Οργανισμός ως ανοικτό σύστημα (Αστερισμός της Αξίας - Value Constellation).



Οργανωσιακή Κουλτούρα

- Οι οργανισμοί, ως σύνολα ανθρώπων, διαθέτουν κουλτούρα ή, με άλλα λόγια, «προσωπικότητα», την **Οργανωσιακή Κουλτούρα** (Organisational Culture):
 - Οι αξίες, τα πιστεύω, οι παραδοχές των μελών που καθοδηγούν τις συμπεριφορές τους, οι πρακτικές, οι κώδικες επικοινωνίας, τα σύμβολα, κ.λπ.
 - Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνει και επηρεάζει τον κοινό τρόπο σκέψης και δράσης των μελών, αλλά και αντικατοπτρίζει την αποστολή του οργανισμού, ένα σύνολο ανεπίσημων κανόνων και τις αξίες των ιδιοκτητών → **Εταιρική Κουλτούρα** (Corporate Culture) χρησιμοποιείται εναλλακτικά.
 - Η συνεισφορά της οργανωσιακής κουλτούρας για έναν οργανισμό:
 - Η **εσωτερική ενοποίηση** (σταθερή συμπεριφορά, αίσθηση ταυτότητας).
 - Η **εξωτερική ενοποίηση** (αποτελεσματικότητα - ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

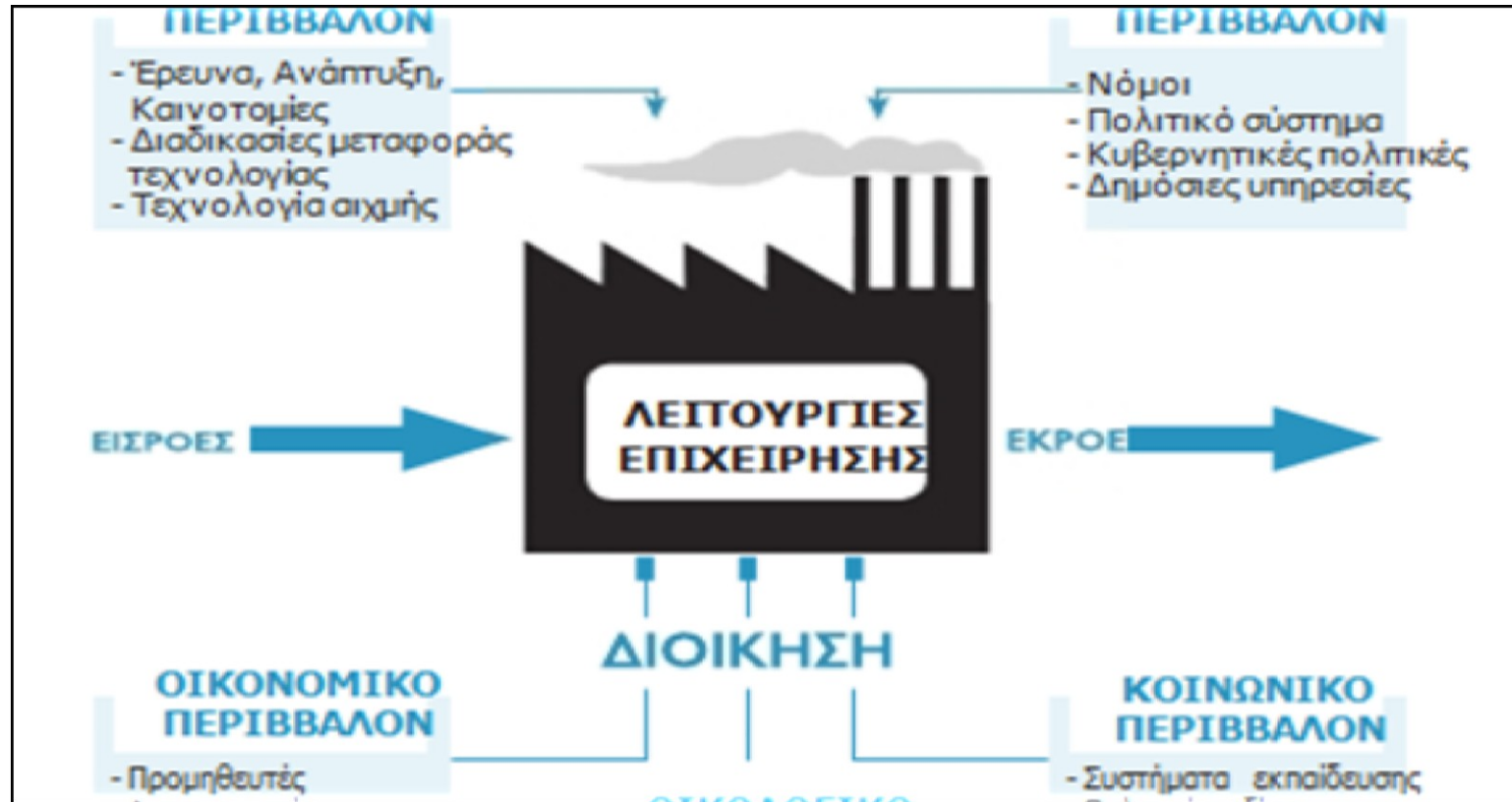


Είδη Οργανωσιακής Κουλτούρας

- **Φανερή ή Παρατηρούμενη:** συμβολισμοί, εθιμοτυπία, κώδικες συμπεριφοράς - επικοινωνίας, τρόπος ένδυσης
- **Ουσιαστική ή Μη Παρατηρούμενη:** αξίες, πεποιθήσεις, στάσεις, συναισθήματα
- 4 τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας που χαρακτηρίζουν τα μοντέλα διοίκησης:
 - **Ομαδική κουλτούρα** → Μοντέλο Ανθρωπίνων Σχέσεων.
 - **Αναπτυγμένη κουλτούρα** → Μοντέλο Ανοικτών Συστημάτων.
 - **Ορθολογική κουλτούρα** → Μοντέλο Ορθολογικών στόχων / αποδοτικότητας.
 - **Ιεραρχική κουλτούρα** → Μοντέλο εσωτερικής διαδικασίας (γραφειοκρατία).



Το Εξωτερικό Περιβάλλον των Οικονομικών Οργανισμών



Σχήμα 3: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



Η δυναμική του περιβάλλοντος

- Η **Διοίκηση των αλλαγών** (Change Management) βοηθά στην προσαρμογή του οργανισμού στις νέες συνθήκες με συστηματικό, προγραμματισμένο τρόπο, διαχειριζόμενη τις αντιδράσεις των εργαζομένων και οδηγώντας τον οργανισμό σε οργανωτική ανάπτυξη.
- Οι μεταβλητές που προσδιορίζουν τη δυναμική του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι συχνά δύσκολο να ελεγχθούν:
 - Εξελίσσονται δυναμικά, όχι μόνο μακροχρόνια, αλλά και βραχυχρόνια (π.χ. μερίδιο αγοράς μετά από διαφήμιση).
 - Η αλληλεπίδραση μεταξύ των μεταβλητών (π.χ. μπορούν να επηρεαστούν κάθε φορά δύο ή τρεις).
 - Μεταβλητές του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος είναι κάποιες φορές τόσο σημαντικές που γίνονται μεταβλητές του άμεσου.



Οι δυνάμεις αλλαγής του σύγχρονου περιβάλλοντος των οικονομικών οργανισμών (1)

Δυνάμεις Αλλαγών στο νέο περιβάλλον της διοίκησης, σύμφωνα με έρευνα της Lynda Gratton, (2010), που θα αλλάξουν ριζικά τον τρόπο εργασίας μέχρι το 2025:

- **Τεχνολογικές αλλαγές** (technological development) - κινητή τηλεφωνία, internet.
- **Παγκοσμιοποίηση** (globalization) - 6 αναδυόμενες οικονομίες: Βραζιλία, Κίνα, Ινδία, Μεξικό, Ρωσία και Νότια Κορέα.
- **Δημογραφικές αλλαγές** (demographic changes) - τέλος της γενιάς των “baby boomers” → αύξηση στο προσδόκιμο ζωής → αλλαγές στους όρους απασχόλησης.
- **Κοινωνικές τάσεις** (societal trends) - έμφαση στην εξυπηρέτηση των ατομικών και όχι των κοινωνικών αναγκών, π.χ. freelancer work.
- **Οικολογική ανάπτυξη** (low - carbon development).



Οι δυνάμεις αλλαγής του σύγχρονου περιβάλλοντος των οικονομικών οργανισμών (2)



Σχήμα 4: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



Στρατηγική διοίκηση των αλλαγών

Για την επιτυχή αντιμετώπιση των μεταβολών και πιέσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι διοικήσεις θα πρέπει να ακολουθήσουν την **ενδεχομενική προσέγγιση**, στο πλαίσιο του στρατηγικού τους σχεδιασμού:

- Εναλλακτικές λύσεις.
- Χρήση διαφόρων μοντέλων/τεχνικών.
- Ικανό προσωπικό με ειδικές γνώσεις.

Το Μάνατζμεντ των αλλαγών (Change Management) δίνει έμφαση στη διαδικασία της **στρατηγικής διοίκησης της αλλαγής**, η οποία περιλαμβάνει το:

- διαγνωστικό στάδιο (SWOT analysis).
- στάδιο σχεδιασμού της στρατηγικής αλλαγής.
- στάδιο της υλοποίησης (ύπαρξη αντιδράσεων από εργαζομένους).
- στάδιο της αξιολόγησης – επαναπληροφόρησης.



SWOT ANALYSIS

Strengths (Δυνάμεις)	Weaknesses (Αδυναμίες)
Opportunities (Ευκαιρίες)	Threats (Απειλές)



Χαρακτηριστικά Σύγχρονων Οργανισμών του 21^{ου} αιώνα (1)

- **Οργανισμοί Μάθησης (Learning Organisations):**
 - η ενσωμάτωση της συνεχώς ανανεωμένης γνώσης και τεχνολογίας.
 - η ανάπτυξη των ανάλογων δομών και κουλτούρας για τη διάχυσή τους.
 - Έμφαση στη **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.**
- **Οργανισμοί ποιότητας:**
 - Επίτευξη της **αριστείας**
 - **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.**



Χαρακτηριστικά Σύγχρονων Οργανισμών του 21^{ου} αιώνα (2)

- **Ευέλικτη Επιχείρηση:**
 - επίπεδη οργάνωση και αριθμητική / λειτουργική / οικονομική ευελιξία στους όρους εργασίας.
- **Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα:**
 - Η σκέψη και διαδικασία της δημιουργίας και ανάπτυξης οικονομικής δραστηριότητας που βασίζεται στο συνδυασμό της ανάληψης ρίσκου, δημιουργικότητας και καινοτομίας με τη διαχείριση μέσα σε ένα νέο ή υπάρχοντα οργανισμό (Ορισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής).



Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων

Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:

- Σχήμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Σχήμα 2: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Σχήμα 3: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Σχήμα 4: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Ευγενία Πετρίδου.
«Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ανάλυση περιβάλλοντος των οικονομικών οργανισμών». Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <https://opencourses.auth.gr/courses/OCRS521/>



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>





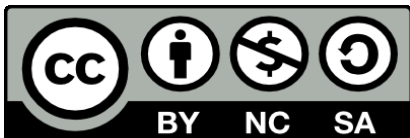
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΝΟΙΚΤΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ



Τέλος ενότητας

Επεξεργασία: Μάντη Αναστασία
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2014-2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.

