

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τόμος 1ος

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ

Συγγραφέας:

**Μαρία Βαξεβανίδου, Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων**

**Παναγιώτης Ρεκλείδης, Δρ. Οικονομολόγος,
Εκπαιδευτικός ΠΕ9**

Ομάδα κρίσης:

**Νικόλαος Ηλιάδης, Πολιτικός Μηχανικός
Σύμβουλος ΠΙ.**

**Ιφιγένεια Σχιστού, Εκπαιδευτικός ΠΕ9,
Οικονομολόγος**

**Δέσποινα Μοσχολέα, Εκπαιδευτικός ΠΕ9,
Οικονομολόγος**

Γλωσσική επιμέλεια:

**Μαρία Κοτζάμπαση - Γλύκα, Εκπαιδευτικός ΠΕ2 -
Φιλολόγος**

Συντονίστρια:

**Μαρία Βαξεβανίδου, Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων**

**Επιστημονική Υπεύθυνη του Τομέα Οικονομίας
και Διοίκησης**

Δρ. Θεοχαρούλα Μαγουλά

Σύμβουλος Οικονομολόγος Π.Ι.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΑΝΕΚΔΟΣΗΣ

Η επανέκδοση του παρόντος βιβλίου πραγματοποιήθηκε από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών & Εκδόσεων «Διόφαντος» μέσω ψηφιακής μακέτας.

Η αξιολόγηση, η κρίση των προσαρμογών και η επιστημονική επιμέλεια του προσαρμοσμένου βιβλίου πραγματοποιείται από τη Μονάδα Ειδικής Αγωγής του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής.

Η προσαρμογή του βιβλίου για μαθητές με μειωμένη όραση από το ΙΤΥΕ – ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ πραγματοποιείται με βάση τις προδιαγραφές που έχουν αναπτυχθεί από ειδικούς εμπειρογνώμονες για το ΙΕΠ.

**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ
ΓΙΑ ΜΑΘΗΤΕΣ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΟΡΑΣΗ**

ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ



**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η συγγραφή και η επιστημονική επιμέλεια
του βιβλίου πραγματοποιήθηκε υπό την
αιγίδα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου

**ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ
ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

2ος ΚΥΚΛΟΣ

ΒΙΒΛΙΟ ΜΑΘΗΤΗ

Τόμος 1ος

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ
ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ»**



Πρόλογος

Το βιβλίο αυτό αποσκοπεί να σας δώσει τη δυνατότητα να γνωρίσετε όλες τις λειτουργίες της σύγχρονης επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, **οι κύριοι στόχοι** του βιβλίου είναι να μάθετε:

- τις κύριες επιχειρησιακές και διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης
- τη σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της
- τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που οφείλει να έχει ο υπάλληλος διοίκησης και ο υπάλληλος οικονομικών υπηρεσιών στη σύγχρονη επιχείρηση
- τα σύγχρονα θέματα και τις σύγχρονες τάσεις της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Οι επιμέρους στόχοι του βιβλίου είναι:

- να μπορείτε να διακρίνετε και να υπολογίζετε κάποια πολύ σημαντικά μεγέθη της επιχείρησης, όπως είναι η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα.
- να είστε σε θέση, όταν αρχίσετε να εργάζεστε, να εκτελείτε το έργο σας γνωρίζοντας:
 1. ότι αποτελείτε μέρος της ιεραρχικής πυραμίδας και του οργανογράμματος της επιχείρησης
 2. ότι συμβάλλετε στην πραγματοποίηση και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

3. τη σημασία των ηγετικών στελεχών και των άμεσα προϊσταμένων σας
4. τις αρχές ενός καλά οργανωμένου συστήματος ελέγχου, που θα μπορείτε να θέτετε σε εφαρμογή σε κάθε στάδιο της εργασίας σας
5. τη δυνατότητα και τις μεθόδους συμμετοχής στη λήψη επιχειρησιακών-ομαδικών αποφάσεων.

Από άποψη μεθοδολογίας, για την καλύτερη κατανόηση και αφομοίωση της ύλης του μαθήματος, στο βιβλίο υπάρχουν:

- Μικρές μελέτες περιπτώσεων από αντιπροσωπευτικές επιχειρήσεις
- Πρακτικά παραδείγματα
- Ασκήσεις
- Ατομικές και ομαδικές εργασίες
- Παίγνια και Ασκήσεις Προσομοίωσης

Ελπίζουμε το βιβλίο να σας είναι χρήσιμο και να πετύχει τους στόχους για τους οποίους γράφτηκε.

Οι συγγραφείς

Η Επιχείρηση

Σκοπός του Κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να περιγράψουν οι μορφές, οι λειτουργίες και το περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης.

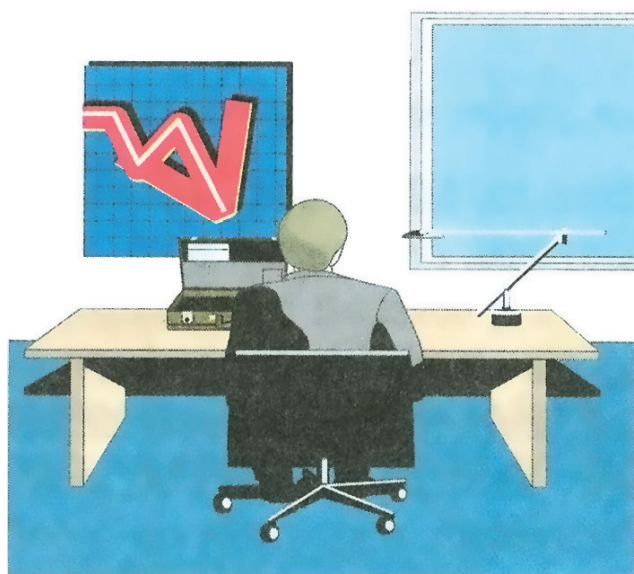
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση:

- να ορίζετε την έννοια της επιχείρησης και να αναγνωρίζετε τις μορφές των επιχειρήσεων
- να διακρίνετε τις λειτουργίες της επιχείρησης
- να αναλύετε τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον της και να αναπτύσσετε τη σπουδαιότητα των σχέσεων αυτών
- να προσδιορίζετε και να διακρίνετε τις έννοιες της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο του βιβλίου αυτού ξεκινούμε με κάποιες εισαγωγικές έννοιες. Η πρώτη απλή έννοια με την οποία ασχολούμαστε είναι η έννοια της επιχείρησης. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τις διάφορες μορφές που μπορεί να πάρει μία επιχείρηση, όπως είναι η νομική μορφή, το μέγεθος ή ο τομέας δραστηριότητας. Κατόπιν, εξετάζουμε τις λειτουργίες της επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις τρεις βασικές λειτουργίες της, που είναι η παραγωγική, η εμπορική και η οικονομική. Ταυτόχρονα, αντιμετωπίζουμε την επιχείρηση και ως κοινωνική οργάνωση, επισημαίνοντας την κοινωνική ευθύνη που αναλαμβάνει κατά την εκτέλεση των λειτουργιών της. Εξετάζουμε ακόμη την επιχείρηση σε σχέση με το περιβάλλον της, τόσο το εσωτερικό, όσο και εξωτερικό. Και τέλος, αναπτύσσουμε τις τέσσερις βασικές επιδιώξεις της σύγχρονης επιχείρησης, που είναι η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα.



1.1. Η Έννοια της Επιχείρησης

1.1.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που παράγουν και προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουμε. Επιπλέον προσφέρουν απασχόληση και εισόδημα σε όλο τον ενεργό πληθυσμό, ενώ υπόκεινται σε φορολόγηση, προσφέροντας έσοδα στον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι, μία επιχείρηση με όλες τις λειτουργίες της συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας.

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους στη αγορά έναντι μιας τιμής με σκοπό την κάλυψη των εξόδων τους και την επίτευξη κέρδους. Η αποκόμιση κέρδους θεωρείται ότι είναι η αμοιβή τους για τον κίνδυνο (ρίσκο) που αναλαμβάνουν, επενδύοντας κεφάλαια σε εγκαταστάσεις και μηχανές.

Επιχείρηση θεωρείται κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα ή υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαια, εργασία, εγκαταστάσεις, επιχειρηματικότητα) προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

1.1.2 Μορφές Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και ταξινομούνται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Τα βασικά κριτήρια ταξινόμησης είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς, η νομική μορφή, ο τομέας δραστηριότητας, το μέγεθος των επιχειρήσεων και η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων.

1.1.2.a Το ιδιοκτησιακό καθεστώς

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους διακρίνονται σε δημόσιες και ιδιωτικές.

Δημόσιες επιχειρήσεις είναι εκείνες των οποίων ο ιδιοκτήτης θεωρείται ότι είναι το κοινωνικό σύνολο, το οποίο εκπροσωπείται από το κράτος.

Στο δημόσιο τομέα, υπάρχει διάκριση ανάμεσα στις δημόσιες επιχειρήσεις και στους δημόσιους οργανισμούς. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.). Τα Ν.Π.Δ.Δ. αποτελούν την Κεντρική Διοίκηση. Η Κεντρική Διοίκηση στην Ελλάδα αποτελείται από τα Υπουργεία με όλες τις υπηρεσίες τους, όπως είναι οι κατά τόπους εφορίες, τα τελωνεία, η αστυνομία, η εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες κ.α. Τα Ν.Π.Ι.Δ. είναι κυρίως οι δημόσιες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως είναι η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, ο ΟΣΕ, τα ΕΛΤΑ, η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος κ.τ.λ. Ονομάζονται δημόσιες επιχειρήσεις και διακρίνονται από τους δημόσιους οργανισμούς, γιατί προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία έχουν έσοδα και πολλές φορές κέρδη. Για παράδειγμα, η ΔΕΗ μας προσφέρει το ηλεκτρικό ρεύμα, το οποίο πληρώνουμε κάθε δίμηνο ανάλογα με την κατανάλωση που έχουμε κάνει. Επίσης, Ν.Π.Ι.Δ. είναι οι οικονομικές μονάδες, που ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή των Νομαρχιών και των Δήμων της χώρας με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις τοπικές τους ανάγκες. Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται **δημοτικές**.

Εκτός από τις δημόσιες επιχειρήσεις, υπάρχουν και οι **ιδιωτικές επιχειρήσεις**.

Ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι αυτές, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες.

Αυτές λειτουργούν με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου. Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους. Για το λόγο αυτό, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες.

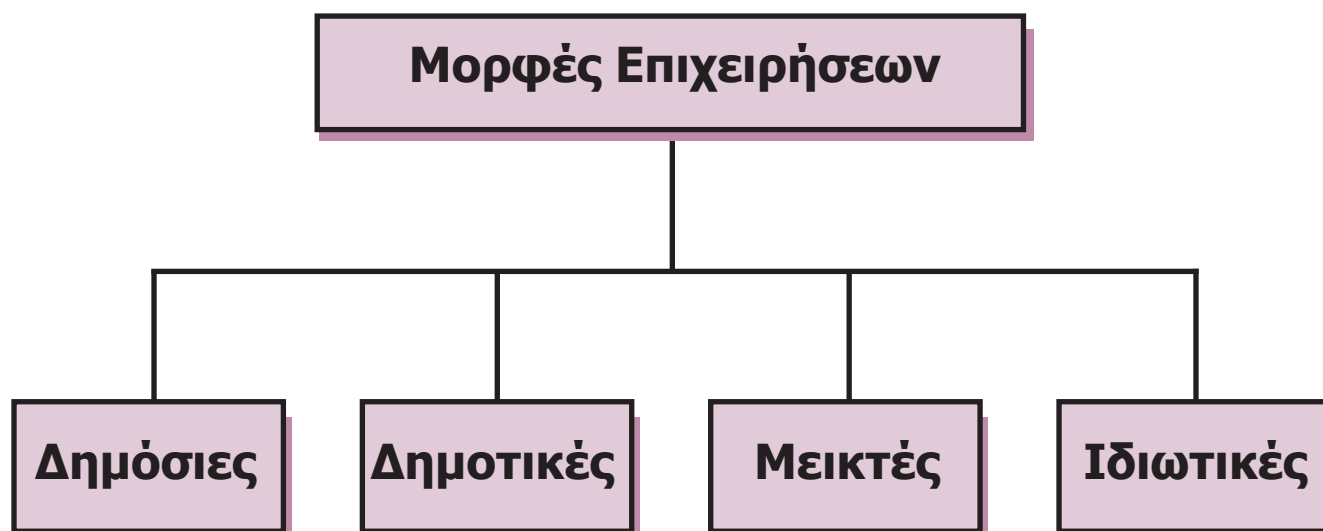
Εκτός από τις δημόσιες και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, υπάρχουν και οι μεικτές επιχειρήσεις.

Μεικτές επιχειρήσεις είναι αυτές που ανήκουν τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες.

Οι μεικτές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν με τρεις τρόπους: α) είτε με τη σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες, β) είτε με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, γ) είτε με κοινή συμμετοχή στη δημιουργία κεφαλαίου, δηλαδή κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, από το κράτος και από ιδιώτες. Στην πρώτη περίπτωση, έχουμε μερική ιδιωτικοποίηση δημόσιων επιχειρήσεων. Στην

Ελλάδα τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία σαφής τάση για ιδιωτικοποίηση των επιχειρήσεων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Μια τέτοια περίπτωση είναι εκείνη του ΟΤΕ, του οποίου η μερική ιδιωτικοποίηση επιτεύχθηκε με τη διάθεση μετοχών σε ιδιώτες μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

Στη δεύτερη περίπτωση, κάνουμε λόγο για μερική κρατικοποίηση. Οι κρατικοποιήσεις ήταν χαρακτηριστικό στοιχείο της δεκαετίας του '70 στην Ελλάδα. Την περίοδο εκείνη κρίθηκε ότι ήταν σκόπιμο, βασικοί παραγωγικοί τομείς της ελληνικής οικονομίας να εποπτεύονται και να ελέγχονται από το κράτος. Μια χαρακτηριστική περίπτωση κρατικοποίησης στην Ελλάδα ήταν η εξαγορά της Ολυμπιακής Αεροπορίας και η μεταβίβασή της από τον έλληνα κρόισο Αριστοτέλη Ωνάση στο ελληνικό δημόσιο. Τη δεκαετία του '80 στην Ελλάδα ακολουθήσαμε μία άλλη πολιτική, που ονομάστηκε κοινωνικοποίηση. Η κοινωνικοποίηση διαφέρει από την κρατικοποίηση ως προς τον σκοπό εξαγοράς. Με την κοινωνικοποίηση επιδιώκεται η εξυγίανση της επιχείρησης κι όχι η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με σκοπό το κέρδος, όπως συμβαίνει στις κρατικοποιήσεις.



Σχήμα 1.1.1
Μορφές Επιχειρήσεων Σύμφωνα με
το Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

Συνήθως στις μεικτές επιχειρήσεις, το κράτος διατηρεί το δικαίωμα να ορίζει τη διεύθυνση και να αναλαμβάνει τη διαχείρισή τους.

Τέλος αξίζει να υπογραμμίσουμε ότι υπάρχουν ιδιωτικοί φορείς που δεν θεωρούνται κερδοσκοπικοί. Όπως ήδη αναφέραμε, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι κερδοσκοπικές. Ως Κερδοσκοπικές θεωρούνται όλες οι επιχειρήσεις των οποίων ο σκοπός είναι η επίτευξη κέρδους και η διανομή του στους ιδιοκτήτες ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο. Μία περίπτωση μεικτής κερδοσκοπικής επιχείρησης αποτελεί η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος. Είναι μεικτή γιατί το κεφάλαιό της ανήκει τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες. Ταυτόχρονα, είναι κερδοσκοπική γιατί αποβλέπει στην επίτευξη κέρδους

(στις τράπεζες κέρδος είναι η διαφορά μεταξύ του τόκου που εισπράττουν για κεφάλαια που δανείζουν μείον το επιτόκιο που αποδίδουν στους καταθέτες). Αντίθετα από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, οι **Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί** αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι τα χωριά S.O.S., τα διάφορα ευαγή ιδρύματα, η Εταιρία Σπαστικών, η Κοινότητα Αποτοξίνωσης “Ιθάκη” κ.α.

1.1.2.β Η Νομική Μορφή των Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τη νομική τους μορφή, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- Ατομικές και
- Εταιρικές

Οι ατομικές επιχειρήσεις αποτελούν την πιο απλή και πιο παλιά μορφή επιχείρησης.

Ατομικές επιχειρήσεις είναι αυτές των οποίων ο ιδρυτής και ο ιδιοκτήτης είναι ένα μόνο άτομο, που ασκεί μία επαγγελματική δραστηριότητα κι έχει την ευθυνη όλων των αποφάσεων και των συνεπειών τους. Η ατομική επιχείρηση συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη και, εάν δε μεταβιβαστεί σε κάποιο άλλο πρόσωπο, παύει να υπάρχει με τη συνταξιοδότηση ή το θάνατο του ιδιοκτήτη της.

Δεν απαιτείται κάποιο ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυσή της. Η άσκηση κάποιας επαγγελματικής δραστηριότητας αρκεί. Τα συνήθη προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ατομικές επιχειρήσεις λόγω του μεγέθους τους (είναι συνήθως μικρές οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις) είναι η χαμηλή ανταγωνιστικότητα, η μικρή δυνατότητα δανειοδότησης από τράπεζες και άλλους πιστωτικούς οργανισμούς, καθώς και η αδυναμία τους να προβούν σε καινοτομίες με τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας. Οι ατομικές επιχειρήσεις αποτέλεσαν για πάρα πολλά χρόνια το κυριότερο μέσο βιοπορισμού των Ελλήνων και γενικότερα της οικονομικής ζωής στην Ελλάδα.

Οι εταιρικές επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που προέρχονται από τη σύμπραξη τουλάχιστον δύο ατόμων.

Παρουσιάζουν διάφορα πλεονεκτήματα έναντι των ατομικών επιχειρήσεων. Τα πιο βασικά από αυτά είναι η συγκέντρωση μεγάλων κεφαλαίων, η παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων (δηλαδή παράγουν με χαμηλό κόστος και για το λόγο αυτό πωλούν τα προϊόντα σε πιο φθηνή τιμή), η δημιουργία εικόνας στην αγορά, η πιστοληπτική ικανότητα με την οποία μπορούν να πετύχουν χαμηλότοκα δάνεια για επενδύσεις, η ορθολογικότητα των αποφάσεων κ.α. Οι εταιρίες αυτές έχουν κι ορισμένα μειονεκτήματα. Αργούν να πάρουν αποφάσεις λόγω των πολλών οργάνων που συμμετέχουν στη λήψη τους και έχουν δυσκολία στη οργάνωση των εργαζομένων, των καταστημάτων, καθώς και των συστημάτων παραγωγής και ελέγχου, γιατί ο αριθμός τους είναι μεγάλος. Είναι πολύ πιο εύκολο να οργανώσουμε δέκα εργαζόμενους που βρίσκονται στο ίδιο κατάστημα, από ότι 2.000 εργαζόμενους που απασχολούνται σε 10 διαφορετικά καταστήματα, που είναι εγκαταστημένα σε 3 διαφορετικές χώρες. Επίσης, συνήθως αναλαμβάνουν υψηλό κίνδυνο (ρίσκο), όταν αποφασίζουν να προβούν σε επέκταση των

δραστηριοτήτων και να επενδύσουν πολλά κεφάλαια.

Οι εταιρίες αυτές μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, ανάλογα με το ύψος του αρχικού κεφαλαίου και το βαθμό ευθύνης των εταίρων.

Οι εταιρικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- προσωπικές
- κεφαλαιουχικές και
- συλλογικές.

Ονομάζονται προσωπικές οι εταιρίες που στηρίζονται κυρίως στην προσωπικότητα των εταίρων οι οποίοι, εκτός από το κεφάλαιο, προσφέρουν και την προσωπική τους εργασία, τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις γνωριμίες τους.

Προσωπικές εταιρίες είναι:

- η Ομόρρυθμη
- η Ετερόρρυθμη και
- η Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρία

Για την ίδρυση της **Ομόρρυθμης Εταιρίας** απαιτούνται τουλάχιστον δύο εταίροι, οι οποίοι προσφέρουν τα προσωπικά τους κεφάλαια, των οποίων το ύψος δεν καθορίζεται από το νόμο, αλλά από τους ίδιους

τους εταίρους. Οι όροι συνεργασίας των εταίρων, το αρχικό κεφάλαιο, το αντικείμενο της δραστηριότητας, ο τρόπος συμμετοχής στα κέρδη, η επωνυμία, η έδρα, η διάρκεια συνεργασίας και ο σκοπός της επιχείρησης καθορίζονται από το καταστατικό¹ της εταιρίας. Με τη δημοσίευση του καταστατικού αρχίζει τυπικά η λειτουργία της εταιρίας. Το βασικό χαρακτηριστικό της ομόρρυθμης εταιρίας, που την κάνει να ξεχωρίζει από τις άλλες μορφές εταιριών, είναι η απεριόριστη ευθύνη των εταίρων. Δηλαδή, κάθε εταίρος ευθύνεται με όλη του την περιουσία εταιρική και προσωπική για τις υποχρεώσεις (χρέη) της εταιρίας προς τρίτους. Στη διοίκηση της εταιρίας συμμετέχουν ισότιμα όλοι οι εταίροι, παρά το γεγονός ότι μπορεί να έχουν άνισα μερίδια.

1. Το καταστατικό της εταιρίας είναι ένα επίσημο έγγραφο, που γίνεται με συμβολαιογραφική πράξη, και περιλαμβάνει το σκοπό ίδρυσης της εταιρίας, την έδρα της, τα ονόματα των εταίρων κ.τ.λ.

Η Ετερόρρυθμη Εταιρία απαρτίζεται από δυο ή περισσότερους εταίρους για τους οποίους ισχύει διαφορετικός βαθμός ευθύνης. Ένας ή περισσότεροι εταίροι έχουν την πλήρη και απεριόριστη ευθύνη για τις υποχρεώσεις της εταιρίας (ομόρρυθμοι εταίροι), ενώ ένας ή περισσότεροι εταίροι ευθύνονται περιορισμένα, δηλαδή μόνο ως προς το ύψος των κεφαλαίων που συνεισέφεραν στην εταιρία (ετερόρρυθμοι εταίροι).

Η ευθύνη των εταίρων είναι το βασικό σημείο που διαφοροποιεί την ετερόρρυθμη εταιρία από την ομόρρυθμη. Οι ομόρρυθμοι εταίροι έχουν το δικαίωμα διαχείρισης και εκπροσώπησης της εταιρίας, ενώ οι ετερόρρυθμοι εταίροι δεν το έχουν. Η έναρξη των εργασιών της εταιρίας γίνεται με τη δημοσίευση του καταστατικού.

Η Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρία είναι μία συμφωνία συνεργασίας τουλάχιστον δυο ατόμων χωρίς νομική υπόσταση και δίνει τη δυνατότητα σε ανθρώπους, που δεν μπορούν από μόνοι τους, να δραστηριοποιηθούν επαγγελματικά μέσα από μια συνεργασία.

Τέτοιες μορφές επιχειρήσεων είναι συνήθως τα συνεργεία επισκευής αυτοκινήτων, τα κουρεία, τα επιπλοποιεία κ.α. Ένας από τους εταίρους καλείται εμφανής και είναι ο διαχειριστής της εταιρίας.

Οι Κεφαλαιουχικές Εταιρίες θεωρούνται απρόσωπες εταιρίες γιατί ο σπουδαιότερος παράγοντας για αυτές είναι τα κεφάλαια και όχι τα πρόσωπα.

Είναι μεγάλες εταιρίες και αντιμετωπίζονται συνήθως με ευνοϊκή μεταχείριση από το κράτος. Οι Κεφαλαιουχικές Εταιρίες είναι η Ανώνυμη Εταιρία και η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης.

Η Ανώνυμη Εταιρία ιδρύεται από τουλάχιστον δυο άτομα, τα οποία ευθυνονται για τις υποχρεώσεις της εταιρίας περιορισμένα, δηλαδή με το χρηματικό ποσό που έχουν εισφέρει στην εταιρία. Το συνολικό κεφάλαιο της εταιρίας διαιρείται σε μετοχές, οι οποίες αποτελούν τίτλους ιδιοκτησίας.

Αν για παράδειγμα το κεφάλαιο μια εταιρίας διαιρείται σε 1.000 μετοχές, ο κάτοχος 50 μετοχών διαθέτει την ιδιοκτησία του 5% της συνολικής περιουσίας της. Οι μεγάλες ανώνυμες εταιρίες επιδιώκουν συνήθως την εισαγωγή τους στο Χρηματιστήριο προκειμένου να αυξήσουν το κεφάλαιό τους και την τιμή της μετοχής. Τα κέρδη των μετόχων προέρχονται από δύο πηγές:

α) από τα κέρδη της Α.Ε., από τα οποία εισπράττουν μέρισμα και β) από την αύξηση της χρηματιστηριακής τιμής της μετοχής.

Για την ίδρυση της Ανώνυμης Εταιρίας απαιτείται ένα ελάχιστο ύψος κεφαλαίου, το οποίο για πάρα πολλά χρόνια στην Ελλάδα ήταν 5.000.000 δραχμές. Σήμερα το ύψος αυτό καθορίζεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η Ανώνυμη Εταιρία παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα, όπως η δυνατότητα συγκέντρωσης μεγάλων κεφαλαίων με την πώληση μετοχών ή ομολόγων στο χρηματιστήριο και η ικανότητα να παίρνουμε μεγάλα δάνεια από τράπεζες. Αυτά έχουν ως συνέπεια τη δυνατότητα ανάπτυξης και την ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά. Τα μειονεκτήματά της αντίστοιχα είναι η συγκέντρωση μεγάλης εξουσίας στους μεγαλομετόχους και η απροθυμία των μικρομετόχων να συμμετάσχουν στις καταστατικές διαδικασίες λόγω της ανίσχυρης θέσης που κατέχουν.

Η Ανώνυμη Εταιρία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται από την ετήσια Γενική

Συνέλευση των μετόχων, στην οποία κάθε μέτοχος διαθέτει τόσες ψήφους, όσες είναι οι μετοχές του. Κατά την Ετήσια Γενική Συνέλευση, το Διοικητικό Συμβούλιο υποβάλλει τον απολογισμό του έργου του και καταθέτει τον μελλοντικό προγραμματισμό του για έγκριση. Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει το Γενικό Διευθυντή ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας, ο οποίος μπορεί να είναι ή να μην είναι μέτοχος της εταιρίας.

Ένα τμήμα των κερδών των ανωνύμων εταιριών μοιράζεται, με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης, στους μετόχους ανάλογα με το ποσοστό της συμμετοχής τους στο κεφάλαιο. Το κέρδος που μοιράζεται για κάθε μετοχή καλείται μέρισμα.

Στις δημόσιες ανώνυμες εταιρίες, το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζεται με υπουργική απόφαση και η επιλογή των διευθυντικών στελεχών εγκρίνεται από το ελληνικό κοινοβούλιο.

Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης ανήκει σε εταίρους, των οποίων η ευθυνη είναι περιορισμένη ως προς το ποσό που έχουν εισφέρει στην εταιρία.

Το συνολικό κεφάλαιο της εταιρίας αποτελείται από ίσα εταιρικά μερίδια, τα οποία μοιράζονται στους εταίρους σύμφωνα με το ποσό που έχουν προσφέρει. Τα

μερίδια αυτά δεν μετατρέπονται σε μετοχές, αλλά μπορούν να μεταβιβασθούν μέσω πώλησης, κληροδοτήματος ή δωρεάς με συμβολαιογραφική πράξη.

Για την ίδρυσή της Ε.Π.Ε. απαιτείται χαμηλότερο ελάχιστο κεφάλαιο και εφαρμόζονται απλούστερες διαδικασίες διαχείρισης από ότι στην ανώνυμη εταιρία.

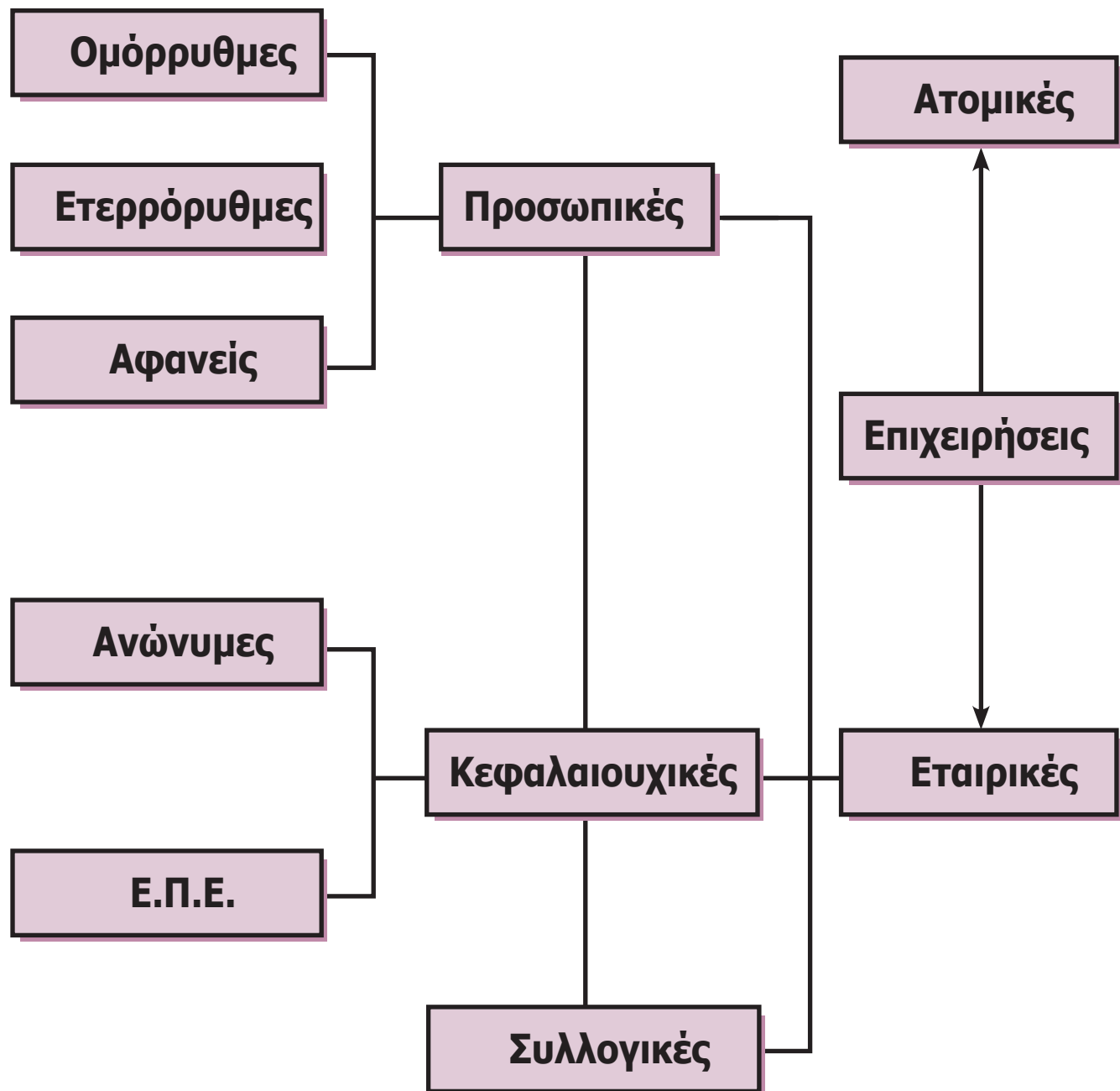
Εκτός από τις προσωπικές και τις κεφαλαιουχικές, μία τρίτη κατηγορία εταιριών είναι οι συλλογικές.

Συλλογικές Εταιρίες είναι αυτές στις οποίες ανήκουν οι συνεταιρισμοί και άλλες συλλογικές οργανώσεις, όπως τα σωματεία ασθενών οικονομικά επαγγελματών.

Για τη σύστασή τους απαιτείται η συμμετοχή 7 (επτά) μελών. Στο καταστατικό των συλλογικών εταιριών συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισης, καθώς και η ανάδειξη των διοικητικών οργάνων.

Αποστολή του Διοικητικού Συμβουλίου των συλλογικών εταιριών είναι να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες, προκειμένου να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τα μέλη του, όπως η διαμόρφωση χαμηλών τιμών για τα προμηθευόμενα προϊόντα και τις πρώτες ύλες, επιδοτήσεις από το κράτος, παροχές σε είδος (λιπάσματα, σπόροι) κ.α.

Οι πιο γνωστές κατηγορίες συνεταιρισμών είναι οι γεωργικοί, οι προμηθευτικοί, οι καταναλωτικοί και οι οικοδομικοί.



Σχήμα 1.1.2
Μορφές Επιχειρήσεων Σύμφωνα
με τη Νομική Μορφή

1.1.2.γ Ο Τομέας Δραστηριότητας

Οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τομείς και σε κλάδους ανάλογα με τη φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν.

Οι τομείς παραγωγής είναι τρεις:

- ο πρωτογενής,
- ο δευτερογενής και
- ο τριτογενής

Στον Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής ανήκουν οι επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο παραγωγής των προϊόντων σχετίζεται με τη φύση (έδαφος, υπέδαφος). Οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις του τομέα αυτού είναι οι γεωργικές, οι κτηνοτροφικές, οι αλιευτικές, οι δασοκομικές, οι μεταλλευτικές και διάφορες άλλες (π.χ. οι μελισσοκομικές).

Στο Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση. Δηλαδή, όλες οι βιοτεχνικές και βιομηχανικές μονάδες παραγωγής. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που κατασκευάζουν βιομηχανικά προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούνται ως πρώτες ύλες για άλλες βιομηχανίες (ενδιάμεσα προϊόντα) και προϊόντα που φτάνουν απ' ευθείας στον καταναλωτή (τελικά προϊόντα).

Στον Τριτογενή Τομέα Παραγωγής περιλαμβάνονται όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που παρέχουν υπηρεσίες.

Οι φορείς του τριτογενή τομέα παραγωγής ασχολούνται με:

- **το εμπόριο (λιανικό ή χονδρικό εμπόριο, εισαγωγικό ή εξαγωγικό εμπόριο)**
- **μεταφορές (ναυτιλιακές επιχειρήσεις), επικοινωνίες (Υπουργείο Τύπου και ΜΜΕ, ΕΛΤΑ²), συγκοινωνίες (Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης, ΚΤΕΛ στους κατά τόπους νομούς, Ο.Σ.Ε.³)**
- **τραπεζικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες (όλες οι τράπεζες, τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, οι ασφαλιστικές εταιρίες, το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών)**
- **υπηρεσίες υγείας (Υπουργείο Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, τα νοσοκομεία, οι ιδιωτικές κλινικές και τα ιατρεία)**
- **υπηρεσίες εκπαίδευσης (δημόσια και ιδιωτικά σχολεία, τεχνικές σχολές, σχολές ΟΑΕΔ, ΚΕΚ)**

2. Ελληνικά Ταχυδρομεία

3. Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος

- **υπηρεσίες θεάματος (θέατρα, κινηματογράφος, νυχτερινά κέντρα διασκέδασης)**
- **τον τουρισμό (ξενοδοχειακές μονάδες, γραφεία τουρισμού)**
- **συμβουλευτικές υπηρεσίες (σύμβουλοι επιχειρήσεων παροχής νομικών και οικονομοτεχνικών υπηρεσιών)**

Εκτός από τους τομείς παραγωγής, μία άλλη διάκριση των επιχειρήσεων είναι κατά κλάδο παραγωγής. Ο κλάδος παραγωγής καθορίζεται από το ίδιο το προϊόν. Έτσι, έχουμε τον κλάδο οινοποιίας, υποδηματοποιίας, μεταλλουργίας, υαλουργίας, κλωστοϋφαντουργίας, τροφίμων και ποτών κ.α.



Σχήμα 1.1.3
Τομείς Παραγωγής

1.1.2.δ Το Μέγεθος των Επιχειρήσεων

Για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά κριτήρια, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, το ύψος των απασχολούμενων κεφαλαίων, το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α. Το επικρατέστερο κριτήριο από αυτά είναι ο αριθμός των εργαζομένων. Σύμφωνα με την κατάταξη που επικρατεί στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως μικρές όταν απασχολούν έως 20 άτομα, μεσαίες όταν απασχολούν από 20 έως 100 και μεγάλες όταν απασχολούν πάνω από 100.

Η κατάταξη αυτή είναι συμβατική και μεταβαλλόμενη. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως μεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται εκείνες που απασχολούν έως

200 εργαζόμενους. Στην Ελλάδα επικρατέστερες είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες, κατά μέσο όρο, απασχολούν 50 άτομα.

1.1.2.ε Η Γεωγραφική Έκταση των Δραστηριοτήτων

Οι επιχειρήσεις, ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων τους, χαρακτηρίζονται ως εθνικές ή πολυεθνικές. Εθνικές Επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μόνο σε μία χώρα. Χαρακτηριστικές εθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν οι αλυσίδες «Θείος Βάνιας», «Βασιλόπουλος», «Σκλαβενίτης» και πολλές άλλες.

Πολυεθνικές Επιχειρήσεις είναι αυτές που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε πολλές χώρες του κόσμου. Στη χώρα μας, υπάρχουν πολλές τέτοιες επιχειρήσεις, όπως τα τραπεζικά ιδρύματα Barclays, Citibank, Credit Lyonnais, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας telestet και ranafon, οι αλυσίδες ταχυφαγίας (fast food) Mc Donald's και Wendy's κ.τ.λ.

Οι επιχειρήσεις αυτές αξιοποιούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής, μεταφέρουν τεχνολογία και τεχνογνωσία και προσφέρουν απασχόληση στις χώρες εγκατάστασης. Διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και υψηλή τεχνολογία με αποτέλεσμα να πετυχαίνουν μεγάλο όγκο παραγωγής με πολύ χαμηλό κόστος (οικονομίες κλίμακας).

Η Ανώτατη Διοίκηση καθορίζεται συνήθως από τη χώρα προέλευσης της εταιρίας και τα στελέχη που προσλαμβάνονται είναι δυναμικά με γνώσεις της τοπικής αγοράς.

Οι πολυεθνικές εταιρίες εγκαθίστανται κυρίως σε υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες, όπου εκμεταλλεύονται τις φτηνές πρώτες ύλες και πληρώνουν χαμηλούς μισθούς στο εργατικό δυναμικό. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις σταμάτησαν τη λειτουργία τους και εγκαταστάθηκαν σε άλλες πιο συμφέρουσες, από άποψη κόστους, χώρες. Μία τέτοια χαρακτηριστική περίπτωση είναι εκείνη της βιομηχανίας ελαστικών «Good Year», που έκλεισε το εργοστάσιό της στη Βιομηχανική Ζώνη της Σίνδου Θεσσαλονίκης κι εγκαταστάθηκε στην Τουρκία λόγω φτηνότερου εργατικού δυναμικού.

Τα Κύρια Σημεία

- 1. Επιχείρηση** θεωρείται κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα ή υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαια, εργασία, εγκαταστάσεις, επιχειρηματικότητα) προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

- 2. Οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και ταξινομούνται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Τα βασικά κριτήρια ταξινόμησης είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς, η νομική μορφή, ο τομέας δραστηριότητας, το μέγεθος των επιχειρήσεων και η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων.**
- 3. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους διακρίνονται σε δημόσιες και ιδιωτικές.**
- 4. Δημόσιες επιχειρήσεις είναι εκείνες των οποίων ο ιδιοκτήτης θεωρείται ότι είναι το κοινωνικό σύνολο, το οποίο εκπροσωπείται από το κράτος.**
- 5. Ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι αυτές, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες. Αυτές λειτουργούν με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου.**
- 6. Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση του μεγίστου δυνατού κέρδους. Για το λόγο αυτό, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες.**

- 7. Αντίθετα από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι τα χωριά S.O.S., τα διάφορα ευαγή ιδρύματα., η Εταιρία Σπαστικών, η Κοινότητα Αποτοξίνωσης «Ιθάκη» κ.α.**
- 8. Εκτός από τις δημόσιες και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, υπάρχουν και οι μεικτές επιχειρήσεις. Μεικτές επιχειρήσεις είναι αυτές που ανήκουν τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες.**
- 9. Οι μεικτές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν με τρεις τρόπους: α) είτε με τη σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες, β) είτε με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, γ) είτε με κοινή συμμετοχή στη δημιουργία κεφαλαίου, δηλαδή κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, από το κράτος και από ιδιώτες.**
- 10. Σύμφωνα με τη νομική τους μορφή, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε ατομικές και εταιρικές.**

- 11. Ατομικές επιχειρήσεις είναι αυτές των οποίων ο ιδρυτής και ο ιδιοκτήτης είναι ένα μόνο άτομο, που ασκεί μία επαγγελματική δραστηριότητα κι έχει την ευθύνη όλων των αποφάσεων και των συνεπειών τους. Η ατομική επιχείρηση συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη και, εάν δε μεταβιβαστεί σε κάποιο άλλο πρόσωπο, παύει να υπάρχει με τη συνταξιοδότηση ή το θάνατο του ιδιοκτήτη της.**
- 12. Οι εταιρικές επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που προέρχονται από τη σύμπραξη τουλάχιστον δύο ατόμων.**
- 13. Οι εταιρικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε προσωπικές, κεφαλαιουχικές και συλλογικές.**
- 14. Προσωπικές εταιρίες είναι αυτές που στηρίζονται κυρίως στην προσωπικότητα των εταίρων οι οποίοι, εκτός από το κεφάλαιο, προσφέρουν και την προσωπική τους εργασία, τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις γνωριμίες τους.**
- 15. Προσωπικές εταιρίες είναι η Ομόρρυθμη η Ετερόρρυθμη και η Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρία**
- 16. Οι Κεφαλαιουχικές Εταιρίες θεωρούνται απρόσωπες εταιρίες γιατί ο σπουδαιότερος παράγοντας για αυτές είναι τα κεφάλαια και**

όχι τα πρόσωπα. Είναι μεγάλες εταιρίες και αντιμετωπίζονται συνήθως με ευνοϊκή μεταχείριση από το κράτος. Οι Κεφαλαιουχικές Εταιρίες είναι η Ανώνυμη Εταιρία και η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης.

- 17. Στις Συλλογικές Εταιρίες ανήκουν οι συνεταιρισμοί και άλλες συλλογικές οργανώσεις, όπως τα σωματεία ασθενών οικονομικά επαγγελματιών.**
- 18. Οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τομείς και σε κλάδους ανάλογα με τη φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν. Οι τομείς παραγωγής είναι τρεις: ο πρωτογενής, ο δευτερογενής και ο τριτογενής.**
- 19. Στον Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής ανήκουν οι επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο παραγωγής των προϊόντων σχετίζεται με τη φύση (έδαφος, υπέδαφος). Στο Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση.**
- 20. Στον Τριτογενή Τομέα Παραγωγής περιλαμβάνονται όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που παρέχουν υπηρεσίες.**
- 21. Για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς**

το μέγεθος χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά κριτήρια, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, το ύψος των απασχολούμενων κεφαλαίων, το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α. Το επικρατέστερο κριτήριο από αυτά είναι ο αριθμός των εργαζομένων. Σύμφωνα με την κατάταξη που επικρατεί στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως μικρές όταν απασχολούν έως 20 άτομα, μεσαίες όταν απασχολούν από 20 έως 100 και μεγάλες όταν απασχολούν πάνω από 100.

- 22.** Οι επιχειρήσεις, ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων τους, χαρακτηρίζονται ως εθνικές ή πολυεθνικές.
- 23.** Εθνικές Επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μόνο σε μία χώρα.
- 24.** Πολυεθνικές Επιχειρήσεις είναι αυτές που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε πολλές χώρες του κόσμου.

Λέξεις - Κλειδιά

- **Επιχείρηση**
- **Δημόσιες, Ιδιωτικές, Δημοτικές και Μικτές Επιχειρήσεις**
- **Μερική ιδιωτικοποίηση, μερική κρατικοποίηση**
- **Κερδοσκοπικές και Μη Κερδοσκοπικές Επιχειρήσεις**
- **Ατομικές, Εταιρικές και Συλλογικές Επιχειρήσεις**
- **Προσωπικές και Κεφαλαιουχικές Εταιρίες**
- **Πρωτογενής, Δευτερογενής και Τριτογενής Τομέας Παραγωγής**
- **Μικρές, μεσαίες, μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις**
- **Εθνικές και πολυεθνικές Επιχειρήσεις**

Ερωτήσεις - Ασκήσεις

Ερωτήσεις Σύντομης Απάντησης

1. Τι θεωρείται επιχείρηση και ποιες είναι οι κυριότερες μορφές της;
2. Τι είναι οι μικτές επιχειρήσεις; Αναφέρατε παραδείγματα μικτών επιχειρήσεων.

Ερωτήσεις Πολλαπλών Επιλογών

Σημειώσατε με X τη σωστή απάντηση στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Η διαφορά της ομόρρυθμης από την ετερόρρυθμη εταιρία είναι:
 - το ύψος των απασχολουμένων κεφαλαίων
 - η ευθύνη των εταίρων
 - ο αριθμός των εργαζομένων
 - όλα τα παραπάνω
 - τίποτε από τα παραπάνω
2. Κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις είναι:
 - οι ανώνυμες και οι Ε.Π.Ε.
 - οι ετερόρρυθμες και οι ομόρρυθμες
 - οι ετερόρρυθμες, οι ομόρρυθμες και οι αφανείς
 - καμία από τις παραπάνω
 - όλες οι παραπάνω

2. Προσωπικές επιχειρήσεις είναι:

- οι ομόρρυθμες και οι ετερόρρυθμες
- οι ετερόρρυθμες, οι ομόρρυθμες και οι αφανείς
- οι ανώνυμες, οι ετερόρρυθμες και οι ομόρρυθμες
- οι ανώνυμες, οι Ε.Π.Ε. και οι ομόρρυθμες
- όλες οι παραπάνω

Ερωτήσεις Αποδοχής ή Απόρριψης

Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στις παρακάτω φράσεις (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.

1. Οι εταιρικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε προσωπικές, κεφαλαιουχικές και συλλογικές. Σ Λ
2. Σύμφωνα με τη νομική μορφή, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε ατομικές, εταιρικές και συλλογικές.
Σ Λ

Άσκηση Αντιστοίχισης

Αντιστοιχίστε τα στοιχεία της αριστερής στήλης με τα στοιχεία της δεξιάς.

1) Επιχείρηση

2) Ανήκουν τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες

3) Δημοτικές επιχειρήσεις

4) Οικονομική μονάδα που παράγει προϊόντα και υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής

5) Μεικτές επιχειρήσεις

6) Αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους

7) Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

8) Ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Εργασία

1. Να γίνει ομαδική εργασία (2-3 ατόμων) με την καταγραφή και παρουσίαση μέσα στην τάξη αντιπροσωπευτικών επιχειρήσεων της γειτονιάς σας.
2. Να μελετήσεις αν υπάρχει συσχέτιση πώλησης διαφορετικών μορφών αγαθών με αντίστοιχα είδη επιχειρήσεων. Μπορείς να μελετήσεις αρχικά τις επιχειρήσεις της γειτονιάς σου, στη συνέχεια του Δήμου και του Νομού που κατοικείς; Ποια είναι τα συμπεράσματά σου;



1.2 Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης

1.2.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση επιτελεί πολλές λειτουργίες προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της. Οι σπουδαιότερες λειτουργίες της είναι τρεις: η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική.

1.2.2 Η Παραγωγική Λειτουργία

Η επιχείρηση συνδυάζει και αξιοποιεί διάφορους συντελεστές παραγωγής, όπως κτήρια, μηχανήματα, ανθρώπινη εργασία, τεχνολογία, τεχνογνωσία, επιχειρηματικότητα, προκειμένου να παράγει προϊόντα και να τα διαθέτει στην αγορά. Αυτή η δραστηριότητα της επιχείρησης είναι η παραγωγική λειτουργία. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει πολλές δραστηριότητες, όπως την επεξεργασία των πρώτων υλών, τη συντήρηση των μηχανημάτων, το σχεδιασμό της αλυσίδας

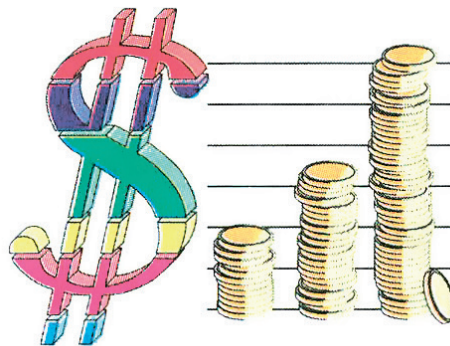
παραγωγής, τον ποιοτικό έλεγχο των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων κ.α. Πολλά δημοφιλή προϊόντα και υπηρεσίες φτάνουν σε εμάς, αφού έχουν περάσει από την παραγωγική διαδικασία. Για παράδειγμα, οι σύγχρονες επικοινωνίες προσφέρονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας του ΟΤΕ, όλα τα ρούχα που φοράμε κατασκευάζονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των βιοτεχνιών ένδυσης ή των μεγάλων οίκων υψηλής ραπτικής, όλα τα κονσερβοποιημένα τρόφιμα που τρώμε παράγονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των βιομηχανιών τυποποίησης τροφίμων και ετοιμών φαγητών, οι συναλλαγές μας σε χρήμα γίνονται λόγω της παραγωγικής λειτουργίας των τραπεζών, και η αγορά μετοχών στο χρηματιστήριο γίνεται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των χρηματιστηριακών εταιριών.

Όμως, μία παραγωγική μονάδα είναι απαραίτητα και επιχείρηση; Για παράδειγμα ένα κρατικό νοσοκομείο, ένα δημόσιο σχολείο, ένα Κέντρο Αποκατάστασης Ηλικιωμένων (Κ.ΑΠ.Η.), ένα κέντρο αποτοξίνωσης από τα ναρκωτικά, που είναι παραγωγικές μονάδες, είναι ταυτόχρονα και επιχειρήσεις; Η απάντηση είναι όχι. Ένα κρατικό νοσοκομείο και μία ιδιωτική κλινική έχουν ανάλογες παραγωγικές λειτουργίες. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι μόνο η ιδιωτική κλινική θεωρείται επιχείρηση γιατί, μέσω της παραγωγικής λειτουργίας, αποσκοπεί στο οικονομικό κέρδος.

1.2.3 Η Εμπορική Λειτουργία

Μία επιχείρηση που διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά προκειμένου να αγοραστούν από τους καταναλωτές, προβαίνει και σε μία άλλη ενέργεια, η οποία καλείται **εμπορική λειτουργία**. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει την έρευνα αγοράς για να εντοπισθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, το σχεδιάσμά των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών, όλες τις τεχνικές προώθησης όπως είναι η διαφήμιση, η πώληση και η οργάνωση των δικτύων διανομής. Η εμπορική λειτουργία αποτελεί αντικείμενο των Τμημάτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.

1.2.4 Η Οικονομική Λειτουργία



Μία επιχείρηση όμως, εκτός από την παραγωγική και την εμπορική της λειτουργία, έχει έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων της, φορολογείται για τις δραστηριότητές της, παίρνει δάνεια από τις τράπεζες, αυξάνει το κεφάλαιό της με την πώληση μετοχών, έχει

λογαριασμούς καταθέσεων σε τράπεζες κ.τ.λ. Όλες αυτές οι ενέργειες εμπεριέχονται σε μία τρίτη λειτουργία της που καλείται οικονομική. Με την οικονομική λειτουργία δηλαδή, η επιχείρηση παίζει το ρόλο του επενδυτή, του καταθέτη, του δανειστή, του δανειζόμενου και του οικονομικού διαχειριστή.

1.2.5 Άλλες Λειτουργίες της Επιχείρησης

Η επιχείρηση όμως, εκτός από τις τρεις βασικές λειτουργίες, έχει και άλλες λειτουργίες, όπως τη θεσμική, τη διοικητική, τη συστημική και την πολιτισμική λειτουργία.

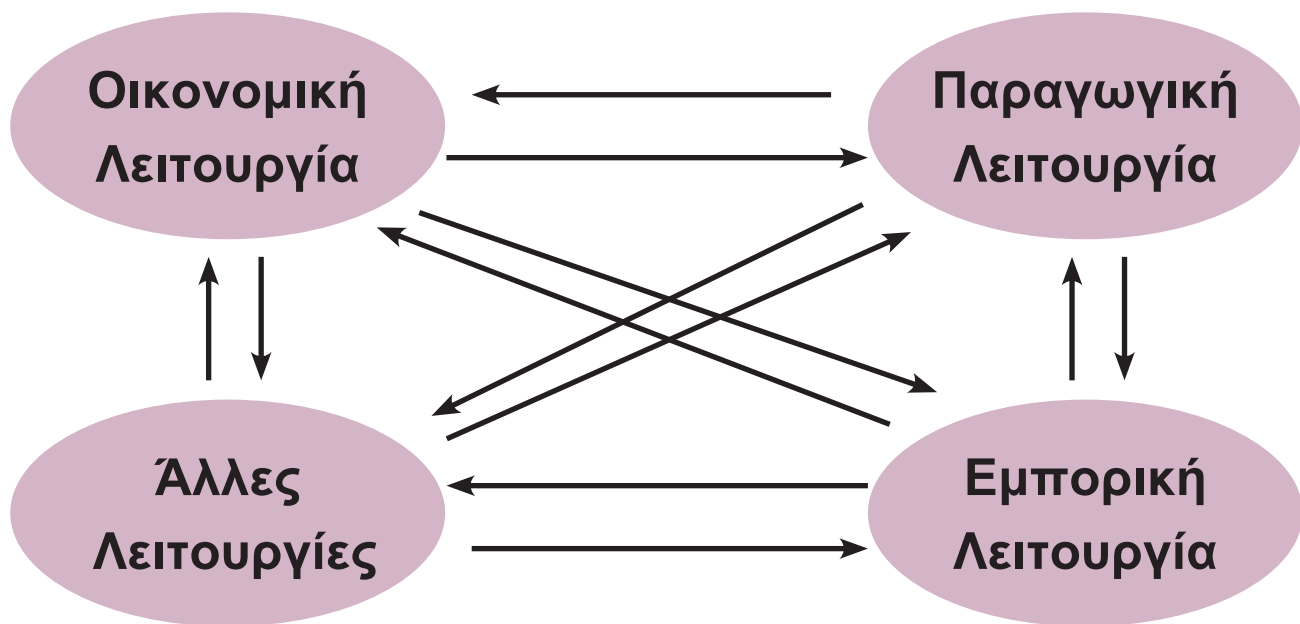
Η επιχείρηση, στις σχέσεις της με το κράτος, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους δανειστές, τους μετόχους και τους εργαζομένους της, υπόκειται σε μία σειρά ρυθμιστικών διατάξεων που ορίζονται από το Σύνταγμα, από τους νόμους και από τις εργασιακές σχέσεις οι οποίες ορίζονται μετά από συλλογικές διαπραγματεύσεις. Αυτές οι σχέσεις με τους νόμους και τις διατάξεις αποτελούν για την επιχείρηση τη θεσμική λειτουργία.

Η επιχείρηση ταυτόχρονα αποτελεί μία διοικητική μονάδα, η οποία προγραμματίζει τις μελλοντικές της δραστηριότητες, οργανώνει και διευθύνει το προσωπικό της, ασκεί έλεγχο και λαμβάνει διάφορες αποφάσεις για την αποτελεσματικότερη απόδοσή της. Όλες αυτές

οι διαδικασίες συνθέτουν μία πέμπτη λειτουργία της επιχείρησης, που είναι η διοικητική.

Η επιχείρηση επιπλέον λειτουργεί και ως σύστημα γιατί δέχεται εισροές (ανθρώπινους, οικονομικούς, τεχνολογικούς και άυλους πόρους), τις οποίες επεξεργάζεται (μεταποίηση των πόρων για την παραγωγή προϊόντων) προκειμένου να δώσει στο περιβάλλον της τις εκροές της (προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες). Ακόμη υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, το οποίο εξετάζει συστηματικά για να ανταποκριθεί και προσαρμοσθεί κατάλληλα (π.χ. νέοι τρόποι συναλλαγών, νέες τεχνικές πωλήσεων και προσέγγισης του πελάτη). Όλες αυτές οι διαδικασίες συνθέτουν τη **συστημική λειτουργία** της.

Τέλος, μέσα σε μία επιχείρηση αναπτύσσεται και η ανάλογη κουλτούρα, δηλαδή ένα σύστημα αξιών, ιδεών, συμβόλων, κανόνων και προτύπων που εφαρμόζονται στην καθημερινή δραστηριότητά της. Για παράδειγμα, ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων (αυστηρή πειθαρχία ή πολιτική της «ανοικτής πόρτας»), η πεποίθηση ότι μόνο η υψηλή ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε κερδοφορία, η εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό και η άποψη ότι η οποιαδήποτε επιτυχία οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα αποτελούν μερικά ενδεικτικά παραδείγματα της κουλτούρας της επιχείρησης, η οποία αποτελεί την **πολιτισμική λειτουργία** της.



Σχήμα 1.2.1
Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης και
η Αλληλεπίδρασή τους

Εκείνο που αξίζει να υπογραμμίσουμε στο σημείο αυτό είναι ότι όλες οι λειτουργίες είναι απαραίτητες για μία επιχείρηση και ότι οι λειτουργίες αυτές επιδρούν άμεσα η μία πάνω στην άλλη, όπως χαρακτηριστικά φαίνεται στο σχήμα (1.2.1).

Για παράδειγμα, μία επιχείρηση για να αρχίσει να παράγει, χρειάζεται προηγουμένως να έχουν γίνει οι απαραίτητες επενδύσεις σε εξοπλισμό. Για να συνεχίσει να παράγει η ίδια επιχείρηση, χρειάζεται να μπορεί να διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά, τα οποία θα πωλούνται εφόσον ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών και τηρούνται οι προδιαγραφές υγιεινής. Παράλληλα, θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να είναι ευχαριστημένο από τις συνθήκες εργασίες και το

μισθό, που ρυθμίζεται από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, για να μην οδηγείται σε μέσα πίεσης όπως η απεργία. Αποδεικνύεται λοιπόν ότι όλες οι παραπάνω λειτουργίες είναι αλληλένδετες και απαραίτητες για μία πετυχημένη και αποδοτική επιχείρηση.

Βέβαια, εκτός από αυτές τις λειτουργίες υπάρχει και μία άλλη, η λεγόμενη κοινωνική λειτουργία, την οποία παρουσιάζουμε ξεχωριστά στην παρακάτω παράγραφο, προκειμένου να δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση σε αυτή τη διάσταση της επιχείρησης.

Τα Κύρια Σημεία

1. Η επιχείρηση επιτελεί πολλές λειτουργίες προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της. Οι σπουδαιότερες λειτουργίες της είναι τρεις: η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική.
2. Οι δευτερεύουσες λειτουργίες της επιχείρησης είναι η θεσμική, η διοικητική, η συστημική και η πολιτισμική.

Λέξεις - Κλειδιά

- Παραγωγική, εμπορική, οικονομική, θεσμική, διοικητική, συστημική και πολιτισμική λειτουργία.

Ερωτήσεις - Άσκηση - Εργασία

Ερωτήσεις

1. Ποιες είναι, κατά τη γνώμη σας, οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, και γιατί; Δώστε παραδείγματα γνωστών επιχειρήσεων.
2. Ποια είναι η επικρατέστερη λειτουργία των παρακάτω επιχειρήσεων και οργανισμών;
 - Θέατρο «Αυλαία»
 - Τσιμέντα «ΤΙΤΑΝ»
 - Πολυκαταστήματα «Λαμπρόπουλος»
 - Τράπεζα Πίστεως
 - Συμβολαιογραφείο «Λ. Καραγιάννη»
 - Εταιρία Παροχής Χρηματιστηριακών Υπηρεσιών

Άσκηση αντιστοίχισης

Αντιστοιχίστε τα στοιχεία της αριστερής στήλης με τα στοιχεία της δεξιάς.

Συντελεστές παραγωγής	Εμπορική λειτουργία
Οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος	Διοικητική λειτουργία
Προϊόντα, έρευνα αγοράς, σχεδιασμός προϊόντων, ανάγκες καταναλωτών	Θεσμική λειτουργία
Λογαριασμοί καταθέσεων, δάνεια, φορολόγηση, αύξηση κεφαλαίου	Παραγωγική λειτουργία
Νόμοι, εργασιακές σχέσεις, συλλογικές διαπραγματεύσεις, ρυθμιστικές διατάξεις	Οικονομική λειτουργία
Τρόπος επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, αυστηρή πειθαρχία, εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό	Συστημική λειτουργία
Εισροές, εκροές, περιβάλλον επιχείρησης, η επιχείρηση ως σύστημα	Πολιτισμική λειτουργία

Εργασία

Να γίνει ομαδική εργασία με σκοπό την επιλογή μιας επιχείρησης της γειτονιάς σας και την παρουσίαση των λειτουργιών της.



1.3 Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση

1.3.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση αποτελεί μία κοινωνική οργάνωση με έντονα κοινωνικά στοιχεία. Πρώτα από όλα, απασχολεί ανθρώπους, στους οποίους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν κοινωνικές, εργασιακές και συναδελφικές σχέσεις. Ακόμη, η επιχείρηση τους παρέχει το δικαίωμα να έχουν συλλογική δράση και να οργανώνονται σε επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις, προκειμένου να διεκδικούν καλύτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβές. Επίσης, μία επιχείρηση αποτελεί το χώρο μέσα στον

οποίο συγκρούονται διάφορες ομάδες με αντίθετα συμφέροντα. Επιπλέον, στην επιχείρηση αναπτύσσονται και σχέσεις εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Με ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων ρυθμίζεται η συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων, προκειμένου να συμπεριφέρονται ανάλογα με τις υποχρεώσεις τους.

1.3.2 Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων

Μία έννοια απόλυτα ταυτόσημη με την κοινωνική οργάνωση είναι η **Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων**. Λέγοντας Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων εννοούμε την πολιτική και την ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει:

- την παραγωγή ανακυκλωμένων προϊόντων ή τη χρησιμοποίηση πρώτων υλών, που προέρχονται από ανακυκλωμένα υλικά
- την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας με τη χρησιμοποίηση τεχνικών που σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον από τις μολύνσεις. Πολλές επιχειρήσεις τοποθετούν ειδικά φίλτρα για να ελέγχουν τους ρύπους ή χρησιμοποιούν τεχνολογία τέτοια, που μειώνει τις εκπομπές αερίων.
- την εκπαίδευση στελεχών με προσανατολισμό το σεβασμό στο περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή

κάνουμε λόγο για τα περίφημα «πράσινα» στελέχη, «green managers».

- τις διάφορες κοινωνικές παροχές προς τους εργαζόμενους, όπως παιδικές κατασκηνώσεις, εκδρομές προσωπικού, εκπαιδευτικά κουπόνια, παροχές σε είδος και διάφορα δώρα
- τις διάφορες παροχές προς το κοινωνικό σύνολο, όπως αιμοδοσίες, ανθρωπιστική βοήθεια, υποστήριξη εράνων κ.τ.λ.

1.3.3 Ο Κοινωνικός Ισολογισμός

Πριν από μερικά χρόνια έγινε προσπάθεια να δοθεί έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα με τη δημοσίευση του λεγόμενου **κοινωνικού ισολογισμού**. Πρόκειται για έναν ισολογισμό που συντάσσεται και δημοσιεύεται μαζί με τον οικονομικό ισολογισμό της επιχείρησης. Η διαφορά του από τον οικονομικό ισολογισμό είναι ότι το περιεχόμενό του αναφέρεται σε δαπάνες κοινωνικής πολιτικής προς τους εργαζομένους, αλλά και γενικότερα προς την κοινωνία. Πολλοί λίγες ελληνικές επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν σε αυτή τη νέα πολιτική, με αποτέλεσμα μόνο 3-4 από αυτές να δημοσιεύουν κοινωνικό ισολογισμό.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει ένας σαφής προσανατολισμός για τη χρησιμοποίηση ήπιων μορφών ενέργειας που προστατεύουν το περιβάλλον. Πάνω από

όλα όμως χρειάζεται να ευαισθητοποιηθούμε όλοι, εργοδότες και εργαζόμενοι, και να προστατεύσουμε με όλες μας τις δυνάμεις το περιβάλλον.

Τα Κύρια Σημεία

1. Η επιχείρηση αποτελεί μία κοινωνική οργάνωση με έντονα κοινωνικά στοιχεία.
2. Μία έννοια απόλυτα ταυτόσημη με την κοινωνική οργάνωση είναι η **Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων**. Λέγοντας Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων εννοούμε την πολιτική και την ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο.
3. Πριν από μερικά χρόνια έγινε προσπάθεια να δοθεί έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα με τη δημοσίευση του λεγόμενου **Κοινωνικού Ισολογισμού**. Πρόκειται για έναν ισολογισμό που συντάσσεται και δημοσιεύεται μαζί με τον οικονομικό ισολογισμό της επιχείρησης. Η διαφορά του από τον οικονομικό ισολογισμό είναι ότι το περιεχόμενό του αναφέρεται σε δαπάνες κοινωνικής πολιτικής προς τους εργαζομένους, αλλά και γενικότερα προς την κοινωνία.

Λέξεις - Κλειδιά

- Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων
- Ο Κοινωνικός Ισολογισμός

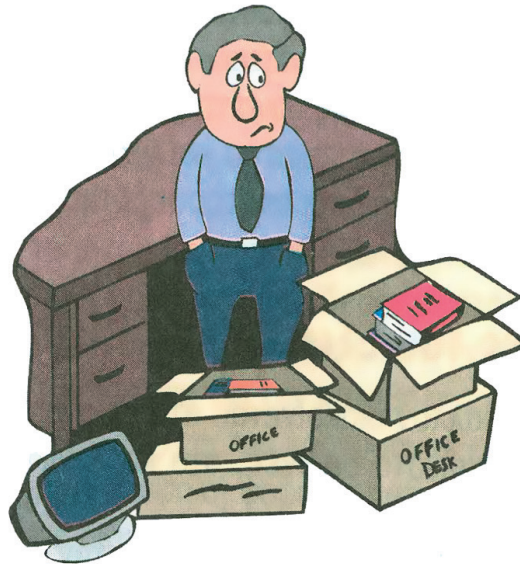
Ερωτήσεις - Εργασία

Ερωτήσεις

1. Τι είναι και τι περιλαμβάνει η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων;
2. Γιατί, κατά τη γνώμη σας, αρκετές επιχειρήσεις ακολουθούν κοινωνική πολιτική; Αποσκοπούν πράγματι στην παροχή υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο ή αποβλέπουν σε άλλα οφέλη;
3. Γιατί οι επιχειρήσεις αποφεύγουν να συντάσσουν και να δημοσιεύουν κοινωνικό ισολογισμό;

Εργασία

Να γίνει ομαδική εργασία (3-5 ατόμων) για τη συγκέντρωση πληροφοριών και την παρουσίαση επιχειρήσεων που ακολουθούν πολιτική με κοινωνικές ευαισθησίες. Συμπληρωματικά στοιχεία των επιχειρήσεων που ασκούν κοινωνική πολιτική μπορείτε να βρείτε από τον τοπικό ημερήσιο τύπο, από εφημερίδες και περιοδικά οικονομικού περιεχομένου κ.ά.



1.4 Το Περιβάλλον της Επιχείρησης

1.4.1 Εισαγωγή

Λέγοντας περιβάλλον της επιχείρησης δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον, αλλά το επιχειρησιακό. Αυτό περιλαμβάνει δύο μεγάλες κατηγορίες: το εσωτερικό και το εξωτερικό. Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν τα άτομα (εργατικό δυναμικό, στελέχη), οι μηχανές, οι πρώτες ύλες, οι μέθοδοι παραγωγής, οι τεχνικές και διοικητικές γνώσεις, τα κεφάλαια, οι μέτοχοι, η δομή της επιχείρησης, ο τρόπος διοίκησης, οι τεχνικές που εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, οι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης κ.τ.λ.

Το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή, περιλαμβάνει οτιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα στην επιχείρηση. Αντίθετα, το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με

οτιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο επηρεάζεται άμεσα.

Η συστηματική μελέτη και αναγνώριση της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ξεκίνησε στην Αμερική τη δεκαετία του '50. Εδώ και πάρα πολλά χρόνια θεωρείται ότι παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την καθιέρωση της κάθε επιχείρησης. Για ποιους λόγους συμβαίνει αυτό; Η απάντηση είναι απλή. Κάθε επιχείρηση λαμβάνει από το εξωτερικό περιβάλλον της τις πρώτες ύλες για να παράγει, τις απαραίτητες πληροφορίες για να πάρει αποφάσεις, υπόκειται σε φορολόγηση για τα κέρδη που εισπράττει, συνεργάζεται με τράπεζες για τη διευκόλυνση των συναλλαγών της, αναπτύσσει σχέσεις με τους πελάτες για να διαθέσει τα προϊόντα που παράγει και γενικά προβαίνει σε μία σειρά από ενέργειες αλληλεξάρτησης και ανατροφοδότησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.

1.4.2 Κατηγορίες του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται: στο οικονομικό, στο τεχνολογικό, στο πολιτικό, στο νομικό, στο διεθνές, στο κοινωνικό και στο πολιτισμικό περιβάλλον.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Πελάτες

Δανειστές

Φυσικό Περιβάλλον

Κράτος

Πρώτες ύλες

Γνώσεις

Εργάτες

Κεφάλαια

Εμπειρία

Εσωτερικό Περιβάλλον

Πιστωτές

Διεθνείς Οργανισμοί

Μέτοχοι

Μέθοδοι παραγωγής

Τρόπος Διοίκησης

Διμερείς Οικονομικές Σχέσεις

Επενδυτικό κλίμα

Φορολογικό Σύστημα

Εξωτερικό Περιβάλλον

Επιτόκια

Αξίες / Παραδόσεις

Το οικονομικό περιβάλλον προκύπτει από την οικονομική κατάσταση μιας χώρας, όπως είναι ο βαθμός βιομηχανοποίησης (ποσοστό απασχολούμενων στη βιομηχανία ως προς το σύνολο του ενεργού πληθυσμού), ο ρυθμός ανάπτυξης, οι δείκτες του πληθωρισμού, της ανεργίας και του δημόσιου χρέους, η πορεία της κεφαλαιαγοράς, τα επιτόκια, το επίπεδο των εισοδημάτων, το φορολογικό σύστημα, οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες κ.α. Στο περιβάλλον αυτό ανήκουν επίσης οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές και οι χρηματοδότες της επιχείρησης, που αποτελούν το μικροοικονομικό εξωτερικό περιβάλλον.

Για παράδειγμα, στο χώρο της εκπαίδευσης, στοιχείο του οικονομικού περιβάλλοντος αποτελεί η αύξηση των δαπανών για την παιδεία. Στο χώρο των αερομεταφορών, η απόφαση για την καταβολή ενός επιπλέον χαρτοσήμου οδηγεί τις εταιρίες σε αύξηση του κόστους και κατά συνέπεια σε άνοδο της τιμής των εισιτηρίων. Η υψηλή φορολόγηση οδηγεί πολλές φορές ορισμένες επιχειρήσεις σε διακοπή των εργασιών τους.

Καταλαβαίνουμε ότι το οικονομικό εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης.

Στο τεχνολογικό περιβάλλον ανήκει όλη η σύγχρονη τεχνολογία, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυτοματοποιηθεί η παραγωγή και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων. Μία επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, όταν χρησιμοποιεί

παλιά τεχνολογία και ξεπερασμένες τεχνικές παραγωγής.

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά το γενικό πολιτικό κλίμα μιας χώρας, όπως η πολιτική σταθερότητα ή η αστάθεια, που δημιουργούν θετικό και αρνητικό κλίμα αντίστοιχα, για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων. Παραδείγματα του πολιτικού περιβάλλοντος για την εκπαίδευση είναι η μονιμότητα των καθηγητών ή ο θεσμός των ωρομίσθιων καθηγητών, για τις επιχειρήσεις ο συνδικαλισμός των υπαλλήλων, και για τις πετρελαϊκές εταιρίες η απαγόρευση (embargo) διακίνησης του πετρελαίου.

Το νομικό περιβάλλον εμπεριέχει τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση. Οι νόμοι αυτοί ορίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της, τον τρόπο εκτελωνισμού των προϊόντων που εισάγει ή εξάγει, τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της και, γενικότερα, το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί νόμιμα να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Το διεθνές περιβάλλον περιλαμβάνει το γενικό οικονομικό κλίμα, τη σύναψη διμερών οικονομικών, νομικών, τεχνολογικών και άλλων σχέσεων μεταξύ κρατών, τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, και τις προϋποθέσεις ανάπτυξης σχέσεων με επιχειρήσεις άλλων κρατών. Για παράδειγμα, οι γερμανικές εταιρίες ζητούν

απαραίτητα πιστοποιητικό της σειράς ISO⁴ για να συνεργασθούν με ξένες εταιρίες και να εισάγουν τα προϊόντα τους.

Το **κοινωνικό περιβάλλον** περικλείει όλες τις κοινωνικές αλλαγές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας και γενικότερα όλη την κοινωνική οργάνωση μιας χώρας. Παραδείγματα του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι η επιπλέον ασφάλιση που παρέχουν κάποιες εταιρίες στα στελέχη τους, η πρόνοια, η αξία του πτυχίου, η δια βίου εκπαίδευση, η μόλυνση των φυσικών πηγών κ.α.

Τέλος το **πολιτισμικό περιβάλλον** αναφέρεται στα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας. Αναφέρεται δηλαδή στο σύστημα αξιών, το οποίο χαρακτηρίζει διάφορες κοινωνικές ομάδες ή ένα ολόκληρο λαό. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν διάφορες κινηματογραφικές ταινίες, για τις οποίες γράφονται οι χειρότερες κριτικές και δημιουργούν αντιδράσεις, όταν το περιεχόμενό τους δεν συμφωνεί με το σύστημα αξιών της τοπικής κοινωνίας στην οποία προβάλλονται.

4. Πρόκειται για ένα πιστοποιητικό ποιότητας, που αναγνωρίζεται διεθνώς και δίνεται από τους εθνικούς οργανισμούς πιστοποίησης κάθε χώρας στις επιχειρήσεις, που πληρούν κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις ποιότητας, κατά το σχεδιασμό και την παραγωγή των προϊόντων τους.

Τα Κύρια Σημεία

- 1. Το περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει δύο μεγάλες κατηγορίες: το εσωτερικό και το εξωτερικό.**
- 2. Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν τα άτομα (εργατικό δυναμικό, στελέχη), οι μηχανές, οι πρώτες ύλες, οι μέθοδοι παραγωγής, οι τεχνικές και διοικητικές γνώσεις, τα κεφάλαια, οι μέτοχοι, η δομή της επιχείρησης, ο τρόπος διοίκησης, οι τεχνικές που εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, οι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης κ.τ.λ. Το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή, περιλαμβάνει ο,τιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα στην επιχείρηση.**
- 3. Το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με ο,τιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο επηρεάζεται άμεσα. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται: στο οικονομικό, στο τεχνολογικό, στο πολιτικό, στο νομικό, στο διεθνές, στο κοινωνικό και στο πολιτισμικό περιβάλλον.**

Λέξεις - Κλειδιά

- Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, νομικό, διεθνές, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον

Ερωτήσεις - Εργασία

Ερωτήσεις

1. Τι περιλαμβάνει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
2. Ποια κατηγορία του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η πιο σημαντική για τις παρακάτω επιχειρήσεις και οργανισμούς; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

- Λαογραφικό μουσείο
- Ίδρυμα κοινωνικών Ασφαλίσεων
- Η πολυεθνική εταιρία υπολογιστών «Χ»
- Το Χρηματιστήριο
- Η Τράπεζα «Ψ»

Ασκηση Αντιστοίχισης

Αντιστοιχίστε τα στοιχεία της αριστερής στήλης με τα στοιχεία της δεξιάς.

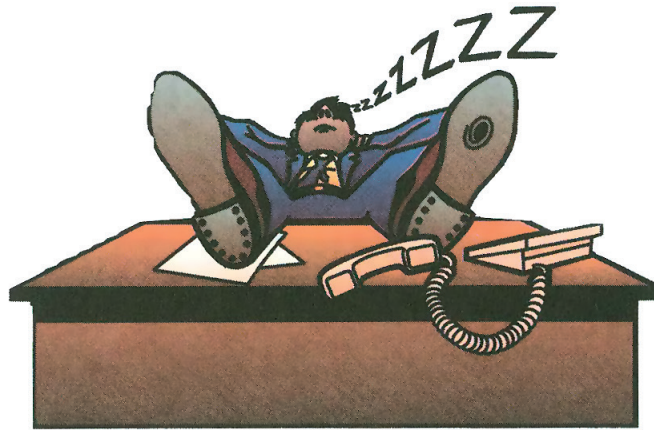
Αυτοματοποίηση παραγωγής, τεχνικές παραγωγής	Πολιτικό περιβάλλον
Πολιτική σταθερότητα, κλίμα προσέλκυσης κεφαλαίων	Διεθνές περιβάλλον
Πλαίσιο νόμιμης λειτουργίας της επιχείρησης	Κοινωνικό περιβάλλον
Διμερείς και πολυμερείς οικονομικές σχέσεις, θυγατρικές, διεθνείς οργανισμοί	Πολιτισμικό περιβάλλον
Δημογραφικά χαρακτηριστικά, οργάνωση της κοινωνίας	Τεχνολογικό περιβάλλον
Εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία ενός λαού	Οικονομικό περιβάλλον
Ρυθμός ανάπτυξης, δείκτες πληθωρισμού, δημόσιο χρέος	Νομικό περιβάλλον

Άσκηση

1. Δώστε παραδείγματα αντιπροσωπευτικών επιχειρήσεων ως προς όλα τα κριτήρια ταξινόμησής τους (μορφές επιχειρήσεων).

Εργασίες

1. Μελέτησε κοινωνικούς ισολογισμούς διαφορετικών επιχειρήσεων. Κατάγραψε τα συμπεράσματά σου σχετικά με τους στόχους των διαφόρων κοινωνικών ισολογισμών και τη συμβολή τους στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας.



1.5 Οι επιδιώξεις της Επιχείρησης

1.5.1 Εισαγωγή

Έχοντας αναπτύξει τις μορφές, τις λειτουργίες και το περιβάλλον της επιχείρησης, απαραίτητο είναι να εξετάσουμε και τις επιδιώξεις της, που αποτελούν και το λόγο λειτουργίας της. Οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι τέσσερις: η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα.

1.5.2 Η Αποτελεσματικότητα

Με τον όρο αποτελεσματικότητα εννοούμε το βαθμό επίτευξης των στόχων. Πολύ συχνά ακούμε φράσεις, όπως «Πετύχαμε τους στόχους μας σε ικανοποιητικό βαθμό» ή ότι «οι στόχοι μας επιτεύχθηκαν κατά 90%». Τέτοιες διαπιστώσεις, που έχουν προκύψει από

μετρήσεις, βρίσκουμε πολύ συχνά στις ετήσιες εκθέσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Πώς όμως υπολογίζουμε την αποτελεσματικότητα στην πράξη; Συγκρίνουμε τα αποτελέσματα που πετύχαμε σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιδιώκουμε. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που θέτει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων για το επόμενο έτος κατά 10%, και τελικά πετυχαίνει μία αύξηση κατά 8%, είναι αποτελεσματική κατά 80%. Εκτός από ποσοστά, μπορούμε να χρησιμοποιούμε και απόλυτες τιμές. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση θέσει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων κατά 1.000 μονάδες και πετύχει μία αύξηση κατά 700 μονάδες, ο βαθμός αποτελεσματικότητας της είναι 70%. Πιο απλά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο τύπος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το βαθμό αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης είναι ο λόγος των επιτευχθέντων μονάδων δια των επιδιωκόμενων.

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{Επιτευχθείσες μονάδες}}{\text{Επιδιωκόμενες μονάδες}} \quad (1.6.1)$$

1.5.3 Η Αποδοτικότητα

Ένα άλλο μέγεθος συναφές με την αποτελεσματικότητα είναι η αποδοτικότητα. Η αποδοτικότητα εκφράζει τις θυσίες (το κόστος), που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Η αποδοτικότητα μετρείται συνήθως με δείκτες. Στον αριθμητή τοποθετείται το αποτέλεσμα (εκροή) που πραγματοποιήθηκε, ενώ στον παρονομαστή το κόστος ή οι θυσίες (εισροή) που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου αποτελέσματος.

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{Αποτέλεσμα (Εκροές π.χ. 1.000 τελικά προϊόντα)}}{\text{Πραγματοποιηθέν Κόστος (Εισροές π.χ. κεφάλαια)}} \quad (1.6.2)$$

Η έννοια της αποδοτικότητας στην Ελλάδα έχει ταυτιστεί με την έννοια της οικονομικής αποδοτικότητας. **Οικονομική Αποδοτικότητα** είναι ο λόγος του οικονομικού αποτελέσματος (κέρδος ή ζημία) στο τέλος της χρήσης (έτος, εξάμηνο, μήνας, εβδομάδα) προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε.

$$\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρό κέρδος ή Ζημία}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}} \quad (1.6.3)$$

1.5.4 Η Παραγωγικότητα

Η αποδοτικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα. Ο μαθηματικός τύπος που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας είναι ίδιος με εκείνον της αποδοτικότητας. Η μόνη διαφορά είναι ότι με την αποδοτικότητα μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη, ενώ με την παραγωγικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων σε σχέση με τον αριθμό εργατών ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Πιο συγκεκριμένα, όταν μετράμε τον αριθμό των μονάδων των τελικών προϊόντων που παράχθηκαν προς τον αριθμό των εργαζομένων ή τον αριθμό των ωρών που απασχολήθηκαν (εργατοώρες) κάνουμε λόγο για την παραγωγικότητα της εργασίας.

$$\text{Παραγωγικότητα Εργασίας} = \frac{\text{Τελικά προϊόντα (π.χ. 5.000 μονάδες)}}{\text{Αριθμός εργατών (π.χ. 50) ή εργατοωρών (π.χ. 50 \times 8 = 400)}} \quad (1.6.4)$$

Για παράδειγμα, αν τα τελικά προϊόντα στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας είναι 5.000 μονάδες, για τις οποίες εργάστηκαν 50 εργάτες, τότε η παραγωγικότητα είναι: $5.000:50=100$. Αν την επόμενη ημέρα παραχθούν 5.100 μονάδες, η παραγωγικότητα θα είναι $5.100:50=102$, παρουσιάζοντας μία αύξηση κατά 2%.

Εκτός από την παραγωγικότητα της εργασίας, μπορούμε να υπολογίζουμε την παραγωγικότητα και των άλλων συντελεστών παραγωγής, όπως είναι οι μηχανές, οι πρώτες ύλες και οι χρηματικοί πόροι. Ο γενικός τύπος της παραγωγικότητας, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιοδήποτε συντελεστή παραγωγής, δίνεται από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Τελικά προϊόντα ή Υπηρεσίες}}{\text{Παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν}} \quad (1.6.35)$$

Πολλές φορές τίθεται το ερώτημα σχετικά με το πώς μπορούμε να μετρήσουμε την παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών. Αρκεί να δώσουμε ένα απλό παράδειγμα για να αποδείξουμε ότι τα πάντα είναι δυνατόν να μετρηθούν και να υπολογισθούν. Για παράδειγμα, η παραγωγικότητα ενός νοσοκομείου που εφημερεύει είναι ο λόγος των έκτακτων περιστατικών προς τον αριθμό των ιατρών που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αντίστοιχα, η παραγωγικότητα των τηλεφωνητών του ΟΤΕ είναι ο λόγος των τηλεφωνικών κλήσεων που απαντήθηκαν προς τον αριθμό των τηλεφωνητών ή τον αριθμό των τηλεφώνων που χρησιμοποιήθηκαν (παραγωγικότητα μηχανών).

Εκείνο που αξίζει να υπογραμμίσουμε είναι ότι η υψηλή παραγωγικότητα δεν συμβαδίζει αναγκαστικά με την αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που έχει πετύχει τον επιθυμητό βαθμό παραγωγικότητας, παράγοντας 1.000 προϊόντα/ημέρα δεν είναι σίγουρο ότι μπορεί να πουλήσει στην αγορά τις μονάδες αυτές.

Τέλος, η παραγωγικότητα αποτελεί ένα σημαντικό μέγεθος σύγκρισης μεταξύ των χωρών. Πολλές φορές γίνεται λόγος για την παραγωγικότητα της Ελλάδας σε σχέση με τη μέση παραγωγικότητα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή την παραγωγικότητα των χωρών του Νότου ή της λεκάνης της Μεσογείου.

1.5.5 Η Ανταγωνιστικότητα

Εκτός από τα τρία αυτά μεγέθη, τα οποία μία επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί, υπάρχει και μία τέταρτη επιδίωξη που είναι η ανταγωνιστικότητα. **Ανταγωνιστικότητα** σημαίνει να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα και όχι των ανταγωνιστών. Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να παράγουμε με χαμηλό κόστος, να διαθέτουμε τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές και να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Γίνεται κατανοητό, ότι η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα. Αν μία επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι μειώνει το κόστος των προϊόντων της και ότι μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Ακόμη με υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τους εργάτες που δεν απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία, εφαρμόζοντας ποιοτικούς ελέγχους, προκειμένου να εξασφαλίσει καλύτερη ποιότητα για τα προϊόντα της.

Μερικές φορές, μερικά προϊόντα φαίνονται καλύτερα από κάποια άλλα, παρά το γεγονός ότι η σύστασή τους είναι η ίδια, γιατί προβάλλονται ιδιαίτερα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή παρουσιάζουν μικρές διαφοροποιήσεις ως προς τη συσκευασία ή τον τρόπο κατανάλωσής τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο διαφορετικός τρόπος ανοίγματος της συσκευασίας του

νωπού γάλακτος των διαφόρων γαλακτοκομικών εταιριών.

Τα Κύρια Σημεία

1. Οι βασικές επιδιώξεις πια επιχείρησης είναι τέσσερις: η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα.
2. **Αποτελεσματικότητα** είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων. Πιο απλά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο λόγος των επιτευχθέντων μονάδων δια των επιδιωκόμενων.
3. Η **αποδοτικότητα** εκφράζει τις θυσίες (το κόστος), που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Η αποδοτικότητα μετρείται συνήθως με δείκτες. Στον αριθμητή τοποθετείται το αποτέλεσμα (εκροή) που πραγματοποιήθηκε, ενώ στον παρονομαστή το κόστος ή οι θυσίες (εισροή) που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου αποτελέσματος.
4. Η έννοια της αποδοτικότητας στην Ελλάδα έχει ταυτιστεί με την έννοια της οικονομικής αποδοτικότητας. **Οικονομική Αποδοτικότητα** είναι ο λόγος του οικονομικού αποτελέσματος (κέρδος ή ζημία) στο τέλος της χρήσης (έτος, εξάμηνο, μήνας, εβδομάδα) προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε.

- 5. Η αποδοτικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα. Ο μαθηματικός τύπος που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας είναι ίδιος με εκείνον της αποδοτικότητας. Η μόνη διαφορά είναι ότι με την αποδοτικότητα μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη, ενώ με την παραγωγικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων σε σχέση με τον αριθμό εργατών ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό.**
- 6. Ανταγωνιστικότητα σημαίνει να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα και όχι των ανταγωνιστών. Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να παράγουμε με χαμηλό κόστος, να διαθέτουμε τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές και να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές**

Λέξεις - Κλειδιά

- Αποτελεσματικότητα
- Αποδοτικότητα και Οικονομική Αποδοτικότητα
- Παραγωγικότητα
- Ανταγωνιστικότητα

Ερωτήσεις - Ασκήσεις - Μελέτες

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας;
2. Γιατί η αποδοτικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα;
3. Πώς μπορεί να υπολογιστεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων των παρακάτω επιχειρήσεων και οργανισμών;
 - Τηλεφωνήτριες του ΟΤΕ
 - Νοσοκόμοι κρατικού νοσοκομείου που εφημερεύει
 - Ταμειολογιστής σε τράπεζα
 - Υπάλληλος έκδοσης εισιτηρίων της Ολυμπιακής Αεροπορίας
 - Γαζώτρια βιοτεχνίας
 - Καθηγήτρια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
 - Οδηγός λεωφορείου αστικών συγκοινωνιών
4. Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στις παρακάτω φράσεις (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.
 - α) Η παραγωγικότητα υπολογίζεται όπως η αποδοτικότητα. Σ Λ
 - β) Αποτελεσματικότητα είναι ο λόγος των εκροών προς τις εισροές. Σ Λ
 - γ) Ανταγωνιστικότητα είναι η σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Σ Λ

Ασκήσεις - Μελέτες

- α. Μια επιχείρηση απασχολεί 100 εργάτες για να παράγει τα προϊόντα της, των οποίων η τιμή πώλησης ανά μονάδα είναι 15 Ευρώ και το μοναδιαίο κόστος 12 Ευρώ. Το ύψος των κεφαλαίων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση ανέρχονται στα 1.500.000 Ευρώ. Κατά το έτος 2006 παράχθηκαν 50.000 μονάδες προϊόντος, παρά το γεγονός ότι προβλεπόταν η παραγωγή 60.000 μονάδων. Ζητείται να υπολογίσετε την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- β. Μελέτησε τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση που εσύ επιλέγεις θα γίνει ανταγωνιστικότερη,
- γ. Μελέτησε πώς η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

Οργάνωση και Διοίκηση

Σκοπός του Κεφαλαίου

Ο σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιάσει όλο τον σύγχρονο τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση:

- να ορίζετε την έννοια της οργάνωσης και να αναγνωρίζετε βασικούς τύπους οργανώσεων.
- να ορίζετε την έννοια της διοίκησης και να διακρίνετε τη διοίκηση ως τέχνη, ως επιστήμη και ως επάγγελμα.
- να περιγράφετε τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη.
- να εξηγείτε τις βασικές αρχές του management και να περιγράφετε τις βασικές λειτουργίες του.

- **να εξηγείτε τη σημασία του Marketing, της Διοίκησης Πωλήσεων, της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης, της Διοίκησης Παραγωγής, της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων και τη Διοίκηση- Διαχείριση των Πληροφοριών στην ανάπτυξη της σύγχρονης επιχείρησης.**



2.1 Έννοια της Οργάνωσης

2.1.1 Εισαγωγή

Πολλές ερμηνείες έχουν διατυπωθεί κατά το παρελθόν για τον προσδιορισμό της έννοιας «οργάνωση». Τις περισσότερες φορές ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα χαρακτηριστικό ή μια ιδιότητα την οποία διαθέτει ένας οργανισμός (π.χ. νοσοκομείο, εκπαιδευτικό ίδρυμα), μια επιχείρηση (π.χ. κατάστημα εμπορίας τροφίμων, ξενοδοχείο) ή και άλλη δραστηριότητα (π.χ. πολιτιστικός σύλλογος, αθλητικό σωματείο). Για παράδειγμα, πολλές φορές αναφέρονται οι εκφράσεις «αυτή η τράπεζα έχει καλή οργάνωση», «αυτή η επιχείρηση δεν έχει οργάνωση», «η πολιτιστική εκδήλωση να οργανωθεί σωστά», «η εξυπηρέτηση σ' αυτό το ξενοδοχείο είναι κακή, γιατί δεν υπάρχει καμία οργάνωση».

Ο όρος «οργάνωση» χρησιμοποιείται σήμερα με δύο διαφορετικές σημασίες. Με την πρώτη, ο όρος αναφέρεται στους «οργανισμούς», δηλαδή τις ενώσεις ή τους σχηματισμούς που οι άνθρωποι δημιουργούν, προκειμένου να αναπτύξουν δραστηριότητες και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Παραδείγματα είναι οι επιχειρήσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί, τα αθλητικά σωματεία, τα κόμματα, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, τα σχολεία, η εκκλησία, κ.τ.λ.

Με την δεύτερη σημασία του, ο όρος αναφέρεται συνήθως στην οργανωτική δράση. Ως οργάνωση θα μπορούσε δηλαδή να οριστεί, μια διακριτή κοινωνική οντότητα ή σύνολο ανθρώπων, οι οποίοι με συγκεκριμένες διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Έτσι, π.χ. ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος (manager) σε μια οργάνωση έχει διάφορα καθήκοντα, μεταξύ των οποίων εντάσσεται και το καθήκον να οργανώνει τις οργανώσεις (π.χ. τις επιχειρήσεις), τις λειτουργίες τους και τις διαδικασίες με τις οποίες θα επιτύχουν τους σκοπούς που έχουν θέσει, σύμφωνα με το σχεδιασμό. Σύμφωνα με την πρώτη διάκριση, η οργάνωση αναφέρεται:

- Στη δομή του οργανισμού και εξετάζει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτόν και μετατρέπουν το άθροισμα των μερών σε συνολικό αποτέλεσμα, δηλαδή σε «ολότητα». Εξετάζει δη-

λαδή τον τρόπο διάρθρωσης του οργανισμού, τα μέρη που τον αποτελούν και τον τρόπο που αυτά συνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ένας βιολογικός οργανισμός αποτελείται από μέρη, συνδεδεμένα οργανικά μεταξύ τους, ώστε να αποτελούν μια ολότητα. Μια μηχανή (π.χ. αυτοκίνητο) είναι επίσης μια ολότητα, η οποία αποτελείται από μέρη, τα οποία όμως συνδέονται μεταξύ τους με φυσικές, λειτουργικές ή χρονικές σχέσεις. Μια μουσική συναυλία αποτελεί μια ολοκληρωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, που αποτελείται από επιμέρους ενέργειες ή δράσεις, μεταξύ των οποίων υπάρχουν συγκεκριμένες σχέσεις. Τέλος, ένα σπίτι αποτελείται από ένα άθροισμα μερών (πάτωμα, οροφή, τοίχους, δωμάτια, πόρτες κ.λ.π.), τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με συγκεκριμένες σχέσεις. Αυτές αποτελούν τη διάρθρωση ή τη δομή του και εξασφαλίζουν τη λειτουργικότητα του.

- **Στα συστήματα του οργανισμού που εξετάζουν το στοιχείο της αλληλουχίας ή της διαδοχής των ενεργειών και λειτουργιών, καθώς και τον τόπο εκτέλεσης αυτών, προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος του οργανισμού. Πρόκειται, δηλαδή, για τις διαδικασίες που ακολουθούνται, ώστε να υλοποιηθούν εργασίες ή δραστηριότητες από άτομα ή ομάδες. Για παράδειγμα, η εγγραφή ενός**

συνδρομητή σε μια εταιρία παροχής υπηρεσιών οδικής βοήθειας, γίνεται με συγκεκριμένες προδιαγεγραμμένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει τόσο ο πελάτης όσο και ο υπεύθυνος της εταιρίας.

Σύμφωνα με τη δεύτερη διάκριση η οργάνωση αναφέρεται σε ορισμένα βασικά στοιχεία που την συνιστούν. Αυτά είναι:

- **Οι άνθρωποι** οι οποίοι την αποτελούν. Αυτοί αλληλεπιδρούν (αναπτύσσουν σχέσεις) μεταξύ τους και, παίζοντας ρόλους, αναπτύσσουν δραστηριότητες, οι οποίες οδηγούν στην υλοποίηση έργων ή στην επίτευξη αποτελεσμάτων και τελικά στην ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.
- **Οι στόχοι** τους οποίους έχει θέσει. Η οργάνωση δημιουργείται από στόχους και ικανοποιεί στόχους (ατομικούς ή ομαδικούς), σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, καθώς επίσης και τις ανάγκες των ατόμων ή των ομάδων που την αποτελούν. Η ικανοποίηση (άμεση ή έμμεση) των αναγκών του ατόμου, μέσω της οργάνωσης, αποτελεί το λόγο της εκούσιας συμμετοχής του σε αυτή.
- **Ο καταμερισμός της εργασίας και τα συστήματα** τα οποία εφαρμόζονται. Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων τους. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, από τα οποία προκύπτουν ρόλοι που τα άτομα-μέλη

αναλαμβάνουν να εκτελέσουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα. Από τον επιτυχή καταμερισμό των αρμοδιοτήτων στα άτομα και την κατάλληλη συνεργασία μεταξύ τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία των επιδιώξεων της οργάνωσης.

- **Τα όρια** σύμφωνα με τα οποία διακρίνεται, μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Κάθε οργάνωση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, ανθρώπους, κ.τ.λ., που την ξεχωρίζουν από τις άλλες οργανώσεις και από το περιβάλλον της γενικότερα. Αποτελεί δηλαδή μια ξεχωριστή «οντότητα», η οποία βεβαίως δέχεται πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις από το περιβάλλον.
- **Τη χρονική διάρκεια**, που δραστηριοποιείται. Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και «στιγμιαίο» κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι αποτελούν οργανώσεις οι επιχειρήσεις, τα υπουργεία, τα αθλητικά σωματεία, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, η εκκλησία, ο στρατός, τα κόμματα, τα πανεπιστήμια, κ.ά. Αντίθετα, φιλόμουσοι που παρακολουθούν μια συναυλία που δίδεται από γνωστούς καλλιτέχνες, οι οποίοι τυχαία βρίσκονται σε κάποιο μεγάλο χώρο, παρά το γεγονός ότι είναι σύνολα ατόμων με κοινούς σκοπούς

(να ακούσουν τα αγαπημένα τους τραγούδια, να απολαύσουν θέαμα, κ.τ.λ.), δεν αποτελούν οργάνωση, γιατί δεν υπάρχουν ούτε ουσιαστικές δομές, σχέσεις και σχέδια, ούτε έχουν διάρκεια στο χρόνο.

2.1.2 Λόγοι δημιουργίας Οργανώσεων

Η οργάνωση είναι μια έννοια παλιά, γνωστή σε όλες τις κοινωνίες και ίσως μπορούσε να λεχθεί ότι υπήρχε πριν από τον άνθρωπο. Αυτό αναφέρεται διότι η ύλη και η ζωή γενικότερα στη γη αποτελούνται από οργανωμένα σύνολα, των οποίων οι βασικές μονάδες, δηλαδή τα «συστατικά» τους(π.χ. κύτταρα) χαρακτηρίζονται από τις μεταξύ τους σχέσεις, τις σχέσεις τους με το περιβάλλον, τη γέννηση, την ανάπτυξη, την ωρίμανση και τέλος το θάνατό τους. Βασικός στόχος των οργανώσεων αυτών ήταν και είναι η επιβίωση του είδους.

Οι οργανώσεις βεβαίως σήμερα δημιουργούνται και υπάρχουν για να πετυχαίνουν σκοπούς και στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι πολλές φορές μειώνουν την ατομική ελευθερία, όσων τουλάχιστον συμμετέχουν σε αυτές. Αυτό βεβαίως θα μπορούσε να οδηγήσει και στο προβληματισμό γιατί κάθε άνθρωπος στα πλαίσια μιας ευρύτερης κοινωνίας δεν ικανοποιεί μόνος, ή το πολύ στα πλαίσια της οικογένειάς, τις ανάγκες του. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα οδηγεί στην αναζήτηση των λόγων δημιουργίας των

οργανώσεων, οι βασικότεροι από τους οποίους αναλύονται στη συνέχεια.

2.1.2.α. Καταμερισμός της εργασίας - Εξειδίκευση

Στην σημερινή εποχή οι πληροφορίες και οι γνώσεις εξελίσσονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Ένας άνθρωπος, όσο ευφυής και εργατικός και αν είναι, δεν είναι σε θέση να παρακολουθήσει ούτε όλα τα θέματα, αλλά ούτε και όλες τις πλευρές ενός θέματος. Από την άλλη πλευρά, στα πλαίσια του ανταγωνισμού θα πρέπει ό,τι κάνει, να το κάνει γρήγορα και σωστά. Είναι απαραίτητο επομένως να προσανατολισθεί σε μια δραστηριότητα, να είναι δηλαδή ο ειδικός, ο «εξειδικευμένος» στο χώρο του. Η ένωση των ανθρώπων σε οργανώσεις επιτρέπει τη διαίρεση του έργου και την εξειδίκευση. Ένας άνθρωπος π.χ. δεν μπορεί να κατασκευάσει μόνος το αυτοκίνητό του. Είναι πολύ δύσκολο σε ένα «λογικό» χρονικό διάστημα κάθε άνθρωπος να αποκτήσει γνώση και δεξιότητες, για να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου. Έτσι, η διαίρεση του έργου της κατασκευής του αυτοκινήτου σε πολλές επιμέρους εργασίες επιτρέπει την εξειδίκευση και, κατά συνέπεια, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της εργασίας του ανθρώπου. Αυτό συμβαίνει γιατί με την εξειδίκευση ο άνθρωπος επαναλαμβάνει περισσότερες φορές την ίδια δουλειά, γεγονός που του επιτρέπει να αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία και τελικά να βελτιώνει τις δεξιότητές του.

Ακόμη και στην περίπτωση που υποθέσουμε ότι κάποια στιγμή ένας άνθρωπος θα είναι σε θέση να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου, θα υπάρξει ο προβληματισμός σε πόσο χρόνο θα ολοκληρώσει την κατασκευή. Η εκτίμηση είναι ότι θα χρειασθεί πολύ περισσότερο από αυτόν που χρειάζεται, αν εργάζονταν ταυτόχρονα δέκα ή περισσότεροι άνθρωποι. Η ένωση, επομένως, των ανθρώπων σε ομάδα και ταυτόχρονα η διαίρεση του έργου επιτρέπει την αποτελεσματικότερη χρήση του χρόνου.

2.1.2.β. Μη Διαίρεση των Συντελεστών Παραγωγής

Οι συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι εμπλέκονται στη παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, είναι αλληλοεξαρτώμενοι και αλληλοσυμπληρούμενοι. Αυτό σημαίνει ότι για την παραγωγή π.χ. ενός αγροτικού προϊόντος εμπλέκονται οι συντελεστές φύση (το κατάλληλο χωράφι), επενδυμένο κεφάλαιο (τα κατάλληλα γεωργικά μηχανήματα και παρελκόμενα) και εργασία, οι οποίοι με τον κατάλληλο συνδυασμό και με την κατάλληλη οργάνωση επιδιώκεται να επιτύχουν το καλύτερο αποτέλεσμα. Αν αφαιρεθεί κάποιος συντελεστής ή/και διαφοροποιηθεί η κατάλληλη αναλογία των συντελεστών, προσθέτοντας ή αφαιρώντας κάποια ποσότητα από κάποιον, αμέσως μπαίνει σε κίνδυνο και η επιτυχία της εκμετάλλευσης. Το κόστος κατασκευής ενός αυτοκινήτου, θα είναι πολύ μεγαλύτερο αν κατα-

σκευάζεται από έναν άνθρωπο, παρά από μια βιομηχανία, η οποία διαθέτει μηχανήματα με μεγάλες δυνατότητες εκτέλεσης εργασιών και μαζικής παραγωγής. Προφανώς αντίστοιχα μηχανήματα δεν είναι δυνατό να διαθέτει ένας άνθρωπος. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η περίπτωση ενός καθηγητή. Έστω ότι ένας καθηγητής μπορεί ταυτόχρονα να παραδίδει μάθημα σε δέκα μαθητές. Ο κάθε μαθητής δεν μπορεί να έχει απαίτηση με το ίδιο κόστος να κάνει μόνος του μάθημα, γιατί τότε ο καθηγητής θα έπρεπε να διαιρεθεί σε «δέκα κομμάτια», πράγμα αδύνατο.

Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη οργανώσεων εξηγείται σε αρκετές περιπτώσεις και από την αδυναμία να διαιρεθούν οι συντελεστές παραγωγής (π.χ. επενδυμένα κεφάλαια στην τεχνολογία, η εργασία).

2.1.2.γ. Οικονομίες Κλίμακας

Η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής στις οργανώσεις επιτυγχάνεται, λόγω της επίτευξης «οικονομιών κλίμακας». Εφαρμόζοντας οικονομίες κλίμακας, η παραγωγή μεγάλης ποσότητας προϊόντων ή υπηρεσιών επιτρέπει την εξοικονόμηση πόρων. Η τιμή διάθεσης επομένως του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην κατανάλωση είναι μικρότερη. Για παράδειγμα, σε μια πολυκατοικία που υπάρχουν 50 διαμερίσματα και διαθέτει θυρωρό με ημερομίσθιο 10.000 δρχ, το κόστος για κάθε νοικοκυριό

είναι 200 δρχ. την ημέρα. Σε μια αντίστοιχη όμως πολυκατοικία η οποία θα είχε 100 διαμερίσματα, το κόστος του θυρωρού για κάθε νοικοκυριό θα ήταν μόνο 100 δρχ. την ημέρα.

2.1.2.δ. Συνέργια- Συνένωση Δυνάμεων

Με την οργάνωση επιτυγχάνεται συνένωση «δυνάμεων» πολλών ανθρώπων, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία συνέργιας. Με τη συνέργια, η ολότητα (το τελικό αποτέλεσμα του συνόλου) είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της. Για παράδειγμα, αν σε μια μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση με πολλούς εργαζόμενους, προσπαθεί ο καθένας από μόνος του να επηρεάσει την οικονομική της πολιτική, μάλλον δεν πρόκειται να το πετύχει. Αντίθετα, όταν όλοι αυτοί οι εργαζόμενοι ενωθούν σε μια συνδικαλιστική οργάνωση, η δύναμη επιρροής θα είναι πολύ σημαντική.

2.1.2.ε. Ικανοποίηση Αναγκών

Είναι γεγονός και αναφέρεται σε άλλο σημείο του βιβλίου ότι οι άνθρωποι έχουν πολλές ανάγκες, οι οποίες βεβαίως διαβαθμίζονται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια. Έτσι, εκτός από τις βασικές βιολογικές ανάγκες (όπως π.χ. ανάγκη για τροφή, ένδυση), έχουν και αρκετές μη υλικές ανάγκες, όπως την ανάγκη να αισθάνονται ασφαλείς, κοινωνικές ανάγκες (π.χ. ανάγκη για

φιλία.), εγωιστικές ανάγκες (π.χ. ανάγκη για αναγνώριση, επιτυχία, κύρος, εκτίμηση, σεβασμό), καθώς και ανάγκες ολοκλήρωσης. Πολλές από αυτές τις ανάγκες ικανοποιούνται ουσιαστικά μόνο με τη συμμετοχή του ατόμου σε κοινωνικές οργανώσεις, όπως π.χ. η συμμετοχή σε ένα πολιτιστικό σύλλογο.

2.1.2.στ. Κόστος Συναλλαγής

Για την πραγματοποίηση ενός έργου στις περισσότερες περιπτώσεις απαιτείται η προσαρμογή και η συνεργασία των δραστηριοτήτων διάφορων ατόμων, καθώς και ο κατάλληλος συντονισμός. Για παράδειγμα, θα μπορούσε κάθε Νομαρχία της χώρας να διαθέτει Κέντρο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης καλύπτοντας τις ανάγκες της σε εξειδικευμένα στελέχη. Για θέματα που αφορούν όλους τους νομούς της χώρας θα υπάρχει συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών Νομαρχιακών Κέντρων. Αυτό δημιουργεί κόστος, το οποίο προκύπτει από το χρόνο, τις προσπάθειες, τις πληροφορίες, τις συζητήσεις, την επικοινωνία, τις διαπραγματεύσεις, τις συμφωνίες ή τις συμβάσεις για το συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών Νομαρχιακών Κέντρων. Το κόστος αυτό, που αναφέρεται ως «κόστος συναλλαγών», λογικά πρέπει να είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο κόστος συνεργασίας και συντονισμού των Κέντρων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης των διάφορων νομών, που ανήκουν όλα

στην ίδια οργάνωση και ανήκουν σε ένα ενιαίο Οργανισμό Επαγγελματικής Κατάρτισης.

Συνοψίζοντας λοιπόν, μπορεί να αναφερθεί ότι όλοι οι λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων έχουν έναν κοινό στόχο. Στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου, δηλαδή στην ικανοποίησή τους με τις μικρότερες, κατά το δυνατόν, «θυσίες». Αυτό ασφαλώς αποτελεί λογική επιδίωξη κάθε ανθρώπου.

2.1.3 Τύποι Οργανώσεων

Υπάρχουν αρκετά κριτήρια με τα οποία θα μπορούσαν να διαμορφωθούν οι διάφοροι τύποι των οργανώσεων. Όμως, στην παρούσα φάση είναι αρκετό να επισημανθούν μόνο οι κατηγορίες οργανώσεων με κριτήριο το σκοπό τους. Διακρίνονται λοιπόν σε:

Παραγωγικές οργανώσεις ή μονάδες. Είναι οι οργανώσεις εκείνες, οι οποίες συνδυάζουν και αξιοποιούν κατάλληλα τους συντελεστές της παραγωγής και παράγουν συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Παραδείγματα τέτοιων οργανώσεων είναι τα Εκπαιδευτικά και διάφορα Κοινωφελή Ιδρύματα, αλλά και οι Επιχειρήσεις. Οι οργανώσεις αυτές δημιουργούν αξία, αφού, με την αξιοποίηση των συντελεστών της παραγωγής, παράγουν αγαθά μέσω των οποίων ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες.

Οργανώσεις Δημόσιας Διοίκησης. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν όλοι οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν ως σκοπό τη διαμόρφωση και εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία ενός κράτους (π.χ. Δικαιοσύνη, Αστυνομία, Στρατός κ.τ.λ.), καθώς και τη διαμόρφωση και εφαρμογή των κρατικών πολιτικών (υγείας, παιδείας, οικονομίας, κ.τ.λ.). Παραδείγματα τέτοιων οργανισμών είναι τα Υπουργεία, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι εξειδικευμένοι Δημόσιοι Οργανισμοί.

Πολιτικές-Συνδικαλιστικές Οργανώσεις. Οι οργανώσεις αυτές έχουν ως σκοπό την προώθηση και την υποστήριξη των συμφερόντων και των ιδεών των μελών τους. Παράδειγμα αποτελεί ένα σωματείο εργαζόμενων, μια πολιτική νεολαία κ.τ.λ.

Άλλες οργανώσεις. Τέλος, υπάρχει ένας αριθμός Οργανώσεων με διαφορετικούς σκοπούς απ' τις προηγούμενες, όπως πολιτιστικές οργανώσεις, σύλλογοι φιλάθλων, αθλητικοί όμιλοι.

Μια άλλη διάκριση των οργανώσεων, είναι εκείνη που αναφέρεται σε:

- «εμπορευματικές», δηλαδή οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ως εμπορεύματα, έναντι μιας τιμής (π.χ. ένα κατάστημα εμπορίας τροφίμων), και
- «μη εμπορευματικές», δηλαδή οι επιχειρήσεις που δεν προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες με

το μηχανισμό ανταλλαγής της αγοράς- (π.χ. Φιλανθρωπικός Σύλλογος, Δημόσιο Σχολείο).

Τα Κύρια Σημεία

1. Ο όρος «οργάνωση» χρησιμοποιείται σήμερα με δύο διαφορετικές σημασίες. Με την πρώτη, ο όρος αναφέρεται στους «οργανισμούς», δηλαδή τις ενώσεις ή τους σχηματισμούς που οι άνθρωποι δημιουργούν. Με την δεύτερη σημασία του, ο όρος αναφέρεται συνήθως στην οργανωτική δράση.
2. Σύμφωνα με την πρώτη διάκριση, η οργάνωση αναφέρεται: α) στη δομή του οργανισμού και εξετάζει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτόν και μετατρέπουν το άθροισμα των μερών σε συνολικό αποτέλεσμα και β) στα συστήματα του οργανισμού που εξετάζουν το στοιχείο της αλληλουχίας ή της διαδοχής των ενεργειών και λειτουργιών, καθώς και τον τρόπο εκτέλεσης αυτών, προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος του οργανισμού.
3. Σύμφωνα με τη δεύτερη διάκριση η οργάνωση αναφέρεται σε ορισμένα βασικά στοιχεία που την συνιστούν. Αυτά είναι: οι άνθρωποι οι

οποίοι την αποτελούν, οι στόχοι τους οποίους έχει θέσει, ο καταμερισμός της εργασίας και τα συστήματα τα οποία εφαρμόζονται, τα όρια σύμφωνα με τα οποία διακρίνεται, μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται και τη χρονική διάρκεια, που δραστηριοποιείται.

4. Οι οργανώσεις σήμερα δημιουργούνται και υπάρχουν για να πετυχαίνουν σκοπούς και στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.
5. Είναι απαραίτητο ο εργαζόμενος να είναι ειδικός, δηλαδή «εξειδικευμένος» στο χώρο του. Η ένωση των ανθρώπων σε οργανώσεις επιτρέπει τη διαίρεση του έργου και την εξειδίκευση.
6. Οι συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι εμπλέκονται στη παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, είναι αλληλοεξαρτώμενοι και αλληλοσυμπληρούμενοι.
7. Η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής στις οργανώσεις επιτυγχάνεται, λόγω της επίτευξης «οικονομιών κλίμακας». Όταν εφαρμόζονται οικονομίες κλίμακας, η παραγωγή μεγάλης ποσότητας προϊόντων ή υπηρεσιών επιτρέπει την εξοικονόμηση πόρων.
8. Με την οργάνωση επιτυγχάνεται συνένωση

«δυνάμεων» πολλών ανθρώπων, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία συνεργίας. Με τη συνέργια, η ολότητα (το τελικό αποτέλεσμα του συνόλου) είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της.

9. Όλοι οι λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων έχουν έναν κοινό στόχο. Στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου, δηλαδή στην ικανοποίησή τους με τις μικρότερες, κατά το δυνατόν, «θυσίες».
10. Οι οργανώσεις διακρίνονται σε: α) **Παραγωγικές οργανώσεις ή μονάδες.** Είναι οι οργανώσεις εκείνες, οι οποίες συνδυάζουν και αξιοποιούν κατάλληλα τους συντελεστές της παραγωγής και παράγουν συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, β) **Οργανώσεις Δημόσιας Διοίκησης.** Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν όλοι οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν ως σκοπό τη διαμόρφωση και εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία ενός κράτους, καθώς και τη διαμόρφωση και εφαρμογή των κρατικών πολιτικών, γ) **Πολιτικές-Συνδικαλιστικές Οργανώσεις.** Οι οργανώσεις αυτές έχουν ως σκοπό την προώθηση και την υποστήριξη των συμφερόντων και

των ιδεών των μελών τους. δ) **Άλλες οργανώσεις.** Υπάρχει ένας αριθμός Οργανώσεων με διαφορετικούς σκοπούς απ' τις προηγούμενες, όπως πολιτιστικές οργανώσεις, σύλλογοι φιλάθλων, αθλητικοί όμιλοι.

11. Μια άλλη διάκριση των οργανώσεων, είναι σε: α) «**εμπορευματικές**», δηλαδή οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ως εμπορεύματα, έναντι μιας τιμής, και β) «**μη εμπορευματικές**», δηλαδή οι επιχειρήσεις που δεν προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες με το μηχανισμό ανταλλαγής της αγοράς.

Λέξεις - Κλειδιά

- Οργάνωση
- Εξειδίκευση
- Οικονομίες κλίμακας
- Συνέργια- Συνένωση Δυνάμεων
- Κόστος Συναλλαγής
- Παραγωγικές Οργανώσεις
- Οργανώσεις Δημόσιας Διοίκησης
- Πολιτικές- Συνδικαλιστικές Οργανώσεις

Ερωτήσεις - Ασκήσεις Ερωτήσεις

Ερωτήσεις

1. Τι σημαίνει «οργάνωση»;
2. Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και στιγμιαίο κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο. Σχολιάστε.
3. Τι επιτυγχάνεται στις οργανώσεις με τις οικονομίες κλίμακες;
4. Γιατί η διαίρεση - εξειδίκευση εργασίας συμβάλλει

στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ανθρωπίνης εργασίας;

5. Ποιο κόστος αποκαλείται «κόστος συναλλαγής»; Αναφέρατε παραδείγματα.
6. Ποιες ομοιότητες και ποιες διαφορές μπορούν να εντοπισθούν μεταξύ των παραγωγικών οργανώσεων και των οργανώσεων Δημόσιας Διοίκησης;

Ασκήσεις

1. Έστω ότι, σε ένα σχολείο με 100 μαθητές, πραγματοποιείται συντήρηση των εγκαταστάσεων κάθε μήνα και ότι το κόστος ανέρχεται σε 500 Ευρώ. Αν οι μαθητές αυξηθούν σε 120, ποιο είναι το κόστος που θα αντιστοιχεί σε κάθε μαθητή και ποια θα είναι η μείωση του κόστους αυτού σε σχέση με πριν;
2. Δώστε ένα παράδειγμα οργανώσεων με βασικό το κριτήριο το σκοπό τους.



2.2 Η Έννοια της Διοίκησης

2.2.1 Εισαγωγή

Από την εποχή που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίζουν ομάδες για να επιτύχουν στόχους, τους οποίους δεν μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα, εμφανίστηκε επιτακτική η ανάγκη της διοίκησης, ώστε να εξασφαλισθεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών. Ο όρος «Διοίκηση» συναντάται στην Ελληνική γλώσσα από την αρχαιότητα και σημαίνει την επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος για το σπίτι του αρχικά και στη συνέχεια, πιο γενικά, για τις υποθέσεις της πόλης («Επειδάνδε τι περί της πόλεως διοικήσεως δέη βουλευσασθαι», Πλάτωνος, Πρωταγόρας, 319). Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται με αναφορές που υπάρχουν τόσο σε αιγυπτιακούς παπύρους του 1300 π.Χ., όσο και σε αντίστοιχες της αρχαίας Κίνας. Στην αρχαία Ελλάδα, αν και δεν υπάρχουν σαφείς αναφορές

και πληροφορίες σχετικά με την εφαρμοζόμενη διοίκηση, στην Αθηναϊκή Δημοκρατία η ύπαρξη συμβουλίων, λαϊκών δικαστηρίων και συμβουλίου στρατηγών, υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας. Ο Σωκράτης αναφέρει τη Διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.

Με την πάροδο των χρόνων οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κυριάρχησαν στην κοινωνική και οικονομική ζωή. Σήμερα αποτελεί αντικείμενο έρευνας και μελέτης η κατάλληλη οργάνωση και η αποτελεσματική διοίκησή τους.

Ως Διοίκηση ορίζεται ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο.

Το αντικείμενο της επιστήμης της Διοίκησης είναι οι οργανισμοί (κερδοσκοπικοί, κοινωφελείς, διάφορα ιδρύματα κ.α.). Ο οποιοσδήποτε οργανισμός, π.χ. το σχολείο, αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων, που συνθέτουν μια ομάδα, η οποία υποστηρίζεται από κτήρια, μηχανήματα, χρηματικούς πόρους κ.τ.λ. και επιδιώκει συγκεκριμένους σκοπούς, όπως μόρφωση,

κοινωνικές δραστηριότητες. Η διοίκηση του σχολείου, καταβάλλει συστηματική προσπάθεια διαχειριζόμενη κατάλληλα τους πόρους που διαθέτει (ανθρώπους, χρήματα, μηχανήματα κ.τ.λ.), ώστε η ομάδα να παραμένει λειτουργική και να προσεγγίζει την επίτευξη των στόχων.

Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον.

Έτσι, αυτός που «ηγείται» σε ένα κατάστημα, σε ένα σχολείο, σε μια στρατιωτική μονάδα, σε ένα τμήμα μέσα σ' ένα οργανισμό, κατά την άσκηση των καθηκόντων του, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις πολύμορφες επιδράσεις που επηρεάζουν την εργασία του. Αυτές μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ή το εξωτερικό. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής marketing μιας επιχείρησης, κατά την άσκηση των καθηκόντων του θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του παράγοντες:

- εσωτερικούς, όπως η καταλληλότητα στελεχών και ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού, οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και
- εξωτερικούς, όπως η οικονομική κατάσταση της αγοράς, η παραγωγική δυνατότητα των ανταγωνιστών, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει.

2.2.2 Η επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων

Η κοινωνία βασίζεται σήμερα πλέον, σε μεγάλο ποσοστό, σε ομαδικές προσπάθειες και καθώς οι οργανωμένες ομάδες έχουν μεγαλώσει, η ύπαρξη ικανών διοικητικών στελεχών έχει γίνει απαραίτητη. Έτσι, δημιουργήθηκε ο επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, ο οποίος ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την ερμηνεία των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης, με τις επί μέρους λειτουργίες της, καθώς και με τις σχέσεις τους με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Τα επί μέρους επιστημονικά πεδία στα οποία αναφέρεται η Διοίκηση των επιχειρήσεων είναι:

- Η Οργάνωση και Διοίκηση (Management)
- Το Marketing και η Διοίκηση Πωλήσεων
- Η Διοίκηση Παραγωγής
- Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Λογιστική
- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- Η Διαχείριση Πληροφοριών

Η Διοίκηση των Επιχειρήσεων, ως μια οικονομική επιστήμη, εμφανίζει ισχυρούς δεσμούς με τις υπόλοιπες οικονομικές επιστήμες. Η εξέλιξη και η ανάπτυξή της πραγματοποιήθηκε παράλληλα με την αντίστοιχη των άλλων οικονομικών επιστημών. Είναι απαραίτητο π.χ. το στέλεχος μιας επιχείρησης να έχει γνώσεις του

τρόπου και των τεχνικών ανάλυσης βασικών οικονομικών μεγεθών που αναφέρονται στην επιχείρηση, στην προσπάθειά του να αναλύσει επιτυχώς οικονομικά δεδομένα και να πάρει βασικές οικονομικές αποφάσεις, όπως ο καθορισμός της τιμής διάθεσης ενός προϊόντος, η αύξηση του μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης κτλ. Αντίστοιχα, γνώσεις του τρόπου και των τεχνικών ανάλυσης βασικών οικονομικών μεγεθών που αναφέρονται στο κράτος επιβάλλεται να έχουν τα στελέχη που δραστηριοποιούνται στην έρευνα της οικονομίας μιας χώρας και πρέπει να κάνουν εκτιμήσεις σχετικά με την εξέλιξη και τις προοπτικές της.

Εκτός από τις άλλες οικονομικές επιστήμες, η Διοίκηση των επιχειρήσεων έχει άμεση σχέση με τα Μαθηματικά, τη Στατιστική, τη Νομική, την Πληροφορική, την Επιχειρησιακή Έρευνα και τις Επιστήμες Συμπεριφοράς, κυρίως με την Κοινωνιολογία και την Ψυχολογία.

2.2.3 Η Διοίκηση ως τέχνη, ως επιστήμη και ως επάγγελμα

2.2.3.α. Η διοίκηση ως τέχνη και ως επιστήμη

Ως προς το περιεχόμενο και τη φύση της διοίκησης υπάρχει μια γενικότερη αποδοχή του γεγονότος ότι η διοίκηση:

- Είναι μια εφαρμοσμένη επιστήμη, με θεωρητικές βάσεις. Παράλληλα η διοίκηση ανθρώπων απαιτεί την

ύπαρξη κάποιου «ταλέντου» από εκείνον που διοικεί, τον «ηγέτη». Αυτό, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση είναι συγχρόνως τέχνη και επιστήμη.

- Είναι ένα φαινόμενο καθολικό και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη της οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας. Αυτό συμβαίνει ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη μορφή και τους στόχους του οργανισμού. Η διοίκηση, επομένως, ασκείται στα εργοστάσια, στις τράπεζες, στα καταστήματα λιανικής πώλησης, στις στρατιωτικές οργανώσεις, στις εκκλησίες, στα πανεπιστήμια και στα νοσοκομεία.
- Περιλαμβάνει λειτουργίες, που διαφέρουν ανάλογα με τη φύση της εργασίας, το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται ο διοικών, τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού κ.τ.λ. Έτσι, π.χ., θέματα που αναφέρονται στον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων εξετάζονται από τα στελέχη που βρίσκονται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού, ενώ θέματα που αναφέρονται στον έλεγχο των αποτελεσμάτων, από στελέχη που βρίσκονται σε κατώτερα κλιμάκια.

Σύμφωνα με αυτά, η διοίκηση είναι δυνατόν να είναι τέχνη και επιστήμη, αποβλέπει δε στη σωστή, συστηματική και προσοδοφόρα χρησιμοποίηση των πόρων. Είναι τέχνη, όταν δραστηριοποιείται στην εκτέλεση ενός έργου και επιστήμη, όταν ερευνά ζητήματα και γενικότερα, όταν ασχολείται με μετρήσιμα στοιχεία, γεγονότα και αριθμούς.

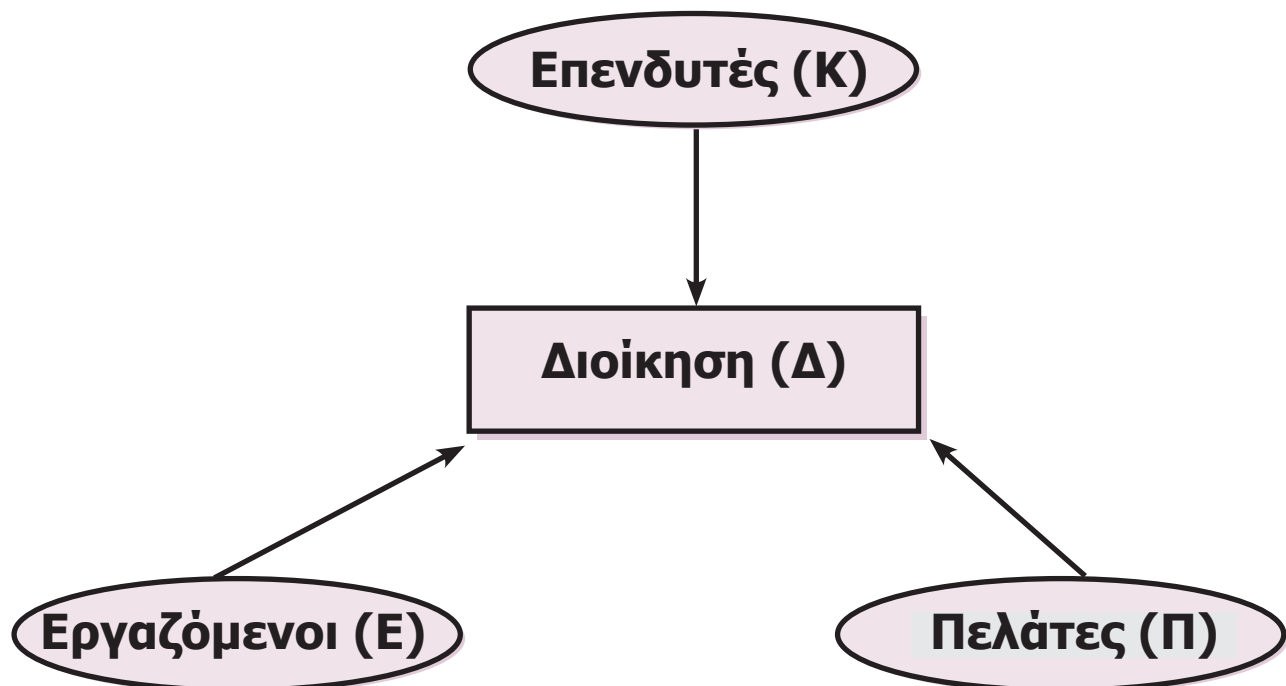
2.2.3.β. Η διοίκηση ως επάγγελμα

Οι σύγχρονες απαιτήσεις για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού που υπάρχει, αλλά και εξειδικευμένων γνώσεων που απαιτούνται, επέβαλαν την αλλαγή στο πρόσωπο του «ηγέτη» της επιχείρησης. Έτσι, ενώ μέχρι πρόσφατα ο ιδιοκτήτης διαμόρφωνε τις τελικές αποφάσεις και «διοικούσε» την επιχείρηση, σήμερα αδυνατεί να το κάνει. Αυτό, διότι οι γνώσεις εξελίσσονται ταχύτατα, το περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει, τα οικονομικά σύνορα των κρατών καταργούνται και αυτός δεν έχει την απαραίτητη γνώση και το χρόνο να ασχολείται ταυτόχρονα ως επιχειρηματίας και διοικητικό στέλεχος. Η ύπαρξη επομένως διοικητικών στελεχών, τα οποία θα είναι «επαγγελματίες» και δεν θα έχουν σχέση με τον επιχειρηματία, κρίθηκε απόλυτα απαραίτητη. Τα στελέχη αυτά εξελίσσονται ιεραρχικά, διαθέτουν επαρκείς επιστημονικές γνώσεις και εμπειρίες και διαφέρουν από το στέλεχος που κληρονομικά θα καταλάμβανε μια αντίστοιχη θέση. Η επαγγελματική διοίκηση των επιχειρήσεων αναπτύσσεται πλέον σύμφωνα με μια σειρά από εξωτερικούς, θεσμικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς παράγοντες, αλλά και από παράγοντες που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών, όπως ο χαρακτήρας, τα ιδανικά, η ευφυΐα. Τα διοικητικά αυτά στελέχη (Δ) προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε τρεις κύριες ομάδες εμπλεκομένων (Σχ. 2.2.1):

- τους εργαζόμενους (Ε)

- ΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ (ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΟΥΣ, ΜΕΤΟΧΟΥΣ ΚΤΛ) (Κ) ΚΑΙ
- ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ (Π)

Ευθύνη των διοικητικών στελεχών είναι να λειτουργήσουν και ως «συνδεδετικός κρίκος» μεταξύ αυτών των εμπλεκόμενων στην επιχειρηματική δραστηριότητα και με τη συμβολή τους να διασφαλισθεί διαχρονικά η επιτυχής συνεργασία τους. Αυτό θα επιτρέψει τη μεγιστοποίηση του οφέλους για την επιχείρηση.



Σχήμα 2.2.1 Ο ρόλος των Διοικητικών Στελεχών

Τα Κύρια Σημεία

1. Ο όρος «Διοίκηση» συναντάται στην Ελληνική γλώσσα από την αρχαιότητα και σημαίνει την επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος για το σπίτι του αρχικά και στη συνέχεια, πιο γενικά, για τις υποθέσεις της πόλης.
2. Ως Διοίκηση ορίζεται ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο.
3. Το αντικείμενο της επιστήμης της Διοίκησης είναι οι οργανισμοί (κερδοσκοπικοί, κοινωνικοί, διάφορα ιδρύματα κ.α.).
4. Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον.
5. Ο επιστημονικός κλάδος της **Διοίκησης των Επιχειρήσεων** ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την ερμηνεία των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης, με τις επί μέρους λειτουργίες της, καθώς και με τις

σχέσεις τους με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται.

6. Εκτός από τις άλλες οικονομικές επιστήμες, η Διοίκηση των επιχειρήσεων έχει άμεση σχέση με τα Μαθηματικά, τη Στατιστική, τη Νομική, την Πληροφορική, την Επιχειρησιακή Έρευνα και τις Επιστήμες Συμπεριφοράς, κυρίως με την Κοινωνιολογία και την Ψυχολογία.
7. Η Διοίκηση είναι μια εφαρμοσμένη επιστήμη, με θεωρητικές βάσεις. Παράλληλα, η διοίκηση ανθρώπων απαιτεί την ύπαρξη κάποιου «ταλέντου» από εκείνον που διοικεί. Επίσης, είναι ένα φαινόμενο καθολικό και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας.
8. Η επαγγελματική διοίκηση των επιχειρήσεων αναπτύσσεται πλέον σύμφωνα με μια σειρά από εξωτερικούς, θεσμικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς παράγοντες, αλλά και από παράγοντες που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών, όπως ο χαρακτήρας, τα ιδανικά, η ευφυΐα.
9. Τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε τρεις κύριες ομάδες εμπλεκόμενων
α) τους εργαζόμενους β) τους επενδυτές (κεφαλαιούχους, μετόχους κτλ) και γ) τους πελάτες.

Λέξεις - Κλειδιά

- Διοίκηση
- Διοίκηση των Επιχειρήσεων
- Διοικητικά στελέχη

Ερωτήσεις

1. Τι σημαίνει ο όρος «διοίκηση» στην Ελληνική Γλώσσα κατά την αρχαιότητα;
2. Τι ονομάζεται «διοίκηση» σήμερα;
3. Να βάλετε σε κύκλο τη σωστή απάντηση.
Βασικά στοιχεία του σύγχρονου ορισμού της διοίκησης είναι:
 - α. Η ιεράρχηση των επιλογών της επιχείρησης,
 - β. Η επιλογή της άριστης λύσης στα προβλήματα της επιχείρησης,
 - γ. Η επιδίωξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, μέσω της συλλογικής προσπάθειας.
4. Η διοίκηση είναι τέχνη ή επιστήμη; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.
5. Η διοίκηση είναι φαινόμενο καθολικό και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας. Σχολιάστε.
6. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ).
Η διοίκηση περιλαμβάνει λειτουργίες οι οποίες δεν είναι πάντοτε ίδιες, αλλά διαφέρουν ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται ο διοικών.

Σ Λ



2.3 Οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων διοικητικών στελεχών

Τα διοικητικά στελέχη, για να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανάπτυξη, πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και τις απαραίτητες ικανότητες. Τα χαρακτηριστικά, επίσης, της προσωπικότητας του στελέχους συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους. Οι γνώσεις επιτρέπουν στο στέλεχος να ξέρει τι πρέπει να κάνει σε κάθε περίπτωση, ενώ οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του να μπορεί να το κάνει. Ο συνδυασμός επομένως όλων αυτών των στοιχείων, προσδίδουν στο στέλεχος την απαραίτητη «Διοικητική Προσωπικότητα», δηλαδή το χαρακτηριστικό τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του.

2.3.1 Γνώσεις

Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να συνδυάζει ένα σύνολο γνώσεων. Ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται, προσδιορίζεται και η αναλογία των γνώσεων αυτών. Έτσι, στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα περισσότερο γενικές.

Ειδικότερα, ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει γνώσεις που αφορούν θέματα διοίκησης, ειδικά θέματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του στην επιχείρηση, καθώς και θέματα που σχετίζονται με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης. Έτσι, π.χ. ένα στέλεχος που εργάζεται στο λογιστήριο θα πρέπει να γνωρίζει:

- α. Βασικές αρχές διοίκησης,
- β. Πολύ καλά τα θέματα που αφορούν το λογιστήριο, και
- γ. Πώς συνδέεται η θέση ευθύνης του με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να γνωρίζει ορισμένα πράγματα από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.



2.3.2 Ικανότητες

Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες. Ο ΚΑΤΖ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων:

- **Διανοητικές.** Αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί. Τέτοιες ικανότητες είναι η λήψη αποφάσεων, η ανάπτυξη καινοτομιών, η ανάπτυξη οργανωτικών δομών κ.α.
- **Ανθρώπινες.** Αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία. Τέτοιες ικανότητες είναι η προφορική και η γραπτή επικοινωνία, η διαχείριση κρίσεων στην ομάδα

(συγκρούσεις, διαφωνίες), η ηγεσία και η παρακίνηση, κ.α.

- **Τεχνικές.** Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες. Τέτοιες ικανότητες είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η διαχείριση του χρόνου, η χρήση τεχνικών προγραμματισμού, κ.α.

2.3.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους είναι το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η πρωτοβουλία, οι φιλοδοξίες, η αυτοπεποίθηση, η εντιμότητα, η ψυχραιμία κ.α.

Τα Κύρια Σημεία

1. Τα διοικητικά στελέχη, για να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανάπτυξη, πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και τις απαραίτητες ικανότητες.
2. Τα χαρακτηριστικά, επίσης, της προσωπικότητας του στελέχους συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.
3. Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να συνδυάζει

ένα σύνολο γνώσεων. Ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται, προσδιορίζεται και η αναλογία των γνώσεων αυτών.

4. Στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα περισσότερο γενικές.
5. Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες. Ο KATZ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων: α) **διανοητικές**. Αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί β) **ανθρώπινες**. Αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία, γ) **Τεχνικές**. Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες.

Λέξεις - Κλειδιά

- Γενικές, ειδικές και διοικητικές γνώσεις
- Διανοητικές, ανθρώπινες και τεχνικές ικανότητες

Ερωτήσεις - Ασκήσεις

Ερωτήσεις Σύντομης Απάντησης

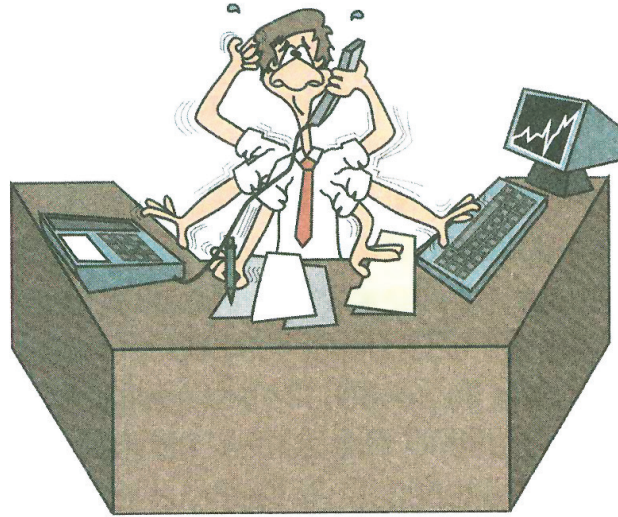
1. Ποιος είναι ο ρόλος των διοικητικών στελεχών στην επιχείρηση;
2. Τι προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του στελέχους κατά την άσκηση της διοίκησης;
3. Στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο ειδικές γνώσεις στα στελέχη, ενώ στα ανώτερα περισσότερο γενικές. Σχολιάστε.
4. Ποιες βασικές κατηγορίες ικανοτήτων πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος, ώστε να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση;
5. Ποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους;

Ερωτήσεις κρίσεως

1. Αναφέρατε ποιες συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, καθώς και ποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά

προσωπικότητας, πρέπει να διαθέτει, κατά τη γνώμη σας, ένα στέλεχος επιχείρησης.

2. Αναφέρατε ποιες συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, καθώς και ποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, πρέπει να διαθέτει, κατά τη γνώμη σας, ένας διευθυντής marketing μιας ασφαλιστικής επιχείρησης.
3. Νομίζετε, ότι συμβάλλει περισσότερο η προσωπικότητα ή οι γνώσεις στην επαγγελματική εξέλιξη στελεχών επιχειρήσεων. Αναφέρατε παραδείγματα.



2.4 Οργάνωση και Διοίκηση (Management)

2.4.1 Εισαγωγή

Έχει αναφερθεί ότι αν ερωτηθούν πενήντα άνθρωποι τι εννοούν με τη λέξη διοίκηση ή management θα ληφθούν πολλές διαφορετικές απαντήσεις. Οι απαντήσεις αυτές θα εξαρτηθούν από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ερωτηθέντων. Ένας λιανοπωλητής π.χ. που έχει λίγες εξουσίες θα έχει μια πιο απλή ιδέα για το management από εκείνη που έχει ο διευθυντής μιας πολυεθνικής επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους.

Αν και κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί που οριοθετούν την έννοια του management, ο πλέον αντιπροσωπευτικός, ο οποίος συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας, είναι ο παρακάτω.

Management είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου, που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους

2.4.2 Ιστορική εξέλιξη του management

Αν και το management ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Διαχρονικά αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις και προβληματισμοί που συνέβαλλαν στην εξέλιξη της οργανωτικής σκέψης. Από τους πλέον βασικούς επιστήμονες και ερευνητές που συνέβαλλαν αποφασιστικά σε αυτή την εξέλιξη ήταν οι:

Fraderick Taylor (Φρεντερικ Τέϊλορ, 1856-1915). Υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν, σε επαρκές επίπεδο, όλες τους τις παραγωγικές δυνατότητες. Η κατάλληλη αξιοποίησή τους θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερα κέρδη αλλά και υψηλότερους μισθούς. Παράλληλα, πίστευε ότι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να συμβάλει σε αυτή την αύξηση της παραγωγικότητας,

περιορίζοντας τη σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας. Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να αναπτύξουν τη συνεργασία τους μέσα σε κλίμα αμοιβαίας κατανόησης, να εστιάζουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση των κερδών και να μη θεωρούν ότι το σημαντικότερο θέμα ήταν η διανομή των κερδών.

Henri Fayol (Ενρί Φειόλ, 1841-1925). Γάλλος μηχανικός, θεωρείται ως ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης» και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του Management, έδωσε πολύ μεγάλη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται λειτουργίες. Αυτές είναι η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις εργασίες διεύθυνσης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα, με μικρές παραλλαγές, σημαντικό τμήμα της θεωρίας του management.

Max Weber (Μαξ Βέμπερ, 1864-1920). Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ικανοποιεί τις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Ο Henry Gantt (Χένρυ Γκαντ), συνεργάτης του Taylor. Εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής προσωπικού και ανάπτυξης συστημάτων κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.

Το 1920, εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό management μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως

εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί του ήταν οι **Elton Mayo** (Έλτον Μάγιο) και **F. Roethlisberger** (Ρετλίσμπεργκερ). Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε μια ομάδα εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένοιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση, βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από την βελτίωση ή την χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική κ.τ.λ) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο και από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κ.τ.λ.

2.4.3 Οι λειτουργίες της Οργάνωσης & Διοίκησης

Η διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, έχει ορισθεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης. Οι λειτουργίες αυτές, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μία επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή που βρίσκεται έξω από τον οργανισμό. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Οι λειτουργίες αυτές συνδέονται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση.

Ετσι, π.χ., σε ένα κατάστημα, το στέλεχος πρώτης γραμμής σχεδιάζει το πρόγραμμα, οργανώνει τους πόρους και μοιράζει τις θέσεις εργασίας στο προσωπικό, διευθύνει (ενεργοποιεί) τη διαδικασία δίνοντας εντολές και οδηγίες και τέλος ελέγχει τα αποτελέσματα. Αντίστοιχα, σε ένα σχολείο, το αρμόδιο στέλεχος σχεδιάζει το πρόγραμμα λειτουργίας, οργανώνει τους πόρους που διαθέτει, κατανέμει αρμοδιότητες, διευθύνει την όλη διαδικασία και τέλος ελέγχει το αποτέλεσμα.

Το ίδιο συμβαίνει και σε άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης περιγράφονται με λεπτομέρεια στο τρίτο κεφάλαιο του βιβλίου.

Τα Κύρια Σημεία

- 1. Management** είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου, που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.
- 2.** Αν και το management ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας.
- 3.** Ο **Fraderick Taylor (Φρεντερικ Τέϊλορ, 1856-1915)** υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν, σε επαρκές επίπεδο, όλες τους τις παραγωγικές δυνατότητες. Η κατάλληλη αξιοποίησή τους θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερα κέρδη αλλά και υψηλότερους μισθούς.
- 4.** Ο **Henri Fayol (Ενρί Φειϊόλ, 1841-1925)**, Γάλλος μηχανικός, θεωρείται ως ο πατέρας της «θεωρίας

της Διοίκησης» και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του Management, έδωσε πολύ μεγάλη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.

5. Ο **Max Weber (Μαξ Βέμπερ, 1864-1920)**, ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους.
6. Ο **Henry Gantt (Χένρυ Γκαντ)**, τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.
7. Το 1920, εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό management μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως εξαρτήματα μηχανής. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί του ήταν οι **Elton Mayo (Έλτον Μάγιο)** και **F. Roethlisberger (Ρετλισμπέργκερ)**. Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του

- management και των οργανώσεων αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο και από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κ.τ.λ.
8. Η διοίκηση είναι διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: του προγραμματισμού ή σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης.
 9. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού.

Λέξεις - Κλειδιά

- Management
- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση
- Στελέχωση
- Έλεγχος

Ερωτήσεις - Ασκήσεις

1. Πώς ορίζεται το management;
2. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ)
Αν και το management ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, η συστηματική μελέτη για την οργάνωση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων ξεκίνησε από τις αρχές του αιώνα μας. Σ Λ
3. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Ο πρώτος που συστηματικά εφάρμοσε το management στην παραγωγική διαδικασία ήταν:
 - α. Ο Σωκράτης
 - β. Ο Fraderick Taylor
 - γ. Ο Henry Fayol
 - δ. Ο Max Weber
4. Ο Η. Fayol έδωσε μεγάλη έμφαση ως προς τις αρχές του management στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Σχολιάστε.
5. Ποια θεωρία αναφέρεται ως κίνημα «ανθρωπίνων σχέσεων»; Ποιοι είναι οι κυριότεροι εκπρόσωποί της;
6. Αναφέρατε δύο παραδείγματα εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης των Επιχειρήσεων από τις καθημερινές δραστηριότητες των ανθρώπων.
7. Αναφέρατε και περιγράψτε σύντομα τις λειτουργίες του management που εκτιμάτε ότι γίνονται στο σχολείο σας.

- 8. Ποιες από τις λειτουργίες του management μπορούν να ασκηθούν, ώστε να πραγματοποιηθεί με επιτυχία μια πολιτιστική εκδήλωση στο σχολείο σας.**
- 9. Νομίζετε, ότι στις μέρες μας ισχύει η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, όπως περιγράφεται από τους E. Mayo και F. Roethlisberger. Αιτιολογήστε την άποψή σας.**



2.5 Μάρκετινγκ (Marketing)

2.5.1 Εισαγωγή

Η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του Marketing από τις επιχειρήσεις άρχισε από τα μέσα της δεκαετίας του 1940, με κύρια έμφαση στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. Στα επόμενα χρόνια εδραιώθηκε ως αυτοτελής επιχειρησιακή λειτουργία και ως αυτοτελής κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Σήμερα, κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να διατεθεί χωρίς τη συμβολή του marketing. Η συμβολή αυτή μπορεί να κυμαίνεται από την πλέον απλή και ελάχιστα δαπανηρή, μέχρι την πλέον συστηματική, οργανωμένη με τα σύγχρονα μέσα προβολής και διαφήμισης και ιδιαίτερα δαπανηρή. Έχει προσδιορισθεί, για παράδειγμα, ότι το κόστος από τις δραστηριότητες του marketing επιβαρύνει κατά 50% περίπου την τιμή πώλησης των προϊόντων που κυκλοφορούν.

Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά όλων των ανθρώπων. Έτσι, ο τρόπος με τον οποίο τα καταστήματα εκθέτουν τα προϊόντα τους, η συσκευασία με την οποία προσφέρονται τα περισσότερα προϊόντα στη κατανάλωση, τα μηνύματα με τα οποία καθημερινά ενημερώνεται το κοινό από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, είναι τεχνικές που υποδεικνύονται από το marketing. Επίσης, τα ρούχα που θα φορέσει κάποιος για να πάει σε μια κοινωνική εκδήλωση, ο τρόπος που θα συμπεριφέρεται «υποδεικνύεται» από το marketing και εφαρμόζεται, τις περισσότερες φορές, συνειδητά ή υποσυνείδητα.

Υπάρχει, επίσης μια ευρύτερη αντίληψη ως προς την εφαρμογή της έννοιας του Μάρκετινγκ όχι μόνο στις επιχειρήσεις, αλλά και σε άλλους οργανισμούς ή κοινωνικές ομάδες που διαθέτουν κάποιο προϊόν (υλικό ή πνευματικό) ή υπηρεσία. Είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις εκφράσεις και τις διαστάσεις της σύγχρονης ζωής. Δεν υπάρχει άτομο, κοινωνική ομάδα ή οργανισμός που να μην έχει σχέση με το marketing και να μην επηρεάζεται από αυτό.

2.5.2 Έννοια και περιεχόμενο του Marketing

Η αντίληψη που επικρατεί για το marketing είναι ότι σ' αυτό περιλαμβάνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες, ώστε να φθάσουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Συνδέει δηλαδή την παραγωγή με την κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Τη σημερινή

εποχή το marketing έχει και πρόσθετη αποστολή. Εκτός από την ικανοποίηση των γνωστών αναγκών των καταναλωτών, θα πρέπει να προβλέπει και μελλοντικές ανάγκες. Σχεδιάζει τα νέα αυτά προϊόντα, συνεργάζεται για τη παραγωγή τους και τα υποστηρίζει κατά την πορεία τους στην αγορά.

Ως όρος χρησιμοποιείται από οργανισμούς, επιχειρήσεις αλλά και ιδρύματα για να υποδηλώσει τις δραστηριότητες εκείνες, οι οποίες έχουν σχέση με:

- Τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και την συμπεριφορά, τις εξελισσόμενες ανάγκες, τα κίνητρα και τις αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτή.
- Το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων, την κατάλληλη πολιτική προώθησης, τα αποτελεσματικότερα δίκτυα διανομής, τον προσδιορισμό των τιμών διάθεσης των προϊόντων, τον καθορισμό των όρων πληρωμής κ.τ.λ.

Το marketing μπορεί να ορισθεί, ως το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν και στην δημιουργία των σχετικών προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επικερδείς πωλήσεις.

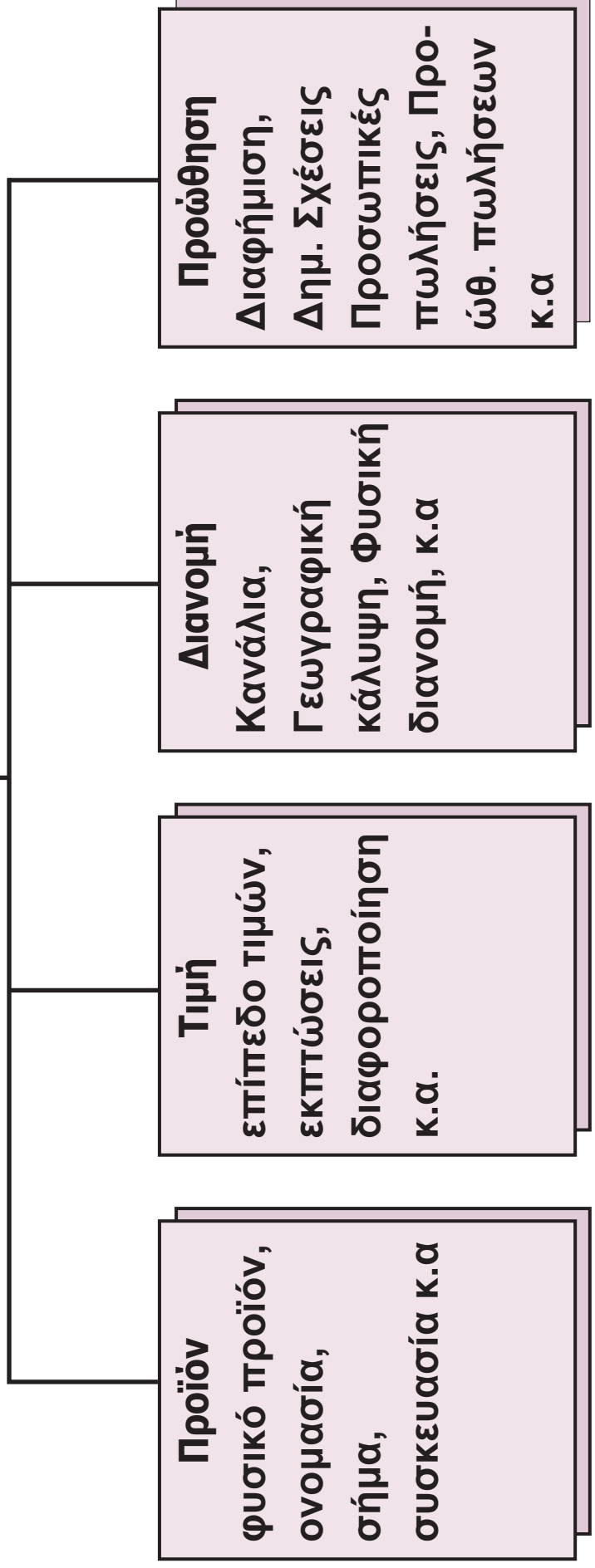
2.5.3 Το μίγμα marketing (marketing- mix)

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο της λειτουργίας του μάρκετινγκ εκφράζεται με το «μίγμα marketing» (marketing mix). Περιλαμβάνει το τι, πού, πότε, πόσο, πώς και γιατί θα κάνει το marketing.

Το μίγμα marketing είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του marketing που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών προς τους οποίους επιθυμεί να απευθυνθεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Οι μεταβλητές που συνιστούν το «μίγμα του marketing»(marketing mix) είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα «4P's», δηλαδή, το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση (Product, Price, Place, Promotion), τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μίγματα, όπως εμφανίζονται στο σχήμα 2.5.1

Μίγμα Μάρκετινγκ



Σχήμα 2.5.1
Το Μίγμα Marketing

2.5.3.α. Το προϊόν

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται έχοντας ως σκοπό αφενός μεν την πραγματοποίηση κέρδους, αφετέρου δε την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών των καταναλωτών ή των άλλων επιχειρήσεων. Οι σκοποί αυτοί επιτυγχάνονται με την προσφορά των προϊόντων που παράγουν (αγαθά ή υπηρεσίες). Ως προϊόν, εννοείται, όχι μόνο το φυσικό προϊόν αλλά και οι σχετικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως είναι η ονομασία και το σήμα του προϊόντος (brand name), η συσκευασία, τα διάφορα είδη του κλπ.

Προϊόν ή υπηρεσία είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, τα οποία με τη χρησιμότητά τους, παρέχουν ικανοποίηση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Έτσι, π.χ. όταν οι καταναλωτές αγοράζουν ένα αυτοκίνητο δεν εξετάζουν όλοι με την ίδια προσοχή τα ίδια χαρακτηριστικά. Ανάλογα με τον καταναλωτή δίδεται μεγαλύτερη σημασία στην τιμή, στην κατανάλωση, στην ύπαρξη ανταλλακτικών, στο χρόνο παράδοσης, στο χρώμα, στην άνεση, στην ασφάλεια, στην πολυτέλεια κ.α. Άλλοι, επίσης δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε «κοινωνικά» χαρακτηριστικά, όπως το οικογενειακό, το αθλητικό, το εντυπωσιακό κ.α.

Το προϊόν θα μπορούσε να ταυτιστεί με το σύνολο του μίγματος marketing μιας εταιρίας, διότι το κάθε ένα από τα 4-ρ συμβάλλει στην δημιουργία μιας «εικόνας προϊόντος» που αποκτούν οι καταναλωτές σχετικά με τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί ως η βασική πηγή εσόδων για την επιχείρηση, παράλληλα με την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

Επομένως το προϊόν, ως συστατικό στοιχείο του μίγματος marketing, περιλαμβάνει αποφάσεις και ενέργειες οι οποίες αποσκοπούν, αφενός μεν στην ικανοποίηση αναγκών μιας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών, αφετέρου δε στη δημιουργία συγκεκριμένου πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα των στελεχών να επιτύχουν τους παραπάνω στόχους. Η πολιτική δημιουργίας και ανάπτυξης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι κρίσιμη για τη λειτουργία του marketing και αποτελεί το βασικό σημείο αναφοράς ως προς την ανταγωνιστική θέση του προϊόντος στην αγορά ή και ακόμη της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι οι αποφάσεις για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών επηρεάζουν τις αντίστοιχες αποφάσεις που αφορούν την τιμολογική πολιτική, τα δίκτυα διανομής και την πολιτική προώθησης και ουσιαστικά συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εικόνας της επιχείρησης.

Τα προϊόντα ταξινομούνται, σύμφωνα με διάφορα κριτήρια, σε ορισμένες κατηγορίες. Έτσι, σύμφωνα με ένα είδος διάκρισης, τα προϊόντα ταξινομούνται ανάλογα με:

- Τη φύση του αγαθού, σε υλικά και άυλα αγαθά ή υπηρεσίες.
- Τον προορισμό τους, σε καταναλωτικά και βιομηχανικά αγαθά.
- Το βαθμό επεξεργασίας τους, σε ενδιάμεσα και τελικά αγαθά.
- Τον τρόπο κατανάλωσης, σε άμεσης κατανάλωσης, αν προορίζονται για τον τελικό καταναλωτή ικανοποιώντας κάποιες ανάγκες του (τρόφιμα), και έμμεσης κατανάλωσης, αν προορίζονται για την παραγωγή άλλων προϊόντων (μεταλλεύματα).
- Τον αριθμό των χρήσεων, σε διαρκή, καταναλωτά και υπηρεσίες.

Τα προϊόντα, όπως και οι ζωντανοί οργανισμοί, δεν συνεχίζουν να παράγονται αιώνια, αλλά έχουν μια «διάρκεια» ζωής. Από τη στιγμή που θα παραχθούν για πρώτη φορά μέχρι που θα σταματήσει η παραγωγή τους από την τελευταία επιχείρηση, παρεμβάλλεται ένα χρονικό διάστημα. Αυτό μπορεί να είναι μικρό ή μεγάλο και διαφέρει ανάλογα με το προϊόν. Όλα όμως τα προϊόντα διανύουν το κύκλο τους, ο οποίος χαρακτηρίζεται από ορισμένα στάδια. Αυτά είναι:

- Η εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Είναι η

πρώτη του εμφάνιση στους καταναλωτές, είναι άγνωστο με χαμηλές πωλήσεις, μεγάλα έξοδα και επομένως υψηλή τιμή. Πολλά προϊόντα δεν μπορούν να «αντέξουν» στην αγορά μέχρι να γίνουν γνωστά και να βελτιώσουν τη θέση τους και επομένως πεθαίνουν πρόωρα. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος που ξεκινά με την εισαγωγή, αναφέρεται σε νέο προϊόν, δηλαδή εκείνο που διαφέρει από παλαιότερα, έστω και σε λίγα σημεία. Τα πιο πολλά όμως νέα προϊόντα, που εμφανίζονται καθημερινά, είναι ουσιαστικά παραλλαγές παλαιότερων. Διαφοροποιούνται σε ορισμένα σημεία, όπως η συσκευασία (π.χ. απορρυπαντικά), η μόδα (π.χ. ρούχα, τσάντες, παπούτσια). Τα πραγματικά όμως νέα προϊόντα, όπως π.χ. φούρνος μικροκυμάτων, ψηφιακή φωτογραφική μηχανή, εμφανίζονται στην αγορά σπάνια.

- Η ανάπτυξη του προϊόντος ακολουθεί για εκείνα τα προϊόντα που επιβίωσαν στο σκληρό ανταγωνισμό και πλέον ήλθε η ώρα να ανταμειφθούν. Εμφανίζουν αυξανόμενες πωλήσεις και σημαντικά κέρδη.
- Η ωριμότητα και ο κορεσμός επέρχεται κάποια στιγμή στα προϊόντα και μάλιστα διατηρείται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, σε σχέση με τα άλλα στάδια. Οι πωλήσεις και τα κέρδη αρχίζουν να πέφτουν και το marketing προσπαθεί με ειδικές στρατηγικές, όπως π.χ. επανασχεδιασμός

των προϊόντων με διαφορετικό τύπο, να διατηρήσει το προϊόν στην αγορά.

- Η παρακμή είναι το τελευταίο στάδιο της ζωής του προϊόντος. Το προϊόν δεν πωλείται πλέον και οι επιχειρήσεις σταματούν την παραγωγή και τη διάθεσή του.

2.5.3.β. Η τιμή

Η τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. Απεικονίζει με πόσο ή με τι ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, εκφράζεται σε χρήματα και ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας. Ένα προϊόν προσφέρει στον καταναλωτή κάποια χρησιμότητα, ικανοποιώντας του κάποια ανάγκη. Οι τιμές, είναι ο μηχανισμός που επιτρέπει στον καταναλωτή να εκτιμήσει τη χρησιμότητα από την αγορά του προϊόντος, σε σχέση με τα άλλα που κυκλοφορούν. Σε κάθε περίπτωση από την ανταλλαγή επιδιώκεται η μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση. Η τιμή θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε το προϊόν να είναι ελκυστικό στην ομάδα των πελατών που απευθύνεται και να παρέχει ένα ικανοποιητικό αλλά νόμιμο κέρδος.

Οι στόχοι της τιμολόγησης συνδέονται στενά τόσο με τους αντίστοιχους στόχους των άλλων 3-ρ του μίγματος marketing, όσο και με τους στόχους των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι η τιμή είναι κοινό σημείο αναφοράς στο οποίο αναφέρονται όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης.

2.5.3.γ. Το δίκτυα (κανάλια) διανομής

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι απαραίτητο να φθάνουν στους καταναλωτές τη στιγμή και σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν, καθώς και στις απαραίτητες ποσότητες και ποιότητες. Επομένως, θεωρείται κρίσιμο στοιχείο για την επιχείρηση και για τον καταναλωτή να διατηρούνται στην αποθήκη αποθέματα σε ορισμένες ποσότητες. Η διανομή συνίσταται στην τοποθέτηση του προϊόντος εκεί όπου θα είναι διαθέσιμο αποτελεσματικά στους πελάτες. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες ώστε να μεταφερθεί το προϊόν από τον παραγωγό (π.χ. την βιομηχανία) στον τελικό καταναλωτή. Η διανομή και τα διάφορα κανάλια διανομής περιλαμβάνουν τη μεταφορά και την αλλαγή του ιδιοκτήτη, τα γραφεία, τα πρακτορεία και τους μεσάζοντες που διαχειρίζονται τη διανομή, καθώς και την αποθήκευση του προϊόντος. Η επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής μπορεί να επιβάλει ένα προϊόν στην αγορά ή να προκαλέσει την αποτυχία του.

Η διανομή του προϊόντος για κάθε επιχείρηση είναι το ίδιο σημαντική με τα υπόλοιπα τρία συστατικά του μίγματος marketing και αλληλοεπηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό.

2.5.3.δ. Η προώθηση

Η προώθηση του marketing, σύμφωνα με αρκετές εκτιμήσεις, είναι η πιο δυναμική μεταβλητή του marketing, γιατί φέρνει σε επαφή πωλητές και αγοραστές. Είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους με στόχο την διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας και καταναλωτικής συμπεριφοράς από τη πλευρά του καταναλωτή. Με τα εργαλεία που διαθέτει η προώθηση, ενημερώνει τους καταναλωτές για το σύνολο των χρησιμότητων του προσφερόμενου προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας. Εκείνοι ανάλογα με τις ανάγκες αποφασίζουν αν θα αγοράσουν αυτό ή κάποιο άλλο. Αν το προϊόν δεν τους ήταν γνωστό δεν θα μπορούσαν να το συγκρίνουν με άλλα, ανεξάρτητα με το πόσο καλό είναι και σε ποιο βαθμό ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Επομένως δεν θα ήταν «βιώσιμο» ως εμπορικό είδος και σύντομα θα το απέσυραν από την αγορά. Στο σημείο αυτό παρεμβαίνει η προώθηση, η οποία με τον ενημερωτικό χαρακτήρα της πληροφορεί τους καταναλωτές για:

- Την ύπαρξη και τις ιδιότητες ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, καθώς και τις ανάγκες που εξυπηρετεί.
- Την εταιρία που βγάζει το προϊόν και τους μεσάζοντες που το προωθούν.
- Την προσφορά της εταιρίας στη λύση προβλημάτων του καταναλωτή, το κύρος της, το ιστορικό

και τα επιτεύγματά της, τη δράση της στον κοινωνικό τομέα, κλπ.

Η προώθηση, ως ένα από τα 4-ρ του μίγματος marketing, δεν περιορίζεται μόνο στη διαφήμιση και τις πωλήσεις, όπως πολλοί πιστεύουν. Περιλαμβάνει ένα μίγμα προώθησης το οποίο αποτελείται από ένα συνδυασμό παραγόντων σε διάφορες ποσότητες, όπως διαφήμιση και προβολή, προσωπικές πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων, εκθέσεις, εκπτώσεις, προσφορές, δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις κ.α..

Η βασική αρχή της στρατηγικής της προώθησης, είναι ότι πρέπει να κατευθύνεται προς την επίτευξη σαφώς καθορισμένων στόχων και σκοπών, που μάλιστα μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν. Ως τέτοιοι στόχοι προώθησης, μπορεί να καθοριστούν η παροχή πληροφοριών, η αύξηση της ζήτησης, η διαφοροποίηση των προϊόντων, η σταθεροποίηση των πωλήσεων, κ.λ.π.

Όλες οι προσπάθειες προώθησης συγκλίνουν στην τελική αύξηση της ζήτησης για ένα προϊόν ή για μία υπηρεσία. Σ' αυτό, καθοριστικό ρόλο παίζει η προτίμηση των καταναλωτών σ' ένα προϊόν. Η προτίμηση αυτή μπορεί να αναφέρεται:

- στην καλύτερη ποιότητά του σε σχέση με τα άλλα παρόμοια που κυκλοφορούν στην αγορά.
- στην καλύτερη τιμή του.
- στη δυνατότητά του να ικανοποιεί ειδικές ανάγκες.

Το έργο, επομένως, της προώθησης είναι να πληροφορήσει τους καταναλωτές για την ύπαρξή του προϊόντος και να πείσει στη συνέχεια ότι αυτό είναι το καλύτερο σε σχέση με τα άλλα, λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών που διαθέτει. Για την επιτυχία αυτής της προσπάθειας, η προώθηση είναι σε θέση να επηρεάζει την πολιτική της εταιρίας σε ορισμένες αποφάσεις, όπως οι εκπτώσεις, οι ευκολίες πληρωμής, η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση. Για να προωθηθεί π.χ. η πώληση ενός τύπου αυτοκινήτου, η εταιρία προσφέρει τη δυνατότητα στους πελάτες να πληρώσουν τη πρώτη δόση για την αγορά του έπειτα από οκτώ μήνες και για ένα χρονικό διάστημα ενός έτους προσφέρεται δωρεάν service και ανταλλακτικά.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η πολιτική προώθησης δεν αναφέρεται μόνο σε επιχειρήσεις που έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Αντίστοιχη πολιτική μπορούν να αναπτύξουν και άλλοι οργανισμοί ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα με στόχο την ενημέρωση των ενδιαφερομένων ατόμων σε θέματα κοινωνικά, οικονομικά κ.α Το κράτος, επίσης μπορεί να εφαρμόσει μια αντίστοιχη πολιτική προώθησης, με την οποία θα ενημερώνονται οι πολίτες σε θέματα εθνικά, πολιτιστικά κ.α.

Τα Κύρια Σημεία

1. Η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του Marketing από τις επιχειρήσεις άρχισε από τα μέσα της δεκαετίας του 1940, με κύρια έμφαση στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων.
2. Σήμερα, κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να διατεθεί χωρίς τη συμβολή του marketing.
3. Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά όλων των ανθρώπων. Έτσι, ο τρόπος με τον οποίο τα καταστήματα εκθέτουν τα προϊόντα τους, η συσκευασία με την οποία προσφέρονται τα περισσότερα προϊόντα στη κατανάλωση, τα μηνύματα με τα οποία καθημερινά ενημερώνεται το κοινό από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, είναι τεχνικές που υποδεικνύονται από το marketing.
4. Δεν υπάρχει άτομο, κοινωνική ομάδα ή οργανισμός που να μην έχει σχέση με το marketing και να μην επηρεάζεται από αυτό.
5. Το marketing περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, ώστε να φθάσουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Συνδέει δηλαδή την παραγωγή με την κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Τη σημερινή δε

εποχή το marketing έχει και πρόσθετη αποστολή. Προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες.

6. Το **marketing** μπορεί να ορισθεί, ως το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν και στην δημιουργία των σχετικών προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επικερδείς πωλήσεις.
7. Το **μίγμα marketing** είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του marketing που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.
8. Οι μεταβλητές που συνιστούν το «μίγμα του marketing»(marketing mix) είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα «4P's», δηλαδή, το **προϊόν**, η **τιμή**, η **διανομή** και η **προώθηση**.
9. **Προϊόν** είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, τα οποία με τη χρησιμότητά τους, παρέχουν ικανοποίηση στις ανάγκες των καταναλωτών.
10. Η **τιμή** είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. Απεικονίζει με πόσο ή με τι ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, εκφράζεται σε χρήματα και ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας.

- 11.** Η **διανομή** συνίσταται στην τοποθέτηση του προϊόντος εκεί όπου θα είναι διαθέσιμο αποτελεσματικά στους πελάτες. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες ώστε να μεταφερθεί το προϊόν από τον παραγωγό (π.χ. την βιομηχανία) στον τελικό καταναλωτή.
- 12.** Η επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής μπορεί να επιβάλει ένα προϊόν στην αγορά ή να προκαλέσει την αποτυχία του.
- 13.** Η **προώθηση του marketing** είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ αγοραστή και πωλητή με στόχο την διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας και καταναλωτικής συμπεριφοράς από τη πλευρά του καταναλωτή.
- 14.** Η **προώθηση** δεν περιορίζεται μόνο στη διαφήμιση και τις πωλήσεις. Περιλαμβάνει ένα συνδυασμό παραγόντων, όπως διαφήμιση και προβολή, προσωπικές πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων, εκθέσεις, εκπτώσεις, προσφορές, δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις κ.α..
- 15.** Το **έργο της προώθησης** είναι να πληροφορήσει τους καταναλωτές για την ύπαρξή του προϊόντος και να πείσει στη συνέχεια ότι αυτό είναι το καλύτερο σε σχέση με τα άλλα, λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών που διαθέτει.

Λέξεις - Κλειδιά

- Marketing
- Μίγμα Marketing
- Προϊόν
- Τιμή
- Διανομή
- Δίκτυα διανομής
- Προώθηση

Ερωτήσεις - Ασκήσεις

Ερωτήσεις

1. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ).
 - α. Η υιοθέτηση της έννοιας του marketing άρχισε από τις επιχειρήσεις την δεκαετία του 1940, με κύρια έμφαση στη μεγιστοποίηση του κέρδους τους. Σ Λ
 - β. Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει στην συμπεριφορά όλων των ανθρώπων. Σ Λ
2. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.
Το marketing επιδρά στις εξής κοινωνικές και επαγγελματικές δραστηριότητες:

- α. Στον τρόπο που συμπληρώνεται το βιογραφικό σημείωμα και εμφανίζονται τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ενός ατόμου,
 - β. Στη διαδικασία εξέλιξης μιας συνέντευξης για πρόσληψη σε μια εργασία
 - γ. Στην επικοινωνία των ανθρώπων με φίλους, συναδέλφους κ.τ.λ.
 - δ. Σε όλα τα παραπάνω.
3. Ποιες δραστηριότητες υποδηλώνει ο όρος marketing, όταν χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις και οργανισμούς;
 4. Αναφέρατε τρία παραδείγματα, στα οποία το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων.
 5. Πώς ορίζεται το marketing;
 6. Τι περιλαμβάνει το μίγμα marketing;
 7. Ποια είναι η έννοια του προϊόντος στο marketing;
 8. Η «εικόνα προϊόντος» διαμορφώνεται από την συμβολή και των 4- ρ του μίγματος marketing. Σχολιάστε.
 9. Συμπληρώστε τα κενά που υπάρχουν στην πρόταση, με τις κατάλληλες λέξεις: υλικά, καταναλωτά, ενδιάμεσα, άυλα, διαρκή, έμμεσης κατανάλωσης, τελικά, βιομηχανικά, άμεσης κατανάλωσης, καταναλωτά.
 10. Τα προϊόντα ταξινομούνται, ανάλογα με:
 - α. Τη φύση του αγαθού, σε και

- β. τον προορισμό τους, σε και
 - γ. το βαθμό επεξεργασίας τους, σε και
 - δ. τον τρόπο κατανάλωσης, σε, αν προορίζονται για τον τελικό καταναλωτή ικανοποιώντας κάποιες ανάγκες του (τρόφιμα) και, αν προορίζονται για την παραγωγή άλλων προϊόντων (μεταλλεύματα),
 - ε. τον αριθμό των χρήσεων, σε και
11. Ποια είναι τα στάδια από τα οποία διέρχεται η ζωή ενός προϊόντος;
 12. Τι είναι και τι απεικονίζει η τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας;
 13. Σε ποιες δραστηριότητες αναφέρεται η διανομή ενός προϊόντος;
 14. Με ποιο τρόπο η προώθηση συμβάλλει στην ενημέρωση των καταναλωτών;
 15. Τι περιλαμβάνει το μίγμα προώθησης;

Ασκήσεις

1. Σε ομάδες των πέντε ατόμων σχεδιάστε και περιγράψτε το μίγμα marketing μιας επιχείρησης εμπορίας τροφίμων, που βρίσκεται σε μια συνοικία της Αθήνας, όπου υπάρχουν νοικοκυριά μεσαίων εισοδημάτων.
2. Σε ομάδες των πέντε ατόμων σχεδιάστε το μίγμα

marketing μιας επιχείρησης ενοικίασης αυτοκινήτων, που βρίσκεται απέναντι από το κατάστημα της προηγούμενης άσκησης. Αναφέρατε τα στοιχεία που θα περιλαμβάνουν οι μεταβλητές που συνιστούν το μίγμα marketing. Ποιες είναι οι διαφορές και ποιες οι ομοιότητες στη σύνθεση του μίγματος στις δύο περιπτώσεις.

- 3. Σχεδιάστε το μίγμα marketing ενός προϊόντος, που εσείς επιλέγετε.**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

1. Allen L. A., **Management and Organization**, McGraw- Hill, New York, 1988
2. Dean W. J., Bowen E. D., **Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development**, Academy of Management Review, Vol. 19, No 3, 392-418,1994.
3. Donnelly, Gipson, Ivancevich, **Fundamentals of Management**, 10th Edition, IRWIN McGraw- Hill, New York, 1998.
4. Drucker P., **Management - Tasks , Responsibilities, Practices**, London, 1974.
5. Dunham R. & J. Peirce, **Management**, Scott Foresman, 1989.
6. Gerwin D. «**Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective**» Management Science, Vol. 39, No 4, pages 395-410, April 1993.
7. Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994) «**TQM's Challenge to Management Theory and Practice**», Sloan Management Review, pp. 25-35, Winter 1994.
8. Higginson Th., Waxler P. R., «**Communication, commitment and corporate culture: The foundation for TQM and Reengineering**», Industrial Management, pages 4-7, Nov.-Dec. 1994.
9. Imai M., «**KAIZEN. The Key to Japan's Competitive Success**», Random House, 1986.

10. Juran J, «**Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook.**», Free Press, 1989.
11. Juran J., Gryna F.,«**Juran's Quality Control Handbook**», 14th ed., McGraw Hill, 1988.
12. Kotler P., **Marketing Management**, Prentice - Hall, 1991.
13. Porter L. & E. Lower, **Managerial Attitudes and Performance**, Irwin, Homewood, 1980.
14. Powel C. Th. , «**Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study**», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pages 15-37, 1995.
15. Robbins S. & M. Coulter, **Management**, Prentice - Hall, 1996.
16. Robbins S., **Management**, Prentice - Hall, 1991.
17. Robbins S., **Organisation Theory**, Prentice - Hall, 1990.
18. Rue L. & L. Byars, **Management**, R. Irwin, 1981.
19. Rummler G. & A. Brache, **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**, Jossey - Bass, 1995.
20. Schermerhorn J., Jr., **Management**, John Wiley and Sons, 1996.
21. Tenner R. Ar., Detoro J. Irv., «**Total Quality Management. Three steps to continuous improvement**», Addison Wesley Publ, 1993.
22. The Economist Newspaper, Jan. 1995.

23. Whalen M.J. & Rahim M.A., «Common Barriers to Implementation and Development of a TQM Programm» Industrial Management, pages 19-21, March-April 1994.

Ελληνική

1. Αποστολόπουλος L, **Ειδικά θέματα Χρηματοδότησης Διοικήσεως**, Αθήνα - Πειραιάς, 1994.
2. Αυλωνίτης Γ. & Σταθακόπουλος Β., **Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1997.
3. Δερβιτσιώτης Κ., **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, Αθήνα, 1993.
4. Δερβιτσιώτης Κ, **Διοίκηση Παραγωγής**, Αθήνα, 1993.
5. Ζευγαρίδης Σ., **Θεωρία Οργανώσεων**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1973.
6. Κανελλόπουλος Χ., **Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Θεωρία και Πράξη**, Αθήνα, 1991.
7. Κανελλόπουλος Χ., **Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση**, International Publishing, Αθήνα, 1990.
8. Κέφης Β., **Το Management των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1998.
9. Koontz H. & C. O'Donnell, **Οργάνωση και Διοίκηση, Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση**

- των Διοικητικών Λειτουργιών. Τόμοι I,II,III, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1983.**
- 10. Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1998.**
 - 11. Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Εκδόσεις ΥΠΕΠΘ/ Π.Ι., Αθήνα, 1999.**
 - 12. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Team, Αθήνα, 1992.**
 - 13. Παπαδημητρίου Α., Αρχές Marketing, Αθήνα, 1988.**
 - 14. Ποζιός Ι. & Γ. Παπανίκος, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΑΙΑΣ, Αθήνα, 1993.**
 - 15. Ρεκλείτης Π., Μίγμα Marketing, Μέρος Ι, Το Προϊόν και η Συσκευασία του, Εκδόσεις Ο.Π.Ε., Αθήνα, 1991.**
 - 16. Ρεκλείτης Π., Συστημικές Προσεγγίσεις Οργάνωσης των Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1998.**
 - 17. Stanton W. & Buskirk R., Διοίκηση & Οργάνωση των Πωλήσεων, Τόμοι Α & Β, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1992.**
 - 18. Τζωρτζάκης Κ. & Α. Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, 1992.**
 - 19. Τσακλάγκανος Α., Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (I,II), Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1980.**

20. **Τσιότρας Γ., Διοίκηση Ποιότητας, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995.**
21. **Χολέβας Γ., Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Εκδόσεις Interbboks, Αθήνα, 1995.**
22. **Χυτήρης Λ., Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ 1ου ΤΟΜΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. Η επιχείρηση	7
1.1 Η έννοια της επιχείρησης	9
1.1.1 Εισαγωγή	9
1.1.2 Μορφές Επιχειρήσεων	10
1.2 Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης	42
1.2.1 Εισαγωγή	42
1.2.2 Η Παραγωγική Λειτουργία	42
1.2.3 Η Εμπορική Λειτουργία	44
1.2.4 Η Οικονομική Λειτουργία	44
1.2.5 Άλλες Λειτουργίες της Επιχείρησης	45
1.3 Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση	51
1.3.1 Εισαγωγή	51
1.3.2 Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων	52
1.3.3 Ο Κοινωνικός Ισολογισμός	53
1.4 Το Περιβάλλον της Επιχείρησης	56
1.4.1 Εισαγωγή	56
1.4.2 Κατηγορίες του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	57
1.5 Οι επιδιώξεις της Επιχείρησης	66
1.5.1 Εισαγωγή	66

1.5.2 Η Αποτελεσματικότητα	66
1.5.3 Η Αποδοτικότητα.....	68
1.5.4 Η Παραγωγικότητα	69
1.5.5 Η Ανταγωνιστικότητα.....	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. Οργάνωση και Διοίκηση	77
2.1 Έννοια της Οργάνωσης	79
2.1.1 Εισαγωγή	79
2.1.2 Λόγοι δημιουργίας Οργανώσεων	84
2.1.3 Τύποι Οργανώσεων	90
2.2 Η Έννοια της Διοίκησης.....	98
2.2.1 Εισαγωγή	98
2.2.2 Η επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων	101
2.2.3 Η Διοίκηση ως τέχνη, ως επιστήμη και ως επάγγελμα.....	102
2.3 Οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων διοικητικών στελεχών	109
2.3.1 Γνώσεις	110
2.3.2 Ικανότητες	111
2.3.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	112
2.4 Οργάνωση και Διοίκηση (Management)	116

2.4.1	Εισαγωγή	116
2.4.2	Ιστορική εξέλιξη του management	117
2.4.3	Οι λειτουργίες της Οργάνωσης & Διοίκησης	121
2.5	Μάρκετινγκ (Marketing)	127
2.5.1	Εισαγωγή	127
2.5.2	Έννοια και περιεχόμενο του Marketing.....	128
2.5.3	Το μίγμα marketing (marketing- mix)....	130





Βάσει του ν. 3966/2011 τα διδακτικά βιβλία του Δημοτικού, του Γυμνασίου, του Λυκείου, των ΕΠΑ.Λ. και των ΕΠΑ.Σ. τυπώνονται από το ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ και διανέμονται δωρεάν στα Δημόσια Σχολεία. Τα βιβλία μπορεί να διατίθενται προς πώληση, όταν φέρουν στη δεξιά κάτω γωνία του εμπροσθόφυλλου ένδειξη «ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΜΕ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ». Κάθε αντίτυπο που διατίθεται προς πώληση και δεν φέρει την παραπάνω ένδειξη θεωρείται κλεψίτυπο και ο παραβάτης διώκεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7 του νόμου 1129 της 15/21 Μαρτίου 1946 (ΦΕΚ 1946,108, Α').

Απαγορεύεται η αναπαραγωγή οποιουδήποτε τμήματος αυτού του βιβλίου, που καλύπτεται από δικαιώματα (copyright), ή η χρήση του σε οποιαδήποτε μορφή, χωρίς τη γραπτή άδεια του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων / ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ.