



ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ 2026

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

ΜΑΘΗΜΑ

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΑΟΔΕ)

ΩΡΑ ΑΝΑΡΤΗΣΗΣ

10:50



φροντιστήρια
ΠΟΥΚΑΜΙΣΑΣ
Ο ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΣ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΑΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ Γ΄ ΤΑΞΗΣ
ΗΜΕΡΗΣΙΩΝ – ΕΣΠΕΡΙΝΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΛΥΚΕΙΩΝ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΞΕΤΑΣΗΣ: 9-6-2026

ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑ: ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΑΟΔ)

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΘΕΜΑ Α

A1. α) Λάθος β) Λάθος γ) Σωστό δ) Σωστό ε) Σωστό

A2.

1.β

2.γ

ΘΕΜΑ Β

B1.α. 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.

β. 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:

- 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

Γ1. α. 3ο βήμα: Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων. Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στην ανάλυσή τους. Η ανάλυση συνίσταται στην εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων της κάθε πρότασης, στον εντοπισμό δηλαδή των μειονεκτημάτων που περικλείει και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η κάθε λύση. Στην περίπτωση του παραδείγματός μας το μειονέκτημα της πρώτης λύσης είναι η μείωση του όγκου παραγωγής, λόγω του χρόνου εργασίας που θα αφιερώσουν οι ειδικευμένοι εργάτες για τους ανειδίκευτους. Το μειονέκτημα της δεύτερης λύσης είναι ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες θα προσφέρουν γενικής φύσεως γνώσεις κι όχι αυτές που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις παραγωγής. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι τα μειονεκτήματα ή τα πλεονεκτήματα αντίστοιχα, μπορούν να είναι ποσοτικής (λιγότερες μονάδες προϊόντος, π.χ. 400 προϊόντα λιγότερα την ημέρα) ή ποιοτικής φύσεως (π.χ. γενικές γνώσεις κι όχι ειδικές). Η διαφορετική φύση των μειονεκτημάτων καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων μεταξύ τους.

β. 5ο βήμα: 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.

ΘΕΜΑ Δ

Δ1. Με την βοήθεια των τύπων

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{επιτευχθείσες μονάδες}}{\text{επιδιωκόμενες μονάδες}} \cdot 100$$

$$\text{Παραγωγικότητα εργασίας} = \frac{\text{Ποσότητα Παραγωγής}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}}$$

$$\text{Οικονομική αποδοτικότητα} = \frac{\text{Κέρδη}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}}$$

ο πίνακας συμπληρώνεται ως εξής:

	2023	2024
Τελικά Προϊόντα	840	900
Αριθμός εργαζομένων	40	45
Καθαρά Κέρδη	250.000	300.000
Χρησιμοποιηθέντα Κεφάλαια	1.000.000	1.500.000
Επιδιωκόμενες Μονάδες	1.200	1.500
Αποτελεσματικότητα (%)	70	60
Παραγωγικότητα Εργασίας	21	20
Οικονομική Αποδοτικότητα	0,25	0,2

Δ2.

$$\text{Ποσοστιαία μεταβολή καθαρών κερδών} = \frac{300.000 - 250.000}{250.000} \cdot 100 = 20\%$$

Δ3.

Έτος 2025

$$\text{Αριθμός εργαζομένων} = 45 + \frac{20}{100} \cdot 45 = 54$$

$$\text{Παραγωγικότητα εργασίας} = \frac{\text{Ποσότητα Παραγωγής}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}} = \frac{1.080}{54} = 20$$

Η παραγωγικότητα της εργασίας από το 2024 στο 2025 παρέμεινε ίδια επειδή η ποσοστιαία αύξηση των τελικών προϊόντων είναι ίδια με εκείνη των εργαζομένων

(Ποσοστιαία μεταβολή τελικών προϊόντων = $\frac{1.080 - 900}{900} \cdot 100 = 20\%$).