

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



**Αρχές Οργάνωσης &
Διοίκησης Επιχειρήσεων
2ος Κύκλος – Βιβλίο Μαθητή
2ος Τόμος
ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙ-
ΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ»**

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συγγραφέας:

Μαρία Βαξεβανίδου,

Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης

Επιχειρήσεων

Παναγιώτης Ρεκλείτης,

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. Οργάνω-

σης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

**Επιστημονική Υπεύθυνη του
Τομέα Οικονομίας και Διοίκησης
Δρ. Θεοχαρούλα Μαγουλά
Σύμβουλος Οικονομολόγος Π.Ι.**

**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ ΓΙΑ
ΜΑΘΗΤΕΣ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΟΡΑΣΗ**
Ομάδα εργασίας για το Ινστιτούτο
Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Προσαρμογή:
Κυριακή Σημαιοφορίδου,
Εκπαιδευτικός ΠΕ05

Επιμέλεια:
Μάρθα Θωμοπούλου,
Εκπαιδευτικός ΠΕ05

Επιστημονικός υπεύθυνος:
Βασίλης Κουρμπέτης,
Σύμβουλος Α΄ του ΥΠ.Π.Ε.Θ.

Υπεύθυνη του έργου:
Μαρία Γελαστοπούλου,
Μ.Εδ. Ειδικής Αγωγής

Τεχνική υποστήριξη:
Κωνσταντίνος Γκυρτής,
Δρ. Πληροφορικής

**Συγγραφείς Προδιαγραφών
προσαρμογής των βιβλίων για το
Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτι-
κής:**

**Γιώργος Βουγιουκλίδης,
Δάσκαλος Ειδικής Αγωγής**

**Γελαστοπούλου Μαρία,
Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής**

**Γκυρτής Κωνσταντίνος,
Καθηγητής Πληροφορικής**

**Αξιολόγηση και τελικός έλεγχος
των προσαρμογών:**

**Γελαστοπούλου Μαρία,
Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής, ΙΕΠ**

**Γκυρτής Κωνσταντίνος,
Καθηγητής Πληροφορικής στη
Δ/βάθμια Εκπαίδευση**

**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ
ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

2ος ΚΥΚΛΟΣ

ΒΙΒΛΙΟ ΜΑΘΗΤΗ 2ος Τόμος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Οργάνωση και Διοίκηση

Περιεχόμενα του Κεφαλαίου

2.1	Έννοια της Οργάνωσης	9
	2.1.1 Εισαγωγή	9
	2.1.2 Λόγοι δημιουργίας Οργανώσεων	18
	2.1.3 Τύποι Οργανώσεων	30
2.2	Η Έννοια της Διοίκησης	41
	2.2.1 Εισαγωγή	41
	2.2.2 Η επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων	46
	2.2.3 Η Διοίκηση ως τέχνη, ως επιστήμη και ως επάγγελμα	49
2.3	Οι γνώσεις, οι ικανότητες	61

και τα χαρακτηριστικά των συγχρόνων διοικητικών στελεχών

2.3.1 Γνώσεις 62

2.3.2 Ικανότητες 64

2.3.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας 66

2.4 Οργάνωση και Διοίκηση (Management) 72

2.4.1 Εισαγωγή 72

2.4.2 Ιστορική εξέλιξη του management 74

2.4.3 Οι λειτουργίες της Οργάνωσης & Διοίκησης 81

2.5 Μάρκετινγκ (Marketing) 90

2.5.1 Εισαγωγή 90

2.5.2 Έννοια και περιεχόμενο του Marketing 93

2.5.3 Το μίγμα 95

marketing (marketing- mix)

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 χαρακτηρι-
στικά 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 τη 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 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕ ΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΘΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΝ ΤΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΘΕΣΕΙ, ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ.

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 δηλαδή 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 λειτουργικότητά του.

- **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. 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 τη 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 τον λόγο της εκούσιας συμμετοχής του σε αυτή.**
- **Ο καταμερισμός της εργασίας και τα συστήματα τα οποία εφαρμόζονται. Η οργάνωση δεν αποτελεί απλ 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, οι 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 στον προβληματισμό γιατί κάθε άνθρωπος στα πλαίσια μιας ευρύτερης κοινωνίας δεν ικανοποιεί μόνος, ή το πολύ στα πλαίσια της οικογένειας, 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

Στη 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 αποκτήσει 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 στην 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 κατασκευάζεται 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. Συνεργία- Συνένωση Δυνάμεων

Με την οργάνωση επιτυγχάνεται συνένωση «δυνάμεων» πολλών ανθρώπων, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία συνεργίας. Με τη συνεργία, 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 τον χρόνο, τις προσπάθειες, τις πληροφορίες, τις συζητήσεις, την επικοινωνία, τις διαπραγματεύσεις, τις συμφωνίες ή τις

συμβάσεις για τον 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 έναν 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 τον 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 Κοινωνικά 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

τον 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 τη 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 τη 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» στον χώρο του. Η ένωση των ανθρώπων σε οργανώσεις επιτρέπει τη διαίρεση του έργου και την εξειδίκευση.**
- 6. Οι συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι εμπλέκονται στην 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 συνεργία, 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 τον μηχανισμό ανταλλαγής της αγοράς.

Λέξεις κλειδιά

- Οργάνωση
- Εξειδίκευση
- Οικονομίες κλίμακας
- Συνεργία- Συνένωση Δυνάμεων
- Κόστος Συναλλαγής

- Παραγωγικές Οργανώσεις
- Οργανώσεις Δημόσιας Διοίκησης
- Πολιτικές- Συνδικαλιστικές Οργανώσεις

Ερωτήσεις – Ασκήσεις

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 ανθρώπινης 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 κριτήριο τον 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 («Ἐπειδάνδε 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 επιμέρους λειτουργίες της, καθώς και με τις σχέσεις τους με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Τα επιμέρους 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.

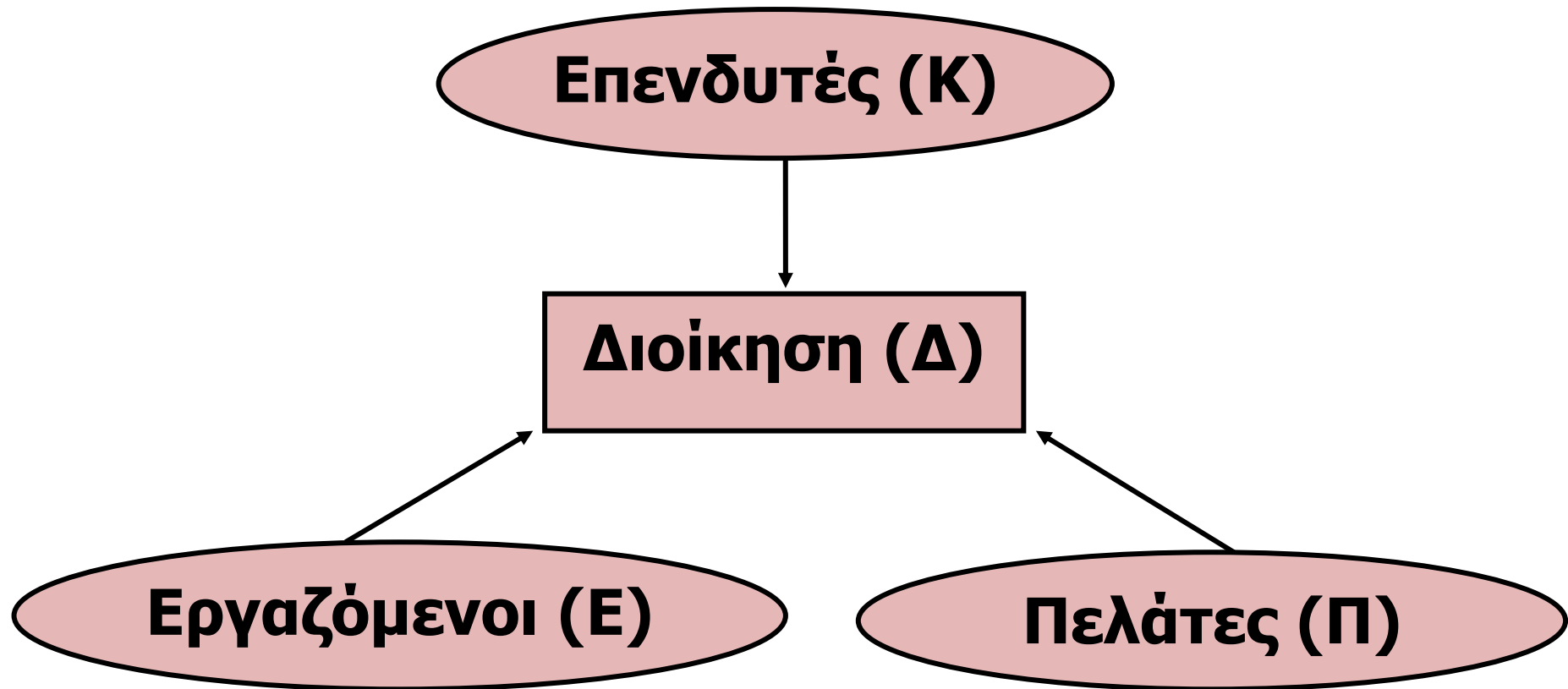
2.2.3. β. Η διοίκηση ως επάγγελμα

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 επενδυτές (κεφαλαιούχους, μετόχους κτλ) (Κ) και**
- **τους πελάτες (Π)**

Ευθύνη των διοικητικών στελεχών είναι να λειτουργήσουν και ως «συνδετικός 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, κοινωφελείς, 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 επιμέρους 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 σήμαινε 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 τον 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, κατάστασεις 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 υφιστάμενους 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 έναν 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 (Φρεντερίκ 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 αναπτύσσουν 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 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. 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 (Ρετλισμπέργκερ). 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 ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση, βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από τη βελτίωση ή τη 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.

Έτσι, 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 έναν 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 **Frederick 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

Ερωτήσεις

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 στην 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 την 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.**
- Τον 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'ε», 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



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, στον 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 τιμολογιακή 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.**

- Τον 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 τον 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 στον 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. Τα 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 την 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 έναν 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 ύπαρξη 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 την 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 στην 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 απόστολή. 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 στη 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 τη διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας και καταναλωτικής συμπεριφοράς από την πλευρά του καταναλωτή.

14. Η προώθηση δεν περιορίζεται μόνο στη διαφήμιση και τις πωλήσεις. Περιλαμβάνει έναν 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 ύπαρξη 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 τη δεκαετία του 1940, με κύρια έμφαση στη μεγιστοποίηση του κέρδους τους. Σ Λ**
 - β. Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει στη 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 τη συμβολή και των 4- ρ**

του μίγματος marketing. Σχολιάστε.

9. Συμπληρώστε τα κενά που υπάρχουν στην πρόταση, με τις κατάλληλες λέξεις: υλικά, καταναλωτά, ενδιάμεσα, άϋλα, 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. τον 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 με-
σαίων εισοδημάτων.**

- 2. Σε ομάδες των πέντε ατόμων
σχεδιάστε το μίγμα marketing
μιας επιχείρησης ενοικίασης αυ-
τοκινήτων, που βρίσκεται απέναν-
τι από το κατάστημα της προη-
γούμενης άσκησης. Αναφέρατε τα
στοιχεία που θα περιλαμβάνουν
οι μεταβλητές που συνιστούν το
μίγμα marketing. Ποιες είναι οι δια-
φορές και ποιες οι ομοιότητες στη
σύνθεση του μίγματος στις δύο πε-
ριπτώσεις.**
- 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 Roresman, 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., Waxier 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 Program», Industrial Management, pages 19-21, March-April 1994.

Ελληνική

1. Αποστολόπουλος Ι., 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 Interbooks, Αθήνα, 1995.**
- 22. Χυτήρης Λ., Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.**

Περιεχόμενα του 2^{ου} Τόμου

2.1	Έννοια της Οργάνωσης	9
2.2	Η Έννοια της Διοίκησης	41
2.3	Οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των συγχρόνων διοικητικών στελεχών	61
2.4	Οργάνωση και Διοίκηση (Management)	72
2.5	Μάρκετινγκ (Marketing)	90
	Βιβλιογραφία	125

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.