



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8ο εξάμηνο

Διδάσκουσα: Μαρία Π. Καλογερά, Διδάκτωρ Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομολόγος, MBA



ΧΗΜΕΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS  
CHEMISTRY



# Τι είναι Οργάνωση;

Τι είναι  
Οργάνωση?  
Μερικοί  
Ορισμοί 🙌

- **Κοινωνικές** ενότητες προορισμένες κυρίως προς την εκπλήρωση ορισμένων **στόχων** (Parsons).
- Ένα σύστημα δομημένων **διαπροσωπικών** σχέσεων (Presthus).
- Μια μορφή **κοινωνικής ομαδοποίησης** που δημιουργείται λιγότερο ή περισσότερο συνειδητά για την επίτευξη κάποιου **συγκεκριμένου αποτελέσματος** (Mouzelis).
- **Συστήματα** δραστηριοτήτων που κατευθύνονται προς **ένα στόχο** και διατηρούν τα όριά τους (Aldrich).



# Κοινά χαρακτηριστικά Οργανώσεων

Κοινωνική  
ενότητα/ομάδα



Κοινωνική  
αλληλεπίδραση



www.shutterstock.com · 168695009

Επίτευξη Στόχου



# Αποστολή του οργανισμού

Η αποστολή ενός οργανισμού είναι μια δήλωση που προσδιορίζει ***τι είναι ο οργανισμός και γιατί υπάρχει!***

## Σκοπός του οργανισμού

Ο σκοπός ενός οργανισμού είναι ένα ***επιθυμητό αποτέλεσμα που συνεισφέρει στην επίτευξη της αποστολής***

## Στόχοι του οργανισμού

Οι στόχοι ενός οργανισμού είναι ***μετρήσιμα αποτελέσματα που συνεισφέρουν στην επίτευξη του σκοπού.***



# Παραδείγματα εταιρικής αποστολής (Mission)

## **TITAN A.E.**

☞ "Η αποστολή της εταιρίας ήταν και είναι να παράγει και να διαθέτει προϊόντα υψηλής ποιότητας προς χρήση από την κατασκευαστική βιομηχανία, ιδιαίτερα δε να συμβάλλει στη δημιουργία ασφαλών κατοικιών, καθώς και δημοσίων και ιδιωτικών έργων υποδομής που υπηρετούν τις κοινωνικές ανάγκες"

## **ΦΑΓΕ A.E.**

☞ Να προσφέρουμε καθημερινά και υπεύθυνα στους καταναλωτές μας κάθε ηλικίας και εθνικότητας, υγιεινά, ασφαλή προϊόντα υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας, συμβάλλοντας στο γευστικότερο και υγιεινότερο τρόπο ζωής τους, εξασφαλίζοντας παράλληλα την ευημερία των εργαζομένων και των συνεργατών μας.

## **SINGULAR A.E.**

☞ Να βοηθήσουμε τους Ανθρώπους και τους Οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους, μέσω της εφαρμογής καινοτόμων τεχνολογιών και επιχειρηματικών λύσεων.



# Παραδείγματα εταιρικών Σκοπών (Goals)

- μεγιστοποίηση του συνολικού οικονομικού κέρδους
- ηγετικός ρόλος στην αγορά
- διεθνοποίηση
- δημιουργία αξίας για όλες τις ομάδες συμφερόντων (stakeholders)
- επιβίωση
- η αποτελεσματικότητα
- η ανάπτυξη
- η αναγνώριση του κοινωνικού ρόλου





# Παράδειγμα εταιρικών Στόχων (Targets)

- αύξηση πωλήσεων κατά 5%
- αύξηση του μεριδίου αγοράς κατά 2%
- αύξηση κερδοφορίας κατά 10εκ. €
- άνοιγμα 2 νέων καταστημάτων έως το τέλος του έτους
- αύξηση πιστότητας πελατών τουλάχιστον στο 90%

-> πρέπει να είναι σαφείς και μετρήσιμοι





# Τυπολογία Οργανώσεων

Ο Amitai Etzioni, κοινωνιολόγος και θεωρητικός της οργάνωσης, πρότεινε μια τυπολογία οργανώσεων βασισμένη στον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις επιτυγχάνουν τη συμμόρφωση και τον έλεγχο των μελών τους.

Σύμφωνα με τον Etzioni, **οι οργανώσεις μπορούν να καταταγούν σε τρεις βασικούς τύπους, με βάση τα κίνητρα** που χρησιμοποιούν για να εξασφαλίσουν τη συμμετοχή και την υποταγή των μελών τους:



# Τυπολογία Οργανώσεων

**Οργανώσεις με εξαναγκασμό:** Παραδείγματα: φυλακές, στρατός, ψυχιατρικά ιδρύματα.

**Οργανώσεις με ανταμοιβές:** Παραδείγματα: επιχειρήσεις, εταιρείες.

**Οργανώσεις με αξίες:** Παραδείγματα: θρησκευτικές οργανώσεις, φιλανθρωπικές οργανώσεις, πολιτικά κινήματα.



# Οι Οργανώσεις

**Οι Οργανώσεις  
ως ανοικτά  
οικονομικά και  
κοινωνικά  
συστήματα**

Κάθε οικονομικός οργανισμός είναι ένα **ανοικτό σύστημα**, δηλ. ένα σύνολο **παραγωγικών πόρων** που βρίσκονται σε μια **δυναμική αλληλεξάρτηση** μεταξύ τους και μεταξύ των στοιχείων του **εξωτερικού περιβάλλοντος** (συστημική προσέγγιση).



# Οι Οργανώσεις

## Χαρακτηριστικά Ανοικτών Συστημάτων

- Λαμβάνουν **εισροές** (inputs) από το περιβάλλον.
- **Μετατρέπουν** τις εισροές σε εκροές.
- Διαχέουν τις **εκροές** (outputs) στο περιβάλλον.
- Διαθέτουν μηχανισμό **Ανατροφοδότησης** (Feedback).



# Η Επιχείρηση ως Θεσμός

Η επιχείρηση αποτελεί  
βασικό πυλώνα της  
Κοινωνίας.

Η επιχείρηση αποτελεί ένα  
θεμελιώδη θεσμό, εξίσου  
σημαντικό όπως η οικογένεια,  
το σχολείο, η δικαιοσύνη.





# Η Επιχείρηση ως Θεσμός

Οι λειτουργίες της επιχείρησης προσδιορίζονται σε μεγάλο βαθμό από ρυθμιστικές διατάξεις (Νόμους) που καθορίζουν θέματα όπως:

- Ίδρυση, λειτουργία (π.χ. καταστατικό).
- Θεσμική οργάνωση (π.χ. Γενική Συνέλευση, Διοικητικά Συμβούλια).
- Απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού.
- Σχέσεις με δανειστές, μετόχους, πελάτες και προμηθευτές.



# Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση

Εκφράζει τρόπο  
συλλογικής  
δράσης

Αναπτύσσονται  
κοινωνικές  
σχέσεις

Συγκρούονται  
συμφέροντα  
διαφορετικών  
ομάδων

Διαμορφώνονται  
σχέσεις εξουσίας

Λειτουργεί με  
πλαίσιο τυπικών  
και άτυπων  
κανόνων

Οφείλει να έχει  
εταιρική  
κοινωνική  
ευθύνη απέναντι  
στο περιβάλλον





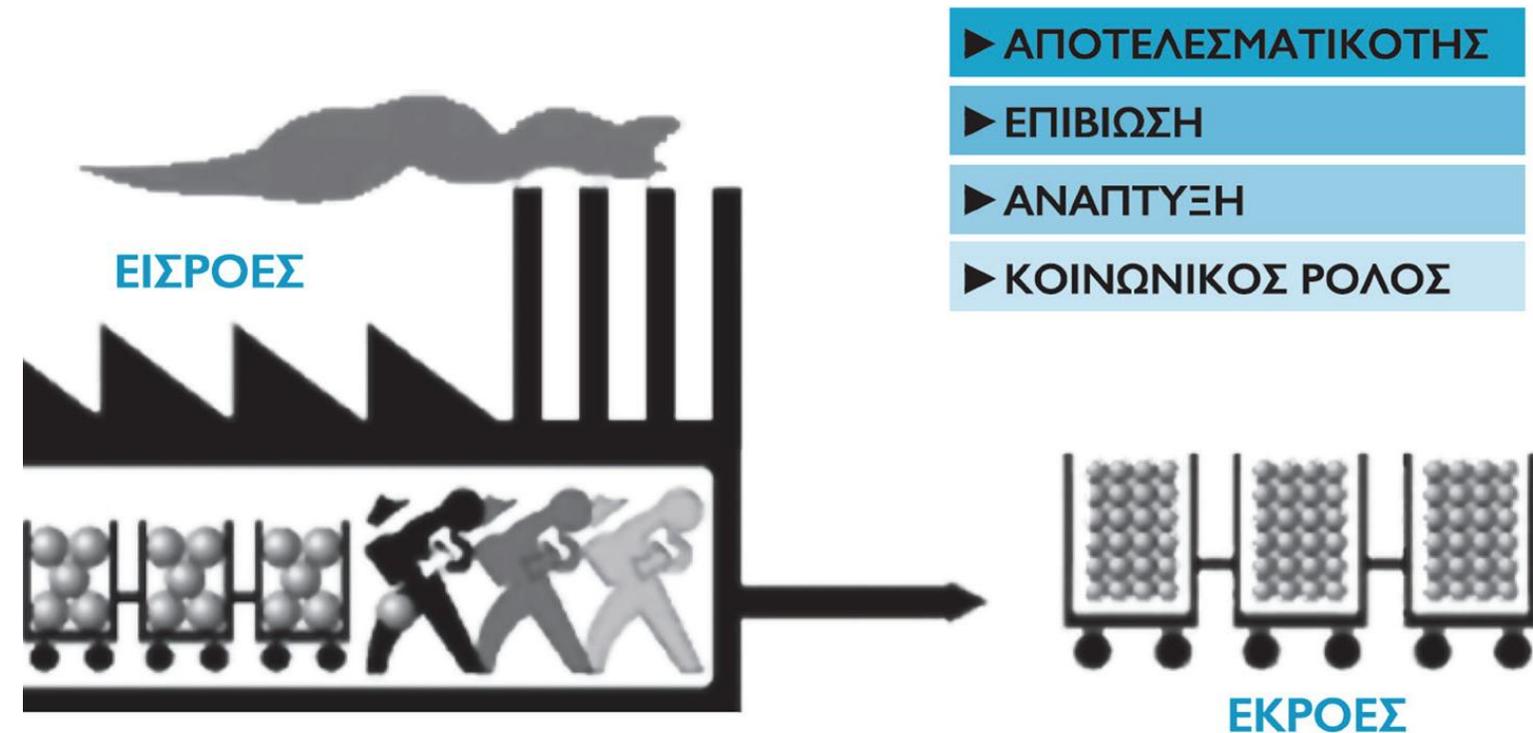
# Η Επιχείρηση ως Οικονομικός Οργανισμός

Επιχείρηση είναι:

“Μια οικονομική μονάδα στα πλαίσια της οποίας συνδυάζονται **ορθολογικά**, με βάση την **οικονομική αρχή** και την αρχή της **χρηματοοικονομικής ισορροπίας**, οι **συντελεστές παραγωγής** με σκοπό την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών απαραίτητων για την ικανοποίηση αναγκών του ανθρώπου ώστε να επιτευχθεί **πραγματοποίηση κέρδους** (Σέμος, 2016).”



# Ορισμός Οικονομικών Οργανισμών/Επιχειρήσεων



Πετρίδου, 2020

Κάθε οικονομικός οργανισμός :

- Παράγει και διαθέτει στην αγορά υλικά ή άυλα αγαθά για να ικανοποιήσει τις ανθρώπινες ανάγκες,
- επιλέγοντας και συνδυάζοντας παραγωγικούς συντελεστές
- με αντικειμενικό σκοπό την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος.



# Ορισμός Οικονομικών Οργανισμών/Επιχειρήσεων

Άρα ας δούμε:

- ❑ 1 Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης;
- ❑ 2 Τι ονομάζουμε συντελεστές παραγωγής;



# Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μίας επιχείρησης

- ① Διαφέρει από τις συμβατικές κοινωνικές οντότητες, γιατί έχει ως βασικό κίνητρο (άμεσο - έμμεσο) την **κερδοφορία**.

**Κέρδος** => Έσοδο Πώλησης Προϊόντος > Κόστος Προϊόντος  
**Ζημία** => Έσοδο Πώλησης Προϊόντος < Κόστος Προϊόντος

- ② Η **Επιχειρηματικότητα** έχει:
  - Υλικά κίνητρα: επιχειρηματικό κέρδος, υψηλότερος μισθός.
  - Άυλα κίνητρα: φήμη, αναγνώριση, ηθική επιβράβευση.



# Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μίας επιχείρησης

Εφόσον δεν υπάρχουν μόνο κέρδη για μια επιχείρηση αλλά και ζημίες, η επιχειρηματικότητα είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια του κινδύνου.

- 1 Κίνδυνοι που απορρέουν από το **εθνικό περιβάλλον.**
- 2 Κίνδυνοι που απορρέουν από το **διεθνές περιβάλλον.**
- 3 Κίνδυνοι που απορρέουν από το **εσωτερικό περιβάλλον.**



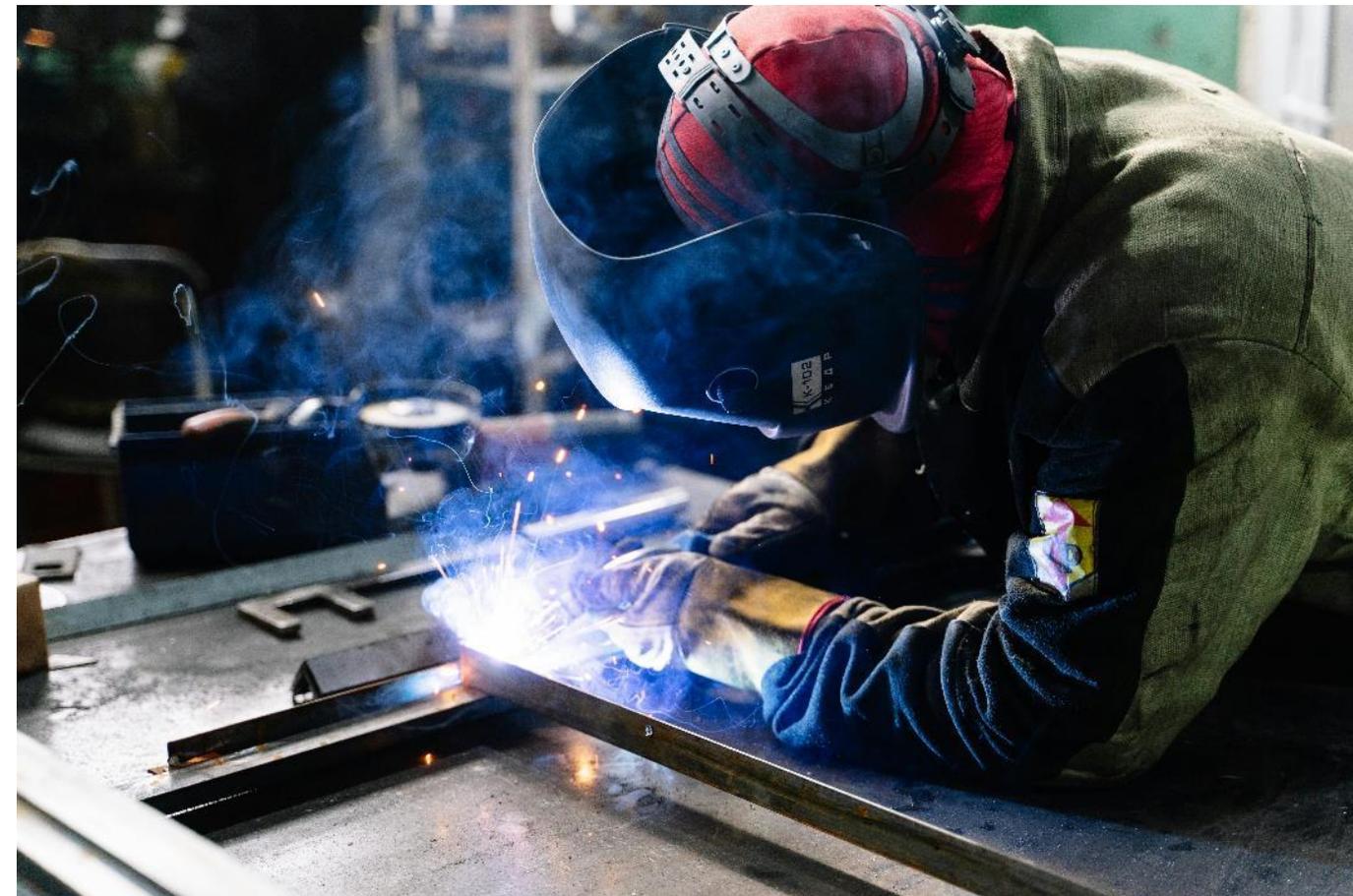
# Τι ονομάζουμε Συντελεστές Παραγωγής ;

**Όλα εκείνα τα υλικά αγαθά και τις υπηρεσίες που συνδυάζονται σε μία παραγωγική διαδικασία με σκοπό τη δημιουργία άλλων αγαθών και υπηρεσιών. Οι συντελεστές παραγωγής διακρίνονται σε:**

- Έδαφος
- Εργασία
- Κεφάλαιο (μέσα παραγωγής & α' ύλες)
- Αποφασιστική Εργασία ή οργάνωση ή διοίκηση



# Παραγωγικός Συντελεστής: Εργασία



Θεωρείται ο πολυτιμότερος συντελεστής παραγωγής καθώς είναι ο συνδυασμός φυσικών, πνευματικών και ψυχικών ικανοτήτων του ανθρώπου.

Η απόδοση της εργασίας εξαρτάται σημαντικά από τις συνθήκες εργασίας, τον χρόνο, το ψυχολογικό κλίμα καθώς και από το ύψος της αμοιβής της.



# Παραγωγικός Συντελεστής: Εργασία

## Η αμοιβή της εργασίας καθορίζεται με βάση:

- Τη **διάρκεια** του χρόνου εργασίας.
- Την **παραγωγή**, όπου ο εργαζόμενος πληρώνεται με ένα κατώτατο όριο παραγωγής και πλέον αυτού πληρώνεται με ένα πριμ ποσό.
- Τη **συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη** μίας επιχείρησης συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.



# Παραγωγικός Συντελεστής: Κεφάλαιο

Θεωρείται όλος ο τεχνικός εξοπλισμός, όπως **μηχανήματα, εργαλεία, οικόπεδα, κτίρια & μεταφορικά μέσα**, ο οποίος έχει τεχνική και οικονομική διάρκεια ζωής.

Η χρήση των παραγωγικών μέσων μειώνει σταδιακά την αξία τους αφού φθείρονται, κάτι το οποίο καθορίζει το **ύψος της απόσβεσής τους**.



# Παραγωγικός Συντελεστής: Υλικά μέσα



- **Κύρια υλικά:** Οι α' ύλες, το κύριο συστατικό παραγόμενου προϊόντος.
- **Βοηθητικά Υλικά:** Είτε συντελούν στην επεξεργασία των κύριων υλικών είτε χρησιμοποιούνται ως υλικά προστασίας ή συσκευασίας (χημικά υλικά, υλικά συντήρησης κ.λπ.)
- **Καύσιμα Υλικά:** Η ενέργεια που απαιτείται για τη λειτουργία της επιχείρησης.

**! Έλλειψη ή απώλεια υλικών δημιουργεί προβλήματα στο κύκλωμα παραγωγής.**



# Το Θεμελιώδες Οικονομικό Πρόβλημα

Το βασικό ή κύριο οικονομικό πρόβλημα αναφέρεται ως η διαφορά ανάμεσα:

👉 στις ποσότητες των αγαθών και υπηρεσιών που μπορεί μια οικονομία να παραγάγει με βάση την πλήρη και αποδοτική απασχόληση των παραγωγικών συντελεστών που διαθέτει και

👉 των ποσοτήτων των αγαθών και υπηρεσιών που θέλουν τα άτομα σ' αυτήν την οικονομία για να ικανοποιήσουν το σύνολο των αναγκών τους.



# Η σημασία της Οργανωσιακής ή Εταιρικής Κουλτούρας

Κουλτούρα: ένα σύστημα κοινών αξιών, «πιστεύω», εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κωδίκων επικοινωνίας, κανόνων και προτύπων που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή σε μια οργάνωση.

👉 Η «προσωπικότητα» κάθε οργανισμού



# Η σημασία της Οργανωσιακής ή Εταιρικής Κουλτούρας

Προσδιορίζει:

- Τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της.
- Τις στάσεις της οργάνωσης ως προς τα προϊόντα, τους πελάτες, τους προμηθευτές.



# Η σημασία της Οργανωσιακής ή Εταιρικής Κουλτούρας

Δίνει κατεύθυνση στα άτομα και στις ομάδες σε έναν οργανισμό.

Συμβάλλει στη συνοχή και στην αποτελεσματική επικοινωνία, στην **αίσθηση κοινής ταυτότητας** και στη **σταθερή συμπεριφορά**.

Μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχία της στρατηγικής της επιχείρησης, παρέχοντας **όραμα** και **προσανατολισμό στους εργαζόμενους**.

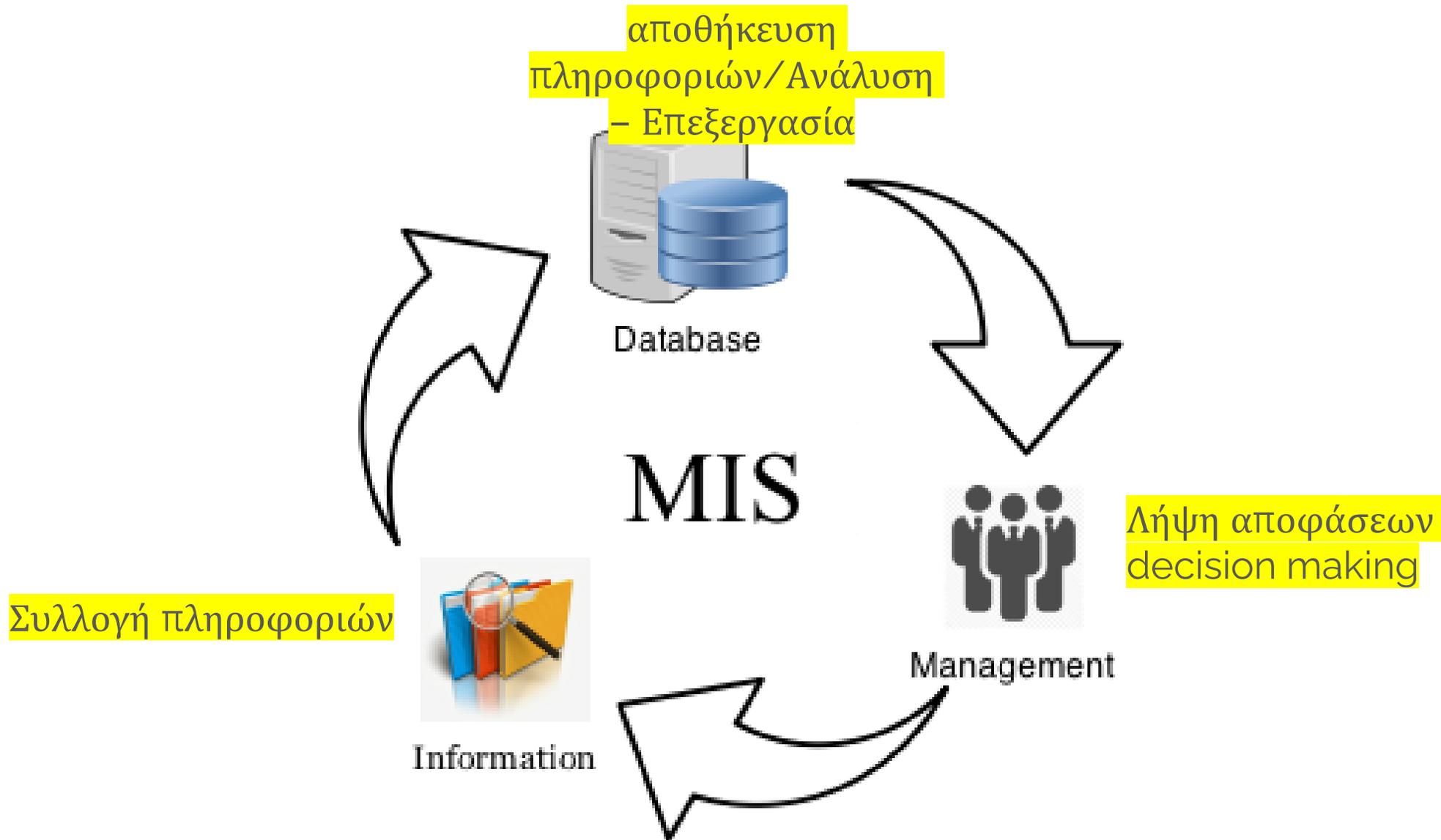


# Παραδείγματα Οργανωσιακής ή Εταιρικής Κουλτούρας

1. Κουλτούρα Συνεργασίας (Collaboration Culture)
2. Κουλτούρα Καινοτομίας (Innovation Culture)
3. Κουλτούρα Απόδοσης (Performance Culture)
4. Κουλτούρα Υποστήριξης (Supportive Culture)
5. Κουλτούρα Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης (Continuous Learning Culture)



# Η επιχείρηση ως σύστημα διαχείρισης πληροφοριών (MIS)





# Συστήματα Πληροφοριών Αγοράς

**Τρία** είναι τα βασικά στάδια ενός συστήματος πληροφοριών:

- **Είσοδος (Input):** Συλλογή πρωτογενών δεδομένων από την επιχείρηση ή το εξωτερικό περιβάλλον.
- **Επεξεργασία (Processing):** Μετατροπή των δεδομένων σε πιο κατανοητή μορφή.
- **Έξοδος (Output):** Μεταφορά επεξεργασμένων πληροφοριών σε ανθρώπους ή σε δραστηριότητες που θα χρησιμοποιηθούν.

Στα πληροφοριακά συστήματα, υπάρχει ανάγκη για **ανατροφοδότηση (feedback)**, η οποία αντιπροσωπεύει την επιστροφή πληροφοριών στα αντίστοιχα τμήματα της επιχείρησης προκειμένου να τα βοηθήσει να αξιολογήσουν ή να διορθώσουν τη φάση της εισόδου (Laudon & Laudon, 2016).



# Παραδείγματα MIS

- SCM- Supply Chain Management
  - Διαχείριση εφοδιαστικής Αλυσίδας
- **CRM** – Customer Relations Management
  - Διαχείριση σχέσεων με πελάτες
- HRM- Human Resources Management
  - Διαχείριση προσωπικού
- KMS – Knowledge Management System
  - Διαχείριση γνώσης εντός της επιχείρησης
- **ERP** – Enterprise Resource Planning
  - Κεντρικός έλεγχος αποκεντρωμένων μονάδων





Η επιχείρηση ως οργανισμός μάθησης  
(learning organization) και  
διοίκησης αλλαγών (change management)



# Καινοτομία - οργανωσιακή μάθηση & αλλαγή Case studies

**50 EXAMPLES OF CORPORATIONS THAT FAILED TO INNOVATE**

**VALUER**

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|    | <br><b>MOTOROLA</b> |    |    |
|    |                     |    |    |
|  |                   |  |  |



**Καινοτομία -  
οργανωσιακή  
μάθηση & αλλαγή  
Case studies**



# Kodak

*“We developed the world’s first consumer digital camera but we could not get approval to launch or sell it because of fear of the effects on the film market.”*

- Don Strickland  
Former vice-president of Kodak -



## Καινοτομία - οργανωσιακή μάθηση & αλλαγή Case studies



# Nokia

*“It wasn’t just that Nokia failed to recognize the increasing importance of software, though. It also underestimated how important the transition to smartphones would be. And this was, in retrospect, a classic case of a company being enthralled (and, in a way, imprisoned) by its past success.”*



## Καινοτομία - οργανωσιακή μάθηση & αλλαγή Case studies



# Nike

*“Considering Nike did such a good job setting the pace, it’s a shame the firm is dropping out now the real race is underway. It seems like such a missed opportunity.”*

- Chris Smith  
Wareable’s Contributor -