

ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΕΙΡΑ ΟΜΙΛΙΩΝ ΕΙΣ ΠΟΛΕΙΣ ΤΗΣ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

5

**ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ**

**ΟΜΙΛΙΑ ΓΕΝΟΜΕΝΗ
ΤΗΝ 15ΗΝ ΜΑΪΟΥ 1966
ΕΝ ΤΩΙ ΕΜΠΟΡΙΚΩΙ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΙ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΩΙ ΞΑΝΘΗΣ**

ΥΠΟ

**ΙΩΑΝΝΟΥ Κ. ΧΟΛΕΒΑ
ΕΝΤΕΤΑΛΜΕΝΟΥ ΥΦΗΓΗΤΟΥ ΕΝ ΤΗΙ ΣΧΟΛΗΙ
ΥΦΗΓΗΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**



**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
1966**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ*

Προκειμένου νὰ ἀναφερθῶμεν εἰς τὰς συγχρόνους κατεύθυνσεις ἐπιχειρηματικῆς Διοικήσεως, λαμβάνομεν ὑπ' ὅψιν, ἀφ' ἐνδές τὰ πορίσματα τῶν ἐπιστημονικῶν κλάδων οἱ ὄποιοι ἀσχολοῦνται ἐκ διαφόρων ἐπόψεων μὲ τὴν διοικησιν τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ἀφ' ἔτερου τὰς ἐν τῇ πράξει ἐφαρμογάς, ὡς αὗται ἔκδηλοῦνται εἰς ἐπιχειρήσεις τῶν οἰκονομικῶν προιηγμένων χωρῶν, αἱ ὄποιαι δχι μόνον παρακολουθοῦν τὰς ἐξελίξεις τῆς Ἐπιστήμης, ἀλλὰ καὶ προσφέρουν πολύτιμον ὑλικὸν εἰς ταύτην.

1.1
· Η Διοικησις
τῶν Ἐπιχειρήσεων ὡς τεχνητὴ
καὶ φυσικὴ

Ἐνίστε λέγεται ὅτι ἡ Διοίκησις τῶν ἐπιχειρήσεων ἀποτελεῖ Ἐπιστήμην. Τοῦτο δὲν εἶναι, κατὰ τὴν ἀντίληψίν μας, ὀρθόν, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν ὅτι αὐτὴ ἡ διοίκησις δὲν συνιστᾶ ἐπιστημονικὸν κλάδον, οὐδὲ φέρει τὰ χαρακτηριστικὰ ἐκεῖνα στοιχεῖα τὰ ὄποια ἀποτελοῦν τὰς προϋποθέσεις τῆς Ἐπιστήμης.

Βεβαίως ἡ σύγχρονος ἐπιχειρηματικὴ διοίκησις, ὡς ἀσκησὶς τῆς διοικητικῆς λειτουργίας, στηρίζεται ἐν πολλοῖς εἰς ἐπιστημονικὰ δεδομένα. Θὰ ἥδυνατο μάλιστα νὰ λεχθῇ ὅτι βασικὴ κατεύθυνσις τῶν διοικούντων τὰς ἐπιχειρήσεις σήμερον εἶναι ἡ ἐντὸς αὐτῶν μεταφορά, κατόπιν προσαρμογῆς, τῶν πορι-

* Η Ἀνωτάτη Σχολὴ Βιομηχανιῶν Σπουδῶν Θεσσαλονίκης ἀπὸ τοῦ ἀκαδημαϊκοῦ ἔτους 1963 - 64 πραγματοποιεῖ μὲ ἐπιτυχίαν διαφωτιστικὰς διμιλίας διὰ τῶν καθηγητῶν τῆς εἰς διαφόρους πόλεις τῆς Βορείου Ἑλλάδος, ἐπὶ οἰκονομικῶν καὶ κοινωνικῶν θεμάτων, μὲ ἀπώτερον σκοπὸν νὰ συμβάλῃ, ὡς ἀνώτατον οἰκονομικὸν ἐκπαιδευτικὸν ἱδρυμα, εἰς τὴν περιφερειακήν, οἰκονομικήν καὶ κοινωνικήν ἀνάπτυξην τῆς Χώρας μας.

Κατὰ τὸ διάστημα τῶν τριῶν ἑτῶν ἐδόθησαν δύο διαλέξεις εἰς τὴν Ἀλεξανδρούπολιν ὑπὸ τῶν καθηγητῶν κ.κ. Ἀντωνίου Δαμασκηνίδου καὶ Ἰω. Ξηροτύρη. Εἰς τὴν Καβάλαν ὑπὸ τῶν Καθηγητῶν κ.κ. Βασ. Βογιατζῆ καὶ Ὁρ. Στεφανοπούλου. Εἰς τὰς Σέρρας ὑπὸ τοῦ Καθηγητοῦ κ. Ἰω. Ξηροτύρη. Εἰς τὴν Κομοτινήν ὑπὸ τοῦ Καθηγητοῦ κ. Ἡλ. Κυριακοπούλου. Εἰς τὰ Γρεβενά ὑπὸ τοῦ Καθηγητοῦ κ. Ἀντ. Δαμασκηνίδου. Εἰς τὴν Δράμαν ὑπὸ τοῦ Καθηγητοῦ κ. Ἰω. Ξηροτύρη. Εἰς τὴν Ξάνθην καὶ τὴν Βέροιαν ὑπὸ τῶν ἐντεταλμένων Ὅμηρητῶν κ.κ. Ἰω. Χολέβα καὶ Ἀντων. Ἀδαμοπούλου ἀντιστοίχως.

Η δημοσιευμένη διμιλία ἐδόθη εἰς τὴν Ξάνθην τὴν 15ην Μαΐου 1966, τὴν δὲ δργάνωσιν τῆς ἀνέλαβε τὸ Περιφερειακὸν Ἐπιμελητήριον Ξάνθης, πρὸς τὴν Διοίκησιν τοῦ δρόποιου ἐκφράζονται θερμαὶ εὐχαριστίαι διὰ τοὺς ὑπ' αὐτῆς καταβληθέντας κόπους καὶ τὰς ἐν γένει φροντίδας πρὸς ἐπιτυχίαν τῆς διαλέξεως, ὡς καὶ διὰ τὴν παρασχεθεῖσαν πρὸς τὸν διμιλητὴν ἐγκάρδιον φιλοξενίαν.

σμάτων διαφόρων ἐπιστημονικῶν κλάδων. (Τοιαῦται ἐπιστῆμαι καὶ κλάδοι εἰναι, ἡ Οἰκονομικὴ — ἐν γένει — ἡ Οἰκονομικὴ τῶν Ἐκμεταλλεύσεων καὶ Ἐπιχειρήσεων, εἰδικώτερον καὶ ἡ Ὀργανωτικὴ ἴδιαίτατα — ὡς θὰ ἀναφέρω μεν κατωτέρω — ἡ Κοινωνιολογία, ἡ Ψυχολογία, ἡ Ψυχοτεχνική, ἡ Στατιστικὴ κ.ἄ.).

Τὸ γεγονός δτι ἡ διοίκησις τῶν ἐπιχειρήσεων σήμερον στηρίζεται ἐπὶ ἐπιστημονικῶν βάθρων δὲν τὴν ἀπομακρύνει τῆς ἐννοίας τῆς τεχνικῆς καὶ τῆς τέχνης. Ἡ διοίκησις εἰς τὴν πρᾶξιν δὲν παύει νὰ εἰναι τεχνικὴ καὶ συνίσταται εἰς τὸν τρόπον μὲ τὸν ὄποιον καθορίζονται προοπτικαὶ καὶ εἰς τὰς συγκεκριμένας περιπτώσεις ἀντιμετωπίζονται καὶ ἐπιλύονται τὰ διάφορα διοικητικὰ προβλήματα. Ἀποτελεῖ δμας ἐκ παραλλήλου καὶ τέχνην, διότι φέρει ἔντονον τὸ ὑποκειμενικὸν στοιχεῖον καὶ ἡ ἀσκησὶς τῆς εἰναι συνδεδεμένη μὲ τὰς ἵκανότητας καὶ τὴν ἐν γένει προσωπικότητα τῶν διοικούντων.

“Οσας ἐπικτήτους ἵκανότητας καὶ ἀν ἔχη ὁ διοικῶν μίαν ἐπιχείρησιν, ἐὰν δὲν ἔχῃ καὶ ἔμφυτα διοικητικὰ προσόντα, δὲν ἥμπτορει νὰ ἐπιτύχῃ εἰς τὸ ἔργον του. Τὸ πρόβλημα τῶν διοικητικῶν ἵκανοτήτων εἰναι, βεβαίως, γενικώτερον καὶ ἀπαντᾶται εἰς πᾶσαν μορφὴν διοικήσεως. Οἱ ἡγέται, ὡς πιστεύεται, γεννῶνται καὶ δὲν γίνονται. Τὸ αὐτὸν ἰσχύει καὶ προκειμένου περὶ τῶν ἐπιχειρηματικῶν ἡγετῶν. Μὲ τὴν οὖσιάδη προσθήκην δτι, διὰ τῶν ἐπικτήτων ἵκανοτήτων (γνῶσεων, καταρτίσεως) ἀξιοποιοῦνται περισσότερον καὶ πολλαπλασιάζονται αἱ ἔμφυτοι ἵκανότητες.

Εἰς περιόδους — ἴδια — ὡς ἡ σημερινή, καθ' ἄς ἡ ἀσκησὶς τῆς διοικήσεως εἰναι πρόβλημα πολύπλευρον καὶ πλῆρες ἀκανθῶν, ἡ σύνθεσις αὕτη ἔμφυτων καὶ ἐπικτήτων ἵκανοτήτων εἰναι ἀπολύτως ἀπαραίτητος.

1.2
·Η σύνθετις·
πιστήμης καὶ
Ποδέως.

Ἐξ ὅλων τῶν ἐπιστημονικῶν κλάδων τῶν ἀπτομένων θεμάτων σχετικῶν μὲ τὴν ἐπιχείρησιν, ἡ ἐπιχειρηματικὴ διοίκησις συνδέεται στενώτερον μὲ τὸν διαμορφωθέντα ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς Μικροοικονομικῆς κλάδον τῆς Ὀργανωτικῆς (δηλ. μὲ τὴν Μικροοικονομικὴν Ὀργανωτικὴν) ἡτις ἔχει ὡς ἀντικείμενον τὴν ὁρθολογικὴν ὁργάνωσιν τῶν οἰκονομικῶν μογάδων, καθ' ὅλην αὐτῶν τὴν ἔκτασιν καὶ καθ' ὅλους αὐτῶν τοὺς τομεῖς (λειτουργίας). Ἐνίστε μάλιστα ὁ ἐν λόγῳ κλάδος ἀποκαλεῖται: ὁργανώσεως καὶ διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων. Οὗτος ἀποσκοπεῖ ἀφ' ἐνδὸς εἰς τὴν κατάρτισιν ἐπιστημόνων εἰδικῶν περὶ τὰ προβλήματα ὁργανώσεως καὶ διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ἀφ' ἐτέρου εἰς τὸν ἐφοδιασμὸν διὰ τῶν ἀναγκαιουσῶν ἐπιστημονικῶν γνῶσεων τῶν προσώπων ἐκείνων τὰ ὄποια ἡ χρησιμοποιοῦνται ἢ πρόκειται νὰ χρησιμοποιηθοῦν εἰς ἡγετικὰς θέσεις ἐντὸς τῶν ἐπιχειρήσεων. Πρέπει δὲ νὰ σημειωθῇ δτι ὁ ἐπιστημονικὸς αὐτὸς τομεὺς κατὰ τὰς ἡμέρας μας ἔχει λάβει εὐρυτάτην διάδοσιν.

Πράγματι, εἰς τὰς διαφόρους χώρας εἴτε ἐδημιουργήθησαν ἴδιαίτεραι Σχολαί, εἴτε εἰς πανεπιστημιακὰς ἢ πανεπιστημιακοῦ ἐπιπέδου Σχολὰς ἴδρυ-

θησαν τμήματα ή ίνστιτοῦτα ἀποσκοποῦντα εἰς τὴν ἐκπαίδευσιν ἐπὶ θεμάτων δόργανώσεως καὶ διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. (Εἰς τὴν χώραν μας τὸν σκοπὸν τοῦτον ἐπιδιώκουν κυρίως αἱ δύο Ἀνώταται Βιομηχανικαὶ Σχολαὶ, Παιραιῶς καὶ Θεσσαλονίκης καὶ ἡ Ἀνωτάτη Σχολὴ Ἐμπορικῶν καὶ Οἰκονομικῶν Ἐπιστημῶν).

Χαρακτηριστικὸν στοιχεῖον τοῦ περὶ οὐδὲ λόγος ἐπιστημονικοῦ κλάδου εἰναι δ στενὸς δεσμὸς μεταξὺ θεωρίας καὶ πράξεως. Εἰς τὰς προηγμένας οἰκονομικῶς χώρας θεωρεῖται πλημμελής ἡ μόρφωσις τῶν πτυχιούχων τῶν συναφῶν Σχολῶν ἐὰν δὲν συμπληρωθῇ αὕτη μὲ πρακτικὴν ἀσκησιν εἰς τινα ἐπιχείρησιν. Αἱ δὲ ἐπιχειρήσεις, προκειμένου νὰ προσλάβουν προσωπικὸν προοριζόμενον δι’ ἡγετικὰς θέσεις δέξιοιν τὴν κατοχὴν πτυχίου μιᾶς τῶν ἀναφερθεισῶν σχολῶν.

“Αλλωστε μίαν ἄλλην κατεύθυνσιν τῆς συγχρόνου ἐπιχειρηματικῆς διοικήσεως ἀποτελεῖ ἡ συνεργασία μὲ ἐπιστήμονας ἀσχολουμένους μὲ προβλήματα ἐπιχειρηματικῆς δόργανώσεως. Καὶ ἀντιστρόφως, οἱ τοιοῦτοι ἐπιστήμονες ἐπιδιώκουν δόμοις τὴν συνεργασίαν μὲ τὸν ἐπιχειρηματικὸν κόσμον. Οἱ ἐπιστήμονες οὗτοι συγκεντρώνουν τὸ ὑλικόν των ἐκ τῆς πρακτικῆς οἰκονομικῆς δραστηριότητος, τὸ ἐπεξεργάζονται ὑπὸ τὸ πρᾶσμα τῶν ἐπιστημονικῶν διδαγμάτων καὶ παραδίδουν τὰ πορίσματα τῶν, δχι μόνον ὡς προσφορὰν εἰς τὴν ἐπιστήμην, ἀλλὰ μὲ τὴν ἀπωτέραν ἐπιδιωξιν νὰ χρησιμοποιηθοῦν ταῦτα εἰς τὴν πρᾶξιν, διὰ νὰ δέξιοιποιηθοῦν καὶ νὰ ὑπάρξῃ μία ἀπτὴ ὀφελιμότης ἐκ τῆς ἔργασίας των, ὡς πρὸς τὴν δρθολογικὴν δόργανωσιν τῶν ἐπιχειρήσεων.

‘Η δρθολογικὴ δόργανωσις κατέχει σήμερον τὸ ἐπίκεντρον τοῦ ἐνδιαφέροντος τοῦ διεθνοῦς ἐπιχειρηματικοῦ κόσμου. ‘Η μορφὴ αὕτη δόργανώσεως, ἐμφανισθεῖσα περὶ τὰ τέλη τοῦ παρελθόντος αἰῶνος εἰς τὰς Ἡνωμένας Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς, ἔξεχίνησεν ἐκ τῆς ἀνθρωπίνης σωματικῆς ἔργασίας καὶ ἐντὸς συντόμου χρόνου ἔξηπλάθη ἐφ’ ὅλοκλήρου τῆς ἐπιχειρήσεως, ἥτοι εἰς δῆλας τὰς λειτουργίας αὐτῆς: παραγωγικήν, ἐμπορικήν, χρηματοπιστωτικήν, λογιστικὴν καὶ διοικητικὴν (διοίκησιν).

Σκοπὸς τῆς ἐφαρμογῆς τῆς δρθολογικῆς δόργανώσεως εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, ἐν τῷ συνόλῳ τῆς καὶ εἰς κάθε μίαν λειτουργίαν κεχωρισμένως, εἰναι νὰ ἔξευρισκηται ἐκάστοτε ἡ προσφορωτέρα δυνατὴ χρησιμοποίησις τῶν διατιθεμένων πάσης φύσεως δυνάμεων καὶ μέσων (ἀνθρώπων, χώρων, μηχανῶν, ὑλικῶν, χρήματος) πρὸς ἐπίτευξιν τῶν τιθεμένων σκοπῶν, ὥστε νὰ καθίσταται ἐφικτὴ ἡ πληρεστέρα ἐφαρμογὴ τῆς θεμελιώδους οἰκονομικῆς ἀρχῆς, συνισταμένης εἰς τὴν ἐπίτευξιν τοῦ ἀρίστου δυνατοῦ ἀποτελέσματος διὰ τῆς διαιγωτέρας δυνατῆς θυσίας (τῆς θυσίας νοούμενης εἰς χρόνον, χρῆμα, μέσα, χώρους, δυνάμεις).

Ο ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΝ

2.1 Κατά τὸ προεκταθέντα, ἡ διοίκησις συνιστᾶ μίαν τῶν λειτουργιῶν τῆς
 προσποθέσεως δρθολογικῆς ἀ- ἐπιχειρήσεως καὶ μάλιστα τὴν σημαντικωτέραν τοιαύτην, διότι ἀποτελεῖ τὸ
 σημεῖον τῆς δι- κεντρικὸν νευρικὸν σύστημα τῆς ἐπιχειρήσεως, δπως ὁ ἐγκέφαλος εἰς τὸν ἀν-
 οικητικῆς λει- θρώπινον ὄργανονισμόν.

Εἰς τὴν λειτουργίαν ταύτην, τὴν τόσον σημαίνουσαν, καταβάλλεται προ-
 σπάθεια νὰ ἐφαρμοσθῇ ὁ δρθολογισμός, ὡς ἐκσυγχρονισμὸς καὶ ἀνανέωσις
 μέσων, μεθόδων καὶ συστημάτων, ὥστε καὶ αὕτη νὰ ἀποδίδῃ τὸ optimum δυ-
 νατόν. Πρέπει καὶ αὕτη — κατ' ἔξοχὴν μάλιστα αὕτη λόγω τοῦ ἴδιαζοντος ρό-
 λου τῆς — νὰ συμβάλῃ εἰς τὴν αὔξησιν τῆς παραγωγικότητος τῶν χρησιμο-
 ποιουμένων συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς — ὑπὸ τὴν ἔννοιαν τῆς ποσοτικῆς
 σχέσεως μεταξὺ παραγωγικοῦ ἀποτελέσματος καὶ διατιθεμένων δι' αὐτὸ δ συν-
 τελεστῶν τῆς παραγωγῆς — ὡς καὶ εἰς τὴν αὔξησιν τῆς ἀποδοτικότητος τῶν
 κεφαλαίων τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡ δόποια προκύπτει ἐκ τῆς σχέσεως μεταξὺ πραγ-
 ματοποιουμένου κέρδους καὶ διατιθεμένων ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως κεφαλαίων,
 ἐντὸς ὀρισμένου χρόνου (συνήθως τῆς ἐτησίας χρήσεως).

Πρωταρχικὸς διθεν σκοπὸς καὶ σύγχρονος κατεύθυνσις εἰς τὴν ἐπιχειρη-
 ματικὴν διοίκησιν εἶναι ἡ δρθολογικὴ ἀσκησις ταύτης, ἐπὶ σκοπῷ ἀριστοποι-
 ἰσεως τῶν ἐνεργειῶν καὶ προσπαθειῶν τῆς.

Τί σημαίνει δμως τοῦτο εἰς τὴν πραγματικότητα καὶ πῶς δύναται νὰ ἐκ-
 φρασθῇ;

Τοῦτο σημαίνει τρία τινά, δυνάμενα νὰ θεωρηθοῦν καὶ ὡς προϋποθέσεις
 δρθολογικῆς ἀσκήσεως τῆς διοικήσεως: α) Ἀνάληψιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς
 ἡγεσίας παρὰ καταλλήλων προσώπων. β) Ἐπιλογὴν τοῦ κατὰ περίπτωσιν
 ἀρμόδιοντος συστήματος διοικήσεως (ἀτομικοῦ - συλλογικοῦ καὶ συγκεντρω-
 τικοῦ - ἀποκεντρωτικοῦ) καὶ γ) Πλήρη καὶ ἐκσυγχρονισμένην ἐφαρμογὴν
 τῶν βασικῶν ἀντικειμένων τῆς διοικήσεως.

2.2 Συνέπεια τῆς ἀντιλήψεως δπως ἡ διοίκησις τῶν ἐπιχειρήσεων ἀνατίθηται
 εἰς κατάλληλα πρόσωπα εἶναι τὸ γεγονός δτι ἔχομεν σήμερον διεθνῶς ἀπομα-
 διοικήσεως ὑπὸ κρυνθῆ ἀπὸ τὴν κατὰ γενεὰς διαδοχὴν εἰς τὴν ἀσκησιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς
 καταλλήλων προσώπων. ήγεσίας καὶ ἐφθάσαμεν εἰς τὴν ἀνάθεσιν τοῦ ρόλου τούτου εἰς ἵκανα καὶ δεόν-
 ντως κατηρτισμένα στελέχη, τὰ δποῖα διεκρίθησαν προηγουμένως εἰς ἄλλας
 ἡγετικὰς θέσεις ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἀνάθεσις αὕτη διευκολύνεται ἴδιᾳ
 εἰς ἐπιχειρήσεις τῶν δποίων αἱ μετοχαὶ εἶναι κατανεμημέναι μεταξὺ πλήθους
 μετόχων, ὥστε νὰ μὴ ἐλέγχηται ἡ ἐπιχειρησις ὑπὸ ὀρισμένων ἐξ αὐτῶν. Εἰς
 τὰς ἐπιχειρήσεις ταύτας ἡ ἴδιοκτησία τῶν μετοχῶν διαχωρίζεται τῆς ἡγεσίας,

ήτις άσκεῖται ύπολον άνωτάτων ύπαλλήλων έξειλιχθέντων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως (Top Managers).

Όμοιώς προϊόν τῆς ἀντιλήψεως ταύτης εἶναι καὶ τὸ γεγονός δτι, εἰς τὰς «οἰκογενειακοῦ» χαρακτῆρος ἐπιχειρήσεις, εἰς τὰς ὄποιας τὰ τέκνα διαδέχονται τὸν πατέρα εἰς τὴν διοίκησιν, καταβάλλεται φροντὶς ὥστε νὰ ἐφοδιάζωνται ταῦτα μὲ μόρφωσιν ἀπαραίτητον διὰ τὸ ἔργον τὸ ὄποιον θὰ ἀναλάβουν.

Εἰς τὴν ἐπιλογὴν μεταξὺ ἀτομικοῦ ἢ συλλογικοῦ συστήματος διοικήσεως ἐπιδροῦν πολλοὶ παράγοντες καὶ κυρίως τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἡ νομικὴ αὐτῆς μορφή. Γενικῶς δύναται νὰ λεχθῇ δτι, εἰς τὰς μικροῦ μεγέθους ἐπιχειρήσεις, αἱ ὄποιαι εἶναι ἀτομικαὶ ἐπιχειρήσεις ἢ προσωπικαὶ ἑταιρεῖαι, ἐφαρμόζεται τὸ ἀτομικὸν σύστημα, εἰς τὰς μεγάλας δὲ ἐπιχειρήσεις, αἱ ὄποιαι συνήθως εἶναι ἀνώνυμοι ἑταιρεῖαι ἐφαρμόζεται μικτὸν σύστημα. Εἰς ταύτας τὸ διοικητικὸν ἔργον διαμοιράζεται μεταξὺ ἐνδὸς συλλογικοῦ ὀργάνου (λ.χ. τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου ἐπὶ Α.Ε.) καὶ ἐνδὸς ἀτόμου (Διοικητοῦ, Γεν. Διευθυντοῦ, Διευθύνοντος Συμβούλου).

Μεγαλυτέραν σημασίαν ἔχει ἡ ἐφαρμογὴ συγκεντρωτικῆς ἢ ἀποκεντρωτικῆς διοικήσεως. Αὕτη ἔξαρτᾶται μὲν ἐξ ἀντικειμενικῶν παραγόντων ὡς εἶναι, βασικῶς, τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως, ἔξαρτᾶται δμως ἐκ παραλλήλου καὶ ἐκ τῆς ψυχοσυνθέσεως καὶ τῆς νοοτροπίας τῶν διοικούντων, διότι καὶ εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις εἶναι δυνατὴ ἡ συγκεντρωτικὴ ἀσκησις τῆς διοικήσεως ἐὰν ἐπιδιώῃ τοῦτο ὁ διοικῶν — ὅπότε αἱ συνέπειαι θὰ εἶναι ἀναμφισβητήτως δυσμενεῖς.

Τὸ πρόβλημα τοῦτο παρακάμπτεται εἰς τὰς συγχρόνους ἐπιχειρήσεις διὰ τοῦ ἀκολούθου συνδυασμοῦ: Αἱ βασικαὶ ἀρμοδιότητες συγκεντροῦνται εἰς χεῖρας τοῦ ἡγέτου ἀλλά, κατὰ τὸ πλεῖστον, τὰ διοικητικὰ βάρη κατανέμονται εἰς τὰς ἐπομένας βαθμίδας τῆς ἱεραρχικῆς κλίμακος, κατ' ἐφαρμογὴν τῶν ὀργανωτικῶν ἀρχῶν, τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας, τῆς ἔξειδικεύσεως καὶ τῆς συστοίχου μεταβιβάσεως ἐκ τοῦ ἀνωτέρου πρὸς τὸν κατώτερον ἔξουσίας καὶ εὐθύνης.

Ἐν προκειμένω ἐφαρμόζεται καὶ ἡ ὑπὸ τοῦ θεωρουμένου ὡς θεμελιωτοῦ τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως Fr. Taylor (1856 - 1915) ὑποδειχθεῖσα «ἀρχὴ τῆς ἔξαιρέσεως» συμφώνως πρὸς τὴν ὄποιαν, δὲπὶ κεφαλῆς τῆς ἐπιχειρήσεως δὲν πρέπει νὰ κατατίθεται εἰς λεπτομερείας, διὰ νὰ δύναται νὰ ἀντιμετωπίζῃ τὰ γενικὰ καὶ σοβαρὰ θέματα τῆς ἐπιχειρήσεως, διότι ἀλλως κινδυνεύει νὰ θυσιάσῃ τὴν οὐσίαν εἰς τὴν λεπτομέρειαν.

Καὶ ἐρχόμεθα εἰς τὰ βασικὰ ἀντικείμενα τῆς διοικήσεως, τῶν ὄποιων ἐπιδιώκεται ἡ ἔκσυγχρονισμένη καὶ κατὰ τὸ δυνατὸν πληρεστέρα ἐφαρμογή.

Θὰ ἐδίκαιολογεῖτο πλήρως ἡ ἀντίληψις δτι τὰ ἀντικείμενα τῆς συγχρόνου ἐπιχειρηματικῆς διοικήσεως εἶναι δλῶς διάφορα τῶν ἀντικειμένων ἀλλων, πα-

2.3
· Επιλογὴ τοῦ προσφορωτέρου συστήματος διοικήσεως.

2.4
Τὰ βασικὰ δι-
τικείμενα της
«στοιχείων»
διοικήσεως.

λαιοτέρων ἐποχῶν. 'Η ἀλήθεια δμως ἔγκειται εἰς τὸ ἔξῆς: Τὰ βασικὰ ἀντικείμενα παραμένουν τὰ αὐτά, ἀλλ' ἔχουν μεταβληθῆ, δόμοῦ μὲ τὰς συνθήκας πραγματοποιήσεώς των καὶ αἱ μέθοδοι καὶ αἱ τεχνικαὶ ἐφαρμογῆς των. Θὰ προκαλέσῃ δὲ ἐντύπωσιν ἐὰν ἀναφερθῇ δτι ὁ καθορισμὸς τῶν βασικῶν ἀντικειμένων τῆς διοικήσεως ἔγένετο παρ' ἐνδὸς ἐπιστήμονος μηχανικοῦ (δὸποῖος ἔζησε τὴν πρᾶξιν ὡς ἀνώτερον στέλεχος καὶ μετέπειτα ὡς γενικὸς διευθυντὴς ἐπιχειρήσεων καὶ δργανισμῶν) τοῦ θεωρούμενου ὡς εὑρωπαίου θεμελιωτοῦ τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως γάλλου Henri Fayol (1841 - 1926). Οὗτος ἀποκαλεῖ τὰ ἀντικείμενα ταῦτα «στοιχεῖα διοικήσεως» (*éléments d'administration*) καὶ τὰ περιέλαβεν εἰς ἐν σύντομον, σχετικῶς, βιβλίον του ἐκδοθέν τὸ πρῶτον πρὸ ἡμίσεως καὶ πλέον αἰώνος (1915) ὑπὸ τὸν τίτλον: *Administration industrielle et générale*.

'Ο Fayol ἡσχολήθη μὲ δλα τὰ κύρια προβλήματα τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων — τὸ ἔργον του περιέχει καὶ ὑπερβολὰς — ἀλλ' δ, τι παραμένει ἀκαταμάχητον, ἀνυπέρβλητον καὶ ἐμφανῆζον θαυμαστὴν πληρότητα ἐκ τῶν ἀπόψεων του, εἶναι δ «πεντάλογος» τῶν «στοιχείων διοικήσεως». Πράγματι δέ, παρὰ τὴν παρέλευσιν τόσου χρόνου, δχι μόνον αἱ ἐπ' αὐτῶν ἀπόψεις τοῦ Fayol δὲν ἡτονισαν ἢ ἐπεσκιάσθησαν, ἀλλὰ ἐνισχύθησαν ἔτι μᾶλλον διὰ τῆς γενικῆς ἀναγνωρίσεως ὑπὸ ἐπιστημόνων καὶ ἀνθρώπων τῆς πράξεως.

'Εὰν τὰ «στοιχεῖα διοικήσεως» — πρόβλεψις, δργάνωσις, κατεύθυνσις, συντονισμὸς καὶ ἔλεγχος — θεωρῶνται ὡς μία ἀδρά μὲν ἀλλὰ ὀλοκληρωμένη διαγραφὴ τῶν βασικῶν ἀντικειμένων τῆς διοικήσεως, εἶναι ἐπιβεβλημένον νὰ ἴδωμεν ποῖον συγκεκριμένον περιεχόμενον προσδίδουν εἰς ταῦτα αἱ διοικήσεις τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων.

3

ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΕΜΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΗΜΕΡΟΝ

3.1

**Η πρόβλεψις καὶ δ προγραμματισμός.* Κατ' ἐφαρμογὴν τοῦ πρώτου στοιχείου διοικήσεως, τῆς «προβλέψεως», αἱ διοικήσεις τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων, ἀφ' ἐνδὸς μὲν χαράσσουν τὴν ἀκολουθητέαν Πολιτικὴν αὐτῶν καὶ ἀφ' ἐτέρου στηρίζουν τὴν δρᾶσιν των ἐπὶ καταρτιζομένων κατ' ἐπιστημονικὸν τρόπον προγραμμάτων.

'Ως Πολιτικὴν νοοῦμεν τὸν καθορισμὸν ἀρχῶν καὶ κατευθύνσεων τὰς δόποιας αἱ ἐπιχειρηματικαὶ διοικήσεις ἐφαρμόζουν καὶ αἱ δόποιαι εἶναι γενικοῦ χαρακτῆρος (γενικὴ ἐπιχειρηματικὴ πολιτικὴ) καὶ εἰδικοῦ χαρακτῆρος, ἀφορῶσαι ἐπὶ μέρους τομεῖς δραστηριότητος (πολιτικὴ πωλήσεων, παραγωγῆς, ἀγορῶν, ἀποθεμάτων, κεφαλαιοδοτήσεως, κερδῶν, ἐπενδύσεων, ἀνθρωπίνου παράγοντος). Κύριον μέλημα ἐν προκειμένῳ εἶναι ἡ ἐναρμόνιστις ἐκάστης ἐπὶ

μέρους πολιτικῆς πρὸς τὰς λοιπὰς τοιαύτας (λ.χ. τῆς πολιτικῆς ἐπὶ τῶν πωλήσεων, πρὸς τὴν πολιτικὴν ἐπὶ τῆς παραγωγῆς, τῶν ἀγορῶν, τῆς κεφαλαιοδοτήσεως κ.λ.π.) καὶ πρὸς τὴν γενικὴν πολιτικὴν τῆς ἐπιχειρήσεως.

‘Ο Προγραμματισμὸς τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, ἐξ ἄλλου, συνιστᾶ τὸ δεύτερον σκέλος τῆς «προβλέψεως» καὶ ἀποτελεῖ συνέχειαν τῆς ἐπιχειρηματικῆς Πολιτικῆς.

Οὗτος διαιρεῖται εἰς τεχνικὸν προγραμματισμόν, ἀφορῶντα μόνον εἰς τὴν «παραγωγὴν» (ρύθμισις ὅλων τῶν τεχνικῶν λεπτομερειῶν τῶν σχετικῶν πρὸς τὴν παραγωγικὴν διαδικασίαν) καὶ εἰς οἰκονομικὸν προγραμματισμόν, δστις ἀφορῷ εἰς τοὺς κυριωτέρους τομεῖς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τὰ προγράμματα δράσεως τὰ ὅποια αἱ σύγχρονοι ἐπιχειρήσεις καταρτίζουν συνήθως εἰναι — κατὰ σειρὰν καὶ ἀλληλουχίᾳν — τὸ πρόγραμμα πωλήσεων, τὸ πρόγραμμα παραγωγῆς, τὸ πρόγραμμα ἀγορῶν, τὸ πρόγραμμα δαπανῶν, τὸ χρηματοπιστωτικὸν πρόγραμμα καὶ τὸ πρόγραμμα ἐπενδύσεων καὶ τέλος τὸ γενικὸν πρόγραμμα τῆς ἐπιχειρήσεως, δπερ ἀποτελεῖ σύνθεσιν ὅλων τῶν προαναφερθέντων.

Τὰ προγράμματα ταῦτα χρησιμεύουν διὰ τὴν κατόπιν συστηματικῆς ἐπεξεργασίας στοιχείων εἰλημμένων ἐκ τοῦ παρελθόντος καὶ τοῦ παρόντος, θέσιν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν πρὸς ἐπίτευξιν καὶ εἰναι κατὰ κανόνα μακροπρόθεσμα (5ετοῦς ή καὶ 10ετοῦς διαρκείας), κατανεμόμενα εἰς ἐπὶ μέρους ἐτήσια τοιαῦτα, συμπίπτοντα πρὸς τὰς ἑτησίας χρήσεις.

Τὸ ἐπόμενον στάδιον εἰναι ἡ εἰς ἀριθμοὺς ἔκφρασις τῶν ἐν λόγῳ προγραμμάτων, τὰ ὅποια οὕτω καθίστανται «προϋπολογισμοὶ», ἐτήσιοι καὶ μηνιαῖοι, ἀντιστοιχοῦντες πρὸς ἔκαστον μῆνα τῆς ἑτησίας χρήσεως.

Εἰναι αὐτονόητον ὅτι διὰ νὰ καταστῇ ἐφικτὴ ἡ εἰς τὴν πρᾶξιν ἐφαρμογὴ τῶν προγραμμάτων — προϋπολογισμῶν ἀπαιτεῖται ἡ ἔξασφάλισις προϋποθέσεων γενικῆς φύσεως (ἀφορωσῶν εἰς τὰς γενικωτέρας διεθνεῖς καὶ ἐσωτερικὰς τῆς χώρας, ἔνθα εἰναι ἔγκατεστημένη ἡ ἐπιχείρησις, πολιτικάς, οἰκονομικὰς καὶ νομισματικὰς συνθήκας) καὶ εἰδικῆς φύσεως (ἀφορωσῶν εἰς αὐτὴν ταύτην τὴν ἐπιχειρησιν, ὡς εἰναι ἡ ὁρθολογικὴ ὀργάνωσις αὐτῆς, ἡ ὑπαρξίς Λογιστικοῦ Σχεδίου, ἡ τήρησις στατιστικῶν στοιχείων καὶ ἡ κατάλληλος ψυχολογικὴ διάθεσις, ίδιᾳ τῆς ἡγεσίας καὶ τῶν στελεχῶν).

Θεμέλιον τοῦ ὅλου ἐπιχειρηματικοῦ προγραμματισμοῦ εἰναι τὸ Πρόγραμμα Πωλήσεων, διὰ τοῦ ὅποιου γίνεται ἡ πρόβλεψις τῶν ποσοτήτων αἱ ὅποιαι θὰ πωληθοῦν καθ' ὥρισμένην χρονικὴν περίοδον(μῆνα, ἔτος) καὶ τῶν ἀξιῶν αἱ ὅποιαι ἀντιστοιχοῦν πρὸς ταύτας.

Διὰ τὴν κατάρτισιν τοῦ ἐν λόγῳ προγράμματος αἱ σύγχρονοι ἐπιχειρήσεις λαμβάνουν ὑπ' ὅψιν των τὰ ἀκόλουθα στοιχεῖα: α) Τὴν παραγωγικὴν ἴκανότητα τῆς ἐπιχειρήσεως. β) Τὴν διαμόρφωσιν τοῦ κόστους συναρτήσει τῶν διαφόρων βαθμῶν δραστηριότητος (ἐπὶ σκοπῷ προσδιορισμοῦ τοῦ ἀρίστου τοι-

ούτου, καθ' ὃν πραγματοποιεῖται τὸ μεγαλύτερον κέρδος, ὡς διαφορὰ μεταξὺ συνολικῆς προσόδου ἀφ' ἐνὸς καὶ συνολικοῦ κόστους ἀφ' ἑτέρου). γ) Τὰ συμπεράσματα τὰ ὅποια προκύπτουν ἐκ τῆς ἐπεξεργασίας στοιχείων ἀναφερομένων εἰς τὰς πωλήσεις παρελθόντων ἔτῶν (πρὸς διαπίστωσιν τῶν διαφαινομένων τάσεων καὶ τῶν ἐπιδράσεων ὥρισμένων διακυμάνσεων, ὡς εἶναι αἱ κυκλικαὶ οἰκονομικαὶ διακυμάνσεις, αἱ ἐποχικαὶ διακυμάνσεις, καὶ αἱ ἔκτακτοι τοιαῦται). δ) Τὴν πρόγνωσιν τῶν μελλουσῶν νὰ ἐπικρατήσουν γενικῶν οἰκονομικῶν συνθηκῶν (τὴν ὅποιαν κατὰ κανόνα πληροφοροῦνται ἐκ τῶν ὑφισταμένων εἰς τινας χώρας Ἰνστιτούτων Οἰκονομικῆς Προγνώσεως). ε) Τὴν ἀνάλυσιν τῆς Ἀγορᾶς καὶ εἰδικώτερον, τὴν διαμόρφωσιν τῆς ἀγοραστικῆς δυνάμεως τῶν καταναλωτῶν κατὰ περιφερείας, τὰς προτιμήσεις αὐτῶν, τὰς εἰδικὰς συνθήκας τοῦ κλάδου εἰς τὸν ὅποιον ἀνήκει ἡ ἐπιχειρησίς, τὴν συμπεριφορὰν τῆς καταναλώσεως ἔναντι τοῦ ἢ τῶν προϊόντων τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τὴν δραστηριότητα τῶν ἀνταγωνιστριῶν ἐπιχειρήσεων. Τὰ στοιχεῖα ταῦτα συμπληροῦνται μὲ τὰ δεδομένα τὰ ὅποια παρέχουν οἱ κατὰ περιφερείας ἀντιπρόσωποι ἢ συνεργάται τῆς ἐπιχειρήσεως ὡς πρὸς τὴν εἰς αὐτὰς κίνησιν τῶν προϊόντων τῆς ἐπιχειρήσεως.

'Επὶ τῇ βάσει τῶν προβλεπομένων πωλήσεων καταρτίζεται τὸ Πρόγραμμα Παραγωγῆς διὰ τοῦ ὅποιου καθορίζεται εἰς λεπτομερείας ποία ποσότης θὰ παραχθῇ, εἰς ποῖον χρόνον, μὲ ποῖα μηχανικὰ μέσα, μὲ ποῖα ύλικά, διὰ ποίων προσώπων.

Τὸ πρόγραμμα παραγωγῆς ἀποτελεῖ ἐν ταύτῳ καὶ πρόγραμμα ἀποθεμάτων ἐτοίμων προϊόντων διότι ἡ παραχθησομένη λ.χ. δι' ἔνα μῆνα ποσότης (Π) ἔξαρταται, πρῶτον μὲν ἐκ τῶν προβλεπομένων διὰ τὸν μῆνα τοῦτον πωλήσεων (δ), δεύτερον ἐκ τοῦ ὑπάρχοντος εἰς τὴν ἀρχὴν τοῦ μηνὸς ἀποθέματος προϊόντων (α) καὶ τρίτον ἐκ τοῦ ἀποθέματος τὸ ὅποιον ἐπιθυμεῖ ἡ ἐπιχειρησίς νὰ ἔχῃ κατὰ τὴν λῆξιν τοῦ μηνὸς (Α), κατὰ τὸν τύπον $\Pi = \delta + A - \alpha$.

Πρὸς τὸ πρόγραμμα παραγωγῆς προσαρμόζεται τὸ Πρόγραμμα Ἀγορῶν πρώτων ύλῶν καὶ λοιπῶν βοηθητικῶν ύλικῶν, τὸ ὅποιον ὁμοίως εἶναι ἐν ταύτῳ καὶ πρόγραμμα ἀποθεμάτων πρώτων ύλῶν, διότι αἱ ἀγοραὶ αἱ ὅποιαι πρόκειται νὰ πραγματοποιηθοῦν κατὰ τὴν διάρκειαν ἐνὸς μηνὸς (Ε) ἀποτελοῦν συνάρτησιν τῶν προβλεπομένων διὰ τὸν μῆνα τοῦτον ἀναλώσεων εἰς πρώτας ύλας πρὸς παραγωγὴν ἀγαθῶν (π), τοῦ ἀρχικοῦ ἀποθέματος εἰς πρώτας ύλας τοῦ μηνὸς (υ) καὶ τοῦ τελικοῦ ἀποθέματος τοῦ αὐτοῦ μηνὸς (Υ), κατὰ τὸν τύπον $E = \pi + \Upsilon - \upsilon$.

'Ως πρὸς τὰ διατηρούμενα ἀποθέματα, ἡ διοίκησις τῶν ἐπιχειρήσεων ὀφείλει νὰ προσδιορίσῃ, τὸ σιδηροῦν ἢ ἐλάχιστον τοιοῦτον, τὸ ἀπόθεμα ἀναγγελίας ἢ προειδοποιήσεως (εἰς τὸ ὄψος τοῦ ὅποιου δταν εὑρίσκωνται αἱ πρῶται ύλαι πρέπει νὰ γίνη νέα παραγγελία), τὸ κανονικὸν ἀπόθεμα (διὰ τὴν ὁμαλὴν καὶ ἀπρόσκοπτον τροφοδοσίαν τῆς παραγωγῆς εἰς πρώτας ύλας), τὸ ἄριστον

ἀπόθεμα (ὅπερ ἀποτελεῖ τὸν προσφορώτερον συνδυασμὸν ἔξυπηρετήσεως τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς πρώτας ὄλας, ἀφ' ἑνὸς καὶ ἀπασχολήσεως κεφαλαίων ἀφ' ἑτέρου) καὶ τὸ ἀνώτατον ἀπόθεμα (τὸ διοῖον συμπίπτει πρὸς τὸ maximum μέγεθος πρώτων ὑλῶν, διπερ ἡ ἐπιχειρήσις δὲν δύναται νὰ ὑπερβῇ, ἔξ ἀπόψεως διατιθεμένων κεφαλαίων καὶ προκυπτουσῶν ἐπιβαρύνσεων). ‘Ομοίως ἡ διοίκησις διφείλει νὰ παρακολουθῇ τὴν ταχύτητα κυκλοφορίας τῶν ἀποθεμάτων ἐπιδιώκουσα τὴν ἀρίστην τοιαύτην, συμφώνως πρὸς τὰς ἀνάγκας καὶ τὰς δυνατότητάς της.

Ἐπὶ τῇ βάσει τῶν προαναφερθέντων προγραμμάτων πωλήσεων, παραγωγῆς καὶ ἀγορᾶν, καταρτίζεται τὸ Πρόγραμμα Δαπανῶν, τὸ διοῖον περιλαμβάνει προβλέψεις διὰ τὰ πάσης φύσεως ἔξοδα τῆς ἐπιχειρήσεως, τὰ διακρίνονται κατὰ τομεῖς, εἰς ἔξοδα ἀγορᾶν, ἔξοδα παραγωγῆς, ἔξοδα διαθέσεως καὶ γενικὰ ἔξοδα διμοῦ μὲν ἔξοδα διοικήσεως.

Σημαντικὸν διὰ τὴν ἐπιχειρήσιν εἶναι διμοῖς τὸ χρηματοπιστωτικὸν πρόγραμμα αὐτῆς, τὸ διοῖον διακρίνεται εἰς τρέχον τοιοῦτον, ἀναφερόμενον εἰς τὴν ταμειακὴν κίνησιν (εἰσπράξεις - πληρωμάς) κατὰ μῆνα καὶ κατ' ἔτος καὶ εἰς πρόγραμμα ἐπενδύσεων, τὸ διοῖον εἶναι ἔκτακτον καὶ μακροπρόθεσμον, κατανεμόμενον μεταξὺ περισσοτέρων τῆς μιᾶς χρήσεων.

‘Ιδιαίτερον ἐνδιαφέρον ἐπιδεικνύουν αἱ διοικήσεις τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τοῦ προβλήματος τῶν ἐπενδύσεων, τόσον ἔξ ἀπόψεως προσδιορισμοῦ τῶν ἀναγκαιουσῶν ἡ προσφερούμενων τοιούτων, δσον καὶ ἔξ ἀπόψεως ἔξευρέσεως καὶ χρησιμοποιήσεως τοῦ δι' αὐτὰς ἀπαιτούμενου, μακροπρόθεσμου κατὰ κανόνα, κεφαλαίου.

‘Η σύγχρονος ἐπιχειρήσις ἐπενδύει χρηματικὰ κεφάλαια (ἴδια ἡ ξένα - δανειακά, προερχόμενα ἐκ χρηματοδοτικῶν ὅργανων ἢ ἐκ τῆς εὑρείας κεφαλαιαγορᾶς) εἴτε εἰς ὄλικὰ ἀγαθά (πάγια καὶ κυκλοφοροῦντα στοιχεῖα τοῦ ἐνεργητικοῦ), εἴτε εἰς τίτλους, εἴτε καὶ εἰς ὄλικὰ ἀγαθά (δργάνωσις, ἀνθρώπινος παράγων, δικαιώματα). ‘Αξιον μνείας δὲ εἶναι διτι, εἰς νέος τομεὺς ἐδημιουργήθη ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς «Οἰκονομικῆς τῶν Ἐπιχειρήσεων» δστις ἀφορᾶ εἰς τὰς ἐπενδύσεις (Investitionstheorie) καὶ εἰς τὸν ὑπολογισμὸν τῆς οἰκονομικότητος αὐτῶν (Wirtschaftlichkeitsrechnung). Εἰς τοῦτον προσφεύγουν αἱ διοικήσεις τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων διὰ νὰ διευκολύνθοῦν εἰς τὸν προσδιορισμὸν τοῦ ἐὰν καὶ πότε εἶναι ἐπιβεβλημένη ἢ ἔστω σκόπιμος ἡ ἀντικατάστασις τοῦ τεχνολογικοῦ των ἔξοπλισμοῦ, ἡ ἐπέκτασις καὶ ἀνανέωσις αὐτοῦ, ὡς ἐπίσης καὶ εἰς καθορισμὸν τῶν μέσων δι' ὃν δύναται νὰ ἐπιτευχθῇ ὁ ὅρθολογισμὸς εἰς τὴν παραγωγικὴν διαδικασίαν, ὥστε νὰ ἐπέλθῃ μείωσις τοῦ κόστους παραγωγῆς ἢ νὰ ἐπιτευχθῇ ἡ προσαρμογὴ τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς νέους παραγωγικούς προσανατολισμούς, διὰ τῆς βελτιώσεως τῆς ποιότητος ἢ διὰ τῆς παραγωγῆς ἐνὸς νέου τύπου προϊόντος.

‘Η σύνθεσις δλων τῶν προγραμμάτων - προϋπολογισμῶν, ὡς προανεφέρ-

θη, όδηγει είς τὴν κατάρτισιν τοῦ γενικοῦ προγράμματος τῆς ἐπιχειρήσεως ή προϋπολογιστικοῦ ίσολογισμοῦ ταύτης.

Κορωνίς τῶν ἐπιδιώξεων τοῦ προγραμματισμοῦ τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως - δύστις ἀποτελεῖ σταθερὰν σύγχρονον κατεύθυνσιν - ἀποτελεῖ δὲ λεγόμενος προϋπολογιστικὸς ἔλεγχος (budgetary control-contrôle budgétaire). Διὰ νὰ ὑπάρξῃ δὲ τοιοῦτος ἔλεγχος, παρὰ τὰς ἀριθμητικὰς προβλέψεις τίθενται αἱ εἰς ἀριθμοὺς πραγματοποιήσεις καὶ κατόπιν συγκρίσεως μεταξύ των ἔξαγονται αἱ ἀποκλίσεις (θετικαὶ ή ἀρνητικαί) εἰς ἀπολύτους ἀριθμοὺς καὶ εἰς ποσοστά, αἱ δόποιαι μελετῶνται πρὸς συναγωγὴν χρησίμων συμπερασμάτων διὰ τὴν διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεων.

^{3,2}
· Η δεύτερης. Τὸ δεύτερον «στοιχεῖον» καὶ βασικὸν μέλημα τῶν διοικήσεων τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι δὲ ἡ «ὅργανωσίς.

«Οντως, δὲ διοίκησις ὁφείλει τὸ μὲν σύνολον τῶν ἀνθρώπων οἱ δόποιοι ὑπὸ οἰανδήποτε ἴδιότητα παρέχουν τὰς ὑπηρείας των (τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα δὲ κοινωνικὸν ὄργανον) καταλλήλως νὰ διατάξῃ καὶ ἀρμονικῶς νὰ διαρθρώσῃ εἰς μίαν ἱεραρχικὴν κλίμακα, τὰ δὲ πάσης φύσεως ὑλικὰ στοιχεῖα (ἐγκαταστάσεις, μηχανήματα, μεταφορικὰ μέσα, ὕλας καὶ ὑλικά, ἥτοι τὸν ὑλικὸν ὄργανον) νὰ διαθέσῃ, τοποθετήσῃ καὶ ρυθμίσῃ κατὰ τὸν προσφορώτερον τρόπον, τελικῶς δὲ νὰ προσαρμόσῃ τοὺς ἀνθρώπους πρὸς τὰ ὑλικὰ μέσα, ὥστε νὰ ἔξυπηρετῶνται οἱ σκοποὶ τῆς ἐπιχειρήσεως κατὰ τὸ δυνατὸν ἀρτιώτερον.

Εἰδικώτερον, ὡς πρὸς τὸ προσωπικόν, διὰ τὴν διοίκησιν σημασίαν ἔχει δὲ ὄργανωτικὴ του διάρθρωσις καὶ δὲ ἔνταξις ἐνδὸς ἐκάστου ἐντὸς αὐτῆς, ὥστε καθεὶς νὰ ἔχῃ ἀκριβῆ ἐπίγνωσιν τοῦ ρόλου του, νὰ γνωρίζῃ εἰς ποίους θὰ χορηγῇ ἐντολὰς δὲ ἀπὸ ποίους θὰ λαμβάνῃ ἐντολὰς καὶ δόηγίας, μὲ βάσιν τὰς ἀρχὰς τῆς συστοίχου μεταβιβάσεως ἔξουσίας καὶ εὐθύνης, τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας, τῆς ἔξειδικεύσεως, τῆς ἐνότητος διευθύνσεως καὶ τῆς ἀρμονικῆς συνεργασίας. Όλες πρὸς τοὺς χώρους δέ, τὰ μηχανικὰ μέσα καὶ τὰ ὑλικά, ἐπιδιώκεται διάταξις ἔξυπηρετοῦσα τὴν δύμαλήν πορείαν τοῦ παραγωγικοῦ ἔργου, ἀνευ προσκομμάτων, διακοπῶν, διαρροῶν δὲ ἀπωλειῶν.

Οἱ κανόνες τῆς ἀποφυγῆς πάσης σπατάλης (χρόνου, χρήματος, χώρου, ὑλικῶν, μέσων, δυνάμεων), τῆς ἀριστοποιήσεως καὶ τῆς προτυποποιήσεως (μέσων, χρόνων, μεθόδων, συστημάτων, ἀποδόσεως, προϊόντων) καὶ τῆς «ἀπλοποιήσεως» εἶναι ὁμοίως βασικαὶ προϋποθέσεις διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ὄρθολογικῆς ὄργανώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων εἰς τὴν πρᾶξιν.

^{3,3}
· Η διεύθυνσις. «Η «διεύθυνσις», ἥτοι δὲ χορήγησις τῶν ἀπαιτουμένων ἐκάστοτε κατεύθυνσεων εἶναι τὸ τρίτον «στοιχεῖον» διοικήσεως.

Οἱ ἡγέται τῶν ἐπιχειρήσεων - ὡς καὶ εἰς πᾶσαν μορφὴν συλλογικῆς προσπαθείας - ὑποχρεοῦνται νὰ δίδουν τὸ παράδειγμα τῆς ἐργατικότητος, τῆς δη-

μιουργίας εύνοϊκοῦ κλίματος, τῶν καλῶν σχέσεων καὶ τῆς συνεργασίας (διὰ νὰ γίνωνται ἀντικείμενα μιμήσεως ὑφ' δλων τῶν εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἀπασχολουμένων) καὶ ἐκ παραλλήλου διφεύλουν νὰ παρέχουν πρὸς τοὺς ἔργαζομένους σαφεῖς δόδηγίας, νὰ ἐπιδεικνύουν κατανόησιν, πνεῦμα δικαιοσύνης καὶ ἀντικειμενικότητα καὶ νὰ συμπεριφέρωνται ὡς πολιτισμένοι ἄνθρωποι.

Τὸ ἀντικείμενον τοῦτο τῆς διοικήσεως εἶναι τὸ μόνον ἀναφερόμενον καὶ ἀφορῶν ἀποκλειστικῶς εἰς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα, εἰς τοὺς ἔργαζομένους, οἵανδήποτε καὶ ἀν κατέχουν θέσιν εἰς τὴν ἴεραρχικὴν κλίμακα. Διὰ τὸν λόγον τοῦτο δὲν εἶναι ὑπερβολὴ νὰ θεωρηθῇ ὡς ἔξαρτώμενον ἀπολύτως ἐκ τῆς ίκανότητος (τῆς τέχνης) πρὸς χειρισμὸν τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος, ἢ δοπία πρέπει νὰ κοσμῇ τὸν ἥγετην καὶ τὰ ἡγετικὰ στελέχη τῆς συγχρόνου ἐπιχειρήσεως.

'Η παροχὴ κατευθύνσεων καὶ ἡ τήρησις αὐτῶν εἶναι ὑπόθεσις ἀναγομένη εἰς τὴν δυνατότητα τοῦ ἥγετου δπως ἐμπνεύση εἰς τοὺς ὑπ' αὐτὸν τελοῦντας τὴν ἔφεσιν, ν' ἀκολουθοῦν ὠρισμένους κανόνας, μεθόδους καὶ τρόπους ἐνεργείας, νὰ καταβάλλουν τὸ maximum τῶν προσπαθειῶν των καὶ νὰ ἐπιδεικνύουν ὠρισμένην συμπεριφοράν.

Εἶναι ἐπομένως ὑπόθεσις συναρτωμένη πρὸς τὴν προσωπικότητα τῶν ἥγητόρων.

'Ακολουθεῖ ὁ «συντονισμός» τῶν ἐνεργειῶν καὶ προσπαθειῶν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ὁ δοπίος ἀλλοτε μὲν εἶναι εὔκολον νὰ ἐπιτυγχάνηται, ἀλλοτε δμως ἡ ἐφαρμογή του ἀποτελεῖ σοβαρὸν πρόβλημα.

'Η εὐχέρεια ἐμφανίζεται εἰς τὰς μικρὰς ἐπιχειρήσεις, εἰς τὰς δοπίας τὰ ἀπασχολούμενα ἀτομα εἶναι δλίγα καὶ ὁ διοικῶν συγκεντρώνει εἰς χεῖρας του δλας τὰς ἔξουσίας καὶ τὰς εὐθύνας (ἀρμοδιότητας καὶ κύρια ἔργα).

'Αντιθέτως, εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις τὸ πρόβλημα τοῦ συντονισμοῦ καθίσταται δυσχερές καὶ ἐμφανίζει δξύτητα, ἀποτελεῖ δὲ παγίαν ἐπιδίωξιν τῶν διοικήσεων τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων ἡ ἐφαρμογή του καὶ ἡ τήρησις του εἰς τὴν πρᾶξιν.

'Ο καταμερισμὸς τῆς ἔργασίας ὁ δοπίος παρατηρεῖται εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις - καὶ εἶναι ἐπιβεβλημένος - καὶ ἡ ἔξειδίκευσις, ητις δλονὲν ἐπεκτείνεται, συνιστοῦν παράγοντας δυναμένους νὰ δόδηγήσουν εἰς διάσπασιν τῆς ἐνότητος δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. 'Ο κίνδυνος οὗτος δὲν προέρχεται ἐκ τῆς βάσεως (έργατῶν καὶ ὑπαλλήλων) δσον ἐκ τῶν στελεχῶν καὶ μάλιστα ἔκείνων τὰ δοπία εὐρίσκονται πλησιέστερον πρὸς τὴν κορυφὴν τῆς ἴεραρχικῆς κλίμακος. 'Η ὑπεύθυνος ὑπ' αὐτῶν ἀνάληψις ὠρισμένων τομέων δυνατὸν νὰ ἐπιφέρῃ - ἐὰν ἡ διοίκησις δὲν λάβῃ τὰ προσήκοντα μέτρα - μίαν ἀπόστασιν καὶ διάστασιν μεταξὺ τῶν διαφόρων τομέων. 'Ἐπι πλέον, εἰς τὰ στελέχη ταῦτα κυρίως παρατηροῦνται (καὶ ἔχει τοῦτο ἰδιαιτέραν σημασίαν δι' δλόκληρον τὴν ἐπιχείρησιν) ἀντιζηλίαι, διαμάχαι καὶ προστριβαί.

Ἐὰν ἡ ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως ἔναποθέση εἰς τὴν προαίρεσιν τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν τὴν συνενόησιν μεταξύ των, θὰ εὐρεθῇ πρὸ δυσαρέστων ἐκπλήξεων. Ὡς ἐκ τούτου ἐπιβάλλεται νάσχοληθῆ αὐτῇ σοβαρῶς μὲ τὴν ἐνιαίαν καὶ πειθαρχημένην πορείαν δλων πρὸς τοὺς κοινοὺς σκοπούς, ἐπιζητοῦσα τὴν ἀλληλοενημέρωσιν τῶν προϊσταμένων, τὴν ὁμαδικὴν κατατόπισιν των ἐπὶ τῶν οὐσιωδῶν θεμάτων, τὴν ἔξομάλυνσιν τῶν μεταξύ των διαφορῶν.

Ἡ «συνταγή» ἡ ὅποια χρησιμοποιεῖται διὰ τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἀνωτέρω εἶναι ἀπλῆ: Οἱ διοικοῦντες καθιεροῦν ἑβδομαδιαίας - τούλαχιστον - συσκέψεις τῶν στελεχῶν τῶν εὑρισκομένων εἰς τὴν ἀμέσως ἐπομένην βαθμίδα τῆς ἵεραρχίας, κατὰ τὰς ὅποιας γίνεται ἐνημέρωσις αὐτῶν, συζητοῦνται ἀπὸ κοινοῦ τὰ προβλήματα ἐκάστου τομέως, παρέχονται ὅδηγίαι πρὸς δλους καὶ λύνονται τὰ μεταξύ των δημιουργούμενα ζητήματα. Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον διατηρεῖται ἡ τόσον ἀναγκαία διὰ τὴν ἐπιχείρησιν ἴσορροπία καὶ ἐπέρχεται ἐναρμόνισις τῆς δράσεως τῶν ἐπὶ μέρους τομέων (διευθύνσεων, ὑπηρεσιῶν, τμημάτων, ὁμάδων).

3.5
· Ο ἔλεγχος.

Τὰ ἀντικείμενα τῆς διοικήσεως, ἀριστοτεχνικᾶς διατεταγμένα, ἀρχίζουν μὲ τὴν πρόβλεψιν ἥτις ἀφορᾷ εἰς τὸ μέλλον καὶ τελειώνουν μὲ τὸν «ἔλεγχον» δοτις ἀναφέρεται εἰς τὸ παρελθόν καὶ τὸ παρόν.

Ο ἔλεγχος ἀποτελεῖ οὐσιωδέστατον μέλημα τῶν συγχρόνων ἐπιχειρηματικῶν διοικήσεων καὶ ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν δημιουργίαν τοῦ αἰσθήματος δοτις εἶναι συνεχῆς καὶ ἄγρυπνος ἡ παρουσία τῆς διοικήσεως, ἡ ὅποια τὰ πάντα καὶ τοὺς πάντας παρακολουθεῖ.

Ἐκτείνεται οὗτος ἐφ' δλων τῶν τομέων τῆς ἐπιχειρήσεως. Καλύπτει πρόσωπα (δλους τοὺς εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἐργαζομένους), χώρους (τὸ σύνολον τῶν κτιριακῶν ἐγκαταστάσεων), τεχνολογικὰ μέσα (μηχανήματα, μέσα ἐσωτερικῶν καὶ ἔξωτερικῶν μεταφορῶν), χρηματικὰ μέσα, ὅλας καὶ ὅλικά, ἐπιπλα, σκεύη, ἔντυπα κ.λ.π. Περιλαμβάνει εἰς τὴν μέριμνάν του δικαιώματα καὶ ὑποχρεώσεις τῆς ἐπιχειρήσεως. Δι' αὐτοῦ παρακολουθεῖται ἡ ἐφαρμογὴ τῶν λοιπῶν ἀντικειμένων τῆς διοικήσεως, ἡ ἐκτέλεσις τῶν προγραμμάτων δράσεως, ἡ δργάνωσις τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡ συμμόρφωσις πρὸς τὰς χορηγουμένας ἐντολὰς καὶ ὅδηγίας, ἡ τήρησις τοῦ συντονισμοῦ τῶν ἐνεργειῶν.

Οἱ ἔλεγχοι δύνανται νὰ εἰναι διαρκεῖς, περιοδικοὶ καὶ ἔκτακτοι, προληπτικοὶ καὶ ἔλεγχοι ἐκτελέσεως, νὰ πραγματοποιῶνται δὲ διὰ προσώπων (διὰ τῶν δργανικῶν ἐντεταγμένων εἰς τὴν δργανωτικὴν διάρθρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως στελεχῶν ἢ δι' εἰδικῶν ἔλεγκτῶν) εἴτε διὰ μηχανικῶν μέσων, συνήθως αὐτοματοποιημένων.

Ἐξ ἀπόφεως συνεπειῶν ὁ ἔλεγχος λειτουργεῖ ὡς ρυθμιστικὸς ἢ κανονιστικός, ὡς κυρωτικός (ὅταν διαπιστῶνται ὑπερβάσεις, παραβάσεις ἢ παραλείψεις) καὶ πρὸ παντὸς ὡς δημιουργικός, διότι δι' αὐτοῦ διαπιστοῦται ποῖοι ἐργαζόμενοι ἀποδίδουν περισσότερον καὶ πρέπει νὰ τυγχάνουν δι' αὐτὸν ἀνταμοι-

βῆς καὶ διακρίσεων, ὥστε, αὐτοὶ μὲν νὰ αἰσθάνωνται ἴκανοποίησιν καὶ νὰ ἐργάζωνται μὲ μεγαλυτέραν εὔσυνειδησίαν, οἱ λοιποὶ δὲ συνάδελφοι τῶν νὰ παροτρύνωνται πρὸς μίμησίν των, ἐν γένει δὲ νὰ προκύπτῃ βελτίωσις τῆς ἀποδόσεως τοῦ προσωπικοῦ καὶ τοῦ ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως κλίματος.

4

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΑΙ ΤΠΟ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΣΥΓΓΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ἐτέραν χαρακτηριστικὴν σύγχρονον κατεύθυνσιν ἐπιχειρηματικῆς διοικήσεως ἀποτελεῖ ἡ εὐρεῖα καὶ ἀποτελεσματικὴ χρῆσις ὠρισμένων παλαιοτέρων ἢ νεωτέρων ἐπιστημονικῶν τεχνικῶν ὡς εἶναι ἡ Λογιστική (καὶ ὁ βιομηχανικὸς λογισμός, ἡ Κοστολόγησις), ἡ Στατιστική, ἡ Ἐπιχειρησιακὴ "Ἐρευνα" καὶ ὁ Γραμμικὸς Προγραμματισμός, μὲ τὴν παρατήρησιν δτὶ αἱ τελευταῖαι αὗται ἐπιστημονικαὶ τεχνικαὶ χρησιμοποιοῦνται παρ' ὠρισμένων ἰδίᾳ μεγάλου μεγέθους ἐπιχειρήσεων τῶν οἰκονομικῶν προηγμένων χωρῶν.

Κατὰ τὰς κρατούσας ἀντιλήψεις ἡ Λογιστικὴ ἀποτελεῖ ἐν σοβαρὸν μέσον διὰ τὴν ἐνημέρωσιν καὶ κατατόπισιν τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ἐπὶ τῆς οἰκονομικῆς καταστάσεως αὐτῶν καὶ τῆς ὑπ' αὐτῶν διαγραφομένης πορείας.^{4.1} Διὰ τὸν λόγον τοῦτον ἡ τήρησις λογιστικῶν βιβλίων καὶ στοιχείων χρησιμεύει ὡς ὀδηγός, ὡς «πυξίς» διὰ τὴν ἡγεσίαν τῶν ἐπιχειρήσεων πρὸς χάραξιν τῶν μελλοντικῶν προσανατολισμῶν τῆς.^{4.2}

Ἡ ἐποχὴ καθ'^{4.3} ἦν ἡ τήρησις τῶν λογιστικῶν βιβλίων ὡφείλετο εἰς τὴν ἐπιταγὴν τοῦ Νόμου καὶ ἀπεσκόπει εἰς τὴν ἀντιμετώπισιν τοῦ διενεργουμένου ὑπὸ τῶν φοροτεχνικῶν ὀργάνων ἐλέγχου ἀνήκει εἰς τὸ παρελθόν διὰ τὴν πλειονότητα τῶν ξένων ἐπιχειρηματιῶν. Ἐσχάτως μάλιστα διεμορφώθη καὶ εἰδικὸς κλάδος, ἡ Λογιστικὴ τῆς Διοικήσεως (Management Accountancy) ἀσχολούμενος ἰδίᾳ μὲ τὴν διερεύνησιν τοῦ 'Ισολογισμοῦ καὶ τοῦ «λογαριασμοῦ ἀποτελεσμάτων» τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἀποσκοπῶν εἰς τὴν συναγωγὴν σχέσεων (Ratios) ἐπὶ διαφόρων ἐπιχειρηματικῶν μεγεθῶν.

Ἐξ ὅλου διαρκῆς εἶναι ἡ μέριμνα τῶν ἐπιχειρηματικῶν διοικήσεων διὰ τὴν παρακολούθησιν τῆς διαμορφώσεως τοῦ κόστους καὶ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς τεχνικῆς τῆς κοστολογήσεως (ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς Βιομηχανικῆς Λογιστικῆς) διότι τὸ πρόβλημα τοῦ κόστους εἶναι τὸ πλέον καίριον διὰ τὴν ἐπιχείρησιν.

Ἡ Στατιστικὴ ὁμοίως ἀποτελεῖ πολύτιμον βοήθημα διὰ τὰς διοικήσεις τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων. Αἱ ἐπιχειρήσεις αὗται ὅχι μόνον τηροῦν πλήρη στατιστικὰ στοιχεῖα ἐπὶ τῆς δραστηριότητός των, ἀλλὰ καὶ προβαίνουν εἰς τὴν ἀξιοποίησιν αὐτῶν.^{4.4}

Τὰ συγκεντρούμενα στατιστικὰ στοιχεῖα ταξινομοῦνται, ἀναλύονται καὶ ἀκολουθεῖ ἡ ἐπεξεργασία των διὰ τὴν συναγωγὴν μέσων δρων, ἀριθμοδεικτῶν, χρονολογικῶν σειρῶν καὶ συντελεστῶν συσχετίσεως. Τὰ οὕτω προκύπτοντα δεδομένα ἀποτελοῦν χρήσιμα δργανα διὰ τὰς διοικήσεις τῶν ἐπιχειρήσεων, αἱ ὅποιαι ἐπὶ τῇ βάσει αὐτῶν προβαίνουν εἰς συγκρίσεις, παρακολουθοῦν τὴν ἔξελιξιν διαφόρων ἐπιχειρησιακῶν μεγεθῶν καὶ διευκολύνονται εἰς τὴν ἀντιμετώπισιν πολλῶν προβλημάτων καὶ τὴν διατύπωσιν προβλέψεων.

Συνήθης μορφὴ ἀπεικόνισεως στατιστικῶν στοιχείων εἶναι ἡ κατάρτισις πινάκων καὶ διαγραμμάτων, εἰς τὰ ὅποια ἐμφανίζονται ἐναργέστερον αἱ ἔξελιξεις διαφόρων μεγεθῶν συναρτήσεις τοῦ παράγοντος «χρόνος» (ώς, τῶν πωλήσεων, τῆς παραγωγῆς τῶν κερδῶν, τῶν ἀποθεματικῶν κλπ.).

4.4
**Η 'Επιχειρησιακή 'Ερευνη.* Προέκτασις τῆς εὑρείας χρήσεως τῆς Στατιστικῆς ἐν γένει ὑπῆρξεν ἡ ἐφαρμογὴ ὑπὸ ἐνίων μεγάλων ἐπιχειρήσεων τῆς 'Επιχειρησιακῆς ἢ Λειτουργικῆς 'Ερεύνης (Operations Research-Recherche opérationnelle), καλούμενης καὶ ἐπιστημονικῆς προπαρασκευῆς τῶν ἀποφάσεων.

Ἡ ἐπιστημονικὴ αὕτη τεχνικὴ ἐφημόρδηθη τὸ πρῶτον κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ Β' Παγκοσμίου πολέμου ὑπὸ τῆς Διοικήσεως τῶν Συμμαχικῶν Δυνάμεων, ἀπαιτεῖ δὲ τὴν χρησιμοποίησιν καὶ συνεργασίαν ἀριθμοῦ εἰδίκων ἐπιστημόνων ἀνηκόντων εἰς διαφόρους κλάδους καὶ ὡς ἐκ τούτου ἡ ἐφαρμογὴ τῆς εἶναι λίαν δαπανηρά.

Ἡ 'Επιχειρησιακὴ 'Ερευνα ὑποβοηθεῖ εἰς τὴν ἐπίλυσιν πολυπλόκων προβλημάτων, ἀφορώντων ἐκ παραλλήλου εἰς πολλοὺς τομεῖς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἔξαρτωμένων ἐκ τῆς διοικήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, προκειμένου δὲ νὰ ἐπιλεγῇ ἡ ἀρίστη λύσις μεταξύ πολλῶν ἐνδεχομένων τοιούτων χρησιμοποιούντων μέθοδοι τῶν ἀνωτέρων Μαθηματικῶν.

Συγκεκριμένως ἀκολουθεῖται ἡ ἔξης πορεία: τίθεται ἐν ἀρχῇ τὸ πρόβλημα καὶ ἔξετάζονται οἱ διάφοροι τρόποι ἐπιλύσεώς του. Ἀκολούθως καὶ πρὸς ὑπολογισμὸν τῆς ἀποτελεσματικότητος ἔκάστης ἐνδεχομένης λύσεως διαμορφοῦται ἐν «ἀπόδειγμα» (model-modelle) καὶ προσδιορίζονται αἱ μεταβληταὶ τοῦ συστήματος καὶ αἱ ἐλεγχόμεναι ὑπὸ τῆς διοικήσεως καὶ αἱ μὴ ἐλεγχόμεναι τοιαῦται. Ἐν συνεχείᾳ ἀναζητοῦνται αἱ διάφοροι περιπτώσεις λύσεως τοῦ προβλήματος μαθηματικῶς καὶ ἡ διοίκησις λαμβάνει ἀπόφασιν περὶ τῆς ἀρίστης (optimum) δυνατῆς λύσεως, ἥτις καὶ καθιεροῦται διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν ἐν τῇ πράξει τοῦ ἀρχικῶς τεθέντος προβλήματος.

4.5
**Ο Γραμμικὸς παρ' ὡρισμένων συγχρόνων ἐπιχειρηματικῶν Διοικήσεων κατὰ τὴν ἐπιστημονικὴν προπαρασκευὴν τῶν ἀποφάσεων εἶναι ὁ Γραμμικὸς Προγραμματισμός.*

Κατ' αὐτὸν ἀκολουθεῖται μία γενικὴ μέθοδος λύσεως τῶν γραμμικῶν προ-

βλημάτων — ή μέθοδος Simplex — ήτις είναι σταδιακή. διότι έξετάζει κατά διαδοχικά στάδια τὰς διαφόρους λύσεις, πρὸς τελικὴν ἐπιλογὴν τῆς ἀρίστης τοιαύτης.

Πρέπει νὰ σημειωθῇ δτὶ αἱ νεώτεραι αὗται τεχνικαὶ χρησιμοποιοῦνται τόσον εἰς τὴν Μακροοικονομικὴν ὅσον καὶ εἰς τὴν Μικροοικονομικήν, ἐνδιαφέρουν σοβαρῶς σήμερον τοὺς ἀσχολούμένους μὲ τὴν Οἰκονομικὴν ἐν γένει, ἀλλὰ δὲν φαίνεται δτὶ εἰς τὰς συγχρόνους ἐπιχειρήσεις ἔτυχον εὐρείας ἐφαρμογῆς, διὰ τοὺς ἡδη ἀναφερθέντας λόγους, ἀλλὰ καὶ δι' ἓνα πρόσθετον λόγον: Ἐπειδὴ κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν των χρησιμοποιοῦνται μαθηματικαὶ μέθοδοι αἱ ὁποῖαι ἐμφανίζουν τὸ πλεονέκτημα τῆς ἀκριβείας ἀλλὰ καὶ τὸ μειονέκτημα τῆς ἀνελαστικότητος, ἐνίστε παραμελοῦνται οἱ κοινωνικοὶ καὶ ψυχολογικοὶ παράγοντες, οἱ ὁποῖοι ἐν τούτοις παίζουν σοβαρὸν ρόλον εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις. Τοῦτο πρέπει νὰ θεωρηθῇ ὡς ἐν ἀσθενὲς σημεῖον τῶν ἐν λόγῳ τεχνικῶν.

5

ΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΤΕΡΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΕΙΣ ΤΟΥΣ ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΕΩΣ

‘Ως πρὸς τοὺς ἐπὶ μέρους τομεῖς δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, θὰ ἡδυνάμεθα νὰ θεωρήσωμεν ὡς πλέον χαρακτηριστικὰς συγχρόνους κατευθύνσεις, ἀκολουθουμένας ὑπὸ τῶν ἐπιχειρηματικῶν διοικήσεων τὰς ἀκολούθους τρεῖς: α) Τὴν χρησιμοποίησιν προηγμένων τεχνολογικῶν μέσων εἰς τὸν τομέα τῆς Παραγωγῆς, ήτις ὀδήγησεν εἰς τὴν ἐκτεταμένην χρῆσιν τοῦ αὐτοματισμοῦ. β) Τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ἐπιστημονικῆς τεχνικῆς τοῦ «Marketing» εἰς τὸν τομέα τῆς Διαθέσεως καὶ γ) Τὴν ἐκμηχάνισιν τῶν ἐργασιῶν τοῦ Γραφείου.

5.1
Γενικά.

Αἱ τρεῖς αὗται κατευθύνσεις ἀποτελοῦν ἀπόδροιαν, συνέχειαν καὶ συνέπειαν τῆς γενικωτέρας καὶ πρωταρχικῆς τοιαύτης, ήτις ἀφορᾶ εἰς τὴν πληρεστέραν ἐφαρμογὴν τῆς ὀρθολογικῆς ὀργανώσεως εἰς δλους τοὺς τομεῖς τῆς ἐπιχειρήσεως.

‘Η καταβαλλομένη προσπάθεια ὑπὸ τῶν ἐπιχειρηματικῶν διοικήσεων πρὸς συμπτίεσιν τοῦ κόστους παραγωγῆς (καὶ τοῦ συνολικοῦ κόστους), ή ὁποία ἔστρεψε ταύτας πρὸς τὴν χρησιμοποίησιν τῶν πλέον τελειοποιημένων τεχνολογικῶν μέσων διτινα πρόσφερει ἐκάστοτε ἡ συνεχῶς ἔξελισσομένη Τεχνική, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὴν ἐπιδίωξιν τῆς ἐφαρμογῆς τῆς μαζικῆς παραγωγῆς καὶ τῆς εἰσαγωγῆς τῶν «τριῶν S» εἰς τὴν βιομηχανίαν (Simplification, Standardization, Specialization, ήτοι ἀπλοποίησις, προτυποποίησις, ἔξειδίκευσις εἰς τὴν παραγωγὴν τῶν προϊόντων) εἶχεν ὡς φυσικὴν συνέπειαν τὴν χρησιμο-

5.2
·Ο αὐτοματισμὸς εἰς τὴν Παραγωγὴν.

ποίησιν αύτοματοποιημένων μηχανημάτων εἰς τὴν παραγωγικήν διαδικασίαν.

Διὰ τοῦ αύτοματισμοῦ ἐπιτυγχάνεται ὁ ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως συνδυασμὸς τεχνικῆς προόδου, ὁρθολογικῆς ὀργανώσεως, εὑρείας ὑποκαταστάσεως τῆς ἀνθρωπίνης ἔργασίας διὰ τῆς μηχανῆς, τυποποιήσεως τῶν προϊόντων, διευκολύνσεως ὡρισμένων ἐνεργειῶν χειρισμοῦ, προωθήσεως καὶ ἐλέγχου ὡς καὶ αὐξήσεως τοῦ δγκου παραγωγῆς, μὲ τελικὴν συνέπειαν τὴν μείωσιν τοῦ κόστους παραγωγῆς καὶ τὴν διεξαγωγὴν τῆς ἔργασίας ὑπὸ συνθήκας πλέον ἀνέτους καὶ ὑγιεινάς.

Δὲν εἶναι ὑπερβολὴ νὰ λεχθῇ δτὶ σήμερον ἡ μεταξὺ ἐπιχειρήσεων ἄμιλλα εἰς τὸν τομέα τῆς Παραγωγῆς διεξάγεται ὡς πρὸς τὸ ποία θὰ χρησιμοποιήσῃ ἐκτενέστερον καὶ ἐπωφελέστερον τὸν αύτοματισμόν. Ἀκόμη δὲ καὶ αἱ μικραὶ ἐπιχειρήσεις διὰ τὰς ὄποιας ἔξεφράσθησαν φόβοι συντριβῆς των εἰς μεγάλην ἐκτασιν ἐκ τῆς ἔξαπλωσεως τοῦ αύτοματισμοῦ, συνεφιλιώθησαν μετ' αὐτοῦ καὶ χρησιμοποιοῦν δόμοιως αύτοματοποιημένα μηχανήματα.

Ἐξ ἄλλου καὶ οἱ φόβοι οἱ ὄποιοι προεκλήθησαν ἐν σχέσει μὲ τὰς ἐπιπτώσεις τὰς ὄποιας θὰ εἴχεν ἡ διάδοσις τοῦ αύτοματισμοῦ ἐπὶ τοῦ κοινωνικοῦ συνόλου διεσκεδάσθησαν κατόπιν τῆς διαπιστώσεως, πρῶτον μὲν δτὶ μακροπροποθέσμως δὲν συμβάλλει οὕτος εἰς τὴν αὔξησιν τῆς τεχνολογικῆς ἀνεργίας καὶ δεύτερον δτὶ δὲν εἶναι ἀπεριόριστος ἡ ἔξαπλωσις τοῦ αύτοματισμοῦ. Ἀντιθέτως ἡ ἐπέκτασις αὐτοῦ προσκρούει καὶ εἰς οἰκονομικοὺς λόγους (ἀξιοῦ διάθεσιν ὑψηλῶν κεφαλαίων ἡ χρησιμοποίησίς του) εἰς τεχνικοὺς λόγους (ὑπάρχουν δρια πέραν τῶν ὄποιων δὲν δύνανται ἡ δὲν ἐπιτρέπεται νὰ αύτοματοποιηθοῦν αἱ ἔγκαταστάσεις) καὶ εἰς κοινωνικοὺς λόγους (ἐνδεχομένη ἀντίδρασις τῶν ἔργατῶν, τῶν ὀργανώσεων των καὶ τοῦ κοινωνικοῦ συνόλου).

5.3
Ἡ συστηματικὴ Ἐπικράτηση (Marketing).

Ἐν σημαντικὸν πρόβλημα τὸ ὄποῖον ἀντιμετώπισαν αἱ διοικήσεις τῶν ἐπιχειρήσεων κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη ἥτο ἡ σημασία τὴν ὄποιαν ἀπέκτησεν, ἵδια μετὰ τὸν Β' Παγκόσμιον Πόλεμον, ὁ τομεὺς τῆς Διαθέσεως τῶν παραγομένων ἀγαθῶν.

Ἐνῶ ἄλλοτε, ἡ Παραγωγὴ ἐθεωρεῖτο τὸ πᾶν διὰ τὴν βιομηχανικὴν ἐπιχείρησιν, αἱ συνθήκαι ἥλλαξαν καὶ τὸ πρόβλημα τῆς διαθέσεως — καὶ τῆς ἐν γένει ὀργανώσεως τῆς Διανομῆς τῶν παραγομένων προϊόντων — κατέστη ἐξ Ⅲου πρωτεῦον. Εἰς κορυφαῖος γάλλος ἐπιστήμων ὀργανωτής, συγγραφεὺς καὶ ἀνθρωπος τῆς πράξεως, ὁ Jean Chevalier, διαπιστοῦ δτὶ «ἡ τελευταία λέξις τῆς βιομηχανικῆς δραστηριότητος δὲν εἶναι νὰ παράγωμεν, ἀλλὰ νὰ διαθέτωμεν τὴν παραγωγήν». Καὶ ὡς ἀποτέλεσμα τῶν συμπερασμάτων ὡς πρὸς τὰς νεοδιάμορφωθείσας συνθήκας ἔρχονται ἐκ τῶν Ἡνωμ. Πολιτειῶν στοιχεῖα, συμφώνως πρὸς τὰ ὄποῖα αἱ δαπάναι διαθέσεως εὑρίσκονται εἰς σχέσιν 60 πρὸς 40 ἔναντι τῶν δαπανῶν παραγωγῆς εἰς τὰς ἀμερικανικὰς ἐπιχειρήσεις.

Συνέπεια τῆς τοιαύτης θέσεως καὶ σημασίας τοῦ τομέως τῆς «Διανομῆς»

διὰ τὰς ἐπιχειρήσεις ὑπῆρξεν ὁ προσανατολισμὸς τῶν διοικήσεων πρὸς τὴν συστηματοποίησιν τῆς ἐμπορικῆς των δραστηριότητος, ὡστε σήμερον πλέον νὰ ὀμιλῶμεν περὶ ἐπιστημονικῆς ἐμπορίας καὶ νὰ διαιπιστῶμεν τὴν δημιουργίαν καὶ ἀνάπτυξιν νέων ἐπιστημονικῶν τεχνικῶν αἱ ὄποιαι χρησιμοποιοῦνται ὑπὸ τῶν ἐπιχειρήσεων ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς προσπαθείας διαθέσεως τῶν παραγομένων προϊόντων.

Σημαντικωτέρα ἔκ τῶν ἐν λόγῳ τεχνικῶν εἰναι ἡ τοιαύτη τοῦ Marketing.

‘Ο δρος Marketing κατέστη ἥδη διεθνής καὶ ἔχει ἀποβῆ περισσότερον «σύνθημα» διὰ τὰς συγχρόνους ἐπιχειρήσεις, περιλαμβάνει δὲ τὸ σύνολον τῶν συστηματικῶν ἐνεργειῶν τὰς ὄποιας καταβάλλει ἡ διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ τὴν μεθοδικὴν προαγωγὴν τῶν ἐμπορικῶν αὐτῆς σκοπῶν. Στόχος τῶν συναφῶν ἐνεργειῶν εἰναι γενικῶς μὲν ἡ ἀγορὰ καταναλώσεως, εἰδικῶτερον δέ, ἡ σταθεροποίησις τῆς ἥδη ὑπαρχούσης πελατείας, ἡ ἀπόσπασις νέων πελατῶν καὶ ἡ ἐπιτυχὴς ἀντιμετώπισις τῶν ἀνταγωνιστῶν.

‘Ως μέσα δράσεως διὰ τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἀναφερθέντων στόχων χρησιμοποιοῦνται ὑπὸ τῶν διοικήσεων διάφοροι ἐπὶ μέρους τεχνικαί, ἀξιολογώτεραι τῶν ὄποιων εἰναι ἡ “Ερευνα τῆς Ἀγορᾶς (ή ὅποια ἔχει ἐνημερωτικὸν - κατατοπιστικὸν χαρακτῆρα) καὶ ἡ Διαφήμισις (ή ὅποια ἀποβλέπει εἰς προβολὴν τῶν προϊόντων καὶ προώθησιν τῶν πωλήσεων).

‘Η “Ερευνα Ἀγορᾶς (Marktforschung) διακρίνεται, ἀφ’ ἐνὸς εἰς Ἀνάλυσιν τῆς Ἀγορᾶς (Marktanalyse) ἥτοι ἔξετασιν τῶν εἰς τὴν ἀγορὰν καταναλώσεως ἐμφανιζομένων συνθηκῶν καὶ δυνατοτήτων, κατὰ χρονικὰ διαστήματα καὶ ἀφ’ ἑτέρου εἰς Παρακολούθησιν τῆς Ἀγορᾶς (Marktbeobachtung) ἥτοι συνεχῆ καὶ συστηματικὴν παρακολούθησιν τῶν διακυμάνσεων αἰτίνες σημειοῦνται εἰς τὴν ἀγορὰν ὡς πρὸς ὡρισμένον προϊόν καὶ τῶν τάσεων τὰς ὄποιας ἐμφανίζει ἡ κατανάλωσις. Τὰ στοιχεῖα ταῦτα συγκεντροῦνται διὰ τῆς μελέτης τῆς ἀγοραστικῆς δυνάμεως τῶν καταναλωτῶν κατὰ περιφερείας, τῆς στάσεως των ἔναντι τῶν προϊόντων ὡρισμένης ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν ὄμοιειδῶν προϊόντων ἄλλων ἐπιχειρήσεων, τῶν προτιμήσεών των καὶ τῶν ἀναγκῶν των. ‘Ως μέσα συλλογῆς τῶν ἐν λόγῳ στοιχείων χρησιμοποιοῦνται διάφοροι Στατιστικαί, δειγματοληπτικαὶ ἔρευναι καὶ ἡ προσωπικὴ ἐπαφὴ (συνέντευξις) μὲ τοὺς καταναλωτάς.

Δοθέντος δτι, ὡς ἀνεφέρθη ἥδη, ἡ διάθεσις τῶν προϊόντων εἰναι ἔκείνη ἥτις ρυθμίζει δλους τοὺς λοιποὺς τομεῖς τῆς ἐπιχειρήσεως (ἐφ’ δσον ἐπὶ τῇ βάσει αὐτῆς θὰ γίνῃ ἡ παραγωγὴ καὶ θὰ πραγματοποιηθοῦν αἱ διὰ ταύτην ἀναγκαῖαι ἀγοραὶ πρώτων καὶ λοιπῶν ὑλῶν), αἱ διοικήσεις ἔξετάζουν ἐπιμελῶς τὰ συναγόμενα συμπεράσματα καὶ λαμβάνουν τὰ κατὰ τὴν κρίσιν των προσήκοντα μέτρα, εἴτε διὰ νὰ ἐπωφεληθοῦν ὡρισμένων εύνοικῶν καταστάσεων, εἴτε διὰ νὰ ἀμυνθοῦν ἔναντι ἐμφανιζομένων ἡ ἐνδεχομένων κινδύνων, εἴτε διὰ νὰ ἀνταποκριθοῦν εἰς τὰς συνθήκας τοῦ ἀνταγωνισμοῦ.

Είς τὰς ἐνεργείας τοῦ Marketing καὶ τὴν προσπάθειαν κατακτήσεως τῆς Ἀγορᾶς περιλαμβάνεται, ὡς ἔλέχθη, καὶ ἡ τεχνικὴ τῆς Διαφημίσεως, τὴν ὅποιαν αἱ διοικήσεις τῶν ἐπιχειρήσεων χρησιμοποιοῦν εὐρύτατα. Πράγματι, αἱ δαπάναι τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων διὰ διαφημιστικοὺς σκοποὺς ἀνέρχονται εἰς ὑπέρογκα ποσά. Ἐρκεῖ νὰ ἀναφερθῇ δtti εἰς Ἡνωμένας Πολιτείας, Γαλλίαν καὶ Γερμανίαν ἀντιστοιχοῦν πρὸς 1,5 - 2,5 % τοῦ συνολικοῦ ἀκαθαρίστου ἔθνικοῦ προϊόντος. Δέον ἐπίσης νὰ ἀναφερθῇ δtti αἱ ἐπιχειρήσεις τῶν προηγμένων χωρῶν ἀναθέτουν τὰς διαφημίσεις των εἴτε εἰς πρόσωπα ἐντεταγμένα ὅργανικῶς ἐντὸς αὐτῶν, εἴτε εἰς εἰδικοὺς ὅργανισμούς, πάντως δμως ὅλοι οἱ ἀσχολούμενοι μὲ τὴν διαφήμισιν ἔχουν εἰδικὴν κατάρτισιν εἰς θέματα ἐμπορίας καὶ ψυχολογίας τοῦ καταναλωτικοῦ κοίνου.

5.4 Ἡ ἐκμηχάνισις τῶν ἀργασιῶν Γραφείου.

Χαρακτηριστικὴ ἐπίσης εἶναι ἡ σημειουμένη σύγχρονος κατεύθυνσις τῶν διοικούντων τὰς ἐπιχειρήσεις διεθνῶς δπως ἐπιτύχουν ἐκμηχάνισιν τῶν ἐργασιῶν Γραφείου (Λογιστηρίου, Οἰκονομικῶν 'Ὑπηρεσιῶν, Γραμματείας, 'Ἐπιτελικῶν ἐν γένει 'Ὑπηρεσιῶν).

'Η προσπάθεια αὐξήσεως τῆς Παραγωγικότητος, ἡ ὅποια ἔξεκίνησεν ἐκ τῆς σωματικῆς ἐργασίας, ἐπεξετάθη καὶ ἐπὶ τῆς πνευματικῆς τοιαύτης καὶ ἥδη αἱ πάσης φύσεως μηχαναί, αἱ ὅποιαι συμβάλλουν εἰς τὴν ἐπιτάχυνσιν, τὴν ποσοτικὴν αὐξήσιν, τὴν ἀκριβῆ ἐκτέλεσιν καὶ τὴν ποιοτικὴν βελτίωσιν τῶν ἐργασιῶν Γραφείου ἔχουν διαδοθῇ εὐρύτατα, μὲ εὑμενεστάτας συνεπίας. Οὕτω, γίνεται χρῆσις μηχανῶν δι' ἐνεργείας ἐπικοινωνίας (ἐνδοεπικοινωνίας καὶ τηλεπικοινωνίας), ἐλέγχου καὶ ἀσφαλείας, ἀρχειοθετήσεως, καταρτίσεως καὶ πολλαπλασιασμοῦ ἐγγράφων, ὡς ἐπίσης καὶ μηχανῶν ὑπολογιστικῶν, λογιστικῶν καὶ ἐπεξεργασίας στατιστικῶν στοιχείων.

Αἱ πλέον τελειοποιημέναι σχετικαὶ μηχαναὶ εἶναι οἱ «ἥλεκτρονικοὶ ἐγκέφαλοι» οἱ ὅποιοι ὁφείλονται εἰς τὴν ἐσχάτως ἀναπτυχθεῖσαν νέαν 'Ἐπιστήμην καὶ Τεχνικήν, τὴν «Κυβερνητικήν» καὶ οἱ ὅποιοι πραγματοποιοῦν δυσχερεστάτους καὶ πολυπλοκωτάτους ὑπολογισμούς ἐντὸς ἐλαχίστου χρόνου. 'Αναλόγως τῆς ἐκτάσεως τῶν ἀναγκῶν των, αἱ διοικήσεις τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων, τὰς ὀλιγώτερον δαπανηρὰς (εἰς ἀξίαν προμηθείας καὶ κόστους χρήσεως) ἐκ τῶν ἐν λόγῳ μηχανῶν προμηθεύονται διὰ συνεχῆ χρησιμοποίησίν των. Τὰς λίαν δαπανηρὰς ἔξ αὐτῶν, ὀρισμέναι μὲν μεγάλαι ἐπιχειρήσεις δμοίως τὰς προμηθεύονται, αἱ περισσότεραι δὲ προσφεύγουν εἰς τὰς ὑπηρεσίας των ἐπὶ καταβολῆ καθοριζομένου δικαιώματος χρήσεως πρὸς τὰς ἐπιχειρήσεις αἱ ὅποιαι τὰς κατασκευάζουν ἢ τὰς ἐκμεταλλεύονται.

ΤΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

‘Ετέραν ἀξιοσημείωτον σύγχρονον κατεύθυνσιν ἐπιχειρηματικῆς διοικήσεως ἀκτοτελεῖ ἡ ἐπιδίωξις τῶν ἡγητόρων δπως συγκροτοῦν Ἐπιτελεῖον συνεργατῶν, τὸ ὅποιον χρησιμοποιοῦν διὰ τὴν καλυτέραν ἀσκησιν τοῦ ρόλου των.

‘Η δημιουργία Ἐπιτελείου παρὰ τὴν Διοίκησιν δὲν εἶναι εἰ μὴ ἀπόρροια, τῆς ὄρθοτάτης ἀντιλήψεως δπως οἱ διοικοῦντες, διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν ποικίλων καὶ πολυπλόκων προβλημάτων τὰ ὅποια συνεχῶς ἐμφανίζονται ἐνώπιόν των, προσφεύγουν εἰς τὴν ἡγγυημένην ἔγκυρον γνῶσιν, τὴν ἔξειδικευμένην κατάρτισιν καὶ τὴν πεῖραν ὡρισμένων προσώπων, τὰ ὅποια περιβάλλουν μὲν ἔκτιμησιν καὶ ἐμπιστοσύνην, πρὸς κάλυψιν τῶν κενῶν ἀτινα τυχόν οἱ ἔδιοι ἐμφανίζουν, πρὸς ὑποβοήθησιν τοῦ ἔργου των καὶ ἀποδοτικωτέραν ἐκτελεσιν αὐτοῦ ἢ πρὸς ἐνίσχυσιν ὡρισμένων τομέων δραστηριότητός των οἱ ὅποιοι χρήζουν ἰδιαιτέρας προσοχῆς.

Εἰς τὸ Ἐπιτελεῖον τῆς Διοικήσεως ὁμοίως ἐντάσσονται καὶ ὡρισμέναι ‘Ὑπηρεσίαι γενικοῦ χαρακτῆρος, ἰδιαζόντως ἐνδιαφέρουσαι τὴν ἡγεσίαν καὶ ἀφορῶσαι εἰς τὸ σύνολον τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τὰ ἔξειδικευμένα πρόσωπα τὰ ὅποια χρησιμοποιοῦνται δι’ ὡρισμένους σκοπούς καὶ τὰ ὅποια δὲν ἔχουν ἀποφασιστικάς ἀρμοδιότητας ἀλλὰ παρέχουν συμβουλευτικάς ὑπηρεσίας πρὸς τὴν ἐπιχειρηματικὴν ἡγεσίαν καλοῦνται εἰδικοὶ Σύμβουλοι. Οὗτοι δὲν εἶναι ὀργανικῶς ἐντεταγμένοι εἰς τὴν ἵεραρχικὴν διάρθρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀλλὰ τελοῦν εἰς ἀπ’ εὐθείας ἐπαφὴν μὲ τὴν κορυφὴν (Γενικὸν Διευθυντήν, Διοικητήν, Διευθύνοντα Σύμβουλον, Διοικητ. Συμβούλιον) παρέχοντες ἐπὶ συγκεκριμένων θεμάτων τῆς εἰδικότητός των ἐγκύρους καὶ ὑπευθύνους συμβουλάς, ἢ δὲ ἱκανότης των μετράται καὶ ἐλέγχεται ἐκ τῆς χρησιμότητος καὶ ὠφελιμότητος τῶν εἰσηγήσεών των.

Τοιοῦτοι Σύμβουλοι, χρησιμοποιούμενοι παρὰ τῶν διοικήσεων τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων (κατ’ ἐνδεικτικὴν ἀναφορὰν) εἶναι :

α) Οἱ Οἰκονομικοὶ Σύμβουλοι, τῶν δποίων αἱ εἰσηγήσεις ἀναφέρονται κυρίως εἰς τοὺς τρόπους καὶ τὰς πηγὰς κεφαλαιοδοτήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς τὴν κατάρτισιν προγραμμάτων δράσεως καὶ προϋπολογισμῶν καὶ εἰς τὴν ἀπὸ οἰκονομικῆς ἀπόψεως μελέτην τῶν ἐπενδύσεων.

β) Οἱ Ὀργανωτικοὶ Σύμβουλοι. Οὗτοι ἀσχολοῦνται εἴτε μὲ γενικὰ ὀργανωτικὰ θέματα τῆς ἐπιχειρήσεως (διάρθρωσις τῆς ἐπιχειρήσεως, σύστημα ὀργανώσεως, σύστημα διοικήσεως, ἀνθρώπινος παράγων) ἢ μὲ εἰδικὰ τοιαῦτα, ἀφορῶντα εἰς τοὺς ἐπὶ μέρους τομεῖς.

γ) Οἱ Ἐμπορικοὶ Σύμβουλοι. Οὗτοι εἰσηγοῦνται εἰς τὴν διοίκησιν θέματα σχετικὰ μὲ τὴν συναλλακτικὴν δραστηριότητα τῆς ἐπιχειρήσεως (ὅργάνωσις

6.1
Γενικά.

6.2
Οἱ Εἰδικοὶ¹
Σύμβουλοι.

διανομής, έφαρμογή Marketing, πραγματοποίησις έρευνών της 'Αγορᾶς, διαφήμισις, προβολή προϊόντων κ.ά.).

δ) Οι Τεχνικοί Σύμβουλοι, οι οποίοι χρησιμοποιούνται διὰ τὴν δργάνωσιν τῆς Παραγωγῆς καὶ τοῦ 'Εργοστασίου, ὡς καὶ διὰ τὴν κατάρτισιν τεχνικῶν μελετῶν διὰ τὰς ἐπενδύσεις.

ε) Οι Νομικοί Σύμβουλοι, οι οποῖοι παρέχουν συμβουλάς ἐπὶ νομικῆς φύσεως ζητημάτων κ.ά.

'Ενίστε ἡ διοίκησις τῶν ἐπιχειρήσεων ἀντὶ νὰ ἀπασχολῇ συνεχῶς ἢ περιοδικῶς τοιαύτα πρόσωπα (συμβούλους) ἀπευθύνεται εἰς δργανισμούς ἢ ἐπιχειρήσεις αἱ ὁποῖαι παρέχουν συμβουλάς ἔναντι ἀμοιβῆς, διαθέτουσαι συνήθως ἀριθμὸν εἰδικῶν καὶ ἴκανῶν στελεχῶν.

6.3
**Υπηρεσίας διηκούσας εἰς τὸ χαρακτῆρος τῶν ἀντικειμένων των ἀνήκουν εἰς τὸ στενὸν περιβάλλον τῆς ἐπιτελείον τῆς χειρηματικῆς ἡγεσίας, συνδέομεναι ἀμέσως μετ' αὐτῆς, ἀναφέρομεν τὰς συνηθέστερον ἀπαντωμένας τοιαύτας εἰς τὰς συγχρόνους ἐπιχειρήσεις, ἥτοι, τὴν Γραμματείαν, τὴν 'Πηρεσίαν 'Ελέγχου, τὴν 'Πηρεσίαν Δημοσίων Σχέσεων καὶ τὴν 'Πηρεσίαν Προσωπικοῦ.*

6.4
**Η Γραμματεία* 'Η Γραμματεία ἀποτελεῖ εἰς τὰς συγχρόνους ἐπιχειρήσεις τὸν συνδετικὸν κρίκον τῆς διοικήσεως μετὰ τῶν ἐν τῇ ἐπιχειρήσει ἐν γένει ἀπασχολούμένων καὶ ἰδίᾳ μετὰ τῶν στελεχῶν μεθ' ὧν ἡ ἐπικοινωνία εἶναι συχνοτέρα καὶ πλέον ἀναγκαία. 'Ομοίως αὕτη συνδέει τὴν διοίκησιν μὲ πρόσωπα, ἐπιχειρήσεις, δργανισμούς, δργανώσεις καὶ ὑπηρεσίας μὲ τὰς ὁποίας ἔρχεται εἰς ἐπαφὴν ἡ ἐπιχείρησις.

Εἰς τὰ κύρια ἔργα αὐτῆς περιλαμβάνεται ἡ σύνταξις, ταξινόμησις καὶ ταξιθέτησις τῶν ἔγγραφων καὶ ἐντύπων, ἡ τήρησις τοῦ ἀρχείου τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡ συγκέντρωσις καὶ ταξινόμησις πληροφοριῶν καὶ στοιχείων (ἐν γένει ἡ «τεκμηρίωσις» - documentation), ἡ ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπικοινωνία καὶ ἡ κατάρτισις πινάκων καὶ διαγραμμάτων ἐνδιαφερόντων τὴν διοίκησιν.

'Η Γραμματεία, ἐπὶ πλέον, εἶναι εἰς διαρκής ἐρεθισμὸς τῆς «μνήμης» τῶν διοικούντων, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν δτι θέτει ὑπ' ὅψιν των τὰς ἀνειλημμένας ὑποχρέωσεις αὐτῶν οἰκονομικῆς, ἐμπορικῆς καὶ κοινωνικῆς, ἀκόμη, φύσεως.

"Ολαι αἱ ἀνωτέρω ἐνέργειαι εἶναι σημαντικαί, ἀλλὰ θὰ ἐπιμείνωμεν κυρίως εἰς τοὺς πίνακας καὶ τὰ διαγράμματα, τὰ ὅποια αἱ διοικήσεις τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων χρησιμοποιοῦν εὑρύτατα.

Θεωρεῖται — δρθότατα — δτι οἰαδήποτε ἔκθεσις, προφορικὴ ἢ γραπτή, ὁσονδήποτε καὶ ἀν εἶναι λεπτομερής, δὲν δύναται νὰ παρουσιάσῃ τὴν σαφῆ καὶ εύληπτον εἰκόνα ἐνὸς πίνακος ἢ ἐνὸς διαγράμματος. 'Οσάκις ἐπιθυμοῦμεν νὰ

έμφανισθή ἐναργής καὶ ἀνάγλυφος ἢ εἰκὼν μιᾶς στατικῆς καταστάσεως ἢ ἡ ἔξτιξις ὡρισμένων μεγεθῶν κατὰ τὴν πορείαν τοῦ χρόνου (δυναμικῶς, ὡς λέγεται) μόνον εἰς τὰ διαγράμματα δυνάμεθα νὰ προσφύγωμεν.

Τὰ σήμερον χρησιμοποιούμενα εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις διαγράμματα εἶναι τὰ στατιστικά, ἀφ' ἑνὸς καὶ τὰ δργανωτικά, ἀφ' ἑτέρου, ἀμφότερα δὲ δύνανται νὰ εἶναι στατικοῦ ἢ δυναμικοῦ χαρακτήρος.

Τὸ συνηθέστερον καταρτιζόμενον «στατικὸν» δργανωτικὸν διάγραμμα εἶναι τὸ «όργανοργανικα» (ἢ δργανοδιάγραμμα ἢ χάρτης δργανώσεως) τὸ διποῖον ἔμφανίζει τὴν δργανωτικὴν διάρθρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως ὡς αὕτη ἔχει ἐν δεδομένῳ χρόνῳ. Διὰ τοῦ δργανοργάμματος παρουσιάζεται ἀνάγλυφος ὁ τρόπος διαιρέσεως τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς διευθύνσεις, ὑπηρεσίας, τμήματα κ.λ.π. καὶ προκύπτει σαφῶς ἢ περιοχὴ ἀρμοδιοτήτων καὶ καθηκόντων ἑνὸς ἐκάστου εἰς τὴν ἐπιχείρησιν.

'Εκ τῶν «δυναμικῶν» δργανωτικῶν διαγραμμάτων τὰ πλέον ἐνδιαφέροντα εἶναι τὰ διαγράμματα ροῆς ἢ πορείας (προκειμένου περὶ διαδοχικῶν ἐργασιῶν, ὑλικῶν, ἐγγράφων κ.λ.π.).

‘Η ‘Ὑπηρεσία ’Ελέγχου (ἢ ’Ελεγκτῶν) ὑφίσταται παρὰ τῇ διοικήσει τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων διὰ τὴν καλυτέραν ἐν τῇ πράξει ἐφαρμογὴν τοῦ πέμπτου στοιχείου διοικήσως — ἔλεγχος — κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἀναφερόντα.

H. 6.5
Ὑπηρεσία
Έλεγχου.

Κρίνεται δτι, ἀσχέτως πρὸς τὸν ἔλεγχον δοτις ἀσκεῖται ὑπὸ τῶν δργανικῶς ἐντεταγμένων εἰς τὴν ἴεραρχίαν στελεχῶν, πρέπει οὗτος νὰ ἀσκῆται κατὰ τρόπον ἀντικειμενικόν, καθολικὸν καὶ ἀνεξάρτητον καὶ ἀπὸ εἰδικὰ δργανα, ἀντλοῦντα τὴν ἔξουσίαν καὶ τὸ κῦρος των εὐθέως ἐκ τῆς ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως, μὲ σκοπὸν δπως ἔλεγχωνται ἐμμέσως ἀκόμη καὶ τὰ ἀνώτερα διοικητικὰ στελέχη. Τὰ δργανα ταῦτα, οἱ ἔλεγκται, καλοῦνται εἰς τὰς συγχρόνους ἐπιχειρήσεις ὁ «τρίτος ὀφθαλμὸς» τῆς διοικήσεως.

‘Ο θεσμὸς τῶν «Δημοσίων Σχέσεων» (Public Relations) εἶναι ἐκ τῶν μᾶλλον ἀναπτυχθέντων κατὰ τὴν πρόσφατον δεκαετίαν.

H. 6.6
Δημοσίων Σχέσεων.

Αἱ διοικήσεις τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐν τῇ μερίμνῃ των νὰ διατηροῦν ἀγαθὰς σχέσεις μὲ διαφόρους παράγοντας ἔδωσαν ὑδιατέραν σημασίαν εἰς τὸν θεσμὸν τοῦτον. Συνεπέϊκ τοῦ γεγονότος τούτου, πρῶτον μὲν εἰς ὅλας τὰς μεγάλας συγχρόνους ἐπιχειρήσεις ὑφίστανται σχετικαὶ ‘Ὑπηρεσίαι καὶ δεύτερον, αὔται ἐντάσσονται συνήθως εἰς τὸ ‘Ἐπιτελεῖον τῆς διοικήσεως, ἔξαρτώμεναι ἀπ' εὐθείας καὶ καθοδηγούμεναι ἀμέσως ὑπὸ τῶν ἐπιχειρηματικῶν ἡγετῶν.

Οἱ ἑντὸς καὶ ἔκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως παράγοντες πρὸς τοὺς δποίους ἐπιδεικνύεται ἐνδιαφέρον παρὰ τῶν συγχρόνων διοικήσεων εἶναι: τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, οἱ μέτοχοι αὐτῆς, οἱ ἐμπορικοὶ συνεργάται τῆς (προμηθευταὶ, ἀντιπρόσωποι, χονδρέμποροι, λιανέμποροι), οἱ τελικοὶ καταναλωταὶ τῶν

προϊόντων της (πελατεία) καὶ τὸ εὔρὺ καταναλωτικὸν κοινόν, τὰ πιστωτικὰ ἴδρυματα, αἱ ἐργατικαὶ ὀργανώσεις, αἱ ἐπαγγελματικαὶ καὶ ἐργοδοτικαὶ ὀργανώσεις, αἱ ὁμοειδεῖς ἢ συναφεῖς ἐπιχειρήσεις (ἀκόμη καὶ αἱ ἀνταγωνίστραι), αἱ διοικητικαὶ καὶ δημοτικαὶ ἀρχαὶ καὶ διάφορα Ν.Π.Δ.Δ., οἱ ἀσφαλιστικοὶ ὀργανισμοί, τὰ ὄργανα ἐπηρεασμοῦ τῆς κοινῆς γνώμης (ἡμερήσιος καὶ περιοδικὸς τύπος, ραδιόφωνον, τηλεόρασις) καὶ ἡ κοινὴ γνώμη ἐν γένει, ὡς πρὸς τὴν ὅποιαν ἐπιδιώκεται ἡ δημιουργία εὐμενοῦς κλίματος ὑπὲρ τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τὰ πρόσωπα τὰ ὄποια χρησιμοποιοῦνται εἰς τὰς Ὑπηρεσίας Δημοσίων Σχέσεων διακρίνονται τόσον δὶ’ ἔμφυτους (ἀπαραιτήτους) δύον καὶ δὶ’ ἐπικτήτους ἵκανότητας καὶ κατάρτισιν, διότι ἡ ἐφαρμογὴ τῶν Δημοσίων Σχέσεων ἀποτελεῖ νεωτέραν ἐπιστημονικὴν τεχνικὴν καὶ προϋποθέτει κατάλληλον ἔκπαλδευσιν.

6.7
·H ·Υπηρεσία
Προσωπικού.

‘Ετέρα ὑπηρεσία ἀνήκουσα συνήθως εἰς τὸ Ἐπιτελεῖον τῆς Διοικήσεως τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων εἶναι ἡ Ὑπηρεσία Προσωπικοῦ καὶ τοῦτο ὅφελεται εἰς τὴν μεγίστην σημασίαν ἵτις ἀποδίδεται εἰς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα (δόλοκληρον τὸ εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν ἀπασχολούμενον προσωπικόν).

‘Η ἐπιχειρηματικὴ ἡγεσία γνωρίζει καλῶς δτὶ τὸ πρόβλημα τοῦ χειρισμοῦ τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος εἶναι κεφαλαιῶδες καὶ δτὶ ἐκ τῆς ἐπιδεξιότητος τὴν ὅποιαν θὰ ἐπιδείξῃ κατ’ αὐτὸν ἐξαρτᾶται ἐν πολλοῖς ἡ ἐπιτυχία ἡ ἀποτυχία τῆς καθ’ δλου ἐπιχειρηματικῆς δράσεως της. Εἰς τὴν ἀναφερθεῖσαν δὲ ὑπηρεσίαν, ἡ ὄποια τελεῖ εἰς διμεσον σύνδεσμον πρὸς τὴν διοίκησιν, ἀνατίθενται δλα τὰ ζητήματα τὰ σχετικὰ μὲ τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα, τὰ ὄποια οἱ διοικοῦντες παρακολουθοῦν συνεχῶς καὶ ἀγρύπνως.

7

ΚΑΤΕΓΟΥΝΣΕΙΣ ΑΦΟΡΩΣΑΙ ΕΙΣ ΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Εἶναι λίαν ἐνδιαφέρον νὰ ἰδωμεν ποῖαι εἶναι αἱ συγκεκριμέναι σύγχρονοι κατευθύνσεις, αἱ ὄποιαι ἀκόλουθοῦνται ὑπὸ τῶν ἐπιχειρηματικῶν διοικήσεων ὡς πρὸς τὸν Ἀνθρώπινον Παράγοντα.

Αὕται εἶναι αἱ ἀκόλουθοι:

7.1
·H ἐπιλογὴ τοῦ
Προσωπικοῦ.

‘Ἐπιδιώκεται, πρῶτον, ἡ ἐπιμελημένη ἐπιλογὴ τοῦ Προσωπικοῦ. Τὴν ἐπιλογὴν ταύτην ὑποβοηθεῖ τὰ μέγιστα εἰς τὰς χώρας δπου συστηματικῶς ἐφαρμόζεται, δ ἐπαγγελματικὸς προσανατολισμός, διὰ τοῦ ὄποιού ἐπιδιώκεται ἡ καθοδήγησις τοῦ νέου ἀνθρώπου νὰ ἀνεύρῃ τὸν τομέα ἐπαγγελματικῆς ἐπιδόσεως, δ ὄποιος προσφέρεται εἰς αὐτόν, λόγω τοῦ χαρακτῆρος του, τῆς ἴδιοςυγκρασίας του καὶ τῶν ἴδιαιτέρων κλίσεών του.

‘Η πρόσληψις, έξ αλλου, τοῦ μέλλοντος νὰ ἀπασχοληθῇ εἰς τὴν ἐπιχείρησιν προσωπικοῦ γίνεται κατὰ τρόπον ὅρθιολογικόν, κατόπιν συνεντεύξεως μετὰ τῶν ὑποψήφίων καὶ ἀντικειμενικῶν ἔξετάσεων, στηριζομένων εἰς ψυχοτεχνικὴν δοκιμασίαν (test), ἡ ὅποια διενεργεῖται παρ’ εἰδικῶν ἐπιστημόνων.

Περαιτέρω, ὁ νεοπροσλαμβανόμενος παρακολουθεῖται διὰ τὴν πλήρη προσαρμογήν του εἰς τὴν ἀνατιθεμένην αὐτῷ ἐργασίαν καὶ εἰς τὸ ἀνθρώπινον καὶ ὑλικὸν περιβάλλον.

Σημειοῦται δὲ διὰ τὴν καλυτέραν παρακολούθησιν τῶν ἐργαζομένων καταρτίζονται Μητρῷα εἰς εὔχρηστα κινητὰ Δελτία, εἰς τὰ ὅποια καταχωρίζονται δλαι αἱ παρατηρήσεις καὶ τὰ στοιχεῖα τὰ ὅποια ἀφοροῦν εἰς ἓνα ἔκαστον ἐργαζόμενον.

Δευτέρα ἐπιδίωξις τῆς διοικήσεως εἶναι ἡ βελτίωσις τῆς ποιοτικῆς στάθμης τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως.

Αὕτη ἐπιτυγχάνεται βασικῶς διὰ τῆς ἐκπαίδευσεως, διακρινομένης συνήθως εἰς ἐκπαίδευσιν μαθητευομένων, εἰς ἐπιμόρφωσιν τοῦ ὑφισταμένου τεχνικοῦ καὶ ὑπαλληλικοῦ προσωπικοῦ καὶ εἰς κατάρτισιν τῶν στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. ‘Η ἐκπαίδευσις αὕτη δύναται νὰ γίνηται ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς εἰδικὰς Σχολάς, διὰ Σεμιναρίων ἢ σειρᾶς μαθημάτων κ.λ.π.

Ἐπίσης ἡ ποιοτικὴ βελτίωσις τῆς στάθμης τοῦ προσωπικοῦ ἐπιτυγχάνεται διὰ τῶν ὅρθιολογικῶν μεταθέσεων, προαγωγῶν, ἀκόμη καὶ ἀπολύσεων — δταν ἐκ τῆς παραμονῆς ὡρισμένων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ὑφίσταται κίνδυνος δυσμενοῦς ἐπιδράσεως ἐπὶ τοῦ συνόλου — διὰ τῆς τονώσεως τοῦ ἥθικοῦ φρονήματος τῶν ἐργαζομένων, διὰ τῆς ὑπάρξεως ἐνσυνειδήτου (ἥθελημένης περισσότερον καὶ ὅχι ἀναγκαστικῶς ἐπιβαλλομένης) πειθαρχίας, διὰ τῆς καταρτίσεως λεπτομεροῦς Κανονισμοῦ Ἐργασίας, διὰ τῆς θεσπίσεως ὅρθιολογικῶν κριτηρίων ἀποδόσεως τῆς ἐργασίας (τῆς ἀποδόσεως ἀποτελούσης συνδυασμὸν ποσότητος, ποιότητος, σταθερότητος καὶ ταχύτητος ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας) καὶ διὰ τῆς διενεργείας ἀντικειμενικῶν καὶ ἀπροκαταλήπτων ἐλέγχων ἐπὶ τῆς ἐπαγγελματικῆς καταλληλότητος τῶν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἀπασχολουμένων.

‘Ο τρίτος τομεὺς μερίμνης τῆς διοικήσεως ὡς πρὸς τὸν ἀνθρώπινον πάραγοντα ἀναφέρεται εἰς τὴν καθιέρωσιν κινήτρων διὰ τῶν ὅποιων παροτρύνεται δὲ ἐργαζόμενος δπως αὐξήσῃ τὴν ἀπόδοσίν του.

Τοιαῦτα κίνητρα χρησιμοποιούμενα παρὰ τῶν συγχρόνων ἐπιχειρηματικῶν διοικήσεων — διαφέροντα ὡς εἶναι αὐτονόητον, εἰς ἀποτελεσματικότητα — εἶναι:

— ‘Η ἐπίτευξις ὁμαλῆς πορείας εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας (κατάλη-

λας θέσις τοῦ ἐργαζομένου, προσαρμογή του εἰς τὰ τεχνολογικά μέσα, κανονικόδες ρυθμὸς τῆς ἐργασίας).

— 'Η ἔξασφάλισις εύμενῶν συνθηκῶν φυσικοῦ περιβάλλοντος (ἐπαρκὴς χῶρος, κατάλληλος φυσικὸς ἢ τεχνικὸς φωτισμός, εὐχάριστος χρωματισμὸς τοῦ ἐσωτερικοῦ τῶν χώρων, ἐνδεικνυομένη θερμοκρασία, ἀερισμός, ἀποκονίωσις κ.ἄ.).

— 'Η προσπάθεια ἀποφυγῆς τῆς μονοτονίας καὶ ἡ διευκόλυνσις διὰ τὴν ἀνάληψιν ἐκ τῆς σωματικῆς καὶ ψυχικῆς κοπώσεως (καθιέρωσις διαλειμμάτων, ἐφαρμογὴ τῆς διὰ καταλλήλου μουσικῆς ψυχαγωγίας κ.ἄ.).

— 'Η σταθεροποίησις καὶ ἔξαρσις τοῦ θήικοῦ καὶ ψυχικοῦ παράγοντος τῶν ἐργαζομένων, ἡ ἐπίδειξις στοργῆς καὶ κατανοήσεως πρὸς αὐτοὺς καὶ ἡ ἐν γένει δημιουργία εύμενῶν ψυχολογικῶν σχέσεων, καλουμένων συνήθως ἀνθρωπίνων σχέσεων (Human Relations).

— 'Η διὰ διαφόρων τρόπων συμμετοχὴ τῶν ἐργαζομένων εἰς τὸ ἔργον τῆς διοικήσεως (ἀπὸ τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ «κιβωτίου ὑποδείξεων» εἰς τὸ δόπον οἱ ἐργαζόμενοι δύνανται νὰ ρίπτουν σημειώματα μὲ τὰς παρατηρήσεις καὶ ὑποδείξεις των, μέχρι τῆς δημιουργίας συμβουλίων καὶ ἐπιτροπῶν εἰς τὰ δόπονα μετέχουν ἀπὸ κοινοῦ ἐκπρόσωποι τῆς διοικήσεως καὶ τῶν ἐργαζομένων καὶ συζητοῦν κοινοῦ ἐνδιαφέροντος ἀμφοτέρων θέματα).

— 'Αναμφισβήτητας δῆμως, τὸ πλέον ἀποτελεσματικὸν κίνητρον ἀποτελεῖ ἡ ἀμοιβὴ τῶν ἐργαζομένων.

Πράγματι, ὁ συνδυασμός, μεγαλυτέρας ὑλικῆς ἴκανοποιήσεως τῶν ἐργαζομένων καὶ δι' αὐτῆς τονώσεως τοῦ ἐνδιαφέροντός των διὰ τὴν ἐπιχειρήσιν καὶ αὐξήσεως τῆς ἀποδόσεως των, ἀφ' ἐνὸς καὶ ἔξυπηρετήσεως τῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀφ' ἑτέρου, θεωρεῖται ὡς ἡ ἀσφαλεστέρα γέφυρα συνδέσεως τῶν συμφερόντων ἐπιχειρηματιῶν καὶ προσωπικοῦ καὶ ὡς ἡ προσφορωτέρα βάσις συνεργασίας μεταξύ ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων.

Οὕτω, ἀντὶ τῆς ἀμοιβῆς κατὰ χρόνον ἥτις ἰσοπεδώνει τοὺς ἐργαζομένους καὶ τῆς ἀμοιβῆς κατ' ἀπόδοσιν, ἡ δόποια δύναται ν' ἀποβῇ ἔξοντωτικὴ δι' αὐτούς — ἐνῷ ἐκ παραλλήλου ἀποβαίνει εἰς βάρος τῆς ποιότητος τῆς ἐργασίας — σήμερον ἐφαρμόζεται εὐρύτατα ἡ «ἀμοιβὴ μετὰ βραβείου» (prime). Κατὰ τὸ σύστημα αὐτό, δρίζεται ἡ ἀμοιβὴ ἡ δόποια ἀντιστοιχεῖ εἰς μίαν κανονικὴν-πρότυπον ἀπόδοσιν (Standard-Norme), τῆς δόποιας ὁ προσδιορισμὸς γίνεται συνήθως διὰ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου τῆς «μετρήσεως τῶν Κινήσεων καὶ τοῦ Χρόνου» — καὶ ἡ δόποια δύναται καὶ πρέπει νὰ ἐπιτυγχάνεται ὑπὸ τοῦ συνόλου τῶν ἐργαζομένων — καὶ παρέχεται ἡ δυνατότης εἰς τοὺς ἐπιθυμοῦντας νὰ ὑπερβοῦν τὴν ἀπόδοσιν ταύτην μέχρις ὡρισμένου ἐπὶ πλέον ποσοστοῦ, νὰ λαμβάνουν ηὑξημένην ἀμοιβὴν ὑπὸ μορφὴν βραβείου διὰ τὴν ὑπεράνω τῆς κανονικῆς ἀπόδοσίν των.

Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον ἔξυπηρετοῦνται τὰ συμφέροντα καὶ τῶν ἐπιχειρηματιῶν καὶ τῶν ἐργαζομένων καὶ εἰσάγεται ἐν ἴσχυρὸν κίνητρον παροτρύνσεως τοῦ προσωπικοῦ ὅπως ἐπιτυγχάνῃ ὑψηλοτέραν ἀπόδοσιν εἰς τὴν ἐργασίαν του.

8

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αἱ ἀνωτέρω ἀναφερθεῖσαι ἀποτελοῦν καθ' ἡμᾶς τὰς πλέον ἀξιολόγους συγχρόνους κατευθύνσεις ἐπιχειρηματικῆς διοικήσεως, τὰς ἀκολουθούμενας εἰς τὰς προηγμένας χώρας αἱ ὁποῖαι διέπονται ὑπὸ ἀνταγωνιστικοῦ συστήματος οἰκονομικῆς ὄργανώσεως.

Τὸ τελικὸν συμπέρασμα ἐκ τῶν ἐκτεθέντων εἶναι ὅτι εἰς τὴν ἐποχήν μας, ἐποχὴν ἐντυπωσιακῶν ἐπιτεύξεων τῆς τεχνικῆς, αἱ ἐπιχειρήσεις δὲν παύουν νὰ στηρίζωνται χυρίως καὶ πρωτίστως εἰς τὸν παράγοντα «Ἀνθρώπος».

Πρόβλημα καταλλήλων ἀνθρώπων ἀποτελεῖ τὸ κεφαλαιῶδες θέμα τῆς ἐπιχειρηματικῆς ἡγεσίας.

Καὶ πρόβλημα ἀρμονικῆς μεταξὺ ἀνθρώπων συνεργασίας συνιστᾷ ἡ καθ' ὅλου ἀσκησις τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ ἔργου.

Ἡμπορεῖ πολλὰ νὰ ἐπέτυχον αἱ ἐπιχειρηματικαὶ διοικήσεις αἱ ὁποῖαι ἡ-ξιοποίησαν κατὰ τὸ δυνατὸν τὰς τεχνικὰς προδόσους.

Ἄλλα, περισσότερα ὁπωσδήποτε ἐπέτυχον — καὶ ὅχι μόνον ἐκ τῆς ἀπόψεως τῆς «κοινωφελείας» ἀλλὰ ἀκόμη καὶ ἐκ τῆς τοιαύτης τῆς «ἰδιωφελείας» — ἐκεῖναι αἱ ὁποῖαι ἐπίστευσαν εἰς τὴν ἀξίαν καὶ ἐστηρίχθησαν εἰς τὸν παράγοντα «ὅν θρωπό ο ζ».

Οπωσδήποτε σήμερον, δῆλοι οἱ ἐπιχειρηματικοὶ ἡγέται ἔχουν ἐνστερνισθῆ καὶ συνειδητοποιήσει ὅτι μόνον μὲ τὴν συνεργασίαν — μὲ τὴν καθιέρωσιν εὐνοϊκῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων — εἶναι δυνατὸν νὰ ὑπάρξῃ πρόδοσ, νὰ ἐπιτευχθοῦν ὑψηλότεροι στόχοι καὶ νὰ πραγματοποιηθοῦν ἀνώτερα ἐπίπεδα ἀποτελεσματικότητος.

Καὶ τοῦτο ἀκριβῶς ἀποτελεῖ τὴν πλέον σημαίνουσαν, τὴν πλέον σταθερὰν καὶ χαρακτηριστικὴν σύγχρονον κατεύθυνσιν ἐπιχειρηματικῆς διοικήσεως.

