

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ**

**ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ
ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ**

Μάθημα: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ημερομηνία και ώρα εξέτασης: **Σάββατο, 2 Ιουλίου 2005**
11.00 π.μ. – 1.30 μ.μ.

Προτεινόμενες απαντήσεις

Ερώτηση Α

1) Η εταιρεία ποτών «ΝΕΚΤΑΡ ΛΤΔ» χρησιμοποιεί συνδυασμό κριτηρίων κατά την τμηματοποίηση.

I. Την τμηματοποίηση κατά λειτουργία που περιλαμβάνει το τμήμα παραγωγής, το οικονομικό τμήμα και το τμήμα πωλήσεων. **II.** Την τμηματοποίηση κατά προϊόν που περιλαμβάνει το τμήμα κρασιών και μπύρας, το τμήμα χυμών και αναψυκτικών και το τμήμα εμφιαλωμένου νερού. **III.** Τη γεωγραφική τμηματοποίηση που περιλαμβάνει τρία επί μέρους τμήματα, της Λευκωσίας, της Λάρνακας και της Λεμεσού.

(Μονάδες 9)

2) α) Εύρος Διοίκησης ή Ελέγχου είναι ο αριθμός των υφισταμένων που αναλογούν σε κάθε προϊστάμενο. Είναι σημαντικό ζήτημα διότι:

- κάθε προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να διοικεί περιορισμένο αριθμό υφισταμένων.
- συνδέεται αντίστροφα με τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων.

(Μονάδες 4)

β) Δύο μειονεκτήματα των πολλών ιεραρχικών επιπέδων είναι:

- Ψηλό διοικητικό κόστος (μισθοδοσίας)
- Αναποτελεσματική επικοινωνία (αλλοίωση μηνυμάτων)
- Δύσκολος ο προγραμματισμός και ο έλεγχος (δυσκολότερος ο εντοπισμός της ευθύνης και εξουσίας)
- Ευνοούν την παράκαμψη των ιεραρχικών επιπέδων
- Υπάρχει πιο στενός έλεγχος που μειώνει την αυτονομία και την απόδοση.

Ένα πλεονέκτημα είναι:

- Καλύτερη διοίκηση του μικρού αριθμού των υφισταμένων
- Καλύτερη επικοινωνία-καθοδήγηση
- Οι λίγοι υφιστάμενοι λειτουργούν σαν αποτελεσματική ομάδα
- Περισσότερες ευκαιρίες προαγωγών για τους εργαζομένους.

(Μονάδες 3)

3) Προσδιοριστικοί παράγοντες του σχεδιασμού θέσεων εργασίας είναι:

- **Μέγεθος της Επιχείρησης:** Το μέγεθος της επιχείρησης είναι φανερό ότι καθορίζει την διαίρεση και την εξειδίκευση της εργασίας. Για παράδειγμα ένα εστιατόριο που στην αρχή απασχολεί μόνο τον ιδιοκτήτη και κάνει όλες τις εργασίες: προμήθειες, μαγειρική, εξυπηρέτηση πελατών, ενώ όταν μεγαλώνει προσλαμβάνει νέα άτομα όπως: μάγειρα, προμηθευτή, σερβιτόρο κ.λ.π.
- **Τεχνολογία:** Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή, στις υπηρεσίες (π.χ. λογιστήρια) και άλλες λειτουργίες της επιχείρησης αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα διαίρεσης της εργασίας. Για παράδειγμα στην περίπτωση που η τεχνολογία επιτρέπει την «παραγωγή γραμμής» (π.χ. παραγωγή αυτοκινήτων) η διαίρεση και εξειδίκευση είναι υποχρεωτικά μεγαλύτερη από ότι στην περίπτωση που η τεχνολογία επιτρέπει την παραγωγή μιας μονάδας ξεχωριστά (π.χ. την επισκευή του αυτοκινήτου στο συνεργείο)

(Μονάδες 4)

(Σύνολο Μονάδων 20)

Ερώτηση Β

1) Οι λόγοι που δικαιολογούν την σπουδαιότητα-χρησιμότητα του προγραμματισμού είναι:

- Επιτρέπει να επισημανθούν εγκαίρως τα προβλήματα της επιχείρησης καθώς και οι απειλές και ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της.
- Αποτελεί ένα οργανικό σύνολο αποφάσεων που λαμβάνουν υπόψη τους και αναφέρονται σε όλα τα μέρη της επιχείρησης, πράγμα που συμβάλλει ουσιαστικά στο συντονισμό.
- Κάνει φανερούς τους στόχους και βοηθά να συγκεντρωθούν όλες οι προσπάθειες στην υλοποίηση αυτών.
- Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος σύγχρονου management, πειθαρχίας, ευθύνης.
- Συμβάλλει στην άριστη απόκτηση και αξιοποίηση των πόρων της οργάνωσης.
- Δίνει τη δυνατότητα για αξιολόγηση και δημιουργία αισθήματος επιτυχίας.
- Καθορίζει την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών του management (οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση, έλεγχος).
- Συμβάλλει γενικά στην επιτυχία της οργάνωσης.

(Μονάδες 8)

2) Οι τρεις βασικές αρχές του προγραμματισμού είναι:

- **Αρχή της χρονικής δέσμευσης:** Ο χρονικός προσδιορισμός των στόχων και των προγραμμάτων δράσης πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να οδηγεί σε συγκεκριμένες δεσμεύσεις υλοποίησης.
- **Αρχή της διόρθωσης:** Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί την εξέλιξη υλοποίησης του προγράμματος και να το επαναπροσδιορίζει (εφόσον αποκλίνει από τις προβλέψεις), σύμφωνα με τα νέα δεδομένα.
- **Αρχή της ελαστικότητας:** Για κάθε ενέργεια να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις.

(Μονάδες 6)

3) α) Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει στόχο να αναλαμβάνουν ευθύνες, να καταβάλλουν προσπάθειες, να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, να υλοποιούν έργο, να πετυχαίνουν στόχους και γενικά να αποδίδουν.

(Μονάδες 3)

β) Τρία κίνητρα που δημιουργούν παρακίνηση στους εργαζομένους είναι:

- Η αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων και των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος.
- Το περιεχόμενο της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή το πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό το θεωρεί.
- Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση του εργαζομένου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του.
- Η ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζομένου μέσω της εργασίας του.
- Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης-προαγωγών του εργαζομένου.

(Μονάδες 3)

(Σύνολο Μονάδων 20)

Ερώτηση Γ

1) «**Η οργάνωση είναι μια διακριτή κοινωνική οντότητα**». Αυτό σημαίνει ότι η κάθε οργάνωση ξεχωρίζει από τις άλλες (είναι διακριτή), είναι **κοινωνική** οντότητα με την έννοια ότι δραστηριοποιείται μέσα στην κοινωνία, άρα είναι κοινωνική οντότητα.

«**Ένωση ή σύνολο ατόμων**», πράγματι η οργάνωση αποτελεί ένωση ή σύνολο ατόμων αφού για τη νομική σύσταση μιας οργάνωσης ο Νόμος απαιτεί τη γραπτή συγκατάθεση ενός ελάχιστου αριθμού προσώπων – μελών.

«**με συγκεκριμένες σχέσεις, διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκουν την επίτευξη κοινών σκοπών**». Η φράση αυτή είναι πολύ σημαντική και σημαίνει ότι τα άτομα που αποτελούν την οργάνωση (τα μέλη της) θα αναπτύξουν συγκεκριμένες σχέσεις, θα ακολουθήσουν ορισμένες διαδικασίες, θα εφαρμόσουν τα απαραίτητα συστήματα και θα εξεύρουν τρόπους ή μεθόδους και πόρους που θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους κοινούς σκοπούς που έχουν θέσει.

«**σε χρονική διάρκεια**». Η φράση αυτή φανερώνει ότι η σύσταση μιας οργάνωσης δεν αποτελεί ένα αυθόρμητο και στιγμιαίο φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο. Ιδρύεται για να λειτουργήσει τουλάχιστον μέχρι την επίτευξη του στόχου της.

(Μονάδες 6)

2) α) Οικονομίες κλίμακας. Στα πλαίσια των οργανώσεων επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, λόγω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας. Με τον όρο «οικονομίες κλίμακας» εννοούμε τις θετικές επιδράσεις (μειώσεις) στο κόστος παραγωγής μιας επιχείρησης, που προκύπτουν από την αύξηση του μεγέθους τόσο της παραγωγής, όσο και της ίδιας της επιχείρησης. Π.χ. Μια μεγάλη επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίζει δάνεια με ευνοϊκότερους όρους, άρα και με χαμηλότερο κόστος.

(Μονάδες 3)

- β)** - Καταμερισμός της εργασίας – εξειδίκευση
 - η μη διαίρεση των συντελεστών παραγωγής
 - η συνέργια – συνένωση δυνάμεων
 - Η ικανοποίηση αναγκών
 - Η μείωση του κόστους συναλλαγής

(Μονάδες 3)

3) α) Πολυεθνικές ονομάζονται οι μεγάλες κυρίαρχες επιχειρήσεις μιας χώρας, που ιδρύουν νέες επιχειρήσεις ή παραρτήματά τους (εξαρτημένες επιχειρήσεις), σε φιλοξενούσες χώρες σ' όλο τον κόσμο. Συνήθως πρόκειται για πολύ ισχυρές κεφαλαιακά επιχειρήσεις, με έδρα και κύρια εγκατάσταση σε μια ανεπτυγμένη βιομηχανική χώρα και με θυγατρικές επιχειρήσεις παραγωγής, εμπορίας ή αντιπροσωπείας. Οι επιχειρήσεις αυτές νοιώθουν την ανάγκη πολλές φορές να βρεθούν πιο κοντά στον καταναλωτή, πιο κοντά στις φθηνότερες πηγές συντελεστών παραγωγής ή ακόμα πιο κοντά σε άλλους παραγωγούς του ίδιου προϊόντος λόγω ανταγωνισμού.

(Μονάδες 3)

β) Τα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών εταιρειών για τη φιλοξενούσα χώρα συνοψίζονται στο ότι, με τις δραστηριότητες τους:

- Συμβάλλουν στην εκβιομηχάνιση της φιλοξενούσας χώρας, με τη χρησιμοποίηση επενδυτικών κεφαλαίων που, είτε μεταφέρουν από τη μητρική χώρα, είτε κινητοποιούν στη φιλοξενούσα χώρα.
- Μεταφέρουν στη φιλοξενούσα χώρα νέες ιδέες και μεθόδους παραγωγής, που υποχρεώνουν τις εγχώριες βιομηχανίες να εκσυγχρονιστούν, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές.
- Αξιοποιώντας την παρουσία των πολυεθνικών εταιρειών, οι κυβερνήσεις των φιλοξενουσών χωρών, μπορούν να εκμεταλλευτούν τις σχέσεις τους με τις πολυεθνικές εταιρείες, για να εξασφαλίζουν πολιτική και οικονομική υποστήριξη από μέρους των κυβερνήσεων των μητρικών χωρών.

Τα **μειονεκτήματα** των πολυεθνικών εταιρειών για τη φιλοξενούσα χώρα είναι κυρίως τα εξής:

- Εξάγουν από τη φιλοξενούσα χώρα, υπό μορφή κερδών, περισσότερο συνάλλαγμα απ' όσο εισάγουν με διάφορους τρόπους.
- Συγκεντρώνουν για τον εαυτό τους το μεγαλύτερο ποσοστό των διαθέσιμων κεφαλαίων και εξαντλούν τις δυνατότητες των δανειοδοτών να προμηθεύσουν κεφάλαια στις ιθαγενείς επιχειρήσεις.

- Απορροφούν τα άτομα με καλή και επιστημονική κατάρτιση, λόγω των υψηλών αμοιβών που προσφέρουν, περιορίζοντας έτσι τη δυνατότητα δημιουργίας εγχώριας βιομηχανίας.
- Μπορούν να επηρεάζουν δυσμενώς τη γενική πολιτική της χώρας που φιλοξενούνται.

(Μονάδες 4)

(Σύνολο Μονάδων 19)

Ερώτηση Δ

1) Δυναμικά / Στατικά Συστήματα

Η **δυναμικότητα** είναι η ικανότητα ενός συστήματος να αλλάζει συνεχώς και να εκφράζει τη συχνότητα και τη σπουδαιότητα των αλλαγών που συμβαίνουν είτε στα μέρη, στα δομικά χαρακτηριστικά και στη λειτουργία του συστήματος, είτε στις σχέσεις του με το περιβάλλον, ενώ η **στατικότητα** δείχνει την αδυναμία του συστήματος να αλλάζει, με αποτέλεσμα να παραμείνει συνεχώς το ίδιο. Με βάση αυτήν την ιδιότητα υπάρχουν συστήματα λιγότερο δυναμικά και περισσότερο στατικά και το αντίθετο.

Για παράδειγμα ο ηλεκτρονικός υπολογιστής είναι ένα σύστημα περισσότερο δυναμικό απ'ότι ένας στεγνωτήρας μαλλιών. Επίσης η πόλη, σε σχέση με το χωριό, αποτελεί ένα σύστημα περισσότερο δυναμικό, γιατί στην πόλη συμβαίνουν συχνότερες και σπουδαιότερες αλλαγές παρά στο χωριό, όσον αφορά τις κοινωνικές σχέσεις, τα ήθη και τα έθιμα. Επίσης η δυνατότητα του χωριού να επηρεάσει τις σχέσεις του με το περιβάλλον και ιδιαίτερα την κοινωνική, πολιτική και πολιτιστική ζωή της χώρας είναι περιορισμένη.

(Μονάδες 6)

2) Εισροές βιομηχανίας επίπλων: πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαια, γνώσεις, επιδεξιότητες κ.α.

Εκροές βιομηχανίας επίπλων : έτοιμα προϊόντα, υπηρεσίες παράδοσης κ.α.

(Μονάδες 3)

3) Τα κύρια χαρακτηριστικά της ατομικής επιχείρησης είναι τα ακόλουθα:

- Ανήκει σε ένα μόνο άτομο
- Δεν έχει δική της νομική οντότητα
- Το μέγεθός της είναι μικρό και τα κεφάλαιά της περιορισμένα
- Τα κέρδη και οι ζημιές ανήκουν εξολοκλήρου στον επιχειρηματία
- Η ευθύνη του επιχειρηματία είναι απεριόριστη
- Η χρηματοδότηση της ατομικής επιχείρησης προέρχεται από τα κεφάλαια που διαθέτει ο ίδιος ο επιχειρηματίας και από τα δάνεια που μπορεί να εξασφαλίσει από τρίτους.

Η επιτυχία της ατομικής επιχείρησης στηρίζεται κυρίως στο προσωπικό ενδιαφέρον του επιχειρηματία, στην άμεση επαφή του με τους πελάτες και στην εύκολη διοίκησή της, λόγω του μικρού μεγέθους της.

(Μονάδες 7)

4)

ΔΗΜΟΣΙΑ	ΙΔΙΩΤΙΚΗ
<ul style="list-style-type: none"> Μπορεί να έχει απεριόριστο αριθμό μετόχων. Όταν εκδίδει μετοχές, τις προφέρει για πώληση στο κοινό, συνήθως με ανακοίνωση που δημοσιεύεται στις εφημερίδες και μπορεί όποιος ενδιαφέρεται να υποβάλει αίτηση. Κάθε μέτοχος είναι ελεύθερος να μεταβιβάσει τις μετοχές του όποτε θέλει σε οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο. 	<ul style="list-style-type: none"> Δεν επιτρέπεται να έχει περισσότερους από 50 μετόχους. Δεν κάνει δημόσια έκδοση των μετοχών. Κατά την ίδρυση της οι μετοχές κατανέμονται μεταξύ των ιδρυτών. Αργότερα μπορούν να εκδοθούν μετοχές και σε άλλους, μόνο αν τους εγκρίνουν οι υπόλοιποι. Η μεταβίβαση μετοχών σε πρόσωπα εκτός της εταιρείας δεν επιτρέπεται χωρίς τη συγκατάθεση των υπόλοιπων μετόχων.

(Μονάδες 6)

(Σύνολο Μονάδων 22)

Ερώτηση Ε

- 1) α) Το αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι η ανάπτυξη εκείνων των δραστηριοτήτων που έχουν στόχο να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Μεγαλύτερες πωλήσεις οδηγούν συνήθως και σε μεγαλύτερα κέρδη.

(Μονάδες 2)

β) Άμεσες πωλήσεις → Οι καταναλωτές προμηθεύονται απ' ευθείας τα προϊόντα από τους παραγωγούς.

Έμμεσες πωλήσεις → Πραγματοποιούνται με τη βοήθεια (τρίτων) Ενδιάμεσων
π.χ. χονδρέμποροι, λιανοπωλητές, αντιπρόσωποι, παραγγελιοδόχοι.

(Μονάδες 2)

2) Μίγμα Μάρκετινγκ

- Προϊόν: Το φυσικό προϊόν και οι υπηρεσίες που το συνοδεύουν (ονομασία, σήμα, συσκευασία, καλή ποιότητα).
- Τιμή: Το χρηματικό ποσό που απαιτείται για την απόκτηση του αγαθού, Πρέπει να είναι ανταγωνιστική τιμή.

- Διανομή ή Διακίνηση: Οι ενέργειες που γίνονται για να φθάσουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον καταναλωτή: μεταφορά, αποθήκευση.
- Προώθηση: Φέρνει σε επαφή πωλητές – αγοραστές
 - πληροφόρηση
 - προσπάθειες να πειστούν οι καταναλωτές για να αγοράσουν το προϊόν.

(Μονάδες 6)

- 3) Ο όρος «Οργάνωση και Διοίκηση» (Management) αναφέρεται στη διαδικασία που κάνει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός για να προγραμματίσει (planning), οργανώσει (organising), διευθύνει (directing) και να ελέγχει (controlling) τις δραστηριότητές της, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της αποτελεσματικά.

(Μονάδες 4)

- 4) Απόφαση είναι η επιλογή που έχει να κάνει κάποιος μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων.

Συνθήκες λήψης αποφάσεων

α) Συνθήκες βεβαιότητας

Επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια (γνωστά εκ των προτέρων). Π.χ. το κόστος των αυξήσεων των μισθών των υπαλλήλων μιας επιχείρησης.

β) Συνθήκες αβεβαιότητας – κινδύνου

Τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων είναι πιθανά (όχι βέβαια). Π.χ. Μια διαφήμιση προς αύξηση των πωλήσεων.

γ) Συνθήκες πλήρους αβεβαιότητας.

Τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων είναι εντελώς αβέβαια Π.χ. επιλογή μεταξύ διαφορετικών διαφημιστικών εκστρατειών.

(Μονάδες 5)

(Σύνολο Μονάδων 19)