



ΟΙ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ, η παραγωγή, οι αγορές εργασίας και ο ανταγωνισμός έχουν παγκοσμιοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό, οι χρηματοπιστωτικές και οικονομικές κρίσεις έχουν γίνει πιο συχνές και οι κίνδυνοι της επιχειρηματικής δραστηριότητας έχουν αυξηθεί σε μια παγκόσμια οικονομία που έχει γίνει πιο υποτονική (αναπτύσσεται λιγότερο γρήγορα από ό,τι τις προηγούμενες δεκαετίες). Αναγνωρίζοντας διεξοδικά και αναδεικνύοντας αυτό το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, η *Επιχειρησιακή Οικονομική στην παγκόσμια οικονομία* ενώ χρησιμοποιεί τη θεωρία της επιχείρησης ως κοινό θέμα, εξετάζει πώς οι επιχειρήσεις καταλήγουν στις βέλτιστες αποφάσεις μανάτζμεντ στο πλαίσιο αυτών των σύγχρονων περιορισμών.

Όπως και στις προηγούμενες εκδόσεις, το σύγγραμμα εξισορροπεί τις έννοιες, την εφαρμογή και τη διδακτικότητα. Με σαφείς, συνοπτικές επεξηγήσεις και εικόνες, εξετάζει διαχρονικά δοκιμασμένα, καθώς και πολλά νέα και συναρπαστικά θέματα της επιχειρησιακής οικονομικής (όπως η αρχιτεκτονική της επιχείρησης, η επιχειρηματική ηθική, η εξέλιξη της δημιουργικής επιχείρησης, το στρατηγικό πλαίσιο του Porter, οι ανατρεπτικές καινοτομίες, το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα Συμπεριφορικά Οικονομικά και το μάρκετινγκ, η ανάλυση δεδομένων μεγάλου όγκου, η οικονομική της πληροφορίας και η διαχείριση κινδύνου) και στη συνέχεια απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις μέσω 128 πραγματικών Μελετών Περίπτωσης, 15 Πλαισίων (ένα για κάθε Κεφάλαιο του βιβλίου) σχετικά με την Επιχειρησιακή Οικονομική στην Πράξη, καθώς και 11 Εκτενών Μελετών Περίπτωσης. Τα εργαλεία λήψης αποφάσεων, όπως οι εφαρμογές λογιστικών φύλλων, που τόσο περιζήτητες είναι από τους φοιτητές, κατέχουν εξέχουσα θέση. Η ευέλικτη οργάνωση σε ενότητες καθιστά το βιβλίο κατάλληλο τόσο για πλήρη όσο και για συντομευμένα μαθήματα Επιχειρησιακής Οικονομικής, ενώ ένα εκτεταμένο πακέτο βοηθημάτων για τον εκπαιδευτή, συμπεριλαμβανομένων των διαδικτυακών πηγών, το καθιστά ιδανική επιλογή για μαθήματα Επιχειρησιακής Οικονομικής που βασίζονται σε διαλέξεις, διαδικτυακά ή υβριδικά μαθήματα.

Οι πρωταρχικοί στόχοι αυτού του βιβλίου ήταν και παραμένουν:

- *Να παρέχει ένα ολοκληρωμένο θέμα στη λήψη αποφάσεων μανάτζμεντ γύρω από τη θεωρία της επιχείρησης με εφαρμογές σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία.* Το βιβλίο αυτό δείχνει πώς η Επιχειρησιακή Οικονομική δεν είναι η μελέτη άσχετων θεμάτων, αλλά η σύνθεση της οικονομικής θεωρίας, των επιστημών λήψης αποφάσεων και των διαφόρων τομέων των σπουδών διοίκησης επιχειρήσεων, και εξετάζει πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
- *Να προσδιορίσει και να εφαρμόσει τη βασική διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη λήψη βέλτιστων διοικητικών αποφάσεων.* Το βιβλίο διευκρινίζει τα πέντε βήματα της διαδικασίας λήψης διοικητικών αποφάσεων που θα έπρεπε να ακολουθούν οι επιχειρήσεις, το κατά πόσον οι επιχειρήσεις πράγματι ακολούθησαν αυτά τα βήματα σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, καθώς και το αποτέλεσμα της εφαρμογής τους (δηλαδή κατά πόσον οδήγησαν στη βέλτιστη απόφαση μανάτζμεντ).
- *Να εισαγάγει μια διεθνή διάσταση στην επιχειρησιακή οικονομική που να αντικατοπτρίζει την παγκοσμιοποίηση των προτιμήσεων, της παραγωγής, της διανομής, της χρηματοδότησης και του ανταγωνισμού στην πιο επικίνδυνη και επιρρεπή σε κρίσεις, υποτονική παγκόσμια οικονομία μας.* Αυτό το κείμενο ενσωματώνει πλήρως και συζητά, σε κάθε Κεφάλαιο και για κάθε θέμα, τις διεθνείς προεκτάσεις της επιχειρησιακής οικονομικής. Με απλά λόγια, το διοικητικό στέλεχος του 21ου αιώνα πρέπει να είναι προετοιμασμένο να λειτουργεί –και να ανταγωνίζεται– μέσα σε μια παγκόσμια οικονομία που έχει γίνει πιο επικίνδυνη, επιρρεπής σε κρίσεις και υποτονική, ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη είναι η επιχείρηση.
- *Να συμπεριλάβει την ενότητα «Πλαίσιο: Η Επιχειρησιακή Οικονομική στην Πράξη» σε κάθε*

*Κεφάλαιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για συζήτηση και ανάλυση στην τάξη.* Ο στόχος εδώ είναι να προσομοιωθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης σε μια πραγματική κατάσταση, χρησιμοποιώντας μια πραγματική ομάδα διοικητικών στελεχών (στην περίπτωση μας, οι φοιτητές της τάξης) με επικεφαλής τον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης (τον καθηγητή), με σκοπό να απαντήσουν σε μια σειρά από ερωτήματα ηγεσίας που η συγκεκριμένη επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει για μία επιτυχημένη διοίκηση. Ήταν σωστή η πραγματική απόφαση της επιχείρησης; Γιατί; Αν όχι, γιατί όχι; Θα μπορούσε η επιχείρηση να είχε πράξει καλύτερα; Πώς θα το είχε κάνει η ομάδα σας;

- *Να δείξει πώς λαμβάνονται οι διοικητικές αποφάσεις στον πραγματικό κόσμο. Το σύγγραμμα περιλαμβάνει 128 Μελέτες Περιπτώσεων από τον πραγματικό κόσμο, 15 Πλαίσια (ένα για κάθε Κεφάλαιο του συγγράμματος) σχετικά με την Επιχειρησιακή Οικονομική στην Πράξη, καθώς και 11 πιο Εκτενείς Μελέτες Περιπτώσεων.* Αυτές οι Εκτενείς Μελέτες Περιπτώσεων είναι ουσιαστικές και έχουν σχεδιαστεί ώστε να μπορούν να ανατεθούν από τους διδάσκοντες. Δεδομένου ότι η Επιχειρησιακή Οικονομική είναι από τη φύση της ένα εφαρμοσμένο πεδίο, αυτό το χαρακτηριστικό δεν μπορεί να υπερτονιστεί. Οι Μελέτες Περιπτώσεων, αντίθετα, είναι σύντομες, ελκυστικές και μερικές φορές εντυπωσιακές απεικονίσεις του τρόπου με τον οποίο έχει εφαρμοστεί η θεωρία που μελετάται: η επανάσταση της διοίκησης, η επιχειρηματική ηθική στην Boeing, το αμερικανικό επιχειρηματικό μοντέλο, οι πρακτικές διοίκησης σε διάφορες χώρες, το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Amazon.com, η συγκριτική αξιολόγηση στη Xerox, ο ανασχεδιασμός στην General Electric, τα παγκόσμια ξυραφάκια της Gillette με διαστημική τεχνολογία. Η General Motors αποφασίζει ότι το μικρότερο μέγεθος (επιχείρησης) είναι καλύτερο, η νέα αμερικανική ψηφιακή επιχείρηση, πώς οι επιχειρήσεις αποκτούν νέες τεχνολογίες, η ανοικτή καινοτομία στην Procter & Gamble, το ευρώ και η διεθνής ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, η συναλλαγματική ισοτιμία του δολαρίου και η κερδοφορία των αμερικανικών επιχειρήσεων, η στρατηγική μάρκετινγκ της προληπτικής επέκτασης της Walmart, η μεταβιβαστική τιμολόγηση από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι διακρίσεις τιμών από την Con Edison, το «Δηλώστε την τι-

μή σας» στην Priceline, η περίπτωση παραβίασης της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας από τη Microsoft, οι μετρήσεις κινδύνου, η δημοπρασία για ραδιοσυχνότητες και πολλά άλλα.

- *Να παρουσιάσει τα πιο επίκαιρα θέματα του κλάδου με τρόπο προσιτό στους φοιτητές.* Τα θέματα αυτά περιλαμβάνουν την αρχιτεκτονική των επιχειρήσεων, τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων και την επιχειρηματική ηθική, το στρατηγικό πλαίσιο του Porter, τις ανατρεπτικές καινοτομίες, την εικονική επιχείρηση, τις συσχετισμένες επιχειρήσεις και την εξέλιξη της δημιουργικής επιχείρησης, το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα συμπεριφορικά οικονομικά και το μάρκετινγκ, την επιχειρηματική χρήση του Διαδικτύου και την οικονομική της πληροφορίας, το νέο ψηφιακό εργοστάσιο, τις νέες (διεθνείς) οικονομίες κλίμακας και τις καμπύλες μάθησης, καθώς και τη διοίκηση ολικής ποιότητας, τον ανασχεδιασμό, τη συγκριτική αξιολόγηση, τον οργανισμό μάθησης, τη συγκέντρωση, την επίδραση της φορολογίας στις επιχειρηματικές αποφάσεις και τους διεθνείς κινδύνους.

## Το σύγγραμμα ως διδακτικό μέσο

Το βιβλίο έχει σχεδιαστεί προσεκτικά για να ενισχύσει τις προσπάθειες του διδάσκοντα ως εξής:

- Προσφέρει *πλήρη κάλυψη* όλων των θεμάτων που συνήθως συναντώνται στην πραγματική λήψη αποφάσεων σε επίπεδο διοίκησης και καλύπτονται σε οποιοδήποτε μάθημα της Επιχειρησιακής Οικονομικής σε σπονδυλωτή μορφή. Συνεπώς, το βιβλίο επιτρέπει *μεγάλη ευελιξία στην επιλογή των θεμάτων* που κάθε διδάσκων επιθυμεί να καλύψει ή να παραλείψει σε ένα προπτυχιακό μάθημα, μάθημα MBA ή μάθημα MBA για στελέχη στην επιχειρησιακή οικονομική.
- Τα βασικά Κεφάλαια για ένα μάθημα διοίκησης επιχειρήσεων *ενός εξαμήνου* είναι τα Κεφάλαια 1-12 και 14, χωρίς τα παραρτήματα και εξαιρώντας τα εξής: όλα εκτός από τις Μελέτες Περιπτώσεων στο Κεφάλαιο 4, όλα εκτός από την Ενότητα 5.7 στο Κεφάλαιο 5 και όλα εκτός από τις Ενότητες 6.1, 6.4 και 6.5 στο Κεφάλαιο 6. Οι Ενότητες 8.9, 10.2, 11.2, 11.3 και 12.1 μπορούν επίσης να παραλειφθούν. Έτσι θα μείνει περίπου το μισό βιβλίο, το οποίο καλύπτει το θεμελιώδες υλικό για ένα εξαιρετικό μάθημα διοίκησης επιχειρήσεων. Αυτά τα Κεφάλαια αποτελούν το 50% του συγγράμματος και είναι εύκολα διαχειρίσιμα σε ένα μόνο εξάμηνο.

- Τα βασικά Κεφάλαια για ένα μάθημα MBA ενός εξαμήνου είναι τα Κεφάλαια 1-12 και 14, χωρίς τα Παραρτήματα. Αυτά τα Κεφάλαια αποτελούν το 60% του συγγράμματος και είναι εύκολα διαχειρίσιμα σε ένα μόνο εξάμηνο.
- Τα βασικά Κεφάλαια για ένα μάθημα MBA για στελέχη είναι τα Κεφάλαια 1-13, χωρίς τα Παραρτήματα και εξαιρουμένων των εξής: όλα εκτός από τις Μελέτες Περίπτωσης στο Κεφάλαιο 4, όλα εκτός από την Ενότητα 5.7 στο Κεφάλαιο 5 και όλα εκτός από τις Ενότητες 6.1, 6.4 και 6.5 στο Κεφάλαιο 6. Οι Ενότητες 8.9, 10.2, 11.2, 11.3 και 12.1 μπορούν επίσης να παραλειφθούν. Ορισμένοι διδάσκοντες θα μπορούσαν επίσης να παραλείψουν το Κεφάλαιο 13. Έτσι θα μείνει περίπου το μισό κείμενο, το οποίο καλύπτει το θεμελιώδες υλικό για ένα εξαιρετικό μάθημα MBA για στελέχη.
- Το σύγγραμμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μαθήματα με ή χωρίς υπολογισμούς. Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται σε βάθος η κάλυψη όλου του φάσματος των τεχνικών βελτιστοποίησης που χρησιμοποιούνται στη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Ο λογισμός της βελτιστοποίησης εισάγεται στο Παράρτημα του Κεφαλαίου 3 και χρησιμοποιείται μόνο στα μαθηματικά παραρτήματα στο τέλος των περισσότερων Κεφαλαίων και στις υποσημειώσεις.
- Αν και έχει εφαρμοσμένο χαρακτήρα, το σύγγραμμα αυτό στηρίζεται σε υγιή αναλυτικά θεμέλια. Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζεται η συνήθης κριτική ότι τα συγγράμματα σε αυτόν τον τομέα είναι είτε υπερβολικά θεωρητικά (ορισμένα είναι πραγματικά συγγράμματα μικροοικονομικής και όχι επιχειρησιακής κατεύθυνσης) είτε έχουν εφαρμοσμένο χαρακτήρα αλλά στηρίζονται σε αδύναμα θεωρητικά θεμέλια.
- Τα διαγράμματα είναι γενικά σχεδιασμένα σε αριθμητικές κλίμακες, ώστε να επιτρέπουν την ανάγνωση των απαντήσεων σε πραγματικούς αριθμούς και όχι απλώς ως αποστάσεις, βοηθώντας έτσι να γίνει το αφηρημένο πιο απτό για τους φοιτητές που είναι νέοι στην ύλη. Επίσης, η συνετή χρήση του χρώματος και της σκίασης στις απεικονίσεις βοηθάει τον φοιτητή στην κατανόηση.
- Σημαντικοί όροι παρουσιάζονται με έντονη γραφή στα Κεφάλαια, ενώ στο τέλος του βιβλίου παρέχεται Γλωσσάρι με τον ορισμό κάθε σημαντικού όρου, ταξινομημένο αλφαβητικά.
- Μια πλούσια επιλογή προβλημάτων ακολουθεί κάθε Κεφάλαιο. Τα 15 προβλήματα σε κάθε Κεφάλαιο ζητούν από τους φοιτητές να εφαρμόσουν στην πράξη αυτά που έμαθαν από το Κεφάλαιο. Οι απαντήσεις σε

επιλεγμένα προβλήματα, που σημειώνονται με αστερίσκο (\*), παρέχονται στο Παράρτημα Δ' στο τέλος του βιβλίου με σκοπό τη γρήγορη ανατροφοδότηση που είναι τόσο σημαντική για την αποτελεσματική μάθηση.

- Στο τέλος κάθε Κεφαλαίου υπάρχουν επίσης από δύο έως πέντε προβλήματα υπολογιστικών φύλλων (50 συνολικά), τα οποία είναι τόσο περιζήτητα από τους φοιτητές. Ο συνοδευτικός δικτυακός τόπος ([www.oup.com/us/salvatore](http://www.oup.com/us/salvatore)) περιέχει πολυάριθμες πρόσθετες επιλογές αξιολόγησης.

## Προσθήκες στην ένατη έκδοση

Με βάση τα σχόλια διδασκόντων από όλο τον κόσμο, ο συγγραφέας και ο εκδότης έχουν κάνει αρκετές σημαντικές βελτιώσεις στην ένατη έκδοση:

- Έχουν προστεθεί ή αναθεωρηθεί και επικαιροποιηθεί πλήρως νέες ενότητες, Μελέτες Περίπτωσης, Εκτενείς Μελέτες Περίπτωσης και Προβλήματα Υπολογιστικών Φύλλων. Τα παραπάνω εξετάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων σε έναν κόσμο που έχει γίνει πιο επιρρεπής σε κρίσεις και πιο υποτονικός από ό,τι τις προηγούμενες δεκαετίες.
- Έχουν προστεθεί νέες Ενότητες (σχετικά με τα δεδομένα μεγάλου όγκου, την ανάλυση δεδομένων μεγάλου όγκου και τα Συμπεριφορικά Οικονομικά και το Μάρκετινγκ), άλλες Ενότητες (όπως για την Επιχειρησιακή Οικονομική σε μια πιο επικίνδυνη, επιρρεπή σε κρίσεις και υποτονική παγκόσμια οικονομία, την Επιχειρησιακή Οικονομική και το Διαδίκτυο και τις βαρομετρικές μεθόδους πρόβλεψης) έχουν ξαναγραφτεί πλήρως και άλλες Ενότητες (όπως για τη βέλτιστη χρήση μεταβλητών ως εισροών, τη διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας, την επέλαση των παγκόσμιων ολιγοπωλίων και το κυβερνητικό θεσμικό πλαίσιο που περιορίζει τον ανταγωνισμό) έχουν αναθεωρηθεί και επικαιροποιηθεί διεξοδικά.
- Περίπου το ένα τρίτο από τις 128 Μελέτες Περίπτωσης είναι νέες ή εντελώς επαναδιατυπωμένες, ενώ οι υπόλοιπες έχουν αναθεωρηθεί και επικαιροποιηθεί. Μεταξύ των νέων ή πλήρως επαναδιατυπωμένων περιπτώσεων είναι η Μελέτη Περίπτωσης 1.10: «Τρομοκρατία, κυβερνοκατασκοπία, χρηματο-οικονομικές κρίσεις και παγκοσμιοποίηση», η Μελέτη Περίπτωσης 3.8: «Ανάλυση μεγάλων δεδομένων στην Amazon, στο Τεχνολογικό Ινστιτούτο Μασαχουσέτης (MIT) και στην Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου Τζονς Χόπκινς (Johns Hopkins School of Medicine)», η Μελέτη Περίπτωσης 5.1: «Μικρο-

- μάρκετινγκ: Οι επιχειρηματίες εστιάζουν την προσοχή τους στους πελάτες τους», η Μελέτη Περίπτωσης 6.1: «Πρόβλεψη του αριθμού των εστιατορίων McDonald's παγκοσμίως», η Μελέτη Περίπτωσης 7.8: «Το νέο αμερικανικό ψηφιακό εργοστάσιο», η Μελέτη Περίπτωσης 9.6: «Η αγοραία αξία των μονοπωλιακών κερδών στον κλάδο των ταξί της Πόλης της Νέας Υόρκης», η Μελέτη Περίπτωσης 10.4: «Μέγεθος επιχείρησης και αποδοτικότητα», η Μελέτη Περίπτωσης 10.10: «Οι κορυφαίες στον κόσμο καινοτόμες εταιρείες», η Μελέτη Περίπτωσης 12.4: «Μεταβιαστική τιμολόγηση σε προηγμένες χώρες», η Μελέτη Περίπτωσης 13.9: «Η απελευθέρωση στον κλάδο των αεροπορικών επιχειρήσεων: Μια αξιολόγηση», η Μελέτη Περίπτωσης 14.2: «Οι 10 μεγαλύτερες αποτυχίες επιχειρήσεων στις ΗΠΑ» και η Μελέτη Περίπτωσης 15.6: «Τεχνικές προϋπολογισμού μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων».
- *Εξί από τα 15 Πλαίσια (Η Επιχειρησιακή Οικονομική στην Πράξη) έχουν επανεγγραφεί πλήρως ή έχουν επικαιροποιηθεί και επεκταθεί.* Μεταξύ αυτών είναι το Πλαίσιο 5: «Η BlackBerry καταρρέει», το Πλαίσιο 6: «Κίνδυνοι στην πρόβλεψη της ζήτησης», το Πλαίσιο 9: «Η De Beers εγκαταλείπει το μονοπώλιο στα διαμάντια», το Πλαίσιο 13: «Συντελεστές εταιρικής φορολόγησης ανά τον κόσμο και η συμπεριφορά των πολυεθνικών» και το Πλαίσιο 15: «Η Επιχειρησιακή Οικονομική στην Πράξη: Αξίζει ακόμα η πανεπιστημιακή εκπαίδευση;».
  - *Τρεις από τις Εκτενείς Μελέτες Περίπτωσης στο τέλος καθενός από τα πέντε Μέρη του συγγράμματος έχουν αντικατασταθεί, ενώ άλλες έχουν ενημερωθεί πλήρως.* Οι νέες Εκτενείς Μελέτες Περίπτωσης είναι η Εκτενής Μελέτη Περίπτωσης 4: «Ο ανταγωνισμός στις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας στην εποχή των ανατρεπτικών καινοτομιών», η Εκτενής Μελέτη Περίπτωσης 9: «Πώς η αεροπορική βιομηχανία των ΗΠΑ βρήκε την άκρη» και η Εκτενής Μελέτη Περίπτωσης 11: «Η μετατροπή των δικτύων σε λογισμικό θα προκαλέσει θύελλα στον κόσμο των τηλεπικοινωνιών».
  - *Ανταποκρινόμενοι στα αιτήματα των φοιτητών, ο αριθμός των προβλημάτων υπολογιστικών φύλλων στο τέλος κάθε Κεφαλαίου έχει αυξηθεί σε 50 (αύξηση κατά 19 σε σχέση με την προηγούμενη έκδοση).*
  - *Ο συνοδευτικός δικτυακός τόπος έχει επικαιροποιηθεί και επεκταθεί και περιλαμβάνει πλέον 23 Μελέτες Περίπτωσης και Εφαρμογές.*

## Διάρθρωση του βιβλίου

Το σύγγραμμα αποτελείται από πέντε Μέρη:

- *Το Πρώτο Μέρος* (Κεφάλαια 1-3) εξετάζει τη φύση και το πεδίο εφαρμογής της επιχειρησιακής οικονομικής, παρουσιάζει τη θεωρία της επιχείρησης και εξετάζει το βασικό υπόδειγμα αγοράς και τις τεχνικές βελτιστοποίησης. Το Κεφάλαιο 1 παρουσιάζει για τον νέο φοιτητή, με σαφή και πειστικό τρόπο, πώς η θεωρία της επιχείρησης παρέχει το ενοποιητικό θέμα στη μελέτη της επιχειρησιακής οικονομικής και γιατί απαιτείται μια σφαιρική θεώρηση της επιχειρησιακής οικονομικής ως αποτέλεσμα της ραγδαία αυξανόμενης τάσης διεθνοποίησης των προτιμήσεων, της παραγωγής, της διανομής και του ανταγωνισμού στον κόσμο σήμερα. Εισάγει επίσης τη χρήση υπολογιστικών φύλλων για την επίλυση προβλημάτων αποφάσεων μάλιστα. Το Κεφάλαιο 2 παρέχει μια εκτενή επισκόπηση των βασικών αρχών της ανάλυσης της ζήτησης, της προσφοράς και της ισορροπίας. Στη συνέχεια, το Κεφάλαιο 3 εξετάζει τις τεχνικές βελτιστοποίησης, ή τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους της, υπό ορισμένους περιορισμούς, με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Το Κεφάλαιο 3 εξετάζει επίσης αρκετά από τα νέα εργαλεία μάλιστα, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τα υπολογιστικά φύλλα (Excel) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη βέλτιστων αποφάσεων μάλιστα.
- *Το Δεύτερο Μέρος* (Κεφάλαια 4-6) αναλύει τη ζήτηση. Ξεχωριστά Κεφάλαια ασχολούνται με τη θεωρία της ζήτησης, την εμπειρική εκτίμηση της ζήτησης και την πρόβλεψη της ζήτησης. Το Παράρτημα του Κεφαλαίου 5 δείχνει πώς γίνεται ανάλυση παλινδρόμησης με το Excel, ενώ το Παράρτημα του Κεφαλαίου 6 δείχνει πώς να προβλέψετε τη ζήτηση με το Excel.
- *Στο Τρίτο Μέρος* (Κεφάλαια 7 και 8) παρουσιάζεται η θεωρία και η μέτρηση της παραγωγής και του κόστους της επιχείρησης. Έχω εργαστεί σκληρά για να κάνω πλήρη και σαφή την παρουσίαση της υποκατάστασης εισροών στην παραγωγή στο Κεφάλαιο 7 και τη συζήτηση των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων καμπυλών κόστους στο Κεφάλαιο 8. Ένα ολοκαίνουργιο Κεφάλαιο για τον γραμμικό προγραμματισμό περιλαμβάνεται στον συνοδευτικό δικτυακό τόπο του βιβλίου.
- *Το Τέταρτο Μέρος* (Κεφάλαια 9-12) συνδυάζει την ανάλυση της ζήτησης (που εξετάστηκε στο Δεύτερο Μέρος) και την ανάλυση της παραγωγής και του κό-

στους (που εξετάστηκε στο Τρίτο Μέρος), προκειμένου να αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο καθορίζονται οι τιμές και η παραγωγή υπό διάφορες μορφές οργάνωσης της αγοράς. Το Κεφάλαιο 9 ασχολείται με τον τέλειο ανταγωνισμό, το μονοπώλιο και τον μονοπωλιακό ανταγωνισμό. Το Κεφάλαιο 10 εξετάζει το ολιγοπώλιο και την αρχιτεκτονική των επιχειρήσεων. Το Κεφάλαιο 11 ασχολείται με τη θεωρία παιγνίων και τη στρατηγική συμπεριφορά, ενώ το Κεφάλαιο 12 ασχολείται με τις πρακτικές τιμολόγησης υπό διάφορες μορφές οργάνωσης της αγοράς.

- *Το Πέμπτο Μέρος* (Κεφάλαια 13-15) εξετάζει το θεσμικό πλαίσιο και τις αντιμονοπωλιακές πολιτικές, τον ρόλο της κυβέρνησης στην οικονομία, την ανάλυση κινδύνου, τις αποφάσεις για μακροχρόνιες επενδύσεις και την αξιολόγηση επενδύσεων.

## Πακέτο διδακτικής υποστήριξης

Ο συγγραφέας και η OUP έχουν δημιουργήσει ένα εκτεταμένο σύνολο πόρων για την υποστήριξη των διδασκόντων και των φοιτητών που δουλεύουν το βιβλίο:

1. *Ηλεκτρονική τράπεζα θεμάτων*, η οποία περιέχει ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής με απαντήσεις, ερωτήσεις σωστού - λάθους με απαντήσεις και αριθμητικά προβλήματα (με πλήρεις λύσεις). Το λογισμικό επιτρέπει την εύκολη δημιουργία, μορφοποίηση και τροποποίηση των εξετάσεων (π.χ. παραγωγή πολλαπλών εκδόσεων της ίδιας εξέτασης κ.λπ.). Θέματα εξετάσεων μπορούν επίσης να εξαχθούν εύκολα στις κορυφαίες μορφές συστημάτων διαχείρισης μάθησης, όπως το Blackboard και το Canvas.
2. Ένα *Εγχειρίδιο Διδάσκοντα* παρέχει τις απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις και τα προβλήματα στο τέλος του Κεφαλαίου. Το εγχειρίδιο καταρτίστηκε από τον συγγραφέα με τόση προσοχή όση και το ίδιο το σύγγραμμα.
3. *Παρουσιάσεις PowerPoint*. Όλα τα σχήματα και οι πίνακες του κειμένου είναι διαθέσιμα σε διαφάνειες βασισμένες στο PowerPoint. Επιπλέον, η OUP δημιούργησε επίσης ένα σύνολο προσαρμοσίμων, βασισμένων στο PowerPoint διαφανειών διαλέξεων για κάθε Κεφάλαιο, επιτρέποντας στους διδάσκοντες να αρχίσουν να δουλεύουν το σύγγραμμα ακόμα πιο γρήγορα.

Όλο το εκπαιδευτικό υλικό είναι διαθέσιμο για λήψη μέσω του Κέντρου Βοηθητικών Πόρων στη διεύθυνση [www.oup.com/us/salvatore](http://www.oup.com/us/salvatore).

Για τους φοιτητές, παρακάτω υλικό που περιέχεται στον συνοδευτικό δικτυακό τόπο ([www.oup.com/us/salvatore](http://www.oup.com/us/salvatore)) θα τους βοηθήσει στις σπουδές τους:

1. *Δωρεάν, ανοικτής πρόσβασης ηλεκτρονικός οδηγός μελέτης*. Αυτόματα βαθμολογημένα κουίζ για κάθε Κεφάλαιο βοηθούν τους φοιτητές να αυτοαξιολογήσουν την πρόοδό τους πριν από τις εξετάσεις. Οι ερωτήσεις εφαρμογής με βάση περιπτώσεις παρέχουν εμπειριστατωμένες ερωτήσεις ελεύθερης απάντησης για κάθε Κεφάλαιο (οι λύσεις είναι διαθέσιμες στους διδάσκοντες).
2. *Διαδικτυακοί σύνδεσμοι*. Ο συγγραφέας έχει ερευνήσει έναν πλούτο πηγών στο διαδίκτυο για να επεκτείνει τα θέματα και τις εφαρμογές που παρουσιάζονται στο σύγγραμμα.
3. *Πρόσθετες Μελέτες Περιπτώσεων και εφαρμογές*. Περισσότερα σπουδαία παραδείγματα και εφαρμογές από όσα θα μπορούσαν να χωρέσουν στο έντυπο σύγγραμμα είναι διαθέσιμα εδώ.
4. *Κεφάλαιο γραμμικού προγραμματισμού*. Ένα δωρεάν Κεφάλαιο 35 σελίδων που περιγράφει λεπτομερώς αυτή την αποτελεσματική τεχνική είναι διαθέσιμο εδώ.

## Ευχαριστίες

Το παρόν σύγγραμμα γεννήθηκε από τα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά μαθήματα Επιχειρησιακής Οικονομικής που διδάσκω εδώ και δύο δεκαετίες στο Πανεπιστήμιο Fordham της Νέας Υόρκης, στο Πανεπιστήμιο Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οικονομικών της Βιέννης και του Κρεμς και στο Πανεπιστήμιο του Πεκίνου. Είχα την τύχη να έχω πολλούς εξαιρετικούς φοιτητές, οι οποίοι με τις ερωτήσεις και τα σχόλιά τους συνέβαλαν τα μέγιστα στη σαφήνεια και την παρουσίαση αυτού του συγγράμματος.

Οφείλω μεγάλο πνευματικό χρέος στους λαμπρούς πρώην καθηγητές μου: William Baumol (Πανεπιστήμιο Νέας Υόρκης και Princeton), Victor Fuchs (Πανεπιστήμιο Stanford και Εθνικό Γραφείο Οικονομικών Ερευνών), Jack Johnston (Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνιας στο Irvine) και Lawrence Klein (Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια και Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων Wharton). Είναι απίστευτο πόσες από τις γνώσεις που αποκτά κανείς ως φοιτητής ενός εξαιρετικού οικονομολόγου και δασκάλου σε συνοδευούν για το υπόλοιπο της ζωής του.

Πολλοί από τους συναδέλφους μου στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων και στο Τμήμα Οικονομικών

Επιστημών του Πανεπιστημίου Fordham έκαναν προτάσεις που βελτίωσαν σημαντικά το τελικό προϊόν. Μεταξύ αυτών είναι η κοσμήτορας Donna Rapaccioli, ο Victor M. Borun, ο Sris Chatterjee, ο Francis Petit, ο James Stoner και ο Robert Wharton από τη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων και οι Mary Burke, Joseph Cammarosano, Fred Campano, Edward Dowling, Duncan James, Erick Rengifo, Henry Schwalbenberg και Greg Winczewski από το Τμήμα Οικονομικών Επιστημών. Ο πρώην συνάδελφός μου Frank Fabozzi έκανε επίσης πολλές πολύτιμες υποδείξεις.

Οι παρακάτω καθηγητές έκαναν πολλές πολύτιμες προτάσεις για την παρούσα έκδοση του κειμένου: Daniel Farhat, Πανεπιστήμιο Radford· Andrew Light, Πανεπιστήμιο Liberty· David McClough, Πανεπιστήμιο Ohio Northern· Evelina Mengova, Πανεπιστήμιο Governors State, και Matt Metzgar, Πανεπιστήμιο της Βόρειας Καρολίνας, Charlotte.

Άλλοι Αμερικανοί καθηγητές συνεισέφεραν πολύτιμα στοιχεία που συνέβαλαν στο να γίνει αυτό ένα από τα κορυφαία συγγράμματα στην Επιχειρησιακή Οικονομική σε όλο τον κόσμο. Πρόκειται για τους Robert Brooker του Πανεπιστημίου Gannon, Denise Dimon και Bob Johnson του Πανεπιστημίου του San Diego, Otis Gilley του Τεχνικού Πανεπιστημίου της Louisiana, Jack Hou του California State University at Long Beach, Brad Kamp του Πανεπιστημίου της Νότιας Φλόριντα, Carl Kogut του Northeast Louisiana University, David Miller του Πανεπιστημίου Gannon, Marc Nyeland του Πανεπιστημίου της Κοπεγχάγης, Lucjan Orłowski του Sacred Heart University, Bob Pennington του Πανεπιστημίου της Κεντρικής Φλόριντα και David Saurman του San Jose State University.

Οι παρακάτω καθηγητές εξέτασαν τις προηγούμενες εκδόσεις του κειμένου και έκαναν πολλές χρήσιμες προτάσεις για βελτιώσεις: Stuart Abraham, Monmouth University· M. J. Alhabeeb, University of Massachusetts-Amherst· Anthony Andrews, Governors State University· Dean Baim, Pepperdine University· Saul Barr, University of Tennessee· John Beck, Indiana University, South Bend· Eric Bentzen, Copenhagen School of Business· Trent E. Boggess, Plymouth State College· Robert Brooker, Gannon University· Barrington K. Brown, Bowie State University· John Bungum, Gustavas Adolphus College· Charles Callahan, State University of New York-Brockport· Manzoor Chowdhury, Columbia College· John E. Connor, LaSalle University· Salvatore Contreras, University of Texas-Pan American· Jean Cupidon, Texas Tech University· John Gregor, Plymouth State College· Simon Hakim, Temple University· Richard Hannah, Middle Tennessee State University· Dean

Hiebert, Illinois State University· James Horner, Cameron University· Peter Huang, University of Colorado-Boulder· Nicholas Karatjas, Cameron University· Nicholas Karatjas, Indiana University of Pennsylvania· Demetrius Karenteli, Assumption College· Douglas J. Lamdin, University of Maryland, Baltimore· Jean-Claude Leon, The Catholic University of America· Mary Lesser, Iona College· Louis Lopilato, Marcy College· Wilfred McAloon, Fairleigh Dickinson University· Warren Mac-hone, University of Central Florida· Philip S. Mahoney, University of Northern Colorado· Daniel Marsh, University of Dallas· Don Maxwell, Central State University· Marshall H. Medoff, California State University, Long Beach· Robert Nicholson, University of Richmond· Patrick O'Sullivan, State University of New York, Old Westbury· Robert Pennington, University of Central Florida· Walter Rice, California Polytech Institute· David Riefel, University of North Carolina at Charlotte· Janet M. Rives, University of Northern Iowa· John Rodgers, University of North Carolina, Greensboro· William J. Si-meone, Providence College· Michael Szenberg, Pace University· John Wade, Western Carolina University· James N. Wetzel, Virginia Commonwealth University· Richard Winkelman, Arizona State University· Robert Brooker, Dahlkemper School of Business, Gannon University· Ananish Chaudhuri, Business and Economics, Washington State University· Wilfrid Csaplar, Economics Department, Bethany College· Jayoti Das, Department of Economics, Love School of Business· Denise Dimon, Director, International Business and International MBA, University of San Diego· Satyajit Ghosh, Economics and Finance Department, Kania School of Management, University of Scranton· Luba Habodaszova, School of Business, Indiana University at Kokomo· Robert Johnson, School of Business Administration, University of San Diego· Philip LeBel, Department of Economics and Finance, School of Business, Montclair State University· Matthew Roelofs, College of Business and Economics, Western Washington University· John Roufagalas, Troy University Montgomery· Lucjan Orłowski, Faculty of Financial Studies, Sacred Heart University· Rupert Rhodd, Department of Economics and Business, Florida Atlantic University· Stuart Rosenberg, School of Business, Dowling College· Mehmet Tosun, College of Business Economics, West Virginia University· Fritz Breuss, Gerhard Fink και Stefan Griller στο Business and Economics University of Vienna· Ove Hedegaard του Copenhagen School of Business· Fatimah Wati Ibrahim και Shaharuddin Tahir του University of Utara in Indonesia· Wasif Siddiqui του Foreman Christian College στο Lahore· Hans

Stoessel του University of Ho Chi Min City· Sooraj B. Swami του University College of Bahrain· Chin-Fan Tai του Shih-Hsin University στο Taipei· Cecilio Tamarit του University of Valencia· και George Young, Liberty University. Τους είμαι ευγνώμων.

Πολύτιμες προτάσεις έλαβα κι από τους Dr. Michael Halloran της Ernst & Young, Dr. Luca Bonardi της KPMG, Dr. Selena Bonardi της IBM, Dr. Reza Barazesh της Equifax, Drs. Robert J. Birnback και Jeffrey Shafer της Morgan Stanley Smith Barney και Dr. Anthony Bisceglia της Simsbury Bank.

Είμαι ευγνώμων στον διαχειριστή της περιουσίας του αείμνηστου Sir Ronald A. Fisher, FRS, στον Dr. Frank Yates, FRS και στη Longman Group Ltd., Λονδίνο,

για την άδεια αναδημοσίευσης του Πίνακα Γ.2 από το βιβλίο τους., *Statistical Tables for Biological, Agricultural and Medical Research*, 6η εκδ. (1974).

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τη βαθιά μου ευγνωμοσύνη στους Patrick Lynch, Ann West, Jennifer Carpenter και Alison Ball, βοηθό επιμελητή, στο Oxford University Press, για την αμεκτίμητη συμβολή τους στο να καταστεί αυτό το σύγγραμμα το κορυφαίο στον τομέα του. Η εργασία της μεταπτυχιακής μου βοηθού, Valentinas Rudys, ήταν ανεκτίμητη. Ευχαριστώ επίσης την Angela Bates και την Josephine Cannariato (τις γραμματείς του Τμήματος στο Fordham) για την αποδοτικότητα και τη μεγάλη προθυμία τους.

*Dominick Salvatore*





## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### Εισαγωγή

---

**Σ**ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ του βιβλίου (Κεφάλαια 1-3) εξετάζονται η φύση και το πεδίο εφαρμογής της Επιχειρησιακής Οικονομικής (Managerial Economics), εξετάζει το βασικό οικονομικό υπόδειγμα και παρουσιάζονται οι τεχνικές βελτιστοποίησης που θα χρησιμοποιηθούν στο υπόλοιπο βιβλίο. Στο **Κεφάλαιο 1** δίνεται ο ορισμός του αντικειμένου της Επιχειρησιακής Οικονομικής και εξετάζεται η σχέση της με άλλους τομείς μελέτης. Εξετάζεται, επίσης, η βασική διαδικασία της λήψης αποφάσεων, παρουσιάζεται η θεωρία της επιχείρησης και εξετάζεται η φύση και η λειτουργία του κέρδους. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται η ηθική στον χώρο των επιχειρήσεων.

Τέλος, γίνεται αναφορά στη σπουδαιότητα της διεθνούς διάστασης της Επιχειρησιακής Οικονομικής σε μια παγκόσμια οικονομία που γίνεται όλο και πιο επικίνδυνη, επιρρεπής σε κρίσεις, υποτονική και συνδεδεμένη μέσω του Διαδικτύου.

Στο **Κεφάλαιο 2** πραγματοποιείται μια ανασκόπηση του βασικού οικονομικού υποδείγματος της ζήτησης, της προσφοράς και της ισορροπίας.

Στο **Κεφάλαιο 3** παρουσιάζονται οι τεχνικές για τη μεγιστοποίηση ή την ελαχιστοποίηση μιας αντικειμενικής συνάρτησης, όπως αυτή των κερδών ή του κόστους, αντίστοιχα, ενώ εξετάζονται και οι σύγχρονες θεωρίες της διοίκησης.



# Η φύση και το πεδίο εφαρμογής της Επιχειρησιακής Οικονομικής

## ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1.1 Το πεδίο εφαρμογής της Επιχειρησιακής Οικονομικής • Ορισμός της Επιχειρησιακής Οικονομικής • Η σχέση με την οικονομική θεωρία • Η σχέση με τις επιστήμες της συμπεριφοράς • Η σχέση με τους λειτουργικούς τομείς των σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων
- 1.2 Η βασική διαδικασία της λήψης αποφάσεων • Μελέτη Περίπτωσης 1.1: Peter Drucker - Ο άνθρωπος που εφηύρε το μάνατζμεντ • Μελέτη Περίπτωσης 1.2: Η επανάσταση του μάνατζμεντ
- 1.3 Η θεωρία της επιχείρησης • Οι λόγοι ύπαρξης των επιχειρήσεων και οι λειτουργίες τους • Ο σκοπός και η αξία της επιχείρησης • Περιορισμοί στη λειτουργία της επιχείρησης • Τα όρια των δυνατοτήτων της θεωρίας της επιχείρησης • Πλαίσιο 1: Η Επιχειρησιακή Οικονομική στην Πράξη: Ο σκοπός και η στρατηγική των επιχειρήσεων στον κλάδο των καπνοβιομηχανιών
- 1.4 Η φύση και η λειτουργία του κέρδους • Επιχειρηματικό και οικονομικό κέρδος • Οι θεωρίες του κέρδους • Η λειτουργία του κέρδους • Μελέτη Περίπτωσης 1.3: Το κέρδος στον κλάδο των προσωπικών υπολογιστών
- 1.5 Επιχειρησιακή ηθική • Μελέτη Περίπτωσης 1.4: Η επιχειρησιακή ηθική στην Boeing • Μελέτη Περίπτωσης 1.5: Η Enron-Andersen και άλλες χρηματο-οικονομικές χρεοκοπίες • Μελέτη Περίπτωσης 1.6: Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση
- 1.6 Το διεθνές πλαίσιο της Επιχειρησιακής Οικονομικής • Μελέτη Περίπτωσης 1.7: Η εμφάνιση της πολυεθνικής εταιρείας • Μελέτη Περίπτωσης 1.8: Ο ηγέτης της πολυεθνικής επιχείρησης • Μελέτη Περίπτωσης 1.9: Οι πιο αξιόλογες πολυεθνικές εταιρείες
- 1.7 Επιχειρησιακή Οικονομική σε μια πιο επικίνδυνη, επιρρεπή σε κρίσεις και υποτονική παγκόσμια οικονομία • Μελέτη Περίπτωσης 1.10: Τρομοκρατία, κυβερνοκατασκοπία, χρηματο-οικονομικές κρίσεις και παγκοσμιοποίηση
- 1.8 Η Επιχειρησιακή Οικονομική και το Διαδίκτυο • Μελέτη Περίπτωσης 1.11: Οι πιο σημαντικές ιστοσελίδες για την Επιχειρησιακή Οικονομική

---

Περίληψη • Ερωτήματα προς συζήτηση • Προβλήματα

---

Παράρτημα Κεφαλαίου 1: Επίλυση προβλημάτων διοικητικών αποφάσεων με τη χρήση υπολογιστικών φύλλων • Microsoft Excel • Παράδειγμα • Λύση • Προβλήματα Υπολογιστικών Φύλλων

---

Συμπληρωματική βιβλιογραφία

---

**ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ (με τη σειρά που εμφανίζονται στο κείμενο)**

Επιχειρησιακή Οικονομική (Managerial Economics) 41	Κόστος συναλλαγών (Transaction costs) 47	Επιχειρηματικό κέρδος (Business profit) 53
Οικονομική θεωρία (Economic Theory) 42	Κυκλική ροή οικονομικής δραστηριότητας (Circular flow of economic activity) 47	Άμεσο κόστος (Explicit costs) 53
Μικροοικονομική (Microeconomics) 42	Θεωρία της επιχείρησης (Theory of the firm) 48	Οικονομικό κέρδος (Economic profit) 53
Μακροοικονομική (Macroeconomics) 42	Αξία της επιχείρησης (Value of the firm) 48	Έμμεσο κόστος (Implicit costs) 53
Υπόδειγμα (Model) 42	Βελτιστοποίηση υπό περιορισμούς (Constrained optimization) 49	Επιχειρησιακή ηθική (Business ethics) 57
Μαθηματική Οικονομική (Mathematical Economics) 42	Πρόβλημα εντολέα - εντολοδόχου (Principal-agent problem) 50	Νόμος των Sarbanes - Oxley (Sarbanes - Oxley Act) 60
Οικονομετρία (Econometrics) 42	Συμπεριφορά ικανοποίησης (Satisficing behavior) 50	Παγκοσμιοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας (Globalization of economic activity) 62
Λειτουργικοί τομείς σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (Functional areas of business administration studies) 43		Διαδίκτυο (Internet) 69
Επιχείρηση (Firm) 46		Υπερλεωφόρος των πληροφοριών (Information superhighway) 69

ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟ εξετάζεται η φύση και το πεδίο εφαρμογής της Επιχειρησιακής Οικονομικής. Ξεκινάμε με έναν ορισμό της Επιχειρησιακής Οικονομικής και μια συζήτηση για τη σχέση της με λοιπούς τομείς μελέτης. Στη συνέχεια θα συζητηθεί η βασική διαδικασία λήψης αποφάσεων και θα εξεταστεί η θεωρία της επιχείρησης. Εδώ θα συζητηθεί ο λόγος ύπαρξης των επιχειρήσεων και οι λειτουργίες τους, ενώ θα δοθεί ο ορισμός της αξίας της επιχείρησης, θα επισημανθούν οι περιορισμοί που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και θα εξεταστούν τα όρια των δυνατοτήτων της θεωρίας της επιχείρησης, μεταξύ των οποίων το *ζήτημα της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ διοίκησης και μετόχων*. Κατόπιν, θα εξεταστεί η φύση του κέρδους πραγματοποιώντας έναν διαχωρισμό ανάμεσα στο οικονομικό και το επιχειρηματικό κέρδος και αναλύοντας τη λειτουργία τους στο περιβάλλον της ελεύθερης αγοράς. Στη συνέχεια θα συζητηθεί το θέμα της Επιχειρησιακής Ηθικής. Τέλος, θα εξεταστεί η σπουδαιότητα της εισαγωγής μιας διεθνούς διάστασης στην Επιχειρησιακή Οικονομική για να θιγεί η επίδραση της παγκοσμιοποίησης της παραγωγής και της διανομής στον σύγχρονο κόσμο, αλλά και η σπουδαιότητα της χρήσης του Διαδικτύου, ως μιας κρίσιμης πηγής άντλησης πληροφοριών και δεδο-

μένων για την Επιχειρησιακή Οικονομική. Το Παράρτημα του Κεφαλαίου δείχνει πώς επιλύονται προβλήματα διοίκησης χρησιμοποιώντας υπολογιστικά φύλλα.

Σε κάθε Ενότητα του Κεφαλαίου παρατίθενται μία ή περισσότερες Μελέτες Περιπτώσεων (Case Studies) από τον πραγματικό κόσμο, οι οποίες εξηγούν με σαφήνεια την κεντρική έννοια που εισάγεται στην εκάστοτε ενότητα. Αυτό το Κεφάλαιο είναι σημαντικό, καθώς δίνει τον ορισμό του αντικειμένου της Επιχειρησιακής Οικονομικής. Επίσης δείχνει καθαρά τη σχέση της με άλλους τομείς μελέτης, εξετάζει τη μεγάλη σπουδαιότητα και σχέση της Επιχειρησιακής Οικονομικής σε όλες τις καταστάσεις λήψης επιχειρησιακών και οικονομικών αποφάσεων καθώς και τα προγράμματα στη σύγχρονη παγκόσμια οικονομία.

### 1.1. Το πεδίο εφαρμογής της Επιχειρησιακής Οικονομικής

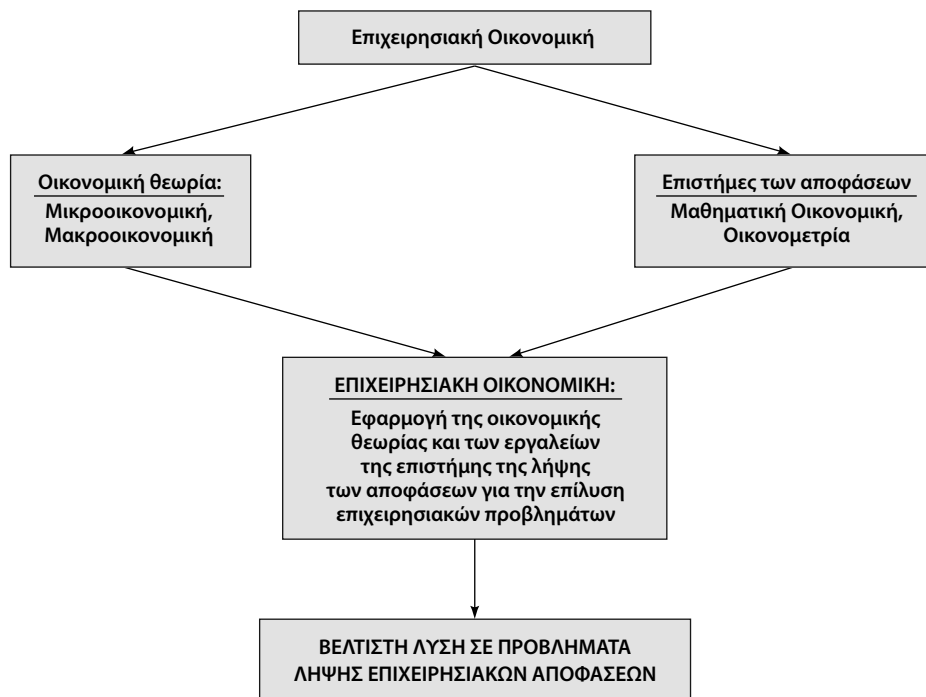
Σε αυτή την Ενότητα δίνουμε τον ορισμό της Επιχειρησιακής Οικονομικής και εξετάζουμε τη σχέση της με την οικονομική θεωρία, τις επιστήμες αποφάσεων μανάτζμεντ και τους λειτουργικούς τομείς των μελετών Διοίκησης Επιχειρήσεων.

## Ορισμός της Επιχειρησιακής Οικονομικής

Ο όρος **Επιχειρησιακή Οικονομική**<sup>1</sup> αναφέρεται στην εφαρμογή της οικονομικής θεωρίας και των εργαλείων ανάλυσης της διοικητικής επιστήμης λήψης των αποφάσεων προκειμένου να εξετάσει με ποιο τρόπο μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει τους σκοπούς ή τους στόχους του με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Το νόημα του ορισμού αυτού μπορούμε να το μελετήσουμε καλύτερα με τη βοήθεια του Σχήματος 1.1.

Οι διοικητικές αποφάσεις χρειάζεται να λαμβάνονται σε κάθε οργανισμό –είτε πρόκειται για επιχείρηση, είτε για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό (όπως ένα νοσοκομείο ή κάποιο πανεπιστήμιο) ή έναν κυβερνητικό φορέα– όταν επιδιώκει να επιτύχει κάποιο σκοπό ή στόχο υπό ορισμένους περιορισμούς. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να μεγιστοποιήσει το κέρδος της υπό τον περιορισμό των διαθέσιμων βασικών πόρων και ενόψει των νομικών περιορισμών. Ένα νοσοκομείο μπορεί να επι-

διώξει τη νοσηλεία όσο το δυνατόν περισσότερων ασθενών με κάποιο «επαρκές» επίπεδο ιατρικών υπηρεσιών με βάση τους περιορισμένους πόρους που έχει στη διάθεσή του (γιατρούς, τεχνικούς, νοσηλευτές, μηχανήματα, κλίνες) και με βάση τον προϋπολογισμό. Ο σκοπός ενός κρατικού πανεπιστημίου μπορεί να είναι να παρέχει επαρκή εκπαίδευση σε όσο το δυνατόν περισσότερους φοιτητές, υπό τον περιορισμό των υλικών και οικονομικών πόρων που διαθέτει. Παρομοίως, ένας κυβερνητικός φορέας μπορεί να επιδιώκει να παρέχει μια συγκεκριμένη υπηρεσία (η οποία δεν γίνεται να προσφερθεί εξίσου αποτελεσματικά από επιχειρήσεις) σε όσο το δυνατόν περισσότερους πολίτες και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις ο οργανισμός αντιμετωπίζει προβλήματα λήψης αποφάσεων της διοίκησης καθώς επιδιώκει να επιτύχει τον σκοπό ή τον στόχο του, υπό τους περιορισμούς που αντιμετωπίζει. Οι στόχοι και οι περιορισμοί μπορεί να διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση, αλλά η βασική διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ίδια.



**ΣΧΗΜΑ 1.1** Η φύση της Επιχειρησιακής Οικονομικής – Η *Επιχειρησιακή Οικονομική* αναφέρεται στην εφαρμογή της οικονομικής θεωρίας και των εργαλείων της επιστήμης των αποφάσεων για την εξεύρεση της βέλτιστης λύσης σε προβλήματα αποφάσεων μανάτζμεντ.

1. Ο ορισμός όλων των όρων που εμφανίζονται με έντονη γραφή και με αλφαβητική ταξινόμηση δίνεται στο Γλωσσάρι, στο τέλος του βιβλίου.

## Η σχέση με την οικονομική θεωρία

Ο οργανισμός μπορεί να λύσει τα προβλήματα αποφάσεων μάλιστα που αντιμετωπίζει εφαρμόζοντας την οικονομική θεωρία και τα εργαλεία της επιστήμης των αποφάσεων. Ο όρος **οικονομική θεωρία** (economic theory) αναφέρεται στη Μικροοικονομική και τη Μακροοικονομική. **Μικροοικονομική** (microeconomics) είναι η μελέτη της οικονομικής συμπεριφοράς των μεμονωμένων μονάδων λήψης αποφάσεων, όπως οι συγκεκριμένοι καταναλωτές, οι ιδιοκτήτες πόρων και οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο ενός συστήματος ελεύθερης αγοράς. **Μακροοικονομική** (macroeconomics), από την άλλη πλευρά, είναι η μελέτη της συνολικής ή συναθροιστικής παραγωγής, του εισοδήματος, της απασχόλησης, της κατανάλωσης, της επένδυσης και των τιμών για την οικονομία όταν εξετάζεται ως σύνολο. Παρόλο που η (μικροοικονομική) θεωρία της επιχείρησης είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της Επιχειρησιακής Οικονομικής ταυτόχρονα, και οι γενικές μακροοικονομικές συνθήκες της οικονομίας (όπως το ύψος της συνολικής ζήτησης, το ποσοστό πληθωρισμού και τα επιτόκια) μέσα στις οποίες λειτουργεί κάθε επιχείρηση είναι επίσης πολύ σημαντικές.

Οι οικονομικές θεωρίες επιχειρούν να προβλέψουν και να εξηγήσουν την οικονομική συμπεριφορά. Συνήθως οι οικονομικές θεωρίες ξεκινούν με κάποιο **υπόδειγμα** (model). Αυτό βοηθάει στην αφαίρεση πολλών λεπτομερειών που αφορούν σε ένα γεγονός, επιχειρώντας να εντοπίσει μερικές από τις πιο σημαντικές συνιστώσες του γεγονότος. Για παράδειγμα, η θεωρία της επιχείρησης υποθέτει ότι η επιχείρηση επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη και με βάση αυτό προβλέπει πόση ποσότητα από ένα συγκεκριμένο αγαθό πρέπει να παράγει η επιχείρηση κάτω από διάφορες μορφές της δομής ή της οργάνωσης της αγοράς. Αν και η επιχείρηση μπορεί να έχει και άλλους (πολλούς) στόχους, το υπόδειγμα μεγιστοποίησης των κερδών προβλέπει επακριβώς τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και, συνεπώς, το αποδεχόμαστε. Επομένως, η μεθοδολογία των Οικονομικών (και της επιστήμης γενικότερα) είναι να αποδέχεται μια θεωρία ή ένα υπόδειγμα, εάν αυτό επιτυγχάνει ακριβείς προβλέψεις και αν αυτές οι προβλέψεις προκύπτουν ως λογική απόρροια των υποθέσεων.<sup>2</sup>

## Η σχέση με τις επιστήμες της συμπεριφοράς

Η Επιχειρησιακή Οικονομική σχετίζεται στενά και με τις επιστήμες της συμπεριφοράς. Αυτές χρησιμοποιούν τα εργαλεία της Μαθηματικής Οικονομικής και της Οικονομετρίας (βλ. Σχήμα 1.1) προκειμένου να κατασκευάσουν και να εκτιμήσουν υποδείγματα αποφάσεων που έχουν στόχο να καθορίσουν τη βέλτιστη συμπεριφορά της επιχείρησης (δηλαδή πώς μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο). Ειδικότερα, η **μαθηματική οικονομική** (mathematical economics) χρησιμοποιείται για να επισημοποιήσει (δηλαδή να εκφράσει με τη μορφή σχέσης) τα οικονομικά υποδείγματα που χρησιμοποιεί η οικονομική θεωρία. Στη συνέχεια η **οικονομετρία** (econometrics) εφαρμόζει στατιστικά εργαλεία (ειδικότερα την ανάλυση της παλινδρόμησης) σε πραγματικά στοιχεία για να εκτιμήσει τα υποδείγματα που χρησιμοποιεί η οικονομική θεωρία και για να κάνει προβλέψεις.

Για παράδειγμα, η οικονομική θεωρία υποστηρίζει ότι η ζητούμενη ποσότητα ( $Q$ ) ενός αγαθού είναι συνάρτηση της τιμής ή εξαρτάται από την τιμή του αγαθού ( $P$ ), από το εισόδημα των καταναλωτών ( $Y$ ), και από την τιμή των σχετικών αγαθών (δηλαδή των συμπληρωματικών και των υποκατάστατων –  $P_C$  και  $P_S$  αντίστοιχα). Αν υποθεθεί ότι υπάρχουν σταθερές προτιμήσεις, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το παρακάτω γενικό (μαθηματικό) υπόδειγμα:

$$Q = f(P, Y, P_C, P_S) \quad [1.1]$$

Αφού συγκεντρωθούν στοιχεία για τις μεταβλητές  $Q$ ,  $P$ ,  $Y$ ,  $P_C$  και  $P_S$  που αφορούν ένα συγκεκριμένο αγαθό, μπορεί να εκτιμηθεί η εμπειρική (οικονομετρική) σχέση. Αυτό θα επιτρέψει στην επιχείρηση να προσδιορίσει πόσο θα μεταβληθεί η ποσότητα  $Q$  εξαιτίας μιας μεταβολής στα μεγέθη  $P$ ,  $Y$ ,  $P_C$  και  $P_S$  και να προβλέψει τη μελλοντική ζήτηση του αγαθού. Αυτή η πληροφορία είναι βασική προκειμένου να επιτύχει η διοίκηση μιας επιχείρησης τον σκοπό ή τον στόχο της επιχείρησης (μεγιστοποίηση του κέρδους) με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Συμπερασματικά, η *Επιχειρησιακή Οικονομική* αφορά την εφαρμογή της οικονομικής θεωρίας και των εργαλείων της επιστήμης λήψης των αποφά-

2. Βλ. M. Friedman, «The Methodology of Positive Economics», στο *Essays in Positive Economics* (Chicago: University of Chicago Press, 1953) και M. Blaug, *The Methodology of Economics and How Economists Explain* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1980).

σεων προκειμένου να βρεθεί η βέλτιστη λύση σε προβλήματα διοικητικών αποφάσεων.

## Η σχέση με τους λειτουργικούς τομείς σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων

Αφού δόθηκε ο ορισμός του αντικείμενου της Επιχειρησιακής Οικονομικής και της λειτουργίας της, μπορεί τώρα να εξετασθεί η σχέση ανάμεσα στην Επιχειρησιακή Οικονομική και τους λειτουργικούς τομείς σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων. Στους τομείς αυτούς περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων η Λογιστική, η Χρηματοοικονομική, το Μάρκετινγκ, η Διαχείριση Προσωπικού ή Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων και η Παραγωγή. Οι λειτουργικοί αυτοί τομείς μελετούν το επιχειρησιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και, ως εκ τούτου, παρέχουν το υπόβαθρο για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Συνεπώς, η Επιχειρησιακή Οικονομική μπορεί να θεωρηθεί ως μία συνολική προσέγγιση που *συνδυάζει* την οικονομική θεωρία, τις επιστήμες λήψης αποφάσεων και τις λειτουργικές περιοχές των μελετών της Διοίκησης Επιχειρήσεων και *εξετάζει* πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς η επιχείρηση επιχειρεί να επιτύχει τον στόχο της με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Οι περισσότεροι φοιτητές που παρακολουθούν το μάθημα της Επιχειρησιακής Οικονομικής είναι πιθανό να διαθέτουν κάποιες γνώσεις (από άλλα μαθήματα) γύρω από μερικά άλλα θέματα που παρουσιάζονται καθώς και για εργαλεία ανάλυσης που χρησιμοποιούνται στην Επιχειρησιακή Οικονομική. Ενώ επανεξετάζει αυτά τα θέματα, ο φοιτητής δεν πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στη συνολική διαδικασία λήψης αποφάσεων με την οποία η επιχείρηση επιχειρεί να επιτύχει τον αντικειμενικό σκοπό της, δεδομένου ότι αυτός είναι ο υπέρτατος στόχος της Επιχειρησιακής Οικονομικής.

Συνοψίζοντας, η Επιχειρησιακή Οικονομική δεν είναι η μελέτη μιας ομάδας ανεξάρτητων θεμάτων, αλλά η χρήση της οικονομικής θεωρίας και των εργαλείων της διοικητικής επιστήμης προκειμένου να εξεταστεί πώς μπορεί μια επιχείρηση να επιτύχει το αντικείμενό της με τον πλέον αποδοτικό τρόπο μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Αν όλοι οι φοιτητές που παρακολουθούν το μάθημα της Επιχειρησιακής Οικονομικής είχαν ήδη ασχοληθεί με τη Μικροοικονομική και τη Μακροοικονομική Θεωρία, τη Μαθηματική Οικονομική και την Οικονομετρία, αλλά και τις λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης, τότε η Επιχειρησιακή Οικονομική θα μπορούσε να εστιαστεί αποκλειστικά στον συνδυαστικό και συνθετικό ρόλο της στο πλαίσιο της ανάλυσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Συνεπώς στο μάθημα της Επιχειρησιακής Οικονομικής, ενώ τονίζεται η διαδικασία με την οποία λαμβάνονται οι βέλτιστες διοικητικές αποφάσεις, πρέπει να προβάλλονται και οι θεωρίες και τα εργαλεία που απαιτούνται για τη λήψη αυτών των βέλτιστων αποφάσεων από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.

## 1.2. Η βασική διαδικασία της λήψης αποφάσεων

Ανεξάρτητα από το είδος, όλες οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων περιλαμβάνουν ή μπορούν να υποδιαιρεθούν σε πέντε βασικά στάδια, όπως φαίνεται στο Σχήμα 1.2.

1. Θεμελίωση του προβλήματος
2. Καθορισμός του στόχου
3. Εντοπισμός των πιθανών λύσεων
4. Επιλογή της βέλτιστης δυνατής λύσης
5. Υλοποίηση της βέλτιστης δυνατής λύσης

ΣΧΗΜΑ 1.2 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων – Τα πέντε βασικά στάδια για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Το πρώτο στάδιο είναι η θεμελίωση του αντικειμενικού στόχου ή του προβλήματος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Για παράδειγμα, το 1979 η Xerox Corporation, η οποία το 1959 εφήυρε το φωτοαντιγραφικό μηχάνημα και μέχρι το 1969 δεν αντιμετώπιζε κανέναν ανταγωνισμό, βρέθηκε ανήμπορη να ανταγωνιστεί τα ιαπωνικής προέλευσης φωτοαντιγραφικά μηχανήματα που ήταν καλύτερης ποιότητας και φτηνότερα.

Το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι να καθορίσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός τον στόχο της επιχείρησης. Στην περίπτωση της Xerox, η εταιρεία έπρεπε να αποφασίσει αν θα προσπαθούσε να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό ή να αφήσει την αγορά των φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων στις ιαπωνικές εταιρείες και να κινηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγει κάποιο άλλο τεχνολογικά προηγμένο προϊόν. Η Xerox αποφάσισε να παραμείνει στην αγορά προσπαθώντας να αναμετρηθεί σκληρά με τους ανταγωνιστές.

Το τρίτο στάδιο είναι ο εντοπισμός των επιλογών ή του φάσματος των πιθανών λύσεων στο πρόβλημα, του οποίου τον ορισμό δώσαμε στο πρώτο στάδιο προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που τέθηκε στο δεύτερο στάδιο. Στην περίπτωση της Xerox, το φάσμα των επιλογών περιλάμβανε την προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας και ταυτόχρονα μείωση του κόστους παραγωγής στα εργοστάσια της εταιρείας που βρίσκονταν σε αμερικανικό έδαφος, την εισαγωγή από την Ιαπωνία εκείνων των ανταλλακτικών και εξαρτημάτων που θα μπορούσαν να παραχθούν καλύτερα και φτηνότερα στην Ιαπωνία ή τη μεταφορά ολόκληρης της παραγωγής των φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων στη Fuji Xerox, την ιαπωνική θυγατρική της.

Το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι να επιλέξει η επιχείρηση ή ο οργανισμός τη βέλτιστη δυνατή λύση ή πορεία δράσης ανάμεσα στις επιλογές που εντοπίστηκαν στο τρίτο στάδιο. Στην περίπτωση της Xerox, αυτό προϋπέθετε αναδιοργάνωση και συνδυασμό της ανάπτυξης και της παραγωγής, καθώς και μία φιλόδοξη προσπάθεια για τον έλεγχο της ποιότητας σε όλη την έκταση της εταιρείας τόσο στα εργοστάσιά της στο εσωτερικό μέσω της απευθείας ανάμιξης της Fuji Xerox όσο και με την εισαγωγή των ανταλλακτικών ή εξαρτημάτων που μπορούσε η Fuji Xerox να παράγει καλύτερα στην Ιαπωνία.

Το πέμπτο και τελευταίο στάδιο είναι η υλοποίηση της καλύτερης δυνατής λύσης που εντοπίστηκε στο τέταρτο στάδιο. Χρησιμοποιώντας το ίδιο παράδειγμα, η Xerox αύξησε σημαντικά τη συμμετοχή των υπαλλήλων, έφερε προμηθευτές στα πρώτα στά-

δια της σχεδίασης του προϊόντος, μείωσε σημαντικά τα αποθέματα και τον αριθμό των προμηθευτών και χρησιμοποίησε τη Fuji Xerox για να παράγει στην Ιαπωνία εκείνα τα ανταλλακτικά ή εξαρτήματα που θα μπορούσε να προμηθευτεί καλύτερα από την Ιαπωνία και, το σημαντικότερο, να παρακολουθεί την πρόοδο στο πρόγραμμα ποιοτικού ελέγχου σε όλα τα κλιμάκια της εταιρείας καθώς και σε θέματα που αφορούν στην ικανοποίηση του πελάτη. Λαμβάνοντας αυτά τα δραστικά μέτρα η Xerox κατάφερε να αντιστρέψει την τάση προς την απώλεια μεριδίου της αγοράς των ανταγωνιστών της από την Ιαπωνία (η εμπειρία της Xerox θα παρουσιασθεί εκτενέστερα στη Μελέτη Περίπτωσης 7.7).

Τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αναλύθηκε πιο πάνω την εισήγαγε, στο μεγαλύτερο μέρος της, ο Peter Drucker (βλ. Μελέτη Περίπτωσης 1.1) και σήμερα έχει αποκτήσει μεγάλη δημοτικότητα λόγω της ταχείας παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και λόγω της εκτεταμένης χρήσης των υπολογιστών και της τεχνολογίας των πληροφοριών (βλ. Μελέτη Περίπτωσης 1.2). Σε αυτές και σε όλες τις άλλες Μελέτες Περίπτωσης του βιβλίου που ασχολούνται συγκεκριμένα με τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση λαμβάνει μια επιχειρηματική απόφαση, θα επιχειρήσουμε να προσδιορίσουμε εάν όντως ακολουθήθηκε η παραπάνω διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων των πέντε βημάτων και θα αξιολογήσουμε το αποτέλεσμα της εφαρμογής της (δηλαδή, οδήγησε στην καλύτερη διοικητική απόφαση από την επιχείρηση;). Με άλλα λόγια, θέλουμε να δούμε τη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων στην πράξη.

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1.1

### Peter Drucker - Ο άνθρωπος που εφηύρε το μάνατζμεντ



Πολλές από τις θεωρίες διοίκησης επιχειρήσεων και τις ιδέες που εξετάζονται σε αυτό και σε άλλα βιβλία μάνατζμεντ τις έχει παρουσιάσει ο Peter F. Drucker, ο οποίος δίκαια ονομάστηκε «ο άνθρωπος που εφηύρε το μάνατζμεντ». Ο Drucker ήταν σίγουρα ο πιο σημαντικός στοχαστής του προηγούμενου αιώνα σε θέματα μάνατζμεντ. (Ο Drucker απεβίωσε τον Νοέμβριο του 2005 σε ηλικία 95 ετών.) Πολλές από τις θεωρίες και τις ιδέες μάνατζμεντ, που σήμερα θεωρούμε συμβατική σοφία ή κοινό τόπο, τις εισήγαγε πρώτος εκείνος και επηρέασε σημαντικά

τους περισσότερους ηγέτες επιχειρήσεων (όπως ο Bill Gates της Microsoft, ο Andrew Grove της Intel και ο Jack Welch της General Electric) και πολλούς πολιτικούς ηγέτες (όπως ο πρόεδρος George W. Bush και ο Newt Gingrich, πρώην ηγέτης της Βουλής των Αντιπροσώπων) όχι μόνο στις ΗΠΑ, αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο.

Στη σημαίνουσα μελέτη που πραγματοποίησε το 1945 για την General Motors με τίτλο *The Concept of the Corporation*, ο Drucker εισήγαγε την έννοια της αποκέντρωσης ως μια αρχή του οργα-

νισμού, που μέχρι τη δεκαετία του 1980 την είχαν υιοθετήσει τουλάχιστον τα τρία τέταρτα των αμερικανικών εταιρειών. Στο βιβλίο που εξέδωσε το 1954 και είχε ως τίτλο *The Practice of Management*, έθεσε τα εκ πρώτης όψεως αφελή, αλλά θεμελιώδη ερωτήματα: «Ποιο είναι το αντικείμενο της επιχείρησής μας;», «Ποιοι είναι οι πελάτες μας;», «Πώς αντιλαμβάνεται ο πελάτης την αξία;» Στο ίδιο βιβλίο ο Drucker έδωσε έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι οι μάνατζερ και οι εταιρείες να καθορίζουν σαφείς μακροπρόθεσμους στόχους και στη συνέχεια να τους μετουσιώνουν σε πιο άμεσους και επιτεύξιμους στόχους. Στο βιβλίο του με τίτλο *The Effective Executive* (1966) ο Drucker προτείνει ότι τα στελέχη πρέπει να επικεντρώνουν την προσοχή τους σε σημαντικά θέματα για να αποφεύγουν να σπαταλούν χρόνο σε επουσιώδη ζητήματα, να εστιάζουν την προσοχή τους στην ουσία παρά στο στυλ και στις καθιερωμένες πρακτικές παρά στους χαρισματικούς ηγέτες ή στους ηγέτες με συγκεκριμένη κουλτούρα.

Ήταν αποτέλεσμα του παρακάτω ερωτήματος που έθεσε ο Drucker στον Jack Welch λίγο μετά την ανάληψη από τον δεύτερο των καθηκόντων του γενικού διευθυντή της General Electric (GE) το 1981, «Αν δεν δραστηριοποιούνταν η εταιρεία σου σε κάποιο κλάδο, θα εισερχόταν σήμερα σε αυτόν, και αν η απάντηση είναι αρνητική, τι θα έκανες σχετικά με αυτό;», που αποφάσισε ο Welch ότι η GE έπρεπε να

γίνει η υπ' αριθμόν 1 ή η υπ' αριθμόν 2 στον συγκεκριμένο κλάδο ή αλλιώς να αποχωρήσει από αυτόν. Και ήταν η συγκεκριμένη αρχή που εφαρμόσε ο Jack Welch στη 15ετή θητεία του στη θέση του γενικού διευθυντή της GE η αιτία για τη θεαματική απόδοση της GE όλα αυτά τα χρόνια.

Μερικές άλλες βασικές αρχές μάνατζμεντ που εισήγαγε ο Drucker είναι: (1) η ανάγκη της «εκχώρησης αρμοδιοτήτων» στους εργαζόμενους και η αντιμετώπισή τους ως πόρων μάλλον παρά ως παραγόντων κόστους σε μια μηχανή που παράγει κέρδη, (2) ο κόσμος στρέφεται από μια «οικονομία των αγαθών» σε μια «οικονομία των γνώσεων», όπου η αξία δημιουργείται περισσότερο από τη δύναμη του μυαλού και από τους εργαζόμενους, παρά από τον ιδρώτα των εργαζόμενων, (3) η εταιρεία είναι μια κοινότητα ανθρώπων που στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και στον σεβασμό καθώς και στην ικανοποίηση της επιθυμίας των εργατών για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση, (4) την αλλαγή πρέπει να την εκμεταλλευόμαστε σαν μια ευκαιρία παρά να τη βλέπουμε ως μια απειλή και (5) κάθε απόφαση ενέχει κίνδυνο και ο κίνδυνος μπορεί να ελαχιστοποιηθεί αν οι μάνατζερ γνωρίζουν τότε μια απόφαση είναι απαραίτητη, με πόση σαφήνεια να δώσουν τον ορισμό της και πόσο άμεσα να την υλοποιήσουν, και ότι μια απόφαση δεν πρέπει να λαμβάνεται, αν δεν βρεθεί και ο τρόπος υλοποίησής της.

ΠΗΓΗ: «Peter F. Drucker, a Pioneer in Social and Management Theory», *The New York Times* (12 Νοεμβρίου 1995), σ. 13· «Trusting the Teacher in the Gray-Flannel Suit», *The Economist* (19 Νοεμβρίου 2005), σσ. 71-73· «The Man Who Invented Management», (22 Νοεμβρίου 2005), σσ. 97-106· Alan M. Kantrow, «Why Read Peter Drucker?», *Harvard Business Review* (Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2009), σσ. 72-82.

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1.2

### Η επανάσταση του μάνατζμεντ



Σήμερα οι επιχειρήσεις και η κοινωνία βρίσκονται στη μέση μιας επανάστασης αντίστοιχης με τη Βιομηχανική Επανάσταση, τόσο από άποψη κλίμακας όσο και συνεπειών. Η σύγχρονη επανάσταση έχει τέσσερις συνιστώσες: την παγκοσμιοποίηση των αγορών, την εξάπλωση της τεχνολογίας των πληροφοριών και των δικτύων των Η/Υ, την κατάργηση των παραδοσιακών ιεραρχιών της διοίκησης των επιχειρήσεων και τη δημιουργία μιας νέας οικονομίας των πληροφοριών. Οι τέσ-

σερις αυτές συνιστώσες εμφανίζονται γρήγορα και ταυτόχρονα αλληλοεπηρεάζονται.

Η παγκοσμιοποίηση (η πρώτη συνιστώσα της σύγχρονης επανάστασης) κάποτε σήμαινε απλά την εξαγωγή μερικών αγαθών και υπηρεσιών προς άλλες χώρες και ίσως και τη δημιουργία μερικών εγκαταστάσεων παραγωγής στο εξωτερικό. Σήμερα η παγκοσμιοποίηση σημαίνει ότι όλο και πιο πολλές αποφάσεις μάνατζμεντ πρέπει να θεωρούν τον κόσμο συνολικά, παρά την περιοχή ή τη χώρα, ως την κα-

τάλληλη αγορά. Λόγω της τρομακτικής βελτίωσης των επικοινωνιών και των μεταφορών, οι προτιμήσεις συγκλίνουν διεθνώς, σήμερα τα εισαγόμενα προϊόντα είναι πολύ περισσότερα από ό,τι στο παρελθόν και τα περισσότερα αγαθά εμπεριέχουν μέρη ανταλλακτικών που κατασκευάζονται στο εξωτερικό, ενώ οι εγχώριοι παραγωγοί αντιμετωπίζουν έναν διαρκώς επεκτεινόμενο ανταγωνισμό από το εξωτερικό.

Η δεύτερη συνιστώσα της σύγχρονης επανάστασης είναι η εξάπλωση της τεχνολογίας των πληροφοριών και των δικτύων των Η/Υ. Ουσιαστικά κάθε ταμίας τράπεζας, κάθε εργαζόμενος σε Ταχυδρομείο, κάθε υπάλληλος εταιρείας λιανικής, κάθε αποστολέας, κάθε διευθυντής επιχειρήσεων και ούτω καθεξής εργάζεται με τη βοήθεια ενός Η/Υ. Αυτό επιταχύνει σημαντικά την παράδοση των αγαθών και των υπηρεσιών, μειώνει τις σπατάλες, μειώνει τα αποθέματα και σε γενικές γραμμές αυξάνει την παραγωγικότητα.

Οι Η/Υ έχουν επίσης εξαλείψει τις παραδοσιακές ιεραρχίες μανάτζμεντ και έχουν αποδεκατίσει μεσαίες βαθμίδες μανάτζμεντ (η τρίτη συνιστώσα της σύγχρονης επανάστασης). Στο παρελθόν τα διευθυντικά στελέχη μεσαίας βαθμίδας ήταν τα μέσα διαβίβασης πληροφοριών ανάμεσα στο κορυφαίο κλιμάκιο μανάτζμεντ και τους εργάτες. Σήμερα οι πληροφορίες μπορούν να διαβιβαστούν, στις περισσότερες περιπτώσεις, από το κορυφαίο κλιμάκιο μανάτζμεντ απευθείας στους εργάτες και αντίστροφα με ένα απλό πάτημα ενός πλήκτρου του

Η/Υ καν χωρίς τη μεσολάβηση του μεσαίου κλιμακίου μανάτζμεντ. Σήμερα όσα στελέχη μεσαίου κλιμακίου έχουν κατορθώσει να επιβιώσουν, αναλαμβάνουν σημαντικότερους ρόλους και χρησιμοποιούνται όλο και πιο πολύ για να «απαλλάξουν» τα στελέχη ανώτερων κλιμακίων από τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης, έτσι ώστε αυτοί να μπορούν να εστιάσουν την προσοχή τους στο στρατηγικό μανάτζμεντ της επιχείρησης.

Η τέταρτη συνιστώσα της σύγχρονης επανάστασης είναι η γρήγορη εξάπλωση της οικονομίας των πληροφοριών, όπου η δημιουργία αξίας βασίζεται όλο και περισσότερο στη γνώση και στις επικοινωνίες παρά στους φυσικούς πόρους και στη χειρωνακτική εργασία όπως συνέβαινε στο παρελθόν. Για παράδειγμα, πολλές επισκευές αυτοκινήτων σύντομα θα γίνονται όχι από κάποιο μηχανικό που θα χρησιμοποιεί κάποιο εργαλείο, αλλά από έναν τεχνικό ο οποίος λύνει το πρόβλημα του «χτυπήματος» του κινητήρα με εκ νέου προγραμματισμό ενός τσιπ Η/Υ, ενώ τα αγαθά και οι υπηρεσίες όλο και συχνότερα θα προωθούνται και θα διανέμονται στην αγορά με ηλεκτρονικά μέσα. Η σύγχρονη επανάσταση με τις τέσσερις αυτές συνιστώσες επηρεάζει δραστικά όχι μόνο τον τρόπο παραγωγής και διανομής των παραδοσιακών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και ολόκληρη την οργάνωση της παραγωγής, της κατανάλωσης και του μανάτζμεντ με τρόπο που ακόμα δεν έχει εμφανιστεί ή δεν έχει γίνει κατανοητός πλήρως.

ΠΗΓΗ: «Welcome to the Revolution», *Fortune* (13 Δεκεμβρίου 1993), σσ. 66-78· «Management's New Paradigm», *Forbes* (5 Οκτωβρίου 1998), σσ. 152-176· Q. N. Huy, «In Praise of Middle Managers», *Harvard Business Review* (Σεπτέμβριος 2001), σσ. 72-79· «A Management Revolution Still in the Making», *The New York Times* (12 Μαρτίου 2002), σ. 5· «In Defense of Globalization», *IMF Survey* (1 Μαρτίου 2004), σσ. 63-64· «More Employers Plan to Hire Middle Managers», *The Wall Street Journal* (1 Φεβρουάριου 2005), σ. B6· Nick Bloom & John Van Reenen, «The Economics of Management and Productivity», *NBER Reporter*, No. 4 (2008)· «Middle Managers», *The Economist* (27 Αυγούστου 2011), σ. 56· «The Boss», *New York* (June 24, 2013), σσ. 26-34· «Building Middle-Manager Morale», *The Wall Street Journal* (7 Αυγούστου, 2013), σ. B1· Lynda Gratton, «Rethinking the Manager's Role», *MIT Sloan Management Review* (Φθινόπωρο 2016), σσ. 8-9.

### 1.3. Η θεωρία της επιχείρησης

Σε αυτή την Ενότητα θα εξετασθεί πρώτα ο λόγος για τον οποίο υπάρχουν οι επιχειρήσεις και οι κυριότερες λειτουργίες τους. Στη συνέχεια, θα δοθεί ο ορισμός της αξίας της επιχείρησης και οι περιορισμοί κάτω από τους οποίους λειτουργεί. Τέλος, θα εξετασθούν οι περιορισμοί των δυνατοτήτων της θεωρίας της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη Ενότητα είναι πολύ σημαντική, δεδομένου ότι η θεωρία της συμπε-

ριφοράς της επιχείρησης βρίσκεται στο επίκεντρο της μελέτης της Επιχειρησιακής Οικονομικής.

#### Οι λόγοι ύπαρξης των επιχειρήσεων και οι λειτουργίες τους

Η **επιχείρηση** είναι ένας οργανισμός που συνδυάζει και οργανώνει πόρους με σκοπό την παραγωγή αγαθών και/ή υπηρεσιών που προορίζονται προς πώληση. Στις ΗΠΑ υπάρχουν εκατ. επιχειρήσεις. Αυτές

μεταξύ άλλων είναι ατομικές επιχειρήσεις (επιχειρήσεις που ανήκουν σε ένα μόνο άτομο), συνεταιριστικές επιχειρήσεις (επιχειρήσεις που ανήκουν σε δύο ή περισσότερα άτομα) και μετοχικές εταιρείες (που ανήκουν σε μετόχους). Οι επιχειρήσεις παράγουν περισσότερο από το 80% του συνόλου των αγαθών και των υπηρεσιών που καταναλώνονται στις ΗΠΑ. Τα υπόλοιπα παράγονται από την κυβέρνηση και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως είναι τα ιδιωτικά κολέγια, τα νοσοκομεία, τα μουσεία και τα ιδρύματα.

Οι επιχειρήσεις υπάρχουν επειδή θα ήταν πολύ αναποτελεσματικό και θα είχε κόστος για τους επιχειρηματίες να υπογράψουν και να επιβάλουν συμβάσεις με εργαζόμενους και κατόχους κεφαλαίου, εδάφους και άλλων παραγωγικών συντελεστών για κάθε ξεχωριστό στάδιο της διαδικασίας παραγωγής και διανομής. Αντίθετα, οι επιχειρηματίες συνήθως υπογράφουν πιο μακροχρόνιες και πιο ευρείες συμβάσεις με τους εργαζόμενους για να εκτελέσουν ένα αριθμό καθηκόντων έναντι συγκεκριμένου μισθού και παροχών. Μία τέτοια γενική σύμβαση έχει πολύ μικρότερο κόστος από πολλές μικρότερες συμβάσεις, ενώ έχει μεγάλο πλεονέκτημα και πολλαπλά οφέλη για τους επιχειρηματίες, τους εργαζόμενους και τους λοιπούς κατόχους των παραγωγικών πόρων. Η επιχείρηση υπάρχει για να εξοικονομεί τέτοιου είδους **κόστη συναλλαγών**. Με το να επωμίζεται πολλές συναλλαγές (δηλαδή με το να επιτελεί πολλές λειτουργίες στο εσωτερικό της), η επιχείρηση εξοικονομεί και φόρους επί των πωλήσεων και αποφεύγει ελέγχους τιμών και άλλες κυβερνητικές ρυθμίσεις που ισχύουν μόνο για τις συναλλαγές ανάμεσα σε επιχειρήσεις.<sup>3</sup>

Οι επιχειρήσεις όμως δεν συνεχίζουν να αναπτύσσονται απεριόριστα λόγω των ορίων που υπάρχουν στην ικανότητα του μάνατζμεντ να ελέγχει και να διευθύνει αποτελεσματικά τη λειτουργία της επιχείρησης καθώς αποκτά όλο και μεγαλύτερο μέγεθος. Είναι γεγονός ότι μέχρι ενός σημείου η επιχείρηση μπορεί να υπερνικήσει αυτά τα εσωτερικά μειονεκτήματα του μεγάλου μεγέθους ή των αρνητικών οικονομικών κλίμακας, καθιερώνοντας μια σειρά από ημιαυτόνομες διευθύνσεις (δηλαδή μέσω της αποκέντρωσης). Τελικά η αύξηση της κίνησης των επικοι-

νωτιών που προκύπτει, σε συνδυασμό με την όλο και μεγαλύτερη απομάκρυνση του κορυφαίου κλιμακίου διοίκησης από τη λειτουργία κάθε διεύθυνσης, επιβάλλουν αρκετές αρνητικές οικονομίες κλίμακας που περιορίζουν την επέκταση της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση θα φτάσει σε ένα σημείο όπου το κόστος παροχής επιπρόσθετων υπηρεσιών από την ίδια την επιχείρηση θα υπερβαίνει το κόστος προμήθειας των υπηρεσιών αυτών από άλλες επιχειρήσεις. Ένα παράδειγμα παρέχεται από κάποια άκρως τεχνική (νομική, ιατρική ή μηχανολογική) υπηρεσία που ίσως χρειαστεί η επιχείρηση μόνο περιστασιακά.

Επομένως η λειτουργία των επιχειρήσεων είναι να προμηθεύεται πόρους ή εισροές υπηρεσιών εργασίας, κεφαλαίου και πρώτων υλών προκειμένου να τις μετασχηματίσει σε αγαθά και υπηρεσίες προς πώληση. Οι ιδιοκτήτες πόρων (εργάτες και κάτοχοι κεφαλαίου, εδάφους και πρώτων υλών) χρησιμοποιούν το εισόδημα που δημιουργείται από την πώληση των υπηρεσιών τους ή άλλων πόρων προς επιχειρήσεις για να αγοράσουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγουν οι επιχειρήσεις. Έτσι, η **κυκλική ροή της οικονομικής δραστηριότητας** (circular flow of economic activity) ολοκληρώνεται.<sup>4</sup> Στο πλαίσιο της διαδικασίας παροχής των αγαθών και των υπηρεσιών που ζητάει η κοινωνία, οι επιχειρήσεις προσφέρουν απασχόληση στους εργάτες και πληρώνουν φόρους, τους οποίους χρησιμοποιεί η κυβέρνηση για να παρέχει υπηρεσίες (όπως η εθνική άμυνα, η εκπαίδευση και η πυροπροστασία) που οι επιχειρήσεις δεν θα μπορούσαν να παρέχουν καθόλου ή δεν θα παρείχαν τόσο αποτελεσματικά.

## Ο σκοπός και η αξία της επιχείρησης

Η Επιχειρησιακή Οικονομική αρχίζει προβάλλοντας τη θεωρία της επιχείρησης, την οποία στη συνέχεια χρησιμοποιεί για να αναλύσει τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Αρχικά η θεωρία της επιχείρησης στηριζόταν στην υπόθεση ότι ο σκοπός ή ο στόχος της επιχείρησης ήταν να μεγιστοποιήσει τα τρέχοντα ή βραχυχρόνια κέρδη. Συχνά όμως οι επιχειρήσεις παρατηρείται ότι θυσιάζουν τα βραχυχρόνια κέρδη για χάρη των αυξανόμενων μελλοντικών ή μακροχρόνιων κερδών. Μερικά παραδείγματα αυτής της

3. «Why Do Firms Exist?», *The Economist* (18 Δεκεμβρίου 2010), σ. 134· «The Man Who Showed Why Firms Exist», *The Economist* (7 Σεπτεμβρίου 2013), σ. 13.

4. Για μια πιο εκτενή συζήτηση, βλ. D. Salvatore, *Microeconomics: Theory and Application*, 5η έκδοση (New York: Oxford University Press, 2009), σσ. 7-8.

περίπτωσης αποτελούν οι δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη, οι δαπάνες για νέο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και οι δαπάνες για μια ανώτερου επιπέδου εκστρατεία προώθησης.<sup>5</sup> Δεδομένου ότι και τα βραχυχρόνια και τα μακροχρόνια κέρδη είναι σαφέστατα σημαντικά, η θεωρία της επιχείρησης υποστηρίζει ότι ο κύριος στόχος ή σκοπός της επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τον πλούτο ή την αξία της επιχείρησης. Αυτό προκύπτει από την παρούσα αξία όλων των προσδοκώμενων μελλοντικών κερδών της επιχείρησης. Τα μελλοντικά κέρδη πρέπει να προεξοφληθούν στο σήμερα, επειδή το κέρδος ενός δολαρίου στο μέλλον αξίζει λιγότερο από το κέρδος ενός δολαρίου σήμερα.<sup>6</sup>

Ο πλούτος ή η αξία της επιχείρησης εκφράζεται επίσημα με την εξής σχέση:

$$PV = \frac{\pi_1}{(1+r)^1} + \frac{\pi_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{\pi_n}{(1+r)^n} \quad [1-2]$$

$$= \sum_{t=1}^n \frac{\pi_t}{(1+r)^t} \quad [1-2a]$$

όπου  $PV$  είναι η παρούσα αξία όλων των προσδοκώμενων μελλοντικών κερδών της επιχείρησης, ενώ  $\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_n$  συμβολίζουν τα προσδοκώμενα κέρδη σε καθένα από τα  $n$  χρόνια που εξετάζουμε και  $r$  είναι το κατάλληλο προεξοφλητικό επιτόκιο που χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί η παρούσα αξία των μελλοντικών κερδών. Στην Εξίσωση 1.2α, το  $\sum$  είναι το σύμβολο «του αθροίσματος» και το  $t$  παίρνει τις τιμές από 1 έως  $n$  έτη. Επομένως το σύμβολο  $\sum_{t=1}^n$  σημαίνει «άθροισμα» όλων των όρων  $\pi_t / (1+r)^t$  που προκύπτει αντικαθιστώντας τις τιμές 1 έως  $n$  στη θέση του  $t$ . Επομένως η Εξίσωση 1.2α είναι μία συνεπτυγμένη, αλλά ισοδύναμη μορφή της Εξίσωσης 1.2. Η εισαγωγή της διάστασης του χρόνου στις Εξισώσεις 1.2 και 1.2α επιτρέπει να ληφθεί υπόψη και η αβεβαιότητα. Για παράδειγμα, όσο πιο αβέβαιη είναι η ροή των προσδοκώμενων μελλοντικών κερδών τόσο υψηλότερο είναι το επιτόκιο προεξοφλησης

που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση και επομένως τόσο μικρότερη θα είναι η παρούσα αξία της επιχείρησης.<sup>7</sup>

Δεδομένου ότι τα κέρδη είναι ίσα με τα συνολικά έσοδα ( $TR$ ) μείον το συνολικό κόστος ( $TC$ ), η Εξίσωση 1.2α μπορεί να γραφεί και ως εξής:

$$\text{Αξία της επιχείρησης} = \sum_{t=1}^n \frac{TR_t - TC_t}{(1+r)^t} \quad [1-3]$$

Η Εξίσωση 1.3 αποτελεί ένα στοιχείο-συνδετικό κρίκο για την ανάλυση της λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Ειδικότερα τα συνολικά έσοδα,  $TR$ , εξαρτώνται από τις πωλήσεις ή τη ζήτηση για το προϊόν της επιχείρησης και από τις αποφάσεις της επιχείρησης για τον καθορισμό των τιμών. Αυτά αποτελούν την κύρια αρμοδιότητα του τμήματος μάρκετινγκ και θα συζητηθούν αναλυτικότερα στο Δεύτερο Μέρος (Κεφάλαια 4-6) και στο Τέταρτο Μέρος (Κεφάλαια 9-12), αντίστοιχα. Το συνολικό κόστος,  $TC$ , εξαρτάται από την τεχνολογία παραγωγής και από τις τιμές των πόρων. Την κύρια αρμοδιότητα γι' αυτά την έχουν το τμήμα παραγωγής και το τμήμα προσωπικού ή ανθρωπίνων πόρων και θα παρουσιασθούν αναλυτικά στο Τρίτο Μέρος (Κεφάλαια 7-8). Το ποσοστό προεξοφλησης ( $r$ ) εξαρτάται από τον εκλαμβανόμενο κίνδυνο της επιχείρησης και από το κόστος δανεισμού κεφαλαίου. Αυτά αποτελούν κεντρική ευθύνη του τμήματος οικονομικών και θα εξετασθούν αναλυτικότερα στα Κεφάλαια 14 και 15 (στο Πέμπτο Μέρος του βιβλίου).

Η Εξίσωση 1.3 μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να οργανώσει τη συζήτηση για το πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να μειώσει το κόστος που σχετίζεται με ένα δεδομένο ύψος παραγωγής αυξάνοντας τις εκτός εποχής πωλήσεις. Το τμήμα παραγωγής και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις βελτιώνοντας την ποιότητα και αναπτύσσοντας νέα προϊόντα. Το λογιστήριο μπορεί να παρέχει πιο έγκαιρα πληρο-

5. Πολλοί μάνατζερ όμως παραπονούνται ότι οι πιέσεις που δέχονται για να ανακοινώνουν τα κέρδη κάθε χρόνο ή κάθε τρίμηνο τους αναγκάζουν να παίρνουν μέτρα που είναι επιζήμια για τη μακροχρόνια κερδοφορία της επιχείρησης.

6. Μία επένδυση ύψους 1 δολαρίου σήμερα με επιτόκιο 10%, σε έναν χρόνο θα αυξηθεί σε 1,10 δολάρια. Επομένως το 1 δολάριο ορίζεται ως η παρούσα αξία του ποσού των 1,10 δολαρίων σε έναν χρόνο. Για τους σκοπούς του συγκεκριμένου κεφαλαίου, αυτά τα στοιχεία είναι τα μοναδικά που πρέπει να γνωρίζετε. Μια αναλυτική παρουσίαση των εννοιών της παρούσας αξίας και του ανατοκισμού, που απαιτούνται για να κατανοήσετε το Κεφάλαιο 14 το οποίο ασχολείται με την ανάλυση του κινδύνου και το Κεφάλαιο 15 που ασχολείται με τις μακροχρόνιες επενδυτικές αποφάσεις παραθέτουμε στο Παράρτημα Α', διαδικτυακά.

7. «Valuing Old and New Companies», *Financial Times* (28 Μαΐου 2001), σ. 2· «Bringing the Future into Play», *Business Week* (11 Μαρτίου 2002), σσ. 70-71.