



2018 | Φάση 2 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΠΑ.Λ.

Β' Μάθημα Ειδικότητας

Σάββατο 14 Απριλίου 2018 | Διάρκεια Εξέτασης: 3 ώρες

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

ΘΕΜΑ Α

- A1. α. ΛΑΘΟΣ
β. ΛΑΘΟΣ
γ. ΣΩΣΤΟ
δ. ΣΩΣΤΟ
ε. ΛΑΘΟΣ

- A2. 1. γ
2. α

ΘΕΜΑ Β

B1. Η χρηματοοικονομική λειτουργία περιλαμβάνει τις εξής επί μέρους λειτουργίες:

- του Προϋπολογισμού
- την Ταμειακή
- την Λογιστική
- της Διαχείρισης Κεφαλαίων

Η λειτουργία του προϋπολογισμού

Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή, συντάσσεται ο οικονομικός προϋπολογισμός της επιχείρησης, ο οποίος, βασικά, καταγράφει τις προβλέψεις ως προς την



2018 | Φάση 2 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος. Η σύνταξη του προϋπολογισμού περιέχει:

- Τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού, ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξοδα που προβλέπεται να προκύψουν κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1η Ιανουαρίου έως την 31^η Δεκεμβρίου.

- Τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσεων, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπάρχοντων.

Η υλοποίηση του προϋπολογισμού παρακολουθείται, εντοπίζονται οι τυχόν αποκλίσεις και πραγματοποιούνται οι κατάλληλες τροποποιήσεις όταν κρίνεται απαραίτητο.

Η ταμειακή λειτουργία.

Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση των εισπράξεων και πληρωμών της επιχείρησης. Παρακολουθεί δηλαδή το ταμείο της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να έχει εισπράξεις από πελάτες, πωλήσεις αγαθών σε μετρητά, γραμμάτια εισπρακτέα, πώληση περιουσιακών στοιχείων, ενοίκια κτλ. Πληρωμές πραγματοποιούνται για την αγορά περιουσιακών στοιχείων και εμπορευμάτων, για την καταβολή μισθών, ενοικίων, φόρων και τόκων, για κάλυψη δαπανών ύδρευσης, φωτισμού κτλ. Επειδή υπάρχει ιδιαίτερη ευαισθησία στη διαχείριση των μετρητών, απαιτούνται αυστηρές διαδικασίες και συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται.

Η λογιστική λειτουργία.

Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες. Αυτό διασφαλίζει την πλήρη ενημέρωση των ενδιαφερομένων φορέων, όπως π.χ. του κράτους, των τραπεζών, των μετόχων, σχετικά με τις οικονομικές συναλλαγές και γενικότερα με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Η καταγραφή των οικονομικών πράξεων γίνεται στα λογιστικά βιβλία που τηρούνται στην επιχείρηση, σύμφωνα με τους νόμους που ισχύουν.

Έτσι, σύμφωνα με τη φορολογική νομοθεσία, οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τα πραγματοποιούμενα έσοδα και την



2018 | Φάση 2 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

επιχειρηματική δραστηριότητά τους. Έτσι, υποχρεούνται να τηρούν τα απαραίτητα λογιστικά βιβλία Α' κατηγορίας (Αγορών, για έσοδα μέχρι 25 εκατ. δραχμές), ΕΓ κατηγορίας (Εσόδων- Εξόδων, για έσοδα, μέχρι 250 εκατ. δραχμές), και Γ κατηγορίας (διάφορα βιβλία που τηρούνται για έσοδα πάνω από 250 εκατ. δραχμές), καθώς και να εκδίδουν τα σχετικά φορολογικά στοιχεία.

Η λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων.

Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέσιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση εισροών (όπως πρώτων και βοηθητικών υλών, εμπορευμάτων, ανταλλακτικών), έτσι ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή λειτουργία της. Όμως, δεν την συμφέρει να υπάρχουν «αχρησιμοποίητα» κεφάλαια στο ταμείο της. Επομένως η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων, και αυτό είναι έργο της χρηματοοικονομικής διοίκησης.

(ΣΕΛ 99-100)

B2. Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια:

- Τον προγραμματισμό, ο οποίος περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό στόχων, το σχεδιασμό των περιοχών πώλησης και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών.
- Την υλοποίηση του προγράμματος που περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών, την παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους.
- Την αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος, που περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.

(ΣΕΛ 95)



2018 | Φάση 2 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

ΘΕΜΑ Γ

- Γ1.** Όταν η απόφαση είναι ομαδική, λαμβάνεται δηλαδή από τα μέλη μιας ομάδας, τότε:
- Η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα. Μια ομάδα χρειάζεται πάντα περισσότερο χρόνο για να αποφασίσει από ότι ένα μεμονωμένο στέλεχος. Αυτό συμβαίνει γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος για να συγκεντρωθεί, να συζητήσει και να καταλήξει σε συμπεράσματα. Η δυσκολία έγκειται κυρίως στον συγκερασμό των ακραίων απόψεων και σημείων των προτάσεων των μελών της ομάδας.
 - Κυριαρχεί η μειοψηφία. Τα μέλη μιας ομάδας συνήθως δε θεωρούνται απόλυτα ίσα. Διαφέρουν ανάλογα με τις γνώσεις, τη προϋπηρεσία, τη θέση ισχύος, την επιρροή τους σε άλλα μέλη και άλλες ομάδες, τις ρητορικές τους ικανότητες και εν γένει την ικανότητα επηρεασμού. Αυτό καθιστά μερικά μέλη πιο ισχυρά έναντι άλλων με αποτέλεσμα, ενώ αποτελούν μειοψηφία, να επιβάλλουν τη γνώμη τους και να επηρεάζουν τις απόψεις της πλειοψηφίας.
 - Ασκούνται πιέσεις για συμφωνία. Στις ομάδες, τα μέλη αισθάνονται πιέσεις κυρίως για να γίνουν αποδεκτά και αρεστά και να θεωρηθούν έμπιστα άτομα, που ασπάζονται και υποστηρίζουν τις απόψεις των προϊσταμένων τους. Κατ' αυτό τον τρόπο, τα μέλη της ομάδας καταπνίγουν κάθε διαφωνία τους και συμμορφώνονται σύμφωνα με τις απόψεις της τεχνητής πλειοψηφίας.
 - Ασαφής υπευθυνότητα. Τα μέλη μιας ομάδας, όταν λαμβάνουν μια απόφαση, αναλαμβάνουν από κοινού και την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα. Έτσι, η ευθύνη είναι κοινή και υπάρχει ασάφεια ως προς το πρόσωπο που αναλαμβάνει το βάρος των αποφάσεων.

(ΣΕΛ 218-219)

- Γ2.** Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες. Ο KATZ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων:

- Διανοητικές. Αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε



2018 | Φάση 2 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

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.

(ΣΕΛ 74-75)

ΘΕΜΑ Δ

Δ1. Μία έννοια απόλυτα ταυτόσημη με την κοινωνική οργάνωση είναι η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων. Λέγοντας Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων εννοούμε την πολιτική και την ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει:

- την παραγωγή ανακυκλωμένων προϊόντων ή τη χρησιμοποίηση πρώτων υλών, που προέρχονται από ανακυκλωμένα υλικά.
- την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας με τη χρησιμοποίηση τεχνικών που σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον από τις μολύνσεις. Πολλές επιχειρήσεις τοποθετούν ειδικά φίλτρα για να ελέγχουν τους ρύπους ή χρησιμοποιούν τεχνολογία τέτοια, που μειώνει τις εκπομπές αερίων.
- την εκπαίδευση στελεχών με προσανατολισμό το σεβασμό στο περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή κάνουμε λόγο για τα περίφημα «πράσινα» στελέχη, «green managers».
- τις διάφορες κοινωνικές παροχές προς τους εργαζόμενους, όπως παιδικές κατασκηνώσεις, εκδρομές προσωπικού, εκπαιδευτικά κουπόνια, παροχές σε είδος και διάφορα δώρα.



2018 | Φάση 2 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

- τις διάφορες παροχές προς το κοινωνικό σύνολο, όπως αμοδοσίες, ανθρωπιστική βοήθεια, υποστήριξη εράνων κ.τ.λ.

(ΣΕΛ 38-39)

- Δ2.** Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται: στο οικονομικό, στο τεχνολογικό, στο πολιτικό, στο νομικό, στο διεθνές, στο κοινωνικό και στο πολιτισμικό περιβάλλον.

Το οικονομικό περιβάλλον προκύπτει από την οικονομική κατάσταση μιας χώρας, όπως είναι ο βαθμός βιομηχανοποίησης (ποσοστό απασχολούμενων στη βιομηχανία ως προς το σύνολο του ενεργού πληθυσμού), ο ρυθμός ανάπτυξης, οι δείκτες του πληθωρισμού, της ανεργίας και του δημόσιου χρέους, η πορεία της κεφαλαιαγοράς, τα επιτόκια, το επίπεδο των εισοδημάτων, το φορολογικό σύστημα, οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες κ.α. Στο περιβάλλον αυτό ανήκουν επίσης οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές και οι χρηματοδότες της επιχείρησης, που αποτελούν το μικροοικονομικό εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, στο χώρο της εκπαίδευσης, στοιχείο του οικονομικού περιβάλλοντος αποτελεί η αύξηση των δαπανών για την παιδεία. Στο χώρο των αερομεταφορών, η απόφαση για την καταβολή ενός επιπλέον χαρτοσήμου οδηγεί τις εταιρίες σε αύξηση του κόστους και κατά συνέπεια σε άνοδο της τιμής των εισιτηρίων. Η υψηλή φορολόγηση οδηγεί πολλές φορές ορισμένες επιχειρήσεις σε διακοπή των εργασιών τους. Καταλαβαίνουμε ότι το οικονομικό εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης.

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

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά το γενικό πολιτικό κλίμα μιας χώρας, όπως η πολιτική σταθερότητα ή η αστάθεια, που δημιουργούν θετικό και αρνητικό κλίμα αντίστοιχα, για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων. Παραδείγματα του πολιτικού περιβάλλοντος για την εκπαίδευση είναι η μονιμότητα των καθηγητών ή ο θεσμός των ωρομίσθιων καθηγητών, για τις



2018 | Φάση 2 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

επιχειρήσεις ο συνδικαλισμός των υπαλλήλων, και για τις πετρελαϊκές εταιρίες η απαγόρευση (embargo) διακίνησης του πετρελαίου.

Το νομικό περιβάλλον εμπεριέχει τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση. Οι νόμοι αυτοί ορίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της, τον τρόπο εκτελωνισμού των προϊόντων που εισάγει ή εξάγει, τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της και γενικότερα, το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί νόμιμα να λειτουργήσει η επιχείρηση. Το διεθνές περιβάλλον περιλαμβάνει το γενικό οικονομικό κλίμα, τη σύναψη διμερών οικονομικών, νομικών, τεχνολογικών και άλλων σχέσεων μεταξύ κρατών, τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, και τις προϋποθέσεις ανάπτυξης σχέσεων με επιχειρήσεις άλλων κρατών. Για παράδειγμα, οι γερμανικές εταιρίες ζητούν απαραίτητα πιστοποιητικό της σειράς ISO4 για να συνεργασθούν με ξένες εταιρίες και να εισάγουν τα προϊόντα τους.

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

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

(ΣΕΛ 42-44)