

Δρ. Μαντζάρης Γιάννης
Καθηγητής ΤΕΙ ΣΕΡΡΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΕΡΡΕΣ 2011

Δρ. Μαντζάρης Γιάννης, Καθηγητής ΤΕΙ ΣΕΡΡΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

© Δρ. Μαντζάρης Γιάννης

ISBN: 978-960-92475-4-2

Το βιβλίο «Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» τυπώθηκε και βιβλιοδετήθηκε από την COPY CITY ΕΠΕ με τεχνολογία φιλική προς το περιβάλλον, σε «πράσινες» ψηφιακές μηχανές, χωρίς χημικά απόβλητα, με μη τοξικά μελάνια, χαμηλής όχλησης και ενεργειακής κατανάλωσης, για λογαριασμό.

Απαγορεύεται η ανατύπωση, η μετάφραση, η αντιγραφή μερική ή ολική μέσω φωτοτυπιών ή φωτογράφισης, καθώς και ο τρόπος έκθεσης με οποιοδήποτε οπτικοακουστικό μέσο της περιεχόμενης ύλης, χωρίς την έγγραφη άδεια του συγγραφέα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Μ ΟΡΦΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	1
1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	1
1.1.1. Γενικά	1
1.1.2. Ο ρόλος των Οικονομικών Οργανισμών.....	3
1.2 Η ΒΑΣΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΡΧΗ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ	4
1.3 Η ΑΡΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ.....	5
1.4 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	6
1.4.1 Η Επιχείρηση ως μορφή οικονομικού Οργανισμού.....	6
1.4.2 Ο Επιχειρηματίας ως απαραίτητος συντελεστής δράσης.....	8
1.4.3 Τα κύρια στοιχεία της Επιχείρησης.....	9
1.5 ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ.....	10
1.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ	15
1.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	19
1.7.1 Εξωτερικοί παράγοντες	19
1.7.2 Εσωτερικοί παράγοντες.....	21
1.8 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	22
1.8.1 Με κριτήριο τον τομέα παραγωγής.....	22
1.8.2 Με άλλα κριτήρια.....	23
1.9 ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	23
1.9.1 Ατομική Επιχείρηση.....	24
1.9.2 Προσωπικές Επιχειρήσεις.....	26
1.9.2.1 Ομόρρυθμη Εταιρία (ΟΕ).....	26
1.9.2.2 Ετερόρρυθμη Εταιρία (ΕΕ).....	27
1.9.2.3 Αφανής ή συμμετοχική εταιρία.....	28
1.9.2.4 Αγροτικοί Συνεταιρισμοί.....	29
1.9.2.5 Ομάδες Παραγωγών.....	32
1.9.3 Κεφαλαιουχικές εταιρίες.....	32
1.9.3.1 Ανώνυμη Εταιρία (ΑΕ).....	32
1.9.3.2 Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ).....	35
1.9.4 Διακρίσεις των Επιχειρήσεων	37
1.9.4.1 Γενικά στοιχεία για τη διάκριση των Επιχειρήσεων.....	39
1.9.4.2 Κατηγορίες Επιχειρήσεων από άποψη μεγέθους.....	40
1.9.4.3 Κριτήρια μεγέθους επιχειρήσεων.....	41
1.9.5 Χαρακτηριστικά στοιχεία της Ελληνικής Βιομηχανίας	44
1.10 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	45
1.10.1 Οι ΜΜΕ στην ΕΕ και η κοινοτική πολιτική για τις ΜΜΕ	48
1.10.2 Μέτρα για την ενίσχυση νέων ΜΜΕ επιχειρήσεων.....	50
1.10.3 Τομείς δραστηριότητας των ΜΜΕ	51
1.10.4 Πλεονεκτήματα δράσης των ΜΜΕ.....	52

1.10.5	Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των ΜΜΕ.....	54
1.10.6	Διαρθρωτικά και λειτουργικά προβλήματα των ελληνικών ΜΜΕ.....	58
1.10.7	Το πρόβλημα ίδρυσης νέων ΜΜΕ.....	59
1.11	Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	59
1.12	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ.....	60
1.13	Το ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ Ή ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΜΕ.....	62
1.14	ΜΕΤΡΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΜΜΕ.....	63
1.15	ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	65
1.16	ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΟΧΕΥΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.....	67
1.17	ΟΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	70
1.17.1	Γενικά.....	70
1.17.2	Πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων.....	71
1.17.3	Μειονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων.....	73
1.18	ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	75
1.18.1	Προϋποθέσεις συνασπισμού επιχειρήσεων.....	76
1.18.2	Πλεονεκτήματα συνασπισμού επιχειρήσεων.....	77
1.18.3	Κατηγορίες συνασπισμού επιχειρήσεων.....	78
1.19	ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΩΝ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΤΥΠΙΚΗΣ ΜΟΡΦΗΣ.....	79
1.19.1	Μορφές συνασπισμού επιχειρήσεων.....	79
1.19.2	Οι συνέπειες της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων.....	83
1.20	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	86
1.20.1	Επιχειρηματικές λειτουργίες.....	87
1.20.2	Λειτουργική οργάνωση.....	89
1.20.3	Διαχειριστικές λειτουργίες.....	90
1.20.4	Διοικητικές λειτουργίες.....	91
1.21	ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	93
1.22	Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	96
1.23	ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ.....	98
1.23.1	Οργανωτικοί στόχοι.....	98
1.23.2	Οι επίσημοι και οι πραγματικοί στόχοι της επιχείρησης.....	100
1.24	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ MANAGEMENT ΩΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	105
1.1 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	105
2.2 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	105
2.3 Η ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	106
2.3.1 Λειτουργίες του Management.....	107
2.3.2 Σχεδιασμός Management.....	109
2.3.2.1 Management Buy-Out (MBO).....	110
2.3.2.2 Management by Decision Rules (MbDR).....	111
2.3.2.3 Management by Delegation (MbD).....	112

2.3.2.4	Management by Exception (MbE).....	113
2.3.2.5	Management by Concept (MbC).....	114
2.3.3	Πληροφοριακά Συστήματα Management	115
2.3.4	Υποστηρικτικά Συστήματα Management	116
2.4	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ MANAGERS	119
2.5	ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	121
2.6	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	122
2.6.1	Παραγωγή και Παραγωγικότητα.....	123
2.6.2	Ελαστικότητα παραγωγής	124
2.6.3	Η παραγωγικότητα και η μέτρησή της.....	125
2.6.3.1	Μίκρο-οικονομική παραγωγικότητα.....	126
2.6.3.2	Μακροοικονομική παραγωγικότητα.....	127
2.6.3.3	Συστήματα διοίκησης και η παραγωγικότητά τους	128
2.6.4	Τρόποι Διοίκησης που αυξάνουν την παραγωγικότητα στην επιχείρηση	129
2.6.5	Τρόποι διοίκησης που αυξάνουν την παραγωγικότητα στις μη Κερδοσκοπικούς οργανισμούς	131
2.6.6	Το σύστημα Likert: Η λύση για παραγωγικότερη Διοίκηση;	133
2.6.7	Η μέθοδος κατάταξης δράσεων κατά Likert.....	134
2.6.8	Συστήματα Οργάνωσης και η παραγωγικότητά τους.....	136
2.6.9	Οι δύο προοπτικές αύξησης της παραγωγικότητας	137
2.6.10	Κατάλληλες οργανωτικές δομές για καλύτερο έλεγχο.....	138
2.6.11	Η δύναμη της οργάνωσης κατά τον Chris Argyris.....	140
2.6.12	Οργάνωση με βάση τη θεωρία Z.....	142
2.6.13	Παραγωγικότητα και ελληνικές επιχειρήσεις.....	144
2.7	Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	147
2.7.1	Αναδρομή από την αρχαιότητα μέχρι το τέλος του 19 ^{ου} αιώνα	147
2.7.2	Οι θεμελιωτές του σύγχρονου Management	149
2.7.2.1	Frederic Winston Taylor.....	150
2.7.2.2	Henry L. Gantt.....	151
2.7.2.3	Frank και Lillian Gilbreth.....	152
2.7.2.4	Mary Parker Follet.....	154
2.7.2.5	Henry Fayol.....	155
2.7.2.6	Harrington Emerson.....	158
2.7.2.7	Elton Mayo.....	158
2.7.2.8	Max Weber.....	159
2.7.2.9	Henry Ford.....	161
2.7.2.10	Άλλες θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης.....	162
2.8	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	167
2.8.1	Αρχές Διοίκησης.....	167
2.8.2	Οι λειτουργίες της Διοίκησης	170
2.9	ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	171
2.9.1	Τα καθήκοντα των Managers	171

2.9.2 Σκοπός της περιγραφής των καθηκόντων των Managers	171
2.9.3 Δυσκολίες στην πραγματοποίηση του σκοπού της περιγραφής των καθηκόντων.....	173
2.9.4 Τα επίπεδα των διοικητικών στελεχών στην Επιχείρηση.....	174
2.9.5 Ο ρόλος των Managers στα διάφορα επίπεδα Διοίκησης.....	175
2.10 Η ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ	176
2.11 ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	177
2.11.1 Το πέρασμα στο συμμετοχικό Management.....	177
2.11.2 Εφαρμογή καινοτομιών.....	178
2.11.3 Διοίκηση-Διαχείριση κινδύνων.....	179
2.12 ΟΙ ΑΠΟΦΕΙΣ ΤΟΥ DEMING ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	181
2.13 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	182
2.14 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	183
2.15 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ	185
2.16 PROJECT MANAGEMENT	188
2.16.1 Τι είναι έργο	188
2.16.2 Η ιστορία του Project Management	190
2.16.3 Χαρακτηριστικά των Projects	191
2.16.4 Κύκλος ζωής του έργου.....	196
2.16.5 Ο ρόλος του υπεύθυνου εκτέλεσης Projects	200
2.16.6 Κατηγορίες μορφών οργάνωσης έργου.....	202
2.16.6.1 Οργάνωση κατά έργο.....	203
2.16.6.2 Οργάνωση κατά λειτουργία.....	204
2.16.6.3 Οργάνωση με τη μορφή πίνακα.....	205
2.16.7 Πληροφοριακό σύστημα υποστήριξης του έργου	207
2.16.7.1 Φορείς πληροφόρησης του έργου.....	207
2.16.7.2 Χρηματοδότηση του έργου.....	212
2.16.7.3 Περιπτώσεις χρηματοδότησης έργου.....	212
2.16.7.4 Ο ρόλος του χρηματοοικονομικού συμβούλου.....	214
2.16.8 Προγραμματισμός του έργου.....	215
2.16.9 Στοιχεία των δικτύων	217
2.16.10 Προγραμματισμός έργων με τη μέθοδο CPM	219
2.16.11 Διάρκεια του έργου- Τεχνική PERT.....	221
2.16.12 Προγραμματισμός χρήσης των πόρων	223
2.16.12.1 Γενικά χαρακτηριστικά του προγραμματισμού	224
2.16.12.2 Απαίτηση-διαθεσιμότητα-διάθεση πόρων	224
2.16.12.3 Μη αναλώσιμοι πόροι	226
2.16.12.4 Αναλώσιμοι πόροι	232
2.16.13 Οικονομοτεχνική προσέγγιση του έργου.....	233
2.16.13.1 Γενικά.....	233
2.16.13.2 Βασικά κριτήρια για επιλογή του έργου.....	233
2.16.14 Κατάρτιση προϋπολογισμού	235

2.16.14.1	Εισαγωγικά.....	235
2.16.14.2	Ολοκλήρωση του προϋπολογισμού.....	237
2.16.15	Κόστος-Τιμή-Κέρδος έργου.....	238
2.16.16	Παρακολούθηση-έλεγχος του έργου.....	240
2.16.16.1	Παρακολούθηση έλεγχος μεταβολών.....	240
2.16.16.2	Μέσα παρακολούθησης και ελέγχου του έργου.....	241
2.16.16.3	Αντιμετώπιση των χρονικών αποκλίσεων.....	243
2.16.17	Παρακολούθηση-έλεγχος των πόρων.....	244
2.16.17.1	Ανθρώπινο δυναμικό.....	244
2.16.17.2	Εξοπλισμός.....	245
2.16.18	Έλεγχος διαχείρισης υλικών.....	250
2.16.19	Παρακολούθηση-έλεγχος προϋπολογισμού.....	251

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ..... 253

3.1	ΕΝΝΟΙΑ, ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	253
3.1.1	Σχεδιασμός του προγράμματος.....	255
3.1.2	Μεθοδολογία σχεδιασμού.....	257
3.1.3	Διαδικασία σχεδιασμού.....	257
3.1.4	Φορείς σχεδιασμού.....	259
3.1.5	Σχεδιασμός με βάση τις αρχές <i>Bottom up</i> και <i>Top Down</i>	260
3.2	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ.....	261
3.3	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES, MBO).....	262
3.4	ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	265
3.5	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΕΩΣ.....	267
3.6	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	269
3.6.1	Οργάνωση των παραγωγικών διαδικασιών.....	271
3.6.2	Πολιτική παραγωγικών ροών.....	272
3.7	Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	273
3.7.1	Έννοια της απόφασης.....	273
3.7.2	Τα στάδια λήψεως αποφάσεων.....	275
3.8	ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	279
3.9	ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	280
3.10	ΜΗΤΡΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	282
3.11	ΓΡΑΦΙΣΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ.....	283
3.12	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (OPERATIONS RESEARCH) ΚΑΙ ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΗΣ.....	284
3.12.1	Τεχνική σχεδιασμού δικτύων.....	286
3.12.2	Η Τεχνική Θεωρημένης Αξιολόγησης Έργου (PERT, Project Evaluation Review Technique).....	287
3.12.3	Η μέθοδος της κρίσιμης διαδρομής (CPM, Critical Path Method).....	288
3.12.4	Γραμμικός προγραμματισμός (Linear Programming).....	290

3.12.5 Η Θεωρία των Πιθανοτήτων (Theory of Probabilities).....	291
3.12.6 Η Θεωρία της Ουράς ή της Αναμονής (Waiting Theory).....	292
3.12.7 Η Θεωρία των Παιγνίων (Theory of Games)	293
3.12.8 Μέθοδος των Δελφών.....	294
3.12.9 Άλλες τεχνικές επίλυσης επιχειρησιακών προβλημάτων	294
3.13 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ: ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΥΠΑΡΞΗΣ.....	295
3.13.1 Στόχοι του επιχειρησιακού σχεδίου.....	296
3.13.2 Απαραίτητα συστατικά στοιχεία ενός Business Plan	301

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ 309

4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	309
4.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	312
4.2.1. Θεωρίες και Μέθοδοι Οργάνωσης	313
4.2.2 Γραφειοκρατική θεωρία	315
4.2.3 Θεωρία του Taylor.....	316
4.2.4 Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων	319
4.2.5 Θεωρία των αλληλεξαρτήσεων.....	320
4.2.6 Θεωρίες αποφάσεων οργανωσιακής συμπεριφοράς	321
4.2.6.1 Ορθολογική επιλογή.....	322
4.2.6.2 Το Πολιτικό μοντέλο των αποφάσεων.....	324
4.2.6.3 Συγκρουσιακό μοντέλο αποφάσεων.....	324
4.2.6.4 Το μοντέλο των σταδιακών αλλαγών.....	326
4.2.6.5 Το μοντέλο της οργανωμένης αναρχίας.....	326
4.2.7 Τυπική Οργάνωση (Formal Organization)	327
4.2.8 Άτυπη Οργάνωση (Informal Organization).....	328
4.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	329
4.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	330
4.5 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	332
4.6 Η ΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ Η ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	332
4.7 ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	333
4.7.1 Εξέλιξη της Οργάνωσης.....	334
4.7.2 Η Οργάνωση που μαθαίνει συνεχώς	335
4.8 ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	338
4.9 ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ	340
4.10 ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ	341
4.11 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	343
4.12 ΕΞΟΥΣΙΑ – ΕΥΘΥΝΗ – ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ.....	344
4.13 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	345
4.14 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	347
4.14.1 Συγκέντρωση εξουσίας (Concentration of Authority).....	347
4.14.2 Αποκέντρωση εξουσίας	349

4.15	ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	350
4.15.1	Συλλογικά Όργανα Εξουσίας ανώτατου Management	350
4.15.2	Λοιπά συλλογικά όργανα εξουσίας	351
4.15.3	Άλλα βοηθητικά τμήματα	352
4.16	Το ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	352
4.16.1	Γενικά για το Οργανόγραμμα (Organization Charts)	352
4.16.2	Το Οργανόγραμμα της Επιχείρησης (Organigram)	353
4.17	Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	355
4.17.1	Διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του Προσωπικού	355
4.17.2	Προγραμματισμός εργατικού δυναμικού	356
4.18	ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	357
4.18.1	Επιλογή Προσωπικού (Personnel Selection).....	358
4.18.2	Ένταξη ή ενσωμάτωση του Προσωπικού στο εργασιακό περιβάλλον.....	360
4.18.3	Εκπαίδευση Προσωπικού	360
4.18.4	Αξιολόγηση του προσωπικού	361
4.18.5	Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού	362
4.19	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ	364
4.20	ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ (WAGE SYSTEMS)	366

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

5.1	ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ	369
5.1.1	Η προσωπικότητα	369
5.1.2	Διαστάσεις της προσωπικότητας	370
5.1.2.1	Το επίκεντρο του Ελέγχου.....	370
5.1.2.2	Εσωστρέφεια και εξωστρέφεια.....	372
5.1.2.3	Αυταρχισμός.....	373
5.1.2.4	Γραφειοκρατία.....	373
5.1.3	Θεωρίες σύγκρουσης	374
5.1.4	Θεωρίες ολοκλήρωσης του ατόμου	375
5.1.5	Θεωρίες συνέπειας	375
5.1.6	Στάσεις	376
5.1.7	Μάθηση.....	377
5.1.8	Αντίληψη.....	379
5.2	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΕΣ	380
5.2.1	Ανθρώπινοι τύποι σύμφωνα με τον τρόπο σκέψης τους	380
5.2.2	Ανθρώπινοι χαρακτήρες	381
5.3	ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	381
5.4	ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ	382
5.5	ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ (MOTIVATIONS THEORIES)	384
5.5.1	Η πυραμίδα αναγκών του Maslow	385
5.5.2	Η ERG-Θεωρία του Alderfer.....	387

5.5.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	388
5.5.4 Η θεωρία της έντασης των προσδοκιών του Vroom.....	391
5.5.5 Το μοντέλο διασύνδεσης του Porter και Lawler.....	393
5.5.6 Η θεωρία του H.A. Simon.....	396
5.5.7 Η θεωρία του R. Likert.....	398
5.5.8 Η θεωρία του Chris Argyris.....	399
5.5.9 Η θεωρία των Daniel Katz και Robert L. Kahn.....	401
5.5.10 Η θεωρία του George Casper Homans.....	402
5.5.11 Η θεωρία των ειδών των αναγκών του David McClelland.....	402
5.5.12 Το μοντέλο επιλογής κινδύνου του Atkinson.....	404
5.6 ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	406
5.6.1 Management δι' Αντικειμενικών Στόχων (MBO).....	407
5.6.2 Management Ολικής Ποιότητας (TQM).....	408
5.7 Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ.....	410
5.8 ΗΓΕΣΙΑ, ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ.....	412
5.8.1 Τα προσόντα του επιχειρησιακού Ηγέτη και οι θεωρίες Ηγεσίας.....	413
5.8.1.1 Η θεωρία Χ και Υ του Douglas McGregor.....	414
5.8.1.2 Η θεωρία του Edgar Schein.....	416
5.8.1.3 Η θεωρία της τυχαίας ή απρόβλεπτης προσέγγισης του Fiedler.....	418
5.8.1.4 Η θεωρία των R. Blake και J. Mouton ή η διοικητική σχάρα.....	419
5.8.1.5 Το 3-D μοντέλο του Reddin.....	422
5.8.1.6 Το ηγετικό μοντέλο των Hersey-Blanchard.....	423
5.8.1.7 Το ηγετικό σύστημα 1-4του Likert.....	424
5.9 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	425
5.9.1 Μηχανισμοί και κριτήρια αποτελεσματικής Ηγεσίας.....	426
5.9.2 Ηγετικό Style.....	428
5.9.3 Συστήματα και αρχές Ηγεσίας.....	430
5.9.4 Εκτίμηση των προσδοκιών των εργαζομένων.....	432
5.10 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	432
5.10.1 Κίνητρα σε σχέση με το αντικείμενο.....	433
5.10.2 Κίνητρα σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας.....	434
5.11 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	436
5.12 ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (ΤΥΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΕΣ) ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥΣ.....	436
5.13 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	437
5.13.1 Είδη εργασιακών ομάδων.....	438
5.13.2 Συνεκτικότητα της Ομάδος.....	440
5.13.2.1 Έννοια και παράγοντες που την επηρεάζουν.....	440
5.13.2.2 Όραμα.....	441
5.13.2.3 Στόχοι (ατομικοί-ομαδικοί).....	442
5.13.2.4 Καθήκοντα εργαζομένων.....	443
5.13.2.5 Ομαδική σκέψη στην επιχείρηση.....	443

5.14	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	444
5.15	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΗΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ.....	445
5.16	Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	446
5.17	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΩΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	447
5.17.1	<i>Συμμετοχή του Διευθυντή στην εξωτερική ροή της εργασίας</i>	448
5.17.2	<i>Ο Διευθυντής-Ηγέτης των συνεργατών του</i>	449
5.17.3	<i>Ο Διευθυντής ρυθμιστής των λειτουργιών των άλλων</i>	450
5.18	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΥΝΕΙΔΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	451
5.19	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	453
5.20	ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	455
5.20.1	<i>Η φιλοσοφία λειτουργίας των Κύκλων Ποιότητας</i>	456
5.20.2	<i>Σκοπός υπάρξεως και στόχοι των Κύκλων Ποιότητας</i>	460
5.21	Το ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ. ΣΤΟΧΟΣ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ	462
5.21.1	<i>Η αναγκαιότητα ύπαρξης μοντέλων ποιότητας</i>	463
5.21.2	<i>Σκοπός του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Τελειότητας</i>	464
5.21.3	<i>Οι βασικές αρχές του μοντέλου Ποιότητας</i>	464
5.21.4	<i>Η χρησιμότητα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας</i>	465
5.21.5	<i>Έννοια και Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας</i>	466
5.21.5.1	<i>Έννοια της Ποιότητας</i>	466
5.21.5.2	<i>Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας</i>	467
5.22	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000	468
5.23	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ISO 9002.....	470
5.24	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ISO 9000	475
5.25	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	476
5.26	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΠΔ ΚΑΤΑ ISO 14001	479
5.27	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΟ ISO 14000	481
5.28	ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ (EMAS, Eco-MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME)	483
5.28.1	<i>Τι είναι το EMAS</i>	483
5.28.2	<i>Ποιος μπορεί να συμμετάσχει στο EMAS</i>	483
5.28.3	<i>Οφέλη από την εφαρμογή του EMAS</i>	483
5.28.4	<i>Οι διαδικασίες ένταξης στο EMAS</i>	484
5.28.5	<i>Διαπίστευση εργαστηρίων δοκιμών και διακριβώσεων κατά ISO 9002 και EN 45001</i>	485
5.29	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ EN 45001.....	486
5.30	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (HACCP).....	487
5.31	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP	488
5.32	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ HACCP	489
5.33	ΣΗΜΑΝΣΗ CE	489
5.33.1	<i>Διαδικασία ανάπτυξης και επίθεσης σήμανσης CE</i>	489
5.33.2	<i>Πλεονεκτήματα και αναμενόμενα οφέλη από τη σήμανση CE</i>	490

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**ΜΕΘΟΔΟΙ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..... 491**

6.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ (PORTFOLIO).....	491
6.2 PROFIT CENTER.....	497
6.3 LEAN PRODUCTION, LEAN MANAGEMENT ΚΑΙ LEAN ADMINISTRATION.....	499
6.4 ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	506
6.4.1 Η αναγκαιότητα ύπαρξης «εικόνας» για μια επιχείρηση.....	509
6.4.2 Όραμα, επιχειρησιακή αύρα και εικόνα.....	511
6.5 ZERO-BASE-BUDGETING.....	512
6.6 BENCHMARKING.....	514
6.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	525
6.8 ΚΑΙΖΕΝ.....	527
6.9 TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM).....	534
6.10 BUSINESS (PROCESS) REENGINEERING.....	537
6.11 Η ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΤΑΣΗ ΤΟΥ BUSINESS REENGINEERING.....	541
6.12 OUTSOURCING.....	544
6.13 TARGET COSTING.....	548
6.14 TIME-BASED COMPETITION.....	553
6.15 ΚΑΝΒΑΝ.....	554
6.16 ΣΤΟΧΟΣ: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ.....	556
6.17 ΔΥΝΑΜΙΚΑ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗ ΜΕΓΕΘΥΝΣΗ.....	561
6.18 ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	562

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ 565**

7.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	565
7.2 ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	567
7.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....	569
7.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ.....	570
7.5 ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	570
7.6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	572
7.7 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ.....	575
7.8 ΠΑΡΑΣΙΤΑΪΗ ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	577
7.9 ΔΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	578
7.10 ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	579
7.11 ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	582
7.12 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	583
7.13 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	585
7.14 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	587
7.15 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	589
7.15.1 Το μήνυμα.....	589
7.15.2 Κωδικοποίηση και αποστολή.....	591

7.15.3 Φιλτράρισμα	592
7.15.4 Παράσιτα	593
7.15.5 Αποκωδικοποίηση	593
7.15.6 Αναπληροφόρηση ή ανάδραση.....	594
7.16 Τρόποι ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ	595
7.17 ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	595
7.18 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	596
7.19 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΟΝΗΣ Ή ΔΙΠΛΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	598
7.20 ΕΞΩ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΟ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	600
7.21 ΟΙ 10 ΕΝΤΟΛΕΣ ΤΗΣ Α.Μ.Α ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	601

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 603

8.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ Ή ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ (CONTROLLING).....	603
8.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ CONTROLLING.....	604
8.3 ΤΟ CONTROLLING ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	606
8.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ CONTROLLING.....	607
8.4.1 Άμεσοι στόχοι του Controlling.....	608
8.4.2 Έμμεσοι στόχοι του Controlling	609
8.4.3 Λειτουργίες του Controlling.....	611
8.4.3.1 Το Controlling ως συμπληρωματικό σύστημα για την Ηγεσία της επιχείρησης.....	611
8.4.3.2 Συντονιστική Λειτουργία	614
8.5 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	616
8.5.1 Σύστημα αξιών και αρχών	616
8.5.2 Σύστημα Σχεδιασμού και Ελέγχου	617
8.5.3 Σύστημα εφοδιασμού με Πληροφοριών	619
8.5.4 Σύστημα Οργάνωσης	620
8.5.5 Σύστημα Διοίκησης Προσωπικού.....	621
8.5.6 Συντονισμός για διασύνδεση του συστήματος.....	622
8.5.7 Καινοτομική λειτουργία του Controlling.....	623
8.5.8 Λειτουργία Ολοκλήρωση	625
8.5.9 Πληροφοριακή λειτουργία	627
8.6 CONTROLLING ΚΑΙ CONTROLLER.....	630
8.6.1 Το Controlling ως διαλειτουργία.....	630
8.6.2 Λειτουργίες του Management στο Controlling	632
8.6.2.1 Συνειδητοποίηση της χρησιμότητας του Controlling.....	632
8.6.2.2 Ηγετική φιλοσοφία προσανατολισμένη στο Controlling.....	632
8.6.3 Σχηματισμός και ανάπτυξη συστημάτων στο Controlling	634
8.6.3.1 Συμβολή στη διαδικασία Σχεδιασμού και Ελέγχου.....	634
8.6.3.2 Επιχειρησιακή Οργάνωση βασισμένη στο Controlling.....	635
8.7 ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ CONTROLLING	636
8.8 ΤΑ ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	637

8.9 Η ΘΕΣΠΙΣΗ «ΠΡΟΤΥΠΩΝ» ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	638
8.9.1 Μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης.....	639
8.9.2 Ανάλυση και διόρθωση των αποκλίσεων.....	639
8.9.3 Σύγκριση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων με τα πρότυπα: <i>Συμπεράσματα και καθορισμός των αποκλίσεων.....</i>	641
8.10 Η ΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	644
8.10.1 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στη σύγχρονη επιχείρηση.....	644
8.10.2 Ο Εξωτερικός Έλεγχος.....	647
8.10.3 Τι ελέγχεται μέσα στην Επιχείρηση.....	648
8.10.4 Προϋποθέσεις και χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού Ελέγχου.....	649
8.10.5 Οι αρχές του αποτελεσματικού Ελέγχου.....	650
8.11 ΟΙ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ.....	650
8.12 ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ CONTROLLING ΣΤΑ ΕΛΕΥΘΕΡΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ.....	651
8.13 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ CONTROLLING ΣΤΑ ΕΛΕΥΘΕΡΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ.....	654
8.14 ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ CONTROLLING.....	654
8.15 ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	655
8.16 ΣΥΣΤΗΜΑ CONTROLLING.....	655
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	659

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Συστατικά στοιχεία της Επιχείρησης	9
Πίνακας 2: Κατάταξη της Ελλάδος διεθνώς με βάση τη βιομηχανική ανάπτυξη	44
Πίνακας 3: Σειρά σημαντικότητας των κλάδων της ελληνικής βιομηχανίας	45
Πίνακας 4: Κατάταξη ΜΜΕ επιχειρήσεων στην ΕΕ	46
Πίνακας 5: Σύνολο επιχειρήσεων και ΜΜΕ στην Ελλάδα, 2002, σε 000	47
Πίνακας 6: Διάρθρωση των επιχειρήσεων στην Ε.Ε. κατά τάξη μεγέθους, 2000, σε 000 ...	48
Πίνακας 7: Προϋποθέσεις ένταξης ΜΜΕ επιχείρησης σε πρόγραμμα του ΕΣΠΑ	49
Πίνακας 8: Η κατάταξη των χωρών με βάση την ανταγωνιστικότητά τους, ΗΠΑ=1, 1999-2010 .	65
Πίνακας 9: Τα χαρακτηριστικά των επιχειρησιακών συνασπισμών	80
Πίνακας 10: Οριοθέτηση όρων στο Management buy Out	111
Πίνακας 11: Αποτέλεσμα ενός Test κατά Likert	135
Πίνακας 12: Αποδοχές της θεωρίας X και Y του McGregor	415
Πίνακας 13: Ανθρώπινοι τύποι και οργανωσιακές συνέπειες κατά τον Schein	417
Πίνακας 14: Βασικά ηγετικά Style του 3-D μοντέλου του Reddin	422
Πίνακας 15: Ηγετική συμπεριφορά στο ηγετικό σύστημα 1-4 του Likert	425
Πίνακας 16: Ηγετικά Style	428
Πίνακας 17: Διαφορές μεταξύ μεθόδων συναίνεσης και συμβιβασμού	452
Πίνακας 18: Συγκριτική κατάσταση παραγράφων των προτύπων ISO 9000	470
Πίνακας 19: Δομικές προϋποθέσεις για εφαρμογή Lean Management	505
Πίνακας 20: Παραλλαγές του Benchmarking	518
Πίνακας 21: Το σχέδιο 4-φάσεων για την εφαρμογή μελετών Benchmarking	521
Πίνακας 22: Το σχέδιο 5-φάσεων για εφαρμογή μελετών Benchmarking	521
Πίνακας 23: Χαρακτηριστικά του Kaizen και των καινοτομιών	529
Πίνακας 24: Διαφορές μεταξύ Kaizen και Reengineering	542
Πίνακας 25: Μορφές επικοινωνίας από την πλευρά του παραγωγού Αγαθών	573
Πίνακας 26: Βασικοί τύποι της δομής της Επικοινωνίας και αξιολόγησή τους	578
Πίνακας 27: Συστατικά στοιχεία του συστήματος αξιών και αρχών	617
Πίνακας 28: Συστατικά στοιχεία του συστήματος Σχεδιασμού	618
Πίνακας 29: Συστατικά στοιχεία του συστήματος Ελέγχου	619
Πίνακας 30: Συστατικά στοιχεία του συστήματος εφοδιασμού Πληροφοριών	620
Πίνακας 31: Χαρακτηριστικά του συστήματος Οργάνωσης	621
Πίνακας 32: Συστατικά στοιχεία του συστήματος Διοίκησης Προσωπικού	621
Πίνακας 33: Συμβολή των Managers και των Controllers στη διαδικασία Σχεδιασμού	635
Πίνακας 34: Ομάδες Ελευθέρων Επαγγελματιών	651
Πίνακας 35: Λογιστικός σχεδιασμός για ελεύθερους επαγγελματίες	657

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Λειτουργική οργανωσιακή δομή	89
Διάγραμμα 2: Κύριες κατηγορίες λειτουργιών μιας επιχείρησης.....	92
Διάγραμμα 3: Οι στόχοι μιας επιχείρησης.....	99
Διάγραμμα 4: Σύνθεση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	102
Διάγραμμα 5: Λειτουργίες του Management	109
Διάγραμμα 6: Επιχειρησιακά Συστήματα Πληροφόρησης	117
Διάγραμμα 7: Ελαστικότητα παραγωγής.....	125
Διάγραμμα 8: Η παραγωγικότητα της εργασίας στην ΕΕ-27, 2008.....	126
Διάγραμμα 9: Το διάγραμμα Gantt.....	152
Διάγραμμα 10: Ιεραρχική δομή (οργανόγραμμα) μεγάλης Επιχείρησης.....	174
Διάγραμμα 11: Μορφή οργάνωσης κατά έργο	203
Διάγραμμα 12: Οργάνωση κατά λειτουργία	204
Διάγραμμα 13: Οργάνωση τύπου πίνακα	206
Διάγραμμα 14: Διάγραμμα Gantt υλοποίησης επενδυτικού έργου.....	208
Διάγραμμα 15: Ημερολόγιο πεπραγμένων έργου.....	211
Διάγραμμα 16: Τοξωτό δίκτυο	217
Διάγραμμα 17: Κομβικό δίκτυο.....	218
Διάγραμμα 18: Τεχνική PERT.....	223
Διάγραμμα 19: Αναπροσαρμογή τεχνικής μετά από υλοποίηση γεγονότος.....	223
Διάγραμμα 20: Χρονικός προγραμματισμός	227
Διάγραμμα 21: Τιμή και κόστος του έργου.....	238
Διάγραμμα 22: Διάγραμμα GANTT για την πρόοδο του έργου	242
Διάγραμμα 23: Διάγραμμα δικτύου για την πρόοδο του έργου.....	242
Διάγραμμα 24: Διάγραμμα χρονικών αποκλίσεων	243
Διάγραμμα 25: Διάγραμμα απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού.....	245
Διάγραμμα 26: Σχέση αξιοπιστίας και κόστους εξοπλισμού	248
Διάγραμμα 27: Σχέση αξιοπιστίας και ρυθμού βλαβών εξοπλισμού.....	248
Διάγραμμα 28: Σχέση μεταξύ αρμοδιοτήτων και φορέων σχεδιασμού.....	259
Διάγραμμα 29: Διάγραμμα ροής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	270
Διάγραμμα 30: Στάδια προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων	276
Διάγραμμα 31: Δένδρο αποφάσεων	281
Διάγραμμα 32: Παράδειγμα ενός γραφήματος	284
Διάγραμμα 33: Διαδικασία διαμόρφωσης ουράς αναμονής.....	292
Διάγραμμα 34: Οργανωσιακές θεωρίες.....	313
Διάγραμμα 35: Αρχιτεκτονική δημιουργίας Οργάνωσης.....	338
Διάγραμμα 36: Στρατηγικές για επίλυση προβλημάτων συντονισμού	339
Διάγραμμα 37: Οργανόγραμμα μιας μεγάλης ΑΕ	354
Διάγραμμα 38: Μεταβλητές που επηρεάζουν την αποδοτικότητα.....	383
Διάγραμμα 39: Το ανθρώπινο σύστημα υποκίνησης.....	383
Διάγραμμα 40: Πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών του Maslow	385
Διάγραμμα 41: Η ERG-Theory του Alderfer	388
Διάγραμμα 42: Το μοντέλο διασύνδεσης των Porter και Lawler	395
Διάγραμμα 34: Η διοικητική σχάρα του Blake-Mouton	420
Διάγραμμα 44: Ηγετικό μοντέλο των Hersey-Blancard.....	424
Διάγραμμα 45: Υπόδειγμα αποτελεσματικότητας εργασιακής Ομάδας	438
Διάγραμμα 46: Οι δραστηριότητες του Διευθυντή.....	449
Διάγραμμα 47: Συστήματα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO	468
Διάγραμμα 48: Απαιτήσεις για πιστοποίηση σύμφωνα με το ISO 14001	479
Διάγραμμα 49: Κύκλος ζωής των προϊόντων.....	492

Διάγραμμα 50: Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	493
Διάγραμμα 51: Πορεία καμπύλης κύκλου ζωής	494
Διάγραμμα 52: Χαρτοφυλάκιο ελκυστικότητας της αγοράς και δυναμικής του ανταγωνισμού κατά την McKInsey.....	496
Διάγραμμα 53: Διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικής εικόνας.....	510
Διάγραμμα 54: Η καμπύλη Z της Xerox.....	516
Διάγραμμα 55: Γραφική παρουσίαση των ειδών του Benchmarking.....	519
Διάγραμμα 56: Ανάλυση δυναμικών μιας επιχείρησης	526
Διάγραμμα 57: Ο κύκλος PDCA του Deming	529
Διάγραμμα 58: Κιλατογράφημα του Reengineering.....	540
Διάγραμμα 59: Ο τετραγωνισμός του κύκλου.....	549
Διάγραμμα 60: Το Target Costing ως σημείο ισορροπίας μεταξύ αγοράς και επιχείρησης.....	551
Διάγραμμα 61: Ηγεσία κόστους, Διαφοροποίηση και συγκέντρωση σε αγορές φωλιές	558
Διάγραμμα 62: Τύποι Επικοινωνίας	568
Διάγραμμα 63: Η εξάρτηση του μείγματος επικοινωνίας από το είδος της αγοράς και των στόχων της επικοινωνίας	573
Διάγραμμα 64: Το μοντέλο επικοινωνίας του Lasswell	574
Διάγραμμα 65: Σχηματική παράσταση ενός μοντέλου Επικοινωνίας.....	575
Διάγραμμα 66: Αναγκαιότητα του Ελέγχου στην επιχείρηση	604
Διάγραμμα 67: Στόχοι του Controlling στο σύστημα Ηγεσίας.....	607
Διάγραμμα 68: Υπόδειγμα ισορροπίας των επιχειρηματικών στόχων	610
Διάγραμμα 69: Συμπλήρωση του Management μέσω ηγετικών υπηρεσιών και Ηγετικών Επιδόσεων του Controlling.....	614
Διάγραμμα 70: Διεύθυνση και διακανονισμός ως λειτουργική αρχή κυβερνητικών συστημάτων.....	625
Διάγραμμα 71: Controller και συνεργασία Controlling	631
Διάγραμμα 72: Παρουσίαση του σχεδιασμού του Controlling.....	637
Διάγραμμα 73: Είδη αποκλίσεων στόχων σε μια επιχείρηση.....	642

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το εγχειρίδιο αυτό γράφτηκε για να καλύψει τις διδακτικές ανάγκες του Μαθήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, των φοιτητών των ΑΕΙ της χώρας μας. Απευθύνεται όμως και σε κάθε ενδιαφερόμενο (επιστήμονα, στέλεχος επιχειρήσεων, επιχειρηματία κ.τ.λ.), ο οποίος επιθυμεί να έρθει σε πρώτη επαφή με αυτό το επιστημονικό πεδίο. Στα πλαίσια ενός διδακτικού εγχειρίδιου δεν είναι δυνατόν να καλυφθούν όλα τα θεματικά πεδία του σύγχρονου Management. Εξάλλου είναι τόσο πολλές οι εργασίες και τα πεδία έρευνας που αναπτύσσονται κάθε χρόνο σε αυτό το γνωστικό αντικείμενο, που είναι πολύ δύσκολο να τα παρακολουθήσει κανείς, και ακόμη δυσκολότερο (αν όχι ακατόρθωτο), να τα μνημονεύσει σε ένα διδακτικό εγχειρίδιο.

Αυτό που προσπαθούμε να πετύχουμε, είναι να φέρουμε τους ενδιαφερόμενους σε μια πρώτη επαφή με τους κύριους μηχανισμούς – εργαλεία δράσης του Management στον επιχειρησιακό χώρο. Επιχειρούμε να απαντήσουμε σε ερωτήματα όπως: Γιατί θεωρείται το Management ως ο τέταρτος συντελεστής παραγωγής; Ποια στοιχεία είναι αυτά που το καθιστούν τόσο απαραίτητο στις σημερινές συνθήκες πολυπλοκότητας της παγκοσμιοποιημένης αγοράς; Ποιες έννοιες πρέπει να γνωρίζει απαραίτητα ο επιστήμονας, ο επιχειρηματίας, το κάθε στέλεχος, ο κάθε εργαζόμενος, αλλά και αυτός που έρχεται σε επαφή με επιχειρηματικές δραστηριότητες; Ποιες στοιχειώδεις γνώσεις πρέπει να κατέχει σε σχέση με την λειτουργία της αγοράς, αυτός που ασχολείται με την παραγωγική διαδικασία (αγαθών και υπηρεσιών); Φτάνει μόνο η εμπειρική γνώση που επικαλούνται κάποιοι, για να αντιμετωπίσει κάποια επιχείρηση τις πολύπλοκες και περίπλοκες συνθήκες της ελεύθερης, ελληνικής ή διεθνούς αγοράς; Ποια είναι η συμβολή των νέων τάσεων που αναπτύσσονται σε παγκόσμιο επίπεδο όσον αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα και την Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων;

Τα παραπάνω αποτελούν μόνο μερικά από τα κρίσιμα ερωτήματα που θέτει η ελληνική και διεθνής οικονομική πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις για να καταστούν ανταγωνιστικές, είναι απαραίτητο να έχουν πληροφορημένους συνεργάτες και εξειδικευμένα στελέχη. Κάθε οικονομική (και όχι μόνο) δραστηριότητα, γίνεται ανταγωνιστική με την συμβολή των εργαζομένων και των συνεργατών της και κατά συνέπεια των εκροών της (αγαθών, υπηρεσιών, α' υλών). Τα άτομα είναι αυτά που πρέπει να παράγουν εκροές, τις οποίες θα τοποθετήσει η επιχείρηση στην αγορά προκειμένου να αποκτήσει συγκριτικά αποτελέσματα. Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα δεν δημιουργούνται ούτε τυχαία, αλλά ούτε χωρίς προσπάθεια και προγραμματισμό. Δημιουργούνται μόνο μετά από συσώρευση και αξιοποίηση συνδυασμών γνώσης: Θεωρητικής – επιστημονικής και εμπειρικής. Για το λόγο αυτό σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα (και όχι μόνο), πρέπει να υπάρχει συνεχής, συνεπής και αμφίδρομη συνεργασία των στελεχών όλων των επιπέδων της.

Οι φοιτητές μας, οι οποίοι θα στελεχώσουν τις επιχειρήσεις κατά τα επόμενα χρόνια, θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν, ότι για την βελτίωση της ανταγωνιστικής ικανότητας των δράσεων στις οποίες θα συμμετέχουν, θα πρέπει να εισάγουν σε αυτές καινοτόμες μεθόδους και τεχνικές και να παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Να προτείνουν βελτιωτικές δράσεις, τόσο για τις παραγωγικές διαδικασίες, όσο και για τα ίδια τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Για να το πετύχουν αυτό θα πρέπει να είναι κάτοχοι ενός κρίσιμου επιπέδου γνώσεων για την λειτουργία, τόσο των ίδιων των επιχειρήσεων, όσο και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτές δραστηριοποιούνται.

Στην κατεύθυνση αυτή προσπαθεί να προσθέσει ένα μικρό λιθαράκι το εγχειρίδιο αυτό, το οποίο θέτουμε στη διάθεση των αναγνωστών μας, αλλά ιδιαίτερα των φοιτητών της χώρας μας. Οι φοιτητές και οι νέοι είναι εκείνοι που καθημερινά μας δίνουν την ελπίδα και αισιοδοξία για το μέλλον. Σε όλους αυτούς αφιερώνω αυτό το πόνημα. Πιστεύουμε ότι το βιβλίο αυτό θα βρει γόνιμο έδαφος, προκειμένου να εκπληρώσει τον στόχο για τον οποίο εκδίδεται. Φυσικά όπως σε όλα τα πράγματα, σημασία δεν έχουν οι προθέσεις, αλλά το αποτέλεσμα.

ΣΕΡΡΕΣ 2011

MANTZAPHIS Γιάννης
Διδάκτωρ Οικονομικών Επιστημών
Πανεπιστημίου STUTTGART – Ο.Δ. ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ
Καθηγητής ΤΕΙ ΣΕΡΡΩΝ, Τμήμα ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΜΟΡΦΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

1.1.1. Γενικά

Ο Οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο υποσυστημάτων, τα οποία λειτουργούν όχι μόνο αρμονικά στο εσωτερικό τους, αλλά και σε συνεργασία μεταξύ τους. Ο όρος έχει ληφθεί από την Βιολογία, και τονίζει ακριβώς ότι όπως και στον ανθρώπινο Οργανισμό υπάρχουν και λειτουργούν αρμονικά διάφορα υποσυστήματα (μυϊκό, κυκλοφορικό κ.τ.λ.), έτσι και στους άλλους Οργανισμούς με διαφορετικό αντικείμενο δράσης, η αρμονική λειτουργία και συνεργασία των διαφόρων υποσυστημάτων τους (τμημάτων, όπως η Διεύθυνση, το Λογιστήριο, η Παραγωγή, οι Διανομές κ.τ.λ.) είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωσή τους.



Ο όρος «οικονομική Οργάνωση ή Οργανισμός» σημαίνει καταρχάς ένα σύμπλεγμα θεσμών, μηχανισμών, αλλά και σχέσεων διαφόρων επιπέδων και ελέγχου, με βάση τις αρχές των οποίων μια Επιχείρηση ή άλλος Οργανισμός οικονομικού χαρακτήρα, χρησιμοποιεί και διαχειρίζεται τους περιορισμένους οικονομικούς πόρους της, προκειμένου να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους. Η οικονομική οργάνωση λειτουργεί εντός ενός οικονομικού συστήματος, το οποίο

αποτελεί το συνολικό ιστό της οικονομικής διάρθρωσης, και του οποίου η λειτουργία ρυθμίζεται από το σύνολο των οικονομικών και άλλων θεσμών.

Η σπουδαιότητα στη χρήση και των δύο όρων, τόσο της οικονομικής Οργάνωσης, όσο και του Οικονομικού συστήματος, έγκειται στην διαμόρφωση σειράς θεσμικών ρυθμίσεων, πλαισίων και κανόνων, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις και να διαμορφωθούν προτεραιότητες δράσης από τα άτομα που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους χώρους. Οι δραστηριότητες αυτές αποβλέπουν στη διαμόρφωση συγκεκριμένων σχέσεων μεταξύ τους, με βάση την επίτευξη της οικονομικής αρχής της του ατομικού ορθολογισμού. Αυτό σημαίνει, ότι όλα τα συναλλασσόμενα μέρη κινούνται και αποσκοπούν στην επίτευξη του **άριστου αποτελέσματος για τα ίδια** με την οικονομικότερη (ελάχιστη) χρήση των υπό **στενότητα** ευρισκόμενων πόρων. Οι λειτουργίες αυτές αφορούν: **Α) Το Τι, Πού,**

Πόσο, Πώς και για **Ποιον** θα παραχθεί. Προϋπόθεση η καθιέρωση **προτύπων**, αλλά και μιας κοινωνικής και οικονομικής κλίμακας προτεραιοτήτων και αξιών αλλά και η λειτουργία μιας κοινωνικής επιλογής. **Β)** Σημαντικό επίσης στοιχείο, αποτελεί η λειτουργία της **οργάνωσης της παραγωγής** υπό την στενή έννοια του όρου της διάταξης και χρήσης των εισροών, έτσι που να αποφέρουν το **άριστο** αποτέλεσμα με το ελάχιστο κόστος. **Γ)** Τη **δίκαιη κατανομή** του παραχθέντος αποτελέσματος στα μέλη της Οργάνωσης, αλλά και της κοινωνίας. **Δ)** Τη διατήρηση ή **διαμόρφωση της κοινωνικής δομής** του περιβάλλοντος, κάτι που έχει να κάνει με την κοινωνική ευαισθησία των επιχειρήσεων και του κοινωνικού ισολογισμού. Ως **Ε)** μπορούμε να θεωρήσουμε την προσαρμογή της κατανάλωσης στην παραγωγή, μέσα σε μακροχρόνιο διάστημα, δηλ. στην ισορροπία των διαφόρων αγορών (αγαθών, εργασίας, κεφαλαίου).

Βέβαια, η οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητα, απαιτεί την ύπαρξη ενός συστήματος οργάνωσης, αλλά και ένα επίπεδο οικονομικού ελέγχου. Οι λόγοι που το καθιστούν απαραίτητο είναι δύο: **Πρώτον** η υφιστάμενη στενότητα των μέσων παραγωγής, οδηγεί πολλές φορές σε **συγκρούσεις συμφερόντων** μεταξύ ατόμων, επιχειρήσεων, ομάδων ή και κρατών. Η κατοχή των μέσων αυτών ή των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών από ένα άτομο, επιχείρηση ή κράτος μειώνει αναπόφευκτα το μερίδιο που είναι διαθέσιμο για τα άλλα πρόσωπα ή ομάδες. **Δεύτερον**, η αποδοτική χρήση των εισροών, απαιτεί οργανωμένη και συντονισμένη δράση όλων των εμπλεκόμενων πλευρών στην παραγωγική διαδικασία, διότι εντός ενός οικονομικού συστήματος δημιουργούνται δράσεις **συνέργειας** και αλληλεπίδρασης.

Θεωρούμε, ότι ο Οργανισμός, η Επιχείρηση, το οικονομικό σύστημα κ.τ.λ. αποτελούν υποσυστήματα του συνόλου της Οργάνωσης μιας Κοινωνίας, δηλ. της Κοινωνικής Οργάνωσης, από την οποία διαφοροποιούνται μόνο όσον αφορά τους λειτουργικούς τους ρόλους. Οι ρόλοι αυτοί διαμορφώνονται και διαφοροποιούνται ανάλογα με την χρονική συνισταμένη, τόσο σε ποιότητα, όσο και σε ποσότητα και περιεχόμενο. Συνισταμένες είναι οι οικονομικοί θεσμοί, οι οικονομικές στοχεύσεις, οι κλίμακες οικονομικών αξιών κ.τ.λ. Το πεδίο δράσης των διαφόρων Οργανισμών είναι ευρύ και αναφέρεται:

- Στο κοινωνικό επίπεδο με τους κοινωνικούς Οργανισμούς (Κοινότητα, Δημαρχείο, Σύλλογο, Ομάδα κ.τ.λ.).
- Στο πολιτικό πεδίο, όπου λειτουργούν διάφοροι σχηματισμοί (κόμματα, ΟΗΕ, ΝΑΤΟ, Ε.Ε. κ.τ.λ.).
- Στο συνδικαλιστικό πεδίο με τις εργατικές ενώσεις και τα συνδικάτα (ΓΣΕΕ, ΑΔΕΔΥ).
- Στο οικονομικό πεδίο με τους Οικονομικούς Οργανισμούς και τις Επιχειρήσεις (ΟΟΣΑ, FAO, ΟΛΘ).
- Στο πολιτισμικό πεδίο με τις διάφορες πολιτιστικές Οργανώσεις, Συλλόγους κ.ά.

1.1.2. Ο ρόλος των Οικονομικών Οργανισμών

Οι οικονομικοί Οργανισμοί, που αποτελούν συγκεκριμενοποίηση του γενικού όρου «**Οργανισμός**», αποβλέπουν στην επίδιωξη οικονομικών στόχων. Αποτελούν σημαντικό εμπειρικό αντικείμενο ενασχόλησης της Οικονομικής των Επιχειρήσεων ή της Ιδιωτικής Οικονομικής. Οι οικονομικοί Οργανισμοί είναι εκείνες οι οργανωμένες μορφές δραστηριότητας, οι οποίες με την λειτουργία των διαφόρων συστημάτων τους προσπαθούν να πετύχουν οικονομικό αποτέλεσμα και για την επίτευξή του:

- Συνδυάζουν συστηματικά και αποτελεσματικά τους διάφορους συντελεστές Παραγωγής (έδαφος, κεφάλαιο, εργασία, επιχειρηματικότητα).
- Αποσκοπούν στην παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών και υπηρεσιών για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών,
- Διαθέτουν Οργάνωση και Μέσα για την εκτέλεση των παραπάνω στόχων.

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από την ταχεία εναλλαγή πληροφοριών και την βελτίωση της γνώσης και της Τεχνολογίας. Όμως καμία πρόοδος και ανάπτυξη δεν στηρίζεται στο τυχαίο και δεν επιτυγχάνεται χωρίς την ύπαρξη ορισμένων απαραίτητων προϋποθέσεων. Όλα είναι αποτέλεσμα συστηματικής, επίμονης και επίπονης προσπάθειας κάποιων ανθρώπων. Προπάντων όμως είναι αποτέλεσμα σωστής Οργάνωσης. Ορισμένοι ακούγοντας τον όρο «Οργάνωση» και «οργανωμένη ζωή», θεωρούν την κατάσταση αυτή ίσως «μίζερη», προκατασκευασμένη και τυποποιημένη δράση. Η άποψη αυτή όμως είναι λανθασμένη. Οργάνωση δεν σημαίνει τρόπο παθητικής συμπεριφοράς και αντιμετώπισης της πραγματικότητας. Η οργάνωση αποτελεί δύναμη, και γι' αυτό σημαντικό εργαλείο για την **κοινωνική πρόοδο**, την ατομική και κοινωνική ευημερία. Είναι για τούτο απόλυτα συνειδητή επιλογή και πράξη που πρέπει να αναλαμβάνεται από αυτούς, που είναι εντεταλμένοι να λάβουν και να υλοποιήσουν αποφάσεις.

Ιδιαίτερα για την Οικονομική των Επιχειρήσεων, η οποία επεξεργάζεται συστηματικά θέματα θεωρίας της συμπεριφοράς των οικονομικών μονάδων, μπορούμε να πούμε, ότι οι Οικονομικοί Οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. **Συνέχεια:** Οικονομικοί Οργανισμοί επιβάλλεται να υφίστανται για μεγάλα χρονικά διαστήματα και να μην διαρκούν τόσο, όσο και τα φυσικά πρόσωπα που τους δημιουργούν.
2. **Προσανατολισμό σε στόχους:** Αναφερόμαστε στην ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων, που αφορούν ένα κοινωνικό σχήμα, και οι οποίοι συμβάλλουν στη συνέχεια και γενικότερα στη βιωσιμότητα του οικονομικού οργανισμού.
3. **Λειτουργικό χαρακτήρα:** Βασική αρχή εδώ είναι η ύπαρξη συγκεκριμένης αλληλεξάρτησης μεταξύ των λεγόμενων στόχων της Οργάνωσης και των ατομικών στόχων. Στο σημείο αυτό υφίστανται σχέσεις της **μορφής Σκοπός-Μέσον**: Οι στόχοι του οικονομικού Οργανισμού αποτελούν το μέσον, προκειμένου να επιτευχθούν ατομικοί (ή συλλογικοί) στόχοι. Σε αυτή την αρχή

στηρίζεται και η διατύπωση της θέσεως του λειτουργικού χαρακτήρα των οικονομικών οργανισμών.

4. **Αλληλεπιδράσεις:** Αν η επιχειρησιακή διαδικασία παραγωγής αποτελέσματος, θεωρηθεί ως διαδικασία συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής, τότε αυτοί αποτελούν τα στοιχεία του συστήματος, από τα οποία συντίθενται οι οικονομικοί Οργανισμοί. Για το λόγο αυτό, διαπιστώνονται αλληλεπιδράσεις μεταξύ Ανθρώπων με Ανθρώπους, μεταξύ Ανθρώπων με Μηχανές και σε περιπτώσεις προγραμματισμένων παραγωγικών διαδικασιών, αλληλεπιδράσεις μεταξύ Μηχανών με Μηχανές.
5. **Διαφοροποίηση και Συντονισμός,** ως μέθοδοι επίτευξης στόχων: Οι οικονομικοί Οργανισμοί χαρακτηρίζονται από κάθετο και οριζόντιο καταμερισμό εργασίας, αλλά και το Συντονισμό τέτοιου είδους διαφορετικών δραστηριοτήτων.

Ως οικονομικοί Οργανισμοί χαρακτηρίζονται και διεθνείς συμπράξεις (π.χ. στα πλαίσια του ΟΗΕ), οι οποίες έχουν και οικονομικούς στόχους, ή τμήματα πολυεθνικών συμπράξεων, που έχουν ευρύτερους και πολλαπλούς στόχους (π.χ. Ε.Ε. κ.τ.λ.).

1.2 Η ΒΑΣΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΡΧΗ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ

Κάθε οικονομική μονάδα επιβάλλεται να λειτουργεί με βάση την επονομαζόμενη «οικονομική αρχή». Ενώ οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να αποτελούν αντικείμενο ανάλυσης πολλών επιστημών (π.χ. κοινωνιολογίας, ψυχολογίας, πολιτειολογίας κ.τ.λ.), για το Management ή την οικονομική των επιχειρήσεων αποτελούν τον καθ' ύλην χώρο επιστημονικής ανάλυσης και εμπειρικής έρευνας. Η οικονομική αρχή, ως μοχλός οικονομικής δράσης, μετεξελίχθηκε κατά την πάροδο των ετών και φυσικά αυτό θα γίνει και κατά τα επόμενα χρόνια. Ενώ κατά την παραδοσιακή οικονομική των επιχειρήσεων, η **αρχή της μεγιστοποίησης του κέρδους** θεωρείτο ο ύψιστος και ορθολογικότερος επιχειρηματικός στόχος, σήμερα στόχοι μπορεί να θεωρηθούν η **ανταγωνιστικότητα**, η **κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά**, η **παραγωγικότητα** κ.ά. ή συνδυασμοί αυτών, μέχρι και οι **«άριστες αποφάσεις για χρήση αγαθών και συντελεστών ευρισκόμενων σε στενότητα»**. Μελλοντικές οικονομικές αρχές μπορούν να αποτελέσουν πιθανόν, η **«κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων»**, η **«οικολογική ευαισθησία»**, ο **«σεβασμός στον πολίτη»** και φυσικά να λειτουργήσουν ως **συμπληρωματικές αρχές** σε όσες αναφέρθηκαν παραπάνω.

Η μεγιστοποίηση του κέρδους, η οποία θα αποτελούσε για ένα Homo oeconomicus τον ύψιστο και ορθολογικότερο, αλλά ταυτόχρονα και κοινωνικό στόχο, δεν μπορεί να αποτελεί σήμερα τον επίκαιρο και ύψιστο στόχο των επιχειρήσεων. Σήμερα είναι γεγονός, ότι η μεγιστοποίηση ενός αποτελέσματος δεν μεγιστοποιεί την ανθρώπινη ευημερία, με αποτέλεσμα να γίνεται λόγος όχι για μεγιστοποίηση, αλλά για αριστοποίηση ή βελτιστοποίηση. Υπάρχουν επίσης και ση-

μαντικά κοινωνικά ρεύματα που προβάλλουν ως στόχους, όχι την **ποσοτική μεγιστοποίηση**, αλλά την **ποιοτική βελτιστοποίηση**.

Όμως τα παραγόμενα από την ορθολογική αρχή μέγιστα, τα οποία μπορούν να προκύψουν από την ελαχιστοποίηση των εισροών και μεγιστοποίηση του αποτελέσματος ή του συνδυασμού τους, θεωρούνται κατ' αρχάς ως θεμελιώδεις οικονομικές αρχές. Οι αρχές αυτές όμως μπορούν να στηριχθούν στους τρεις παρακάτω θεμελιώδεις παράγοντες: α) την **Παραγωγικότητα** (ποσοτικός ορθολογισμός), β) την **Οικονομικότητα** (κατ' αξίαν ορθολογισμός), και γ) την **Αποδοτικότητα**.

1.3 Η ΑΡΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ

Η Αριστοποίηση αναφέρεται στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιθυμητού όγκου αποτελέσματος για ένα τιθέμενο αντικειμενικό στόχο (ύψιστης προτεραιότητας), ενός φορέα προγραμματισμού ή λήψεως αποφάσεων, στα πλαίσια ενός μοντέλου λήψεως αποφάσεων. Κατά την διαδικασία αριστοποίησης σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω σημεία:

1. **Προσδιορισμός ορίων.** Προσδιορίζονται τα όρια (μέγιστο-ελάχιστο) εντός των οποίων κινούνται οι τιμές του προς εξέταση μεγέθους. Π.χ. προσδιορισμός του μέγιστου κέρδους, με το ελάχιστο κόστος. Άριστο είναι το μέγεθος, το οποίο λαμβάνει την ακρότατη τιμή.
2. **Προσδιορισμός ικανοποίησης.** Η ικανοποίηση πρέπει να πάρει τιμές από ... μέχρι. Το προς εξέταση μέγεθος της άριστης επιλογής πρέπει να είναι μεγαλύτερο (μικρότερο) απ' ό,τι μια συγκεκριμένη ελάχιστη (μέγιστη) τιμή. Όμως είναι δυνατόν, σε συγκεκριμένη φάση και στιγμή για τη λήψη μιας απόφασης, να υπάρχουν περισσότερες εναλλακτικές τιμές, οι οποίες να προσεγγίζουν το άριστο μέγεθος. Στην περίπτωση αυτή το επίπεδο άριστης ικανοποίησης παίζει το ρόλο του καταληκτικού σημείου στην διαδοχική αξιολόγηση των επιμέρους εναλλακτικών τιμών. Όταν προσδιοριστεί η πρώτη εναλλακτική τιμή, η οποία ικανοποιεί το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης, τότε διακόπτεται η διαδικασία εύρεσης άλλων εναλλακτικών τιμών και της αξιολόγησής τους. Από την άλλη πλευρά, και σε αντίθεση με τον προσδιορισμό των ορίων, είναι επίσης δυνατό, να μην υπάρχει εναλλακτική λύση που να ικανοποιεί την προς μεγιστοποίηση σχέση. Στην περίπτωση αυτή αποτυχαίνει η ακολουθούμενη μέθοδος λήψεως αποφάσεων.
3. **Ακριβής προσδιορισμός τιμών.** Η προς επιλογή άριστη εναλλακτική λύση πρέπει να καταλάβει μια συγκεκριμένη τιμή. Πρέπει να τονίσουμε, ότι ο προσδιορισμός της ικανοποίησης και η ακριβής διατύπωση των τιμών δεν μπορούν να θεωρηθούν ως κριτήρια αριστοποίησης υπό την στενή έννοια του όρου. Και αυτό, διότι και στις δύο περιπτώσεις διακόπτεται η έρευνα για παραπέρα εναλλακτικές τιμές, οι οποίες έχουν έναν υψηλότερο βαθμό επιτυχίας του στόχου.

1.4 ΔΙΑΚΡΙΞΕΙΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Οι οικονομικοί Οργανισμοί μπορούν να καταταγούν σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το στόχο που θέτει η οικονομική δραστηριότητά τους, και ανάλογα με τους σκοπούς που επιδιώκουν. Έτσι αυτοί μπορεί να είναι:

1. **Μη κερδοσκοπικοί:** Αποσκοπούν δηλαδή στην κάλυψη των εξόδων από τα έσοδα, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η επιβίωσή τους. Τέτοιοι είναι οι Δημόσιοι Οργανισμοί, τα Δημόσια Νοσοκομεία, ΔΕΚΟ κ.τ.λ.
2. **Εξισωτικοί:** Αποβλέπουν στην κάλυψη μεν των εξόδων από τα έσοδα, όμως αποσκοπούν και στην επίτευξη ενός ποσοστού πλεονάσματος ή κέρδους για την ανάπτυξη και επέκταση των δραστηριοτήτων τους, και για τη βελτίωση της ικανοποίησης περισσότερων καταναλωτών από τις υπηρεσίες τους. Π.χ. Οργάνωση για την αποκατάσταση ορφανών, υπερηλίκων, προστασίας ζώων κ.τ.λ.
3. **Κερδοσκοπικοί:** Είναι εκείνοι που επιδιώκουν το κέρδος ως βασικό στόχο των δραστηριοτήτων τους, κέρδος το οποίο αποτελεί αμοιβή της τοποθέτησης κεφαλαίων ή άλλων συντελεστών παραγωγής για τη λειτουργία τους. Τέτοιοι Οργανισμοί είναι και οι ιδιωτικές Επιχειρήσεις.

Στο σημείο αυτό όμως πρέπει να τονίσουμε, ότι και στην περίπτωση των μη κερδοσκοπικών Οργανισμών, δεν σημαίνει ότι αυτοί δεν πρέπει να λειτουργούν με κριτήρια αριστοποίησης του αποτελέσματος, δηλ. επίτευξη του βέλτιστου (ή μέγιστου ή άριστου) αποτελέσματος με την χρήση των ελάχιστων πόρων. Εάν αυτοί οι Οργανισμοί δεν λειτουργούν με τέτοια κριτήρια, τότε επιβαρύνουν με επιπλέον κόστος τους άλλους Οργανισμούς και επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να δημιουργούν **αρνητικές εξωτερικές οικονομίες** και να μειώνουν την ανταγωνιστικότητα των τελευταίων. Το έλλειμά τους καλύπτεται από τον κρατικό προϋπολογισμό, δηλ. από φόρους, που εισπράττονται από τους πολίτες. Η νοοτροπία που υπάρχει στη λειτουργία του ευρύτερου δημόσιου τομέα, πρέπει να διαφοροποιηθεί και να προσαρμοστεί και αυτός στα ανταγωνιστικά πλαίσια της αγοράς, παράγοντας δημόσια αγαθά με ανταγωνιστικές τιμές, είτε σε σύγκριση με αυτά του ιδιωτικού τομέα, είτε με άλλα πιο ανταγωνιστικών δημόσιων τομέων της ΕΕ. Ο **προστατευτισμός** του Δημόσιου τομέα προς τις ΔΕΚΟ μείωσε σημαντικά την ανταγωνιστικότητά τους και στέρησε από τον κρατικό προϋπολογισμό σημαντικά κεφάλαια, τα οποία μπορούσαν να διατεθούν σε άλλες πιο παραγωγικές δράσεις.

1.4.1 Η Επιχείρηση ως μορφή οικονομικού Οργανισμού

Ως Επιχείρηση χαρακτηρίζονται από την Οικονομική των Επιχειρήσεων, το ελάχιστο υπαρκτό σχήμα οικονομικής-νομικής μορφής. Σχετικά με τη φύση της Επιχείρησης ως οικονομικού Οργανισμού, υπάρχουν πολλές απόψεις στη βιβλιογραφία. Κατά την παραδοσιακή άποψη ως Επιχείρηση θεωρείται «κάθε συστηματικός και συγκεκριμένα προσανατολισμένος συνδυασμός των διαφόρων συ-

ντελεστών παραγωγής (Εργασία-Έδαφος-Κεφάλαιο-Επιχειρηματικότητα), προκειμένου να παραχθούν αγαθά και υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών και την ανύψωση του επιπέδου του ανθρώπου». Η παραπάνω θεώρηση όμως είναι περιοριστική. Κατ' αυτήν, το μοναδικό κίνητρο είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους ή η ελαχιστοποίηση του κόστους. Ακόμη κατά τους θεωρητικούς του Management, «η Επιχείρηση είναι ένας Οργανισμός και μία οντότητα, που έχει αυστηρά καθορισμένη και περιορισμένη θέση μέσα στην κοινωνία και προστατεύεται από τη νομοθεσία και προφυλάσσεται από κάθε άλλη εξωτερική επίδραση».

Οι νεότερες οικονομικές αντιλήψεις, αντιλαμβάνονται την Επιχείρηση όχι στενά ως μία μηχανή κέρδους. Κυρίαρχος στόχος της Επιχείρησης κατά τις σύγχρονες αντιλήψεις, δεν είναι μόνο το κέρδος. Έχουν γενικότερους στόχους προβολής (Image) και αποδοχής από το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, δηλ. η Επιχείρηση προσπαθεί να προβάλλει και να αναδείξει έναν κοινωνικό χαρακτήρα, στοιχεία που θεωρεί ότι θα λειτουργήσουν βοηθητικά και παράλληλα με τους άλλους στόχους (κέρδος, επιβίωση κ.τ.λ.). Ακόμη, στόχοι της είναι και: Η ποιοτική αναβάθμιση της θέσης της έναντι των ανταγωνιστών, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των συνεργατών της, η ποιοτική διαφοροποίηση των προϊόντων της και γενικά η ποιοτική, και όχι μόνο η ποσοτική της ανάπτυξη. Έτσι η Επιχείρηση ως οικονομικός Οργανισμός, λειτουργεί ως ένα **κοινωνικό κύτταρο**, το οποίο δέχεται επιρροές από το περιβάλλον και αποτελεί τμήμα και υποσύνολο αυτού που ονομάζεται «**κοινωνικό περιβάλλον**»

Εκτός όμως από τα παραπάνω, η ιδιομορφία της Επιχείρησης, η οποία αποτελεί στοιχείο που την κάνει διακριτή από τους άλλους Οργανισμούς, εντοπίζεται στα παρακάτω απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει, και τα οποία είναι:

1. Το **Κεφάλαιο**, που απαραίτητο για την λειτουργία της και ένα πρόσωπο (φυσικό ή νομικό) για να το διαχειρίζεται, που ονομάζεται **φορέας** της Επιχείρησης (ιδιωτικός ή δημόσιος).
2. Ο **φορέας** επιδιώκει το κέρδος ως αμοιβή για την τοποθέτηση παραγωγικών συντελεστών ή για την ανάληψη κινδύνου από αυτόν. Επιχείρηση σημαίνει Κίνδυνο, Κέρδος ή Ζημία. Στη μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων για επίτευξη κέρδους και την ελαχιστοποίηση αυτών για δημιουργία Ζημίας, αποσκοπεί η διδασκαλία και η γνώση των αρχών του σύγχρονου Management. Για τη χώρα μας, η οποία χαρακτηρίζεται από υστέρηση ανταγωνιστικότητας, η γνώση και εφαρμογή αυτών των αρχών είναι ύψιστης σημασίας, ιδιαίτερα σήμερα, στα πλαίσια της Ε.Ε, της παγκοσμιοποιημένης αγοράς και της βαθιάς οικονομικής κρίσης.

Εκτός από τα παραπάνω, η Επιχείρηση πρέπει να διαθέτει και τα παρακάτω στοιχεία, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά:

- Οικονομική αυτοδυναμία και δυνατότητα διαχείρισης των οικονομικών κλπ. πόρων της.

- Διοικητική αυθυπαρξία και ανεξαρτησία.
- Νομική αυτοτέλεια και αυτονομία στα πλαίσια του συστήματος που λειτουργεί.

Η Επιχείρηση, είναι ένας οικονομικός Οργανισμός που δημιουργήθηκε και εξελίχθηκε με αυτές τις προϋποθέσεις στα πλαίσια του καπιταλιστικού (κεφαλαιοκρατικού) συστήματος, όπου υπάρχουν οι απαραίτητες και ικανές συνθήκες λειτουργίας της (ελεύθερη προσφορά και ζήτηση). Στις χώρες της κεντρικά ελεγχόμενης Οικονομίας (πρώην ανατολικές), δεν υπήρχαν συνθήκες ανταγωνισμού και ελεύθερης διακίνησης των αγαθών, υπό την καπιταλιστική έννοια και γενικά δεν λειτουργούσαν οι συνθήκες της ελεύθερης αγοράς. Αυτό απέτέλεσε μια βασική αιτία της μη ομαλής ανάπτυξης των οικονομικών αυτών μονάδων και της οικονομικής κατάρρευσής τους.

1.4.2 Ο Επιχειρηματίας ως απαραίτητος συντελεστής δράσης



Prof. Dr. J. A. Schumpeter
(1883 – 1950)

Συστατικό στοιχείο της Επιχείρησης είναι και ο Επιχειρηματίας. Ως επιχειρηματίας θεωρείται το φυσικό εκείνο πρόσωπο, το οποίο με ατομική πρωτοβουλία συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής, προκειμένου να παραχθούν αγαθά και υπηρεσίες, τα οποία διαθέτει (ή πρέπει να διαθέτει) με **κέρδος** στην αγορά. Στην περίπτωση αυτή αναλαμβάνει ο ίδιος τον πλήρη κίνδυνο και την ευθύνη αυτής της ενέργειας. Ο επιχειρηματίας είναι ο **κινητήρας** της οικονομικής ανάπτυξης: Είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένος με την οικονομική τάξη σε ένα οικονομικό σύστημα, το οποίο βασίζεται σε συνθήκες οικονομία της αγοράς. Στην οικονομική ιδιαίτερα επιστήμη, απέτέλεσε

το κέντρο του ενδιαφέροντος από την εποχή που ο Josef Schumpeter θεώρησε, ιδιαίτερα τον πρωτοπόρο και καινοτόμο επιχειρηματία, ως κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης. Ο Josef Alois Schumpeter (1883-1950) διαχωρίζει τους επιχειρηματίες σε δύο βασικούς τύπους: Τον **καινοτόμο και πιονέρο επιχειρηματία**, ο οποίος εφαρμόζει καινοτομίες σε προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες (νεωτερισμούς προϊόντων και διαδικασιών παραγωγής), δημιουργεί μια νέα δυναμική στον οικονομικό τομέα και αποτελεί μοχλό ανάπτυξης (δυναμικός επιχειρηματίας), και τον **Αρχηγό της εκμετάλλευσης**, ο οποίος δεν δρα, αλλά απεναντίας αντιδρά.

Επίσης και ο άλλος μεγάλος γερμανός οικονομολόγος Ernst Heuß (1922-2010) διατύπωση αυτή την άποψη στην οικονομική του θεωρία, στην οποία διαχωρίζει τους επιχειρηματίες σε **πιονέρους**, και σε αυτούς που **αντιδρούν αυθόρμητα και μιμούνται**. Η ανεξαρτησία που επιδεικνύουν, όσον αφορά τις αντιδράσεις τους στην ανάπτυξη της αγοράς (**φάσεις της αγοράς**), παίζει κατά τον Heuss έναν αποφασιστικό ρόλο, για την κατάταξη τους σε **Ομοιογενείς** και **Διαφοροποιημένους** ομάδες τύπων επιχειρηματιών. Εάν υπήρχαν μόνο πιονέροι επιχειρηματίες, τότε λόγω της διαρκούς ύπαρξης νεωτεριστικών φαινομένων, θα οδηγούμασταν

σε ένα Χάος. Εάν είχαμε μόνο **συντηρητικούς** «αρχηγούς εκμετάλλευσης», τότε όλα θα κυλούσαν σε συγκεκριμένες και εκ των προτέρων γνωστές κατευθύνσεις. Για την οικονομική ανάπτυξη είναι απαραίτητη και αναγκαία η ύπαρξη επιχειρηματιών όλων των τύπων, δηλ. εκείνος, ο οποίος πιάζει για μια πορεία προς τα μπρος, είναι το ίδιο απαραίτητος με εκείνον, που επιμένει στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Αποφασιστικής σημασίας είναι η σωστή αναλογία των διαφόρων επιχειρηματιών.

Ιδιαίτερα στις σημερινές πολύπλοκες συνθήκες, ο επιχειρηματίας και προπάντων εκείνων των επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται σε σύνθετα περιβάλλοντα, πρέπει να είναι μια **σύνθετη προσωπικότητα**, η οποία θα συνδυάζει επαγγελματική ικανότητα, εμπειρία, θεωρητικής κατάρτισης, γενικών και ειδικών γνώσεων από πολλούς επιστημονικούς τομείς. Βέβαια η έννοια του επιχειρηματία με την πάροδο των ετών έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά. Ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης δεν είναι απαραίτητα και επιχειρηματίας με τη στενή έννοια του όρου. Για παράδειγμα σήμερα, με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και της διασποράς των κεφαλαίων τους, οι μέτοχοι που είναι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, δεν είναι απαραίτητα να είναι και επιχειρηματίες. Είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα (ΑΕΔΑΚ, επενδυτικοί οίκοι κ.τ.λ.), οι οποίοι με την τοποθέτηση των κεφαλαίων τους σε μια επιχείρηση προσδοκούν μόνο οικονομικά οφέλη (κέρδη).

1.4.3 Τα κύρια στοιχεία της Επιχείρησης

Η Επιχείρηση εκτός από κερδοσκοπικός οικονομικός Οργανισμός, αποτελεί στην πράξη ένα λειτουργικό σύστημα. Αποτελείται δηλαδή από καλά οργανωμένα υποσυστήματα, τα οποία όχι μόνο πρέπει να λειτουργούν αρμονικά στο εσωτερικό τους, αλλά και μεταξύ τους. Αυτά είναι και τα συστατικά μέρη της Επιχείρησης. Επεξεργάζονται τις λεγόμενες Εισροές, οι οποίες είναι απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία και οι οποίες αφού μετασχηματισθούν, δίνουν ως αποτέλεσμα το τελικό προϊόν ή την υπηρεσία (Εκροές).

Πίνακας 1: Συστατικά στοιχεία της Επιχείρησης

ΕΙΣΡΟΕΣ	ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΕΚΡΟΕΣ
Κεφάλαιο	Οργάνωση	Τελικά Αγαθά
Εργασία	Διοίκηση	Υπηρεσίες
Έδαφος	Προγραμματισμός	Ημιτελή προϊόντα
Πληροφορίες	Έλεγχος	Πρώτες ύλες
Εξοπλισμός	Συντονισμός	
Τεχνολογία	Έρευνα και Ανάπτυξη	

Για κάθε παραγωγική διαδικασία είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός πλήθους εισροών. Όμως η καθοριστικότερη εισροή είναι ο **άνθρώπινος παράγων**. Ο άνθρω-

πος είναι η κινητήρια δύναμη για τη λειτουργία της Επιχείρησης, ο ρόλος του είναι καθοριστικός και αναντικατάστατος. Η διορατικότητά του, όσον αφορά τη στρατηγική της Επιχείρησης, η συμβολή του τόσο στον συνδυασμό των διαφόρων συντελεστών για την οικονομικότερη παραγωγή των προϊόντων, όσο και στην εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων παραγωγής, είναι αναντικατάστατη. Σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία της Επιχείρησης αποτελεί η γρήγορη και επαρκής διοχέτευση πληροφοριών στα κέντρα λήψεως αποφάσεων της Επιχείρησης (το ΔΣ, τη Διεύθυνση κ.τ.λ.).

Ζούμε στην εποχή της πληροφορικής και η αυτόματη και έγκαιρη μετάδοση των πληροφοριών είναι καθοριστική για την επιβίωση της Επιχείρησης. Η πληροφόρηση μπορεί να αφορά:

- Την ύπαρξη ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών στην εγχώρια και την διεθνή αγορά και την ανάγκη προσαρμογής.
- Την ύπαρξη διαφόρων ενισχύσεων ή επιδοτήσεων από κρατικούς ή άλλους φορείς του εξωτερικού (Ε.Ε. κ.τ.λ.).
- Την ύπαρξη νομικών και οικονομικών περιορισμών και υποχρεώσεων (επιβολή φόρων, δασμών κ.τ.λ.).

Είναι πραγματικότητες, τις οποίες η Επιχείρηση πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη για να μπορέσει να επιβιώσει στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όλα αυτά τα στοιχεία συγκεντρώνονται στην Επιχείρηση, αναλύονται, συνδυάζονται και συντίθενται από το επιτελείο της και με βάση τις παραγωγικές της δυνατότητες, λαμβάνονται αποφάσεις για την παραγωγή του άριστου οικονομικού αποτελέσματος.

1.5 ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ

Για την παραγωγή κάθε προϊόντος χρειάζονται φυσικοί ή γνωσιακοί πόροι. Αυτοί οι πόροι είναι, είτε πρώτες ύλες, είτε ανθρώπινη δύναμη (και γνώση), είτε συνδυασμός αυτών. Οι πόροι αυτοί ονομάζονται συντελεστές παραγωγής και τους έχουμε ονομάσει, Έδαφος (φύση), Εργασία, Κεφάλαιο και Επιχειρηματική δραστηριότητα (Management). Τοποθετούνται στην παραγωγική διαδικασία προκειμένου να παραχθούν ή να μεταποιηθούν άλλα αγαθά ή υπηρεσίες. Οι συντελεστές παραγωγής πρέπει να είναι διαθέσιμοι και να συνδυασθούν μεταξύ τους σε μια παραγωγική διαδικασία. Χωρίς την συμμετοχή τους σε κάποια αναλογία και σχέση δεν είναι δυνατόν να παραχθεί ένα αγαθό ή μια υπηρεσία. Επειδή θεωρούνται απαραίτητοι στην παραγωγική διαδικασία θα εξετάσουμε το ρόλο του καθενός ξεχωριστά. Κατά τον Erich Gutenberg η κατάταξη των συντελεστών παραγωγής είναι η ακόλουθη:

Στοιχειώδεις συντελεστές:

- Αντικειμενικά χρησιμοποιούμενη ανθρώπινη εργασία.

- Υλικοτεχνικές υποδομές (κατασκευές, μηχανές, εργαλεία, βοηθητικά και υλικά μέσα).
- Υλικά μέσα (πρώτες ύλες, ημιτελή και τελικά αγαθά).

Οργανωσιακοί συντελεστές:

- Διοίκηση της επιχείρησης.
- Προγραμματισμός.
- Οργάνωση.



Από την πλευρά της οικονομικής επιστήμης και μάλιστα της Μακροοικονομίας, ως συντελεστές παραγωγής θεωρούνται, η Εργασία, το Έδαφος και το Κεφάλαιο. Εργασία και Έδαφος είναι πρωτογενώς διαθέσιμα αγαθά, ενώ το Κεφάλαιο σχετίζεται με παραγόμενα μέσα παραγωγής και έτσι σχηματίζει έναν παράγωγο συντελεστή. Θα πρέπει εδώ να τονίσουμε ότι οι μονάδες που αποτελούν τους συντελεστές παραγωγής δεν είναι απόλυτα ομοιογενείς μεταξύ τους, αλλά διαφοροποιούνται ποιοτικά. Για παράδειγμα, ο «**συντελεστής εργασία**» μπορεί να διαχωριστεί στην **εξειδικευμένη** και **ανειδίκευτη** εργασία, κάτι που δημιουργεί διαφοροποίηση στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητά της. Αυτό επίσης μπορεί να συμβεί και με τους άλλους συντελεστές (Έδαφος, Κεφάλαιο, Management). Όμως για λόγους απλοποίησης της ανάλυσης, θεωρούμε ότι όλες οι μονάδες που αποτελούν τους συντελεστές παραγωγής είναι ομοειδείς μεταξύ τους.

1. **Εργασία:** Αποτελεί κάθε συνειδητή δραστηριότητα του ανθρώπου, προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, και να ξεπεράσει την στενότητα, η οποία προκύπτει από το περιορισμένο απόθεμα των φυσικών πόρων. Αποσκοπεί (σε αντίθεση με τα σπορ), στην παραγωγή οικονομικών αξιών και στη διασφάλιση του εφοδιασμού του ανθρώπου. Οι πνευματικές και σωματικές αποδόσεις των ανθρώπων, αποτελούν έναν πρωτογενή, αλλά και ποιοτικά διαμορφούμενο συντελεστή παραγωγής, ο οποίος λειτουργεί συμπληρωματικά προς τους άλλους συντελεστές. Παρά την εξέλιξη της τεχνολογικής προόδου και του αυτοματισμού, η συμμετοχή του συντελεστή εργασία (σε όλες τις μορφές του), δηλ. του παράγοντα άνθρωπος, θεωρείται η πιο απαραίτητη. Από αυτόν ξεκινά φυσικά και η τεχνολογική πρόοδος. Αποτελεί την κινητήριο δύναμη μέσα στην επιχείρηση. Αυτός ε-

λέγχει τα μηχανήματα, αυτός συνδυάζει τις ποσότητες όλων των εισροών, αυτός καταρτίζει τα προγράμματα, που είναι συστατικό στοιχείο του μοντέρνου Management, συντονίζει τις ανθρώπινες εργασίες, επιλέγει το προσωπικό και ανακαλύπτει τρόπους καλύτερης παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων. Με την πάροδο του χρόνου ο παράγων εργασία και μάλιστα η εξειδικευμένη εργασία ζητείται όλο και περισσότερο από τους επιχειρηματίες και καταλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά εργασίας. Σημαντική αποστολή της Ηγεσίας της επιχείρησης (αλλά και της Ηγεσίας ενός Κράτους), είναι ο σωστός προσανατολισμός και διοχέτευση του συντελεστή «Εργασία» στην αγορά εργασίας, όπου συναντώνται η προσφορά και η ζήτηση εργασίας. Εκεί μαζί με την επίδραση και συμμετοχή των ενώσεων εργαζομένων (ΓΣΕΕ) και των εργοδοτών (ΣΕΒ), συνδιαμορφώνονται οι Γενικές Συμβάσεις Εργασίας και οι μισθοί και τα ημερομίσθια, δηλ. το Εισόδημα (αμοιβή) της εργασίας. Ανάλογα με τη λειτουργικότητα, την κινητικότητα και την ευκαμψία του συντελεστή εργασίας στις επιμέρους αγορές, ανάλογα με την αποτελεσματικότητα του συνολικού οικονομικού συστήματος, αλλά και την δυνατότητα του αγοραίου και του παρεμβατικού μηχανισμού, μπορούμε να διαμορφώσουμε άποψη κατά πόσο μια οικονομία μπορεί να χρησιμοποιήσει ικανοποιητικά τον συντελεστή αυτό. Όταν δεν υπάρχουν αυτά τα στοιχεία, τότε παρουσιάζεται ανεργία, ενώ όταν αυτά λειτουργούν αποτελεσματικά, τότε η ανεργία μειώνεται. Το πρόβλημα της ανεργίας είναι από τα δυσκολότερα προβλήματα των σύγχρονων οικονομιών και ίσως το πιο επικίνδυνο για την οικονομική ισορροπία. Οι στατιστικές αναφέρουν, ότι μέχρι το 2015 το 70% περίπου των θέσεων εργασίας θα συγκεντρωθούν στον τριτογενή τομέα και θα έχουν σχέση με τις νέες τεχνολογίες.

- 2. Κεφάλαιο:** Ως συντελεστής παραγωγής το κεφάλαιο καταλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο στην παραγωγική διαδικασία εις βάρος των συντελεστών εργασία και έδαφος. (Αναφέρατε τους βασικότερους λόγους υποκατάστατων συντελεστών). Έως που μπορεί να φτάσει αυτή η υποκατάσταση των άλλων συντελεστών από το κεφάλαιο; Το κεφάλαιο χωρίζεται στο **ίδιο κεφάλαιο** και στο **ξένο κεφάλαιο**. Ως ίδιο Κεφάλαιο θεωρούμε το αρχικό ή μετοχικό κεφάλαιο των εταιριών και το προστιθέμενο σε αυτό (με τα αποθεματικά). Ως ξένο κεφάλαιο θεωρούμε το δανειακό κεφάλαιο, δηλ. τις πιστώσεις, είτε των τραπεζών, είτε των τρίτων, το οποίο ανάλογα με την διάρκεια χορήγησης διακρίνεται σε βραχυχρόνιο (έως 1 χρόνο, κεφάλαιο κίνησης), μεσοπρόθεσμο (1-4 ή 5 χρόνια) ανάλογα με τη χρήση και μακροπρόθεσμο (πάνω από 5 χρόνια). Τα κεφάλαια της επιχείρησης (ίδια και ξένα) επενδύονται σε περιουσιακά στοιχεία εντός της επιχείρησης. Έτσι έχουμε το πάγιο ενεργητικό ή πραγματικό κεφάλαιο (μηχανήματα, εγκαταστάσεις κ.τ.λ.), το κυκλοφορούν ενεργητικό (τελικά προϊόντα, ημικατεργασμένες πρώτες ύλες κ.τ.λ.) και το διαθέσιμο ενεργητικό (ταμείο, καταθέσεις, επιταγές, γραμμάτια προς είσπραξη κ.τ.λ.). Το **χρηματικό κεφάλαιο** περιλαμβάνει όλα τα οικονομικά μέσα, τα οποία είναι διαθέσιμα, προκειμένου να ανανε-