



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Ενότητα #5: ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΔΟΜΩΝ

Διδάσκων: Μανασάκης Κωνσταντίνος
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Τα κείμενα και τα διαγράμματα της παρουσίασης έχουν ληφθεί από το σύγγραμμα:

Μπουραντάς Δημήτρης: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές.
Εκδόσεις Γ. Μπένου, ISBN: 978-960-8249-23-3. Copyright © 2002 Εκδόσεις Γ. Μπένου.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται στην άδεια χρήσης Creative Commons και ειδικότερα

Αναφορά – Μη εμπορική Χρήση – Όχι Παράγωγο Έργο 3.0 Ελλάδα

(Attribution – Non Commercial – Non-derivatives 3.0 Greece)



CC BY-NC-ND 3.0 GR

[ή επιλογή ενός άλλου από τους έξι συνδυασμούς]

[και αντικατάσταση λογότυπου άδειας όπου αυτό έχει μπει (σελ. 1, σελ. 2 και τελευταία)]

- Εξαιρείται από την ως άνω άδεια υλικό που περιλαμβάνεται στις διαφάνειες του μαθήματος, και υπόκειται σε άλλου τύπου άδεια χρήσης. Η άδεια χρήσης στην οποία υπόκειται το υλικό αυτό αναφέρεται ρητώς.

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

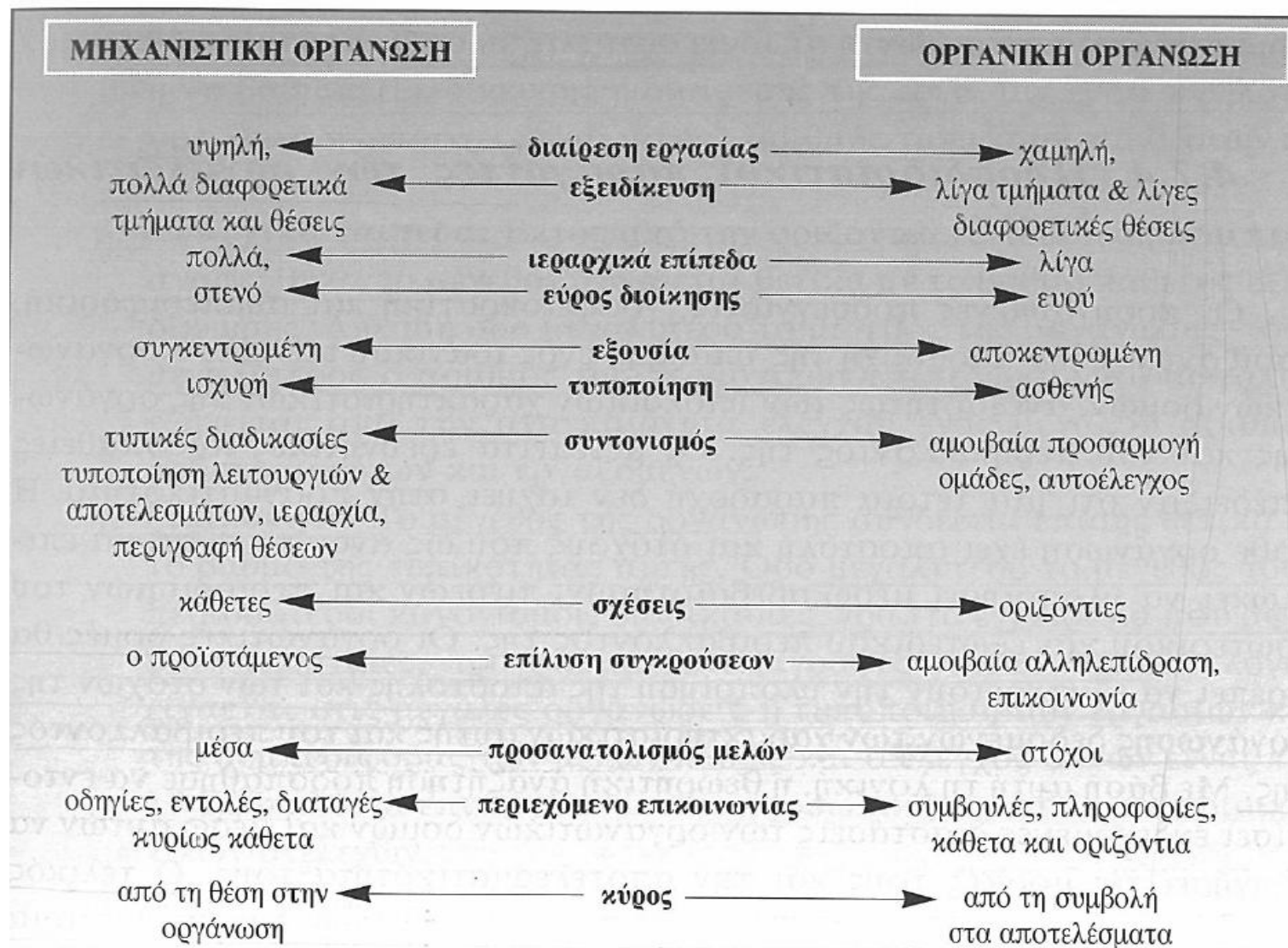


4.2.3.3. Οργανική και μηχανιστική δομή

Δύο είναι οι **ακραίες μορφές οργάνωσης** μεταξύ των οποίων μπορούν να υπάρξουν ενδιάμεσες μορφές. Η μία μορφή αποκαλείται **μηχανιστική** και βρίσκεται κοντά στη γραφειοκρατία και η άλλη αποκαλείται **οργανική** και αποτελεί το άλλο άκρο.

- Η **μηχανιστική** οργάνωση είναι συνήθως αποτελεσματικότερη όταν το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό και προβλέψιμο.
- Η **οργανική** οργάνωση είναι συνήθως πιο αποτελεσματική όταν οι συνθήκες αλλάζουν σχετικά γρήγορα, συχνά εμφανίζονται πρωτότυπα προβλήματα και η γνώση σχετικά με το χειρισμό τους είναι σχετικά περιορισμένη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Μηχανιστικές και οργανικές οργανωτικές δομές



4.2.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες των οργανωτικών δομών

- Οι οργανωτικές δομές θα πρέπει να εξυπηρετούν την **υλοποίηση της αποστολής και των στόχων** της οργάνωσης δεδομένων των χαρακτηριστικών αυτής και του περιβάλλοντός της.
- Ο τελικός σκοπός ήταν η κατάλληλη **προσαρμογή των οργανωτικών δομών σε** τέτοια ενδεχομενικά – περιβαλλοντολογικά **χαρακτηριστικά** για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας.
- Οι βασικοί παράγοντες που μέσω των ερευνών φαίνεται ότι προσδιορίζουν τις οργανωτικές δομές είναι η **τεχνολογία**, το **μέγεθος της οργάνωσης**, τα **στάδια του κύκλου ζωής** αυτής, ο **δυναμισμός**, η **αβεβαιότητα** και η **πολυπλοκότητα** του **περιβάλλοντος** και η **εξάρτηση της οργάνωσης**.

4.2.4.1. Μέγεθος και οργανωτικές δομές

- Το μέγεθος της οργάνωσης συνήθως εκτιμάται με τον αριθμό των μελών της (εργαζομένων) και τον όγκο των δραστηριοτήτων της. Οι παρακάτω βασικές σχέσεις προκύπτουν μεταξύ μεγέθους και οργανωτικών δομών:
 1. **Εξειδίκευση:** Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της οργάνωσης τόσο ο βαθμός της εξειδίκευσης ή διαίρεσης της εργασίας είναι υψηλότερος.
 2. **Ιεραρχικά επίπεδα:** Όσο μεγαλύτερο το μέγεθος της οργάνωσης, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων.

4.2.4.1. Μέγεθος και οργανωτικές δομές

- 3. Τυπικότητα:** Όσο μεγαλύτερο το μέγεθος τόσο περισσότεροι κανονισμοί, διαδικασίες, γραπτά εγχειρίδια που αφορούν πολιτικές, προγράμματα, περιγραφές θέσεων κ.λ.π.
- 4. Αποκέντρωση εξουσίας:** Το μέγεθος της οργάνωσης συνδέεται αρνητικά με τη συγκέντρωση και θετικά με την αποκέντρωση των αποφάσεων.

4.2.4.2. Κύκλος ζωής και οργανωτικές δομές

Η κάθε οργάνωση έχει έναν **κύκλο ζωής** που συνίσταται σε συγκεκριμένα **στάδια ανάπτυξης** της οργάνωσης. Το κάθε ένα από αυτά τα στάδια έχει ανάγκη από διαφορετικές οργανωτικές δομές για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

- **Επιχειρηματικό Στάδιο:** Είναι το πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής της οργάνωσης. Οι οργανωτικές δομές είναι απλές με την έννοια ότι υπάρχει μικρός αριθμός εξειδίκευσης. Όσο όμως η οργάνωση μεγαλώνει, ο μεγαλύτερος αριθμός των εργαζομένων απαιτεί πιο επαγγελματικό μάνατζμεντ από αυτό που ασκούν οι ιδιοκτήτες – επιχειρηματίες.

4.2.4.2. Κύκλος ζωής και οργανωτικές δομές

- **Στάδιο Συλλογικότητας:** Σε αυτό το στάδιο η οργάνωση αρχίζει να ξεκαθαρίζει τους στόχους και τις γενικές της κατευθύνσεις. Εμφανίζεται μια ισχυρή ηγεσία και αρχίζουν να δημιουργούνται βασικές οργανωτικές δομές, όπως τμήματα, ιεραρχία και χρήση ειδικών.
- **Στάδιο τυπικότητας:** Στο στάδιο αυτό αρχίζει η αποκέντρωση εξουσιών και δημιουργούνται ενδιάμεσα ιεραρχικά επίπεδα. Αυτό όμως δημιουργεί προβλήματα συντονισμού, ελέγχου και επικοινωνίας. Για να αντιμετωπισθούν αυτές οι νέες ανάγκες, η οργάνωση προσφεύγει στην τυπικότητα. Αρχίζουν έτσι να εμφανίζονται οι συνέπειες της γραφειοκρατίας και της πολυπλοκότητας των οργανωτικών δομών.

4.2.4.2. Κύκλος ζωής και οργανωτικές δομές

- **Στάδιο Ανανέωσης:** Σε τούτο το στάδιο το πρόβλημα της πολυπλοκότητας και της γραφειοκρατίας των οργανωτικών δομών αντιμετωπίζεται (ή η οργάνωση οδηγείται σε παρακμή λόγω δυσκαμψίας, ανικανότητα προσαρμογής και αναποτελεσματικότητας).

4.2.4.3. Τεχνολογία και οργανωτικές δομές

Ως τεχνολογία ορίζεται η διαδικασία και τα μέσα μετασχηματισμού των εισροών ενός συστήματος (π.χ. επιχείρησης, τμήματος, πανεπιστημίου) σε εκροές. Συνίσταται δηλαδή σε εργαλεία, μηχανήματα, μεθόδους, τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την επεξεργασία και το μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές.

1. **Βιομηχανική Τεχνολογία και Οργανωτικές Δομές:** Με την τυπολογία της βιομηχανικής τεχνολογίας και τη διερεύνηση των σχέσεων της με τις οργανωτικές δομές επιδιώκεται ο εντοπισμός του τύπου των οργανωτικών δομών, που είναι πιο αποτελεσματικός για κάθε τύπο τεχνολογίας.

4.2.4.3. Τεχνολογία και οργανωτικές δομές

- **Τεχνολογία μικρής παρτίδας και μονάδας παραγωγής:** Το χαρακτηριστικό είναι ο χαμηλός βαθμός χρήσης μηχανημάτων και υψηλός βαθμός χειρονακτικής εργασίας μέσω της οποίας παράγονται προϊόντα προσαρμοσμένα στις ειδικές ανάγκες του πελάτη. Τα προϊόντα αυτά παράγονται σε μικρές παρτίδες και συνήθως σε μικρές μονάδες παραγωγής.
- **Τεχνολογία μεγάλων παρτίδων – μαζικής παραγωγής:** Είναι η τεχνολογία ενδιάμεσου βαθμού πολυπλοκότητας όπου η παραγωγή είναι μαζική και τα προϊόντα τυποποιημένα (π.χ. αυτοκίνητα).
- **Τεχνολογία συνεχούς παραγωγής:** Το σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας είναι μηχανοποιημένο και αυτοματοποιημένο. Αυτοματοποιημένοι μηχανισμοί ελέγχουν τη συνεχή παραγωγική διαδικασία. Παραδείγματα τέτοιας τεχνολογίας είναι τα εργοστάσια χημικών, τσιμέντων, διυλιστήρια.

4.2.4.3. Τεχνολογία και οργανωτικές δομές

- **Συμπερασματικά,** η τεχνολογία και κυρίως η πολυπλοκότητα της επιδρά στην οργανωτική δομή. Η προσαρμογή των οργανωτικών δομών στην τεχνολογία συμβάλλει ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.
2. **Τεχνολογία τμημάτων:** Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν περισσότερα τμήματα τα οποία συχνά χρησιμοποιούν διαφορετική τεχνολογία. Οι ιδιαιτερότητες της τεχνολογίας του τμήματος συνεπάγεται ιδιαιτερότητες σε επίπεδο οργανωτικών δομών.

4.2.4.3. Τεχνολογία και οργανωτικές δομές

- Δύο είναι οι βασικές διαστάσεις των δραστηριοτήτων του κάθε τμήματος που συνδέονται με τις οργανωτικές δομές αυτού. Οι διαστάσεις αυτές είναι η **ποικιλία** των εργασιών του τμήματος και η δυνατότητα **απλοποίησης** των εργασιών (analyzability).
- Η **ποικιλία** των εργασιών εκφράζει τη συχνότητα με την οποία στη λειτουργία ή δραστηριότητα του τμήματος εμφανίζονται απρόβλεπτα και πρωτότυπα προβλήματα ή καταστάσεις.
- Η **απλοποίηση** των εργασιών εκφράζει τα βαθμό στον οποίο η διαδικασία μεταποίησης ή «παραγωγής» μπορεί να αναλυθεί σε απλά επιμέρους στάδια που για την υλοποίηση του καθενός μπορούν να υπάρξουν συγκεκριμένες οδηγίες ή πρότυπα.

4.2.4.4. Περιβάλλον και οργανωτικές δομές

- Οι πόροι που έχει ανάγκη η οργάνωση για την επιβίωση της προέρχονται από το περιβάλλον της. Ταυτόχρονα για την απόκτηση τέτοιων πόρων είναι αναγκασμένη να προσφέρει σε αυτό εκροές που αποτελούν επίσης χρήσιμους πόρους γι' αυτό. Η **αποτελεσματικότητα** συνεπώς της οργάνωσης εξαρτάται από τις **σχέσεις** που αναπτύσσει με το **περιβάλλον** της.

1. Χαρακτηριστικά του Περιβάλλοντος της Οργάνωσης:

- Η έννοια του περιβάλλοντος θα μπορούσε να περιορισθεί σε εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται έξω από αυτή και επηρεάζουν το σύνολο ή μέρος της οργάνωσης. Δύο είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που συνδέονται με τις οργανωτικές δομές και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό. Το πρώτο είναι η **αβεβαιότητα** και το δεύτερο είναι η **διαθεσιμότητα πόρων** σε αυτό που η οργάνωση έχει ανάγκη.

4.2.4.4. Περιβάλλον και οργανωτικές δομές

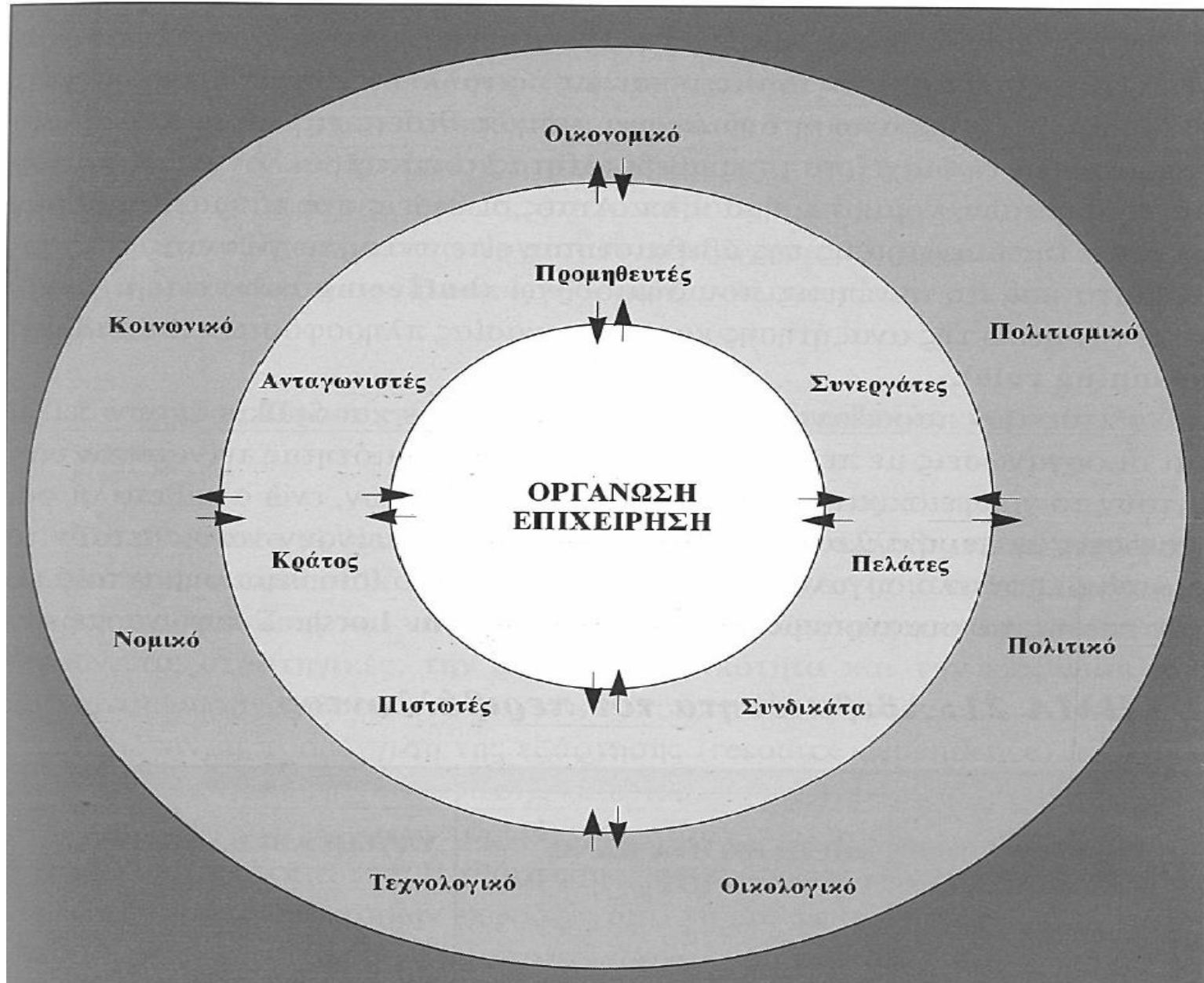
2. Αβεβαιότητα του Περιβάλλοντος και Οργανωτικές Δομές:

- Η αβεβαιότητα θα μπορούσε να ορισθεί ως έλλειψη πληροφοριών της οργάνωσης (των όσων λαμβάνουν αποφάσεις) σχετικά με τους παράγοντες του περιβάλλοντος.
- **Δύο** είναι οι βασικές πηγές αβεβαιότητας του περιβάλλοντος: η πολυπλοκότητα και ο δυναμισμός του.

4.2.4.4. Περιβάλλον και οργανωτικές δομές

- **Πολυπλοκότητα:** Η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος μιας οργάνωσης εκφράζει τον αριθμό των διαφορετικών στοιχείων ή παραγόντων που περιλαμβάνει το περιβάλλον και επηρεάζουν ή επιδρούν στην οργάνωση. Όσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος τόσο περισσότερες πληροφορίες έχει ανάγκη η οργάνωση για να το γνωρίζει, να το παρακολουθεί και να αναπτύσσει σχέσεις με αυτό.
- **Ο δυναμισμός:** Ο δυναμισμός του περιβάλλοντος εκφράζει τη συχνότητα και τη σπουδαιότητα των αλλαγών που συμβαίνουν σε αυτό και συνθέτουν την εξέλιξή του.

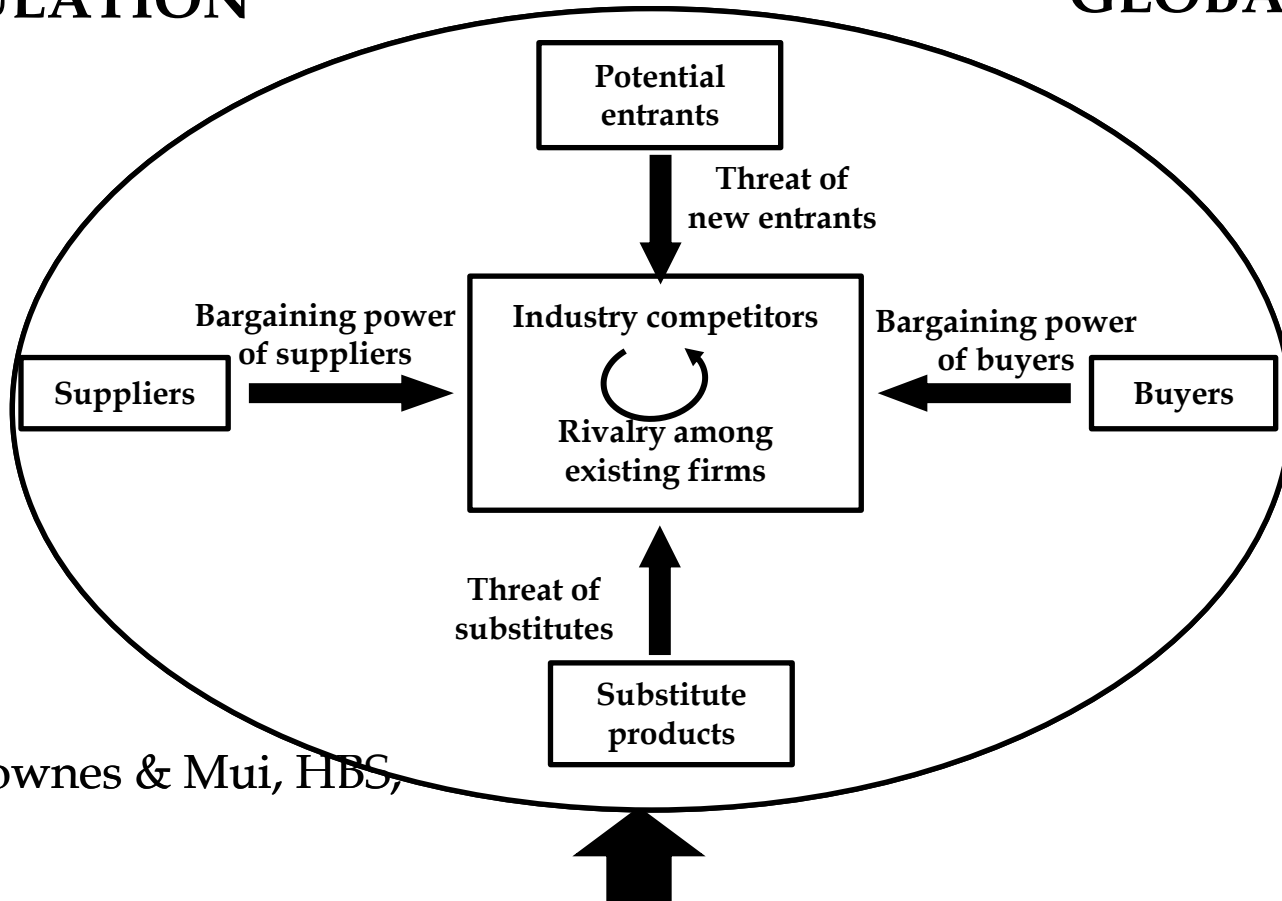
ΣΧΗΜΑ 20: Το περιβάλλον της οργάνωσης



Forces in the digital age...

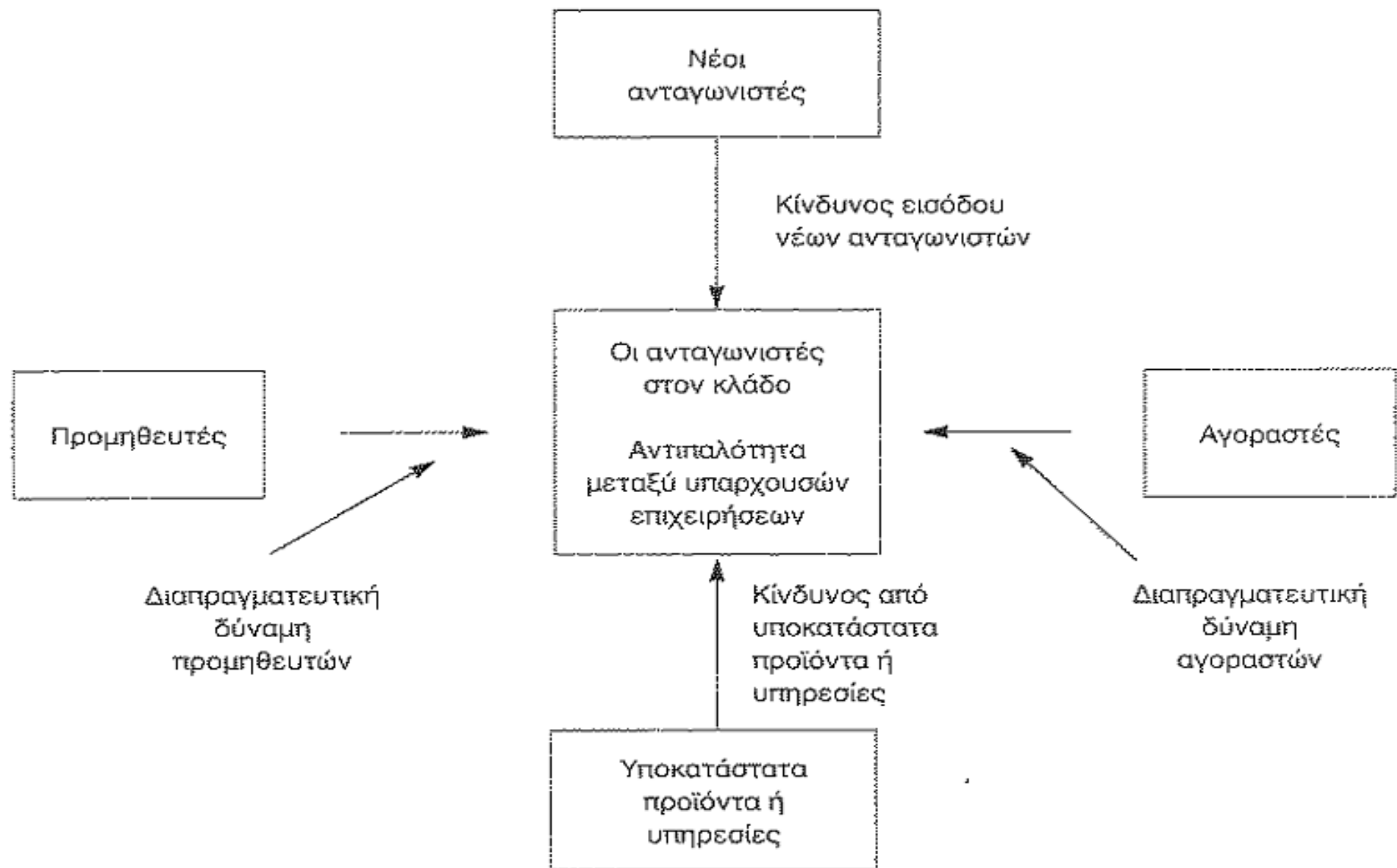
DEREGULATION

GLOBALISATION



After: Downes & Mui, HBS, 1998

DIGITILISATION



ΣΧΗΜΑ 6.10: Παράγοντες οι οποίοι δημιουργούν τον ανταγωνισμό στον κλάδο (Porter 1980).

4.2.4.4. Περιβάλλον και οργανωτικές δομές

3. Σύγχρονες Προσεγγίσεις για τις Σχέσεις Περιβάλλοντος και Οργάνωσης:
 - Πρώτον, η προσέγγιση της εξάρτησης (resource dependence) περιγράφει την εξάρτηση της οργάνωσης από άλλες οργανώσεις του περιβάλλοντός της για την απόκτηση πόρων αναγκαίων για την επιβίωση της και την αποτελεσματικότητά της.
 - Για την αντιμετώπιση της εξάρτησης από το περιβάλλον, η οργάνωση αναπτύσσει **στρατηγική** και διαμορφώνει δομές κατάλληλες για τη διαχείριση των σχέσεων εξάρτησης και των συνεπειών τους.

4.2.4.4. Περιβάλλον και οργανωτικές δομές

- Δεύτερη ενδιαφέρουσα σύγχρονη προσέγγιση των οργανώσεων είναι αυτή της «**πληθυσμιακής οικολογίας**». Η βασική παραδοχή της εν λόγω προσέγγισης είναι ότι οι οργανώσεις πάσχουν από αδράνεια και αδυναμία δομικής προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
- Η **συνεισφορά** της εν λόγω προσέγγισης συνίσταται κυρίως στο ότι εξηγεί εν μέρει την ομοιότητα των δομικών χαρακτηριστικών μεταξύ ενός πληθυσμού οργανώσεων και το γιατί άλλες επιβιώνουν και άλλες εξαφανίζονται.

4.2.4.5. Μορφές οργανωτικών δομών και στρατηγική

- Η στρατηγική της οργάνωσης περιλαμβάνει τους **μακροπρόθεσμους στόχους** και τις **βασικές επιλογές** που αφορούν την **πορεία** για την υλοποίηση αυτών των στόχων. Η στρατηγική προσδιορίζει τις οργανωτικές δομές. Δηλαδή, δεδομένης της στρατηγικής, αναπτύσσονται εκείνες οι οργανωτικές δομές που εξυπηρετούν καλύτερα την υλοποίηση της.
- Μια σημαντική **συνεισφορά** αποτελούν οι εργασίες του **H. Mintzberg**. Η ανώτατη διοίκηση της οργάνωσης σχεδιάζει μια συνολική μορφή της οργάνωσης, έτσι ώστε όλα τα μέρη αυτής να βρίσκονται σε αρμονία, δηλαδή να ταιριάζουν μεταξύ τους.

4.2.4.5. Μορφές οργανωτικών δομών και στρατηγική

- Σύμφωνα με τον Mintzberg το κύριο μέρος της οργάνωσης αποτελείται από πέντε μέρη: την **ανώτατη διοίκηση**, το **μεσαίο σώμα διοικητικών στελεχών**, το **λειτουργικό σώμα** που περιλαμβάνει τους απλούς εργαζόμενους, το **τεχνικό σώμα** που περιλαμβάνει τους μηχανικούς και το **διοικητικό προσωπικό** που περιλαμβάνει υπαλλήλους διοικητικής υποστήριξης.
- Ο Mintzberg περιγράφει πέντε μορφές οργάνωσης:
 1. **Απλή Μορφή**
 2. **Μηχανιστική Γραφειοκρατία**
 3. **Επαγγελματική Γραφειοκρατία**
 4. **Τομεακή Μορφή**
 5. **Μορφή Ad Hoc**

4.2.4.5. Μορφές οργανωτικών δομών και στρατηγική

1. **Απλή Μορφή:** Η οργάνωση συνίσταται από την ανώτατη διοίκηση και το τεχνικό μέρος. Η τυπικότητα και η εξειδίκευση είναι ελάχιστη και ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω της εποπτείας.
2. **Μηχανιστική Γραφειοκρατία:** Τα σημαντικά στοιχεία της οργάνωσης της μορφής αυτής είναι το τεχνικό μέρος και το διοικητικό προσωπικό. Η εξειδίκευση, η τυπικότητα και η συγκέντρωση της εξουσίας βρίσκονται σε υψηλό βαθμό. Η μορφή αυτή συνίσταται κυρίως σε μεγάλου μεγέθους οργανώσεις που λειτουργούν σε σταθερά και προβλέψιμα περιβάλλοντα και επιδιώκουν κυρίως την αποδοτικότητα.

4.2.4.5. Μορφές οργανωτικών δομών και στρατηγική

- 3. Επαγγελματική Γραφειοκρατία:** Αυτή η μορφή συναντάται συνήθως σε οργανώσεις υπηρεσιών και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα όπως πανεπιστήμια και νοσοκομεία. Σημαντικά στοιχεία αυτών των οργανώσεων είναι οι επαγγελματίες – επιστήμονες και το διοικητικό προσωπικό. Στην οργάνωση συνυπάρχει η γραφειοκρατία (τυπικότητα, ειδίκευση) με την αυτονομία. Η αποτελεσματικότητα είναι η βασική επιδίωξη της οργάνωσης.
- 4. Τομεακή Μορφή:** Υπάρχει συνήθως υψηλή τυπικότητα σε κάθε τομέα και λίγοι μηχανισμοί συντονισμού ή συνεργασίας μεταξύ των τομέων. Το κέρδος είναι συνήθως βασική επιδίωξη. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι το σώμα των μεσαίων στελεχών.

4.2.4.5. Μορφές οργανωτικών δομών και στρατηγική

- **Μορφή Ad Hoc:** Χαρακτηρίζεται από μικρή τυπικότητα και συγκέντρωση εξουσίας. Το τεχνικό και το λειτουργικό σώμα είναι αρκετά ανεπτυγμένο αφού συνήθως η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία είναι προχωρημένη. Η καινοτομία είναι βασική επιδίωξη αφού το περιβάλλον της οργάνωσης είναι αρκετά πολύπλοκο και δυναμικό.

Εμπειρικό παράδειγμα

Ο Άλαν Θόρντον αποφάσισε να χρησιμοποιήσει την εμπειρία του στη βιομηχανία παραγωγής υπολογιστών για να ξεκινήσει μια επιχείρηση με αντικείμενο την παραγωγή ηλεκτρονικών ειδών. Βρήκε ένα κτήριο κατάλληλο για το μέγεθος του εργοστασίου που έχει σχεδιάσει, σε μια βιομηχανική περιοχή έξω από μια μικρή πόλη στη βόρεια Αγγλία. Πριν βάλει σε εφαρμογή το επιχειρηματικό του σχέδιο, σε ποια ερωτήματα θα έπρεπε να έχει απαντήσει σχετικά με τους πολιτικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ανάπτυξη της επιχείρησής του στη συγκεκριμένη περιοχή;

Θα ήταν λογικό για τον Άλαν να διερευνήσει:

- Αν υπάρχουν επιδοτήσεις από κρατικούς ή περιφερειακούς φορείς για την τοποθεσία που έχει επιλέξει για την ίδρυση του εργοστασίου του.
- Ποιες είναι οι συνθήκες του ανταγωνισμού στην αγορά των ηλεκτρονικών εξαρτημάτων που έχει προγραμματίσει να παράγει, τόσο εντός όσο και εκτός της αγοράς του Ηνωμένου Βασιλείου.
- Αν οι αγορές στις οποίες θα απευθυνόταν ήταν σε φάση ανάπτυξης με ταχύ ή αργό ρυθμό ή σε φάση ύφεσης.
- Αν η προσφορά εργασίας από την τοπική αγορά θα ήταν επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες του σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Αν το ανθρώπινο δυναμικό έχει την κατάλληλη κατάρτιση και εμπειρία.

- Πόσο εύκολα και φθηνά θα μπορούσε να προμηθευτεί τις πρώτες ύλες που είχε ανάγκη.
- Αν το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεών του θα απευθυνόταν σε εγχώριους ή αλλοδαπούς πελάτες.
- Στην περίπτωση που θα απευθυνόταν σε ξένες αγορές, ποιο νομικό καθεστώς ίσχυε για τις εξαγωγές και ποιο θα ήταν το κόστος καθώς και τα προβλήματα που θα αντιμετώπιζε;

Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

