



**ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ  
Γ΄ ΤΑΞΗ ΗΜΕΡΗΣΙΩΝ-ΕΣΠΕΡΙΝΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΛΥΚΕΙΩΝ  
09/06/2026**

**ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑ  
ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Α.Ο.Δ.)**

(Ενδεικτικές απαντήσεις)

**ΘΕΜΑ Α )**

A.1:

α) Λ

β) Λ

γ) Σ

δ) Σ

ε) Σ

A.2 :

1-β

2-γ

**ΘΕΜΑ Β )**

A)

Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετατρέπεται σε χρήμα. Αυτό εισρέει στην επιχείρηση βελτιώνοντας την οικονομική της θέση και τελικά επαναχρησιμοποιείται απ' αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες.

B)

Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Έτσι, άμεση πώληση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό και έμμεση, εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιάμεσων, όπως οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι.

Γ)

Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια (σχήμα 2.4): ● 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.

Δ)

Η επιτυχής πώληση εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Οι προσωπικές πωλήσεις είναι συνήθως ο πλέον κατάλληλος τρόπος για να επιτύχει η επικοινωνία. Υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Στο σημείο αυτό εστιάζεται και η διαφορά μεταξύ της προσωπικής πώλησης από τη μαζική πώληση και την προώθηση των πωλήσεων. Υπάρχει συνεργασία των πωλήσεων ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ 95 με τη γενικότερη λειτουργία του marketing, καθώς και με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών κ.α.. Επομένως, για να αναπτυχθούν οι πωλήσεις, θα πρέπει να προσδιορισθούν οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται, οι σχέσεις συνεργασίας που δημιουργούνται με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, η κατανομή αρμοδιοτήτων στα στελέχη, η επιλογή και η κατάρτιση των πωλητών κ.τ.λ.

ΘΕΜΑ Γ)

A)

Αφού εντοπιστεί και καθοριστεί καλά το πρόβλημα στο προηγούμενο βήμα, έπεται η ανάπτυξη λύσεων, που μπορούν να εξαλείψουν το πρόβλημα. Τα στελέχη οφείλουν να βρίσκουν και να αναπτύσσουν όσο το δυνατόν πιο πολλές εναλλακτικές λύσεις. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση λύσεων παίζει η εμπειρία, οι γνώσεις, οι γνωριμίες με σημαντικά άτομα του εξωτερικού περιβάλλοντος (αποτελούν πολύ καλούς πληροφοριοδότες γιατί μάς παρέχουν πληροφορίες που γνωρίζουν λόγω της θέσης τους), οι καλές σχέσεις με τους υφισταμένους, (η γνώμη τους είναι πολύ σημαντική για θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης), η χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη του στελέχους. Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων λαμβάνουμε υπόψη μας τα αίτια που προκάλεσαν το σύμπτωμα, τους στόχους και τους περιορισμούς που συνδέονται με το πρόβλημα.

### Σχήμα 3.5.1 σχολικό βιβλίο

Για να επανέλθουμε στο παράδειγμα από το οποίο ξεκινήσαμε, κατά το βήμα αυτό θα πρέπει να αναπτύξουμε εναλλακτικές λύσεις για τα δύο αίτια της κακής ποιότητας των προϊόντων. Όσον αφορά τους νεοπροσληφθέντες ανειδίκευτους εργάτες, μπορούμε να τους εκπαιδεύσουμε α) με παλιούς έμπειρους εργάτες, μειώνοντας για ένα διάστημα την παραγωγή, ή β) με εξωτερικούς συνεργάτες που θα τους δώσουν γενικές κατευθύνσεις και θα μειώσουμε περιστασιακά λίγο την παραγωγή, ή γ) με σαφείς οδηγίες και άμεσο έλεγχο από τον επόπτη παραγωγής. Όσον αφορά στην υπερφόρτωση της μηχανής μπορούμε α) να αντικαταστήσουμε τη μηχανή με νέα αυτόματη μηχανή, ή β) να αλλάξουμε το χρόνο λειτουργίας της θέτοντας σε εφαρμογή διαφορετικές βάρδιες λειτουργίας στο εργοστάσιο.

B)

Υλοποίηση της Απόφασης. Η Υλοποίηση της Απόφασης αποτελεί το τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα, γιατί μας θυμίζει ότι δεν αρκεί να πάρουμε μία απόφαση, αλλά και να διαπιστώσουμε στην πράξη πόσο υλοποιήσιμη και αποτελεσματική είναι. Για να εφαρμοστεί η λύση που επιλέξαμε στο προηγούμενο βήμα, χρειάζεται να καταστρώσουμε ένα σχέδιο δράσης. Στο βήμα λοιπόν αυτό, περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων, και η ανάπτυξη του κατάλληλου σχεδίου δράσης. Στην περίπτωση του παραδείγματος μας, αν επιλέξουμε τη λύση της αυστηρής καθοδήγησης από επόπτες, τότε στο σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνεται κάθε λεπτομέρεια αναφορικά με την εποπτεία. Δηλαδή, το όνομα του επόπτη για κάθε ομάδα εργασίας, τι ακριβώς εποπτεύει, πότε επεμβαίνει, πότε σταματά την παραγωγή, τι οδηγίες δίνει (γραπτές, προφορικές, σχηματικές, διαγραμματικές), πόσους ελέγχους κάνει, κ.τ.λ. Έχοντας αναλύσει τα συνήθη προβλήματα που προκύπτουν και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θεωρούμε ότι χρήσιμο είναι να παρουσιάσουμε τις μεθόδους που μπορούμε να εφαρμόσουμε, προκειμένου να επιλέξουμε την καλύτερη λύση.

ΘΕΜΑ Δ :

Δ1.

1. Αριθμός εργαζομένων 2023

Παραγωγικότητα Εργασίας = Τελικά Προϊόντα / Αριθμός Εργαζομένων

$21 = 840 / \text{Αριθμός Εργαζομένων}$

Αριθμός Εργαζομένων =  $840 / 21 = 40$

2. Επιδιωκόμενες μονάδες 2024

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = (\text{Πραγματοποιηθείσες μονάδες} / \text{Επιδιωκόμενες μονάδες}) \times 100$$

$$60 = (900 / \text{Επιδιωκόμενες}) \times 100$$

$$\text{Επιδιωκόμενες} = 900 / 0,60 = 1.500$$

### 3. Παραγωγικότητα Εργασίας 2024

$$\text{Παραγωγικότητα} = 900 / 45 = 20$$

### 4. Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια 2024

$$\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} = \text{Καθαρά Κέρδη} / \text{Χρησιμοποιηθέντα Κεφάλαια}$$

$$0,20 = 300.000 / \text{Κεφάλαια}$$

$$\text{Κεφάλαια} = 300.000 / 0,20 = 1.500.000$$

### 5. Αποτελεσματικότητα 2023

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = (840 / 1.200) \times 100 = 70\%$$

### 6. Οικονομική Αποδοτικότητα 2023

$$\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} = 250.000 / 1.000.000 = 0,25$$

### Δ2. Ποσοστιαία μεταβολή καθαρών κερδών

$$\% \text{Μεταβολή} = ((\text{Νέα τιμή} - \text{Παλιά τιμή}) / \text{Παλιά τιμή}) \times 100$$

$$= ((300.000 - 250.000) / 250.000) \times 100$$

$$= (50.000 / 250.000) \times 100$$

$$= 20\%$$

Απάντηση: Τα καθαρά κέρδη αυξήθηκαν κατά 20%.

### Δ3. Παραγωγικότητα Εργασίας 2025

Αριθμός εργαζομένων 2024 = 45

Αύξηση 20% το 2025:

$$45 \times 1,20 = 54 \text{ εργαζόμενοι}$$

Τελικά προϊόντα 2025 = 1.080

$$\text{Παραγωγικότητα Εργασίας 2025} = 1.080 / 54 = 20$$

Απάντηση: Η παραγωγικότητα εργασίας το 2025 είναι 20 μονάδες ανά εργαζόμενο.

Σχόλιο: Η παραγωγικότητα παραμένει ίδια με το 2024 (20), άρα δεν παρουσιάζει μεταβολή.