

ΘΕΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Περιεχόμενα

- Περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης..... σελ. 3
- Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης..... σελ. 10
- Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης..... σελ. 23
- Επιχειρηματικοί στόχοι..... σελ. 35



Περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (1/7)

Ορισμός της επιχείρησης ως παραγωγική μονάδα – οικονομική οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί μια **παραγωγική – οικονομική μονάδα**, με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία κλπ), προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεσή τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές.

Περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (2/7)

Αλυσίδα επιχειρησιακών λειτουργιών

1. Παραγωγική Λειτουργία

Αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών οι οποίες συνδέονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Τέτοιες ενέργειες συνήθως είναι η επεξεργασία υλικών ή πληροφοριών, η χρήση και συντήρηση των μέσων για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, ο έλεγχος της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών κτλ.

2. Εμπορική λειτουργία

Αποτελείται από όλες τις ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες, προκειμένου η επιχείρηση να διαθέτει τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της στην αγορά. Οι ενέργειες αυτές συνήθως είναι: η έρευνα των αναγκών των καταναλωτών, ο σχεδιασμός προϊόντων ή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών, η προβολή και η προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, η πώληση και η διανομή.

Περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (3/7)

3. Οικονομική λειτουργία

Αποτελείται από όλες τις ενέργειες που αφορούν την οικονομική διαχείριση της επιχείρησης οι οποίες είναι: η εξεύρεση του κεφαλαίου που απαιτείται για την ίδρυση της οικονομικής μονάδας, η αξιοποίησή του με τις πλέον αποδοτικές επιλογές, όλες οι διαχειριστικές και λογιστικές διαδικασίες που βοηθούν στην έγκαιρη διεκπεραίωση και την καταγραφή συναλλαγών της, η αντιμετώπιση των νομικών και φορολογικών της υποχρεώσεων και ιδιαίτερα, η εξακρίβωση των αποτελεσμάτων της.

4. Λειτουργία προμηθειών

Αποτελείται από τις ενέργειες όπως: Η οικονομικότερη προμήθεια μηχανημάτων, πρώτων υλών και οποιωνδήποτε άλλων υλικών στοιχείων (π.χ. αναλώσιμων), η έρευνα των τιμών, η αγορά και η αποθήκευση των πιο πάνω απαραίτητων στοιχείων, η συνεχής παρακολούθηση των αποθεμάτων, ώστε να μην τίθεται σε κίνδυνο ο προγραμματισμός της παραγωγής και γενικά ο στόχος της επιχείρησης. Η λειτουργία των προμηθειών είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού εξασφαλίζει βασικούς πόρους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (4/7)

5. Έρευνα και ανάπτυξη

Η λειτουργία αυτή έχει αντικείμενο την ανεύρεση νέων τρόπων παραγωγής και βελτίωσης των υπάρχοντων, με αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και κάθε καινοτομίας που βοηθάει στη δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών, ικανών να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς και να αναδείξουν νέες. Ακόμη για τις μικρές επιχειρήσεις που δεν έχουν να επενδύσουν αρκετά κεφάλαια στην έρευνα και ανάπτυξη, η λειτουργία αυτή αναπτύσσεται σε απλές μορφές και υποστηρίζεται από δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς, όπως από ερευνητικά κέντρα, οργανισμούς μικρομεσαίων επιχειρήσεων, το κράτος.

6. Λειτουργία της Πληροφόρησης

Αφορά ένα οργανωμένο σύνολο ενεργειών, προκειμένου να αποκτούν, να επεξεργάζονται να αποθηκεύουν, να διανέμουν και να υλοποιούν τις απαραίτητες πληροφορίες.

7. Λειτουργία Δημοσίων Σχέσεων

Αποτελείται από μια σειρά από ενέργειες, όπως: η προβολή των θετικών σημείων και της συνολικής εικόνας, η οργάνωση και υλοποίηση εκδηλώσεων και άλλων δράσεων επικοινωνίας και επαφών, οι σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι ενέργειες φιλανθρωπίας, οι χορηγίες πολιτιστικών, επιστημονικών ή άλλων δραστηριοτήτων κτλ.

Περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (5/7)

Διαδικασία (Process)

Είναι ένα δομημένο σύνολο δραστηριοτήτων σχεδιασμένο για να παράγει ένα συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά. Η διαδικασία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μία εργασία στην επιχείρηση (Davenport 1993).

Αναδιοργάνωση (Reengineering)

Η θεμελιώδης και ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν δραματικές αλλαγές στα κρίσιμα σημεία που καθορίζουν την απόδοση της επιχείρησης, όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα.

Περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (6/7)

Η μεθοδολογία Lean startup

- Πρόσφατη μέθοδος δημιουργίας και διαχείρισης νέων επιχειρήσεων, η οποία συνδυάζει την **όσο το δυνατόν γρηγορότερη δοκιμή στην αγορά και τη αδιάλειπτη βελτίωση στη συνέχεια του προϊόντος ή υπηρεσίας** μιας startup επιχείρησης.
- Δείχνει πώς μια νέα επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει σε εξαιρετικά δύσκολες οικονομικές συνθήκες και πώς να προχωρήσει χωρίς επενδυτικά κεφάλαια, επιτυγχάνοντας πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (7/7)

Η μεθοδολογία Lean startup

- Βασικές αρχές της μεθοδολογίας:
 - ❖ Δημιουργία στενής επαφής με δυνητικούς πελάτες και συνεργάτες και λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με τη τιμολόγηση του προϊόντος, τα κανάλια διανομής και το ίδιο το προϊόν
 - ❖ Προσδιορισμός των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι υποψήφιοι πελάτες
 - ❖ Δημιουργία υποθέσεων δημιουργίας αξίας στον πελάτη στο πλαίσιο του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου (business models canvas)
 - ❖ Περιορισμός του χρόνου και πόρων δημιουργώντας το προϊόν σταδιακά και ακολουθώντας τη διαδικασία δημιουργίας του ελάχιστα βιώσιμου προϊόντος (MVP)
 - ❖ Ανάπτυξη προϊόντος με ελάχιστο δυνατό κόστος
 - ❖ Η ταχύτητα αποτελεί κρίσιμο συστατικό ανάπτυξης του προϊόντος
 - ❖ Βελτίωση του προϊόντος / υπηρεσίας έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει λύση στα προβλήματα, και με ποιόν ακριβώς τρόπο.
 - ❖ Ενέργειες προώθησης και μάρκετινγκ

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (1/13)

- **Ατομικές επιχειρήσεις,**

όπου ο ιδιοκτήτης είναι ένα μόνο άτομο και

- **Εταιρικές επιχειρήσεις,**

όπου υπάρχουν περισσότεροι από έναν ιδιοκτήτη - εταίρους. Με τη σειρά τους οι

Εταιρικές επιχειρήσεις (εταιρείες) χωρίζονται στις:

- Ομόρρυθμες εταιρείες
- Ετερόρρυθμες εταιρείες
- Ανώνυμες εταιρείες
- Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης και
- Ιδιωτικές Κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις.

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (2/13)

Ατομική επιχείρηση

- Η ατομική επιχείρηση αποτελείται από **ένα φυσικό πρόσωπο**, τον επιχειρηματία.
- Ο επιχειρηματίας είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, ασκεί τη δραστηριότητά της και έχει προσωπική ευθύνη για τη λειτουργία της.
- Η μορφή αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη.

Αποτελεί **ευέλικτη μορφή** επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς ο επιχειρηματίας ελέγχει κάθε τομέα της επιχείρησής του, παίρνει ανεμπόδιστα αποφάσεις για το μέλλον της και δρα γρήγορα και αποτελεσματικά.

Το πλεονέκτημα αυτό είναι σημαντικό ιδιαίτερα για τις μικρές και μέσου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας.

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (3/13)

Ομόρρυθμη εταιρεία

- Για τη σύσταση μιας ομόρρυθμης εταιρείας **πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη** τα οποία μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα και έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο έτος της ηλικίας τους. Συμμετοχή ανηλίκου στη σύσταση προσωπικής εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.
- Οι εταίροι της ομόρρυθμης **εταιρείας ευθύνονται με ολόκληρη την περιουσία τους** για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας, με αλληλέγγυα την ευθύνη τους και υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού (Άρθρο 741 Αστικού Κώδικα). Με τη λύση της εταιρείας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της εταιρείας.
- Η ομόρρυθμη εταιρεία **δε χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο** για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα **ιδιωτικό συμφωνητικό**. Ο νόμος **δεν απαιτεί συγκεκριμένο ύψος εταιρικού κεφαλαίου** για να συσταθεί μια Ο.Ε., γιατί ούτως ή άλλως δεν διαχωρίζεται η περιουσία της εταιρείας από την περιουσία των εταίρων, αφού αυτοί είναι υπεύθυνοι και με την προσωπική τους περιουσία για τις υποχρεώσεις της εταιρείας.

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (4/13)

Ετερόρρυθμη εταιρεία

- Για την ίδρυση ετερόρρυθμης εταιρείας πρέπει να **συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη**, τα οποία κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού. Τα ιδρυτικά μέλη της ετερόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα.
- Οι εταίροι της εταιρείας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τους **ομόρρυθμους** και τους **ετερόρρυθμους**. Η ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων απέναντι στους πιστωτές της εταιρείας είναι αλληλέγγυα και απεριόριστη. Η ευθύνη των ετερόρρυθμων εταίρων είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό της εισφοράς τους στην εταιρεία.
- Η ετερόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα **ιδιωτικό συμφωνητικό**. Ο ετερόρρυθμος εταίρος ευθύνεται ως ομόρρυθμος στις περιπτώσεις που αναγράφεται το όνομα του στην επωνυμία της εταιρείας ή συμμετέχει στη διαχείριση και εκπροσώπησή της. Ο νόμος **δεν απαιτεί συγκεκριμένο ύψος εταιρικού κεφαλαίου** για να συσταθεί μια Ε.Ε., γιατί ούτως ή άλλως δεν διαχωρίζεται η περιουσία της εταιρείας από την περιουσία των ομορρύθμων εταίρων, αφού αυτοί είναι υπεύθυνοι και με την προσωπική τους περιουσία για τις υποχρεώσεις της εταιρείας.

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (5/13)

Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης

- Μία Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης συστήνεται από **τουλάχιστον δύο πρόσωπα**, είτε φυσικά είτε νομικά. Ωστόσο αρκεί 1 πρόσωπο φυσικό ή νομικό (μονοπρόσωπη ΕΠΕ) υπό κάποιες προϋποθέσεις. Δηλαδή δεν επιτρέπεται εφόσον έχει ήδη ιδρυθεί μονοπρόσωπη ΕΠΕ από φυσικό ή νομικό πρόσωπο αυτό να ιδρύσει νέα μονοπρόσωπη ΕΠΕ.
- Η σύσταση της επιχείρησης γίνεται με **συμβολαιογραφική ιδρυτική σύμβαση**.
- Το κύριο γνώρισμα των εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) είναι **το μικρό κεφάλαιο** που χρειάζεται για τη σύστασή τους και η **περιορισμένη ευθύνη** των εταίρων, μέχρι το ύψος του κατατεθειμένου εταιρικού κεφαλαίου.
 - * Ωστόσο, απαγορεύεται η άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων, όπως τραπεζικές, ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές, διαχείριση χαρτοφυλακίου αξιογράφων, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματοδοτική μίσθωση, πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων, προώθηση και υλοποίηση επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας (μόνο venture capital) και αθλητικές δραστηριότητες.
- Η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης είναι κεφαλαιουχική εταιρεία με νομική προσωπικότητα, για τα χρέη της οποίας ευθύνεται μόνο η ίδια με την περιουσία της

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (6/13)

➤ Άλλα βασικά χαρακτηριστικά της **Εταιρείας περιορισμένης ευθύνης** είναι :

- Το κεφάλαιο της εταιρίας διαιρείται σε **“μερίδες συμμετοχής”**, κάθε μία εκ των οποίων αποτελείται από εταιρικά μερίδια, από τα οποία το καθένα δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 30 ευρώ.
- Υπάρχουν **συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας** κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής της.
- Έχει **ορισμένη διάρκεια** (αν και η παράλειψη αναγραφής της διάρκειας δεν αποτελεί λόγο ακυρότητας της εταιρείας).
- Η **περιορισμένη ευθύνη** των εταίρων. Μέχρι του ύψους του κεφαλαίου ορίζεται η ευθύνη των εταίρων/μετόχων. Η ευθύνη είναι της εταιρείας με την παρουσία της, όχι των εταίρων.
- Οι **αποφάσεις παίρνονται με πλειοψηφία** πλέον του μισού του όλου αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πλέον του μισού του όλου εταιρικού κεφαλαίου.
- Υπάρχουν **δύο όργανα**, η Γενική Συνέλευση των εταίρων και ο διαχειριστής ή Διαχειριστές

➤ Το **κεφάλαιο της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης καθορίζεται από τους εταίρους χωρίς περιορισμό.**

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (7/13)

Ανώνυμη εταιρεία

- Μπορεί να ιδρυθεί από **ένα ή περισσότερα πρόσωπα** ή να καταστεί **μονοπρόσωπη** με τη συγκέντρωση όλων των μετοχών σε **ένα μόνο πρόσωπο**. Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα.
- Είναι κεφαλαιουχική εταιρεία με νομική προσωπικότητα για **τα χρέη της οποίας ευθύνεται μόνο η ίδια** με την περιουσία της. Κάθε ΑΕ είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός της δεν είναι η άσκηση εμπορικής επιχείρησης, σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν. 2190/1920. Το κυριότερο πλεονέκτημα της μορφής αυτής είναι πως οι συμμετέχοντες σε αυτή (μέτοχοι) ευθύνονται μόνο μέχρι το ύψος της συμμετοχής τους.
- Το **ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου που απαιτεί ο νόμος, σύμφωνα με το άρθρο 6 της Π.Ν.Π. της 12.12.2012, για την σύσταση μιας ΑΕ είναι 24.000 ευρώ**, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου. Το κεφάλαιο πρέπει να είναι καταβεβλημένο κατά την σύστασή της. Δεν είναι απαραίτητο να είναι σε μετρητά, μπορεί να είναι και εισφορά σε είδος, δηλαδή εισφορά περιουσιακού στοιχείου στην εταιρεία (πχ ακίνητο). Όμως στην περίπτωση που μέρος ή το σύνολο του αρχικού μετοχικού κεφαλαίου καλύπτεται με εισφορά σε είδος θα πρέπει να έχει προηγηθεί αποτίμηση, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Κ.Ν.2190/1920.

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (8/13)

- Τα βασικά χαρακτηριστικά της Α.Ε. είναι τα ακόλουθα (1/2):
 - Το **μεγάλο σχετικά κεφάλαιο** που απαιτείται για την ίδρυσή της.
 - Η **διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια**, που ενσωματώνονται σε τίτλους, τις μετοχές. Κάθε εταίρος (μέτοχος) είναι υπεύθυνος μόνο για το ποσοστό συμμετοχής του, δηλαδή για τον αριθμό των μετοχών τις οποίες διαθέτει. Οι μετοχές μπορεί να είναι είτε ανώνυμες είτε ονομαστικές.
 - Οι **αυστηροί όροι δημοσιότητας** κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.
 - Η **μακρά διάρκειά** της (συνήθως 50 έτη).
 - Η **περιορισμένη ευθύνη των μετόχων**.
 - Η **λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία**. Ο μέτοχος συμμετέχει στην εκλογή της διοίκησης της εταιρείας, στη διαμόρφωση των γενικών αρχών της πολιτικής και στα κέρδη, ανάλογα με τον αριθμό των μετόχων που διαθέτει.

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (9/13)

➤ Τα βασικά χαρακτηριστικά της Α.Ε. είναι τα ακόλουθα (2/2):

Η **ύπαρξη δύο οργάνων**, ήτοι της **Γενικής Συνέλευσης** των μετόχων και του **Διοικητικού Συμβουλίου**.

Το διοικητικό συμβούλιο της Α.Ε. εκλέγεται από τη γενική συνέλευση και μπορεί να αποτελείται από μετόχους ή μη.

Η ευθύνη των μελών, σε περίπτωση διάλυσης και εκκαθάρισης είναι ίση με το κεφάλαιο που αντιπροσωπεύουν οι μετοχές τους, δηλαδή στη χειρότερη περίπτωση οι μετοχές των μετόχων χάνουν τελείως την αξία τους.

Τα κέρδη καταβάλλονται στους μετόχους σε αναλογία με τις μετοχές τους. Μπορεί ένα μέρος να μη διανεμηθεί για να χρησιμοποιηθεί για ανάπτυξη της εταιρείας. Μπορεί να γίνει αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με έκδοση νέων μετοχών.

Στη γενική συνέλευση των μετόχων κάθε μέτοχος διαθέτει τόσες ψήφους όσες είναι οι μετοχές που κατέχει.

Όταν η Α.Ε. έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, μπορεί με αίτησή της να εισαχθεί στο **χρηματιστήριο**, προς δημόσια διαπραγμάτευση της μετοχής της.

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (10/13)

Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία

- Είναι μια νέα μορφή επιχείρησης η οποία έγινε με το νόμο 4072/2012 και μπορεί να συσταθεί με το **ελάχιστο κεφάλαιο ενός ευρώ**. Οι εταίροι συμμετέχουν με κεφαλαιακές, εξωκεφαλαιακές ή εγγυητικές εισφορές, ενώ η νέα αυτή εταιρική μορφή ανταποκρίνεται στο **διαχωρισμό των λειτουργιών** των εταίρων μέσα στην επιχείρηση.
- Η σύσταση της είναι πιο **ευέλικτη** από αυτή της Α.Ε και της Ε.Π.Ε και μπορεί να λειτουργήσει και ως μονοπρόσωπη. Σκοπός της μεταξύ άλλων είναι και η αντικατάσταση μακροπρόθεσμα της Ε.Π.Ε. και παράλληλα η διευκόλυνση της συνεργασίας και της συνύπαρξης μεταξύ των εταίρων, καθιστώντας την κατάλληλη για οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς και για επιχειρήσεις και συνεργασίες νέων επιχειρηματιών.
- Η βασική καινοτομία της Ι.Κ.Ε είναι η **αποσύνδεση της εταιρικής συμμετοχής και των μεριδίων από το κεφάλαιο**. Δηλαδή, ενώ στην περίπτωση της Α.Ε. και Ε.Π.Ε οι μετοχές και τα εταιρικά μερίδια αποτελούν τμήμα του κεφαλαίου, τα εταιρικά μερίδια στην περίπτωση της Ι.Κ.Ε. ανάγονται όχι αποκλειστικά στο κεφάλαιο, ως μοναδικό παρονομαστή, αλλά σε έναν ευρύτερο παρονομαστή που αποτελείται από την αξία του συνόλου των εισφορών. Αυτό είναι ίσως το βασικότερο χαρακτηριστικό της μορφής αυτής.

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (11/13)

- Τα βασικά χαρακτηριστικά της Ι.Κ.Ε. είναι τα ακόλουθα:
 - Η **ορισμένη διάρκεια** (12 έτη).
 - Με την επιφύλαξη του άρθρου 79 του ν. 4072/2012, για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται **μόνο η εταιρία** με την παρουσία της.
 - Η **δημοσιότητα** της εταιρίας πραγματοποιείται είτε στην ιστοσελίδα είτε στο Γ.Ε.ΜΗ., χωρίς να απαιτείται δημοσίευση στο ΦΕΚ/ΤΑΕ- ΕΠΕ & Γ.Ε.ΜΗ.
 - Συστήνεται και τροποποιείται με απλό **ιδιωτικό έγγραφο που πρέπει να περιέχει το καταστατικό**, το οποίο ελέγχεται από τις Υπηρεσίες Γ.Ε.ΜΗ. (δεν απαιτείται δηλαδή συμβολαιογραφικό εκτός αν το επιβάλλει ειδική διάταξη νόμου αν εισφέρονται στην εταιρεία περιουσιακά στοιχεία, για τη μεταβίβαση των οποίων απαιτείται ο τύπος αυτός, ή αν επιλέγεται από τα μέρη).

Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης

Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα (12/13)

Νεοφυής επιχείρηση (Start-Up)

- Είναι ο «προσωρινός οργανισμός που σχηματίζεται με σκοπό την ταχεία ανάπτυξη, χρησιμοποιώντας ένα επαναλαμβανόμενο και επεκτάσιμο επιχειρηματικό μοντέλο».
- «Start-Up επιχείρηση είναι μια εταιρεία σχεδιασμένη να αναπτύσσεται γρήγορα»
- Στην Ευρώπη και κατ' επέκταση στη χώρα μας, ο όρος "νεοφυής επιχείρηση" χρησιμοποιείται για να περιγράψει επιχειρήσεις που συνδέονται με υψηλή ανάπτυξη, έχουν τεχνολογικό προσανατολισμό και πολλές από αυτές επιδιώκουν να δημιουργήσουν μια νέα αγορά ή να εξελίξουν δυναμικά μια υπάρχουσα.
- Οι Νεοφυείς επιχειρήσεις παρουσιάζουν **ιδιαίτερα χαμηλό κόστος** υλοποίησης το οποίο συνδυάζεται με **υψηλό ρίσκο** αλλά και **υψηλή απόδοση σε περίπτωση επιτυχίας**. Αυτό σε συνδυασμό με τη δυνατότητα επέκτασής τους **με μικρή δαπάνη κεφαλαίου** και περιορισμένες ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και εγκαταστάσεις, προσελκύει επενδυτές από όλο τον κόσμο. Η αναζήτηση και εν τέλει η λήψη χρηματοδότησης για μια Start -Up επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω κεφαλαίων που ειδικά χρηματοδοτούν την ίδρυση και ανάπτυξη τέτοιου είδους επιχειρήσεων, όπως τα Openfund και StartTech Ventures διαφόρων τραπεζών, καθώς και τα κεφάλαια που προέρχονται από ειδικές χρηματοδοτικές πλατφόρμες Crowdfunding όπως τα Groopio , Give & Fund κλπ.

Νεοφυής επιχείρηση (Start-Up)

- Τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση ως νεοφυή είναι τα ακόλουθα:
 - Η αρχική μορφή της επιχείρησης είναι **προσωρινή**, καθώς το επενδυτικό πλάνο που έχει καταρτισθεί προβλέπει την εξέλιξη της σε κανονική / τυπική επιχείρηση.
 - Η μέση διάρκεια «ζωής» μιας Start Up είναι το **ένα έτος** καθώς σε δύο χρόνια το πολύ θα πρέπει να έχει αποκτήσει δομή και λειτουργίες κανονικής επιχείρησης. Ουσιαστικά, με την υλοποίηση του επενδυτικού πλάνου, οι ιδιοκτήτες θα πρέπει να αποφασίσουν τι είδος νομική μορφή θα πάρει το εγχείρημά τους. Συνηθέστερες νομικές μορφές που υιοθετούν οι Start-Up είναι οι Ε.Π.Ε. και Ι.Κ.Ε. αν και έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν στη συνέχεια σε όλες τις άλλες εταιρικές μορφές.
 - Το **προϊόν ή η υπηρεσία** που θα δημιουργηθεί, θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ή να χρησιμοποιείται από τους πελάτες της εταιρείας χωρίς μετατροπές. Το κοινό στο οποίο απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις ραγδαίας - δυναμικής ανάπτυξης.
 - Φέρει ένα **καινοτόμο** στίγμα: ο λόγος ύπαρξής της είναι να προσφέρει μια λύση σε συγκεκριμένο πρόβλημα ή μια επιθυμία των πελατών της και συνήθως σχετίζεται με προϊόντα και υπηρεσίες τεχνολογίας.

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (1/12)

Οι Διοικητικές Λειτουργίες μιας Επιχείρησης είναι:

- ❖ Η λειτουργία του Προγραμματισμού
- ❖ Η λειτουργία της Οργάνωσης
- ❖ Η λειτουργία της Διεύθυνσης
- ❖ Η λειτουργία του Ελέγχου, και
- ❖ Η Λήψη Αποφάσεων. (Η Λήψη Αποφάσεων δεν θεωρείται λειτουργία, όπως οι άλλες τέσσερις λειτουργίες, αλλά τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει η τάση να εξετάζεται μαζί με τις λειτουργίες της επιχείρησης για να τονιστεί η σπουδαιότητά της.)

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (2/12)

Η Λειτουργία του Προγραμματισμού

Ο Προγραμματισμός αποτελεί την πρώτη και βασικότερη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιάσμά και την υλοποίηση του τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει, πού θα γίνει, ποιος θα το κάνει και γιατί θα το κάνει. Γεφυρώνει ουσιαστικά την απόσταση ανάμεσα στη θέση που βρίσκεται σήμερα μία επιχείρηση και το σημείο στο οποίο αποσκοπεί να φτάσει στο μέλλον.

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (3/12)

Τα οφέλη από τη Λειτουργία του Προγραμματισμού είναι :

- Δίνει τη γενική κατεύθυνση στην επιχείρηση.
- Επιτρέπει να επισημανθούν εγκαίρως διάφορα προβλήματα μέσα στην επιχείρηση, καθώς και οι ευκαιρίες ή οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Μειώνει την αβεβαιότητα, διότι συμβάλλει στην πρόβλεψη της αγοράς στο μέλλον και κατά συνέπεια εντοπίζει τις ενδεχόμενες αλλαγές για τις οποίες η επιχείρηση προετοιμάζεται εγκαίρως.
- Βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση κι αποτελεσματική διαχείριση των πόρων.
- Βοηθά στον καλύτερο συντονισμό και στην αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.
- Θέτει τα πρότυπα και τις ακριβείς μετρήσεις με τις οποίες συγκρίνονται τα τελικά αποτελέσματα. Βάσει των προτύπων και των τιμών που αναμένουμε, μετρούμε την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού.
- Συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι υψηλές επιδόσεις που έχουν επιτύχει πολλές επιχειρήσεις οφείλονται στον καλό προγραμματισμό.

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (4/12)

□ Η Λειτουργία της Οργάνωσης

Οργάνωση είναι ο καταμερισμός της βασικής λειτουργίας της επιχείρησης σε επιμέρους εργασίες μεταξύ Διευθύνσεων, Τμημάτων, ομάδων εργασίας και ατόμων, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιούνται επιτυχώς οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.

Βασικά σημεία της λειτουργίας της Οργάνωσης

- Η Ιεραρχική Πυραμίδα αποτελείται από πέντε βασικά επίπεδα: την Ανώτατη Διοίκηση, την Ανώτερη Διοίκηση, τη Μεσαία Διοίκηση, την Κατώτερη Διοίκηση και το υπαλληλικό προσωπικό.
- Στην κορυφή της Ιεραρχίας βρίσκεται η Ανώτατη Διοίκηση, η οποία στις μεγάλες επιχειρήσεις ασκείται από ένα συλλογικό όργανο, που είναι το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Οι κυριότερες αρμοδιότητες του Δ.Σ. είναι η διαχείριση των κεφαλαίων της εταιρίας, ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της εταιρίας (στρατηγικός προγραμματισμός), η επιλογή των προσώπων που καταλαμβάνουν τις ανώτατες διοικητικές θέσεις, η χάραξη της πολιτικής και της αποστολής της εταιρίας, η έγκριση των προγραμμάτων και των ετήσιων προϋπολογισμών, η διανομή των κερδών και ο έλεγχος επίτευξης του προγραμματισμού

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (5/12)



συνέχεια...

- Οι Διευθυντές απαρτίζουν την Ανώτερη Διοίκηση. Αυτοί ελέγχουν και συντονίζουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που ανήκουν στο πεδίο ευθύνης και εξουσίας τους.
- Η Μεσαία Διοίκηση απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη. Τα επιτελικά στελέχη είναι οι τμηματάρχες, οι οποίοι με την εργασία τους υποστηρίζουν το έργο των διευθυντών.
- Τα στελέχη πρώτης γραμμής είναι οι γνωστοί επόπτες, οι οποίοι ασχολούνται κυρίως με λειτουργικές αποφάσεις. Τα στελέχη αυτά αποτελούν την Κατώτερη Διοίκηση.
- Το υπαλληλικό προσωπικό ασχολείται με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών, όπως η παραγωγή στην αλυσίδα συναρμολόγησης, η λήψη παραγγελιών από τους πελάτες, η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση (συνεργείο για επισκευές), η επεξεργασία των στοιχείων μισθοδοσίας του προσωπικού, η εγγραφή των λογιστικών γεγονότων στο ημερολόγιο κ.α.
- Το Οργανόγραμμα αποτελεί τη γραφική απεικόνιση της επιχείρησης, με το οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας και συνεργασίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.
- Το Οργανόγραμμα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές ανάλογα με το κριτήριο με το οποίο δομείται η επιχείρηση. Τα κριτήρια είναι πολλά. Τα συνηθέστερα είναι κατά λειτουργία, κατά προϊόν, κατά γεωγραφική περιοχή, κατά πελάτη.
- Η Τμηματοποίηση των εργασιών κατά λειτουργία είναι ο επιμερισμός των εργασιών της επιχείρησης βάσει των λειτουργιών της. Οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, η διοίκηση προσωπικού, οι προμήθειες αποτελούν τα κριτήρια βάσει των οποίων δομείται η επιχείρηση.
- Η Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή κατά υπηρεσία αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται μεγάλο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών. Η λογική της τμηματοποίησης με αυτή τη μορφή είναι ότι τα προϊόντα παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως τεχνολογικά, σύστασης, προώθησης, τιμής, κοστολόγησης και ως εκ τούτου χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις για να αναπτυχθούν.

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί 6/12)



συνέχεια...

- Οι μεγάλες επιχειρήσεις, των οποίων η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από πολλά στάδια παραγωγικής διαδικασίας, εφαρμόζουν στην πράξη οργανογράμματα σύμφωνα με τα στάδια επεξεργασίας των προϊόντων.
- Σε επιχειρήσεις που έχουν υποκαταστήματα και θυγατρικές εταιρίες σε όλη την επικράτεια μιας χώρας, ή σε άλλες χώρες, γίνεται τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή.
- Όταν ο πελάτης έχει πολύ μεγάλη σημασία και παίζει τον κεντρικό ρόλο σε μία επιχείρηση, τότε η τμηματοποίηση γίνεται κατά πελάτη. Οι πελάτες αυτοί δεν είναι απλοί, κοινοί καταναλωτές, αλλά μεγάλες επιχειρήσεις με ισχυρή εμβέλεια στην αγορά. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που δομούνται σύμφωνα με αυτήν την τμηματοποίηση είναι μεγάλες παραγωγικές μονάδες, που προμηθεύουν με πρώτες ύλες ή με ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα τις μεγάλες επιχειρήσεις πελάτες τους.
- Η τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς είναι μία πολύ απλή μέθοδος τμηματοποίησης, που γίνεται με τη χρήση απλών μαθηματικών πράξεων. Είναι δυνατόν κατά την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιηθούν πέραν του ενός κριτηρίου. Η δομή μιας τέτοιας μορφής ικανοποιεί πολλαπλές ανάγκες.
- Το κριτήριο τμηματοποίησης πρέπει να επιλέγεται με βάση τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης κι όχι αυθαίρετα ή τυχαία. Το επιλεγόμενο κριτήριο εξυπηρετεί την επιχείρηση και τη βοηθά να αναπτυχθεί σύμφωνα με τους στόχους της.
- Η δημιουργία της οργανωτικής δομής είναι απόρροια μιας σειράς διαδικασιών που ονομάζεται οργανωτικός σχεδιασμός. Τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού σχεδιασμού είναι η Εξειδίκευση, το Πεδίο ή Εύρος Ελέγχου και η Ενότητα Διοίκησης.
- Η διαίρεση της εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα οδηγεί στην Εξειδίκευση. Ο πρώτος που ασχολήθηκε με τη διαίρεση της εργασίας ήταν ο Taylor, ο οποίος ως μηχανικός που ήταν παρατήρησε ότι αυξανόταν πολύ η παραγωγικότητα των εργατών όταν εκτελούσαν συγκεκριμένα, περιορισμένη κι επαναλαμβανόμενη εργασία, από ότι πολλές και συνθετικές εργασίες για να γίνει ένα τελικό προϊόν.

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (7/12)

συνέχεια...

- Πεδίο Ελέγχου (span of control) η Εύρος Άσκησης Ελέγχου ή Όριο Άσκησης Εποπτείας ή Έκταση της Διοίκησης (span of management) είναι ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Η άσκηση ελέγχου ή η άσκηση εποπτείας είναι η προσωπική, καθημερινή και άμεση παρακολούθηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους.
- Η Ενότητα Διοίκησης αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του γραμμικού τυπικού συστήματος οργάνωσης, σύμφωνα με την οποία ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο.
- Ο σωστός οργανωτικός σχεδιασμός παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική κατάτμηση της επιχείρησης ανά εργασίες. Η κάθε θέση εργασίας απαιτεί την εκπλήρωση κάποιων καθηκόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας είναι η περιγραφή τους. Η περιγραφή καθηκόντων περιλαμβάνει τις απαραίτητες οδηγίες για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου μιας θέσης εργασίας.

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (8/12)

❑ Η Λειτουργία της Διεύθυνσης

Η Διεύθυνση είναι μία πολύ σημαντική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει πολλές επιμέρους διαδικασίες, που θεωρούνται απαραίτητες για την υλοποίηση των στόχων και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών εργασιών. Οι διαδικασίες αυτές είναι η ηγεσία, η υποκίνηση, η εξουσιοδότηση, ο συντονισμός και η επικοινωνία.

Βασικά σημεία της λειτουργίας της Διεύθυνσης

- **Ηγέτης** - το άτομο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας, ενός τμήματος, μιας διεύθυνσης ή ενός διοικητικού συμβουλίου κατά τέτοιο τρόπο που κάνει τους ανθρώπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.
- Ένας προϊστάμενος δεν είναι απαραίτητα ηγέτης. Υπάρχουν σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ ενός τυπικού προϊσταμένου και ενός προϊσταμένου-ηγέτη.
- Στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων μπορούμε να συναντήσουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων. Αυτοί είναι: ο αυτοκρατορικός ή εξουσιαστικός, ο γραφειοκρατικός, ο δημοκρατικός ή συμμετοχικός και ο χαλαρός.
- Το στοιχείο που διαφοροποιεί τα τέσσερα αυτά ηγετικά στυλ μεταξύ τους είναι η συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του έργου, ενώ κάποιοι άλλοι προς τις ανθρώπινες σχέσεις.

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (9/12)

συνέχεια...

- **Διοικητικό Στέλεχος**- Ανεξάρτητα από τον τύπο διοίκησης που εφαρμόζει, έχει ισχύ και ασκεί εξουσία. Ένα από τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία της ηγεσίας είναι η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται πώς μπορεί να παρακινεί τους υφισταμένους του.
- **Κίνητρα** - τα μέσα με τα οποία παροτρύνουμε τα άτομα να εκτελέσουν μία εργασία.
- **Εξουσιοδότηση** - είναι η μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης. Μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία περνάει η εξουσία από ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε ένα κατώτερο. Ευθύνη είναι η υποχρέωση η οποία μεταβιβάζεται από τον ανώτερο και αναλαμβάνεται από τον ιεραρχικά κατώτερο.
- Οι τέσσερις μέθοδοι εξουσιοδότησης είναι: η γραμμική, η λειτουργική, η γραμμική/επιτελική και η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων.
- Η Γραμμική Μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εξουσιοδότησης. Με τη μέθοδο αυτή, η μεταβίβαση εξουσίας γίνεται σύμφωνα με την ιεραρχία του οργανογράμματος της επιχείρησης.
- Η Λειτουργική Μέθοδος στηρίζεται στην αρχή εξειδίκευσης του Taylor (Τέιλορ). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει ευθύνες από διάφορες λειτουργίες για τις οποίες δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους. Δηλαδή, κάθε υφιστάμενος έχει τόσους προϊσταμένους, όσες είναι οι διαφορετικές λειτουργίες που εκτελεί.
- Η Γραμμική/Επιτελική Μέθοδος προέρχεται από τον συνδυασμό της γραμμικής και της λειτουργικής μεθόδου. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, διατηρείται η γραμμική, ιεραρχική μεταβίβαση εξουσίας, ενώ προστίθεται στα ανώτερα κλιμάκια ένα επιτελείο ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις σε ορισμένα κρίσιμα αντικείμενα για την επιχείρηση.
- Η Μέθοδος των Επιτροπών και Συμβουλίων είναι η μέθοδος εξουσιοδότησης, σύμφωνα με οποία ορίζεται μία ομάδα ατόμων, που αποτελεί μία επιτροπή ή ένα συμβούλιο, προκειμένου να μελετήσει και να πάρει απόφαση για ένα θέμα. Οι επιτροπές αυτές είναι είτε μόνιμες, είτε προσωρινές και συνήθως βοηθούν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της γραμμικής/επιτελικής μεθόδου.
- Η μέθοδος εξουσιοδότησης που εφαρμόζεται, καθορίζει και το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης του κάθε οργανωτικού συστήματος. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης ευθύνης και εξουσίας είναι μικρός, τότε η οργάνωση διοικείται σύμφωνα με το συγκεντρωτικό σύστημα. Όταν ο βαθμός ευθύνης και εξουσίας είναι μεγάλος, επικροτείτο αποκεντρωτικό σύστημα.

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (10/12)

❑ Η Λειτουργία του Ελέγχου

Ο Έλεγχος είναι η διαδικασία, τα συστήματα και τα μέσα με τα οποία μετρούμε τα αποτελέσματα σε σχέση με τα πρότυπα, που έχουμε θέσει στα σχέδια δράσης και στα προγράμματα, καθώς και η διόρθωση των παρεκκλίσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

Βασικά σημεία της λειτουργίας του Ελέγχου

- Ο Έλεγχος είναι η διαδικασία, τα συστήματα και τα μέσα με τα οποία μετρούμε τα αποτελέσματα σε σχέση με τα πρότυπα, που έχουμε θέσει στα σχέδια δράσης και στα προγράμματα, καθώς και η διόρθωση των παρεκκλίσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.
- Ο έλεγχος δίνει έννοια και περιεχόμενο σε όλες τις άλλες διοικητικές λειτουργίες, γιατί αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο εξετάζεται η αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών, και κυρίως κατά πόσο πραγματοποιήθηκαν όλα αυτά που προγραμματίστηκαν.
- Ο Έλεγχος χρησιμοποιείται κανονιστικά και δημιουργικά. Ο έλεγχος είναι κανονιστικός, γιατί επαναφέρει στον κανονικό ρυθμό τη λειτουργία της επιχείρησης. Ο έλεγχος είναι επίσης και δημιουργικός, γιατί προτρέπει τα στελέχη να σκεφτούν εναλλακτικούς τρόπους δράσης, να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να συλλέξουν περισσότερες πληροφορίες και να παράγουν καλύτερο έργο.

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (11/12)



συνέχεια...

Ο έλεγχος μπορεί να πάρει διάφορες μορφές:

- **Εσωτερικός Έλεγχος** λέγεται όταν διενεργείται από τους ανθρώπους ή τις μηχανές της ίδιας της επιχείρησης. Ενώ **Εξωτερικός Έλεγχος**, όταν αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες, από άλλες εταιρίες και γενικότερα από τρίτους που δεν ανήκουν στην επιχείρηση.
- **Γενικός είναι ο έλεγχος** που καλύπτει το σύνολο των εργασιών και διαδικασιών μιας επιχείρησης, ενώ **Ειδικός Έλεγχος**, όταν διεξάγεται σε μία μόνο Διεύθυνση ή σε ένα μόνο Τμήμα της επιχείρησης.
- **Μόνιμος Έλεγχος** είναι ο έλεγχος που διενεργείται συνεχώς από τους προϊστάμενους των διευθύνσεων ή των τμημάτων. Ενώ, **Περιστασιακός είναι ο έλεγχος** που διεξάγεται σε έκτακτες περιπτώσεις από εσωτερικούς υπαλλήλους ή από εξωτερικούς συνεργάτες.
- **Προγενέστερος η Προληπτικός Έλεγχος** καλείται ο έλεγχος που πραγματοποιείται πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δραστηριότητα μέσα στην επιχείρηση. Ο «**Αντιδραστικός Έλεγχος**» γίνεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια αυτής για να εντοπισθούν εγκαίρως τυχόν παρεκκλίσεις από τις προδιαγραφές. Ενώ, ο «**Μεταδραστικός ή Κατασταλτικός Έλεγχος**» πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία και γενικότερα οποιαδήποτε δράση.
- **Κυβερνητικός** είναι ο εσωτερικός έλεγχος, που γίνεται από το ίδιο το σύστημα. Δηλαδή, όταν το σύστημα διαθέτει δικό του μηχανισμό αυτορρύθμισης και αυτόματη δυνατότητα διόρθωσης οποιοσδήποτε απόκλισης. Αντίθετα, ο **μη Κυβερνητικός Έλεγχος** είναι εξωτερικός, γιατί δεν γίνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή κατά τη διάρκεια της παραγωγής, αλλά από τον υπεύθυνο ελέγχου ποιότητας
- Όλες αυτές οι κατηγορίες ελέγχου, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, χρειάζεται να διέπονται από ορισμένες αρχές. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι η αρχή των κρίσιμων σημείων, της εξαίρεσης, της ελαστικότητας ή της ευκαμψίας, της οργανωτικής δομής, της προσαρμογής στις ανάγκες των στελεχών, της ευθύνης, του προληπτικού ελέγχου, της οικονομικότητας, της αμεσότητας και του σεβασμού στον ανθρώπινο παράγοντα
- Η **διαδικασία του ελέγχου** αποτελείται από πέντε βασικά βήματα. Τα βήματα αυτά είναι ο καθορισμός των προτύπων, η αξιολόγηση και η μέτρηση, η σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα, η ανάλυση αποκλίσεων και ο εντοπισμός των αιτιών και τέλος, η ενίσχυση των επιτυχιών ή η διόρθωση των παρεκκλίσεων.

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Βασικές έννοιες και ορισμοί (12/12)

❑ Λήψη Αποφάσεων

Λήψη Αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο η περισσότερων εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να επιλύσουμε ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία.

Βασικά σημεία της λειτουργίας του Ελέγχου

- Όταν αποφασίζουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας.
- Όταν καλούμαστε να αποφασίσουμε ενώ είμαστε αβέβαιοι για τα αποτελέσματα, τότε λέμε παίρνουμε απόφαση **υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας**.
- Στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι **αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου**.
- Όταν η **απόφαση είναι ομαδική**, λαμβάνεται δηλαδή από τα μέλη μιας ομάδας, τότε: η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα., κυριαρχεί η μειοψηφία, υπάρχουν πιέσεις για συμφωνία και η υπευθυνότητα είναι ασαφής.
- Η **Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων** περιλαμβάνει πέντε βήματα. Τα βήματα αυτά είναι: ο Εντοπισμός του Προβλήματος, η Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων, Η Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων, η Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και η Υλοποίηση της Απόφασης.

Επιχειρηματικοί στόχοι

Ορισμοί και τύποι στόχων (1/6)

Βασικό θεμέλιο για την ορθή λειτουργία ενός οργανισμού είναι οι **επιχειρηματικοί στόχοι**.

Αυτοί δείχνουν σε σημαντικό βαθμό την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρησή , καθώς ξεκαθαρίζουν για ποιον σκοπό εργάζεστε.

Λειτουργούν σαν πυξίδα που θα σας βοηθήσει να φτάσετε στον “προορισμό σας” (π.χ. αύξηση πωλήσεων, μείωση αποθεμάτων).

Επιχειρηματικοί στόχοι

Ορισμοί και τύποι στόχων (2/6)

□ Τι είναι οι επιχειρηματικοί στόχοι;

- Είναι στόχοι που θέλει να επιτύχει ένας οργανισμός μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Συχνά, οι εταιρείες θέτουν τόσο βραχυπρόθεσμους όσο και μακροπρόθεσμους στόχους, προκειμένου να υποστηρίξουν τα επιχειρηματικά τους σχέδια.
- Αυτοί οι στόχοι μπορεί να αφορούν ποικίλες πτυχές μιας επιχείρησης όπως:
 - την ανάπτυξή της
 - την κερδοφορία
 - την εξυπηρέτηση πελατών

Ενώ πολλοί επιχειρηματικοί στόχοι ισχύουν για ολόκληρους οργανισμούς, μεμονωμένα τμήματα, [managers](#) κι [εργαζόμενοι](#) έχουν τη δυνατότητα να θέσουν τους δικούς τους [στόχους](#).

Επιχειρηματικοί στόχοι

Ορισμοί και τύποι στόχων (3/6)

□ Πόσους τύπους συναντάμε;

Υπάρχουν διάφοροι τύποι επιχειρηματικών στόχων που μπορούν να τεθούν από μια ομάδα, ένα τμήμα ή έναν οργανισμό. Μερικοί συνηθεις τύποι περιλαμβάνουν:

- **Βραχυπρόθεσμοι στόχοι**

Είναι οι στόχοι που μια εταιρεία θέλει να ολοκληρώσει **στο άμεσο ή σύντομο μέλλον**. Μπορεί να περιλαμβάνουν στόχους που σχεδιάζετε να επιτύχετε εντός της επόμενης βδομάδας, μήνα ή έτους.

- **Μακροπρόθεσμοι στόχοι**

Είναι οι στόχοι που μια επιχείρηση σκοπεύει να πετύχει **σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα** (ίσο ή μεγαλύτερο του ενός έτους).

- **Στόχοι διαδικασίας**

Ένας στόχος διαδικασίας αναφέρεται σε **συγκεκριμένα βήματα ή ενέργειες** που μπορεί να πραγματοποιήσει ένας οργανισμός για την επίτευξη αυτού του στόχου. Συχνά, θέτει αυτόν τον τύπο στόχου για τη βελτίωση της ροής της εργασίας του αλλά και για την αύξηση της αποτελεσματικότητας.

- **Ποιοτικοί στόχοι**

Είναι μη μετρήσιμοι στόχοι που θέτουν οι επιχειρήσεις, ώστε να **βελτιώσουν** την **εμπειρία** ή την **ικανοποίηση** των **πελατών** και των **υπαλλήλων** τους.

- **Ποσοτικοί στόχοι**

Οι ποσοτικοί στόχοι είναι το αντίθετο από τους ποιοτικούς στόχους, επειδή μπορείτε να τους **μετρήσετε με σαφήνεια** χρησιμοποιώντας δεδομένα. Όταν ορίζετε έναν ποσοτικό στόχο, μπορείτε να προσδιορίσετε τις μετρήσεις που σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε για να αξιολογήσετε την πρόοδό σας.

Επιχειρηματικοί στόχοι

Ορισμοί και τύποι στόχων (4/6)

❑ Πώς θέτονται σωστά οι επιχειρηματικοί στόχοι;

1. Σκεφτείτε και σημειώστε μια λίστα από στόχους

Το πρώτο βήμα για τον καθορισμό επιτεύξιμων επιχειρηματικών στόχων είναι να αφιερώσετε λίγο χρόνο για αυτό που ονομάζουμε **brainstorming**. Δηλαδή, η πρόταση και καταγραφή των στόχων που θέλετε να επιτύχετε μέσα στους επόμενους μήνες και χρόνια. Αυτή η διαδικασία σας βοηθά να συγκεντρώσετε διάφορους στόχους, ώστε να μπορείτε να προσδιορίσετε ποιοι αποτελούν προτεραιότητες.

2. Επιλέξτε τους στόχους σας

Αφού έχετε μια λίστα με πιθανούς στόχους, επιλέξτε αυτούς που θέλετε να επιτύχετε πρώτα. Είναι σημαντικό να ταξινομήσετε τους στόχους σας κατά σειρά προτεραιότητας, ώστε να μπορείτε να εστιάσετε στους πιο σημαντικούς. Μπορείτε να επιλέξετε να υλοποιήσετε πολλούς στόχους ταυτόχρονα, εφόσον αισθάνεστε ότι ο οργανισμός ή η ομάδα σας μπορεί να τους διαχειριστεί αποτελεσματικά και με επιτυχία.

3. Κάντε τους στόχους σας συγκεκριμένους

Αφού αποφασίσετε ποιους στόχους σκοπεύετε να εκπληρώσετε, κάντε τους όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένους. Είναι χρήσιμο να χρησιμοποιείτε γεγονότα, στατιστικά στοιχεία ή δεδομένα για να σας βοηθήσουν σε αυτό. Για παράδειγμα, αντί να λέτε ότι θέλετε να αυξήσετε τον τζίρο τον επόμενο χρόνο, θα μπορούσατε να δηλώσετε ότι θέλετε να αυξήσετε τον τζίρο κατά 10% το επόμενο τρίμηνο. Ο καθορισμός ενός στόχου μπορεί να σας βοηθήσει να τον χωρίσετε σε μικρότερα και πιο εφαρμόσιμα βήματα για να τον πετύχετε.

4. Αποφασίστε το πώς θα μετρήσετε κάθε στόχο

Αποφασίστε τρόπους με τους οποίους μπορείτε να μετρήσετε κάθε στόχο για να προσδιορίσετε πότε τον έχετε επιτύχει. Είναι χρήσιμο να καθιερώνετε βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI), οι οποίοι είναι μετρήσιμες τιμές που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να αξιολογήσετε την πρόοδό σας προς έναν στόχο

Επιχειρηματικοί στόχοι

Ορισμοί και τύποι στόχων (5/6)

Συνέχεια...

5. Καθορίστε μικρότερους στόχους

Εάν έχετε θέσει έναν μακροπρόθεσμο στόχο, καθορίστε μικρότερους στόχους που θα σας βοηθήσουν να διατηρήσετε το κίνητρό σας προς αυτόν. Ο διαχωρισμός ενός μεγαλύτερου στόχου σε μικρότερα tasks και στόχους μπορεί να διασφαλίσει ότι όλοι κατανοούν τα βήματα που χρειάζεται να ακολουθήσουν, ώστε να συνεχίσουν να εργαζόνται αποδοτικά σύμφωνα με το επιχειρηματικό πλάνο.

6. Θέστε μια προθεσμία για τους στόχους σας

Ορίστε μια συγκεκριμένη προθεσμία για κάθε στόχο, συμπεριλαμβανομένων των μικρότερων στόχων που έχετε θέσει. Ο καθορισμός μιας σαφούς προθεσμίας για τους στόχους σας μπορεί να σας βοηθήσει να παραμείνετε συγκεντρωμένοι και προσηλωμένοι για να τους επιτύχετε. Λάβετε υπόψη τους διαθέσιμους πόρους που έχετε και τη διάρκεια των εργασιών και των διαδικασιών που σχετίζονται με τον στόχο σας.

7. Να είστε υπόλογοι

Εφόσον αναπτύξετε τους στόχους σας, κρατήστε τον εαυτό σας υπόλογο σε αυτούς. Μπορείτε να το κάνετε αυτό ενημερώνοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους υπαλλήλους, τους managers ή άλλους για τους στόχους που έχετε δημιουργήσει και τις προθεσμίες που έχετε για τον καθένα. Εάν διαχειρίζεστε μια ομάδα ή ένα τμήμα, σκεφτείτε να οργανώσετε μια συνάντηση για να συζητήσετε τους στόχους και να εξηγήσετε πώς μπορούν όλοι να συνεργαστούν για να τους επιτύχουν.

8. Μετρήστε την πρόοδό σας

Αφού θέσετε επιχειρηματικούς στόχους, να αξιολογείτε τακτικά την πρόοδό σας για κάθε στόχο. Επιλέξτε μια συγκεκριμένη ημερομηνία και ώρα για να παρακολουθήσετε κάθε στόχο και να καταγράψετε την πρόοδό σας. Για παράδειγμα, μπορείτε να μετράτε τους δείκτες KPI σας μία φορά την εβδομάδα και να καταγράφετε τις μετρήσεις σας σε ένα υπολογιστικό φύλλο για να σας βοηθήσει να δείτε την πρόοδό σας με την πάροδο του χρόνου.

Επιχειρηματικοί στόχοι

Ορισμοί και τύποι στόχων (6/6)

□ Παραδείγματα επιχειρηματικών στόχων

- Αύξηση του μισθού των εργαζομένων κατά **5% τους επόμενους έξι μήνες.**
- Αύξηση της συνολικής πελατειακής βάσης κατά **15% τον επόμενο χρόνο.**
- Αξιολόγηση προηγούμενων τακτικών μάρκετινγκ και πωλήσεων για τον εντοπισμό των πιο **αποτελεσματικών στρατηγικών** και εφαρμογή τους για το επόμενο οικονομικό έτος.
- Βελτίωση της αφοσίωσης των πελατών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κατά **20% το επόμενο τρίμηνο.**
- Αύξηση της επισκεψιμότητας στον ιστότοπο του οργανισμού κατά **15% τους επόμενους δύο μήνες.**
- Άνοιγμα μιας δεύτερης επιχειρηματικής έδρας σε άλλη πόλη μέσα **στα επόμενα τρία χρόνια.**