

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Ή ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**ΘΕΜΑ: «ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Ή ΕΝΑΣ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.»**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:  
ΠΑΤΑ ΑΝΝΑ  
ΑΜ: 3510**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ  
ΓΑΛΑΝΑΚΗ ΜΑΡΙΑ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ  
ΜΑΙΟΣ 2013**

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Copyright©  
ΠΑΤΑ ΑΝΝΑ  
2013

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.  
Η έγκριση της παρούσας εργασίας από το Τμήμα  
Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει  
απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους  
του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΟΣΟΥΣ ΣΥΝΕΒΑΛΑΝ  
ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>	<b>6</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>7</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	
<b>1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....</b>	<b>12</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ</b>	
<b>2.1 ΑΤΥΠΗ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....</b>	<b>13</b>
<b>ΚΑΦΑΛΑΙΟ 3ο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>3.1 ΕΝΝΟΙΕΣ.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.1 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.2 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2.2.1 ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2.3 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2.4 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2.5 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....</b>	<b>20</b>

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

<b>4.1 ΓΕΝΙΚΑ.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>	<b>24</b>
<b>4.4 Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>	<b>25</b>
<b>4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>	<b>25</b>
<b>4.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>	<b>26</b>
<b>4.5.1.1 ΟΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ.....</b>	<b>28</b>
<b>4.5.1.2 ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ.....</b>	<b>28</b>
<b>4.5.1.3 ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....</b>	<b>29</b>
<b>4.5.1.4 Η ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑ.....</b>	<b>29</b>
<b>4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>	<b>30</b>
<b>4.6.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ.....</b>	<b>30</b>
<b>4.6.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....</b>	<b>31</b>
<b>4.6.3 ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ.....</b>	<b>32</b>
<b>4.6.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ.....</b>	<b>32</b>
<b>4.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ.ΡΟΤΕΡ.....</b>	<b>34</b>
<b>4.7.1 Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>34</b>
<b>4.7.2 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....</b>	<b>37</b>
<b>4.7.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ.....</b>	<b>38</b>
<b>4.7.4 Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ.....</b>	<b>40</b>
<b>4.7.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ.....</b>	<b>41</b>

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΕΡΕΥΝΑ**

**5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....45**

**5.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....45**

**5.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ -ΥΛΙΚΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....46**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

**ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....55**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....56**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....58**

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρακάτω εργασία αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και λειτουργεί μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός και πώς επηρεάζεται από το εξωτερικό του περιβάλλον.

Γίνετε μία εισαγωγή στην έννοια της οργάνωσης και των τρόπων οργάνωσης μίας επιχείρησης , αναφέροντας επίσης και τον σκοπό της παρούσας εργασίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο δίνετε ο ορισμός της οργάνωσης, οι οργανωτικές αρχές καθώς και το πρόβλημα ανεπάρκειας οργάνωσης που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση η ένας οργανισμός.

Συνεχίζοντας στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσουμε τις μορφές οργάνωσης που μπορούμε να βρούμε μέσα σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι λειτουργίες μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Βλέπουμε αναλυτικά ποιος είναι ο σκοπός της κάθε μιας λειτουργίας, ποιές είναι οι αρμοδιότητες της και οι ευθύνες της και πως μπορούν να έρθουν σε σύγκρουση και τριβή μεταξύ τους δύο λειτουργίες μέσα σε μία επιχείρηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνετε μία εισαγωγή στο έμμεσο και στο άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Επιπλέον, αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και οι πέντε δυνάμεις του M.PORTER.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η έρευνα σε εμπορικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο Νομό Ρεθύμνης και αναφέρεται η μεθοδολογία της έρευνας καθώς και η ανάλυση αποτελεσμάτων.

Στο έκτο κεφάλαιο έχουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα σε σύγκριση με την θεωρία.

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### **SUMMARY**

In the following work analyzes the way in which it is organized and operated a company or an organization and how it is affected by the external environment.

Become an introduction to the concept of organization and methods of organization of a company, and also stating the purpose of the present work.

In the first chapter give the definition of the organization, organizational principles and the problem of insufficient organization that can deal with a company or organization.

Continuing in the second chapter develops the forms of organization that we can find within a company or organization.

The third chapter analyzes the functions of a company or organization. We detail what the purpose of each function, what are the powers and responsibilities and how they can come into conflict and friction between the two functions within a company.

In the fourth chapter become an introduction to the indirect and the direct environment of a company or organization. Furthermore, we analyze the external environment of the company and the five forces M.PORTER.

In the fifth chapter, the research into commercial sized enterprises in the prefecture of Rethymno and state the research methodology and the analysis results.

In the sixth chapter we have the results that emerged from the study compared with the theory.

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Όταν μια ομάδα ανθρώπων συνεργάζονται για την ολοκλήρωση ενός σκοπού / στόχου , βρίσκονται αντιμέτωποι με το πρόβλημα της οργάνωσης. Οι ρόλοι τους στην ομάδα και στο έργο που έχουν να εκτελέσουν και οι σχέσεις μεταξύ τους είναι μερικοί από τους παράγοντες που πρέπει να καθοριστούν. Όταν αναφερόμαστε στην οργάνωση, εννοούμε την τάξη και την ευρυθμία. (ΕΥΓΕΝΙΑ ΠΕΤΡΙΔΟΥ , 2002)

Μια επιχείρηση μπορεί να οργανωθεί με διάφορους τρόπους. Ο τρόπος οργάνωσης της όμως πρέπει να ανταποκρίνεται :

- στο παραγωγικό της αντικείμενο
- στο μέγεθος της
- στην ιδιαιτερότητα του κλάδου στον οποίο λειτουργεί
- στις ειδικές της ανάγκες.

Για την συστηματική της οργάνωση η επιχείρηση πρέπει να διακριθεί στις βασικές της λειτουργίες και αυτές στην συνέχεια να υποδιαιρεθούν σε άλλες μικρότερες λειτουργίες μέχρι την ανάλυση της συνολικής επιχειρησιακής λειτουργίας στις επιμέρους στοιχειώδεις. (ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ , 2005)

Στην παρούσα εργασία θα μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και λειτουργεί έξι εμπορικές επιχειρήσεις στο Νομό Ρεθύμνης, και πώς επηρεάζονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο ΟΡΓΑΝΩΣΗ

### 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η έννοια της οργάνωσης μπορεί να αποδοθεί ως :Οργάνωση είναι το σύνολο των παραγωγικών πόρων με σκοπό να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι σε μια χρονική περίοδο στα πλαίσια του οποίου γίνεται καταμερισμός των εργασιών και προσδιορισμός των σχέσεων συνεργασίας . Επίσης, οργάνωση είναι η διαδικασία κατά την οποία τα μέλη της κατανέμουν τα καθήκοντα τους, εκτελούν της δραστηριότητές και αναγνωρίζουν τις σχέσεις τους.

### 1.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Οι παρακάτω βασικές οργανωτικές αρχές είναι απαραίτητες για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική οργάνωση :

- **Συντονισμός:** τυπικά κανάλια επικοινωνίας σε κάθε θέση εργασίας, τα οποία εμφανίζονται στο οργανόγραμμα.
- **Εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας:** η εξουσία συμβαδίζει πάντα με την ευθνή που έχει ανατεθεί σε κάθε θέση εργασίας .
- **Τμηματοποίηση:** ομαδοποίηση δραστηριοτήτων με κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. το προϊόν, κατηγορία πελατών κ.α.).
- **Ενότητα εντολής:** μια υφιστάμενη θέση δέχεται εντολή μόνο από μία προϊστάμενη θέση .
- **Όριο διεύθυνσης:** ο αριθμός των προϊσταμένων εξαρτάται από το είδος εργασίας.

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **Οργανόγραμμα και περιγραφή εργασιών:** παρουσιάζονται γραφικά οι θέσεις εργασίας και οι σχέσεις εξουσίας που τις συνδέουν καθώς και τα χαρακτηριστικά κάθε θέσης ευθύνες και αρμοδιότητες της για παράδειγμα ακολουθεί ένας πίνακας ανάλυσης θέσεων εργασίας ενός αποθηκάρου:

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### 1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

<b>Τίτλος θέσης :</b>	Αποθηκάριος
<b>Τομέας :</b>	Τμήμα εφοδιασμού
<b>Αναφέρεται σε :</b>	Υπεύθυνο Αποθηκών
<b>Αναφέρονται άμεσα :</b>	Προσωπικό αποθήκης

### 2. ΓΕΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Υπεύθυνος για τη ζύγιση, τον ποιοτικό έλεγχο και την συντήρηση των εμπορευμάτων που διακινούνται στις αποθήκες.

### 3. ΡΟΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### **Κύρια καθήκοντα:**

- Εκδίδει την ταινία ζυγίσου
- Εκδίδει το δελτίο παραλαβής αποθήκης
- Ελέγχει την ποιότητα των εμπορευμάτων
- Ελέγχει την υγρασία των εμπορευμάτων
- Επιλέγει τον χώρο αποθήκευσης εντός των αποθηκών
- Επιβλέπει την εκφόρτωση και αποθήκευση των εμπορευμάτων
- Είναι υπεύθυνος για την τήρηση του βιβλίου αποθήκης
- Πληροφορεί την διοίκηση για τα σχετικά με τη διακίνηση των αποθεμάτων

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Είναι υπεύθυνος για την αποστολή παραστατικών διακίνησης των εμπορευμάτων από την αποθήκη
- Είναι υπεύθυνος για την μηχανογραφική καταχώρηση των αποθεμάτων
- Ελέγχει και επιβλέπει την συντήρηση των εμπορευμάτων στις αποθήκες

### **Δευτερεύοντα καθήκοντα:**

- Επιβλέπει τις απεντομώσεις των εμπορευμάτων και άλλων ενεργειών σχετικών με τη συντήρηση των αποθεμάτων
- Ελέγχει και επιβλέπει τις εγκαταστάσεις των αποθηκών
- Επιβλέπει τις επιδιορθώσεις των εγκαταστάσεων των αποθηκών
- Καλεί συνεργεία επισκευής για σοβαρές βλάβες

### **4. ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

- Η/Υ
- Τηλέφωνο – Fax
- Προδιαγραφές εμπορευμάτων
- Βιβλία αποθήκης
- Μπλοκ παραστατικών

### **5. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

- Αποθήκες
- Ωράριο Τακτικό
- Εποχιακή Υπεραπασχόληση

( ΕΥΓΕΝΙΑ ΠΕΤΡΙΔΟΥ , 2002)

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 1.3 ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Πολλές φορές σε μία επιχείρηση η ένα οργανισμό παρατηρούμε και το φαινόμενο της ανεπάρκειας της οργάνωσης συμπτώματα ανεπάρκειας είναι :

1. σύγχυση εξουσιών και ορίων διεύθυνσης ( ο υφιστάμενος δεν γνωρίζει από ποιόν προϊστάμενο να πάρει εντολή)
2. προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων για ασάφεια αρμοδιοτήτων
3. κενές θέσεις εργασίας για μεγάλο διάστημα
4. υποαπασχόληση ανθρώπων και παραγωγικών μέσων
5. ασύμμετρη κατανομή εργασίας
6. άκαμπτη γραφειοκρατία ( ΕΥΓΕΝΙΑ ΠΕΤΡΙΔΟΥ , 2002)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

### **2.1 ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Σε όλες τις μορφές των επιχειρήσεων θα συναντήσουμε την άτυπη και την τυπική οργάνωση .

Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης, μέσω αυτής γίνεται η μεταβίβαση της εξουσία της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται για την επιτυχία των στόων της επιχείρησης συνειδητά. Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική, αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή της επιχείρησης. Πρέπει να είναι ελαστική γιατί δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επιτυχία.

Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι σχέσεις των μελών δημιουργούνται αυθόρμητα στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση. Παράγοντες για την συγκρότηση τέτοιων ομάδων μπορεί να είναι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή κοινές αντιλήψεις. Οι σχέσεις αυτές που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλουν, οπωσδήποτε, στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, για αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από την διοίκηση. (ΔΡ. ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ, 2006)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

### **3.1 ΕΝΝΟΙΕΣ**

Μέσα σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό λαμβάνονται εισροές όπου θα πρέπει να μετασχηματιστούν σε εκροές. Για να πετύχει τον σκοπό της αυτό μια επιχείρηση θα πρέπει να λάβουν χώρα στον επιχειρησιακό χώρο ορισμένες συντονισμένες λειτουργίες.

Η λειτουργία ορίζεται ως μία εργασία, μια εξειδικευμένη διαδικασία π.χ. η λειτουργία του μάρκετινγκ. Οι λειτουργίες διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία π.χ. σε μια βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να διαθέτει λειτουργίες όπως : παραγωγής, προμηθειών, μάρκετινγκ κ.ά., ενώ σε ένα κατάστημα ρούχων δεν υπάρχει η λειτουργία παραγωγής όπως επίσης θα δούμε διαφορές και στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, άλλες λειτουργίες θα βρούμε σε ένα ξενοδοχείο και άλλες λειτουργίες σε ένα νοσοκομείο.

### **3.2 ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Οι βασικότερες λειτουργίες σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό είναι :

1. Η λειτουργία των προμηθειών
2. Η λειτουργία της παραγωγής
3. Η λειτουργία του μάρκετινγκ
4. Η λειτουργία των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών
5. Η λειτουργία του προσωπικού.

### **3.2.1 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Η λειτουργία αυτή ασχολείται με την προμήθεια των κατάλληλων πρώτων υλών και εμπορευμάτων στην καλύτερη τιμή, τον κατάλληλο χρόνο.

Στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς παραγωγής η λειτουργία αυτή επικεντρώνεται στην προμήθεια πρώτων και βοηθητικών υλών ώστε να παραχθεί το τελικό προϊόν ενώ στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης η λειτουργία αυτή ασχολείται με την προμήθεια των κατάλληλων εμπορευμάτων για την επιχείρηση. Ο αριθμός των πρώτων και βοηθητικών υλών που αγοράζονται καθώς και τα εμπορεύματα αντίστοιχα συνδέονται στενά με τον προγραμματισμό των ποσοτήτων που χρειάζονται οι επιχειρήσεις τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Το προσωπικό, το ποίο είναι υπεύθυνο για την λειτουργία προμηθειών θα πρέπει :

- 1.) Να κάνει σωστή έρευνα αγοράς για τον εντοπισμό των κατάλληλων πρώτων και βοηθητικών υλών ή εμπορευμάτων.
- 2.) Σωστή επιλογή των προμηθευτών
- 3.) Επιλογή κατάλληλου χρόνου αγοράς προϊόντων
- 4.) Σωστή διαπραγμάτευση τιμών, τον τρόπο πληρωμής, παράδοσης και μεταφοράς.

Οι αρμοδιότητες όμως του εν λόγω προσωπικού δεν παύουν μετά την πραγματοποίηση των αγορών, θα πρέπει να ελέγξουν ότι αυτά που αναγράφονται στο τιμολόγιο είναι και αυτά που παραλάβανε και ότι οι πρώτες ύλες ή τα εμπορεύματα πληρούν τους όρους προδιαγραφών.

### 3.2.2 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Παραγωγή θεωρείται κάθε οργανωμένη διαδικασία που αποσκοπεί στην αύξηση της χρησιμότητας των υλικών αγαθών ή στην παροχή υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

Η λειτουργία παραγωγής περιλαμβάνει :

1. Σχεδιασμός εξοπλισμού, χειρισμός εξοπλισμού, μέθοδοι κατασκευής, εργαλεία κ.α.)
2. Την εγκατάσταση του εργοστασίου και τη διάταξη χώρων
3. Τον έλεγχο (έλεγχος προόδου)
4. Τον προγραμματισμό (σχεδιασμός εκκίνησης)
5. Σχεδιασμός του προϊόντος
6. Την εξασφάλιση ποιότητας βάση προτύπων (δειγματοληψίες, πίνακες ελέγχου)
7. Τον έλεγχο αποθεμάτων
8. Τη μελέτη εργασίας και το σχεδιασμό έργου



### 3.2.2.1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

- **παραγωγή συνεχούς ροή.** Σε αυτήν την μορφή ο όγκος παραγωγής είναι μεγάλος, η ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων είναι περιορισμένη, ο μηχανολογικός εξοπλισμός είναι ειδικής χρήσης και η παραγωγή είναι πλήρως αυτοματοποιημένη.
- **Παραγωγή κατά παραγγελία.** Ο όγκος παραγωγής είναι μικρός και τα παραγόμενα προϊόντα διαφέρουν συνήθως μεταξύ τους. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός που απαιτείται είναι γενικής χρήσης και ο βαθμός αυτοματοποίησης της παραγωγής είναι περιορισμένος.
- **κατασκευή έργου.** Εδώ, υπάρχει ένα συγκεκριμένο έργο προς κατασκευή, όπου τα υλικά, τα μηχανήματα και το εργατικό δυναμικό μετακινούνται προς το έργο για την αποπεράτωση της κατασκευής του π.χ. η κατασκευή ενός σχολείου, ενός δρόμου κ.τ.λ.

### 3.2.3 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η λειτουργία του μάρκετινγκ συνδέει άμεσα την επιχείρηση με το περιβάλλον. Φέρει το μεγαλύτερο μέρος ευθύνης για την υλοποίηση του προγράμματος της επιχείρησης. Ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού, κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει συνεχώς ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος.

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι δραστηριότητες του τμήμα μάρκετινγκ είναι :

- Προγραμματισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας βάσει υπευθύνων προβλέψεων για τη μελλοντική ζήτηση.
- Σωστός προγραμματισμός των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών βάσει ερευνών αγοράς.
- Επιλογή δικτύων διανομής των προϊόντων.
- Επιλογή των μέσων προβολής.
- Καθορισμός της τιμής πώλησης και των όρων πώλησης των προϊόντων.
- Προγραμματισμό πωλήσεων.
- Τεχνική των πωλήσεων.

Συχνά στο χώρο μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού το τμήμα μάρκετινγκ έχει τριβές με τις άλλες τρεις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης: παραγωγής, προσωπικού, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Οι τριβές αυτές προκαλούνται από την λανθασμένη κατανομή των αρμοδιοτήτων , τον πόρων, των ελέγχων κ.α. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται κάποιες από τις τριβές που προκαλούνται :

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	<b>ΔΙΑΜΑΧΗ ( ΤΡΙΒΕΣ )</b>	<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>
* Παραγωγή σε μικρές ποσότητες		* Παραγωγή σε μεγάλες ποσότητες
* Μεγάλη ποικιλία προϊόντων		* Μεγάλη ποικιλία προϊόντων
* Υψηλά επίπεδα αποθεμάτων		* Χαμηλά επίπεδα αποθεμάτων
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>		<b>ΛΕΙΤ. ΧΡΗΜΑΤ/ΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>
* Μεταβαλλόμενο προϋπολογισμό		* Σταθερός προϋπολογισμός
* Ανταγωνιστικές τιμές		* Τιμές που καλύπτουν το κόστος
* Ελεύθεροι όροι πίστωσης		* Περιορισμός στους όρους πίστωσης
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>		<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>
* Αποκέντρωση στην επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού		* Συγκεντρωτική πολιτική στην επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού
* Μισθοί ανταγωνιστικοί σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις		* Μισθοί στο ίδιο επίπεδο με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

(ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ – ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ,2002)

### 3.2.4. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η λειτουργία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών έχει ως αντικείμενο τις χρηματοροές μέσα και έξω από την επιχείρηση, αξιολογεί δηλαδή τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού και ειδικότερα τις λειτουργίες παραγωγής και μάρκετινγκ.

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι βασικότερες δραστηριότητες των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών είναι:

- Λογιστική παρακολούθηση (πληρωμές, εισπράξεις, ετήσιος ισολογισμός κ.ά.)
- Αξιολόγηση προτεινόμενων επενδύσεων για την αγορά (π.χ. βελτίωση ή επέκταση κτηρίων)
- Ανεύρεση πηγών χρηματοδότησης

### 3.2.5 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το βασικότερο στοιχείο μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για την υλοποίηση των στόχων της είναι ο άνθρωπος κατά συνέπεια η λειτουργία προσωπικού έχει μεγάλη σημασία. Αναλαμβάνει α) να προσελκύσει αρκετό και κατάλληλο προσωπικό, β) να δραστηριοποιήσει το προσωπικό και γ) να διατηρήσει το ήδη υπάρχον προσωπικό.

- **Αρμοδιότητες λειτουργίας προσωπικού**

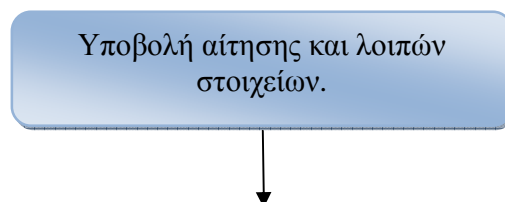
Πρόσληψη νέου προσωπικού, καθώς και οι πηγές εντοπισμού εύρεσης του. Τα κριτήρια τα οποία μπορεί να λάβει υπόψη της μια επιχείρηση όταν επιλέγει ένα εργαζόμενο είναι τα παρακάτω και πολλές φορές είναι ο λόγος που κάποιοι επιλέγονται και κάποιοι αποτυγχάνουν:

- i. Εκπαίδευση: τι πτυχία κατέχει ο ενδιαφερόμενος και σε πιο τομέα μπορεί να έχει εξειδικευτεί. Αν γνωρίζει ξένες γλώσσες οι οποίες είναι απαραίτητες

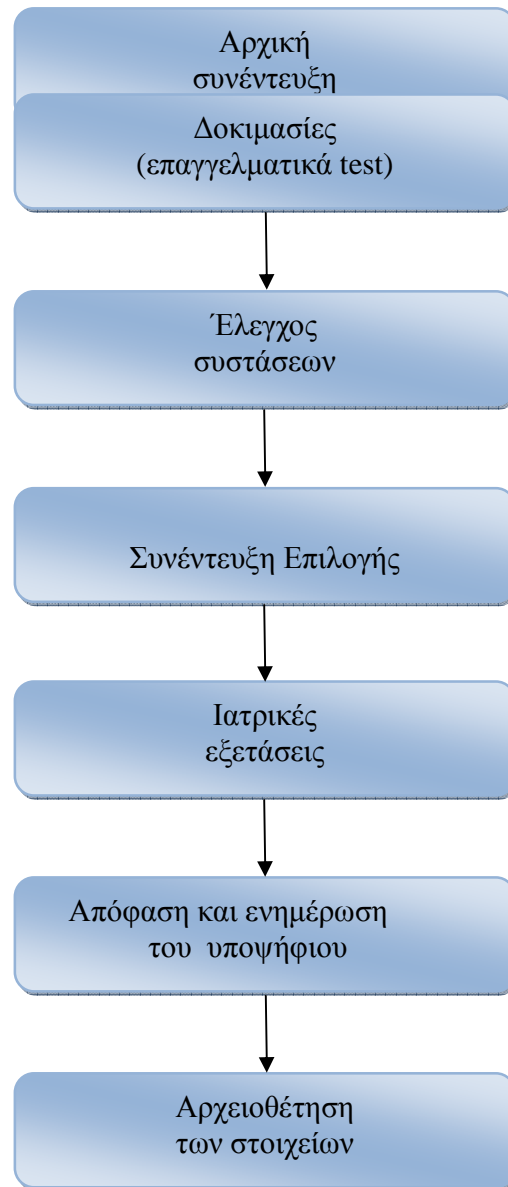
## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- για την δουλεία. Η εκπαίδευση είναι μία ένδειξη για τις γνώσεις και τις δεξιότητες τις οποίες κατέχει ο υποψήφιος.
- ii. Προϋπηρεσία και εμπειρία: Όταν ο υποψήφιος έχει ξανά εργαστεί σε παρόμοια θέση εργασίας και γνωρίζει την δουλεία συμφέρει την επιχείρηση γιατί δεν έχει κόστος εκπαίδευσης και ο εργαζόμενος προσαρμόζεται γρήγορα στην δουλεία που του έχει ανατεθεί. Επίσης, πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι η προηγούμενη απόδοση του υποψήφιου είναι μία καλή ένδειξη και για την μελλοντική του απόδοση.
  - iii. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: φύλο, ηλικία, πόσο δυναμικός είναι ο εργαζόμενος, αν είναι ανασφαλής, εργατικός, πειθαρχημένος, εξωστρεφής και άλλα χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να είναι απαραίτητα για την προς κάλυψη θέση εργασίας.
  - iv. Οικογενειακή κατάσταση: τι υποχρεώσεις έχει ο εργαζόμενος απέναντι στην οικογένεια του.
  - v. Στρατιωτική θητεία: σε αρκετές περιπτώσεις που ο ενδιαφερόμενος δεν έχει τελείωση με την θητεία του στον στρατό δεν προσλαμβάνετε. (Σαμούρη τελικό, 2008)

Τα βήματα όπου συγκεντρώνουμε πληροφορίες και στοιχεία για τον υποψήφιο από διάφορες πηγές και μας οδηγούν στην τελική απόφαση για την επιλογή του προσωπικού. Αναλύεται στο παρακάτω διάγραμμα:



ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



**Σχήμα 2.4** Διαδικασία Επιλογής(Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001)

Οι υποψήφιοι δεν περνάνε από όλα τα στάδια αλλά κάποιοι αποκλείονται κατά την διάρκεια της διαδικασίας. Πρέπει να είμαστε προσεκτικοί στον αποκλεισμό ενός υποψήφιου και να είμαστε βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων μας.

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Επίσης,

1. Γνωρίζουμε τι ακριβώς θέλουμε από τον υποψήφιο,
2. Φτιάχνουμε ένα σχέδιο συνέντευξης,
3. Κάνουμε «ανοικτές» ερωτήσεις στις οποίες η σωστή απάντηση είναι προφανής,
4. Δεν κάνουμε ερωτήσεις που δεν σχετίζονται με την δουλεία,
5. Ο υποψήφιος πρέπει να έχει όλη την προσοχή μας
6. Εξασφαλίζουμε χρόνο για την συνέντευξη ώστε να μπορεί και ο υποψήφιος να θέσει τα δικά του ερωτήματα,
7. Κρατάμε σημειώσεις για κάθε υποψήφιο, αν δεν έχει αντίρρηση(zernik ,1989, σημειώσεις κ. Αρκουλάκη, 2008)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα πολυδιάστατο περιβάλλον το οποίο είναι αρκετά ισχυρό και έχει τη δυνατότητα αλλά και την ικανότητα να επηρεάσει τις στρατηγικές κινήσεις μιας επιχείρησης.

Υπάρχουν πολλά μοντέλα μέσα από τα οποία μια επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον και να βελτιώσει τις αποφάσεις της σε σχέση με την στρατηγική της. Το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Μαζί με τους άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, δείχνουν το δρόμο στα στελέχη να κάνουν κάποιες δράσεις. Για την διευκόλυνση της ανάλυσης του, διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εσωτερικό αναφέρεται στην ίδια την επιχείρηση, ενώ το εξωτερικό εκτός των ορίων της επιχείρησης.

### **4.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ως περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε όλες τις δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την λειτουργία της. Το περιβάλλον χωρίζεται σε εσωτερικό (μίκρο) και σε εξωτερικό (μάκρο) περιβάλλον. Οι διοικήσεις των οργανισμών προσπαθούν να προβλέψουν τις μεταβολές και να πάρουν κατάλληλα μέτρα ώστε να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τον προγραμματισμό.

### **4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο και έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τους στόχους, τις ενέργειες και τις πρακτικές τους στα εκάστοτε νέα δεδομένα. Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις διοικήσεις των οργανισμών.

Ο Naisbit (1982) ονομάζει τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος ως «μεγατάσεις» και σε αυτές περιλαμβάνονται:

- Η στροφή της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία πληροφοριών
- Η αναγνώριση της συμμετοχής του ανθρώπου σε κάθε τεχνολογική



## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

εξέλιξη

- Η διεθνοποίηση των οικονομιών
- Η στροφή των βραχυχρόνιων προοπτικών σε μακροχρόνιες
- Η ταχύτητα αποκέντρωσης
- Η αυξημένη εξάρτηση του ανθρώπου από την προσωπική βοήθεια παρά από την θεσμοθετημένη βοήθεια
- Η συμμετοχή του ανθρώπου σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Η ιεράρχηση προτεραιοτήτων με δικτυωτή ανάλυση
- Η στροφή του ενδιαφέροντος από το Βορρά στο Νότο
- Η μεγάλη ποικιλία αντικειμένων όπου ο καθένας κάνει την δική του επιλογή.

### **4.4. Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης σύμφωνα με τις πέντε δυνάμεις του M.Porter .

Όταν θέλουν να μελετήσουν μια επιχείρηση, προσπαθούν να μελετήσουν και το περιβάλλον το οποίο βρίσκεται η επιχείρηση για να μπορέσουν να προσδιορίσουν τους παράγοντες εκτός επιχείρησης (οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί) αλλά και τους παράγοντες εντός επιχείρησης (φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί, οικονομικοί πόροι) που την επηρεάζουν. Έτσι το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε άμεσο και έμμεσο. Η έννοια του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει ένα σύνολο διαφορετικών επιδράσεων που

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

υφίσταται η επιχείρηση, και ως εκ τούτου είναι μεγάλο πρόβλημα η κατανόηση όλων αυτών των επιδράσεων, ιδιαίτερα η κατανόηση του πως επηρεάζουν την διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων. Θα αρχίσουν με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Για να μπορέσουν να κατανοήσουν καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον έχουν επινοηθεί κάποια μοντέλα βάση των οποίων τους επιτρέπεται η πλήρη κατανόηση του. Τα μοντέλα αυτά ακολουθούν κάποια καθορισμένα βήματα, τα οποία είναι:

1. Η εξέταση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το περιβάλλον είναι σταθερό ή υπάρχουν συχνές αλλαγές; Αν ναι με ποιους τρόπους γίνονται οι αλλαγές; Στην πρώτη περίπτωση μία λεπτομερή ιστορική ανάλυση του περιβάλλοντος θα βοηθήσει στην κατανόηση των επιδράσεων που έχει στην επιχείρηση. Ενώ στην δεύτερη περίπτωση μια μελλοντική ανάλυση-πρόβλεψη θα ήταν αυτή που θα βοηθούσε.
2. Ο έλεγχος των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε αυτήν. Ο σκοπός είναι να ανακαλύψουν τους παράγοντες εκείνους που το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την ανάπτυξη και την πορεία της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να φτιάξουν κάποια πιθανά σενάρια σε περίπτωση που χρειαστεί να αλλάξουν την μέχρι τότε στρατηγική της επιχείρησης.
3. Η ανάλυση του κάθε παράγοντα επιδράει στην επιχείρηση. Ο στόχος της ανάλυσης αυτής είναι η αναγνώριση των κυριότερων μεταβλητών του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αλλά και των παραγόντων που κάνουν τις μεταβλητές αυτές τόσο σημαντικές για την πορεία της επιχείρησης.
4. Η ανάλυση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης. Προσπαθούμε να δούμε που βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Στην ανάλυση αυτή περιλαμβάνεται:

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Η ανάλυση των ανταγωνιστών
2. Η ανάλυση των βασικών ομάδων του κλάδου
3. Η ανάλυση της τμηματοποίησης και της δύναμης της αγοράς.
4. Η ανάλυση της ανάπτυξης του μεριδίου της αγοράς

### **4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να ορίσουν τις δυνάμεις που βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης αλλά μπορούν να επηρεάσουν την υλοποίηση ή μη του στόχου της.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που οι δυνάμεις του έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την κεφαλαιαγορά, τις δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις και το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από την οικονομία, την τεχνολογία, το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον, το οικολογικό περιβάλλον, το διεθνές περιβάλλον. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που δεν επηρεάζουν έμμεσα την λειτουργία του οργανισμού.

Παρακάτω αναλύονται οι παράγοντες του άμεσου και έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος.

#### **4.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες που ο καθένας έχει ιδιαίτερη επιρροή στο περιβάλλον. Έτσι λοιπόν ο καθένας θέλει ιδιαίτερη ανάλυση.

#### **4.5.1.1 ΟΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ**

Οι καταναλωτές επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία του οργανισμού με τις προτιμήσεις τους, αυτό περιλαμβάνει την ποσότητα, ποιότητα, τιμή και το χρόνο. Η σχέση αυτή καταναλωτή-οργανισμού είναι αμφίδρομη αφού οι ίδιοι οι οργανισμοί επηρεάζουν την συμπεριφορά των καταναλωτών με τις πολιτικές marketing που χρησιμοποιούν γιατί λαμβάνουν υπόψη τους τις προτιμήσεις των καταναλωτών που θέλουν προϊόντα στη κατάλληλη μορφή, τόπο και χρόνο, οργανισμοί που προσφέρουν στους καταναλωτές χρησιμότητα μορφής (form utility), χρησιμότητα τόπου (place-utility), χρησιμότητα χρόνου (time utility). (Πετρίδου, 2001)

#### **4.5.1.2 ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ**

«Οι ανταγωνιστές είναι οργανισμοί που προσφέρουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν ή ακόμη και υποκατάστατα προϊόντα.»(Πετρίδου,2001). Στις επιχειρήσεις ο ανταγωνισμός είναι αναπόφευκτος, για το λόγο αυτό οι οργανισμοί οφείλουν να παρακολουθούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους, προσπαθώντας να αντιδράσουν γρήγορα ώστε να τις προλαβαίνουν. Ένας τρόπος να ανιχνεύσουν οι οργανισμοί τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους είναι να παρακολουθούν τις αλλαγές σε στελέχη που εργάζονται σε σημαντικά πόστα των οργανισμών, τις δημοσιεύσεις άρθρων, αναφορών και οικονομικών αποτελεσμάτων, τις συμμετοχές τους σε συνέδρια, σεμινάρια και εκθέσεις. Ακόμη οι διοικήσεις των οργανισμών χρειάζεται να παρακολουθούν τις διάφορες τυπικές ή άτυπες συμφωνίες μεταξύ των ανταγωνιστών τους, τις συνθήκες εισόδου ή εξόδου τους από τον κλάδο, την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρουν.

Έτσι μπορούν να διακρίνουν τις μορφές αγοράς σε μονοπωλιακές, ολιγοπωλιακές και πλήρους ανταγωνισμού. Ανάλογα με την θέση που κατέχει μια επιχείρηση στον κλάδο της έχει την δυνατότητα να είναι ρυθμιστής τιμών (price leader) ή ακόλουθος τιμών (price follower). Αυτό καθορίζει την τιμολογιακή

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

πολιτική της αγοράς. Έμμεσα καθορίζει την αποτελεσματικότητα, την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Είναι βέβαιο ότι υπάρχει έντονη και έμμεση αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους ανταγωνιστές, διότι επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτούς. Οι μεγάλοι οργανισμοί τα τελευταία χρόνια έχουν υιοθετήσει την τεχνική του benchmarking, δηλαδή μετράνε και αξιολογούν τις λειτουργίες τους σε σύγκριση με τις πιο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στον τομέα τους. Με την τεχνική αυτή η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα καλύτερα στοιχεία των ανταγωνιστών για την βελτίωση της.

### **4.5.1.3 ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

«Οι Προμηθευτές είναι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί που παρέχουν τους πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να παράγει προϊόν ή να παρέχει υπηρεσίες.» (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Για την σωστή λειτουργία του οργανισμού οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι καλές και σταθερές γιατί η ποσότητα, η ποιότητα, η τιμή και οι όροι παράδοσης (χρόνος, τόπος, τρόπος πληρωμής) των αγαθών που προσφέρουν οι προμηθευτές επηρεάζουν την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων που παράγουν, καθώς και την ποιότητα τους. Για το λόγο αυτό ο εφοδιασμός της επιχείρησης με τα κατάλληλα υλικά και υπηρεσίες επηρεάζει τις αποφάσεις της διοίκησης του οργανισμού απέναντι στην παραγωγική διαδικασία, την διάθεση των προϊόντων στους καταναλωτές, τα αποθέματα του, τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού ακόμη και την χρηματοπιστωτική του πολιτική.

Η σχέση ανάμεσα στον οργανισμό και τους προμηθευτές είναι αμφίδρομη αλλά πολλές φορές η επιχείρηση ανάλογα με την δύναμη που έχει, επηρεάζει και επιβάλλει τους όρους της. Πολλές φορές όμως η επιχείρηση συνεργάζεται με εταιρίες που μεσολαβούν στις συμφωνίες της με τους προμηθευτές και αυτό

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

γίνεται όταν θέλουν να αποφύγουν να εξαρτώνται από ένα μόνο προμηθευτή ή όταν οι πρώτες ύλες είναι σπάνιες ή δυσεύρετες, για να πετύχουν καλύτερη τιμή σε προϊόντα σπάνια που μόνες τους ίσως δεν μπορούσαν.

### **4.5.1.4 Η ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑ**

«Η κεφαλαιαγορά περιλαμβάνει τις εμπορικές ή επενδυτικές τράπεζες, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, το αποταμιευτικό κοινό, τους πιστωτές» (Πετρίδου, 2001). Κάθε επιχείρηση για τις δραστηριότητες της χρειάζεται και ξένο κεφάλαιο που είναι διαθέσιμο στην αγορά κεφαλαίου. Οι όροι με τους οποίους διατίθενται τα κεφάλαια αυτά στην αγορά (επιτόκιο, όροι αποπληρωμής, διαφάνεια δανείου) επηρεάζουν τις αποφάσεις του οργανισμού απέναντι στην επενδυτική δραστηριότητα που θα έχει. Αντίστοιχα οι όροι που μπορεί να δεχτεί η επιχείρηση για να αποκτήσει ξένα κεφάλαια επηρεάζει την προσφορά χρήματος (κεφαλαίων) από την πλευρά των χρηματοδοτικών ιδρυμάτων.

## **4.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Αντίστοιχα και κατά την ανάλυση των παραγόντων του έμμεσου περιβάλλοντος θα πρέπει να ερευνηθούν οι παράγοντες ξεχωριστά και να καταγραφούν οι επιδράσεις τους στην επιχείρηση.

### **4.6.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002) οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την δημογραφική κατάσταση και τις δημογραφικές τάσεις, την εργασιακή ηθική και τις προσωπικές αξίες και τις πολιτιστικές αξίες.

Δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και δημογραφική τάση είναι μια μεταβολή στον πληθυσμό. Οι μάνατζερ (τα διοικητικά στελέχη) συμβουλευονται

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

τις δημογραφικές μελέτες για να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις του πληθυσμού για να μπορέσουν να προγραμματίσουν το μέλλον. Για παράδειγμα όταν ένα διοικητικό στέλεχος προγραμματίζει την κατασκευή ενός νέου εργοστάσιου θα πρέπει να γνωρίζει τις περιοχές στις οποίες συγκεντρώνεται μεγάλο μέρος του πληθυσμού γιατί δηλώνει την ύπαρξη αρκετού εργατικού δυναμικού.

Συνεπώς η δημογραφία βοηθά τα διοικητικά στελέχη να προβλέπουν και να είναι μπροστά από τις αλλαγές και όχι μονό να αντιδρούν σε αυτές. Τρεις είναι οι κύριες δημογραφικές τάσεις.

A) Το εργατικό δυναμικό είναι νεότερο, αυτό συνεπάγεται ότι έχει υψηλότερο επίπεδο παιδείας (μόρφωσης) και μεγαλύτερη εξοικείωση με την νέα τεχνολογία που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας.

B) Στην αγορά εργασίας εισέρχονται όλο και περισσότερες γυναίκες. Οι γυναίκες που φοιτούν σε ανώτατες σχολές είναι όλο και περισσότερες και αποτελούν την πλειοψηφία των φοιτητών. Οι γυναίκες πλέον δεν ασχολούνται μόνο με τα παραδοσιακά γυναικεία επαγγέλματα. Οι τάσεις αυτές δείχνουν ότι οι γυναίκες συνεχώς καταλαμβάνουν σημαντικότερο ρόλο στην επιχειρηματική ζωή.

Γ) Η μετακίνηση του πληθυσμού, οι δημογραφικές μεταβολές επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού γιατί όχι μόνο υπάρχει μετακίνηση του εργατικού δυναμικού αλλά υπάρχει και μετακίνηση αγορών για αγαθά ή υπηρεσίες.

### **4.6.2 ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα της διοίκησης ενός οργανισμού είναι η προμήθεια των πρώτων υλών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι απλές και συνηθισμένες και να βρίσκονται εύκολα, αλλά μπορεί να είναι σπάνιες και να

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

βρίσκονται δύσκολα.

Η διοίκηση του οργανισμού χρειάζεται να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζει μια σταθερή και σίγουρη ποσότητα πρώτων υλών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την δημιουργία εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της και με μια σωστή πολιτική διαχείριση στην αποθήκη των πρώτων υλών του οργανισμού. Αν οι προμηθευτές που υπάρχουν είναι πολλοί τότε θα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός ανάμεσα τους και η επιχείρηση θα αποκτήσει τις πρώτες ύλες στην καλύτερη δυνατή τιμή. Αν όμως υπάρχουν λίγοι προμηθευτές τότε η επιχείρηση θα αναγκαστεί να πληρώσει αυτές τις πρώτες ύλες σε υψηλή τιμή. Αν ο αριθμός των προμηθευτών επηρεάζει την τιμή αγοράς των πρώτων υλών, κατ' επέκταση και την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Εκτός από τους προμηθευτές, την επιχείρηση επηρεάζουν και οι ανταγωνιστές. Αν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές στην αγορά, η επιχείρηση οφείλει να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές.

Αν η επιχείρηση κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά, τότε μπορεί να καθορίζει τις τιμές, με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση είναι γνωστή ως «ρυθμιστής τιμών», ενώ στην αντίθετη περίπτωση, όταν η επιχείρηση ακολουθεί την τιμολογιακή πολιτική άλλων οργανισμών, τότε είναι γνωστή ως «ακόλουθος τιμών».

Και στις δύο περιπτώσεις το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού θα επηρεάσουν την λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων από τα στελέχη της διοίκησης του οργανισμού.(Montana και Charnov, 2004)

### **4.6.4 ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ**

Η επιχείρηση μέσα από την διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει ως στόχο την προσέγγιση της πελατείας της με τον καλύτερο και πιο αποδοτικό τρόπο. Για το λόγο αυτό οι αποφάσεις αυτές θεωρούνται κρίσιμες, γιατί ακόμα και αν η επιχείρηση παράγει τα καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες, αν δεν μπορεί να τα προσφέρει στους πελάτες της, τότε δεν θα μπορέσει να ευημερήσει.

Οι πελάτες-καταναλωτές θέλουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στον κατάλληλο τόπο, στον κατάλληλο χρόνο και στην κατάλληλη μορφή. Αν κάποια επιχείρηση



## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

δεν καταφέρει να προσφέρει κάποιο από τα παραπάνω, τότε κινδυνεύει να αποτύχει.

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002). Η διοίκηση του οργανισμού προσπαθεί να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες, ή όπως αλλιώς ονομάζεται «αγορά-στόχος». Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να συλλεχτούν μέσα από την έρευνα marketing. Μέσα από την έρευνα για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, την καταναλωτική συμπεριφορά, (κάρτες μελών που προσφέρουν τα πολυκαταστήματα). Αν μια επιχείρηση δεν καταφέρει να κρατήσει επαφή με την αγορά-στόχο, τότε δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες που θα εμφανιστούν και τελικά θα αποτύχει.

### **4.6.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ**

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται σε νέες γνώσεις τεχνικές ακόμη και δραστηριότητες που επηρεάζουν την διαδικασία παράγωγης προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση μπορεί να είναι προσανατολισμένη σε μια μορφή τεχνολογίας και να επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε μηχανήματα και στην εκπαίδευση του προσωπικού και να ανακαλύψει ξαφνικά ότι εμφανίστηκε μια νέα τεχνολογία πιο συμφέρουσα από οικονομικής πλευράς.

Στις σύγχρονες κοινωνίες οι αλλαγές στην τεχνολογία γίνονται με ραγδαίο ρυθμό, αυτό άλλωστε φαίνεται από την πολύ γρήγορη εξέλιξη του Ιντερνέτ. Οι τεχνολογικές αλλαγές γίνονται τόσο γρήγορα που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβολές αυτές, με αποτέλεσμα να δημιουργήσει προβλήματα στην επιχείρηση και το χειρότερο αυτών θα οδηγηθεί στην καταστροφή. Υπάρχουν κάποιοι βασικοί τομείς του τεχνολογικού περιβάλλοντος που χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη κατά την λήψη αποφάσεων: α) Η πηγή της νέας τεχνολογίας , που ονομάζεται τεχνολογία καινοτομιών , β) Ο τρόπος με τον οποίο εισάγεται η νέα τεχνολογία σε ένα οργανισμό που ονομάζεται διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και γ) η τεχνολογία αιχμής.

#### **4.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ.ΠΟΡΤΕΡ**

Για να διαμορφώσει η επιχείρηση μια άριστη στρατηγική χρειάζεται εκτός από το μάκρο περιβάλλον να αναλύσει και το ανταγωνιστικό (μικρό) περιβάλλον. Αυτό μπορεί να γίνει με πολλές τεχνικές και μια από αυτές είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του καθηγητή Michael Porter. Μέσα από την ανάλυση των δυνάμεων του Μ.Πορτερ μπορεί να προσδιορίσει τον ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Μπορεί επίσης να συγκεντρώσει βοηθητικά στοιχεία τα οποία θα την βοηθήσουν στην στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει. Οι πέντε δυνάμεις είναι: (Παπαδάκης 2002)

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
5. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

##### **4.7.1 Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Όταν σε ένα κλάδο υπάρχει μεγάλο περιθώριο για κέρδος τότε υπάρχει μεγάλη προσέλκυση από καινούργιες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο. Η είσοδος των νέων επιχειρήσεων αυξάνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις νέες με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να θελήσουν να βάλουν εμπόδια-φραγμούς στην είσοδο των νέων ανταγωνιστών. ( Παπαδάκης, 2002)

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **Οι οικονομίες κλίμακας**

Σε ορισμένους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ποσότητα που παράγουν δηλαδή όσο πιο μεγάλη ποσότητα προϊόντος παράγουν τόσο μικρότερο είναι το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Σε αντίθεση με τις νέες επιχειρήσεις που δεν μπορούν να παράγουν τόσο μεγάλη ποσότητα προϊόντος και να προσφέρουν τόσο ανταγωνιστικά προϊόντα όσο οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου κατά συνέπεια δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν το πλεονέκτημα που προσφέρουν οι οικονομίες κλίμακας.

- **Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια**

Για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στην αγορά χρειάζονται κεφάλαια για την κατασκευή των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της αλλά και για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες της. Μπορεί λοιπόν η είσοδος σε μια νέα αγορά να φαίνεται απλή αλλά οι απαιτήσεις που χρειάζονται σε κεφάλαιο για να είναι η νέα επιχείρηση σε θέση να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.

- **Τα πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.**

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο έχουν επιπλέον πλεονέκτημα έναντι των νέων επιχειρήσεων. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις γνωρίζουν το « know-how » του προϊόντος τους, αυτό σχετίζεται με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει οι επιχειρήσεις λόγω της μακρόχρονης παρουσίας τους στο χώρο.

Ακόμη οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πολύ καλά την αγορά τους και έχουν αναπτύξει πολύ καλές σχέσεις με τους καταναλωτές τους και τους προμηθευτές τους. Επίσης λόγω της μακρόχρονης εμπειρίας των επιχειρήσεων έχουν καταφέρει να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος .

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **Η διαφοροποίηση προϊόντος**

Με τον όρο διαφοροποίηση εννοούμε την δυνατότητα της επιχείρησης να προωθήσει το προϊόν της ή τις υπηρεσίες της με τρόπο τέτοιο ώστε οι καταναλωτές να το θεωρούν διαφορετικό από των ανταγωνιστών της. Όταν μια επιχείρηση δημιουργήσει διαφοροποιημένο προϊόν τότε δημιουργείται δυσκολία στην προσέλκυση πελατών από τις νέες επιχειρήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση οι νέες επιχειρήσεις χρειάζεται να επενδύσουν μεγάλα κεφάλαια στην έρευνα και στην ανάπτυξη, στην δημιουργία δικτύου και στην προώθηση του προϊόντος τους για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

- **Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής**

Οι νέες επιχειρήσεις ίσως να συναντήσουν προβλήματα στο να διεισδύσουν στα κανάλια διανομής γιατί τα κανάλια διανομής δεν εμπιστεύονται εύκολα τα νέα προϊόντα, προτιμούν τα ήδη γνωστά και καταξιωμένα προϊόντα. Ένας άλλος λόγος είναι ότι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν επενδύσει μεγάλα κεφάλαια στην αγορά ή την χρηματοδότηση καναλιών διανομής των προϊόντων τους.

- **Οι νομικοί περιορισμοί- η κρατική παρέμβαση**

Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος των νέων επιχειρήσεων, εμποδίζεται από τους ίδιους τους νόμους σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια, όμως με την συνεχόμενη ελευθέρωση των οικονομιών παγκοσμίως η κρατική παρέμβαση μειώνεται συνεχώς.

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **Η αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις**

Μια νέα επιχείρηση που θέλει να μπει σε ένα κλάδο θα πρέπει να σκεφτεί την στάση που θα κρατήσουν οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις απέναντι της, είναι πολύ πιθανόν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να προσπαθήσουν με κάθε τρόπο θεμιτό ή αθέμιτο να την εμποδίσουν. Η νέα επιχείρηση πρέπει να σκεφτεί αν μπορεί με την στρατηγική της να αντιμετωπίσει αυτή την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

### **4.7.2 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Στο συνολικό κόστος του προϊόντος ένα σημαντικό ποσοστό καλύπτουν τα έξοδα για την αγορά των πρώτων υλών από τους κατάλληλους προμηθευτές. Όμως με ποιους τρόπους μπορούν να επηρεάσουν οι προμηθευτές το κόστος παράγωγης του προϊόντος. (Παπαδάκης, 2002)

- **Ο αριθμός των προμηθευτών**

Ο αριθμός των προμηθευτών παίζει μεγάλο ρολό στην διαπραγματευτική δύναμη που έχουν απέναντι στην επιχείρηση. Όσο λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν στον κλάδο τόσο πιο πολύ εξαρτώνται από αυτούς οι επιχειρήσεις άρα αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

- **Το μέγεθος του αγοραστή**

Το μέγεθος του αγοραστή επηρεάζει την δύναμη του προμηθευτή. Όταν ο αγοραστής είναι μια μεγάλη επιχείρηση (πχ κολοσσός) τότε η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μειώνεται. Στην αντίθετη περίπτωση η δύναμη του προμηθευτή είναι μεγάλη.

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **Ο αριθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών**

Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα ή είναι μοναδικά τότε το κόστος για την αλλαγή προμηθευτή για την επιχείρηση θα είναι μεγάλο και αυτό αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή.

- **Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή**

Όταν υπάρχουν προϊόντα που μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα των προμηθευτών δηλαδή υποκατάστατα προϊόντα τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται γιατί οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερες δυνατότητες επιλογής προμηθευτών

- **Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.**

Όταν οι προμηθευτές μπορούν να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας του προϊόντος τότε μπορούν να γίνουν ανταγωνιστές της επιχείρησης και αυτό τους δίνει την δυνατότητα να αυξήσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη.

### **4.7.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Οι πελάτες μιας επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν την τιμή, την οποία θα αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης. (πχ αγοράζοντας μεγάλη ποσότητα προϊόντος) (Θερίου, 2005)

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **Το μέγεθος του αγοραστή**

Το μέγεθος του αγοραστή επηρεάζει την διαπραγματευτική του δύναμη, όσο μεγαλύτερος είναι τόσο μεγαλύτερη είναι διαπραγματευτική του δύναμη.

- **Ο αριθμός των προμηθευτών**

Όταν υπάρχουν πολύ προμηθευτές από τους οποίους μπορούν να αγοράσουν το προϊόν τότε η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή αυξάνεται.

- **Οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας**

Όταν οι πελάτες μιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος του προϊόντος προσπαθούν να πιέσουν την επιχείρηση να μειώσει την τιμή του προϊόντος. Όσο περισσότερες πληροφορίες έχουν οι πελάτες τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη.

- **Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή**

Όταν ο αγοραστής χρησιμοποιεί το προϊόν της επιχείρησης έτσι ώστε να το μεταποιήσει και να φτιάξει το δικό του προϊόν παρατηρεί την επιβάρυνση που έχει το προϊόν στο συνολικό κόστος του δικού του προϊόντος και αυτό τον οδηγεί να ψάξει για προϊόντα ίδιας ποιότητας αλλά χαμηλότερης τιμής. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή.

- **Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος**

Όταν το προϊόν της επιχείρησης έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία το

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

κάνουν διαφορετικό ή μοναδικό τότε ο αγοραστής εξαρτάται από την επιχείρηση άρα η διαπραγματευτική του δύναμη μειώνεται. Σε αντίθετη περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη αυξάνεται.

- **Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω**

Όταν οι αγοραστές μιας επιχείρησης δεν μείνουν ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους με την επιχείρηση διότι δεν μπόρεσαν να επιτύχουν την τιμή που επιθυμούσαν αποφασίζουν να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα που αγοράζουν σε αυτή την περίπτωση η δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

### **4 .7.4 Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ**

«Υποκατάστατα θεωρούνται δυο προϊόντα όταν το ένα αντικαθιστά το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση (πχ ζάχαρη- φρουκτόζη)»(Παπαδάκης, 2002). Όταν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζουν την ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης. Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που μπορούν να προσδιορίσουν την απειλή που υπάρχει από τα υποκατάστατα προϊόντα.

- **Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.**

Όταν η ποιότητα και η απόδοση από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ίδια η καλύτερη από αυτή των προϊόντων της επιχείρησης τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι αγοραστές να αντικαταστήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης με τα υποκατάστατα τους. Στην δημιουργία τόσο κοντινών υποκατάστατων βοηθά η τεχνολογική εξέλιξη (πχ αντικατάσταση του δίσκου βιβλίου με το cd).



## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **Η επίδραση της τιμής**

Η τιμή του προϊόντος παίζει σημαντικό ρόλο. Αν η τιμή του υποκατάστατου προϊόντος είναι χαμηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης τότε ο αγοραστής είναι πιθανόν να αγοράσει υποκατάστατο προϊόν αφού μπορεί να καλύψει την ανάγκη του επαρκώς με χαμηλότερο κόστος.

- **Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα**

Η τάση των αγοραστών να στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται από το αν θέλουν να δοκιμάσουν υποκατάστατα προϊόντα. Αν τελικά αποφασίσουν να δοκιμάσουν τότε η απειλή από αυτά τα προϊόντα της επιχείρησης αυξάνεται.

### **4.7.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ**

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου είναι μια δύναμη που προσελκύει την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων εντείνεται από τις κινήσεις των ίδιων των επιχειρήσεων που προσπαθούν να καλυτερεύσουν την θέση που έχουν στην αγορά δηλαδή να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο των αγοραστών, να επεκταθούν σε περισσότερα κανάλια διανομής ή ακόμα και να αποκτήσουν την αποκλειστικότητα στην διανομή των καναλιών.

Επίσης σε κάθε στρατηγική κίνηση που προβαίνει μια επιχείρηση υπάρχει μια αντίδραση από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, η αντίδραση εξαρτάται από τις συνθήκες που υπάρχουν στον κλάδο την δεδομένη χρονική στιγμή. Για να προσδιορίσουμε τον παραπάνω ανταγωνισμό εξετάζουμε τους παρακάτω παράγοντες:( Παπαδάκης, 2002)

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς**

Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης σε μια αγορά είναι μεγάλος και οι αγοραστές της αυξάνονται, σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει όσο τον δυνατόν περισσότερους αγοραστές και με αυτόν τον τρόπο να αυξήσει τις πωλήσεις της και το μερίδιο της στην αγορά.

Στην αντίθετη περίπτωση όταν η ανάπτυξη μιας αγοράς φθίνει τότε για να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά θα πρέπει να προσελκύσει αγοραστές από μερίδια αγορών άλλων επιχειρήσεων αυτό έχει ως συνέπεια τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

- **Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών.**

Σε ένα κλάδο που υπάρχουν επιχειρήσεις με κοινά χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος, η μεγάλη πρόσβαση στα κανάλια διανομής τότε ο ανταγωνισμός μεγαλώνει.

- **Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας.**

Στη περίπτωση, που η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό σταθερό κόστος στην παράγωγη προσπαθεί να αυξήσει την παράγωγη της σε τέτοιο βαθμό ώστε να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας για την ίδια την επιχείρηση και να ωφεληθεί από αυτές μειώνοντας τα κόστη της. Συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις ο ανταγωνισμός είναι οξύς και οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις έχουν επιθετικό χαρακτήρα.

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **Οι προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς**

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους μέσα από προωθητικές ενέργειες, αυξάνουν την διαφήμιση, δημιουργούν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών, εξαγοράζουν ακόμη και ανταγωνίστριες εταιρίες. Οι άλλες επιχειρήσεις του κλάδου αντιδρούν σε αυτές τις προσπάθειες και με αυτό τον τρόπο αυξάνεται ο ανταγωνισμός ανάμεσα τους.

- **Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.**

Όταν τα προϊόντα μιας επιχείρησης δεν διαφοροποιούνται ή δεν θεωρούνται μοναδικά, τότε οι αγοραστές της μπορεί να τα αντικαταστήσουν με τα προϊόντα μιας άλλης επιχείρησης. Κατά συνέπεια ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων αυξάνεται.

- **Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου**

Κάποιες φορές μερικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την έξοδο τους από τον κλάδο. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να σχετίζονται με:

- α) Το υψηλό κεφάλαιο για επενδύσεις σε άλλο κλάδο
- β) Την αδυναμία μεταφοράς ή χρήσης του μηχανολογικού εξοπλισμού
- γ) Το υψηλό κόστος για την αποζημίωση του προσωπικού
- δ) Την συρρίκνωση παραγωγής ενός προϊόντος.

Επομένως όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου από ένα κλάδο, η επιχείρηση συνεχίζει να δραστηριοποιείται ακόμη και αν μειώνονται τα κέρδη της ή παρουσιάζει ζημία μέχρι να χρεοκοπήσει.

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2002) υπάρχει και μια έκτη δύναμη «τα συμπληρωματικά προϊόντα». Δυο προϊόντα θεωρούνται συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει (πχ αυτοκίνητο-βενζίνη). Οι παράγοντες που προσδιορίζουν αυτή την δύναμη είναι:

- **Η ζήτηση για συμπληρωματικά αγαθά**

Όταν η ζήτηση για το προϊόν αυξάνεται αμέσως αυξάνεται και η ζήτηση για το συμπληρωματικό προϊόν. Αυτό μας δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα συμπληρωματικά μεταξύ τους έχουν κοινά συμφέροντα.

- **Η επίδραση της τεχνολογίας**

Όταν η τεχνολογία αλλάζει μπορεί να δημιουργήσει αλλαγές στις σχέσεις των προϊόντων που υπάρχουν και στις σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.**

### **5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στην παρούσα έρευνα μελετάτε ο τρόπος με τον οποίο εμπορικές μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις στο νομό Ρεθύμνης οργανώνονται, λειτουργούν και επηρεάζονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον με σκοπό να ελεγχούν τον βαθμό ικανοποίησης μιάς επιχείρησης από τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας που έχει επιλέξει αλλά και τον βαθμό ικανοποίησης των μέσων αντιμετώπισης του εξωτερικού της περιβάλλοντος που χρησιμοποιεί.

### **5.2.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Ο σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των εμπορικών επιχειρήσεων και πως επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι ερευνητικοί στόχοι είναι:

- α) με ποια μέθοδο οργανώνεται η επιχείρηση;
- β) ποιές λειτουργίες χρησιμοποιεί;
- γ) πως επηρεάζεται από το εξωτερικό της περιβάλλον;
- δ) ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης από τα ήδη μέσα αντιμετώπισης του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

### 5.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ -ΥΛΙΚΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η επισκόπηση του πεδίου.

Το εργαλείο της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο και αποτελείται από 11 ερωτήσεις με άξονες τον τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας και τον τρόπο που επηρεάζεται από το εξωτερικό της περιβάλλον μια επιχείρηση καθώς και την αποτελεσματικότητα από τα μέσα που ήδη χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να αντιμετωπίσει το εξωτερικό της περιβάλλον.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Περιλάμβανε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής καθώς και ερωτήσεις με κλίμακα liker. Το πλήρες ερωτηματολόγιο υπάρχει στο παράρτημα.

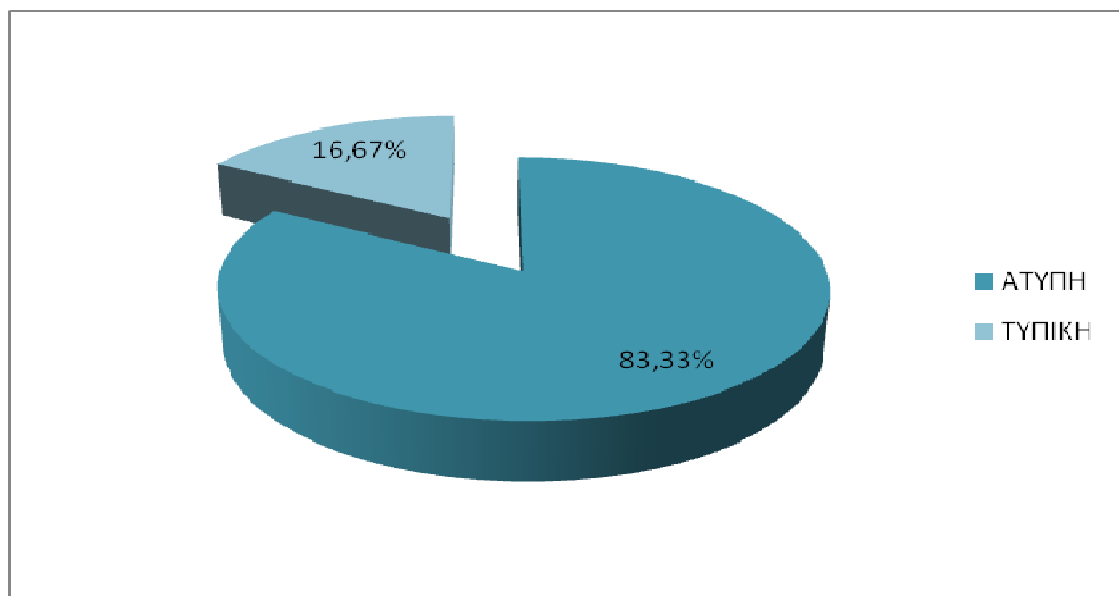
Μοιράστηκαν 8 ερωτηματολόγια από τα οποία 2 αρνήθηκαν να συμπληρώσουν το παραπάνω. Οι 6 επιχειρήσεις που μου απάντησαν είναι ένα τυχαίο δείγμα των εμπορικών επιχειρήσεων του Νομού Ρεθύμνης.

Συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια από: Ελένη Κυδωνάκη - optika, Γεώργιος Κανδυλάκης - ιδιόκτητης επιχείρησης με υδραυλικές κατασκευές, Σοφία Νικολακάκη-ιδιοκτήτης καταστήματος, επίσης, από ιδιοκτήτρια καταστήματος καλλυντικών, από ιδιοκτήτη σουπερ μάρκετ και καταστήματος με είδη ρουχισμού, οι οποίοι προτίμησαν να μείνουν ανώνυμοι.

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν την Δευτέρα 17/01/13 και τα έλαβα απαντημένα την ίδια μέρα. Τέλος, για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το excel.

#### 5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

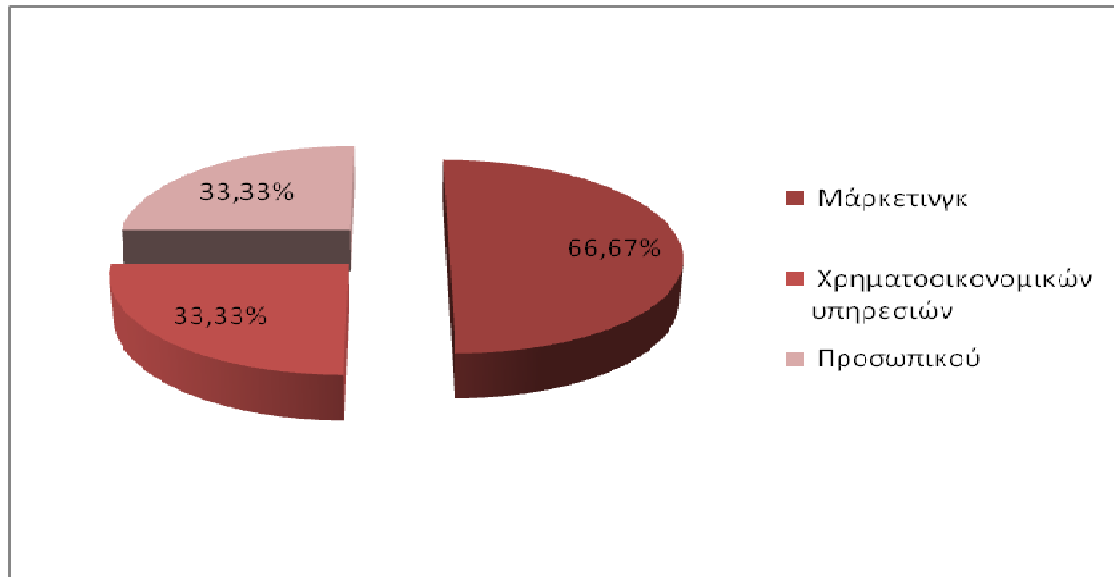
Μετά απο την ολοκλήρωση της παράδωση των ερωτηματολογίων και τις συγκέντρωσης / επεξεργασίας στοιχείων τα αποτελέσματά μας είναι τα εξής :



Γράφημα 1.1. Τύπος οργάνωσης

Από τις εμπορικές επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν το 83% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί άτυπη μορφή οργάνωσης ενώ μόλις το 17% αυτών χρησιμοποιεί τυπική μορφή οργάνωσης.

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



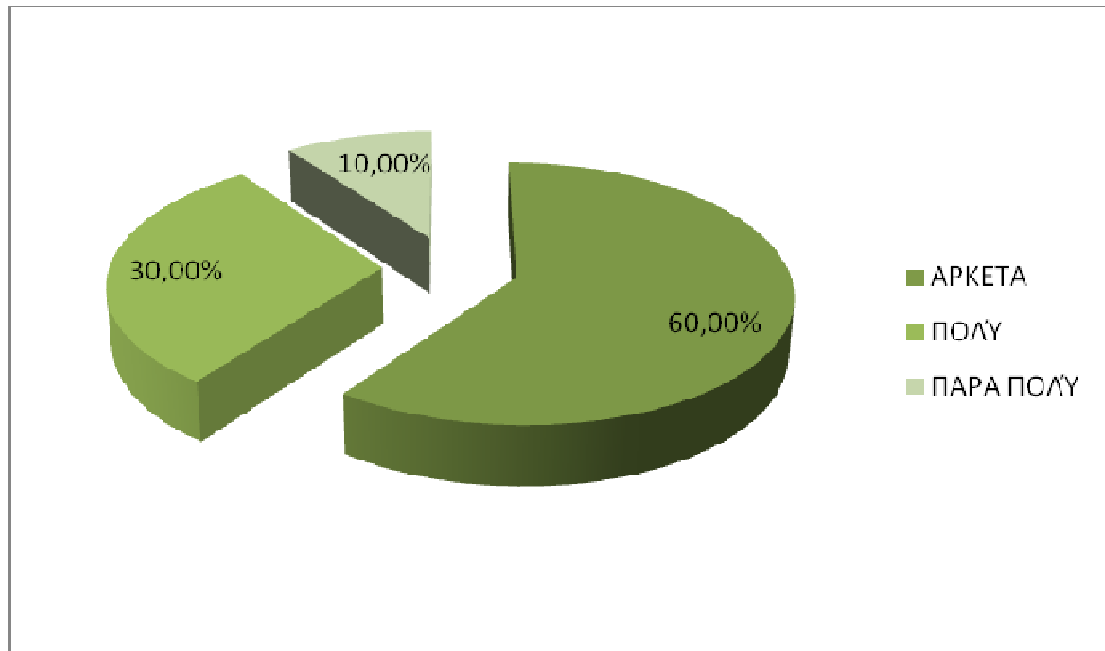
Γράφημα 1.2. Λειτουργίες

Στην ερώτηση για το ποιες από τις λειτουργίες υπήρχαν ήδη στο χώρο της επιχείρησης, απαντήσανε ότι όλες έχουν λειτουργία προμήθειας και παραγωγής ενώ το 67% έχει και λειτουργία μάρκετινγκ. Το 33% έχει λειτουργία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και το ίδιο ποσοστό έχει και λειτουργία προσωπικού.

Στην ερώτηση τρία για το ποια λειτουργία θεωρείται σημαντικότερη στο χώρο εργασίας οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν, ότι η πιο σημαντική λειτουργία θεωρείται η λειτουργία προμηθειών ακολουθεί η λειτουργία μάρκετινγκ και παραγωγής και στη συνέχεια οι λειτουργίες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και προσωπικού.

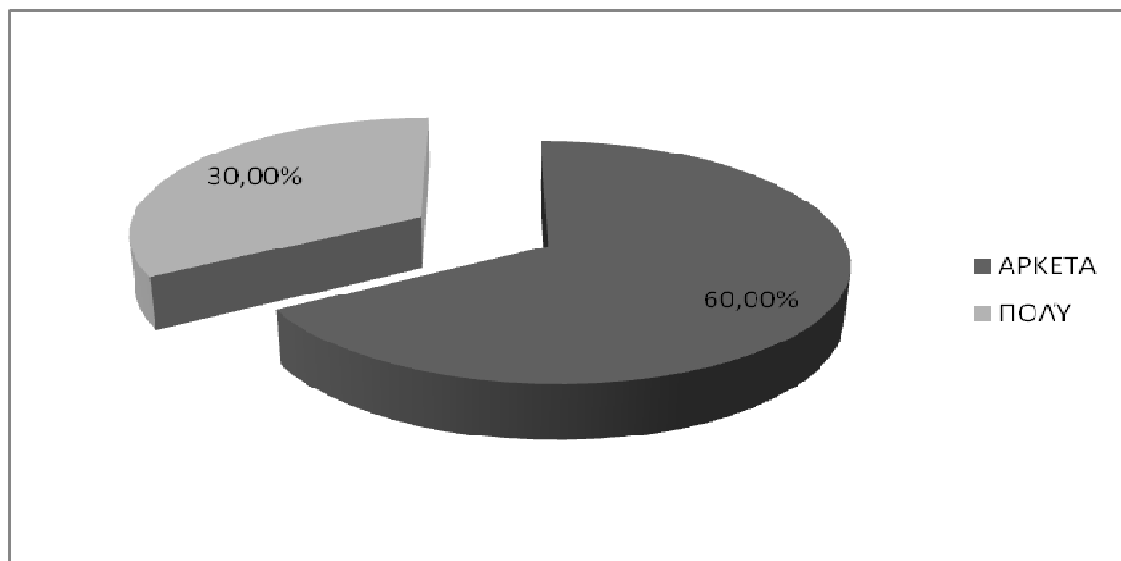


ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



**Γράφημα 1.3 Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον**

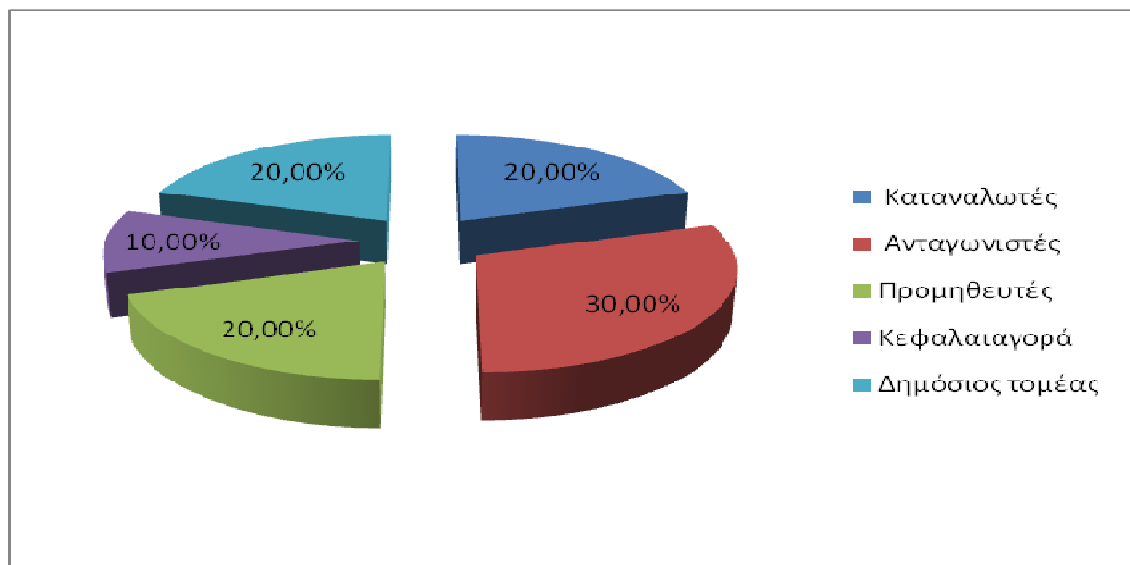
Στην ερώτηση για το πόσο επηρεάζεται η επιχείρηση από το άμεσο εξωτερικό της περιβάλλον το 60% το επιχειρήσεων απάντησε αρκετά , το 30% απάντησε πολύ και μόλις το 10% των επιχειρήσεων απάντησε πάρα πολύ.



**Γράφημα 1.4 Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον**

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

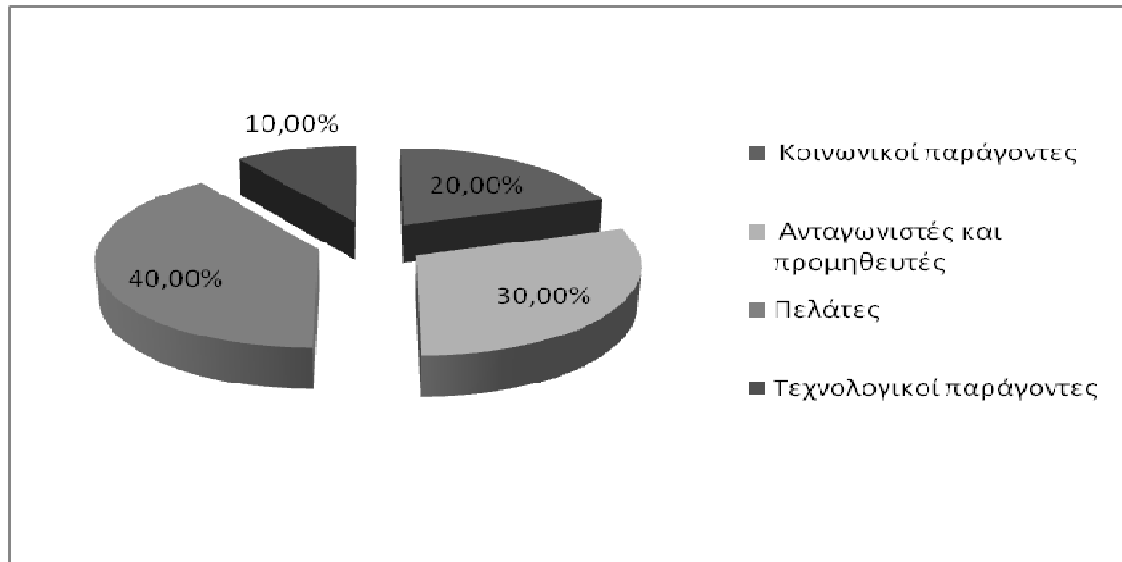
Στην ερώτηση για το πόσο επηρεάζεται η επιχείρηση από το έμμεσο εξωτερικό της περιβάλλον το 60% απάντησε αρκετά ενώ το 30% απάντησε πολύ.



**Γράφημα 1.5. Παράγοντες Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

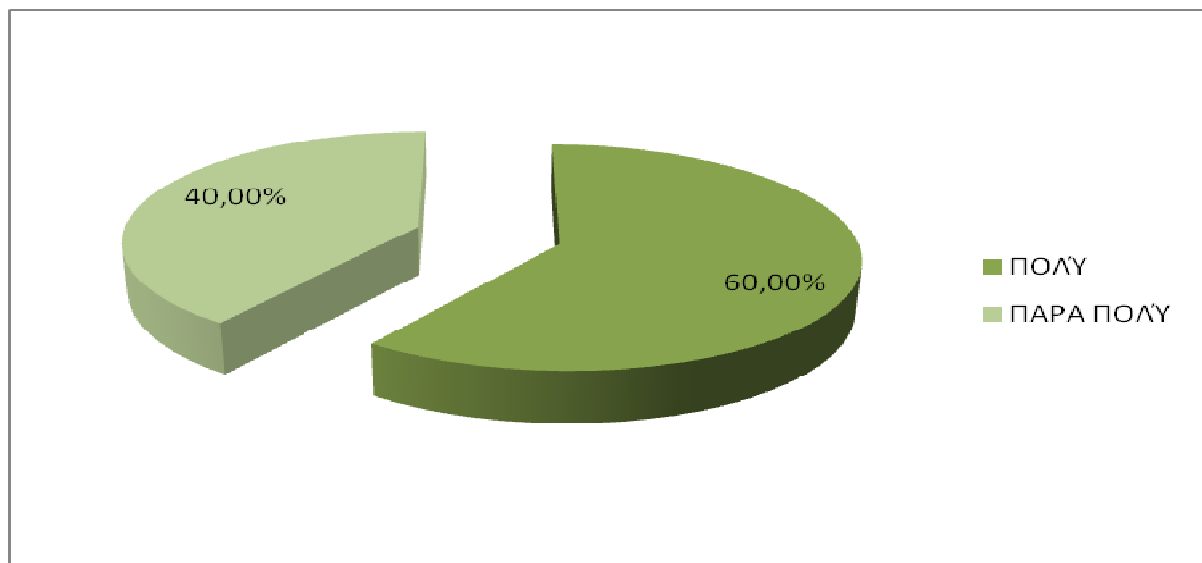
Στην ερώτηση για το ποιος παράγοντας του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος θεωρείται ότι είναι ο πιο σημαντικός, οι ανταγωνιστές έρχονται σε πρώτη θέση με ποσοστό 30%, σε συνέχεια οι καταναλωτές, οι προμηθευτές και ο δημόσιος τομέας ακολουθούν με 20% ενώ η κεφαλαιαγορά μόνο το 10%.

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



**Γράφημα 1.6. Παράγοντες έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος**

Στην ερώτηση για το ποιος παράγοντας θεωρείται πιο σημαντικός στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης το 40% απάντησε τους πελάτες, το 30% ανταγωνιστές και προμηθευτές, το 20% κοινωνικοί παράγοντες ενώ μόλις το 10% απάντησε τους τεχνολογικούς παράγοντες.

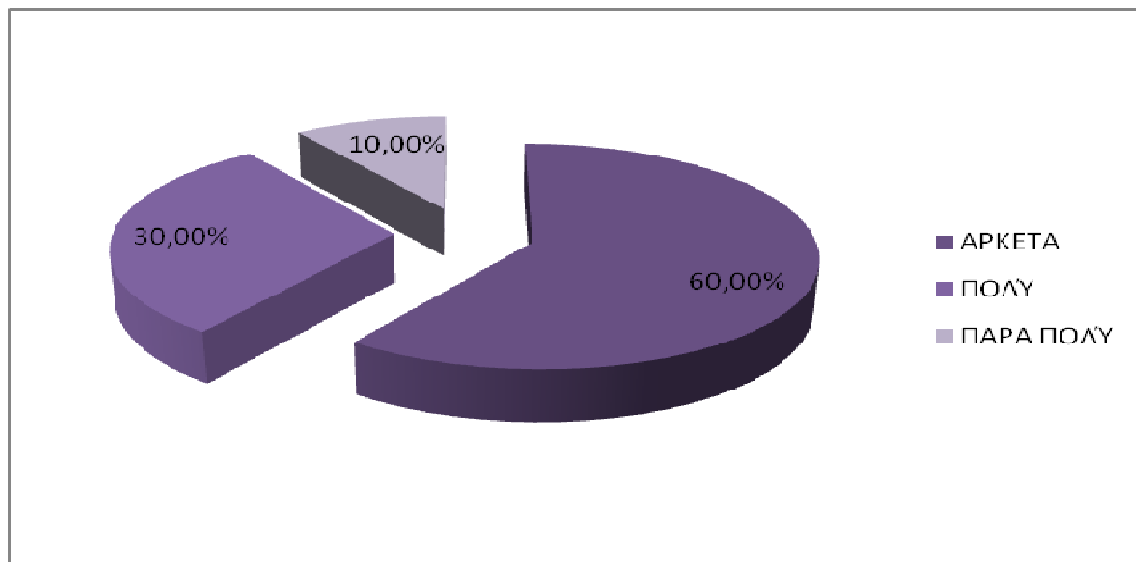


**Γράφημα 1.7.**

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο Γράφημα 1.7. οι επιχειρήσεις απαντάνε κατά πόσο επιηρεάζονται γενικά από το εξωτερικό τους περιβάλλον, το 60% των επιχειρήσεων απάντησε πολύ ενώ το 40% πάρα πολύ.

Στην ερώτηση 10 του ερωτηματολογίου ρώτησαμε τις επιχειρήσεις ποιούς τρόπους χρησιμοποιεί για να αντιμετωπίσει το εξωτερικό της περιβάλλον και οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής : σωστή οργάνωση, σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνα αγοράς(τιμές ανταγωνιστών, τιμές προμηθευτών), προσέλκυση πελατών (διαφημίσεις, φυλλάδια κ.τ.λ.),σωστή επιλογή προσωπικού.



Γράφημα 1.8.

Στην ερώτηση για το πόσο αποτελεσματικά είναι τα μέσα που ήδη χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση του εξωτερικού περιβάλλοντος, 60% απάντησε αρκετά, το 30% απάντησε πολύ ενώ το 10% απάντησε πάρα πολύ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την έρευνα την οποία πραγματοποιήθηκε τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν είναι τα εξής :

Η οργάνωση των επιχειρήσεων σε ποσοστό 83% γίνεται σε άτυπη μορφή ενώ μόνο 17% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν χρησιμοποιεί την τυπική μορφή οργάνωσης.

Σε ποσοστό 100% στις επιχειρήσεις του δείγματος μας υπάρχει η λειτουργία προμήθειας και παραγωγής ενώ το 67% έχει και λειτουργία μάρκετινγκ. Το 33% έχει λειτουργία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και το ίδιο ποσοστό έχει και λειτουργία προσωπικού. Θα μπορούσαν να παρατηρήσον εδώ το μικρό ποσοστό που έχει η λειτουργία προσωπικού μιας και στην θεωρία άνεφερεται ως μία πολύ βασική λειτουργία στο χώρο της επιχείρησης.

Η λειτουργία η οποία θεωρείται σημαντικότερη στο χώρο εργασίας βάση των απαντήσεων που δόθηκαν ήταν ότι η πιο σημαντική λειτουργία θεωρείται η λειτουργία προμηθειών ακολουθεί η λειτουργία μάρκετινγκ και παραγωγής και στη συνέχεια οι λειτουργίες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και προσωπικού.

Οι επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν πόσο επηρεάζονται από το άμεσο εξωτερικό της περιβάλλον ,το 60% το επιχειρήσεων απάντησε αρκετά , το 30% απάτησε πολύ και μόλις το 10% των επιχειρήσεων απάντησε πάρα πολύ. Θα θέλαμε να τονίσουμε σε αυτό το σημείο το ποσοστό **μόνο** 10% απάντησε πάρα πολύ και έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία.

Οι επιχειρήσεις από το έμμεσο εξωτερικό της περιβάλλον το 60% απάντησε αρκετά ενώ το 30% απάντησε πολύ.

Ο παράγοντας του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος που θεωρείται ότι είναι ο πιο σημαντικός σύμφωνα με το δείγμα της έρευνας μας είναι οι ανταγωνιστές με ποσοστό 30% ,σε συνέχεια οι καταναλωτές, οι προμηθευτές και ο δημόσιος τομέας ακολουθούν με 20% ενώ η κεφαλαιαγορά μόνο το 10%.

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο παράγοντας ο οποίος θεωρείται ποιό σημαντικός στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το 40% απάντησε τους πελάτες, το 30% ανταγωνιστές και προμηθευτές, το 20% κοινωνικοί παράγοντες ενώ μόλις το 10% απάντησε τους τεχνολογικούς παράγοντες. Ας τονιστεί εδώ ότι η θεωρία αναφέρει τους τεχνολογικούς παράγοντες ως ένα από τούς ποιό σημαντικούς στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον και βλέπουμε από την έρευνα ότι η εμπορικές επιχειρήσεις το επιλέγουν μόνο σε ποσοστό 10%.

Γενικά από το εξωτερικό τους περιβάλλον επηρεάζονται σε ποσοστό 60% των επιχειρήσεων πολύ ενώ το 40% πάρα πολύ.

Ρωτήσαμε τις επιχειρήσεις ποιους τρόπους χρησιμοποιεί για να αντιμετωπίσει το εξωτερικό της περιβάλλον και οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής : σωστή οργάνωση, σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνα αγοράς(τιμές ανταγωνιστών, τιμές προμηθευτών), προσέλκυση πελατών (διαφημίσεις, φυλλάδια κ.τ.λ.),σωστή επιλογή προσωπικού.

Τα μέσα που ήδη χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση του εξωτερικού περιβάλλοντος θεωρούνται αρκετά ικανοποιητικά κατά 60% , το 30% απάντησε πολύ ικανοποιητικά ενώ το μόλις το 10% απάντησε πάρα πολύ ικανοποιητικά.

Αν συγκριθούν οι δύο τελευταίες ερωτήσεις θα μπορούσαν να πούνε ότι η έρευνα αγοράς σε τακτά χρονικά διαστήματα, η σωστή επιλογή προσωπικού, η προσέλκυση πελατών και η σωστή οργάνωση μπορεί να φέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα στην αντιμετώπιση του εξωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρησης.

Η παρούσα έρευνα μας οδήγησε σε κάποια συμπεράσματα αλλά πρέπει να τονίσουμε ότι πρώτον το δείγμα μας είναι μικρό και δεύτερον δεν είμαστε σίγουροι για την ειλικρίνεια των απαντήσεων. Οι επιχειρηματίες για διάφορους λόγους, ίσως για να μην θίξουν την επιχείρησή τους, να έδωσαν απαντήσεις που δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα.

## ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε ο τρόπος με τον οποίο οργανώνετε, λειτουργεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός και πως επηρεάζεται αυτός από το εξωτερικό του περιβάλλον.

Στην συνέχεια έγινε έρευνα με δείγμα κάποιες εμπορικές επιχειρήσεις στο νομό Ρεθύμνης για τον τρόπο που οργανώνονται (άτυπη οργάνωση ή τυπική οργάνωση), ποιές λειτουργίες χρησιμοποιούν ήδη αυτοί στο χώρο της επιχειρησής του καθώς και την χρησιμότητα αυτών.

Επίσης, είδαμε πώς επηρεάζονται οι αν λόγω επιχειρήσεις από το εξωτερικό τους περιβάλλον, ποίους τρόπους χρησιμοποιούν για την αντιμετώπιση του και πόσο αποτελεσματική είναι αυτοί.

Τέλος, συγκρίναμε τα αποτελέσματα της έρευνας με την θεωρία της εργασίας και οδηγηθήκαμε σε συμπεράσματα. Τονίζεται ότι πρώτον το δείγμα είναι μικρό και δεύτερον δεν είμαστε σίγουροι για την ειλικρίνεια των απαντήσεων. Οι επιχειρηματίες για διάφορους λόγους, ίσως για να μην θίξουν την επιχείρησή τους, να έδωσαν απαντήσεις που δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία :

1. Αρκουλάκη, Μ. (2008). «*Διοικητική Δεοντολογία Και Πρακτική*», Ηράκλειο.
2. Θερίου Ν. (2005). <<*Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*>>, Αθήνα.
3. Δρ. Ματζάρης Γιάννης (2006), <<*Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*>>.Αθήνα
4. Ξυροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Θεσσαλονίκη.
5. Παπαδάκης Β.(2002).<<*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και ιεθνής εμπειρία*>>, Αθήνα.
6. Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). «*Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*», Ηράκλειο.
7. Ευγενία Πετρίδου (2001), <<*Διοίκηση Μάνατζμεντ*>>.Θεσσαλονίκη.
8. Σαμούρη, Ν. (2008). «*Οι Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού Στις Επιχειρήσεις*», Ηράκλειο.
9. Στειακάκης Ε & Κατζός Ν. (2002). <<*Management Μια σύγχρονη άποψη*>>,Θεσσαλονίκη.



ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

10. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτάκη Α.(2002). <<Οργάνωση και  
διοίκηση>>,Αθήνα.

**Ξένη βιβλιογραφία :**

1. Montana P. & Charnov B.(2004). <<Μάνατζμεντ>>, Αθήνα.

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ**

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



**ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΣΔΟ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**  
**ΓΙΑ ΤΟ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ**  
**ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ**

1) Ποια μέθοδο οργάνωσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

1. τυπική
2. άτυπη

2) Κυκλώστε ποιές από τις παρακάτω λειτουργίες υπάρχουν ήδη στον χορό της επιχείρησή σας.

1. προμηθειών
2. παραγωγής
3. μάρκετινγκ
4. χρηματοοικονομικών υπηρεσιών
5. προσωπικού

3) Ποιά λειτουργία θεωρείται σημαντικότερη στο χώρο εργασίας; (βάλτε σε σειρά προτεραιότητας τις παρακάτω λειτουργίες)

- προμηθειών
- παραγωγής
- μάρκετινγκ
- χρηματοοικονομικών υπηρεσιών

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- προσωπικού

4)Πόσο επηρεάζει μια επιχείρηση από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της;

- καθόλου
- λίγο
- αρκετά
- πολύ
- πάρα πολύ

5)Πόσο επηρεάζεται μια επιχείρηση από το έμμεσο εξωτερικό της περιβάλλον;

- καθόλου
- λίγο
- αρκετά
- πολύ
- πάρα πολύ

6)Ποιός παράγοντας από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρηση σας θεωρείται ότι είναι ο ποιό σημαντικός;

1. καταναλωτές
2. ανταγωνιστές
3. προμηθευτές
4. κεφαλαιαγορά
5. δημόσιος τομέας (εφορίες, ταμεία, τελώνια κ.τ.λ.)

7)Ποιός παράγοντας από το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρηση σας θεωρείται ότι είναι ο ποιό σημαντικός;

ΠΩΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. κοινωνικοί παράγοντες
2. ανταγωνιστές και προμηθευτές
3. οι πελάτες
4. τεχνολογικοί παράγοντες

9)Πόσο επηρεάζεται η επιχείρηση γενικά από το εξωτερικό της περιβάλλον;

- καθόλου
- λίγο
- αρκετά
- πολύ
- πάρα πολύ

10)Ποιά μέσα χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση του εξωτερικού σας περιβάλλοντος;

.....  
.....

11)Πόσο αποτελεσματικά είναι τα μέσα που ήδη χρησιμοποιείται για την αντιμετώπισης του εξωτερικού περιβάλλοντος;

- καθόλου
- λίγο
- αρκετά
- πολύ
- πάρα πολύ