

13^η
Έκδοση

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Bateman | Snell | Konopaske



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

Διοίκηση Επιχειρήσεων

13η Έκδοση

Συγγραφείς: Bateman | Snell | Konopaske



Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Εισαγωγική Ρήση

Περισσότερο από κάθε άλλη φορά, οι εταιρείες δε θα είναι ικανές να κρατηθούν ενωμένες με τις παραδοσιακές μεθόδους ελέγχου: την ιεραρχία, τα συστήματα, τους προϋπολογισμούς και τα συναφή ... Το υλικό σύνδεσης θα γίνεται όλο και περισσότερο ιδεολογικό.

Collins and Porras

Χρησιμοποιήστε τη σωστή σας κρίση σε κάθε περίπτωση.

Εγχειρίδιο Υπαλλήλων της εταιρείας Nordstrom

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Εξηγήσετε γιατί οι επιχειρήσεις δημιουργούν συστήματα ελέγχου για τους υπαλλήλους.
2. Συνοψίστε πώς να σχεδιάσετε ένα βασικό γραφειοκρατικό σύστημα ελέγχου.
3. Περιγράψτε τους στόχους της χρήσης προϋπολογισμών ως ένα μηχανισμό ελέγχου.
4. Καθορίστε τους βασικούς τύπους των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και των χρηματοοικονομικών δεικτών που χρησιμοποιούνται ως μορφές ελέγχου.
5. Απαριθμήστε τις διαδικασίες για την υλοποίηση αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου.
6. Αναγνωρίστε τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μηχανισμούς ελέγχου της αγοράς.
7. Συζητήστε τη χρήση του ελέγχου των φατριών μέσα σε έναν ενδυναμωμένο οργανισμό.

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Διοικητικός Έλεγχος

Έλεγχος

Οποιαδήποτε διαδικασία που καθοδηγεί τις δραστηριότητες των ατόμων προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού

Σύστημα Ελέγχου	Χαρακτηριστικά και Απαιτήσεις
Γραφειοκρατικός έλεγχος	Χρησιμοποιεί επίσημους κανόνες, κριτήρια, ιεραρχία και νόμιμη εξουσία. Λειτουργεί καλύτερα όταν τα καθήκοντα είναι σίγουρα και οι εργαζόμενοι είναι ανεξάρτητοι.
Έλεγχος της αγοράς	Χρησιμοποιεί το κόστος, τον ανταγωνισμό, τα κέντρα κέρδους και τις σχέσεις συναλλαγών. Λειτουργεί καλύτερα όταν υπάρχουν συγκεκριμένα, χειροπιαστά παραδοτέα, και όταν οι δύο πλευρές μπορούν να συναλλάσσονται.
Έλεγχος των φατριών	Χρησιμοποιεί την κουλτούρα, τις κοινές αξίες, τις πεποιθήσεις, τις προσδοκίες και την εμπιστοσύνη. Λειτουργεί καλύτερα όταν δεν υπάρχει «ο ένας και καλύτερος τρόπος» να εκτελεστεί μια εργασία και όταν οι υπάλληλοι έχουν τη δύναμη να πάρουν αποφάσεις.

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Χαρακτηριστικά Ανεξέλεγκτης Εταιρείας

- **Χαλαρή ανώτατη διοίκηση** – τα ανώτατα διοικητικά στελέχη (managers) δεν δίνουν έμφαση ή αξία στην ανάγκη για ελέγχους ή θέτουν ένα κακό παράδειγμα.
- **Απουσία κανονισμών** – οι προσδοκίες της εταιρείας δεν έχουν καθιερωθεί σε γραπτή μορφή.
- **Έλλειψη συμφωνημένων προτύπων** – τα μέλη της επιχείρησης δεν έχουν ξεκάθαρη ιδέα για αυτά που πρέπει να επιτευχθούν.
- **Διοίκηση που «πυροβολεί τον αγγελιοφόρο»** – οι υπάλληλοι νιώθουν ότι η σταδιοδρομία τους θα κινδυνεύσει αν αναφέρουν άσχημα νέα.
- **Έλλειψη περιοδικών αναφορών** – τα διοικητικά στελέχη (managers) δεν αξιολογούν την επίδοση σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- **Ανεπαρκή συστήματα πληροφοριών** – οι πληροφορίες-κλειδιά δεν συγκεντρώνονται ούτε αναφέρονται τακτικά και δεν υπάρχει εύκολος τρόπος πρόσβασης.
- **Έλλειψη ηθικής στην κουλτούρα** – τα μέλη της επιχείρησης δεν ενστερνίζονται αρχές ακεραιότητας.

Κύκλος Ελέγχου



Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Θέσπιση Κριτηρίων Επίδοσης

Κριτήριο

- Η αναμενόμενη επίδοση για ένα δεδομένο σκοπό: ένας στόχος που καθορίζει ένα επιθυμητό επίπεδο επίδοσης, δίνει κίνητρο για την επίτευξη επίδοσης και χρησιμεύει ως συγκριτικό στοιχείο σε σχέση με το οποίο αξιολογείται η πραγματική επίδοση



©Patrizio Martorana/Alamy Stock Photo RF

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Κοινωνική Επιχείρηση

Πέρα από την Καταμέτρηση: Εναλλακτικοί Τρόποι Μέτρησης του Κοινωνικού Αντίκτυπου

Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις υπολογίζουν τον αριθμό των ανθρώπων που έλαβαν το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης. Η TOMS μετράει τα παπούτσια που δωρίζει ετησίως σε φτωχά παιδιά.

Παρά τη δημοτικότητά της, η μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι ένα ατελές μέτρο.

Πιο ολοκληρωμένες αξιολογήσεις των κοινωνικών επιπτώσεων περιλαμβάνουν:

Αντίκτυπος αλυσίδας αξίας (IVC), Δείκτης Εξόδου από τη Φτώχεια (PPI) και Αξιολόγηση Αντίκτυπου Β (BIA).

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Κοινωνική Επιχείρηση: Ερωτήσεις Πέρα από την Καταμέτρηση: Εναλλακτικοί Τρόποι Μέτρησης του Κοινωνικού Αντίκτυπου

- Μπορείτε να σκεφτείτε άλλους τρόπους με τους οποίους η TOMS θα μπορούσε να αξιολογήσει τον κοινωνικό της αντίκτυπο;
- Προχωρήστε σε μεγαλύτερο βάθος κάνοντας μια μικρή έρευνα. Ποιο από τα τρία μέτρα (IVC, RPI ή BIA) νομίζετε ότι είναι ο πιο ακριβής τρόπος μέτρησης του κοινωνικού αντίκτυπου; Γιατί;

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Μέτρηση Επίδοσης

Γραπτές αναφορές

Προφορικές αναφορές

Προσωπικές παρατηρήσεις

Αρχή της Εξαίρεσης και Αναθεώρηση Μετά τη Δράση

Αρχή της εξαίρεσης

- Μια διοικητική αρχή που υποστηρίζει ότι ο έλεγχος βελτιώνεται, όταν δίνεται μεγάλη προσοχή στις εξαιρέσεις ή τις σημαντικές παρεκκλίσεις από το αναμενόμενο αποτέλεσμα ή κριτήριο

Αναθεώρηση μετά τη δράση

- Μια ειλικρινής και ανοιχτόμυαλη συζήτηση τεσσάρων ερωτήσεων που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Ερωτήσεις για μια Επιθεώρηση Μετά τη Δράση

1. Ποια ήταν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα;

(Τι είχε σχεδιαστεί;)

2. Ποια ήταν τα πραγματικά αποτελέσματα;

(Τι συνέβη πραγματικά;)

3. Τι προκάλεσε τα αποτελέσματά μας;

(Γιατί συνέβη;)

4. Τι θα διατηρήσετε; Βελτιώσετε;

(Τι μπορούμε να κάνουμε καλύτερα την επόμενη φορά;)

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Προσεγγίσεις Γραφειοκρατικού Ελέγχου

Προκαταρκτικός έλεγχος

- Η διαδικασία ελέγχου που χρησιμοποιείται πριν αρχίσουν οι επιχειρήσεις, περιλαμβάνοντας κανονισμούς, διαδικασίες και κανόνες σχεδιασμένους, για να εξασφαλιστεί η σωστή εκτέλεση των προσχεδιασμένων δραστηριοτήτων

Παράλληλος έλεγχος

- Η διαδικασία ελέγχου που χρησιμοποιείται καθώς εκτελούνται τα έργα, περιλαμβάνοντας τη διοίκηση, την παρακολούθηση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων, καθώς αυτές εκτελούνται

Έλεγχος ανατροφοδότησης

- Ο έλεγχος που εστιάζει στη χρήση ανατροφοδότησης σχετικά με προηγούμενα αποτελέσματα για να διορθωθούν τυχόν παρεκκλίσεις από το αποδεκτό κριτήριο

Ο Ρόλος του Έξι Σίγμα

- Στο επίπεδο έξι σίγμα, η διαδικασία παράγει λιγότερα από 3.4 ελαττώματα στο εκατομμύριο, πράγμα που σημαίνει ότι λειτουργεί σε επίπεδο ακρίβειας 99.99966%.
- Οι εταιρείες, που λειτουργούν σε επίπεδο έξι σίγμα, όχι μόνο έχουν σχεδόν μηδενικά ελαττώματα σε προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά και σημαντικά χαμηλότερο κόστος παραγωγής και χρονικούς κύκλους, όπως και πολύ υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών.

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Ο Ρόλος του Έξι Σίγμα

Επίπεδο Σίγμα	DPMO	Είναι Αρκετά Καλό το Επίπεδο Τέσσερα Σίγμα;
2σ	308.537	Αναλογιστείτε αυτά τα καθημερινά παραδείγματα της ποιότητας του επιπέδου τέσσερα σίγμα...
3σ	66.807	<ul style="list-style-type: none"> • 20.000 χαμένα ταχυδρομικά κομμάτια ανά ώρα
4σ	6.210	<ul style="list-style-type: none"> • Μη-ασφαλές πόσιμο νερό για 15 λεπτά κάθε ημέρα
5σ	233	<ul style="list-style-type: none"> • 5.000 λανθασμένες χειρουργικές επεμβάσεις ανά μήνα
6σ	3,4	<ul style="list-style-type: none"> • 200.000 λανθασμένες ιατρικές συνταγές ανά χρόνο • 7ωρη διακοπή του ηλεκτρικού ρεύματος ανά μήνα

[Μεταβείτε στο Παράρτημα 1 για την ανάλυση του σχήματος](#)

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Έλεγχοι Διοίκησης

Έλεγχος διοίκησης

- Μια αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας διαφόρων συστημάτων μέσα σε μια επιχείρηση

Εσωτερικός έλεγχος

- Μια περιοδική αξιολόγηση των διαδικασιών της εταιρείας σχετικά με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο

Εξωτερικός έλεγχος

- Μια αξιολόγηση που διεξάγεται από μια επιχείρηση, όπως από μια εταιρεία σε μια άλλη

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Ένας Προϋπολογισμός Πωλήσεων και Εξόδων

	Ιανουάριος		Φεβρουάριος		Μάρτιος	
	Εκτιμώμενα	Πραγματικά Ποσά	Εκτιμώμενα	Πραγματικά Ποσά	Εκτιμώμενα	Πραγματικά Ποσά
Πωλήσεις	1.200.000 \$		1.350.000 \$		1.400.000 \$	
Έξοδα						
Γενικά διοικητικά έξοδα	310.000		310.000		310.000	
Έξοδα πωλήσεων	242.000		275.000		288.000	
Έξοδα παραγωγής	327.000		430.500		456.800	
Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης	118.400		118.400		115.000	
Έπιπλα & Λ. Εξοπλ.	90.000		91.200		91.500	
Έξοδα Διαφήμισης	32.500		27.000		25.800	
Εκτιμώμενο μικτό κέρδος	80.100		97.900		112.900	

Είδη Προϋπολογισμών

Είδη

- Προϋπολογισμός πωλήσεων
- Προϋπολογισμός κόστους
- Προϋπολογισμός κεφαλαίου
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός μετρητών ή ταμειακών ροών
- Γενικός προϋπολογισμός

Λογιστικός έλεγχος


Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να επιβεβαιωθούν οι λογιστικές αναφορές και οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως

Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC)

Μια μέθοδος λογιστικής κόστους, σχεδιασμένη να αναγνωρίζει τη ροή των δραστηριοτήτων και κατόπιν να κατανέμει το κόστος σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές διαδικασίες, σύμφωνα με το χρόνο που αφιερώνουν οι υπάλληλοι σε συγκεκριμένες δραστηριότητες

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Παράδειγμα Κοστολόγησης Βάσει Δραστηριοτήτων: Κλινική ABC

Διοικητικά έξοδα			Εργαστήριο	Ακτινολογικό	Δρ. Kent (240 επισκέψεις)	Δρ. Olson (200 επισκέψεις)	Δρ. Lane (160 επισκέψεις)	
Μισθοί γραφείου								
Αμειβοί	1,500				600	500	400	
Μισθοδοσία και προσωπικό	1,000		119	39	337	254	251	
Επίβλεψη	2,000		238	79	673	508	502	
Μη-χρησιμοποιημένα*	500							
Διαφήμιση	600				200	200	200	
Ενοίκιο	1,000		125	125	250	250	250	
Λογαριασμοί	200		25	25	50	50	50	
Προμήθειες γραφείου	300				100	100	100	
Ασφάλεια κτιρίου	100		12	13	25	25	25	
Τηλέφωνο	600				200	200	200	
Απόσβεση	300				100	100	100	
Σύνολο	8,100	519	281	2,535	2,187	2,078		
*Μη κατανεμημένα.								

[Jump to Appendix 2 for long description of image.](#)

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Χρηματοοικονομικός Έλεγχος

Ισολογισμός

- Μια αναφορά που δείχνει την οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και περιλαμβάνει τα περιουσιακά στοιχεία, τις υποχρεώσεις και τα ίδια κεφάλαια
- Περιουσιακά στοιχεία = Υποχρεώσεις + Ίδια κεφάλαια

Περιουσιακά στοιχεία

- Οι αξίες των διαφόρων μονάδων που κατέχει η επιχείρηση

Υποχρεώσεις

- Τα ποσά που χρωστάει η επιχείρηση σε διάφορους δανειστές

Ίδια κεφάλαια

- Το ποσό που ανήκει στους ιδιοκτήτες της επιχείρησης

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

- Μια λεπτομερής χρηματοοικονομική κατάσταση των εσόδων και των εξόδων μιας εταιρείας
- Χρησιμοποιείται συχνότερα για το σύνολο της επιχείρησης και, στην περίπτωση μιας διευρυμένης επιχείρησης, για τις επιχειρηματικές μονάδες της

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Μια Συγκριτική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Μια Συγκριτική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως			
	Πέρυσι	Φέτος	Αύξηση ή Μείωση
Έσοδα:			
Καθαρές πωλήσεις	\$253,218	\$257,636	\$4,418*
Μερίσματα από επενδύσεις	480	430	50
Άλλα	<u>1,741</u>	<u>1,773</u>	<u>32*</u>
Σύνολο	255,439	259,839	4,400*
Έξοδα:			
Κόστος πωληθέντων	180,481	178,866	1,615
Έξοδα πώλησης και διοίκησης	39,218	34,019	5,199
Κόστος επιτοκίων	2,483	2,604	121*
Λοιπά	<u>1,941</u>	<u>1,139</u>	<u>802</u>
Σύνολο	224,123	216,628	7,495
Εισόδημα προ φόρων	31,316	43,211	11,895*
Πρόβλεψη για φόρο	<u>3,300</u>	<u>9,500</u>	<u>6,200*</u>
Καθαρό εισόδημα	<u>\$ 28,016</u>	<u>\$ 33,711</u>	<u>\$5,695*</u>

Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Δείκτης γενικής ρευστότητας

- Ένα ποσοστό που υποδεικνύει την ικανότητα της εταιρείας να εκπληρώσει τις μακροπρόθεσμες οικονομικές υποχρεώσεις της

Δείκτης χρέους προς ίδια κεφάλαια

- Ένας δείκτης μόχλευσης που υποδεικνύει την ικανότητα της εταιρείας να καλύψει τις μακροπρόθεσμες οικονομικές της υποχρεώσεις

Απόδοση επενδεδυμένων κεφαλαίων (ROI)

- Το ποσοστό του κέρδους προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε, ή το ποσοστό απόδοσης του κεφαλαίου

Μειονεκτήματα Γραφειοκρατικού Ελέγχου

- Άκαμπτη Γραφειοκρατική Συμπεριφορά
- Τακτική Συμπεριφορά
- Αντίσταση στον Έλεγχο

Διοικητική μυωπία

- Διοικητικά στελέχη (managers) που εστιάζουν στα βραχυπρόθεσμα εισοδήματα και κέρδη εις βάρος των μακροπρόθεσμων στρατηγικών υποχρεώσεών τους

Σχεδιασμός Αποτελεσματικών Συστημάτων Ελέγχου

1. Καθιέρωση έγκυρων κριτηρίων επίδοσης.
2. Παροχή επαρκών πληροφοριών στους υπαλλήλους.
3. Εξασφάλιση της αποδοχής των υπαλλήλων.
4. Διατήρηση της ανοιχτής επικοινωνίας.
5. Χρήση πολλαπλών προσεγγίσεων.

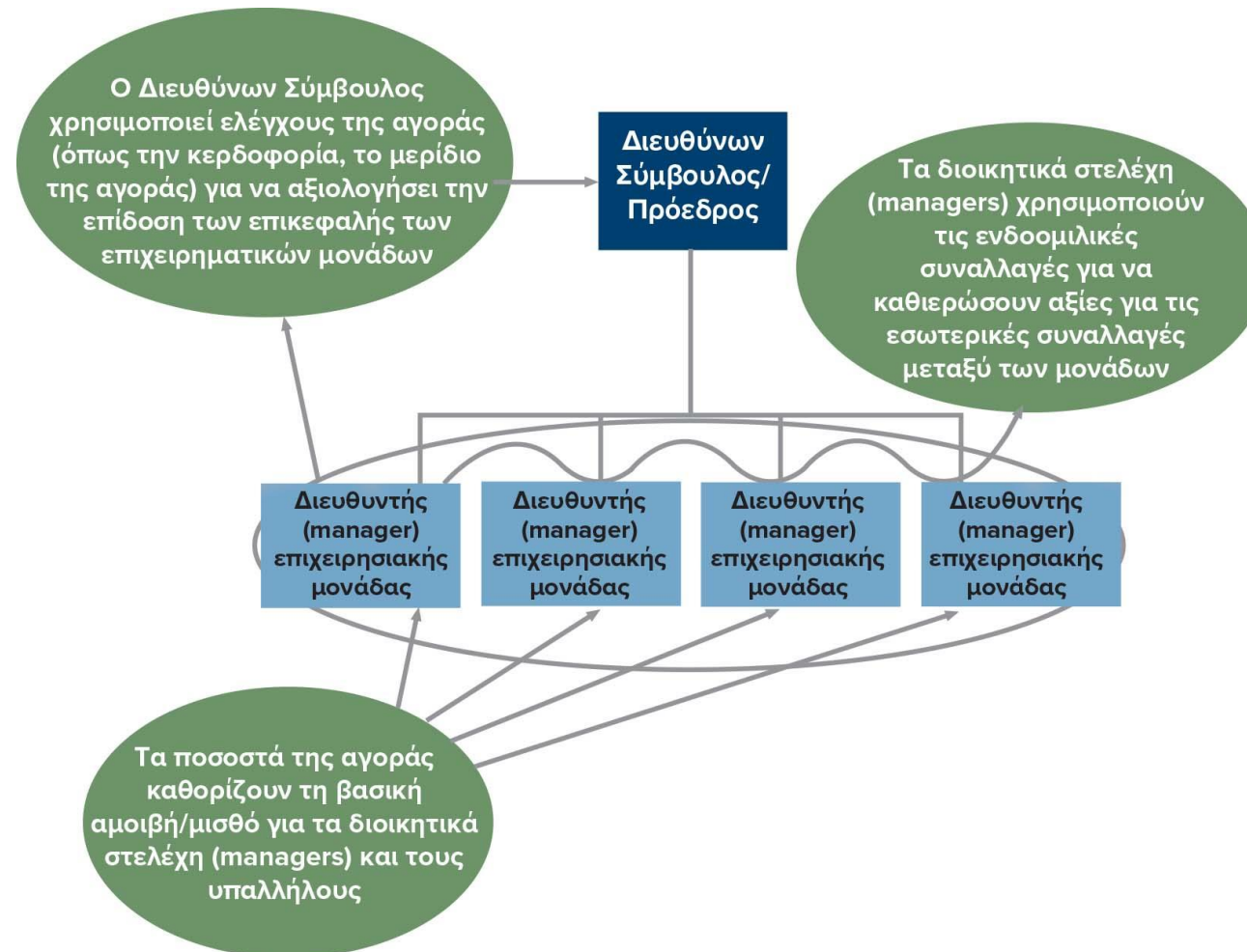
Κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας

Ένα σύστημα ελέγχου που συνδυάζει τέσσερα είδη μέτρων απόδοσης:

- Οικονομικό
- Πελατειακό
- Επιχειρηματικών διαδικασιών
- Μάθησης και ανάπτυξης

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Παραδείγματα Ελέγχου της Αγοράς



Μεταβείτε στο Παράρτημα 3 για την ανάλυση του σχήματος

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Έλεγχος Φατριών

Τα διοικητικά στελέχη (managers) ανακαλύπτουν ότι τα συστήματα ελέγχου, που βασίζονται αποκλειστικά στους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς και τους μηχανισμούς της αγοράς, είναι ανεπαρκή για την καθοδήγηση του σημερινού εργατικού δυναμικού.

- Καθώς δεν υπάρχει ο «ένας και καλύτερος τρόπος» να προσεγγίσουν μια εργασία και κανένας τρόπος να διερευνήσουν τι κάνουν οι υπάλληλοι κάθε μέρα, τα διοικητικά στελέχη (managers) πρέπει να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους να παίρνουν αποφάσεις και να τους εμπιστευθούν ότι θα πράξουν έχοντας κατά νου τα συμφέροντα της εταιρείας.
- Αυτό σημαίνει τη δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας υψηλών προδιαγραφών και αξιοπιστίας, έτσι ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εξασκούν αποτελεσματικό έλεγχο από μόνοι τους.

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι εργοδότες έχουν όλο και περισσότερες επιλογές για την παρακολούθηση, την καταγραφή και την εξέταση των δεδομένων των εργαζομένων.

- Ένα δίκτυο μικροσκοπικών αισθητήρων, εγκατεστημένο σε υπολογιστές ή φωτιστικά ή θερμαντικά σώματα, μπορεί να ανιχνεύσει την κίνηση και τη χρήση ενέργειας σε πραγματικό χρόνο.
- Οι εργαζόμενοι φορούν κονκάρδες με τεχνολογία RFID (αναγνώριση ραδιοσυχνοτήτων), ανιχνευτές υπερύθρων και μικρόφωνα που παρακολουθούν την ομιλία και τη φυσική τους θέση καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας τους (εκτός από την τουαλέτα, που είναι νομικά εκτός ορίων).

Κεφάλαιο 16: Διοικητικός Έλεγχος

Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- Πόσο θα πρέπει οι εργοδότες να ενημερώνουν τους υπαλλήλους τους σχετικά με τα δεδομένα που συλλέγουν και τη χρήση για την οποία προορίζονται; Γιατί;
- Ποιες είναι οι συνέπειες που πιστεύετε ότι θα έχει η συναίνεση των εργαζομένων για παρακολούθηση, στην προθυμία τους να ακολουθήσουν τις συστάσεις που μπορεί να τους κάνει ο εργοδότης τους;

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

1. Εξηγήσετε γιατί οι επιχειρήσεις δημιουργούν συστήματα ελέγχου για τους υπαλλήλους.
2. Συνοψίστε πώς να σχεδιάσετε ένα βασικό γραφειοκρατικό σύστημα ελέγχου.
3. Περιγράψτε τους στόχους της χρήσης προϋπολογισμών ως ένα μηχανισμό ελέγχου.
4. Καθορίστε τους βασικούς τύπους των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και των χρηματοοικονομικών δεικτών που χρησιμοποιούνται ως μορφές ελέγχου.
5. Απαριθμήστε τις διαδικασίες για την υλοποίηση αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου.
6. Αναγνωρίστε τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μηχανισμούς ελέγχου της αγοράς.
7. Συζητήστε τη χρήση του ελέγχου των φατριών μέσα σε έναν ενδυναμωμένο οργανισμό.