

**ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ 2025 ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Α.Ο.Δ.) ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ**

Θέμα Α

A1.

- α. **Σωστό**, Σελίδα 38
- β. **Λάθος**, Σελίδα 43
- γ. **Λάθος**, Σελίδα 105
- δ. **Σωστό**, Σελίδα 221
- ε. **Σωστό**, Σελίδα 256

A2.

- 1. **δ** , Σελίδα 43
- 2. **γ** , Σελίδα 113

Θέμα Β

B1.

α. Σελ. 75

Τα τρία χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του στελέχους Μάρκετινγκ που συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του είναι η ψυχραιμία, η αυτοπεποίθηση και η εντιμότητα.

β. Σελ. 74-75

Οι έξι ικανότητες του στελέχους Μάρκετινγκ, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση κατά τον KATZ είναι:

Διανοητικές: Συγκρίνει καταστάσεις, ταξινομεί αντικείμενα.

Ανθρώπινες: Δημιουργεί κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία, παρακινεί τους υφισταμένους του.

Τεχνικές: Διαχειρίζεται το χρόνο, γνωρίζει εξαιρετικά τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

γ. Σελ. 73-74

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, ένα στέλεχος που εργάζεται στο τμήμα

Μάρκετινγκ θα πρέπει να γνωρίζει:

- α. Βασικές αρχές διοίκησης,
- β. Πολύ καλά τα θέματα που αφορούν το τμήμα Μάρκετινγκ, 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.

Θέμα Γ

Γ1.

α.

Σελ. 105-106

Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται τι προϊόν πρέπει να παραχθεί, ποια είναι τα κατάλληλα μηχανήματα και ο απαραίτητος άλλος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, ποιες εγκαταστάσεις εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία, ποια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος πώς θα προσαρμοσθούν κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία. Όλα αυτά συντελούν στη μεγιστοποίηση της επίδοσης της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

Σελ.107

Αποθήκη είναι ο χώρος των κτιριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης, στον οποίο πραγματοποιείται αφενός μεν η παραλαβή και διατήρηση των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανικού εξοπλισμού, αφετέρου δε η διατήρηση και η διοχέτευση στην αγορά των έτοιμων προϊόντων.

β. Σελ.107

Ο έλεγχος της παραγωγής διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.

Ο ποιοτικός έλεγχος πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με τα πρότυπα, όπως έχουν τεθεί στο σχεδιασμό ή παρουσιάζονται αποκλίσεις. Πραγματοποιείται διαρκώς και σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο ποσοτικός έλεγχος πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιασθεί.

Ο έλεγχος του κόστους πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με ένα πρότυπο κόστος, όπως έχει τεθεί.

Ο έλεγχος αποθεμάτων πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στις αποθήκες της επιχείρησης η κατάλληλη ποσότητα πρώτων και βοηθητικών υλών, ανταλλακτικών, καθώς και έτοιμων προϊόντων.

Θέμα Δ

Δ1.

Όταν πρόκειται να αποφασίσουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει μεταξύ δύο εναλλακτικών λύσεων:

Πρώτη εναλλακτική λύση: πλήρης ανακαίνιση των κτηρίων – εγκαταστάσεων της επιχείρησης με τη χρησιμοποίηση κεφαλαίων αξίας 1.000.000€ και δημιουργία καθαρών κερδών ύψους 500.000€.

Δεύτερη εναλλακτική λύση: αγορά νέου κτηρίου με τη χρησιμοποίηση κεφαλαίων αξίας 1.000.000€ και δημιουργία καθαρών κερδών 300.000€.

Το χαρακτηριστικό στοιχείο και των δύο εναλλακτικών λύσεων είναι ότι δεν υπάρχει το στοιχείο του κινδύνου ή της αβεβαιότητας, απαιτούν το ίδιο ποσό χρηματικών κεφαλαίων και η μόνη διαφορά τους έγκειται στο ποσό των καθαρών κερδών που θα αποφέρουν.

Τα αποτελέσματα των δύο εναλλακτικών λύσεων είναι βέβαια και η επιχείρηση θα επιλέξει τη λύση που παρουσιάζει την καλύτερη σχέση μεταξύ ωφέλειας και κόστους. Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, θα προτιμήσει την 1^η εναλλακτική λύση (πλήρης ανακαίνιση των κτηρίων – εγκαταστάσεων της επιχείρησης) που της παρέχει μεγαλύτερο όφελος από την άλλη εναλλακτική (καθαρά κέρδη 500.000 €, αντί 300.000 €), με το ίδιο κόστος (χρησιμοποίηση κεφαλαίων αξίας 1.000.000 € και στις δύο εναλλακτικές).

Δ2.

Η οικονομική αποδοτικότητα δίνεται από τον τύπο:

$$\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρά Κερδη}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα Κεφάλαια}}$$

Για την 1^η εναλλακτική:

$$\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} = \frac{500.000}{1.000.0000} = 0,5$$

Για την 2^η εναλλακτική:

$$\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} = \frac{300.000}{1.000.0000} = 0,3$$

Δ3.

Η παραγωγικότητα εργασίας δίνεται από τον τύπο:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Μονάδες Παραγωγής}}{\text{Αριθμός Εργαζομένων}}$$

Για την 1^η εναλλακτική:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{20.000}{50} = 400 \text{ μονάδες/εργαζόμενο}$$

Δ4.

Η αποτελεσματικότητα δίνεται από τον τύπο:

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{Μονάδες Παραγωγής}}{\text{Επιδιωκόμενες Μονάδες}}$$

Για την 2^η εναλλακτική:

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{20.000}{50.000} = 0,4$$

Σχολιασμός θεμάτων:

- Θέμα Α: Ζητήματα από διάφορα κεφάλαια του βιβλίου, που στην πλειοψηφία τους απαιτούσαν γνώση των λεπτομερειών της αντίστοιχης θεωρίας, ανεβάζοντας το επίπεδο δυσκολίας.
- Θέμα Β: Ζητήματα θεωρίας από την Ενότητα 2.3. Ο τρόπος παράθεσης των δεδομένων του θέματος υπό μορφή σεναρίου, βοηθούσε τους υποψήφιους να οδηγηθούν στις απαντήσεις των δύο πρώτων υποερωτημάτων. Ωστόσο απαιτούνταν καλή γνώση της αντίστοιχης θεωρίας για να απαντηθεί σωστά το θέμα στο σύνολό του.
- Θέμα Γ: Ζητήματα θεωρίας από την Ενότητα 2.8.
- Θέμα Δ: Συνδυαστικό θέμα για την επίλυση του οποίου χρειαζόταν η εφαρμογή της θεωρητικής γνώσης που αναλύθηκε σε διάφορα σημεία του βιβλίου (ενότητες 1.5, 3.5.2, 3.5.3), προκειμένου οι υποψήφιοι να απαντήσουν σε ερωτήματα που απαιτούσαν κριτική σκέψη και μαθηματικούς υπολογισμούς. Σε γενικές γραμμές, ο μέτριος προς υψηλός βαθμός δυσκολίας της εξέτασης σχετιζόταν κυρίως με την έμφαση στην λεπτομέρεια των θεωρητικών θεμάτων.