



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΚΔΟΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 1968

Ἐκάστη ἐκδοσις κυκλοφορεῖ τὸ α' δεκαήμερον  
τοῦ ἐπομένου μηνὸς

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Γ' - ΤΕΥΧΟΣ 17/18

#### Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	Σελίς
● Η ΣΥΝΤΑΞΙΣ : (Διὰ τὰς νέας συνδρομάς)	7
● «Η ΕΞΕΛΙΞΙΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ»	9
● «ΟΜΑΔΙΚΗ ἢ ΑΤΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ» ;	12
● «ΕΙΣΘΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙ ΕΝΑΣ ΚΑΛΟΣ ΠΩΛΗΤΗΣ» ;	13
● «Η ΣΤΑΘΜΙΣΙΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΩΣ ΜΕΣΟΝ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ»	16
● «Ο ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΛΗΨΕΩΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ»	19
● «Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΜΑΤΩΝ (C.P.M.) ΚΑΤΑΚΤΑ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ»	23
● ΤΟ Β' ΗΜΕΡΗΣΙΟΝ ΣΥΝΕΔΡΙΟΝ ΤΗΣ ΕΕΔΕ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	31
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟΝ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε. : (Σεμινάρια Φεβρουαρίου - Μαρτίου 1968)	43
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ : (Συνέδρια, Σεμινάρια, Ἐκθέσεις) κ.ἄ.	45
● Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε.	48

**ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15**

Ἐπιμέλεια ὅλης καί

Ἐπεύθυνος Συντάξεως :  
ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Ἀθῆναι, Τηλ. 220.789

Ἐπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 1968

#### ΑΙ ΝΕΑΙ ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

Ἡ Ἑλληνική Ἐταιρία Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων ἠναγκάσθη ἀπὸ τοῦ παρελθόντος ἔτους διὰ τὰ ἀντιμετώπιση τὰς τότε ἀναφυήσας οἰκονομικὰς δυσχερείας, αἱ ὁποῖαι καθίστων προβληματικὴν τὴν συνέχισιν τῆς ἐκδόσεως τοῦ περιοδικοῦ «Διοικήσις Ἐπιχειρήσεων» ὡς ἄλλωστε καὶ αὐτῆς ταύτης τῆς ΕΕΔΕ τὴν δραστηριότητα, νὰ ἀπευθύνῃ ἀφ' ἑνὸς ἑκκλησίαν πρὸς τὰ μέλη τῆς διὰ ἑκτακτον οἰκονομικὴν ἐνίσχυσιν τῆς ἑταιρίας, νὰ ἐπιβάλλῃ, ἀφ' ἑτέρου ἑτησίαν συνδρομὴν εἰς τοὺς παραλήπτας τοῦ περιοδικοῦ.

Ἡ ΕΕΔΕ ἀπὸ τῆς παρούσης στήλης ἀπευθύνει θερμὰς εὐχαριστίας πρὸς τὰ μέλη τῆς, τοὺς ἀναγνώστας τοῦ περιοδικοῦ καὶ πρὸς ὀλόκληρον τὸν ἐπιχειρηματικὸν κόσμον, διὰ τὴν προθυμοτάτην ἀνταπόκρισιν εἰς τὴν ἑκκλησίαν ταύτην καὶ τὴν κατανόησιν ἐξαιρετικῶν λόγων, οἱ ὁποῖοι ἐπέβαλον τὰ ἀνωτέρω.

Διὰ τῆς προθύμου ταύτης συμπαραστάσεως, ἡ ΕΕΔΕ κατῶρθωσεν παρὰ τὰς ἀντιξοότητες, νὰ συνεχίσῃ τὴν δραστηριότητά της εἰς τοὺς περισσοτέρους τομεῖς καὶ κυρίως νὰ συνεχίσῃ τὴν ἐκδοσιν τοῦ περιοδικοῦ μας.

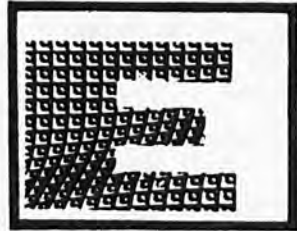
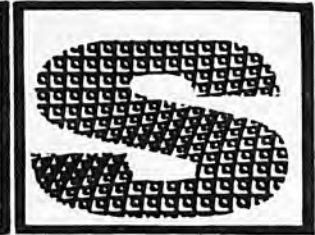
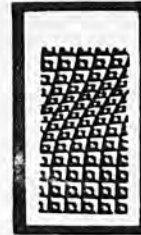
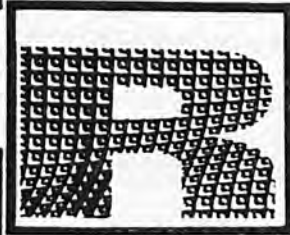
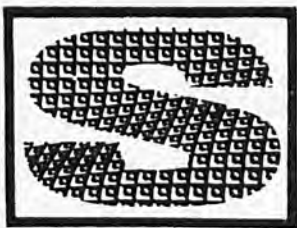
Ἡδὴ ἡ ΕΕΔΕ συνεπῆς πρὸς τὴν ὑπόσχασίν της, ὅτι ἡ συνδρομὴ εἰς ὃ ὕψος καθωρίσθη, ἀπετέλῃ μέτρον ἑκτακτον καὶ προσωρινὸν καὶ δεδομένου ὅτι αἱ οἰκονομικαὶ συνθήκαι, παρὰ τὸ ἐλλειμματικὸν τοῦ προϋπολογισμοῦ τοῦ τρέχοντος ἔτους, διαγράφονται εὐνοϊκώτεροι, ἀπεφάσισεν ὅπως μείωσῃ περίπου κατὰ 50 % τὰς τότε καθωρισθείσας συνδρομάς.

Πέραν τούτου, συνέστησεν ἐπιτροπὴν, ἡ ὁποία θὰ ἔχῃ ὡς ἔργον τὴν μελέτην τοῦ ὄλου θέματος τῶν ἐκδόσεων τῆς ΕΕΔΕ καὶ εἰδικώτερον τοῦ περιοδικοῦ «Διοικήσις Ἐπιχειρήσεων», ἡ ὁποία θὰ προτείνῃ ὅλας τὰς ἐνδεικνυόμενας βελτιώσεις, αἱ ὁποῖαι θὰ καταστήσουν τὸ περιοδικὸν τοῦτο ἐφάμιλλον τῶν ἀντιστοίχων ἐκδόσεων τοῦ ἑξωτερικοῦ καὶ πράγματι μοναδικὸν εἰς τὸν τομέα τοῦ Management.

Αἱ ἀπὸ τοῦ τρέχοντος ἔτους συνδρομαὶ διὰ τὸ περιοδικὸν μας ἔχουν ὡς καθορίζονται ἀκολουθῶς :

	Μελῶν	Μὴ μελῶν
Φυσικῶν προσώπων Δραχ.	100.—	200.—
Ἐπιχειρήσεων »	250.—	500.—
Ἄνω. Ἐταιριῶν, Ὁργανισμῶν, Τραπεζῶν κλπ. »	600.—	1.200.—
Σπουδαστῶν »	60.—	

Η ΣΥΝΤΑΞΙΣ



# μια εγγύηση

# για πλήρη εξυπηρέτηση

Η πρόοδος και η επιτυχία μιάς Έπιχειρήσεως εξαρτώνται από μιά σωστή διαφημιστική προβολή.

Η σοφία των προγόνων μας λέει « **ΣΥΝ ΑΘΗΝΑ ΚΑΙ ΧΕΙΡΑ ΚΙΝΕΙ** ».

Ακολουθείστε κι' έσεις τή σοφή αυτή συμβουλή. Δώστε μας τó χέρι σας.

Αν σάς άπασχολεί ένα πρόβλημα διαφημίσεως ή έρεύνης άγοράς στήν Έλλάδα ή και στό Έξωτερικό, άπευθυνθήτε στήν "**SERVIS**,"

Αν θέλετε όποιαδήποτε πληροφορία για έπαγγελματική σας ενημέρωσι από τήν Έλλάδα ή από όποιαδήποτε Χώρα του κόσμου μη διστάζετε :

Γράψτε άμέσως στήν "**SERVIS**,"

**ΘΑ ΣΑΣ ΔΟΘΗ ΜΙΑ ΘΕΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΙΣ**

Η "**SERVIS**," είναι μιά σύγχρονη και ολοκληρωμένη Διαφημιστική Όργανωσι με συνεργάτες σ' όλα τά μέρη τής Γής.

Η "**SERVIS**," είναι τó Έλληνικό μέλος τής Διεθνούς Άλυσίδας Βιομηχανικών και Τεχνικών Διαφημιστικών Γραφείων «**ICITA**»



## SERVIS

ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ : Π. Α ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ

ΝΙΚΗΣ 24, ΑΘΗΝΑΙ (Τ.Τ. 118) ΤΗΛ. 221.206 ΤΗΛ.ΚΕΝΤΡΟ 229.185, 6, 7 Τ.ΘΥΡ. 1408, ΟΜΟΝΟΙΑ  
ΤΥΠΟΓΡΑΦΙΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ : Π. ΤΣΑΛΔΑΡΗ 29, ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, ΤΗΛ. 571,748

ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ **ICITA** ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΛΥΣΣΙΔΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΩΝ



ΜΕ ΣΥΝΕΡΓΑΤΑΣ ΕΙΣ: ΑΓΓΛΙΑ, ΑΡΓΕΝΤΙΝΗ, ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ, ΓΑΛΛΙΑ  
ΔΑΝΙΑ, ΔΥΤΙΚΗ ΓΕΡΜΑΝΙΑ, ΕΛΒΕΤΙΑ, Η.Π.Α., ΙΝΔΙΑΣ, ΙΣΠΑΝΙΑ  
ΙΤΑΛΙΑ, ΝΟΡΒΗΓΙΑ, ΟΛΛΑΝΔΙΑ, ΣΟΥΗΔΙΑ, ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ

## Η ΕΞΕΛΙΞΙΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Ὁ Ὑπεύθυνος Προμηθειῶν (Ἀγορῶν) τῆς αὐριον δέον νὰ εἶ-  
ναι τρόπον τινὰ μεσολαβητῆς ἐπὶ τῶν τιμῶν, τῶν ὑλικῶν,  
τῶν τύπων προϊόντων, ἧτοι θὰ ἀσχολῆται οὗτος μὲ τὴν δια-  
πραγματεύσειν καὶ οὐχὶ ἀπλῶς μὲ τὴν πώλησιν.

Ὑπὸ **ROGER S. JOSSELYN**, Διευθυντοῦ Προμηθειῶν τοῦ  
Βιομηχανικοῦ Τμήματος τῆς «Honeywell Inc.», Fort Washington, P.A.

Καθ' ὃ μέτρον ὁ Προγραμματι-  
σμός Κερδῶν ἀντιπροσωπεύει ἀ-  
ξιόλογον τμήμα τῆς Ὑπηρεσίας  
Ἀγορῶν, ὁ Ὑπεύθυνος ἐπὶ τῶν  
Ἀγορῶν θὰ χρειασθῆ ν' ἀφιερῶσιν  
πολὺ περισσότερον χρόνον διὰ τὴν  
διοίκησιν καὶ ὀλιγώτερον διὰ τὴν  
ἀγοράν.

Δὲν σημαίνει βεβαίως τοῦτο ὅτι  
θὰ ἐξαφανισθῆ ὀλοσχερῶς ἡ πα-  
λαιὰ μέθοδος ἀγορᾶς. Πλὴν ὅμως,  
λόγω τῶν ἐξασκουμένων ὑπὸ τῶν  
μεθόδων αὐτοματισμοῦ πιέσεων,  
πολὺ μεγαλύτερα ἔμφασιν θὰ προσ-  
δίδεται εἰς τὴν διαπραγματεύσειν  
καὶ μικρότερα εἰς τὴν συνήθη δια-  
δικασίαν τῆς ἀγορᾶς.

Ἐπὶ πλέον, ἡ διαπραγματεύσεις  
δὲν θέλει περιορισθῆ εἰς τὴν ἀπλὴν  
τοιαύτην, τὴν ἀφορώσαν εἰς τὰς  
τιμὰς, ἢ εἰς συζητήσεις ἀφορώσας  
εἰς μακροπροθέσμους ἔρους ἀγορᾶς.

Ἀπεναντίας, θὰ πρόκειται περὶ  
διαπραγματεύσεων σχετικῶν μὲ  
τὰς ποσότητας καὶ τὰ προγράμμα-  
τα παραδόσεως ἐπὶ εὐρείας κλίμα-  
κος. Θὰ ὑπάρχη ἡ διαπραγματεύ-  
σεις τῶν προδιαγραφῶν καὶ τῶν με-  
θόδων βιομηχανικῆς παραγωγῆς.  
Θὰ ὑπάρχη διαπραγματεύσεις ἐπὶ  
κοινοπραξιῶν μετὰ τῶν Προμη-  
θευτῶν εἰς τομεῖς ὡς ὁ τῆς ἀνα-  
πτύξεως τοῦ προϊόντος, τῆς ἀπὸ  
κοινοῦ βιομηχανικῆς παραγωγῆς ἢ  
χρηματοδοτήσεως.

Ἐφ' ὅσον λοιπὸν ἡ πίεσις τῆς  
ἀλλαγῆς μεταβάλλει τὴν ἀγοράν  
ἀπὸ ἓν καθαρῶς ἀγοραστικὸν ἔρ-  
γον εἰς ἔργον διαπραγματεύσεως,  
ἡ Διοίκησις τῆς Ὑπηρεσίας ἀγο-

ρῶν θὰ ὀφείλῃ ν' ἀντιμετωπίσῃ  
τέσσαρα βασικά καθήκοντα :

- Τὴν διαχειρίσειν τῶν στατιστι-  
κῶν.
- Τὴν διαχειρίσειν τῶν προδιαγρα-  
φῶν.
- Τὴν κατεύθειν τῶν Ἀγορα-  
στῶν.
- Τὴν διαχειρίσειν τῆς Ἀγορᾶς.

Ἴνα ἐπιτευχθῆ μία ἐπιτυχῆς  
διαπραγματεύσεις - πρᾶγμα τὸ ὁ-  
ποῖον δὲν σημαίνει τίποτε ἄλλο  
εἰμὴ μία καθοδηγούμενη ἀγορά - ὁ  
Ὑπεύθυνος τῆς Ὑπηρεσίας Ἀγο-  
ρῶν θὰ ὀφείλῃ πρὸ παντός νὰ εἶναι  
ικανὸς εἰς τὴν διαχείρισιν τῶν  
στατιστικῶν δεδομένων.

Εἶναι ὄντως ἀξιοπεριέργον τὸ  
γεγονὸς ὅτι ἐλάχιστα, οὐσιαστι-  
κῶς, τμήματα γνωρίζουν ἐπακρι-  
βῶς ποῖα εἶδη, ποῖαι αἱ ἀναγκαῖαι  
ποσότητες καὶ τὸ πότε αὐταὶ δέον  
νὰ ἀγορασθῶσιν. Ἀκόμη ὀλιγώτε-  
ρα τμήματα γνωρίζουν τὸ ποῖα εἶ-  
ναι ἢ κατανάλωσις εἰς εἰδικὰ εἶδη  
ἢ εἰς συγγενεῖς ὁμάδας προϊόντων  
καὶ ὑλικῶν. Βεβαίως ὅμως, μία  
πληροφορία τῆς φύσεως ταύτης εἶ-  
ναι σημαντικῆ, πρὶν ἀκόμη ὁ ἀγο-  
ραστῆς ἀρχίσῃ τὴν διαπραγματεύ-  
σειν.

Αἱ ὑπολογιστικαὶ μηχαναὶ εἶναι  
πολύτιμοι βοηθοὶ διὰ τὴν ἐκδοσιν  
τῶν στοιχείων τούτων. Γενομένης  
ὀρθολογιστικῆς χρήσεως τῶν ἐν  
λόγω μηχανημάτων, δύνανται ταῦ-  
τα νὰ ὀργανώσωσι τὰς περὶ ἀγο-  
ρᾶς στατιστικὰς κατὰ τρόπον χρή-  
σιμον, ἐπίσης δὲ νὰ ἐκτελέσωσι

καὶ ἔργον μερικῆς ἀναλύσεως. Τε-  
λικῶς βέβαια, ὁ Διευθυντῆς τῆς  
Ὑπηρεσίας Ἀγορῶν θὰ ὀφείλῃ νὰ  
προβῆ εἰς τὴν ἐξ ἰδίων ἐκτίμησιν  
τῶν ἐν λόγῳ δεδομένων στοιχείων.

### Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΟΥ

Περαιτέρω, ἡ ἀγορά ὀφείλει νὰ  
ἐπιμελῆται τῆς διαχειρίσεως τῶν  
προδιαγραφῶν καὶ σχεδίων, τὰ ὁ-  
ποῖα ἀποτελοῦν βασικά ὄργανα  
διὰ τὴν ἐργασίαν τόσον τοῦ ἀγο-  
ραστοῦ ὅσον καὶ τοῦ προμηθευτοῦ.  
Δὲν χρησιμεύει καὶ πολὺ εἰς ἓνα  
ἀγοραστὴν ν' ἀναζητῆ νέας πηγὰς  
ἢ νὰ προσφέρῃ μεγαλύτερας παραγ-  
γελίας πρὸς τοὺς συνήθεις προμη-  
θευτὰς, εἰς περίπτωσιν καθ' ἣν  
ὀλίγοι μόνον ἐκ τῶν προμηθευτῶν  
εὐρίσκονται εἰς θέσιν νὰ συμμορ-  
φωθῶσι μὲ τὰς προδιαγραφὰς τοῦ  
προϊόντος.

Ἐκφραζομένη εἰς ὥρας ἀπασχο-  
λήσεως προσωπικοῦ καὶ μόνον, ἡ  
ἀνάγκη τῆς «ἀπελευθερώσεως» ἐκ  
τῶν στενῶν πλαισίων τῶν προδια-  
γραφῶν ἀποτελεῖ, πιθανώτατα, τὸ  
μέγιστον τῶν καθηκόντων διὰ τὴν  
Ὑπηρεσίαν ἀγορῶν. Ὅμιλοῦμεν πολ-  
λὸν περὶ ἀναλύσεως τῆς ἀξίας, Ἄλλ'  
εἰς τὴν πραγματικότητά, ὀλίγα  
μόνον σχέδια καὶ προδιαγραφὰι  
συμφωνοῦν, ἔστω καὶ μὲ τὴν βα-  
σικὴν ἀρχὴν τοῦ Προσδιορισμοῦ  
τοῦ Λειτουργήματος; Ἀντιθέτως,  
αἱ προδιαγραφὰι συγκεντροῦνται  
ἐπὶ στοιχείων τῆς βιομηχανικῆς  
παραγωγῆς καὶ ἐπὶ τῆς ὑλικῆς  
συνθέσεως τῶν πρὸς ἀγοράν συστα-  
τικῶν στοιχείων τῶν προϊόντων.

Ἄπαξ καὶ ἐδιδάχθημεν νὰ δια-  
χειριζώμεθα τὰς προδιαγραφὰς, ἡ

ἀγορά θὰ ἀποκτήσῃ πολὺ μεγαλυτέραν ἐλευθερίαν πρὸς δημιουργίαν ἀνταγωνισμοῦ, τοῦτο δὲ ἀποτελεῖ ἓνα μεῖζον καθήκον τοῦ ὁποίου τὴν σπουδαιότητα δὲν ἔχομεν εἰσέτι κατανοήσει εἰμὴ σποραδικῶ τῶ τρόπῳ.

Ἡ οὐσιαστικὴ διαπραγματεύσις θ' ἀπαιτήσῃ ὡσαύτως τὴν διαχείρισιν τοῦ ἀγοραστοῦ. Πολλοὶ ἀγορασταὶ δὲν γνωρίζουν οὔτε τὸ ἄλλα μίας διαπραγματεύσεως, ὁ δὲ ὑπεύθυνος τῆς Ὑπηρεσίας Ἀγορῶν θ' ἀναγκασθῆ νὰ ἐκπαιδεύσῃ τοὺς ἀγοραστὰς εἰς τὸ νὰ χειρίζονται οὗτοι τὰς πολυπλόκους φάσεις μίας διαπραγματεύσεως.

Ἀκόμη καὶ οἱ ἀριστοὶ τῶν ἀγοραστῶν θὰ ἔδῃ νὰ καθοδηγῶνται. Μολοντί ὁ ἀγοραστὴς ἦτο ἐπὶ μακρὸν «βασιλεὺς» ὅσον ἀφορᾷ εἰς τὰ εἶδη τῶν ὁποίων τῶ εἶχεν ἀνατεθῆ ἡ ἀγορὰ εἶναι προφανές ὅτι στερεῖται οὗτος ἐπαρκoῦς ἐκπαιδεύσεως.

Ἐπιπροσθέτως, πολὺ ὀλίγοι ἀγορασταὶ διαθέτουν τὰς ἀναγκαῖας δι' αὐτοὺς στατιστικὰς ἵνα προχωρήσῃν δεόντως εἰς τὴν ἐργασίαν των, πᾶρα πολλοὶ δὲ ἀγορασταὶ χρειάζεται νὰ φροντίσωσιν οἱ ἴδιοι διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς Ἐργασίας γραφείου καὶ διὰ τὴν ἀποστολὴν.

Μολοντί οἱ ἀγορασταὶ ἐργάζονται σκληρῶς, ἀποστεροῦνται οὗτοι τῆς ἀποδοτικότητός των ὅταν δὲν διαθέτῃσιν ἐπαρκῆ πληροφορίαν ἢ ὅταν ἀγνοῶσι τὸ Πρόγραμμα τῆς Ἐταιρείας καὶ τὴν πολιτικὴν γραμμὴν αὐτῆς. Δι' ὅ καὶ ὁ ἀγοραστὴς θὰ ὀφείλῃ νὰ ἐκπαιδευθῆ καὶ νὰ πλαισιωθῆ διὰ τοῦ καταλλήλου ἐπὶ κεφαλῆς προσώπου, τὸ κύριον ἔργον τοῦ ὁποίου θὰ συνίσταται εἰς τὴν διοίκησιν μᾶλλον ἢ εἰς τὴν ἀγορὰν τῶν προϊόντων.

### Ἐ Ο Ὑπεύθυνος Ἀγορῶν ἐν δράσει.

Κατόπιν ἐρχόμεθα εἰς τὸ θέμα τῶν καθηκόντων τοῦ Ὑπευθύνου τῆς Ὑπηρεσίας Ἀγορῶν, εἰς τὸν τομέα του. Ἡ Ὑπηρεσία ἀγορῶν δὲν εἶναι πλέον ἱκανοποιημένη διὰ τῆς συναλλαγῆς μὲ μόνους τοὺς Προμηθευτὰς οἱ ὁποῖοι μᾶς πλησιάζουν. Ἡ Ὑπηρεσία Ἀγορῶν ὀφείλει νὰ ἀναζητῆ νέας πηγὰς,

ἵνα θέσῃ στερεὰς βάσεις διὰ τὰς διαπραγματεύσεις. Ἡ δὲ κατάλληλος ἐκτίμησις τῶν ἐν λόγῳ πηγῶν δύναται ν' ἀπαιτήσῃ ἐκ μέρους τοῦ ὑπευθύνου τῆς Ὑπηρεσίας Ἀγορῶν τὴν ἀποστολὴν τοῦ προσωπικοῦ ποιοτικῶ ἐλέγχου καὶ παραγωγῆς, τὸ ὁποῖον θὰ ἐπιθεωρήσῃ τὰς ἐγκαταστάσεις καὶ τὰς μεθόδους ἃς χρησιμοποιεῖ ὁ Προμηθευτὴς.

Ὅπως δὴποτε ὅμως εἰς τὸ μέλλον ἡ ἐκτίμησις τοῦ Προμηθευτοῦ δὲν θὰ περιορισθῆ εἰς μόνὰ τὰ τεχνικὰ θέματα. Ὁ ὑπεύθυνος τῆς Ὑπηρεσίας ἀγορῶν καὶ οἱ ὑπ' αὐτὸν ἀγορασταὶ θὰ χρειασθῆ νὰ διερυνήσωσι νέους παράγοντας οἱ ὁποῖοι θὰ καταστήσωσι τὸν Προμηθευτὴν μίαν βásiμιον καὶ μακροχρόνιον πηγὴν προμηθείας, παραδείγματος χάριν παράγοντας ὡς αἱ μέθοδοι διαχειρίσεως, ὁ προγραμματισμὸς καὶ ἡ διαδικασία τῶν ἀγορῶν.

Τὸ μυστικὸν διὰ μίαν ἐπιτυχῆ διαπραγματεύσιν προμηθειῶν μὲ ἓνα Προμηθευτὴν εἶναι τὸ νὰ φθάσῃ τις μέχρι τῆς διοικήσεως τοῦ τελευταίου τούτου. Οἱ πωληταὶ συχνάκις εὐρίσκουν δυσχερείας εἰς τὸ νὰ πείσωσι τὴν Διοίκησιν των ἐπὶ τοῦ σημείου ὅτι τὰ παλαιὰ προβλήματα ἔχουν ἐπιλυθῆ καὶ ὅτι ἐμφανίζονται νέαι εὐκαιρίαι.

Ἴνα ὑπερνικήσῃ τὴν ἀδράνειαν ταύτην, ὁ ἀγοραστὴς ὀφείλει νὰ προετοιμάσῃ ἰδικὸν του σχέδιον πωλήσεων, βασιζόμενον ἐπὶ ὀρθῶν δεδομένων (στοιχείων) καὶ νὰ προσθέσῃ ἀρκετὴν «ἄσφρησιν» προωθήσεως, ἵνα πείσῃ τὸν προμηθευτὴν ὅτι ὑφίσταται ὄντως νέαι εὐκαιρία διὰ τὴν μετ' αὐτοῦ συνεργασίαν.

Ἴνα ἐξασφαλίσῃ τὴν ἐπιτυχίαν, ὁ διεξάγων διαπραγματεύσιν ὀφείλει νὰ μάθῃ τὸ πῶς θὰ ἱκανοποιήσῃ τὰς ἀνάγκας τοῦ Προμηθευτοῦ. Οἱ περισσότεροι ἐξ ἡμῶν γνωρίζουν τοὺς παράγοντας οἱ ὁποῖοι καθιστοῦν «ἐλκυστικὴν» μίαν προμηθειαν ἀπὸ τῆς ἀπόψεως τοῦ Προμηθευτοῦ, ἦτοι διὰ παραγγελιῶν διαβιβαζομένων διὰ τὸ πλεόν ἐπικερδῆς τῶν εἰδῶν του, διὰ τὴν χρησιμοποίησιν τῶν ἐξειδικευμένων γνώσεών του, διὰ τὰς προοδευτικὰς μεθόδους του καὶ τὰ νέαι προῖ-

όντα του. Ἐπίσης τὴν ἀνάγκην, διὰ τὸν Προμηθευτὴν τοῦτον, νὰ ἐπεκτείνῃ τὰ ὄρια τῆς Ἀγορᾶς του καὶ νὰ ἐλαφρύνῃ τὰ ἀποθέματά του. Αἱ ἀνάγκαι αὗται ποικίλουν μεγάλως μεταξὺ Προμηθευτῶν, ἐξασκοῦν δὲ μεῖζονα ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἱκανότητός των ἢ τῆς ἐπιθυμίας των νὰ φανοῦν συναγωνιστικά.

### Ἡ ἱκανοποίησις τοῦ Προμηθευτοῦ

Ἄλλ' ἡ ἐπιτυχὴς διαπραγματεύσις προμηθείας τινος ἀπαιτεῖ ἐπίσης τὴν ἱκανοποίησιν ἐτέρας σειρᾶς ἀναγκῶν τοῦ Προμηθευτοῦ. Τοῦτο ἐφαρμόζεται εἰς ὅλους τοὺς Προμηθευτὰς καὶ εἶναι βασικὸν διὰ τὴν δημιουργίαν κλίματος ἐμπιστοσύνης καὶ ἀσφαλείας ἐπὶ τοῦ γεγονότος ὅτι δὲν θὰ ὑπάρξῃσιν αὐθαίρετοι ἀλλαγαὶ τῶν πηγῶν, προδιαγραφῶν ἢ ποσοτήτων. Συνεπῶς ὁ Προμηθευτὴς ὀφείλει νὰ πεισθῆ ἐπὶ τοῦ ὅτι :

- Ἡ προμήθεια θ' ἀνατεθῆ εἰς τὸν συναγωνιστικώτερον μειοδότην, οὐδεὶς δὲ συμμετέχων εἰς τὸν διαγωνισμὸν θὰ χαίρῃ ἀδίκου τινὸς πλεονεκτημάτος.
- Αἱ παρεκκλίσεις ἐκ τῶν προδιαγραφῶν, μεταξὺ τοῦ ἀγοραστοῦ καὶ τοῦ Προμηθευτοῦ θὰ ἐπιλύωνται.
- Ἡ ὕπηρεσία Ἀγορῶν δὲν θὰ ἐπιτρέψῃ εἰς τὸν παρόντα Προμηθευτὴν τὴν ἀναθεώρησιν, ἀλλὰ θὰ λάβῃ ὑπ' ὄψιν τὰς ὑποχρεώσεις αὐτῆς ἐναντι τῶν ὑφισταμένων ἡδὴ πηγῶν καὶ τῶν λοιπῶν συμμετεχόντων εἰς τὸν διαγωνισμὸν ὑποψηφίων Προμηθευτῶν.
- Ὅταν ἡ διαπραγματεύσις λήξῃ, ἡ συναλλαγὴ θὰ ἐξασφαλισθῆ ἐπὶ λογικὸν χρονικὸν διάστημα, ἵνα δυνηθῆ ὁ προμηθευτὴς νὰ ἐπωφεληθῆ τῶν συντελεστῶν κόστους ἐφ' ὧν οὗτος ἐβάσισε τὴν προσφορὰν του.
- Τὰ ὑπὸ προμήθειαν εἶδη καὶ ἡ ὑπολογισθεῖσα συχνότης προμηθείας καὶ αἱ ποσότητες τῆς παραγγελίας θ' ἀναφέρονται ρητῶς εἰς τὴν σχετικὴν σύμβασιν.
- Προνομιοῦχος μεταχειρίσις θὰ ἐξασφαλισθῆ εἰς τὸν προμηθευτὴν, καθ' ὅλην τὴν διάρκειαν

της συμβάσεως. Όπωςδήποτε όμως, ούτος θα όφείλη νά παράσχη ηύξημένην τεχνικήν συμπράσασιν ή εις τήν περίπτωσιν της συνήθους πωλήσεως.

- Μία κατά προσέγγισιν ήμερομηνία διαπραγματεύσεως θά γνωστοποιηθῆ εις τόν Προμηθευτήν επί συμβάσει, ούτως ώστε ούτος νά προετοιμασθῆ διὰ νά αντιμετώπιση νέαν αναμέτρησιν μέ τόν συναγωνισμόν.
- Ό επίλεγεις Προμηθευτής θά δύναται νά συνεργασθῆ στενῶς μετά τοῦ ἐπί της παραγωγῆς προσωπικοῦ τοῦ πελάτου κατά τήν διάρκειαν της συμβάσεως προμηθείας, ἐνῶ συγχρόνως, βέβαια, θά τηρῆται ἐνήμερος ή Ὑπηρεσία Ἀγορῶν.  
Ἡ ἱκανοποίησις τῶν ὡς ἄνω ἀναγκῶν ἀπαιτεῖ τήν ὑπαρξιν «σκληρᾶς» πολιτικῆς ἐκ μέρους τοῦ Ἀγοραστοῦ. Μόνον διὰ τῶν σταθερῶν, ἀλλά καί συναγωνιστικῶν συμβάσεων προμηθείας δύναται ὁ πελάτης νά ἐπωφεληθῆ τῶν πραγματικῶν πλεονεκτημάτων τῶν ὄρων τοῦ Προμηθευτοῦ. Φυσικῶς τῷ λόγῳ, ή ἀγορά ἐπί συμβάσει θά ἔχη σημαντικήν ἐπίδρασιν ἐπί τοῦ τρόπου καθ' ὃν ὁ πωλητής χρησιμοποιοῖ τόν χρόνον του καί τὸ ταλέντο του. Ἀντί τοῦ νά προβαίη εις «συνήθεις πωλήσεις» θά δυνήθῃ οὔτος νά παράσχη βελτιωμένην ἐξυπηρέτησιν εις τόν πελάτην διὰ τῶν ἐξῆς τρόπων:
- Διὰ της ἀπλουστεύσεως της τιμολογήσεως ἵνα ἐπιταχυνθῶσιν αἱ πληρωμαί καί διευκολυνθῶσιν αἱ λογιστικαί διαδικασίαι τοῦ Ἀγοραστοῦ.
- Διὰ της συντομεύσεως τῶν χρονικῶν ὀρίων κατόπιν μελέτης τῶν αἰτίων εις ἃ ὀφείλονται τὰ μακρὰ χρονικά ὄρια παραδόσεως.
- Διὰ της ἐπιλύσεως τῶν προβλημάτων ποιότητος, βάσει της ἀναλύσεως τῶν διαδικασιῶν δοκιμῆς, τῶν μεθόδων παραγωγῆς καί τοῦ ἐξοπλισμοῦ βιομηχανικῆς παραγωγῆς.
- Διὰ της τυποποιήσεως τῶν τεμαχίων καί τῶν προδιαγραφῶν, κατόπιν μελέτης της εφαρμογῆς τῶν ἀγοραζομένων τεμαχίων καί ὑλικῶν.

Τὸ θέμα της ἐφαρμογῆς τῶν ὑλικῶν καθίστανται ὀσημέραι σημαντικώτερον. Τὸ σύγχρονον Τμήμα Ἀγορῶν διευρύνει τήν συμμετοχήν του εις τήν σχεδιάσιν νέων προϊόντων. Εἰς προμηθευτής ἐπί συμβάσει δὲν θά δύναται πλέον νά προσφέρῃ ἀπλῶς τὰ καταθετιμένα σχέδια αὐτοῦ πρὸς ἐνσωμάτωσιν των εις τὰ προϊόντα τοῦ ἀγοραστοῦ. Θά ὀφείλη νά συνεργασθῆ τόσον μέ τὸ Μηχανικόν Τμήμα ὅσον καί μέ τὸ Τμήμα Ἀγορῶν διὰ τήν σχεδιάσιν προϊόντων, λαμβανομένων ὑπ' ὄψιν της τιμῆς, της λειτουργικῆς ἀποδοτικότητος, της ποιότητος καί της παραδόσεως.

#### ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΚΟΙΝΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΟΥ - ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ

Θά δημιουργηθῆ ηύξημένη ἀνάγκη συνεργασίας διὰ τόν ἀγοραστήν καί τόν προμηθευτήν. Οὔτοι θ' ἀναπτύξωσιν ἀπό κοινού τὰ συστατικά τεμάχια τῶν προϊόντων τὰ ὁποῖα δὲν διατίθενται εις τὸ ἐμπόριον. Ἡ ὁμαδική ἐργασία τοῦ εἵδους τούτου θ' ἀπαιτήσῃ νέας γνώσεις καί ἱκανότητος ἐκ μέρους τῶν ἀγοραστοῦ ὅσον καί τοῦ προμηθευτοῦ. Οὔτοι θά ὀφείλουσαν νά ἐπιλύσωσιν θέματα ὡς τὰ τῶν κατατεθέντων σημαντικῶν ἀποκλειστικῆς χρήσεως, ἰδιαιτέρων συμβάσεων ἀναπτύξεως καί δικαιωμάτων πωλήσεως εις τήν Ἀγοράν (Marketing Rights).

Δεδομένου ὅτι ὁ Ἀγοραστής θά δώσῃ μεγαλύτεραν προσοχήν εις τὰ στοιχεῖα της Ἀγορᾶς, τοῦτο πιθανῶς ν' ἀπολήξῃ εις τὸ νά ὀδηγηθῶσιν οἱ Προμηθευταί πρὸς Ἀγοράς ἐνθα δὲν ὑφίσταται ἀνταγωνισμός.

Ἡ ἀνάγκη νέων προϊόντων, νέων σχεδίων καί νέων ὑλικῶν δυνατὸν νά ἔχη ὡς ἀποτέλεσμα τήν στροφήν τοῦ Ἰευθύνου Ἀγορῶν πρὸς τοὺς δεδοκιμασμένους (τοὺς παλαιούς) προμηθευτάς, οἱ ὁποῖοι καί γνωρίζουν τόν τρόπον νά καταστασῶσιν ή ἀποκλειστική πηγή διὰ τήν προμήθειαν εἰδικῶν τεμαχίων καί συστημάτων.

Ἐφ' ὅσον αἱ νέαι μέθοδοι ἀγορᾶς θ' ἀπαιτῶσιν καί νέας μεθόδους προσπελάσεως τοῦ Προμηθευτοῦ, οἱ εὐφρεῖς Προμηθευταί δυνατὸν ν' ἀντιστρέψωσιν τοὺς ρόλους καί νά διατηρῶσιν στατιστι-

κὸν κατάλογον τῶν ὑπὸ τῶν πελατῶν τῶν διενεργουμένων ἀγορῶν.

#### ΠΩΣ Ο ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ ΒΛΕΠΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ

Τὰ ἐξῆς ἐρωτήματα θά τεθῶσιν:

- Ἄραγε τὸ Τμήμα Ἀγορῶν εὐρίσκειται εις τὸ αὐτὸ ἐπίπεδον ἀπὸ ἀπόψεως της λήψεως ἀποφάσεως ὡς τὸ Μηχανικόν Τμήμα καί τὸ Τμήμα Παραγωγῆς καί συμμετέχει τοῦτο εις τὰς λεπτομερείας τοῦ Προγραμματισμοῦ Κερδῶν καί Ἐπιχειρησιακῆς Δραστηριότητος;
- Ἄραγε εἶναι ὁ γενικὸς διευθυντής ἀγορῶν εις πραγματικὸς ἡγέτης; Ἐπιμελεῖται οὔτος της ἐκπαίδευσσεως καί ἐκτιμήσεως τοῦ ὑπ' αὐτὸν προσωπικοῦ;
- Ἄραγε ἐκπονεῖ λεπτομερῆ σχέδια ἀφορῶντα εις τὰς δραστηριότητας τῶν ἀγοραστῶν μέ προοπτικὰς μηνῶν;
- Ἄραγε ή Ὑπηρεσία Ἀγορῶν διαθέτει τὰ ἀναγκαῖα κονδύλια καί κλίμακας μισθῶν διὰ τήν πρόσληψιν ἀνθρώπων πεπροικισμένων μέ ἱκανότητας, διὰ τήν αντιμετώπισιν πολυπλόκων διαπραγματεύσεων;
- Ἄραγε ή Ὑπηρεσία Ἀγορῶν εἶναι ἱκανή καί ἐξουσιοδοτημένη νά προβαίη εις τήν ἐκτίμησιν τῶν ἐπιχειρησιακῶν κινδύνων καί τῶν μὴ διατετιμημένων παραγόντων;
- Ἄραγε ή Ὑπηρεσία Ἀγομῶν ἐφαρμόζει αὐτόματον σύστημα κανονικῆς παραγγελίας, διὰ της διαπραγματεύσεως πασοτήτων συνολικοῦ ὕψους καί της συμμετοχῆς εις Προγράμματα σχετικὰ μέ τήν ἐφαρμογήν τῶν ὑλικῶν;
- Ἄραγε ή Ὑπηρεσία Ἀγορῶν ἀπαιτεῖ τὸ ἀνώτατον ὄριον ἐξυπηρητήσεως τὸ ὁποῖον δύναται νά προσφέρῃ ὁ Προμηθευτής. Ἐπιμένει αὕτη εις τήν γνώσιν της ἐκτιμήσεως της Διοικήσεως τοῦ Προμηθευτοῦ;
- Ἄραγε τὸ προσωπικόν Ἀγορῶν ἐφαρμόζει τήν ἀρχήν της διακρίσεως, δηλαδή της διαπραγματεύσεως μόνον ἐπὶ τομέων μείζονος σπουδαιότητος, ἐνῶ διὰ

**ΟΜΑΔΙΚΗ Ή ΑΤΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ;**

Μερικοί άνθρωποι είναι έντονα δημιουργικοί και παραγωγικοί από μόνοι τους· και για να πετύχουν στον προορισμό τους, έχουν ανάγκη από απόλυτη ελευθερία. Άλλοι πάλι, μπορούν ν' αποδώσουν, μόνο ως μέλη μιᾶς οργανωμένης ομάδος. Έπειδή δὲ αὐτοὶ εἶναι πολὺ περισσότεροὶ ἀπὸ τοὺς πρώτους, δημιουργήθηκε ἡ φωνὴ πρὸς τὴν ὀργάνωσι.

Ἡ ὀργάνωσις λοιπόν, ἀποτελεῖ γιὰ πολλοὺς ἀνθρώπους μέσο, γιὰ ν' ἀποδώσουν δουλεύοντας ὁμαδικά, καλύτερα καὶ περισσότερα, ἀπὸ ὅσα θὰ ἐπετύγχαναν ἂν ἐργαζόντουσαν μόνοι τους.

Αὐτὲς οἱ διαπιστώσεις, ὡστόσο, θέτουν ἐπὶ τάπητος ἓνα θέμα : «Καὶ τί γίνεται μετὴν ἀτομικὴ ελευθερία;»

Σχετικὰ μετὴν ἐπιθυμία του γιὰ ἀτομικὴ ελευθερία, τὸ κάθε ἄτομο ὀφείλει ν' ἀναρωτηθῆ : Τί τὴν θέλει τὴν ελευθερία; Πῶς τὴν ἐννοεῖ; Γιὰ νὰ μπορῆ νὰ κἀνῃ Ὅ,Τι τοῦ ἀρέσει, ὌΠΟΤΕ τοῦ ἀρέσει καὶ ὌΠΟΥ τοῦ ἀρέσει; ἢ γιὰ νὰ μπορέσῃ νὰ μεγιστοποιήσῃ τὴν ἀπόδοσί του ;

Τὸ ἄτομο τῆς πρώτης περιπτώσεως ἐμφανῶς, δὲν μπορεῖ νὰ ἐνταχθῆ σὲ ὁμάδα. Ἄφοῦ ἄνθρωποι, πού ἐπιθυμοῦν αὐτὴ τὴν ἀπόλυτη κι' ἀνεξέλεγκτη ελευθερία, ἀποκλείεται ν' ἀποτελέσουν ὀργανωμένη ὁμάδα.

Στὴν δευτέρῃ περιπτώσει (ἄτομο, πού ἐπιθυμεῖ τὴν ελευθερία του γιὰτὶ πιστεύει ὅτι ἔτσι θὰ μεγιστοποιήσῃ τὴν ἀπόδοσί του) τὸ ἄτομο ἔχει νὰ διαλέξῃ μεταξὺ δύο ἐκδοχῶν, ἀναγνωρίζοντας καὶ παραδεχόμενο, πῶς ἢ τὸν ἓνα δρόμο θὰ διαλέξῃ (καὶ θ' ἀκολουθήσῃ) ἢ τὸν ἄλλο. Δηλαδή ἢ θὰ προτιμήσῃ νὰ πορευτῆ ἀνεξάρτητα, δουλεύοντας μόνο του, ὁπότε ἡ ελευθερία του εἶναι εὐρύτερη, ἀφοῦ δὲν δεσμεύεται παρὰ ἀπὸ τὴν εὐρύτερη κοινωνία καὶ τὸν ἑαυτὸ του· ἢ θὰ ἐνταχθῆ σὲ μιὰ ὁμάδα, τῆς ὁποίας θὰ γίνῃ μέλος, πιστεύοντας πῶς ἔτσι (βοηθῶντας καὶ βοηθούμενο) θὰ μεγιστοποιήσῃ τὴν ἀπόδοσί του.

Πάντως, κάθε ἄνθρωπος ὀφείλει προκαταβολικὰ νὰ σταθμίσῃ τὸ ὅτι, εἰσερχόμενος σὲ μιὰ ὁμάδα (ἀπὸ τὴν ὁποία πιστεύει ὅτι θὰ πάρῃ, ἀλλὰ καὶ στὴν ὁποία εἶναι ἀποφασισμένος νὰ προσφέρῃ) εἶναι σὲ θέσι ν' ἀποδεχθῆ περιορισμούς, πού δὲν θὰ ὑπῆρχαν, ἂν ἐργαζόταν μόνος του.

Γιὰτὶ ὀπωσδήποτε δημιουργοῦνται ὠρισμένοι περιορισμοί, αὐτομάτως ἐπιβαλλόμενοι, τὴν στιγμὴ πού τὸ ἄτομο ἀποφασίζει νὰ ὠφεληθῆ διὰ τῆς συμμετοχῆς του σὲ μιὰ ὀργάνωσι, ἀφοῦ ἡ ζωὴ κάθε ὀργανώσεως ρυθμίζεται ἀπὸ βασικὴ πολιτικὴ, πρόγραμμα, καθορισμένες λειτουργίες, εὐθῦνες, ἔλεγχο καὶ ἀπολογισμὸ· ἔννοιες συνυφασμένες μετὴν σύνδεσι περισσότερων τοῦ ἑνὸς ἀτόμων σὲ κοινὴ προσπάθεια.

Βεβαίως ἐξυπνοοεῖται ὅτι ὑπὸ τοὺς περιορισμούς αὐτούς, θὰ μπορέσῃ τὸ ἄτομο ν' ἀποδώσῃ περισσότερο ἀπ' ὅ,τι θ' ἀπέδιδε ὑπὸ τὸ καθεστῶς τῆς εὐρυτέρας ελευθερίας, πού ἐπιτρέπει ἡ ἀτομικὴ δραστηριότης.

Ἡ ἐπιθυμία ἀποδεσμεύσεως τῆς ἀτομικῆς ελευθερίας, ὥστε νὰ μὴν ἐπηρεάζεται δυσμενῶς ἡ δημιουργικότητα καὶ ἡ πρωτοβουλία τοῦ ἀτόμου, δὲν θὰ πρέπει νὰ μᾶς κἀνῃ νὰ ξεχνοῦμε μιὰν ἀλήθεια : τίς πιὸ πολλές φορές, ἡ ἀνεξέλεγκτη ελευθερία ὀδηγεῖ σὲ ἀναπόφευκτη ἀποτυχία.

(Ἐλεύθερη ἀπόδοσις καὶ προσαρμογὴ ἀπὸ τὸ «Management News», τῆς AMA - τεύχ. Ἰανουαρίου 1965)

τοὺς λοιπούς, τομεῖς ἀναλαμβάνει ἐκ τῶν προτέρων ὑπολογισθέντα κίνδυνον ;

- Ἐραγε ἡ ὀργάνωσις τοῦ Τμήματος εἶναι τοιαύτη ὥστε ἡ ὁμάς Ἄγορῶν καὶ ὁ ἐπικεφαλῆς αὐτῆς νὰ εἶναι ἀπηλλαγμένοι τῶν συνήθων ἐργασιῶν γραφείου, ἀπιστολῆς καὶ ἐπικοινωνίας ;
- Ἐραγε ἡ Ὑπηρεσία Ἄγορῶν

ἐνθαρρύνει τὴν συμμετοχὴν ἑνὸς Προμηθευτοῦ διαθέτοντος ἑνὸς ἀξιολόγου ἰδέας ἐφαρμογῆς, ἐνῶ ἀποθαρρύνει τὴν ἀσήμαντον ἀπασχόλησιν ἥτις καὶ καταναλίσκει πολὺτιμον χρόνον ;

- Ἐραγε ἡ Ὑπηρεσία Ἄγορῶν ἔρχεται εἰς ἐπαφὴν μετὰ τοῦ Προμηθευτοῦ υἱοθετοῦσα σταθερὰν γραμμὴν, ὁσάκις πρόκει-

ται περὶ διαπραγματεύσεως σοβαρῶν ἐπὶ συμβάσει προμηθειῶν ;

Μόνον εἰς περίπτωσιν καθ' ἣν ἡ Ὑπηρεσία Ἄγορῶν ὀὰ δύναται ν' ἀνθέξῃ εἰς τὴν ἐξέτασιν βάσει τῶν ἀνωτέρω κριτηρίων, εἶναι δυνατόν νὰ ὑπολογίξῃ αὐτὴ εἰς τὴν ἀρίστην ἐξυπηρέτησιν ἐκ μέρους τῶν Προμηθευτῶν τῆς.

(Ἀναδημοσίευσις ἀπὸ τὸ «Purchasing Magazine» τῆς 12/1/67. - A Conover mast Publication).

# ΕΙΣΘΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙ ΕΝΑΣ ΚΑΛΟΣ ΠΩΛΗΤΗΣ;

Υπό GEORGE N. KAHN

Ώρισμένες λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα εις διαφόρους ανθρώπους. Πλούσιος, πτωχός, ζωηρός, κουτός — όλοι αυτοί οι όροι, αποκτούν διαφόρους αποχρώσεις σημασίας, αναλόγως του προσώπου που τους χρησιμοποιεί. Ένας ζητιάνος στην Καλκούττα θά θεωρεί κάθε Άμερικανόν πλούσιον. Ένας άνθρωπος που ξεύρει ανάγνωση και γραφή θεωρείται μορφωμένος από έναν αναλφάβητο.

Ο όρος «πωλητής» δημιουργεί ένα ανάλογο πρόβλημα σημασίας. Για πολλούς ανθρώπους αυτό τὸ οὐσιαστικὸν χρησιμοποιεῖται γιὰ νὰ χαρακτηρίσῃ οἰονδήποτε πὸν ἐπώλησε ὅτι δήποτε σὲ κάποιον. Έτσι, ὁ ὅρος ἤμπορεῖ νὰ περιλαμβάνῃ τοὺς πλανόδιους μικροπωλητὰς, τοὺς πωλητὰς μικροπραγμάτων ἀπὸ σπίτι σὲ σπίτι, τοὺς ἐφημεριδοπώλας καὶ τοὺς ὑπαλλήλους καταστημάτων, καθὼς καὶ τὸν εἰδικευμένον πὸν κερδίζει £ 30.000 τὸ ἔτος μὲ τὸ νὰ πωλῇ ἐξόχως τεχνικὰ βιομηχανικὰ μηχανήματα.

Δὲν πιστεύω ὅτι ἕνας ἄνθρωπος ἐπειδὴ ἀπλῶς ἐξασκεῖ τὴν ἐργασίαν τοῦ νὰ πωλῇ εἶναι κατ' ἀνάγκην καὶ πωλητής. Δὲν εἶμαι τόσο γενναιόδωρος εἰς τὴν ἀπονομὴν τίτλων, ἀκριβῶς ἐπειδὴ τρέφω μεγάλο σεβασμὸ πρὸς τοὺς ἀληθινούς πωλητὰς.

Κατὰ τὴν ἀντίληψή μου, ἕνας πωλητής εἶναι ἕνα δημιουργικὸ ἄτομο τὸ ὁποῖον παίζει σημαντικὸν ρόλον εἰς τὴν οἰκονομίαν. Εἶναι ἐπίσης ἕνας ἄνθρωπος ὁ ὁποῖος ἀναπτύσσει ἀγοράς, ὁ ὁποῖος βοηθεῖ τὸν ἀγοραστὴν ἀλλὰ καὶ τὸν ἑαυτὸ του, καὶ ὁ ὁποῖος συνεχῶς προσπαθεῖ μὲ τολμηρὰν σκέψιν γεμάτην φαντασίαν νὰ αὐξήσῃ τὰς πωλήσεις του.

Εἶναι μεγάλη ἡ παραγγελία; Ἀσφαλῶς εἶναι, ἀλλὰ δὲν εἶναι ἀδύνατον νὰ τὴν ἐπιτύχῃς. Πρὶν ἀπὸ ἕνα λεπτὸν ἔθεσα τὴν ἐρώτησιν: «Εἰσθε πωλητής»: Τώρα, σὰς θέλω νὰ ρωτήσετε τὸν ἑαυτὸ σας, μήπως τυχὸν ἔχετε ἀπλῶς τὸν τίτλον τοῦ πωλητοῦ χωρὶς τὰ ἀναγκαῖα ἀποδεικτικὰ.

Ἄς ἐξετάσωμε μερικὰ ἀπ' αὐτὰ τὰ ἀποδεικτικὰ.

Δὲν ἤμπορεῖς νὰ ἰσχυρισθῇς ὅτι εἶσαι πωλητής παρὰ μόνον ἂν ἤμπορῇς νὰ ἐπικοινωνήσῃς μὲ ἕνα πελάτην ἔτσι, ὥστε καὶ ἐκεῖνος νὰ σκέπτεται ὅπως σὺ, καὶ νὰ παρακινεῖται νὰ ἀγοράσῃ χάρις εἰς τίς δικές σου πειστικὰς ἱκανότητες. Δὲν εἶσαι πωλητής, παρὰ μόνον ἂν ἤμπορῇς νὰ ἐξακριβώσῃς τὴν ἀποψὲν τοῦ πελάτου καὶ νὰ τὴν χρησιμοποιήσῃς πρὸς ὄφελός σου.—Δὲν εἶσαι πωλητής ἂν δὲν ἔχῃς μιὰ βαθειὰ ἐπίγνωση τοῦ ἑαυτοῦ σου. Δὲν εἶσαι πωλητής ἂν δὲν ἔχῃς μελετήσῃ ἄλλους ἀνθρώπους ἔτσι ὥστε νὰ διαισθάνεσαι ἀρκετὰ τὸν χαρακτήρα τους.

Θέσε στὸν ἑαυτὸ σου καὶ αὐτὴν τὴν ἐρώτησιν: ἐξακολουθεῖς νὰ ἀναπτύσσεσαι; Ένας ἄνθρωπος πὸν ἔπαυε νὰ μαθαίνει δὲν ἀξίζει πολὺ ὡς πωλητής.—

Ἡ ἀνάπτυξις εἶναι βασικὸ στοιχεῖο τῆς τέχνης τοῦ πωλητοῦ. Ἀκόμη καὶ ἂν ἐξασκῇς τὸ ἐπάγγελμα τοῦ πωλητοῦ ἐπὶ 25 χρόνια, πρέπει νὰ ἐξακολουθῇς νὰ ψάχνῃς γιὰ νέες ἰδέες καὶ νέες μεθόδους πὸν νὰ προωθήσῃς τὴν παραγωγὴν καὶ νὰ σὲ κάμουν χρησιμότερον εἰς τὴν ἐταιρίαν σου.

Ένας ἀπὸ τοὺς μεγαλύτερους πωλητὰς ἀσφαλειῶν τῆς χώρας (H.P.A.), ἄνθρωπος πὸν τὸ εἰσοδήματό του φθάνει εἰς £ 30.000 ἑτησίως, ἐξάφνιασε τὸν προϊστάμενόν του μιὰ μέρα ζητῶντας νὰ παρακολουθήσῃ τὸ σεμινάριον τῆς ἐταιρίας διὰ νεοσυλλέκτους πωλητὰς.

—«Μά, φίλε Ντάν» τοῦ ἀπήντησεν ὁ προϊστάμενος. «Ἐσὺ πουλᾷς περισσότερες ἀσφάλειες ἀπὸ κάθε ἄλλον μέσα εἰς τὴν ἐταιρίαν μας. Αὐτὰ τὰ μαθήματα θὰ σοῦ φανοῦν γιὰ μικρὰ παιδιὰ».

«Τζάκ» ἀπήντησεν ὁ Ντάν, «δὲν περνᾷ μὲρα πὸν νὰ μὴν μάθω κάτι καινούργιον. Σ' αὐτὸ τὸ σεμινάριον ὅσο καὶ στοιχειῶδες ἂν εἶναι, μπορεῖ νὰ ἀκούσω κάτι καινούργιον πὸν νὰ μὲ βοηθήσῃ νὰ πουλῶ περισσότερες ἀσφάλειες. Κανένας πωλητής δὲν τὰ ξέρει ὅλα, κι' ὅταν πάψῃ νὰ μαθαίνει, ἀρχίζει νὰ παίρῃ τὸν κατήφορον».

Μερικοὶ ἄνθρωποι σταματοῦν νὰ μαθαίνουν ἀπὸ τὴν ἡμέραν πὸν τελειῶνουν τὸ σχολεῖο. Αὐτοὶ εἶναι οἱ ἄνθρωποι πὸν ξεπερνιοῦνται εὐκολὰ εἰς κέρδη, τὴν προαγωγὴν καὶ τὴν ἐκτίμησιν. Μένουν ἀκίνητοι εἰς τὸ δρόμον τῆς ζωῆς, καὶ ἂν ἔτυχε νὰ ἔχουν καὶ κάποιον ἀδελφὸν ταλέντο, αὐτὸ γρήγορα ξεθυμαίνει καὶ ἀχρηστεύεται.

Κυττάξτε μερικοὺς σπουδαίους ἀνθρώπους: Δὲν ἔπαυαν ποτὲ νὰ μαθαίνουν.

Ο Ἡdnry Ford εἶχε περάσει τὰ 40 ὅταν ἐφεῦρε τὴν μηχανὴ ἐσωτερικῆς καύσεως.

Ο Albert Schweitzer ἦταν ἕνας φασμῆνος μουσικὸς καὶ φιλόσοφος ὅταν ἀποφάσισε νὰ γίνῃ γιατρός καὶ ἱεραπόστολος.

Ἡ Γιαγιά Moses ἦταν εἰς τὰ ἑβδομήντα τῆς ὅταν ἀρχισε νὰ ζωγραφίζει.

Ο Maurice Chevalier ἐξακολουθοῦσε νὰ διασκεδάζῃ χιλιάδες ἀκρατῶν μὲ νέα τραγούδια καὶ ἤθοποιία εἰς τὰ 75 τοῦ χρόνιου.

Πού να βρίσκεται άραγε ο σπόρος τής αναπτύξεως : Ένα σημάδι του έπιτυχημένου πωλητού, βρίσκεται στις συνήθειες τής εργασίας του. Αν από προδιάθεση ή από φιλοσοφία τής ζωής είσαι προσανατολισμένος προς την όκτώωρη εργασία, τότε, καλύτερα, ξέχασε το επάγγελμα του πωλητού. Ο άνθρωπος που γράφει στο βιβλίο παραγγελιών του τή μεγάλη παραγγελία, δεν τó έχει για τίποτε να εργασθή 10, 15 ή 18 ώρες τήν ημέρα. Άγαπά τήν εργασία του και ποτέ δεν τή θεωρεί άγχαρεία.

Ο Thomas Edison είπε ότι ή μεγαλοφυΐα αποτελείται κατά 99% από εργασία. Ο πωλητής ήμπορεί να υπολογίση ποιό ποσοστό αντιστοιχεί στή δική του δουλειά. Όμως τó εισόδημά του άπαραγκλίτως θά είναι άνάλογο με τόν χρόνο που άφιερώνει στην εργασία του.

Έπί πλέον, ο πωλητής, πρέπει να αναπτύξη καλές συνήθειες εργασίας. Πρίν ξεκινήση τó πρώτó για τήν εργασία του, πρέπει να έχη οργανώση τόσο καλά τó πρόγραμμα τής ημέρας του, ώστε να μñ υπάρξη καμμιά χαμένη κίνησις, διασταγμός ή άναποφασιστικότητα.

Ένας διευθυντής πωλήσεων μιās γνωστής εταιρίας ελαστικού έρώτησε κάποτε έναν άποθαρρημένον πωλητή, πόσους πελάτες είδε εκείνη τήν ημέρα. «Δύο» απήντησεν ο πωλητής.

«Πόσους είχες προγραμματίση να ιδής; συνέχισεν ο προϊστάμενος.

«Όσο περισσότερους μπορούσα» είπε ο πωλητής. «Μά αυτό δέ λέγεται προγραμματισμός. Αυτό λέγεται κρυφή έλπίδα» είπε ο προϊστάμενος.

Ο πωλητής που ξεκινά με τó αυτοκίνητό του τó πρώτó χωρίς να έχη τίποτε άλλο παρά έλπίδα, ταξιδεύει με πολλó έλαφρός άποσκευές. Τó σωστό είναι να έχη προγραμματίση τις ώρες του, να έχη προπαρασκευάση τήν όμιλία του και να έχη προετοιμάση τήν άμυνά του σε περίπτωση που θά συναντήση αντίρρήσεις. Και ο προγραμματισμός αυτός πρέπει να έχη άρκετ ή εύκαμψία, ώστε να προβλέψη πιθανές αντίξοότητες, όπως λ.χ. ραντεβού που άναβάλλονται και μακρά άναμονή για μιá συνάντηση.

Η τιμιότης είναι μιá άλλη άρετ ή τήν όποιαν πρέπει να έχη ο πωλητής. Πρέπει να είναι έντιμος προς τόν έαυτό του, τόν πελάτη του και τήν εταιρία του. Έάν δίνετε ύποσχέσεις που δεν μπορείτε να τις τηρήσετε, ή άν λέτε ψέμματα για να σκεπάσετε τήν άγνοιά σας, προδίδετε τήν έμπιστοσύνη του πελάτου προς σας και προς τήν εταιρία. Έπίσης προδίδετε τόν έαυτό σας, τούς άνωτέρους σας και τήν οικογένειά σας.

Δεν πιστεύω ούτε για ένα λεπτό ότι ή ήθικότης — και ιδιαίτέρως ή ήθικότης στην εργασία — είναι ένα άπρηχαιωμένο πράγμα. Υπάρχουν, βέβαια, κτεργαράιοι, και πωληταί του εύκολου κέρδους, αλλά δεν θά πάρωμε αυτούς για ύπόδειγμα τών ήθων τής κοινότητός μας. Οί πλείττοι άνθρωποι εις τās έπι-

χειρήσεις πιστεύουν εις τήν τιμιότητα και τήν έφαρμόζουν. Κανείς πωλητής δεν πρέπει να πιστεύη ότι ή τιμιότης είναι τής παληάς μόδας. Ο άνθρωπος που, κυνικά, παραβλέπει τις ήθικές άρχές στην εργασία, εξαπατά τόν έαυτό του και βαδίζει προς περιπλοκές. Ξεύρω πολλούς έπιτυχημένους πωλητάς. Κανείς τους δεν έφθασε στην αξιόλογη θέση του με δόλο και άπάτη.

Έδω, θυμάμαι τόν καλό μου φίλο Peter Blaney, έναν πωλητή φαρμάκων. Μία μέρα ο Peter έπηρε μιá παραγγελία £ 1.300 από ένα μικρό φαρμακείο στο άγροτικό Illinois.

«Άγοράζετε πολλά» είπε ο Peter στον ιδιοκτήτη.

«Μά ενόμιζα ότι ή δουλειά σου είναι να πουλάς πολλά», απήντησεν έκπληκτος ο ιδιοκτήτης.

«Είναι, βέβαια» είπε ο Peter «άλλά δεν μου άρέσει να σας βλέπω να φορτώσετε τó φαρμακείο σας με έμπορεύμα που θά δυσκολευθήτε να τó διαθέσετε». Έν συνεχεία εξήγησε στον φαρμακοποιό, ότι δυό από τά προϊόντα που είχε παραγγείλη, ήταν πιθανόν να αντικατασταθούν συντόμως από άνωτέρας ποιότητος που έτοιμάζεν ή εταιρία. Ο φαρμακοποιός έκοψε τήν παραγγελία του εις τά μισά, ζημιώνοντας φυσικά τόν Peter από τήν μεγάλη προμήθειά του, αλλά, κατά τά έτη που άκολούθησαν, έδωσε στον Peter εργασίες πολλών χιλιάδων δολλαριών.

Σήμερα ο Peter είναι από τούς ανθρώπους που κερδίζουν πάρα πολλά με τήν εργασία τους. Τόσο λίγο θά μπορούσε να διανοηθ ή να συμπεριφερθ ή έγωϊστικώς, άνεντίμως ή αντίθετα προς τήν ήθικ ή τής εργασίας, όσο θά μπορούσε να διανοηθ ή να κάνη μπάνιο ντυμένος. Συνήθως καθορίζεται από τόν χαρακτήρα ενός ανθρώπου τó τι είδους πωλητής θά γίνη. Η τιμιότης και ή αξιοπιστία δεν είναι ξεπερασμένες αξίες.

Ο πωλητής που τις έχει, είναι προικισμένος με ανθρώπινες αξίες που μεταφράζονται σε μεγάλη ικανότητα να κερδίζει.

Και μιá που είμαστε στο θέμα τών αξιών, ως αναφέρω άκόμη και μιá άλλη, έξ ύσου σημαντική : τήν ώριμότητα.

Έάν δεν έχεις μεγαλώση άρκετά ώστε να αναλάβης εύθυνης και βάρη παράλληλα με τήν ανταμοιβή σου, τότε δεν είσαι άκόμη έτοιμος για πωλητής.

Ένας άνθρωπος που δεν δέχεται τήν «κριτικήν» δεν είναι ώριμος. Τό ώριμον άτομον που ύφίσταται κριτική θά τήν χρησιμοποίηση ως μοχλόν βελτιώσεώς του.

Ο άλλτρούισμός είναι μιá άκόμη ιδιότης του ώριμου ανθρώπου: αυτό σημαίνει τήν ικανότητα να υπολογίζει και τά συμφέροντα τών άλλων — ποτέ μñ ξεχνάς ότι πίσω από σένα είναι μιá στρατιά όλόκληρη ανθρώπων τής παραγωγής, τής διανομής, τής διαφήμισεως, μηχανικοί και υπάλληλοι του γραφείου, οι όποιοι κάμνουν τήν εργασία σου εύκολότερη.



Μπροστά σου είναι ο πελάτης, ο οποίος πρέπει να κερδίσει από την αγοράν που κάνει.

Ο άνθρωπος που ζει μόνο για τον εαυτό του και σκέπτεται μόνο τον εαυτό του, θα ανακαλύψει μια ημέρα ότι επέτυχε ακριβώς αυτό που επίζητούσε : Θα είναι μόνος, ένας εγκαταλελειμμένος άνθρωπος δίχως ένα φίλον ή έστω και ένα άνθρωπο που να πη ένα καλό λόγο γι' αυτόν. Είναι ιδιότης τής ανθρωπίνης φύσεως, τὸ ὅτι οἱ ἄνθρωποι προσελκύονται ἀπὸ ἄτομα που δείχνουν κατανόηση καὶ συμπάθεια.

Ἐὰν κάποιος, ξεύρη ὅτι ἐνδιαφέρεσαι γι' αὐτόν, θὰ ἐνδιαφερθῆ καὶ αὐτὸς γιὰ σένα. Αὐτὸ ἰσχύει ἰδιαιτέρως γιὰ τὴ σχέση μεταξὺ τοῦ πωλητοῦ καὶ τοῦ πελάτου. Προσπάθησε νὰ εἶσαι ὠφέλιμος εἰς τὸν ἐνδεχόμενο ἢ τακτικὸ πελάτην σου καὶ αὐτὸς θὰ σὲ θυμᾶται τὴν ἐπομένη φορὰ που θὰ τὸν ἐπισκεφθῆς. Καὶ ἡ καλὴ ἀνάμνησίς του, συχνὰ θὰ μετατραπῆ σὲ μία παραγγελία.

Μία ἀληθινὴ συμπάθεια γιὰ τοὺς ἀνθρώπους εἶναι ἓνα ἀκόμη ἀνεκτίμητο ἐνεργητικὸ στοιχεῖο γιὰ τὸν πωλητὴ. Καὶ πράγματι, δὲν μπορῶ νὰ φαντασθῶ πῶς μπορεῖ νὰ σταδιοδρομήσῃ δίχως τὸ προσὸν αὐτό.

Ἐνας ἀγοραστής, διὰ μίαν ἐταιρίαν εἰδῶν ἠλεκτρισμοῦ κοντὰ στὶς δυτικὲς ΗΠΑ, ἦταν τόσο δύστροπος, ὥστε οἱ πωληταὶ ἐσυνήθιζαν νὰ λοξοδροποῦν ἀπὸ τὸ δρομολόγιόν τους διὰ νὰ τὸν ἀποφύγουν.

«Ποιὸς ἔχει ὄρεξη νὰ δεχθῆ τὶς προσβολὰς αὐτοῦ τοῦ τρελλοῦ ;» ἔλεξαν.

Ἐνας φίλος μου, ὁ Fred Naylor εἶχε διαφορετικὴ

ἀποψη. Εἰσέβαλε εἰς τὸ γραφεῖον του μιὰ ἡμέρα ἔτεινε τὸ χέρι, καὶ ἀνήγγειλε :

«Κύριε Γκράντ, πῆρα τὴν ἀπόφασή μου γιὰ δύο πράγματα : "Ὅτι κι' ἐγὼ θὰ σᾶς συμπαθῶσω, καὶ σεῖς θὰ μὲ συμπαθήσετε».

Ὁ τραχὺς ὑπάλληλος ἀγορῶν ἐδοκίμασε τὴσιν ἐκπληξῆ ὥστε γιὰ λίγες στιγμὲς κοίταξε τὸν Fred μὲ ἀνοικτὸ τὸ στόμα. Ὑστερα ἄρχισε νὰ γελά δυαντὰ κι' ἔδωσε χειραψία στὸν Fred.

Ὁ Fred ἔφυγε μὲ μιὰ τεράστια παραγγελία κι' ἀπὸ τότε οἱ δύο ἄνθρωποι ἔγιναν καλοὶ φίλοι.

Αὐτὸ ἦταν κάτι περισσότερο ἀπὸ τέχνασμα γιὰ τὸν Fred. Στ' ἀληθινά, νοιώθει ἓνα θερμὸ αἰσθημα γιὰ τοὺς συνανθρώπους του. Αὐτὸς εἶναι ἓνας ἀπὸ τοὺς λόγους που ἐξηγεῖ τὸ γιατί εἶναι ἐξαιρετικὸς πωλητὴς. Αὐτὸ ἔχει ἐπίπτωση καὶ στὴν ἰδιωτικὴ του ζωὴ. Εἶναι δραστήριος σὲ φιλανθρωπικὰ ἔργα, σὲ παιδικὲς λέσχες καὶ στὴν βελτίωση τῆς κοινότητός του.

Αὐτὴ ἡ συμπάθεια πρὸς τοὺς ἀνθρώπους πρέπει νὰ περιλαμβάνῃ καὶ κατανόησιν των. Πρέπει πρῶτα νὰ ὑπάρχῃ συμπάθεια, πρὶν ὁ πωλητὴς φροντίσῃ διὰ τὶς ἀνάγκες τῶν πελατῶν του. Δὲν περιμένει βέβαια κανεὶς ὅτι θὰ μαντεύσετε τὴ σκέψη τοῦ πελάτου σας, ὥστόσο ὅμως πρέπει νὰ ἔχετε μιὰ ἀρκετὰ καλὴ ἰδέα τῶν πραγμάτων που τὸν ἐνδιαφέρουν, νὰ ξεύρετε τὶς προσδοκίαις του, τοὺς φόβους του τὶς συμπάθειαις καὶ τὶς ἀντιπάθειαις του.

Ὅταν ἓνας ἄνθρωπος καὶ ἡ σύζυγός του ζοῦν μαζὺ ἀρκετὸν καιρὸν, ἡμποροῦν σχεδὸν ἀλάνθαστα νὰ (συνεχίζεται εἰς τὴν σελίδα 18)

## ΕΙΣΘΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙ ΕΝΑΣ ΚΑΛΟΣ ΠΩΛΗΤΗΣ ;

Ἄν ἐπιτύχετε περισσότερο, ἀπὸ 10 «ναὶ» σημαίνει ὅτι κάνετε γιὰ πωλητὴς.

	Ναὶ	Ὁχι
1. Ζητῶ δραστηρίως νέες γνώσεις περὶ τῶν πωλήσεων ;	.....	.....
2. Διαθέτω πρόσθετον χρόνον μὲ ἓνα πελάτην γιὰ τὸ πρόβλημά του ;	.....	.....
3. Ἔργάζομαι μερικὲς ἡμέρες μετὰ τὶς 5 τὸ ἀπόγευμα χωρὶς νὰ τὸ θεωρῶ ὡς βάρος ἢ ἀγχαρεία ; (ἐννοεῖ, πέραν τοῦ δώρου).	.....	.....
4. Προγραμματίζω τὴν ἡμέρα μου ;	.....	.....
5. Ἄν ὁ συναγωνισμὸς χρησιμοποιεῖ ἀνέντιμα συστήματα, ἐγὼ διατηρῶ τὴν ἀξιοπρέπεια καὶ τὴν εὐπρέπειά μου, χωρὶς νὰ τὰ ἀπομιμοῦμαι ;	.....	.....
6. Βλέπω εἰς τὴν κριτικὴν μίαν προσπάθεια που μπορεῖ νὰ μὲ βοηθήσῃ ;	.....	.....
7. Θὰ διέθετα χρόνον μὲ τοὺς πελάτας μου ἂν δὲν ἐπρόκειτο νὰ κερδίσω χρήματα μὲ αὐτό ;	.....	.....
8. Γνωρίζω καὶ καταλαβαίνω τὶς ἀδυναμίες μου ;	.....	.....
9. Κάνω τίποτε γιὰ νὰ τὶς διορθώσω ;	.....	.....
10. Μοῦ ἀρέσουν οἱ περισσότεροι ἀπὸ τοὺς πελάτας που συναντῶ ;	.....	.....
11. Ἐπιζητῶ καμμιά φορὰ μίαν ἐκτίμησιν τῆς ἐργασίας μου ;	.....	.....
12. Ἐπιζητῶ συναντήσεις συζητήσεων μὲ συναδέλφους, ἐν σχέσει μὲ ζητήματα πωλήσεων, ὅπου θὰ μάθω κάτι που θὰ μὲ βοηθήσῃ ;	.....	.....
13. Αἰσθάνομαι νὰ μὲ ἐπηρεάζουν τὰ προβλήματα τῶν πελατῶν μου ;	.....	.....
14. Πιστεύω ὅτι πωλήσεις καὶ ἐξυπηρέτησις συμβαδίζουν ;	.....	.....

# Η ΣΤΑΘΜΙΣΙΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΣ

## ΩΣ ΜΕΣΟΝ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ

### ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Υπό ΕΥ. RAUDSEPP

Μπορείτε να σταθμίσετε την επίδοσι ενός συνεργάτου σας, με σκοπό την αύξησι της αποδοτικότητός του, διά της περαιτέρω ανάπτυξεως των ικανοτήτων του ή απλώς και μόνο για να μετρήσετε τὸ τί προσφέρει στήν εταιρία. Ὡστόσο ἡ στάθμισις τῆς ἐπιδόσεως με σκοπό τὴν περαιτέρω αύξησι τῆς ἀποδοτικότητός του, ἔχει μεγαλύτερα σημασία γιατί μακροχρονίως ἐξυπηρετεῖ καὶ τὸ ἄτομο καὶ τὴν ἐπιχείρησι.

Αὐτοῦ τοῦ εἶδους ἡ στάθμισις γίνεται σὲ δύο στάδια. Προηγείται ἡ ἀξιολόγησις τοῦ ὑφισταμένου ὡς πρὸς ὠρισμένους συντελεστὰς ἐπιδόσεως καὶ ἀκολουθεῖ **συνέντευξις** μαζύ του, γιὰ νὰ ἔχη ὁ ἴδιος τὴν εὐκαιρία νὰ πληροφορηθῇ «πὼς τὰ πάει» καὶ γιὰ νὰ διευκρινισθοῦν περὶσσότερο οἱ περιοχὲς ἐπὶ τῶν ὁποίων χωρεῖ βελτιώσις του.

Δεδομένου ὅτι ἡ στάθμισις καλεῖται νὰ ἐξυπηρετήσῃ—κατὰ κύριο λόγο—τὴν περαιτέρω ἀνάπτυξι τῆς ἀποδοτικότητος τοῦ ὑφισταμένου, ἡ προετοιμασία τοῦ ὄλου ἔργου ἀπαιτεῖ πολλὴ σκέψι καὶ φροντίδα. Ἴδου οἱ γενικὲς κατευθύνσεις :

- Ἀξιολογήστε τὸν ὑφιστάμενο, κρίνοντας με μέτρο τὶς ἀπαιτήσεις τῆς δουλειᾶς του.
- Λάβετε ὑπ' ὄψιν τὴν σημασία ποὺ ἔχει καθένας ἀπὸ τοὺς συντελεστὰς ἐπιδόσεως ἐπὶ τῶν ὁποίων θὰ βασίσετε τὸ ἔργο τῆς ἀξιολόγησεως. Ὑπάρχουν περιπτώσεις, κατὰ τὶς ὁποῖες ἓνας ὑφιστάμενος ἀποδίδει ὡς πρὸς μιὰ πλευρὰ ἐνὸς συντελεστοῦ, ἐνῶ ὑπολείπεται ὡς πρὸς μιὰ ἄλλη πλευρὰ τοῦ αὐτοῦ συντελεστοῦ. Ἀναλύστε τὶς ἀποκλίσεις τῆς ἐπιδόσεώς του ὡς πρὸς τὸν ἓνα αὐτὸ συντελεστὴ καὶ φροντίστε ἡ ἀξιολόγησί σας ν' ἀποτελῇ ἓνα συνδυασμὸ αὐτῶν τῶν ἀποκλίσεων. Κάθε φορὰ, ποὺ οἱ ἀποκλίσεις δὲν μποροῦν νὰ συνδυαστοῦν, προβήτε σὲ δύο ἀξιολογήσεις ὡς πρὸς τὸν αὐτὸ συντελεστὴ.
- Κρίνοντας ἓναν ὑφιστάμενο, ἀναμνησθῆτε τυπικὲς χαρακτηριστικὲς περιπτώσεις τῆς δουλειᾶς του καὶ τὸν τρόπο με τὸν ὁποῖο ἐνεργεῖ. Ἀποφύγετε τὸν ἐπηρεασμὸ σας ἀπὸ μοναδικὲς - ἀσυνήθεις ἐκδηλώσεις του. Φυλαχθεῖτε, τέλος, ἀπ' τὸ φυσικὸ λάθος τοῦ νὰ συνυπολογίζετε μιὰ ἀδυναμία ἢ ἓνα δυνατὸ σημεῖο τοῦ ὑφισταμένου σας, παρασυρόμενοι—ἐξ αἰτίας αὐτοῦ—στὸ νὰ τὸν ἀξιολογήτε στὴν πρώτη μὲν περίπτωσι χαμηλά σὲ ὄλους τοὺς συντελεστὰς ἐπιδόσεως, στὴν δὲ δευτέρα περίπτωσι πολὺ ψηλά.

Ἄν μετὰ ἀπὸ αὐτὴ τὴν ἐπεξεργασία, δὲν ἀποκαλύψετε περιοχὲς στὶς ὁποῖες ὁ ὑφιστάμενος ἔχει περιθώρια βελτιώσεως, τότε—κατὰ πᾶσαν πιθανότητα—σημαίνει πὼς δὲν τὸν κρίνατε με ἄρκετὰ κριτικὸ πνεῦμα, δεδομένου ὅτι οἱ ἄνθρωποι, ποὺ κάνουν τέλεια τὴν δουλειά τους, εἶναι πολὺ λίγοι.

- Θυμηθεῖτε νὰ ὑποστηρίζετε, κάθε γνώμη ποὺ διατυπώνετε, με τυπικὰ παραδείγματα δουλειᾶς τοῦ ὑφισταμένου. Ὅπου κρίνετε νὰ ἐπιδιωχθῇ βελτιώσις ἐπιδόσεως, σημειώστε καὶ τὴν ἐνέργεια ποὺ πρέπει νὰ γίνη.

#### ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΛΟΙ ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΣ

Ὑπάρχουν πολλοὶ συντελεσταὶ ἐπιδόσεως, ἡ βαρύτης τῶν ὁποίων ὡστόσο ποικίλλει συγκριτικὰ, ἀπὸ δουλειὰ σὲ δουλειὰ.

**Γνώσις ἐργασίας.** Σταθμίστε τὴν ἔκτασι γνώσεως - ἐπιδεξιότητος τὶς ὁποῖες ὁ ὑφιστάμενος ἐπιδεικνύει κατὰ τὴν ἄσκησι τῆς ἐργασίας του, σὲ σύγκρισι πρὸς τὶς ἀπαιτήσεις τῆς. Θὰ φθάνατε νὰ τὸν χαρακτηρίζατε «εἰδικὸ» ἢ «ἐμπειρογνώμονα» ἢ νομίζετε ὅτι τοῦ λείπουν γνώσεις, ποὺ θὰ ἐπέτρεπαν νὰ καλύψῃ τὶς ἀνάγκες τῆς δουλειᾶς ἱκανοποιητικὰ ;

**Ποιότης ἐργασίας.** Ὑπολογίστε τὴν ἀκρίβεια στὶς λεπτομέρειες τῆς δουλειᾶς του, τὴν ἐντέλεια. Ὑπολογίστε ἀκόμη, τὸ πόσο «καθαρή» δουλειὰ κάνει.

**Ποσότης εργασίας.** Ὑπολογίστε τὸν ὄγκο τῆς ἱκανοποιητικῆς ἐργασίας, ποὺ παράγει, ὡς καὶ τὴν ἱκανότητά του νὰ διατυπώη καὶ νὰ ἐπιτυχάνῃ χρονικὸ προγραμματισμὸ τῆς δουλειᾶς του.

**Πρωτοβουλία.** Σταθμίστε τὴν ἔκτασι στὴν ὁποία κινεῖται, ξεκινώντας ἀπὸ μόνος του στὸ νὰ ἀναλάβῃ ἐργασία καὶ εὐθύνες. Συνεχίζει τὴν παραγωγικὴ δραστηριότητά του ἢ χρειάζεται «σπρώξιμο»; Πόσο σωστὰ καὶ σὲ τί βαθμὸ αὐτὸ κατευθύνεται κατὰ τὴν διεκπεραίωσι τῆς δουλειᾶς του;

**Δημιουργικότης καὶ φαντασία.** Ὑπολογίστε τὸν ἀριθμὸ καὶ τὴν φύσι τῶν προτάσεων του γιὰ βελτιωμένους μεθόδους ἐργασίας καὶ τὴν ἐπινοητικότητά του κατὰ τὸν χειρισμὸ προβλημάτων. Βλέπει καινούργιους, χρήσιμους τρόπους διεκπεραίωσης τῆς δουλειᾶς ἢ προσκολλᾶτε στὴν «συνηθισμένη διαδικασίαν»;

**Κρίσις.** Ὑπολογίστε τὴν ἱκανότητά του νὰ ὀργανώη τὴν ἐργασία του καὶ νὰ καθορίσῃ προτεραιότητες. Εἶναι σὲ θέσι νὰ κρίνῃ σωστὰ τὸ πότε ἓνα ἀπὸ τὰ ἔργα του ἔχει φθάσει σὲ ἱκανοποιητικὸ στάδιο συμπλήρωσεως; Ὑπολογίστε ἀκόμη, τὴν ὀρθότητα τῶν ἀποφάσεων του, ἢ τῶν ὑποδείξεων του ὡς πρὸς καταστάσεις ποὺ ξεφεύγουν ἀπὸ τὴ ρουτίνα.

**Στάσις ἐναντι τῆς ἐργασίας.** Ὑπολογίστε τὸν βαθμὸ ἐνθουσιασμοῦ καὶ ἐνδιαφέροντος γιὰ τὴν δουλειά του. Χρειάζεται νὰ τοῦ τονώσῃ συνεχῶς τὰ «κέφια του» οἱ ἄλλοι; Ὅπου τοῦτο ἰσχύει, λάβετε ἐπιπροσθέτως ὑπ' ὄψιν τὴν ἐξωεπιχειρηματικὴ ἐπαγγελματικὴ καὶ κοινωνικὴ δραστηριότητα, καθὼς καὶ τὸ ἐνδιαφέρον του γιὰ ἐπιμόρφωσι.

**Ἐνεργητικότης.** Ὑπολογίστε τὴν ἔντασι τῆς ἐπιθυμίας του γιὰ τὴν ἐπίτευξι τῶν στόχων του. Καθορίζει στὸν ἑαυτὸ του ὑψηλοῦς στόχους, ἀγωνιζόμενος νὰ τοὺς πετύχῃ; Ἡ ἀφήνει τοὺς στόχους του σὲ σχετικὴ ἀσάφεια;

**Ἐκφρασις.** Σταθμίστε τὴν ἱκανότητά του νὰ ἐκφρασθῇ, τόσο προφορικῶς ὅσο καὶ γραπτῶς. Εἶναι σὲ θέσι νὰ ἐκθέσῃ τίς σκέψεις του μὲ σαφήνεια, ὥστε νὰ γίνεται κατανοητός;

**Ἀποδοχὴ Κριτικῆς.** Δέχεται ὑποδείξεις βελτιώσεως, παίρνοντας ἐν συνεχείᾳ τὰ κατάλληλα διορθωτικὰ μέτρα;

**Ἰκανότης συνεργασίας.** Σταθμίστε τίς σχέσεις ποὺ δημιουργεῖ συνεργαζόμενος μὲ ἀνωτέρους του, συναδέλφους του καὶ ὑφισταμένους του. Πόσο τὸν ἀντιδέχονται;

**Ἡγετικότης.** Μετρήστε τίς ἱκανότητές του νὰ ἐκπαιδεύῃ ἄλλους καὶ νὰ τοὺς κατευθύνῃ στὴν δουλειά τους. Μὲ πόση ἐπιτυχία ἀναθέτει εὐθύνες;

**Ταχύτης ἐκμαθήσεως.** Λογαριάστε τὸ πόσο χρόνον τοῦ παίρνει γιὰ νὰ κατανοήσῃ ἔργα ποὺ τοῦ ζητοῦνται, καθὼς καὶ τὸ πόσο γρήγορα δέχεται νέες ἰδέες.

**Σταθερότης.** Εὐημερεῖ πραγματικὰ ὑπὸ συνθῆκες πίεσεως ἢ παραπαίει ὑπ' αὐτές;

#### Η ΣΥΖΗΤΗΣΙΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΣΤΑΘΜΙΣΙ ΕΠΙΔΟΣΕΩΣ

Διαλέξτε μὲ προσοχὴ τὴν ὥρα καὶ τὸν χῶρον τῆς συναντήσεως, ὥστε νὰ ἀποφύγετε τίς διακοπὰς καὶ τοὺς ἀντιπερασπισμοὺς. Βεβαιωθῆτε γιὰ μιὰ ἀκόμη φορά, πρὶν ἀπὸ τὴν συζήτησι, ὅτι εἰσαστε τελειῶς ἐξοικειωμένοι μὲ τίς σημειώσεις σας, ποὺ περιλαμβάνουν τὴν στάθμισι τοῦ ὑφισταμένου σας, ὅτι ἔχετε προσχεδιάσει τὴν συζήτησι καταγράφοντας τὸ περίγραμμα μέσα στὸ ὁποῖο θὰ κινήθῃ καὶ ἔχοντας κατάλογο τῶν σημείων τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ καλυφθοῦν. Κι' αὐτό, γιατί τὰ γραπτὰ τῆς σταθμίσεώς σας δὲν πρέπει νὰ ἐμφανισθοῦν κατὰ τὴν συζήτησι.

Ἀρχίστε τὴν συνέντευξι μὲ ἀνασκόπησι τῶν ἐπιδιώξεων καὶ τῆς διαδικασίας τῆς σταθμίσεως. Ὑπογραμμίστε τὸ ὅτι, βασικὸ τῆς σκοποῦ ἀποτελεῖ ἡ βοήθεια πρὸς τὸ ἄτομον, νὰ βελτιώσῃ τὴν ἐπίδοσί του στὴν παρούσα θέσι του, ἐκκινώντας ἀπ' τὴν ὑπόθεσι ὅτι δὲν ὑπάρχει τέλειος ἄνθρωπος.

Μὴ συζητήσετε τὴν συγκεκριμένη «βαθμολόγησί σας» ὡς πρὸς ἓνα ἕκαστον συντελεστὴ ἐπίδοσεως τοῦ ὑφισταμένου. Ἀποφύγετε τίς ἐκφράσεις ὅπως «ἐξαιρετικὴ», «ἄνω τοῦ μέσου ὄρου», «κάτω τοῦ μέσου ὄρου» καὶ «μὴ ἱκανοποιητικὴ», προκειμένου νὰ χαρακτηρίσετε τὴν ἐπίδοσί του. Ἄντ' αὐτοῦ ὑπογραμμίστε τὰ ὅσα κάνει καλὰ γιὰ τίς περιοχὰς ποὺ ἐπιδέχονται βελτίωσι. Μιλήστε, πάντως, πρῶτα γιὰ τὰ δυνατὰ σημεῖα καὶ ἀναφερθῆτε σὲ συγκεκριμένα ἔργα, ὅπου ἐσημείωσε πολὺ καλὴ ἀπόδοσι.

Ἐπιτυχῆς τεχνικὴ, γιὰ νὰ φθάσῃ ὁμαλὰ ἢ συζήτησις στὸ θέμα τῶν ἀδυναμιῶν, ἔχει ἀποδειχθεῖ ἢ ὑποβολὴ τοῦ ἐρωτήματος: «ποῦ νομίζετε ὅτι μπορεῖτε νὰ βελτιώσετε τὴν ἐπίδοσί σας?».

Ἐπισύροντας τὴν προσοχὴ του σὲ ἀτέλειες, φροντίστε νὰ ἀναφερθῆτε σὲ συγκεκριμένα παρα-

δείγματα και προετοιμαστήτε να παράσχετε υποδείξεις ή μέσα διορθωτικά. Ή κριτική πρέπει να είναι θετική. Τονίζετε πάντα τα περιθώρια βελτιώσεως και εξέλιξεως του ύφισταμένου.

**Μήν ξεχνάτε ότι πρέπει και να ακούτε.** Κατά την διάρκεια της συζητήσεως, ένθαρρύνετε τον ύφιστάμενο να σάς εκθέσει τις απόψεις του, τις γνώμες του, το πώς αισθάνεται. Θα πρέπει ν' ακούτε τις γνώμες που θα εκφέρη, και τα γεγονότα στα όποια τυχόν θα άναφερθῆ κατά τρόπο άνεπηρέαστο, και—έφ' όσον τοῦτο δικαιολογῆται—να εἰστε έτοιμοι ν' αλλάξετε την στάθμισί σας, υπό το φῶς τῶν νέων ἢ τῶν προσθετῶν δεδομένων που άνακύπτουν. Ὁ Carl Rogers, άξιόλογος ψυχολόγος, λέει : «Τὸ μεγαλύτερο εμπόδιο στην προσωπική επικοινωνία, άποτελεῖ ἡ άδυναμία τοῦ ανθρώπου ν' άκούση με νοημοσύνη, έντεχνα και με κατανόησι τὸν άλλο».

Συνιστᾶ, νά παίξετε τὸ παιχνίδι τῆς ἠχοῦς με τὸν άλλο. Ἐς ποῦμε : ὁ ύφιστάμενος λέει : «δέν τὰ καταφέρνω μ' αὐτὸ τὸ νέο ὥράριο». Ἐσεῖς ρωτήστε τον «Σ' ένοχλεῖ τὸ ὥράριο αὐτό» ; και ἀπὸ ἐκεῖ και ἔπειτα μόνος του θά σᾶς ἐξηγήση τί συμβαίνει και γιατί. Ἄξιζει τὸν κόπο νά δοκιμάσετε αὐτὴ τὴν μέθοδο τῆς «άντητήσεως», που βοηθᾶ διπλά : και σεῖς θά ὑποχρεωθῆτε ν' ακούτε προσεκτικά, ὡστε στην κατάλληλη στιγμή νά παρέμβετε σάν ἠχώ, αλλά και στὸν συνομιλήτῃ σας παρέχετε τὴν δυνατότητα νά ἐξηγήση τί έννοεῖ, προλαμβάνοντας ένδεχομένη παρανόησι.

Ζητήστε του τὴν γνώμη του, για τὸ πῶς μπορεί νά βελτιώση τις σχέσεις του με τοὺς άλλους μέσα στὸν χῶρο τῆς εργασίας. Αὐτὸ πρέπει νά ὀδηγήση σε διάλογο μεταξύ σας, που ένδέχεται νά σᾶς προμηθεύσει στοιχεῖα, που θά σᾶς επιτρέψουν ἴσως νά βελτιώσετε τὴν έποπτεία τῆς ὄλης δουλειᾶς.

Κλείστε τὴν συζήτησι με άνακεφαλαίωσι τῶν δυνατῶν σημείων καθῶς και τῶν στοιχείων τοῦ ύφισταμένου, που ἐπιδέχονται βελτίωσι και ἀπὸ κοινου προγραμματίστε τὴν σειρά τῶν ενεργειῶν που θά ὀδηγήσουν στην άνάπτυξι τῶν ἱκανοτήτων του. Τέλος, βεβαιωθῆτε ὅτι εἶναι πλήρως ένήμερος τῆς γενικῆς σας έντυπώσεως ὡς πρὸς τὴν έπιδοσί του.

(Δημοσιεύθηκε τὸν Ἰανουάριο 1967 στὸ περιοδικὸ «Machine Design» και άναδημοσιεύθηκε στὸ «Management Review» τὸν Μάρτιο 1967).

#### (συνέχεια ἐκ τῆς σελίδος 15) **Εἶσοθε Πραγματι Ένας Καλὸς Πωλητῆς ;**

προεῖπουν ὁ καθένας των τὴν συμπεριφορὰν τοῦ άλλου και ένίοτε φαίνονται νά διαβάζουν ὁ καθένας των τὴν σκέψιν τοῦ άλλου. Δέν μπορείτε, βέβαια, νά ξεύρετε έναν πελάτη τόσο καλά, αλλά αὐτὴ ἡ στενή γνωριμία μαζί του πρέπει νά άποτελῆ ένα ἐπιδικώμενον σκοπὸν σας. Σπουδάσατε τὸν πελάτην σας και μάθετέ τον τόσο καλά, ὡστε νά μπορῆτε σχεδὸν νά προσεξοφλήτε τὴν τροπὴν που θά παίρνῃ ἢ συζήτησις μαζί του.

Ἐτόνισα αὐτὰ που θεωρῶ ὡς τὰ κύρια χαρίσματα που πρέπει νά ἔχῃ ἕνας άνθρωπος διὰ νά εἶναι καλὸς πωλητῆς. Φυσικά, εἶναι και ἄρκετὰ άλλα. Ἡ κομψότης, ἡ καλὴ ὑγεία, ἡ κοινωνικὴ συμπεριφορὰ, ἡ φιλοδοξία, ἡ νομιμοφροσύνη, ἡ επιχειρηματικὴ ὀξύδερκεια, ὁ ένθουσιασμός, τὸ θάρρος και ἡ ὑπομονή, ὅλα εἶναι σημαντικά.

Δέν ὑπάρχει βεβαίως ἄνθρωπος που νά ἔχῃ ὅλα αὐτὰ τὰ χαρίσματα. Ὁ τέλειος πωλητῆς δέν ἔχει

γεννηθῆ ἀκόμη. Ὅμως, ὅσον περισσότερα ἀπ' αὐτὰ κατέχετε, τόσο περισσότερες πιθανότητες ἔχετε νά γίνετε ἕνας ἐπιτυχημένος πωλητῆς. Με μερικὰ χαρίσματα ἔχετε γεννηθῆ ; άλλα, ἡμποροῦν νά ἀποκτηθοῦν.

Κάθε πωλητῆς θά ἔπρεπε νά ἔχῃ σπῆτι του ἕναν μεγάλο καθρέπτη. Ὁ σκοπὸς αὐτοῦ δέν εἶναι μόνο νά ἐλέγχετε συχνὰ τὴν καλὴ ἐμφάνισή σας αλλά νά μπορῆτε νά ἐξασκήσθε στην ὀμιλία σας κατὰ τὰς πωλήσεις και τὴν παρουσίαση. Κοιτᾶτε τὸν ἑαυτό σας με κριτικὸ μάτι. Φαινόσαστε, άκουγόσαστε πειστικός ; Ἐάν ἦσασταν πελάτης θά εἶχατε πεισθῆ ἀπὸ τὰ ἐπιχειρήματά σας ;

Εἰς τὸ τεστ που δίδω (σελίς 15) θά δοκιμάσετε τὴν έντιμότητά σας πρὸς τὸν ἑαυτό σας και θά σᾶς βοηθῆσω νά ἀπαντήσετε στην ἐρώτηση : «Εἶμαι ἕνας πωλητῆς ἢ ἀπλῶς ἕνας που παίρνει παραγγελίες ;»

«... Ὁ πραγματικὸς **Manager** δέν διστάζει νά ἐπικρίνη, ἢ κριτικὴ του ὅμως εἶναι δικαία, ἐπικοινωνητικὴ, μετριοπαθῆς και συγκρατημένη. Οἱ τρόποι του εἶναι ἤρεμοι, δημιουργεῖ ἐμπιστοσύνην, ὑπερασπίζεται τὴν θέσιν του και τὴν θέσιν τῶν ὑφισταμένων του.. ».

# Ο ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΛΗΨΕΩΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Υπό J. M. BRIAN

Βασικό σκοπό τής οργανωτικής διαρθρώσεως όποιασδήποτε ομάδικής προσπάθειας αποτελεί ο καταμερισμός των ευθυνών και ή ανάθεση δικαιοδοσίας (ή εξουσιοδότησης) διά τήν λήψιν αποφάσεων. Είναι λοιπόν σκόπιμον νά εξετάσωμε τόν μηχανισμό λήψεως αποφάσεων, έφ' όσον αυτός μάς κατευθύνει στόν προγραμματισμό κάθε οργανώσεως.

Τά περισσότερο επιτυχημένα στελέχη επιχειρήσεων, κατέχουν ούσιαστικές αποδείξεις για τό ότι οί δικές τους μέθοδοι λήψεως αποφάσεων ύπερτερούν, πράγμα πού τούς κάνει (όπως είναι εύκολονόητο) νά μήν ενδιαφέρονται και πολύ για τόν ίδιο τόν μηχανισμό λήψεως αποφάσεων. Και όμως, ή κατανόησης τού μηχανισμού αυτού μπορεί νά αποφέρει πολλά όφελήματα :

1. Μπορεί νά μάς βοηθήση νά καταλάβωμε για ποιό λόγο ώρισμένα άνωτερα στελέχη λαμβάνουν κατά σύστημα καλές ή κακές αποφάσεις, και, έπομένως, νά έπαυξήση τήν ικανότητά μας νά αξιολογούμε τό έργο των στελεχών αυτών.
2. Μπορεί νά μάς ύποδείξη με ποίο τρόπο είναι δυνατόν νά διδάξωμε τίς μεθόδους αυτές, στους άμέσως ύφισταμένους μας, ώστε νά βελτιώσωμε τόν τρόπο με τόν όποϊον παίρνουν τίς αποφάσεις των.
3. Μπορεί νά μάς ύποδείξη ποιά λογικά στάδια μπορούμε νά παραλείψωμε, όταν πιεζόμεθα νά πάρωμε μιá έπείγουσα απόφασι.

Πρέπει ακόμη νά έχωμε ύπ' όψιν μας, πώς σχεδόν όλες οί αποφάσεις μας έπηρεάζονται - ως ένα σημείον - από τίς προσωπικές μας φιλοδοξίες και ότι οί αποφάσεις, πού έχουν σχέσι με όποιοδήποτε πρόσωπο, με τό όποϊο τελούμε σε κάποιον ανταγωνισμό, σπανίως λαμβάνονται πρós τό συμφέρον αυτού τού προσώπου.

Έάν μπορούμε νά κατανοήσωμε τόσο τόν μηχανισμό τής σκέψεως, όσο και τά προσωπικά κίνητρα, πού τυχόν παρεμβαίνουν κατά τήν διαδικασία τής αποφάσεως, θά είμαστε σε θέση νά βελτιώσωμε ούσιαστικά τήν ποιότητα των αποφάσεών μας.

\* \*

Μπορούμε με αρκετή σιγουριά νά διατυπώσωμε τήν ύπόθεσι πώς οί καλοί επιχειρηματίαι, τίς περισσότερες φορές, σκέπτονται και δρούν όρθολογικά

σμένα, ακόμα και όταν τελούν υπό τήν έπήρειαν προσωπικών κινήτρων. Όμως, συχνά δημιουργούνται άμφιβολίες ως πρós τήν άποδοτικότητα και τήν αποτελεσματικότητα τής σκέψεως των. Π.χ. πολλοί επιχειρηματίαι δέν εκτιμούν πλήρως τό γεγονός ότι όλες οί αποφάσεις πού λαμβάνονται, επιλέγονται ανάμεσα από δύο ή περισσότερες δυνατότητες αποφάσεως. Η έπιλογή αυτή αποτελεί ένα από τά ακόλουθα θεμελιώδη στάδια τής έπιλύσεως προβλημάτων, πού συχνά ύπερπηδώνται :

1. Ποιό είναι τό πρόβλημα ;
2. Ποιά είναι τά αίτια ;
3. Ποιές είναι οί δυνατές λύσεις ;
4. Ποιά από τίς δυνατές λύσεις είναι ή καλύτερη ;

Η προοδευτική αυτή διάταξις μάς επιτρέπει νά δούμε ότι ή ποιότητα τής λύσεως, πού διαλέξαμε στό τέταρτο στάδιο εξαρτάται βασικά από (α) τήν ποιότητα των διαφόρων έκδοχών πού διατυπώσαμε στό τρίτο στάδιο, και β) τό πώς, τί, και πόσο σκεφθήκαμε, όταν φθάσαμε στό στάδιο τής έπιλογής, δηλ. τής λήψεως τής αποφάσεως.

Τό ψυχαναγκαστικό άτομο συνήθως άρπάζεται από τήν πρώτη «φαινή ιδέα» πού τού έρχεται στό νοϋ ή «κολλάει» σε μιá και μόνη λύσι για κάθε πρόβλημα πού αντιμετώπιζει. Συχνά τήν ίδια λύσι για πολλά διαφορετικά προβλήματα. Όλοι μας ξέρομε τέτοιους ανθρώπους για τήν κρίσι των όποϊων δέν τρέφομε συνήθως μεγάλη εκτίμησι. Τά άτομα αυτά έχουν άδικο συχνότερα άπ' ότι έχουν δίκιο, και θά έκαναν καλύτερα νά παίξουν κορώνα-γράμματα για νά καταλήγουν σε αποφάσεις, τουλάχιστον στις περιπτώσεις πού απαιτούν ένα απλό ναι ή όχι.

Αντιθέτως, ή συνήθεια τής προσεγμένης σκέψεως τείνει νά δημιουργή μιá συστηματική αντιμετώπισι τού προβλήματος και οδηγεί στη διατύπωσι αρκετών λογικών λύσεων, από τίς όποιες θά γίνη τελικά ή έπιλογή. Οί περισσότεροι ύφισταμένοι, όμως, είναι τόσο «τακτικοί» (ή απληροφύρητοι, ή στερούνται φαντασίας σε τέτοιο βαθμό), ώστε διαμορφώνουν μιá σειρά τυποποιημένες λύσεις, προκειμένου νά αντιμετώπισουν τίς χαρακτηριστικές δυσκολίες πού συναντούν. Καταλήγουν έτσι, νά διαθέτουν έκδοχες λύσεων, ανεπαρκείς σε αριθμό ή ποιότητα για τήν αντιμετώπισι έτεροκλήτων προβλημάτων.

Τί ανεβάζει ένα οποιοδήποτε στέλεχος σε ήγαιική θέσι; Τό ότι κατά τήν ιεραρχική του διαδρομή, διέθετε πάντα περισσότερες και καλύτερες λύσεις για τά έκαστοτε προβλήματα, και οι γύρω του εξέτιμησαν προοδευτικά τό ότι τά συμπεράσματα του είχαν περισσότερες πιθανότητες νά είναι σωστά. Είχε τήν ικανότητα νά προτείνη περισσότερες και καλύτερες δυνατές λύσεις (έκδοχές) μεταξύ τών όποιων θά μπορούσε νά επιλεγή ή τελική απόφασις, και νά προβλέπη εύκρινέστερα τις συνέπειες τής κάθε προτεινομένης λύσεως, διευκολύνοντας έτσι τήν τελική επιλογή.

Συμπερασματικώς, αυτά όλα υπογραμμίζουν τό ότι όσο περισσότερες καλές έκδοχές προτείνονται για τήν αντιμετώπισι ενός ώρισμένου προβλήματος, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν νά επιλεγή ανάμεσά τους μιá καλή απόφασις. "Όστε αν έσείς, σάν στέλεχος μιás οργανώσεως, πρέπει νά πάρετε μιá δύσκολη απόφασι, τό πρώτο πού πρέπει νά κάνετε είναι νά βεβαιωθήτε ότι λαμβάνετε υπ' όψιν σας όλα τά στοιχεία πού είναι δυνατόν νά έχουν κάποιο βάρος στό πρόβλημά σας. Μπορείτε νά χρησιμοποιήσετε μιá απλή μέθοδο: Καταγράψτε όλες τις πιθανές λύσεις, όλες τις έκδοχές πού μπορείτε νά συγκεντρώσετε στην άριστερή πλευρά ενός φύλλου χαρτιού πού τό χωρίσατε σε τρεις ίδιες στήλες. Γράψτε τά επιθυμητά αποτελέσματα τών προτεινομένων λύσεων στή μεσαία στήλη και τά ανεπιθύμητα στην δεξιά. Σχεδόν όλες οι προτεινόμενες λύσεις θά έχουν και επιθυμητά και ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Κατόπιν, αφού σκεφθήτε αρκετά τήν κάθε έκδοχή ξεχωριστά, αριθμίστε τις όλες από άπόψεως σπουδαιότητας στό άριστερό πλαίσιο του χαρτιού.

Συχνά συμβαίνει (και ιδιαίτερα στα δυσκολότερα προβλήματα) ακόμα και ή καλύτερη έκδοχή νά μήν είναι ικανοποιητική. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, πρέπει ν' αναζητηθούν νέες λύσεις.

#### ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Οι παλαιότεροι έλεγαν πως τό δημιουργικό ταλέντο είναι έμφυτο, όπως έλεγαν πως και ό καλός πωλητής γεννιέται, δέν γίνεται. Σήμερα, ή πείρα δείχνει πως τό δημιουργικό ταλέντο μπορεί νά καλλιεργηθή διά τής εκπαιδεύσεως. Κάθε άνθρωπος με συνήθη νοημοσύνη μπορεί νά δημιουργήση ένα περιβάλλον πού νά προτρέπη προς τήν δημιουργικότητα και ώρισμένα τεχνάσματα στον τρόπο πού σκέπτεται μπορούν νά του δώσουν πρόσθετη ώθησι. 'Αρκεί νά διαθέτ' τ' απαιτούμενα κίνητρα, από κει και έπειτα τό μυαλό του θά κάνει τά υπόλοιπα. Θά ήταν σκόπιμο νά δη κανείς τά διαδοχικά στάδια πού ακολουθεί ό νοός του ανθρώπου, όταν γεννά ιδέες. Πολλοί μελετηται προσπάθησαν νά περιγράψουν αυτά τά στάδια και ή ομοιότης τών συμπερασμάτων στα όποια κατέληξαν είναι εκπληκτική. Κατέληξαν σε πέντε βασικά στάδια:

1. Προετοιμασία.
2. 'Αναστολή (ή ανάσχεσις, Frustration).
3. 'Επώασις (Incubation).
4. Φώτισις (Πρότασις).
5. 'Επαλήθευσις, επαναστάθμισις, έπεξεργασία.

**Προετοιμασία** σημαίνει συλλογή όλων τών σχετικών πληροφοριών απ' όλες τις πιθανές πηγές - αρχεία, σημειώσεις, συζητήσεις, άναμνήσεις από προηγούμενο διάβασμα, ή παλαιότερες έμπειρίες. Λένε συνήθως πως τό μυστικό για ύρθή σκέψι είναι ή έξυπνη αξιοποίησι τών πληροφοριακών πηγών. ("Ας μήν υποτιμούμε - στό σημείο αυτό - τή σημασία τής συζητήσεως, ιδίως με τά πρόσωπα πού είναι κοντά στό πρόβλημα. Τέτοιες συζητήσεις όχι μόνον προσφέρουν πρόσθετες πληροφορίες, αλλά μπορούν νά επενεργήσουν και σάν σπινθηρες για τις καλύτερες ιδέες.

'Ας υποθέσουμε ότι έχουμε μπροστά μας μιá ιδανική περίπτωση, ότι δηλ. ό ενδιαφερόμενος συνεκέντρωσε με κάθε δυνατή τάξι όλες τις δυνατές πληροφορίες. Αυτή είναι ή στιγμή πού, κατά πάσα πιθανότητα θά περιέλθη σε κατάστασι συγχύσεως ή **άναστολής** (Frustration) για δύο λόγους:

- α) διότι δέν θά ξέρη πως νά συσχετίση τις πληροφορίες πού συνέλεξε, και
- β) διότι δέν θά βρισκη μιάν άκρη, απ' όπου μπορη νά αρχίση.

'Ο λογικός άνθρωπος προχωρεί οργανώνοντας τις πληροφορίες, κατά τρόπο πού νά συμβάλη στη λύσι του προβλήματος. Αυτό είναι τό αποκαλούμενο στάδιον **έπώασεως**. Κατά τήν διάρκεια αυτού του σταδίου, ή άποδοτικώτερη μέθοδος είναι νά διατυπώση κανείς «προτάσεις» (Premises) από τις πληροφορίες πού ήδη συνέλεξε σχετικά με τό πρόβλημα.

«**Πρότασις**» μπορεί νά είναι μιá συμπερασματική φράσις, πού αναφέρεται σε ένα γεγονός είτε αντικειμενικά βεβαιωμένο, είτε ύποθετικά διατυπούμενο. Συχνότερα όμως ή «πρότασις» είναι μιá ύποθεσις σχέσεως αίτιου προς αιτιατόν, πού μοιάζει νά συνδέη δύο από τις πληροφορίες πού συγκεντρώθηκαν. "Ας σημειωθή ότι κάθε φορά, πού ή «πρότασις» συνίσταται στη διατύπωσι μιás ύποθέσεως (δηλ. δέν θεμελιούται επί άναμφισβητήτων δεδομένων) θά πρέπει νά διακρίνωμε μεταξύ σχεδόν άταποδείκτων ύποθέσεων και ύποθέσεων σχετικά αξιοπίστων. Π.χ. «επειδή είναι κλειστός τύπος, δέν έχει τή δυνατότητα νά γίνη πωλητής». «'Η κατάργησις τής συσκευασίας θά αύξηση τά έκ τών πωλήσεων κέρδη». «Στενώτερος έλεγχος τών πωλήσεων θά βελτιώση τήν άτομική άποδοτικότητα κάθε πωλητού». Πρέπει ακόμη νά σημειωθή ότι οι «προτάσεις» περιλαμβάνουν ή τουλάχιστον προϋποθέτουν τήν προσδοκωμένη παραδοχή κάθε έκδοχής από όλους τους ενδιαφερομένους.

Ἡ μεσαία καὶ ἡ δεξιὰ στήλη, στὸ διάγραμμα ποὺ ὑποδείξαμε ἀποτελοῦν «προτάσεις» τῶν ἐκδοχῶν, ποὺ ἔχουν καταγραφεῖ στὴν ἀριστερὴ στήλη. Χρησιμοποιοῦνται τόσο γιὰ τὴν ἐξελικτικὴ διατύπωση νέων ἐκδοχῶν ὅσο καὶ γιὰ τὴν στάθμισι αὐτῶν ποὺ ἤδη διευτυπώθησαν.

Χρειάζεται πάντως νὰ ἐπαναληφθῇ τὸ ὅτι κάθε ὑπόθεση πρέπει νὰ χαρακτηρίζεται ὡς σχετικὰ ἀξιόπιστη, ἰδίως στὶς περιπτώσεις δυσκόλων προβλημάτων. Ἐὰν εἶναι δυνατὸν νὰ προσδιορισθοῦν σαφῆ, συγκεκριμένα γεγονότα σχετικὰ μὲ ἓνα πρόβλημα, τότε τὸ πρόβλημα αὐτὸ λύνεται μόνο του. Τὰ δύσκολα προβλήματα εἶναι ἐκεῖνα ὅπου χρειάζεται νὰ χρησιμοποιηθῇ ποιοτικὴ καὶ ὄχι ποσοτικὴ κρίσις (Π.χ. «Τί ἀπὸ τὰ δύο εἶναι πιὸ πιθανόν;—ποιοτικὴ κρίσις—καὶ ὄχι «Ποιὸ ἀπὸ τὰ δύο εἶναι πιὸ μεγάλο;»—ποσοτικὴ κρίσις). Ποιοτικὴ κρίσις χρειάζεται κάθε φορά ποὺ ἡ «πρότασις» μας εἶναι ἀξιολογικὴ (Value Premise) κατ' ἀντιδιαστολὴν πρὸς τὴν «προτάσεις» γεγονότων (Factual Premise). Γι' αὐτὸ τὸν λόγο, μηχανικοὶ καὶ μαθηματικοὶ συχνὰ γίνονται μέτρια στελέχη: Πολλοὶ δυσκολεύονται νὰ προχωρήσουν πέρα ἀπὸ τὸ στάδιο τῆς ἀναστολῆς, τῆς ἀναστέσεως (Frustration), λόγω ἐλλείψεως συγκεκριμένων ἀποδείξεων. Δὲν παίρνουν μίαν ἀπόφασι, ἀπὸ φόβο μήπως πάρουν ἀπόφασι λανθασμένη.

Ὁμαδοποιῆστε ὅλες τὶς «προτάσεις» ὑπὸ κοινὲς ἐπικεφαλίδες, σύμφωνα μὲ τὸ περιεχόμενό τους. Π.χ., αὐτὲς ποὺ ἀναφέρονται σὲ ἀντιδράσεις τῶν καταναλωτῶν, αὐτὲς ποὺ ἀφοροῦν τὸ κόστος, τὶς σχετικὲς μὲ τὸ ἠθικὸ τῶν ὑπαλλήλων κλπ.—Καταχωρῆστε τὶς προτάσεις ποὺ θὰ ὀδηγήσουν σὲ ἐπιθυμητὰ ἀποτελέσματα στὸ ἀριστερὸ μέρος, καὶ ἐκεῖνες ποὺ θὰ ὀδηγήσουν σὲ ἀνεπιθύμητα ἀποτελέσματα στὸ δεξιό. Μετὰ, κάνετε ἓνα βῆμα πίσω, ρίξτε μίαν περιληπτικὴ ματιὰ στὶς πληροφορίες... καὶ κλείστε τὸ φάκελλο γιὰ λίγο.

Θὰ παραμείνῃ ἴσως γιὰ πάντα ἓνα μυστήριον, τὸ πῶς δουλεῖ τὸ μυαλὸ σ' αὐτὲς τὶς περιπτώσεις. Τελειῶς ὑποσυνείδητα τὸ ὕλικὸ ἀνακατατάσσεται καὶ νοερὰ διαμορφώνονται νέες προτάσεις. Τὸ σπουδαῖο στοιχεῖο, ποὺ πρέπει νὰ ἐκτιμῆσωμεν, εἶναι ὅτι στὴ δημιουργία τίποτε δὲν γίνεται ἐκ τοῦ μηδενός. Τὰ δεδομένα καὶ οἱ «προτάσεις» πρέπει νὰ συγκεντρωθοῦν. Μετὰ ἀπὸ ἓνα ὀρισμένο χρονικὸ διάστημα γιὰ τὴν ἐπάωσι, ἓνα καλὸ μυαλὸ θὰ τὰ ἔχη ἐπεξεργασθῇ καὶ θὰ ἔχη δημιουργήσῃ νέες σχέσεις καὶ σκέψεις (\*).

\* \*

Εἶναι παρατηρημένο, πῶς διαφορετικοὶ ἄνθρωποι σχηματίζουν διαφορετικὲς ιδέες καὶ καταλήγουν σὲ διαφορετικὰ συμπεράσματα, ξεκινώντας ἀπὸ δεδομένα, ποὺ φαινομενικὰ εἶναι ὅμοια. Αὐτὸ ὀφείλεται σὲ διαφορὰς λόγους οἱ κυριώτεροι τῶν ὁποίων εἶναι:

(\*) Εἶναι χαρακτηριστικὸ ὅτι ὅλοι οἱ λαοὶ ἔχουν μίαν σχετικὴ παροιμιώδη ἔκφρασι ἐπὶ τοῦ προκειμένου. Οἱ Γάλλοι λένε «La Nuit Porte Consell», οἱ Ἀγγλόφωνοι λένε «Sleep on it», οἱ Γερμανοὶ «Die Nacht Bringt Rat».

1. Κάθε σκέψις εἶναι ἀποτέλεσμα ἐπεξεργασίας στοιχείων ἀποτυπωμένων στὴ μνήμη μας. Ἀκόμη καὶ οἱ «ἐμπνεύσεις» βασίζονται στὴν πείρα καὶ μόνο.
2. Ἡ μνήμη ἀποτελεῖται ἀπὸ ἀναμνήσεις ποὺ εἶναι ἀποτυπωμένες στὸν ἐγκέφαλο. Ἡ συνειδητοποιουμένη ἀνάμνησις ποὺ εἶναι ἀποτέλεσμα ἡλεκτρικῆς ἐνεργοποιήσεως τῶν κυττάρων τοῦ ἐγκεφάλου.
3. Ὅλες οἱ ἀναμνήσεις εἶναι περισσότερο ἢ λιγώτερο παραμορφωμένες. Ὁ ἐγκέφαλος τοῦ καθενὸς καταγράφει τὶς ἐμπειρίες διαφορετικὰ ἀπὸ τὸν ἐγκέφαλο ὁποιουδήποτε ἄλλου ἀνθρώπου.
4. Οἱ ἀφηρημένες ιδέες εἶναι οἱ κοινὸι συνδυασμοὶ δύο ἢ περισσοτέρων ἀναμνήσεων. Γεννιοῦνται κάθε φορά ποὺ κάποιος συνειδητοποιεῖ αὐτὴ τὴν ὁμοιότητα.

Ὅταν ἓνας πῖθηκος, μέσα σὲ ἓνα κλουβί, δὲν μπορῇ νὰ φθάσῃ τὴν μπανάνα ποὺ βρισκεται στὸ ἔδαφος, ἔξω ἀπὸ τὸ κλουβί, τὸ μυαλὸ του (ἐντονα ἐνοχλημένο ἀπὸ τὴν ἀδυναμία του νὰ βρῇ λύσι) ψάχνει καὶ «θυμᾶται» πῶς κάποιος, μιά φορά, γιὰ νὰ τὸν σκουνητήσῃ, χρησιμοποίησε ἓνα ξύλο. Ἡ «μνήμη» τοῦ πιθήκου βοηθήθηκε βέβαια ἀπὸ ἓνα μπαστούνι, ποὺ βρισκεται κάτω, μπροστά του. Τὸ σηκώνει καὶ προσπαθεῖ νὰ σπρώξῃ σιγὰ—σιγὰ τὴν μπανάνα πρὸς τὸ κλουβί. Ὁ πῖθηκος ἔκαμε δυὸ πράγματα: Ἐψάξε στὸ μυαλὸ του γιὰ νὰ βρῇ ἓνα συνδυασμὸ ἀπομνημονευμένων ἐντυπώσεων, μίαν ἀνάμνησι, ποὺ νὰ ἔχη κάποια σχέσι μὲ τὸ πρόβλημα ποὺ ἀντιμετωπίζει καὶ βρῆκε ἓνα καίριο παράγοντα, τὸ ξύλο, ποὺ ὡς τὴ στιγμὴ ἐκεῖνη ἀπλῶς ἀνῆκε στὸ περιβάλλον.

Βασικὴ δραστηριότης κάθε στελέχους εἶναι τὸ νὰ λύνη προβλήματα, καὶ ἡ λύσις προβλημάτων προϋποθέτει τὴν ἱκανότητα νὰ βρῆκαί τὸν καίριο παράγοντα σὲ μίαν συγκεχυμένη κατάσταση.

Ἡ φῶτισις, ὅμως, ποὺ γεννᾷ μίαν νέαν ἐκδοχή, μίαν νέα προτεινομένη λύσι, παρουσιάζεται πολλὰς φορές ἀμέσως μόλις δημιουργηθῇ ἓνα πρόβλημα. Ἀνὸρμα στελέχη, ποὺ ἔχουν γρήγορες ἀντιδράσεις, συνήθως παρασύρονται καὶ βιάζονται νὰ χρησιμοποιήσουν τέτοιες ἐμπνεύσεις. Ἀργότερα ὅμως βρίσκονται σὲ δύσκολη θέσι, λόγω τῶν συνεπειῶν ποὺ λησμονήσαν νὰ λάβουν ὑπ' ὄψιν. Οἱ φαινῶνες ιδέες εἶναι συχνὰ λανθασμένες. Πρέπει νὰ ὑποβάλλονται, στὸν ἴδιον ἔλεγχον ἀξιπιστίας, στὸν ὁποῖο ὑποβάλλονται καὶ οἱ ιδέες ποὺ ἀναπτύσσονται προσεκτικώτερα.

Ἴδου μερικὲς ὑποδείξεις σταθμίσεως τῶν διαφόρων ιδεῶν:

1. Ἀναλογιστῆτε πόσα ἀπὸ τὰ στοιχεῖα, ἐπὶ τῶν ὁποίων στηρίζεται ὁ συλλογισμός σας, ξεκινοῦν ἀπὸ ὑποθέσεις.
2. Ἐξετάστε προσεκτικὰ ὅλες τὶς «ὑποθέσεις» σας (ἀξιολογικὲς «προτάσεις») ὡς πρὸς τὴν ὑποκει-

μενικότητα. Έχετε αποσυνδέσει τις «υποθέσεις σας» με τις προσωπικές σας επιθυμίες; Πόσες απ' αυτές τις «υποθέσεις» εκλαμβάνετε σά θέσφατα; Στηρίζεται ή κάθε «πρόταση» στην πραγματικότητα;

3. Διατυπώστε κάθε «πρόταση» όσο το δυνατόν σαφέστερα.
4. Βεβαιωθείτε για τις πιθανότητες των αποτελεσμάτων κάθε «πρότασης».
5. Προσδιορίστε την μελλοντικότητα κάθε «πρότασης». Για πόσο διάστημα θά εξακολουθή να αληθεύη κάθε «πρόταση»; Θά αυξηθῆ ἢ θά μειωθῆ ἡ σημασία της;

Καί βεβαιωθείτε ὅτι ὁμαδοποιήσατε ὅλες τίς σημαίνουσες «πρότασεις» πού διατυπώσατε σχετικά με τοὺς ἀνθρώπους τοὺς ὁποίους θά ἐπηρεάσῃ ἡ κάθε ἐκδοχή: πελάτες, ἀνταγωνιστάς, πωλητάς, διανομεῖς, πράκτορες, ὑπαλλήλους, ὁδηγοὺς φορτηγῶν, πιστωτάς, μετόχους.

Ἀσφαλῶς ὁ ἀναγνωρίσατε ἤδη, ὅτι λίγα στελέχη θά εἶναι πρόθυμα νά ὑποτάξουν τὸν ἑαυτόν τους καί νά ὑποχρεώσουν τὴν σκέψι τους νά περάσῃ ἀπὸ ὅλα αὐτὰ τὰ πολὺπλοκα στάδια, ἐκτὸς ἀπὸ τίς περιπτώσεις, κατὰ τίς ὁποῖες ἀντιμετωπίζουν πολὺ κρίσιμα προβλήματα. Ἀλλὰ τὸ μυαλὸ τὰ διατρέχει ὅλα, πότε ἀστραπιαῖα, πότε με διαφορετικὴ σειρά. Ἄν ξεύρωμε τὸ μηχανισμό μπορούμε νὰ τὸν ἐπιβραδύνομε ὅπου καί ὅσakis χρειάζεται καί νὰ τὸν ἀκολουθήσωμε βῆμα πρὸς βῆμα ὅταν ἀμφιβάλλωμε γιὰ τὰ συμπεράσματά μας ἢ ἀντιμετωπίζωμε δυσκολίες. Εἰδικά, ἡ τάσις τοῦ μυαλοῦ νά ἀρχίξῃ πολὺ ἔνωρις νά ἀξιολογῆ τίς προτεινόμενες λύσεις, στίς ἐκδοχές, πρέπει νά ἐπιβραδύνεται θεληματικά.

Ἄν προσέξετε, θά βεβαιωθείτε ὅτι οἱ περισσότερο πεπειραμένοι ἄνθρωποι, συνήθως καταβάλλουν συστηματικὴ προσπάθεια νά ἀναβάλουν τὴν συναγωγὴ συμπερασμάτων, μέχρις ὅτου βεβαιωθοῦν ὅτι ἐξήντησαν τὴν ἀπαρίθμησι τῶν δυνατῶν ἐκδοχῶν. Ὅταν συμπληρώσουν τὴν συγκέντρωσι τῶν ἐκδοχῶν, καί μόνο τότε, τίς κατατάσσουν χωριστὰ τίς θετικὲς καί χωριστὰ τίς ἀρνητικὲς. Πολλὲς φορές, καί μόνον ἀπὸ τὴν κατάταξι αὐτὴ προκύπτει αὐτομάτως, τὸ ποιά ἀπὸ ὅλες τίς ἐκδοχὲς συγκεντρώνει τὸ μεγαλύτερο βάρος σὲ ἐπιθυμητὰ ἀποτελέσματα, δηλαδὴ ἀνακύπτει ὡς ἡ καλύτερη. Ἐὰν δύο προτάσεις ἔχουν τὸ ἴδιο βάρος, ὁποιαδήποτε ἴσως εἶναι κατάλληλη. Ἐὰν καμμιὰ δὲν ἐπαρκῆ, μία ἀπ' ὅλες μπορεῖ ἴσως νά μετατραπῆ. Διαφορετικά, ἡ δημιουργικὴ διαδικασία πρέπει νά ξαναρχίσῃ ἀπὸ τὴν ἀρχή.

Ἡ ἀκατάβλητη ἐπιμονὴ καί τὰ ὑψηλὰ ποιοτικὰ πρότυπα παίξουν σπουδαῖο ρόλο σὲ κάθε δημιουργικὴ ἐργασία, συμπεριλαμβανομένης τῆς διοικησεως ἐπιχειρήσεων.

(Ἀναδημοσίευσις ἀπὸ τὸ τεύχος 47 τοῦ «Management Bulletin» τῆς AMA)



**BETLANE**

**ΒΕΤΛΑΝΣ**

ΕΒΕ ΛΑΝΑΡΑΣ & ΣΙΑ-ΝΑΟΥΣΑ  
ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ-ΥΦΑΝΤΗΡΙΑ  
ΚΟΥΒΕΡΤΕΣ CRYLOR

Δύο  
έκσυγχρονισμένα  
βιομηχανικὰ μονάδες  
Μιά σειρά  
κλωστοϋφαντουργικῶν  
προϊόντων  
πρώτης ποιότητος.



ΓΡΗΓ. ΛΑΝΑΡΑΣ & ΣΙΑ ΕΠΕ  
ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΑΡΝΤΕ  
ΝΑΟΥΣΑ

**ΑΘΗΝΑΙ: ΠΑΠΑΡΡΗΓΟΠΟΥΛΟΥ 15 ΤΗΛ. 221.117  
ΘΕΣ/ΛΟΝΙΚΗ: ΣΥΓΓΡΟΥ-ΒΗΛΑΡΑ ΤΗΛ. 70.900**

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



«Τεχνικαί τοῦ μάρκετινγκ χρησιμοποιοῦνται καί ἐγκαταλείπονται. Ἡ Μέθοδος τῆς Κρισίμου Ὁδεύσεως (Critical Path Method) προ-ώρισται νά παραμείνῃ ἐν χρήσει. Αὕτη δίδει σήμερον λύσεις εἰς τὸ πλεόν ἀκανθῶδες πρόβλημα τοῦ μάρκετινγκ - τὴν ὀργάνωσιν, εἰς ἓνα μικρὸν μόνον ἀριθμὸν ἐταιριῶν ποῦ μετρῶνται εἰς τὰ δάκτυλα. Ἡ δυσκολία συνίσταται εἰς τὸ νά κερδίσῃ αὕτη τὴν ἀποδοχὴν τῶν σκεπτικιστῶν».

## Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΜΑΤΩΝ (C.P.M.)

### ΚΑΤΑΚΤΑ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ MARKETING

Ὑπὸ **ANDREW LEIGH**

Εἴτε ἐμπορεύεσθε ποδήλατα ἢ παιδικὰς τροφάς, ἐργαλειομηχανὰς ἢ εἶδη καλλωπισμοῦ, ἢ Μέθοδος Κρισίμου Ὁδεύσεως (CPM) δύναται νά χρησιμοποιηθῇ ἐπωφελῶς. Ἡ ἐπιτυχία τῆς μεθόδου ἀποτελεῖ ἓνα ἀπὸ τὰ μυστικὰ τοῦ μάρκετινγκ ποῦ φυλάσσονται μὲ ἰδιαιτέραν προσοχὴν. Αἱ ὀλίγαι ἐταιρίαι ποῦ τὴν χρησιμοποιοῦν ἔχουν κάθε λόγον νά μὴ θέλουν νά ἀποκαλύψουν τὸ πόσον χρήσιμος τοὺς εἶναι. Ἡ ἐφαρμογὴ τῆς ἀπὸ μίαν ἐπιχειρήσιν εἶναι σχετικῶς εὐκολος καὶ οὐδεὶς ἐπιθυμεῖ νά κἀνῃ τοὺς συναγωνιστὰς του κοινωνοὺς τῶν ἐπιτυχιῶν του εἰς τοὺς τομεῖς ἐξοικονομήσεως χρόνου καὶ βελτιώσεως τῶν τεχνικῶν σχεδιασμοῦ καὶ προγραμματισμοῦ.

Αἱ φῆμαι περὶ δῆθεν δυσκολίας ἐφαρμογῆς τῆς CPM εἰς ἓνα δυναμικὸν τομέα δραστηριότητος, ὅπως εἶναι τὸ μάρκετινγκ, ὀργιάζουν. Συμβαίνει συχνά ἐν διοικητικὸν στέλεχος τὸ ὁποῖον δὲν διαθέτει κατάλληλον θεωρητικὴν κατάρτισιν ἢ τεχνικὴν νά θέλῃ νά διερευνήσῃ καὶ τὴν τεχνικὴν τῆς MKO μὲ συνέπειαν νά μὴν εἶναι εἰς θέσιν νά διαπιστώσῃ καὶ ἀποδείξῃ τὰ πλεονεκτήματά της.

Ἐν τούτοις, ἡ MKO ἀπεδείχθη ἐπιτυχὴς εἰς ἐπιχειρήσεις ὅπως ἡ Unilever, ἡ Gibbs, ἡ Raleigh καὶ ἡ Colgate - Palmolive.

Χρησιμοποιουμένη μὲ εὐθυκρισίαν, ἡ MKO ἐξασφαλίζει τὸν ἔλεγχον ἐπὶ δεδομένης δραστηριότητος μάρκετινγκ, ὁ ὁποῖος θὰ ἦτο ἀνέφικτος οἷα-δήποτε ἄλλη μέθοδος καὶ ἐὰν ἐφηρμόζετο.

Ἡ Μέθοδος Κρισίμου Ὁδεύσεως (M.K.O.):

- Βοηθεῖ εἰς τὸν καθορισμὸν τῆς προτεραιότητος ἐνεργειῶν.
- Μειώνει τὸν συνολικὸν χρόνον ἑνὸς ἔργου.
- Ἐπιταχύνει τὸν χρόνον ἀντιδράσεως εἰς τὰς ἐνεργείας τοῦ συναγωνισμοῦ.
- Ἐλέγχει καὶ μειώνει τὰς δαπάνας.
- Βελτιώνει τὴν ἐπικοινωνίαν μεταξὺ τῶν προϊσταμένων (managers).
- Προγραμματίζει κατὰ τρόπον ρεαλιστικόν.
- Συμβάλλει εἰς τὴν κατὰστρωσιν προεκτιμήσεων.

— Βοηθεῖ εἰς τὴν πρόβλεψιν τῶν προβλημάτων. Ὁ χρόνος κυνηγᾷ τὸν διευθυντὴν μάρκετινγκ. Ὁ διαθέσιμος χρόνος διὰ τὸν σχεδιασμὸν καὶ τὴν προώθησιν εἰς τὴν ἀγορὰν νέων προϊόντων εἶναι πάντοτε πειστικός. Ἡ ἀντίδρασις εἰς τὰς δραστηριότητας τοῦ συναγωνισμοῦ πρέπει νά εἶναι ὅσον τὸ δυνατόν ταχύτερα. Ἡ διαβίβασις τῶν διαθέσιμων πληροφοριῶν πρέπει νά γίνεται ταχέως. Οἰοδήποτε ἐργαλεῖον τὸ ὁποῖον συμβάλλει εἰς τὴν ἀπλοποίησιν τῶν προβλημάτων καὶ εἰς τὴν μείωσιν τοῦ ἀπαιτουμένου χρόνου ἐνεργείας εἶναι εὐπρόσδεκτον. Μία συστηματοποιημένη εἰκὼν τῆς ἐκάστοτε ἐπικρατούσης εἰς τὸν τομέα τοῦ μάρκετινγκ καταστάσεως, ἡ ὁποία νά δύναται νά βοηθήσῃ εἰς τὴν ἐκτίμησιν τῶν ἀποτελεσμάτων μιᾶς ἀλλαγῆς, εἶναι πολύτιμος διὰ τὴν λήψιν τῶν ἀναγκαιουσῶν ἀποφάσεων.

Ἀποτελεῖ μῦθον ὅτι ἡ MKO, ἀπαιτεῖ μίαν στρατιὰν ἐιδικῶν, οἱ ὁποῖοι νά μὴ κάνουν τίποτε ἄλλο ἀπὸ τοῦ νά καταστρώνουν καθημερινῶς δικτυώματα. Ἡ ἐταιρία Unilever, ποῦ ὑπῆρξεν ἐκ τῶν πρώτων ἐπιχειρήσεων ποῦ ἐχρησιμοποίησαν τὴν MKO εἰς τὸ μάρκετινγκ, λέγει: «Προσπαθοῦμε νὰ τὴν

**ΤΑ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ** κρατήσωμεν σὰν μίαν τεχνικὴν τὴν ὁποῖαν νά μποροῦμε νά τὴν ἐφαρμόζωμε μόνοι μας». Ἐν τούτοις, εἶναι χρήσιμον νά ἀναθέτωμεν εἰς ἓνα ἐκ τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν τὴν εὐθύνην τῆς ἐποπτείας ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου. Ἐκεῖνος ὁ διευθυντὴς μάρκετινγκ ὁ ὁποῖος θὰ διειστένῃ εἰς τὸ μυαλό του κάτι ἀντίστοιχον πρὸς τὴν MKO, θὰ πρέπει ἢ νά ἔχῃ πέσει θῦμα παρανοήσεως ἢ νά εἶναι διάνοια. Ἐν πάσῃ περιπτώσει, δὲν παύει ἀπὸ τοῦ νά πρέπει οὗτος νά κατατοπίσῃ καὶ ἐνημερώσῃ τοὺς ἄλλους ὡς πρὸς τὴν θέσιν ἐκάστου ἐξ αὐτῶν εἰς τὸ ὄλον σχέδιον. Μεταξὺ τῶν δύο ἄκρων τοῦ νά στηριζόμεθα ἀπολύτως εἰς τοὺς εἰδικούς καὶ τοῦ νά ἔχωμεν τὸ σχέδιον καὶ τὰ προγράμματα στὸ μυαλό μας, ὑπάρχει θέσις διὰ μίαν βιώσιμον MKO.

Ὁ διευθυντὴς προϊόντων, ἢ οἰοσδήποτε πρόκειται

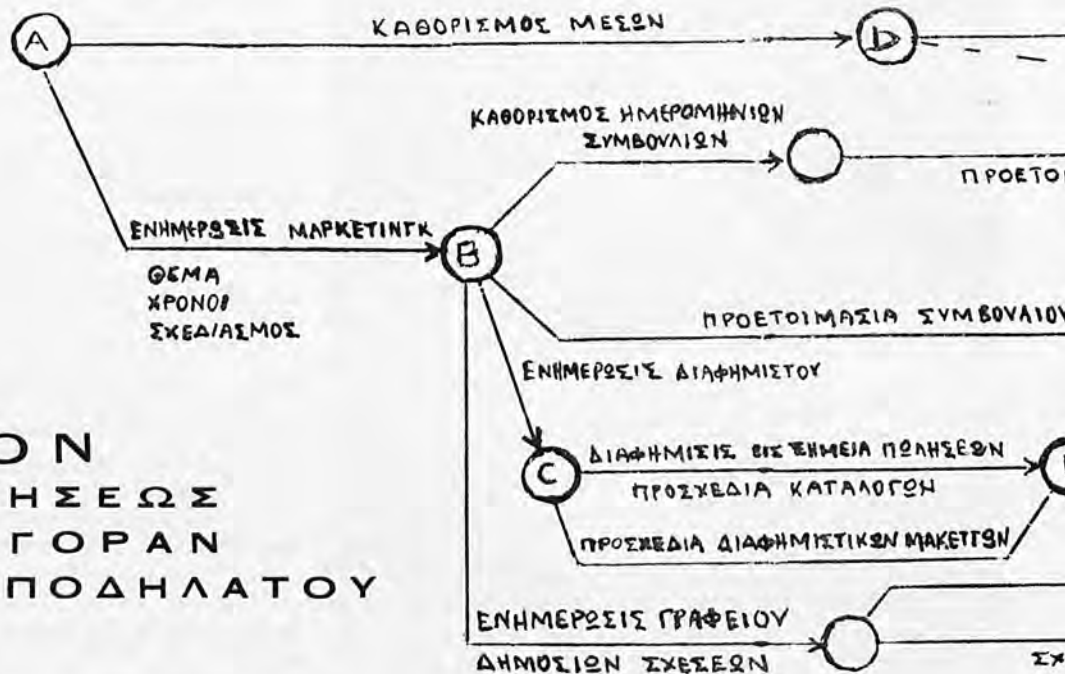
νά αναλάβη τόν έλεγχον τής εφαρμογής τής μεθόδου, πρέπει νά περάση από μίαν ειδικήν εκπαίδευσιν τριών τουλάχιστον ήμερών. Ένώ αι διέπυσαι τήν μέθοδον άρχαι εκμανθάνονται έντός όλίγων λεπτών και αι έκ τούτων προεκτάσεις γίνονται άντιληπται έντός ένός άπογεύματος, ή επιτυχής εφαρμογή τής τεχνικής τής μεθόδου άπαιτεί έξάσκησιν. Τήν ΜΚΟ χαρακτηρίζει μία άπαιτηλή άπλότης, άσκει δέ αύτη ευθύς έξ άρχής ισχυράν έλξιν επί εκείνων που διαθέτουν «τετράγωνο» μυαλό. Οί διευθυνται προϊόντων που υιοθετούν τήν ΜΚΟ με ένθουσιασμόν, συχνά τόν χάνουν, ευθύς ως διαπιστώσουν ότι ή όργάνωσις τής εταιρίας των δέν είναι εις θέσιν νά ανταποκριθί εις τās άπαιτήσεις ένός «σφικτού» σχεδιασμού. Η ΜΚΟ επιτυγχάνει όταν εις έκαστος κατανοή τήν θέσιν και τόν ρόλον του έντός αύτης, γνωρίζη δέ ότι αύτη άπολαμβάνει τής ύποστηρίξεως τής άνωτάτης διευθύνσεως. Πρέπει, κατά ταυτα, νά ύπάρξη

μία περίοδος «έξασφαλίσεως τής άποδοχής», κατά τήν διάρκειαν τής όποιας, τó ειδικώς εκπαιδευθέν εις τήν χρησιμοποίησιν τής μεθόδου στέλεχος, θά αναπτύξη και εξηγήση τήν τεχνικήν τής εις τούς λοιπούς ενδιαφερομένους και θά κερδίση τήν ύποστήριξιν των.

Η ΜΚΟ δύναται νά χρησιμοποιηθί κατά τās τυχόν μεταβολάς εις ό,τι άφορά τά προϊόντα, έξορμήσεις προωθήσεως των πωλήσεων και συσκέψεις, προγράμματα άνακατάξεων τομέων πωλήσεων—γεωγραφικώς ή άλλως, έπιδειξεις και εκθέσεις, καθώς και εις εκπαιδευτικά προγράμματα. Η μεγίστη χρησιμότης τής εις τόν τομέα του μάρκετινγκ, συνίσταται «ίσως» εις τήν διαμόρφωσιν του όλου σχεδίου και προγράμματος, του συνδεομένου με τήν έξόρμησιν διά τήν τοποθέτησιν ένός νέου προϊόντος εις τήν άγοράν ή με τήν επαναπροβολήν ένός προϊόντος. Αί τοιαυται δροστηριότητες περιλαμβάνουν τόσα πολλά στάδια ενεργειών,



ΕΓΚΡΙΣΙΣ Δ.Σ



ΣΧΕΔΙΟΝ  
ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΕΩΣ  
ΕΙΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑΝ  
ΤΟΥ ΜΟΤΟΠΟΔΗΛΑΤΟΥ  
WISP

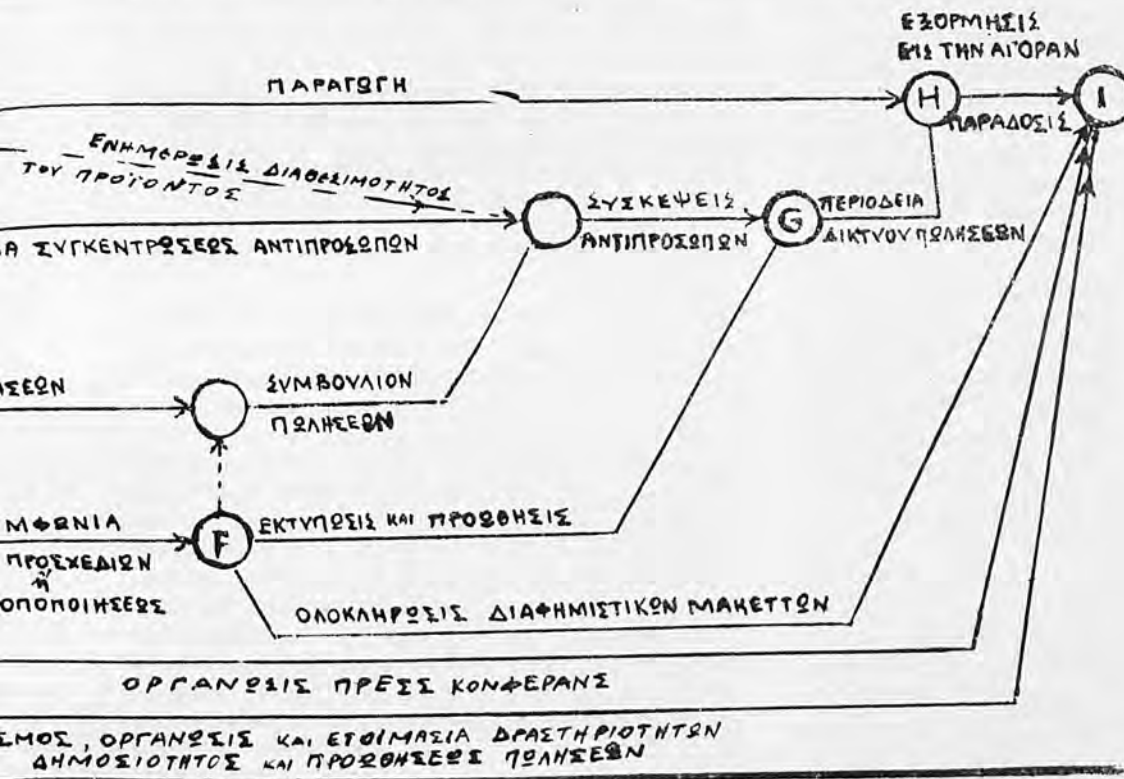
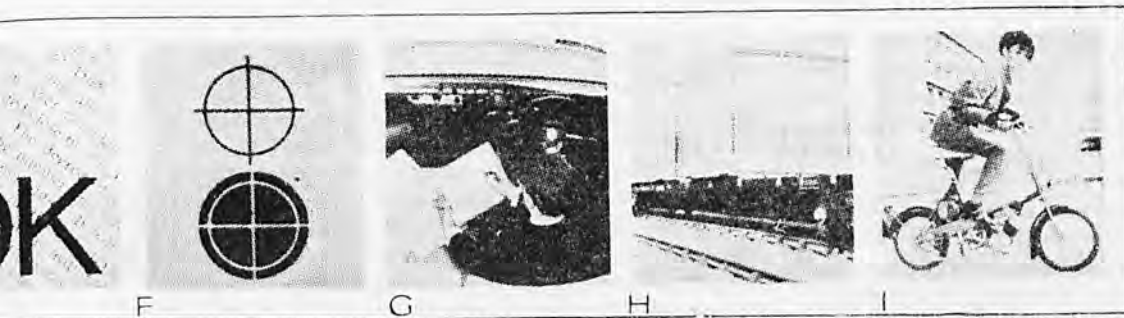
ώστε οι πολέμιοι της ΜΚΟ να διατείνονται ότι η κατάσταση του δικτύου κρίσιμου οδού είναι πρακτικώς ανεφάρμοστος.

Βεβαίως, η κατάσταση ενός λεπτομερούς καταλόγου όλων των απαιτούμενων [ενεργειών—πράγμα που αποτελεί το πρώτον βήμα εις την διαμόρφωσιν του Δικτύου Κρίσιμου Οδού (ΔΚΟ) είναι έργον δυσχερέστατον. Μερικαί επιχειρήσεις διεπίστωσαν ότι βοηθεί πολύ το να ξεκινήση κανείς καταχωρώντας τας δραστηριότητας εκείνας αιτινες εύρισκονται ήδη εν εξέλιξει και να προχωρήση το δίκτυομα εξ αυτών.

“Εν δίκτυομα κρίσιμου οδούσεως μάρκετινγκ, το οποίου η επεξεργασία απαιτεί την χρησιμοποίησιν ηλεκτρονικού διερευνητού, ίσως να είναι υπέρ το δέον πολύπλοκον. Η επεξεργασία μέχρις 150 δραστηριοτήτων είναι δυνατόν να γίνη διά χειρός—ό μέσος όρος πρέπει να είναι μεταξύ 50 και 100.

Η εταιρία Raleigh Industries Ltd., ότε το πρώτον συνέταξεν έν ΔΚΟ περιέλαβε 13 δραστηριότητες (ιδέ σχετ. σχεδιάγραμμα). Μολονότι φαίνεται έντελώς ύποτυπώδες, είναι έν τούτοις άρκετόν διά να επιτρέψη την έναρξιν ένός διαλόγου μετά των λοιπών διευθύνσεων και ύπηρεσιών. Ο διάλογος ούτος χρησιμεύει εις το να σταματήση εγκαίρως αυτούς που άσχολοῦνται με τον τομέα μάρκετινγκ από το να σύρουν μίαν άπλην γραμμήν με τον χαρακτηρισμόν «παραγωγή». Ένας άλλος πειθαρχικός φραγμός τον όποιον επιβάλλει ή μέθοδος κρίσιμου οδούσεως είναι ό του έλέγχου της ύπαρχούσης λογικής εις τας χρησιμοποιουμένας μεθόδους εργασίας.

Η διατύπωση οίουδήποτε σχεδίου μάρκετινγκ εις έν σύστημα δικτύου κρίσιμου οδούσεως παρέχει την εύκαιρίαν εις τους διευθύνοντας να διερευνήσουν και έλέγξουν την όρθότητα της σκέψεώς των. Ανατρέχοντες εις το διάγραμμα του



δικτυώματος και εξετάζοντας τās φάσεις αυτού είναι φυσικόν νά μās δημιουργούνται ερωτήματα ως πρὸς τὸν λόγον διὰ τὸν ὅποιον δεδομένη ἐργασία ἢ ἐργασίαι πρέπει νά γίνωνται με ὠρισμένην σειράν καὶ ἐὰν αἱ ἐργασίαι αὐταὶ δὲν θὰ ἐξετελοῦντο καλύτερον καὶ ἀποδοτικώτερον, ἐὰν ἠκολοθεῖτο μία διαφορετικὴ διαδικασίαι. Προχωροῦντες δὲ κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον, δυνάμεθα νά τελειοποιήσωμεν τὴν ἀπεικόνισιν τῶν δραστηριοτήτων τοῦ ΔΚΟ, διὰ τῆς ἐμφανίσεως ὄλων ἐκείνων τῶν ἀπαραιτήτων διὰ τὴν καλὴν λειτουργίαν τοῦ συστήματος λεπτομερειῶν.

Προκειμένου νά χρησιμοποιήσωμεν διὰ πρώτην φοράν ἓν διάγραμμα Δ.Κ.Ο., καλὸν θὰ εἶναι νά κάνωμεν ἀρχὴ με ἓν μικρὰς κλίμακος ἔργον. Ἡ Ἐταιρία Raleigh ἐφήρμοσε τὸ πρῶτον τὸ σύστημα κατὰ τὴν ἐξόρμησίν τῆς διὰ τὴν τοποθέτησιν εἰς τὴν ἀγοράν ἑνὸς σημαντικοῦ νέου προϊόντος τῆς

**ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑ ΤΗΝ  
ΥΙΟΘΕΤΗΣΙΝ  
ΕΝΟΣ Δ.Κ.Ο.**

- τοῦ μοτοποδηλάτου Wispr - καὶ ἀπεδείχθη μία πρῶτης γρσμμῆς ἐπιτυχία διὰ τὴν Raleigh καὶ διὰ τὸν

Διευθυντὴν τοῦ Μάρκετινγκ, τὸν Peter Seales, ὁ ὅποιος ἐμελέτησεν, ἐσχέδιασε καὶ εἶχε τὸν ἔλεγχον ὄλων τῶν φάσεων τοῦ προγράμματος. Ὁ Seales, Ἴρλανδὸς τὴν καταγωγὴν εἶναι ἄνθρωπος ποῦ ὀμιλεῖ καὶ ἐνεργεῖ ταχέως, ποῦ ἔχει πάθος με τὴν κατὰστρωσιν διαγραμμάτων καὶ ποῦ τὸν διέπει μία σχεδὸν θρησκευτικὴ ἀφοσίωσις εἰς τὴν Μέθοδον Κρισίμου Ὀδεύσεως. Δὲν παύει νά βροντοφωνῆ ὅτι «ἡ ΜΚΟ δὲν ἀποτελεῖ πολυτέλειαν, ἀλλὰ βασικὸν στοιχείον τῆς καλῆς διοικήσεως» καὶ νά ἀποδεικνύη τοῦτο με μίαν λαμπρὰν σκιαγράφησιν τῆς ὀργανώσεως ἐπιχειρήσεων. «Ἐὰν τὸ σύστημα τῆς Μ.Κ.Ο. παρουσίαζε οἰονδήποτε σοβαρὰς σημασίας μειονέκτημα θὰ τὸ ἀπέρριπτα» λέγει. «Ἐὰν ὁ διευθύνων δὲν διαθέτει ἓν μορφωμένον σχέδιον ἐνεργειῶν, τότε ἐργάζεται εἰς τὸ σκότος, με ἀποτέλεσμα εἰς κάθε βῆμα του νά προσκρούη ἐπάνω εἰς ἐμπόδια».

Ὁ Rodney Rostrop εἶναι ὁ ἄνθρωπος εἰς τὴν Raleigh ποῦ κατέστρωσε τὸ δικτύωμα κρισίμου ὀδεύσεως τοῦ μοτοποδηλάτου Wispr. Προηγουμένως ἠσχολεῖτο με ἐπιχειρηματικὴν ἔρευναν. Τὸ πρῶτον μέλημα τοῦ Rostrop ἦτο νά «πουλήσῃ» τὴν ἰδέα του εἰς τοὺς ἐπὶ μέρους ἐνδιαφερομένους ἐντὸς τῆς ἐταιρίας δηλ. νά τοὺς κάνη νά τὴν ἐνστερνισθοῦν. Ἡ πείρα κατέδειξε ὅτι διὰ τὴν ἐπιτυχίαν αὐτῆς τῆς φάσεως, ἡ καταλληλοτέρα μέθοδος εἶναι ἓνας συνδυασμὸς «βιτρίνας καὶ πυγμῆς». Κατὰ πρῶτον ἐξηγοῦνται εἰς τοὺς ἐνδιαφερομένους τὰ πλεονεκτήματα καὶ αἱ δυσκολίαι τῆς μεθόδου καὶ τὸ τί ἀναμένεται ἐξ ἑνὸς ἐκάστου διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς. Ἡ συνήθης ἀντίδρασις τῶν ἐνδιαφερομένων συνίσταται εἰς ἓνα χεῖμαρρον ἐπιχειρηματολογίας ποῦ ἀποσκοπεῖ νά δείξῃ ὅτι ἡ μέθοδος εἶναι ἀκατάλληλος καθ' ὅτι ἀφορᾷ τὴν περιῆς διεύθυνσιν ἢ ὑπηρεσίαν. Ἡ ἀντίδρασις αὕτη

ὑπερπηδᾶται διὰ μίαν περαιτέρω ἀναπτύξεωσ τῶν λεπτομερειῶν τῆς μεθόδου καὶ διὰ τῆς διὰ καταλλήλου τρόπου ὑπογραμμίσεως τοῦ γεγονότος ὅτι ἡ διεύθυνσις ἔχει υἰοθετήσῃ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς νέας τεχνικῆς. Ἡ κατάλληλος ἀνάπτυξις τῶν πλεονεκτημάτων τῆς ΜΚΟ ἀρκεῖ συνήθως διὰ νά διεγείρῃ τὸ ἐνδιαφέρον τῶν προσώπων ποῦ θὰ ἔχουν συμμετοχὴν εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῆς. Ὁ ὑπεύθυνος διὰ τὴν ὄλην ἐφαρμογὴν τῆς μεθόδου, ετοιμάζει ἓνα ἄπλοῦν παραστατικὸν διάγραμμα, τὸ ἐξηγεῖ εἰς τὸν ἐνδιαφερόμενον καὶ ἀκολούθως τοῦ ζητεῖ νά καταστρώσῃ καὶ ἐκεῖνος ἓνα. Σκοπὸς αὐτῆς τῆς διαδικασίας εἶναι νά «ἐμπλακῆ» ἓνας ἕκαστος ἐνεργῶς εἰς τὰ ἀφορῶντα τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ΜΚΟ καὶ νά κεντριθῇ τὸ ἐνδιαφέρον του, εἰς τρόπον ὥστε νά προτείνῃ τὰ περαιτέρω στάδια καὶ διαδικασίας εἰς συμπλήρωσιν τοῦ βασικοῦ δικτυώματος. Εἶναι ζωτικῆς σημασίας ἡ κατάστρωσις τοῦ ΔΚΟ νά γίνεταί ἐπὶ τῆ βάσει ἄπλων καὶ ἀνέτων ἐκτιμήσεων τοῦ χρόνου ὅστις ἀπαιτεῖται παρ' ἑνὸς ἐκάστου καὶ τῆς ὑπ' αὐτὸν ὑπηρεσίας διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ τμήματος τοῦ προγράμματος ποῦ τοὺς ἀφορᾷ. Πρέπει νά γίνεταί, προσπάθεια προσδιορισμοῦ τοῦ ἀπαιτούμενου χρόνου καὶ ὄχι τοῦ ἐλαχίστου δυνατοῦ ἢ τοῦ μεγίστου διαθεσίμου. Οἱ διευθύνται προϊόντων, ποῦ ἐφαρμόζουν τὴν ΜΚΟ, ἀποκτοῦν τὴν πεῖραν διαγνώσεως τῆς παρεμβολῆς παρὰ τῶν ἐνδιαφερομένων ὑπερβολικοῦ «χρόνου ἀσφαλείας», χρησιμοποιοῦν δὲ τὸ ΔΚΟ ἀκριβῶς διὰ νά καταδείξουν εἰς τοὺς τελευταίους ὅτι ὁ ἐν λόγω χρόνος εὑρίσκειται ἐκτὸς πραγματικότητος. Ἡ ἐταιρία Raleigh τὸ θεωρεῖ ἀπαραίτητον νά ἐρωτᾷ ἐὰν αἱ χρονικαὶ ἐκτιμήσεις περιλαμβάνουν καὶ περιθώριον ἀσφαλείας. Ἐνας τρόπος ἀντιμετωπίσεως τοῦ θέματος εἶναι νά ζητηταί ὁ προσδιορισμὸς τριῶν διαφορετικῶν χρόνων: τοῦ ἐλαχίστου, τοῦ μεγίστου καὶ τοῦ ἐκτιμωμένου ὡς κανονικοῦ, περιλαμβάνοντος καὶ ἓν περιθώριον ἀσφαλείας. Τῶν τριῶν αὐτῶν χρόνων λαμβάνεταί ὁ μέσος ὀρος διὰ τοῦ κάτωθι ἄπλου τύπου:

$$1 \text{ ἐλάχιστος} + 4 \text{ κανονικοῖ} + 1 \text{ μέγιστος} = \text{μέσος χρόνος ἐνεργείας}$$

6

Ὅταν ὀλοι οἱ χρόνοι τῶν δεδομένων ἐνεργειῶν ἀθροισθοῦν, συνήθως ὑπερβαίνουν τὸν χρόνον τὸν διαθέσιμον μέχρι τὴν ὀρισθεῖσαν ὡς ἡμερομηνίαν περατώσεως ὄλων τῶν διὰ τὸ ἔργον ἀπαιτούμενων ἐργασιῶν. Ὁ συμβιβασμὸς τῶν δύο αὐτῶν χρόνων ἐνδέχεται νά σημαίνῃ ὅτι πρέπει νά διατεθοῦν περισσότερα μέσα διὰ τὴν ἐπιτάχυνσιν ὀρισμένων ἐνεργειῶν. Τέλος, ἀφοῦ γίνῃ ἔλεγχος τοῦ ὑπάρχοντος διὰ τὸ ἔργον διαθεσίμου προσωπικοῦ, ὑπολογίζονται πλέον, ὀλοι οἱ χρόνοι τοῦ Δικτυώματος μετὰ τῶν κρισίμων ὀδεύσεων. Μερικαὶ δραστηριότητες πιθανὸν νά ἐμφανίσουν περιθώριον χρόνου, διότι ἐνῶ δύναται νά περατωθοῦν ἐντὸς βραχυτέρου χρονικοῦ περιθωρίου, ὑπάρχει χρόνος ἀναμονῆς προκειμένου νά συμπληρωθοῦν ἄλλαι ἐργασίαι. Ἡ Raleigh ἀκολουθεῖ τὴν ἀρχὴ ὅτι τὰ περιθώρια χρόνου, τὰ ὀποῖα προσδίδουν εἰς

τήν ΜΚΟ ελαστικότητα, δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται και να εξαντλούνται από τās επί μέρους υπηρεσίες κατά τήν εκτέλεσιν του άφορων αυτās τμήματος του έργου. Είς τās περιπτώσεις όπου δεν ύφίστανται περιθώρια χρόνου, τότε ή περι ή δραστηριότης θεωρείται ως κρίσιμος—πρέπει δηλ. να συμπληρωθή εντός των καθοριζομένων χρονικών περιθωρίων, άλλως προκαλείται καθυστέρησις εις τόν όλον έργον.

«Προκειμένου να «στριμώξη» κάποιον, πρέπει να έχησ τήν άπόλυτον ύποστήριξιν τής διευθύνσεως, άλλως δεν μπορείς να εξασφαλίσησ τήν αναγκαίαν συνεργασίαν», λέγει ό Rostrop, ό όποιος είναι ό συντονιστής—σύνδεσμος τής ΜΚΟ εις τήν Raleigh. Ό Rostrop κατέληξεν εις τήν διαπίστωσιν ότι είτε τó ήθελεν είτε όχι ή κατάστροφωσις και χρησιμοποίησις δικτυώματος κρίσιμου όδεύσεως τόν μετέβαλε εις μάρκετερ. Ός βοηθός τής διευθύνσεως μάρκετινγκ ό Rostrop ανέπτυξε τήν ανάλυσιν των Δ.Κ.Ο. εις σημείον ώσπε, κάθε ένας από τούς διευθυντās προϊόντων, να εύρίσκειται έφωδιασμένος με ένα Δ.Κ.Ο. δύο και ήμισυ έτη πρό τής τοποθετήσεως ενός νέου προϊόντος εις τήν αγοράν. Προβλέπεται, εν τούτοις, ότι θά απαιτηθή ακόμη εν έτος, μέχρις ότου ή τεχνική τής Κ.Ο. καθιερωθή εις όλην τήν γραμμήν των πωλήσεων.

Διά τούς διευθυντās προϊόντων ή ΜΚΟ άποτελεί όπλον εις τόν άγώνα του συντονισμού και έλέγχου. Τά πλεονεκτήματα τά όποια προσφέρει ή μέθοδος είναι κομμένα και ραμμένα διά τούς διευθυντās προϊόντων, μολονότι πολλοί έξ αυτών δεν βλέπουν τόν λόγον διά τόν όποιον θά πρέπει να δεσμεύονται με τακτās ήμερομηνίας και χρονικά περιθώρια. Άκόμη και όταν δεν έπεξεργάζεται και δεν καταστρώνη ό ίδιος τó ΔΚΟ, ό διευθυντής προϊόντος πρέπει να ένεργή ως ύπεύθυνος του έργου (Project Leader), συγκεντρώνων τούς επί μέρους ύπεύθυνους περι τήν στρογγύλην τράπεζαν, πρός τόν σκοπόν συζητήσεως των προβλημάτων των συνδεομένων με τήν κατάστροφωσιν και λειτουργίαν του δικτυώματος.

Οί διευθυνται προϊόντων διψούν διά εκτελεστικήν έξουσίαν και, έπομένως, εν έργαλείον σχεδιασμού και προγραμματισμού όπως είναι ή ΜΚΟ, άποτελεί τόν τρόπον άσκήσεως αυτής τής έξουσίας. Η μέθοδος άπαιτεί λεπτομερή σχεδιασμόν, άποβαίνει όμως ένας οδηγός διά τήν λήσιν θεραπευτικών μέτρων μόνον έφ' όσον αί αναγκαίαι πληροφορία είναι διαθέσιμοι άνα πῶσαν στιγμήν. Πολύ συχνά συμβαίνει να μη παρέχεται εις τούς διευθυντās προϊόντων και μάρκετινγκ ή έξουσία του να ζητούν και να λαμβάνουν τρεχούσας ένημερωτικās πληροφορίας. Δεδομένου ότι τó ΔΚΟ δεικνύει σαφώς ότι πάντες οι επί μέρους ύπεύθυνοι του λειτουργήματος μάρκετινγκ εύρίσκονται εν άλληλεξαρτήσιν μεταξύ των, καθίσταται φανερόν ότι εις ούδέ-

να επιτρέπεται να άρνηθή τήν παροχήν πληροφοριών. Έν τελική άναλύσει, ακόμη και αυτó τó Διοικητικόν Συμβούλιον τής εταιρίας εύρίσκειται ύποχρεωμένον να άναγνωρίση ότι αυθαίρετως εκ μέρους του λαμβανόμεναι άποφάσεις επηρεάζουν τήν εκτέλεσιν του όλου προγράμματος του έργου. Οί διευθυνται τής Gibbs Proprietaries Ltd., ή όποία παράγει και πωλεί είδη καλλωπισμού, θεωρούν ότι ή υιοθέτησις παρά τής εταιρίας τής ΜΚΟ έγένετο κατ' άρχάς με τρόπον επιπόλειον. «Εύρισκόμεθα όλοι υπό τήν έντονον έντύπωσιν ότι μās έπεβάλετο πάση ουσία, να χρησιμοποιήσωμεν τήν τεχνικήν των δικτυωμάτων κρίσιμου όδεύσεως» λέγει ό Michael Fleming, διευθυντής του άποσμητικού προϊόντος Sure τής εταιρίας. Και προσθέτει: «Πολύ γρήγορα, αυτοί που είχαν μίαν κάποιαν σχέσιν με τήν ΜΚΟ, διεπίστωσαν τά πλεονεκτήματά της και τήν έτοποθέτησαν εις τήν σωστήν τής προοπτικήν». Σήμερον, πλέον, οι διευθυνται προϊόντων πιστεύουν ότι ή ΜΚΟ τούς επιτρέπεται να εξετάζουν τήν κατάστασιν ως θά εξελιχθή εντός τής έπομένης διετίας, άσχολούμενοι με τόν σχετικόν σχεδιασμόν επί ήμισίαν μόνον ώραν, πράγμα που τούς παρέχει τήν δυνατότητα να προβλέψουν τās μελλούσας να προκύψουν δυσκολίας.

Κάθε τρεις εβδομάδας συνέρχεται εν συμβούλιον έπισκοπίσεως του ΔΚΟ, εις τó όποιον λαμβάνουν μέρος οι διευθυνται προϊόντων, πωλήσεων και έρεύνης τής αγοράς, οι επί του προγραμματισμού τής παραγωγής, τεχνικών αναπτύξεων και τεχνικών υπηρεσιών. Κατ' αυτó, ό έντεταλμένος με τήν Δικτυωτήν Άνάλυσιν, άφου έχει προηγουμένως συζητήσει μετá των διευθυντων προϊόντων τήν τρέχουσαν κατάστασιν άνακοινώνει που έχουν επέλθει καθυστερήσεις, ποίαι αί συνέπειαι των και ποίτα τά επιβαλλόμενα πρός λήσιν μέτρα και άποφάσεις. Αί συσκέψεις αυται δίδουν τήν ευκαιρίαν συγκεντρώσεως περίξ τής αυτής τραπέζης αντιπροσωπευτικών υπηρεσιών τής εταιρίας, αί όποίαι άλλως δεν εύρίσκονται εις συχνήν μεταξύ των έπαφήν. Παρέχουν έπίσης τήν ευκαιρίαν εις τούς προϊσταμένους να ένημερωθουν επί τής σημειουμένης προόδου και να επιληφθουν οι ίδιοι των άνακυπτόντων θεμάτων που άφορούν τās ύπ' αυτους διευθύνσεις και υπηρεσίας.

Η μεγαλύτερα αντίδρασις κατά των ΔΚΟ προέρχεται από τούς τεχνικούς και τούς ανθρώπους με δημιουργικήν άπασχόλησιν. Οί άνθρωποι των έργαστηρίων έρευνών, έχουν μίαν δξυνον ανταπόκρισιν εναντι τής προοπτικής προσαρμογής τής έρεύνης εις τούς χρονικούς περιορισμούς τούς τιθεμένους από των δικτυωμάτων κρίσιμου όδεύσεως. Οί καλλιτέχνη και σχεδιαστái παραπονούνται ότι ή δημιουργική φαντασία δεν δύναται να ρυθμίζεται διά τής περιστροφής στρόφυγγος και να άποδίδη τούς καρπούς της εντός τακτών προθεσμιών. Άς σημειωθή, εν τούτοις, ότι δι' αυτους δεν ύπάρχουν κίνητρα που να τοίς κάνουν

νά λαμβάνουν σοβαρώς υπ' όψιν ήμερομηνίας. Όταν ο διευθυντής μάρκετινγκ ώρνεταί ότι τὰ σχέδια και αι μακέττα καθυστερούν, ή διαφημιστική εταιρία του έπιστρέφει συνήθως τὰ ίδια του πυρά, ύπενθυμίζουσα ότι ήταν αυτός που έτροποποίησε τὸ διαφημιστικὸν κείμενον τήν τελευταίαν στιγμήν, με αποτέλεσμα τήν καθυστέρησιν.

Τὸ μόνον που ζητεί ή ΜΚΟ από τούς ανθρώπους που πληρώνονται διά νά δημιουργούν, είναι μια εκτίμησις του χρόνου ὁ ὁποῖος απαιτεῖται διά νά φθάσουν εἰς ἕν επιθυμητὸν αποτέλεσμα. Τὸ αἷτημα τοῦτο δὲν είναι καθόλου νέον. Περιλαμβάνετο ἀνεκάθεν ὡς ἕν ἐκ τῶν στοιχείων κατὰ τήν ἀνάθεσιν τῆς ἐργασίας, ή δέ ΜΚΟ τὸ φέρει κατὰ τρόπον πλέον έντονον σήμερον εἰς τὸ προσκήνιον.

Οἱ ἐρευνηταί, ἀφ' ἐτέρου, πρέπει νά ἀναμένουν ὅτι θὰ τούς τίθενται χρονικοὶ περιορισμοὶ διά τήν διεκπεραίωσιν τῆς ἐργασίας των, ἄλλως ή συμβολή των θὰ κινδυνεύη νά θεωρηθῆ παρά του ἔργοδότη του ὡς ἄντιοικονομική. Κατὰ τήν αὐτήν έννοιαν, οἱ διαφημισταί και οἱ σχεδιασταί ἀνταμείβονται διά τήν ἱκανότητά των νά δίδουν τὰς σωστάς λύσεις ἐντὸς ὠρισμένου χρόνου. Τόσον αὐτοὶ ὅσον και οἱ διευθυνταί προϊόντων πρέπει προτοῦ τὰ σημειώσουν εἰς τὸ ΔΚΟ, νά βεβαιώνονται ὅτι τὰ τιθέμενα χρονικά περιθώρια είναι ρεαλιστικά.

Ἡ πρὸς τὸν σκοπὸν αὐτὸν χρησιμοποίησις τῆς ΜΚΟ δύναται νά ἔχη εὐεργετικά αποτετέσματα, ἐν ὅψει του ἐφιάλτου τῶν καθυστερήσεων που ὑπάρχει εἰς τήν παράδοσιν τῆς καλλιτεχνικῆς και δημιουργικῆς ἐργασίας. Ἡ καθιέρωσις τῆς ΜΚΟ παρά τῆς εταιρίας Unilever, ἠνάγκασε τήν Lintas Ltd.,—τήν διαφημιστικὴν εταιρίαν τῆς τελευταίας—νά υἰοθετήσῃ και αὐτὴ τήν τεχνικὴν του ΔΚΟ, προκειμένου νά εἶναι εἰς θέσιν νά ἀνταποκρίνεται εἰς τὰς χρονικάς ἀπαιτήσεις του πελάτου της. Ὁ Michael Tavender, τέως διευθυντής προϊόντος και νῦν διευθυντής προγραμματισμοῦ τῆς Gibbs, παρατηρεῖ: «Θυμοῦμαι που παρέδωσα εἰς τὸν διαφημιστὴν μας ἕνα ἀντίγραφον του ἰδιοῦ μας ΔΚΟ. Ὀλίγας ἐβδομάδας ἀργότερον εὐρέθην πρὸ τῆς ἐντελῶς ἀσυνήθους μέχρι τότε καταστάσεως, του νά με πιέξῃ ὁ διαφημιστὴς νά ἔχωμεν ἕνα συμβούλιον, προειδοποιῶντας με ὅτι «ἐάν δὲν μᾶς ἐνημερώσητε, δὲν θὰ εἴμεθα εἰς θέσιν νά ἀνταποκριθῶμεν εἰς τὰς ήμερομηνίας που ὀρίζετε εἰς τὸ δικτύωμά σας κρισίμου ὁδεύσεως».

Πράγματι, ἐν βασικὸν ἐπιχείρημα διά τήν υἰοθέτησιν τῆς ΜΚΟ είναι τὸ γεγονός ὅτι αὐτὴ ἀποτελεῖ «δίκικο μαχαίρι». Ἀφ' ἑνὸς «κολλάει τοὺς ἀνθρώπους στὸν τοῖχο», ἀναγκάζοντάς τους νά δηλώσουν πόσον χρόνον χρειάζονται διά τήν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας των. Ἀφ' ἐτέρου, οἱ ἴδιοι αὐτοὶ ἀνθρωποι δύναται νά χρησιμοποιήσουν τὸ ΔΚΟ προκειμένου νά ἐξαναγκάσουν τήν διευθύνσιν νά λάβῃ ἀποφάσεις και νά ἐξασφαλίσουν τήν

ἀπαιτουμένην συγκατάθεσιν της διά τὰς περαιτέρω ἐνεργείας των.

Ἀποτελεῖ περιεργον παρανόησιν ή ἐπικρατοῦσα ἐντύπωσις ὅτι ή χρησιμοποίησις τῆς τεχνικῆς τῆς ΜΚΟ είναι δυσχερῆς, προκειμένου περι ἐμπορίας ταχέως κινουμένων καταναλωτικῶν ἀγαθῶν. Ἡ Gibbs, τῆς ὁποίας οἱ σάπωνες καλλωπισμοῦ και λουσίματος ἀπορροφῶνται ἀπὸ τήν κατανάλωσιν με ταχὺν ρυθμὸν, δηλώνει ὅτι «ή ἀνάγκη μας χρησιμοποίησεως τῆς τεχνικῆς ΔΚΟ δὲν προέρχεται ἀπὸ

τήν ταχύτητα με τήν ὁποίαν καταναλίσκονται τὰ προϊόντα μας, ἀλλὰ ἀπὸ τὸ περίπλοκον τῆς ὄλης διαδικασίας μάρκετινγκ».

Ἡ ΜΚΟ τείνει νά χρησιμοποιηθῆ εἰς μακρόχρονα ἔργα, ὁ σχεδιασμὸς τῶν ὁποίων εἶναι πολὺπλοκος. Ἀποδίδει ἀκόμη και προκειμένου περι προϊόντων και μαρκῶν ταχείας κινήσεως, που παρουσιάζουν εὐαισθησίαν εἰς τὰς μεταβαλλομένας προτιμήσεις τῆς ἀγορᾶς. Ἡ ταχύτης με τήν ὁποίαν δυνάμεθα νά ἀναπροσαρμόσωμεν ή ἀνακαταστρώσωμεν ἐν ΔΚΟ, δὲν ἀποτελεῖ ἀξιόλογον παράγοντα κατὰ τήν χρησιμοποίησιν τῆς τεχνικῆς.

Εἰς πιθανὸς κίνδυνος συνδεόμενος με τήν τεχνικὴν τῆς ΜΚΟ, εἶναι ὅτι αὐτὴ μειώνει τήν εὐκαμψίαν τῶν δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Ἄπαξ και τὸ πρόγραμμα του ἔργου ἀποτυπωθῆ εἰς ΔΚΟ, ριζικαὶ ἀλλαγαί εἶναι ὀλιγώτερον πιθανὸν νά γίνουιν ἀποδεκταί. Τοῦτο βοηθεῖ εἰς τὸ νά περιορίζωνται αἱ μὴ ἀναγκαῖαι τροποποιήσεις, ἀλλὰ εἶναι ἐπίσης ἐνδεχόμενον νά ἐπενεργῆ ἀνασχετικῶς εἰς ὅτι ἀφορᾷ τήν ἀναθεώρησιν σκέψεων που πιθανὸν νά ὀδηγοῦν εἰς τήν ἐγκατάλειψιν δεδομένου δικτύωματος ἐν τῷ συνόλῳ του και εἰς τήν υἰοθέτησιν ἑνὸς νέου και καλλιτέρου τοιοῦτου.

Ἡ ἐπιθυμία, ἀφ' ἐτέρου, πραγματοποιήσεως τῶν ὑπὸ τῶν ΔΚΟ, τιθεμένων στόχων ἐπενεργεῖ εὐεργετικῶς εἰς τήν ἐξοικονόμησιν χρόνου και μέσων ἐκτελέσεως τῶν ἔργων. Διά τῆς χρησιμοποίησεως ΔΚΟ ή εταιρία Raleigh διεπίστωσεν ὅτι ἀρκεταί ἐβδομάδες ἠδύνατο νά ἐξοικονομηθοῦν διά τῆς κατασκευῆς ἐγχρώμων διαφανειῶν παρουσιάσεως, ὑπὸ μορφήν σχεδίων, τῶν διαφόρων ἐξαρτημάτων ἑνὸς νέου προϊόντος κατὰ τὸ στάδιον ἐνημερώσεως τῶν ἐνδιαφερομένων. Οὕτω, ἐπιδείξεις του μοτοποδηλάτου Wisp πρὸς τοὺς πωλητὰς ἀντιπροσώπους, ἠδύνατο νά γίνουιν κατὰ τρόπον ἔγκαιρον και οικονομικόν, ἐξοικονομουμένων οὕτω δαπανῶν και τῶν ἐκ τούτων πείσεων ἐπὶ ἄλλων δραστηριοτήτων. Ἐνδέχεται ἐπίσης ή χρησιμοποίησις ΔΚΟ νά ἀποβαίνη ἐπωφελεῖς ὑπὸ ἀρνητικὴν έννοιαν. Τοῦλάχιστον ἕνα τῶν ὑπ' ὄψιν ἔργων τῆς εταιρίας ἐγκατελείφθη διότι ή ΜΚΟ ἔδειξεν ὅτι δὲν ὑπῆρχεν ὁ ἀπαιτούμενος χρόνος διά τήν ἐπιτυχῆ ὀλοκλήρωσιν του ἔργου.

Οι άσχολούμενοι με το μάρκετινγκ όλονέν και περισσότερο μαθαίνουν να χρησιμοποιούν την ΜΚΟ. Αποκτούν την συνήθειαν της προβλέψεως. Η ΜΚΟ παρέχει εν μέτρον διά την λήψιν αποφάσεως περί του κατά πόσον πότε και πού, απαιτείται και δικαιολογείται πρόσθετος ενίσχυσις εις μέσα και ανθρώπους, προκειμένου εν έργον να προχωρήση συμφώνως προς το καθορισθέν πρόγραμμα.

Ο Tavender της Gibbs, αναφέρει την περίπτωσιν ενός εκ των διευθυντών της εταιρίας, ο οποίος

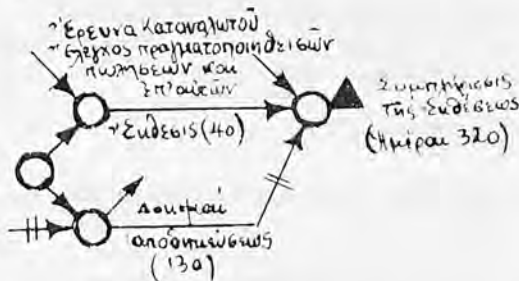
διεμαρτύρητο ότι εν έργον, του οποίου η ήμερομηνία περατώσεως ητο μετά εν όλόκληρον έτος, παρουσίαζε εις την πρόδον της εκτελέσεως του καθυστέρησιν δύο εβδομάδων. «Πρό πέντε έτων, έστω και εάν εγνωρίζαμεν ότι μία δραστηριότης έσημείωνε καθυστέρησιν, ητο δύσκολον να εκτιμήσωμεν την επίδρασιν της επί των άλλων δραστηριοτήτων. Σήμερον, όταν καθυστερούμεν, η διεύθυνσις αφιερώνει πάραυτα τόν απαιτούμενον εκ του χρόνου της διά να ίδη την κατάστασιν διορθωνομένην».

**Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΡΙΣΙΜΟΥ ΟΔΕΥΣΕΩΣ**

**ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΙΝ ΤΩΝ ΤΕΘΕΝΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

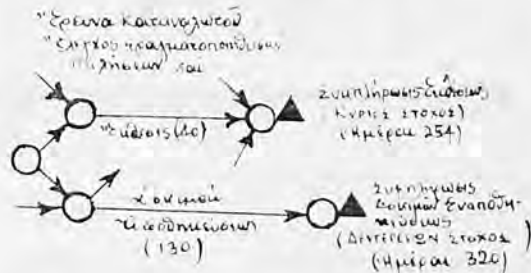
Η τεχνική των ΔΚΟ ενθαρρύνει την επανεξέτασιν των παραδεδεγμένων μεθόδων εργασίας, ενίοτε δέ και στόχων της εργασίας αυτής ταύτης. Συχνά, η τεχνική των ΔΚΟ συντελεί εις την περικοπήν ενίων δραστηριοτήτων, εις την μερικήν αλλαγήν των τεθέντων στόχων ή εις την τροποποίησιν των μεθόδων πραγματοποιήσεως των στόχων τούτων. "Εν παράδειγμα αναθεωρήσεως των τεθέντων στόχων και των υιοθετηθεισών υποθέσεων παρά της «Unilever» αφορά την δοκιμαστικήν κυκλοφορίαν εις την αγοράν ενός νέου της Έταιρίας προϊόντος διατροφής.

Το τελευταίον τμήμα του δικτυώματος κρίσιμου οδεύσεως (ΔΚΟ) απεικονίζεται κατωτέρω :



Αί «Δοκιμαί Αποθηκεύσεως» χαρακτηρίζονται ως κρίσιμος οδεύσις επί του δικτύου—σημειουμένη διά δύο καθέτων γραμμών των τόξων οδεύσεως. Στόχος του έργου ητο η ολοκλήρωσις των δοκιμών του προϊόντος, μέρος

των οποίων αφεώρα την δοκιμήν έναποθηκεύσεως του συσκευασμένου. Μετά συζήτησιν, εγένετο αποδεκτόν ότι ο **πραγματικός** αντικειμενικός σκοπός ητο η παρουσίασις μιᾶς εκθέσεως ή όποία θα επέτρεπε την λήψιν αποφάσεως περί παραγωγής ή μή του προϊόντος. Εις την πραγματικότητα ή απόφασις δέν επρόκειτο να εξαρτηθῆ εκ των δοκιμών αποθηκεύσεως. Αί δοκιμαί αποθηκεύσεως δέν έπρεπε να αποτελέσουν τόν ρυθμιστήν του συνολικού χρόνου του έργου ή του περιθωρίου χρόνου αναμονής άλλων ενεργειών. Κατά ταυτα, ή συμπλήρωσις των δοκιμών έναποθηκεύσεως έτέθη ως «δευτερεύων στόχος».



Έξ ύπαρχῆς υπήρξεν μη ρεαλιστική ή αντίληψις του να ληφθοῦν υπ' όψιν αί δοκιμαί αποθηκεύσεως προκειμένου να προσδιορισθῆ ο συνολικός χρόνος του έργου. Η απεικόνισις των επί του ΔΚΟ ως δραστηριότητος κρίσιμου οδεύσεως μαρτυρεῖ ότι ο τελείος στόχος δέν εἶχεν ὀρθῶς περιγραφῆ και χαρακτηρισθῆ.

\*Αναδημοσίευσις από το «Business Management» (Όκτ 1967)



ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

Μία διαφήμισή σας στο περιοδικό μας θα τήν δούν 6.000 περίπου επιχειρηματίες και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων οι οποίοι αντιμετωπίζουν καθημερινές ανάγκες σε έπιπλα γραφείων, σκεύη, μηχανήματα, πρώτες ύλες, μηχανές γραφείου, εξειδικευμένες υπηρεσίες, μέσα μεταφοράς, είδη εξοπλισμού γραφείων, γραφική ύλη ... Αύτοί είναι που αποφασίζουν ...

Χρησιμοποιήστε το περιοδικό μας όχι σαν απλό διαφημιστικό μέσο, αλλά σαν το ιδεώδες μέσο, αύξησης των πωλήσεών σας.

Ο Ι Π Ω Λ Η Σ Ε Ι Σ Σ Α Σ

Θ Α Σ Α Σ Τ Ο Α Π Ο Δ Ε Ι Ξ Ο Υ Ν

Αί τιμαί καταχώρησης κατά τεύχος έχουν καθορισθῆ ὡς ἑξῆς :

1. Σελίς ἔξωφύλλου (τελευταία)	Δρχ.	4 500
2. " β' ἔξωφύλλου	"	3 500
3. " γ' ἔξωφύλλου	"	3.500
4. Διά ἑκάστην ἑσωτερικήν σελίδα	"	2.500
5. Καταχώρησις ἡμισείας σελίδος	"	1.500

Αἱ ἀνωτέρω τιμαί ὑπόκεινται εἰς ἔκπτωσιν 25 % ἐφ' ὅσον ἤθελεν δοθῆ ἐντολή καταχώρησης διὰ τρία τεύχη καί ἄνω



ΕΕΔΕ

ΜΗΝΙΑΙΟΝ ΔΕΛΤΙΟΝ  
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ





Ο Πρόεδρος του Συνεδρίου και Αντιπρόεδρος της ΕΕΔΕ κ. Χρυσ. Παπαδόπουλος κηρύσσει την έναρξιν των εργασιών του συνεδρίου. Ήκατέρωθεν του προέδρου και ἐξ ἀριστερῶν τῆς εἰκόνας, οἱ εἰσηγηταὶ κ.κ. Ι. Τρύφωνας, Φ. Στράτος, Χρυστ. Καμπάς, Π. Συναδινός καὶ Κρ. Ἐξακουστός.

### Β' ΗΜΕΡΗΣΙΟΝ ΣΥΝΕΔΡΙΟΝ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε.

## “Η ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΝ ΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓῃ,

Αἱ Ἑταιρίαι :

**ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΣ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ**

**ESSO - PAPPAS**

**ETHYL HELLAS**

**ΠΕΙΡΑΪΚΗ - ΠΑΤΡΑΪΚΗ**

Εἰσηγοῦνται τὸ θέμα :

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Τὴν 16ην Φεβρουαρίου 1968 ἔλαβε χώραν εἰς τὸ Ξενοδοχεῖον «ΧΙΛΤΟΝ», τὸ Β' Ἡμερήσιον Συνέδριον τῆς Ἑλληνικῆς Ἑταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων με θέμα : «Ὁργάνωσις Ὑπηρεσίας Προμηθειῶν».

Τὸ Συνέδριον τοῦτο ἦτο τὸ δεύτερον τῆς σειρᾶς συνεδρίων με γενικώτερον θέμα «Ἡ Διοίκησις τῶν Ἐπιχειρήσεων ἐν Ἐφαρμογῇ», τῶν ὁποίων τὴν διοργάνωσιν ἀπεφάσισεν ἡ ΕΕΔΕ ἀπὸ τοῦ παρελθόντος ἔτους, ὅτε συνήλθεν (Ἀπρίλιος 1967) τὸ Α' Ἡμερήσιον Συνέδριον.

Διὰ τῶν συνεδρίων τούτων, ἡ προσπάθεια τῆς ΕΕΔΕ πρὸς προβολὴν καὶ διάδοσιν τῶν συγχρόνων ἀρχῶν καὶ μεθόδων Διοικήσεως, μεταφέρεται ἐκ τοῦ θεωρητικοῦ εἰς τὸ πρακτικὸν πεδῖον, δεδομένου ὅτι δι' αὐτῶν σκοπεῖται ἡ ὑπὸ μᾶς ἡ δμάδος Ἐπιχειρήσεων, παρουσιάσις τοῦ τρόπου ἐφαρμογῆς τούτων εἰς τὸν τόπον μας, τῶν συναφῶν προβλημάτων καὶ τῶν ἐπιτυγχανομένων ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν ἀποτελεσμάτων.

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 1968

Καίτοι ἡ ΕΕΔΕ εἰσήγαγεν τὸ πρῶτον εἰς τὴν χώραν μας τὸν θεσμόν αὐτόν, ὁ ὁποῖος εἶναι πρὸ πολλοῦ ἐν χρήσει εἰς τὰς ἄλλας ἀνεπτυγμένας οἰκονομικὰς χώρας καί, συνεπῶς, ἡ ἐφαρμογὴ του δύναται νὰ λεχθῆ ὅτι εὐρίσκεται εἰσέτι εἰς τὸ πειραματικὸν στάδιον, ἐν τούτοις ἡ εἰσαγωγή του ἐγένεν εὐμενέστατα δεκτὴ ἀπὸ τὸν ἐπιχειρηματικὸν κόσμον, ὁ ὁποῖος ἀφ' ἐνός προσέφερεν προθύμως τὴν συνεργασίαν του πρὸς τὴν ΕΕΔΕ διὰ νὰ καταστήθῃ δυνατὴ ἡ διοργάνωσις τῶν συνεδρίων τούτων, ἀφ' ἑτέρου διὰ τῶν στελεχῶν του, συμμετέσχεν ἐδρῦτατα εἰς ταῦτα.

Τοῦτο ἀποτελεῖ θετικὴν ἀπόδειξιν τῆς χρησιμότητος τοῦ θεσμοῦ καὶ τῆς ἀναγκαιότητος διὰ τὴν εὐρυτάτην συνεργασίαν τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ Ὁργανισμῶν, ἐν τῇ ἐπιδιώξει τῆς προσπαθείας ἐπιτεύξεως τῶν ἀναγκαιουσῶν λειτουργικῶν μεταβολῶν εἰς τὰς Ἑλληνικὰς Ἐπιχειρήσεις καὶ ἐκσυγχρονισμοῦ τούτων, με ἀντικειμενικὸν σκοπὸν τὴν ἀνάπτυξιν τῶν καὶ τὴν αὔξησιν τῆς ἀνταγωνιστι-

κότητός των ἐντὸς τῶν πλαισίων τῶν συγχρόνων εὐραγορῶν.

Διὰ τὴν διεξαγωγὴν τοῦ Β' Ἡμερησίου Συνεδρίου τῆς ΕΕΔΕ συνειργάσθησαν : ἡ **Δημοσία Ἐπιχειρήσις Ἡλεκτρισμοῦ ἢ Ethyl Hellas A.E.**, ἢ **Esso Pappas A.B.E.** καὶ ἡ «**Πειραϊκὴ - Πατραϊκὴ Βιομηχανία Βάμβακος A.E.**

Εἰς τὰς ἐργασίας τοῦ συνεδρίου συμμετέσχον 150 σύνεδροι ἐξ 80 Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὀργανισμῶν. Τὴν εἰκόνα τῆς ἐπιτυχίας τοῦ συνεδρίου συνθέτουν ὄχι μόνον οἱ ἀνωτέρω ἄκρως ἱκανοποιητικοὶ ἀριθμοί, ἀλλὰ κυρίως τὸ γεγονός, ἀφ' ἐνὸς τῆς εὐρυτάτης συμμετοχῆς τῶν συνέδρων εἰς τὰς ἀκολουθοῦσας τὰς εἰσηγήσεις συζητήσεις καὶ τὴν ἐν τέλει τοῦ συνεδρίου διεξαχθεῖσαν γενικὴν συζήτησιν, ἀφ' ἑτέρου δὲ τὸ γεγονός ὅτι τὸ σύνολον σχεδόν τῶν συνέδρων, ἀπάντων ἀνωτάτων καὶ ἀνωτέρων στελεχῶν, παρίστατο συνεχῶς καθ' ὅλην τὴν διάρκειαν τῶν κοπιαστικῶν, πράγματι, ἐργασιῶν τοῦ συνεδρίου.

Τέλος, καρπὸν πολύτιμον τοῦ συνεδρίου καὶ μίαν εἰσέτι ἀπόδειξιν τῆς σκοπιμότητος τῆς δραστηριότητος ταύτης τῆς ΕΕΔΕ ἀποτελεῖ ἡ **σύστασις Ὁμάδος Ἐργασίας** ἐκ τῶν συνέδρων, ἡ ὁποία ὑπὸ τὴν αἰγίδα καὶ τὴν συμπαράστασιν τῆς Ἐταιρίας καὶ ἐντὸς τῶν πλαισίων τῶν δραστηριοτήτων τοῦ τομέως Μελετῶν καὶ Ἐρευνῶν τοῦ προγράμματος 1968 τῆς ΕΕΔΕ, θὰ μελετήσῃ τὸ ὄλον πρόβλημα τῶν «**Προμηθειῶν**» καὶ θὰ προβῇ εἰς τὴν ἐκπόνησιν ἐκθέσεως μὲ τὰ πορίσματα τῶν ἐργασιῶν τῆς.

#### ΟΙ ΕΙΣΗΓΗΤΑΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Τὴν παρουσίαν τοῦ θέματος τοῦ συνεδρίου «**Ὀργάνωσις Ἐπιχειρήσεων Προμηθειῶν**» εἶχον ἀναλάβῃ διὰ λογαριασμὸν τῶν Ἐπιχειρήσεων τῶν οἱ κ. κ. : Χριστόφορος Καμπᾶς, Μηχανολόγος - Ἡλεκτρολόγος καὶ Ὑποδιευθυντὴς Ὑλικῆς καὶ Προμηθειῶν ἐκ μέρους τῆς Δημοσίας Ἐπιχειρήσεως

#### ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ - ΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΣ ΥΠΟ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ κ. ΧΡΥΣ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

Ὁ κ. Χρ. Παπαδόπουλος κατὰ τὸν σύντομον χαιρετισμὸν τοῦ πρὸς τοὺς συνέδρους καὶ ἀναφερόμενος εἰς τὸν σκοπὸν τῶν συνεδρίων τούτων τῆς ΕΕΔΕ, εἶπεν καὶ τὰ ἑξῆς :

«**Θέλω νὰ πιστεύω ὅτι τὸ ἄμεσο αὐτὸ συσχετισμὸς μεταξύ δυνατοτήτων οικονομικῆς ἀναπτύξεως τῆς Χώρας καὶ ὑπάρξεως ἱκανοῦ ἀριθμοῦ ἱκανῶν Managers, τὸν δεχόμεστε ὅλοι, ὥστε νὰ μὴ χρειάζεται νὰ ἀναλώσουμε τὸν χρόνον μας ἐπ' αὐτοῦ.**

»**Στὴν δημιουργία ἱκανῶν Managers ἔρχεται νὰ συμβάλῃ ἡ ΕΕΔΕ. Αὐτὴν τὴν σκοπιμότητα καλεῖται νὰ ὑπηρετήσῃ. Μὲ ποιὸν τρόπον ; Πολλοὺς : Ἐνας ἀπὸ ὅλους αὐτοὺς τοὺς τρόπους εἶναι καὶ τὰ Ἡμερησία Συνέδρια. Καὶ σήμερον παρίστασθε—καὶ ὅλοι μας ἐλπίζουμε ὅτι θὰ θελήσετε καὶ νὰ συμμετάσχετε—στὸ**

Ἡλεκτρισμοῦ, Ἰωάννης Τρύφωνας, Πτυχιούχος ΑΣΟ καὶ Ε.Ε. καὶ τοῦ Research Institute for Management Science (Holland) καὶ νῦν προϊστάμενος Ἐφοδισμοῦ καὶ Μεταφορῶν τῆς Ethyl Hellas καὶ ἐκ μέρους τῆς Ἐταιρίας ταύτης, οἱ κ.κ. Πέτρος Συναδινός, Μηχανολόγος τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Σινσινατί, ΗΠΑ, Ὑπεύθυνος Τμήματος Ἀναλύσεως Ἀγορᾶς τῆς Esso Pappas καὶ Κρίτων Ἐξακουστίς, Πτυχιούχος Πανεπιστημίου Μίσιγκαν καὶ νῦν Προϊστάμενος Ἐπιχειρήσεων Προμηθειῶν τῆς Esso Pappas, ἀμφότεροι ἐκ μέρους τῆς Ἐταιρίας ταύτης καὶ, Φαίδων Στράτος, Πτυχιούχος ΑΣΟ καὶ Ε.Ε. καὶ τοῦ Εὐρωπαϊκοῦ Ἰνστιτούτου Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Ἀντιπρόεδρος Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ, μέλος Δ.Σ. καὶ Διευθυντὴς Ἐπιχειρήσεων καὶ Μεταφορῶν τῆς «**Πειραϊκῆς Πατραϊκῆς**» καὶ ἐκ μέρους τῆς Ἐταιρίας ταύτης.

Τὰς ἐργασίας τοῦ Συνεδρίου διηύθυνεν μετ' ἐξαιρετικῆς ἐπιτυχίας, ὁ κ. Χρυσόστομος Παπαδόπουλος, Πρόεδρος Δ.Σ. καὶ Διευθύνων Σύμβουλος τῆς ΑΔΕΛ καὶ Ἀντιπρόεδρος Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ.

Εἰς τὴν ἐναρξιν τῶν ἐργασιῶν τοῦ συνεδρίου παρέστησαν, ὁ Γεν. Γραμματεὺς τοῦ Ὑπουργείου Βιομηχανίας κ. Μίχαλος καὶ πολλοὶ ἄλλοι ἐκπρόσωποι Τραπεζῶν, Ἐπιμελητηρίων, Ὀργανισμῶν κλπ.

Τὰς ἐργασίας ἐπίσης παρηκολούθησαν ἐκπρόσωποι τοῦ Οἰκονομικοῦ Τύπου, ὡς καὶ τὰ συνεργεῖα ἐξωτερικῶν μεταδόσεων τοῦ ΕΙΡ καὶ τοῦ Σταθμοῦ Ἐνόπλων Δυνάμεων, μεταδοθέντος σχετικοῦ ρεπορτάζ ἀπὸ τὰς ἀντιστοιχοῦς ἐκπομπᾶς τῶν.

Εἰς τὸ πρόγευμα τὸ ὁποῖον ἔλαβεν χώραν εἰς τὴν αἴθουσαν «**Γαλαξίας**» τοῦ Χίλτον παρεκάθησαν ὑπερεκατὸν σύνεδροι, οἱ ὁποῖοι εἶχον τὴν εὐκαιρίαν μιᾶς καλλιτέρας ἀλληλογνωριμίας καὶ ἀνταλλαγῆς ἀπόψεων ἐπὶ τῆς ἐργασίας τῶν.

Κατωτέρω παραθέτομεν ἀποσπάσματα τῶν εἰσηγήσεων κατὰ τὸ συνέδριον.

Β' Ἡμερησίου Συνεδρίου, ποὺ διοργανῶνται ἡ ΕΕΔΕ.  
» Ὁ θεσμὸς τοῦ Ἡμερησίου Συνεδρίου στηρίζεται σὲ μιὰ ἀδιαμφισβήτητο διαπίστωσι : **Ἡ βασικώτερα πρόοδος, τίς περισσότερες φορές, προέρχεται ἀπὸ τὸ ὅτι ξαφνικὰ βλέπουμε τὰ πράγματα ἀπὸ μιὰ νέα σκοπιά. Ξεκινῶντας ἀπὸ αὐτὴν τὴν ἀρχή, στὴν ΕΕΔΕ, σκεφθῆκαμε ὅτι ἐὰν συγκαλέσουμε ἐπὶ τῶ αὐτῶ στελέχη πολλῶν Ὀργανισμῶν καὶ Ἐπιχειρήσεων, μιᾶς ὅμως εἰδικότητος βρασιῶν καὶ δίδοντας, κατὰ τρόπον συστηματικὸν τὸν πρέποντα ἐρεθισμὸν, συγκεκριμένα εἰδικὰ προετοιμασμένες παρουσιάσεις θεμάτων, ἀναφερομένων στὴν**

«**ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**»



Κατά την διεξαγωγήν του συνεδρίου έλαβον χώραν εις ευρείαν κλίμακα συζητήσεις επί του θέματος, με συμμετοχήν όλων των συνέδρων και εισηγητών. Άνωτέρω χαρακτηριστικόν στιγμιότυπον εκ των συζητήσεων.



Στιγμιότυπον από τὸ δοθέν πρόγευμα εἰς τὸν «Γαλαξία-Χίλτον». Παρακάθησαν ὑπερεκατὸν συνέδριοι καὶ εἶχον τὴν εὐκαιρίαν μίᾳς καλλιτέρας ἀλληλογνωριμίας καὶ ἀνταλλαγῆς ἀπόψεων ἐπὶ τοῦ θέματος τοῦ συνεδρίου.

ειδικότητά τους, θὰ δημιουργηθοῦν αἱ προϋποθέσεις γιὰ ὀργανωμένη συζήτηση καὶ ἀνταλλαγή ἀπόψεων, ἀπὸ τὴν ὁποίαν ὅλοι—εἰσηγηταὶ καὶ συμμετέχοντες—ἔχουν νὰ ὠφεληθοῦν. Ἄλλως λίγο, ἄλλως πῶς πολὺ.

» Οἱ εἰσηγηταί, ἐκπρόσωποι τεσσάρων ἐπιχειρήσεων, τῶν ὁποίων ἡ συνδρομὴ κατέστησε ἐφικτὴ τὴν σύγκλησι τοῦ Συνεδρίου, θὰ παρουσιάσουν τὸ θέμα: «Ἵπηρεσία Προμηθειῶν» ἀπὸ διαφοροτικὲς σκοπιεῖς· καὶ οἱ διερευνητικὲς ἐρωτήσεις πού θὰ ὑποβληθοῦν στοὺς εἰσηγητάς, πού ἐλπίζουμε ὅτι θὰ εἶναι πολλὰς, θὰ φωτίσουν ἱκανοποιητικὰ τίς σκοπιεῖς αὐτές, ὥστε οἱ συμμετέχοντες ν' ἀποκαρμίσουμε ἀρκετὸ νέο ὕλικό, πού θὰ ὀδηγήσῃ σὲ βελτιώσεις.

» Ὁ καθείς μας, ὡς στέλεχος μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἢ ἑνὸς ὀργανισμοῦ, δικαιοῦναι τὴν ὑπαρξί του μετὰ τὸ νὰ λαμβάνῃ καθημερινῶς, ὅλο καὶ καλλίτερες ἀποφά-

σεις. Στὸν ἀγῶνα τοῦ αὐτοῦ, ὁ καθείς μας διαθέτει τρία μόνο πράγματα :

- τὴν γνῶσι του (θεωρητικὸ καταρτισμὸ καὶ πείρα).
- πληροφορίες, καὶ
- μεθόδους - τεχνικὲς

» Μετὰ τὴν ἐνεργὸ συμμετοχὴ σὲ ἓνα Ἡμερήσιο Συνέδριο, ἓνα στέλεχος ἔχει τὴν εὐκαιρία νὰ πληροφορηθῇ «ἄλλον ἓνα τρόπο ἀντιμετώπισεως τῶν πραγμάτων», ἐμπλουτίζοντας ἔτσι τὴν πείρα του· νὰ πληροφορηθῇ δὲ ἐπίσης νέες τυχόν μεθόδους, νέες τεχνικὲς, ὑποσχόμενες καλλίτερα ἀποτελέσματα στὸν τομέα του.

» Αὐτὴ εἶναι ἡ ἐπαγγελία, εἰς τὴν ὁποία μπορεῖ νὰ προβῇ ἡ ΕΕΔΕ. Αὐτὸ μπορεῖ νὰ ὑποσχεθῇ εἰς τοὺς παρισταμένους... ».

**Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. Φ. ΣΤΡΑΤΟΥ, ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥ ΤΗΣ ΠΕΙΡΑΪΚΗΣ - ΠΑΤΡΑΪΚΗΣ**

Ἐν συνεχείᾳ, ὁ κ. Φ. Στράτος εἰς εἰσαγωγικὴν εἰσήγησίν του ἐπὶ τῆς Λειτουργίας τῶν Προμηθειῶν, ἀνεφέρθη εἰς τὴν αὐξοῦσαν σημασίαν τοῦ τομέως τῶν προμηθειῶν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, τονίσας τὸ γεγονὸς ὅτι αἱ προμήθειαι εὐθύνονται διὰ τὸ ἥμισυ τοῦ κόστους λειτουργίας τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ὅτι κάθε περιορισμὸς εἰς τὸ κόστος αὐτὸ ἀποτελεῖ ἄμεσον κέρδος, ἰσοδυναμοῦν εἰς μίαν πολλαπλασίαν αὐξήσιν τῶν πωλήσεων. Λεπτομερέστερον ἀνεφέρθη εἰς τὰ ἀκόλουθα :



Ὁ κ. Φ. Στράτος κατὰ τὴν εἰσήγησίν του.

« Ἡ ἱστορία τῶν Προμηθειῶν(Purchasing) μποροῦμε νὰ πούμε ὅτι ξεκινάει μετὰ ἓνα βιβλίον γραμμένον μερικὰς αἰῶνες πρὶν τὸ «The Purchase Pattern» τοῦ Henry Philips. Ἡ χρονολογία εἶναι 1654. Τὸ βιβλίον αὐτὸ ἐνέπνευσε τὸν Sa-

muel Perys (1633 - 1703) πού πολλοὶ τὸν ὀνομάζουν πατέρα τῆς συγχρόνου ἐπιστήμης τῶν Προμηθειῶν καὶ πού ἦταν νομίζω Διοικητικὸς Διευθυντὴς τοῦ Ἀγγλικοῦ Ναυαρχείου. Ἡ προσωπικότης καὶ ἡ δρᾶσις του δίνουν ἐν εἰδεί κληρονομιάς τὴν τελειώτερη εἰκόνα καὶ τοῦ πῶς σύγχρονος ἀκόμη ἀγοραστοῦ : Ἄπόλυτος ἀφοσίωσις στὴν ἐργασία, ὀξεῖα αἴσθησις τῶν ἀξιών, ὀρθὴ κρίσις στὸν χειρισμὸ τῶν ἀνθρώπων, καὶ ὀλοκληρωτικὴ καὶ ἀδιασάλευτος ἐντιμότης.

» Ἡ ἀναδρομὴ αὐτὴ ἔχει ἱστορικὴ μόνον σημασία γιὰτὴ ἢ κατ' ἀρχὴν ὀρθὴ αὐτὴ ἀντίληψις περὶ ἀγορῶν χάθηκε μέσα στὰ ἐπόμενα χρόνια. Ὁ ἐπιχειρηματίας πού διαδέχθηκε τὴν βιομηχανικὴ ἐπανά-

σταση είχε άλλα πιά επείγοντα προβλήματα να λύση, τεχνικά και παραγωγικά. Ἡ ἔλλειψη συναγωνισμού, τὸ πολὺ χαμηλὸ κόστος τῆς ἐργασίας, ἢ ἐν γένει κατάστασις τῆς Ἀγορᾶς πού με μιά λέξη περιγράφεται ὡς «Ἀγορὰ Προσφορᾶς» (Producers Market) ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν «Ἀγορὰ Ζητήσεως» (Buyers Market) τὸν ἀπεμάκρυναν ἀπὸ τὴν μέριμνα γιὰ τὸ κόστος. Μὲ τὴν πάροδο ὅμως τῶν ἐτῶν καὶ τὴν αὐξηση τοῦ συναγωνισμού, πού στὴν ἐποχὴ μας ἔχει γίνει ἀμείλικτος, τὰ περιθώρια κέρδους συμπίεστηκαν καὶ σὰν μόνη λύση ἔμεινε ἡ «ἐκ τῶν ἔσων» βελτίωση τοῦ κέρδους, δηλαδὴ ἡ οἰκονομικώτερη ἀγορά. Ἐξ ἄλλου μὲ τὴν αὐτοματοποίηση ὁ τομεὺς «ἐργασία» ἔχανε συνεχῶς τὴν σημασία του σὰν ποσοστὸ τοῦ κόστους, ἀντιθέτως δὲ τὰ «ὕλικα» λόγω τῆς τεχνικῆς ἐξελεξιέως μεγάλωναν σὲ ἀξία. Τὸ μεγαλύτερο ἐπομένως ἄθικτο κονδύλιο ἔμεινε τὸ κονδύλιο τῆς Προμηθείας τῶν ὑλικῶν. Μὲ τὴν μεταβολὴ αὐτῆ τῶν συνθηκῶν ἀλλάξε καὶ ἡ ὅλη θέσις καὶ σημασία τοῦ ὑπευθύνου τῶν Ἀγορῶν. Ἐδῶ πρέπει νὰ παρατηρήσωμε ὅτι ἰδιαίτερη ὠθησις δόθηκε καὶ μὲ τὸν Β' Παγκόσμιον Πόλεμον ὅπου τὰ προβλήματα τοῦ Ἐφοδιασμοῦ ἀπεδειχθήσαν πρωταρχικῆς σημασίας. Ἡ ἐξέλιξις τῶν ἐπιχειρήσεων μεταπολεμικῶς ἐδικαίωσε ἀπολύτως τὴν ἄποψη αὐτῆ. Τὸ πρόβλημά τους προηγουμένως ἦταν

«ποῦ νὰ ἀγοράσωμε» καὶ «πόσον ἀπὸ πλῆρωσωμε». Τὸ πρόβλημα τώρα εἶναι «τὴν νὰ ἀγοράσωμε» «πότε» νὰ ἀγοράσωμε καὶ «πόσον» νὰ ἀγοράσωμε. Στὶς τρεῖς αὐτὰς λέξεις κρύβεται μίᾳ δυνατότητις οἰκονομικῶν στίς ἐπιχειρήσεις τῆς τάξεως τῶν 20%—40% ἐπὶ τῶν Ἀγορῶν. Ἐπόμενον ἦτο στίς σύγχρονες ἐπιχειρήσεις ὁ ὑπεύθυνος τῶν Ἀγορῶν νὰ παύσῃ νὰ εἶναι ἕνας κατώτερος ὑπάλληλος, μᾶλλον ἀντιπαθούμενος, τόσον ἀπὸ τοὺς ἐκτός, ὅσον καὶ ἀπὸ τοὺς ἐντός, καὶ νὰ γίνῃ ἕνας βασικὸς σύμβουλος ἀπ' εὐθείας ἐξαρτώμενος ἀπὸ τὴν Διοίκησιν.

Ἐὰν στίς τελευταῖες δεκαετίες ἔλαβε χῶραν μιᾶ ἐπανάστασις στὸν τρόπο Διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, στὰ τελευταῖα χρόνια σημειώνεται μιᾶ μερικώτερη ριζικὴ ἀλλαγὴ μέσα στὸν ἴδιο τομέα καὶ συγκεκριμένον στὴν ἐπιστημονικὴ ἀντιμετώπιση τῶν προβλημάτων τοῦ Ἐφοδιασμοῦ.

Ἡ μεταβολὴ αὐτῆ βοηθήθηκε καὶ βοηθεῖται ἀκόμη ἀπὸ μιᾶ ἄλλη ἀνεκτιμήτου σημασίας ἐξέλιξις, τὴν χρησιμοποίηση ἠλεκτρονικῶν μηχανογραφικῶν συστημάτων πού κοντὰ σὲ ἄλλα βρῆκαν μιᾶ θραυσματικὴ ἐφαρμογὴ στὰ θέματα τοῦ ἐλέγχου ἀποθεμάτων».

Εἰσερχόμενος εἰς τὴν κυρίως εἰσήγησίν του ὡς ἐκπρόσωπος τῆς «Πειραϊκῆς - Πατραϊκῆς» ὁ κ. Στράτος ἐν ἀρχῇ περιέγραψεν, ἐν ὀλίγοις, τὴν δραστηριότητα τῆς ἐταιρίας αὐτῆς, τῆς ὁποίας ὁ καθαρὸς κύκλος ἐργασιῶν ὑπερβαίνει ἤδη τὰ 700 ἑκατομμύρια.

Ἐν συνεχείᾳ ἀνεφέρθη εἰς τὸν κύκλον τῶν ἀγορῶν τῆς Ἐταιρίας, εἰπὼν ὅτι ὁ ἀριθμὸς τῶν ἀγοραζομένων εἰδῶν παρὰ τῆς Ἐταιρίας ἀνέρχεται εἰς 3.800 εἶδη τουλάχιστον, ὁ δὲ ἀριθμὸς τῶν προμηθευτῶν εἰς 500. Ἀφοῦ περιέγραψεν τὴν θέσιν τῆς διευθύνσεως Ἐφοδιασμοῦ ἐντὸς τῆς ὀργανωτικῆς δομῆς τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰπὼν ὅτι αὕτη ὁμοῦ μετὰ τῶν Μεταφορῶν ὑπάγεται εἰς τὸν διοικητικὸν κλάδον, περιέγραψεν τὴν διαδικασίαν τῶν ἀγορῶν ὡς ἐξῆς :

«Βασικὸν ἐργαλεῖο καὶ συγχρόνως ἔντυπο γιὰ τὴν διεκπεραίωση τῆς ἐργασίας, ἀποτελεῖ στὴν Ἐταιρίαν μας τὸ Δελτίο Παραγγελίας τὸ ὁποῖο εἶναι ἔτσι σχεδιασμένο, νὰ περιλαμβάνῃ ὅλα τὰ στοιχεῖα πού χρειάζονται γιὰ τὴ σωστὴ ἀγορά: Ὑπάρχον ἀπόθεμα, πρόβλεψις καταναλώσεως, ζητούμενη ποσότης, παρατηρήσεις καὶ συστάσεις ἀπὸ τὸν παραγγέλοντα.

» Σημειώνουμε ἐδῶ ὅτι ἀπὸ τὴν ἵδρυση τῆς Ὑπηρεσίας προεκρίθη καὶ ἐφαρμόζεται ἀκόμη, ὡς πρὸς τὴν ἀνάθεση τῆς παραγγελίας στὸν προμηθευτῆ, τὸ προφορικὸ σύστημα ἀντὶ τοῦ ἐγγράφου. Ἡ ἀπόφασις αὕτη δικαιολογεῖται λόγω τῶν μικρῶν ἀποστάσεων ἀπὸ τοὺς προμηθευτὰς καὶ τὴν πεοιωρισμένη σχετικῶς Ἑλληνικῆ Ἀγορᾶ (βεβαίως ἐδῶ δὲν ὁμιλοῦμε γιὰ τὶς προμήθειαις ἐξωτερικῶν). Ὅλες ἐπομένως οἱ παραγγελίαι ἀνατίθενται διὰ τηλεφώνου ἢ συνεντεύξεως (διὰ τὶς σοβαρώτερας). Ἡ προφορικὴ αὕτη συμφωνία μὲ τοὺς προμηθευτὰς, ἐκτὸς ἀπὸ τὴν ταχύτητα διεκπεραιώσεως, ἐνισχύει καὶ τὸ κλίμα ἐμπιστοσύνης καὶ καλῆς πίστεως τὸ ὁποῖον ἀνέκαθεν προσπάθησε νὰ ἐδραιώσῃ ἡ Ἐταιρία. Διὰ τὸν σκοπὸν αὐτὸν ὑπάρχει ἐπὶ τοῦ Δελτίου Παραγ-

γγελίας χῶρος διὰ σημειώσεις σχετικὰς μὲ τὴν τυχόν ἔρευνα τῆς Ἀγορᾶς, τὴν ἀνάθεση καὶ τὴν ἐκτέλεση τῆς παραγγελίας καὶ λοιπὰς συνεννοήσεις. Ἐξαίρεση εἰς τὸν κανόνα τῆς ἀποκλειστικῆς προφορικῆς συμφωνίας ἀποτελοῦν οἱ Ἀγορᾶς Βάμβακος, ὅπου βέβαια πάλι κατ' ἀρχὴν συμφωνία καὶ κλείσιμο γίνονται προφορικὰ, ἀλλὰ ἀκολουθεῖ καὶ ἡ ὑπογραφή σχετικῶν συμφωνητικῶν, λόγω τῶν μεγάλων χρηματικῶν ποσῶν πού διακυβεύονται καὶ τῶν αὐστηρῶν ὄρων πού πρέπει νὰ τηρηθοῦν.

» Ἐπικουρικὰ ἄλλα ἐργαλεῖα ἀποτελοῦν οἱ κάρτες ἐλῆες εἰδῶν καὶ οἱ κάρτες ἐλῆες προμηθευτῶν, πού τηροῦνται (μέχρι τώρα) ἀπὸ τὴν Ὑπηρεσίαν ἐξωλογιστικῶς διὰ τὴν ἄμεσον ἐνημέρωσι καὶ ἀνταπόκριση τῶν ὑποχρεώσεων πρὸς τοὺς προμηθευτὰς.

» Εἰδικὰ γιὰ τὶς ἀγορᾶς βάμβακος ὑπάρχει καὶ εἰδικὸ βιβλίον παρακολουθήσεως καὶ ἐκτελέσεως ἐκάστης ἀγορᾶς, ὥστε νὰ ἀνταποκρίνεται ἀπολύτως πρὸς τὰ συμφωνηθέντα ποσοτικῶς, ποιοτικῶς καὶ ἀπὸ ἀπόψεως εἰδικῶν ὄρων.

» Ἀπὸ τὴν περιγραφή αὐτῆ τῶν ἐντύπων προκύ-

πτεϊ και ή ύλη διαδικασία τής 'Αγοράς ή όποία δέν διαφέρει νομίζουμε βασικά από άλλους οργανισμούς : 'Ο παραγγέλων (έργαστάσιον ή 'Υπηρεσία) εκδίδει τήν παραγγελίαν ή όποία φέρει τήν σχετικήν έγκριση του Προϊσταμένου και του Διευθυντού του. 'Η εισερχομένη παραγγελία άφου έλεγχθή από τόν Προϊστάμενον τών Προμηθειών και έφ' όσον δέν διεκπεραιωθή από τόν ίδιον, διανέμεται εις τόν άρμόδιον 'Αγοραστή διá τόν καθορισμό του Προμηθευτού. 'Η ανάθεση γίνεται συνήθως από άλλον υπάλληλον άν και βασικός υπεύθυνος διá τήν αγορά παραμένει ό 'Αγοραστής ό όποιος ένημερώνεται και παρακολουθεϊ διá τήν καλήν εκτέλεση τής παραγγελίας μέχρις αποθήκης.

» Τό σχετικό δελτίον άποστολής πρós τόν παραγγέλωντα άφου έπιστραφή από αυτόν υπογεγραμμένον συναντá τó τιμολόγιον και πιστώνεται ό προμηθευτής διá τήν πληρωμήν, ή όποία γίνεται μία φορά τήν εβδομάδα δι' όλους τούς προμηθευτάς, πλην τών πληρωμών διá γραμματίων.

» Εις τics αγορές του βάμβακος δέν εκδίδεται παραγγελία (παραγγέλων είναι ή ίδια ή Διεύθυνσις), αλλά ό Προμηθευτής παραδίδει άπλως βάσει του συμβολαίου και παρακολουθεϊται με τó ειδικό βιβλίον που αναφέραμε άνωτέρω.

» Για τics κατηγορίες ειδών μεγαλυτέρας αξίας και συγκεκριμένα για τá χημικο-τεχνικά, καύσιμα, ύλικά συσκευασίας και γενικά τá μεγάλα κονδύλια, ή 'Υπηρεσία, δέν άρκεϊται στις καθ' έκαστα παραγγελίες, αλλά από συγκεντρωτικά στοιχεία που παίρνει από τics καρτέλλες ειδών, τó Λογιστήριο ή και τήν Μηχανογραφική 'Υπηρεσία, έν συνδιασμῶ με τics προβλέψεις γνωρίζει τics συνολικές αγορές κατά είδος και βάσει αυτών προβαίνει σε γενικώτερες

συμφωνίες με τούς προμηθευτάς. Σ' αυτές τics περιπτώσεις τó Δελτίο Παραγγελίας άποτελεϊ άπλως έπιβεβαίωση τής ανάγκης και ειδοποίηση σχετικής έξαντλήσεως του αποθέματος. Στις μικράς σημασίας αγορές, άντιθέτως, τó Δελτίο άποτελεϊ τó κυρίως στοιχείο αγοράς και βάσει αυτού προωθείται άμέσως είτε κατόπιν συντόμου έρευνής εις τόν προμηθευτήν.

» Στο σημείο αυτό θα παρατηρήσουμε ότι από τics αρχές του παρελθόντος έτους ή 'Υπηρεσία άπεφάσισε ήδη να προχωρήσει σε ευρεία εφαρμογή τών αγορών διá συμβάσεων. Οι συμβάσεις συνίστανται σε γενικώτερες συμφωνίες με συγκεκριμένους προμηθευτάς οι όποιοι δι' ένα χρονικό διάστημα αναλαμβάνουν να προμηθεύσουν άποκλειστικά ένα είδος ή κατηγορία ειδών, βάσει καθωρισμένων τιμών με τήν ύποχρέωση να διαθέτουν άνά πᾶσαν στιγμήν ένα ώρισμένο απόθεμα.

» Τό σύστημα αυτό, πέραν τής ταχύτητας διεκπεραιώσεως, άπαλλάσει τήν υπηρεσία από μεγάλο και άσκοπο όγκο εργασίας, διότι ή έναύστοτε έντολή μπορεί να δίδεται και άπ' ευθείας από τόν παραγγέλωντα βάσει τής γενικής συμφωνίας, έπί πλέον δε περιωρίζει σχεδόν εξ ολοκλήρου τά αποθέματα, τά όποια μεταθέτει στους προμηθευτάς. 'Αντιστρόφως ό Προμηθευτής δύναται να ρυθμίσει τήν παραγωγή του (ή εισαγωγές του) μακροπροθέσμως και κατά όρθολογικόν τρόπον περιωρίζοντας συγχρόνως τούς κινδύνους στα αποθέματα. 'Ηδη έχει άρχισει μερικώς να εφαρμόζεται τó σύστημα, θα απαιτηθῆ όμως ακόμη χρόνος διá τήν ολοκλήρωσή του, άφ' ενός μὲν διá να συμπληρωθῆ ή έσωτερική όργάνωση, άφ' έτέρου δε λόγω έλλείψεων ένίοτε τής 'Αγοράς».

Έν τέλει ό κ. Στράτος άναφερόμενος εις τούς προμηθευτάς τής εταιρίας ειπεν :

« 'Ανεκαθεν μέλημα τής Διοικήσεως ήταν ή έξασφάλιση τής συνεργασίας σοβαρών και συνεπών προμηθευτών, έχόντων συναίσθημα ευθύνης έναντι τής 'Εταιρίας. 'Αντιστρόφως και εκ μέρους τής 'Εταιρίας κατεβλήθη πάντοτε ή προσπάθεια να εμπνέη πρós αυτούς τó πνεύμα τής καλής πίστεως, τής έχεμυθείας και τής κατανοήσεως τών προβλημάτων της. Νομίζομεν ότι είναι άσφαλώς πιό συμφέρον για μιá επιχείρηση να ξέρη ότι μπορεί να βασίζεται άνά πᾶσαν στιγμή σε έμπίστους και όργανωμένους προμηθευτάς καθώς και σε μιá σειρά ύλικών καλής ποιότητας, παρά να επιδιώκη συνεχώς διá τής εκμεταλλεύσεως του συναγωνισμού εις τó επακρον, να κερδίσει ώρισμένα πρόσκαιρα ώφελήματα.

» Εις τήν αγοράν τής Α'. ύλης και μιá δεκάρα διαφορά έχει βέβαια μεγάλη σημασία για τήν 'Εταιρία μας και δέν μένουν πολλά περιώρια «συναίσθημας» έναντι τών προμηθευτών. Λαμβάνεται έν τούτοις σοβαρῶς ύπ' όψιν τó ιστορικόν του προμηθευτού και ή συνεπής παράδοσις τόσον από

άπόψεως χρόνου όσον και ποιότητας, δεδομένου ότι άλλως θα έδημιουργούντο σοβαρώτατα προβλήματα στην παραγωγή.

» 'Ακόμα περισσότερο εις τά ύλικά τά όποια συμμετέχουν κατά πολύ μικροτέραν αναλογίαν εις τó κόστος, ή σοβαρότης του προμηθευτού εξετάζεται περισσότερο από τήν τιμή. 'Η ποιότης τών παραδιδόμενων, ή τήρησις τών προθεσμιών και οι έν γενει ύπηρεσίες που μπορεί να προσφέρη ό προμηθευτής (άποθέματα, ώροι πληρωμής, μεταφορά, συντήρησις κλπ.) έρευνώνται μετά προσοχής προτού ληφθῆ μιá απόφασις. 'Η διακοπή παραγωγής και ή έλαττωματική ποιότης μπορούν άσφαλώς να προσξενήσουν πολύ μεγαλυτέρα ζημία από τήν κατ' άρχην πληρωμή μιás ακριβωτέρας τιμής.

» Για όλους αυτούς τούς λόγους ό προμηθευτής δέν άντιμετωπίζεται σαν αντίπαλος, αλλά σαν συνεργάτης και συναγωνιστής μέσα στα πλαίσια βέβαια τών αυστηρών κανόνων του «παιγνιδιου» που όνομάζεται ΑΓΟΡΑ.

» Η Πειραϊκή—Πατραϊκή αριθμεί όπως είπαμε περί τους 500 προμηθευτάς εις τὸ ἐσωτερικὸν καὶ ἀρκετοὺς ἀκόμη εἰς τὸ ἐξωτερικόν. Ἡ εἰκόνα ποὺ ἀποκομίζει ὁ καθένας ἐξ αὐτῶν ἀπὸ τὴν Ἑταιρία

εἶναι ἕνας ἀπὸ τοὺς βασικοὺς παράγοντας ποὺ διαμορφώνουν τὴν γενικώτερη εἰκόνα τῆς Ἑταιρίας μέσα στὴν Ἑλληνικὴ καὶ ξενὴ Ἀγορά. Ἐλπίζομε ὅτι στὴν προσπάθεια αὐτὴ ἐπετύχαμε...».

#### Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. Π. ΣΥΝΑΔΙΝΟΥ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥ ΤΗΣ «ESSO - PAPPAS»

Μετά τὴν προκαθορισμένην διακοπὴν διὰ τὸ διάλλειμα τῆς πρωϊνῆς συνεδριάσεως, ἐγένετο ἡ παρουσίασις τῆς Esso-Pappas. Ὁ πρῶτος ἐκπρόσωπος τῆς ἑταιρίας ταύτης κ. Π. Συναδίνος, εἰς τὴν εἰσήγησίν του, περιέγραψεν ἐν ἀρχῇ στὴν παραγωγικὴ δραστηριότητα τοῦ συγκροτήματος Esso-Pappas καὶ τὴν τοποθέτησιν τοῦ τμήματος Προμηθειῶν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀνέφερον ὅτι τὸ τμήμα Προμηθειῶν, ὑπεύθυνον διὰ τὴν ἀγορὰν εἰδῶν ἀξίας 60 ἑκατομμυρίων δραχμῶν ἑτησίως, μὲ 50 περίπου διαπραγματεῦσαις ἀγορῶν τὴν ἡμέραν, διοικητικῶς ἀναφέρεται εἰς τὸν Διευθυντὴν τῆς Τεχνικῆς Ὑπηρεσίας τῆς Διευθύνσεως Παραγωγῆς Πετρελαιοειδῶν Προϊόντων, ἐξυπηρετεῖ ὅμως ὅλας ἀνεξαιρέτως τὰς Μονάδας.

Ἐν συνεχείᾳ ἀνέπτυξεν τὴν Ὄργάνωσιν τοῦ Τμήματος, ἀνεφέρθη εἰς τὴν σχέσιν τούτου μετὰ τῆς ἀποθήκης καὶ τὸν ἔλεγχον τῶν ἀποθεμάτων, διὰ τὸν ὁποῖον χρησιμοποιεῖται ἠλεκτρονικὸς ὑπολογιστὴς καὶ περιέγραψεν τὴν διαδικασίαν τῶν παραγγελιῶν ὡς ἐξῆς :

«Διαδικασία παραγγελιῶν. Αἱ κάρται (κάθε εἶδος ἀποθέματος ἔχει μίαν κάρταν ἐπὶ τῆς



Ὁ ἐκ τῶν εἰσηγητῶν τῆς ESSO - PAPPAS κ. Π. Συναδίνος.

ὁποίας ὑπάρχει ἡ προδιαγραφή τοῦ ὕλικου) αὐταί, ὅπως ἀνεφέρκμεν, χρησιμοποιοῦνται ὡς αἰτήσεις ἀγορᾶς. Αἰτήσεις ἀγορῶν ἐπίσης, φθάνουν εἰς τὸ Τμήμα Προμηθειῶν ἀπὸ ὁποιοδήποτε ἄλλο ἄτομον, τὸ ὁποῖον θέλει νὰ κἀνῃ μίαν ἀγορὰν διὰ ὕλικὰ τὰ ὁποῖα ἐμεῖς ὀνομάζομεν ἐκτάκτου ἀνάγκης ἢ ἀπ' εὐθείας χρήσεως.

Γενικῶς, ὅλαι αἱ αἰτήσεις ἀγορῶν φθάνουν εἰς τὸ Τμήμα Προμηθειῶν. Εἰς τὸ Τμήμα Προμηθειῶν χωρίζονται εἰς τέσσαρες κατηγορίας καὶ δίδονται εἰς τοὺς ἀγοραστάς.

- α) Εἰς ὕλικὰ ἀποθέματος τῆς ἀποθήκης, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ παραγγελθοῦν ἀπὸ τὸ ἐξωτερικόν.
- β) Εἰς ὕλικὰ ἐκτάκτου ἀνάγκης ἢ ἀπ' εὐθείας χρήσεως, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ παραγγελθοῦν εἰς τὸ ἐξωτερικόν.
- γ) Εἰς ὕλικὰ εἶδους ἀποθήκης, ἀποθέματος δηλαδὴ, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ παραγγελθοῦν εἰς τὸ ἐσωτερικόν, καί,
- δ) Εἰς ὕλικὰ ἐκτάκτου ἀνάγκης ἢ ἀπ' εὐθείας χρήσεως, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ παραγγελθοῦν εἰς τὸ ἐσωτερικόν.

» Ἐὰς πάρωμεν τώρα τὴν ἀπλουστέραν περίπτωσιν, δι' ὕλικὰ ἀπ' εὐθείας χρήσεως, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ παραγγελθοῦν εἰς τὸ ἐσωτερικόν: Ὁ ἀγοραστὴς

κανονίζει καὶ γράφει ἐπὶ τῆς αἰτήσεως ἀγορᾶς τὴν διευθύνσιν τοῦ προμηθευτοῦ καὶ τὴν τιμὴν τὴν ὁποῖαν ἐκάνονισεν καὶ στέλλει τὴν αἴτησιν ἀγορᾶς εἰς τὴν δακτυλογράφον. Ἡ δακτυλογράφος γράφει τὴν ἐπίσημον παραγγελίαν, ἕνα ἀπὸ τὰ ἀντίγραφα τῆς ὁποίας, φυσικὰ, λαμβάνει ὁ προμηθευτὴς, ἕνα ἀντίγραφον στέλλεται εἰς τὸ Λογιστήριον, ἕνα τοποθετεῖται εἰς τὸ ἀρχεῖον τοῦ Τμήματος Προμηθειῶν, ἕνα λαμβάνει ὁ ὑπάλληλος τῆς ἀποθήκης, ὁ ὁποῖος θὰ κἀνῃ τὴν παραλαβὴν καὶ ἕνα λαμβάνει ἐκεῖνος ὁ ὁποῖος ἔκανε τὴν αἴτησιν ἀγορᾶς διὰ νὰ βεβαιωθῇ ὅτι ἡ παραγγελία ἐπραγματοποιήθη.

» Κατόπιν, ἡ παραγγελία στέλλεται εἰς τὸν προμηθευτὴν. Ὁ προμηθευτὴς στέλλει τὸ τιμολόγιόν του εἰς τὸ Λογιστήριον, καὶ ἀπὸ τὸ Λογιστήριον γίνεταί ἡ πληρωμὴ. Ἐπίσης, τὰ ὕλικὰ ἀπὸ τὸν προμηθευτὴν φθάνουν εἰς τὴν ἀποθήκην, ὅπου συμπληροῦνται τὸ δελτίον παραλαβῆς. Ἀπὸ τὸ δελτίον παραλαβῆς, τὸ ὁποῖον εἶναι καὶ αὐτὸ ἀντίγραφον τῆς παραγγελίας, ἀποστέλλεται ἕνα ἀντίγραφον εἰς τὸ Λογιστήριον, τὸ ὁποῖον πραγματοποιεῖ τὴν πληρωμὴν, ἐφ' ὅσον τὸ ἀντίγραφον αὐτὸ ταιριάσῃ μὲ τὸ τιμολόγιον τοῦ προμηθευτοῦ. Ἐνα ἄλλο ἀντίγραφον τοῦ δελτίου παραλαβῆς τοποθετεῖται εἰς τὸ ἀρχεῖον τοῦ Τμήματος Προμηθειῶν καὶ ἕνα ἄλλο χρησιμοποιεῖται διὰ νὰ εἰδοποιηθῇ αὐτὸς ὁ ὁποῖος ἐζήτησεν τὴν ἀγορὰν, ὅτι τὰ ὕλικὰ ἐφθασαν καὶ δύναται νὰ τὰ παραλάβῃ ἢ νὰ εἰδοποιήσῃ τὴν ἀποθήκην, εἰς τὴν ὁποῖαν ἐπιθυμεῖ νὰ ἀποσταλοῦν.

» Τελικῶς, τὰ ὕλικὰ πηγαίνουν εἰς τὸν ἄνθρωπον ὁ ὁποῖος τὰ ἐζήτησεν. Θὰ προσέξατε ὅτι, δι' ἀγορᾶς ὕλικῶν ἀπ' εὐθείας χρήσεως, οὐδὲν ἀντίγραφον ἐστάλη εἰς τὸν ἠλεκτρονικὸν ὑπολογιστὴν, διότι ὁ ἠλεκτρονικὸς ὑπολογιστὴς παρκαλοῦθε καὶ πληροφορεῖται μόνον τὴν κίνησιν τῶν εἰδῶν ἀποθεμάτων τῆς ἀποθήκης.

» Ἡ διαδικασία εἶναι σχεδὸν ἡ ἴδια δι' ὕλικὰ τὰ ὁποῖα ἀγοράζονται εἰς τὴν Ἑλλάδα, ἀλλὰ εἶναι εἶδη ἀποθήκης, μὲ τὴν μόνην διαφορὰν ὅτι, ἕνα ἀντίγρα-

φον τῆς παραγγελίας καὶ ἓνα ἀντίγραφον τοῦ δελτίου παραλαβῆς ἀποστέλλονται εἰς τὸν ἠλεκτρονικὸν ὑπολογιστὴν διὰ τὴν παρακολούθησιν τοῦ εἴδους αὐτοῦ. Ἄς πάρωμεν τώρα τὰς δύο πρώτας περιπτώσεις δι' ὑλικά εἴτε εἴδους ἀποθήκης, εἴτε ἀπ' εὐθείας χρήσεως. Καὶ αὐταὶ αἱ αἰτήσεις ἀγορᾶς πηγαινούν εἰς τὴν δακτυλογράφον, ἢ ὅποια γράφει τὴν ἐπίσημον παραγγελίαν καὶ διὰ τὰ ὑλικά ἀποθέματος ἀποστέλλει ἀντίγραφον εἰς τὸν ἠλεκτρονικὸν ὑπολογιστὴν, διὰ δὲ τὰ ὑλικά ἀπ' εὐθείας χρήσεως δὲν στέλλει. Διὰ ὑλικά τὰ ὅποια πρέπει νὰ παραγγελθοῦν εἰς τὸ ἐξωτερικὸν ἔχουμεν δύο ἐκλογὰς συνήθως: ἢ νὰ ἀγοράσωμεν ἀπὸ τὴν Ἀμερικὴν ἢ ἀπὸ τὴν Εὐρώπην, ἐκεῖ ὅπου ἡ ἀγορὰ εἶναι καλλιτέρα. Ἐὰν τὰ ἀγοράσωμεν εἰς τὴν Ἀμερικὴν, δυνάμεθα νὰ ἀποταθῶμεν ἀπ' εὐθείας εἰς τὸν προμηθευτὴν, χρησιμοποιῶντας ἓνα σύστημα ἀνοικτῶν παραγγελιῶν (Συμβάσεων Διαρκείας), τὸ ὅποῖον ἔχει συμφωνήσει ἡ ESSO Ἀμερικῆς μετὰ τοὺς προμηθευτὰς τῆς Ἀμερικῆς. Ἐχει συμφωνήσει τιμὰς, χρόνον παραδόσεως, ποιότητα καὶ προδιαγραφὰς τῶν ὑλικῶν καὶ ἐμεῖς δυνάμεθα ἀπλῶς νὰ ἀναφερθῶμεν εἰς τὸν ἀριθμὸν ἀνοικτῆς παραγγελίας καὶ νὰ ἀπευθυνθῶμεν ἀπ' εὐθείας εἰς τὸν προμηθευτὴν, μετὰ ἓνα ἀντίγραφον εἰς τὴν ESSO τῆς Ν. Ὑόρκης πρὸς ἐπιφανειακὴν παρακολούθησιν.

» Ἐὰν δὲν ὑπάρχη ἀνοικτὴ παραγγελία διὰ τὸ εἶδος αὐτό, δυνάμεθα ν' ἀποταθῶμεν εἰς τὴν ESSO τῆς Ν. Ὑόρκης καὶ νὰ ζητήσωμεν ἀπὸ αὐτοὺς νὰ πραγματοποιήσουν τὴν ἀγορὰν δι' ἡμᾶς. Καὶ εἰς τὰς

δύο περιπτώσεις, ἡ παραγγελία φθάνει ἕως τὸν προμηθευτὴν. Κατόπιν, τὰ ὑλικά φθάνουν εἰς τὸν Τελωνεῖον. Ὄταν τὰ ὑλικά φθάσουν εἰς τὸν Τελωνεῖον καὶ λίγο πρὶν, ὅταν ἡ παραγγελία στέλεται εἰς τὸν προμηθευτὴν, γίνεται ἓνας κάποιος συντονισμὸς μετὰ τὸν ὑπάλληλον συντονισμοῦ διὰ τὴν ταξινόμησιν τῶν ὑλικῶν καὶ τελικῶς, ὁ προμηθευτὴς ἢ ἡ ESSO τῆς Νέας Ὑόρκης ἀποστέλλει τὸ τιμολογίον του εἰς τὸ Λογιστήριόν μας, τὸ ὅποῖον πληρώνει.

» Δι' ἀγορὰς αἱ ὅποια γίνονται εἰς τὴν Εὐρώπην ἔχουμεν τρεῖς ἐκλογὰς: Δυνάμεθα νὰ ἀποταθῶμεν ἀπ' εὐθείας εἰς τὸν προμηθευτὴν, ἐὰν τὸν γνωρίζωμεν καὶ ἔχωμεν κανονίση μαζί του καλὰς τιμὰς. Ἡ πηγαίνωμεν, ὡς συνήθως, εἰς τὴν ESSO τῆς χώρας ποὺ γνωρίζωμεν ὅτι ὑπάρχουν τὰ ὑλικά αὐτὰ εἰς καλὰ τιμὰς καὶ ἀναλαμβάνουν αὐτοὶ τὴν πραγματοποίησιν τῆς ἀγορᾶς διὰ λογαριασμὸν μας. Ἡ δι' ἀγορὰς μεγάλων χρηματικῶν ποσῶν, ἀπευθυνόμεθα εἰς τὰ κεντρικὰ γραφεῖα τῆς ESSO εἰς τὸ Λονδίνον καὶ ἀφήνωμεν αὐτοὺς νὰ ἐκλέγουν μέσῳ ποίου συναδέλφου, εἰς ποῖαν χώραν θὰ γίνη ἡ ἀγορὰ. Τὰ ὑλικά ὡς φαίνεται εἰς τὸ σχέδιον φθάνουν τελικῶς εἰς τὴν ἀποθήκην μας, γίνεται τὸ δελτίον παραλαβῆς, ἓνα ἀντίγραφον τοῦ ὁποῖου τοποθετεῖται εἰς τὸ ἀρχεῖον τοῦ Τμήματος Προμηθειῶν, ἓνα εἰς τὸν ἠλεκτρονικὸν ὑπολογιστὴν, ἐὰν εἶναι εἶδος ἀποθέματος καὶ ἓνα εἰς ἐκεῖνον ὁ ὁποῖος ἐζήτησε τὰ ὑλικά. Τελικῶς, τὰ ὑλικά πηγαινούν ἢ πρὸς συμπλήρωσιν τοῦ ἀποθέματος ἢ εἰς αὐτὸν ὁ ὁποῖος τὰ ἐζήτησεν».

Ἐν συνεχείᾳ ἀνεφέρθη εἰς τὸν τρόπον μετὰ τὸν ὅποῖον ἡ ἐπιχείρησις ἀντιμετώπισεν τὸ πρόβλημα τῆς ἐκπαίδευσως τοῦ προσωπικοῦ τῶν προμηθειῶν διὰ τῆς ὀργανώσεως εἰδικῆς σειρᾶς προγραμμάτων, συγκεντρώσεων πρὸς συζήτησιν καὶ ἀνταλλαγὴν ἀπόψεων, κλπ.

Τέλος περιέγραψεν τὸν τρόπον ἐγκρίσεως τῶν δαπανῶν, τὸ σύστημα χρεώσεως, τὸν τρόπον καταρτισμοῦ συμβάσεων μετὰ ἐξωτερικῶν ἐργολάβων διὰ τὴν ἐκτέλεσιν μικρῶν ἢ μεγάλων ἔργων τῆς εἰς τὴν λειτουργίαν τοῦ «μικροῦ ταμείου».

#### Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. ΚΡ. ΕΞΑΚΟΥΣΤΟΥ, ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥ ΤΗΣ «ESSO - PAPPAS»

Μετὰ τὸν κ. Συναδινόν, παρουσίασιν τὴν εἰσηγήσιν του ὁ ἕτερος τῶν ἐκπροσώπων τῆς Esso Pappas, ὁ κ. Κρίτων Ἐξακουστός, ὁ ὁποῖος ἐν ἀρχῇ ἀνεφέρθη εἰς τὰ προβλήματα τῆς ἐφαρμογῆς τῶν συστημάτων ὀργανώσεως ἐν τῇ πράξει καὶ εἰς τὰς δυνατότητας τῆς ἐσωτερικῆς ἀγορᾶς διὰ τὰς προμηθείας τὰς ἀναγκαίους εἰς τὴν ἐταιρίαν. Ἀναφερόμενος εἰς τὰς ἐλλείψεις καὶ ἀδυναμίας τῆς ἐσωτερικῆς ἀγορᾶς, ἐτόνισεν τὴν ἔλλειψιν Standards, τὸν ἑλλειπῆ ποιοτικὸν ἔλεγχον καὶ τὴν ἔλλειψιν Προγραμματισμοῦ.

Ἀναφερόμενος εἰς τοὺς βασικοὺς κανόνας οἱ ὅποιοι δέον νὰ διέπουν μίαν ἀρτίαν προδιαγραφὴν, καθώρισεν τούτους ὡς ἑξῆς:

- «— Σαφήνεια, πλήρης περιγραφή,
- Στοιχεῖα διὰ τὸν ἔλεγχον παραλαβῆς,
- Στοιχεῖα ποιοτικῶν ἐλέγχου,
- Περιορισμοὶ συναγωνιστικότητος.
- Συμμόρφωσις μετὰ ὑφισταμένας τυποποιήσεις».

Ὡς πηγὰς τυποποιημένων προδιαγραφῶν ἀνέφερον:

- American Society for Testing & Materials (ASTM),
- Deutscher Normenausschus (DIN),
- Ἄλλαι προσπάθειαι καὶ ἐφαρμογαί...».



Ὁ ἐκ τῶν εἰσηγητῶν τῆς ESSO - PAPPAS κ. Κρ. Ἐξακουστός.

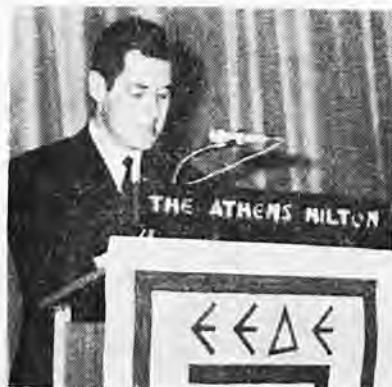
Τέλος ἀνεφέρθη εἰς τὸν ποιοτικὸν ἔλεγχον, τὰς ἐφαρμογὰς νέων τεχνικῶν εἰς τὰς προμηθεΐας καὶ εἰς τὴν ἀνάλυσιν κόστους ὑπὸ τοῦ ἀγοραστοῦ.

**Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. Ι. ΤΡΥΦΩΝΑ, ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥ ΤΗΣ «ETHYL HELLAS»**

Κατὰ τὴν ἀπογευματικὴν συνεδρίασιν πρῶτος ὠμίλησεν ὁ ἐκπρόσωπος τῆς Ethyl Hellas κ. Ἰωάννης Τρυφώνας, ὁ ὁποῖος κυρίως ἀνεφέρθη εἰς τὰ χρησιμοποιούμενα εἰς τὴν ἔταιρίαν του ἔντυπα, τὰ ὁποῖα εἰς μία πλήρη σειρὰν ὑποδειγμάτων ἀνέλυσε εἰς τοὺς συνέδρους.

Ἐναφερόμενος εἰς τὴν ἐξουσιοδοτήσιν ἀγορᾶς εἶπεν τὰ ἑξῆς :

« Προκειμένου ἢ Ὑπηρεσία Ἐφοδιασμοῦ νὰ πραγματοποιήσῃ οἰανδήποτε ἀγορὰν δέον ὅπως ἐξουσιοδοτηθῆ ἢ πρὸς τοῦτο ἐγγράφως.



Ὁ κ. Ι. Τρυφώνας, εἰσηγητὴς τῆς ETHYL HELLAS.

Τοιαῦται ἐξουσιοδοτήσεις, προεργαζόμεναι πάντοτε ἐκτὸς τῆς Ὑπηρεσίας Ἐφοδιασμοῦ, ἐκδίδονται κατὰ τὰ καθοριζόμενα ὑπὸ τοῦ Κανονισμοῦ Ἐγκρίσεως Ἐξουσιοδοτήσεων καὶ δὴ ὑπὸ δύο μορφάς :

εἶδους, εἰς τὸν Κατάλογον τῶν Ἀποθηκῶν προσδιορίζονται ἐπίσης Σημεῖα καὶ Ποσότητες Ἐπαναπαραγγελίας, ἐκπεφρασμένα ἀμφοτέρω εἰς μονάδας ποσοτικᾶς. Τὸ σημεῖον ἐπαναπαραγγελίας ἐκπροσωπεῖ τὴν ἀναμενομένην ποσότητα καταναλώσεως κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ χρόνου ὁ ὁποῖος ἀπαιτεῖται διὰ τὴν παραλαβὴν τοῦ ὑλικοῦ πλέον ἐνὸς περιθωρίου ἀσφαλείας πρὸς κάλυψιν τυχόν ἠϋξημένης καταναλώσεως ἢ μακροτέρου χρόνου παραλαβῆς. Καθορίζοντες χαμηλὸν σημεῖον ἐπαναπαραγγελίας διατρέχουμεν τὸν κίνδυνον τοῦ ἐξαντλήσεως τοῦ ἀποθέματος, ἐνῶ ἀντιθέτως ὅταν τοῦτο εἶναι ὑπὲρ τὸ δέον ὑψηλὸν ἔχομεν ἐπένδυσιν κεφαλαίου μὴ παραγωγικὴν.

» Ἡ ποσότης ἐπαναπαραγγελίας ἀπὸ πλευρᾶς θεωρητικῆς ἀορίστου οἰκονομικοῦ μεγέθους προσδιορίζεται ἀπὸ τὸν τύπον :

$$0 - \sqrt{\frac{200 \cdot K \cdot E}{\Delta}}$$

» ἐνθα : Ο = ἄριστον μέγεθος παραγγελίας εἰς δραχμ. Κ = σταθερὸν κόστος εἰς δραχμὰς ἀνὰ παραγγελίαν

E = ἐτήσια κατανάλωσις εἰς δραχμὰς

Δ = κόστος διατηρήσεως ἀποθέματος ὡς % ἐπὶ τῆς ἀξίας τούτου.

» Εἶναι εὐλογοὶ οἱ περιορισμοὶ εἰς τοὺς ὑποίους ὑπόκειται ἢ ἐν πράξει ἐφαρμογὴ τοῦ τύπου τούτου (πεπερασμένον ἀποθηκευτικῶν χώρων, διάρκεια ζωῆς ὑλικῶν εἰς ἀποθήκας, ἀγοραὶ εὐκαιρίας κλπ).

» Αἱ προαναφερθεῖσαι κινηταὶ καρτέλλαι ἐπαναπαραγγελίας τηροῦνται ὑπὸ τῶν Ἀποθηκῶν ὁμοῦ μετὰ τῶν ἀντιστοίχων συνήθων καρτελλῶν ἀποθήκης (ὑπόδειγμα Νο 3) ἐντὸς καρτελλοθηκῶν. Αὗται παρέχουσι τὰς ἀκολούθους πληροφορίας :

» Ἀριθμὸν καταλόγου ὑλικοῦ — μονάδα μετρήσεως — σημεῖον καὶ ποσότητα ἐπαναπαραγγελίας — λεπτομερῆ περιγραφὴν τοῦ εἶδους — αἰτουμένην ποσότητα ἀγορᾶς — ἡμερομηνίαν προωθήσεως τῆς καρτέλλας εἰς τὴν Ὑπηρεσίαν Ἐφοδιοσμοῦ.

» Εὐθὺς ὡς τὸ ἀπόθεμα ἐνὸς οἰουδήποτε ὑλικοῦ φθάσῃ ἐπὶ τῆς καρτέλλας ἀποθήκης εἰς τὸ σημεῖον ἐπαναπαραγγελίας, ἡ κινήτῃ καρτέλλα ἐπαναπαραγγελίας παραδίδεται εἰς τὴν Ὑπηρεσίαν Ἐφοδιοσμοῦ, ὅπου, κατόπιν ἐλέγχου τῆς αἰτουμένης,

- Ὡς αἰτήσεις ἀγορᾶς (ὑπόδειγμα Νο 1).
- Ὡς κινητὰ καρτέλλαι ἐπαναπαραγγελίας (ὑπόδειγμα Νο 2).

Αἱ αἰτήσεις ἀγορᾶς προετοιμαζόμεναι ὑπὸ οἰουδήποτε ὑπαλλήλου τῆς Ἐταιρίας, δέον ὅπως, ἵνα καταστῶσιν ἔγκυροι, ὑπογραφῶσι πρὸς ἔγκρισιν ὑπὸ στελέχους τῆς ἔταιρίας καταλλήλως ἐξουσιοδοτημένον πρὸς τοῦτο ὑπὸ τοῦ Κανονισμοῦ Ἐγκρίσεως Ἐξουσιοδοτήσεων. Ἡ Ὑπηρεσία Ἐφοδιασμοῦ εἶναι ὑπεύθυνος νὰ ἐπιβεβαιώσῃ τοῦτο πρὶν ἢ προβῆ εἰς οἰανδήποτε ἀγορὰν. Διὰ τῶν αἰτήσεων ἀγορᾶς καλύπτονται αἱ ἀγοραὶ ὑπηρεσιῶν, πρῶτων ὑλῶν, κεφαλαιουχικῶν ἀγαθῶν ὡς καὶ αἱ ἑκτακτοὶ ἀνάγκαι εἰς ἀνταλλακτικά, ἐξαρτήματα καὶ λοιπὰ ὑλικά.

» Αἱ κινηταὶ καρτέλλαι ἐπαναπαραγγελίας ἀντιθέτως χρησιμοποιοῦνται διὰ τὴν πραγματοποίησιν τῶν συνεχῶν καὶ συνήθων ἀγορῶν ἀνταλλακτικῶν, ἐξαρτημάτων καὶ λοιπῶν ὑλικῶν λειτουργίας. Τὰ τοιαῦτα εἶδη εἶναι συγκεντρωμένα καὶ ταξινομημένα καθ' ὁμάδας εἰς τὸν Κατάλογον τῶν Ἀποθηκῶν. Ἐκαστον τούτων φέρει κωδικὸν ἀριθμὸν, τὸν «ἀριθμὸν καταλόγου», ἀπαρτιζόμενον ἐκ δύο τμημάτων, ἐξ ὧν τὸ πρῶτον ὑποδηλοῖ τὴν ὁμάδα εἰς ἣν τὸ εἶδος ἀνήκει, ἐνῶ τὸ δευτέρον εἶναι ὁ αὐξων ἀριθμὸς τοῦ εἶδους ἐντὸς τῆς ὁμάδος του, (π.χ. 40 - 3726).

» Ἐπὶ πλέον τῆς λεπτομεροῦς περιγραφῆς ἐκάστου



πρός αγοράν ποσότητας, ως προς τὸ ἐὰν αὕτη εὐρίσκειται ἐντὸς τῶν ὁρίων τῶν καθοριζομένων ὑπὸ τοῦ σημείου καὶ τῆς ποσότητος ἐπαναπαραγγελίας (οὐχὶ μείζων τοῦ ἀθροίσματος ἀμφοτέρων), πραγματοποιεῖται ἡ ἀγορά. Ἐν συνεχείᾳ ἐπὶ τῆς καρτέλλας σημειοῦνται ὑπὸ τοῦ ἀγοραστοῦ τὰ κύρια σημεῖα τῆς γενομένης προμηθείας (ἀριθμὸς καὶ ἡμερομηνία παραγγελίας, τιμὴ μονάδος, τρόπος ἀποστολῆς καὶ προμηθευτῆς) καὶ ἡ καρτέλλα ἐπιστρέφεται εἰς τὰς Ἀποθήκας.

»Τὸ σύστημα καρτελλῶν ἐπαναπαραγγελίας καταλόγου ἀποθηκῶν παρουσιάζει τὰ ἀκόλουθα σημαντικὰ πλεονεκτήματα :

- Τυποποίησιν προδιαγραφῶν καὶ ποιότητος ὑλικῶν
- Ἀποφυγὴν λαθῶν κατὰ τὰς ἐπαναλήψεις τῶν διαφόρων στοιχείων.

Ἐν συνεχείᾳ ἀναφερόμενος εἰς τὸν τρόπον ἐπιλογῆς προμηθευτῶν περιέγραψεν τὰς βασικὰς ἐπὶ τῶν ὁποίων στηρίζεται ἡ ἐπιλογή τῶν προμηθευτῶν μεταξύ τῶν ὁποίων εἶναι :

- Τὸ ἔγγραφο τῆς προσφορᾶς (μὲ ὀρισμένas μικρὰς ἐξαιρέσεις).
- Ὅτι ἡ παραγγελία ἐκδίδεται πάντοτε εἰς τὸν προμηθευτὴν μὲ τὴν χαμηλοτέραν τιμὴν (πλὴν ἐὰν τὸ ἀντίθετον ἐπιβάλλεται ἐξ εἰδικῶν λόγων).
- Ὅτι ἐπαναπροσφοραὶ δὲν γίνονται δεκταί, ὅτι αἱ προσφοραὶ θεωροῦνται ἐμπιστευτικοῦ χαρακτῆρος.
- Ὅτι ἡ ἀκεραιότης καὶ ἀμεροληψία τοῦ προσωπικοῦ τῆς Ὑπηρεσίας Προμηθειῶν ἀποτελοῦν τὴν βάσιν διὰ τὴν διατήρησιν «καλῶν σχέσεων» μετὰ τῶν προμηθευτῶν.

Τέλος ἀνεφέρθη εἰς τὰς «ἀνοικτὰς παραγγελίας» πρὸς κάλυψιν συνεχῶς ἐπαναλαμβανομένων ἀγορῶν ὀρισμένων ὑλικῶν ἢ ὁμάδων ὑλικῶν, καὶ εἰς τὸ ἔντυπον τῆς παραγγελίας περιγράψας λεπτομερῶς τὴν διαδικασίαν καταρτισμοῦ καὶ κυκλοφορίας του.

## Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. ΧΡΙΣΤΟΦ. ΚΑΜΠΑΣ, ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥ ΤΗΣ «ΔΕΗ»

Ὁ τελευταῖος εἰσηγητῆς, ἐκπρόσωπος τῆς ΔΕΗ κ. Χριστ. Καμπᾶς, ἀνεφέρθη ἐν ἀρχῇ εἰς τὸ ἱστορικὸν τῆς ὀργανώσεως τῆς ΔΕΗ καὶ εἰς τὰ κατὰ καιροὺς ἐφαρμοσθέντα συστήματα προμηθείας ὑλικῶν. Ἐν συνεχείᾳ ἀνέλυσεν τὴν ἐργασίαν τῆς ἐπιθεωρήσεως ὑλικοῦ εἰπὼν μεταξύ ἄλλων τὰ ἑξῆς :

« Ἔργον τῆς Ἐπιθεωρήσεως εἶναι ὁ ἔλεγχος παραλαβῆς, ἐκτεινόμενος χρονικῶς, συμφώνως πρὸς τὰ προαναφερθέντα, ἐκατέρωθεν τῆς ἡμερομηνίας καθ' ἣν τὸ ὑλικὸν εἶναι ἔτοιμον πρὸς παράδοσιν, κυρίως ὅμως πρὸς τὰ ὀπίσω, συχνὰ μέχρι καὶ πρὸ τῆς ἀναθέσεως τῆς παραγγελίας πρὸς διαπίστωσιν τῆς καταλληλότητος τῶν μέσων τοῦ προμηθευτοῦ.



Ὁ κ. Χρ. Καμπᾶς κατὰ τὴν εἰσηγήσιν του.

» Τὸ θέμα τοῦ

- Συντόμευσιν καὶ ἀπλούστευσιν τῆς διαδικασίας ἐπαναπαραγγελίας.
- Αὐτοματοποιημένον σύστημα ἐλέγχου ἀποθεμάτων, κεντρικῶς ἐλεγχόμενον.
- Παροχὴν εἰς τὴν Ὑπηρεσίαν Ἐφοδιασμοῦ πλήρους ἱστορικοῦ τῶν παρελθουσῶν ὁμοειδῶν συναλλαγῶν ἐπὶ τῆς κινητῆς καρτέλλας.

» Τυχὸν μεταβολαὶ εἰς τὸν κατάλογον τῶν ἀποθηκῶν, ἧτοι τροποποιήσεις προδιαγραφῶν, αὐξομειώσεις ποσοτήτων, ἀκυρώσεις ἢ προσθήκαι ὑλικῶν, πραγματοποιοῦνται διὰ τῶν «αἰτήσεων ἐξουσιοδοτήσεως δι' ὑλικά ἀποθήκης» (ὑπόδειγμα Νο 4), αἱ ὁποῖαι ἀφοῦ ἐγκριθοῦν κατὰ τὰ ὀριζόμενα ὑπὸ τοῦ Κανονισμοῦ Ἐγκρίσεως Ἐξουσιοδοτήσεων καταλήγουσιν εἰς τὰς Ἀποθήκας πρὸς διόρθωσιν ἢ ἔκδοσιν νέων καρτελλῶν καὶ νέων σελίδων τοῦ Καταλόγου Ἀποθηκῶν ἐκπροσωπουσῶν τὰς ἐπὶ τῶν αἰτήσεων ἐμφαινόμενας μεταβολὰς...».

ποιοτικοῦ ἐλέγχου τῶν προϊόντων τῆς, εἶναι σήμερον πλέον ὑψίστης σημασίας διὰ κάθε βιομηχανίαν, διότι οἱ πελάται συντόμως λησμονοῦν τὸ τίμημα τὸ ὁποῖον κατέβαλαν, οὐδέποτε ὅμως τὰς ἐνοχλήσεις ποὺ τοὺς προεκάλεσεν ἡ κακὴ ποιότης τοῦ προϊόντος.

» Ἐπειδὴ, ἐὰν δὲν σφάλλωμεν, ἡ ΔΕΗ εἶναι ἡ πρώτη καὶ ἐνδεχομένως ἡ μόνη ἑλληνικὴ Ἐπιχειρήσις ἡ ὁποία, ἀπὸ τῆς ἰδρύσεώς της, ἔχει εἰδικὴν Ὑπηρεσίαν Ἐπιθεωρήσεως, δηλ. ἐλέγχου παραλαβῆς, ὑπαγομένην εἰς τὴν Διεύθυνσιν Προμηθειῶν, θεωροῦμεν ἐνδιαφέρον ν' ἀναπτύξωμεν τὴν ἐμπειρίαν τὴν ὁποίαν ἔχομεν ἀποκτήσει σχετικῶς :

- » 1. Πιστεύομεν ὅτι μὲ τὴν λειτουργίαν τῆς Ὑπηρεσίας αὐτῆς, ὄχι μόνον ἐπροστατεύθησαν, κατὰ τρόπον ποὺ δὲν ἦτο δυνατὸν νὰ ἐπιτευχθῇ τοῦτο διαφορετικὰ ἐξ ἴσου ἀποτελεσματικῶς καὶ μὲ τόσον περιωρισμένον κόστος, τὰ συμφέροντα τῆς Ἐπιχειρήσεως, ἀλλ' ὅτι ἐδόθη εἰς τὴν ἐγ-

χώριον βιομηχανίαν, δωρεάν, πολύτιμος τεχνική βοήθεια και παραλλήλως έβοήθησε ν' άπικτήσουν οι κατασκευασταί συνείδησιν του παράγοντος «παιότητας».

- » 2. "Όσον και άν αυτό ξενίζει μερικώς έκ πρώτης όψεως, ή τοποθέτησις τής δραστηριότητος αύτης έντός των πλαισίων τής Δ/σεως Έγλικού και Προμηθειών είναι ή πλέον λογική. Ούτω έπιτυγχάνεται ή ταχεία επέμβασις του άγοραστού εις κάθε περίπτωσιν, δέν διασπάται ή εύθύνη τής Διευθύνσεως διά τδ ύλικόν τδ όποιον παραγγέλλει, και ό προμηθευτής παραμένει από την άρχήν μέχρι τδ τέλος εις έπαφήν με την Διεύθυνσιν ή όποία είναι άρμοδια διά νά συναλλάσσεται με αυτόν. Η Έπιθεώρησις άποτελει τδ όργανον πρδς έλεγχον του προμηθευτού διά την τήρησιν των συμβατικών υποχρεώσεών του εις τόν ποιοτικόν και χρονικόν τομέα, και οι δύο αύτοι τομείς άποτελούν άναμφισβητήτως εύθύνην τής Διευθύνσεως Προμηθειών.
- » 3. Η έπιθεώρησις, άσκουμένη κατά τρόπον ύπεύ-

θυνον, είναι δυνατόν νά διατηρηθῆ, από άπόψεως κόστους, εις παραδεκτά επίπεδα. Συγκεκριμένως, εις την ΔΕΗ ή δαπάνη κυμαίνεται εις τά διεθνῆ επίπεδα, ήτοι 3 - 5 % τής αξίας του ύλικού.

- » 4. Η άσκησις ύπό τής ίδιας τής Έπιχειρήσεως του έλέγχου αύτου έπενεργεί προληπτικώς επί του προμηθευτού και έπομένως δέν πρέπει νά μετράται ή άποτελεσματικότης τής έπιθεωρήσεως από τά εύρήματά της και τās ένδεχομένας άπορρίψεις εις τās όποίας ένίοτε προβαίνει.
- » 5. Η έπιθεώρησις άποτελεῖ συχνά τόν καλύτερον τρόπον διά νά σχηματίσῃ ό άγοραστής ίδιαν άντίληψιν περί των ίκανοτήτων του προμηθευτού, ως και διά νά πληροφορηθῆ έγκαίρως την πρόδον κατασκευής, ώστε είτε νά προλάβῃ τās καθυστερήσεις είτε νά τās άντιμετωπίσῃ.
- » 6. Αί δαπάναι έπιθεωρήσεως έπιστρέφουν εις την Έπιχειρήσιν και την χώραν της, ύπό μορφήν ποιότητος και πολυτίμου πείρας την όποιαν άλλως θά έκαρποῦντο τρίτοι.

Άναφερόμενος έν συνεχεία εις την έπιμέλειαν των Έγλικών, είπεν ότι εφαρμόζεται τδ σύστημα τής μηχανολογιστικῆς παρακολούθησεως την όποιαν περιέγραψεν ως άκολούθως :

« Η κάθε Άποθήκη έκδίδει εις κάθε περίπτωσιν εισαγωγῆς έν δελτίον τδ όποιον είναι άντίγραφον του παραστατικού εισαγωγῆς και έξαγωγῆς. Τδ δελτίον αύτδ άναγράφει τά στοιχεῖα τής Άποθήκης, ένα αύξοντα αριθμόν και άλλα παρόμοια στοιχεῖα. Τά δελτία συγκεντρώνονται και στέλλονται εις τās Άθήνας, όπου τδ περιεχόμενον των μεταφάρεται εις τά διάτρητα δελτία τά όποια εισάγονται εις τούς ηλεκτρονικούς διερευνητάς πρδς έπεξεργασίαν και έκδοσιν μιᾶς σειρᾶς μηνιαίων καταστάσεων. Αί καταστάσεις αύται δίδονται εις 4 βαθμίδας. Η πρώτη βαθμῖς είναι μία κατάσταση ή όποία δίδει τά άποθέματα μιᾶς περιοχῆς, δηλ. ενός Νομοῦ. Η δευτέρα μᾶς δίδει τά άποθέματα μιᾶς Περιφερείας, ή όποία είναι ένα μεγάλο τμήμα τής χώρας, όπως π.χ. ή Β. Έλλάς, ή Πελοπόννησος και ή Ηπειρος, ή Κεντρική Έλλάς, ή Περιφέρεια Άττικῆς. Η τρίτη βαθμῖς είναι ή συνολική συγκεντρωτική κατάσταση των άποθηκῶν όλης τής Έλλάδος, ή όποία περιέχει και άλλα στοιχεῖα έκτός από την άπλή κίνησιν των άποθεμάτων, όπως επί παραδείγματι τās ποσότητας αι όποιαί άναμένονται από παραγγελίας, τās ποσότητας τās όποιας έχομε δημοπρατήσῃ κ.ά. Η τετάρτη βαθμῖς είναι μία κατάσταση ή όποία περιέχει και οικονομικά στοιχεῖα, δηλ. περιλαμβάνει και την άξίαν των ύλικών, βάσει αὐτῆς δέ γίνεται ή παρακολούθησις του άποθέματος και από πλευρᾶς αξίας.

» Βάσει αυτών των καταστάσεων δυνάμεθα νά παρακολουθήσωμεν χρονικῶς, τοπικῶς, κατά ποσότητα και κατά χρήσιν, όλα τά τυποποιημένα ύλικά με ίκανοποιητικὴν ακρίβειαν. Τδ μειονέκτημα αὐτῆς τής μεθόδου είναι ότι καθυστερεῖ ή συγκέντρωσις των στοιχείων αυτών (2 μήνας περίπου από τής

συγκεντρώσεως των παραστατικῶν, ως έλέχθη άνωτέρω). Τδ γεγονός αύτδ μειώνει την αξίαν των έξ απόψεως ένημερότητος. Από άπόψεως όμως πληρότητος τής παρακολούθησεως, δυνάμεθα νά εἰπώμεν ότι εἴμεθα αρκετά ίκανοποιημένοι, εάν έξαιρεθοῦν μερικὰ λάθη τά όποια όφείλονται κυρίως εις τὴν ανθρώπινον παράγοντα (λάθη εις την άναγραφὴν των στοιχείων, λάθη τής διατρήσεως) και σπανιώτατα εις τὸν ηλεκτρονικόν διερευνητήν. Η βελτίωσις ή όποία δύναται νά γίνῃ εις αὐτόν τόν τομέα και την όποιαν μελετῶμεν ἤδη, είναι νά έχωμεν, επί των 2 - 3000 περίπου κρίσιμων ύλικῶν, μιαν ταχύτεραν ένημέρωσιν με μιαν ηλεκτρονικὴν μέθοδον μεταδόσεως των στοιχείων από τās κυριωτέρας άποθήκας εις τās Άθήνας. Θά ύπάρχῃ δηλαδή ἐδῶ εις τās Άθήνας μία εγκατάστασις ή όποία θά μᾶς δίδῃ ανά πᾶσαν στιγμὴν τδ άπόθεμα τδ όποιον ζητοῦμεν ή τά άλλα στοιχεῖα, με μιαν ένημέρωσιν 24ωρον ή εἶσω 48ωρον. Αὐτδ θά είναι χρήσιμον διά την περίπτωσην καθ' ἣν θά έχωμεν άμεσον ανάγκην νά διαπιστώσωμεν ποῦ εύρίσκεται τδ άπόθεμα ενός ύλικού διά τδ όποιον ύπάρχει έλλειψις.

» "Όλη αὐτή ή προσπάθεια, δηλαδή ή λειτουργία ενός μηχανολογιστικοῦ συστήματος, ή έκδοσις των καταστάσεων και γενικῶς ή παρακολούθησις των άποθεμάτων, έχει ως κύριον σκοπόν, όχι τόσο την λογιστικὴν παρακολούθησιν του άποθέματος, ὅσον την συλλογὴν πολυτίμων στατιστικῶν στοιχείων διά την κατά τδ δυνατόν ακριβεστέραν πρόβλεψιν των μελλοντικῶν αναγκῶν.

» Τονίζεται εις τδ σημείον αὐτδ ότι ή ακρίβης πρόβλεψις των εις ύλικά αναγκῶν είναι ένας ουσιώδης παράγων τής έπιτυχίας του προγράμματος έξηλεκ-

τρισμοῦ τῆς Ἑλλάδος. Δηλαδή ἐν ἡ πρόβλεψις αὐτῆ δὲν εἶναι ὀρθὴ διὰ κάποιον ὑλικόν, θὰ συμβῆ ἐν ἐκ τῶν ἐξῆς δύο κακῶν: Ἡ θὰ ἔχωμε μίαν ὑπερπάρκειαν εἰς ἐν εἶδος πρᾶγμα τὸ ὁποῖον σημαίνει μίαν ἄσκοπον δαπάνην, λόγω ἀπασχολήσεως κεφαλαίου, καταλήψεως ἀποθηκευτικῶν χώρων, συντηρήσεως, παρκαλοουθήσεως καὶ ἀπαρχαιώσεως τοῦ ὑλικοῦ, ἢ θὰ ὑπάρξῃ ἔλλειψις τοῦ ὑλικοῦ αὐτοῦ. Αὐτὸ τὸ δεύτερον εἶναι πολὺ χειρότερον, διότι τὴν στιγμήν ἀκριβῶς ποῦ θὰ χρειασθῶμεν τὸ ὑλικόν, τὴν στιγμήν καθ' ἣν κατασκευάζεται ἐν ἔργον, θὰ λείψῃ ἐν εἶδος καὶ ἡ ἔλλειψις αὐτῆ συνήθως ἐμποδίζει τὴν ἐκτέλεσιν ὁλοκλήρου τοῦ ἔργου. Εἶναι ἐπομένως πολὺ σοβαρὰ ἡ ἀνωμαλία ποῦ προκύπτει ἀπὸ τὴν ἔλλειψιν ἔστω καὶ ἐλαχίστων ἐκ τῶν εἰδῶν αὐτῶν, ἰδίως τῶν τυποποιημένων. Ἐὰν δηλ. ἀπὸ τὰ 20.000 εἶδη τὰ ὁποῖα ἀνεφέραμεν προηγουμένως λείπουν τὰ 20—30 μόνον, ἐξ αἰτίας αὐτῆς τῆς ἐλλείψεως δυνατόν νὰ καθυστερῇ τὸ πρόγραμμα εἰς ὕλην τὴν Ἑλλάδα ἐπὶ σοβαρὰ χρονικὰ διαστήματα. Ἡ σοβαρότης αὐτῆς τῆς ἀνωμαλίας εἶναι τοιαύτη ὥστε νὰ μᾶς ἐπιβάλλῃ νὰ κάνωμεν κάθε δυνατὴν προσπάθειαν ὥστε ἡ πρόβλεψις τῶν ἀναγκῶν νὰ εἶναι, ὅσον τὸ δυνατόν ἀκριβεστέρα.

#### Πρόβλεψις τῶν ἀναγκῶν:

» Διὰ τὰ 2-3000 εἶδη κρίσιμων ὑλικῶν ἡ πρόβλεψις τῶν ἀναγκῶν γίνεται ἀφ' ἐνός μὲν βάσει τῶν στατιστικῶν δεδομένων ποῦ προκύπτουν ἀπὸ τὴν καταστάσεως τοῦ μηχανολογιστικοῦ, ἀφ' ἑτέρου δὲ βάσει τοῦ προγράμματος ἐπενδύσεων μιᾶς συγκεκριμένης χρονικῆς περιόδου. Διὰ τὴν χρονικὴν αὐτὴν περίοδον ὑπολογίζομεν κατ' ἀρχὴν τὰ ἔργα τὰ ὁποῖα θὰ ἐκτελεσθῶν καὶ διὰ κάθε ἐν ἀπὸ τὰ ἔργα αὐτὰ ἐξετάζομεν τί ὑλικά θὰ χρειασθῶν. Τὸ πόσα ὑλικά ἀπὸ τὸ κάθε εἶδος θὰ χρειασθῶν προκύπτει ἀπὸ τὰ στατιστικὰ δεδομένα τὰ ὁποῖα ἀνεφέραμεν προηγουμένως, αὐτὰ δηλ. τὰ ὁποῖα προκύπτουν ἀπὸ τὰς καταναλώσεις τῶν προηγουμένων χρονικῶν περιόδων καὶ ἔργων. Βασεὶ αὐτῶν τῶν δεδομένων προκύπτει, διὰ τὴν ὑπὸ μελέτην περίοδον καὶ διὰ τὰ ἔργα τὰ ὁποῖα θὰ κατασκευασθῶν κατ' αὐτὴν, ἐν σύνολον ὑλικῶν τὰ ὁποῖα πρέπει ἀπαραιτήτως νὰ εὑρίσκωνται εἰς τὰς ἀποθήκας κατὰ τὴν ὥρα κατὰ τὴν ὁποίαν θὰ χρειασθῶν. Μολονότι αὐτῆ ἡ πρόβλεψις καταβάλλεται προσπάθεια νὰ εἶναι ὅσον τὸ δυνατόν ἀκριβῆς, διάφοροι ἀστάθμητοι παράγοντες ἐπηρεάζουν πολὺ τὴν ἀκριβείαν τῆς.

Ὁ ἔγκαιρος ἀνεφοδιασμὸς  
τῶν ἀποθηκῶν:

» Διὰ νὰ εἶναι διαθέσιμα τὰ ὑλικά τὴν κατάλληλον χρονικὴν στιγμήν, γίνεται εἰς τὰς ἀποθήκας ἐκτίμησις τοῦ ἀποθέματος τὸ ὁποῖον θὰ ὑπάρχῃ εἰς τὴν ὑπ' ὄψιν χρονικὴν περίοδον. Ἐὰν π.χ. ἡ χρονικὴ περίοδος εἶναι τὸ πρῶτον τρίμηνον τοῦ ἔτους 1969, ὑπολογίζομεν τὸ ἀπόθεμα θὰ ὑπάρχῃ ἀπὸ τὸ Ἀ ὑλικὸν τὴν 1ην Ἰανουαρίου 1969. Ἡ ἐκτίμησις αὐτῆ θὰ γίνῃ βάσει τῶν στοιχείων τὰ ὁποῖα ἔχομεν διὰ τὴν μέχρι τὴν ἡμέραν ἐκείνην καταναλώσιν ὑλικῶν.

Βάσει αὐτῆς τῆς ἐκτιμήσεως, δηλ. τοῦ ὑπολογισθέντος ἀρχικοῦ ἀποθέματος τῆς περιόδου καὶ τῆς ἤδη ὑπολογισθείσης καταναλώσεως τῶν ὑλικῶν κατὰ τὸ τρίμηνον αὐτό, ὑπολογίζομεν ποῖα πρέπει νὰ εἶναι αἱ εἰσαγωγαὶ τοῦ ὑλικοῦ αὐτοῦ, καὶ ἀλλιστα κατὰ τὴν ἀρχὴν τοῦ τριμήνου, ὥστε τὸ ἄθροισμα, εἰσαγωγῆς σὺν τὸ ἐκτιμηθὲν ἀπόθεμα, νὰ καλύπτῃ τὴν καταναλώσιν καὶ νὰ ἀφήσῃ καὶ ἐν λογικῶν ἀπόθεμα εἰς τὸ τέλος τοῦ τριμήνου. Δι' αὐτὸ τὸ λογικὸν ἀπόθεμα θὰ γίνῃ λόγος ἐν συνεχείᾳ.

» Ἐκ τῶν ὡς ἄνω ἐκτιμήσεων προκύπτει ἐν πρόγραμμα παραδόσεων τῶν ὑλικῶν, δηλ. τῶν παραδόσεων τὰς ὁποίας θὰ πρέπει νὰ κάμουν οἱ προμηθευταὶ μας. Τὸ πρόγραμμα αὐτῶν τῶν παραδόσεων ἀποτελεῖ τὴν βᾶσιν τῶν δημοπρασιῶν ποῦ θὰ γίνων διὰ τὸ ὑπ' ὄψιν ὑλικὸν καὶ τῶν συμβάσεων ποῦ θὰ συναφθῶν μὲ τοὺς προμηθευτάς.

» Εἰς τὸ σημεῖον αὐτὸ πρέπει νὰ παρατηρήσωμεν ὅτι ἡ ΔΕΗ, ἔχουσα ἤδη κατὰ τινα τρόπον ἐν σταθερῶν πρόγραμμα ἐπενδύσεων διαρκείας ἐνός ἡ καὶ περισσοτέρων ἐτῶν, δύναται νὰ τοποθετῇ εἰς τοὺς προμηθευτάς τῶν ἀντιστοίχων εἰδῶν παραγγελίας διὰ μεγάλας ποσότητας κατανεμομένης εἰς τμηματικὰς παραδόσεις ἐκτεινομένης εἰς διάστημα ὑπερβαίνον ἐνίστε τὸ ἔτος. Ὡς ἐκ τούτου δὲν παρίσταται ἀνάγκη προσφυγῆς εἰς μαθηματικοὺς ὑπολογισμοὺς πρὸς καθορισμὸν τοῦ οἰκονομικοῦ ὕψους τῆς παραγγελίας καὶ τῆς συχνότητος ἐκδόσεως τῶν παραγγελιῶν, ὡς ἐνδεχομένων ἐνδείκνυται νὰ γίνεσθαι εἰς ἄλλας ἐπιχειρήσεις.

» Ὅσον ἀφορᾷ τὸ λογικὸν ἀπόθεμα τὸ ὁποῖον ἀνεφέραμεν προηγουμένως, δι' ἐν πρόγραμμα μεγάλης ἐκτάσεως, ὡς εἶναι τὰ ἐκτελούμενα προγράμματα, ἔχει ἀποδειχθῆ ὅτι πρέπει νὰ εἶναι περίπου ἴσον πρὸς τὴν καταναλώσιν τοῦλάχιστον 4 μηνῶν. Ἐὰν τὸ ἀπόθεμα ἐνός εἴδους εὑρίσκεται κάτω τῆς τιμῆς αὐτῆς, ἐὰν δηλαδὴ εἶναι μικρότερον ἀπὸ τὴν καταναλώσιν 4 μηνῶν, λόγω τοῦ μεγάλου ἀριθμοῦ ἀποθηκῶν καὶ τῶν τροποποιήσεων ποῦ παρουσιάζονται εἰς τὸ πρόγραμμα, εἶναι πολὺ πιθανόν νὰ δημιουργηθῶν ἔλλειψις εἰς τὸ ὑλικὸν αὐτό, εἴτε εἰς ὀλόκληρον τὴν Ἑλλάδα εἴτε εἰς ὠρισμένα μόνον σημεῖα τῆς Ἑλλάδος, ὅποτε δημιουργεῖται ἀνάγκη δαπανηρῶν μεταφορῶν ἀπὸ ἄλλα σημεῖα τῆς χώρας, ἱκαναὶ νὰ προκαλέσουν ἀναστολὴν ἐκτελέσεως τῶν ἔργων. Διὰ τὸν λόγον αὐτὸν φροντίζομεν νὰ διατηροῦμεν αὐτὸ τὸ λογικόν, ὅπως τὸ ὄνομασασαμεν, ἀπόθεμα ὥστε νὰ κυμαίνεται μεταξύ 4 καὶ 6 μηνῶν. Τοῦτο δυνατόν βεβαίως ν' ἀποτελῇ μίαν σημαντικὴν δέσμευσιν κεφαλαίου καὶ ν' ἀναβιβάξῃ τὴν ἀξίαν τοῦ συνολικοῦ ἀποθέματος, ὅπως ἀνεφέρθη εἰς τὴν ἀρχὴν, εἰς ἐν ποσὸν ἄνω τοῦ ἐνός δισεκατομμυρίου δραχμῶν, ἀλλὰ δημιουργεῖ ἀπὸ τὴν ἄλλην πλευρᾶν μίαν εὐελεῖαν εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ προγράμματος ἢ ὁποῖα ἀξίζει πρᾶγματι τὸν κόπον, ἐνῶ ἀντιθέτως ἡ μείωσις τοῦ ἀποθέματος κάτω αὐτῶν τῶν ὀρίων δυνατόν νὰ δημιουργήσῃ σημαντικωτάτας ζημίας αἱ ὁποῖαι νὰ εἶναι πολὺ σοβαρώτεροι ἀπὸ τὴν διαφορὰν τὴν ὁποίαν θὰ εἶχαμεν εἰς τὴν



Ο κ. Αθ. Λαμπρινός (ΔΕΗ) κατά την εισήγησίν του.

περίπου 5700 χιλιομέτρων γραμμών, τὸ ἀπόθεμα παρέμενε περίπου ἴσον μετὴν κατανάλωσιν 4 μηνῶν καὶ μᾶς εἶχε δημιουργήσει πολλὰς δυσκολίας, πολλὰς ἐλλείψεις καὶ πολλὰς ζημίας. Ἐνῶς τὸ 1967, κατὰ τὸ ὅποιον ἐπετεύχθη κατασκευὴ-ρεκὸρ 7.600 χιλιομ. γραμμῶν, εἶχαμε διατηρήσει ἀπόθεμα τῆς τάξεως τῶν 6 μηνῶν καὶ τὸ πρόγραμμα ἐξετελέσθη ἀπροσκόπτως.

» Τὰ ἀνωτέρω ἐφαρμόζονται διὰ τὴν πρόβλεψιν τῶν

δέσμευσιν τῶν κεφαλαίων, διότι προκαλοῦνται ἀπαιτήσεις ἐργολάβων, διαφυγὸν κέρδος λόγω μὴ πωλήσεως ἐνεργείας, ἐνδεχομένως καταβολὴ ποινικῶν ρητρῶν καὶ δυσμενεῖς ἐντυπώσεις εἰς τοὺς πελάτας.

» Συγκριτικῶς, κατὰ τὸ ἔτος 1965 μετὰ πρόγραμμα κατασκευῆς

ἀναγκῶν εἰς τὰ ὀλίγα εἶδη μεγάλης ἀξίας. Διὰ τὰ ὑπόλοιπα εἶδη δὲν συμφέρει ν' ἀκολουθηθῇ αὐτὴ ἢ μέθοδος καὶ δι' αὐτὰ ἐφαρμόζομεν τὴν συνήθη μέθοδον τῆς μεγίστης καὶ ἐλαχίστης στάθμης ἀποθέματος (mini-maxi). Αἱ στάθμαι αὐταὶ καθορίζονται βάσει στατιστικῶν δεδομένων.

» Μετὰ αὐτοὺς τοὺς δύο τρόπους δυνάμεθα νὰ παρακολουθήσωμεν ἱκανοποιητικῶς τὰ ἀποθέματα καὶ νὰ μὴν ἔχωμεν ἀνωμαλίας ἀπὸ ἐλλείψεις ἢ ὑπερεπάρκειαν. Βεβαίως καὶ αὐτὰ δὲν εἶναι δυνατὸν ν' ἀποφευχθοῦν τελείως καὶ μᾶς παρουσιάζονται ἀρκετὰς φορές, τὸ πλῆθος ὅμως τῶν περιπτώσεων καὶ αἱ συνέπειαι τῶν εἶναι πολὺ μικραὶ, ὅταν συγκρίνονται μετὰ τὸ τεράστιον ἔργον τοῦ ἐξηλεκτρισμοῦ καὶ τὰς ποσότητας τῶν ὑλικῶν τὰ ὅποια καταναλίσκονται κατ' ἔτος...»



Ο κ. Στ. Παραΐτης (ΔΕΗ) κατά την εισήγησίν του.

Ἐπίσης ἐκ μέρους τῆς ΔΕΗ, οἱ κ. κ. Σταμ. Παραΐτης καὶ Αθ. Λαμπρινός, παρουσίασαν τμήματα τῆς εἰσηγήσεως ἀναπτύξαντες ἐπὶ διαγραμμάτων τὴν μέθοδον διαχειρίσεως τῶν ἀποθεμάτων καὶ τῆς ὀπτικῆς παρακολουθήσεώς των.

Μετὰ τὸ πέρας ὄλων τῶν εἰσηγήσεων ἐγένετο εὐρυτάτη συζήτησις ἐπὶ τῶν ἀναπτυχθέντων ὑπὸ τῶν εἰσηγητῶν καὶ γενικώτερον ἐπὶ τῶν προβλημάτων τῶν παρουσιαζομένων εἰς τὴν λειτουργίαν τῶν προμηθειῶν, μετὰ συμμετοχὴν ὄλων τῶν εἰσηγητῶν καὶ μεγάλου ἀριθμοῦ συνέδρων.

Τέλος, τὰς ἐργασίας τοῦ συνεδρίου ἐκλείσαν οἱ κ.κ. Χριστ. Καμπᾶς, ὁ ὅποιος ἐξέθεσεν ἐν συντομίᾳ τὰ συμπεράσματα τοῦ συνεδρίου καὶ Χρυσ. Παπαδόπουλος, ὁ ὅποιος ἠὲ χαρίστησεν θερμῶς ἐκ μέρους τῆς ΕΕΔΕ, τόσον τὰς συμμετασχούσας εἰς τὴν διοργάνωσιν τοῦ συνεδρίου ἐπιχειρήσεις, ὅσον καὶ τοὺς συνέδρους διὰ τὸν ἄριστον καὶ ἐποικοδομητικὸν τρόπον μετὰ τοῦ ὁποίου μετέσχον εἰς τὸ συνέδριον.



«Ὀλίγα μόνον χρόνια πρὶν, ἡ ἐργασία τοῦ ὑπευθύνου διὰ τὰς προμηθείας ἦτο ἀπλῶς νὰ ἀγοράξῃ τὸ κατάλληλον προϊόν εἰς τὴν χαμηλοτέραν δυνατὴν τιμὴν. Οὗτος δὲν ἦτο καὶ πολὺ ἀρεστὸς εἰς τοὺς περισσοτέρους τῶν πωλητῶν καὶ συχνά, ἀπλῶς ἀνεκτὸς ἀπὸ τοὺς συναδέλφους του... —Σήμερον ὁ ὑπεύθυνος τῶν προμηθειῶν πρέπει νὰ εἶναι ἓνα ἀπὸ τὰ πλέον ἱκανὰ καὶ νοήμονα στελέχη τῆς ἐταιρίας του... —Πραγματικῶς, ἡ σκληρὰ ἀνάγκη νὰ ἐξετάζωνται αἱ τιμαὶ θὰ ἔρχεται, προφανῶς, πάντοτε πρώτη. Ἀλλὰ διαρκῶς περισσότερο αἱ ἐπιχειρήσεις θὰ ἀντιλαμβάνονται ὅτι δημιουργικαὶ πρακτικαὶ εἰς τὰς προμηθείας εἶναι δυνατὸν ν' ἀποφέρουν πολὺ περισσότερα, ἀπὸ τὴν ἀπλὴ ἐξοικονόμησιν χρημάτων. Δύναται ἐπίσης νὰ ἀποφέρουν, αὐταὶ καθ' ἑαυτάς, χρήματα εἰς τὴν ἐταιρίαν».

W. F. ROCKWELL, JR.,

ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ROCKWELL MANUFACTURING COMPANY



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΚΔΟΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΑΡΤΙΟΣ 1968

Ἐκάστη ἔκδοσις κυκλοφορεῖ τὸ α' δεκαήμερον  
τοῦ ἐπομένου μηνὸς

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Γ' - ΤΕΥΧΟΣ 19

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίς

- Διὰ τὴν αὐξησιν τῆς παραγωγικότητος καὶ τὴν ταχεῖαν ἀνάπτυξιν τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων 1
- «ΕΦΑΡΜΟΣΕΤΕ ΕΙΣ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗΝ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΞΙΑΣ» 3
- «ΠΟΙΟΣ ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ ΤΙ» (Ὡς πρὸς τὰς σχέσεις Διαφημιζομένου καὶ Διαφημιστικῆς Ὀργανώσεως) 12
- «Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟΥ MARKETING» 16
- ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε.: (Σεμινάρια Φεβρουαρίου - Μαρτίου καὶ Ἀπριλίου - Μαΐου 1968) 21
- ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ: (Συνέδρια, Σεμινάρια, Ἐκθέσεις) κ.ἄ. 23

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

	Δρχ.	Μελῶν	Μῆ Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	100	200	
Ἐπιχειρήσεων	250	500	
Ἄνω. Ἐταιριῶν, Ὀργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν	600	1.200	
Σπουδαστῶν		60	

Ἐπιμέλεια ὅλης καὶ

Ἐπεύθυνος Συντάξεως :

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Ἀθήναι, Τηλ. 220.789

Ἐπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

## ΔΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΝ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΑΧΕΙΑΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συμπληρώθηκαν ἤδη ἕξι χρόνια ἀπὸ τῆς ἰδρύσεως τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων.

Ἕνας πρόχειρος ἀπολογισμὸς τοῦ ἐπιτελεσθέντος ἐντὸς τῆς ἑξαετίας ἔργου θὰ ἐπέτρεπε αἰσιοδοξίαν, τόσον διὰ τὸ μέλλον τῆς Ἐταιρίας, ὅσον καὶ διὰ τὴν Διοίκησιν τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων. Διότι εἶναι σαφές, ὅτι ἡ ἀνάγκη ἐκσυγχρονισμοῦ τῆς Διοικήσεώς των, καθίσταται διαρκῶς καὶ περισσότερο συνειδητὴ ἀπὸ τὰς Ἐπιχειρήσεις καὶ Ὀργανισμοὺς καὶ τοῦτο καταφαίνεται ἀπὸ τὸν διαρκῶς αὐξανόμενον ἀριθμὸν τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ στελεχῶν, πού συμμετέχουν εἰς τὰ προγράμματα τῆς ΕΕΔΕ.

Ὁ ἐκσυγχρονισμὸς ὁμως εἰς τὴν διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεων, τούτέστιν ἡ πραγματοποίησις ὅλων τῶν ἐπιβαλλομένων μεταβολῶν εἰς τὴν ὀργανώσιν καὶ τὴν λειτουργίαν οὐτῶν καὶ ἡ εἰσαγωγή τῶν συγχρόνων μεθόδων καὶ τεχνικῶν διοικήσεως, θὰ πρέπει νὰ ἀποτελέσῃ ἀντικείμενον μιᾶς προγραμματισμένης καὶ συστηματικῆς προσπάθειας, τόσον ἐκ μέρους τῶν Ἐπιχειρήσεων, ὅσον καὶ ἐκ μέρους τοῦ Κράτους.

Παράλληλως, προσπάθειαι ὡς τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων πρέπει νὰ τύχουν ἀπεριορίστου ὑποστηρίξεως, τόσον ἐκ μέρους τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κόσμου, ὅσον καὶ ἐκ μέρους τοῦ Κράτους, δεδομένου ὅτι, ἀναμφισβήτητα, ἡ δραστηριότης αὐτῆς, ἀποτελεῖ ἀπαραίτητον καὶ πολῦτιμον ἔργον ὑποδομῆς, πολλῶν μᾶλλον, καθ' ὅσον τὸ βάρος διὰ τὴν ἐφαρμογὴν καὶ τὴν κατὰκτησιν τῶν στόχων τοῦ πενταετοῦς προγράμματος Ἀναπτύξεως ἐπιτίθεται εἰς τὴν ἰδιωτικὴν Ἐπιχειρήσιν.

Πέραν ὁμως τούτου, εἶναι ἀναγκαῖον νὰ ἀναληφθῇ εὐρυτέρα προσπάθεια διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς Ἐπιστήμης τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ πρὸς τοῦτο εἶναι ἀνάγκη ἡ Ἐπιστήμη αὕτη νὰ εὕρη καὶ ἐν Ἑλλάδι τὴν θέσιν της εἰς τὸν Πανεπιστημιακὸν ἠώρον καὶ νὰ ἀποτελέσῃ ἰδιαιτερον ἐπιστημονικὸν κλάδον, ὃ ὁποῖος θὰ διδάσκειται εἰς αὐτοτελῆ Πανεπιστημιακὴν Σχολήν.

Οὕτω θὰ δημιουργηθοῦν τὰ εἰδικευμένα στελέχη, τὰ ὁποῖα, κυρίως, θὰ βαρύνη τὸ ἔργον τοῦ ἐκσυγχρονισμοῦ τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων ἀνευ τοῦ ὁποῖου ἐκσυγχρονισμοῦ εἶναι ματαιοπονία νὰ ἐπιδιώκεται ἡ αὐξησις τῆς παραγωγικότητος καὶ ἡ ταχεῖα ἀνάπτυξις τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων, καὶ συνεπῶς ἡ ἀνάπτυξις τῆς Ἐθνικῆς Οἰκονομίας ἐν τῷ συνόλῳ της.

Η ΣΥΝΤΑΞΙΣ

*Alfred L. Kowalski*

**10** ΕΤΗΡΙΑΔΑ

THE  
**FULGOR**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ  
ΚΑΛΩΔΙΩΝ Α.Ε.**

# Ἐφαρμόσετε εἰς τὰ προϊόντα σας τὴν ΤΕΧΝΙΚΗΝ τοῦ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΞΙΑΣ

(Κατευθυντήριοι γραμμαὶ  
διὰ τὴν διαμόρφωσιν τιμῶν  
καὶ τὴν χάραξιν τῆς στρατηγικῆς Μάρκετινγκ).

ὑπὸ ARTHUR B. NICHOLSON III  
«Mc Kinsey & Company Inc»

Σχεδὸν ἄνευ ἐξαιρέσεως, οἱ διευθύνοντες τὰς ἐπιχειρήσεις ἀπεχθάνονται τὸν συναγωνισμὸν τιμῶν. Καὶ δικαίως. Ἡ ἀνευδοίαστος περικοπὴ τῶν τιμῶν δύναται νὰ ἐκμηδενίσῃ κοστολογικὰ πλεονεκτήματα ποῦ ἀπεκτήθησαν μὲ πολὺν κόπον, δύναται νὰ ὀδηγήσῃ εἰς βαθμιαίαν ἀπώλειαν τοῦ μεριδίου τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὴν ἀγορὰν καὶ νὰ τὴν ἀποστερήσῃ ἀπὸ κεφάλαια τὰ ὁποῖα τῆς εἶναι ἀπαραίτητα διὰ τὴν ἐκτέλεσιν ζωτικῆς σημασίας προγραμμάτων μάρκετινγκ.

Ἐν τούτοις, πλείσται βιομηχαναὶ ἀντιμετωπίζουν αὐξοῦντα συναγωνισμὸν τιμῶν, καθὼς μεγάλαι ἐταιρίαι συνεχῶς ἐπεκτείνουν τὴν ἐμπορικὴν τῶν δραστηριοτήτων εἰς νέους τομεῖς, ὁ ἕκ τοῦ ἐξωτερικοῦ συναγωνισμὸς γίνεται ὄλον ἐντονώτερος καὶ, τέλος, καθὼς οἱ πελάται γίνονται συνεχῶς περισσότερο δύσκολοι καὶ ἀπαιτητικοί.

Τί δύναται νὰ πράξῃ ἡ διευθύνσις μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἐὰν εὗρεθῇ αἰφνιδίως ἐνώπιον ἐνὸς ἐντόνου συναγωνισμοῦ τιμῶν; Ἐὰν δὲν δυνήθῃ νὰ τὸν παρακολουθήσῃ, κινδυνεύει νὰ ἴδῃ τὰς πωλήσεις τῆς μειουμένης. Ἐὰν τὸν ἀκολουθήσῃ, τοῦτο πιθανὸν νὰ σημαίῃ δι' αὐτὴν ζημίαν. Ὅταν κάποτε, εἰς τὴν Νέαν Ἰερσέην, ὁ συναγωνισμὸς μεταξὺ τῶν πρατηρίων ἔφερε τὴν τιμὴν τῆς βενζίνης εἰς τὰ 12 σέντς κατὰ γαλόνι, λέγεται ὅτι ἕνας πρατηριοῦχος κατέφυγε εἰς ἕνα πρωτότυπον τρόπον ἀντιμετώπισεως τοῦ διλήμματός του: Ἐμείωσε καὶ αὐτὸς τὴν τιμὴν εἰς 12 σέντς, προέτρεπε ὁμοῦ τοὺς πελάτας του νὰ ἀνεφοδιάζωνται ἀπὸ τὸ ἀπέναντι πρατήριο, προσφέροντάς τους συγχρόνως γι' αὐτὸ καὶ ἕνα δολλάριον.

Οἱ διευθύνοντες ἐπιχειρήσεις δὲν ἔχουν, δυστυχῶς, τὴν εὐχέρειαν μιᾶς τοιαύτης ἐκλογῆς. Τὸ καλλίτερον ποῦ συνήθως μποροῦν νὰ κάνουν εἶναι νὰ ἐπανεξετάσουν μὲ ἀγωνία τὰ κόστα καὶ τὰ περιθώρια κέρδους των καὶ, παίρνοντας μία βαθειὰ ἀναπνοή, νὰ ἀκολουθήσουν εἰς τὴν μείωσιν τῶν τιμῶν, παρακολουθῶντας περιοδικῶς τὴν ἐξέλιξιν, μὲ τὴν ἐλπίδα ὅτι τὸ ἔσχατον ὄριον μείωσεως θὰ ἀρχίσῃ κάποτε νὰ διαφαίνεται. Μήπως ὁμοῦ ὑπάρχει, ἐπὶ παραδείγματι, δυνατότης δημιουργίας μιᾶς πλεονεκτικῆς καταστάσεως ποῦ νὰ ἐπιτρέπῃ εἰς τὴν ἐπιχείρησιν νὰ μὴ ἐμπλέκεται εἰς αὐτὸ τὸ ἀβεβαίως ἐκβάσεως παιχνίδι τῶν τιμῶν;

## ΠΟΙΑ Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ

Ἐπὶ τὴν ἀπάντησιν. Χωρὶς βεβαίως νὰ ἀποτελῇ πανάκειαν εἰς τὰ προβλήματα καθορισμοῦ τιμῶν, συνιστᾷ μίαν μέθοδον συστηματικῆς ἀναλύσεως τῶν στοιχείων συναγωνιστικότητος ἐνὸς προϊόντος. Εἶναι μία μέθοδος ποῦ, ὄχι μόνον δύναται νὰ βοηθήσῃ εἰς τὴν σμίκρυνσιν τῆς περιοχῆς ἐντὸς

τῆς ὁποίας λαμβάνεται μὲ κριτήρια προσωπικὰ ἢ ἀπόφασις καθορισμοῦ τῶν τιμῶν, ἀλλὰ καὶ νὰ παράσχῃ ἐπίσης τὴν δυνατότητα μιᾶς θεμελιώδους διεισδύσεως καὶ διερευνησεως τῆς εὐρυτέρας συναγωνιστικῆς διαρθρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὸ σύνολόν της. Καὶ ταῦτα, ἡ μέθοδος ἀναλύσεως τῆς ἀξίας περιέχει κατ' οὐσίαν μίαν δόσιν ἕκ τοῦ αὐτοῦ φαρμάκου, τὸ ὁποῖον ἡ ὑπηρεσία

σας προμηθειών μεταχειρίζεται πιθανώς τακτικά εις τὰς συναλλαγὰς τῆς με τοὺς προμηθευτάς. Τὸ παράλογον ἄλλωστε. Αἱ ἀξίαι τὰς ὁποίας ἡ ἐπιχειρήσις σας χρησιμοποιεῖ διὰ τὴν προσελκύσῃ τοὺς πελάτας, θὰ πρέπει νὰ ἀντεπεξέρχωνται με ἐπιτυχίαν εἰς τὴν ἐξονυχιστικὴν καὶ ἀτεγκτον σύγκρισιν εἰς τὴν ὁποίαν θὰ ὑπεβάλλωντο ἐκ μέρους τῆς ὑπηρεσίας σας προμηθειῶν ἐὰν ἡ τελευταία ἐπώλη εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν τὰ εἶδη τὰ ὁποῖα προμηθεύεται διὰ λογαριασμὸν τῆς.

Καθ' ὃν τρόπον ἡ μέθοδος ἀναλύσεως τῆς ἀξίας βοηθεῖ τὰς ὑπηρεσίας προμηθειῶν εἰς καλλιτέρας ἀποφάσεις ἀγορῶν, κατὰ τὸν αὐτὸν τρόπον δύναται νὰ βοηθήσῃ τὴν γενικὴν διεύθυνσιν εἰς τὴν λήψιν ὀρθοτέρων ἀποφάσεων καθορισμοῦ τιμῶν. Ἡ ἀνάλυσις τῆς ἀξίας ἐπιτρέπει εἰς τὸν ὑπεύθυνον ἐμπορίας νὰ διακρίνῃ καὶ προσδιορίσῃ ἀκριβέστερον τὰ στοιχεῖα (ἀξίας) συναγωνιστικότητος ἐνὸς προϊόντος. Τοῦ ὑποδεικνύει κατὰ πόσον τὰ στοιχεῖα αὐτὰ ἀξίας μεταφράζονται ἐπιτυχῶς εἰς ἀπὸ πλεονεκτήματα τὰ ὁποῖα οἱ πελάται ζητοῦν ἀπὸ τὸ προϊόν. Τέλος, τὸν βοηθεῖ νὰ προσδιορίσῃ κατὰ πόσον οἱ πελάται ἔχουν πεισθῇ ὅτι αἱ ἀξίαι αὐταὶ ὑπάρχουν εἰς τὸ προϊόν. Ὑπὸ οἰκονομικὴν ἔννοιαν, ἡ ἀνάλυσις ἀξίας δύναται νὰ βοηθήσῃ τὴν διεύθυνσιν μιᾶς ἐπιχειρήσεως ὅπως, διὰ τῆς καθοριζομένης ὑπ' αὐτῆς τιμῆς, ἐπανακτήσῃ τὴν ἀξίαν κάθε δολλαρίου τὸ ὁποῖον διοχετεύει εἰς τοὺς πελάτας τῆς ὑπὸ μορφήν προϊόντων καὶ ὑπηρεσιῶν.

Ἄλλὰ πέραν τῆς διευκολύνσεως λήψεως ἀποφάσεων εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὸν καθορισμὸν τιμῶν — ὅσον σημαντικὸς καὶ ἂν ὁ ρόλος τῆς εἶναι ἐπ' αὐτοῦ τοῦ σημείου, ὁ ἔλεγχος ἀξίας ἔχει εὐρύτεραν χρησιμότητα. Διὰ τῆς συστηματικῆς ἐκτιμῆσεως ὅλων τῶν δεδομένων τῶν συνιστῶντων τὴν συναγωνιστικὴν ὑπόστασιν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὴν ἀγοράν, ὅπως αὕτη ἐμφανίζεται εἰς τὰ ὄμματα καὶ κρίνεται ὑπὸ τῶν πελατῶν, ὁ ἔλεγχος ἀξίας δύναται νὰ παράσχῃ εἰς τὴν δημιουργικὴν διεύθυνσιν τὴν δυνατότητα διεισδύσεως εἰς τοὺς τρόπους ἰσχυροποιήσεως καὶ διευρύνσεως τῶν ἐπιχειρηματικῶν πλεονεκτημάτων τῆς εἰς τὴν ἀγοράν. Ἐχούσα προσδιορίσει τὸ συνδετικὸν προφίλ τῶν ἰσχυρῶν καὶ ἀδυνάτων σημείων τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡ διεύθυνσις δύναται ἀνέτως νὰ διαπιστώσῃ τὰς παρουσιαζομένας ἀνάγκας σοβαρῶν βελτιώσεων ἀφ' ἐνὸς καὶ πλεονεκτικῶν διὰ τὴν ἐπιχείρησιν δυνατοτήτων ἀφ' ἑτέρου. Ἐὰν ἐπὶ παραδείγματι ἡ ἐπιχειρήσις ἐμφανίζῃ ἀδυναμίαν εἰς τὸν τομέα τῆς τεχνικῆς ἐξυπηρέτησεως τῶν πελατῶν τῆς, θὰ πρέπει νὰ ἀποφασίσῃ ἐὰν θὰ ἐξουδετερώσῃ αὐτὴν τὴν ἀδυναμίαν τῆς, διὰ τοῦ ἐπανασχεδιασμοῦ λ.χ. τοῦ προϊόντος τῆς, εἰς τρόπον ὥστε τοῦτο νὰ μὴ ἀπαιτῇ ἰδιαιτέραν συντήρησιν, ἢ διὰ τῆς ἐνισχύσεως αὐτῆς ταύτης τῆς τεχνικῆς τῆς ὀργανώσεως ἢ, τέλος, διὰ τῆς μειώσεως τῆς τιμῆς τοῦ προϊόντος ἐναντι τοῦ συναγωνισμοῦ.

Πλείστοι ὅσα ἄλλα σοβαρὰ θέματα θὰ ἔλθουν εἰς

τὴν ἐπιφάνειαν διὰ τῆς ἀναλύσεως τῆς ἀξίας, τὰ ὁποῖα ἀντανακλοῦν ἐπὶ ὅλων τῶν ἐνεργειῶν τῆς ἐπιχειρήσεως — ἢ καὶ τῶν παραλήψεων τῆς — αἰτινες κατατείνουσι εἰς τὸ νὰ ἐπηρεάσουν τὴν ἀγορὰν ἐντὸς τῆς ὁποίας ἡ ἐπιχειρήσις κινεῖται. Ἐπὶ παραδείγματι, πῶς συγκρίνεται τὸ προϊόν πρὸς τὰ ἀντίστοιχα τοῦ συναγωνισμοῦ ἀπὸ ἀπόψεως συμπεριφορᾶς καὶ ἐμφανίσεως; Προσαυξάνει ἡ συσκευασία τὴν ἀξίαν του, κάνοντας τὴν χρῆσιν του πλέον εὐχάριστη καὶ εὐκόλη; Πόσον ἐνημερωμένοι καὶ πειστικοὶ εἶναι οἱ πωληταὶ κατὰ τὴν παρουσίαν τῶν πλεονεκτημάτων τοῦ προϊόντος εἰς τοὺς πελάτας καὶ πόσον ἐπιτυχῆς εἶναι ἡ μετάδοσις τοῦ ἐπιδιωκομένου διὰ τῆς διαφημίσεως μηνύματος; Ἡ παροχὴ τεχνικῆς ἐξυπηρέτησεως πρὸς τοὺς πελάτας εἶναι ἱκανοποιητικὴ καὶ ταχεῖα; Πόσον ἄκαμτος εἶναι ἡ πιστωτικὴ πολιτικὴ τῆς ἐταιρίας; Ἡ προώθησις τῶν προϊόντων εἰς τὴν κατανάλωσιν πραγματοποιεῖται διὰ τῆς διανύσεως μεγάλων ἀποστάσεων ἢ ὁ ἐφοδιασμὸς εἶναι ἀποκεντρωτικὸς μέσῳ δικτύου περιφερειακῶν ἀποθηκῶν; Ὅταν ἐσημειοῦτο ἔλλειψις εἰς τὴν ἀγοράν, κατέβαλε ἡ ἐταιρία ἰδιαιτέραν μέριμνα διὰ τὴν ἐξυπηρέτησιν τῶν «καλῶν» ἐκ τῶν πελατῶν τῆς;

Εἴτε ἐφαρμοζομένη ἐπὶ συγκεκριμένης περιπτώσεως καθορισμοῦ τιμῆς προϊόντος, εἴτε ἀφορᾷ εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῆς εὐρύτερας στρατηγικῆς μάρκετινγκ, ἡ ἀνάλυσις τῆς συναγωνιστικῆς ἀξίας ἐδράζεται ἐπὶ ἐνὸς ἀπλοῦ δεδομένου: ὅτι, μακροχρονίως, αἱ διαφοραὶ τιμῆς μεταξὺ ὁμοειδῶν προϊόντων, τείνουσι νὰ ἀντανακλοῦν ὑφισταμένης βασικᾶς διαφορᾶς δυναμικότητος μεταξὺ τῶν ἀνταγωνιστῶν. Καί, δεδομένου ὅτι ἡ τιμὴ εἶναι τὸ τέλειον ἀποτέλεσμα, τὸ σύμβολον καὶ ἡ λυδία λίθος τοῦ συνόλου τῶν ἐπιδράσεων τῶν ἀσκουμένων ὑπὸ μιᾶς ἐπιχειρήσεως χάριν τοῦ προϊόντος τῆς, μία λεπτομερῆς ἀνάλυσις αὐτῶν τῶν ἐπιδράσεων δύναται νὰ φωτίσῃ ἐκ τῶν ἔνδον, σύνθετα προβλήματα καθορισμοῦ τιμῶν καὶ ἀποφάσεων μάρκετινγκ.

Ἡ ἀνάλυσις τῆς ἀξίας συναγωνιστικότητος περιλαμβάνει τρία στάδια:

1. Τῆς ἀναγνωρίσεως καὶ κατατάξεως ὅλων ἐκείνων τῶν ἀξιών ποῦ ἐπιδροῦν ἐπὶ τῆς ἀποφάσεως τῶν πελατῶν νὰ ἀγοράσουν δεδομένον προϊόν.
2. Τῆς συστηματικῆς ἀξιολογήσεως τῶν προϊόντων τῆς ἐπιχειρήσεως μετὰ γνώμονα τὰς ἐν λόγω ἀξίας καὶ τῆς συγκρίσεώς των πρὸς τὰ ἀντίστοιχα προϊόντα τοῦ συναγωνισμοῦ.
3. Τῆς διαμορφώσεως καὶ χαράξεως μιᾶς στρατηγικῆς καθορισμοῦ τιμῶν καὶ μάρκετινγκ, ἐδραζομένης ἐπὶ χαρακτηριστικῶν ἀξιών αἱ ὁποῖαι θὰ διακρίνουν καὶ θὰ διαφοροποιῶν τὸ προϊόν, ἐναντι τῶν προϊόντων τοῦ συναγωνισμοῦ, εἰς τὴν κρίσιν τῶν πελατῶν.



## Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΣΥΝΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΟΣ

Ἡ ἄμεσος μέθοδος ἀναγνωρίσεως καὶ κατατάξεως τῶν ἀξιῶν συναγωνιστικότητος αἵτινες ἐπηρεάζουν τὰς ἀποφάσεις ἀγορᾶς τῶν καταναλωτῶν, εἶναι, φυσικά, ἡ τῆς ὑποβολῆς ἐρωτήσεων ἀπ' εὐθείας εἰς αὐτοὺς τούτους τοὺς καταναλωτάς, διὰ τῆς χρησιμοποίησεως τῆς ἐρεῦνης ἀγορᾶς. Ἡ μέθοδος αὕτη, συχνὰ δίδει ἐξαιρετικά ἀποτελέσματα. Ὅμως, προκειμένου περὶ ἐταιριῶν ποὺ διαθέτουν περιορισμένον προϋπολογισμόν μάρκετινγκ—ἢ ποὺ ἔχουν ἀμφιβολίας περὶ τοῦ ὅτι ὁ καταναλωτὴς ξέρει τί θέλει ἢ ὅτι εἶναι διατεθειμένος νὰ τὸ εἰπῇ—ἴσως δώση ἐξ ἴσου καλὰ ἀποτελέσματα, τὸ νὰ ἐπιστρατευθοῦν αἱ ὑπηρεσίαι πωλήσεων καὶ μάρκετινγκ διὰ νὰ δώσουν τὴν ἀπάντησιν εἰς τὰς ἐρωτήσεις : «Τί ἐπιζητοῦν οἱ καταναλωταὶ ἀπὸ αὐτὸ τὸ εἶδος τοῦ προϊόντος—ὄχι ἀπλῶς ἀπὸ τὸ δικό μας, ἀλλὰ καὶ ἀπὸ τὰ ἀντίστοιχα τοῦ συναγωνισμοῦ ;».

«Ποῖαι εἶναι αἱ ἀξίαι ἐκεῖναι εἰς τὸ προϊόν, ποὺ θὰ ἠδύναντο νὰ ἐπηρεάσουν τὴν ἀπόφασιν τοῦ καταναλωτοῦ νὰ προβῇ εἰς τὴν ἀγοράν ;».

Τελικὸς σκοπὸς πρέπει νὰ εἶναι, τὸ νὰ καταλήξῃ ἡ ἐπιχείρησις εἰς τὴν συγκέντρωσιν χωριστῶν ὁμάδων κριτηρίων ἀξίας διὰ ἕνα ἕκαστον τῶν τομέων τῆς ἀγορᾶς τοὺς ὁποίους αὕτη ἐξυπηρετεῖ (δίκτυα λιανικῶν πωλήσεων, γεωγραφικῶν περιοχῶν ἢ ἐμπορικῶν τομέων).

Ἐπειδὴ ἡ κατάταξις καὶ ἀξιολόγησις αὐτῶν τῶν κριτηρίων, ἂν μὴ τὰ κριτήρια αὐτὰ ταῦτα, ἀναποφεύκτως θὰ διαφέρουν κατὰ τομέα ἀγορᾶς, ἢ λεπτομερῆς περιγραφῆς τῶν θὰ βοηθήσῃ εἰς τὴν ἀποσαφήνισιν τῶν διαφορῶν μεταξὺ τῆς στρατηγικῆς συναγωνισμοῦ ποὺ θὰ ἀπαιτηθῇ νὰ χρησιμοποιηθῇ κατὰ τομέα ἀγορᾶς κεχωρισμένως. Εὐνοϊκοὶ ὄροι πιστώσεων, ἐπὶ παραδείγματι, δύναται νὰ ἀποτελοῦν στοιχεῖον ζωτικῆς σημασίας διὰ τοὺς τοπικοὺς χονδρεμπόρους, ἀλλὰ εἶναι ἄνευ ἀξίας διὰ τὸν τρόπον μὲ τὸν ὁποῖον ἐργάζονται συγκροτήματα μεγάλων ἐπιχειρήσεων ὅπως τὰ καταστήματα A. & P.

## Η ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΙΣ

Ἡ ἀπαλλαγὴ ἀπὸ μεροληπτικὰς προκαταλήψεις καὶ ἡ διάθεσις ἀντιμετωπίσεως τῶν δεδομένων, εἶναι ἀποφασιστικῆς σημασίας κατὰ τὸ ἐπόμενο στάδιον τῆς συγκριτικῆς ἀξιολογήσεως τῶν προϊόντων : Ζητήσατε ἀπὸ ὅσον τὸ δυνατόν περισσότερα πρόσωπα ἐκ τῶν ὑπηρεσιῶν πωλήσεων καὶ μάρκετινγκ νὰ προβοῦν, κεχωρισμένως ἕκαστον, εἰς προσωπικὴν ἐκτίμησιν τοῦ, πῶς συγκρίνονται τὰ ὑπὸ τῆς ἐταιρίας προσφερόμενα προϊόντα καὶ ὑπηρεσίαι, ἔναντι τῶν ἀντιστοίχως προσφερομένων ὑπὸ συγκεκριμένων ἐπιχειρήσεων τοῦ συναγωνισμοῦ. Ἡ χρησιμοποίησις ἀριθμητικῆς ἀξιολογήσεως θὰ περιορίσῃ σημαντικῶς τὴν ὑπάρχου-

σαν τάσιν ἀσαφείας κατὰ τὴν διατύπωσιν τῶν κρίσεων. Μολονότι οἱ ἄνθρωποι συνήθως δυσανασχετοῦν ἐνώπιον τῆς δυσκολίας ἀριθμητικῆς ἐκφράσεως τῆς ἐκτιμήσεως τῶν παραγόντων, ὡς εἶναι λ.χ. ὁ παράγων «ἐπαφαὶ τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν τῆς Ἐταιρίας πρὸς τὸν σκοπὸν πραγματοποιήσεως πωλήσεων», αἱ ἀριθμητικαὶ ἀξιολογήσεις, ἐν τούτοις, κρινόμεται ἐνιαίως, θὰ ἐμφανίσουν συμφωνίαν εἰς τὴν ὑπόδειξιν ἀδυναμιῶν ἀναφορικῶς πρὸς τὴν συναγωνιστικότητα, δεδομένου προϊόντος, ἀδυναμιῶν μὴ συνειδητοποιημένων ποὺ «κραυγάζουν» διὰ τὴν λήψιν μέτρων θεραπείας τῶν. Ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὰς κρίσεις ἐνὸς ἑκάστου ἀτόμου μεμονωμένως, τοιαῦτα ὁμόφωνοι διαπιστώσεις δὲν δύναται νὰ παρερμηνευθοῦν οὐδὲ νὰ παραγνωρισθοῦν. Αἱ ἐπιπτώσεις τῶν ἐπὶ τῆς στρατηγικῆς τοῦ μάρκετινγκ εἶναι καθαρὰ καὶ ἀναπόδραστοι.

## Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μὲ γνώμονα τὰ σημεῖα εἰς τὰ ὁποῖα ἡ ἐπιχείρησις ἐμφανίζεται εἰς τὴν ἀγοράν ἰσχυρά (καὶ τὰ ὁποῖα ἤλθαν εἰς φῶς διὰ τῆς γενομένης ἀξιολογήσεως), καὶ τοὺς τομείς ἀγορᾶς τοὺς ὁποίους ἐξυπηρετεῖ, ἢ διεύθυνσις δύναται πλέον νὰ καταλήξῃ εἰς τὸν καταλληλότερον συνδυασμὸν τῶν τριῶν ἐκείνων θεμελιωδῶν ἀξιῶν ποὺ κατευθύνουν τὸν καταναλωτὴν εἰς τὴν ἀπόφασίν του πραγματοποιήσεως μιᾶς ἀγορᾶς (συμπεριφορὰ προϊόντος, προσφερομένη ἐξυπηρέτησις καὶ φήμη τῆς μάρκας), συνδυασμὸν ποὺ θὰ δώσῃ εἰς τὸ προϊόν τῆς προβάδισμα ἔναντι τοῦ συναγωνισμοῦ.

Προκειμένου, ἐν τούτοις, ἢ διεύθυνσις νὰ ἀποφασίσῃ τί συνεπάγεται αὐτὸ ὑπὸ ἔννοιαν συγκεκριμένων τιμῶν καὶ μάρκετινγκ, ἀπομένει ἀκόμη νὰ ἀπαντήσῃ εἰς μερικὰ ἐρωτήματα ἀποφασιστικῆς σημασίας. Ἐπὶ παραδείγματι :

- 1) Δύναται νὰ ἐλπίζῃ ὅτι θὰ ἱκανοποιήσῃ μὲ ἐπιτυχίαν τὰ ποικίλα κριτήρια τῶν διαφόρων τομέων τῆς ἀγορᾶς, ἢ θὰ πρέπει νὰ ἀντιπαρέλθῃ καὶ ἀγνοήσῃ μερικοὺς τομείς καὶ νὰ συγκεντρώσῃ τὴν προσπάθειάν της εἰς τὸ νὰ ἰσχυροποιήσῃ τὴν θέσιν της (καὶ τὰ περιθώρια κέρδους της) εἰς τομείς τῆς ἐπιλογῆς της ;
- 2) Ἐὰν ἐκ διαφόρων λόγων, ἐνδείκνυται ἡ μέθοδος τῆς ἐκλεκτικῆς ἐπιλογῆς τῆς ἀγορᾶς, λαμβανομένων ὑπ' ὄψιν τῶν ἰσχυρῶν σημείων τῆς ἐπιχειρήσεως, ποῖοι τομείς της, μακροχρονίως καὶ βραχυχρονίως κρινόμενοι, προσφέρουν τὰς καλλιτέρας εὐκαιρίας κέρδους ;
- 3) Πῶς θὰ ἀναπτύξῃ τὸ συναγωνιστικὸν της δυναμικὸν ἢ ἐπιχείρησις, κατὰ τὸν καλλίτερον δυνατόν τρόπον, ὥστε νὰ ἐκμεταλλευθῇ τὰς ἐμφανιζόμενας δυνατότητας κέρδους εἰς τοὺς προσφερομένους πρὸς τοῦτο τομείς τῆς ἀγορᾶς ;

Τὰ ἀνωτέρω συνιστοῦν θεμελιώδη ἐρωτήματα μάρκετινγκ, ἐπὶ τῶν ὁποίων ἕκαστη ἐπιχείρησις ὀφεί-

λει νά λάβη τὰς ἀποφάσεις της. Τὰ δεδομένα τῆς ἀναλύσεως ἀξίας δύναται νά παράσχουν πραγματικήν βοήθειαν εἰς τὴν λήσιν αὐτῶν τῶν ἀποφάσεων.

Ἐξ ἐξετάσωμεν ἓν παράδειγμα :

Ἡ ἐταιρία Β παρήγαγεν ἓνα νέον τύπον ἠλεκτρικοῦ πλυντηρίου διὰ νά συναγωνισθῇ τὸ πλυντήριο τῆς ἐταιρίας, Α, τὸ ὁποῖον κατέχει δεσπόζουσαν θέσιν εἰς τὴν ἀγοράν. Ἐκ τῆς γενομένης ἀναλύσεως ἀξίας προέκυψαν τὰ ἑξῆς εἰς ὅτι ἀφορᾷ τὴν ἀπόδοσιν τοῦ προϊόντος, τὴν ἐξυπηρέτησιν καὶ τὴν μάρκα.

α) Ἐξ ἐξετάσωμεν ἀπὸ πλευρᾶς ἀποδόσεως, αἱ δύο συσκευαὶ βαθμολογοῦνται ἐπὶ τῆ βάσει ἑνὸς πίνακος χαρακτηριστικῶν ἀποδόσεως, περιλαμβάνοντος κριτήρια πλυστικῆς ἰκανότητος, πλεονομένης ποσότητος ρούχων, ταχύτητος καὶ ἄθρομβου λειτουργίας, ἀπλότητος χειρισμοῦ καὶ ἀσφαλείας, εὐχεροῦς πληρώσεως καὶ ἀποπληρώσεως, καταλαμβανομένου χώρου καὶ ἐμφανίσεως. Προκύπτει δὲ σαφῶς ὅτι τὸ πλυντήριο Β πλεονεκτεῖ τοῦ Α ἀπὸ πλευρᾶς ἀποδόσεως. Κατὰ ὁμόφωνον γνώμην ἐκείνων ποὺ ἔκαναν τὴν ἀξιολόγησιν τῶν συσκευῶν, ἐπιβεβαιωθεῖσαν καὶ ἐκ τῆς γενομένης ἐρεῦνης ἀγορᾶς προϊόντος καὶ καταναλωτοῦ, ἡ συσκευή Β, ἐπὶ βαθμολογικῆς κλίμακος ἐκ 10 σημείων λαμβάνει 10 σημεία ἔναντι 9 σημείων τῆς συσκευῆς Α.

Ἐξ ἐξετάσωμεν ὅτι, τὰ κριτήρια (ἀξίαι) τὰ ὁποῖα ἐπιλέγει μία ἐταιρία προκειμένου νά δξιολογήσῃ προϊόν τῆς, παίζουσι ἓν τελευταῖα ἀναλύσει, ἀποφασιστικὸν ρόλον εἰς τὴν διαμορφώσιν τῆς θέσεώς της εἰς τὴν ἀγοράν καὶ εἰς τὰς μελλοντικὰς πωλήσεις της. Εἰς τὴν περίπτωσιν τῶν ἠλεκτρικῶν πλυντηρίων ἡ εὐκολία πληρώσεως καὶ ἀποπληρώσεως ἐνδέχεται διὰ τὴν πλειοψηφίαν τῶν νοικοκυρῶν νά ἔχη πολὺ μικροτέραν σημασίαν ἀπὸ ὅ,τι τὸ νά εἶναι τὸ πλυντήριο μικρὸ καὶ κόμοδο ὥστε νά τοποθετῆται εὐκόλα εἰς τὴν κουζίνα καὶ νά μὴ ἀναγκάζεται ἡ νοικοκυρὰ νά ἀνεβοκατεβαίνῃ εἰς τὸ ὑπόγειο ἢ εἰς τὸ πλυσταριό.

Διὰ νά ἀντιληφθῆτε καλλίτερα τὴν σημασίαν τῆς ὀρθῆς τοποθετήσεώς μας εἰς θέματα ποὺ ἀναφέρονται εἰς τὴν ἀγοράν, ἄς ἐξετάσωμεν τὴν περίπτωσιν τῶν ἀρωματισμένων χαρτομανδύλων τὰ ὁποῖα ἐκυκλοφόρησε τελευταίως ἡ Procter & Gamble. Εἶναι βέβαιον ὅτι εἰς πολὺν κόσμον δὲν ἀρέσει νά χρησιμοποιῆται εἰς τὸ πρόσωπόν του ἀρωματισμένα χαρτομάνδηλα, ἀκόμη καὶ ὅταν ἔχη συνάχι καὶ δὲν μπορεῖ νά αἰσθανθῇ τὴν μυρωδιά. Ἄλλὰ εἰς μίαν ὀρισμένην μειοψηφίαν τὰ χαρτομάνδηλα αὐτὰ ἀρέσουν - ἡ δὲ μειοψηφία αὐτὴ εἶναι ἄρκετὰ μεγάλη ὥστε ἀπὸ τὸ προϊόν τῆς ἡ Procter & Gamble νά ἀποκομίζῃ σημαντικὰ κέρδη.

β) Ἐξυπηρέτησις : Ἡ νοικοκυρὰ ποὺ εἶναι ὁ

ὑποψήφιος ἀγοραστῆς ἑνὸς ἠλεκτρικοῦ πλυντηρίου δὲν ἐνδιαφέρεται εἰς τὴν πραγματικότητα διὰ τὸ προϊόν αὐτὸ καθ' ἑαυτό. Ἄγοράζει... ρούχα καθαρά καὶ ὄχι ἠλεκτρικὸν πλυντήριο. Τὴν ἐνδιαφέρει συνεπῶς, ὅλα ἐκεῖνα ποὺ τῆς προσφέρει μία ἐταιρία νά τὴν βοηθοῦν τελικῶς νά ἔχη ρούχα καθαρά - δηλαδὴ, τὴν ἐνδιαφέρει ἡ προσφορά ὡς σύνολον.

Ἡ οὕτω συνολικῶς κρινομένη προσφορά, θὰ περιελάμβανε, ἐπὶ παραδείγματι, τὴν εὐθύνην πλήρους ἐγκαταστάσεως, ταχύτητα παραδόσεως, εὐκολίας πληρωμῆς, εὐκρινεῖς ὁδηγίας λειτουργίας, ἐγγύησιν καλῆς κατασκευῆς καὶ ἀνταλλακτικῶν καὶ ταχείαν ἐπιδιόρθωσιν βλαβῶν ὅταν ζητηται. Ἐπὶ τῆ βάσει τῶν ἀνωτέρω κριτηρίων δὲν θὰ περιμέναμε ὅτι τὸ νέον ἠλεκτρικὸν πλυντήριο θὰ ἐβαθμολογεῖτο, εἰς τὴν κρίσιν τοῦ ἀγοραστικοῦ κοινοῦ, ἐξ ἴσου πρὸς ὑψηλὰ ὅσον ἓνα καθιερωμένον προϊόν μὲ δοκιμασμένην ἐξυπηρέτησιν τοῦ πελάτου. Τὸ νέον πλυντήριο θὰ ἐβαθμολογεῖτο ἴσως μὲ 7 ἔναντι πιθανόν 10 τοῦ πλυντηρίου Α.

Ὅπου ἡ δυνατότης διακρίσεως ἑνὸς προϊόντος ἀπὸ τῆς πλευρᾶς ἀποδόσεώς εἶναι ἀμελητέα ἢ ἄλλως, ἀποβαίνει πολὺ δαπανηρὰ, ἡ ἐξυπηρέτησις δύναται, θαυμάσια, νά ἀποτελέσῃ τὸ μέσον αὐξήσεως τῆς συναγωνιστικῆς του ἰκανότητος, ποὺ θὰ ἐπιτρέψῃ τὸν καθορισμὸν εἴτε μιᾶς ὑψηλοτέρας τιμῆς, εἴτε θὰ τοῦ ἐξασφαλίσῃ μεγαλύτερον μερίδιον πωλήσεων εἰς τὴν ἀγοράν.

Ἐξυπηρέτησις περιλαμβάνει κάθε τι τὸ ὁποῖον προσφέρει ὁ προμηθευτῆς διὰ νά διευκολύνῃ καὶ νά κἀνῃ συμφέρουσαν διὰ τὸν πελάτη τὴν χρησιμοποίησιν τοῦ προϊόντος του - ταχύτητα παραδόσεως τοῦ ἐμπορεύματος, καλοὺς ὄρους πωλήσεως, καλὸν σχεδιασμὸν προϊόντος, ἀπαλλαγὴν ἀπὸ προβλήματα, παροχὴν ἐγγυήσεως καλῆς λειτουργίας καὶ ἐγγύησιν τεχνικῆς ἐξυπηρέτησεως τοῦ πελάτου. Ἐνῶ, πάντα ταῦτα εἶναι ἐνίοτε πιθανόν νά κρινῶνται ὅτι ἀποτελοῦν ἔμμεσον μειώσιν τῆς τιμῆς τοῦ προϊόντος, γεγονός παραμένει ὅτι τὸ ὑψηλὸν ἐπίπεδον ἐξυπηρέτησεως συχνά ἀποτελεῖ καλλίτερον ὄπλον συναγωνισμοῦ ἀπὸ ὅ,τι αὐτὸ ποὺ θὰ ἠδύνατο νά ἀποκληθῇ μοναδικότης ἑνὸς προϊόντος. Ἡ δὲ ἐξασφάλισις τῆς παροχῆς τῆς, δύναται νά ἀποδειχθῇ, ὀλιγότερον δαπανηρὰ, συγχρόνως δὲ καὶ περισσότερον δύσκολος μισήσεως ἐκ μέρους τοῦ συναγωνισμοῦ.

α) Μάρκα : Τὸ πόση ἀκριβῶς βαρύτητα ἔχει ἡ μάρκα ἑνὸς προϊόντος ἢ ἡ φήμη μιᾶς ἐταιρίας εἰς τὴν ἀγοράν, εἶναι ἴσως πολὺ δύσκολο νά ἀποφανθῇ κανεῖς. Ἡ μάρκα, ἐν τούτοις, δύναται νά ἀποβῇ στοιχείον μεγάλῃς σημασίας, ἐὰν ὁ ἀγοραστῆς στερεοταῖ τῶν δεδομένων ἢ δὲν ἔχει τὴν ἰκανότητα ἢ ἀκόμη καὶ τὴν κλίσην ἀξιολογήσεως τῆς ἀποδόσεως ἑνὸς προϊόντος καὶ τῶν παραγόντων ποὺ συνιστοῦν τὴν ἐξυπηρέτησιν. Εὐρισκομένη εἰς

άδυναμian να αξιολογήση τα τεχνικά χαρακτηριστικά των πλυντηρίων Α και Β, ή νοικοκυρά είναι ένδεχόμενον να κλίνη άσυναισθήτως προς μίαν γνωστήν μάρκαν, ή όποια να χαιρή καλής φήμης και να προσδίδη ένα γόητρον εις εκείνους που χρησιμοποιοῦν τό προϊόν της.

Οὕτω, όπως συμβαίνει με τόν παράγοντα έξυπηρετήσις, τό συναγωνιστικόν πλεονέκτημα είναι σαφώς ὑπέρ της γνωστής μάρκας. Εάν ὑποθέσωμεν ότι ή μάρκα Α άπολαμβάνει έξαιρετικῆς φήμης, θά ήδύνατο να λάβη 10 βαθμούς έναντι 8 βαθμῶν της μάρκας Β που εισέρχεται τό πρώτον εις τήν αγοράν. Κατ' οὐσίαν, ένα έντελῶς νεό προϊόν σπανίως θά δυνηθῆ να στηριχθῆ σοβαρῶς εις τήν φήμην της μάρκας της εταιρίας προκειμένου να τοποθετηθῆ εις τήν αγοράν.

Εἰς ένα προϊόν έντελῶς ή σχεδόν άγνωστου (φήμης) μάρκας, ὁ πωλητής πιθανόν να χρειασθῆ να μειώση τήν τιμήν διὰ να μπορέση να προσελκύση τό κοινόν να δοκιμάση τό προϊόν.

Ἐκ παραδόσεως, φυσικά, οἱ βιομηχανικοὶ πελάται είναι περισσότερον εις θέσιν να αξιολογήσουν και συγκρίνουν τήν άπόδοσιν ὁμοειδῶν προϊόντων τοῦ συναγωνισμοῦ από ὅ,τι οἱ καταναλωταί, και κατ' αὐτόν τόν τρόπον, εις τās βιομηχανικὰς αγοράς ή μάρκα παίζει συνήθως μικρότερον ρόλον από ὅ,τι εις τās καταναλωτικὰς. Εἰς τās πλαστικὰς ρητίνας, ἐπὶ παραδείγματι, δέν ὑπάρχει άμβιβολία ὅτι, διὰ τούς περισσότερους αγοραστάς, τό ὄνομα τοῦ παραγωγοῦ ἔχει μικρότεραν σημασίαν από ὅ,τι ἔχει τό ὄνομα τοῦ πλασιέ — μολονότι αἱ μάρκαι ἔχουν χρησιμοποιοθῆ με ἐπιτυχίαν διὰ τήν διάκρισιν και προώθησιν πλαστικῶν ρητικῶν ειδικῶς κατασκευασμένων δι' ὄρισμένας χρήσεις.

Ἐπανερχόμενοι εις τό παράδειγμα τῶν ηλεκτρικῶν πλυντηρίων, ὅπως φαίνεται εις τόν άκολουθοῦντα Πίνακα I, τὰ άποτελέσματα ὄλων τῶν βαθμολογήσεων δείχνουν ὅτι τό προϊόν Β, θά ἔπρεπε να ἔχη τιμήν μικρότεραν κατὰ 14% τοῦ προϊόντος Α διὰ να δύναται να ἰσοφαρίση τās εις βάρος του διαφορὰς αξιῶν συναγωνιστικότητος.

Βεβαίως τοῦτο δέν άποτελεῖ εἰμή, μίαν ένδειξιν. Συνεταί άποφάσεις καθορισμοῦ τιμῶν δέν είναι δυνατόν να προέλθουν αὐτομάτως από αριθμούς και μόνον. Ἐναλλακτικὰ λύσεις διὰ τήν εταιρίαν τοῦ προϊόντος Β, θά ἦσαν εἴτε να αὐξήση τās αξίας τοῦ προϊόντος της, ὡστε να ἐπιτύχη συναγωνιστικὴν ἔξισορρόπησιν ή να ὀρίση διὰ τό προϊόν της ὁμοίαν τιμήν με τήν τοῦ Α, ἄρκουμένη εις μικρότερον κύκλον πωλήσεων κατὰ τὰ πρώτα στάδια της παραγωγῆς τοῦ προϊόντος. (Εάν τό προϊόν Β άπεδεικνύετο ὑπέρτερον τοῦ Α εις τήν συνολικὴν του αξιολόγησιν, θά ἦτο δυνατόν και εις τήν περίπτωση αὐτὴν ή τιμή του να ὀρίζετο με τήν τοῦ Α, με άντικειμενικόν σκοπόν να κερδίση άμέσως τό ποσοστόν του της αγοράς).

ΠΙΝΑΞ I

	Καθιερωμένον προϊόν «Α»	Νέον προϊόν «Β»
Ἐπίδοσις προϊόντος	9	10
Παράγων έξυπηρετήσεως	10	7
Μάρκα ή ἔμπορικὴ φήμη τοῦ παραγωγοῦ	10	8
	29	25
Διαφορὰ τιμῆς	100 %	86 %

Δέν ὑπάρχει εις τήν ἀνάλυσιν της αξίας συναγωνιστικότητος τίποτα μαγικόν που θά ήδύνατο αὐμάτως να δώση τήν ὀρθὴν ἀπάντησιν εις ένα πρόβλημα καθορισμοῦ τιμῆς ή πολιτικῆς μάρκετινγκ. Ἄλλὰ αὐτὴ καθ' ἑαυτὴν ή διεξαγωγὴ της διαδικασίας ἀναλύσεως, σχεδόν, ἐγγυᾶται μίαν καλλιτέραν ἀπάντησιν, από αὐτὴν εις τήν ὁποίαν ή διεύθυνσις τῶν περισσότερων ἐπιχειρήσεων θά κατέληγε εάν ἔχρησιμοποιοῦ αὐτοσχεδιασμόν.

Εἰς τήν περίπτωση τοῦ ἠλεκτρικοῦ πλυντηρίου, χάριν ἀπλοποιήσεως, εις τούς παράγοντας άπόδοσις προϊόντος, έξυπηρετήσις και μάρκα δέν ἔδόθη διάφορος βαρύτης. Βεβαίως, μία πλήρης ἀνάλυσις θά ἐλάμβανε ὑπ' ὄψιν τήν σχετικὴν βαρύτητα τῶν ἐπὶ μέρους παραγόντων, δεδομένου τοῦ ὅτι καταπληκτικὰ άποτελέσματα ἔχουν ἐπιτευχθῆ από ἐπιχειρήσεις που ἔστηρίχθησαν άποκλειστικῶς ἐπὶ ἑνὸς παράγοντος εις βάρος τῶν λοιπῶν. Ἐνα χαρακτηριστικόν παράδειγμα ἐπὶ τοῦ προκειμένου άποτελοῦν αἱ λεπίδες ξυρίσματος Wilkinson Sword. Μέχρι πρό ὀλίγου καιροῦ ἀκόμη ἔπρεπε να γνωρίζετε καλὰ ένα περιπεριοῦδον ὡστε να τὸν πείθετε να σᾶς εξασφαλίσῃ ένα πακετάκι. Ἡ τιμή τους είναι διπλασία τῶν καλλιτέρων λεπίδων τοῦ συναγωνισμοῦ, ή δὲ Wilkinson ἦταν άγνωστὴ ὡς μάρκα εις τās Ἠνωμένας Πολιτείας. Ἄλλὰ ή εταιρία ἔνεφανίσθη εις τήν αγοράν με ένα προϊόν τόσον ἀνώτερον, ὡστε να μπορέση να ξεπεράση τούς παράγοντας ἀνεπαρκῶν άποθεμάτων και ὑψηλῆς τιμῆς, σημειώνοντας μία καταπληκτικὴν ἐπιτυχίαν εις τήν αγοράν.

Ἐπάρχουν, ἀκόμη, παραδείγματα ὅπου ή μάρκα και μόνον εξασφαλίζει τήν ἐπιτυχίαν. Χάρις εις τό ὄνομα της εταιρίας, ἐπὶ παραδείγματι, ή Ἄσπρινη Bayer πωλεῖται εις ὑψηλοτέραν τιμήν από ἄλλας μάρκας τοῦ αὐτοῦ προϊόντος.

Μολονότι αὐτὰ είναι ἀκραιᾶ παραδείγματα, άποδεικνύουν ἐν τούτοις τήν πολυσιχιδῆ ἰκανότητα της μεθόδου ἀναλύσεως της αξίας συναγωνιστικότητος, να διαπιστῶνῃ τās ὑπαρχούσας εις τήν αγοράν δυνατότητας και εὐκαιρίας και να διαμορφῶνῃ μίαν προσφορὰν-τρίπτυχον: προϊόντος, έξυπηρετήσεως και μάρκας, εις τρόπον ὡστε να ἐπιτυγχάνῃ μίαν συναγωγιστικὴν διάκρισιν και ὑπεροχήν.

Ἄς ἐξετάσωμεν ένα κάπως περιπλοκώτερον παράδειγμα της έννοιᾶς ἐλέγχου αξίας — μίαν σύγκρισιν διαφόρων τύπων δοχείων μύρας: Ὅπως φαίνεται εις τόν άκολουθοῦντα Πίνακα 2, ὁ σκελετός τοῦ ἐλέγχου αξίας δύναται να διευρυνθῆ ὡστε, ὑπὸ ἐκάστην εὐρεῖαν κατηγορίαν αξιῶν, να περιλάβῃ

πλεϊστα ὄσα χαρακτηριστικά. Ὁ Πίναξ 2 δείχνει, πῶς ἓνας ὑποθετικὸς βιομήχανος μύρας θὰ ἠδύνατο νὰ ἀξιολογήσῃ ἀριθμητικῶς δοχεῖα μὲ ἀποσπώμενον πῶμα, ἐπὶ τῇ βάσει διαφόρων χαρακτηριστικῶν. Λαμβάνοντας τοὺς μέσους ὄρους τῶν ἀξιών πού ἐδόθησαν ὑπὸ ἐκάστης τῶν κατηγοριῶν: προϊόν — ἐξυπηρέτησις — φήμη καὶ προσθέντας τοὺς, προκύπτει ὅτι τὸ δοχεῖον ἀποσπώμενου πώματος ἔχει μίαν ἐλαφρῶς καλλιτέραν ἀξίαν, τὸ δὲ δοχεῖον ἀλουμινίου, ἐλαφρῶς μικροτέραν ἀπὸ τὸν συνήθη ἐκ λευκοσιδήρου τύπον. (Ἐπισημαστέον καὶ πάλιν ὅτι, αἱ ἐκτιμήσεις εἶναι ἐντελῶς ὑποθετικάι). Μεταφραζόμενα εἰς διαφορὰς τιμῆς αἱ συνολικαὶ ἐκτιμήσεις ὑποδεικνύουν, ὅτι τὸ δοχεῖον ἀποσπώμενου πώματος δύναται νὰ ἔχῃ τιμὴν μεγαλυτέραν 1-2%, τὸ δὲ ἐξ ἀλουμινίου μικροτέραν 2-3% τοῦ συνήθους δοχεῖου.

Πράγματι, τὸ δοχεῖον ἀποσπώμενου πώματος ἐπωλεῖτο εἰς ἀνωτέραν τιμὴν, καθισταμένην ἀναγκαίαν ἐκ τοῦ ὑψηλοτέρου κόστους παραγωγῆς του, ἀλλὰ ἡ ὁποία τιμὴ (ἐὰν ἡ ἀνάλυσις εἶναι ὀρθή) ἐγένετο ἀποδεκτὴ λόγῳ τῆς μεγαλυτέρας ἀναγκαιότητος τοῦ δοχεῖου εἰς τὰ ζυθοποιεῖα.

Θὰ ἦτο φυσικὰ ἀντιοικονομικὸν νὰ ἀντιμετωπίζῃ κανεὶς ὄλας τὰς ἀγοράς μὲ βάσιν τὴν ἀνωτερότητα

ἐνὸς εἴδους χάριν τῆς ἐξασφαλίσεως ὑψηλοτέρας τιμῆς. Μερικοὶ πελάται θὰ προτιμήσουν τὸ προϊόν μὲ τὴν χαμηλοτέραν τιμὴν καί, ἂν θέλωμεν νὰ τοὺς κατακτήσωμεν θὰ πρέπει νὰ συναγωνισθοῦμε τὰς τιμὰς μέχρι τὴν τελευταίαν δεκάραν. Ἀλλὰ, πολὺ συχνά, αἱ διευθύνσεις τῶν ἐπιχειρήσεων, ἔχουν τὴν τάσιν νὰ ἀποδύωνται εἰς συναγωνισμὸν τιμῶν καθ' ὅλην τὴν γραμμὴν, πολὺ προτοῦ ἐξαντλήσουν κάθε λογικὴν λύσιν ὅπως συναγωνισθοῦν βάσει τῶν θετικῶν στοιχείων τοῦ προϊόντος καί, ἰδιαιτέρως, τῆς προσφερομένης ἐξυπηρετήσεως. Αὕτη ἡ τάσις ἐπικρατεῖ ἰδιαιτέρως εἰς τὰ προϊόντα πρώτης ἀνάγκης καί, ὡς ἐκ τούτου ἡ μέθοδος ἀναλύσεως τῆς ἀξίας δύναται νὰ ἀποβῇ ἰδιαιτέρως χρήσιμος εἰς τὸ νὰ ἀφυπνήσῃ τὸν δημιουργικὸν δυναμισμόν τοῦ μάρκετινγκ, εἰς ἐκείνους τοὺς τομεῖς εἰς τοὺς ὁποίους ἐπιφανειακαὶ διακρίσεις μεταξὺ τῶν προϊόντων τοῦ συναγωνισμοῦ ἐνδέχεται νὰ θεωροῦνται ἀνύπαρκτοι. Τὸ ἐπιτραπέζιον ἄλας, φερ' εἰπεῖν, εἶναι ἀσφαλῶς εἶδος πρώτης ἀνάγκης. Ἐν τούτοις, ἡ ἐταιρία Morton δὲν πωλεῖ, ἀπλῶς ἄλατι. Πωλεῖ ἄλατι συσκευασμένον εἰς εὐχρηστα δοχεῖα, τὸ ὁποῖον ρεῖ ἐξ αὐτῶν εὐκόλως. Αὕτη ἡ διαφορὰ ἐπιτρέπει ὥστε τὸ ἄλατι Morton νὰ πωλῆται εἰς τὰ παντοπωλεῖα ἀκριβώτερα.

## Π Ι Ν Α Ξ 2

Ἄποδοσις Προϊόντος:	Δ Ο Χ Ε Ι Α		
	Ἀλουμινίου	Λευκοσιδηρὰ	Ἀποσπώμενου Πώματος
— Ποσοστὸν διαρροῶν	9	10	8
— Διάρκεια ζωῆς ἐν ἀποθηκείσει	10	10	9
— Εὐκολία ἀνοίγματος	7	6	10
— Ἀντοχὴ εἰς φθορὰς	9	10	9
— Κίνδυνοι διὰ τὸν πελάτην	10	10	9
— Ἐμπορευματικὴ ἀξία	8	5	10
Μέσος ὄρος	8.83	8.50	9.17
Παράγοντες ἐξυπηρετήσεως:			
— Ἀσφάλεια διακινήσεως	9	10	9
— Ταχύτης ἐκτελέσεως παραγγελίας	8	10	9
— Προσφορά τεχνικῆς βοήθειας	10	10	10
— Ταχύτης καὶ ἀπόδοσις μηχανῆς	10	8	9
— Ταχύτης ἀντικαταστάσεως ἐλαττωματικῶν	10	10	10
— Μεταβολαὶ εἰς τὴν μέθοδον πληρώσεως - ἐξοπλισμοῦ	9	10	9
Μέσος ὄρος	9.33	9.67	9.33
Μάρκα ἢ φήμη παραγωγοῦ:			
— Ἐμπορικαὶ σχέσεις	8	10	10
— Οἰκονομικὴ εὐρωστία	10	10	10
— Ἰκανότης βελτιώσεων προϊόντος	10	8	10
— Γνώσις ἐργασίας	8	10	9
— Ἐπιχειρηματικὰ πρότυπα	9	10	9
Μέσος ὄρος	9.00	9.60	9.60
Συνολικὴ ἀξιολόγησις	27.16	27.77	28.10
Διαφοροποίησις τιμῆς	97.08 %	100.00 %	101.02 %

## ΑΙ ΤΕΣΣΑΡΙΣ ΑΡΧΑΙ

Ἡ χρησιμοποίησις τῆς μεθόδου ἀναλύσεως τῆς ἀξίας συναγωνιστικότητος διὰ τὴν χάραξιν τῆς στρατηγικῆς μάρκετινγκ καὶ τιμῶν βασιζέται ἐπὶ τεσσάρων βασικῶν ἀρχῶν :

α) Ἡ «ὀρθὴ τιμὴ» προκύπτει ἐκ τῆς ὁμοφωνίας τῆς ἀγορᾶς εἰς ὅτι ἀφορᾷ τὰς σχετικὰς ἀξίας ἀποδόσεως τοῦ προϊόντος, τῆς προσφερομένης ἐξυπηρέτησεως καὶ τῆς φήμης τῆς μάρκας μεταξύ προϊόντων τοῦ συναγωνισμοῦ. Ὑψηλότερα τιμὴ δύναται νὰ ἐπιτευχθῇ ἢ νὰ ἐξασφαλισθῇ μεγαλύτερον μερίδιον εἰς τὴν ἀγορὰν δι' ἓνα προϊόν, ἐφ' ὅσον ἤθελε διαταραχθῇ ἡ συναγωνιστικὴ ἰσορροπία—ἐάν δηλαδὴ προσδώσωμεν εἰς τὸ προϊόν μας μεγαλύτεραν ἀξίαν ἢ ἐάν δώσωμεν εἰς τοὺς καταναλωτὰς νὰ ἀντιληφθοῦν καλλίτερον τὰ πλεονεκτήματα τὰ ὁποῖα ἤδη προσφέρει τοῦτο.

β) Καμμία σχεδὸν ἐταιρία δὲν δύναται νὰ ἀναμένῃ ὅτι τὰ προϊόντα τῆς θὰ κατατάσσωνται «πρῶτα» εἰς ὅλους τοὺς τομεῖς τῆς ἀγορᾶς ὑπὸ τὴν ἔποψιν ὅλων τῶν ἀξίων συναγωνιστικότητος—τῶν πραγματικῶν καὶ τῶν δυνατικῶν. Εἴτε τὸ θέλει εἴτε ὄχι, ἡ διεύθυνσις μιᾶς ἐπιχειρήσεως πρέπει νὰ συγκεντρώσῃ τὴν προσοχὴν τῆς εἰς ὀρισμένους τομεῖς ἀγορᾶς καὶ νὰ μὴ σπαταλᾷ χρόνον κυνηγῶντας πελάτας εἰς ἄλλους τομεῖς.

γ) Αὐτὸ πού ἔχει σημασίαν εἰς τὴν ἀνάλυσιν τῆς συναγωνιστικῆς ἀξίας τοῦ προϊόντος, τῆς ἐξυπηρέτησεως καὶ τῆς μάρκας, εἶναι ἡ γνώμη τοῦ πελάτου, ἀπὸ τὴν ὁποῖαν καὶ ἐξαρτᾶται ἡ διαφοροποίησις τῆς τιμῆς τοῦ προϊόντος ἔναντι τῶν τοῦ συναγωνισμοῦ. Λησμονήσατε, τί ἐσεῖς νομίζετε ὅτι ὁ πελάτης θὰ ἔπρεπε νὰ ζητῇ καὶ ἐρευνήσατε, τί εἶναι ἐκεῖνο πού αὐτὸς θέλει νὰ ἀγοράσῃ. Ἐνα ἐξυπηρετικόν, οἰκονομικόν αὐτοκίνητον, ἐπὶ παραδείγματι, τὸ ὁποῖον θὰ ἐχωροῦσε εἰς τὸ γκαράζ του, εἶναι αὐτὸ πού θὰ ἔπρεπε νὰ ἐλκύσῃ τὸν Ἀμερικανὸν ἀγοραστὴν αὐτοκινήτου κατὰ τὴν περίοδον 1950. Ἀλλὰ, ἐν τούτοις, δῆτε τί ἀγόραζε : κατὰ πρῶτον λόγον ἰπποδύναμιν καὶ διακόσμησιν ἀπὸ χρώμιον !

δ) Κατὰ βάσιν, ἡ ἀνάλυσις τῆς ἀξίας συναγωνιστικότητος δὲν ἔχει καμμίαν σχέσιν μὲ τὸ σκότος. Διότι ὅταν ὁ πελάτης ἀξιολογῇ τὸ τρίπτυχον τῆς προσφορᾶς (προϊόν - ἐξυπηρέτησις - μάρκα), δὲν λαμβάνει ὑπ' ὄψιν του τὸ κόστος σας. Κατώτατα ὄρια τιμῶν δύναται νὰ ὀρισθῶν διὰ διάφορα μεγέθη πωλήσεων. Ἀλλὰ προκειμένου νὰ ἀποφασίσετε, τί τιμὴ θὰ ζητήσετε ἀπὸ τὸν πελάτην νὰ πληρώσῃ, μελετήσατε τὴν οἰκονομικὴν κατάστασιν τοῦ πελάτου—ὄχι τῆς ἐπιχειρήσεώς σας.

## ΣΤΑΔΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Διὰ νὰ ἐφαρμόσετε εἰς τὴν ἐπιχείρησίν σας τὰς ἀνωτέρω ἀρχάς, ἔξι στάδια ἐνεργείας ἐνδείκνυνται :

ΜΑΡΤΙΟΣ 1968

## 1) Χωρίσατε τὴν συνολικὴν Ἀγορὰν σας εἰς τομεῖς :

Τὸ πῶς ἀντιλαμβάνεσθε τὰς ἐπὶ μέρους ἀγορᾶς σας ὑπαγορεύει τὸν τρόπον πού θὰ συλλάβετε τὰς δυνατότητας τῆς ἀγορᾶς. Αἱ ἀεροπορικαὶ ἐταιρίαι, ἐπὶ παραδείγματι, δυνατόν νὰ καθορίζουν τοὺς τομεῖς τῆς ἀγορᾶς μὲ βάσιν τὴν ἀεροπορικὴν σύνδεσιν ἀνὰ ζεύγη πόλεων, ἀνὰ κατηγορίας πελατῶν (ἐπιχειρηματίας, διδασκάλους, ἀδελφότητας, ἡλικιωμένους πελάτας κλπ.) ἢ κατὰ πελάτας πού ταξιδεύουν μεταξύ τῶν ὥρων 4 ἕως 6 τὸ πρῶτὸ μὲ μειωμένον εἰσιτήριον—ἢ νὰ ὑπαγάγουν καὶ τὰς τρεῖς ἀνωτέρω διακρίσεις εἰς τὸν αὐτὸν τομέα. Ὁ ὀρθότερος τρόπος καθορισμοῦ τομῶν εἶναι νὰ ἀρχίζωμεν ἀπὸ τὸν τελικὸν καταναλωτὴν. Διακρίνατε ὅσον τὸ δυνατόν περισσοτέρας χωριστὰς ομάδας, ἐπὶ τῇ βάσει τοῦ τρόπου μὲ τὸν ὁποῖον χρησιμοποιοῦν τὸ προϊόν—τῆς οἰκονομικῆς, ἐμπορικῆς καὶ κοινωνικῆς σημασίας του δι' αὐτὰς—καὶ τοῦ λόγου πού τοὺς κάνει νὰ τὸ ἀγοράζουν. Κατὰ τὸ στάδιον αὐτό, τῆς ἀναλύσεως, εἶναι προτιμώτερον νὰ σχηματίζετε περισσοτέρας παρὰ ὀλιγωτέρας κατηγορίας. Θὰ δ απιστώσετε ἀργότερα ὅτι θὰ ὀδηγήσουν αὐτομάτως εἰς τὸν σχηματισμὸν φυσικῶν μεταξύ τῶν συνδυασμῶν.

Μὲ βάσιν αὐτοὺς τοὺς τομεῖς τελικῶν καταναλωτῶν, σχηματίσατε μίαν εἰκόνα τῶν μεθόδων διακινήσεως καὶ πωλήσεων διὰ τῶν ὁποίων ἕκαστος τομεὺς ἐξυπηρετεῖτε ἢ θὰ ἔπρεπε νὰ ἐξυπηρετηθῆται. Εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις ἐλαστικῶν αὐτοκινήτων ἢ δομικῶν ὑλικῶν, πού χαρακτηρίζονται ἀπὸ περιπλόκους διακλαδώσεις, ἢ κατανόησις τῶν λειτουργιῶν καὶ τῶν οἰκονομικῶν δεδομένων τῶν μεθόδων διακινήσεως δύναται νὰ ἀποβῇ ἐξ ἴσου σημαντικὴ, ὅσον ἡ ἀνάλυσις τοῦ τελικοῦ καταναλωτοῦ. Δὲν δύναται ἐν τούτοις νὰ ὑποκαταστήσῃ τὴν τελευταίαν ταύτην. Ἡ παράλειψις διεξοδικῆς διερευνήσεως τοῦ τελικοῦ καταναλωτοῦ θὰ ἐδικαιολογεῖτο μόνον, ἐάν αἱ πραγματοποιούμεναι πωλήσεις καὶ τὰ κανάλια διακινήσεως εἶχον ἀξιοποιηθῆ πλήρως, ἐπὶ ἀρίστων οἰκονομικῶν καὶ ἐμπορικῶν δεδομένων. Εἰς τὴν πραγματικότητα, ἐν τούτοις, ἡ πλήρης ἀξιοποίησις σχεδὸν πάντοτε ἐπιτυγχάνεται, ἀφοῦ προηγηθῇ σειρά ὀλόκληρος ἱστορικῶν σφαλμάτων.

## 2) Κατατάξατε τοὺς τομεῖς Ἀγορᾶς ἐπὶ τῇ βάσει τῶν δυνατοτήτων κέρδους ἐκάστου.

Ἐδῶ, τὸ ἀποφασιστικόν ἐρώτημα τῶν δυνατοτήτων τῆς ἐπιχειρήσεως ἔρχεται εἰς τὸ προσκίνητον. Χρειαζέται μεγάλη ἀντικειμενικότης διὰ νὰ μπόρεσετε νὰ κατατάξετε τὰ ἰσχυρὰ σημεῖα καὶ τὰς ἀδυναμίας τῆς δικῆς σας ἐπιχειρήσεως καὶ νὰ ἀποφασίσετε εἰς ποίους τομεῖς τῆς ἀγορᾶς προσαρμόζονται καλλίτερα αἱ ἱκανότητές της καὶ οἱ

μακρόπνοοι αντικειμενικοί σκοποί σας. Διά να είναι δέ ὀρθή, ἡ ἀξιολόγησις πρέπει νά εἶναι προϊόν ὑγιῶν οικονομικῶν καί ἐμπορικῶν σκέψεων. Ἡ ἀρίστη μέθοδος ἀξιολογήσεως ἐξαρτᾶται πάντοτε ἀπό αὐτήν ταύτην τήν φύσιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος, καί τήν θέσιν τήν ὁποίαν κατέχει ἡ ἐπιχείρησις ἐντός αὐτῆς. Ὡς συμβουλὴν, ἐν τούτοις, καί μόνον, δοκιμᾶστε αὐτό: Κατατάξατε κατὰ πρόωτον τοὺς τομεῖς ἀγορᾶς μὲ κριτήριον προτεραιότητος τοὺς τομεῖς ἐκείνους εἰς τοὺς ὁποίους τὸ δυναμικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως προσιδιάζει καλλίτερον, ἔχοντες πρὸ ὀφθαλμῶν τὰς προσφερομένας διὰ τὴν ἐπιχείρησιν δυνατότητας πλεονεκτήματος, διὰ τῆς μεγαλύτερας ἀξιοποιήσεως τοῦ ἀνθρωπίνου τῆς δυναμικοῦ, τῶν κεφαλαίων καί τῶν προτύπων τῆς. Ἐν συνεχείᾳ, δοκιμάσατε νά κάνετε μίαν κατάταξιν στηριζομένην ἐπὶ τῶν προβλεπομένων ἀποδόσεων τῶν ἐπενδύσεών σας, λαμβάνοντες ὑπ' ὄψιν συντελεστὰς πιθανῶν κινδύνων. Τέλος, ὁπικονίσσατε τὰς πιθανὰς προσφερομένας εὐκαιρίας χρονολογικῶς, ὥστε νά ἔχετε μίαν ἐνδειξιν τοῦ χρόνου ἐκάστης σας ἐξορμήσεως εἰς τὴν ἀγοράν, τοῦ ἀπαιτουμένου διαστήματος προετοιμασίας καί τῶν ἐπιπτώσεών των ἐπὶ τῶν μελλοντικῶν κερδῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τὸ συνολικὸν ἀποτέλεσμα μιᾶς τοιαύτης κατατάξεως θὰ πρέπει νά ἀποκαλύψῃ ἓνα ἱκανὸν ἀριθμὸν εὐκαιριῶν, δημιουργίας ἀξιολόγων κερδῶν, αἱ ὁποῖαι νά ἀνταποκρίνονται εἰς κριτήρια δυνατότητος πραγματοποιήσεως, εὐλόγου χρονικῆς τῶν τοποθετήσεως καί πιθανότητος κέρδους. Ὅταν ὅλοι οἱ ὑπεύθυνοι εὐρεθοῦν σύμφωνοι ὡς πρὸς τὰς προκαταρκτικὰς αὐτὰς ἐνδείξεις, εἰσθε πλέον ἔτοιμοι νά προχωρήσετε εἰς περαιτέρω ἀνάλυσιν εἰς βάθος.

### 3) Ἀναλύσατε τὰ προβλήματα πελατῶν εἰς τὰς Ἀγορὰς ὑψηλῶν δυνατοτήτων:

Ἐδῶ ἀρχίζετε νά ἐπαναλαμβάνετε τὴν ἀνάλυσιν εἰς πολὺ μεγαλύτερον βάθος, καλύπτοντες μόνον τὰς κατ' ἐξοχὴν προσφερούσας εὐκαιρίας, περιοχάς. Κατ' οὐσίαν, ὁ ἀντικειμενικός σας σκοπὸς εἶναι νά χαράξετε μίαν στρατηγικὴν ἢ ὁποία θὰ διαφοροποιῇ τὰ προϊόντα καί τὰς ὑπηρεσίας σας, διὰ τῆς προσφορᾶς μοναδικῶν λύσεων εἰς προβλήματα τὰ ὁποῖα ἀπασχολοῦν πραγματικῶς ἐκλεκτὰς ομάδας πελατῶν. Ἡ ἀναγέννησις τῶν Ἀμερικανικῶν σιδηροδρόμων ἀποτελεῖ χαρακτηριστικὸν παράδειγμα τῆς ἀποτελεσματικότητος αὐτῆς τῆς τεχνικῆς. Δι' ἐμπεριστατωμένης ἀναλύσεως τῶν προβλημάτων πού ἀντεμετώπιζαν οἱ φορτωταὶ χάλυβος, αὐτοκινήτων, σιτηρῶν, ἀνθρακος, κλπ. εἰδῶν πρώτης ἀνάγκης, ἡ διεύθυνσις τῶν σιδηροδρόμων διέγνωσεν εὐκαιρίας πού προσεφέροντο ἀπολύτως διὰ τὴν παροχὴν μοναδικῆς φύσεως ἐξυπηρετήσεων, ἰδιαίτερώς ἐλκυστικῶν διὰ τοὺς ἀντιμετωπιζοντας ὡς ἄνω θέματα διακινήσεως.

Δὲν ὑπάρχει πλήρως δοκιμασμένη μέθοδος προγραμματισμοῦ τῆς δημιουργικῆς αὐτῆς διαδικασίας. Τόμοι ὀλόκληροι ἔχουν γραφῆ περι τῶν δημιουργικῶν ἱκανοτήτων τοῦ ἀνθρώπου. Παραμένει ἐν τούτοις ἄλυτον μυστήριον τὸ, πῶς μερικὰ άτομα εὐρίσκουν χρυσὸν εἰς κάθε τους προσπάθειαν, ἐνῶ ἄλλα, διαθέτοντα φαινομενικῶς τὰς αὐτὰς ἱκανότητας προσλαμβανουσῶν παραστάσεων, δημιουργικῆς φαντασίας καθὼς καί τὴν ὑποστήριξιν τῆς διευθύνσεως, δὲν παράγουν τὰ ἀναμενόμενα. Ἐν πάσῃ περιπτώσει, ἡ ἀποζημίωσις πού προσφέρει μίαν πραγματικῶς μοναδικὴν εἰς τὸ εἶδος της στρατηγικὴν συναγωνισμοῦ, ἀξίζει ὅλο τὸ δυναμικὸν τῆς ἀνθρωπίνης ἐνεργείας πού καταναλίσκεται.

### 4) Ἐφαρμόσατε τὴν στρατηγικὴν σας καί προσαρμόσατέ τὴν πρὸς τὴν τοῦ συναγωνισμοῦ:

Τὸ στάδιον τοῦτο (ἢ περιγραφεῖσα ἤδη ἀνάλυσις ἀξίας συναγωνιστικότητος) δὲν χρήζει περαιτέρω ἀναπτύξεως. Φροντίζετε πάντως νά μπαίνετε στὴν θέσιν τοῦ καταναλωτοῦ καί, ἐπάνω ἀπὸ ὅλα, νά εἰσθε δυναμικός. Φροντίζετε νά προβλέπετε ὅλας τὰς ἐπιπτώσεις τῶν σχεδίων σας. Ἐπανεξετάζετε τὰ οικονομικὰ δεδομένα καί τὰς νομικὰς συνεπειὰς τῶν ἐνεργειῶν σας καί προσπαθεῖτε νά προβλέπετε τὰς ἀντιδράσεις τῶν μεταπωλητῶν καί τὸν τυχόν ἀντιπερισπασμὸν τοῦ συναγωνισμοῦ. Κινεῖτε «κάθε λίθον» καί νά εἰσθε ἔτοιμοι νά ἐπιφέρετε τὰς ἀναγκαῖας ἐκάστοτε ἀλλαγὰς. Ἀλλά, εἰς τὴν προσπάθειάν σας ἀποφυγῆς κάθε δυνατοῦ κινδύνου, φροντίζετε νά μὴν ἀφαιρῆτε ἀπὸ τὴν στρατηγικὴν σας τὸ χρῶμα τῆς, τὴν φλόγα τῆς καί τὴν πρωτοτυπίαν τῆς.

### 5) Μεταφράσατε τὴν στρατηγικὴν εἰς συγκεκριμένον σύνολον προγραμμάτων δράσεως:

Εἰς αὐτὸ τὸ στάδιον ἐπιβάλλεται ἡ ἐνεργοποίησις περισσοτέρων ἀτόμων. Ἡ νέα στρατηγικὴ ἐνδέχεται νά ἀπαιτῆ ἀλλαγὰς εἰς τὸ προϊόν, εὐθυγράμμισιν τῶν τεχνικῶν ὑπηρεσιῶν μὲ τὰς ὑπηρεσίας προωθήσεως τοῦ προϊόντος, τὴν διαμόρφωσιν ἐπὶ νέων βάσεων τῶν μετὰ τῶν πελατῶν σχέσεων, τὴν καθιέρωσιν νέας πιστωτικῆς πολιτικῆς κλπ. Βεβαιωθῆτε ὅτι ὅλοι καί ὁ καθεὶς χωριστὰ ἔχουν κατανοήσῃ τὴν υἱοθετηθεῖσαν στρατηγικὴν καί τὴν ἀπόφασίν σας ὅπως αὐτὴ ἐφαρμοσθῆ, καθὼς ἐπίσης καί τὴν εὐθύνην των διὰ τὴν ἐκπόνησιν προγραμμάτων ἐφαρμογῆς τῆς. Ἐὰν ἡ νέα στρατηγικὴ δὲν ἐφαρμοσθῆ δυναμικῶς καθ' ὅλην τὴν γραμμὴν καί δὲν συντονισθῆ ἐνεργῶς ἐκ τῶν ἄνω πρὸς τὰ κάτω, εἶναι ἐνδεχόμενον νά ὀδηγήσῃ εἰς λίαν πενιχρὰ ἀποτελέσματα.

### 6) Ἐξορμήσατε διὰ τὴν πώλησιν:

Ὅταν θὰ εἰσθε ἔτοιμοι νά ἐξορμήσετε, τότε ἀνοίξ-

τε όλους τους διακόπτες» και προχωρήστε χωρίς να στρέψετε και να κοιτάζετε πίσω. Όταν δημιουργήτε ένα πραγματικώς νέον μέτωπον, θα πρέπει να αναμένετε ότι θα αντιμετωπίσετε δυσκολίες και θα χρειασθί να κάνετε μερικές αναπροσαρμογές. Θα σημειωθούν, κατά καιρούς, κρούσματα πανικού και ένδεχομένως, ένα-δύο μικρο-αναποδιές. Άλλά εάν διστάσωμε να χαράξωμε νέες γραμμές, ή απομένουσα, έκλογή είναι να ακολουθώμε την πεπατημένην — τοποθέτησις τήν οποίαν οι δυναμικοί ιθύνοντες των επιχειρήσεων κρίνουν ως κουραστικήν, ανασχετικήν και φθοροποιόν μη οδηγούσαν εις τὸ μέγιστον δυνατὸν κέρδος.

\*Αναδημοσίευσις ἀπὸ τὸ «Management Review» (October 1965)

№ 0



**BETLANZ**

ΕΒΕ ΛΑΝΑΡΑΣ & ΣΙΑ-ΝΑΟΥΣΑ  
ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ-ΥΦΑΝΤΗΡΙΑ  
ΚΟΥΒΕΡΤΕΣ CRYLOR

Δύο  
έκσυγχρονισμένα  
βιομηχανικά μονάδες  
Μιά σειρά  
κλωστοϋφαντουργικών  
προϊόντων  
πρώτης ποιότητας.



ΓΡΗΓ. ΛΑΝΑΡΑΣ & ΣΙΑ ΕΠΕ  
ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΑΡΝΤΕ  
ΝΑΟΥΣΑ



**Ο ΧΡΟΝΟΣ ΕΧΕΙ  
8.760 ΩΡΕΣ**

**ΔΟΣΤΕ 60 ΩΡΕΣ  
ΣΤΟ LINGUAPHONE...**

**...και θα συνεννοηθετε ελεύθερα  
6' όποια γλώσσα θελήσετε!**

Δέν υπάρχει άνθρωπος πού νά μή μπορή νά έξοικονομήσῃ δέκα έως είκοσι λεπτά μέσα στην ήμέρα του και νά τά διαθέσῃ γιά μιάν εύχάριστῃ και ξεκουραστικῃ άπασχόλησι, όπως είναι τὸ ν'άκουτε τούς δίσκους τοῦ Linguaphone. Πάρτε και σεις αὐτή τήν άπόφαι και σέ λίγες έβδομάδες θά μπορήτε νά συνεννοηθετε ελεύθερα επάνω σέ όχι λίγα θέματα στην ξένη γλώσσα πού σας χρειάζεται. Και μάλιστα θά είσθε σέ θέσι νά καταλάβετε κι έναν ξένο πού θά σας μιλήσῃ ενώ και σεις θά μιλάτε μέ άψογη σύνταξι και προφορά, γιὰτι θά έχετε μά-

θει τὸ κάθε τι σωστά, άμέσως από τήν αρχή. Και πολὺ σύντομα, χωρίς καν νά τὸ αντιληφθίτε, θά κατέχετε τή γλώσσα γερά και θά τή χειρίζεσθε μέ άπόλυτη άνεσι, σαν νά ήταν ή μητρική σας. Τὸ πὼς θά σας τὸ έξηγήσῃ ὁ **ΔΙΣΚΟΣ ΔΩΡΕΑΝ** μέ τὰ δείγματα μαθημάτων σέ τέσσερις γλώσσες και μέ σχετικὸ έντυπο, πού σας τὸν προσφέρουμε χωρίς καμιά υποχρέωσι σας και πού θά είναι σαν μιὰ δωρεάν δοκιμή τοῦ Linguaphone σὸ σπίτι σας. Συμπληρώστε λοιπόν και στείλτε μας τὸ κατωτέρω δελτίο τὸ ταχύτερο.

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΝ LINGUAPHONE**

Πανεπιστημίου 10 - Αθήνας (134)

Παρακαλῶ στείλτε μου, δωρεάν και χωρίς υποχρέωσι μου, τὸν δίσκο σας «**ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ LINGUAPHONE**», μαζί μέ τὸ αναλυτικὸ σας τεύχος. Σας εὐαγγελίζω δρχ. 7.50 σέ γραμματόσημα γιά έξοδα άποστολής κλπ. Ἡ γλώσσα πού μ' ενδιαφέρει είναι ή Μέ ενδιαφέρει γιά (σβύνετε τίς περιπτώσεις πού δέν σας άφοροῦν): ταξίδια-εργασίες-μόρφωσι-διδασκαλία-εξέτασεις-θελτιωσι της θέσεως μου-γιὰ νά μάθῃ ένα παιδάκι

ΟΝΟΜΑ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΙΣ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ή ΔΙΣΧΟΛΙΑ

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΝ LINGUAPHONE

ΑΘΗΝΑΙ: ΠΑΠΑΡΡΗΓΟΠΟΥΛΟΥ 10 - ΤΗΛ. 623.880  
ΘΕΣ/ΝΙΚΗ: ΤΣΙΜΙΣΚΗ 68 - ΤΗΛ. 32.370

Αί καλαί σχέσεις ἐργασίας δὲν εἶναι κάτι τυχαῖον. Ἐξαρτῶνται ἐκ τῆς ἀποσαφηνίσεως τῶν ἀπόψεων καὶ ἐκ τῆς σαφοῦς κατανομῆς τῶν ἀρμοδιότητων καὶ εὐθύνων — ἐκ μέρους τοῦ διευθυντοῦ διαφημίσεως — καθὼς καὶ ἐκ τῆς ὑπάρξεως ἀμοιβαίου σεβασμοῦ καὶ ἐμπιστοσύνης μεταξὺ τῶν συμβαλλομένων.

ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΑΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΑΦΗΜΙΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ :

## “ΠΟΙΟΣ ΑΠΟΦΑΖΙΖΕΙ ΤΙ,”

Ἰπὸ GEROGE WORLEDGE F.I.P.A. - Chairman, «Alfred Pemberton Ltd»

Σεῖς καὶ ἡ Διαφημιστικὴ Ὀργάνωσις πρέπει νὰ εἴσθε πλέον ἢ «ἐνηρμονισμένοι». Ὀφείλετε ν’ ἀγαπᾶτε τοὺς συνεταιίρους σας, καθὼς ἐπίσης νὰ τοὺς σέβεσθε καὶ νὰ αἰσθάνεσθε ὅτι δύνασθε νὰ τοὺς ἔχετε ἐμπιστοσύνην. Ἐὰν ὄχι, οἰασθήποτε ἄλλας ἀρετὰς καὶ ἐὰν διαθέτουν οὗτοι ἐν ἀφθονίᾳ, δὲν εἶναι κατάλληλοι διὰ σᾶς. Ὁ «γάμος» δὲν θὰ διαρκέσῃ καὶ ἐν τῇ πραγματικότητι θὰ ὤφειλε νὰ μὴ ἔχει λάβει χῶραν ποτέ.

Δὲν πρόκειται περὶ τῆς ἀτομικῆς σας εὐχαριστήσεως καὶ μόνον. Τὰ πλεῖστα τῶν ὄντως σημερινῶν θεμάτων μὲ τὰ ὁποῖα θ’ ἀσχοληθῆτε σεῖς καὶ τὸ Διαφημιστικὸν Γραφεῖον διὰ τὰς ἀνάγκας τῆς Διαφημίσεως καὶ τοῦ Marketing, βασίζονται ἐπὶ τῆς ἀνθρωπίνης κατανοήσεως καὶ ἀφοροῦν εἰς τὰς ἀνθρωπίνους ἀντιδράσεις. Ἐὰν δὲν κατανοήσετε τὴν βαθεῖαν ἔννοιαν αὐτῶν, δὲν θὰ δυνηθῆτε νὰ ἐπιτύχετε τὸν σκοπὸν τὸν ὁποῖον ἐτάξατε, ἀσχέτως τῆς τεχνικῆς σας ἀποδοτικότητος.

### ΚΑΝΟΝΕΣ ΑΜΟΙΒΑΙΩΣ ΤΗΡΗΤΕΟΙ

Ἐρχεται κατόπιν τὸ ζωτικῆς σημασίας, ἀλλὰ καὶ τόσον εὐνόητον σημεῖον : Χρειάζονται δύο πρόσωπα διὰ νὰ δημιουργηθῆ μία σχέση. Τὸ ἀξίωμα τοῦτο εἶναι προφανέστατον ὅταν ἐφαρμόζεται διὰ τοὺς ἄλλους. Ἄλλὰ διὰ τὴν ἰδικὴν μας περίπτωσιν, τὸ θέτομεν, ἄραγε εἰς ἐφαρμογὴν; Ἐὰν ἐπιθυμῆτε νὰ παραμείνετε εἰς ἀρμονικὴν σχέσιν μετὰ Διαφημιστικῆς Ὀργανώσεως, ὄχι μόνον οἱ ἄλλοι ἀλλὰ καὶ σεῖς ὀφείλετε νὰ τηρήσετε ὠρισμένους κανόνας διὰ νὰ πραγματοποιηθῇ αὐτό. Πολλοί, συμφωνοῦν. Πολλοὶ τὸ ἀγνοοῦν, συνήθως δὲ τότε, ὅταν καθίσταται ἀνάγκη νὰ τὸ ἐνθυμοῦνται.

Ἴδου ὠρισμένοι κανόνες. Ὅλοι ἀφοροῦν εἰς τὴν ἀποφυγὴν τῶν παρεξηγήσεων, αἱ ὁποῖαι εἶναι καὶ ὁ συνηθέστερος λόγος τῶν κακῶν σχέσεων. Παραδόξως πως, οἱ τρεῖς πρῶτοι κανόνες συχνάκις παραμελοῦνται. Πλὴν ὁμως, εἶναι τόσον βασικῆς σημασίας οὗτοι, ὥστε θὰ ἔπρεπε νὰ ὀνομασθοῦν οἱ τρεῖς κύριοι κανόνες, καθότι ἔχουν ἀπόλυτον σχέσιν, ἀκριβῶς μὲ τὴν ἀμοιβαίαν κατανόη-

σιν τῆς Συνεργασίας, Εὐθύνης καὶ Ἀπολαβῆς. Πρόκειται περὶ βασικῶν κανόνων διότι πρέπει νὰ τεθοῦν ὡς βάσις, κατὰ τὴν ἔναρξιν συνεργασίας μὲ μίαν Διαφημιστικὴν Ὀργάνωσιν.

Καθορίσατε τὴν σχέσιν (συνεργασίαν). Μὴ λάβετε ὡς δεδομένον ὅτι αὐτὴ θὰ ὠριμάσῃ αὐτομάτως, σύμφωνα μὲ τὰς ἐπιθυμίας σας, μὲ τὴν πάροδον τοῦ χρόνου καὶ κατόπιν ἐπιτυχοῦς ἐμπειρίας. Ἡ ἐξέλιξις αὐτῆς θὰ ἐξαρτηθῆ μεγάλως ἐκ τοῦ τρόπου μετὰ τοῦ ὁποῖου ἀμφοτέροι οἱ συνεργαζόμενοι τὴν βλέπουν ἐξ ὑπαρχῆς. Δὲν εἶναι ὑποχρεωτικὸν τὸ νὰ ὑπάρξῃ ταυτόχρονος ἀποψις μετὰ τῆς ἰδικῆς σας, ἀπὸ πλευρᾶς Διαφημιστικῆς Ὀργανώσεως.

Πλεῖστα ὅσα Διαφημιστικὰ Γραφεῖα ἐνεργοῦν ὡς ζηλότυποι ἐρασταί. Εἶναι κάλλιστα ἐν γνώσει καὶ ὑπερφηανεύονται ἴσως μάλιστα καὶ πολὺ διὰ τὸ γεγονός, ὅτι ἡ σχέση τῶν μὲ ἕνα πελάτην εἶναι πολὺ στενὴ. Συνήθως, εἶναι στενωτέρα ἀπὸ ἐκείνην τὴν ὁποῖαν ἔχει ὁ πελάτης αὐτός μὲ ἄλλους εἰδικευμένους ὀργανισμούς, μὲ τοὺς Τραπεζίτας του, τοὺς ἐμπόρους χονδρικῆς καὶ λιανικῆς πωλήσεως, τοὺς προμηθευτάς, ἴσως μάλιστα καὶ μὲ τὸ ἴδιον τὸ Ἔργοστάσιόν του. Τὰ διάφορα αὐτὰ «τμήματα», τὰ στελέχη τῆς Διαφημιστικῆς Ὀργανώσεως τὰ θεωροῦν ὡς ἀπαραίτητα συστατικὰ στοιχεῖα χρήσιμα μόνον, εἰς τὴν ὀλικὴν ἐπιχειρηματικὴν δρᾶσιν τοῦ πελάτου του. Τὸν ἑαυτὸν τους τὸν βλέπουν σὰν κάτι περισσότερον. Αἰσθάνονται ὅτι τὸ λειτούργημα τῶν εὐρίσκεται πλησίον τῆς καρδίας, ἐγγὺς τοῦ ἐσωτερικοῦ κόσμου τοῦ πελάτου των, λόγῳ τῆς προσπάθειας πού καταβάλλει οὗτος διὰ νὰ στηρίξῃ τὴν ἐπιχειρήσιν του κατὰ τοῦ συναγωνισμοῦ. Ἀρέσκονται εἰς τὸ νὰ «μοιράζωνται» τὰς φιλοδοξίας τοῦ πελάτου τὰς σχετικὰς μὲ ἠῦξημένον κύκλον ἐργασιῶν καὶ μεγαλύτερον κέρδος. Διὰ τὸν λόγον τοῦτον, θεωροῦν ὅτι ἔχουν δικαίωμα νὰ μοιράζωνται καὶ ὅλα τὰ μυστικά τῆς ἐργασίας του, προγραμματίζοντες τὸν τρόπον μὲ τὸν ὁποῖον τὰ ὄνειρα τοῦ πελάτου των θὰ πραγματοποιηθοῦν.

Ὁ γνώστης τῆς ἐργασίας ἐκπονήσεως προγραμ-



ματισμού εις μίαν Διαφημιστικήν Ὀργάνωσιν, εἶναι ἐνήμερος καὶ τοῦ βαθμοῦ συμμετοχῆς τοῦ ἀνωτέρου προσωπικοῦ τοῦ Γραφείου ἀπὸ συναισθηματικῆς ἀπόψεως, εἰς τὴν ἐπιτυχίαν τῆς διαφημιστικῆς ἐξορμήσεως τοῦ πελάτου. Αἱ σχετικαὶ συζητήσεις ἐπεκτείνονται εὐκόλως πέραν τοῦ διαφημιστικοῦ ὕλικου, εἰς τὴν ἐσωτερικὴν ὀργάνωσιν τοῦ πελάτου, τὴν στρατηγικὴν καὶ τὰς μεθόδους τακτικῆς αἱ ὁποῖα εἶναι ἀναγκαῖαι διὰ τὰ διατεθῶν κεφάλαια εἰς εὐκαιρίας ἐμφανιζομένας εἰς τὴν Ἄγοράν. Βεβαίως τὸ σύνολον τῶν παραγομένων ἰδεῶν δὲν προσφέρεται πρὸς χρῆσιν, πλὴν ὅμως μέγας ἀριθμὸς ἐξ αὐτῶν εἶναι χρησιμοποίησιμος, ὁ δὲ πελάτης τοῦ ὁποῖου αἱ σχέσεις ἀφήνουν περιθώριον διὰ τὴν «συναισθηματικὴν» ἀνάμειξιν, ἐνθάρρυνσιν καὶ ἐκτίμησιν, θὰ δύναται ν' ἀναμείνῃ μίαν πλουσίαν συγκομιδὴν.

Αὐτὰ ἀπὸ ἀπόψεως Διαφημιστικῆς Ὀργάνωσεως. Πιθανῶς σεῖς, ὡς πελάτης, νὰ βλέπετε τὰ πράγματα τελείως διαφορετικὰ. Πιθανὸν ἐπίσης πολλοὶ πελάται νὰ κρίνουν ὅτι ἡ ἰδέα περὶ σχέσεων μετὰ τὴν Διαφημιστικὴν Ὀργάνωσιν εἶναι κουραστικὰ ρωμαντικὴ, ἀσυγχώρητα ἀλαζονικὴ καὶ στερεῖται παντελῶς ἐγγυήσεως. Ἄλλὰ τότε, θὰ ὀφείλετε νὰ ξεκαθαρίσετε τὴν θέσιν σας ἐξ ὑπαρχῆς. Διότι τὸ ἀξίωμα «**Α Π Ο Σ Α Φ Η Ν Ι Σ Α Τ Ε Τ Α Σ Ε Ὑ Θ Ὑ Ν Α Σ**», ἀποτελεῖ τὸ προσεχές βῆμα.

#### Η ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΧΡΗΣΙΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μία σοβαρὰ Διαφημιστικὴ Ὀργάνωσις χρησιμοποιοῖ τὰς ὑπηρεσίας πολυαριθμῶν καὶ καλῶς ἀμειβομένων ἐδικῶν. Αὐτοὶ ἀποκτοῦν εὐρεῖαν πείραν ἐπιχειρηματικῆς δράσεως διὰ τὴν ἐξυπηρετήσεως ποικίλων ἀναγκῶν τῶν διαφόρων πελατῶν. Οἱ ἄνθρωποι αὐτοὶ παράγουν ἰδέας εἰς σημαντικὸν ἀριθμὸν καὶ ἔχουν βασικὴν ἐμπειρίαν, ἡ ὁποῖα αὐξάνει ἔτι μᾶλλον λόγῳ τῶν «διεγερτικῶν» συνθηκῶν τῆς ἐργασίας των καὶ τῆς ποικιλίας τῶν προβλημάτων τὰ ὁποῖα ἔχουν ν' ἀντιμετωπίσουν. Εἶναι δὲ πάντοτε πρόθυμοι, ὅταν καλοῦνται πρὸς τοῦτο, νὰ σᾶς ἐξυπηρετήσουν.

Ἄλλ' ἀπὸ τῆς δικῆς σας πλευρᾶς, ὀλίγα πράγματα εἶναι ὀλιγώτερον εὐπρόσδεκτα ἀπὸ τὴν προσφορὰν βοήθειας, καθ' ἣν στιγμὴν δὲν τὴν ἐπιθυμεῖτε. Ἀπὸ πλευρᾶς τοῦ Διαφημιστοῦ, ὀλίγα πράγματα ἐπιδρῶν δυσμενῶς ἐπὶ τῶν σχέσεων μετὰ τοῦ πελάτου περισσότερο ἀπὸ μίαν ἐμφανῆ ἄρνησιν, ὅταν, ἀντ' αὐτῆς, ἀνεμένετο ἐκτίμησις λόγῳ τῶν προσφερθεισῶν ἐξυπηρετήσεων.

Ἡ ἀπάντησις εἶναι πολὺ ἀπλή: Νὰ καταστήσετε σαφές ποῖα προσφορὰ ἐργασίας εἶναι εὐπρόσδεκτος καὶ ποῖα ὄχι. Οἱ εἰδήμονες τοῦ Γραφείου δὲν θὰ παρεξηγήσουν καθόλου, ἐὰν αἱ ὑπηρεσίαι των δὲν θεωρηθοῦν ἀναγκαῖαι. Θὰ εἶναι, ἀπεναντίας εὐγνώμονες ἀπέναντί σας εἰς περίπτωσιν πού δὲν θὰ σταταλήσουν τὸν καιρὸν των καὶ τὴν ἐμπειρίαν των. Ἐπίσης, ἡ Διαφημιστικὴ Ὀργάνωσις

θὰ ἰκανοποιηθῆ, διότι δὲν ἐπεστρατεύσατε δαπανηρὰ μέσα, κατὰ τρόπον ἀντιπαραγωγικόν.

Ὅταν καθορίζονται αἱ εὐθύναι, εἶναι σημαντικὸν τὸ νὰ εἰσθε ὅσον τὸ δυνατόν σαφέστερος ἀπὸ λεπτομερειακῆς ἀπόψεως. Νὰ συντάξετε ἕνα κατάλογον ὄλων τῶν «ἐξειδικευμένων» ὑπηρεσιῶν τὰς ὁποίας ἐνδέχεται νὰ ζητήσετε καὶ νὰ καθορίσετε δι' ἐκάστην ἐξ αὐτῶν τὴν σχετικὴν εὐθύνην, εἴτε ἐναντί σας εἴτε ἐναντί τῆς Διαφημιστικῆς Ὀργάνωσεως. Νὰ μὴ ἀπαντήσετε «ἡ εὐθύνη ἀπὸ κοινού». Διότι εἰς τὴν πραγματικότητα, πολλαὶ ὑπηρεσίαι θ' ἀποτελέσουν ἀπὸ κοινού προσπάθειαν, ἀλλ' ἡ ἀπάντησις σας θὰ πρέπει νὰ διαλαμβάνη σαφῶς ποῖος θὰ εἶναι ὁ κατὰ πρῶτον λόγον ὑπεύθυνος διὰ τὴν ἔναρξιν τῆς δράσεως.

#### ΠΟΙΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙ ΚΑΙ ΔΙΑΤΙ;

Ἐνα ὑπόδειγμα τοιοῦτου καταλόγου θὰ εἶναι τὸ κάτωθι:

1. Ποῖος θὰ καθορίσῃ τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τοῦ Marketing;
2. Ποῖος θὰ προτείνῃ τὸν σκοπὸν τῶν πωλήσεων;
3. Ποῖος θὰ προτείνῃ τὸ ὕψος τοῦ προϋπολογισμοῦ;
4. Ποῖος θὰ καταρτίσῃ τὴν στρατηγικὴν τοῦ Marketing;
5. Ποῖος θὰ συγκεντρώσῃ καὶ συντονίσῃ τὰ δεδομένα στοιχεῖα τοῦ Marketing;
6. Ποῖος θὰ ἐπεξεργασθῆ καὶ θὰ ἐφαρμόσῃ τὰς τακτικὰς μεθόδους τοῦ Marketing;
7. Ποῖος θὰ φροντίσῃ διὰ τὴν Ἔρευναν τῆς Ἄγορᾶς;
8. Ποῖος θὰ ἐπιληφθῆ τῆς διαπραγματεύσεως τῶν εἰδῶν;
9. Ποῖος θὰ φροντίσῃ διὰ τὰς προσφορὰς τῶν «δώρων», τοὺς διαγωνισμοὺς κλπ.
10. Ποῖος θὰ ἐπιμεληθῆ τῆς ἐκτυπώσεως καὶ παραγωγῆς τοῦ ἀναγκαίου ὕλικου διαφημίσεως;
11. Ποῖος θὰ προβῆ εἰς τὴν σχεδίασιν τῶν ὑλικῶν συσκευασίας;
12. Ποῖος θ' ἀναλάβῃ τὸ ἔργον τῶν Δημοσιῶν Σχέσεων;

Βεβαίως ὁ ὡς ἄνω κατάλογος δὲν εἶναι πλήρης. Θὰ ποικίλλῃ ἀνάλογα μετὰ τὴν φύσιν τῆς ἐργασίας σας καὶ ἡ ἐκ μέρους σας κατανομὴ τῶν εὐθυνῶν θὰ ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὸ μέγεθος καὶ τὴν δομὴν τῆς Ἑταιρίας σας.

Ἐνας τέτοιος κατάλογος καταρτίζεται κατὰ τὴν ἔναρξιν μίας συνεργασίας Πελάτου - Διαφημιστικοῦ Γραφείου καὶ ἐπιτρέπει εἰς τὸ Διαφημιστικὸν Γραφεῖον νὰ προβῆ ἐπωφελέστερον εἰς τὴν ἐκτίμησιν τῆς ἐργασίας καὶ τῶν πόρων τοὺς ὁποῖους εἶναι πιθανὸν νὰ χρειασθῆτε. Κατόπιν, θὰ θεθοῦν εἰς τὴν διάθεσίν σας οἱ ἄνθρωποι οἱ ὁποῖοι θὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ σᾶς ἐξυπηρετήσουν καλλίτερον. Αὐτὸ σημαίνει ὅτι ὅπουδῆποτε ἀναμένετε νὰ λάβῃ χῶραν ἡ ἔναρξις δράσεως ὑπὸ τοῦ Διαφημιστικοῦ

Γραφείου, οι ενδιαφερόμενοι θα έχουν προειδοποιη-  
θῆ ἔγκαιρως καὶ θὰ ἔχουν ἐπαρκῆ χρόνον εἰς τὴν διά-  
θεσίν των ἵνα ἐπιτελέσουν ἱκανοποιητικὸν ἔργον.  
Τοῦτο σημαίνει, ἐπίσης, ὅτι τὸ τρίτον σημαντικὸν  
ἀξίωμα, ἢ τοι τοῦ «Καθορισμοῦ τῆς Ἀμοιβῆς» θὰ  
ἔχη ἀποσαφηνισθῆ. Τὰ καλῶς ὀργανωμένα Δια-  
φημιστικὰ Γραφεῖα ἔχουν ὑψηλὰ ἐξοδα προσωπι-  
κοῦ, συνήθως ὑπερβαίνοντα τὰ 70%, ἐργάζονται  
δὲ μὲ μικρὰ περιθώρια κέρδους. Μία παρεξήγησις  
ἐπὶ τοῦ τί ὑπόκειται εἰς χρέωσιν καὶ τί ὄχι, δυνα-  
τὸν ν' ἀποβῆ λίαν δαπανηρὰ διὰ τὸ Διαφημιστι-  
κὸν Γραφεῖον καὶ λίαν ἐνοχλητικὴ δι' ἑσᾶς τὸν ἴδιον.  
Βεβαίως, δὲν καλλιεργοῦνται αἱ καλαὶ σχέσεις διὰ  
τοῦ τρόπου τούτου.

#### ΑΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑ ΤΩΝ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Συνήθως, τὸ Διαφημιστικὸν Γραφεῖον ἔχει μίαν πο-  
λιτικὴν ὅσον ἀφορᾷ εἰς τὰς Συμβάσεις, ἡ ὅποια  
ποικίλλει μεταξὺ τοῦ λεπτομερεστέρου ἐντύπου  
καὶ τῆς ἀσαφετέρας ἀνταλλαγῆς ἐπιστολῶν. Προ-  
σωπικῶς, εἶμαι ἐναντίον τῆς ὑπάρξεως μιᾶς τόσο  
λεπτομεροῦς συμβάσεως, ὥστε αὕτη νὰ μὴ ἀφήνῃ  
περιθώριον διὰ μίαν εὐφυῆ «εὐκαμψίαν», κατὰ τὴν  
ἐπιδίωξιν τῶν ἀντικειμενικῶν στόχων.

Εὐτυχῶς, αἱ συμβάσεις αὗται σπανίζουν. Αἱ συν-  
ηθέστεραι συμβάσεις εἶναι ἐκεῖναι αἱ ὅποια «ἀμαρ-  
τάνουν λόγῳ ἑλλείψεων».

Ἴνα ἀποφευχθῆ ἡ παρεξήγησις, οἱ συμπεφωνη-  
μένοι ὅροι τῆς ἐργασίας θὰ πρέπει ν' ἀναφέρουν  
σαφῶς τὰ ἀκόλουθα :

1. Ποῖαι ἐξυπηρετήσεις περιλαμβάνονται εἰς τὴν  
βασικὴν ἀμοιβὴν τοῦ Διαφημιστικοῦ Γραφείου.  
Δηλαδή, εἰς ποίαν περίπτωσιν καλύπτεται ἡ  
ἐν λόγῳ ἀμοιβὴ ἀπὸ ποσοστὸν ἐπὶ τῶν μέσων  
διαφημίσεως καὶ τί ἐπιτυγχάνει ὁ πελάτης  
ἄνευ καταβολῆς ἐκ μέρους του.
2. Ἡ βᾶσις τῆς τιμολογήσεως, ὅσον ἀφορᾷ εἰς  
τὸ σύνολον τῶν ἐξυπηρετήσεων ἃς παρέχει τὸ  
Γραφεῖον. Ἐπὶ πλεόν τῆς συνήθως ἀποπερα-  
τωμένης καλλιτεχνικῆς ἐργασίας, μηχανικῆς  
παραγωγῆς, ταινιῶν τηλεφίας καὶ Ραδιοφω-  
νικῶν μεταδόσεων, εἶναι ἐπάναγκες νὰ δίδων-  
ται λεπτομερεῖς ἐξηγήσεις σχετικῶς μὲ τὴν Ἐ-  
ρευναν, τὸ Marketing, τὴν διαπραγμάτευσιν  
τῶν εἰδῶν, τὴν ἐκτύπωσιν, τὴν συσκευασίαν  
καὶ τὰ λοιπὰ σχέδια, τὴν διαφήμισιν εἰς ξένας  
Ἀγορὰς ὡς καὶ δι' ὅλας τὰς «εἰδικὰς ἐξυπη-  
ρετήσεις» (ἃς παρέχουν οἱ εἰδήμονες τοῦ Δια-  
φημιστικοῦ Γραφείου) καθὼς καὶ διὰ τὰ μικρο-  
ἐξοδα τὰ ὅποια θὰ χρειασθοῦν εἰς τὴν προκει-  
μένην περίπτωσιν.
3. Τὴν ἡμερομηνίαν καθ' ἣν ὀφείλει νὰ λάβῃ χῶ-  
ραν ἡ πληρωμὴ τὴν ὅποιαν δικαιούται ἡ  
Διαφημιστικὴ Ὀργάνωσις.
4. Τὴν ἐλαχίστην χρονικὴν περίοδον πρὸς τὸν  
σκοπὸν τερματισμοῦ τῆς συμβάσεως.

Καὶ τώρα, ἄς ἀσχοληθῶμεν μὲ τὸ θέμα τῆς εὐτυ-  
χοῦς συνεργασίας. Πρὸς τοῦτο, αἱ ἀγαθαὶ σχέσεις  
προάγονται ἱκανοποιητικῶς χάρις εἰς ἕνα ὠρισμέ-  
νον ἀριθμὸν κανόνων.

Μέχρι στιγμῆς ὠμιλήσαμεν μόνον διὰ τὸ θέμα τῆς  
κατανομῆς τῶν εὐθυνῶν μεταξὺ τῶν δύο ὀργανι-  
σμῶν. Εἰς τὴν πράξιν, ὅμως, πρόκειται περὶ ἀν-  
θρώπων καὶ ὄχι μόνον δύο, ἀλλὰ πολλῶν. Οἱ ἀν-  
θρώποι εἶναι εὐαίσθητοι. Δύνασθε νὰ θίξετε τὴν  
ὑπεροφίαν των καὶ νὰ βλάψετε τὸν βαθμὸν ἀπο-  
δοτικότητός των διὰ διαφόρων τρόπων, μὲ κα-  
ταστρεπτικὰ ἀποτελέσματα. Ἴδου δύο τρόποι,  
πρὸς τοῦτο :

#### «ΒΡΑΧΥΚΥΚΛΩΝΟΝΤΕΣ» ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΑ

**Πρῶτον**, δύνασθε νὰ μεταδώσετε λανθασμένως ἕνα  
ὄρθον «μῆνυμα» εἰς ἕνα πρόσωπον. Τοῦτο συμ-  
βαίνει ὅταν ὑπερπηδήσετε τὸν ὑπεύθυνον καὶ  
φθάσετε εἰς κάποιον ἀνώτερον, ὁ ὁποῖος ὅμως  
δὲν εἶναι ὁ ἀρμόδιος. Τὸ ἴδιο ἀποτέλεσμα θὰ ἔχετε  
καὶ ἐὰν προορίσετε τὸ μῆνυμά σας δι' ἕνα κατώ-  
τερον ἱεραρχικῶς. Καὶ εἰς τὰς δύο περιπτώσεις,  
τὸ πράγματι ὑπεύθυνον στέλεχος θὰ ἐπηρεασθῆ  
δυσμενῶς ἀπὸ τὴν προφανῆ ἑλλειψιν τῆς ἐμπι-  
στοσύνης σας πρὸς αὐτό. Ἔτσι χάνετε ἕνα φί-  
λο. Τὸ νὰ μεταδίδοτε τὸ μῆνυμά σας πρὸς ὅλας  
τὰς κατευθύνσεις, ὥστε νὰ τὸ ἀκούσουν ὅλοι, δὲν  
εἶναι λύσις. Εἶναι μία περαιτέρω ἀπόδειξις ὅτι δὲν  
ἔχετε ἐμπιστοσύνην εἰς τὸ πρόσωπον τοῦ ὑπευθύ-  
νου στελέχους. Καὶ δὲν θὰ ἐπανακτήσετε ἔτσι τὸν  
φίλον σας.

**Δεύτερον**, πιθανὸν ν' ἀποτύχετε τελείως εἰς  
τὴν μεταβίβασιν τοῦ μηνύματός σας. Ὁ πραγμα-  
τικὰ ἔμπειρος... καταστροφεὺς σχέσεων ἡμπορεῖ.  
καμμιά φορά, νὰ ἐπιτύχῃ νὰ τὰ καταστρέψῃ ὅλα.  
Αὐτὸ βεβαίως ἔχει ἐφαρμογὴν τόσο ἀπὸ πλευ-  
ρᾶς πελάτου ὅσον καὶ ἀπὸ τῆς πλευρᾶς τῆς Δια-  
φημιστικῆς Ὀργανώσεως.

Αἱ «ἐπικοινωνιαὶ» εἶναι κάτι τὸ σημαντικόν. Ἐπι-  
λέξατέ τας ἐξ ὑπαρχῆς. Βεβαιωθῆτε πρῶτον ὅτι  
τὰ στελέχη τῶν Διαφημιστῶν Ὀργανώσεων γνω-  
ρίζουν ἐπακριβῶς τὴν λειτουργικὴν εὐθύνην τοῦ  
καθενὸς πού πιθανὸν θὰ συναντήσουν πλησίον  
σας. Τότε νὰ βεβαιωθῆτε ὅτι γνωρίζουν καὶ τὰς  
ὀρθὰς διόδους ἐπικοινωνίας, μετὰ τῶν ὡς ἄνω προ-  
σώπων. Σπανίως ὑπάρχει ἄμεσος ἐπικοινωνία. Εἰς  
τὰς πλείστας τῶν περιπτώσεων, ὁ ὀρθὸς τρόπος  
εἶναι, πιθανώτατα, μὲσῳ ἐνὸς προσώπου τὸ  
ὁποῖον εὐθύνεται διὰ τὸν συντονισμόν.

Τοῦτο εἶναι σχεδὸν 100% ἀληθές, ὡσάκις πρόκει-  
ται περὶ τῆς ἐπαφῆς τοῦ Διαφημιστικοῦ Γραφείου  
μέσῳ ὑμῶν. Νὰ ἐπιμείνητε ὥστε ὅλη ἡ ἐργασία  
νὰ διοχετεύεται μέσῳ τοῦ Διευθυντοῦ ἢ τοῦ ἐντε-  
ταλμένου τοῦ Λογιστηρίου τοῦ Γραφείου σας. Τὸ  
κάθε προσθέτως ἀναμιγνύμενον πρόσωπον, διὰ  
τὴν μετάδοσιν ἢ τὴν λήψιν ὁδηγιῶν, ἀποτελεῖ καὶ  
μίαν ἐπιπρόσθετον δυναμικὴν πηγὴν συγχύσεως,

προσφέρει δὲ καὶ μίαν ἀκόμη πιθανότητα διαπράξεως ἐνοχλητικῶν σφαλμάτων.

Βεβαίως, ἢ μετὰ τοῦ Διαφημιστικοῦ Γραφείου ἐπαφὴ δὲν θὰ περιορίζεται εἰς τὸν Διευθυντὴν Λογιστηρίου καὶ μόνον. Ὅσάκις παραστατῆ ἀνάγκη, οὗτος θὰ φροντίσῃ ὥστε σημαντικὰ στελέχη, μεταξὺ τῶν εἰδικῶν τμημάτων, νὰ παρευρίσκονται εἰς τὰς συνεδριάσεις, ἵνα πληροφοροῦνται ἀπ' εὐθείας εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὰ προβλήματα σας μετὰ τοὺς λογαριασμοὺς καὶ νὰ συμβάλουν εἰς τὴν ἐπίλυσίν των.

#### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΩΣ

Βεβαίως τὸ Διαφημιστικὸν Γραφεῖον σας θὰ πρέπει νὰ διαθέτῃ ἕνα σύστημα ἐγγράφων ἀναφορῶν. Τὸ σύστημα τοῦτο καταχωρεῖ, ὅσον τὸ δυνατὸν συντομώτερον, τὴν οὐσιαστικὴν περίληψιν μιᾶς ἐκάστης ἐπαφῆς σας, θὰ ἀποστέλλονται δὲ τὰ σχετικὰ ἀντίγραφα πρὸς ὅλους ἐκείνους οἱ ὅποιοι συμμετέσχον τῆς συνεδριάσεως καὶ πρὸς οἰονδήποτε ἄλλον ἐνδιαφερόμενον σχετικῶς. Πολὺ συχνά, τὸ ἐντυπον διαθέτει μίαν στενὴν «στήλην» δεξιᾶ, ὅπου, πλησίον τῶν οἰκείων παραγράφων, σημειοῦνται τὰ ὀνόματα τῶν προσώπων τὰ ὁποῖα εἶναι ὑπεύθυνα διὰ τὴν ἀνάληψιν δράσεως, τόσον ἀπὸ πλευρᾶς τοῦ πελάτου ὅσον καὶ ἀπὸ τῆς πλευρᾶς τῆς Διαφημιστικῆς Ὁργανώσεως.

Διὰ τὰς πλείστας τῶν Ἑταιριῶν τῆς καταναλωτικῆς Ἀγορᾶς, ἡ διαφήμισις ἀποτελεῖ τεραστίας σημασίας συμβολὴν εἰς τὴν ὀλικὴν των προσπάθειαν. Εἰς ἀπολύτους ἀριθμούς, ἡ ἐτησίαν ἀξία τῆς διαφήμισεως εἶναι, συνήθως, πολὺ μεγαλύτερα ἀπὸ τὰς δαπάνας τοῦ ἐξεταζομένου ἔτους τὰς ἀφορώσας εἰς τὸν κεφαλαιουχικὸν ἐξοπλισμὸν τοῦ Ἐργοστασίου. Μολοντοῦτο, ἡ ἀπόφασις ἢ σχετικὴ μετὰ τὴν ἔναρξιν (προώθησιν) ἢ τὴν ἀπορριψὴν μιᾶς διαφημιστικῆς ἐξορμήσεως παραμένει, συχνά, εἰς χεῖρας ἐνὸς σχετικῶς ὀλίγου ἐμπείρου διευθυντοῦ, ὁ ὁποῖος, πιθανώτατα, δὲν ἔχει ἐπιτύχει εἰς τὰς τελικὰς ἐξετάσεις τῆς Ἐπαγγελματικῆς Ἐνώσεως Διαφημιστικῶν Ὁργανώσεων ἢ τῆς IPA.

Πολὺ συχνά ἐπίσης, μία διαφημιστικὴ ἐξόρμησις ἐπιτυγχάνει μόνον εἰς τὸ νὰ διέλθῃ ἀνάμεσα ἀπὸ τὰ διάφορα ἐπίπεδα τῆς ὀργανώσεως μιᾶς ἐταιρίας, παραμορφωμένη ἀπὸ ἀλλαγὰς ἐπιφερθείσας ὑπὸ τῶν διαφόρων Ἐπιτροπῶν καὶ εἴτε νὰ γίνῃ ἀποδεκτὴ ἢ ν' ἀπορριφθῇ διὰ λόγους τελείως λαθασμένους.

#### ΝΑ ΚΑΘΟΡΙΣΤΕΤΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ ΤΟΥ MARKETING

Μία διαφήμισις ἀποτελεῖ ἐργαλεῖον πωλήσεως. Δὲν ἀποβλέπει εἰς ἔπαινον αὐτῆ καθ' ἑαυτήν. Θὰ κριθῇ ὀρθῶς μόνον ἐπὶ τῇ βάσει τοῦ κατὰ πόσον ἡ ἐργασία διεξήχθη ἱκανοποιητικῶς. Διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ἐγκύρου ταύτης κρίσεως, ὀφειλομέν νὰ γνωρίζωμεν ἐπακριβῶς περὶ ποίας ἐργασίας πρόκειται. Ἡ διαφήμισις δύναται νὰ προγραμματισθῇ καλῶς ἀπὸ τοῦ καθορισμοῦ τῶν

ἐξωτερικῶν ἀντικειμενικῶν στόχων. Βεβαίως τοῦτο συνεπάγεται ἰδρῶτα ἀλλ' οὕτω ἀποφεύγονται τὰ... δάκρυα! Ἴδου τὸ πρόγραμμα :

#### 1. Ρυθμίσετε τὴν πολιτικὴν σας διὰ τὸ Marketing.

Κατὰ τὴν προτεινομένην περίοδον διαφημιστικῆς ἐξορμήσεως, πόσα εἶναι τὰ εἶδη ποὺ σκοπεύετε νὰ πωλήσετε; Πρὸς ποῖον, πότε, ποῦ καὶ διὰ ποῖων μεθόδων διανομῆς; Νὰ συμμετάσχῃ τὸ Γραφεῖον σας εἰς τὰς σχετικὰς μετὰ τὰ ὡς ἄνω θέματα συζητήσεις τὸ ἐνωρίτερον δυνατὸν. Διότι θὰ πρέπει νὰ γνωρίζουν ὅλοι τὸ πρόβλημα ὥστε νὰ δυναθοῦν νὰ συμβάλουν εἰς τὴν λύσιν.

#### 2. Ρυθμίσετε τὴν πολιτικὴν σας διὰ τὴν Διαφήμισιν.

Ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τοῦ Διαφημιστικοῦ Γραφείου καθορίσετε τί ἀνάγκας ἔχετε ἀπὸ ἀπόψεως διαφήμισεως διὰ νὰ ἐπιτύχετε τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τοῦ Marketing καὶ τί ὀφείλει νὰ λάβῃ χώραν ἀπὸ πλευρᾶς διαφήμισεως διὰ νὰ ἐξασφαλισθῇ ἡ ἐπιτυχία.

#### 3. Πρὶν ἀρχίσῃ ἡ ὑπὸ τοῦ Διαφημιστικοῦ Γραφείου σχεδίασις τῆς Διαφήμισεως.

Νὰ δηλώσετε σαφῶς ὅτι δὲν ἐπιθυμεῖτε νὰ ἴδῃτε ἢ νὰ συζητήσετε ἔστω, τὴν μορφήν τὴν ὁποῖαν θὰ λάβῃ διαφήμισις, πρὶν ἢ ἐπέλθῃ συμφωνία σχετικῶς μετὰ τὰ δύο ὡς ἄνω θέματα, κατὰ τὴν σειράν εἰς τὴν ὁποῖαν ἐκτίθενται τοῦτα.

Ὅταν ἐπέλθῃ συμφωνία ἐπὶ τῶν ὡς ἄνω σημείων, εἶναι σχετικῶς εὐκόλον ν' ἀποφασισθῇ ἡ γενικὴ γραμμὴ σχετικῶς μετὰ τὸν σκοπὸν τῆς διαφήμισεως σας, τὸν τρόπον καὶ τὰ μέσα τὰ ὁποῖα θὰ χρησιμοποιηθοῦν πρὸς τοῦτο. Τόσον σείς, ὅσον καὶ τὸ Διαφημιστικὸν Γραφεῖον, διαθέτετε τότε μίαν ἀπὸ κοινῆς βάσιν διὰ νὰ κρίνετε τὸ τελικῶς παραγόμενον ὑλικόν. Εἶναι ὄντως ἐκπληκτικὸν τὸ πόσον ἡ μέθοδος αὕτη εἶναι ἀποτελεσματικὴ διὰ νὰ «γεφυρώσῃ τὸ χάσμα» τὸ ὁποῖον τόσον συχνά χωρίζει τὸν πελάτην ἀπὸ τὸ Διαφημιστικὸν Γραφεῖον. Καὶ τὰ δύο μέρη ὁμιλεῖτε διὰ τὰ ἴδια πράγματα καὶ τὰ ἀντιλαμβάνεσθε διὰ τοῦ αὐτοῦ τρόπου. Ὡς ἀποτέλεσμα, αἱ πλείσται τῶν «ἐντόνων» πηγῶν ἀσυμφωνίας ἐξαφανίζονται αὐτομάτως.

#### ΤΟ ΟΦΕΛΟΣ ΕΚ ΜΙΑΣ ΑΦΟΡΩΣΙΜΕΝΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΩΣ

Βεβαίως ὑπάρχουν πολλὰς ἄλλες περιπτώσεις ὅπου αἱ σχέσεις Πελάτου καὶ Διαφημιστικοῦ Γραφείου θὰ εὐρεθοῦν ὑπὸ δοκιμασίαν. Ἄλλ' ἡ πείρα μου ἀπέδειξεν ὅτι αἱ περιπτώσεις τὰς ὁποίας ἐξέθεσα εἰς τὸ παρὸν εἶναι ἄξια ἰδιαίτερας προσοχῆς.

Ἐὰν ἡ ἐργασία σας διεξάγεται μετὰ εὐσυνειδησίαν, κατανόησιν καὶ εὐθυκρίσιν, δὲν εἶναι δυνατὸν παρὰ νὰ ἐπιτύχετε ἐξυπηρετήσιν ὑψηλοῦ ἐπιπέδου ἐκ μέρους μιᾶς σοβαρᾶς Διαφημιστικῆς Ὁργανώσεως.

# Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ «ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟΥ», MARKETING

- Ποῖος εἶναι ὁ σκοπός ;
- Πῶς λειτουργεῖ ;
- Τί θὰ ὑποβληθῆ εἰς δοκιμασίαν ;
- Ποῦ καὶ ἐπὶ πόσον χρόνον ;
- Τί ἐπιχειρήματα ὑπάρχουν «κατά» ;

ὑπὸ HENRY GLYN BRIAN, Sales Director «Southern Television Ltd»

Εἰς τὴν σύγχρονον Οἰκονομίαν, τὸ «Marketing» σημαίνει, ὑπὸ εὐρείαν ἔννοιαν, τὴν μαζικὴν τοποθέτησιν καὶ πώλησιν ἀγαθῶν εἰς μεγάλην κλίμακα, δηλαδή εἰς ἑκατομύρια καταναλωτῶν. Αἱ σύγχρονοι μέθοδοι παραγωγῆς ἐξασφαλίζουν ἀγαθὰ εἰς μεγάλας ποσότητας, ἐπὶ τῇ προόψει ἰσχυρὰς καὶ συνεχοῦς ζητήσεως. Ἡ τυποποιημένη καὶ κατ' ἐξακολουθήσειν παραγωγή δὲν ἐπιτρέπει τὴν ἀτομικὴν παραγωγὴν τῶν ἀγαθῶν ἀναλόγως μὲ τὰς παραγγελίας. Εἶναι βασικῆς σημασίας, συνεπῶς, τὸ νὰ ἐντοπισθοῦν ἐν λεπτομερείᾳ πρὶν ἢ λάβῃ χώραν ἢ ἐναρξῆς τῆς παραγωγῆς, αἱ γενικῆς φύσεως ἀνάγκαι τοῦ καταναλωτοῦ, εἴτε πρόκειται περὶ συνειδητῶν ἢ περὶ ὑποσυνειδητῶν ἀναγκῶν. Τὸ κοινὸν δὲν θὰ πεισθῆ ν' ἀγοράσῃ περισσότερο ἀπὸ μίαν φορὰν ἓνα προϊόν τὸ ὁποῖον δὲν ἱκανοποιεῖ μίαν ἀνάγκην.

Τοιοῦτοτρόπως μία πρώτη μέριμνα σχετικὴ μὲ τὸ Marketing ἀφορᾷ εἰς τὴν ποιότητα καὶ τὴν σχεδίασιν τοῦ προϊόντος. Δεύτερον, εἰς τὸ νὰ γίνῃ διαθέσιμον ἓνα προϊόν εἰς τὸν καταναλωτὴν, εἰς μίαν οἰκονομικὴν τιμὴν. Καὶ τρίτον, εἰς τὸ νὰ κινήθῃ καὶ νὰ ἐνισχυθῇ ἡ ζήτησις, ἢ σχετικὴ μὲ τὸ ἐν λόγω εἶδος. Μόνον διὰ τῆς συνεχοῦς διατηρήσεως τῶν ἐπαναληπτικῶν πωλήσεων δύναται νὰ συντηρηθῇ μία μαζικὴ παραγωγή. Πρὸς τὸν σκοπὸν τοῦτον, ἀπαιτεῖται μεγάλης κλίμακος ἐπένδυσις εἰς ὅλα τὰ στάδια, εἰς τὰς ἐγκαταστάσεις τοῦ Ἐργοστασίου, εἰς τὸν ἐξοπλισμὸν, τὰς πρώτας ὕλας, τὰ μέσα μεταφορᾶς εἰς μίαν «ἐπιθετικὴν» δύναμιν πωλήσεως, διαπραγματεύσεως τῶν προϊόντων, καὶ εἰς τὴν διαφήμισιν.

Δὲν ὑπάρχει πρόγραμμα Marketing τελειῶς ἀλάνθαστον, τὸ ὁποῖον νὰ ἐξουδετερώνῃ τὸ σύνολον τῶν κινδύνων. Μία ἐσφαλμένη ἀπόφασις, εἰς οἷονδὴποτε σημεῖον τῆς γραμμῆς, δύναται νὰ ἐπιδράσῃ δυσμενῶς ἐπὶ τῆς ἀποδοτικότητος τοῦ ὅλου Προγράμματος. Ἐνάμεσα ἀπὸ πολλὰ ζητήματα τὰ

ὁποῖα καὶ χρειάζονται ὀρθὰς λύσεις, θ' ἀναφέρω τὰ ἑξῆς :

- Εἶναι ἐν τάξει τὸ προϊόν ; Ἐραγε ἡ ποιότης του, ἢ σχεδίασις του, ἢ συσκευασία, ἢ τιμὴ κλπ. εἶναι ἀποδεκταὶ ἀπὸ τὸν καταναλωτὴν ;
- Ἐραγε τὸ προϊόν προορίζεται διὰ τοὺς καταλλήλους καταναλωτὰς ; Εἰς ποίαν κοινωνικὴν τάξιν, ὁμάδα ἡλικίας κλπ. ἀνήκουν οἱ πιθανώτεροι τῶν ἀγοραστῶν ;
- Πωλεῖται τὸ προϊόν εἰς τὰς καταλλήλους θέσεις ; Ἐραγε ἔχουν καλυφθῆ ὅλα τὰ πλέον πιθανὰ σημεῖα διαθέσεως τοῦ προϊόντος ; Μήπως ὑπάρχουν καταστήματα ἄνευ ἀποθεμάτων ; Παρέχεται εἰς τὸ προϊόν ἐπαρκῆς προβολὴ καὶ ὑποστήριξις διὰ τὴν διαπραγματεύσειν του ;
- Ἐραγε λέγονται τὰ ὄσα ὀρθῶς πρέπει νὰ λέγωνται σχετικὰ μὲ τὸ προϊόν ; Καὶ ποῖον χαρακτηριστικὸν τοῦ προϊόντος εἶναι σημαντικώτερον διὰ τὸν πελάτην ; Τὰ ἐν λόγω χαρακτηριστικὰ τονίζονται, ἄραγε, ἐμφαντικῶς κατὰ τὴν διαφήμισιν ;
- Ἐραγε λέγονται τὰ δέοντα εἰς τὰς καταλλήλους θέσεις ; Τὸ «μῆνυμα» πωλήσεων φθάνει μέχρι τῆς πλειοψηφίας τῶν δυναμικῶν ἀγοραστῶν ; Χρησιμοποιοῦνται, ἄραγε, τὰ πλέον ἀποτελεσματικὰ μέσα διαφήσεως διὰ τὴν διάδοσιν τοῦ ἐν λόγω μηνύματος ;

Ἐλλεῖπει ὀρθῶν ἀπαντήσεων εἰς τὰς ὡς ἄνω καὶ ἄλλας ἐρωτήσεις, τὸ σχέδιον δυνατόν νὰ ἀπολήξῃ εἰς μίαν δαπανηρὰν ἀποτυχίαν, ἀντὶ τῆς ἐπωφελοῦς ἐπιτυχίας. Μία αἰσιόδοξος ἐκτίμησις τοῦ βαθμοῦ ἐπιτυχίας τῶν νέων προϊόντων εἶναι περίπου ἓνα πρὸς δέκα. Τοῦτο ἀντιπροσωπεύει οὐσιαστικὴν χρηματικὴν ζημίαν καὶ μεγάλην σπατάλην προσπαθειῶν, διὰ τὰ ὑπόλοιπα ἑννέα προϊόντα. Ἐφ' ἑτέρου, αἱ ἀποδόσεις ἑνὸς ἐπιτυχοῦς Mar-

keting είναι ύψηλαι και μία Έταιρία η οποία δεν προτίθεται να επενδύσει εις νέα προϊόντα θα περιέλθω, πιθανώτα, εις κατάστασιν μαρασμού. Κατά τους αριθμούς τους οποίους έδημοσίευσεν ο Nielsen το 1961, περίπου 46 επί τοις εκατόν των δαπανών καταναλωτού επί συσκευασμένων άπορρυπαντικών άφεώρα εις είδη εισαχθέντα εις την Άγοράν μετά το έτος 1950. Τα αντίστοιχα ποσοστά δαπανών εις άλλους τομείς προϊόντων ήσαν 34% διά την μαργαρίνην, διά στιλβωτικά 31% και δι' έτοιμα πρός βρώσιν δημητριακά 26%. Κατά συνέπειαν, η άποτυχία αναπτύξεως νέων ιδεών διά τα προϊόντα οδηγεί εις την θυσίαν μεγάλου τμήματος της Άγοράς εις τον συναγωνισμόν. Οί μεγάλοι κίνδυνοι και τα αξιόλογα άποτελέσματα έως μαζικού Marketing συμβαδίζουν. Υπάρχει δέ μία συνεχής και έκτεινομένη άναζήτησις μεθόδων έλαχιστοποίησης των κινδύνων και μεγιστοποίησης των αποδόσεων. Αυτό ειναί ο σκοπός, δηλαδή αυτό ύπαγορεύει την ύπαρξιν δοκιμής διά το Marketing.

Κατά τον έκ των προτέρων προγραμματισμόν, την δοκιμήν των προϊόντων, την έρευναν από έδρας, την έργασίαν επιθεωρήσεως και τα πλείστα όσα προκαταρκτικά μέτρα εις τα όποια γίνεται προσ-

**ΔΙΑ ΠΟΙΟΝ ΛΟΓΟΝ  
ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΔΟΚΙΜΗ  
ΤΟΥ MARKETING ;**

φυγή πριν η άρχισή η έξόρμησις δι' ένα νέο προϊόν, δέν ύπάρχει άλλος τρόπος άνακαλύψεως, του πώς θα εκδηλωθή η αντίδρασις του καταναλωτού, ειμή διά της εκθέσεως εις πώλησιν του είδους εις την Άγοράν. Μόνον τότε θα δυνηθή ο κατασκευαστής να μάθη ποίον είναι το κίνητρον των καταναλωτών και εάν θα αγοράσουν το προϊόν του η όχι.

Η τοιαύτη γνώσις δύναται να κτηθῆ με σχετικώς μικράν δαπάνην, χάρις εις το «**Δοκιμαστικόν Marketing**». Τοδτο επιτρέπει την άναπαραγωγήν της προτεινομένης διά το Marketing στρατηγικής επί μικράς κλίμακος και εις περιωρισμένην περιοχήν, έπελεγεθεΐαν άκριβώς διότι είναι άντιπροσωπευτική της ευρυτέρας Άγοράς. Η από σκοπου χρησιμοποίησις μίας μικροτέρας περιοχής Marketing έλαττώνει τους χρηματικούς κινδύνους, εάν δέ το πείραμα έλέγχεται καταλλήλως, επιτυγχάνεται ούτω πως η προβολή των πιθανών άποτελεσμάτων μίας παρομοίας έξορμήσεως, εφαρμοζομένης εις την Άγοράν εν τῷ συνόλω της. Έάν, όπως—και είναι σχεδόν άναπόφευκτον τοδτο—ύπάρξουν λάθη κρίσεως εις την στρατηγικήν περι Marketing, η εάν ύπάρξουν έλλείψεις εις το προϊόν, το κόστος της άνακαλύψεως των έλαχιστοποιείται και ταυτόχρονω; γεννᾶται μία ευκαιρία διά να γίνουν αι άναγκαΐαι ρυθμίσεις, πριν η άποφασισθῆ η έκτέλεσις δαπανηρού και μεγάλης έκτάσεως προγράμματος Marketing.

Οί κατ' ιδίαν άντικειμενικοί στόχοι μίας ώρισμένης δοκιμής θα ποικίλλουν από του ενός προϊόν-

MΑΡΤΙΟΣ 1968

τος εις το έτερον, αναλόγως της Άγοράς πρός άντιμετώπισιν. Άλλ' από τους πλέον κοινούς σκοπούς θα είναι οί εξής :

**ΤΙ ΟΦΕΙΛΕΙ ΝΑ  
ΤΥΧΗ ΔΟΚΙΜΗΣ ;** — Μ έ τ ρ η σ ι ς της ύπο του καταναλωτού άποδο-

- **Έπιλογή** ενός νέου προϊόντος από ένα άριθμόν πιθανοτήτων, επιτρεπομένης ούτω της συγκεντρώσεως της παραγωγής επί του είδους το όποϊον ένδέχεται περισσότερο ν' άποβῆ άποδοτικόν (έπωφελες) εις το άπώτερον μέλλον.
- **Έκτίμησις** της άποδοτικότητος του Προγράμματος Marketing δι' ένα νέο προϊόν η μίαν νέαν ιδέαν προαγωγής και έντόπισις των σημαντικών προβλημάτων τα όποια πιθανόν να μη έχουν ληφθῆ ύπ' όψιν κατά την άρχικὴν φάσιν του προγραμματισμού της έξορμήσεως.
- **Έξέτασις** της επιδράσεως της αλλαγής ώρισμένων χαρακτηριστικῶν ενός ύφισταμένου προϊόντος, η της μεταβολής της μορφής του σχετικου Προγράμματος Marketing. Υπάρχει εις σχεδόν άπεριόριστος κατάλογος πιθανοτήτων έντός της κατηγορίας ταύτης, αλλά αι σημαντικώτερα μεταξύ αυτών άπαριθμούνται άνεξαρτήτως σειρᾶς προτεραιότητος, είναι αι εξής :

**Η τιμή :** Κατά ποίον τρόπον έπενεργεί η αύξησις η ή μείωσις της τιμής επί της άποδοτικότητος, από άπόψεως κέρδους ;

**Θέμα :** Ποίον είναι το καλλίτερον θέμα διαφημίσεως πρός ανάπτυξιν ;

**Μέσα διαφημίσεως :** Ποία τοιαυτα μέσα (τηλοψία, τύπος, κινηματογράφος, έπιγραφαι) είναι τα πλέον κατάλληλα διά να μεταφέρουν το «μήνυμα» πωλήσεως ;

**Προσφοραί «δώρων» η είδικαί προωθήσεις :** Θα χρειασθῆ, άραγε, να περιλάβῃ η έξόρμησις μίαν προσφοράν «δώρων», ένα διαγωνισμόν ένα κουπόνι η δείγμα δωρεάν παρεχόμενον ; Έν καταφατικῇ δέ περιπτώσει, ποια έκ των ώς άνω μέσων θα είναι τα πλέον πρόσφορα διά το έργον της πωλήσεως ;

**Μέθοδοι πωλήσεως και πολιτική διανομής :** Άραγε, ο «κύκλος έπαφών» του επί των πωλήσεων ύπευθύνου προσωπικου είναι όρθως ρυθμισμένος ; Τί άναμένει ο έμπορος λιανικής πωλήσεως, από άπόψεως «δώρου» διά την εισαγωγήν του είδους ; Το περιθώριον κέρδους του έμπόρου λιανικής πωλήσεως εύρίσκειται εις το όρθον επίπεδον ;

**Σημεΐα της λιανικής διαθέσεως :** Το επίπεδον της διανομής είναι κατάλληλον ; Άραγε, θα ήτο οικονομική η προσθήκη νέων «άποθεματούχων», με μικρότερον κύκλον έργασιών ; Μήπως είναι δυνατόν να επιτευχθῆ βαθυτέρα διείσδυσις εις καταστήματα λιανικής πωλήσεως διά μιᾶς έντατικώτερας διαφημίσεως ;

**Συσκευασία :** Άραγε, αϊ συσκευασίαι νέας μορφής θά ήδύναντο νά έλκύσωσι περισσότερους πελάτας ; Τί χρώματα είναι πιθανώτερον νά δραστηριοποιήσουν «έξ ένστίκτου» τήν Άγοράν ;

**Διαστάσεις τής μονάδος :** Διατίθενται, άραγε, έπαρκείς διαστάσεις εις τήν ποικιλίαν του είδους ; Μήπως είναι πολλαί ; Μήπως μία νέα μικροτέρα ή μεγαλυτέρα μονάς θά επιδράση δυσμενώς επί των πωλήσεων των λοιπών διαστάσεων του είδους ;

**Δοκιμαί σχετικαί με τó όνομα :** Τó όνομα του προϊόντος είναι άραγε άπηλλαγμένον έννοιων άνουσίωv και άσχετων τής κυρίας τοιαύτης ; Μήπως μία από τάς πολλάς περιπτώσεις μεταβλητών θά ήτο προτιμότερα ;

**Ή δαπάνη διά τάς δοκιμάς τής «βαρύτητος» τής διαφήμισως :** Ποιον είναι τó επίπεδον τής άναγκαίας δαπάνης διαφήμισως διά τήν δημιουργίαν και συντήρησιν τής ζητήσεως τής σχετικής με τó προϊόν ; Και πώς θά επιδρά μία πολιτική αύξήσεως του άριθμού των πωλήσεων επί τής άγοραστικής δυνάμεως ;

**Αϊ ιδιότητες των προϊόντων :** Άραγε ή άνάπτυξις ενός βελτιωμένου, ή και νέου, συστατικού είναι άρκούντως σημαντική ώστε ν' άξίξει νά ύπογραμμισθί κατά τήν Διαφήμισιν ; Μήπως μία μή εξαγγελθεΐσα άλλαγή εις τάς ιδιότητας του προϊόντος θά επιδράση δυσμενώς επί τής καταναλώσεως ;

**Διαπραγάτευσις των ειδών :** Ποιον «έσωτερικής φύσεως» πρόγραμμα διαπραγατεύσεως θ' άποδώση καλλίτερον από άπόψεως έμπορικής και από τής άπόψεως του άγοραστικού κοινουδ ; Άξίξει άραγε νά προσφέρεται εις τόν έμπορον λιανικής πωλήσεως μία πρόσθετος ένθάρρυνσις, άποσκοπούσα εις τήν διαφήμισιν διά προθηκών ή εις τήν προβολήν του καταλλήλου ύλικου διαφημίσεως ;

Είναι σημαντικόν τó νά καθιερωται ότι, από πρακτικής άπόψεως, ένα ή δύο μείζονα προβλήματα δέον νά εξερευνώνται διά μίαν οϊανδήποτε έξόρμησιν σχετικήν με τó «δοκιμαστικόν Marketing», καθότι τó άποτέλεσμα δέν θά είναι σαφές, εις περίπτωση καθ' ήν θά ύπάρχουν πολλαί παραλλαγαι τής προσπελάσεως πρós εξέτασιν, ταυτοχρόνως. Κατά συνέπειαν, άπαξ και έχουν καθορισθί πλέον οϊ άντικειμενικοί σκοποί τής δοκιμής, δέν θά ύπάρξη παρέκκλισις, άλλως τά άποτελέσματα θά είναι συγκεχυμένα και θ' άναφουδν περισσότερα ζητήματα από εκείνα τά όποια εύρον τήν λύσιν των.

Ή Έρευνα άποτελεί βασικήν προϋπόθεσιν διά τó δοκιμαστικόν Marketing και όφείλει αύτη νά διεξάγεται καταλλήλως, ίνα καταδεικνύη έναν οϊ σκοποί τής δοκιμής έπετεύχθησαν ή όχι. Είναι «ψευδο - οϊκονομία», τó νά βασίζόμεθα επί του άριθμου τόν όποϊον δεικνύουν αϊ πωλήσεις του Έργουστασίου ή επί των άναφορών τάς όποίας ύποβάλλουν οϊ πωληταί. Οϊ πρώτοι δυνατόν, ν' άποδεικνύουν ότι τó προϊόν εγκατέλειψε τάς άποθήκας, άλλα

δέν άποτελοδν άσφαλή όδηγόν επί του έν ύπαρξη κίνησις από τά ράφια των έμπόρων λιανικής πωλήσεως, με περαιτέρω προσδοκίαν έπαναληπτικών παραγγελιών. Αϊ δέ άναφοραι των πωλητών χρωματίζονται, πιθανώτατα, λόγω ύποκειμενικότητος μή βασίζόμεναι εις τήν άνεξάρτητον παρατήρησιν. Επιπροσθέτως, ύπάρχει μία φυσική ροπή, διά τόν πωλητήν νά πράττη πάν τó δυνατόν ίνα επιτύχη ή δοκιμή πάση θυσία. Πρós τόν σκοπόν τουτον, θά δύναται ό έν λόγω πωλητής νά καταβάλλη έκτακτον προσπάθειαν, ούτω πως δέ, θά φέρη άρνητικόν άποτέλεσμα, όσον άφορά εις τó άντικείμενον τής δοκιμής, τó όποϊον και είναι ή άνακάλυψις, υπό κανονικάς συνθήκας, του έν είναι πραγματοποιήσιμος ό σκοπός του Marketing ή όχι.

Κατά τήν έπιλογήν τής περιοχής του δοκιμαστικού Marketing, τó σημαντικώτερον πρós μελέτην στοιχείον είναι ή ακρίβεια μεθ' ής άπεικονίζονται αϊ συνθήκαι Marketing αϊ όποιαί είναι πιθανόν νά άντιμετωπισθοδν

**ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΕΤΑΙ Η ΔΟΚΙΜΗ ;** επί του συνόλου ή έφ' ενός μείζονος τμήματος τής Χώρας. Είναι προφανές ότι ου-

δεμία περιοχή δοκιμής, άποκλειστικώς ως τοιαύτη, δύναται ν' έποτελέση ακριβή εικόνα, έν σμικρῶ, τής Έθνικής Άγοράς, διότι ή τελευταία αύτη άποτελείται από πολυαριθμους περιοχάς, εκάστη των όποιων έχει τά ίδια αύτης διακριτικά χαρακτηριστικά. Έν συμπεράσματι, λοιπόν, ή έπιλογή τής περιοχής θά πρέπει νά βασίζεται επί τής εκτάσεως επί τής όποίας άντικατοπτρίζονται τά χαρακτηριστικά των σημαντικώτερων τομέων τής Έθνικής Άγοράς.

Οϊ κυριώτεροι παράγοντες οϊ όποιοι δέον νά λαμβάνονται υπ' όψιν κατά τήν έπιλογήν τής περιοχής τής δοκιμής άναφέρονται ένταυθα :

**Μέγεθος :** Ή περιοχή δέον νά είναι αρκετά μικρά, ώστε νά περιορίξη τήν χρηματικήν δαπάνην, άλλα και άρκούντως μεγάλη, ώστε νά παρέχη κατάλληλον βάσιν διά τήν προβολήν των άποτελεσμάτων εις τήν εύρυτέραν Άγοράν.

**Χαρακτηριστικά του Πληθυσμου :** Ή ήλικία, τó φδλον και ή κοινωνική τάξις έχουν, προφανώς, επίδρασιν επί των άγοραστικών συνηθειών, τó δέ τμήμα (μέρος) των έν λόγω κατηγοριών εις τήν περιοχήν τής δοκιμής, δέον νά είναι όμοιον πρós τó άπαντώμενον εις τήν μείζονα Άγοράν τοιούτον.

**Άνεξάρτητος των λοιπών περιοχών :** Ή περιοχή τής δοκιμής χρειάζεται νά είναι μία σχετικώς «συμπαγής» γεωγραφική περιοχή, άνεξάρτητος από άλλας περιοχάς και, όσον τó δυνατόν περισσότερον, άπηλλαγμένη από προβλήματα άποστάσεως και συγκοινωνίας.

**Διαφημιστικά μέσα :** Τά διαφημιστικά μέσα τά όποια πρόκειται νά χρησιμοποιηθοδν εις τήν έφ'

όλης της κλίμακος εξόρμησιν Marketing, δέον να διατίθενται και εις την περιοχὴν τῆς δοκιμῆς.

**Οικονομικὴ δραστηριότης :** Ἡ γενικὴ «εὐημερία» τῆς περιοχῆς δοκιμῆς, ἢ βιομηχανικὴ ἀνάπτυξις, αἱ καταναλωτικαὶ συνήθειαι τοῦ πληθυσμοῦ, ἐν μιᾷ λέξει τὸ σύνολον τῶν τομέων τῆς ἐπιχειρηματικῆς ζωῆς, θὰ πρέπει ν' ἀντικατοπτρίζουν τὰς τρεχοῦσας συνθήκας τῆς γενικῆς οἰκονομίας.

**Εὐκολίαι διανομῆς :** Ἡ ὀργάνωσις τοῦ Ἐμπορίου λιανικῆς καὶ χονδρικῆς πωλήσεως εἰς τὴν περιοχὴν τῆς δοκιμῆς εἶναι κάτι τὸ σημαντικόν. Ὁ λόγος (ἀναλογία) τῶν ἀνεξαρτήτων ἐμπόρων λιανικῆς πωλήσεως πρὸς τὰς ἐθελουσίας ὁμάδας, τὰ μεγάλα καταστήματα, γενικὰ καταστήματα (Supermarkets) καὶ Ἐταιρίας ἐν κοινοπραξίᾳ, ἐπιρεάζει, κατὰ τρόπον ζωτικόν, τὴν δομὴν τῆς Ἀγορᾶς καὶ τὰ προβλήματα διανομῆς τὰ ὅποια εἶναι πιθανόν ν' ἀντιμετωπισθοῦν κατὰ τὴν ἐφ' ὅλης τῆς κλίμακος εξόρμησιν Marketing, θὰ πρέπει ν' ἀντικατοπτρίζωνται καὶ εἰς τὴν μικροτέραν περιοχὴν.

**Θέσις :** Μία ἐπιτυχῆς δοκιμαστικὴ εξόρμησις δέον νὰ ὀδηγῆ εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῆς δραστηριότητος Marketing, μέχρις οὗ ἐπιτευχθῆ ἢ πλήρης ἐθνικὴ κάλυψις. Κατὰ συνέπειαν, ἢ ἀρχικὴ περιοχὴ δοκιμῆς θὰ πρέπει νὰ τοποθετῆται πλησίον τῶν περιοχῶν ἐκείνων ὅπου θὰ ἦτο λογικόν νὰ ἐπεκταθῆ ἢ διανομῆ.

**Ἐπηρεασίαι Ἐρεῦνης :** Ἡ σπουδαιότης μιᾶς καταλλήλου ἐρεῦνης ἔχει ἤδη διαπιστωθῆ. Ἀντικειμενικὰ στοιχεῖα σχετικὰ μὲ τὴν πρόοδον τῆς δοκιμῆς θὰ πρέπει νὰ διατίθενται, ἐὰν ὁ σκοπὸς εἶναι ἢ ἐπιτεύξεις τῆς ὀρθῆς ἐρμηνείας τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς στρατηγικῆς τοῦ Marketing.

Εἶναι πρόδηλον ὅτι ἡ διάρκεια τῆς δοκιμῆς ἐξαρτᾶται ἐκ τοῦ χρόνου ὅστις ἀπαιτεῖται διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς δραστηριότητος τοῦ Marketing, μέχρι σημείου ὅπου τὰ πλήρη ἀποτελέσματα νὰ δύνανται νὰ καταστοῦν ἀντιληπτά. Τοῦτο πάλιν, μὲ τὴν σειρὰν του καὶ μέχρις ὀρισμένου σημείου, ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν ὑπολογισθεῖσαν συχνότητα τῆς ἀγορᾶς. Εἶναι προφανές ὅτι χρειάζεται ὀλιγότερος χρόνος δι' ἓν προϊόν τὸ ὅποιον συνήθως ἀγοράζεται κάθε δύο ἢ τρεῖς ἡμέρας, ἀπὸ ὅτι χρειάζεται δι' ἓνα εἶδος ἀγοραζόμενον ἅπαξ τοῦ μηνὸς ἢ καὶ ὀλιγότερον συχνά. Μία καλῶς προσανατολισμένη δοκιμὴ θὰ πρέπει νὰ ἐπιτρέπῃ ἀρκετὸν χρόνον διὰ τὴν μέτρησιν τοῦ ρυθμοῦ ἐπαναλήψεως τῆς ἀγορᾶς, διότι μόνον ὅταν εἶναι γνωστὸς ὁ ρυθμὸς οὗτος ἢ οἰκονομικὴ ζωικότης τοῦ προϊόντος καθίσταται προφανῆς. Μίαν ὑψηλὴν ἐπίπτωσιν ἀρχικῶν ἀγορῶν δυνατόν ν' ἀκολουθήσῃ, μερικῆς φορῆς, ἐν ἀμελητέον ποσὸν ἐπαναληπτικῆς ἀγορᾶς, λόγῳ τῆς μὴ ἱκανοποιήσεως τοῦ ἀγοραστοῦ

ἀπὸ μίαν οἰανδήποτε ιδιότητα τοῦ προϊόντος. Εἰς τὴν περίπτωσιν αὐτὴν, μία πρόωρος λήξις τῆς δοκιμῆς θὰ ἠδύνατο νὰ ὀδηγήσῃ εἰς τελείως ἐσφαλμένα συμπεράσματα.

Συνήθως, ἡ περίοδος δοκιμῆς ἐπεκτείνεται εἰς τρεῖς φάσεις :

**Προκαταρκτικὴ φάσις δοκιμῆς :** Μία προκαταρκτικὴ φάσις, πρὶν ἢ λάβῃ χώραν ἢ οἰαδήποτε δραστηριότης σχετικῶς μὲ τὸ Marketing (ἦτοι, πρὶν ἀρχίσῃ ἢ διαφήμισις καὶ ἢ «ἐσωτερικὴ» πώλησις), πρὸς ἔλεγχον τῶν κανονικῶν συνθηκῶν τῆς Ἀγορᾶς καὶ ἵνα δοθῆ μία βασικὴ μετρήσεως διὰ τὴν διάγνωσιν ἐπὶ μελλοντικῶν ἀποτελεσμάτων.

**Ἡ κυρία φάσις δοκιμῆς :** Εἰς τὴν περίπτωσιν ἑνὸς νέου προϊόντος, ἡ φάσις αὕτη εἶναι ἡ περίοδος «ἐσωτερικῆς» πωλήσεως, κατὰ τὴν ὁποίαν οἱ ἔμποροι λιανικῆς πωλήσεως ἔχουν τὴν εὐκαιρίαν ν' ἀποθηκεύσουν ἐμπόρευμα, πρὶν ἢ λάβῃ χώραν ἢ ἐναρξῆς τῆς Διαφημίσεως. Ἡ φάσις αὕτη ἐξακολουθεῖ κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς προωθητικῆς ἐξορμήσεως καὶ λήγει μόνον ὅταν παρέλθῃ ἀρκετὸς χρόνος πρὸς συλλογὴν πληροφοριῶν ἐπὶ τῶν συνηθειῶν ἐπαναληπτικῶν ἀγορῶν.

**Ἡ φάσις «μετὰ» τὴν δοκιμὴν :** Ἡ φάσις αὕτη εἶναι ἡ περίοδος ἢ μετὰ τὴν λήξιν τῆς ἀρχικῆς ἐξορμήσεως καὶ ὅταν ἔχη πλέον υἱοθετηθῆ ἓν «κανονικόν» ἐπίπεδον τῆς συχνότητος τῆς διαφημίσεως. Κατὰ τὴν ἐν λόγω φάσιν δύνανται νὰ μελετηθοῦν αἱ τάσεις αἱ σχετικαὶ μὲ μακροχρονίους συνηθείας ἀγορᾶς. Τοῦτο εἶναι κάτι τὸ σημαντικόν, καθότι ἢ συνέχισις τῆς δοκιμῆς δυνατόν ν' ἀποκαλύψῃ ὀρισμένας ἀνυπόπτους, ἰσχυράς, ἀλλὰ βραδέως κινουμένας, δυνάμεις ἐν δράσει. Δοθέντος ὅτι «ἡ δοκιμαστικὴ ἀγορὰ» προηγείται τοῦ ὑπολοίπου τῆς χώρας κατὰ ἐν ἢ πλείονα ἔτη, αὕτη δυνατόν νὰ ἐπενεργῆ ὡς ἐν σύστημα ἀναπτύξεως «προειδοποιητικόν», τὸ ὅποιον ἐπιδρᾷ ἐπὶ τῆς Ἐθνικῆς ἐξορμήσεως Marketing.

Ὁρισμένοι κίνδυνοι τοῦ «δοκιμαστικοῦ Marketing», ὅπως λ.χ. ἢ ἐπιλογή μιᾶς μὴ ἀντιπροσωπευτικῆς περιοχῆς, ἀνεφέρθησαν ἤδη ἐν παρόδῳ. Ἄλλ' ὑφίστανται καὶ ἕτερα ἐπιχειρήματα «ἐναντίον» τὰ ὅποια χρῆζονται προσοχῆς. Πολλοὶ ἀπὸ τὰς ἐπικρίσεις εὐρίσκουν τὴν ἀπάντησιν εἰς τὴν καθιέρωσιν τῶν καταλλήλων ἐλέγχων, διὰ τὰς διαδικασίας αἱ ὁποῖαι εἶχον υἱοθετηθῆ κατὰ τὴν δοκιμὴν. Ὁπωσδήποτε ὅμως, μία σύντομος ἀπαρίθμησις τῶν συνηθεστέρων σχολίων εἶναι :

**ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ «ΚΑΤΑ» ;**

**Διάφορος μεταχείρισις διὰ τὰς ἐμπορικὰς διαφημίσεις Τηλοψίας :** Διὰ τὴν Τηλοψίαν δίδεται καλλιτέρα θέσις ὑπὸ τοῦ ἀναδόχου τῆς «δοκιμαστικῆς περιοχῆς» σχετικῶς μὲ τὰς ἐμπορικὰς διαφημίσεις, παρ' ὅτι θὰ συμβῆ ἐπὶ μιᾶς Ἐθνικῆς βά-

σεως. Ἡ λύσις τοῦ προβλήματος τούτου, ἔστω καὶ ἐὰν ὑποτεθῆ ὅτι ἀληθεύει ὁ ἰσχυρισμός, εἶναι νὰ ἐλέγχωνται αἱ διαφημίσεις εἰδικῶς, ὥστε ν' ἀποφεύγεται μία προνομιούχος μεταχειρίσις.

**Παράγοντες «ἐσωτερικῆς» πωλήσεως :** Ἡ δοκιμαστικὴ περιοχὴ καθίσταται εὐθύνη τῶν πλεόν πεπειραμένων καὶ ἄρμοδιων πωλητῶν, τὸ δὲ ἐπίπεδον ἐπιτεύγματος, κατὰ τὴν «βεβιασμένην» διανομήν, τὴν κατάρτισιν ἐπιπέδων ἀποθέματος κλπ. δὲν δύνανται νὰ διατηρηθῆ ἐπὶ Ἐθνικῆς βάσεως. Καὶ πάλιν, κατὰ τὴν δοκιμαστικὴν περίοδον, ὁ κύκλος πωλήσεως θὰ δύνανται νὰ βελτιωθῆ εἰς μίαν συχνότητα ἣτις δὲν εἶναι πραγματοποιήσιμος εἰς τὴν Χώραν ἐν τῷ συνόλῳ τῆς. Ἄλλ' ἢ ἀπάντησις εἶναι ὅτι θὰ καταβληθῆ προσπάθεια ἰσχυρά, πρὸς ἀποφυγὴν τῶν τοιούτων, μὴ ἐφικτῶν ἐπαναλήψεως, διαδικασιῶν.

**Ἡ «δοκιμαστικὴ Ἄγορά» δὲν ἀφήνεται νὰ «ωριμάσῃ» :** Αὐτὸ ἔχει ἤδη θιγῆ. Ἐὰν ἡ δοκιμὴ λήξῃ πρόωρος, δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ἔχῃ διαπιστωθῆ πλήρως ἡ ἀντικειμενικὴ διάθεσις τῆς Ἄγορᾶς, τὰ δὲ πραγματικὰ ἐπίπεδα τῶν πωλήσεων αἰτινες προσδοκῶνται δὲν γίνονται γνωστά. Ὡς ἀποτελεσμα, καταστρέφεται ὁ ἔγκυρος χαρακτῆρ τῆς δομῆς. Ἡ συνέχισις τῆς δοκιμῆς ἀποκλείει τὰ λανθασμένα πορίσματα.

**Ἐπιτυχία πάση θυσία :** Συχνά, εἶναι δύσκολον ν' ἀντισταθῆ κανεὶς εἰς τὴν ἰδέαν τοῦ ν' ἀποβῆ «πάση θυσία» ἐπιτυχῆς ἢ δοκιμῆς, διὰ ν' ἀποδειχθῆ ὅτι τὸ Πρόγραμμα Marketing ἐβασίσθη ἐπὶ τῶν ὀρθῶν δεδομένων καθ' ὅλην τὴν ἔκτασιν αὐτοῦ, ἐνῶ θὰ ἦτο λογικόν νὰ ἐγκαταλειφθῆ τελείως τὸ ἐν λόγω σχέδιον. Τοῦτο τείνει εἰς τὸ νὰ καταστῆ, εἰς παράγων, λίαν προσωπικῆς φύσεως, ἀλλὰ καὶ πάλιν, πρόκειται διὰ παράγοντα ἐξουδετερούμενον κατόπιν μιᾶς ἀντικειμενικῆς καὶ ἀχρωματίστου Ἐρεῦνης.

**Ἐπιδράσεις τῶν ἀνταγωνιστῶν :** Ἡ ἔναρξις «δοκιμαστικῆς Ἄγορᾶς» εἰδοποιεῖ τοὺς ἀνταγωνιστὰς περὶ τῆς ἐμφανίσεως ἐνὸς νέου προϊόντος ἢ μιᾶς νέας ἰδέας προωθήσεως, ἐνῶ συγχρόνως τοὺς ἐπιτρέπει ἀξιόλογον περιθώριον διὰ νὰ ἐμφανισθοῦν καὶ ἐκεῖνοι μὲ ἕνα ὅμοιο προϊόν. Ἡ πάλιν, ἐπίσης ὀλέθριον, ἢ δοκιμὴ ζημιούται λόγω τοῦ γεγονότος ὅτι ἐνεφανίσθη ἀνταγωνιστῆς προσφέρων εἰς εἰδικὰς τιμὰς ἢ διαπραγματευόμενος προσφοράς κλπ. ἐπερχομένης, τοιουτοτρόπως, συγχύσεως ἐφ' ὅλων τῶν ἀποτελεσμάτων. Εἰς ἀπάντησιν, δύνανται νὰ λεχθῆ ὅτι ὅλοι οἱ ἀνταγωνισταὶ δὲν εἶναι συνεχῶς ἄγρυπνοι, ὅτι ἐπίσης τὸ πρῶτον εἶδος τὸ ὁποῖον εἰσάγεται εἰς τὴν Ἄγοράν κερδίζει, συχνά, ἕνα ἔδαφος τὸ ὁποῖον εἶναι δύσκολον νὰ ἐκπορθῆσῃ ἕνα νέο «παρόμοιο» προϊόν. Ἐπίσης δέ, ὅτι αἱ τοιαῦται «τακτικαὶ παρενοχλήσεως» εἶναι δυναταί, ἔστω καὶ κατὰ τὴν στιγμὴν μιᾶς ἐπὶ Ἐθνικῆς κλίμακος ἐξορμήσεως, ἢ ὁποία ἀπαιτεῖ περισσότερον καιρὸν διὰ νὰ καταρτισθῆ καὶ ἡ ὁποία ἐνέχει μεγαλύτερους κιν-

δύνους διαρροῆς πρὸς τὸν ἀνταγωνισμὸν κατὰ τὴν φάσιν ἐκπονήσεως τῆς.

**Σπατάλη πολυτίμου χρόνου :** Ἡ δημιουργία μιᾶς «δοκιμαστικῆς Ἄγορᾶς» ἀποτελεῖ φράγμα διὰ τὰς ἐπιχειρήσεις ἐπὶ «πλήρως ἐκτεταμένης κλίμακος», ἴσως δι' ἕν ἔτος περίπου, ἴσως καὶ διὰ περισσότερον χρόνον. Κατὰ συνέπειαν, ἐπιβραδύνεται ὁ χρόνος διὰ τὸ προσδοκώμενα κέρδη. Ἄνευ δοκιμαστικῆς Ἄγορᾶς, ὁμως, ὑπάρχει πολὺ μεγαλύτερος κίνδυνος, ὡς ἐκ τοῦ ὅτι εἶναι δυνατόν νὰ ἐπέλθῃ χρηματικὴ ζημία, ἐνῶ τὰ κέρδη νὰ μὴ πραγματοποιηθοῦν ποτέ.

**Ἐπερβολικὴ δοκιμασία ὀρισμένων περιοχῶν :** Εἰς ὀρισμένην περιοχὴν ὅπου συνήθως λαμβάνουν χώραν αἱ δοκιμαί, τὸ ἐμπόριον λιανικῆς πωλήσεως καὶ ὁ καταναλωτῆς ἔχουν ὑποβληθῆ εἰς κολακείαν ἐκ μέρους τόσο πολλῶν προϊόντων ἢ ἰδεῶν προωθήσεως, ὥστε αἱ ἀντιδράσεις νὰ μὴ εἶναι πλέον αἱ τυπικαὶ τοιαῦται τῆς εὐρύτερας Ἄγορᾶς. Βεβαίως, αὐτὸ μπορεῖ νὰ εἶναι ἀληθές, προκειμένου περὶ «μικρᾶς ποικιλίας» ἐδωδίων προϊόντων. Ἄλλὰ δὲν δύνανται νὰ βασισθῆ ἢ τοιαύτη ἐπιχειρηματολογία, προκειμένου περὶ τῶν περισσότερων τομῶν τῶν προϊόντων. Ἐν πάσῃ περιπτώσει, ἐὰν τὸ ἐμπόριον λιανικῆς πωλήσεως καὶ ὁ καταναλωτῆς δύνανται νὰ πεισθοῦν διὰ ν' ἀποδεχθοῦν τὸ προϊόν ὑπὸ μεγαλύτερας, ἀκόμη, συνθήκας ἀνταγωνιστικότητος ἀπὸ ἐκείνας πού θ' ἀντιμετωπισθοῦν ἐπὶ Ἐθνικῆς βάσεως, αὐτὸ προσιωγίζει εὐχάριστα διὰ τὴν ἐπὶ Ἐθνικῆς κλίμακος ἐξόρμησιν.

**Πιθανὸν ἢ δοκιμὴ νὰ ἀπολήξῃ εἰς ἀποτυχίαν :** Μετὰ ἀπὸ τὸν Προγραμματισμὸν καὶ τὴν ἐκτέλεσιν μίας μελετηθείσης δοκιμῆς, τὸ προϊόν ἢ ἡ νέα ἰδέα προωθήσεως ἀποδεικνύονται ἀποτυχία. Ἡ ἀπάντησις εἰς αὐτὸ εἶναι ὅτι ἡ χρηματικὴ ζημία ἔχει ἐλαχιστοποιηθῆ καὶ ἐὰν, ἀντιθέτως, διεξήγετο ἐξόρμησις κατὰ πρῶτον εἰς Ἐθνικὴν κλίμακα, αἱ σπατάλαι πόρων καὶ προσπάθειαι θὰ ἦσαν ἀσυγκρίτως μεγαλύτεραι. Ὑπὸ τὴν ἔννοιαν αὐτὴν, τῆς ἀποφυγῆς ἐπιδαπανηροτέρων σφαλμάτων, ἔστω καὶ ἡ ἀποτυχία μίας δοκιμαστικῆς Ἄγορᾶς ἀποτελεῖ ἐπιτυχίαν, οὐσιαστικῶς κρίνοντες.

Κατόπιν τῶν ἀνωτέρω ἐκτιθεμένων, ἐν τελικῇ ἀναλύσει, ἢ ἀπόδειξις ὅτι ἡ δοκιμαστικὴ Ἄγορά βαδίζει καλῶς συνάγεται ἐκ τῶν ἱστορικῶν τῶν διαφόρων περιπτώσεων.

● «...Τὰ προγράμματα σεμιναρίων τῆς ΕΕΔΕ μέχρι 31.12 67, περιελάμβανον 52 σεμινάρια συνολικῆς διάρκειας 1300 περίπου ὥρων. Παρηκολούθησαν δὲ αὐτά, 1500 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἀπὸ πλέον τῶν 200 Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὄργανισμῶν...».



## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

ΜΑΡΤΙΟΥ 1968

«ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ»  
ΤΟ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 63ον ΑΠΟ 11 - 18/4

Ἀπὸ 11ης ἕως 18ης Μαρτίου διεξήχθη τὸ 63ον σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ, μὲ θέμα :

«Προϋπολογισμοὶ Ἐπιχειρήσεων καὶ Ἀξιολόγησις Ἐπενδύσεων».

Εἰσηγητὴς τοῦ σεμιναρίου, τὸ ὁποῖον διεξήχθη μὲ ἐξαιρετικὴν ἐπιτυχίαν, ἦτο ὁ κ. **Βασ. Ν. Σαρσέντης**, Δρ Οἰκονομικῶν Ἐπιστημῶν, καὶ Ὑπεύθυνος τῆς Ὑπηρεσίας Προγράμματος τῆς Ἐταιρίας «ΤΕΖΑΚΟ».

Ἀντικείμενον τοῦ σεμιναρίου ὑπῆρξεν ἡ παρουσίασις τῶν ἀρχῶν καὶ μεθόδων ἀφ' ἑνὸς μὲν τῶν Προϋπολογισμῶν, ἀφ' ἑτέρου δὲ τῆς Ἀξιολογήσεως τῶν ἔργων Ἐπενδύσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἀπεσκόπη δέ, εἰς τὴν ἐνημέρωσιν τῶν στελεχῶν τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν ἐπὶ τῶν συγχρόνων ἀντιλήψεων περὶ τοῦ προϋπολογισμοῦ τῶν ἐπενδύσεων καὶ ἐπὶ τῶν ἐφαρμοζομένων μεθόδων διὰ τὴν ἀξιολόγησιν τῶν ἐπενδύσεων. Τὸ πρόγραμμα πέραν τῶν εἰσηγήσεων, περιελάμ-



Στιγμιότυπον ἀπὸ τὸ ὑπ' ἀριθ. 63ον σεμινάριον. Εἰς τὸ ἄριστερόν τῆς εἰκόνας, ὁ εἰσηγητὴς τοῦ σεμιναρίου κ. Β. Σ. Σαρσέντης.

βανε παραδείγματα ἐκ τῆς Ἑλληνικῆς πραγματικότητος καὶ δύο ἀσκήσεις πρὸς ἐπίλυσιν ὑπὸ τῶν συμμετασχόντων.

Τὸ σεμινάριον παρηκολούθησαν 34 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐκ 18 Ἐπιχειρήσεων καὶ ἄλλων Ὄργανισμῶν.



τῆς ΙΖΟΛΑ ΑΒΕ, διωργανώθη τὸ ὑπ' ἀριθ. 64ον σεμινάριον πραγματοποιηθῆν τὴν 27ην καὶ 28ην Μαρτίου, μὲ θέμα :

«Πῶς νὰ Μειώσετε τὸ Κόστος σας», ἢ «Ἡ Τεχνικὴ τοῦ Ἐλέγχου Ἀξίας» (Value Analysis ἢ Value Engineering).

Τὸ σεμινάριον τοῦ ὁποῖου τὰς ἐργασίας διηύθυνεν ὁ κ. **Ἐλευθέριος Κοντογιώργης**, χημικός-Συμπράττων Σύμβουλος τῆς Ἐταιρίας «ΙΖΟΛΑ», εἶχεν ὡς ἀντικείμενον τὴν παρουσίασιν τῆς **νέας μεθόδου** τοῦ Ἐλέγχου Ἀξίας (Value Analysis ἢ Value Engineering). Οὕτω, παρεσχέθη ἡ εὐκαιρία εἰς τοὺς συμμετασχόντας εἰς τὸ σεμινάριον, νὰ ἐνημερωθοῦν ἐπὶ τῶν ἐφαρμογῶν καὶ τῶν πλεονεκτημάτων τῆς **νέας τεχνικῆς** γενικῶς, ὅσον καὶ πλέον συγκεκριμένως, ἐπὶ τῆς ἐφαρμογῆς ταύτης ἐν Ἑλλάδι.

Τὸ σεμινάριον ἀπεσκόπη βασικῶς, εἰς τὸ νὰ καταδείξῃ ὅτι ἡ **νέα** αὐτὴ μέθοδος (Ε.Α) ἀποτελεῖ ἐν λίαν δυναμικὸν καὶ ἀποτελεσματικὸν ὄπλον εἰς χεῖρας τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων διὰ τὴν μείωσιν τοῦ κόστους καὶ συνεπῶς, τὴν αὐξησιν τῶν κερδῶν. Τὸ σεμινάριον παρηκολούθησαν 33 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐκ 17 Ἐπιχειρήσεων καὶ ἄλλων Ὄργανισμῶν.



Στιγμιότυπον ἀπὸ τὸ ὑπ' ἀριθ. 64ον σεμινάριον. Εἰς τὸ δεξιὸν τῆς εἰκόνας διακρίνεται ὁ εἰσηγητὴς τοῦ σεμιναρίου κ. Ἐλ. Κοντογιώργης. Ἐπίσης, ὁ Πρόεδρος τῆς ΙΖΟΛΑ κ. Γ. Δρῆκος καὶ ὁ Β' Ἀντιπρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ. Φ. Στράτος.

«ΠΩΣ ΝΑ ΜΕΙΩΣΕΤΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΣΑΣ» ἢ  
«Ἡ ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΞΙΑΣ»  
ΤΟ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 64ον, ΑΠΟ 27 - 28/4

Μὲ συνεργασίαν τοῦ ἰδρυτικοῦ μέλους τῆς ΕΕΔΕ,

ΜΑΡΤΙΟΣ 1968

**ΠΡΟΣΕΧΕΙΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΕΔΕ :**

ΤΑ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 65ον, 66ον και 67ον  
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΑΠΡΙΛΙΟΥ - ΜΑΪΟΥ

Η «Ελληνική Έταιρία Διοικήσεως Έπιχειρήσεων» συνεχίζει το πρόγραμμα σεμιναρίων της Α' Εξαμήνου 1968 με την διεξαγωγή των υπ' αριθ. 65, 66 και 67 σεμιναρίων, τα όποια θα διευθύνη ο κ. W. EXTON, Δ/ντής του U.S. Council for International Progress in Management, Διπλωματούχος των Πανεπιστημίων «Oxford» και «Columbia» και ειδικός Σύμβουλος Οργανώσεως. Τα σεμινάρια αυτά είναι τα ακόλουθα:

1) Το υπ' αριθ. 65ον σεμινάριον, διεξαχθησόμενον από 29ης έως 30ης 'Απριλίου με θέμα:

**«Αί βασικαί αρμοδιότητες και τὸ ἔργον τοῦ Manager».** (The Manager's Function).

**Ἀντικείμενον σεμιναρίου :** Τὸ σεμινάριον τοῦτο ἔχει ὡς ἀντικείμενον νὰ παρουσιάσῃ εἰς βάθος, τὰς γενικῶς παραδεδεγμένας ἀρμοδιότητας τοῦ Manager (στελέχους ἐπιχειρήσεως), εἰς μίαν σύγχρονον βιομηχανικὴν ἢ ἐμπορικὴν ἐπιχείρησιν ἢ καὶ εἰς ἓνα μὴ κερδοσκοπικὸν Ὄργανισμὸν.

Ἦστερα ἀπὸ μίαν ἀνασκόπησιν τῶν καθηκόντων καὶ τοῦ ἔργου τοῦ Manager, τὰ ὅποια θεωροῦνται τὰ κύρια στοιχεῖα διὰ τὴν ἐπιτυχή ἄσκησιν τῆς ἐργασίας ἐνὸς διοικητικοῦ στελέχους, θὰ ἐκτεθοῦν ἀναλυτικὰ αἱ οὐσιώδεις πλευραὶ τοῦ ἔργου ἐνὸς Manager εἰς τοὺς τέσσαρες βασικοὺς τομείς τῆς διοικήσεως, ἧτοι: Προγραμματισμοῦ, Ὄργανώσεως, Διευθύνσεως (δραστηριοποιήσεως, κατευθύνσεως καὶ συντονισμοῦ) καὶ Ἐλέγχου.

Ἐν συνεχείᾳ ὁ εἰσηγητὴς θὰ ἀναπτύξῃ τὴν σημασίαν τοῦ «Feed - Back», ἧτοι τοῦ τρόπου ἐπιστροφῆς πρὸς τὸν Manager, τῶν ἐνδείξεων περὶ τῶν ἀποτελεσμάτων καὶ τῆς ἀποδόσεως τῆς ἐργασίας του καὶ τοῦ τρόπου ἀξιοποιήσεως τῶν στοιχείων αὐτῶν. Τέλος, θὰ ἀναπτυχθοῦν τὰ κριτήρια τῆς ἀποτελεσματικότητος τοῦ ἔργου ἐνὸς Manager.

**Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου :** Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου εἶναι νὰ δοθῇ εἰς πεπειραμένα στελέχη ἀλλὰ καὶ εἰς νέα στελέχη μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἢ ὀργανισμοῦ ἡ εὐκαιρία νὰ κάνουν μίαν βαθεῖαν ἀνασκόπησιν τοῦ ἔργου καὶ τῶν δραστηριοτήτων των καὶ νὰ ἴδουν τοὺς τρόπους καὶ μεθόδους διὰ τὴν ἀνάπτυξιν καὶ βελτίωσιν τῆς ἀποδοτικότητός των.

2) Τὸ υπ' αριθ. 66ον σεμινάριον, διεξαχθησόμενον ἀπὸ 2ας ἕως 3ης προσεχοῦς Μαΐου, με θέμα:

**«Σχεδιασμὸς καὶ ἐφαρμογὴ συστημάτων ἐπικοινωνίας καὶ πληροφοριοδοτήσεως».** (Planning and Implementating Communication Systems).

**Ἀντικείμενον καὶ σκοπὸς τοῦ Σεμιναρίου :** Εἰς τὰς συγχρόνους καὶ ἀνεπτυγμένας ἐπιχειρήσεις ἢ ἀπόκτησις καὶ ἡ ῥοὴ τῶν πληροφοριῶν παντός

εἶδους, ἀπὸ ἀπλῶν ἀριθμητικῶν δεδομένων μέχρι τῶν συνθέτων ἀριθμητικῶν πληροφοριῶν (περὶ ἀποθεμάτων, τοῦ κόστους παραγωγῆς, κλπ.) καὶ ἀκόμη περὶ πραγματικῶν, μὴ ἐκφραζομένων εἰς ἀριθμοὺς γεγονότων, ἔχουν τύχει ἰδιαιτέρας προσοχῆς καὶ ἐνδιαφέροντος καὶ ἔχουν ὀδηγήσει εἰς τὴν ἀνάπτυξιν σειρᾶς συστημάτων καὶ μεθόδων πληροφοριοδοτήσεως. Τοῦτο, διότι διὰ τὴν ὀρθὴν λήψιν βασικῶν ἀποφάσεων τῆς διοικήσεως, εἶναι ἀπαραίτητον νὰ ληφθοῦν ὑπ' ὄψιν ὅλαι αὐταὶ αἱ πληροφορίαι καὶ τὰ στοιχεῖα ὑπὸ τὴν πρέπουσαν μορφήν καὶ εἰς τὸν κατάλληλον χρόνον.

Διὰ τοῦ παρόντος σεμιναρίου ἐπιδιώκεται νὰ ἐκτεθοῦν αἱ ἀρχαὶ καὶ αἱ πραγματικαὶ ἐφαρμογαὶ ἐνὸς συστήματος πληροφοριοδοτήσεως εἰς ἐπιχειρήσεις τοῦ τύπου τῶν ἑλληνικῶν βιομηχανιῶν καὶ ἐμπορικῶν ἐπιχειρήσεων.

Ὁ εἰσηγητὴς θὰ ἀναφερθῇ, βασικῶς, εἰς τὴν ἐφαρμογὴν ἐνὸς συστήματος ῥοῆς καὶ χρησιμοποίησεως τῶν πληροφοριῶν πρὸς τὸν σκοπὸν νὰ βελτιωθῇ ἡ ἐκτέλεσις τοῦ ἔργου καὶ ἡ ἐπιτέλεσις τῶν ἐπὶ μέρους λειτουργιῶν τῆς διοικήσεως καὶ νὰ αὐξηθῇ ἡ ἀποτελεσματικότης τῆς ἐπιχειρήσεως.

3) Τὸ υπ' αριθ. 67ον σεμινάριον, διεξαχθησόμενον ἀπὸ 6ης ἕως 7ης Μαΐου, με θέμα:

**«Πῶς νὰ αὐξήσετε τὴν ἀπόδοσιν τῶν πωλητῶν σας».** (Recruiting, Training, Developing and Compensating Salesmen).

**Ἀντικείμενον σεμιναρίου :** Ἀντικείμενον τοῦ σεμιναρίου τούτου ἀποτελεῖ τὸ βασικὸν πρόβλημα τῆς ἐπιλογῆς τῶν πωλητῶν, τῆς ἐκπαιδεύσεως των καὶ τῆς παροχῆς κινήτρων διὰ τὴν καλλιτέραν ἀπόδοσιν των καὶ συνεπῶς διὰ τὴν ἐπιλογὴν τῶν πωλητῶν καὶ τῶν Standards διὰ τὴν ἐφαρμογὴν αὐτῶν τῶν κριτηρίων. Εἰδικὴ συζήτησις θὰ γίνῃ διὰ τὴν σχέσιν αὐτῶν τῶν κριτηρίων καὶ τῶν Standards πρὸς τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τῆς διευθύνσεως τῶν πωλήσεων. Ἐπίσης θὰ ἀναπτυχθοῦν αἱ μέθοδοι καὶ διαδικασίαι διὰ τὴν πρόσληψιν καὶ ἐπιλογὴν πωλητῶν καὶ αἱ τεχνικαὶ τῶν Tests, συνεντεύξεων κλπ. Ὁ εἰσηγητὴς θὰ ἀναπτύξῃ ἐπίσης τὰς μεθόδους ἐκπαιδεύσεως μὲ κατεύθυνσιν τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἐπιθυμητῶν ἀποτελεσμάτων. Ἐπ' αὐτοῦ θὰ ἀναπτυχθοῦν ὅλαι αἱ σχετικαὶ τεχνικαὶ ὡς καὶ αἱ μέθοδοι αὐτοεκπαιδεύσεως τῶν πωλητῶν. Τέλος, θὰ συζητηθοῦν αἱ μέθοδοι καὶ αἱ βάσεις ἀμοιβῆς καὶ παροχῆς κινήτρων τῶν πωλητῶν.

**Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου :** Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου εἶναι ἡ ἐνημέρωσις ἐπὶ τῶν συγχρόνων μεθόδων καὶ τεχνικῶν διὰ τὴν ἐπιλογὴν, ἐκπαιδεύσιν καὶ ἀνάπτυξιν καὶ αὐξησιν τῆς ἀποδόσεως τῶν πωλητῶν, ὡς ἐπίσης καὶ τῆς ἀξιολογήσεως τῆς ἀποτελεσματικότητός των.

Οἱ ἐνδιαφερόμενοι διὰ περισσοτέρας πληροφορίας νὰ ἀπευθύνωνται εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ (Φιλελλήνων 6, κ. Παν. Παπαδόπουλον, τηλ. 220 - 789).



## ● MANAGEMENT — MARKETING — PACKAGING

### ΠΡΟΣΕΧΗ ΣΥΝΕΔΡΙΑ ΚΑΙ ROUND TABLES DISCUSSION

- 'Υπό του «Management Centre Europe» (MC/E) διοργανούνται εις Βρυξέλλας, από 22ας έως 24ης 'Απριλίου, **Round Table Discussion Leaders**, με θέμα : «Modern Corporate Management» (Current Challenges for Modern Risk Management - Risk Management Problems).
- 'Υπό των «Operation Research Society of America and Institute of Management Sciences» διοργανούνται Συνέδριον εις Σάν Φραντζίσκο - ΗΠΑ, από 1ης έως 3ης Μαΐου.
- 'Από 8ης έως 10ης Μαΐου συνέρχεται εις Μαδρίτην, «Διεθνές 'Ετήσιον Συνέδριον τής ICITA» ('Άλλοσος Βιομηχανικών και Τεχνικών Διαφημιστικών 'Οργανισμών). Εις τὸ συνέδριον μετέχει ὁ κ. Π. Α. Παπαδάκης, διευθυντῆς τῆς 'Ελληνικῆς Διαφημιστικῆς 'Οργανώσεως «SERVIS», μέλους τῆς ICITA.
- Τὸ «3ον Διεθνές ἐτήσιον Συνέδριον» τῆς «European Association for Industrial Marketing Research» διοργανοῦται εις Μιλάνον, ἀπὸ 15ης ἕως 17ης Μαΐου.
- Συνέδριον ἐτήσιον με θέμα : «A New Measure of Responsibility for Marketing» διοργανοῦται ὑπὸ τῆς «American Marketing Association» εις Φιλαδέλφειαν - ΗΠΑ, ἀπὸ 17ης ἕως 19ης Μαΐου.
- «Top 20» - Worldwide Marketing Awards Selection Committee 1968» διοργανοῦται ὑπὸ τῆς «Sales Marketing Executives» (SME/I) εις Νέαν 'Υόρκην, τὴν 15ην Μαΐου.
- Τὸ «3ον Περιφερειακὸν Συνέδριον Marketing, τῶν Χωρῶν 'Ασίας - Εἰρηνικοῦ» διοργανοῦται εις Σίδνεϋ - Αὐστραλία, ἀπὸ 19 - 24 Μαΐου.
- Τὸ «Συνέδριον Διεθνoῦς 'Εμπορικoῦ 'Επιμελητηρίου» διοργανοῦται εις 'Αθήνας, ἀπὸ 20ῆς ἕως 23ης Μαΐου. (Βλέπε τεύχος 17/18 - σελίς 47).
- «Διεθνές Συνέδριον Marketing» διοργανοῦμενον ὑπὸ τῆς «Sales and Marketing Executives - International» θὰ λάβῃ χώραν ἀπὸ 26ης ἕως 29ης Μαΐου, εις Μεξικόν.
- Τὸ «8ον European Marketing Congress», διοργανοῦται ἀπὸ 13ης ἕως 14ης 'Ιουνίου, εις Βρυξέλλας.
- 'Η «Διεθνῆς 'Επιτροπὴ Βάμβακος» συνέρχεται εις 'Αθήνας ἀπὸ 3ης ἕως 12ης 'Ιουνίου. Τὸ Συνέδριον διοργανοῦται ὑπὸ τοῦ «'Ελληνικοῦ 'Οργανισμοῦ Βάμβακος» με συμμετοχὴν 300 συνέδρων.
- Συνέδριον με θέμα : «Marketing and the New Science of Planning» διοργανοῦται ὑπὸ τῆς «American Marketing Association» εις Denver (Hilton) ΗΠΑ, ἀπὸ 28 ἕως 30 Αὐγoῦστου.

### ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Διὰ τὰ κατωτέρω ἀνακοινούμενα σεμινάρια καὶ λοιπὰς ἐκδηλώσεις εις τοὺς τομείς Management, Marketing, καὶ Packaging, οἱ ἐνδιαφερόμενοι δύνανται νὰ λαμβάνουν λεπτομερεῖς πληροφορίας ἀπευθυνόμενοι εις τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ.

- 'Υπὸ τοῦ 'Οργανισμοῦ «**Industrial and Commercial Techniques Ltd**» (InComTec), διοργανοῦνται σεμινάρια με θέματα : α) «Management for Profitability Through Simplified Profit Control», ἀπὸ 17 - 19 'Απριλίου εις Λονδίνον καὶ ἀπὸ 22 - 24 'Απριλίου εις Γλασκώβην, β) «Finance for the Marketing Man» ἀπὸ 18 - 19 'Απριλίου εις Λονδίνον γ) «Techniques for Investment Appraisal» ἀπὸ 29 - 30 'Απριλίου εις Μάνττσεστερ καὶ ἀπὸ 16 - 17 Μαΐου εις Λονδίνον, δ) «Planning and Organizing: Modern Canteen Facilities», τὴν 1ην Μαΐου εις Βίρμινχαμ καὶ τὴν 8ην Μαΐου εις Λονδίνον.
  - 'Ο 'Οργανισμὸς «**International Marketing Federation**», διοργανώνει δευτέραν σειρὰν σεμιναρίων Marketing Research, με θέμα : «New Products and New Markets» ἀπὸ 20ῆς ἕως 22ας 'Ιουνίου, εις Πάλμα - Μαγιόρκα.
  - 'Ο 'Οργανισμὸς «**British Institute of Management**» διοργανώνει τῇ συνεργασίᾳ τοῦ «Oxford University» ἕκτακτον σειρὰν σεμιναρίων, με θέματα ἀπευθυνόμενα πρὸς εἰδικευμένα στελέχη καὶ προοριζόμενα διὰ Directors and Managers, ὡς ἀκολούθως: α) 'Απὸ 21ης ἕως 26ης 'Ιουλίου, β) ἀπὸ 8ης ἕως 13ης Σεπτεμβρίου.
- 'Εξ ἄλλου, συνεχίζεται ἡ σειρὰ τοῦ τακτικοῦ προγράμματος σεμιναρίων, διαρκείας ἕως προσεχοῦς Σεπτεμβρίου.
- 'Ο 'Οργανισμὸς «**Packaging Association of Canada**», καθώρισεν ἐθνικὰς (τοπικὰς) ἐκδηλώσεις «For 1968 Packaging Competition», ὡς ἀκολούθως :
    - α) Τὴν 30ην Αὐγoῦστου, «Folding and Set-Up Paper Box».
    - β) Τὴν 13ην Σεπτεμβρίου, «Flexible Packaging».
    - γ) Τὴν 4ην 'Οκτωβρίου, «Rigid Containers».
    - δ) Τὴν 25ην 'Οκτωβρίου, «Corrugated».

**ΠΡΟΣΕΧΕΙΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ**

- «Διεθνής Έκθεση Πλαστικών και Συσκευασίας» από 13ης έως 21ης 'Απριλίου εις τὸ Ζάγκρεμπ - Γιουγκοσλαβία.
- «'Η **Brewing Bottling and Allied Trades Exhibition**» διοργανοῦται εις Λονδίνον, ἀπὸ 20ῆς ἕως 26ῆς 'Απριλίου.
- «Διεθνής Έκθεση Ὀπτικο-ακουστικῶν καὶ Ἐποπτικῶν Μέσων» διοργανοῦται ὑπὸ τοῦ Ἑλληνικοῦ Κέντρου Ἐρεῦνης καὶ Ἐφαρμογῆς Ὀπτικο-ακουστικῶν καὶ Ἐποπτικῶν Μέσων. Θὰ λάβῃ δὲ χώραν εις Ἀθήνας, περὶ τὰ τέλη 'Απριλίου ἢ κατὰ τὰς ἀρχὰς Μαΐου 1968.
- Ἡ «**National Packaging Exhibition**» διοργανοῦται εις Νέαν Ὑόρκην, ἀπὸ 6ης ἕως 9ης Μαΐου.
- Ἀπὸ 27ης ἕως 31ης Μαΐου διοργανοῦται εις

- MANAGEMENT
- PACKAGING
- MARKETING

Λονδίνον, ἢ «**International Container Services and Equipment Exhibition**».

- «**International Packaging Exhibition**» θὰ λάβῃ χώραν εις Βρυξέλλας, ἀπὸ 6ης ἕως 13ης Ἰουλίου.
- Ἡ «**International Printing and Allied Trades Exhibition - Print 68**» διοργανοῦται εις Σικάγον - ΗΠΑ, ἀπὸ 20ῆς ἕως 25ης Ἰουλίου.
- Ἡ «**Tokyo Pack-68 Έκθεση Συσκευασίας**», διοργανομένη ὑπὸ τοῦ «Japanese Packaging Institute» θὰ λάβῃ χώραν εις τὸ Τόκυον, ἀπὸ 4ης ἕως 10ης Σεπτεμβρίου 1968.
- Ἡ «**Food Packaging and Processing Exhibition**» διοργανοῦται εις Λονδίνον, ἀπὸ 13ης ἕως 18ης Ὀκτωβρίου.

**ΙΔΡΥΣΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ  
ΔΙΑ ΤΗΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΝ  
«WORLD PACKAGING ORGANIZATION»**

Κατὰ τὴν συνελθοῦσαν εις Μαδρίτην τὸν Νοέμβριον 1966 γενικὴν συνέλευσιν τῶν μελῶν τοῦ Ὄργανισμοῦ «**European Packaging Federation**» (EPF), ἀπεφασίσθη ἡ ἴδρυσις τοῦ «**World Packaging Organization**» διὰ τὴν περαιτέρω προαγωγὴν καὶ ἀνάπτυξιν τῆς Συσκευασίας εις παγκόσμιον κλίμακα. Εἰς εἰδικῶς δὲ συσταθεῖσαν Ἐπιτροπὴν Μελέτης (Study Group), ἀνετέθη τὸ ἔργον τῆς ἐρεῦνης - μελέτης τῶν συνθηκῶν ὑπὸ τὰς ὁποίας τελοῦν οἱ ἐκτὸς τῆς Εὐρωπαϊκῆς Ἡπείρου Ὄργανισμοὶ Συσκευασίας καὶ ὁ τρόπος προσεγγίσεως καὶ συνεργασίας μετ' αὐτῶν διὰ τὴν ἐπιτυχίαν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τοῦ ὄργανισμοῦ.

Τὸ ἔργον τῆς Ἐπιτροπῆς Μελέτης παρουσιάσθη κατὰ τὴν προσφάτως συνελθοῦσαν εις τὴν Χάγην (7.12.67) Γενικὴν συνέλευσιν τοῦ συνεδρίου τῶν μελῶν τοῦ E.P.F. καὶ τὸ πορίσματά της συνοψίζονται εις τὰ ἀκόλουθα σημεῖα :

- Αἱ διαπραγματεύσεις μετὰ τῶν Ὄργανισμῶν Συσκευασίας τῶν Ἀσιατικῶν Χωρῶν συνεχίζονται καὶ θὰ ὀλοκληρωθοῦν τὸν προσεχῆ Σεπτέμβριον εις Τόκυο, ὅπου θὰ συνέλθῃ συνέδριον τοῦ W.P.O., ἐνῶ, παραλλήλως, διεξάγονται διαπραγματεύσεις μετὰ τῶν Ὄργανισμῶν Καναδᾶ καὶ Β. Ἀμερικῆς, ὥστε νὰ κατα-

στῇ δυνατὴ ἢ ἀπὸ κοινοῦ ἐκπροσώπησις των εις τὸν W.P.O. Τέλος, ὅσον ἀφορᾷ τὰς Χώρας Ν. Ἀμερικῆς αἱ ὑφιστάμεναι συνθηκαὶ δὲν ἐπιτρέπουν τὴν ἐκπροσώπησιν των εις τὸν W.P.O. πρὸ τῆς παρελεύσεως 18μήνου.

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ  
ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΜΕΛΕΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ**

**Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ἡ Ἐταιρία Μελετῶν Ἀναπτύξεως, λίαν προσεχῶς θὰ ἐκδώσῃ Ὁδηγὸν Χρηματοδοτήσεως ὑπὸ τὸν τίτλον «**Ἡ Χρηματοδότησις τῶν ἐπιχειρήσεων ἐν Ἑλλάδι**». Ὁ ὀδηγὸς αὐτός, τὸν ὁποῖον καταρτίζει ἐπιτροπὴ εἰδικῶν ἐπιστημόνων, θὰ περιέχῃ πλήρη κατάλογον τῶν Πιστωτικῶν Ἰδρυμάτων, τοὺς ὅρους δανεισμοῦ, ἐπιτόκια, προμηθείας, προθεσμίας ἐξοφλήσεως, τὰς Οἰκονομικὰς Μονάδας αἱ ὁποῖαι δικαιοῦνται χρηματοδοτήσεως, τὰ μειωμένα ἐπιτόκια, τὰ Ἐξαγωγικὰ Κίνητρα, τὰς Πιστώσεις διὰ Παγίας Ἐγκαταστάσεις διὰ τὸ κεφάλαιον κινήσεως κλπ. σχετικὰ μὲ τὴν χρηματοδότησιν θέματα.

Οἱ ἐνδιαφερόμενοι, δύνανται νὰ ἀποταθοῦν εις τὴν Ἐταιρίαν Μελετῶν Ἀναπτύξεως (Παρασίου 7, Τ. 110 - Τηλ. 835.921 καὶ 833.212).

(Ἀνακοίνωσις)

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 1968

Ἐκάστη ἔκδοσις κυκλοφορεῖ τὸ ἀ' δεκαήμερον  
τοῦ ἐπομένου μηνὸς

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Γ' - ΤΕΥΧΟΣ 20

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● Ἡ Ε.Ε.Δ.Ε. εἰς Θεσσαλονίκην.	1
● «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»: Ὑπὸ Κλ. Β. Μπανταλούκα, Τακτικοῦ Καθηγητοῦ τῆς Ἀνωτ. Βιομηχανικῆς Σχολῆς Πειραιῶς.	3
● «ΔΙΑΤΙ ΜΕΡΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΤΟΡΘΩΝΟΥΝ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΙ ΟΧΙ»: Ὑπὸ ΑΙ. Walker.	9
● «ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΔΟΚΑ Ἡ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΟΙΟΤΙΚΟΝ ΕΛΕΓΧΟΝ»: Ὑπὸ ΑΙ. T. Budgell, Jr.	11
● «Ἡ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΤΑΙ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΠΑΡΑΙΤΗΤΑΙ ΤΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΟΣ (εἰς ὅλα τὰ κλιμάκια τῆς ἐπιχειρήσεως)». Ὑπὸ Ch. Bowen.	14
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ: Δραστηριότητες τῆς ΕΕΔΕ εἰς Θεσσαλονίκην. — Σεμινάρια - Διαλέξεις.	18
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ: Ἐκθέσεις - Συνέδρια - Σεμινάρια.	22
● Ἡ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ ΕΕΔΕ.	

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

	Μελῶν	Μῆ Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
Ἐπιχειρήσεων	» 250	500
Ἄνωτ. Ἐταιριῶν, Ὁργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσίων		
Ὑπηρεσιῶν	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	»	60

Ἐπιμέλεια ὕλης καὶ

Ὑπεύθυνος Συντάξεως:

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Ἀθήναι, Τηλ. 220.789

Ὑπεύθυνος Τυπογραφείου:

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 1968

## Ἡ Ε.Ε.Δ.Ε. Εἰς Θεσσαλονίκην

Κατόπιν ἀλεπαλλήλων συσκέψεων καὶ ἐπαφῶν μετὰ ἐπιχειρηματικῶν στελεχῶν εἰς Θεσσαλονίκην, ἐκ τῶν ὁποίων διεπιστώθη ὅτι καὶ δυνατὴ καὶ σκόπιμος εἶναι ἡ ἐπέκτασις τῆς δραστηριότητος τῆς ΕΕΔΕ εἰς τὴν περιοχὴν τῆς Θεσσαλονίκης, τὸ Δ.Σ. τῆς Ἐταιρίας ἀπεφάσισε τὴν ἴδρυσιν Παραρτήματος τῆς ΕΕΔΕ εἰς τὴν συμπρωτεύουσαν, τὸ ὅποιον ἀφ' ἑνὸς θὰ ἀναλάβῃ τὴν εὐθύνην διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τοῦ ἐκεῖ προγράμματος τῆς Ἐταιρίας, ἀφ' ἑτέρου δὲ—καὶ κυρίως—θὰ ἀποτελέσῃ τὸν φορέα διὰ τὴν προβολήν, προώθησιν καὶ διάδοσιν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν καὶ τῶν ἐπιδιώξεων τῆς Ἐταιρίας, εἰς μίαν περιοχὴν ὅπου σημαῖνται ἀλματώδης ἀνάπτυξις τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος.

Τὸ ἐπιδειχθὲν ἐνδιαφέρον ἐκ μέρους τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κόσμου τῆς συμπρωτεύουσας διὰ τὴν δραστηριότητα τῆς ΕΕΔΕ, ἀποδεικνύει ὅτι ἡ ἡγεσία τῶν ἐπιχειρήσεων εἰς τὴν πλειονότητά της κατανοεῖ πλήρως τὴν ἀνάγκην διὰ τὸν ἐκσυγχρονισμόν τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τὴν εἰσαγωγὴν τῶν συγχρόνων μεθόδων καὶ τεχνικῶν εἰς αὐτήν.

Ἡ ἀνάγκη, ἐξ ἄλλου, ἐπιμορφώσεως τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν καὶ τῆς ἐνημερωσεῶς των ἐπὶ τῶν τελευταίων ἐξελίξεων εἰς τὴν μεθοδολογίαν καὶ τὴν τεχνικὴν τοῦ **Management**, καθίσταται ὁσημέραι περισσότερο ἐντονος.

Ἡ δραστηριότης τῆς ΕΕΔΕ εἰς τὸν πομέα αὐτὸν διὰ τοῦ ἐκπαιδευτικοῦ καὶ ἐπιμορφωτικοῦ προγράμματός της, ἀποτελεῖ, ἴσως τὴν σοβαρωτέραν προσπά-

Θειαν εις τὸν τομέα τοῦτον καὶ ὑπὸ τὴν ἔννοιαν αὐτὴν ἢ ἀνάγκη ὅπως ἐπεκταθῆ τὸ πρόγραμμα τοῦτο καὶ εἰς Θεσσαλονικὴν ὑπῆρξεν, ὡς ἐπιβεβαιώθη ἐκ τῶν ἀνωτέρω ἐπαφῶν, ἔντονος καὶ ἐπιβεβλημένη.

Ἡ σύνταξις τοῦ περιοδικοῦ «Δ.Ε» εὐχεται θερμῶς διὰ τὴν εὐόδωσιν τοῦ ἔργου τοῦ νεοσυσταθέντος Παραρτήματος τῆς ΕΒΔΕ Θεσσαλονικῆς καὶ πιστεύει, ὅτι συντόμως θὰ καλύπτῃ σημαντικὸν μέρος τῶν σελίδων τοῦ περιοδικοῦ διὰ τῆς παρουσιάσεως τῶν δραστηριοτήτων τοῦ Παραρτήματος Β. Ἑλλάδος.

Η ΣΥΝΤΑΞΙΣ



Ο ΧΡΟΝΟΣ ΕΧΕΙ  
8.760 ΩΡΕΣ

**ΔΟΣΤΕ 60 ΩΡΕΣ  
ΣΤΟ LINGUAPHONE...**

**...καὶ θὰ συνεννοήθετε ἐλεύθερα  
ὅ' ὅποια γλώσσα θελήσετε!**

Δὲν ὑπάρχει ἄνθρωπος πού νά μή μπορῆ νά ἐξοικονομήσῃ δέκα ἕως εἴκοσι λεπτά μέσα στήν ἡμέρα του καὶ νά τὰ διαθέσῃ γιά μιάν εὐχάριστη καὶ ξεκουραστικὴ ἀπασχόλησι, ὅπως εἶναι τὸ ν' ἀκούτε τοὺς δίσκους τοῦ Linguaphone. Πάρτε καὶ σεῖς αὐτὴ τὴν ἀπόφαι καὶ σὲ λίγες ἐβδομάδες θὰ μπορῆτε νά συνεννοήσθε ἐλεύθερα ἐπάνω σὲ ὄχι λίγα θέματα στήν ξένη γλώσσα πού σὰς χρειάζεται. Καὶ μάλιστα θὰ εἰσθε σὲ θέσι νά καταλάβετε κι ἕναν ξένο πού θὰ σὰς μιλῆσῃ ἐνῶ καὶ σεῖς θὰ μιλάτε μὲ ἀφογῆ σύνταξι καὶ προφορά, γιὰτὶ θὰ ἔχετε μά-

θει τὸ κάθε τι σωστά, ἀμέσως ἀπὸ τὴν ἀρχή. Καὶ πολὺ σύντομα, χωρὶς κανὲν νά τὸ ἀντιληφθῆτε, θὰ κατέχετε τὴ γλώσσα γερά καὶ θὰ τὴ χειρίζεσθε μὲ ἀπόλυτη ἀνεσι, σάν νά ἦταν ἡ μητρικὴ σας. Τὸ πὼς θὰ σὰς τὸ ἐξηγήσῃ ὁ **ΔΙΣΚΟΣ ΔΩΡΕΑΝ** μὲ τὰ δείγματα μαθημάτων σὲ τέσσερις γλώσσες καὶ μὲ σχετικὸ ἔντυπο, πού σὰς τὸν προσφέρουμε χωρὶς καμιάν ὑποχρέωσι σας καὶ πού θὰ εἶναι σάν μιὰ δωρεάν δοκιμὴ τοῦ Linguaphone στὸ σπίτι σας. Συμπληρώστε λοιπὸν καὶ στείλτε μας τὸ κατωτέρω δελτίο τὸ ταχύτερο.

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΝ LINGUAPHONE**

Πανεπιστημίου 10 - Ἀθήνας (134)

Παρακαλῶ στείλτε μου, δωρεάν καὶ χωρὶς ὑποχρέωσι μου, τὸν δίσκο σας «**ΕΙΣΑΓΩΓὴ ΣΤΟ LINGUAPHONE**», μαζί μὲ τὸ ἀναλυτικὸ σας τεύχος. Σὰς ἐσωκλείω δρχ. 7.50 σὲ γραμματόσημα γιά ἔξοδα ἀποστολῆς κλπ. Ἡ γλώσσα πού μ' ἐνδιαφέρει εἶναι ἡ.....

Με ἐνδιαφέρει γιά (σθύνετε τίς περιπτώσεις πού δέν σας ἀφοροῦν): ταξίδια - ἐργασίαι - μὀρφωσι-διδασκαλία-ἐξετάσεις-βελτίωσι τῆς θέσεώς μου-γιά νά μάθῃ ἕνα παιδάκι

Ο Ν Ο Μ Α

ΔΙΕΥΘΥΝΣΙΣ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ἢ ΑΙΣΧΟΛΙΑ

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΝ LINGUAPHONE

ΑΘΗΝΑΙ: ΠΑΝ/ΜΙΟΥ 10 - ΤΗΛ. 623.880  
ΘΕΣ/ΝΙΚΗ: ΤΣΙΜΙΣΚΗ 68 - ΤΗΛ. 32.370

ΚεΟ



**BETLANZ**

ΕΒΕ ΛΑΝΑΡΑΣ & ΣΙΑ-ΝΑΟΥΣΑ  
ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ-ΥΦΑΝΤΗΡΙΑ  
ΚΟΥΒΕΡΤΕΣ CRYLOR

Δύο  
ἐκαισχρονισμένοι  
βιομηχανικαὶ μονάδες  
Μιά σειρά  
κλωστοῦφαντουργικῶν  
προϊόντων  
πρώτης ποιότητος.



ΓΡΗΓ. ΛΑΝΑΡΑΣ & ΣΙΑ ΕΠΕ  
ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΑΡΝΤΕ  
ΝΑΟΥΣΑ

ΑΘΗΝΑΙ: ΠΑΠΑΡΡΗΓΟΠΟΥΛΟΥ 15 ΤΗΛ. 221.117  
ΘΕΣ/ΛΟΝΙΚΗ: ΣΥΓΓΡΟΥ - ΒΗΛΑΡΑ ΤΗΛ. 70.900

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

# ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

## ΔΡΑΣΕΩΣ

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΥΠΟ ΚΛΑΥΔΙΟΥ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑ ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΟΥ  
ΤΗΣ ΕΝ ΠΕΙΡΑΙΕΙ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

### 1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΝ ΓΕΝΕΙ

Διὰ τὰ ὑφίσταται ἐπιτυχῆς συντονισμὸς δράσεως καὶ σαφῆς κατεύθυνσις ἐπιτεύξεως τῶν μακροπνῶν καὶ βραχυπνῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν καὶ τῶν ἐν γένει προθέσεων δεδομένης μεγάλης ἐπιχειρήσεως, ἐπιβάλλεται ὡς θεμελιώδης προϋπόθεσις ἡ ἐκάστοτε χάραξις προγραμματισμένης πολιτικῆς.

Πολιτικὴ (Policy) εἶναι ἡ υἱοθετουμένη καὶ κατὰ κανόνα δημοσίᾳ δηλουμένη ἀντίληψις ὀργανισμοῦ ἢ ἐπιχειρήσεώς τινος περὶ τῶν βασικῶν ἀρχῶν καὶ γενικῶν κατευθυντηρίων γραμμῶν, αἵτινες προσδιορίζουν τοὺς ἀπωτέρους σκοποὺς τῆς, τὸν τρόπον ἐπιδιώξεως αὐτῶν, ὡς καὶ τὴν ἐν γένει στάσιν τῆς καὶ τὸν συνεπῆ τρόπον ἀντιδράσεώς τῆς ἐναντι τῶν ἐντὸς τοῦ κύκλου τῆς δράσεώς τῆς, ἀλλὰ καὶ ἐκτὸς τούτου ἐκάστοτε διαμορφουμένων ἢ προβλεπομένων καταστάσεων. Ἡ πολιτικὴ αὕτη διατυποῦται ἐγγράφως, μὲ εὐρύτητα περιεχομένου, καὶ δυνατότητα ἐφαρμογῆς χρονικῶς καὶ τοπικῶς διακρινομένη συνήθως οὐχὶ μόνον εἰς ἐσωτερικὴν καὶ ἐξωτερικὴν, κατὰ τὰ ἀνωτέρω, ἀλλὰ καὶ εἰς γενικὴν καὶ εἰδικήν, ἥτοι κατὰ τομεῖς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Καθίσταται δὲ αὕτη κατὰ κανόνα δημοσίως γνωστὴ, ἐν ὅλῳ ἢ ἐν μέρει, ἵνα οἱ ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐνδιαφερόμενοι ἐνημεροῦνται σχετικῶς καὶ ἀποφεύγουνται ἐνδεχόμεναι ἀμφιβολαὶ ἢ συγχίσεις ἐπὶ τοῦ περιεχομένου τῆς.

Αἱ θεμελιώδεις ἀποφάσεις τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας ἀποτελοῦν τὸ ὑπόβαθρον τῆς ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς. Αἱ ἀποφάσεις αὗται συνθέτουν τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς, συνδυάζουν τὰ μέσα δράσεως (κατ' εἶδος, ποιότητα καὶ ποσότητα), προσδιορίζουν τὰς ἐφαρμοστέας μεθόδους καὶ γενικῶς κατευθύνουν τὸν προγραμματισμὸν τῆς ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς.

Ἡ προπαρασκευῆ τῶν ἀποφάσεων πραγματοποιεῖται κατὰ κανόνα ὑπὸ τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, τῇ συνδρομῇ βεβαίως τῆς διοικητικῆς ἡγεσίας, κατὰ φθίνουσαν σημασίαν, καθ' ὅσον κατέρχονται αἱ βαθμίδες αὐτῆς. Αἱ θεμελιώδεις πάντως ἀποφάσεις, ἐφ' ὧν στηρίζεται ἡ ἐπιχειρηματικὴ πολιτικὴ εἶναι ἀμιγῶς ἐπιτελικῆς ἀρμοδιότητος. Τοῦτο δὲ διότι ἡ λήψις παρομοίων ἀποφάσεων προϋποθέτει προηγουμένην ὑπεύθυνον ἐπιστημονικὴν διαφώτισιν καὶ καθοδήγησιν τῆς ἡγεσίας, ἣτις εἶναι ἐπακόλουθον ἐφαρμογῆς ἐπιστημονικῶν μεθόδων ἐρεύνης, πρὸς ἐκτίμησιν τῶν ἐκάστοτε διαμορφουμένων ἢ προβλεπομένων καταστάσεων. Αἱ μέθοδοι δὲ αὗται προσδιορίζονται ἐκάστοτε ἀναλόγως τῆς φύσεως τῶν προβλημάτων.

Εἰς τὸ μέρος τοῦτο θὰ παρατεθοῦν μόνον συνοπτικῶς τὰ περὶ προβλέψεως καὶ προγραμματισμοῦ, προγραμμάτων δράσεως, μεθόδων ἐπιχειρηματικῆς ἐρεύνης καὶ ὑποδειγμάτων ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς.

## 2. ΠΡΟΒΛΕΨΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΝ ΓΕΝΕΙ

Ὡς ὑποστηρίζει ὁ Η. Fayol, ἀρχὴ πάσης διοικήσεως εἶναι ἡ π ρ ό β λ ε ψ ι ς (foregasting). Αὕτη προπαρασκευάζει τὴν μελλοντικὴν δρᾶσιν τῶν ἐπιχειρήσεων, διὰ τῆς κατὰ τὸ δυνατόν ἐπαρκούς καὶ ὀρθῆς διαγνώσεως ἢ ἔστω ἐλλόγου πιθανολογήσεως τῆς προοπτικῆς ἐξελίξεως αὐτῶν. Ἡ προοπτικὴ αὕτη ἀναφέρεται κυρίως εἰς τὰς μακροχρονίους καὶ βραχυχρονίους μεταβολὰς τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, ἰδίᾳ ἀπὸ πλευρᾶς δυνατοτήτων πωλήσεων καὶ διαθέσεως μέσων. Βάσει αὐτῆς ἐπινοοῦνται καὶ διατυποῦνται ἐν συνεχείᾳ αἱ ἐκάστοτε γενικαὶ γραμμαὶ τοῦ σχεδιασμοῦ καὶ κυρίως τοῦ προγραμματισμοῦ, ὑπὸ τὸ πρῖσμα τῶν ἐπιθυμητῶν κατευθύνσεων καὶ τῶν μέτρων ἀσκήσεως τῆς ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς.

Ὁ σ χ ε δ ι α σ μ ό ς (planning) ἀποτελεῖ τὴν ἀποκρυστάλλωσιν τῆς προβλέψεως τῆς μελλοντικῆς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὸ καταρτιζόμενον βάσει τῆς προβλέψεως σχέδιον δράσεως, διαγράφονται τὰ πλαίσια τῆς δυναμικῆς μελλοντικῆς πορείας τῆς ἐπιχειρήσεως, χωρὶς, βεβαίως, ἐπακριβῆ καθορισμὸν τῶν σχετικῶν μεγεθῶν. Τὸ σχέδιον τοῦτο περιλαμβάνει κυρίως ἀρχὰς καὶ κατευθύνσεις καθοδηγητικὰς τοῦ προγραμματισμοῦ.

Π ρ ο γ ρ α μ μ α τ ι σ μ ό ς (programming) εἶναι τὸ σύνολον τῶν ἐνεργειῶν καὶ μέσων καταρτίσεως, ἐκτελέσεως καὶ ἐλέγχου πραγματοποιήσεως τῶν προγραμμάτων δράσεως ἑνὸς ὀργανισμοῦ. Οὗτος ἀποτελεῖ τὴν κυρίαν προϋπόθεσιν καὶ τὸ βασικὸν μέσον ἐπιτυχούς κατὰ τὸ δυνατόν προγνώσεως καὶ προπαρασκευῆς τῆς μελλοντικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Δι' αὐτοῦ, ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία προκαθορίζει σαφῶς, ἀκριβῶς, πλήρως καὶ λεπτομερῶς τοὺς μελλοντικούς ἀντικειμενικούς σκοποὺς (στόχους), τὰς μεθόδους καὶ τὰ μέσα δράσεως, ἐτι δὲ ὑποτάσσει τὴν μορφήν καὶ συντονίζει τὰ ὄρια δράσεως τῶν μέσων τούτων, συμφώνως πρὸς τὰς ἀποφάσεις αὐτῆς. Αἱ ἐνέργειαι αὗται κλιμακοῦνται χρονικῶς καὶ χωρικῶς, με ἀλληλουχίαν σειρᾶς διαδοχικῶν φάσεων ἑνασκήσεως παντὸς καθήκοντος καὶ πάσης ἐργασίας. Συγχρόνως προβλέπονται δυνατότητες ἀναπτύξεως, ἐποπτείας καὶ ἐλέγχου τῆς δραστηριότητος τοῦ προσωπικοῦ, ἐντὸς προδιαγεγραμμένου χρόνου. Αἱ ἐν λόγω δυνατότητες ἐξασφαλίζονται κυρίως διὰ συνεχοῦς διαδικασίας ἐπανεξετάσεως τῶν δεδομένων καὶ ἐπισκοπήσεως τῆς ἐμπειρίας, ἣτις ἀποκτᾶται ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν εἰς τὸ στάδιον τῆς ἐκτελέσεως τελούντων προγραμμάτων.

Οὕτως, ὁ προγραμματισμὸς εἶναι διαρκῶς προσαρμοζόμενος πρὸς τὸ ἀέναον ρεῦμα τῶν μεταβολῶν.

Ὁ προγραμματισμὸς βασίζεται ἐπὶ ἐπιστημονικῶς ἠλεγμένων δεδομένων περὶ τῶν κυριωτέρων τάσεων τῆς ἐν γένει οἰκονομίας καὶ τῶν εἰδικωτέρων τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὗτος καθίσταται ἐπιτυχῆς καθ' ὃ μέτρον αἱ ἐπιτελικαὶ λειτουργίαι τῆς ἐπιχειρήσεως στηρίζονται ἐπὶ τῆς συστηματικῆς γνώσεως καὶ πιθανοφανοῦς προγνώσεως κοινωνικο - οἰκονομικῶν κυρίως μεταβολῶν τῶν γεγονότων καὶ συνθηκῶν. Εἰδικώτερον δὲ διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, καθ' ὃ μέτρον αἱ ἐπιτελικαὶ τῆς λειτουργίαι στηρίζονται ἐπὶ ἐγκύρων στατιστικῶν δεδομένων τῆς ἐπιχειρήσεως, θετικῶν προβλέψεων περὶ μελλοντικῶν πωλήσεων, λυσιτελοῦς ἱεραρχήσεως στόχων καὶ στρατηγικῆς κινητοποιήσεως τῶν διαθέσιμων μέσων, πρὸς ἐπίτευξιν τῶν στόχων τούτων. Βάσει τῶν ἀνωτέρω, ἐπιχειρεῖται ἡ κατάστροφωσις τῶν προγραμμάτων δράσεως, ἐν τῷ πλαισίῳ πάντοτε τῆς χαραχθείσης ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς.

## 3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συστηματοποιημένα βοηθήματα τοῦ προγραμματισμοῦ εἶναι τὰ προγράμματα δράσεως, ἀτινα συνδέονται ἀμέσως πρὸς τὴν ἐκτέλεσιν.

Τὰ προγράμματα δράσεως (programs) διατυποῦνται εἰς πίνακας, εἰς τοὺς ὁποίους καθορίζονται σαφῶς καὶ κατὰ τὸ δυνατόν λεπτομερῶς, οἱ σκοποί, τὰ μέσα, αἱ κατευθύνσεις, αἱ ἐπιτεύξεις καὶ τὰ ἐπιδιωκόμενα ἀποτελέσματα κατὰ ἀρμοδιότητος καὶ χρονικὰς περιόδους. Ἐκαστον πρόγραμμα διακρίνεται εἰς δύο κυρίως μέρη, τὸ π ρ ο β λ ε π ό μ ε ν ο ν ἔ ρ γ ο ν καὶ τὴν μεθοδολογίαν πραγματοποίησώς του. Τὰ σχετικὰ δὲ μέσα πραγματοποιήσεως τοῦ προβλεπομένου ἔργου διακρίνονται εἰς ο ἰ κ ο ν ο μ ι κ ᾶ καὶ ἔ ξ ω ο ἰ κ ο ν ο μ ι κ ᾶ. Οἰκονομικὰ μέσα εἶναι τὰ τῆς χρηματοδοτήσεως, ἐνῶ ἔξωοικονομικὰ εἶναι τὰ τῆς διοικητικῆς, ἐπιτελικῆς καὶ τεχνικῆς ὀργανώσεως. Ἡ κατάστροφωσις ο ἰ κ ο ν ο μ ι κ ῶ ν καὶ τ ε χ ν ι κ ῶ ν π ρ ο γ ρ α μ μ ᾶ τ ω ν καὶ ἡ ἀποδοτικὴ αὐτῶν ἐκτέλεσις ἀπαιτοῦν τὴν ὑπαρξιν διοικητικῆς, ἐπιτελικῆς καὶ τεχνικῆς ὀργανώσεως.



Έκ του συντονισμού της οργανώσεως ταύτης εξαρτάται η λυσιτελής λειτουργία του μηχανισμού λήψεως των αποφάσεων. Άνευ τούτου του μηχανισμού, ή επιτυχής κατάρτις και εκτελέσεις των προγραμμάτων καθίσταται δυσχερής αν μη αδύνατος. Τά προγράμματα κατάρτιζονται εκ των προτέρων έγκαιρώς και εκτελούνται άμα τή ενάρξει της προγραμματισθείσης χρονικής περιόδου, αποτελούντα, εκ παραλλήλου, διά των όροσήμων έπιτεύξεως, τά όποια θέτουν, μέσον δημιουργικής άμίλλης και βελτιώσεως της άποδόσεως των συντελεστών της παραγωγής.

Τά οικονομικά προγράμματα, καλούμενα ειδικώτερον «προϋπολογισμοί (budgets), καθορίζουν τά ποσά των έσόδων και έξόδων, ως και την σύνθεσιν και τας μεταβολάς των περιουσιακών στοιχείων της έπιχειρήσεως, κατά χρόνον, είδος, σκοπόν και φορέα. Δι' αυτών έπιτυγχάνεται συνάμα ό προσδιορισμός του οικονομικού άποτελέσματος (κέρδους ή ζημίας) εις τό τέλος έκάστης χρονικής περιόδου, διά της συγκρίσεως έσόδων και έξόδων, ως και περιουσιακών μεταβολών. Ούτω άσκέεται παραλλήλως και έλεγχος του βαθμού άποδόσεως της έπιχειρήσεως.

Τό σκέλος του προϋπολογισμού επί των δαπανών καταρτίζεται επί τη βάσει προτύπου κόστους.

Τό πρότυπον τούτο κόστος υποβάλλεται συνήθως άπαξ του έτους εις άναθεώρησιν, έφ' όσον αί δαπάναι άποκτήσεως των μέσων δράσεως ύφίστανται έν τώ μεταξύ ουσιώδεις μάλλον μεταβολάς ή μεταβάλλονται ουσιωδώς αί τεχνικά διαδικασία δράσεως (παραγωγής κλπ.).

Τά τεχνικά προγράμματα καθορίζουν ποίον έργον θά πραγματοποιηθῆ, πώς, ποϋ, και πότε, και εξασφαλίζουν τον άποδοτικόν συνδυασμόν των προς χρήσιν ύλικών μέσων και των ίκανοτήτων του προσωπικού. Ταϋτα συμπληρούνται, ως εικός, υπό των οικονομικών προγραμμάτων.

Άπό πλευρᾶς έκτάσεως και χρονικής ισχύος της προγραμματισμένης δράσεως των έπιχειρήσεων, τά προγράμματα διακρίνονται ως άκολούθως :

1) Άπό πλευρᾶς έκτάσεως αυτών διακρίνομεν τό γενικόν ή συνθετικόν πρόγραμμα και τά επί μέρους ειδικά ή αναλυτικά προγράμματα. Τό γενικόν ή συνθετικόν πρόγραμμα (master program) χαράσσει τας γενικάς κατευθυντηρίους γραμμάς της άσκηθησομένης συνολικής δραστηριότητας, ως και τας όμοίας έκάστου τομέως δράσεως της έπιχειρήσεως. Ούτως, εξασφαλίζεται ένότης ή καθολικότης κατευθύνσεων, διέπουσα όλα τά ειδικά ή αναλυτικά προγράμματα, ένῶ συγχρόνως παρέχεται δι' αύτου έν είδος καταστατικού χάρτου, τρηητέου υπό πάντων των εργαζομένων προς εξασφάλισιν της συνοχής και της άλληλουχίας των ενεργειών των, έντός των πλαισίων των καθ' έκαστα άρμοδιοτήτων των. Τά ειδικά ή αναλυτικά προγράμματα (detailed programs) έχουν χαρακτήρα εξατομικέσεως των προδιαγραφών του γενικού προγράμματος, αναλυτικώς δι' έκαστον επί μέρους τομέα δράσεως ή και ιδιαιτέραν δραστηριότητα. Τά προγράμματα ταϋτα συνδέονται μεταξύ των χρονικώς και ποσοτικώς. Δηλαδή καθορίζεται πότε θά εκτελεσθῆ έκαστον ταϋτων και εις ποίαν έκτασιν, ώστε νά άποτελέση έν συνεχεία την ύποδομήν έτέρου ειδικού προγράμματος. Κατά τον καθορισμόν τούτον ύπολογίζονται άκόμη και οί χρόνοι άδρανείας των εργαζομένων ή των ύλικών μέσων, λόγω άπειρίας προσωπικού, άνεπαρκών όδηγιών, άλλαγής θέσεως εργασίας, άσθενειών, έπισκευών κλπ. Εις τά έν λόγω προγράμματα προβλέπονται κατά κανόνα αί δραστηριότητες των βασικών λειτουργιών και πρό παντός των τομέων δράσεως, των σχετικών προς τας πωλήσεις, την διαχείρισιν, την παραγωγήν, τό προσωπικόν, τας επενδύσεις και τον άνεφοδιασμόν. Τό πρόγραμμα πωλήσεων, π.χ., είναι τό βασικώτερον των λοιπών, κατάρτιζόμενον μετά ένδελεχῆν άνάλυσιν της άγοράς, κατά περιοχάς, πελάτας, προϊόντα, τιμάς κλπ.

Μεταξύ γενικών και ειδικών προγραμμάτων δέον νά ύφίσταται όργανική έξάρτησις, από άπόψεως σχέσεων και άρμονίας εκτελέσεως των ως άκριβώς και μεταξύ των ειδικών προγραμμάτων. Η συσχέτισις αύτη διασφαλίζει την ένότητα των κατευθύνσεων, άποφευγομένων επικαλύψεων και εκ των ύστέρων αναπληρώσεων ή συμπληρώσεων. Ίνα δέ έπιτευχθῆ ή ένότης προβλέψεων, κατά την έπεξεργασίαν των κατάρτισθέντων προγραμμάτων και πρό της όριστικής αυτών έγκρίσεως υπό της ηγεσίας, συμπράττουν άπαντες οί κατά τομείς υπεύθυνοι εις την πιστήν αυτών εκτέλεσιν. Η σύμπραξις αύτη άποτελεεί άμα και έν είδος εκ των προτέρων άποδοχής, εκ μέρους όλων

τῶν ἀρμοδίων, τῆς εὐθύνης διὰ τὴν ὑπ' αὐτῶν πιστὴν ἐφαρμογὴν τῶν προγραμμάτων τούτων.

2) Ἀπὸ πλευρᾶς χρονικῆς ἰσχύος τῆς προγραμματισμένης δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, τὰ προγράμματα διακρίνονται εἰς βραχυχρόνια καὶ μακροχρόνια.

Τὰ βραχυχρόνια προγράμματα εἶναι συνήθως διαρκείας ἐνὸς μέχρι τριῶν ἐτῶν. Εἰς αὐτὰ βάσει τῆς ἀρχῆς περὶ ἐπιδιώξεως τῆς ἀκριβείας, περιέχονται ὅσον τὸ δυνατόν περισσότερον ἀκριβεῖς τροσδιορισμοὶ ποσοτήτων καὶ ἀξιῶν τῶν οἰκείων μεγεθῶν καὶ μάλιστα κατὰ τρόπον λεπτομερῆ. Συνήθως ταῦτα εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις καταρτίζονται ἐπὶ τῇ βάσει οἰκονομετρικῶν μεθόδων.

Τὰ μακροχρόνια προγράμματα ἀποτελοῦν τὸ πλαίσιον τῶν βραχυχρονίων προγραμμάτων καὶ εἶναι διαρκείας ἀπὸ τριῶν μέχρι δέκα ἐτῶν. Καταρτίζονται δὲ ταῦτα πρὸς ἀντιμετώπισιν ἀπροόπτων, ἔνεκα παρεμβολῆς σημαντικῶν ἀπροβλέπτων φαινομένων ἢ γεγονότων. Ἡ ἔλλειψις μακροχρονίου προγράμματος εἶναι δυνατόν νὰ προκαλέσῃ δυσσρέστους ἐκπλήξεις, ὀδηγούσας εἰς τὴν λήψιν λανθασμένων ἢ τουλάχιστον ἀτελῶν ἀποφάσεων, στηριζομένων συνήθως εἰς βεβιασμένας ἐκτιμήσεις τῶν οἰκείων ἐκτάκτων προβλημάτων. Διὰ τῶν μακροχρονίων προγραμμάτων ἐπιτυγχάνεται ἡ κατὰ τὸ ἀνθρωπίνως δυνατόν γενικὴ ἐκτίμησις τῶν κυριωτέρων οἰκονομικῶν καὶ τεχνικῶν προβλημάτων, ἅτινα ἀντιμετωπίζει ἡ ἐπιχείρησις διὰ τὸ προσεχές μέλλον, ἀπὸ ἀπόψεως ἰδίᾳ διαρθρωτικῶν μεταβολῶν.

Ἄλλ' ὅσον αἱ προβλέψεις τῶν προγραμμάτων ἐπεκτείνονται πέραν τῶν ὀρίων τοῦ πρώτου ἐπερχομένου ἔτους, ἐπὶ τοσοῦτον καθίσταται δυσχερὴς ἡ ἀκριβὴς πρόγνωσις καὶ ὁ ἀντίστοιχος τροσδιορισμὸς τῶν μεταβολῶν ποσοτήτων καὶ ἀξιῶν καὶ δὴ λεπτομερῶς. Δι' ὃ καὶ διὰ τὰ περισσότερον ἀπομακρυσμένα ἔτη, καθορίζονται μᾶλλον πλαίσια κατευθύνσεων, ἅτινα προσανατολίζουν τὴν ἐπιχείρησιν ἐπὶ τῆς γενικῆς πορείας τῆς. Ἡ προοδευτικὴ αὕτη ἀπομάκρυνσις ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς ἀρχῆς τῆς ἀκριβείας, ὀφείλεται πρωτίστως εἰς τὴν προοδευτικῶς βαίνουσαν διόγκωσιν τοῦ πλήθους τῶν ἀγνώστων ἢ ἀσταθμῆτων παραγόντων μεταβολῆς τῶν κατὰ τὸ παρὸν ὑφισταμένων συνθηκῶν. Ὀφείλεται δὲ αὕτη περαιτέρω εἰς τὴν δυσχέρειαν ἱκανοποιητικῆς προγνώσεως τοῦ χρόνου ἐμφάνισεως καὶ διαρκείας ἐκάστης μεταβολῆς, ὡς καὶ καθορισμοῦ τοῦ βαθμοῦ σπουδαιότητος τῆς μεταβολῆς ταύτης διὰ τὴν ἐπιχείρησιν.

Πάντως, εἰς τὸ τέλος ἐκάστου ἔτους, τὰ μακροχρόνια προγράμματα προσαρμόζονται πρὸς τὰ προκύπτοντα ἐκάστοτε νεώτερα δεδομένα, ἵνα ἐπιτευχθῇ περιορισμὸς τῶν σὺν τῇ παρόδῳ τοῦ χρόνου ἐπερχομένων ἀποκλίσεων.

Ἡ προσαρμογὴ μάλιστα αὕτη ἐπεκτείνεται ἐνίοτε καὶ εἰς ριζικὴν ἀναθεώρησιν τῶν προγραμμάτων καὶ δὴ πρὸ τῆς λήξεως τῆς χρονικῆς περιόδου, τὴν ὁποίαν καλύπτουν. Ἡ ριζικὴ αὕτη ἀναθεώρησις ἐπιβάλλεται ὅταν προκαλοῦνται ἐν τῷ μεταξύ οὐσιώδεις μεταβολαὶ τῶν προβλεφθεισῶν δραστηριοτήτων ἢ τῶν προϋποθέσεων ἐφ' ὧν ἐστηρίχθη ἡ κατάρτισις τῶν προγραμμάτων (λόγω π.χ. τεχνικῶν νεωτερισμῶν, ταχέως ἐφαρμοζομένων ὑπὸ ὁμοειδῶν ἐπιχειρήσεων, ἀμέσου ἀντιμετωπίσεως τῆς ἐμφάνισεως νέων ἀπροσδοκῆτων οἰκονομικῶν παραγόντων κλπ.).

Πρὸς κατάρτισιν τῶν προγραμμάτων, ἐπιβάλλονται ὑπὸ τῆς Ὀργανωτικῆς ὥρισμένοι βασικαὶ ἀρχαὶ αἱ κυριώτεραι τῶν ὁπίων εἶναι αἱ ἀκόλουθοι ἔξ :

1.—Ἡ ἀρχὴ τῆς ἐνότητος ἢ καθολικότητος, καθ' ἣν δέον νὰ ἀναγράφονται ὅπασαι αἱ προβλέψεις εἰς ἓν μόνον πρόγραμμα, καλούμενον, ὡς εἶδομεν γενικὸν ἢ συνθετικόν. Τοῦτο βεβαίως, δύναται νὰ ἐπιμερισθῇ εἰς εἰδικὰ ἢ ἀναλυτικά, διεπόμενα ὅμως πάντοτε ἀπὸ ἐνότητα κατευθύνσεων.

2.—Ἡ ἀρχὴ τῆς ἀκριβείας, καθ' ἣν δέον νὰ ἐμφανίζεται εἰς τὰ προγράμματα ἡ κατὰ τὸ δυνατόν πραγματικὴ εἰκὼν τῆς ἐκάστοτε προβλεπομένης πορείας, πρὸς ἀποφυγὴν κυρίως μεγάλων διαφορῶν μεταξύ προβλέψεων καὶ πραγματοποιήσεων.

3.—Ἡ ἀρχὴ τῆς πλαστικότητος ἢ εὐκαμψίας, καθ' ἣν ἐπιβάλλεται τὸ εὐπροσάρμοστον τῶν προγραμμάτων πρὸς πιθανὰς διαφοροποιήσεις τῶν προβλεπομένων συνθηκῶν καὶ πρὸς ἀναφυομένης δυσχερείας πλήρους πραγματοποιήσεως αὐτῶν κατὰ τὸ στάδιον τῆς ἐκτελέσεώς των. Δι' ὃ καὶ καθορίζονται ἀνώτατα καὶ κατώτατα ὅρια ἐκτελέσεως

ἔργων καὶ ἐκτιμήσεως ποσοτήτων καὶ ἀξιών, δίδοντα εὐχέρειαν ἀντιμετώπισεως τῶν οὕτω κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν δημιουργουμένων ἐκτάκτων ἢ ἀσταθμῆτων παρεκκλίσεων.

4.—Ἡ ἀρχὴ τῆς συνεχείας, ἥτοι τῆς ἀνευ χρονικῶν χασμάτων διαδοχικῆς καταστρώσεως βραχυχρονίων καὶ μακροχρονίων, γενικῶν καὶ ἐιδικῶν προγραμμάτων. Οὕτως ἐξασφαλίζεται ἡ συνεχῆς καὶ ἀπρόσκοπτος ροὴ τῆς διαδικασίας δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

5.—Ἡ ἀρχὴ τῆς ἐιδικεύσεως ἢ ἐιδικότητος, ἥτις ἐπιβάλλει τὴν ἐιδίκευσιν τῶν προβλεπομένων σκοπῶν, πόρων, κατευθύνσεων, ἐπιτεύξεων καὶ ἀποτελεσμάτων, κατὰ ὁμοειδεῖς ομάδας, κατὰ ἔργον, κατὰ τομέα κλπ. Ἐὰν τὰ προγράμματα δὲν παρέχουν τὸν ἀναγκαῖον βαθμὸν ἐιδικεύσεως, ἢ ἐπιχειρήσις θὰ εὐρίσκεται ἐκάστοτε εἰς τὴν ἀνάγκην νὰ ἐκδίδη συμπληρωματικῶς ἐιδικὰς ἀποφάσεις, εἰς τὰς ὁποίας νὰ δίδονται ἐιδικευμένα περιγραφαὶ καὶ ὁδηγίαι ἐκτελέσεως ἐκάστου ἔργου. Οὕτω, θὰ ἐπέρχονται χρονοτριβαί, λόγῳ ἀμφιβολιῶν ἐπὶ τοῦ πρακτέου καὶ γενικῶς εἶναι ἐνδεχόμενον νὰ σημειοῦνται παρεκκλίσεις ἐκ τῶν προγραμμάτων.

6.—Ἡ ἀρχὴ τῆς δημοσιότητος, ἥτις ἐπιβάλλει τὴν δημοσίευσιν τῶν τελικῶς ἐγκρινομένων ὑπὸ τῆς ἡγεσίας προγραμμάτων, πρὸς ἐνημέρωσιν παντὸς ἐνδιαφερομένου, κυρίως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰδικῶς μάλιστα διὰ τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ δημοσιότης ἐπιτρέπει εἰς αὐτὸ νὰ γνωρίζῃ ἐκ τῶν προτέρων τὰ διαγραφόμενα ὄρια τῶν ἀρμοδιοτήτων τοῦ ἐπὶ τοῦ ὑπ' αὐτοῦ ἐκτελεσθησομένου ἐκάστοτε ἔργου, τὰ μέσα ἅτινα δύναται σχετικῶς νὰ χρησιμοποιήσῃ, τὸ ἐπιθυμητὸν ἀποτέλεσμα τῆς δράσεώς του καὶ τὸν τρόπον ἀντιμετώπισεως ἐνδεχομένων παρεκκλίσεων.

ΚΛΑΥΔΙΟΣ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑΣ

## Π Ρ Ω Τ Η



ἓνα **μεγάλο εὐχαριστῶ**  
γιὰ τὴν ἐκπληκτικὴν προτίμησίν σας  
στὴν καινούργια μας σοκολάτα, μὲ  
τὸ **πολὺ μὰ πολὺ ἀμύγδαλο.**

Σοκολατοποιεῖα **ΠΑΥΛΙΔΟΥ** Α.Ε.



**Κάντε  
δική  
σας**



**αυτή την  
υπέροχη  
ξανδιά....**



... αν φυσικά ανήκετε στον κύκλο των ανθρώπων που της ταιριάζει. Σας θέλει δύσκολο και έκλεκτικό στις προτιμήσεις σας. Ίκανό να ξεχωρίζετε κάθε τι ωραίο. Νά έχετε την τέλεια και αλάνθαστη αίσθησι του φίνου. Αυτή ή ολόδροση ξανδιά, μύρα Φάλκον, είναι για σας. Γιατί έσείς ξέρετε να την απολαύσετε. Έσείς μπορείτε να έκτιμήσετε την υπέροχη γεύσι της.

**Μύρα**

**FALCON**

**Έκλεκτή για τους έκλεκτικούς .**



Ή μύρα Φάλκον είναι προϊόν  
της ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ Α.Ε. και παρασκευάζεται υπό  
την τεχνικήν επίβλεψιν της ORANJEBOOM N. V. ROTTERDAM.

**A** F4/67

# ΔΙΑΤΙ ΜΕΡΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## ΚΑΤΟΡΘΩΝΟΥΝ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΝ

### ΚΑΙ ΑΛΛΑΙ ΟΧΙ

ΥΠΟ ALAN WALKER ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΗΣ «BASS CHARRINGTON» (\*)

Ἡ ἀβεβαιότης διὰ τὸ μέλλον ἀπαιτεῖ σήμερον ὄλο καὶ μεγαλυτέρας ἰκανότητος εἰς τὸν τομέα τῆς λήψεως ἀποφάσεων. Ἡ ἐπιχειρήσεις ἡ ὅποια ἐλπίζει ὅτι θὰ ἐπιζήση καὶ ὅλ' εὐημερήση μέσα εἰς ἓνα περιβάλλον αὐξαντος συναγωνισμοῦ πρέπει νὰ ἔχη τὸ βλέμμα τῆς ἐστραμμένου πρὸς τὸ μέλλον. Πρέπει νὰ υἱοθετήσῃ τὰ οικονομικὰ συστήματα τῆς μαζικῆς παραγωγῆς, διὰ τοῦ ἐκσυγχρονισμοῦ καὶ τῆς βελτιώσεως τοῦ ἐξοπλισμοῦ τοῦ ἐργοστασίου τῆς. Πρέπει νὰ κἀνη ἐπενδύσεις εἰς προσωπικὸν ὑψηλῆς ποιότητος, καθὼς καὶ εἰς τὸν τομέα τῆς ἐρεύνης καὶ τῆς ἀναπτύξεως. Αἱ σχετικαὶ μὲ τὰς δαπανηρὰς αὐτὰς ἐπενδύσεις ἀποφάσεις τῆς ὑπαγορεύονται ἀπὸ τὰς προβλέψεις τῆς εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὰς μελλοντικὰς συνθήκας καὶ ἐξελίξεις τῆς ἀγορᾶς. Ἡ πρόβλεψις τῶν συνθηκῶν αὐτῶν γίνεται βάσει τῆς πείρας τοῦ παρελθόντος, τῶν τρεχουσῶν συνθηκῶν καὶ διὰ τῆς συνεχοῦς ἐρεύνης.

Ἡ ἰδιωτικὴ βιομηχανία δὲν ἀντέχει εἰς μίαν πολιτικὴν συνεχοῦς ἐξαγωγῆς προχειρῶν συμπερασμάτων καὶ λήψεως στιγμιαίων ἀποφάσεων. Μακροχρόνιος, ἡ ἀνάπτυξις μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν προσεκτικὴν ἐκτίμησιν καὶ τὴν ὀρθότητα τῶν προβλέψεων τῆς εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὴν μελλοντικὴν ζήτησιν καὶ τὰς ἀπαιτήσεις τῆς καταναλώσεως. Αὐτὸ σημαίνει μίαν ἐξ ἴσου μακρόπνοον ἐκτίμησιν τῆς οικονομικῆς ἀποδοτικότητος κάθε νέας προσπάθειας, εἴτε αὐτὴ ἀφορᾷ προϊόντα, εἴτε νέας ἀγορὰς, εἴτε κεφαλαιουχικὰς ἐπενδύσεις. Βεβαίως, εἰς ὅλα αὐτὰ ὑπάρχει ἓνα στοιχεῖον κινδύνου, κατὰ τρόπον πού, τὸ μέγεθος τῆς παραγωγικῆς

(\*) Ὁ κ. Alan Walker εἶναι Πρόεδρος τῆς Ἑταιρίας Bass Charrington, ἡ ὅποια προήλθεν ἐκ τῆς προσφάτου συγχωνεύσεως τῶν Ἑταιριῶν Bass, Mitchells & Butlers καὶ τῆς Charrington. Πρὸ τῆς συγχωνεύσεως, ἦτο Πρόεδρος καὶ Διευθύνων Σύμβουλος τῆς B.M. & B. Ἡ Bass Charrington εἶναι ἡ μεγαλύτερα ἑταιρία παραγωγῆς ζύθου εἰς τὴν Ἀγγλίαν καὶ ἴσως εἰς ὅλοκληρον τὸν κόσμον.

ἰκανότητος, τοῦ ὄγκου τῶν πωλήσεων, καὶ τὸ μέγεθος τοῦ δικτύου λιανικῆς πωλήσεως καὶ τῶν παραγωγικῶν μονάδων νὰ μὴ ἀποτελοῦν, αὐτὰ καὶ μόνον, τὸ κριτήριον τῆς ἐπιτυχίας.

Διὰ νὰ δυναθῶμεν νὰ βοηθῶμεν τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ Ὀμίλου τῶν Ἑταιριῶν, «Bass Mitchells καὶ Butlers» ὀργανώσαμεν ἐπὶ γεωγραφικῆς βάσεως ἐξ (6) περιφερειακὰς ἐμπορικῆς ἑταιρίας. Αἱ ἑταιρίαι αὐταὶ μᾶς προσέφεραν ἀρκετὰ πλεονεκτήματα προκειμένου νὰ προγραμματίσωμεν τὴν μακροχρόνιον ἀνάπτυξιν μας. Μᾶς ἐπέτρεψαν νὰ δυνάμεθα νὰ συγκεντρώμεν ταχέως καὶ νὰ ἐπεξεργαζώμεθα στατιστικὰ στοιχεῖα, εἰς τρόπον ὥστε νὰ λαμβάνωμεν καλλιτέρας ἀποφάσεις περὶ τῆς ἀκολουθητέας πολιτικῆς. Μᾶς προσέφεραν ἐπίσης μίαν ἀμεσώτεραν προσωπικὴν ἐπαφὴν καὶ ἀντίληψιν τῶν τοπικῶν τάσεων καὶ προτιμήσεων τῆς ἀγορᾶς, αἱ ὅποια εἶναι κεφαλαιώδους σημασίας διὰ τὴν βιομηχανίαν ζύθου. Καὶ μᾶς ἔδωσαν, διὰ τῆς ἀποκεντρώσεως, τὴν εὐκαιρίαν νὰ ἐμπιστευθῶμεν εἰς τὰ νεώτερα στελέχη μας ὑπευθύνους θέσεις μὲ ἡυξημένας ἀρμοδιότητας, πρᾶγμα τὸ

ὁποῖον μὲ τὸ προηγούμενον σύστημα ὀργανώσεως τῆς ἑταιρίας δὲν ἦτο δυνατόν.

Ὁ συρμός καὶ αἱ προτιμήσεις (τὰ γούστα) τῶν ἀνθρώπων ἀλλάζουν καὶ, αἱ ἐπιχειρήσεις πού καταρθώνουν νὰ ἐπιζοῦν, τὸ ἐπιτυγχάνουν μὲ τὸ νὰ τὰ παρακολουθοῦν καὶ, ὅπου εἶναι δυνατόν, μὲ τὸ νὰ προβλέπουν τὰς ἰδιορρυθμίας καὶ τὰς παραδοξότητες τῆς ζήτησεως. Διὰ νὰ ἰκανοποιηθοῦν τὰ γούστα, πρέπει νὰ ἐπινοηθοῦν νέα προϊόντα καὶ νέα συσκευασίαι ὡς καὶ νέα μέθοδοι προωθήσεως τῆς διαθέσεως τῶν προϊόντων εἰς τὴν ἀγοράν. Ἀλλὰ ὅλα αὐτὰ δικαιολογοῦνται, τότε μόνον, ὅταν ὁ ἐπιχειρηματίας προβλέπῃ ὅτι θὰ ὀδηγήσουν εἰς ἓνα ἰκανοποιητικὸν ἐπίπεδον κέρδους. Τί δύναται νὰ θεωρηθῇ ὅτι ἀποτελεῖ ἰκανοποιητικὸν κέρδος διὰ δεδομένην ἐπιχειρηματικὴν προσπάθειαν καὶ χρονικὴν περίοδον, εἶναι ἀντικείμενον συζητήσεως.

Στόχος ὅμως καὶ ἐπιδιώξις τοῦ ἐπιχειρηματίου εἶναι ἡ πραγματοποίησις ἐνὸς σταθερῶς αὐξανόμενου εἰσοδήματος ἐπὶ τῆς ἐπενδύσεώς του. Λόγω τῶν δαπανῶν πού συνδέονται μὲ τὴν προσπάθειαν τοποθετήσεως ἐνὸς νέου προϊόντος εἰς μίαν ἀγοράν μαζικῆς καταναλώσεως (ἐρευνα ἀγορᾶς καὶ καταναλωτοῦ, μελέτη καὶ σχεδιασμός συσκευασίας, προβολὴ τοῦ προϊόντος - ὅλα αὐτὰ εἶναι πολὺ δαπανηρὰ ἐγχειρήματα), εἶναι ἀπίθανον ὅτι θὰ δυναθῶν νὰ ἐξασφαλισθοῦν ἐξ ἀρχῆς ὑψηλὰ κέρδη. Ἡ πραγματοποίησις κερδῶν εἰς ἓνα νέον προϊόν δύναται νὰ ἀπαιτήσῃ χρόνον. Αὐτὸ τὸ ὁποῖον ἔχει, ἐν τούτοις, σημασίαν εἶναι τὸ κέρδος πού τελικῶς θὰ πραγματοποιηθῇ καὶ

που θα είναι κέρδος με εύρεια προοπτικήν συνεχισέως του.

Παρόμοιαι σκέψεις καθορίζουν τὰ τῆς ἀνεγέρσεως ἐνὸς νέου ἐργοστασίου καὶ τῆς υἰοθετήσεως ἐκσυγχρονισμένων τεχνικῶν βιομηχανικῆς παραγωγῆς. Τὸ νὰ ἐγκαταστήσωμεν ὑψηλῆς δαπάνης μηχανικὸν ἐξοπλισμὸν, μόνον καὶ μόνον διὰ νὰ εἴμεθα μοντέρνοι, ἀποτελεῖ ἀπώλειαν χρόνου καὶ χρήματος. Ἐὰν τὸ νέον συγκρότημα πρόκειται τελικῶς νὰ συντελέσῃ εἰς τὴν μείωσιν τοῦ κόστους κατὰ μονάδα παραγωγῆς, διὰ τῆς ἐξοικονομήσεως ἐργατικῶν χειρῶν, κτιριακοῦ χώρου ἢ διὰ τῆς βελτιώσεως ἄλλων παραγόντων, ἀξίζει τὸν κόπον καὶ δικαιολογεῖται νὰ γίνη. Ἐχει δὲ μεγάλην σημασίαν, τὴν νέαν προσπάθειαν νὰ τὴν ἀποδεχθῇ ὅλο τὸ ἐργατικὸν καὶ ὑπαλληλικὸν προσωπικὸν τῆς ἐταιρίας, ὡς μέλλουσιν νὰ συμβάλῃ εἰς τὴν βελτίωσιν τῆς παραγωγικότητος καὶ τῆς οἰκονομικῆς ἀποδοτικότητος.

Ἡ ἀνέγερσις νέου ἐργοστασίου, ἡ δημιουργία νέων δικτύων πωλήσεων, ἢ αὐτὰ φαίνονται ὀραία καὶ δίδουν μίαν ἐπίφασιν εὐμερίας. Ἀλλά, συχνά, τὰ ψυχρὰ στοιχεία τοῦ λογιστηρίου, ἀποκαλύπτουν μίαν διαφορετικὴν κατάστασιν. Ὁ καθένας δύναται νὰ αὐξήσῃ τὸν ὄγκον τῶν πωλήσεων, μειώνοντας μέχρις ἐξανέμισεως τὰ περιθώρια κέρδους, αὐξάνοντας τὰς δαπάνας προωθήσεως τῶν πωλήσεων καὶ μειώνοντας τὴν ποιότητα τοῦ προϊόντος. Τὰ πρῶτα ἀποτελέσματα πιθανὸν νὰ εἶναι εὐεργετικά, διότι τὰ ἔσοδα ἀπὸ τὰς ἠυξημένας πωλήσεις θὰ καλύψουν τὴν διαφορὰν ἐκ τῆς μειώσεως τοῦ κατὰ μονάδα κέρδους. Ἀλλά, ὅπως ἐπανάληψιν ἔχομεν διαπιστώ-

σει, αὐτὸς δὲν εἶναι ὁ ὁρθὸς δρόμος διὰ τὴν ἐπιτυχίαν.

Παρόμοια εἶναι καὶ ἡ περιπτώσις τῶν νέων ἀγορῶν: Δὲν ὑπάρχει τίποτα τὸ ἀξιόλογον εἰς τὸ νὰ δημιουργοῦμεν νέας ἀγορὰς εἰς τὸ ἐσωτερικὸν ἢ εἰς τὸ ἐξωτερικὸν, χάριν τοῦ σκοποῦ δημιουργίας τους καὶ μόνον. Αἱ νέαι ἀγοραί, πρέπει νὰ κρίνωνται μὲ τὸ ἴδιον βασικὸν κριτήριον τοῦ κατὰ πόσον, μακροχρονίως, θὰ ἀποφέρουν ἕνα ἱκανοποιητικὸν κέρδος. Οἱ ἐπιχειρηματίαι ποῦ «κυττάζουν μακριὰ» δὲν ἀποβλέπουν εἰς γρήγορα κέρδη εἰσερχόμενοι εἰς μίαν νέαν ἀγοράν. Ὅπως καὶ διὰ ἕνα νέον προϊόν, μία νέα ἀγορὰ ἀπαιτεῖ κοπιώδη προπαρασκευαστικὴν ἐργασίαν. Τὸ προϊόν, αὐτὸ καθ' ἑαυτό, θὰ πρέπει νὰ ἐναρμονισθῇ μὲ τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ἀγορᾶς ποῦ θὰ προκύψουν ἀπὸ τὴν σχετικὴν ἔρευναν.

Πρέπει νὰ ἐξευρευθῶν καὶ ὀρισθῶν ἐμπορικοὶ ἀντιπρόσωποι καὶ συνεργάται καὶ νὰ ὀργανωθῇ δίκτυον διανομῆς. Πρέπει νὰ μελετηθῶν τὰ οἰκονομικὰ δεδομένα τῆς διακινήσεως τοῦ προϊόντος ἀπὸ τὸν τόπον τῆς παραγωγῆς του εἰς τὴν νέαν ἀγοράν, ἐν συσχετισμῷ πρὸς τὴν δυνατότητα παραγωγῆς του ἐπιτοπίως. Αἱ δαπάναι προβολῆς καὶ προωθήσεως τοῦ προϊόντος πρέπει, ἐπίσης, νὰ μελετηθῶν καὶ νὰ χαραχθῇ ἡ πολιτικὴ μάρκετινγκ.

Ἀφοῦ γίνον ἔλα αὐτά, εἶναι ἐνδεχόμενον νὰ διαπιστωθῇ ὅτι τὰ μέλλοντα νὰ προκύψουν κέρδη, ἀκόμη καὶ μετὰ πάροδον ἐτῶν, θὰ εἶναι πολὺ μικρὰ ὥστε νὰ δικαιολογοῦν τὴν ἐπένδυσιν καὶ ὅτι τὰ ἴδια κεφάλαια θὰ ἠδύναντο νὰ χρησιμοποιηθῶν καλλίτερον καὶ ἀποδοτικώτερον εἰς τὴν περαιτέρω ἀνάπτυξιν τῶν ὑπαρχουσῶν ἀγορῶν.

Σκοπὸς τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ἡ πραγματοποίησις κέρδους. Ἡ πεῖρα ἔχει ἀποδείξει ὅτι, ἡ σταθερὴ ἄνοδος εἶναι ἐκείνη ἡ ὁποία κάνει τὰς ἐπιχειρήσεις ἰσχυράς καὶ ὅτι οἱ ἐπιχειρηματίαι ἐκείνοι οἱ ὁποῖοι ἀπαβλέπουν εἰς γρήγορα κέρδη, ἐναντι μιᾶς σταθερᾶς αὐξήσεως τῶν κερδῶν μακροχρονίως, «δὲν πατοῦν εἰς στερεὸν ἔδαφος».

Πιστεύω ὅτι, τὸ μυστικὸν τῆς ἐπιτυχίας τῶν ἐπὶ μέρους ἐπιχειρήσεων καὶ, συνεπῶς, τῆς ἐθνικῆς οἰκονομίας εἰς τὸ σύνολόν της εὐρίσκειται εἰς τοὺς ἐπὶ μέρους ἐπιχειρηματίας καὶ εἰς τὴν φιλοδοξίαν καὶ τὴν ἐνεργητικότητα ποῦ τοὺς διακρίνει. Διατυποῦται, συχνά, ὅτι ζῶμεν ὑπὸ συνθήκας συνεχῶς αὐξανομένου συναγωνισμοῦ καὶ ὅτι, πάρα πολλὰ ἑταιρίαί, δὲν δύναται νὰ ἀνταπεξέλθουν. Ἡ ἀπάντησις εἶναι ἀπλή: Αἱ ἐπιχειρήσεις αἱ ὁποῖαι δὲν λειτουργοῦν ἀποδοτικῶς εἰς τὸν κόσμον αὐτὸν τοῦ συναγωνισμοῦ, δὲν δύναται νὰ ἐπιζήσουν. Ἐκεῖναι αἱ ὁποῖαι εἶναι ἀποδοτικαὶ ἐπιτυγχάνουν. Εἰς τὴν Ἀγγλίαν ὑπάρχουν πολλὰ ἑταιρίαί, αἱ ὁποῖαι δύναται νὰ ἀνταπεξέλθουν καὶ ἀνταπεξέρχονται μὲ ἐπιτυχίαν ὅχι μόνον εἰς τὴν ἐντόπιον ἀγοράν ἀλλὰ ἐξ ἴσου καὶ ὑπὸ τὰς φοβεράς συνθήκας συναγωνισμοῦ τῶν ἀγορῶν τοῦ ἐξωτερικοῦ. Τὸ ἐπιτυγχάνουν διότι ἐμφοροῦνται ἀπὸ τὴν θέλησιν νὰ ἐπιτύχουν. Διότι οἱ ἄνθρωποι, οἱ ὁποῖοι τὰς διευθύνουν λαμβάνουν ἀποφάσεις, αἱ ὁποῖαι ὀδηγοῦν εἰς ἀπτά ἀποτελέσματα: Μεγαλύτερον εἰσόδημα δι' αὐτοὺς τοὺς ἴδιους, μεγαλύτερα κέρδη διὰ τοὺς μετόχους, μεγαλύτερας ἀπολαβὰς διὰ τὸ προσωπικὸν τῶν ἐπιχειρήσεων.

(Πηγή ἀναδημοσιεύσεως  
«Achievement International»  
Τεύχος Μαρτίου 1968)

«...Κατὰ βάσιν, ἡ «Ἐρευνα» θεωρεῖται παραγωγικὸν μέσον διὰ τοῦ ὁποῖου εἴμεθα εἰς θέσιν νὰ ἀναπτύξωμεν κατὰ τὸν καλλίτερον δυνατὸν τρόπον τὰ προϊόντα μας. Τοῦτο ἀπαιτεῖ μίαν συνεχῶς αὐξουσαν γῶσιν ἐπὶ τῶν προϊόντων τὰ ὁποῖα διαθέτομεν ἢ θὰ ἦτο δυνατὸν νὰ διαθέσωμεν...Κατὰ πρῶτον λόγον ἡ «Ἐρευνα ἀποτελεῖ ζωτικὸν παράγοντα διὰ τὴν ἐπίτευξιν τοῦ σκοποῦ αὐτοῦ...Κατὰ δεύτερον λόγον, ἐνδιαφερόμεθα διὰ τὴν «Ἐρευνα», ὡς μέσον μείωσεως τοῦ κόστους...Κατὰ τρίτον λόγον, ἡ «Ἐρευνα» εἶναι πολὺτιμος διὰ τὸν περιορισμὸν τῶν τομέων λήψεως ἀποφάσεων αἱ ὁποῖαι ἀπαιτοῦν τὴν ἀνθρωπίνην κρίσιν.

(Neil Mc Elroy «Procter & Gable Sales Organization»)

# ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΔΟΚΑ Η ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΟΙΟΤΙΚΟΝ ΕΛΕΓΧΟΝ

ΥΠΟ **ALLSTON T. BUDGELL, Jr.**  
ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΠΙ ΘΕΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΤΗΣ «FRANK C. BROWN COMPANY, INC.

Όταν ένας πελάτης ξοδεύη χρήματα διὰ ένα προϊόν, ἀναμένει ὅτι τὸ προϊόν αὐτὸ θὰ ἐκφράζη τὰς ὑποσχέσεις τοῦ κατασκευαστοῦ του. Ἐὰν τὸ προϊόν δὲν εἶναι ὅπως τὸ περιέγραψεν ὁ κατασκευαστής, ὁ πελάτης αἰσθάνεται ὅτι δὲν ἀπέκτησεν αὐτὸ διὰ τὸ ὅποιον ἐπλήρωσεν. Αἱ ἐπιχειρήσεις, φυσικὰ δὲν θέλουσι νὰ συμβῆ κάτι τέτοιο καί, διὰ νὰ μὴ συμβῆ, καταβάλλουν μεγάλας προσπάθειας καὶ ὑποβάλλονται εἰς μεγάλας δαπάνας. Διὰ νὰ δύνανται νὰ προσφέρουν εἰς τὸν πελάτην τὴν μεγίστην δυνατὴν ἱκανοποίησιν, αἱ περισσότεραι ἐπιχειρήσεις στηρίζονται εἰς συστήματα ἐπιθεωρήσεως καὶ ποιοτικῶν ἐλέγχου, πού σκοπὸς τους εἶναι νὰ ἐπισημαίνουσι καὶ διαχωρίζουσι τὰ ἐλαττωματικὰ προϊόντα ἢ ἐξαρτήματά τους, προτοῦ φθάσῃ εἰς τὸν καταναλωτήν. Εἰς μερικὰς περιπτώσεις τὰ συστήματα αὐτὰ τείνουσι νὰ εἶναι τόσο πολὺπλοκα ὅσον καὶ αὐτὸ τοῦτο τὸ προϊόν τοῦ ὁποίου τὴν ποιότητα ἐπιδιώκουσι νὰ ἐξασφαλίσουσι. Εἰς πολλὰς ἐπιχειρήσεις, τὸ κόστος τοῦ ποιοτικῶν ἐλέγχου κυμαίνεται μεταξὺ 5% - 30% τῆς ἀξίας τῶν πωλήσεών τους.

Ἐν τούτοις, τυχαῖαι, μεμονωμέναί τροπὸν τινὰ ἀποτυχία, συχνὰ ἐκμηδενίζουσι τὰς προσπάθειας ἑκατομμυρίων ὥρων ἐπιθεωρήσεως καὶ ποιοτικῶν ἐλέγχου. Ὅταν συμβαίνουσι παρόμοιαι ἀποτυχία, πολλοὶ διευθύνται δὲν φροντίζουσι νὰ ἐπανεξετάσουσι τὰς χρησιμοποιουμένας ἀπὸ τὴν ἐπιχείρησιν μεθόδους ποιοτικῶν ἐλέγχου, ἀλλὰ σπεύδουσι νὰ ἀποφανθοῦν ὅτι αὐτὸ τὸ ὅποιον χρειάζονται, εἶναι ἀκόμη περισσότερον ἐνδελεχῆ συστήματα ἐλέγχου.

Ἐπὶ τούτοις, ἕνα σοβαρὸν σφάλμα εἰς τὸν τρόπον αὐτὸν ἀντιμετωπίσεως τοῦ θέματος τοῦ ποιοτικῶν ἐλέγχου. Ἐνα σύστημα ἐπιθεωρήσεως δύναται νὰ συλλάβῃ λάθη, ἀλλὰ δὲν κάνει τίποτα ὥστε νὰ τὰ ἐμποδίσῃ νὰ συμβοῦν. Εἶναι περισσότερο «διαγνωστικὸς» παρά «προληπτικὸς» ποιοτικὸς ἐλέγχος.

## ΜΗ ΕΜΠΕΔΩΜΕΝΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Σήμερα, ἐν τούτοις, εἰς τὰς Η.Π.Α., διὰ νὰ ἐξασφαλίσουσι τὴν ποιότητα τῶν παραγομένων προϊόντων τους, τόσοσιν οἱ ἐργάται, ὅσον καὶ οἱ διεθνόντες τὰς ἐπιχειρήσεις ἐπαφίενται εἰς διαγνωστικὰ συστήματα ποιοτικῶν ἐλέγχου. Τὰ συστή-

ματα αὐτὰ τοὺς ἔχουσι δώσει τὸ βολικὸ ἀλλὰ ἀστήρικτο αἶσθημα ὅτι, ἂν κάνουν ἕνα λάθος, κάποιος ἐλεγκτὴς ποιότητος εἰς τὴν γραμμὴν τῆς παραγωγῆς θὰ τὸ «πιάσῃ», προτοῦ προκληθῇ καμμία ζημία. Καὶ τὸ ἀποτέλεσμα εἶναι νὰ αὐξάνουσι συνεχῶς διὰ τὴν βιομηχανίαν αἱ δαπάναι ποιοτικῶν ἐλέγχου.

Αἱ δαπάναι αὐταὶ ἐκτείνονται πολὺ πέραν ἀπὸ τοὺς μισθοὺς πού καταβάλλονται εἰς τοὺς μηχανικοὺς καὶ εἰς τοὺς ἐπόπτας ποιοτικῶν ἐλέγχου καὶ τὴν ἀξίαν τῶν χρησιμοποιουμένων μηχανημάτων ἐλέγχου, ποιότητος. Εἶναι δαπάναι, αἱ ὁποῖαι γίνονται πέραν τῶν ἀρχικῶς προϋπολογισθέντων ἐξόδων σχεδιασμοῦ τοῦ προϊόντος, παραγωγῆς καὶ διακινήσεώς του. Εἶναι δαπάναι αἱ ὁποῖαι δὲν θὰ ὑπῆρχον ἐὰν ἠδύνατο νὰ ἐπιτευχθῆ τέλειος ἐλεγχος ἐπὶ τῶν ὑλικῶν, τῶν ἀνθρώπων καὶ τῶν μεθόδων διαδικασίας. Ἐπὶ πλέον, τοῦ ἐλέγχου, εἰς τὰς δαπάνας αὐτὰς περιλαμβάνονται αἱ ἰσοκρομιαὶ τῶν κατασκευαζομένων προτύπων, αἱ δοκιμαστικαὶ λειτουργία τῆς γραμμῆς παραγωγῆς, οἱ ἐπανελέγχοι τῶν ἀρχικῶν σχεδίων τοῦ προϊόντος, αἱ δοκιμαὶ ἀνταποκρίσεως τοῦ προϊόντος πρὸς τὰς προδιαγραφὰς ἀποδόσεώς του, αἱ φύραι, αἱ ζημίαι ἐκ τεμαχίων δευτέρας διαλογῆς, καθὼς καὶ αἱ δαπάναι ἱκανοποιήσεως παραπλόνων πελατῶν καὶ τακτοποιήσεως διαφορῶν.

Μία μείωσις αὐτῶν τῶν δαπανῶν θὰ ἠδύνατο νὰ βελτιώσῃ εἰς σημαντικὸν βαθμὸν τὰ περιθώρια κέρδους μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Ἀλλὰ πολλοὶ ἐπιχειρήσεις δὲν ἀκολουθοῦσι τὴν σωστὴν κατεύθυνσιν διὰ τὴν ἀνεύρεσιν τῆς σωστῆς λύσεως.

Ἡ ἀπάντησις διὰ τὸ αὐξανόμενον κόστος ποιότητος καὶ δι' ἕνα ἀποδοτικὸν ποιοτικὸν ἐλεγχον δὲν συνίσταται εἰς νέα συστήματα, εἰς ἐπὶ πλέον ἐπιθεωρήσεις κατὰ τὴν παραγωγικὴν διαδικασίαν καὶ εἰς ἠδξημένους ἐλέγχους ὀριστικῆς ἐγκρίσεως τοῦ προϊόντος ἢ στατιστικῆς δειγματοληψίας. Αὐταὶ αἱ μέθοδοι εἶναι μέχρις ἐνδὸς σημείου ἀναγκαῖαι. Ἐν τούτοις, τὸ «κλειδί» διὰ τὴν βελτίωσιν τῆς ποιότητος, εὐρίσκεται εἰς τὸ νὰ δυνηθῶμεν, κατὰ πρῶτον λόγον, νὰ διαπιστώσωμεν διατὶ οἱ ἐργάται κάνουν λάθη καὶ ἀκολουθῶσι νὰ λάβωμεν μέτρα θεραπείας τῆς καταστάσεως.

## ΛΟΓΟΙ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΤΩΝ.

Ουδείς κάνει λάθη σκοπίμως. Οί λόγοι τής χαμηλής ποιοτικής αποδόσεως τών εργατῶν ὀφείλονται γενικῶς εἰς τὴν ὑπαρξίν χαμηλοῦ ἠθικοῦ, εἰς τὴν μὴ παροχὴν ἱκανοποιητικῶν κινήτρων, εἰς κατὴν ἐνδοῦληρησιακὴν ἐπικοινωνίαν, εἰς ἀνεπαρκῆ ἐκπαίδευσιν τῶν εργατῶν καὶ εἰς μὴ ἱκανοποιητικὰς συνθήκας ἐργασίας. Ἡ δὲ εὐθύνη διὰ τὴνθεραπείαν τῶν συνθηκῶν αὐτῶν ἀνήκει εἰς τὴν γενικὴν διεύθυνσιν καὶ ὄχι εἰς τοὺς ὑπευθύνους τοῦ ποιοτικοῦ ἐλέγχου.

Τὸ πρόβλημα τής μὴ ἀποδόσεως ὑπὸ τοῦ ἐργάτου ἐργασίας ποιότητος ὀφείλεται, εἰς μέγαν βαθμὸν, εἰς τὸ ὅτι ὁ ἐργάτης δὲν ἔχει ἐπαρκῆ ἀντίληψιν περὶ τοῦ προϊόντος τής ἐταιρίας. Ἀποτελώντας ἓνα μικρὸ γρανάζι ἐνὸς μεγάλου βιομηχανικοῦ συγκροτήματος, ὁ ἐργάτης ἢ ὁ ὑπάλληλος, τοποθετεῖται ἀπὸ τὴν ἐπιχείρησιν εἰς μίαν θέσιν, ὅπου μαθαίνει νὰ κἀν μίαν ἐργασίαν κατὰ ἓνα ὀρισμένον τρόπον, «μέρα μπαίνει μέρα βγαίνει». Σπανίως ἐνθαρρύνεται νὰ σκεφθῆ, πῶς τὸ προϊόν τής ἐργασίας του συνδέεται καὶ ἐνσωματοῦται ὥστε νὰ ἀποτελέσῃ ἓνα μέρος τοῦ ὀλοκληρωμένου προϊόντος τής ἐταιρίας εἰς τὴν ὁποίαν ἐργάζεται. Ὁ ἐργάτης ψυχολογικῶς τείνει νὰ ἀπομονώνεται καὶ νὰ χάνῃ τὴν συναίσθησιν τής ἀξίας τής «συμβολῆς» του. Ὅταν συμβῆ αὐτό, εἶναι πολὺ εὐκόλον ὁ ἐργάτης νὰ περιπέσῃ εἰς μίαν κατάστασιν ἀδιαφορίας, μὲ ἀποτέλεσμα, συνήθως, νὰ παύῃ νὰ προσέχῃ τὰς λεπτομερείας τής ἐργασίας του καὶ νὰ «πέφτῃ», ἢ ποιότητος τής παρεχομένης ἐργασίας του.

Εἰς πολλὰς περιπτώσεις σήμερα, οἱ ἐργάται τής βιομηχανίας ἔχουν μεταβληθῆ εἰς αὐτόματα, μὲ ἀποτέλεσμα νὰ ἀποξενοῦνται ἀπὸ τέσσερα βασικά στοιχεῖα ποῦ εἶναι συνδεδεμένα μὲ τὴν ἐργασίαν τους :

- Τὴν εὐκαιρίαν διακρίσεως
- τὴν ἀναγνώρισιν
- τὸ συναίσθημα ὅτι ἀνήκουν κάπου καὶ
- τὴν ἀσφάλειαν.

Εὐρίσκονται καθισμένοι ὄλην τὴν ἡμέραν, ἐμπρὸς εἰς μηχανὰς τὰς ὁποίας τροφοδοτοῦν, ἀδειάζουν, διακόπτουν καὶ ξαναρχίζουν τὸν νέον κύκλον, πατώντας κουμπιά. Πόσῃ ἱκανοποίησιν καὶ ὑπερηφάνειαν δύνανται νὰ αἰσθάνονται ἀπὸ τὸ εἶδος αὐτὸ τής ἐργασίας τῶν ;

## ΕΡΓΟΔΗΓΟΣ ΜΙΚΡΟΤΕΡΑΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΕΩΣ.

Ἐπὶ πλέον, ἀπὸ τοῦ τέλους τοῦ πολέμου, ἔχει μειωθῆ σημαντικὰ ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐργοδηγῶν, βοηθῶν ἐργοδηγῶν, συντονιστῶν παραγωγῆς καὶ ἐλεγκτῶν, ποῦ εἶναι πραγματικὰ εἰδικευμένοι τεχνίται.

Ἐπὶ παραδείγματι, πολλοὶ ἐργατοτεχνίται κατασκευῆς ἐργαλείων καὶ μητρῶν, ἔχουν πλέον παύσει νὰ εἶναι οἱ τεχνίται ἐκεῖνοι ποῦ ἐγνώριζον τὰς γενικῆς φύσεως ἐργασίας. Καὶ σπανιώτατα πλέον βλέπομεν νὰ ἐφαρμόζονται προγράμματα διὰ τὴν παροχὴν ἐνὸς εὐρυτέρου κύκλου ἐκπαίδευσσεως τῶν τεχνιτῶν. Αὐτὸ σημαίνει ὅτι σήμερον οἱ ἐργοδη-

γοί, μολονότι εἶναι καλοί, δὲν εἶναι ὅσον ἄλλοτε ἱκανοὶ ὥστε νὰ δύνανται νὰ ἐνημερώνουν καὶ νὰ ἐξηγοῦν εἰς τοὺς ἐργάτας τους, τὴν σχέσιν ἀλληλεξαρτήσεως ποῦ ὑπάρχει μεταξὺ τής ἐργασίας τους καὶ τής ἐργασίας τῶν ἄλλων εργατῶν ὥστε νὰ διορθῶνουν τὰ σφάλματά τους κατὰ τὴν στιγμὴν ποῦ γίνονται, καὶ νὰ ἀξιολογοῦν τὰς ἰδέας τοῦ προσωπικοῦ τους σχετικὰ μὲ τὴν βελτιώσιν τοῦ τρόπου διεξαγωγῆς τής ἐργασίας. Πολλοὶ προϊστάμενοι σπανίως δείχνουν προθυμίαν ἀκόμη καὶ νὰ ἀκούσουν ἰδέας τῶν ὑφισταμένων τῶν. Ἐκεῖνο διὰ τὸ ὁποῖον καὶ μόνον ἐνδιαφέρονται εἶναι, πόσα κομμάτια δύνανται νὰ παράγῃ κάθε ἐργάτης καὶ, πόσον ταχέως.

Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον, ἡ χαμηλὴ ποιοτικὴ ἀπόδοσις ἔχει δημιουργήσει πιεστικὸν πρόβλημα. Ἄντι ὅμως νὰ προσπαθῆσουν νὰ διαγνώσουν τοὺς βαθυτέρους λόγους ποῦ τὴν προκαλοῦν καὶ νὰ θεραπεύσουν τὰ αἷτια, πολλοὶ διευθύνται ἔχουν ἀντιπαρέλθῃ τὸ πρόβλημα προσπαθώντας νὰ εὐρυνῶν καὶ νὰ ἐφαρμόσουν πρόσθετα συστήματα ἐπιθεωρήσεως καὶ ποιοτικοῦ ἐλέγχου. Ὁ τρόπος ὅμως αὐτὸς δὲν ἔδωκεν λύσιν εἰς τὸ πρόβλημα. Ἀντιθέτως, ὠδήγησεν τοὺς ἐργάτας εἰς τὴν συνειδητοποίησιν μῖας νέας νοοτροπίας, αὐτῆς τοῦ : «Τί μᾶς ὠφελεῖ ἡ ἐπιθεώρησις ;».

Μὲ τὴν ἐπιθεώρησιν δὲν δυνάμεθα νὰ βάλωμεν εἰς τὸ προϊόν ποιότητα. Ἡ ποιότης πρέπει νὰ ἔχῃ σχεδιασθῆ μὲ τὸ προϊόν, οἱ δὲ ἐργάται νὰ γνωρίζουν, ποία εἶναι ἡ δική τους συμβολὴ καὶ νὰ ἐνθαρρύνονται εἰς τὸ νὰ αἰσθάνονται ὑπερηφάνειαν διὰ τὴν ποιοτικὴν τῶν ἀποδόσιν, νὰ τοὺς παρέχονται δὲ κίνητρα ὥστε νὰ ἐκτελοῦν τὴν ἐργασίαν τῶν ὅπως πρέπει.

Ἐπειδὴ θεραπεύουν τὸ ἐπακόλουθον τής ἀσθενείας καὶ ὄχι τὴν ἀσθένειαν αὐτὴν καθ' ἑαυτήν, πολλοὶ ἐπιχειρήσεις χάνουν τὴν μάχην ἐναντίον τῶν ἀξιομένων δαπανῶν διὰ τὴν ἐξασφάλισιν ποιότητος. Ἐξακολουθοῦν νὰ λησμονοῦν τὸν ἄνθρωπον ὁ ὁποῖος κάνει τὴν ἐργασίαν μέσα εἰς τὸ ἐργοστάσιον - ποῦ εἶναι ἓνα ἀνθρώπιν ὄν, μὲ αἰσθήματα, ὑπερηφάνειαν καὶ δικήν του προσωπικότητα.

## ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ

«Τὰ «κλειδιά» τής πραγματικῆς λύσεως τοῦ προβλήματος μειώσεως τῶν δαπανῶν ποῦ συνδέονται μὲ τὴν ποιότητα τῶν προϊόντων, δὲν εἶναι τὰ νέα συστήματα. Εἶναι ἡ παροχὴ κινήτρων καὶ ἡ ἐπικοινωνία. Οἱ ὑπάλληλοι θὰ κάνουν λιγώτερα λάθη, ἐὰν οἱ προϊστάμενοί τῶν τοὺς κάνουν νὰ αἰσθανθοῦν ὅτι ἀποτελοῦν μίαν ὄντοτητα καὶ ὅτι εἶναι χρήσιμοι διὰ τὴν ἐπιχείρησιν.

Πῶς δύνανται οἱ διευθύνοντες νὰ αὐξήσουν τὰ κίνητρα πρὸς τοὺς ἐργάτας καὶ νὰ ἐπικοινωνήσουν μαζί τους κατὰ τρόπον πλέον ἐπικοινωνητικόν, ὥστε νὰ βελτιώσουν τὴν ποιότητα τής ἐργασίας



τους ; Αυτό δύναται νά πραγματοποιηθῆ με τοὺς ἀκολουθοῦς τρόπους :

1) Σχεδιάσατε τὴν ποιότητα μέσα εἰς τὸ προϊόν σας, ἀπὸ τὴν στιγμήν τῆς συλλήψεώς του, εἰς ὅλα τὰ στάδια, μέχρις ὅτου αὐτὸ φθάσῃ εἰς τὸν καταναλωτὴν.

2) Καθιερώσατε ἓνα ἀποτελεσματικὸν σύστημα διπλῆς κατευθύνσεως ἐπικοινωνίας μέσα εἰς τὸ ἐργοστάσιον, συζητῶντας με τοὺς ὑφισταμένους σας καὶ λαμβάνοντες ὑπ' ὄψιν τὰ προβλήματα τῶν καὶ τὰς εἰσηγήσεις τῶν.

3) Δημιουργήσατε μίαν ἀτμόσφαιραν ποιότητος μέσα εἰς τὸ ἐργοστάσιον διατηρῶντας τὰ διάφορα τμήματα καθαρὰ, με καλὸν φωτισμὸν καὶ καλοβαμμένα. Ἐξασφαλίσατε εὐταξίαν εἰς τὴν διοχέτευσιν καὶ τὸν ροῦν τῆς ἐργασίας καὶ τῶν ὑλικῶν. Διατηρήσατε τὸν μηχανικὸν ἐξοπλισμὸν εἰς καλὴν κατάστασιν λειτουργίας καὶ συντηρήσεως. Διατηρεῖτε τὰς τουαλέτας, τὰ ἀποδυτήρια καὶ τὴν καφετηρία τῶν ἐργατῶν καθαρὰ καὶ εὐχάριστα.

4) Κρατεῖσατε τὸ ἐργατικὸν προσωπικὸν ἐνήμερον εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὴν ἐπιχειρήσιν, τὰ προϊόντα τῆς καὶ τὸν τρόπον καθ' ὃν ἡ ἐργασία του συμβάλλει εἰς τὴν παραγωγὴν τοῦ τελικοῦ προϊόντος. Τοῦτο πρέπει νά ἐπαναλαμβάνεται περιοδικῶς, διότι οἱ ἐργάται ἔχουν τὴν τάσιν νά χάνουν τὴν ἐπαφήν τους με τὰς ἀνωτέρω περιγραφομένας ἐννοίας.

5) Ἐφαρμόσατε ἓνα εἶδος συστήματος ποῦ νά ἐπιτρέπη εἰς τοὺς ἐργάτας νά ἐπιθεωροῦν οἱ ἴδιοι τὴν ἐργασίαν τῶν. Αὐτὸ θὰ τοὺς δώσῃ μίαν καλὴν ἰδέαν περὶ τοῦ «πῶς πορεύονται» καὶ θὰ αὐξήσῃ τὴν ὑπερηφάνειάν τους διὰ τὴν ἐργασίαν τους.

6) Ἀναγνωρίσατε καὶ ἐπαινέσατε τὴν καλὴν ἐργασίαν καὶ τὰς καλὰς ἰδέας.

7) Προσφέρατε εἰς ὅλους τοὺς ἐργάτας, ἀκόμη καὶ τοὺς μὴ εἰδικευμένους, τὸ συναίσθημα ὅτι εἶναι σπουδαῖοι. Στὸ κάτω-κάτω, εἴχατε κάποιον λόγο ποῦ τοὺς προσλάβατε. Ἐπομένως πρέπει νά εἶναι σπουδαῖοι διὰ τὴν ἐργασίαν σας.

8) Καταστήσατε τὴν «Ποιότητα» ἐργασίαν ὅλων —ἀπὸ τὸν Πρόεδρον καὶ τὸν Γενικὸν Διευθυντὴν τῆς ἐταιρίας ἕως τὸν τελευταῖον ἐργάτην.

9) Καθορίσατε ἡμερομηνίας κατὰ τὰς ὁποίας τὸ ἐργοστάσιον θὰ εἶναι ἀνοικτὸν πρὸς ἐπίσκεψιν παρὰ τῶν συγγενῶν καὶ φίλων. Αὐτὸ δίδει εἰς τὸν κάθε ἐργάτην τὴν εὐκαιρίαν νά ἐπιδείξῃ τὸ τμήμα εἰς τὸ ὁποῖον ἐργάζεται καὶ νά ἐξηγήσῃ τὴν ἐργασίαν του καὶ τὸν ρόλον τῆς εἰς τὴν παραγωγὴν τοῦ τελικοῦ προϊόντος.

10) Καθιερώσατε συστήματα ἰδεῶν καὶ εἰσηγήσεων καὶ συστήματα ἐξουδετερώσεως τῶν πηγῶν τῶν σφαλμάτων, εἰς τρόπον ὥστε νά ἐνθαρρύνετε τοὺς ἐργάτας νά δώσουν τὴν γνώμην τους καὶ τὴν πείραν τους εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὴν ἐργασίαν ποῦ αὐτοὶ κάνουν καὶ τὸ πῶς θὰ μπορούσε νά βελτιωθῆ. Μελετήσατε κάθε ἰδέα καὶ δώσατε δημοσίαν ἀναγνώρισιν καὶ ἀνταμείψετε τὰς καλὰς ἰδέας καὶ εἰσηγήσεις.

11) Ἐφαρμόσατε προγράμματα ἐκπαιδεύσεως τοῦ ἐργατοτεχνικοῦ προσωπικοῦ σας, ὥστε οἱ ἐργάται σας νά μάθουν πῶς νά ἐκτελοῦν τὴν ἐργασίαν τους κατὰ τρόπον περισσότερο ἀποδοτικὸν καὶ νά ἀποκτήσουν καλλίτερον ἀντίληψιν, περὶ τοῦ πῶς ἡ ἐργασία τους συνδέεται με τὴν ἐργασίαν τῶν ἄλλων.

Μολονότι τὰ συστήματα ἐπιθεωρήσεως καὶ ποιοτικοῦ ἐλέγχου θὰ εἶναι πάντοτε ἀναγκαῖα μέχρις ἐνὸς βαθμοῦ, ἡ πραγματικὴ ἀπάντησις εἰς τὸ πρόβλημα τῆς ὑψηλοτέρας ποιότητος ἐργασίας καὶ χαμηλοτέρων δαπανῶν ποιοτικοῦ ἐλέγχου εὐρίσκειται εἰς τὸ νά ἐμφυσήσετε εἰς ὀλόκληρον τὸ ἐργατοτεχνικὸν προσωπικὸν σας ὑπερηφάνειαν διὰ τὴν ἐργασίαν του, διὰ τῆς υἱοθετήσεως βελτιωμένων συστημάτων παροχῆς κινήτρων καὶ συστημάτων ἐπικοινωνίας ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Καταστήσατέ το, νά ἐπιζητῆ τὴν καλύτεραν ἀπόδοσιν του. Μεταχειρίζεσθε τοὺς σὰν ἄτομα με αἰσθηματα, ὑπερηφάνειαν καὶ δικήν τους προσωπικότητα καὶ ὄχι σὰν ἀνθρώπους - μηχανάς. Προσφέρατέ τους καὶ πάλι τὰ τέσσερα βασικὰ στοιχεῖα ποῦ ἔχουν δι' αὐτοὺς τὴν μεγαλυτέραν σημασίαν : Τὴν εὐκαιρίαν διακρίσεως, τὴν ἀναγνώρισιν, τὸ συναίσθημα ὅτι ἀνήκουν κάπου καὶ τὴν ἀσφάλειαν.

Ἐὰν αὐτὰ τὰ κίνητρα δοθοῦν ἐκ νέου εἰς τὸν ἐργάτην, ἡ ποιότης τῆς ἀποδομένης παρ' αὐτοῦ ἐργασίας θὰ αὐξήθῃ αἰ δὲ δαπάναι ἀσκήσεως ποιοτικοῦ ἐλέγχου θὰ μειωθοῦν.

(Ἀναδημοσίευσις ἀπὸ τὸ «Management Review» Νοεμβρίου 1967)

## ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

«...Ἐὰν εἶχα ἐνημερωθῆ ἐπὶ ὅλων τῶν δοδομένων, ποτὲ δὲν θὰ εἶχα πάρει μία τέτοια ἀπόφασι !» Οἱ λέξεις αὐτὲς συνοψίζουν τὴν σύγχυσιν καὶ τὴν ἀπογοήτευσιν ποῦ προκαλεῖ ἡ ἀνεπαρκὴς ἐπικοινωνία. Καμμία ὀργάνωσις δὲν εἶναι καλλίτερη ἀπὸ ὅ,τι εἶναι τὸ σύστημα τῆς ἐπικοινωνίας. Ἡ ἐπικοινωνία μοιάζει πολὺ με τὸ νερό. Δὲν μπορεῖ νά διοχετευθῆ ἐκ τῶν κάτω πρὸς τὰ ἄνω, παρὰ μόνον ἂν χρησιμοποιήσωμεν ἀντλία...»

# Η ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΤΑΙ

## ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΠΑΡΑΙΤΗΤΑΙ

## ΤΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΟΣ

Τò πρόβλημα αναθέσεως τής «έξουσίας» από τόν προϊστάμενο στον ύφιστάμενο, εξετάζει σ' ένα αναλυτικό άρθρο του στο «Management Today» ο κ. Charles Bowen, πρόεδρος τής «Booz-Allen & Hamilton» τής Μεγ. Βρεταννίας. Διερευνά τις δύσκολες και λεπτές καταστάσεις που δημιουργούνται από τήν εκπροσώπηση τής διευθύνσεως στις διάφορες βαθμίδες τής διοικητικής μηχανής.

Υπό Ch. W. BOWEN

Ο κόσμος μας μεταβάλλεται συνεχώς και ελάχιστα πράγματα παραμένουν σταθερά—μεταξύ αυτών ή μορφή τής επιχειρηματικής οργανώσεως. Όποιεσδήποτε αλλαγές κι' αν γίνουν στην παραγωγή και διάθεσι των αγαθών, παραμένει αναλλοίωτη ή γνωστή πυραμίδα με τόν διευθυντή στην κορυφή και τούς εργαζομένους στη βάση.

Στά πρώτα στάδια δημιουργίας τής επιχειρήσεως, ο διευθυντής, που ήταν συνήθως και ο ιδιοκτήτης, κρατούσε σφιχτά τὰ ἤνια τής διοικήσεως. Με τὸ πέρασμα τοῦ χρόνου οἱ ἐπιχειρήσεις μεγάλωσαν, ἔγιναν πῶς πολὺπλοκες καὶ μιὰ ἀργὴ ἀλλὰ σημαντικὴ ἀλλαγὴ πραγματοποιήθηκε. Ἄρχισαν νὰ ἀποσπῶνται ἀπὸ τὴν κορυφὴ ὀλοένα μεγαλύτερα τμήματα τής ἐξουσίας καὶ νὰ προωθοῦνται μέσα στὸν διοικητικὸ μηχανισμό, γιὰ νὰ μπορῆ ἡ ἐπιχείρηση ν' ἀνταπεξέληται ταχύτερα στὶς διάφορες αλλαγές τοῦ περιβάλλοντος.

Μιὰ ἀργὴ καὶ ἀκούσια διαδικασία ἀλλαγῆς πραγματοποιήθηκε ἀπὸ τὴν συγκεντρωτικὴ—αὐταρχικὴ σὲ μιὰ πῶς καταμερισμένη μορφή διοικήσεως. Μερικὲς μάλιστα ἐπιχειρήσεις ἔφθασαν σὲ ἄλλο ἄκρο : στὴν κατάρτησι τοῦ λειτουργήματος τοῦ ἐνὸς διευθυντοῦ, τὸν ὁποῖος ἀντικατέστησαν με μιὰ ὁμάδα στὴν κορυφὴ τής πυραμίδος. Ἄλλὰ στή πλειοψηφία τῶν ἐπιχειρήσεων, ὁ βασικὸς διοικητικὸς μηχανισμὸς παραμένει ἀναλλοίωτος.

Ὅρισμένοι, ἐλάχιστοι, ὀργανισμοὶ ποὺ περιλαμβάνουν στοὺς κόλπους τῶν μεγάλων ποσοστὸ «πνεύμα τικὼν ἐργατῶν», ἔχουν προχωρήσει τόσο πολὺ, ὥστε νὰ καταργοῦν τὰ ὀργανωτικὰ διαγράμματα καὶ νὰ πειραματίζονται με παράτυπες διοικητικὲς ὀμαδοποιήσεις, ποὺ δημιουργοῦνται καὶ διαλύονται ἀνάλογα με τὶς ἀνάγκες τους. Εἶναι ὁμως βέβαιον ὅτι τέτοιες ρευστὲς μορφὲς ὀργανώ-

σεως εἶναι κατάλληλες μόνον γιὰ ἓναν μικρὸν ἀριθμὸν ἐπιχειρήσεων.

Στὴν πραγματικότητα, ἡ μεγάλη ταχύτης ἐπικοινωνιῶν καὶ ἡ μεγαλύτερα ἱκανότης ὑπολογισμῶν ποὺ ὑπάρχουν σήμερα μέσα στὸν ἐπιχειρηματικὸ χῶρο, δημιουργοῦν ἓνα ἀντίθετο ρεῦμα ποὺ φαίνεται νὰ ἀπειλῆ τὴν ἐκπροσωπούμενη—καταμερισμένη διοίκησι καὶ μᾶς ἐπιστρέφει στὶς ἡμέρες τής συγκεντρωτικῆς—αὐταρχικῆς διοικήσεως.

Ὅταν ἡ τεχνολογικὴ πρόοδος καθιστᾷ δυνατὴ τὴν μεταβολὴ μεγάλων ποσοτήτων στοιχείων σὲ τέτοιες μορφές ποὺ βοηθοῦν στὴ λήψι ἀποφάσεων, ὅταν οἱ πληροφορίες μεταφέρονται αὐτοστιγμὴ σὲ χιλιάδες χιλιο-  
ΟΙ COMPUTERS ΜΠΟΡΟΥΝ μέτρων ἀπόστασι, εἶ-  
ΝΑ ΛΥΣΟΥΝ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ : να φυσικὸν νὰ δημιουργηθῆ τὸ ἐρώτημα :  
«Γιὰτί σὲ κάτω - κάτω, νὰ ὑπάρχη διοίκησι καταμερισμένη μέσα στὸν ἐπιχειρηματικὸ μηχανισμό ;» Γιὰτί νὰ μὴ ἐξοπλισομε τὸν κορυφαῖο τής πυραμίδος με ὅλα τὰ στοιχεῖα καὶ νὰ ἀφήσωμε τὰ ἀνώτατα στελέχη νὰ λαμβάνουν ὅλες τὶς ἀποφάσεις ;»

Στὴν πραγματικότητα αὐτὲς οἱ νέες κατακτήσεις ἐπιτείνουν τὴν ἀνταγωνιστικὴ φύσι τής ἐπιχειρήσεως καὶ κάνουν τὴν ἐκπροσωπούμενη διοίκησι πῶς σημαντικὴ. Γιὰτί τώρα, ὑπάρχουν περισσότερες ἀποφάσεις νὰ ληφθοῦν, ὑπάρχει λιγώτερος χρόνος γιὰ νὰ ἐκτελεσθοῦν, τὰ λάθη κοστίζουν περισσότερο καὶ ἡ ἐπίδρασις τῶν εἶναι πῶς ἄμεση. Τὰ ἀνώτατα στελέχη δὲν ἔχουν τὸν χρόνο νὰ λάβουν ὅλες τὶς ἀποφάσεις, οὔτε ἐπὶ πλέον ἔχουν τὴν γνώσι τῶν ἰδιοτυπιῶν καὶ δὲν κατανοοῦν τὶς διάφορες ἐπιτόπιες συνθήκες. Καί, τέλος, ἂν ἡ ἀνώτερα διοίκησις τής ἐπιχειρήσεως θέλη νὰ λύσῃ ὅλα τὰ εἰδικὰ προβλήματα, θὰ παραμερίσῃ τὸν καθορισμὸ καὶ τὴν ἐπίλυσι τῶν πράγματι μεγάλων θεμάτων.

Οἱ Computers ἔχουν τὴν ἱκανότητα, σύμφωνα με προκαθορισμένους κανόνες, νὰ λαμβάνουν ἐπαναληπτικὲς ἀποφάσεις, ποὺ ἐκφράζονται σὲ τεράστια ἀριθμητικὰ μεγέθη. Ἄλλὰ ἡ χρησιμοποίησις τοῦ Computer μεγαλώνει τὸν κίνδυνον ἀπὸ τὴν

## ΕΙΣ ΟΛΑ ΤΑ

## ΚΛΙΜΑΚΙΑ ΤΗΣ

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

μεγεθυνομένη άπλοποίηση των στόχων και της πολιτικής της επιχειρήσεως—άπλοποίηση, πού θά γίνεται γιά τήν διευκόλυνση της μηχανής και των προγραμματιστών της.

Τό πνεύμα και οί τάσεις της επιχειρηματικής πολιτικής δέν μπορούν νά διαβιβασθοῦν επιτυχῶς στόν Computer, ὡς ἐκ τούτου ἀποφάσεις πού περιέχουν ὑψηλή κρίση εἶναι σκόπιμο νά ἀνατίθενται σέ στελέχη μέσα στόν μηχανισμό της επιχείρησης. Οὔτε ἡ αὔξεις της ἐργασίας τοῦ προσωπικοῦ δίνει τήν λύση. Ὁ διευθυντής πού δέν ἔχει καιρό νά ἀφοσιωθῆ σ' ἕνα πρόβλημα, διακινδυνεύει, ἂν ἐπαναπαυθῆ στήν αὔξησι της ἐργασίας τοῦ προσωπικοῦ του, νά ὀδηγῆ σέ ἐσφαλμένη ἀπόφασι. Τό προσωπικόν μπορεί νά εἶναι ἀνεπαρκῶς πληροφορημένον και ὡς ἐκ τούτου εἶναι πιθανόν νά ἀποτύχη στήν σύνδεσι, ἢ ἀκόμη και στόν καθορισμό των βασικῶν παραγόντων κάθε περιπτώσεως.

Κανένας δέν μαθαίνει τό λειτουργήμα τοῦ προϊσταμένου χωρὶς νά ἔχη κάποιον ἄλλον πού νά λογοδοτῆ σ' αὐτόν. Κάθε ἐταιρία ἔχει συνεχῶς ἀνάγκη νά ἀναπτύσσει διοικητικά στελέχη, πού νά ἔ-

**ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΡΟΤΕΡΗΜΑΤΑ  
ΚΑΙ ΤΑ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΑ  
ΤΗΣ «ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΕΩΣ»;**

χουν τίς ἰκανότητες ν' ἀνέλθουν, σὺν τῷ χρόνῳ, σέ ἀνώτερα ἀξιώματα. Ὡς ἐκ τούτου, και γιά τήν σημερινή και γιά τήν μελλοντική επιτυχῆ ἐκτέλεσι της ἐργασίας, ἡ ἐκπροσώπησις της διοικήσεως εἰς τὰ κατώτερα κλιμάκια εἶναι ζωτική, εἶναι δὲ καθήκον κάθε διευθυντοῦ νά ἐρευνᾷ συνεχῶς γιά νά ἀνακαλύψη τρόπους βελτιώσεως της ἐκπροσώπησεως.

Ἡ διοίκησις πρέπει νά γνωρίζη τήν τέχνη νά ἐκπροσωπῆται μὲ τέτοιο τρόπο, ὥστε τό στέλεχος πού ἀναλαμβάνει τμήμα της ὑπευθυνότητος νά διατηρῆ πάντα—ἢ σχεδόν πάντα—τόν ἔλεγχον τοῦ χώρου τοῦ ὁποίου εἶναι ὑπεύθυνος, ἀλλά χωρὶς «να σφίγη τὰ λουριά» στοὺς ἐργαζομένους πού λογοδοτοῦν σ' αὐτόν. Ὁ προϊστάμενος προτοῦ μεταβίβασῆ ἐξουσία σέ μιὰ ἀξιόλογη διοικητική βαθμίδα πρέπει :

1) Νά εἶναι ἰκανοποιημένος ἀπὸ τήν ἀκεραιότητα τοῦ χαρακτήρος τοῦ ἀνθρώπου πρὸς τὸν ὁποῖον

πρόκειται νά μεταβιβάσῃ ἐξουσία. Πρέπει νά τὸν ἐμπιστευταί.

2) Νά ἔχη ἐμπιστοσύνη στήν τεχνική και ἐπαγγελματική του κατάρτισι.

Ἄν ὁ ἐκπροσωπούμενος προϊστάμενος πρέπει νά ἐκλέξῃ μεταξὺ της ἀκεραιότητος τοῦ χαρακτήρος και της τεχνικῆς καταρτίσεως—περισσότερο ἀπὸ τήν μία και λιγώτερο ἀπὸ τήν ἄλλη—θά διαλέξῃ σχεδόν πάντα τήν ἀκεραιότητα τοῦ χαρακτήρος. (Ἄν βεβαίως ὁ προϊστάμενος θέλῃ συμβουλευτικές ὑπηρεσίες και δέν πρόκειται νά ἀναθέσῃ μέρος της ἐξουσίας του, θά εὐνοίση τήν τεχνική κατάρτισι).

Ἡ πλήρης ἐμπιστοσύνη τοῦ πρὸς τὸν ὑφιστάμενον θά δημιουργηθῆ ἂν πεισθῆ ὅτι ὁ ὑφιστάμενος εἶναι ἰκανὸς νά ἀναγνωρίσῃ και νά παραδεχθῆ ὅτι χρειάζεται βοήθεια σ' ἕνα θέμα, πού εἶναι πέραν των δυνατοτήτων και της πείρας του. Ὁ ἐκπροσωπούμενος προϊστάμενος προσδοκᾷ ἀπὸ τὸν ὑφιστάμενον του νά τὸν πλησιάσῃ, ὅταν διαβλέπῃ δυσκολίες ἢ ὅταν εἶναι ἀπαραίτητος σέ μιὰ ἀπόφασι ἕνας ὑψηλότερος βαθμὸς κρίσεως, νά τοῦ λέγῃ κάθε τι ἀπὸ τήν σπουδαιότητα της ἐργασίας πού χειρίζεται—και νά μὴ τρυπῶνῃ μέσα σέ κρυφῶνες αὐτοπροστασίας.

Γι' αὐτοὺς τοὺς λόγους ὁ ἐκπροσωπούμενος πρέπει νά ὑποδέχεται τὸν ὑφιστάμενον μὲ ζεστασιά και συμπάθεια και κάθε του κουβέντα νά εἶναι ἐνθαρρυντική και ἐγκάρδια : «Ἄς δοῦμε τί μπορούμε νά κάνουμε γι' αὐτό», ἀντὶ της ψυχρῆς και ὑπεροπτικῆς ἀντιμετωπίσεως, πού πολλοὶ στενόμυαλοι νομίζουν ὅτι εἶναι χαρακτηριστικὸν τοῦ ἐπιτυχημένου διευθυντοῦ. Ὅλα αὐτὰ συνοψίζονται σέ εἰλικρινεῖς και οἰκείες σχέσεις, πού πείθονται τὸν ἐκπροσωπούμενον ὅτι ὁ ὑφιστάμενός του θά ἐκτελέσῃ τήν ἐργασία του μὲ ἀγάπη και σύμφωνα μὲ τίς κατευθύνσεις πού τοῦ ἔδωσε.

Ἡ τεχνική κατάρτισις, δυστυχῶς, εἶναι πολὺ εὐκολώτερον νά μετρηθῆ ἂπ' ὅτι ὁ βαθμὸς ἀξιοπιστίας ἐνὸς ἀνθρώπου. Τυποποιημένες τεχνικὲς ὁπως ὁ ἔλεγχος πιστοποιητικῶν, ἡ μελέτη της προσωπικῆς ἱστορίας καθενός, και οἱ παρατηρήσεις ἐπὶ της ὄλης ἐμφανίσεως και συμπεριφορᾶς του, δίνουν βεβαίως ὠρισμένες ἐνδείξεις. Σχεδόν δέν ὑπάρχουν ἀντικειμενικά κριτήρια, ἐκτὸς ἀπὸ τήν ἀευθείας προσωπική μας ἐμπειρία ἢ ἀπὸ τὰ σχόλια ἄλλων ἰκανῶν κριτῶν, πού ἔχουν ἐπίσης οἱ ἴδιοι προσωπική πείρα.

Ἐπὶ τὸν βεβαίως και ἄλλα προτερήματα, ἐκτὸς της ἀκεραιότητος και της καταρτίσεως, πού ἕνας προϊστάμενος εἶναι ὑποχρεωμένος νά ἀναζητήσῃ προτοῦ παραχωρήσῃ μέρος της ἐξουσίας του. Ἡ ὀρθὴ κρίσις και ἡ πνευματικὴ ἐπάρκεια τοῦ ὑφισταμένου του πρέπει νά ἀνταποκρίνονται μὲ τήν ἐργασία γιά τήν ὁποία προορίζεται, εἶναι δὲ ἀπαραίτητον νά ἔχη τήν ἰκανότητα νά συνεργάζεται

και να «άντλη» την καλύτερη εργασία από τους δικούς του ύφισταμένους. Αυτά τα προτερήματα είναι βεβαίως επιθυμητά αλλά—εκτός της όρθης κρίσεως—δεν υπάρχουν πραγματικοί καθοριστικοί παράγοντες, πού να πείσουν έναν διευθυντή ότι μπορεί να εκπροσωπηθεί χωρίς κινδύνους.

Ἡ εκπροσώπησης είναι συχνά καταδικασμένη από τὰ ἐλαττώματα τοῦ ἴδιου τοῦ προϊστάμενου, ἰδιαίτερα ἀπὸ τὴν στάσι του : «Ἐγὼ μπορῶ νὰ κάνω αὐτὴ τὴν δουλειὰ καλύτερα». Ἄν ὁ εκπροσωπούμενος προϊστάμενος δὲν κατανοήσῃ τὸν κίνδυνον ἀπὸ αὐτὴ τὴν νοοτροπία καὶ δὲν λάβῃ μέτρα γιὰ νὰ τὴν κατανικήσῃ, εἶναι βέβαιον ὅτι δὲν μπορεῖ νὰ πραγματοποιηθῇ πραγματικὴ εκπροσώπησης. Ἄν ὁ προϊστάμενος εἶναι ἐπιδέξιός, εἶναι πολὺ πιθανὸν νὰ μπορῇ νὰ κάνῃ τὴν ἐργασία καλύτερα ἀπὸ τὸν ὑφιστάμενό του, εἰδικά ἂν προέρχεται ἀπὸ τὸν ἴδιον κλάδο. Ἄλλωστε εὐρίσκεται στὴν ἐργασία αὐτὴ περισσότερο χρόνο, τὴν βλέπει ἀπὸ μιὰ εὐρύτερη σκοπιά, εἶναι ἐφοδιασμένος μὲ περισσότερες πληροφορίες καὶ εἶναι πιθανὸν νὰ ἔχῃ ἀντιμετώπισῃ προηγουμένως παρόμοια προβλήματα. Ἄν λοιπὸν ὁ προϊστάμενος εκπροσωπῆται τελικῶς μέσα σ' αὐτὲς τὶς συνθήκες, εἶναι βέβαιον ὅτι θὰ συγκρίνῃ τὴν ἐργασία τοῦ ὑφισταμένου του μὲ τὰ ἀποτελέσματα, πού ὁ ἴδιος θὰ μποροῦσε νὰ ἐπιτύχῃ καὶ εἶναι σίγουρο ὅτι θὰ τὴν κρίνῃ δυσμενῶς. Μπορεῖ ἀκολούθως νὰ ὀδηγηθῇ σὲ ἀλλαγὲς στὴν ἐργασία τοῦ ὑφισταμένου του, ἀλλαγὲς συχνὰ ἀμφιβόλου σπουδαιότητος, πού ἔχουν ὡς μόνον σκοπὸ νὰ βάλουν τὴν προσωπικὴ του σφραγίδα ἐπ' αὐτῆς. Μετὰ ἀπὸ μερικές τέτοιες δοκιμασίες, ὁ ὑφιστάμενος εἶναι φυσικὸν νὰ προσπαθῆσῃ νὰ μαντεύσῃ, πῶς ὁ προϊστάμενος θὰ χειριζόταν μιὰ μελλοντικὴ ἐργασία καὶ θὰ προσπαθῆσῃ νὰ τὴν κάνῃ μὲ τὸν ἴδιο ἢ παραπλήσιο τρόπο, ἀκόμη κι' ἂν γνωρίζῃ ἕναν καλύτερο τρόπο.

Γιὰ νὰ εκπροσωπηθῇ λοιπὸν ἐπιτυχῶς, πρέπει ὁ προϊστάμενος νὰ παραδεχθῇ τὸ γεγονός ὅτι συνήθως ὁ κατώτερός του δὲν θὰ διεκπεραιώσῃ μιὰ ἐργασία μὲ τὸν ἴδιον ἀκριβῶς τρόπο, πού θὰ τὴν ἔκανε αὐτός.

Ἡ πρώτη—καὶ ἡ πλέον συχνὰ ἀναφερομένη—ἀρχὴ τῆς διοικητικῆς εκπροσώπησης εἶναι :

Ἡ ὑπευθυνότης, γιὰ τὴν λήψι ἀποφάσεων καὶ τὴν ἐκτέλεσι ἔργου, πρέπει νὰ μεταβιβάζεται εἰς τὰ ὅσον τὸ δυνατόν κατὰ τὴν δυνατότητα καὶ ὡς ἐκ τούτου νὰ πραγματοποιηθῇ μεγαλύτερη «ποσότητα ἔργου». Μπορεῖ ἐπίσης νὰ τοῦ παρέχῃ

ΓΙΑ ΤΑ ΛΑΘΗ :

Ἡ ἐφαρμογὴ αὐτῆς τῆς ἀρχῆς δίνει στὸν εκπροσωπούμενον διευθυντὴ τὴν δυνατότητα νὰ ἐπιβλέπῃ περισσότερες ἐργασίες καὶ ὡς ἐκ τούτου νὰ πραγματοποιηθῇ μεγαλύτερη «ποσότητα ἔργου». Μπορεῖ ἐπίσης νὰ τοῦ παρέχῃ

περισσότερον χρόνον, γιὰ τὸν σχεδιασμὸ τῆς ἐπιχειρηματικῆς στρατηγικῆς. Ἡ ἀναφορὰ πρὸς τοὺς ἀνωτέρους ἀπαιτεῖ ἀναποφεύκτως μεγαλύτερον κόστος καὶ ἀργοπορία, ἐνῶ ἀποφάσεις πού λαμβάνονται στὰ ὅσον τὸ δυνατόν κατώτερα κλιμάκια, μπορεῖ νὰ πραγματοποιηθοῦν ἐπὶ τόπου καὶ μὲ πλήρη γνῶσι τῆς σπουδαιότητος τῶν ἐπιτοπιῶν συνθηκῶν.

Ἐνας πού εκπροσωπεῖται, παραιτεῖται τμήματος τῆς ἐξουσίας του, ἀλλὰ ποτέ δὲν παραιτεῖται τῆς ὑπευθυνότητος. Στὴν πραγματικότητα ἀναλαμβάνει ἐπιπρόσθετες ὑπευθυνότητες. Ὁ εκπροσωπούμενος προϊστάμενος πρέπει νὰ διατηρῇ τὴν πρόοδο τῶν ἐργασιῶν κάτω ἀπὸ τὸν συνεχῆ ἐλεγχό του καὶ ποτὲ νὰ μὴ ἀπαντᾷ σ' ἕνα ἐρώτημα οὐσίας ἀπὸ τοὺς ἀνωτέρους του μὲ τό : «Δὲν ξέρω. Ἀνέθεσα στὸν Γιῶργο νὰ τὸ φροντίσῃ». Εἶναι ἐπίσης ὑπεύθυνος γιὰ τὴν πλήρη γνῶσι ὅλων τῶν σημαντικῶν παραγόντων πού ἐπηρεάζουν τὶς μεγάλες ἀποφάσεις καὶ γιὰ τὴν ἐπισκόπησι ἀπὸ κοινού μὲ τοὺς ὑφισταμένους του ὅλων τῶν προβλημάτων. Ὑποχρεοῦται ὡς ἐκ τούτου, νὰ διαβιβάξῃ πρὸς αὐτοὺς κάθε σημαντικὴ πληροφορία, πού μπορεῖ νὰ ἐπηρεάσῃ μιὰν ἀπόφασί τους.

Δὲν ὑπάρχει κανόνας ἢ ἔθιμο πού νὰ λέγῃ ὅτι ὁ προϊστάμενος πρέπει νὰ ὑποστηρίξῃ τὸν ὑφιστάμενό του, ἔχει - δὲν ἔχει δίκην. Ὁ προϊστάμενος εἶναι πάντοτε ὑπεύθυνος γιὰ τὴν τροποποίησι τῶν ἀποφάσεων τοῦ ὑφισταμένου του, ἐφ' ὅσον ἡ δική του γνώσις ἢ ἐρμηνεία τῶν στοιχείων τὸν ὀδηγεῖ σὲ ἐντε-

Η ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΙΣ  
ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΕΛΕΓΧΟ

λῶς ἀντίθετα ἀποτελέσματα. Πάντως ἂν πρέπει νὰ τροποποίησῃ τὴν ἀπόφασί τοῦ ὑφισταμένου του, εἶναι ἀπαραίτητο νὰ ζυγίσῃ μεταξὺ τοῦ κόστους τῆς δυσπιστίας πρὸς τὸν συνεργάτη του καὶ τοῦ κόστους νὰ ἐπιτρέψῃ στὴν λανθασμένη ἀπόφασί νὰ ἐκτελεσθῇ. Καὶ αὐτὸ βεβαίως ἐξαρτᾶται, ἀπὸ τὸ ἂν ἡ τροποποίησις εἶναι ἀπαραίτητη ἢ εἶναι μόνον θέμα προτιμήσεως. Ὄταν ὁ εκπροσωπούμενος πρέπει νὰ τροποποίησῃ τὴν ἀπόφασί τοῦ ὑφισταμένου του, εἶναι σκόπιμο νὰ ἐξετάσῃ καλὰ τοὺς λόγους πού τὸν ὀδηγοῦν σ' αὐτὴ τὴν ἀλλαγὴ καὶ νὰ καταβάλλῃ κάθε προσπάθειαν νὰ πείσῃ τὸν ὑφιστάμενό του ὅτι ἡ τροποποίησις ἦταν ὀρθὴ καὶ ἀπαραίτητη. Δὲν πρέπει νὰ ἰκανοποιηθῇ μὲ μιὰ «παθητικὴ» ἀποδοχὴ τῆς τροποποιήσεώς του. Ὄταν ὁ ὑφιστάμενος πεισθῇ γιὰ τὴν ὀρθότητα τῆς ἀλλαγῆς, εἶναι πλέον πιθανὸν νὰ ἐκτελέσῃ τὴν τροποποιημένη ἀπόφασί κατὰ γράμμα.

Εἰς τὸ δικαίωμα νὰ λαμβάνῃς ἀποφάσεις περιλαμβάνεται καὶ τὸ δικαίωμα νὰ κάνῃς λάθη - καὶ ὁ καθένας πού λαμβάνει ἀποφάσεις θὰ κάνῃ βεβαίως λάθη. Τὸ ζῶτικόν ἐρώτημα εἶναι, πόσο μεγάλο λάθος ἐπιτρέπεται ἕνας ὑφιστάμενος νὰ κάνῃ. Ἡ ἀπάντησις εἶναι «φυσικὰ ὄχι πολὺ μεγάλο». Ὅχι

τόσο μεγάλο, αν θέλη ο εκπροσωπούμενος να επιζηση του λάθους. Άλλα αν έχουν τηρηθῆ οἱ κανονισμοὶ καὶ ἔχουν πραγματοποιηθῆ οἱ ἔλεγχοι καὶ ὁ προϊστάμενος εἶναι σὲ συνεχή ἐπαφή καὶ καθοδηγῆ τὸν ὑφιστάμενο, ὑπάρχει μικρὴ πιθανότης γιὰ σημαντικό λάθος. Πάντως κάθε εκπροσώπησις καὶ μεταβίβασις ἐξουσίας στὰ κατώτερα κλιμάκια περιλαμβάνει στοιχεῖα κινδύνου καὶ προτοῦ ὁ προϊστάμενος εκπροσωπηθῆ εἶναι ἀπαράιτητον νὰ κρίνῃ τὴν φύσιν καὶ τὸ μέγεθος τοῦ κινδύνου. Ἐάν μιὰ ἀπόφασις λανθασμένη ἀπὸ ἕναν ὑφιστάμενὸ του μπορῆ νὰ ἔχη σοβαρὰς ἐπιπτώσεις, ὁ εκπροσωπούμενος προϊστάμενος θὰ πρέπει νὰ εἶναι ἀνόητος ἂν δὲν ἔχη σκεφθῆ ἐκ τῶν προτέρων πὼς θὰ τὶς ἐπανορθώσῃ. Ὅσον πῶς προσεκτικὰ ἔχει προετοιμασθῆ γιὰ τὴν πορεία ἐπανορθώσεως τῶν πιθανῶν λαθῶν, τόσο μεγαλύτερους φαινομενικοὺς κινδύνους θὰ εἶναι διατεθειμένος νὰ ἀναλάβῃ.

Ἐάν ὁ ὑφιστάμενος ἀποτύχῃ ἢ δὲν κατανοήσῃ καλῶς τὴν ἐξουσία του, ὁ εκπροσωπούμενος προϊστάμενος εἶναι ὑπεύθυνος καὶ γιὰ αὐτό, ὡς καὶ γιὰ τὴν ἀνάκλησιν τῆς εκπροσώπησεώς του. Μιὰ ἀπὸ τὶς πῶς δὲν δύσκολες ἀποφάσεις τοῦ προϊσταμένου εἶναι, κατὰ πόσον πρέπει νὰ ἀναπληρώσῃ, νὰ τιμωρήσῃ ἢ νὰ ἀφήσῃ ἡσυχῶ ἕναν ὑφιστάμενο, πού ἔκανε λάθος. Πολλοὶ προϊστάμενοι ἀνέχονται τὴν κατάστασιν, δίχως νὰ ἀντιδρῶν καὶ παίρνουν τὸν εὐκόλο δρόμο τῆς παραδοχῆς τῆς ἀθωότητος καὶ ὄχι τῆς ἐνοχῆς του. Αὐτὴ εἶναι μιὰ κατάστασις πού δημιουργεῖται συνήθως στὰ ἀνώτερα κλιμάκια τῆς διοικήσεως. Ὅποιαδήποτε ὅμως ἀπόφασις ἂν ληφθῆ, πρέπει νὰ ληφθῆ καὶ νὰ ἐκτελεσθῆ ἀμέσως.

Ὁ προϊστάμενος πού τηρεῖ αὐτὰς τὶς πολλαπλὰς ὑπευθυνότητες εἶναι ἰκανὸς νὰ διατηρῆ σταθερὰ τὸν ἔλεγχο τῶν ἐργασιῶν, χωρὶς νὰ καταφεύγῃ σὲ ἔλιγμους καὶ «διπλωματικὰς μανούβρας».

Ἐπάρχει μιὰ διαχωριστικὴ λεπτὴ γραμμὴ μεταξὺ τοῦ νὰ θέτῃς διερευνητικὰς ἐρωτήσεις καὶ τοῦ νὰ ἐπεμβαίνῃς ἀπροκάλυπτα καὶ εἶναι ὑποχρεωμένος ὁ εκπροσωπούμενος προϊστάμενος νὰ προσέξῃ αὐτὴ τὴν ὀροθετικὴν γραμμὴν. Ἐάν καὶ δὲν εἶναι μέσα στὰ καθήκοντά του νὰ ἔχη τὸν καθένα εὐχαριστήμενο καὶ εὐτυχῆ, πρέπει νὰ εὐθυγραμμίσῃ καὶ νὰ συνδυάξῃ ἕναν μεγάλον ἀριθμὸν ἀντιρρόπων δυνάμεων, πού μπορεῖ νὰ τείνουν νὰ κινηθοῦν πρὸς διαφορετικὰς κατευθύνσεις.

Μιὰ ἐπιχειρήσις εἶναι ἀπαραίτητον νὰ λάβῃ μιὰ σειρά μέτρων γιὰ νὰ εἶναι βέβαιη ὅτι ἡ εκπροσώπησις τῆς διοικήσεως σὲ ὅλες τὶς βαθμίδες τῆς διοικητικῆς μηχανῆς ἐργάζεται κανονικῶς, χωρὶς τὴν ἐκ τῶν ἄνω ἐπίβλεψιν.

1. Πρέπει νὰ καθορισθοῦν μὲ ἀκρίβεια οἱ ἀντικειμενικοὶ στόχοι τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς τὸ σύνολον τους, ἀλλὰ καὶ εἰς τὰ σημεῖα ἐκεῖνα, ὅπου ἐντοπίζεται ἡ ἐργασία κάθε στελέχους.

2. Πρέπει νὰ ὀρισθοῦν μὲ ἀκρίβεια ἡ πολιτικὴ καὶ τὰ ὑποδεκτὰ πρότυπα (Standards) λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως.

3. Ὁ ὑφιστάμενος πρέπει νὰ καθορίσῃ στόχους μέσα στὸν δικὸν του χῶρον δραστηριότητος. Μὲ αὐτὸν τὸν τρόπο ὁ ὑφιστάμενος ὀρίζει μόνος του τὴν ὅλη λειτουργία τῆς ἐργασίας του, συγχρόνως ὅμως δημιουργεῖται μιὰ εὐκαιρία γιὰ στενὴ συνεργασία μεταξὺ προϊσταμένου καὶ ὑφισταμένου μὲ σκοπὸν τὸν προγραμματισμὸν τῆς ἐργασίας. Ἡ συνεργασία αὕτη ἔχει πολλαπλὰ ὀφέλη γιὰ τὴν ἐπιχειρήσιν.

4. Κάθε ἀλλαγὴ στὰ σχέδια ἢ τοὺς στόχους ἐργασίας πρέπει νὰ περιλαμβάνωνται σέ, ἐπίσημες ἢ ἀνεπίσημες, ἐκθέσεις προόδου, πού θὰ δίνῃ ὁ ὑφιστάμενος.

5. Ἐάν τὰ ἀποτελέσματα δὲν εἶναι ἰκανοποιητικὰ πρέπει νὰ λαμβάνωνται ἄμεσα μέτρα.

Ἐάν ἡ πρόοδος τῆς ἐργασίας εἶναι ἀνεπαρκῆς, οἱ ἀποφάσεις ὄχι θεμελιωμένες ἢ ὑπάρχῃ κίνδυνος γιὰ σοβαρὴ ἀποτυχία, ὁ προϊστάμενος θὰ πρέπει νὰ ἀναρωτηθῆ, κατὰ πόσον οἱ συνθήκες ἔχουν ἀλλάξῃ καὶ ὡς ἐκ τούτου ἔχουν ἀλλάξῃ οἱ στόχοι ἐργασίας—ἢ κατὰ πόσον τὸ λάθος ἀνήκει στὸν ἄνθρωπο στὸν ὁποῖο ἀνέθεσε τὴν ἐργασία. Ἐπίσης θὰ πρέπει νὰ ἐρευνηθῇ, ἂν ὁ ὑφιστάμενος του ἔχη ὅλα τὰ ἀξιολόγια στοιχεῖα καὶ τὸ σπουδαιότερον, ἂν αὐτός, ἔδωσε στὸν ὑφιστάμενο ἐπαρκῆ ὑποστήριξιν καὶ καθοδήγησιν.

Πολλοὶ βεβαίως μπορεῖ νὰ ἰσχυρισθοῦν ὅτι ἡ ἐκπροσώπησις τῆς διοικήσεως, ὅπως περιεγράφῃ ἀνωτέρω, δὲν εἶναι καθόλου ἐκπροσώπησις.

Ἄλλὰ ἐκπροσώπησις μὲ οὐσιαστικὰ ὀλιγώτερον ἔλεγχον εἶναι κάτι περισσότερο ἀπὸ παρὰ τῆς ὑπευθυνότητος. Καὶ μιὰ ἀπὸ τὶς πῶς συχνὰς αἰτίες τῶν ἀποτυχιῶν τῆς ἐκπροσώπησεως εἶναι ἡ ἀνικανότης ν' ἀναγνωρίσῃ αὕτη τὴν διαφορὰ.

Ἐάν μιὰ ἐπιχειρήσις συνειδητοποιῆ τοὺς καθαρῶς προσωπικοὺς παράγοντες στὴν ἐκπροσώπησιν καὶ ἐφαρμόξῃ μὲ περίσκεψιν τοὺς ἐλέγχους, τὰ ὀφέλη θὰ εἶναι προφανῆ. Μὲ τὴν ἐλεγχομένη ἐκπροσώπησιν ὑπάρχει κάποιος κίνδυνος μῆς προσωρινῆς μειώσεως τῆς ποιότητος τῶν ἀποφάσεων, ἔναντι ὅμως αὐτοῦ τοῦ μειονεκτήματος δημιουργεῖται μεγαλύτερη ταχύτης στὴν ἐργασία καὶ προπαρασκευάζονται ἰκανὰ στελέχη γιὰ τὸ μέλλον. Ὁ καθένας μπορεῖ νὰ ἀγοράσῃ Computers, ἀλλ' ἡ ὀρθὴ κρίσις εἶναι δύσκολο νὰ ἀποκτηθῆ. Εἶναι πάντοτε τὰ διοικητικὰ στελέχη πού λαμβάνουν ἀποφάσεις, διδάσκουν τοὺς ἄλλους πὼς νὰ τὶς λάβουν, τοὺς ἐπιτρέπουν νὰ τὶς λάβουν καὶ αὐτοὶ εἶναι ὑπεύθυνοι γιὰ τὴν δημιουργία καὶ τὴν διερεύνησιν τῶν ἐπιχειρηματικῶν εὐκαιριῶν.

(Ἀναδημοσίευσις ἀπὸ τὸ «Management Today» Annual Review of Management Techniques 1968)

## ΙΔΡΥΣΙΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε. ΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ

Ὡς γράφομεν εἰς ἄλλην σελίδα, κατόπιν ἀλεπαλλήλων μεταβάσεων εἰς Θεσσαλονίκην τοῦ Γενικοῦ Διευθυντοῦ τῆς Ἑλληνικῆς Ἑταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) καὶ ἐπιτυχῶν ἐπαφῶν του μετὰ ἀνωτάτων στελεχῶν τῶν ἐκεῖ Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὄργανισμῶν, ἀπεφασίσθη ὑπὸ τοῦ Δ. Σ. τῆς ΕΕΔΕ ἡ ἰδρυσις Παραρτήματος τῆς Ἑταιρίας εἰς Θεσσαλονίκην. Ἡ ἀπόφασις ἐγένετο δεκτὴ με ἐνθουσιασμὸν καὶ ἰκανοποίησιν ὑπὸ τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κόσμου Β. Ἑλλάδος καὶ μεγάλος ἀριθμὸς στελεχῶν καὶ ἐκπροσώπων Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὄργανισμῶν, Τραπεζῶν κλπ., συνειργάσθη διὰ τὴν δημιουργίαν τοῦ Παραρτήματος, τοῦ ὁποῦ καὶ ἀπετέλεσαν μέλη.

Τὰ μέλη τοῦ Παραρτήματος Θεσσαλονίκης συνελθόντα προσφάτως εἰς κοινὴν σύσκεψιν, ἀπεφάσισαν τὴν ἐκλογὴν προσωρινῆς Συντονιστικῆς Ἐπιτροπῆς ἢ ὁποῖα ἀνέλαβε τὸν συντονισμὸν τῶν

ἐργασιῶν διὰ τὴν ὀλοκλήρωσιν τῆς συγκροτήσεως τοῦ Παραρτήματος, τὴν συνεργασίαν μετὰ τοῦ Κέντρου διὰ τὴν ἐκπόνησιν τοῦ Ἐσωτερικοῦ Κανονισμοῦ τοῦ Παραρτήματος, τὴν προώθησιν καὶ προβολὴν τοῦ ἀποφασισθέντος νὰ ἐφαρμοσθῇ, ἐντὸς τοῦ ἔτους, προγράμματος ἐν Θεσσαλονίκῃ.

Τὴν Συντονιστικὴν Ἐπιτροπὴν ἀπετέλεσαν οἱ κ.κ. Ἄλ. Ἀναγνωστάκης, Ἀντ. Δευδρινός, Κρ. Ἐξακουστός, Ἐμμ. Ἰατρίδης καὶ Ἰ. Τρύφωνας.

Ἡ Συντονιστικὴ Ἐπιτροπὴ συνελθοῦσα εἰς τὴν πρώτην συνεδρίασιν αὐτῆς, κατένειμε μετὰ τῶν μελῶν τῆς τὰς ἀρμοδιότητας ὡς ἑξῆς :

Κρ. Ἐξακουστός, Πρόεδρος, Ἐμμ. Ἰατρίδης, Ὑπεύθυνος Προγράμματος, Ἀντ. Δευδρινός, Ὑπεύθυνος Μελῶν, Ἄλ. Ἀναγνωστάκης, Ὑπεύθυνος Δημοσιῶν Σχέσεων, Ἰωάν. Τρύφωνας, Ὑπεύθυνος Γραμματείας.

### ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

#### ΑΠΡΙΛΙΟΥ

«ΑΙ ΒΑΣΙΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΟΝ ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ»  
(The Manager's Function)

Ἀπὸ 29ης ἕως 30ῆς Ἀπριλίου ἐπραγματοποιήθη τὸ ὑπ' ἀριθ. 65 σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ, με θέμα :

«Αἱ Βασικαὶ Ἀρμοδιότητες καὶ τὸ Ἔργον τοῦ Manager (The Manager's Function).»

Τὸ σεμινάριον διηύθυνε λίαν ἐπιτυχῶς ὁ κ. Wil-

σχον δὲ 43 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐξ 21 ἐπιχειρήσεων. Εἰς τὴν παραπλεύρως εἰκόνα στιγμιότυπον ἐκ τοῦ σεμιναρίου. Εἰς τὸ ἄκρον (δεξιᾶ) διακρίνεται ὁ Εἰσηγητὴς τοῦ σεμιναρίου κ. W. Exton.

### ΠΡΟΣΕΧΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Τὸ πρόγραμμα σεμιναρίων τῆς Ἑλληνικῆς Ἑταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων Α' Ἑξαμήνου 1968 συμπληροῦται μετέσσαρα σεμινάρια, τὰ ὑπ' ἀριθ. 66, 67, 68 καὶ 69. Ἐπίσης ὀργανοῦται ἐν εἰδικὸν σεμινάριον τῆς συνεργασίᾳ τῆς Ἑταιρίας Μελετῶν Ἀναπτύξεως. Τὰ σεμινάρια τοῦτα θὰ διεξαχθοῦν μετὰ τὴν ἀκόλουθον σειρὰν :

#### ΜΑ·Ι·ΟΥ

1. Τὸ ὑπ' ἀριθ. 66 σεμινάριον (ἀπὸ 2 - 3 Μαΐου) με θέμα :  
«Σχεδιασμὸς καὶ Ἐφαρμογὴ Συστημάτων Ἐπικοινωνίας καὶ Πληροφοριοδοτήσεως».
2. Τὸ ὑπ' ἀριθ. 67 σεμινάριον (ἀπὸ 6 - 7 Μαΐου) με θέμα :  
«Πῶς νὰ Αὐξήσετε τὴν Ἀπόδοσιν τῶν Πωλητῶν σας».

Ἀμφότερα τὰ σεμινάρια (66 καὶ 67), θὰ διευθύνῃ ὁ κ. W. Exton, λεπτομερῆς δὲ πρόγραμμά των κατεχωρήθη εἰς τὸ τεύχος 19, σελὶς 22.

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



**lian Exton**, Δ/ντῆς τῆς U.S. Council for International Progress in Management καὶ Εἰδικὸς Σύμβουλος Ὄργανώσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων. Συμμετέ-

«ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΟΔΟΤΗΣΕΩΣ ΚΑΙ  
ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΕΩΣ»

3. **Ειδικόν Σεμινάριον** διοργανοῦται γῆ συνεργασία τῆς Ἑταιρίας Μελετῶν Ἀναπτύξεως, διαρκείας 12 ἡμερῶν ἢ 36 ὥρων, ἀπὸ 16ης ἕως 31ης Μαΐου (ἀπὸ ὥρας 17.30 - 20.30), μὲ θέμα :

**«Μέθοδοι Πληροφοριοδοτήσεως καὶ Ὁργάνωσις Ὑπηρεσίας Τεκμηριώσεως».**

Τὸ σεμινάριον τοῦτο ἀναφέρεται εἰδικῶς εἰς τὰς ἀνάγκας τοῦ βιο-ιατρικοῦ κόσμου (Φαρμακευτικαὶ - Χημικαὶ - Ἱατρικαὶ Ἑταιρίαι καὶ Ὁργανισμοὶ Ἐρευνῶν κλπ.).

**Ἀντικείμενον καὶ σκοπὸς τοῦ Σεμιναρίου :**  
Διὰ τοῦ σεμιναρίου τούτου σκοπεῖται ἡ ὑπὸ εἰδικῶν ἐπιστημόνων καὶ εἰδικευμένων στελεχῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν, παρουσιάσας τῶν προβλημάτων ποὺ ἀνακύπτουν εἰς τὸν τομέα τῆς συλλογῆς, ἀξιολογήσεως καὶ ταξινομήσεως, κατὰ τρόπον εὐχρηστον καὶ ἐπιστημονικῶς ἐνδεδειγμένον, τοῦ πλήθους ἐκείνου τῶν ἐπιστημονικῶν καὶ στατιστικῶν πληροφοριῶν, αἱ ὁποῖαι εἶναι ἀπαραίτητοι διὰ τὴν ὀρθὴν ἐκάστοτε λήψιν τῶν ἐπιχειρηματικῶν ἀποφάσεων.

Τὸ σεμινάριον τοῦτο εἶναι δυνατὸν νὰ παρακολουθήσουν καὶ στελέχη ἐπιχειρήσεων ἢ ὀργανισμῶν ἐξ ἄλλων κλάδων, τὰ ὁποῖα εἶναι ὑπεύθυνα διὰ τὴν ὑπηρεσίαν ἢ τμῆμα τεκμηριώσεως καὶ διὰ τὴν Βιβλιοθήκην.

Ἡ Ἑλληνικὴ Ἑταιρία Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων καὶ ἡ Ἑταιρία Μελετῶν Ἀναπτύξεως πιστεύουν, ὅτι διὰ τῆς διοργανώσεως αὐτοῦ τοῦ σεμιναρίου θὰ δώσουν τὴν εὐκαιρίαν εἰς τοὺς ἐνδιαφερομένους νὰ πλουτίσουν τὰς γνώσεις των ἐπὶ τοῦ θέματος, νὰ ἀνταλλάξουν ἀπόψεις καὶ ἐμπειρίαν μεταξύ των, κατὰ τὰς προβλεπομένας ὑπὸ τοῦ προγράμματος συζητήσεις καὶ νὰ ἐνημερωθοῦν ἐπὶ τῶν τελευταίων τεχνικῶν ἐξελίξεων εἰς τὸν τομέα τῆς τεκμηριώσεως (Documentation).

**Τὸ πρόγραμμα τοῦ Σεμιναρίου** περιλαμβάνει τοὺς ἐπὶ μέρους τομεῖς :

- I. Πληροφορία καὶ Τεκμηρίωσις : (1) Πληροφορία καὶ τεκμηρίωσις. 2) Ἡ πληροφορία ἀπὸ ἀπόψεως Κυβερνητικῆς).
- II. Identification τῶν Documents : (1) Ἡ ἔννοια τοῦ Document. 2) Ἡ πιστοποίησις τοῦ Document. 3) Ἡ ταξινόμησις τῶν Documents).
- III. Ἀνάλυσις τῶν Documents : (1) Στατιστικὰ δεδομένα. 2) Γλωσσολογικὸν πρόβλημα).
- IV. Diffusion τῶν Documents : (1) Ἡ ἐπικοινωνία διὰ τῶν Documents. 2) Μηχανὲς Γραφῆς. 3) Ἡ Τυπογραφία τῶν Documents. 4) Ἐνημέρωσις - Promotion).
- V. Stockage τῶν Documents : (1) Ἡ Ταξινόμησις τῶν πληροφοριῶν - Συστήματα ταξι-

νομήσεως. 2) Ἡ ἐπιλογή τῶν Documents. 3) Ὁργάνωσις Κέντρου ἢ Ὑπηρεσίας Τεκμηριώσεως. 4) Ὁργάνωσις τῆς Ἐπιστημονικῆς Ἐρεῦνης. 5) Πηγαι πληροφοριῶν. 6) Κριτήρια καὶ Ἀξιολογήσεις Τεκμηριώσεως).

**Εἰσηγηταὶ τοῦ Σεμιναρίου** θὰ εἶναι οἱ ἀκόλουθοι : Ἄ. Ἀθανασιάδης, Στ. Γροσομανίδης, Μαρία Δημητρεά, Ν. Ἐμπέογλου, Αἰκ. Θανοπούλου, Θ. Θεοδωρίδης, Ἐμμ. Ρούκουνας, Μαρία Σάββα, Ν. Τζαμουράνης, Τάσος Χατζῆς καὶ Νικ. Χούλης.

**ΙΟΥΝΙΟΥ**

Τὰ ἐν προλόγῳ ἀναφερόμενα σεμινάρια 68 καὶ 69, θὰ διεξαχθοῦν κατὰ τὸ πρῶτον δεκαήμερον προσεχούσας Ἰουνίου, μὲ εἰσηγητὴν τὸν κ. D. J. Jacobs, Εἰδικὸν Σύμβουλον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, μὲ τὴν ἀκόλουθον σειρὰν :

«ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΑΤΕ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΙΝ ΤΩΝ  
ΚΕΡΔΩΝ ΣΑΣ» (PROFIT PLANNING)

4. **Τὸ ὑπ' ἀριθ. 68 σεμινάριον** διαρκείας 2 ἡμερῶν ἢ 12 ὥρων, διοργανοῦται ἀπὸ 3ης ἕως 4ης Ἰουνίου (ἀπὸ ὥρας 8.30 — 11.30 καὶ 17.30 — 20.30), μὲ θέμα :

**«Προγραμματίσατε τὴν Αὐξήσιν τῶν Κερδῶν σας» (Profit Planning).**

**Ἀντικείμενον καὶ σκοπὸς τοῦ Σεμιναρίου :**  
Ὁ βασικὸς σκοπὸς τοῦ προγραμματισμοῦ καὶ τοῦ βᾶσει αὐτοῦ συντασσομένου προϋπολογισμοῦ εἶναι νὰ ἀνακαλυφθῇ καὶ ἐν συνεχείᾳ νὰ ἀκολουθηθῇ ἡ πλέον ἀποτελεσματικὴ ἐξ ἀπόψεως κερδῶν σειρὰ ἐνεργειῶν ἢ ὁποῖα κεῖται ἐντὸς τῶν δυνατοτήτων τῆς ἐπιχειρήσεως, τὰ ὅρια τῶν ὁποίων προσδιορίζουν αἱ προϋποθέσεις ὑπὸ τὰς ὁποίας αὕτη λειτουργεῖ.

Τὸ σεμινάριον τοῦτο θὰ ἀναφέρεται εἰς τὰς μεθόδους τοῦ προγραμματισμοῦ καὶ ἐφαρμογῆς ἐνός προγράμματος προϋπολογισμοῦ ἐλέγχου ὡς ἐπίσης καὶ εἰς τὰς τεχνικὰς αἱ ὁποῖαι ἐφαρμόζονται διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν ὠρισμένων εἰδικῶν καὶ συναφῶν προβλημάτων.

Τὸ σεμινάριον ἀπευθύνεται πρὸς ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐπιχειρήσεων — βιομηχανικῶν καὶ ἐμπορικῶν καὶ παροχῆς ὑπηρεσιῶν — καὶ εἰδικώτερον, διευθυντῶν ἢ προϊσταμένων Οἰκονομικῆς Ὑπηρεσίας καὶ Τμήματος Οἰκονομικοῦ Ἐλέγχου.

**Ἀναλυτικῶς τὸ πρόγραμμα τοῦ σεμιναρίου** περιλαμβάνει τοὺς ἐπὶ μέρους τομεῖς :

1. Προϋπολογισμός : α) Ὁρισμός - Εὐρεία ἐφαρμοσιμότης-συντονισμός. β) Ὁ κύκλος τοῦ προϋπολογισμοῦ. Ὁ καλυπτόμενος χρόνος. γ) Τύποι προϋπολογισμῶν. Κατάταξις

προϋπολογισμού. δ) Βασικά Μέθοδοι διά τόν σχηματισμόν Γενικού προϋπολογισμού. ε) Πρόβλεψις πωλήσεων. στ) Σύνταξις και διεύθυνσις του προϋπολογισμού.

— Αποτελεσματική Ὀργάνωσις.

— Ὁ Προϋπολογισμός και τὸ Λογιστικὸν Σύστημα,

— Διευθυντῆς προϋπολογισμού και Ἐπιτροπή προϋπολογισμού,

— Τὸ Ἐγγραφοῦν τοῦ προϋπολογισμού,

— Ὁ ρόλος τῆς ἀνωτέρας Διοικήσεως.

2. Ὁ ρόλος τοῦ κόστους και ἡ ἐλαστικότητα τοῦ προϋπολογισμού. α) Ὁ ρόλος τοῦ κόστους γενικώτερον: μεταβλητὸν κόστος, σταθερὸν κόστος και ἡμιμεταβλητὸν κόστος. β) Μέτρησις δραστηριοτήτων διά τὸν προϋπολογισμόν. γ) Προετοιμασία ἐνὸς ἐλαστικοῦ προϋπολογισμού.

— Ὑπολογισμοὶ τῶν ἐπὶ μέρους στοιχείων τοῦ κόστους.

3. Αἱ σχέσεις μεταξύ Κόστους - Ὀγκου - Κέρδους. α) Βασικὴ τεχνικὴ. Ἡ τεχνικὴ τῆς ἐξισώσεως. Ἡ τεχνικὴ τῆς ὀριακῆς συμβολῆς. Γραφικὴ λύσις. β) Παραδοχαί. Σχετικὴ περιοχὴ. γ) Περιθώρια ἀσφαλείας. δ) Ἐφαρμογαὶ τῆς ἀναλύσεως τοῦ νεκροῦ σημείου (Break Even).

— Ἡ ἀνάλυσις τοῦ νεκροῦ σημείου και οἱ προϋπολογισμοί.

— Ὀριακὴ συμβολὴ βραχυπροθέσμως. Συνολικαὶ πωλήσεις ποικιλίας προϊόντων (Sales Mix). Ἀνάλυσις νεκροῦ σημείου.

4. Case Studies.

«ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΙΣΤΩΣΕΩΝ»  
(CREDIT CONTROL)

5. **Τὸ ὑπ' ἀριθ. 69 σεμινάριον** διαρκείας 2 ἡμερῶν ἢ 12 ὥρων, διοργανοῦται ἀπὸ 5ης ἕως 6ης Ἰουνίου (ἀπὸ ὥρας 8.30 - 12.30 και 17.30 - 20.30), μὲ θέμα :

«Ἐλεγχος Πιστώσεων» (Credit Control).

**Ἀντικείμενον και σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου :**  
Τὸ σεμινάριον τοῦτο ἀναφέρεται εἰς τὰ προβλήματα τὰ συναφῆ πρὸς τὴν χορήγησιν πιστώσεων πρὸς τοὺς πελάτας και τῆς χρηματοδοτήσεως τῶν πωλήσεων, και εἰς τὰς συγχρόνους τεχνικὰς ἐλέγχου τῶν πιστώσεων.

Δεδομένου ὅτι τὰ προβλήματα αὐτὰ περικλείουν θέματα ἀναφερόμενα εἰς τὴν γενικὴν πολιτικὴν τῆς ἐταιρίας και εἰδικώτερον τῆς

χρησιμοποίησεως τῶν πιστώσεων ὡς μέσου ἀνταγωνισμοῦ και ἐνισχύσεως τῶν πωλήσεων, τὸ σεμινάριον τοῦτο ἀπευθύνεται ὄχι μόνον πρὸς τοὺς Διευθυντὰς ἢ Προϊσταμένους Οἰκονομικῆς Ὑπηρεσίας και Πωλήσεων, ἀλλὰ και πρὸς τοὺς Γεν. Διευθυντὰς και γενικώτερον πρὸς τοὺς ὑπευθύνους διά τὴν χάραξιν τῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.

— Εἰς τὸ σεμινάριον θὰ ἐξετασθοῦν θέματα ἀναφερόμενα εἰς τοὺς κάτωθι τομεῖς :

- Προσδιορισμὸς τῆς καθ' ὄλου πολιτικῆς πιστώσεως τῆς Ἑταιρίας.
- Ἐκτίμησις τῆς δυνατότητος χρησιμοποίησεως τῶν πιστώσεων ἐκ μέρους τῶν προσδοκωμένων πελατῶν.
- Καθορισμὸς τῶν ὀρίων πιστώσεων και εἰσπράξεως ὀφειλῶν.
- Τὸ ἔργον τοῦ ὑπευθύνου διά τὸν ἐλεγχον τῶν πιστώσεων. - Σχέσις μεταξύ ἐλέγχου τῶν πιστώσεων και τῶν πωλήσεων.
- Ἡ χρηματοδότησις τῶν πιστώσεων.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ  
ΤΟΥ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΕΕΔΕ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ



ΔΙΑΛΕΞΙΣ  
ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΗΣ ΕΕΔΕ  
Κου Δ. ΚΥΡΙΑΖΗ

«ΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΑΙ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ  
ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Ἡ πρώτη ἐκδήλωσις τὴν ὁποίαν διωργάνωσε τὸ νεοσυσταθὲν Παράρτημα τῆς ΕΕΔΕ εἰς Θεσσαλονίκην, ἐγένετο τὴν 8ην Ἀπριλίου ἐ.ε., μὲ διάλεξιν τοῦ προέδρου τῆς Ἑταιρίας κ. Δημ. Κυριαζῆ, εἰς τὴν αἴθουσαν τοῦ Ε.Β.Ε.Θ.

Ἐνώπιον πυκνοῦ και ἀντιπροσωπεύοντος μεγάλου ἀριθμοῦ ἐπιχειρήσεων και ὀργανισμῶν, ἀκροατηρίου, ὁ κ. Κυριαζῆς ἀνέπτυξε τὸ θέμα του, «Ἀδυναμιαὶ εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων» μὲ σαφήνεια και πληρότητα προκαλέσας τὸ ζωηρὸν ἐνδιαφέρον τοῦ ἀκροατηρίου.

Πρὸ τῆς ὁμιλίας τοῦ κ. Κυριαζῆ, τῆς ὁποίας σύντομον περίληψιν παραθέτομεν κατωτέρω, ὁ κ. Χρυσόστ. Ι. Παπαδόπουλος, ἀντιπρόεδρος τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ, εἰς εἰσηγητικὴν ὁμιλίαν του παρουσίασε τὴν ΕΕΔΕ και τοὺς παρ' αὐτῆς ἐπιδιωκόμενους σκοποὺς.

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



Ἐνωρίτερον τῆς διαλέξεως τὸ ἀπόγευμα τῆς ἰδίας ἡμέρας, τὸ Παράρτημα τῆς ΕΕΔΕ Θεσσαλονίκης ὠργάνωσεν ἐπίσης συνέντευξιν Τύπου, εἰς τὴν ὁποῖαν παρέστησαν δημοσιογράφοι ὄλων τῶν τοπικῶν ἑφημερίδων καὶ ἀνταποκριταὶ τοῦ Ἀθηναϊκοῦ Τύπου.

Κατ' αὐτὴν, ὁ πρόεδρος καὶ ὁ ἀντιπρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ.κ. Δ. Κυριαζῆς καὶ Χρυσόστ. Παπαδόπουλος καὶ ὁ Γεν. Διευθυντὴς τῆς Ἑταιρίας κ. Ἰωάν. Χαστάς, ἀνήγγειλον τὴν ἴδρυσιν Παραρτήματος εἰς Θεσσαλονικὴν, καὶ παρουσίασαν τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς καὶ τὰς ἐπιδιώξεις τῆς Ἑταιρίας, ὡς καὶ τὸ μέχρι τοῦδε ἐπιτελεσθὲν ἔργον.

Εἰς αὐτὴν παρέστησαν τὰ πλεῖστα τῶν μελῶν τοῦ Παραρτήματος Θεσσαλονίκης, μεταξὺ τῶν ὁποίων καὶ ἡ Συντονιστικὴ Ἐπιτροπὴ αὐτοῦ.

### Ἡ διάλεξις τοῦ κ. Δ. Κυριαζῆ

Ἐν ἀρχῇ, ὁ ὁμιλητὴς ἀνέφερον ὅτι ἡ «Διοικήσις τῶν Ἐπιχειρήσεων» ἔχει ξεπεράσει τὸ στάδιον τοῦ ἐμπειρισμοῦ καὶ μὲ τὴν βοήθειαν τῆς συγχρόνου ἐπιστημονικῆς σκέψεως, ἀναπτύσσεται ραγδαίως εἰς ἰδίαν Ἐπιστήμην.

Ἀνέπτυξεν ἐν συνεχείᾳ ὁ ὁμιλητὴς, τὰ χαρακτηριστικὰ στοιχεῖα τῆς συγχρόνου «Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων». Ὡς τοιαῦτα ἀνέφερον, πρῶτον, τὰς ἐνεργείας διὰ τὴν ἐπίτευξιν ἐπιδιωκομένου ἀποτελέσματος (σκοπός, σχέδιον, πρόγραμμα, ἐκτέλεσις, ἔλεγχος καὶ ἀναθεώρησις), δεύτερον τὰς Τεχνικὰς τῆς Διοικήσεως, καὶ τρίτον, τὸν Ἀνθρώπινον παράγοντα.

Τὰ ἀναφερθέντα προηγουμένως χαρακτηριστικὰ στοιχεῖα ἠλλείπουσιν ἐν πολλοῖς ἀπὸ τὰς Ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις, τοῦτο δὲ συνιστᾷ καὶ τὰς ἀδυναμίας εἰς τὴν σύγχρονον διοίκησιν αὐτῶν. Αἱ ἀδυναμίαι κυρίως εἶναι, ἡ ἔλλειψις καθωρισμένου σκοποῦ καὶ μεσομακροπροθέσμου σχεδίου, ἡ στατιστικὴ καὶ οὐχὶ δυναμικὴ ἀντιμετώπισις τῶν ἐνεργειῶν προγράμματος, ἐγέγχου καὶ ἀναθεωρήσεως, ἡ περιωρισμένη χρησιμοποίησις τῶν ὑφισταμένων Τεχνικῶν Διοικήσεως καὶ ἡ ἀγνοία τοῦ παράγοντος «Κλίμα Ἐργασίας».

Ὁ κ. Δ. Κυριαζῆς διετύπωσεν τὴν ἀποψιν, ὅτι τὰς ὑφισταμένας σήμερον συνθήκας δύνανται νὰ ἀντιμετωπίσουν αἱ ἐπιχειρήσεις μόνον διὰ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς συγχρόνου Διοικήσεως. Ἄλλως ἢ συνέπεια διὰ τὸ μέλλον αὐτῶν θὰ εἶναι ὁ πλήρης

### ἀφανισμὸς

Τελευτῶν, ἐξέφρασεν ἐπ' αὐτοῦ τὴν αἰσιοδοξίαν του, διότι ἐκ διαφόρων ἐκδηλώσεων διαφαίνεται ὅτι ὁ κίνδυνος αὐτὸς ἤρχισεν νὰ γίνεταί ἀντιληπτός καὶ νὰ συνειδητοποιεῖται. Οὕτω, ὑπάρχει ἡ δυνατότης νὰ γίνουσι αἱ ἐπιβαλλόμενα ἐνέργεια ὥστε αἱ Ἑλληνικαὶ ἐπιχειρήσεις νὰ ἀποφύγουν εἰς τὸ μέλλον τὸν πλήρη ἀφανισμόν, νὰ ἐπιβιώσουν καὶ νὰ ἐξελιχθῶσιν.



Στιγμιότυπον ἀπὸ τὰς ἐργασίας τῆς Ἑτησίας Γενικῆς Συνελεύσεως τῆς ΕΕΔΕ τῆς 2ας Ἀπριλίου 1968, περὶ τῆς ὁποίας γράφομεν κατωτέρω.

### Ἡ ΕΤΗΣΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΙΣ ΤΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Ε.Ε.Δ.Ε.)

Τὴν 2αν Ἀπριλίου συνήλθεν ἡ Ἑτησία Γενικὴ Συνέλευσις τῶν τακτικῶν μελῶν τῆς ΕΕΔΕ, ἀσχοληθεῖσα μὲ τὰ θέματα τῆς Ἡμερησίας Διατάξεως.

Ἡ Γενικὴ Συνέλευσις, τῆς ὁποίας τὸ προεδρεῖον ἀπετελέσθη ἐκ τῶν κ.κ. Δ. Μήτσου ὡς προέδρου, Ἀρ. Δεσποτοπούλου ὡς Γραμματέως, Κ. Μαγνήσαλη καὶ Ἀνδρ. Κυριαζῆ ὡς Ἐφόρων, ἐνέκρινε ὁμοφώνως τὴν Ἐκθεσιν πεπραγμένων ὡς καὶ τὸν Ἰσολογισμόν καὶ Διαχειριστικὸν ἀπολογισμόν παρελθόντος ἔτους (1967), ἀκολουθῶν δὲ ἐνέκρινε τὸ Πρόγραμμα δράσεως καὶ τὸν Προϋπολογισμόν διὰ τὸ τρέχον ἔτος 1968.

Ἐν συνεχείᾳ διεξήχθη ψηφοφορία πρὸς ἐκλογὴν νέων μελῶν τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου, εἰς ἀντικατάστασιν τῶν ἀπελθόντων λόγω λήξεως τῆς τριετοῦς θητείας αὐτῶν καὶ λόγω παραιτήσεως, ἐξελέγησαν δὲ οἱ κ.κ. Δ. Κυριαζῆς, Φ. Στράτος, Ἐλ. Κουτογιώργης, Γ. Λεμπέσης καὶ Στ. Μᾶνος.

### Τὸ νέον Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ

Τὸ νέον Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ συνελθὼν εἰς τὴν πρώτην συνεδρίασιν αὐτοῦ, συνεστήθη εἰς σῶμα ὡς ἀκολουθῶν :

Δημ. Κυριαζῆς, Πρόεδρος, Χρυσόστ. Ι. Παπαδόπουλος, Α' Ἀντιπρόεδρος, Φαίδ. Στράτος, Β' Ἀντιπρόεδρος, Ἐλευθ. Κουτογιώργης, Γεν. Γραμματεὺς, Γεωργ. Ἀποστολάκης, Ταμίας καὶ Γ. Λεμπέσης Στ. Μᾶνος, Ἰωάν. Μαρινόπουλος καὶ Ἐμμ. Νειάδας, Σύμβουλοι.





● MANAGEMENT ● MARKETING ● PACKAGING

## ΕΚΘΕΣΕΙΣ

- 'Υπό του «Ελληνικού Κέντρου Έρευνας και Εφαρμογής 'Οπτικο - ακουστικών και 'Εποπτικών Μέσων», διοργανούνται Έκθεσεις εις 'Αθήνας (Μέγαρον 'Οργανισμού 'Ελληνικής Χειροτεχνίας) από 2 - 18 Μαΐου.
- 'Από 27ης έως 31ης Μαΐου διοργανούνται εις Λονδίνον, ή «**International Container Services and Equipment Exhibition**».
- «**Food Processing and Packaging Equipment**» διοργανούνται εις τὸ Τέλ - 'Αβίβ ('Ισραήλ) ἀπὸ 4 - 12 'Ιουνίου, εις τὰ πλαίσια τῆς Διεθνούς 'Εμποροβιομηχανικῆς 'Εκθέσεως.
- «**International Packaging Exhibition**» θὰ λάβη χώραν εις Βρυξέλλας, ἀπὸ 6ης ἕως 13ης 'Ιουνίου.
- 'Η «Δ' 'Εκθεσις Τυπογραφίας καὶ 'Εντύπου - 1968», διοργανουμένη ὑπὸ τοῦ «'Ινστιτούτου Γραφικῶν Τεχνῶν καὶ Μάρκετιγκ» θὰ λάβη χώραν ἀπὸ 3 - 22 'Ιουλίου (Αἴθουσα Κέννεντυ - 'Ελληνοαμερικανικῆς 'Ενώσεως).
- 'Η «**International Printing and Allied Trades Exhibition - Print 68**» διοργανοῦται εις Σικάγον - ΗΠΑ, ἀπὸ 20ης ἕως 25ης 'Ιουλίου.
- 'Η «**Tokyo Pack - 68** 'Εκθεσις Συσκευασίας», διοργανουμένη ὑπὸ τοῦ «Japanese Packaging Institute» θὰ λάβη χώραν εις τὸ Τόκυον, ἀπὸ 4ης ἕως 10ης Σεπτεμβρίου 1968.
- 'Η «**Food Packaging and Processing Exhibition**» διοργανοῦται εις Λονδίνον, ἀπὸ 13ης ἕως 18ης 'Οκτωβρίου.
- 'Η «**International Containerization and Export Services Exhibition**» διοργανοῦται εις Βαλτιμόρην - ΗΠΑ, ἀπὸ 21 - 25 'Οκτωβρίου.
- 'Η «Διεθνῆς 'Ετησίᾳ 'Εκθεσις Συσκευασίας» τοῦ 'Οργανισμοῦ «**European Packaging Federation**» (E.P.F.), θὰ λάβη χώραν τὸν προσεχῆ Δεκέμβριον εις τὸ Δ. Βερολίνον.

## ΔΙΕΘΝΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Διὰ τὰ κατωτέρω ἀνακοινούμενα σεμινάρια καὶ λοιπὰς ἐκδηλώσεις τῶν τομέων Management - Marketing - Packaging, οἱ ἐνδιαφερόμενοι δύνανται νὰ λαμβάνουν λεπτομερεῖς πληροφορίας ἀπευθυνόμενοι εις τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ :

- 'Υπὸ τοῦ 'Οργανισμοῦ «**Management Centre Europe**» (MC/E) διοργανοῦνται τὰ ἀκόλουθα σεμινάρια : α) «Developing and Controlling «Foreign» Subsidiaries». β) «The Job of the Personnel Director - New Challenges and Op-

## ΣΥΝΕΔΡΙΑ

- «Συνέδριον Διεθνούς 'Εμπορικοῦ 'Επιμελητηρίου» (ΣΣΙ) διοργανοῦται εις 'Αθήνας, ἀπὸ 20ης ἕως 23ης Μαΐου. (Βλέπε τεῦχος 17/18 - σελίς 47).
- «Διεθνῆς Συνέδριον **Marketing**» διοργανούμενον ὑπὸ τῆς «Sales and Marketing Executives - International» θὰ λάβη χώραν ἀπὸ 26ης ἕως 29ης Μαΐου, εις Μεξικόν.
- 'Η «Διεθνῆς 'Επιτροπὴ Βάμβακος» συνέρχεται εις 'Αθήνας ἀπὸ 3ης ἕως 12ης 'Ιουνίου. Τὸ Συνέδριον διοργανοῦται ὑπὸ τοῦ «'Ελληνικοῦ 'Οργανισμοῦ Βάμβακος» μὲ συμμετοχὴν 300 συνέδρων.
- Τὸ «**8ον European Marketing Congress**», διοργανούμενον ὑπὸ τοῦ 'Οργανισμοῦ «International Marketing Federation» θὰ λάβη χώραν εις Βρυξέλλας, ἀπὸ 13 - 14 'Ιουνίου. 'Εξ ἄλλου, ἡ Γεν. Συνέλευσις τῶν μελῶν τοῦ I.M.F. θὰ συνέλθῃ ἀπὸ 13 - 15 προσεχοῦς Σεπτεμβρίου εις Μιλάνον.
- 'Υπὸ τοῦ 'Οργανισμοῦ «American Marketing Association» διοργανοῦται Συνέδριον, ἀπὸ 28 - 30 Αὐγούστου εις Denver (Hilton) ΗΠΑ, μὲ θέμα : «**Marketing and the New Science of Planning**».
- Τὸ «**Ἐτήσιον Διεθνῆς Συνέδριον καὶ ἡ Γεν. Συνέλευσις**» τῶν μελῶν τοῦ 'Οργανισμοῦ «European Packaging Federation» διοργανοῦται εις Δ. Βερολίνον, ἀπὸ 8 - 11 προσεχοῦς Δεκεμβρίου.
- 'Η «Διεθνῆς 'Ενωσις Δημοσίων Σχέσεων» κατὰ τὸ προσφάτως συνελθόν συνέδριον τῆς ἐπανεξέλεξε ὡς Γεν. Γραμματεῖα τὸν κ. Μάνον Παυλίδην καὶ ὡς Ταμίαν τὸν κ. Μαρσέλ Γιολέ.

portunities». γ) «Selected Legal Problems» «Long Range Planning» καὶ δ) «Management, Men and Organization».

- 'Υπὸ τοῦ 'Οργανισμοῦ «**Packaging Association of Canada**», διοργανοῦται σειρά σεμιναρίων ἐπὶ θεμάτων Συσκευασίας. 'Επίσης, ἐκδηλώσεις Packaging Competition.
- 'Υπὸ τοῦ 'Οργανισμοῦ «**British Institute of Management**» διοργανοῦται σειρά σεμιναρίων, μεταξύ τῶν ὁποίων περιλαμβάνονται εἰδικά, μὲ θέματα ἀπευθυνόμενα πρὸς στελέχη προοριζόμενα ὡς Directors - Managers.
- 'Υπὸ τοῦ Γαλλικοῦ 'Οργανισμοῦ «**INSEAD**» διοργανοῦται σειρά σεμιναρίων ἐπὶ θεμάτων «International Marketing for Advanced Management».

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΥΠΟΤΡΟΦΙΑΙ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΝ ΓΕΡΜΑΝΙΑ

Ἀνακοινοῦται ὑπὸ τῆς Ἑλληνικῆς Ἑταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, ὅτι διὰ τοῦ Ὑπουργείου Συντονισμοῦ (Ὑπηρεσία Τεχνικῆς Βοηθείας) χορηγεῖται ἀριθμὸς ὑποτροφιῶν ὑπὸ τῆς Κυβερνήσεως τῆς Ὀμοσπόνδου Γερμανικῆς Δημοκρατίας, εἰς Ἑλληνας νέους ἀποφοίτους Ἀνωτάτων Σχολῶν, διὰ τὴν μετεκπαίδευσίν των εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἐπιχειρήσεων.

Οἱ ὑποψήφιοι πρέπει νὰ ἔχουν ἤδη σχετικὴν πείραν ὡς στελέχη τῆς διοικήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως των καὶ γνώσεις τῆς Γερμανικῆς γλώσσης.

Ἡ ὑποτροφία καλύπτει τὰ ἔξοδα ταξιδίου (ὑπὸ τῆς Ἑλληνικῆς Κυβερνήσεως) τὰ ἔξοδα τῆς ἐκεῖ παραμονῆς των κλπ.

Τὸ πρόγραμμα διαρκείας δώδεκα (12) μηνῶν περιλαμβάνει, τόσον σεμινάρια διὰ τὴν θεωρητικὴν παρουσίαν καὶ ἀνταλλαγὴν ἀπόψεων, ὅσον καὶ ἐπισκέψεις εἰς βιομηχανίας καὶ ἄλλας ἐπιχειρήσεις.

Μεταξὺ τῶν θεμάτων τὰ ὁποῖα θὰ ἐξετασθοῦν εἰς τὰ διάφορα σεμινάρια, ποὺ περιλαμβάνει τὸ πρόγραμμα, περικλείονται καὶ τὰ κάτωθι :

- Ἡ Ἐπιχείρησις καὶ ἡ διοίκησις ταύτης.
  - Λειτουργικοὶ τομεῖς τῆς ἐπιχειρήσεως : Ἐνημέρωσις, Προγραμματισμὸς, Ὁργάνωσις, Ἐποπτεία.
  - Κοστολόγησις καὶ ἔλεγχος κόστους.
  - Λογιστικὴ ἐπιχειρήσεων.
  - Χρηματο - οἰκονομικὰ ἐπιχειρήσεων.
  - Ἡ οἰκονομία εἰς τὰς βιομηχανικὰς χώρας καὶ ἡ διεθνὴς συνεργασία διὰ τὴν ἀνάπτυξιν.
  - Προγραμματισμὸς ἀγορᾶς.
  - Ὁργάνωσις πωλήσεων.
  - Ἐξωτερικὴ οἰκονομία : Ἡ σημασία της καὶ τὰ προβλήματα ποὺ παρουσιάζει ἀπὸ τὴν σκοπιὰν τοῦ οἰκονομολόγου.
  - Αἱ ἐξαγωγαὶ ὡς μία ἐκ τῶν λειτουργιῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως.
  - Προγραμματισμὸς νέων προϊόντων—μὲ τί τρόπο ; Προγραμματισμὸς καὶ ἀνάπτυξις μεθόδων τούτων.
  - Συστηματικὴ ἀνάπτυξις προϊόντων μετὰ παραδειγμάτων ἐκ τῆς πράξεως.
  - Τὸ βιομηχανικὸν σχέδιον καὶ ἡ οἰκονομικὴ σημασία του διὰ τὰς πωλήσεις.
  - Βιομηχανικὴ προτυποποίησις καὶ ἡ σημασία της διὰ τὴν μεγιστοποίησιν τῆς βιομηχανικῆς παραγωγῆς.
  - Μεγιστοποίησις βιομηχανικῆς παραγωγῆς μέσω προγραμματισμοῦ παραγωγῆς.
- «Βιομηχανικὸς προγραμματισμὸς εἰς τὰς Ἀναπτυσσομένης χώρας» :
- Μικρὰ βιομηχανία καὶ βιοτεχνία εἰς τὰ ἀστικά κέντρα καὶ τὴν ὑπαιθρον, ὡς βάσεις ἐκβιομηχανίσεως μιᾶς Ἀναπτυσσομένης χώρας.
  - Προγράμματα ἀναπτύξεως προωθοῦντα τὰς πωλήσεις ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς ἐκβιομηχανίσεως μιᾶς Ἀναπτυσσομένης χώρας.

Πληροφορίαι παρέχονται παρὰ τῇ ΕΕΔΕ καὶ παρὰ τῷ Ὑπουργείῳ Συντονισμοῦ - Ὑπηρεσία Τεχνικῆς Βοηθείας (κ. Τριπολιτσιώτην).

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΓΙΑ ΚΑΛΗΝ ΠΡΟΣ ΤΑ «ΑΝΩ» ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΝ

Ἐὰν γνωρίζετε τί πρέπει νὰ λέτε στὸν προϊστάμενόν σας, μπορεῖτε νὰ μάθετε πὼς νὰ τὸ κάνετε. Μπορεῖτε νὰ διαβάσετε τὶς διαθέσεις του. Μαθαίνετε τὶς προτιμήσεις του - ἐὰν τοῦ ἀρέσουν οἱ μικρὲς, συμπετυγυμένες ἀναφορὲς ἢ θέλη νὰ ξέρη ὅλες τὶς λεπτομέρειες. Δουλειά σας εἶναι νὰ προσαρμόσετε τὰς μεθόδους σας στὶς προτιμήσεις του. Ὅποιοιδήποτε τρόπον διαλέξετε, ἰδοὺ μερικὰ σημεῖα ποὺ πρέπει νὰ συγκρατήσετε στὸ μυαλό σας.

- 1) Νὰ εἰσθε **ταχεῖς**. Καμμιά πληροφορία, ὅσο ἀκριβὴς καὶ ἂν εἶναι, δὲν χρησιμεύει εἰς τίποτα ἐὰν ληφθῇ πολὺ ἀργά γιὰ νὰ μπορέσωμε νὰ ἐνεργήσωμε βάσει αὐτῆς.
- 2) Νὰ εἰσθε **ἀκριβεῖς**. Πληροφορία τοῦ εἰ-

δους «κάποιος μοῦ εἶπε», ἀναφοραὶ βασιζόμεναι ἐπὶ ὑποθέσεων, συμπεράσματα στηριζόμενα σὲ ἀνεπαρκῆ δεδομένα, κουτσομπολιὰ κλπ. φθεῖρουν τὴν πρὸς τὰ «ἄνω» ἐπικοινωνίαν.

Ἐνδέχεται ὁ προϊστάμενός σας νὰ πρέπει νὰ ἐνεργήσῃ βάσει τῶν ὅσων ἐσεῖς τοῦ μεταδίδετε. Ἐὰν μία ἐπείγουσα κατάστασις ἐπιβάλλῃ νὰ ἀναφερθῆτε εἰς ἀνεξέλεγκτες πληροφορίες, χαρακτηρίστε τὶς σὰν τέτοιες, προσθέτοντας ὅτι δὲν εἶχατε τὸν χρόνον γιὰ μιὰ σοβαρώτερη ἔρευνα...»

(Ἀπὸ τὸ Σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ «Σχεδιασμὸς καὶ Ἐφαρμογὴ Συστημάτων Ἐπικοινωνίας καὶ Πληροφοριοδοτήσεως»)

Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ  
ΤΗΣ



ΕΕΔΕ

**ΕΚΔΟΣΕΙΣ**

Είς την Δανειστικήν Βιβλιοθήκην τῆς ΕΕΔΕ κατά τοὺς μῆνας Μάρτιον Ἀπρίλιον περιήλθον αἱ ἀκόλουθοι ἐκδόσεις.

**American Management Association :**

- «Management Review» (Febr. 1968).
- «Measuring and Evaluating Public Relations Activities».
- «The Foreman : Forgotten Man of Management», by Th. Patten Jr.
- «Long - Range Planning for Packaging», by W. Blau.
- «Management Review» (March. 1968).
- «Order Selection : A Focal Point for Developing Warehouse Machine/System», by Stanley M. Weir.
- «Objectives and Standards of Performance in Financial Management», by Ernest C. Miller.
- «Market Segmentation : The Basis for New Product Innovation and Old Product Renovation», by Mack Haman.
- «Management Bookshelf» (Febr. 68).
- «The Manager's Letter» (Febr. 68).
- «Index to AMA 1967 Publication».
- «Tax Consideration in Organizing Foreign Operations», by P.D. Seghers.

**British Institute of Management :**

- «Management Today» (Febr. 68 and March 68).
- «Management Abstracts, Digests and Reviews» (Jan - March 68).
- «Notes for Collective Subscribers (March/April 68).

**American Marketing Association :**

- «J.M.R. - Journal of Marketing Research» (Febr. 68).
- «Marketing News» (15.1.68).
- «The Marketing News» (No 6 - Febr. 68).

**Sales Marketing Executives International :**

- «International Newsletter» (Febr. 68).
- «Sales - Marketing Today» (Febr. και March 68).

**Ἄλλαι ξενόγλωσσοι ἐκδόσεις :**

- «Pack - «Pack for Export/Transport - SB - Pack for Blommor (Jan./Feb. 68).
- «Revue Française du Marketing» (ADETEM) Α' τριμήνου 1968.

- «Newsletter - Philippine Mark Assoc». (Dec. 67).
- «California Management Review» (Spring 1968 - Vol. X/No 3)
- «Forum» Gatt Intern. Trade Centre (Febr. 68).
- «P L M.» A.B. Platmanufactur, Annual Report 1967.
- «Mitteilungen» (τοῦ Σουηδικοῦ Ἰνστιτούτου Συσκευασίας - Φεβρουαρίου 1968).
- «Greek - American Trade» (March 68).
- «UPDATE» (Τοῦ Καναδικοῦ Ἰνστιτούτου Συσκευασίας - Φεβρουαρίου 68).
- «Ministry of Labour Gazette» (March 68).
- «Mark. Exec. Ass. of Belgium - Marketing» (March 68).

**Ἐκδόσεις εἰς τὴν Ἑλληνικὴν :**

Μ ε λ έ τ α : :

- «The International Olympic Academy» (Ἐκδοσις τῆς Ἐπιτροπῆς Ὀλυμπιακῶν Ἀγώνων).
- Κ. Γ. Μαγνήσαλη, Δρος Πολικῶν Ἐπιστημῶν :
  1. «Ἡ Ἀτομικὴ Ἐνέργεια καὶ ἡ Ἑλληνικὴ Οἰκονομικὴ Ἀνάπτυξις».
  2. «Ἡ Διεθνὴς Ὀργάνωσις τῆς Ἀτομικῆς Ἐνεργείας ὡς ποράγων Ἀναπτύξεως τῆς παγκοσμίου Εὐημερίας».
  3. «Ἡ συμβολὴ τοῦ Πυρηνικοῦ Ἡλεκτρισμοῦ εἰς τὴν Ἀνάπτυξιν τῆς Ἑλληνικῆς Ἐνεργειακῆς Οἰκονομίας».
  4. «Τὰ καθιερωμένα Σχήματα σκέψεως, βασικὴ ἀντινομία τῆς Ἐποχῆς τοῦ Πυρηνισμοῦ».
  5. «Ἡ Νέα ἐκτίμησις τῆς ἀναδημιουργικῆς τάσεως τῆς Εὐρώπης».
  6. «Ἡ Ἀνατομία τῆς ἀντινεοκλασικῆς πολιτικῆς».
- Γ. Α. Παπαδάτου - Κ. Γ. Μαγνήσαλη : «Ἡ Πυρηνικὴ Ἐνέργεια καὶ τὸ Ἑλληνικὸν Ἐνεργειακὸν Πρόβλημα».
- Χ. Δημητρούλα - Κ. Γ. Μαγνήσαλη - Π. Παπαδημητροπούλου : «Ἡ Ἀτομικὴ Ἐνέργεια εἰς τὴν Βιομηχανίαν».

**Ἐκδόσεις «Ε.Σ.Υ.Ε.» :**

- «Μηνιαῖον Δελτίον Στατιστικῆς Δημοσίων Οἰκονομικῶν» (Δεκεμβρίου 67 καὶ Ἰανουαρίου 68).
- «Μηνιαῖον Δελτίον Στατιστικῆς Ἐξωτερικοῦ Ἐμπορίου (Αὐγούστου καὶ Σεπτεμβρίου 67)».
- «Μηνιαῖον Στατιστικὸν Δελτίον» τῆς ΕΣΥ Φεβρουαρίου Μαρτίου 68).

Π ε ρ ι ο δ ι κ ᾶ :

- «Higam» Τεύχος Νο 3 (Ἡμερ. ἐφημερίδες ἐκδιδόμεναι εἰς Ἑλλάδα).
- «Ἐφοριακὴ Ἐπιθεώρησις» (Μαρτίου 68).
- «Βιοτεχνικά Θέματα» Τοῦ Βιομ. Ἐπιμ. Πειραιῶς (Φεβρουαρίου καὶ Ἀπριλίου 1968).
- «Ἑλληνικά Θέματα» (Δεκεμ. 1968).
- «Ἐνημερότης». Ἐκδοσις τῆς ΑΔΕΛ (Ἐπιλογὴ ἀπὸ ἀρθρα τοῦ 1967 καὶ τεύχος Ἀπριλίου 1968).
- «Δελτίον Πληροφοριῶν τοῦ Συνδ. Ἑλλ. Βιομηχάνων» (Φεβρουαρίου 1968).
- «Δημοσιότης» (Ἰαν/Φεβρουαρίου 1968).
- «Ἡ Σημερινὴ Βρετανία» (Ἐκδόσεις τῆς Βρετανικῆς Πρεσβείας) - 18 καὶ 23 Ἀπριλίου 1968.
- «Πειραϊκὴ - Πατραϊκὴ» (Φεβρουαρίου/Μαρτίου 1968).
- «Σπουδαί» (Ἐκδοσις τῆς Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς Πειραιῶς - Τεύχος 3/6).

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ  
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΑΪΟΣ 1968

Ἐκάστη ἔκδοσις κυκλοφορεῖ τὸ α' δεκαήμερον  
τοῦ ἐπομένου μηνὸς

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Γ' - ΤΕΥΧΟΣ 21

### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»: Ὑπὸ Κλαυδίου Β. Μπα- νταλούκα.	5
● «Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΕΩΣ»: Ὑπὸ J. R. Morrison.	9
● «Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»: Ὑπὸ R. F. Collischon.	15
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ: Σεμινάρια κ. ἄ. ἐκδη- λώσεις Μαΐου - Ἰουνίου 1968.	19
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ: Συνέδρια · Ἐκ- θέσεις · κ. ἄ. Ἐκδηλώσεις.	23
● Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ ΕΕΔΕ	24

**ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15**

### Σ Υ Ν Δ Ρ Ο Μ Α Ι

	Μελῶν	Μὴ Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
Ἐπιχειρήσεων	» 250	500
Ἄνων. Ἐταιριῶν, Ὁργανι- σμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσιῶν		
Ἐπηρεσιῶν	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	»	60

Ἐπιμέλεια ὕλης καὶ

Ἐπεύθυνος Συντάξεως :

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Ἀθήναι, Τηλ. 220.789

Ἐπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

ΜΑΪΟΣ 1968



Μὲ χαρὰ μᾶς δημοσιεύουμε τὴν ἀκόλουθη ἐπι-  
στολή τοῦ ἀναγνώστου μᾶς ἀπὸ τὴ Γαλλία. Εὐ-  
χαριστοῦμε θερμὰ γιὰ τὰ καλά του λόγια καὶ τὸν  
διαβεβαιοῦμε ὅτι οἱ σκέψεις του ἀποτελοῦν καὶ  
δικές μᾶς ἐπιδιώξεις, πού ἐλπίζουμε ὅτι γρήγορα  
ὄλ γίνουιν πραγματικότης.

Η ΣΥΝΤΑΞΙΣ

Κύριε Διευθυντά

Καθυστερημένα γνώρισα τὸ περιοδικὸν «ΔΙΟΙΚΗ-  
ΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ». Θερμὰ συγχαρητήρια. Εἶναι  
γεγονὸς σημαντικὸν διὰ τὴν Ἑλληνικὴν Ἐπιχει-  
ρήσιν καὶ Οἰκονομίαν. Ἡ ἐπιστήμη τῆς Ὁργανώ-  
σεως τῶν Ἐπιχειρήσεων εἶναι ἀνύπαρκτος εἰς τὴν  
χώραν μᾶς. Σὲ 13 χρόνια θὰ εἴμεθα ὁμότιμα μέλη  
τῆς Κοινῆς Ἀγορᾶς, ἐὰν δὲν «ὀργανωθοῦμε» οἱ  
συνέπειες θὰ εἶναι ὀδυνηρῆς ἀπὸ οἰκονομικῆς καὶ  
κοινωνικῆς ἀπόψεως. Πρέπει ἢ κατὰστασις εἰς τὸν  
Ἑλληνικὸν ἐπιχειρηματικὸν κόσμον νὰ ἀλλάξη.

Ἡ ΕΕΔΕ, ἐπιτρέψατέ μου, πρέπει νὰ καταβάλλῃ  
κάθε προσπάθειαν ὥστε ἢ ἐπιστήμη τῆς Ὁργα-  
νώσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων νὰ εἰσαχθῇ ὡς μάθημα  
εἰς τὰς Ἐμπορικὰς Σχολὰς Μέσης καὶ Ἀνωτάτης.

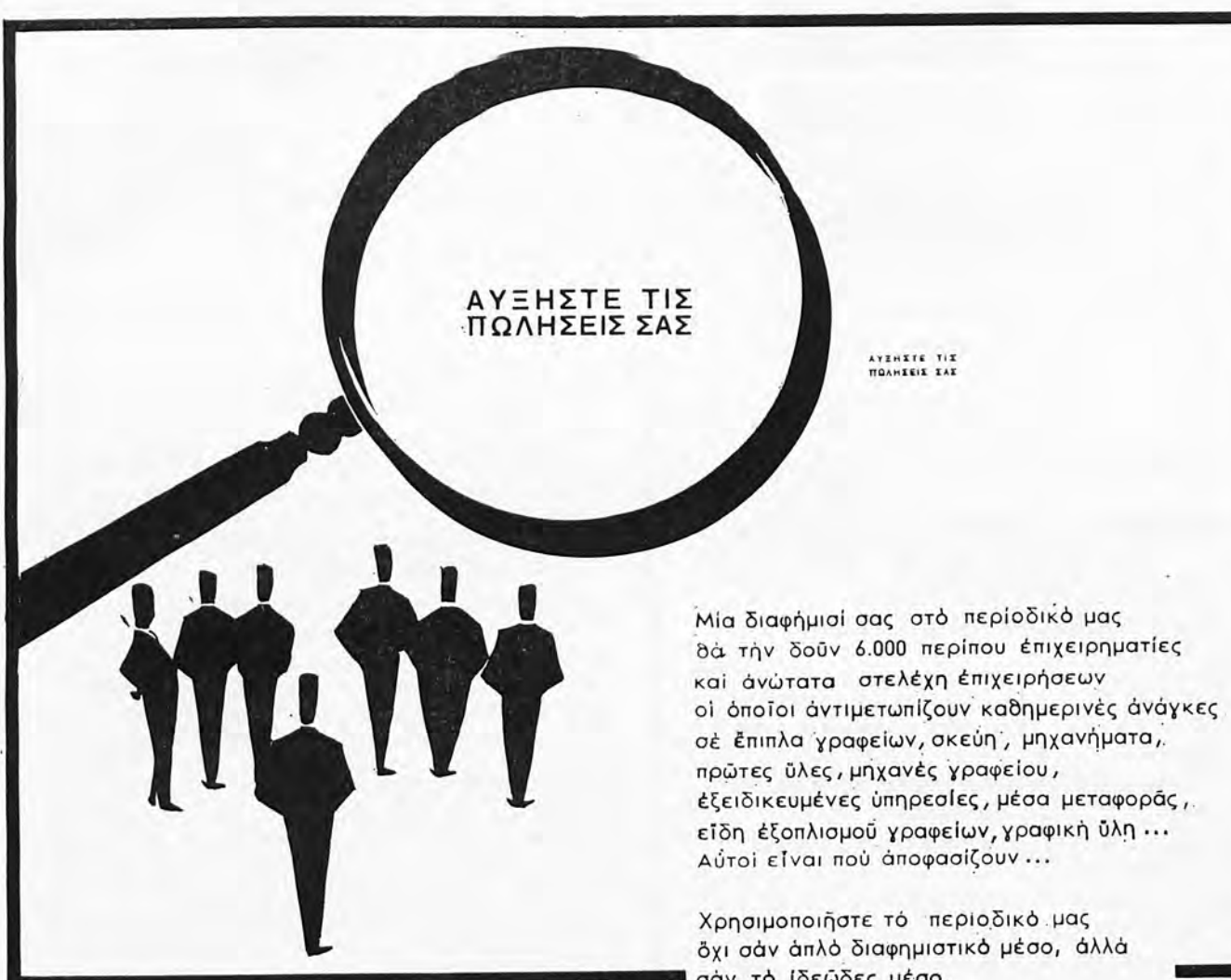
Ἐπίσης, ἐλπίζω, ὅτι ἕνας ἀπὸ τοὺς προσεχεῖς  
σκοποὺς τῆς ΕΕΔΕ θὰ εἶναι ἢ ἔκδοσις συγγραμ-  
μάτων καὶ βιβλίων σχετικῶν με τὴν ὀργάνωσιν  
καὶ τὴν λειτουργίαν τῶν ἐπιχειρήσεων διότι, ὅπως  
γνωρίζετε, δὲν ἔχει μεταφρασθῆ σχεδὸν τίποτα,  
ἐνῶ εἰς τὸ ἔξωτερικὸν κυκλοφοροῦν ἀναρίθμητες  
ἐκδόσεις.

Θερμὰ συγχαρητήρια, ἢ προσφορά τοῦ περιοδι-  
κοῦ σας εἶναι ἀνυπολόγιστος.

Μετὰ τιμῆς

Π. Δ. ΑΝΔΡΟΥΤΣΟΠΟΥΛΟΣ

Πτυχιούχος Νομικῆς - Σπουδαστῆς  
τοῦ Institut de Préparation aux  
Affaires Πανεπ/μίου Ἀλλης-Γαλλία



ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

Μία διαφήμισή σας στο περιοδικό μας θα την δουν 6.000 περίπου επιχειρηματίες και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων οι οποίοι αντιμετωπίζουν καθημερινές ανάγκες σε έπιπλα γραφείων, σκεύη, μηχανήματα, πρώτες ύλες, μηχανές γραφείου, εξειδικευμένες υπηρεσίες, μέσα μεταφοράς, είδη εξοπλισμού γραφείων, γραφική ύλη... Αύτοι είναι που αποφασίζουν...

Χρησιμοποιήστε τό περιοδικό μας όχι σαν απλό διαφημιστικό μέσο, αλλά σαν τό ιδεώδες μέσο, αύξησης των πωλήσεών σας.

Ο Ι Π Ω Λ Η Σ Ε Ι Σ Σ Α Σ  
Θ Α Σ Α Σ Τ Ο Α Π Ο Δ Ε Ι Ξ Ο Υ Ν

Αί τιμαί καταχώρησης κατά τεύχος έχουν καθορισθή ως εξής :

1. Σελίς έξωφύλλου (τελευταία)	Δρχ.	4 500
2. » β' έξωφύλλου	»	3 500
3. » γ' έξωφύλλου	»	3.500
4. Διά έκαστην έσωτερικήν σελίδα	»	2.500
5. Καταχώρησις ήμισείας σελίδος	»	1.500

Αί ανωτέρω τιμαί υπόκεινται εις έκπτωσιν 25% έφ' όσον ήθελεν δοθῆ έντολή καταχώρησης διά τρία τεύχη και άνω

ΕΕ 4 67



ΜΗΝΙΑΙΟΝ ΔΕΛΤΙΟΝ  
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΚΑΙ  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΙ  
ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**ΥΠΟ ΚΛΑΥΔΙΟΥ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑ**

ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΟΥ ΤΗΣ ΕΝ ΠΕΙΡΑΙΕΙ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

Τὸ πρῶτον στάδιον διοικήσεως προσωπικοῦ εἶναι τὸ τῆς προσλήψεως. Αὕτη ἀποτελεῖ ἔργον λεπτοῦ χειρισμοῦ, πρὸς ἐξεύρεσιν ἐκάστοτε τῶν ἀναγκαιούντων καταλλήλων ἀτόμων, ἀπὸ πλευρᾶς προσόντων καὶ χαρακτήρος. Δι' ὃ καὶ μεταξὺ τῶν προγραμμάτων δράσεως περιλαμβάνεται εἰδικὸν ἢ ἀναλυτικὸν τοιοῦτον, ἀναφερόμενον ἀποκλειστικῶς εἰς τὰς ἀκολουθοῦσας προβλέψεις: 1) Προκαθορισμὸν τῶν κατὰ χρονικὰς περιόδους ἀναγκαιούντων νέων ὑπαλλήλων ἢ ἐργατῶν, κατ' ἀριθμὸν, εἶδος καὶ τομέα δράσεως αὐτῶν. 2) Προσδιορισμὸν τῶν ἐκάστοτε πηγῶν ἀντλήσεως προσωπικοῦ, κατὰ βαθμίδας ἡγεσίας. 3) Διαδικασίαν ἐπιλογῆς τῶν αἰτούντων, ὅπως προσληφθοῦν πρὸς κάλυψιν κενῶν ἢ κενωθησομένων θέσεων, προσδιοριζομένην ἀπὸ τὰ κριτήρια προσλήψεως των. 4) Ὅρισμὸν ὑπευθύνων ὀργάνων ἐπιλογῆς τῶν αἰτούντων, ὅπως προσληφθοῦν.

1. Ὁ προκαθορισμὸς τῶν κατὰ χρονικὰς περιόδους ἀναγκαιούντων νέων ἐργαζομένων, κατ' ἀριθμὸν, εἶδος καὶ τομέα δράσεως αὐτῶν, στηρίζεται κατ' ἀρχὴν εἰς προγραμματισμὸν τῶν ἐκάστοτε ἀναγκαίων θέσεων, βάσει τῶν προβλέψεων πωλήσεων, παραγωγῆς, μεταβολῶν, καταστάσεως τοῦ ὑπάρχοντος προσωπικοῦ κλπ. Τὸ ἔργον τοῦτο ὑποβοηθεῖται ἀπὸ εἰδικούς ὀργανωτικούς χάρτας κατανομῆς ἀρμοδιοτήτων, ροῆς τῆς ἐργασίας καὶ περιγραφῆς ἐκάστου ἔργου (ὁμαδικοῦ ἢ ἀτομικοῦ). Τοιοῦτοτρόπως, καθίσταται ἐφικτὴ ἀντιπαραβολὴ πρὸς τὸ ὑφιστάμενον προσωπικόν, πρὸς ἀκριβῆ ἀξιολόγησιν τῶν θέσεων καὶ τῶν ἀπαιτουμένων πρὸς κατάληψίν των προσόντων, ἔτι δὲ διαπίστωσιν, ἐὰν τὸ ὑπάρχον προσωπικὸν εἶναι ὑπερβολικόν, ἐπαρκές ἢ ἀνεπαρκές, τόσον ἀριθμητικῶς, ὅσον καὶ ποιοτικῶς. Ἐφ' ὅσον διαπιστωθῇ διὰ τινος θέσεις ἀριθμητικὴ ἢ ποιοτικὴ ἀνεπάρκεια, ἐξετάζεται ἡ δυνατότης πληρώσεως αὐτῶν ἐνδοῦπηρεσιακῶς, δι' ἀναλόγων μετακινήσεων τοῦ προσωπικοῦ. Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην χρήσιμα στοιχεῖα ἀποτελοῦν τὰ προσόντα, αἱ ἐκθέσεις ὑπηρεσιακῆς ἰκανότητος καὶ ἕτερα στοιχεῖα τῶν ἀτομικῶν ὑπηρεσιακῶν φακέλλων ἐκάστου. Ἐξαντλουμένης τῆς ὡς ἄνω δυνατότητος, ὡς καὶ τῆς δυνατότητος ἀποφυγῆς προσλήψεως νέου προσωπικοῦ, διὰ καταλλήλων μετακινήσεων καὶ ἀ-

νακατανομῶν τοῦ διαθέσιμου προσωπικοῦ, προκαθορίζεται προσέτι διαχρονικῶς τὸ ἀναγκαιὸν νέον προσωπικόν, κατὰ τρόπον συγκεκριμένον. Ὁ τρόπος οὗτος ἀναφέρεται εἰς τὸν κατὰ θέσεις, εἰδικότητος, μισθοδοσίαν, προσόντα καὶ λοιπὰ κριτήρια προσδιορισμὸν, εἰ δὲ δυνατόν εἰς σχετικὰ περὶ τούτων πρότυπα. Ἡ ὑπαρξὶς προτύπων προσόντων, καθηκόντων, ἀμοιβῶν κλπ., συντελεῖ εἰς τὴν ἀποφυγὴν προστριβῶν μεταξὺ τῶν συνεργαζομένων ὑπηρεσιακῶν μονάδων, διὰ τὴν κατάρτισιν τῶν σχετικῶν προγραμμάτων ἐπανδρώσεως καὶ τὴν ἐκτέλεσιν αὐτῶν, ἔτι δὲ εἰς τὸν περιορισμὸν τῆς ἐν τῇ ἐπιχειρήσει μαθητείας τῶν νεοπροσληφθησομένων.

2. Ὁ προσδιορισμὸς τῶν ἐκάστοτε πηγῶν ἀντλήσεως προσωπικοῦ, κατὰ βαθμίδας ἡγεσίας, ἐπιπράζει περαιτέρω τὸν προμνησθέντα προγραμματισμὸν τῶν ἀναγκαίων θέσεων. Ὁ προσδιορισμὸς οὗτος καθίσταται ἐφικτὸς μακροχρονίως, κατόπιν προκαταρκτικῆς ἐρευνῆς ἐπὶ τῶν συνθηκῶν τῆς ἀγορᾶς ἐργασίας, πρὸς ἐξακριβωσιν τῆς προσφορᾶς τῆς καὶ τῶν ἐπιπέδων, εἰς τὰ ὁποῖα κυμαίνονται αἱ ζητούμεναι ἀμοιβαὶ κατὰ βαθμίδας ἢ εἰδικότητος. Ἡ ἐρευνα αὕτη συμπληροῦται διὰ στατικῶν δεδομένων ἐπὶ τῆς ἀπασχολήσεως, τῆς ἐκπαιδεύσεως κλπ. δημοσιευομένων ὑπὸ ἀρμοδίων κρατικῶν ὑπηρεσιῶν, δι'

ἐκθέσεων τῶν Γραφείων Εὐρέσεως Ἐργασίας, τῶν Γραφείων Ἐπαγγελματικοῦ Προσανατολισμοῦ κλπ. Κατὰ τὴν ἔρευναν ταύτην, λαμβάνονται περαιτέρω ὑπ' ὄψιν αἱ προβλεπόμεναι οἰκονομικαί, ὀργανωτικαί καὶ τεχνικαί ἐξελίξεις ὡς καὶ ὁ ρυθμὸς δράσεως καὶ μεταβολῶν τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, ἔτι δὲ καὶ αἱ ὑφιστάμεναι ἢ προβλεπόμεναι κρατικαὶ παρεμβάσεις ἐπὶ προσλήψεων καὶ ἀπολύσεων προσωπικοῦ, ὡς καὶ ἕτεροι τυχόν ὑφιστάμενοι καὶ προβλεπόμενοι ἀντικειμενικοὶ παράγοντες. Βραχυχρόνιος, ὁ ἐν προκειμένῳ προσδιορισμὸς ἐπιτυγχάνεται, ἀφ' ἑνὸς μὲν βάσει τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς ὡς ἄνω ἐρέυνης, ἀφ' ἑτέρου δὲ βάσει ἀναζητήσεων καταλλήλου προσωπικοῦ. Αἱ ἀναζητήσεις προσωπικοῦ διενεργοῦνται συνήθως διὰ τῶν Γραφείων Εὐρέσεως Ἐργασίας, ὡς καὶ ὁμοίων γραφείων τοποθετήσεων πανεπιστημιακῶν καὶ ἐπαγγελματικῶν σχολῶν, ἀκόμη δὲ καὶ διαφόρων ὀργανισμῶν, συλλόγων, προσώπων ἐμπιστοσύνης κλπ. Συμπληροῦνται δὲ αἱ ἀναζητήσεις αὐταὶ διὰ προκηρύξεων ἢ ἀναγγελιῶν μέσῳ τοῦ τύπου ἢ ἑτέρου μέσου, προκαλουσῶν τὴν ὑποβολὴν αἰτήσεων καταλήψεως θέσεως. Εἰς τὰς αἰτήσεις ταύτας, συνήθως ἐντύπου, ζητοῦνται στοιχεῖα ἀποδεικνύοντα τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα εἰς γνώσεις καὶ πείραν, ὡς καὶ ἡλικίαν, φύλον, ὑγιεινὴν, στρατολογικὴν καὶ ποινικὴν κατάστασιν, ἰθαγένειαν κλπ. Αἱ αἰτήσεις, μετὰ τῶν ἐν λόγῳ στοιχείων, λαμβάνονται ὑπ' ὄψιν καὶ πρὸς κάλυψιν κενωθησομένων θέσεων.

3. Ἡ διαδικασία ἐπιλογῆς τῶν αἰτούντων ὅπως προσληφθούν πρὸς κάλυψιν κενῶν ἢ κενωθησομένων θέσεων, προσδιορίζεται ἀπὸ τὰ κυριώτερα κριτήρια προσλήψεως καταλλήλου προσωπικοῦ. Τὰ κριτήρια ταῦτα εἶναι τὰ ἀκόλουθα ἑπτὰ :

α) Ἡ αἴτησις προσλήψεως. Αὕτη ἀποτελεῖ κριτήριον πρώτης διαλογῆς τοῦ ἀναγκαίου προσωπικοῦ. Αὕτη ἐπιβάλλεται ὅπως συντάσσεται ἰδιοχείρως, χρησιμεύει δὲ πρὸς συγκέντρωσιν καὶ καταγραφὴν πληροφοριῶν, σχετικῶν πρὸς τὸν βαθμὸν χειρισμοῦ τοῦ γραπτοῦ λόγου, ἤτοι πρὸς τὴν ἰκανότητα τοῦ ὑποψηφίου ἀπὸ πλευρᾶς χαρακτήρος, καθαρογραφίας, καλλιγραφίας, τάξεως κλπ.

Τὸ περιεχόμενον τῆς αἰτήσεως βασίζεται πολυλάκις ἢ συμπληροῦται διὰ χειρογράφων ἀπαντήσεων εἰς ἐπιμελῶς καθορισθέν στερεότυπον ἐρωτηματολόγιον, μὲ περιγραφὴν τῆς ἐργασίας ἢ θέσεως ὄρων καὶ προσόντων. Τὸ περιεχόμενον τούτου προσδιορίζεται ἀναλόγως τῆς λύσεως ἐργασίας, δι' ἣν προσδιορίζονται οἱ αἰτούντες. Πάντως, δι' αὐτοῦ ἐπιδιώκεται ἡ συγκέντρωσις ἀπαραιτήτων πληροφοριῶν, ἐξ ὧν εἶναι

δυνατὸν νὰ συναχθῆ εὐχερῶς εἰς πρώτην ἐπιλογὴν ἐὰν ὁ ὑποψήφιος κατέχη ἢ ὄχι τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα.

Τὸ στερεότυπον τοῦτο ἐρωτηματολόγιον καλεῖται ἀτομικὸν δελτίον ὑποψηφίου δι' ἐργασίας. Τοῦτο κατὰ κανόνα εἶναι ἐντυπον, μὲ εἰδικούς χώρους πρὸς συμπλήρωσιν τῶν αἰτουμένων πληροφοριῶν. Αἱ αἰτούμεναι πληροφορίαι εἶναι συνήθως αἱ ἑξῆς :

1) Ὄνομασία προκηρύξεως ἢ διενεργουμένου διαγωνισμοῦ ἢ αἰτουμένης θέσεως· 2) τόπος καὶ ἡμερομηνία ὑποβολῆς αἰτήσεως· 3) ὄνοματεπώνυμον καὶ ὄνομα πατρός· 4) διεύθυνσις κατοικίας καὶ τηλέφωνον· 5) τόπος καὶ ἡμερομηνία γεννήσεως· 6) ἀνάστημα καὶ βάρος· 7) αἰτουμένη κατ' ἐλάχιστον ὁμοιβή· 8) αἰτουμένη προσωρινὴ ἢ μόνιμος ἀπασχολήσις· 9) αἰτούμενος τόπος ἀπασχολήσεως· 10) περιγραφή παρούσης καὶ προηγουμένων κατὰ σειράν ἀπασχολήσεων (κατὰ χρονολογίαν, τόπους ὀνομασίας ὀργανισμῶν καὶ προϊσταμένων, εἶδος ἀπασχολήσεως, ἀμοιβάς, λόγους ἀποχωρήσεως κλπ.). 11) περιγραφή εἰδικεύσεων εἰς τὸν στρατόν· 12) ἀπαρίθμησις σχολῶν μετὰ χρονολογιῶν φοιτήσεως καὶ εἰδικεύσεων· 13) βαθμὸς γνώσεως ξένων καὶ ποίαν γλωσσῶν ἀπὸ πλευρᾶς γραφῆς, ὁμιλίας καὶ κατανοήσεως· 14) χρονολογία καὶ λόγοι διαμονῆς εἰς ἄλλοδαπήν· 15) δημοσιευθεῖσαι ἐπιστημονικαὶ ἢ τεχνικαὶ μελέται· 16) ὑποδείξεις προσώπων δυναμένων νὰ παράσχουν συμπληρωματικὰς πληροφορίας καὶ συστάσεις· 17) οἰκογενειακὴ κατάστασις· 18) προσωπικαὶ καὶ κοινωνικαὶ ἐνασχολήσεις εἰς ὀργανώσεις κλπ. κατὰ τὸν χρόνον τῆς ἀναπαύσεως.

Ἡ εἰλικρίνεια τῶν ἐν τῇ αἰτήσῃ καὶ ἐν τῷ ὡς ἄνω δελτίῳ παρεχομένων πληροφοριῶν ἐλέγχεται διὰ πιστοποιητικῶν καὶ ἐτέρων στοιχείων, ἅτινα ζητοῦνται συμπληρωματικῶς, ὡς καὶ δι' εἰδικῶν ἐρευνῶν καὶ συστάσεων.

β) Συστάσεις καὶ πιστοποιητικὰ προϋπηρεσίας. Τὰ στοιχεῖα ταῦτα θεωροῦνται ὡς συμπληρωματικὰ πηγαὶ κρίσεως, περιωρισμένης πάντως χρησιμότητος, δοθέντος ὅτι συνήθως παρέχουν πληροφορίας «χαριστικῆς» μορφῆς, ἀφορῶσας περιωρισμένην χρονικὴν περίοδον. Ὅταν χρησιμοποιηθῆ ἡ σύστασις ὡς κριτήριον ἐκτιμήσεως γνώσεων, χαρακτήρος κλπ., ἐπιζητεῖται συνάμα προσωπικὴ ἐπαφὴ μετὰ τῶν χορηγούντων ταύτην, πρὸς συναγωγὴν συμπερασμάτων ἐπὶ γνωμῶν ἢ ἐτέρων πληροφοριῶν, ἐφ' ὧν δὲν δίδεται σαφῆς καὶ πλήρης εἰκὼν διὰ τοῦ γραπτοῦ λόγου.



γ) Τὰ πιστοποιητικά υγιεινῆς καταστάσεως. Ταῦτα ἀποσκοποῦν εἰς τὴν διαπίστωσιν τοῦ βαθμοῦ τῆς φυσιολογικῆς ἰκανότητος τοῦ ὑποψηφίου πρὸς ἐπιτυχῆ διεξαγωγὴν τῆς δι' ἣν προορίζεται ἐργασίας. Ταῦτα παρέχονται κατόπιν ἰατρικῆς ἐξετάσεως, ἀποτελούσης μέτρον στοιχειώδους προστασίας τῶν ἐργαζομένων καὶ τῶν ἐργοδοτῶν. Ἡ ἔλλειψις υγείας καὶ ἰκανότητος πρὸς συνεχῆ ἀπασχόλησιν εἰς ὠρισμένην ἐργασίαν, εἶναι ἐπιζήμιος παράγων, τόσον διὰ τοὺς ἐργαζομένους, ὅσον καὶ διὰ τοὺς ὀργανισμούς εἰς οὓς πρόκειται νὰ ἀπασχοληθοῦν οὗτοι. Ἡ ἐν προκειμένῳ πιστοποίησης χρησιμεύει καὶ διὰ τὴν ἐξακρίβωσιν ὅτι ὁ ὑποψήφιος πληροῖ ἢ μὴ τοὺς ὅρους ἀσφαλίσεώς του, ὅταν αὕτη ἀναλαμβάνεται παρ' ἀσφαλιστικῶν ὀργανισμῶν.

δ) Προφορικαὶ καὶ γραπταὶ εἰδικαὶ ἐξετάσεις. Αὗται συντελοῦν εἰς τὴν ἐξακρίβωσιν τῆς ἀπαιτουμένης πνευματικῆς ἰκανότητος, ἐπιστημονικῆς καὶ τεχνικῆς καταρτίσεως, ὡς καὶ πείρας τῶν προσληφθησομένων. Αἱ προφορικαὶ ἐξετάσεις παρέχουν τὰς πρῶτας ἐντυπώσεις καὶ παρατηρήσεις ἐπὶ τῆς ἀπαραιτήτου ἐπαγγελματικῆς καταρτίσεως καὶ πείρας, ὡς καὶ τοῦ χαρακτήρος τοῦ ὑποψηφίου. Αὗται συνοδεύονται καὶ ἀπὸ συνοπτικούς πειρατισμούς ἢ δοκιμὰς ἐκτελέσεως τοῦ οἰκείου ἔργου. Αἱ γραπταὶ ἐξετάσεις εἶναι ἀπαραίτητοι ἐφ' ὅσον πρόκειται περὶ προσλήψεως ὑπαλλήλων καὶ οὐχὶ ἐργατῶν καὶ ὑπηρετῶν. Αὗται κατατοπίζουσι τοὺς ἐξεταστὰς ἐπὶ τοῦ βαθμοῦ διανοητικῆς ἀναπτύξεως, μορφώσεως καὶ ἐμπειρίας ἐκάστου ὑποψηφίου.

ε) Αἱ ψυχοτεχνικαὶ δοκιμασίαι (TESTS). Αὗται ἀποβλέπουσι εἰς τὴν ἐμπεριστατωμένην ἀποκάλυψιν καὶ μέτρησιν τῶν φυσιολογικῶν καὶ πνευματικῶν ἰκανότητων τῶν προσληφθησομένων, αἵτινες συνιστοῦν τὴν κλίσιν αὐτῶν πρὸς ὠρισμένην ἀπασχόλησιν ἢ θέσιν. Αὗται θεωροῦνται ὡς τὰ πληρέστερα, ταχύτερα καὶ πλέον ἀντικειμενικὰ κριτήρια ἐπιτυχοῦς προσλήψεως προσωπικοῦ. Αἱ ἐν λόγῳ δοκιμασίαι διενεργοῦνται ἐπὶ ἐπιμελῶς καθορισθεῶν ἐνεργειῶν ἢ ἐπὶ κανονικῆς ἐργασίας, πρὸς προσδιορισμὸν τοῦ βαθμοῦ ταχύτητος καὶ ἀκριβείας ἐκτελέσεως αὐτῶν. Τρεῖς κυρίως εἶναι αἱ κατηγορίαι τῶν δοκιμασιῶν τούτων. Ἡ πρώτη ἐξ αὐτῶν ἀνάγεται εἰς τὴν κατανόησιν ἰδεῶν καὶ συμβόλων καὶ εἰς τὴν ἰκανότητα κατασκευῆς προγραμμάτων ἢ ὑποδειγμάτων, ὅτε αἱ ψυχοτεχνικαὶ δοκιμασίαι καλοῦνται «διανοητικῆς ἰκανότητος». Ἡ δευτέρα τούτων ἀποτελεῖται ἀπὸ συνδυασμὸν σειρᾶς δοκιμασιῶν, πρὸς διαπίστωσιν τοῦ βαθμοῦ κατανοήσεως καὶ χειρισμοῦ ἀνθρώπων, ἀπὸ πλευρᾶς συμ-

περιφορᾶς πρὸς αὐτοὺς, ἐνδιαφέροντος καὶ προθυμίας ἐξυπηρητησεῶς των, διεγέρσεως συμπαθείας καὶ κινήτρων ἐπιτυχοῦς διοικήσεως των. Ἡ τρίτη κατηγορία ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν μέτρησιν ἰκανοτήτων προσώπων, διατεινομένων ὅτι κατέχουν δεξιότηχίαν εἰς τινὰς μορφὰς ἐκτελεστικῆς ἐργασίας, ὡς εἰς τὸν χειρισμὸν μηχανῶν, ἐργαλείων, ταξιθετήσεως, δακτυλογραφήσεως κλπ.

στ) Αἱ διαγνωστικαὶ προσωπικαὶ συνεντεύξεις. Αὗται θεωροῦνται ὡς ὀλοκλήρωσις τῆς ὅλης διαδικασίας ἐπιλογῆς καὶ προσλήψεως καταλλήλου προσωπικοῦ. Δι' αὐτῶν, ἀφ' ἐνὸς μὲν διευκρινίζονται καὶ ἐπαληθεύονται πληροφορίαι καὶ στοιχεῖα τῶν προηγουμένων κριτηρίων προσλήψεως καὶ περαιτέρω συλλέγονται ἄμεσοι ἐνδείξεις περὶ τῆς προσωπικότητος ἐκάστου ὑποψηφίου, ἰδίᾳ τῶν προτιμήσεων, ἀντιπαθειῶν καὶ ἰκανοτήτων του, αἵτινες ἄλλως εἶναι ἀδύνατον νὰ διαπιστωθοῦν, ἀφ' ἑτέρου δὲ καλλιεργοῦνται εἰς τοὺς ὑποψηφίους συμπθεῖς ἐντυπώσεις ὑπὲρ τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀνεξαρτήτως τοῦ γεγονότος τῆς προσλήψεως ἢ μὴ αὐτῶν, ἐνῶ, παραλλήλως, ἐνημεροῦνται οὗτοι πλήρως ἐπὶ τῶν προαπαιτουμένων διὰ τὴν ἐργασίαν των καὶ περὶ τῆς ἐπιχειρήσεως γενικῶς. Ἡ ἐπιχείρησις ἐν προκειμένῳ προγραμματίζει τὴν μέθοδον διεξαγωγῆς τῶν συνεντεύξεων τούτων ἀπὸ πλευρᾶς ἀντιπροσώπων τῆς καὶ ὑποβληθησομένων ἐρωτήσεων. Αἱ ἐρωτήσεις αὗται τίθενται σαφῶς καὶ ἀναλόγως τοῦ φύλου, τῆς ἡλικίας, τῆς μορφώσεως καὶ τῆς πείρας τοῦ συνομιλητοῦ. Ἀναφέρονται δὲ αὗται κυρίως εἰς τὸ ἱστορικὸν τοῦ ὑποψηφίου, τῆς οἰκογενείας αὐτοῦ, τοῦ κοινωνικοῦ αὐτοῦ περιβάλλοντος καὶ τῶν προηγουμένων ἐπαγγελματικῶν ἀπασχολήσεων του. Διαρκούσης τῆς ἀπαντήσεως εἰς ἐκάστην ἐρώτησιν, ὁ ἐκπρόσωπος τῆς ἐπιχειρήσεως ἀκούει προσεκτικῶς ἐτι δὲ παρακολουθεῖ τὸν ἐρωτώμενον ἀπὸ ἀπόψεως ἐν γένει ἐκδηλώσεων αὐτοῦ, ἥτοι ἐμφανίσεως, ψυχραιμίας, ζωτικότητος, διαθέσεων, στάσεως, κινήσεων, τόνου καὶ εὐχερείας κατανοήσεως καὶ διατυπώσεως ἢ ἐκφράσεως αὐτοῦ, μετὰ συνεπείας, μνήμης, λογικῆς κρίσεως, φαντασίας, εὐσυνειδησίας, ἀξιοπρεπείας, σθένους, κλπ., πρὸς σχηματισμὸν πληρεστέρων ἐντυπώσεων. Αἱ ἐν λόγῳ ἐντυπώσεις καταγράφονται ἄμεσως καὶ συντόμως εἰς εἰδικὸν ἐντυπον μὲ ὠρισμένας ἐπικεφαλίδας, δεικνυούσας ἰδιαίτερα χαρακτηριστικὰ καθ' ὁμάδας.

Αἱ συνεντεύξεις ἐπιβάλλεται ὅπως εἶναι εἰλικρινεῖς, ἀβίαστοι καὶ ἐγκάρδιοι. Αὗται ἀποτελοῦν προφορικὴν ἐπικοινωνίαν, καθ' ἣν ὁ εἰς πρῶτον ἀκούει καὶ κατόπιν ὁμιλεῖ, ὁπότε ὁ ἕτερος ἐνεργεῖ ἀντιστρόφως. Ἡ ἐπικοινωνία

νία αποτελεί, ως γνωστόν, ἐν ἐκ τῶν μέσων δημιουργίας ἁρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

Ἡ πρότυπος διεξαγωγή τῶν συνεντεύξεων τούτων διέπεται ἀπὸ τοὺς ἐπομένους κανόνας: Αἱ συνεντεύξεις αὗται δεόν νὰ πραγματοποιοῦνται κατ' ἰδίαν καὶ οὐχὶ βεβιασμένως. Ἡ ὑπαρξὶς σχετικῆς ἀνέσεως χρόνου εἶναι ἀναγκαῖα. Ἐξ ἄλλου, ἡ ἐπὶ μακρὸν χρόνον διαρκοῦσα συνέντευξις προκαλεῖ ἀνίαν ἢ κόπωση. Ὁ ἐνεργῶν τὴν συνέντευξιν δεόν νὰ ἀπαλλάσσει ἀτομικῶν προκαταλήψεων καὶ ἐτέρων ὑποκειμενικῶν παραγόντων. Ὁφείλει οὗτος:

1) Νὰ ἐπιδιώκῃ ὅπως κατανοῇ τὸν μεθ' οὗ συνδιαλέγεται· 2) νὰ ἔχη ὑπ' ὄψιν, ὅτι τὰ ὑπὸ πρόσληψιν ἄτομα ἐκδηλοῦνται διαφόρως, ἀναλόγως τῶν ἐκάστοτε συνθηκῶν καὶ χρονικῶν στιγμῶν· 3) νὰ δημιουργῇ φιλικὴν ἀτμόσφαιραν, πρὸς ἄνετον καὶ ἐλευθέραν ἐκδήλωσιν τοῦ ὑποψηφίου· 4) νὰ διατυπώσῃ τὰ ἐρωτήσεις του, βάσει καλῶς προδιαγεγραμμένου σχεδίου προοδευτικῆς πορείας αὐτῶν καὶ ἀναλόγως τῆς σημασίας των· 5) νὰ ἀποφεύγῃ ἐκτροπὴν τοῦ προορισμοῦ τῆς συνεντεύξεως, δι' ἐντέχνων πλαγίων παρατηρήσεων ἢ ἄλλως, ὡς καὶ τὴν μετατροπὴν τῆς συνεντεύξεως εἰς διδασκαλίαν· 6) νὰ δημιουργῇ ἐντυπώσεις ἐκ πλείονων τῆς μιᾶς ἀπαντήσεως ἐπὶ ἐκάστου θέματος· 7) νὰ διερμηνεύῃ τὰς ἀπαντήσεις ὑφ' ὃ πνεῦμα δίδονται, παρέχων εἰς τὸν ἐρωτώμενον τὴν εὐκαιρίαν αἰτιολογήσεως τῶν ἀπόψεών του· 8) νὰ καταγράψῃ ἀμέσως ἢ τὸ ταχύτερον, ἀναλυτικῶς τὰς ἐντυπώσεις καὶ παρατηρήσεις του, ἵνα μὴ ἐπαφίεται εἰς τὴν μνήμην αὐτοῦ, ἰδίᾳ δὲ ὅταν πρόκειται περὶ διαδοχικῶν συνεντεύξεων· 9) νὰ ὑποδεικνύῃ μόνον τοὺς ἱκανωτέρους διὰ δεδομένην ἐργασίαν ἢ θέσιν, βάσει ἀντικειμενικῶν ἀποκλειστικῶς κριτηρίων ἐπὶ τῆς πληρεστέρας ἀνταποκρίσεως τῶν κρινομένων εἰς τὰς προκαθορισθείσας ιδιότητας καὶ γενικῶς προσόντα.

ζ) Πρὸς μὀρφωσιν ἀντιλήψεως περὶ τοῦ περι-

βάλλοντος, εἰς τὸ ὅποιον διαβιοῖ ἕκαστος τῶν ὑποψηφίων καὶ πρὸς ἀντλησιν ἐτέρων χρησίμων πληροφοριῶν περὶ τῆς κοινωνικῆς αὐτῶν συμπεριφορᾶς, διενεργοῦνται ἐνίοτε καὶ οἴκοι ἐπισκέψεις ὑπὸ τῶν διὰ τὰς συνεντεύξεις ἐπιφορτισμένων ἐκπροσώπων τῆς ἐπιχειρήσεως.

4. Ὁ ὀρισμὸς ὑπευθύνων ὀργανῶν ἐπιλογῆς τῶν αἰτούντων ὅπως προσληφθοῦν, διενεργεῖται ὑπὸ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας τῶν ἐπιχειρήσεων, συνεργαζομένης μετὰ τῶν κυριωτέρων αὐτῆς στελεχῶν καὶ τῶν ἁρμοδίων διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ὀργανωσιν τῆς διοικήσεως προσωπικοῦ ὑπηρεσιακῶν μονάδων. Τὰ οὕτω προσδιοριζόμενα ὀργανὰ τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπιλαμβάνονται ἐκάστοτε τοῦ δυσχεροῦς ἔργου τῆς ὀριστικῆς ἐπιλογῆς τῶν αἰτούντων ὅπως προσληφθοῦν, στηριζόμενα κυρίως εἰς τὰ ἀποτελέσματα τῶν διαγωνισμῶν καὶ τῶν ψυχοτεχνικῶν δοκιμασιῶν, τὰς συντόμους σημειώσεις καὶ ἐκθέσεις διαπιστώσεων τῶν ἐνεργησάντων τὰς διαγνωστικὰς προσωπικὰς συνεντεύξεις δι' ἕκαστον ὑποψήφιον, τὰς αἰτήσεις προσλήψεως καὶ τὰ πιστοποιητικὰ ἐκάστου τούτων, τὰς συστάσεις δι' αὐτοὺς ἐκ μέρους προσώπων κύρους καὶ ἐμπιστοσύνης κλπ. Τὰ ὀργανὰ, συνεπῶς, ταῦτα στηρίζονται μόνον εἰς ἀντικειμενικὰ κριτήρια ἐπὶ τῆς προσωπικῆς ἀξίας ἐκάστου ὑποψηφίου, ἄνευ προκαταλήψεων καὶ ἐτέρων ὑποκειμενικότητων.

Ἀναλόγως τοῦ εἶδους καὶ τοῦ βαθμοῦ ἐκάστης κενῆς θέσεως, ἐπιδιώκεται ἡ αὐστηρὰ τήρησις τοῦ ἀξιώματος «ὁ κατάλληλος ἄνθρωπος εἰς τὴν κατάλληλον θέσιν». Ἡ τήρησις τῆς κατὰ τὰ ἀνωτέρω διαδικασίας διαλογῆς τοῦ πρὸς πρόσληψιν προσωπικοῦ, ἐξασφαλίζει τὴν λῆψιν ὑγιῶν ἀποφάσεων περὶ ἀμέσου ἢ μὴ προσλήψεως ἢ ἀπορρίψεως ἐκάστου τῶν ὑποψηφίων, ἐτι δὲ καὶ καταρτίσεως πίνακος, ἐνδεχομένης μελλοντικῆς, βραχυχρονίως πάντοτε, προσλήψεως τῶν ἐξετασθέντων ὑποψηφίων.

ΚΛΑΥΔΙΟΣ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑΣ

«...Καὶ ἡ πλέον ἐντυπωσιακὴ, ἀπὸ τεχνικῆς ἀπόψεως, διεξαγωγή μιᾶς ἐπικοινωνίας, θὰ παραμείνῃ ἐν μέρει ἄνευ ἀποτελέσματος, ἐὰν δὲν ἔχη καταλλήλως προσαρμοσθῆ καὶ μονταρισθῆ εἰς τὸν ἐπιδικώμενον σκοπὸν καὶ τὸ ἀκροατήριον εἰς τὸ ὅποιον ἀπευθύνεσθε. Ἀκόμη καὶ ἡ πλέον στενὴ καὶ ἐντονη γνῶσις τοῦ ἀκροατηρίου μας, δὲν ἀρκοῦν διὰ νὰ εἶναι ἡ ἐπικοινωνία μας ἐπιτυχῆς, ἐὰν δὲν ὑπάρχῃ πλήρης ἀποσαφήνισις τοῦ ἐπιδιωκόμενου σκοποῦ καὶ ὁ τρόπος διεξαγωγῆς της εἶναι ἀνεπαρκῆς».

(Ἀπὸ τὸ σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ «Σχεδιασμὸς καὶ ἐφαρμογὴ συστημάτων ἐπικοινωνίας καὶ πληροφοριοδοτικῆς»)

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

# Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΕΩΣ:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

ΔΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΕΡΔΩΝ

Ἡ κατάστρωσις προγραμμάτων ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν αὐξήσιν τῶν κερδῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Συχνὰ τὰ προγράμματα ἔχουν τὸ ἀπροσδόκητον ἀποτέλεσμα τῆς αὐξήσεως τῶν ἐξόδων καὶ δαπανῶν. Ὁ προγραμματισμός, ἐν τούτοις, ὀδηγεῖ πάντοτε εἰς μεγαλῦτερα κέρδη, ἀρκεῖ νὰ τηρηθοῦν τέσσαρες ἀπλοῖ κανόνες. Τοὺς κανόνας αὐτοὺς ἀναπτύσσει κατωτέρω ὁ κ. **J. Roger Morrison**, διευθυντῆς τῆς Ἀγγλικῆς Ἑταιρίας «**Mc Kinsey's**» εἰς ἄρθρον τοῦ εἰς τὸ «**Management Today**» (**Annual Review 1968**).

ΥΠΟ **J. ROGER MORRISON**, ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ ΤΗΣ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ «**Mc. KINSEY'S**»

Ὅλον ἐπιχειρήσεις συνειδητοποιοῦν πλέον σήμερον ὅτι δύνανται νὰ κατευθύνουν τὴν δραστηριότητά των κατὰ τρόπον ὥστε νὰ ἐκμεταλλεῦνται πρὸς ὄφελός των τὰς σημειούμενας εἰς τὴν ἀγορὰν μεταβολάς. Δὲν χρειάζεται πλέον νὰ προσαρμῶνται πρὸς τὰς μεταβολάς ἀφοῦ αὐταὶ ἔχουν ἤδη ἐπέλθῃ. Αἱ ἐν λόγῳ ἐπιχειρήσεις ἀναγνωρίζουν τὸ γεγονός ὅτι, «μολονότι, ὁ ἄνθρωπος δὲν δύναται νὰ σταματήσῃ τὸν ἀνεμο... δύναται, ἐν τούτοις, νὰ κατασκευάσῃ ἀνεμομύλους» - ὑπὸ τὴν μορφήν ἐπισήμων προγραμμάτων δράσεως. Συνηθέστατα ὁμοίως, ὁ προγραμματισμός ὠδήγησεν τὰς ἐπιχειρήσεις εἰς τὴν υἱοθέτησιν ἀνατριχιαστικῶς περιπλοκῶν σχεδίων, ἀλλὰ, συγχρόνως καὶ εἰς κραυγαλέαν ἔλλειψιν ηὑξημένων κερδῶν.

Ἡ θέσις τῶν ἐπιχειρήσεων αὐτῶν ὁμοιάζει μὲ ἐκείνην πολλῶν Ἀμερικανικῶν, αἱ ὁποῖαι ἔσπευσαν νὰ ἐγκολπωθοῦν τὰς τεχνικάς, τὰς μεθόδους καὶ τὸ ἀπαιτούμενον διὰ τὴν κατάστρωσιν τῶν προγραμμάτων προσωπικόν, χωρὶς νὰ ἀντιλαμβάνωνται ὅτι, οὐσιαστικὸς σκοπὸς ἐνὸς προγράμματος, εἶναι ἡ βελτίωσις τῆς οἰκονομικῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς ἐπιχειρή-

σεως. Εὐρέθησαν νὰ δημιουργοῦν πάσης διοικητικῆς φύσεως ἐφιάλτας, διὰ τὰ ἀφυπνισθοῦν καὶ νὰ διαπιστώσων ὅτι τὰ κέρδη των οὐδόλως εἶχον ἐπηρεασθῇ.

Ἐπὶ παραδείγματι, ὅταν ἓνας Ἀμερικανὸς βιομήχανος μὴ καταναλωτικῶν ἀγαθῶν, διηρένησε τὰ ἀποτελέσματα τῶν προσπαθειῶν τοῦ ἀπὸ τετραετίας ἐφαρμοζομένου προγράμματος τῆς ἐταιρίας του, ἀνεκάλυψε ὅτι, πλέον τῶν 200 στελεχῶν ἀπασχολοῦντο κατὰ πληρῆς ὥρᾳρον ἄπλως καὶ μόνον εἰς τὸ νὰ διαμορφῶνουν, ἐπανεξετάζων καὶ ἀξιολογοῦν ἐτήσια προγράμματα δράσεως. Εἰς αὐτὸν δὲ τὸν ἀριθμὸν δὲν περιλαμβάνοντο οἱ (Line Managers) ποὺ ἦσαν ὑπεύθυνοι διὰ τὴν σύνταξιν καὶ ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων. Χάρις εἰς ὅλην αὐτὴν τὴν ἐμπεριστατωμένην προσπάθειαν, τὰ προγράμματα κατέληγον νὰ γίνωνται τόσον λεπτομερειακὰ καὶ ὀγκώδη, ὥστε ἔπαυσαν νὰ ἀποτελοῦν ἐν χρήσιμον ἐργαλεῖον. Ἀπετύγχανον εἰς τὸν πρωταρχικὸν ἀντικειμενικὸν σκοπὸν τοῦ προγραμματισμοῦ — εἰς τὴν διάγνωσιν τῶν προσφερομένων βασικῶν δυνατοτήτων καὶ εἰς τὸν καθορισμὸν τοῦ τρόπου πραγματοποιήσεώς των.

Ὅταν τὰ προγράμματα τῶν ἐται-

ριῶν ἀποδεικνύονται ἀλυσιτελεῖ, εἰς ὅτι ἀφορᾷ τὴν δημιουργίαν κερδῶν, τοῦτο ὀφείλεται συνήθως εἰς τέσσαρας λόγους: 1) Αἱ ἐταιρίαι δὲν στηρίζουν τὰ προγράμματα τους εἰς πραγματικὰ ἰσχυρὰ εἰς φανταστικά δεδομένα. 2) Ἐπιτρέπουν εἰς τοὺς Line Managers νὰ μὴ συμμετέχουν εἰς τὴν εὐθύνην τοῦ προγραμματισμοῦ. 3) Τὸ «Κεντρικόν» τους δὲν ἀσκεῖ κριτικὸν ἔλεγχον ἐπὶ τῶν προγραμμάτων τῶν ἐμπορικῶν τομῶν\*. 4) Δὲν χρησιμοποιοῦν τὰ προγράμματα ὡς μέτρον κρίσεως τῆς ἀποδόσεως τῶν ἀνωτάτων στελεχῶν.

\* Σημείωσις: Ὁ συγγραφεὺς χρησιμοποιεῖ τὸν ὄρον division. Εἰς τὰς χώρας τῆς δόσεως καὶ ἰδίως εἰς τὰς ΗΠΑ, αἱ μεγάλαι ἐπιχειρήσεις ὀργανώνουν χωριστὰς divisions, ἡ καθεμία ἐκ τῶν ὁποίων ἀσχολεῖται μὲ ἄλλο τὸν κύκλον δραστηριότητος ἐνὸς συνήθως ἐκ τῶν προϊόντων τῆς ἐπιχειρήσεως (παραγωγή, πρῶθησις εἰς τὴν ἀγορὰν, διάθεσις, οἰκονομικὸν ἀποτέλεσμα). Ἡ γνωστὴ π.χ. ἐταιρία παραγωγῆς αὐτοκινήτων «General Motors Corporation» ἔχει χωριστὰς divisions, ποὺ ἡ καθεμία ἀσχολεῖται μὲ μίαν μάρκαν αὐτοκινήτων GM. Οὕτω, ἔχομεν τὴν Cadillac Motor Division, Buick Motor Division, Pontiac Motor Division, κ.ο.κ. Εἰς τὸ κείμενον θὰ κάνωμεν χρῆσιν τοῦ ἀγγλικοῦ ὄρου ὑπὸ τὴν ἀνωτέρω ἔννοϊαν.

## ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΟΧΙ ΦΑΝΤΑΣΙΑΣ

Πολλά από τα δήθεν προγράμματα, εις την πραγματικότητα ουδέν άλλον είναι ειμή οι παλαιοί προϋπολογισμοί ή αι οικονομικά προβλέψεις της επιχειρήσεως, καταλλήλως διασκευασμένοι και επαναβαπτισμένοι εις «προγράμματα κερδών» ή «βασικά προγράμματα» (Management Plans). Ἐλάχιστα ἐξ αὐτῶν στηρίζονται ἐπὶ λεπτομεροῦς ἀναλύσεις τῶν πραγματικῶν δεδομένων. Ἐν τούτοις, τὸ ἀπαραίτητον πρῶτον βήμα εἶναι νὰ γίνῃ μία πραγματιστικὴ ἐκτίμησις τῆς θέσεως ἐκάστης Division ἢ ἐμπορικοῦ τομέως, τόσον ἱστορικῶς, ὅσον καὶ προοπτικῶς. Αἱ παρελθούσαι καὶ μελλοντικαὶ τάσεις τῆς ἀγορᾶς ὡς πρὸς ἓνα ἕκαστον τῶν προϊόντων ἐκάστης Division πρέπει νὰ ἐξετασθοῦν καὶ ἡ θέσις τοῦ προϊόντος εἰς τὴν ἀγορὰν νὰ ἀναλυθῇ, πρὸς τὸν σκοπὸν διαπιστώσεως τῆς ἀνοδικῆς ἢ καθοδικῆς πορείας μιᾶς ἐκάστης ἀγορᾶς καὶ τῶν πιθανῶν ἀδυναμιῶν τῆς Division εἰς τὴν ἀντιμετώπισίν της.

Ἡ σύγκρισις τῶν προϊόντων ἐκάστης Division (τιμῆ, ποιότητος, διακίνησις, παράδοσις κλπ.) πρὸς τὰ προϊόντα τῶν κυριωτέρων ανταγωνιστῶν, θὰ καταδείξῃ ἐπίσης τὰ ὑπάρχοντα σχετικὰ πλεονεκτήματα καὶ ἀδυναμίας. Τὸ αὐτό, ὑπὸ ἄλλην ἔποψιν, θὰ δείξῃ καὶ ὁ ὑπολογισμὸς τῆς οἰκονομικῆς ἀποδοτικότητος ἐκάστης κατηγορίας προϊόντων.

Αἱ ἐπὶ τῆς ἐπιχειρήσεως συναγωνιστικαὶ πιέσεις, αἱ ὁποῖαι εἶναι πιθανὸν νὰ ἐκδηλωθοῦν ὡς ἀποτέλεσμα, ἐπὶ παραδείγματι, ὑπερβάλλοντος (μὴ χρησιμοποιουμένου) παραγωγικοῦ δυναμικοῦ ἢ γενομένης συγχωνεύσεως, πρέπει νὰ ἐπισημαιοῦν ἐπισημῶς.

Τέλος, δύναται νὰ καταβληθῇ σοβαρὰ προσπάθεια διὰ τὴν πρόβλεψιν τῶν πιθανῶν μεταβολῶν αἰτινες θὰ σημειωθοῦν εἰς τὰς ἀνάγκας καὶ τὰς προτιμήσεις τῶν καταναλωτῶν, ἡτις πρόβλεψις θὰ χρησιμεύσῃ ὡς ὁδηγὸς διὰ τὴν δυνατότητα τοποθετήσεως νέων προϊόντων εἰς τὴν ἀγορὰν ἢ τὴν χρησιμοποίησιν νέων στρατηγικῶν μάρκετινγκ.

Ἐκ τῆς διερευνητικῆς αὐτῆς ἀναλύσεως θὰ πρέπει νὰ προκύψῃ ἓνας κατάλογος ἐκ τεσσάρων ἕως πέντε προβλημάτων καὶ εὐκαιριῶν ἢ δυνατοτήτων ἐνώπιον τῶν ὁποίων θὰ εὑρεθῇ ἡ ἐπιχειρήσις κατὰ τὸ ὑπ' ὄψιν ἔτος - καὶ ἐπὶ τι διάστημα εἰς τὸ μέλλον. Τὰ προβλήματα αὐτὰ καὶ αἱ δυνατότητες ἀποτελοῦν τὰ σημεῖα κρίσιμου σημασίας, ἐπὶ τῶν ὁποίων ἡ ἀνωτάτη διεύθυνσις θὰ πρέπει νὰ ἐπισύρῃ τὴν προσοχὴν τῶν ἀνωτάτων στελεχῶν, ὥστε αὕτη νὰ μὴ διασπασθῇ ἐπὶ μιᾶς εὐρείας κλίμακος σκοπῶν καὶ ἀντικειμένων. Ἄπαξ καὶ αἱ δυνατότητες αὐταὶ ἐπισημανθοῦν, πρέπει νὰ προσδιορισθοῦν ποσοτικῶς, ὥστε νὰ ἐκτιμηθῇ κατὰ τρόπον σαφῆ τὸ μέγεθος ἐκάστης.

Οὕτω, ἀντὶ τῆς καθορίσεως «βελτιωμένην παραγωγικότητα τῶν ἐργατῶν» ὡς ἓνα ἐκ τῶν κυρίων στόχων, ὁ ἐντεταλμένος μετὰ τὴν διεύθυνσιν τῆς Division πρέπει νὰ προσδιορίσῃ ἐπακριβῶς τὸν βαθμὸν κατὰ τὸν ὁποῖον προίθεται νὰ βελτιώσῃ τὴν παραγωγικότητα καὶ ποῦ (εἰς ποῖον ἐκ τῶν ἐργοστασίων καὶ εἰς ποῖον τομέα ἐργασίας), καθὼς καὶ τὸν χρόνον τὸν ὁποῖον θὰ ἀπαιτήσῃ τὸ ἔργον.

Ὁ ποσοτικὸς αὐτὸς προσδιορισμὸς τῶν δυνατοτήτων θὰ βοηθήσῃ τὸν ἐντεταλμένον διευθυντὴν νὰ καθορίσῃ τοὺς συγκεκριμένους στόχους τοὺς ὁποίους ἀναμένει ὅτι θὰ ἐπιτύχῃ ἡ Division - εἰδικώτερον δέ, τοιαῦτα ἀντικείμενα ὡς εἶναι ὁ ὄγκος τῶν πωλήσεων, τὸ μερίδιον τῆς εταιρίας εἰς τὴν ἀγορὰν καὶ ἡ ἀπόδοσις τοῦ ἐπενδεδυμένου κεφαλαίου. Τὸ πρόγραμμα διὰ τοῦ ὁποῖου θὰ ἀξιοποιηθῇ μία ἐκάστη προσφερομένη δυνατότης πρέπει νὰ περιγραφῇ λεπτομερῶς. Θὰ πρέπει νὰ ὀρίξῃ τοὺς θὰ εἶναι ὁ ὑπεύθυνος, πότε θὰ ὀλοκληρωθῇ τὸ πρόγραμμα καὶ ποῖαν ἐπίδρασιν θὰ ἔχῃ ἐπὶ τῆς αὐξήσεως τῶν κερδῶν. Τότε, τὸ πρόγραμμα δύναται νὰ ἀποτελέσῃ τὴν βᾶσιν διὰ τὴν περιοδικὴν ἀποτίμησιν τῆς συντελουμένης προόδου, τόσον ποσοτικῶς ὅσον καὶ ποιοτικῶς, εἰς περιπτώσιν δὲ διαπιστωθησομένης ἀδραναείας εἰς τὰ ἀνώτερα κλιμάκια, δύναται νὰ λη-

φθοῦν μέτρα πρὸς θεραπείαν τῆς καταστάσεως προτοῦ εἶναι πολὺ ἄργα.

Συγκρίνατε αὐτὴν τὴν ἐμπεριστατωμένην ἀνάλυσιν, μετὰ τὴν συνήθη διαδικασίαν συντάξεως τοῦ προϋπολογισμοῦ, συνισταμένην ἁπλῶς εἰς μίαν πρόβλεψιν τῶν ἐτησίων πωλήσεων — ποὺ συχνὰ γίνεται χωρὶς νὰ δοθῇ ὅση χρειάζεται προσοχὴ εἰς τὴν συναγωνιστικὴν θέσιν τῆς εταιρίας, τὰς ὑφισταμένας εἰς τὴν ἀγορὰν τάσεις ἢ τὰς ἀπαιτήσεις τῆς καταναλώσεως — καὶ εἰς ἐκτιμήσεις τῶν δαπανῶν βιομηχανικῆς παραγωγῆς, οὐδόλως συνδεομένης πρὸς ἓνα οἰοδήποτε πρόγραμμα πρὸς βελτίωσιν τῆς ἀποδοτικότητος ἢ τῆς παραγωγικότητος. Ὁμοίως, οἱ προϋπολογισμοὶ ἐρεῦνης καὶ ἀναπτύξεως συνήθως συντάσσονται μετὰ βᾶσιν τὴν διάθεσιν ἐνὸς ποσοστοῦ ἐκ τῆς προβλεπομένης συνολικῆς ἀξίας τῶν πωλήσεων, οὐδεμία δὲ προσπάθεια γίνεται προσδιορισμοῦ καὶ περιγραφῆς τῶν προγραμμάτων ἐρεῦνης τὰ ὁποῖα θὰ πρέπει νὰ διεξαχθοῦν διὰ τὴν ἐξυπηρέτησιν τῶν πραγματικῶν συμφερόντων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τὸ γεγονός ὅτι ἡ χρησιμοποίησις περισσότερον πειθαρχημένων διαδικασιῶν ἀποδίδει, καταφαίνεται ἀπὸ τὴν παράθεσιν τῶν «βασικῶν προβλημάτων» τῆς Division μιᾶς μεγάλης Βρετανικῆς εταιρίας. Δύο ἐκ τῶν τεσσάρων κυρίων δυνατοτήτων τῆς Division αἰτινες ἐπεσημάνθησαν κατὰ τὴν πρώτην ταύτην προσπάθειαν συντάξεως ἐνὸς προγράμματος, ἔχουν σήμερον πραγματοποιηθῆ. Ἡ Division ἐπώλησε τὰ δικαιώματά της ἐπὶ τοῦ προϊόντος ποῦ ἠπειλεῖτο ἀπὸ ἓν ὑποκατάστατον προϊόν, ἐνόσω τὸ προϊόν τῆς ἦτο ἀκόμη κερδοφόρον. Συγχρόνως, ἓνα ἐντατικὸν πρόγραμμα ἐρεῦνης καὶ ἀναπτύξεως διώρθωσε τὰ μειονεκτήματα τοῦ προϊόντος, τὰ ὁποῖα ἠπειλοῦν τὴν συναγωνιστικὴν του θέσιν εἰς τὰς δύο νέας ἀγοράς. Δύο ἔτη ἄργότερον τὸ ποσοστὸν τοῦ προϊόντος εἰς τὰς ἀγοράς αὐτὰς ἤρχισε νὰ αὐξάνη, τὰ κέρδη δὲ ἠξήθησαν ἐπίσης κατὰ 350 000 λίρας.

## ΒΑΣΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ABC DIVISION

**Ἐνάγκη ἀντιπερισπασμοῦ εἰς τὴν ἐπίδρασιν τοῦ ὑποκαταστάτου προϊόντος ἐπὶ τοῦ προϊόντος μας X :**

Ἐν προϊόν δυνάμενον νὰ ὑποκαταστήσῃ τὸ X, τὸ ὁποῖον παρήχθη εἰς τὴν Γερμανίαν καὶ τελευταίως εἰς τὴν Μεγ. Βρετανίαν ἀπὸ ἓνα ἐκ τῶν κυριωτέρων ἀνταγωνιστῶν μας, προσφέρει οὐσιώδη πλεονεκτήματα ἔναντι τοῦ ἰδικοῦ μας προϊόντος. Ὑπολογίζομεν ὅτι ἐντὸς δύο ἢ τριῶν ἐτῶν θὰ πρέπει νὰ μειώσωμεν τὴν τιμὴν μας κατὰ 20% ἂν θέλωμεν νὰ διατηρήσωμεν τὸ σημερινὸν ποσοστὸν μας εἰς τὴν ἀγορὰν, πὺ ἀνέρχεται εἰς 60%. Τὸ ἀποτέλεσμα θὰ εἶναι ἡ ἐταιρία νὰ ὑποστῇ μίαν ζημίαν ἐκ 30.000 λιρῶν ἐτησίως.

**Ἐνάγκη ἀποκαταστάσεως τῶν μειονεκτημάτων τοῦ προϊόντος μας, ὥστε τοῦτο νὰ ἐπωφεληθῇ μιᾶς συνεχῶς αὐξανομένης ἀγορᾶς :**

Τὸ προϊόν μας ὑπερτερεῖ συναγωνιστικῶς εἰς τὰς ἐκ παραδόσεως μεγάλας ἀγορὰς του καταναλώσεως. Ὡστόσο, εἰς τὰς ἀγορὰς αὐτάς, ἡ μελλοντικὴ αὐξησις προβλέπεται νὰ εἶναι μικρά, ἐνῶ προβλέπεται δυνατότης πωλήσεων τῆς τάξεως τῶν 2 - 5 ἑκατομμ. λιρῶν εἰς δύο νέας ἀγορὰς μέχρι τὸ 1969. Οἱ διάφοροι τύποι τοῦ προϊόντος μας δὲν θεωροῦνται ἱκανοποιητικοὶ διὰ τὰς ἀγορὰς αὐτάς - ἀπὸ ἀπόψεως τιμῆς, βάρους ἢ ἱκανότητος λειτουργίας εἰς ὑψηλὰς θερμοκρασίας. Ἐὰν θὰ ἠδύνατο νὰ βελτιωθοῦν, ὥ-

στε νὰ ἀνταποκριθοῦν εἰς τὸν συναγωνισμόν, θὰ ὑπῆρχε δυνατότης αὐξήσεως τῶν κερδῶν μας κατὰ 250.000 ἕως 750.000 λίρας ἐντὸς τῆς προσεχοῦς πενταετίας.

**Ἐνάγκη χρονικῆς μειώσεως τοῦ παραγωγικοῦ κύκλου καὶ τοῦ κεφαλαίου κινήσεως πὺ δεσμεύεται εἰς πρώτας ὕλας καὶ ἔτοιμα προϊόντα :**

Ἐκ τῶν προσφάτων προσφορῶν μας εἰς μειοδοτικούς διαγωνισμοὺς ἀπώλεσαμεν τὸ 20% λόγῳ ἀδυναμίας μας νὰ ἀνταποκριθῶμεν εἰς τὰς τιθεμένας προθεσμίας παραδόσεως. Οἱ ἀνταγωνισταὶ μας ὄχι μόνον προσφέρουν καλλιτέρας προθεσμίας, ἀλλὰ καὶ αἱ ἐπενδύσεις των εἰς πρώτας ὕλας ἐν χρήσει καὶ εἰς ἔτοιμα προϊόντα εἶναι κατὰ 20% μικρότεροι τῶν ἰδικῶν μας - πρᾶγμα πὺ ἰσοδυναμεῖ μὲ οἰκονομίαν 10 ἑκατ. λιρῶν.

**Ἐνάγκη νὰ βελτιώσωμεν τὴν θέσιν μας εἰς τρεῖς γεωγραφικὰς περιοχὰς (ἀγορὰς) :**

Τὸ ποσοστὸν μας τῆς ἀγορᾶς εἰς τὴν Σκωτίαν, τὰ Βορ.-Ἀνατολικά καὶ τὰ Δυτικά διαμερίσματα εἶναι 45% ἔναντι τοῦ μέσου ἀνὰ τὴν χώραν ποσοστοῦ μας ἐκ 55%. Ἡ προσπάθεια πωλήσεων, τῶν μεταπωλητῶν καὶ ἀντιπροσώπων μας, εἰς τὰς τρεῖς αὐτάς περιοχὰς ὕστερεῖ. Ἐὰν αὕτη βελτιωθῇ καὶ φθάσῃ τὰ ἐπίπεδα τῶν ἄλλων διαμερισμάτων, τὰ κέρδη μας θὰ αὐξηθοῦν κατὰ 600.000 λίρας.

### Η ΜΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ LINE MANAGERS ΕΙΣ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΝ

Πολὺ συχνά, οἱ Line Managers ἀπεμπολοῦν τὴν εὐθύνην τοῦ προγραμματισμοῦ, ἀφήνοντάς τιν εἰς τοὺς εἰδικούς. Τὰ δὲ προγράμματα τῶν τελευταίων, εἴτε ἀγνοοῦνται ἠθελημένως (δὲν εἶναι δικό μου τὸ πρόγραμμα...), εἴτε εὐρίσκονται εἰς ἀδυναμίαν νὰ ἐπιση-

μάνουν τὰς προσφερομένας δυνατότητας καὶ εὐκαιρίας, καὶ τοῦτο, διότι οἱ τεχνικοὶ τῶν ὑπηρεσιῶν καταστρώσεως τοῦ προγράμματος, δὲν γνωρίζουν τὰ πράγματα ἐξ ἴσου καλὰ ὅσον οἱ Line Managers. Ἐνας λόγος διὰ τὸν ὁποῖον οἱ Line Managers ἀποφεύγουν συνήθως νὰ ἐμπλακοῦν εἰς θέματα προγραμματισμοῦ, εἶναι ἴσως ὁ μυστικισμὸς πὺ περιβάλλει μερικὸς ὄρους, ὅπως π.χ. ὁ ὄρος

Long Range Plan (Μακρόπνοον Πρόγραμμα) καὶ (Management by Objectives (Διοίκησης διὰ Προγραμματισμένων Στόχων), με ἄλλους λόγους, ἢ ὑπερβολικὴ ἔμφασις πὺ δίδεται εἰς τὰς χρησιμοποιουμένας τεχνικάς. Εἰς τὴν πραγματικότητα, δὲν ὑπάρχει τίποτα τὸ μυστηριώδες εἰς τὴν κατάστροφωσιν ἐνὸς προγράμματος, οὔτε καὶ ἀπαιτοῦνται διὰ τὴν σύνταξίν του ἐξειδικευμένα γνῶσεις. Ἐνας

άλλος λόγος είναι ότι μερικοί Managers θεωρούν την κατάστρωση του προγράμματος σαν μίαν χωριστικήν εργασίαν, μὴ ἀποτελοῦσαν ἀναπόσπαστον μέρος τῆς κανονικῆς τῶν ἐργασίας - μολονότι ἡ ἐπισήμανσις τῶν προσφερομένων εἰς τὴν ἐπιχείρησιν δυνατοτήτων καὶ ὁ καθορισμὸς τῆς σειρᾶς προτεραιότητος τῶν στόχων εἶναι ἀναμφιβόλως τὸ κυριώτερον ἔργον ἐνὸς Line Manager. Ἐὰν ἡ κατάστρωσις τοῦ προγράμματος ἀφεθῆ εἰς τοὺς προγραμματιστάς, εἶναι πιθανώτατον ὅτι πολλαὶ ἀποφάσεις ἰδιαιτέρας σπουδαιότητος δὲν θὰ ληφθῶν τελικῶς. Ἐπὶ παραδείγματι, εἰς τὸ πρῶτον ἐπίσημον πρόγραμμα πού κατέστρωσε μία τεχνικὴ ἐταιρία εἰς τὴν Ἀγγλίαν, ὑπεδεικνύετο ὅτι δύο κατηγορίαι προϊόντων, ἀπὸ ἐτῶν κυκλοφορούντων εἰς τὴν ἀγοράν, ἔπρεπε νὰ ἐγκαταλειφθῶν· ὅτι αἱ δραστηριότητες Ἐρεῦνης καὶ Ἀναπτύξεως ἔπρεπε νὰ ἀναπροσανατολισθῶν καὶ ἡ προσπάθεια νὰ συγκεντρωθῆ εἰς δύο συγκεκριμένους τομεῖς ἀναπτύξεως· ὅτι μία εἰδικὴ ἐξόρμησις ἔπρεπε νὰ γίνῃ διὰ τὴν αὔξησιν τῶν ἐξαγωγῶν πρὸς τὰς χώρας τῶν «ΕΠΤΑ» καὶ τὴν Βόρειον Ἀμερικὴν καὶ ὅτι αἱ χρησιμοποιούμεναι μέθοδοι διακινήσεως ὀρισμένων προϊόντων ἔπρεπε νὰ τροποποιηθῶν. Αἱ ὑποδείξεις ἦσαν ἐν πολλοῖς ὀρθαί, ἀλλὰ οἱ Line Managers, ἐπειδὴ δὲν εἶχαν προέλθῃ ἀπὸ αὐτοῦ, δὲν τὰς ἐνεστερνίσθησαν, μὲ ἀποτέλεσμα νὰ ἀντιδράσῃ καὶ νὰ μὴ τὰς προωθήσῃ ὅπως ἔπρεπε. Τελικῶς, ὄλο αὐτὸ τὸ πρόγραμμα παρέμεινε ἕνας ὥραιος τόμος καλοδιατυπωμένων προτάσεων συνοδευομένων ἀπὸ ἄφθονα στατιστικὰ στοιχεῖα, πίνακας καὶ διαγράμματα.

#### Ο ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ «ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ»

Ἡ ἀνάγκη ὅπως ὁ προγραμματισμὸς μὴ ἐπαφίεται εἰς τοὺς Staff Managers, πρέπει νὰ μὴ ὀδηγῆ εἰς τὴν παραγνώρισιν καὶ κἀτάργησιν μιᾶς οὐσιώδους λειτουργίας τοῦ Staff Management τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡ ὁποία συνίσταται εἰς τὴν μελέτην καὶ τὸν κριτικὸν ἔ-

λεγχον τῶν προγραμμάτων τῶν Divisions πρὸ τοῦ ταῦτα ἐγκριθῶν ἀπὸ τὴν γενικὴν διευθύνσιν. Πολλαὶ εὐρωπαϊκαὶ ἐπιχειρήσεις περιλαμβανομένων μερικῶν ἀπὸ τὰς μεγαλύτερας, δὲν ἀποδίδουν εἰς τὸ θέμα αὐτὸ τὴν δέουσαν σημασίαν. Ἐνίοτε, δεικνύουν κάποιαν σύγχυσιν καθ' ὅτι ἀφορᾷ τὴν ἔννοιαν τῆς ἐκχωρήσεως ἐξουσιῶν, (ἔχομεν ἀναθέσει ἀρμοδιότητος καὶ εὐθύνας εἰς τοὺς διευθυντὰς τῶν Divisions, λέγουν καί, ἐφ' ὅσον οὗτοι ἐπιτυχάνουν ἕν καλὸν ἀποτέλεσμα, δὲν δυνάμεθα νὰ ἐπέμβωμεν), ἢ δὲν ἔχουν προβλέψει διὰ τὴν στελέχωσιν τοῦ «Κεντρικοῦ» διὰ προσωπικοῦ ἔχοντος τὰ κατάλληλα προσόντα τοῦ Staff Management. Θὰ ἦτο, ἐν τούτοις, ἀφελὲς νὰ ὑποθέσωμεν, ὅτι εἰς μίαν οἰανδήποτε κάπως μεγάλῃν ἐταιρίαν, ἡ γενικὴ διευθύνσις θὰ διέθετε τὸν χρόνον ἢ τὰς γνώσεις διὰ νὰ μελετήσῃ πλήρως καὶ νὰ ἀξιολογήσῃ τὰ προγράμματα πού τῆς ὑποβάλλονται πρὸς ἔγκρισιν ἀπὸ τὰς διαφόρους Divisions.

Ἡ μελέτη καὶ ὁ ἔλεγχος τοῦ προγράμματος παρὰ τοῦ «Κεντρικοῦ», περικόπτει καὶ περιορίζει τὰ τυχὸν ὑπερβαλλόντως φιλόδοξα ἢ ἀπαισιόδοξα σημεῖα αὐτοῦ. Συνήθως, ὑπάρχει μία ὑπὲρ αἰσιόδοξος τάσις ἐκ μέρους τῶν διευθύνσεων τῶν Divisions, ἰδιαιτέρως κατὰ τὰ πρῶτα ἔτη τῆς συντάξεως τῶν προγραμμάτων. Κατὰ βάσιν, δὲν ὑπάρχει τίποτε τὸ κακὸν εἰς τὸ νὰ εἶναι κανεὶς αἰσιόδοξος, ἰδίως ἐὰν τοῦτο ἔχη ὡς ἀποτέλεσμα νὰ ἐπιτυχάνωνται ὑψηλότεροι στόχοι. Ἀλλὰ ἐὰν ἡ αἰσιόδοξια συνεπάγεται μίαν μὴ ρεαλιστικὴν δέσμευσιν μέσων παραγωγῆς, ὁ ἐνθουσιασμὸς αὐτὸς τῶν διευθύνσεων, πρέπει νὰ χαλιναγωγῆται.

Ἡ περίπτωσις μιᾶς Ἀμερικανικῆς Ἐταιρίας παραγωγῆς μὴ καταναλωσίμων εἰδῶν εἶναι χαρακτηριστικὴ: Τὰ προγράμματα πού ὑπέβαλον αἱ Divisions, προέβλεπον πωλήσεις αἵτινες θὰ ἀπῆτουν αὔξησιν τῆς παραγωγικῆς δυναμικότητος κατὰ 50% ἐντὸς τῆς προσηχοῦς πενταετίας. Μία περισσότερον ἔμπεριστατωμένη ἐκτίμη-

σις τῶν πραγμάτων, ἐκ μέρους τοῦ προσωπικοῦ τοῦ «Κεντρικοῦ», ἔδειξε ὅτι ἡ πρόσθετος παραγωγή, ἐὰν πράγματι ἀνέκυπτε τοιαύτη ἀνάγκη, θὰ ἦδύνατο νὰ ἀνατεθῆ εἰς τρίτους, μέχρις ὅτου ἡ προβλεπομένη αὔξησις τῶν πωλήσεων ἀπεδεικνύετο πραγματικότης. Εἰς τὴν πρᾶξιν, αἱ πωλήσεις ὑπελήφθησαν σημαντικῶς τῶν προβλέψεων τοῦ προγράμματος μολονότι ἠῤῥξήθησαν ἐναντι τοῦ ἐπιπέδου τῶν παρελθόντων ἐτῶν.

Ἐπὶ τὴν πίεσιν τῆς ἐλλείψεως χρόνου καὶ τὴν ἀναπόφευκτον τάσιν τῶν νὰ παρουσιάζουν «προγράμματα καλά», εἶναι πιθανὸν ἡ προσοχὴ τῶν διευθύνσεων τῶν Divisions δὲν συγκεντρώνεται περισσότερο εἰς τὴν τεχνικὴν τῆς καταστρώσεως καὶ παρουσιάσεως τῶν προγραμμάτων παρὰ εἰς τὴν οὐσιαστικὴν ὀρθότητά των. Τὸ «Κεντρικόν», ἔχον τὸ πλεονέκτημα τοῦ νὰ εἶναι ἀμέτοχον, εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀσκήσῃ κριτικὴν καὶ νὰ ἀμφισβητήσῃ ἄνευ προκαταλήψεως, τὰ ἐπιχειρήματα τῶν Divisions—πρᾶγμα πού συχνά, ἔχει καταπληκτικὰ ἀποτελέσματα: Ἡ Division μιᾶς ἐπιχειρήσεως διεπίστωσεν ὅτι κάποιον ἀπὸ τὰ προϊόντα τῆς ἔχανε ἐδαφος, ἐναντι ἐνὸς προϊόντος τοῦ συναγωνισμοῦ πού κατεσκευάζετο ἐκ πλαστικοῦ. Εἰσηγήθη μίαν σοβαρὰν μείωσιν τῆς τιμῆς του ὥστε νὰ τὸ φέρῃ εἰς τὰ ἐπίπεδα τοῦ πλαστικοῦ. Λόγω τοῦ μεγέθους τῆς προτεινομένης περικοπῆς, ὁ Διευθυντὴς Μάρκετινγκ τοῦ «Κεντρικοῦ» ἠμφισβήτησε τὴν ὀρθότητα τοῦ μέτρου. Ἡ διεξαχθεῖσα ἐν συνεχείᾳ ἔρευνα ἀπέδειξεν, ὅτι τὰ 70% τῶν πωλήσεων τοῦ προϊόντος ὀφείλοντο εἰς τὰ τεχνικὰ χαρακτηριστικὰ τῆς κατασκευῆς του, εἰς τὰ ὁποῖα δὲν ἦδύνατο νὰ ἀνταποκριθῆ τὸ προϊόν τοῦ συναγωνισμοῦ. Ἐθεωρήθη, συνεπῶς, λογικώτερον νὰ συνεχίσῃ ἡ ἐταιρία χάνουσα πωλήσεις μεταξὺ τῶν καταναλωτῶν πού ἀγόραζαν μὲ ἀποκλειστικὸν γνώμονα τὴν τιμὴν (καὶ πού ἀπέτέλουν σχετικῶς μικρὰν μειωσίαν τῆς ἀγορᾶς), ἀπὸ τοῦ νὰ προβῆ εἰς μείωσιν τῆς τιμῆς τοῦ προϊόντος τῆς. Ἐὰν ἐφηρμόζετο

ή πρότασις τῆς Division, ἡ ἐταιρία θὰ ἐμείωνε τὸ περιθώριον κέρδους τῆς τουλάχιστον κατὰ 200.000 λίρας.

Ἡ διαδικασία τῆς ἐξετάσεως καὶ ἐλέγχου παρὰ τοῦ «Κεντρικοῦ» τῶν καταρτιζομένων προγραμμάτων, συμβάλλει ἐπίσης εἰς τὴν διαμόρφωσιν καλλιτέρας ἐπικοινωνίας καὶ ἐξασφαλίζει τὸ ὅτι, ἡ γενικὴ διεύθυνσις τῆς ἐπιχειρήσεως δύναται νὰ σχηματίσῃ μίαν καλλιτέραν εἰκόνα τῆς ὅλης καταστάσεως τῶν Divisions, τῶν προοπτικῶν ἐκάστης καὶ τῆς προτεραιότητος τῶν θεμάτων των. Ἄνευ τῆς γνώσεως ταύτης, ἡ γενικὴ διεύθυνσις ἐνδέχεται νὰ προβῇ εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων μὴ ἀνταποκρινομένων πρὸς τὰς ἀνάγκας τῶν Divisions.

Μία Division μῖς εὐρωπαϊκῆς ἐπιχειρήσεως καταναλωτικῶν ἀγαθῶν ἀντιμετώπιζε ἓνα μέγαν ἀριθμὸν προβλημάτων, πού ἐξικνοῦντο ἀπὸ τὴν ἀποτυχίαν εἰς τὴν ἀγορὰν ἐνὸς ἐκ τῶν σημαντικωτέρων προϊόντων τῆς ἐταιρίας, μέχρι τῆς ἀνάγκης ὀρθολογικῆς συγχοίνεως δύο ἐργοστασίων τῆς εἰς ἓν νέον. Ἐν τούτοις, ὁ πρόεδρος τοῦ Δ.Σ. τῆς μητρὸς ἐταιρίας ἐπέμενε νὰ ζητῇ ἀπὸ τὸν διευθυντὴν τῆς Division νὰ ἐπιλαμβάνεται κατὰ προτεραιότητα θεμάτων τὰ ὁποῖα ἦσαν ἐντελῶς δευτερευούσης σημασίας. Ἐφθασε μέχρι τοῦ νὰ ζητήσῃ ἀπὸ τὸν διευθυντὴν τῆς Division νὰ ἀσχοληθῇ προσωπικῶς μὲ ἓνα σχετικῶς ἀσήμαντον θέμα, τὸ ὁποῖον ἔτυχε νὰ τοῦ παρουσιασθῇ κατὰ τὴν διάρκεια μῖς ἐπισκέψεώς του εἰς τὴν Βορ. Ἀμερικὴν, ἡ ἐπίλυσις τοῦ ὁποῖου θὰ ἀπήτη ἀπὸ τὸν διευθυντὴν τῆς Division ἓνα ταξίδι διαρκείας τριῶν ἐβδομάδων. Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον, ὁ διαθέσιμος χρόνος τοῦ διευθυντοῦ τῆς Division κατεκερματίζετο, μὲ ἀποτέλεσμα νὰ καθυστερῇ ἡ ἐπίλυσις τῶν σοβαρωτέρων προβλημάτων.

Βεβαίως τὰ πράγματα δύναται νὰ ὀδηγηθῶν εἰς σημεῖον ἐκ διαμέτρου ἀντίθετον καὶ ἡ μελέτη καὶ ὁ ἐλεγχος τῶν προγραμμάτων παρὰ τοῦ «Κεντρικοῦ» νὰ γίνεται κατὰ τρόπον τόσον σχολαστικὸν καὶ στρεψόδικον, ὥστε νὰ καταδι-

κάζῃ ἐκ τῶν προτέρων κάθε δυνατότητα λήψεως ἀποφάσεων.

Ἐν τραγικὸν παράδειγμα ὑπῆρξεν ἡ περίπτωσις μῖς ἀγγλικῆς ἐπιχειρήσεως παραγωγῆς βαρέως μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, τῆς ὁποίας τὸ «Κεντρικόν» ἀπέρριπτε κάθε πρότασιν ἔργου ἀπαιτοῦντος κεφαλαιουχικὴν ἐπένδυσιν τάξεως μεγαλυτέρας τῶν 2.500 λιρῶν. Ἄντι νὰ κρίνη τὴν ὀρθότητα τῆς κατανομῆς τῶν διαθέσιμων κεφαλαίων τῶν Divisions μεταξύ ἀπαιτούμενων ἐπενδύσεων ἀντικαταστάσεως, ἐπεκτάσεων καὶ μειώσεως τῶν κόστων, τὸ «Κεντρικόν» ἐπέμενε ὅπως διὰ κάθε κονδύλιον δαπάνης ὑπάρχει πλήρης αἰτιολογία προτοῦ τὸ πρόγραμμα ὑποβληθῇ εἰς τὴν γενικὴν διεύθυνσιν. Τοῦτο εἶχεν ὡς συνέπειαν νὰ καθυστερῇ ἡ ἔγκρισις τῆς δαπάνης ἀγορᾶς ἐξοπλισμοῦ τεχνικοῦ ἐλέγχου, ὁ ὁποῖος ἀπητείτο διὰ τὴν ὀλοκλήρωσιν τῆς ἐκτελέσεως πλείστον ἀνειλημμένων συμβατικῶν ὑποχρεώσεων, μὲ ἀποτέλεσμα αἱ ἐργασίαι νὰ καθυστεροῦν ἐπὶ πολλοὺς μῆνας. Ἔως ὅτου τακτοποιηθῇ αὐτὴ ἡ ἀνωμαλία, αἱ δαπάναι τῶν ἔργων εἶχον ἀυξηθῆ κατὰ 30 %.

Δὲν ὑπάρχει σαφῆς διαχωριστικὴ γραμμὴ μεταξύ τῶν θεμάτων τὰ ὁποῖα τὸ «Κεντρικόν» θὰ πρέπει νὰ θέτῃ ὑπὸ ἀμφισβήτησιν καὶ ἐκείνων πού δὲν θὰ πρέπει. Ἐν πολλοῖς, τοῦτο πρέπει νὰ ἐπαφίεται εἰς τὴν κρίσιν τῆς γενικῆς διεύθυνσεως καὶ εἰς τὴν κτηθεῖσαν παρὰ τῶν ἀρδωδίων ὑπηρεσιῶν τοῦ «Κεντρικοῦ» πείραν, εἰς τὴν διαδικασίαν τοῦ προγραμματισμοῦ. Ἐν τούτοις, τὸ «Κεντρικόν» πρέπει νὰ δύναται νὰ παρέχῃ ἀπάντησιν εἰς τέσσαρα βασικά ἐρωτήματα: α) Ἡ ἐκτίμησις τῶν προοπτικῶν τῆς ἐργασίας των ἔχει γίνεσθ παρὰ τῶν Divisions κατὰ τρόπον ρεαλιστικόν; β) Ἐχουν ἐπισημάνει τὰς κατ' ἐξοχὴν προσφερομένας δυνατότητας καὶ ἔχουν δώσει εἰς ἐκάστην τούτων τὴν ἐνδεδειγμένην προτεραιότητα; γ) Ἡ χρησιμοποιοιθησομένη στρατηγικὴ καὶ ἡ πολιτικὴ ἔχουν καταστρωθῆ κατὰ τρόπον ὀρθόν; δ) Αἱ ἀπαιτήσεις τῶν Divisions διὰ χρηματοδότησιν των ἐκ τῶν

κεφαλαίων τῆς ἐταιρίας ἔχουν ἐκτιμηθῆ καὶ γίνεσθ κατὰ τρόπον ρεαλιστικόν;

#### ΤΟ ΜΕΤΡΟΝ ΚΡΙΣΕΩΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Ἐὰν ἕκαστον ἐκ τῶν ἀνωτάτων στελεχῶν δὲν ἔχη συνειδητοποιήσῃ πλήρως ὅτι, ὁ μισθὸς του καὶ ἡ προαγωγή του εὐρίσκονται συνδεδεμένα πρὸς τὰ ἀποτελέσματα πού θὰ ἔχη τὸ καταρτισθὲν ὑπ' αὐτοῦ πρόγραμμα, ὁ προγραμματισμὸς θὰ καταλήξῃ νὰ εἶναι μίᾳ ἄσκησις ἀκαδημαϊκῆς καὶ μόνον ἀξίας.

Ὁ Manager μῖς ἐταιρίας ἠλεκτρικῶν συσκευῶν εἰς τὴν Ἀγγλίαν, ὑπέβαλε ἓνα πρόγραμμα αὐξήσεως τοῦ ποσοστοῦ τῆς ἐταιρίας εἰς τὴν ἀγορὰν ἀπὸ 20 % εἰς 35 %, ἡ πραγματοποιήσις τοῦ ὁποῖου θὰ ἀπήτη διπλασιασμὸν τῶν ἐπενδύσεων τῆς ἐταιρίας. Ἡ ἐταιρία προέβη εἰς τὰς αἰτηθείσας ἐπενδύσεις, ἀλλὰ ὁ Manager ἀπέτυχεν εἰς τὴν πραγματοποίησιν τῆς αὐξήσεως.

Ἡ ἀποτυχία ὠφείλετο, ἐν μέρει, εἰς τὸ ὅτι ἓνα ἐκ τῶν προϊόντων τῆς ἐταιρίας δὲν ἦτο ἱκανοποιητικόν, ἐν μέρει εἰς τὸ ὅτι αὐτὴ δὲν ἠδυνήθη νὰ ἀνταποκριθῇ εἰς τὰς προθεσμίας ἐκτελέσεως τῶν παραγγελιῶν, ἀλλὰ, ἐπίσης, εἰς τὸ ὅτι αἱ ἐκτιμήσεις, καθ' ὅτι ἀφεῶρα τὴν ἀγορὰν, ἦσαν ἀνεπαρκεῖς. Ἐπειδὴ ἡ ἐταιρία δὲν συνέδεσε τὴν ἀπόδοσιν μὲ τὸ πρόγραμμα, ὁ προγραμματισμὸς δὲν ὠδήγησε εἰς τὰ ἐπ' αὐτοῦ στηριχθέντα ἀποτελέσματα. Ἐν τούτοις, παρὰ τὴν κακὴν του ἀπόδοσιν, ὁ ἐν λόγῳ Manager ἐξηκολούθησε νὰ λαμβάνῃ τὰς περιθωρῶν μισθολογικὰς του αὐξήσεις.

Ἐὰν ἓνα πρόγραμμα προώρισται νὰ χρησιμοποιοιθῇ ὡς ἀκριβὲς μέτρον κρίσεως τῆς ἀποδόσεως ἐνὸς ἀνθρώπου θὰ πρέπει νὰ ἔχη διατυπωθῆ λεπτομερῶς. Ὁ διευθυντὴς μῖς Division θὰ ἠδύνατο, ἐπὶ παραδείγματι, νὰ τηρηθῇ ἐπεὶ θυνοσ διὰ τὴν ἀπόδοσιν τοῦ ἐπενδυσθέντος κεφαλαίου. Ἀλλὰ καὶ ἐκεῖνος θὰ πρέπει κατὰ τὴν αὐ-

τήν έννοιαν, νά ἐπιβάλῃ ἐφαρμοσίμα μέτρα κρίσεως τῆς ἀποδόσεως ἐνὸς ἐκάστου τῶν ὑπ' αὐτὸν προϊσταμένων. Ἐπὶ παραδείγματι, ἡ ἀπόδοσις τοῦ διευθυντοῦ πωλήσεων καὶ τῶν ὑφισταμένων του, θὰ ἠδύνατο νά κριθῆ ἐπὶ τῆ βάσει τοῦ πραγματοποιηθέντος ὄγκου πωλήσεων, τοῦ ἐξασφαλισθέντος ποσοστοῦ εἰς τὴν ἀγοραν, τῶν ἐπιτευχθέντων περιθωρίων κέρδους κατὰ προϊόν (πέραν τοῦ καθορισθέντος κατὰ περίπτωσιν προτύπου κόστους), καὶ τῶν δαπανῶν πωλήσεων καὶ διακινήσεως τῶν προϊόντων. Μία σειρά διαφορετικῶν κριτηρίων πρέπει νά χρησιμοποιηθῆ προκειμένου περὶ τοῦ διευθυντοῦ τῆς βιομηχανικῆς μονάδος τῆς ἐταιρίας — π.χ. τὸ ποσοστὸν τῶν ἐντὸς τῶν προθεσμιῶν τῶν ἐκτελεσθεισῶν παραγγελιῶν, τὸ κατὰ μονάδα παραγωγῆς κόστος, τὸ ποσοστὸν τοῦ χρησιμοποιηθέντος παραγωγικοῦ δυναμικοῦ, τὸ ποσοστὸν τῆς σημειωθείσης φύρας, τὸ ὕψος τῶν ἐπενδύσεων εἰς πρῶτας ὕλας ἐν χρήσει. Εἶναι δυσκολώτερον, ὄχι ὅμως ἀκατόρθωτον νά ἀνεύρη κανεῖς τοιαῦτα ποσοτικά μέτρα κρίσεως τῆς ἀποδόσεως τῶν στελεχῶν τοῦ Staff Management. Ἐπὶ παραδείγματι, τὰ κύρια καθήκοντα ἐνὸς διευθυντοῦ προσωπικοῦ θὰ ἠδύνατο νά περιλάβουν τὴν ἐφαρμογὴν εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἐνὸς προγράμματος διαδοχῆς τῶν στελεχῶν εἰς τὰς προβλεπομένας ὑπὸ τοῦ ὀργανισμοῦ θέσεις, ἐνὸς ἐπισήμου συστήματος κλιμακώσεως τῶν μισθῶν καὶ ἀναθεωρήσεως τοῦ προγράμματος προσλήψεων ἀνωτέρας μορφώσεως στελεχῶν.

Ἐὰν θέλετε νά μετρήσετε τὴν ἀπόδοσιν, θὰ πρέπει ἐπίσης νά ἐπισημάνετε κατ' ἀνάγκην οἰασδήποτε σημειούμενας παρεκκλίσεις ἐκ τοῦ προγράμματος. Ἡ ἐπισημάνισις τῶν παρεκκλίσεων εἶναι περισσότερο δυσχερῆς ἀπὸ ὅσον φαίνεται. Ἀλλὰ οἱ διδόμενοι κατὰ συνήθειαν ἀπὸ τὸν ὑπεύθυνον Manager «15 λόγοι διατί δὲν ἐπραγματοποιήθη τὸ πρόγραμμα», ἀποτελοῦν περισσότερο θεωρητικὰς γενικότητας, παρά πραγματικὴν ἀνάλυσιν τῶν αἰτίων καὶ τῶν ἀποτελεσμάτων αὐτῶν. Μία

λεπτομερῆς ἐπανεξέτασις, συχνὰ δύναται νά προσδιορίσῃ καὶ μετρήσῃ ἐπακριβῶς τοὺς συγκεκριμένους λόγους τῶν σημειωθεισῶν παρεκκλίσεων. Ἐάν, ἐπὶ παραδείγματι, ἐσημειώθησαν καθυστερήσεις εἰς τὰς ἀφίξεις φορτίων, ποία ὑπῆρξεν ἡ ἐπίπτωσις τῶν ἐπὶ τῶν κερδῶν καὶ ζημιῶν; Οἱ Managers τῶν Divisions συνήθως προτιμοῦν νά παρέχουν ἐξηγήσεις καθ' ὅτι ἀφορᾷ τὴν σημειωθείσαν ἐν τῷ συνόλῳ ἀπόκλισιν μεταξὺ τῶν στόχων τοῦ προγράμματος καὶ τῶν πραγματοποιηθέντων ἀποτελεσμάτων, παραβλέποντες τὰς σημειωθείσας εὐνοϊκὰς ἀποκλίσεις. Μία Division ἀνέφερε τὴν μείωσιν τῶν τιμῶν δύο προϊόντων τῆς, ὡς τὸν λόγον διὰ τὸν ὁποῖον ὑπελείφθη τοῦ προγράμματος κατὰ 100.000 λίρας. Ἀλλὰ ἡ δοθεῖσα ἐξήγησις ἐπικρότισε τὸ γεγονός ὅτι αἱ διοικητικὰ δαπάναι εἶχον αὐξηθῆ κατὰ τὸ αὐτὸ ποσὸν καὶ εἶχον ἀντισταθμισθῆ ὑπὸ τῶν ἐσόδων πού προέκυψαν ἐκ μιᾶς μεγάλης παραγγελίας ἢ ὁποία ἐπραγματοποιήθη ἐνωρίτερον ἀπὸ ὅ,τι προεβλέπετο. Οὕτω, ἕνας τομεὺς ὅστις θὰ ἀπῆτη πρᾶγματι τὴν λήψιν μέτρων ἐκ μέρους τῆς διευθύνσεως θὰ ἐκινδύνευε νά περάσῃ κάλλιστα ἀπαρτήρητος.

Ἡ διδομένη συνήθως ἐξήγησις διὰ τὴν μείωσιν τοῦ ὄγκου τῶν πωλήσεων εἶναι, ἡ γενικὴ πτώσις τῆς ἀγορᾶς. Ὀλίγοι εἶναι οἱ γενικοὶ διευθύνται πού ζητοῦν ἀπὸ τὰς Divisions νά τοὺς παράσχουν συγκριτικὰ στοιχεῖα μεταβολῶν ὄγκου πωλήσεων καὶ κατεχομένου ποσοστοῦ ἐπὶ τῆς συνολικῆς ἀγορᾶς. Αὐτὴ ἡ σχέση, ἐν τούτοις, εὐρίσκεται ἐντὸς τῆς σφαιρᾶς ἐλέγχου τῆς Division. Οἱ Managers ἔχουν ἐπίσης τὴν τάσιν νά ἀποδίδουν τὰς σημειούμενας ἀποκλίσεις, εἰς παράγοντας «μὴ ἐλεγχόμενους», ὡς λ.χ. εἰς σημειούμενας αὐξήσεις μισθῶν καὶ ἡμερομισθίων, εἰς παραγωγὴν ὑπερκαλύπτουσαν τὴν ζήτησιν ἢ εἰς τὴν ἀδυναμίαν τῆς ἀγορᾶς νά ἐπανεύρῃ τὴν συνοδικὴν πορείαν τῆς.

Ἐν τούτοις, οἱ περισσότεροι ἐκ τῶν παραγόντων αὐτῶν, μὴ «ε-

λεγχόμενοι», θὰ ἠδύνατο τοῦλάχιστον νά ἔχουν προβλεφθῆ, ἐὰν ἐτηροῦντο αἱ ὀρθαὶ ἀρχαὶ τοῦ προγραμματισμοῦ. Οἱ μόνοι, πρᾶγματι, ἀνεξέλεγκτοι (καὶ μὴ δυνάμενοι νά προβλεφθοῦν) παράγοντες, εἶναι ἐκεῖνοι πού ὀφείλονται εἰς πράξεις θείας βουλήσεως.

Μολονότι ἡ βιομηχανία δὲν εἶναι ἀλώβητος ἐναντι ἐπαναστάσεων, δημεύσεων καὶ ἄλλων ἀπροσδοκῆτων πολιτικῶν ἐνεργειῶν, τὰ γεγονότα τὰ ὀφειλόμενα εἰς θεῖαν βούλησιν δὲν εἶναι τόσον συνήθη ὅσον θὰ εἶχον μερικοὶ Managers τὴν τάσιν νά πιστεύουν. Ἐλάχισται εἶναι αἱ καταστροφαὶ πού ἐπέρχονται χωρὶς καμμίαν ἀπολύτως προειδοποίησιν καὶ, ἀναμφιβόλως, αἱ ἐπιχειρήσεις πού ἔχουν τοὺς ὀφθαλμούς τοὺς ἐστραμμένους πρὸς πάσας τὰς κατευθύνσεις, διατηροῦν καὶ τὰς περισσοτέρας πιθανότητας ἐγκαίρου ἐπισημάνσεως τῶν κινδύνων. Τὸ γεγονός αὐτὸ καὶ μόνον, δικαιολογεῖ πλήρως τὴν ἀνάγκην καταστρώσεως προγράμματος πρὸς χρήσιν, ὡς ἐπισήμου ὀργάνου παρὰ τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἀλλὰ αἱ ἐπιχειρήσεις ἐκεῖναι πού ἐφαρμόζουν τὴν ἀρχὴν τοῦ προγραμματισμοῦ τῆς δράσεώς των ἐπὶ εὐρέως πεδίου καὶ κατὰ τρόπον συνειδήσει, συνήθως διαπιστώνουν ὅτι καὶ τὰ προγράμματα τῶν λειτουργῶν καὶ ἀποδίδουν καλὰ ἀποτελέσματα - πρᾶγμα πού αὐτὸ καθ' ἑαυτὸ θὰ ἠδύνατο νά ἀποτελῆ ἕνα εἶδος θαύματος.

Τὸ ὅτι αἱ μεγαλύτεραι ἐπιχειρήσεις θὰ πρέπει νά ἔχουν διαπιστώσῃ αὐτὸ τὸ γεγονός, πρᾶγμα πού ἔχει συμβῆ μετὰ τὰς περισσοτέρας ἐξ αὐτῶν κατὰ τὴν τελευταίαν πενταετίαν, παρέχει τὸ καλλίτερον ἔρεισμα αἰσιοδοξίας διὰ τὸ μέλλον τῆς Ἀγγλικῆς βιομηχανίας.





# Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Υπό R. F. COLLISCHON

Δημοσιεύομεν κατωτέρω ἐν μεταφράσει ἀποσπάσματα ἀπὸ τὴν εἰσήγηση τοῦ κ. R. F. Collischon εἰς σεμινάριον τῆς Marketing Executive Association τοῦ Βελγίου, μὲ θέμα : «British Modern Marketing Methods in Europe» ὅπως κατεχωρήθησαν στὴν μηνιαία ἔκδοσις τῆς MEA «Marketing» (τεύχος 2 - Νοέμβριος 1967).

Στὴν Φιλοσοφία τοῦ Μάρκετινγκ, ὅπως τὴν ἀναλύει μὲ σαφήνεια καὶ πειστικότητα ὁ R. Collischon, ἡ «Αὐτοῦ Ἐξοχότης ὁ Καταναλωτῆς» ἀναβιβάζεται στὴν θέση τοῦ τελικοῦ κριτοῦ τῆς τύχης μιᾶς ἐπιχειρήσεως, ὅπως καὶ πράγματι εἶναι, δεδομένης τῆς ἐντάσεως τοῦ ἀνταγωνισμοῦ καὶ τῆς ἐξειδικεύσεως τῶν προτιμήσεων καὶ τῆς ἐκλεκτικότητος τοῦ συγχρόνου καταναλωτοῦ.

Αὐτὴ ἡ παραδοχὴ εἶναι ἐκείνη πού θὰ πρέπει νὰ διέπῃ τὴν πολιτικὴ μιᾶς ἐπιχειρήσεως καὶ νὰ ἀποτελῇ τὸ ὑπόβαθρο κάθε ἐπιχειρηματικῆς ἀποφάσεως.

Τὸ Μάρκετινγκ, ὡς μία ἀνώτερη λειτουργία τῆς Διοικήσεως εἶναι μιὰ νέα λειτουργία, σὲ σύγκρισιν μὲ τὴν ἱστορία τῶν ἐμπορικῶν ἐπιχειρήσεων, ἡ ὁποία βρίσκεται ἀκόμη στὸ στάδιον τῆς «ἀνατολῆς» τῆς.

Γύρω ἀπὸ τὴν λέξη Μάρκετινγκ ὑπάρχει μεγάλη σύγχυσις. Μερικοὶ τὴν δέχονται ὡς μιὰ καινούργια ὀνομασία τῆς Διευθύνσεως πωλήσεων ἢ καὶ γι' αὐτὰς τὶς πωλήσεις. Γιὰ ἄλλους σημαίνει κάτι περισσότερο, μιὰ διεύρυνσις, δηλαδὴ, τοῦ ὀρίζοντα σκέψεως καὶ ἐπιρροῆς στὶς πωλήσεις. Τέλος, Μάρκετινγκ, ἀποτελεῖ κατὰ μία ἄλλην ἄποψιν, μιὰ ἐντελῶς νέα Φιλοσοφία τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων.

Μάρκετινγκ, εἶναι πρωταρχικὰ μιὰ ἀντίληψιν περὶ τῆς ἐπιχειρήσεως, μιὰ φιλοσοφικὴ θεώρησίν τῆς· εἶναι μιὰ ὠρισμένη διανοητικὴ συμπεριφορὰ ἐναντι τῆς Διοικήσεως τῆς Ἐπιχειρήσεως.

Ἀποτελεῖ, δεῦτερον, μιὰ συγκεκριμένη λειτουργία τῆς Διοικήσεως, πού ἔχει στὴν διάθεσίν τῆς ἕνα ὄπλοστάσιον ἀπὸ τεχνικὰς. Εἶναι μιὰ λειτουργία, τῆς ὁποίας ἡ ἀνάπτυξιν εἶναι σαφέστατα φανερὰ εἰς ὅλους καὶ ἡ ὁποία κατακτᾷ ὄλονεν καὶ μεγαλύτερη δύναμιν.

Ἐκεῖνο πού ἐμεῖς ἀποκαλοῦμε, σήμερα, Μάρκετινγκ ὑπῆρξε πάντοτε παρόν. Ἡ διαφορὰ εἶναι ὅτι δὲν εἶχε ἀναγνωρισθῆ ἡ σημασία του, κι' αὐτὸ ὀφείλεται σὲ ὠρισμένους λόγους.

Σὲ ὅλες τὶς παραγωγικὰς ἐπιχειρήσεις καὶ σὲ ὅλες τὶς χώρες, παρατηρεῖται μιὰ ἐνδιάθετη τάσιν νὰ πιστεύουν, ὅτι ἡ μοναδικὰ ἐνδιαφέρουσα πλευρὰ τῆς ὑπάρξεώς των, εἶναι τὸ προϊόν τοῦ ὁποίου ἔχουν ἐπιλέξει τὴν παραγωγὴν.

Ἐπῆρξε εὐκολώτερον καὶ ἀσφαλῶς πιὸ ἀποδοτικὸν ἐξ ἀπόψεως κερδῶν (μὲ μέτρον συγκρίσεως τὸ

χρῆμα) νὰ συγκεντρώσουν τὸ ἐνδιαφέρον τους ἐπὶ τοῦ πῶς νὰ παράγουν πράγματα, παρὰ ἐπὶ τοῦ τί κάνει τὸν κόσμον νὰ θέλῃ τὰ πράγματα. Τὴν προσοχὴν τους ἀπέσπασε περισσότερο ὁ τρόπος λειτουργίας τῶν ὑλικῶν μηχανῶν, παρὰ ὁ τρόπος ἐργασίας τῆς ἀνθρώπινης μηχανῆς,

## Ο ΠΑΡΑΓΩΝ «ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ»

Πράγματι, σὲ τελευταία ἀνάλυσιν, οἱ ἄνθρωποι εἶναι ἐκεῖνοι πού παρουσιάζουν ἐνδιαφέρον καὶ ἔχουν τὰ πράγματα. Γενικὰ, δὲν εἶναι τόσο δύσκολον νὰ ἐλέγξῃ κανεὶς ἢ νὰ κατανοήσῃ τὴν «συμπεριφορὰν» μιᾶς μηχανῆς· συγκριτικὰ, ἡ ἀνθρωπότητα εἶναι πολὺ πίσω, ἀκόμη, στὴν γνώσιν τοῦ μηχανισμοῦ καὶ τῆς συμπεριφορᾶς τῆς ἀνθρώπινης νοήσεως. Ὁλητὴ εὐφυΐα τοῦ ἀνθρώπου ὑπῆρξε συγκεντρωμένη πάντοτε πάνω, κυρίως, στὴν παραγωγικὴ πλευρὰ τῆς Βιομηχανίας. Οἱ ἐπιχειρήσεις ἦταν ὑποχρεωμέναι νὰ συνασπίζωνται κάθε φορὰ, σὲ ποικίλης μορφῆς ὁμάδες διαφορετικῆς ἐκάστοτε δυνάμεως, γιὰ νὰμποροῦν νὰ ἐπιβιώσουν καὶ γιὰ νὰ δίδουν ἀξία καὶ βαρῦτητα στὶς ὁποιοσδήποτε ἀπαιτήσεις τῶν συμπεριόντων στὰ ὅποια ἀνήκαν.

Ἐκεῖνο πού ξεχάστηκε μέσα σ' αὐτὴν τὴν διαδικασίαν εἶναι ὅτι, παράλληλα μὲ τὶς δύο κύριαις ὁμάδες — τοὺς ἐργοδότες καὶ τοὺς ἐργαζόμενους — ὑπάρχει μιὰ ἄλλη, ἀνοργάνωτη ὁμάδα ἀνθρώπων, πού στηρίζει καὶ τὶς δύο μὲ τὰ χρήματα πού διαθέτει, τὰ ὅποια, στὴν πραγματικότητά, παρέχουν τὰ κέρδη καὶ τοὺς μισθοὺς, πού ἀποτελοῦν τὸ ἀντικείμενον τῶν ἐπιδιώξεων τῶν δύο αὐτῶν ὁμάδων. Αὐτὴ ἡ ἀνοργάνωτη ὁμάδα, εἶναι οἱ καταναλωταὶ ἢ οἱ «χρησται».

Ἄργα - ἄργα ὅμως, ἀλλὰ μὲ διαρκῶς ἐπιταχυνόμενον βῆμα - μερικοὶ ἄρχισαν ἤδη νὰ ἀντιλαμβάνωνται

τήν ύπαρξη αυτής τής ανοργάνωτης ομάδος - των καταναλωτών - και να κατανοούν ότι προσλαμβάνει όλο και μεγαλύτερη σημασία, μέσα στο περίπλοκο κύκλωμα του εμπορίου και τής απασχολήσεως.

Και εδώ είναι που το Μάρκετινγκ έρχεται στο προσκήνιο. Αυτό είναι το περιεχόμενο του Μάρκετινγκ.

Το Μάρκετινγκ ενδιαφέρεται πρώτα για τους ανθρώπους, κι' έπειτα για τα προϊόντα, γιατί παραγωγή χωρίς κατανάλωση δεν έχει νόημα. "Άρχισε να καταφαίνεται ότι είναι λογικό να σκεπτόμαστε με κριτήριο την δυνατότητα διαθέσεως τής παραγωγής, προτού αρχίσουμε οποιαδήποτε παραγωγή. Αυτός ο τρόπος αντίληψης τής Διοικήσεως των Έπιχειρήσεων, που άρχισαν ήδη να επικρατῆ, απέδειχθη επίσης λογικός και έξ' απόψεως χρημάτων, δεδομένου ότι, το κόστος τής αποτυχίας να διατεθῆ πλήρως ἡ παραγωγή, παρουσιάζει τώρα, με την διαρκῶς αυξανόμενη κλίμακα παραγωγής, κινδύνους, που μπορεί να υποδηλοῦν καταστροφή, όταν λαμβάνονται έσφαλμένες αποφάσεις.

Ο David Griffiths, πρώην Διευθυντής του Βρετανικού Ίνστιτούτου Μάρκετινγκ, προέβλεψε ότι, στα επόμενα πενήντα χρόνια ἡ έπιτυχία μιᾶς έπιχειρήσεως δεν θα όφείλεται τόσο πολύ στην παραγωγική της ικανότητα, όσο στην έμπειρία της στο Μάρκετινγκ.

Οι έπικοινωνίες είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα του ανθρώπινου γένους. Στόν κόσμο των Έπιχειρήσεων έχουμε υιοθετήσῃ μιᾶ λέξη, Βιομηχανία — για να αποδώσουμε την έννοια μιᾶς λειτουργικῆς διαδικασίας, ἡ όποια παίρνει έντελῶς διαφορετικά νοήματα για τόν κόσμο που σχετίζεται με αυτή. Κανείς δεν έχει δώσει ένα γενικά αποδεκτό όρισμό τής βιομηχανίας. Για τόν κατώτερο έργάτη ἡ λέξη αυτή σημαίνει κάτι έντελῶς διαφορετικό, απ' ότι σημαίνει για τόν άνθρωπο που είναι μέλος του Διοικητικού συμβουλίου τής Έπιχειρήσεως.

Πῶς, λοιπόν, μπορεί να υπάρξῃ ένας λογικός τρόπος έπικοινωνίας όταν ἡ γλῶσσα και ο τρόπος με τόν όποιον την κατανοοῦμε, δεν είναι κοινός και στα δύο μέρη που συνδέονται ζωτικά με τόν τελικό αντικειμενικό σκοπό :

"Όταν, έν τούτοις, όμιλοῦμε στην διάλεκτο του εμπορίου και τής απασχολήσεως που είναι αυτά, με τα όποια απασχολείται ἡ βιομηχανία, εισερχόμαστε άμέσως σέ ένα πεδίο όπου υπάρχει μιᾶ κοινή γλῶσσα και ένας όμοιος τρόπος κατανοήσεώς της.

Και ο έργάτης στο εργοστάσιο και ο διευθυντής στο γραφείο του, γνωρίζουν έξ' ίσου καλά τι σημαίνει περισσότερο, μεγαλύτερο έμπόριο. Περισσότερον έμπόριο σημαίνει περισσότερη απασχόληση — λιγώτερο έμπόριο, λιγώτερη απασχόληση. Και τὸ έμπόριο, τότε μόνο μπορεί να διεξαχθῆ, όταν υπάρχουν εκείνοι που είναι διατεθειμένοι να δώσουν ένα μέρος από τα υπάρχοντά τους - συνήθως χρήματα - για τήν ανταλλαγή τους με ένα προϊόν ἢ με μιᾶ υπηρε-

ρεία που έχουν ανάγκη, ἢ που μπορεί να ένθαρρυνθοῦν να τήν αποκτήσουν. Ἡ έκταση τής αποτελεσματικότητος των κινήτρων στην περιοχῆ αυτή είναι τεράστια, όπως ἡ ανάγκη για ένδύματα, τροφή, κατοικία, κ.ο.κ.

## Η ΕΤΥΜΗΓΟΡΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΟΥ

Ἡ διαδικασία αυτή τής διεξαγωγῆς του εμπορίου και τής δημιουργίας απασχολήσεως, έχει τέσσαρα βασικά συστατικά :

- 1) Ἰδέες.
- 2) Χρήματα για τήν ανάπτυξη των ιδεῶν,
- 3) Μάρκετινγκ για να ανακαλυφθοῦν οί δυνατό-τητες πωλήσεων των ιδεῶν,
- 4) Ἰκανότητες παραγωγῆς των ιδεῶν ἐφ' ὅσον μπορεί να πωληθοῦν.

Ο Ἄμερικανός Red Motley, εἶπε πρὶν πολλά χρόνια ότι, «τίποτε δεν έχει συμβῆ, αν κάτι δεν ἔχη πωληθῆ». Πιθανόν αυτό θα γινόταν πιό τέλειο αν λέγαμε ότι, «τίποτε δεν θα συμβῆ αν δεν σκεπτόμαστε με κατεύθυνση να πωλήσωμε κάτι».

Ἡ παραγωγή αυτή καθ' έαυτή, τα χρήματα αυτά καθ' έαυτά, δεν αποτελοῦν τελικούς σκοπούς - είναι μέσα πρὸς ένα τελικό σκοπό, κατά τόν ίδιο ακριβῶς τρόπο, όπως τα προϊόντα και οί υπηρεσίες δεν είναι καθ' έαυτά τελικοί αντικειμενικοί σκοποί, παρά «μέσα» πρὸς ένα τελικό σκοπό. Δεν πωλοῦμε άπλῶς προϊόντα ἢ υπηρεσίες· πωλοῦμε τα όφελήματα που έμπεριέχονται στα προϊόντα ἢ τις υπηρεσίες.

Σέ μιᾶ έλεύθερη κοινωνία, οί καταναλωταί έλέγχουν την ύπαρξη μιᾶς εταιρίας, διότι έχουν τὸ δικαίωμα να λένε «θα αγοράσω» ἢ «δεν θα αγοράσω» και περαιτέρω (έχοντας αγοράσει μιᾶ φορά), «θα αγοράσω ξανά» ἢ «δεν θα αγοράσω ξανά». Αυτό είναι τὸ περιεχόμενο τής έλευθερίας. Ο καταναλωτής μπορεί να πεισθῆ να αγοράσῃ μιᾶ φορά, αλλά κάθε καταναλωτής εκφέρει την έτυμηγορία του ὕστερα από μιᾶ αγορά, ἢ όποια με άπλᾶ λόγια, άπαντᾶ στο έρώτημα : «είμαι ικανοποιημένος με τα όφελήματα τα όποια απέκτησα, έναντι των χρημάτων που πλήρωσα ;». Ἡ απόφασῆ του αυτή κατευθύνει τις μελλοντικές του ενέργειες. Ο καταναλωτής έχει τὸ δικαίωμα να πῆ «ναί» ἢ «όχι». Και αν τα χρήματα του καταναλωτοῦ δεν συνεχίσουν να εισέρχονται στα ταμεία μιᾶς παραγωγικῆς, μονάδος, αυτή ἡ μονάς θα παύσῃ να υπάρξῃ. Και ἡ πιό κραταιή έμπορικῆ έπιχείρηση, μόνο για ένα πολύ μικρὸ χρονικό διάστημα, θα μπορούσε να έπιζῆσῃ στηριζομένη στις ίδιες της τις δυνάμεις.

Ο καταναλωτής είναι εκείνος, που συμπληρώνει τὸ κύκλωμα και κάνει ικανή τήν έπιχείρηση να συνεχίσῃ τήν λειτουργία της.

Αυτή ἡ βασική σκέψη είναι ἡ ίδια, είτε ἡ παραγωγικῆ μονάς παράγει καταναλωτικά αγαθά, είτε παράγει αγαθά που καλοῦνται βιομηχανικά ἢ κεφαλαιουχικά αγαθά. Δεν θα ὑπῆρχε ανάγκη, δεν θα

υπήρχε ζήτηση για βιομηχανικά ή κεφαλαιουχικά αγαθά, αν κάποιος δεν υπήρχε κάποιος, που να προσφέρει κάποια ωφέληματα στον καταναλωτή, ο οποίος θα ήταν προετοιμασμένος να πη: «Ναί, θα αγοράσω αυτά τα ωφέληματα». Και περαιτέρω, πράγμα πολύ πιο σημαντικό, κάποιος που θα πη, «θα συνεχίσω ν' αγοράζω αυτά τα ωφέληματα, γιατί παίρνω ένα δίκαιο αντάλλαγμα από αυτή την συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα».

Αυτό διευρύνει την ανάγκη για σκέψη. Η διαπίστωση αυτή περιλαμβάνει όχι μόνο τα καθαρώς παραγωγικά μέλη ενός οργανισμού, αλλά ολόκληρη την εταιρία - τον πωλητή την τηλεφωνήτρια, την δακτυλογράφο και τον λογιστή, το τμήμα πωλήσεων και το Διοικητικό Συμβούλιο και ούτω καθ' εξής.

Ο καθένας συμβάλλει στην δημιουργία του προϊόντος της υπηρεσίας. Η τιμή, κάτω από αυτή την αξιολόγηση παίζει ένα καινούργιο ρόλο. Η τιμή δεν είναι πια η πρωταρχική βάση πάνω στην οποία θα στηριχτεί την απόφασή του ο αγοραστής. Είναι το σύνολο των ωφελημάτων, ένα από τα όποια είναι και η τιμή.

#### Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΔΙΚΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΟΣ

Η ιστορία του εμπορίου και της απασχολήσεως είναι γεμάτη από άτυχήματα, ένας μεγάλος αριθμός των όποιων οφείλεται, αναμφιβόλως, εις την εσφαλμένη αντίληψη ότι, η παραγωγή είναι ένας αυτοσκοπός: αυτό είναι εκείνο που εμείς θέλουμε να παράγουμε, αφήστε μας, λοιπόν, να το πωλήσουμε.

Αντιθέτως, εις τον αυξανόμενο ανταγωνιστικό κόσμο μας, η φιλοσοφία πρέπει να είναι ότι οφείλουμε να ανακαλύψουμε, τί πράγματι επιθυμεί ο καταναλωτής και μετά να παράγουμε τούτο και να το διαθέτουμε με την παροχή των μεγαλύτερων δυνατών ωφελημάτων — συμφυών και προσθέτων ωφελημάτων. Αυτή η τελευταία άποψις, είναι εκείνη που μπορεί να οικοδομήσει ένα στέρεο οργανισμό, με διάρκεια και εξέλιξη και που δικαιώνει την ύπαρξη του οργανισμού τούτου.

Αν σκεπτόμαστε κατ' αυτόν τον τρόπον εξαρτώμε δηλαδή, την επιβίωσή μας από τα ωφέληματα τα όποια παρέχουμε στον καταναλωτή, τότε ο κώδικς αυτός είναι, ασφαλώς, η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ. Ο κυνικός μπορεί να τον αποδεχθῆ επίσης, απλώς σαν ένα λογικό κώδικα που διασφαλίζει τα ίδια τα συμφέροντά του. Όποιοςδήποτε, πάντως, και αν είναι οι αιτίες και τα επιχειρήματα αποδοχής του, το θεμελιώδες γεγονός παραμένει και είναι ότι: αν εκείνοι που σχετίζονται με το εμπόριο, δεν μπορούν να δώσουν ικανοποιητικά ωφέληματα σ' εκείνους που ζητούν να εξυπηρετηθούν από αυτούς, τότε άργα ή γρήγορα, είναι καταδικασμένοι εις την αποτυχία.

Το τελικό αποτέλεσμα αυτής της λειτουργίας, που τώρα αποκαλούμε Μάρκετινγκ, δεν είναι το ποσόν των πωλήσεων που επετεύχθη (όσο ευχάριστο και αν είναι) αλλά η εξασφάλιση ενός ύγκου εμπορίου, ο οποίος θα καταστήσει ικανή μια επιχείρηση να λειτουργῆ επικερδώς, πρὸς τὸ συμφέρον ὅλων ἐκείνων που σχετίζονται μ' αὐτή, ἀπὸ τὸν πωλητὴ μέχρι τὸ Διοικητικὸ Συμβούλιο καὶ τὸν καταναλωτὴ καὶ συνεπῶς νὰ συμβάλῃ κατ' αὐτὸ τὸν τρόπο στὴν διατήρηση καὶ ἀνάπτυξη τοῦ ἐπιπέδου διαβίωσης τοῦ κοινωνικοῦ συνόλου. Οἱ επιχειρήσεις - τὸ ἐμπόριο καὶ οἱ ἐργαζόμενοι - δὲν ἔχουν κανένα νόημα, ἂν δὲν ἔχουν αὐτὸ τὸν ἀντικειμενικὸ σκοπὸ.

Ὅπως ἀκριβῶς τὰ προϊόντα δὲν ἀποτελοῦν τὰ ἴδια τελικὸ σκοπὸ, ἀλλὰ «μέσα» διὰ τὸν ὅποιον μεταβιβάζονται ὠφελήματα, ἔτσι καὶ ἡ διαδικασία τοῦ εμπορίου καὶ ἡ ἀπασχόληση δὲν εἶναι αὐτοσκοποί, ἀλλὰ «μέσα» πρὸς ὠρισμένους ἀντικειμενικοὺς σκοπούς. Ὁ σκοπὸς αὐτὸς εἶναι: διαρκῶς ἀυξανόμενο ἐπίπεδο ζωῆς καὶ εξασφάλιση τῆς εὐτυχίας τῶν ἀνθρώπων, μέσῳ τῆς διαδικασίας παροχῆς καὶ ἀνταλλαγῆς ὠφελημάτων.

Σὲ τελευταία ἀνάλυση, εἴμαστε ὅλοι μεταξύ μας πελάται ὁ ἕνας τοῦ ἄλλου.

Μὲ τὸ νὰ συγκεντρώσουμε τὴν προσοχή μας πάνω στὸν καταναλωτὴ ἀντὶ τοῦ προϊόντος, ἕνας ἄλλος κοινὸς γιὰ ὅλους ἀντικειμενικὸς σκοπὸς, εἰσέρχεται στὸ κύκλωμα εμπορίου - ἀπασχολήσεως: ἡ προχρῆ ἱκανοποιητικῶν ὠφελημάτων σὲ ἐκείνους - τοὺς καταναλωτὰς - οἱ ὅποιοι κάνοντας χρῆση τῆς ἐλευθερίας τους νὰ ἐκλέξουν, ἀποφασίζουν κατὰ πόσον μιὰ παραγωγικὴ μονὰς θὰ παραμείνῃ δρῶσα μέσα στὸν κόσμον τῶν επιχειρήσεων, ἢ ὄχι. Ἡ ἐτυμηγορία τοῦ καταναλωτοῦ εἶναι κρίσιμη γιὰ κάθε παραγωγικὴ εταιρία.

Ὁ Ἀμερικανὸς Charles E. St. Thomas εἶναι ἕνας ἀπὸ αὐτοὺς που γνωρίζουν τὸν μοναδικὸ τρόπο, μετὸν ὅποιον ἡ Διοίκηση πρέπει νὰ συμπεριφέρεται γιὰ νὰ εξασφαλίσῃ τὴν ἐπιτυχία. «Ἡ ἄποψις Μάρκετινγκ», λέγει, «εἶναι ἕνας τρόπος διοικήσεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως, οὕτως ὥστε, κάθε κρίσιμη ἐπιχειρηματικὴ ἀπόφαση - εἴτε γίνεται ἀπὸ στελεχῆ Μάρκετινγκ, ἢ ἀπὸ μηχανικούς, ἢ ἀπὸ στελεχῆ παραγωγῆς, ἢ στελεχῆ τῆς οικονομικῆς υπηρεσίας, εἴτε ἀπὸ στέλεχος ὁποιασδήποτε ἄλλης λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως, νὰ λαμβάνεται μετὰ πλήρη καὶ σταθερὴ γνώση τῶν ἐπιπτώσεων τῆς ἀποφάσεως πάνω στὸν καταναλωτὴ».

Κάθε ὀργανισμὸς ἔχει κοινωνικὲς εὐθύνες. Οἱ εὐθύνες αὐτὲς ὑπάρχουν ἔναντι τοῦ ἰδίου τοῦ ὀργανισμοῦ, ἔναντι τῆς κοινότητος μέσα στὴν ὁποία ὁ ὀργανισμὸς δρᾷ, ἔναντι τῆς χώρας στὴν ὁποία ἀνήκει.

Ἐκεῖνοι οἱ ὅποιοι συνδέονται μετὰ τὸ Μάρκετινγκ ἔχουν αὐτὴ τὴν δύναμη, νὰ μεταβάλλουν ἐπαναστατικὰ τὸν τρόπο σκέψεως. Ἡ λειτουργία τοῦ Μάρκετινγκ δὲν εἶναι μόνον νὰ πωλῆ ἀγαθὰ καὶ υπηρεσίας ἔξω ἀπὸ τὸν ὀργανισμὸ· τὰ στελεχῆ τοῦ Μάρ-

κετινγκ έχουν την δύναμη και την εθούνη να «πωλήσουν» νέους τρόπους σκέψης μέσα στην επιχείρηση.

‘Η βιομηχανία έχει σήμερα μεγάλη ανάγκη από ένα γενικά αποδεκτό, κοινό αντικειμενικό σκοπό. ‘Η Φιλοσοφία του Μάρκετινγκ έχει τουλάχιστον αυτή την αξία : αν εφαρμόζεται με πεποίθητη εισαγή στο εμπόριο και την απασχόληση μια κοινή επιδίωξη, ήτοι της εξυπηρετήσεως του καταναλωτού, από τον όποιο εξαρτάται κάθε τι και παρέχει έτσι ένα αντικειμενικό σκοπό, του όποιου η επίτευξη έχει μεγαλύτερη σημασία από κάθε ατομικό ή εταιρικό συμφέρον.

Στο τέλος του κύκλου προβάλλει πάντα το αναπόφευκτο γεγονός ότι, οι καταναλωταί είναι αυτοί

πού πληρώνουν τους μισθούς και τα ήμερομίσθια και όχι οι παραγωγοί.

Ποιος θα μπορούσε να άρνηθῆ ότι μεγαλύτερη αξία του χρήματος σε όλους τους τομείς, θα μπορούσε να μεταβάλλη την μορφή μιᾶς χώρας ; Ποιος θα μπορούσε να άρνηθῆ το γεγονός, ότι κάθε άπλως απασχολούμενο άτομο - είτε είναι αυτός ἢ αὐτῆ διευθυντῆς ἢ διοικητικὸς υπάλληλος ἢ ἐργάτης - έχει την δυνατότητα να δώσει μεγαλύτερη αξία στα χρήματα τὰ ὅποια κερδίζει με τὴν ἐργασία του ;

Καὶ ποιος μπορεί να άρνηθῆ τὸ γεγονός ὅτι, τότε μόνον οἱ προσπάθειες γιὰ τὴν πραγμάτωση ἑνὸς αντικειμενικοῦ σκοποῦ εἶναι μεγαλύτερες, ὅταν τὸ περιεχόμενο, αὐτοῦ τοῦ γενικὰ αποδεκτοῦ αντικειμενικοῦ σκοποῦ, εἶναι ἐκεῖνο πού δίνει αξία στις προσπάθειες αὐτές ;

Τὶ  
καλοοο!..



**mandrino'**  
**ΠΑΥΛΙΔΟΥ**



## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

### ΜΑΪΟΥ

Κατά τὸν μῆνα Μάϊον διεξήχθησαν τὰ κάτωθι, ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ προγραμματισθέντα σεμινάρια.

- Τὸ ὑπ' ἀριθ. 66, ἀπὸ 2ας ἕως 3ης Μαΐου μὲ Εἰσηγητὴν τὸν κ. **W. Exton** καὶ θέμα :  
**«Σχεδιασμός καὶ ἐφαρμογὴ συστημάτων ἐπικοινωνίας καὶ πληροφοριοδοτήσεως».**  
 Τὸ σεμινάριον παρηκολούθησαν 30 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐκ 10 Ἑπιχειρήσεων καὶ ἄλλων Ὄργανισμῶν.
- Τὸ ὑπ' ἀριθ. 67, ἀπὸ 6ης ἕως 7ης Μαΐου μὲ Εἰσηγητὴν τὸν κ. **W. Exton** καὶ θέμα :  
**«Πῶς νὰ αὐξήσετε τὴν ἀπόδοσιν τῶν πωλητῶν σας».**  
 Τὸ σεμινάριον τοῦτο ἐγένετο εἰς δύο σειρᾶς, πρὸς καλυτέραν διεξαγωγὴν του, τὰς ὁποίας παρηκολούθησαν 45 ἐν συνόλῳ ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐξ 25 Ἑπιχειρήσεων καὶ ἄλλων Ὄργανισμῶν.
- Εἰδικὸν σεμινάριον, ἀπὸ 16ης ἕως 31ης Μαΐου, διεξαχθὲν τῇ συνεργασίᾳ τῆς Ἑταιρίας Μελετῶν Ἀναπτύξεως, μὲ θέμα :  
**«Μέθοδοι πληροφοριοδοτήσεως καὶ Ὁργάνωσις ὑπηρεσίας τεκμηριώσεως».**  
 Τὸ σεμινάριον παρηκολούθησαν 33 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐξ 23 Ἑπιχειρήσεων, Ὄργανισμῶν καὶ Ὑπηρεσιῶν.

### ΙΟΥΝΙΟΥ

Διὰ τὸν μῆνα Ἰούνιον ἐπρογραμματίσθησαν ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ τὰ ὑπ' ἀριθ. 68, 69 καὶ 70 σεμινάρια, ὡς ἀκολούθως :

- Τὸ ὑπ' ἀριθ. 68, μὲ θέμα :  
**«Προγραμματίσατε τὴν αὐξήσιν τῶν κερδῶν σας».**  
 διεξαχθησόμενον ἀπὸ 3 - 4 Ἰουνίου.
- Τὸ ὑπ' ἀριθ. 69, μὲ θέμα :  
**«Ἐλεγχος πιστώσεων».**  
 διεξαχθησόμενον ἀπὸ 4 - 5 Ἰουνίου.

Λεπτομερὴς περιγραφὴ τοῦ προγράμματος ἀμφοτέρων τῶν σεμιναρίων (68 καὶ 69) κατεχωρήθη εἰς τὸ τεῦχος 20 (σελῖς 19 - 20).

- Τὸ ὑπ' ἀριθ. 70, μὲ θέμα :  
**«Ἡ τεχνικὴ τῶν πωλήσεων».** (The Art of Professional Salesmanship).

Τὸ ἐν λόγῳ σεμινάριον περιελήφθη ἐκτάκτως εἰς τὸ πρόγραμμα Α' ἑξαμήνου τῆς ΕΕΔΕ. Διοργανοῦται δὲ τῇ συνεργασίᾳ τῆς «Bristol Hellas Ltd», ἀπὸ 12 - 14 Ἰουνίου, μὲ εἰσηγητὴν τὸν κ. **Mark Hammer**, Manager, Sales Training and Promotion τῆς «Bristol Laboratories International Corporation».

**Ἀντικείμενον καὶ σκοποὶ τοῦ σεμιναρίου :** Τὸ σεμινάριον ἀποβλέπει εἰς τὸ νὰ ἐπισημάνῃ τὴν σχέσιν ἢ ὁποία ὑφίσταται μεταξὺ Διευθύνσεως Πωλήσεων καὶ τῆς ἀποτελεσματικότητος τοῦ ἔργου τῆς (ικανότητες ἐπιθεωρήσεως) καὶ τῆς πραγματώσεως τῶν προβλεπομένων πωλήσεων καὶ τῶν ἄλλων ἐπιδιώξεων καὶ στόχων τῆς Διευθύνσεως Πωλήσεων.

Ὁ Εἰσηγητὴς θὰ ἀναφερθῇ εἰς τὰς τεχνικὰς ἐκπαίδευσέως τοῦ προσωπικοῦ τῆς Ὑπηρεσίας Πωλήσεων καὶ τῶν πωλητῶν, ἀποτέλεσμα τῆς ὁποίας θὰ εἶναι νὰ καταστῇ δυνατὴ ἡ ἐπαύξησις τῶν ἰκανοτήτων τῶν στελεχῶν καὶ ἡγετῶν, ἡ δημιουργία ὑψηλοῦ βαθμοῦ κινήτρων διὰ τὴν αὐξήσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος των καὶ ἡ δημιουργία «ὁμαδικοῦ πνεύματος».

Ὁ Εἰσηγητὴς θὰ ἐκθέσῃ ἐπίσης τὰς συγχρόνους τεχνικὰς πωλήσεων πού εἶναι παραδεκταὶ καὶ ἔχουν δοκιμασθῆ μὲ ἐπιτυχίαν εἰς ὅλον τὸν κόσμον καὶ αἱ ὁποῖαι ἀποβλέπουν εἰς τὸ νὰ ἐμπνεύσουν καὶ δραστηριοποιήσουν κάθε στέλεχος πού συνδέεται μὲ τὸ ἐπάγγελμα τῶν πωλήσεων καὶ νὰ αὐξήσουν τὴν παραγωγικότητά των.

**Τὸ σεμινάριον, διαρκείας 3 ἡμερῶν ἢ 7 1/2 ὡρῶν** (ἀπὸ ὥρας 19.00 - 21.30), ἀπευθύνεται πρὸς στελέχη τῆς Ὑπηρεσίας Πωλήσεων, εἰδικώτερον δὲ πρὸς τοὺς ἐπιθεωρητὰς Πωλήσεων καὶ προϊσταμένους Τμημάτων Πωλήσεων, πρὸς τοὺς ὁποίους προσφέρεται ἡ εὐκαιρία νὰ ἐνημερωθοῦν ἐπὶ τῶν συγχρόνων τεχνικῶν τῆς ἐπαγγελματικῆς πωλήσεως.

**Ἀναλυτικῶς τὸ πρόγραμμα** τοῦ σεμιναρίου περιλαμβάνει τὰ ἐξῆς θέματα :

- 1) Ἡ προγραμματισμένη πώλησις (Planned Sales Presentation).
- 2) Ἡ ἐξουδετέρωσις τῶν ἐπιφυλάξεων τοῦ πελάτου.
- 3) Πέντε μέθοδοι διὰ τὴν διαμόρφωσιν μιᾶς περισσότερον πειστικῆς προσωπικότητος.

# ΦΩΤΟΡΕΠΟΡΤΑΖ ΑΠΟ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΤΗΣ "ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ"



Ο Πρόεδρος της Ε.Ε.Δ.Ε. κ. Δ. Κυριαζής, κατά διοργανωθείσαν υπό τοῦ Παραρτήματος τῆς Ε.Ε.Δ.Ε. Θεσσαλονίκης διάλεξιν, ἀναπτύσσει τὸ θέμα: «Ἀδυναμία εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων»



Ο Ἀντιπρόεδρος τῆς Ε.Ε.Δ.Ε. κ. Χρυσ. Παπαδόπουλος, εἰσηγητικὴν τοῦ ἐμιλίου, κατὰ τὴν διοργανωθείσαν εἰς Θεσσαλονίκην ὑπὸ τοῦ Παραρτήματος τῆς Ε.Ε.Δ.Ε. διάλεξιν, ἀναπτύσσει τοὺς σκοπούς καὶ ἐπιδιώξει τῆς Ἐταιρίας.



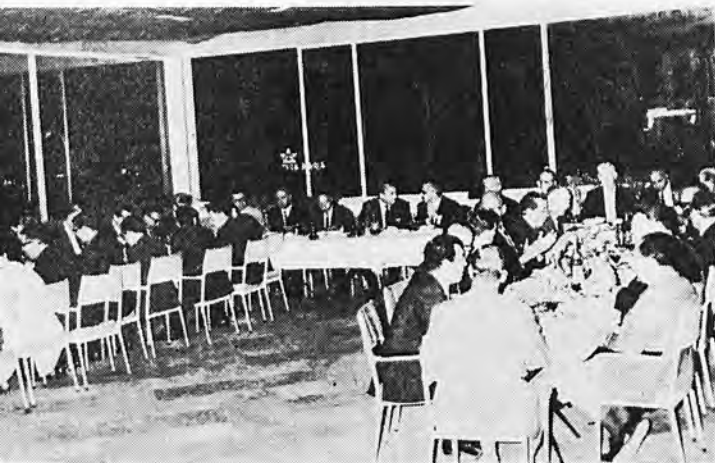
Δύο στιγμιότυπα ἀπὸ τὴν διάλεξιν τῆς ΕΕΔΕ εἰς Θεσσαλονίκην, διοργανωθείσαν ὑπὸ τοῦ νεοσυσταθέντος Παραρτήματος τῆς Ἐταιρίας εἰς Β. Ἑλλάδα, τὴν ὁποίαν παρηκολούθησε πυκνὸν ἀκροατήριον ἀντιπροσωπεύον μεγάλον ἀριθμὸν Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὄργανισμῶν τῆς συμπρωτεύουσας.



Οἱ ἀντιπρόσωποι τοῦ Τύπου φωτογραφούμενοι μετὰ τῶν κ.κ. Δ. Κυριαζῆ, Προέδρου τοῦ Δ.Σ., Χρυσ. Ι. Παπαδοπούλου, Ἀντιπρόεδρου τοῦ Δ.Σ. καὶ Ι. Χαστᾶ Γεν. Διευθυντοῦ τῆς ΕΕΔΕ, ὡς καὶ τῶν μελῶν τῆς Συντονιστικῆς Ἐπιτροπῆς τοῦ Παραρτήματος τῆς ΕΕΔΕ Θεσσαλονίκης, κατὰ τὴν δοθείσαν Press Conference.

Στιγμιότυπον ἀπὸ τὸ παρατεθὲν πρὸς τιμὴν τῶν κ.κ. Προέδρου Ἀντιπρόεδρου καὶ Γεν. Διευθυντοῦ τῆς ΕΕΔΕ, εἰς τὸ ξενοδοχεῖον «Μεντιπερανέ» δεῖπνον, δοθὲν ὑπὸ τοῦ Παραρτήματος τῆς ΕΕΔΕ Θεσσαλονίκης.

# ΕΙΣ ΑΘΗΝΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,,



΄Από τήν συνεστία-  
σιν εις τό «΄Αστορ».  
Εις τό κέντρον τῆς  
εικόνας ὁ κ Ε. J.  
Hopkins μετά τῶν  
κ.κ. W.L. Finger καί  
W. T. Ryder.

΄Από τήν Συνεστίασιν τῆς Ε.Ε.Δ.Ε. εις τό Ξενοδοχείον «΄Α-  
στορ», δοθεῖσαν πρός τιμήν τῶν κ.κ. Edward J. Hopkins, Exe-  
cutive Vice President, William L. Finger, Regional Vice  
President, καί W. T. Ryder Director of Operation - Greece, of  
the «International Executive Service Corps» (I.E.S.C.).



Δύο στιγμιότυπα ἀπό τήν διεξαγωγήν τοῦ Εἰδικοῦ σεμιναρίου μέ  
θέμα : «Μέθοδοι πληροφοριοδοτήσεως καί ὀργάνωσις ὑπηρεσίας τεκ-  
μηριώσεως». Ἄνω εἰκὼν : Ὁ κ. Ἐμμ Νειάδας κηρύσσων τήν ἐναρ-  
ξιν τοῦ σεμιναρίου, ἀριστερά, ὁ Γεν. Διευθυντής τῆς Ε.Ε.Δ.Ε. κ. Ἴ.  
Χαστάς καί δεξιὰ, ὁ Εἰσηγητής κ. Ν. Χούλης, Καθηγητής τοῦ Πα-  
νεπιστημίου τοῦ Τέξας - ΗΠΑ. Κάτω εἰκὼν : Γενικὴ ἀποψὶς ἀπὸ τήν  
διεξαγωγήν τοῦ σεμιναρίου.



Στιγμιότυπα ἀπὸ τήν διεξαγωγήν τῶν σεμιναρίων, ὑπ' ἀριθ. 66,  
μέ θέμα : «Σχεδιασμός καί ἐφαρμογή συστημάτων ἐπικοινωνίας καί  
πληροφοριοδοτήσεως», (ἄνω εἰκὼν) καί ὑπ' ἀριθ' 67, (κάτω εἰκὼν)  
μέ θέμα : «Πῶς νά αὐξήσετε τήν ἀπόδοσιν τῶν πωλητῶν σας».



΄Αριστερά, ὁ κ. W. Ector  
εἰσηγητής εις τὰ σεμινάρια  
ὑπ' ἀριθ. 65, 66 καί 67

← ————— συνέχεια από σελίδα 19 — ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

κόπητος. 4) 'Ο ρόλος τῆς Διευθύνσεως εἰς τὸν καταμερισμὸν τοῦ χρόνου τῶν πωλητῶν. 5) Διερεύνησις τῶν ἀπαιτουμένων βασικῶν ἱκανοτήτων πωλήσεως κλπ.

**Σύστημα - Μέθοδος σεμιναρίου:** Διαλέξεις-Προβολή ἐγχρώμων διαφανειῶν (Slides) - Συζήτησις.

#### ΣΥΝΕΣΤΙΑΣΙΣ

Τὴν 8ην Μαΐου διεργανώθη ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ Συνεστίασις τῶν μελῶν τῆς δοθείσα εἰς τὸ Ξενοδοχεῖον «'Αστωρ» πρὸς τιμὴν τῶν κ.κ. **Edward J. Hopkins**, Executive Vice President καὶ **William L. Finger**, Regional Vice President of the «**International Executive Service Corps** (I.E.S.C.).

Εἰς τὴν συνεστίασιν παρεκάθησαν 40 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη 'Επιχειρήσεων καὶ ἄλλων 'Οργανισμῶν.

Μετὰ τὴν, ὑπὸ τοῦ ἀντιπροέδρου τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ κ. Χρυσ. Ι. Παπαδοπούλου, παρουσίασιν εἰς τοὺς συνδαιτημόνας τῶν τιμωμένων Ξένων, ὠμίλησεν ὁ κ. Finger, μὲ θέμα: «Modern Management Problems in Industrially Developing Nations». 'Επίσης ὠμίλησεν ὁ κ. **W.T. Ryder**, I.E.S.C. Director of Operation-Greece, παρουσίασε δὲ τὸν 'Οργανισμὸν I.E.S.C. εἰς τὰς δραστηριότητάς του καὶ ἀνέπτυξε τὸν τρόπον ἐργασίας τοῦ 'Οργανισμοῦ καὶ τῶν συνεργατῶν του - executives.

#### ΔΙΑ ΤΟΥΣ ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΥ 'ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Γνωστοποιεῖται εἰς τὸ ἀναγνωστικὸν κοινὸν τοῦ περιοδικοῦ («Δ. Ε.») ὅτι, οἱ ἐνδιαφερόμενοι νὰ ἀποκτήσουν τὸν τόμον παρελθόντος ἔτους (1967) ἢ καὶ μεμονομένα τεύχη προηγουμένων ἐκδόσεων τοῦ περιοδικοῦ, δύνανται νὰ ἀπευθύνωνται εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς Ε.Ε.Δ.Ε. (Φιλελλήνων 6 - 'Αθήναι, τηλέφ. 220789)

'Εξ ἄλλου, ὑποβάλλομεν θερμὴν παράκλησιν πρὸς τοὺς συνδρομητὰς τοῦ περιοδικοῦ, ὅπως, εἰς περίπτωσιν ἀλλαγῆς τῆς διευθύνσεώς των μᾶς γνωστοποιούν ἐγκαίρως τὴν μεταβολήν, πρὸς ἀποφυγὴν ἀνωμαλιῶν εἰς τὴν ἀποστολὴν καὶ διὰ τὴν ἀπρόσκοπτον λήψιν τοῦ περιοδικοῦ ὑπὸ τῶν ἀναγνωστῶν μας.

ἢ «Δ. Ε.»

«... Μεταξὺ τῆς προσωπικῆς ἐπικοινωνίας καὶ τῶν ἄλλων τρόπων ἐπικοινωνίας ὑπάρχουν ὠρισμένοι βασικαὶ διαφοραί...». «... "Ὅταν εὐρισκώμεθα πρόσωπον μὲ πρόσωπον, ἢ ἐπικοινωνία ὁμοιάζει μὲ τὴν χρησιμοποίησιν κατ'εὐθυνομένοῦ βλήματος. Μετὰ τὴν ἐκτόξευσιν, δύναμεθα νὰ παρακολουθήσωμεν τὴν πρόοδον καὶ νὰ διορθώσωμεν τὴν τροχίαν. 'Υπάρχει ἡ δυνατότης συνεχοῦς παρακολουθήσεως καὶ ἐλέγχου. 'Εὰν ἡ τροχιά εἶναι πολὺ ὑψηλὴ ἢ πολὺ χαμηλὴ, ἐὰν πηγαίνῃ δεξιὰ ἢ ἀριστερά, ἢ διὰ ζώσης ἐπικοινωνία προσφέρει τὴν δυνατότητα νὰ στραφῇ τὸ τιμόνι ἢ νὰ μεταβληθῇ ἢ κλίσις τῶν πτερύγων, νὰ μεταβληθῇ ἡ γωνία καὶ ἡ ταχύτης, εἰς τρόπον ὥστε νὰ βροῦμε τὸν στόχον καὶ νὰ κρατηθοῦμε ἐκεῖ. "Ὅταν ὁμως ὁ ἐπικοινωνῶν καὶ τὸ ἀκροατήριον εἰς τὸ ὅποιον ἐπιθυμῇ νὰ ἀπευθυνθῇ δὲν εὐρίσκωνται εἰς ἄμεσην ἐπαφήν, τότε ἡ ἐπικοινωνία δύναται νὰ παρομοιασθῇ μὲ βλήμα πυροβόλου ἢ ἄλλου ὄπλου. "Απαξ καὶ τὰ βλήματα αὐτὰ ἐκτοξευθοῦν ἀκολουθοῦν τὴν τροχίαν τους. 'Εξαφανίζονται πρὸς τὴν κατεύθυνσιν πού ἐσκοπεύσαμεν, ἀλλὰ τίποτα δὲν δύναται πιά νὰ γίνῃ διὰ νὰ διορθώσωμεν τὴν τροχίαν ἢ τὴν ἀπόστασιν. Καὶ 'Ακόμη, δύναται ποτε νὰ μὴ μάθωμεν πού ἔπασαν καὶ ἂν ἐπέτυχαν τὸν στόχον ἢ ὄχι καὶ πόσο παρεξέκλιναν καὶ γιὰτί. Τὸ ἴδιο περίπου συμβαίνει ὅταν ἡ ἐπικοινωνία δὲν γίνεται διὰ ζώσης...»

('Απὸ τὸ σεμινάριον τῆς Ε.Ε.Δ.Ε. «Σχεδιασμὸς καὶ ἐφαρμογὴ συστημάτων ἐπικοινωνίας καὶ πληροφοριοδοτήσεως»)





## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΙΟΥΝΙΟΣ 1968

Ἐκάστη ἔκδοσις κυκλοφορεῖ τὸ α' δεκαήμερον  
τοῦ ἐπομένου μηνός

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Γ' - ΤΕΥΧΟΣ 22

#### Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	Σελίς
● «Ἀνακοίνωσις τῆς ΕΕΔΕ».	3
● «ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΤΙΜΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»: Ὑπὸ Charles L. Hughes.	5
● «ΔΙΑΤΙ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΤΟΣΑ ΔΙΑΖΥΓΙΑ ΔΙΑΦΗ- ΜΙΖΟΜΕΝΩΝ - ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΩΝ»; Ὑπὸ Δημ. Μιχαηλίδη.	11
● «ΠΕΙΡΑ Ἡ ΝΕΑΙ ΙΔΕΑΙ»; Ὑπὸ John B. Cline	17
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ: Σεμινάρια Ἰουνίου 1968 καὶ προσεχεῖς ἐκδηλώσεις.	19
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΚΟΣΜΟ: Συνέδρια - Ἐκ- θέσεις - κ. ἄ. Ἐκδηλώσεις.	22
● Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ ΕΕΔΕ.	24

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### Σ Υ Ν Δ Ρ Ο Μ Α Ι

	Μελῶν	Μὴ Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
Ἐπιχειρήσεων	» 250	500
Ἄνων Ἐταιριῶν, Ὁργανι- σμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσίων		
Ἑπηρεσιῶν	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	»	60

Ἐπιμέλεια ὅλης καὶ

Ἑπεύθυνος Συντάξεως :

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Ἀθήναι, Τηλ. 220.789

Ἑπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

ΙΟΥΝΙΟΣ 1968

## ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΣ

### Α Ν Α Κ Ο Ι Ν Ω Σ Ι Σ

Μιά νέα ὑπηρεσία εἰς τὴν διάθεσι τῶν  
ἐλληνικῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἀπὸ τοῦ παρόντος τεύχους, ἡ «ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» διαθέτει περιορισμένον  
ἀριθμὸν σελίδων, διὰ τὴν δημοσίευσιν εἰδι-  
κῶν ἀγγελιῶν ἀναζητήσεως στελεχῶν. Αἱ  
περισσότεραι ἐπιχειρήσεις, μέλη ἢ μὴ τῆς  
ΕΕΔΕ, ἀντιμετωπίζουν συχνὰ ἀνάγκας συμ-  
πληρώσεως τῆς ἐπανδρώσεώς των. Καὶ ὅσον  
μὲν ἀφορᾷ εἰς μέσα καὶ κατώτερα στελέχη,  
ἡ ἀγορὰ ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ εἶναι ἀκόμη  
ἀρκοῦντος εὐρεῖα καὶ τὸ θέμα πληροφοριο-  
δοτήσεως τῶν ἐνδιαφερομένων δὲν παρου-  
σιάζει, πρὸς τὸ παρὸν τουλάχιστον, ἀνυπερ-  
βλήτους δυσχερείας. **Πραγματικὸν πρό-  
βλημα ὑφίσταται, εἰς τὴν πε-  
ρίπτωσιν καθ' ἣν μία ἐπιχείρησις ἀναζη-  
τεῖ στελέχη διαμετρήματος, προκειμένου  
νὰ ἐπανδρώσουν κενὰ ὑπευθύνων θέσεων.**  
Λόγω τοῦ ὅτι τὰ διαθέσιμα πρόσωπα σπανί-  
ζουν, ἀλλὰ ὡς καὶ ἐκ τῆς εὐρυτάτης γεωγρα-  
φικῆς διασπορᾶς τῶν ὑπαρχόντων, ἡ ἐπικοι-  
νωσία τῆς ἐνδιαφερομένης ἐπιχειρήσεως μετ'  
αὐτῶν εἶναι ἔργον λεπτόν.

**Τὴν ἀνάγκην αὐτὴν ἐπιθυμεῖ τώρα νὰ  
ἐξυπηρετήσῃ τὸ περιοδικὸν μας.** Ὡς ἐκ  
τῆς φύσεώς του φθάνει εἰς πολὺ μεγαλύτε-  
ρον ἀριθμὸν ἀτόμων - ἀναγνοστῶν, ἀντιστοι-  
χοῦντων πρὸς τὰς προδιαγραφὰς τῶν ζητου-  
μένων στελεχῶν. Εἶναι, ἐπομένως, πιθανώ-  
τερον νὰ ἐπιτύχη - ἢ ἐνδιαφερομένη ἐπιχεί-  
ρησις - εἰς τὸν σκοπὸν τῆς, διὰ τῆς δημοσι-  
εύσεως τῆς σχετικῆς ἀγγελίας τῆς εἰς τὸ πε-  
ριοδικὸν τῆς ΕΕΔΕ.

Γίνονται δεκταὶ ἀγγελίαι «ἀνὰ στίχον», δη-  
λαδὴ ὑπὸ μορφήν μικρῶν ἀγγελιῶν Ζητή-  
σεως ἢ Προσφορᾶς Ἑργασίας. Αἱ ἀγγελίαι  
Ζητήσεως Ἑργασίας (ἐκ μέρους ἐργαζομέ-  
νων) χρεοῦνται πρὸς Δρχ. 25 ἀνὰ στίχον  
(μονόστηλον), ἐνῶ ἀγγελίαι Προσφορᾶς Ἑρ-  
γασίας (ἐκ μέρους ἐργοδοτῶν) χρεοῦνται  
πρὸς Δρχ. 35 ἀνὰ στίχον (μονόστηλον). Τὸ  
ἀντίτιμον προκαταβάλλεται.

Πέραν αὐτῶν, γίνονται δεκταὶ ἀγγελίαι προ-  
καθορισμένων διαστάσεων ὡς ἀκολούθως :

Ὅλοσέλιδοι	δρχ. 2.500
Ἡμισέλιδοι	» 1.500
Τετάρτου σελίδος	» 800

(Αἱ τιμαὶ προσαυξάνονται κατὰ τὸ νόμιμον Ἀγ-  
γελιόσημον 20 %).

«Ε.Ε.Δ.Ε.»

Ἡ δύναμη στὰ χέρια σας!

λίβυς Κωνσταντινίδης



*Καλώδια* **FULGOR**

**ΠΑΣΗΣ ΦΥΣΕΩΣ**

ΓΡΑΦΕΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΝ:  
ΟΔΟΣ ΠΑΡΝΑΣΣΟΥ 6 - ΑΓ.ΙΩΑΝ. ΡΕΝΤΗΣ  
ΤΗΛΕΦΩΝΑ 493.794/7 - ΤΑΧ.ΘΥΡΙΣ 270

# ΤΡΟΠΟΙ

## ΕΚΤΙΜΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ

### ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπό CHARLES L. HUGHES - Director of Personnel, Components Group, Texas Instruments Incorporated.

Κάθε ὀργάνωσις πρέπει νὰ περιλαμβάνη μόνον ἐκείνους τοὺς ἀνθρώπους καὶ ἐκείνας τὰς ἐργασίας ποὺ ἀποβλέπουν εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν στόχων τῆς. Ἡ ἐργασία τοῦ στελέχους μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἀποτελεῖ ἓνα ἀπὸ τὰ σαφέστερα παραδείγματα τῆς σχέσεως, ποὺ ὑπάρχει μεταξύ ἀτομικῆς ἀποδόσεως καὶ ἐπιτυχίας τῆς ἐπιχειρήσεως. Οἱ διάφοροι, ἐν τούτοις, τρόποι τῆς ἐκτιμήσεως τῆς ἐργασίας καὶ ἀποδόσεως ἑνὸς ἐκάστου στελέχους συχνὰ ἐγγίζουσιν τὰ ὅρια τῆς μαύρης μαγείας.

Πράγματι, οἱ διοικοῦντες μίαν ἐπιχείρησιν συζητοῦν περὶ τῶν σχεδίων τῆς ἐπιχειρήσεως, τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τοῦ Μάρκετινγκ τῶν στόχων τῆς παραγωγῆς, τῆς ἀποτελεσματικότητος ὕψους δαπανῶν, τῶν περιθωρίων ἀκαθαρίστων κερδῶν καὶ διαφόρων ἄλλων κριτηρίων, ποὺ βοηθοῦν νὰ ὑπολογισθῇ ἡ ἀπόδοσις τῆς ἐπιχειρησιακῆς τῶν ὀργανώσεως, ἐν συνεχείᾳ δὲ πραγματοποιοῦν μίαν στροφὴν 180 μοιρῶν καὶ μεταχειρίζονται τελείως διάφορα κριτήρια διὰ νὰ ἐκτιμήσουν τὴν ἀπόδοσιν τῶν ἀνθρώπων, εἰς τοὺς ὁποίους ὀφείλεται ἡ ἐπίτευξις τῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐφ' ὅσον ὁμως ὁ λόγος τῆς ὑπάρξεως ἑνὸς προσώπου καὶ τῶν ἀντιστοιχῶν καθηκόντων του εἰς μίαν ἐπιχείρησιν εἶναι ἡ διεξαγωγή ὀρισμένων ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ - τελικῶς - ἡ πραγματοποίησις τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς, θὰ ἦτο λογικόν, ἢ ἐκτίμησις τῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς ἐργασίας τοῦ προσώπου αὐτοῦ, τῆς ἀξίας του διὰ τὴν ἐπιχείρησιν καὶ - συνεπῶς - ὁ καθορισμὸς τοῦ ὕψους τῆς ἀνταμοιβῆς του νὰ γίνονται μὲ βάσιν τὸ πόσον καλῶς ἐπραγματοποιήθησαν οἱ ἀντικειμενικοὶ αὐτοὶ σκοποί. Ἰκανὸν στέλεχος εἶναι τὸ στέλεχος ἐκεῖνο, ποὺ ἐπιτυγχάνει τοὺς ἐπιχειρησιακοὺς στόχους.

Ὁ καθορισμὸς τῶν στόχων εἶναι μία διαδικασία, ποὺ ἀποβλέπει εἰς τὸ μέλλον. Δι' αὐτῆς τίθενται ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ διὰ τὴν χρονικὴν περίοδον, ποὺ θὰ ἐπακολουθήσῃ, καὶ διαγράφεται ἡ στρατηγική, ποὺ θὰ ὀδηγήσῃ εἰς τὴν πραγματοποίησιν αὐτῶν τῶν σκοπῶν. Πρῶτα λοιπὸν καθορίζονται οἱ στόχοι καὶ ἐν συνεχείᾳ δύνανται νὰ χρησιμοποιηθοῦν ὡς μέτρον διὰ τὴν ἐκτίμησιν ἀποδόσεως ἐργασίας. Ἐπιχειρήσεις, ποὺ δὲν ἔχει μεριμνήσει διὰ νὰ θέσῃ στόχους, δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ἀναμένῃ ἀπὸ τὰ μέλη τῆς νὰ αὐτοσχεδιάσουν ἢ πραγματοποιήσουν στόχους, ποὺ δὲν ἔχουν τεθῆ.

#### ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ

#### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Ὁ καθορισμὸς στόχων εἶναι λοιπὸν ἓνα σύστημα διοικήσεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Θέτει ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς, ποὺ πρέπει νὰ πραγματοποιηθοῦν καὶ διαγράφει τὴν στρατηγικὴν καὶ τὰ σχέδια διὰ τὴν πραγματοποίησιν τῶν.

Ὅταν οἱ στόχοι, τοὺς ὁποίους ἔχει πρό ὀφθαλμῶν ἕκαστον συγκεκριμένον στέλεχος ἢ ὁμᾶς ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ὑποβοηθοῦν τοὺς στόχους τοῦ ἀμέσως ἀνωτέρου κλιμακίου τῆς ὀργανώσεως, τότε ἡ διάρθρωσις τῆς ἐπιχειρήσεως ἀφ' ἑνὸς καὶ ἡ εὐθύνη ἑνὸς ἐκάστου ἐκ τῶν στελεχῶν τῆς ἀφ' ἑτέρου, ἀποκτοῦν ἰσχυρὰν ἀλληλεξάρτησιν, ἢ ὁποῖα ὀδηγεῖ εἰς μίαν ἐνίσχυσιν τῶν κινήτρων τοῦ στελέχους καὶ ταύτισιν τῶν ἐπιδιώξεων του πρὸς τὰς τῆς ἐπιχειρήσεως. Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον διαπλάθονται κριτήρια, ποὺ δύνανται νὰ χρησιμεύσουν ταυτοχρόνως διὰ τὴν ἐκτίμησιν τῆς ἀποτελεσματικότητος τόσοσιν τοῦ ἀτόμου ὅσον καὶ τῆς ὀργανώσεως.

Ένα καλόν αποτέλεσμα τοῦ συστήματος τῶν στόχων εἶναι ὅτι μετέχουν τῆς εὐθύνης διὰ τὸν προγραμματισμὸν καὶ τὸν ἔλεγχον ὄχι μόνον τὰ ἀνώτατα κλιμάκια τῆς διοικήσεως καὶ οἱ ἐπιτελεῖς τῆς ἐταιρίας, οἱ κατ' ἐξοχὴν ἐπιφορτισμένοι μὲ τὴν κατάστροφωσιν σχεδίων, ἀλλὰ καὶ ἄλλα κατώτερα, ζωτικῆς ὅμως σημασίας κλιμάκια, ὅπως εἶναι οἱ ὑπεύθυνοι διαφόρων συνεργειῶν—κλειδίων. Τοῦτο ἀσφαλῶς εἶναι καὶ τὸ ὀρθώτερον.

Ἡ διαδικασία τῆς ἀξιολογήσεως τῶν στελεχῶν ἀρχίζει μὲ τὸν προσδιορισμὸν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τὴν διατύπωσιν τῶν γενικωτέρων ἐπιδιώξεων τῆς. Ὄταν οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ τῆς ἐπιχειρήσεως θὰ ἔχουν προσδιορισθῆ, μελετηθῆ καὶ γίνῃ ἀποδεκτοὶ ἀπὸ τὰ διάφορα ἐπίπεδα τῆς διοικήσεως, τότε ὁ ὑπεύθυνος μιᾶς ὁμάδος στελεχῶν δύναται νὰ προχωρήσῃ εἰς τὸν καθορισμὸν εἰδικωτέρων ἐπιχειρησιακῶν στόχων. Διὰ νὰ ἔχουν ὅμως οἱ ἐπὶ μέρους στόχοι τῶν τμημάτων τὴν ἀπαραίτητον συνοχὴν πρὸς τοὺς συνολικοὺς στόχους τῆς ἐπιχειρήσεως, θὰ πρέπει προηγουμένως τὰ ἐπὶ μέρους τμήματα νὰ ἔχουν συνεισφέρει εἰς τὴν διαδικασίαν τοῦ προγραμματισμοῦ, τὴν διενεργουμένην ὑπὸ τοῦ ἀνωτάτου ἐπιπέδου τῆς διοικήσεως. Τοῦτο θὰ δημιουργήσῃ μίαν συνάφειαν, ἕνα σύνδεσμον τοῦ τμήματος Μάρκετινγκ ἢ παραγωγῆς ἢ μηχανῶν καὶ τῶν ἐπὶ μέρους στόχων τῶν πρὸς τοὺς γενικωτέρους ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Συμπεράσματα :

1. Ἐπιβάλλεται ἡ πλήρης καὶ ὑπεύθυνος συμμετοχὴ καὶ τῶν κατωτέρων κλιμακίων τῆς διοικήσεως κατὰ τὴν φάσιν τοῦ καθορισμοῦ τῶν μακροπροθέσμων ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.
2. Ἀκολουθεῖ ὁ προσδιορισμὸς εἰδικωτέρων καὶ ἐπὶ μέρους στόχων τῶν διαφόρων διακεκριμένων τμημάτων τῆς ἐπιχειρήσεως. Δι' αὐτῶν διαγράφονται τὰ συγκεκριμένα ἔργα, πού πρέπει νὰ πραγματοποιηθῶν ἀπὸ ἐκάστην μονάδα ἐντὸς τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ συνόλου. Ὄταν οἱ ὑπεύθυνοι τῶν κατωτέρων κλιμακίων διοικήσεως ἐπισημαίνου μόνον τῶν τοὺς εἰδικωτέρους τῶν στόχους ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῆς συνολικῆς προσπάθειας, καθίστανται περισσότερο ρεαλισταὶ καὶ κατευθύνου μὲ μεγαλύτεραν πρωτοβουλίαν καὶ ἀποτελεσματικότητα τὰ ὑπ' αὐτοὺς ἄτομα.

Ἕνας σαφῶς προδιαγεγραμμένος στόχος ἔχει τὸ προσὸν ὅτι μᾶς ἐπιτρέπει ἀνά πᾶσαν στιγμὴν νὰ τὸν χρησιμοποιήσωμεν ὡς μέτρον ὑπολογισμοῦ τῆς ἐπιτυχίας ἢ ἀποτυχίας τῶν προσπαθειῶν μας.

Παράδειγμα ἀσ α φ ὠ ς προδιαγεγραμμένου στόχου: «Ἐξακολουθήσατε τὴν αὐξησιν τῶν πωλήσεων μὲ τὸν παρόντα ρυθμὸν».

Παράδειγμα σ α φ ε σ τ ἔ ρ α ς περιγραφῆς στόχου: «Ἐξασφαλίσατε διὰ τὸ προϊόν Ζ καὶ διὰ τὸ

προσεχὲς ἔτος ἕνα ποσοστὸν Χ% ζητήσεως εἰς τὴν ἀγοράν».

Σφάλμα τῆς πρώτης διατυπώσεως ἡ ἀσάφεια. Ὑπάρχει ἕνας ἄγραφος πρακτικὸς κανὼν περὶ τῶν ἐπιχειρησιακῶν στόχων, πού λέγει ὅτι: στόχος διατυπωμένος κατὰ τέτοιον τρόπον ὥστε νὰ ἐπιδέχεται λογικῶς τὴν προσθήκην φράσεων ὅπως: «καὶ τοῦ χρόνου ἀκόμη περισσότερα», εἶναι στόχος συγκεχυμένος καὶ ἀσαφῆς. Τὸ ποθοῦμενον τελικὸν ἀποτέλεσμα μιᾶς Α χρονικῆς περιόδου ἐπιχειρησιακῆς δραστηριότητος πρέπει νὰ διακρίνεται μὲ σαφήνειαν καὶ φωτεινότητα. Μὲ ἄλλους λόγους, διὰ νὰ εἶναι χρήσιμος ἕνας στόχος καὶ κατάλληλος νὰ ὑποκινήσῃ τὸ ἄτομον καὶ μάλιστα τὸ ὑπεύθυνον στέλεχος εἰς ἐντασιν τῶν προσπαθειῶν του, πρέπει πρωτίστως νὰ εἶναι **κ α τ α ν ο η τ ὀ ς** εἰς ἐκεῖνον, ὁ ὁποῖος ἔχει ἀναλάβει τὴν εὐθύνην τῆς πραγματοποιήσεώς του καὶ τοῦ ὁποῖου ἡ ἀπόδοσις θὰ ἐκτιμηθῆ, ἐν τελευταία ἀναλύσει, μὲ μέτρον τὸν στόχον αὐτόν.

Διὰ νὰ ἔχη νόημα ἕνας στόχος πρέπει νὰ εἶναι κατανοητός, ἐπιθυμητός, πραγματοποιήσιμος, νὰ ἀνταποκρίνεται εἰς προσωπικὰς ἀνάγκας. Πρέπει τέλος νὰ ἔχη διαμορφωθῆ μὲ συμμετοχὴν καὶ τοῦ προσώπου, πού φέρει τὴν εὐθύνην τῆς πραγματοποιήσεώς του.

Τὸ πρόβλημα τῆς ἀξιολογήσεως ὑπευθύνων στελεχῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως δὲν διαφέρει οὐσιωδῶς ἀπὸ τὸ γενικώτερον πρόβλημα τῆς ἀξιολογήσεως ο ἰ ο υ δ ἦ π ο τ ε , ὁ ὁποῖος διαδραματίζει ἕνα λειτουργικὸν ρόλον εἰς τὴν σύγχρονον κοινωνικὴν ὀργάνωσιν. Ἡ παραδοσιακὴ **ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ** «ὀργανωτικὴ πυραμῖς», πού ἀπαρτίζεται ἀπὸ σειρὰν διακεκριμένων κλιμακίων, ἐκ τῶν ὁποίων ἕκαστον τελεῖ εἰς σχέσιν ἱεραρχικῆς ὑποτελείας πρὸς τὸ ἀμέσως ἀνώτερον, εἶναι γενικῶς γνωστὴ ὡς «γραφειοκρατία». Ἡ γραφειοκρατία, μὲ τὸν κατατεμαχισμὸν λειτουργικῶν ἁρμοδιοτήτων, πού τὴν διακρίνει, εἶναι ἤδη ἀπρηχαιωμένη, ὡς μορφή ὀργανώσεως. Ἴσως κάποτε νὰ ἀπετέλῃ μίαν πραγματικὴν ἀνάγκην, διότι ὁ «μηχανικὸς» τῆς χαρακτῆρ ἀνταπεκρίνετο εἰς τὴν ταχεῖαν ἐξέλιξιν—καὶ περιπλοκὴν—τῆς διοικητικῆς τεχνικῆς καὶ ἀπετέλει ἴσως καὶ ἀσφαλιστικὴν δικλείδα κατὰ τῆς κακῆς ἐπιδράσεως, λόγω ἐνδεχομένης αὐθαιρεσίας ἢ ἐπιπολαιότητος, τοῦ ἐνὸς κλιμακίου διοικήσεως ἐπὶ τοῦ ἑτέρου.

Ἦδη ὅμως, νέαι ἀντιλήψεις περὶ τῆς διοικητικῆς τεχνικῆς ἀρχίζουν νὰ λαμβάνου σάρκα καὶ ὄστα. Αἱ μέθοδοι τῆς διοικήσεως μοιραίως θὰ ὑποστοῦν ἐκ νέου μεταβολάς. Ἕνα ἐκ τῶν νευραλγικῶν προβλημάτων, πού δημιουργοῦνται ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς παλαιῶν, παραδοσιακῶν μεθόδων διοικήσεως εἶναι καὶ τὸ πρόβλημα τῆς βαθμολογήσεως τῆς ἀποδόσεως τοῦ ὑπαλλήλου καὶ μάλιστα τοῦ ὑπευθύνου ὑπαλλήλου «κλειδιοῦ».

Όταν η εργασία του τελευταίου προγραμματίζεται, περιορίζεται και τίθεται εντός ακάμπτων πλαισίων, εις τρόπον ώστε αι κύριαι εϋθύναι του να συνίστανται εις την εκτέλεσιν ώρισμένων έργων ή καθηκόντων ρουτίνας, αντί ή συνολική του δραστηριότητα να κατευθύνεται αποκλειστικώς από τους στόχους της επιχειρήσεως, διά την εξυπηρέτησιν των οποίων να όφειλη να θέση και να επιτύχη ιδικούς του μερικωτέρους στόχους εργασίας, τότε ασφαλώς υπάρχουν πολλαί πιθανότητες ή εκτίμησις της αποδόσεως του να γίνεται βάσει κριτηρίων άσχετων προς την ουσίαν των πραγμάτων.

Τό να αξιολογη κανείς τὰ άτομα βάσει των γνωρισμάτων του χαρακτήρος των ή «προσκοπικών δρκων» ουδεμίαν σχέσηιν μπορεί να έχη προς την εξυπηρέτησιν των σκοπών της επιχειρήσεως. Ο χαρακτήρ του ατόμου έχει ίσως κάποιαν σχέσηιν προς την απόδοσιν του κατά την εργασία του. Αφ' ης στιγμής όμως ή απόδοσις αύτη είναι καλή, ό χαρακτήρ περιέρχεται εις δευτέραν μοΐραν και εκείνο τό όποιο πρωτίτως βαρύνει είναι τό ουσιαστικόν αποτέλεσμα.

Ένα άλλο παραπλανητικόν και συχνά βλαπτικόν κριτήριον είναι ή «περιγραφή εργασίας». Ας λάβωμεν ως παράδειγμα ένα τυχόν στέλεχος μιάς επιχειρήσεως, φερ' ειπεΐν μιάς διαφημιστικής εταιρίας. Πιθανώτατα ό άνθρωπος αυτός έχει κάπου φυλαγμένην μίαν «περιγραφήν» της εργασίας του, είτε εις τὰ αρχεία του τμήματος προσωπικού, είτε εις τό ίδιον του τό συρτάρι αλλά δέν της δίδει καμμίαν σημασίαν. Τήν θεωρεί ως ένα άνουσιον, άντιπραγματικόν και «μυθιστορηματικόν» κατασκεύασμα, τό όποιο δέν έχει καμμίαν ρεαλιστικήν συγγένειαν μέ αυτά τὰ όποια πράγματι κάμνει και τὰ όποια θεωρεί ως ουσιώδη εις την εργασία του. Ο συνήθης λόγος υπάρξεως των «περιγραφών εργασίας» είναι, ότι ό προσωπάρχης θέλει να αισθάνεται ότι συνεισφέρει κάτι άκόμη εις την επιτυχίαν της εταιρίας. Και ναί μέν αύται παρουσιάζουν κάποιαν χρησιμότητα διά την άνάλυσιν των διαφόρων καθηκόντων, πού περιλαμβάνει μία οργανική θέσις και επομένως και δι' ένα έν γενικαίς γραμμαΐς προσδιορισμόν του οργανικού μισθοϋ, αλλά σπανιώτατα αποτελοϋν άκριβή περιγραφήν της ουσίας της εργασίας, μέ άλλους λόγους των πραγμάτων, πού π ρ έ π ε ι να γίνουιν.

Αί «περιγραφαι εργασίας» σκοπίμως διατυπώνονται μέ κάποιαν γενικότητα και άοριστίαν και έχουν χαρακτήρα στατικόν μ α λ λ ο ν και άφηρημένον παρά δυναμικόν και συγκεκριμένον. Τά βασικά και ζωντανά στοιχεΐα της εργασίας ένός στελέχους δέν περιέχονται εις αύτάς. Όμως ή ίδια ή εργασία είναι εκείνη πού δίδει έναυσμα διά δράσιν και όχι ή περιγραφή της. Η εϋθύνη διά τόν προγραμματισμόν και διά τόν έλεγχον, ως ζωντανόν τμήμα της εργασίας ένός εκάστου, αποτελεΐ πηγήν πρωτοβουλίας και ζήλου και παρέχει ταυτοχρόνως και ουσιαστικά κριτήρια διά την επι-

μέτρησιν της επιτυχίας της αποδόσεως. Η απόδοσις πρέπει να επιμετράται μόνον μέ βάσιν την πραγματοποιήσιν ή μή, προκαθορισμένων επιχειρησιακών στόχων.

Όσον περισσότερο πολύπλοκο καθίστανται αι εργασίαι και οι στόχοι της επιχειρήσεως και όσον περισσότερο προσανατολίζονται προς τας εφαρμογάς της συγχρόνου τεχνικής, τόσον περισσότερο επείγον θα καθίσταται τό αίτημα της στενής συνεργασίας και συνεννόσεως μεταξύ των κλιμακίων της επιχειρήσεως, τόσον του αυτού όσον και διαφόρων επιπέδων. Η άλληλεξάρτησις των διαφόρων ομάδων μέσφ της διαδικασίας του από κοινού καθορισμού στόχων θα καθίσταται διαρκώς έντονωτέρα. Τοϋτο δέ, θα αποτελή βασικωτάτην ανάγκην (δηλ. ή συνεννόησις μεταξύ των ομάδων) διότι ένας εκαστος από τους επαγγελματίας (και δη όλονέν και περισσότερον κατηρτισμένους και ειδικευμένους) πού θα φέρουν την εϋθύνην των διαφόρων τμημάτων θα έχη την τάσιν να ταυτίζεται μέ τους ιδιαιτέρους του στόχους και την φύσιν της εργασίας του, λόγω της γενικωτέρας σπουδαιότητος, πού τό σύστημα των στόχων θα έχη διά την επιχειρήσιν.

**ΝΕΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ**

Τά άτομα θα κρίνονται όχι μόνον βάσει της «σπουδαιότητος» της εργασίας των ή της θέσεως πού κατέχουν εις την ιεραρχίαν αλλά κυρίως βάσει της ικανότητος, πού θα επιδειξουν εις τό να πραγματοποιήν τους άντικειμενικούς σκοπούς της όργανώσεως.

Τά διαγράμματα διαρθρώσεως της εταιρίας θα είναι κατά τοιοϋτον τρόπον έσχεδιασμένα ώστε να έμφαίνουιν την ιεραρχίαν των στόχων μάλλον, παρά την ιεραρχίαν των οργανικών ειδικοτήτων.

Η μέτρησις της αποδόσεως σήμεραν παρουσιάζει δυσχερείας διά πολλαί επιχειρήσεις, διότι δέν έχουν τό ένδεδειγμένον σύστημα καθορισμού στόχων και στρατηγικής, δηλαδή ένα σύστημα, τό όποιον να συνδέη όλα τὰ υπεύθυνα στελέχη μεταξύ των εις ένα ένιαΐον δίκτυον σχεδίων και στόχων.

Οί συγκεκριμένοι «στόχοι εργασίας» υπαλλήλων, πού κατέχουν θέσεις «κλειδιά», πρέπει να τελουιν έν στενφ συνδέσμφ μέ τους στόχους άλλων μονάδων, διότι τὰ στελέχη μιάς επιχειρήσεως δέν θα δύνανται να επιτύχουν τους «στόχους εργασίας» των άνευ της ένεργοϋ άναμίξεως και βοηθείας προσώπων άλλων άρμοδιότητων. Τά στελέχη θα ένέχουν μάλλον θέσιν άνεξαρτήτων επιχειρηματιών, πού παλοϋν τας ύπηρεσίας των προς την επιχείρησιν έναντι άμοιβής και ευκαιριών εξέλιξεως. Η στενή εξειδίκευσις και ύποδιαίρεσις εις «στεγανά» διαμερίσματα αποτελοϋν ήδη άπρηχαιωμένα συστήματα όργανώσεως.

Ένα σύστημα συλλογικής και από κοινού θέσεως

στόχων με συμμετοχήν όλων των προϊσταμένων διαφόρων τμημάτων θα επιτρέψει εις τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης να εκτιμήσουν με ρεαλισμόν την απόδοσιν ενός εκάστου των προϊσταμένων.

Λόγου χάριν, οί μηχανικοί σήμερον άποτελοϋν μίαν ειδικήν «κάσταν» και συχνά αισθάνονται εξ ίσου μεγάλην άφροσΰωσιν προς τό επάγγελμά των και προς την επιχείρησιν, πού ύπηρετοϋν. Πώς μπορεί να σταθμισθῆ ή απόδοσις ενός προϊσταμένου τμήματος έρευνών; Πρέπει αυτός ό ίδιος να θέσῆ στόχους και έν συνεχεία να καθορίσῆ «σημεία έλέγχου», πού να εμφαίνουσι τι άναμένει να έχῃ πραγματοποιήσῆ έντός ώρισμένου χρονικοϋ διαστήματος. Δραστηριότης, ή όποία δέν σκοπεϋει στόχους, στερεΐται νοήματος. Τότε μόνον έχῃ σκοπόν όταν άποτελῆ τμήμα μιᾶς στρατηγικής, πού άποσκοπεῖ την έπίτευξιν ενός στόχου. Η έπίτευξις τοϋ στόχου άποτελεῖ πραγματοποίησιν συγκεκριμένου επιχειρησιακοϋ σκοποϋ, ύποκειμένου εις μέτρησιν.

Πώς δύναται ένα στέλεχος επιχειρήσεως να χρησιμοποιήσῃ την έπίτευξιν στόχων ως κριτήριον;

Τό π ρ ώ τ ο ν β ῆ μ α τῆς διαδικασίας, είναι ό καθορισμός τοϋ στόχου. Τό δ ε ύ τ ε ρ ο ν είναι

**ΝΕΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ** ή κατάταξις των ιδίων των στόχων κατά σειράν σπουδαιότητος. Οί στόχοι ενός τμήματος **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ** δυνατόν να είναι πολύ σημαντικώτεροι από τους στόχους ενός άλλου τμήματος και άν άμφοτερα εξ ίσου επιτύχουσι τους στόχους των, τό τμήμα εκείνο, τοϋ όποίου οί στόχοι έξετιμήθησαν ως σχετικώς σπουδαιότεροι, συνέβαλε περισσότερο εις την έπιτυχίαν τῆς επιχειρήσεως και είναι άξιον άνωτέρας αξιολογήσεως και ανταμοιβῆς. Π.χ. ένας προϊστάμενος τμήματος (έν συνεργασία με τόν άμέσως προϊστάμενον του και τά λοιπά μέλη τῆς ομάδος προϊσταμένων, εις την όποίαν άνήκει) δύναται να κατατάξῃ κατά σειράν σπουδαιότητος τους άυτοτελεῖς στόχους μιᾶς εκάστης οργανικῆς μονάδος έντός τοϋ τμήματός του επί τῆ βάσει τοϋ ποιοϋ θα συμβάλλῃ περισσότερο εις την έπίτευξιν των στόχων τῆς επιχειρήσεως. Τίποτε δέν δύναται να άναπληρώσῃ την όρθην κρίσιν ένδιαφερομένων και ύπευθύνων ανθρώπων προκειμένου να καθιερωθῆ - κοινή συμφωνία - μία ιεραρχία στόχων. Προφανώς, πολλοί παράγοντες είναι δυνατόν να ληφθοϋν ύπ' όψιν προκειμένου να έπιτευχθῆ αϋτή ή ιεράρχησις: τό ύψος των πραγματοποιηθεισών πωλήσεων, τό ποσοστόν τῆς Άγοράς πού έξυηρηθηθῆ, ή αξία βελτιώσεως τοϋ συστήματος έξυηρητήσεως πελατών κτλ. Ό άντικειμενικός σκοπός τῆς εταιρίας άποτελεῖ τόν όδηγόν διά τους στόχους των τμημάτων. Οί τελευταίοι πάλιν, άποτελοϋν όδηγόν διά τους στόχους των ύπευθύνων άτομων. Πρέπει να ύπάρχῃ ένα οργανωμένον σύστημα στόχων και μέτρων, πού να πλαισιώσῃ τά καθ' έκαστον κέντρα επιχειρηματι-

κῆς δραστηριότητος έντός τοϋ επιχειρησιακοϋ συνόλου.

Διά τό τ ρ ί τ ο ν β ῆ μ α, δηλαδή την εκτίμησιν των ύπευθύνων άτομων, έν σχέσει προς τους «στόχους εργασίας» των, απαιτεΐται ένα σύστημα διαβαθμίσεως ή «εργαλείον». Πολλοί μέθοδοι έχουσι έπινοηθῆ διά την μέτρησιν τῆς άτομικῆς άποδόσεως. Κλίμακες με συνδυασμούς αριθμῶν και χαρακτηρισμῶν έχουσι καταρτισθῆ και άναθεωρηθῆ πολλάκις, αλλά παρουσιάζουσι προβλήματα και καθίστανται πηγή δυσαρεσκείων. Ίσως τελικώς ή άπλουστέρα μορφή διαβαθμίσεως να είναι και ή πλέον άποτελεσματική, διότι παρακάμπτει πολλάς δυσχερείας κατά τόν καθορισμόν μεγεθῶν και έννοιῶν. Μία άπλή διαβάθμισις κυμαινομένη από τό «έξαιρετικῶς άποτελεσματικός» έως τό «ελάχιστα άποτελεσματικός», είναι σχετικῶς εύχερης και δέν άπαιτεῖ την έπινοήσιν πολυπλόκων μέτρων συγκρίσεως.

Διά τοϋ συστήματος τοϋτου, ή άνωτάτη βαθμῆ διοικήσεως θα είχε την δυνατότητα να έξετάσῃ κατά πόσον τά ύπό κρίσιν στελέχη έπέτυχον τους στόχους των, μεταχειριζόμενη τό κριτήριον τῆς μεγαλυτέρας ή μικροτέρας «συμβολῆς εις την πραγματοποίησιν των σκοπῶν τῆς επιχειρήσεως». Τό άτομον, πού θα εκρίνετο ότι είχε την μεγαλυτέραν συμβολήν θα κατελάμβανε την «πρώτην» θέσιν τῆς βαθμολογίας, ό επόμενος από πλευρᾶς συμβολῆς την «δευτέραν» θέσιν και οϋτω καθεξῆς μέχρι τοϋ τελευταίου ύπαλλήλου. Συμπληρωματικῶς δέ, θα ύπάρχῃ ή δυνατότης να συνέρχωνται «συμβούλια κρίσεων» ειδικῶς διά την άναθεώρησιν και ένοποίησιν τῆς βαθμολογικῆς κλίμακος. Τοϋτο θα επιτρέπῃ να συνδυάζωνται αἱ γνώμαι όσον τό δυνατόν περισσοτέρων ειδικῶν.

Προφανώς ή διαδικασία αϋτή άπαιτεῖ πολὺν χρόνον και ύπομονήν, άν όμως ή διοίκησις μιᾶς επιχειρήσεως ένδιαφέρεται διά μίαν μέθοδον κρίσεως των σπουδαιότερων στελεχῶν ίκανήν να παρακινήσῃ προς μίαν δραστηριωτέραν έπιδίωξιν των επιχειρησιακῶν στόχων και να παρουσιάσῃ και μίαν σαφή εικόνα τῆς αξίας εκάστου στελέχους βάσει πραγματικῶς όρθῶν κριτηρίων, θα πρέπει να επενδύσῃ τόν χρόνον αϋτόν διά να δρέψῃ τοϋς καρπούς.

Τό τέ τ α ρ τ ο ν β ῆ μ α (μετά την διαβάθμισιν τῆς άποδόσεως βάσει τῆς έπίτευξεως των στόχων) θα είναι μία σύγκρισις τῆς βαθμολογίας των στόχων προς την βαθμολογίαν των άτομων. Μία χρήσιμος τεχνική είναι, ή εκπόνησις ενός διαγράμματος (στικτοϋ), όπου ό κατακόρυφος άξων θα είναι ή βαθμολογία των άτομων και ό οριζόντιος ή βαθμολογία των στόχων. Τότε δυνάμεθα διά γραφικῆς παραστάσεως να προσδιορίσωμεν την σχέση μεταξϋ άποδόσεως τοϋ άτομου και σπουδαιότητος στόχου, την έπίτευξιν τοϋ όποίου έχῃ λάβῃ. Τοϋτο μᾶς βοηθεῖ να έπισημάνωμεν ένδεχομένας άνωμαλίας, περιπτώσεις δηλ. όπου ή σπουδαιότης των στόχων και ό βαθμός άτομικῆς

αποδόσεως δὲν ἐμφανίζουν τὴν σχέσιν, πού θὰ ἔπρεπε λογικῶς νὰ ἐμφανίζουν. Ἐπὶ παραδείγματι, εἶναι δυνατόν νὰ διαπιστώσωμεν ὅτι ἓνα ἄτομον, πού εὑρίσκεται ὑψηλὰ εἰς τὸν πίνακα τῆς βαθμολογίας, ἔχει ἐπωμισθῆ ἓνα ἀσήμαντον στόχον ἢ ἀντιστρόφως ὅτι ἓνα ἄτομον μὲ χαμηλὴν βαθμολογίαν ἔχει ἀναλάβει ἓνα σπουδαιότατον στόχον.

Κατὰ τὸν αὐτὸν τρόπον εἶναι δυνατόν νὰ σχεδιάσωμεν καὶ ἄλλα διαγράμματα, χρήσιμα ἐπίσης διὰ τὴν ἀξιολόγησιν τῆς ἀποδόσεως: σχέσιν διαβαθμίσεως μισθοῦ καὶ ἀποδόσεως, σχέσιν χρόνου ὑπηρεσίας καὶ ἀποδόσεως, ἡλικίας καὶ ἀποδόσεως, σχέσιν στόχων καὶ μισθῶν καὶ σχέσιν ἀποδόσεως καὶ θέσεως εἰς τὴν ἱεραρχίαν τῆς ἐταιρίας. Οὗτω δύνανται νὰ ἔλθουν εἰς φῶς πολλαὶ πληροφορίαι ἀμέσου ἢ μελλοντικοῦ ἐνδιαφέροντος διὰ τὴν διοίκησιν, ὅπως π.χ. δι' ἄτομα πού ἐμφανίζουν μεγάλας δυνατότητας ἐξελίξεως ἢ ἀντιστρόφως δι' ἄτομα, πού πληρώνονται καλῶς καὶ κατέχουν ὑψηλὰς θέσεις ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως καὶ τῶν ὁποίων ἐν τούτοις ἡ ἀπόδοσις εἶναι χαμηλὴ. Ἡ διοίκησις δύναται νὰ εὔρη στοιχεῖα, πού νὰ ὑπαγορεύουν ἀνακατατάξεις, προαγωγὰς, ὑποβιβασμούς, ἐκπαιδεύσιν νέων στελεχῶν ἢ νὰ ἐπισημαίνουν τομεῖς ὅπου οἱ κατέχοντες τὰς θέσεις - κλειδιὰ πρέπει νὰ ἀντικατασταθοῦν.

Εἰς μίαν ἐπιχείρησιν, πού στηρίζει τὴν ὀργανώσιν τῆς ἐπὶ τοῦ συστήματος τῶν στόχων, τὰ ἄτομα, πού κατέχουν θέσεις - κλειδιὰ θὰ κρίνωνται βάσει τοῦ ρόλου πού διεδραμάτισαν εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἐπιχειρησιακῶν στόχων. Διὰ νὰ ἐπιτευχθῆ τοῦτο πρέπει νὰ ὑφίσταται ἓνα σύστημα διοικη-

σεως, εἰς τὸ ὁποῖον ὁ καθορισμὸς τῶν ἐπιχειρησιακῶν στόχων νὰ γίνεται μὲ συμμετοχὴν ὄλων τῶν ὑπευθύνων στελεχῶν

#### ΒΑΣΙΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑΙ

καὶ νὰ λαμβάνεται μέριμνα διὰ τὴν διαμόρφωσιν κριτηρίων καὶ «σημείων ἐλέγχου» ἐντὸς τῶν σχεδίων. Ἐνα τοιοῦτον σύστημα παρέχει τὴν δυνατότητα χρησιμοποίησεως τῶν αὐτῶν κριτηρίων καὶ μεθόδων διὰ τὴν ἀξιολόγησιν τῶν ὑπευθύνων στελεχῶν ἀφ' ἑνός, τῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς ὀργανώσεως ἀφ' ἑτέρου. Ἔργασίαι, πού δὲν εἶναι ἐφωδιασμένα μὲ σαφεῖς στόχους δὲν ὑποκινοῦν εἰς δρᾶσιν, πᾶσα δὲ ὀργάνωσις βασίζεται ἐπὶ τῆς δραστηριότητος καὶ τοῦ ἐνδιαφέροντος τῶν μελῶν τῆς. Μία ἐργασία μὲ σαφεῖς σημαντικούς στόχους παρέχει περισσότερα κίνητρα ἀπὸ μίαν ἄλλην, ὅπου οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ εἶναι συγκεχυμένοι ἢ ἀνύπαρκτοι.

Τὸ μέγιστον σφάλμα εἶναι νὰ ἀξιολογηθῆ κανεὶς τὴν ἀτομικὴν ἐργασίαν καὶ ἀπόδοσιν βάσει στοιχείων προχείρων μὲν καὶ τῶν ὁποίων εἶναι εὐχερῆς ἢ ἐξεύρεσις, ἀλλὰ τῶν ὁποίων ἡ φύσις δὲν φέρει κανένα βαθύτερον σύνδεσμον πρὸς τὴν οὐσίαν τῆς ἐργασίας, πού πρέπει νὰ πραγματοποιηθῆ πρὸς αὐτὸν τοῦτον τὸν λόγον τῆς ὑπάρξεως τῆς ἐργασίας αὐτῆς. Οὐδεμία ἐργασία ἔχει λόγον ὑπάρξεως ἂν δὲν ἐξυπηρετῆ τοῦς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τῆς ἐπιχειρήσεως. Συνεπῶς, ἄλλος τρόπος ἱκανοποιητικῆς ἀξιολογήσεως τῶν ἀνθρώπων δὲν ὑφίσταται, παρὰ μόνον ἐκεῖνος ὁ ὁποῖος θέτει ὡς βάσιν τὸ πόσον καλῶς οἱ ἄνθρωποι αὐτοὶ φέρουν εἰς πέρας τοὺς στόχους, τὴν εὐθύνην τῶν ὁποίων ἔχουν ἐπωμισθῆ.

(Ἐναδημοσιεύσεις ἀπὸ τὸ «Personnel» - Jan/Febr. 68)

Εἰς εἰδικὴν ἔκδοσιν τοῦ Συνδέσμου Ἀμερικανῶν Βιομηχάνων ἀναφέρεται ὅτι ἔχει δημιουργηθῆ νέα εἰδικότης μηχανικῶν, τῶν ὁποίων ἡ ἀποστολὴ ἔγκειται εἰς τὸν αὐστρηρότατον ἐλέγχον τῆς ποιότητος παντὸς μηχανήματος, ἀπὸ τῶν πρώτων ὑλῶν πού χρησιμοποιοῦνται διὰ τὴν κατασκευὴν του ἕως τῆς τελικῆς μορφῆς τοῦ προϊόντος τούτου. — Ὁ ποιοτικὸς ἔλεγχος περιλαμβάνει τόσον τὰ ἐπιμέρους ἐξαρτήματα τοῦ κάθε μηχανήματος ὅσον καὶ τὸ σύνολον τούτου.

Ἡ αὐστηρότης ἐπὶ τοῦ ἐλέγχου ποιότητος τῶν βιομηχανικῶν προϊόντων εἰς ΗΠΑ, ἀποδίδεται εἰς τὸν ὑφιστάμενον ἔντονον συναγωνισμὸν μεταξὺ τῶν διαφόρων βιομηχανιῶν. Βεβαίως, τοῦ συναγωνισμοῦ τούτου ἐπωφελεῖται τὸ καταναλωτικὸν κοινόν, δυνάμενον νὰ ἐπιλέξῃ ἐκ τῶν προϊόντων πού τοῦ προσφέρονται, ἀκριβῶς, ἐκεῖνα πού παρουσιάζουν τὰς ἰδιότητας αἱ ὁποῖαι τοὺς ἀποδίδονται καὶ εἰς τιμὰς λίαν λογικὰς.

Τέλος ἢ ὡς ἄνω ἔκδοσις καταλήγει, ὅτι τὰ ἀνωτέρω δὲν ἰσχύουν διὰ τὰς χώρας ὅπου δὲν ὑπάρχει Ἐλευθέρη Οἰκονομία. Χαρακτηριστικὸν δὲ παράδειγμα ἀναφέρει τὴν Σοβιετικὴν Ἐνωσιν, ἔπου ἐλλείπει ἀνταγωνισμοῦ δὲν καταβάλλεται ἰδιαιτέρα προσπάθεια ποιοτικῶν ἐλέγχου. (Σχετικὸν λίαν ἐνδιαφέρον ἄρθρον περὶ ποιοτικῶν ἐλέγχου ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ ὑπ' ἀριθ. 20 τεῦχος μας - σελὶς 11).



ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

Μία διαφήμισή σας στο περιοδικό μας θα τήν δούν 6.000 περίπου επιχειρηματίες και άνωτατα στελέχη επιχειρήσεων οι οποίοι αντιμετωπίζουν καθημερινές ανάγκες σε έπιπλα γραφείων, σκεύη, μηχανήματα, πρώτες ύλες, μηχανές γραφείου, εξειδικευμένες υπηρεσίες, μέσα μεταφοράς, είδη εξοπλισμού γραφείων, γραφική ύλη ... Αυτοί είναι που αποφασίζουν ...

Χρησιμοποιήστε το περιοδικό μας όχι σαν απλό διαφημιστικό μέσο, αλλά σαν το ιδεώδες μέσο, αύξησεως των πωλήσεών σας.

Ο Ι Π Ω Λ Η Σ Ε Ι Σ Σ Α Σ  
Θ Α Σ Α Σ Τ Ο Α Π Ο Δ Ε Ι Ξ Ο Υ Ν

Αί τιμαί καταχωρήσεως κατά τεύχος έχουν καθορισθή ως εξής :

1. Σελίς έξωφύλλου (τελευταία)	Δρχ.	4 500
2. » β' έξωφύλλου	»	3.500
3. » γ' έξωφύλλου	»	3.500
4. Διά έκαστην έσωτερικήν σελίδα	»	2.500
5. Καταχώρησις ήμισείας σελίδος	»	1.500

Αί άνωτέρω τιμαί ύπόκεινται εις έκπτωσιν 25% έφ' όσον ήθελεν δοθῆ έντολή καταχωρήσεως διά τρία τεύχη και άνω



ΕΕΔΕ

ΜΗΝΙΑΙΟΝ ΔΕΛΤΙΟΝ  
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



# γιατί υπάρχουν τόσα διαζύγια διαφημιζομένων- διαφημιστών;

Υπό ΔΗΜ. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗ

Πρό εικοσαετίας ο μέσος όρος διάρκειας της συνεργασίας μεταξύ μιας Έπιχειρήσεως και του Διαφημιστικού της Όργανισμού, ήτο, εις τας Ήνωμένας Πολιτείας, περίπου 7 χρόνια. Τò έτος 1965 δέν έφτανε τὰ 5 χρόνια. Τò ίδιο φαινόμενον παρατηρείται εις τας περισσότεράς χώρας. Αί σχέσεις διαφημιζομένου και διαφημιστού παρουσιάζονται τεταμένα. Τὰ διαζύγια είναι πιό συχνά. Ένφ παρατηρείται μία συνεχής άλλαγή τών συνθηκών της Άγοράς και διεύρυνσις του χώρου τών υπηρεσιών, που προσφέρει ένας Διαφημιστικός Όργανισμός — παραλλήλως αί σχέσεις μεταξύ διαφημιζομένου και διαφημιστού είναι συνήθως ολιγώτερον φιλικαί και τὰ παράπονα αύξάνονται και άπό τας δύο πλευράς.

- Ποιοι είναι οί παράγοντες που καθορίζουν τας σχέσεις του διαφημιζομένου με τόν διαφημιστήν ;
- Πώς και με ποία κριτήρια πρέπει νά γίνεται ή έπιλογή του Διαφημιστικού Όργανισμού ;
- Πώς θά βελτιωθούν αύται αί σχέσεις ;

Εις τὰ έρωτήματα αύτὰ προσπαθεί νά δώση άπάντησιν τò άρθρον του γνωστού στελέχους Διαφημίσεως και Δημ. Σχέσεων κ. Δημ. Μιχαηλίδη.

Τò παρελθόν, ή πρόοδος και ή γκρίνια...

«Δέν ένδιαφέρομαι νά περάσω τή βραδυά μου, θέλω νά τήν παντρευτώ».

CH. REVLON - Πρόεδρος της «Revlon Inc.»

Αί σχέσεις διαφημιζομένων και διαφημιστών δέν μπορούν νά θεωρηθούν τεταμένα με τήν έννοια της ρήξεως, όσον με τήν έννοια της προσπαθείας. Και οί δύο προσπαθούν με καλήν θέλησιν νά άποδώ-

σουν τò μέγιστον και τò καλύτερον, ή αύτò που θεωρούν καλύτερον της προσπαθείας των. Σε κάποιον σημείον σπάζει ο συνδετικός ιστός και κατά κύριον λόγον άπό της πλευράς του διαφημιζομένου.

Ποιοι είναι οί κυριώτεροι λόγοι αύτης της διασπάσεως ;

**A.** Λόγοι ιστορικής διαδρομής της διαφημίσεως.

**B.** Λόγοι άλλαγών εις τας συνθηκάς Άγοράς.

Γ. Λόγοι σχέσεων καθημερινής εργασίας.

#### Α) Ο ΘΑΝΑΤΟΣ ΤΟΥ ΠΛΑΣΣΙΕ

«Εξώ από ένα αμερικανικόν γραφείον υπήρχε κατά τὸ 1912 ἡ πινακίς «Ἀπαγορεύεται ἡ εἰσοδος εἰς ἀργοσχόλους καὶ διαφημιστάς». Καὶ κατὰ τὸ 1965 ὁ πρόεδρος μιᾶς τῶν μεγάλων ἀμερικανικῶν ἐταιριῶν, τῆς «General Foods Corp.» K. Charles G. Mortimer, ἔλεγε : «Εἶμαι πεπεισμένος ὅτι ἡ διαφήμις θὰ παίξῃ ἕναν ἀξιοσημείωτον ρόλον εἰς τὴν βιομηχανίαν καὶ τὸ ἐμπόριον, ὅπως ἐπίσης καὶ εἰς τὴν κοινωνικὴν καὶ πολιτικὴν ζωὴν τοῦ ἀμερικανικοῦ λαοῦ». Μεταξὺ τῶν δύο αὐτῶν ὁροσῆμων ἐδημιουργήθησαν αἱ σχέσεις διαφημιζομένου καὶ διαφημιστοῦ, πού ἔχουν ἀνάμικτους ἀπόηχους τῆς περιφρονήσεως τοῦ ἔτους 1912 καὶ τοῦ θαυμασμοῦ κατὰ τὸ ἔτος 1965. Ὁ διαφημιζόμενος κινεῖται μεταξὺ τῶν δύο αὐτῶν πόλων.

Ἡ ἱστορικὴ διαδρομὴ τῆς διαφήμισης δικαιολογεῖ τὰ ἀκράτια αὐτὰ σημεῖα. «Ὡς ἐξετάσωμεν ἐν συντομίᾳ τὰ πλέον βασικά στοιχεία :

- α. Ὁ διαφημιστὴς ἦτο κατὰ τὸ πρῶτον στάδιον τῆς ἀναπτύξεώς του ἕνας ἐνδιάμεσος, ἕνας πλασσιέ, μεταξὺ τῶν «μέσων» καὶ τοῦ διαφημιζομένου. Καὶ ἔφθασε - εἰς τὸ τελευταῖον στάδιον - νὰ μεταβάλλῃ τὸν Διαφημιστικὸν Ὀργανισμὸν εἰς Ὀργανισμὸν Marketing καὶ τὸν διαφημιστὴν εἰς Marketer κατὰ τὴν ἔκφρασιν τοῦ Ogilvy. Καὶ σήμερον ὑπάρχουν διαφημιστικοὶ ὀργανισμοὶ πού εὐρίσκονται περίπου εἰς τὸ πρῶτον στάδιον καὶ ἄλλοι, πού κινεῖνται εἰς τὸ τελευταῖον. Καὶ τὸ χειρότερον εἶναι ὅτι ὑπάρχουν διαφημιζόμενοι, πού ἀντιμετωπίζουν τὴν διαφήμισιν καὶ τὸν διαφημιστὴν ὡς νὰ ἦτο εἰς τὸ πρῶτον στάδιον. Καὶ ἂν μὲν εἶναι δὲν βλάπτει. Ἄν ὅμως δὲν εἶναι; Τότε βλάπτει, καὶ πολύ! Καὶ τοὺς δύο.
- β. «Πρέπει νὰ τοποθετήσωμε τὰ χρήματα εἰς πλέον ἀποδοτικὰς ἐπενδύσεις ἀντὶ νὰ τὰ σπαταλήσωμεν εἰς ἕνα «νεφελῶδες πρᾶγμα ὅπως ἡ διαφήμις», λέγει

ἕνας βιομήχανος τοῦ Μπέρμιχαμ εἰς σχετικὴν ἔρευναν τοῦ «Political and Economic Planning» τῆς Μεγάλῃς Βρετανίας. Πόσοι ἄραγε Ἕλληνες, ἀλλὰ καὶ πάνπολλοι ξένοι ἐπιχειρηματῆται δὲν εὐρίσκουν εἰς τὰ λόγια τοῦ Βρεταννοῦ βιομηχάνου τὰ δικά τους λόγια!.. Ἡ ἱστορία τῆς διαφήμισης δείχνει ὅτι καὶ εἰς τὰς πλέον προοδευτικὰς ξένας ἐπιχειρήσεις υπήρχε καὶ ὑπάρχει τὸ σπέρμα τῆς ἀμφιβολίας ὅχι τόσον ὡς πρὸς τὴν ἀνάγκην, ὅσον εἰς τὰ μέσα καὶ τὸ ὕψος τῶν δαπανῶν, τὴν ἀπόδοσιν τῶν διαφόρων ἐξορηγήσεων κλπ. Ἐρευνα τῆς Α.Α.Α. (American Advertising Agencies Association), πού διεξήχθη μεταξὺ τῶν διοικητικῶν στελεχῶν τῶν μεγαλύτερων ἐπιχειρήσεων τὸ ἔτος 1948 (μιὰ ἐποχὴ πού φιλοδοξοῦμε ὅτι μοιάζει μὲ τὴν σύγχρονον ἐποχὴ τῆς Ἑλληνικῆς διαφήμισης - τηρουμένων τῶν ἀναλογιῶν -) ἀναφέρει τὰ ἑξῆς :

1. Οἱ Διαφημιστικοὶ Ὀργανισμοὶ δὲν ἐνδιαφέρονται ἄρκετὰ διὰ τὰ βασικὰ ἐπιχειρηματικὰ προβλήματα τῶν πελατῶν τους.
  2. Ἡ σκέψις τῶν Διαφημιστικῶν Ὀργανισμῶν ἀρχίζει καὶ τελειώνει μὲ τὴν διαφήμισιν.
  3. Τὰ στελέχη τῶν Διαφημιστικῶν Ὀργανισμῶν εἶναι πωλητῆται καὶ μόνον.
  4. Οἱ Διαφημιστικοὶ Ὀργανισμοὶ ἐνδιαφέρονται μόνον νὰ αὐξήσουν τοὺς διαφημιστικούς προϋπολογισμούς.
- γ. Ἡ ἔλλειψις ἱκανοποιητικῶν στοιχείων, πού νὰ δείχνουν εἰς ποῖον ποσοστὸν συνέβαλεν ἡ διαφήμις εἰς τὴν ἐπιτυχίαν ἐνὸς προϊόντος, εἶναι ἕνας ἀπὸ τοὺς βασικοὺς ἀρνητικὸς παράγοντας εἰς τὰς σχέσεις διαφημιζομένων - διαφημιστῶν. Ἐκτὸς τῶν «πειραματικῶν» ἀκόμη ἐργασιῶν τοῦ Starch, δὲν ἔχουν εὐρεθθῆ τεχνικαί πού ν' ἀποδεικνύουν τὴν ἀποτελεσματικότητά τῆς διαφήμισης εἰς μίαν ὀρισμένην ἐνέργειαν πωλήσεως.
- δ. Ἡ μέχρι σήμερον διαδρομὴ τῆς διαφήμισης, δείχνει ὅτι

μικρὰ μερὶς — ἀκόμη καὶ εἰς τὰς πλέον προοδευτικὰς χώρας — τῶν ἀσχολουμένων μὲ τὴν διαφήμισιν ἔχει πλήρη «διαφημιστικὴν» μόρφωσιν. Λόγω τῆς εὐρυτάτης ἐκτάσεως τῆς δραστηριότητος πού ἀποκαλεῖται «διαφήμις», εἶναι δύσκολον ἕνα ἄτομον νὰ μορφωθῇ πλήρως, προτοῦ εἰσέλθῃ εἰς τὸ διαφημιστικὸν ἐπάγγελμα. Ἡ πεῦρα ἀντικαθιστᾷ τὴν «σχολικὴν» μόρφωσιν. Παρὰλλήλως, δὲν ὑπάρχουν — εἰς τὴν χώραν μας εἰδικῶς — οἱ Ὀργανισμοὶ πού μὲ ἀντικειμενικὰ κριτήρια, (συνήθως ἐξετάσεις) θὰ προσφέρουν τὸ «χρῆσμα» τοῦ διαφημιστοῦ. Ἡ ἔλλειψις αὐτῆ ἔχει δύο ἐπακόλουθα. 1) Εἰσέρχονται εἰς τὸν διαφημιστικὸν κλάδον, εἴτε ὡς διαφημιστῆται εἴτε ὡς στελέχη ὑπηρεσιῶν διαφήμισης τῶν ἐπιχειρήσεων, ἄτομα πού διαθέτουν περισσότερη θρασύτητα καὶ ὀλιγωτέρας γνώσεις διαφήμισης. 2) Οἱ διαφημιζόμενοι δὲν γνωρίζουν νὰ διακρίνουν — διὰ τοὺς λόγους πού ἀναφέρονται κατωτέρω — μεταξὺ τῶν δύο. Μὲ αὐτονομία ἐπακόλουθα : «Δύο χαλασμένα μῆλα, μποροῦν νὰ χαλάσουν ἕνα καλάθι» τὸ ἴδιο συμβαίνει μὲ τὴν διαφήμισιν», γράφει ὁ Norman H. Strouse, πρόεδρος τῆς διαφημιστικῆς ἐταιρίας J. Walter Thompson Co.

ε. Οἱ διαφημιζόμενοι, κατὰ τὸ μεγαλύτερον ποσοστὸν δὲν γνωρίζουν καλῶς τὴν λειτουργίαν τῆς διαφήμισης. Δὲν ἀντιλαμβάνονται τὴν σύνθετην μορφήν τῆς, τὴν θέσιν τῆς εἰς τὸ κύκλωμα τοῦ Μάρκετινγκ καὶ τὴν δημιουργικὴν τῆς πλευρᾶν. Καὶ τὸ χειρότερον εἶναι, ὅτι συνήθως ὅσο προχωρεῖ εἰς τὰ ἀνώτερα κλιμάκια τῆς ἐπιχειρήσεως, τόσο ὀλιγωτέρα εἶναι ἡ γνώσις των περὶ διαφήμισης.

στ. Ὁ καθορισμὸς τῆς ἀμοιβῆς τῶν διαφημιστῶν μὲ βᾶσιν τὴν (ἀναχρονιστικὴν πλέον) προμήθειαν ἀπὸ τὰ «μέσα» Δημοσιότητος, συνεχίζει νὰ δημιουργῆ παρανοήσεις καὶ προστριβὰς. Ἐνῶ ἡ τοποθέτησις διαφήμισης εἰς τὰ διάφορα διαφημιστικὰ «μέσα» ἀποτελεῖ τμήμα

της έργασίας ενός συγχρόνου Διαφημιστικού Όργανισμού, συνεχίζει αυτή να καθορίζει κατὰ κύριον λόγον τὰ έσσοδα ενός Διαφημιστικού Όργανισμού.

## Β) Η ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Είς τήν μεταπολεμικήν περίοδον πραγματοποιείται μία ταχεία αλλαγή είς τās μεθόδους παραγωγής προϊόντων, ανακαλύπτονται νέα ύλικά, χιλιάδες νέων προϊόντων εισέρχονται είς τήν αγοράν και ό παραγωγός έχει πολύ μεγαλύτερας απαιτήσεις από τήν διαφήμισιν. Ριζικαί είναι αί αλλαγαι μεθόδων και ένεργειών είς τόν γενικώτερον χώρον πωλήσεως προϊόντων ή υπηρεσιών. Η παραδοχή τών θεωρητικών άρχών του Μάρκετινγκ κατὰ τήν μεταπολεμικήν περίοδον από τās έπιχειρήσεις τών ξένων χωρών (και άριθμόν έπιχειρήσεων, πού διαρκώς αύξάνεται είς τήν χώραν μας) ύπεχρέωσε τούς Διαφημιστικούς Όργανισμούς νά αναλάβουν μεγάλο τμήμα τών ένεργειών του Μάρκετινγκ. Ο Διαφημιστικός Όργανισμός μετετρέπη είς Όργανισμόν Μάρκετινγκ και Διαφημίσεως ό όποιος, όπως αναφέρει ό John Hobson, πρόεδρος τής γνωστής Έταιρίας Hobson, Bates & Partners («The Times», 24/10/1967), άσχολεϊται τώρα, έκτός τής «κλασσικής» του έργασίας και με τούς άκολουθούς τομείς :

- «Νέοι τρόποι καθορισμού τών άναγκών του καταναλωτού. Testing του προϊόντος και τής συσκευασίας. Τιμολόγησις του προϊόντος. Μελέτη τής νοοτροπίας και του λεξιλογίου του καταναλωτού.
- «Νέαι μαθηματικά τεχνικά ύπου κυριαρχεί ή «μετάφρασις», και έπεξεργασία τών στοιχείων από τόν ηλεκτρονικόν διερευνητήν.
- «Ανάλυσις τής Άγοράς και τών οικονομικών και κοινωνικών τάσεων, ως και τών παραγόντων πού έπηρεάζουν τόν καταναλωτήν.
- «Ανταλλαγή είς διεθνή κλίμακα τών πληροφοριών σχετικώς

με τās Άγοράς και τās εξέλιξεις τών προϊόντων.

- «Μελέτη του ύλου συστήματος λιανικής πωλήσεως και έφαρμογή νέων μεθόδων merchandising του προϊόντος έντός του τύπου πωλήσεως.
- «Προώθησις τών πωλήσεων με ποικίλους τρόπους διά νά καλυφθή τó κενόν πού ύπάρχει μεταξύ τών σημείων πού φθάνουν τά ριζικά μέσα διαφήμισης και τών σημείων πού πλησιάζει ό ύποψήφιος καταναλωτής.
- «Μελέτη τής όλης στρατηγικής και τακτικής του Μάρκετινγκ».

Όλη αυτή ή κοσμογονική αλλαγή δέν μπορούσε νά μήν έπηρεάση τās σχέσεις μεταξύ διαφημιζομένων και διαφημιστών.

1. Η σημαντική ανάπτυξις τών διαφημιστικών μέσων, ή έφαρμογή νέων τεχνικών παρουσιάσεων τής διαφήμισης, ή «έπιστημονική» διερεύνησις τής Κοινής Γνώμης κ.ά., μετέτρεψαν τήν διαφήμισιν είς ένα πρωταρχικόν παράγοντα όχι μόνον τής οικονομικής αλλά και τής κοινωνικής ζωής, με άποτέλεσμα νά δημιουργηθούν προβλήματα (έλεγχος του Κράτους, προστασία καταναλωτού κλπ.), όπου εμπλέκονται συχνά ό διαφημιζόμενος και ό διαφημιστής.
2. Αύξάνονται συνεχώς τά κονδύλια διαφήμισης και δι' αυτόν τόν λόγον ό Διαφημιστικός Όργανισμός έθεωρήθη ως μία καλή επένδυσις. Ηρξισαν νά δημιουργούνται οι μεγάλοι διεθνείς διαφημιστικοί κολοσσοί, πού έφεραν μίαν σημαντικήν πρόοδον είς τās μεθόδους διαφήμισης και μετέφεραν είς τās μικράς χώρας τó πνεύμα τής «συγχρόνου» διαφήμισης.
3. Ανεπτύχθη όξύτατος και συχνά άθήμετος, ανταγωνισμός μεταξύ τών Διαφημιστικών Όργανισμών. Βασικά όπλα του ανταγωνισμού αί σημαντικά έκπτώσεις (διά τās έταιρίας «παλαιού» τύπου) και ή προσφορά προσθέτων υπηρεσιών (διά τās έταιρίας «νέου» τύπου).

4. Έδημιουργήθη και δημιουργείται συνεχώς μεγάλος άριθμός ειδικευμένων όργανισμών (άπό Όργανισμού Έρεύνης Άγοράς μέχρι Sales Promotion), πού κάνουν έντονώτερον τόν συναγωνισμόν.

5. Πολλοί μεγάλοι διαφημιζόμενοι, διά νά είναι βέβαιοι ότι ό διαφημιστής των προσφέρει τās καλύτερας ύπηρεσίας, ίδρυσαν ιδιικής των ιδιοκτησίας διαφημιστικούς Όργανισμούς, πού θεωρούνται ως αίρετικοί από τόν κόσμον τής διαφήμισης.

Τμήμα τών διεθνών αυτών ανακατατάξεων φθάνει και είς τήν χώραν μας, όπου τά ίδια προβλήματα, μικρά είς μέγεθος και προεκτάσεις, δημιουργούν τούς ίδιους πονοκεφάλους είς τās σχέσεις μεταξύ διαφημιζομένων και διαφημιστών.

## Γ) ΤΑ ΝΑΡΚΟΠΕΔΙΑ ΤΗΣ ΡΟΥΤΙΝΑΣ

Αί καθημερινά σχέσεις, αί σχέσεις «ρουτίνας», μεταξύ διαφημιζομένου και διαφημιστού αποτελούν ίσως τó κεφάλαιον, πού πρέπει νά εξετασθή με μεγαλύτεραν προσοχήν διά δύο λόγους : Π ρ ώ τ ο ν, διά νά γνωρίσωμεν ποία είναι τά αίτια πού δημιουργούν τά «διαζύγια» διαφημιζομένου - διαφημιστού και δε ύ τ ε ρ ο ν, ποία είναι τά σημεία πού πρέπει νά προσεχθούν κατὰ τήν διάρκειαν τής συνεργασίας των. Τά σημεία αυτά είναι βεβαίως χρήσιμα και διά τήν έπιλογήν υπό μιάς έπιχειρήσεως ταύ καταλλήλου Διαφημιστικού της Όργανισμού.

Άς εξετάσωμεν όμως πιό αναλυτικά αυτάς τās σχέσεις και ποιοί είναι οι παράγοντες πού έπιδρούν έπ' αυτών μέσα είς τήν καθημερινήν έργασίαν.

Ένα από τά πλέον ένδιαφέροντα επαγγελματικά περιοδικά τών Ηνωμένων Πολιτειών, τó «Industrial Marketing», άφιερώνει είς τó τεύχος Άπριλίου, κάθε έτους, πολλές του σελίδας είς τās σχέσεις διαφημιζομένων - διαφημιστών. Είς τó τεύχος Άπριλίου 1968 περιλαμβάνει έκτός τών χιλων, και τά άποτελέσματα μιάς έ-

ρεύνης μεταξύ τῶν 340 μεγαλύτερων ἀμερικανικῶν βιομηχανιῶν διὰ τὸ πῶς, ἀντιμετωπίζουν τοὺς Διαφημιστικούς τῶν Ὄργανισμούς. Μία τῶν ἐρωτήσεων ἀνεφέρετο εἰς τοὺς παράγοντας πού θεωροῦν σπουδαιότερους εἰς τὴν ἐργασίαν τοῦ Διαφημιστικοῦ τῶν Ὄργανισμοῦ (παραλείπονται τὰ ἀναφερόμενα ἀποκλειστικῶς εἰς τὴν ἀμερικανικὴν ἀγοράν).

Βαθμολόγησις κατὰ  
σειρὰν ἐνδιαφέροντος

1. Δημιουργικότης	112
2. Ἀξιοπιστία. (Πραγματοποιεῖ ὁ διαφημιστικὸς Ὄργανισμὸς ὅ,τι ἔχει ὑποσχεθῆ;) )	108
3. Ἐγκαιρὸς παράδοσις τῆς ἐργασίας	97
4. Γνώσις τῆς ἐργασίας τοῦ πελάτου	96
5. Ἐξυπηρέτησις (εἰς ὅλα τὰ σημεῖα πού ἐνδιαφέρουν τὸν πελάτην)	89
6. Ἀποφυγὴ λαθῶν	83
7. Συχνὴ ἀλλαγὴ προσωπικοῦ	81
8. Πρωτοβουλία	75
9. Ἐρευναὶ Μέσων καὶ Μάρκετινγκ	75
10. Προσοχὴ ἀπὸ τὴν διοίκησιν τοῦ Διαφημιστικοῦ Ὄργανισμοῦ	72
11. Μέθοδοι τιμολογήσεως	71
12. Ἰκανότης ν' ἀντιμετωπίζουν ὅλας τὰς ἀνάγκας μας (Δημ. Σχέσεις, Προώθησις Πωλήσεων κ.ἄ).	64

Ἐνα ἄλλο ἐρώτημα τῆς ἰδίας ἐρεύνης ἦτο : «Εἰς ποῖα θέματα θὰ θέλατε ὁ Διαφημιστικὸς σας Ὄργανισμὸς νὰ σᾶς ἀποστέλῃ ἐκθέσεις, εἰς τακτὰ χρονικὰ διαστήματα ;». Πρῶτον θέμα, μὲ ποσοστὸν 92% ἦτο : «Προτάσεις διὰ τὴν βελτίωσιν τῆς ἐξυπηρέτησεως καὶ τῶν σχέσεων πελάτου καὶ διαφημιστοῦ».

Πλέον ὅμως ἀναλυτικὴ ἐξέτασις τῶν παραγόντων πού ἐπιδρῶν ἐπὶ τῶν σχέσεων διαφημιζομένου — διαφημιστοῦ παρουσιάζεται εἰς τοὺς κατὰ καιροὺς δημοσιευομένους «δεκαλόγους» ἢ check - lists

ἐπιλογῆς Διαφημιστικοῦ Ὄργανισμοῦ, πού κατηρτίσθησαν ἀπὸ κορυφαίους ἐπιχειρηματίας, διαφημιστὰς καὶ εἰδικούς ἐπιστήμονας. Κατωτέρω δημοσιεύεται συνοπτικῶς μιὰ σειρὰ ἐρωτημάτων, πού προήλθον ἀπὸ διαφόρους πηγὰς (καὶ βεβαίως ἀπὸ τὴν μικρὰν δεκαπενταετη μὲς πεῖραν). Τὰ ἐρωτήματα εἶναι γενικῆς φύσεως εἰς τὸ πρῶτον μέρος καὶ «πρακτικὰ» εἰς τὸ δεύτερον μέρος :

#### α. Μέθοδοι ἐργασίας τοῦ Διαφημιστικοῦ Ὄργανισμοῦ

Ὁ κάθε Διαφημιστικὸς Ὄργανισμὸς ἐργάζεται μὲ διαφορετικὸν τρόπον—ποῖα ὅμως εἶναι τὰ κοινὰ σημεῖα πού ὅα χαρακτηρίσουν τὴν μεθοδολογίαν ἐνὸς Διαφημιστικοῦ Ὄργανισμοῦ ;

I. 1. Ζητεῖ ὁ Διαφημιστικὸς Ὄργανισμὸς νὰ γνωρίσῃ τὰ σχέδια σας εἰς τὸν τομέα τοῦ Μάρκετινγκ, ἢ τουλάχιστον τῶν Πωλήσεων ;

2. Προσπαθεῖ νὰ σᾶς πείσῃ νὰ διεξαγάγετε ἔρευναν εἰς διαφόρους τομεις τοῦ Μάρκετινγκ, διὰ νὰ ὑπάρχουν πλέον ἀκριβῆ στοιχεῖα τῆς θέσεώς σας εἰς τὴν Ἀγοράν ;

3. Σᾶς θέτει, κατὰ καιροὺς ἐρωτήματα διὰ νὰ γνωρίσῃ τὴν πρόοδον τῆς ἐπιχειρήσεως, τῶν νέων προϊόντων σας, τὰς ἀλλαγὰς εἰς τοὺς ἐπιχειρηματικούς σας στόχους κλπ. ;

4. Σᾶς ὑποβάλλει ἀναλυτικὸν πρόγραμμα τῆς διαφήμισεως σας τοῦ ἐπομένου ἔτους μὲ ἀνάλυσιν τῶν σκοπῶν, τῆς στρατηγικῆς καὶ τῶν μέσων ;

5. Εἰς τὴν στρατηγικὴν τοῦ προγράμματος περιέχονται βασικαὶ προτάσεις διὰ : α) τὴν συνεχῆ ροὴ τῆς διαφήμισεως β) τοὺς βραχυχρονίους καὶ μακροχρονίους στόχους γ) τὴν καλύτεραν διεξόδου τοῦ διαφημιστικοῦ μηνύματος ;

6. Εἰς τὸ πρόγραμμα αὐτὸ εἶναι ἱκανοποιητικαὶ αἱ ἐξηγήσεις διὰ τὴν χρησιμοποίησιν αὐτῶν καὶ ὅχι ἐκείνων τῶν διαφημιστικῶν μέσων ;

7. Σᾶς ὑποβάλλει προτάσεις, εἰς τὸ πρόγραμμα, διὰ τὸ πῶς θὰ διοχετευθῇ ἡ διαφημιστικὴ σας πολιτικὴ εἰς τοὺς πωλητάς σας, τὸ δίκτυον διανομῆς κλπ. ;

8. Ἐπιδιώκει νὰ ἀνακαλύψῃ νέα στοιχεῖα διὰ τὴν διαφήμισιν τοῦ προϊόντος ἢ χρησιμοποιεῖ τὸ ὕλικόν πού περιλαμβάνεται εἰς τὸ ἔντυπον, πού προετοιμάσατε σεῖς ;

9. Δέχεται ὁ Διαφημιστικὸς Ὄργανισμὸς τὰ ἐπιχειρήματά σας διὰ τὴν ὑπεροχὴν τοῦ προϊόντος χωρὶς ἀντιρρήσεις ἢ τὰ συζητεῖ ;

10. Χάνετε, συνήθως, τὰς διαφημιστικὰς καταχωρήσεις τοῦ Ἰανουαρίου, διότι ἄργησε ὁ Διαφημιστικὸς Ὄργανισμὸς νὰ παρουσιάσῃ τὸ πρόγραμμά του ;

#### β. Ἐξυπηρέτησις τοῦ Διαφημιστικοῦ Ὄργανισμοῦ

Ὁ Διαφημιστικὸς Ὄργανισμὸς εἶναι κατὰ κύριον λόγον μιὰ ἐπιχειρήσις προσφορᾶς ὑπηρεσιῶν καὶ ἡ μεγάλη ποικιλία αὐτῶν τῶν ὑπηρεσιῶν (πού προσφέρονται ἀπὸ ἀνθρώπους διαφορετικῶν νοοτροπιῶν) προσφέρει ἔδαφος διὰ συνεχεῖς προστριβάς. Συνήθως, ἡ διαφωνία μεταξὺ διαφημιζομένου καὶ διαφημιστοῦ ξεινᾷ ἀπὸ τὸν βαθμὸν τῆς προσφερομένης ὑπὸ τῶν Διαφημιστικῶν Ὄργανισμῶν ἐξυπηρέτησεως. Καὶ εἰς τὸ μεγαλύτερον ποσοστὸν τους αἱ διαφωνίαι προέρχονται ἀπὸ τὴν ἔλλειψιν ἐπαρκοῦς συνεννοήσεως καὶ ἀπὸ τὴν ἀνάθεσιν τοῦ ὄγκου τῆς ὅλης ἐργασίας εἰς τὸν account executive. «Διὰ τὴν καλύτεραν ἀνάπτυξιν τῆς ἐργασίας τοῦ Μάρκετινγκ καὶ τῆς διαφήμισεως, πέραν τῶν ἐπαφῶν ὑπευθύνου διαφήμισεως — account executive, πρέπει νὰ ὑπάρχουν συχναὶ συναντήσεις μεταξὺ τοῦ προέδρου τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τοῦ διευθυντοῦ τοῦ Διαφημιστικοῦ Ὄργανισμοῦ», γράφει ὁ Marior Harper, μέχρι πρότινος πρόεδρος τῆς Interpublic, τοῦ μεγαλύτερου Διαφημιστικοῦ Ὄργανισμοῦ τοῦ κόσμου.

I. 1. Ἡ διοίκησης τοῦ Διαφημιστικοῦ Ὁργανισμοῦ ἔχει τακτικὰ συναντήσεις μαζί σας;

2. Εἰς ὥραν ἀνάγκης ὁ «Δ.Ο.» κινητοποιεῖται ἀμέσως;

3. Εἶναι ἱκανοποιητικὸς ὁ ρυθμὸς τῶν ἐπαφῶν, οὕτως ὥστε νὰ κινουῦνται ἀπροσκόπτως αἱ διαφημιστικαὶ σας ἐκστρατεῖαι;

4. Σὰς ἀποστέλλει εἰς κανονικὰ χρονικὰ διαστήματα μίαν ἐκθεσιν ἐπὶ τῆς διαφημιστικῆς σας καταστάσεως, πού νὰ δείχνη καθαρὰ εἰς ποῖον στάδιον εὑρίσκεται ἡ κάθε ἐργασία;

II. 5. Ὅταν ἐσεῖς καὶ ὁ Διαφημιστικὸς σας Ὁργανισμὸς ἀποφασίζετε μίαν σύσκεψιν, σὰς ἀποστέλλει ἐκ τῶν προτέρων ἓνα πῖνακα τῶν ὑπὸ συζήτησιν θεμάτων;

6. Σὰς ἀποστέλλει λεπτομερῆ ἐκθεσιν τῶν λεχθέντων καὶ ἀποφασισθέντων, μετὰ ἀπὸ κάθε σύσκεψιν;

7. Ἐχετε ποτὲ συναντηθῆ μετὸν κειμενογράφον, τὸν μακεττίστα ἢ τὸν ὑπεύθυνον τῶν «μέσων» τοῦ Διαφημιστικοῦ Ὁργανισμοῦ;

8. Ἐχετε τὴν ἐντύπωσιν ὅτι σὰς παρουσιάζουν ἐργασίας πού ἔγιναν βιαστικά;

### γ. Δημιουργικὴ ἰκανότης τοῦ Διαφημιστικοῦ Ὁργανισμοῦ

Διὰ πάρα πολλοὺς διαφημιζομένους, αὐτὸ εἶναι τὸ «κυρίαρχον στοιχεῖον» εἰς ἓνα Διαφημιστικὸν Ὁργανισμὸν. Δι' αὐτὸν τὸν λόγον προτιμοῦν αὐτὸν καὶ ὄχι ἐκεῖνον τὸν Διαφημιστικὸν Ὁργανισμὸν.

I. 1. Ἐχετε τὴν ἐντύπωσιν ὅτι ὁ «Δ.Ο.» σὰς προτείνει ἀρκετὰ συχνὰ νέας «ιδέας»;

2. Ἐπιδιώκει ὁ «Δ.Ο.» νὰ ἀνακαλύψῃ μίαν διαφημιστικὴν «ιδέα», πού νὰ συνδέεται ἀμεσα μετὰ τὴν πώλησιν τοῦ προϊόντος ἢ εἶναι ἀπλῶς «ιδέα» καλῆς διαφημιστικῆς παρουσίας;

3. Μπορεῖ ἡ διαφημιστικὴ «ιδέα», πού σὰς προτείνει, νὰ ἐφαρμοσθῇ εἰς πολλὰ καὶ ποικίλα διαφημιστικὰ «μέσα»; (π.χ. Τύπον, Κινηματογράφον, Ταχυδρομικὴν Διαφήμισιν κλπ.).

4. Εἴχατε ποτὲ τὴν ἐντύπωσιν ὅτι ὁ «Δ.Ο.» κάνει καλυτέρας διαφημίσεις εἰς τοὺς ἄλλους πελάτας του;

II. 5. Εἶναι ἡ διαφήμισις σας π.χ. μίαν καταχώρισιν μετὰ τέτοιον τρόπο κατασκευασμένη, πού ἂν ἀλλάξετε τὸ ὄνομα τοῦ προϊόντος ἢ τῆς φήμας σας ἢ διαφήμισις θὰ προσφέρῃ τὴν ἰδίαν ἐντύπωσιν;

6. Ἄν μίαν διαφημιστικὴν καταχώρισιν εἶναι ἀνάγκη νὰ μειωθῇ εἰς μέγεθος, μπορεῖ ὁ «Δ.Ο.» νὰ μειώσῃ τὸ κείμενον χωρὶς ν' ἀλλάξῃ ἢ ἐντύπωσιν;

7. Ἐχει ὁ «Δ.Ο.» εἰς τὸ «ἀτελιέ» του ἓνα καλλιτέχνη, πού νὰ ἔχῃ εἰδικευθῇ ἰδιαιτέρως εἰς τὰ δικά σας προϊόντα;

### δ. Ὑπευθυνότης εἰς τὴν ἐργασίαν τοῦ Διαφημιστικοῦ Ὁργανισμοῦ

Πόσον ὑπεύθυνος καὶ εἰς ποῖαν ἔκτασιν αἰσθάνεται ὁ Διαφημιστικὸς Ὁργανισμὸς ἀπέναντί σας; Μέσα εἰς τὸν μέγαν χωρὸν τοῦ Μάρκετινγκ ποῖαν θέσιν ἐπιθυμεῖ νὰ κρατήσῃ ἢ ἐπιχειρήσῃ σας;

I. 1. Ἐχει παρουσιάσει ὁ «Δ.Ο.» «ιδέας» πού ἀναφέρονται εἰς χῶρους ἐκτὸς τῆς διαφημίσεως;

2. Ἐζήτησε ὁ «Δ.Ο.» νὰ προσκληθῇ εἰς τὰς συζητήσεις τῆς Ὑπηρεσίας σας Πωλήσεων;

3. Διαθέτει ὁ «Δ.Ο.» ὑπαλλήλους ἢ συνεργάτας, πού νὰ εἰδικευῶνται εἰς θέματα οἰκονομικά, κοστολογήσεως, κοινωνιολογίας, ψυχολογίας κλπ.;

II. 4. Ἐχει ἐνδιαφερθῇ ὁ acc. executive νὰ συζητήσῃ μετὰ τοὺς τεχνικοὺς σας τὰ θέματα ἀναπτύξεως τῶν προϊόντων καὶ μπορεῖ νὰ κατανοήσῃ τὴν «γλώσσα» τους;

5. Ὁ acc. executive ἔχει συνοδεύσει ποτὲ τοὺς πωλητὰς σας;

Ἐχει ἐπισκεφθῇ τοὺς λιανοπωλητὰς σας; Ἐχει ἔλθει εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν σας νὰ παρακολουθήσῃ τὴν διαδικασίαν πωλήσεως;

6. Σὰς στέλνει ὁ «Δ.Ο.» ἀποκόμματα ἐφημερίδων μετὰ ἐνδιαφέροντα ἄρθρα πού ἀναφέρονται εἰς τὸν κλάδον σας;

7. Εἶναι ὁ «Δ.Ο.» πλήρως ὑπεύθυνος ἐναντὶ τῶν διαφημιστικῶν «μέσων» ἢ ζητεῖ τὴν συνδρομὴν σας μετὰ τὴν πρώτην δυσκολίαν;

### ε. Ἐπαγγελματικὴ συνείδησις τοῦ Διαφημιστικοῦ Ὁργανισμοῦ

Ὁ διαφημιστικὸς σας Ὁργανισμὸς - καὶ οἱ ἄνθρωποι πού τὸν ἀποτελοῦν - αἰσθάνονται ὅτι ἐπιτελοῦν ἓνα οὐσιαστικὸν ἔργον; Ἡ ἐπαγγελματικὴ των συνείδησις ἀποτελεῖ χαρακτηριστικὸν στοιχεῖον τῆς σοβαρότητος μετὰ τὴν ὁποῖαν ἀντιμετωπίζουσι τὰ προβλήματα τῆς ἐργασίας των, ἀρα καὶ τῆς δικῆς σας διαφημίσεως.

I. 1. Ὁ «Δ.Ο.» ἀγωνίζεται δι' αὐτὸ πού πιστεῖ ὀρθὸν ἢ ὀπισθοχωρεῖ μετὰ τὰς πρώτας ἀντιρρήσεις;

2. Προσέρχεται πάντοτε μετὰ μίαν συγκεκριμένην καὶ καλὰ θεμελιωμένην πρότασιν ἢ σὰς παρουσιάζει διαφόρους προτάσεις, ἀπὸ τὰς ὁποίας ἔχετε νὰ διαλέξετε ἐσεῖς;

3. Ἐχετε παρατηρήσει προκαταλήψεις τοῦ «Δ.Ο.» ὑπὲρ ἢ ἐναντίον ὀρισμένων διαφημιστικῶν «μέσων»;

4. Ὑποπτεύεσθε ὅτι «Δ.Ο.» διαθέτει τοὺς καλυτέρους ὑπαλλήλους του εἰς τοὺς μεγαλύτερους λογαριασμοὺς;

5. Παρακολουθεῖ ὁ «Δ.Ο.» τὰς διεθνεῖς ἐξελίξεις καὶ προσπαθεῖ νὰ γνωρίσῃ τὰς νέας τεχνικὰς τῆς ἐργασίας του;

6. Ἀνήκουν αἱ διευθυνταὶ ἢ οἱ ὑπάλληλοι τοῦ «Δ.Ο.» εἰς διαφόρους ὀργανισμοὺς τοῦ ἐπαγγελματῶν των ἢ γενικώτερα τῶν παραγωγικῶν τάξεων; Ἐχουν δραστηριότητα ἐντὸς αὐτῶν; Γράφουν ἄρθρα, δίδουν ὁμιλίαις κλπ.;

στ. 'Η πρόοδος του

Διαφημιστικού 'Οργανισμού

Ποιά είναι η ανάπτυξις του Διαφημιστικού σας 'Οργανισμού και ποιά η «εμφάνισις» αὐτοῦ ὡς ἐπιχειρήσεως ;

- I. 1. Παρουσιάζει ὁ «Δ.Ο.» ἱκανοποιητικὴν αὐξήσιν εἰς τὸν ἀριθμὸν τῶν πελατῶν, τὸ ὕψος τῶν λογαριασμῶν, καὶ τὸν ἀριθμὸν τῶν ὑπαλλήλων του ;
2. Φαίνεται ὅτι ἔχει κέρδη ;
3. Διατηρεῖ τοὺς πελάτας του ;
4. Διατηρεῖ τοὺς ὑπαλλήλους του ;
5. Σᾶς διαθέτει τὸν ἴδιο account executive ἀπὸ μακροῦ χρόνου ἢ παρουσιάζει συνεχῶς ἓνα καινούργιο ;
6. Ἔχει πρόγραμμα ἐκπαιδεύσεως τοῦ προσωπικοῦ του ;
7. Εἶναι τὰ γραφεῖα του καλῶς ὀργανωμένα καὶ ἐξοπλισμένα ;
8. Διατηρεῖ καλὴν βιβλιοθήκην εἰς θέματα Μάρκετινγκ, Διαφημίσεως κλπ. ;
9. Προσφεύγει εἰς διαφήμισιν καὶ Δημ. Σχέσεις δι' ἰδικῶν του λογαριασμῶν ὁ «Δ.Ο.» σας ;

ζ. Τιμολόγησις - κοστολόγησις ὑπὸ τοῦ Διαφημιστικοῦ 'Οργανισμοῦ

Αἱ «οἰκονομικαὶ» σχέσεις χαρακτηρίζουν καὶ τὰς ὑπολοίπους σχέσεις διαφημιζομένου καὶ διαφημιστοῦ. 'Η εἰλικρίνεια εἰς αὐτὸν τὸν τομέα καὶ οἱ «καθαροὶ λογαριασμοὶ» εἶναι ἓνας δημιουργικὸς παράγων εἰς τὰς καλὰς τῶν σχέσεις.

- I. 1. Εἶναι τὸ λογιστικὸν σύστημα τοῦ «Δ. Ο.» ἱκανοποιητικόν ;
2. Ὑπάρχει λεπτομερὴς προϋπολογισμὸς καὶ κοστολόγησις εἰς τὰ ὑποβαλλόμενα προγράμματα ;
3. Ἐπιδιώκει ὁ «Δ.Ο.» νὰ συζητῇ τὴν οἰκονομικὴν πλευρὰν τῆς ἐργασίας του ;
4. Σᾶς δίδει εἰς τακτὰ χρονικὰ διαστήματα ἐκθέσεις ἐπὶ τῶν δαπανῶν ; Καὶ εἶναι συνήθως μέσα εἰς τὰ πλαίσια τοῦ προϋπολογισμοῦ ;

II. 5. Εἴχατε ποτὲ ἀμφιβολία διὰ τὸ τί, ἐκπροσωπεῖ ἓνα τιμολόγιον ;

6. Τὰ λάθη τοῦ «Δ.Ο.» εἰς τὸν τομέα αὐτὸν εἶναι μόνον τυπικὰ ἢ οὐσίας ;
7. Ἐνδιαφέρεται ὁ «Δ.Ο.» νὰ ἀναλάβῃ παρεμφερεῖς μὲ τὴν διαφήμισιν ἐργασίας (τυπογραφικὰς κλπ.) ;

η. Προσωπικαὶ σχέσεις

Ὅταν λέγωμεν «προσωπικαὶ σχέσεις» ἐννοοῦμεν τὰς σχέσεις μὲ τὸν account executive, τὸν συνδετικὸν κρίκον μεταξύ «Δ.Ο.» καὶ πελάτου, τὸν ἄνθρωπον ποὺ μπορεῖ νὰ κἀνῃ εὐτυχισμένον τὸν «γάμον» ἢ νὰ φέρῃ τὸ «διαζύγιον».

- I. 1. Αἰσθάνεσθε ἄνετα μὲ τὸν acc. executive τοῦ Διαφημιστικοῦ 'Οργανισμοῦ ;
2. Θεωρεῖτε τὸν a. e. ὡς ἓναν ἄνθρωπον ἱκανὸν καὶ μὲ προσωπικότητα ἢ ὡς ἓνα «ταχυδρόμον» τῶν ἐπιθυμιῶν σας πρὸς τὰ διάφορα τμήματα τοῦ Διαφημιστικοῦ 'Οργανισμοῦ ;
3. Ἔχετε τὴν ἐντύπωσιν, ὅτι ὁ a. e. προσπαθεῖ νὰ μαντεύσῃ τί ἀκριβῶς ἐπιθυμῆτε, διὰ νὰ σᾶς τὸ προτείνῃ ἐν συνεχείᾳ ;
4. Ὁ a. e. μεταβιβάζει μετὰ τοὺς πρώτους μῆνας συνεργασίας, τὴν ἐργασίαν του εἰς ἓνα βοηθὸν του ;
5. Ἐνδιαφέρεται ὁ a. e. μόνον διὰ τὴν τυπικὴν ἔγκρισιν τῶν προγραμμάτων, τῶν μακετῶν κλπ. καὶ διὰ τίποτα ἄλλο ;
6. Τοῦ ἔχετε ἐμπιστοσύνη ὥστε νὰ τοῦ ἐμπιστευθῆτε μυστικὰ τῆς ἐπιχειρήσεώς σας ;

«Καλορίζικος καὶ χιλιόχρονος...»

Πῶς μποροῦν νὰ βελτιωθοῦν αἱ σχέσεις διαφημιζομένων - διαφημιστῶν ; Ποιοὶ εἶναι οἱ βασικοὶ παράγοντες ἐπιτυχίας τοῦ «γάμου» τῶν ;

α. Ἀπὸ τῆς πλευρᾶς τοῦ Διαφημιζομένου

1. Προσεκτικὴ ἐπιλογή τοῦ Διαφη-

μιστικοῦ 'Οργανισμοῦ, οὕτως ὥστε νὰ ταιριάξῃ εἰς τὰς ἀνάγκας καὶ τὰς προσδοκίας του.

2. Πλήρης ἐμπιστοσύνη εἰς τὸν διαφημιστὴν του. Πάρα πολλαὶ ἀπὸ τὰς προστριβὰς δημιουργοῦνται ἀπὸ τὸ γεγονὸς, ὅτι ὁ διαφημιζόμενος θεωρεῖ τὸν διαφημιστὴν ὡς ἓνα «ξένον προμηθευτὴν», ἐνῶ θὰ πρέπει νὰ ἐπιζητῇ ὥστε ὁ Διαφημιστικὸς 'Οργανισμὸς νὰ ζῇ καὶ νὰ μοιράζεται τὰ προβλήματα καὶ τὰς ἀνησυχίας τοῦ πελάτου!
3. Νὰ παρέχῃ εἰς τὸν διαφημιστὴν του ὅλα τὰ ἀπαραίτητα στοιχεῖα, διὰ νὰ ἔχῃ ὁ διαφημιστὴς τὴν πλήρη εὐθύνη τῶν πράξεών του.
4. Ὁ ὑπεύθυνος ἐπὶ τῶν διαφημίσεων τῆς ἐπιχειρήσεως, νὰ γνωρίζῃ καλῶς τὴν ἐργασίαν τῆς διαφημίσεως ὡς καὶ τὰς ἰδιοτυπίας ποὺ ὑπάρχουν εἰς κάθε τομέα τῆς.
5. Νὰ ὑπάρχῃ συνεχὴς ἐπαφὴ μετὰ τῆς διοικήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῆς διευθύνσεως τοῦ «Δ.Ο.»
6. Νὰ ὑπάρχῃ ἐξ ὑπαρχῆς συμφωνημένον τιμολόγιον ἐπὶ τῶν διαφόρων ἐργασιῶν.

\* Ἀπὸ πλευρᾶς τοῦ Διαφημιστοῦ

1. Νὰ ἐπιδιώκῃ νὰ πείθῃ τὰ ἀνώτερα κλιμάκια τῆς ἐπιχειρήσεως τοῦ πελάτου, ἐπὶ τῶν θεμάτων διαφημίσεως καὶ γενικώτερον τοῦ Μάρκετινγκ.
2. Νὰ ἐπιλέγῃ τὸν πλέον κατάλληλον account executive διὰ τὸν κάθε πελάτην. Ἡ ἔλλειψις στελεχῶν διαφημίσεως εἰς τὴν χώραν, εἶναι ἓνα μέγα πρόβλημα. Ἄλλὰ ὅταν ἓνας ἐπιχειρηματίας δαπανᾷ διὰ τὴν διαφήμισιν σημαντικὰ ἐτησίως ποσὰ, ἀπαιτεῖ νὰ ἔχῃ ἓνα «σημαντικὸν» πρόσωπον (μὲ τὴν ἔννοια τῶν γνώσεων καὶ πνευματικῶν ἱκανοτήτων) ὡς ὑπεύθυνον τοῦ λογαριασμοῦ διαφημίσεων.
3. Νὰ ἐπιδιώκουν οἱ διαφημισταί, μὲ τὴν βοήθεια καὶ τῶν ἄλλων παραγόντων τῆς διαφημίσεως,

(Συνέχεια εἰς τὴν σελ. 18)

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

# ΠΕΙΡΑ "Η ΝΕΑΙ ΙΔΕΑΙ;"

Όλοι ήμεις οί ασχολούμενοι με την βιομηχανία και τὰς επιχειρήσεις διακυρρήσομεν ὅτι ἔχομεν ἀνάγκην νέων ιδεῶν, πού θά βελτιώσουν τὴν ἀπόδοσιν τῶν ἐργασιῶν μας καὶ γενικώτερον τὸ «Management» τῆς ἐπιχειρήσεώς μας. Πρὸς τοῦτο, μετακαλοῦμεν «π ε π ε ρ α μ ε ν ο υ ς» ἀνθρώπους ἀπὸ ἄλλας ἐπιχειρήσεις. Συνεργαζόμεθα με ἐξωτερικούς συμβούλους. Ἐπιστρατεύομεν «ἐ γ κ ε φ ἄ λ ο υ ς» καὶ τοὺς ἀναθέτομεν νέα τμήματα τῆς ἐταιρείας, ἀφιερωμένα εἰς τὸν «π ρ ο γ ρ α μ α τ ι σ μ ὸ ν» ἢ τὰ «σ υ σ τ ῆ μ α τ α».

Ἐγκαινιάζομεν μακροσκελῆ ἐκπαιδευτικὰ προγράμματα διὰ τὴν ἀρτιωτέραν κατάρτισιν τῶν προσώπων, πού κατέχουν ὑπευθύνους διοικητικὰς ἢ ἐποπτικὰς θέσεις. Ἐξαπολύομεν θορυβώδεις ἐκκλήσεις πρὸς τοὺς ἀνθρώπους πού ἐργάζονται διὰ μᾶς, νὰ δείξουν φαντασίαν, ἐνθουσιασμόν, πρωτοτυπίαν καὶ τοὺς δελεάζομεν με ὑψηλοτέρας ἀποδοχὰς, ἀμοιβὰς καὶ ἄλλα κίνητρα, πού ἔχουν σκοπὸν νὰ ἐξάψουν τῶν ζῆλον των.

Καὶ ὁμως. Ὅταν τελικῶς αἱ προσπάθειαι αὐτοῦ τοῦ τύπου συμβῆ νὰ καρποφορήσουν, νὰ συμβάλουν εἰς τὴν γένεσιν μιᾶ νέας ιδέας, τί συμβαίνει; Συνήθως - ὄχι πάντοτε - τὸ ἐξῆς ἀντιφατικόν. Ἄν ἡ ιδέα αὐτὴ παρουσιάσῃ κάποιαν πρωτοτυπίαν - πού ἔρχεται εἰς ἀντίθεσιν πρὸς τὰ καθιερωμένα, κάποιαν παρέκκλησιν ἀπὸ τὴν πεπατημένην, ὅταν γενικῶς θεωρηθῇ ὅτι ἀπειλεῖ τὸ προπατορικόν ἐπιχειρησιακόν Status quo, τότε ἡ ιδέα αὐτὴ συχνότατα χαρακτηρίζεται ὡς «ἀ ν ε φ ἄ ρ μ ο σ τ ο ς ἢ «θ ε ω ρ η τ ι κ ῆ κ ἢ ὄ χ ι ὄ π ρ α κ τ ι κ ῆ» ἢ ἀκόμη καὶ «αἰ ρ ε τ ι κ ῆ» ἢ «ρ ι ζ ο σ π α σ τ ι κ ῆ». Ἐπὶ πλέον δέ, ἂν ὁ ἐμπνευστὴς τῆς ιδέας αὐτῆς ἐπιδείξῃ ὑπερβολικόν ζῆλον καὶ μαχητικότητα εἰς τὴν προώθησίν της, διατρέχει τὸν κίνδυνον νὰ δεχθῇ προσωπικὰς ἐπιθέσεις καὶ μειώσεις, νὰ κατηγορηθῇ ὡς «ἄ π ε ρ ο ς» ἢ νὰ στιγματισθῇ ὡς «θ ο ρ υ β ο π ο ι ὄ ς». Καὶ τοῦτο, εἴτε ἡ νέα ιδέα προέρχεται ἀπὸ τὸ ἴδιον τὸ προσωπικόν τῆς ἐπιχειρήσεως εἴτε ἀποτελεῖ καινοτομίαν ἐπινοηθεῖσαν ἀπὸ εἰδικούς ἐπὶ τοῦ προγραμματισμοῦ ἢ ἐπιτελεῖται εἰδικευμένα εἰς μελέτας.

## ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

Κάθε ιδέα πού ἀποβλέπει εἰς μίαν κάποιαν βελτίωσιν ἢ πρόδον συνεπάγεται - μοιραίως καὶ μεταβολὴν τῶν καθιερωμένων. Τὸ ἂν ἡ ιδέα αὐτὴ ἀξίωζη ἢ ἀντιθέτως εἶναι ριζοσπαστικὴ ἢ «θ ε ω ρ ἰ α ἄ ν ε υ π ρ ἄ ξ ε ω ς» εἶναι καθαρῶς θέμα κρίσεως. Δεοντολογικῶς, ἡ κρίσις αὐτὴ θά πρέπει νὰ βασίζεται ἐπὶ μιᾶς προσεκτικῆς ἐκτιμήσεως ὄλων τῶν «ὑ π ἔ ρ» καὶ «κ α τ ἄ», ὄλων τῶν διαθέσιμων στοιχείων καὶ ἐν πνεύματι λογικῆς καὶ καλῆς πίστεως. Ἄν ἐπιτραπῇ εἰς συναισθηματικούς παράγοντας νὰ κυριαρχήσουν (εἴτε πρόκειται περὶ τῶν συναισθημάτων τοῦ ἴδιου τοῦ ἐκτιμητοῦ πού προβαίνει εἰς τὴν κρίσιν, εἴτε περὶ τοῦ γενικοῦ αἰσθήματος, πού ὁ ἐκτιμητὴς εἰκάζει ὅτι ὑφίσταται εἰς τὰ ἀνωτέρα κλιμάκια τῆς ἐπιχειρήσεως) τότε ἡ ιδέα κινδυνεύει νὰ ἀποτελεματωθῇ καὶ νὰ μὴ φθάσῃ ποτὲ εἰς ἓνα διοικητικόν ἐπίπεδον, πού νὰ παρέχῃ ἐγγυήσεις ὀρθῆς κρίσεως. Δι' αὐτοῦ τοῦ τρόπου ὁμως καταλήγομεν εἰς τὸ ἀποτέλεσμα νὰ παρεμποδίζεται - ἐν ἐσχάτῃ ἀναλύσει - ἡ ἀνωτάτη διοίκησις εἰς τὴν ἀσκῆσιν τοῦ δικαιώματός νὰ κρίνῃ ἡ ἴδια μίαν νέαν ιδέαν. Καὶ αἱ προσπάθειαι τῆς νὰ ἀποκτήσῃ ἐκεῖνο τὸ ὅποιον διατυμπανίζει ὅτι χρειάζεται, δηλ. νέας ιδέας, νέας γνώμας, περισσότερο ἀποτελεσματικὰς κατευθύνσεις, ἀποβαίνουν τελικῶς ἀπλή ματαιοπονία.

Συχνὰ ὁ ἐπιφορτισμένος νὰ κρίνῃ (καὶ συνεπῶς καὶ νὰ ἐφαρμόσῃ, νὰ ἀξιοποιήσῃ) μίαν ιδέαν, κατὰ τὴν αἰτιολόγησιν τῆς ἀπορριπτικῆς του ἀποφάσεως, φαίνεται νὰ ἀποδίδῃ ἐξέχουσαν σημασίαν εἰς τὸν παράγοντα «π ε ἰ ρ α ς». Τί ἔννοεῖ δέ, ὅταν ὁμιλῇ περὶ «π ε ἰ ρ α ς»; Ἄφ' ἑνός, ἡ νέα αὐτὴ ιδέα μπορεῖ καθ' οἰονδήποτε τρόπον νὰ ἀποτελῇ μίαν προσωπικὴν ἀπειλὴν δι' αὐτὸν τὸν ἴδιον καὶ διὰ τὸν κόσμον του, τὸ ἰδιαίτερον ἐκεῖνο περιβάλλον καὶ συνθήκας ἐντὸς τῶν ὁποίων ἐζησεν, ἀνεπτύχθη καὶ ἀπέκτησε ὄλην τὴν πείραν του. Ὅποτε, φυσικὰ, ἡ ιδέα θά χαρακτηρισθῇ ὡς «ρ ι ζ ο σ π α σ τ ι κ ῆ» ἢ «αἰ ρ ε τ ι κ ῆ». Ἄφ' ἑτέρου δέ, ἂν διαισθάνεται ὅτι ἡ ιδέα αὐτὴ ἀπειλῇ νὰ θίξῃ τὴν καθιερωμένην τάξιν τῶν πραγμάτων εἰς τὰ ἀνωτέρα κλιμάκια τῆς ἱεραρχίας καὶ νὰ διαταράξῃ,

φερ' εἶπειν, τὴν ἡρεμίαν τῆς ψυχῆς τοῦ προϊσταμένου του, ὅπως τὴν ἀντιλαμβάνεται αὐτός, ὁ κρίνων τὴν ιδέαν, τότε ἡ πείρα του τοῦ λέγει ὅτι θὰ ἦτο πολὺ κακὴ πολιτικὴ τὸ νὰ λάβῃ τὴν ιδέαν ὑπ' ὄψιν του.

**ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΙΣ ΧΩΡΙΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ**

Ἄν λοιπὸν μᾶς ἐνδιαφέρῃ νὰ σταθμίζωμεν ὀρθῶς τὰς νέας ιδέας καὶ νὰ ἐξάγωμεν ἀκριβῆ συμπεράσματα περὶ τῆς ἀξίας των, θὰ πρέπει νὰ ἀναθέσωμεν τὴν μελέτην των εἰς ἀνθρώπους ἱκανοὺς καὶ προικισμένους μὲ φαντασίαν καὶ νὰ ἀπαιτοῦμεν ἀπὸ αὐτοῦ νὰ ἀποβάλλουν πᾶσαν προκατάληψιν, ὥστε ἀνεπηρέαστοι νὰ ἀντιληφθοῦν πραγματικῶς ποίας δυνατότητος προσφέρει μία νέα καὶ διαφορετικὴ ἀντιμετώπισις ἐνὸς προβλήματος. Ἄκόμη περισσότερο, πρέπει ταυτοχρόνως νὰ τοὺς ζητήσωμεν νὰ ἀγνοήσουν τελείως τὸ «βολικό» προστατευτικὸν κέλυφος τῆς προηγουμένης των ἐμπειρίας εἰς τὰ μέχρι τοῦδε κρατοῦνται, εἰς τὰς παραδεγμένας παλαιὰς μεθόδους. Τοῦτο δὲν εἶναι εὐκόλον. Οὐδεὶς δύναται νὰ τὸ ἐπιτύχῃ ἀνευ μεγάλης προσπάθειας. Ἄν μάλιστα ἡ «πειρα», τὴν ὁποίαν ἀπέκτησεν ἐντὸς μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἔχη κατὰ βάθος ἐκφυλισθῇ εἰς ἓνα εἶδος «αὐτοματισμοῦ» - ὅπως συνέβαινε μὲ τὸν γυμνασμένον σκύλον τοῦ Παυλῶφ καὶ τὰ τεχνητὰ (λόγω ἐθισμού) ἀντανακλαστικά του - τότε ἴσως αὐτό πού τοὺς ζητοῦμεν, νὰ προσεγγίξῃ τὰ ὅρια τοῦ ἀδυνάτου.

(Ἀναδημοσίευσις ἀπὸ τὸ «Management Review» - Febr. 68)

**ΔΙΑ ΤΟΥΣ ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΑΣ  
ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΣ  
ΤΟΥ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΥ 'ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,**

Γνωστοποιεῖται εἰς τὸ ἀναγνωστικὸν κοινὸν τοῦ περιοδικοῦ «Δ. Ε.» ὅτι, οἱ ἐνδιαφερόμενοι νὰ ἀποκτήσουν τὸν τόμον παρελθόντος ἔτους (1967) ἢ καὶ μεμονωμένα τεύχη προηγουμένων ἐκδόσεων τοῦ περιοδικοῦ, δύνανται νὰ ἀπευθύνωνται εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς Ε.Ε.Δ.Ε. (Φιλελλήνων 6 - Ἀθήναι, τηλέφ. 220789)

Ἐξ ἄλλου, ὑποβάλλομεν θερμὴν παράκλησιν πρὸς τοὺς συνδρομητὰς τοῦ περιοδικοῦ, ὅπως, εἰς περίπτωσιν ἀλλαγῆς τῆς διευθύνσεώς των μᾶς γνωστοποιῦν ἐγκαίρως τὴν μεταβολήν, πρὸς ἀποφυγὴν ἀνωμαλιῶν εἰς τὴν ἀποστολὴν καὶ διὰ τὴν ἀπρόσκοπτον λήψιν τοῦ περιοδικοῦ ὑπὸ τῶν ἀναγνωστῶν μας.

ἡ «Δ. Ε.»

← ——— συνέχεια ἀπὸ σελ. 14 ——— «ΔΙΑΤΙ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΤΟΣΑ ΔΙΑΖΥΓΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΖΟΜΕΝΩΝ - ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΩΝ ;»

νὰ δημιουργηθοῦν τὰ κατάλληλα ὄργανα παροχῆς ἀντικειμενικῶν στοιχείων ἐπὶ ὅλων τῶν τομέων τοῦ Μάρκετινγκ (ἀπὸ στοιχεῖα κυκλοφορίας μέχρι καὶ τὰς ἀντιδράσεις τοῦ κοινοῦ εἰς προϊόντα).

4. Τελευταῖον καὶ τὸ κυριώτερον, τὸ πνεῦμα μὲ τὸ ὁποῖον ὁ διαφημιστὴς ἀντιμετωπίζει τὸν πελάτην του. Χαρακτηριστικὸν εἶναι τὸ ἀπόσπασμα ἀπὸ μίαν ὁμιλίαν ἐπὶ τοῦ θέματος αὐτοῦ, ἐνὸς ἐκ τῶν μεγαλύτερων διαφημιστῶν τῆς ἐποχῆς μας τοῦ Leo Burnett, εἰς τὴν συνέλευσιν τῆς Α.Α.Α.Α. κατὰ τὸ ἔτος 1950.

«Νομίζω εἶπεν, ὅτι ὁλοένα καὶ πῶς συχνὰ προσπαθοῦμε ἐμεῖς οἱ διαφημιστὰι νὰ τοποθετήσωμε ἐμπόδια μεταξὺ ἡμῶν καὶ τῶν πελατῶν μας. Πηγαίνουμε στοὺς πελά-

τες μὲ ντοσιὲ μακετῶν, σλάιτς, μαγνητοταινίες... Ἔχουμε στατιστικὰς τῆς ἀγορᾶς καὶ χάρτες μὲ τίς τάσεις τοῦ καταναλωτοῦ, πρὸς ἐπίδειξιν... Ἔχουμε μοντέρνες μακέττες, ἀνάλυσι μὲσων καὶ καλὰ θεμελιωμένον διαφημιστικὸν κείμενον. Ἀλλὰ ὅλα αὐτὰ ἀποτυγχάνουν, συχνά, στὸ νὰ μᾶς δώσουν μερικὰς ἀπλὰς ιδέας, πού θὰ ἀποκαλύπτουν μιὰ βαθειὰ κατανόησι τῆς ἐπιχειρήσεως τοῦ πελάτου μας καὶ τὴν πίστι πού ἔχουμε σ' αὐτήν.

» Ἄς παρουσιάσωμε στὸν πελάτην μας ὅτι, ἐνδιαφερόμεθα γιὰ κάτι περισσότερο, ἀπὸ τοῦ νὰ κάνωμε μόνον καταχωρήσεις, νὰ παράγωμε προγράμματα ραδιοφῶνου καὶ τηλεράσεως καὶ νὰ εἰσπράττωμε προμήθειαι... Ἄς κυττάξωμε πῶς βαθειὰ στὸ πνεῦμα τῆς ἐπιχειρήσεως, στὸ νόημα τῆς ὑπηρεσίας

πού προσφέρει, στὴν ὑπερφάνεια πού ἔχει γιὰ τὸ ἔργο πού πραγματοποιεῖ καὶ στὴν συμβολή τῆς στὸ κοινωνικὸ σύνολο... Μετὰ, ἂς προσπαθήσωμε νὰ τὰ «μεταφράσωμε» (στὴν γλῶσσα τοῦ καταναλωτοῦ). Τὰ ἐργαλεῖα γιὰ τὴν «μετάφρασιν» αὕτη εἶναι τῆς δικῆς μας ἐπιλογῆς καὶ μόνον τῆς δικῆς μας...».

ΔΙΗΜΗΤΡ. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ

**Η ΔΙΑΦΗΜΙΣΙΣ**

«Ἡ διαφήμισις εἶναι ὁ καθρέπτης τῆς κοινωνίας μας καὶ ἂν ἡ εἰκόνα πού παρουσιάζει εἶναι ἄσχημη ἢ δὲν ἀνταποκρίνεται στὶς προσδοκίας μας, ἡ λύσις δὲν ἐγκεῖται εἰς τό... νὰ σπᾶσωμε τὸν καθρέπτη!...».

**JOHN HOBSON**

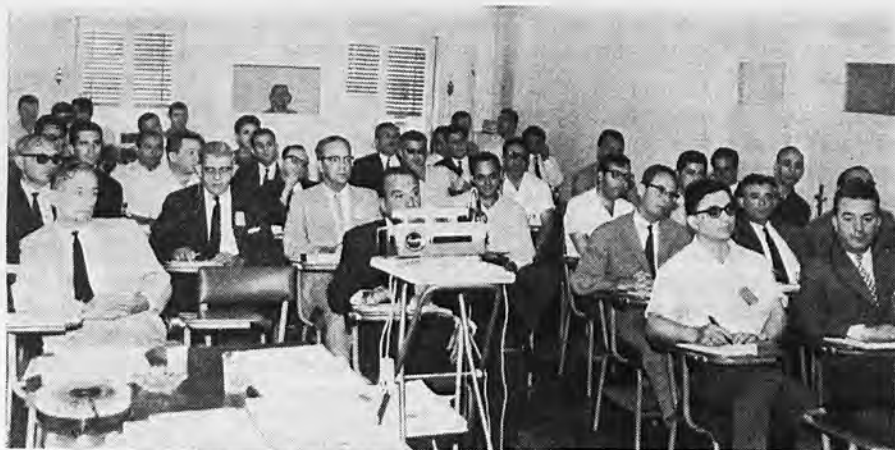
«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

### ΙΟΥΝΙΟΥ

Δύο στιγμιότυπα από την διεξαγωγή του υπ' αριθ. 70, σεμιναρίου, που διεξήχθη εις δύο σειρές, ως γράφωμεν κατωτέρω. Εις τὸ ἄκρον (ἀριστερά) ὁ Εἰσηγητὴς κ. Μ. Hammer.



### «Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ»

#### ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 70

Κατὰ τὸν μῆνα Ἰουνίου διοργανώθη ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ, τὸ υπ' αριθ. 70 σεμινάριον μὲ θέμα :

#### «Ἡ Τεχνικὴ τῶν Πωλήσεων».

Τὸ σεμινάριον ἐπραγματοποιήθη λίαν ἐπιτυχῶς μὲ εἰσηγητὴν τὸν κ. **Mark Hammer**, ἀπὸ 12ης ἕως 14ης Ἰουνίου. Ἐπανελήφθη δὲ τὴν 15ην Ἰουνίου, λόγῳ εὐρυτάτου ἀριθμοῦ δηλώσεων συμμετοχῆς.

Τὰς δύο σειρὰς τοῦ σεμιναρίου παρακολούθησαν συνολικῶς 85 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐκ 35 ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν.

ΙΟΥΝΙΟΣ 1968

### ΠΡΟΣΕΧΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

#### «ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΡΑΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Ἀπὸ 14ης ἕως 25ης προσεχούς Ὀκτωβρίου διοργανοῦνται τὸ υπ' αριθ. 71 σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ, ὑπὸ τὴν ἐπιστημονικὴν ἐπιμέλειαν καὶ τὸν συντονισμόν τοῦ κ. **Δημ. Ψαροῦ**, καθηγητοῦ τοῦ Οἰκονομικοῦ Δικαίου καὶ Ἐπιτίμου Συμβούλου Ἐπικρατείας, μὲ θέμα :

#### «Σχέσεις Κράτους καὶ Ἐπιχειρήσεων».

**Ἀντικείμενον καὶ σκοποὶ τοῦ σεμιναρίου :**  
Ἡ ἄσκησις ὑπὸ τῆς πολιτικῆς ἐξουσίας - Κράτους καὶ ποικίλων ὀργανισμῶν δημοσίου καὶ ἡμιδημοσίου δικαίου - συστηματικῆς καὶ εὐρυτάτης οἰκονομικῆς καὶ κοινωνικῆς πολιτικῆς σταθερότητος καὶ δὴ πολιτικῆς προγραμματισμένης καὶ ἐρειδομένης ἐπὶ ὑψηλῆς στάθμης προγράμματος δημοσίων ἐπενδύσεων, ἐδημιούργησεν ποικίλας σχέ-

σεις, άμέσους και έμμέσους μεταξύ τής δημοσίας εξουσίας και τής ιδιωτικής οικονομίας. Τό Κράτος όχι μόνον κατευθύνει τά οικονομικά μεγέθη διά ποικίλων παρεμβατικών θεσμών, άναδιανέμει τό εισόδημα και έπηρεάζει τās οικονομικές μονάδας, αλλά και άσκει τό ίδιον έμποροβιομηχανικές δραστηριότητας και παρέχει ποικίλας οικονομικές και κοινωνικές ύπηρεσίας και παροχάς.

Αί δημόσιαί επενδύσεις, ή προστασία και ένισχυσις τών ιδιωτικών επενδύσεων, ή όργανωσις τής κεφαλαιαγοράς, ή παροχή εις τās επιχειρήσεις οικονομικών κινήτρων άναπτύξεως, ή όργανωσις και αί ρυθμίσεις τής οικονομικής άγοράς, ή θέσπισις θεσμών κοινωνικής και τραπεζιτικής πολιτικής, οί έλεγχοι τής χορηγήσεως συναλλάγματος είναι τινές μόνον εκ τών παρεμβάσεων διά τών όποιων δημιουργούνται δεσμοί μεταξύ ιδιωτικής επιχείρησης και κρατικής διοικήσεως οί όποιοι καθορίζουν τήν δράσιν και τήν εξέλιξιν τής επιχειρηματικής δραστηριότητος.

Ή εποχή κατά τήν όποίαν ή προσαρμογή τής επιχειρήσεως εις τήν έλευθέραν άγοράν ανταγωνισμού ήδύνατο νά επιτύχη μόνον διά τής πρωτοβουλίας του επιχειρηματίου και τών γνώσεων επί τής πολιτικής οικονομίας και τής έρμηνείας τών νόμων τής ισορροπίας τής άγοράς, έχει παρέλθη. Ό επιχειρηματίας πρέπει σήμερα νά είναι γνώστης και δή έν διαρκή παρακολουθήσει τών θεσμών, μέτρων και μέσων δι' ών τό κράτος κατευθύνει και έλέγχει τήν ιδιωτικήν οικονομίαν, είτε ένισχύον, είτε περιορίζον ταύτην.

Εις τόν σκοπόν αυτόν άποβλέπει τό Σεμινάριον τουτο, ώστε διά μεθόδων έπιστημονικής ανάλυσεως και κριτικής νά επιτευχθή κατά τό δυνατόν μία τοιαύτη διαφώτισις, λαμβανομένου άλλωστε ύπ' όψιν ότι οί ειδικοί ούτοι θεσμοί οί τόνον επηρεάζοντες τήν ιδιωτικήν επιχείρησιν πολύ περιωρισμένως μελετώνται εις τήν χώραν μας. Τās βασικές εισηγήσεις θά κάνη ό καθηγητής κ. Δημ. Ψαρρός, όμάς δε διακεκριμένων οικονομολόγων και



Στιγμιότυπα από τά σεμινάρια όπ' άριθ. 68 και 69, διεξαχθέντα λια επιτυχώς κατά τόν μήνα Ιούνιον, με θέματα : α) «Προγραμματίσατε τήν αύξησιν τών κερδών σας» και β) «Έλεγχος πιστώσεων». Εις τό άκρον (δεξιά) ό Εισηγητής κ. D. J. Jacobs. Τά δύο σεμινάρια παρηκολούθησαν 83 στελέχη προερχόμενα εκ 59 Έπιχειρήσεων και Όργανισμών.

άνωτάτων επιχειρηματικών στελεχών θα εισηγηθούν ώρισματά επί μέρους θέματα.

**Το σεμινάριο απευθύνεται** προς άνωτάτα και άνωτερα στελέχη Έπιχειρήσεων και Όργανισμών. **Το πρόγραμμα του σεμιναρίου** περιλαμβάνει τὰ ἑξῆς θέματα :

- Εισαγωγική εισηγησις: Σχέσεις Κράτους και ιδιωτικῆς Οικονομίας ἐν Ἑλλάδι.
- Ἡ ἀνάπτυξις τῶν ἐπιδράσεων τοῦ Κράτους ἐπὶ τῶν ιδιωτικῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τὰ αἴτια ταύτης.
- Τομεῖς καὶ πλευραὶ καθ' οὓς ὁ κρατικὸς παρεμβατισμὸς ἐπηρεάζει τὴν ιδιωτικὴν ἐπιχειρήσιν.
- Ὅργανα ἀσκήσεως τοῦ κρατικοῦ παρεμβατισμοῦ.
- Τὸ κρατικὸν πρόγραμμα οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως γενικῶς.
- Τὸ κρατικὸν πρόγραμμα οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως παρ' ἡμῖν: κατάρτισις, περιεχόμενον, ἐφαρμογή.
- Ἀρχαὶ καθ' ἃς λειτουργεῖ ἡ δημοσία οἰκονομικὴ διοίκησις.
- Τὸ πρόγραμμα δημοσίων ἐπενδύσεων.
- Ἐπίδρασις τούτου ἐπὶ τῆς ιδιωτικῆς ἐπιχειρήσεως.
- Ἡ προστασία ὑπὸ τοῦ Κράτους τῶν ιδιωτικῶν ἐπενδύσεων.
- Οἱ φορεῖς χρηματοδοτήσεως τῶν ἐπενδύσεων.

- Ἡ ὀργάνωσις τῆς Κεφαλαιαγορᾶς.
- Ἡ οἰκονομικὴ λειτουργία τῆς κεφαλαιαγορᾶς.
- Προγραμματισμὸς καὶ ιδιωτικὴ ἐπιχειρήσις.
- Τὰ οἰκονομικὰ κίνητρα ἀναπτύξεως καὶ ἡ ἐπιχειρήσις.
- Αἱ εὐνοϊκαὶ μεταχειρήσεις τῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων.
- Τὰ κίνητρα ἀπὸ ἀπόψεως οἰκονομικῆς ἀποτελεσματικότητος.
- Οἰκονομικὴ ἀγορά, marketing καὶ Κράτος: ἐσωτερικὴ ἀγορά, ἐξωτερικὸν ἐμπόριον.
- Οἰκονομικὴ ἀγορὰ καὶ Κράτος ἀπὸ οἰκονομικῆς ἀπόψεως.
- Θεσμοὶ πιστωτικῆς πολιτικῆς.
- Θεσμοὶ τραπεζικῆς πολιτικῆς.
- Ἡ λειτουργία τῶν πιστωτικῶν ἰδρυμάτων παρ' ἡμῖν ἀπὸ οἰκονομικῆς ἀπόψεως.
- Αἱ διαδικασίαι χορηγήσεως συναλλάγματος καὶ ἔλεγχος.
- Σχέσεις νομίσματος καὶ συναλλάγματος παρ' ἡμῖν (ἰσοτιμία, μετατρεψιμότης, συναλλαγή εἰς χρυσὸν κλπ.).
- Ἡ ἐξέλιξις τῆς συνδέσεως μετὰ τῆς Ε.Ο.Κ.
- Τὰ οἰκονομικὰ ἀποτελέσματα τῆς συνδέσεως. Δεδομένου ὅτι ὁ ἀριθμὸς συμμετοχῆς εἶναι περιορισμένος, παρακαλοῦνται οἱ ἐνδιαφερόμενοι νὰ ὑποβάλουν ἐγκαίρως τὰς αἰτήσεις συμμετοχῆς τῶν. Θὰ τηρηθῆ αὐστηρῶς ἡ σειρά προτεραιότητος ὑποβολῆς αἰτήσεων.

## Η ΒΡ ΕΙΣ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟΝ ΚΑΤΑ ΤΟ 1967

Ἀπὸ τὴν Ἐκθεσιν Πεπραγμένων τοῦ Προέδρου τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου **SIR MAURICE BRIDGEMAN**

● Ἡ παγκόσμιος παραγωγή ἀργοῦ πετρελαίου ἠδῆθη τὸ 1967 κατὰ 7% ἔναντι ἐκείνης τοῦ 1966, αἱ δὲ συνολικαὶ πωλήσεις τῆς ΒΡ ἀνήλθον εἰς 128,4 ἑκατομμύρια τόννους, ἐσημείωσαν δηλαδὴ αὐξήσιν 7,6% ἔναντι τοῦ 1966.

● Ἡ ΒΡ παράγει ἀργὸν πετρέλαιον εἰς 13 χώρας, διαθέτει δὲ διύλιστήρια εἰς 28 χώρας τοῦ κόσμου. Κατὰ τὸ 1967 ἐτέθησαν εἰς λειτουργίαν τρία νέα διύλιστήρια, ἐτησίας παραγωγῆς 4,5 ἑκατομμυρίων τόννων ἑκαστον, καὶ οὕτω ὁ συνολικὸς ἀριθμὸς τῶν διύλιστηρίων ποῦ ἀνήκουν εἰς τὴν ΒΡ ἐν ὄλῳ ἦ ἐν μέρει, ἀνήλθεν εἰς 38.

● Ὁ στόλος τῆς ΒΡ περιλαμβάνει 128 δεξαμενόπλοια, συνολικῆς χωρητικότητος 4 ἑκατομμυρίων τόννων, ἰδιοκτησίας τῆς Ἑταιρίας, ὡς καὶ δεξαμενόπλοια, ναυλωμένα διὰ μακρὰ χρονικὰ διαστήματα, συνολικῆς χωρητικότητος 4,7 ἑκατομμυρίων τόννων. Τὸ κλείσιμον τῆς Διόρυγος τοῦ Σουέζ ἀπήτησεν αὐξήσιν τῆς μεταφορικῆς διὰ θαλάσσης ἰκανότητος κατὰ 40%, ἡ ὅποια ἐπετεύχθη διὰ τῆς ναυλώσεως διὰ σύντομα χρονικὰ διαστήματα σημαντικοῦ ἀριθμοῦ δεξαμενοπλοίων.

● Ἄνω τῶν 20 δεξαμενοπλοίων τῆς τάξεως τῶν 200.000 τόννων, εἴτε ἰδιοκτησίας τῆς ΒΡ εἴτε ναυλωμένα διὰ 10-15 ἔτη, θὰ προστεθοῦν προσεχῶς εἰς τὸν ὑπάρχοντα στόλον τῆς ΒΡ.

● Αἱ ἐπενδύσεις τῆς Ἑταιρίας κατὰ τὸ παρελθὸν ἔτος, ἀνήλθον εἰς 211 ἑκατομμύρια Λίρας Ἀγγλίας, κατὰ δὲ τὸ 1968 προβλέπονται ἐπενδύσεις τῆς τάξεως τῶν 230 ἑκατομμυρίων Λιρῶν Ἀγγλίας.

● Ὅσον ἀφορᾷ τὴν παραγωγήν καὶ διάθεσιν φυσικοῦ ἀερίου ἀπὸ τὴν Βόρειον Θάλασσαν, ἡ μὲν παραγωγή ὑπερέβη τὰ προγραμματισθέντα ἐπίπεδα, ἡ δὲ διάθεσις εἶναι ἐξησφαλισμένη διὰ συμβολαίου ἐπὶ τριετίαν.

● Τέλος, κατόπιν τῆς ἀποκτήσεως νέων συμφερόντων εἰς τὴν χημικὴν βιομηχανίαν κατὰ τὸ προηγούμενον ἔτος, ἡ ΒΡ ἀπέβη ἡ δευτέρα εἰς μέγεθος ὁμᾶς παραγωγῆς χημικῶν προϊόντων εἰς τὴν Βρεταννίαν.

(Μάρτιος 1968).



## ΣΥΝΕΔΡΙΑ

● MANAGEMENT ● MARKETING ● PACKAGING

Κατά τους προσεχείς μήνας θα διεξαχθούν τα ακόλουθα συνέδρια :

- 'Υπό του «Management Centre Europe» διοργανούνται τα εξής **Round Table discussions**: α) Με θέμα : «The Job of the Department Head» από 29 - 31 'Ιουλίου. β) Με θέμα : «Assistant to Top Management», από 31 'Ιουλίου έως 2 Αύγουστου, (Progr. Mc/e).
- «**Icograda - 1968**», Συνέδριον και Γεν. Συνέλευσις Μελών του «International Congress on Graphic Dising», εις Eindhoven ('Ολλανδία) από 19 - 24 Αύγουστου. (Progr. του I.C. on Gr. Dis).
- Με θέμα : «**Marketing and the New Science of Planning**», υπό της «American Marketing Association», Συνέδριον εις Denver - ΗΠΑ, από 28 - 30 Αύγουστου. (Περ. Mark. News - Apr. 68).
- 'Επ' ευκαιρία της διοργανουμένης Διεθνούς 'Εκθέσεως Θεσσαλονίκης, από 1 - 22 Σεπτεμβρίου, θα λάβη χώραν εις Θεσσαλονίκην υπό την αιγίδα του Ο Η.Ε., το συνέδριον : «**Πρώτη Διεθνής Συνάντησις Περιφερειακής 'Αναπτύξεως και Προγραμματισμού**».
- Με θέμα : «**New Developing in Marketing Research**», υπό της «European Assoc. for Industr. Mark. Research» (ESOMAR), Συνέδριον με θέμα : «**New Developments in Marketing Research**» εις Γιουγκοσλαβίαν, από 8 - 12 Σεπτεμβρίου. (Περιοδ. Mark. News - Apr. 68).
- 'Υπό του «International Marketing Federation» (IMF) τόν προσεχή Σεπτέμβριον εις Μιλάνον, Συνέδριον και Γεν. Συνέλευσις Μελών. ('Επιστολή 15/5/68).
- 'Υπό του IMF επίσης, Συνέδριον, με θέμα : «**Asia - The Challenge to Management**», από 1 - 5 'Οκτωβρίου εις Χογκ - Κόγκ. (Περ. Mark. News 68).
- «**Α' Συνέδριον της Μπενελούξ**» εις Βέλγιον και 'Ολλανδίαν την 17ην 'Οκτωβρίου υπό της ΕΥΑΦ, με θέματα : α) «**Marketing in Benelux**» και β) «**Is Price Forecasting Possible?**» ('Εγκ. Newsletter No 3).
- 'Υπό του «Sales and Marketing Executives International» (SME - I), Συνέδρια : εις Πόρτο - Ρίκο από 11 - 12 'Οκτωβρίου, εις Σικάγον από 21 - 25 'Οκτωβρίου και εις τὸ Ντάλλας - ΗΠΑ από 11 - 15 Νοεμβρίου. (Περ. Sal/Mark. Today - Apr. 68).
- Τὸ **'Ετήσιον Συνέδριον και ἡ Γεν. Συνέλευσις Μελών** τῆς «European Packaging Federation», εις Δ. Βερολίνον ἀπὸ 8 - 10 Δεκεμβρίου. ('Επιστολή ERF).

### ΕΠΙ ΤΗ ΛΗΞΕΙ ΤΟΥ

«ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ ΒΑΜΒΑΚΟΣ»

### ΤΑ ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ :

Με εύρειαν συμμετοχήν διεξήχθησαν εις 'Αθήνας ἀπὸ 3-12 'Ιουνίου αἱ ἐργασίαι τοῦ Διεθνούς Συνεδρίου Βάμβακος μετὰ τὰ ἀκόλουθα πορίσματα, ἀπτόμενα θεμάτων σχετιζομένων μετὰ τὴν παραγωγὴν—κατανάλωσιν τοῦ βάμβακος εἰς παγκόσμιον κλίμακα :

- Ἡ διεθνὴς κατανάλωσις ὑπερέβη τὴν ἀντίστοιχον παραγωγὴν. Τὰ διεθνή ἀποθέματα, κατὰ τὸν προσεχῆ Αὐγουστον θὰ φθάσουν εἰς 20,5 ἑκατομμ. δέματα. Ἦτοι, θὰ εἶναι κατὰ 10 ἑκατομμ. δέμ. ὀλιγώτερα τῶν ἀντιστοίχων πρὸ διετίας, ἀντιπροσωπεύοντα ποσότητα ἀποθεμάτων ἐπαρκῆ διὰ προμηθείας μόλις 5 μηνῶν. Συνεπῶς ἐπιβάλλεται : Ἐπάνοδος εἰς τὸ καθεστῶς ἀποθεμάτων τοῦ παρελθόντος. Παραλλήλως δέ, ὑπογραμμίζονται οἱ κίνδυνοι ποῦ

θὰ ἐγκλείσῃ τυχὸν προσπάθεια παραγωγῆς σημαντικῶς ἀνωτέρας τῆς παγκοσμίου ζήτησεως. (πτῶσις τιμῶν καὶ προβλήματα διαθέσεως τῶν πλεονασμάτων).

- Ἡ αὐξησις τῆς καταναλώσεως τοῦ βάμβακος εἰς τὰς ἐκβιομηχανισθείσας χώρας κατὰ τὴν τελευταίαν 10ετίαν ἦτο ἐλαχίστη ἐν συγκρίσει μετὰ τὴν ἀντίστοιχον αὐξησιν τῶν τεχνιτῶν ἰνῶν.
- Κατὰ τὴν ἐν λόγω 10ετίαν διεπιστώθη ἐλαφρὸς περιορισμὸς εἰς διεθνή κλίμακα τῶν ἐξαγωγῶν τοῦ βάμβακος, μετὰ ἐπίκεντρον τῆς μειώσεως τὰς ΗΠΑ. Ἐπίσης μεταξὺ ἄλλων ἀναφέρεται εἰς τὸ σχετικὸν πόρισμα, ἐπιδείνωσις τῶν ὄρων συναλλαγῆς τῶν ἀναπτυσσομένων χωρῶν καὶ διεύρυνσις εἰς τὸ χάσμα τῶν ἐκβιομηχανισθειῶν χωρῶν. Τέλος ἐπιστᾶται ἡ προσοχὴ διὰ τὴν μὴ περαιτέρω ἐπιδείνωσιν τῶν ἐξαγωγῶν βάμβακος ὡς καὶ τοῦ ἐπιπέδου τῶν διεθνῶν τιμῶν, διότι θὰ ἐπηρεασθῆ ἡ οἰκονομία τῶν ἀναπτυσσομένων χωρῶν.



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΙΟΥΛΙΟΣ - ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 1968

Ἐκάστη ἔκδοσις κυκλοφορεῖ τὸ α' δεκαήμερον  
τοῦ ἐπομένου μηνὸς

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Γ' - ΤΕΥΧΟΣ 23/24

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● «Ἡ Παρακμὴ τῶν Στελεχῶν Ἐπιχειρήσεων»	5
● «Εἶναι Δημιουργικὸν τὸ Management ;»	11
● «Ἐνα Διάγραμμα Συστήματος τῶν λειτουργιῶν τοῦ Manager»	15
● «Πῶς νὰ εἰσθε συγχρόνως καὶ Προϊστάμενος καὶ Δημοφιλής»	21
● «Ἡ Τεχνικὴ τῆς Τιμολογήσεως τῶν Προϊόντων»	23
● «Βοήθεια πρὸς τὸν Manager γιὰ : Πιὸ Δημιουργικὴ Σκέψι»	26
● «Βαθμολογήσις τοῦ Manager βάσει τῶν ἀποτελεσμάτων»	30
● «Συμβουλαὶ πρὸς τὴν Ἀνωτάτην Διοίκησιν : Ἀκούγοντας τοὺς Πωλητὰς - Ἀκοῦτε τοὺς Πελάτας»	33
● «Ὁ Ἐνθουσιασμός !»	36
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ : (προσεχὴ σεμινάρια τῆς ΕΕΔΕ)	39
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟΝ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ : (Διεθνή Συνέδρια, Σεμινάρια, Ἐκθέσεις)	43
● Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ ΕΕΔΕ.	45

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

	Μελῶν	Μὴ Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
Ἐπιχειρήσεων	» 250	500
Ἄνω. Ἐταιριῶν, Ὁργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσίων		
Ἐπηρεσιῶν	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	»	60

Ἐπιμέλεια ὅλης καὶ

Ἐπεύθυνος Συντάξεως :

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Ἀθήναι, Τηλ. 220.789

Ἐπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

ΙΟΥΛΙΟΣ/ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 1968

Πρὸς

τοὺς Ἀναγνώστας μας

Ἡ θερινὴ περίοδος μὲ τὴ διακοπὴ τοῦ προγράμματος δράσεως τῆς ΕΕΔΕ, συνέβαλε στὴν ἀπόφασιν νὰ ἐκδοθῇ τὸ παρὸν τεῦχος διμηνιαῖο μὲν, ἀλλὰ μὲ διπλασίαν τοῦ συνήθους ὕλη.

Ἡ παροῦσα 48σέλιδος ἔκδοσις μας περιλαμβάνει τὰ ἐξῆς ἄκρως ἐνδιαφέροντα ἄρθρα, ἀναφερόμενα στὴν δραστηριότητα τῆς λειτουργίας τοῦ Management στὶς ἐπιχειρήσεις καὶ ὀργανισμοὺς :

«Εἶναι δημιουργικὸν τὸ Management ;». (Ἀνάπτυξις νέων ἀντιλήψεων διὰ τὴν ἀξιολόγησιν τῆς δημιουργικότητος τῆς Διοικητικῆς λειτουργίας τοῦ Management).

«Ἡ παρακμὴ τῶν στελεχῶν ἐπιχειρήσεων». (Οἱ κίνδυνοι τῆς ἐπιχειρήσεως ἐκ τῆς παρακμῆς τῶν ἐκτελεστικῶν στελεχῶν. - Προληπτικὰ μέτρα ἀντιμετωπίσεως).

«Ἐνα Διάγραμμα τοῦ Συστήματος τῶν λειτουργιῶν τοῦ Manager». (Ἀνάπτυξις ἐνὸς ὀλοκληρωμένου πλαισίου, περὶ τῆς Λειτουργικῆς Σχολῆς τῆς Διοικητικῆς Θεωρίας, καὶ προτάσεις χρησιμοποίησεως τοῦ πλαισίου τούτου (X) διὰ τὴν ἐνσωμάτωσιν ἐννοιῶν ἄλλων Σχολῶν, ὡς τῆς Decision Theory καὶ τῆς Μαθηματικῆς Σχολῆς).

«Συμβουλαὶ πρὸς τὴν Ἀνωτάτην Διοίκησιν : Ἀκούγοντας τοὺς Πωλητὰς - Ἀκοῦτε τοὺς Πελάτας». (Νέος ρόλος τοῦ Πωλητοῦ - Πρόγραμμα Ἐρεῦνης τῶν καναναλωτῶν).

«Πῶς θὰ εἰσθε συγχρόνως καὶ Προϊστάμενος καὶ Δημοφιλής». (Ἡ ἐπιβαλλομένη «θέσις» τοῦ Manager εἰς τὴν ἐπιχείρησιν).

«Βαθμολογήσις βάσει ἀποτελεσμάτων» (καὶ ὄχι βάσει τῆς ἀτομικῆς δραστηριότητος).

«Βοήθεια πρὸς τὸν Manager γιὰ : Πιὸ Δημιουργικὴ Σκέψι» (Δημιουργία - Ἀνάπτυξις «νέας ράτσας» ἱκανῶν στελεχῶν. - Στρατηγικὴ τῆς καινοτομίας αὐτῆς).

«Ἡ Τεχνικὴ τῆς Τιμολογήσεως τῶν Προϊόντων» (Περισσότερον Τεχνικὴ καὶ ὀλιγώτερον Ἐπιστήμη - Στρατηγικὴ τῆς καινοτομίας τοῦ «Alter ego»).

«Ὁ Ἐνθουσιασμός» - (ὡς κίνητρον ἐπιτυχίας).

Μὲ φιλικούς χαιρετισμοὺς

«Δ.Ε.»



ΤΑΚΤΙΚΑΙ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΑΙ ΓΡΑΜΜΑΙ ΤΗΣ

**ΟΛΥΜΠΙΑΚΗΣ  
ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ**

ΜΕ ΤΑ ΠΛΕΟΝ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΠΙΒΑΤΙΚΑ ΕΛΙΚΟΠΤΕΡΑ

**“SUPER FRELON,, - 34 ΘΕΣΕΩΝ**

Διὰ: ΣΚΙΑΘΟΝ - ΧΙΟΝ - ΜΥΚΟΝΟΝ - ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ καὶ ΣΠΕΤΣΕΣ

ΜΙΑ ΑΚΟΜΗ ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΛΗ

ΕΙΣ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΝ ΤΟΥ **ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ** ΚΑΙ ΔΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΙΝ  
ΤΟΥ ΕΠΙΒΑΤΙΚΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΤΩΝ ΝΗΣΩΝ



**Ἀναχωρήσεις ἀπὸ Ἀεροδρόμιον Ἑλληνικοῦ καθημερινῶς :**

Διὰ ΣΚΙΑΘΟΝ	— Διάρκεια πτήσεως 45'
Διὰ ΧΙΟΝ	— Διάρκεια πτήσεως 70'
Διὰ ΜΥΚΟΝΟΝ	— Διάρκεια πτήσεως 45'
Διὰ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΝ (μέσω Μυκόνου) κάθε Δευτέρα - Τε- τάρτη - Παρασκευή,	— Διάρκεια πτήσεως 90'.
Διὰ ΣΠΕΤΣΕΣ καθ' ἑκάστην πλὴν Σαββάτου, ὥρα 15,15' καὶ κάθε Σάββατον 15.45'	— Διάρκεια πτήσεως 25'.

**Ἐπιστροφαι αὐθημερόν.**

Διὰ πᾶσαν περαιτέρω πληροφορίαν ἀποταθῆτε εἰς τὸν ταξιδιωτικόν σας πράκτορα ἢ εἰς τὰ  
κατὰ τόπους γραφεῖα τῆς Ὀλυμπιακῆς Ἀεροπορίας.

**ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ**  
Α Ε Ρ Ο Π Ο Ρ Ι Α

# Η "ΠΑΡΑΚΜΗ," ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Μήπως εις την επιχείρησίν σας υπάρχουν στελέχη, πού δὲν μποροῦν νὰ παρακολουθήσουν τὴν σύγχρονον ἐξέλιξιν ;
- Μήπως ἓνα «παρηκμασμένον» στέλεχος εὐρίσκεται τὴν στιγμήν αὐτὴν εις τὸ γραφεῖον σας ;

Υπό HARRY LEVINSON

Τὸ ἐκτελεστικὸν στέλεχος, πού παύει νὰ ἀναπτύσσεται ἐπαγγελματικῶς ἀποτελεῖ κίνδυνον καὶ διὰ τὸν ἑαυτὸν του καὶ διὰ τὴν ἐπιχείρησίν του. Τὰ προληπτικὰ μέτρα, πού μπορεῖ νὰ λάβῃ ὁ ἴδιος ἢ ἡ ὀργάνωσις του περιγράφονται κατωτέρω ἀπὸ τὸν προϊστάμενον τοῦ Τμήματος Ψυχικῆς Ὑγείας Προσωπικοῦ Ἐπιχειρήσεων τοῦ Ἰδρύματος Menninger.

Ἐνα ἀπὸ τὰ πλέον θλιβερά φαινόμενα τῆς ἐποχῆς μας εἶναι ἡ ὑπαρξίς τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ στελέχους, πού ἔχει «παρακμάσει». Τὸ δὲ παράδοξον εἶναι ὅτι ὁ ἴδιος ἄνθρωπος, πού εἴτε ἐξ ἰδίας πρωτοβουλίας, εἴτε ἐκ προτροπῶν τῶν συναδέλφων καὶ ἀνωτέρων του, κάνει εἰδικὴν μετεκπαίδευσιν ἀκριβῶς διὰ νὰ «ἀνανεωθῇ», πληροφορεῖται συνάμα ὅτι αἱ νέαι ἐπαγγελματικαὶ του γνώσεις θὰ ἔχουν ζῶν 10 ἐτῶν X 50 %. Τοῦτο σημαίνει ἀπλούστατα ὅτι ἐντὸς 10ετίας, τὰ 50 % ἀπὸ ὅτι θὰ μάθῃ θὰ εἶναι ἤδη πεπαλαιωμένα καὶ ἄχρηστα.

Τὸ στέλεχος αὐτό, πού ἀντιμετωπίζει τὸ πρόβλημα τῆς «παρακμῆς», δὲν εἶναι κάτι πού ἀφορᾷ τὸ μέλλον. Εὐρίσκεται τῶρα μεταξύ μας. Χιλιάδες διοικητικῶν καὶ ἐκτελεστικῶν στελεχῶν ἀντιμετωπίζουν τὴν παγερὰν διαπίστωσιν ὅτι δὲν ἀποδίδουν πλέον εις τὰς ἐργασίας των. Καὶ οἱ προϊστάμενοί των εὐρίσκονται περιπεπλεγμένοι εις τὸ τὸ ὀδυνηρὸν δίλημμα : Τί νὰ ἀποφασίσουν περὶ τοῦ ὑφισταμένου αὐτοῦ, τοῦ κάποτε ἀποδοτικοῦ καὶ ἐν πάσῃ περιπτώσει ἀφωσιωμένου; Τί μπορεῖ νὰ κάμῃ κανεὶς μὲ ἓνα

ἄνθρωπον, πού δὲν εἶναι πλέον εις θέσιν νὰ ἀνταπεξέλθῃ εις τὰς καθημερινῶς ἀξαναομένους περιπλοκάς ἢ τὰς ἀπαιτήσεις τοῦ ὑψηλοτέρου ἐπιπέδου τῆς ἐργασίας του; Τὸ πρόβλημα ἔχει προσλάβει τόσον ἀνησυχητικὰς διαστάσεις, ὥστε ἄνθρωποι ἀνήκοντες εις διαφόρους ὀργανώσεις ἔχουν σχηματίσει μίαν εἰδικὴν ὁμάδα, πού ἀποσκοπεῖ εις τὴν διενέργειαν καὶ τὸν συντονισμόν συστηματικῶν ἐρευνῶν ἐπὶ τοῦ θέματος.

Ὁ Δόκτωρ M. Scott Myers, διευθυντὴς Μελετῶν καὶ Ἀναπτύξεως Στελεχῶν τῆς «Texas Instruments», ἀνέλαβε τὴν πρωτοβουλίαν νὰ φέρῃ εις ἐπαφὴν ὅλους τοὺς ἐνδιαφερομένους ἐπαγγελματίας εις δύο συνέδρια, τὰ ὁποῖα ἔχουν ἤδη πραγματοποιηθῆ. Τὸ Stanford Research Institute παρέχει τὴν συνδρομὴν του εις τὸ «φορμουλάρισμα» καὶ τὸν συντονισμόν τῶν ἐρευνῶν.

Ἴδου πῶς ἐμφανίζεται συνήθως τὸ πρόβλημα εις ἐκάστην ἀτομικὴν περίπτωσιν : Ὁ Τζᾶκ Λέμοντ, π.χ. εἶναι ὁ διευθυντὴς ἀγορῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως, μὲ τὴν ὁποίαν ἐργάζεται ἐπὶ 20 ἔτη.

Εἶναι εὐφυῆς, εὐσυνείδητος καὶ ἐργατικὸς, ἔχει συμπαθῆ προσωπικότητα καὶ ντύνεται κομψά. Εἶναι ὀργανωμένος καὶ συστηματικὸς. Συνεργάζεται καλῶς μὲ τοὺς συναδέλφους του διότι ἔχει πραγματικῶς τὴν ἐπιθυμίαν νὰ τοὺς εἶναι χρήσιμος καὶ νὰ τοὺς βοηθῇ, αὐτοὶ δὲ ἐκτιμοῦν τὴν προθυμίαν, μὲ τὴν ὁποίαν ἀνταποκρίνεται εις τὰ αἰτήματά των καὶ ἔχουν ἐμπιστοσύνην εις τὴν σοβαρότητά του. Ὁ Λέμοντ ἔκαμνε πάντα καλὰ τὴν δουλειά του. Ἡ ἐπιχείρησις του—μέχρι πρὸ ὀλίγων ἐτῶν—δὲν ζητοῦσε τίποτε περισσότερον ἀπὸ αὐτόν. Πρὸ ὀλίγων ἐτῶν ὅμως, ἤρχισαν νὰ πνέουν οἱ ἄνεμοι τῆς ἀλλαγῆς, ἀποτελέσματα τῆς ζωντανῆς πραγματικότητος εις τὸν ἐπιχειρησιακὸν κόσμον, καὶ νὰ ὠθοῦν τὴν ἐπιχείρησιν πρὸς μίαν ζωτικῆς σημασίας αὐτοκριτικὴν καὶ μακροπρόθετον προγραμματισμούς.

Ὁ Λέμοντ ἤτο πάντοτε τόσον ἀπησχολημένος μὲ τὴν ἐργασίαν του, ὥστε δὲν εἶχε ποτὲ μελετήσει καὶ συλλάβει τὰ εὐρύτερα πλαίσια, ἐντὸς τῶν ὁποίων κινεῖται ὁ σύγχρονος ἐπιχειρησιακὸς κόσμος. Δὲν τοῦ εἶχε ζητηθῆ ποτὲ ἕως τότε νὰ προγραμματίζῃ τόσον μακροπροθέσμως καὶ μὲ τόσας λεπτομερείας, οὔτε εἶχεν ἐκπαιδευθῆ εις τὴν χρῆσιν συγχρόνων μεθόδων τεχνικῆς καὶ

προγραμματισμού. Συνεπεία όλων αυτών, ο Λέμοντ εύρεθη να ύστερη είς τόν τομέα του οργανωτικού προγραμματισμού. Δέν είναι είς θέσιν να παρέχη είς τόν έαυτόν του και πρός τούς άνωτέρους του τόσας πληροφορίας περί τής έργασίας του και τών ιδιαιτεράν του καθηκόντων, ώστε να καθίσταται δυνατή ή προβολή πολλών ύπαλλακτικών δυνατοτήτων δράσεως. Δέν ύπάρχει όμως έντός τής εταιρίας άλλη θέσις, είς τήν όποίαν θά μπορούσε ένδεχομένως να μετατεθί άνευ προσωπικής του μειώσεως. Ο Λέμοντ απέχει ακόμη 15 έτη από του όριου συντάξεως. Η εταιρία αισθάνεται ότι έχει ώρισμένες ύποχρεώσεις έναντι ενός άφωσιωμένου και παλαιού στελέχους, του όποιου επί τέλους ή άνεπάρκεια δέν άποτελεί άποκλειστικώς ιδίον του πταίσμα. Αφ' έτέρου όμως δέν μπορεί να επιτρέψη να παρακωλύεται ή πρόοδος τής επιχειρήσεως.

### ΤΡΕΙΣ ΑΥΤΟΝΟΗΤΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ

Ένώ οί έπιστήμονες διερευνούν τό πρόβλημα, οί επαγγελματίαι και οί ειδικοί επί τών θεμάτων προσωπικού τό συζητούν και πολλαί εταιρίαί πειραματίζονται με διάφορα προγράμματα, τρεις κανόνες έμφανίζονται ως άυτονόητοι δι' οίονδήποτε ό όποιος έπιθυμεί να σταδιοδρομήσει είς μίαν επιχείρησιν:

- Είναι άπαραίτητον να εκπαιδευθί κανείς κατά τοιοϋτον τρόπον, ώστε να άποκτήσει τήν μεγαλυτέραν δυνατήν εύκαμψίαν και προσαρμοστικότητα.

Κατά τήν γνώμην μου, τοϋτο έχει τήν έννοιαν ότι πρέπει κανείς να άποκτήσει τήν εύρυτέραν δυνατήν μόρφωσιν κατά τό στάδιον τών πανεπιστημιακών του σπουδών. Μόνον άφου τό επιτύχη αυτό πρέπει να άρχισή να ειδικεύεται. Είναι άπαραίτητον λ.χ. να έχη κατανοήσει κανείς είς βάθος τά διδάγματα τής ιστορίας, προκειμένου να άποτολμήσει προβλέψεις περί του ίδιου του μέλλοντος ή του μέλ-

λοντος τής επιχειρήσεώς του. Κατά μείζονα λόγον δέ, όταν αί προβλέψεις του αϋται άφορούν είς τό άπομεμαχρυσμένον μέλλον. Επίσης, όσον περισσότερον πολύπλοκα είναι τά θέματα, με τά όποια πρόκειται να ασχοληθί κανείς, τόσον περισσότερον επιτακτικήν ανάγκην έχει να κατανοή τās πολλαπλās κοινωνικās δυνάμεις και ρεύματα. Γενικώς, όσον εύρυτέρα είναι ή μόρφωσις του άτόμου, τόσον εύχερστέρα καθίσταται ή προσαρμογή του είς τās μεταβαλλομένας συνθήκας. Και αν κάποτε ή επαγγελματική του ειδικότης καταργηθί ή άχρηστευθί θά δυναθί με μεγαλυτέραν εύκαμψίαν να προσανατολισθί προς άλλην κατεύθυνσιν ή να προσαρμοσθί είς τās νέας συνθήκας τήν κεκτημένην του εμπειρίαν.

Όταν τό άτομον έχη ήδη δημιουργήσει ένα όνομα και μίαν σταδιοδρομίαν είς τόν τομέα του, ή εύκαμψία και προσαρμοστικότης αϋτη θά του χρησιμεύσει όχι μόνον διά να προσδίδη είς τό κύριον έργον του τό περιεχόμενον, που άπαιτούν αι εκάστοτε συνθήκαι αλλά και διά να μετέχη ενεργότερον είς τήν γενικήν δραστηριότητα τής επιχειρήσεώς του.

Έπί παραδείγματι, ένας Διευθυντής Προσωπικού είς μίαν τεχνικήν οικοδομικήν εταιρίαν όφείλει να έχη, παραλλήλως προς τās ειδικās του γνώσεις, και μίαν στοιχειώδη γενικήν έμπειρίαν τών θεμάτων, τάσεων και προβλημάτων τής οικοδομικής, λογιστικής, έμπορικού βιομηχανικού και εργατικού δικαίου και δημοσίας οικονομικής, αν έπιθυμή να συμμερισθί τās κοινās προοπτικās τών ύπολοίπων συναδέλφων του. Είς τόν τομέα του προσωπικού (δηλ. τής άρμοδιότητός του) όφείλει να είναι πάντοτε ένήμερος και να παρακολουθί τήν εξέλιξιν διά μελέτης, παρακολουθήσεως διαλέξεων και άνωτέρων σεμιναρίων. Έπιπροσθέτως όμως, μπορεί να τηρηται ένήμερος είς ποικίλους τομείς άπλως και μόνον με μίαν ταχεϊαν άνάγνωσιν τών διαφόρων περιοδικών και δημοσιευμάτων, που πλημμυρίζουν τά γραφεία τών περισσοτέρων επιχειρή-

σεων και οϋδεις, σχεδόν, κάμνει τόν κόπον να τά διαβάσει.

Ένας ακόμη τρόπος να ώφεληθί κανείς από τά διάφορα έμπορικά και βιομηχανικά περιοδικά είναι και ο έξής: να προσπαθί κανείς να έντοπίσει τās «τάσεις», που αντικατοπτρίζουν ταϋτα. Με άλλους λόγους, να έρευνά πάντοτε όλα τά τεύχη ενός ή περισσοτέρων τοιοϋτων περιοδικών γενικού περιεχομένου, που εκυκλοφόρησαν έντός ενός έτους ή και διετίας. Οϋτω καταλήγει κανείς είς πολλές διαπιστώσεις. Π.χ. Ποια θέματα θίγονται συχνότερον, ποια άρθρα μνημονεύονται περισσότερον χάριν παραπομπής, προς ποιάς κατευθύνσεις έχει κυρίως στραφή ή έρευνα, ποιοί είναι οί άρθρογράφοι με τό μεγαλυτέρον κύρος. Έν συνεχεία μπορεί κανείς να εξέτασθί προσεκτικότερον αϋτά τά βασικά σημεία. Δέν είναι ανάγκη να είμεθα όλοι άϋθεντίαί επί ενός δεδομένου θέματος, οϋτε αφ' έτέρου να άποδεχώμεθα άνευ κριτικής όλα όσα διαβάζομεν. Σημασίαν έχει τό να έχωμεν μίαν γενικήν εικόνα του τι γίνεται γύρω μας.

- Κάθε άτομον, που ένδιαφέρεται να κάμη καριέραν (κατ' άντιδιαστολήν προς τόν άπλουν μισθωτόν ή εργάτην), όφείλει να συνειδητοποιήσθί ότι ή εκπαίδευσίς του θά εξακολουθήσει μέχρι τό τέμα τής επαγγελματικής του ζωής.

Πολλαί εταιρίαί προτρέπουν ήδη τά στελέχη των να μετέχουν κάθε χρόνο είς κάποιο έπιμορφωτικόν πρόγραμμα. Πολλαί, στέλλουν τούς ύπαλλήλους των είς Πανεπιστημιακά σεμινάρια «έπαναλήψεως» (ή «φρεσκαρίσματος») γνώσεων. Αί μεγαλυτέραι εταιρίαί μάλιστα, έχουν συνήθως ή κάθε μία ιδίον της ένδοεπιχειρησιακόν κύκλον σεμιναρίων. Ακόμη και επιχειρήσεις όχι ιδιαιτέρως μεγάλαί, είναι συχνά πρόθυμοι να καταβάλλουν διδάκτρα διά παροχήν προχωρημένης έπιμορφώσεως, άμα τή επιτυχί άποπερατώσεως τής παρακολουθήσεως τών ένδο-επιχειρησιακόν σεμιναρίων, εάν έχουν κάποιαν σχέσηιν



πρός την επιχείρησιν. Μερικαί ἀκόμη, ἔχουν καθιερώσει κανονικά ἐπίσημα ἐπιμορφωτικά προγράμματα σεμιναρίων, εἰς τὰ ὅποια μπορεί νὰ μετασχημῆσιν ὑπάλληλους καὶ τὰ ὅποια ὀδηγοῦν εἰς ἀπόκτησιν ἀνωτέρων διπλωμάτων.

Ἐνα στέλεχος ἐπιχειρήσεως ὀφείλει νὰ ἐπωφεληθῆται ἀπὸ τιαυτάς εὐκαιρίας ἀλλ' ὄχι καὶ νὰ περιορίζεται εἰς αὐτάς. Πρέπει προπάντων, νὰ σκεφθῆτι ἀκριβῶς τοῦ χρειάζεται καὶ νὰ καταστρώσῃ σχέδια διὰ νὰ ἐπιτύχῃ τοῦ σκοποῦ αὐτοῦ.

Ἐνας ἄνθρωπος καριέρας θὰ ἔπρεπε νὰ ἐρωτᾷ συνεχῶς τὸν ἑαυτὸν του τί θὰ κάμῃ ἂν χάσῃ τὴν παροῦσαν ἐργασίαν του, ὅπως λ.χ. συνέβη μὲ τοὺς ἰπταμένους μηχανικούς τῶν ἀεροπορικῶν ἐπιχειρήσεων τῶν ὁποίων ἡ εἰδικότης ἔπαυσε νὰ ἔχῃ λόγον ὑπάρξεως. Τί πρέπει νὰ δημιουργήσῃ καὶ νὰ ἀφήσῃ ὡς «ρεζέρβαν» δι' αὐτὴν ἀκριβῶς τὴν περίπτωσιν; Πῶς πρέπει νὰ προετοιμάσῃ αὐτὴν τὴν λύσιν ἀνάγκης, ὥστε αὕτη νὰ παρουσιάσῃ κάποιαν ἀσφάλειαν καὶ σταθερότητα;

Ἐν τελευταία ἀναλύσει, κάθε ἄνθρωπος ὀφείλει νὰ ἔχῃ ἓνα κύριον καὶ ἓνα δευτερεύοντα τομέα, ὅπως συμβαίνει κατὰ τὰς κολλεγιακὰς σπουδὰς. Ἀπὸ ψυχολογικῆς ἀπόψεως, τοῦτο εἶναι ἀπολύτως ἐφικτόν. Οἱ περισσότεροι ἐξ ἡμῶν μποροῦν νὰ γίνουν εἰδικοί εἰς περισσότερα τοῦ ἑνὸς πράγματα.

Μία ἐπιτυχῆς ἐκλογή μιᾶς δευτερευούσης ἐπιχειρητικῆς εἰδικότητος παρέχει καὶ τὸ ἐξῆς πρόσθετον πλεονέκτημα: ἓνας ἄνθρωπος, ὁ ὅποιος κατέχει εἰδικὰς γνώσεις εἰς δύο τομεῖς, μπορεί συχνὰ νὰ τοὺς συνδυάσῃ πρὸς ὄφελός του καὶ πρὸς ὄφελος τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐπιχειρήσεώς του. Ἐπὶ πλέον, μπορεί νὰ συμβάλλῃ εἰς τὴν δημιουργίαν ἑνὸς νέου τομέως ὁ ὅποιος θὰ προκύψῃ ἀπὸ τὸν συγκερασμὸν τῶν δύο παλαιῶν καὶ νὰ διαδραματίσῃ ἡγετικὸν ρόλον εἰς τὸν νέον αὐτὸν τομέα.

Τὸ τρίτον πλεονέκτημα τῆς δημιουργίας μιᾶς ἀναπληρωματι-

κῆς εἰδικότητος εἶναι ὅτι ἐπαυξάνει τὸ αἶσθημα ἀνεξαρτησίας τοῦ ἀτόμου. Τοῦτο ἔχει τὴν ἡρεμίαν, πού συνοδεύει τὴν γνώσιν ὅτι δὲν ὑποχρεοῦται νὰ ὑφίσταται ἐπ' ἀπειρομίαν χρονίως δυσχερῆ ἢ καὶ μειωτικὴν κατάστασιν, μὲ τὰ ἀναπόφευκτα ψυχολογικά τῆς ἐπακόλουθα, τὸ σπουδαιότερον ἐκ τῶν ὁποίων εἶναι ἡ μείωσις τῆς αὐτοεκτιμήσεως. Ἐπὶ πλέον δέ, ὁ ἄνθρωπος ὁ ὅποιος ἔχει προετοιμάσει μιάν ἐπιχειρητικὴν ἀπασχόλησιν ἔχει μιάν ὑγιᾶ διέξοδον, ἓνα νέον ἐπάγγελμα μὲ ἐνδιαφέρον καὶ ἀπαιτήσεις ὅταν θὰ λάβῃ σύνταξιν.

Ἐνα παρεμπίπτον ὄφελος ἀπὸ ὠρισμένας μορφὰς γενικῆς ἐκπαιδεύσεως εἶναι, ὅτι μπορεί κανεὶς νὰ συμμερισθῇ τὴν ἐμπειρίαν μετὰ τῆς συζύγου του. Εἰς προγράμματα ὅπως τὸ τοῦ Stanford καὶ τοῦ Ἰνστιτούτου Aspen, ὑπάρχει πρόβλεψις καὶ διὰ τὰς συζύγους.

#### ΔΥΟ ΤΡΟΜΕΡΟΙ ΦΡΑΓΜΟΙ

● Ὁ ἰσχυρότερος παράγων παρακμῆς εἶναι αὐτὰ ταῦτα τὰ αἰσθήματα τοῦ ἀτόμου.

Οἱ δύο τρομεροὶ φραγμοί, πού ἀντιτίθενται εἰς τὴν εὐρύτητα καὶ τὴν εὐκαμψίαν εἶναι ἀκριβῶς οἱ παράγοντες ἐκεῖνοι, πού παίζουσι συνήθως πρωταρχικὸν ρόλον εἰς τὴν διαδικασίαν τῆς παρακμῆς: ἡ παθητικότης ἢ ἀπάθεια καὶ ἡ φοβία. Ὅλοι μας πρέπει νὰ καταπολεμήσωμεν τοὺς δύο αὐτοὺς παράγοντας διὰ νὰ ἐπιζήσωμεν. Διὰ τὸ μέσης ἡλικίας ἄτομον ἢ ἀπάθεια καὶ ἡ φοβία ἐνίοτε ἐπιφέρουσι πραγματικὴν παράλυσιν.

Τὸ κάτωθι παράδειγμα ἀπεικονίζει τί ἀκριβῶς ἐννοῶ μὲ τὴν λέξιν ἀπάθεια: Πρὶν μερικὰ χρόνια ἐδίδαξα εἰς ἓνα πολὺ γνωστὸν πανεπιστήμιον, τὸ ὁποῖον ἐφήρμοζε δύο προχωρημένα ἐπιμορφωτικά προγράμματα δι' ἀνώτερα στελέχη ἐπιχειρήσεων. Τὸ ἓνα γκρουπ ἀπετελεῖτο ἀπὸ ἄτομα ἡλικίας 30 - 38 ἐτῶν, τὸ δὲ ἄλλο ἀπὸ ἄτομα ἡλικίας 45 - 55 ἐτῶν. Τὰ στελέχη τοῦ δευτέρου γκρουπ (μὲ τὰ μεγαλύτερας ἡλικίας ἄτομα) ἔδειχ-

νε μικροτέραν προθυμίαν διὰ μάθῃσιν καὶ ὀλιγωτέραν ἱκανότητα ἀντιμετωπίσεως πολλῶν διαζευτικῶν τρόπων δράσεως. Μάλιστα ἐπέδεικνον προσωπικὴν εὐθιμίαν ὅταν ἐκαλοῦντο νὰ ἐπανεξετάσουν θέσεις, τὰς ὁποίας ἐθεώρουσι κλασσικὰς καὶ παραδεγμένας. Συμπεριεφέροντο ὡσάν νὰ εἶχαν φθάσῃ εἰς ἓνα ὠρισμένον ἐπίπεδον γνώσεως τὸ ὁποῖον οὐδεὶς ἐδικαιοῦτο νὰ θίξῃ καὶ τὸ ὁποῖον ὄφειλαν νὰ ὑπερασπίσων δι' ἀμυντικῆς τακτικῆς.

Συγκρινόμενα τὰ στελέχη ἐκεῖνα πρὸς τὰ τοῦ ἐτέρου γκρουπ (ἐκ νεωτέρων στελεχῶν), εἶχαν ἤδη ἐγκαταλείψει τὴν προσπάθειαν, ἦσαν ἡττημένοι ἀπὸ τὸν ἴδιον τὸν ἑαυτόν των. Ἦσαν διατεθειμένοι, ἐφ' ὅσον τοῦτο θὰ ἦτο δυνατόν, νὰ ἐξακολουθήσουν τὴν καριέραν των ἄνευ προσπαθείας καὶ σκέψεως, ὅπως ὁ ποδηλάτης, πού «ρολλάρει» εἰς τὸν κατήφορον. Καὶ ὅμως κατεῖχον θέσεις ὑπευθύνους (μερικοὶ ἦσαν ἀντιπρόεδροι). Ἀτυχῶς ὅμως ἡ περιπετειώδης φύσις τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κόσμου ἀφῆκε ἐλάχιστα περιθώρια διὰ μακαριότητα. Οὐδόλωρ ἐξεπλάγην λοιπόν, ὅταν ἀργότερον πολλοὶ ἐξ αὐτῶν ἐζήτησαν τὴν συμβουλήν μου προκειμένου νὰ εὐρουν νέαν ἐργασίαν.

Ἡ φοβία ἐκδηλοῦται ὑπὸ ἄλλας μορφὰς: Εἰς μιάν εταιρίαν, ἡ ὁποία ὑφίστατο δραστικὰς καὶ ριζικὰς μεταβολὰς εἰς τὴν διοίκησιν καὶ ἀντιμετώπιζε ραγδαίαν ἐπέκτασιν ἐργασιῶν ὑπὸ τὴν πίεσιν τοῦ συναγωνισμοῦ, ὁ πρόεδρος ἐζήτησε ἀπὸ τὴν ὁμάδα τῶν διευθυντῶν νὰ μελετήσουν καὶ κριτικάρουν τὴν ὀργανώσιν των καὶ τὰς ἀνάγκας τῆς. Διὰ νὰ τονώσῃ τὸν τρόπον των τοῦ σκέπτεσθαι, μετεκάλεσε ἀρκετοὺς εἰδικούς ἐμπειρογνώμονας, οἱ ὁποῖοι παρουσίασαν διὰ διαλέξεων τὰς νέας τάσεις τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κόσμου. Ἡ ὁμάς τῶν διευθυντῶν, σχεδὸν ἐκατὸ ἄτομα, ἔλαβε ὀδηγίαν νὰ συγκροτηθῇ εἰς μικροτέρας ὁμάδας μετὰ ἀπὸ τὴν διάλεξιν διὰ νὰ συζητήσῃ ἐπὶ τριῶν θεμάτων:

α') Τί εἶπεν ὁ ἄνθρωπος αὐτός,

πού έχει σχέσιν με την επιχείρησίν μας ;

β') Έξ εκείνων πού έχουν κάποιαν σχέσιν, ποία παρουσιάζουν τὸ μεγαλύτερον ἐνδιαφέρον δι' ἡμᾶς ;

γ') Ποῖος εἰς τὴν ἐπιχείρησίν μας, εἰδικῶς καὶ συγκεκριμένως, πρέπει νὰ ἀναλάβῃ τὴν σχετικὴν δράσιν ;

Ἡ ὁμάς τῶν διευθυντῶν ἔδωκε ἄνευ δυσχερείας τὴν πρώτην ἀπάντησιν καὶ μετὰ τινος δυσχερείας τὴν δευτέραν. Ἀλλὰ καμμία ἀπὸ τὰς μερικωτέρας ὁμάδας δὲν ἐτόλμησε νὰ κατονομάσῃ ἓνα συγκεκριμένον πρόσωπον ἢ τμήμα ἐν ἀναφορᾷ πρὸς τὴν τρίτην ἐρώτησιν. Ἐφοβοῦντο νὰ ἀνταποκριθοῦν εἰς τὸ αἴτημα τοῦ προέδρου, ἂν καὶ ἦτο ἀνθρωπὸς ἐπεικῆς καὶ πράου χαρακτῆρος. Ἐπὶ πλέον, ὅταν ἡ συζήτησις ἐστράφη περὶ τὸ θέμα τῶν καινοτομιῶν, ἡ ὁμάς τῶν διευθυντῶν οὐσιαστικῶς ἀπέσχε. Εἶπαν, ὅτι ἡ ἐπιβίωσις τῆς ἐταιρίας θὰ ἐξηρτᾶτο ἀπὸ τὸν ζῆλον καὶ τὴν φαντασίαν νεωτέρων στελεχῶν, πού ὅμως δὲν εἶχαν ἀκόμη ἐμφανισθῆ εἰς τὸν ὀρίζοντα. Δὲν ἐξέφρασαν τὴν παραμικρὰν ἐμπιστοσύνην εἰς τὰς ἰδίας τῶν ἰκανότητάς, παρὰ τὸ γεγονός ὅτι τὸ μητρώον τῶν ἦτο πλήρες ἐπαίνων, οὔτε ἐφάνη νὰ τοὺς ἐνοχλῆ ἢ νὰ τοὺς στοιχίζῃ τὸ γεγονός ὅτι ἐγκατέλειπαν τὸ πεδῖον εἰς ἀνταγωνιστὰς οὔτε κἂν γνωστοὺς !

Τὰ «ἀπρηχαιωμένα» στελέχη εἶναι διὰ μίαν ἐταιρίαν ὅ,τι ἡ «σκουριά» διὰ τὸ μέταλλον. Αἱ ἐπιχειρήσεις καταντοῦν σκάφη σκουριασμένα καὶ διαβεβρωμένα. Καὶ ὅπως ἀκριβῶς ἡ διάβρωσις, οὕτω καὶ ἡ παρακμὴ τῶν στελεχῶν μιᾶς ἐταιρίας ἀπαιτεῖ συνεχῆ θεραπείαν.

Σύντομα «κούρ» μαθημάτων πού ἀποσκοποῦν εἰς τὴν ἐπανάληψιν, ὅπως π.χ. αὐτὰ πού διεξάγονται ἀπὸ τὴν American Management Association, ἀπὸ τὸ Γραφεῖον Βιομηχανικῶν Σχέσεων τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Michigan (Σ.Σ. καὶ παρεμφερεῖς ὀργανώσεις εἰς τὴν Ἑλλάδα), παρέχουν σημαντικὴν ὠ-

φέλειαν. Ἀκόμη ὠφελιμωτέρα εἶναι ἡ συνεχιζομένη πανεπιστημιακὴ ἐκπαίδευσις. Συχνά, τὰ προγράμματα ἐπιμορφώσεως καὶ ἀναπτύξεως στελεχῶν συνδυάζουν καὶ τὰ δύο. Μέγα μέρος τῶν μορφωτικῶν αὐτῶν πλεονεκτημάτων ὅμως χάνεται, ἂν τὸ στέλεχος δὲν ἔχῃ τὴν εὐκαιρίαν νὰ συζητήσῃ μετὰ τοὺς ἀνωτέρους τοῦ αὐτὰ πού ἐδιδάχθη καὶ πὼς θὰ ἦτο δυνατὴ ἡ χρησιμοποίησις τῶν γνώσεων αὐτῶν ἐπ' ὠφελείᾳ τῆς ἐπιχειρήσεως.

**Τὸ ἀποτελεσματικώτερον τέχνασμα** διὰ τὴν καταπολέμησιν τῆς παρακμῆς τῶν στελεχῶν εἶναι ἡ ὑπευθυνότης κατὰ τὴν ἐπίλυσιν ὀργανωτικῶν προβλημάτων. Εἰς τὰς περισσοτέρας ἐπιχειρήσεις τοῦτο θεωρεῖται ὅτι σημαίνει :

«Θὰ σοῦ πῶ τί νὰ κάμῃς καὶ σὺ θὰ εἶσαι ὑπεύθυνος διὰ τὴν πραγματοποίησίν του». Τοῦτο ὁμοιάζει, μετὰ τὸν πατέρα ὁποῖος ἀναθέτει «θελήματα» εἰς τὸν ἀνήλικον υἱόν του. Ἡ διατύπωσις αὕτη ἀπέχει παρασάγγας ἀπὸ τὴν ὀρθήν: «Ἴδου ἓνα πρόβλημα. Ἴδου τὰ στοιχεῖα καὶ τὰ μέσα, πού χρειάζεσαι διὰ νὰ τὸ ἀντιμετωπίσῃς. Ἡμεῖς θὰ σὲ ὑποστηρίξωμεν, ἂν χρειασθῇ. Ἀπὸ τὴν στιγμήν αὐτήν, τὸ πρόβλημα εἶναι ἰδικόν σου».

Ἀνάθεσις εὐθύνης δὲν εἶναι δυνατή, ἂν τὸ ἄτομον δὲν εἶναι ἀποφασισμένον νὰ φέρῃ εἰς πέρας τὸ θέμα, πού τοῦ ἀνετέθη καὶ ἂν ἡ ἐπιχειρήσις δὲν εἶναι ἀποφασισμένη νὰ ὑποστηρίξῃ καὶ ἐπικυρώσῃ τὰς προσπάθειάς του. Ἡ προετοιμασία διὰ τὴν ἀνάληψιν προσωπικῆς εὐθύνης συνήθως βασίζεται ἐπὶ τῆς συνηχοῦς καὶ συστηρικτῆς μελέτης καὶ ἡ ὑποστήριξις ἐκ μέρους τῆς ἐπιχειρήσεως ἔχει πρωτίστως τὴν ἔννοιαν τῆς εὐχεροῦς ἐπικοινωνίας καὶ συνεργασίας μετὰ προϊσταμένους, πού διαπνέονται ἀπὸ κατανόησιν καὶ ἐνδιαφέρον.

Πολλὰ ἐπιχειρήσεις ἐφαρμόζουν τὸ σύστημα τῆς κυκλικῆς κατανομῆς καθηκόντων ἐν τῇ προσπάθειά των νὰ καταπολεμήσουν τὴν παρακμὴν τῶν στελεχῶν. (δηλ. ἓνα στέλεχος πρέπει νὰ περάσῃ ἀπὸ

ὅλας τὰς θέσεις τοῦ βαθμοῦ του). Εἰς τὰς περισσοτέρας τῶν περιπτώσεων ὅμως, αὕτη ἡ κυκλικὴ μετάθεσις ἀποτελεῖ μετακίνησιν διὰ τὴν μετακίνησιν καὶ δὲν ἔχει ὡς ἀποτέλεσμα τὴν διεύρυσιν τῶν γνώσεων τοῦ ὑπαλλήλου. Οὕτω ἡ κυκλικὴ μετάθεσις ἀποτελεῖ διὰ πολλὰς ἐταιρίας ἀληθῆ πηγήν. Κά μιν ὡς ἀκριβῆς μεταξὺ τῆς κυκλικῆς μεταθέσεως καὶ τῆς συστηματικῆς ἢ μᾶλλον συστηματοποιημένης ἀνακατανομῆς καθηκόντων. Ἡ τελευταία αὕτη σημαίνει δι' ἐμὲ μίαν προγραμματισμένην ἀλλαγὴν ἐργασίας μετὰ τὸν εἰδικὸν σκοπὸν νὰ ἀυξήθοῦν αἱ γνώσεις τοῦ ὑπαλλήλου. Ὁ σκοπὸς τῆς ἀλλαγῆς αὐτῆς θὰ διατυπωθῇ σαφῶς, οὕτως ὥστε τόσον τὸ στέλεχος ὅσον καὶ οἱ ἀνωτέρου του νὰ γνωρίζουν ἀκριβῶς ποίος ὠφελείας ἀναμένεται νὰ ἀποκομίσῃ ἀπὸ τὴν μετακίνησιν. Ἐπίσης θὰ καθορισθῇ καὶ ὁ τρόπος τῆς ἐκπαίδευσσεως, ὥστε ἀμφότεροι (στέλεχος καὶ προϊστάμενος) νὰ γνωρίζουν ἀκριβῶς διατι θὰ χρησιμοποιηθοῦν αἱ μέθοδοι, πού θὰ χρησιμοποιήσῃ εἰς τὴν νέαν του ἐργασίαν. Ὁ καθορισθῆ ἀκόμη καὶ ἡ ἀκριβὴς ἡμέρα λήξεως τῆς ἀποστολῆς του, ὥστε τὸ ἄτομον νὰ ἀποκομίσῃ ἓνα αἶσθημα ἰκανοποίησεως ὅτι ἔφερεν εἰς πέρας ἓνα ἔργον συγκεκριμένον κατὰ περιεχόμενον καὶ κατὰ χρόνον. Ἀπαραίτητον μέρος τῶν νέων καθηκόντων τοῦ στελέχους θὰ εἶναι ὅχι μόνον ἡ ἐκμάθησις ἀλλὰ καὶ ἡ διδασκαλία. Ὁ καλύτερος τρόπος διὰ νὰ ἀκονίσῃ κανεὶς τὰς γνώσεις του εἶναι νὰ εὑρεθῇ εἰς τὴν ἀνάγκην νὰ διδάξῃ ἄλλους.

## Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ F.B.I.

Ἐπάρχουν ἴσως ὀρισμένοι ὀργανώσις, τῶν ὁποίων τὰ μέλη ἐνδεικνύται νὰ ἐργάζωνται εἰς εἰδικὰ καθήκοντα ἐπ' ὀλίγα μόνον ἔτη καὶ κατόπιν νὰ ἀποχωροῦν. Ὁ J. Edgar Hoover (ἀρχηγὸς τῆς FBI) ἔχει καθιερώσει οἱ πράκτορες τῆς FBI κατὰ μέγα ποσοστὸν νὰ ἀποχωροῦν μετὰ ἀπὸ πενταετῆ ὑπηρεσίαν. Ἐν συνεχείᾳ ὀφείλουσαν νὰ ἀναζητήσουν ἄλλου ἐργασίαν, ἢ δὲ ἐκπαίδευσίς των εἰς τὴν FBI τοὺς

ἀνοίγει πολλούς ορίζοντας. Ἡ μέθοδος αὐτή παρουσιάζει δύο πλεονεκτήματα: περιορίζει χρονικῶς τὸ ἔργον ὥστε νὰ μὴ καταντήσῃ ρουτίνα καὶ ὀδηγήσῃ εἰς στασιμότητα (λαμβάνομένων ὑπ' ὄψιν τῶν παραγόντων ἡλικία, κόπωση, πεῖρα κτλ.) ἀφ' ἑνός, ἐκμεταλλεύεται δὲ ἀφ' ἑτέρου τὴν γοητείαν, πού ἀσκει ἕνα ἐπάγγελμα «σκληρόν» καὶ μὲ ἀπαιτήσεις ἐπὶ τοῦ ἐπιφορτισμένου μὲ αὐτὸ δημοσίῳ λειτουργοῦ, διὰ τοῦ περιορισμοῦ τῆς ἀσκήσεως τοῦ λειτουργήματος ἐντὸς τῶν χρονικῶν περιθωρίων ὅπου ἡ γοητεία αὕτη δὲν προλαμβάνει νὰ ἐξασθενήσῃ. Ἀντιθέτως μάλιστα, τὸ σύντομον τοῦ χρόνου ὑποκινεῖ εἰς μεγαλύτεραν δρᾶσιν.

Ἐπειδὴ ὅμως τὰ περισσότερα ἄτομα παραμένουσιν ἐργαζόμενα εἰς τὸν αὐτὸν ἐπιχειρησιακὸν ὀργανισμόν, πρέπει νὰ τυγχάνῃ ἰδιαιτέρας προσοχῆς τὸ θέμα τῶν προαγωγῶν (βλέπε «Τὰ Προβλήματα τῆς Προαγωγῆς», περιοδ. «Think», Ἰαν. - Φεβρ. 1965). Ὅταν ἕνας ἄνθρωπος προαχθῇ εἰς μίαν ἐργασίαν πού ὑπερτείνει τὰς δυνάμεις του, ὁμοιάζει μὲ τὸν μὴ γνωρίζοντα κολύμβησιν, πού εὐρίσκειται αἰφνιδίως εἰς βαθειὰ νερά. Τὸ αἰσθημα ἀδυναμίας τὸ ὅποιον τὸν βασανίζει, γεννᾷ ἀναποφεύκτως ἀπάθειαν ἢ πανικόν, ἰδιαιτέρως δὲ ἂν τοῦ ἀναθέτου «θελήματα» χωρὶς νὰ τοῦ δίδουν τὰ ἀνάλογα μέσα καὶ ὑποστήριξιν. Κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη συχνὰ παρατηρεῖται τὸ φαινόμενον, ἡ θέσις νὰ ξεπερνᾷ τὰς δυνατότητας ἐκείνου, πού τὴν κατέχει. Τοῦτο σημαίνει, ὅτι πρέπει νὰ καταβληθῇ μεγαλύτερα προσοχή εἰς τὴν ἀναδιαμόρφωσιν τῶν θέσεων καὶ τὴν ἀνακατανομὴν τοῦ ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ, πού θὰ τὰς καταλάβῃ. Διὰ τὸ ἔχωμεν optimum ἀποτελέσματα δὲν πρέπει νὰ διστάζωμεν νὰ ἀναθέτωμεν εἰς δύο ἢ περισσότερα ἄτομα θέσεις, διὰ τὰς ὁποίας ἕνα ἄτομον ἀπεδείχθη ἀνεπαρκές.

#### «ΚΑΘΟΛΙΚΗ ΩΘΗΣΙΣ»

Τέλος, ὁ ἐπιχειρησιακὸς ὀργανισμὸς πρέπει νὰ πιστεύῃ εἰς τὴν «καθολικὴν ὠθησιν». Τοῦτο σημαίνει ὅτι πρέπει νὰ διατηρῇ

συνεχῆ πίεσιν ἐπὶ τῶν στελεχῶν του, ὥστε ταῦτα νὰ ἐξακολουθήσουν τὴν αὐτοβελτιώσιν των καὶ νὰ ἀποφύγουν τὴν στασιμότητα καὶ παρακμῆν.

Πρὸ μιᾶς δεκαετίας, ἡ ἀρχὴ τῆς «καθολικῆς ὠθησεως» ἦτο πολὺ διαδεδομένη εἰς τὰ δημόσια ψυχιατρεῖα. Οἱ ἀσθενεῖς πού ἀφήνονταὶ νὰ ἀδρανήσουν παρουσιάζουν τὴν τάσιν νὰ κλείωνται περισσότερο εἰς τὸν ἑαυτὸν των καὶ νὰ ἐγκαταλείπωνται εἰς τὴν τύχην των. Συνηθίζουν εἰς τὴν ἰδέαν τῆς πλήρους ἐξαρτήσεως ἀπὸ τὸ νοσοκομεῖον καὶ ὅσον ἡ αὐτάρκειά των βαίνει ἐλαττωμένη, τόσον ἐκμηδενίζοντα καὶ αἰ πιθανότητες νὰ ἐγκαταλείψουν κάποτε τὸ νοσοκομεῖον. Ὁ χρόνος τῆς παραμονῆς εἰς τὸ ψυχιατρεῖον εἶναι ἀντιστρόφως ἀνάλογος πρὸς τὴν δυνατότητα θεραπείας. Μὲ ἄλλους λόγους, οἱ ἀσθενεῖς παρακμάζουν ὡς ἀνθρώπινα ὄντα. Αἱ ομάδες τῶν χρονίως πασχόντων ἀποτελοῦν σήμερον φορτίον διὰ κάθε δημόσιον ψυχιατρεῖον. Τὰ παρηκμασμένα στελέχη ἀποτελοῦν ὁμοίως φορτίον διὰ κάθε ἐπιχείρησιν.

Αἱ περισσότεραι ἀπὸ τὰς ὡς ἄνω ὑποδείξεις βασίζονται ἐπὶ τῆς προϋποθέσεως ὅτι τὸ ἄτομον παρέχει τὴν ἐργασίαν του εἰς μίαν ἐπιχείρησιν, ἡ ὁποία μὲ τὴν σειρὰν τῆς ὑποβοηθεῖ τὰς προσπάθειάς του νὰ αὐτοβελτιωθῇ. Μερικαὶ ἐπιχειρήσεις ὅμως εἶναι πολὺ μικραὶ, δὲν δύνανται νὰ προσφέρουν τίποτε ἄλλο ἀπὸ ἡθικὴν συμπαράστασιν. Ἄλλαι, δὲν ἀναγνωρίζουν κἂν τὴν ἀνάγκην. Χωρὶς τόνωσιν καὶ παρακίνησιν ἐκ μέρους τῆς ἐπιχειρήσεως, τὸ ἄτομον καλῶς ἐχόντων θὰ φθαρῇ περισσότερο ἐκ τῆς ἰδίας του ἀδρανείας. Ἡ ἀδράνεια εἶναι ὁ σύμμαχος τῆς παρακμῆς. Εἰς τὰς περιπτώσεις αὐτάς τὸ ἄτομον πρέπει μόνον του νὰ ἀποδυθῇ εἰς τὸν ἀγῶνα τῆς ἀνανεώσεώς του.

Ἄν ἕνας ἄνθρωπος («μένει πίσω») ἀπλῶς καὶ μόνον διότι δὲν ἔχει παρακολουθήσῃ τὰς ἐξελίξεις εἰς τὸν ἰδιαιτέρον τομέα του, ἢ περιπτώσις του εἶναι σχετικῶς ἀπλῆ. Ἄρκει νὰ καλλιέργησῃ καὶ νὰ ἐμπλουτίσῃ τὴν εἰδικότητά του.

Μία τοιαύτη περίπτωσις εἶναι λ.χ. ὁ διευθυντὴς λογιστικοῦ, ὁ ὁποῖος δὲν γνωρίζει τὰ τῶν ηλεκτρονικῶν διερευνητῶν καὶ τὰ σύγχρονα συστήματα μηχανογραφίας. Ὑπάρχουν ἀρκεταὶ δυνατότητες ἐκπαιδεύσεως, ὥστε οὗτος νὰ μὴ εἶναι ἀναγκαῖον νὰ ἀχρηστευθῇ, ἀνεξαρτήτως τῆς ἡλικίας του. Θὰ ἀχρηστευθῇ ἀσφαλῶς καὶ θὰ χάσῃ τὴν θέσιν του ἂν δὲν θελήσῃ νὰ ἐνημερωθῇ.

Ἐκεῖνοι οἱ ὁποῖοι εὐρίσκονται εἰς τὴν ἀνάγκην νὰ μεταβάλουν τελείως εἰδικότητα, ἀντιμετωπίζουν μεγαλύτερας δυσχερείας. Ὑπάρχουν πάντοτε αἱ κλασσικαὶ μέθοδοι: νυκτερινὰ μαθήματα ἢ ἐκπαίδευσις δι' ἀλληλογραφίας. Εἰς τὰς μεγαλύτερας πόλεις τὰ πανεπιστήμια διενεργοῦν συμπληρωματικὰ προγράμματα σπουδῶν, μερικά δὲ ἐξ αὐτῶν ὀδηγοῦν εἰς διπλώματα. Τὸ John Carroll University εἰς τὸ Cleveland λ.χ., ἔχει ἕνα διετές πρόγραμμα ἐπιμορφώσεως δι' ἐπιχειρησιακὰ στελέχη, μετὰ τὸ πέρας τοῦ ὁποίου χορηγεῖται τὸ δίπλωμα «Associate in Professional Management». Πολλοὶ κοινότητες εἰς ΗΠΑ παρέχουν τεχνικὴν ἐκπαίδευσιν. Οἱ περισσότεροι ἄνθρωποι ἀπέχουν ἀπὸ μίαν εὐκαιρίαν ὅσον ἀπέχουν ἀπὸ τὸ γραμματοκιβώτιόν των. Πάντως, ἀντὶ νὰ ἀσχοληθῇ κανεὶς μὲ διάφορα πράγματα ξένα μεταξὺ των, συμφέρει πολὺ περισσότερο νὰ «φορμουλάρῃ» ἕνα συνεχὲς πρόγραμμα διὰ τὸν ἑαυτὸν του, τὸ ὅποιον νὰ ὀδηγῇ εἰς κάποιαν ἐπίσημον καὶ ἀνεγνωρισμένην εἰδικότητα, κατὰ προτίμησιν ἐφωδιασμένην διὰ διπλώματος, πτυχίου ἢ ἄλλου πιστοποιητικοῦ. Οἱ κατάλογοι τῶν διαφόρων ἐπιχειρησιακῶν σχολῶν συχνὰ ἀναγράφουν ποῖα μαθήματα ἀπαιτοῦνται δι' ἐκάστην εἰδικότητα.

Ἡ ἐπιλογή κατευθύνσεως καὶ προσανατολισμοῦ συχνὰ παρουσιάζει δυσχερείας. Μπορεῖ κανεὶς νὰ πληροφορηθῇ ποῖαι γνώσεις καὶ εἰδικότητες παρουσιάζουν ἐκαστοτε τὴν μεγαλύτεραν ζήτησιν, διὰ τῆς ἐρεύνης εἰς διάφορα περιοδικὰ καὶ δι' εἰς τὴν στήλην τῶν ἀγγελιῶν μεγάλων ἐφημερίδων ὅπως «Wall Street Journal». Μπορεῖ ἀκόμη κανεὶς, νὰ συμβουλευθῇ καὶ Γραφεῖα

## ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ Η ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΙΣ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΗΝΩΜΕΝΩΝ ΠΟΛΙΤΕΙΩΝ ΑΜΕΡΙΚΗΣ

- Τόσον τεχνικά και περίπλοκα έχουν καταστή τα προβλήματα εκ τής άλματώδους προόδου του ανθρώπου, ώστε μόνον με την βοήθειαν τής επιστήμης ήμπορου να επιλυθού.
- 'Επιστήμονες διορίζονται εις όλα τα κλιμάκια τής Διοικήσεως, ενῶ επιτροπαί εμπειρογνομώνων γνωματεύουν επί όλων τών θεμάτων, πρὶν λάβουν ὀριστικὰς ἀποφάσεις οἱ αἰρετοὶ ἄρχοντες.

Ἡ πλέον χαρακτηριστικὴ ἀλλαγὴ εἰς τὴν διοικητικὴν μηχανὴν τῶν ΗΠΑ σήμερον, εἶναι ἡ προϊούσα ἐπιστημοποίησις τῆς. Εἰς ἐνδιαφέρον ἄρθρον του ἐπὶ τοῦ θέματος, τὸ ἀμερικανικὸν περιοδικὸν «Science» γράφει, ὅτι ἡ τάσις αὕτη εἶναι ἀπόρροια τοῦ γεγονότος ὅτι ἡ σημερινὴ κοινωνία ἀναζητεῖ ὅλοεν περισσότερο τὰς λύσεις τῶν προβλημάτων τῆς εἰς τὸν χῶρον τῆς ἐπιστήμης, με γνώμονα τὸ καλλίτερον δυνατὸν σύστημα ἀτομικῶν καὶ συλλογικῶν ἀξιών ζωῆς. Τὸ ἄρθρον ἀναφέρει ὅτι, ἐκτὸς ἀπὸ τὰς Ὀμοσπονδιακὰς Ἀρχάς, ἔχουν ἀρχίσει καὶ αἱ Πολιτεῖαι καὶ Ἀρχαὶ καὶ οἱ Δήμοι νὰ ἐπανδρῶνουν τὸν οἰκείον Διοικητικὸν μηχανισμόν με ἀνεγνωρισμένους ἐπιστήμονας καὶ νὰ καταρτίζουν μονίμους ἢ ἡμιμόνιμους εἰδικὰς ἐπιτροπὰς ἐπιστημόνων, εἰς τὰς ὁποίας ἀναθέτουν τὸ ἔργον τῆς γνωματεύσεως ἐπὶ διαφόρων προβλημάτων, προκειμένου νὰ δυνηθῶν νὰ προχωρήσουν εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων οἱ αἰρετοὶ ἄρχοντες. Τὰ προβλήματα, γράφει τὸ

περιοδικόν, δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ ἀντιμετωπισθῶν ἐπιτυχῶς παρὰ μόνον με τὴν ἐπιστημονικὴν ἐμπειρίαν, ἐπιστρατευμένην ἀπὸ τὴν αἰρετὴν πολιτικὴν ἐξουσίαν.

'Αλλά, ἡ ἐπιστημονικὴ ἐμπειρία δὲν ἐπιστρατεύεται πρὸς ἐπίλυσιν ἐμφανῶς τεχνικῶν προβλημάτων ἀποκλειστικῶς, παρατηρεῖ ἀκολουθῶς ὁ ἀρθρογράφος τοῦ «Science» Αἱ ἐναγώνιοι σήμερον ἀναζητήσεις μεθόδων, κατευθύνσεων καὶ μέσων πρὸς ἐκρίζωσιν τῆς πείνης, αὐξήσιν ἀλλὰ καὶ διαρκῶς καλλιτέραν κατανομήν τῶν ἀγαθῶν, ἐξασφάλισιν συνθηκῶν ποῦ ἀποθαρρύνουν τὴν ἐκτροπὴν ἀπὸ τὸν ὀμαλὸν ἀτομικὸν καὶ κοινωνικὸν βίον, ἀντιμετώπισιν τῶν ψυχολογικῶν, αἰσθηματικῶν καὶ ἠθικῶν προβλημάτων ἐκ τῆς συνεχῶς μεγαλυτέρας συμπιέσεως τῶν ἀνθρώπων εἰς τὰ ἀστικά κέντρα, καὶ ἀξιοποίησιν τῶν κατακτωμένων γνώσεων, ὅλαι αὐταὶ αἱ προσπάθειαι ἀποβαίνουν ἀντικείμενον ἐπιστημονικῆς ἐρεῦνης, ἐνισχυομένης συνεχῶς περισσότερο ἀπὸ τὴν Πολιτείαν, τὸν Δήμον καὶ τὸ Ὀμοσπονδιακὸν Κράτος. Μία ἐνδιαφέρουσα, χαρακτηριστικὴ πλευρὰ τοῦ φαινομένου αὐτοῦ, γράφει τὸ «Σάιενς, εἶναι ἡ ἤδη ἄμεσος ὀργανικὴ συνεργασία τῆς οἰκείας Διοικήσεως (τοῦ Δήμου, τῆς Κοινότητος) με τὸ Τοπικὸν Πανεπιστήμιον. Ἐφ' ὅσον εἶναι κοινὰ τὰ προβλήματα μιᾶς περιοχῆς, γράφει τὸ περιοδικόν, εἶναι ἐπόμενον κοινὴ νὰ καταστή καὶ ἡ φροντίς τοῦ ἐπιστήμονος καὶ τοῦ αἰρετοῦ ἄρχοντος πρὸς ἀντιμετώπισιν των.

### «Η ΠΑΡΑΚΜΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

εὑρέσεως ἐργασίας. Οἱ ἀρμόδιοι ἐπὶ θεμάτων ἐπαγγελματικῆς προσανατολισμοῦ τῶν διαφόρων κολλεγίων φροντίζουν πάντοτε νὰ εἶναι ἐνήμεροι ἀναφορικῶς πρὸς τὰς τάσεις αὐτὰς.

#### Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΠΑΡΚΙΝΣΟΝ

Μερικοὶ φυσικὰ θὰ ἰσχυρισθῶν ὅτι δὲν ἔχουν τὴν δυνατότητα νὰ ἀσχοληθῶν με ἐπιχειρηματικὰ ἔργα ἢ νὰ καλλιεργήσουν μεθόδους ἀναπτύξεως εὐκαμψίας. Εἶναι ἤδη πολὺ ἀπησχολημένοι με τὸ νὰ οἰκοδομοῦν τὴν καρριέραν των ἢ ἀπλῶς

με τὸ νὰ «κάνουν τὴ δουλειὰ των». Συχνὰ ἔχουν δίκαιον. Αἱ ἐπιχειρήσεις δὲν ἀφήνουν πάντοτε ἐλεύθερον χρόνον διὰ τοιαύτας προσπάθειας. Ἀλλ' ἀκόμη συχνότερα ἀληθεύει ὁ νόμος τοῦ Πάρκινσον : ἡ δραστηριότης ἔχει τὴν τάσιν νὰ ἐξαπλώνεται διὰ νὰ καταλάβῃ ὅλον τὸν χρόνον, ποῦ τῆς ἔχει ἀφιερωθῆ (διατεθῆ). Μερικοὶ ἄνθρωποι ἀπλῶς ἔχουν «σιχαθῆ» νὰ πηγαίνουν εἰς τὸ σχολεῖον. Προτιμοῦν νὰ παρακολουθῶν τηλεόρασιν. Ὁφείλουν νὰ μὴ ἀμφιβάλλουν διὰ τὰς συνεπειὰς. Μερικοὶ ἔχουν τὴν ψευ-

δαίσησιν ὅτι ἂν ἐργασθῶν σκληρῶς τώρα, τὸ μέλλον θὰ τακτοποιηθῆ ἀπὸ μόνον του. Τοῦτο ἀτυχῶς δὲν συμβαίνει. Οἰαδήποτε καὶ ἂν εἶναι ἡ δικαιολογία τῆς ἀδρανεῖας, τὸ πρόβλημα παραμένει : πῶς νὰ ἀποκτήσῃ κανεὶς καὶ νὰ διατηρήσῃ προσαρμοστικότητα καὶ εὐκαμψίαν, ποῦ θὰ τοῦ χρησιμεύσῃ εἰς ὅλην τὴν ζωὴν του.

(Ἐδημοσιεύθη στὸ περιοδ. «Think» (Jan/Feb. 68) καὶ στὸ Management Review» (Apr. 68).

# ΕΙΝΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΝ

## ΤΟ MANAGEMENT ;

Πολύς κόσμος τὴν ἐποχὴν αὐτὴν ἐπιδεικνύει ἐνδιαφέρον διὰ τὴν λεγομένην «σκέψιν τοῦ Manager». Ἐκ τῶν ἀνθρώπων αὐτῶν πολλοὶ εἶναι πράγματι στελέχη ἐπιχειρήσεων ἐν ἐνεργείᾳ διευθύνται, διοικηταί, διαχειρισταί, τμηματάρχαι, ἐργοδηγοὶ ἢ ἄλλως πως ὑπεύθυνοι προϊστάμενοι ἐντὸς μιᾶς ἐπιχειρήσεως, μὲ ἄλλους λόγους ἐπαγγελματικά ἐπιχειρησιακοὶ «managers». Ἄλλοι εἶναι σπουδασταὶ ἐπιχειρησιακῶν σχολῶν, οἱ ὅποιοι ἀναζητοῦν μὲ πάθος νὰ ἀνιχνεύσουν τὸ λογικὸν περιεχόμενον τῆς ἐργασίας των, τῶν σπουδῶν των. Ἐνας ἐκπληκτικὸς ὅμως ἀριθμὸς ἀτόμων, ἐκ τῶν ἀσχολουμένων μὲ τὴν «σκέψιν τοῦ manager», δὲν ἀσκεῖ κἄν τὸ ἐπάγγελμα τοῦ manager, ἢ τὸ ἀσκεῖ μὲν ἀλλ' ὁ ἀρχικὸς προσανατολισμὸς ἐνὸς ἐκάστου ἐξ αὐτῶν ἦτο κἄτι τὸ τελείως διαφορετικόν. Πτυχιούχοι χημικοί, φυσικοί, θεωρητικοὶ οἰκονομολόγοι, προγραμματισταὶ ἢ ηλεκτρονικῶν διερευνητῶν, ψυχολόγοι, μηχανικοὶ ἢ δικηγόροι, ὀλίγον κατ' ὀλίγον διαπιστώνουν ὅτι ὀδεύουν ἢ ἄγονται πρὸς ἐργασίας, πού εἶναι περισσότερο διοικητικαὶ παρὰ ἐπιστημονικαὶ ἢ τεχνικαί.

Ὁ κάθε ἕνας ὁ ὅποιος ἔχει παρακολουθήσει τὴν ἐξέλιξιν αὐτὴν, τὴν στρατιὰν αὐτὴν τῶν ἐπαγγελματιῶν καὶ ἐπιστημόνων νὰ μεταβάλλωνται εἰς managers, δὲν εἶναι δυνατὸν παρὰ νὰ αἰσθανθῇ ζωνρὸν ἐνδιαφέρον διὰ τὰς ἀμφιβολίας καὶ ἀνησυχούς ἀπορίας, πού ὅλοι σχεδὸν ἐκδηλώνουν ἐν σχέσει μὲ τὸν νέον προσορισμὸν των. Τὸ ὅτι οὗτος εἶναι κἄτι τὸ ἀναγκαῖον λαμβάνεται φυσικὰ ὡς δεδομένον. Τὸ ἐρώτημα, πού γεννᾶται εἶναι : πρόκειται πράγματι διὰ κἄτι τὸ παραγωγικὸν καὶ δημιουργικόν, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν πού αἱ λέξεις αὐταὶ χρησιμοποιοῦνται διὰ τὴν ἐπιστήμην καὶ τὰς πλείστας τῶν καλῶν τεχνῶν ; Οὐδεὶς ἀμφισβητεῖ ὅτι τὸ management εἶναι μία λειτουργία ἐφωδιασμένη μὲ κύρος καὶ ὑψηλὰς ἀμοιβάς. Εἶναι ὅμως ταυτοχρόνως καὶ δημιουργική ; Μήπως ὁ διοικητικὸς manager δὲν εἶναι τίποτε ἄλλο ἀπὸ ἕνα συντονιστὴς ἐργασιῶν, ρυθμιστὴς τῶν τιμῶν καὶ τηρητὴς τῆς ὀργανωτικῆς τάξεως ; Ἡ μήπως ἀν-

Ἐπὶ ΔΑΥΙΔ Β. ΕΒΙΝΓ

τιθέτως χαρίζει εἰς τὸν κόσμον νέα μορφώματα, μέσα καὶ μεθόδους, πού χωρὶς αὐτὸν δὲν θὰ ὑπήρχαν ;

Ἄτυχῶς, οἱ διοικοῦντες τὰς ἐπιχειρήσεις δὲν ἔχουν κατορθώσει νὰ παρουσιάσουν εἰς τὸ εὐρὺ κοινὸν τὴν σημασίαν τοῦ ἔργου των καὶ τὸ μέγεθος τῶν δυσχερειῶν, πού ἀντιμετωπίζουν. Ἐτσι ἡ εἰκὼν, πού ἔχει σχηματίσει ὁ ἐκτὸς τῶν ἐπιχειρήσεων ἄνθρωπος δι' αὐτοὺς δὲν εἶναι πλήρης, τὰ δὲ κενὰ πού ἀφήνει ἔχουν ἐπιτρέψει τὴν δημιουργίαν μύθων καὶ πλανῶν. Ἴσως ὁ γνωστότερος ἀπὸ τοὺς μύθους αὐτοὺς νὰ εἶναι ὁ μῦθος τοῦ «ἀνθρώπου τῆς ὀργανώσεως», ἐνὸς εἶδους τυποποιημένου ρομπότ, τὸ ὅποιον ἐγνωρίσε τεραστίαν προβολὴν χάρις εἰς τὸν περίφημον βιβλίον τοῦ William H. Whyte. Συμφώνως μὲ αὐτὸν τὸν μῦθον, ὁ manager εἶναι ἕνας κομφορμιστὴς, ἕνας χαμαιλέων πού προσπαθεῖ νὰ κἀνῃ ὅ,τι κάνουν οἱ ἄλλοι. Ἐπιτρέπει εἰς τὸν ἑαυτὸν του καὶ τὴν προσωπικότητά του νὰ διαπλασθῇ κατ' εἰκόνα καὶ ὁμοίωσιν τῶν ἐπιχειρησιακῶν προτύπων καὶ ἐπιχειρεῖ νὰ διαπλάσῃ κατὰ τὸν ἴδιον τρόπον καὶ τοὺς ὑφισταμένους του. Σημασίαν δὲν ἔχει τὸ τι μπορεῖ νὰ κἀνῃ ὁ manager αὐτός, ἀλλὰ τὸ ποίους γνωρίζει. Αὐτοὶ οἱ τελευταῖοι ἀποτελοῦν τὴν δύναμιν, πού τὸν ἀνεβάζει εἰς τὴν κλίμακα τῆς ἐπιτυχίας.

Οἱ τεχνικοὶ καὶ ἐπιστήμονες εἶναι γνωστὸν ὅτι θεωροῦν ἀνέκαθεν τὸ «management» ὡς λειτουργίαν δευτέρας ποιότητος. Πολλὰ μελέται ἀπεκάλυψαν ὅτι ὠρισμένοι ἐπιστήμονες ὀρίζουν τὸ περιεχόμενον τῆς τέχνης τοῦ διοικεῖν ὡς ἀποτελούμενον κατὰ μέγα μέρος ἀπὸ σοφιστείας, κακόπιστον ἐπιχειρηματολογίαν, ὠραία λόγια μὲ ὀλιγώτερον ὠ-

ραϊα αίσθήματα και προώθησιν, διὰ παντός μέσου, ιδιοτελών και μεροληπτικῶν ἀντιλήψεων.

Ἡ σκέψις, πού ὑποκρύπτεται ὀπισθεν τῶν ἐπικρίσεων αὐτῶν εἶναι ὅτι ὁ διοικητικὸς ὑπάλληλος δὲν εἶναι συνήθως παρὰ ἓνας ἀπλοῦς χειριστὴς ξένων ἰδεῶν, ὅτι ὁ ἴδιος δὲν προσθέτει τίποτε τὸ νέον καὶ ζωντανόν εἰς τὴν ὀργάνωσιν. Μάλιστα, ὠρισμένοι ἀπὸ τοὺς ἐπικριτὰς αὐτοὺς διατείνονται ὅτι αὐτὴ καθ' ἑαυτὴν ἡ λειτουργία, τὴν ὁποῖαν ἐπιτελεῖ τὸ διοικητικὸν στέλεχος εἶναι ἐξ ὑποθέσεως ἀντίθετος πρὸς τὴν δημιουργίαν. Ἰσχυρίζονται, ὅτι ἐνῶ π.χ. τὸ δίκαιον ἔχει μίαν κληρονομίαν, μίαν παράδοσιν κανόνων και ἀρχῶν, ἐνῶ αἱ θετικαὶ ἐπιστῆμαι καυχῶνται διὰ τὴν ἀκρίβειαν τοῦ ὑπολογισμοῦ και τοῦ πειράματος και ἡ τέχνη διὰ τὴν ὠραιότητα τῆς ἐκφράσεως, ἡ διοικητικὴ τεχνικὴ δὲν διαθέτει μίαν τοιαύτην «κουλτούραν». Δηλαδή στερεῖται ἐνὸς σώματος ὠργανωμένων πραγματικῶν γνώσεων, πού συνεσωρεύθησαν διὰ μέσου τῶν ἐτῶν και μποροῦν νὰ χρησιμοποιήσων ὡς βᾶσις δι' ἐπαγγελματικὴν ἐκπαίδευσιν.

Ἐπιφανειακῶς, αἱ κατηγορίαι αὗται ὁμοιάζων ἀληθοφανεῖς. Καὶ ὁμως εἶναι λανθασμένοι. **Οἱ διάφοροι ἐπικριτὰ ἐσχημάτισαν λανθασμένην ἀντίληψιν** ἀπλοῦστατα διότι δὲν ἐμελέτησαν ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον ἔπρεπε νὰ μελετήσουν.

#### ΜΙΑ ΝΕΑ

#### ΑΝΤΙΛΗΨΙΣ

Ἐπιφανειακῶς, αἱ κατηγορίαι αὗται ὁμοιάζων ἀληθοφανεῖς. Καὶ ὁμως εἶναι λανθασμένοι. **Οἱ διάφοροι ἐπικριτὰ ἐσχημάτισαν λανθασμένην ἀντίληψιν** ἀπλοῦστατα διότι δὲν ἐμελέτησαν ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον ἔπρεπε νὰ μελετήσουν. Ὁ διοικητικὸς ὑπάλληλος ἔχει τὴν τάσιν νὰ ἐκδηλώων τὴν ἐργασίαν του μέσω τῶν ἄλλων. Ὁ ἴδιος εὐρίσκειται σχεδὸν πάντοτε εἰς τὸ περιθώριον, μακρὰν τῶν προβολῶν και ἀσκεῖ ἀθορύβως τὴν ἐπιρροήν του μὲ τρόπους, οἱ ὁποῖοι δὲν μποροῦν κατ' οὐδένα τρόπον νὰ ἀποτελέσουν τὸ περιεχόμενον συγκλονιστικῶν δημοσιογραφικῶν ρεπορτάζ. Διὰ νὰ φθάσωμεν εἰς μίαν ἀκριβῆ ἀξιολόγησιν τῆς δημιουργικότητος ἢ μὴ τοῦ «management» τῆς ἐπιχειρησιακῆς διοικητικῆς λειτουργίας, πρέπει νὰ ἐρευνήσωμεν τὴν ἰδίαν τὴν «σκέψιν τοῦ manager» καὶ ὄχι τὰς ἀντιδράσεις, τὰς ὁποίας αὐτὴ προκαλεῖ εἰς τὸ κοινόν. Εἶναι καιρὸς νὰ ἀπομονώσωμεν τὰς βασικὰς ἀρχὰς και τάσεις, πού διέπουν — και μάλιστα κατὰ τρόπον σχεδὸν ἀποκλειστικόν — τὴν σκέψιν, τὴν νοοτροπίαν, τὸν διανοητικὸν κόσμον τοῦ manager και νὰ ἀναλύσωμεν τὴν ἐπίδρασιν των ἐπὶ τοῦ κοινωνικοῦ συνόλου.

Ἄν εἴμεθα ὑποχρεωμένοι νὰ κατονομάσωμεν τὴν περισσότερον σημαντικὴν ἀπὸ τὰς ἀνωτέρω ἀρχὰς, αὐτὴ θὰ ἦτο ἀσφαλῶς ἡ ἀφοσίωσις τοῦ manager πρὸς τὴν ὀργάνωσιν του, σχεδὸν θὰ ἔλεγε κανεὶς, ἢ ταῦτις μετ' αὐτῆς. Ὁ manager ἐπιδεικνύει διὰ τὴν ὑγείαν τῆς ὀργάνωσός του τὸ αὐτὸ — μέ-

#### Η ΑΦΟΣΙΩΣΙΣ

#### ΤΟΥ MANAGER

χρις εὐλαβείας — ἐνδιαφέρον, πού ἐπιδεικνύει ὁ καλὸς ἰατρός διὰ τὴν ὑγείαν τοῦ ἀσθενοῦς του ἢ ὁ καλὸς δικηγόρος διὰ τὰ δικαιώματα τοῦ πελά-

του του. Ἡ οἰονεὶ ταῦτις τὴν ἐπιβίωσιν και τὴν ἀνάπτυξιν τῆς ὀργανώσεως του ἐξηγεῖ περισσότερον ἀπὸ κάθε ἄλλον παράγοντα τὰς περισσότερας τῶν πράξεων και ἀποφάσεών του.

Μία ἀπὸ τὰς σαφετέρας ἀποδείξεις τῆς σημασίας, πού ἔχει διὰ τὸν manager ἡ ὀργάνωσις του εἶναι ἡ οἰκονομικὴ διαχείρισις. Ἐκεῖ καταφαίνεται και ἡ διαφορὰ τοῦ manager ἀπὸ τὸν ἀπλοῦν χρηματοδότην, τὸν προβαίνοντα εἰς ἐπενδύσεις κεφαλαίων, τὸν μέτοχον ἢ καθ' οἰονδήποτε τρόπον προσωρινῶς κερδοσκοποῦντα ἐπὶ τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος. Ὁ τελευταῖος οὗτος βλέπει ἄλλως τὰ πράγματα. Ἀπὸ τῆς ἰδικῆς του πλευρᾶς, πολλὰ ἀπὸ τὰς ἐπιχειρήσεις σήμερον καλὰ θὰ ἔκαμνον νὰ συγκεντρώσουν τὴν προσοχὴν των εἰς ἓνα περιορισμένον ἀριθμὸν (ἢ και μίαν μόνον) τῶν ἐπιδιώξεων. Θὰ ἐξεμεταλλεύοντο ὄντως τὴν Ἄγορὰν ἐνώσω εἶναι ἀκόμη «νεαρά» και πλήρης, θὰ ἀπεθησαύριζαν τὸ μεγαλύτερον δυνατὸν κέρδος και θὰ προέβαινον εἰς ρευστοποίησιν και ἐκκαθάρισιν τὴν ἰδίαν στιγμὴν πού ἡ Ἄγορὰ θὰ ἐνεφάνιζε τάσεις πτώσεως ἢ πού εἰς τὸν ὀρίζοντα θὰ παρουσιάζετο ἀνταγωνισμὸς μὲ ἀξιώσεις ἐπ' αὐτῆς. Τοῦτο θὰ συνέφερε τὸν ἐνδιαφερόμενον διὰ μίαν πρόσκαιρον ἐπένδυσιν, τοῦ ὁποῖου ὁ χαρτοφύλαξ θὰ ἦτο πλήρης τοιοῦτων ἐπενδύσεων και οὐδόπως θὰ τὸν ἐνδιέφερε εἰς ποῖαν ἐπιχείρησιν εὐρίσκονται τὰ χρήματα του ἐφ' ὅσον ἐκάστη ἐταιρία θὰ ἔδρεπε ἓνα maximum βραχυχρονίων κερδῶν.

Ὅπως ὁμως ἔχουν ἤδη ἀντιληφθῆ πολλοὶ μέτοχοι ἀλλὰ και μελετητὰ τῶν θεμάτων οἰκονομικῆς διαχειρίσεως, αἱ διοικήσεις τῶν ἐπιχειρήσεων ἔχουν κάπως διαφορητικὰς ἀποφάσεις ἐπὶ τοῦ θέματος. Ἐκάστη διοίκησις ἐπιθυμεῖ νὰ ἐπιβίωσῃ ἢ ὀργάνωσῃ τῆς και νὰ ἀκμάζῃ εἰς τὸ μέλλον και μακροχρονίως. Ὡς ἐκ τούτου δαπανᾷ πολὺν χρόνον και χρήμα διὰ νὰ ἐπιτύχῃ μίαν μεγαλυτέραν διαφοροποίησιν τῶν προϊόντων και ὑπηρεσιῶν πού προσφέρει, ἐπενδύει κεφάλαια εἰς ἐρεῖνας και μεθόδους και πλαισίωσιν διὰ στελεχῶν ἐνῶ γνωρίζει ὅτι θὰ βραδύνη πολὺ νὰ δρέψῃ τοὺς καρπούς, συγκρατεῖ τὰ ἐσοδὰ τῆς διὰ «νοικοκυρμένων» ἀποταμιεύσεων και δημιουργίας ἀποθεματικοῦ ἀντὶ νὰ προβαίη εἰς ἀλόγιστον κατανομήν αὐτῶν ὑπὸ μορφήν μερισμάτων και νὰ ἀρύεται τοὺς πόρους τῆς διὰ συνεχῶν μακροπροθέσμων δανείων (τὸ τοιοῦτον θὰ συνέφερε κατὰ κανόνα τὸν ἐπαγγελματίαν καιροσκόπον μέτοχον) και γε-

«...Ἡ Διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως χρειάζεται κατ' ἀνάγκην τοὺς εἰδικούς, ἀκριβῶς, ὅπως και ὁ εἰδικὸς κατ' ἀνάγκην χρειάζεται τοὺς γενικῆς ἀρμοδιότητος (generalists) ἐκ τῆς Διοικήσεως, οἱ ὁποῖοι δύνανται νὰ συλλάβουν, νὰ ἐκτιμήσουν και νὰ συντονίσουν τὴν ἐργασίαν τῶν εἰδικῶν...»

(W.H. Read, Associate Professor - Graduate School of Business - McGill University)

νικῶς πολιτεύεται μὲ σύνεσιν καὶ μεριμνᾷ διὰ τὸ μέλλον.

Τώρα, ποίαν σπουδαιότητα παρουσιάζουν αἱ προσπάθειαι αὐταὶ ἀπὸ τῆς ἀπόψεως τῆς δημιουργικότητος; Σημαίνουν περισσοτέρας ἢ ὀλιγωτέρας καινοτομίας; Σαφέστατα, ἡ ἀπάντησις εἶναι:

**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑΙ**

**ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΑΙ**

**ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΙ**

«περισσοτέρας». Μία ἐπιχειρήσεις ἢ ὅποια διοικεῖται καὶ διευθύνεται κατὰ τῶν ἐξασφαλίζοντα τὴν ἐπιβίωσιν τῆς εἰς τὴν ἀνταγωνιστικὴν οἰκονομίαν τῆς σήμερον, πρέπει συνεχῶς νὰ μεταβάλλεται, νὰ πειραματίζεται, νὰ ἐξελισσεταί.

Τοῦτο δὲν μπορεῖ φυσικὰ νὰ πραγματοποιηθῆ ἔρήμην τοῦ management, (τῆς διοικήσεως κ.λ.π. τῆς ἐπιχειρήσεως) οὔτε ἄνευ τῆς ἐνεργοῦ συμμετοχῆς αὐτοῦ. Καὶ μάλιστα, πολλαὶ σημαντικαὶ νέαι ἐφευρέσεις εἰς τὴν βιομηχανίαν εἶναι ἀποτέλεσμα τῆς συνεργασίας τεχνικῶν καὶ στελεχῶν ἐπιχειρήσεως.

Ἐρωτᾶται ὁμως: μήπως ἐν προκειμένῳ ἡ ἀνάμιξις τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ manager εἶναι τυχαία, ἢ —ἐνδεχομένως—ὀφείλεται εἰς τὴν ἐξωεπιχειρησιακὴν του ἐκπαίδευσιν μᾶλλον παρά, εἰς τὴν ἐπιχειρησιακὴν καὶ διοικητικὴν του ιδιότητα; Ἄλλως τε συχνὰ διαθέτει καὶ τεχνικὴν κατάρτησιν, κάποτε δὲ καὶ τεχνικὸν πτυχίον.

Ἡ ἀπάντησις εἶναι: κάποτε συμβαίνει καὶ αὐτό, δὲν εἶναι ὁμως ἡ συνήθης περίπτωσις. Αἱ διοικητικαὶ καὶ ἐπιχειρησιακαὶ ἀνάγκαι καὶ ἀναζητήσεις εἶναι κατ' ἐξοχὴν ἐκεῖναι, πού ὠθοῦν σταθερῶς καὶ ἰσχυρῶς πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς καινοτομίας, τῆς ἀνακαλύψεως. Διὰ νὰ τὸ διαπιστώσωμεν αὐτό, ἀρκεῖ νὰ «ρίξωμεν μιὰ ματιὰ» εἰς τοὺς managers ἐκεῖνους, πού συνετέλεσαν τὰ μέγιστα εἰς τοὺς τομεῖς τοῦ «αὐτοματισμοῦ», τῆς λιανικῆς πωλήσεως, τῆς γεωργίας, τῶν τηλεπικοινωνιῶν καὶ μεταφορῶν καὶ λοιπὰ πεδία, ὅπου αἱ τάσεις ἐμφανίζονται περισσότερον ἐπαναστατικά. Ἐνῶ εἰς πολλοὺς τομεῖς τῆς ἐπιστήμης οἱ σημαντικοὶ σταθμοὶ εἶναι πολλάκις ἔργον νέων ἐπιστημόνων (ἀκριβῶς ἐπειδὴ οἱ νέοι δὲν ἔχουν νὰ «ξεμάθουν» τόμους ἀπηρχαιωμένης θεωρίας) εἰς τὸν κόσμον τῶν ἐπιχειρήσεων συμβαίνει τὸ ἀντίθετον. Συνήθως ἡ παλαιὰ γενεὰ ἀσκεῖ τὴν δημιουργικὴν ὤθησιν.

Ἐπὶ τούτῳ ἔτι ἕνα ἄλλο φαινόμενον αὐτοῦ. Ὁ ἕνας φυσικὰ εἶναι ὅτι ἕνας νέος εἶναι δύσκολον νὰ καταλάβῃ μιὰν πραγματικῶς ὑπεύθυνον διοικητικὴν θέσιν — πού νὰ τοῦ δίδῃ τὴν δυνατότητα νὰ ἐπηρεάζῃ—χωρὶς πολλὰ ἔτη προεργασίας. Ἐπὶ τούτῳ ὁμως ἀναριθμητοὶ ἐξαιρέσεις, ἀρκεταὶ ὥστε ὁ κανὼν αὐτὸς νὰ χάνῃ μέγα μέρος ἀπὸ τὴν σημασίαν του. Σημαντικώτερος εἶναι ὁ ἄλλος λόγος: ὅσον περισσοτέραν πείραν ἔχει ἕνας διοικητικὸς ὑπάλληλος, ὅσον περισσότερον μακροχρονίους παρατηρήσεις ἔχει κάμει εἰς τὸν τομέα του, ὅσον περισσότερον εἶχε τὴν εὐκαιρίαν νὰ σκεφθῆ ἐπὶ τῶν θεμάτων τῆς ἐργασίας

του, τῆς τέχνης του, τόσο σαφέστερον «βλέπει» τὴν ἀνάγκην καινοτομιῶν. Διαπιστώνει, ἀντιλαμβάνεται, συχνὰ ἴσως καὶ διαισθάνεται ὅτι μία ὀργάνωσις πού λιμνάζει, πού παραδέχεται τὸν «κονφορμισμὸν» καὶ ἐπαναλαμβάνει στερεοτύπως ἑαυτὴν, πού προωθεῖ τὸν «ἄνθρωπον τῆς ὀργάνωσεως» (δηλ. τὸ πειθῆμιον ρομπὸτ μὲ τὸ λευκὸν κολλάρον καὶ τὸ ἀμετάβλητον μείδιμα), μία ὀργάνωσις τέλος, πού κάμνει πράγματι ὅλα ἐκεῖνα πού περιγράφουν οἱ συγγραφεῖς καὶ κριτικοί, εἶναι καταδικασμένη ὄχι μόνον ἐκ τῶν ἔξω ἀλλὰ καὶ ἐκ τῶν ἔσω.

Αἱ δυνάμεις τῆς ἀποσυνθέσεως καὶ τῆς σήψεως, αἱ διαβρωτικαὶ ἐπιδράσεις, αἱ «κεντρόφυγες τάσεις», ὅπως τὰς ἐχαρακτήρισε κάποιος εἰδικός, δὲν ἀντιμετωπίζονται οὔτε ἀναχαιτίζονται ἀπλῶς καὶ μόνον μὲ τὸ νὰ ἀνθίσταται κανεὶς εἰς αὐτάς. Ἐπιβιώνουν μόνον ἂν ἐκεῖνοι οἱ ὅποιοι πιστεύουν ὅτι μία ὀργάνωσις πρέπει νὰ «ρέη»

**ΑΝΑΧΑΙΤΙΣΙΣ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΗΣ ΦΘΟΡΑΣ**

διὰ νὰ διατηρήσῃ τὴν συνοχὴν τῆς, διατηρήσουν ἀμείωτον τὴν πρωτοβουλίαν.

Ἡ νέα διαδικασία ἴσως νὰ τρομάξῃ ἢ νὰ κουράξῃ, τὸ νέον προῖον ἴσως ἀπειλή τὴν ἀσφάλειαν ὠρισμένων στελεχῶν, ἢ νὰ στρατηγικῆ ἴσως νὰ προκαλῆ δυσἀρεσκείαν κατὰ τοῦ ἐμπνευστοῦ τῆς, ἀλλὰ ὅλαι αἱ τριβαὶ αὐταὶ εἶναι εὐκολώτερον—πολύ εὐκολώτερον— νὰ κατευθύνωνται καὶ νὰ ἐξουδετερώνονται ἀπὸ τὸν manager — ἀπὸ ὅσον εἶναι αἱ προστριβαὶ μεταξύ ἀνθρώπων πού ἔχουν δημιουργήσει χρονίως δυσἀρεσκείας καὶ ἀντιπαθείας, πού ἐπὶ πολλὰ ἔτη ταλαιπωροῦν ὁ ἕνας τὸν ἄλλον, πού ἔχουν χάσει τὴν ὑπομονὴν των καὶ ἀσφυκτιοῦν μέσα εἰς τὴν παγοποιημένην διάρθρωσιν τῆς ἐργασίας των ἢ ἀπλῶς ἔχουν βαρεθῆ νὰ κάνουν συνεχῶς τὸ ἴδιον πρᾶγμα.

Ἐπὶ τούτῳ ἕνα ἄλλο φαινόμενον αὐτοῦ. Ὁ ἕνας φυσικὰ εἶναι ὅτι ἕνας νέος εἶναι δύσκολον νὰ καταλάβῃ μιὰν πραγματικῶς ὑπεύθυνον διοικητικὴν θέσιν — πού νὰ τοῦ δίδῃ τὴν δυνατότητα νὰ ἐπηρεάζῃ—χωρὶς πολλὰ ἔτη προεργασίας. Ἐπὶ τούτῳ ὁμως ἀναριθμητοὶ ἐξαιρέσεις, ἀρκεταὶ ὥστε ὁ κανὼν αὐτὸς νὰ χάνῃ μέγα μέρος ἀπὸ τὴν σημασίαν του. Σημαντικώτερος εἶναι ὁ ἄλλος λόγος: ὅσον περισσοτέραν πείραν ἔχει ἕνας διοικητικὸς ὑπάλληλος, ὅσον περισσότερον μακροχρονίους παρατηρήσεις ἔχει κάμει εἰς τὸν τομέα του, ὅσον περισσότερον εἶχε τὴν εὐκαιρίαν νὰ σκεφθῆ ἐπὶ τῶν θεμάτων τῆς ἐργασίας

**ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΠΡΑΞΙΝ**

Ἐπὶ τούτῳ ἕνα ἄλλο φαινόμενον αὐτοῦ. Ὁ ἕνας φυσικὰ εἶναι ὅτι ἕνας νέος εἶναι δύσκολον νὰ καταλάβῃ μιὰν πραγματικῶς ὑπεύθυνον διοικητικὴν θέσιν — πού νὰ τοῦ δίδῃ τὴν δυνατότητα νὰ ἐπηρεάζῃ—χωρὶς πολλὰ ἔτη προεργασίας. Ἐπὶ τούτῳ ὁμως ἀναριθμητοὶ ἐξαιρέσεις, ἀρκεταὶ ὥστε ὁ κανὼν αὐτὸς νὰ χάνῃ μέγα μέρος ἀπὸ τὴν σημασίαν του. Σημαντικώτερος εἶναι ὁ ἄλλος λόγος: ὅσον περισσοτέραν πείραν ἔχει ἕνας διοικητικὸς ὑπάλληλος, ὅσον περισσότερον μακροχρονίους παρατηρήσεις ἔχει κάμει εἰς τὸν τομέα του, ὅσον περισσότερον εἶχε τὴν εὐκαιρίαν νὰ σκεφθῆ ἐπὶ τῶν θεμάτων τῆς ἐργασίας

δος άποτελεϊ επίσης βασικόν μέλημα, αλλά περισσότερο ως μέτρον τής επιτυχίας των παρά ως συνεχής και άγχώδης φροντίς. Περισσότερον ως μέσον διά τήν επίτευξιν σκοπού παρά ως αυτοσκοπός.

Ή σημασία τής διακρίσεως αύτής έγκειται εις τό είδος τής δημιουργικότητος, πού απαιτείται. Διά τόν καιροσκοπόν τής στιγμής, τόν «παίκτην», ή δημιουργικότης μετράται με βάσιν τό μέγεθος του οικονομικού τολμήματος, τήν «μαεστρίαν» του χειρισμού και τό ρισκοκίνδυνον και όξυδερκές τής επιχειρηματικής εμπνεύσεως. Πρωταρχικήν σημασίαν έχει τό «πότ», όπως θα έλεγεν ένας χαρτοπαίκτης. Πάντα ταύτα δέν είναι μειωτικά, ούτε γράφονται ως έπίκρισις. Και ό δαιμόνιος και ρισκοκίνδυνος κερδοσκοπός είναι άπαραίτητος διά τήν οικονομικήν ανάπτυξιν και ασφαλώς έχει τήν θέσιν του εις τόν κόσμον τών συναλλαγών. Άλλά διά τόν manager, τόν σοβαρόν και άφωσιωμένον έπαγγελματίαν, ή δημιουργικότης έχει τελείως άλλην έννοιαν. Έχει χαρακτηήρα σταθερόν και οργανωτικόν. Ύπ' αύτήν τήν έννοιαν ή δημιουργικότης έν τή πράξει μετράται με τόν βαθμόν τής έποικοδομητικής αλλαγής, πού επιφέρει, με τόν βαθμόν τής πρωτοτυπίας τής. Τά αύτά μέτρα και σταθμά μπορούν να ίσχύουν τόσοσιν διά τά προϊόντα και τάς μεθόδους κατεργασίας όσον και διά τά συστήματα και τάς σχέσεις από οργανωτικής άπόψεως. Ή δημιουργικότης έδω μπορεί να παραβληθί προς τήν του έπιστήμονος, μηχανικού ή διδασκάλου, τουλάχιστον από άπόψεως ποιότηκής συγγενείας.

Δέν πρέπει να μάς διαφεύγη ότι ή δημιουργικότης του επιχειρησιακού manager, παρ' όλας τάς βασικάς τής ομοιότητας προς τήν δημιουργικότητα τών τεχνών ή έπιστημών, έχει ένα ιδιαίτερον προσωπικόν «στύλ», πού είναι καθαρώς ιδιόκόν τής και πού φέρει ώρισμένα άμέσως αναγνωρίσιμα έξωτερικά χαρακτηριστικά. Εις τό γραφείον ενός συγγραφέως ή εις τό έπιστημονικόν έργαστήριον, τό δημιουργικόν άτομον εργάζεται συνήθως τόν περισσότερο χρόνον έν άπομονώσει αλλά και όταν άκόμη συνεργάζεται με άλλους ή άτμόσφαιρα πού επικρατεί είναι άτμόσφαιρα σιωπηλής συγκεντρώσεως. Άλλ' ό παραγωγικός επιχειρησιακός manager, εργάζεται υπό διαρκεί έντασιν νεύρων, έντός πανδαιμονίου τηλεφώνων, συνεχών διακοπών από έπισκέπτας και ύφισταμένους, πού πηγαινοέρχονται. Τό ότι ό manager μπορεί μολαταύτα να συνεισφέρει νέας ιδέας ή να σκεφθί καν έντός τοιούτου περιβάλλοντος άποδεικνύει άξιοθαύμαστον ικανότητα και εύλυγισίαν.

Και όμως! Ίσως είναι αναληθές τό να ίσχυρισθί κανείς, ότι ό manager θα ήτο παραγωγικώτερος άν τό περιβάλλον ήτο ήσυχώτερον, άν δέν τόν άποσπούσε συνεχώς ή ανεξάντλητος ποικιλία τών ανθρωπίνων προβλημάτων γύρω του. Ίσως να αληθεύη ακριβώς τό αντίθετον. Ότι ό manager δέν θα μπορούσε να είναι παραγωγικός χωρίς αύτά.

(Έδημοσιεύθη εις τό «Automation (Novem. 1964) και άνεδημοσιεύθη περιληπτικώς εις τό «Management Review» (December 1964).

## ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΧΑΣΜΑΤΟΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΗΠΑ

### ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ - Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΚΤΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Περί τούς 60 αντιπρόσωποι του κόσμου τών επιχειρήσεων, τής βιομηχανίας και τών τραπεζιτικών οργανισμών έξ ΗΠΑ, Ευρώπης, και Ίαπωνίας, συνητηθήσαν εις Ρώμην και συνεζήτησαν επί του συνεχώς εύρυνόμενου τεχνολογικού χάσματος μεταξύ Ευρώπης και Άμερικης. Τήν έναρκτήριον όμιλίαν τής σχετικής διασκέψεως έξεφώνησεν ό Διοικητής τής Τραπεζής Τσέηζ Μανχάτταν τής Νέας Ύόρκης κ. Ντέιβιντ Ροκφέλλερ. Ό όμιλητής έτόνισεν ότι τό τεχνολογικόν χάσμα μεταξύ τών δύο Ήπειρων όφείλεται κυρίως εις τήν μεγαλυτέραν σημασίαν πού άποδίδουν αι ΗΠΑ εις τήν μαζικήν παιδείαν, τήν τεχνικήν τής Διοικήσεως τών Ήπιχειρήσεων και τήν ταχεία και άποτελεσματικήν άξιοποίησιν τών κατακτήσεων τής έπιστήμης.— Ό κ. Ροκφέλλερ είπεν ότι τό τεχνολογικόν χάσμα δέν όφείλεται εις έλλειψιν γνώσεων από μέρος τής Ευρώπης. Αυτό τό όποιον φαίνεται να λείπη είπεν, είναι ή ριζοσπαστική και έκσυγχρονισμένη άξιοποίησις τών γνώσεων πού άποτελοϋν κοινόν κτήμα όλων. Και προσέθεσεν, ότι είναι λίαν ικανοποιημένος από τό γεγονός ότι πολλαί μεγάλαί εταιρίαί έν Ευρώπη, Άμερικη και Ίαπωνία, έχουν πλέον συνειδητοποιήσει τήν ανάγκην τής δημιουργικής άξιοποίησεως τών κατακτήσεων τής έπιστήμης.



# ΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

# ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ

Υπό RICHARD A. GOODMAN

Πρωταρχικός λόγος συγγραφής αυτού του άρθρου είναι η ανάπτυξη ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο περι της Λειτουργικής Σχολής της διοικητικής θεωρίας. (Δευτερεύων λόγος είναι να κάνει προτάσεις, πώς το εν λόγω Χ πλαίσιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί δια να ενσωματώσει έννοιας από τις άλλες σχολές της διοικητικής θεωρίας, όπως της Σχολής της θεωρίας της Απόφασης (decision theory) και την Μαθηματική Σχολή).

Η ανάπτυξη της Λειτουργικής Σχολής της διοικητικής θεωρίας υπήρξε εύρυστα αναλυτική. Έκκινήθη από τις ιδέες του Fayol (1916), προς τις ιδέες του Mooney (1947), Newman (1951), Koontz και O'Donnell (1955), με ένα τρόπον, ο οποίος διεχώριζε ή ανέλυε το πεδίο της διοικητικής θεωρίας και ανέπτυξε μία διευρυνομένη και πλέον συστηματική σειρά κανόνων.

Μια λογική σύνθεση των λειτουργικών αντιλήψεων εις αυτό το πεδίο επιχειρείται κατωτέρω :

**Λειτουργική Σχολή :** Ο όρισμός της Λειτουργικής Σχολής της διοικητικής θεωρίας καθορίζεται από την άποψη της εν λόγω Σχολής ως προς τον ρόλο της Διοικήσεως.

Ο διοικων (Manager) διακρίνεται ως εκτελών ώρι-  
**ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΑ** σμένας λειτουργίας, όπως την Σχεδίασιν, την Οργάνωσιν και τον Έλεγχο (ο πίναξ των λειτουργειών, ποικίλλει, από συγγραφέα εις συγγραφέα αλλά η ουσία παραμένει σχετικώς σταθερά) και η αντίληψις περι της Διοικήσεως Έπιχειρήσεως (Management) γίνεται αποδεκτή παγκοσμίως. Όλοι οι διοικούντες από του μεγαλύτερου μέχρι του μικρότερου βαθμού, επιτελούν τα ίδια λειτουργήματα, μολοντί εντός διαφοροτρόπων τεχνολογιών.

Δεδομένης της παγκοσμιοτήτος της γενικής αυτής αρχής, η Λειτουργική Σχολή θεωρεί ότι πρακτικά ένασκήσεις, κοινά εις πολλούς επιτυχείς διευθυντάς επιχειρήσεων, μπορεί να θεωρηθούν ότι είναι λειτουργικά αρχαί, αι οποίαι προβλέπει ότι θα είχαν περισσότερο επιτυχή εκτέλεσιν εάν ήκολούθουντο παρά εάν παρεβιάζοντο. Αν και αι αρχαί αὐται προέρχονται από συμπεπυκνωμένην πείραν, θα θεωρηθούν ως αρχαί, πού πρέπει να ακολουθούνται προσωρινώς και ως υποθέσεις πού εξετάζονται μακροχρονίως.

**Άξια του συστήματος :** Η μεγάλη εκπαιδευτική αξία του συστήματος είναι το γεγονός ότι παρέχει έναν πλαίσιο σκέψεως επί της διοικήσεως ενός οργανισμού. Ως ένα σύστημα με κλειστού κυκλώματος ανατροφοδότησιν, το πλαίσιο αυτό μας επιτρέπει να προβλέψωμεν δευτερευούσας και τριτευούσας σχέσεις «αίτίας - και - αποτελέσματος», αι οποίαι πιθανόν να παρεβλέποντο από άλλας τεχνικάς. Είναι ακριβώς αὐται αι λεπταί σχέσεις «αίτίας - και - αποτελέσματος», πού αποδεικνύουν την γενικήν χρησιμότητα του συνθέτου συστηματικού πλαισίου, το όποιον είναι αντίθετον εις την αναλυτικήν ταξινόμησιν.

Το πραγματικόν διάγραμμα του συστήματος διαχωρίζεται εις τέσσαρας τομείς :

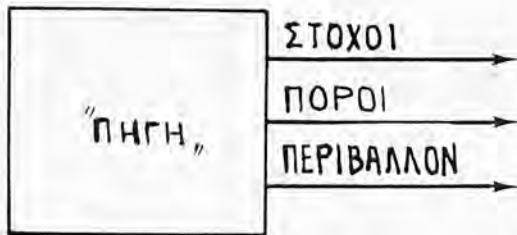
**«Είσοραί»—Σχεδιασμός—Λειτουργία—Έλεγχος**

Έκαστος εξ αυτών των τομέων αναπτύσσεται αυτόνομως. Ακολουθως αναπτύσσονται τμήματα του

**ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ** διαγράμματος με του κλει-  
**ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ** στού κυκλώματος ανατροφο-  
δότησιν, τα οποία χρησι-  
μεύουν δια να συμπληρώσουν την ολοκλήρωσιν της λειτουργίας μιās επιχειρήσεως. Ως εκ τούτου, το

πραγματικόν διάγραμμα τοῦ συστήματος θὰ παρουσιασθῆ μετὰ τὴν χρῆσιν πινάκων, ποὺ δείχνουν τὴν λειτουργίαν κατὰ τομεῖς καὶ μετὰ ἓνα τελικὸν πίνακα, ποὺ δείχνει ὁλόκληρον τὸ σύστημα.

**Αἱ εἰσοδοὶ :** (Input). Κάθε διοικῶν ἔχει εἰς τὴν διαθέσιν του τρεῖς κατηγορίας εἰσοδῶν : **Στόχους, Πόρους καὶ Περιβάλλον.** Εἰς τὴν Εἰκόνα Νο 1 αἱ



Εἰκὼν Νο 1.—'Ο τομεὺς «εἰσοδῶν».

εἰσοδοὶ πρὸς τὸν διοικοῦντα παρουσιάζονται ὡς νὰ ἐκπηγάζονται ἀπὸ ἓνα τετράγωνον τὸ ὁποῖον ἔχει τὴν ἐπιγραφὴν «Πηγή». Ἡ «πηγή» θέλει νὰ συμβολίσῃ ὅλα αὐτά, ποὺ εἶναι πέραν τοῦ ἀμέσου ἐλέγχου τοῦ διοικοῦντος, ὅπως τὰ ἀνώτερα κλιμάκια τῆς ἱεραρχίας, ἐντὸς τῆς ὁποίας ἐργάζεται καὶ ὁ ἐξωτερικὸς περίγυρος τῆς ἐπιχειρήσεως. Οἱ στόχοι, τοὺς ὁποίους ἓνας διοικῶν ἐργάζεται νὰ ἐπιτύχῃ εἶναι αὐτοί, ποὺ σαφῶς καὶ ἀνεπιφυλάκτως τοῦ ἔχουν δοθῆ ἀπὸ ἓνα ἀνώτερόν του. Οἱ πόροι μετὰ τοὺς ὁποίους ἐργάζεται εἶναι τὸ ἐργατικὸν δυναμικόν, αἱ μηχαναὶ καὶ τὸ χρῆμα. Ὡς μία ἀπευθείας «εἰσοδοὶ» τοῦ ἔχει δοθῆ Προσωπικόν, Ἐφοδιασμὸς ἐξοπλισμοῦ καὶ μία Ἐκχώρησις ρευστῶν ταμείου, τὰ ὁποία ὀφείλει νὰ χρησιμοποιήσῃ διὰ νὰ ἐπιτύχῃ τοὺς στόχους τῆς ὀργανωτικῆς του μονάδος.

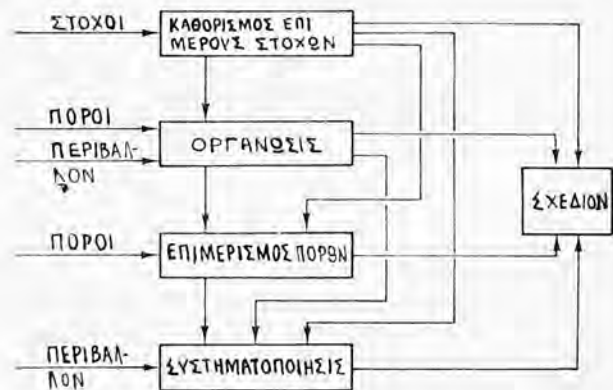
Ἡ τρίτη «εἰσοδοὶ», τὸ περιβάλλον, εἶναι ἓνας σύνθετος καὶ ὁλοκληρωτικὸς χαρακτηρισμὸς ὁ ὁποῖος περιλαμβάνει τὸν ἔξω καὶ τὸν ἔσω περίγυρον. Ὁ ἔξω περίγυρος περιλαμβάνει τὸ νομικὸν πλαίσιον, τὴν δομὴν τῆς οἰκονομίας, τὸ πολιτιστικὸν δυναμικὸν ἐντὸς τοῦ ὁποίου ὁ ὀργανισμὸς λειτουργεῖ, τὴν ζήτησιν τῆς ἀγορᾶς κλπ. Ὁ ἔσω περίγυρος περιλαμβάνει τὴν γενικὴν πολιτικὴν τῆς ἐταιρίας, τὴν ὀργανωτικὴν τῆς συγκρότησίν καὶ τοὺς ἀνθρώπους μετὰ τοὺς ὁποίους ὁ διοικῶν πρέπει νὰ συναλλάσσεται, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν τῶν χαρακτηριστικῶν τῆς προσωπικότητός των, τῶν χαρακτηριστικῶν τῆς ἰκανότητός των κλπ.

**Ὁ τομεὺς τοῦ Σχεδιασμοῦ :** Ὁ τομεὺς τοῦ Σχεδιασμοῦ διαχωρίζεται εἰς τέσσερας διαδικασίας : **Καθορισμὸς ἐπὶ μέρους στόχων, ὀργάνωσις, ἐπιμερισμὸς πόρων καὶ συστηματοποιήσις.** Τὰ ἀποτελέσματα τῶν τεσσάρων αὐτῶν διαδικασιῶν συνθέτουν τὸ **Σχεδῖον.** Ἡ εἰκὼν Νο 2 δείχνει σχηματικῶς τὸν τομεὶς τοῦ Σχεδιασμοῦ. Θὰ θεωρήσωμεν ὅτι ἡ διαδικασία αὕτη πραγματοποιεῖται διὰ

πρώτην φοράν, δηλαδὴ θὰ δεχθῶμεν ὅτι ἐντὸς τῆς ὁμάδος τοῦ διοικοῦντος δὲν ὑπάρχει ὀργάνωσις ἢ ἄλλον σύνολον συστημάτων.

«Εἰς ὀργανισμοὺς, ὅπου ποικίλαι φάσεις ὁλοκληροῦ τοῦ συνθέτου προβλήματος ἀναλαμβάνονται ἀπὸ διαφορετικὰ ἄτομα ἢ διαφορετικὰς ὁμάδας ἀτόμων, μία βασικὴ ἀρχὴ διὰ τὴν ἀπλοποίησιν τοῦ προβλήματος εἶναι νὰ ἀναχθῆ τοῦτο εἰς ἓνα ἀριθμὸν ἀνεξαρτήτων τμημάτων, οὕτως ὥστε κάθε ὀργανωτικὴ μονάδα νὰ ἀναλάβῃ ἓνα ἀπὸ τὰ τμήματα αὐτὰ μόνον καὶ νὰ μπορῆ νὰ παραλείψῃ τὰ ἄλλα». (March and Simon).

Ὁ καθορισμὸς τῶν ἐπὶ μέρους στόχων πραγματοποιεῖται μετὰ δύο βασικοὺς τρόπους : οἱ ἐπὶ μέρους στόχοι ὀρίζονται διὰ τὰς ἐργασίας ποὺ κινουῦνται παραλλήλως καὶ διὰ τὰς ἐργασίας αἱ ὁποῖαι διαδέχονται ἢ μία τὴν ἄλλην. Οἱ στόχοι ἐργασιῶν, ποὺ κινουῦνται παραλλήλως, πρέπει νὰ ἐκχωροῦνται εἰς διαφορετικὰ πρόσωπα, πάντα ὑπὸ τὸν ἐλεγχον τοῦ διοικοῦντος, ἐνῶ ἐκεῖνοι οἱ ὁποῖοι εἶναι διαδοχικῆς μορφῆς μπορεῖ νὰ δοθοῦν εἰς τὸ ἴδιον ἄτομον, ἐντὸς τῆς διοικητικῆς μονάδος ἐλέγχου. Ἡ διαδικασία καθορισμοῦ τῶν ἐπὶ μέρους στόχων ἐπιτρέπει τὸν διαχωρισμὸν τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ καὶ τὴν ἐπιτυχῆ χρησιμοποίησιν τῶν πόρων.



Εἰκὼν Νο 2.—'Ο τομεὺς σχεδιασμοῦ.

Ἡ Θεμελίωσις τῶν ἐπὶ μέρους στόχων εἶναι βεβαίως μία σημαντικὴ «εἰσοδοὶ» εἰς τὴν ὀργανωτικὴν διαδικασίαν. Ἐκτὸς ἀπὸ τοὺς ἐπὶ μέρους στόχους οἱ διατιθέμενοι πόροι καὶ τὸ γενικὸν περιβάλλον εἶναι σημαντικὰ περιοριστικὰ στοιχεῖα ἐπὶ τῆς ἰκανότητος τοῦ διοικοῦντος νὰ ὀργανώσῃ τὴν μονάδα του. Ἡ βασικὴ διαδικασία ὀργανώσεως, εἶναι ἡ διαδικασία ὁμαδοποιήσεως τοῦ προσωπικοῦ εἰς τεχνικῶς βιωσίμους μονάδας. Αἱ τεχνικῶς αὐταὶ βιώσιμα μονάδες μπορεῖ νὰ εὑρίσκωνται εἰς οἰανδήποτε θέσιν τοῦ εὐρους μιᾶς ἐπιχειρήσεως, ποὺ μπορεῖ νὰ ἐκτείνεται ἀπὸ μίαν ἀπλήν ὁμάδα μετὰ περιορισμένης ἰκανότητος, μέχρι μιᾶς ὁμάδος εἰδικῶν. Αἱ ὀργανωτικαὶ ὑπομονάδες ποὺ ἀναπτύσσονται πρέπει νὰ προσαρμόζονται εἰς τοὺς περιορισμοὺς τοῦ περιβάλλοντος καὶ νὰ εἶναι συνεπεῖς μετὰ τοὺς ἐπὶ μέρους στόχους τοῦ ἀνέλκων.

Έχοντας καθορίσει τους επί μέρους στόχους και αναπτύσσοντας την οργάνωσή του ο διοικων, είναι τώρα εις θέσιν να εκτελέση την εργασία του επιμερισμού των πόρων. Η ουσία της διαδικασίας αυτής είναι απλώς, κατανομή των κεφαλαίων και των μηχανών εις τας διάφορους οργανωτικές μονάδας, με βάσιν πάντοτε τους τεθέντας επί μέρους στόχους. Όπως μπορείτε να δήτε από την Εικόνα Νο 2, ή σημαντικωτέρα «είσορη» εις την διαδικασίαν επιμερισμού είναι ή οργάνωσις, οί επί μέρους στόχοι και οί πόροι που εκχωρούνται.

Η τελευταία διαδικασία εντός του τομέως Σχεδιασμού, είναι ή συστηματοποιήσις. Η βασική επίδρασις της συστηματοποιήσεως προσδιορίζει τας διασυνδέσεις μεταξύ και εντός των οργανωτικών μονάδων. Η βασική «είσορη» εις την διαδικασίαν συστηματοποιήσεως είναι τὸ γενικόν περιβάλλον, ὁ επιμερισμός των πόρων, ή οργάνωσις και οί επί μέρους στόχοι. Δεδομένης αὐτῆς τῆς «είσορης» ὁ διοικων πρέπει νὰ ὑπολογίση τὴν εἶδους πληροφορία θὰ κυκλοφοροῦν συνεχῶς ἀπὸ καὶ πρὸς κάθε μονάδα. Ἡ, εις ποῖα σημεῖα ἐγκαίρως διάφοροι οργανωτικαὶ μονάδες θὰ λειτουργήσουν παραλλήλως, με σκοπὸν νὰ συντονίσουν τὰς σημερινὰς λειτουργίας των καὶ τὴν μελλοντικὴν των ἐργασίαν. Τὰ παραδείγματα αὐτοῦ τοῦ συστηματοποιημένου δικτύου ποικίλουν ἀπὸ τὸ σύστημα τῆς μισθοδοσίας, τὸ ὁποῖον εἶναι μία συνεχῆς διασύνδεσις μεταξύ τῆς οργανωτικῆς μονάδος τοῦ διοικοῦντος καὶ τῆς ὑπολοίπου ἐπιχειρήσεως, μέχρι τῆς συλλήψεως ἐνὸς βιομηχανικοῦ σχεδίου, πού εἶναι μία πρόσκαιρος διασύνδεσις εις ἓνα μόνον σημεῖον.

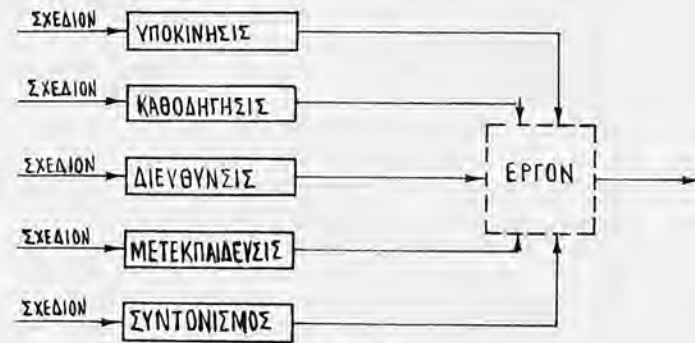
Τὸ σύνολον τῶν ἀντιλήψεων, πού ἀνεπτύχθησαν εις

**ΔΕΥΤΕΡΟΝ ΣΤΑΔΙΟΝ:** εἰς τὰς τέσσαρας διαδικασίας τοῦ Σχεδιασμοῦ: καθορισμός ἐπὶ μέρους στόχων, οργάνωσις, επιμερισμός πόρων καὶ συστηματοποιήσις, ἀποκαλεῖται ἀπλῶς, τὸ «Σχέδιον».

Εἰς τὸ κατωτέρω διάγραμμα εἰκὼν 3, χρησιμοποιεῖται ή παραστατικὴ ἰδέα τῆς ὀμπρέλλας με τὸν σκοπὸν νὰ ἀπλοποιηθῶν αἱ σχέσεις μεταξύ τῶν τομέων τοῦ Σχεδιασμοῦ, τῆς Λειτουργίας καὶ τοῦ Ἐλέγχου.

**Ὁ τομεὺς τῆς Λειτουργίας:** Βασικῶς, ὁ τομεὺς λειτουργίας τοῦ συστήματος διαχωρίζεται εις ἕξι διαδικασίας: Ὑποκινήσις (ψυχολογική), καθοδήγησις, διεύθυνσις, μετεκπαίδευσις, συντονισμός καὶ πραγματοποιήσις τοῦ ἔργου. Αἱ πρῶται πέντε διαδικασίαι συνδέονται ἀμέσως καὶ ἔχουν τεραστίαν ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς πραγματοποιήσεως τῆς ἐργασίας. Διαχωρίζω τὴν πραγματοποιήσιν τοῦ ἔργου, πού πρέπει νὰ γίνῃ ἀπὸ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν λειτουργιῶν ἐνὸς διοικοῦντος. Πρέπει νὰ παραδεχθῶμεν ὅτι οἱ περισσότεροι διοικοῦντες ἐκτελοῦν ἔργον καὶ διοικοῦν παραλλήλως, ἀλλὰ κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ ἔργου δὲν διοικοῦν. Βεβαίως, ὅσον ἓνας ἀνεβαίνει τὴν ἱεραρχίαν, τὸ ποσοστὸν τοῦ χρόνου, πού διαθέτει διὰ τὴν διοικητικὴν ἐργασίαν ἀυξάνεται

ἐνῶ τὸ ποσοστὸν τοῦ χρόνου, πού δαπανᾷ διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου μειοῦται. Ἡ Εἰκὼν Νο 3 εἶναι τὸ διάγραμμα τοῦ τομέως λειτουργίας.



Εἰκὼν Νο 3.— Τομεὺς λειτουργίας.

Η ψυχολογική ὑποκινήσις χρησιμοποιεῖται εις τὴν βάσιν «ἀπὸ ἄτομον πρὸς ἄτομον». Δηλαδή ἓνας διοικων ὑποκινεῖ ἓνα ἄτομον. Χωρὶς νὰ ἀναφερθῶμεν εις τὴν ἐκτεταμένην φιλολογίαν τῆς ψυχολογικῆς ὑποκινήσεως (Notivation), θεωροῦμεν σκόπιμον ὅτι ὁ διοικων πρέπει, διὰ νὰ ὀλοκληρώσῃ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας του, νὰ ὑποκινή τὸν ἐργαζόμενον μ' ἓνα τέτοιον τρόπον, ὥστε νὰ ἐπιτελῇ τὸ ἔργον, πού ἀπαιτοῦν οἱ ἀντικειμενικοὶ στόχοι τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐνῶ ή ἀντίληψις περὶ καθοδήγησεως (Leading) εἶναι ὡς πρὸς ἐμέ, σχέσις τοῦ «ἐνὸς πρὸς τοὺς πολλούς», ή ἐπιστήμη τῆς Συμπεριφορᾶς θεωρεῖ ὅτι ὑπάρχουν πολλὰ φαινόμενα ἐντός τῆς ὀμάδος τὰ ὁποῖα δὲν ἐμφανίζονται εις ἀτομικὰς περιπτώσεις. Τὸ πλέον βασικόν ἀπὸ αὐτὰ τὰ φαινόμενα εἶναι βεβαίως, ὁ καθορισμός προτύπων καὶ ἀναζητήσεων ὑπὸ τῆς ὀμάδος, πού ἔχουν σκοπὸν νὰ ἐξαναγκάσουν εις λειτουργίαν αὐτὴν τὴν ὀμάδα. Ὁ διοικων πρέπει νὰ καθοδηγῇ τὴν ὀμάδα με τέτοιον τρόπον, ὥστε νὰ ὑπερνικήσουν αὐτὰ τὰ πρότυπα καὶ τὰ ἀναζητήσεις, ἐὰν δυσκόλως λειτουργοῦν καὶ ὑποστηρίξουν αὐτὰ τὰ πρότυπα καὶ ἀναζητήσεις, ἐὰν πράγματι ἀξίζουν νὰ λειτουργήσουν. Ἐν συνόψει, ὁ διοικων πρέπει νὰ ὑποκινή τὰ ἄτομα καὶ νὰ καθοδηγῇ τὴν ὀμάδα.

Μία τρίτη διαδικασία ή ὁποία ἀπευθείας συνδέεται με τὴν πραγματοποιήσιν τοῦ ἔργου εἶναι ή τῆς διευθύνσεως. Η ἀντίληψις περὶ διευθύνσεως χαρακτηρίζεται ὡς μία τῶν συνδεομένων ἀπευθείας με τὴν τεχνολογίαν τῆς οργανωτικῆς μονάδος. Ὁ διοικων διευθύνει τὴν ἐργασίαν αὐτὴν καθ' ἑαυτὴν. Ἐνα παράδειγμα αὐτοῦ θὰ ἦτο, ὁ καθορισμός ὑπὸ τοῦ διοικοῦντος, ποία παραλλαγή πορείας μπορεῖ ἓνας ὑπάλληλος νὰ ἀκολουθήσῃ με σκοπὸν νὰ φθάσῃ ἓναν εἰδικὸν ἐπὶ μέρους στόχον.

Μία τετάρτη καὶ συχνὰ παραβλεπομένη διαδικασία, τὴν ὁποία ὁ διοικων πρέπει νὰ ἐκτελέσῃ, εἶναι ή τῆς μετεκπαίδευσεως τῶν ἐργαζομένων. Η διαδικασία τῆς μετεκπαίδευσεως ἔχει μίαν ἀπευθείας ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς πραγματοποιουμένης ἐργασίας. Εἰς τὴν πραγματικότητα ή διαδικασία μετεκπαι-

δεύσεως είναι βραχυπροθέσμως επιζήμιος διὰ τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἐπὶ μέρος στόχων, ἀλλὰ ἀποτελεῖ ὀργανικὴν ἀνάγκην, μακροπροθέσμως. Ἐνας διοικῶν πρέπει νὰ ἔχῃ τὸν χρόνον διὰ νὰ μετεκπαιδεύσῃ τοὺς ὑφισταμένους του, νὰ αὐξήσῃ τὰς τεχνικὰς τῶν ικανότητας, ὡς καὶ τὴν κατανόησιν τῶν ἐπὶ τῆς σχέσεως μεταξὺ τῆς ἐργασίας τῶν καὶ τῶν ὀργανωτικῶν στόχων. Ἡ διαδικασία αὕτη, βελτιώνει τὴν ικανότητα τῆς ὀργανωτικῆς μονάδος εἰς τὸ νὰ ἐκτελῇ τὴν ἐργασία τῆς εἰς τὸ μέλλον.

Ἡ ἐκπλήρωσις τοῦ ἔργου ἀπαιτεῖ ἐπίσης ἀπὸ τὸν διοικοῦντα, νὰ ἐκτελῇ τὴν διαδικασίαν τοῦ συντονισμοῦ. Ὡς συντονιστὴς ὁ διοικῶν ἔχει τὸ μοναδικὸν καὶ ἀπλοῦν ἔργον νὰ εἶναι πάντοτε βέβαιος ὅτι ὅλα τὰ τμήματα, ποὺ ἀνήκουν εἰς τὴν δραστηριότητά του, λειτουργοῦν μὲ ἓνα πλήρη τρόπον καὶ ἀφοῦ βεβαιωθῇ ἐπὶ τῆς λειτουργικότητός των καὶ ἐκκαθαρίσῃ ἀνακύπτοντα προβλήματα νὰ εἶναι βέβαιος ὅτι ἡ διαδικασία τῆς ἀλληλουχίας καὶ ὁλοκληρώσεως τῆς ἐργασίας ἐκτελεῖται ἐπιτυχῶς. Συντονισμός, ὡς ἐκ τούτου, εἶναι ἡ διαδικασία μέσῳ τῆς ὁποίας ὁ διοικῶν «λιπαίνει» τὰ ἀλληλοσυνδεόμενα τμήματα τοῦ συστήματος τὸ ὁποῖον ἐλέγχει.

Ἐκάστη ἐκ τῶν προαναφερθεισῶν διαδικασιῶν ἔχει μίαν ἀπευθείας ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς πραγματοποιήσεως τοῦ ἔργου. Ἡ ἐκτέλεσις αὐτοῦ τοῦ συγκεκριμένου ἔργου, εἶναι ὁ λόγος ὑπάρξεως τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ ὀργανισμοῦ. Ὡς ἐκ

#### ΕΚΤΕΛΕΣΙΣ ΕΡΓΟΥ

τούτου, ἡ «εἰσροή» δι' αὐτὴν τὴν μονάδα ἐκτελέσεως τοῦ ἔργου, εἶναι ὁ κρίσιμος προσδιοριστικὸς παράγων τῆς προόδου τῆς ἐργασίας. Ὁ ἀκόλουθος τομεὺς ἀσχολεῖται μὲ τὴν μέθοδον τοῦ συστηματικοῦ χειρισμοῦ αὐτῆς τῆς «ἐκροῆς» (Output) καὶ τῆς χρήσεως αὐτῶν τῶν στοιχείων διὰ νὰ ἀνατροφοδοτήσῃ γενικῶς τὸ σύστημα μὲ σκοπὸν νὰ μεταλλάξῃ τὴν παροῦσαν «ἐκροήν».

Ἐκ τούτου, ὁ τομεὺς τοῦ ἐλέγχου: Ὁ τομεὺς τοῦ ἐλέγχου περιλαμβάνεται εἰς τὴν εἰκόνα Νο 4. Συντίθεται ἀπὸ τρεῖς ἰδιαιτέρας διαδικασίας: Παρακολούθησις τῆς χρήσεως (τῶν πόρων), παρακολούθησις τῆς προόδου καὶ σύγκρισις. Ἡ «εἰσροή» εἰς ἀμ-

Ὁ διοικῶν παρακολουθεῖ τὴν πρόοδον ὡς πρὸς τοὺς στόχους καὶ τὴν χρῆσιν τῶν πόρων. Ἀκολουθῶς ταῦτα συγκρίνονται μὲ τὸ «Σχέδιον», ποὺ ὑπάρχει ὡς πρὸς τὴν πρόοδον τῆς ἐργασίας καὶ τὴν χρῆσιν τῶν πόρων. Ἡ βασικὴ «ἐκροή» ἀπὸ αὐτὴν τὴν σύγκρισιν, εἶναι ἓνα σύνθημα πρὸς τὸ σύστημα νὰ κάνομεν ἀλλαγὰς, οὕτως ὥστε νὰ λάβουμε μέτρα εἰς τὸ μέλλον διὰ τὴν παρακολούθησιν τῆς προόδου τῆς ἐργασίας καὶ τὴν χρῆσιν τῶν πόρων. Μπορεῖ βεβαίως νὰ θεωρηθῇ τοῦτο ὡς ἓνα πολὺ ἀπλοποιημένον «μοντέλλο» τῆς διαδικασίας ἐλέγχου. Ἡ βασικὴ του «ἐκροή» εἶναι αὐτὸ τὸ «σύνθημα λάθους» τὸ ὁποῖον χρησιμεύει διὰ νὰ δραστηριοποιήσῃ ἄλλα τμήματα τοῦ συστήματος, μὲ σκοπὸν νὰ διορθώσῃ ὅ,τι μένει ἀκάλυπτον ἀπὸ τὴν διαδικασίαν ἐλέγχου.

Ἄνατροφοδοτούμενα κυκλώματα: Τὸ πλήρες διάγραμμα τοῦ συστήματος τῶν λειτουργιῶν τοῦ διοικοῦντος παρουσιάζεται εἰς τὴν εἰκόνα Νο 5. Αὐτὸ τὸ διάγραμμα περιλαμβάνει ἕκαστον ἐκ τῶν

#### ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ

#### ΚΛΕΙΣΤΟΥ

#### ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ

προαναφερθέντων τεσσάρων τομέων καὶ ἐπὶ πλεόν τὰ μεγάλα ἀνατροφοδοτούμενα κυκλώματα, ποὺ ἀπαιτοῦνται διὰ νὰ δημιουργηθῇ τὸ κλειστοῦ κυκλώματος σύστημα. Ὅταν ἡ χρῆσις τῶν πόρων καὶ ἡ πρόοδος δὲν συγκρίνονται ὀρθῶς μὲ τὸ «Σχέδιον», παρουσιάζονται τεσσάρων εἰδῶν ἀντιδράσεις:

Ἡ πρώτη ἐξ αὐτῶν εἶναι μία «εἰσροή» πρὸς τὴν διαδικασίαν τοῦ συντονισμοῦ. Ἐνας πιθανὸς τρόπος νὰ χειρισθῇ κανεὶς τὴν ἀσυμφωνία μεταξὺ «Σχεδίου», προόδου ἐργασίας καὶ χρήσεως πόρων, εἶναι νὰ ἐπιτείνῃ τὴν διαδικασίαν τοῦ συντονισμοῦ.

Μία δευτερεύουσα σημαντικὴ ἐνέργεια εἶναι νὰ ἀναδιάρθρωσῃ τὴν διάθεσιν τῶν πόρων καὶ νὰ τοὺς μεταφέρῃ ἀπὸ τὴν μίαν μονάδα εἰς τὴν ἄλλην. Ἡ ἀναδιάρθρωσις τῶν πόρων βασίζεται εἰς τὴν ὑπόθεσιν ὅτι ὀρισμέναι μονάδες λειτουργοῦν καλύτερον ἀπ' ὅτι ἀνεμένετο καὶ ἄλλαι χειρότερον. Ὡς ἐκ τούτου εἶναι δυνατὸν ἢ ἀναδιάρθρωσις τῶν πόρων νὰ πραγματοποιηθῇ εἰς ὄφελος τῶν ἀνεπαρκῶς λειτουργοῦσάντων μονάδων, διὰ νὰ δυναθῶσιν αὐταὶ νὰ ἐπιτύχουν τὰς τεθείσας εἰς τὸ «Σχέδιον» προδιαγραφὰς τῆς προόδου ἐργασίας καὶ τῆς χρήσεως τῶν πόρων.

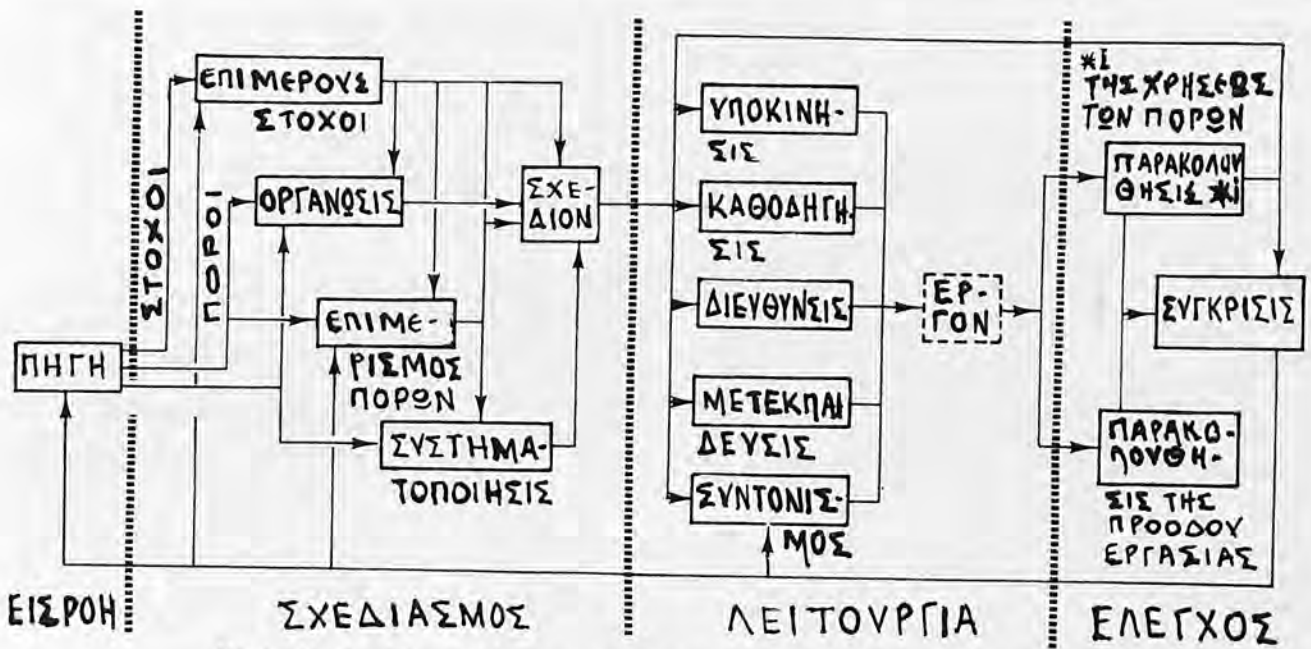
Πιθανῶς ἡ ἐπίτασις τοῦ συντονισμοῦ καὶ ἡ ἀναδιάρθρωσις τῶν πόρων νὰ μὴ λύσουν τὸ πρόβλημα. Ἐνας ἄλλος τρόπος δράσεως διὰ τὸν διοικοῦντα θὰ ἦτο νὰ μελετήσῃ πάλιν τὴν διαδικασίαν καθορισμοῦ τῶν στόχων καὶ νὰ ἰδῇ τί δύναται νὰ κάνη, πραγματοποιῶν ἀλλαγὰς. Ὁ διοικῶν κανονικῶς θὰ ἠδύνατο νὰ κάνη τροποποιήσεις εἰς ὀρισμένας περιοχὰς, πιστεύων ὅτι οἱ πραγματικοὶ στόχοι ἦσαν ὑψηλότεροι ἀπὸ ὅτι ἐχρειάζετο διὰ νὰ ἐπιτευχθοῦν οἱ σκοποὶ τῆς ἐπιχειρήσεως.

Μία ἄλλη ἀλλαγὴ εἶναι νὰ μετατρέψῃ τὸν καταμερισμὸν τῶν ἐπὶ μέρος στόχων, δηλ. νὰ καθορίσῃ ἓνα ἰδιαιτέρον ἐπὶ μέρος στόχον εἰς μίαν νέαν



Εἰκ. Νο 4.— Τομεὺς ἐλέγχου.

φοτέρας τὰς διαδικασίας παρακολούθησεως εἶναι ἡ «ἐκροή» τῆς διαδικασίας ἐκτελέσεως ἔργου εἰς τὸν προηγούμενον τομέα.



Εικών Νο 5.—"Ένα διάγραμμα συστήματος των λειτουργιών του Manager.

ομάδα, κάτι, που είναι ένας διαφορετικός τρόπος αναδιαρθρώσεως των πόρων.

Μία τετάρτη σημαντική αντίδρασις εις τὸ «σύνθημα λάθους», πὸν μπορεῖ νὰ προέλθῃ ἀπὸ τὴν διαδικασίαν τῆς συγχρίσεως, εὐρίσκειται εἰς τὴν «Πηγὴν». Ἡ Πηγὴ, γνωρίζουσα τὴν ἀνεπάρκεια τοῦ διοικοῦντος νὰ ἀνταποκριθῇ εἰς τὸ «Σχέδιον», μπορεῖ νὰ ἀνα-

γνωρίσῃ, ὅτι τοῦτο εἶναι ἕνας ἀπραγματοποίητος στόχος. Ἐφ' ὅσον τὸ ἀναγνωρίσει μπορεῖ νὰ μεταβάλλῃ τοὺς στόχους ἢ τοὺς πόρους πὸν ἔθεσεν εἰς αὐτόν, τὸν διοικοῦντα. Ἐπ' αὐτὰς τὰς συνθήκας ὁ διοικῶν μπορεῖ νὰ ἀνατρέξῃ εἰς τὴν διαδρομὴν τῆς διαδικασίας του καὶ νὰ περιορίσῃ ὡς ἐκ τούτου τὸ λάθος του εἰς ἕνα ἀνεκτὸν ὄριον.

**Δυναμικὴ σύλληψις :** Τὸ διάγραμμα τοῦ συστήματος παρουσιάζεται εἰς τὸ ἄρθρον αὐτὸ εἰς στατικὴν μᾶλλον μορφήν. Εἰς τὴν πραγματικότητά, ἡ ἐνδεικνυομένη διαδικασία εὐρίσκειται συνεχῶς ἐν κινήσει. Βεβαίως, κάθε ἐπὶ μέρος τμῆμα τῆς διαδικασίας μπορεῖ νὰ παρακολουθῆται μὲ διαδοχικὴν σειρὰν,

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

**ΕΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**

ἐπειδὴ ὁ διοικῶν εἶναι κάθε φορὰ εἰς διαφορετικὸν στάδιον τῆς ἐργασίας ἀσχολούμενος μὲ τὰ διάφορα προγράμματα, πὸν εὐρίσκονται ὑπὸ τὸν ἔλεγχον του. Τυπικῶς παρακολουθεῖ τὴν «τοποθέτησιν τῶν στόχων» ἐνὸς προγράμματος, μετὰ, μπορεῖ νὰ «διευθύνῃ» τὴν ἐργασίαν ἄλλου προγράμματος καὶ ἀκολουθῶς νὰ στραφῇ πρὸς τὸν «ἐλεγχον» ἐνὸς τρίτου προγράμματος.

Αἱ πιέσεις τῆς ἐργασίας ἀφήνουν εἰς τὸν διοικοῦντα μικρὸν μόνον τμῆμα προσοχῆς ἐπὶ οἰασδήποτε διαδικασίας τοῦ συστήματος καὶ αὐτὸ ἔχει ὡς ἀποτέλεσμα τὴν ἀποδιοργάνωσιν μιᾶς σειρᾶς «σχεδίων» συμπεριφορᾶς. Τὸ διάγραμμα τοῦ συστήματος παρουσιάζει μίαν μέθοδον ἢ ὅποια μπορεῖ νὰ χρησιμοποιοῦνται διὰ νὰ τὰ ταξινομήσῃ ἐμφανῶς τὰ ἀποδιοργανωθέντα «Σχέδια» συμπεριφορᾶς εἰς σχέσεις ἀλληλοσυνδέσεως καὶ ἀλληλουχίας. Ἐπ' αὐτὴν τὴν

ἐννοίαν, τὸ διάγραμμα τοῦ συστήματος τῶν λειτουργιῶν ἐνὸς διοικοῦντος παρουσιάζεται ὡς ἕνα πλαίσιον διὰ συστηματικὴν ἀνάλυσιν καὶ σκέψιν περὶ τῶν λειτουργιῶν οἰουδήποτε διοικοῦντος σχετικῶς μὲ τοὺς σκοποὺς, τοὺς πόρους καὶ τὸ περιβάλλον.

Διὰ νὰ γίνῃ περισσότερον κατανοητόν, χρησιμοποιοῦμεν ἕνα σύντομον παράδειγμα τοῦ διαγράμματος τοῦ συστήματος ὡς ἕνα ἀναλυτικὸν πλαίσιον. Αὐτὸ τὸ παράδειγμα θὰ περιγράψῃ τὸ πλαίσιον ὡς εἶναι δυνατόν νὰ χρησιμοποιηθῇ ὑπὸ ἐνὸς ἀνωτέρου ἐκτελεστικοῦ στελέχους μιᾶς ἐπιχειρήσεως μὲ πολλὰ τμῆματα, ἐπὶ τῇ προόψει ἐνὸς νέου οἰκονομικοῦ ἔτους.

**Ἡ «εἰσροή» :** Ἡ βασικὴ «εἰσροή» πρὸς τὸν ἀνώτερον ἐκτελεστικὸν ὑπάλληλον εἶναι σύνολον στόχων, πὸν περιλαμβάνουν ἐπιθυμητὰς ἐπιτεύξεις εἰς τὴν ἀνάπτυξιν, τὰ κέρδη, τὴν ἐπιστροφήν τῶν ἐπενδύσεων κλπ. Αἱ «εἰσροαὶ»

**ΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ**

πὸν περιλαμβάνουν ἕνα ὑπάρχοντα ἐφοδιασμὸν μὲ κεφάλαια, συμπλήρωσιν τοῦ προσωπικοῦ καὶ μίαν σειρὰ φυσικῶν διευκολύνσεων. Ἡ «εἰσροή» περιβάλλοντος περιλαμβάνει τὴν ὑπάρ-

χουσαν οργάνωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως, τὴν συγκρότησιν τῆς ἀγορᾶς, τὸ νομικὸν καθεστῶς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἄλλας συνθήκας ἔσω καὶ ἔξω ταύτης.

**Σχεδιασμός :** Ἐχων ὑπ' ὄψιν τοὺς διαφόρους στόχους, πρέπει νὰ διαμοιράσῃ τμήματα τῶν γενικῶν κερδῶν, τῶν προσδοκιῶν ἀναπτύξεως καὶ τῶν ἄλλων στόχων του εἰς ἕκαστον διαμέρισμα τῆς ἐπιχειρήσεως. Αὕτῃ εἶναι ἡ πρᾶξις τοποθετήσεως τῶν παραλλήλων ἐπὶ μέρους στόχων. Ἄλλοι τύποι ἐπὶ μέρους στόχων καθορίζονται μετὸν «διαδοχικὸν» τρόπον. Π.χ. ἓνα τμήμα μπορεῖ νὰ προετοιμάσῃ ἓνα πρόγραμμα Ἐρεῦνης καὶ Ἀναπτύξεως διὰ νὰ δυνηθῇ τὸ τμήμα τοῦτο νὰ εἰσέλθῃ εἰς μίαν νέαν τεχνολογίαν. Ἀργότερον, μετὰ τὴν μελέτην τοῦ προταθέντος προγράμματος, μπορεῖ νὰ φθάσῃ εἰς μίαν ἰκανοποιητικὴν ἀπόφασιν καὶ θὰ ζητηθῇ ἀπὸ τὸ τμήμα ν' ἀρχίσῃ τὸ Πρόγραμμα Ἐρεῦνης. Θὰ ζητηθῇ δὲ ἀπὸ τὸ τμήμα, μετὰ τὰ τελευταῖα ἀποτελέσματα τοῦ προγράμματος, νὰ ἐκπονήσῃ ἄλλα σχέδια διὰ τὴν ἐπένδυσιν κεφαλαίων ἐπὶ τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς ἐρεῦνης.

Ἐχων ὡς δεδομένα τοὺς στόχους αὐτοῦ τοῦ εἴδους, τὸ ἀνώτερον στέλεχος ἀντιμετωπίζει τώρα τὸ πρόβλημα τῆς οργάνωσεως. Ἐχει γενικῶς μίαν ὑπάρχουσαν οργάνωσιν ἢ ὅποια παραμένει ἴδια, ἀλλὰ μπορεῖ νὰ κἀνῃ ἀναπροσαρμογὰς ὑπὸ τὸ φῶς τῶν τεθέντων ἐπὶ μέρους στόχων, ὅπως ἢ συγχώνευσις δύο τμημάτων διὰ λόγους οἰκονομίας ἢ αὐξήσεως τῶν κερδῶν, ἢ τὴν δημιουργία μιᾶς εἰδικῆς ὁμάδος διὰ νὰ μελετήσῃ τὴν διασπορὰν τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος καὶ νὰ βοηθήσῃ τὴν ἐπιχειρήσιν νὰ φθάσῃ τοὺς στόχους ἀναπτύξεως.

Κεφάλαια, διευκολύνσεις καὶ προσωπικὸν χορηγοῦνται καὶ (ἢ) ἀναπροσαρμόζονται συμφώνως μετὰ τὰ ἐνδιαφέροντα τῶν ὀργανωτικῶν μονάδων, τῶν καθορισθέντων ἐπὶ μέρους στόχων καὶ τῶν ἀνεκνοων ἀναγκῶν διὰ νὰ ἐπιτευχθοῦν οἱ στόχοι των. Συστηματικαὶ ἀναπροσαρμογαὶ πραγματοποιοῦνται ἐπίσης διὰ ν' ἀλλάξουν τὰ συστήματα πληροφοριοδοτήσεως, πού προέρχονται ἀπὸ ἐπίσημα σημεῖα ἐλέγχου, κατὰ τὴν ἐργασίαν ἐπιτεύξεως ἐπὶ μέρους στόχων.

**Λειτουργία :** Ὁ διοικῶν στρέφει τώρα τὴν προσοχὴν του εἰς τὰς λειτουργίας, αἱ ὅποια ἐκτελοῦνται κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς λειτουργικῆς φάσεως τῶν σχεδίων του. Συγκαλεῖ «ἀτομικὰς» συναντήσεις μετὰ τοὺς ἐπικεφαλῆς τμημάτων καὶ κορυφαῖα στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως, διὰ νὰ τύχῃ βοήθειας διὰ τὴν ἐκπόνησιν τῶν ἐπὶ μέρους σχεδίων. Ἐχει ἐπίσης «κοινὰς» ὁμαδικὰς συσκέψεις μετὰ διάφορα ἄτομα ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεώς του διὰ νὰ συντονίσῃ καὶ νὰ ἐπιχειρήσῃ νὰ ἐπηρεάσῃ τὸν κα-

#### ΕΚΤΕΛΕΣΙΣ

#### ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ

Ἐχει ἐπίσης «κοινὰς» ὁμαδικὰς συσκέψεις μετὰ διάφορα ἄτομα ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεώς του διὰ νὰ συντονίσῃ καὶ νὰ ἐπιχειρήσῃ νὰ ἐπηρεάσῃ τὸν κα-

θορισμὸν τοῦ συνόλου τοῦ ρυθμοῦ παραγωγῆς οὕτως ὥστε νὰ εἶναι πλέον συνεπὴς μετὰ τὰς ἀπαιτήσεις του, δηλαδὴ ἐκτελεῖ τὴν καθοδηγητικὴν - ἡγετικὴν του - λειτουργία. Διὰ μέσου τῶν δύο τούτων τύπων συσκέψεων, ἀτομικῶν καὶ κοινῶν, διευθύνει τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας, ἀποφασίζων ποίαν ἀγορὰ θὰ ἐκμεταλλευσθῶν πρώτην ἢ συνιστᾷ τὴν μελέτην δύο ἢ τριῶν εἰδικῶν ἐταιριῶν, διὰ πιθανὴν ἐξαγορὰν των.

Ἐντὸς τοῦ συνόλου τῶν λειτουργιῶν του, ὁ διοικῶν ἀσχολεῖται ἐπίσης μετὰ τὴν ἀπόκτησιν πείρας, πού θὰ μπορῇ νὰ βοηθήσῃ τὸ συμπληρωματικὸν προσωπικὸν νὰ διεξάγῃ καλύτερον τὴν ἀποστολὴν των ἢ νὰ προετοιμασθοῦν ὑφισταμένοι του ν' ἀναλάβουν ἄλλα καθήκοντα διὰ προαγωγῶν ἢ μεταθέσεων. Ἡ φροντίς διὰ τὴν μετεκπαίδευσιν μεταφράζεται εἰς πράξεις, ὅπως εἰδικαὶ παραχωρήσεις εὐθύνης εἰς ὑφισταμένους, ἐπίσημα προγράμματα μετεκπαιδεύσεως, ἐναλλαγὴ θέσεων δι' ἐκπαιδευτικούς λόγους κλπ. Ἐπὶ πλέον τῶν ἐπισήμων ἐργασιῶν μετεκπαιδεύσεως, τὸ στέλεχος γενικῶς ἐκτελεῖ μίαν σημαντικὴν ἐκπαιδευτικὴν προσπάθειαν εἰς μίαν μορφήν καθημερινῆς φροντιστηριακῆς ἐργασίας.

Τὸ ἄθροισμα τῶν ἀνωτέρων πράξεων συντελεῖ εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου καὶ ἢ ἐκτέλεσις τοῦ ἔργου καταλήγει εἰς τὴν πρόδον πρὸς τοὺς στόχους, οἱ ὅποιοι ἐτέθησαν εἰς τὸ «Σχέδιον». Ἡ τελικὴ θεώρησις εἶναι κατόπιν ἢ τοῦ ἐλέγχου.

**Ἐλεγχος :** Τὸ ἀνώτερον στέλεχος χρησιμοποιεῖ διάφορα μέσα διὰ νὰ παρακολουθήσῃ τὴν πρόδον τῆς ἐργασίας καὶ τὴν χρησιμοποίησιν τῶν χρημάτων, ὡς καὶ διὰ νὰ συγκρίνῃ ταῦτα μετὰ τὸ Σχέδιον.

#### ΕΡΓΑΛΕΙΑ

#### ΠΑΡΑΚΟΛΟΥ-

#### ΘΗΣΕΩΣ

Μηνιαῖοι οἰκονομικοὶ ἀπολογισμοὶ χρησιμοποιοῦνται συνήθως διὰ νὰ γίνεταί παρακολούθησις τῆς προδου τῶν κερδῶν καὶ τῆς ἐπιστροφῆς τῶν ἐπενδύσεων. Χρησιμοποιοῦνται διάφορα ἐργαλεῖα ἐλέγχου, ὅπως ἀναλύσεις κόστους αἱ ὅποια καθορίζουν τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου ἔναντι τοῦ προϋπολογισμοῦ κλπ. Ἄσυμφωνίαι μεταξὺ προδου ἐργασίας, χρήσεως πόρων καὶ Σχεδίου ὀδηγεῖ εἰς διορθωτικὴν πρᾶξιν, ὅπως ἀνακατανομὴ τῶν πόρων, εἰδικαὶ συντονιστικαὶ προσπάθειαι ἢ ἐπανακαθορισμὸν τῶν ἐπὶ μέρους στόχων.

Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον ἓνα ἀνώτερον ἐκτελεστικὸν στέλεχος ὀδηγεῖ τὴν ἐπιχειρήσιν του πρὸς τὴν ἐπίτευξιν τῶν στόχων τῶν «εἰσροῶν» μέσω τῶν παρουσιασθεισῶν λειτουργιῶν τοῦ πλαισίου συστήματος.

(Ἐδημοσιεύθη στὸ «California Management Review» (Summer 68)

# ΠΩΣ ΝΑ ΕΙΣΘΕ ΣΥΓΧΡΟΝΩΣ

## ΚΑΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

## ΚΑΙ ΔΗΜΟΦΙΛΗΣ!

\*Υπό **HAROLD MAYFIELD**, Διευθυντού Σχέσεων μεταξύ Προσωπικού τής «Owens Illinois Grass Co»

“Ας υποθέσωμεν ότι είσθε ο νέος διευθυντής τής επιχειρήσεως. Θέλετε να είσθε συμπαθής εις τούς ανθρώπους, πού εργάζονται υπό τās διαταγās σας. Διά να κάμετε όμως και τή δουλειά σας, είσθε υποχρεωμένος να λάβετε μέτρα, πού γνωρίζετε ότι δέν θά άρέσουν εις όλους. Είναι τελειώς ανθρώπινον να διερωτηθῆτε μήπως, τυχόν, ό καλύτερος τρόπος διά να σās συμπαθήσουν οι νέοι σας υπάλληλοι θά είναι τό να έχετε πολύ μικράς απαιτήσεις, να γίνετε εύθυμος και «καλαμπουριτζῆς» και να σκορπίζετε γύρω σας μόνον χαρά και «λιακάδα».

Και όμως, αυτός είναι ό χειρότερος τρόπος διά να γίνετε δημοφιλής. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν ένα προϊστάμενον, ό οποίος να επιτυγχάνη αποτελέσματα. “Αν είναι ικανός και αποτελεσματικός, είναι διατεθειμένος να τού συγχαρήσουν πολλά άλλα πράγματα. “Αν όχι, δέν θά τόν σεβασθοῦν ποτέ πραγματικά.

### ΑΝΑΓΚΑΙ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ

“Ολα τὰ άνωτέρω θά φαίνονται ἴσως προφανῆ και αὐτονόητα εις τόν πεπειραμένον Manager αλλά διά τόν άρχάριον αποτελοῦν ένα αρκετά σοβαρόν πρόβλημα. Και πρώτα από όλα : εις τās περισσότερας περιπτώσεις ό νέος διευθυντής, εις τό παράδειγμά μας «Σείς», διαπιστώνει ότι πιέζεται να επιφέρη άρισμένας αλλαγās. “Ισως ό προκάτοχός σας να μη έκα-

μνε καλά τήν δουλειά του και σεῖς εύρίσκεσθε εις τήν ανάγκην να «καθαρίσετε τήν κόπρον τοῦ Αύγειου». “Εν πάση περιπτώσει, κάποια καινοτομία άσφαλώς άναμένεται από σās. «“Η καινούργια σκουπια θεωρεῖται ότι σκουπίζει καλύτερα». “Επί πλέον δέ, ἴσως ό προηγούμενος προϊστάμενος να ἦταν ένας «καταπληκτικός τύπος», ένας τέλειος «τζέντλεμαν» ἢ τοῦλάχιστον, ἔτσι λέγουν ὅλοι τώρα πού ἔφυγε. “Η, άκόμη χειρότερα, ὑποτεθείσθω ότι προέρχεσθε και σεῖς από τό ἴδιο αὐτό τμήμα και οι σημερινοί σας ὑφισταμένοι είναι οι πρώην συνάδελφοι και φίλοι σας, πού δέν προήχθησαν, ὅπως σεῖς. “Ασφαλώς τοῦτο και μόνον άρκεῖ διά να φέρη εις δυσμενή θέσιν οἰονδήποτε άνθρωπον.

Τι πρέπει να κάμετε ; “Αν φανῆτε χαλαρός, κινδυνεύετε να άποτύχετε. Και τοῦτο δέν θά ὠφελῆση κανένα, συνεπώς οὔτε και τούς ανθρώπους, πού φοβεῖσθε μήπως θίξετε. “Αφ’ ετέρου, αν προχωρήσετε και κάμετε ἐκεῖνο, πού πρέπει να γίνῃ με θάρρος και άποφασιστικότητα, πόσους φίλους θά χάσετε;

Καμμιά φορά λησμονοῦμεν ότι τό να εἴμεθα ἀντικείμενον κριτικῆς συχνά αποτελεί τίτλον τιμῆς. Κάθε άνθρωπος, πού τηρεῖ μίαν σθεναράν στάσιν εις ένα θέμα πού άφορᾷ πολλούς, πρέπει να περιμένη ότι θά ὑπάρξουν και παραπονούμενοι. “Ο νόμος αὐτός είναι τόσοσον παγκόσμιος, ὥστε να μπορῆ σχεδόν να ἐγγυηθῆ κανείς επικριτάς εις ἐκεῖνον, ό ὁποῖος ἐπωμιζεται ένα

σημαντικόν ἔργον και τό φέρει εις πέρας. “Ο άνθρωπος, πού δέν είναι διατεθειμένος και άποφασισμένος να ἀντιμετωπίση κριτικήν, είναι ἀκατάλληλος δι’ οἰανδήποτε ὑπεύθυνον θέσιν. Μή σās άπασχολοῦν μερικαι κατὰ καιρούς σποραδικαι ἐπικρίσεις, όταν ἡ στερεά πλειοψηφία τῶν ὑγιῶς σκεπτομένων ἀνθρώπων είναι με τό μέρος σας. “Αν αἱ πράξεις σας είναι λογικαι και δίκαιαι δέν θά χάσετε πολλούς φίλους και ἐκεῖνοι τούς ὁποίους θά χάσετε θά είναι άκριβώς ἐκεῖνοι, τούς ὁποίους δέν χρειάζεσθε.

### ΔΕΝ ΧΩΡΕΙ ΧΑΛΑΡΟΤΗΣ

“Ενας χαλαρός, «εύκολος» προϊστάμενος μπορεί να είναι ευχάριστος εις τās ἐκδρομάς, είναι όμως άνυπόφορος όταν πρέπει να εργασθῆ κανείς δι’ αὐτόν και ἰδίως όταν ό εργαζόμενος ἐννοῆ να κάνη καλά τήν δουλειά του. “Ο χαλαρός προϊστάμενος λαμβάνει θορυβώδεις λιβανωτούς μόνον από ἐκείνους, πού σχεδιάζουν να ἐκμεταλλευθοῦν τήν χαλαρότητά του αὐτήν.

“Επειδή οι «υπάλληλοι - προβλήματα» συνήθως άπασχολοῦν δυσανάλογως μεγάλο μέρος τής προσοχῆς μας, ἔχομεν ἐνίοτε τήν τάσιν να νομιζωμεν ότι είναι περισσότεροι από ὅσοι πραγματικῶς είναι και ότι ἐκπροσωποῦν, τρόπον τινά, τούς συναδέλφους των. Εἰς στιγμάς άπογοητεύσεως παρασυρόμεθα ἴσως εις τό να πιστεῦσωμεν, ότι οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν από ἐμās να κάμνωμεν ὅσο,

τό δυνατόν ὀλιγώτερα. Τοῦτο ἀποτελεῖ ἐπικίνδυνον κυνισμόν. Ἡ ἀλήθεια εἶναι ὅτι ἡ πλειοψηφία τῶν ἀνθρώπων θέλει νὰ παράγῃ ἔργον ἰσχύουσαν. Τὸ νὰ βλέπῃ κανεὶς τὸν ἑαυτὸν του ὡς κοινωνὸν ἐνὸς γνησίου ἐπιτεύγματος, εἶναι μία ἀπὸ τὰς διαρκεστέρας ἀνταμοιβὰς εἰς τὴν ζωὴν. Συνεπῶς καὶ οἱ ὑπάλληλοι ἐκτιμοῦν τὸν διευθυντὴν, ὁ ὁποῖος συμβάλλει ὀφθαλμοφανῶς εἰς τὴν ἀποτελεσματικότητά τοῦ τομέως του.

#### ΚΑΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τίποτε δὲν εἶναι πορισσότερον ἀποκαρδιωτικὸν διὰ τὸν ἐργαζόμενον ἀπὸ τὸ νὰ βλέπῃ τὴν ὁμάδα εἰς τὴν ὁποίαν ἀνήκει νὰ μὴ κάμνῃ προκοπὴν. Ὁ ὑπάλληλος γίνεται τότε ἀρνητικὸς καὶ μάλιστα ὅταν βλέπῃ ἄλλους νὰ ἐκμεταλλεύωνται τὴν ἐργασίαν ἄλλων διὰ νὰ ἀναδειχθοῦν, ἢ τὴν κακὴν ἀπόδοσιν μερικῶν νὰ καταστρέφῃ τὴν συνολικὴν προσπάθειαν. Καμμία ἀδικία δὲν καθιστᾷ πορισσότερον πικρὸχολὸν τὸν ἄνθρωπον, ἀπὸ τὸ νὰ βλέπῃ τὸν κόπον του νὰ πηγαίῃ χαμένος ἐπειδὴ κάποιος ἄλλος δὲν ἐξετέλεσε τὰς ἰδικὰς του ὑποχρεώσεις. Τὰ στελέχη ἔχουν τὴν ἀξίωσιν ἀπὸ τὸν προϊστάμενον τῶν νὰ μὴ ἐπιτρέπῃ νὰ συμβαίνουσι παρόμοιαι καταστάσεις. Ἀπαιτοῦν ἀπὸ αὐτὸν νὰ γνωρίζῃ τὴν διαφορὰν μεταξὺ προσφορᾶς καλῆς καὶ κακῆς ἐργασίας καὶ νὰ τὰς ἀντιμετωπίζῃ κατὰ διάφορον τρόπον ἐκάστην. Ὅταν κάποιος ἀπὸ τὰ στελέχη δὲν ἐκτελῇ τὸ καθήκον του, τὸ φορτίον πέφτει ἐπὶ τῶν καλῶν καὶ εὐσυνειδήτων στελεχῶν. Φυσικὸν δὲ εἶναι, τὰ εὐσυνειδήτα στελέχη νὰ στραφοῦν πρὸς τὸν προϊστάμενον καὶ νὰ ἀναμένουν ἀπὸ αὐτὸν νὰ περιορίσῃ τὰς περιπτώσεις αὐτὰς εἰς τὸ ἐλάχιστον. Ἄν δὲν τὸ κάμῃ, αἰσθάνονται ὅτι τοὺς προδίδει.

#### Ο ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

Ἄν ἀπασχολῆσθε πολλὰ χρόνια εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, ἐνθυμηθῆτε ὅλους τοὺς προϊσταμένους, ποὺ ἔχετε γνωρίσει. Ποῖος ἦταν ὁ καλύτερος; Ἐφερε εἰς πέρας τὴν ἐργασίαν; Ἀπαιτοῦσε πολλὰ ἀπὸ

σᾶς; Ἐργασθῆκατε πορισσότερον σκληρὰ δι' αὐτὸν ἀπὸ ὅσον δι' ἄλλους προϊσταμένους; Ἀφόβως μπορεῖ νὰ προβλέψῃ κανεὶς, ὅτι αἱ ἀπαντήσεις σας εἰς ὅλας αὐτὰς τὰς ἐρωτήσεις θὰ εἶναι καταφατικαί. Ὅταν ἡ ἐργασία μας, μᾶς ἱκανοποιῇ καὶ αἰσθανώμεθα ὅτι ἐπιτυγχάνομεν κάτι, τὸ αἶσθημα τῆς ἱκανοποιήσεώς μας συνήθως ἐπεκτείνεται καὶ περιλαμβάνει καὶ τὸν προϊστάμενον μας. Μποροῦμε νὰ εὐρωμεν καὶ πολλὰ ἄλλα παραδείγματα ἀπὸ τὴν ζωὴν μας διὰ νὰ ἐνισχύσωμεν αὐτὴν τὴν παρατήρησιν. Ἐπὶ τοῦ θέματος ὅμως ἔχουν διεξαχθῆ καὶ εἰδικαί ἐρευναι. Αὐταὶ ἀπέδειξαν ὅτι ὅπου ἡ ἐπιτήρησις εἶναι χαλαρά, ἢ λήψις αὐστηροτέρων μέτρων πειθαρχίας τείνει νὰ ἐπιφέρῃ μίαν βελτίωσιν τόσο εἰς τὴν ἀπόδοσιν ὅσον καὶ εἰς τὸ ἠθικὸν—ἕως ἓνα σημεῖον. Εἶναι περιττὸν νὰ προστεθῇ, ὅτι ἡ συνεχῶς αὐξανόμενη πίεσις δὲν συνοδεύεται ἀπὸ ἀνάλογον βελτίωσιν ἐπ' ἀόριστον. Ἀπὸ ἐνὸς σημείου καὶ ἔπειτα, ἡ πίεσις δὲν τονώνει τὴν ἀπόδοσιν ἀλλ' ἀντιθέτως προκαλεῖ μίαν κατακόρυφον πτώσιν τοῦ ἠθικοῦ. Πάντως ἀπὸ τὰ ἀνωτέρω συνάγεται, ὅτι οἱ ἐργαζόμενοι ἄνθρωποι παντοῦ, ὅπως λ.χ. εἰς τὸ ναυτικόν, προτιμοῦν τὸ πλοῖον τῶν νὰ διευθύνεται ἀπὸ μίαν—ἐντὸς τῶν λογικῶν ὁρίων—στιβαρὰν χεῖρα.

#### ΙΚΑΝΟΣ...

Οἱ ἄνθρωποι εἶναι ἰδιαιτέρως αὐστηροὶ εἰς τὰς κρίσεις τῶν περὶ τοῦ προϊσταμένου τῶν εἰς στιγμὰς κινδύνων ἢ μεγάλων δυσχερειῶν. Εἰς τὴν Ἀεροπορίαν λ.χ., κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ Β' Παγκοσμίου Πολέμου, διεπιστώθη ὅτι τὰ πληρώματα τῶν βομβαρδιστικῶν προτιμοῦσαν ἄλλον σημηναγὸν κατὰ τὰς ὥρας ἀναπαύσεως καὶ ἄλλον εἰς τὰς πτήσεις καὶ τὰς μάχας. Ὁ λόγος εἶναι προφανής. Ὅπου τὸ κύριον μέλημα ἦταν νὰ περάσῃ κανεὶς εὐχάριστα τὸν χρόνον, τὸ πλήρωμα ἔκρινε τὸν ἀξιωματικὸν πρὸ πάντων βάσει τοῦ ἐγκαρδίου καὶ συμπαθοῦς τῆς προσωπικότητός του. Ὅπου ὅμως ἐχρειάζετο νὰ γίνῃ καλὰ μία δουλειά, (εἰς τὴν ὁποίαν περιλαμβάνετο, ἐν προκει-

μένω, καὶ τὸ νὰ ἐπιστρέψουν ζῶντες) ἡ ἐγκαρδιότης ἐλάχιστα ἐλαμβάνετο ὑπ' ὄψιν καὶ ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον ἀπέκτα ζωτικὴν σημασίαν ἦταν ἡ ἐπαγγελματικὴ ἱκανότης τοῦ ἀρχηγοῦ.

#### ΝΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΤΑΙ...

Μέχρι τώρα ἡσχολήθημεν μόνον μὲ τὰς ἡγετικάς ἱκανότητας τῆς σταθερότητος, πειθαρχίας καὶ ἀποφασιστικότητος. Τὸ νὰ θεωρηθῇ ὅτι αὐταὶ μόναι ἀρκοῦν, θὰ ἀπετέλῃ σοβαρώτατον σφάλμα. Πράγματι, οἰαδήποτε συζητήσεις ἐπὶ τοῦ θεματός μας θὰ εἶναι ἀτελεῖς ἂν δὲν θίξωμε καὶ μίαν ἄλλην σειρὰν ἰδιοτήτων κολοσσιαίας σημασίας ἀλλὰ τόσο διαφορῶν κατὰ τὴν φύσιν, ὥστε νὰ φαίνονται ἐκ πρώτης ὄψεως ὅτι ἀντιφάσκουν πρὸς ὅσα μέχρι τώρα ἀναφέραμεν. Πρόκειται περὶ ὅλων ἐκείνων τῶν ἰδιοτήτων αἱ ὁποῖαι συνοψίζονται ἀριστα εἰς δύο μόνον φράσεις: ἀ ν θ ρ ὠ π ι ν ο ν ἐ ν δ ι α φ έ ρ ο ν καὶ κ α τ α ν ὄ η σ ι ς, θ ε ρ μ ῆ σ υ μ π α ρ σ τ α σ ι ς π ρ ὸ ς τ ὸ ν ὑ φ ι σ τ ᾶ μ ε ν ο ν. Εἰς τὰς δύο αὐτὰς περιεκτικὰς φράσεις περικλείεται ὅλη ἐκείνη ἡ δέσμη τῶν συναισθημάτων καὶ καταστάσεων, ποὺ περιλαμβάνουν φιλίαν, κοινὴν ἐμπιστοσύνην, ἐκτίμησιν καὶ ἀνθρωπίνην θέρμη. Μελεταί ἐπὶ μελετῶν ἀπέδειξαν, πρὸς μεγάλην ἀρχικῶς κατάπληξιν πολλῶν «Managers», ὅτι ἐκεῖνοι ἐκ τῶν προϊσταμένων, ποὺ διαθέτουν καὶ ἐκδηλώνουν τὰς ἀνω ἰδιότητες, συνήθως ἐπιτυγχάνουν πορισσότερον φιλοτίμους προσπαθείας ἐκ μέρους τῶν ὑφισταμένων τῶν. Τὰ ἀγαθὰ ἀποτελέσματα τῆς κατανόσεως καὶ τοῦ ἐνδιαφέροντος ἐκ μέρους τοῦ προϊσταμένου εἶναι σημαντικώτερα, ἀπὸ ὅσον οἰοῦν ἄποτε ἄλλου παράγοντος ἐξ ὧν ἔχουν μελετηθῆ ἕως σήμερον. Ἡ κατανόησις ἔχει ἀποδειχθῆ διὰ τὸν προϊστάμενον ἰσχυρότερον ὄπλον ἀκύμη καὶ ἀπὸ τὴν καλὴν ἐπαγγελματικὴν του κατάρτισιν. Παρακινεῖ τὸν ὑφιστάμενον πορισσότερον ἀπὸ οἰαδήποτε στραγγαλιστικὴν προθεσμίαν περατώσεως μιᾶς ἐργασίας.

Πολύ συχνὰ θεωροῦμεν τὴν κατανόησιν ὡς μίαν ἰδιότητα συμπαθῆ (Συνέχεια εἰς τὴν σελ. 25)



# Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

## ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Υπό Ν. Κ. DHALLA

Αί έκλαικευμένα παραδόσεις τής πρακτικής τής τιμολογήσεως είναι πλήρεις από ήμι - αλήθειες και έλκυστικές υπεραπλοποιήσεις που έρίζωσαν εις τόν τρόπον του σκέπτεσθαι τής διοικήσεως.

Μία αθθεντία εις τήν τιμολόγησιν ο Joel Deen, φθάνει μέχρι του σημείου να παρατηρήση ότι : «'Ακόμη και εις επιχειρήσεις, που απ' όλες τις άλλες απόψεις διοικούνται έκπληκτικά καλά, ή τιμολόγησις συνήθως διέπεται από ένα μίγμα προαισθήσεων και λογιστικών άρχων με εκκρινείς μεσαιωνικές τάσεις». "Ας κρίνωμεν ώρισμένες από τις σπουδαιότερες πλάνες.

Αυτή είναι ή πλέον δημοφιλής έκ των κυριωτέρων τεχνικών τιμολογήσεως. Το άκόλουθον άπλο παράδειγμα δεικνύει πως λειτουργεί ή συνταγή. "Ας υποθέσωμεν ότι το σύνολον των έξόδων πωλήσεων και διοικήσεως είναι \$ 337.500 και ή παραγωγή του νέου προϊόντος εκτιμάται εις 300.000 μονάδες.

	Κόστος μονάδος
Κόστος ύλικών	\$ 0.50
Κόστος άμέσων εργατικών	» 1.00
Γεν. έξοδα παραγωγής (75 % επί των εργατικών)	» 0.75
Συνολικόν κόστος παραγωγής	\$ 2.25
*Έξοδα πωλήσεως και διοικήσεως (40 % του συνόλου των έξόδων μερίζονται εις αυτό το προϊόν ήτοι $337.500 \times 40\% = 135.000$ διαιρούμενον διά τής ποσότητος παραγωγής 300.000 μονάδων)	» 0.45
Συνολικόν κόστος	\$ 2.70
Κέρδος (10 % επί του συνολικού κόστους)	» 0.27
Τιμή μονάδος	\$ 2.97

\*Η μέθοδος αυτή είναι άπλή, αλλά δεν προσφέρει τίποτα το άξιοζήλευτον. Πρώτον, δεν λαμβάνει

ΙΟΥΛΙΟΣ/ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 1968

ύπ' όσιν τις άνάγκες ως και τήν προθυμότητα του άγοραστού να πληρώση αυτή τήν τιμή. 'Ο παραγωγός πρέπει να καθορίση τήν τιμήν εις ένα επίπεδον παραδεκτόν από ένα άρκετά μεγάλο άριθμό πελατών και όχι εις επίπεδον του όποιου τόν καθορισμόν προσδιορίζει το κόστος του προϊόντος του. Βεβαίως, το «σύνθημα» διά τήν έναρξι τής παραγωγής αυτού του προϊόντος είναι δύσκολον να δοθῆ εάν μακροπροθέσμως ή τιμή δέν καλύπτει το συνολικόν κόστος και δέν παρέχη και κάποιο κέρδος.

Βραχυπροθέσμως όμως, σε ώρισμένες περιστάσεις είναι δυνατόν να είναι προτιμότερη μία τιμή, που να μην καλύπτει όλα τα έξοδα αντί μιās άλλης ύψηλότερης, που άποτυγχάνει εις το να δημιουργήση πωλήσεις.

'Επί πλέον, ή αντίληψις του κέρδους επί μιās μονάδος προϊόντος είναι κάπως άπατηλή αν ληφθῆ ύπ' όσιν ο αυθαίρετος μερισμός των κοινών έξόδων εις μίαν επιχειρήσιν, που παράγει περισσότερα του ένός προϊόντα. Είναι δυνατόν να υπολογίσωμεν σημαντικώς διαφορετικόν κόστος μονάδος των διαφόρων προϊόντων, χρησιμοποιώντας έξ ίσου βασίμους τρόπους μερισμού των γενικών έξόδων.

Διά τα περισσότερα προβλήματα τής τιμολογήσεως ή κατάλληλη αντιμετώπισις δέν είναι το συνολικόν κόστος, αλλά το άμεσον κόστος. Είναι ή όριακή συμβολή του προϊόντος εις τα κοινά γενικά έξοδα και το κέρδος, που είναι καθοριστική.

Αυτή είναι μία επέκτασις τής συνταγής «κόστος - σόν» εις τις περιπτώσεις τής παραγωγής πολλών προϊόντων. Σύμφωνα μ' αυτή τήν θεωρία όλα τα είδη πρέπει να τιμολογηθούν κατά τέτοιο τρόπο,

**Η ΑΝΤΙΛΗΨΙΣ** ούτως ώστε «το κάθε ένα είδος να είναι ίκανό να φέρη το ίδιον αυτού βάρος». Με **ΤΟΥ ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΟΥ** άλλα λόγια, κάθε είδος ά- **ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ** παιτείται όπως καλύπτει το μερίδιόν του επί όλων των σταθερών έξόδων, ή δε τιμή προσδιορίζεται προσθέτοντας ένα όμοιό-

μορφον ποσοστόν καθαροῦ κέρδους εἰς τὸ συνολικὸν κόστος μονάδος. Ἄς ὑποθέσωμεν, ὅτι ἡ ἐπιχειρήσις ἔχει πέντε εἶδη εἰς τὴν νέα παραγωγικὴ γραμμὴ καὶ μετὰ τὸν μερισμὸν τῶν ἐμμέσων ἐξόδων μὲ βάσει κάποια λογιστικὴ μέθοδο, τὸ συνολικὸν κόστος εἰς προκαθορισμένες ποσότητες παραγωγῆς (ἔστω 85 % τῆς ἰκανότητος τοῦ ἐργοστασίου) ἀνέρχεται εἰς 20, 25, 45, 60 καὶ 80 σέντς. Ἐάν ἡ διοίκησις ἀποφασίσῃ νὰ ἔχη 20 % κέρδος ἀπὸ κάθε εἶδος, οἱ ἀντίστοιχες τιμὲς θὰ πρέπει νὰ εἶναι 24, 30, 54, 72 καὶ 96 σέντς.

Αὐτὴ ἡ μέθοδος παρουσιάζει τὰ αὐτὰ μειονεκτήματα τῆς συνταγῆς «κόστος - σύν». Ἐπὶ πλέον, δὲν λαμβάνει ὑπ' ὄψιν ὅτι τὰ διάφορα παραγόμενα προϊόντα δυνατόν τὰ ἀντιμετωπίζουν διαφορετικὰς συνθήκας ἀνταγωνισμοῦ καὶ διαφορετικὴν ἐλαστικότητα ζήτησεως. Πράγματι, ὅταν ἐφαρμόζεται μετ' αὐστηρότητος ἡ συνταγὴ δυνατόν νὰ ἀποβῇ δίκικο μαχαίρι γιὰ τὸν περιορισμὸν τῶν κερδῶν. Δυατὸν νὰ περικόπη τὰ κέρδη τιμολογώντας τὸ προϊόν, πού προσδίδει τὸ γόητρον εἰς τὴν ἐπιχείρησιν εἰς τιμὴν χαμηλότερην αὐτῆς, πού οἱ καταναλωτοὶ εἶναι προετοιμασμένοι νὰ καταβάλλουν. Ἐπίσης, δὲ κακὸν θὰ προκαλέσῃ καὶ εἰς ἐκεῖνα τὰ προϊόντα τῆς παραγωγῆς, πού ἀντιμετωπίζουν ἔντονον ἀνταγωνισμὸν ὑπερτιμολογώντας αὐτὰ καὶ περιορίζοντας ἔτσι τὴν πωλήσειν.

Μία ἄλλη συνταγὴ, ἡ εὐνοουμένη ἀπὸ τοὺς οἰκονομολόγους εἶναι ἡ ὀριακὴ θεωρία. Αὐτὴ ὀρίζει ὅτι διὰ τὴν μεγιστοποίησιν τῶν κερδῶν ἡ τιμὴ πρέπει νὰ καθορισθῇ εἰς ἐκεῖνο τὸ ἐπίπεδον ὅπου τὸ ὀριακὸν κόστος ἐξισοῦται μὲ τὸ ὀριακὸν ἔσοδον.

«**ΟΡΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ**» Ὁ παραγωγὸς πρέπει νὰ συνεχίσῃ πάντοτε νὰ ὑπολογίσῃ τὰ ἐπὶ πλέον ἔξοδα κάθε πρόσθετης παραγομένης μονάδος (παρτίδος ἢ τεμαχίου) προϊόντος, ἢ τιμὴ δὲ θὰ καθορισθῇ εἰς τὸ σημεῖον ὅπου τὰ πρόσθετα ἔξοδα ἰσοῦνται πρὸς τὰ πρόσθετα ἔσοδα τὰ προερχόμενα ἐκ τῶν πωλήσεων αὐτῶν.

Μαθηματικῶς, ἡ ἀντιμετώπισις αὐτὴ εἶναι ὀρθή, ἀλλὰ «διαφθείρεται ὅταν πρακτικῶς ἐφαρμοσθῇ». Οἱ καμπύλες τῆς προσφορᾶς καὶ τῆς ζήτησεως τῶν οἰκονομολόγων, δὲν ὑφίστανται εἰς τὴν καθημερινὴν ζωὴν. Τὸ ὀριακὸν κόστος ὑπολογίζεται ἀπὸ μέσον ὄρον κόστους ἀνὰ μονάδα εἰς διαφορετικὰ ἐπίπεδα παραγωγῆς. Ἄλλὰ αὐτὸ τὸ κατὰ μονάδα κόστος εἰς μίαν ἐπιχείρησιν, πού παράγει περισσότερα τοῦ ἐνὸς προϊόντα, βασίζεται σὲ ὑποθέσεις, πού ἀπέχουν ἀπ' τὴν τελειότητα. Ἀπὸ τῆς ἀπόψεως τῆς ζήτησεως, ἀκόμη καὶ ἡ μεγαλύτερη ἐπιχειρήσις ἔχει πολὺ ὀλίγες, ἐάν ὄχι καὶ καθόλου, γνώσεις, περὶ τοῦ τι πωλήσεις τοῦ νέου προϊόντος τῆς θὰ πραγματοποιήσῃ ἐκάστοτε διὰ κάθε μετακίνησι τῆς τιμῆς. Τὸ βέλτιστον, πού θὰ δυναθῇ νὰ πράξῃ, εἶναι νὰ προσδιορίσῃ διὰ τῆς ἐμπειρίας τῆς 2 ἕως 3 σημεῖα αὐτῆς τῆς καμπύλης.

Μὲ βάσιν αὐτὰ μόνον τὰ σημεῖα εἶναι δύσκολον διὰ τὸν τιμολογοῦντα νὰ προσδιορίσῃ τὸ σχῆμα καμπύλης μεταξὺ αὐτῶν τῶν σημείων καὶ πέραν αὐτῶν. Ὡς ἐκ τούτου, ἡ ὀριακὴ θεωρία τείνει νὰ κατασκευάσῃ θεωρητικὰ πρότυπα μὲ βάσει στοιχεῖα εἴτε ἀτελῆ, εἴτε ὑποκείμενα εἰς οὐσιαστικὰ λάθη ἐκτιμήσεως.

Ἡ τιμολόγησις εἶναι περισσότερο τεχνικὴ παρὰ ἐπιστήμη. Εἶναι τὸ ἀποτέλεσμα μιᾶς ἀποδείξεως ἐξισορροπίσεως παραγόντων τῶν ὁποίων ἡ βαρῦτης δὲν εἶναι δυνατόν ἐπακριβῶς νὰ προσδιορισθῇ. Τὸ πρόβλημα δὲν εἶναι μαθηματικὸν ἀλλὰ μᾶλλον ἐκτιμήσεως τῶν ἐπιδράσεων τῶν ποικίλων τακτικῶν πωλήσεων ἐπὶ τοῦ κύκλου ἐργασιῶν—καὶ διὰ τὸ ἐγγὺς μέλλον καὶ διὰ τὸ ἀπώτερον. Ἐξ αἰτίας τῶν χιλίων καὶ ἐνὸς παραγόντων εἶναι δυνατόν μία τακτικὴ, πού κρίνεται ἐπαφελῆς διὰ μίαν ἐπιχείρησιν διὰ μίαν ἄλλην νὰ εἶναι ἀνεφάρμοστος.

Αἱ πληροφορίες πρέπει νὰ συλλέγωνται ἐν σχέσει μὲ τὴν ἀξίαν πού προσφέρει τὸ προϊόν εἰς τὴν διάφορες κατηγορίες τῶν καταναλωτῶν, οὕτως ὥστε τὸ προϊόν νὰ μὴν τιμολογῆται ἐκτὸς πραγματικότητος. Συγχρόνως, ἀρκετὰ λεπτομερῆ καὶ ἀκριβῆς κοστολόγιον πρέπει νὰ ὑπάρχῃ διὰ νὰ καθορισθῇ στὸ κατώτερον ἐπιτρεπτόν σημεῖον ἐπὶ τοῦ ὁποίου δύναται νὰ ὀρισθῇ ἡ τιμὴ.

Ἐφ' ὅσον ἐτέθησαν αὐτὰ τὰ ἀκρότατα σημεῖα ἡ διοίκησις μπορεῖ νὰ ἐπιλέξῃ ἓνα κατάλληλον σημεῖον μεταξὺ τοῦ ἐνὸς καὶ τοῦ ἄλλου ἄκρου.

Τὸ κεντρικὸν σημεῖον εἶναι τὸ κέρδος εἴτε βραχυπροθέσμως εἴτε μακροπροθέσμως, καὶ ἡ καλύτερη μέθοδος ἐνάρξεως εἶναι ἡ μελέτη τοῦ τρόπου δημιουργίας τῶν περιθωρίων κέρδους εἰς μίαν ἐπιχείρησιν διαθέσεως περισσότερων προϊόντων. Ὁ ὅλος μηχανισμὸς λειτουργεῖ ἀποτελεσματικῶς μόνον ὅταν ἡ ἐπιχειρήσις ἔχη συγκεντρώσει ὅλα τὰ σχετικὰ στοιχεῖα τὰ ἀποκαλούμενα «τὰ τρία πόδια τοῦ τριπόδου τῆς τιμολογήσεως», ἤτοι κόστος, ὁ ἀνταγωνισμὸς καὶ ἡ ζήτησις.

Τὰ ἔξοδα δύνανται νὰ ταξινομηθοῦν εἰς τέσσαρες κατηγορίες: **Τὰ μεταβλητὰ ἔξοδα, τὰ ἔξοδα εἰδικῶν προγραμμάτων, τὰ ἔξοδα γενικῶν προγραμμάτων καὶ τὰ Γενικὰ ἔξοδα.** Τὰ τρία τελευταῖα ὁμαδοποιοῦνται συνήθως εἰς ἓναν ἀριθμὸν εἰς «σταθερὰ ἔξοδα», ἀλλὰ εἶναι ἀναγκαῖον ὅπως μελετηθοῦν κεχωρισμένως. Διὰ λόγους τιμολογήσεως θὰ πρέπει νὰ γίνῃ διάκρισις μεταξὺ ἐκείνων τῶν σταθερῶν ἐξόδων τῶν ἀμέσως συνδεδεμένων μὲ τὸ νέον προϊόν καὶ τῶν λοιπῶν, πού

ύφιστανται και πρό της εμφάνισέως του νέου προϊόντος.

- **Μεταβλητά έξοδα**, είναι το αποτέλεσμα των παραχθησομένων μονάδων και τείνουν να μεταβάλλονται εν σχέσει προς αυτές. Αντιπροσωπευτικά είναι τα άμεσα εργατικά ως πρώτη ύλη, ο ναύλος, τα έξοδα συσκευασίας, οι προμήθειες των πωλήσεων.
- **Έξοδα ειδικών προγραμμάτων**, είναι εκείνα, που ειδικώς δημιουργούνται υπό της διοικήσεως εν σχέσει με το νέον προϊόν. Π.χ. η αγορά νέου εξοπλισμού, προώθησις πωλήσεων και έξοδα διαφημίσεων, μισθοί προσθέτου επιβλέποντος προσωπικού. Αυτά τα έξοδα δέν αλλάζουν σύμφωνα με τον όγκον παραγωγής. Είναι μάλλον ένεργητικοί παράγοντες του καθορισμού των πωλήσεων της επιχειρήσεως. Τα μεταβλητά και τα έξοδα ειδικών προγραμμάτων είναι δυνατόν να θεωρηθουν ως άμεσα έξοδα έφ' όσον στενώς συνδέονται με το προϊόν. Τα υπόλοιπα έξοδα ανήκουν εις την κατηγορίαν των σταθερών εξόδων και παραμένουν άνεπηρέαστα όκόμεη και σε μεγάλες διακυμάνσεις του όγκου της παραγωγής. Αυτά έμπίπτουν σε δύο κατηγορίες.
- **Έξοδα γενικών προγραμμάτων**, που πραγματοποιούνται διά την βελτίωσι της θέσεως της επιχειρήσεως: Π.χ. βασικά έξοδα έρεύνης και ανάπτυξεως, γενική διαφήμισις και προγράμματα δημοσίων σχέσεων.
- **Γενικά έξοδα**, που αποτελούν τον σκελετόν επί του όποιου διαρθρώνεται ή επιχείρησις: Π.χ. Οί μισθοί της άνωτάτης διοικήσεως, ενοί-

κια, φόροι ιδιοκτησίας, τόκοι δανείων, ασφάλιστρα, άποσβέσεις έγκαταστάσεων.

Ο βασικός ρόλος του κόστους έγκειται εις το να προσδιορίση το κατώτερον όριον της τιμής. Έάν ή επιχείρησις παρήγαγε ένα προϊόν και οδέν άλλο, τότε ή τιμή θα έπρεπε τελικώς να καλύπτη όλα τα έξοδα και να αφήνη ένα λογικόν κέρδος· άλλως, ή επένδυσις δέν θα ήτο άποδοτική. Εις τις περισσό- τέρες περιπτώσεις όμως, το προϊόν προστίθεται εις άλλα, ήδη υπάρχοντα. Τα σχετικά με αυτό το προϊόν έξοδα, εις αυτές τις περιπτώσεις, είναι τα προϋπολογιζόμενα μεταβλητά έξοδα και τα έξοδα ειδικών προγραμμάτων. Αυτά παρέχουν ένα είδος σημείου άντιστάσεως, κάτωθεν του όποιου ή τιμή δέν θα πρέπει να κατέλθη. Κατά κανόνα όμως, ή τιμή θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη διά την κάλυψιν και μέρους των γενικών εξόδων.

Είναι εύκολον να άντιληφθ ή κανεις ότι ένα ήδη ύφιστάμενον προϊόν το όποιον απέλάμβανε κάποιας μονοπωλιακής θέσεως, δυνατόν σύντομα να άποτελέση στόχον άνταγωνιστικής καταστάσεως. Αυτό θα καταστήση άναγκαία μία σοβαρή περικολή της τιμής του διά να επιβιώση εις την αγοράν. Η τιμολόγησις του νέου προϊόντος θα πρέπει να λάβη το γεγονός αυτό υπ' όψιν της και να προσπαθήση να αναπληρώση την προβλεπομένη ζημία, ούτως ώστε να διατηρήση έναν σταθερόν συντελεστήν κέρδους διά την επιχείρησιν.

(Έδημοσιεύθη εις το «Canadian Business» (April 1944) και συνοπτικώς εις το «Management Review» (June 64)

← (συνέχεια από την σελ. 22) «ΠΩΣ ΝΑ ΕΙΣΘΕ ΣΥΓΧΡΟΝΩΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΦΙΛΗΣ»

άλλα πλαδαράν και παθητικήν. Τοϋτο σημαίνει άγνοιαν του δυναμικού χαρακτήρος των ανθρώπινων σχέσεων εις ένα επιχειρησιακόν περιβάλλον, όπου, εις τας πλείστας των περιπτώσεων, ή κατανόησις συνεπάγεται και δράσιν. Μία κλασσική μελέτη επί του θέματος, λ.χ. άποφαίνεται ότι ή άριστη έκφρασις της κατανοήσεως ένός επιχειρησιακού προϊσταμένου είναι ή διατύπωσις εκ μέρους του προσωπικού του της έξής πεποιθήσεως: «Θέτε τας ιδέας μας εις ενέργειαν». Εις την άπλην αυτήν φράσιν διαφαίνεται πολύ περισσότερο από άπλη «καλωσύνη» του προϊσταμένου. Διαφαίνεται εύρύτης πνεύματος, σεβασμός προς τους άλλους και έφρασις προς αποφασιστικήν δράσιν.

ΚΑΙ ΑΓΡΥΠΝΟΣ...

Όπως είδομεν άνωτέρω, δέν άντιφάσκει ή κατανόησις προς την πειθαρχίαν. Οί άνθρωποι έχουν άναγκην μιας λογικής πειθαρχίας. Διά τους περισσότερους είναι βοήθεια και όχι έμπόδιον και άπειλη. Έπιβάλλει την τάξιν. Προστατεύει τους φύσει πειθαρχικούς από τους άπειθάρχους έντός της οργανωμένης ομάδας.

Κατανόησις σημαίνει περισσότερο από άπλην συμπάθειαν. Σημαίνει ένδιαφέρον και βαθειαν γνώσιν, όχι μόνον των προσωπικών προβλημάτων και άδυναμιών του ύφισταμένου αλλά και της δυνάμεως, που κρύπτεται έντός αυτού. Σημαίνει άγρυπνον παρακολούθησιν

και έντόπισιν όχι μόνον των έμποδίων διά την καλήν πρόοδον της εργασίας, άλλ' επίσης και των ισχυρών παραγωγικών δυνάμεων, που υπάρχουν μέσα εις κάθε ομάδα.

Ο καλός «Manager» άναγνωρίζει ότι οί άνθρωποι διψούν διά θετικήν ήγεσίαν έν συνδυασμῶ προς ένα ποσοστόν άνεξαρτησίας — ότι οί άνθρωποι θέλουν άποτελέσματα. Ο προϊστάμενος, που νομίζει ότι μπορεί να είναι δημοφιλής άπλως και μόνον με το να είναι χαλαρός άπατάται. Η εκτίμησις των ανθρώπων δέν αγοράζεται τόσο εύθηνά.

(Έδημοσιεύθη στο «Supervisory Management» (Decem., 1963) και στο «Management Review» (Jan., 1964)

# ΒΟΗΘΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ MANAGER ΓΙΑ :

## ΠΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΙ

EUGENE J KOPROWSKI

«Αυτό που χρειάζεται ή επιχείρησής μας είναι μία νέα «ράτσα» στελεχών. Άνθρώπους που να μπορούν να σταθούν αντιμέτωποι με ένα δόκτορα χημείας ή με τον υπεύθυνο μαθηματικό - οικονομολόγο της επιχείρησής και να ξέρουν να υποβάλουν την κατάλληλη ερώτηση στον κατάλληλο χρόνο. Άν σ' αυτό προσθέσουμε κοσμοπολίτικη εμπειρία, έγκυκλοπαιδική μόρφωση, ικανότητα και ταλέντο δημιουργικής σκέψης, θάρρος, κοινή λογική και την ικανότητα να καθοδηγή και να εμπνέη τους νέους, ευφυείς και δραστήριους ανθρώπους, που θα προστεθούν στο έπιτελείο μας, έχουμε το στέλεχος, που μάς χρειάζεται για να πάμε μπροστά».

Η ταυτότης του επιχειρησιακού στελέχους, που είπε αυτά τα λόγια μάς είναι αδιάφορος. Έκείνο που ενδιαφέρει είναι, ότι ή τέχνη του διοικείν μίαν επιχείρησιν αλλάζει προσανατολισμούς και ότι το κέντρον του βάρους έχει μετατεθή και εντοπισθή εις την ανάγκην της καινοτομίας.

Οί επιχειρησιακοί ήγεται καλοῦνται ήδη να λάβουν ένα όλον εν σημαντικώτερον ρόλον εις την επίλυσιν πολλών από τα προβλήματα της χώρας : της πενίας, του έγκλήματος, της ανεργίας, της μόλυνσεως άερος και ύδάτων, των συγκοινωνιακών άτελειών και των έλλείψεων της νομοθεσίας περι δικαιομάτων του πολίτου. Αί πιέσεις προς την κατεύθυνσιν αυτήν θα καταστούν έντονώτεροι, καθώς ή συνεχώς αυτοματοποιημένη τεχνολογία θα αναγκάζη την ήγεσίαν των επιχερήσεων να δοκιμάξη νέους τρόπους σκέψης και συνεργασίας, εν συνδυασμῷ προς την αύξουσιν άλληλεξάρτησιν των διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Ύπ' αυτήν την έννοιαν, ή ανακαινίσις, ή καινοτομία της Διοικήσεως των Έπιχειρήσεων καθίσταται πρωταρχική προϋπόθεσις διά την επιβίωσιν εις ένα κόσμον που αναδιαρθρώνεται ταχύτατα από μίαν νέαν τεχνολογίαν.

Τούτο οδηγεί εις το έρώτημα : Τί μπορεί να γίνη διά να αύξηθῆ ή δημιουργική παραγωγικότης των σημερινών επιχειρησιακών έπιτελείων ;

Ύπάρχει τεραστία διαφορά μεταξύ της ήγετικής καινοτομίας, της ανακαινίσεως των μεθόδων διοικήσεως και της καινοτομίας, που ανάγεται εις συγκεκριμένας ειδικάς λειτουργίας. Το αντικείμε-

νον της τελευταίας, είναι ή  
**Στρατηγική της καινοτομίας**

καθιέρωσις νέων ή βελτιωμένων παραγωγικών μεθόδων και ή παραγωγή νέων,

βελτιωμένων προϊόντων. Ένώ ή ανακαινισμένη ήγεσία, αναζητεί νέους ή καλύτερους στόχους και οργανικά μορφώματα, που να είναι ικανά διά να έπιτύχουν αυτούς τους στόχους.

Αί επιχερήσεις έχουν διαμορφώσει ώρισμένα στρατηγήματα διά να μπορέσουν να εισαγάγουν το στοιχείον της καινοτομίας εις τον τρόπον του σκέπτεσθαι των έπιτελείων των.

Τρεις μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται, θα μπορούσαν να όνομασθουν : το alter ego (ό άλλος έαυτός), το ειδικόν συνεργείον και ή έρευνα.

**α) Alter ego :** Ο πρωταρχικός σκοπός της προσεγγίσεως αυτής εις το θέμα, είναι να δώση μίαν ώθησιν προς την κατεύθυνσιν της δημιουργικής ήγεσίας διά της δημιουργίας ενός alter ego, ενός δευτέρου έαυτου του υπευθύνου της παραγωγής ή του έπιτελικού manager (έφ' όσον βεβαίως τα πρόσωπα ταυτα εύρίσκονται άρκετά ύψηλά εις την ήεραρχίαν, ώστε να διαδραματίζουν ήγετικόν ρόλον κατά την διαμόρφωσιν της τακτικής της επιχειρήσεως). Έπειδή σπανίως ένα άτομον συνδυάζει και δημιουργικόν τάλαντον και ήγετικήν ικανότητα, ή σκέψις όπισθεν της μεθόδου αυτής είναι ότι ίσως ή στενή συνεργασία δύο προσώπων—ένος ήγέτου και ενός ανακαινιστού—πραγματοποίησι τα ποθητά άποτελέσματα.

Εις την πράξιν, ίδου ένα παράδειγμα τοιούτου συνδυασμού : Η εταιρία Α άσχολεϊται με ένα κλάδον των καλλυντικών, όπου ο συναγωνισμός είναι ιδιαιτέρως ισχυρός και το εύφυές και εύστροφον Μάρκετινγκ άπαραίτητος προϋπόθεσις διά την έπιτυχίαν. Διά να παραχθῆ ή δημιουργ-

γική ὄθησις, προσλαμβάνεται ἕνας διακεκριμένος ἀνθρωπολόγος - ἐρευνητής, ὁ ὁποῖος θὰ ἔχη συνεργασίαν μετὸν ἀντιπρόεδρον τοῦ Μάρκετινγκ ἐπὶ τέσσαρας ὥρας ἑβδομαδιαίως. Ὁ ἀνθρωπολόγος δὲν ἔχει ἰδέαν περὶ ἐπιχειρήσεων καλλυντικῶν, εἶναι ὁμοῦ γνωστός καὶ ἐκτιμᾶται ὡς ἄνθρωπος μετὰ ἰδέας καὶ δημιουργικὴν σκέψιν. Εἰς τὴν σχέσιν του μετὸν ἀντιπρόεδρον τοῦ τμήματος Μάρκετινγκ διαδραματίζει τὸν ρόλον τοῦ καταλύτου καὶ εἰσάγει νέα «φρέσκα» στοιχεῖα εἰς τὰς ἰδέας, ἀντιλήψεις καὶ τρόπον τοῦ σκέπτεσθαι τοῦ ἀντιπροέδρου τῆς διευθύνσεως Μάρκετινγκ.

β) **Εἰδικὸν συνεργεῖον**: Ἡ μέθοδος αὕτη χρησιμοποιοῦται διὰ τὴν ἐπίλυσιν εἰδικῶν ὀργανωτικῶν προβλημάτων, πού ἀπαιτοῦν πρωτότυπον ἀντιμετώπισιν. Τὸ ἔργον τῆς ἐπιλύσεως τῶν προβλημάτων ἀνατίθεται εἰς ἕνα εἰδικὸν συνεργεῖον ἢ μᾶλλον ἐπιτελεῖον τῆς ἐπιχειρήσεως, τὸ ὁποῖον ἐνισχύεται δι' ἐξωεπιχειρησιακῶν προσώπων (ἢ προσώπου) ἐγνωσμένης ἐφευρετικότητος καὶ δημιουργικῆς ἰκανότητος.

Μία ἐπιχείρησις π.χ. χημικῶν προϊόντων, χρησιμοποιοῦν τὰς ὑπηρεσίας τοῦ χημικοῦ ἐνὸς κέντρου ἐρευνῶν, διὰ τὴν βοήθησιν ἢ ἀντίστοιχος ὁμάς ἐρευνητῶν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως νὰ ἐπιλύσῃ προβλήματα σχετικὰ μετὰ λ.χ. διαβρωτικὰ ἄλατα, παραχθισόμενα εἰς εὐρεῖαν κλίμακα.

γ) **Ἐρευνα**: Εἰς τὴν περίπτωσιν αὕτην, ἡ ἡγεσία μιᾶς βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως ἐνδιαφέρεται νὰ δημιουργήσῃ νέα κίνητρα διὰ τὸ προσωπικὸν ἐνὸς τῶν ἐργοστασίων τῆς, διὰ τῆς ἐφαρμογῆς μεθόδων ἐπεκτάσεως ἐργασίας. Ἐπικεφαλῆς τοῦ ἐγχειρήματος ἢ ἐταιρία θέτει μίαν ὁμάδα καθηγητῶν ἐγνωσμένης ἰκανότητος καὶ εἰδικῶν ἐπὶ τοῦ θέματος. Ἡ ὁμάς αὕτη τῶν ἐρευνητῶν συνεργάζεται μετὰ τοὺς διευθυντὰς παραγωγῆς καὶ τὸ ἐπιτελεῖον τοῦ ἐργοστασίου διὰ τὴν «φορμουλάρη» νέας ἰδέας καὶ νὰ ἐπιφέρῃ τὰς ἀπαιτούμενας μεταβολάς.

Ἡ καινοτομία του μπορεῖ νὰ βλαστήσῃ μόνον εἰς περιβάλλον, πού τὴν δέχεται καὶ τὴν ἐνισχύει. Ἄν καὶ δὲν ὑπάρχῃ μία γενικῶς παραδεδεγμένη «φορμουλα», οἱ περισσότεροι σοβαροὶ παρατηρηταὶ συμφωνοῦν ὅτι μία ὀργανω-

#### Ἄναγκαῖον κλίμα

- Αἱ ἐξουσίαι καὶ ἡ λειτουργία τῆς λήψεως ἀποφάσεων θὰ εἶναι κατανεμημένοι ὅσον τὸ δυνατόν εὐρύτερον.
- Τὸ ριψοκίνδυνον θὰ εἶναι γενικῶς παραδεδεγμένον, ὡς ἀπαραίτητον συστατικὸν τῆς ἐννοίας τῆς καινοτομίας.
- Τὸ σύστημα ἐπικοινωνίας καὶ συνεννοήσεως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως θὰ εἶναι ἀποτελεσματικὸν καὶ εὐρέως κατανοητόν.

- Τὸ φορτίον τῆς τυπικότητος καὶ ἡ ἀκαμψία τῆς δομῆς τῆς ἐπιχειρήσεως θὰ εὐρίσκονται εἰς τὸ minimum.

- Ἡ δημιουργικὴ καὶ ἀνακαινιστικὴ προσπάθεια θὰ ἀνταμείβεται προσηκόντως.

Αἱ περισσότεραι ἐπιχειρήσεις θὰ δυσκολευθοῦν νὰ ἐφαρμόσουν τὰς ἀνωτέρω ἀρχάς, διότι εἶναι κατὰ μέγα μέρος ὀργανωμένοι μετὰ βᾶσιν ὀρισμένας προκαταλήψεις καὶ ὀρισμένους δογματισμούς περὶ τῶν ἀνθρώπων, πού θεωροῦνται ὡς θέσφατα καὶ

#### Τυπικαὶ

#### προσεγγίσεις

καίνοτομίας. Κάθε ἀλλαγὴ συνοδεύεται ἀπὸ διαθέσιν ριψοκίνδυνέσεως καὶ ἀπὸ φοβίαν. Ἡ καθιέρωσις ἐνὸς κλίματος εὐνοϊκοῦ διὰ καινοτομίας καὶ δημιουργικότητα θὰ προσκρούσῃ εἰς πολλὰς κατὰ τὸ πρῶτον στάδιον ἀποτυχίας, ἀγωνίας καὶ ἀπογοητεύσεις.

Μία σύντομος ἐπισκόπησις ὀρισμένων ἀπὸ τὰς χαρακτηριστικὰς προσεγγίσεις εἰς τὸ θέμα πολλῶν ἐπιχειρήσεων, θὰ βοηθήσῃ ἴσως εἰς τὴν διατύπωσιν — διὰ τῆς εἰς ἄτοπον ἀπαγωγῆς — νέων μεθόδων διὰ τὴν καθιέρωσιν κλίματος καταλληλοτέρου διὰ καινοτομίας :

— Δὲν εἶναι ἀσύνηθες, ὁ πρόεδρος μιᾶς ἐπιχειρήσεως νὰ προσπαθῆσῃ νὰ ἐνθαρρύνῃ τὰς καινοτομίας μέσω διακηρύξεων. Συγκεντρώνει τοὺς ἀμέσως ὑφισταμένους καὶ συνεργάτας του, ἀναπτύσσει μετὰ εὐγλωττίαν τὰ ἀγαθὰ τῶν καινοτομιῶν καὶ κηρύσσει τὴν ἐναρξιν ἀνακαινιστικῆς σταυροφορίας.

Υἱοθετεῖ διὰ τῶν λόγων τὴν ὑπόθεσιν τῆς ἀνακαινίσεως τῶν πάντων καὶ ὑποδεικνύει καὶ εἰδικούς τρόπους δράσεως. Ἔπεται μόνον ἡ πρακτικὴ ἐφαρμογή. Αὕτη σύγκειται εἰς τὴν γραπτὴν διακήρυξιν τῶν νέων κατευθυντηρίων ἀρχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς ἄρθρα εἰς τὸ ἔντυπον τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ εἰς ἠδῆξημένην συμμετοχὴν τῶν ἐπιτελῶν τοῦ προέδρου εἰς σεμινάρια, διαλέξεις καὶ συσκέψεις περὶ τῆς δημιουργικῆς ἐπιλύσεως προβλημάτων. Οἱ εὐσυγκίνητοι ὑποτελεῖς «ἀρπάζουν» ἀμέσως τὰς νέας λέξεις καὶ φρασεολογίαν τῆς μόδας, τὰς παπαγαλίζουν καὶ ἐπιδίδονται μετὰ εὐσυνειδησίαν εἰς τὴν νέαν αὕτην ἐμπειρίαν τοῦ : «ἐλάτε νὰ παίξωμε ὀργανωσιν».

— Μία ἄλλη τυπικὴ προσέγγισις τοῦ προβλήματος, εἶναι ἡ ἀνάθεσις τῆς εὐθύνης διὰ τὴν ἀλλαγὴν, εἰς μίαν ἐπιτελικὴν ὁμάδα. Αὕτη σχεδιάζει τὴν στρατηγικὴν, ἀγωνίζεται διὰ τὴν πείσῃ τοὺς ὑπευθύνους τῆς παραγωγῆς περὶ τῆς ἀξίας τοῦ προγράμματός τῆς καὶ συνήθως φέρει τὴν εὐθύνην διὰ τὰ ἀποτελέσματα. Κατὰ παράδοσιν, μία ἀπὸ τὰς μεθόδους, πού χρησιμοποιοῦν αἱ τοιαῦται ἐπιτελικά ὁμάδες εἶναι ἡ ἐκπαίδευσις καὶ ἐνημέρωσις μέσω διαλέξεων, σεμιναρίων, συσκέψεων καὶ διαφόρων ἐγχειριδίων πραγματευομένων τὸ θέμα τῆς καινοτομίας. Ὅλα αὐτὰ φυσικὰ γίνονται μετὰ μεγάλην

«φινέτσα», εξαιρετικήν διατύπωσιν και μοντέρνο «στύλ». Και, όπως συνήθως, οί managers τής παραγωγής, πειθήνιοι, παίζουν τὸ παίγνιδι.

— Ἡ τρίτη παραλλαγή, εἶναι ἡ μετάκλησις ἐξω-πιχειρησιακῶν συμβούλων, διὰ νὰ τονώσουν τὸ ἀνακαινιστικὸν πνεῦμα ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐπιτυχία των θὰ ἐξαρτηθῇ ἀπὸ τὸν βαθμὸν τῆς δεκτικότητος, προθυμίας και τόλμης τοῦ κορυφαίου τῆς ἱεραρχίας καθὼς και ἀπὸ τὰς πραγματικὰς και συγκεκριμένας πιέσεις, πού ὄθουν πρὸς μεταβολὰς.

Ἄτυχῶς, ἡ δημιουργικὴ καινοτομία δὲν ἐπιτυγχάνεται οὔτε μὲ διακηρύξεις, οὔτε μὲ διοικητικὰς φλυαρίας. Εἶναι — και ὀφείλει νὰ εἶναι — ἀποτέλεσμα μιᾶς προσεκτικῆς μελέτης και πρακτικῆς ἐφαρμογῆς τῶν βαθυτέρων κοινωνικῶν μεταβολῶν.

Κατὰ παράδοσιν, ἡ ἐξουσία ἐντὸς μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἐκπηγάζει ἀπὸ τοὺς ἰδιοκτίτας και διοχετεύεται μέσω τῆς ἱεραρχίας. Τὸ κύρος ἀπορρέει ἀπὸ αὐτὴν ταύτην τὴν δομὴν και ἀρχιτεκτονικὴν

**Σχήματα ὑπὸ μεταβολῆν**

τῆς ἐπιχειρήσεως και ὄχι ἀπὸ τὴν πραγματικὴν προσωπικὴν ἐμπειρίαν και τὴν ἀποδεδειγμένην ἀνωτέραν ἰκανότητα εἰς ἕναν ὀρισμένον τομέα, ὅπως θὰ ἠθέλων τὰ προοδευτικὰ και δημιουργικὰ στοιχεῖα. Αὐτὸ εἶναι και τὸ πρῶτον ὁδόφραγμα, πού ὀρθώνεται κατὰ τῆς δημιουργικῆς ἀνακαινίσεως και ἐπισημαίνει τὴν ἀνάγκην τῆς μεταβολῆς ὀρισμένων καθιερωμένων σχημάτων. Ἡ ἀνωτάτη διοίκηση τῆς ἐταιρίας μπορεί νὰ δώσῃ εἰς τὰ στελέχη κάποιαν δυνατότητα ἐκλογῆς τῆς ἡγεσίας των. Ὅσον και ἂν τοῦτο φαίνεται ἐπαναστατικὸν ἐν τούτοις αἱ ἐπιχειρήσεις, πού ἔχουν πειραματισθῇ πρὸς τὴν κατεύθυνσιν αὐτὴν, ἔχουν πεισθῇ διὰ τὰ καλὰ ἀποτελέσματα. Ὁ ἡγέτης δὲν εἶναι ἐπιβεβλημένος ἄνωθεν (ἐγκάθετος) ἐπὶ τῆς ὁμάδος. Εἶναι ὀργανικὸν τμήμα αὐτῆς.

Ἐνα δευτέρον ἐνδεχόμενον εἶναι, νὰ ἐναλλάσσεται κυκλικῶς ἡ ἡγετικὴ λειτουργία. Εἰς περιπτώσεις ὁμάδων ἐπιφορτισμένων μὲ τὴν ἐπίλυσιν συγκεκριμένων προβλημάτων τοῦτο συμβαίνει πολλάκις εἰς τὴν πρᾶξιν, ἀνεπισήμως φυσικά. Διατὶ ὅμως νὰ μὴ προχωρήσῃ κανεὶς ἕνα βῆμα περαιτέρω και νὰ ἐπιτρέψῃ ἢ μᾶλλον νὰ ἀναθέσῃ εἰς αὐτὴν ταύτην τὴν φύσιν τοῦ ὑπὸ ἐπίλυσιν προβλήματος τὸ ἔργον τῆς ὑποδείξεως τοῦ προσωρινῶς ἐπὶ κεφαλῆς;

Ἐνα τρίτον στρατήγημα εἶναι, νὰ ἀναζητηθοῦν μέσα και τρόποι ὅστε νὰ καταστῇ εὐρύτερα ἡ συμμετοχὴ εἰς τὴν διαδικασίαν τοῦ «management», τοῦ διευθύνειν. Ἡ «συμμετοχὴ», ὅπως και ἡ «καινοτομία», εἶναι ἐσχάτως λέξεις τῆς μόδας εἰς τοὺς ἐπιχειρησιακοὺς κύκλους. Ἄτυχῶς, πολλοὶ managers μεταχειρίζονται τὴν συμμετοχὴν, ὡς μέσον διὰ νὰ «μανουβρᾶρουν» τοὺς ὀφισταμένους των, ἢ μὲ τρόπους ἀπαραδέκτους, πού ἐκμηδενίζουν τὰς δυνατότητάς τῆς. Τοῦτο εἶναι λυπηρὸν διότι τὸ

μέσον τῆς «συμμετοχῆς» εἶναι ἕνα ἰσχυρὸν ὄπλον διὰ τὸ management ὅταν χρησιμοποιητῆται καταλλήλως.

Εἰς ἕνα κλίμα καινοτομίας πρέπει νὰ μεταβληθοῦν και τὰ μέσα ἐπικοινωνίας και συνεννοήσεως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ὄχι μόνον ποσοτικῶς ἀλλὰ και—προπάντων—ποιοτικῶς. Ἐνας ἀπὸ τοὺς βασικοὺς σκοποὺς θὰ εἶναι ἡ καταπολέμησις τῆς τάσεως τῆς σκοπίμου ἀσυνεννοήσεως και τῶν λογοπαγιῶν τύπου : «ἤξεις, ἀφήξεις...» κλπ. Ἡ παραδοσιακὴ ὀργανωτικὴ δομὴ ἐνθαρρύνει τὴν διαφορομένην και κακόπιστον συμπεριφορὰν κατὰ τὴν συνεννόησιν μεταξύ τῶν ἀνθρώπων.

Χαρακτηριστικὰ παραδείγματα εἶναι (διὰ νὰ μεταχειρισθῶμεν τὴν ἀμερικανικὴν ἐπιχειρησιακὴν ἀργκὴ) τὸ «yea saying» (τὸ νὰ λέῃ κανεὶς αὐτό, πού θέλει νὰ ἀκούσῃ τὸ ἀφεντικόν), τὸ day rigging» (κύριολ. : σκοποβολὴ κατὰ πηλίνων δίσκων, σημαίνει δὲ : νὰ προκαλῆ κανεὶς σκοπίμως και κακοπίστως κάποιον νὰ προβῇ εἰς μίαν πρότασιν, διὰ νὰ τὸν ἐκθέσῃ ὅταν ἀναφανῇ κάποιιο ἐλάττωμα τῆς προτάσεως ἢ ἰδέας του), τὸ «gloss jobbing» (λουστράρισμα, σημαίνει δὲ : νὰ «πνίγεται» μία καλὴ ἰδέα διὰ νὰ ἀποφευχθοῦν δυσάρεστοι προσωπικὰ προστριβαὶ) και τὸ «Smoke screening» (προπέτασμα καπνοῦ, σημαίνει δὲ : νὰ ἀποσπᾶται σκοπίμως ἢ προσοχὴ ἀπὸ τὰ πραγματικὰ θέματα διὰ λόγους προσωπικῆς ὀφελείας).

Αἱ περισσότεροι ἐπιχειρήσεις ἔχουν ὀρισμένας ἐργασίας, πού εἶναι ἰδιαίτερος πρόσφοροι δι' ἀνάπτυξιν και πρόοδον και ἐπιδέχονται πολλὰς καινοτομίας. Ἐνα παράδειγμα εἶναι αἱ ἀποστολαὶ

**Ἐργασίαι πρόσφο- ροι δι' ἀνάπτυξιν**

εἰς τὸ ἐξωτερικόν. Ἐκ τῶν ἐν τῷ ἐσωτερικῷ δραστηριοτήτων πρέπει νὰ ἐπισημανθῇ ἰδιαίτερος ἡ ἀξία τοῦ νὰ διέρχονται τὰ στελέχη ἀπὸ τὸ «σχολεῖον» τοῦ profit center management (διαχειρίσις κέντρων κέρδους), ὅπου παρέχεται μία θαυμασία εὐκαιρία νὰ παρατηρήσῃ και μελετήσῃ κανεὶς τὰς πολυπλόκους ἀλληλεπιδράσεις μεταξύ παραγωγῆς, πωλήσεων και δραστηριότητος κοινοτικῶν σχέσεων. Εἰς μικροτέρας ἐπιχειρήσεις, ἡ ἀπόδοσις τῶν στελεχῶν μπορεί νὰ αὐξηθῇ διὰ τῆς κυκλικῆς ἐναλλαγῆς θέσεων εἰς τὰ ἀνώτερα διοικητικὰ ἐπίπεδα.

Μία ἀκόμη ἐνδιαφέρουσα προσέγγισις εἶναι ἡ κυκλικὴ ἐναλλαγὴ «πόστων» μεταξύ στελεχῶν παραγωγῆς και ἐπιτελικῶν. Τοῦτο θὰ αὐξήσῃ τοὺς ὀρίζοντας και τὰς γνώσεις και τῶν μὲν και τῶν δὲ και θὰ διευκολύνῃ τὴν συνεννόησιν μεταξύ τῶν δύο τούτων ἐνίοτε ἐχθρικῶς πρὸς ἀλλήλας διακειμένων ὁμάδων.

Συνηθίζεται μεταξύ τῶν ἐπιχειρήσεων ἡ ἐνταξίς εἰς διαφόρους ἐπαγγελματικὰς και ἐμπορικὰς ἐνώσεις και ὁμοσπονδίας αἱ ὁποῖαι διεξάγουσιν σεμι-

νάρια και διασκέψεις, παρέχουν μορφωτικές και έρευνητικές δυνατότητας και δημοσιεύουν πληροφορίας κοινού ενδιαφέροντος.

**Ανταλλαγή ιδεών**  
 Ένώ τοιαύται δραστηριότητες παρουσιάζουν προφανή πλεονεκτήματα, δεν απουσιάζει εν τούτοις και ο κίνδυνος της κακής αλληλεπιδράσεως και της δημιουργίας γενικών απόψεων θεωρουμένων ως θεσφάτων και χαρακτηρισζομένων υπό οίονει δημοσιούπαλληλικής άκαμψίας. Διά να διατηρηται λοιπόν η ίσορροπία, καλόν είναι η έκθεσις εις τας ιδέας, μεθόδους και προβλήματα άλλων βιομηχανιων να είναι επιμελώς προγραμματισμένη. Ως παραδείγματα θα μπορούσε κανείς να αναφέρει ειδικά διά στελέχη πανεπιστημιακά μαθήματα, σεμινάρια management επί ευρείας βάσεως, διασκέψεις, επιδείξεις μεθόδων εργασίας και επισκέψεις εις άλλας επιχειρήσεις.

Ένας ύπερβολικός αριθμός μεθόδων, κανονισμών, κατευθυντηριων γραμμων και συνταγων τείνει να έχη ανασταλτικά αποτελέσματα επί της προσπάθειας ανανεώσεως. Τοῦτο αληθεύει ιδιαίτέρως

**Άλλα**  
**οδοφράγματα**  
 όταν τα άνωτέρω έχουν διατυπωθή γραπτώς. Ο γραπτός λόγος «έχει κάτι», που τον κάνει να ομοιάζη ως «άνωθεν» έντολή. Αί επιχειρήσεις, που ενδιαφέρονται να διατηρήσουν την ελαστικότητά των και την δυνατότητα καινοτομιων εις το management, καλόν θα είναι να αναθεωρήσουν τους γραπτους κανονισμούς και αρχάς των καθ' ό μέτρον δέν συμβιβάζονται με την πρόοδον και να τους επανεξετάζουν καθ' έκαστον έτος με τον

σκοπόν να μεταρρυθμίζουν τουλάχιστον ένα 10% των «λιθινων επιγραφων».

Η υπόδειξις αυτή βασίζεται εις ουσιαστικές παρατηρήσεις της οργανωτικής συμπεριφοράς. Συχνά, οι περισσότεροι άποτελεσματικοί managers είναι εκείνοι που παραβιάζουν τους περισσότερους κανονισμούς. Και αντίστοιχως αί επιχειρήσεις με τα όγκωδέστερα οργανωτικά έγχειρίδια επιδεικνύουν συνήθως την μικροτέραν προσαρμοστικότητα εις τας άλλαγας.

Η πάντοτε διαδεδομένη «περιγραφή εργασίας» ή «περιγραφή θέσεως» είναι μία ακόμη οργανωτική πολυτέλεια, η όποία τείνει να περιορίζει την ευκινησίαν και ίκανότητα προς καινοτομίαν διότι διαγράφει ένα δεσμευτικόν κύκλον γύρω από το άτομον. Ένα αντίδοτον αυτής είναι να δίδεται μεγαλυτέρα έμφασις εις τον σκοπόν και μικρότερα εις τα μέσα.

Αφ' ης στιγμής ύπάρξη η επιτευχθή μία γενική και βιώσιμος συμφωνία επί του βαθμου της καινοτομίας, που απαιτείται η είναι άνεκτη από την όργανωσιν ως σύνολον, το επόμενον βήμα είναι η προσαρμογή αυτής εις τα καθ' έκαστον τμήματα. Η ίσορροπία μεταξύ των στόχων της επικερδους παραγωγικότητος και της ηύξημένης καινοτομίας δέν μπορεί και δέν πρέπει να είναι η αυτή προκειμένου περι του τμήματος Αναπτύξεως και Έρευνων αφ' ενός και του τμήματος Παραγωγής αφ' έτέρου.

(Έδημοσιεύθη εις το «Business Horizon» (winter 1967) και άνεδημοσιεύθη περιληπτικώς εις το «Management Review» (April 1968).

## ΑΡΧΕΙΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

1921 - 1967

ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Ε. ΚΑΛΙΤΣΟΥΝΑΚΗ

Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΩΤΕΡΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΓΚΥΚΛΟΠΑΙΔΕΙΑ  
 20 ΤΟΜΟΙ ΔΕΜΕΝΟΙ, ΜΕ ΕΥΡΕΤΗΡΙΑ ΕΤΩΝ, ΟΝΟΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΛΗΣ

Το εύρετήριο «Υλης καθοδηγεί ποικιλοτρόπως προς πλήρη γνωσιολογίαν πάσης οικονομικής έννοιας και προσανατολίζει προς την διεθνή βιβλιογραφίαν. Άπαραίτητον διά βοήθημα και τεκμηρίωσιν πάσης οικονομικής εργασίας.

Τιμή: Δρχ. 3.000

ΔΙΑ ΣΠΟΥΔΑΣΤΑΣ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΕΚΠΤΩΣΙΣ ΚΑΙ ΜΕ ΔΟΣΕΙΣ

ΓΡΑΦΕΙΑ: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ 42 - ΤΗΛΕΦ.: 616.997 & 045.000

# ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΙΣ ΤΟΥ MANAGER

## ΒΑΣΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Υπό EDWARD C. SCHLEH

Ἡ ἀποτελεσματικότης τοῦ ηλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὴν κολοσσιαίαν αὐξήσιν τῶν ἐπενδύσεων ἐκάστης ἐπιχειρήσεως κατὰ κεφαλὴν, ἔχουν ἐντείνει τὸν ἀντίκτυπον τοῦ παλαιοτάτου αὐτοῦ προβλήματος, τὸ ὁποῖον δὲν εὔρε ποτέ πραγματικὴν λύσιν: πῶς νὰ διατηρῆ κανεὶς ἕνα τὸσον ἀποτελεσματικὸν ἐλεγχὸν ἐπὶ τῶν προσώπων, ποὺ ἀπαρτίζουν μίαν ἐπιχείρησιν, ὅσον ἀποτελεσματικὸς εἶναι ὁ ἐλεγχος, τὸν ὁποῖον ἐπιδέχονται αἱ μνηχαναί.

Ἐχουν ἐπινοηθῆ πολλῶν εἰδῶν ἐπίσημα συστήματα βαθμολογήσεως ὑπάλληλων, βασικὴ ἐπιδιώξις, τῶν ὁποίων εἶναι ἡ διοχέτευσις τῶν προσπαθειῶν ὅλων τῶν στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς τὴν αὐτὴν κατεύθυνσιν. Μέχρι τοῦδε ὅμως τὰ ἀποτελέσματα ὑπῆρξαν κάπως ἀποθαρρυντικά. Οἱ προϋστάμενοι, κατὰ πλειονοψηφίαν εὐρῆκαν τὰ ὑπάρχοντα συστήματα βαθμολογήσεως ὄχι πρακτικὰ καὶ ὡς ἐκ τούτου μετὰ δυσκολίας συνήθως δὲ καὶ δυσφορίας ἀποφασίζον νὰ ἀσχοληθοῦν σοβαρῶς μὲ τὰ «φύλλα ποιότητος».

Τὸ σύστημα τῶν προϋπολογισμῶν ἔχει ἀρκετὰ καὶ σοβαρὰ μειονεκτήματα ὡς μέθοδος ἐλέγχου. Ἄν καὶ παρέχει μίαν λεπτομερῆ εἰκόνα τῶν διαφόρων τομέων τῆς ἐπιχειρησιακῆς δραστηριότητος, ἐν τούτοις σπανίως τονώνει τὸν ζῆλον καὶ τὴν ὁρμὴν διὰ τὴν πραγματοποίησιν ἐπιτευγμάτων, ποὺ εἶναι καὶ ὁ πραγματικὸς σκοπὸς τοῦ ἐλέγχου. Μάλιστα εἰς πολλὰς περιπτώσεις, τὸ σύστημα τῶν

προϋπολογισμῶν ἐπιφέρει ἀντίθετα ἀποτελέσματα. «Ἀποξηραίνει» τὴν πρωλοβουλίαν καὶ τὴν φαντασίαν. Συχνὰ οἱ «Managers» ἀγωνίζονται διὰ νὰ τοὺς παραχωρηθῇ μεγαλύτερος προϋπολογισμὸς καὶ ἐν συνεχείᾳ, ἀπλῶς φροντίζουν νὰ μὴ τὸν ὑπερβοῦν.

Μία ἀκόμη μέθοδος βαθμολογήσεως τοῦ στελέχους στηρίζεται ἐπὶ τῆς προδιαγραφῆς τῶν χαρακτηριστικῶν, ποὺ πρέπει νὰ παρουσιάσῃ μία ἐπιτυχὴς ἐργασία. Τὸ μειονέκτημα ἐδῶ, ἔγκειται εἰς τὸ ὅτι ἡ προδιαγραφή αὕτη ἀπλῶς περιγράφει ὀρισμένους δραστηριότητας. Μὲ ἄλλους λόγους, μία ἐργασία θεωρεῖται ὡς ἐπιτυχῶς διεκπεραιωθεῖσα ὅταν ἔχουν πραγματοποιηθῇ ὀρισμένοι δραστηριότητες. Αἱ δραστηριότητες ὅμως, ὡς τοιαῦται, ὑπόκεινται εἰς πολλὰς διαφορετικὰς ἐκτιμήσεις. Ὁ ἕνας φρονεῖ ὅτι ἔπρεπε νὰ ἀκολουθήσουν μίαν Α κατεύθυνσιν, ὁ ἄλλος ἄλλην κ.ο.κ. Ἐπὶ πλέον δέ, συχνὰ ἡ μέθοδος αὕτη παρουσιάζει τὸ μειονέκτημα ὅτι εἶναι δύσκολον νὰ προσδιορισθῇ, ποῖα δραστηριότητες ἀξίζουν μεγαλύτερας προσοχῆς καὶ ποῖα ὄχι. Πολύ συχνὰ τὸ ἐπιδιωκόμενον ἀποτέλεσμα «πάσχει», ἐπειδὴ κατεκλύσθη ἀπὸ ἕνα χείμαρρον δευτερευουσῶν δραστηριοτήτων, ποὺ ἔτυγον δυσαναλόγως μεγάλῃ προσοχῇ.

Μερικαὶ ἐπιχειρήσεις προσεπάθησαν νὰ ἐξειδικεύσουν περισσότερον τὸ θέμα διὰ τοῦ καθορισμοῦ μέτρων συγκρίσεως καὶ ἀντικειμενικῶν σκοπῶν δι' ἐκάστην ὑπεύθυνον ἄνθρωπον. Ἐνα ἀπὸ τὰ προβλήματα, ποὺ παρουσιάζει ἡ μέθοδος αὕτη εἶναι ὅτι μπορεῖ νὰ παραβλάψῃ τὸ πνεῦμα τῆς συνεργασίας καὶ νὰ

ἐνθαρρύνῃ τὸν ἀτομισμὸν εἰς ὀρισμένους θέσεις, οὕτως ὥστε, καίτοι ὁ μεμονωμένος ὑπάλληλος φαίνεται ἐκ πρώτης ὄψεως ὅτι ἐσημείωσε μίαν ἐπιτυχίαν εἰς τὸ «ἀπόστο» του, ἐν τούτοις ἡ ἐπιτυχία του αὕτη ὑπῆρξε ἴσως βλαπτικὴ διὰ κάποιον ἄλλον, ὁ ὁποῖος ἐβασίσθη ἐπ' αὐτοῦ.

### «ΜΟΝΑΔΙΚΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ»

Ὅλοι αἱ ἀνωτέρω προσεγγίσεις εἰς τὸ θέμα πάσχουν ἀπὸ ἕνα βασικὸν σφάλμα: ὅτι εἶναι βασισμέναι ἐπὶ τῆς εὐρέως παραδεγεμένης θεωρίας τοῦ «μοναδικοῦ ὑπευθύνου» (ἡ μοναδικοῦ ὑπολόγου). Ἡ θεωρία αὕτη ὑποστηρίζει ὅτι, ἂν μία ὀρισμένη εὐθύνη ἀνατεθῇ ἀρχικῶς εἰς ἕνα πρόσωπον, δὲν εἶναι δυνατόν ἐν συνεχείᾳ νὰ ἀνατεθῇ εἰς ἕτερον καὶ ὁ πρῶτος νὰ ἐξακολουθήσῃ μολαταῦτα νὰ εὐθύνεται.

Καὶ ὅμως. Διὰ τὰς περισσοτέρας ἐργασίας, τοῦτο ἀπλούστατα δὲν ἀληθεύει. Εἶναι σπάνια αἱ περιπτώσεις ἐκεῖναι, ὅπου μίᾳ ἐργασίᾳ δὲν ἀπαιτεῖ τὴν συντονισμένην προσπάθειαν δύο ἢ περισσοτέρων ἀνθρώπων. Τοῦτο ἀληθεύει ἰδιαίτερος προκειμένου περὶ μεγάλων ἢ πολυπλόκων ἐργασιῶν, ὅπου μοιραίως παρουσιάζονται πολλὰ ἀλληλεξαρτήσεις.

Ὁ κύριος σκοπὸς τῆς ἐκτιμήσεως τῆς ἀποδόσεως τοῦ «Manager», ὀφείλει νὰ εἶναι ὁ καθορισμὸς τῆς πορείας, ποὺ ὀφείλει νὰ ἀκολουθήσῃ ἕνα ἄτομον καὶ ἡ ἐνθάρρυνσίς του εἰς αὐτὴν τὴν πορείαν. Μὲ ἄλλους λόγους, ἐκεῖνο, ποὺ χρειάζεται εἶναι περισσότερα ἐπιτεύγματα καὶ ὄχι μέτρησις τῶν ἀτόμων. Καὶ τὰ ἐπιτεύγματα αὐτὰ ὀφείλου

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



νά οδηγούν προς την πραγμάτωσιν τῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

## ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΙΣ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Λογικῶς λοιπόν, φαίνεται ὅτι ὁ καλύτερος τρόπος διὰ νὰ ἐπιτύχη κανεὶς μίαν ἔγκυρον ἀξιολόγησιν τῆς ἀποδοτικότητος ἐνὸς «Manager», εἶναι νὰ τὸν καταστήσῃ ὑπόλογον δι' ὅλα τὰ ἀποτελέσματα, ἐπὶ τῶν ὁποίων ἀσκεῖ μίαν σημαντικὴν ἐπίδρασιν. Ἡ ἀρχὴ αὕτη ἀποτελεῖ τὴν βᾶσιν μιᾶς μεθόδου βαθμολογήσεως ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν - β α θ μ ο λ ο γ ῆ σ ε ω ς β ἄ σ ε ι τ ῶ ν ἀ π ο τ ε σ μ ᾶ τ ω ν - ἡ ὁποία ἐφαρμόζεται ἤδη ἐπιτυχῶς ὑπὸ ἀρκετῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἡ θεωρία αὕτη δέχεται ὅτι πρέπει κανεὶς νὰ θεωρῆται πλήρως ὑπόλογος δι' ἕνα ἀποτέλεσμα καὶ ἂν ἀκόμη ἐπηρέαζῃ τὸ ἀποτέλεσμα τοῦτο μόνον μερικῶς καὶ παρὰ τὸ γεγονός ὅτι καὶ πολλὰ ἄτομα, μετέχοντα εἰς τὴν προσπάθειαν αὐτήν, ἔχουν τὴν δυνατότητα νὰ τὴν φέρουν εἰς πέρας ἢ νὰ τὴν ἀγγήσουν εἰς ναυάγιον. Τοῦτο πραγματοποιεῖ τὴν ἀρχικὴν ἐπιδίωξιν τῆς ἐπιχειρήσεως - δηλ. νὰ δοθῇ μίᾳ ἰσχυρᾷ ὥθησις πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς ἐπιτυχίας τῶν στόχων της - πολὺ περισσότερο ἀποτελεσματικῶς ἀπὸ τὰς παλαιὰς θεωρίας τῆς μοναδικῆς ὑπευθυνότητος.

Τὰ ἀποτελέσματα λοιπόν μποροῦν νὰ καταλογισθοῦν ἢ ἀποδοθοῦν εἰς δύο ἢ τρία ἄτομα. Τοῦτο παραβιάζει καὶ μίαν ἄλλην παράδοσιν: τὸ βασικὸν ἀξίωμα τῆς λογιστικῆς ὅτι δὲν μπορεῖ νὰ κατανεμηθῇ μία χρέωσις διὰ ποσὸν μεγαλύτερον ἀπὸ 100%. Ἀ.χ. μίᾳ συγκεκριμένη πώλησις μπορεῖ νὰ προέλθῃ ἀπὸ τὴν συνδυασμένην ἐργασίαν δύο πωλητῶν, ἐνὸς τοῦ κεντρικοῦ καταστήματος καὶ ἐνὸς τοῦ ὑποκαταστήματος. Ὄταν ἡ πώλησις ὀλοκληρωθῇ, ὀρθὸν εἶναι ν' ἀναγνωρισθῇ καὶ εἰς τοὺς δύο 100% συμμετοχῇ εἰς τὴν πώλησιν, ἢτοι συνολικῶς 200%, καὶ ὄχι 50 καὶ 50%. Ἴσως οὐδέποτε γνωστῇ ποῖος συνεισέφερε περισσότερο εἰς τὴν πώλησιν. Ἀλλὰ μὲ τὸ νὰ ἀναγνωρίζεται πλήρως ἡ συμβολὴ καὶ τῶν δύο, ἐνισχύεται

ὁ ζῆλος τῶν καὶ ἡ συνεργασία μεταξύ των. Τοῦτο δὲν θὰ συνέβαινε ἂν ἡ διεύθυνσις ἐπέμενε νὰ ἐπιμετρήσῃ τὴν συμβολὴν ἐνὸς ἐκάστου κεχωρισμένως.

## ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΤΕΛΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΔΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΝ

Ἡ μέθοδος αὕτη εἶναι ἰδιαίτερος χρήσιμος διὰ τὴν αὐξησιν τῆς ἀποδόσεως τοῦ ἐπιτελείου τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἄν οἱ ἐπιτελεῖς βαθμολογοῦνται ἐπὶ τῇ βᾶσει τελικοῦ ἀποτελέσματος, πού ἐπιτυγχάνεται ὑπὸ τοῦ τμήματος παραγωγῆς καὶ ἡ συμβολὴ τόσο τῶν ἐπιτελῶν ὅσον καὶ τῶν ὑπευθύνων τῆς παραγωγῆς ἐξαιρεται ἐξ ἴσου, τότε ἐπιτυγχάνεται μίᾳ ἁρμονικώτερα συνεργασία μεταξύ τῶν δύο τούτων τμημάτων. Οἱ ἐπιτελεῖς δὲν διαδραματίζουν πλέον ἀπλῶς ρόλον συμβούλων ἢ θεωρητικῶν ἀλλ' ἐμπλέκονται εἰς αὐτὴν ταύτην τὴν διαδικασίαν τῆς παραγωγῆς. Συνεπῶς, ὄχι μόνον καθίστανται οὕτω συμπαθέστεροι εἰς τοὺς ἐπιφορτισμένους μὲ τὴν παραγωγήν διότι τώρα μετέχουν καὶ τῆς εὐθύνης διὰ τὰ ἀποτελέσματα, ἀλλ' ἐπιπλέον, ἀποκτοῦν καὶ μίαν ἀσυγκρίτως πρακτικώτεραν νοοτροπίαν ὅταν ἡ βαθμολογήσις τῆς ἐργασίας τῶν γίνεται βᾶσει τῶν ἐπιτευγμάτων τῆς παραγωγῆς.

Συχνὰ συμβαίνει, π.χ. τὸ τμήμα ἐλέγχου ποιότητος νὰ λειτουργῇ ἔχον «πρὸ ὀφθαλμῶν» μίαν καὶ μόνην ὀδηγίαν: ὁ ἐλεγχος νὰ εἶναι ὅσον τὸ δυνατόν ἀσθηρότερος οὕτως ὥστε οἱ πελάται νὰ λαμβάνουν τὴν καλύτεραν δυνατὴν ποιότητα. Τοῦτο ἔχει ὡς φυσικὴν συνέπειαν ὅτι οἱ ἀρμόδιοι τοῦ ἐλέγχου ποιότητος ὑπερβάλλουν ἑαυτοὺς εἰς ἀπορριπτικὰς ἀποφάσεις.

Ἡ διοίκησις παραδέχεται ὅτι ὁ ἐλεγχος ποιότητος κάμνει ἐξαιρετικῶς καλὰ τὴν ἐργασίαν του, διότι αἱ ἀναφοραὶ ἐλέγχου, τὰς ὁποίας λαμβάνει εἶναι ὄντως ὑποδειγματικαί. Ἄδυνατεῖ ὁμως νὰ κατανοήσῃ τί ἔχουν ὑποστῆ αὐτοὶ οἱ ἀρμόδιοι παραγωγῆς, πού τὰ καταφέρνουν τόσο ἄσχημα μὲ τὰς δαπάνας καὶ τὴν σπατάλην ὑλικῶν. Εἰς τοιαύτας περιπτώσεις, εἶναι

ἀπολύτως λογικὸν καὶ δίκαιον, ἢ ἐπὶ πλέον δαπάνη διὰ τὴν βελτίωσιν τῆς ποιότητος νὰ καταλογισθῇ καὶ εἰς τὰ δύο τμήματα. Διότι ἂν καὶ τὰ δύο εἶναι ὑπεύθυνα καὶ βαρύνονται ἐξ ἴσου μὲ τὴν ἐπὶ πλέον δαπάνην, εἶναι πολὺ περισσότερο διαθεμιμένα νὰ συνεργασθοῦν διὰ τὴν θεραπείαν τοῦ προβλήματος.

## ΕΝΑ ΔΙΠΛΟΥΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

Ἐνα παρεμφερὲς πρόβλημα μπορεῖ νὰ παρουσιασθῇ μεταξύ τοῦ τμήματος πωλήσεων καὶ τοῦ ἐργοστασίου. Ἄν καταστήσωμεν τὸν πωλητὴν ὑπεύθυνον διὰ τὸ κέρδος εἰς τοὺς λογαριασμοὺς του καὶ ἀπὸ τὸ κέρδος αὐτὸ ἐκπίπτωμεν ἕκτακα ἐξόδα, διακοπὰς εἰς τὰ προγράμματα, μῆκος διαδρομῶν κλπ. παράγοντας, οὗτος θὰ καταστῇ πολὺ προσεκτικώτερος κατὰ τὰς διαπραγματεύσεις του μὲ τὸν ἀγοραστήν. Καὶ εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν βεβαίως τὸ ἐργοστάσιον ἐξακολουθεῖ νὰ εἶναι πλήρως ὑπεύθυνον διὰ τὸ συνολικὸν κόστος παραγωγῆς κατὰ μονάδα, ἐν παραβολῇ καὶ πρὸς τοὺς ἀρχικοὺς ὑπολογισμοὺς. Ἐχομεν δηλ. καὶ ἐδῶ διπλὴν ὑπευθυνότητα. Αὐτὸ τὸ διπλοῦν πρόβλημα ὑφίσταται παντοῦ μέσα εἰς τὴν ὀργάνωσιν: π.χ. μεταξύ τμήματος ἀγορῶν καὶ παραγωγῆς διὰ καθυστερήσεις λόγω βραδείας παραδόσεως ὑλικῶν, μεταξύ τοῦ μηχανουργείου καὶ τοῦ τμήματος συναρμολογήσεων διὰ τὴν ἀπώλειαν χρόνου λόγω κακῆς κατασκευῆς ἐξαρτημάτων καὶ μεταξύ σχεδιαστηρίου καὶ πωλήσεων διὰ τὴν ἐπιτυχίαν ἢ μὴ τῶν νέων προϊόντων.

Ὅλοι αὐταὶ αἱ περιπτώσεις καθίστουσιν σαφές ὅτι ἂν ὁ διευθυντὴς θέλῃ νὰ ἀξιοποιήσῃ ὅσον τὸ δυνατόν καλύτερον τὴν μέθοδον τῆς βαθμολογήσεως βᾶσει τῶν ἀποτελεσμάτων, πρέπει νὰ λησμονήσῃ τὰς παλαιὰς του συνηθείας καὶ νὰ ἀντικρύσῃ τὸ πρόβλημα τῆς βαθμολογήσεως ἀπὸ τελείως διαφορετικὴν σκοπιάν. Πρέπει, εἰς τὴν οὐσίαν, νὰ μάθῃ νὰ μετᾷ τὸ μέγεθος τοῦ ἐπιτευγματος, εἰς τὴν πραγματοποιήσιν τοῦ ὁποίου συνέβαλε τὸ ἄτομον καὶ ὄχι νὰ προσπαθῇ νὰ ὑπολογίσῃ ἀκριβῶς τὶ

συνεισέφερε τὸ ἄτομον προσωπικῶς.

## ΜΕΡΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ

Υἱοθετῶν τὴν μέθοδον αὐτὴν βαθμολογήσεως, ὁ ἐπιχειρηματίας πρέπει νὰ εἶναι διατεθειμένος νὰ παραβιάσῃ μίαν ἀκόμη παραδεδομένην καὶ καθιερωμένην θεωρίαν. Τὸ «ἀλάνθαστον» δόγμα τῆς ἐπιχειρησιακῆς ὀργανωτικῆς τεχνικῆς, ὅτι ἡ ἐξουσία ὀφείλει νὰ εἶναι ἀνάλογος πρὸς τὴν εὐθύνην.

Μὲ τὴν νέαν ἀντίληψιν, ὅμως, τὸ ἄτομον θὰ ἔχῃ βεβαίως τὴν ἐξουσίαν νὰ φέρῃ εἰς πέρας τὸ μέρος τῆς ἐργασίας, πού τοῦ ἀναλογεῖ, δὲν θὰ ἔχῃ ὅμως τὴν συνολικὴν ἐξουσίαν νὰ πραγματοποιήσῃ ὁλόκληρον τὸ ἀποτέλεσμα. Μὲ ἄλλους λόγους, οὐδεὶς ἔχει ποτὲ πραγματικῶς καθολικὴν ἐξουσίαν, φαινόμενον τὸ ὁποῖον ἀντικατοπτρίζει αὐτὸν τοῦτον τὸν τρόπον ζωῆς εἰς πᾶσαν συνεργατικὴν ὀργανώσιν. Ἐπειδὴ ὅμως καὶ τὰ δύο ἢ τρία ἀκόμη ἄτομα, πού συμβάλλουν εἰς τὸ αὐτὸ ἀποτέλεσμα συμμερίζονται ἐξ ἴσου καὶ τὴν εὐθύνην, ἕκαστον ἐξ αὐτῶν ἀνακαλύπτει ὅτι εἰς τὴν πρᾶξιν, δὲν παύει νὰ διαθέτῃ ἐπαρκῆ ἐξουσίαν, βασιζομένην ἐπὶ τῆς συνεργασίας καὶ βοηθείας ἐκ μέρους τῶν ἄλλων, πού ἐνδιαφέρονται ἐπίσης δι' ἓνα καλὸν ἀποτέλεσμα.

Μήπως ὅμως πάντα ταῦτα ἀποτελοῦν ἀπλῶς μίαν παραλλαγὴν ἐνὸς παλαιοῦ μορφώματος, δηλ. τῆς διευθύνσεως τῆς ἐπιχειρήσεως μέσω μιᾶς σειρᾶς ἐπιτροπῶν; Ἡ ἀπάντησις εἶναι «ὄχι». Τὸ νέον σύστημα δίδει εἰς ἕκαστον ἄτομον προσωπικὴν ὑπευθυνότητα δι' ἓν ἀποτέλεσμα. Οὐδεὶς μπορεῖ νὰ βασιθῇ ἐπὶ τοῦ ὅτι, κάποιος ἄλλος ἀπέτυχε. Ἄν τὸ ἀποτέλεσμα δὲν ἐπετεύχθη, ἡ ἀποτυχία βαρύνει καὶ αὐτόν.

## ΜΕΤΡΗΣΙΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ

Ἡ πρώτη καὶ βασικὴ ἐπίκρισις, τὴν ὁποίαν θὰ ἐκτοξεύσουν ἀσφαλῶς οἱ κριτικοὶ κατὰ τοῦ νέου συστήματος εἶναι, ὅτι τοῦτο ἴσως ἐξαναγκάσῃ μὲν τοὺς «Managers» νὰ συνεργάζωνται, ἀλλὰ βασιζέται εἰς τὸ ἄτοπον τοῦ νὰ κρίνεται κάποιος ἐξ ἀποτελεσμάτων ἐπὶ τῶν ὁποίων δὲν ἔχει πλήρη ἔλεγχον καὶ συνεπῶς δὲν τοῦ δίδεται ἡ δυνατότης νὰ παρουσιάσῃ ὁλόκληρον τὴν ἀξίαν του. Ἐν τινι μέτρῳ, τοῦτο εἶναι ὀρθόν. Διὰ νὰ εἶναι ὅμως ἀποτελεσματικὴ ἡ μέθοδος τῆς «βαθμολογήσεως βάσει τῶν ἀποτελεσμάτων», πρέπει νὰ μετρήσῃ τὴν ἀπόδοσιν ἐνὸς στελέχους εἰς πολλὰ διαφορετικὰ ἐγχειρήματα, εἰς τὰ ὁποῖα θὰ συνεργάζεται μὲ ἄλλους, ἐκάστοτε, συνεργάτας καὶ ὑπὸ ποικίλας συνθήκας. Ὅταν δι'

αὐτοῦ τοῦ τρόπου θὰ ἔχουν μακροχρονίως συγκεντρωθῇ ἀρκετὰ στοιχεῖα, οἱ προϊστάμενοι θὰ ἔχουν εἰς τὴν πρᾶξιν μίαν πολὺ σαφεστέραν εἰκόνα τῆς ἀποδόσεως τοῦ στελέχους ἀπὸ ὅσον θὰ εἶχον μὲ τὰς παλαιὰς μεθόδους, διότι θὰ εἶναι πολὺ εὐχερέστερον εἰς θέσιν νὰ ἐπιστημάνουν τὴν συνολικὴν του συμβολὴν εἰς τὴν ἐπιχείρησιν. Μὲ ἄλλους λόγους, ἔταν τὸ ἐν λόγω στέλεχος ἀναμειγνύεται εἰς μίαν ὑπόθεσιν, πηγαίνει καλῶς ἢ ὑπόθεσις αὐτή;

Δὲν εἶναι λοιπὸν ἄξιον ἀπορίας τὸ ὅτι ἡ βαθμολογήσις βάσει τῶν ἀποτελεσμάτων καὶ ὄχι βάσει τῆς ἀτομικῆς δραστηριότητος, χαρίζει εὐρύτητα εἰς τὸ ἐπιχειρησιακὸν στέλεχος. Τὸ ἐξαναγκάζει νὰ συνειδητοποιῇ τὴν ἀλληλεπίδρασιν μεταξὺ τῶν ἀνθρώπων πού ἐπιδιώκουν ἓνα κοινὸν σκοπόν. Τοῦτο βοηθεῖ τὸν εὐρισκόμενον εἰς τὰ κατώτερα κλιμάκια τῆς ἱεραρχίας, εἰς τὸ νὰ γίνῃ καταλληλότερος διὰ προαγωγὴν καὶ γενικώτερον καθίσταται βασικὸν μέσον διαπαιδαγωγήσεως τοῦ ἀτόμου, ὥστε νὰ μάθῃ τοῦτο νὰ ἀντιλαμβάνεται τὴν ἐπιχείρησιν ὡς σύνολον.

(Ἐδημοσιεύθη στὸ «Dun's Review and Modern Industry» (Novem., 1963) καὶ στὸ «Management Review» (Jan. 1964)

«... Κάθε ἄτομον εἰς τὸ ὁποῖον ἔχει δοθῇ ἐποπτικὴ ἐξουσία, ἀναλαμβάνει μίαν ὑποχρέωσιν, νὰ τηρῇ τὸν προϊστάμενον του ἐνήμερον τῶν πραγμάτων. Αὐτὸ δὲν σημαίνει ὅτι πρέπει νὰ καταφεύγῃ εἰς τὸ γραφεῖον τοῦ προϊσταμένου του εἰς κάθε παραμικρὴ δυσκολία ἢ νὰ τὸν κρατᾷ ἐνήμερον γιὰ πράγματα ἀσήμαντα ἢ γιὰ κουτσομπολιά. Διὰ νὰ εἶναι κανεὶς ἱκανὸς νὰ ἐπικοινωνῇ «πρὸς τὰ ἄνω» χρειάζεται νὰ ἔχῃ κρίσιν, πρωτοβουλίαν καὶ ἐπινοητικότητα... Ἐχει λεχθῆ συχνά, ὅτι εἶναι πιὸ εὐκόλο νὰ «μιλᾷ κανεὶς πρὸς τὰ κάτω» παρά νὰ «ἀναφέρεται πρὸς τὰ πάνω». Καί, πραγματικά, εἶναι σπάνιες οἱ περιπτώσεις τῶν προϊσταμένων ἐκείνων πού δὲν θὰ συμφωνήσουν μὲ αὐτὴν τὴν ἄποψιν, ἐὰν εὐρέθησαν ποτὲ εἰς τὴν ἀνάγκην νὰ ποῦν στὸν δικὸν τοὺς προϊστάμενον ὅτι τὸ πρόγραμμα παραγωγῆς δὲν θὰ μπορέσῃ νὰ πραγματοποιηθῇ λόγῳ κακοῦ σχεδιασμοῦ, ἢ ὅτι, στὴν φουρία τῆς πολλῆς δουλειᾶς, ξέχασαν νὰ ἐκτελέσουν κάποια παραγγελία. - Ἐνῶ ὅλοι συμφωνοῦμεν ὅτι εἰς μίαν καλὴν ὀργανώσιν ἢ πρὸς τὰ «ἄνω» καὶ πρὸς τὰ «κάτω» ἐπικοινωνία πρέπει νὰ συμπληρώνουν ἢ μία τὴν ἄλλην, ἢ προσωπικὴ σας ἐν τούτοις στάσις ἐπὶ τοῦ θέματος ἐξαρτᾶται ἀπὸ πολλὰ πράγματα: Ἀπὸ τὸν προϊστάμενον σας καὶ τὴν προσωπικότητά του, ἀπὸ τὶς σχέσεις σας μαζί του, ἀπὸ τὸν τρόπον πού ἐκεῖνος βλέπει τὴν δουλειά, ἀπὸ τὸν βαθμὸν τῆς ἐξουσίας πού σᾶς ἔχει ἀνατεθῆ, ἀπὸ τὴν ἐλευθερίαν πού σᾶς ἔχει δώσει νὰ ἀπευθύνεσθε σ' αὐτόν. Ὅμως, ὑπάρχουν μερικὲς βασικὲς ἀρχές πού μποροῦν νὰ ἐφαρμοσθοῦν σὲ ὅλες τὶς καταστάσεις...».

(Ἀπὸ τὸ σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ «Πῶς νὰ ἐπικοινωνήτε ἐκ τῶν «Κάτω» πρὸς τὰ «Ἄνω»)

## “ ΑΚΟΥΓΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΑΣ - ΑΚΟΥΤΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΑΣ,,

Υπό J. N. BAUMAN

Αναπολώντας τὸ παρελθὸν εἶναι εὐκόλο νὰ ἀντιληφθοῦμε πὼς ἀρχίσαμε νὰ θεωροῦμε ὡς δεδομένο, τὴν ὑπαρξὶ τοῦ πωλητοῦ. Ὅσο ἡ στρατηγικὴ τοῦ Μάρκετινγκ ἀνήρχετο σὲ σπουδαιότητα κατὰ τὴν δεκαετία τοῦ 1950-60, νέα στατιστικὰ μέσα ἀπεκάλυψαν ἐξαιρετικὰ εὐρήματα διὰ τὸν τρόπο πωλήσεως τῶν προϊόντων, τὴν διαφήμισι καὶ τὴν προώθησι τῶν πωλήσεων. Οἱ ὑπολογισταὶ ὀρθῶς ἐγκατεστάθησαν καὶ πλαισιώθησαν ἀπὸ «market analyst». Ὁ νέος ἀντιπρόεδρος ὑπεύθυνος διὰ τὸ Μάρκετινγκ διατηροῦσε μία θέσι εἰς τὴν ἀνωτάτη βαθμίδα τῆς διοικήσεως, ἐνῶ ὁ ἀντιπρόεδρος ὑπεύθυνος διὰ τὴν πωλήσεις μετὰ δυσκολίας ἠκούετο. Τὸ Μάρκετινγκ ἦτο ἐκεῖνο, ποὺ διέθετε τὴν μεγάλῃ στρατηγικὴ καὶ συνέπνευσε ὄλα τὰ ἀναγκαῖα στοιχεῖα : τιμὴ, ἀνταγωνισμὸς, διανομὴ, ἀγορά, προϊόν.

Δὲν εἶναι λοιπὸν παράλογο, ὅτι, τόσοι ἄνθρωποι, ποὺ ἀσχολοῦνται μὲ τὴν πωλήσεις αἰσθάνονται ὅτι παίζουν ἓνα ὄχι τόσο σημαντικὸ ρόλο εἰς τὴν πραγματοποίησι τῶν κερδῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Μὲ τὴν δημιουργικὴ τους ἐπιδεξιότητα ὑποτιμημένῃ, τείνουν νὰ θεωροῦν τοὺς ἑαυτοὺς τοὺς ἀπλῶς, ὅπως τὸ ὕλικὸ εἰς ἓνα εὐρὺ πρόγραμμα ὅπου κυριαρχεῖ τὸ Μάρκετινγκ.

Ἡ στρατηγικὴ Μάρκετινγκ εἶναι οὐσιώδης. Ἀπλούστατα, «δὲν μπορούμε νὰ κάνουμε» χωρὶς τὰ περίπλοκα νέα ἐργαλεῖα καὶ τὴν τεχνικὴς αὐτῆς. Ἀλλὰ μὲ τὸν ἐνθουσιασμὸ μας διὰ τὴν νέα ἐπιστήμη, ἐθέσαμε εἰς κίνδυνον τὴν προσωπικὴ μας ἐπαφὴ μὲ τὸν πελάτη. Εἰρωνικῶς, αὐτὸς ποὺ ἔχει τὴν σπουδαιότερη ἐπαφὴ μὲ τὸν πελάτη εἶναι αὐτὸς ὁ ἄνθρωπος, ποὺ ἡμεῖς παραβλέψαμε—ὁ πωλητής.

Εἶναι καιρὸς νὰ ἐπανεξετάσωμε καὶ νὰ μελετήσωμε, τοὺς τρόπους μὲ τοὺς ὁποίους μπορούμε νὰ κατευθύνωμε τὸν πωλητὴ πρὸς ἓνα **νέον ἐπίπεδον ἀποδοτικότητος**. Ἐχει ἓνα θεμελιώδη ρόλο νὰ παίξῃ, καὶ τὸ Μάρκετινγκ μπορεί νὰ ἐπωφεληθῇ ἀκούγοντάς τον.

**Ο ΝΕΟΣ ΡΟΛΟΣ**

**ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΟΥ**

Τὸ Μάρκετινγκ ἔχει χρήσιμες πληροφορίες γιὰ τοὺς πελάτας συνολικῶς, ἐνῶ ὁ πωλητής, ὅμως, εἶναι ἐκεῖνος, ποὺ ἔρχεται εἰς ἐπαφὴν μὲ τὸν κάθε ἓνα πελάτη.

ΙΟΥΛΙΟΣ/ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 1968

Παρ' ὄλα αὐτὰ, ὁ πωλητής τῆς ἐποχῆς τοῦ μηχανοποιημένου Μάρκετινγκ θὰ πρέπει νὰ διαφέρει ἀπὸ τὸν σημερινὸ ἢ χθесινὸ πωλητὴ. Ἐκτὸς τῆς δραστηριότητος τῆς πωλήσεως τῶν προϊόντων θὰ εἶναι προμηθευτῆς καὶ ἐφαρμοστῆς τοῦ Μάρκετινγκ.

Τὰ παλιὰ χρόνια, ὁ μέσος ὄρος τοῦ πωλητοῦ δὲν εἶχε πολλὰς γνώσεις ἐπὶ τῶν προϊόντων ποὺ πωλοῦσε. Ἐκανε τὴν πωλήσεις, κυρίως, βασιζόμενος εἰς τὴν προσωπικότητά του, τὴν γνωριμίαν του καὶ τὴν ἀφοσίωσί του. Ὁ ἀνταγωνισμὸς ὅμως, ἄλλαξε αὐτὴ τὴν κατάστασι. Ἡ ἐπομένῃ γενεὰ τῶν πωλητῶν θὰ πρέπει νὰ ἀποκτήσῃ ἐπιδεξιότητες. Κυρίως, θὰ πρέπει οἱ πωληταὶ νὰ εἶναι σὲ θέσι νὰ ἐκτιμοῦν ἓνα προϊόν μὲ κριτήριον, τί μπορεί νὰ προσφέρῃ στὸν πελάτη.

Βεβαίως, ὀρισμένες ἀρχὲς τῆς τεχνικῆς τῶν πωλήσεων ἰσχύουν ἀκόμη. Ἡ τεχνικὴ τῶν πωλήσεων ἀκόμη περιέχει τὴν διέγερσι τοῦ ἐνδιαφέροντος τοῦ πελάτου καὶ τὴν παρακίνησι αὐτοῦ νὰ δεχθῇ τὰ λεγόμενα ὑπὸ τοῦ πωλητοῦ ὡς ἐντιμα καὶ εἰλικρινῆ. Ὁ ἀποδοτικὸς πωλητής διαισθάνεται τὴν ὀρέξει τοῦ ὑποψηφίου πελάτου του. Γνωρίζει τί εἶναι ἐκεῖνο, ποὺ θὰ προκαλέσῃ μίαν εὐνοϊκὴ ἢ δυσμενῆ ἀντίδρασι. Γνωρίζει—μὲ τὴν ἐκτὴ αἴσθησι τοῦ πωλητοῦ—πὼς πρέπει νὰ ἀντιμετωπίσῃ τὸν ὑποψήφιον πελάτη καὶ νὰ τὸν παρακινήσῃ νὰ τὸν ἀκούσῃ μὲ ἀντικειμενικότητα.

Τώρα λοιπὸν, ἡ νέα γενεὰ τῶν πωλητῶν μπορεί νὰ χρησιμοποίησῃ αὐτὰ τὰ πλεονεκτήματα - χαρίσματα πλέον ἐπωφελῶς : Μποροῦν οἱ πωληταὶ νὰ ἐκτελοῦν ἓνα συνεχὲς πρόγραμμα ἐρεῦνης πελάτου καὶ καταναλωτοῦ, μὲ κάθε τους ἐπίσκεψι. Ἐὰν ἐκτελέσωσιν αὐτὴ τὴν συγκέντρωσι τῶν πληροφοριῶν ἐπιτυχῶς, οἱ πληροφορίες μποροῦν νὰ τροφοδοτήσωσιν ἓναν ὑπολογιστὴ καὶ νὰ προσφέρωσιν νέες πολῦτιμες ὁδηγίαι στὸ Μάρκετινγκ. Μποροῦν νὰ δώσωσιν καθοδηγήσεις ὄχι μόνον διὰ μελλοντικὰς ἐξορημίσεις πωλήσεως ἀλλὰ ἐπίσης καὶ διὰ τὴν προμήθεια ὕλικων, διὰ τὸν προγραμματισμὸ τῶν ἀπο-

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**

**ΕΡΕΥΝΗΣ ΤΩΝ**

**ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ**

καταναλωτοῦ, μὲ κάθε τους ἐπίσκεψι. Ἐὰν ἐκτελέσωσιν αὐτὴ τὴν συγκέντρωσι τῶν πληροφοριῶν ἐπιτυχῶς, οἱ πληροφορίες μποροῦν νὰ τροφοδοτήσωσιν ἓναν ὑπολογιστὴ καὶ νὰ προσφέρωσιν νέες πολῦτιμες ὁδηγίαι στὸ Μάρκετινγκ. Μποροῦν νὰ δώσωσιν καθοδηγήσεις ὄχι μόνον διὰ μελλοντικὰς ἐξορημίσεις πωλήσεως ἀλλὰ ἐπίσης καὶ διὰ τὴν προμήθεια ὕλικων, διὰ τὸν προγραμματισμὸ τῶν ἀπο-

θεμάτων διὰ τὶς προβλέψεις πωλήσεων, διὰ τὸν προγραμματισμὸ τῆς παραγωγῆς καὶ ἀκόμη διὰ τὶς ἀποφάσεις ἐπὶ τῶν ἐπεκτάσεων.

Εἰς τὴν White Motor Corporation, μίαν ἐταιρία παραγωγῆς μεγάλων φορτηγῶν καὶ ἀγροτικῶν ἐξοπλισμοῦ, προσπαθοῦσαμε νὰ πείσωμε τοὺς πωλητὰς μας νὰ προσθέσουν αὐτὲς τὶς νέες διαστάσεις εἰς τὴν δραστηριότητά τους. Εἶναι πολὺ ἐνωρὶς νὰ εἴπωμεν ὅτι τὸ πρόγραμμά μας αὐτὸ ἤδη ἐπέτυχεν, ἀλλὰ οἱ ἀναγεννηθέντες πωληταὶ μας ἔδειξαν ἤδη, πόσο ἀξιόλογα μποροῦν νὰ συμβάλλουν εἰς τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως.

Μᾶς βοηθοῦν π.χ., νὰ πραγματοποιήσωμε καλλίτερες προβλέψεις. Μερικὰ ἀπὸ τὰ προγράμματα τῶν πωλήσεών μας, ποὺ δὲν ἐπέτυχαν τὸν στόχο τους (καὶ σὲ ὠρισμένα εἶχαμε πέσει πολὺ ἔξω) εἶχαν μέχρῃς ἐνὸς ὠρισμένου ὁρίου σὰν αἰτία τὰ συστήματα τοῦ Μάρκετινγκ. Διὰ νὰ κάνωμε τὶς προβλέψεις μας πλέον ἀκριβεῖς ἐζητήσαμεν ἀπὸ τοὺς πωλητὰς νὰ μᾶς δίδουν πληροφορίες διὰ τὰ «σχέδια» τοῦ πελάτου: Τί νομίζει γιὰ τὶς προοπτικὰς τοῦ μέλλοντος; Σχεδιάζει νὰ χρησιμοποιήσῃ περισσότερα φορτηγά; Τί σκέπτεται γιὰ τὰ προϊόντα μας; Τοῦ προσφέρουν αὐτὰ ποὺ προσδοκᾷ; Εἶναι ἡ ἐξυπηρέτησίς μας ἱκανοποιητικὴ;

Ἐπιπλέον, ὁ πωλητὴς μπορεῖ νὰ ἀποσπᾷ ἀπαντήσεις διὰ αὐτὰ τὰ ἐρωτήματά μας, καλλίτερα ἀπὸ οἷονδήποτε ἄλλον. Ἐὰν ἔχη καλὰς σχέσεις μὲ τὸν πελάτην, αὐτὸς θὰ τοῦ δώσῃ ἀπαντήσεις ὁποσδήποτε πιδ εὐλικερῶν, αὐτῶν ποὺ θὰ δώσῃ σ' ἕναν εἰδικό, ποὺ θὰ τὸν ἐπισκεφθῇ διὰ μίαν ἐπαγγελματικὴν ἔρευνα.

Ἐπιπλέον, ὁ προγραμματισμὸς ὁποσδήποτε ἐπιχειρήσεως θὰ εἶναι πλέον ἀκριβής, ὅταν χρησιμοποιῆ μίαν συστηματοποιημένην μέθοδον ἀποσπάσεως ἀπαντήσεων σὲ τέτοιου εἴδους ἐρωτήματα. Οἱ ἄνθρωποι τῶν πωλήσεων θὰ ἐπωφεληθοῦν, ἐπίσης, διότι θὰ εἶναι ἐκ τῶν προτέρων ἐνημερωμένοι ἐπὶ τῶν μελλοντικῶν σχεδίων τῶν πελατῶν τους. Εἰς τὴν δικήν μας περίπτωσιν οἱ πωλητὰς μας πληροφοροῦνται, ἐὰν ἕνας πελάτης σχεδιάζῃ ἐπέκτασιν τοῦ στόλου τῶν φορτηγῶν του, ἐὰν οἱ πελάται μας θὰ χρειασθοῦν διαφορετικῶν τύπων ἐξοπλισμῶν, ἢ ἐὰν σχεδιάζουσιν περιορισμὸν αὐτοῦ.

Βεβαίως, οὐδεὶς πωλητὴς θὰ ἐπιτύχῃ νὰ ἀποκτήσῃ αὐτὲς τὶς πληροφορίες ἐὰν, ἀπλῶς, διαβάσῃ μίαν κατάστασιν μὲ ἐρωτήσεις, ποὺ ἐσχεδιάσθησαν εἰς τὰ γραφεῖα τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἀντ' αὐτῆς, περιγραφόμεναι τὶς βασικὰς ἰδέαις τοῦ εἴδους τῶν πληροφοριῶν ποὺ ζητοῦμεν. Ὁ πωλητὴς δοκιμάζει τὶς ἐρωτήσεις, ποὺ θὰ εἶναι σὲ θέσιν νὰ ὑποβάλλῃ ἀπροσκόπτως κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς ἐπισκέψεως. Ὁ πελάτης κολακεύεται διότι ὁ πωλητὴς μας ἐνδιαφέρεται διὰ τὸν «σχεδιασμὸν» του καὶ ἐντυπωσιάζεται διότι ἐπιζητοῦμε νὰ τοῦ προσφέρωμε καλλίτερην ἐξυπηρέτησιν. Ἀκόμη καὶ ὑπὸ αὐτὲς τὶς συνθήκας

ὅμως, εἶναι πολὺ δύσκολο νὰ ἔχωμε τελικὰς ἀντικειμενικὰς ἀπαντήσεις εἰς μίαν ἔρευναν αὐτοῦ τοῦ εἴδους.

Τὸ ἐπόμενο βῆμα θὰ εἶναι, νὰ συγκεντρώσωμε τὶς πληροφορίες καὶ νὰ ἐξάγωμε μερικὰ χρήσιμα συμπεράσματα ἐξ αὐτῶν. Οἱ πωληταὶ μας διαβιβάζουσιν τὶς ἀναφορὰς τους εἰς τὸν προϊστάμενον τῶν πωλήσεων τῆς ἐπιχειρήσεως. Αὐτὲς, φθάνουσιν τὶς 400 ἕως 500. Ξεφυλλίζοντάς τε αὐτὰς ὁ προϊστάμενος τῶν πωλήσεων, εἶναι εἰς θέσιν νὰ κρίνῃ τὴν ἐγκυρότητα τους.

Ὅπως περιμέναμε ὅταν ξεκινήσαμε τὸ πρόγραμμά μας, οἱ πληροφορίες, ποὺ μᾶς προσέφεραν οἱ πωληταὶ δὲν συνέπιπταν μὲ τὰ εὐρήματα τοῦ Μάρκετινγκ. Ὅταν συνέβαινε αὐτό, τὸ θεωροῦσαμε ὡς ἐνδεικτικὸν τῆς ἀνάγκης νὰ ἐπανελέγξωμε τὰ δεδομένα.

Τὰ εὐρήματα ἀμφοτέρων, τοῦ Μάρκετινγκ καὶ τῶν πωλήσεων, συζητοῦνται ὀλοκληρωτικὰ στὶς ἀπαντήσεις μας, ὅπου καθορίζεται ἡ πολιτικὴ μας εἰδικώτερον, ἐὰν ἐνέχουσιν ἀντιφατικὰ σημεῖα. Ὅταν τελικὰ κατασταλάζωμε εἰς μίαν ἀπόφασιν, γνωρίζομεν ὅτι οἱ πληροφορίες μας δὲν εἶναι 100% ἀκριβεῖς. Ἀλλὰ εἴμεθα βέβαιοι, ὅτι εὐρισκόμεθα πολὺ πλησιέστερα εἰς τὸν στόχον μας, ἀπ' ὅτι θὰ συνέβαινε ἐὰν βασιζόμεθα μόνον εἰς τὰ εὐρήματα τοῦ Μάρκετινγκ.

Ὅμοιουμένως, ὑπῆρξαν ἀρκετὰ προβλήματα διὰ τὴν «ἀνάπτυξιν» τοῦ τύπου τοῦ πωλητοῦ, ποὺ θὰ μπορούσε νὰ μᾶς προμηθεύσῃ τὶς πληροφορίες ποὺ χρειαζόμεθα. Ὅλίγοι π.χ. πιστεύουσιν ὅτι συγκεντρώνοντας τέτοιου εἴδους πληροφορίες «χάνομε τὸν χρόνον μας».

#### ΜΕΡΙΚΕΣ ΠΑΓΙΔΕΣ

Προσπαθοῦμε νὰ πείσωμε τοὺς ἀμφιβάλλοντας ὅτι ἡ συγκέντρωσις τῶν στοιχείων θὰ ἔχῃ σημαντικὴν ἐπίδρασιν εἰς τὴν μελλοντικὴν ἐπιτυχίαν: Π.χ. ἡ ἐταιρία μας εὐρίσκειται εἰς τὴν διαδικασίαν ἀναπτύξεως μίας πλήρους σειρᾶς παραγωγῆς μηχανῶν diesel θὰ περάσουν πέντε χρόνια ἀπὸ τότε ποὺ ἀρχίζομε τὴν παραγωγὴν μέχρι τῆς ἡμέρας ποὺ οἱ μηχανὲς θὰ εἶναι ἔτοιμες νὰ διατεθοῦν. Ἐὰν παραγάγωμε ἕνα ἀπαράδεκτον προϊόν, ἐξ αἰτίας κακῆς ἐπικοινωνίας μὲ τοὺς ὑποψηφίους νὰ τὸ χρησιμοποιήσουν, αὐτὸ θὰ σημάνη καθυστέρησιν πέντε χρόνων. Δὲν διστάζομε δὲ νὰ τονήσωμε αὐτὰ τὰ γεγονότα εἰδικώτερον εἰς τοὺς ὀλιγώτερον ἐνθουσιώδεις πωλητὰς, οἱ ὅποιοι κατ' αὐτὸν τὸν τρόπο θὰ δυνηθοῦν νὰ διαπιστώσουν, ὅτι τὸ εἰσόδημά τους ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν συνολικὴν κρίσιν, ποὺ θὰ δημιουργηθῇ κατὰ τὰ ἀνωτέρω, καὶ τῆς ὁποίας καὶ αὐτοὶ συμμετέχουσιν.

Ἐπίσης ἀνακαλύψαμε, ὅτι μερικοὶ ἀπὸ τοὺς πωλητὰς μας δὲν δύνανται νὰ προσαρμοσθοῦν εἰς παρό-

μοια προγράμματα. Ένας αριθμός εξ αυτών κινείται χωρίς εις την πραγματικότητα να αντιλαμβάνεται την σημασίαν αυτής της συγκεντρώσεως των γεγονότων εις την συνολική διαδικασία του Μάρκετινγκ. Ακόμη και με το σύστημα, πού εκπονήσαμε, μερικοί πωληταί αντιμετώπιζουν δυσκολίες εις το να κάνουν μίαν αντικειμενικήν εκτίμησι των πληροφοριών πού λαμβάνουν.

Ακόμη μία άλλη παγίδα καιροφυλακτεί, έμφυτος εις την αισιοδοξία του πωλητού. Ένας πωλητής, απλώς πρέπει να έχη το έφοδιον της θετικής αντιμετώπισεως και ένα μέρος της τεχνικής του των πωλήσεων είναι να εμπνεύση ένα αισιόδοξο πνεύμα εις τόν αγοραστήν. Όπωςδήποτε δεν προσπαθούμε να διαβρώσωμε αυτήν την αισιοδοξία αλλά προσπαθούμε να την εξαπατήσωμε περιορίζοντας το είδος των πληροφοριών, πού επιζητούμε να αντίληψη ο πωλητής. Π.χ., ποτέ δεν του ζητήσαμε να έρωτήση τόν πελάτη, πόσες μονάδες του προϊόντος μας πιθανόν θα αγοράση. Οί πληροφορίες, πού επιζητούμε να αντίληθουν από τόν πελάτη, ουσιαστικά άφορούν εις συμπεριφορά και όχι εις άριθμούς. Επιζητούμε να γνωρίσωμε, πώς αισθάνεται διά την επιχείρησί μας και διά τα προϊόντα μας. Ζητούμε να γνωρίζωμε εάν τυχόν χάνωμε πελάτες διά αιτίες πού έμεις άγνοούμε.

Παρ' όλα αυτά τα έμπόδια, πιστεύομε ότι άναπτύσσομε το είδος εκείνο των πωλητών, πού θα άποτελέσουν την πρωταρχική πηγή της ευφυίας του Μάρκετινγκ. Εις το τέλος ενός πλήρους έτους του προγράμματός μας, έλπίζομε να έχωμε μία πλήρη εκτίμησι των προϊόντων μας εκ της άπόψεως των πελατών. Θα πρέπει επίσης να έχωμε μία καλλίτερη διάγνωσι διά την πληρότητα των υπηρεσιών μας. Γνωρίζομε ότι το πρόγραμμα θα μάς βοηθήση να κάνωμε καλλίτερη εργασία εις τόν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό μας. Το Μάρκετινγκ, παρ' όλα τα έξαιρητικά έπιτεύγματά του, είναι ακόμη μία ανακριβής έπιστήμη. Τίποτα δεν μπορεί να αλλάξη ταχύτερα από την ψυχολογία του αγοραστού και διά λόγους, πού κανείς δεν μπορεί να προβλέψη. Εάν ο πωλητής μορφή να μάς βοηθήση να έξηγήσωμε ακριβέστερα τις ένδειξεις του μέλλοντος όκτώ μήνας ή ένα χρόνο πριν συμβούν τα γεγονότα, θα εκτελή μίαν υπηρεσίαν ύψιστης άξιας.

Όσον άφορά τούς άναγεννηθέντας πωλητάς μας, ήδη παρατηρήσαμε έκπληκτικές άλλαγές. Αισθάνονται ότι έχουν μεγαλύτερες ευθύνες εις την Έταιρία και δεν θεωρούν πλέον τούς έαυτούς τούς όλιγότερον σημαντικούς από τούς άσχολουμένους με το Μάρκετινγκ. Έν τώ συνόλω τούς άποτελούν, ακόμη διά μίαν φορά, ένα άναπόσπαστο τμήμα των συνολικών εργασιών της εταιρίας.

(Έδημοσιεύθη στο «Dan's Review» (Mard. 68) και στο «Management Review» (Apr. 68)

## ΑΛΚΗΣ ΚΟΝΤΑΡΑΤΟΣ

### ΤΕΧΝΙΚΑΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΙ

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΕΩΣ 1956

● ΠΡΩΤΑΙ ΥΛΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ :

ΣΙΔΗΡΟΣ — ΠΡΟ-ΙΟΝΤΑ ΧΑΛΥΒΟΣ — ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ — ΨΕΥΔΑΡΓΥΡΟΣ — ΚΑΣΣΙΤΕΡΟΣ — ΠΟΛΥΕΘΥΛΛΑΙΝΙΟΝ κλπ.

● ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΔΙΑ :

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΣΙΔΗΡΟΥ ΚΑΙ ΧΑΛΥΒΟΣ — ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣ — ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ — ΜΕΤΑΛΛΕΙΑ.

● ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΥΓΡΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ :

ΗΛΕΚΤΡΙΚΑΙ ΒΕΝΖΙΝΑΝΤΛΙΑΙ — ΜΕΤΡΗΤΑΙ — ΒΑΛΒΙΔΕΣ.

● ΕΙΔΙΚΟΣ ΤΟΜΕΥΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ :

ΕΞΑΓΩΓΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΗΜΙΚΑΤΗΡΓΑΣΜΕΝΩΝ ΠΡΟ-ΙΟΝΤΩΝ.

Σ Κ Ο Υ Φ Ο Υ 8 - Α Θ Η Ν Α Ι ( 1 1 8 )

ΤΗΛΕΦΩΝΑ  
225.309 & 222.801

ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ  
«ALCREP» ATHENS

ΤΕΛΕΞ  
21-424 ΑΘΗΝΑΙ

# Ο ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟΣ!

Υπό ΚΩΣΤΑ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗ

Ο ένθουσιασμός αποτελεί βασικό εφόδιο και το πρωταρχικό κίνητρο της επιτυχίας σε κάθε επίδιωξη του ανθρώπου. Κατά την κλασική άρχισιότητα **ένθουσιασμένος** εσήμαινε ένθεος - θεόληπτος, έκστασιασμένος και στη σύγχρονη απόδοσή της η έννοια σημαίνει ακριβώς το ίδιο : **Έμπνευσμένος - Ένθουσιασμένος!**

Ο ένθουσιασμένος κυριαρχείται από ζωντάνια, κατέχεται από αυτοπεποίθησι και συμμετέχει απόλυτα, με το πνεύμα και την ψυχή, σε ό,τι τον απασχολεί, σε ό,τι επιχειρεί να πραγματοποιήσει. Άλλα, ο ένθουσιασμός δεν έκστασιάζει και δεν συνεπαίρνει μόνο τον ίδιο — τον ένθουσιώδη, είναι και μεταδοτικός : εύκολα η έντεχνα μπορεί να μεταδοθή στο περιβάλλον και να το κατακτήσει. Έτσι, ο άνθρωπος που κατέχεται από ένθουσιασμό, κατορθώνει να τον μεταφέρει στο άμεσο περιβάλλον του και να το πείση για κείνο που επιδιώκει.

Ο κανών αυτός ισχύει και για τον δημιουργικό κόσμο του τωμέως των επιχειρήσεων του οποίου, μάλιστα, αποτελεί έποικοδομητικό στοιχείο, αρκεί ο ένθουσιασμός να προέρχεται από ανθρώπους, πράγματι, έμπνευσμένους. Ο ένθουσιώδης αντιμετωπίζεται κατ' αρχήν με κάποιο σκεπτικισμό αλλά, ώστόσο, αν διαπιστωθή η «καλή πίστις» και ο όρθολογισμός του, τότε οι ποικίλες ψυχολογικές φυσικές αντιδράσεις — που εύλογα δημιουργούνται αρχικά — θα παραμερίσουν και θα αφήσουν ανοικτό και πρόσφορο το έδαφος για τή... σπορά και την καλλιέργεια καταλλήλου κλίματος για την κατάκτηση της επιδιώξεως. **Χωρίς ένθουσιασμό**, όλες οι εργασίες γίνονται **δύσκολες και ανιαρές**, πολύ περισσότερο δέ, στον τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπου η άπαιτουμένη συνεχής δραστηριοποίηση δημιουργεί κλίμα υπερεντάσεως.

Ένας λόγος ακόμα, που το στοιχείο του ένθουσιασμού πρέπει να αποτελεί το βασικό κίνητρο του επιχειρηματικού κόσμου είναι, ότι

ο ένθουσιασμός θα προσφέρει το έναυσμα για καινούργια «άνοίγματα» και κατακτήσεις. Η χωρίς ένθουσιασμό αντιμετώπιση μιας έκτάκτου ή μονίμου καταστάσεως, δημιουργεί κλίμα στεριότητας άποτελματώσεως και άποστερεί τον «δημιουργό - επιχειρηματία» από του «άξιώματος» της συνεχούς ροής και εξέλιξεως αυτού και της επιχειρήσεώς του. Με άλλα λόγια, δημιουργείται το κλίμα της άνεξελιξιμου καταστάσεως με ένδεχόμενες - συχνότατα - συνέπειες τον μαρασμό της επιχειρήσεως σε βραχύ χρόνο ή στο άπώτερο μέλλον...

Ο ένθουσιασμός, λοιπόν, είναι το πρωταρχικό στοιχείο, που πρέπει να διακρίνη τον κάθε δημιουργικό άνθρωπο και φυσικά τον επιχειρηματικό κόσμο ο οποίος θα πρέπει να διαγνώση τις έλλειψεις σε άγαθά και θα τις ύλοποιήση. Έτσι, θα καταστή πραγματικά ένας δημιουργικός φορέας όχι μόνο για την έποχή του αλλά και για το μέλλον. Ο δημιουργικός επιχειρηματίας δεν συμβολίζεται πλέον στην έποχή μας, που ανατέλλει ο 21ος αιώνας, με

το κλασικό όμοίωμα του «πωλοῦντος τοίς μετρητοίς», αλλά, με εκείνο, του «έξευγενισμένου δημιουργού της σήμερα και όραματιστού της αύριον» του έμπνευσμένου ανθρώπου με αντικειμενικούς σκοπούς άφ' ενός το κέρδος, άφ' έτέρου δέ τή συμβολή του και τής επιχειρήσεώς του στο οικοδόμημα της πλέον ύγειούς τεχνοκρατικής κοινωνίας της αύριον...

Είναι δύσκολο η άδύνατο να παραγάγη κανείς κάποιο προϊόν και να το διαθέση στην Άγορά, όταν δεν το χρειάζεται κανείς! Κατά φυσική συνέπεια, πρέπει ο παραγωγός - επιχειρηματίας να **διαγνώση** κάποια έλλειψη — να την **άνακαλύψη** — και να την **ίκανοποιήση!** Άν π.χ. παραμέναμε στην έποχή του «λύχνου» και τής «λιθίνης έποχής» δεν θα άνεπτύσσετο η άνθρωπότης και δεν θα κατακτούσε την έποχή του «φωτός» της Άτομικής και τής Πυρηνικής ένεργείας!... Άν παραμέναμε στην έποχή του «ά-λόγου και τών άμαξών» έπίσης, δεν θα άναπτυσσόμεθα μέχρι τών συγχρόνων άντιστοίχων μέσων!..

"Αν συνέβαιναν τούτα τὰ ἔξ ἀντιδιαστολῆς ἀρνητικά, θὰ ἀποτελοῦσαν μία ἱστορική παράλειψι καὶ ἀσέβεια πρὸς τὴν φυσιολογική ροή τῆς ἐξελιξέως, πού διακρίνει τὴν ἀνθρώπινη ὑπόστασι!...

Γιὰ νὰ πραγματοποιηθοῦν ὁμως οἱ ἐξελίξεις αὐτὲς καὶ ὅλα τὰ ἄλλα σύγχρονα ἐπιτεύγματα, ἀπαιτήθηκε νοῦς καὶ μάλιστα νοῦς ἐνθουσιωδῶν ἀνθρώπων, τῶν ἐμπνευστῶν ὅπως καὶ τῶν ἄλλων, πού ὑλοποίησαν τὶς ἐμπνεύσεις τῶν πρώτων. Ἡ «ἐναρξίς» ὁμως τοῦ μεγαλουργήματος ὀφείλεται, κατὰ τὸ μέγιστο ποσοστό, σὲ κείνους πού **διέγνωσαν** τὴν ἔλλειψι καὶ ἔσπευσαν νὰ ἱκανοποιήσουν τὴν ἀνάγκη. Τὴν ἀνάγκη, ἀκριβῶς αὐτῆ, ἱκανοποίησαν, ὅταν διέγνωσαν ὅτι ἡ «ἐποχὴ καὶ τὸ μέλλον» ἀπαιτεῖ ἕνα ταχύτερο μεταφορικό μέσον, ἀπὸ ἐκεῖνο τῆς ἄμαξας· καὶ κατασκεύασαν τὸ αὐτοκίνητο, τὸ ἀεροπλάνο κ.ο.κ.

Ὁ ἐνθουσιασμός ὑπῆρξε κατ' ἐξοχὴν τὸ βασικό-πρωταρχικό καὶ οὐσιαστικό χαρακτηριστικό γνώρισμα ὄλων τῶν καινοτόμων καὶ ἀποφασιστικῶν ἀνθρώπων διὰ μέσου τῶν αἰώνων, πού ἀπετέλεσαν τὴν πρωτοπορεία τῆς τεχνολογικῆς καὶ ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος σὲ κάθε περίπτωσι, ὅταν καλλιεργοῦσαν τὴν σπορὰ τῆς ἀναπροσαρμογῆς πρὸς «ἐκσυγχρονισμένες ἀνάγκες» καὶ ἀπὸ διάχυτο ἐνθουσιασμό κατείχοντο ἀπὸ τὶς **ιδέες τους, καὶ τὴν μετὰδοσι ἢ καὶ τὴν ἐπιβολὴ τῶν ιδεῶν τους** στὸ ἄμεσο περιβάλλον τους καὶ στὶς κοινωνίες τους.

Τὸ ἴδιο θὰ πρέπει νὰ συμβαίησθι σύγχρονη κοινωνία μας καὶ στὸ φυσικό περιβάλλον τοῦ καθενὸς στὸν ἐπιχειρηματικό σημερινὸ κόσμο, ἀπὸ τοῦ πρώτου ἱσταμένου στὴν κορυφὴ ἐπιχειρηματίου μέχρι καὶ ὄλων τῶν βαθμῶν στὰ στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως αὐτοῦ: **Ὁ ἐνθουσιασμός πρέπει νὰ κατακτήσῃ τὸ πνεῦμα καὶ τὶς ψυχὲς τους καὶ νὰ ἀποτελέσῃ τὸ ἐπίκεντρο τοῦ ἐπαγγελματικοῦ «πιστεύω» αὐτῶν.**

Ἐνας ἐπιχειρηματίας γιὰ νὰ διαθέσῃ καὶ ἐπιβάλησθι τὴν ἀγορὰ ἕνα προϊόν θὰ πρέπει, πρῶτα ἀπ' ὅλα, νὰ ἐπιβάλησθι τὴν ἀξία αὐτοῦ τοῦ ἴδιου - τοῦ ἑαυτοῦ του. Καὶ γιὰ νὰ τὸ κατορθώσῃ, θὰ πρέπει νὰ πιστεύῃ ὁ ἴδιος στὴν ἀξία του - στὴν προσωπικότητά του. Μὲ ἄλλα λόγια γιὰ νὰ ἐπιβάλησθι τὰ προϊόντα του στὴν ἀγορὰ πρέπει, πρὶν ἀπ' ὅλα, νὰ ἐπιβάλησθι τὴν ἀξία του.

Ἐνας ἐπιχειρηματίας, ἢ οἱ πωληταὶ ἢ οἱ παραγωγοὶ μιᾶς ἐπιχειρήσεως δὲν θὰ μπορέσουν νὰ ἐπιβάλουν στὴν ἀγορὰ τὸ προϊόν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἂν, πρῶτα ἀπ' ὅλα δὲν πιστέψουν οἱ ἴδιοι στὸ προϊόν αὐτό. Ἄν ὄχι, τότε θὰ ἀποτύχουν ἢ, τουλάχιστον, δὲν θὰ ὀλοκληρώσουν ποτὲ τὴν ἐπιτυχία.

Ἄν λοιπὸν πιστέψετε στὴν ἀξία σας καὶ στὶς ἱκανότητές σας καὶ ὀπλισθῆτε μὲ τὸν ἀπαραίτητο ἐνθουσιασμό, ὁ ὁποῖος θὰ ἀποκορυφώσῃ τὸ ἐνδιαφέρον σας γιὰ τὴν ἐργασία πού ἀναλάβατε καὶ

ἐνδιαφερθῆτε ἔντονα ὄχι μόνον γιὰ τὸ «κέρδος» ἀλλὰ καὶ γιὰ τὴν «ἀνθρωπότητα καὶ τὶς ἀνάγκες τῆς», τότε, θὰ ἐπιτύχετε στὸ ἔργο σας. Ἐνα τέτοιο ἔργον εἶναι δύσκολο καὶ ἀπαιτεῖ σκληρὴ ἐργασία, ἀλλὰ ἐνδιαφέρον σα ὅταν τὴν χαρακτηρίζῃ ὁ **ἐνθουσιασμός.**

Γιὰ τὰ ἀποκτήσετε τὸν ἀπαραίτητο ἐνθουσιασμό, πρωταρχικό καὶ οὐσιαστικό στοιχεῖο τοῦ ἐμπνευσμένου ἐπιχειρηματίου καὶ ἀναμφισβήτητο κίνητρο τῆς ἐπιτυχίας, θὰ πρέπει, ὅπως συνιστᾷ ὁ Ἀμερικανὸς συγγραφεὺς Πήλ Τόμας, νὰ ἐφαρμόσετε τὴν ἀρχὴν τοῦ «As I» (Ὡσάν): **θέλετε νὰ γίνετε διαφορετικὸς ἀπὸ ὅτι εἴσθε;** Τότε, θὰ πρέπει νὰ **ἐνεργῆτε** Ὡσάν νὰ εἴσθε διαφορετικὸς!...

**Δὲν εἴσθε** θαρραλέος· εἴσθε διστακτικός, συνεσταλμένος;

**Νὰ ἐνεργῆτε** Ὡσάν νὰ εἴσθε ἀποφασιστικὸς καὶ θαρραλέος.

Πολὺ γρήγορα θὰ γίνετε, πράγματι θαρραλέος!...

Ἡ ἀρχὴ τοῦ «As I» θὰ προσανατολίσῃ τὴν προσωπικότητά σας πρὸς μία νέα κατεύθυνσι, ἐκείνη, πού σεῖς ἐπιβάλατε!

Γιὰ νὰ ἀποκτήσετε **ἐνθουσιασμό**, πρέπει νὰ **ἐπιδεικνύετε** ἐνθουσιασμό ἑστω καὶ προσποιητὰ στὴν ἀρχὴ τῆς προσπάθειάς σας. Πολὺ σύντομα καὶ χωρὶς νὰ τὸ ἀντιληφθῆτε θὰ γίνεσθι πραγματικὰ ἐνθουσιώδης!

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

«Δὲν ὑπάρχει ἀμφιβολία ὅτι τὸ κλειδί τῆς ἐπιτυχίας εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις κατὰ τὸ προσεχὲς μέλλον τὸ ὁποῖον προσφέρεται ἀνάστατον ἀλλὰ καὶ ἐλπιδοφόρον, εἶναι ἡ γνῶσις, ἡ φαντασία, ἡ ἐνημερότης καὶ ἡ θαρραλέα ἀντιμετώπισις ὑπὸ τῶν διευθυνόντων τὰς ἐπιχειρήσεις».

(«Management Review», March 66)



"Αν αυτό που πατᾶς  
είναι "ΕΠΑΣ,,

τίποτ' ἄλλο μὴ ζητᾶς  
χαίρεσαι νὰ τὸ κοιτᾶς  
χαίρεσαι νὰ περπατᾶς

Ἡ ἀσύγκριτη ποιότητα τοῦ ξύλου,  
ἡ σχολαστική ἐπιλογή, ἡ τέλεια ξήρανσις  
μὲ τὰ τελειότερα μηχανήματα κάνουν τὰ  
ΠΑΡΚΕΤΑ "ΕΠΑΣ,, ἀσυναγώνιστα



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΑΡΚΕΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
**ΑΦΟΙ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΙ** Α.Ε.

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΝ: ΤΕΡΜΑ ΚΟΛΟΚΥΝΘΟΥΣ - ΤΗΛ. 571.930-571.379-574.433

ΕΚΘΕΣΙΣ ΠΟΛΕΩΣ: ΓΩΝΙΑ ΠΛΑΤ. ΑΤΤΙΚΗΣ & ΛΙΟΣΙΩΝ - ΤΗΛ: 831.773





## ΠΡΟΣΕΧΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Ἡ ἔναρξις τοῦ προγράμματος Σεμιναρίων τῆς ΕΕΔΕ τῆς περιόδου, Σεπτέμβριος 1968 - Ἰούνιος 1969, θὰ γίνῃ τὴν 30ὴν Σεπτεμβρίου 1968, ἡμέραν Δευτέραν διὰ τῆς ἐνάρξεως τῶν ἐργασιῶν τοῦ ὑπ' ἀριθ. 71, σεμιναρίου μὲ θέμα :

«**Ἡ Στατιστικὴ εἰς τὴν Διοίκησιν Προσωπικοῦ**» (Statistics for Personnel Management),

τὸ ὁποῖον θὰ διευθύνῃ ὁ διακεκριμένος ἐπιστῆμων σύμβουλος ἐπιχειρήσεων κ. **Clive Loveluck**.

Χρόνος διεξαγωγῆς, 30 Σεπτεμβρίου καὶ 1η Ὀκτωβρίου.

Τὸ πρόγραμμα Σεπτεμβρίου - Ὀκτωβρίου 1968 ἐκτὸς τοῦ ἀνωτέρω σεμιναρίου περιλαμβάνει καὶ τὰ κάτωθι σεμινάρια :

- Ὑπ' ἀριθ. 72 : «**Πρακτικὴ Στατιστικὴ εἰς τὴν Οἰκονομικὴν Διοίκησιν**» (Practical Statistic in Financial Management).  
Εἰσηγητὴς ὁ ἀνωτέρω κ. **Clive Loveluck**.  
Χρόνος διεξαγωγῆς, 2 καὶ 3 Ὀκτωβρίου.
- Ὑπ' ἀριθ. 74 : «**Πῶς νὰ ἐνεργοποιῆτε καὶ ἀναπτύσσετε τοὺς ὑφισταμένους σας**» (Motivating and Developing Subordinates).  
Εἰσηγητὴς ὁ κ. **W. Exton**, σύμβουλος ἐπιχειρήσεων.  
Χρόνος διεξαγωγῆς, 10 καὶ 11 Ὀκτωβρίου.
- Ὑπ' ἀριθ. 73 : «**Σχέσεις Κράτους καὶ Ἐπιχειρήσεων**».  
(Βλέπε λεπτομερῶς εἰς ἑτέραν στήλην).  
Χρόνος διεξαγωγῆς, 14 ἕως 25 Ὀκτωβρίου.

Ἐκτὸς τῶν ἀνωτέρω σεμιναρίων ἡ ΕΕΔΕ εἰσάγουσα ἀπὸ τοῦ τρέχοντος ἔτους ἕνα νέον θεσμόν εἰς τὰ προγράμματά της, διοργανώνει δύο «**Σεμινάρια - Συζητήσεις**» δι' ἀνώτατα στελέχη ἐπιχειρήσεων, πρὸς συζήτησιν καὶ ἀνταλλαγὴν ἀπόψεων ἐπὶ βασικοῦ ἐνδιαφέροντος θεμάτων.

Κατὰ τὰς συναντήσεις αὐτὰς ὁ κυρίως εἰσηγητὴς θὰ ἀναπτύσῃ ἐν συντομίᾳ τὸ θέμα του, οἱ δὲ συμμετέχοντες θὰ ἀνταλλάσσουν ἀπόψεις καὶ ἐμπειρίας ἐπὶ τῆς μορφῆς τοῦ συγκεκριμένου θέματος εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν των, ἐπὶ τῷ τέλει ὅπως ἀπὸ κοινοῦ διερευνηθοῦν οἱ τρόποι καὶ αἱ μέθοδοι

τῆς καλλιτέρας ὑπὸ τὸ πρῖσμα τῶν συγχρόνων ἐφαρμογῶν, ἀντιμετωπίσεως τοῦ ὑπὸ συζήτησιν θέματος.

Κατὰ τὸ ἀνωτέρω χρονικὸν διάστημα θὰ διεξαχθοῦν δύο τοιαῦτα **Σεμινάρια - Συζητήσεις**, μὲ τὰ ἑξῆς θέματα :

1) «**Τὰ πλεονεκτήματα ἐκ τῆς Ἐφαρμογῆς Προωθημένων Τεχνικῶν Διοικήσεως εἰς μίαν ὑπὸ ἀνάπτυξιν Οἰκονομίαν**» (Advantages of Advanced Management Techniques in a Growing Economy).

Τὴν 26ην Σεπτεμβρίου, ὥραν 18.00 ἕως 20.30.

2) «**Σύγχρονοι Τεχνικαὶ Ἐκπαιδεύσεως εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἐπιχειρήσεων** (Modern Management Training Methods).

Τὴν 4ην Ὀκτωβρίου, ὥραν 18.00 ἕως 20.30.

### «ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΡΑΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Ἀπὸ 14ης ἕως 25ης προσεχοῦς Ὀκτωβρίου διοργανοῦται τὸ ὑπ' ἀριθ. 73 σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ, ὑπὸ τὴν ἐπιστημονικὴν ἐπιμέλειαν καὶ τὸν συντονισμόν τοῦ κ. **Δημ. Ψαροῦ**, καθηγητοῦ τοῦ Οἰκονομικοῦ Δικαίου καὶ Ἐπιτίμου Συμβούλου Ἐπικρατείας, μὲ θέμα :

### «Σχέσεις Κράτους καὶ Ἐπιχειρήσεων».

Ἡ εἰσαγωγικὴ εἰσήγησις θὰ γίνῃ ὑπὸ τοῦ Ὑποδιοικητοῦ τῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος καὶ Προέδρου τῆς Κεντρικῆς Ἐπιτροπῆς Προγράμματος Οἰκονομικῆς Ἀναπτύξεως, Ὑφηγητοῦ κ. **Κων. Θάνου**.

Τὰ περισσότερα τῶν θεμάτων θὰ εἰσηγηθῇ ὁ Καθηγητὴς κ. **Δ. Ψαρὸς**. Ἐπίσης εἰσηγηταὶ θὰ εἶναι οἱ κ. κ. **Γεώργιος Καλαμωτσάκης**, Ἐπιστημονικὸς Ἐρευνητὴς τοῦ Κέντρου Προγραμματισμοῦ καὶ Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν (ΚΕΠΕ), **Ἐρμῆς Λεμονιάς**, Ὑπεύθυνος Τμήματος Βιομηχανίας τοῦ Κέντρου Προγραμματισμοῦ καὶ Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν (ΚΕΠΕ), **Ἡλίας Μπαλόπουλος**, Γενικὸς Διευθυντὴς τοῦ Κέντρου Προγραμματισμοῦ καὶ Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν (ΚΕΠΕ), **Ἀλέξ. Μυλωνόπουλος**, Προϊστάμενος Τμήματος Ἐμπορίου - Διανομῆς τοῦ Κέντρου Προγραμματισμοῦ καὶ Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν (ΚΕΠΕ), **Λυκοῦργος Παπαδόπουλος**, Στέλεχος τῆς Διευθύνσεως Οἰκονομικῶν Μελετῶν τῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος καὶ **Εὐρυβ. Τσουτρέλλης**, Ἀντιπρόεδρος τοῦ Ἰνστιτούτου Ἑλλήνων Κοστολόγων.

**Διάρκεια σεμιναρίου :** Ἀπὸ 14ης ἕως 25ης Ὀκτωβρίου 1968, καθημερινῶς, ἐκτὸς Σαββάτου

και Κυριακής και από ώρας 17.30 έως 20.30.  
**Το πλήρες πρόγραμμα** του σεμιναρίου, έδημοσιεύθη εις τὸ ὑπ' ἀριθ. **22 τεύχος**, σελ. 19, 20, 21. Οἱ ἐνδιαφερόμενοι διὰ λεπτομερείας παρακαλοῦνται νὰ ἀπευθύνωνται εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ.

**Δηλώσεις συμμετοχῆς :** Δεδομένου ὅτι ὁ ἀριθμὸς συμμετοχῆς εἶναι περιορισμένος, παρακαλοῦνται οἱ ἐνδιαφερόμενοι νὰ ὑποβάλουν ἐγκαιρῶς τὰς αἰτήσεις συμμετοχῆς των διότι θὰ τηρηθῆ αὐστηρῶς ἡ σειρά προτεραιότητος.

ΕΙΔΙΚΟΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ : «ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΣ»

Ἀπὸ 31ης προσεχοῦς Ὀκτωβρίου ἕως 1ης Νοεμβρίου θὰ διεξαχθῆ εἰς τὸ ξενοδοχεῖον «Χίλτον» εἰδικὸν σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ τῆ συνεργασίᾳ τῆς **FIRST NATIONAL CITY BANK** καὶ ὑπὸ τὴν αἰγίδα τοῦ Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων μὲ θέμα :

**«Σύγχρονος Τεχνικὴ Δανειοδοτήσεως».**

Διὰ τοῦ σεμιναρίου τούτου ἀποσκοπεῖται ἡ παρουσίασις τῶν συγχρόνων τάσεων εἰς τὴν τεχνικὴν τῶν δανειοδοτήσεων καὶ ἡ ἀνταλλαγὴ ἀπόψεων ἐπὶ τῆς δυνατοτήτος προσαρμογῆς τῆς τεχνικῆς αὐτῆς εἰς τὰς ἑλληνικὰς συνθήκας.

Ἐπίσης διὰ τῆς συμμετοχῆς εἰς τὴν τελικὴν συζήτησιν, ἐκπροσώπων τῶν σημαντικωτέρων πιστωτικῶν ἰδρυμάτων, θὰ παρασχεθῆ ἡ εὐκαιρία εὐρείας συζητήσεως καὶ συγκρίσεως τῶν διαφερόντων κριτηρίων τραπεζικῶν δανειοδοτήσεων.

Τὸ σεμινάριον ἀπευθύνεται **μόνον πρὸς ἀνώτατα** στελέχη ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν, συγκεκριμένως δὲ πρὸς μέλη Διοικητικῶν Συμβουλίων, Γενικοῦς Διευθυντὰς καὶ Διευθυντὰς Οἰκονομικῶν Ὑπηρεσιῶν.

Τὸ πρόγραμμα τοῦ σεμιναρίου ἔχει σχεδιασθῆ κατὰ τρόπον ὥστε νὰ ἐγγυᾶται τὴν ἐνεργὸν συμμετοχὴν τῶν συμμετεχόντων καὶ τὴν εὐρυτάτην ἀνταλλαγὴν ἐμπειρίας καὶ ἀπόψεων.

**Α' ΗΜΕΡΑ**

- Κήρυξις ἐνάρξεως τοῦ σεμιναρίου, ὑπὸ τοῦ Προέδρου τῆς ΕΕΔΕ κ. **Δ. Κυριαζῆ**.
- Χαιρετισμὸς πρὸς τοὺς συνέδρους ὑπὸ τοῦ Ὑποδιοικητοῦ τῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος, Ὑψηλοῦ κ. **Κ. Θάνου**.
- Αἱ σύγχρονοι τάσεις τῆς δανειακῆς πολιτικῆς τῶν Ἀμερικανικῶν Τραπεζῶν : Ὑπὸ **Lester Garvin**, Senior Vice President (F.N.C.B. New York) Overseas Division Credit Supervision.

— Ἡ σταδιακὴ ἀντικατάστασις τῶν χορηγήσεων εἰς ἀνοικτὸν τρεχούμενον λογαριασμὸν ἀπὸ τὰ δάνεια τακτῆς λήξεως.— Πλεονεκτήματα τῶν δανείων τακτῆς λήξεως : α) διὰ τὸν δανειζόμενον, β) διὰ τὴν Τράπεζαν.— Καθορι-

σμός τοῦ ποσοῦ, τοῦ χρόνου καταβολῆς καὶ ἀποπληρωμῆς καὶ τῆς φύσεως τῆς ἀνάγκης.

- Γενικά κριτήρια Τραπεζικῶν χορηγήσεων : Ὑπὸ **Ἀντωνίου Γ. Μαντζαβίνου**, διευθυντοῦ F.N.C.B. Καταστήματος Ἀθηνῶν.

— Ἡ οἰκονομία.— Ὁ βιομηχανικὸς κλάδος.— Ἡ ἐπιχειρήσις.— Σκοπὸς τῆς ἀναλύσεως.— Ἱστορικὰ στοιχεῖα, πασοτικά καὶ ποιοτικά.— Παρόντα δανειοδοτικά προβλήματα.— Ταμειακὸν πρόβλημα καὶ προβλέψεις.— Συγκεκριμένη δανειοδοτικὴ πρότασις.

- Ἰσολογισμοὶ καὶ ἕτερα ἀπολογιστικὰ στοιχεῖα τῶν ἐπιχειρήσεων : Ὑπὸ **Thomas C. Shortell**, Διευθυντοῦ F. N. C. B. Καταστήματος Πειραιῶς.

— Ἡ σημασία διὰ τὴν Τράπεζαν: α) Τῆς ποιότητος τῶν στοιχείων : ἔλεγχος ὀρκωτῶν λογιστῶν κλπ. β) Τῆς ἐλλείψεως γενικοῦ λογιστικοῦ σχεδίου καὶ γενικῶς παραδεδεγμένων λογιστικῶν ἀρχῶν.— Συγκριτικοὶ Ἰσολογισμοὶ καὶ λογαριασμοὶ ἐκμεταλλεύσεως.— Ἀριθμοδείκται ὡς βοηθήματα τῆς ἀναλύσεως.— Κλαδικοὶ μέσοι ὄροι : Ἐτησίᾳ ἔκδοσις ΣΕΒ καὶ ἀντίστοιχος Robert Morris Associates εἰς Η.Π.Α.

- Πρόγευμα — Ὀμιλητῆς : **I. Εὐλάμπιος**, Ὑφυπουργὸς Συντονισμοῦ.
- Συζήτησις καθ' ὁμάδας 10 - 12 ἀτόμων μὲ συμμετοχὴν ἑνὸς ἀντιπροσώπου τῆς F.N.C.B. εἰς ἑκάστην ὁμάδα. **Θέμα :** Ἀνάλυσις ὑπὸ τῆς Τραπεζῆς μιᾶς συγκεκριμένης βιομηχανικῆς ἐταιρίας μέσου μεγέθους, ὑψηλοῦ ρυθμοῦ ἀναπτύξεως μὲ ποικίλα χρηματοδοτικὰ προβλήματα.
- Ἡ χρηματοδότησις τῶν τρεχουσῶν ἀναγκῶν τῆς βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως. (Τράπεζαι - Εἰδικοί πιστωτικοὶ ὀργανισμοί) : Ὑπὸ **Lawrence Glenn**, Assistant Vice President (F.N.C.B. Νέα Ὑόρκη), Overseas Division Credit Analysis Department.

— Ἡ τεχνικὴ τῶν πιστώσεων εἰς ἀνοικτὸν τρεχούμενον λογαριασμὸν καὶ αἱ ἐποχικαὶ ἐξοφλήσεις προκειμένου περὶ χρηματοδοτήσεως ὑπὸ ὁμάδος τραπεζῶν.— Ἡ τεχνικὴ τοῦ Revolving Credit μὲ μελλοντικὴν μετατροπὴν

εις δάνειον τακτής λήξεως ως προσωρινή λύσις.- Ειδικά μορφαί βραχυπροθέσμων χορηγήσεων : α) Factoring. β) Πιστωτικά εταιρίαί και χρηματοδότησις τής καταναλώσεως.

**Β' ΗΜΕΡΑ**

- 'Η έννοια και ή πρακτική σημασία τών εισροών και έκροών κεφαλαίων διά τόν οικονομικόν προγραμματισμόν τής επιχειρήσεως : 'Υπό **Lester Garvin, S.V.P.**
- 'Ο πίναξ εισροών και έκροών κεφαλαίων τής επιχειρήσεως : 'Η τεχνική τής παρασκευής του και άριθμητικόν παράδειγμα : 'Υπό **Lawrence Glenn, A.V.P.**
- 'Ο πίναξ ροής κεφαλαίων ως αναλυτικόν όργανον διά τό ταμιακόν πρόγραμμα και τόν οικονομικόν προγραμματισμόν τής επιχειρήσεως : 'Υπό **Thomas C. Shortell, Διευ/τού, F.N.C.B.**
- Πρόγευμα.
- Συζήτησις καθ' ομάδας. **Θέμα :** «Tenax Inc» ('Η σχέσις μεταξύ οικονομικών άποτελεσμάτων και ταμιακής ρευστότητας).
- Γενική συζήτησις (panel discussion) περι τής τραπεζικής πολιτικής χρηματοδοτήσεων υπό τήν προεδρίαν του κ. **Δ. Μαρινοπούλου**, Προέδρου του ΣΕΒ και με συμμετοχήν τών εκπροσώπων τών Τραπεζών : Τραπεζής τής Ελλάδος κ. **Κ. Θάνου**, 'Υποδιοικητού, 'Εθνικής Τραπεζής τής Ελλάδος, κ. **Γ. Χριστοδούλου**, Οικονομικού Συμβούλου, 'Εθνικής Τραπεζής 'Επενδύσεων Βιομηχανικής 'Αναπτύξεως κ. **Γ. Γόντικα**, Γεν. Διευθυντού, First National City Bank, κ. **Α. Μαντζαβίνου**, Δ/ντου του Καταστήματος 'Αθηνών, και του κ. **Lester Garvin, SVP - F.N.C.B.** ως και εκπροσώπου τής 'Εμπορικής Τραπεζής τής Ελλάδος, και του κ. **Γ. Δράκου** κ.ά. εκπροσώπων του Βιομηχανικού κόσμου.

Μετά τό πέρας του Σεμιναρίου ή F.N.C.B. θά παραθέση δεξίωσιν προς τιμήν τών συμμετασχόντων εις τό σεμινάριον και εις τήν τελικήν γενικήν συζήτησιν.

Ώραι 'Εργασιών Σεμιναρίου : 8.30 - 18.00.

**Δικαίωμα συμμετοχής :**

Διά μέλη φυσικά και Νομικά Πρόσωπα Δρχ. 2.200  
Διά μή μέλη φυσικά και Νομικά Πρόσωπα » 3.000

Εις τό ως άνω ποσόν περιλαμβάνεται και ή άξία σημειώσεων, άναφυκτικών και γευμάτων.

Αί είσηγήσεις θά μεταφράζονται εις τήν 'Ελληνικήν.

Οί ενδιαφερόμενοι παρακαλούνται νά άπευθύνωνται εις τά Γραφεία τής ΕΕΔΕ, δηλοῦντες έγκαιρώς τήν συμμετοχήν των.

ΙΟΥΛΙΟΣ/ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 1968

**Α Ν Α Κ Ο Ι Ν Ω Σ Ι Σ**

**ΔΙΑ ΤΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΑΤΑ ΣΑΣ**

**Μιά νέα ύπηρεσία εις τήν διάθεσι τών έλλησικων επιχειρήσεων.**

'Η «ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» διαθέτει περιρισμένον άριθμόν σελίδων, διά τήν δημοσίευσιν ειδικών άγγελίων άναζητήσεως στελεχών και άνακονοί τά άκόλουθα :

Αί περισσότεραι επιχειρήσεις, μέλη ή μη τής ΕΕΔΕ, αντιμετωπίζουν συχνά ανάγκας συμπληρώσεως τής επανδρώσεως των. Καί όσον μόν άφορά εις μέσα και κατώτερα στελέχη, ή άγορά ανθρώπινου δυναμικού είναι άκόμη άρκούντος εύρεία και τό θέμα πληροφοριοδοτήσεως τών ενδιαφερομένων δέν παρουσιάζει, προς τό παρόν τοῦλάχιστον, άνυπερβλήτους δυσχερείας. **Πραγματικόν πρόβλημα ύφίσταται, έν τούτοις, εις τήν περίπτωσιν καθ' ήν μία επιχείρησις άναζητεί στελέχη διαμετρήματος, προκειμένου νά επανδρώσουν κενά ύπευθύνων θέσεων.** Λόγω του ότι τά διαθέσιμα πρόσωπα σπανίζουν, αλλά ως και εκ τής εύρυτάτης γεωγραφικής διασποράς τών ύπαρχόντων, ή επικοινωνία τής ενδιαφερομένης επιχείρησεως μετ' αυτών είναι έργον λεπτόν.

**Τήν ανάγκην αυτήν επιθυμεί τώρα νά έξυπηρετήση τό περιοδικόν μας.** Ός εκ τής φύσεως του φθάνει εις πολύ μεγαλύτερον άριθμόν ατόμων - άναγνωστών, αντιστοιχούντων προς τάς προδιαγραφάς τών ζητούμενων στελεχών. Είναι, επομένως, πιθανώτερον νά επιτύχη — ή ενδιαφερομένη επιχείρησις — εις τόν σκοπόν της, διά τής δημοσίευσως τής άγγελίας της εις τό περιοδικόν τής ΕΕΔΕ.

**Γίνονται δεκταί άγγελιαί «ανά στίχον», δηλαδή υπό μορφήν μικρών άγγελίων Ζητήσεως ή Προσφοράς 'Εργασίας.** Αί άγγελιαί Ζητήσεως 'Εργασίας (εκ μέρους εργαζομένων) χρεοῦνται προς Δρχ. 25 ανά στίχον (μονόστηλον), ένω άγγελιαί Προσφοράς 'Εργασίας (εκ μέρους εργοδοτών) χρεοῦνται προς Δρχ. 35 ανά στίχον (μονόστηλον). Τό αντίτιμον προκαταβάλλεται.

Πέραν αυτών, γίνονται δεκταί άγγελιαί προκαθορισμένων διαστάσεων ως ακολούθως :

Όλοσέλιδοι	Δρχ. 2.500
'Ημισέλιδοι	» 1.500
Τετάρτου σελίδος	» 800

(Αί τιμαί προσαυξανονται κατά τό νόμιμον 'Αγγελιόσημον 20 %).

**«Ε.Ε.Δ.Ε.»**

**...καί ἀναπτύσσεται συνεχῶς!**

γιατί ἀπέσπασε

τὴν ἐκτίμησι τῶν καταναλωτῶν

γιά τὴν ποιότητα τῶν προϊόντων της:

σοκολάτες, καραμέλλες, τσίχλες,

γκοφρέτ, κακάο.





Κατά τους προσεχείς μήνας θα διεξαχθούν τα ακόλουθα συνέδρια :

- 'Επ' ευκαιρία της διοργανουμένης Διεθνούς 'Εκθέσεως Θεσσαλονίκης από 1 - 22 Σεπτεμβρίου, θα λάβη χώραν εις Θεσσαλονίκην υπό την αιγίδα του Ο.Η.Ε., το συνέδριον : «Πρώτη Διεθνής Συνάντησις Περιφερειακής 'Αναπτύξεως και Προγραμματισμού», από 18 - 20 Σεπτεμβρίου.
- Μέ θέμα : «**New Developing in Marketing Research**», υπό της «European Assoc. for Industr. Mark. Research» (ESOMAR), Συνέδριον εις Γιουγκοσλαβίαν, από 8 - 12 Σεπτεμβρίου (Περιοδ. Market. News - Apr. 68).
- 'Εξ άλλου το 21ον Διεθνές 'Ετήσιον Συνέδριον τών μελών της ESOMAR, θα διεξαχθή από 12 - 16 Σεπτεμβρίου (Newsletter - Aug. 68).
- Το Ε' Εύρωπαϊκόν Συνέδριον Καρδιολογίας με συμμετοχήν 1500 συνέδρων, από 8 - 14 Σεπτεμβρίου εις 'Αθήνας. (Δελτίον Συνεδρίων 'Υπ. Προεδρ. Κυβ.).
- «**B' International Marketing Conference - 1968**» του «Industrial Marketing Council» (IMC) εις Μεγ. Βρετανίαν, από 18 - 20 Σεπτεμβρίου (Περιοδ. Market. News - 15 Apr. 68).
- Το «**B' Διεθνές Συνέδριον Θαλασσίας διαβρώσεως και ρυπάνσεως**» με συμμετοχήν 500 συνέδρων, από 20 - 25 Σεπτεμβρίου εις 'Αθήνας. (Δελτίον Συνεδρίων 'Υπ. Προεδρ. Κυβ.).
- 'Υπό του «International Marketing Federation» (IMF) τόν προσεχή Σεπτέμβριον εις Μιλάνον, Συνέδριον και Γεν. Συνέλευσις Μελών. ('Επιστολή 15.5.68).
- «**Η Εύρωπαϊκή Συνέλευσις Διεθνών «Λάϊονς**» με συμμετοχήν 3000 συνέδρων, από 25 - 29 Σεπτεμβρίου εις 'Αθήνας. (Δελτίον Συνεδρίων 'Υπ. Προεδρ. Κυβ.).
- Το **XVIII Συνέδριον της «International Airlines Technical Pool»** (I A T P) με συμμετοχήν 230 συνέδρων, οργανοῦται εις 'Αθήνας υπό της 'Ολυμπιακής 'Αεροπορικής 'Εταιρίας, από 27ης Σεπτεμβρίου ἕως 5ης 'Οκτωβρίου.
- 'Υπό του IMF, ἔτερον Συνέδριον, με θέμα : «**Asia - The Challenge to Management**», από 1 - 5 'Οκτωβρίου εις Χόγκ - Κόγκ. (Περιοδ. Mark. News 68).
- **Α' Συνέδριον της Μπενελούξ** εις Βέλγιον και 'Ολλανδίαν τήν 17ην 'Οκτωβρίου υπό της EVAF, με θέματα : α) «Marketing in Benelux» και β) Is Price Forecasting Possible? ('Εγκύκλιος Newsletter, No 3).
- 'Υπό του «Sales and Marketing Executives International» (SME - I), Συνέδρια : εις Πόρτο - Ρίκο από 11 - 12 'Οκτωβρίου, εις Σικάγον από 21 - 25 'Οκτωβρίου και εις τὸ Ντάλλας - ΗΠΑ από 11 - 15 Νοεμβρίου. (Περιοδ. (Sal/Mark. Today - Apr. 68).
- «**Commercial Intelligence Conference**» υπό της EVAF με συνεργασίαν τών ASLIB και ECMRA εις Μ. Βρετανίαν, από 12 - 18 Νοεμβρίου, με θέμα : «Commercial Intelligence - Essential Tool for Market Research» ('Εγκυκλ. News Letter - No 3).
- «**Olympics of Marketing**», Συνέδριον της «International Marketing Federation» (IMF), από 17 - 22 Νοεμβρίου εις Μεξικόν ('Εφημερ. The Marketing News - No 11)
- Το **'Ετήσιον Συνέδριον και ἡ Γεν. Συνέλευσις Μελών** της «European Packaging Federation», εις Δ. Βερολίνον τήν 7ην Δεκεμβρίου 1968. ('Επιστολή EPF 9.7.68).

### ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ

#### ΕΙΣ ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ

#### MANAGEMENT - MARKETING - PACKAGING

Διά τὰ κατωτέρω ανακοινούμενα σεμινάρια και λοιπάς ἐκδηλώσεις εις τούς τομείς Management, Marketing, Packaging κλπ., οί ενδιαφερόμενοι δύνανται νά λαμβάνουν λεπτομερείς πληροφορίας ἀπευθυνόμενοι εις τὰ Γραφεία τής ΕΕΔΕ.

- 'Υπό του 'Οργανισμού «**British Institute of Management**» διοργανοῦται με συνεργασίαν του «Oxford University», σειρά σεμιναρίων διά Directors and Managers, από 8 - 13 Σεπτεμβρίου.

(Περ. BIM - (Mar./Apr. 68)

- 'Ο Βρετανικός 'Οργανισμός «**Industrial and Commercial Techniques Ltd**» (**InComTec**) διοργανώνει από 'Οκτωβρίου 1968 ἕως προσεχούς Μαΐου (1969) σειράν νέου τύπου «Management Development Programme, for general management potencial.

('Επιστ. InComTec 1.7.68)

- 'Υπό του 'Οργανισμού **ESOMAR** διοργανοῦται σεμινάριον, με θέμα : «Operation Research in Marketing» από 7 - 9 Νοεμβρίου εις Φραγκφούρτην - Γερμανία. 'Εξ άλλου, ἀνεκοινώθη υπό του ίδιου 'Οργανισμού τὸ πλήρες πρόγραμμα σεμιναρίων του Β' ἑξαμήνου 1968.

(Περ. News Letter No 3 - June 68)  
(Περ. Letter, Aug. 68)

— 'Υπό τοῦ Γαλλικοῦ Ὄργανισμοῦ **CEGOS** διοργανοῦται σεμινάριον ἀπὸ 4 - 8 Νοεμβρίου μὲ θέμα : «Market Research».  
(Per. News Letter No 3 - June 68)

— Ὁ Ὄργανισμὸς «**Packaging Ass. of Canada**» (**PAC**), διοργανῶνει τοπικοὺς ἐθνικοὺς διαγωνισμοὺς - Ἐκθέσεις Συσκευασίας, διάρκειας ἀπὸ 30 Αὐγούστου ἕως 25 Ὀκτωβρίου, ἐν ὧφει τῆς ἐτησίας ἐθνικῆς Ἐκθέσεως **Pac-Ex - 68**, διεξαχθησομένης ἀπὸ 5 - 7 Νοεμβρίου.  
(Ἐντ. PAC Apr./May 68)

— Ὑπὸ τοῦ Ὄργανισμοῦ **SME - I** διοργανοῦνται αἱ ἀκόλουθοι ἐκδηλώσεις : α) Ἀπὸ 21 - 25 Ὀκτωβρίου εἰς Σικάγον καὶ 11 - 15 Νοεμβρίου εἰς Ντάλλας, «Field Sales Management Institute» καὶ β) Ἀπὸ 8 - 9 Νοεμβρίου εἰς Νέαν Ὁρλεάνην καὶ 6 - 7 Δεκεμβρίου εἰς Σικάγον «Salesmen's Workshop».

(Περιοδ. SME - I, June 68).

#### ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

#### ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ὌΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

#### «EUROPEAN PACKAGING FEDERATION»

#### Νέαι Συμμετοχαί

Ἐκπρόσωποι τοῦ Διεθνoῦς Ὄργανισμοῦ Συσκευασίας «EPF», συνηντήθησαν προσφάτως εἰς Βαρσοβίαν μετὰ τῶν ἐκπροσώπων τοῦ Πολωνικοῦ Κέντρου Συσκευασίας καὶ συνεζήτησαν ἐπὶ θεμάτων ἀφορώντων εἰς τὴν περαιτέρω ἀνάπτυξιν τῆς Συσκευασίας. Εἰς τὴν συνάντησιν συμμετέσχον καὶ ἐκπρόσωποι τῆς Ρωσίας, ἡ ὁποία προτίθεται νὰ γίνῃ μέλος τῆς «EPF» λίαν προσεχῶς.

#### Ἰδρυσις «Industrial Section»

Συνεχίζονται αἱ προεργασίαι διὰ τὴν ἰδρυσιν ὑπὸ τῆς «EPF» «Industrial Section», τὸ ὁποῖον θὰ ἀπαρτίζεται ἀπὸ ἐκπροσώπους - μέλη τῶν, κατὰ χώραν, ἐθνικῶν «Κέντρων Συσκευασίας».

#### «Packaging Abstracts»

Ἡ ΕΕΔΕ, μέλος τῆς «European Packaging Federation», γνωστοποιεῖ εἰς τὰ μέλη τῆς ὅτι δύναται νὰ ἐγγραφῶν συνδρομηταί (μὲ μειωμένον κόστος) τῆς ἀνω ἐκδόσεως - ὄργανου τῆς E.P.F. Οἱ ἐνδιαφερόμενοι νὰ ἀπευθύνωνται εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς Ἑταιρίας.

#### «The World Packaging Organization»

Συνεχίζονται αἱ διαπραγματεύσεις μετὰ τῶν Ὄργανισμῶν Συσκευασίας Καναδᾶ καὶ Β' Ἀμερικῆς καὶ θὰ ὁλοκληρωθοῦν κατὰ τὴν διεθνή συνάντησιν εἰς Τόκυον (Ἰαπωνία), ὥστε νὰ καταστήθῃ δυνατὴ ἡ ἰδρυσις κοινοῦ Ὄργανισμοῦ Συσκευασίας Βορείου Ἀμερικῆς καὶ Καναδᾶ. Ἐξ ἄλλου, τὰ Κέντρα Συσκευασίας Αὐστραλίας καὶ Νεοζηλαν-

## ΕΚΘΕΣΕΙΣ



- MANAGEMENT
- PACKAGING
- MARKETING

Κατὰ τοὺς προσεχεῖς μῆνας διοργανοῦνται αἱ ἑξῆς Διεθνεῖς Ἐκθέσεις :

— Ἡ «**Tokyo - Pack 68**» Ἐκθεσις Συσκευασίας, ἀπὸ 4 - 10 Σεπτεμβρίου εἰς Τόκυον. (Ἐγκ. EPF).

— «Ἡ 23η Διεθνῆς Βιομηχανικὴ Ἐκθεσις εἰδῶν Συσκευασίας Κονσερβοποιίας», ἀπὸ 21 - 29 Σεπτεμβρίου εἰς Πάρμαν (Ἰταλία). (Περιοδ. Notiziario, June/July 68).

— «**Produce Package Exposition, Newark, Delaware**», εἰς Η.Π.Α., ἀπὸ 13 - 16 Ὀκτωβρίου. (Πληροφ. Ἐμπορ. Τμῆμα Πρεσβείας Η.Π.Α.).

— Ἡ «**Food Packaging and Processing Exhibition**» εἰς Λονδίνον, ἀπὸ 13 - 18 Ὀκτωβρίου.

— Εἰς Βαλτιμόρη - ΗΠΑ ἀπὸ 21 - 25 Ὀκτωβρίου, ἡ «**International Containerization and Export Services Exhibition**».

— Ὑπὸ τῆς «Packaging Association of Canada», ἡ Ἐκθεσις Συσκευασίας «**Pac-Ex - 68**» εἰς Τορόντο (Καναδᾶς), ἀπὸ 5 - 7 Νοεμβρίου. (Ἐγκυκλ. PAC - 29 Apr. 68).

— Ἡ Διεθνῆς Ἐκθεσις Συσκευασίας «**Eurostar - 68**» τῆς «European Packaging Federation», ἀπὸ 18 - 20 προσεχoῦς Δεκεμβρίου εἰς Δ. Βερολίνον. (Ἐπιστολὴ EPF 9.7.67).

— Κατὰ τὴν διεξαχθεῖσαν ὑπὸ τὴν αἰγίδα τῆς EPF ἔκθεσιν Συσκευασίας «**Hugaro/Pack - 67**» ἐξετέθησαν 447 ἐκθέματα συσκευασίας, ἐξ ὧν ἐβραβεύθησαν 26 καὶ ἔτυχον ἐπαίνου ἕτερα 46.

— Ἐξ ἄλλου εἰς Ἀθήνας διοργανοῦται ἀπὸ 26ης Ὀκτωβρίου ἕως 10ης Νοεμβρίου ἡ «Γ' Ἐκθεσις Ἑλληνικῆς Οἰκονομίας» τελοῦσα ὑπὸ τὴν αἰγίδα τοῦ Ὑπουργεῖου Συντονισμοῦ.

δίας, προτίθενται νὰ εἰσέλθουν εἰς τὸν Ἀσιατικὸν Ὄργανισμὸν Συσκευασίας. Μὲ ἐνδιαφέρον δὲ ἀναμένονται τὰ πορίσματα τῶν ἐργασιῶν τῆς Α' Συναντήσεως τῶν ἐκπροσώπων τοῦ Παγκοσμίου Ὄργανισμοῦ Συσκευασίας, πραγματοποιημένης κατ' αὐτὰς εἰς Τόκυον, κατὰ τὴν ὁποίαν ἐκτὸς τῶν ἄλλων, θὰ ὀριστικοποιηθῇ ἡ διάρθρωσις τοῦ Ὄργανισμοῦ ὡς ἀκολουθῶς :

α) European Packaging Federation, β) North America and Canadian Federation, καὶ γ) Asian Packaging Federation.



## Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε.

Είς την δανειστικήν βιβλιοθήκην τῆς Ε.Ε.Δ.Ε. περιήλθον προσφάτως αἱ ἀκόλουθοι ἐκδόσεις, τὰς ὁποίας παρουσιάζομεν μὲ σύντομον σημεῖωμα ἐπὶ τοῦ περιεχομένου των.

### ΕΚΔΟΣΕΙΣ :

«**MANAGEMENT THEORY**»: Ὑπὸ Τ. Τ. Paterson, καθηγητοῦ Industrial Administration εἰς τὸ Πανεπιστήμιον τοῦ Strathclyde. - Ἐκδόσις 1966 τῆς Business Publications Limited τοῦ Λονδίνου, σελ. 212. - Τὸ βιβλίον αὐτὸ ἀποτελεῖ μίαν εἰσαγωγὴν εἰς τὴν θεωρίαν τῆς «Διοικήσεως» (Management), εἰς τὴν ὁποίαν ὑποστηρίζεται ὅτι ἂν ἐνὸς μὲν τὸ Management μπορεῖ νὰ βασισθῇ ἐπάνω σὲ θεωρητικὰς ἀρχὰς καὶ ἂν ἑτέρου ὅτι ἔχει ἐπιστημονικὸν καὶ φιλοσοφικὸν ὑπόβαθρον, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν ἄποψιν μεγάλου ἀριθμοῦ Managers οἱ ὅποιοι θεωροῦν τὸ Management ὡς «τέχνην» ἢ ὁποία διέπεται ἀπὸ ὀρισμένους πρακτικὰς καὶ λειτουργικὰς ἀρχὰς βασισμένους εἰς τὴν πείρα. - Εἰς τὸ πρῶτον μέρος ὁ συγγραφεὺς ἀσχολεῖται μὲ τὴν θεωρίαν τῆς ἐπιχειρήσεως ὅπου ἀναλύονται ἐπὶ μέρους θέματα Management, ἀναπτύξεως καὶ διαρθρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, καθὼς ἐπίσης καὶ ἡ διαδικασία καὶ συστήματα λήψεως ἀποφάσεων. Ἡ θεωρία τῆς διοικήσεως (Administration) ἀποτελεῖ τὸ θέμα τοῦ δευτέρου μέρους, τὸ ὅποιον ἐν ὀλίγοις ἀσχολεῖται μὲ τὸ θέμα τοῦ κατὰ ποῖον τρόπον οἱ ἄνθρωποι βρίσκουν τὴν θέσιν τους μέσα εἰς τὸ γενικώτερον σύστημα τῆς ἐπιχειρήσεως μὲ βᾶσιν τίς μεταξὺ τους ἀλληλοεξαρτήσεις. Αὐτὸ ὁδηγεῖ εἰς τὸν ὄρισμόν τῆς ὀρθῆς ἐξουσίας, πού πηγάζει ἀπὸ τὴν συγκεκριμένην θέσιν τοῦ ἀτόμου εἰς τὴν διάρθρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ εἰς τὴν ἀνάλυσιν τοῦ πῶς ἡ ἐπιχειρήσις — μέσῳ τῆς ἐξασκήσεως τῆς ἐξουσίας, πού πηγάζει ἀπὸ τὴν προσωπικότητα τοῦ ἀτόμου — προσφέρει τὴν δυνατότητα στὰ συγκεκριμένα ἄτομα νὰ ἐκφράσων τὴν προσωπικότητά τους. Εἰς τὸ τρίτον μέρος ἀναπτύσσεται ἡ περὶ συστημάτων γενικὴ θεωρία ἢ ὁποία δύναται νὰ ἐφαρμοσθῇ ἐπιτυχῶς εἰς οἰκονομικὰς μορφὰς ἐπιχειρήσεως. Εἰς δὲ τὸ τέταρτον καὶ τελευταῖον μέρος ὁ συγγραφεὺς συνοψίζει τὴν ἔννοιαν τοῦ καλοῦ Manager ὡς αὕτη προκύπτει ἐκ τῆς ὀρθότητος τῶν πράξεων του, ἐν σχέσει τόσον ὡς πρὸς τὴν ἐπίτευξιν τῶν συγκεκριμένων στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως ὅσον καὶ τὴν περαιτέρω ἐξέλιξιν καὶ διεύρυνσίν τους.

«**MANAGERIAL PSYCHOLOGY**»: Ὑπὸ Η. J. Leavitt, καθηγητοῦ εἰς τὸ Graduate School of Industrial Administration τοῦ Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh. - Ἐκδόσις δευτέρα (1964) τοῦ University of Chicago Press, σελίδες 434. - Τὸ βιβλίον ἀπευθύνεται τόσον πρὸς ἐκείνους πού ἔχουν ἤδη μίαν πείρα ἀπὸ τὴν ζωὴν τοῦ Manager ὅσον καὶ εἰς ἐκείνους οἱ ὅποιοι ἔχουν ἀποφασίσει νὰ τὴν δοκιμάσουν. Εἶναι ὀλιγώτερον μίαν περιγραφήν τοῦ τί συμβαίνει στοὺς ἀνθρώπους τοῦ Management καὶ περισσότερο μίαν προσπάθειαν νὰ ἐξηγηθῶν οἱ λόγοι γιὰ τοὺς ὁποίους μερικὰ ἀπὸ αὐτὰ συμβαίνουν. Ὁ τίτλος Management Psychology ἔχει ἐκλεγεῖ ὥστε νὰ κἀν σαφὲς τὸ ὅτι τὸ βιβλίον δὲν ἔχει σὰν βασικὸν θέμα του τοὺς ἐργάτας ἢ τίς σχέσεις τους μὲ τὸ Management ἀλλὰ κυρίως τὰ ἀνθρώπινα προβλήματα μέσα εἰς τὴν ὁμάδα τῶν Managers καὶ τῶν Supervisors. Σκοπὸς τοῦ Συγγραφέως εἶναι νὰ περιγράψῃ καὶ νὰ ὀρ-

γανώσῃ στοιχεῖα καὶ οἱ ἰδέες οἱ ὁποῖες καλύπτουν τοὺς πλέον σημαντικοὺς χώρους τῶν προσωπικῶν καὶ κοινωνικῶν προβλημάτων, πού ἀντιμετωπίζουν οἱ σύγχρονοι Managers. Τὸ θέμα ἀναπτύσσεται συστηματικὰ ἀρχίζοντας ἀπὸ τὰ προβλήματα τοῦ ἀτόμου καὶ τῆς συμπεριφορᾶς του, προχωρῶντας εἰς τὸ δεύτερον μέρος τοῦ βιβλίου, μὲ ἐκεῖνα τῆς ἐξασκήσεως ἐπιρροῆς ἐπὶ ἄλλων ἀτόμων, ἐνῶ στὸ τρίτον μέρος καλύπτονται τὰ σχετικὰ μὲ ἐπιτροπὰς καὶ μικρὰς ὁμάδας ὅσο καὶ τὰ εἰδικὰ προβλήματα, τὰ ὁποῖα ἀντιμετωπίζουν οἱ Managers εἰς τὴν προσπάθειαν νὰ συντονίσουν τίς ἐνέργειάς τους. Τὸ τέταρτον μέρος ἀναφέρεται εἰς τὴν φύσιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς ὁργανώσεως καὶ μερικὰ ἀπὸ τὰ προβλήματα, πού φαίνεται νὰ παρουσιάζονται μόνον εἰς τοὺς μεγάλους ὁργανισμούς. Θέματα πρὸς συζήτησιν τὰ ὁποῖα προκύπτουν ἀπὸ τὴν ἀνάπτυξιν ἐκάστου κεφαλαίου συγκεντρώνονται εἰς ξεχωριστὸ κεφάλαιον εἰς τὸ τέλος τοῦ τετάρτου μέρους.

«**COST ACCOUNTING: A Managerial Approach**»: Ὑπὸ Μ. Backer, καθηγητοῦ τῆς Λογιστικῆς εἰς School of Commerce and Graduate School of Business Administration τοῦ Πανεπιστημίου τῆς Νέας Ὑόρκης, καὶ L. E. Jacobsen, ἐκτάκτου καθηγητοῦ τῆς Λογιστικῆς εἰς Graduate School of Business, τοῦ Πανεπιστημίου Stanford. - Ἐκδόσις 1964 τῆς International Student Edition, McGraw - Hill Book Company, σελ. 678. - Ὁ σκοπὸς τοῦ βιβλίου εἶναι νὰ βοηθήσῃ τὸν ἀναγνώστη νὰ κατανοήσῃ τὴν φύσιν καὶ τὴν ἀπὸ μέρους τῶν Managers χρῆσιν τοῦ «κόστους» καὶ ἄλλων οἰκονομικῶν στοιχείων. Εἰδικὴ ἐμφασίς δίδεται εἰς τὴν «ἔσωτερικὴν» ἐπεξεργασία καὶ χρῆσιν στοιχείων κόστους διὰ τὴν ἀνάλυσιν, τὸν προγραμματισμὸν καὶ ἔλεγχον ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐξετάζονται προσεκτικὰ οἱ ἰδιαιτέρως συνθηκῆς τῆς συγκεκριμένης ἐταιρίας, ἐντὸς τῆς ὁποίας πραγματοποιοῦνται οἱ μετρήσεις καὶ ἀναλύσεις κόστους. Ὡς πρὸς αὐτὸ δὲ τὸ σημεῖον, μπορούμε νὰ θεωρήσωμεν ὅτι τὸ βιβλίον ἀπευθύνεται πρὸς τοὺς Managers. - Τὸ κείμενον ἐξελλίσσεται λογικὰ ἀπὸ μίαν σύντομην προκαταρκτικὴν ἐπισκόπησιν τῶν βασικῶν ἐννοιῶν τοῦ κόστους, εἰς μίαν ἐκτεταμένην συζήτησιν τῆς χρήσεως τοῦ παράγοντος «κόστους» εἰς τὴν διαδικασίαν λήψεως ἀποφάσεων. Ἡ προσεγμένη διάρθρωσις τοῦ βιβλίου ὅσον ἀφορᾷ τὴν ἐπισκόπησιν τῶν διαφορῶν ἐννοιῶν τοῦ κόστους, τοῦ τρόπου ἀναλύσεως καὶ παρουσιάσεως, ὅσον καὶ τὴν χρῆσιν του διὰ τὴν ἀξιολόγησιν τῆς ἀποδόσεως, τὸν προγραμματισμὸν τῶν κερδῶν καὶ τὴν διαδικασίαν λήψεως ἀποφάσεων, ἐπιτρέπει εἰς τὸν ἀναγνώστη νὰ προχωρήσῃ τὴν μελέτην του ὅπου καὶ ὅσο τὸ συγκεκριμένον ἐνδιαφέρον του ἀπαιτεῖ. - Ὁ ἀναλυτικὸς πίνακας περιεχομένων καὶ τὸ εὑρετήριο θεμάτων (Index) προσφέρουν χρησιμὰ στοιχεῖα πρὸς τοῦτον. Προβλήματα καὶ μελέτη εἰδικῶν περιπτώσεων εἰς τὸ τέλος ἐκάστου κεφαλαίου ἔχουν ὁργανωθῆ με ἀρκετὴν εὐκαμψίαν ὥστε νὰ καλύπτουν τίς συγκεκριμένους ἀνάγκες τοῦ ἀναγνώστου.

«**NETWORK ANALYSIS FOR PLANNING AND SCHEDULING**»: 'Υπό Α. Battersby, Senior Research Fellow In Management Studies, Balliol College, Oxford, έκδοσις δευτέρα (1967) τής Macmillan & Co Ltd., Λονδίνον - σελίδες 424. - 'Ο κατά τήν τελευταίαν δεκαετία πολλαπλασιασμός τών μεθόδων προγραμματισμού, ό όποιοσ ακολουθήσε δύο παράλληλεσ πορείεσ χαρακτηριζόμενεσ αντίστοιχώσ από τήν μέθοδο PERT (Program Evaluation and Review Technique) και από τήν μέθοδο CPM (Critical Path Method) όσον και ή συνεχής προσπάθεια συνδυασμού τών μεθόδων τών δύο ομάδων, έχουν δημιουργήσει τήν ανάγκη ολοκληρωμένησ θεωρήσεωσ του όλου θέματοσ. Είς τήν ανάγκην αυτή προσπαθεί νά ανταποκριθί τώ όσ άνω βιβλίο δίδοντασ μία σαφή και πολύπλευρη περιγραφή ολοκληρου τής οικογενείασ τών τεχνικών αυτών, τίς όποίεσ ό συγγραφεύσ τοποθετεί κάτω από τόν σκοπίμωσ εύρύ τίτλο τής «Δικτυωτής 'Αναλύσεωσ» (Network Analysis). 'Ο όρος Network Analysis όρίζεται όσ ή τεχνική προγραμματισμού, ή όποία περιορίζει τήν έξέτασι κάθε πολυπλόκου έργου είς 3 βασικά στάδια : α) Κατάμησις του όλου έργου είς επί μέρουσ συγκεκριμένεσ εργασιέσ ή επί μέρουσ άποτελέσματα, τά όποία πρέπει νά έπιτευχουθόν και τοποθετήσις τών είς ένα λογικό δίκτυον. β) 'Υπολογισμός τής χρονικήσ διάρκειασ και τών απαιτήσεων εκάστησ εργασίασ επί του διαθεσίμου δυναμικού, κατάρτησις προγράμματοσ και άναγνώρισις τών κρίσιμων εργασιών οι όποίεσ ελέγχουν τήν άποπεράτωσι του όλου έργου. γ) Άνακατανομή του οικονομικού ή άλλου δυναμικού πρόσ βελτίωσι του προγράμματοσ. - 'Η ανάπτυξι του θέματοσ συμπληρώνεται από παραδείγματα τών βασικών χαρακτηριστικών τής Network Analysis μέσω τής διερευνήσεωσ συγκεκριμένων περιπτώσεων οι όποίεσ έξελίσσονται σταδιακώσ πρόσ τίς πλέον πολύπλοκεσ. ('Ο συγγραφεύσ έχει προσωπική πείρα είς τό Management βιομηχανιών, τροφίμων, χημικών προϊόντων, πετρελαίων και μεταλλείων). Τήν ανάπτυξι τών επί μέρουσ θεμάτων συνοδεύουν έπίσης άσκήσιεσ με αναλυτικέσ άπαντήσιεσ είς τό τέλος του βιβλίου. Περιλαμβάνεται

έπίσης άντιπροσωπευτική βιβλιογραφία ίκανή νά όδηγήσι τόν ενδιαφερόμενο άναγνώστη είς τίς σημαντικότερεσ πηγέσ, τών σχετικών με τήν έρευνά του, πληροφοριών.

«**PERSONNEL AND INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**»: 'Υπό τών καθηγητών τής Ψυχολογίασ είς τό Πανεπιστήμιον τής Καλιφορνίασ E. E. Chiselli και C. W. Brown. - Έκδοσις δευτέρα (1955) τής International Student Edition - McGraw Hill Book Company Inc. - σελίδεσ 492. - 'Η ανάπτυξι και ή συνεχώσ αύξανόμενη χρησιμοποίησις έπιστημονικών άρχών και μεθόδων όπωσ π.χ. ή χρησιμοποίησις ψυχολογικών τέστ δια τήν έπιλογή και τοποθέτησι του προσωπικού, ή μεγαλυτέρα σημασία, που άποδίδεται είς τήν εκπαίδευσι του προσωπικού και είς τά προβλήματα, που δημιουργουνται είς τόν χώρον τών ανθρώπινων σχέσεων είναι γεγονότα άναμφισβήτητα. Οι συγγραφείσ του υπό κρίσιν βιβλίου τονίζουν τήν ανάγκη χρησιμοποίησεωσ έπιστημονικών μεθόδων δια τήν έπίλυσι τών ανθρώπινων προβλημάτων, που δημιουργουνται έντόσ τής βιομηχανικήσ ή επιχειρηματικήσ μονάδοσ. 'Αναλόουν βασικέσ έννοιεσ και άρχέσ οι όποίεσ διέπουν τήν εφαρμογή τής ψυχολογίασ είς τόν χώρον τών προβλημάτων αυτών και μεθόδουσ αντιμετωπίσεωσ τουσ. 'Η έπιλογή τών θεμάτων, που αναπτύσσονται όπωσ : «'Η έπιστημονική μελέτη του ανθρώπινου παράγοντοσ είς τήν βιομηχανία», «Μέτρησις άποδόσεωσ», «Πρόβλεψις επαγγελματικήσ έπιτυχίασ δια τής χρησιμοποίησεωσ τέστ μετρήσεωσ τών έξελιζόμενων δυνατοτήτων» (Aptitude Test) κ. ά., είναι όπωσδήποτε έπηρεασμένη από τήν έμπειρία, που οι συγγραφείσ απέκτησαν εργαζόμενοι επί συγκεκριμένων προβλημάτων είς τίς ιδιωτικέσ επιχειρήσιεσ. Τά συγκεκριμένα παραδείγματα εφαρμογήσ τών προτεινομένων μεθόδων συνοδεύονται υπό έπεξηγηματικών διαγραμμάτων και πινάκων. Είς τό τέλος δε εκάστου κεφαλαίου, δίδεται αναλυτική βιβλιογραφία δια περαιτέρω μελέτη τών επί μέρουσ θεμάτων.

'Εξ άλλου, είς τήν δανειστικήν βιβλιοθήκην τής Ε.Ε.Δ.Ε. κατά τουσ μήνασ 'Ιούλιου/Αύγουστον περιήλθον και αι ακόλουθοι έκδόσεισ :

**"Άλλαι Ξενόγλωσσοι έκδόσεισ :**

- «Management and Technology»: by J. Woodward.
- «The Supervisor and His Job»: by K. E. Thurbey and A. C. Hablin.
- «Manager's for Tomorrow»: by Rosemary Stewart.
- «Glosary of Management Techniques»: by H. M. Treasury.
- «An Approach to the Training and Development of Manager's» (a Report by the Management, Train. and Developm. Committee).
- «Government Publication (Her Majstys Stationery Office - 1967».
- «Cas Occasional Papers (Network Analysis in Forming a New Organization» No 3.
- «How to Prepare Talks and Oral Reports»: by Harry Shefter.
- «Modern Marketing Strategy»: by E. Bursc and J. Chapman.
- «New Decision Making Tools for Managers»: by E. Bursc and J. Chapman.
- «Communications»: by R. Williams.
- «The Pelican History of Psychology»: by R. Thomson.

- «The Manager and the Organization»: by E. Moonman.
- «Managing for Results»: by P. Drucker.
- «The Reality of Management»: by R. Stewart.
- «Conference Planning and Administration»: by C. Keley.
- «Administrative Organization».
- «Cybernetics and Management».
- «Scientific Management»: by E. Taylor.
- «Marketing Management» (Analysis, Planning, and Control): by Philip Kotler.
- «Office Administration»: by G. Mills and O. Standingford.
- «Managerial Economics & Operations Research» - Edited: by Edwin Mansfield.
- «Modern Production Control»: by A. W. Willsmore.
- «Higher Control in Management»: by T. G. Rose.
- «Business Budgets and Accounts»: by Harold C. Edey.
- «Principles of Market Research»: by A.H.R. Delens.
- «Introduction to Accounting»: by Harold C. Edey.
- «Introduction to - The Economics of Packaging»: by Edm. A. Leonard.
- «Managers - Personality & Perfomance»: by Kenn Rogers.
- «The Effective Executive»: by Peter F. Drucker.





## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σ Ε Π Τ Ε Μ Β Ρ Ι Ο Σ 1968

(Κυκλοφορεί τὸ α' δεκαήμερο μετὰ τὸ  
ἡμερολογιακὸ κλείσιμο ἐκάστου μηνὸς)

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Γ' - ΤΕΥΧΟΣ 25

#### Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	Σελίς
● ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΙΣ: Μία Νέα Ὑπηρεσία εἰς τὴν διάθεσιν τῶν Ἑλληνικῶν ἐπιχειρήσεων	3
● «ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΗ ΕΝΑ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΝ ΤΟΥ»: Ὑπὸ Harry Levinson	5
● «Ἀπαιτούμενα προσόντα γιὰ μία καλὴ πρὸς τὰ «ἄνω» ἐπικοινωνία	8
● «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΟΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»: Ὑπὸ Ernest C. Miller	9
● «Γιὰ μία ἐπιτυχή καὶ ἀποτελεσματικὴ ἐπικοινωνία»	14
● «ΜΕΤΡΗΣΙΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ»: Ὑπὸ John T. Cunningham	15
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε.: (Σεμινάρια κ.ἄ. ἐκδηλώσεις)	21
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ: (Συνέδρια, Ἐκθέσεις κ.ἄ. ἐκδηλώσεις)	22
● Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε.	24

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### Σ Υ Ν Δ Ρ Ο Μ Α Ι

	Μελῶν	Μὴ Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
Ἐπιχειρήσεων	» 250	500
Ἄνω. Ἐταιριῶν, Ὁργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	» 60	

Ἐπιμέλεια ὅλης καὶ

Ὑπεύθυνος Συντάξεως:  
ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Ἀθήναι, Τηλ. 220.789

Ὑπεύθυνος Τυπογραφείου:

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 1968

## Α Ν Α Κ Ο Ι Ν Ω Σ Ι Σ

### ΔΙΑ ΤΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΑΤΑ ΣΑΣ

Μία νέα ὑπηρεσία εἰς τὴν διάθεσιν τῶν  
Ἑλληνικῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἡ «ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» διαθέτει περιορισμένον ἀριθμὸν σελίδων, διὰ τὴν δημοσεύσιν εἰδικῶν ἀγγελιῶν ἀναζητήσεως στελεχῶν καὶ ἀνακοινοῖ τὰ ἀκόλουθα:

Αἱ περισσότεραι ἐπιχειρήσεις, μέλη ἢ μὴ τῆς ΕΕΔΕ, ἀντιμετωπίζουν συχνὰ ἀνάγκας συμπληρώσεως τῆς ἐπανδρώσεώς των. Καὶ ὅσον μὲν ἀφορᾷ εἰς μέσα καὶ κατώτερα στελέχη, ἡ ἀγορὰ ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ εἶναι ἀκόμη ἀρκοῦντος εὐρείας καὶ τὸ θέμα πληροφοριοδοτήσεως τῶν ἐνδιαφερομένων δὲν παρουσιάζει, πρὸς τὸ παρὸν τοῦλάχιστον, ἀνυπερβλήτους δυσχερείας. **Πραγματικὸν πρόβλημα ὑφίσταται, ἐν τούτοις, εἰς τὴν περίπτωσιν καθ' ἣν μία ἐπιχείρησις ἀναζητεῖ στελεχὴ διαμετρήματος, προκειμένου νὰ ἐπανδρῶσιν κενὰ ὑπευθύνων θέσεων.** Λόγω τοῦ ὅτι τὰ διαθέσιμα πρόσωπα σπανίζουν, ἀλλὰ ὡς καὶ ἐκ τῆς εὐρυτάτης γεωγραφικῆς διασπορᾶς τῶν ὑπαρχόντων, ἡ ἐπικοινωνία τῆς ἐνδιαφερομένης ἐπιχειρήσεως μετ' αὐτῶν εἶναι ἔργον λεπτόν.

**Τὴν ἀνάγκην αὐτὴν ἐπιθυμεῖ τώρα νὰ ἐξυπηρετήσῃ τὸ περιοδικὸν μας.** Ὡς ἐκ τῆς φύσεώς του φθάνει εἰς πολὺ μεγαλύτερον ἀριθμὸν ἀτόμων - ἀναγνωστῶν, ἀντιστοιχοῦντων πρὸς τὰς προδιαγραφὰς τῶν ζητουμένων στελεχῶν. Εἶναι, ἐπομένως, πιθανώτερον νὰ ἐπιτύχῃ — ἡ ἐνδιαφερομένη ἐπιχείρησις — εἰς τὸν σκοπὸν τῆς, διὰ τῆς δημοσιεύσεως τῆς ἀγγελίας τῆς εἰς τὸ περιοδικὸν τῆς ΕΕΔΕ.

**Γίνονται δεκταὶ ἀγγελίαι «ἀνὰ στίχον», δηλαδὴ ὑπὸ μορφήν μικρῶν ἀγγελιῶν Ζητήσεως ἢ Προσφορᾶς Ἐργασίας.** Αἱ ἀγγελίαι Ζητήσεως Ἐργασίας (ἐκ μέρους ἐργαζομένων) χρεοῦνται πρὸς Δρχ. 25 ἀνὰ στίχον (μονόστηλον), ἐνῶ ἀγγελίαι Προσφορᾶς Ἐργασίας (ἐκ μέρους ἐργοδοτῶν) χρεοῦνται πρὸς Δρχ. 35 ἀνὰ στίχον (μονόστηλον). Τὸ ἀντίτιμον προκαταβάλλεται.

Πέραν αὐτῶν, γίνονται δεκταὶ ἀγγελίαι προκαθορισμένων διαστάσεων ὡς ἀκολούθως:

Ὀλοσέλιδοι	Δρχ. 2.500
Ἡμισέλιδοι	» 1.500
Τετάρτου σελίδος	» 800

(Αἱ τιμαὶ προσαυξάνονται κατὰ τὸ νόμιμον Ἀγγελιόσημον 20%).

«Δ.Ε.»



ΤΑΚΤΙΚΑ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΙ ΤΗΣ **ΟΛΥΜΠΙΑΚΗΣ  
ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ**

ΜΕ ΤΑ ΠΛΕΟΝ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΠΙΒΑΤΙΚΑ ΕΛΙΚΟΠΤΕΡΑ

**“SUPER FRELON,, - 34 ΘΕΣΕΩΝ**

Διά: ΣΚΙΑΘΟΝ - ΧΙΟΝ - ΜΥΚΟΝΟΝ - ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ και ΣΠΕΤΣΕΣ

ΜΙΑ ΑΚΟΜΗ ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΛΗ

ΕΙΣ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΝ ΤΟΥ **ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ** ΚΑΙ ΔΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΙΝ  
ΤΟΥ ΕΠΙΒΑΤΙΚΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΤΩΝ ΝΗΣΩΝ



Ἐναχωρήσεις ἀπὸ Ἀεροδρόμιον Ἑλληνικοῦ καθημερινῶς :

Διά ΣΚΙΑΘΟΝ	— Διάρκεια πτήσεως 45'
Διά ΧΙΟΝ	— Διάρκεια πτήσεως 70'
Διά ΜΥΚΟΝΟΝ	— Διάρκεια πτήσεως 45'
Διά ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΝ (μέσω Μυκόνου) κάθε Δευτέρα - Τε- τάρτη - Παρασκευή,	— Διάρκεια πτήσεως 90'.
Διά ΣΠΕΤΣΕΣ καθ' ἑκάστην πλὴν Σαββάτου, ὥρα 15,15' καὶ κάθε Σάββατον 15.45'	— Διάρκεια πτήσεως 25'.

Ἐπιστροφὰὶ αὐθημερόν.

Διά πᾶσαν περαιτέρω πληροφορίαν ἀποταθῆτε εἰς τὸν ταξιδιωτικόν σας πράκτορα ἢ εἰς τὰ  
κατὰ τόπους γραφεῖα τῆς Ὀλυμπιακῆς Ἀεροπορίας.

**ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ**  
Α Ε Ρ Ο Π Ο Ρ Ι Α

# ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΗ

## ΕΝΑ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΝ ΤΟΥ

Υπό HARRY LEVINSON

**Τ**ί προτίθεσθε να κάμετε διά τὰ ἰδικά σας προβλήματα; Ἄφ' ἧς στιγμῆς δώση κανεὶς μίαν ἀπάντησιν εἰς αὐτὸ τὸ ἐρώτημα, ἀφ' ἧς στιγμῆς παρατηρήσῃ μετὰ προσοχῆς καὶ βαθμολογήσῃ χωρὶς μεροληψίαν τὴν ἰδικὴν του συμπεριφορὰν, ἔχει ἤδη λάβει τὸν δρόμον τῶν ἀγαθῶν σχέσεων μὲ τὸν προϊστάμενόν του.

Ὅπως ἀσφαλῶς γνωρίζομεν ὅλοι ἐξ ἰδίας πείρας τῆς νεότητός μας ἀλλὰ καὶ ἐκ τῆς πείρας, τὴν ὁποίαν μεταγενεστέρως ἀπεκτήσαμεν συναναστρεφόμενοι καὶ παρατηροῦντες νέους, ἡ ὁδὸς τοῦ συμβιβασμοῦ καὶ τῆς συμφιλίωσεως μὲ τὴν ἐξουσίαν εἶναι ἀκανθώδης καὶ ἀνωφερῆς. Ἐκτὸς ἀπὸ τὸ βασικὸν θέμα τοῦ ποῖος θὰ διευθύνῃ ποῖον καὶ πῶς, αἱ τοιαῦται σχέσεις περικλείουσι ἀλληλοσυγκρουόμενα αἰσθήματα, συμπάθειαν καὶ ἀντιπάθειαν, τὴν ἀνάγκην στοργῆς καὶ προστασίας ἢ ἀντιθέτως τὴν ἀνάγκην τῆς ἀνεξαρτησίας, τὴν ἐπιθυμίαν τοῦ νὰ ἀποφασίζῃ κανεὶς μόνος διὰ τὴν τύχην του.

Αὐτὰ τὰ ἐν πολλοῖς ἀντιφατικὰ αἰσθήματα καὶ ἐπιθυμίαι ἔχουν ἐπίσης στενὴν σχέσιν καὶ πρὸς

τὸ ἰδανικὸν «ἐγὼ» τοῦ ἀτόμου, τὴν εἰκόνα τοῦ ἑαυτοῦ του ὅπως θὰ ἤθελε νὰ εἶναι. Ὅπως ὅμως καμία φωτογραφία δὲν ἀπεικονίζει τὸ ἄτομον εἰς τὴν ἐντέλειαν, οὕτω καὶ κανένα εἶδωλον ἢ πρότυπον μεμονωμένως εἶναι δυνατὸν νὰ δώσῃ ἀκριβῆ εἰκόνα τοῦ προσώπου. Ὅσον περισσότερον ἄκαμπτον εἰκόνα τοῦ ἑαυτοῦ του ἔχει κανεὶς, τόσο περισσότερον ἀνελαστικὴ θὰ εἶναι καὶ ἡ ἀντίληψις του περὶ ἐξουσίας καὶ ἡ στάσις του ἐναντι αὐτῆς. Ὁ ἄνθρωπος ποὺ πιστεύει ὅτι εἶναι ἐνάρετος, ἄφογος καὶ ὅτι ἔχει δίκαιον εἰς κάθε περίπτωσιν ἔχει τὴν τάσιν νὰ θεωρῇ τὸν προϊστάμενόν του, τὸν οἰονδήποτε προϊστάμενον ὡς ἓνα δυσάρεστον καὶ μεροληπτικὸν ὄν, τὸ ὅποιον ἔχει τὴν δυνατότητα νὰ τὸν βλάψῃ ἢ νὰ τοῦ ἐπιβάλλῃ τὰς ἐξ ὑποθέσεως λαυθασμένας ἀντιλήψεις του. Μὲ τοιαύτην νοοτροπίαν, αἱ σχέσεις τοῦ ἀτόμου πρὸς οἰονδήποτε κατὰ βαθμὸν ἀνώτερον εἶναι ἐξ ἀρχῆς καταδικασμέναι εἰς ὄξυνσιν. Καὶ ὅταν ὁ προϊστάμενος, μὴ δυνάμενος πλέον νὰ τὸν ὑποφέρῃ, θὰ τοῦ συμπεριφερθῇ πράγματι ἐχθρικῶς, τοῦτο διὰ τὸν ὑφιστάμενον θὰ ἀποτελῇ δικαίωσιν καὶ ἐπαλήθευσιν τῶν ἀποφεών του.

### ΠΑΡΑΜΟΡΦΩΜΕΝΑΙ ΕΙΚΟΝΕΣ

**Μ**ία τοιαύτη παραμόρφωσις τῆς εἰκόνας τοῦ ἑαυτοῦ μας καὶ τῶν ἄλλων εἶναι λόγος ἱκανὸς νὰ δηλητηριάσῃ τὰς σχέσεις προϊσταμένου - ὑφισταμένου ἀνεπανορθώτως. Ἄφ' ἧς στιγμῆς ὅμως ὁ ὑπάλληλος κατορθώσῃ νὰ κατανοήσῃ ὅτι αἱ ψυχολογικαὶ εἰκόνας εἶναι τόσο ἐπιδεικτικαὶ παραμορφώσεως ὅσον καὶ αἱ πραγματικαὶ εἰκόνας εἰς τοὺς «μαγικούς καθρέπτας» ἐνὸς Λούνα Πάρκ, μπορεῖ καὶ ὀφείλει νὰ ἀρχίσῃ νὰ σκέπτεται γύρω ἀπὸ τὴν ἰδικὴν του συμπεριφορὰν. Πῶς; Ἴδου μερικαὶ δυνατότητες:

**Ἀρχίσατε μὲ τὸν ἑαυτὸν σας, ὄχι μὲ τὸν προϊστάμενόν σας :** Ὅταν ὑπάρχουν διαφοραὶ μεταξὺ σας καὶ συλλαμβάνετε τὸν ἑαυτὸν σας ὠργισμένον μὲ ὅ,τι ἔκαμε ὁ προϊστάμενός σας, διερωτηθῆτε πῶς ἐσκέφθη ἐκεῖνος. Ἐλᾶτε εἰς τὴν θέσιν του. Μὴ λησμονῆτε ποτὲ τὴν παγκόσμιον τάσιν νὰ θεωροῦμεν ὅτι πταίει πάντοτε ὁ ἄλλος. Ἡ συνείδησις μας εἶναι πάντοτε πρόθυμος νὰ μᾶς εἰπῇ τὴν ἀλήθειαν, ὅτι δὲν ἀνταποκρινόμεθα εἰς τὴν ἰδανικὴν εἰκόνα, ποὺ ἔχομεν πλάσει διὰ τὸν ἑαυτὸν μας. Ἡ ἀλήθεια αὐτὴ ὅμως

μᾶς εἶναι δυσάρεστος, δὲν εἴμεθα διατεθειμένοι νὰ παραδεχθῶμεν μίαν εἰκόνα τοῦ ἑαυτοῦ μας, ποὺ δὲν μᾶς κολακεύει. Τείνομεν συνεπῶς νὰ ἀποδῶσωμεν τὰ χειρότερα ἐλαττώματά μας καὶ τὴν κακὴν μας συμπεριφορὰν εἰς κάποιον πρόσωπον, τὸ ὅποιον θεωροῦμεν ὡς ἀντίπαλον ἢ ὡς ἐπικίνδυνον δι' ἡμᾶς. «Δὲν εἶμαι ἐγὼ ἐκεῖνος ποὺ συμπεριφέρεται ἐχθρικῶς. Εἶναι αὐτός! Συνεπῶς δικαιούμαι καὶ ἐγὼ νὰ διάκειμαι ἐχθρικῶς ἀπέναντί του». Μία τοιαύτη στάσις μπορεῖ ἴσως νὰ χρησιμεύσῃ διὰ νὰ δικαιολο-

γήση τήν ἐχθρότητά μας ἔναντι τοῦ προϊσταμένου μας, δὲν μπορεῖ ὅμως νὰ μᾶς βοηθήσῃ νὰ διακρίνωμεν τήν αἰτίαν, διὰ τὴν ὁποῖαν διακρίνεται ἐχθρικῶς ὁ προϊστάμενος ἀπέναντί μας, δηλ. ἀκριβῶς τὴν ἰδικὴν μας κακότητα. Ὄταν ἀμφιβάλλωμεν, σκόπιμον εἶναι τὰ ἀνατρέχωμεν εἰς τὸ

παρελθόν διὰ νὰ διαπιστώσωμεν μήπως τυχὸν ἡ παροῦσα συμπεριφορά μας ἀποτελεῖ ἐπανάληψιν κακῆς συμπεριφορᾶς τοῦ παρελθόντος, πρόσφορος διὰ νὰ ἐπιφέρῃ τὰς αὐτὰς δυσαρέστους συνεπειάς. Συνήθως εἴμεθα εἰς θέσιν διὰ τῆς ἀναδρομῆς αὐτῆς νὰ ἐν-

τοπίσωμεν τί περίπτου ἀνεπιθύμητα συναισθήματα ἐξυπνοῦν μέσα μας εἰς τὰς διαφόρους συγγενεῖς περιπτώσεις καὶ νὰ τὰ χαλιναγωγῆσωμεν καλύτερον, ὥστε νὰ ἐπέρχεται μία συνηδητὴ βελτίωσις τῆς συμπεριφορᾶς μας ἔναντι τῶν ἄλλων.

### ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

**Ενισχύσατε τὸ αἶσθημα τοῦ προϊσταμένου σας ὅτι ἐπαρκεῖ εἰς τὸ ἔργον του :** Τοῦτο δὲν ἔχει τὴν ἔννοιαν τοῦ νὰ καταντήσετε κόλαξ ἢ νὰ λέτε πάντοτε ναι καὶ ὅταν ἀκόμη εἶναι παράλογος. Αἰ τοιαῦται μορφαὶ συμπεριφορᾶς χρησιμεύουν ἴσως διὰ νὰ ἀποκτηθῇ προσκαίρως ἓνα εἶδος κακῶς ἔννοουμένης εὐνοίας, πού δὲν ἔχει καμμίαν σχέσιν μὲ τὰ αἰσθήματα ἐκτιμῆσεως, συμπαθείας καὶ πρὸ πάντων ἐμπιστοσύνης, πού πρέπει νὰ ἐμπνέῃ ὁ καλὸς ὑφιστάμενος. Οὐδεὶς ἐμπιστεύεται τὸν κόλακα. Ὁ προϊστάμενος γνωρίζει ὅτι εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις τὰ πράγματα δὲν εἶναι πάντοτε ρόδινα, ὅτι ὁ ἴδιος δὲν ἔχει πάντοτε δίκαιον. Μπορεῖ κάποτε νὰ ἀπορῆ καὶ νὰ ἐκπλήσεται μὲ τὴν «διπλωματικότητα» καὶ τοὺς ἔλιγμούς τοῦ ὑφισταμένου ἢ καὶ νὰ ἐπικροτῇ ἀκόμη ὅταν οἱ ἔλιγμοὶ τοῦ ὑφισταμένου τὸν συμφέρουν, ἀλλὰ πάντοτε θὰ δύσπιστῇ καὶ θὰ διερωτᾶται μήπως τίπτει καὶ ὁ ἴδιος θῦμα τῆς εὐελιξίας καὶ τῶν «ίκανοτήτων» τοῦ κόλακος. Ὄταν λοιπὸν λέγωμεν «ἐνισχύσατε τὴν αὐτοπεποίθησιν τοῦ προϊσταμένου σας», δὲν ἐννοοῦμεν νὰ τὸν ἐπαινήτε ὑπὲρ τὸ δέον, οὔτε νὰ τὸν κολακεύετε ἢ νὰ ὑποκρίνεσθε ἀπέναντί του. Καλὸς ὑφιστάμενος δὲν σημαίνει ὑποτελής.

Ἐννοοῦμεν νὰ προσπαθῆτε πάντοτε νὰ τὸν βοηθήτε, καθὼς καὶ τοὺς συναδέλφους σας, εἰς τὴν κοινὴν προσπάθειαν πρὸς εὐό-

δωσιν τῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐννοοῦμεν τὸ νὰ εἰσθε εὐθύς καὶ εἰλικρινῆς μαζί του, ἀλλὰ πάντοτε μὲ λεπτότητα. Οἱ ἄνθρωποι δὲν αἰσθάνονται διόλου ἀνετα ὌΤΑΝ : Κάποιος ὑποδαλίξῃ τὰ συμλέγματα τῶν καὶ κλονίξῃ τὴν αὐτοπεποίθησιν τῶν. Γίνονται στόχος συνεχῶν ἐπικρίσεων, πού τοὺς θίγουν. Τοὺς συμπεριφέρονται μὲ ἀλαζονείαν καὶ περιφρόνησιν, διότι τότε αἰσθάνονται ὅτι τοὺς θεωροῦν διανοητικῶς ὑποδεστέρους. Διαισθάνονται ὅτι ὁ ἄλλος εἶναι διπρόσωπος, διότι τότε αἰσθάνονται ἡλίθιοι, πού τὸν ἐνεπιστεύθησαν.

Ὅλοι μας ἔχομεν κάποτε εἰς τὴν ζωὴν μας αἰσθανθῆ κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον. Ἄς ἐνθυμηθῶμεν λοιπὸν πόσῃν ἀγανάκτησιν καὶ πικρίαν ἐδοκιμάσαμεν ἐκ τῆς τοιαύτης συμπεριφορᾶς ἄλλων, διὰ νὰ ἀντιληφθῶμεν εἰς ποίαν ψυχικὴν κατάστασιν ἔχομεν ἴσως καὶ ἡμεῖς φέροι κατὰ καιροὺς τὸν προϊστάμενόν μας.

**Μὴ προκαλῆτε τὴν ὀργὴν του χωρὶς λόγον :** Μερικοὶ ἄνθρωποι, σὰν νὰ εἶναι ἀκόμη ἀνήλικοι, προσπαθοῦν μὲ κάθε τρόπον νὰ ἀποδείξουν πόσον ἐξυπνοὶ εἶναι καὶ πόσον βλάξ εἶναι ὁ προϊστάμενος. Τὸ νὰ μετᾶ κανεὶς πόσας «παρτίδας» ἔχει κερδίσει ἀπὸ τὸν προϊστάμενόν του καὶ νὰ καυχᾶται περὶ τοῦ γεγονότος, εἶναι ἓνα πολὺ ἐπικίνδυνον παιγνίδι εἰς τὸ ὁποῖον συχνὰ δὲν ὑπάρχει νικητῆς. Ὁ μὲν προϊστάμενος ἀποδεικνύεται ὀλιγώτερον ἐξυπνος,

σεῖς δὲ χάνετε τὴν θέσιν σας. Τὸ θέμα τοῦτο εἶναι ἀπὸ τὰ ἀκανθώδεστερα σήμερον, διότι πολλοὶ νέοι ὑπάλληλοι εἰσέρχονται εἰς τὴν ὑπηρεσίαν μὲ πολὺ ἀνωτέραν τεχνικὴν ἐκπαίδευσιν ἀπὸ τὸν προϊστάμενόν των. Εἰς πολλοὺς τομεῖς γνωρίζουν περισσότερα πράγματα ἀπὸ αὐτόν. Συχνὰ διαθέτουν ἀκόμη καὶ μεγαλύτεραν πείραν τοῦ κόσμου. Ἀναμφισβητήτως ἡ νέα γενεὰ εὐρέθη εἰς πολὺ πλεονεκτικὴν θέσιν ἔναντι τῆς παλαιᾶς : Πλήθος μέσων, ἀσυγκρίτως ὀλιγώτεροι ἀγωνίαι διὰ τὸν ἐπιούσιον. Ἐχουν ἐπὶ πλέον καὶ ἓνα ἀκόμη σημαντικὸν πλεονέκτημα : τὸ λεγόμενον εἰς τὴν γλῶσσαν τοῦ λαοῦ «πάθημα - μάθημα». Ἐχουν πρὸ ὀφθαλμῶν τὰ σφάλματα τῶν παλαιότερων καὶ διδάσκονται ἀπὸ αὐτὰ - περιλαμβανομένων φυσικὰ καὶ τῶν σφαλμάτων τοῦ ἰδίου τοῦ προϊσταμένου των - χωρὶς οἱ ἴδιοι νὰ ἔχουν προλάβῃ ἀκόμη νὰ διαπράξουν ἀρκετὰ σφάλματα ὥστε νὰ προσγειωθοῦν, νὰ ἀποκτήσουν πείραν καὶ κατανόσιν. Οὐδεὶς δύναται νὰ μορφωθῇ χωρὶς νὰ ὑποπέσῃ εἰς σφάλματα. Συνεπῶς, σημασίαν ἔχει ὄχι τὸ πόσα λάθη ἔχει κάμει ὁ προϊστάμενος εἰς τὴν ζωὴν του ἀλλὰ τὸ τί ἐδιδάχθη ἀπὸ αὐτά. Ἄν μπορέσετε καὶ σεῖς νὰ διδαχθῆτε ἀπὸ τὰ ἰδικά του λάθη, χωρὶς νὰ τὰ ἐπαναλάβετε καὶ ὁ ἴδιος, τότε θὰ τὸν ἔχετε χρησιμοποίησιν ἀποτελεσματικῶς ὡς πηγὴν ἐμπειρίας καὶ θὰ ἔχετε ἀποφύγη πολλὰς πικρίας καὶ πονοκεφάλους.

### ΒΟΗΘΕΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΙΣ

**Μὴ παραλείπετε εὐκαιρίαν νὰ τὸν βοηθήσετε :** Οἱ ὑφισταμένοι γνωρίζουν πολὺ καλῶς πόσῃν ἀνάγκῃ ἔχουν τῆς ὑποστηρίξεως

τοῦ προϊσταμένου διὰ νὰ φέρουν εἰς πέρας τὴν ἐργασίαν των. Σπανίως ὅμως ἀντιλαμβάνονται πόσῃν ἀνάγκῃ τῆς ἰδικῆς των ὑ-

ποστηρίξεως ἔχει ὁ προϊστάμενος. Ὑποστήριξις δὲν σημαίνει ἀπλῶς τὸ νὰ κἀνῃ κανεὶς τὴ δουλειὰ του ἢ τὸ νὰ εἶναι κανεὶς μέ-

λος τῆς ομάδος. Ὁ εὐφυῆς ὑφιστάμενος προσφέρει κάτι παραπάνω :

Ἐνα ἀκόμη ψυχολογικὸν φράγμα εἶναι ἡ «πολλαπλότης» τῶν προϊστάμενων. Ὅσον ὑψηλότερα ἰστάμενον πρόσωπον εἶναι ὁ προϊστάμενος, τόσοσιν περισσότερα πρόσωπα καὶ δυνάμεις ὑποκρύπτονται ὀπισθεν αὐτοῦ. Συχνὰ ἔχει νὰ λάβῃ καὶ ὅψιν του πολιτικὰς πιέσεις καὶ ἐπιδράσεις πολλῶν ἀλληλοσυγκρουομένων καὶ ἐν πολλοῖς ἀκατανοήτων παραγόντων. Ὁ ὑφιστάμενος μπορεῖ νὰ

βοηθήσῃ ἐπιδεικνύων κάποιαν διαίσθησιν καὶ προβλεπτικότητα, ἰδιαιτέρως περιορίζων τὰς ἀντιρρήσεις του εἰς τὸ ἐλάχιστον, ὅπου τοῦτο εἶναι δυνατόν καὶ συναισθανόμενος τὰς δυσκολίας, πού εἶναι δυνατόν καὶ τὸ ἀπλούστερον ἀκόμη τῶν αἰτημάτων του νὰ περικλείῃ διὰ τὸν προϊστάμενόν του.

Τέλος, ὁ ὑφιστάμενος μπορεῖ ἀκόμη νὰ βοηθήσῃ διὰ τῆς συνηθῆς ἐπαφῆς μετὰ τοῦ ἀνωτέρου του. Πρέπει νὰ τὸν συναντᾷ εἰ δυνατόν καθημερινῶς, ἔστω διὰ μίαν ἀπλὴν «καλημέραν», νὰ προσπα-

θῇ δὲ πάντοτε νὰ τὸν ἐνημερώνῃ ὅσον τὸ δυνατόν συχνότερον. Πολλὰ πράγματα καὶ ἰδίως ἐνημέρωσις ἐπὶ θεμάτων ἐκνευριστικῶν ἢ δυσαρέστων, λέγονται εὐκολώτερον εἰς πολλὰς δόσεις. Ἄλλως, ἔχουν τὴν τάσιν νὰ συσσωρευῶνται καὶ νὰ ὀδηγοῦν τελικῶς εἰς ἔκρηξιν. Πάντα ταῦτα φυσικὰ δὲν σημαίνουν ὅτι πρέπει νὰ γίνεταί κανεὶς «φόρτωμα» εἰς τὸν προϊστάμενόν του. Ἀπλῶς νὰ διατηρῇ ἐπαφὴν μαζί του. Δηλαδή νὰ μὴ εὐρεθῇ ποτέ ὁ προϊστάμενος εἰς τὴν ἀνάγκην νὰ ψάχνῃ διὰ τὸν ὑφιστάμενον.

### ΑΝΤΙΚΡΥΣΑΤΕ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

**Συμφιλιωθῆτε μετὰ τὴν ιδέαν τῆς ριψοκινδυνεύσεως :** Ἡ ζωὴ γενικῶς εἶναι μία ριψοκινδυνεύσις. Οὐδεὶς γνωρίζει ἂν θὰ ζῆ 30 δευτερόλεπτα μετὰ τὴν ἀνάγνωσιν αὐτῶν τῶν γραμμῶν. Τὸ νὰ τηρῇ κανεὶς στάσιν παθητικὴν ἀντικοινωνικὴν ἢ ὑπουλον, ἀποτελεῖ ἀσφαλὲς σύμπτωμα φοβίας ἐναντι τῶν εὐθυνῶν καὶ τῶν κινδύνων, πού περικλείουν μοιραίως αἱ σχέσεις μετὰ τὸν ἄνθρώπων. Ἡ φοβία αὐτὴ ὀδηγεῖ τὸ ἄτομον εἰς τὸ νὰ καταφεύγῃ εἰς συμπεριφορὰν ὅχι εὐθείαν καὶ εἰλικρινῆ. Δι' αὐτοῦ τοῦ τρόπου πιστεύει ἴσως ὅτι ἀποφεύγει τὴν ριψοκινδυνεύσιν, εἰς τὴν πραγματικότητα ὅμως ἐγκαταλείπει τὴν τύχην του εἰς χεῖρας ἄλλων. Ὅπως πολὺ ὀρθῶς παρατηρεῖ ὁ καθηγητὴς Abraham Zaleznik, τῆς Σχολῆς Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων τοῦ Harvard, ὁ δυναμικὸς καὶ δραστήριος ἄνθρωπος κατευθύνει τὸ περιβάλλον του. Ἀντιθέτως ὁ δειλὸς καὶ ἀδρανὴς περιμένει ἀπὸ τὸ περιβάλλον νὰ τὸν κατευθύνῃ. Οἱ κίνδυνοι, τοὺς ὁποίους συνεπάγεται ἡ ἐντιμότης καὶ ἡ εὐθύτης κατὰ τὰς σχέσεις μετὰ τοὺς ἄνθρώπους, εἶναι πολύμορφοι. Ὁ ψυχολογικῶς πλέον περίπλοκος εἶναι ἡ φοβία τοῦ ἰδίου τοῦ ἀτόμου μήπως ἡ σταθερότης καὶ θετικότης του παρεξηγηθῇ ὡς ἀλαζονεία καὶ ἐπιθετικότης καὶ ἐπισύ-

ρῆ τὴν μῆνιν ἢ τὴν ἀντίδρασιν τῶν ἄλλων. Ἐδῶ φυσικὰ ὑπάρχει σύγχυσις μετὰ τὸ καλῶς ἐννοουμένον δυναμισμόν, πού γίνεται αἰσθητὸς εἰς τὸ περιβάλλον ἀλλ' ὠφελεῖ μᾶλλον παρὰ βλάπτει τὸ σύνολον, καὶ τῆς κακοβούλου ἐπιθετικότητος, πού ἔχει καταστρεπτικὰ ἀποτελέσματα καὶ δικαιολογημένως ὠθεῖ τὸ περιβάλλον εἰς ἄμυναν.

Ἐνας ἄλλος κίνδυνος, πού ἀπειλεῖ τὸν εὐθὺν καὶ ἐντιμὸν ἄνθρωπον, εἶναι ἡ δυνατότης νὰ γίνῃ ἀντικείμενον ἐκμεταλλεύσεως. Μεταξὺ δύο ἀνθρώπων, ἐκ τῶν ὁποίων ὁ ἓνας εἶναι κρυψίνους καὶ ὁ ἄλλος εἰλικρινής, ὁ δεύτερος εἶναι περισσότερον τρωτὸς εἰς τὴν ἐκμετάλλευσιν ἀπὸ τὸν πρῶτον καὶ συνεπεία τούτου ἀναγκάζεται πολλάκις νὰ τηρῇ σκληρότεραν στάσιν διὰ νὰ ἀμυνθῇ.

Ἐνας τρίτος κίνδυνος εἶναι φυσικὰ ὁ τῆς... ἀπολύσεως. Ὑπάρχουν καὶ προϊστάμενοι, οἱ ὁποῖοι δὲν ἀνέχονται τὴν εὐθύτητα.

Καὶ ὅμως οἱ κίνδυνοι αὐτοὶ εἶναι συνήθως ὀλιγώτερον σπουδαῖοι ψυχολογικῶς, ἀπὸ τὸν κίνδυνον, πού διατρέχει ἐκεῖνος, ὁ ὁποῖος ἀφίνει ἄλλου νὰ ρυθμίζων τὴν τύχην του. Καὶ αὐτός, ὅπως καὶ ὁ προηγούμενος, ἔχει τὰς ἀνησυχίας του καὶ τὰ προβλήματα

του. Πρὸς τί λοιπὸν νὰ μὴ τηρήσῃ μίαν στάσιν, ἢ ὅποια τοῦ ἐπιτρέπει τουλάχιστον νὰ εἶναι κύριος τοῦ ἑαυτοῦ του; Κάθε ἄνθρωπος ἔχει τὸ δικαίωμα νὰ διαμορφώσῃ τὴν ζωὴν του ὅπως τοῦ ὑπαγορεύει ἡ κρίσις του καὶ ἡ συνείδησις του. Ἄργα ἢ γρήγορα, θὰ ἔλθῃ ἡ στιγμή ὅπου τὸ ἄτομον θὰ ἀναγκασθῇ νὰ καταφύγῃ εἰς τὴν κρίσιν του αὐτῆν. Διὰ τὴν διαπιστῶσιν τότε ὅτι ἡ συνείδησις του δὲν εἶναι καθαρή, ἐνῶ μπορεῖ ἐξ ἀρχῆς νὰ χαράξῃ τὸν δρόμον του ἐντίμως καὶ εἰς τὸ φῶς τῆς ἡμέρας, ὥστε νὰ μὴ φοβῆται οὐδενὸς τὸν ἔλεγχον; Ἄν τὸ ἄτομον ἔχῃ τηρήσει εἰς τὴν ζωὴν του μίαν σαφῆ καὶ καθάραν γραμμὴν, τοῦτο τοῦ παρέχει ἓνα ψυχολογικὸν ὑπόβαθρον, ἐπὶ τοῦ ὁποῖου νὰ μπορῇ νὰ σταθῇ. Μπορεῖ καὶ πάλιν νὰ γίνῃ ἀντικείμενον ἐπικρίσεων, θὰ εἶναι ὅμως πολὺ δυσκολώτερον νὰ πέσῃ θῦμα ἐκμεταλλεύσεως ἢ νὰ ἐμπλακῇ εἰς ἀνεπίμους συναλλαγὰς. Ἰσως φθάσῃ εἰς μίαν σαφῆ διαφωνίαν μετὰ τὸν προϊστάμενόν του ἢ τὴν ὀργάνωσιν. Αἱ διαφοραὶ ὅμως θὰ εἶναι ἐν πάσῃ περιπτώσει συγκεκριμέναι καὶ εὐδιάκριτοι καὶ θὰ ὀδηγήσουν εἰς λύσεις θετικὰς καὶ ἀποφασιστικὰς, χωρὶς περαιτέρω ἐχθροπραξίας, ὕβρεις καὶ περιπλόκους ἀναζητήσεις εὐθυνῶν.

### ΜΗ ΓΙΝΕΣΘΕ ΘΥΜΑ

**Ε**πὶ πλέον, ὁ σταθερὸς αὐτοσεβασμὸς θὰ προκαλέσῃ τὸν σεβασμὸν τῶν ἄλλων. Ἐνῶ ἡ ἔλλειψις

σεβασμοῦ πρὸς τὸν ἴδιον τὸν ἑαυτόν σας θὰ ὀδηγήσῃ μοιραίως—καὶ ἐνσυνειδήτως—τὸν προϊστά-

μενόν σας εἰς τὴν σύναψιν μιᾶς συμμαχίας μαζί σας, ἢ ὅποια θὰ (Συνέχεια εἰς τὴν σελ. 19)

## ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΓΙΑ ΜΙΑ ΚΑΛΗ ΠΡΟΣ ΤΑ «ΑΝΩ», ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΗ  
Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΣΑΣ

Γενικώς, ο προϊστάμενός σας έχει σημασία να είναι ανά πάσα στιγμή έφοδιασμένος με στοιχεία σχετικά με τους κάτωθι τομείς υπευθυνότητός του :

- 1) Θα πρέπει να του αναφέρεται κάθε σημαντική εξέλιξις, που σημειώνεται στον τομέα διά τόν όποιον είναι υπεύθυνος. 'Ο μόνος ασφαλής τρόπος να κάνετε «τόν γέρο» να βγή από τά ρούχα του, είναι να ξεχάσετε να τόν ενημερώσετε για κάτι, και να τόν μάθη από κάπου άλλου. Χάνει τόν «γότηρό του», γιατί εμφανίζεται σαν να μη κρατά τή ηνία τής δουλειάς του.
- 2) Πρέπει να του αναφέρεται κάθε λάθος που γίνεται στον προγραμματισμόν, οί δυσκολίες στην εκτέλεσι του προγράμματος ή τά σφάλματα κατά τήν εκτέλεσι τών δοθεισών οδηγιών τά όποια μπορεί να επηρεάσουν τά αποτελέσματα τής δουλειάς. Πήτε του καθαρά τί συνέβη. 'Η πολιτική του «κουκουλώματος» ή του «να τόν ποδμε με τρόπο», συνήθως μπερδεύει περισσότερο ένα ήδη μπερδεμένο πρόβλημα.
- 3) Θα πρέπει να του αναφέρονται όλα τά ζητήματα, που συνδέονται με τόν ήθικό και τήν αποδοτικήν εργασία του προσωπικού: Παράπονα για μικροπράγματα, τά όποια άντανακλον ύπάρχουσα δυσαρέσκεια επάνω σε σοβαρώτερα θέματα, στάσεις αδιαφορίας που όφείλονται σε παρανόησι τών εφαρμοζομένων νέων μεθόδων και διαδικασιών. 'Εν όλίγοις, τά πάντα και τόν κάθε τί τόν όποιον προδίδει μίαν αλλαγή στην διάθεσι του προσωπικού, είναι τόν είδος τών γεγονότων, που ό προϊστάμενός σας θά πρέπει να γνωρίζη. 'Εσείς εισθε τά μάτια και τά αυτιά του προϊσταμένου σας.
- 4) Θα πρέπει να του αναφέρετε κάθε τί που κάνετε, τόν όποιον μεταβάλλει τήν κανονική λειτουργία τής υπηρεσίας του. Μπορεί να σας έχη μεταβίβασει τήν εδθνήν όπως, υπό ώρισμένες προϋποθέσεις, ένεργήτε κατά τόν τρόπο, που έσείς κρίνετε καλλίτερον. 'Εν τούτοις, άποτελεί δικαίωμά του να έχη πλήρεις πληροφορίες σχετικάς με τήν λειτουργία τής υπηρεσίας του. 'Εάν κάτι πά στραβά εκείνος είναι ό υπεύθυνος.
- 5) Θα πρέπει να του αναφέρετε όλα τά προβλήματα, που δυσκολεύεσθε να επιλύσετε. 'Εάν έχετε και τήν παραμικρήν άπορία για τόν πώς θά εκτελέσετε μίαν εργασία, που σας άνετέθη, ζητήστε τήν συμβουλή του. 'Άλλως, μπορεί να κάνετε λάθη, που να κοστίσουν πολύ ή να χάσετε πολύτιμο χρόνο χωρίς λόγο. Μέρος τών όποχρεώσεων κάθε καλού προϊσταμένου είναι να δημιουργήση ικανούς ύφισταμένους.

('Από τόν ύπ' αριθ. 66ον Σεμινάριον τής Ε.Ε.Δ.Ε. «Σχεδιασμός και 'Εφαρμογή Συστημάτων 'Επικοινωνίας και Πληροφοριοδοτήσεως»).

το έκλεκτότερο  
ανδρικό δωρο

ATKINSONS  
English Lavender  
LONDON

# Προγραμματισμένο

# MARKETING

Υπό ERNEST C. MILLER

**Η** «καρδιά» των συγχρόνων μεθόδων Marketing είναι ή συστηματοποίησης του τρόπου επίσημάνσεως των αντικειμενικών σκοπών του Marketing, οί όποιοι συμβαδίζουν με τούς γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς τής έπιχειρήσεως και τούς υποβοηθοῦν. Έν συνεχεία δέ, ό προγραμματισμός των ειδικών δραστηριοτήτων, πού κρίνονται από τούς υπευθύνους ως αί πλέον πρόσφοροι διά νά συμβάλουν εἰς τήν πραγματοποίησιν αὐτῶν τῶν σκοπῶν. Τό βασικόν σχέδιον Marketing εἶναι ἐκεῖνο, ἐκ τοῦ οἴοιου ἀπορρέει τό προγραμματισμένον Marketing, ἤτοι ή προσχεδιασμένη ἐφαρμογή και ἀξιοποίησις τῶν μέσων, πού ἔχουν διατεθῆ διά τό Marketing με σκοπόν τήν οικονομικήν πραγματοποίησιν τῶν ἀντικειμενικῶν του στόχων. (Έν τῇ έννοία τοῦ κειμένου, ό ὅρος «σχέδιον», «σχεδιασμένος» κλπ. χρησιμοποιεῖται διά νά υποδηλώσῃ κάτι τό βασικόν, γενικόν και μακροχρόνιον, ἐνῶ ό ὅρος πρόγραμμα κλπ. διά νά υποδηλώσῃ κάτι τό μερικόν, εἰδικόν και βραχυπρόθεσμον).

Ἡ έννοια συνεπῶς τοῦ προγραμματισμοῦ εὑρίσκεται εἰς τό κέντρον αὐτοῦ, πού θά μποροῦσε νά ὀνομάσῃ κανεῖς «θεωρία τοῦ σχεδιασμοῦ τοῦ Marketing».

**Κ**ατά τόν σχεδιασμόν τοῦ Marketing λαμβάνονται πρῶτον αί στρατηγικαί ἀποφάσεις. Αἱ ἀποφάσεις αὐταί ἀποβλέπουν εἰς τήν ἐξασφάλισιν τῆς ἐπιβιώσεως τῆς ἐταιρίας και εἰς τήν αὔξησιν τῶν πωλήσεων και τῶν ἐσόδων τῆς. Στρατηγικῶς, τό σχέδιον Marketing ἀσχολεῖται με τήν εἰκόνα και προβολήν τῆς ἐταιρίας, τούς χάρτας παραγωγῆς τῆς, τās ἀναγκαίας μεταβολάς και βελτιώσεις προϊόντων, τήν ἐνδεχομένην ἐπέκτασιν εἰς νέα προϊόντα και τās σχετικὰς πρὸς τὰ ἀνωτέρω κατανομάς και διαθέσεις πόρων.

## ΘΕΩΡΙΑ

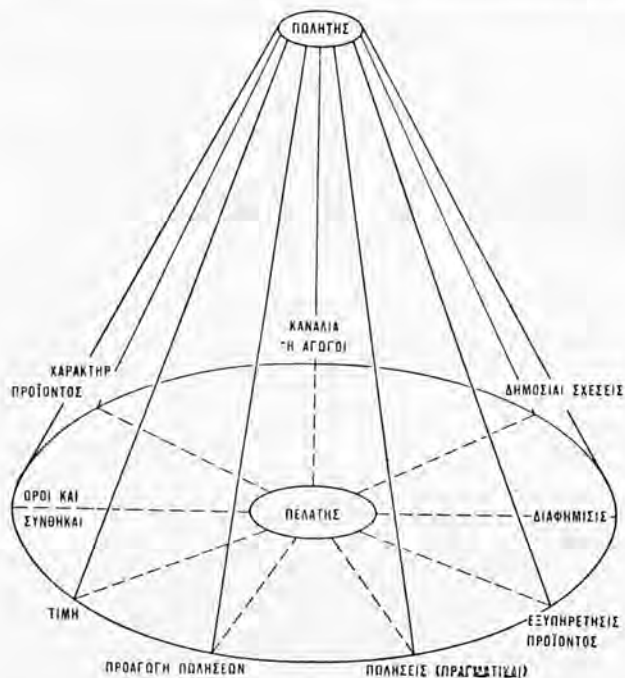
## ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

## ΤΟΥ MARKETING

Ἐντὸς τοῦ γενικοῦ πλαισίου τοῦ στρατηγικοῦ σχεδίου, ἔρχονται αί ἐπὶ μέρους ἀποφάσεις περὶ τῶν ειδικῶν θεμάτων τακτικῆς, βραχυπρόθεσμου χαρακτήρος, διά νά συμπληρώσουν τὰ κενὰ και τās λεπτομερείας τοῦ σχεδίου Marketing. Ἡ ψυχὴ ἐνός καλοῦ στρατηγικοῦ σχεδίου εἶναι ό προγραμματισμός, ό οἴοιός ὀδηγεῖ εἰς τήν ἀποτελεσματικὴν ἐφαρμογήν τῶν διαθέσιμων μέσων. Ὑπ' αὐτὴν τήν έννοιαν, ή ἀποτελεσματικότης ἀνάγεται εἰς τόν ἐπιδέξιον συντονισμόν και τήν κατά σειράν ταξινόμησιν τῶν στοιχείων τοῦ προγράμματος, με ἀντικειμενικόν σκοπόν τό νά κερδηθῆ ό πελάτης.

Χρήσιμοι ἀπεικονίσεις τοῦ τί ἀναμένεται νά ἐπιτύχῃ τό βραχυπρόθεσμον (τακτικόν) σχέδιον Marketing ὡς παρουσιάζονται εἰς τὰ σχέδια 27 και 28. Τό σχέδιον Marketing καταρτίζεται διά νά ἐξασφαλισθῆ ὅτι ἓνα προϊόν, προωρισμένον διά τήν ἱκανοποίησιν τῶν ἀναγκῶν τῶν νῦν και μελλόντων πελατῶν, θά εὑρίσκειται πάντοτε διαθέσιμον εἰς τό κατάλληλον μέρος και θά προσφέρεται ὑπὸ ἑλκυστικῶν διά τὸν πελάτην ὁρους και συνθήκας πωλήσεως. Ὅτι ή τιμὴ του θά εἶναι τοιαύτη, ὡστε νά δύναται νά συναγωνισθῆ τὰ λοιπὰ προϊόντα εἰς τήν ἀγοράν. Ὅτι θά υποβοηθῆται πάντοτε διά διαφημίσεως, δημοσιῶν σχέσεων, και προγραμμάτων διά τήν προαγωγήν τῶν πωλήσεων, προωρισμένων νά καταστήσουν τοῦτο γνωστόν, ἐνδιαφέρον και ἐπιθυμητὸν εἰς τὸν πιθανὸν ἀγοραστήν. Καί ὅτι τό δυναμικόν τοῦ τμήματος πωλήσεων τῆς ἐταιρίας θά διοχετεύεται πρὸς τās περισσότερον συμφόρους και ἐλπιδοφόρους κατευθύνσεις. Ἐν συνεχείᾳ ἀναλαμβάνει ή ὀμάς ἐξυπηρετήσεως προϊόντος νά προωθήσῃ τό θέμα, νά «κλείσῃ» τήν συγκεκριμένην πώλησιν.

Τό οὐσιαστικόν νόημα ἐνός ἐπιτυχοῦς σχεδίου εἶναι ὅτι ὄλα αὐτὰ τὰ στοιχεῖα συντονίζονται οὕτως ὡστε τό συνολικόν των ἀποτέλεσμα νά εἶναι με-



Σχ. 27. «Ο Κώνος της επιρροής».

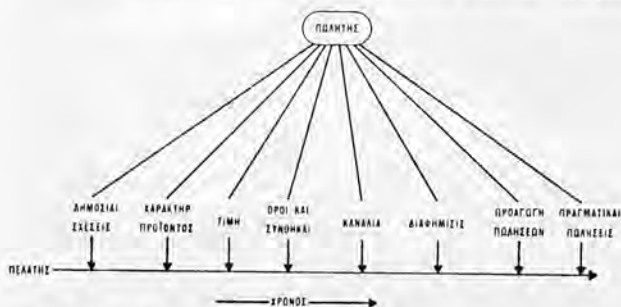
γαλύτερον από τὸ σύνολον τῶν μεμονωμένων προσπαθειῶν. Ὁ συντονισμὸς αὐτὸς ἐπιτυγχάνεται κατὰ ἓνα τρόπον, πού θά μπορούσε νά ὀνομασθῆ: «κῶνος ἐπιρροῆς». Τὸ Σχῆμα 27 (ὡς ἄνωτέρω) ἀποτελεῖ μίαν παράστασιν αὐτοῦ τοῦ κώνου.

Ἀποτελεσματικὸς συντονισμὸς σημαίνει πολὺ περισσότερον ἀπὸ τὸ νά πληροφορηθῆ τὸ κάθε στοιχεῖον τί κάμνουν τὰ ἄλλα. Ἡ κάθε ὄψις τοῦ στρατηγικοῦ σχεδίου Marketing διαθέτει εἰδικὰς δυνατότητας διὰ τὴν ἐπίτευξιν συγκεκριμένων ἐπιδιώξεων τοῦ Marketing. Ἀ.χ. τὸ τμήμα δημοσίων σχέσεων ἐμφανίζει καὶ ἐπιβάλλει τὴν ἑταιρίαν ὡς μίαν [ἀξίαν ἐμπιστοσύνης προμηθεύτριαν προϊόντων ποιότητος. Τὸ τμήμα ἐρευνῶν τῆς ἀγορᾶς ἐξασφαλίζει ὅτι τὸ προϊόν ἔχει τὰ προσόντα διὰ νά ἀρέσῃ εἰς τὸν ὑποψήφιον ἀγοραστὴν καὶ νά ἱκανοποιήσῃ τὰς ἀνάγκας του καὶ τὰς ἐπιθυμίας του. Ἡ τιμὴ τοῦ προϊόντος καὶ οἱ λοιποὶ ὄροι καὶ συνθηκαὶ πωλήσεως του καθορίζονται μετὰ ἀπὸ μελέτην τοῦ τί περιμένει ὁ πελάτης καὶ τοῦ τί ἐφαρμόζουν οἱ ἀνταγωνισταί. Καὶ εἰς τὸ στάδιον αὐτὸ καὶ πάλιν βάσει ἐρευνῶν, γίνεται ἡ ἐπιλογή τῶν «καναλιῶν» ἢ «ἀγωγῶν» διὰ τὴν διάθεσιν τοῦ προϊόντος. Ὄταν τὰ πάντα εὑρίσκονται «ἐπὶ τοῦ πιεστηρίου», τὰ τμήματα διαφημίσεως καὶ προαγωγῆς πωλήσεως ἐξαπολύονται διὰ νά πληροφορήσῃσιν ἐνημερώσῃσιν, παρακινήσῃσιν καὶ διεγείρῃσιν τὸ ἐνδιαφέρον τῶν ὑποψηφίων ἀγοραστῶν καὶ ἡ στρατιὰ τῶν πωλητῶν τῆς ἑταιρίας λαμβάνει θέσιν διὰ τὴν τελικὴν ἐξόρμησιν, τὸ «κλείσιμον» τῆς πωλήσεως. Αἱ πραγματικαὶ δυνατότητες τῶν συνηνωμένων δυνάμεων τοῦ Marketing τότε μόνον γίνονται ἀντιληπταὶ καὶ ἀξιοποιῶνται, ὅταν κάθε στοιχεῖον ἀσκή τὴν ἐπίδρα-

σίν του ἐπὶ τοῦ ὑποψηφίου πελάτου εἰς τὸν κατάλληλον χρόνον καὶ μὲ τὴν κατάλληλον σειρὰν. Ἡ σειρὰ αὐτὴ, πού ἀπεικονίζεται κατωτέρω εἰς τὸ Σχῆμα 28, βασίζεται ἐπὶ μιᾷς ἀκριβοῦς κατανοήσεως τοῦ πῶς ὠθεῖται ὁ πελάτης εἰς τὴν ἀπόφασιν νά ἀγοράσῃ καὶ τῆς εἰδικῆς συμβολῆς ἐνὸς ἐκάστου τῶν ὀργάνων τοῦ Marketing εἰς τὸ νά πεισθῆ ὁ πελάτης νά λάβῃ τὴν ἀπόφασιν αὐτὴν.

Ἡ κάθε ἑταιρία ἔχει τὸν ἰδικόν της τρόπον διεξαγωγῆς τῶν ἐργασιῶν τοῦ σχεδιασμοῦ τοῦ Marketing. Παρ' ὅλας ὅμως τὰς διαφορὰς εἰς τὰς λεπτομερείας, ἡ βασικὴ δομὴ τῆς διαδικασίας - ὁ σκελετὸς - δὲν παραλλάσσει οὐσιωδῶς ἀπὸ ἑταιρίας εἰς ἑταιρίαν. Ἐπειδὴ λοιπὸν ἡ διαδικασία σχεδιασμοῦ Marketing τῆς ἑταιρίας American Standard εἶναι ἓνα πιστὸν πρότυπον τῶν μεθόδων, τὰς ὁποίας οἱ συνεργαζόμενοι ἐν τῇ μελέτῃ ἐρευνηταὶ ἔχουν παραδεχθῆ ὡς περισσότερο πρακτικὰς καὶ ἀποδοτικὰς, θά περιγράψωμεν ἐν λεπτομερείᾳ τὴν ἐφαρμόξιν ἢ ὡς ἄνω ἑταιρία. Ἡ American Standard εἶναι μία διεθνῆς φήρμα παραγωγῆς καὶ πωλήσεως εἰδῶν ὑγιεινῆς, ὑδραυλικῶν, θερμάνσεως αἴρ κοντίσιον κτλ., καθὼς ἐπίσης καὶ οἰκιακῶν καὶ βιομηχανικῶν μετρητῶν καὶ βαλβίδων. Αἱ μέθοδοι τῆς περιγράφονται ἀπὸ τὸν Norman Judelson, διευθυντὴν σχεδιασμοῦ πωλήσεων καὶ διανομῶν :

«Πρῶτον, πρέπει νά ἴδωμεν τὸν σχεδιασμὸν τοῦ Marketing ὅπως πραγματικὰ εἶναι. Οὗτος



Σχ. 28. Ἡ Σειρὰ τῆς ἐπιρροῆς (ἢ ἐπίδρασεως)

δὲν ἀποτελεῖ πρόβλεψιν ἢ πρόγνωσιν πωλήσεων. Πρὸ δέκα, δεκαπέντε ἐτῶν αἱ προγνώσεις ἦσαν τὸ «θέμα τῆς ἡμέρας». Καὶ τότε ἤλθεν αἰφνιδίως ἡ ἀπρόβλεπτος κάμψις τῆς οἰκονομίας. Τοῦτο ἔσχεν ὡς ἀποτέλεσμα τὴν ἐλάττωσιν τῆς ἐμπιστοσύνης εἰς τὰς προγνώσεις καὶ τὴν ἔλευσιν εἰς τὸ προσκῆνιον τοῦ σχεδιασμοῦ τοῦ Marketing. Ἡ ἔννοια τοῦ φαινομένου τοῦτου ἦτο ὅτι ἡ ἐμφασίς εἶχε μεταθεθῆ ἀπὸ τὸ «τί προβλέπεται ὅτι θά συμβῆ» εἰς τὸ «τί μπορούμεν νά κάνωμεν ὥστε νά συμβῆ ἐκεῖνο, πού θέλομεν νά συμβῆ».

Μερικοὶ συγχέουσι ἀκόμη τὸ ἄν αἱ προγνώσεις ἀποτελοῦν τμήμα τῶν σχεδίων τοῦ Marketing, ἢ ἄν





Κατάρτισις προγραμμάτων δράσεως: Ἡ ἐφαρμογή ἐνὸς τρόπου δράσεως προϋποθέτει τὴν κατάρτισιν προγραμμάτων. Τοῦτο εἶναι τὸ ἐπόμενον βῆμα. Γίνεται μία εἰδικὴ συγκεκριμένη καὶ ἀκριβόχρονος κατανομὴ ἐργασιῶν εἰς ἐκάστην λειτουργίαν τοῦ Marketing καὶ εἰς τὰς βοηθητικὰς αὐτῶν λειτουργίας. Τὰ καθήκοντα τῶν τμημάτων πωλήσεων, διαφημίσεως, ἀναπτύξεως προϊόντων, ἐρευνῶν ἀγορᾶς, προαγωγῆς πωλήσεων καὶ ὀργανώσεως πωλήσεων διαμορφώνονται καὶ κατανέμονται. Αἱ ἄλλαι λειτουργίαι, ὅπως τὸ τμήμα προαγωγῆς κλπ. ἐνημερώνονται, ζητεῖται δὲ καὶ ἡ γνώμη των.

Ἐγκατάστασις ἐλέγχων: Ἐπειδὴ τὰ σχέδια δὲν εἶναι ἀλάνθαστα καὶ αἱ ὑποθέσεις, ἐπὶ τῶν ὁποίων βασιζονται δὲν εἶναι πάντοτε ὀρθαί, εἶναι ἀπαραίτητον κατὰ τὴν κατάστροφωσιν τῶν σχεδίων νὰ ἐνσωματώνωνται εἰς αὐτὰ καὶ ὀρισμένα συστήματα καὶ διαδικασίαι παρακολουθήσεως καὶ ἐλέγχου, ὥστε νὰ ἐξασφαλίζεται ὅτι αὐτὰ, πού συμβαίνουν εἰς μίαν δεδομένην στιγμήν εἶναι πράγματι αὐτὰ, τὰ ὁποῖα προβλέπονται ὑπὸ τῶν σχεδίων.

Τὸ σχέδιον Marketing «κτίζεται» ἐπὶ τῆς «ἀναλύσεως τῆς καταστάσεως». Ὁ Judelson ἀναπτύσσει τὴν φάσιν ταύτην ἐν λεπτομερείαις:

«Πρέπει νὰ γίνῃ εὐθὺς ἐξ ἀρχῆς ἀντιληπτὸν ὅτι μία ἀνάλυσις τῆς καταστάσεως ἀπαιτεῖ χρόνον. Διὰ νὰ ἀξίξῃ τὸν κόπον, πρέπει νὰ εἶναι ρεαλιστικὴ. Συχνὰ θὰ προσλάβῃ μορφήν αὐτόχρημα ἀριθμητικὴν καὶ στατιστικὴν. Δὲν ὑπάρχει χώρος δι' ὑποκειμενικὰς γνώμας. Ἐκεῖνο, τοῦ ὁποῖου ἔχομεν ἀνάγκην, εἶναι ἡ πραγματικότης, ἡ ἀντικειμενικὴ γνώσις τοῦ πού εὕρισκόμεθα καὶ πῶς ἐφθάσαμεν ἐκεῖ. Ἐχομεν εἰς τὴν διάθεσίν μας ὀρισμένα δεδομένα. Ἐπεξεργαζόμενοι ἐπαγωγικῶς αὐτὰ τὰ δεδομένα καταλήγομεν εἰς συμπεράσματα, εἰς τὴν μετατροπὴν τῶν δεδομένων εἰς πληροφορίας. Συχνὰ ἀποβαίνει χρήσιμος ὁ συσχετισμὸς τῆς «ἀναλύσεως καταστάσεως» πρὸς μίαν οἰκονομικὴν ἀνάλυσιν. Ἄς μὴ λησμονοῦμεν πάντως ὅτι ἡ «ἀνάλυσις καταστάσεως» εἶναι ἐνρύτερα. Μᾶς χρειάζεται πολὺ περισσότερο ἀπὸ μία ἀπλὴ φωτογραφία—καὶ δὴ στατικὴ—τῆς ἐπιχειρήσεως. Μᾶς ἐνδιαφέρουν αἱ «τάσεις» μιᾶς ὀλοκλήρου πενταετίας, δεκαετίας ἢ καὶ εἰκοσαετίας. Μᾶς ἐνδιαφέρει ἡ ἱστορία τῆς ἐπιχειρήσεως. Αἱ μεταβολαὶ πού ἐσημειώθησαν μέχρι σήμερον εἰς τὰ διάφορα προϊόντα. Αἱ νέαι μέθοδοι διαθέσεως τῶν προϊόντων, πού τυχὸν ἀνεπτύχθησαν. Συγκεντρώνομεν ἐπὶ παραδείγματι τὰ κάτωθι στοιχεῖα:

- Τὸ ἱστορικὸν τῶν πωλήσεων τῆς ἐταιρίας καὶ τῶν ἀνταγωνιστῶν της εἰς δολλάρια καὶ μονάδας, δι' ἐκεῖνα τὰ προϊόντα, πού κατασκευάζει ἡ ἐταιρεία. Ὅταν ὁ ἔμμεσος

ἀνταγωνισμὸς διεδραμάτισε κάποιον ρόλον, καταβάλλεται προσπάθεια νὰ συνυπολογισθῇ καὶ ὁ παράγων αὐτός.

- Τὸ μέγεθος καὶ ἡ ἔκτασις τῶν πιθανῶν ἀγορῶν δι' ἕκαστον ἀπὸ τὰ προϊόντα τῆς ἐταιρίας καὶ ἡ συμπεριφορὰ καὶ κίνησις τῆς ἐταιρίας εἰς τὰς ἤδη ὑπαρχούσας ἀγορὰς.
- Τὸ ἱστορικὸν τῶν τιμῶν τῶν προϊόντων τῆς ἐταιρίας καὶ τῶν ἀνταγωνιστριῶν της, ὅπως αὐταὶ διεμορφώνοντο εἰς ἐκάστην κατανομὴν προϊόντος. Περιλαμβάνεται καὶ μία ἐρμηνεία τῶν διακυμάνσεων ἐν ἀναφορᾷ πρὸς τὰ προϊόντα καὶ τὰς γεωγραφικὰς περιοχὰς.
- Ἡ δαπάνη καὶ τὸ κέρδος πωλήσεως δι' ἕκαστον προϊόν δι' ἐκάστην γεωγραφικὴν περιοχὴν, κατηγορίαν πελάτου καὶ «κανάλι» κατανομῆς.
- Αἱ ἀγοραστικαὶ συνήθειαι τῶν πελατῶν δι' ἕκαστον προϊόν εἰς ἐκάστην γεωγραφικὴν περιοχὴν κλπ.
- Ἡ ταυτότης τῶν πραγματικῶν ἀγοραστῶν, δηλ. τῶν ἀνθρώπων, πού λαμβάνουν τὰς ἀποφάσεις. Οἱ λόγοι διὰ τοὺς ὁποίους ἀγοράζουν οὗτοι. Τὰ χαρακτηριστικὰ γνωρίσματά των. Διεξάγεται καὶ μία μελέτη τῶν καταναλωτῶν καὶ τῆς στάσεως αὐτῶν ἐναντι τῆς ἐταιρίας καὶ τῶν προϊόντων της.
- Συλλογὴ καὶ ἀνάλυσις τῶν διαφημίσεων τῶν ἀνταγωνιστῶν, διὰ νὰ διαπιστωθῇ ἂν ἡ παρουσίαις τῆς προσφορᾶς τῆς ἐταιρίας εἶναι ἐλκυστικὴ καὶ πρωτότυπος.

Καθ' ὅλον τὸ μῆκος τῆς ἀναλύσεως τῆς καταστάσεως, ὑπογραμμίζομεν τὰς τάσεις ἐκεῖνας, πού ἐκπροσωποῦν προβλήματα ἢ εὐκαιρίας. Πρόβλημα εἶναι ὅ,τι περιορίζει τὴν ἀνάπτυξιν καὶ τὸ κέρδος. Εὐκαιρία, ὅ,τι ἐπαυξάνει τὰς ἐλπίδας τῆς ἀναπτύξεως καὶ τοῦ κέρδους. Διὰ νὰ ἀξιοποιηθῶν αἱ εὐκαιρίαι καὶ νὰ θεραπευθῶν τὰ προβλήματα ἀπαιτεῖται κρίσις καὶ δημιουργικὴ ἐργασία. Ἦδη, διαθέτομεν τὰς προϋποθέσεις διὰ τὴν τελευταίαν. Ποίαν στρατηγικὴν πρέπει νὰ ἀκολουθήσῃ ἡ ἐταιρεία; Μήπως θὰ ἔπρεπε νὰ τροποποιήσῃ τὰ ὑπάρχοντα προϊόντα; Νὰ δημιουργήσῃ νέα; Νὰ περικόψῃ ὀρισμένα ἀπὸ τὰ προϊόντα πού παράγει; Νὰ δημιουργήσῃ νέα «κανάλια» διανομῆς; Μὲ τὴν ἀνάλυσιν καταστάσεως πρὸ ὀφθαλμῶν, ἡ ἐταιρεία εἶναι ἔτοιμη νὰ λάβῃ τὰς ἀποφάσεις της καὶ νὰ χαράξῃ τὴν στρατηγικὴν της.

Ὁ Judelson περιέγραψε πῶς ἡ ἐταιρεία, μέσω τῆς ἀναλύσεως τῆς καταστάσεως φθάνει εἰς τὸ σημεῖον, ὅπου εἶναι πλέον ἔτοιμη νὰ λάβῃ «σοβαρὰς ἀποφάσεις». Ἴδου ποῖαι, κατ' αὐτόν, δυνατότητες ἐπιλογῆς ἀντικειμενικῶν σκοπῶν ὑπάρχουν:

«Ἡ θέσις ἀντικειμενικῶν σκοπῶν εἶναι ἴσως τὸ κλειδί τῆς ἐπιτυχοῦς σχεδιασμοῦ Marketing. Εἶναι τὸ σπουδαιότερον καθήκον τοῦ ἐπιτελοῦς. Ἐκεῖνο, ποῦ ἐπιθυμοῦμεν νὰ ἀποφύγωμεν εἶναι ἢ κατάστασις, ποῦ περιγράφει ὁ Ἄλβέρτος Ἀϊνστάϊν ὅταν γράφῃ : «Μοῦ φαίνεται ὅτι τὸ χαρακτηριστικὸν τῆς ἐποχῆς μας εἶναι ἡ τελειότης τῶν μέσων καὶ ἡ σύγχυσις τῶν στόχων». Ἀποφεύγομεν τὴν σύγχυσιν τῶν στόχων ὅταν θέτωμεν συγκεκριμένους, πρακτικὸς καὶ ἀκριβοχρόνους ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς διὰ τὴν ὀργάνωσιν τοῦ Marketing.

Ἡ προσέγγισίς μας εἰς τὸ ἔργον τῆς θέσεως ἀντικειμενικῶν σκοπῶν κατευθύνεται ἀπὸ τὴν ἐξῆς ἀρχήν : πρέπει νὰ ἐξασφαλίσωμεν ὅτι οἱ ἀντικειμενικοὶ μας σκοποὶ τελοῦν ἐν ἁρμονίᾳ πρὸς τὰς ἀντιλήψεις μας περὶ οἰκονομίας καὶ περὶ συναγωνιστικῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος. Τοῦτο μᾶς ἐπιτρέπει νὰ ἀναθεωρήσωμεν τοὺς ἀντικειμενικοὺς μας σκοποὺς ἂν μεταγενέστεραι οἰκονομικαὶ ἐξελίξεις ἔλθουν νὰ κλονίσουν αὐτά, τὰ ὁποῖα ἐθεωροῦσαμεν ὡς δεδομένα. Ὁμοίως, ἂν οἱ ἀνταγωνισταὶ μας ἐφαρμόσουν τακτικάς, τὰς ὁποίας δὲν εἶχαμεν προβλέψει, εἶναι φρόνιμον νὰ εἴμεθα καὶ ἡμεῖς εἰς θέσιν νὰ ἀντιδράσωμεν ταχέως διὰ μεταβολῶν εἰς τοὺς σκοποὺς καὶ τὰ προγράμματά μας.

Θέτομεν ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς δι' ἕκαστον τμήμα, δι' ἕκαστην ὁμάδα προϊόντων, συχνὰ δι' ἕκαστον προϊόν. Οἱ σκοποὶ αὐτοὶ περιλαμβάνουν ἀκαθαρίστους καὶ καθαρὰς πωλήσεις, μερίδιον ἐπὶ τῆς ἀγορᾶς, κέρδος εἰς δολλάρια καὶ ὡς ποσοστὸν τῶν πωλήσεων βελτίωσιν τῆς σχέσεως ἐτησίων πωλήσεων πρὸς τὸ μέσον ἀπόθεμα ἐμπορευμάτων, εἰσπρακτέους λογαριασμοὺς, αὐξησιν ἀποδόσεως χρησιμοποιουμένου κεφαλαίου καὶ ἐπενδύσεων.

Ὅταν τεθοῦν οἱ εὐρύτεροι ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ, ἀναλύονται. «διασπῶνται» ἐπὶ τὸ παραστατικώτερον, εἰς πολλοὺς μερικωτέρους εἰδικοὺς σκοποὺς, ἕκαστος ἐκ τῶν ὁποίων ἀνάγεται εἰς τὴν ἐργασίαν ἑνὸς ἀτόμου. Οἱ εἰδικοί αὐτοὶ σκοποὶ εἶναι προγραμματισμένοι κατὰ χρόνον καὶ περιγράφουν τί πρέπει νὰ γίνῃ, τί ἀπαιτεῖται νὰ κατορθωθῇ.

Παραδείγματα τοιούτων μερικωτέρων σκοπῶν ἐνδεικτικῶς :

- Πωλήσεις κατὰ γεωγραφικὴν ἀγοράν.
- Πωλήσεις κατὰ διανομεῖς.
- Ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ κατανομῆς.
- Ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ διαφημίσεως καὶ προωθήσεως προϊόντος, εἰς τοὺς ὁποίους μὲ τὰ καθ' ἡμᾶς κρατοῦντα, περιλαμβάνεται καὶ ὁ στόχος τῆς δημιουργίας ἐνδιαφέροντος καὶ ἐπιθυμίας ἐκ μέρους τοῦ πελάτου).
- Ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ σχετικοὶ μὲ τὸ ἀκαθάριστον κέρδος.
- Ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ ἐν σχέσει πρὸς τὰς τιμάς.
- Νέα προϊόντα.
- Τροποποιήσεις προϊόντων.
- Ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ σχετικοὶ πρὸς τὴν διακοπὴν παραγωγῆς ὠρισμένων προϊόντων.
- Ἐλεγχος δαπανῶν.
- Ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ παραγωγῆς ὅπως : ἐπεκτάσεις, αὐξησις παραγωγικῆς ἰκανότητος, κόστος κατὰ μονάδα κ.τ.λ.
- Ἐκπαίδευσις προσωπικοῦ».

(Λόγω τῆς σπουδαιότητος τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν, εἶναι ἴσως χρήσιμον νὰ παρατηρήσῃ κανεὶς τὰ κριτήρια, βάσει τῶν ὁποίων ἡ American Standard χαρακτηρίζει ἕνα ἀντικειμενικὸν σκοπὸν ὡς «καλόν». Κατὰ τὴν American Standard, οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ πρέπει νὰ εἶναι ρεαλιστικοὶ καὶ ἐφικτοί, ἐνδιαφέροντες, ἐπιδεκτικοὶ μετρήσεως, ἁρμονικοὶ, σαφεῖς, συμφέροντες καὶ ἐλαστικοί).

Ὁ Judelson περιγράφει ὡς ἐξῆς τὴν προσέγγισιν

«... Κατὰ τὸν σχεδιασμὸν τοῦ Μάρκετινγκ λαμβάνονται πρῶτον αἱ στρατηγικαὶ ἀποφάσεις... Ἡ ψυχὴ ἑνὸς καλοῦ στρατηγικοῦ «σχεδίου» εἶναι ὁ προγραμματισμός... Τὸ οὐσιαστικὸν νόημα ἑνὸς ἐπιτυχοῦς «σχεδίου» εἶναι, ὅτι ὅλα τὰ στοιχεῖα τοῦ προγράμματος συντονίζονται οὕτως ὥστε τὸ συνολικὸν ἀποτέλεσμά των νὰ εἶναι μεγαλύτερον ἀπὸ τὸ σύνολον τῶν μεμονωμένων προσπαθειῶν... Ὁ σχεδιασμὸς τοῦ Μάρκετινγκ δὲν ἀποτελεῖ πρόβλεψιν ἢ πρόγνωσιν πωλήσεων. Πρὸ 15 ἐτῶν αἱ Προγνώσεις ἦσαν τὸ «θέμα τῆς ἡμέρας». Τότε ἦλθεν αἰφνιδίως ἡ ἀπρόβλεπτος κάμψις τῆς οἰκονομίας. Τοῦτον ἔσχε ὡς ἀποτέλεσμα τὴν ἐλάττωσιν τῆς ἐμπιστοσύνης εἰς τὰς προγνώσεις καὶ τὴν ἔλευσιν εἰς τὸ προσκήνιον τοῦ «σχεδιασμοῦ Μάρκετινγκ», ἥτοι, ὅχι «τί προβλέπεται ὅτι θὰ συμβῇ» ἀλλὰ «τί θὰ κάνωμεν ὥστε νὰ συμβῇ ἐκεῖνο, ποῦ θέλομεν νὰ συμβῇ...».

της εταιρίας του εις τὸ θέμα τῆς καταρτίσεως καὶ ἐφαρμογῆς προγραμμάτων Marketing.

«Ἐνα καλὸν ὄρογραμμα μᾶς λέγει ἀκριβῶς καὶ σαφῶς τί πρόκειται νὰ γίνη, πότε, ἀπὸ ποῖον καὶ ποῦ. Ἄλλ' ὁ καταρτισμὸς καὶ ἡ διανομὴ τοῦ προγράμματος δὲν ἀρκεῖ. Πρέπει νὰ ὑπάρχη καὶ ἓνα σύστημα ἐπανεξετάσεως καὶ ἐλέγχου. Ἐχομεν ἐπινοήσει τὴν ἐξῆς μέθοδον: Κάθε ἄτομον, ποῦ διαδραματίζει κάποιον ρόλον εἰς τὴν ἐφαρμογὴν ἐνὸς προγράμματος, φέρει μίαν σαφῶς προκαθορισμένην εὐθύνην δι' ἓνα στοιχεῖον τοῦ προγράμματος καὶ ὑποχρεοῦται νὰ συζητή τὰς προόδους τοῦ ἀνά τρεῖς μῆνας μὲ τὸν προϊστάμενόν του. Ἐννοεῖται ὅτι θὰ θέτη ὅσα προβλήματα γενῶνται ἐν τῷ μεταξὺ ἀμέσως ὑπὸ τὴν κρίσιν τοῦ προϊσταμένου του, ἀλλ' ἡ ἀνά τρίμηνον συνεργασία λαμβάνει χώραν καὶ ὅταν ἀκόμη δὲν ὑπάρχουν προβλήματα.

Ἐρισμέναί ἐταιρίαι ἔχουν καθιερώσει εἰδικούς ἐλεγκτὰς τῶν σχεδίων τῶν Marketing. Οἱ ἐλεγκταὶ αὐτοὶ εἶναι ὑπεύθυνοι διὰ τὴν παραβολὴν τῆς πραγματοποιουμένης προόδου πρὸς τὰ ὑπὸ τῶν σχεδίων προβλεπόμενα, οὕτως ὥστε νὰ γνωρίζῃ ἡ διοίκησις ὅτι τὰ διάφορα στοιχεῖα τοῦ προγράμματος προχωροῦν ἐν συντονισμῷ συμφώνως πρὸς τὰς προβλέψεις. Ἄν ἀντιθέτως ὁ ἐλεγκτὴς διαπιστῶνῃ ἀσυμφωνίας πρὸς τὸ πρόγραμμα τῶν διαφόρων στοιχείων, καθυστερήσεις ἢ ἀνακολουθίας ἢ οἰανδήποτε ἀνωμαλίαν, ἐπικοινωνεῖ μὲ τὴν διοίκησιν, καὶ δὴ μὲ τὸν ἀμέσως ἐνδιαφερόμενον προϊστάμενον, ὁ ὁποῖος λαμβάνει τὰ ἐνδεικνύμενα μέτρα.

Κατὰ τὴν γνώμην μας οἰονδήποτε καλὸν σύστημα σχεδιασμοῦ Marketing πρέπει νὰ προβλέπῃ μίαν περιοδικὴν γενικὴν ἐπιθεώρησιν. Τοῦτο συμβαίνει παρ' ἡμῖν κατ' ἔτος. Ἄν ὅμως αἱ περιστάσεις τὸ ἀπαιτήσουν, ἔχομεν τὴν δυνατότητα νὰ προβαίνωμεν ἀνά τρίμηνον εἰς τοιαύτας ἐπιθεωρήσεις».

Τελειώνομεν μὲ τὸν ἐπίλογον τῆς ἀναλύσεως τοῦ Judelson ἐπὶ τοῦ θέματος τοῦ σχεδιασμοῦ Marketing εἰς τὴν American Standard.

«Ἄν καὶ ἡ κατὰστροφαις σχεδίων ἀποτελῇ ἓνα μόνον ἀπὸ τὰ πολλὰ στοιχεῖα ποῦ περιλαμβάνει μία ἐπιτυχῆς ἐπιχειρησιακὴ δραστηριότης, ἔχει ἐν τούτοις καθ' ἡμῶν τεραστίαν σημασίαν. Τὸ σχέδιον καὶ ἡ διαδικασία τῆς καταρτίσεώς του δίδουν εἰς τὴν ἐπιχείρησιν κατευθύνσεις, συνοχὴν καὶ ὄθησιν πρὸς τὰ ἐμπρός. Ρίπτουν ἄπλετον φῶς ἐπὶ τῶν στόχων καὶ ἀντικειμενικῶν σκοπῶν. Καί, ὅπερ ἐξ ἴσου σπουδαῖον, τονώνουν καὶ παρακινοῦν πρὸς τὴν κατευθύνσιν τῆς δημιουργίας».

(Περιλαμβάνεται στὸ «Marketing Planning» - AMA Research Study 81 : Approaches of Selected Companies : by Ernest C. Miller)

## ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗ "ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ,,

Γιὰ νὰ ἐπικοινωνήσωμε κατὰ τρόπον ἀποτελεσματικὸ καὶ ἐπιτυχῆ ὡς προσέξωμε τὰ ἀκόλουθα :

- 1) Νὰ γνωρίζωμε ἀρκετὰ τὸ τί γνωρίζει τὸ ἀκροατήριό μας, καὶ ποῖα εἶναι ἡ γενικωτέρα στάσις του, καὶ νὰ γνωρίζωμε καὶ τὶς παρούσας ἢ τὶς πιθανῆς ἀντιδράσεις αὐτοῦ τοῦ ἀκροατηρίου βάσει τῆς προηγουμένης ἐμπειρίας του καὶ τῶν σημερινῶν ἢ τῶν ἐνδεχομένων ἐπιδράσεων εἰς τὶς ὁποῖες ὑπόκειται. Καί, τέλος, νὰ προβλέπωμε τὰ ἀποτελέσματα, τὰ ὁποῖα θὰ ἔχη εἰς τὸ θέμα μας ἡ χρησιμοποίησις διαφόρων δυνατῶν τρόπων ἐπικοινωνίας.
- 2) Νὰ συνειδητοποιήσωμε εἰς ἐπαρκῆ βαθμὸν τί ἀποτελέσματα ἐπιθυμοῦμε νὰ ἐπιτύχωμε διὰ τῆς ἐπικοινωνίας μας, ὑπὸ τὴν ἐννοίαν τῆς μεταβίβασεως μιᾶς πληροφορίας, τῆς μεταβολῆς τῆς συμπεριφορᾶς (καθορίζοντας τὶς σχετικὰς ἀντιδράσεις καὶ στάσεις ποῦ ἐπιθυμοῦμε νὰ διεγείρωμε) καὶ τῆς ἀμοιβαίας συμμετοχῆς καὶ ἐνημερώσεως.
- 3) Νὰ σχεδιάζωμε καὶ διεξάγωμε τὴν ὅλην διαδικασίαν τῆς ἐπικοινωνίας μας, κάνοντας κατάλληλον ἐπιλογὴν καὶ συνδυασμοὺς μέσων, τεχνικῶν, χρονικῆς τοποθετήσεως κλπ., εἰς τρόπον ὥστε νὰ ἐπιτυγχάνωμε τὰ ἀποτελέσματα ποῦ ἐπιδιώκομεν εἰς τὸν μέγιστον δυνατὸ βαθμὸν, διὰ μεγιστοποιήσεως τῶν ἐπιθυμητῶν ἀντιδράσεων καὶ διὰ περιορισμοῦ εἰς τὸ ἐλάχιστον δυνατὸν τῶν μὴ ἐπιθυμητῶν, ἐπὶ τῆς βάσει τῶν ἐκάστοτε προβλέψεών μας, καθ' ὅτι ἀφορᾷ αὐτὲς τὶς ἀντιδράσεις.

Βεβαίως, αὐτὰ λέγονται εὐκολώτερα ἀπὸ ὅ,τι γίνονται. Ἄλλὰ, ἐάν ἓνα ὁποιοδήποτε ἀπὸ τὰ ἀνωτέρω περιγραφέντα σημεῖα ἐκτελεσθῇ κατὰ τρόπον ἀνεπαρκῆ, ἀναλόγως θὰ μειωθῶν καὶ τὰ προσδοκώμενα νὰ πραγματοποιηθοῦν ἀποτελέσματα τῆς ὅλης διαδικασίας τῆς ἐπικοινωνίας μας.

Καὶ ὁ πλέον καθαρὰ διαγεγραμμένος ἀντικειμενικὸς σκοπός, τὸν ὁποῖο θὰ θελήσωμε νὰ ἐπιδιώξωμε μὲ ἐπιμονή, θὰ καταρρεύσῃ, ἐάν δὲν γνωρίζωμε καλὰ τὸ ἀκροατήριον πρὸς τὸ ὁποῖον ἀπευθυνόμεθα καὶ δὲν διεξάγωμε κατὰ τρόπον ὀρθὸν τὴν ὅλην διαδικασίαν τῆς ἐπικοινωνίας.

Καὶ ἡ πλέον ἐντυπωσιακὴ, ἀπὸ τεχνικῆς ἀπόψεως, διεξαγωγὴ μιᾶς ἐπικοινωνίας, θὰ παραμείνῃ ἐν μέρει ἀνευ ἀποτελέσματος, ἐάν δὲν ἔχη καταλλήλως προσαρμοσθῇ καὶ «μονταρισθῇ» εἰς τὸν ἐπιδιωκόμενον σκοπὸν καὶ τὸ ἀκροατήριον πρὸς τὸ ὁποῖον ἀπευθύνεσθε.

Ἄκόμη καὶ ἡ πλέον στενὴ καὶ ἐντονη γνῶσις τοῦ ἀκροατηρίου μας, δὲν ἀρκοῦν γιὰ νὰ εἶναι ἡ ἐπικοινωνία μας ἐπιτυχῆ, ἐάν δὲν ὑπάρχη πλήρης ἀποσαφήνισις τοῦ ἐπιδιωκόμενου σκοποῦ καὶ ὁ τρόπος διεξαγωγῆς τῆς εἶναι ἐνεπαρκῆς.

(Ἄπὸ τὸ ὑπ' ἀριθ. 66ον Σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ, «Σχεδιασμὸς καὶ Ἐφαρμογὴ Συστημάτων Ἐπικοινωνίας καὶ Πληροφοριοδοτήσεως».)

# ΜΕΤΡΗΣΙΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Υπό JOHN T. CUNNINGHAM,

President, «J. T. Cunningham & Co», N. York.

Έχει λεχθή ότι ή μέτρησης τής αποτελεσματικότητος τών «Δημοσίων Σχέσεων» είναι ελάχιστα εύκολωτέρα από τήν μέτρησης ενός αεριώδους σώματος με μίαν ελαστικήν ταινίαν. Αί Δημόσια Σχέσεις έχουν εξελιχθή εις σπουδαιοτάτην επιτελικήν επιχειρησιακήν λειτουργίαν εις τήν εποχήν αυτήν τών ηλεκτρονικών διερευνητών, πῶσα δέ επιχειρησιακή λειτουργία είναι απαραίτητον νά υπόκειται εις μίαν μέτρησης τής αποτελεσματικότητός της. Ὁ υπεύθυνος ὅμως τών Δημοσίων Σχέσεων, διὰ νά ἐπιτύχη εις τὸ ἔργον του, πρέπει νά καταβάλῃ ἀσυγκρίτως μεγαλυτέρας προσπάθειας κατὰ τήν μέτρησης καί τήν βαθμολόγησιν τών ἀποτελεσμάτων τοῦ τομέως του ἀπό ὅσας ἀπαιτεῖται νά καταβάλῃ ἕνας ἄλλος ἐπιτελικὸς Manager, πού ἀσχολεῖται με πρᾶγματα περισσότερον χειροπιαστά.

Πρὶν εἰσελθῶμεν εις τὰς συγκεκριμένας μεθόδους, ἃς συζητήσωμεν πῶς ἕνας ἐπαγγελματίας Manager θά «ξεκινοῦσε» διὰ νά ἐπιληφθῇ τοῦ ἔργου τῆς βαθμολογήσεως τών ἐργασιῶν ἑνὸς τμήματος Δημοσίων Σχέσεων. Μία βασικὴ ἀλήθεια εἶναι ὅτι τὰ θέματα αὐτά, τὰ ὅχι καί τόσον χειροπιαστά εἶναι πάντως πολὺ ὀλιγώτερον ἀόριστα ἀπὸ ὅσον φαίνονται καί ὅτι ὑπάρχουν τεράστια ἀποθέματα εἰδικῶν γνώσεων καί ἐμπειρίας ἐπὶ τῶν θεμάτων αὐτῶν, τὰ ὅποια ὁ εὐφυῆς υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων ἔχει τήν δυνατότητα καί ὀφείλει νά ἀναζητήσῃ.

Πᾶσα διαδικασία μετρήσεως καί βαθμολογήσεως ἑνὸς πρᾶγματος ἀρχίζει με τήν «διάσπασιν» τοῦ θέματος εις τὰ «ἄτομά» του, εις τὰς μικροτέρας δυνατάς ὑποδιαιρέσεις του. Αἱ Δημόσια Σχέσεις μποροῦν νά ἀναλυθοῦν κατὰ δύο διαφορετικοὺς τρόπους: 1) βάσει τοῦ κοινοῦ ἢ τῶν «κοινῶν» πρὸς τὰ ὅποια ἀπευθύνονται καί 2) βάσει τῶν θεμελιωδῶν κανόνων τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ Management.

Τὰ στελέχη τῶν Δημοσίων Σχέσεων φέρουν τήν εὐθύνην ἑνὸς διαλόγου με κάποιον κοινόν (ἢ με περισσότερα εἶδη κοινοῦ). Ὁ διάλογος αὐτὸς ἀ-

ναλύεται εις δύο συστατικά: α) «ἀποστολὰς» ἢ «ἐκπομπὰς» καί β) «λήψεις» καί ἀξιολογήσεις πληροφοριῶν σχετικῶν πρὸς τὸ περὶ οὗ ὁ λόγος κοινόν καί πρὸς τὰ «μηνύματα», τὰ ὅποια διοχετεύονται εις αὐτὸ τὸ κοινόν.

Τὰ περισσότερα στελέχη ἐπιχειρήσεων εἶναι ἀσυγκρίτως καλύτεροι «πομποὶ» παρὰ «δέκται». Μπορεῖ κανεὶς ἐκ τοῦ ἀσφαλοῦς νά ὑπολογίσῃ ὅτι τὰ περισσότερα τμήματα Δημοσίων Σχέσεων δαπανοῦν περίπου 95 τοῖς ἑκατὸν δι' «ἐκπομπὰς» ἔναντι 3 τοῖς ἑκατὸν δι' ἀξιολογήσεις. Ἡ δαπάνη αὐτὴ νοεῖται καί εις χρόνον καί εις χρῆμα. Προφανῶς δίδεται δυσαναλόγως μεγάλη σημασία εις τὰς «ἐκπομπὰς», ἢ δὲ ελάχιστη προσοχή, τῆς ὁποίας τυγχάνουν αἱ «λήψεις» καί αἱ σχετικαὶ πρὸς αὐτὰς ἔρευναι, εἶναι συνήθως διὰ τὸν τύπον καί δὲν συνοδεύεται ἀπὸ πρακτικὰ ἀποτελέσματα.

Ἐκεῖνο πού ἐνδιαφέρει πρὸ πάντων τήν ἡγεσίαν τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι νά εἰσαχθῇ καί ἐνσωματωθῇ ἡ λειτουργία τῶν Δημοσίων Σχέσεων εις τήν ὀργανωτικὴν ἐπιχειρησιακὴν δομὴν καί νά διεξάγεται με ἴσιν ἀποτελεσματικότητα πρὸς τὰς ἄλλας λειτουργίας καί συμφώνως πρὸς τὸ περιεχόμενον τοῦ ὑπὸ ἐκτέλεσιν προγράμματος.

## Η ΚΑΛΩΣ ΔΙΕΝΕΡΓΟΥΜΕΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ἡ πείρα ἔχει καταδείξει ὅτι πολὺ ἀλλά στελέχη Δημοσίων Σχέσεων ἀγνοοῦν τήν θεωρίαν καί τὰς μεθόδους τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ Ma-

agement. Ἰδιαιτέρως ἢ ἀνικανότης τῶν νά χειρίζονται τήν κρατοῦσαν ἐπαγγελματικὴν ἐπιχειρησιακὴν ὀρολογία ἔχει συχνὰ δη-

μιουργήσει φράγματα μεταξὺ αὐτῶν καί τῶν διοικούντων τήν ἐπιχείρησιν. Ἡ νοοτροπία τῶν τελευταίων εἶναι ὅτι ὑπάρχουν ὠ-

ρισμένοι βασικοί κανόνες οργανώσεως και διοικήσεως, τούς οποίους ἔχουν ἀκολουθήσει καὶ ἐφαρμόσει, ἐπισήμως ἢ ἀνεπίσημως, ὅλοι οἱ ἐπιτυχημένοι ἡγέται ἐπὶ αἰῶνας. Ἡ ἐπιτυχία διαφόρων, ἐν πολλοῖς ἀντιθέτων οργανώσεων, ὅπως ὁ ἀρχαῖος ρωμαϊκὸς στρατὸς καὶ ἡ Καθολικὴ Ἐκκλησία, ὀφείλεται ἐν μέρει εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῶν βασικῶν αὐτῶν διοικητικῶν κανόνων. Οἱ κανό-

νες αὐτοὶ ὅμως ἰσχύουν ἐξ ἴσου καὶ διὰ μίαν ἀποτελεσματικὴν παραγωγικὴν δραστηριότητα, ἕνα τμήμα πωλήσεων ἢ ἕνα τμήμα Δημοσίων Σχέσεων. Τουλάχιστον ἐξ ἑπομένως πρέπει νὰ ἀναλυθοῦν προκειμένου νὰ ἐκτιμηθῇ ἡ οργανωτικὴ ἀριότης ἐνὸς οἰουδήποτε τμήματος Δημοσίων Σχέσεων. Οἱ τομεῖς αὐτοὶ εἶναι οἱ ἑξῆς: □ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ □ οργανωτικὴ δομὴ κα-

τάλληλος διὰ τὴν ἐπιτυχίαν τῶν ἀντικειμενικῶν αὐτῶν σκοπῶν □ συστήματα καὶ διαδικασίαι, πού ἐπιτρέπουν τὸν καλὸν συντονισμόν καὶ τὴν κατάρτισιν προγραμμάτων □ ἡ προσέλκυσις καὶ ἐκπαίδευσις ἀνθρώπων ἰκανῶν διὰ νὰ ἐκτελέσουν τὰ προγράμματα □ αὐτὰ ταῦτα τὰ προγράμματα καὶ τέλος, □ ἡ ἐκτίμησις τῶν ἀποτελεσμάτων βάσει τῆς ὁποίας συνάγεται ἡ ἀξία τῆς ὅλης ἐργασίας.

### ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ

**Η** θέσις ἀντικειμενικῶν σκοπῶν εἶναι τὸ πρῶτον βῆμα — καί, ἕνα ἀπὸ τὰ δυσκολώτερα. Πῶς εἶναι δυνατόν νὰ ἐργασθῶμεν, ἂν δὲν ἔχομεν ἀποσαφηνίσει ἀπολύτως ποία εἶναι τὰ καθήκοντά μας; Τοῦτο ὅμως σημαίνει νὰ ἀνατρέξωμεν εἰς ἕνα πλέγμα πληροφοριῶν καὶ γνώσεων, πού ἔχουν περισσοτέραν συνάφειαν μὲ τὰ θέματα οἰκονομικῆς διαχειρίσεως, λογιστικῆς καὶ μηχανικῆς, ἀπὸ ὅσον μὲ τὰ θέματα τῆς ἁρμοδιότητός μας, ἐν προκειμένῳ τὰς Δημοσίων Σχέσεων.

Ἐπι πλέον δὲ ἀπαιτεῖται καὶ ἐπένδυσις χρόνου καὶ χρημάτων διὰ τὴν μέτρησιν. Ὅπως θὰ ἴδωμεν βραδύτερον, οἱ στόχοι μας μποροῦν νὰ βασιζόνται εἰς ἕνα συνδυασμὸν πληροφοριῶν ἀπὸ πλῆθος ἀντικειμενικῶν καὶ ὑποκειμενικῶν πηγῶν.

Ὅποιοιδήποτε σύστημα καὶ ἂν χρησιμοποιηθῇ, οἱ στόχοι πρέπει νὰ εἶναι διατυπωμένοι ὅσον τὸ δυνατόν σαφέστερον καὶ γραπτῶς. Πρέπει νὰ εἶναι ἐφικτοὶ καὶ νὰ κατατάσσονται κατὰ σειρὰν τῆς προτεραιότητος, πού τοὺς δίδει ἡ διοίκησις.

Τὸ νὰ γνωρίζωμεν ἀκριβῶς τί περιμένει ὁ προϊστάμενος ἀπὸ τὸ σχέδιον ἢ πρόγραμμα εἶναι ἕνα ἀπὸ τὰ σημαντικώτερα σημεῖα τῆς ὅλης διαδικασίας. Κάθε ὑπεύθυνος ἐπὶ τῶν Δημοσίων Σχέσεων πρέπει νὰ ἔχη ἐνώπιόν του ἐγγράφως, ἀκριβῶς τί περιμένει ἡ διοίκησις ἀπὸ τὴν ὀργάνωσιν τῆς Δημοσίων Σχέσεων, γενικῶς, κα-

θῶς καὶ ἀπὸ κάθε «κοινόν» καὶ πρόγραμμα - μεμονωμένως. Ἴσως οἱ στόχοι μας νὰ διαφέρουν ἀπὸ τοὺς στόχους τῆς διοικήσεως. Πρέπει ὅμως νὰ λαμβάνωμεν ὑπ' ὄψιν καὶ τὰς ἰδικὰς τῆς προσδοκίας, ἂν θέλωμεν νὰ ἐπιτύχωμεν εἰς τὸ ἔργον μας. Δὲν πρέπει νὰ φοβούμεθα νὰ σκοπεύσωμεν συγκεκριμένους στόχους. Εἶναι κάτι τὸ ὁποῖον πρέπει νὰ προσπαθῶμεν, ἄλλως βαδίζομεν ἄνευ πυξίδος.

Ἄφ' ἧς στιγμῆς ἐντοπισθοῦν οἱ στόχοι, πρέπει ἀκόμη νὰ ἐξετάσωμεν μήπως τυχὸν ἡ ἴδια ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐταιρίας δὲν ἐπιτρέπει τὴν πραγματοποίησιν τῶν. Ὅλοι κατὰ καιροὺς ἔχομεν ἀσφαλῶς προσκρούσει εἰς αὐτὸ τὸ σημεῖον. Ἄν ὁ κορυφαῖος τῶν ἐπιτελῶν τῆς ἐταιρίας εἶναι ταυτοχρόνως καὶ ὁ ἐρχόμενος εἰς ἐπαφὴν μὲ τὰ περισσότερα ἀπὸ τὰ «κοινά», μὲ τὰ ὁποῖα ἐργάζεται ἡ ἐταιρία, ἡ ἰδεώδης ὀργάνωσις Δημοσίων Σχέσεων θὰ χρησιμεύσῃ ὡς «δεξιὸν χεῖρ». Εἶναι ἀμφίβολον ὅμως ἂν ὑφίστανται δύο ἐταιρίαι μὲ τὴν αὐτὴν ἀκριβῶς ὀργάνωσιν Δημοσίων Σχέσεων. Εἶναι δὲ βέβαιον ὅτι εἰς πολλὰς ἐταιρίας τὸ τμήμα Δημοσίων Σχέσεων δὲν συνεργάζεται μὲ τὸν πρόεδρον.

Διὰ τὴν ἐπιτυχίαν τῶν σκοπῶν μας πάντως, ὀλίγον ἐνδιαφέρει τὸ ἂν θὰ ἀναφερώμεθα εἰς τὰ ἀνώτερα κλιμάκια ἢ ὄχι, ἐφ' ὅσον ἔχομεν ρεαλιστικοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς ἢ στόχους, ἐντὸς τῶν πλαισίων τῆς ἰδικῆς μας ὀργάνώσεως. Ἀναμφίβολως ἡ ἰδεώ-

δης περίπτωσις εἶναι αἱ Δημοσίων Σχέσεις νὰ ἀποτελοῦν ἐπιτελικὴν λειτουργίαν, πού νὰ ἐξυπηρετῇ ὀλόκληρον τὴν ἐταιρίαν — πρᾶγμα τὸ ὁποῖον σημαίνει ἀπ' εὐθείας ἐπαφὴν μὲ τὸ ἀνώτατον εἰ δυνατόν ἐπίπεδον διοικήσεως. Ὅπου ὅμως καὶ ἂν εὕρισκώμεθα, πρέπει νὰ ἐξασφαλίσωμεν ὅτι μποροῦμεν νὰ ὑλοποιήσωμεν τοὺς ἐπιδιωκομένους σκοποὺς ἐντὸς τῶν ὀργανωτικῶν πλαισίων, τὰ ὁποῖα ἔχομεν ὡς δεδομένα. Ἄν ὄχι, πρέπει νὰ προσπαθῶμεν νὰ μεταβάλωμεν τοὺς σκοποὺς ἢ νὰ ἀναφερθῶμεν πάραυτα εἰς τὴν διοίκησιν.

Διὰ τὰ καλύτερα δυτατὰ ἀποτελέσματα χρειαζόμεθα ἐπίσης σαφῶς προδιαγεγραμμένα συστήματα καὶ διαδικασίαι, οὕτως ὥστε νὰ συντονίζονται ἀποτελεσματικῶς ἡ λειτουργία τῶν Δημοσίων Σχέσεων. Τὸ πόσον καλῶς εἴμεθα ὀργανωμένοι παύει νὰ ἔχη σημασίαν ἂν τὰ ὑπόλοιπα τμήματα καὶ στελέχη δὲν ἔχουν τὴν πρόθεσιν νὰ συνεργασθοῦν μαζί μας. Εἴμεθα καταδικασμένοι νὰ ἀποτύχωμεν.

Δὲν πρέπει τέλος νὰ λησμονῶμεν ποτὲ τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα εἰς τὴν ἐργασίαν μας. Πρέπει καὶ αὐτὸς νὰ «ζυγίζεται» μαζί μὲ κάθε προσπάθειαν μετρήσεως τῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς λειτουργίας μας. Οἱ ἄνθρωποι, πού ἐπανδρῶνουν τὸ τμήμα μας, διαθέτουν τὰ προσόντα, τὰς γνώσεις, τὰς ἰκανότητας, πού ἀπαιτοῦνται διὰ νὰ ἐπαρκέσουν εἰς τὸ ἔργον τῶν;

ΜΕΤΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

**Μ**όλις διαπιστώσωμεν ότι οί αντικειμενικοί σκοποί τῆς λειτουργίας μας ἔχουν τεθῆ, ὅτι εἴμεθα ὀργανωμένοι διὰ νὰ τοὺς πραγματοποιήσωμεν, ὅτι αἱ ἐργασίαι μας κατευθύνονται καὶ συντονίζονται καλῶς βάσει τῆς γενικῆς στρατηγικῆς τῆς ἐταιρίας, ὅτι ἔχομεν τέλος τοὺς καταλλήλους ἀνθρώπους, εἴμεθα ἔτοιμοι νὰ ἐφαρμόσωμεν μέτρα (τρόπους) μετρήσεως εἰς τὰ ἐπὶ μέρους προγράμματα καὶ σχέδια.

Ἄν ἀναλύσωμεν τὴν λειτουργίαν τῶν Δημοσιῶν Σχέσεων ἐπὶ τῇ βάσει τῶν διαφορῶν «κοινῶν», πρὸς τὰ ὅποια ἀπευθύνεται, τὸ ἀποτέλεσμα, πὸ θὰ λάβωμεν εἶναι τὸ ἑξῆς: πελάται, ὑπάλληλοι (ἀνώτεροι καὶ κατώτεροι), οἰκονομικαὶ κοινότητες καὶ κοινότητες τῶν μετόχων, ἐκπρόσωποι τῶν μέσων ἐνημερώσεως τοῦ κοινοῦ, κυβερνητικοὶ ἐκπρόσωποι παντὸς ἐπιπέδου, προμηθευταί, ἀνταγωνισταί, βιομηχανικαὶ κοινότητες καὶ, εἰς διάφορον ἐκάστοτε βαθμόν, τὸ γενικὸν κοινόν.

Εἴτε πρόκειται δ' ἓνα εὐρὺ συνολικὸν πρόγραμμα, εἴτε πρόκειται διὰ τὸ «λανσάρισμα» ἐνὸς μεμονωμένου προϊόντος, πρέπει νὰ ἀποφασίσωμεν πῶς θὰ μετρήσωμεν τὰ ἀποτελέσματα εὐθὺς ἐξ ἀρχῆς, ταυτοχρόνως μὲ τὴν κατάστρωσιν τῶν σχεδίων. Ἄναζητοῦντες ἓνα σαφῆ προσδιορισμὸν τοῦ τι ἐπιθυμοῦμεν νὰ ἐπι-

τύχωμεν κατὰ τρόπον ἐπιδεικτικὸν μετρήσεως, ἔχομεν ἤδη πραγματοποιήσει ἓνα μέγαν βῆμα πρὸς τὴν κατευθύνσιν τῶν ἐπιτυχῶν ἀποτελεσμάτων. Μὲ αὐτὸν τὸν τρόπον μποροῦμεν νὰ προετοιμάσωμεν καὶ νὰ πείσωμεν τοὺς ἀνωτέρους μας περὶ τοῦ τι μπορεῖ καὶ τί δὲν μπορεῖ νὰ κατορθωθῆ μὲ τὰς Δημοσίας Σχέσεις. Πρέπει νὰ γίνουιν κατανοητοὶ τὸσον οἱ στόχοι ὅσον καὶ τὰ ὄρια τῶν ἐπιθυμοῦμεν νὰ τοὺς βαθμολογήσωμεν κατὰ τρόπον ρεαλιστικόν.

Τὸ ἔργον τῆς μετρήσεως συχνὰ παρουσιάζει δυσχερείας διὰ τὰ στελέχη τῶν Δημοσιῶν Σχέσεων, διότι ἡ λειτουργία εἶναι σχετικῶς νέα καὶ οὐδεὶς διαθέτει πολὺ μεγάλην πείραν. Ἐκτὸς τούτου, ἡ μέτρησις ἀποτελεσμάτων εἶναι πολὺ ὀλιγώτερον ἐνδιαφέρουσα ἀπὸ τὴν καθ' ἑαυτὸ δημιουργικὴν ἐργασίαν. Εἶναι ὁμως σαφῶς κάτι, πὸ πρέπει νὰ γίνῃ. Ὅταν ἡ μέτρησις ἀποτελῆ τμήμα τῶν ἀρχικῶν σχεδίων, ταῦτα διαγράφονται πολὺ σαφέστερον. Τὸ ἀκροατήριον ἐντοπίζεται ἀκριβέστερον. Ὅμιλοῦμεν μὲ μεγαλύτερον κύρος. Καὶ «βλέπομεν» τὸν στόχον ἀπὸ τὴν ἀρχήν.

Ἀκολουθεῖ μία σειρά ἐρωτημάτων, πὸ βοηθοῦν εἰς τὴν ἐκτίμησιν τῶν ἀποτελεσμάτων συγκεκριμένων προγραμμάτων ἢ σχεδίων:

- Κατηρτίσθη καλῶς τὸ πρόγραμμα;

- Κατενόησαν οἱ διάφοροι ἐνδιαφερόμενοι τὴν ἐργασίαν, πὸ περιμένετε ἀπὸ αὐτοῦ;
- Συνειργάσθησαν ὄλα τὰ ἐνδιαφερόμενα στελέχη καὶ τμήματα;
- Πῶς μποροῦσατε νὰ εἶχατε ἐπιτύχη καλύτερα ἀποτελέσματα;
- Ἐπεκοινωνήσατε μὲ ὄλα τὰ σχετικὰ ἀκροατήρια;
- Ἐτύχατε τῆς δημοσιότητος, πὸ ἐπιθυμοῦσατε πρὸ, κατὰ τὴν διάρκειαν καὶ μετὰ τὴν συμπλήρωσιν τοῦ προγράμματος;
- Θὰ μποροῦσατε νὰ εἶχατε αἰφνιδιασθῆ ὀλιγώτερον ἀπὸ ἀπρόβλεπτα περιστατικά;
- Τὸ πρόγραμμα παρέμεινε ἐντὸς τῶν ὀρίων τοῦ προϋπολογισμοῦ; Ἄν ὄχι, διατί;
- Τί μέτρα ἐλάβατε ἐκ τῶν προτέρων διὰ νὰ διευκολυνθῆτε, εἰς τὴν βαθμολόγησιν τῶν ἀποτελεσμάτων; Ἦσαν αὐτὰ ἐπαρκῆ;
- Τί μέτρα ἐλάβατε διὰ νὰ βελτιώσατε τὰ μελλοντικὰ προγράμματα τοῦ αὐτοῦ τύπου ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ἀποτελεσμάτων καὶ πορισμάτων τῆς παρουσίας μετρήσεως;

ΠΗΓΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΔΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΙΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΜΕΤΡΗΣΙΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

**Δ**ιὰ νὰ καταστρώσωμεν σχέδια καὶ νὰ μετρήσωμεν ἀποτελέσματα χρειαζόμεθα πᾶσαν δυνατὴν πληροφορίαν περὶ τῶν «κοινῶν», τὰ ὅποια «σκοπεύομεν», καθὼς καὶ περὶ τῶν μεθόδων, πὸ σχετίζονται μὲ αὐτὸ τοῦτο τὸ πρόγραμμα. Προϋποτιθεμένου ὅτι διαθέτομεν ἀντικειμενικότητα καὶ ἀναλυτικὴν ἰκανότητα, πὸ ἀπαιτοῦνται διὰ τὴν ἐκτίμησιν τοῦ ὄλικοῦ, πὸ ἔχομεν συλλέξει, πὸ θὰ εὐρωμεν τὸ ἴδιο τὸ ὕλικόν;

Ἐ κάτωθι κατάλογος καλύπτει τὰς περισσοτέρας ἀπὸ τὰς πηγὰς πληροφοριῶν, πὸ ἔχει εἰς τὴν

διάθεσίν του τὸ στέλεχος τῶν Δημοσιῶν Σχέσεων, κατὰ χονδρικήν σειράν συχνότητος χρησιμοποίησεως αὐτῶν (ἐννοεῖται ὅτι εἶναι συνήθης ἢ διασταύρωσις, διότι σπανίως μία πηγή χρησιμοποιεῖται μόνη. Ἐπίσης ὠρισμένα δὲν μνημονεύονται ὡς αὐτονόητοι, ἀνεξαρτήτως ἂν πολλάκις εἶναι αἱ μόναι χρησιμοποιούμεναι):

- προσωπικὴ κρίσις □ ἱστορικὸν σχεδίων καὶ ἐγχειρημάτων κατὰ τὸ παρελθόν □ προσωπικὴ παρατήρησις □ δημοσιευμένα ἐγγραφα καὶ ντοκουμέντα □ συζητήσεις καὶ συσκέψεις ἐντὸς τῆς ἐ-

ταιρίας □ ἀνεπίσημοι συζητήσεις ἐκτὸς ἐταιρίας □ ἀλληλογραφία μὲ ἐνδιαφερόμενα «κοινὰ» □ τιμὴ μετοχῶν □ πωλήσεις □ ἀποκόμματα □ ἐλεύθεροι ἐπαγγελματῆαι σύμβουλοι □ περιορισμέναι ἐρευναι καὶ σφυγμομετρήσεις (προσωπικαὶ ἰδικαί σας πρόχειροι ἢ συστηματικαί) □ γενικαὶ ἐρευναι καὶ σφυγμομετρήσεις καὶ τέλος □ «μῖμησις», ὑπὸ τοῦ ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ.

Ἄς ἴδωμεν προσεκτικώτερον ὠρισμένας ἀπὸ τὰς πηγὰς αὐτὰς στοιχείων, ἐπὶ τῶν ὁποίων πρέπει

νά βασισθῶμεν, π.χ. πωλήσεις, ἀποκόμματα, ἀνεξαρτήτους συμβούλους, περιορισμένας ἐρευνας, γενικάς ἐρευνας καὶ «μίμησιν» ὑπὸ τοῦ ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ :

Κατὰ πᾶσαν πιθανότητα, ὁ πλέον χειροπιαστὸς τρόπος μετρήσεως τῆς ἐπιδράσεως τῶν Δημοσίων Σχέσεων ἐπὶ τῶν πωλήσεων εἶναι ἡ ἀνάλυσις τῆς ἀλληλογραφίας καὶ γενικώτερον τῆς ἀνταποκρίσεως ἐκ μέρους τοῦ κοινοῦ. Αἱ προσπάθειαι πρὸς αὐτὴν τὴν κατεύθυνσιν πάντοτε δίδουν ἀποτελέσματα. Ἐκτενεῖς μελέται τῶν Δημοσίων Σχέσεων καὶ τῆς Διαφημίσεως ἔχουν δεῖξει ὅτι αἱ καλῶς διευθυνόμεναι Δημόσιαι Σχέσεις «γεννοῦν» σχεδὸν πάντοτε μεγαλύτεραν ἀπήχησιν εἰς τὸ κοινὸν—ὅπως φαίνεται ἀπὸ ἐπιστολάς, αἰτήσεις πληροφοριῶν κλπ.—ἀπὸ τὴν Διαφήμισιν εἰς τὰ αὐτὰ ἔντυπα. Φυσικὰ καὶ τὰ δύο εἶναι ἀπαραίτητα.

Ἡ μελέτη τῶν ἀποκομμάτων, φαίνεται ὅτι ἐπανέρχεται εἰς τὴν ἐπιφάνειαν. Πολλαὶ ἐταιρίαι χρησιμοποιοῦν πρὸς τοῦτο ἠλεκτρονικοὺς διερευνητὰς μὲ καταπληκτικὰ ἀποτελέσματα. Οἱ διερευνηταὶ ἀπαιτοῦν ἓνα νέον τρόπον τοῦ σκέπτεσθαι, ὁ ὁποῖος πρέπει νὰ ὁμολογηθῆ ὅτι ἔχει ἤδη ἀρχίσῃ νὰ καταλαμβάνῃ τὸ προσκήνιον.

Οἱ ἀνεξάρτητοι σύμβουλοι μποροῦν νὰ παράσχουν πολυτίμους ὑπηρεσίας διὰ τὴν μέτρησιν τῆς ἀποτελεσματικότητος τῶν Δημοσίων Σχέσεων. Παρέχουν εἰδικευμένας γνώσεις κατὰ τὴν κατάρτισιν τῶν σχεδίων. Εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀξιῶσιν τὴν προσοχὴν τῆς διοικήσεως. Ἄντλον ἀπὸ τὴν πείραν τῶν μὲ ἄλλας ἐταιρίας μὲ παρεμφερῆ προβλήματα, διὰ νὰ μᾶς βοηθήσῃ εἰς τὴν ἐπίλυσιν τῶν ἰδικῶν μας. Δὲν ἔχουν πολλὰς προκαταλήψεις καὶ εἰσάγουσιν εἰς τὴν ἐργασίαν μας τὸ στοιχεῖον τῆς ἀντικειμενικότητος, μᾶς βοηθοῦν νὰ ἴδωμεν τοὺς ἑαυτοὺς μας «ὅπως μᾶς βλέπουν οἱ ἄλλοι». Εἶναι συνήθως ὄχι δυ-

σεύρετοι, ἀκόμη καὶ εἰς περιόδους ἐξαιρετικοῦ φόρτου ἐργασίας καὶ βοηθοῦν τὸ ἐπιτελεῖον εἰς κρίσιμους στιγμὰς ἢ διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν εἰδικῶν θεμάτων.

Τὰ προγράμματα ἐρευνῆς καὶ σφυγμομετρήσεως τοῦ κοινοῦ, ἐπίσημα ἢ μὴ πρέπει νὰ ἀπαρτίζουσι σημαντικὸν τμήμα πάσης ὀργανωμένης δραστηριότητος Δημοσίων Σχέσεων. Ὅσοι δὲν παρακολουθοῦν τὸ «κοινόν» τῶν κατὰ κάποιον τρόπον, εἴτε δι' ἐπιστολῶν, εἴτε διὰ συνομιλιῶν ἀπὸ τηλεφώνου, εἴτε διὰ προσωπικῶν συνεντεύξεων, χάνουν διαρκῶς ἕδαφος.

Κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη ἔχει σημειώσει καταπληκτικὰς προόδους ἡ «σφυγμομετρησις τάσεων». Πολλοὶ μεγάλοι ἐταιρίαι διεξάγουσιν κατὰ καιροὺς σφυγμομετρήσεις «γνωμῶν», διὰ νὰ ἐξασφαλίσουσι τὴν ἐπαφὴν μὲ τὸ κοινόν των. Αἱ μικρότεροι ἐταιρίαι μποροῦν νὰ ὠφεληθοῦν σημαντικῶς ἀπὸ ὀλιγώτερον ὀργανωμένας προσπάθειας τοῦ αὐτοῦ τύπου. Φυσικὰ εἰς τὰς περιπτώσεις αὐτὰς τὰ ἀποτελέσματα δὲν μποροῦν συνήθως νὰ θεωρηθοῦν ὡς ἀπολύτως ἀκριβῆ παρέχουσι ὅμως κατευθυντηριοὺς γραμμὰς, ὅσον καὶ ἂν ἀποτελοῦν περισσότερον «τέχνην» παρὰ «ἐπιστήμην».

Ἐπάρχουν πολλὰ ἐπαγγελματικῶς κατηρτισμένα ἄτομα, ἱκανὰ νὰ βοηθήσῃ εἰς μίαν τοιαύτην ἐργασίαν. Ἐπάρχουν καὶ ὀλόκληροι ἐπιχειρήσεις, ποὺ ἀσχολοῦνται μὲ τοιαῦτα θέματα. Ἄν δὲν εἴσθε διατεθειμένοι νὰ καταφύγετε εἰς εἰδικὰς σπουδὰς, σκόπιμον θὰ εἶναι νὰ χρησιμοποιήτε ἐξωτερικὴν βοήθειαν καθ' ὄρισμένα χρονικὰ διαστήματα, ὥστε νὰ διεξάγετε τουλάχιστον ἓνα πρόγραμμα μικροτέρων ἀξιῶσεων. Αὐτὴ δὲν εἶναι ἡ ἰδανικὴ λύσις, εἶναι ὅμως καλύτερα ἀπὸ τὴν παντελῆ ἔλλειψιν σφυγμομετρήσεως.

Κατωτέρω παρατίθενται τρεῖς βασικοὶ τύποι σφυγμομετρήσεων,

ποὺ ἐνδιαφέρουν τὰς Δημοσίας Σχέσεις.

1) Σφυγμομετρήσεις εἰκόνοσ. Αἱ σφυγμομετρήσεις αὐταὶ ἀποκαλύπτουσι πόσον καλῶς εἶναι γνωστὴ μία φήρμα ἢ ἓνα προϊόν εἰς μίαν δεδομένην ὁμάδα ἢ ὁμάδας κοινοῦ. Μποροῦν νὰ κυμαίνονται μεταξὺ μιᾶς ἢ δύο ἐρωτήσεων εἰς κατ' ἐξακολουθησιν μελέτας μεγάλων ἐταιριῶν καὶ καθολικῶν σφυγμομετρήσεων ἐπὶ ἔθνικῆς κλίμακος ὑπὸ εἰδικῶν ἐπαγγελματικῶν ὀργανισμῶν ἐρευνῆς.

2) Μελέται διερευνησεως κινήτρων. Αἱ μελέται αὐταὶ ἀποκαλύπτουσι διὰ τὸ ἓνα δεδομένον κοινόν ἔχει τὰς ἰδέας καὶ τὰς τάσεις, ποὺ ἔχει. Αὐτὸς ὁ τύπος μελέτης κινεῖται κατὰ μέγα μέρος εἰς τὸν γῶρον τῶν «συναισθημάτων καὶ παρορμήσεων» καὶ τὰ συμπεράσματά του εἶναι ὀλιγώτερον χειροπιαστά.

3) Σφυγμομετρήσεις ἀποτελεσματικότητος. Αἱ σφυγμομετρήσεις αὐταὶ δίδουσι τὴν εἰκόνα τοῦ πρὶν καὶ τοῦ μετὰ. Μποροῦν νὰ χρησιμοποιηθοῦν διὰ τὸν ἔλεγχον τῆς ἀποτελεσματικότητος οἰασθῆποτε ἐνεργείας, ἀπὸ τὴν σχεδίασιν τοῦ «στύλ» μιᾶς νέας οἰκιακῆς συσκευῆς μέχρι τὴν μεταβολὴν ἑνὸς προϊόντος.

Ἐρχόμεθα τέλος εἰς τὸν «ἀπέραντον γαλανὸν οὐρανόν» τῆς «μιμῆσεως» ὑπὸ τοῦ ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ. Οὗτος δύνανται, ἂν τὸν τροφοδοτήσωμεν μὲ τὰ κατάλληλα στοιχεῖα, νὰ μᾶς προεῖπῃ (νὰ ἀπομιμηθῇ) τὴν ἀντίδρασιν ἑνὸς ὀλοκλήρου κοινοῦ ἢ τμήματος αὐτοῦ εἰς ἓνα ὄρισμένον ἐρέθισμα - πρᾶξιν ἢ κατάστασιν. Ἄν καὶ ἡ μέθοδος αὐτὴ ἀφορᾷ μᾶλλον εἰς τὸ μέλλον, ἐν τούτοις βασίζεται εἰς τὴν λογικὴν καὶ εἶναι ἀξιοπρόσκετος.



Διὰ νὰ ἀνακεφαλαιώσωμεν, τί ἀπὸ ὅσα εἶπαμεν μπορεῖ νὰ μᾶς βοηθήσῃ εἰς τὴν καθημερινὴν μας ἐργασίαν: Εἶδομεν ὅτι ἂν καὶ τὸ νὰ προσπαθῇ κανεὶς νὰ μετρήσῃ τὰ ἀποτελέσματα τῆς λειτουργίας τῶν Δημοσίων Σχέσεων εἶναι σὰν νὰ προσπαθῇ νὰ μετρήσῃ «ἓνα κουβᾶ με χέλια» ἐν τούτοις εἶναι

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

μία προσπάθεια ἀπαραίτητος εἰς τὴν ὁποίαν πρέπει νὰ ἐπιμείνωμεν ἂν θέλωμεν νὰ κάνωμεν τὴν ἐργασίαν μας σωστά. Ὅτι ἡ μέτρησις καὶ βαθμολόγησις ἀποτελεσμάτων ἐξακολουθεῖ ἀκόμη νὰ εἶναι «τέχνη» μᾶλλον παρὰ «ἐπιστήμη». Ὅτι αἱ καλαὶ μέθοδοι ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως εἶναι ἐξ ἴσου ἐφαρμόσιμοι εἰς τὰς Δημοσίου Σχέσεων ὅσον καὶ εἰς τὰς περισσοτέρας ἄλλας λειτουργίας. Ὅτι ἐντὸς ὀρισμένων λογικῶν ὀρίων πᾶσα δραστηριότης εἶναι ἐπιδεκτικὴ μετρήσεως. Καὶ ὅτι μία τοιαύτη μέτρησις—παρ' ὅλας τὰς ἀοριστίας καὶ τοὺς ἀσταθμῆτους παράγοντάς της—εἶναι πιθανῶς περισσότερον ἀπαραίτητος διὰ τὰς Δημοσίας Σχέσεις παρὰ δι' ἄλλας παλαιότερας καὶ περισσοτέρον συγκεκριμένας λειτουργίας.

Διὰ νὰ ἐκτιμήσωμεν τὴν ἀποτελεσματικότητα μιᾶς ὀλοκλήρου δραστηριότητος Δημοσίων Σχέσεων, ἀρχίζομεν με τοὺς βασικοὺς κανόνας, πού διέπουν

οἰανδήποτε ἐπιτυχή ἐπιχειρησιακὴν ἐργασίαν, διὰ νὰ διαπιστώσωμεν ἂν ἡ λειτουργία διευθύνεται καλῶς. Ἐν συνεχείᾳ μελετῶμεν ἕκαστον πρόγραμμα καὶ σχέδιον τρεχόντως ὑπὸ ἐκτέλεσιν, διὰ νὰ βεβαιωθῶμεν ὅτι εἶναι πλήρες καὶ καλῶς κατηρητισμένον. Ἡ μελέτη αὐτὴ μπορεῖ νὰ ἀσχοληθῇ μὲ ἓνα πλῆθος πηγῶν πληροφοριῶν, κυμαινομένων ἀπὸ βιβλίων καὶ περιοδικῶν τῆς δημοσίας βιβλιοθήκης μέχρι τῶν ἠλεκτρονικῶν διερευνητῶν.

Ὅσάκις τοῦτο εἶναι δυνατόν, πρέπει νὰ διαθέτωμεν χρόνον διὰ τὴν ἀνακεφαλαιώσιν καὶ ὑπογράμμισιν τῶν πορισμάτων τῆς ἐρεῦνης μας, διὰ νὰ διευκολύνεται ἡ διοίκησις εἰς τὸ νὰ λαμβάνῃ γνώσιν αὐτῶν. Εἰς τὰς ἀναφορὰς αὐτάς, πρέπει νὰ προσέχωμεν νὰ μὴ χρησιμοποιῶμεν κατὰ κόρον τὴν εἰδικὴν ἐπαγγελματικὴν μας διάλεκτον καὶ νὰ καταβάλλωμεν πᾶσαν προσπάθειαν νὰ συσχετίζωμεν τὰ συγκεκριμένα συμπεράσματά μας πρὸς τοὺς θεμιμένους ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τῆς ἐπιχειρήσεως. Τέλος, ἡ ἀναφορὰ μας καλὸν εἶναι νὰ εἶναι σύντομος, σαφὴς καὶ διατυπωμένη με ἀκρίβειαν καὶ ἀπλότητα.

(Ἐδημοσιεύθη στὴν AMA Management Bulletin, τῆς American Management Association (Measuring and Evaluating Public Relation Activities)

← (συνέχεια ἀπὸ σελ. 7)

«ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΗ ΕΝΑ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΝ ΤΟΥ»

ἔχη ὡς σκοπὸν τὴν ἐκμετάλλευσιν τῶν δυνατοτήτων σας ὡς θύματος.

**Τί ὠραῖο θὰ ἦταν νὰ μποροῦσε νὰ ἀλλάξῃ!** Θὰ ἦταν πράγματι, ἀλλὰ δὲν μπορεῖ, τουλάχιστον ὄχι πολὺ. Μερικοὶ ἄνθρωποι δὲν μποροῦν νὰ ἀνεχθοῦν τὴν εἰλικρίνειαν, ἄλλοι εἶναι ὑπερμέτρως αὐταρχικοί, ἄλλοι «φοβοῦνται τὸν ἴσκιον τους». Μερικοὶ κατέχονται ἀπὸ ἓνα πνεῦμα παθολογικοῦ φθόνου ἐναντι τῶν ὑφισταμένων τους. Ἄν ἔχετε τὴν ἀτυχίαν ὅ


προϊστάμενός σας νὰ ἐμπίπτῃ εἰς μίαν ἀπὸ τὰς ἀνωτέρω κατηγορίας, τότε πιθανότατα ὅλα αἱ προσπάθειαι καὶ ἡ καλὴ σας θέλησις ἀποτελοῦν ματαιοπονίαν. Βεβαιωθῆτε προηγουμένως ὅτι σεῖς ἀπὸ τὴν πλευρὰν σας ἔχετε καταβάλλει κάθε δυνατὴν—καὶ λογικὴν—προσπάθειαν. Ἐξετάσατε τὸ παρελθόν σας, τὸ ἱστορικὸν τῶν σχέσεων σας με τοὺς ἀνθρώπους, μήπως τυχὸν ἀνακαλύψετε κάποιαν ἄκανθαν εἰς τὸν ἰδικὸν σας τρόπον συμπεριφορᾶς.

Ἄν τοῦτο συμβαίῃ, ἀναζητήσατε ἐπειγόντως μέθοδον αὐτοβελτιώσεώς σας.

Ἄν ὅμως μετὰ πάντα ταῦτα διαπιστώνετε ὅτι αἱ σχέσεις σας με τὸν προϊστάμενόν σας ἐξακολουθοῦν νὰ εἶναι τεταμένα, τότε ἀσφαλῶς εἶναι καιρὸς νὰ ἀρχίσετε νὰ προσανατολιζέσθε πρὸς ἄλλας δραστικώτερας λύσεις.

(Ἐδημοσιεύθη στὸ «Management Review» (June 1968) καὶ στὸ «Think»)

Οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ καὶ ἡ ὀργάνωσις τῶν Δημοσίων Σχέσεων: «Ἡ θέσις τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν εἶναι τὸ πρῶτον βῆμα... Οἱ «στόχοι» πρέπει νὰ εἶναι ἐφικτοὶ καὶ νὰ κατατάσσονται κατὰ σειρὰν τῆς προτεραιότητος, πού τοὺς δίδει ἡ Διοίκησις... Τὸ νὰ γνωρίζωμεν ἀκριβῶς τί περιμένῃ ὁ προϊστάμενος καὶ ἡ Διοίκησις ἀπὸ τὸ «σχέδιον» ἢ πρόγραμμα, εἶναι ἀπὸ τὰ σημαντικώτερα σημεῖα τῆς ὅλης διαδικασίας... Ἄφ' ἧς στιγμῆς ἐντοπισθοῦν οἱ «στόχοι», πρέπει ἀκόμη νὰ ἐξετάσωμεν μήπως τυχὸν ἡ ἴδια ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐπιχειρήσεως δὲν ἐπιτρέπει τὴν πραγματοποιησίν των... Πρέπει νὰ ὑλοποιήσωμεν τοὺς ἐπιδιωκομένους σκοποὺς ἐντὸς τῶν ὀργανωτικῶν πλαισίων, τὰ ὁποῖα ἔχωμεν ὡς δεδομένα... Ἀναμφιβόλως, ἡ ἰδεώδης περίπτωσις εἶναι αἱ Δημόσιαι σχέσεις νὰ ἀποτελοῦν ἐπιτελικὴν λειτουργίαν, πού νὰ ἐξυπηρετῇ ὀλοκλήρου τὴν ἐπιχείρησιν...».



ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

Μία διαφήμισή σας στο περιοδικό μας θα τήν δούν 6.000 περίπου επιχειρηματίες και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων οι οποίοι αντιμετωπίζουν καθημερινές ανάγκες σε έπιπλα γραφείων, σκεύη, μηχανήματα, πρώτες ύλες, μηχανές γραφείου, εξειδικευμένες υπηρεσίες, μέσα μεταφοράς, είδη εξοπλισμού γραφείων, γραφική ύλη... Αυτοί είναι που αποφασίζουν...

Χρησιμοποιήστε το περιοδικό μας όχι σαν απλό διαφημιστικό μέσο, αλλά σαν το ιδεώδες μέσο, αύξησής των πωλήσεών σας.

**Ο Ι Π Ω Λ Η Σ Ε Ι Σ Σ Α Σ  
Θ Α Σ Α Σ Τ Ο Α Π Ο Δ Ε Ι Ξ Ο Υ Ν**

Αί τιμαί καταχώρησης κατά τεύχος έχουν καθορισθῆ ὡς ἑξῆς :

1. Σελίς ἐξωφύλλου (τελευταία)	Δρχ.	4 500
2. » β' ἐξωφύλλου	»	3.500
3. » γ' ἐξωφύλλου	»	3.500
4. Διά ἐκάστην ἐσωτερικήν σελίδα	»	2.500
5. Καταχώρησις ἡμισείας σελίδος	»	1.500

Αί ἀνωτέρω τιμαί ὑπόκεινται εἰς ἐκπτώσιν 25% ἐφ' ὅσον ἤθελεν δοθῆ ἐντολή καταχώρησης διὰ τρία τεύχη καί ἄνω



ΕΕΔΕ

ΜΗΝΙΑΙΟΝ ΔΕΛΤΙΟΝ  
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Ὡς ἀναγγέλαμεν εἰς τὰ τεύχη παρελθόντων μηνῶν τοῦ περιοδικοῦ μας, κατὰ τοὺς μῆνας Σεπτέμβριον - Ὀκτώβριον 1968 διοργανοῦνται ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ αἱ ἀκόλουθοι ἐκδηλώσεις κατὰ σειρά ἡμερομηνίας διεξαγωγῆς των :

- Τὴν 30ὴν Σεπτεμβρίου, 1ην καὶ 3ην Ὀκτωβρίου (διεξάγεται ἤδη), με θέμα :  
«**Ἡ Στατιστικὴ εἰς τὴν Διοικήσιν Προσωπικοῦ**» (Statistics for Personnel Management).
- Τὴν 30ὴν Σεπτεμβρίου, 2αν καὶ 3ην Ὀκτωβρίου (διεξάγεται ἤδη), με θέμα :  
«**Πρακτικὴ Στατιστικὴ εἰς τὴν Οἰκονομικὴν Διοικήσιν**» (Practical Statistics in Financial Management).
- Ἀπὸ 10ης ἕως 11ης Ὀκτωβρίου, με θέμα :  
«**Πῶς νὰ ἐνεργοποιῆτε καὶ ἀναπτύσσετε τοὺς ὑφισταμένους σας**» (Motivating and Developing Subordinates).
- Ἀπὸ 14ης ἕως 25ης Ὀκτωβρίου, με θέμα :  
«**Σχέσεις Κράτους καὶ Ἐπιχειρήσεων**».
- Ἀπὸ 31ης Ὀκτωβρίου ἕως 1ης Νοεμβρίου, τὸ εἰδικὸν σεμινάριον, με θέμα :  
«**Σύγχρονος Τεχνικὴ Δανειοδοτήσεως**».

## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ

- Τὴν 26ην Σεπτεμβρίου ἐπραγματοποιήθη τὸ Σεμινάριον - Συζήτησις, με θέμα :  
«**Τὰ πλεονεκτήματα ἐκ τῆς Ἐφαρμογῆς Προωθημένων Τεχνικῶν Διοικήσεως εἰς μίαν ὑπὸ ἀνάπτυξιν Οἰκονομίαν**» (Advantages of Advanced Management Techniques in a Growing Economy).  
Εἰσηγητὴς τοῦ Σεμιναρίου ὑπῆρξεν ὁ κ. **William Exton**, με διευθύνοντα τὴν Συζήτησιν τὸν κ. **Ἐλευθέριον Κοντογιώργην**, Γεν. Γραμματέα τῆς ΕΕΔΕ.  
Τὸ σεμινάριον διεξαχθὲν ἄκρως ἐπιτυχῶς, παρηκολούθησαν 16 ἀνώτατα στελέχη ἐκ 10 ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν.
- Ἐπίσης διοργανοῦται τὴν 4ην Ὀκτωβρίου ἕτερον Σεμινάριον - Συζήτησις, με θέμα :  
«**Σύγχρονοι Τεχνικαὶ Ἐκπαιδεύσεως εἰς τὴν Διοικήσιν τῶν Ἐπιχειρήσεων**», (Modern Management Training Methods).  
Οἱ ἐνδιαφερόμενοι διὰ τὰς ἀνωτέρω ἐκδηλώσεις, παρακαλοῦνται νὰ ἀπευθύνωνται εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ, Τηλέφ. 220.789.

## ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

### ΔΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΙΝ ΥΠΟ ΤΟΥ ΟΗΕ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΤΗΣ ΒΙΟΤΕΧΝΙΑΣ

Εἰς τὸ πλαίσιον τῆς προσπάθειας ἀναπτύξεως διεθνῶς τῆς Βιοτεχνίας, ὁ Ὄργανισμός Ἠνωμένων Ἐθνῶν θὰ διαθέσῃ ὡς πρῶτον κεφάλαιον ἐν ἑκατομμύριον δολλαρίων διὰ τὴν ἴδρυσιν Ἰνστιτούτου Βιοτεχνικῆς Ἀναπτύξεως.

Προκειμένου δὲ διὰ τὴν Ἑλλάδα, ἀφίχθη εἰς Ἀθήνας ἐκπρόσωπος τοῦ ΟΗΕ καὶ συνειργάσθη μετὰ τῶν ἀρμοδίων παραγόντων καὶ ἐκπροσώπων τῶν Βιοτεχνικῶν Ἐπιμελητηρίων Ἑλλάδος, πρὸς τοὺς ὁποίους ἀνέπτυξε τοὺς λόγους οἱ ὁποῖοι ὤθησαν τὸν διεθνή ὀργανισμόν εἰς τὴν ἀπόφασίν του ὅπως ἐνισχύσῃ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς Ἑλληνικῆς Βιοτεχνίας.

### ΤΟ ΚΕΝΤΡΟΝ ΟΠΤΙΚΟ - ΑΚΟΥΣΤΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

Τὸ Κέντρον Ἐρεῦνης, Μελέτης Ὄργανώσεως καὶ Ἐφαρμογῆς Ὀπτικο - ἀκουστικῶν Μέσων, συνέστησε Τμήμα ἐξυπηρετήσεως (Ἀκαδημίας 86, τηλέφ. 617434) διὰ τὴν παροχὴν συμβουλῶν, ἐνημερώσεως κλπ. ὑπηρεσιῶν. Παρέχει δὲ ἄνευ κέρδους τὰς ὑπηρεσίας του πρὸς πάντας τοὺς ἐνδιαφερομένους, εἴτε Δημοσίας Ὑπηρεσίας, Ὄργανισμούς, Ἐπιχειρήσεις, εἴτε εἰς μεμονωμένα ἄτομα.

### Ἡ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΝ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑΣ

Ὑπὸ τῆς Ἐνώσεως τῶν ἐν Ἑλλάδι Ἐργαζομένων Ἀσφαλιστικῶν Ἐταιριῶν, ἐωρτάσθη ἡ 60ῆ ἐπέτειος ἀπὸ τῆς ἰδρύσεώς της, με ἐκδήλωσιν ὀργανωθεῖσαν εἰς τὸ ξενοδοχεῖον «Κίνγκ Τζώρτζ» τὴν 20 τρ. μ., παρουσία ἐκπροσώπου τῆς κυβερνήσεως, ἐμπορικῶν συμβούλων Πρεσβειῶν, ὡς καὶ ἐκπροσώπων Ἐμπορικῶν - Βιομηχανικῶν Ἐπιμελητηρίων, Τραπεζῶν καὶ ἄλλων Ὄργανισμῶν, τοῦ Ἀσφαλιστικοῦ κόσμου, καὶ τοῦ Τύπου.

Τῆς δεξιώσεως προηγήθη ὁμιλία ὑπὸ τοῦ προέδρου τῆς Ἐνώσεως κ. Ἄλ. Κράλλη, με θέμα : «Ἡ συμβολὴ τῆς ἰδιωτικῆς ἀσφαλίσεως εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῆς Ἑλληνικῆς οἰκονομίας καὶ εἰδικώτερον τῆς Κεφαλαιαγορᾶς». Ἐπηκολούθησαν ἐρωτήματα ἐκπροσώπων τοῦ Τύπου καὶ ἀπαντήσεις ἐκ μέρους τῶν ἐκπροσώπων τῆς Ἐνώσεως κ. κ. Ταμπουρᾶ καὶ Δελλένδα, ἐπὶ ἐνδιαφεροσῶν πτυχῶν τοῦ ὑπὸ κατάρτισιν σχετικοῦ Νομοσχεδίου.



## ΣΥΝΕΔΡΙΑ

● MANAGEMENT ● MARKETING ● PACKAGING

Κατά τούς προσεχείς μήνας διοργανούνται τὰ ακόλουθα Συνέδρια :

- 'Υπό τῆς «International Marketing Federation (IMF) πὲ θέμα : «**Asia - The Challenge to Management**», ἀπὸ 1 - 5 Ὀκτωβρίου εἰς Χόγκ - Κόγκ. (Περιοδ. Mark. News 68).
- **Α' Συνέδριον τῆς Μπενελούξ** εἰς Βέλγιον καὶ Ὀλλανδίαν τὴν 17ην Ὀκτωβρίου ὑπὸ τῆς EVAF, μὲ θέματα : α) «Marketing in Benelux» καὶ β) «Is Price Forecasting Possible?» ('Εγκύκλιος Newsletter, No 3).
- Ὑπὸ τοῦ «Sales and Marketing Executives International» (SME - I), α) εἰς Πόρτο - Ρίκο ἀπὸ 11 - 12 Ὀκτωβρίου, β) εἰς Σικάγον ἀπὸ 12 - 25 Ὀκτωβρίου, γ) εἰς Μπούενος Ἄιρες ἀπὸ 27 - 31 Ὀκτωβρίου, καὶ δ) εἰς τὸ Ντάλλας ἀπὸ 11 - 15 Νοεμβρίου. (Περιοδ. (Sal/Mark. Today - Apr. 68) καὶ Intern. Newsletter - July 68).
- «**Commercial Intelligence Conference**» ὑπὸ τῆς EVAF μὲ συνεργασίαν τῶν ASLIB καὶ ECMRA εἰς Μ. Βρεταννίαν, ἀπὸ 12 - 18 Νοεμβρίου, μὲ θέμα : «Commercial Intelligence - Essential Tool for Market Research» ('Εγκυκλ. News Letter - No 3).
- «**Olympics of Marketing**», ὑπὸ τῆς «International Marketing Federation» (IMF), ἀπὸ 17 - 22 Νοεμβρίου εἰς Μεξικὸν ('Εφημερ. The Marketing News - No 11).
- Τὸ Ἔτήσιον Συνέδριον καὶ ἡ Γεν. Συνέλευσις Μελῶν τῆς «European Packaging Federation», εἰς Δ. Βερολίνον ἀπὸ 8-11 Δεκεμβρίου 1968. ('Επιστολὴ EPF 9.7.68) καὶ Program EPF).

## ΕΤΕΡΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ

### ΕΙΣ ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ

### MANAGEMENT - MARKETING - PACKAGING

Διὰ τὰ κατωτέρω ἀνακοινούμενα σεμινάρια καὶ ἄλλας ἐκδηλώσεις εἰς τοὺς τομείς Management, Marketing, Packaging κλπ., οἱ ἐνδιαφερόμενοι δύνανται νὰ λαμβάνουν λεπτομερεῖς πληροφορίας ἀπευθυνόμενοι εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ.

- Ὁ Βρεταννικὸς Ὄργανισμὸς «**Industrial and Commercial Techniques Ltd**» (**InComTec**), διοργανώνει ἀπὸ Ὀκτωβρίου 1968 ἕως προσεχοῦς Μαΐου (1969) σειρὰν νέου τύπου «Management Development Programme, for general management potencial». ('Επιστ. InComTec 1.7.68)
- Ὑπὸ τοῦ Ὄργανισμοῦ **ESOMAR** διοργανοῦνται σεμινάρια, μὲ θέμα : «Operation Research in Marketing», ἀπὸ 7 - 9 Νοεμβρίου εἰς Φραγκ-

φούρτην (Γερμανία). Ἐξ ἄλλου, ἀνεκοινώθη ὑπὸ τοῦ ἰδίου Ὄργανισμοῦ τὸ πλῆρες πρόγραμμα σεμιναρίων τοῦ Β' ἑξαμήνου 1968.

(Περιοδ. Letter, Aug. 68)

- Ὑπὸ τοῦ Γαλλικοῦ Ὄργανισμοῦ **CEGOS** διοργανοῦνται σεμινάρια ἀπὸ 4 - 8 Νοεμβρίου, μὲ θέμα : «Market Research». (Περ. News Letter No 3 - June 68)
- Ὑπὸ τοῦ Ὄργανισμοῦ «**Sales & Marketing Exec. International**» (**SME - I**) διοργανοῦνται εἰς ΗΠΑ ἀπὸ 21ης Ὀκτωβρίου ἕως 7ης Δεκεμβρίου, ἐκδηλώσεις Marketing. (Περιοδ. SME - I - June 68)
- Ὁ Ὄργανισμὸς «**Packaging of Canada**» διοργανώνει τὰς ἀκολουθούσας ἐκδηλώσεις : α) «Packaging Management Cours» (23.10.68), β) «French Seminar» (21.11.68) καὶ γ) «Flexible Packaging» (5.12.68). (Program PAC, 1968 - 69)

## ΔΙΑ ΤΟΥΣ ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΥ «ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»,

Γνωστοποιεῖται εἰς τὸ ἀναγνωστικὸν κοινὸν τοῦ περιοδικοῦ «Δ.Ε.» ὅτι, οἱ ἐνδιαφερόμενοι νὰ ἀποκτήσουν τὸν τόμον παρελθόντος ἔτους (1967) ἢ καὶ μεμονωμένα τεύχη προηγουμένων ἐκδόσεων τοῦ περιοδικοῦ, δύνανται νὰ ἀπευθύνονται εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς Ε.Ε.Δ.Ε. (Φιλελλήνων 6 - Ἀθήναι, τηλέφ. 220789).

Ἐξ ἄλλου, ὑποβάλλομεν θερμὴν παράκλησιν πρὸς τοὺς συνδρομητὰς τοῦ περιοδικοῦ, ὅπως εἰς περίπτωσιν ἀλλαγῆς τῆς διευθύνσεώς των μᾶς γνωστοποιῶν ἐγκαίρως τὴν μεταβολήν, πρὸς ἀποφυγὴν ἀνωμαλιῶν εἰς τὴν ἀποστολὴν καὶ διὰ τὴν ἀπρόσκοπτον λήψιν τοῦ περιοδικοῦ ὑπὸ τῶν ἀναγνωστῶν μας.

«Δ.Ε.»



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1968

(Κυκλοφορεί τὸ α' δεκάημερο μετὰ τὸ  
ἡμερολογιακὸ κλείσιμο ἐκάστου μηνὸς)

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Γ' - ΤΕΥΧΟΣ 26

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● «Πρὸς τοὺς Ἀναγνώστας μας»: Ὑπὸ τῆς Συντάξεως.	5
● «ΠΟΙΟΣ ΘΕΛΕΙ ΝΑ ΓΙΝΗ ΠΡΟΕΔΡΟΣ;»: Ὑπὸ : D. C. STEWRT.	7
● «ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΟΤΑΝ «ΠΑΡΑΚΜΑΣΟΥΝ» ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ»: Ὑπὸ : ΤΗ. J. BRAU.	9
● «Αἰὼν τῶν ἐπιταχυνομένων ἀλλαγῶν, ὁ 20ος Αἰὼν»	10
● «Προστασία τῆς Ἀνθρωπότητος ἐκ τῶν κινδύνων τῆς Τεχνολογίας».	12
● «ΠΩΣ ΝΑ ΣΚΕΠΤΕΣΘΕ ΣΑΝ ΤΟΝ ΚΟΡΥΦΑΙΟ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ : ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΥ «ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΜΕΩΣ» Ὑπὸ : Κ. LOUDEN.	13
● «ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΣ»: Ἐπίκαιρον Σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ ἐν συνεργασία μετὰ τῆς FNCB.	16
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ : Σεμινάρια - Συναντήσεις Ἐργασίας, Διαλέξεις κ. ἄ. ἐκδηλώσεις).	36
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟΝ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ : (Συνέδρια, Σεμινάρια, Ἐκθέσεις κ. ἄ. ἐκδηλώσεις).	41
● «ΠΩΣ ΘΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΤΕ ΤΗΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ» Ὑπὸ : IR. M. STRIEBY	44
● Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ ΕΕΔΕ	47

#### ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

	Μελῶν	Μὴ Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
Ἐπιχειρήσεων	» 250	500
Ἄνων. Ἐταιριῶν, Ὀργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	» 60	

\*Επιμέλεια ὄλης καὶ

Ἑπεύθυνος Συντάξεως :  
ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Ἀθήναι, Τηλ. 220.789

Ἑπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1968

ΠΡΟΣ

ΤΟΥΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΣ

Τὸ παρὸν τεῦχος κυκλοφορεῖ με σημαντικὴν καθυστέρησιν. Αἰτία εἶναι ἡ ἐπιθυμία μας νὰ περιλάβωμεν εἰς αὐτὸ ρεπορτάζ, σχετικῶς με τὸ διοργανωθὲν ὑπὸ τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων καὶ τῆς First National City Bank, σεμινάριον, «ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΣ».

Τὸ σεμινάριον τοῦτο, ποὺ ἐτέλη ὑπὸ τὴν αἰγίδα τοῦ Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων, ἀπετέλεσε σημαντικὸν γεγονός, δεδομένου ὅτι καὶ τὸ θέμα του ἦτο ἰδιαιτέρως ἐνδιαφέρον καὶ διὰ πρώτην φοράν ἐπετεύχθη ἡ δημοσία συζήτησις, ὑπὸ ἐκπροσώπων τῶν Τραπεζικῶν Ὀργανισμῶν καὶ τοῦ Ἐπιχειρηματικοῦ κόσμου τοῦ τόπου μας, τῶν προβλημάτων τῆς δανειοδοτήσεως.

Ἐπίσης κατέστη σαφές, ὅτι ἡ ἀνάγκη ἐκσυγχρονισμοῦ τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ εἰσαγωγῆς τῶν συγχρόνων τεχνικῶν τοῦ Management, καθίσταται διαρκῶς περισσότερο ἐντονος, ὅποιαδήποτε δὲ καθυστέρησις εἰς τὸν τομέα αὐτὸν πολὺ συντόμως θὰ καταστῇ ἐπικίνδυνος δι' αὐτὴν τὴν ἰδίαν ὑπόστασιν τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων.

Ἐκεῖ ἔγκειται καὶ ἡ ἀπωτέρα ἀξία αὐτῶν τῶν διοργανώσεων. Ὅπως εἶπεν ὁ Πρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ. Δ. Κυριαζῆς, ἡ εἰσαγωγή ἐκ μέρους τῶν Ἑλληνικῶν Τραπεζῶν τῶν συγχρόνων τεχνικῶν δανειοδοτήσεως θὰ ἀποτελέσῃ μίαν πρόκλησιν πρὸς τὰς Ἑλληνικὰς Ἐπιχειρήσεις διὰ νὰ βελτιώσουν τὰς μεθόδους διοικήσεώς των, δεδομένου ὅτι ἐφαρμοζομένων τῶν τεχνικῶν αὐτῶν, μόνον ἐπιχειρήσεις με καλὸν Management θὰ εἶναι δυνατὸν νὰ τύχουν εὐχερῶς χρηματοδοτήσεως.

«Δ Ε»

ΕΘΘΑΣΕ  
Η  
ΗΜΕΡΑ..



**Για τὸ δικὸ σας σπίτι.  
Μὲ καταθέσεις καὶ δάνειο  
ἀπ' τὸ**

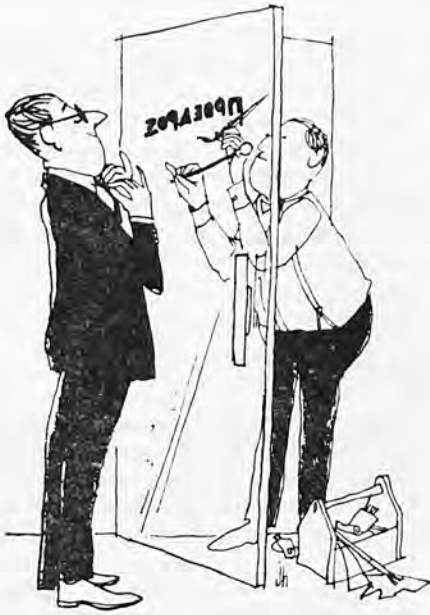
**ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΟΝ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΝ**

Πληροφορίαι:

**ΕΘΝΙΚΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, ΑΕ**

Ἐλ. Βενιζέλου 40 τηλ. 621-243

**ΑΘΗΝΑΙ**



# ΠΟΙΟΣ ΘΕΛΕΙ ΝΑ ΓΙΝΗ ΠΡΟΕΔΡΟΣ;

Υπό DAVID C. STEWRT

**Σ**ε όλόκληρο τὸν κόσμο τῶν ἐπιχειρήσεων ὑπάρχουν σήμερα πολλοὶ νέοι καὶ φιλόδοξοι ἄνθρωποι, ποὺ θὰ εἶχαν διακαὴ πόθο νὰ ἐγκατασταθοῦν στὴν πολυθρόνα τοῦ προέδρου, νὰ λάβουν τὸν τίτλο του καὶ τὶς ἀποδοχές του καὶ νὰ ἔχουν τὸ κύρος του. Ἐρωτᾶται ὁμως : θὰ ἤθελαν πράγματι νὰ ἀναλάβουν καὶ τὶς εὐθύνες τοῦ προέδρου ;

Ἡ ἀπάντησις συνήθως εἶναι : Ὁχι ! Ἐκεῖνο, ποὺ ὅλοι αὐτοὶ ἐπιζητοῦν τὶς περισσότερες φορές, εἶναι οἱ δάφνες καὶ τὰ πρωτεῖα, ἢ δόξα χωρὶς τὴν εὐθύνη.

Καὶ ἀπόδειξις αὐτοῦ τοῦ ἰσχυρισμοῦ εἶναι τὸ γεγονός, ὅτι ἐλάχιστα στελέχη ἔχουν πραγματικὰ ἐμβαθύνει ἐπὶ τῶν ἀπαιτήσεων καὶ τῶν δυσχερειῶν τοῦ ὑψηλοῦ αὐτοῦ «πόστου» καὶ ἐλάχιστοι ἔχουν λάβει σοβαρὰ μέτρα γιὰ νὰ καλλιεργήσουν τὶς ιδιότητες, ποὺ θὰ τοὺς καταστήσει κατάλληλους γιὰ νὰ κατακτήσουν τὸ ἀξίωμα αὐτό.

Ἐνας ἀπὸ τοὺς λόγους, ποὺ πολλοὶ νέοι ἔχουν παρεξηγήσει τὸ νόημα τῆς θέσεως τοῦ προέδρου, εἶναι ὅτι ἡ ἴδια ἢ ἡ θέσις αὐτή, ἔχει τελευταίως ὑποστῆ πολλές βαθιεῖς μεταβολές. Τὸ ἠῤῥημένο μέγεθος καὶ ἡ πολὺπλοκη μορφή τῶν συγχρόνων ἐπιχειρήσεων ἀπ' ἑνὸς καὶ ἀπ' ἑτέρου ὁ ἀλματώδης ρυθμὸς ἐξελιξέως τῆς τεχνολογίας, ἔχουν προβάλλει περισσότερες ἀπαιτήσεις ἀπὸ ἐκεῖνες τῶν κορυφαίων ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν καὶ ἔχουν ἐπισωρεύσει στὰ στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων μεγαλύτερες εὐθύνες. Περισσότερο δὲ ἀπὸ κάθε τι ἄλλο οἱ μεταβολές αὐτὲς ἐπηρεάζουν τοὺς ἑξῆ ρόλους, ποὺ πρέπει νὰ ἐπωμισθῇ ὁ πρόεδρος : τοῦ ἐπιχειρηματίου, τοῦ ἐπιτελικοῦ, τοῦ συντονιστοῦ ἐργασιῶν, τοῦ ψυχολόγου, τοῦ κατανομέως ρόλων καὶ εὐθυνῶν καὶ τοῦ ἐκφραστοῦ τῶν βουλήσεων τῆς ἐταιρείας.

## Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

**Ε**χει γίνῃ πλέον ζωτικὴ ἀνάγκη νὰ γνωρίζῃ ὁ πρόεδρος μιᾶς ἐπιχειρήσεως νὰ ἀναλύῃ σὲ δολλάρια καὶ σέντς τὸ σύνολο τῶν ἐργασιῶν ποὺ διευθύνει. Κατὰ τὸ παρελθόν, ἀρκοῦσε νὰ προσληφθῇ

ἓνας σφιχτοχέρης καὶ κέρβερὸς διαχειριστὴς γιὰ νὰ ἀναλάβῃ τὸν οἰκονομικὸ τομέα τῆς ἐπιχειρήσεως. Σήμερα ὁμως, οἱ βασικὲς ἀποφάσεις, ποὺ ἀφοροῦν τὴν οἰκονομικὴ πολιτικὴ καὶ τὰ ἔξοδα τῆς

ἐταιρείας, πρέπει νὰ λαμβάνωνται ἀπ' εὐθείας ἀπὸ τὴν κορυφὴ τῆς ἱεραρχίας, μέσα στὸ πλαίσιο τῶν γενικωτέρων σκοπῶν καὶ κατευθύνσεων τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐνα ἀπὸ τὰ δυσκολώτερα πρά-

γματα για ένα νεαρό στέλεχος μι-  
 ας επιχειρήσεως είναι, να σπου-  
 δάση και συλλάβη την πλατεία  
 και γενική εικόνα των επιχειρη-  
 ματικών και οικονομικών προσα-  
 νατολισμών της επιχειρήσεως.  
 Και είναι ευνόητο, διότι συνήθως  
 σε κάποια εκ των φάσεων θα  
 καρριέρας του τό νέο στέλεχος θα  
 ειδικευθῆ σε κάποιον τομέα - εἴτε

αὐτὸς ὀνομάζεται Παραγωγή, εἴ-  
 τε Marketing, ἢ Ἔρευνες, Οἰκο-  
 νομικὴ διαχείρισις ἢ κάπως ἄλ-  
 λως—καὶ θὰ ἀποκτήσῃ τὴν τάσι  
 νὰ σκέπτεται μέσα στὰ περιορι-  
 σμένα πλαίσια τῆς εἰδικότητός  
 του. Συχνά, δὲν εἶναι ἱκανὸ τὸ  
 στέλεχος νὰ ἀντιληφθῆ τὴν ἄλλη-  
 λεξάρτησι τῶν διαφόρων λειτουρ-  
 γιῶν, ποὺ ἀπαρτίζουν μιὰν ἐπι-

χείρησι, ἢ τὴν ζωντανὴ ἐπιχειρη-  
 σιακὴ πραγματικότητα, ποὺ ἀν-  
 τιπροσωπεύει τὸ συνολικὸν οἰκο-  
 δόμημα. Μέχρις οὗτος ὁμως λάβῃ  
 τὴν ἀπόφασιν νὰ ἀφιερῶσιν χρόνον  
 καὶ προσπάθειαν γιὰ νὰ ἀντιλη-  
 φθῆ τὴν βαθύτερη πραγματικό-  
 τητα, δὲν θὰ πρέπει οὔτε νὰ σκέ-  
 πτεται, καν, ὅτι μπορεῖ νὰ γίνῃ  
 πρόεδρος.

### ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΣ

**Σ**ήμερα, κάθε μεγάλη επιχειρή-  
 σις ἀφιερώνει τεράστια κεφάλαια  
 καὶ κόπους στὴν προσπάθεια κα-  
 ταστρώσεως σχεδίων καὶ στρα-  
 τηγικῆς γιὰ τὸ μέλλον. Καὶ «μέλ-  
 λον» δὲν σημαίνει πλέον τὸ ἐπό-  
 μενον ἔτος, ἀλλὰ τὰ δύο, ἢ τρία  
 ἢ πέντε ἢ δέκα ἐπόμενα ἀπὸ σή-  
 μερα ἔτη.

Δὲν ὑπάρχει ἀμφιβολία ὅτι ἡ  
 πρωταρχικὴ εὐθύνη γι' αὐτὰ τὰ  
 μακροπρόθεσμα σχέδια βαρύνει  
 τὸν κορυφαῖο τῆς πυραμίδος. Φυ-  
 σικὰ, ἐξυπακούεται ὅτι δὲν μπο-  
 ρεῖ αὐτὸς μόνος του νὰ διαμορ-  
 φώσῃ σὲ κάθε λεπτομέρεια ὅλα  
 τὰ σχέδια καὶ τὶς ἰδέες γιὰ τὸ  
 μέλλον, καθίσταται ὁμως ἀπαραι-  
 τήτως ὁ ἀνθρώπος ποὺ θὰ προσ-  
 φέρῃ τὴν ὠθησιν, τὰ κίνητρα, τὶς  
 κατευθύνσεις καὶ τὶς ὁδηγίες γιὰ  
 τὴν κάθε δραστηριότητα. Κάθε  
 ἓνα στέλεχος, ποὺ φιλοδοξεῖ νὰ

γίνῃ πρόεδρος, πρέπει, αὐτὴ  
 κιόλας τῇ στιγμῇ, νὰ ἀρχίσῃ νὰ  
 σκέπτεται καὶ νὰ μελετᾷ τοὺς οἰ-  
 κονομικοὺς καὶ συναγωνιστικοὺς  
 παράγοντας, ποὺ θὰ διαμορφώ-  
 σουν τὸν μελλοντικὸ δρόμον τῆς  
 ἐπιχειρήσεως καὶ νὰ σχηματίσῃ  
 σαφεῖς, ὑγιεῖς καὶ ἐποικοδομητι-  
 κές ἀπόψεις σχετικὰ μὲ τὶς μελ-  
 λοντικὲς αὐτὲς ἐξελίξεις.

Ὁ τρίτος τομεὺς τῶν προεδρι-  
 κῶν δραστηριοτήτων, εἶναι ὁ  
 συντονισμὸς καὶ ἡ κατεύθυνσις  
 τῆς ἐργασίας. Καὶ αὐτὸς ὁ τομεὺς  
 ἔχει ὑποστῆ βαθεῖς μεταβολές.  
 Ἕνας πρόεδρος ἐταιρείας, σήμερα,  
 ἀπαιτεῖται νὰ γνωρίζῃ καὶ νὰ  
 ἀντιλαμβάνεται πολλὰ διαφορε-  
 τικὰ εἶδη ἐπιχειρησιακῶν ἐργα-  
 σιῶν, ἀπὸ Μεθόδους Ποραγωγῆς  
 μέχρι Ἡλεκτρονικῶν ὑπολογι-  
 στῶν, Σχέδια Μάρκετινγκ καὶ Ἀ-  
 ναλύσεις δαπανῶν.

Εἶναι προφανές, ὅτι κανεὶς δὲν μπο-  
 ρεῖ νὰ ἀπαιτῆ ἀπὸ τὸν πρόεδρον  
 νὰ ἔχῃ τόσες γνώσεις σὲ κάθε το-  
 μέα, ὅσες ἔχουν οἱ εἰδικοί κατὰ  
 τομεῖς ὑφιστάμενοί του. Γιὰ νὰ  
 εἶναι ὁμως πραγματικὰ ἱκανὸς νὰ  
 διευθύνῃ καὶ συντονίζῃ, ὀφείλει  
 νὰ κατέχῃ τὰ βασικὰ στοιχεῖα  
 ἐκάστου τομέως δραστηριότητος  
 τῆς ἐπιχειρήσεως. Τοῦτο συνεπά-  
 γεται ἀδιάκοπη προσπάθεια ἐκ  
 μέρους του, θὰ πρέπει δὲ συνεχῶς  
 νὰ «ἐκπαιδεύεται» μέσα στὴν ἴ-  
 δια τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐπιχειρή-  
 σεώς του! Καὶ ὅσο συντομώτερα  
 ἀρχίσῃ ἡ ἐκπαίδευσις αὐτῆ, τόσο  
 ἐπωφελέστερη καθίσταται. Συμ-  
 φέρον τοῦ κάθε στελέχους εἶναι,  
 νὰ ἀσχοληθῆ ἔντονα μὲ τὴν κα-  
 τάρτισίν του, πολὺ πρὶν φθάσῃ  
 στὰ προεδρικὰ ἀξιώματα.

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΙΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΙΣ ΕΥΘΥΝΩΝ

**Τ**ὸ νὰ μπορῆ ὁ πρόεδρος νὰ κρί-  
 νῃ τὰ στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεώς  
 του, ἔχει ἐξαιρετικὴ σημασία καὶ  
 μάλιστα σήμερα, ποὺ οἱ ἐπιχει-  
 ρήσεις εἶναι μεγαλύτερες καὶ πιὸ  
 πολύπλοκες, οἱ σχέσεις δὲ μεταξὺ  
 τῶν μελῶν τῶν ἐπιχειρήσεων διέ-  
 πονται ἀπὸ ἐντονιώτερη ἀλληλε-  
 ξάρτησι.

Τὸ νὰ γνωρίζῃ, ποῦ καὶ πῶς θὰ  
 βρῆ τὸν κατάλληλον ἄνθρωπον γιὰ  
 τὴν κατάλληλη θέσιν, τὸ νὰ τὸν  
 διαλέξῃ - ἐκτιμήσῃ καὶ τὸν τοπο-  
 θετήσῃ, ἀποτελεῖ ἴσως τὴν δυσ-  
 κολώτερη εὐθύνη ἑνὸς προέδρου.  
 Τὸ νὰ σπουδάσῃ ὁμως, κανεὶς,  
 πραγματικὰ τοὺς ἀνθρώπους,  
 ἀπαιτεῖ πάρα πολὺ χρόνο. Σὲ  
 αὐτὸ τὸ θέμα, τίποτε δὲν μπορεῖ

νὰ ἀντικαταστήσῃ τὴν προσω-  
 πικὴ πείρα, ποὺ ἀποκτᾶται με-  
 τὰ ἀπὸ πολλὰ σφάλματα καὶ ἀ-  
 πογοητεύσεις, ποὺ καθίστανται  
 καὶ πολύτιμες ἐμπειρίες. Βεβαίως  
 ἓνα στέλεχος ἐπιχειρήσεως, ποὺ  
 θέλει νὰ «προχωρήσῃ», πρέπει  
 προπάντων νὰ διαπρέπῃ στὴν  
 εἰδικότητά του. Πρέπει ὁμως πα-  
 ράλληλα νὰ τὸ διακρίνῃ τὸ πνεῦ-  
 μα συνεργατικότητος—τόσο μέσα  
 στὴν ἐπιχείρησίν του ὅσο καὶ ἔξω  
 ἀπὸ αὐτήν—καὶ νὰ εἶναι σὲ θέσιν  
 νὰ κρίνῃ χωρὶς προκαταλήψεις  
 ἀνοήτους ἐνθουσιασμοὺς, ἰδιοτρο-  
 πίες καὶ προσωπικῆς ἀδυναμίας,  
 ἂν κάποιος εἶναι κατάλληλος γιὰ  
 μιὰ ὠρισμένη θέσιν.

Ὁ ρόλος τοῦ προέδρου στὴν κα-

τανομῇ καὶ ἀνάθεσιν τῶν εὐθυνῶν,  
 ἔχει στενὴ συγγένεια μὲ τὸ ρόλον  
 τοῦ νὰ κρίνῃ τοὺς ἀνθρώπους,  
 ἀξίζει ὁμως νὰ μελετηθῆ ἰδιαιτέ-  
 ρως. Ἕνα βασικὸ γνώρισμα τοῦ  
 καλοῦ καὶ δυναμικοῦ «Manager»,  
 εἶναι ἡ ἱκανότης του νὰ καταμε-  
 ρίξῃ τὶς ἐξουσίες καὶ τὶς εὐθύνες,  
 μὲ ἀδρά στοιχεῖα καὶ μὲ σαφή-  
 νεια. Πολλοὶ ἀπὸ μᾶς κόπτονται  
 ὑπὲρ αὐτοῦ τοῦ ἰδανικοῦ ἀλλά,  
 ἀρκοῦνται μόνον σὲ λόγους! Μᾶς  
 ἀρέσει νὰ πιστεύωμε, ὅτι γνωρι-  
 ζομε νὰ καναμερίζωμε τὶς εὐθύ-  
 νες, ἀλλὰ κατὰ βάθος αἰσθανόμεθα  
 ἀσφαλέστεροι ὅταν ἀναλαμβάνω-  
 με προσωπικῶς τὴν ἐκτέλεσιν τῆς  
 ἐργασίας... Ἡ νοοτροπία, ὁμως,

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



αυτή άντεδείκνυται στο άξίωμα του προέδρου.

Ένα σημαντικό σημείο, πού πρέπει να άνθυμῆται κανείς είναι, ότι είναι πολύ προτιμώτερο να άναθέτη εϋθύνες σε άτομα, άντι τών έπιτροπών ή άλλων συλλογικών όργανων. Και οι έπιτροπές φυσικά έχουν τήν θέσι τους και συχνά παρέχουν σημαντικές υπηρε-

σίες. Όταν όμως άναθέτετε εϋθύνες σε μίαν ομάδα προσώπων, συνήθως, τους έκχωρείτε ταυτόχρονα και ένα ποσοστό από τις έπίσημες έξουσίες και άρμοδιότητες σας. Ένω, όταν εμπιστευέσθε μίαν ώρισμένην εϋθύνη σε ένα υπεύθυνο πρόσωπο, όχι μόνον δέν διασκορπίζετε τις έξουσίες σας, αλλά, άντιθέτως, διοχετεύετε τήν

ισχύν σας σε ένα φορέα. Τούτος θα τις χρησιμοποιήση με τρόπο πιο άποδοτικό και ώφέλιμο, διότι άντι να σās έξασθενῆ θα σās συμπληρώνη σε ένα τομέα, πού θα τελῆ πάντοτε υπό τόν έλεγχό σας, χωρίς να είσθε ύποχρεωμένος να ασχολῆσθε σεις, προσωπικά, με τόν τομέα αυτής τῆς έργασίας.

#### ΕΚΦΡΑΣΤΗΣ ΤΩΝ ΒΟΥΛΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Μερικοί πρόεδροι διστάζουν να άναλάβουν τόν ρόλο του όμιλητου και να έκπροσωπήσουν τήν έταιρεία στίς σχέσεις της με τόν κοινόν. Ό συννηθέστερος λόγος είναι, ότι δέν θέλουν να κατηγορηθούν ότι αυτοδιαφημίζονται και αυτοπροβάλλονται. Αυτό όμως μπορεί να γίνη ή αίτία του να άποστερήσουν τήν έταιρεία από πραγματικά χρήσιμες υπηρεσίες, πού θα μπορούσαν να τῆς προσφέρουν διά τῆς συμμετοχῆς των.

Έν άντιθέσει με τήν έποχή, πού οι έπιχειρήσεις ἦσαν περιωρισμένες, «οϊκογενειακές» ἢ έν πάσει πε-

ριπτώσει περιωρισμένου κύκλου ατόμων, ή σύγχρονη έπιχειρήσις έχει τήν τάσι να είναι άπρόσωπη, και ή πραγματική της φυσιογνωμία έλάχιστα έκφράζεται στίς καθημερινές έργασίες της. Ουσιαστικά, όμως, ή κάθε έπιχείρησις, μεγάλη ή μικρή, έχει τήν ανάγκη τῆς δημοσίας εικόνας αυτής, σαφούς και εϋνοϊκής, πού να άποτελῆ τόν «μπαγκράουντ» όλων τών έκδηλώσεών της. Άπαιτεῖ τήν δημοσία έκφρασι του χαρακτήρος και τών αρχών της και, όπως είναι φυσικό και λογικό, τόν μεγαλύτερο μέρος τῆς εϋθύνης για τήν άκριβῆ άπόδοσι τῆς έκφράσεώς της, έναποτίθεται κατά μέγιστο

λόγο στους ώμους του προέδρου της.

Έκείνα τὰ στελέχη πού φιλοδοξούν να γίνουν πρόεδροι πρέπει να έρωτήσουν έαυτούς, αν θα είχαν τόν σθένος να όρθώσουν τόν άνάστημά των και να έκφράσουν δημοσία, ποιά είναι ή έταιρεία των και τι άντιπροσωπεύει. Κάτι παρόμοιο όμως άπαιτεῖ έκπαίδευσι, πείρα και σκέψι—και ή καλύτερα περίοδος για να άρχίση τόν κάθε στέλεχος τήν προετοιμασία του, είναι να τόν πράξη τ ώ ρ α ά - μ έ σ ω ς .

(Έδημοσιεύθη εις τόν «Management Review»—July 1965).

## “ ΑΙΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΤΑΧΥΝΟΜΕΝΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ,, Ο 20<sup>ος</sup> ΑΙΩΝ

- Έντὸς τῶν 18 τελευταίων έτῶν έδιπλασιάσθησαν αἱ γνώσεις τῆς άνθρωπότητας.
- Ένω, διά τόν πρῶτον μεταχριστιανικόν διπλασιασμόν άπητήθησαν 18 αἰῶνες !

Ένω άπητήθησαν 18 περίπου αἰῶνες μεταχριστιανικοὶ διά να διπλασιασθούν οι καρποι τῆς ανθρωπίνης διανοίας, πού είχαν συσσωρευθῆ κατά τούς άναριθμήτους προχριστιανικούς χρόνους, ό δεύτερος διπλασιασμός γνώσεων έσημειώθη έντὸς 150 έτῶν, συμπέσας με τās αρχάς του αἰῶνος μας και ό τρίτος, κατά τόν έτος 1950.

Η πλέον καταπληκτική όμως έπιτάχυνσις έσημειώθη κατά τόν έτος 1968, όποτε και έπραγματοποιήθη ό τέταρτος διπλασιασμός γνώσεων, εις τόν έλάχιστον χρονικόν όριον έντὸς τῶν τελευταίων 18 έτῶν. Διά τούς λόγους αυτούς, όταν ή ιστορία αξιολογήση τελικῶς τόν Εἰκοστόν Αἰῶνα, θα τόν ονομάση «Αἰ ὠ ν α τ ῶ ν έ π ι τ α χ υ ν ο μ έ ν ω ν ἄ λ λ α γ ῶ ν .

Εἰς τās δηλώσεις αυτές προέβη προσφάτως ό ‘Υφυπουργός Έμπορίου τῶν ΗΠΑ κ. Τζῶν Κινγκάιτ, άρμόδιος επί τῶν ύποθέσεων Έπιστήμης και Τεχνολογίας.

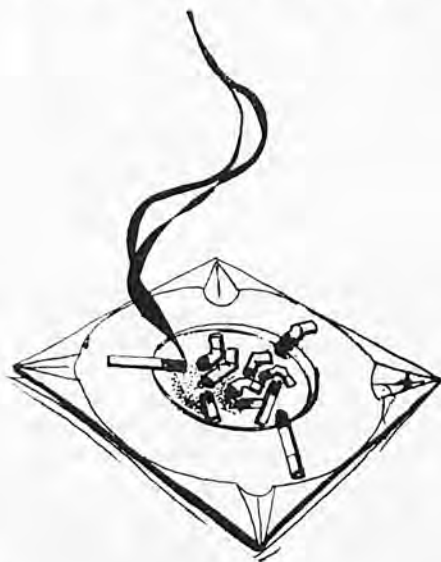


# ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ

Όταν

«Παρακμάσουν»

## ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ



Υπό: THOMAS J. BRAY

**Η** συνεχής μεταβολή των επιχειρησιακών μεθόδων, που παρατηρείται σήμερα, οδηγεί στη δημιουργία ενός νέου είδους στελέχους στον χώρο των επιχειρήσεων, του ανθρώπου του «χθές», που δεν παρακολουθεί όπως πρέπει το «σήμερα». Παράλληλα, ή ταχύτης με την οποία αναπτύσσονται και διαφοροποιούνται πολλές επιχειρήσεις, καθώς ή οικονομία άλματωδώς προχωρεί και εξελίσσεται, γίνεται αιτία της παρακμής και στασιμότητας όλων εκείνων οι οποίοι δεν μπορούν να παρακολουθήσουν τον ρυθμό της αναπτύξεως.

Στην προσπάθειά τους να καταπολεμήσουν το φαινόμενο της παρακμής των επιχειρησιακών στελεχών, το όποιο έχει ήδη προσλάβει διαστάσεις προβλήματος, που καθημερινώς χειροτερεύει, οι διάφορες επιχειρήσεις των ΗΠΑ υπεχρέωσαν κατά το παρελθόν έτος περίπου 500.000 υπαλλήλους των να παρακολουθήσουν ειδικά επαγγελματικά εκπαιδευτικά προγράμματα, επιμορφωτικά σεμινάρια Διοικήσεως 'Επιχειρήσεων και επίσημα Πανεπιστημιακά προγράμματα. Ο αριθμός δε αυτός, είναι σχεδόν διπλάσιος από τον αριθμό των στελεχών επιχειρήσεων, που παρηκολούθησαν παρόμοια μαθήματα πρό πέντε έτων. Περισσότερα από 4 Πανεπιστήμια περιλαμβάνουν σήμερα στα προγράμματά των προχωρημένα μαθήματα Διοικήσεως 'Επιχειρήσεων, που καλύπτουν σπουδές διάρκειας από ολίγων εβδομάδων έως αρκετών μηνών και έχουν σκοπό να ενημερώνουν τα άνωτα και άνωτερα επιχειρησιακά στελέχη επί των νεωτέρων τεχνολογικών βιομηχανικών κ.λ.π. μεθόδων.

Μερικές επιχειρήσεις αντιμετώπιζουν το φαινόμενο της παρακμής των στελεχών των με άσυνήθεις τρόπους. Ο William B. Malton, αντιπρόεδρος της «Holiday inns» συνηθίζει να εποπτεύει στην τεχνική βιβλιοθήκη της εταιρίας, για να πληροφορηθεί ποιοι π.χ. υπάλληλοι έμελέτησαν και ποια βιβλία. «'Αν διαπιστώσω ότι ώρισμένοι δεν έμελέτησαν καθόλου κατά τον τελευταίο καιρό, λέγει ο κ. Walton, τους καλώ για να συζητήσωμε το θέμα και να μου εξηγήσουν τις αιτίες. Σ' αυτούς τους δύσκολους καιρούς πρέπει, κανείς, να προηγηται τουλάχιστον κατά πέντε έτη από τους ανταγωνιστάς του».

Παρά τις προσπάθειες αυτές, ή συνεχής μετοβολή των οικονομικών δεδομένων εξακολουθεί, προφανώς, να γίνεται αιτία, ώστε να «μένουν πίσω» πολλοί βετεράνοι managers. Αυτό καθ' έαυτο το γεγονός της ραγδαίας αναπτύξεως μιάς επιχειρήσεως, μπορεί να οδηγήσει σε στασιμότητα πολλά στελέχη άποδεδειγμένης ικανότητας, ισχυρίζονται

ώρισμένοι παρατηρηταί. Διότι σε μία περίοδο έντονου εξελίξεως και προόδου «πολλά άτομα τείνουν να αποκτήσουν την νοοτροπία πολιτικών οι οποίοι φοβούνται να θίξουν το υπάρχον status quo και να έκτεθούν στους κινδύνους νέων εϋθυνών δια της αναλήψεως δυναμικής και αποφασιστικής δράσεως», συμπεραίνει ο James J. Ling, βασικόν στέλεχος της «Ling—Temco—Vought Inc. Dallas».

**Η** ανάπτυξις συχνά μεταβάλλει τις κατευθύνσεις και προσανατολισμούς μιᾶς επιχειρήσεως και δυσκολεύει την προσαρμογή ατόμων, που δέν διαθέτουν τὸ προσόν τῆς εϋελιξίας. Π.χ. ὁ διευθυντῆς παραγωγῆς μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἠλεκτρονικῶν, εἰς Καλιφόρνια, μὲ μισθὸν 40.000 δολλαρίων ἐτησίως, πού εἶχε ἐπιδείξει ζηλευτὴ ἱκανότητα στὴν ἐπίλυσι προβλημάτων «Κόστους καὶ Παραγωγῆς» κατὰ τὰ πρῶτα βήματα τῆς σταδιοδρομίας τῆς ἐταιρείας, ἀπελύθη ἀπὸ τὴν θέσι του σὲ περίοδο πού τὰ οἰκονομικά τῆς ἐπιχειρήσεως εἶχαν ἀνέλθει σὲ ὑψηλὸ σημεῖον (300 τοῖς ἑκατὸ ἄνοδος σὲ πέντε χρόνια). Πῶς ἐξηγεῖται τὸ φαινόμενο αὐτό;

#### ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Ἐπιχειρήσεως εἶχαν ἀλλάξει μέσα σ' αὐτὰ τὰ πέντε χρόνια. Εἶχαν στραφεῖ κυρίως πρὸς τὴν κατεύθυνσι Μελετῶν καὶ Ἐρευνῶν γιὰ λογαριασμό τοῦ κράτους καὶ μεγάλων ἐταιρειῶν. Ὅπως δέ, πολὺ σωστά, παρετήρησε ἕνας γνώστης τῆς καταστάσεως, «ὁ ἀπολυθεὶς ὑπάλληλος ἐξακολουθοῦσε νὰ ἀσχολῆται μὲ τὸν ἔλεγχο ἀποθεμάτων, δηλ. μὲ τὴν ἐργασία πού τὸν εἶχε ἀναδείξει, ἐνῶ τὸ πρόβλημα εἶχε ἤδη μετατεθῆ ἀπὸ τὴν Παραγωγὴ ἠλεκτρονικῶν μηχανημάτων, στὴν Ἐμπορικὴ Ἐκμετάλλευσι τῶν δυνατοτήτων τοῦ τμήματος Μελετῶν καὶ Ἐρευνῶν τῆς ἐπιχειρήσεως...»

Βασικά στελέχη ἐπιχειρήσεων, πού συνεχωνεῦθησαν μὲ μεγαλύτερες ἐπιχειρήσεις, συχνά διαπιστώνεται ὅτι δέν διαθέτουν τὰ προσόντα γιὰ νὰ ἐπιζήσουν σὲ ἕνα πῖθ πολὺπλοκο καὶ ἀπαιτητικὸ ἐπιχειρησιακὸ περιβάλλον. Εἶναι χαρακτηριστικὴ ἡ περίπτωσις ἑνὸς στελέχους ἡλικίας 36 ἐτῶν, ἀντιπροέδρου Παραγωγῆς μιᾶς μικρῆς «οἰκογενειακῆς» ἐπιχειρήσεως Χημικῶν εἰδῶν : Ὁ ἄνθρωπος αὐτός, πραγματικὰ ἔχαιρε ἐκτιμῆσεως, ὡς βασικὸς συντελεστῆς τῆς ἐπιτυχίας τῆς ἐταιρείας. Καὶ ἡ ἐπιτυχία του ἦταν τόσης ἐκτάσεως, ὥστε πολὺ σύντομα ἡ μικρὴ ἐταιρεία ἐκίνησε τὸ ἐνδιαφέρον ἄλλων μεγάλων καὶ πλουσιῶν ἐταιρειῶν χημικῶν προϊόντων, τελικῶς δὲ ἐξηγοράσθη ἀπὸ μίαν ἐξ αὐτῶν.

Τὸ στέλεχος τοῦ παραδείγματός μας, εἰς ἀναγνώρισιν τῆς ἱκανότητός του ἐτοποθετήθη ἐπικεφαλῆς ἑνὸς τμήματος Παραγωγῆς τῆς νέας ἐταιρείας, ἀλλὰ μετὰ πάροδο 6 μηνῶν ἔχασε τὴν θέσι του, διότι τοῦ ἔλειπαν οἱ ἀπαιτούμενες γνώσεις τῶν συγχρόνων μεθόδων Ἐπιχει-

ρησιακῆς καὶ Διοικητικῆς τεχνικῆς, πού ἦσαν ἀπαραίτητες γιὰ τὴν ἀντιμετώπισι ἐπιχειρήσεων ἐκτεινομένων σὲ εϋρύτερη κλίμακα.

**Ἄ**ν εἶναι μικρὸ τὸ πρόβλημα πού δημιουργεῖται ἀπὸ τὴν διαπίστωσι, ὅτι ἕνα ἱκανὸν ἐπιχειρησιακὸ στέλεχος ἔπαυσε νὰ ἀποδίδῃ. Μερικὲς ἐπιχειρήσεις γιὰ τὴν ἐπίλυσι τοῦ προβλήματος καταφεύγουν στὴν παλιὰ καὶ δοκιμασμένη λύσι, τῆς δημιουργίας μιᾶς «τεχνιτῆς» θέσεως. Γιὰ ἄλλες ἐπιχειρήσεις, ὡς μόνη λύσις παραμένει ἡ ἀπόλυσις τῶν «παρηκμασμένων» στελεχῶν. Πολ-

#### ΔΙΑΦΟΡΑΙ ΛΥΣΕΙΣ

λοὶ ὁμως εἰδικοί ἐπὶ τοῦ θέματος διαπιστώνουν, ἤδη, ὅτι αὐξάνουν συνεχῶς οἱ ἐπιχειρήσεις, πού προτιμοῦν νὰ καταφεύγουν σὲ παρόμοιες περιπτώσεις σὲ συμβούλους εἰδικευμένους ἐπὶ θεμάτων Προσωπικοῦ καὶ νὰ ζητοῦν ἀπὸ αὐτοὺς νὰ βοηθήσουν τὰ «παρηκμασμένα» στελέχη, ὥστε νὰ ξαναβροῦν τὸν δρόμον των διὰ τῆς προσαρμογῆς τῶν ἱκανοτήτων αὐτῶν στὶς νέες καὶ ἐκσυγχρονισμένες ἀνάγκες.

Συχνά, μία μεταβολὴ στοὺς ὄρους τῶν συμβάσεων μπορεῖ νὰ προκαλέσῃ τὴν καταστροφὴ τοῦ ἀρμοδίου ἐπιχειρησιακοῦ στελέχους. Τοῦτο συνέβη π.χ. μὲ τὶς πολεμικὲς βιομηχανίες, ὅπου προσφάτως μετεβλήθησαν οἱ ὄροι τῶν συμβάσεων μὲ τὸ κράτος. Πρῶτα ἐλαμβάνετο ὡς βάση τὸ «κόστος σὺν (+) καθωρισμένη ἀμοιβή», ἐνῶ τώρα ἰσχύει «ἡ ρῆτρα τῶν καθωρισμένων τιμῶν». Τὸ σύστημα ὁμως αὐτὸ, ἔχει τὸ πλεονέκτημα νὰ μὴ ἐνθαρύνῃ καθόλου τὰ διαχειριστικὰ σφάλματα καὶ τοὺς κακοὺς ὑπολογισμοὺς. Διότι κατὰ τὸ παρελθόν ἡ συμβεβλημένη ἐταιρεία συνήθως ἐπληρώνετο ὀλόκληρο τὸ ποσὸν τῆς δαπάνης τῆς, ἔστω καὶ ἂν ὑπῆρχε ὑπέρβασις—καὶ μεγάλη ἀκόμη—τῶν ἀρχικῶν ὑπολογισμῶν. Ἐνῶ τὰ συμβόλαια μὲ τὴν «ρῆτρα τῶν καθωρισμένων δαπανῶν» προβλέπουν, ὅτι τὴν εϋθύνη—καὶ τὸ βάρος—τῶν κακῶν ὑπολογισμῶν φέρει ἡ προμηθεύτρια ἐταιρεία. «Τὸ παλαιὸ καθεστῶς εἶχε τὴν ἰδιότητα νὰ καλύπτῃ τὸ στέλεχος ἐκεῖνο πού ἔκανε ἀτελῶς τὴν ἐργασία του», παρατηρεῖ ὁ James Ling.

**Οἱ** παρατηρηταί συμφωνοῦν ὅτι, ἕνας ἀπὸ τοὺς τομεῖς πού ἔχουν ὑποστῆι τὶς πῖθ ριζικὲς μεταβολὲς στὸν κόσμον τῶν ἐπιχειρήσεων κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη, εἶναι τὸ Marketing. Τὸ μαζικὸ Marketing τῶν καταναλωτικῶν ἀγαθῶν προκά-

λεσε βασικές αλλαγές στη λειτουργία των πωλήσεων και στη νοοτροπία των ανθρώπων, που την έχουν αναλάβει. «Ο παλαιού τύπου πωλη-

## ΜΕΤΑΒΟΛΑΙ

### ΣΤΟ MARKETING

της, που χτυπούσε φιλικά την πλάτη του πελάτου ανήκει στο παρελθόν», λέγει ο Lewis L. Newby, επιχειρησιακός εμπειρογνώμων. Πριν από λίγο καιρό, η «H. J. Heinz Co», αναδιάρθρωσε το προσωπικό της των πωλήσεων για να ανταπεξέλθει στον έντονα ανταγωνιστικό χαρακτήρα του Marketing επί διεθνούς κλίμακος. Ο L. A. Collier, πρώτος αντιπρόεδρος πωλήσεων και Marketing, λέγει, ότι πριν λίγα χρόνια ο αντιπροσωπευτικός Manager πωλήσεων ήταν ο ηλικίας μεταξύ 40 και 50 ετών και η δουλειά του ήταν «να έμπνέη τα παιδιά να βγούν έξω κάθε πρωί και να πωλήσουν». Τώρα, λέγει ο κ. Collier, ο μέσος όρος ηλικίας ενός Manager πωλήσεων της «Heinz» είναι η ηλικία των 30 ετών και βασική του μέριμνα είναι η κατανομή. «Δέν είναι δυνατόν πλέον να αποδώσει ένα προϊόν, αν δέν υπάρχει σε κάθε κατάσταση, παρατηρεί ο κ. Collier. Και αντίθετως, άμα βρίσκεται στο κάθε κατάσταση, το προϊόν πωλείται από μόνο του».

Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν την μέθοδο της κατά τακτά χρονικά διαστήματα αξιολόγησης του βασικού προσωπικού των, όχι μόνον για να επισημάνουν

### ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

καταστάσεις ανεπάρκειας, αλλά και για να τις προλάβουν. Αυτά τα συμπεράσματα εξάγονται λ.χ. από την εμπειρία της «Texas Instrumentes Inc», η οποία

κάθε χρόνο διεξάγει μίαν «ανάλυσι βασικού προσωπικού». Ο πρωταρχικός σκοπός αυτής της ανάλυσεως είναι να έντοπιση και άνταμείψη τα στελέχη εκείνα, που προσφέρουν τις μεγαλύτερες ύπηρεσίες στην εταιρεία, ταυτοχρόνως όμως επιτυγχάνεται με αυτό τον τρόπο και η συνειδητοποίησης του προσωπικού επί της ανάγκης για την συνεχή ατοβελτίωσι του.

Η «Texas Instrumentes» άπαιτεί από κάθε έμμισθον υπάλληλό της, μη έξαιρουμένων ούτε των άνωτάτων στελεχών, να καταγράφη τα επιτεύγματα του για κάθε έτος που πέρασε, καθώς και τους στόχους του για το κάθε έπόμενο έτος. Έν συνεχεία η «αυτοπροσωπογραφία» αυτή ύποβάλλεται σε μιά σειρά προσεκτικών διοικητικών ανάλυσεως. Βασικόν άποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής, λέγει ο Δρ. Scott Myers, ο ψυχολόγος που είναι έπιφορτισμένος με την διεξαγωγή έρευνών και μελετών επί των θεμάτων Προσωπικού της εταιρείας, «είναι ότι το άτομον άποκτά το κίνητρο για να συσχετίση την άνάπτυξι και πρόοδο της εταιρείας με τη δική του προσωπική έργασία. Έπίσης, ότι ένας άνθρωπος, που άποτελεί μέρος του συνόλου μιάς εταιρείας, όταν αισθάνεται ότι γίνεται άντικείμενο προσοχής έχει την τάσι να άποκτά μεγαλύτερον ένθουσιασμό και ζήλο για την έργασία του. Και φυσικά, δέν ύπάρχει καλύτερο κίνητρον από τον ένθουσιασμό και τον ζήλο, προκειμένου να καταπολεμηθί το φαινόμενο της παρακμής των έπιχειρησιακών στελεχών».

(Έδημοσιεύθη εις το «Wall Street Journal» και περιληπτικώς εις το «Management Review» — March 1966).

## ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΟΤΗΤΟΣ ΕΚ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

- Θα συνδυάζη τās φυσικάς, βιολογικάς, κοινωνικάς και άνθρωπιστικάς έπιστήμας.
- Οί φορείς της θα συμβουλεύουν κράτος και βιομηχανίαν.

Ένας εκ των μεγαλυτέρων κινδύνων, που άπειλον την ανθρωπότητα σήμερα είναι, κατά γενικήν γνώμη, το ένδεχόμενο η τεχνολογία να εκφύγη από τον έλεγχο της λογικής και να γίνη όργανον όλέθρου.

Πρός άποφυγήν του κινδύνου τούτου ο Πρόεδρος της Έταιρίας RCA κ. Ντσίβιντ Σαρνώφ προτείνει την δημιουργίαν νέας ειδικότητας, οί φορείς της οποίας θα αναλάβουν να προστατεύουν την ανθρωπότητα από τās ανεπιθυμητούς συνεπειάς της τεχνολογίας. Οί άνθρωποι αυτοί, καταλλήλως εκπαιδευόμενοι, θα μετέχουν με άποφασιστικήν γνώμη εις όλα τα άνώτερα κυβερνητικά συμβούλια, τα έχοντα σχέσι με την χάραξι πολιτικής επί θεμάτων άμέσεως ή έμμέσεως άπτομένων της τεχνολογίας. Έπίσης θα συνεργάζωνται με τās βιομη-

χανίας, τās οποίας θα ένημερώνουν επί των κινδύνων, που ήμπορει να προκύψουν εξ ώρισμένων τεχνολογικών εφαρμογών.

Έν καιρό, κατά την γνώμη του κ. Σαρνώφ, ο νέος αυτός κλάδος θα άποκτήση ίδιαν όντότητα και ίδιον εκπαιδευτικόν ύπόβαθρον. Η εξέλιξι αυτή θα είναι λιαν σημαντική, διότι έτσι όχι μόνον θα έξασφαλισθί η ανθρωπότης εκ του κινδύνου της αυτοκαταστροφής, αλλά θα δημιουργηθί βάσις όγιής διά τον συντονισμόν της όλης έπισημονικής και τεχνολογικής δραστηριότητος και την γεφύρωσι του χάσματος μεταξύ των φυσικών, των βιολογικών, των κοινωνικών και των άνθρωπιστικών έπιστημών.

Άν ο άνθρωπος άποκτήση την σύνεσι να χρησιμοποιοί έποικοδομητικώς τās δυνατότητας της τεχνολογίας, την γενναιοδωρίαν να θέτη τās δυνατότητας αυτάς εις την διάθεσι των πάντων και την μετριοφροσύνην να θέλη να ζή έν άρμοι προς την φύσι, τότε δέν ύπάρχει τίποτε το όποιον δέν θα ήμπορη να επιτύχη διά τον έαυτόν του μέσω της έπιστήμης και της τεχνολογίας.

# ΠΩΣ ΝΑ ΣΚΕΠΤΕΣΘΕ

## ΣΑΝ ΤΟΝ ΚΟΡΥΦΑΙΟ

## ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ:



## ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

## ΤΟΥ "ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΜΕΩΣ,"

Υπό KEITH LOUDEN

**Ε**χει λεχθή από πολλούς προέδρους εταιρειών ότι, ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα των είναι ή έλλειψις προσωπικής επαφής και αναμίξεως των διαφόρων προϊσταμένων τμημάτων, με τους γενικούς σκοπούς της οργανώσεως. Το ιδανικό στις επιχειρήσεις είναι κάθε άνθρωπος, που κατέχει μία υπεύθυνη θέση, να είναι «Manager» και στην ουσία και όχι μόνον κατ' όνομα. Δυστυχώς όμως όλοι γνωρίζομεν ότι, στην πράξι αυτό δεν συμβαίνει πάντοτε. "Όλα τα σχέδια και οι αποφάσεις, που έχουν κάποια σημασία, θεωρούνται ως αρμοδιότης των ανωτάτων διοικητικών κλιμακίων και οι διευθύνται των κατωτέρων κλιμακίων αισθάνονται ανεύθυνοι και άμετοχοι σε ό,τι αφορά στις βασικές αποφάσεις, που ρυθμίζουν και επηρεάζουν τις εργασίες του τομέως των.

Μία εταιρεία, που διευθύνεται από κατηρητισμένους επαγγελματίες, επιδιώκει να εκτελέση μόνον εκείνες τις εργασίες, που θα αποτελέσουν ένα ευδιάκριτο και ουσιαστικό βήμα προς την κατεύθυνσι της επιτεύξεως των επιχειρησιακών στόχων, να τις εκτελέση με τον απλούστερο κατά το δυνατόν τρόπο και να χρησιμοποιήση γι' αυτήν την εκτέλεσι ει δυνατόν το χαμηλότερο κλιμάκιο της οργανώσεως, με την προϋπόθεσι βέβαια ότι το κλιμάκιο αυτό θα είναι σε θέση να άντεπεξέλθη με αποτελεσματικότητα και υπευθυνότητα.

Ο καλύτερος τρόπος για να παροτρύνη κανείς τους υπαλλήλους στο να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρείας είναι, να τους αναγκάση να μετράσχουν όσον το δυνατόν περισσότερο στην διαμόρφωσι των αντικειμενικών σκοπών του ιδιαιτέρου τομέως των.

Οι δύο αυτές αρχές — αποκέντρωσις και συμμετοχή των εκτελεστικών οργάνων στην λήψι των αποφάσεων — αποτελούν κλειδιά αποτελεσματικής διοικήσεως και είναι γενικώς ανεγνωρισμένες. Παραμένει όμως γενικώς το πρόβλημα του να τις εφαρμογή κανείς στην πράξι και αυτό φυσικά απαιτεί κάτι περισσότερο από θεωρητική παραδοχή από της πλευράς της κορυφής της ιεραρχίας. Προϋποθέτει θετικά μέτρα, ώστε ή θεωρία να γίνη ζωντανή πραγματικότης μέσα στην εταιρεία.

Για να φέρη αποτελέσματα ή αποκέντρωσις εξουσιών, αρμοδιοτήτων και ευθυνών ό κάθε διευθυντής πρέπει να σκέπτεται σάν πρόεδρος. Πρέπει να πιστέψη ότι βαρύνεται

μέ ευθύνες καθόλου διαφορετικές από τις ευθύνες του προέδρου της Έταιρείας. Πρέπει να σκέπτεται και να ενεργήσει σαν ο τομέας του να είναι αυτή ή ίδια η εταιρεία του.

Για να γίνη όμως δυνατόν αυτό, πρέπει τα όρια της ευθύνης του κάθε συγκεκριμένου διευθυντού να χαραχθούν με σαφήνεια και ο προσδιορισμός αυτός πρέπει να γίνη και με συμμετοχή δική του. Ένας υπεύθυνος προϊστάμενος οφείλει και δικαιούται να γνωρίζει άκριβώς ποιά είναι η εργασία του, ποιές εξουσίες έχει για να φέρη την εργασία του σε πέρας, ποιους κανονισμούς είναι υποχρεωμένος να εφαρμόση και ποιά αποτελέσματα θα θεωρηθούν ικανοποιητικά. Οί ανώτεροι πρέπει να λάβουν κάθε μέτρον ώστε να εξασφαλισθή ότι οί κατώτεροι από αυτούς — προϊστάμενοι τμημάτων — θα είναι σε θέσι να άσκουν αυτοέλεγχο, αυτοεπίβλεψη και αυτοκριτική. Θα έχωμεν άποτύχη σαν «διευθυνταί», άν οι προϊστάμενοί μας μής ρωτούν κάθε τόσο, τί πρέπει να κάνουν, τί εξουσίες έχουν και ποιά αποτελέσματα θα κριθούν ως ικανοποιητικά.

**Ο** χάρτης της εταιρικής οργάνωσης παρουσιάζει τους τομείς δραστηριότητας και ευθύνης που αντι-στοιχούν στο κάθε άτομο και στις σχέσεις των τομέων αυτών μεταξύ των. Αυτό προφανώς είναι άπαραίτητο. "Όσο και άν είναι σκόπιμο να σκέπτεται και να ενεργήσει σαν πρόεδρος στον τομέα του, δέν πρέπει να ξεφεύγη και από τα βασικά πλαίσια της οργάνωσης του.

Για να αντιληφθούν καλά τα όρια της εργασίας των οί υπάλληλοι και οί προϊστάμενοί των, πρέπει προηγουμένως να άπομονώσουν τον κάθε τομέα από τον υπόλοιπο «χάρτη» και να τον μελετήσουν σαν μία ξεχωριστή περιοχή ευθύνης και κατόπιν να κάνουν τον συσχετισμό με το σύνολο. "Ένας πρακτικός τρόπος για να αντιληφθή κανείς την διαδικασία αυτήν, είναι να θεωρήση ότι το έργο του κάθε διευθυντού περιορίζεται από τις άκόλουθες τέσσερις βασικές ομάδες έννοιών, που προσδιορίζουν και τις ευθύνες του :

- Νόμος, ήθική, συναλλακτικές συνήθειες.
- Μέθοδοι, τακτική, σχέδια.
- Περιγραφή θέσεως και επίπεδα άποδόσεως.
- Κονδύλια, διαδικασίες και έλεγχος εργασιών και έννημέρωσις.

Τά στοιχειά που άπαρτίζουν αυτές τις τέσσερις κατηγορίες έννοιών είναι οί κατευθυντήριες γραμμές και τά πλαίσια μέσα στα όποια πρέπει να κινηται ο Manager.

**Νόμος :** Για να σέβεται και να τηρή τους νόμους κανείς, πρέπει προηγουμένως να τους γνωρίζει και να αντιλαμβάνεται τί απαιτούν από αυτόν.

**Ήθική :** Ή ήθική ύπόστασις της εταιρείας κατευθύνει τις πράξεις και την νοοτροπία των ανθρώπων, που την άποτελούν. "Άν ο προϊστάμενος φιλοδοξήσει να είναι πραγματικός ήγέτης, πρέπει να είναι άξιος σεβασμού και σαν άτομο και όχι μόνον σαν προϊστάμενος.

**Συναλλακτικές συνήθειες :** Τί είδους εικόνα της

εταιρείας επιθυμούμε να προβάλλωμε στους πελάτες μας, στους υπαλλήλους μας, στους πωλητάς μας, στους μετόχους μας, στην κοινωνία ;

Πρέπει να άπαντήσωμε σ' αυτές τις έρωτήσεις και να καταγράψωμε τις άπαντήσεις μας αυτές σαν ένα είδος κώδικος συμπεριφοράς κατά τις συναλλαγές μας.

**Μέθοδοι και τακτική :** Με άλλους λόγους οί κανόνες του «παιγνιδιού» — πώς γίνεται το κάθε πράγμα. Στην κατηγορία αυτή έμπίπτουν οί κατευθυντήριες γραμμές, οί αποφάσεις, που άποσκοπούν στην πρόληψη μιās ανάγκης, οί άπλές εκφράσεις βουλήσεως. Πρέπει να καθιερωθούν μέθοδοι και τακτικές για κάθε στοιχείο της οργάνωσης και πρέπει να είναι καθ' όλοκληρίαν εύθυραμισμένες με την γενικώτερη εταιρική βούλησι.

**Σχέδια :** Κάθε μονάδα ή τομείς πρέπει να καθορίση τους ιδιαίτερους άντικειμενικούς σκοπούς, δηλ. στοιχειά που να μπορη να ελέγξη—που να ύπηρετούν τά σχέδια της βασικής οργάνωσης της οποίας ή μονάδα είναι μέλος. Τά σχέδια αυτά θα άκολουθούν μία προκαθορισμένη διαδικασία σε ό,τι άφορᾷ στη μορφή και το περιεχόμενο και θα υπόκεινται σε ένα περιοδικό έλεγχο.

**Περιγραφή θέσεως :** Ποιός είναι ο σκοπός και ο λόγος της ύάρξεως μιās θέσεως μέσα στην επιχείρησι. Ποιό είναι το περιεχόμενό της. Ποιά καθήκοντα και ύποχρεώσεις της άναλογούν. Ποιές εξουσίες της έχουν παραχωρηθή για να φέρη σε πέρας τον σκοπό της, σε ποιόν άναφέρει αυτός που την κατέχει, και ποιός άναφέρει εις αυτόν. Με ποιόν πρέπει να συνεργάζεται.

**Έπίπεδα άποδόσεως :** Τά αποτελέσματα, που θα θεωρούνται ικανοποιητικά για κάθε εργασία ή δραστηριότητα, θα πρέπει να έχουν προσδιορισθή εκ των προτέρων από τον Manager και από τον ιεραρχικώς προϊστάμενό του.

**Κονδύλια :** Τά οικονομικά και ταμιακά δεδομένα. "Όλες οί εργασίες κινούνται με βάσι αυτά. Το ύψος τους έχει προκαθορισθή και ή ύπερβάσις

ή μη τών κονδυλίων χαρακτηρίζει και τὰ ἀποτελέσματα τών ἐργασιῶν.

**Διαδικασίες :** Ὁ προσυμφωνημένος και ἀπλούστερος δυνατός τρόπος διενεργείας ἐπαναλαμβανόμενων ἐργασιῶν.

**Ἐλεγχος ἐργασιῶν και ἐνημέρωσις :** Τί πρέπει νὰ γνωρίζῃ ὁ Manager γιὰ νὰ συμπεράνῃ ἂν τὰ γεγονότα ἐξελίσσωνται σύμφωνα με τὰ σχέδια. Πότε πρέπει νὰ λαμβάνῃ αὐτὲς τὶς πληροφορίες και σὲ ποιά μορφή θὰ τοῦ εἶναι περισσότερο χρήσιμες.

Ἄν ὅλες αὐτὲς οἱ πλευρὲς τοῦ θέματος ἐξεταθοῦν με διεξοδικότητα ἀπὸ τὸν ἐπικεφαλῆς τοῦ τομέως και τὸν ἱεραρχικῶς ἀνώτερό του, τότε ὁ πρῶτος ἔχει πλεόν ὅλα τὰ «φόντα» γιὰ νὰ προχωρήσῃ με αὐτοπεποίθησι και ἀποτελεσματικότητα σὰν πραγματικός «πρόεδρος» τοῦ τομέως του. Ξέρεῖ ἀκριβῶς τί περιορισμοὶ τοῦ ἔχουν ἐπιβληθῆ ἀλλὰ και πόση εὐρύτητα μπορεί νὰ προσλάβῃ ἢ δραστηριότης του. Τώρα, μπορεί νὰ ἀναπτύξῃ τὶς ιδιότητές του και τὶς ἀρετές του και νὰ παρουσιάσῃ φαντασία, δημιουργικότητα και πρακτικὴ δρᾶσι. Με ἄλλα λόγια, τώρα μπορεί οὐσιαστικὰ νὰ κἀνῃ κάθε τι πού κρίνεται αὐτὸς σκόπιμο, ἀρκεῖ νὰ εἶναι μέσα στὰ προσυμφωνημένα πλαίσια ἐπιτροπῆς και σκοπιμότητος.

Γιὰ νὰ εἶναι ἀποτελεσματικὴ αὐτὴ ἡ νέα ἀντίληψις τοῦ «προέδρου τοῦ τομέως» και ὠφέλιμη στὴν ἐταιρεία, ἢ διοίκησις πρέπει νὰ εἶναι προετοιμασμένη γιὰ τὸ ἀρκετὰ πιθανὸν ἐνδεχόμενον ἀντιμετωπίσεως ὠρισμένων ἀποτυχιῶν και ἀπογοητεύσεων. Ὅταν ἀναμένη κανεὶς ἀπὸ τὸν τμηματάρχη ἢ τὸν διευθυντῆ, πού σὲ τελευταία ἀνάλυσι δὲν παύει νὰ εἶναι

#### ΤΟ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

ὕπάλλῃλος, νὰ σκεφθῆ και νὰ ἐνεργῆσῃ σὰν ἀνεξάρτητος ἐπιχειρηματίας, πρέπει νὰ τοῦ παραχωρήσῃ και ἀρκετὴ ἐλευθερία ὥστε νὰ μὴ φοβῆται κυρώσεις, ἂν σημειώσῃ μίαν ἀποτυχία. Τὸ νὰ σφάλῃ κανεὶς δὲν εἶναι ἐγκλημα και συχνὰ τὰ διδάγματα πού ἀπορρέουν ἀπὸ ἕνα σφάλμα θέτουν τὶς βάσεις μιᾶς ἐπιτυχίας κατὰ τὸ μέλλον. Ἡ φύσις τοῦ σφάλματος, πάντως, ἔχει σημασία. Μία ἀποτυχία τότε μόνον εἶναι ἀύγιη, ὅταν τὸ ἄτομο «πέσῃ πολεμῶντας», δηλ. ὅταν δὲν παρέλειψε νὰ καταβάλλῃ κάθε δυνατὴ προσπάθεια και ὄχι ὅταν πῶς ἀπὸ τὴν ἀποτυχία ἀποκρύπτεται ἢ τεμπελιά, ἢ δειλία, ἢ ἄνικανότης.

Ὅταν συμβαίνουν ἀποτυχίες, ὁ προϊστάμενος τοῦ Manager χρειάζεται πραγματικὴ αὐτοκυριαρχία γιὰ νὰ μὴ κἀνῃ τὸ λάθος και προβῆ σὲ κυρώσεις, ἐκμηδενίζοντας ἔτσι ὅλα τὰ πλεονεκτήματα τοῦ συστήματος τοῦ «προέδρου τομέως». Και ἂν κάποτε ἢ λῆψις πειθαρχικῶν μέτρων γίνῃ ἀναπόφευκτη, πρέπει νὰ γίνῃ με τέτοιο τρόπο, ὥστε νὰ συμβάλῃ στὴ βελτίωσι τοῦ Manager και πρέπει ἀκόμα νὰ καταβληθῆ κάθε προσπάθεια, ὥστε οἱ συνέπειες νὰ μὴν

εἶναι βλαπτικὲς γιὰ τὴν αὐτοπεποίθησι και τὴν μελλοντικὴ ἐξέλιξι τοῦ στελέχους τούτου.

Μία ἀπὸ τὶς βασικὲς δυσκολίες, πού μπορούν νὰ γεννηθοῦν ὅταν ἐφαρμοσθῆ στὴν πράξι τὸ σύστημα τοῦ «προέδρου τομέως» εἶναι, νὰ ἀντιληφθοῦν οἱ Managers, πῶς ἀκριβῶς ὀνομάζεται ἢ ἐργασία πού πραγματοποιοῦν. Μία ἐταιρεία π.χ., εἶχε ἕνα τμήμα βαφῆς μετάλλων και χρωμάτων, πού ἦταν σημαντικὸ μὲν, ἀλλὰ μικρὸν ἀπὸ πλευρᾶς ἐγκαταστάσεων και προσωπικοῦ. Λόγω αὐτοματισμοῦ, ἀπασχολοῦσε

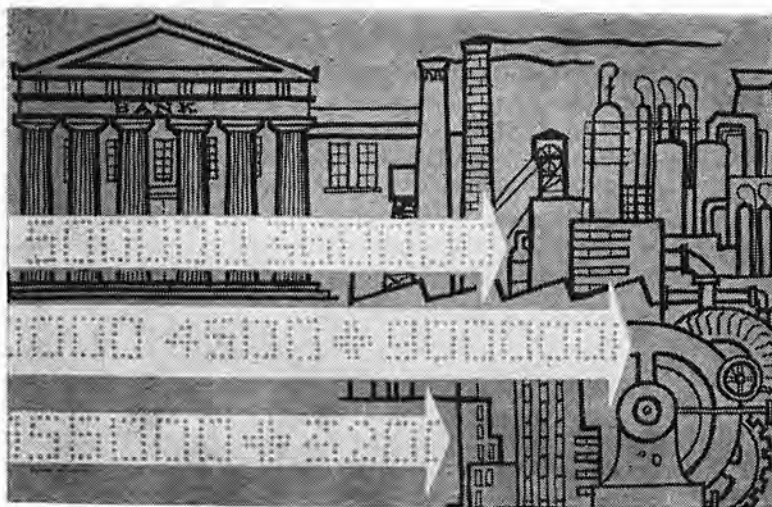
#### ΜΙΑ ΝΕΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΙΣ

λίγους ἐργάτας και ἕνα μοναδικὸν ἐπιστάτη με τρεῖς ἀναπληρωτάς. Ὅταν κάποτε αὐτὸς ὁ ἐπιστάτης ἐρωτήθηκε «τί ἐργασία ἔκανε», ἀπήντησε, ὅτι ἡ ἐργασία του ἦταν «νὰ ἀνακατεῦν χρώματα». Μία διεξοδικὴ συζήτησις, σχετικὰ με τὸ ποῖος ἦταν ὁ λόγος πού ἀνακάτενε τὰ χρώματα τὸν ἔκανε νὰ πεισθῆ, ὅτι εἶχε δώσει τελείως λανθασμένη ὀνομασία στὴν ἐργασία του και ὅτι ἡ σωστὴ ὀνομασία αὐτῆς θὰ ἔπρεπε νὰ εἶναι «κατασκευὴ προστατευτικῶν και διακοσμητικῶν ἐπιστρωμάτων».

Αὐτὴ ἡ ἀπλὴ ἀλλαγὴ διατυπώσεως τὸν ἐξώθησε «νὰ δῆ με ἄλλο μάτι» τὴν ἐργασία του και νὰ γίνῃ περήφανος γι' αὐτὴν. Σὰν συνέπεια αὐτοῦ ἦταν, ὅτι με δικὴ του πρωτοβουλία ἐγκαινιάσθη ἕνα πρόγραμμα βελτιώσεως τῆς ποιότητος τῶν προϊόντων και ὑπηρεσιῶν τοῦ τμήματός του. Ἄρχισε δὲ νὰ ἀντιμετωπίξῃ τὶς εὐθύνες του τόσο σοβαρά, ὥστε σύντομα ὠρισμένα ἄλλα συνεργαζόμενα τμήματα, ὅπως ἢ διευθύνσεις μελετῶν και ὁ προϊστάμενος τοῦ χημικοῦ ἐργαστηρίου, ἄρχισαν νὰ παραπονοῦνται γιὰ τὸν ὄγκο ἐργασίας, πού τοὺς δημιουργοῦσε ὁ ἐπιστάτης αὐτός, διὰ τῆς παρακινήσεως νὰ ἀνακαλύψουν νέα και καλύτερα ὕλικά. Οἱ νέες ἀπόψεις τοῦ ἐπιστάτου γιὰ τὴν ἐργασία του, τὸν ὠδήγησαν ἀκόμα μέχρι τοῦ σημείου, νὰ καταστρώσῃ σχέδια συνεργασίας με τοὺς προμηθευτὰς μετάλλου τῆς ἐταιρείας, γιὰ νὰ διερευνηθῆ ἢ περιπτώσις δυνατότητος νὰ πραγματοποιηθῆ μέσα στὸ ἐργοστάσιο, πού διέθετε ἢ ἐταιρεία του, ἢ βαφῆ τῶν ἀτσαλιῶν και ἀλουμινίων. Ὅταν ὁ καθένας, πού εἶναι ὑπεύθυνος γιὰ μία ἐργασία, εἴτε μεγάλη εἴτε μικρὴ, ἀρχίσῃ νὰ σκέπτεται και νὰ ἐνεργῆ «σὰν πρόεδρος» μέσα στὰ προκαθορισμένα πλαίσια τῶν καθυκόντων του, τότε και σὲ ὀλόκληρη τὴν ἐπιχείρησι θὰ ἀντικατοπτρίζονται τὰ εὐεργετικὰ ἀποτελέσματα ἐκ τοῦ ζήλου και τῆς πρωτοβουλίας, πού ἀποκοῦν τὰ μέλη της. Οἱ προϊστάμενοι αἰσθάνονται ἐλεύθεροι νὰ διοχετεύσουν τὸν ἐνθουσιασμό και τὴ φαντασία τους στὴν ἐπίδιξι ἀντικειμενικῶν σκοπῶν ἐπὶ τῶν ἐν μικρογραφία «ιδίων ἐταιρειῶν», προσφέροντες ἔτσι τὴ μεγαλύτερη δυνατὴ συμβολὴ στὴν ἐπιτυχία τῆς ὀργανώσεως ὡς συνόλου.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ «Management Review» τοῦ Ἰουνίου 1959).

ΕΙΔΙΚΟΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ  
ΧΙΛΤΟΝ : 31 ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ - 1 ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ 1968



# ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΣ

ΥΠΟ ΤΗΝ ΑΙΓΙΔΑ ΤΟΥ

## ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ ΕΛΛΗΝΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΩΝ

ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΥΠΟ :

### FIRST NATIONAL CITY BANK

ΚΑΙ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ

### ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

*«Οί σύγχρονες τεχνικές δανειοδοτήσεως, βασίζονται και αναπτύσσονται επάνω στις σύγχρονες αρχές και μεθόδους τής διοικήσεως των επιχειρήσεων.*

*Σύμφωνα με τις τεχνικές αυτές δεν θα πρέπει να αναμένη δανειοδότηση, επιχειρήσεις με κακό Management και, αντιστρόφως, ή δυνατότητες δανειοδοτήσεως θα είναι τόσο μεγαλύτερες όσο καλλίτερο είναι τὸ Management μιᾶς επιχειρήσεως . . . . .»*

Με αὐτὰ τὰ λόγια συνώψισε ὁ Πρόεδρος τῆς Ἑλληνικῆς Ἑταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων κ. Δημ. Κυριαζῆς τὰ συμπεράσματα τοῦ διημέρου Σεμιναρίου, τὸ ὁποῖον διωργάνωσαν ἡ First National City Bank καὶ ἡ ΕΕΔΕ, ὑπὸ τὴν αἰγίδα τοῦ Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων, πραγματοποιηθὲν εἰς τὸ Ξενοδοχεῖον «Χίλτον», τὴν 31ην Ὀκτωβρίου καὶ 1ην Νοεμβρίου ἔ. ἔ.

Τὸ ἀντικείμενον τοῦ Σεμιναρίου, ἤτοι ἡ «Σύγχρονος Τεχνικὴ Δανειοδοτήσεως», μίᾳ τεχνικῇ τὴν ὁποῖαν ἐφαρμόζει ἡ FNCB, ἤλκυσεν τὸ ζωντὸν ἐνδιαφέρον τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων, Τραπεζῶν καὶ Ὄργανισμῶν, τῶν ὁποίων ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη παρηκολούθησαν τὰς λίαν κοπιώδεις ἐργασίας τοῦ Σεμιναρίου, με ἀμείωτον ἐνδιαφέρον καὶ με ἐνεργὸν συμμετοχὴν.





Ο κ. Κων. Θάνος (δεύτερος εξ αριστερών) προσφωνών τους συνέδρους. Διακρίνονται επίσης, ο κ. Δ. Μαρινόπουλος, ο κ. Δ. Κυριαζής προεδρεύσας των εργασιών του σεμιναρίου και οι κ. κ. L. Garvin, Άντ. Μαντζαβίνος, L. Glenn και Th. Shortell, εκπρόσωποι της FNCB.

Ἐντύπωση προεκάλεσεν εἰς ἅπαντας τοὺς συμμετασχόντας (74 ἀνώτατα στελέχη, ἐκ 50 Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὄργανισμῶν) ἡ πληρότης τοῦ προγράμματος καὶ ἡ ἀριότητα τῆς ὀργανώσεως.

Εἰσηγηταὶ καὶ συμμετέχοντες καθ' ὅλην τὴν διάρκειαν τῶν ἐργασιῶν, τόσον τῆς ὀλομελείας ὅσον καὶ τῶν ὁμάδων συνέλαβον, κατὰ τρόπον ποὺ προεκάλεσεν τὴν γενικὴν ἱκανοποίησιν, ὥστε τὸ Σεμινάριον νὰ ἐπιτύχη καὶ νὰ ἐπιτευχθοῦν οἱ δι' αὐτοῦ ἐπιδιωχθέντες ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ.

Τὴν ἔναρξιν τοῦ σεμιναρίου ἐκήρυξεν ὁ Πρόεδρος τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων κ. Δημ. Κυριαζῆς, τοῦ ὁποίου τὴν σύντομον προσφώνησιν δημοσιεύομεν εἰς ἄλλην στήλην.

Ἐν συνεχείᾳ ὠμίλησεν ὁ Πρόεδρος τοῦ Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων, χαιρετίσας δι' ὀλίγων τοὺς συνέδρους, κατόπιν δὲ ἔλαβεν τὸν λόγον ὁ Ὑποδιοικητὴς τῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος, Ὑφηγητῆς κ. Κωνστ. Θάνος, ὁ ὁποῖος ἐτίμησεν διὰ τῆς παρουσίας του τὴν ἔναρξιν τῶν ἐργασιῶν τοῦ Σεμιναρίου.

Μετὰ ταῦτα ἤρχισαν αἱ κανονικαὶ ἐργασίαι τοῦ σεμιναρίου μὲ τοὺς κάτωθι εἰσηγητάς :

**Lester Garvin, Senior Vice President** καὶ **Senior Credit Officer - Overseas Division** τῆς F.N.C.B., ὁ ὁποῖος τὴν μὲν πρώτην ἡμέραν ἔκαμεν μίαν σύντομον «εἰσαγωγικὴν» εἰσήγησιν ἐπὶ τῆς ἐννοίας καὶ τῆς πρακτικῆς τῶν Τραπεζικῶν δανειοδοτήσεων τὴν δὲ δευτέραν ἡμέραν ἀνέπτυξεν τὸ θέμα : «Σύγχρονοι τάσεις τῆς δανειστικῆς πολιτικῆς τῶν Ἀμερικανικῶν Τραπεζῶν».

Ἄντωνιον Μαντζαβίνον, Διευθυντὴν τῆς F.N.C.B. Ἀθηνῶν, ὁ ὁποῖος ἀνέπτυξεν τὴν πρώτην ἡμέραν τὸ θέμα : «Γενικὰ κριτήρια Τραπεζικῶν χορηγήσεων».

**Thomas C. Shortell, Διευθυντὴν** τῆς F.N.C.B. Πειραιῶς, ὁ ὁποῖος τὴν πρώτην μὲν ἡμέραν ἀνεφέρθη εἰς τοὺς ἰσολογισμοὺς καὶ τὰ λοιπὰ ἀπολογιστικὰ στοιχεῖα τῶν ἐπιχειρήσεων, ὡς κριτηρίων τῆς Τραπεζικῆς δανειοδοτήσεως, τὴν δὲ δευτέραν ἡμέραν ἀνεφέρθη εἰς τοὺς πίνακας ροῆς κεφαλαίων, ὡς ἀναλυτικῶν ὀργάνων διὰ τὸ ταμιακὸν πρόγραμμα καὶ τὸν οἰκονομικὸν προγραμματισμὸν τῆς ἐπιχειρήσεως.

**Lawrence Glenn, Assistant Vice President** τῆς F.N.C.B., ὁ ὁποῖος τὴν πρώτην ἡμέραν ὠμίλησεν ἐπὶ τῆς χρηματοδοτήσεως τῶν τρεχουσῶν ἀναγκῶν τῆς βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν συναφῶς ἐφαρμοζομένων τεχνικῶν, τὴν ἐπομένην δὲ ἀνέπτυξεν τὴν σημασίαν τῶν πινάκων εἰσροῶν καὶ ἐκροῶν κεφαλαίων καὶ τῆς τεχνικῆς συντάξεώς των.

Τὰ ἀπογεύματα τῶν δύο ἡμερῶν, οἱ σύνεδροι κατανεμημένοι εἰς τρεῖς ὁμάδας συνεζήτησαν ἐπὶ δύο περιπτώσεων, ἡ πρώτη τῆς ὁποίας ἀφεώρα τὴν ἀνάλυσιν ὑπὸ τῆς Τραπεζῆς μιᾶς συγκεκριμένης βιομηχανικῆς ἐταιρίας μέσου μεγέθους, ὑψηλοῦ ὅμως ρυθμοῦ ἀναπτύξεως καὶ μὲ ποικίλα χρηματοδοτικὰ προβλήματα ἢ δὲ δευτέρα, εἰς τὴν συζήτησιν τῆς σχέσεως μεταξὺ οἰκονομικῶν ἀποτελεσμάτων καὶ ταμιακῆς ρευστότητος.

Ἐπὶ ὄλων τῶν ἀνωτέρω θεμάτων διεξήχθησαν Συζητήσεις καὶ ἔλαβεν χώραν εὐρυτάτη ἀνταλλαγὴ ἀπόψεων μεταξὺ τῶν συνέδρων.

Εἰς τὸ πρόγευμα τῆς πρώτης ἡμέρας παρεκάθησεν ὁ Ὑφυπουργὸς Συντονισμοῦ κ. Ἰούλιος Εὐλάμπιος, ὁ ὁποῖος καὶ ὠμίλησεν πρὸς τοὺς συνέδρους ἐπὶ τοῦ θέματος τοῦ Σχεδιασμοῦ καὶ τῆς Χρηματοδότησεως τῆς Ἀναπτυξιακῆς δραστηριότητος τοῦ Δημοσίου. Τὸ πλήρες κείμενον τῆς ὁμιλίας τοῦ κ. Ὑφυπουργοῦ, ὡς ἐπίσης καὶ τῶν ὁμιλιῶν τοῦ κ. Δ. Μαρिनόπουλου καὶ Κων. Θάνου, δημοσιεύομεν εἰς ἄλλην στήλην.

Τὰ κείμενα τῶν εἰσηγήσεων εἰς τὸ σεμινάριον, ἡ ΕΕΔΕ προτίθεται ἐν συνεργασίᾳ μὲ τὴν FNCB νὰ ἐκδώσῃ εἰς ἰδιαίτερον τόμον. Περὶ τούτου θὰ ἀνακοινωθῇ προσεχῶς.

## Α' ΗΜΕΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

### Η ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΟΣ ΟΜΙΛΙΑ

#### ΤΟΥ κ. ΔΗΜ. ΚΥΡΙΑΖΗ, ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΗΣ ΕΕΔΕ

Ὁ Πρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ. Δημ. Κυριαζῆς, κηρύσσω τὴν ἔναρξιν τῶν ἐργασιῶν τοῦ Σεμιναρίου, εἰς σύντομον προσφώνησίν του εἶπεν τὰ ἑξῆς :

«Μὲ τὴν κήρυξιν τῆς ἐνάρξεως τῶν ἐργασιῶν τοῦ σημερινοῦ εἰδικοῦ Σεμιναρίου ἔχω νὰ πῶ τὰ ἑξῆς ὀλίγα :

Κύριοι,

Ἐκ τῆς ἰδρύσεώς της ἡ Ε.Ε.Δ.Ε. ἐπεδίωξε τὴν



Ὁ Πρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ. Δημ. Κυριαζῆς, κατὰ τὴν ὁμιλίαν του.

ἐνεργὸν συμβολὴν τῶν ἐπιχειρήσεων εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ προγράμματός της. Ἐν τῷ πλαίσίῳ αὐτῆς τῆς πολιτικῆς ἤρχισεν ἀπὸ διετίας ἢ διεξαγωγῆς Συνεδρίων, ὅπου ἐπιχειρήσεις μὲ σύγχρονον διοικήσιν προσφέρονται καὶ ἐκθέτουν προβλήματα ποῦ ἀντιμετώπισαν, πῶς καταπιάστη-

καν μ' αὐτὰ βάσει τῶν ἀρχῶν τῆς συγχρόνου ἐπισημονικῆς διοικήσεως, ποίας μεθόδους καὶ τεχνικὰς ἐφήρμοσαν, τί ἀποτελέσματα εἶχαν.

(συνέχεια εἰς τὴν σελ. 20)

### ΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΥ ΣΕΒ

Ὁ κ. Δημ. Μαρινόπουλος, Πρόεδρος τοῦ ΣΕΒ εἰς χαιρετισμὸν του πρὸς τοὺς συνέδρους εἶπεν τὰ ἀκόλουθα :

«Ὡς ἐκπροσωπῶν τὸν Σύνδεσμον Ἑλλήνων Βιομηχάνων πρέπει νὰ λογιζώμαι εὐτυχῆς σήμερον ἐπὶ τῇ ἐνάρξει τοῦ παρόντος Σεμιναρίου. Τὸ Σεμινάριον εἶναι βέβαια θεσμὸς παλαιὸς ὅσον καὶ ὁ σκεπτόμενος ἄνθρωπος. Καὶ γνωρίζομεν ὅτι ὁ θεσμὸς αὐτὸς καὶ ὑπηρεσία καὶ πολυτίμους ἔχει προσφέρει ἀλλὰ καὶ πρόσχημα πολλάκις ἀπέτελεσε διὰ τὴν διάδοσιν ἢ καὶ τὴν κάλυψιν ἰδεῶν καὶ ἀντιλήψεων ἄλλοτε, ἄλλης χρησιμότητος. Ἐκεῖνο ὅμως τὸ ὅποιον θεωρῶ ἀναμφισβήτητον προϋπόθεσιν ἐπιτυχίας καὶ παράγοντα ἀληθοῦς χρησιμότητος δι' ἕν σεμινάριον εἶναι ἡ ἐπικαιρότης.



Ὁ Πρόεδρος τοῦ ΣΕΒ κ. Δημ. Μαρινόπουλος, ἀπειθῶνα χαιρετισμὸν πρὸς τοὺς συνέδρους.

Ἴδου διατὶ εἶμαι σήμερον εὐτυχῆς διὰ τὴν παρουσίαν μου ἐδῶ.

Διότι ἡ Ἑλληνικὴ Ἐταιρία Διοικήσεως Ἐπιχειρηματικῶν  
«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ρήσεων είναι τέκνον και τοῦ Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων.

Ἦλθεν ὁ ΣΕΒ διὰ τοῦ τότε Ἀντιπροέδρου του κ. Χρ. Στράτου νά μελετήσῃ τὸν τρόπον καλύψεως μιᾶς ἀνάγκης εἰς τὸν Προγραμματισμόν και τὴν εὐρυθμον λειτουργίαν τῆς ἐν γένει ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος και τῶν κατ' ἴδιαν ἐπιχειρήσεων συγκεκριμένως. Καὶ εὐρέθη ὡς προσφορώτερος τρόπος ἡ δημιουργία τῆς ἑταιρίας αὐτῆς ἢ μέχρι τοῦδε ἱστορία και δρᾶσις τῆς ὁποίας ὑπῆρξαν τόσον ἐπιτυχεῖς, ὥστε νά εὐρίσκειται σήμερον ἀπολύτως δεδικοιολογημένη ἢ ἀπόφασις τοῦ ΣΕΒ ὅπως θέσῃ ὑπὸ τὴν αἰγίδα του τὸ παρὸν Σεμινάριον, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον ὅλοι γνωρίζετε ὅτι πράττομεν πάντοτε ὁλως ἐξαιρετικῶς και μετὰ σχολαστικῆς προσοχῆς και ἐπιφυλακτικότητος.

Εἶμαι ἀκόμη εὐτυχεῖς διότι εἰς τὸ Σεμινάριον αὐτὸ συνεργάζεται ἡ First National City Bank.

Ὁ τεράστιος αὐτὸς Τραπεζικὸς Ὄργανισμὸς πλὴν τῆς ἰσχύος και τοῦ διεθνoῦς γοήτρου του ἐκπροσωπεῖ σήμερον δι' ἡμᾶς ἐδῶ εἰς τὴν Ἑλλάδα τὴν ἔντασιν, τὸ μέγεθος και τὴν ποιότητα τῆς χρηματοδοτήσεως τῆς διεθνoῦς βιομηχανικῆς δραστηριότητος.

Ἡ χρηματοδότησις, ἡ πιστοδότησις, εἶναι σήμερον ἡ σπουδαιότερα πρώτη ὕλη διὰ τὴν Ἑλληνικὴν Βιομηχανίαν και διὰ τὴν ἐκβιομηχάνισιν τῆς Ἑλλάδος.

Εὐρισκόμεθα σήμερον ἐνώπιον δύο συντρεχόντων φαινομένων εἰς τὸν τόπον αὐτόν.

**Πρῶτον φαινόμενον :** Ἡ κεφαλαιαγορά μας δὲν ἔχει ἀκόμη ἀναπτυχθῆ. Τὰ μέτρα ἅτινα ἐλήφθησαν διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς εἶναι λίαν πρόσφατα και ἀκόμη ἀσυμπλήρωτα. Ὡς γνωστὸν δὲ ἡ κεφαλαιαγορά δὲν εἶναι κατὶ τὸ ὁποῖον ἀναπτύσσεται και κραταιοῦται ἀπὸ τῆς μιᾶς ἡμέρας εἰς τὴν ἄλλην και εἰς περιβάλλον μὴ ἐντελῶς ὀργανωμένον.

**Δεύτερον φαινόμενον :** Ἡ ἔφοδος τῶν ἀλλοδαπῶν ἑταιριῶν αἰτινες ἀναζητοῦν νέους τόπους, τρόπους και εὐκαιρίας ἐπενδύσεων πρὸς ἐξάπλωσιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς τῶν δραστηριότητος, (ἐκείνης ἀκριβῶς τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος πρὸς ἐξυπηρέτησιν τῆς ὁποίας ὁ ΣΕΒ εἶχε καταλήξῃ, ὡς προαναφέρων, εἰς τὴν ἀνάγκην δημιουργίας τῆς Ε.Ε.Δ.Ε.). Αἱ ἀλλοδαπαὶ αὐταὶ ἐπιχειρήσεις εἶναι νομεῖς μιᾶς χρηματοδοτήσεως πολὺ πληρεστέρας, τελειοτέρας, τελεσφοροτέρας, ἐπιτυχεστέρας ἄφ' ὅτι ἡ ἐγχώριος βιομηχανικὴ προσπάθεια ἀπολαμβάνει.

Κύριοι,

Δὲν νομίζω ὅτι ὀφείλω νά ὑποκύψω εἰς τὸν πειρασμόν μιᾶς διεξοδικότερας ἀναλύσεως τῶν δύο αὐτῶν φαινομένων, τῶν συνεπειῶν, τῶν ἐπιπτώσεων και τῶν μέτρων πρὸς ἀντιμετώπισιν τῶν. Τοῦ παρόντος Σεμιναρίου τὸ ἀντικείμενον, τὰ κριτήρια ἀξιολογήσεως τῶν Τραπεζικῶν χρηματο-

δοτήσεων εἶναι κατὶ τοῦ ἀκριβῶς προχωρεῖ εὐθέως εἰς τὴν καρδίαν τοῦ προβλήματος.

Δι' αὐτὸ εὐχομαι εἰλικρινῶς και ὀλοφύχως καλὴν ἐπιτυχίαν».

## Η ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ κ. ΔΗΜ. ΚΥΡΙΑΖΗ

(συνέχεια ἀπὸ σελ. 18)

Εἰς τὸ πλαίσιον αὐτῆς τῆς πολιτικῆς, δηλ. τῆς ἐνεργοῦ συμβολῆς τῶν ἐπιχειρήσεων εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ προγράμματος τῆς ΕΕΔΕ, τοποθετεῖται και τὸ παρὸν εἰδικὸν Σεμινάριον, ὅπου μιὰ ἐπιχειρήσις προσεφέρθη και θὰ ἐκθέσῃ τὰς συγχρόνους τάσεις εἰς τὴν τεχνικὴν τῶν δανειοδοτήσεων.

Εὐχαριστῶ θερμῶς τὴν First National City Bank διὰ τὴν προσφορὰν τῆς και τὸν ὄγκον τῆς γενομένης παρ' αὐτῆς ἐργασίας, προκειμένου νά προετοιμάσῃ και μᾶς παρουσιάσῃ σήμερον τὸ ὑπ' ὄψιν θέμα.

Εὐχαριστῶ θερμῶς ἐπίσης τὸν Σύνδεσμον Ἑλλήνων Βιομηχάνων, ποῦ ἔθεσε ὑπὸ τὴν αἰγίδα του και ἐμερίμνησε ἵνα ἐπιτύχῃ τὸ σημερινὸν Σεμινάριον.

Εὐχαριστῶ θερμῶς τέλος, τὸν Ὑποδιοικητὴν τῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος, Πρόεδρον τῆς Κεντρικῆς Ἐπιτροπῆς Προγραμματισμοῦ κ. Κων. Θᾶνον, ποῦ ἐδέχθη τὴν πρόσκλησιν μας, τιμᾶ τὴν ἔναρξιν τῶν ἐργασιῶν τοῦ παρόντος Σεμιναρίου και θὰ ἀπευθῶναι χαιρετισμὸν πρὸς τοὺς Συνέδρους».

«Ἡ Ἑλληνικὴ Ἐταιρία Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων συνεστήθη τὸ 1962 ἀπὸ μιὰ ομάδα ἀνωτάτων στελεχῶν ἐπιχειρήσεων και καθηγητῶν ἀνωτάτων σχολῶν, κατὰ τὰ πρότυπα τῶν ἀντιστοίχων ὀργανισμῶν τοῦ ἐξωτερικοῦ και δὴ τῆς American Management Association και τοῦ British Institute of Management.

»Ἡ ΕΕΔΕ εἶναι ἰδιωτικὸς ἐπιστημονικὸς ὀργανισμὸς, μὴ κερδοσκοπικὸς, ἀποτελεῖ δὲ τὸ μοναδικὸν ἐν Ἑλλάδι κέντρον ἐρεῦνης, μελέτης ἐπιμορφώσεως και ἐνημερώσεως εἰς τὸν τομέα τῆς Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων.

Μέλη τῆς ΕΕΔΕ εἶναι Νομικὰ Πρόσωπα Δημοσίου και Ἰδιωτικοῦ Δικαίου ἤτοι Ὄργανισμοί, Ἐπιχειρήσεις, Τράπεζαι κλπ., ὡς ἐπίσης και ἀνώτατα και ἀνώτερα στελέχη τούτων, Καθηγηταί, Ὑφηγηταί και Ἐπιμεληταί ἀνωτάτων σχολῶν και ἀνώτεροι κρατικοὶ λειτουργοί.

»Τὰ προγράμματα τῆς ΕΕΔΕ περιλαμβάνουν Ἐρεῦνας και Μελέτας, τὰς ὁποίας διεξάγουσιν εἰδικαὶ Ἐπιτροπαὶ Μελετῶν και Ὁμάδες Ἐργασίας, Σεμινάρια, Συνέδρια, Διαλέξεις, Συζητήσεις κλπ., ἐκδόσεις, μεταξὺ τῶν ὁποίων και ἡ μηνιαία Ἐπιθεώρησις «Διοικήσις Ἐπιχειρήσεων».

»Ἡ ΕΕΔΕ μετέχει ὡς μέλος, εἰς πολλοὺς Ἐθνικοὺς και Διεθνεῖς ὁμοειδεῖς Ὄργανισμοὺς, ὡς ἡ American Management Association, British Institute of Management, International Marketing Federation, European Packaging Federation, American Marketing Association κ.ἄ.».

Η ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ κ. ΚΩΝ. ΘΑΝΟΥ, ΥΠΟΔΙΟΙΚΗΤΟΥ  
ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Ο Υφηγητής κ. Κων. Θάνος, Υποδιοικητής της Τραπέζης Ελλάδος και Πρόεδρος της Κεντρικής Επιτροπής Προγράμματος Οικονομικής Αναπτύξεως, εις όμιλίαν του κατά την έναρξιν των εργασιών του Σεμιναρίου είπεν τά ακόλουθα :

«Η πρωτοβουλία της όργανώσεως σεμιναρίου πρὸς συζήτησιν ἑνὸς ἐκ τῶν πλέον ζωτικῶν προβλημάτων τῆς συγχρόνου οἰκονομικῆς ζωῆς, ὡς εἶναι ἡ



Ο Υποδιοικητής της Τραπέζης της Ελλάδος κ. Κων. Θάνος, προσφωνῶν τοὺς συνέδρους.

π ρ ο β λ η μ α -  
τ ι κ ῆ τ ῆ ς τ ρ α -  
π ε ζ ι κ ῆ ς χ ρ η -  
μ α τ ο δ ο τ ῆ -  
σ ε ω ς, εἶναι εὐ-  
σ τ ο χ ο ς κ αὶ ἐπὶ -  
κ α ι ρ ο ς.

Ἡ χρηματοδότη-  
σ ι ς, εὐρὶσκομένη  
εἰ ς τὸ ἐπίκεντρον  
τῆ ς παραγωγικῆ ς  
κ αὶ ἐπενδυτικῆ ς  
δ ρ α σ τ η ρ ι ὀ τ η τ ο ς,  
ἀ π ο τ ε λ ε ἶ ἕ ν α ἕ κ  
τ ῶ ν β α σ ι κ ῶ ν π α -  
ρ α γ ὄ ν τ ω ν εἰ ς τὴν  
δ ι α δ ι κ α σ ἰ α ν τῆ ς  
ο ἰ κ ο ν ο μ ι κ ῆ ς ἀ -

ναπτύξεως. Εἶναι φυσικὸν ἐπομένως τὸ θέμα τοῦ σεμιναρίου νὰ παρουσιάσῃ ἰδιαιτέρον ἐνδιαφέρον διὰ οἰκονομίας εὐρὶσκομένης εἰς τὸ στάδιον τῆς οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως, ὡς ἡ ἑλληνική.

Ὡς γνωστὸν συμφώνως πρὸς γενικωτέραν πολιτικήν, ἀλλὰ καὶ εἰδικώτερον εἰς τὰ πλαίσια τοῦ 5ετοῦ Προγράμματος Οἰκονομικῆς Ἀναπτύξεως 1968 - 72, ἐρευνᾶται ἡ ἀποτελεσματικότης ὁλοκλήρου τοῦ θεσμολογικοῦ καὶ λειτουργικοῦ μηχανισμοῦ τῆς Χώρας, ἐν οἷς καὶ τοῦ τραπεζικοῦ συστήματος ἐπὶ τῷ σκοπῷ τῆς ἀνανεώσεως καὶ προσαρμογῆς του εἰς τὰς συγχρόνους ἀπαιτήσεις.

Ἀποτελεῖ δὲ εὐτυχή συγκυρίαν ὅτι ἡ παροῦσα συζήτησις, συμπίπτει μὲ τὸν διὰ λίαν προσφάτου ἀποφάσεως τῆς Ν.Ε. ἀναπροσανατολισμὸν τῆς πιστωτικῆς πολιτικῆς ἀφ' ἑνὸς καὶ τῆς τεχνικῆς τοῦ ἀσκουμένου πιστωτικοῦ ἐλέγχου ἀφ' ἑτέρου. Ὁ ἀναπροσανατολισμὸς οὗτος, ὁ ὅποιος ἀποτελεῖ τὴν πρώτην σημαντικὴν ἐκδήλωσιν τῶν μέτρων τὰ ὅποια λαμβάνονται καὶ πρόκειται νὰ ληφθοῦν διὰ τὸν ἐκσυγχρονισμὸν τοῦ χρηματοδοτικοῦ συστήματος τῆς Χώρας, ἀποβλέπει, συμφώνως πρὸς τὰ λεχθέντα ὑπὸ τοῦ Ὑπουργοῦ Συντονισμοῦ κ. Μακαρέζου, βασικῶς εἰς τὸ νὰ παράσῃ εἰς τὰ Πιστωτικὰ Ἰδρύματα τὴν νομικὴν καὶ οὐσιαστικὴν εὐχέριαν νὰ προσαρμοσοῦν τὴν τεχνικὴν καὶ τὰς διαδικασίας τῶν ὑπ' αὐτῶν προσφερομένων ὑπηρεσιῶν συμφώνως πρὸς τὰς ἀρχὰς τῆς καλυτέρας ἐξυπηρητήσεως τῶν οἰκονομικῶν

μονάδων - πελατῶν τῶν καὶ τοῦ περιορισμοῦ τοῦ κόστους λειτουργίας τῶν.

Μέχρι πρό τινο ς ἡ ἐλευθερία τῶν τραπεζῶν ἀναφορικῶ ς πρὸ ς τὸν καθορισμὸν τῆ ς μορφῆ ς τῶν δανείων, τοῦ χρόνου διαρκείας τῶν τῆ ς πιστωδοτικῆ ς διαδικασίας κ.ἄ. ἦτο οὐσιωδῶ ς περιορισμένη ἐκ τῶν ἐν ἰσχύϊ πιστωτικῶν κανόνων. Τοῦτο εἶχεν ἐπίσης ἐπενεργήσει ἀποθαρρυντικῶ ς ἐπὶ τῆ ς ὑπὸ τῶν τραπεζικῶν ἰδρυμάτων ἀναλήψεω ς πρωτοβουλιῶν πρὸ ς ὀρθολογικωτέραν ὀργάνωσιν τῆ ς ἐν γένει λειτουργίας τῶν καὶ βελτιώσεω ς τῆ ς ἀποδοτικότητό ς τῶν. Αἱ δυσκολίαι αὐταὶ ἦρθησαν πλέον ριζικῶ ς μετὰ τὴν λῆψιν τῆ ς προαναφερθείσης ἀποφάσεω ς τῆ ς Νομισματικῆ ς Ἐπιτροπῆ ς, ἡ ὅποια σὺν τοῖ ς ἄλλοι ς εὐνοεῖ καὶ τὸν ἐνδοτραπεζικὸν συναγωνισμὸν.

Αἱ Τράπεζαι εἶναι ἐλεύθεραι νὰ ἐπιλέγουν καὶ δὴ ἐν συνεννοήσει μετὰ τῶν πελατῶν τῶν καὶ ἐν ἀναφορᾷ πρὸ ς τὰ ς χρηματοδοτικὰ τῶν ἀνάγκας, τὴν καλυτέραν κατὰ τὰ ς περιστάσει ς δυνατὴν μορφήν καὶ λοιποὺ ς ὄρου ς δανεισμοῦ καὶ νὰ διαμορφώσουν τὴν τεχνικὴν χρηματοδοτήσεω ς βάσει ἰδίων πλέον κριτηρίων κόστους καὶ ἀποδοτικότητο ς.

Διὰ τῆ ς αὐτῆ ς ἀποφάσεω ς, ἐπίσης, περιορίσθη σημαντικῶ ς ἡ ἐπικρατοῦσα μέχρι τοῦδε ποικιλία καὶ μεγάλω ς ἀριθμὸ ς εἰ ς τὰ καθοριζόμενα ὑπὸ τῆ ς Νομισματικῆ ς Ἐπιτροπῆ ς μέγιστα ὄρια ἐπιτοκίων χορηγήσεω ς, μὲ ἀποτέλεσμα νὰ δοθῇ εἰ ς τὰ ς Τραπεζὰ ς καὶ ἐκ τοῦ λόγου τοῦτου μεγαλυτέρα ἀνεσι ς ἀποφάσεω ς. Συγκεκριμένω ς ἐνῶ κατὰ τὸ παρελθὸν ἴσχυεν σημαντικὸ ς ἀριθμὸ ς ἐπιτοκίων χορηγήσεω ς τὰ ὅποια εἰσήχθησαν εἰ ς τὴν νομοθεσίαν ἔνεκεν πολλῶν καὶ ποικίλων λόγων οὐχὶ πάντοτε ἀρκούντω ς δικαιολογημένων ἐκ τῆ ς ἐκάστοτε ἐφαρμοζομένη ς οἰκονομικῆ ς καὶ νομισματικῆ ς πολιτικῆ ς, τῶρα ἰσχύουν κατ' οὐσίαν μόνον τέσσαρα. Ἡ σημασία καὶ αἱ ἐπιπτώσει ς τῆ ς ἀλλαγῆ ς ταύτη ς εἰ ς τὴν πιστωτικὴν πολιτικὴν εἶναι προφανῆ ς καὶ δὲν νομίζω ὅτι χρειάζεται νὰ ἐπεκταθῶν περισσότερον.

Τοῦτο βεβαίω ς οὐδόλω ς σημαίνει ὅτι ἐμειώθη ἡ ἐπιρροή τῆ ς ὑπὸ τῆ ς Κεντρικῆ ς Τραπέζη ς ἀσκήσεω ς πολιτικῆ ς ἐλέγχου καὶ ἐπηρεασμοῦ τῶν πιστωτικῶν μεγεθῶν καὶ ἐξελίξεω ς. Ἀντιθέτω ς, μία ἐκ τῶν ἐπιδιώξεω ς τῶν προσφάτων πιστωτικῶν μέτρων ὑπῆρξεν ἡ οὐσιαστικὴ ἐνίσχυσι ς τῆ ς ἀποτελεσματικότητο ς τῆ ς νομισματικῆ ς πολιτικῆ ς. Διὰ τῶν νέω ν μέτρων μετεβλήθη ἡ μεθολογία καὶ τε-

«ΔΙΟΙΚΗΣΙ ς ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



Στιγμιότυπον από τὰς ἐργασίας τοῦ Σεμιναρίου.

χνική τοῦ πιστωτικοῦ ἐλέγχου, μὲ ἀπώτερον ἀντικειμενικὸν σκοπὸν τὴν ἐνίσχυσιν τῆς ἐλαστικότητος καὶ προσαρμοστικότητος τοῦ τραπεζικοῦ μηχανισμοῦ εἰς τὰς ἐπιταγὰς τῆς οἰκονομικῆς πολιτικῆς. Γενικώτερον ἢ προτιμηθεῖσα καὶ ἤδη ἀκολουθουμένη τακτικὴ τῆς πειθοῦς (Moral Suasion) εἰς τὰς διατραπεζικὰς σχέσεις ὑπὸ τὴν ἐμπειρίαν τῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος ταυτοχρόνως διευκολύνει τὴν καλυτέραν ἐφαρμογὴν τῶν ἐκάστοτε ἀναγκαίων ποσοτικῶν ἐλέγχων τῆς πιστοδοτήσεως. Ἡ ἐφαρμοζομένη νέα μεθολογία δὲν συνίσταται εἰς τὴν π.χ. διὰ λεπτομερῶν κανόνων καὶ διατάξεων πρόληψιν ἢ παρεμπόδισιν τῆς διαρροῆς διαθέσιμων τραπεζικῶν κεφαλαίων εἰς μὴ ἐπιθυμητὰς κατευθύνσεις. Ἡ λεπτομερειακὴ παρέμβασις εἰς τὸ πιστωτικὸν σύστημα ἴσως ἐδικαιολογεῖτο ἐν μέρει καὶ ἤτο, ἐνδεχομένως, ἀποτελεσματικὴ κατὰ τὸ παρελθόν ὅποτε τὸ ὕψος τῶν τραπεζικῶν διαθέσιμων καὶ ἀντιστοίχως τῶν πιστώσεων ἦτο πολὺ μικρότερον. Τὰ τελευταῖα ἔτη ὅμως, μετὰ τὴν ἀλματώδη αὐξήσιν τῶν παραταῖς Τραπεζαῖς καταθέσεων καὶ τὴν ἀνάπτυξιν τῶν τραπεζικῶν συναλλαγῶν ἢ διατήρησις κανόνων λεπτομερειακοῦ ἐλέγχου δημιουργεῖ ἀδικαιολόγητον ἀνελαστικότητα εἰς τὸ ὄλον τραπεζικὸν σύστημα, χωρὶς βεβαίως νὰ ἐξασφαλίζῃ τὴν ἐπίτευξιν τοῦ ἐπιδιωκομένου σκοποῦ, οὔτε νὰ ἐξυπηρετῇ τὴν ὑπὸ τῆς Κυβερνήσεως ἀσκουμένην πολιτικὴν οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως.

Τοῦναντίον ἢ διὰ γενικῶν κανόνων χάραξις ὑπὸ τῶν νομισματικῶν ἀρχῶν τῶν κατευθύνσεων πρὸς τὰς ὁποίας καλεῖται πλέον ἀπλῶς νὰ προσανατολισθῇ τὸ τραπεζικὸν σύστημα ἀφ' ἑνὸς ἀφήνει εἰς τὰς Ἐμπορικὰς Τραπεζὰς ἐλευθερίαν ἐπιλογῆς μεθόδων καὶ ἄνεσιν λήψεως ἀποφάσεων καὶ ἀφ' ἑτέρου ἐπαυξάνει τὴν εὐθύνην τῶν πιστωτικῶν ἰδρυμάτων διὰ τὴν οὐσιαστικὴν καὶ οὐχὶ ἀπλῶς τυπικὴν συμμόρφωσίν των πρὸς τὰς ἐκάστοτε διδομένας εἰς αὐτὰ ὑπὸ τῆς Κεντρικῆς Τραπεζῆς καὶ τῆς Ν.Ε. γενικῆς γραμμῆς νομισματικῆς πολιτικῆς.

Ἐπὶ τῇ εὐκαιρίᾳ θὰ ἠθελα νὰ τονίσω ὅτι ἢ διὰ

τῶν τελευταίων πιστωτικῶν μέτρων ἄρσις τῶν πολλῶν καὶ λεπτομερειακῶν περιορισμῶν τοῦ τραπεζικοῦ συστήματος δημιουργεῖ ἀναγκαιῶς εἰς τὰς Διοικήσεις καὶ τὰ στελέχη τῶν Τραπεζῶν καὶ τὴν ὑποχρέωσιν νὰ ἀναλάβουν πρωτοβουλίας διὰ τὸν ταχὺν ἐκσυγχρονισμόν τῶν διαδικασιῶν καὶ τῆς τεχνικῆς των καὶ προσαρμογὴν τὸσον τῆς πολιτικῆς των ὡσον καὶ λειτουργίας των εἰς τὰς ἀπαιτήσεις καὶ τὰς ἀνάγκας τῆς ἐξυπηρετήσεως τῶν οἰκονομικῶν μονάδων καὶ τῶν πελατῶν των ἐν γένει.

Τὸ παρὸν σεμινάριον ἀποτελεῖ ἓνα θετικὸν βῆμα πρὸς τὴν κατεύθυνσιν αὐτὴν καὶ ἡ ὀργάνωσις του ἀξίζει νὰ χαιρετισθῇ μὲ ἰδιαιτέραν ἱκανοποίησιν καὶ δι' αὐτὸν τὸν λόγον.

Πέραν τούτου, τὰ θέματα τὰ ὁποῖα θὰ θιγοῦν κατὰ τὸ διήμερον τῶν συζητήσεων χρήσιμον θὰ εἶναι νὰ ἀποτελέσουν ἀντικείμενον περαιτέρω καὶ εἰς βάθος ἀναλύσεως ἀπὸ τὰ στελέχη τῶν Τραπεζῶν καὶ τῶν λοιπῶν πιστωτικῶν ἰδρυμάτων καὶ τὰ συμπεράσματα νὰ γνωσθοῦν καὶ εὐρύτερον.

Εἰς τὸ σημεῖον αὐτὸ θὰ ἔπρεπε ἴσως νὰ ἀναφέρω ὅτι εἰς [τὰ πλαίσια τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ 5ετοῦς Προγράμματος Οἰκονομικῆς Ἀναπτύξεως, ἔχει ἤδη ἀναληφθῆ σχετικὴ πρωτοβουλία, διὰ τῆς συστάσεως Εἰδικῆς Ἐπιτροπῆς, μελέτης τῶν βασικῶν προβλημάτων τοῦ χρηματοδοτικοῦ συστήματος τῆς Χώρας.

Εἰς τὴν ἔρευναν ταύτην, ὡς γνωρίζετε, ἔχουν κληθῆ νὰ συμβάλλουν ὄλα τὰ πιστωτικὰ ἰδρύματα, ὡς καὶ ἄλλοι ἐπιχειρηματικοὶ καὶ οἰκονομικοὶ παράγοντες τὰ δὲ πορίσματα τῶν ἐργασιῶν τῆς Ἐπιτροπῆς ἐλπίζω νὰ ἀποδειχθοῦν ἐπωφελῆ διὰ τὸ χρηματοδοτικὸν σύστημα καὶ τὴν τραπεζικὴν ὀργάνωσιν εἰδικώτερον τῆς Χώρας.

Μὲ αὐτὰ τὰ ὀλίγα θὰ ἠθελα νὰ περατώσω τὴν εἰσήγησίν μου, εὐχόμενος κάθε ἐπιτυχίαν εἰς τὴν διεξαγωγὴν τῶν ἐργασιῶν τοῦ σεμιναρίου καὶ καλὴν διαμονὴν εἰς τοὺς ἐκ τῆς ἀλλοδαπῆς ὀμιλητὰς.

**Η ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ**

**κ. ΙΟΥΛΙΟΥ ΕΥΛΑΜΠΙΟΥ**

Ὁ Ὑφυπουργὸς Συντονισμοῦ κ. Ἰούλιος Εὐλάμπιος, ὠμίλησεν κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ γεύματος τῆς πρώτης ἡμέρας τοῦ Σεμιναρίου καὶ ἀνέπτυξε τὸν Σχεδιασμὸν καὶ τὴν Χρηματοδότησιν τῆς ἀναπτυξιακῆς δραστηριότητος τοῦ Δημοσίου, ὡς ἀκολουθῶς :

«Μὴ δυνάμενος λόγῳ τῆς κοινῆς ἀσθενείας, ἀπὸ τὴν ὁποίαν πάσχομεν ὅλοι ὅσοι ἀσχολοῦμεθα μὲ τὴν διοίκησιν τῆς χώρας— δηλαδὴ τῆς ἐλλείψεως



Ὁ Ὑφυπουργὸς Συντονισμοῦ κ. Ἰούλιος Εὐλάμπιος κατὰ τὴν ὀμιλίαν του.

χρόνου— νὰ παρακολουθήσω τὸ Σεμινάριόν σας, δὲν θὰ εἰσέλθω εἰς τὰ θέματά σας. Θὰ τὰ ἀγγίζω ἀπλῶς, ἀσχολούμενος μὲ ἄλλο θέμα—θέμα ἀρκετὰ συγγενές. Δηλαδή τὸν σχεδιασμὸν καὶ τὴν χρηματοδότησιν τῆς ἀναπτυξιακῆς δραστηριότητος τοῦ δημοσίου.

Ἡ ἀναπτυξιακὴ ἢ

δραστηριότης τοῦ δημοσίου εἰς μίαν ἀναπτυσσομένην χώραν, ὡς ἡ ἰδική μας, ἔχει κρίσιμον σημασίαν, διότι προπορεύεται τῆς ἰδιωτικῆς πρωτοβουλίας. Ἡ πρωτοπορεία αὕτη ὀφείλεται εἰς τὴν ἔλθειν φυσιολογικῶν χρόνον διὰ τὴν ἀνάπτυξιν, τὴν φυσιολογικὴν ἀνάπτυξιν ἢ ἄλλως τὴν αὐτόματον ἀνάπτυξιν.

Αἱ προηγμένα ἡμέραι, κατὰ τὴν περίοδον καθ' ἣν ἀνεπτύσσοντο, δὲν εἶχον νὰ ἀντιμετωπίσουν τὸ πρόβλημα αὐτό. Χρόνος ὑπῆρχε ἄφθονος, ὅπου δὲν ὑπῆρχον ἀντικειμενικαὶ δυνατότητες ἀναπτύξεως, αὕτη ἐπραγματοποιεῖτο, βραδέως μὲν εἰς τὴν ἀρχὴν, ἐν συνεχείᾳ δὲ ἀλματωδῶς.

Τὸ πρόβλημα τοῦ χρόνου ὅμως, εἶναι τὸ κύριον πρόβλημα τὸ ὅποιον ἡμεῖς ἀντιμετωπίζομεν. Θέλομεν τὸ ἄλμα νὰ γίνῃ τώρα, ἐνῶ αἱ ἀντικειμενικαὶ συνθήκαι δὲν τὸ ἐπιτρέπουν.

Εἶναι γνωστὸν ὅτι εἴμεθα ἓνας ἰδιόμορφος λαὸς καὶ μίαν ἰδιόμορφον ἀναπτυσσομένην χώραν. Πράγματι, ἐνῶ τὸ χαρακτηριστικὸν τῶν ἀναπτυσσομένων χωρῶν εἶναι συνήθως ἡ ἔλλειψις ἐπιχειρηματικότητος καὶ ἡ ἔλλειψις κεφαλαίων, ἢ ἡ συγκέντρωσις κεφαλαίων εἰς ἀσφυκτικῶς ὀλίγας χεῖρας, τοῦτο δὲν συμβαίνει εἰς τὴν Ἑλλάδα.

Ἐδῶ ὑπάρχει ἐπιχειρηματικότης καὶ ὑπάρχουν κεφάλαια. Τὸ παράδειγμα τῆς θεαματικῆς ναυτιλιακῆς ἀναπτύξεως τῶν τελευταίων ἐτῶν εἶναι ἐ-

παρκὲς διὰ νὰ θεμελιώσῃ τὴν θέσιν αὐτὴν. Ἡ ἀξία τῶν ἀνηκόντων εἰς Ἑλλήνας πλοίων εἶναι ἴση μὲ τὸ ἐτήσιον ἐθνικὸν εἰσόδημα τῆς Ἑλλάδος. Ἡ ἀξία τῶν ἐκτὸς τῆς ναυτιλίας ἐπενδύσεων τῶν ἐφοπλιστῶν εἶναι ἴση σχεδόν, πρὸς, ἀκόμη μίαν φοράν, τὸ ἐθνικὸν μας εἰσόδημα. Ἴδου λοιπὸν μίαν ὄλως ἰδιόρρυθμος διὰ μίαν ἀναπτυσσομένην χώραν κατάστασις, ἡ ὁποία ἀπλουστεύει ἐνδεχομένως τὸ πρόβλημα ἀλλὰ καὶ γεννᾷ κολοσσιαῖα ἐρωτηματικά.

Διατὶ μίαν χώραν, διαθέτουσα ἐπιχειρηματίας καὶ κεφάλαια ἔχει πρόβλημα ἀναπτύξεως ;

Τὸ ἐρώτημα εἶναι αὐτόχρημα τραγικόν, διότι ἡ ἐφοπλιστικὴ οἰκογένεια μόνη, θὰ ἠδύνατο νὰ ἐπιλύσῃ τὸ πρόβλημα τῆς ἀναπτύξεώς μας, ἐὰν ἐπενέδου εἰς τὴν Ἑλλάδα τὸ ἐν δέκατον τῶν ἐκτὸς ναυτιλίας κεφαλαίων αὐτῆς ἐτησίως. Ἡ, διὰ νὰ τὸ θέσωμεν κατ' ἄλλον τρόπον, ἐὰν τοποθετοῦσε εἰς τὴν Ἑλλάδα τὸ ἐν πέμπτον ἐκ τῶν, ἐκ πάσης φύσεως δραστηριοτήτων τῆς, κερδῶν,

Τότε θὰ εἶχομεν καθ' ἕναστον ἔτος προσθέτους ἐπενδύσεις—καὶ μάλιστα εἰς συνάλλαγμα— τῆς τάξεως τῶν 200 ἑκατομμυρίων δολλαρίων. Δηλαδή ἐν ἐργοστάσιον ἀλουμινίου, ἐν συγκρότημα ESSO-PAPPAS κάθε χρόνο.

Αὐτόματος οὕτω θὰ ἦτο ἡ ἀνάπτυξις τῆς χώρας ! Καὶ μόνον ἀπὸ τοὺς ἐφοπλιστάς ! Διὰ νὰ μὴ προσθέσω τὰς ὁμογενείας τοῦ ἐξωτερικοῦ, τὰ τρία ἑκατομμύρια πρώτης καὶ δευτέρας γενεᾶς Ἑλλήνων, τὰ ὅποια πραγματοποιοῦν εἰσόδημα μεγαλύτερον τοῦ εἰσοδήματος τῶν ὀκτώμισυ ἑκατομμυρίων τῆς Ἑλλάδος.

Διατὶ ὅμως τὰ κεφάλαια αὐτὰ δὲν ἐνώνονται μὲ τὴν ἀναμφισβήτητον ἐπιχειρηματικὴν ἱκανότητα τῆς ρωμησοσύνης καὶ δὲν μεταβάλλονται εἰς παραγωγικὰς ἐπενδύσεις ἱκανὰς διὰ νὰ μετατρέψουν τὸν ροῦν τοῦ ρύακος καὶ νὰ τὸν μεταβάλουν εἰς χεῖμαρρον, εἰς καταρράκτην αὐτομάτου ἀναπτύξεως καὶ προόδου ;

Δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ὑπάρχη παρὰ μίαν ἐξήγησις. Μία ἀπάντησις. Ἄς μὴ αὐταπατώμεθα καὶ ἄς ἔχωμεν τὸ θάρρος νὰ τὴν ὁμολογήσωμεν :

Εἰς τὴν Ἑλλάδα δὲν ὑπάρχει ἀκόμη, ἀρκοῦντως ἐννοϊκὸν κλίμα διὰ τὴν πραγματοποίησιν παραγωγικῶν ἐπενδύσεων.

Ἡ εὐθύνη εὐρίσκεται εἰς πᾶσαν πλευράν, θὰ ἔ-



Ὁ κ. L. Glenn (ἀριστερά) ὁμιλῶν κατὰ τὴν δευτέραν ἡμέραν τοῦ Σεμιναρίου. Δεξιᾶ, ὁ κ. Φαίδων Στράτος, Β' Ἀντιπρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ, προεδρεύσας τῶν ἐργασιῶν τῆς δευτέρας ἡμέρας. Εἰς τὸ μέσον ὁ Γεν. Διευθυντὴς τῆς ΕΕΔΕ κ. Ἰωάν. Χασιάς.

πρεπε δὲ ἄλλοι, πλέον εἰδήμονες, νὰ προβοῦν εἰς κοινωνιολογικὴν ἀνάλυσιν τῶν Ἑλλήνων καὶ τοῦ κράτους αὐτῶν διὰ νὰ τὴν κατανεύμουν.

Ἐμέ, σήμερον, μὲ ἐνδιαφέρει μόνον ἡ πλευρὰ τοῦ κράτους. Τὸ δὲ κράτος δύναται νὰ συντελέσῃ ἀποφασιστικῶς εἰς τὴν μεταβολὴν τῆς καταστάσεως αὐτῆς καὶ εἰς τὴν δημιουργίαν εὐνοϊκοῦ κλίματος διὰ παραγωγικὰς ἐπενδύσεις. Ἄπαξ καὶ τὸ κλίμα αὐτὸ δημιουργηθῆ, θὰ ἔχωμεν κερδίσει τὴν μάχην καὶ ἡ ἀνάπτυξις θὰ καταστῆ αὐτόματος. Διότι εἶναι πέραν πάσης ἀμφισβητήσεως ὅτι ἐφ' ὅσον δημιουργήσωμεν τὸ κλίμα αὐτὸ, θὰ καταρρεύσουν οἱ φραγμοὶ καὶ τὰ ἄφθονα ἑλληνικὰ κεφάλαια θὰ εἰσρεύσουν ἀσυγκράτητα εἰς τὴν ἑλληνικὴν τῶν πατρίδα.

Ὁ ρόλος τοῦ κράτους, ἐν προκειμένῳ, εἶναι δύο εἰδῶν. Ὁ εἰς ἀφορὰ εἰς τὴν χάραξιν πολιτικῆς ἀναπτύξεως καὶ ἐνισχύσεως τῆς παραγωγικῆς ἰδιωτικῆς πρωτοβουλίας. Δὲν θὰ ἀσχοληθῶ μὲ τὸ θέμα αὐτὸ σήμερον. Ἄπλως ἀναφέρω τὴν σειρὰν μέτρων ὑπὲρ τῆς Βιομηχανίας ὡς καὶ τὴν πρόσφατον ἀπελευθέρωσιν τῆς πιστωτικῆς πολιτικῆς. Θὰ ἀσχοληθῶ μόνον μὲ τὴν ἑτέραν κρατικὴν δραστηριότητα, τὴν καθ' ἑαυτὸ ἐπενδυτικὴν ἀναπτυξιακὴν δραστηριότητα, τὴν σκοποῦσαν εἰς τὴν δημιουργίαν τῆς ὑποδομῆς. Τὴν δραστηριότητα τὴν ὁποίαν γνωρίζομεν ὑπὸ τὴν ὀνομασίαν: προϋπολογισμὸς ἐπενδύσεων.

Ὁ προϋπολογισμὸς ἐπενδύσεων ἀποτελεῖ ἴδιον προϋπολογισμόν, χρηματοδοτούμενον ἀπὸ τὰ πλεονάσματα τοῦ τακτικοῦ προϋπολογισμοῦ καὶ ἀπὸ λοιποὺς δραχμικοὺς πόρους, ὡς π.χ. τὸ ὁμολογιακὸν δάνειον οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως, ὡς καὶ ἀπὸ πόρους ἐξωτερικοῦ δανεισμοῦ.

Τοιοῦτοι πόροι εἶναι μεταξὺ ἄλλων διακρατικαὶ συμφωνίαι, ἀπ' εὐθείας χρηματοδοτήσεις παρὰ διεθνῶν χρηματοδοτικῶν ὀργανισμῶν, πόροι ἐξασφαλιζόμενοι ἀπ' εὐθείας μέσῳ τραπεζῶν, ὡς οἱ ἐξασφαλισθέντες μέσῳ Τραπεζῆς Ἑλλάδος, προερχόμενοι κατ' εὐθείαν ἐκ συμφωνιῶν, ὡς τὸ ἐνδεκαετὲς δάνειον 20 ἑκατομμυρίων δολλαρίων τὸ

ἐξασφαλισθὲν κατὰ τὰς διαπραγματεύσεις μετὰ τῶν ἑταιριῶν πετρελαίου καὶ χρηματοδοτήσεις προμηθευτῶν.

Ἐκ τῶν ὡς ἄνω πόρων, οἱ μὲν ἐξασφαλιζόμενοι διὰ διακρατικῶν συμφωνιῶν, ἀφοροῦν, σχεδὸν ἀποκλειστικῶς, εἰς χρηματοδοτήσεις προμηθείας ὑλικῶν ἐξ ὀρισμένου Κράτους, ἄρα καταλήγουν εἰς ἠδξημένον κόστος ὑποχρεωτικῆς προμηθείας ὑλικῶν ἐκ τοῦ Κράτους τούτου καὶ ἐπομένως ἀποκλεισμοῦ τοῦ διεθνοῦς συναγωνισμοῦ. Τὰ ἐκ τοῦ ἐξωτερικοῦ δὲ, ἀπαραίτητα ὑλικά καὶ μηχανήματα, προκειμένου κυρίως περὶ δημοσίων ἔργων, σπανίως ὑπερβαίνουν ποσοστὸν 20—25% τοῦ ἔργου. Οἱ μέσῳ διεθνῶν χρηματοδοτικῶν ὀργανισμῶν ἐξασφαλιζόμενοι πόροι, ἐκτὸς τοῦ ὅτι καὶ πάλιν συναρτῶνται μερικῶς μὲ προμηθείας ὑλικῶν, ἔχουν τὸ μειονέκτημα ὅτι, ἐμπλεκόμενοι εἰς διεθνῆ γραφειοκρατίαν πατερναλιστικοῦ τύπου, ἀπαιτοῦν μακροετεῖς διαπραγματεύσεις, αἱ ὁποῖαι ἐλπίζομεν ὅτι ὅσον ἀφορᾷ τὴν Παγκόσμιον Τράπεζαν, θὰ ἐπισπεύδωνται τώρα μὲ τὴν νέαν πολιτικὴν τοῦ Προέδρου αὐτῆς κ. Μακ Ναμάρρα... Ἐχουν πάντως, οἱ ἐκ τῆς πηγῆς ταύτης πόροι, τὸ μέγα μειονέκτημα, ὅτι καλύπτουν ποσοστὸν μόνον 20—30% τοῦ χρηματοδοτουμένου συγκεκριμένου ἔργου, εἰς περίπτωσιν δὲ ἐγκρίσεως, ἔχουν ἕτερον μέγα μειονέκτημα, ὅτι τίθεται ὄρος ἀπαγορεύων τὴν ἐξ ἑτέρων δανειακῶν πηγῶν κάλυψιν τοῦ ὑπολοίπου κόστους τοῦ ἔργου, τὸ ὁποῖον πρέπει νὰ καλυφθῆ, εἰς τὰς περιπτώσεις αὐτάς, ἐκ δραχμῶν τοῦ προϋπολογισμοῦ. Τέλος, οἱ ἀπ' εὐθείας μέσῳ Τραπεζῶν ἐξασφαλιζόμενοι πόροι ἀφοροῦν εἰς μεσοπροθέσμους χρηματοδοτήσεις, τὰ δὲ κυκλοφοροῦντα ἀνὰ τὸν κόσμον ἐλεύθερα κεφάλαια δεσμεύονται συνήθως παρὰ τῶν ἰδιωτικῶν χρηματοδοτικῶν ὀργανισμῶν πρὸς ἐξυπηρέτησιν τῶν μεγάλων πελατῶν τῶν. Τὰ κεφάλαια αὐτὰ καθίστανται διαθέσιμα ὑπὸ ὄρους ἀναθέσεως ἔργου, ἐπιβαρυνόμενα συνήθως μὲ προσθέτους ἐπιβαρύνσεις. Ἐχουν ὅμως τὰ πλεονεκτήματα ὅτι δὲν εἶναι συντηρημένα μὲ τὴν ἐξ ἑνὸς μόνου κράτους προμήθειαν ὑλικῶν καὶ μηχανημάτων, ὅτι δύναται νὰ χρησιμοποιηθοῦν πρὸς χρηματοδότησιν τοῦ συνολικοῦ κόστους ἑκάστου ἔργου ἢ μεγάλαια ποσοστοῦ τούτου (70%), τέλος δὲ ὅτι ἡ διαδικασία ἐξασφαλίσεως αὐτῶν εἶναι ταχυτάτη. Αὐτὴ εἶναι, ἐν ὀλίγοις, ἡ πραγματικότης εἰς τὴν διεθνῆ χρηματαγοράν.

Ἐνταῦθα ὅμως ἀντιμετωπίζομεν σοβαρὸν πρόβλημα, τὸ γεγονός δηλαδὴ ὅτι τὰ ὑπὸ ἐκτέλεσιν ἔργα—ὅσα ὑπῆρχον ἤδη—ἐκάλυπτον τὴν δυνατότητα τοῦ προϋπολογισμοῦ μιᾶς πενταετίας περίπου. Τὰ ἔργα ταῦτα ἐκληρονομήσαμεν καὶ δὲν ἠδυνάμεθα νὰ ἐγκαταλείψωμεν—ἔστω καὶ διαφωνοῦντες πρὸς τὴν προτεραιότητα τινῶν ἐξ αὐτῶν—διότι ἦσαν ὑπὸ ἐκτέλεσιν, εἶχον δὲ πραγματοποιηθῆ ἐπ' αὐτῶν δαπάναι, αἱ ὁποῖαι θὰ μεταβάλλοντο εἰς ζημίαν δισεκατομμυρίων ἐὰν ταῦτα ἀνεστέλλοντο. Ἐπρεπε ὅθεν νὰ προσθέσωμεν ἐπείγοντως ἔργα

## Η ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΥ

κ. ΙΟΥΛΙΟΥ ΕΥΛΑΜΠΙΟΥ

προτεραιότητας, εξευρίσκοντας παραλλήλως χρηματοδοτήσεις διά τὸ σύνολον σχεδὸν τῆς ἀξίας αὐτῶν.

Ἀφ' ἑτέρου, δύο βασικαὶ σκοπιμότητες ἐπιβάλλουν τὴν ἐπιτάχυνσιν ἀποπερατώσεως τῶν ὑπαρχόντων ἔργων καὶ τὴν ἔνταξιν νέων ἔργων, βασικῆς προτεραιότητος. Ἡ πρώτη εἶναι γνωστή. Εἶναι ἡ σκοπιμότης τῆς ἀναπτύξεως. Ἐξ αὐτῆς ἐπιβάλλεται ἡ ἐκτέλεσις ἔργων ἐγγείου βελτιώσεως διὰ τὴν μετάβασιν πρὸς τὴν ἐπιχειρηματικὴν γεωργίαν, ὥστε νὰ παραχθοῦν διεθνῶς συναγωνιστικὰ προϊόντα. Οὕτω ἡ μὲν ἐθνικὴ οἰκονομία νὰ ἀπαλλαγῆ ἀπὸ τὸ ἄγχος τῆς ἀνταλλαγῆς προϊόντων μετρίας ἢ οὐδεμιᾶς συναγωνιστικότητος, ὁ δὲ παραγωγὸς νὰ παύσῃ νὰ εἶναι ὁ πτωχὸς διάβολος, ὁ ἐξαρτώμενος ἐκ τῆς φιλοπτώχου ἀδελφότητος τῶν ἀστυῶν, ἀντιλαμβανόμενος ὅτι δύναται νὰ ἐπιβιώσῃ ὡς ἐπιχειρηματίας ὡς ἐλεύθερον οἰκονομικὸν ἄτομον, διαχειριζόμενον γεωργικὴν ἐπιχείρησιν. Ἔργων ὀδικῶν ἢ λιμενικῶν διὰ τὴν οἰκονομικὴν ἀνάπτυξιν τῶν μεταφορῶν καὶ τοῦ τουρισμοῦ. Ἔργων ἀποχευτικῶν, ἔργων ὑδρεύσεως, ἔργων οἰκιστικῶν, ἔργων παιδείας, ἔργων ὑγείας.

Ἡ ἑτέρα, ὀλιγώτερον γνωστὴ αἰτία τῆς πιεστικῆς ἀνάγκης πρὸς ἐπαύξησιν τῆς χωρητικότητος τῶν δημοσίων ἐπενδύσεων, συναρτᾶται πρὸς τὴν πραγματοποιουμένην ἤδη διὰ τοῦ προϋπολογισμοῦ τοῦ ἔτους 1969 ἀστυερὰν περικοπὴν τῶν μὴ παραγωγικῶν ἐπιδοτήσεων, τὰς ὁποίας ἡ πολιτικὴ φαυλοκρατία εἶχεν, ὡς ἀσφαλῶς γνωρίζετε, ἀναβιάσει εἰς ὕψος ἑκατὸν ὀγδοήκοντα ἑκατομμυρίων δολλαρίων ἐτησίως, εἰς τρόπον ὥστε, ἀφ' ἑνὸς μὲν νὰ ὑπάρχη δυναμῆτις εἰς τὰ θεμέλια τοῦ καθεστώτος τῆς χώρας, ἀφ' ἑτέρου δὲ ὁ ἀγροτικὸς πληθυσμὸς νὰ ἐξαρτᾶται τόσον πολὺ ἐξ αὐτῶν, ὥστε ἡ κατάργησις τῶν νὰ σημαίνει καταδίκην τούτου εἰς ἐξολόθρευσιν, ἥτοι καὶ κάλιν δυναμίτιδα εἰς τὰ θεμέλια τοῦ καθεστώτος. Ἡ μ ε ἰ ς π ε ρ ἰ ο ρ ἰ ζ ο μ ε ν ἤ δ η τ ἄ ς ἐ π ἰ δ ο τ ἦ σ ε ἰ ς αὐ τ ἄ ς εἰ ς τὸ ἡ μ ἰ σ υ.

Θὰ συμφωνῆτε ὅμως ὅτι ὑπάρχει ἀπόλυτος ἀνάγκη ὑποκαταστάσεως καὶ δ ἡ ἀ μ ε σ ο υ τῆς τεραστίας αὐτῆς ἀπωλείας εἰσοδήματος. Ἡ δὲ μόνη παραγωγικὴ ὁδὸς, ἐφ' ὅσον διὰ νὰ φθάσωμεν εἰς



Στιγμιότυπον ἀπὸ τὴν προσηλῶν Ἰουλίου Εὐλαμπίου εἰς τὸ Σεμινάριον ὑπὸ τῶν κ. κ. Δ. Μαρινοπούλου καὶ Γ. Κωνσταντινίδου. Ὁ κ. Ὑφυπουργὸς παρεκάθητο ἐπὶ τῆς ἀρχῆς τῆς διάρκειαν τοῦ ὁποίου ὁμιλήσας καὶ δρᾶσας.

τὴν ἐπιχειρηματικὴν γεωργίαν χρειάζομεθα ἔργα καὶ χρόνον, εἶναι ἡ συμπλήρωσις τοῦ ἀγροτικοῦ εἰσοδήματος διὰ τῆς ἀπασχολήσεως πληθυσμοῦ εἰς κατασκευαστικὰ ἔργα, τὰ ὁποῖα θὰ ἀποδώσουν παραγωγικὸν ἀποτέλεσμα.

Ἡ συμπλήρωσις ὅμως αὕτη ἔπρεπε νὰ γίνῃ σ ἡ μ ε ρ ο ν καὶ οὐχὶ μετὰ δύο, πέντε ἢ δέκα ἔτη, ὡς θὰ ἐπορευόμεθα ἐὰν ἠθέλαμεν, ἐν ὄψει καὶ τοῦ παντελῶς ἀνετοίμου καὶ ἀνοργανώτου μηχανισμοῦ τοῦ Κράτους, νὰ προχωρήσωμεν μὲ τὴν συνήθη μέθοδον τῆς ἀναβολῆς τῶν ἀποφάσεων.

Εἶναι αὐτονόητον ὅτι ἡ ἐπιτάχυνσις τοῦ προγράμματος δημοσίων ἐπενδύσεων καὶ ἡ ἐπαύξησις τῆς χωρητικότητος οὗτοῦ, προϋποθέτει ἠδὲ καὶ ἡδὲ καὶ τῶν μέλλοντι δαπάνας εἰς συνάλλαγμα διὰ τὴν πληρωμὴν τῶν τοκοχρεωλυσιῶν ἐπὶ τῶν συναπτομένων δανείων.

Τὸ ἠδὲ καὶ τὸ συνάλλαγμα, ἀφ' ἑνὸς μὲν θὰ καταστῆ διαθέσιμον ἐκ τῆς ἀναπτύξεως τῆς παραγωγικῆς δραστηριότητος συνεπεία τῶν κατα-





του Υφυπουργού Συντονισμού κ. Γρίτος (εξ αριστερών). Συνοδεύεται Κυριαζή και Αντ. Μαντζαβίνου. γεύμα της Α' ημέρας κατά την των Σχεδιασμών της Αναπτυξιακού Δημοσίου.

σκευαζομένων έργων, παραλλήλως όμως δύναται να εξασφαλισθῆ λόγω τῆς ὑπάρξεως τῆς ἀσφαλιστικῆς δικλείδος δύο δυναμικῶν παραγόντων εἰς τοὺς ἀδήλους μας πόρους.

Οἱ παράγοντες αὐτοὶ εἶναι ἡ ναυτιλία καὶ ὁ τουρισμός. Καὶ εἰς τοὺς δύο αὐτοὺς τομεῖς εἶναι ἀπολύτως δυνατόν, χαράσσοντας τὴν κατάλληλον πολιτικὴν, νὰ διπλασιάσωμεν, ἐνδεχομένως δὲ νὰ πολλαπλασιάσωμεν τοὺς συναλλαγματικούς πόρους τῆς χώρας καὶ μάλιστα λίαν συντόμως.

Διὰ τὸν λόγον αὐτὸν χαράσσομεν τὴν γνωστὴν πολιτικὴν καὶ εἰς τοὺς δύο αὐτοὺς τομεῖς, πρᾶγμα ἄλλωστε τὸ ὁποῖον οὐδόπως εἶναι καινοφανές, δεδομένου ὅτι πλεῖσται ἄλλαι χώραι περὶ τὴν Μεσόγειον τὸ ἔχουν πράξει, ὡς ἡ Ἰταλία, ἡ Ἰσπανία, ἡ Γιουγκοσλαβία καὶ ἄλλαι. Εἰδικώτερον διὰ τὴν Ἑλλάδα ἡ ἀνάπτυξις τοῦ τουρισμοῦ δυνάμεθα νὰ εἰπωμεν ὅτι ἀντιμετωπίζει ἀπειρώς ἐλαστικὴν ζήτησιν, δοθέντος ὅτι διαθέτομεν ἀφ' ἐνὸς μὲν τὰς ἀντικειμενικὰς προϋποθέσεις τὰς ὀφειλομένας εἰς

τὸ κλίμα καὶ εἰς τὴν ἱστορίαν τῆς Ἑλλάδος, ἀφ' ἑτέρου δὲ ἀπορροφῶμεν μέχρι σήμερον ποσοστὸν χαμηλότερον τοῦ 2% τοῦ συνόλου τοῦ Μεσογειακοῦ τουρισμοῦ, ἐπομένως τόσον μικρὸν ποσοστὸν ὥστε ὁ διπλασιασμός αὐτοῦ ἢ καὶ ὁ πολλαπλασιασμός του νὰ μὴ ἀποτελοῦν παρὰ μόνον πρόβλημα χαράξεως τῆς καταλλήλου πολιτικῆς.

Ἀντιλαμβάνεσθε ὅτι διὰ νὰ ἐπιτευχθῆ ὅμως ἡ δραστηριοποίησις αὐτῆ τῆς ἀναπτυξιακῆς δραστηριότητος τοῦ κράτους, εἶναι ἀπαραίτητος ὁ σχεδιασμός.

Πρέπει ὅμως νὰ γνωρίζωμεν τί ἐννοοῦμεν ὅταν λέγωμεν σχεδιασμόν. Διότι ὁ σχεδιασμός δὲν σημαίνει καὶ δὲν πρέπει νὰ συγγέεται μὲ τὴν πρόβλεψιν. Ἡ πρόβλεψις εἶναι συνήθως ἀδύνατος, ἀνέφικτος καὶ πάντοτε ἄκρως ἐπικίνδυνος, ὅταν ἔχωμεν ἐλεύθερον οἰκονομικὸν σύστημα μὲ ἀπειρίαν ἀγνώστων.

Ὅταν λέγωμεν σχεδιασμόν εἰς μίαν ἐλευθέραν οἰκονομίαν, πρέπει νὰ ἐννοοῦμεν σειρὰν ἀποφάσεων αἱ ὁποῖαι πρέπει νὰ ληφθοῦν σ ἡ μ ε ρ ο ν εἰς τὸ σύνολον αὐτῶν καὶ αἱ ὁποῖαι θὰ ἐπηρεάσουν τὴν πορείαν τοῦ μέλλοντος. Δὲν ἐννοοῦμεν πρόβλεψιν διὰ ληφθησομένας ἀποφάσεις. Ἐννοοῦμεν μόνον τὴν μελλοντικότητα ἀποφάσεων αἱ ὁποῖαι λαμβάνονται σήμερον.

Βεβαίως ἡ λήψις σήμερον ἀποφάσεων, ἀναγομένων εἰς τὸ μέλλον περιέχει ἀβεβαιότητα καὶ κίνδυνον. Ἀλλὰ τὰ στοιχεῖα τῆς ἀβεβαιότητος καὶ τοῦ κινδύνου περιέχονται εἰς πᾶσαν διοικητικὴν πρᾶξιν, εἴτε αὕτη ἀποφασίζεται ἀπὸ τὸ κράτος, εἴτε ἀποφασίζεται ἀπὸ ἰδιώτην διοικοῦντα ἰδίαν ἐπιχείρησιν. Ὅργανωσις χωρὶς ἀπόφασιν δὲν ὑπάρχει οὐδὲ ἀπόφασις χωρὶς κίνδυνον εἶναι νοητή.

Ἄλλωστε καὶ τὸ νὰ μὴ κάμωμεν τίποτε, ἀπαιτεῖ εἰς τὴν οὐσίαν καὶ πάλιν μίαν ἀπόφασιν—διότι ἡ μὴ λήψις ἀποφάσεως εἶναι καὶ αὕτη μία ἀπόφασις. Ἡ δὲ ἀπόφασις τοῦ νὰ μὴ ἐνεργήσωμεν ἐγκλείει τοῦλάχιστον ἐξ ἴσου μεγάλους κινδύνους, ὡς οἰαδήποτε ἄλλη θετικὴ ἀπόφασις διὰ τὴν πραγματοποίησιν μιᾶς δραστηριότητος.



LAWRENCE R. GEEEN

Εισηγητής εις τὸ Σεμινάριον: Assistant Vice President τῆς F.N.C.B., New York καὶ Προϊστάμενος τοῦ Credit Analysis Department, Overseas Division. Ἐγεννήθη εις Long Island τῆς Νέας Ὑόρκης τὸ 1938 καὶ εἶναι πτυχιούχος τοῦ Wharton School of Finance τοῦ University of Pennsylvania καὶ τῆς Graduate School of Business Administration τοῦ G. Washington University. Ἔργάζεται εις τὴν F.N.C.B. ἀπὸ τοῦ 1963.



THOMAS S. SHORTELL

Εισηγητής εις τὸ Σεμινάριον: Διευθυντής τῆς First National City Bank, Κατάστημα Πειραιῶς. Ἐγεννήθη εις Βοστώνη, ΗΠΑ, τὸ 1925, ἀπεφοίτησεν ἀπὸ τὸ Bowdoin College τὸ 1948 καὶ ἐν συνεχείᾳ ἐσπούδασεν εις τὰ Πανεπιστήμια Harvard καὶ Columbia. Ἔργάζεται εις τὴν F.N.C.B. ἀπὸ τοῦ 1954, ἀπὸ δὲ τοῦ 1967 ἀνέλαβεν τὴν Διεύθυνσιν τοῦ Καταστήματος Πειραιῶς.

#### Η ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΥ κ. ΙΟΥΛΙΟΥ ΕΥΛΑΜΠΙΟΥ

Σὰς ἀνέλυσα τὴν πραγματικότητα, τὴν ἀνάγκη ὅπως δημιουργήσωμεν εις τὴν Ἑλλάδα κλίμα πρόσφορον δι' ἰδιωτικὰς ἐπενδύσεις ὡς καὶ ἓνα μέρος τοῦ, ἐν προκειμένῳ, ρόλου τοῦ Κράτους.

Εἶναι ἀπολύτως βέβαιον ὅτι θὰ ἐπιτύχωμεν ἐὰν δυνηθῶμεν νὰ διαμορφώσωμεν ὀρθὴν σκέψιν. Ἡ δὲ διαμόρφωσις τῆς ὀρθῆς σκέψεως ἐκ μέρους τοῦ διοικοῦντος ὡς τοῦ μόνου παράγοντος ὁ ὁποῖος

λαμβάνει ἀποφάσεις, τόσοσιν εις τὸν ἰδιωτικὸν ὅσον καὶ εις τὸν δημόσιον τομέα, ἀποτελεῖ, νομίζω τὸν κύριον σκοπὸν τοῦ σεμιναρίου σας. Σὰς εὐχομαι λοιπὸν ὅπως διαμορφώσετε καλὰς σκέψεις.

Ἄλλωστε, ὅπως ἀνέλυε σοφὸς μόλις χθὲς, τὰ μόνα πράγματα τὰ ὁποῖα ὁ ἄνθρωπος δὲν ἠμπορεῖ νὰ πραγματοποιήσῃ παρὰ ἐντελῶς μόνος, εἶναι νὰ ἀγαπήσῃ, νὰ ἀποθάνῃ καὶ νὰ σκεφθῇ.

### ΣΤΕΝΩΤΕΡΑ ΣΥΝΔΕΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΝ ΔΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΙΝ ΤΩΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

**Ο**ἱ δεσμοὶ μεταξὺ κυβερνήσεων καὶ ἐπιχειρήσεων θὰ καταστοῦν ἰσχυρότεροι καὶ στενώτεροι εις ὁλόκληρον τὸν κόσμον, εις τὴν προσπάθειαν ἐπιλύσεως τῶν συνεχῶς ἀξαναγομένων προβλημάτων τῆς ἀνθρωπότητος. Ὑπάρχουν πολλὰ ταχέως ἀναφερόμενα προβλήματα τὰ ὁποῖα ἔχουν ἀνάγκη τῆς ἀπὸ κοινοῦ ἐπιλύσεως, τόσοσιν ἀπὸ ἐπιχειρηματίας ὅσον καὶ ἀπὸ κυβερνήσεις, ὅπως λ.χ. τὰ προβλήματα τῶν ἀνέργων, ὑποσιτιζομένων, ὑπαναπτύκτων καὶ ἀνεκπαιδευτῶν.

Διατυπώσας τὰ ἀνωτέρω ὁ κ. Χ. Τζηνήν, Πρόεδρος τοῦ Εὐρωπαϊκοῦ Ἰνστιτούτου Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, κατέληξεν: «Εἰς τὸν σημερινὸν μεταβαλλόμενον ἐπιχειρηματικὸν κόσμον, δὲν ἀρκεῖ νὰ εἶναι κανεὶς εἰδικὸς μόνον εις τὸ Μάρκετινγκ ἢ τὴν Οἰκονομίαν ἢ τὸν Προσχεδιασμόν· πρέπει νὰ ἔχη ἐπίσης εὐρυτέρας γνώσεις ἐπὶ διαφόρων ἄλλων θεμάτων, ὅπως, τὰ ἐνδιαφέροντα καὶ αἱ ἀνάγκαι τοῦ κοινοῦ καὶ τοῦ ἐξωτερικοῦ περιβάλλοντος εις τὸ ὁποῖον λειτουργεῖ ἢ ἐπιχειρεῖται, τὸ περιβάλλον δὲ αὐτό, συνεχῶς ἐπεκτείνεται καὶ καθίσταται περισσότερον διεθνές».

(Ἀπὸ τὸ Δελτίον τῆς Ἑμερ. Ὑπηρεσίας Πληροφοριῶν)

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Β' ΗΜΕΡΑ ΤΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ : ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΙΣ ΜΕ ΘΕΜΑ :

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΝ



Οί συμμετασχόντες εις την Γενικήν Συζήτησιν κατά την Β' Ήμέραν των εργασιών του Σεμιναρίου, εξ άριστερών πρὸς τὰ δεξιὰ οί κ.κ. Δ. Χαλικιάς, Π. Χατζηπαύλου, Γ. Γόντικας, Γ. Π. Δράκος, Δ. Κυριοζής, Δ. Μαρινόπουλος, L. Garvin, Α. Μαντζαβίνος, Εὐθ. Χριστοδούλου καί Θ. Γαλάνης.

Κατὰ τὴν Β' ἡμέραν τοῦ Σεμιναρίου, ἔλαβε χώραν ἡ Γενικὴ Συζήτησις (Panel Discussion), μὲ θέμα : «**Τραπεζικὴ Πολιτικὴ Χρηματοδοτήσεων**», διὰ τῆς ὁποίας καὶ ἔκλεισαν αἱ ἐργασίαι τοῦ γενικοῦ προγράμματος τοῦ Διημέρου Σεμιναρίου.

Εἰς τὴν Γενικὴν Συζήτησιν τῆς ὁποίας προήδρευεν ὁ κ. **Δημ. Μαρινόπουλος**, Πρόεδρος τοῦ Σ.Ε.Β., συμμετέσχον ἑκπρόσωποι Τραπεζικῶν Ὁργανισμῶν, ἤτοι οί κ.κ. **L. Garvin** καὶ **Ἀντ. Μαντζαβίνος** τῆς First National City Bank, **Θεόδ. Γαλάνης**, Δ/ντῆς Πίστεως τῆς Ἐμπορικῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος, **Γ. Γόντικας**, Γεν. Δ/ντῆς τῆς ΕΤΕΒΑ, **Παῦλος Χατζηπαύλου**, Δ/ντῆς Οἰκονομικῶν Μελετῶν τῆς Ἴονικῆς καὶ Λαϊκῆς Τραπεζῆς, **Εὐθ. Χριστοδούλου**, Οἰκονομικὸς Σύμβουλος τῆς Ἐθνικῆς Τραπεζῆς καὶ **Δημ. Χαλικιάς**, Οἰκονομικὸς Ἐμπειρογνώμων τῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος. Τὸν Βιομηχανικὸν κόσμον ἐξέπροσώπησεν εἰς τὴν συζήτησιν ὁ κ. **Γεώργ. Δ. Δράκος**.

Μετὰ τὰς βασικὰς εἰσηγήσεις τῶν ἀνωτέρω, ἠκολούθησεν ὑποβολὴ ἐρωτήσεων ἐκ μέρους τῶν συμμετεχόντων, εἰς τὰς ὁποίας ἀπήντησαν οἱ εἰσηγηταί. Τὴν Γενικὴν αὐτὴν Συζήτησιν ἔκλεισεν συνοψίζων τὰ λεχθέντα ὁ Πρόεδρος αὐτῆς κ. Δημ. Μαρινόπουλος.

Κατωτέρω παραθέτομεν τὰ κυριώτερα σημεῖα τῶν εἰσηγήσεων.

**Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. ΔΗΜ. ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΥ**

Ὁ Προεδρεύων κ. **Δημ. Μαρινόπουλος** εἶπεν ἐν ἀρχῇ τὰ ἑξῆς :

«Ἡ σημερινὴ μας Συζήτησις περιλαμβάνει τρεῖς κατηγορίας ἀνθρώπων. Τοὺς Τραπεζίτας, δηλαδὴ ἑκπρόσωπους τῆς FNCB καὶ Ἑλληνας Τραπεζίτας καὶ τοὺς ἑκπρόσωπους τῆς Βιομηχανίας.

»Τὶς δύο ἡμέρες πού προηγήθηκαν ἀκούσατε τὴν φιλοσοφίαν τῆς χρηματοδοτήσεως, ὅπως τὴν ἐφαρμόζει σήμερα μία μεγάλη Ἀμερικανικὴ Τράπεζα. Προσωπικῶς, πιστεύω, ὅτι, οἱ Ἑλληνικὲς Τράπεζες δὲν ἔχουν πολὺ διάφορον φιλοσοφίαν. Πάντως, ἀπὸ τὴν ἑκθεσιν ἐδῶ

τῶν ἰδεῶν καὶ τῶν ἀπόψεων θὰ προκύψῃ ἓνα μίγμα ἀπόψεων, πὺ θὰ δώσῃ σὲ ὄλους τὴν δυνατότητα νὰ συμπεράνωμεν, ποία θὰ ἦτο ἡ ἐπιθυμητὴ πολιτικὴ. Ἀπὸ τὴν ἄλλη πλευρὰ, ὁ βιομηχανικὸς τομεύς, πὺ ἐκπροσωπεῖται ἀπὸ τὸν κ. Γεώργ. Δράκον, πρῶην Πρόεδρον τοῦ ΣΕΒ, θὰ ἐκφράσῃ τὶς ἀπόψεις του ἐπὶ τοῦ πὺς βλέπει αὐτὴν τὴν φιλοσοφίαν καὶ πὺς ἡ ἰδιωτικὴ πρωτοβουλία ἀντιδρᾷ εἰς τὴν πραγματικότητα εἰς τὴν τραπεζικὴν πολιτικὴν εἰς τὸν τομέα αὐτόν».

Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. L. GARVIN

Πρώτος ώμίλησεν ὁ κ. L. Garvin, ὁ ὁποῖος συνώπισεν δι' ὀλίγων τὰ ἀναπτυχθέντα κατὰ τὴν διάρκειαν τῶν δύο ἡμερῶν τοῦ σεμιναρίου :

«Μία μικρὰ λέξις, εἶπεν, μᾶς δίδει τὴν βασικὴν ἔννοιαν τῆς συγχρόνου Τεχνικῆς δανειοδότησεως ποῦ ἀκολουθοῦμεν εἰς τὰς ΗΠΑ. «**Η λύσις Cash.**



Στιγμιότυπον ἀπὸ τὴν εἰσήγησιν τοῦ κ. Lester Garvin, Senior Vice President καὶ Senior Credit Officer τοῦ Overseas Division τῆς Τραπεζῆς. Ἐγεννήθη εἰς τὸ Valparaiso τῆς Χιλῆς τὸ 1916, ἀπεφοίτησεν ἀπὸ τὸ Dartmouth College τὸ 1937. Διετέλεσεν στέλεχος τῆς Williamson Balfour and Company εἰς τὴν Χιλὴν καὶ ἐν συνεχείᾳ προσελήφθη εἰς τὴν F.N.C.B. τὸ 1940. Τὸ 1952 ἔγινεν Διευθυντῆς τῆς Τραπεζῆς, τὸ 1956 βοηθὸς Vice President καὶ τὸ 1966 Senior Vice President τῆς FNCB.

εργασίας, τῶν προβλημάτων του καὶ τῶν ταμιακῶν ἀναγκῶν, μὲ σκοπὸν νὰ τὸν ὑποβοηθήσουν εἰς τὸν ἐπακριβέστερον προσδιορισμὸν τῶν ἀναγκῶν αὐτῶν. . .»

Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΕΝ ΗΠΑ ΑΝΤΙΚΑΤΟΠΤΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΝ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΙΝ

Αἱ ἐκπληκτικαὶ ἀλλαγαὶ εἰς τὰς ἐπιστήμας καὶ τὴν τεχνολογίαν ἔχουν ἤδη ὀδηγήσει εἰς βασικὴν ἀναθεώρησιν τῶν ἐκπαιδευτικῶν προγραμμάτων τῶν Πανεπιστημίων καὶ τῶν Γυμνασίων. Ἐπίσης, ὁ ἀντίκτυπος ἐκ τῆς ἐπιστημονικῆς καὶ τεχνολογικῆς προόδου, καταφαίνεται εἰς τοὺς τομεῖς τῆς ἐπαγγελματικῆς καὶ τεχνικῆς παιδείας. Μέχρι τὸ ἔτος 2.000 ἀναμένεται ὅτι θὰ ἔχουν ἐγκαταλειφθῆ ἑκατοντάδες ἐπαγγέλματα, ἐνῶ θὰ ἔχουν δημιουργηθῆ ἄλλα, ἀπόρροια τῆς ἐπιστημονικῆς καὶ τεχνικῆς προόδου.

Τὰ σχολεῖα τῆς χώρας, προσπαθοῦν νὰ προσαρμόζουν τὰ προγράματά των ἐπὶ τῆ βάσει τῆς προοπτικῆς αὐτῆς.

Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. ANT. MANTZABINOU

Ἐν συνεχείᾳ τὸν λόγον ἔλαβεν ὁ κ. A. Μαντζαβῖνος ὅστις ἀνέφερεν ὅτι, βεβαίως, ἡ τεχνικὴ δανειοδοτῆσεως εἰς τὴν ὁποίαν ἀνεφέρθη ὁ κ. Garvin - καὶ ἡ ὁποία ἦτο τὸ ἀντικείμενον τοῦ Σεμιναρίου - δὲν εἶναι ἄγνωστος διὰ τὸ Ἑλληνικὸν Τραπεζικὸν Σύστημα καὶ συνέχισε :

«Ἡ ἐφαρμογὴ τῆς ὁμοῦ, ἀπαιτεῖ τὴν ὑπαρξίν ὠρισμένων προϋποθέσεων. Ἡ βασικὴ προϋπόθεσις εἶναι ὅτι γιὰ νὰ ἐφαρμοσθῆ αὐτὸ τὸ σύστημα εἶναι ἀνάγκη νὰ εὐρίσκη κατανοήσιν καὶ ἀνταπόκρισιν, ἐκ μέρους καὶ τοῦ δανειζομένου. Διότι ὅταν ὀμιλοῦμεν περὶ χορηγήσεων βάσει τῶν ἀναμενομένων ταμιακῶν ἀποτελεσμάτων προϋποθέτομεν, βεβαίως ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις θὰ ἔχουν προσεκτικῶς ἐτοιμάσῃ τέτοια προγράμματα, τὰ ὁποῖα ἐν συνεργασίᾳ μετὴν Τραπεζῆς θὰ ἐπισημοποιήσουν ἢ θὰ ἐπαληθεύσουν. Τὸ πρῶτον συνεπῶς συμπεράσμα τὸ ὁποῖον ἐξάγεται εἶναι ὅτι, ἐφ' ὅσον αὐτὴ ἡ πολιτικὴ εἶναι παραδεγμένη ὡς σωστὴ, θὰ πρέπει οἱ Τράπεζες νὰ βοηθήσουν τοὺς δανειζομένους διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς.



«Τοῦτο, ἄλλωστε, θὰ ἔχη ὡς περαιτέρω συνέπειαν νὰ βοηθηθοῦν οἱ ἐπιχειρήσεις εἰς μίαν ἄλλην δραστηριότητα, τοῦ ἀπαραίτητου δι' ἄλλας ἐνεργείας προγραμματισμοῦ. Ἡ Μία ἄλλη προϋπόθεσις ἐφαρμογῆς τοῦ συστήματος εἶναι ἡ ὑπαρξίς καλλιτέρων λογιστικῶν βιβλίων, ἢ μεγαλυτέρα προσοχὴ εἰς τὰς πληροφορίας τὰς ὁποίας μπορεῖ καὶ πρέπει ἡ διοίκησις οἰασδήποτε ἐπιχειρήσεως νὰ ἀντλή ἀπὸ τὰ λογιστικά της στοιχεῖα. Ἡ Τρίτη προϋπόθεσις, ἐπίσης σημαντικὴ, εἶναι ἡ ἐξέλιξις εἰς τὸν θεσμὸν τῶν ἐλεγκτῶν ἢ ὀρκωτῶν λογιστῶν οἱ ὁποῖοι θὰ δημιουργοῦν εἰς

Ὁ κ. Ἀντώνιος Μαντζαβῖνος. Διευθυντῆς τῆς First National City Bank, Κατάστημα Ἀθηνῶν, ἔτων 40. Ἐσπούδασεν Οἰκονομικὰ εἰς τὸ McGill University τοῦ Καναδά (B.A. καὶ M.A. Economics). Διετέλεσεν Οἰκονομικὸς Διευθυντῆς τῆς Ἀνωνόμου Ἐταιρίας Ἑλληνικὸῦ Πυριτιδοποιείου καὶ Καλυκοποιείου (1954-1960), Διευθυντῆς τοῦ Ἑλληνικοῦ Ὄργανισμοῦ Βιομηχανικῆς Ἀναπτύξεως (1960-1964), ἀπὸ δὲ τοῦ 1964 ἀνέλαβεν ὡς Διευθυντῆς τῆς F.N.C.B. Ἀθηνῶν. Διετέλεσεν ἐπίσης Ὑφυπουργὸς Συντονισμοῦ (Δεκ. 1966 - Ἀπρίλ. 1967).

**Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. ΘΕΟΔ. ΓΑΛΑΝΗ**

Μετά τόν κ. Μαντζαβίνον ὁμιλήσεν ὁ ἐκπρόσωπος τῆς Ἐμπορικῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος κ. **Θεόδ. Γαλάνης**, ὁ ὁποῖος μεταξύ ἄλλων εἶπεν τὰ ἑξῆς :

» Τὰ ὄσα ἀνεπτύχθησαν ὑπὸ τῶν ἀξιολύμων κ. κ. ὁμιλητῶν εἶναι ἀξία ἰδιαιτέρας προσοχῆς καὶ εἶναι εὐκταῖον ὅπως ἐφαρμοσθοῦν βαθμιαίως καὶ ἐν τῇ χώρᾳ μας.

» Ἡ πιστοδοτικὴ διαδικασία ἐν Ἑλλάδι ἔχει βεβαίως βελτιωθῆ κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη, ἐν συγκρίσει πρὸς τὰ πρὸ δεκαετίας ἐφαρμοζόμενα. Εἰς τοῦτο συνετέλεσε ὄχι μόνον ἡ πληρεστέρα κατάρτησις τῶν στελεχῶν τῶν Τραπεζῶν, ἀλλὰ καὶ ἡ βελτίωσις τῆς καταρτίσεως τῶν στελεχῶν τῶν ἐπιχειρήσεων.

» Διὰ τὸν πληρέστερον ἐκσυγχρονισμόν τῆς πιστοδοτικῆς διαδικασίας εἶναι ἀπαραίτητος ὁ ἐκσυγχρονισμὸς τριῶν παραγόντων :

α) τῆς ἐσωτερικῆς ὀργανώσεως τῶν πιστοληπτικῶν ἐπιχειρήσεων β) τῆς πληρεστέρας καταρτίσεως τῶν ἀρμοδίων ὀργάνων τῶν Τραπεζῶν γ) τῆς νομοθεσίας.

» Ὅσον ἀφορᾷ εἰς τὴν ἐσωτερικὴν ὀργάνωσιν τῶν ἐπιχειρηματικῶν μονάδων, εἶναι ζήτημα ἂν ποσοστὸν 50 % τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι εἰς θέσιν νὰ παράσχουν στοιχεῖα τῆς δραστηριότητός των, ὡς ταῦτα ἀπαιτοῦνται ἐν Η.Π.Α. διὰ συναγωγὴν τῶν ἀναγκαίων συμπερασμάτων. Τὸ ἕτερον 50 % τῶν ἐπιχειρήσεων ἐν Ἑλλάδι λειτουργεῖ ὑπὸ ἐλλειπῆ ἐσωτερικῆν ὀργάνωσιν. Βεβαίως βαθμιαίως ἐπέρχεται βελτίωσις, ὑπὸ τὴν πίεσιν τῶν πραγμάτων.

» Εἶναι γνωστὸν ὅτι αἱ Τράπεζαι ἐν τῇ πιστοδοτικῇ τῶν δράσει κινδυνύουσι ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ἀρχῶν :

α) τῆς ἀσφαλείας β) τῆς ρευστότητος γ) τῆς ἀποδοτικότητος.

» Αἱ Τράπεζαι παρ' ἡμῖν παρακολουθοῦν βεβαίως τὴν δραστηριότητα καὶ τὴν ἐξέλιξιν τῶν πιστοδοτουμένων ἐπιχειρήσεων ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ἰσολογισμῶν, καὶ εἰς ἀρκετὰς περιπτώσεις σοβαρωτέρων δανειοδοτήσεων, διὰ διερευνήσεως τῶν λογιστικῶν βιβλίων (ιδίως

τῆς ποιότητος τῶν πελατῶν ἐν τῷ βιβλίῳ ΧΡΕΩΣΤΑΙ) καὶ ἐξετάσεως ἄλλων συναφῶν στοιχείων.

» Παραλλήλως ὁμως αἱ Τράπεζαι ἀποδίδουσι τὴν πρέπουσαν σημασίαν εἰς τὸν «χαρακτήρα», τὴν «ἰκανότητα» καὶ τὰ «κεφάλαια» τοῦ πιστολήτου.

» Τὸ τελευταῖον στοιχεῖον τὰ «κεφάλαια» εἶναι κατὰ τὸ ὕλικὸν καὶ δύναται κατὰ τινὰ τρόπον «νὰ μετρηθῆ» ἔστω κατὰ προσέγγισιν.

» Ὁ «χαρακτήρ» ὁμως καὶ ἡ «ἰκανότης» ἐκτιμᾶται ἀπλῶς ἐκ τῆς ἱστορίας καὶ τοῦ παρελθόντος τοῦ δανειζομένου, ἀλλὰ ἡ ἐκτίμησις αὐτὴ δὲν δύναται νὰ χαρακτηρισθῆ οὔτε βεβαία οὔτε ἀσφαλῆς.

» Δὲν εἶναι ἀκριβὲς ὅτι αἱ Τράπεζαι διὰ πᾶσαν δανειοδότησιν ζητοῦν ἐμπραγμάτους ἐξασφαλίσεις. Διὰ τὰς μεσομακροπρόθεσμους δανειοδοτήσεις ἀπὸ 4 ἔτη καὶ ἄνω ἡ παροχὴ ἐμπραγμάτους ἐξασφαλίσεως κρίνεται βεβαίως ἀναγκαία. Διὰ δάνεια προθεσμίας κάτω τῶν 3 ἐτῶν, ἀναλόγως τῆς ζητούσης τὸ δάνειον ἐπιχειρήσεως, δὲν ἀπαιτεῖται πάντοτε ἐμπράγματος ἐξασφάλις.

» Ἐν προκειμένῳ μάλιστα τὰ πράγματα ἔχουσι ἀντιστραφῆ. Παρουσιάζονται πελάται προσφέροντες ὑποθήκην ἐπὶ ἀκινήτων των καὶ ζητοῦντες δάνειον, χωρὶς νὰ ὑπάρχῃ πραγματικὸν ἐπιχειρηματικὸν ὑπόβαθρον δικαιολογῶν τὸ δάνειον. Εἰς αὐτοὺς βεβαίως ἡ ἀπάντησις εἶναι ἀρνητικὴ.

» Ἐτερον θέμα τοῦ ἀπασχολεῖ τὰς Τράπεζας εἶναι ἡ διαρροὴ εἰς τινὰς περιπτώσεις τοῦ χρήματος τῶν ὑπ' αὐτῶν χορηγουμένων πιστώσεων πρὸς σκοποὺς ἄλλους, ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως τοῦ πιστολήτου...».



τὴν Τράπεζαν τὴν βεβαιότητα ὅτι δὲν ἐγιναν λάθη εἰς τὴν προετοιμασίαν τῶν στοιχείων, ἐπὶ τῶν ὁποίων θὰ βασισθῆ ἡ χορήγησις τῶν καταθέσεων τῶν πελατῶν τῆς.

» Τὸ σύστημα τοῦτο δανειοδοτήσεως εἶναι συνεπῶς ἓνα σύστημα δυναμικόν, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὸ σύστημα τῆς χορηγήσεως ἐπὶ τῇ βάσει στοιχείων τοῦ ἐνεργητικοῦ, τὸ ὁποῖον εἶναι στατικόν. Εἶναι ἓνα σύστημα τὸ ὁποῖον βασίζεται περισσότερο εἰς τὸν παράγοντα ἄνθρωπος καὶ κυρίως εἰς τὸν παράγοντα ἄνθρωπος ὡς παράγοντος τῆς διοικήσεως τῆς ἐ-

πιχειρήσεως καὶ ὡς παράγοντος ἐμπιστοσύνης τῆς Τραπεζῆς πρὸς τὸν δανειοδοτούμενον.

» Συνεπῶς φρονῶ ὅτι, δι' ὅλας τὰς Τράπεζας ἐδῶ εἰς τὴν Ἑλλάδα, ὑπάρχει ἓνα στάδιον λαμπρόν, ἐντὸς τοῦ ὁποίου ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τῆς ἐπιχειρήσεως, θὰ μπορέσῃ νὰ ἐφαρμοσθῆ σὲ εὐρύτεραν κλίμακα τὸ σύστημα τῶν βασιζόμενων ἐπὶ τοῦ Cash, τῶν μετρητῶν, ἐπὶ τῶν ταμιακῶν προβλέψεων παρὰ ἐπὶ τῶν στοιχείων τοῦ ἐνεργητικοῦ...».







Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. ΕΥΘ. ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ

Μετά την εισήγησιν του κ. Χατζηπαύλου ήκολούθησεν ή εισήγησις του κ. **Ευθ. Χριστοδούλου**, εκπροσώπου τής Έθνικης Τραπεζής τής Ελλάδος, ό όποίος ανέφέρθη έν αρχή εις τόν διάφορον ρόλον τής Τραπεζής, εις μίαν Οικονομίαν ή όποία είναι εις τόν δρόμον τής ανάπτυξεως, αλλά έχει ακόμη πολύ διάστημα νά διανύση έως ότου φθάση εις πραγματικά προηγμένον επίπεδον, από τόν ρόλον μιάς Τραπεζής εις Οικονομίας όπως ή 'Αμερικανική. Εις Οικονομίας όπως ή 'Ελληνική, ή διαδικασία τής δημιουργίας έπαρκών κεφαλαίων εις τās χείρας τών επιχειρηματιών, πού έχουν έφεςιν διά επένδυσιν, είναι άργή και μάλλον περιωρισμένη. Συνέχισε δε ώς εξής :

» "Αν συνδυασθή αυτό με την τεχνολογικήν εξέλιξιν, ή όποία δημιουργεί τύπον «έλαχίστης οικονομικής μονάδος» (Minimum Economic Unit, πού απαιτεί όλο και μεγαλύτερες επενδύσεις, μπορεί να καταλάβη κανείς ότι δέν μπορεί πλέον ό ιδιώτης νά βρίσκη τά απαραίτητα κεφάλαια μόνος του. Τουτό συνδυάζόμενον, προς τó παρόν τουλάχιστον, με την ύπαρξιν έλαχίστων δυνατοτήτων άμέσων επενδύσεων μέσω κεφαλαιαγοράς αφήνει μόνο μία πηγή κεφαλαίων για επενδύσεις: τīs Τράπεζες, οί όποιες έδώ παίρνουν ένα ρόλο καθαρά μεσολαβητικόν. 'Ο καταθέτης, δηλαδή, τούς έχει έμπιστοσύνην, τούς έμπιστεύεται χρήματα και συνήθως επί τή βάσει καταθέσεων ύψεως τά δανείζουν εκεί πού πρέπει.

» 'Επομένως, δοθέντος ότι οί χορηγήσεις τīs όποιες κάνουν είναι όλων τών ειδών και ώς επί τó πλείστον μακροπρόθεσμες για τόν λόγον πού θα εξηγήσω έν συνεχεία, ύπάρχει πολύ μικρά συνάρτησις μεταξύ του τύπου τών καταθέσεων, πού έχει μία Τράπεζα και του τύπου τών χορηγήσεων τās όποιās κάνει. 'Η έννοια του βραχυπρόθεσμου είναι τελείως σχετική διότι ουσία οί περισσότερες βραχυπρόθεσμες χορηγήσεις, πού κάνουν οί Τράπεζες έστω και έν συναρτώνται με συγκεκριμένας εργασίας είναι Revolving και άκίνητοποιούνται διότι έν σταματήσουν, σταματάει και ή επιχείρησις, άφοδ δέν έχει την δυνατότητα νά βρή χρήματα από πουθενά άλλου. "Όσο για τά περισσεύματα τών επιχειρήσεων, συνήθως ή εξέλιξις του κύκλου εργασιών τους είναι τοιαύτης μορφής ώστε νά απορροφώνται

πάραυτα, είτε σε επενδύσεις είτε σε νέες άνάγκες κεφαλαίου κινήσεως. Ούτω κρατούν συνεχώς ένα άνοιγμα τó όποιον καλούνται νά καλύπτουν οί Τράπεζες. Συνεπώς τó μεγαλύτερο μέρος τών τοποθετήσεων τών Τραπεζών, πού αντικρύζονται από καταθέσεις ύψεως, είναι ουσία άκίνητοποιημένο. Βέβαια έδώ ή Κεντρική Τράπεζα μπορεί πάντοτε νά παίξη ένα ρόλο πού νά μετριάξη την κατάστασι. Γενικά όμως, τó αποτέλεσμα είναι ότι οί Τράπεζες αναλαμβάνουν πολύ μεγαλύτερους κινδύνους ίδια έν ύψει Οικονομίας, όπου οί κυκλικές επιδράσεις δέν είναι σταδιακές ώστε νά έτοιμάζεται κανείς και νά έχη την δυνατότητα νά προσαρμοσθή...»

»Νομίζω ότι εις όλες τīs προσπάθειες αναπροσαρμογής τīs όποιες κάνουμε, πρέπει νά ακολουθομε ένα μέτρο βαθμιαίας εφαρμογής τών νέων κριτηρίων. "Όλοι δεχόμεθα την φιλοσοφικήν βάση τους, όλοι δεχόμεθα τó ότι θα έπιτρέψουν σε δανειζόμενους και δανείζοντας, επενδύοντας και επιχειρηματίας νά κάνουν καλλίτερα την δουλειά τους νά καταλάβουν τά προβλήματά τους πιό καλά και νά μπορέσουν νά καταλαβαίνουν ό ένας τόν άλλον, αλλά μία ξαφνική εφαρμογή σε μία οίκονομία σάν την δική μας, επαναλαμβάνω, θα είχε ως αποτέλεσμα την νέκρωσιν ένός μεγάλου μέρους τής οικονομικής δραστηριότητος τής Χώρας.

» Νομίζω ότι άν οιαδήποτε 'Αμερικανική ή έστω Δυτικοευρωπαϊκή Τράπεζα καθόταν και ανέλυε τó πορτοφόλι τών μεγάλων 'Ελληνικών Τραπεζών, θα έβλεπε ότι μόνο ένα πολύ μικρό μέρος τών επενδύσεων οί όποιες έγιναν και τών χορηγήσεων, πού έχουν γίνει, θα έκανε ή ίδια. 'Από την άλλη πλευρά, έν δέν γίνοντουσαν αυτές, δέν θα είχαμε ούτε 'Ελληνική βιομηχανία, ούτε 'Ελληνική Οικονομία αυτήν την στιγμήν. Λοιπόν, τó παλαιό σύστημα — άς πουμε — τó παλαιό πνευμα είναι μία λύσις άνάγκης ή όποία σιγά-σιγά θα πρέπει νά εγκαταλείπεται και στη θέση της νά μπαίνουν τά νέα κριτήρια αλλά κατά τρόπον πού νά μήν έχη επιπτώσεις δυσάρεστες για την έν γενεί ανάπτυξιν».

διεθρυνσιν τής χρησιμοποιήσεως τών νέων τεχνικών θα πρέπει, έν πολλοίς, νά αποδοθούν εις την κρατούσαν νοοτροπίαν, τó επίπεδον τής επαγγελματικής εκπαιδεύσεως και γενικότερον θεσμικόν πλαίσιον, τά όποια ήδη υπόκεινται εις σταδιακήν μεταβολήν προς την όρθην κατεύθυνσιν...»



**Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. ΔΗΜ. ΧΑΛΙΚΙΑ**

Τελευταίος εκ των εκπροσώπων των Τραπεζών έλαβεν τόν λόγον ό εκπρόσωπος τής Τραπεζής τής Ελλάδος κ. Δημ. Χαλικιάς, ό όποιος είπεν τά εξής :

»Τό προτεινόμενον σύστημα δανειοδοτήσεως είναι ιδιαίτέρως ένδιαφέρον διότι δύναται να συμβάλη εις τήν έξυγίανσιν των πιστωτικών σχέσεων άφ' ένός και άφ' έτέρου εις τήν έξασφάλισιν καλλιτέρας διαρθρώσεως των πιστώσεων διά τό μέλλον. Η εύθύνη διά τήν έκλογήν των χρηματοδοτήσεων ιδίως μετά τήν τελευταίαν άπόφασιν τής Νομισματικής Έπιτροπής άνήκει βεβαίως βασικώς εις τας Τράπεζας, δεδομένου ότι αί νομισματικάί άρχαί έχουν περιορισθή εις τό να θέσουν ώρισμένες γενικές άρχές και ώρισμένα μόνον γενικά κριτήρια, επί τή βάσει των όποιων αί Τράπεζαι πρέπει να άσκοϋν τήν πιστοδοτικήν των λειτουργίαν και να έκλέγουν τας χρηματοδοτήσεις. Νομίζω ότι έχει βάσιν αυτό τό όποιον άνέφερον ό κ. Χατζηπαύλου, ότι δηλ. ή διατήρησις επί μακρόν έξειδικευμένων πιστωτικών έλέγχων είχεν ως άποτέλεσμα να μη διευκολύνη τας έμπορικάς τραπεζάς να επιτύχουν βαθμιαίως κατάλληλον όργάνωσιν και μηχανισμόν ό όποιος θα δύναται να επιλέγη τας χρηματοδοτήσεις επί τή βάσει όρθων τραπεζικών και οικονομικών κριτηρίων. Η διατήρησις αυτών των πολλαπλών και έξειδικευμένων πιστωτικών έλέγχων είχεν ως άποτέλεσμα, να διαμορφώση και εις τας έμπορικάς τραπεζάς μίαν νοοτροπίαν ή όποία ελάχιστα συμβάλλει εις τήν οικονομικήν ανάπτυξιν τής χώρας. Τό βασικόν, συνεπώς, έρώτημα είναι, κατά πόσον τά νέα αυτά συστήματα επιλογής των χρηματοδοτήσεων είναι εφαρμόσιμα υπό τας Έλληνικάς συνθήκας, όπως δε άντελήφθη - άν άντελήφθη καλώς - διετυπώθησαν ώρισμένοι επιφυλάξεις υπό των Έμπορικών Τραπεζών.

» Υπάρχουν βασικώς, κατά τήν προσωπικήν μου γνώμην δύο δυσχέρειαι : Η μιá δυσχέρεια είναι ότι αί Τράπεζαι μετά τήν πρόοδον ή όποια έχει σημειωθή, ιδίως κατά τά τελευταία έτη, δέν έχουν επιτύχει να έξασφαλίζουν τήν κατάλληλον όργάνωσιν ή όποια θα προβαίνει εις τήν επιλογήν των χρηματοδοτήσεων βάσει οικονομικών κριτηρίων, δηλ. διά τής σταθμίσεως κυρίως των προοπτικών και των δυνατοτήτων ανάπτυξεως των επιχειρήσεων, διά τής σταθμίσεως τής ποιότητος των οργανωτικών υπηρεσιών, πού διαθέτει ή επιχείρησις και διά τής αποδόσεως μικροτέρας εμφάσεως εις τας άσφαλείας αί όποιαί συνήθως δέν έξασφαλίζουν τας Τράπεζας μακροχρονίως.

(συνέχεια εις σελ. 34)

**Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. Γ. Π. ΔΡΑΚΟΥ**

Μετά ταύτα τόν λόγον έλαβεν ό κ. Γεώργ. Δράκος, εκπρόσωπος του βιομηχανικού κόσμου, είπών τά εξής :

»Και εγώ συγχαίρω τούς όργανωτάς του επιτυχεστάτου αυτού σεμιναρίου εύχόμενος μάλιστα πολλάς επαναλήψεις, διότι πράγματι έχο-



Ό κ. Γ. Π. Δράκος κατά τήν Γενικήν Συζήτησιν, τήν δευτέραν ήμέραν του Σεμιναρίου.

μεν όλοι άνάγκην ένημερώσεως γύρω άπό τήν τεχνικήν πρός τήν όποίαν έξελίσσεται ή τραπεζική χρηματοδότησις και πρός τήν όποίαν μοιραίως θα όδηγηθώμεν.

» Ήθελα να πώ δυό λόγια και να υποβάλω εις έαυτούς και εις τούς φίλους μας οι όποιοι μάς κατευθύνουν πρός τήν όρθήν αυτήν κα-

τεύθυνσιν, μερικά έρωτήματα : Θα έλεγα φερ' είπειν : "Αν αί όρθόταται αυτάί άρχαί τής νέας τραπεζικής τεχνικής εφηρμόζοντο εις τας σήμερον άνεπτυγμένας βιομηχανικάς χώρας πρò 40 ή 50 ή και 60 έτών, όταν αυτάί εύρίσκοντο εις τά στάδια τής σημερινής μας έξελίξεως θα είχαν συντελέση εις τήν ανάπτυξιν εις όν βαθμόν άνεπτύχθησαν ;

» Και άκόμα ένα έρώτημα, δι' ύμäs αυτούς, τούς Έλληνας : Αυτό τό μεγαλείο τής Έλληνικής Ναυτιλίας θα είχε ποτέ επιτευχθή άν εφηρμόζοντο άπαρεγκλίτως άρχαί, ως π.χ. τής σαφούς αναλογίας ιδίων πρός ξένα κεφάλαια ;

» Και στα δύο έρωτήματα ή άπάντησις είναι άρνητική. Όχι κύριοι, τας άρχάς τας γνωρίζομεν. Τάν άνάγκην του Cash και ότι ή Τράπεζα πωλεί Cash και αγοράζει Cash, τό γνωρίζομεν επίσης. Άλλά ή εφαρμογή αυτής τής άρχής προϋποθέτει ότι έχομεν έάρκειαν κεφαλαίων τήν όποίαν δέν έχομεν ως οικονομία, όχι μόνον ως βιομηχανία. Θα καταδικασθώμεν έσαι εις τό να μείνωμεν μία πτωχή χώρα, άν μέσα στα πλαίσια των ιδίων μας δυνατοτήτων και των ιδίων μας κεφαλαίων κινούμεθα εις τό μέλλον. Θα χρειασθούν υπερτάσεις. Και έχάρην όλως ιδιαιτέρως διότι αυτό τό όποιον εφαρμόζουν αί Τράπεζαι μας εδώ εις τήν Ελλάδα επί έτη, έξηγγέλθη έπισημότερον σήμερον ως άνάγκη, δηλαδή ή άνοχή πρός τήν πραγματικότητα, πρός τήν κατάσταση τήν όποίαν αντιμετωπίζουν όλες οι Έλληνικές επιχειρήσεις και ή Έλλάς εις τό σύνολον.

» Οί ξένοι φίλοι μας, ἄς μᾶς δώσουν τὴν δυνατότητα, ὄχι νὰ τοὺς φθάσωμεν, αὐτὸ φοβοῦμαι δὲν τὸ κινδυνεύουν, τοῦλάχιστον νὰ ἐλαττώσωμεν τὴν διαφοράν πού ἔχομεν, ἔστω καὶ ἀνορθοδόξως. Διότι ἄλλως, ἢ αὐτηρὰ εφαρμογὴ ὀρθοδόξων ἀρχῶν σήμερα, ὑπὸ τὰς δυσμενεῖς προϋποθέσεις ὑπὸ τὰς ὁποίας εὕρισκόμεθα, θὰ καθιστᾷ τὰς πλουσίας χώρας συνεχῶς πλουσιωτέρας καὶ τὰς πτωχὰς συνεχῶς πτωχοτέρας».

#### ← Ἡ Εἰσήγησις τοῦ κ. Δ. ΧΑΛΙΚΙΑ

» Ἡ πρακτικὴ ὁμως δυσχέρεια, πού ἀντιμετωπίζουν αἱ Τράπεζαι, προέρχεται νομίζω ἐκ τοῦ ὅτι ἐνεργοῦν ἐντὸς ἐνὸς οἰκονομικοῦ περιβάλλοντος τὸ ὁποῖον δὲν εἶναι ἰδιαιτέρως εὐνοϊκόν. Εἶναι γνωστὸν ὅτι, πλὴν ἐλαχίστων ἐξαιρέσεων, αἱ ἑλληνικαὶ ἐπιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ἀπὸ σοβαρὰς ἀδυναμίας, αἱ ὁποῖαι ἀδυναμίαι συνδέονται μὲ τὸν περιορισμένον ἐπιχειρηματικὸν ὀρίζοντα, μὲ τὴν σχετικῶς χαμηλὴν ποιοτικὴν στάθμην τῶν ἐπιχειρηματικῶν ὑπηρεσιῶν πού διαθέτουν, καὶ μὲ τὴν ἔλλειψιν, πολλὰκις, ἰκανότητος τῶν ἐπιχειρήσεων νὰ ἐπισημαίνουν κατευθύνσεις καὶ μεθόδους ἐπιτυχοῦς ἀναπτύξεως, νὰ σχεδιάζουν τὴν οἰκονομικὴν τῶν ἀνάπτυξιν καὶ νὰ ἐφαρμόζουν

τὰ σχέδια αὐτὰ κατὰ ἐπιτυχή τρόπον. Τὸ γεγονός δηλαδὴ ὅτι δὲν ἔχομε φθάσει εἰς ἓνα στάδιο βιομηχανικῆς ἀναπτύξεως ὥστε αἱ ἐπιχειρήσεις ἢ τοῦλάχιστον ὁ μεγαλύτερος ἀριθμὸς τῶν Ἑλληνικῶν ἐπιχειρήσεων, διότι ὅπως ἀνεφερα ὑπάρχουν καὶ αἱ ἐξαιρέσεις νὰ ἔχουν τὴν δυνατότητα νὰ προγραμματίζουν τὴν ἀνάπτυξιν τῶν βάσει ἐπιστημονικοῦ ὑπολογισμοῦ, δημιουργεῖ κατ' ἀνάγκην δεσχερείας καὶ εἰς τὸ ἔργον τῶν Τραπεζῶν.

» Βεβαίως αἱ ἀδυναμίαι αὐταὶ δὲν εἶναι δυνατόν, ὡς πολὺ ὀρθῶς παρετηρήθη, νὰ διορθωθοῦν ἀπὸ τῆς μιᾶς ἡμέρας εἰς τὴν ἄλλην. Σὺν τῷ χρόνῳ μὲ τὴν ἀποκατάστασιν ἀνταγωνιστικῶν συνθηκῶν εἰς τὴν οἰκονομίαν αἱ ἐπιχειρήσεις θὰ ὑποχρεωθοῦν νὰ βασιζοῦν τὴν ἀνάπτυξιν τῶν εἰς τὸν προγραμματισμὸν καὶ τὴν μελέτην, ὁπότε καὶ τὸ ἔργον τῶν Τραπεζῶν θὰ διευκολυνθῇ. Ὅπως ἐπίσης, σὺν τῇ προόδῳ τῆς ἐκβιομηχανίσεως θὰ δημιουργηθῇ καὶ βιομηχανικὴ παράδοσις, ἢ ὁποῖα θὰ διευκολύνη τὴν εἰσαγωγὴν αὐτῶν τῶν συστημάτων τὰ ὁποῖα ὁπωσδήποτε θὰ συμβάλλουν εἰς τὴν καλλιτέραν διάρθρωσιν τῶν πιστώσεων τῶν Τραπεζῶν καὶ, βεβαίως, εἰς τὴν προώθησιν τῆς οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως καὶ προόδου τῆς χώρας.

Ἐν συνεχείᾳ διεξήχθη συζήτησις μεταξὺ τῶν Εἰσηγητῶν πρὸς διευκρίνισιν ὠρισμένων σημείων τῶν εἰσηγήσεών των καὶ ἐδόθησαν ἀπαντήσεις ὑπὸ τῶν εἰσηγητῶν εἰς ἐρωτήματα διατυπωθέντα ὑπὸ συνέδρων.

Τὰ πορίσματα τῆς διεξαχθείσης συζητήσεως ὡς καὶ τῶν διημέρων ἐργασιῶν τοῦ Σεμιναρίου συνώψισεν ὁ Πρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ. Δ. Κυριαζῆς, ὁ ὁποῖος καὶ ἐκήρυξε τὴν λήξιν τῶν ἐργασιῶν τοῦ Σεμιναρίου εὐχαριστήσας τὴν FNCB διὰ τὴν συνεργασίαν τῆς εἰς τὴν διοργανώσιν καὶ τοὺς εἰσηγητὰς ὡς ἐπίσης καὶ ἅπαντας τοὺς συνέδρους διὰ τὴν συμμετοχὴν των.

— Ἐπηκολούθησε δεξίωσις, πρὸς τιμὴν τῶν κ. κ. εἰσηγητῶν καὶ συνέδρων προσφερθεῖσα ὑπὸ τῆς F.N.C.B. εἰς τὸ Ξενοδοχεῖον ΧΙΛΤΟΝ (Αἴθουσα Ἑσπερίδων), εἰς τὴν ὁποίαν παρέστησαν ἐπίσης, ὁ Ὑποδιοικητὴς τῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος κ. Κ. Θᾶνος, ὁ Γραμματεὺς τοῦ Ὑπουργείου Ἐμπορίου κ. Α. Παλάντιος, ὁ κ. Χριστόφορος Στράτος, τέως Ἀντιπρόεδρος τοῦ ΣΕΒ καὶ ἄλλαι προσωπικότητες τοῦ κόσμου τῆς Βιομηχανίας καὶ τῶν Ἐπιχειρήσεων.

«...Τὸ τεχνολογικὸν χάσμα μεταξὺ ΗΠΑ καὶ βιομηχανικῶν κρατῶν τῆς Εὐρώπης ἀποτελεῖ τὸ περισσότερον συζητούμενον καὶ ὀλιγώτερον κατανοούμενον θέμα. Ἡ φύσις τοῦ χάσματος συνίσταται εἰς τὰς μεθόδους διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, αἱ ὁποῖαι παρουσιάζουν πλεονεκτήματα ὑπὲρ τῶν ΗΠΑ. Ἐξ ἄλλου, ἡ ἐννοία ἀποδοτικότητος, ἐπηρεάζει περισσότερον τοὺς Ἀμερικανοὺς ἐπιχειρηματίας ἐναντι τῶν Εὐρωπαίων.

Εἰς τὴν Εὐρώπην οἱ ἀποφάσεις δι' ἐπενδύσεις ἀφοροῦν κυρίως, τὴν παράτασιν τῆς παρούσης παραγωγῆς παρὰ τὴν ἀνανέωσιν, ἐλλείπει τῶν καταλλήλων ὀργάνων ἀναλύσεως καὶ συγχρονισμένων προεκβολῶν χρησιμοποιουμένων εἰς ΗΠΑ...»

(Le Saint-Mippolyte, Γάλλος Εἰδικὸς ἐπὶ θεμάτων Παραγωγικότητος)



"Αν αυτό που πατᾶς  
εἶναι "ΕΠΑΣ,,

τίποτ' ἄλλο μὴ ζητᾶς  
χαίρεσαι νὰ τὸ κοιτᾶς  
χαίρεσαι νὰ περπατᾶς

Ἡ ἀσύγκριτη ποιότητα τοῦ ξύλου,  
ἡ σχολαστικὴ ἐπιλογή, ἡ τέλεια ξήρανσις  
μὲ τὰ τελειότερα μηχανήματα κάνουν τὰ  
**ΠΑΡΚΕΤΑ "ΕΠΑΣ,,** ἀσυναγώνιστα



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΑΡΚΕΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

**ΑΦΟΙ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΙ** Α.Ε.

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΝ: ΤΕΡΜΑ ΚΟΛΟΚΥΝΘΟΥΣ - ΤΗΛ. 571.930-571.379-574.433

ΕΚΘΕΣΙΣ ΠΟΛΕΩΣ: ΓΩΝΙΑ ΠΛΑΤ. ΑΤΤΙΚΗΣ & ΛΙΟΣΙΩΝ - ΤΗΛ: 831.773



## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

### ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ / ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ

Κατά τους μήνες Σεπτέμβριον - Οκτώβριον διοργανώθησαν υπό της ΕΕΔΕ τὰ ὑπ' ἀριθ. 71, 72 καὶ 74 Σεμινάρια, ὡς καὶ ἕτερα τρία τῆς σειρᾶς «Σεμινάρια - Συζητήσεις», τῶν ὁποίων ἡ περιγραφή ἀκολουθεῖ κατωτέρω :

Τὴν 30ὴν Σεπτεμβρίου, 1ην καὶ 3ην Ὀκτωβρίου, ἐπραγματοποιήθη τὸ ὑπ' ἀριθ. 71 Σεμινάριον, μὲ θέμα :

- «**Ἡ Στατιστικὴ εἰς τὴν Διοίκησιν τοῦ Προσωπικοῦ**», μὲ Εἰσηγητὴν τὸν κ. **Clive Loveluck**, Ὑφηγητὴν τῆς Στατιστικῆς καὶ Ἐπιχειρησιακῆς Ἑρεύνης.

Τὴν 30ὴν Σεπτεμβρίου, 2αν καὶ 3ην Ὀκτωβρίου, ἐπραγματοποιήθη τὸ ὑπ' ἀριθ. 72 Σεμινάριον, μὲ θέμα :

- «**Πρακτικὴ Στατιστικὴ εἰς τὴν Οἰκονομικὴν Διοίκησιν**», μὲ Εἰσηγητὴν τὸν κ. **Clive Loveluck**.

Ἀμφότερα τὰ σεμινάρια, ὑπ' ἀριθ. 71 καὶ 72, διεξήχθησαν ἄκρως ἐπιτυχῶς, συμμετέσχον δὲ εἰς αὐτὰ 20 ἀνώτερα στελέχη ἔξ 9 Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὀργανισμῶν.

Τὴν 10ην καὶ 11ην Ὀκτωβρίου, ἐπραγματοποιήθη τὸ ὑπ' ἀριθ. 74 Σεμινάριον, μὲ θέμα :

- «**Πῶς νὰ Ἐνεργοποιῆτε καὶ Ἀναπτύσσετε τοὺς Ὑφισταμένους σας**», μὲ Εἰσηγητὴν τὸν κ. **William Exton**, Σύμβουλον Ὀργανώσεως καὶ Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων. Τὸ σεμινάριον διεξήχθη ἐπιτυχέστατα, συμμετέσχον δὲ εἰς αὐτὸ 23 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐκ 13 Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὀργανισμῶν.

## ΦΩΤΟΡΕΠΟΡΤΑΖ

### ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

### ΤΗΣ ΕΕΔΕ



Στιγμιότυπον ἐκ τῆς διεξαγωγῆς τῶν ὑπ' ἀριθ. 71 καὶ 72 Σεμιναρίων. Εἰς τὸ ἄκρον δεξιὰ ὁ Εἰσηγητὴς κ. Clive Loveluck.



Ἀπὸ τὴν διεξαγωγὴν τοῦ ὑπ' ἀριθ. 74 Σεμιναρίου. Εἰς τὸ ἄκρον ἀριστερὰ ὁ Εἰσηγητὴς κ. William Exton.

### ΑΝΑΒΟΛΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 73 «ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΡΑΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Διὰ λόγους τεχνικοὺς ἀνεβλήθη διὰ τὸ προσεχές ἔτος ἡ διεξαγωγὴ τοῦ ὑπ' ἀριθ. 73 Σεμιναρίου τοῦ προγράμματος τῆς ΕΕΔΕ, μὲ θέμα : «Σχέσεις Κράτους καὶ Ἐπιχειρήσεων».

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ

Ο σκοπός των Σεμιναρίων αυτής της μορφής ανέφερέθη εις προηγούμενον τεύχος (ύπ' αριθ. 24 - σελ. 39). Κατόπιν της έπιτυχίας του πρώτου έκ τούτων (ύπ' αριθ. 25 τεύχος), ή ΕΕΔΕ έπροχώρησεν εις την διοργάνωσιν και των ακόλουθων, τά όποια έσημείωσαν άπόλυτον έπιτυχίαν και καθιέρωσαν τον θεσμόν.



Στιγμιότυπον από την Συνάντησιν 'Εργασίας που διεξήχθη την 4ην 'Οκτωβρίου με θέμα :

- «Σύγχρονοι Τεχνικοί Έκπαιδύσεως εις την Διοίκησιν των Έπιχειρήσεων», με Εισηγητήν τον κ. **Clive Loveluck** και διευθύνοντα την Συζήτησιν τον κ. **Χρυσόστομον Παπαδόπουλον**, Άντιπρόεδρον της ΕΕΔΕ.

Συμμετέσχον εις αυτό 17 άνώτατα και άνωτερα στελέχη έκ 12 Έπιχειρήσεων και Όργανισμών.



Άπό την Συνάντησιν 'Εργασίας που διεξήχθη την 26ην Σεπτεμβρίου. Εις τό κέντρον ό Εισηγητής κ. W. Έχτοπ και ό διευθόνας την Συζήτησιν κ. Έλ. Κοντογιώργης, Γεν. Γραμματεύς της ΕΕΔΕ.

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1968

Την 22αν 'Οκτωβρίου, έπραγματοποιήθη Σεμινάριον - Συζήτησις, με θέμα :

- «'Ο Σχεδιασμός της Παραγωγής βάσει των Άναγκών της Καταναλώσεως - Τό Κύκλωμα της Διανομής», με Εισηγητήν τον κ. **Claude Duval**, Συνδ/ντήν του Όμίλου Συμβούλων Όργανώσεως OPERA, Καθηγητήν του 'Ινστιτούτου Άνωτ. Σπουδών Όργανώσεως Έργασίας (Γαλλία), και διευθύνοντα την συζήτησιν τον κ. **Φαίδωνα Στρατόν**, Β' Άντιπρόεδρον της ΕΕΔΕ.

Συμμετέσχον 12 άνώτατα και άνωτερα στελέχη έκ 8 Έπιχειρήσεων και Όργανισμών.

Άπό τό Σεμινάριον «Συνάντησις Έργασίας» της 22 'Οκτωβρίου Άνω άριστερά, ό Εισηγητής κ. Claude Duval και ό κ. Φ. Στρατός, διευθόνας την Συζήτησιν.



ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ

Την 30ην Σεπτεμβρίου έπραγματοποιήθη, συνεργασία ΕΕΔΕ και του International Marketing Federation (IMF), διάλεξις εις τά Γραφεία της Έπιχειρήσεως «Νέα Δραγοφίνα», με θέμα :

- «'Ανάλυσις της Έλαστικότητας της ζήτησεως, ως Όργανον προβλέψεως εις τό Μάρκετινγκ», με όμιλητήν τον κ. M. Demetrescu, Καθηγητήν του Πανεπιστημίου Βουκουρεστίου και Έμπειρογνώμονα της «Canceil National de la Recherche de Roumanie». Προηγήθη εισηγητική όμιλία του κ. Χρυσόστομου Ι. Παπαδοπούλου, Άντιπρόεδρου της ΕΕΔΕ και εκπροσώπου της εις την IMF, ό όποιος παρουσίασε τον ως άνω όμιλητήν ως και τον παραστάντα Δρα Con. Dragan, Άντιπρόεδρον του IMF δια την Εύρώπην - Άφρικην.

Την διάλεξιν παρηκολούθησαν περι τά 100 άνώτατα και άνωτερα στελέχη του κόσμου των Έπιχειρήσεων.

ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ



Στιγμιότυπον από την Διάλεξιν πού ἐδόθη τὴν 30ην Σεπτεμβρίου εἰς τὴν «Νέα Δραγοφίνα». Εἰς τὸ ἄκρον δεξιὰ ὁ κύριος ὁμιλητὴς κ. Μ. Demetrescu. Δεξιὰ του ὁ Δρ. Cop. Dragan ὡς καὶ ὁ κ. Χρυσ. Ι. Παπαδόπουλος Ἄντιπρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ.



ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ

Διὰ τὸν μῆνα Νοέμβριον ἐπρογραμματίσθησαν ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ τὰ ἑξῆς Σεμινάρια καὶ ἄλλαι ἐκδηλώσεις :

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

ΤΟ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 75 ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ :  
«ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ  
ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Ἐκτὸς 4-8 Νοεμβρίου διοργανοῦται ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τῆς «Ἐταιρίας Μελετῶν Ἀναπτύξεως» τὸ Σεμινάριον, με θέμα :

- «Μηχανογραφικὴ Ὁργάνωσις Μεσαίων Ἐπιχειρήσεων», με Εισηγητὴν τὸν κ. Σπ. Ζευγαρίδην, Συμβ. Ὁργανώσεως καὶ Δ/τὴν τοῦ Γραφείου «Σπ. Ζευγαρίδης καὶ Συνεργάται».

**Σκοπὸς Σεμιναρίου :** Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου εἶναι νὰ δώσῃ μίαν σωστὴν περιγραφὴ τῆς δυνατοτήτος, πού ἔχουν οἱ συμβατικὲς καὶ ἠλεκτρονικὲς λογιστικὲς μηχανὲς εἰς τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν καθημερινῶν λογιστικῶν καὶ ὀργανωτικῶν προβλημάτων τῶν μεσαίων ἐλληνικῶν ἐπιχειρήσεων. Παραλλήλως θὰ γίνῃ μίαν ἀνασκόπησιν δεκάδων ἐφαρμογῶν εἰς ἐλληνικὰ λογιστήρια.

Εἰς τὰ ἐπὶ μέρους θέματα τοῦ σεμιναρίου περιλαμβάνονται : • Εἰσαγωγή εἰς τὴν Μηχανοργάνωσιν καὶ Μηχανογραφίαν • Μηχανογραφικὴ Ἐκμετάλλευσις τῆς Κατατάξεως τῶν

ΤΟ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 76 ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ :  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ»

Τὴν 28ην καὶ 29ην Νοεμβρίου διοργανοῦται ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ διήμερον Σεμινάριον, με θέμα :

- «Οἰκονομικὴ Διοίκησις».

Τὸ σεμινάριον θὰ διευθύνῃ ὁ κ. **R. Beresford Dew**, Καθηγητὴς τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Μάντσεστερ. Ἐπίσης θὰ συνεργασθοῦν εἰς αὐτό, ὁ Καθηγητὴς τῆς Α.Σ.Ο. καὶ Ε.Ε. κ. **Μαρ. Μεϊμάρογλου**, καὶ ὁ κ. **Th. Shortell**, Δ/τῆς τῆς First National Bank—Κατάστημα Πειραιῶς.

**Σκοπὸς Σεμιναρίου :** Διὰ τοῦ σεμιναρίου τούτου ἀποσκοπεῖται ἡ ἐνημέρωσις τῶν στελεχῶν τῆς Οἰκονομικῆς Ὑπηρεσίας ἐπὶ τῶν βασικῶν προβλημάτων τῆς θεμελιώδους αὐτῆς λειτουργίας τῆς Διοικήσεως τῆς Ἐπιχειρήσεως καὶ ἐπὶ τῶν πρὸς ἐπίλυσίν των ἐφαρμοζομένων μεθόδων καὶ τεχνικῶν, προβλημάτων τῶν ὁποίων τὴν φύσιν καθιστᾷ ὀξυτέραν τὸ πολυπλοκὸν καὶ πολυπλευρὸν τῆς συγχρόνου ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος.

Εἰς τὰ ἐπὶ μέρους θέματα τοῦ σεμιναρίου περιλαμβάνονται : • «Ἡ Οἰκονομικὴ Διοίκησις καὶ ἡ Ἐπιχείρησις. • Ὁ Ρόλος καὶ τὸ Ἔργον τοῦ Προϊσταμένου Οἴκου. Ὑπηρεσίας. • Ἡ Χρηματοδότησις τῆς Ἐπιχειρήσεως : Πηγαὶ καὶ Μέθοδοι Χρηματοδοτήσεως. • Cash Management. • Ἡ Πιστωτικὴ Πολιτικὴ τῆς Ἐπιχειρήσεως • Ἡ Ἐπιχείρησις καὶ αἱ Σχέσεις τῆς πρὸς τὰς Τραπεζάς. • Ὁ Οἰκονομικὸς Προγραμματισμὸς ἐν σχέσει πρὸς τὸν Γενικὸν Προγραμματισμὸν. • Ἡ Οἰκονομικὴ Διοίκησις εἰς τὴν Ἑλληνικὴν Ἐπιχείρησιν • Συζήτησις - Συμπεράσματα.

Λογαριασμῶν • Ἡ Τεχνικὴ τοῦ Σχεδιασμοῦ τῶν Ἐντύπων • Ἡ Τυπικὴ Λειτουργία τῆς Καταχωρήσεως • Γραμμάτια Εἰσπρακτέα • Ἀποθηκῆς • Μισθοδοσία • Κοστολόγησις • Τιμολόγησις, καὶ ἡ ἀνάλυσις τούτων.

Τοῦ σεμιναρίου τούτου ἀπεφασίσθη ἡ ἐπανάληψις διὰ τὴν 11ην ἕως 15ην Νοεμβρίου, λόγῳ τοῦ μεγάλου ἀριθμοῦ δηλώσεων συμμετοχῶν.

«Ὁ νοῦς μοιάζει με ἓνα ἀλεξίπτωτον, πού λειτουργεῖ μόνον ὅταν εἶναι ἀνοικτόν...»

Thomas Devar

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ

«ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»

Τὴν 27ην Νοεμβρίου διοργανοῦνται ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ ἡ «Συνάντησις Ἐργασίας», μὲ θέμα :

- «Ὁ Προϋπολογισμὸς ὡς Ὀργανὸν τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων» (Budget as a Management Tool).

Τὴν βασικὴν εἰσήγησιν θὰ κάνῃ ὁ κ. **R. Beresford Dew**, Καθηγητὴς τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Μάντσεστερ καὶ Head of Department of Management Sciences τοῦ Ἰνστιτούτου Ἐπιστημῶν καὶ Τεχνολογίας τοῦ αὐτοῦ Πανεπιστημίου, μὲ διευθύνοντα τὴν συζήτησιν τὸν κ. **Χρυσόστ. Ι. Παπαδόπουλον**, Ἀντιπρόεδρον τῆς ΕΕΔΕ.

Αἱ «Συναντήσεις Ἐργασίας» τῆς ΕΕΔΕ προσφέρουν μίαν μοναδικὴν εὐκαιρίαν νὰ ἐξετασθῇ, ἀπὸ ἀπὸ μίαν μικρὰν ὁμάδα πεπειραμένων ἀνωτάτων στελεχῶν, μία ὠρισμένη περιοχὴ τοῦ Management ἢ ἐν πρόβλημα, εἰς μίαν ἐντατικὴν καὶ κατευθυνομένην συζήτησιν, βάσει εἰσηγήσεως ἐκ μέρους ἐνὸς προσεκτικῶς ἐπιλεγμένου εἰδικευμένου καὶ ἐμπείρου εἰσηγητοῦ.

Λαμβάνοντες μέρος εἰς μίαν τοιαύτην συζήτησιν, ὅπου ἀνώτατα στελέχη διαφόρου προελεύσεως καὶ ἐμπειρίας ἐξετάζουν κοινὰ προβλήματα καὶ καταστάσεις, οἱ συμμετέχοντες ἔχουν τὴν εὐκαιρίαν νὰ ἀνταλλάξουν ἰδέας, νὰ ἐνημερωθοῦν ἐπὶ τοῦ Know - How καὶ τῆς πρακτικῆς τῶν συναδέλφων των καὶ νὰ γνωρίσουν συστήματα καὶ μεθόδους ποὺ ἐχρησιμοποιήθησαν ἐπὶ παρομοίων περιπτώσεων εἰς ἄλλας Ἐπιχειρήσεις ἢ Ὀργανισμούς.

Ἐκαστος τῶν συμμετοχόντων πρέπει νὰ ἔχῃ ἰκανοποιητικὴν πρακτικὴν ἐμπειρίαν τοῦ ἐκάστοτε ὑπὸ συζήτησιν θέματος, ὥστε νὰ κάνῃ μίαν θετικὴν συνεισφορὰν εἰς τὴν συζήτησιν.

Ὁ ἀριθμὸς συμμετοχῶν εἶναι αὐστηρῶς περιορισμένος εἰς δέκα (10) άτομα. Διὰ τὴν συμπλήρωσιν τοῦ ἀριθμοῦ τούτου θὰ ληφθῇ αὐστηρῶς ὑπ' ὄψιν ἡ σειρά ὑποβολῆς τῶν δηλώσεων συμμετοχῆς, προτιμωμένων τῶν μελῶν τῆς Ἐταιρίας.

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ

ΤΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 77

Ἡ ΕΕΔΕ ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Δημοσίων Σχέσεων (ΕΕΔΣ), ἀπεφάσισε τὴν διοργάνωσιν Σεμιναρίου μὲ θέμα :

- «Δημόσιες Σχέσεις—Ἡ νέα λειτουργία τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων»

Ἡ ΕΕΔΣ καὶ ἡ ΕΕΔΕ πιστεύουν ὅτι διὰ τοῦ Σεπτεμβρίου 1968

*Τὸ ἐκλεκτότερον ἀνδρικό δωρεο*

**ATKINSONS**  
English Lavender LONDON

μιναρίου τούτου παρέχεται ή εύχέρεια νά συζητηθοῦν καί διευκρινισθοῦν πρὸς τήν ὀρθήν κατευθυνσιν αἱ θεμελιώδεις ἔννοιαι καί τὰ προβλήματα τῶν Δημοσίων Σχέσεων ὡς ἐπίσης καί νά ἐκτεθοῦν αἱ πρακτικά ἐφαρμογαί των διὰ παραδειγμάτων ἐκ τῆς Ἑλληνικῆς πραγματικότητος.

Τὸ Σεμινάριον τοῦτο θὰ διεξαχθῆ ἀπὸ 9ης ἕως 12ης προσεχοῦς Δεκεμβρίου (ὥρα 17.00 ἕως 20.00 καθ' ἑκάστην).

Τὸ σεμινάριον ἀπευθύνεται πρὸς ἀνώτερα στελέχη Ἐπιχειρήσεων, Ὁργανισμῶν Δημοσίου ἢ Ἰδιωτικοῦ Δικαίου καί Δημοσίων Ἐπιχειρήσεων, καί οὐχὶ μόνον πρὸς Συμβούλους Δημοσίων Σχέσεων.

Τὸ Πρόγραμμα τοῦ Σεμιναρίου περιλαμβάνει Διαλέξεις, Συζήτησιν καί παρουσιάσιν περιπτώσεων (Cases).

Τὰς εἰσηγήσεις θὰ κάνουν οἱ κ.κ. :

**Ἰωάννης Βαλασίδης**, Σύμβουλος Δημ. Σχέσεων καί Γεν. Γραμμ. τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Δημ. Σχέσεων. **Διον. Μαγκλιβέρας**, Δρ. Νομικῆς, Καθηγητῆς Δημ. Σχέσεων εἰς Σχολὴν Δημοσιογραφίας καί Εἰδικὸς ἐπὶ θεμάτων Ἐπικοινωνίας - Δημ. Σχέσεων. **Μᾶνος Παυλίδης**, Σύμβουλος Δημ. Σχέσεων, Δ/ντῆς τοῦ Γεν. Γραφείου «ΔΕΣΜΟΣ» καί Γεν. Γραμμ. τῆς Διεθνoῦς Ἑνώσεως Δημ. Σχέσεων.

Τὰς περιπτώσεις (Cases) θὰ παρουσιάσουν οἱ κ.κ.:

**Μαρσέλ Γιοέλ**, Γεν. Δ/ντῆς τοῦ Γραφείου «INTER-ΠΡΕΣΣ» καί Γεν. Ταμίας τῆς Διεθνoῦς Ἑνώσεως Δημ. Σχέσεων. **Ἰωάν. Κυριάκης**, Δ/ντῆς Βιομηχανικῶν Σχέσεων τῆς «ΙΖΟΛΑ» ΑΒΕ, μέλος τῆς ΕΕΔΣ καί ΕΣΟΜΑΡ καί **Ἐμμ. Νικολάου**, Σύμβουλος Δημ. Σχέσεων καί Προϊστάμενος Διαφημίσεων τῆς Ἐταιρίας «ΣΗΜΕΝΣ».

Τὸ Πρόγραμμα περιλαμβάνει τὰ ἑξῆς κύρια θέματα :

- **Εἰσαγωγή :** Αἱ κοινωνικοοικονομικαὶ ἐξελίξεις διαμορφώνουν νέας μεθόδους διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐπιχειρηματικῆς συμπεριφορᾶς καί ἐπικοινωνίας, αἱ ὁποῖαι ὀδηγοῦν εἰς τὴν ἐδραίωσιν τῶν Δημοσίων Σχέσεων, ὡς μιᾶς νέας λειτουργίας τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων.
- Τί εἶναι οἱ Δημόσιες Σχέσεις. Πῶς ἄρχισαν. Προϋποθέσεις ἐφαρμογῆς των.
- Οἱ Δημόσιες Σχέσεις εἰς τὴν ὑπηρεσία τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. (Τί περιμένει ἡ διοίκησις—Τί πρέπει νά δώσῃ ἡ διοίκησις—Ἡ ἔναρξις τῶν Δ. Σ. εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις—Ἐξάρτησις καί συνεργασία μετὰ ἄλλας λειτουργίας τῆς διοικήσεως).
- Βασικαὶ ἀρχαὶ Προγραμματισμοῦ.—Τὰ μέσα Δ.Σ. καί ὁ χειρισμὸς των.—Αἱ κοινωνικαὶ ὁ-

#### ΧΟΡΗΓΗΣΙΣ ΓΕΡΜΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ ΔΙΑ ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΙΝ ΕΙΣ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ἀνακοινοῦται ὑπὸ τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), ὅτι διὰ τοῦ Ὑπουργείου Συντονισμοῦ (Ἐπηρεσία Τεχνικῆς Βοηθείας), χορηγεῖται ἀριθμὸς ὑποτροφιῶν ὑπὸ τῆς Κυβερνήσεως τῆς Ὁμοσπόνδου Γερμανικῆς Δημοκρατίας, βάσει προτάσεων τῆς Ἑλληνικῆς Κυβερνήσεως διὰ τὴν ἐπιμόρφωσιν ἐν Δ. Γερμανία στελεχῶν Ἐπιχειρήσεων καί Ὁργανισμῶν εἰς τὸν τομέα τῆς Διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Αἱ ὑποτροφίαι θὰ χορηγηθοῦν ὑπὸ τὰς αὐτὰς προϋποθέσεις καί λοιποὺς ὅρους, ὑπὸ τοὺς ὁποῖους ἐπραγματοποιήθησαν τὰ προγράμματα τῶν τελευταίων ἐτῶν.

Διὰ περισσοτέρας πληροφορίας ἀπευθύνεσθε εἰς τὴν Ἐπηρεσίαν Τεχνικῆς Βοηθείας τοῦ Ὑπουργείου, κ. Π. Τριπολιτσιώτην, τηλεφ- 627.321

#### ΔΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΙΝ

#### ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ ΤΗΣ ΧΑΝ ΔΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

#### ΜΕΣΗΣ ΜΟΡΦΩΣΕΩΣ

Τὴν 7ην Ὀκτωβρίου ἐπραγματοποιήθη συνέντευξις τῶν ἀντιπροσώπων τοῦ Τύπου μετὰ μελῶν τοῦ Δ.Σ. τῆς ΧΑΝ Ἀθηνῶν. Κατ' αὐτὴν ἀνεκοινώθη τὸ ὑπὸ τῆς Ὁργανώσεως διοργανούμενον πρόγραμμα διαλέξεων, διαρκείας ἀπὸ 11ης Νοεμβρίου 1968 ἕως 18ης Ἀπριλίου 1969, ἀποβλέπον εἰς τὴν ἐπιμόρφωσιν στελεχῶν μέσης μορφώσεως εἰς τὴν Διοικητικὴν τῶν ἐπιχειρήσεων.

Περὶ τῶν γενικῶν κατευθύνσεων ὡς καί τῆς σκοπιμότητος τῆς πρωτοβουλίας αὐτῆς τῆς ΧΑΝ, ἡ ὁποία ἀνελήφθη μετὰ τὴν συμπαραστάσιν πολλῶν Ἑλληνικῶν ἐπιχειρήσεων καί ἄλλων Ὁργανισμῶν, ὅπως ἡ ΕΕΔΕ, ὠμίλησαν, ὁ Ἀντιπρόεδρος καί ὁ Γεν. Γραμματεὺς τῆς ΧΑΝ κ.κ. Θρ. Καββαδίας καί Ἀλ. Σαράτσογλου. Ἐν συνεχείᾳ, ὁ Ἀντιπρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ. Χρυσ. Ι. Παπαδόπουλος, ἀνέλυσε τοὺς στόχους τοῦ ἐπιμορφωτικοῦ αὐτοῦ προγράμματος.

μάδες καί τὰ προβλήματα τῶν.—Ἡ ἀξιολόγησις τῶν ἀποτελεσμάτων.

- Case Stories.

Οἱ ἐνδιαφερόμενοι διὰ λεπτομερεῖς πληροφορίας δι' ἅπαντα τὰ ἀνωτέρω Σεμινάρια, νά ἀπευθύνωνται εἰς τὴν ΕΕΔΕ - Φιλελλήνων 6, Τηλ. 220.789.

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»





## ΣΥΝΕΔΡΙΑ

● MANAGEMENT ● MARKETING ● PACKAGING

Κατά τους προσεχείς μήνας θα διεξαχθούν τα ακόλουθα συνέδρια :

- Το Διεθνές Συνέδριον «**Η Έπιχειρησιακή Έρευνα εις τὰ Συστήματα Ήλεκτρικής Ένεργείας**», θά διεξαχθῆ με συμμετοχὴν 150 συνέδρων εις Ἀθήνας (Εὐγενίδιον Ἴδρυμα), ἀπὸ 4 - 8 Νοεμβρίου. (Δελτίον Ὑπουργ. Προεδρ. Κυβερνήσεως, Τεύχος Γ').
- Ὑπὸ τοῦ «Sales and Marketing Executives International» (SME - I), Ἐθνικὰ - Τοπικὰ Συνέδρια καθ' ὅλην τὴν περίοδον 1968 - 69. Καὶ ἀπὸ 11 - 14 Μαΐου 1969 τὸ «34ον Μάρκετινγκ Διεθνές Συνέδριον» εις ΗΠΑ (Περιοδ. S.M. Today - July 68).
- «**Commercial Intelligence Conference**» ὑπὸ τῆς EVAF, με συνεργασίαν τῶν ASLIB καὶ ECMRA εις Μ. Βρεταννίαν, ἀπὸ 12 - 18 Νοεμβρίου 1968, με θέμα : Commercial Intelligence - Essential Tool for Market Research» (Ἐγκυκλ. News Letter - No 3).
- **Olympics of Marketing**, ὑπὸ τῆς «International Marketing Federation» (IMF), ἀπὸ 18 - 20 Νοεμβρίου 1968 εις Μεξικόν. (Ἐφημερ. The Marketing News - No 11).
- Τὸ Ἐτήσιον Συνέδριον καὶ ἡ Γεν. Συνέλευσις Μελῶν τῆς European Packaging Federation», εις Δ. Βερολίνον ἀπὸ 8 - 11 Δεκεμβρίου 1968. (Ἐπιστολὴ EPF 9.7.68. καὶ Program EPF).
- Ἀπὸ 2 - 6 προσεχοῦς Δεκεμβρίου, τὸ Διεθνές Συνέδριον τῆς Ἀμερικανικῆς Ἑταιρίας O.E. C.O.N. Μέσης Ἀνατολῆς, τῆς συνεργασίας τοῦ Ὑπουργείου Προεδρίας τῆς Ἑλληνικῆς Κυβερνήσεως καὶ με συμμετοχὴν 500 συνέδρων, εις Ἀθήνας (Ξενοδ. Χίλιτον). (Δελτίον Ὑπουργ. Προεδρ. Κυβερνήσεως, Τεύχος Γ').
- Τὸ δεῦτερον δεκαήμερον προσεχοῦς Δεκεμβρίου συνέρχεται εις τὴν Ρώμην τὸ «Συνέδριον τῆς Διεθνοῦς Ὁμοσπονδίας τῶν Μεσογειακῶν Ἐνώσεων Χημικῶν» εις τὸ ὁποῖον συμμετέχει καὶ Ἑλληνικὴ ἀντιπροσωπεία.

## ἙΤΕΡΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΕΙΣ ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ

### MANAGEMENT - MARKETING - PACKAGING

Διὰ τὰ κατωτέρω ἀνακοινούμενα σεμινάρια καὶ ἄλλας ἐκδηλώσεις εις τοὺς τομεῖς Management, Marketing, Packaging κλπ., οἱ ἐνδιαφερόμενοι δύνανται νὰ λαμβάνουν λεπτομερεῖς πληροφορίας ἀπευθυνόμενοι εις τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ.

- Ὁ Βρεταννικὸς Ὄργανισμὸς «**British Institute Management**» (BIM), συνεχίζει με ἐπίκεντρον τῶν ἐκδηλώσεών του : «The Management in 1970». Ἀπὸ προσεχοῦς Ἰανουαρίου, τὸ πρόγραμμα τοῦ BIM θά καλύψῃ ὅλους τοὺς τομεῖς Management - Marketing. Μεταξὺ τῶν ἐκδηλώσεων τοῦ BIM περιλαμβάνεται καὶ ἡ «ἐτησία» διοργανώσις σειρᾶς σεμιναρίων, τῆς συνεργασίας τοῦ Columbia University, ἐπὶ θεμάτων «Προγραμματισμοῦ καὶ Οἰκονομικοῦ Ἐλέγχου» (16/2-1/3/69). (Περιοδ. Management Abstracts - July - Sept. 68)
- Ὁ Βρεταννικὸς Ὄργανισμὸς «**Industrial and Commercial Techniques Ltd**» (InComTec), διοργανώνει σειρὰν νέου τύπου «Management Development Programme, for general management potencial, διαρκείας ἀπὸ τρέχοντος μηνὸς ἕως τὸν Μάϊον 1969. (Ἐπιστ. InComTec 1. 7. 68).
- Ὑπὸ τοῦ Ὄργανισμοῦ **ESOMAR** ἀνεκοινώθη τὸ πρόγραμμα σεμιναρίων Β' ἑξαμήνου 1968. (Περιοδ. Letter, Aug. 68).
- Ὑπὸ τοῦ Ὄργανισμοῦ «**Sales & Marketing Exec. International**» (SME - I) διοργανοῦνται ἐκδηλώσεις Marketing εις ΗΠΑ, διαρκείας μέχρι τῆς 7ης προσεχοῦς Δεκεμβρίου. (Περιοδ. SME - I - June 68).
- Ὁ Ὄργανισμὸς «**Packaging Association of Canada**» (PAC) διοργανώνει σειρὰν ἐκδηλώσεων (Συνέδρια - Σεμινάρια κλπ.) με θέματα τοῦ τομέως Συσκευασίας (βλέπε πρόγραμμα PAC, 1968 - 69). Μεταξὺ τῶν ἐκδηλώσεων : Σεμινάρια, «Flexible Packaging. Paper and Paperboard - Printing - Graphic Arts - Platenmaking» κλπ, ὡς καὶ τοπικὰ Συνέδρια Συσκευασίας. Ἐπίσης, συμμετοχὴν εις τὸ Συνέδριον τῆς AMA (Συνέδριον - Ἐκθεσις εις Σικᾶγον (ΗΠΑ) ἀπὸ 14 - 17 Ἀπριλίου 1969 κ. ἄ. ἐκδηλώσεις. (Πρόγραμμα PAC 1968 - 69).
- Ὑπὸ τοῦ Γαλλικοῦ Ὄργανισμοῦ **ADETEM** διοργανοῦται σεμινάριον με θέμα : «De forma-

tion au Marketing par la Methode des Cas», διαρκείας από 2 - 5 προσεχούς Δεκεμβρίου. Επίσης, την 10ην Δεκεμβρίου θα λάβη χώραν η Έτησία Γενική Συνέλευσις τών μελών του Όργανισμού. (Έγκύκλ. και Πρόγραμμα ADE-TEM).

- Υπό του Γιουγκοσλαβικού Όργανισμού «**Management Development and Training Centre - Beograd**» διοργανούται από 9 - 13 Νοεμβρίου, Συνέδριον - Συμπόσιον, με θέμα: «Feasibilities for Advertisement and Sale on Yugoslav Market, «3+1». (Προγραμμα και Έγκυκλ. του «Ekonomska Propaganda - Beograd»).
- Υπό του Τσεχοσλοβακικού Όργανισμού «**Ceskoslovenská Marketingová Spolecnost**», διοργανούται από 11 - 14 Νοεμβρίου, Συνέδριον - Συμπόσιον, με θέμα: «Czechoslovak Marketing Association». (Πρόγραμμα - Έγκυκλ. του «CeskoMark. Spol»).

#### Η Α΄ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΣΥΝΕΛΕΥΣΙΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ «WORLD PACKAGING ORGANIZATION».

Την 6ην και 7ην Σεπτεμβρίου έπραγματοποιήθη εις Τόκυον (Ίαπωνία), η Α΄ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΣΥΝΕΛΕΥΣΙΣ του WORLD PACKAGING ORGANIZATION, ο όποιος άποσκοπεί εις την συνεργασίαν των ανά τον κόσμον όφισταμένων Όργανισμών Συσκευασίας και εις τον συντονισμόν των προσπαθειών των, διά την περαιτέρω προαγωγήν και ανάπτυξιν της συσκευασίας εις παγκόσμιον κλίμακα.

Εις την συνέλευσιν συμμετέσχον εκπρόσωποι των εξ Όργανισμών: α) Του Εύρωπαϊκού (ΕΡΕ), εκπροσωπούντος 3.000 μέλη εξ 21 χωρών, β) Του Ασιατικού—Περιοχής Ειρηνικού (ΑΡΕ), με εκπροσώπους 300 μελών εξ έπτά (7) χωρών, γ) του Καναδικού, (ΡΑΕ) εκπροσωπούντος 1200 μέλη, δ) του Ίνστιτούτου των ΗΠΑ, με εκπροσώπους 1800 μελών και ε) του Μεξικού, εκπροσώπησαντος και τον Νοτιοαμερικανικόν Όργανισμόν Συσκευασίας.

Εις γενικές γραμμάς, η Γεν. Συνέλευσις του W.P.O. άπεφάσισε μεταξύ των άλλων: ● Ένταξιν των ως άνω Όργανισμών Συσκευασίας εις τον W.P.O. και περαιτέρω δραστηριοποίησιν δι' αριθμητικήν ανάπτυξιν κατά χώραν και έν τω συνόλφ. ● Έντασιν των προσπαθειών του W.P.O., μέσω των κατά χώραν Όργανισμών, διά την ποιοτικήν καλύτερευσιν της Συσκευασίας, προγραμματισμόν εκπαίδευσως εις την Συσκευασίαν κλπ. ● Την καθιέρωσιν του έπάθλου **World Star**, άπονεμομένου ανά διετίαν εις τάς διακρινομένας συσκευασίας. ● Άνά διετίαν σύγκλησιν Γεν. Συνελεύσεως - Έκθέσεως Συσκευασίας κλπ., αναφερόμενα έν λεπτομερεία εις Ειδικήν Έκθεσιν (βλέπε Βιβλιοθήκην ΕΕΔΕ, «Report of Inaugural General Assembly - Tokyo 6 και 7 September 1968»). Επίσης καθώρισεν ως τόπον συγκλήσεως της Β΄ παγκοσμίου Γενικής Συνελεύσεως—Έκθέσεως κατά τό 1970, την Όλλανδίαν (Χάγη) και διά την Γ΄ Παγκόσμιον Γεν. Συνέλευσιν—Έκθεσιν του 1972, τάς ΗΠΑ.

## ΕΚΘΕΣΕΙΣ



- MANAGEMENT
- PACKAGING
- MARKETING

Κατά τούς προσεχείς μήνας διοργανούνται αι εξής Διεθνείς Έκθέσεις:

- Υπό της «Packaging Association of Canada», ή Έκθεσις Συσκευασίας «**Pac - Ex - 68**» εις Τορόντο (Καναδάς) από 5-7 Νοεμβρίου. (Έγκυκλ. PAC - Arg. - May 68).
- Η Διεθνής Έκθεσις Συσκευασίας «**Eurostar - 68**» της «European Packaging Federation», από 18 - 20 προσεχούς Δεκεμβρίου εις Δ. Βερολίνον (Έπιστολή ΕΡΕ 9.7.67).
- Η Διεθνής Έκθεσις - Συνέδριον Συσκευασίας «**AMA - PAC Show**», (Έθνική Έκθεσις - Συσκευασίας της «American Management Association» με συμμετοχήν του Καναδικού Ίνστιτούτου Συσκευασίας - ΡΑΕ) εις Σικάγον (ΗΠΑ), από 14 - 17 προσεχούς Άπριλίου 1969. (Περιοδ. Update - Pac, June 68 και Πρόγραμμα έκδηλώσεων 1968 - 69 του ΡΑΕ).
- Η Έκθεσις Συσκευασίας του Γιουγκοσλαβικού Ίνστιτούτου Συσκευασίας «**Savropak - 69**» εις Βελιγράδιον, από 17 - 22 προσεχούς Όκτωβρίου (1969).
- Εξ άλλου εις Αθήνας διοργανούται από 30ης Νοεμβρίου έως 10ης Δεκεμβρίου η «Γ΄ Έκθεσις Έλληνικής Οικονομίας», τελούσα υπό την αιγίδα του Υπουργείου Συντονισμού.

#### ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΕΕΔΕ ΕΙΣ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΟΝ ΤΟΥ «INTERNATIONAL MARKETING FEDERATION».

Άπό 13 - 15 Σεπτεμβρίου έπραγματοποιήθη εις Μιλάνον τό έτήσιον Συνέδριον του «**International Marketing Federation**», με συμμετοχήν της ΕΕΔΕ, ίδρυτικου μέλους της IMF, εκπροσωπειθείσης υπό του αντιπροέδρου της Έταιρίας κ. Χρυσοστόμου Ι. Παπαδοπούλου. Ός γνωστόν, ένας έκ των βασικών σκοπών του IMF είναι η εξασφάλισις της συμμετρου αναπτύξεως της ιδέας του Μάρκετινγκ εις διεθνή κλίμακα και επιδιώκει τουτο, διά της ένεργου συμμετοχής του εις ένημερωτικάς και εκπαιδευτικάς προσπαθειάς των κατά τόπους ιδίων έθνικων οργανισμών Μάρκετινγκ. Η Διεύθυνσις Μάρκετινγκ της ΕΕΔΕ είναι ως γνωστόν ο μόνος οργανισμός Μάρκετινγκ εις την χώραν μας και εκπροσωπεί ταύτην εις τούς αντίστοιχους Διεθνείς Όργανισμούς.

**Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΣ ΔΕΝ ΘΑ  
ΕΚΜΗΧΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΑΙΣΘΗΜΑ  
ΘΑ "ΕΞΑΝΘΡΩΠΙΣΗ, ΤΑΣ ΤΕΧΝΙΚΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

Η συνεχώς αύξανόμενη χρήσις τών ηλεκτρονικών έγκεφάλων και ή προβλεπομένη γενίκευσις της κατά τò προσεχές μέλλον, δημιουργεί τεραστίας δυνατότητας εις όλον τόν τομέα τής άποκτήσεως γνώσεων, ένεργείας ύπολογισμών και αξιοποιήσεως διανοητικών ικανοτήτων γενικώτερον. Η ηλεκτρεγκεφαλική τεχνολογία θά όδηγήση εις μίαν έπανάστασιν τās έπιπτώσεις τής όποιας δέν δυνάμεθα άκόμη νά συλλάβωμεν.

Παρά ταύτα —λέγει ό δρ. Τζών Κέμενυ, Άμερικανός Μαθηματικός και Έμπειρογνώμων εις τήν Τεχνολογίαν και Καθηγητής του Κολλεγίου Ντάρτμουθ— ούδεις κίνδυνος ύπάρχει Έκμηχανοποιήσεως του Άνθρώπου.

Ένω άποτελεί γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι σήμερον φοβούνται μήπως ό ηλεκτρονικός έγκέφαλος έκτοπίση τò αίσθημα και μηχανοποιήση τās μεταξύ τών ανθρώπων σχέσεις, άποτελεί έξ ίσου βεβαιότητα ότι τὰ μηχανήματα αυτά θά ήδύναντο νά προσφέρουν τò αντίθετον άκριβώς άποτελεσμα, άν τύχουν εύφυούς μεταχειρίσεως. Η διάδοσις του ηλεκτρονικού ύπολογιστου π.χ. θά καταστήση διά πρώτην φοράν δυνατὸν τὸν έξ ανθρώπινον πάρα πολλῶν τεχνικῶν ύπηρεσιῶν, αἱ όπαῖαι παρέχονται σήμερον κατά τρόπον τελείως άπρόσωπον και συνεπῶς άντικοινωνικόν.

**Η ΖΩΤΙΚΟΤΗΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΩΝ  
ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

«Η ζωτικότης τών άτόμων καθιστά ζωτικήν - βίωσιμον και μίαν επιχείρησιν. Η ζωτικότης δέν «βρίσκεται» μέσα στί άντικείμενα, μηχανήματα, οικονομικά σύμβολα (χρήματα) ή εις τὰ ύλικά άποθέματα.

— Είναι φαινόμενον, πού επιδεικνύουν τὰ άτομα κατά τὸν άνταγωνισμόν κατά τήν διάρκεια πραγματοποιήσεως τολμημάτων, δημιουργικής δραστηριότητος και ήπειυθύνου, έντός τών πλαισίων τών ήθικῶν κανόνων έκπληρώσεως του καθήκοντος.

— Δέν μπορούμε νά φαντασθοῦμε πώς θά έπενεργήση ή ζωτικότης κατά τήν μελλοντικήν εξέλιξιν. Μπορούμε όμως νά προβλέσωμε ότι, αδέωντες τήν ζωτικότητά μας και τών επιχειρήσεων, ή μελλοντική κοινωνία θά είναι εύτυχέστερα.

— Η ζωτικότης άποτελεί σκοπόν άξιον τών προσπαθειῶν μας».

(Frederick R. Kappel)

Experienced Business Economist, Master of Science of the City of London University Centre for Graduate Business Studies is seeking relevant job with a reliable firm. Telef. 751-404

**ΜΙΚΡΑΙ ΑΓΓΕΛΙΑΙ - ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ**

Άντιμετωπίζετε τò πρόβλημα συμπληρώσεως τής επανδρώσεως του προσωπικού τής επιχειρήσεώς σας ;

**ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑ**

και μάλιστα γίνεται μεγαλύτερο όταν άναζητήτε ΥΠΕΥΘΥΝΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, στελέχη ΔΙΑΜΕΤΡΗΜΑΤΟΣ!..

Διότι τὰ στελέχη αυτά σπανίζουν και άκόμα, είναι δυσεύρετα λόγω τής γεωγραφικής διασποράς τους . . . . .

**ΓΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΤΕ**

τὸν άντικειμενικό σκοπό σας ζητήσατε τήν συμπάραστασι του περιοδικού μας

**" ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ "**

Λόγω τής εύρείας κυκλοφορίας του στον ειδικό τομέα του κόσμου τών επιχειρήσεων προσφέρει, άσφαλώς, περισσότερες πιθανότητες επιτυχοῦς άποτελέσματος

**ΔΙΑ ΤΑΣ ΜΙΚΡΑΣ ΑΓΓΕΛΙΑΣ  
ΖΗΤΗΣΕΩΣ ή ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

- α) Διά ζήτησιν έργασίας (έκ μέρους έργαζομένων) κατά στίχον Δρχ. 25
  - β) Διά προσφοράν έργασίας (έκ μέρους έργοδοτῶν) κατά στίχον Δρχ. 35
- (Ό στίχος νοείται μονόστηλον-πλάτους 8,5 έκ.ατ.)

**ΔΙΑ ΤΑΣ ΑΓΓΕΛΙΑΣ-ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ**

- α) Όλοσέλιδες Δρχ. 2.500
- β) Ημισέλιδες » 1.500
- γ) Τετάρτου σελίδος » 800

Αἱ τιμαί προσυξάνονται κατά τὸ νόμιμον άγγελισίσημον

## τήν Βιβλιοθήκη



## τής 'Επιχειρήσεως

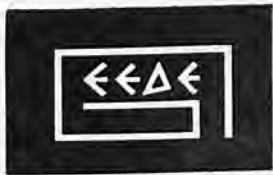
Υπό: IRENE M. STRIEBY

Ένα από τα σπουδαιότερα βοηθήματα, που υπάρχουν για το ανώτερο προσωπικό μιās επιχειρήσεως είναι η ενημέρωσις και μία από τις καλύτερες πηγές ενημερώσεως είναι μία πλήρης βιβλιοθήκη. Όπως το εργοστάσιο, τα μηχανήματα και τα άλλα υλικά μέσα, έτσι και η βιβλιοθήκη πρέπει να είναι έκσυγχρονη. Και όπως συμβαίνει με τους υπαλλήλους και εργάτας, που απαρτίζουν το ανθρώπινο εταιρικό δυναμικό, έτσι και η βιβλιοθήκη ωφελείται από την αλλαγή, την ποικιλία και την ανανεωτική προσπάθεια και «φιλοδοξεί» να ανταπεξέρχεται σε συγκεκριμένες και καλά προδιαγεγραμμένες ανάγκες. 'Ας δοθμε όμως ποιες άρχες πρέπει να κατευθύνουν την δημιουργία μιās εταιρικής βιβλιοθήκης και τί μπορούμε να αναμένωμε από αυτήν.

### ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Το πρώτο βήμα θα είναι να ρίξωμε μία προσεκτική ματιά στην ίδια την επιχείρησι. 'Εφ' όσον ο τελικός σκοπός μας θα είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού κέντρου πληροφοριών, θα είναι χρήσιμο να προβοῦμε κατ' αρχήν σε μία μελέτη των μεθόδων, που χρησιμοποιούνται τρεχόντως για την διοχέτευσι πληροφοριών σε κάθε τμήμα τής επιχειρήσεως. Τί είδους πληροφορίες και στοιχεῖα απαιτεί το κάθε τμήμα και πώς τα αποκτητά αυτή τή στιγμή. Μόνον μέσω μιās τέτοιας προσεκτικῆς έρεύνης μπορεί να δημιουργηθῆ ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ενημερώσεως μέσα στην επιχείρησι με θεμέλιο τήν εταιρική βιβλιοθήκη.

Ένα ακόμη βασικό βήμα είναι και ο προσδιορισμός του, πόση μορφωτική και ενημερωτική αξία έχει η μελέτη, που κάνουν οι υπάλληλοι με δική των πρωτοβουλία. 'Υπάρχουν ίσως γνώσεις και πληροφορίες, που θα είχαν μεγάλη αξία γι' αυτούς αν ἦσαν προσιτές με λιγώτερη απώλεια χρόνου και προσπαθείας, από όση απαιτείται τώρα για να τις αποκτήσουν. Περαιτέρω μελέτη των αναγκών, ἐπιθυμιών και αναγνωστικῶν συνηθειῶν όλων των πιθανῶν ἐπισκεπτῶν τής βιβλιοθήκης, θα προσφέρη μία ακόμη ασφαλέστερη και περισσότερο ρεαλιστική βάση για την ἐκτίμησι του, τί είδους ὑπηρεσία πληροφοριῶν έχει ανάγκη η επιχείρησις. Παραδείγματος χάριν :



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ/ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 1968

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Γ' - ΤΕΥΧΟΣ 27/28

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● «Πρός τούς 'Αναγνώστες»	5
● «Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΣ ΩΣ ΒΟΗΘΗΜΑΤΟΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ». 'Υπό: Harry V. Roberts.	6
● «'Επαναστατικά 'Επιστημονικά 'Επιτεύγματα»	17
● «Τò Τεχνολογικόν-'Επιστημονικόν Χάσμα μεταξύ ΗΠΑ - ΕΥΡΩΠΗΣ»	23
● «ΕΞΗ ΕΧΘΡΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ». 'Υπό: John A. Patton.	25
● «ΙΔΕΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΤΕ ΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΑΣ». 'Υπό: Joseph G. Mason	29
● «ΤΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΕΙΔΙΚΟΝ ΜΑΝΑΓΕΜΕΝΤ». 'Υπό: John H. Murphy	32
● «ΤΑ ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΟΥ ΚΑΙ Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ». 'Υπό: Abr. Zaleznik	36
● «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΒΑΣΕΙ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΩΝ ΣΤΑΔΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ». 'Υπό: Charl. B. Elitch	39
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ (Σεμινάρια κ.ά. έκδηλώσεις)	43
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ (Συνέδρια - 'Εκθέσεις κ.ά. έκδηλώσεις)	45
● Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ ΕΕΔΕ	48

#### ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

##### ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

		Μελών	Μη Μελών
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ.	100	200
'Επιχειρήσεων	»	250	500
'Ανωθ. 'Εταιριῶν, 'Οργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσίων 'Υπηρεσιῶν	»	600	1.200
Σπουδαστῶν	»		60

'Επιμέλεια ὅλης καί

'Υπεύθυνος Συντάξεως :  
ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ  
Φιλελλήνων 6—'Αθήναι, Τηλ. 220.789

'Υπεύθυνος Τυπογραφείου :  
Κ. ΛΟΥΚΟΣ 'Ακαδημίας 63—Τηλ. 633.767

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ/ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 1968

'Αγαπητέ φίλε,

'Ενας ακόμη χρόνος πέρασε, ὁ τρίτος γιά τήν «Διοίκησιν 'Επιχειρήσεων». Μὲ τήν κυκλοφορία τοῦ πρώτου τεύχους (Σεπτέμβριος 1966) εἴχαμε δώσει μίᾶ ὑπόσχεση στοὺς ἀναγνώστες μας: Νὰ καταβάλουμε κάθε δυνατὴ προσπάθεια, ὥστε ἡ μηνιαία αὐ-

ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ  
ΑΝΑΓΝΩΣΤΕΣ

τὴ ἔκδοση τῆς ΕΕΔΕ νὰ καταστῆ ἕνα οὐσιαστικὸ ὄργανο προβολῆς καὶ διάδοσεως τῆς διεθνοῦς γνώ-

σεως στὸν τομέα τῆς Διοικήσεως τῶν 'Επιχειρήσεων.

Στὸν ἑαυτό μας δώσαμε μιᾶν ἄλλη ὑπόσχεση: Νὰ ὑπερπηδήσουμε ὅλες τὶς δυσχέρειες καὶ νὰ λύσουμε ὅλα τὰ πολὺ σοβαρὰ προβλήματα ποὺ ἀντιμετωπίζει μίᾶ τέτοια ἔκδοση καὶ ταυτόχρονα νὰ μὴν παραλείψουμε καμμιά προσπάθεια γιά τὴν διαρκῆ βελτίωση καὶ ἀνάπτυξη τοῦ περιοδικοῦ.

Σὲ σένα, ἀγαπητέ ἀναγνώστη, ἐναπόκειται νὰ κρίνης ἂν ἐκπληρώσαμε αὐτές μας τὶς ὑποσχέσεις.

'Εμεῖς ἀρκούμεθα νὰ ἐπαναλάβουμε τὴν ὑπόσχεσή μας καὶ νὰ σὲ διαβεβαιώσουμε πὼς καὶ ἂν ἀκόμη—ὅπως ἐλπίζουμε—ἡ κρίση σου εἶναι θετικὴ, δὲν ἐφησυχάζουμε, δὲν ἀρκούμεθα στὴν ὅποια ἐπιτυχία μᾶς ἀναγνωρίζεις.

'Ἡ προσπάθειά μας θὰ συνεχισθῇ μέσα στὸν καινούργιο χρόνο, ἀδιάκοπη, ἐντατικῆ.

Στόχος μας, νὰ καταστήσουμε τὴν ἔκδοση αὐτὴ ἰσάξια μὲ τὶς ἀντίστοιχες ἐκδόσεις ἄλλων ἀνεπτυγμένων οἰκονομικῶν χωρῶν. Κι' ἀκόμη, νὰ κάνουμε τὴν ὅποιας ἀξίας συνεισφορὰ του προσιτῆ σ' ὅλο καὶ περισσότερους ὀργανισμοὺς καὶ στελέχη τους. Γιατί, πιστεύουμε, πὼς κάτι ἔχουν νὰ κερδίσουν. Αὐτὸ τοῦλάχιστον μαρτυρεῖ ὁ μεγάλος ἀριθμὸς τῶν μέχρι τώρα συνδρομητῶν καὶ ἀναγνωστῶν.

'Ἡ 'Ελληνικὴ 'Εταιρία Διοικήσεως 'Επιχειρήσεων καὶ ἡ Σύνταξη τοῦ περιοδικοῦ εὐχόνται σὲ σένα καὶ σ' ὅλους τοὺς ἀναγνώστες καὶ φίλους γιά τὸν καινούργιο χρόνο 1969, προσωπικὴ Εὐτυχία καὶ 'Επιτυχία στοὺς Στόχους τῆς ἐπιχειρηματικῆς σου δραστηριότητος.



# Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΣ

Υπό **HARRY V. ROBERTS**

**Ε**να βασικόν τμήμα του λογικού περιεχομένου του Μάρκετινγκ είναι και η χρήση στοιχείων και πληροφοριών σχετιών με το Μάρκετινγκ κατά την λειτουργία της καταστρώσεως σχεδίων. Ούτω, ο ρόλος τον οποίον διαδραματίζει το τμήμα έρευνών ενισχύεται θεωρητικώς εις τας επιχειρήσεις εκείνας, αι οποίαι λειτουργούν βάσει των άρχων του Μάρκετινγκ.

Το παρόν άρθρον αναλύει τας συνθήκας εκείνας, βάσει των οποίων η έπιστημονική έρευνα γεννά προσδοκίας ότι θα άποτελέση πράγματι πολύτιμον βοήθημα κατά την διεξαγωγή της λειτουργίας του Μάρκετινγκ.

Η ανάπτυξις των μεθόδων έπιστημονικής έρεύνης περίξ των θεμάτων Μάρκετινγκ αντικατοπτρίζει μιαν καθημερινώς ενισχυομένην πεποίθησιν, ότι αι έπιστημονικαι μέθοδοι είναι εις θέσιν να χρησιμεύσουν διά την επίλυσιν προβλημάτων της διοικήσεως και διευθύνσεως επιχειρήσεων. Η άποτελεσματική εφαρμογή όμως των μεθόδων αυτών εις την πράξιν δέν είναι ούτε εύχερης ούτε αυτόματος. Μέχρι σημείου ώστε υπήρξαν και εκείνοι, που δέν έδιστασαν να ισχυρισθούν ότι τα μέχρι τούδε παραδείγματα εφαρμογής των υπήρξαν κατά μέγιστον ποσοστόν άποθαρρυντικά μάλλον παρά έπιτυχή(1). Το παρόν κείμενον άποτελεί προσπάθειαν εκπονήσεως ενός σκελετού (πλαίσιου), μιās βασικής μελέτης καταγραφής και αναλύσεως των προϋποθέσεων εκείνων, η ύπαρξις των οποίων θα γεννά βασίμους έλπίδας ότι η έπιστημονική έρευνα περι το Μάρκετινγκ θα δώση καλά άποτελέσματα. Παρεμπιπτόντως η παρούσα μελέτη φιλοδοξει να ώφελήση και διά της ένδεχομένης παρουσιάσεως χρησίμων ύποδείξεων, ικανών να έπαυξήσουν τας δυνατότητας των έπιστημονικων έρευνων. Το «πλαίσιον» αυτό βασίζεται επί συλλογισμών *a priori*, έντυπώσεων και εκ πρώτης όψεως άποδείξεων. Η παρουσίασίς του έδω είναι έξαιρετικώς συνοπτική. Μπορεί μολαταύτα να δώση λαβήν εις σκέψεις τόσον δι' εκείνους, οι οποίοι εφαρμόζουν την έπιστημονικήν έρευναν εις την πράξιν όσον και δι' εκείνους που γοητεύονται από την θεωρητικήν της πλευράν.

(1) Ίδε π.χ. John Jeuck, «Marketing Research - Milestone or Millstone;» - Journal of Marketing, April 1953.

# ΩΣ ΒΟΗΘΗΜΑΤΟΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

## Η ΛΗΨΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

**Η** διεύθυνσις και διεξαγωγή του Μάρκετινγκ μπορεί, κατ' άπλουστάτην διατύπωσιν, να όρισθή ως ή δραστηριότης, διά τής όποίας επιδιώκεται κατ' έξακολούθησιν ή επισήμανσις και ή επίλυσις συγκεκριμένων προβλημάτων σχετικών με τόν Μάρκετινγκ. Πρόβλημα δέ ύφίσταται, όταν επιδιώκεται ένας άντικειμενικός σκοπός αλλά ύπάρχει άβεβαιότης ως προς τά μέσα, διά των όποιών θά καθορθωθή ή πραγματοποιήσις του. Άπόφασις είναι ή επιλογή κάποιου τρόπου δράσεως

(ή και άρνητικώς, μή δράσεως) που να όδηγή εις την πραγματοποίησιν του σκοπού. Η διαδικασία τής λήψεως αποφάσεων περιλαμβάνει άναγκαιώς τρία συστατικά :

- Προσδιορισμόν των δυνατών τρόπων δράσεως,
- Πρόβλεψιν των πιθανών αποτελεσμάτων των διαφόρων τρόπων δράσεως και,
- Καθορισμόν μιās σειρās προτεραιότητος και προτιμήσεως των προβλεφθέντων ως πιθανών αποτελεσμάτων. Η έρευνα έχει την δυνατότητα να χρησιμεύση τουλάχιστον διά τά δύο πρώτα συστατικά.

## ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΔΙΑΙΣΘΗΣΙΣ

**Κ**ατά την διαδικασίαν τής λήψεως αποφάσεων, ή «έπιστημονική έρευνα», παρουσιάζεται ως έννοια αντίθετος προς την «δαισθησιν» και τάς συγγενείς αυτής έννοίας τής «κρίσεως» και τής «κοινής λογικής».

Έρευνα - και δη έπιστημονική - σημαίνει μία όποσδήποτε συστηματική, έπίσημος, συνειδητή διαδικασία διαμορφώσεως και δοκιμασίας ύποθέσεων, σχετικών με την πραγματικότητα, ή, κατά πλέον σύγχρονον διατύπωσιν, ύποθέσεων, ή έξακρίβωσις τής άληθείας των όποιων χρησιμεύει διά την λήψιν αποφάσεων. Αί λέξεις «συστηματική», «έπίσημος» και «συνειδη-

τή», άποτελούν την ειδοποιόν διαφοράν μεταξύ «έρεύνης» και «δαισθήσεως». Η διάκρισις τής μιās έννοίας από την έτέραν δέν είναι ιδιαιτέρως έντονος τόσον μάλλον καθόσον ή δαισθησις άποτελεί άναγκαϊον συστατικόν τής καλής έρεύνης, άλλ' αί βασικαί έννοιολογικαί διαφοραί των είναι αί έξής :

- Ένώ τόσον ή έρευνα όσον και ή δαισθησις άποσκοπούν έν έσχάτη αναλύσει εις την έκφρασιν όρθών προβλέψεων, έν τούτοις αί προβλέψεις, που είναι έφικταί μέσω τής δαισθήσεως, άφορούν εις άμεσα και περιωρισμένα θέματα και δέν έχουν αξιώ-

σεις γενικών και θεμελιωδών υποθέσεων, ικανών να βασίσουν μέγαν αριθμόν μερικωτέρων προβλέψεων.

- 'Η διαίσθησις δὲν διδάσκεται μέσω ἐπιστήμων σπουδῶν ἀλλ' εἶναι ἔμφυτος. Ἐάν υποτεθῆ ὅτι εἶναι ἐπιδεκτικὴ κάποιας καλλιέργειας, τοῦτο εἶναι ἐφικτόν μόνον διὰ τῆς πείρας καὶ τῆς παρατηρήσεως εἰς τὴν πράξιν.
- 'Η διαίσθησις σπανίως ὑπόκειται εἰς τὴν λογικὴν βάσην ἢ εἰς τὴν μεθοδικὴν πειραματικὴν διερεύνησιν.
- 'Η ἔρευνα χρησιμοποιεῖ διάφορα τεχνικά «ἐργαλεῖα» ὅπως τὰ Μαθηματικά, τὴν ἐπιστήμην τῆς Λογικῆς, πειραματικὰς μεθόδους καὶ στατιστικὰ στοιχεῖα.

Ἐφ' ὅσον ἡ ἔρευνα περιλαμβάνει τόσον διαίσθησιν ὅσον καὶ ἐπιστημονικὴν γνῶσιν, εἶναι λογικὸν νὰ θεωρήσωμεν ὅτι ἡ ἔρευνα διαθέτει τὰ προσόντα διὰ νὰ ὑποσκελίσῃ τὴν διαίσθησιν εἰς τὸν τομέα τῶν κοινωνικῶν ἐπιστημῶν καὶ εἰς τὸν τομέα τῆς ἐπιχειρησιακῆς μεθοδολογίας. Καὶ ὅμως, ὑπάρχουν λόγοι διὰ τοὺς ὁποίους τοῦτο εἶναι δυνατόν νὰ ἀμφισβητηθῆ. Ἔνας διαπρεπὴς οἰκονομολόγος λέγει :

«Φαίνεται ὅτι εἴμεθα ὑποχρεωμένοι νὰ παραδεχθῶμεν, ὄχι ὅτι ἡ πρόβλεψις καὶ ὁ ἔλεγχος ἀποκλείονται εἰς ὅσα φαινόμενα βαρύνει ὁ παράγων ἄνθρωπος, ἀλλ' ὁπωσδήποτε ἐπ' αὐτῶν αἱ τυπικαὶ ἐπιστη-

μονικαὶ μέθοδοι ἔχουν πολὺ περιορισμένην ἐφαρμογὴν. Ἡ κοινὴ λογικὴ μπορεῖ καὶ νὰ προβλέπῃ καὶ νὰ ἐλέγξῃ, εἶναι δὲ ἐπιδεκτικὴ ἀσκήσεως ὥστε νὰ προβλέπῃ καὶ νὰ ἐλέγξῃ ἀκόμη καλύτερον, τοῦτο ὅμως δὲν ἀποτελεῖ ἀπόδειξιν ὅτι ἡ ἔρευνα μπορεῖ νὰ κάμῃ τὰ ἴδια πράγματα καλύτερον ἀπὸ τὴν λογικὴν. Καὶ φαίνεται πολὺ ἀμφίβολον τὸ ἄν, εἰς τὴν πλειοψηφίαν τῶν κοινωνικῶν προβλημάτων, ἡ ἐφαρμογὴ λογικῶν μεθόδων καὶ κανόνων εἶναι ἱκανὴ νὰ δώσῃ τόσον καλὰ ἀποτελέσματα ὅσον ἡ ἐλευθέρως καὶ ἀδέσμευτος διαίσθησις καὶ κρίσις, ἢ ὅποια, ὅταν καλλιεργηθῆ καὶ ὀξυνθῆ, καθίσταται ἀληθὴς τέχνη» (2).

Διὰ νὰ καταστῇ δυνατὴ ἡ διατύπωσις καὶ ταξινομήσις πρακτικῶς χρησίμων γενικῶν ἀληθειῶν, σχετικῶν μὲ τὸν ρόλον τῆς ἐπιστημονικῆς ἐρεύνης εἰς τὸν τομέα τοῦ Μάρκετινγκ, πρέπει νὰ ἐξετασθοῦν δύο στενῶς συγγενῆ θέματα :

- Ποῖαι εἶναι αἱ δυνατότητες συνεισφορᾶς τῆς ἐρεύνης εἰς τὴν ἐπίλυσιν προβλημάτων Μάρκετινγκ καί,
- Ἐπισήμανσις τῶν εἰδικῶν χαρακτηριστικῶν τῶν προβλημάτων Μάρκετινγκ, τὰ ὁποῖα χαρακτηριστικὰ καθιστοῦν τὰ ἐν λόγω προβλήματα περισσότερον ἢ ὀλιγώτερον ἐπιδεκτικὰ λύσεως διὰ τῆς ἐπιστημονικῆς ἐρεύνης.

## ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΦΕΡῆ Ἡ ΕΡΕΥΝΑ

**Ἡ** ἐπιστημονικὴ ἔρευνα μπορεῖ νὰ συμβάλῃ κατὰ τέσσαρας τρόπους εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων περὶ θεμάτων Μάρκετινγκ :

- Διὰ τῆς συστηματικῆς περιγραφῆς καὶ κατάταξις στοιχείων ἐχόντων σχέσιν μὲ τὸ Μάρκετινγκ, ὅπως εἶναι π.χ. αἱ ἀπογραφαὶ τοῦ πληθυσμοῦ, τὰ εὑρήματα τοῦ Audit Bureau of Circulations (Γραφείου Ἐλέγχου Κυκλοφορίας) κλπ.



- Διὰ τῆς διατυπώσεως πραγματικῶν ὑποθέσεων, πού μποροῦν νὰ χρησιμεύσουν ὡς πηγαὶ προβλέψεων,
- Διὰ τῆς παροχῆς μαθηματικῶν καὶ λογικῶν μέσων ταξινομήσεως σχετικῶν μεταβλητῶν, διερευνήσεως τῶν λογικῶν σχέσεων μεταξὺ ὑποθέσεων καὶ ἀντλήσεως τῶν προβλέψεων, πού ἐκπηγάζουν ἀπὸ τὰς ὑποθέσεις αὐτὰς καί,
- Διὰ τῆς ἐρμηνείας τῶν πορισμάτων τῆς στατιστικῆς.

## Συστηματικὴ περιγραφή καὶ κατάταξις στοιχείων.

Διευκρινίζομεν ὅτι διὰ τοῦ ὅρου «στοιχεῖα» ἔδῳ ἐννοῦμεν διαφόρους πραγματικὰς γνώσεις καὶ πληροφορίας περιγραφικοῦ χαρακτήρος. Καὶ ἀληθῶς, εἶναι εὐκόλον νὰ λησμονήσῃ καὶ δύσκολον νὰ ἀξιολογήσῃ κανεὶς μὲ ἀκρίβειαν τὸ μέγεθος τῆς συμβολῆς τοῦ ἀφθόνου διαθέσιμου περιγραφικοῦ ὕλικου εἰς τὴν διεξαγωγὴν τῶν ἐργασιῶν Μάρκετινγκ εἰς τὰς ΗΠΑ. Συχνὰ μάλιστα τὸ περιγραφικὸν αὐτὸ ὕλικόν δὲν θεωρεῖται κἄν ὡς ἔχον σχέσιν μὲ τὴν ἐπιστημονικὴν ἔρευναν περὶ τοῦ Μάρκετινγκ, λόγω τοῦ περιγραφικοῦ μᾶλλον ἢ ἀναλυτικοῦ χαρακτήρος του. Ὅταν ὅμως ἀναλογισθῆ κανεὶς τὸ πῶς, φέρ' εἰπεῖν, τὰ στοιχεῖα πού ἐρχονται εἰς φῶς ἀπὸ τὰς ἀπογραφὰς τοῦ πληθυσμοῦ, ἔχουν εἰσχωρήσει εἰς τὴν σφαῖραν τῆς ἐπιχειρησιακῆς σκέψεως, ἀντιλαμβάνεται εὐκόλως, πόσον ἀπαραίτητα ἔχουν γίνῃ τὰ περιγραφικὰ στοιχεῖα διὰ τὸ Μάρκετινγκ.

(2) Frank H. Knight, «Ἡ ἠθικὴ τοῦ ἀνταγωνισμοῦ καὶ ἄλλα θέματα» σελ. 132-33, 116-17, 119.



## Πραγματικά υποθέσεις

Είς τὰς φυσικὰς ἐπιστήμας, τὸ σῶμα τῶν πραγματικῶν υποθέσεων εἶναι μεγάλον, σχετικῶς καλῶς διηρθρωμένον διὰ λογικῶν σχέσεων μεταξύ τῶν ἐπὶ μέρους υποθέσεων καὶ καλῶς ἐπαληθευμένων διὰ πραγματικῶν δοκιμασιῶν τῆς ἀκριβείας τῶν προβλέψεων, πού ἐκπηγάζουν ἀπὸ τὰς υποθέσεις. Μὲ ἓνα λόγον, μπορεῖ κανεὶς νὰ ὀμιλήσῃ περὶ «θεωρίας τῆς



φυσικῆς» χωρὶς νὰ διαπράττῃ λογικὸν ἀκροβατισμόν. Ἀντιθέτως, αἱ λεγόμεναι «κοινωνικαὶ» ἐπιστήμαι, ὅπου ἡ ἀνθρωπίνη συμπεριφορὰ παίζει πρωτεύοντα ρόλον καὶ αἱ ὁποῖαι ἔχουν μεγαλυτέραν σχέσιν πρὸς τὸ Μάρκετινγκ, ἀποτελοῦνται κατὰ μέγα μέρος ἀπὸ ἐκ πρώτης ὄψεως ἀσχετοῦς μεταξύ τῶν ἐμπειρικῶς παρατηρήσεις καὶ θεωρητικὸν ὑπόβαθρον μᾶλλον ἀσθενές, οὕτως ὥστε νὰ καθίσταται δυσχερῆς ἡ συναρμολότησις τῶν ἐν λόγῳ παρατηρήσεων εἰς ἐνιαῖον σύστημα. Αἱ ἐπιστήμαι αὐταὶ σπανίως περιέχουν ὑποθέσεις ἱκανὰς νὰ χρησιμεύσουν ἀπ' εὐθείας εἰς τὴν ἐπίλυσιν συγκεκριμένων προβλημάτων, πού παρουσιάζονται εἰς τὸν τομέα τοῦ Μάρκετινγκ. Ἐπί πλέον, ἡ ἔρευνα ἐπὶ θεμάτων Μάρκετινγκ, ὅπως τουλάχιστον γίνεται συνήθως σήμερον εἶναι μᾶλλον ἐμπειρικὴ ἀπασχόλησις μὲ εἰδικὰ ἐκάστοτε θέματα καὶ δὲν χαρακτηρίζεται ἀπὸ διασταύρωσιν, ἐπαλήθευσιν καὶ συστηματοποίησιν εὐρημάτων, ὥστε ἡ μία μελέτη νὰ συμπληρῶνῃ τὴν ἑτέραν. Τὰ χαρακτηριζόμενα ὡς «ἀξιώματα» εἰς τὰ διάφορα σχετικὰ συγγράμματα σπανίως εἶναι ἀρκούντως ἀσφαλῆ καὶ βέβαια, ὥστε νὰ τολμᾷ κανεὶς νὰ προβῇ εἰς πρακτικῶς χρησίμους προβλέψεις ἐπὶ τῇ βάσει αὐτῶν.

Συχνὰ π.χ. διαβάζει κανεὶς περὶ τῶν «κανόνων» καὶ «ἀρχῶν» τῆς διαφημίσεως ἀλλὰ πολὺ σπανίως βλέπει κανεὶς τοὺς ἐπαγγελματίας διαφημιστὰς νὰ συμφωνοῦν ὁμοφώνως περὶ τῆς ἀξίας μιᾶς συγκεκριμένης διαφημίσεως<sup>(3)</sup>.

Τὸ βασικὸν θεωρητικὸν ἐργαλεῖον, πού ἔχει τὴν δυνατότητα νὰ κατευθύνῃ τὸν ἀσχολούμενον μὲ τὸ Μάρκετινγκ, εἶναι τὸ ἀξίωμα τῆς λογικῆς συμπεριφορᾶς, πού ἔχει τύχει πρακτικῆς ἐφαρμογῆς κυρίως εἰς τὴν οἰκονομικὴν ἐπιστήμην<sup>(4)</sup>. Ἡ θεωρία τῆς

προσφορᾶς καὶ τῆς ζητήσεως, βασιζομένη ἐπὶ τῶν αἰτημάτων τῆς λογικῆς παρουσιάζει κάποιο ἐνδιαφέρον προκειμένου περὶ προβλημάτων Μάρκετινγκ.

Π.χ. ἀκόμη καὶ ἄνευ ποσοτικῶν ὑπολογισμῶν ἀκριβείας, πού νὰ προσδιορίζουν τὴν ἐλαστικότητα τῆς ζητήσεως αὐτοκινήτων, μπορεῖ κανεὶς νὰ προβλέψῃ, βάσει τῆς θεωρίας αὐτῆς, ποῖα θὰ εἶναι τὰ ἀποτελέσματα τοῦ νὰ ὀρισθῇ ἡ λιανικὴ τιμὴ τῶν αὐτοκινήτων χαμηλοτέρα τῆς συναγωνιστικῆς τιμῆς αὐτῶν ἐπὶ : α) τῆς διανομῆς εἰσοδήματος μεταξύ λιανοπωλητῶν καὶ βιομηχάνων, β) τοῦ ρυθμοῦ παραγωγῆς αὐτοκινήτων καὶ γ) τοῦ ποσοστοῦ πωλήσεως εἰς τοὺς καταναλωτὰς προαιρετικῶν «ἄξεσουάρ»<sup>(5)</sup>.

Ἄν καὶ εἰς τὰς «κοινωνικὰς ἐπιστήμας» αἱ ὑποθέσεις, πού περιέχουν θετικὴν πρόβλεψιν εἶναι ὀλίγαι, ἐν τούτοις αἱ ἐπιστήμαι αὐταὶ παρουσιάζουν συχνὰ χρησιμότητα διὰ τὸ Μάρκετινγκ, διότι ἔχουν τουλάχιστον τὴν δυνατότητα νὰ ὑποδείξουν ὀρισμένα πιθανὰ ἐνδεχόμενα, οὕτως ὥστε νὰ γνωρίζῃ κανεὶς τί περίπου νὰ ἀναζητήσῃ, ἔστω καὶ ἂν δὲν μπορῇ μὲ βεβαιότητα νὰ προβλέψῃ τί ἀκριβῶς θὰ εὔρῃ.

Οὕτω π.χ. ἓνας ψυχολόγος θὰ εἶχε ἴσως τὴν δυνατότητα νὰ ὑποδείξῃ ἐνδιαφέροντα διαφημιστικὰ εὐρήματα εἰς ἓνα διαφημιστὴν, πού δὲν θὰ ἦτο πιθανῶς εἰς θέσιν νὰ τὰ ἐπινοήσῃ μόνος του, λόγῳ ἑλλείψεως εἰδικῆς ἐπιστημονικῆς ψυχολογικῆς κατάρτισεως, χωρὶς τοῦτο νὰ σημαίνῃ βεβαίως ὅτι ἡ θεωρητικὴ ψυχολογία εἶναι πάντοτε ἱκανὴ νὰ προβλέψῃ ποῖα διαφημιστικὴ ἰδέα, μεταξύ πολλῶν δεδομένων διαφημιστικῶν ἰδεῶν, θὰ εἶναι ἡ περισσότερον ἀποτελεσματικὴ εἰς τὴν πρᾶξιν.

## Λογικὰ καὶ Μαθηματικὰ «ἐργαλεῖα»

Τὰ «ἐργαλεῖα» ἢ μέσα, πού μᾶς παρέχει ἡ μαθηματικὴ καὶ λογικὴ ἐπιστήμη ἀποτελοῦν «γλώσσας», καταλλήλους διὰ τὴν ἀνάλυσιν προβλημάτων. Αἱ θεωρητικαὶ καμπύλαι τῆς μεταφορᾶς καὶ ζητήσεως π.χ. θὰ ἐχρησίμευον ὁποσδήποτε διὰ τὴν ἀνάλυσιν οἰκονομικῶν προβλημάτων—καὶ πολλάκις καὶ προβλημάτων Μάρκετινγκ—ἔστω καὶ ἂν δὲν ἦσαν ἱκαναὶ νὰ παράσχουν οὐδεμίαν πρακτικὴν πρό-



(4) Kenneth J. Arrow, «Μαθηματικὰ Πρόσωπα εἰς τὰς Κοινωνικὰς Ἐπιστήμας» Cowles Commission Papers, New Series, No 48 (Chicago: Cowles Commission for Research in Economics, 1952) σελ. 137.

(5) Milton Friedman, «Notes on Lectures in Price Theory» Ἀνεκδότου χειρόγραφον βάσει σημειώσεων τῶν David I. Fand καὶ Warren J. Gustus, The University of Chicago Press, 1951), σελ. 15-16.

(3) Τὰ πλεῖστα τῶν συγγραμμάτων περιέχουν «ἀξιώματα», τὰ ὅποια κατὰ βάθος οὐδὲν ἄλλο εἶναι ἢ γωνικά. Διὰ καθὲν ἀπὸ τὰ ὡς ἄνω ἀξιώματα ὑπάρχει ἓνα ἐξ ἴσου ἀληθοφανῆς ἀντίθετον - Herbert Simon «Administrative Behavior» σελ. 20.

βλεπίν. Επίσης και ή καθαρά θεωρητική λογική είναι εις θέσιν να προσφέρη υπηρεσίας.

Επί παραδείγματι, ύπάρχει ένα διαφημιστικόν «άξιωμα», τὸ ὁποῖον λέγει ὅτι ή διαφημιστική ιδέα πρέπει να εμφανισθῆ ἑνώπιον ὅσον τὸν δυνατόν εὐρυτέρου κοινού καὶ ένα ἄλλο, τὸ ὁποῖον διατείνεται ὅτι μία διαφήμιση πρέπει να ἐπαναλαμβάνεται ὅσον τὸ δυνατόν συχνότερον. Ἡ λογική ἀμέσως μᾶς ἐπισημαίνει, ὅτι ἕκαστον ἐκ τῶν ἀνωτέρω «ἀξιομάτων» μεμονωμένως εἶναι ἀνεπαρκές καὶ ὅτι τὸ πραγματικόν πρόβλημα ἐγκείται εις τὴν εὐρεσιν ἑνὸς Optimum συνδυασμοῦ ἐκτεταμένης παρουσίας καὶ ἐπιμόνου ἐπαναλήψεως.

Εὐχερῶς μπορεῖ να εὕρη κανεῖς παρόμοια παραμειγμάτα, τῶν ὁποῖων κοινὸν συμπέρασμα θὰ εἶναι πάντοτε ὅτι ή λογική βοηθεῖ εις τὴν συγκεκριμενοποίησιν τῶν προβλημάτων καὶ εις τὴν ἀποφυγὴν ἀσκόπων συζητήσεων.

Κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη πολλὰ νέα μαθηματικὰ «ἐργαλεῖα» ἐτέθησαν εις τὴν διάθεσιν τῶν ἀσχολουμένων μετὰ τὰ ἐπιχειρησιακὰ θέματα καὶ ἀσφαλῶς ὠρισμένα ἐξ αὐτῶν μποροῦν να τύχουν πρακτικῆς ἐφαρμογῆς. Π. χ. διάφορα μαθηματικὰ πρότυπα ἔχουν προταθῆ ὡς πρόσφορα διὰ τὴν ἐπίλυσιν προβλημάτων στρατηγικῆς, προγραμματισμοῦ, ἐπιμορφώσεως, ἀπογραφῆς, ἐπικοινωνίας μεταξὺ ὁμάδων, μικρῶν ἢ μεγάλων, οἰκονομικῶν προγνώσεων, ταξινομήσεων, προῦπολογισμοῦ, διαφοροποιήσεως ριψοκινδυνεύσεως κ.λ.π. Αἱ μέχρι τοῦδε ἐφαρμογαὶ εις τὴν πρᾶξιν δὲν ὑπῆρξαν ἀνάλογοι πρὸς τὸν προηγηθέντα θόρυβον, εἶναι ὅμως ἐπαρκεῖς διὰ να δημιουργήσουν ἐλπίδας σημαντικῶν ἐπιτευγμάτων εις τὸ μέλλον.

## Στατιστικὰ στοιχεῖα

Τὰ συμπεράσματα τῆς στατιστικῆς μποροῦν να παράσχουν σπουδαίας υπηρεσίας εις τὸν τομέα τοῦ Μάρκετινγκ, ὡς μέσα ἀντλήσεως καὶ ἐρ-



μηνείας ἐμπειρικῶν παρατηρήσεων, οὕτως ὥστε να διευκολύνεται ή λήψις «λογικῶν» ἀποφάσεων, ὅταν ὑπάρχη ἀβεβαιότης περὶ τοῦ πρακτέου. Γίνεται διάκρισις μεταξὺ πειραματικῶν ἐφαρμογῶν καὶ μὴ πειραματικῶν ἢ ἐφαρμογῶν παρατηρήσεως. Πειραματικὴν ἐφαρμογὴν, ἔχομεν ὅταν μία ἐπιχειρησιακὴ δρᾶσις τίθεται εις πραγματικὴν ἐφαρμογὴν ἐπὶ τῷ σκοπῷ ὅπως διαπιστωθῆ ποῖαν ἀντίδρασιν θὰ προκαλέσῃ. Πᾶσα ἄλλη ἐφαρμογὴ ἀνήκει εις τὴν δευτέραν κατηγορίαν.

«Υπάρχει ἀφθονία ἀποδείξεων, ποὺ ἐκπη-

γάζουν ἀπὸ τὴν πρακτικὴν ἐμπειρίαν. Συχνὰ αἱ ἀποδείξεις αὗται ἔχουν χαρακτηρὰ τόσον θετικόν, ὅσον καὶ αἱ προερχόμεναι ἐκ τεχνητῶν πειραμάτων... Αἱ ἀποδείξεις τῆς πρώτης κατηγορίας ὅμως παρουσιάζουν ἀσυγκρίτως μεγαλύτερας ἐρμηνευτικὰς δυσχερείας. Συνήθως εἶναι πολὺπλοκοὶ καὶ πάντοτε ἔμμεσοι καὶ ἀτελεῖς... ή δὲ ἐρμηνεία τῶν συχνὰ ἀπαιτεῖ λεπτοτάτην ἀνάλυσιν καὶ περιπελεγμένους συλλογισμοὺς, ποὺ δὲν ἐμπνέουν ἄμεσον καὶ ἀσφαλῆ ἐμπιστοσύνην...» (6).

Ἀντιθέτως, αἱ πειραματικὰ μέθοδοι δίδουν ἀποδείξεις ἀπληλαγμένας ἀπὸ τοιαύτας ἐρμηνευτικὰς δυσχερείας, ὑπὸ τὰς ἐξῆς ὅμως προϋποθέσεις: α) Αἱ πραγματικαὶ συνθήκαι τοῦ παρελθόντος δὲν ἔπαυσαν, οὔτε προβλέπεται ὅτι θὰ παύσουν να ὑφίστανται. β) Ἡ χρονικὴ διάρκεια τοῦ πειράματος θὰ εἶναι ἀρκούντως μακρὰ ὥστε να δοθῆ ή δυνατότης να ἐκδηλωθοῦν σαφῶς αἱ ἀληθεῖς ἀντιδράσεις εις τὰ πειραματικὰ ἐρεθίσματα. γ) Τὸ ὑπὸ παρατήρησιν κοινὸν θὰ δύναται να ἀναλυθῆ εις μερικωτέρας ὁμάδας (οἰκογενείας, καταστήματα, ἐδαφικὰς περιοχὰς πωλήσεων κ.λ.π.), να εἶναι δὲ ὡσαύτως δυνατὴ ή μέτρησις τῆς ἐντάσεως τῶν πειραματικῶν ἐρεθισμάτων δι' ἕκαστην συγκεκριμένην ὁμάδα καὶ να ἐξασφαλίζεται ὅτι ή ἀντίδρασις τῆς μᾶς δὲν θὰ εἶναι «μεταδοτικὴ» διὰ τὴν ἑτέραν. δ) Ὁ διεξάγων τὸ πείραμα θὰ εἶναι εις θέσιν να ἐφαρμόζῃ ή να μὴ ἐφαρμόζῃ ή καὶ να αἶρη κατὰ τὴν ἀπόλυτον κρίσιν του — τὰ πειραματικὰ ἐρεθίσματα εις οἵανδήποτε συγκεκριμένην ὁμάδα τοῦ κοινού, ποὺ μελετᾷ. ε) Τὸ γεγονός ὅτι πρόκειται περὶ πειράματος δὲν θὰ πρέπει να ἐπιρραΐζη οὔτε τὸ ἐρέθισμα οὔτε τὴν ἀντίδρασιν. στ) Τὸ μέγεθος καὶ ή ἔκτασις τοῦ πειραματικοῦ ὕλικου θὰ πρέπει να ἐπαρκοῦν διὰ τὴν μέτρησιν τῶν σημαντικῶν ἀντιδράσεων χωρὶς κίνδυνον συσκοτισμοῦ τῶν πορισμάτων λόγω τῆς ἐπιδράσεως ἀνεξελέγκτων πηγῶν διαφοροποιήσεως.

Τὸ μυστικόν τῆς καταστρώσεως πειραμάτων σήμερον, εἶναι τὸ ἐξῆς: Εἶπομεν ὅτι προϋπόθεσις ἑνὸς πλήρους πειράματος εἶναι ὅτι τὸ πειραματικὸν ὕλικόν θὰ δοκιμάζεται καὶ ὑπὸ τὴν ἐπίδρασιν τοῦ πειραματικοῦ ἐρεθίσματος καὶ ὑπὸ συνθήκας ἐλλείψεως τῆς τελευταίας. Εἶναι βασικῆς σημασίας τὸ να γίνεται τυχαίως καὶ ἐναλλάξ ή ὑπαγωγὴ ή μὴ ή ὑπαγωγὴ τοῦ πειραματικοῦ ὕλικου ὑπὸ τὸ πειραματικὸν ἐρέθισμα. Τὸ στοιχεῖον αὐτὸ τῆς τυχαιότητος, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὴν ὑπαρξιν πασῶν τῶν ὡς ἄνω προϋποθέσεων, θὰ ἐξασφα-

(6) Milton Friedman, «Essays in Positive Economics» (Chicago: The University of Chicago Press, 1953), σελ. 10-11.

λίση ότι το στατιστικόν πείραμα θά άντανακλά πραγματικώς τās άληθεις άντιδράσεις εις τὸ έρέθισμα καί τήν τυχαίαν διαφοροποίησιν. Όπότε, ή στατιστική διαδικασία δέν θά άπασχοληθῆ ειμή μόνον με τήν έρμηνείαν τών τυχαίων διαφοροποιήσεων ή παρεκκλίσεων.

Ένώ άντιθέτως αί μέθοδοι, αί όποια δέν βασίζονται εις τὸ πείραμα αλλά μόνον εις τήν έμπειρικήν παρατήρησιν έχουν νά άντιμετωπίσουν, έκτός τῆς τυχαίας διαφοροποιήσεως καί τὸ ένδεχόμενον σφάλματος περι τὸ σύστημα, τὸ δέ σφάλμα εις τὸ σύστημα δέν υπόκειται πάντοτε εις άξιόπιστον στατιστικόν έλεγχο.

Μπορεῖ π.χ. κανεις νά προβῆ εις σύγκρισιν άριθμοῦ άγοραστάν ένός διαφημιζόμενου προϊόντος μεταξύ δύο ομάδων προσώπων, έκ τών όποιών ή μία είδε καί ή έτέρα δέν είδε τήν σχετικήν διαφήμισιν. Λογικόν θά εἶναι νά προσπαθήσῃ έν συνεχεία νά προσδιορίσῃ στατιστικώς τήν έπίδρασιν καί άλλων, έκτός τῆς διαφημίσεως παραγόντων, διότι άναμφισβητήτως θά ύφίστανται καί άλλαι διαφοραί μεταξύ τών ατόμων, πού άπαρτίζουν τās δύο ομάδας, έκτός τοῦ άπλοῦ γεγονότος ότι ή μία είδε καί ή άλλη δέν είδε τήν διαφήμισιν.

Όσον όμως καί άν ληφθοῦν ύπ' όψιν καί οἱ έτεροι αὔτοι παράγοντες, δέν ύπάρχει καμμία βεβαιότης ότι δέν έχουν παραλλήλως έμφυλοχωρήσει καί σφάλματα ή διαφοραί εις τὸ σύστημα. Άν π.χ. ό στατιστικός προσαρμοσῆ ποσοτικώς τὰ εύρήματά του λαμβάνων ύπ' όψιν παράγοντας όπως ή οικονομική κατάστασις, ή μόρφωσις, τὸ φύλον, ή ηλικία κ.λ.π., πού μπορεῖ νά εμφανίζουν διαφοράς εις τās ομάδας, δέν θά πρέπει έν τούτοις νά έκπλαγῆ έν διαπιστώσῃ ότι όλαι αἱ προσαρμογαί του δέν κατώρθωσαν νά τās εξισώσουν, καί ότι ή ομάς, πού είδε τήν διαφήμισιν εξακολουθεῖ νά άγοράζῃ τὸ προϊόν περισσότερο από εκείνην πού δέν τήν είδε. Καί άν άκόμη αἱ στατιστικά προσαρμογαί κατορθώσουν νά εξισώσουν τās δύο ομάδας από τῆς άπόψεως όλων τών μεταβλητῶν ποσοτήτων, πού επηρεάζουν τήν αντίδρασιν πρὸς μίαν ώρισμένην διαφήμισιν—πράγμα διὰ τὸ όποιον δέν μπορεῖ ποτέ νά ύπάρξῃ άπόλυτος βεβαιότης εις τās έμπειρικός σπουδās—έν τούτοις εξακολουθεῖ νά άληθεύῃ ότι συνήθως εἶναι πιθανώτερον, τὸ κοινόν πού άγοράζει ένα προϊόν νά έχῃ προσέξει καί νά ένθυμηται, ή τουλάχιστον νά λέγῃ ότι ένθυμηται τήν σχετικήν διαφήμισιν.

Παρ' όλους τούς θεμελιώδεις αὔτους περιορισμούς καί άτελείας τών έμπειρικών μεθόδων, έν τούτοις αὔται δέν παύουν νά παρέχουν πολυτίμους ύπηρεσίας εις τὸ Μάρκετινγ, άσφα-

## ΜΙΚΡΑΙ ΑΓΓΕΛΙΑΙ - ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ

Άντιμετωπίζετε τὸ πρόβλημα συμπληρώσεως τῆς επανδρώσεως τοῦ προσωπικοῦ τῆς επιχειρήσεώς σας;

### ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

καί μάλιστα γίνεται μεγαλύτερο όταν αναζητῆτε ΥΠΕΥΘΥΝΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, στελέχη ΔΙΑΜΕΤΡΗΜΑΤΟΣ!..

Διότι τὰ στελέχη αὔτα σπανίζουν καί άκόμα, εἶναι δυσεύρετα λόγω τῆς γεωγραφικῆς διασποράς τους.....

### ΓΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΤΕ

τὸν άντικειμενικό σκοπό σας  
ζητήσατε τήν συμπάρστασι τοῦ  
περιοδικοῦ μας

### “ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ”

Λόγω τῆς εύρείας κυκλοφορίας του στὸν ειδικὸ τομέα τοῦ κόσμου τών επιχειρήσεων προσφέρει, άσφαλώς, περισσότερες πιθανότητες επιτυχούς άποτελέσματος

### ΔΙΑ ΤΑΣ ΜΙΚΡΑΣ ΑΓΓΕΛΙΑΣ

### ΖΗΤΗΣΕΩΣ ἢ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- α) Διὰ ζήτησιν έργασίας (έκ μέρους έργαζομένων) κατά στίχον Δρχ. 25
- β) Διὰ προσφοράν έργασίας (έκ μέρους έργοδοτῶν) κατά στίχον Δρχ. 35

(Ό στίχος νοεῖται μονόστηλον-πλάτους 8,5 εκατ.)

### ΔΙΑ ΤΑΣ ΑΓΓΕΛΙΑΣ-ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ

- α) Όλοσέλιδες Δρχ. 2.500
- β) Ημισέλιδες » 1.500
- γ) Τετάρτου σελίδος » 800

Αἱ τιμαί προσαυξανόνται κατά τὸ νόμιμον άγγελιόσημον

λώς δε θα παράσχουν μελλοντικώς ακόμη περισσότερα. Η διαμόρφωσις ικανοποιητικῶν μεθόδων ὑποβολῆς ἀνθρωπίνων ομάδων εἰς πειραματικά τεστ εἶναι ὑπόθεσις πρόσφατος καὶ συνεχῶς σημειοῦνται ἐξελίξεις καὶ πρόοδοι. Παλλαὶ ἀπὸ τὰς τρεχούσας ἐπιτυχίας τῆς ἐρεύνης περὶ θεμάτων Μάρκετινγκ ὀφείλονται εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῶν ἐν λόγῳ μεθόδων πειραματισμοῦ, τόσον θεωρητικῶς ὅσον καὶ πρακτικῶς. Παρομοίως, ἡ ἀνάπτυξις τῶν θεω-

ριῶν τῆς «ψυχολογικῆς διαβαθμίσεως» καὶ τῆς ἀναλύσεως παραγόντων—ποῦ μποροῦν νὰ θεωρηθοῦν ὡς βοηθήματα τῆς στατιστικῆς—ἐπέδρασαν αἰσθητικῶς ἐπὶ τῆς συγχρόνου πρακτικῆς. Ἐπὶ πλέον δέ, ὑπάρχουν ἀσφαλῶς πολλὰ δυνατικῶς πολύτιμα στατιστικὰ ἐργαλεῖα, τὰ ὁποῖα δὲν ἔχουν χρησιμοποιηθῆ ἀκόμη εὐρέως διὰ τὴν ἐρευναν τοῦ Μάρκετινγκ καὶ ἄλλα τὰ ὁποῖα θὰ διαμορφωθοῦν ἀναμφιβόλως εἰς τὸ μέλλον.

## ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Υπάρχει τεραστία ποικιλία προβλημάτων Μάρκετινγκ ἀλλὰ ὀρισμένα κριτήρια μᾶς βοηθοῦν νὰ προσδιορίσωμεν ἓν ἕνα συγκεκριμένον πρόβλημα ἐπιδέχεται λύσιν μέσω τῆς ἐρεύνης καὶ ποία εἶναι ἡ λύσις αὐτῆ. Ἄς λάβωμεν τὴν ἀπλουστεράν δυνατὴν μορφήν ἑνὸς προβλήματος. Ἡ σειρά εἶναι ἡ ἐξῆς: Προτείνονται τρόποι δράσεως καὶ ἐκφρά-



ζονται προβλέψεις ὡς πρὸς τὰ ἀποτελέσματα τῶν τρόπων αὐτῶν δράσεως. Πρέπει νὰ ληφθῆ μία ἀπόφασις, ἐν ᾧσει καὶ τοῦ ἐπιδιωκομένου ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ. Λαμβάνεται ὡς δεδομένον ὅτι αἱ γενικαὶ οἰκονομικαὶ συνθήκαι καὶ λοιποὶ παράγοντες, (τρόπος δράσεως τῶν ἀνταγωνιστῶν, μέθοδοι τῆς ἐπιχειρήσεως κλπ.) θὰ παραμείνουν ἀμετάβλητοι. Βραδύτερον, βεβαίως θὰ γίνῃ προσαρμογὴ πρὸς τὰς πραγματικὰς συνθήκας. Πάντως, εἰς τὴν ἀνάλυσιν τῶν κριτηρίων ποῦ ἀκολουθεῖ, θὰ πρέπει πάντοτε νὰ θεωρῆται ὡς ἐξυπακουομένη ἡ φράσις «τῶν λοιπῶν παραγόντων ὄντων ἀμεταβλήτων».

Ὅσον ταχύτερα εἶναι ἡ ἀνταπόκρισις πρὸς τὰς ἐνεργείας Μάρκετινγκ, τόσον εὐκολώτερον εἶναι τὸ πρόβλημα ἀπὸ πλευρᾶς ἐρεύνης. Συχνὰ ἡ ποιότης ἑνὸς βιομηχανικοῦ προϊόντος μπορεῖ νὰ προσδιορισθῆ μόνον μετὰ παρέλευσιν μακροῦ χρόνου. Ἐπὶ παραδείγματι, ἡ ἀντοχὴ ἑνὸς ἐλαιοχρώματος μπορεῖ νὰ ἐξακριβωθῆ, α) διὰ τῆς ἐκθέσεως τοῦ ἐλαιοχρώματος εἰς τὰς καιρικὰς συνθήκας ἐπὶ μίαν πενταετίαν καὶ β) δι' ἐντατικῶν ἐργαστηριακῶν πειραμάτων. Εἶναι γνωστὸν ὅτι τὰ ἐντατικὰ ἐργαστηριακὰ πειράματα ἐπὶ βιομηχανικῶν προϊόντων δὲν εἶναι πάντοτε ἀξιόπιστα καὶ ἐνίοτε δίδουν ἀντίθετα ἀποτελέσματα<sup>(7)</sup>. Εἰς τὸν τομέα τοῦ Μάρκετινγκ, τὰ πράγματα δὲν εἶναι ἀκριβῶς ὅμοια.

(7) Eugene W. Pike, «Testing Components for High-Reliability Systems» (ἀνέκδοτος διάλεξις δοθεῖσα κατὰ τὸ Ἐθνικὸν Συνέδριον περὶ Ἀεροναυτικῶν Ἡλεκτρονικῶν τοῦ Ἰνστιτούτου Ραδιομηχανικῶν, Dayton, Ohio, Μάιος 1953).

Καὶ αἱ μὲν ἑλλείψεις τῶν συνοπτικῶν, ἐντατικῶν πειραμάτων εἶναι ἐξ ἴσου σοβαραὶ, τὰ ἀποτελέσματά των ὅμως εἶναι ὀλιγώτερον προφανῆ, ἰδίως ὅταν πρόκειται περὶ κλασσικῶν καὶ ἐμμέσων μορφῶν διαφημίσεως καὶ προαγωγῆς.

Ἀντιθέτως, προκειμένου περὶ ἐνεργειῶν πωλήσεως ἀμέσου χαρακτήρος, ὅπως π.χ. αἱ τοπικαὶ διαφημίσεις ἢ αἱ διαφημίσεις, ποῦ συνοδεοῦν ἀποστολὰς διὰ τοῦ ταχυδρομείου (καὶ διὰ τὰ δύο αὐτὰ εἶδη οἱ ἐσπευσμένοι, ἐντατικοὶ πειραματισμοὶ εἶναι ἀνωφελεῖς) ἔχουν ἤδη διεξαχθῆ ἐκτεταμέναι ἐρευναι καὶ μελέται, ποῦ ἐστῆφθησαν μὲ ἀπόλυτον ἐπιτυχίαν<sup>(8)</sup>. Εἰς τὰς τελευταίας αὐτὰς περιπτώσεις, δὲν εἶναι μόνον ἡ ταχύτης τῆς ἀνταποκρίσεως, ποῦ συμβάλλει εἰς τὴν ἐπιτυχίαν τῆς ἐρεύνης ἀλλ' ἐπίσης καὶ ἡ εὐχέρεια ἀνιχνεύσεως καὶ παρακολουθήσεως τῆς ἀνταποκρίσεως. Ἐξ αὐτοῦ συνάγεται ὅτι:

Ὅσον εὐχερέστερον ἀνιχνεύεται ἡ προέλευσις τῆς ἀνταποκρίσεως εἰς τὰς ἐνεργείας Μάρκετινγκ, τόσον ἀπλουστερόν εἶναι τὸ πρόβλημα ἀπὸ πλευρᾶς ἐρεύνης.

Αἱ ἀνταποκρίσεις ἢ ἀντιδράσεις εἰς τὰς προσπαθείας πωλήσεως συχνὰ παρουσιάζουν δυσχερείας κατὰ τὴν ἀνίχνευσιν ἢ, κατ' ἄλλην διατύπωσιν, δὲν εἶναι πάντοτε εὐκολον τὸ νὰ προσδιορισθῆ κανεὶς πόθεν προέρχονται. Τοῦτο μερικῶς ὀφείλεται εἰς τὸ ὅτι ὑπάρχουν πολλοὶ τρόποι προωθήσεως πωλήσεων—καὶ οἱ πολλοὶ αὐτοὶ τρόποι εὐρίσκονται ἀντιμέτωποι μὲ τὸν τελικὸν καταναλωτὴν—μεταξὺ αὐτῶν δὲ συχνὰ ὑφίσταται ἀλληλεπίδρασις, τινὲς δὲ εἶναι προωρισμένοι νὰ ἐπενεργήσουν ἐμμέσως. Π.χ. συχνὰ χρησιμοποιεῖται ὑπὲρ τῆς ἀπόψεως τῆς χρήσεως διαφημίσεως ἐπὶ ἐθνικῆς κλίμακος (δηλ. καθ' ὅλον τὸ μῆκος καὶ πλάτος τῆς χώρας) τὸ ἐπιχείρημα ὅτι αὕτη ἀπευθύνεται μὲν πρὸς τοὺς καταναλωτὰς, ἐπιδρᾷ ὅμως παραλλήλως ὡς κίνητρον καὶ διὰ τοὺς

(8) Διὰ χαρακτηριστικὸν παράδειγμα βλ. Printer's Ink, 11 Ἰουλίου 1952, σελ. 35 καὶ 110.

πωλητάς. Ἐπί πλέον, ἡ ἀγοραστική συμπεριφορά τῶν ἐπὶ μέρους καταναλωτῶν παρουσιάζει πολλάκις τὸ στοιχεῖον τοῦ ἀλληλοεπιρρασμοῦ λόγω τῆς ἐπιδράσεως παραγόντων ὁποῖα «προφανερὰ ἢ φανερά κατανάλωσης», ἢ «προφορικὴ διάδοσις» καὶ ἡ «ἡγέτις γνώμη». Ὑπάρχουν βεβαίως μέσα διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τοῦ προβλήματος τῆς ἀνιχνεύσεως. Ἐνίστε τὸ «ἐρέθισμα», ποῦ ἐπιδρᾷ ἐπὶ τῶν πωλήσεων, εἶναι δυνατόν νὰ ἐντοπισθῆ εἰς μίαν σχετικῶς μικρὰν γεωγραφικὴν περιοχὴν ἢ νὰ εἶναι συντόμου χρονικῆς διάρκειας, Ὅπου ὑπάρχει τὸ στοιχεῖον τῆς ἀλληλεπίδρασεως εἰς τὴν ἀγοραστικὴν συμπεριφορὰν τῶν καταναλωτῶν, εἶναι πολὺ πιθανὸν ὅτι ἡ «μεταδοτικότης» αὕτη θὰ εἶναι ὀλιγότερον ἐντονὸς προκειμένου περὶ μικρῶν γεωγραφικῶν περιοχῶν, παρὰ μεταξὺ μεμονωμένων καταναλωτῶν.

Ὅταν ἡ μέτρησις τῶν ἐπιθυμητῶν ἀντιδράσεων εἰς ἐνεργείας Μάρκετινγκ εἶναι ἀδύνατος ἢ ἀντιοικονομικὴ, τὸ πρόβλημα θὰ εἶναι εὐκολώτερον καθ' ὁμολογίαν θὰ εἶναι δυνατὴ ἡ εὐρεσις ὑποκαταστάτων ἀντιδράσεων. Ὅταν ἡ ἀντίδρασις εἰς τὸ ἐρέθισμα ἀργῆ πολὺ νὰ ἐκδηλωθῆ ἢ εἶναι δύσκολον νὰ καθορισθῆ ἢ προέλυσίς της, εἶναι δυνατὴ ἡ ἀναζήτησις μιᾶς ὑποκαταστάτου ἀντιδράσεως, ποῦ πρέπει ὅμως νὰ εἶναι στενῶς συγγενῆς πρὸς τὰς ἀγοραστικὰς ἀντιδράσεις. Τὰ διαφημιστικὰ τέστ, αἱ σφυγομετρήσεις καταναλωτῶν, αἱ μελέται προτιμήσεων καὶ πολλαὶ ἄλλαι μέθοδοι καταρτίσεως ἐρωτηματολογίων καὶ ψυχολογικῶν ἐρευνῶν βασίζονται ἐπὶ τῶν ὑποκαταστάτων ἀντιδράσεων.

Διὰ νὰ ἐκτιμηθῆ ἡ ἀξία προτεινομένων ὑποκαταστάτων ἀντιδράσεων ὑπάρχουν τρεῖς συγγενεῖς μέθοδοι: α) Ἡ ἐπαλήθευσις διὰ τῆς ἐρεύνης ὅτι ἡ ὑποκατάστατος ἀντίδρασις εἶναι πράγματι στενῶς συγγενῆς πρὸς τὴν βασικῶς ἐνδιαφέρουσαν ἀντίδρασιν καὶ ἀντιστοιχεῖ πρὸς αὐτὴν ἐν ἀναφορᾷ πρὸς μίαν κατηγορίαν προβλημάτων συναφῶν πρὸς τὰ ὑπὸ μελέτην β) ἡ προσφυγὴ εἰς τὰς γενικὰς θεωρητικὰς γνώσεις καὶ δεδομένα καὶ γ) ἡ προσφυγὴ εἰς τὰ διδάγματα τῆς πείρας καὶ εἰς τὴν διαίσθησιν.

Εἶναι δύσκολον νὰ εὕρη κανεῖς ἐπαληθεύσεις ὑποκαταστάτων ἀντιδράσεων εἰς τὴν ἐρευναν παραγωγῆς. Εἰς τὸ Μάρκετινγκ ὑπάρχουν ὀλίγα παραδείγματα τῶν ὁποίων ἡ περιγραφή — ἀπὸ πλευρᾶς διαδικασίας ἐπαληθεύσεως — ἔχει καταγραφῆ λεπτομερῶς. Τὸ ἀξιοσημειώτονον, εἰς τὰ πλεῖστα τῶν ἐν λόγω παραδειγμάτων ἐπαληθεύσεως εἶναι, ὅτι ἡ κυρία ἀντίδρασις δὲν συμφωνεῖ μὲ τὴν ὑποκατάστατον ἀντίδρασιν, με ἄλλους λόγους, ἐνῶ αἱ ἀντιδράσεις εἰς τὰς

### ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΣΜΟΣ - ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΙΣ : ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΤΩΡΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

«Ἐνας καλῶς διοικούμενος καὶ ὀρθῶς ὠργανωμένος ἐπιχειρηματικὸς ὀργανισμὸς, προσανατολισμένος πρὸς τὸ μέλλον, δημιουργεῖ γερὰς βάσεις, διὰ νὰ συμβάλῃ εἰς τὴν δημιουργίαν μιᾶς καλύτερας κοινωνίας», ἐδήλωσεν προσφάτως ὁ Πρόεδρος τῆς Κράϋσλερ, κ. Τάουνσεντ, καὶ συνέχισε: «δυναμέθα σήμερον νὰ ἀπολαμβάνωμεν τὰ ἀγαθὰ καὶ τοῦ συγκεντρωτισμοῦ καὶ τῆς ἀποκεντρώσεως, χωρὶς νὰ ὑφίσταμεθα τὰ μειονεκτήματά των. Καὶ τοῦτο κατέστη ἐφικτόν, χάρις εἰς τὰς ἀνεκτιμήτους ὑπηρεσίας τῶν ἠλεκτρονικῶν διερευνητῶν. Σήμερον ἡ ἐταιρεία μας, χρησιμοποιεῖ 155 ἠλεκτρονικὰς μονάδας—ἐναντι 12 μόνον τοῦ 1958—εἰς ὅλας τὰς φάσεις τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος, ἢ ὅποια ἐπεκτείνεται εἰς τὰς ἐξ ἡπίετους καὶ ἔχει ὡς ἀντικείμενον τὸ ἀποτελούμενον ἐκ 16.000 ἐξαρτημάτων αὐτοκίνητον!» Καὶ κατέληξεν ὁ κ. Τάουνσεντ: «Ὁ σημερινὸς ἐπιχειρηματίας πρέπει νὰ ἀφιερῶνῃ ἐν διαρκῶς μεγαλύτερον μέρος τοῦ χρόνου του, εἰς τὸν προγραμματισμὸν ἱκανοποιήσεως τῆς ὁλον ἐν αὐξανόμενης ζητήσεως. Εὐρισκόμεθα εἰς μίαν περίοδον «δυναμικῆς ἐπεκτάσεως», ἢ ὅποια δύναται νὰ βοηθήσῃ καὶ ἄλλα κράτη νὰ ἀναπτυχθοῦν».

### « Ε Ρ Ε Υ Ν Α »



«Τὸ ξαίρω ὅτι θὰ σοῦ φανῆ παράξενο ἀγαπητῆ μου, ἀλλὰ πρέπει νὰ ἀγοράσῃς τὸ σύστημα τῆς AT & T, Xerox καὶ IBM!»

πωλήσεις εμφανίζουν μικράς διαφοράς, εν τούτοις αι ύποκατάστατοι αντιδράσεις εμφανίζουν σημαντικές διαφορές. (Αί τελευταίαι συνήθως είναι μετρήσεις προτιμήσεων) (9).

Ίδού λοιπόν τὸ δίλημμα: Πρέπει νὰ χρησιμοποιοῦν κανεὶς «μετρήσεις προτιμήσεως», ποὺ εμφανίζουν σημαντικὰς διαφορὰς κατὰ τὴν ἀντίδρασιν εἰς διάφορα ἐρεθίσματα πωλήσεως, τὰ ἀποτελέσματα τῶν ὁποίων ὅμως δὲν ἔχουν ἀποδειχθῆ ὡς ἀνταποκρινόμενα πρὸς τὰς ἀντιδράσεις πωλήσεως, εἶναι δὲ πιθανῶς καὶ περισσότερο εὐπαθῆ; Ὁ Seymour Banks παρατηρεῖ ὅτι:

«... ἔνα τέστ προτιμήσεως μπορεῖ νὰ προσδιορίσῃ τὸ καλύτερον μεταξὺ πολλῶν προτεινομένων ἐνδεχομένων, δὲν μπορεῖ ὅμως νὰ καθορίσῃ πόσῃν ἐπίδρασιν θὰ ἔχῃ αὐτὸ τὸ καλύτερον ἐνδεχόμενον ἐπὶ τῶν πωλήσεων» (10). Ἄλλοτε ὅμως ὁ Banks ἐδημοσίευσεν ἐξαιρετικὸν παράδειγμα, ποὺ ἀποδεικνύει τὸ ἀντίθετον τοῦ ἀνωτέρω ἰσχυρισμοῦ του (11).

Ὁ George Brown, εἰς ἀνεπιστήμους συζητήσεις ἔχει παρατηρήσει, ὅτι ἡ «ἀλυσὶς αἰτιότητος», ποὺ μεσολαβεῖ μεταξὺ τοῦ ἐρεθίσματος πωλήσεως καὶ τῆς ἀγοραστικῆς ἀντιδράσεως μπορεῖ νὰ διαιρεθῆ εἰς στάδια: Εὐκαιρία ἐπαφῆς μὲ τὴν προσπάθειαν (ἢ ἐρέθισμα πωλήσεως (π.χ. ἀνάγνωσις τοῦ περιοδικοῦ ἐντὸς τοῦ ὁποίου δημοσιεύεται ἡ διαφήμισις), πραγματικὴ ἐπαφὴ μὲ τὸ ἐρέθισμα (π.χ. ἀνάγνωσις αὐτῆς ταύτης τῆς διαφημίσεως), λήψις πληροφοριῶν περὶ τοῦ προϊόντος καὶ σχηματισμὸς ἐμπιστοσύνης εἰς αὐτό. Διαμόρφωσις τῆς προθέσεως πρὸς ἀγοράν. Πραγματοποιήσις τῆς ἀγορᾶς. Μετρήσεις εἶναι ἐφικτὸν νὰ γίνουιν καθ' οἷονδήποτε στάδιον αὐτῆς τῆς ἀλυσίδος. Θὰ ἠδύνατο κανεὶς νὰ ὑποθέσῃ ὅτι ὅσον πλησιάζομεν πρὸς τὴν πραγματοποιήσιν εἰς τῆς ἀγορᾶς, τόσον αἱ μετρήσεις θὰ εἶναι ἐγκυρότεραι, τοῦτο ὅμως δὲν παύει νὰ εἶναι ὑπόθεσις, ὅσονδήποτε καὶ ἂν εἶναι εὐλογοφανές. Ἐλλεῖπει ἀποδείξεως, αἱ ὑποθέσεις εἶναι ἀναπόφευκτοι. Ἄλλ' ἡ ζήτησις τῆς ἐπαληθεύσεως τῶν ὑποκαταστάτων ἀντιδράσεων πρέπει νὰ ἐξακολουθήσῃ.

Ἐν ᾧ μέτρῳ ὁ πειραματισμὸς

εἶναι οἰκονομικῶς ἐφικτός, τὸ πρόβλημα ἐπιλύεται εὐκολώτερον διὰ τῆς ἐρεῦνης. Τὰ καλῶς κατεστρωμένα πειράματα εἶναι ἀπηλλαγμένα πολλῶν ἀπὸ τοῦς περιορισμοῦς τῶν ἐμπειρικῶν σπουδῶν. Οἱ ἀσχαλοῦμενοι μὲ τὰς ἐπιχειρήσεις εἶναι καλύτερον εἰς θέσιν νὰ διεξάγουν ἐπιτυχητὰ πειράματα ἀπὸ ὅσον συνήθως πιστεύεται. Αἱ ἐνέργειαι, ποὺ ἀπορρέουν ἐξ ἐπιχειρηματικῶν ἀποφάσεων ἀποτελοῦν ἄμεσον ἐπέμβασιν ἐνὸς τύπου, ὁ ὁποῖος συνήθως δὲν ἀπαντᾷ εἰς τὰς κοινωνικὰς ἐπιστήμας. Τόσον τὰ ἐργαστηριακὰ πειράματα, ὡς πρόδρομοὶ τελικῶν ἐπιχειρησιακῶν ἀποφάσεων, ὅσον καὶ τὰ συνεχιζόμενα καὶ μεταγενεστέρως πειράματα εἶναι συνήθως ἐφικτὰ καὶ συνεπάγονται ἐλαχίστην πρόσθετον δαπάνην, ἰδίως ὅταν αἱ μέθοδοι Μάρκετινγκ ἐπιδέχωνται βαθμιαίας γεωγραφικῆς ἐφαρμογῆς.

Οἱ ἐκλεκτικοὶ «κατὰ τύχην» πειραματισμοὶ τότε μόνον εἶναι ἀνέφικτοι, ὅταν αἱ ἐπιχειρησιακαὶ ἀποφάσεις εἶναι τοῦ τύπου «ἢ ὅλα ἢ τίποτε».

Παραδείγματα αὐτοῦ εἶναι ἡ κατασκευὴ μεγάλου ἐργοστασίου ἢ ἡ διαφήμισις διὰ μέσων γενικῆς ἐνημερώσεως.

Ὁ John Jeuck ἀναφέρει σειρὰν βασικῶν καινοτομιῶν εἰς τὸν τομέα τοῦ Μάρκετινγκ, ποὺ ἐπετεύχθησαν ἄνευ ἐρεῦνης καὶ καταλήγει: «... τὰ πραγματικῶς σημαντικὰ ἐπιτεύγματα τοῦ Μάρκετινγκ, αἱ μεγάλαι εὐκαιρίαι... ἐξαρτῶνται πρωτίστως ἀπὸ τὴν φαντασίαν καὶ τὰς ἰκανότητας τῶν διοικούντων...» (12).

Ἄκόμη καὶ ὅταν οἱ ἐκλεκτικοὶ κατὰ τύχην πειραματισμοὶ ἀποκλειῶνται τοπικῶς, καθίστανται ἴσως δυνατοὶ κατὰ χρόνον ἂν ἡ πλήρης ἀνταπόκρισις εἰς τὰ ἀγοραστικὰ ἐρεθίσματα—ὅπως π.χ. εἰδικαὶ προσπάθειαι προωθήσεως προϊόντος διακοπτόμεναι καὶ ἐπαναλαμβανόμεναι εἰς χρόνον ὀριζόμενον τυχαίως—εἶναι ταχεῖα καὶ ἂν ὑπάρχῃ πλήρης κατανόησις τῆς στατιστικῆς συμπεριφορᾶς τῶν πωλήσεων ὑπὸ καθεστῶς ἐλλείψεως πειραματισμοῦ (13). Ἄτυχῶς, ἡ πλήρης ἀνταπόκρισις μπορεῖ νὰ μὴ ἐκδηλωθῆ μὲ ἐπαρκῆ ταχύτητα.

Οὕτω λ.χ. τὸ ἀρχικὸν ἀποτέλεσμα τῆς προσφορᾶς δῶρων ὁμοῦ μετὰ τοῦ προϊόντος μπορεῖ νὰ εἶναι μία λίαν σημαντικὴ αὐξήσις ρυθμοῦ πωλήσεων, συνοδευομένη κατόπιν ἀπὸ μείωσιν, ἂν ἡ προσφορὰ τῶν δῶρων ἐπιδρᾷ πρωτίστως ἐπὶ τοῦ χρόνου

(9) Ἴδε π.χ. James H. Lorie καὶ Harry V. Roberts, «Βασικαὶ Μέθοδοι Ἐρεῦνης Μάρκετινγκ» (Νέα Ὑόρκη: Mc Graw-Hill Book Company, Inc 1951) σελ. 209-11, Seymour Banks, «The Measurement of the Effect of a New Packaging Material upon Preference and Sales», The Journal of Business, Ἀπρίλιος 1950. σελ. 79 ἐπ., καὶ G. Maxwell Ule, μὴ περατωθεῖσα διδακτορικὴ διατριβή, The University of Chicago, School of Business.

(10) Seymour Banks, ὡς προηγουμένη (εἰς No 9) σελ. 80.

(11) Seymour Banks, «The Prediction of Dress Purchases for a Mail-Order House», The Journal of Business, Ἰαν. 1950, σελ. 48-57.

(12) John E. Jeuck, «Μάρκετινγκ καὶ Ἐρευνα Σήμερον: Ἡ ἄποψις τῆς Μειοψηφίας», School of Business Publication I, The University of Chicago, ἄνευ ἡμερομηνίας, σελ. 10.

(13) Ἴδε R. L. Anderson, «Πρόσφατοι Πρόοδοι εἰς τὴν Ἀνακάλυψιν τῶν Καλυτέρων Συνθηκῶν Λειτουργίας», Journal of American Statistical Association, Τόμος 48, No. 264 (1953) σελ. 789-98.

πραγματοποίησε των αγορών και όχι τόσο επί του συνολικού αριθμού των.

Τέλος, ο πειραματισμός δεν αποκλείεται να είναι ακόμη και επιβλαβής αν το έρέθισμα ή η εις αυτό αντίδρασις ύφιστανται σοβαρόν επηρεασμόν εξ αυτού τούτου του γεγονότος ότι διεξάγεται πείραμα.

Ἡ ἐπιτυχία τῆς ἐρεῦνης, προκειμένου περὶ προβλημάτων πού δὲν ἐπιδέχονται οἰκονομικῶς συμφέρουσαν ἀντιμετώπισιν διὰ πειράματος, ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς ἐπαρκείας ἢ μὴ τῶν συνήθων μεθόδων παρατηρήσεως. Ἡ ἐκτίμησις περὶ τῆς ἐπαρκείας ἢ μὴ τῶν συνήθων αὐτῶν μεθόδων προσκρούει ὡσαύτως ἐπὶ τῆς ἀπουσίας ἀποδείξεων, εἶναι ὅμως δυνατὸς ὁ καθορισμὸς εὐλόγων κατευθυντηρίων γραμμῶν.

Ὅσον ἐπαρκεστέρα εἶναι ἡ θεωρητικὴ γνῶσις, τόσο ἐπαρκέστεραι θὰ εἶναι καὶ αἱ μέθοδοι παρατηρήσεως, πού θὰ θεμελιωθοῦν ἐπὶ τῆς γνώσεως ταύτης.

Ὅταν αἱ ὑπάρχουσαι θεωρητικαὶ γνῶσεις εἶναι ἄφθονοι, εἶναι δυνατόν νὰ γίνουν ἱκανοποιητικαὶ προβλέψεις βάσει τῆς ὑπαρχούσης θεωρίας ἀνευ περαιτέρω προσφυγῆς εἰς παρατήρησιν καὶ σπουδῆν. Παράδειγμα τούτου ἀποτελοῦν ὀρισμένοι ἐργασιαὶ δομικῆς φύσεως, ὅπως ἡ κατασκευὴ γεφυρῶν. Συνηθέστερον ὅμως ἡ θεωρία εἶναι ἀπλῶς ἓνα πολύτιμον βοήθημα διὰ τὴν κατάστρωσιν καὶ ἐρμηνείαν τῆς ἐρεῦνης, εἴτε αὕτη εἶναι ἐμπειρικὴ ἢ παρατηρητικὴ εἴτε πειραματικὴ. Ἐνῶ ὅμως διὰ τῶν πειραματικῶν μεθόδων εἶναι δυνατὴ ἡ εὑρεσις ὀρθῶν λύσεων ἀκόμη καὶ προκειμένου περὶ προβλημάτων, διὰ τὰ ὅποια αἱ θεωρητικαὶ γνῶσεις εἶναι ἐλλιπεῖς ἢ καὶ ἀνύπαρκτοι, αἱ σπουδαὶ «παρατηρήσεως», ἀντιθέτως προσκόπτουν ἰσχυρῶς ὅπου ὑφίσταται ἀνεπάρκεια θεωρίας. Εἰς τὸ πεδίου τοῦ Μάρκετινγκ ἡ ὑπάρχουσα θεωρία εἶναι ἐλλιπής. Συχνάκις ἐπομένως θὰ καταφύγη ὁ ἐρευνητὴς εἰς τὴν διαίσθησιν, διὰ νὰ ὀδηγηθῆ. Οὕτω ὅμως ἡ διάκρισις μεταξὺ ἐρεῦνης καὶ διαισθήσεως καθίσταται λίαν συγκεχυμένη. Τοῦτο συμβαίνει ἐπίσης καὶ εἰς ὀρισμένους τομεῖς τῆς ἰατρικῆς ἐρεῦνης, ὅπου τὰ ἀσφαλῆ πειράματα παρουσιάζονται ὡς ἐξαιρετικῶς δυσχερῆ καὶ αἱ θεωρητικαὶ γνῶσεις ὡσαύτως χωλαίνουσι. Καὶ εἰς τὸ Μάρκετινγκ, ὅπως καὶ εἰς τὴν ἰατρικὴν αἱ ἀπορίαι, πού δὲν ἐπιδέχονται ἀπάντησιν διὰ τῆς πειραματικῆς ὁδοῦ, ἐπιλύονται ἐνίοτε μέσω τῆς διαισθήσεως τοῦ ἐρευνητοῦ.

Αἱ μέθοδοι, πού βασιζονται εἰς τὴν παρατήρησιν, ἐνισχύονται

είς ακρίβειαν όταν λαμβάνεται ή πρόνοια να συνυπολογίζονται στατιστικώς και όρισμένα διαφοροποιούμενα μεταβλητά ποσά, που έχουν την δυνατότητα να συσκοτίσουν τās υπό παρατήρησιν σχέσεις. Λέγοντες στατιστικόν συνυπολογισμόν έννοοῦμεν τήν λήψιν ὕπ' ὄψιν τῶν ἀνωτέρω μεταβλητῶν παραγόντων τῆ βοήθεια μεθόδων ὅπως ἡ «σταυροειδῆς ταξινομήσις», οἱ «τυποποιοίμενοι μέσοι ὄροι», ἡ «πολλαπλῆ ἀναγωγή» κ.λ.π. Αἱ μέθοδοι αὗται συχνάκις χρησιμοποιοῦνται εἰς τās σπουδάς «παρατηρήσεως» (ἡ ἐμπειρικῆς) διὰ νά δώσουν ἀπάντησιν εἰς τὸ ἐρώτημα: «τί θά εἶχε συμβῆ ἂν δέν εἶχαν διαφοροποιηθῆ ὄρισμένα μεταβλητά ποσά;» Εἶναι πάντοτε φρόνιμον νά προσπαθῆ κανεῖς νά ἀπαντήσῃ εἰς τὸ ἐν λόγω ἐρώτημα ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῶν δυνατοτήτων, πού τοῦ παρέχονται διὰ τήν ἔρευναν. Δέν ὑφίσταται βεβαίως ἐγγύησις, ἐξαιρέσει τῶν πειραματικῶν σπουδῶν, ὅτι αἱ «ἀπαντήσεις θά εἶναι ἱκανοποιητικαί ἐντὸς τῶν ὁρίων, πού συνήθως θεωροῦνται ὡς ἐπαρκῆ διὰ νά καλύψουν τὸ τυχαῖον σφάλμα»<sup>(14)</sup>.

Ἐπάρχουν μερικαί εἰδικαί ἐπινοήσεις, ἴσως ὄχι τόσον συχνά ὅσον θά ἔπρεπε χρησιμοποιούμεναι, πού ἔχουν τήν δυνατότητα νά ἐπαυξήσουν τήν ἀποτελεσματικότητα τῶν μεθόδων παρατηρήσεως εἰς τὸν τομέα τῆς ἐρεύνης τοῦ Μάρκετινγκ. α) Σύνθετα στοιχεῖα καί πληροφοριαί μποροῦν νά ἀναλυθοῦν εἰς τὰ συστατικά των, ὅπως π.χ. ὅταν αἱ πωλήσεις μελετῶνται κατὰ περιοχάς ἢ οἰκογενείας. Παράδειγμα τούτου ἀποτελεῖ ἡ «ἀνάλυσις πωλήσεων», ἡ ὁποία ὁμως φαίνεται ὅτι ἔχει χάσει ἔδαφος ἐναντι τῶν σφουγγομετρήσεων καί λοιπῶν συγγενῶν μεθόδων. β) Ὁ ρυθμός τῶν μεταβολῶν μέσω τοῦ χρόνου εἶναι περισσότερο ἀξίος μελέτης ἀπό τὰ ἀπόλυτα ποσά. Καί εἰς μὲν τὰ τέστι πωλήσεων, τὰ συστήματα αὐτά «πρὶν - μετὰ» εἶναι συνήθη, ἡ χρησιμοποίησις των ὁμως εἰς τās σπουδάς παρατηρήσεως εἶναι σπανία, ἴσως ἐξ αἰτίας τῆς τρεχούσης τάσεως τῶν μεμονωμένων σφουγγομετρήσεων. γ) Μποροῦν νά γίνονιν συγκρίσεις ἀποκαλυπτικά, ὅπως π.χ. σύγκρισις διαφόρων ἀνταγωνιζομένων «μαρκῶν» ἐνός προϊόντος — με παραλλάσσοντα βαθμόν διαφημίσεως — ἀπό πλευρῆς τοῦ πόσον τās γνωρίζει τὸ κοινόν κατὰ τήν διάρκειαν μιᾶς εἰδικῆς «καμπάνιας». (Ἡ ἢ σύγκρισις π.χ. τοῦ Alfred Politz, πού ἀφορᾷ τήν στάσιν τοῦ κοινού ἐναντι τῆς ἐπιταχύνσεως τῶν αὐτοκινήτων ἐν συνδυασμῶ πρὸς

τήν ἰσχὺν τῆς «σούστας» τοῦ «γκαζιού») <sup>(15)</sup>. δ) Διὰ τήν ἀντιμετώπισιν ἐνός μεμονωμένου προβλήματος ἐρεύνης εἶναι δυνατὸν νά χρησιμοποιηθοῦν πλείονες μέθοδοι «παρατηρήσεως». Ὁ βαθμὸς τῆς συμπτώσεως ἢ συμφωνίας τῶν ἀποτελεσμάτων των θά εἶναι ἐνδεικτικὸς τοῦ βαθμοῦ τῆς ἀξιοπιστίας τῶν ἀποτελεσμάτων μιᾶς ἐκάστης μεμονωμένης.

Ἐν ὧ μέτρῳ ὑποχρεοῦμεθα ἐνδεχομένως νά συνυπολογίσωμεν μίαν μεταβολήν τῶν τρεχουσῶν συνθηκῶν, τὸ πρόβλημα καθίσταται δυσκολώτερον διὰ τήν ἔρευναν. Πρέπει νά ἐξετασθοῦν δύο περιπτώσεις: α) Μεταβολαί, πού θά συνέβαινον ἢ οὔτως ἢ ἄλλως καί β) Μεταβολαί πού ἀποτελοῦν ἐν τινι μέτρῳ ἀντιδράσεις εἰς τήν ἀπόφασιν περὶ τοῦ συγκεκριμένου προβλήματος.

### Μεταβολαί, πού θά συνέβαινον ἢ οὔτως ἢ ἄλλως.

Τὰ περισσότερο τυπικά παραδείγματα τοιούτων μεταβολῶν εἶναι αἱ ἀλλοιώσεις εἰς τās γενικὰς ἐπιχειρηματικὰς συνθήκας ἢ εἰς τās συνθήκας ζητήσεως, πού ἔχει πρὸ ὀφθαλμῶν μία ὀλόκληρος βιομηχανία. Αἱ γενικαί οικονομικαί συνθήκαι ἔχουν τῶσαυτην σχέσηιν πρὸς νά προβλήματα (Μάρκετινγκ ἢ ἄλλα) μιᾶς ἐταιρίας, ὥστε ἡ πρόγνωσις πωλήσεων καί οικονομικῶν συνθηκῶν παρουσιάζει τεραστίαν σπουδαιότητα. Ἡ μελέτη ὁμως τῆς χρησιμότητος τῆς ἐρεύνης εἰς τās οικονομικὰς προγνώσεις ὑπερτείνει τὰ ὅρια τῆς παρούσης σπουδῆς <sup>(16)</sup>.

Ὅσον ἀφορᾷ εἰς τās τροποποιήσεις τῶν ἀποφάσεων Μάρκετινγκ, πού πρέπει νά γίνονιν ἐν ὄψει προβλεπομένων μεταβολῶν τῶν οικονομικῶν συνθηκῶν, ἔδῳ ἡ οικονομικὴ θεωρία μπορεῖ νά παράσχῃ ἀρκετὰς ὑπηρεσίας.

Ἐπὶ παραδείγματι, μιᾶς δίδει πλῆθος ἐνδεί-

(15) Alfred Politz «Ἐπιστήμη καί Ἀλήθεια εἰς τήν Ἐρευναν τοῦ Marketing», Harvard Business Review, January - February 1957, σελ. 121-22.

(16) Ἴδε π.χ.: Harry V. Roberts, «Μέθοδος Βελτιώσεως Προγνώσεως Πωλήσεων», Proceedings of Golden Triangle Conference of The American Marketing Association, 1956, σελ. 97-102—Robert Ferber, «Sales Forecasting by Correlation Methods», Journal of Marketing, Ἰανουάριος 1954, σελ. 219-32—James H. Lorie, «Operations Research and Short-Run Sales Forecasting» (Διάλεξις ἐνώπιον τοῦ Β' ἐτησίου Συνεδρίου τῆς Operation Research Society of America, Μάιος 21-22, 1954)—Irving Schweiger, «Ἡ Συμβολὴ τῶν Προσδοκιῶν τῶν Καταναλωτῶν εἰς τήν Πρόγνωσιν τῆς Καταναλωτικῆς Ζητήσεως», National Bureau of Economic Research, «Βραχυπρόθεσμοι Οικονομικαί Προγνώσεις», Μελέται περὶ Εἰσοδήματος καί Πλούτου, σελ. 17 (Princeton: Princeton University Press, 1955).

(14) Ἴδε π.χ. W. Allen Wallis καί Harry V. Roberts, Statistics: A New Approach (Glencoe Illinois: Ὁ «Ἐλεύθερος Τύπος» 1956), κεφ. 9.



ξων και διδαγμάτων σχετικῶς πρὸς τὴν διαφορὰν ἀντιδράσεων μεταξὺ τιμῶν και παραγωγῆς καταναλωτικῶν ἀγαθῶν ὑποκειμένων και μὴ ὑποκειμένων εἰς ταχεῖαν φθορὰν, ἢ τιμῶν χονδρικῶν και λιανικῶν ἐν ὄψει μεταβολῶν εἰς τὰς οἰκονομικὰς συνθήκας.

**Μεταβολαὶ ἐν μέρει ἐπηραεζόμεναι ὑπὸ τῆς ἀποφάσεως, ποὺ ἀποτελεῖ τὸ ἀντικείμενον τῆς μελέτης μας.**

Τὸ κλασικὸν παράδειγμα, ποὺ ἀναλύουν συνήθως οἱ θεωρητικοὶ οἰκονομολόγοι εἶναι ἡ περίπτωσις δυοπωλίου ἢ ἄλλαι ὀλιγάριθμοι ἀνταγωνιστικαὶ καταστάσεις. Ἡ παράλληλος περίπτωσις εἰς τὸ Μάρκετινγκ δὲν εἶναι δύσκολον νὰ ἐντοπισθῇ.

Ὑποθεθῆσθω, ἐπὶ παραδείγματι, ὅτι μία ἐταιρία εἶναι εἰς θέσιν νὰ ὑπολογίσῃ διὰ πειραματικῶν μεθόδων τὴν παραγωγικότητα τῶν διαφημιστικῶν τῆς δαπανῶν και ὅτι κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ πειράματος ἡ βασικὴ τῆς ἀνταγωνίστρια διατηρεῖ ἀμεταβλήτους τὰς διαφημιστικὰς τῆς προσπαθείας. Συνεπεία ὁμως τοῦ πειράματος εἶναι πιθανὸν ὅτι ἡ πρώτη ἐταιρία θὰ παρουσιάσῃ ἐντόνως ἡδξημένας διαφημιστικὰς δαπάνας, θεωροῦσα σιωπηρῶς ὅτι ἡ ἀνταγωνίστρια εἰς οὐδεμίαν μεταβολὴν θὰ προβῇ. Ἡ τελευταία αὕτη ἀφ' ἑτέρου, παρατηροῦσα τὴν αὐξήσιν τῶν δαπανῶν τῆς πρώτης, εἶναι ἐνδεχόμενον νὰ αὐξήσῃ ὡσαύτως τὰς ἰδικὰς τῆς διαφημιστικὰς δαπάνας, «ματαιοῦσα» οὕτω ὀλικῶς ἢ μερικῶς τὴν ἀποτελεσματικότητα τῶν ἡδξημένων δαπανῶν τῆς πρώτης, οὕτω ὥστε τελικῶς ἀμφότεραι αἱ ἐταιρεῖαι νὰ εὔρεθοῦν εἰς τὴν ἀρχικὴν τῶν θέσιν ἀπὸ πλευρᾶς πωλήσεων, ἢ μία ἀντιμέτωπος τῆς ἑτέρας, ὅπως και προηγουμένως.

Τὸ πείραμα συνεπῶς θὰ εἶχεν ἐπαρκέσει ἀπολύτως διὰ νὰ καταδείξῃ τί θὰ εἶχε συμβῆ ἂλλοίφει ἀντιδράσεως ἐκ μέρους τοῦ ἀνταγωνιστοῦ, εἶναι δυνατόν ὁμως νὰ ὀδηγήσῃ εἰς λανθασμένας ἀποφάσεις ἀφ' ἧς στιγμῆς δὲν εἶναι ἐφικτὸν νὰ προβλεφθῇ τί θὰ κάμῃ ὁ ἀνταγωνιστής, πόσον συντόμως θὰ τὸ πράξῃ, και ποῖον ἀντίκτυπον θὰ ἔχῃ ἡ ἀντίδρασίς του εἰς τὸν ἄρρυθμον πωλήσεων τῆς πρώτης ἐταιρείας. Αἱ ἀνταγωνιστικαὶ ἀντιδράσεις και ἀλληλεπιδράσεις ἔχουν ἐπίσης ὡς συνέπειαν τὴν δημιουργίαν σοβαρῶν προβλημάτων σχετικῶν με τὴν ἐρμηνείαν ἐμπειρικῶν στοιχείων (δηλ. προερχομένων ἐκ πραγματικῶν παρατηρήσεων).

Τὸ νὰ μαντεύσῃ κανεὶς τὰς ἀντιδράσεις τοῦ ἀνταγωνιστοῦ του ἐνίοτε εἶναι ἀληθῆς τέχνη,

## ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΙΚΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ :

ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΥΝΔΕΣΙΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΗΠΑ  
ΚΑΙ ΜΕΤΑΞΥ ΗΠΑ — ΕΥΡΩΠΗΣ!

Ὁ Πρόεδρος τῆς Ἀμερικανικῆς Ἐταιρείας Τηλεπικοινωνιακῶν Δορυφόρων κ. Τζόζεφ Τσάρκ προέβλεψεν, ὅτι οἱ τηλεπικοινωνιακοὶ δορυφόροι τοῦ προσεχοῦς μέλλοντος θὰ ὀδηγήσουν εἰς ριζικὴν ἐπανάστασιν τὸ ὅλον σύστημα μεταδόσεως στοιχείων ἀπὸ τόπου εἰς τόπον.

Ὁμιλῶν ἐνώπιον Διασκέψεως ἐπὶ τῶν εἰρηνικῶν ἐφαρμογῶν τῆς διαστημικῆς τεχνολογίας εἶπεν, ὅτι οἱ τηλεπικοινωνιακοὶ δορυφόροι θὰ ἐπιτρέψουν τὴν σύνδεσιν τῶν βιβλιοθηκῶν περισσοτέρων χωρῶν μεταξὺ τῶν, με ἀποτέλεσμα οἱ ἐπιστήμονες και ἐρευνηταὶ νὰ δύνανται νὰ ἀποκτήσουν ἀμέσως στοιχεῖα, διὰ τὰ ὁποῖα ἐνδιαφέρονται, ἀπὸ διάφορα κέντρα συγκεντρώσεως ἀνθρωπίνων γνώσεων.

Παρόμοιον δὲ σύστημα, προσέθεσεν, θὰ ἡμπορῇ νὰ χρησιμοποιηθῇ διὰ τοῦς ἐπιχειρηματίας, οἱ ὁποῖοι θὰ δύνανται νὰ ἐνημερώνονται ἀμέσως ἐπὶ τῶν νεωτέρων στοιχείων τοῦ τομέως ποὺ τοὺς ἐνδιαφέρει. Ἡ ἐξυπηρέτησις αὕτη θὰ ἡμπορῇ νὰ γίνεταί και διὰ τὴν πλέον μικρὰν ἐταιρίαν, μέσω εἰδικῶν σταθμῶν λήψεως και μεταδόσεως στοιχείων ἀπὸ τηλεπικοινωνιακοῦ δορυφόρου.

Ὁ κ. Τσάρκ, διηυκρίνησεν, ὅτι ἡ πραγματοποίησις ἐνὸς παρομοίου σχεδίου εἶναι ἀπολύτως δυνατὴ με τὰς σημερινὰς δυνατότητας τῆς τεχνολογίας, ἔχει δὲ πραγματοποιηθῇ με ἀπόλυτον ἐπιτυχίαν ἡ πρώτη δοκιμὴ συνδέσεως περισσοτέρων βιβλιοθηκῶν μέσω δορυφόρου. Κατὰ τὴν δοκιμὴν αὕτην συνεδέθησαν συγκεκριμένως ἐννέα κέντρα ἠλεκτρονικῶν ἐγκεφάλων, εἰδικευμένων εἰς τὴν καταχώρισιν στοιχείων, ἐξ ὧν τὰ ὀκτώ εὐρίσκοντο ἐντὸς τῶν ΗΠΑ και τὸ ἐν εἰς Παρισίους. Αἱ μεταδόσεις τῶν διαφόρων στοιχείων ἀπὸ τοῦ ἐνὸς κέντρου εἰς τὸ ἄλλο ἐγένοντο με ρυθμὸν 50.000 λέξεων κατὰ λεπτόν. Τὰ σήμερον ἐν χρῆσει τηλετυπικὰ μηχανήματα τοῦ τελειωτέρου τύπου δὲν δύνανται νὰ μεταδώσουν περισσοτέρας τῶν 2.500 λέξεων κατὰ λεπτόν.





πούς, ή χρησιμοποιήσις της είναι περισσότερον ή ολιγώτερον ανέντιμος.

Ο πλέον «ραφιναρισμένος» τρόπος ανεντιμότητος και ίσως και ο πλέον διαδεδομένος είναι ή παρουσίασις μέρους μόνον της αποδείξεως και ή αποσιώπησις του υπολοίπου.

Μία τοιαύτη ανεντιμότης συχνάκις διέρχεται απαρατήρητος, δέν παύει όμως να είναι ματαία διότι απλούστατα μπορεί να χρησιμοποιήσῃ ως κοινόν ὄπλον ὄλων τῶν αντιμαχομένων δυνάμεων, είναι δηλ. κατά τήν λαϊκήν ἔκφρασιν «δίκικοπο μαχαῖρι». Ἡ συνεχῆς ἐμφάνισις προφανῶν διχογνωμιῶν μεταξύ τῶν εἰδικῶν, τῶν «ἐπαϊόντων», τείνει να μειώσῃ τὸν σεβασμὸν τῶν ἀμυήτων, τοῦ λεγομένου μέσου ἀνθρώπου, πρὸς τήν ἔρευναν καὶ τοὺς θεράποντάς της. Ἡ δὲ παρασιώπησις τοῦ τμήματος τῶν πληροφοριῶν καὶ γεγονότων, ποὺ «δὲν μᾶς συμφέρει» ἔχει τήν τάσιν να μεταβάλλεται εἰς ἀληθῆ ἔξιν.

Ἀκόμη καὶ ὅταν αἱ προθέσεις εἶναι ἄμεμπτοι καὶ ἀξιεπαινοί, ἡ ἔρευνα ἐνίοτε ἀποτελεῖ ἄσκοπον συλλογὴν στοιχείων καὶ μόνον κατὰ λάθος μπορεί να ὑποβοηθήσῃ εἰς τήν λήσιν ἀποφάσεων. Μερικοὶ συστηματικῶς ἀγνοοῦν ὅσα πορίσματα τῆς ἔρευνας δὲν συμφωνοῦν μετὰ τὰς ἰδικὰς τῶν προεσχηματισμένας πεποιθήσεις. Ἐπικαλούμενοι τήν «ἀπόδειξιν», ὠρισμένοι ἐκ τῶν ἐπιφορτισμένων μετὰ τήν ἔρευναν εἰδικῶν προσπαθοῦν να «παραπείσουν» τοὺς διευθύνοντας μίαν ἐπιχείρησιν ὅπως λάβουν ἀποφάσεις ἀσυμφώνους πρὸς τὰ εὐρήματα τῆς ἰδίας τῶν ἔρευνας.

Ἰσως τὸ πλέον ἀποκαλυπτικὸν σύμπτωμα τῆς δυσχερείας, ποὺ παρουσιάζει ἡ ὀρθή χρῆσις τῆς ἔρευνας ἐν τῇ πράξει, εἶναι ἡ συχνὴ ἀνικανότης ἐπακριβοῦς προσδιορισμοῦ τοῦ ἀντικειμένου, μετὰ τὸ ὅποιον καλεῖται ἡ ἔρευνα να ἀσχοληθῇ. Ἡ ἀνικανότης αὕτη ἐκπηγάζει κατὰ πᾶσαν πιθανότητα ἀπὸ μίαν ἔλλειψιν κατανοήσεως τοῦ πόσα πράγματα περιλαμβάνει μίαν ὀρθήν διατύπωσιν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν καὶ πόσον πολλήν σκέψιν ἀπαιτεῖ.

Ἡ προσεκτικὴ διατύπωσις ἀντικειμενικῶν σκοπῶν δὲν ἀποκλείει — καὶ βεβαίως δὲν πρέπει να ἀποκλείῃ — τὴν ἀναζήτησιν τῶν ἀπροβλέπτων «ὑποπροϊόντων», ποὺ εἶναι συχνάκις τόσο χρήσιμα, ὅτε πρέπει να ἔρχεται εἰς ἀντίθεσιν πρὸς τὴν παράλληλον συλλογὴν ὠρισμένων βασικῶν πληροφοριῶν, ὅπως εἶναι π.χ. ὁ ρυθμὸς λιανικῆς πωλήσεως τοῦ προϊόντος τῆς ἐταιρίας, πρὸ τῆς ἀντιμετώπισσεως τῶν κυρίων προβλημάτων. Ὑπάρχει ὁμως καὶ τὸ ἄλλο ἄκρον. Εἶναι ἀφαντάστως εὐκόλον τὸ να ἀφελθῇ κανεὶς να τὸν παρασύρῃ μίαν ἀδρανῆς, μηχανικὴ καὶ καθ' ἕξιν συλλογὴ πληροφοριῶν καὶ

ἀσυναίσθητως να καταστῇ ἔρμαιον τῆς φλυαρίας, να ἐκφύγη ἀπὸ τὸ θέμα, οὕτως ὥστε καὶ χρήσιμοι ἀκόμη πληροφορίες να μὴ γίνονται καλῶς ἀντιληπταὶ ἀπὸ τὰ ἐπιχειρησιακά στελέχη, παρ' ὅλας τὰς ἐρρωμένας καὶ ἐπιμόνους προσπάθειάς τῶν ἐπὶ τῆς ἔρευνας εἰδικῶν να προβάλλουν τοὺς καρποὺς τῆς ἐργασίας τῶν.

Ἡ ἀνικανότης ἐπακριβοῦς προσδιορισμοῦ τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν ἐκπηγάζει μερικῶς καὶ ἀπὸ τὰς ἀτελείας τῆς ἀνθρωπίνης φύσεως, ἐκπηγάζει ὁμως ἐξ ἴσου καὶ ἀπὸ τῆν κοινήν τάσιν να θεωρῆται ἡ ἔρευνα περὶ τὸ Μάρκετινγκ ὡς κάτι τὸ θεμελιωδῶς διάφορον ἀπὸ τὴν διοίκησιν καὶ διεύθυνσιν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ ὡς ἓνα πεδίου προωρισμένον ἀποκλειστικῶς διὰ τὸν ἐργαστηριακὸν ἐρευνητὴν, ὁ ὁποῖος προμηθεύει πρὸς τὸ ἐπιχειρησιακὸν στέλεχος τὰς ἀναγκαίαις πληροφορίες, τοῦτο δὲ πάλιν μετὰ τὴν σειρὰν τοῦ χρησιμοποιεῖ ἐνστικτον, κρίσιν καὶ διαίσθησιν διὰ να φθάσῃ εἰς τὴν τελικὴν λύσιν.

Οὐδεὶς ἀρνεῖται ὅτι ὁ καταμερισμὸς λειτουργιῶν καὶ εἰδικότητων παρουσιάζει πλῆθος πλεονεκτημάτων, ἓνας στενὸς ὁμως σύνδεσμος μεταξύ ἔρευνας καὶ «διαίσθησεως» εἶναι ἀπαραίτητος καὶ ἔχει τὸ πρόσθετον προσὸν ὅτι, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὸ γεγονὸς ὅτι ἡ τελικὴ ἀπόφασις ἀνήκει εἰς τὸ management, ἀφυπνίζει τοὺς διοικοῦντας ὡς πρὸς τὰς εὐθύναις τῶν

#### «ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ...»



«Τί γνώμη ἔχεις γιὰ τὴν Εὐρωπαϊκὴ Οἰκονομικὴ Κοινοπραξία (ΕΟΚ), θὰ παραβλάψῃ τίς δουλειές μας ; ...»

νά σκέπτονται και νά χρησιμοποιούν την έρευνα καλώς.

Η έρευνα περι τοῦ Μάρκετινγκ εἶναι ἕνας ἐκ τῶν πολλῶν ἐπιχειρησιακῶν τομέων ὅπου οἱ δι-οικούντες βοηθοῦνται ἀπὸ εἰδικευμένους ἐμπειρογνώμονας. Ἔργον τοῦ διοικητικοῦ ἐπιχειρη-σιακοῦ στελέχους εἶναι νά χρησιμοποιῆ και νά ἀξιολογῆ τὴν ἐργασίαν τοῦ ἐμπειρογνώμο-νος χωρὶς νά εἶναι πλήρως μεμνημένος εἰς τὴν ἐπιστήμην τοῦ τελευταίου. Ἡ ἐξάρτησις ἀπὸ εἰδικούς ἐμπειρογνώμονας βεβαίως, δὲν ἀποτελεῖ ἀποκλειστικὸν γνώρισμα τῶν ἐπιχει-ρηματικῶν ἐπαγγελμάτων. Διὰ πολλοὺς ἀνθρώ-πους, τὸ ἐνοχλητικώτερον παράδειγμα εἶναι ἡ ἐξάρτησις αὐτῶν τῶν ἰδίων ἀπὸ τοὺς ἰατρούς.

Ἡ ἐξάρτησις τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ στελέχους ἀπὸ τὸν ἐμπειρογνώμονα εἶναι λοιπὸν γνωστὴ και ἀποτελεῖ ἐνίοτε πηγὴν παραπόνων διὰ τὸν πρῶτον. Ὁ χρόνος, ἡ ἰκανότης και ἡ προσπά-θεια, πὸ ἀπαιτοῦνται διὰ νά ἀποκτήσῃ κανεὶς μίαν κάπως ἰκανοποιητικὴν κατάρτισιν εἰς οἰονδήποτε ἐπιστημονικὸν τομέα, φυσιολογι-κῶς περιορίζουν τοὺς ἰδίους τοὺς ἐπιστήμονας ἐντὸς τῶν στενῶν πλαισίων μᾶς συγκεκριμέ-νης εἰδικότητος. Καὶ ὁμως ὁ ἀνθρώπος τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ὑποχρεωμένος νά ἀκούσῃ και νά ἀξιοποιήσῃ τὰς συμβουλὰς πολλῶν ἐπι-στημόνων. Βεβαίως τοῦτο εἶναι δύσκολον ἀλλὰ κατ' ἐπέκτασιν ὀφείλει κανεὶς νά ἀναγνωρίσῃ ὅτι ἡ λήψις οἰασδήποτε λογικῆς ἀποφάσεως ἢ ἔστω και μερικῶς λογικῆς, εἶναι ὑπόθεσις δυσχερῆς.

Ἴσως ἡ σπουδαιότερα δυνητικῶς συμβολὴ τῆς ἐρεῦνης εἰς τὸ Μάρκετινγκ νά προέλθῃ ἀπὸ τὴν κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον ἀντικειμενικῶς παραδεδεγμένην κρίσιν, ὅτι ἡ έρευνα ἐνθαρρύνει ἀκόμη και ἐκείνους, πὸ δὲν τὴν ἀσκοῦν ἀμέσως. (Ὁ καθημερινῶς ἐνισχυόμενος προσα-νατολισμὸς τῶν ἐπιχειρήσεων πρὸς τὸ δόγμα τῶν «προτιμήσεων τοῦ καταναλωτοῦ» ἔχει κα-τὰ πᾶσαν πιθανότητα τὰς ρίζας του εἰς τὴν έρευναν τοῦ Μάρκετινγκ). Δὲν εἶναι δυνατὸν νά μὴ ἐντυπωσιασθῇ κανεὶς ἀπὸ τὴν συχνότητα, μετὰ τῆς ὁποίας τὰ γεγονότα και τὰ δεδομένα ἔρχονται εἰς βιαίαν σύγκρουσιν μὲ εὐρύτητα διαδεδομένας πεποιθήσεις ἢ ὑποδεικνύουν ἐν-τελῶς νέους τρόπους δράσεως. Ὅσον δυσχε-ρὲς και ἂν φαίνεται τὸ νά ἀποκτήσῃ κανεὶς τὴν ἀπαιτουμένην ἀντικειμενικότητα, τοῦτο δὲν εἶναι κατὰ πᾶσαν πιθανότητα πολὺ περισ-σότερον δυσχερὲς διὰ τὸ ἐπιχειρησιακὸν στέ-λεχος ἀπὸ ὅσον εἶναι διὰ τὸν ἐπιστήμονα ἐρευνητὴν.

Εἰς ἐκείνους τοὺς τομεὶς ἐρεῦνης ὅπου τὸ ἐπι-στημονικὸν πείραμα χρησιμοποιεῖται σπανίως —και ἡ έρευνα περι τοῦ Μάρκετινγκ ἀποτελεῖ τοιοῦτον τομέα—ἐλάχισται εἶναι αἱ περιπτώ-σεις, κατὰ τὰς ὁποίας εἶναι δυνατὸν νά ἀπο-δειχθῇ τελεσιδίκως και ἀναντιρρήτως ὅτι ὁ

**BETLANE**

**BETLANE**

ΕΒΕ ΛΑΝΑΡΑΣ & ΣΙΑ-ΝΑΟΥΣΑ  
ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ-ΥΦΑΝΤΗΡΙΑ  
ΚΟΥΒΕΡΤΕΣ CRYLOR

Δύο  
έκσυχρονισμένοι  
βιομηχανικαὶ μονάδες  
Μιά σειρά  
κλωστοῦφαντουργικῶν  
προϊόντων  
πρώτης ποιότητος.

**ΓΡΗΓ. ΛΑΝΑΡΑΣ & ΣΙΑ ΕΠΕ**  
ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΑΡΝΤΕ  
ΝΑΟΥΣΑ

ΑΘΗΝΑΙ: ΠΑΠΑΡΡΗΓΟΠΟΥΛΟΥ 15 ΤΗΛ. 221.117  
ΘΕΣ/ΛΟΝΙΚΗ: ΣΥΓΓΡΟΥ-ΒΗΛΑΡΑ ΤΗΛ. 70.900

έπιστημονικός έρευνητής σφάλει. Η απόκτησις όμως πραγματικής αντικειμενικότητας δεν είναι τόσον άποτέλεσμα έπιστημονικής καταρτίσεως *Per se*, όσον άποτέλεσμα τής έπιγνώσεως ότι μπορεί κανείς νά σφάλει. Άκριβώς λοιπόν ή άπόδειξις ότι σφάλομεν μς γεννά την αντικειμενικότητα. Άτυχώς όμως τά εμπειρικά στοιχεία, που έκπηγάζουν από παρατήρησις και όχι από πείραμα είναι συνήθως έπιδεκτικά πλειόνων λογικοφανών έρμηνειών και σπανίως έπιτυγχάνουν νά πείσουν όχι μόνον τό έπιχειρησιακόν στέλεχος αλλά και τόν ίδιον τόν έρευνητήν ότι αί πρότεραι άπόψεις του ήσαν έσφαλμένα.

Είναι όμως δυνατόν νά έλεγχθί κανείς ώς σφάλων άκόμη και εις τόν χώρον τής λογικής, δεν πρέπει λοιπόν νά παραγνωρίζεται και αύτης ή σπουδαιότης εις τόν τομέα τής λήψεως άποφάσεων.

Συνήθη παραδείγματα τούτου άφθονον εις την πράξιν. Ένα έξ αυτών είναι ή δοξασία ότι ή καμπύλη τής ζητήσεως είναι άπεριορίστως άνελαστική διά τās μικράς αύξήσεις τιμών άλλ' όχι διά τās μεγάλας ή, ή χρήσις πλήρους κόστους μάλλον παρά όριακού κόστους κατά την λήψιν άποφάσεων περί τού ύψους παραγωγής.

Μολονότι ώρισμένα λογικά σφάλματα είναι έξαιρετικώς λεπτά και δυσκόλως άνιχνεύονται, δεν είναι παράλογον νά έλπίξη κανείς ότι οί διευθύνοντες έπιχειρήσεις θά άποδειχθούν ίκανοί νά μάθουν νά άποφεύγουν τά πλέον χονδροειδή. Ώσαύτως, παρατηρούνται συνηθέστερον στοιχειώδη σφάλματα εμπειρικών συμπερασμάτων παρά λεπτά και δυσδιάκριτα σφάλματα<sup>(20)</sup>.

Δύο προαπαιτούμενα τής άποτελεσματικής χρησιμοποίησεως τής έρευνής Μάρκετινγκ υπό έπιχειρησιακών στελεχών μπορουν νά όρισθουν ώς: «άντικειμενικό της» και κάποια γνώσις των βασικών έργαλειών τής έρευνής και ίδίως τής λογικής, τής οικονομικής έπιστήμης και τής στατιστικής. Τό βασικόν κλειδί όμως δεν παύει νά είναι ή κατανόησις εκ μέρους τού έπιχειρησιακού στελέχους ότι ή Έρευνα, όπως άλλωστε και τó Management, πρέπει τελικώς νά έκτιμηθί διά προγνωστικών τέστ.

Τό πρωταρχικής σημασίας βήμα διά την προσαρμογήν τής έρευνής εις τó γενικώτερον πλαίσιον τής διεξαγωγής τού Μάρκετινγκ θά είναι μία μεγαλυτέρα άναγνώρισις τού γεγονότος ότι ή πεμπτούσια τής έρευνής δεν είναι ούτε αί σφυγμομετρήσεις ούτε αί δειγματοληψίαί άλλ' ή διαμόρφωσις και δοκιμασία ύποθέσεων περί τού Μάρκετινγκ διά τής δοκιμασίας των προ-

## ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΝ - ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΝ ΧΑΣΜΑ ΜΕΤΑΞΥ ΗΠΙΑ - ΕΥΡΩΠΗΣ

Μέθοδοι διοικήσεως - Έννοια άποδοτικότητας - Έπενδύσεις - Έπιστημονικαί και τεχνικαί γνώσεις - Έρευνα.

Ο Γάλλος είδικός επί των θεμάτων παραγωγικότητας κ. Le Saint-Hippolyte, άνταποκριτής εις Ουάσιγκτων τής Έπιχειρησιακής Προγραμματισμού τής Γαλλίας, έδημοσίευσε προσφάτως λίαν ένδιαφέρουσαν έκθεσις επί τού τεχνολογικού και έπιστημονικού χάσματος μεταξύ Η.Π.Α. - Ευρώπης, διατυπώσας έντελώς νέας άπόψεις επί τού προβλήματος, τās όποιās συνοπτικώς παρουσιάζομεν λόγω τού ιδιαιτέρου ένδιαφέροντός των και διά τόν Έλληνικόν κόσμον των έπιχειρήσεων:

Τό «τεχνολογικόν χάσμα» μεταξύ Η.Π.Α. και βιομηχανικών κρατών τής Ευρώπης άποτελεί τó περισσότερο συζητούμενον και όλιγώτερον κατανοούμενον θέμα.

Ποία είναι ή φύσις τού τεχνολογικού χάσματος;

Αί μέθοδοι διοικήσεως των έπιχειρήσεων παρουσιάζουν πλεονεκτήματα ύπέρ των Η.Π.Α. : Αί σημαντικά άμερικανικαί έπιχειρήσεις διευθύνονται ύπό έπαγγελματιών «Managers», ή κινητικότης των όποιών μεταξύ των έπιχειρήσεων είναι μεγάλη, ένω εις την Ευρώπην όλα τά άνωτάτα στελέχη είναι όριστικώς συνδεδεμένα με έκάστην έπιχειρήσιν ή με τόν είδικόν κλάδον αυτών.

Έξ άλλου, ή έννοια τής άποδοτικότητας έπηρεάζει πολύ περισσότερο τούς Άμερικανούς έπιχειρηματίας ή τούς Ευρωπαίους. Η Ευρώπη ένδιαφέρεται διά την πλέον κομψήν τεχνικώς λύσιν, ή Άμερική διά την πλέον άποδοτικήν.

Εις Ευρώπην αί άποφάσεις δι' έπενδύσεις άφορουν, κυρίως, την παράτασιν τής παρούσης παραγωγής παρά την άνανέωσιν, έλλείψει των καταλλήλων όργάνων άναλύσεως και συγχρονισμένων προεκβολών, χρησιμοποιοιμένων ευρέως εις Η.Π.Α.

Η Ευρώπη και ή Άμερική διαφέρουν εις επίπεδον έπιστημονικών και τεχνικών γνώσεων, όχι ποιοτικώς αλλά ποσοτι-

ΒΛΕΠΕ ΕΙΣ ΣΕΛ. 23 →

20) Βλ. Wallis και Roberts, ώς εις προηγούμε. κεφ. 3.

γνώσεων, εις τὰς ὁποίας ὁδηγοῦν αἱ ὑποθέσεις αὐταί.

Βεβαίως τὸ περιεχόμενον τοῦ Management πόρρω ἀπέχει ἀπὸ τοῦ νὰ ἐξαντληθῆται μὲ τὴν ἔρευναν. Ἡ δὲ ἔρευνα παρουσιάζει πλῆθος δυσχερειῶν κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς, τὰς ὁποίας δυσχερείας οὐδὲ κἂν ἀπεπειράθηνεν νὰ ἀναλύσωμεν διὰ τοῦ παρόντος ἄρθρου. Ἄς μὴ λησμονῶμεν πάντως ὅτι μία ἐκ τῶν σπουδαιοτέρων ἐκ τῶν ὡς ἄνω δυσχερειῶν εἶναι ἡ εὕρεσις ἐνὸς μέτρου ἐν τῇ ἐφαρμογῇ τῆς ἔρευνης, ὥστε ἡ τελευταία νὰ μὴ ὁδηγῇ εἰς μίαν ὑπέροχον ἐπιστημονικοποίησιν τῆς ἐπιχειρησιακῆς σκέψεως δυναμένη νὰ ἀμβλύνῃ τὴν ἐνόρασιν καὶ διαίσθησιν ἡ ἀκόμη καὶ εἰς τὴν χαλάρωσιν τῆς ζωτικότητος καὶ παράλυσιν τῆς ἀποφασιστικῆς δράσεως. Ἄφ' ἑτέρου ὅμως εἶναι ἀναμφισβήτητον, ὅτι ὁ διὰ τῆς ἐρεῦνης διαφωτισμὸς τῆς ἐπιχειρησιακῆς σκέψεως μπορεῖ νὰ προλάβῃ πολλὰς ἐπιπολαιότητας, διότι μία κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον ἀκριβῆς πρόβλεψις τῶν πιθανοτήτων ἐπιτυχίας μιᾶς συγκεκριμένης προσπάθειας θὰ προστατεύσῃ ἴσως τὸν ὑπεραισιόδοξον, ὁ ὅποιος ἄνευ ταύτης (δηλ. τῆς ἐπιστημονικῆς προβλέψεως) θὰ εἶχε τὴν τάσιν νὰ θεωρῆ ὡς βεβαίαν τὴν εὐτυχῆ ἔκβασιν.

Ἀποτελεῖ ἕτερον ζήτημα ἂν, ἐνίοτε, εἰς τὸν κόσμον τῶν ἐπιχειρήσεων πολλὰ λαμπρὰ ἐπιτεύγματα ὀφείλονται εἰς τὴν μὴ ἀκριβῆ ἐκ τῶν προτέρων γνώσιν τῶν πιθανοτήτων ἐπιτυχίας, ἧς συντρεχούσης δὲν θὰ εἶχον κἂν ἀποτομηθῇ. Ὀλίγα εἶναι δυνατόν νὰ λεχθῶν περὶ αὐτῶν τῶν καταστάσεων μὲ τὴν παρατήρησιν πάντως — καίπερ ἴσως κάπως παρακεκινδυνευμένην — ὅτι ὑπάρχει ἐνδεχομένως ἡ τάσις ὑπερτιμῆσεως τῆς σπουδαιότητός των.

Ἐναντι ἐκείνων, οἱ ὁποῖοι ἐπέτυχον εἰς φαινομικῶς παράλογα ἐγχειρήματα, ἢ τῶν ὁποίων ἡ διαίσθησις φαίνεται ὑπερτείνουσα τὰς δυνατότητας τοῦ ξηροῦ λογικοῦ ὑπολογισμοῦ ἴστανται ἀσυγκρίτως πλείονες, διὰ τοὺς ὁποίους ἡ ἀσυναρτησία καὶ ἡ ἔλλειψις λογικῆς συνεπειᾶς ἀποτελοῦν τὴν κυριωτέραν πηγὴν ἀποτυχιῶν.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὴν ἐκδόσιν «Marketing Management and Administrative Action» Mc Graw Hill Book Co, Inc. ὑπὸ τὸν τίτλον «The Role of Research in Marketing Management»).

← ΑΠΟ ΣΕΛ. 22

κῶς. Μία ἔρευνα τοῦ Ὑπουργείου Ἐργασίας τῶν Η.Π.Α. ἐπὶ τοῦ ἡμίσεος τοῦ ἐργαζομένου πληθυσμοῦ ἀναφέρει, ὅτι 20 % ἐργάζονται ὡς διευθυνταὶ ἐπιχειρήσεων ἢ ὑπηρεσιῶν, τεχνικοὶ ἢ ἀσκούντες ἐλεύθερον ἐπάγγελμα. Εἰς οὐδεμίαν χώραν τῆς Εὐρώπης ἐπιτυγχάνεται ἀνάλογον ποσοστὸν ὑψηλῆς στάθμης ἐργασίας. Τὸ χάσμα αὐτὸ ὀφείλεται, ἐπίσης, εἰς τὴν πλέον εὐρεῖαν βασικὴν καὶ ἐπαγγελματικὴν ἐκπαίδευσιν εἰς Η.Π.Α., ὅπου τὰ νυκτερινὰ σχολεῖα πάσης φύσεως καλύπτουν 40.000.000 πρόσωπα. Ὅσον ἀφορᾷ τὰς σπουδὰς ἐπὶ τῆς «ὀργανώσεως καὶ διευθύνσεως τῶν ἐπιχειρήσεων», αὐταὶ εἶναι ἀσυγκρίτως περισσότερο ἀνεπτυγμέναι εἰς Η.Π.Α., ὅπου ἡ ἀφθονία τῶν συνεδριῶν καὶ σεμιναρίων ἐπὶ θεμάτων ἀφορώντων τὴν γεωργίαν καὶ βιομηχανίαν ἐπιτρέπουν εἰς μεγαλύτερον ἀριθμὸν ἐνηλίκων νὰ ἐπωφεληθῶν ὄχι μόνον τῶν παλαιῶν ἀλλὰ καὶ τῶν συγχρόνων γνώσεων. Ὁ ἐπαγγελματικὸς καὶ τεχνικὸς τύπος, αἱ κυβερνητικαὶ ἐκθέσεις ἐπὶ τῶν τελευταίων ἐξελίξεων (Connaissances de Pointe), εἶναι περισσότερο πολυάριθμοι καὶ προχωροῦν εἰς βαθεῖαν ἀνάλυσιν.

Ἡ ἀπόστασις ὅμως καθίσταται μεγαλύτερα εἰς τὸ πεδῖον τῆς ἐρεῦνης διὰ τὴν οἰκονομικὴν ἀνάπτυξιν. Χωρὶς ἀμφιβολίαν, εἰς βιομηχανικοὺς τομεῖς (ἐλαχίστους ὅμως) ὅπου ἡ ἔρευνα - Ἀνάπτυξις εἶχεν ἤδη εὐνοϊκὰς ἐπιπτώσεις ἐπὶ τῆς τεχνολογικῆς ἀνανεώσεως συναντῶνται ἐπιχειρηματῆς καὶ εἰδικοί ἀμερικανικοῦ ἐπιπέδου ἢ καὶ ἀνωτέρου.

Κυρίως, αἱ Η.Π.Α. προώθησαν περισσότερο τὴν «Ἐρευναν ἐπὶ τῆς Ἐρεῦνης», δηλαδὴ τὴν ἀνάλυσιν τῆς παραγωγικότητος τῆς ἐρεῦνης καὶ κατέληξαν εἰς λίαν ἐνδιαφέροντα ἀποτελέσματα μεταξὺ τῶν ὁποίων :

- Ἡ ἔρευνα εἰς τὸν στρατιωτικὸν τομέα ἢ εἰς τὸν τομέα τοῦ διαστήματος δὲν ἀποφέρει πρακτικῶς ἄμεσον ὄφελος εἰς τὸν πολιτικὸν τομέα. (Μία ἐφεύρεσις στρατιωτικοῦ ἐνδιαφέροντος ἢ εἰς τὸν τομέα τοῦ διαστήματος ἱκανὴ νὰ χρησιμεύσῃ εἰς τὴν οἰκονομίαν γενικῶς ἀπαιτεῖ χίλια ἔτη ἐργασίας ἐνὸς ἐρευνητοῦ, ἐνῶ εἰς τὸν βιομηχανικὸν τομέα, τοιαύτη, μόνον 10 ἔτη).

→ ΒΛΕΠΕ ΣΕΛ. 24

- Βραχυχρονίως, ή ανάπτυξις ενός βιομηχανικού κλάδου προκαλεί έντασιν τής έρεύνης.
- Μακροχρονίως, ή έρευνα προκαλεί τήν ανάπτυξιν ενός βιομηχανικού κλάδου.

**ΤΟ ΠΟΙΟΤΙΚΟΝ ΧΑΣΜΑ:** Η διαδικασία ή όποια έπιτρέπει νά διέλθη μία οικονομία από τò στάδιον τής έφευρέσεως εις τήν ανανέωσιν, προϋποθέτει τρεις βασικούς όρους:

- Η δυνατότης άποκτήσεως του Savoir - Faire (Know How), δια δόνου του όπολου είναι δυνατόν νά μετασχηματισθῆ μία έφευρέσις ή μία ιδέα εις βιομηχανικά προϊόντα ή μεθόδους.
- Η έπιθυμία ως και αί σχετικαί δυνατότητες παραγωγής και πωλήσεως του άποτελέσματος τής έφευρέσεως.
- Αί κατάλληλοι οικονομικαί συνθήκαι δια νά ύπάρχη ζήτησις του προϊόντος εις τήν άγοράν.

Η άπουσία ενός τών τριών άνωτέρω όρων έμποδίζει τήν ανανέωσιν και καθιστά ως έκ τούτου ματαίαν τήν Έρευναν - Ανάπτυξιν. Αί δυσχέρειαι, τās όποιας άντιμετωπίζουν ευρωπαϊκοί όργανισμοί έρεύνης, έξηγουούνται ούτω έν μέρει, έκ τής μη ύπάρξεως τών δυνατοτήτων παραγωγής και έμπορικῆς προωθήσεως τών άποτελεσμάτων τών έφευρέσεων ύπό τών ιδίων.

Χαρακτηριστικόν τής Έρεύνης - Ανάπτυξεως εις Η.Π.Α. είναι ότι αύτη περιλαμβάνει πλῆν τής τεχνικῆς έρεύνης, επίσης τήν προστασίαν τής βιομηχανικῆς ιδιοκτησίας, τήν έγκατάστασιν αύτῆς, τήν διάδοσιν τεχνικῶν και έμπορικῶν πληροφοριῶν επί τών έφευρέσεων, τήν έρευναν άγοράς και κεφαλαίου, τήν τελειοποίησιν τών προϊόντων αναλόγως τών έπιθυμιῶν τής ζητήσεως, τήν χρηματοδότησιν και έκμετάλλευσιν τών άποτελεσμάτων τής ανανέωσης.

Άλλοι λόγοι που συνιστούν τò τεχνολογικόν χάσμα είναι επίσης:

Αί έπικρατοῦσαι εις Ευρώπην συνήθειαι που έμποδίζουν τήν ανανέωσιν και συχνά παραδείγματα: ή δημοσιονομική πολιτική, ό φόρος επί τής προστιθεμένης άξιας και αί μέθοδοι έλέγχου τών τιμών.

Έπίσης σημαντικὸς λόγος, ή δημιουργία και έπιβίωσις νέων έπιχειρήσεων αί όποιαί έξαρτώνται έξ έξωτερικῶν πηγῶν χρηματοδοτήσεως, κλπ.»

## ΔΕΛΤΙΟΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

“ΔΕΛΤΙΟΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,  
(BUSINESS ADMINISTRATION BULLETIN)

Μηνιαία Έπιστημονική Έπιθεώρησις Όργανώσεως και Διοικήσεως Έπιχειρήσεων, Διοικήσεως Προσωπικού, Παραγωγῆς, Μάρκετινγκ, Έπιχειρησιακῆς Έρεύνης, Κόστους, Στατιστικῆς, Λογιστικῆς, Δημοσίον Σχέσεων, Άνθρωπίνων Σχέσεων, Διαφημίσεως.

Έκαστον τεῦχος περιέχει θέματα έξ όλων τών άνωτέρω κλάδων και: Βιβλιογραφία, Έπιστημονικά και Τεχνικά νέα και Άνακοινώσεις, Βιογραφίας, Σχόλια, Νέα από τήν Έλληνικήν και Διεθνή Έπιστημονικήν κίνησιν Διοικήσεως Έπιχειρήσεων και Έπιχειρησιακῶν Έρευνῶν, Ειδήσεις από τήν Έλληνικήν και Διεθνή έπιχειρηματικήν δραστηριότητα, τήν Έπιχειρήσιν του Μηνός, Νέα από τήν Ε.Ο.Κ., Χρονικά τών Δημοσίον Σχέσεων, Άγοραλογικά Άνάλεκτα τών κ.κ. Δ. Μαγκλιθέρα και Σ. Ζευγαρίδη, κλπ, κλπ.

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΕΩΣ 1962

ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟΝ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ  
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τò μόνον εις τò είδος του ολοκληρομένου επιστημονικόν και ειδησεογραφικόν Περιοδικόν Διοικήσεως Έπιχειρήσεων Πανεπιστημιακού επιπέδου.

Τò ύλικόν τών μέχρι τούδε εκδοθέντων έπτά τόμων, περιέχει 8, τι σύγχρονον εις όλους τούς κλάδους τής Διοικήσεως Έπιχειρήσεων. Έκαστος τόμος άποτελείται έξ 800 σελίδων συμπεκνυμένου ύλικού.

ΕΚΑΣΤΟΝ ΤΕΥΧΟΣ ΙΣΟΔΥΝΑΜΕΙ  
ΜΕ ΕΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΝ  
ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ

Τò «Δελτίον Διοικήσεως Έπιχειρήσεων» έχει τήν μεγαλύτεραν διαφημιστικήν κίνησιν έξ όλων τών Έπιστημονικῶν Έλληνικῶν Έκδόσεων. Η Διαφήμισις άποτελεῖ μίαν παραγωγικήν επένδυσιν όταν προέρχεται από τās σελίδας του.

\* \*

Γραφεία: Δραγατσανίου 6  
Αθήναι (122)

Τηλ. 224.636, 236.410, 226.806

Τò περιοδικόν κυκλοφορεῖ μόνον δια συνδρομῶν και πωλεῖται μόνον εις τὰ Γραφεία του, ένθα έγγραφή συνδρομῶν, τόμοι ή παλαιά τεῦχη.



# ΕΞΗ ΕΧΘΡΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΥΠΟ : JOHN A. PATTON

Από την εποχήν πού ο θρυλικός Fred Taylor, ο μέγας έμπειρογνώμων επί θεμάτων προσωπικοῦ, εργαζόμενος τότε εἰς τήν εταιρείαν Bethlehem Steel, πραγματοποίησε τήν πρώτην μελέτην «Χρόνου καὶ κινήσεως» (ὀλίγον μετὰ τὸ 1880), οἱ ἐπιχειρηματῆαι δὲν ἔπαυσαν νὰ ἀσχολοῦνται μετὰ τὸ θέμα τῆς παραγωγικότητος τοῦ ἐργατικοῦ προσωπικοῦ. Καθὼς μάλιστα ἡ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας βαίνει συνεχῶς ἀξανομένη, ἡ προσέγγισις εἰς τὸ πρόβλημα καθίσταται ὄλονέν σοβαρωτέρα καὶ ἡ χρῆσις τελειοτάτων ἐπιστημονικῶν μέσων διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν του συχνότερα.

Ἄλλ' ἐνῶ ὁ ἀπλοῦς ἐργάτης ἀπὸ μακροῦ ἤδη χρόνου πολιορκεῖται μετὰ χρονόμετρα καὶ ἠλεκτρονικούς διερευνητάς, ἓνα ἄλλο μέλος τοῦ ἀνθρώπινου δυναμικοῦ μιᾶς ἐταιρείας σπανιώτατα βλέπει νὰ ἀμφισβητῆται ἡ παραγωγικότης του (ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν προσωπικὴν ἰκανότητά ἢ ἐπάρκειάν του). Πρόκειται προφανῶς διὰ τὸν ἴδιον τὸν Manager.

Καὶ ὅμως ὑπάρχουν «συμπληγάδες» πού ἀπειλοῦν καὶ συχνότατα καταστρέφουν τὴν παραγωγικότητα τῆς κορυφῆς τῆς ἱεραρχίας. Ἐξ αὐτῶν εἴμεθα ὑπο-

χρεωμένοι νὰ τονίσωμεν ἕξ ἀρνητικούς παράγοντας πού ξεχωρίζουν διὰ τὴν σημασίαν καὶ τὴν συχνότητά των καὶ οἱ ὅποιοι δὲν εἶναι καὶ τόσο προφανεῖς ἐκ πρώτης ὄψεως ἢ ἄλλον, κατ' ἀκριβολογίαν, εἶναι τόσο χονδροειδῶς προφανεῖς ὥστε νὰ διαφεύγουν τῆς προσοχῆς μας! Τοὺς ἀρνητικούς αὐτοὺς παράγοντας μπορεῖ μία ἐταιρεία νὰ ἀποκαλύψῃ θέτουσα τὰ ἐξῆς ἐρωτήματα :

- Γνωρίζει τὸ κάθε στέλεχος ὅλους τοὺς μακροχρονίους ἀντικειμενικούς σκοποὺς τῆς ἐπιχειρήσεως ;
- Γνωρίζει ποία ἀκριβῶς εἶναι ἡ ἰδική του ἐργασία ;
- Γνωρίζει τὴν ἔκτασιν τῶν εὐθυνῶν του ;
- Τοῦ ἔχει διευκρινισθῆ τὸ πόσην σημασίαν δίδει ἢ ἐπιχειρήσεις εἰς τὴν ἀπόδοσίν του καὶ πῶς τὴν κρίνει ;
- Ἐνημερώνεται ἐπαρκῶς περὶ τοῦ τί συμβαίνει γύρω του ;





σης ζωτικής σημασίας. "Όταν όμως μία εταιρεία δεν κατορθώνει να τηρήσει τα στελέχη της ενήμερα, όλα τα ανωτέρω χάνουν μέγα μέρος από την σημασίαν των.

### ΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΑΙ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Όταν παραμένη εντός των ορίων της λογικής, ο μισθός ενός επιχειρησιακού στελέχους Per Se έχει μάλλον περιορισμένον αντίκτυπον επί της «φορολογικής δηλώσεως» της εταιρείας. Έκεῖνο, τὸ ὁποῖον μακροχρονίως ἔχει πολὺ μεγαλυτέρας πιθανότητας νὰ ἐπιδράσῃ ἐπὶ τῆς εἰκόνας κερδῶν - ζημιῶν εἶναι τὸ ἂν τὸ στέλεχος αἰσθάνεται ὅτι ἀνταμείβεται δικαίως διὰ τὰς προσπάθειάς του. Εἶναι δυνατόν ἕνας Manager νὰ κερδίῃ 30.000 δολ. ἐτησίως καὶ ὅμως νὰ μὴ ἀποδίδῃ συμφώνως πρὸς τὰς δυνατότήτάς του, διότι ἔχει τὴν γνώμην ὅτι θὰ ἔπρεπε νὰ ἀμείβεται περισσότερον. Ἄλλος πάλιν μὲ τὰς αὐτὰς ἰκανότητας ἐνδέχεται νὰ εἶναι ἰκανοποιημένος με ἀμοιβὴν 15.000 δολ. διὰ τὴν αὐτὴν ἐργασίαν, καὶ συνεπῶς νὰ εἶναι παραγωγικώτερος. Πολὺ ὀλίγαι ἐταιρεῖαι εἶναι διατεθειμέναι νὰ παραδεχθῶν ὅτι φυσιολογικῶς, ὅσον περισσότερον πιστεύει ὁ ὑπάλληλος ὅτι ἡ ἐταιρεία του ἐνδιαφέρεται εὐλικρινῶς διὰ τὰ συμφέροντά του, τόσοσιν μεγαλυτέραν προσπάθειαν θὰ εἶναι διατεθειμένος νὰ καταβάλῃ διὰ νὰ ἀνταπεξέλθῃ εἰς τὴν ἐργασίαν του. Καί, μοιραίως, ὁ μισθός, τὸν ὁποῖον λαμβάνει εἶναι δι' αὐτὸν ἡ

πλέον εὐγλωττος ἀποδείξις τοῦ ἐνδιαφέροντος τῆς ἐταιρείας.

### ΜΙΑ ΕΛΑΧΙΣΤΗ «ΔΙΑΦΟΡΑ»

Καὶ ὄντως, ὑπάρχουν ἐπαρκεῖς ἀποδείξεις τοῦ ἰσχυρισμοῦ ὅτι εἶναι προτιμότερον νὰ ριψοκινδυνεύσῃ κανεὶς νὰ ἀνταμείψῃ τοὺς ἀνθρώπους του περισσότερο ἀπὸ ὅσον ἀξίζουν, παρὰ ὀλιγώτερον. Ἡ εἰρωνία τῆς ὑποθέσεως εἶναι ὅτι συνήθως ἡ διαφορά μεταξὺ ἐνὸς ἰκανοποιημένου καὶ ἀρίστου στελέχους καὶ ἐνὸς δυσηρεστημένου, ἀπροθύμου καὶ μετρίου στελέχους, ἐκφράζεται συνήθως μὲ δύο - τρεῖς χιλιάδας δολλαρίων ἐτησίως.

Ἐφ' ὅσον ἡ ἀνθρωπίνη φύσις εἶναι αὐτὴ ποὺ εἶναι, τὸ «σῶμα» τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν πιθανῶς αἰσθάνεται πολὺ μεγαλυτέραν ἄνεσιν εἰς τὸ νὰ μελετᾷ τὴν παραγωγικότητα τῶν ἐργατῶν καὶ κατωτέρων ὑπαλλήλων παρὰ εἰς τὸ νὰ ἐφαρμόζῃ τὰ αὐτὰ κριτήρια διὰ τὸν ἑαυτὸν του. Ἄλλὰ ἡ ἐταιρεία τῆς ὁποίας ἡ διοίκησις δὲν φοβεῖται καὶ δὲν διστάζει νὰ θέσῃ εἰς τὸν «ἑαυτὸν» τῆς τὰς ἀνωτέρω ἔξῃ ἐρωτήσεις - «κλειδιά» καὶ ἔχει τὴν διορατικότητα νὰ ἀναζητήσῃ μὲ συνέπειαν τὰς ἀπαντήσεις, παραβλέπουσα τὰς ἐνδεχομένας δυσκολίας, θὰ διαπιστώσῃ πιθανῶς ὅτι ἡ ἀνταμοιβὴ τῆς θὰ εἶναι μεγάλη.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ «Dans Review καὶ Modern Industry» ὡς καὶ εἰς τὸ «Management Review», Ἰουλίου 1963)

## ΑΛΚΗΣ ΚΟΝΤΑΡΑΤΟΣ

### ΤΕΧΝΙΚΑΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΙ

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΕΩΣ 1956

- ΠΡΩΤΑΙ ΥΛΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ :  
ΣΙΔΗΡΟΣ — ΠΡΟ-Ι-ΟΝΤΑ ΧΑΛΥΒΟΣ — ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ — ΨΕΥΔΑΡΓΥΡΟΣ — ΚΑΣΣΙΤΕΡΟΣ — ΠΟΛΥΕΘΥΛΑΙΝΙΟΝ κλπ.
- ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΔΙΑ :  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΣΙΔΗΡΟΥ ΚΑΙ ΧΑΛΥΒΟΣ — ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣ — ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ — ΜΕΤΑΛΛΕΙΑ.
- ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΥΓΡΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ :  
ΗΛΕΚΤΡΙΚΑΙ ΒΕΝΖΙΝΑΝΤΛΙΑΙ — ΜΕΤΡΗΤΑΙ — ΒΑΛΒΙΔΕΣ.
- ΕΙΔΙΚΟΣ ΤΟΜΕΥΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ :  
ΕΞΑΓΩΓΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΗΜΙΚΑΤΗΡΓΑΣΜΕΝΩΝ ΠΡΟ-Ι-ΟΝΤΩΝ.

ΣΚΟΥΦΟΥ 8 - ΑΘΗΝΑΙ (118)

ΤΗΛΕΦΩΝΑ  
225.309 & 222.801

ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ  
«ALCREP» ATHENS

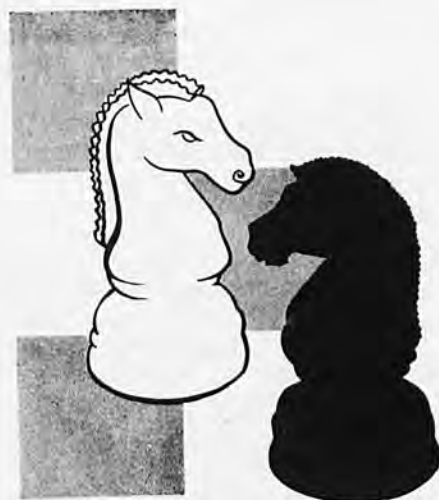
ΤΕΛΕΞ  
21-424 ΑΘΗΝΑΙ

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

# ΙΔΕΕΣ

# ΓΙΑ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΤΕ

# ΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΑΣ



ΥΠΟ : JOSEPH G. MASON

Γιὰ νὰ πάρη κανεὶς μιὰ ἀπόφασι, ζυγίζει τὶς διάφορες πιθανὲς ἐκδοχὲς - ἐνσυνείδητα ἢ ὑποσυνείδητα - καὶ διαλέγει ἐκείνη πού τοῦ φαίνεται πιὸ σωστή. Πολλοὶ ἐπιχειρηματίαι ἔχουν καλλιεργήσει τὴν ἐπικτήτη αὐτὴ ἱκανότητα. Ἄλλοι πάλι ἀποφασίζουν ἀκολουθώντας τὸ ἔνστικτο. Τώρα μπορεῖτε νὰ πάρετε τὶς ἀποφάσεις σας, ἐφαρμόζοντας μιὰ πιὸ ἐπισημονικὴ μέθοδο.

Ἡ μέθοδος αὐτὴ σᾶς ἐπιτρέπει νὰ βασίζετε τὶς ἀποφάσεις σας πάνω σὲ στοιχεῖα, πού ἔχουν σημασία καὶ στὰ ὁποῖα ἔχετε δώσει ὠρισμένη ἀξία, συγκρίνοντάς τα μὲ ἄλλα δεδομένα, ὁτὰ ὁποῖα ἔχετε δώσει ἐπίσης ὠρισμένη ἀξία. Γενικά, ἡ λ ἦ ψ ι σ ἀ π ο φ ἄ σ ε ω ν μ ἔ τ ῆ σ τ α τ ι σ τ ι κ ῆ μ ἔ θ ο δ ο περιλαμβάνει τὰ κατωτέρω στάδια :

- Λεπτομερῆ ὄρισμό τοῦ προβλήματος,
- Ἀπόδοσι μιᾶς συγκεκριμένης ἀξίας σὲ κάθε παράγοντα,
- Ἐπεξεργασία τῶν διαφόρων παραγόντων, ὥστε νὰ προσδιορισθοῦν σχέσεις,
- Στάθμισι τῶν σχέσεων γιὰ τὸν προσδιορισμὸ τῆς ἀποφάσεως.

Ἡ μέθοδος αὐτὴ μπορεῖ νὰ προσαρμοσθῆ σὲ κάθε ἀνάγκη καὶ ἡ ἐφαρμογὴ της νὰ ἐπεκταθῆ σχεδὸν σὲ κάθε περίπτωσι.

**Β**άσι τῆς ὅλης τεχνικῆς ἀποτελεῖ ἡ συγκεκριμένη ἀξιολόγησις τῶν παραγόντων, πού θὰ ληφθοῦν ἢ πού θὰ μπορούσαν νὰ ληφθοῦν ὑπ' ὄψιν κατὰ τὴν λῆψι τῆς ἀποφάσεως. Αὐτὸ

**ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ  
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**

σημαίνει πὼς πρέπει νὰ ἀρχίσετε ἀπὸ μιὰ ἀναλυτικὴ καταγραφὴ τῶν σημαντικῶν παραγόντων τοῦ προβλήματος, τόσο τῶν σταθερῶν ὅσο καὶ τῶν μεταβλητῶν.

Παραδείγματος χάριν, ὑποθέσατε ὅτι ἡ ἐται-

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ/ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 1968

ρία σας ἀπεφάσισε νὰ μειώσῃ τὸ κόστος τῶν πωλήσεων σὲ μιὰ περιοχὴ, καταργώντας τὴν ἀπ' εὐθείας ἐξυπηρέτησι ἐνὸς ἀπὸ τοὺς δύο ὀριακοὺς πελάτας. Ὁ ἓνας πελάτης ἔχει πραγματοποιήσει ἀγορὲς 50.000 δολλαρίων τὰ τελευταῖα δέκα χρόνια ἐνῶ ὁ ἄλλος ἔχει πραγματοποιήσει ἀγορὲς 40.000 δολλαρίων τὰ ὀκτὼ τελευταῖα χρόνια. Ποιοῦ ἀπὸ τοὺς δύο θὰ πρέπει νὰ σταματήσῃ ἢ ἀπ' εὐθείας ἐξυπηρέτησις ;

Μιὰ πρώτη ματιὰ, δείχνει πὼς ἡ ἀπόφασις

αυτή θα έπρεπε να ληφθῆ ἀπὸ τὸν ὑπεύθυνο πωλητῆ, πὺ ἐξυπηρετοῦσε—ὡς τώρα— τοὺς δύο αὐτοὺς πελάτας. Ἡ ἀπόφασις ὅμως, δὲν πρέπει ἀκόμη νὰ ληφθῆ, διότι οἱ πληροφορίες, ὡς αὐτὸ τὸ σημείο, δὲν εἶναι ἀρκετὰ λεπτομερεῖς. Ἐξετάζοντας βαθύτερα, μπορεῖ νὰ βρῆτε, πῶς οἱ ἀγορῆς πὺ ἐπραγματοποιήσαν οἱ δύο αὐτοὶ πελάται, ἔχουν ὡς ἑξῆς :

**Πωλήσεις σὲ χιλιάδες δολλαρίων**

Ἔ τ ο ς	Πελάτης Α'	Πελάτης Β'
1954	1,5	—
1955	2,5	—
1956	4,0	1,0
1957	6,0	2,0
1958	6,5	3,0
1959	7,0	4,0
1960	7,0	5,0
1961	6,0	7,0
1962	5,0	8,0
1963	4,5	9,0

Μ' αὐτὰ τὰ στοιχεῖα, ἡ διαφορὰ μετὰξὺ τῶν δύο πελατῶν γίνεται εὐκρινέστερη. Τὸ νὰ περικοπῆ ὅποιοσδήποτε ἀπὸ τοὺς δύο θὰ ὠδηγοῦσε σὲ διαφορετικῆς ἐκτάσεως ἀπώλεια. Ὁ πρῶτος πελάτης θὰ συνηπῆγετο ἀπώλεια πωλήσεων λιγώτερο ἀπὸ 5.000 δολλάρια τὸ χρόνο, ἐνῶ ὁ δεῦτερος διπλασία ζηνία.

Ἄν δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ στηριχθῆτε σὲ τόση ἀκρίβεια, εἴτε λόγω τῆς φύσεως τοῦ προβλήματός σας, εἴτε λόγω τῶν περιορισμένων πληροφοριῶν πὺ ἔχετε στῆ διάθεσί σας, ἴσως θὰ ἄξιζε τὸν κόπο νὰ ἐφαρμόσετε γενικώτερα τὸν νόμο τῶν πιθανοτήτων, πὺ σημαίνει, ὑπολογισμό τῶν πιθανοτήτων πραγματοποιήσεως ἐνὸς γεγονότος.

Εἶναι προτιμώτερο νὰ λέμε «οἱ πιθανότητες εἶναι, τέσσερις φορές στὶς πέντε, ὅτι θὰ χάσουμε αὐτὸν πελάτη ἂν οἱ παραδόσεις μας, ἐννέα φορές στὶς δέκα δὲν εἶναι ἐγκαίρες», παρὰ νὰ λέμε «θὰ χάσουμε αὐτὸν τὸν πελάτη ἂν δὲν τοῦ παραδίδωμε τὸ ἐμπόρευμα ἐγκαίρως».

Ἐκφράζοντας τὶς πιθανότητες σὲ ἀριθμούς, μπορεῖ κανεὶς νὰ ἐξετάσῃ ἀναλυτικὰ τὶς παραδόσεις ἐμπορευμάτων κατὰ τὸ παρελθόν, καὶ νὰ προσδιορίσῃ τὶς πιθανότητες τοῦ ἂν θὰ εἶναι σὲ θέσι νὰ κρατήσῃ τὸν πελάτη μετὰ τὸ ἰσχύον σύστημα ἢ, ἂν ὄχι, τί μπορεῖ νὰ γίνῃ γιὰ νὰ διορθωθῆ ἢ κατὰστασις.

**Ο**ταν ἔχετε ἤδη ἀπομονώσῃ τοὺς διαφόρους παράγοντας, μπορεῖτε νὰ τοὺς δώσετε διάφο-

ρες ἀριθμητικῆς ἀξίαι, οἱ ὅποιαι νὰ ἀντικατοπρίζουν τὸ ἐπιθυμητὸν ἢ τὸ μὴ ἐπιθυμητὸν τοῦ κάθε ἐπὶ μέ-

**ΑΠΟΔΟΣΙΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ** ρους παράγοντος.  
**ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ** Πολλοὶ ἄνθρωποι προτιμοῦν νὰ μὴν δεσμευθοῦν, δίδοντας ἀριθμητικῆ ἀξία στὶς ἀπόψεις των.  
**ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ**

Ἄλλοι ὑποστηρίζουν ὅτι τὰ δικά τους προβλήματα ἔχουν νὰ κάνουν μετὰ ἄνθρώπους καὶ ἀφηρημένες ιδιότητες, καὶ γι' αὐτὸ τὸ λόγο δὲν εἶναι εὐκόλο νὰ ἐκφραστοῦν μετὰ ἀκριβεῖς ἀριθμητικῆς ἀξίαι. Σὲ πολλῆς περιπτώσεις ἔχουν βεβαίως δίκη. Ὁμως καὶ ἡ ἀπόπειρα μόνον νὰ ἀπονεύμετε ἀριθμητικῆς ἀξίαι (ὅσο κατὰ προσέγγισι καὶ ἂν εἶναι) θὰ σᾶς δώσῃ τὴν εὐχέρεια νὰ σκεφθῆτε τὸ πρόβλημά σας σὲ βάθος. Αὐτὸ καὶ μόνον μπορεῖ νὰ σᾶς ὠδηγήσῃ σὲ μιὰ πολὺ πιὸ ἐδραιωμένη ἀπόφασι.

Σημασία ἔχει, ἐπίσης, νὰ καθορίζετε κάθε φορὰ ὁ βαθμὸς ἀκριβείας πὺ ἀπαιτεῖται στοὺς λογαριασμούς σας. Ἄν θέλετε νὰ μάθετε μόνον ἂν μπορῆ κάτι νὰ γίνῃ, χωρὶς νὰ σᾶς ἀπασχολῆ τὸ κόστος, σὲ χρῆμα ἢ χρόνο, τότε θὰ σᾶς ἀρκέσουν χονδρικά στοιχεῖα. Ἄλλὰ ἂν θέλετε νὰ ἀποφασίσετε ἐπὶ τοῦ ἂν καὶ κατὰ πόσον εἶναι δυνατὸν νὰ τεθῆ σὲ ἐφαρμογῆ ἕνα σχέδιό σας ἢ πόσο ἀκριβῶς θὰ κοστίσῃ ἢ ποιῆς εἶναι οἱ πιθανότητες ἐπιτυχίας, τότε ἀπαιτοῦνται ἀπαραιτήτως ἀκριβέστερα στοιχεῖα.

Συνήθως εἶναι εὐκολώτερο νὰ ἀξιολογήσῃ κανεὶς ἀριθμητικὰ, διάφορους μεταβλητοὺς παράγοντας, σὲ δύο στάδια : Ζεκινώντας μετὰ χονδρικῆ στάθμισι—ἀπλή διαλογῆ τῶν παραγόντων, πὺ φαίνονται σπουδαιότεροι. Καὶ προχωρώντας ἔπειτα σὲ μιὰ λεπτομερῆ ἀξιολόγησι, πὺ ὑποχρεώνει σὲ ἐπακριβέστερη ἐκφραση.

**Ἄν** ἐπρόκειτο νὰ προσλάβετε ἕναν νέο συνεργάτη, παραδείγματος χάριν, θὰ μπορούσατε πρῶτα νὰ καταγράψετε τὶς ιδιότητες πὺ θεωρῆτε ἰδιαίτερα ἐπιθυμητές. Κανένας ἀπὸ

**ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ** τοὺς ὑποψηφίους, βεβαίως, δὲν θὰ συγκεντρῶνῃ στὸν ἴδιο  
**ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ** βαθμὸ ὅλα τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα. Ἐπὶ πλέον, γιὰ μιὰ  
**ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ** ὠρισμένη θέσι, μερικὰ ἀπὸ τὰ προσόντα θὰ ἔχουν μεγαλύ-

τερη σημασία ἀπὸ ἄλλα. Ἐπομένως, πρῶτο βῆμα ἀποτελεῖ τὸ νὰ ἀποφασίσετε ποιά προσόντα ἔχουν κάπως μεγαλύτερη σπουδαιότητα.

Κατόπιν, καθορίστε ἀριθμητικῆς ἀξίαι γιὰ τὰ προσόντα πὺ διαλέξατε. Αὐτὸ μπορεῖ νὰ γίνῃ πολὺ καλύτερα μετὰ ἀπὸ εἰδικευμένη ἐρευνα καὶ λεπτομερῆ μελέτη τῆς ἀποδόσεως



# ΤΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΠΑΙΤΟΥΝ

ΥΠΟ : JOHN H. MURPHY

**Ο**λοι σχεδόν οί διοικούντες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν και διαλαλούν την ανάγκην δημιουργίας νέων προϊόντων, τὰ ὅποια ὅμως νέα προϊόντα ἐνίοτε συνεπάγονται καί νέα προβλήματα. Ἴδου μερικὰ ἀπὸ τὰ συνηθέστερα συμπτώματα, διὰ τῶν ὁποίων ἐπισημαίνεται ἡ παρουσία τῶν νέων αὐτῶν προβλημάτων :

- Ἡ διοίκησις δὲν ἔχει τὴν παραμικρὰν ἰδέαν περὶ τοῦ τί νέα προϊόντα ἴθὰ μποροῦσε ἐνδεχομένως νὰ παρουσιάσῃ εἰς τὸ κάπως ἀπώτερον μέλλον, λ.χ. μετὰ ἓνα ἢ δύο ἔτη.
- Δημιουργοῦνται νέα προϊόντα μόνον καὶ μόνον λόγῳ πιέσεως ἐκ μέρους τῶν ἀνταγωνιστῶν ἢ διὰ τὴν ἱκανοποίησιν μιᾶς τρεχούσης ἀνάγκης (π. χ. ἀνταπόκρισις εἰς μίαν πρόσφατον αὔξησιν ζητήσεως εἰς τὴν ἀγορὰν), μὲ ἀποτέλεσμα τὴν ἐφαρμογὴν σπασμωδικῶν καὶ βεβιασμένων προγραμμάτων παραγωγῆς λόγῳ στενότητος χρόνου.
- Κάποιος ἀπὸ τὸ προσωπικόν, ὡς ὑποθέσωμεν λογιστὴς ἢ σχεδιαστὴς, ἔχει μίαν παραγωγικὴν ἰδέαν καὶ οὐδεὶς λαμβάνει τὸν κόπον νὰ τὴν ἀκούσῃ.
- Ὁρισμένα μέλη τῆς διοικήσεως καταλαμβάνονται ὑπὸ παραλόγου ἐνθουσιασμοῦ διὰ μίαν προσφιλεῖ των ἰδέαν καὶ τὴν ἐπιβάλλουν διὰ τῆς βίας εἰς ὄλους τοὺς ἀντιφρονούντας, δημιουργοῦντες οὕτω μίαν «ἱερὰν ἀγελάδα», τὴν ὁποίαν οὐδεὶς τολμᾷ νὰ θίξῃ καὶ ἡ ὁποία τελικῶς καταλήγει εἰς τὴν ἀγο-

ρὰν ἄνευ ἐπαρκοῦς μελέτης καὶ κριτικῆς βασάνου.

- Ἐλλεῖπει τὸ πρόσωπον, τὸ ὁποῖον θὰ παρακολουθῇ ὁ λαὸς τὰς φάσεις ἐκάστου προγράμματος.

Τοιαῦτα προβλήματα καὶ καταστάσεις μπορεῖ κανεὶς νὰ εὔρη εἰς πολλὰς ἐταιρείας σήμερον. Εἶναι τὸ ἀποτέλεσμα τῆς κακοδιοικήσεως, καὶ μάλιστα εἰς τὸν τομέα τῶν νέων προϊόντων ἢ προέρχονται ἀπὸ κακὴν πολιτικὴν, μὴ συγκεντροῦσαν ἀρκετὰ ἀπὸ τὰ ἀναγκαῖα «στοιχεῖα ἐπιτυχίας».

Ἐκ τῶν στοιχείων αὐτῶν «ἐπιτυχίας» τὰ συνηθέστερον ἔλλειποντα εἶναι τὰ ἑξῆς τρία :

- Κατάστρωσις σχεδίων μὲ πρόβλεψιν διὰ τὸ μέλλον.
- Συντονισμὸς καὶ
- Ἐπικοινωνία.

Τὰ λοιπὰ ἀναγκαῖα στοιχεῖα—μηχανήματα καὶ τεχνική, διαμόρφωσις προϊόντων, ὑπολογισμὸς δαπανῶν, ἀνάλυσις ἐξοπλισμοῦ κλπ. — συνήθως ὑπάρχουν ἐντὸς τῶν πλαισίων μιᾶς συνήθους ἐταιρείας.

Εἶναι ἀπαράδεκτον τὰ σχέδια μιᾶς ἐπιχειρήσεως περὶ τῶν προϊόντων, τὰ ὅποια θὰ παραγάγῃ, νὰ ρυθμίζονται ἀπὸ τυχαῖα «εὐρήματα» ἢ ἀπὸ τὰς ἀπαιτήσεις τοῦ ἀνταγωνισμοῦ. Κάποιος πρέπει νὰ φέρῃ τὴν εὐθύνην τῆς συνεχοῦς καὶ συνεποῦς καταστρώσεως σχεδίων περὶ τῶν μελλοντικῶν προϊόντων. Τὰ δὲ σχέδια ταῦτα καὶ αἱ συναφεῖς ἀπο-



# ΕΙΔΙΚΟΝ

# MANAGEMENT

φάσεις δέν ἀρκεῖ νά βασίζωνται ἐπὶ ὅσονδῆποτε ἐξαντλητικῆς σκέψεως. Πρέπει ἀκόμη νά βασίζωνται καὶ ἐπὶ πραγματικῶν δεδομένων, δεδομένων τὰ ὁποῖα ἡ διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως ἐνίοτε ἀγνοεῖ ἢ ὕπερ χειρότερον, ἀγνοεῖ ὅτι τὰ ἀγνοεῖ.

Δέν ἀρνούμεθα ὅτι ἐπὶ τοῦ σημείου αὐτοῦ ὑπονοοῦμεν τὴν ἀναγκαιότητα τῆς ἐπιστημονικῆς ἐρεύνης εἰς τὸν τομέα τοῦ Μάρκετινγκ. Προχωροῦμεν ὅμως ἐτι περαιτέρω διὰ νά τονίσωμεν ὅτι ἡ ξηρὰ συγκέντρωσις πραγματικῶν στοιχείων δέν ἀρκεῖ διὰ τὴν ἐπιτυχή κατὰστρωσιν σχεδίων διὰ τὸ μέλλον. Πρέπει νά συναχθοῦν καὶ ὠρισμένα πορίσματα ἢ συμπεράσματα, μερικὰ δὲ ἀπὸ τὰ «πραγματικὰ δεδομένα» θὰ εἶναι κατ' ἀνάγκην ἀπλάι ὑποθέσεις βασιζόμεναι ἐπὶ δεδομένων. Μὲ τὴν πολυπλοκότητα τῶν σημερινῶν ἀγορῶν θὰ πρέπει νά εἶναι πραγματικῶς σπάνιον ἄτομον κανεῖς, διὰ νά κατορθώσῃ νά ἐμπνευσθῇ ὅλας τὰς νέας ἰδέας ἢ νά συναγάγῃ ὅλα τὰ ἀπαιτούμενα συμπεράσματα ἄνευ βοήθειας. Ὅρθόν εἶναι νά συνεργάζωνται πλείονες προκειμένου νά ἀντλήσουν πορίσματα ἐκ τῶν δεδομένων, οὕτως ὥστε ἕνας ἕκαστος νά ὑποβοηθῇ τὴν σκέψιν τοῦ ἑτέρου.

Τὸ ἔργον τοῦτο εἶναι δυνατόν νά ἀνατεθῇ εἴτε εἰς μονίμους ἐπιτροπὰς, εἴτε εἰς ὀλόκληρον τμήμα ἢ ἀκόμη καὶ εἰς προσωρινὰς καὶ μεταβαλλομένας ομάδας μὲ εἰδικὸν ἑκάστοτε προορισμόν. Ἡ κατὰστρωσις σχεδίων διὰ τὸ μέλλον ὀφείλει νά καλύπτῃ τέσσαρα στάδια :

- Ἀνάλυσιν «τάσεων» ἀναφορικῶς πρὸς μίαν συγκεκριμένην βιομηχανίαν.

- Ἐξαγωγὴν συμπερασμάτων περὶ τοῦ τί προϊόντα ἢ προδιαγραφὰς προϊόντων εὐνοοῦν αἰ ὡς ἄνω τάσεις.
- Ἐξέτασιν καὶ διαλογὴν τυχαίων παραγωγικῶν ἰδεῶν, ὀποθενδῆποτε προερχομένων.
- Μελέτην καὶ ταξινομήσιν τῶν δεδομένων, πού ἔρχονται εἰς φῶς σὺν τῇ προόδῳ τῶν προγραμμάτων καὶ μίαν τελικὴν ἀναθεώρησιν τῶν ἐν λόγῳ δεδομένων πρὸ τῆς παρουσιάσεώς των εἰς τὴν διοίκησιν.

Διὰ νά ἀξιοποιήσῃ μία ἐταιρεία τὰς δυνατότητας τῶν νέων προϊόντων πρέπει νά καταστρώσῃ σχέδια διὰ τὸ μέλλον καὶ νά μελετήσῃ, ἀξιολογήσῃ καὶ προωθήσῃ πρὸς ἐμπορικὴν ἐκμετάλλευσιν τὰς

νέας ἰδέας. Τοῦτο ὅμως σημαίνει συντονισμόν ἐνεργειῶν πολλῶν προσώπων, σημαίνει συνένωσιν καὶ συ-

## ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ

κέντρωσιν τῶν προσπαθειῶν πολλῶν τμημάτων εἰς ἓνα ἐνιαῖον ἀντικειμενικὸν σκοπὸν.

Ἐπὶ τῶν ἐνεργειῶν αὐτῶν εἰσὶν ὁποῖα ἔχουν ἑνὸς ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ ἢ τμηματικῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν. Ἐπὶ τῶν ἐνεργειῶν αὐτῶν εἰσὶν ὁποῖα ἔχουν ἑνὸς ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ ἢ τμηματικῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν.

- Ὁ πρῶτος εἶναι ὁ σχεδιασμός τοῦ προϊόντος. Τοῦτο δέν περιλαμβάνει μόνον τὴν σύλληψιν τῆς ἐμπνεύσεως περὶ τοῦ προϊόντος καὶ τῶν χαρακτηριστικῶν του ἀλλ' ἀποτελεῖ ὀλόκληρον διαδικασίαν ἢ ὁποῖα ἔχει ἀνάγκην παρακολουθήσεως, διευθύνσεως καὶ «τονώσεως». Σχεδιασμός σημαίνει δημιουργία προϋποθέσεων συνεργασίας μεταξύ ἀτόμων ἢ ἐπιχειρηματικῶν καὶ ὀργανῶν αὐτῆς τῆς συνεργασίας, ἀποτέλεσμα τῆς ὁποίας θὰ εἶναι τὰ μελλοντικὰ σχέδια τῆς ἐταιρείας.
- Ὁ δεύτερος εἶναι ἡ κατάρτισις ὀρολογίων προγραμμάτων, μακροπροθέσεων καὶ βραχυπροθέσεων καὶ ὁ καθορισμός προτεραιοτήτων κατὰ τὰς ἐργασίας διὰ τὸ νέον προϊόν, ἀλλὰ καὶ ἡ ἄγρυπνος παρακολούθησις καὶ ἄσκησις πιέσεως : ὥστε νά ἐξασφαλιζέται ὅτι τὰ ὀρολόγια προγράμματα θὰ τηροῦνται.
- Ἀπαιτεῖται ἀκόμη ἡ ἀξιολόγησις τῶν ἰδεῶν καὶ σχεδίων, πού ἀφοροῦν εἰς νέα προϊόντα καὶ ἡ παρουσίασις τῶν σχετικῶν πληροφοριῶν καὶ στοιχείων πρὸς τοὺς ἀρμοδίους διὰ νά ἀποφασίσουν κατὰ τρόπον ἀντικειμενικὸν καὶ διεξοδικόν.
- Πρέπει νά λαμβάνεται μέριμνα ὥστε νά μὴ χαλαρώνεται ἡ ἐπίβλεψις καὶ διεξαγωγὴ προγραμ-





Τὰ  
διλήμματα  
τοῦ  
ἡγέτου  
καὶ  
ἢ  
ἀνθρωπίνη  
πλευρά  
των

ΥΠΟ : ABRAHAM ZALEZNIK

Εἰς τὴν ἐπαγγελματικὴν βιβλιογραφίαν, τὴν σχετικὴν μὲ τὸ ἔργον τοῦ διοικητικοῦ ὑπάλληλου, σπανίως μνημονεύονται ἢ ἀναλύονται τὰ διλήμματα, τὰ ὁποῖα συνεπάγεται ἡ ἄσκησης ἐξουσίας ἐπὶ ἀνθρώπων. Μὲ τὸ θέμα αὐτὸ ἔχουν βεβαίως ἀσχοληθῆ ἄλλοι ἐκπρόσωποι τῆς συγγραφικῆς τέχνης ὅπως λογοτέχναι, δραματουργοί, βιογράφοι καὶ δημοσιογράφοι, ἀλλὰ τὰ σχετικὰ ἔργα των ἀπευθύνονται μᾶλλον πρὸς τὴν εὐαισθησίαν καὶ τὴν διαίσθησιν τοῦ κοινοῦ των, ἀνευ τῶν ὁποίων δὲν εἶναι κατανοητά. Καὶ βεβαίως ἀκόμη ὀλιγωτέρα προσοχὴ δίδεται πρὸς τὸν ὑποκρυπτόμενον ψυχολογικὸν μηχανισμόν τῶν «διλημμάτων ἡγεσίας» καὶ τῶν διαφόρων ὁδῶν, ποὺ μᾶς ἀνοίγονται διὰ τὴν ἀντιμετώπισίν των.

Ἐναφορικῶς πρὸς τὴν φύσιν τῶν ἐσωτερικῶν συγκρούσεων, ποὺ συνοδεύουν τὴν ἄσκησιν ἐξουσίας μποροῦν νὰ διατυπωθοῦν αἱ ἑξῆς δύο παρατηρήσεις :

- *Ἡ κυρία πηγὴ τῶν διλημάτων, ποὺ ἀντιμετωπίζουν οἱ ἡγέται εὐρίσκειται ἐντὸς των, εἰς τὰς ἰδίας των ἐνδομύχους συγκρούσεις.*
- *Ἀπαραίτητος προϋπόθεσις μιᾶς εὐφυοῦς ἀντιμετώπισεως τῶν ἀκανθῶδων προβλημάτων καὶ τῶν ἀναποφεύκτων συγκρούσεων συμφερόντων μεταξὺ τῶν ἀνθρώπων μιᾶς ὁργανώσεως εἶναι τὸ νὰ ἔχη ὁ διοικητικὸς ὑπάλληλος τὴν στοιχειώδη ἱκανότητα νὰ «βάξῃ τάξιν εἰς τὸ ἴδιον του τὸ σπῆτι».*

Οἱ περισσότεροι ἄνθρωποι εἴμεθα συνηθισμένοι ἀναλόγως τῆς ἐκπαιδεύσεως καὶ τοῦ χαρακτήρος μας νὰ ἐξωτερικεύωμεν τὰς ἀμφιβολίας καὶ τὰ διλήματά μας. Ὁ διοικητικὸς ὑπάλληλος, ὁ ὁποῖος διαπιστώνει ὅτι ἔχει ἀποτελεσματικῶς ἐνώπιον ἑνὸς δυσκόλου προβλήματος, θὰ ἀναζητήσῃ φυσιολογικῶς τὴν ἐρμηνείαν του εἰς τὸν ἐξωτερικὸν κόσμον.

Ἡ γενικὴ αὕτη τάσις ἀναγωγῆς τῶν ἐσωτερικῶν συγκρούσεων εἰς φαινόμενα τοῦ ἐξωτερικοῦ κόσμου ἀποτελεῖ τμῆμα ἑνὸς γνωστοῦ μηχανισμοῦ τῆς νοήσεως, ὁ ὁποῖος καλεῖται π ρ ο β ο λ ῆ. Τὸν μηχανισμόν αὐτὸν χρησιμοποιοῖ κανεὶς ὅταν ἀσυνειδήτως λαμβάνῃ μίαν ἰδικὴν του ἀποψιν καὶ τὴν ἀποδίδῃ εἰς κάποιον ἄλλον.

Αἱ ἐξωτερικαὶ συγκρούσεις τοῦ τύπου «διαμάχη περὶ τὴν ἐξουσίαν», «ἀντιζηλία» κ.λ.π. γίνονται εὐχερέστερον κατανοητὰ καὶ ἐπιδεκτικὰ λογικοῦ ἐλέγχου, ὅταν συντρέχουν συνθηκαὶ τοιαῦται ὥστε ὁ διοικητικὸς ὑπάλληλος νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ διαχωρίσῃ τὴν κατάστασιν τοῦ ἐσωτερικοῦ του κόσμου ἀπὸ αὐτὴν τοῦ ἐξωτερικοῦ. Ἡ διαδικασία ὁμως αὕτη τοῦ χωρισμοῦ εἶναι εὐκολωτέρα εἰς τὴν θεωρίαν παρά εἰς τὴν πράξιν. Εἶναι ἐν τούτοις ἀπαραίτητος διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ἄσκησιν ἡγεσίας.

Πρὶν ἢ ἐξετάσωμεν μερικὰς ἐκ τῶν μεθόδων, διὰ τῶν ὁποίων ἕνας ἄνθρωπος μπορεῖ νὰ ἐκπαιδευθῇ εἰς τὸ νὰ τακτοποιῇ μὲ μεγαλυτέραν ἐπιτηδειότητα τὴν ἐσωτερικὴν του ζωὴν, καλὸν εἶναι νὰ εἰπώμεν ὀλίγα τινὰ περὶ τῆς φύσεως τῶν ἐσωτερικῶν συγκρούσεων. Διὰ τὴν καλυτέραν κατανόησιν, ὀρθὸν εἶναι νὰ διαχωρίσωμεν δύο συνήθεις τύπους ἄγχους, ποὺ ἐνῶ παρουσιάζουν κοινὰ σημεῖα, δὲν συμπίπτουν ἐν τούτοις ἀπολύτως.





# ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

## ΒΑΣΕΙ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΩΝ ΣΤΑΔΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΥΠΟ: CHARLES B. ELITCH

Σχετικῶς ὀλίγοι ἐπιχειρήσεις ἔχουν ἀποπειραθῆ νὰ προγραμματίσουν καὶ ἐπιβλέψουν τὴν γραφειακὴν τῶν ἐργασιῶν κατὰ τρόπον, ποῦ νὰ μπορῆ κατὰ κάποιον τρόπον νὰ συγκριθῆ μετὰ τὰς μεθόδους, βάσει τῶν ὁποίων διεξάγεται μετὰ ἐπιτυχίαν ἡ παραγωγικὴ λειτουργία τῶν ἐργοστασίων ἐπὶ διάστημα μεγαλύτερον τοῦ ἡμίσεος αἰῶνος.

Μία μέθοδος προσαρμογῆς τῶν καθιερωμένων συστημάτων ἐλέγχου βιομηχανικῆς παραγωγῆς εἰς τὰς ἀνάγκας καὶ τὰς συνθήκας τῆς ἐργασίας γραφείου καλεῖται β ρ α χ υ χ ρ ὀ ν ι ο ς σ τ α δ ι α κ ὸ ς π ρ ο γ ρ α μ μ α τ ι σ μ ὸ ς. Δὲν εἶναι δὲ κάτι τὸ νέον. Πρωτοπόροι τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ ὑπῆρξαν ἤδη ἀπὸ τοῦ ἔτους 1930 ὠρισμένοι μεγάλοι ἐταιρεῖαι πωλητῶν διατῶν ταχυδρομείων, ὅπως ἡ Sears καὶ ἡ Montgomery Ward. Σήμερον, ἕνας ἄγνωστος καὶ ὀψωσθήποτε μέγας ἀριθμὸς μεγάλων καὶ προοδευτικῶν ἐταιρειῶν ἐφαρμόζει μεθόδους προγραμματισμοῦ τῆς γραφειακῆς ἐργασίας.

Γενικῶς, ὁ προγραμματισμὸς καὶ ἔλεγχος τῆς παραγωγικῆς λειτουργίας μιᾶς βιομηχανίας ἐπιτυγχάνεται διὰ τῆς χρήσεως ἐξαιρετικῶς ἐξειλιγμένων μεθόδων, ὅπως εἶναι ἡ μέτρησις ἐργασίας, ἡ ἀνάλυσις, ἡ ἀπλοποιήσις καὶ ἡ τυποποιήσις. Εἰς γενικὰς γραμμὰς τὰ αὐτὰ περίπου συστήματα μποροῦν νὰ προσαρμοσθῶν καὶ εἰς ἐργασίας γραφείου χαρακτηριζόμενας ἀπὸ μεγάλον ἀριθμὸν ἐπαναλαμβανόμενων πράξεων καὶ ὄγκον τυποποιημένης ἐργασίας (ρουτίνας). Τοῦτο δὲ ἀληθεύει περὶ πάσης τοιαύτης καταστάσεως, εἴτε ἀπαντᾷ εἰς ἐπιχειρήσιν, βιομηχανίαν, κυβερνητικὴν ὑπηρεσίαν καὶ ἐν γένει ἐταιρείαν, ἀρκεῖ νὰ συντρέχη τὸ στοιχεῖον τοῦ μεγάλου ὄγκου γραφειακῆς ἐργασίας.

**Ο** ἔλεγχος γραφειακῆς παραγωγῆς ἢ ἄλλως «β ρ α χ υ χ ρ ὀ ν ι ο ς σ τ α δ ι α κ ὸ ς π ρ ο γ ρ α μ μ α τ ι σ μ ὸ ς» δὲν εἶναι τίποτε ἄλλο ἀπὸ τὸ νὰ προγραμματίζη κανεὶς τὴν γραφειακὴν ἐργασίαν κατὰ τρόπον ὡστε: 1) νὰ κατανέμεται ἡ ροὴ τῆς ἐργασίας 2) νὰ διαγράφονται τὰ διάφορα «κέντρα» ἢ τμήματα ἐργασίας καὶ 3) νὰ ὀργανώνεται ἡ διαθέσιμος δύναμις κατὰ τρόπον ὡστε ἡ ἐργασία, μετὰ τὴν διαλογὴν τῆς νὰ προωθῆται συστηματικῶς εἰς μικρὰ, αὐτολῆ ἀθροίσματα μέχρι τῆς τελικῆς τῆς ἀποπερατώσεως βάσει ὄρολογίου προγράμματος καὶ προδιαγεγραμμένου σχεδίου.

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ἡ καθιέρωσις ἐνὸς σχεδίου ἐλέγχου γραφειακῆς παραγωγῆς δὲν ὑπάρχει φόβος νὰ δημιουργήσῃ ἐμπόδια διὰ τὰς λοιπὰς λειτουργίας καὶ προγράμματα

ὅπως εἶναι ἡ ἀπλοποιήσις γραφειακῆς ἐργασίας, ἡ μέτρησις ἐργασίας, ἡ ἐκτίμησις ἀποδόσεως ἢ ἡ κατάστρωσις προϋπολογισμῶν. Ἀντιθέτως μάλιστα, ὅλα αὐτὰ τὰ προγράμματα ὠφελοῦνται ἀπὸ τὸν ἐλεγχον γραφειακῆς παραγωγῆς.

**Υ**πάρχουν πολλὰ προσκόμματα ποῦ μποροῦν νὰ ἐμποδίσουν τὴν συνεχῆ καὶ ὁμαλὴν προώθησιν ἐγγράφων εἰς ἕνα γραφειακὸν συγκρότημα. Π.χ. αἱ περισσότεραι ἐταιρεῖαι ἔχουν κάποιον ἐπικεφαλῆς τῆς δυνάμεως γραφειακῶν ὑπαλλήλων μετὰ τὸν τίτλον τοῦ «διευθυντοῦ γραφείου». Οὗτος ὁμῶς, ἐκτὸς ὀλίγων ἐξαιρέσεων, δὲν διευθύνει τὸ γραφεῖον εἰς ὕσιν ἔκτασιν διευθύνει π.χ. τὸ ἐργοστάσιον ὁ οἰκεῖος διευθυντῆς ἐργοστασίου.

### ΠΟΙΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΕΙ ΕΛΩ;

Εἰς τὴν πράξιν, τὸ γραφεῖον διευθύνεται ἀπὸ τὸν

διευθυντήν πωλήσεων, τόν έλεγκτήν, τόν ύπεύθυνον επί τών πιστώσεων, τόν άρμόδιον επί τών παραγγελιών τόν διαφημιστήν και ένα πλήθος άλλων προσώπων. "Όλοι αυτοί δέ, με τήν σειράν των, είναι πολύ άπληροθυμοί με τά κύρια καθήκοντά των και δέν έχουν τήν δυνατότητα νά ασχοληθούν με τόν τομέα του γραφείου, πού τούς αντίστοιχεί, διά τούτο και συνήθως όρίζουν κάποιον ύφιστάμενον διά νά αναλάβη τόν τομέα αυτόν. "Όσας προσπάθειάς όμως κι νά καταβάλη ό τελευταίος ούτος ή άποκέντρωσις έχει ήδη επέλθει, με άποτέλεσμα τήν παντελή έλλειψιν κεντρικής έξουσίας και προγραμματισμού.

"Άλλο πρόβλημα είναι ό τρομακτικός αριθμός τών διαφόρων και άνομοίων καθηκόντων, πού αναλαμβάνει τό προσωπικόν του γραφείου. Είς τό έργοστάσιον εύχερώς διαπιστώνεται ή αντίστοιχία μιās συγκεκριμένης εργασίας προς ένα ώρισμένον μηχάνημα ή εργαλείον. Είς τό γραφείον, πολλά καθήκοντα διενεργούνται σποραδικώς και άπρογραμματίστως.

Τό βασικώτερον όμως πρόβλημα, πού έμποδίζει τήν όργάνωσιν τής γραφειακής εργασίας είναι ή έλλειψις ένδιαφέροντος έκ μέρους του Management. "Έκαστος διευθυντής ή τμηματάρχης ένδιαφέρεται μόνον διά τόν τομέα του και δέν μεριμνά περί τών άλλων λειτουργιών και τμημάτων παρά μόνον καθ' ό μέρος άφορούν και είς τήν ιδιικήν του εργασίαν.

**Π**άσα μελέτη ή μέθοδος, έγκατάστασις μηχανήματος, γραφειακή εργασία, μέτρησις ή άπλοποιήσις πρέπει νά έχη ως σκοπόν τήν επίτευξιν οικονομίας, ταχύτητος και άκριβείας συμφώνως προς τās επιθυμίας του Management. Μόνη όμως ή κατάλληλος επάνδρωσις μιās λειτουργίας δέν έγγυάται άφ' έαυτής ότι ή γραφειακή εργασία θα άχθή είς πέρας με οικονομίαν, ταχύτητα και έγκαίρως. Ούτε ή άπόκτησις του τελειοτέρου δυνατού γραφειακού έξοπλισμού ή ή διατύπωσις «στάνταρντ» (επιδιωκομένου επιπέδου αποδόσεως) έγγυώνται τοιούτον τι.

"Η διατύπωσις «στάνταρντ» μπορεί, τό πολύ, νά βοηθήση ένα προϊστάμενον νά άντιληφθή είς τό τέλος ενός μηνός και έβδομάδος ή ημέρας άν ή εργασία έπερατώθη εγκαίρως και έντός τών προϋπολογισθέντων όρίων δαπάνης. "Η δαπάνη όμως έχει ήδη γίνει και δέν ανακαλείται. Και όταν άκόμη, μετά από μίαν όχι ίκανοποιητικήν εργασίαν, λαμβάνωνται διορθωτικά μέτρα, δέν ύπάρχει καμία έξασφάλισις ότι είς τό μέλλον τά «στάνταρντ» θα τηρηθούν.

Διά νά έξασφαλισθή μία όμαλή ροή εργασίας, άνευ χρονοτριβών και συμφορήσεων, πρέπει νά διαμορφωθούν κατάλληλοι διαδικασίαι έλέγχου τής εργασίας, καθώς αύτη διανύει τά διάφορα στάδια μέχρι

τής άποπερατώσεώς της. "Ένας τοιούτος έλεγχος είναι έκ τών ών άνευ προκειμένου περί επαναλαμβανομένων λειτουργιών ρουτίνας, χαρακτηρισμένων υπό μεγάλο όγκου έγγράφων, όπως είναι ή διεκπεραίωσις παραγγελιών, σύνταξις τιμολογίων, έπεξεργασία πληρωτέων λογαριασμών, διαχείρισις εισπρακτέων λογαριασμών, ταξινόμησις αρχείων, διανομή έντύπων και δημοσιευμάτων, τήρησις αρχείων προσωπικού και έπεξεργασία απαιτήσεων,

Φυσικά ή καθιέρωσις ενός ρεαλιστικού και λογικού βραχυχρονίου σταδιακού προγράμματος διά τήν έπεξεργασίαν έγγράφων προϋποθέτει έξαντλητική μελέτην και συγκέντρωσιν όλων τών δυνατών σχετικών πληροφοριών και στοιχείων περί τών διαδικασιών, τής ροής εργασίας και τής κατανομής άνθρωπίνου δυναμικού. "Η ύπαρξις πλήρων και άκριβών πληροφοριών σχετικών με έκαστον βήμα του συστήματος άπλοποιεί τήν κατάστρωσιν προγράμματος. "Η έλλειψις αυτών έξασφαλίζει τήν άποτυχίαν.

**Τ**ά αναγκαία βήματα ή στάδια, πού πρέπει νά ακολουθήση ή όργάνωσις, καθιέρωσις και λειτουργία ενός «βραχυχρονίου σταδιακού προγράμματος» είναι τά εξής :

- 'Ελάττωσις τών διακυμάνσεων του όγκου τής εργασίας διά τής ρυθμίσεως υπό του ίδιου του συστήματος και τής ποσοτικής

#### ΒΗΜΑΤΑ - ΣΤΑΔΙΑ

##### ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

κατανομής αυτής, διά τής άπαλείψεως τών καθυστερήσεων (τούτο επιτυγχάνεται όταν δίδεται προς έκτέλεσιν μόνον τόση εργασία, όση δύναται νά έπεξεργασθή έκάστοτε τό σύστημα, ούτως ώστε νά μη δημιουργούνται συμφορήσεις) και διά τής ρυθμίσεως τής σειράς τών σταδίων επεξεργασίας.

- Νά λαμβάνεται ειδική πρόβλεψις διά τήν αντιμετώπισιν έκτάκτων εργασιών, διότι τό σύστημα, δύναται νά χειρισθή μόνον εργασίας ρουτίνας.
- Νά διευκρινισθούν όλα τά όργανικά στάδια του συστήματος και νά ύπάρχη δυνατότης μεταβολής τής σειράς αυτών, όταν τό απαιτη ή ροή τής εργασίας.
- Νά ληφθή κάθε δυνατόν μέτρον διά τήν βελτίωσιν τών μεθόδων και του χώρου εργασίας, διά τήν επίτευξιν τών άρίστων δυνατών αποτελεσμάτων.
- Χρονομετρήσατε όλες τās εργασίας και έξακριβώσατε τās δυνατότητας έκάστου κέντρου εργασίας.
- 'Εξακριβώσατε τόν όγκον τής εργασίας, πού μπορεί νά χειρισθή έκαστον κέντρον εργασίας.
- Καταρτίσατε τό ώρολόγιον πρόγραμμα όλοκληρου τής διαδικασίας.



- Έξακριβώσατε το διάστημα χρόνου που μεσολαβεί μεταξύ των αποστολών εργασίας προς τα διάφορα κέντρα.
- Επανδρώσατε έκαστον κέντρον γραφειακής εργασίας ώστε να μπορή άνετως να ανταπεξέλθη εις το πρόγραμμα, και μεριμνήσατε ώστε να ύπαρξη επαρκής αριθμός ατόμων εκπαιδευμένων εις διπλά καθήκοντα ώστε να μπορούν επικουρικώς να καλύψουν μίαν ανεπάρκειαν προσωπικού εις κάποιον τομέα.
- Συγκροτήσατε ένα κέντρον, το όποϊον να έχη ως λειτουργίαν την κατανομήν εργασίας εις την κατάλληλον σειράν, ποσότητα και χρόνον, εις το να παρακολουθη την εργασίαν εν τῇ διεξαγωγῇ της διὰ να εξασφαλίζεται ἡ τήρησις τοῦ προγράμματος και εις τὸ να ἐπιφορτίζη ὠρισμένα ἄτομα με τὸ καθήκον και τὴν γενικὴν ἐξουσίαν να κατανέμουν τὴν ἐργασίαν ὡς και να ἐπιβλέπουν τὴν τήρησιν τῶν προγραμμάτων. (Ἡ ἀνάθεσις ὅμως ἐργασίας εις συγκεκριμένα ἄτομα πρέπει να εἶναι ἔργον μόνον εἰδικῶν ἐποπτῶν.)

Τὸ κλειδί διὰ τὸν προγραμματισμὸν γραφειακῆς ἐργασίας εἶναι ἀπλῶς θέμα τοῦ να προσδιορίση κανεὶς ποία και πόση ἐργασία μπορεῖ να γίνη, πότε και ποῦ. Τοῦτο ὁδηγεῖ εις τὴν διαμόρφωσιν ἐνὸς

ὄρολογίου προγράμματος, ποῦ θὰ ἀποβλέπη εις τὴν ἀποτελεσματικὴν διακίνησιν ἐργασίας ἀπὸ τὸ ἓνα κέντρον ἐργασίας εις τὸ ἄλλο καθὼς ἐπίσης και εις τὴν παράλληλον κίνησιν ὑλικῶν και ἐφοδίων, ποῦ πρόκειται να ἀποτελέσουν τμῆμα τῆς ροῆς ἐργασίας. Ἀναπόσπαστον τμῆμα τῆς διαδικασίας τοῦ προγραμματισμοῦ θὰ εἶναι βεβαίως ἡ σταδιακὴ ἀνάθεσις τῶν καταλλήλων ποσοτήτων ἐργασίας, συμφώνως πρὸς τὸ ὄρολόγιον πρόγραμμα.

Τρία πράγματα (ἀνάλυσις τῶν σταδίων τῆς λειτουργίας, μεσολαβούντα χρονικὰ διαστήματα και ποσότητες) ἀποφασίζονται και προσδιορίζονται συνήθως ταυτοχρόνως, ἀμέσως μόλις καταδειχθῇ πειραματικῶς ὁ καλύτερος συνδυασμός. Ἄν παρατηρηθοῦν μεταβολαὶ τῶν συνθηκῶν ἐργασίας, θὰ ἀναφανῇ ἀνάγκη προσαρμογῆς και τοῦ συστήματος. Ἀκόμη και τὸ πλέον μελετημένον πρόγραμμα θὰ χάσῃ τὴν χρησιμότητά του ἂν μεταβληθοῦν οὐσιωδῶς οἱ παράγοντες, ἐπὶ τῶν ὁποίων ἐστηρίχθη.

Ὁ προγραμματισμὸς μπορεῖ να μὴ εἶναι διὰ τὸν καθένα, πολλαὶ ὅμως ὀργανώσεις μετὰ μὲγαν και συνεχῆ ὄγκον γραφικῆς ἐργασίας ρουτίνας τὸν ἔχουν ἐφαρμόσει μετὰ ἐντυπωσιακὰ ἀποτελέσματα.

(Περὶληπτικῶς, ἀπὸ ἄρθρον δημοσιευθὲν εις τὸ «Systems» και «Management Review» - Νοεμβρίου 1963)

← Ἀπὸ σελ. 38 : «ΤΑ ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΟΥ ΚΑΙ Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ»

χος κινδυνεύει να εὑρεθῇ εις τὴν δυσάρεστον θέσιν να καταναλίσκη περιττὴν νευρικὴν και συγκινησιακὴν ἐνέργειαν μετὰ ρυθμὸν ἐξαντλητικὸν και ἐπικίνδυνον. Ἐκλεκτικότης σημαίνει μεταξὺ ἄλλων και τὴν ἱκανότητα να λέγη κανεὶς «ὄχι» χωρὶς να αἰσθάνεται ὅτι δι' αὐτοῦ βλάπτει τὴν δημοσίαν εἰκόνα του.

- **Τὴν ἀνάγκην τοῦ να μάθη να συνεννοῆται και να ἐπικοινωνῇ με τοὺς ἄλλους.**

Ἡ διευθέτησις τῶν συγκρούσεων και ἀντιθέσεων, ἐσωτερικῶν και ἐξωτερικῶν, ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς ἱκανότητος τῶν ἀνθρώπων να συνεννοοῦνται. Ἴδου δύο ὑποδείξεις διὰ τὴν βελτίωσιν τῆς ἱκανότητος αὐτῆς:

- α) Προσπαθήσατε να ἀναπτύξετε μίαν ὀξεῖαν συναισθησιν και ἐπίγνωσιν τῶν ἰδίων σας ἀντιδράσεων.
- β) Ἐχετε πάντοτε ὡς ἀρχὴν να καθιστᾶτε γνωστὰς τὰς γνώμας και ἀπόψεις σας ἄνευ περιττῶν χρονοτριβῶν.

- **Τὴν ἀνάγκην τοῦ να ζῆ κανεὶς ἐντὸς ἐνὸς κυκλικοῦ ρυθμοῦ ζωῆς.**

Ἡ ἀποτελεσματικὴ ἀξιοποίησις ζωικῆς ἐνεργείας φαίνεται ὅτι προϋποθέτει ἓνα ρυθμικὸν σύστημα ἐναλλαγῶν μεταξὺ πολὺ διαφορετικῶν τρόπων ἢ κύκλων ἀντιδράσεως. Τὸ βασικὸν παράδειγμα ἐναλλαγασμένων ρυθμῶν εἶναι κατὰ πάσαν πιθανότητα ἡ σύγκρισις μεταξὺ τῶν καταστάσεων ὕπνου και ἐγρηγόρσεως. Τὸ πρότυπο αὐτὸ μπορεῖ να ἐφαρμοσθῇ εις μίαν μεγάλην ποικιλίαν γεγονότων εις τὴν ζωὴν τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ στελέχους. Τὸ να ἓνα ρυθμικὸν ὄργανον εἶναι τὸ να ἓνα ρυθμικὸν ὄργανον, εἴτε πρόκειται περὶ τῶν σοβαρῶν εἴτε περὶ τῶν ἐλαφρῶν του ἐκδηλώσεων, εἴτε περὶ καθημερινῶν ἀσχολιῶν ὅπως τὸ να ὁμιλῇ ἢ τὸ να ἀκούῃ, να ἐργάζεται μόνος ἢ να συνεργάζεται μετὰ ἄλλους, μπορεῖ να ἀποδειχθῇ σωτήριο και ἀπαραίτητον διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν ἀπαιτήσεων και πιέσεων ἐνὸς δυσκόλου ρόλου.

(Περὶληψις ἀπὸ ἄρθρον δημοσιευθὲν εις τὸ «Harvard Business Review» και «Management Review», Σεπτεμβρίου 1963)



ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

Μία διαφήμισή σας στο περιοδικό μας θα τήν δούν 6.000 περίπου επιχειρηματίες και άνωτάτα στελέχη επιχειρήσεων οι οποίοι αντιμετωπίζουν καθημερινές ανάγκες σε έπιπλα γραφείων, σκευή, μηχανήματα, πρώτες ύλες, μηχανές γραφείου, εξειδικευμένες υπηρεσίες, μέσα μεταφοράς, είδη εξοπλισμού γραφείων, γραφική ύλη... Αύτοί είναι που άποφασίζουν...

Χρησιμοποιήστε τό περιοδικό μας όχι σάν άπλό διαφημιστικό μέσο, αλλά σάν τό ιδεώδες μέσο, αύξήσεως τών πωλήσεών σας.

Ο Ι Π Ω Λ Η Σ Ε Ι Σ Σ Α Σ  
Θ Α Σ Α Σ Τ Ο Α Π Ο Δ Ε Ι Ξ Ο Υ Ν

## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ  
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Αί τιμαί καταχωρήσεως κατά τεύχος έχουν καθορισθή ως εξής :

1. Σελίς έξωφύλλου (τελευταία)	Δρχ.	4.500
2. » β' έξωφύλλου	»	3.500
3. » γ' έξωφύλλου	»	3.500
4. Διά έκάστην έσωτερικήν σελίδα	»	2.500
5. Καταχώρησις ήμισείας σελίδος	»	1.500

Αί άνωτέρω τιμαί ύπόκεινται εις έκπτώσιν 25% έφ' όσον ήθελεν δοθῆ έντολή καταχωρήσεως διά τρία τεύχη και άνω

## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Κατά τους μήνες Νοέμβριον και Δεκέμβριον έπρα-  
γματοποιήθησαν υπό τής ΕΕΔΕ τὰ ακόλουθα σε-  
μινάρια, τών όποιών ή διεξαγωγή έσημείωσεν από-  
λυτον έπιτυχίαν :

### ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ

#### «ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Ύπό 4-8 Νοεμβρίου έπραγματοποιήθη υπό τής  
ΕΕΔΕ, έν συνεργασία μετά τής Έταιρίας Μελετών  
Ύναπτύξεως, τó ύπ' άριθ. 75 σεμινάριον, μέ θέμα :  
«Μηχανογραφική Ύργάνωσις Μεσαίων Έπιχει-  
ρήσεων», μέ Εισηγητήν τόν κ. **Σπύρον Ζευγαρί-  
δην**, Σύμβουλον Ύργανώσεως και Διευθυντήν του  
Γραφείου «Σπ. Ζευγαρίδης και Συνεργάται».

Λόγω του μεγάλου άριθμού τών δηλωσάντων  
συμμετοχήν και διά τήν έπιτυχεστέραν διεξαγω-  
γήν και παρακολούθησιν του σεμιναρίου, τούτο  
έπανελήφθη από 11 - 15 Νοεμβρίου έ. έ.



Ύπό τήν διεξαγωγήν  
του ύπ' άριθ. 75 σεμι-  
ναρίου. Είς τó άκρον  
δεξιά ό Εισηγητής κ.  
Σπ. Ζευγαρίδης και δε-  
ξιά αυτόν ό Γεν. Δ/ντής  
τής ΕΕΔΕ κ. Ίωαν.  
Χαστιάς.

Συνολικώς, τó σεμινάριον παρηκολούθησαν 71  
στελέχη έκ 44 Έπιχειρήσεων και Ύργανισμών.



Στιγμιότυπον από τó σεμινάριον  
ύπ' άριθ. 76. Είς τó άκρον άρι-  
στερά ό Εισηγητής κ. R. Beres-  
ford Dew.

#### «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ»

Τó ύπ' άριθ. 76 σεμινάριον του προγράμματος  
τής ΕΕΔΕ έπραγματοποιήθη τήν 28ην και 29ην  
Νοεμβρίου, μέ θέμα τήν «Οικονομικήν Διοίκησιν»  
και μέ Εισηγητάς τόν κ. **R. Beresford Dew**,  
Καθηγητήν του Πανεπιστημίου του Μάντσεστερ,  
τόν κ. **Μάριον Μεϊμάρογλου**, Καθηγητήν του  
ΑΣΟ και ΕΕ και τόν κ. **Th. Shortell**, Διευθυντήν  
τής F.N.C.B. (Πειραιώς).

Τήν διεξαγωγήν του σεμιναρίου παρηκολούθησαν  
43 στελέχη έκ 28 Έπιχειρήσεων και Ύργανισμών.

#### «Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΩΣ ΟΡΓΑΝΟΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Τήν 27ην Νοεμβρίου έπραγματοποιήθη είς τὰ  
Γραφεία τής ΕΕΔΕ «Συνάντησις Έργασίας», σκο-  
πός τής όποιας ήτο ή συζήτησις του θέματος :  
«Ό Προϋπολογισμός ώς όργανον τής Διοικήσεως  
των Έπιχειρήσεων». Είς τήν συνάντησιν συμμε-  
τέσχεν και ό Καθηγητής του Πανεπιστημίου  
Μάντσεστερ κ. **R. Beresford Dew**, τήν δέ συ-  
ζήτησιν κατηύθυνεν ό κ. **Χρυσ. Ι. Παπαδόπου-  
λος**, Άντιπρόεδρος τής ΕΕΔΕ.

Είς τήν «Συνάντησιν Έργασίας» συμμετέσχον 8  
άνώτατα στελέχη έκ 8 Έπιχειρήσεων και Ύργα-



Ύπό τήν «Συνάντησιν Έργα-  
σίας» τής 27ης Νοεμβρίου έ. έ.

νισμών, τὰ όποία άντήλλαξαν τὰς άπόψεις και  
τήν έμπειρίαν των επί του τόσο ένδιαφέροντος

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

θέματος και είχαν την ευκαιρία να ενημερωθούν επί των συγχρόνων απόψεων και κατευθύνσεων επί του θέματος και της ελληνικής πρακτικής.

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ

Τῆς συνεργασίας τῆς ΕΕΔΕ και τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Δημοσίων Σχέσεων διωργανώθη τὸ προαγγελθὲν ὑπ' ἀριθ. 77 σεμινάριον, μὲ θέμα :

«Δημόσιες Σχέσεις - Ἡ νέα λειτουργία τῆς Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων», ποὺ ἐπραγματοποιήθη ἀπὸ 9 - 12 Δεκεμβρίου, μὲ συμμετοχὴν 24 στελεχῶν ἐκ 19 Ἐπιχειρήσεων και Ὁργανισμῶν.

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ

• ΠΩΣ ΝΑ ΟΡΓΑΝΩΘΗΤΕ ΔΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΤΕ ΕΙΣ ΤΑΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ - ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ •

Διὰ τῆς διεξαγωγῆς τοῦ ὑπ' ἀριθ. 78 σεμιναρίου, διοργανουμένου ἀπὸ 13 - 14 προσεχούσ Ἰανουαρίου, ἀρχίζει ἡ Β' περίοδος τοῦ προγράμματος σεμιναρίων 1968 - 1969 τῆς ΕΕΔΕ, τῆς ὁποίας αἱ προσεχεῖς ἐκδηλώσεις θὰ ἀνακοινωθοῦν συμπληρωματικῶς εἰς ἐπομένην ἐκδοσίν μας.

Θέμα τοῦ σεμιναρίου τούτου εἶναι :

«Πῶς νὰ ὀργανωθῆτε διὰ νὰ ἐπιτύχετε εἰς τὰς Πωλήσεις σας - Σύγχρονοι Μέθοδοι τῆς Τεχνικῆς τῶν Πωλήσεων».

Εἰσηγητῆς εἰς τὸ σεμινάριον θὰ εἶναι ὁ κ. Χρ. Γκέσουρας, ὑπεύθυνος τομέως Μάρκετινγκ και Προγράμματος Ἐκπαιδευσεως Πωλητῶν τῆς «Ντέξιον Ἑλλάς» Α.Ε., Πτυχιούχος τῆς Α.Σ.Ο. και Ε.Ε., μετεκπαιδευθεῖς εἰς Μ. Βρετανίαν ἐπὶ τοῦ Μάρκετινγκ Βιομηχανικῶν Προϊόντων.

Τὸ σεμινάριον, διάρκειας 2 ἡμερῶν, ἀναφέρεται εἰς τὰς βασικὰς ἀρχὰς και τὰς τεχνικὰς τῶν πωλήσεων, περιλαμβάνει δὲ τὴν προβολὴν τριῶν ταινιῶν ἐπὶ τοῦ θέματος.

Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου εἶναι νὰ ἐπισημάνη τὰς βασικὰς ἀρχὰς ἐπὶ τῶν ὁποίων πρέπει νὰ στηρίζεται ἡ ὀργάνωσις τῆς Ὑπηρεσίας Πωλήσεων και ἡ ἐκπαιδευσις τῶν στελεχῶν τῆς. Εἰς τὸ σεμινάριον θὰ ἐκτεθοῦν ἐπίσης αἱ σύγχρονοι τεχνικὰ διὰ τῶν ὁποίων καθίσταται ἐφικτὴ ἡ πραγμάτωσις τῶν στόχων τῆς Ὑπηρεσίας Πωλήσεων ὡς και αἱ τεχνικὰ διὰ τῶν ὁποίων ἡ πώλησις θὰ καθίσταται μῖα προγραμματισμένη και ἀποτελεσματικὴ ἐργασία.

Τὸ πρόγραμμα τοῦ σεμιναρίου ἔχει εἰδικῶς κατάρτισθῆ ὥστε νὰ δύνανται νὰ τὸ παρακολουθή-



Στιγμιότυπον ἀπὸ τὸ σεμινάριον ὑπ' ἀριθ. 77. Εἰς τὸ ἄνω τῆς εἰκόνης διακρίνεται ὁ κ. Γ. Λεμπέσης, μέλος τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ κηρύσσων τὴν ἐναρξιν τοῦ σεμιναρίου, ὡς και οἱ Εἰσηγηταὶ κ.κ. Μαρ. Γιοέλ, Ι. Βαλασιδης, Μ. Παυλιδης, Ι. Κυριακης και Διον. Μαγκλιβέρας.

σουν ἀνώτερα και μέσα στελέχη τῆς Ὑπηρεσίας Πωλήσεων ἀσχέτως τοῦ τομέως δραστηριότητος τῆς Ἐπιχειρήσεως, περιλαμβάνει δὲ τὰ ἀκόλουθα ἐπὶ μέρους θέματα :

Τὸ συνοπτικὸν πρόγραμμα :

1. Εἰσαγωγή : Ὁ ρόλος τοῦ πωλητοῦ εἰς τὴν σύγχρονον κοινωνίαν.
2. Ὁργάνωσις : • Στατιστικὰ στοιχεῖα • Ἐξωτερικὲς πηγές • Ἐσωτερικὲς πηγές • Χρήσις αὐτῶν • Σχεδιαγράμματα • Καθορισμὸς στόχων.
3. Προγραμματισμὸς : • Γεωγραφικὸς προγραμματισμὸς • Χρονικὸς προγραμματισμὸς • Κάρτες • Ἡμερολόγια • και λοιπές πληροφορίες.
4. Ἱστορία Πωλήσεων : Πέντε στάδια πωλήσεων • Τύποι πελατῶν • Ἀντιρρήσεις • Ὑπερπῆδησις ἀντιρρήσεων • Ἐπτά τρόποι κλεισίματος.
5. Προβολὴ φιλμς : Φίλμ Α' : Ἐνοῖγμα τῶν πωλήσεων • Φίλμ Β' : Ὑπερπῆδησις ἀντιρρήσεων • Φίλμ Γ' : Κλείσιμο τῆς παραγγελίας.
6. Τεχνικὰ διδασκαλίαι.
7. Περιγραφή Ἐργασίας.
8. Συζήτησις - Συμπεράσματα.

Ὁ ἀριθμὸς συμμετοχῶν εἶναι αὐστηρῶς περιορισμένος και διὰ τὴν συμπλήρωσιν τούτου θὰ ληφθῆ αὐστηρῶς ὑπ' ὄψιν ἡ σειρὰ ὑποβολῆς τῶν δηλώσεων συμμετοχῆς, προτιμωμένων τῶν μελῶν τῆς ΕΕΔΕ.

Διὰ περισσοτέρας πληροφορίας οἱ ἐνδιαφερόμενοι δύνανται ν' ἀπευθύνωνται εἰς τὰ γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ (Φιλελλήνων 6, 3ος ὄροφος) και τηλεφωνικῶς (τηλ. : 220.789, ἀρμόδιος κ. Παν. Παπαδόπουλος).



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1969

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Δ' - ΤΕΥΧΟΣ 29

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
• Πρὸς τοὺς Ἀναγνώστας	1
• «ΑΥΞΗΣΙΣ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ». Ὑπὸ : Ern. R. Breech	2
• «ΜΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΙΣ : ΛΟΓΙΣΤΗΣ ΚΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ». Ὑπὸ : H. Jak. Hendricks	3
• «ΑΣ ΑΝΑΤΡΕΨΩΜΕΝ ΤΟΝ ΝΟΜΟΝ ΤΟΥ PARKINSON ! - ΣΥΝΤΜΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΙΣ ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΜΕΝ». Ὑπὸ : Eric Webster	8
• ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟΝ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ : (Συνέδρια, Ἐκθέσεις, Σεμινάρια)	20
• ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ : (Σεμινάρια)	21

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

	Μελῶν	Μὴ Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
Ἐπιχειρήσεων	» 250	500
Ἄνω. Ἐταιριῶν, Ὀργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσίων		
Ἐπιχειρήσεων	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	» 60	

Ἐπιμέλεια ὕλης καὶ

Ἐπιμέλεια ὕλης καὶ

Ἐπιμέλεια ὕλης καὶ

Φιλελλήνων 6—Ἀθήναι, Τηλ. 220.789

Ἐπιμέλεια ὕλης καὶ

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

## ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΣ

Ἀγαπητοὶ μας φίλοι,

Ἀπὸ τοῦ τρέχοντος μηνὸς ἄρχισε ἡ Β' περίοδος τοῦ προγράμματος 1968-69 τῶν Σεμιναρίων τῆς ΕΕΔΕ, ποὺ ἡ ἔναρξίς του ἔγινε μὲ τὴν διεξαγωγή τοῦ πρώτου τῶν σεμιναρίων τῆς σειρᾶς, πραγματοποιηθέντος στὶς 13 καὶ 14 Ἰανουαρίου.

Στὸ πρόγραμμα τῆς περιόδου αὐτῆς περιελήφθη ἀριθμὸς σεμιναρίων τῶν ὁποίων τὰ θέματα καὶ σχετικὲς πληροφορίες ἐπὶ τοῦ ἐπὶ μέρους περιεχομένου αὐτῶν ἀναφέρονται, συνοπτικά, στὸ παρὸν τεύχος καὶ στὶς σελίδες 21-24.

Παράλληλα μὲ τὴν γνωστοποίησι αὐτῆς, παρακαλοῦμε τοὺς ἐνδιαφερομένους γιὰ τὴν παρακολούθησι τῶν σεμιναρίων τῆς ΕΕΔΕ, νὰ ἀπευθύνωνται στὰ Γραφεῖα τῆς Ἐταιρίας γιὰ λεπτομερέστερες πληροφορίες, ἀλλὰ καὶ γιὰ τὴν ἔγκαιρη προεγγραφή τους ἐπὶ μέρους τοῦ προγράμματος σεμιναρίων τῆς προτιμῆσεώς τους γιὰτὶ, ὅπως γίνεται ἀντιληπτό, τὰ σεμινάρια ἔχουν προγραμματισθῆ γιὰ περιορισμένο πάντοτε ἀριθμὸν οὐμετεχόντων καὶ δὲν θὰ εἶναι δυνατόν νὰ καλύπτουν ἀπεριόριστο ἀριθμὸν ἐνδιαφερομένων, μελῶν ὡς καὶ μὴ μελῶν τῆς ΕΕΔΕ.

Ἡ «ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», ἐπίσημο ὄργανο τῆς ΕΕΔΕ, καταβάλλει κάθε δυνατὴ προσπάθεια ὥστε νὰ καταστή οὐσιαστικὸ ὄργανο προβολῆς καὶ διάδοσεως τῆς διεθνoῦς γνώσεως στὸν τομέα τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων, ὅπως ἐπίσης καὶ ὄργανο πλήρους ἐνημερώσεως ἐπὶ τῶν δραστηριοτήτων τοῦ τομέως τῆς Ἐταιρίας, οἱ ὁποῖες τυγχάνουν καὶ τοῦ ἀπολύτου ἐνδιαφέροντος τῶν στελεχῶν τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὀργανισμῶν.

Μὲ τὸ πνεῦμα αὐτό, ἀγαπητοὶ μας φίλοι, σᾶς στέλλομε τοὺς θερμοὺς χαιρετισμοὺς μας.

«Δ.Ε.»

# ΑΥΞΗΣΙΣ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΥΠΟ : ERNEST R. BREECH

*Οί περισσότεροι μελετηταί τῆς διοικήσεως ἐπιχειρήσεων θεωροῦν ἐξ ὑποθέσεως ὅτι ἓνας ἐκσυγχρονισμένος οἰκονομικὸς ἔλεγχος ἀποτελεῖ δεδομένον διὰ πᾶσαν σύγχρονον ἐπιχείρησιν, πὺν ἔχει κάποιαν ἐπιφάνειαν. Ἄλλ' ἐνῶ πολλὰ εἰταιρεῖται πιστεύουν ὅτι ἔχουν ἱκανοποιητικὸν σύστημα οἰκονομικοῦ ἔλέγχου, εἰς τὴν πραγματικότητά ἐλάχισται ἔχουν. Αἱ περισσότεραι εἰταιρεῖται συγχέουν τὸν μεγάλον ὄγκον ἐγγράφων, ἐκ τῶν ὁποίων τὰ περισσότερα πρέπει νὰ καταλήξουν — καὶ συνήθως καταλήγουν — εἰς τὸν κάλαθον τῶν ἀχρήστων, μὲ τὸν καλὸν οἰκονομικὸν ἔλεγχον.*

*Διατί αὐτὴ ἡ σύγχυσις; Ἴσως νὰ εἶναι καθαρῶς πρόβλημα ὀνοματολογίας. Ἄντι τοῦ ὄρου «οἰκονομικὸς ἔλεγχος», πὺν φέρει κατὰ νοῦν τυποποιημένην βιομηχανικὴν λογιστικὴν διαδικασίαν, θὰ ἦτο ἴσως δυνατὸν νὰ χρησιμοποιηθῆται ὁ ὄρος «οἰκονομικὴ ἀνάλυσις καὶ ἔλεγχος», πὺν ὑπονοεῖ τὸν εὐρύτερον ρόλον ἐνὸς συγχρόνου συστήματος ἔλέγχου, πὺν εἶναι ἡ συγκέντρωσις καὶ ἐρμηνεία στοιχείων δι' ὅλα τὰ κλιμάκια τῆς διοικήσεως, καταλλήλων διὰ νὰ χρησιμεύσουν διὰ τὸν ἔλεγχον τῶν τρεχουσῶν ἐργασιῶν καὶ διὰ τὸν προγραμματισμὸν τῶν μελλοντικῶν.*

## ΠΟΥ ΕΥΡΙΣΚΕΤΑΙ Η ΕΥΘΥΝΗ

**Η** ἀνάθεσις τῶν εὐθυνῶν διὰ τὴν οἰκονομικὴν ἀνάλυσιν ἐντὸς οἰουδήποτε ὀργανισμοῦ, πρέπει νὰ βασίζεται μᾶλλον ἐπὶ τῶν ἱκανοτήτων τῶν ἀνωτέρων διαχειριστικῶν στελεχῶν καὶ τοῦ βοηθητικοῦ των προσωπικοῦ, παρά ἐπὶ οἰασδήποτε δογματικῆς φόρμουλας.

Ὁ ἐλεγκτὴς, καλῶς ἐχόντων τῶν πραγμάτων ἔχει τὴν εὐθύνην ὅλων τῶν λογιστικῶν λειτουργιῶν καὶ ἔχει γενικῶς πλήρη φόρτον ἐργασίας μὲ τὴν ἐπίβλεψιν τῶν ἐργασιῶν αὐτῶν. Ἐνας ἐξαιρετι-

κῶς ἱκανὸς ἐλεγκτὴς θὰ ἔχη ἴσως τὴν δυνατότητα νὰ ἐπιβλέπη τόσο τὰς λογιστικὰς λειτουργίας ὅσον καὶ τὴν οἰκονομικὴν ἀνάλυσιν καὶ ἔλεγχον. Ἐνα τοιοῦτον ἄτομον, ὅμως, ἀποτελεῖ τὴν ἐξαιρεσιν μᾶλλον παρά τὸν κανόνα καὶ ἐν πάσῃ περιπτώσει εἶναι παράλογον καὶ ὑπερβολικὸν νὰ ἀνατεθοῦν εἰς ἓνα ἄνθρωπον ὅλαι αὐταὶ αἱ εὐθύναι. Ἡ οἰκονομικὴ ἀνάλυσις καὶ ὁ ἔλεγχος εἶναι πράγματα ἀρκούντως σοβαρὰ ὥστε νὰ δικαιολογοῦν τὴν ἀπασχόλησιν ἐνὸς ἀκόμη ἀνωτέρου στελέχους, τοῦ αὐτοῦ πρὸς τὸν ἐλεγκτὴν βαθμοῦ, τὸ ὁποῖον νὰ διευθύνῃ τὴν χωριστὴν αὐτὴν λειτουργίαν. Κατὰ κανόνα, ἡ οἰκονομικὴ ἀνάλυσις δὲν θὰ

πρέπει να ασχοληται με τα τρέχοντα αποτελέσματα αλλά με προγνώσεις, προϋπολογισμούς και ύπολογισμούς δαπανών, συνεπώς ο διαχωρισμός ελάχιστα προβλήματα προκαλεί. Αν το στέλεχος, που έχει έπωμισθη την ευθύνη της οικονομικής αναλύσεως συνεργάζεται στενώς και αρμονικώς με τον έλεγκτή, ο καθένας των είναι εως θέσει να συνδράμη αποτελεσματικώς τον άλλον εις τα καθήκοντά του.

## ΠΕΔΙΟΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΟΣ

Αρκετά και σημαντικά λειτουργία υπάρχουν εις την οικονομικήν ανάλυσιν. Κάθε μελλοντικόν σχέδιον πρέπει να υποβάλλεται πρὸς μελέτην εις τὸ τμήμα οικονομικῆς ἀναλύσεως-ἐλέγχου: ἡ κατά-στρωσις νέων προγραμμάτων, τὰ νέα προϊόντα, αἱ νέα ἐγκαταστάσεις, αἱ νέα μέθοδοι διανομῆς. (Τοῦτο βεβαίως δὲν σημαίνει ὅτι τὸ τμήμα αὐτὸ ἔχει τὴν ἀμεσον ευθύνην διὰ τὴν κατὰστρωσιν σχεδίων). Τὰ στελέχη τῆς οικονομικῆς ἀναλύσεως καὶ ἐλέγχου πρέπει νὰ εἶναι καλῶς ἐνημερωμένα καὶ ὅλων τῶν σχεδίων καὶ μελετωμένων ἐνεργειῶν τῆς ἐταιρείας καί, με τὴν βοήθειαν ἄλλων στελεχῶν παραγωγῆς ἢ ἐπιτελείου, νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ σκιαγραφήσου τὴν εἰκόνα τῆς δυνατικῆς ἀποδοτικότητος τῶν σχεδίων αὐτῶν. Ὅταν τὰ προβλήματα ἐντοπίζωνται ἀφοῦ ἔχουν πλέον «περάσει εἰς τὴν ἱστορίαν», δὲν εἶναι δυνατόν νὰ γίνεταί λόγος περὶ «ἐλέγχου».

## Ἡ ἀναγκὴ τῆς ὑποστήριξεως

Διὰ νὰ λειτουργήσῃ καλῶς ἓνα σύστημα οικονομικοῦ ἐλέγχου, πρέπει νὰ ἔχη τὴν ἐγκρισιν καὶ τὴν ὑποστήριξιν τῆς κορυφῆς τῆς διοικήσεως. Τὸ σύστημα ἐλέγχου δὲν εἶναι παρὰ ἓνα ἐργαλεῖον, τοῦ ὁποῖου ἡ χρησιμότης καὶ ἀποτελεσματικότης εἶναι ἀνάλογοι πρὸς τὴν φαντασίαν, ὀξυδέρκειαν καὶ δημιουργικότητα, πού ἐπιδεικνύει ἡ ἀνωτάτη διοίκησις κατὰ τὴν χρησιμοποίησίν του. Προορισμὸς του εἶναι νὰ δίδῃ ἀπαντήσεις. Ὅσον περισσότερο διεισδυτικὴ εἶναι ἡ ἐρώτησις, πού τοῦ τίθεται, τόσο περισσότερο οὐσιαστικὴ θὰ εἶναι ἡ ἀπάντησις του.

Ἡ ἀνωτάτη διοίκησις δὲν πρέπει νὰ λησμονῇ ποτέ ὅτι οὔτε ὁ ἐλεγκτής, οὔτε ὁ ἐντεταλμένος τὸν οικονομικὸν ἔλεγχον εἶναι οἱ πραγματικοὶ «ἐλεγκταὶ» τῆς ἐπιχειρήσεως. Τοῦτο, εἶναι πρωτίστως ἔργον τῶν διαφόρων στελεχῶν παραγωγῆς καὶ ἰδίως τοῦ κορυφαίου τῆς ἱεραρχίας. Τὸ σύστημα ἐλέγχου δὲν ὑποκαθιστᾷ τὸ «Management», ἀπλῶς τὸ ὑποβοηθεῖ. Δὲν θέτει, δὲν «φορμουλάρει» τὰς ἐρωτήσεις, ἀπλῶς ἀπαντᾷ ὅταν ἐρωτᾶται καὶ ἀναλόγως πρὸς τὴν ἐρώτησιν πού τοῦ τίθεται.

Ἐνα καλὸν σύστημα οικονομικοῦ ἐλέγχου πρέπει ἐπίσης νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ συγκεντρῶνῃ καὶ νὰ ἀναλύῃ μεγάλας ποσότητας στοιχείων, ἀκόμη

Βλέπε σελ. 4 →

## ΜΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΙΣ :

# ΛΟΓΙΣΤΗΣ ΚΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΥΠΟ : H. JACKSON HENDRICKS

Τὸ Μάρκετινγκ ἐφάνη πλέον σαφῶς ὅτι εἶναι τὸ νέον πεδίου δράσεως διὰ τὸν λογιστὴν καὶ οὗτος ἔχει πλέον ὀριστικῶς ἐστραμμένον τὸ βλέμμα πρὸς τὴν λειτουργίαν πωλήσεων τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὸ νέον τοῦτο ἐνδιαφέρον δὲν πρέπει νὰ ἐκπλήσῃ κανένα. Ἦτο ἀναπόφευκτον καὶ ἀνεμένετο ἀπὸ πολλοῦ χρόνου. Ἐκεῖνο, τὸ ὁποῖον ἀπομένει νὰ διαπιστωθῇ εἶναι: Πόσαι πιθανότητες ἐπιτυχίας ὑπάρχουν, τοῦ «γάμου» αὐτοῦ μεταξὺ λογιστῶν καὶ πωλητῶν.

Τὸ Μάρκετινγκ, ὅπως καὶ ἡ Βιομηχανικὴ Παραγωγή ἔχει τοὺς εἰδικούς του, τὰς ἀντιλήψεις του ἐπὶ τοῦ πῶς πρέπει νὰ γίνωνται τὰ πράγματα καὶ—κατὰ κανόνα—μίαν παραδοσιακὴν καὶ ἐντόνως ἀνεπτυγμένην καχυποψίαν ἐναντι τῆς λογιστικῆς καὶ ὅλων τῶν σχετικῶν με αὐτὴν—πλὴν τῆς ἐπιταγῆς προμηθείας.

## Ἡ ἀποψις τοῦ λογιστοῦ

Ἐν τούτοις εἰς πολλὰς περιπτώσεις, μία λογιστικὴ ἀνάλυσις εἶναι ἱκανὴ νὰ πραγματοποιήσῃ ἐνδιαφερούσας ἀνακαλύψεις. Π.χ., τὸ πλέον προσφιλέσ καὶ ἀνεκτίμητον συστατικόν τοῦ Μάρκετινγκ, τὸ δυναμικὸν πωλήσεών του, πολλάκις ἀπὸ ἀντικειμενικῆς ἀπόψεως χρησιμοποιεῖται κακῶς, περιορίζεται εἰς ἀσυμφόρους τομεῖς, δημιουργεῖ ἀσυμφόρους πελάτας καί, ἐν ὀλίγοις μετατρέπει προϊόντα, πού ἐξεκίνησαν με ἐπιδοφόρας προοπτικὰς καὶ μεγάλα περιθώρια κέρδους, εἰς πηγὰς ἰσχυροῦ τελικοῦ καθαροῦ κέρδους.

Ἴσως λοιπόν, ἐν ἐσχάτῃ ἀναλύσει, ὁ λογιστὴς

καί ἐπί θεμάτων, πού δὲν θεωροῦνται κατὰ παράδοσιν οἰκονομικά. Ὅλαι αἱ ὀφείες ἑνὸς δεδομένου προβλήματος πρέπει νὰ συναρμοζοῦνται, ἀνεξαρτήτως προελεύσεως τῶν ἀπὸ τὸν τάδε ἢ δεῖνα τομέα λειτουργίας, διὰ νὰ εἶναι ἐφικτὴ ἡ παρουσίασις πρὸς τὴν διοίκησιν μιᾶς συνολικῆς εἰκόνας.

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ

**Ε**να ἀπὸ τὰ βασικά καθήκοντα ἑνὸς διευθυντοῦ οἰκονομικοῦ ἐλέγχου εἶναι ἡ διεξαγωγή μιᾶς οἰκονομικῆς ἐπιθεωρήσεως καὶ ἡ σύνταξις σχετικῆς ἐκθέσεως καὶ παρουσιάσεως αὐτῆς εἰς ἐκάστην σύσκεψιν τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου. Τὸ διοικητικὸν συμβούλιον δὲν πρέπει νὰ ἀναγκάζεται νὰ δαπανᾷ τὸν χρόνον του «νὰ βγάλη ἄκρη» ἀπὸ τὰς δηλώσεις εἰσοδήματος καὶ λοιπὰς διαχειριστικὰς ἐκθέσεις, διὰ νὰ μπορέσῃ νὰ σχηματίσῃ μίαν συνολικὴν εἰκόνα τῆς οἰκονομικῆς καταστάσεως καὶ τῶν παραγωγικῶν ἀποτελεσμάτων τῆς ἐπιχειρήσεως. Μία τοιαύτη ἐπιθεώρησις μπορεῖ νὰ καλύπτῃ τὰ ἑξῆς θέματα :

- Θέσις εἰς τὴν ἀγοράν. Ἡ ἀνταγωνιστικὴ ἀπόδοσις τῆς ἐταιρείας εἰς τὴν ἀγοράν, ἀναλυτικῶς καὶ μὲ λεπτομερείας, ἐν συγκρίσει πρὸς προηγουμένας περιόδους. Σύγκρισις πωλήσεων καὶ παραγωγῆς πρὸς τὰς προβλέψεις.
- Ἡ εἰκὼν κερδῶν - ζημιῶν τῆς ἐταιρείας. Συμπυκνωμένη εἰκὼν κερδῶν καὶ ἀπόδοσις ἐπενδύσεων. Σύγκρισις μὲ ἀντίστοιχα στοιχεῖα ἀνταγωνιστῶν. Πρόβλεψις κερδῶν (διὰ χρόνον τουλάχιστον τεσσάρων μηνῶν ἀπὸ «σήμερον»).
- Σύγκρισις πραγματικῶν πρὸς προϋπολογισθέντα κέρδη τῆς τρεχούσης καὶ προηγουμένων περιόδων (κατὰ κύρια κέντρα κέρδους).
- Κατάστασις κινουμένου κεφαλαίου καὶ ρευστοῦ χρήματος (πραγματικὴ καὶ προβλεπόμενη).
- Εἰδικὰ κεφάλαια ἀσχολούμενα μὲ διαφόρους σημαντικούς τομείς τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅπως : διεθνεῖς ἐργασίαι, ποιότης προϊόντος, κόστος παραγωγῆς κατὰ τμήμα, προγράμματα νέων προϊόντων, σημαντικὰ προγράμματα νέου ἐξοπλισμοῦ κλπ.

Ποῖα εἶναι τὰ πλεονεκτήματα ἑνὸς ἀποτελεσματικοῦ συστήματος ἐλέγχου; Ἴδου μερικὰ ἀπὸ αὐτά :

- Τὸ κυριώτερον ἴσως πλεονέκτημα ἑνὸς ἀποτελεσματικοῦ συστήματος ἐλέγχου — ἂν καὶ δὲν εἶναι ἀμέσως ἀντιληπτὸν — εἶναι ὅτι προαπαιτεῖ τὴν διατύπωσιν ἐπιχειρησιακῶν

Βλέπε σελ. 5 →

νὰ μπορῇ πράγματι νὰ διαδραματίσῃ κάποιον ρόλον εἰς τὸ Μάρκετινγκ καὶ νὰ ἔχῃ νὰ θέσῃ ὀρισμένας ἐρωτήσεις εἰς τοὺς εἰδικούς τοῦ Μάρκετινγκ, ὅπως π.χ. :

● **Μήπως τὸ δυναμικὸν πωλήσεων δὲν σᾶς χρησιμεύει παντάπασιν ;** Ἡ πρώτη αὐτῆ ἐρώτησις δὲν εἶναι τόσο ἐξωφρενικὴ ὅσον ἐκ πρώτης ὄψεως φαίνεται. Ἰπάρχουν περιπτώσεις, ἐπὶ παραδείγματι εἰς τὰς βιομηχανίας ποτῶν, ὅπου τὸ δυναμικὸν πωλήσεων δὲν μπορεῖ νὰ προσφέρῃ σχεδὸν τίποτε περισσότερον ἀπὸ τὸ νὰ δέχεται παραγγελίας, πού οὐσιαστικῶς θὰ γίνουν ἢ οὕτως ἢ ἄλλως. Τὸ φαινόμενον τοῦτο εἶναι μᾶλλον φυσικόν, προκειμένου περὶ μιᾶς τοιαύτης βιομηχανίας, ὅπου αἱ πωλήσεις εἶναι πρὸ πάντων θέμα διαφθίσεως καὶ ὅπου τὸ ἀγοραστικὸν κοινὸν γνωρίζει καὶ ξεχωρίζει τὰς διαφόρους μάρκας καὶ ἔχει σαφεῖς καὶ ἰσχυρὰς προτιμήσεις. Ὁ λογιστὴς ἔχει κάθε λόγον νὰ ὑποπτεῖται ὅτι εἰς τὴν περίπτωσιν αὐτὴν ἕνας ὑπάλληλος, πού νὰ σημειώσῃ τὰς παραγγελίας καὶ ἕνα τηλέφωνον, θὰ μπορούσαν νὰ ἀναπληρῶσιν ὀλόκληρον τὴν ἀκριβοπληρωμένην ὁμάδα πωλητῶν, χωρὶς καμμίαν μείωσιν εἰς τὰς πωλήσεις—καὶ μὲ ἀσυγκρίτως ὀλιγότερα ἔξοδα.

● **Πῶς διαγράφετε τὰς περιοχὰς πωλήσεων ;** Ἡ μελέτη μεγάλῃς ποικιλίας περιπτώσεων δημιουργεῖ εἰς τὸν λογιστὴν τὴν ὑπόνοιαν, ὅτι ἡ διεύθυνσις τῶν πωλήσεων σπανίως γνωρίζει πῶς ἀκριβῶς πρέπει νὰ εἶναι μία περιοχὴ, ἀπὸ ποῖα στοιχεῖα πρέπει νὰ ἀποτελεῖται, τί πρέπει νὰ ἀποδίδῃ, τί δυνατότητας περιλαμβάνει καὶ ἂν εἶναι ἢ ὄχι εἰς θέσιν νὰ «συντηρήσῃ» ἕνα πωλητὴν καὶ νὰ ἀποδόσῃ καὶ κέρδος εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν. Ὁ λογιστὴς δὲν ἀρνεῖται ὅτι πολλαὶ ἐταιρεῖαι ἀναθέτουσιν εἰς τοὺς εἰδικούς τῶν ἐρευνητῶν Μάρκετινγκ νὰ μελετήσουν τὰς δυνατότητας τῶν διαφόρων περιοχῶν καὶ νὰ καλλιεργήσουν καὶ ἀναπτύξουν τοὺς καλλιτέρους τρόπους ἐμεταλλεύσεως τῶν δυνατοτήτων αὐτῶν. Μία ἐδαφικὴ περιοχὴ ὅμως, παρὰ τὰ φαινόμενα, δὲν εἶναι κάτι τὸ στατικόν. Εἶναι κάτι τὸ ἀενάως μεταβαλλόμενον λόγω τῆς ἀδιακόπου δημιουργίας ἢ καταργήσεως τῶν διαφόρων ἐργοστασίων, γραφείων καὶ ἐπιχειρήσεων. Καίτοι σποραδικῶς μπορεῖ νὰ εὑρῇ κανεὶς καὶ ἐταιρεῖας ἱκανὰς νὰ τὰ παρακολουθήσουν ὅλα αὐτὰ διὰ τῶν ἐρευνητῶν τῶν καὶ νὰ ἀναθεωροῦν ἐκάστοτε τὰς ἀπόψεις τῶν περὶ μιᾶς δεδομένης περιοχῆς, ἀναλόγως τῆς μεταβολῆς συνθηκῶν, πού παρουσιάζει αὐτῇ, τὰ παραδείγματα αὐτὰ δὲν ἀποτελοῦν τὸν κανόνα ἀλλὰ μᾶλλον τὴν σπανιωτάτην ἐξάίρεσιν. Αἱ περιοχαὶ συνήθως προσδιορίζονται καὶ χαρακτηρίζονται μὲ βᾶσιν τὸ ἐπιχειρησιακὸν ἔνστικτον, πού ἄλλοτε εὐστοχεῖ καὶ ἄλλοτε ὀδηγεῖ

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



άντικειμενικῶν σκοπῶν καὶ στόχων. Συγκρίνει τὴν πραγματικὴν ἀπόδοσιν πρὸς τοὺς ἀντικειμενικοὺς αὐτοὺς σκοποὺς καὶ ἐπισημαίνει τὰς παρεκκλίσεις πρὸς τὴν διοίκησιν, ὥστε νὰ λάβῃ αὐτὴ διορθωτικὰ μέτρα.

- Τὸ σύστημα ἐλέγχου ἐμφανίζει ὑπὸ προβολὴν τὰ δυνατὰ ἀποτελέσματα μελετωμένων ὑπαλλακτικῶν δυνατοτήτων δράσεως. Λέγει δηλ., τί πιθανῶς θὰ συμβῇ πρὸ τῆς λήψεως τῆς ἀποφάσεως. Ἡ ποιότης τῶν ἀποφάσεων, ὁ βασικὸς οὗτος παράγων ἐπιχειρησιακῆς ἐπιτυχίας, βελτιώνεται ἀνυπολογίστως ὅταν ἡ διοίκησις ἔχῃ πρὸ ὀφθαλμῶν τὰς πιθανὰς συνεπείας τῶν πράξεων τῆς προτοῦ καταλήξῃ εἰς ἀποφάσεις.
- Κάθε ἀποτελεσματικὸν σύστημα ἐλέγχου περιέχει ἐξ ὑποθέσεως, ὡς ἐκ τῆς φύσεώς του, ὠρισμένα κίνητρα, πού ὠθοῦν εἰς καλὴν ἀπόδοσιν. Οἱ γενικοὶ καὶ ἐπὶ μέρους ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ εἶναι δυνατόν νὰ διατυπωθοῦν κατὰ τοιοῦτον τρόπον, ὥστε νὰ ὑπάρχῃ πάντοτε τὸ στοιχεῖον τῆς ἐπιδιώξεως ἐνὸς αὐτοτελοῦς «ἀποτελέσματος», τὸ ὁποῖον νὰ εἶναι μὲν ἐφικτόν, ἀλλ' ὄχι ἄνευ προσπαθείας. Εἰς πολλὰς ἐταιρείας τὸ σύστημα ἐλέγχου εἶναι τὸ κύριον ἀφυπνιστικὸν ἐρέθισμα πρὸς τὴν πρόοδον. Ἔχει τὴν ιδιότητα νὰ ἐστιάζῃ τὴν προσοχὴν ἐπὶ τῶν ἐταιρικῶν σκοπῶν καὶ ἐπὶ τῆς συγκρίσεως αὐτῶν πρὸς τὰ σχέδια καὶ τὰ ἀποτελέσματα.
- Ἐνα καλῶς μελετημένον σύστημα καθιστᾷ δυνατόν τὸν ἔλεγχον ἐπὶ τῶν παραγόντων, πού ἐπηρεάζουν τὸ κέρδος. Πολλὰ ἐταιρεῖα δίδουν μεγάλην σημασίαν εἰς τὸν ἔλεγχον δαπανῶν, οὗτος ὅμως εἶναι τμῆμα μόνον τοῦ πλήρους ἐλέγχου. Πρέπει νὰ μὴ διαφεύγουν τῆς προσοχῆς καὶ τὸ εἰσόδημα καὶ ἡ διαχείρισις ἐνεργητικοῦ.
- Τὰ ἐπιτυχῆ συστήματα ἐλέγχου ἀναφέρουν ἐντὸς ἐλαχίστου χρόνου τὰ ἀποτελέσματα, πού ἀκολουθοῦν τὴν ἀπόφασιν. Συγκρίνουν τὰ ἐπιγενόμενα πραγματικὰ ἀποτελέσματα πρὸς τὸ σχέδιον ἢ τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς, πού εἶχον τεθῆ ὅταν ἐλήφθη ἡ ἀπόφασις. Ἐντοπίζουν καὶ ὑπογραμμίζουν ἐστὶς προβλημάτων, ὥστε νὰ ἐνημερωθῇ ἡ διοίκησις καὶ νὰ λάβῃ τὰ κατάλληλα μέτρα.
- Ἐνα ἀποτελεσματικὸν σύστημα ἐλέγχου μετρᾷ καὶ τὴν ἀπόδοσιν τῶν ἐπὶ μέρους στατικῶν μιᾶς ἐταιρείας. Γεννᾷ συναγωνισμὸν μεταξὺ τῶν τομέων ἢ τμημάτων, διότι παρέχει εἰς τὸν κάθε Manager τὴν δυνατότητα νὰ πληροφορηθῇ τὴν ἀπόδοσιν ἀπὸ πλευρᾶς κερδῶν - ζημιῶν τοῦ τομέως του,

Βλέπε σελ. 6 →

εἰς ἀκάρπους προσπαθείας. Καὶ ἀτυχῶς εἶναι πολὺ σύνθητες τὸ νὰ βασίζεται ὁ Manager εἰς τὸ ἐνστικτὸν καὶ μόνον διότι δὲν ἔχει κάποιον νὰ τοῦ προσδιορίσῃ τὰς δαπάνας καλύψεως μιᾶς περιοχῆς.

● **Πόσους πελάτας χρειάζεσθε πράγματι;** Ἡ συνήθης ἀπάντησις εἶναι: «ὄλους, ὅσους μπορούμε νὰ ἔχωμεν». Τοῦτο ὅμως ἀπὸ ἀπόψεως δεοντολογίας δὲν εἶναι πάντοτε ὀρθόν. Ὑπάρχουν καὶ ἀνεπιθύμητοι πελάται, πελάται πού δὲν ἀφήνουν κέρδος, ἀποτέλεσμα συνήθως κακῆς καλύψεως ἢ κακοῦ προσδιορισμοῦ τῶν ἔδαφικῶν περιοχῶν, τοῦ πάθους τῶν ρεκόρ κατὰ τῆς «καμπάνιας» πωλήσεων καὶ λαμβασμένων συστημάτων ἀνταμοιβῆς τῶν πωλητῶν, βάσει τῶν ὁποίων συστημάτων καὶ μὴ ἐπικερδεῖς πωλήσεις λογίζονται ὡς πωλήσεις καὶ ἀνταμείβονται. Οὕτω δημιουργοῦνται ἰσχυρὰ κίνητρα διὰ τοὺς πωλητὰς, πού τοὺς παρακινοῦν νὰ κυνηγῶν τὴν παραγγελίαν καὶ τὸν πελάτην - τὸν οἶον δ ἢ ποτε πελάτην - μετὰ τὸ «τουφέκι», ἔστω καὶ ἂν ἡ συγκεκριμένη παραγγελία εἶναι ἀσήμαντος ἢ ἡ ἐκπλήρωσις τῆς ἀσύμφορος, μετὰ μοναδικὸν σκοπὸν τὴν δημιουργίαν ἀπεράντων καταλόγων ὑποψηφίων ἀγοραστῶν, ἐκ τῶν ὁποίων τελικῶς πολλοί, πράγματι, ἀγοράζουν - ἀτυχῶς!

Τὰ εὐρήματα μιᾶς προσφάτου μελέτης περὶ τῶν πωλήσεως μιᾶς Χημικῆς ἐταιρείας ἀπεκάλυψαν ὅτι ἐπὶ συνολικοῦ ἀριθμοῦ 6.000 πελατῶν, οἱ 36 ἐπραγματοποίησαν περίπου τὸ 72 τοῖς ἑκατὸν τοῦ συνολικοῦ ὄγκου τῶν πωλήσεων καὶ 200 τὸ 87 τοῖς ἑκατὸν!!! Τοῦτο σημαίνει ὅτι ἄνω τῶν 5.700 πελατῶν ἐπραγματοποίησαν μόνις τὸ 13 τοῖς ἑκατὸν τοῦ συνολικοῦ ὄγκου πωλήσεων. Μία ἀπλὴ ἀνάλυσις ἀπέδειξε ταχέως ὅτι τὰ κέρδη τῆς ἐταιρείας θὰ ἦσαν εἰς τὴν πραγματικὴν ἀπόδοσιν πολὺ ἀνώτερα ἂν ἔλλειπεν ἐντελῶς ἓνα μεγάλο ποσοστὸν ἀπὸ αὐτοὺς τῆς τελευταίας κατηγορίας πελάτας. Μία προσεκτικὴ ἐξέτασις τῶν αἰτίων ὅλης αὐτῆς τῆς συγκεντρώσεως ἀσυμφόρων πωλήσεων ἀπεκάλυψεν, ὅτι τὸ σφάλμα εὕρισκετο τόσον εἰς τὴν τακτικὴν πωλήσεων ὅσον καὶ εἰς τὴν μέθοδον καταβολῆς προμηθείας καὶ εἰς τὸν αὐτὸν περίπου βαθμὸν. Ἡ προμήθεια πρὸς τὸν πωλητὴν κατεβάλλετο βάσει μόνον τοῦ ἀριθμοῦ τῶν πωλήσεων, οὕτως ὥστε ὁ πωλητῆς πού εἶχε νὰ ἐπιδείξῃ τὸν μεγαλύτερον ὄγκον πωλήσεων εἰσέπραττε καὶ τὰς παχυλότερας ἀνταμοιβὰς, καίτοι ἡ συμβολὴ του εἰς τὰ κέρδη ἦτο ἐνδεχομένως σχετικῶς πενιχρά.

● **Πόσας ὑπηρεσίας εἰσθε εἰς θέσιν νὰ παράσχετε ἀζημιῶς;** Ἀναφέρεται περίπτωσις ὅπου μία ἐταιρεία βαρέων βιομηχανικῶν μηχανημάτων εἶδε τὴν ἀποδοτικότητα ὠρισμένων παραγγελιῶν καὶ προϊόντων τῆς νὰ ἐπηρεάζεται ἀρνητικῶς κατὰ τὸν ἐξῆς παρά-

άλλα και τῶν ἄλλων τομέων τῆς ἐταιρείας. Βεβαίως, συγκρίσεις αὐτοῦ τοῦ τύπου προϋποθέτουν ὅτι τὸ σύστημα οἰκονομικοῦ ἐλέγχου θὰ ἀκολουθῆ τὸ διάγραμμα τῶν λειτουργικῶν εὐθυνῶν. Δὲν πρέπει νὰ ζητῶνται εὐθύναι ἀπὸ τὰ στελέχη διὰ πράγματα, ἐπὶ τῶν ὁποίων οὐδένα ἐλεγχον μποροῦν νὰ ἀσκήσουν.

- Τὸ σύστημα ἐλέγχου συγκεντρώνει τὴν προσοχὴν τοῦ Management ἐπὶ τῶν κερδῶν. Τοῦτο τὸ ἐπιτυγχάνει τόσο κατὰ τὴν κατάστρωσιν τῶν σχεδίων, διὰ τῆς καταδείξεως τῶν ἐπιδράσεων, πού θὰ ἔχη τὸ κάθε ἓνα ἀπὸ τὰ μελετώμενα σχέδια ἐπὶ τῶν κερδῶν καὶ κατὰ τὸ στάδιον τοῦ ἐλέγχου, διὰ τῆς παρουσιάσεως τῶν πραγματικῶν ἀποτελεσμάτων καὶ τῆς ἀποδόσεως αὐτῶν ἀπὸ πλευρᾶς κέρδους.

## ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

**Μ**ία τοιαύτη ἔμφασις ἐπὶ τῶν κερδῶν ἔχει ἀσφαλῶς μεγάλην ἀξίαν ὄχι μόνον διὰ τοὺς μετόχους μιᾶς ἐταιρείας, ἀλλὰ καὶ διὰ τὸν τελικὸν καταναλωτὴν τῶν προϊόντων τῆς. Μακροχρονίως, ἡ καλύτερα δυνατὴ κερδοσκοπία εἶναι νὰ εἶναι ἱκανοποιημένος ὁ πελάτης.

Τὸ σύστημα ὁμῶς πρέπει νὰ εἶναι τοιοῦτον, ὥστε νὰ γεννᾷ ἐσωτερικὸν συναγωνισμὸν ἐντὸς αὐτῆς ταύτης τῆς ἐταιρείας. Ἡ οἰκονομικὴ ἀνάλυσις καὶ ἡ λειτουργία τοῦ ἐλέγχου θὰ ἔχουν τὸ μᾶξιμουμ τῆς ἀποδόσεως τῶν ἐκεῖ ὅπου ὁ προβολεὺς τῆς «δημοσιότητος» ἐντὸς τῆς ἐταιρείας ρίπτει ἅπλετον φῶς ἐπὶ τῶν προσπαθειῶν καὶ ἐπιτευγμάτων ἐνὸς ἐκάστου ἀνθρώπου ἢ τμήματος. Ἡ καθιέρωσις περιοδικῶν συσκέψεων, ὅπου θὰ γίνεταί σύγκρισις τῆς ἀποδόσεως — ἀπὸ πλευρᾶς κερδῶν — δαπανῶν — ἐκάστου Manager καὶ τοῦ τομέως τοῦ πρὸς τὰς προβλέψεις, πού εἶχον γίνεαι περὶ αὐτῶν καὶ πρὸς τὴν ἀπόδοσιν ἄλλων τομέων, παρέχει ἓνα ἰσχυρότατον κίνητρον βελτιώσεως, ἐὰν ὑπάρχη μειωμένη ἀπόδοσις καὶ λύσεως τῶν προβλημάτων, πού ἔρχονται εἰς τὴν ἐπιφάνειαν.

Εἰς τὴν περίπτωσιν τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν, τῶν ὁποίων ἡ σχέσις πρὸς τὰ κέρδη δὲν ἐπιδέχεται ἀκριβῆ προσδιορισμὸν, ἡ κορυφὴ τῆς διοικήσεως πρέπει νὰ ἐπινοήσῃ ἰδικὰς τῆς κατευθυντηρίου γραμμὰς διὰ νὰ περικόψῃ εἰς τὸ μίνιμουμ τὰ περιττὰ ἔξοδα καὶ νὰ ἐπιτύχῃ τὰ καλύτερα δυνατὰ ἀποτελέσματα.

(Ἐδημοσιεύθη περιληπτικῶς στὸ «Think» ὡς καὶ στὸ «Management Review» — Ἰουνίου 1963)

δοξον τρόπον. Ἡ ἐταιρεία εἶχε ἐπινοήσῃ μεταξὺ τῶν ἄλλων προϊόντων τῆς καὶ ὠρισμένης εἰδικᾶς συσκευᾶς, τὰς ὁποίας οἱ πελάται εἶχον τὴν δυνατότητα νὰ συμπεριλάβουν εἰς τὴν κυρίως παραγγελίαν τῶν. Ἀπεκαλύφθη, λοιπόν, τελικῶς, ὅτι οἱ πελάται καθ' ἕξιν «ἐφόρτωναν» τὰς προδιαγραφὰς τῶν παραγγελιῶν τῶν μὲ ὅλους τοὺς δυνατοὺς συνδυασμοὺς συσκευῶν καὶ παρακολουθημάτων καὶ εἶχον οὕτω μετατρέψει εἰς τυποποιημένην συνήθειαν μίαν τακτικὴν, ἡ ὁποία ἀρχικῶς ἀπεσκόπει εἰς τὴν καλύτεραν ἐξυπηρέτησιν μεμονωμένων ἀναγκῶν καὶ περιπτώσεων. Ἡ κατάστασις αὕτη ἐνισχύετο ἀπὸ μίαν τακτικὴν πωλήσεων, ἡ ὁποία ἐβάσιζε τὰς ἀνταμοιβὰς τῶν πωλητῶν ἀποκλειστικῶς ἐπὶ τοῦ ὄγκου τῶν πωλήσεων καὶ τὴν ὁποίαν βεβαίως οἱ διάφοροι πωληταὶ εἶχον «φέρει εἰς τὰ μέτρα τῶν». Καίτοι λοιπόν τόσο τὰ μηχανήματα ὅσον καὶ αἱ ἐπὶ πλέον συσκευαί, ὄρωμεναι κεχωρισμένως, εἶχον συμφέρουσαν διὰ τὴν ἐταιρείαν τιμὴν, ἡ καθιέρωσις ὡς κανόνος τῶν πολυπλόκων συνδεδεασμένων παραγγελιῶν προεκάλεσε ἓνα ἀπρόβλεπτον φόρτον ἐργασίας καὶ σημαντικὰ ἐπὶ πλέον ἔξοδα εἰς βᾶρος τῆς ὅλης διαδικασίας ἐκπληρώσεως τῶν παραγγελιῶν.

Εἶναι ἀναμφισβήτητον ὅτι ὅλοι οἱ καλοὶ πωληταὶ ἀργὰ ἢ γρήγορα ἀποκοτῶν τὴν τάσιν νὰ «συναισθάνωνται» τὰ προβλήματα καὶ τὰς ἀνάγκας τῶν πελατῶν τῶν. Τὸ ἐνδιαφέρον αὐτὸ καὶ ἡ ἐπιθυμία καλύτερας ἐξυπηρέτησεως ἐκδηλώνονται ὑπὸ μορφήν πίεσεως πρὸς τὴν ἐταιρείαν νὰ παρέχῃ ὀλονὲν περισσοτέρας ὑπηρεσίας καὶ νὰ προβαίῃ εἰς ποικίλας παραχωρήσεις καὶ αἱ ὁποῖαι, ὄχι σπανίως, βαρύνουν ἀπ' εὐθείας τὰ κέρδη τῆς ἐταιρείας. Τοιαῦται πιέσεις ἔχουν πολλάκις γίνεαι ἡ αἰτία νὰ μετατρέπωνται χονδρέμποροι εἰς λιανεμπόρους (οὐσιαστικῶς ἀν ὄχι τυπικῶς) καὶ νὰ ἐξυπηρετοῦν πελάτας τῶν ὁποίων αἱ παραγγελίαι εἶναι ἀσήμαντοι καὶ ἀσύμφοροι καὶ δὲν θὰ ἔπρεπε κατ' ἀρχὴν νὰ τύχουν προσοχῆς.

**Β**εβαίως, εἶναι ἀνύπαρκτον πρόσωπον ὁ διευθυντὴς πωλήσεων ἐκεῖνος, ὁ ὁποῖος εἶναι εἰς θέσιν νὰ σιωπᾷ τόσην ὥραν ἀκούγοντας ἓνα λογιστὴν, πού τολμᾷ νὰ θέτῃ ἐν ἀμφιβόλῳ τὴν ἀλήθειαν τῆς ἐξισώσεως:  $O/\gammaκος = K/\acute{\epsilon}ρδος$ , ἢ τὴν σπουδαιότητα τῆς ἐξυπηρέτησεως. Ἡ ἀπάντησις του θὰ μποροῦσε νὰ εἶναι περιπου ἡ ἐξῆς:

## Η ΑΠΑΝΤΗΣΙΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

«Ἄν ἀπεφάσιζα νὰ περιορίσω τὸ δυναμικὸν τῶν πωλητῶν μου πρὸς ἐκείνας τὸν μόνον τὰς

•ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ•

κατευθύνσεις και δραστηριότητας, που είναι έγνωσμένως συμφέρουσαι, μετ' ὀλίγον διάστημα θὰ εὐρισκόμεθα ἄνευ πωλήσεων, διότι ὁ καθένας θὰ εἶχε τὴν τελείαν δικαιολογίαν διὰ νὰ ἀποφεύγῃ ἕνα ἀπὸ τὰ πλέον κουραστικά ἀλλὰ καὶ ἀναγκαῖα καθήκοντα, τὴν ἀνάπτυξιν καὶ «καλλιέργειαν» νέας πελατείας.» Ἄν καὶ ἡ θεωρητικὴ δυναμικότης μιᾶς περιοχῆς, ἐνὸς σχεδίου ἢ ἐνὸς πελάτου εἶναι ἐνδεχομένως ποσὰ ἐπιδεκτικὰ προσδιορισμοῦ ἀντικειμενικῆς ἀναλύσεως καὶ στατιστικῶν, αἱ πραγματικὰ τῶν δυνατότητες εἶναι συνήθως αὐτὸ, πού θὰ μporέσῃ ἕνας ἰκανὸς πωλητὴς νὰ ἀποσπάσῃ ἀπὸ τὴν περιοχὴν, τὸν πελάτην ἢ τὸ σχέδιον. Ἀσφαλῶς ὑπάρχουν πελάται πού δὲν εἶναι συμφέροντες ἀπὸ πλευρᾶς καθαρῶς λογιστικῆς καὶ πού μποροῦν μαλαταῦτα νὰ προσφέρουν πολλὰ μακροχρονίως, ἰδίως διότι θὰ προκαλέσουν καὶ ἄλλους νὰ τοὺς μιμηθοῦν· ἔχουν συνεπῶς στρατηγικὴν σημασίαν. Εἶναι σχετικῶς εὐκόλον νὰ ἀγνοῖ κανεὶς πελάτας, τοὺς ὁποίους θεωρεῖ τὴν στιγμὴν αὐτὴν ὡς ἀσυμφόρους. Ἄν ὅμως βραδύτερον θελήσῃ νὰ τοὺς προσελκύσῃ ἐκ νέου, ὅταν ἐνδεχομένως αἱ παραγγελίαι τῶν θὰ εἶναι μεγαλύτεραι, μπορεῖ νὰ διαπιστώσῃ ὅτι τοὺς ἔχει χάσει ὀριστικῶς.

» Ὁ χι μόνον τὸ κέρδος: Ὅταν μετρά κανεὶς τὴν ἀποδοτικότητα τῶν ἐργασιῶν Μάρκετινγκ μὲ μοναδικὸν γνώμονα τὸ ἐπικερδῆς ἢ μὴ αὐτῶν, διατρέχει τὸν κίνδυνον νὰ συγκεντρώσῃ τὴν προσοχὴν του μόνον ἐπὶ τῶν ἀμέσως καὶ ἐγνωσμένως κερδοφόρων προσπαθειῶν καὶ νὰ παραβλέψῃ μελλοντικὰς δυνατότητας ἴσως ὄχι ἀμέσως ἀντιληπτὰς ἀλλὰ πραγματικὰς. Κάποτε εἶχαμεν ἕνα Manager πού ἐθεωρεῖτο εἰς ὄλην τὴν ἐπιχείρησιν ὡς ἔχων τὸν πλέον κερδοφόρον κλάδον καὶ πού κατόρθωνε πράγματι ὅλα τὰ ἔτη νὰ παρουσιάξῃ ἕνα ὀρισμένον ὕψος πωλήσεων μὲ ἀντιστοιχῶς πολὺ χαμηλὰς δαπάνας ἐν συγκρίσει πρὸς ἄλλας περιοχάς. Τὸ τίμημα ὅμως τῆς ἐπιτυχίας του εἰς τὸ νὰ παρουσιάξῃ πάντοτε ὑψηλὸν ποσοστὸν κέρδους, ἦτο ἡ ἔλλειψις ἐπεκτάσεως καὶ αὐξήσεως τῶν ἐργασιῶν του. Ἐνῶ ἄλλαι περιοχαὶ - ὁμολογουμένως μὲ κάποιαν ζημίαν τῆς ἐπιχειρήσεως - διηύρουν συνεχῶς τὴν βᾶσιν τῆς πελατείας καὶ τῶν ἐργασιῶν τῶν, αἱ ἰδικαὶ του ἐργασίαι ἐξαμακτηρίζοντο ἀπὸ ἕνα σταθερὸν μικρὸν ἀριθμὸν μεγάλων καὶ ἐπικερδῶν λογαριασμῶν, εὐκόλως καὶ ἀδαπάνως ἐξυπηρετούμενων. Ἐλλειπεν ὅμως ὁ ἐνθουσιασμὸς διὰ τὴν ἀνάπτυξιν νέου δυναμικοῦ.

» Ἡ ἐξυπηρέτησις ὀμιλεῖ ἀφ' ἑαυτῆς: Τέλος, ἡ ἐξυπηρέτησις τοῦ πελάτου ἀποτελεῖ τὸ στοιχεῖον ἐκεῖνο τῆς στρατηγικῆς τῶν πωλήσεων, τὸ ὁποῖον μᾶς ἐπιτρέπει ὄχι μόνον νὰ μὴ χάνωμεν τὴν ἰδικὴν

μας πελατείαν ἀλλὰ ἐνίοτε καὶ νὰ προσελκύωμεν καὶ πελατείαν τῶν ἀνταγωνιστῶν μας. Βεβαίως παίζουσι τὸν ρόλον τῶν καὶ ἡ ποιότητος τοῦ προϊόντος καὶ ἡ τιμὴ, δὲν ἔχομεν ὅμως μεγάλας δυνατότητας σοβαρᾶς μεταβολῆς τῶν παραγόντων αὐτῶν, ἂν θέλωμεν νὰ εἴμεθα εἰς θέσιν νὰ συναγωνιζόμεθα τοὺς ἄλλους καὶ νὰ ἐπιτυγχάνωμεν καὶ ἕνα σχετικὸν κέρδος. Ἡ ἐξυπηρέτησις λοιπὸν μᾶλλον παρὰ τὸ προϊόν ἢ ἡ τιμὴ εἶναι, ὄχι σπανίως, ὁ λόγος πού ἀλλάζει κανεὶς προμηθευτὴν. Συνεπῶς καὶ τὸ ἰδικὸν μας δυναμικὸν πωλήσεως, ὅπως καὶ τῶν ἀνταγωνιστῶν μας, εἶναι καὶ πρέπει νὰ εἶναι ἐκπαιδευμένον καὶ ἰκανὸν διὰ νὰ ἐξυπηρετήσῃ τὸν πελάτην, πρὸς αὐτὴν δὲ τὴν κατευθύνσιν πρέπει νὰ στρέφονται καὶ αἱ πράξεις καὶ ἡ νοοτροπία του.

» Καίτοι εἰς ὀρισμένας ὀριακὰς περιπτώσεις ἡ ἀπώλεια ἐνὸς μικροῦ λογαριασμοῦ ἀπὸ καιροῦ εἰς καιρὸν δὲν θὰ μποροῦσε νὰ βλάβῃ πραγματικῶς τὴν ἐπιχείρησιν, δὲν θὰ ἦτο ἐντοῦτοις δύσκολον νὰ ἀποκτήσωμεν εἰς τὴν ἀγορὰν τὴν φήμην ἐταιρείας, πού δὲν ἐξυπηρετεῖ προθύμως τοὺς πελάτας της, τοῦτο δὲ ἀσφαλῶς θὰ μποροῦσε νὰ μᾶς προκαλέσῃ μεγάλας ζημίας.»

Προφανῶς ὁ λογιστὴς καὶ τὸ στέλεχος τοῦ Μάρκετινγκ ἔχουν πολὺ σοβαρὰ πράγματα νὰ συζητήσουν. Τὸ πρόβλημα τοῦ κέρδους ἀναμφιβόλως δὲν λύεται μόνον μὲ τὸ νὰ ἀναγνωρίζεται ἡ ὑπαρξίς του. Ἀπομένει τὸ ἔργον τῆς ἀπαλλαγῆς ἀπὸ σαφῶς ἀσυμφόρους δραστηριότητας, ἐφ' ὅσον μία ἐταιρεία ἔχει πράγματι ἐμπλακεῖ εἰς τοιαύτας δραστηριότητας, μὲ τρόπον ὅμως ὁ ὁποῖος δὲν θὰ παραβλάψῃ σοβαρῶς ἢ μονίμως τὴν ἀπαραίτητον καὶ λελογισμένην ἐπέκτασιν τῶν ἐργασιῶν, καθῶς ἐπίσης καὶ τὸ ἔργον τῆς δημιουργίας ἐνὸς μηχανισμοῦ καταλλήλου νὰ προλαμβάνῃ καὶ νὰ ἐμποδίσῃ τὴν ἀπασχόλησιν μὲ ἄλλας, νέας ἀσυμφόρους καὶ ἀντιοικονομικὰς δραστηριότητας. Αἱ παρατηρήσεις τοῦ λογιστοῦ πρέπει κατὰ τὸ μεγαλύτερον αὐτῶν μέρος νὰ τύχουν εὐμενοῦς ὑποδοχῆς ἐκ μέρους τῶν στελεχῶν τοῦ Μάρκετινγκ, μὲ τὴν ἐπιφύλαξιν ὅτι θὰ ἀντανაკλοῦν καὶ μίαν βαθυτέραν κατανόησιν τοῦ μηχανισμοῦ καὶ τῆς τεχνικῆς τῆς λειτουργίας τῶν πωλήσεων μὲ ὅλας τὰς ἰδιορρυθμίας της καὶ ὄχι ἀπλῶς μίαν ξηρὰν γνῶσιν τῆς ἐπιχειρησιακῆς λογιστικῆς.

(Ἐδημοσιεύθη περιληπτικῶς στὸ «The Price Waterhouse Review» ὡς καὶ στὸ «Management Review» - Ἰουνίου 1963).

## ΣΥΝΤΜΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ

«Ἡ ἐργασία ἔχει τὴν τάσιν τὰ ἐκτείνε-  
ται διὰ νὰ καταλάβῃ ὅλον τὸν διαθέσι-  
μον διὰ τὴν ἀποπεράτωσιν τῆς χρόνον».

S. N. PARKINSON

ΥΠΟ: ERIC WEBSTER, CREATIVE DIRECTOR, ALFRED PEMBERTON Ltd, LONDON

Πλήθος ἐρευνῶν ἔχουν ἀποδείξει ὅτι πολλὰ ἀνώτερα ἐπιχειρησιακὰ στελέχη δαπανοῦν τὸν χρόνον των εἰς ἓνα κυκεῶνα ἀπασχολήσεων. Ἐξ αὐτῶν ἀποκαλύπτεται ὅτι ὁ τυ-  
πικός Manager ἐργάζεται 50 ἢ καὶ 60 ὥρας ἐβδομαδιαίως, λαμβάνει ἐργασίαν κατ' οἶκον  
καὶ συχνὰ τὴν ἐπαναφέρει ἡμιτελῆ εἰς τὸ γραφεῖον, ὅπου ἔχει συνήθως «μίαν ὥραν  
ἀπομονώσεως ἡμερησίως», ἀπομονώσεως ὅμως διακοπτομένης ἀνά πεντάλεπτον περίπου,  
συνήθως ὑπὸ ὑφισταμένων αἰτούντων συμβουλὰς ἢ ὁδηγίας.

Αἱ ἐρευναι αὗται ἀποκαλύπτουν ἐπίσης, ὅτι τὸ στέλεχος ἀφιερώνει περίπου 80 τοῖς  
ἐκατὸν τοῦ χρόνου του εἰς τὴν «ἐπικοινωνίαν» καὶ μόλις 18,5 τοῖς ἐκατὸν εἰς «δημι-  
ουργικὴν ἐργασίαν». Μὲ ἄλλους λόγους, περὶ περισσώτερον χρόνον ὁμιλῶν παρά σκε-  
πτόμενος, ἀντὶ νὰ διευθύνῃ τὴν ἐργασίαν του διευθύνεται μᾶλλον ὑπ' αὐτῆς καὶ ἀσκεῖ  
περίπου τόσον ἔλεγχον ἐπὶ τοῦ περιβάλλοντός του, ὅση κατ' ὄγκον μίᾳ μπάλλᾳ τοῦ  
«πίνγκ - πόνγκ».

Εἶναι τοῦτο φρόνιμον; Ὁ ἰατρός σας θὰ σᾶς εἰπῇ ἐντόνως «ὄχι». Μήπως ὅμως εἶναι  
ἀναπόφευκτον; Εἰς τοῦτο μόνον σεῖς ὁ ἴδιος μορεῖτε νὰ δώσητε ἀπάντησιν, ἐν πάσῃ  
ὅμως περιπτώσει ἀξίζει νὰ ἀφιερῶσθε ἓνα ἢ δύο λεπτὰ ἐκ τῶν πεντάλεπτων τῆς ἀπο-  
μονώσεώς σας διὰ νὰ ἀποφανθῆτε ἐνσυνειδήτως ἂν εἴσθε πράγματι δούλος τῆς ἐργα-  
σίας σας καὶ τοῦ περιβάλλοντός σας καὶ ἂν ὑπάρχῃ κάτι τὸ ὁποῖον ἐνδεχομένως μπο-  
ρεῖτε νὰ πράξετε διὰ τὴν θεραπείαν τῆς καταστάσεως αὐτῆς.

Δὲν συνιστᾶται νὰ ἀρχίσετε τώρα νὰ κρατῆτε  
σημειώσεις δι' ἓνα ὀρισμένον χρονικὸν διά-  
στημα — ἄς ποῦμε μίαν ἐβδομάδα — νὰ κατα-  
γράφετε καὶ νὰ ταξινομήτε τὰς κυριωτέρας

**ΠΟΛΥ ΑΡΓΑ ΔΙΑ  
«ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΑ»**

ἀσχολίας σας καὶ νὰ περι-  
γράφετε λεπτομερῶς πῶς δια-  
θέτετε κάθε δευτερόλεπτον  
τοῦ χρόνου σας. Τοῦτο πρὸς  
ἀνακούφισιν πολλῶν ἐπιχει-  
ρησιακῶν στελεχῶν, πού ἔχουν μελετήσῃ μα-  
νωδῶς ὅλα τὰ ἄρθρα, πού πραγματεύονται πε-  
ρὶ τοῦ θέματος τῆς ὀρθῆς χρησιμοποίησεως

τοῦ χρόνου των—ἄρθρα, τὰ ὁποῖα σχεδὸν πάν-  
τοτε συμβουλεύουν τὸ ἤδη ἐξαιρετικῶς πολυ-  
άσχολον στέλεχος νὰ διαθέσῃ πολύτιμον χρό-  
νον—ἐνῶ ἐνώπιόν του προσλαμβάνει τρομακτι-  
κὰς διαστάσεις τὸ βουνὸν τῶν καθηκόντων  
του—διὰ νὰ συντάσῃ «τεφτέρια», ἐνθυμίζοντα  
ἡμερολόγιον τοῦ δημοτικοῦ σχολείου, μέ λε-  
πτομερῆ περιγραφὴν τῶν ἀσχολιῶν του ἀπὸ  
τῆς μίας στιγμῆς εἰς τὴν ἄλλην. Βεβαίως ὀρι-  
σμένοι ἐδοκίμασαν τὴν μέθοδον αὐτὴν καὶ τὴν  
εὗρηκαν ἄκρως διαφωτιστικὴν. Οὔτε δύναται  
κανεὶς νὰ ἀμφισβητήσῃ ὅτι αὕτη ἀποτελεῖ ἓνα

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

# ΕΙΣ ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΜΕΝ

«Η εργασία μπορεί να συμπιεσθή, ώστε να απελευθερώση χρόνον όχι πραγματικώς διαθέσιμον...»

λογικόν τρόπον διεξαγωγής έρευνης περί τής κακής χρησιμοποιήσεως του επαγγελματικού χρόνου. Τò κακόν, όμως, είναι ότι υπάρχουν ελάχιστα πιθανότητες — ούτε μία προς είκοσιν — ότι θα είσθε σε εις εκείνος, πού θα αποφασίση να τὰ κάμη όλα αυτά, διότι, άπλούστατα, δέν έχετε χρόνον! Είναι κάπως σαν να ζητή κανείς από τόν πυροσβέστην, έν μέσω τής πυρκαϊάς να αφήση καταγής τόν πυροσβεστικόν σωλήνα, να διορίση επιτροπήν και να διεξαγάγη επί τόπου ανάκρισιν περί τών πιθανών αιτίων τής πυρκαϊάς! Όμοιάζει όλίγον επίσης και με τόν τρόπον πού προσπαθοῦν πολλοί να κόψουν τò κάπνισμα: Άνοιγουν με ένθουσιισμόν ένα βιβλίον, πού περιγράφει λεπτομερώς τί πρέπει να κάμουν και καπνίζουν ένα πακέτον σιγαρέττα λόγω τής εξάψεως, πού τούς προκαλεί ή ιδέα του τολμήματος πού αναλαμβάνουν! Ό μόνος τρόπος να κόψετε τò κάπνισμα είναι... να τò κόψετε. Όμοίως ό μόνος τρόπος δια να καταργήσωμεν τόν νόμον του Parkinson είναι να περικόψωμεν τās ένοχλητικές μικροαπασχολήσεις — όχι να προσθέσωμεν ακόμη μίαν!

Περαιτέρω, τὰ άποτελέσματα τοιούτων αναλύσεων είναι συνήθως χαρακτηριστικώς — και άποκαρδιωτικώς — παρεμφερή, ούτως ώστε να μορφήτε πιθανώτατα να μάθετε ώρισμένας θεμελιώδεις αλήθειάς από τὰ ερήματα συναδέλφων σας, πού έτυχε να ασχοληθοῦν με τò παράδοξον αυτό «πάρεργον». Έκτός λοιπόν αν είσθε τελείως διαφορετικόν άτομον από τούς συναδέλφους σας, αί έπιμελείς σημειώσεις σας περί του πώς χρησιμοποιείτε τόν χρόνον σας θα κατασταλάξουν εις τὰ έξης θλιβερά συμπεράσματα :



Κάνετε τὰ πάντα μόνος σας: Ποτέ δέν θα είσθε βέβαιος ότι ή δουλειά γίνεται σωστά αν δέν χειρισθήτε προσωπικώς και τήν παραμικράν λεπτομέρειαν.

**ΠΩΣ ΝΑ ΔΑΠΑΝΑΤΕ...  
ΠΟΛΥΝ ΧΡΟΝΟΝ  
ΔΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΤΕ...  
ΠΕΝΙΧΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ!**

“Όσοι προτιμοῦν να ζοῦν υπό τò καθεστώς του νόμου του Parkinson θα εύρουν ίσως χρησίμους τās παρούσας όκτώ μεθόδους, πού θα συντελέσουν ώστε ή εργασία τους να προσλάβη... άνοικονομήτους διαστάσεις!



Συγκαλήτε πολλές συσκέψεις: Τὰ ύπομνήματα και τὰ τηλεφωνήματα δέν μπορούν να αναπληρώσουν ούτε να συναγωνισθοῦν τήν άνετον και συναδελφικην άτμόσφαιραν μιάς καλής συσκέψεως.

Βλέπε σελ. 12 - 13 →

1. Ἐργάζεσθε ὑπερβολικά (χρονικῶς).
2. Δὲν «βγάζετε» ἀρκετὴν ἐργασίαν.
3. Πολλὰ ἀπὸ αὐτὰ ποὺ κάνετε θὰ ἔπρεπε νὰ τὰ κάνη κάποιος ἄλλος — καὶ ἴσως ὠρισμένα δὲν θὰ ἔπρεπε νὰ τὰ κάνη κανεὶς!

**Α**φοῦ ἐμελέτησε 58 προγράμματα ἐργασίας ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν (ἐκ τῶν ὁποίων τὸ 50 τοῖς ἑκατὸν ἀνωτάτων στελεχῶν) ὁ George Corman τοῦ περιοδικοῦ «Business», κατέληξεν

## ΠΟΙΟΣ

### ΔΙΕΥΘΥΝΕΙ ΕΔΩ ;

εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι :  
« Ἐν γενικαῖς γραμμαῖς, μία περικοπὴ κατὰ 20-25 τοῖς ἑκατὸν εἰς τὸν χρόνον, ποὺ δαπανᾷ ἐβδομα-

διαίως ἓνα στέλεχος διὰ συναντήσεις μὲ διάφορα πρόσωπα, ἀλληλογραφίαν, τηλεφωνήματα, ἀνάγνωσιν ἐκθέσεων κ.ο.κ, συνεπάγεται πιθανῶς διπλασιασμὸν τοῦ διαθεσίμου διὰ δημιουργικὴν ἐργασίαν χρόνου καὶ ἴσως καὶ διπλασιασμὸν τῆς ἀποδοτικότητός του ὡς «Manager».

Δοκιμάσατε νὰ ἀντιμετωπίσετε τὸ θέμα κάπως διαφορετικὰ. Πολλοὶ ἄνθρωποι μὲ ὑψηλὰς θέσεις ἀφήνουν τὴν ἐργασίαν νὰ τοὺς κυβερνᾷ. Τυχαῖα γεγονότα καὶ ἐξωτερικαὶ πιέσεις ρυθμίζουν τὸ ὥραριόν των. Πόσας ὥρας ὅμως θέλετε πραγματικῶς νὰ ἐργάζεσθε ἐβδομαδιαίως; Διατὶ νὰ μὴ προσπαθῆτε νὰ ἐπιβάλλετε τὴν ἰδὶα ἢ νὰς θέλησιν ἐπὶ τῶν γεγονότων; Ὁ Parkinson μᾶς λέγει, ὅτι ἡ ἐργασία ἐκτείνεται διὰ νὰ καταλάβῃ τὸν διαθεσίμον χρόνον. Μέχρις ἐνὸς σημείου ἀληθεύει τὸ ἀντίστροφον. Ἡ ἐργασία μ πο ρ ε ῖ νὰ συμπιεσθῇ ὥστε νὰ ἀπελευθερώσῃ χρόνον ὄχι π ρ α γ μ α τ ι κ ῶ ς διαθεσίμον. Καὶ ἐπὶ πλεόν, ἡ ἀξία σας δὲν μετῶνται βάσει τῶν ἀγωνιωδῶν προσπαθειῶν σας ἀλλὰ βάσει τοῦ τί πραγματικῶς κατορθώνετε νὰ πραγματοποιήσετε.

\* Ἄς υποθέσωμεν ὅτι ἀποφασίζετε νὰ ἐργάζεσθε 40 περίπου ὥρας ἐβδομαδιαίως. (Σὰς ἀρκοὺν καὶ ὀλιγώτεροι διὰ νὰ διευθύνετε τὴν «πράστασιν» ἀλλὰ δὲν πρόκειται νὰ τὸ πιστέψετε ἂν δὲν τὸ δοκιμάσετε). Πῶς θὰ θέλατε σεῖς νὰ διαθέσετε τὸν χρόνον αὐτόν; Βεβαίως ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὸ πῶς ὀρίζετε τὰς λειτουργίας σας καὶ ἀπὸ τὸ εἶδος τῆς ἐργασίας σας ἀλλ' ἄς ὑποθέσωμεν ὅτι καταμερίζετε χονδρικῶς τὸν χρόνον σας μεταξὺ :

- Σχεδίων.
- Διοικήσεως.
- Δραστηριοτήτων προβολῆς.
- Μελέτης ἐπιχειρησιακῶν θεμάτων.

Τὰ «Σ χ έ δ ι α» ἀποτελοῦν τὴν σκέψιν καὶ μέριμναν διὰ τὸ μέλλον τῆς ἐταιρείας σας. «Δ ι ο ῖ κ η σ ι ς», ὅπως εἶναι αὐτονόητον, ση-

μαίνει χρόνος καὶ προσπάθεια, ποὺ διατίθεται πραγματικῶς διὰ τὴν διαχείρισιν, διεξαγωγὴν καὶ διεύθυνσιν τῶν ἐταιρικῶν υποθέσεων. « Δ ρ α σ τ η ρ ι ὀ τ η τ ε ς π ρ ο β ο λ ῆ ς ἢ π ρ ο α γ ω γ ῆ ς » εἶναι ἡ ἰδιαιτέρα προσωπικὴ σας συμβολὴ εἰς τὴν δημοσίαν εἰκόνα τῆς ἐταιρείας - κοινωνικοεπαγγελματικὰ ἐκδηλώσεις, δημόσια ἐμφανίσεις, δημοσία προβολὴ τῆς ἐταιρείας, βελτίωσις σχέσεων μὲ τοὺς μετόχους, τὰ ἐπαγγελματικὰ σωματεῖα καὶ ἐνώσεις κ.ο.κ.

Μπορεῖ κανεὶς ἀφόβως νὰ στοιχηματίσῃ ὅτι αἱ ὑπ' ἀριθ. 2 καὶ 3 τῶν ἄνω παραγράφων καταναλίσκουν τὸ μεγαλύτερον μέρος τοῦ χρόνου σας καίτοι εἶναι ἀκριβῶς αἱ λειτουργίαι ἐκεῖναι, τὰς ὁποίας εὐχερέστερον μπορεῖτε νὰ «μοιρασθῆτε» μὲ ἄλλους, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὰς ὑπ' ἀριθ. 1 καὶ 4 παραγράφων.

Αἱ ἔρευναι μᾶς λέγουν ὅτι οἱ περισσότεροι προϊστάμενοι εἶναι ὑπὲρ τὸ δέον ἐμπεπλεγμένοι εἰς τὰς καθημερινὰς λεπτομερείας τῆς ἐργασίαν των. Τοῦτο συχνὰ ὀφείλεται εἰς μίαν ἐνστικτώδη τάσιν πολυπραγμοσύνης ἐκ μέρους των, ἐν συνδυασμῷ μὲ κάποιαν διστακτικότητα ἢ ἀνικανότητα εἰς τὸ νὰ ἀναθέτουν μέρος τῶν ἀρμοδιοτήτων των εἰς ἄλλους, ἢ ἐνδεχομένως καὶ εἰς ἑλλειψιν καταλλήλων προσώπων, εἰς τὰ ὁποῖα νὰ μποροῦν νὰ ἐμπιστευθοῦν ἀρμοδιότητος.

**Π**άντως ὁ προϊστάμενος, ὅπως καὶ ὁ πλοίαρχος, ἔχει πρωτίστως τὴν εὐθύνην νὰ διαλέξῃ τὴν ὀρθὴν πορείαν καὶ νὰ μεριμνήσῃ ὥστε ἡ ἐταιρεία νὰ μὴ ἐκφύγῃ ἀπὸ αὐτὴν. Ἄν ἀμφι-

### ΕΙΣΘΕ ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ ἢ ΘΕΡΜΑΣΤΗΣ ;

ταλαντεύεται καὶ «σκορπίζη» τὴν προσοχὴν του μεταξὺ γεφύρας καὶ μηχανῶν δὲν εἶναι πραγματικὸς πλοίαρχος διότι ὀσηδῆποτε αὐξήσεις τῆς πίεσεως τοῦ ἀ-  
τιμοῦ δὲν πρόκειται νὰ ἐπαναφέρῃ εἰς τὴν ὀρθὴν ὁδὸν σκάφος, ποὺ ἔχει ἐκφύγει τῆς πορείας του καὶ διαγράφει κύκλους. Τί πρέπει λοιπὸν νὰ κάμῃ κανεὶς διὰ νὰ γίνῃ καλύτερος «καπετάνιος» ;

Ἄν λάβωμεν τὸν μέσον ὄρον προϊσταμένου, τὸ πρόβλημά του θὰ εἶναι νὰ περικόψῃ 15 ὥρας ἐργασίας ἐβδομαδιαίως, νὰ ἀπαλλαγῇ ἀπὸ ἓνα 50 τοῖς ἑκατὸν ἐνοχλήσεων καὶ διακοπῶν, νὰ μειώσῃ τὸν χρόνον τὸν δαπανώμενον εἰς τηλεφωνήματα κατὰ 50 τοῖς ἑκατὸν καὶ εἰς ἀλληλογραφίαν κατὰ 30 τοῖς ἑκατὸν, νὰ δι-

πλασίαση τὸν χρόνον, τὸν διατιθέμενον εἰς τὴν κατάστροφωσιν σχεδίων καὶ εἰς τὴν μελέτην καὶ σκέψιν καὶ τέλος, νὰ προϋπολογίσῃ ἕνα χρονικὸν διάστημα τουλάχιστον μισῆς ὥρας ἡμερησίως, τὸ ὁποῖον θὰ διατηρῆ ἐλεύθερον διὰ νὰ σκέπτεται «τὰ πάντα καὶ τίποτε».

Ἴδου μερικοὶ κατάλληλοι ὀρισμοί, πού θὰ σᾶς βοηθήσουν νὰ ὀργανώσετε τὴν ἐπίθεσίν σας κατὰ τοῦ «ρολογιοῦ» :

- Ὁργάνωσις.
- Κατανομή εὐθυνῶν καὶ ἀρμοδιοτήτων.
- Μόνωσις.
- Συγκέντρωσις.
- Μηχανοποιήσις.
- Ἀπάλειψις.

Πιθανῶς ἡ πλέον σημαντικὴ αἰτία κακῆς ἀποδόσεως εἰς τὰ ἀνώτερα κλιμάκια εἶναι ἡ υπερβολικὴ ἐργασία, ἡ ὁποία ἐμποδίζει τὸν καλὸν προγραμματισμὸν καὶ τὸν καθορισμὸν προτεραιοτήτων.

**Ε**πανεξετάσατε τὸ περιεχόμενον τῆς ἑργασίας σας καὶ διατηρήσατε ἐξ αὐτοῦ μόνον τὰ ἀπαραίτητα στοιχεῖα. Ἄν οὕτω ἀναθεωρημένη ἡ ἐργασία σας ἐξακολουθῇ νὰ εἶναι υπερβολικὴ

καὶ δὲν ὑπάρχη κανεὶς ἱκανὸς διὰ νὰ ἀναλάβῃ τὴν ἐπιπλέον, προσλάβετε κάποιον βοηθὸν ὑπάλλληλον.

## ΟΡΓΑΝΩΣΑΤΕ

### ΤΗΝ ΑΠΟΣΥΜΦΟΡΗΣΙΝ

Προσδιορίσατε γ ρ α π τ ὡ ς τὰς ὑποχρεώσεις τῶν κριωτέρων ὑφισταμένων σας ὥστε νὰ μάθουν ἅπαξ διὰ παντὸς ἐπὶ ποίων θεμάτων εἶναι ἐλεύθεροι νὰ ἀποφασίζουσιν ἴδια πρωτοβουλία καὶ ἐπὶ ποίων πρέπει νὰ συμβουλευθῶνται καὶ ποῖον.

Ἐξετάσατε μήπως ἐνδεχομένως ὁ προσωπικὸς σας βοηθὸς θὰ μποροῦσε νὰ ἀναλάβῃ κάτι ἀκόμη ἀπὸ τὴν ἐργασίαν σας. Ἄν δὲν ἔχετε προσωπικὸν βοηθόν, θὰ ἦτο ἴσως χρήσιμον νὰ προσλάβετε κάποιον—ἢ ἀκόμη καὶ νὰ προαγάγετε τὴν γραμματέα σας καὶ νὰ διορίσετε μίαν δευτέραν γραμματέα ὡς βοηθὸν τῆς πρώτης.

Προγραμματίζετε τὴν ἐργασίαν σας ἐκ τῶν προτέρων μὲ τὴν συνεργασίαν τῆς γραμματέως σας. Ἄν εἶναι εὐφυῆς καὶ ἱκανὴ, μπορεῖτε νὰ τὴν ἐκπαιδεύσετε νὰ ὀργανώσῃ τὴν ἐργασίαν σας, νὰ τὴν ταξινομήσῃ καταλλήλως κατὰ τμήματα καὶ νὰ σᾶς προστατεύῃ ἀπὸ ἐνοχλήσεως καθ' ὃν χρόνον ἐργάζεσθε.

Μία καλὴ γραμματεὺς ὀφείλει νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀπαντᾷ εἰς τὴν ἀλληλογραφίαν ρουτίνας, συντάσσουσα ἀπαντήσεις, τὰς ὁποίας σεῖς ἀπλῶς θὰ διαβάζετε καὶ θὰ ὑπογράφετε. Προκειμένου περὶ τῆς σοβαρᾶς σας ἀλληλογρα-

φίας θὰ διατηρῆ ἀρχεῖον διὰ τὴν ὑποβοήθησιν τῆς μνήμης σας, θὰ σᾶς παρέχῃ στοιχεῖα καὶ θὰ ὑπογραμμίσῃ τὰ σημεῖα, πού ἀξίζουν τῆς προσοχῆς σας. Θὰ προετοιμάσῃ, σημειώσῃ καὶ καταχωρῇ βασικὰ στοιχεῖα χρήσιμα διὰ τὰς λοιπὰς γραπτὰς ἐργασίας σας καὶ θὰ προωθῇ, ἐπιλέγῃ καὶ ὑπογραμμίσῃ ἀναφορὰς καὶ ἄλλα ἐπιχειρησιακὰ ἔντυπα καὶ κείμενα. Θὰ γνωρίζῃ ὅτι ἔργον τῆς εἶναι νὰ σᾶς ἀπαλλάξῃ ἀπὸ ὅσον τὸ δυνατόν περισσότερο φόρτον ἐργασίας καὶ νὰ βοηθήσῃ εἰς τὸ νὰ εἶναι ἡ ἡμέρα σας ὀργανωμένη καὶ παραγωγικὴ.

**Ε**νας προϊστάμενος δὲν πρέπει νὰ εἶναι τὸ σημεῖον συμφορῆσεως τῆς ἐργασίας. Ὁ καλύτερος τρόπος διὰ νὰ μὴ συμβαίῃ αὐτὸ εἶναι ἡ ἀνάθεσις καὶ κατανομή εἰς ἄλλους ὀρισμένων εὐθυνῶν καὶ ἀρμοδιοτήτων του,

ἀρκεῖ νὰ γίνεταί με ἀποφασιστικότητά, συνέπειαν, χωρὶς δισταγμὸν καὶ νὰ εἶναι π ρ α γ μ α τ ι κ ῆ. Ἄλλως, θέματα τὰ ὁποία ἔχετε ἀφήσει εἰς τὴν διακριτικὴν εὐ-

## ΜΗ ΕΡΓΑΖΕΣΘΕ

### ΤΗΝ ΝΥΚΤΑ -

### ΚΑΤΑΝΕΜΕΤΕ

### ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ

χέρειαν κατωτέρων κλιμακίων, ἐξακολουθοῦν νὰ ἐπανερχοῦν εἰς τὴν ἐπιφάνειαν, καθ' ὃν τρόπον συμπεριφέρεται ὁ φελλὸς ἐμβαπτισζόμενος ἐπὶ λεκάνῃς μετὰ νεροῦ.

Τοῦτο ὀφείλεται εἰς πολλοὺς λόγους. Ὀλίγοι εἶναι οἱ ἄνθρωποι πού ἔχουσιν τὸ φυσικὸν δῶρον νὰ «ἀντέχουσιν» εὐθύναι. Ἄλλὰ καὶ αὐτοὶ ἀκόμη, προκειμένου νὰ ἀναλάβουν μίαν εὐθύνην ἔχουσιν ἀνάγκην νὰ αἰσθάνωνται ἀσφαλῆς εἰς τὴν θέσιν των καὶ νὰ γνωρίζουσιν ἀκριβῶς ποῦ βαδίζουσιν. Ὅσον μεγαλύτεραν ἀνασφάλειαν αἰσθάνεται τὸ ἐπιτελεῖον σας, τόσον σκληρότερον θὰ ἀναγκασθῆτε νὰ ἐργάζεσθε σεῖς, με ἀποτελέσμα τὸ ἐπιτελεῖον σας νὰ αἰσθάνεται ἀκόμη μεγαλύτεραν ἀνασφάλειαν.

Ὅσον περισσοτέρας εὐθύναι ἀναλαμβάνει ἕνας ἄνθρωπος, τόσον περισσότερο ἀναπτύσσεται καὶ ὀριμάζει. Ὅσον περισσότερο προφυλαγμένος εὐθυνῶν γίνεται, τόσον περισσότερο ἀνίσχυρος καθίσταται.

Διὰ νὰ ἀναθέσετε εὐθύναι χρειάζεσθε τὸ κατάλληλον ἐπιτελεῖον, τὴν κατάλληλον ὀργάνωσιν καὶ τὴν κατάλληλον νοοτροπίαν. Μὴ περιμένετε κάτι, πού τὸ ἀναθέσατε εἰς ἄλλους, νὰ γίνῃ ὅπως θὰ τὸ «κάνετε σεῖς». Τοῦτο δὲν συμβαίνει ποτέ. Ἀρκεῖ ἡ ἐργασία νὰ ἐγίνε κατὰ τὸν τρόπον κάπως ἱκανοποιητικόν. Ἄν τοῦτο δὲν συνβῇ, ἐπιστρέψατε τὴν ἐργασίαν διὰ νὰ γίνῃ ἐκ νέου ἀλλὰ π ο τ ἔ μ ῆ τὴν ἀναλάβετε σεῖς ὁ ἴδιος.

Μὴ διστάζετε νὰ ἐνθαρρύνετε κάθε πρωτοβουλίαν, πού σᾶς ἀπαλλάσῃ ἀπὸ κόπους ἢ ποιῇ συνεπάγεται οἰκονομίαν χρόνου, ἀρκεῖ ἡ πρωτοβουλία αὕτη νὰ μὴ εἶναι ὑπερμέτρως ριψο-

κίνδυνος. Ἐπίσης, διὰ τὴν ἔχον ἐπιτυχίαν ὁ καταμερισμὸς τῶν εὐθνῶν σας μὲ τὸ ἐπιτελεῖον σας, πρέπει νὰ σᾶς χαρακτηρίζῃ συνέπεια χαρακτηριστὴρ καὶ συμπεριφορᾶς. Ὅσον περισσότερο προβλεπταὶ εἶναι αἱ ἀντιδράσεις σας καὶ αἱ πράξεις σας, τόσο περισσότερο αὐτοπεποιθῆσιν θὰ ἔχη τὸ προσωπικόν σας ὅταν ἐργάζεται διὰ λογαριασμὸν σας. Ὅταν οἱ σκύλοι κατὰ τὸ πείραμα τοῦ Παυλῶφ δὲν ἐγνώριζαν πλέον ἢ θὰ ἀνταμειφθοῦν ἢ θὰ τιμωρηθοῦν, ὑφίσταντο νευρικὰς κρίσεις. Ἀσφαλῶς δὲν θὰ ἦτο δύσκολον νὰ ἀποδειχθῇ ὅτι τὸ αὐτὸ ἰσχύει καὶ διὰ τὰ ἐπιχειρησιακὰ στελέχη, μόνον πού τὸ πείραμα θὰ ἦτο λίαν δαπανηρὸν.

Οἷσοσδήποτε μελετητῆς τοῦ Management θὰ σᾶς εἴπῃ ὅτι ἐλάχιστοι εἶναι αἱ ἔταιρεῖαι ὅπου τὸ θέμα τῆς διαδοχῆς ἔχει καταλλήλως ρυθμισθῆ. Τοῦτο βεβαίως ἀποτελεῖ μίαν ἀνωμαλίαν, κάτι σὰν τὴν ἔλλειψιν διαθήκης, καίτοι ἐνίοτε ὑπάρχουν σοβαροὶ λόγοι, πού ὑπαγορεύουν νὰ μὴν ἀρρῦθμιστον τὸ θέμα τῆς διαδοχῆς. Ἐν πάσῃ περιπτώσει, τὸ ἰδανικὸν εἶναι, ὅταν σεῖς ἀποσυρθῆτε νὰ ἀνέλθουν ὄλοι οἱ ὑφιστάμενοί σας κατὰ μίαν βαθμίδα. Ὅσον περισσότερο προσανατολιζέσθε πρὸς τὴν κατεύθυνσιν αὐτὴν (χωρὶς βεβαίως ὑπερβολικὰ λόγια καὶ ὑποσχέσεις), τόσο περισσότερο θὰ βελτιώσετε τὴν ὑγίαν τῆς ἔταιρείας σας καὶ θὰ ἐλαφρύνετε ἐπωφελῶς τὸν φόρτον τῆς προσωπικῆς σας ἐργασίας.

Ὅταν ἐπιθυμῆτε νὰ «συγκεντρωθῆτε» πρέπει νὰ δημιουργῆτε γύρω σας ἓνα μονωτικὸν τεῖχος. Τὸ καλύτερον δὲ τεῖχος εἶναι ἡ γραμματεὺς σας, ἡ ὁποία θὰ λαμβάνῃ ὅλα τὰ τηλεφωνήματα καὶ θὰ ἀποπέμπῃ τοὺς ἐπισκέπτας μὲ τὴν δικαιολογίαν ὅτι «δὲν μπορεῖ νὰ σᾶς βρῆ». Συνηθίσατε τὸν κόσμον νὰ τηλεφωνῇ εἰς τὴν γραμματέα σας καὶ

#### ΜΟΝΩΣΙΣ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΜΟΝΩΣΙΝ

νὰ ἀφήνῃ παραγγελίας, ἀντὶ νὰ ζητῆ σᾶς ἀπ' εὐθείας. Τουλάχιστον ποσοστὸν 50% τῶν τηλεφωνημάτων σας μπορεῖ νὰ ἀντιμετωπισθῇ κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον. Σκεφθῆτε πῶς θὰ μπορέσετε, χωρὶς ἀγένειαν, νὰ συντάμειτε τὰ τηλεφωνήματα, τὰ ὁποῖα δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ ἀποφύγετε. Νὰ προσπαθῆτε ὅσον τὸ δυνατόν νὰ συγκεντρώνετε ὅλα τὰ ἐξερχόμενα τηλεφωνήματά σας, εἰς μίαν ὀρισμένην ὥραν τῆς ἡμέρας.

Μειώσατε εἰς τὸ ἀπόλυτον μίνιμουμ (πέντε ἕως δέκα τὸ πολὺ) τὸν ἀριθμὸν τῶν ὑφισταμένων, πού μποροῦν νὰ σᾶς βλέπουν χωρὶς ραντεβοῦ μέσω τῆς γραμματέως σας. Μπορεῖτε πάντοτε νὰ διατηρῆτε ἐπαφὴν μὲ τὸ προσωπικόν σας, μὲ τὸ νὰ τοὺς ἐπισκέπτεσθε αἰφνιδια-

← Ἀπὸ σελ. 9

Ἔχετε τὴν πόρταν σας ἀνοικτὴν... καὶ τὸν χρόνον σας εἰς τὴν διάθεσιν τοῦ οἰουδήποτε ἐπισκέπτου, ἀκόμη καὶ τοῦ πλέον ἀσχέτου.



Δέ...  
κλ...  
πρ...  
σις...  
μικ...  
ἐργ...  
ζή...  
λό...



Παίρνετε τὰ πράγματα ὅπως ἔρχονται: Τὸ νὰ ἀναμιγνύωνται διάφορα ἑτερογενῆ εἶδη ἐργασίας—μακροπρόθεσμα σχέδια, τρέχουσαι κρίσεις, ἀκροάσεις ὑπαλλήλων κ.τ.λ.—μπορεῖ νὰ περιπλέκῃ κάπως τὰ πράγματα ἀλλὰ προσδίδει ποικιλίαν εἰς κάθε στιγμὴν.

→





Νά είσθε κοινωνικός : "Όσον περισσότερο χρόνο αφιερώνετε εις την δημιουργίαν «καταλλήλου ατμοσφαιρας» δια την διεξαγωγήν των εργασιών σας, τόσοσν ολιγωτέρας εργασίας θα έχετε να διεξάγεται.



...προσ-  
...αν ή  
...οργάνω-  
...αν παρα-  
...τρος την  
...Σας έ-  
...βγάλετε  
...λοιπόν  
...ετε.



Νά καταπιάνεσθε πρώ-  
τα με τα απλούστερα  
πράγματα : "Ετσι θα δώ-  
σετε εις τα σοβαρά  
πράγματα την δυνατό-  
τητα να γίνουν πραγμα-  
τικώς περίπλοκα.



Βλέπε σελ. 14 →

στικώς και άνεπισήμως, όταν έχετε σε εις χρόνον διαθέσιμον, ή με τὸ νά τοὺς συγκεντρώνετε δια συζήτησιν κατά την διάρκειαν τῶν διαλειμμάτων (καφέ ή φαγητοῦ).

Ἐξοικειώσατε τοὺς ἐπιτελεῖς πού σας ἐπισκέπτονται εις τὸ τὰ εἶναι σύντομοι, ἀκριβολόγοι και ὀλιγόλογοι. Ὅταν ζητοῦν συνάντησιν καλὸν εἶναι νά ὑποβάλλουν ἐκ τῶν προτέρων κατάλογον τῶν θεμάτων, πού πρόκειται νά συζητηθοῦν. Με αὐτὸν τὸν κατάλογον εις τὰς χεῖρας σας, μπορεῖτε νά περικόπτετε κάθε περιττὴν συζήτησιν.

Μερικοὶ προϊστάμενοι ἔχουν κατορθώσει νά ἀποκτήσουν «βλέμμα—χρονόμετρον». Με ἄλλους λόγους, ὑπάρχει κ ἄ τι εις τὸ βλέμμα τῶν, πού ὑποδεικνύει εις τοὺς ἐπισκέπτας τὴν ἀκριβῶς πόσον χρόνον ἔχουν εις τὴν διάθεσιν τῶν. Κάτι ἀκριβῶς ὅπως ή ἄμμος τῆς κλεψύδρας, τὴν ὁποίαν παρακολουθεῖ κανεὶς νά διαρρέη, σιωπηλῶς και ἀκαταπαύστως. Κάποιαν δεδομένην στιγμὴν ὁ ἐπισκέπτης αισθάνεται αἰφνιδίως ὅτι «ἔχει τελειώσει». Μία ἀόρατος πιεσις—εις τὴν ὁποίαν μόνον πολὺ σκληροτράχηλοι και βίαιοι τύποι μποροῦν νά ἀντισταθοῦν—τὸν ὠθεῖ πρὸς τὴν ἔξοδον. Τὸ βλέμμα χρονόμετρον εἶναι σπουδαῖον προσόν. Προσπαθήσατε νά τὸ ἀποκτήσετε!

Σκόπιμος εἶναι και ή τήρησις «ἐπισήμων» και «ἀνεπισήμων» ὥρων ἀφίξεώς σας εις τὸ γραφεῖον. Π.χ., εὐρίσκεσθε «ἐπισήμως» εις τὸ γραφεῖον σας εις τὰς 10 π.μ., εις τὴν πραγματικότητα ὅμως ἔχετε καταφθάσει ἀπὸ τὰς 9 π.μ. και ἀπλῶς «δὲν είσθε ἐκεῖ δια κανένα» μέχρι τῆς 10ης ὥρας.

Κανονίσατε ὥστε νά εὐρίσκεσθε «ἐκτὸς γραφείου» τὰς ἡμέρας πού πρόκειται νά ἀφιερώνετε εις ὄσα καθήκοντά σας ἀπαιτοῦν πολὺν χρόνον. Μόνον ή γραμματεὺς σας πρέπει νά γνωρίζη πού εὐρίσκεσθε πράγματι και τότε μόνον νά ἐπικοινωνή μαζί σας, όταν εἶναι π ρ ἄ γ μα τ ι κ ἣ ή ἀνάγκη.

Τὰ ἀνώτερα ἀπιχειρησιακὰ στελέχη ἔχουν κατὰ μέσον ὄρον ὀκτώ διαφορετικὰς ἀσχολίας τὴν ἡμέραν—οἱ διευθυνταὶ σχεδὸν δέκα! Ὅσον ὅμως περισσότερο κατατεμαχίζεται ή ἡμέρα, τόσοσν ὀλιγότερον ἐπιωφελῶς χρησιμοποιεῖται.

**ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΙΣ**

Ἡ συνεχὴς αὐτὴ μετᾶθεσις τῆς προσοχῆς εἶναι δυνατόν νά βλάψη τελικῶς τὴν ἱκανότητά σας νά συγκεντρώνεσθε ἐπὶ πολλὴν ὥραν εις ἓνα θέμα. Ἄν σᾶς συμβῆ αὐτό, τὸ μόνον πού σᾶς σώζει εἶναι νά μεταβῆτε δια διακοπὰς εις τὴν ἐξοχήν. Λάβετε λοιπὸν ὑπ' ὄψιν τὸν κίνδυνον και συγκεντρώνετε τὰς ἀσχολίας σας ὥστε νά ὑπάρχη κάποια συνέχεια εις τὴν ἐργασίαν σας,

διά να μη αναγκάζεσθε συνεχώς να «αλλάζετε ταχύτητα».

Πάντοτε να διαχωρίζετε αποφασιστικώς την διοικητικήν από την δημιουργικήν ήν έργασίαν. Είναι δύο λειτουργίαι πού δέν συμβιβάζονται με κανένα τρόπον. \*Αν είναι δυνατόν, μη καταπιάνεσθε με τὰ διοικητικάς καθήκοντα παρά μόνον αφού τελειώσετε τήν δημιουργικήν σας έργασίαν.

Πρός αὐτήν τήν κατεύθυνσιν ἔχετε ἤδη ἀσφαλῶς λάβει αρκετά μέτρα. Δοκιμάσατε ὁμως ποτέ να συμβουλευθῆτε π.χ. ἕνα εἰδικόν ἐπὶ τοῦ θέματος τῆς διαρρυθμίσεως τοῦ γραφείου σας

### ΜΗΧΑΝΟΠΟΙΗΣΙΣ

ἀπό πλευρᾶς χώρου καὶ συνθηκῶν ἐργασίας; Εἶναι ἐκπληκτικόν, πῶς ἕνα ἐπιπλόν, λ.χ. τὸ γραφεῖον σας, ἂν ἔχη τὸ κατάλληλον σχῆμα καὶ τήν κατάλληλον θέσιν, μπορεῖ νὰ αὐξήσῃ τήν ἀποδοτικότητά σας!

\*Ἐχετε ἐγκαταστήσει σύστημα ἐνδοεπικοινωνίας (Intecom) καλῆς ποιότητος; Μήπως θὰ σᾶς βοηθοῦσε τὸ νὰ ἔχουν πάντοτε οἱ ἐπιτελεῖς σας ἐπ' αὐτῶν φορητοὺς δέκτας, διὰ νὰ τοὺς καλῆτε ὅταν τοὺς χρειάζεσθε; Τὰ αὐτοκίνητα τῆς ἐταιρείας εἶναι ἐφωδιασμένα με ραδιοτηλέφωνα; Ἐφροντίσατε νὰ ἔχετε νικταφόν καὶ εἰς τὸ γραφεῖον καὶ εἰς τὸ σπίτι, ὥστε νὰ μὴ εἶναι ἀνάγκη νὰ μεταφέρετε παρά μόνον τὰς ταινίας; Ποιά ἄλλη συσκευή θὰ μπορούσε ἐνδεχομένως νὰ διευκολύνῃ τήν ἐργασίαν σας;

**Τ**έλος, τί ποσοστὸν τῆς ἐργασίας σας μπορεῖτε νὰ ἀπαλείψετε τελείως; Πολλὰ πράγματα χάνουν τήν χρησιμότητά των ὅταν ἀναβληθοῦν ἐπὶ πολὺν χρόνον. Βεβαίως, ἡ ἀχρηστία λόγω ἀναβολῆς καὶ «παληώματος» δέν εἶναι τρόπος διὰ νὰ ἀπαλλάσσεται κανεὶς ἀπὸ τὰ καθήκοντά του καὶ ἀσφαλῶς δέν θὰ ἐνθαρρύνετε ποτέ τοὺς ὑφισταμένους σας νὰ ἔχουν τοιαύτην νοοτροπίαν, ἐκεῖνο ὁμως τὸ ὁποῖον ἀπαγορεύεται δι' αὐτοὺς δέν ἀποκλείεται νὰ ἀποτελῇ φρόνησιν διὰ σᾶς. Ἀκόμη καὶ τὰ πλέον συγκεκροτημένα άτομα δαπανοῦν ἐνίοτε πολυτίμους ὥρας ἀσχολούμενα καὶ κατατριβόμενα με ἐφήμερα καὶ περιττὰ μικροπράγματα, πού δέν εἶναι δυνατόν νὰ ὠφελήσουν σοβαρῶς τήν ἐπιχείρησιν ἢ αὐτὰ τὰ ἴδια. Ἐρωτήσατε τὸν ἑαυτὸν σας: «Ἄν δέν τὸ κάμω αὐτό, θὰ μετανοήσω ἢ ὄχι, ἐντὸς μηνὸς ἀπὸ σήμερον»;

### ΑΠΑΛΕΙΨΙΣ

\*Ἄν ἡ ἀπάντησις εἶναι «ὄχι», ἀπαλείψατέτο ἀπὸ τὸ πρόγραμμά σας. Προσέξατε ἰδιαιτέρως τήν ἀφθονίαν τῶν προσκλήσεων διὰ συγκεν-

← Ἀπὸ σελ. 12 - 13



\*Ἀντιμετωπίζετε τὰ πάντα κατὰ τήν διάρκειαν ἑνὸς καλοῦ γεύματος; \*Ὅσονδήποτε ἀσήμαντος καὶ ἂν εἶναι μία ἐργασία, ἀντιμετωπίζεται πολὺ περισσότερο εὐχαρίστως «μεταξὺ τυροῦ καὶ ἀχλαδιοῦ»!

τρώσεις, συνεστιάσεις, προγεύματα, κοκτέιλ κλπ. εἰς τὸ ἡμερολόγιόν σας. Ἡ παρουσία σας εἰς ὠρισμένα ἐξ αὐτῶν θὰ ἀποτελέσῃ ἕνα ἀκόμη παράδειγμα νίκης τῆς ἐλπίδος ἐπὶ τῆς πείρας.

**Ἄ**ν προσπαθῆτε νὰ καταργήσετε τὸν νόμον τοῦ Parkinson διὰ τὸν ἑαυτὸν σας, ἀσφαλῶς θὰ μπορέσετε νὰ βοηθήσετε καὶ ὠρισμένους ὑφισταμένους νὰ ἐπιτύχουν τὸ ἴδιον. Ἀλλὰ προπάντων θὰ προοδεύσετε μεταφερόμενος ἀπὸ τήν κατάστασιν τῆς ἀφρονος πολυπραγμοσύνης τοῦ μνημυκιοῦ, εἰς τὴν ὁποῖαν εὐρίσκονται οἱ πε-

### ΕΞΕΤΑΖΕΤΕ ΤΑΚΤΙΚῶΣ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟΝ ΣΑΣ

ρισσότεροι «Managers», εἰς τήν κατάστασιν τοῦ γαληνίου, ψυχραίου, κατασταλαγμένου ἐπαγγελματίου, ὁ ὁποῖος ἀντιμετωπίζει τὰ καθήκοντά του με ἄνεσιν καὶ με τήν ἐπίγνωσιν ὅτι, ὡς ἐπιχειρησιακὸν στέλεχος ἔχει ὑπερβῆ πρὸ πολλοῦ τὸν μέσον ὄρον.

Τότε, θὰ ἔχετε ὄχι μόνον χρόνον ἀλλὰ καὶ ὑγείαν, καθαρὸν μυαλὸ καὶ ἤρεμον σκέψιν καὶ τήν δυνατότητα νὰ ἀπολαύσετε ἀπὸ τὸ παράθυρόν σας τὴν θέαν, πού θὰ εἶναι διὰ πολλὰ χρόνια ἀκόμη ἰδική σας. Διότι, ἔχοντας ἐπιτύχει ὄλα αὐτά, θὰ ἔχετε ταυτοχρόνως ἀποδείξῃ ὅτι ὀρθῶς καὶ δικαιωματικῶς εὐρίσκεσθε - καὶ πρέπει νὰ παραμείνετε - εἰς τήν κορυφήν.

(Ἐδημοσιεύθη στὸ «Management Review» - Ὀκτωβρίου 1963)

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

# Ο ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΤΟΥΣ 1969

Στοιχεία έκ τής εισηγητικής έκθέσεως του 'Υπουργού Οικονομικών κ. ΑΔ. ΑΝΔΡΟΥΤΣΟΠΟΥΛΟΥ

Ο καταταθεθείς υπό του 'Υπουργού Οικονομικών κ. 'Αδαμαντίου 'Ανδρουτσοπούλου Προϋπολογισμός του Οικονομικού έτους 1969, προβλέπει έσοδα 51,1 δισ. δραχμών και δαπάνας 48,6 δισ. δρχ. ήτοι περίσσευμα 2,5 δισ. δρχ. μεταφερόμενον εις τόν προϋπολογισμόν εξόδων Δημοσίων επενδύσεων του όποιου τó ύψος δαπανών προβλέπεται εις 10,5 δισ. δρχ. Κατωτέρω δημοσιεύονται χαρακτηριστικοί πίνακες στοιχείων του Προϋπολογισμού 1969 περιληφθέντων μεταξύ άλλων εις τήν εισήγησιν του κ. 'Υπουργού.

## ΤΑ ΜΕΓΕΘΗ ΠΡΟ-Υ-ΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 1969 ΚΑΙ 1968.

	Τακτικός	'Επενδύσεων (εις εκατ. δραχμών)	Σύνολον
1. 'Εσοδα . . . . .	51.107	1.000	52.107
2. 'Εξοδα (πιστώσεις) . . . . .	50.521	14.500	65.021
3. Πλεόνασμα (+) ή 'Ελλειμμα (-) . . . . .	+ 586	- 13.500	- 12.914
Πλέον άδιάθετοι πιστώσεις . . . . .	+ 1.914	+ 4.000	+ 5.914
4. 'Αποτέλεσμα (+) ή (-) . . . . .	+ 2.500	- 9.500	- 7.000
5. Κάλυψις έλλείμματος			
'Εσωτερικός δανεισμός . . . . .		+ 5.000	+ 5.000
Πόροι άλλοδαπής . . . . .		+ 2.000	+ 2.000
	+ 2.500	- 2.500	
Τά αντίστοιχα μεγέθη του Προϋπολογισμού του οίκο-			
νομικού έτους 1968 είναι τά ακόλουθα :			
1. 'Εσοδα . . . . .	45.230	1.150	46.380
2. 'Εξοδα (πιστώσεις) . . . . .	44.997	12.000	56.997
3. Πλεόνασμα (+) ή 'Ελλειμμα (-) . . . . .	+ 233	- 10.850	- 10.617
Πλέον άδιάθετοι πιστώσεις . . . . .	+ 1.567	+ 3.000	- 4.567
4. 'Αποτελέσματα (+) ή (-) . . . . .	+ 1.800	- 7.850	- 6.050
5. Κάλυψις έλλείμματος			
'Αμυντική βοήθεια ΝΑΤΟ . . . . .	+ 200		+ 200
'Εσωτερικός δανεισμός . . . . .		+ 4.000	+ 4.000
Πόροι άλλοδαπής . . . . .		+ 1.850	+ 1.850
	+ 2.000	- 2.000	

ΠΙΝΑΞ 1 : 'Ο ύποβληθείς προς κύρωσιν Προϋπολογισμός τών έσόδων - εξόδων του Κράτους δια τó Οίκον. έτος 1969 εις γενικώς γραμμάς έχει ως άνωτέρω.

## ΑΝΑΛΥΣΙΣ ΕΣΟΔΩΝ - ΕΞΟΔΩΝ :

	1969		1969	
	εις εκατ. δραχμῶν	εις ποσο- στόν %	εις εκατ. δραχμῶν	εις ποσο- στόν %
Άμεσοι φόροι . . . . .	9.458	18,5	8.110	17,9
Έμεσοι φόροι . . . . .	36.660	71,7	33.313	73,7
Λοιπά έσοδα . . . . .	4.977	9,8	3,785	8,4
Σύνολον έσόδων εκ φορολογίας . . . . .	51,095(*)	100.—	45.208(*)	100.—

(\*) Δέν περιλαμβάνονται απόληψεις εκ NATO διά καταναλωτικούς σκοπούς :  
1968 δρχ. 22 εκατ.  
1969 » 12 »

ΠΙΝΑΞ 2 : 'Η σχέσις άμέσων πρὸς έμμέσους φόρους εν τῇ διαρθρώσει τῶν έσόδων εξ έγχωρίων πόρων βελτιούται σταθερῶς. 'Η συμβολή τῶν εκ τῆς άμέσου φορολογίας έσόδων εις τὴν διαμόρφωσιν τῶν έγχωρίων πόρων γενικῶς πρεβλέπεται βελτιωμένη, ὡς εις τὸν άνωτέρω πίνακα.

	Αύξεις ή μειώσεις (εις εκατ. δραχμῶν)			
	δι' άπο- δοχάς	διά λοιπάς δαπάνας	Σύνολον	ποσο- στόν %
Παιδεία . . . . .	202	8	210	4,5
Έφημεριακός κλήρος . . . . .	50		50	13,5
Αυτοδιοικήσις . . . . .		307	307	36,3
Πρόνοια — υγεία . . . . .	138	292	430	13,7
Άθλητισμός . . . . .	3	47	50	21,3
Δημόσιον χρέος . . . . .		970	970	24,9
Κοπή κερμάτων . . . . .		145	145	263,1
Έθνική άμυνα . . . . .	116	944	1.060	13,8
Δημοσία ασφάλεια . . . . .	92	5	97	3,7
Έλλειμα σιδηροδρομικῶν δικτύων . . . . .	32		32	3,6
Ταμείον Έθνικῆς Όδοποιίας . . . . .		200	200	66,7
Έλλειμμα λ/σμού καταναλ. αγαθῶν . . . . .		-310	-310	-60,7
Έπιστροφή φόρων και δασμῶν . . . . .		117	117	29,2
Έγγυήσεις ΛΗΠΤΟΛ . . . . .		-221	-221	-100.—
Γεωργία . . . . .	26	-162	-136	-3,2
Έπιδοτήσεις ή έλλείμματα συγκεντρώσεως γεωργικῶν προϊόντων . . . . .		-483	-483	-16,7
Δαπάναι συνταξιούχων . . . . .	444		444	8,6
Λοιπαί δαπάναι . . . . .	254	76	330	
Υποχρεώσεις προηγούμενων έτών . . . . .		92	92	
Πρόβλεψις αποθεματικῶν . . . . .		700	700	
Βελτιώσεις μισθολογίου και συντάξεων . . . . .	1.440		1.440	
	2.797	2.727	5.524	

ΠΙΝΑΞ 3 : Αί δαπάναι (πιστώσεις) τοῦ τακτικῶν Προϋπολογισμοῦ ύπολογίζονται εις 50,521 εκατ. δρχ. (έναντι 44997 εκατ. δρχ. τοῦ έτους 1968) ήτοι προβλέπονται ηῤξημέναι κατά 5,524 εκατ. δρχ. ή 12,27%. 'Η επί πλέον τοιαύτη διαφορά προκύπτει εκ τῶν εις τὸν πίνακα 3 άναφερομένων με-ταβολῶν.

**ΔΑΠΑΝΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ :**

	1969 (εις εκατ. δραχμῶν)	1968
<u>Προσωπικὸν ἐν ἐνεργείᾳ</u>		
1. Βασικὸς μισθὸς καὶ γενικὰ τακτικὰ ἐπιδόματα . . . . .	12.685.10	11.375.91
2. Εἰδικὰ τακτικὰ ἐπιδόματα . . . . .	900.69	789.93
3. Πρόσθετοι ἀμοιβαὶ . . . . .	291.92	288.85
4. Τροφοδοσίαι . . . . .	382.40	368.99
5. Νοσήλεια . . . . .	453.36	434.57
6. Ἀσφαλιστικὰ Ταμεία . . . . .	230.91	217.59
7. Μισθοδοσία ἐφημερίδων . . . . .	420.57	370.31
8. » προσωπικοῦ Ἀγροφυλακῆς . . . . .	150.—	150.—
9. » » Νοσηλ. Ἰδρυμάτων . . . . .	616.20	555.10
10. » » Ἀγροτικῶν κλπ. ἰατρείων . . . . .	280.—	228.90
11. » » Σ Ε Κ . . . . .	916.05	884.05
	<u>17.327.20</u>	<u>15.664.20</u>
<u>Συνταξιοῦχοι</u>		
Κοινοὶ συνταξιοῦχοι . . . . .	5.023.90	4.009.79
Συνταξιοῦχοι ἐκ πολεμικῆς αἰτίας . . . . .	1.120.03	1.004.76
Νοσήλεια . . . . .	155.44	150.44
	<u>6.299.37</u>	<u>5.164.99</u>
	<u>23.626.57</u>	<u>20.829.19</u>

ΠΙΝΑΞ 4 : Διὰ δαπάνας προσωπικοῦ ἐν γένει, διατίθενται 23.626 εκατ. δρχ. ἢ τὰ 46,2% τῶν ἐξ ἐγχωρίων πόρων ἐσόδων τοῦ τακτικοῦ Προϋπολογισμοῦ. Τοῦτον ἀποτελεῖ τὰ 48,6% τοῦ συνόλου τῶν προβλεπομένων πληρωμῶν διὰ δαπάνας τοῦ τακτικοῦ Προϋπολογισμοῦ κατὰ τὸ ἔτος 1969, ὑπολογιζομένων εἰς 48.607 εκατ. δρχ. Ἐν ἀναλύσει αἱ δαπάναι ἀναφέρονται εἰς τὸν ἄνω πίνακα (4).

**ΠΡΟΝΟΙΑ - ΥΓΕΙΑ.**

	Δαπάναι Προνοίας—Υγείας	
	1969	1968
1968 μέσῳ προϋπολογισμοῦ ἀρμοδίων Ὑπουργείων . . . . .	3.222,4	2.871,3
» » » Δωδεκανήσου . . . . .	87,2	84,6
» » » Ὑπ. Προεδρ. Κυβερνήσεως . . . . .	0,5	5,—
» » » Ὑπ. Οἰκονομικῶν . . . . .	214,8	64,1
	<u>3.524,9</u>	<u>3.025,—</u>
Ἡτοι αὐξήσεις κατὰ δρχ. . . . .		+ 499,9
ἢ κατὰ ποσοστὸν % . . . . .		16,5

ΠΙΝΑΞ 5 : Εἰς τὸν ἐν λόγω πίνακα ἀναφέρεται ἡ Κυβερνητικὴ μέριμνα εἰς τοὺς τομεῖς Προνοίας—Υγείας, ἥτις καὶ προβλέπει ἠὺξημένας δαπάνας κατὰ τὸ ἔτος 1969 κατὰ 500 εκατομ. δρχ. (εἰς τὸν πίνακα δὲν περιλαμβάνονται ἔκταται τυχὸν χορηγήσεις—σεισμόπληκτοι κλπ.).

**ΔΗΜΟΣΙΟΝ ΧΡΕΟΣ :**

	1969	1968	Διάφορα (Είς έκαστ. δραχμῶν)	
Ἐσωτερικὸν Δημόσιον Χρέος :				
1. Δι' ἐξυπηρέτησιν δανείου πρὸς διακανονισμόν προπολεμικοῦ ἔσωτερικοῦ ὁμολογιακοῦ δημοσίου χρέους.	23,7	27,7		
2. Δι' ἐξυπηρέτησιν μεταπολεμικοῦ ἔσωτερικοῦ ὁμολογιακοῦ δημοσίου χρέους . . . . .	730,9	574,6	+	156,3
3. Δι' ἐξυπηρέτησιν μεταπολεμικοῦ ἔσωτερικοῦ μὴ ὁμολογιακοῦ δημοσίου χρέους . . . . .	73,3	1,5	+	71,8
4. Διὰ τόκους ἐντόκων γραμματίων . . . . .	853,4	704,-	+	149,4
5. Δι' ἐξυπηρέτησιν χρέους πρὸς τὴν Τράπεζαν τῆς Ἑλλάδος . . . . .	1.972,9	1.180,6	+	792,3
Σύνολον I . . . . .	<u>3.634,2</u>	<u>2.484,4</u>	+	<u>1.169,8</u>
Ἐξωτερικὸν Δημόσιον Χρέος :				
1. Δι' ἐξυπηρέτησιν (τοκοχρεωλύσια μόνον) διακανονισθέντος προπολεμικοῦ ἔξωτερικοῦ ὁμολογιακοῦ δημοσίου χρέους . . . . .	227,-	243,8	—	16,8
2. Δι' ἐξυπηρέτησιν λοιποῦ προπολεμικοῦ ἔξωτερικοῦ δημοσίου χρέους . . . . .	46,9	46,9		
3. Δι' ἐξυπηρέτησιν μεταπολεμικοῦ ἔξωτερικοῦ δημοσίου χρέους . . . . .	828,8	996,5	—	167,7
Σύνολον II . . . . .	<u>1.102,7</u>	<u>1.287,2</u>	—	<u>184,5</u>
Λοιπαὶ δαπάναι δημοσίου χρέους :				
Προμήθειαι Τραπεζῶν, λαχνοί, ἔξοδα ἐκτυπώσεως καὶ διαχειρίσεως τίτλων, κλπ. . . . .	113,1	128,4	—	15,3
Γενικὸν Σύνολον (I+II+III) . . . . .	<u>4.870,-</u>	<u>3.900,-</u>	+	<u>870,-</u>

ΠΙΝΑΞ 6 : Εἰς τὸν κατατεθέντα Προϋπολογισμόν τοῦ Οἴκον. ἔτους 1969 προβλέπονται πιστώσεις πρὸς ἐξυπηρέτησιν τοῦ προπολεμικοῦ καὶ μεταπολεμικοῦ Δημοσίου χρέους, ἧτοι αἱ διαλαμβανόμεναι εἰς τὸν ἄνω πίνακα (6).

Ἐξ ἐξυπηρητήσεως τὸ πρῶτον :		ἑκατομ.	ἑκατομ.
— Δανείων συναφθέντων ἐντὸς τοῦ 1968 . . . . .	Δρχ.	620,6	
— Δανείων συναφθησομένων ἐντὸς τοῦ 1969 (Ἄγροτ. Χρεῶν καὶ Ἐντόκων Γραμματίων) . . . . .	»	477,4	
Ἐκ προϊούσης αὐξήσεως τῆς ὑπηρεσίας λοιποῦ δημοσίου χρέους . . . . .	»	71,8	— 1.169,8
Μειώσεις :			
α) Λόγω ὑποτιμήσεως τῆς στερλίνας . . . . .	Δρχ.	16,8	
β) Λόγω μὴ πραγματοποιήσεως νέου ἔξωτερικοῦ δανεισμοῦ εἰς ὕψος καὶ χρόνον ὡς αἱ προβλέψεις . . . . .	»	167,7	
γ) Λόγω περιορισμοῦ λοιπῶν δαπανῶν Δημοσίου Χρέους . . . . .	»	15,3	— 199,8
Διάφορα . . . . .			+ 970,-

ΠΙΝΑΞ 7 : Ἡ προκύπτουσα ἐπὶ πλέον διαφορά εἰς βάρος τοῦ Προϋπολογισμοῦ τοῦ Οἴκον. ἔτους 1969, ἐξ 970 ἑκατ. δρχ. διαμορφοῦται ὡς κατὰ τὸν ἄνω πίνακα (7).





## ΕΚΘΕΣΕΙΣ - ΣΥΝΕΔΡΙΑ

● MANAGEMENT ● MARKETING ● PACKAGING

Κατά τούς προσεχείς μήνας διοργανούνται τὰ ακόλουθα Διεθνή Συνέδρια,  
Έκθεσεις καὶ ἄλλα Έκδηλώσεις :

### ΕΚΘΕΣΕΙΣ

- «**Green Week**»—Διεθνής Έκθεση Γεωργικῶν προϊόντων - μηχανημάτων εἰς Δ. Βερολίνον, ἀπὸ 24 Ἰαν. - 2 Φεβρουαρίου.
- «**AMA - PAC SHOW**»—Έκθεση Συσκευασίας εἰς Σικάγον, ἀπὸ 14 - 17 προσεχοῦς Ἀπριλίου.  
(Progr. PAC)
- «**The Packaging & Preservation of Food**», Έκθεση τοῦ Βρετανικοῦ Ἰνστιτούτου Συσκευασίας, ἀπὸ 23 - 27 προσεχοῦς Ἰουνίου.  
(Ἐπιστ. Inst. of Pack. 3/12/68 & Progr.)
- Ἀπὸ 4 - 10 προσεχοῦς Ὀκτωβρίου, ἡ «Έκθεση Συσκευασίας τοῦ **IPAC - IMA**» εἰς τὸ Μιλάνον.  
(Progr. IPAC - IMA)
- Ἡ Έκθεση - Συνέδριον Συσκευασίας «**Savropac - 69**» εἰς Βελιγράδιον, ἀπὸ 17 - 22 προσεχοῦς Νοεμβρίου.  
(Progr. Savropac)

### ΣΥΝΕΔΡΙΑ

- Εἰς Μπρίξτον (M.B.) ἀπὸ 10 - 21 προσεχοῦς Φεβρουαρίου, **Conference - Symposium & Exhibition**, διοργανούμενα ὑπὸ τῆς Oceanography Exhibit Schedulet.  
(Περιοδ. Gr. Amer. Trade)
- Τὸ «**B' Έτήσιον Συνέδριον τῆς EAVAF**», ἀπὸ 27 - 28 προσεχοῦς Μαρτίου.  
(Περιοδ. N/Letter - No 3)
- «**AMA - PAC - National Packaging Exposition and Conference**», εἰς τὸ Σικάγον ἀπὸ 14 - 17 προσεχοῦς Ἀπριλίου.  
(Πρόγραμμα PAC)
- Τὸ «**A' Διεθνές Συνέδριον Ἀεροπορικῶν Ἐταιριῶν**» (Εὐρώπης - ΗΠΑ), διοργανοῦται κατὰ τὸν προσεχῆ Ἀπρίλιον εἰς Ἀθήνας.
- Τὸ «**34ον Marketing Διεθνές Συνέδριον τῆς SME - I**» ἀπὸ 11 - 14 προσεχοῦς Μαΐου εἰς ΗΠΑ.  
(Περιοδ. S. M. Today - July 68)
- «**Διεθνής Διάσκεψις Διαστημικῆς Τεχνολογίας**», εἰς τὴν Κρήτην (Χανιά) ἀπὸ 24 - 31 προσεχοῦς Μαΐου.
- Τὸ «**52ον Συνέδριον τῆς American Marketing Association**», ἀπὸ 16 - 18 προσεχοῦς Ἰουνίου καὶ «**Annual Fall Educator's Conference**», ἀπὸ 25 - 27 προσεχοῦς Αὐγούστου.  
(Περιοδ. The Mark. News - Oct. 68)
- Ὑπὸ τοῦ «**Institute of Packaging**» τῆς Μ. Βρετανίας, Συνέδριον Συσκευασίας ἀπὸ 25 - 26 προσεχοῦς Ἰουνίου.
- **International Symposium** τῆς Έκθέσεως **Savropac - 69**, τὴν 18ην καὶ 19ην προσεχοῦς Νοεμβρίου εἰς Βελιγράδιον.

## ΠΡΟΣΕΧΕΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΕΙΣ ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ

### MANAGEMENT—MARKETING—PACKAGING

Διὰ τὰς κατωτέρω ἀνακοινουμένης ἐκδηλώσεως τοῦ τομέως Management—Marketing—Packaging κλπ. οἱ ἐνδιαφερόμενοι νὰ ἀπευθύνωνται εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ ὅπου δύνανται νὰ λαμβάνουν λεπτομερεῖς πληροφορίας.

- Ὑπὸ τῆς (**ESOMAR (EAVAF)**) διοργανοῦνται εἰς Γερμανίαν διεθνῆς σεμινάριον ἀπὸ 5—8 προσεχοῦς Μαρτίου, μὲ θέμα: «**Research in Industrial Marketing**» κ.ἄ. ἐκδηλώσεις.  
(Ἐπιστ. καὶ Προγρ. ESOMAR 21/11/68)

- Ὑπὸ τοῦ **BIM**, σειρά ἐκδηλώσεων εἰς τὸν τομέα Management, ὡς εἰς τεύχος 27/28 σελ. 45.  
(Δελτίον BIM—Δεκεμβ. 68)
- Ὑπὸ τοῦ **ADETEM** καὶ **IMF**, σεμινάριον μὲ θέμα: «**Market Segmentation**», ἀπὸ 19-21 Μαρτίου 1969 εἰς Παρίσιους.
- Ὑπὸ τοῦ **IMI** (International Marketing Institute) διοργανοῦνται σεμινάρια θερινὰ μὲ θέματα: α) In Marketing Management and Research for Men καὶ β) Program for Business and Professional Women, διαρκείας ἀπὸ 17 Ἰουνίου—25 Ἰουλίου 1969.  
(Ἐπιστολή IMI 1/10/68 καὶ Program)

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΤΗΣ ΕΕΔΕ ΚΑΤΑ ΤΗΝ Β' ΠΕΡΙΟΔΟΝ 1968 - 1969

Διά της διεξαγωγής του υπ' αριθ. 78 διήμερου σεμιναρίου, πραγματοποιηθέντος την 13ην και 14ην τρέχοντος μηνός, ήρχισεν η Β' περίοδος του προγράμματος σεμιναρίων 1968-69 της ΕΕΔΕ, εις την οποίαν περιελήφθησαν επίσης, τα υπ' αριθ. 79 και 80 σεμινάρια ως και το υπ' αριθ. 73, που αρχικώς είχε προσδιορισθῆ διὰ τὴν 14ην παρελθόντος Ὀκτωβρίου καὶ τοῦ ὁποίου ἡ διεξαγωγή εἶχεν ἀναβληθῆ διὰ λόγους τεχνικούς. Λεπτομέρειαί περί τῶν σεμιναρίων υπ' αριθ. 78, 79 καὶ 73 ἀκολουθοῦν κατωτέρω, ὡς καὶ ἡ περιγραφή τοῦ διεξαχθέντος σεμιναρίου :



#### ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ

Τὴν 13ην καὶ 14ην τρέχ. μηνός ἐπραγματοποιήθη τὸ υπ' αριθ. 78 διήμερον σεμινάριον, με θέμα :

«**Πῶς νὰ Ὄργανωθῆτε διὰ νὰ ἐπιτύχετε εἰς τὰς πωλήσεις σας—Σύγχρονοι Μέθοδοι τῆς Τεχνικῆς τῶν Πωλήσεων**».

Εἰσηγητὴς εἰς τὸ σεμινάριον, τοῦ ὁποίου αἱ ἐργασίαι διεξήχθησαν λίαν ἐπιτυχῶς, ἦτο ὁ κ. **Χρ. Γκέσουρας**, ἀνώτατον στέλεχος τῆς «Ντέξιον Ἐλλάς», συμμετέσχον δὲ εἰς αὐτὸ 45 ἀνώτερα στελέχη ἐξ 20 Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὄργανισμῶν.



Ἐκ τῆς φωτογραφίας: Ἀπὸ τὸ Σεμινάριον υπ' αριθ. 78: Κάτω (δεξιὰ) ὁ κ. Γ. Λεμπέσης, μέλος τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ, κηρύσσων τὴν ἐναρξιν τοῦ σεμιναρίου καὶ δεξιὰ αὐτοῦ ὁ Εἰσηγητὴς κ. Χρ. Γκέσουρας.

#### ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ

Τὸν Φεβρουάριον θὰ διεξαχθοῦν τὰ υπ' αριθ. 79 καὶ 80 σεμινάρια μετὰ τὰ ἀκόλουθα θέματα :

Α') «**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΔΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**»

Β') «**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΔΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΟΥΣ**»

Εἰσηγητὴς ἀμφοτέρων τῶν σεμιναρίων (79 καὶ 80) θὰ εἶναι ὁ κ. **Diarmuid Moore**, Εἰδικὸς Σύμβουλος εἰς τὴν Οἰκονομικὴν Διοίκησιν τοῦ Ἰρλανδικοῦ Ἰνστιτούτου Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Πτυχιούχος τοῦ University College Dublin καὶ μέλος τοῦ Institute of Chartered Accountants and of Cost and Works Accountants, ὡς καὶ Ἐπισκέπτῃς—Εἰσηγητὴς εἰς Οἶκον. Διοικήσεως Σεμιναρίων τῆς American Management Association (MC/E), τοῦ British Institute of Management (BIM) καὶ τοῦ Management Development Services (N.I.) Ltd. Ἀναλυτικώτερον τὸ πρόγραμμα τῶν σεμιναρίων τούτων ἔχει ὡς ἑξῆς :

#### Α' ΤΟ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 79 ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ

Χρόνος διεξαγωγῆς : Ἀπὸ 3 - 4 Φεβρουαρίου καὶ ἀπὸ ὥρας 8,30-12,30 καὶ 17.00-21.00 καθημερινῶς.  
Διάρκεια Σεμιναρίου : Ἡμέραι 2, ὥραι 14.

«**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΔΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**»

(FINANCE FOR ENGINEERS AND TECHNOLOGISTS)

Ἐντικείμενον καὶ σκοπὸς τοῦ Σεμιναρίου : Τὸ σεμινάριον αὐτὸ ἀποβλέπει εἰς τὸ νὰ προσφέρῃ εἰς τὰ ἀνώτερα στελέχη τὰ ἀσχολούμενα μετὰ τὸ Μάρκετινγκ τὴν εὐκαιρίαν νὰ ἐνημερωθοῦν ἐπὶ τῶν βασικῶν ἀρχῶν τῆς συγχρόνου Οἰκονομικῆς Διοικήσεως (Finance) καὶ ἐπὶ τῶν βασικῶν ἀρχῶν τῆς Διοικητικῆς Λογιστικῆς (Management Accounting), ὡς ἐπίσης καὶ τοῦ οἰκονομικοῦ προγραμματισμοῦ καὶ ἐλέγχου.

Πρὸς ποίους ἀπευθύνεται : Τὸ πρόγραμμα τοῦ σεμιναρίου ἔχει εἰδικῶς καταρτισθῆ ὥστε νὰ δώσῃ τὰς ἀναγκαίας θεμελιώδεις ἐννοίας, τεχνικὰς καὶ πρακτικὰς τῆς Οἰκονομικῆς Διοικήσεως καὶ Διοι-

κητικής Λογιστικής εις ανώτερα στελέχη τῆς Ὑπηρεσίας Μάρκετινγκ, Ὑπηρεσίας Πωλήσεων, Διαφημιστικοῦ Τμήματος καὶ Δημοσίων Σχέσεων.

Εἰδικώτερον, εἰς τὸ σεμινάριον θὰ ἀναπτυχθοῦν τὰ θέματα ἐκεῖνα τοῦ οἰκονομικοῦ προγραμματισμοῦ καὶ τοῦ οἰκονομικοῦ ἐλέγχου, ποὺ παρουσιάζουν ἰδιαίτερον πρακτικὸν ἐνδιαφέρον διὰ τὰ στελέχη Μάρκετινγκ.

**Τὸ Ἀναλυτικὸν Πρόγραμμα :**

1. Βελτιωμένον Μάρκετινγκ μέσω καλλιτέρου οἰκονομικοῦ σχεδιασμοῦ καὶ ἐλέγχου.
2. Ἡ ἀπόδοσις μιᾶς ἐπενδύσεως — Πῶς ὁ παράγων «τζίρος» ἐπιδραῖ εἰς τὸν βαθμὸν ἀποδόσεως. Ἀνάλυσις τῆς ἀποδόσεως ἐπενδύσεως κατὰ γεωγραφικὴν περιοχὴν πωλήσεων.
3. Ἡ σχέσις κόστους — ὄγκου πωλήσεων — κέρδους. Ἡ διαμόρφωσις τῶν τιμῶν ἐκάστου προϊόντος καὶ ἡ σχέσις των πρὸς τὸ γενικὸν σύνολον τῶν πωλήσεων (Product—Mix).
4. Ὁ τρόπος ἀναλύσεως καὶ ἐρμηνείας τῶν οἰκονομικῶν ἀποτελεσμάτων ὅπως ταῦτα ἀπεικονίζονται εἰς τὸν Ἰσολογισμόν καὶ τὸν Λογαριασμόν Κέρδη καὶ Ζημίας.
5. Οἰκονομικοὶ Δεῖκται : Ἡ χρησιμοποίησις τῶν οἰκονομικῶν Δεικτῶν ὡς ὁδηγῶν διὰ τὴν ἀποτελεσματικὴν Διεύθυνσιν τοῦ τομέως Μάρκετινγκ.
6. Οἰκονομικοὶ Ἐλεγχοὶ : Ἡ χρησιμοποίησις τῶν προϋπολογισμῶν ὡς ὀργάνων σχεδιασμοῦ καὶ ἐλέγχου.
7. Κοστολόγησις : Ἡ ὀρθὴ καὶ ἡ ἐσφαλμένη χρήσις τοῦ ὀριακοῦ κόστους.
8. Προεξόφλησις χρηματικῆς ροῆς (Discounted Cash Flow) : Ἡ χρησιμοποίησις τῶν τεχνικῶν DCF διὰ τὴν ἀξιολόγησιν τῶν προγραμμάτων ἐπενδύσεων.



**Β') ΤΟ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 80 ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ**

Χρόνος διεξαγωγῆς : Ἀπὸ 5-6 Φεβρουαρίου καὶ ἀπὸ ὥρας 8,30—12,30 καὶ 17,00-21,00 καθημερινῶς.

Διάρκεια Σεμιναρίου : Ἡμέραι 2, ὥραι 14.

**«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΔΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΟΥΣ»**

**Ἀντικείμενον καὶ σκοπὸς τοῦ Σεμιναρίου :** Πόσοι Managers εἰς τὸν τομέα τῆς παραγωγῆς, τῶν κατασκευῶν ἢ τῆς μηχανολογίας, εἴτε εἶναι μηχανικοὶ εἴτε ἄλλοι ἐπιστήμονες ἔχουν μιὰ σωστὴν κατανόησιν τῶν βασικῶν ἀρχῶν τῆς Οἰκονομικῆς Διοικήσεως καὶ τῆς Λογιστικῆς : Εἰς τὰς περισ-

σοτέρας ἐπιχειρήσεις ὑπάρχει ἴσως ἓνα πρόβλημα ἐπικοινωνίας καὶ συνεργασίας τῶν τεχνικῶν στελεχῶν, ἀφ' ἑνὸς καὶ τῶν στελεχῶν Οἰκονομικῆς Διευθύνσεως καὶ τοῦ Λογιστηρίου, ἀφ' ἑτέρου.

Τὸ σεμινάριον αὐτὸ ἀποσκοπεῖ εἰς τὸ νὰ δώσῃ τὴν εὐκαιρίαν τοῦς μηχανικοὺς καὶ τὰ λοιπὰ τεχνικὰ στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως νὰ ἐνημερωθοῦν καὶ κατανοήσουν τὰς βασικὰς ἐννοίας τῆς συγχρόνου Οἰκονομικῆς Διοικήσεως καὶ τὰς ἀρχὰς ποὺ διέπουν τὴν Διοικητικὴν Λογιστικὴν καθὼς καὶ τὸν Οἰκονομικὸν Προγραμματισμὸν καὶ Ἐλεγχον.

Ἡ παρακολούθησις τοῦ σεμιναρίου δὲν προϋποθέτει εἰδικὰς γνώσεις τοῦ θέματος καὶ ἀπευθύνεται πρὸς ἐκείνους τῶν ὁποίων αἱ καθημεριναὶ ἀποφάσεις ἔχουν οἰκονομικὴν σημασίαν διὰ τὴν ἐπιχειρήσιν.

**Πρὸς ποιοὺς ἀπευθύνεται :** Τὸ πρόγραμμα τοῦ σεμιναρίου ἔχει εἰδικῶς σχεδιασθῆ διὰ νὰ παρουσιάσῃ εἰς τοὺς μηχανικοὺς, τεχνικοὺς ἐπιστήμονας καὶ εἰς ὅλα τὰ ανώτερα στελέχη τῆς παραγωγῆς καὶ τῶν κατασκευῶν, τὰς θεμελιώδεις ἐννοίας πρακτικὰς καὶ τεχνικὰς τῆς Οἰκονομικῆς Διοικήσεως καὶ τῆς Διοικητικῆς Λογιστικῆς, ποὺ σχετίζονται καὶ ἐπηρεάζουν τὴν καθημερινὴν ἐργασίαν των.

**Τὸ ἀναλυτικὸν πρόγραμμα :**

1. **Οἰκονομικὴ Διοίκησις :** Παρουσιάσις πρὸς τὴν Διοίκησιν τῶν οἰκονομικῆς φύσεως πληροφοριῶν, ποὺ ἀπαιτοῦνται διὰ τὸν προγραμματισμὸν, τὴν λήψιν ἀποφάσεων καὶ τὴν ἀσκήσιν τοῦ ἐλέγχου.
2. **Οἰκονομικοὶ Στόχοι :** Ἡ πραγματοποιήσις κέρδους ἀποτελεῖ τὴν βασικὴν κινητήριον δύναμιν εἰς τὰς ἐμπορικὰς ἐπιχειρήσεις γενικῶς. Μολονότι ἡ διακύμανσις τοῦ συνολικοῦ κέρδους ἢμπορεῖ νὰ καταδείξῃ τὴν ὑπαρξίν μεταβολῶν εἰς τὴν ἀποδοτικότητα τῆς ἐπιχειρήσεως, δὲν ἢμπορεῖ, ἐν τούτοις, νὰ δείξῃ τὸ ἐπίπεδον τῆς ἀποδοτικότητος. Ἐντεῦθεν προκύπτει ἡ ἀνάγκη ἐφαρμογῆς τῆς ἀρχῆς τῆς Ἀποδόσεως τῶν Ἐπενδύσεων (Return on Investment).
3. **Οἰκονομικοὶ Πίνακες :** Ἀνάλυσις καὶ ἐρμηνεία τοῦ Ἰσολογισμοῦ καὶ τοῦ λογαριασμοῦ Κερδῶν καὶ Ζημιῶν.
4. **Οἰκονομικοὶ Δεῖκται :** Ἡ χρησιμοποίησις οἰκονομικῶν δεικτῶν διὰ τὴν μέτρησιν τῆς ἀποδόσεως τῆς Διοικήσεως.
5. **Ἡ Ἐπιλογή νέων Ἔργων διὰ τὴν πραγματοποίησιν ἐπενδύσεων :** Δύνανται τὰ στελέχη μιᾶς ἐπιχειρήσεως νὰ εἶναι εἰς τοιοῦτον βαθμὸν ἐνήμερα ὅλων τῶν φάσεων τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος, ὥστε νὰ ἢμποροῦν μὲ τὴν χρησιμοποίησιν τοῦ ἐνστίκτου των νὰ «ζυγίζουσιν» ἐπακριβῶς τοὺς ἐπιχειρηματικοὺς κινδύνους καὶ τὰ πιθανὰ

κέρδη και να προέρχονται εις τήν επιλογήν καλλιτέρων λύσεων, που θά τους έδιδε ή χρησιμοποίησις όποιασδήποτε τεχνικής; 'Ανάπτυξις και ανάλυσις τής μεθόδου Discounted Cash Flow.

6. **Οικονομικοί Έλεγχοι**: 'Η χρησιμοποίησις των προϋπολογισμών ως όργάνων προγραμματισμού και έλέγχου.
7. **Κοστολόγησις**: 'Η όρθή και ή έσφαλμένη χρήσις προτύπου και όριακού κόστους.

## ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ/ΜΑΡΤΙΟΥ

### ΤΟ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 73 ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ

Τό υπ' αριθ. 73 σεμινάριον τής ΕΕΔΕ θά διεξαχθή από 20ης Φεβρουαρίου έως 14ης Μαρτίου, ήτοι κατά τας ακόλουθους ήμέρας: 20ην, 21ην, 26ην και 28ην Φεβρουαρίου και 5ην, 7ην, 10ην, 12ην, 13ην και 14ην Μαρτίου, με θέμα:

#### «Σχέσεις Κράτους και 'Επιχειρήσεων»

Τήν έπιστημονικήν επιμέλειαν και τόν συντονισμόν του σεμιναρίου έχει ο κ. **Δημ. Ψαρός**, Καθηγητής του Οικονομικού Δικαίου και έπίτιμος Σύμβουλος 'Επικρατείας, ό όποιος θά κάνη τας βασικάς εισηγήσεις, διακεκριμένοι δέ Οικονομολόγοι και άνώτατα έπιχειρησιακά στελέχη θά κάνουν εισηγήσεις εις ώρισμένα επί μέρους θέματα.

Τό Σεμινάριον άπευθύνεται πρós άνώτατα και άνώτερα στελέχη 'Επιχειρήσεων και 'Οργανισμών. Τό πρόγραμμα του σεμιναρίου περιλαμ-

βάνει μεταξύ των άλλων επί μέρους θεμάτων και τά ακόλουθα:

- Σχέσεις Κράτους και ιδιωτικής Οικονομίας εν 'Ελλάδι.
- 'Η ανάπτυξις των επιδράσεων του Κράτους επί των ιδιωτικών επιχειρήσεων και τά αίτια ταύτης.
- Τό κρατικόν πρόγραμμα οικονομικής αναπτύξεως γενικώς.
- 'Η προστασία υπό του Κράτους των ιδιωτικών επενδύσεων.
- Οί φορείς χρηματοδοτήσεως των επενδύσεων.
- 'Η οικονομική λειτουργία τής κεφαλαιαγοράς.
- Οικονομική αγορά, Μάρκετινγκ και Κράτος: έσωτερική αγορά, έξωτερικόν έμπόριον.
- Αί διαδικασίαι χορηγήσεως συναλλάγματος και έλεγχος.
- 'Η εξέλιξις τής συνδέσεως μετά τής Ε.Ο.Κ.
- Τά οικονομικά άποτελέσματα τής συνδέσεως.

Δεδομένου ότι ό αριθμός συμμετοχής είναι περιορισμένος, παρακαλούνται οί ενδιαφερόμενοι να υποβάλλουν έγκαιρως τας αιτήσεις συμμετοχής των. Θά τηρηθή άστυρηώς ή σειρά προτεραιότητος ύποβολής αιτήσεων.

## ΕΤΕΡΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ Β' ΠΕΡΙΟΔΟΥ 1968-1969

Εις τό καταρτισθέν πρόγραμμα σεμιναρίων τής άνω περιόδου περιελήφθησαν επίσης τά ακόλουθως άναφερόμενα συνοπτικώς σεμινάρια:

### ΑΠΟ 17-18 ΜΑΡΤΙΟΥ

Διάρκεια Σεμιναρίου, ώραι 14.

Θέμα: «**Η ΔΙΚΤΥΩΤΗ ΑΝΑΛΥΣΙΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΙΝ ΕΡΓΟΥ**»

Εισηγητής, ό κ: **S. Lambourn.**

**Σκοπός του σεμιναρίου αυτού είναι:** 'Η ενημέρωσις επί τής έν λόγω τεχνικής προγραμματισμού και ή παροχή μιās γενικωτέρας έκτιμήσεως των συγχρόνων εξέλιξεων εις τόν τομέα του σχεδιασμού και έλέγχου του κόστους των έργων και των διαθεσίμων μέσων.

Τό πρόγραμμα άπευθύνεται πρós όλα τά στελέχη τής Βιομηχανίας, Έμπορικών 'Επιχειρήσεων, 'Επιχειρήσεων Κατασκευών και 'Οργανισμών, τά όποια είναι έπιφορτισμένα με καθήκοντα σχεδιασμού, χρονικού προγραμματισμού και έλέγχου έργου.

### ΑΠΟ 19-20 ΜΑΡΤΙΟΥ.

Διάρκεια Σεμιναρίου, ώραι 14.

Θέμα: «**Η ΖΩΗ ΜΕ ΤΟΥΣ COMPUTERS**».

Εισηγητής, ό **S. Lambourn.**

**Σκοπός του σεμιναρίου αυτού είναι:** Να καλύψη τήν ανάγκην άνωτέρων στελεχών 'Επιχειρήσεων να εξοικειωθούν με τούς ήλεκτρονικούς ύπολογιστάς, τό έργον των και τας δυνατάς εφαρμογάς των.

Τό σεμινάριον δύνανται να παρακολουθήσουν εκείνοι οί όποιοι χρησιμοποιούν Computers και όσοι έπιθυμούν να χρησιμοποιήσουν τούτους.

### ΑΠΟ 26-28 ΜΑΡΤΙΟΥ

Διάρκεια Σεμιναρίου, ώραι 12.

Θέμα: «**ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**»

Εισηγηταί, οί κ.κ. **Ι. Κυριάκης, Π. Γεωργούλας** και ή κ. **Α. Πινότση.**

**Σκοπός του σεμιναρίου αυτού είναι:** 'Η ανά-

πτυξίς του ρόλου του Τμήματος Προσωπικού εις την Διοίκησιν τῆς Ἐπιχειρήσεως καὶ ἡ παρουσίασις τῶν χρησιμοποιουμένων μεθόδων καὶ Τεχνικῶν εις τὴν Διοίκησιν Προσωπικοῦ.

ΑΠΟ 31ης ΜΑΡΤΙΟΥ ΕΩΣ 1ης ΑΠΡΙΛΙΟΥ

Διάρκεια Σεμιναρίου, ὥραι 12.

Θέμα : «ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΝ ΣΧΕΔΙΟΝ : ΑΡΧΑΙ — ΜΕΘΟΔΟΙ — ΤΕΧΝΙΚΑΙ»

Εισηγητής, ὁ κ. **D. Jacobs.**

ΑΠΟ 2—4 ΑΠΡΙΛΙΟΥ

Διάρκεια Σεμιναρίου, ὥραι 20.

Θέμα : «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ»

Εισηγητής, ὁ κ. **D. Jacobs.**

**Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου αὐτοῦ εἶναι :** Ἡ παρουσίασις τοῦ λογιστικοῦ συστήματος ὡς πηγῆς ἀντλήσεως ὄλων τῶν ἀπαραιτήτων πληροφοριῶν διὰ τὴν Διοίκησιν, διὰ τῶν ὁποίων ἡ λήψις τῶν ἀποφάσεων θὰ καταστή ῥεαλιστικὴ καὶ μελετημένη, ὡς ἐπίσης καὶ αἱ διάφοροι τεχνικαὶ διὰ τὴν ὀργάνωσιν καὶ λειτουργίαν ἑνὸς τοιοῦτου λογιστικοῦ συστήματος.

ΑΠΟ 21—23 ΑΠΡΙΛΙΟΥ

Διάρκεια Σεμιναρίου, ὥραι 20.

Θέμα : «ΑΙ ΒΑΣΙΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΟΝ ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ»

Εισηγητής, ὁ κ. **W. Exton.**

**Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου αὐτοῦ εἶναι :** Ἡ συστηματικὴ ἀνάπτυξις τῶν παραδεδεγμένων βασικῶν ἀρμοδιοτήτων ἑνὸς Manager καὶ νὰ ἀναλυθοῦν αἱ βασικαὶ λειτουργίαι τοῦ Προγραμματισμοῦ, τῆς Ὀργανώσεως, τῆς Διευθύνσεως καὶ τοῦ Ἐλέγχου, μὲ στόχον τὴν ἀνάπτυξιν καὶ βελτίωσιν τῆς ἀποδοτικότητος.

Τὸ σεμινάριον τοῦτο ἀπευθύνεται πρὸς μέσα καὶ ἀνώτερα στελέχη, βιομηχανικῶν καὶ ἐμπορικῶν Ἐπιχειρήσεων, Ὀργανισμῶν καὶ Δημοσίων Ἐπιχειρήσεων.

ΑΠΟ 5—6 ΜΑΪΟΥ

Διάρκεια Σεμιναρίου, ὥραι 14.

Θέμα : «ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΚΕΝΤΡΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ»

(Organized Cost Reduction Techniques for Modern Warehousing).

Εισηγητής, ὁ κ. **Brian Mc. Kibbin.**

**Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου αὐτοῦ εἶναι :** Νὰ δώσῃ τὰς βάσεις διὰ τὴν ἀνάπτυξιν ἑνὸς συστήματος Ὀργανώσεως Κέντρων Διανομῆς (ἀποθηκῶν) μὲ στόχον τὴν προγραμματισμένην μείωσιν τοῦ κόστους λειτουργίας των καὶ νὰ παρουσιάσῃ τὰς ἀρχὰς καὶ τὴν πρακτικὴν τῆς Διευθύνσεως Ἀποθηκῶν.

ΑΠΟ 7—8 ΜΑΪΟΥ

Διάρκεια Σεμιναρίου, ὥραι 14.

Θέμα : «ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ» (Delivery Fleet Operations).

Εισηγητής, ὁ κ. **Brian Mc. Kibbin.**

**Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου αὐτοῦ εἶναι :** Ἡ ἀνάπτυξις τῶν τεχνικῶν διὰ τῶν ὁποίων εἶναι δυνατὴ ἡ καλλίτερα μελέτη καὶ ἀνάλυσις τῶν στοιχείων κόστους τοῦ Δικτύου Διανομῆς καὶ ἡ μείωσις τούτου δι' ἀνεπτυγμένου συστήματος Διοικητικῶν Ἐλέγχων.

ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΜΑΪΟΥ

Διάρκειας Σεμιναρίου, ὥραι 40.

Θέμα : «ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» (Medium and Small Business Management)

**Τὸ Σεμινάριον ἀπευθύνεται** πρὸς Διευθυντὰς—ἰδιοκτῆτας Μικρῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ Γεν. Διευθυντὰς Μεσαίων Ἐπιχειρήσεων καὶ περιλαμβάνει τὴν εἰς βάθος ἀνάπτυξιν τῶν συγχρόνων ἀρχῶν καὶ μεθόδων διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ὡς καὶ τὴν παρουσίασιν τῶν ἐφαρμοζομένων σήμερον τεχνικῶν διοικήσεως.

Τὸ πρόγραμμα θὰ παρουσιάσουν τρεῖς εισηγηταὶ—συνεργάται τῆς P.A. Management Consultants Ltd.

Διὰ πλεόν λεπτομερεῖς πληροφορίας ἀπευθύνεσθε εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ, Φιλελλήνων 6, τηλεφ. 220.789.



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 1969

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Δ' - ΤΕΥΧΟΣ 30

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● MANAGEMENT: Η ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ - ΤΟ Α' ΕΤΗΣΙΟΝ ΣΥΝΕΔΡΙΟΝ ΤΗΣ ΕΕΔΕ	1
● «ΓΕΝΙΚΑΙ ΑΡΧΑΙ ΤΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΩΣ ΚΕΝΤΡΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΙΣ ΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ», ΥΠΟ: R. R. REICHENBACH ΚΑΙ C. A. TASSO	2
● «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΙΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑΝ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ: ΜΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΜΑΤΩΝ», ΥΠΟ: ΑΛΕΞΙΟΥ ΣΤΑΣΙΝΟΠΟΥΛΟΥ	8
● «ΜΕΤΡΗΣΙΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ», ΥΠΟ: R. S. TATE, Jr.	15
● «ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΙΝ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟΝ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»	17
● «ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Ο ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΣ» ΥΠΟ: GILBERT BURCK	19
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ (Σεμινάρια Β' περιόδου 1968 - 69)	21
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟΝ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ (Συνέδρια - Έκθεσεις, Σεμινάρια)	24

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

	Μελών	Μή Μελών
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
Επιχειρήσεων	» 250	500
Ανων. Εταιριῶν, Ὀργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσιῶν		
Υπηρεσιῶν	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	»	60

\*Επιμέλεια ὅλης καί

Υπεύθυνος Συντάξεως:  
ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Αθήναι, Τηλ. 220.789

Υπεύθυνος Τυπογραφείου:

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 1969

#### MANAGEMENT: Η ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΤΟ Α' ΕΤΗΣΙΟΝ ΣΥΝΕΔΡΙΟΝ ΤΗΣ ΕΕΔΕ

Ὅσοι κατέχουν ἀνωτέρας βαθμίδας εἰς τὴν διοικητικὴν ἱεραρχίαν τῶν ἐλληνικῶν ἐπιχειρήσεων καὶ Ὀργανισμῶν, γνωρίζουν ὅτι ἡ οἰκονομικὴ ἀνάπτυξις τῆς χώρας εἰς τὰ ἐπίπεδα τῶν συγχρόνων ἀπαιτήσεων καὶ μὲ τὸν ἐπιβαλλόμενον ἐκ τούτου ταχὺ ρυθμὸν, δύναται νὰ πραγματοποιηθῆ μόνον ὅταν δημιουργηθῆ ἡ ἀναγκαία ὑποδομὴ: τὸ MANAGEMENT.

Ἐνῶ ὁμως ἡ ἀλήθεια αὐτὴ ἔχει συνειδητοποιηθῆ εἰς μεγάλην ἔκτασιν, δὲν ἔχει μέχρι τώρα καταβληθῆ καμμία συστηματικὴ προσπάθεια διὰ νὰ μετουσιασθῆ εἰς πρᾶξιν. Καὶ τοῦτο, ὅταν ἡ Ἑλλάς εὐρίσκειται ἤδη συνδεδεμένη μὲ τὰς εὐρυτέρας καὶ διαρκῶς διευρυνομένης ἀγοράς, ὅταν ἡ οἰκονομία τῆς καὶ ἡ καθεμμία χωριστὰ ἐπιχειρήσεις δέχονται τὴν πίεσιν καὶ ἀντιμετωπίζουν τὸν κίνδυνον, ποῦ ἐμπεριέχεται εἰς αὐτὴν τὴν μεταβολὴν τοῦ περιβάλλοντος μέσα εἰς τὸ ὅποιον δρᾷ.

Ἡ Ἑλληνικὴ Ἐταιρία Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων ἐπέλεξε αὐτὸ τὸ πρόβλημα σὰν θέμα τοῦ πρώτου τῆς Ἐτησίου Συνεδρίου, ποῦ ὀργανοῦται εἰς τὰς 28 καὶ 29 Μαρτίου. Ἡ ΕΕΔΕ ἐπιδιώκει μὲ τὰς συζητήσεις, ποῦ θὰ διεξαχθοῦν κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ Συνεδρίου, νὰ συγκεντρώσῃ τὸ ἐνδιαφέρον εἰς τὴν κατεύθυνσιν τοῦ MANAGEMENT καὶ νὰ ἀποσαφηνισθῆ ὅτι ἡ μοναδικὴ ὁδὸς διὰ τῆς ὁποίας ἡ Ἑλληνικὴ Ἐπιχειρήσεις δύναται νὰ φθάσῃ εἰς τὴν ἐπιτυχίαν καὶ ἡ μοναδικὴ εὐκαιρία διὰ νὰ ξεπεράσῃ κάθε εἶδους κίνδυνον, ποῦ προέρχεται ἀπὸ τὴν διεθνοποίησιν τοῦ περιβάλλοντος μέσα εἰς τὸ ὅποιον ζῆ καὶ δρᾷ, εἶναι τὸ MANAGEMENT, εἶναι ἡ ἀποδοχὴ τῶν συγχρόνων μεθόδων διοικήσεως καὶ Ὀργανώσεως.

Αἱ συζητήσεις εἰς τὰς ὁποίας θὰ συμμετάσχουν στελέχη ἐλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ στελέχη Ἐπιχειρήσεων ἐγκατεστημένων εἰς τὴν Ἑλλάδα, θὰ περιστραφοῦν γύρω ἀπὸ ὅλας τὰς πλευράς τοῦ θέματος, ἀλλὰ κυρίως διὰ τοῦ προγράμματός προβλέπεται ὅτι θὰ συγκεντρωθοῦν πρὸς τρεῖς κατευθύνσεις: εἰς τὸν ρόλον τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος ἢ εἰς τὸν MANAGER, εἰς τὸ MANAGEMENT τῆς ἐλληνικῆς ἀγοράς ἢ MARKETING καὶ εἰς τὰ ἐλληνικὰ προϊόντα.

Ἡ ΕΕΔΕ καλεῖ τὴν ἡγεσίαν ὄλων τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ Ὀργανισμῶν ὅπως συμβάλουν εἰς τὴν ἐπιτυχίαν τοῦ Συνεδρίου καὶ τῶν δι' αὐτοῦ ἐπιδιωκομένων σκοπῶν, διὰ τῆς εὐρείας συμμετοχῆς των εἰς αὐτὸ καὶ τὰς συζητήσεις, ποῦ θὰ διεξαχθοῦν κατὰ τὸ διήμερον τῶν ἐργασιῶν του.

# ΓΕΝΙΚΑΙ ΑΡΧΑΙ ΤΗΣ

## ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΩΣ

Ένα σύστημα πληροφοριών, βασιζόμενο επί ενός ηλεκτρονικού διερευνητή (ύπολογιστού) θα λειτουργήσει κατά διαφορετικόν τρόπον ἢ εὐθύνῃ τῆς λειτουργίας του εἶναι ἀνατεθειμένη εἰς τὸν ἐλεγκτήν, ἀπὸ ὅτι θὰ ἐλειτουργεῖ ἂν αὕτη ἦτο ἀνατεθειμένη εἰς τὸν Ἀντιπρόεδρος τῆς Παραγωγῆς ἢ εἰς τὸν Γενικὸν «manager» τῶν συστημάτων πληροφοριῶν ; Ἐπὶ τῇ βάσει τῶν εὐρημάτων τῆς ἀνά χειρας μελέτης, ἡ ἀπάντησις πρέπει νὰ εἶναι καταφατική. Τὸ ποῖος φέρει τὴν εὐθύνῃ διὰ τὰς ἐργασίας ΚΜ (Κέντρον Μηχανογραφῆσεως) ἔχει ἄμεσον σχέσιν μετὰ τὴν φύσιν τῆς ἐν λόγω εὐθύνῃς καὶ τὴν ἀποτελεσματικότητά, μεθ' ἧς ἀντιμετωπίζεται αὕτη.

Πολλὰ στοιχεῖα τῶν ἐργασιῶν τῶν ηλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις σήμερον, εἶναι νέα καὶ διέρχονται ἀκόμη τὸ πειραματικὸν στάδιον. Ἡ ἰδέα καὶ ἡ ἐφαρμογὴ τῆς «κατανομῆς τοῦ χρόνου χρήσεως τοῦ διερευνητοῦ» π.χ., ἐνδεικνύει πληθώραν εὐκαιριῶν διὰ μίαν πλέον ἀποτελεσματικὴν χρησιμοποίησιν τοῦ διερευνητοῦ (ύπολογιστοῦ). Αἱ μεγαλύτεραι ταχύτητες, εὐρύτεροι χώροι ἀποθηκείσεως καὶ ἡ ἠϋξημένη εὐελιξία τῶν συγχρόνων διερευνητῶν τῆς τρίτης γενεᾶς προσθέτουν νέας διαστάσεις κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν των εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις. Τὸ θέμα τοῦ ποῖος διευθύνει καὶ καθοδηγεῖ τὴν λειτουργίαν τῶν διερευνητῶν εἶναι ἴσως ὀλιγώτερον τεχνικόν, ἔχει ὅμως μεγίστην σημασίαν ἀπὸ πλευρᾶς τοῦ ποῖος χρησιμοποιοῦνται οἱ διερευνηταί. Καὶ τοῦτο τὸ θέμα ἀκόμη, πὺ ἀποτελεῖ καὶ ἀντικείμενον τῆς ἐν λόγω μελέτης, ἐξακολουθεῖ

νὰ εὐρίσκεται εἰς ἕνα ρευστὸν στάδιον μεταβολῶν καὶ πειραμάτων.

Εἰδικῶς ἡ παροῦσα μελέτη ἀσχολεῖται μετὰ τὰ ἑξῆς :

1. Διὰ τί ἡ εὐθύνῃ εἰς μίαν δεδομένην ἐταιρείαν κεῖται, ὅπου κεῖται ;
2. Τί ἀποτέλεσμα ἢ ἐπίδρασιν ἔχει ἡ τοιαύτη ἢ τοιαύτη ἀνάθεσις τῆς εὐθύνῃς ἐπὶ τοῦ τι ἐπιτυγχάνει ὁ ἠλεκτρονικὸς διερευνητῆς καὶ πόσον καλῶς τὸ ἐπιτυγχάνει.
3. Ποῖα εἶναι αἱ ἐξελίξεις, πὺ προκαλοῦν μεταβολὰς εἰς τὴν θέσιν τῆς εὐθύνῃς διὰ τὸν διερευνητὴν καὶ ποῖα ἡ σχέσις αὐτῶν πρὸς τὴν ὁσημέραι ἀϋξανόμενην ἀνάγκην τοῦ Management διὰ πληροφορίας, τόσον κατὰ πλάτος ὅσον καὶ εἰς βάθος.

Κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη αἱ διοικήσεις ἐπιχειρήσεων ἔχουν ἀσχοληθῆ ἔλωις ἰδιαιτέρως μετὰ τὸ θέμα τοῦ ποῖος πρέπει νὰ διευθύνῃ τὴν δραστηριότητα τοῦ Κέντρον Μηχανογραφῆσεως. Τοῦτο ὅμως δὲν συνέβαινε πάντοτε. Εἰς πολλὰς ἐταιρείας ἡ ἀπόκτησις καὶ ὀργάνωσις τοῦ ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ καθὼς καὶ αἱ ἐφαρμογαὶ αὐτοῦ δὲν ἐγίνοντο ἀντικείμενον ἐπαρκῶς προγραμματισμοῦ. Συνεπεῖα τούτου, ἡ ἀνάθεσις τῆς εὐθύνῃς διὰ τὸ Κέντρον Μηχανογραφῆσεως ἐγίνετο μετὰ κάποιαν δόσιν προχειρότητος.

Τὸ παρὸν ἄρθρον ἀποτελεῖ ἕνα γενικὸν περιληπτικὸν διάγραμμα τοῦ περιεχομένου τῆς μελέτης, «Organizing for Data Processing» τῶν Robert R. Reichenbach καὶ Charles A. Tasso, τῆς AMA. Ἐνέχει θέσιν προλόγου τῆς ὅλης μελέτης ἀλλὰ παρατίθεται ὡς αὐτοτελὲς ἄρθρον διότι δίδει ὠρισμένας κατευθυντηρίους γραμμάς, πὺ παρουσιάζουν ἰδιαιτερόν ἐνδιαφέρον διὰ τὰ ἐπιχειρησιακὰ στελέχη, τὰ ἐνδιαφερόμενα διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῶν ἠλεκτρονικῶν διερευνητῶν εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις.

# ΚΕΝΤΡΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΙΣ ΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



## ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

**Ε**ίς τὰ πρῶτα στάδια τῆς ζωῆς του, ὁ ἠλεκτρονικὸς ὑπολογιστὴς (διερευνητὴς) ἐθεωρεῖτο ὡς μία ἐφεύρεσις προωρισμένη νὰ διευκολύνῃ τὴν ἐκτέλεσιν μιᾶς συγκεκριμένης λειτουργίας, εἴτε αὕτη ἐκαλεῖτο λογιστήριον, εἴτε ἔρευνα, μηχανήματα, παραγωγή, προγραμματισμός, εἴτε ἄλλως πῶς. Μοιραίως ἡ εὐθύνη διὰ τὸν ἠλεκτρονικὸν ὑπολογιστὴν ἐνετοπιζέτο εἰς τὴν λειτουργίαν, πού τὸν μετεχειρίζετο.

Εἰς ὠρισμένας ἐταιρείας, ὅπου ἐγίνοντο περισσότεραι τῆς μιᾶς βασικαὶ χρήσεις τοῦ διερευνητοῦ, ἡ εὐθύνη διὰ τὴν λειτουργίαν του ἦτο καταμερισμένη εἰς πλείονα τοῦ ἑνὸς σημεῖα. Μόλις δὲ προσφάτως, ὅταν πλέον αἱ ἐπιχειρήσεις ἔχουν ἀρχίσει νὰ βλέπουν τὸν διερευνητὴν ὡς αὐτὸ πού πράγματι εἶναι, δηλ. ὡς ἓνα ἰσχυρὸν καὶ εὐκαμπτον ἐργαλεῖον εἰς χεῖρας τοῦ Management, χρήσιμον διὰ τὴν διεύθυνσιν ὁλοκλήρου τῆς ἐπιχειρήσεως, ἔχει ἀρχίσει νὰ δίδεται σημασία καὶ εἰς τὸ θέμα τοῦ πού πρέπει νὰ κεῖται ἡ εὐθύνη διὰ τὸν διερευνητὴν. Αἱ σχετικαὶ μελέται ἔφεραν εἰς φῶς πολλὰ ἐνδιαφέροντα καὶ «πρωτοποριακὰ» συμπεράσματα.

### 1. Η ΕΥΘΥΝΗ ΕΙΣ ΥΨΗΛΟΤΕΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

**Η** εὐθύνη διὰ τὰς ἐργασίας τοῦ διερευνητοῦ μετατοπίζεται συνεχῶς πρὸς τὰ ἀνώτερα κλιμάκια τῆς ἐπιχειρησιακῆς ἱεραρχίας. Ἐνῶ κάποτε ἡ ταιαύτη εὐθύνη ἀνήκε εἰς διαφόρους τμηματάρχας ἢ τὸ πολὺ εἰς μίαν αὐτοτελῆ λειτουργίαν, ὅπως π.χ. τὸ λογιστήριον, τώρα ἔχει μετατεθῆ εἰς διοικητικὸν ἐπίπεδον, εἰς ὄλονεν δὲ περισσότερας ἐταιρείας εἶναι ἀνεξάρτητος πάσης συγκεκριμένης λειτουργίας, τὸ πρόσωπον δέ, πού διεξάγει καὶ διευθύνει τὰς ἐργασίας τοῦ διερευνητοῦ, ἀναφέρει ἀπ' εὐθείας εἰς τὴν κορυφὴν τῆς ἱεραρχίας τὸν γενικὸν διευθυντὴν, ἀντιπρόεδρον ἢ καὶ πρόεδρον τῆς ἐταιρείας.

Ἡ πεῖρα ἔχει καταδείξει ὅτι ἡ ἐπιλογή τοῦ καταλλήλου προσώπου διὰ νὰ διευθύνῃ τὸ συγκρότημα τοῦ διερευνητοῦ εἶναι ἓνα ἀπαραίτητον συστατικὸν τῆς καλῆς λειτουργίας του. Ἀκόμη καὶ ἓνας ἐξαιρετικὸς «manager» ὅμως, δὲν θὰ ἐπιτύχῃ ὀπτιμουμ ἀποτελέσματα ἂν τὸ Κέντρον Μηχανογράφησης (ΚΜ) δὲν εὐρίσκεται εἰς τὴν κατάλληλον θέσιν καὶ χῶρον.

**2. ΚΕΝΤΡΙΚΟΠΟΙΗΣΙΣ  
ΤΟΥ  
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ  
ΔΙΕΡΕΥΡΗΤΟΥ**

Καθώς τὰ ἀνώτερα κλιμάκια τῆς ἱεραρχίας ἀρχίζουν νὰ ἀντιλαμβάνωνται τὸν θεμελιώδη ρόλον, ποὺ διαδραματίζει ὁ διερευνητὴς καὶ αἱ πληροφορίες τὰς ὁποίας μπορεῖ νὰ παράσχη εἰς τὴν διαδικασίαν τῆς διευθύνσεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως, ἐπέρχεται μία συνεχὴς καὶ προοδευτικὴ κεντροκοπίησις τῆς εὐθύνης διὰ τὸ Κέντρον Μηχανογραφῆσεως (ΚΜ). Αἱ ἐργασίαι τῶν διαφόρων λειτουργῶν καὶ τμημάτων, τὰς ὁποίας ἀναλαμβάνει ὁ ἠλεκτρονικὸς διερευνητὴς, συντονίζονται εἰς διαρκῶς μεγαλύτερον βαθμόν. Εἰς μερικὰς μάλιστα ἐταιρείαις ἔχουν συγχωνευθῆ εἰς μίαν κεντρικὴν μονάδα ἐπὶ διοικητικοῦ ἐπιπέδου, οὕτω δέ, ἐπιτυγχάνεται σημαντικὴ οἰκονομία καὶ ἀποφεύγεται ἡ ἐπανάληψις τῶν αὐτῶν ἐργασιῶν ἐκ μέρους τοῦ διερευνητοῦ. Ἡ τοιαύτη κεντροκοπίησις τοῦ ΚΜ συντελεῖ ἐπίσης εἰς τὴν τυποποίησιν τῶν διαδικασιῶν. Ἐπίσης, ὕπερ ἀκόμη σημαντικώτερον, ἐπιτρέπει τὴν πληρεστέραν ἀξιοποίησιν τοῦ περιορισμένου ἀριθμητικῶς προσωπικοῦ τοῦ ΚΜ καὶ παρέχει τὴν δυνατότητα εἰς τὸ ἐπιτελεῖν, ποὺ ἔχει θέσει ἡ ἐταιρεία εἰς τὴν διέθεσιν τοῦ διερευνητοῦ, νὰ ἀντλή ἀπὸ τὰ τμήματα τὰς ἀναγκαίας πληροφορίες καὶ εἰς τὴν κατάλληλον «φόρμαν», ὥστε νὰ δημιουργηθοῦν γενικὰ συστήματα πληροφοριῶν δι' ὅλην τὴν ἐπιχείρησιν.

**3. ΜΑΚΡΟΤΕΡΑΙ  
ΧΡΟΝΙΚΑΙ  
ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΙ**

Εἰς ἓνα σημαντικὸν ἀριθμὸν ἐταιρειῶν, αἱ τεχνικαὶ δυνατότητες ἐπεξεργασίας πληροφοριῶν καὶ διαμορφώσεως αὐτῶν κατὰ τὸν κατάλληλον τρόπον ὑπερβαίνουν κατὰ πολὺ τὰς δυνατότητας τῶν ἤδη ὑπαρχουσῶν μεθόδων νὰ τροφοδοτοῦν τὸν διερευνητὴν μὲ στοιχεῖα. Κάθε ἐκτεταμένον καὶ γενικὸν σύστημα πληροφοριῶν θεμελιούται ἐπὶ μιᾶς μεγάλης καὶ ποικίλης «βάσεως» ἢ πηγῆς στοιχείων καὶ «τραπέζης» στοιχείων. Τὰ προβλήματα, ποὺ σχετίζονται μὲ τὴν ἀφομοίωσιν καὶ ἐπεξεργασίαν στοιχείων, εἶναι σχετικῶς ἀπλᾶ συγκρινόμενα πρὸς ἐκεῖνα τὰ ὅποια ἀνακύπτουν ὅταν, προκειμένου νὰ γίνῃ ἡ προσαρμογὴ πρὸς τὴν κεντροκοπίησιν τοῦ διερευνητοῦ, τὰ τμήματα καὶ αἱ λοιπαὶ μονάδες εὐρίσκωνται εἰς τὴν ἀνάγκην νὰ μεταβάλλουν τὰς παραδοσιακὰς τῶν μεθόδους ἀντλήσεως καὶ χρησιμοποίησεως στοιχείων. Ἀναμφισβητήτως, ὁ χρόνος, ποὺ ἀπαιτεῖται διὰ τὸν σχηματισμὸν «βάσεων» στοιχείων, ἀποτελεῖ ἐν πολλοῖς τὴν αἰτίαν τοῦ φαινομένου τῶν καθυστερήσεων, ποὺ αἱ Ἀμερικανικαὶ ἐπιχειρήσεις ἐν γένει ἀντιμετώπισαν—ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὰς προβλέψεις— εἰς τὴν ἀξιοποίησιν τῶν συστημάτων πληροφοριῶν, τῶν βασιζομένων ἐπὶ τῶν ἠλεκτρονικῶν διερευνητῶν.

**4. ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ  
MANAGEMENT—  
ΕΠΙΔΡΑΣΙΣ ΑΥΤΗΣ  
ΕΠΙ ΤΗΣ  
ΚΕΝΤΡΙΚΟΠΟΙΗΣΕΩΣ  
ΤΟΥ  
ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΟΥ**

Αἱ κεντροκοπιημέναι ἐργασίαι τοῦ διερευνητοῦ δὲν ὀδηγοῦν ὑποχρεωτικῶς εἰς κεντροκοπιημένας ἐργασίας καὶ Management ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἂν καὶ μερικὸι τμηματάρχαι ἢ ἀρμόδιοι περιφερειακῶν λειτουργιῶν, ὅταν πληροφοροῦνται κινήσεις πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς κεντροκοπιήσεως, καταλαμβάνονται ὑπὸ τοῦ φόβου ὅτι οἱ τομεῖς των θὰ θεοῦν ὑπὸ τὴν κυριαρχίαν τῆς κεντρικῆς διοικήσεως. Ἐπειδὴ δέ, ὑπάρχει πράγματι κάποιος κίνδυνος νὰ συμβῇ τοῦτο, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὰς προθέσεις τῆς κορυφῆς τῆς ἱεραρχίας, οἱ ὑπεύθυνοι τοῦ ΚΜ, ὁμοῦ μετὰ τῆς λοιπῆς διοικήσεως, συνήθως προσπαθοῦν νὰ παρεμποδίσουν τὴν ὑπερβολικὴν ἀνάπτυξιν τοῦ κέντρου ἂν καὶ ἐφ' ὅσον αἱ τμηματικαὶ καὶ περιφερειακαὶ λειτουργίαι ἔχουν εἰς τὴν διάθεσίν των λεπτομερεῖς, ἐγκαίρους καὶ ἐνημερωμένας πληροφορίες καὶ ἀναλύσεις.

Ἐντὶ νὰ κεντροκοπιήσῃ ὁ διερευνητὴς τὴν ἐπιχείρησιν πρέπει μᾶλλον νὰ συμβῇ τὸ ἀντίστροφον, δηλ. ἡ ἐσωτερικὴ χαρακτηριστικὴ μορφή καὶ δομὴ τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἐκείνη, ποὺ θὰ ἀποτελέσῃ τὸν ἀποφασιστικὸν παράγοντα εἰς τὸν καθορισμὸν τοῦ πόσον κεντροκοπιημένοι θὰ πρέπει νὰ εἶναι αἱ ἐργασίαι τοῦ ΚΜ. Π.χ., μία ἐταιρεία χρησιμοποιοῦ ἓνα κεντροκοπιημένον σύστημα διερευνητοῦ ὡς βοήθημα διὰ νὰ ἀποκεντρώσῃ τὰς ἐργασίας τῆς. Ὀρισμένοι ἐταιρεῖαι, χαρακτηριζόμεναι ὑπὸ ἰσχυρῶν ἱστορικῶν δεσμῶν πρὸς τὸ σύστημα καὶ τὴν ἀρχὴν τῆς ἀποκεντρώσεως, ἀφήνουν τὴν εὐθύνην διὰ τὸν διερευνητὴν εἰς τὰ τμήματα καὶ ὑφίστανται τὴν πρόσθετον δαπάνην καὶ τὰς ἐπαναλήψεις ἐργασίας, δὲν ἀποφασίζουν ὅμως νὰ θέσουν ἐν ἀμφιβόλῳ τὴν θεμελιώδη διοικητικὴν των φιλοσοφίαν. Μεταξὺ τῶν ἐταιρειῶν, ποὺ ἐμελετήθησαν εἰς τὴν ἀνὰ χεῖρας ἔρευναν, εὐρέθησαν κεντροκοπιημένα ἐργασίαι ΚΜ εἰς ἀποκεντρωμένας ἐταιρείαις, κεντροκοπιημένα ἐργασίαι ΚΜ εἰς κεντροκοπιημένας ἐταιρείαις καὶ ἀποκεντρωμένα ὄργανώσεσις ΚΜ εἰς ἀποκεντρωμένας ἐταιρείαις.



5. ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΟΥ  
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ  
ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΟΥ  
ΕΠΙ ΤΟΥ  
«WIDDLE  
MANAGEMENT»  
(ΜΕΣΩ ΚΛΙΜΑΚΙΟΥ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ)

Ο αντίκτυπος του διερευνητού επί των μέσων «managers» είναι πολύ λιγώτερον περιοριστικός τὸν χαρακτηῖρα, ἀπὸ ὅσον εἶχε προβλεφθῆ. Οἱ μέσοι «managers» ἑταιρειῶν μὲ πολὺπλοκα καὶ ἐξειλιγμένα συστήματα πληροφοριῶν, τὰ ὁποῖα χρησιμοποιοῦν στοιχεῖα ἐκ τῶν ἀντιστοίχων τομέων των (τῶν managers), διαπιστώνουν ὅτι ἀπαλλάσσονται ἀπὸ ἀρκετὸν ὄγκον ἐργασίας ρουτίνας καὶ ἔχουν περισσώτερον ὠφέλιμον χρόνον διὰ νὰ διαθέσουν εἰς τὰ κυρίως ἔργα των.

Ἀρχικῶς οἱ managers τομέων, ποὺμποροῦν νὰ ὠφελῆθουν ἀπὸ τὰς ὑπηρεσίας τοῦ ΚΜ, θὰ εἶναι συχνὰ διστακτικοὶ εἰς τὸ νὰ χρησιμοποιήσουν τὸν διερευνητὴν. Τελικῶς ὅμως, τὸ πρόβλημα συνήθως προσλαμβάνει τὴν ἀντίστροφον ὄψιν, πῶς δηλ. νὰ πεισθοῦν αὐτοὶ οἱ ἴδιοι managers νὰ ζητοῦν μόνον τὰς πληροφορίες, τὰς ὁποίας πραγματικῶς χρειάζονται.

6. ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ  
ΔΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟΝ  
ΤΟΥ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΟΥ

Καθὼς αὐξάνει ἡ ἐμπειρία μὲ τὰ συστήματα ἠλεκτρονικῶν διερευνητῶν καὶ ἡ ἀποδοχὴ αὐτῶν ἐκ μέρους τῶν παραγωγικῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν ὀλοκληρουῦται, ἐμφανίζεται ἓνα πρόβλημα, τὸ ὁποῖον εἶναι σύνθετος ἐκεῖ ὅπου μία ἐγκατάσταση ΚΜ ἐξυπηρετεῖ μέγαν ἀριθμὸν καὶ ποικιλίαν ἐνδιαφερομένων. Ἐπειδὴ ὁ χρόνος τοῦ προσωπικοῦ τῶν ΚΜ καὶ διερευνητῶν εἶναι περιορισμένος, ἡ ζήτησις χρόνου καὶ ἀπασχολήσεως τῶν μηχανημάτων συχνὰ υπερβαίνει τὰς ὑπαρχούσας δυνατότητας. Τοῦτο σημαίνει ὅτι κάποιος πρέπει νὰ καθορίσῃ προτεραιότητα μενατότητας. Τοῦτο σημαίνει ὅτι κάποιος πρέπει νὰ καθορίσῃ προτεραιότητα μενατότητας. Τοῦτο σημαίνει ὅτι κάποιος πρέπει νὰ καθορίσῃ προτεραιότητα μενατότητας. Τοῦτο σημαίνει ὅτι κάποιος πρέπει νὰ καθορίσῃ προτεραιότητα μενατότητας. Τοῦτο σημαίνει ὅτι κάποιος πρέπει νὰ καθορίσῃ προτεραιότητα μενατότητας. Τοῦτο σημαίνει ὅτι κάποιος πρέπει νὰ καθορίσῃ προτεραιότητα μενατότητας.

Εἰς ἓνα μέγαν ἀριθμὸν ἐταιρειῶν αἱ διοικήσεις δὲν ἔχουν δώσει εἰς τοὺς διευθυντὰς ΚΜ, οὐδὲ καν εἰς τὸν ἀντιπρόεδρον τὰ ὀργανωτικὰ περιθώρια, ἐντὸς τῶν ὁποίων θὰ ρυθμισθῇ τὸ θέμα τῶν εἰδικῶν προτεραιοτήτων. Ἄντ' αὐτῶν, ὁ διευθυντὴς ΚΜ καὶ ὁ ἐκάστοτε ἐνδιαφερόμενος νὰ χρησιμοποιήσῃ τὸν διερευνητὴν manager, ἀναγκάζονται συνήθως νὰ καταλήγουν εἰς κάποιαν ἐκατέρωθεν ἱκανοποιητικὴν συμφωνίαν διὰ «διαπραγματεύσεων». Ἄν δὲν τὸ ἐπιτύχουν, καταφεύγουν εἰς τὰ ἀνώτερα διοικητικὰ κλιμάκια πρὸς «διδαιτησίαν».

7. ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΙΚΟΣ  
ΛΟΓΟΣ  
ΤΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΕΩΣ  
ΤΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ  
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ  
ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΩΝ

Κάποτε, ὡς μόνος δικαιολογικὸς λόγος τῆς ἀγορᾶς νέων ἢ βελτιωμένων μηχανημάτων ΚΜ ἢ τῆς εὐρυτέρας χρησιμοποίησεως διερευνητῶν, ἀνεφέρετο ἡ οικονομία. Βεβαίως, αἱ δαπάναι ἐξακολουθοῦν νὰ παραμένουν ἓνα ἐξαιρετικῶς κρίσιμον στοιχεῖον προκειμένου περὶ ἀποφάσεων, ποὺ ἀφοροῦν εἰς ἐργασίας διὰ διερευνητῶν, ἐν τούτοις ὅμως, ὀλονεν καὶ περισσώτερα ἐπιτελεῖα ΚΜ διαπιστώνουν ὅτι αἱ διοικήσεις καὶ διευθύνσεις ἐπιχειρήσεων ἐπιδεικνύουν ἄμεσον ἀνταπόκρισιν ἐνώπιον τῶν δυνατοτήτων τῶν συστημάτων πληροφοριῶν ΚΜ εἰς τὸ νὰ αὐξήσουν τὴν ἱκανότητά των, νὰ καταστρώσουν σχέδια καὶ νὰ διεξάγουν ἀποτελεσματικῶς τὰς ἐργασίας τῆς ἐταιρείας των. Ἡ ἐρώτησις τότε παύει πλέον νὰ εἶναι: «Πόσας δαγασίας θὰ ἀποφύγωμεν» καὶ καθίσταται: «ἐπὶ πλέον τῆς οικονομίας, ποὺ θὰ ἐπιτύχωμεν, πῶς θὰ κατορθώσωμεν νὰ καταλήγωμεν εἰς ὀρθότερας ἀποφάσεις καὶ νὰ βελτιώσωμεν τὴν κερδοκτητικὴν μας ἱκανότητα ;».

8. ΓΝΩΣΕΙΣ  
ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ  
ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ  
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ  
ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΟΥ  
ΥΠΟ ΤΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ  
ΣΤΕΛΕΧΩΝ -  
ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΞΙΑ  
ΑΥΤΩΝ

Ἡ πλήρης ἀξιοποίησις τοῦ ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ ὡς μέσου ἐπεξεργασίας πληροφοριῶν ἐνδιαφεροῦσῶν τὸ «Management» καὶ ὡς βοηθοῦ διὰ τὴν λήψιν ἀποφάσεων δὲν ἔχει ἀκόμη κατορθωθῆ. Πολὺ ὀλίγα ἀπὸ τὰ στελέχη, ποὺ φέρουν τὴν γενικὴν εὐθύνην διὰ τὰς ἐργασίας τῶν διερευνητῶν, ἔχουν τύχει βασικῆς, σχολικῆς καὶ ἐκπαιδευτικῆς ἐπὶ τῆς τεχνολογίας τῶν διερευνητῶν. Ἄντ' αὐτοῦ, ἔχουν συνήθως διακριθῆ εἰς κάποιον ἀπὸ τοὺς παραδοσιακοὺς λειτουργικοὺς τομείς τῆς ἐταιρείας καὶ ἔχουν τύχει μιᾶς σχετικῆς ἐπιμορφώσεως ἐπὶ τῶν θεμάτων ΚΜ. Ὡς ἐκ τούτου εἶναι ἀναγκασμένα νὰ σκέπτονται «εἰς ξένην γλῶσσαν», ὅταν καταπιάνονται μὲ τὰς χρήσεις τοῦ διερευνητοῦ. Οἱ νεώτεροι «managers» εἰς τὰ χαμηλότερα ἐπίπεδα, ποὺ ἐδιδάχθησαν περὶ τῶν διερευνητῶν εἰς τὸ γυμνάσιον καὶ εἰς τὰς ἀνωτέρας σπουδὰς των, στελεχῶνουν ἤδη τὰς ἐπιχειρήσεις καὶ μεταβάλλουν τὴν εἰκόνα.

Κάποτε εις τὸ προσεχές μέλλον, ἅπαντες οἱ γενικοί διευθυνταὶ Μάρκετινγκ, Παραγωγῆς, Λογιστηρίου, Προσωπικοῦ καὶ ἄλλων λειτουργιῶν, θὰ ἔχουν ἐκπαιδευθῆ εἰς τὰ βασικά τῶν ἠλεκτρονικῶν διερευνητῶν ἐν τῷ πλαισίῳ τῶν ἀκαδημαϊκῶν τῶν σπουδῶν.

**9. ΚΕΝΑ ΕΙΣ ΤΑΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Υπάρχει ἐπίσης ἓνα κενὸν εἰς τὴν συνεννόησιν μεταξύ τοῦ προσωπικοῦ τῶν ΚΜ καὶ τοῦ ὑπολοίπου «Management». Τὰ στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων ἔχουν συχνὰ τὴν τάσιν νὰ ὑποπεύωνται τὸν διερευνητὴν καὶ νὰ τὸν θεωροῦν ὡς μίαν τρομερὰν ἀπειλήν, ἢ ἐνίοτε καὶ νὰ τὸν ἀντιλαμβάνονται ὡς τίποτε περισσότερον, ἀπὸ μίαν περιορισμένην συσκευὴν ἀναπληροῦσαν μίαν χειροκίνητον μηχανήν. Ὁρισμένοι τεχνικοί ΚΜ, ἀφ' ἑτέρου, δὲν ἔχουν οὔτε τὰς στοιχειώδεις γνώσεις περὶ τῶν ἐπιχειρήσεων ἐντὸς τῶν ὁποίων ἐργάζονται καὶ θεωροῦν τὸ ΚΜ ὡς τὸ κέντρον, περὶ τοῦ ὁποίου περιστρέφονται τὰ πάντα. Εἰς τὰς ἐταιρείας, ποὺ ἀπετέλεσαν τὸ ἀντικείμενον τῆς παρούσης μελέτης, καταβάλλονται προσπάθειαι — τινὲς τῶν ὁποίων ὑπῆρξαν ἄκρως ἐπιτυχεῖς — νὰ γεφυρωθῆ ἑκατέρωθεν αὐτὸ χάσμα. Ἀλλὰ μέχρις ὅτου ὑπάρξῃ μεγαλύτερα συμφιλίωσις τῶν ἀπόψεων τοῦ προσωπικοῦ τοῦ ΚΜ πρὸς ταύτας τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν, ποὺ καταφεύγουν εἰς αὐτό, ἡ δυνατικὴ ἀποτελεσματικότης τοῦ ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως δὲν θὰ ὑλοποιηθῆ.

**10. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΩΝ ΧΑΡΙΝ ΤΟΥ MANAGEMENT**

Γενικῶς εἰπεῖν, αἱ δυνατότητες τοῦ διερευνητοῦ καὶ ἡ ἐφαρμογὴ του εἰς τὴν διαδικασίαν τοῦ Management μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἀποτελοῦν μέχρι σήμερον περισσότερον ὑποσχέσεις παρά πρακτικὴν ἐφαρμογήν.

Τεχνολογικῶς δὲν ἀπομένουν πλέον πολλὰ προβλήματα, ἀν ἐξαιρέση κανεὶς ὀρισμένες μικρομεταβολάς, ποὺ ἀπαιτοῦνται εἰς τὸν σχεδιασμὸν τοῦ «Soft ware» (προγραμμάτων κ.τ.λ.). Τὸ ὑπάρχον κενὸν ἐκπηγάζει ἀπὸ τὴν ἀνάγκην νὰ προσαρμοσθοῦν αἱ ὀργανώσεις, ποὺ ἀποτελοῦνται ἐξ ἀνθρώπων, πρὸς τὰ αὐστηρὰ «στάνταρ» καὶ διαδικασίας, ποὺ ἀπαιτοῦνται διὰ τὰς ἐργασίας ΚΜ. Τὸ γεγονός τοῦτο, ἀποτέλεσμα τῆς τάσεως τῶν περισσοτέρων ἐπιχειρήσεων νὰ ἀποχωροῦν βραδέως ἀπὸ τὰς παλαιάς, παραδοσιακὰς μεθόδους, σημαίνει ὅτι ὁ ῥυθμὸς χρησιμοποίησεως τοῦ διερευνητοῦ ὡς ἐργαλείου τοῦ Management ἔχει συντονισθῆ μᾶλλον πρὸς τὴν ἰσα-



«Μόλις τελείωσε ὁ ἠλεκτρονικὸς ὑπολογιστὴς μίαν ἀνάλυσιν «κόστους καὶ κερδῶν». Μᾶς συνιστᾷ . . . . ν' ἀπαλλαγοῦμε ἀπὸ αὐτόν!! . . . .»

νότητα του ανθρώπου να καινοτομήση και να προσαρμοσθῆ, παρά πρὸς τὰς τεχνικὰς δυνατότητας τοῦ ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ. (Εἶναι ἐνδιαφέρον, ὅτι ἡ λειτουργία προσωπικοῦ καὶ ἐργατικῶν σχέσεων εἶναι ἴσως ὁ τομεὺς ὅπου πρέπει νὰ γίνουσι τὰ περισσότερα πράγματα, προκειμένου νὰ τύχη ἐφαρμογῆς ὁ διερευνητὴς εἰς τὰς οικείας ἐργασίας).

Τὰ ὀφέλη, ἐν τούτοις, τὰ ὁποῖα ἔχουν ἀντληθῆ ἐκ τῆς χρήσεως τοῦ ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ ὑπὸ τὴν ιδιότητά του ὡς μέσου ἀ π ε ι κ ο ν ῖ σ ε ω ς καὶ ἀ π ο μ ι μ ῆ σ ε ω ς ὀλοκλήρου τῆς ἐταιρείας καὶ τῆς ὀργανωτικῆς αὐτῆς δομῆς (ἡ σημαντικὸν τῆς μέρους) ταυτοχρόνως, ἀνοίγουν νέους τομεῖς δυνατοτήτων διὰ τὸ μέλλον, διότι οὐδέποτε κατὰ τὸ παρελθὸν εἶχεν ὁ κόσμος τῶν ἐπιχειρήσεων τοιαύτας μεθόδους, ἱκανὰς νὰ ἐξασφαλίσουν τὴν βελτίωσιν τῶν σχεδίων καὶ τῆς συνολικῆς ὀργανώσεως, ὅχι μόνον διὰ τῆς ἐπισημάνσεως καὶ ὑποδείξεως τῶν ἐταιρικῶν ἀναγκῶν ἀλλὰ καὶ διὰ τῆς παροχῆς τῆς εὐχερείας νὰ λειτουργήσουν ὀργανωτικὰ μορφώματα περισσότερον εὐκαμπτα καὶ εὐκίνητα.

Ἐνα ἀπὸ τὰ σπουδαιότερα ὀφέλη, ποὺ ἀνακύπτουν ἤδη ἀπὸ τὴν διαμόρφωσιν γενικῶν ἐνδοεταιρικῶν συστημάτων πληροφοριῶν, εἶναι αἱ ἀνεκτίμητοι ἐκπαιδευτικαὶ εὐκαιρίαι, ποὺ προσφέρονται εἰς τὰ ἐλπιδοφόρα στελέχη τῆς ἐταιρείας, πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς προετοιμασίας των διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν ὀργανωτικῶν προβλημάτων. Πολλαὶ ἐταιρεῖαι ἔχουν ἤδη διαπιστώσει ὅτι, χάρις εἰς τὴν προϋπηρεσίαν των εἰς τομεῖς, σχετιζομένους μετὰ τὸ ΚΜ—ὅπως π.χ. ὁ προγραμματισμὸς—καὶ εἰς ἐξοικειώσιν των μετὰ τὰ ἐργαλεῖα τῆς τεχνολογίας τῶν διερευνητῶν, οἱ δόκιμοι αὐριανοὶ managers ἀποκτοῦν μίαν ἀσυνήθη ἐποπτεῖαν καὶ ἀντίληψιν τοῦ πλάτους τῶν ἐταιρικῶν ἐργασιῶν, πράγμα ποὺ ἐξυψώνει τὰ μέγιστα τὴν ἀπόδοσιν των ὡς στελεχῶν.

Εἶναι προφανὲς ὅτι ὁ διερευνητὴς θὰ καταλάβῃ μίαν θέσιν καθημερινῶς ἀξιοῦσης σημασίας εἰς τὴν σειρὰν τῶν μέσων καὶ ἐργαλείων, ποὺ προσφέρονται πρὸς τὸ σύγχρονον Management. Τὸ π ὅ σ ο ν ἀποτελεσματικὸν ἐργαλεῖον θὰ ἀποδειχθῆ καὶ π ὅ σ ο ν καλῶς θὰ χρησιμοποιηθῆ, ἐξαρτᾶται κατὰ μέγα μέρος ἀ π ὅ τ ὀ π ο ῦ θὰ κεῖται ἡ εὐθύνη διὰ τὸ ΚΜ ἐντὸς τῆς ἐταιρείας. Ἐπειδὴ ἡ εὐρύτερα ἐφαρμογὴ τοῦ ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ εἶναι ἀκριβῶς ἐκείνη, ἡ ὁποία βοηθεῖ τὴν ἀνωτάτην διοίκησιν μιᾶς ἐταιρείας εἰς τὰ ἔργα τῆς, ἡ τελευταία αὕτη φρόνιμον θὰ εἶναι νὰ ζυγίσῃ προσεκτικῶς ὅλα τὰ δυνατὰ ἐνδεχόμενα, προκειμένου νὰ ἀναθέσῃ τὴν εὐθύνην τῆς ἠλεκτρονικῆς ἐπεξεργασίας στοιχείων καὶ τῶν συστημάτων πληροφοριῶν εἰς τὸν κατάλληλον φορέα.

## ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΤΑΡΓΗΘΗ Ἡ ΣΤΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΙΣ ΤΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

«Πῶς πρέπει νὰ εἶναι προετοιμασμένοι οἱ μηχανικοὶ τοῦ ἔτους 2.000» ἦτο τὸ θέμα διεθνoῦς συνεδρίου, τὸ ὁποῖον ἐγίνε προσφάτως εἰς τὸ Παρίσι. Μεταξὺ τῶν διαφόρων θεμάτων ὑπῆρξαν αἱ σημεριναὶ ἀλλαγαὶ εἰς τὸ περιεχόμενον καὶ τὰς μεθόδους τῆς διδασκαλίας διὰ τοὺς μηχανικοὺς, ἢ διὰ βίου συνεχῆς αὐτοεκπαιδευσις μηχανικῶν, ὁρόλος τῶν ἐργαστηρίων καὶ τῶν ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν εἰς τὴν ἐκπαίδευσιν τῶν μηχανικῶν.

Ἰδιαιτέρως ἐτονίσθη ὅτι ὁ σύγχρονος μηχανικὸς δὲν δύναται νὰ εἶναι ἀπλῶς ἓνας εἰδικευμένος τεχνικός. Ἡ ἐκπαίδευσίς του πρέπει νὰ εἶναι τοιαύτη ὥστε νὰ δύναται νὰ προσαρμόζεται εἰς τὰς νέας ἐπιτεύξεις τῆς τεχνολογίας, τὰς ὁποίας συναντᾷ με συνεχῶς ἐπιταχυνόμενον ρυθμὸν κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς σταδιοδρομίας του καὶ ὅτι ἡ σημερινὴ στατικὴ κατάρτισις τῶν μηχανικῶν πρέπει νὰ καταργηθῆ. Οἱ μηχανικοὶ τοῦ ἔτους 2000 πρέπει νὰ μὴ εὐρεθοῦν εἰς τὴν δυσχερῆ θέσιν πολλῶν μηχανικῶν τῆς σημερινῆς, ποὺ ὅταν ἐσπούδαζον πρὸ 25ετίας, ἠγνόουν καὶ τὴν ὑπαρξιν ἀκόμη πραγμάτων, ποὺ τῶρα εἶναι ἐντελῶς κοινά. Ὁ μηχανικὸς τοῦ μέλλοντος πρέπει νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀπορροφᾷ εὐχερῶς ὅλας τὰς νέας ἐξελλίξεις.

## ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΝ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΣ

Ο Άλέξιος Στασινόπουλος άπεφοίτησεν τὸ 1959 ἀπὸ τὴν Φυσικομαθηματικὴν σχολὴν τοῦ Πανεπιστημίου Ἀθηνῶν. Τὸ 1966 ἔλαβεν τὸν τίτλον τοῦ διδάκτορος τῆς Φιλοσοφίας (Ph. D.) ἀπὸ τὸ University of Florida εἰς **Polymer Chemistry Chemical Engineering and Managerial Economics**.

Ἐχει ὑπηρετήσῃ ὡς βοηθὸς εἰς τὸ Πανεπιστήμιον Ἀθηνῶν καὶ Ἐπιμελητῆς εἰς τὸ Ἐθνικὸν Μετσόβιον Πολυτεχνεῖον.

Σήμερον εἶναι προϊστάμενος παραγωγῆς καὶ **Systems Analyst** εἰς τὴν Ἑταιρείαν **Abbott Laboratories (Hellas)**, εἰς τὴν ὁποίαν παλαιώτερον ὑπῆρξεν μέλος τοῦ τμήματος πωλήσεων.

Εἶναι συγγραφεὺς δέκα ἄρθρων καὶ πρωτοτύπων μελετῶν. Εἶναι, τέλος, μέλος τῆς **American Chemical Society**, τῆς Ἐνώσεως Ἑλλήνων Χημικῶν καὶ τῆς Ἑλληνικῆς Ἑταιρείας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## ΕΙΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑΝ

## ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ:<sup>(1)</sup>

### ΥΠΟ ΑΛΕΞΙΟΥ ΣΤΑΣΙΝΟΠΟΥΛΟΥ

Τὰ πλεονεκτήματα τῆς χρησιμοποίησεως τῆς τεχνικῆς τῶν δικτυωμάτων εἰς τὸν προγραμματισμὸν ἑνὸς ἔργου εἶναι γνωστὰ καὶ ἔχουν κατὰ καιροὺς συνοψισθῆ κατὰ τὸν καλύτερον τρόπον<sup>(2)</sup>. Ὑπάρχει ἐξ ἄλλου πλῆθος δημοσιεύσεων πού πραγματοποιεῦνται τὰς βασικὰς τεχνικὰς τῶν δικτυωμάτων καὶ τὰς ἐφαρμογὰς αὐτῶν<sup>(3)</sup>.

### ΠΟΙΑΙ ΑΙ ΠΡΟ·ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΔΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΝ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ ΔΙΚΤΥΩΜΑΤΩΝ

**Η** ἐφαρμογὴ τῆς ἀναλύσεως τῶν δικτυωμάτων εἰς μίαν μικρὰν ἢ μέσῃν Ἑλληνικὴν ἐπιχειρήσιν παρουσιάζει σειρὰν προβλημάτων. Μερικαὶ ἀπὸ τὰς ἀπαιτουμένας προϋποθέσεις εἶναι αἱ ἑξῆς :

α) Πρέπει νὰ ὑπάρξῃ ἕνα στέλεχος τῆς ἐπιχειρήσεως τὸ ὁποῖον νὰ γνωρίζῃ καλῶς τὰς τεχνικὰς καὶ τὴν ἐφαρμογὴν των.

β) Ἡ διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως πρέπει νὰ ἀντιληφθῆ τὴν χρησιμότητα τῆς ἀναλύσεως καὶ νὰ εἶναι διατεθειμένη νὰ ἐπιβάλλῃ τὴν

ἐφαρμογὴν τῆς. Ἡ ἄγνοια τῶν νέων τεχνικῶν τῆς ἐπιχειρησιακῆς ἐρεῦνης ἐκ μέρους πολλῶν στελεχῶν ἐπιχειρήσεων, δημιουργεῖ διάφορα ταμποῦ περὶ τοῦ πόσον δύσκολος, πολὺπλοκος καὶ πολυδάπανος εἶναι ἡ ἐφαρμογὴ των. Πολλοὶ π. χ. πιστεύουν ὅτι διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς τεχνικῆς τῶν δικτυωμάτων ἀπαιτεῖται ἀπαραιτήτως ἡ χρησιμοποίησις ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ. Τοῦτο εἶναι ἀνακριβές : μία ἐφαρμογὴ μὲ 100 ἢ καὶ 200 ἐπὶ μέρους ἐργασίας ἀκόμη, δύναται ἀνέτως νὰ

ἀναλυθῆ μὲ χαρτὶ καὶ μολύβι. Δὲν ὑπάρχει βεβαίως ἀμφιβολία ὅτι τὰ πράγματα ἀπλοποιοῦνται ὅπου ὑπάρχει ἡ δυνατότης χρησιμοποίησεως ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ δεδομένου ὅτι ὑπάρχει πλῆθος ἐτοιμῶν προγραμμάτων<sup>(4)</sup>. γ) Τὰ στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως πρέπει νὰ πεισθοῦν ὅτι μία τοιαύτη ἐφαρμογὴ δὲν ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν ὑποκατάστασιν των ἢ τὴν ἀφαίρεσιν ἀρμοδιοτήτων, ἀλλὰ εἰς τὴν διευκόλυνσιν τῆς ἐργασίας καὶ τὴν βελτίωσιν τῶν συνθηκῶν ἐπικοινωνίας.

1) Τὸ παρὸν ἄρθρον εἶναι τὸ δευτέρον τῆς σειρᾶς τῶν ἀνακοινώσεων ἐπὶ τῶν ἐφαρμογῶν εἰς τὴν Ἑλλάδα τῶν νέων τεχνικῶν τῆς ἐπιχειρησιακῆς ἐρεῦνης. Διὰ τὸ πρῶτον ἄρθρον βλέπε : Στασινόπουλος Α., Ἑλληνικὸν Δελτίον Ἐπιχειρησιακῆς Ἐρεῦνης. Δεκέμ. 1968 καὶ Ἰαν. 1969.

2) Π.χ. «*Engineer Planning and Organization of Work*» Technical Training Group, RSME, Chatham, England

(1964) p. 3. Βλέπε ἐπίσης τὸ ἄρθρον τοῦ Andrew Leigh εἰς τὸ *Business Management* (Oct. 1967) ἀναδημοσιευθὲν εἰς τὴν «*Διοίκησιν Ἐπιχειρήσεων*» Ἰανουάριος/Φεβρουάριος 1968, σελ. 23.

3) Ἐνα ἀπὸ τὰ καλύτερα συγγράμματα ἐπὶ τοῦ θέματος εἶναι τοῦ Albert Battersby «*Network Analysis for Planning and Scheduling*» MacMillan (1967) εἰς τὸ ὁποῖον ὑπάρχει καὶ πλῆθος βιβλιογραφικῶν παραπομπῶν.

4) α) C. R. Phillips, the *Journal of Industrial Engineering* 15 (1 - 2), 14 - 20 (1964). (Σύγκρισις 36 προγραμμάτων κυκλοφορούντων εἰς ΗΠΑ).

β) «*Critical Path Analysis in Practice*» Gail Thornley, Editor, Travistock Publications (1968) σελ. 143 - 148. (Συγκριτικὸς πίναξ 41 προγραμμάτων κυκλοφορούντων εἰς Μ. Βρετανίαν).

# ΜΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΜΑΤΩΝ

## ΕΚΛΟΓΗ ΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Εἰς τὸ παρὸν ἄρθρον περιγράφεται ἡ πείρα τῆς εἰσαγωγῆς τῆς ἀναλύσεως δικτυωμάτων εἰς τὴν ἐταιρείαν μας. Ἡ Abbott Laboratories (Ἑλλάς), εἶναι τὸ ἑλληνικὸν ὑποκατάστημα μιᾶς ἐκ τῶν μεγαλύτερων φαρμακευτικῶν ἐταιρειῶν τῶν Η.Π.Α. καὶ ἀσχολεῖται μὲ τὴν παραγωγήν καὶ τὴν διάθεσιν τῶν προϊόντων τῆς ἐταιρείας εἰς τὴν χώραν μας.

Ἡ πρώτη ἐφαρμογὴ τῆς ἀναλύσεως δικτυωμάτων εἰς τὴν ἐταιρείαν μας ἔγινε εἰς τὴν ὀργάνωσιν τῆς διαδικασίας εἰσαγωγῆς νέων προϊόντων τῆς Abbott Laboratories εἰς τὴν Ἑλληνικὴν ἀγοράν. Ἡ διαδικασία αὕτη εἶναι μακροχρόνιος καὶ ἀπαιτεῖ τὴν συν-

εργασίαν πολλῶν τμημάτων καὶ ἀτόμων. Ὁ ἀριθμὸς ἐξ ἄλλου τῶν ἐπὶ μέρους ἐργασιῶν εἶναι σχετικῶς μικρὸς ὥστε ἡ ἀνάλυσις νὰ μὴν ἀπαιτῆ τὴν χρῆσιν ἠλεκτρονικοῦ διερευνητοῦ. Τὰ ἀνωτέρω ἀποτελοῦν ἰδανικὰς προϋποθέσεις διὰ μίαν πρώτην ἐπιτυχήν ἐφαρμογὴν τῆς ἀναλύσεως δικτυωμάτων.

Ἡ ἔρευνα διὰ τὴν εὑρεσιν νέων προϊόντων ἐκτελεῖται εἰς τὰ κεντρικὰ ἐργαστήρια ἐρευνῶν τῆς Abbott Laboratories εἰς Η.Π.Α. Ἀπὸ ἐκεῖ ἐξ ἄλλου δίδονται ὅλαι αἱ ἀπαραίτητοι πληροφορίες σχετικῶς μὲ τὴν παραγωγήν, τὰς μεθόδους ἀναλύσεως, τὴν προβολὴν καὶ τὰς ἐφαρμογὰς τοῦ προϊ-

όντος. Ἐν τούτοις παρ' ὄλην τὴν βοήθειαν τοῦ κεντρικοῦ καταστήματος τῆς ἐταιρείας εἰς ὅλα τὰ πεδία, τὸ ὑποκατάστημα ἀντιμετωπίζει σειρὰν προβλημάτων καὶ ἐργασιῶν πρὸς ἐκτέλεσιν: π.χ. Ἐγκρισις σκευάσματος ὑπὸ τοῦ Ὑπουργείου Ὑγιεινῆς, κατὰθεσις σήματος, ἔγκρισις τιμῆς, προσαρμογὴ μεθόδων παραγωγῆς εἰς τὰς ἐδῶ ἐγκαταστάσεις, προμήθεια ἀναγκαίων ἐξαρτημάτων καὶ ὀργάνων, προμήθεια πρώτων ὑλῶν καὶ ὑλικῶν συσκευασίας, μελέτη ἀγορᾶς, μελέτη τοῦ τρόπου προβολῆς καὶ προμήθεια ὑλικῶν προβολῆς.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

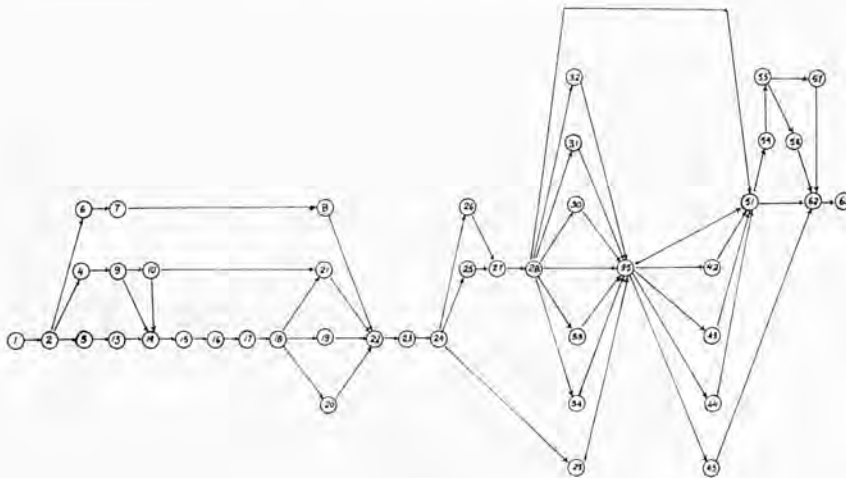
Ἡ ἐργασία ἤρχισεν μὲ μίαν σειρὰν συναντήσεων τοῦ διευθυντοῦ Marketing, τοῦ Product Manager καὶ τοῦ Systems Analyst τῆς ἐταιρείας διὰ τὸν καθορισμὸν τῆς στρατηγικῆς πραγματοποιήσεως τῆς μελέτης καὶ τῶν στόχων τῆς. Ἀπεφασίσθη ὅτι κατ' ἀρχὴν θὰ ἐσχεδιάζετο ἓνα γενικὸν δικτύωμα χωρὶς συγκεκριμένον προϊόν ὑπ' ὄψιν. Τὸ γενικὸν δικτύωμα θὰ προσαρμόζεται εἰς τὰς εἰδικὰς ἀνάγκας καὶ χρονικοὺς περιορισμοὺς ἐκάστου σκευάσματος. Ἀπεφασίσθη ἐπίσης ὅτι ἡ ἐφαρμογὴ τῆς ἀναλύσεως δικτυωμάτων

δι' ἕκαστον νέον σκευάσμα καὶ ἡ παρακολούθησις καὶ συτονισμὸς ἐκάστου προγράμματος θὰ εἶναι ὑπὸ τὴν εὐθύνην τοῦ Product Manager.

Εἰς τὸ δεύτερον στάδιον τῆς ἐργασίας ὁ Product Manager καὶ ὁ Systems Analyst συνηργάσθησαν μὲ ὅλους ὅσους ἐκτελοῦν ἐργασίας σχετικὰς μὲ τὴν ἔγκρισιν, παραγωγήν καὶ προβολὴν ἐνὸς νέου προϊόντος. Μεταξὺ αὐτῶν περιλαμβάνονται ὁ διευθυντὴς πωλήσεων, ὁ βοηθὸς διευθυντὴς πωλήσεων, ὁ διευθυντὴς παραγωγῆς, ὁ προϊστάμενος ἀγορῶν,

ὁ προϊστάμενος κοστολογήσεως, καὶ ὁ ὑπεύθυνος διὰ τὴν ὑποβολὴν δικαιολογητικῶν διὰ τὴν λήψιν ἀδείας κυκλοφορίας καὶ διὰ τὴν παρακολούσιν τῆς πορείας τῆς ἐγκρίσεως τοῦ σκευάσματος.

Εἰς ἕκαστον ἐκ τῶν ἀνωτέρω προσώπων ἐξετίθετο πρῶτον ὁ σκοπὸς τῆς πραγματοποιουμένης ἐργασίας, ἐνῶ ἀκολουθῶς ἐζητεῖτο ἡ λεπτομερὴς περιγραφή τῶν ἐκτελουμένων ἐργασιῶν ὡς καὶ ὁ καθορισμὸς τῶν χρονικῶν ὀρίων δι' ἐκτέλεσιν ἐκάστης ἐργασίας.



ΣΧΗΜΑ 1:  
ΑΡΧΙΚΟΝ  
ΔΙΚΤΥΩΜΑ ΜΚΟ

Βάσει τῶν συλλεγέντων στοιχείων ἐσχεδιάσθη τὸ πρῶτον δικτύωμα (Σχῆμα 1). Τὸ δικτύωμα τοῦτο ἐπεδείχθη εἰς αὐτοὺς ποὺ ἔδωσαν τὰ σχετικὰ στοιχεῖα πρὸς κριτικὴν. Ἀκολούθως ἐμελετήθη ὑπὸ τοῦ διευθυντοῦ Marketing καὶ τοῦ Product Manager.

Ἐκ τῆς κριτικῆς τοῦ ἀρχικοῦ δικτύωματος προέκειψεν ὅτι τοῦτο ἦτο βεβαρυμένον μὲ πολλὰς λεπτομερείας πράγμα ποὺ καθιστοῦσε τὴν ἐφαρμογὴν του δυσχερῆ. Τὸ ἀποτέλεσμα τῆς κριτικῆς ἐπὶ τοῦ ἀρχικοῦ δικτύωματος ἦτο ἡ σχεδίασις ἐνὸς νέου βελτιωμένου δικτύωματος (Σχῆμα 2).

Ἐπὶ τοῦ βελτιωμένου δικτύωματος προσετέθη ἡ διάρκεια ἐκάστης ἐργασίας καὶ ὑπελογίσθη ὁ χρόνος ἀρχῆς καὶ τέλους ἐκάστης ἐργασίας. Ἡ μέτρησις τῶν χρόνων ἐγένετο μὲ μονάδα τὴν ἡμερολογιακὴν ἡμέρα, χωρὶς νὰ ληφθοῦν ὑπ' ὄψιν αἱ ἀργαὶ καὶ

μὲ ἀρχὴν τὴν ἡμέρα μηδέν. Μὲ βάσιν τὰ στοιχεῖα τοῦ δικτύωματος κατηρτίσθη ὁ πίναξ τῶν ἐργασιῶν καὶ καθωρίσθη ἡ κρίσιμος Ὁδευσις.

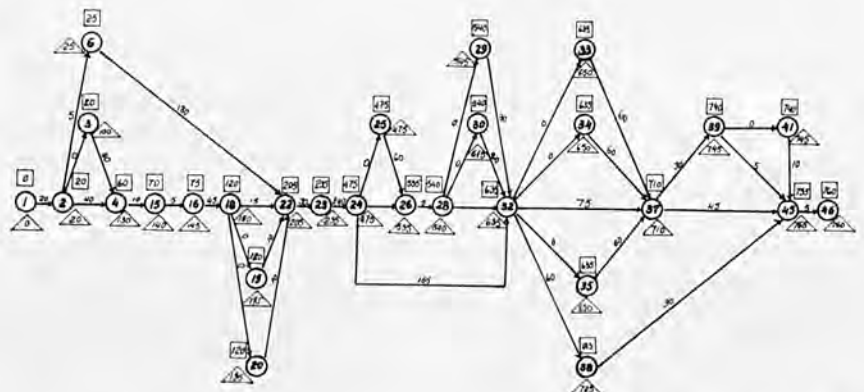
**ΑΝΑΛΥΣΙΣ ΜΚΟ  
ΠΙΝΑΚΟΣ 1**

Κατὰ τὸν προσδιορισμὸν τῆς διάρκειας τῶν ἐργασιῶν διεπιστώθη ὅτι ἦτο δυνατόν νὰ καθορισθῆ μετ' ἀκριβείας ἡ διάρκεια τῶν ἐργασιῶν τῶν ὁποίων ἡ ἐκτέλεσις ἐξηρτάτο ἀπὸ ὑπαλλήλους τῆς ἐταιρείας ἢ ἀπὸ ἰδιωτικούς ὀργανισμοὺς συνεργαζομένους μετὰ τῆς ἐταιρείας. Ἀντιθέτως ἦτο ἐξαιρετικὰ δύσκολος ὁ καθορισθὸς τοῦ χρόνου τοῦ ἀπαιτουμένου διὰ τὴν ἐγκρισιν

τοῦ σκεύασματος καὶ τὴν χορήγησιν ἀδείας κυκλοφορίας. Ἐκ τῆς μελέτης τῶν ἱστορικῶν τῆς ἐγκρίσεως σκευασμάτων μας κατὰ τὰ τελευταῖα πέντε ἔτη, διεπιστώθη ὅτι ὁ ἀπαιτούμενος χρόνος κυμαίνεται ἀπὸ ἓνα μέχρι δύο ἔτη. Ὁ συνήθης χρόνος ἦτο 16 ἕως 17 μῆνες. Κατόπιν τούτου ἐθέσαμεν ὡς διάρκειαν τῆς ἐγκρίσεως τὰς 500 ἡμερολογιακὰς ἡμέρας.

Εἰς τὴν χρονικὴν αὐτὴν διάρκειαν ἐθέσαμεν τρεῖς σταθμοὺς - σημεία: α) Τὸ σημεῖον εἰς τὸ ὁποῖον πληροφοροῦμεθα ὅτι τὰ ὑποβληθέντα δικαιολογητικὰ διεβιβάσθησαν ἀπὸ τὸ Ὑπουργεῖον Ὑγιεινῆς εἰς τὸ Ἀνώτατον Ὑγειονομικὸν Συμβούλιον (Σημεῖον 23). β) Ἐν αὐθαίρετον σημείον, 240 ἡμέρας μετὰ τὸ Σημεῖον 23 (Σημεῖον 24) (Ἀπὸ τὸ σημεῖον αὐτὸ ἐκκινοῦν διάφοροι προπαρασκευαστικαὶ ἐργασίαι). γ) Τὸ σημεῖον εἰς τὸ ὁποῖον τὸ Α.Υ.Σ. ζητεῖ δείγματα τοῦ προϊόντος (Σημεῖον 32). Τοῦτο εἶναι ἔνδειξις τοῦ ὅτι

ΣΧΗΜΑ 2:  
ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΟΝ  
ΔΙΚΤΥΩΜΑ  
ΜΕΤΑ ΤΗΣ  
ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ  
ΧΡΟΝΩΝ



ΠΙΝΑΞ - I

Α Ν Α Λ Υ Σ Η Μ Κ Ο

'Αρχή (I)	Τέλος (I)	Περιγραφή Έργασίας	'Υπευθύνος	Δαπάνη	Διάρκεια (ήμέρες)	Χρόνος 'Αρχής		Χρόνος Τέλους		Σύνολον Περιθωρίων (IV)
						Ενωρίτερος (II) Tei	Βραδύτερος (III) Tli	Ενωρίτερος (II) Tej	Βραδύτερος (III) Tlj	
i	j				tij					
1	2	Μελέτη "MKT" APPRAISAL	M.M.		20	0	0	20	20	0 *
2	3	DUMMY	--		0	20	20	20	100	80
2	4	Μελέτη αγοράς	P.M.		40	20	20	60	180	70
2	6	Κατάθεσις σήματος	R.S.		5	20	20	25	25	0 *
3	4	Μελέτη τεχνικών πληροφοριών	PROD.M.		30	20	100	60	150	80
4	15				10	60	130	70	140	70
6	22				180	25	25	205	205	0 *
15	16				5	70	140	75	145	70
16	18				45	75	145	120	190	70
18	19				0	120	190	120	195	75
18	20				0	120	190	120	195	75
18	22				15	120	190	205	205	0 *
22	23				30	205	205	235	235	0 *
23	24				240	235	235	475	475	0 *
24	25				0	475	475	475	475	0 *
24	26				15	475	475	535	535	0 *
24	32				55	475	475	635	635	5 *
26	28				5	535	535	540	540	0 *
28	29				0	540	540	540	545	5
28	30				0	540	540	540	615	75
28	32				5	540	540	635	635	0 *
32	33				0	635	635	635	650	15
32	34				0	635	635	635	650	15
32	37				75	635	635	710	710	0 *
32	38				60	635	635	695	725	30
32	35				0	635	635	635	650	15
33	37				60	635	650	710	710	25
34	37				60	635	650	710	710	25
35	37				60	635	650	710	710	25
37	39				30	710	710	740	745	5
38	45				30	695	725	755	755	30
39	41				0	740	745	740	745	5
39	45				5	740	745	755	755	10
41	45				10	740	745	755	755	5
45	46				5	755	755	760	760	0 *

(I) 'Εκάστη εργασία χαρακτηρίζεται από δύο αριθμούς : τής αρχής (i) και του τέλους (j) της.

(II) 'Ο ενωρίτερος χρόνος ενός σημείου (Tej ή Tei) (αρχής ή τέλους) είναι το μεγαλύτερον σύνολον των διαρκειών των εργασιών μέχρι του σημείου αυτού.  
Π.χ. ο ενωρίτερος χρόνος δια το σημείον (4) του δικτύωματος είναι  $20 + 40 = 60$  ημέραι (εις το δικτύωμα οι Te τίθενται εντός τετραγώνου).

(III) 'Ο βραδύτερος χρόνος ενός σημείου (Tli ή Tlj) εύρσκεται δι' αφαιρέσεως από το τελευταίον σημείον του δικτύωματος του μεγαλύτερου συνόλου διαρκειών των εργασιών μέχρι του σημείου τούτου. 'Η αφαίρεσις φυσικά γίνεται σταδιακώς δι' αντίστροφου πορείας από σημείον εις σημείον.  
(Εις το δικτύωμα οι TL τίθενται εντός τριγώνου).

(IV) Συνολικόν περιθώριον δι' εκάστην εργασία είναι  $TLj - Tei - Tij$ .

Π.χ. Το συνολικόν περιθώριον εις την εργασία 2,4 είναι  $130 - 20 - 40 = 70$  ημέραι.

\* 'Αστερίσκοι τίθενται εις τας εργασίας αι όποια εύρισκονται επί τής Κρισίμου 'Οδούσεως.

εις δύο έως τρεις μήνας πρόκειται να δοθη ή άδεια κυκλοφορίας του σκευάσματος, έφ' όσον ό έλεγχος των ύποβληθέντων δειγμάτων θα είναι ίκανοποιητικός.

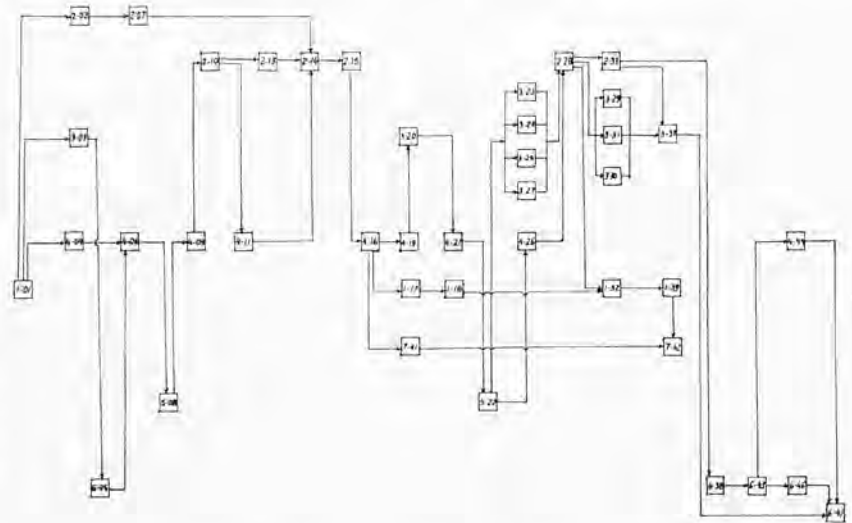
'Από τα σημεία 24 και 32 έκκινούν διάφοροι προπαρασκευαστικάί εργασίαι δια την παραγωγήν και προβολήν του προϊόντος χωρίς άκόμη να έχη δοθη ή τελική άδεια κυκλοφορίας. Τοϋτο γίνεται δια να μειωθη ό συνολικός

χρόνος εισαγωγής του προϊόντος εις την αγοράν, με την προϋπόθεσιν ότι θα δοθη τελικώς ή άδεια κυκλοφορίας. 'Υπάρχει βέβαιως ό κίνδυνος τής πραγματοποιήσεως σημαντικών δαπανών χωρίς τελικώς να έγκριθη το σκεύασμα. Εις το σημείον τοϋτο άπεφασίσθη όπως αι προκαταρκτικάί αύται εργασίαι μετατίθενται προς τα εμπρός ή πίσω κατά περίπτωσιν. Την ευθύνην τής

μετατοπίσεως θα έχη ό διευθυντής Marketing.

'Η δαπάνη δια την εκτέλεσιν εκάστης εργασίας είναι ή συνισταμένη του κόστους του χρόνου των ατόμων, που θα άπασχοληθούν δια την εκτέλεσιν της, τής αξίας των παραβόλων και χαρτοσήμων, των άμοιβών ύπηρεσιών τρίτων και τής αξίας εργαλείων, μηχανημάτων, πρώτων ύλων και ύλικών συσκευασίας.

ΣΧΗΜΑ 3 :  
ΤΕΛΙΚΟΝ  
ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΟΝ  
ΔΙΚΤΥΩΜΑ  
ΚΑΤΑ : Β. ROY



Αποτελεί απαραίτητον στοιχείον λήψεως αποφάσεων και κατόπιν τούτου προστέθη εις τόν πίνακα τής αναλύσεως, όπου ήτο δυνατός ο καθορισμός της.

Το βελτιωμένον δικτύωμα και ο πίναξ τής αναλύσεως ετέθησαν εκ νέου προς συζήτησιν υπό τών στελεχών τής επιχειρήσεως. Η βασική κριτική ήτο ότι το πρόγραμμα διεπνέετο από «μεγάλην βιασύνην». Το συμπέρασμα εκ τών συζητήσεων επ' αυτού του σημείου ήτο, ότι η επιχείρησις ένδιεφέρετο διά τήν πραγματοποίησησιν λεπτομεροῦς προγραμματισμοῦ, αύξησιν του συντονισμού μεταξύ τών τμημάτων, κατανομήν ύπευθυνότητων, έγκαιρον έξακριβωσιν τών έργασιών, πού θά απαιτούσαν ιδιαίτεράν προσοχήν και άποφυγήν μεγάλων καθυστερήσεων. Η έπιτάχυνσις τής εισαγωγής του προϊόντος εις τήν αγοράν κατά ένα ή δύο μήνας δέν έχει τόσην σημασίαν διά το είδος τών προϊόντων μας. Αντιθέτως η έπιβράδυνσις ώρισμένων έργασιών θά έξησφάλιζεν μεγαλυτέραν ασφάλειαν και μικρότερον κόστος.

Μία άλλη παρατήρησις ήτο ότι τα σχεδιασθέντα δικτύωματα δέν ήσαν εύκόλως αντιληπτά. Μία δυσκολία ήτο, ότι αι έργασίαι άντεπροσωπεύοντο από τα βέλη και όχι τους κόμβους του δικτύωματος οί όποιοι ήσαν άπλώς σταθμοί. Τόσον το αρχικόν όσον και το τροποποιημένον δικτύωμα, ώς και η ανάλυσις, έγινοντο με βάση τήν τεχνικήν τής Μεθόδου Κρισίμου Όδεύσεως (C P M). Η τελευταία παρατήρησις μās ώδήγησεν εις τήν τροποποίησησιν

τής τεχνικής κατά τήν σχεδίασιν του τελικού δικτύωματος. Ούτω το τελικόν δικτύωμα έσχεδιάσθη με βάση τήν μέθοδον τών δυναμικών η μέθοδον Roy (5).

Κατά τήν μέθοδον ταύτην οί κόμβοι χρησιμοποιούνται διά τήν άπεικόνισιν τών έργασιών, συνδέονται δέ με βέλη τα όποια δεικνύουν τήν διαδοχήν τών έργασιών. Το ούτω σχεδιασθέν δικτύωμα άπεικονίζεται εις το Σχήμα 3. Εις το νέον δικτύωμα έγινοντο δύο ακόμη βελτιώσεις. (α) Έγένετο νέα άριθμησης τών έργασιών. Ούτω, έκάστη εργασία χαρακτηρίζεται από δύο άριθμούς. Ο πρώτος είναι χαρακτηριστικός του τμήματος η του στελέχους του εκτελούντος τήν εργασία (1=Διευθυντής Marketing, 2=τμήμα Registration, 3=τμήμα Παραγωγής, 4=Product Manager, 6=Λογιστήριον, 7=τμήμα Πωλήσεων) και ο δεύτερος είναι ο αύξων άριθμός τής εργασίας.

(β) Το δικτύωμα έσχεδιάσθη κα-

- (5) (α) B. Roy, Revue Française de Recherche Opérationelle, 6, 323 (1962).  
(β) B. Roy, Metra, Serie Special No 1 (1962).  
(γ) Παραπομπή (3) σελ. 95 - 107.  
(δ) Παραπομπή (4β) σελ. 17 - 21.

τά τοιοῦτον τρόπον ώστε να ύπάρχη όριζόντιος διάκρισις κατά τμήματα.

Διεπιστώθη ότι το δικτύωμα τούτο, το όποιον ήτο και το τελικόν, ήτο πλέον κατάλληλον διά τήν παρούσαν εφαρμογήν.

Το γενικόν δικτύωμα άπεικονίσθη επί ενός μεγάλου πίνακος (0.80 X 1.60 M). Η κατασκευή του μεγεθυμένου δικτύωματος έγινε κατά τοιοῦτον τρόπον ώστε να είναι εύκολος η πραγματοποίησις τροποποιήσεων επ' αυτού κατά το μέλλον. Επί του πίνακος θά σημειούται δι' ειδικών σημάτων το στάδιον διαδικασίας εις το όποιον εύρίσκεται έν έκαστον σκεύασμα. Δι' έκαστον έξ άλλου υπό εισαγωγήν σκεύασμα θά καταρτίζεται εις ιδιαίτερος πίναξ έργασιών μετά τής σχετικής ανάλυσεως. Τόσον η παρακολούθησις τής πορείας τών έργασιών όσον και η ενημέρωσις τών δικτυωμάτων ετέθησαν υπό τήν εύθύνην του Product Manager.

Ο Systems Analyst και ο Product Manager συνέρχονται άνά τρίμηνον, μελετοῦν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα κατά τήν χρησιμοποίησιν του δικτύωματος και επιφέρουν τας τυχόν άναγκαίας τροποποιήσεις.



ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΕΡΔΗ ΕΚ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΜΑΤΩΝ

Τὰ πλέον άμεσα κέρδη εκ τής άνωτέρω εφαρμογής τής αναλύσεως δικτυωμάτων είναι τά ακόλουθα :

1) Διεπιστώθη ότι ώρισμένοι εκ τών έργασιών που έγινοντο κατά τó παρελθόν ήσαν περιττά ή έπανελαμβάνοντο εις διπλούν άνευ λόγου. Άλλαι έξ άλλου έργασίαι έπρεπε να εκτελούνται κατά διαφορετικόν τρόπον.

2) Έμειώθη ό χρόνος άπασχολήσεως τής Διευθύνσεως. Η Διεύθυνσις άπασχολήται μόνον εις τά στάδια εις τά όποια άπαιτείται ή λήψις άποφάσεων.

Τό όργανον λήψεως άποφάσεων είναι ή έπιτροπή marketing ή όποια άποτελείται από τόν διευθυντήν του ύποκαταστήματος τόν διευθυντήν marketing, τόν διευθυντήν και βοηθόν διευθυντήν πωλήσεων και τόν Product Manager.

3) Κατά τās συνεντεύξεις που συνώδευσαν τήν παρούσαν μελέτην συνελέγησαν όλα τά χρησιμοποιούμενα έντυπα. Διεπιστώθη δέ, ότι πολλά από αυτά περιείχον περιττά στοιχεία ενώ άλλα είχαν ανάγκην συμπληρώσεως και τροποποιήσεως.

4) Καθωρίσθησαν σαφώς αί άρμοδιότητες και ύπευθυνότητες εκάστου στελέχους, εις τρόπον ώ-

στε να άποφεύγωνται προστριβαι και παρεξηγήσεις.

5) Πιστεύεται ότι θα μειωθή σημαντικώς ό χρόνος ό άπαιτούμενος δια τήν είσαγωγήν ενός νέου προϊόντος και ότι αί μόναι παρουσιαζόμεναι καθυστερήσεις θα όφείλονται εις αίτια μη έλεγχόμενα υπό τής εταιρείας.

Η έπιτυχία τής πρώτης αυτής εφαρμογής τής αναλύσεως δικτυωμάτων ήνοιξεν τόν δρόμον και δι' άλλας εφαρμογās τής τεχνικής τών δικτυωμάτων. Έπί πλέον ηύξησεν τήν έμπιστοσύνην τής Διευθύνσεως εις τās δυνατότητας τών νέων μεθόδων και συστημάτων έπιχειρησιακής έρεύνης.

ΑΛΕΞΙΟΣ ΣΤΑΣΙΝΟΠΟΥΛΟΣ

«... Η τεχνική τών Δικτυωμάτων Κρισίμου Οδεύσεως ένθαρρύνει τήν έπανεξέτασιν τών παραδεδεγμένων μεθόδων έργασίας, ένίστε δέ και στόχων τής έργασίας αυτής ταύτης. Συχνά, ή τεχνική τών ΔΚΟ συντελεί εις τήν περικολήν ένίων δραστηριοτήτων, εις τήν μερικήν άλλαγήν τών τεθέντων στόχων ή εις τήν τροποποίησιν τών μεθόδων πραγματοποίησεως τών στόχων τούτων...»

ANDREW LEIGH



«Αν καταγράψη ακόμη μιá φορά πώς «τό πλανάσθαι είναι άνθρωπινον»... πηγαίνω και διακόπτω τήν ηλεκτρική παροχή !...».



"Αν αυτό που πατᾶς  
εἶναι "ΕΠΑΣ,,

τίποτ' ἄλλο μὴ ζητᾶς  
χαίρεσαι νὰ τὸ κοιτᾶς  
χαίρεσαι νὰ περπατᾶς

Ἡ ἀσύγκριτη ποιότητα τοῦ ξύλου,  
ἡ σχολαστικὴ ἐπιλογή, ἡ τέλεια ξήρανσις  
μὲ τὰ τελειότερα μηχανήματα κάνουν τὰ  
**ΠΑΡΚΕΤΑ "ΕΠΑΣ,,** ἀσυναγώνιστα



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΑΡΚΕΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
**ΑΦΟΙ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΙ** Α.Ε.

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΝ: ΤΕΡΜΑ ΚΟΛΟΚΥΝΘΟΥΣ - ΤΗΛ. 571.930-571.379-574.433

ΕΚΘΕΣΙΣ ΠΟΛΕΩΣ: ΓΩΝΙΑ ΠΛΑΤ. ΑΤΤΙΚΗΣ & ΛΙΟΣΙΩΝ - ΤΗΛ: 831.773

# ΜΕΤΡΗΣΙΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

ΥΠΟ : RUSSEL S. TATE Jr.

**Α**ἱ ἀγοραὶ ἐκ μέρους τῶν καταναλωτῶν ἀπεικονίζουν τὸ τελικὸν ἀποτέλεσμα ὄλων τῶν προσπαθειῶν τοῦ Μάρκετινγκ. Ἡ ὑπαρξίς ἢ ἡ ἔλλειψις ἀρκετῶν ἀγορῶν ἀποτελοῦν τὸ μέσον, διὰ τοῦ ὁποίου παρέχεται εἰς τὸν καταναλωτὴν ἡ δυνατότης νὰ «ψηφίσῃ» περὶ τοῦ πόσον καλῶς «ἔκαμε τὴν δουλειά του» ὁ ὑπεύθυνος τοῦ Μάρκετινγκ, μὲ ἄλλους λόγους περὶ τοῦ ἂν ὁ τελευταῖος οὗτος παρουσίασεν ἕνα προϊόν, πού νὰ ικανοποιῆ τὰς ἀνάγκας τοῦ καταναλωτοῦ, ἂν προέβη εἰς μίαν ἐπιτυχή κατανομήν αὐτοῦ, ὥστε νὰ μποροῦν ὄλοι εὐκόλως νὰ τὸ προμηθευθοῦν, ἂν κατέστησε γνωστὰς τὰς ἀρετὰς τοῦ προϊόντος εἰς τὸ κοινὸν καὶ ἐμερίμνησε διὰ τὴν κατάλληλον προώθησίν του καὶ τὴν διάθεσίν του εἰς μίαν λογικὴν τιμὴν.

Μὲ τὸν καταμερισμὸν λειτουργιῶν, πού χαρακτηρίζει τὴν σύγχρονον οἰκονομικὴν πραγματικότητα, τὰ στελέχη τοῦ Μάρκετινγκ δὲν ἔρχονται συνήθως εἰς ἄμεσον ἐπαφὴν μὲ τὸ καταναλωτικὸν κοινόν. Εἰς τὰς περισσοτέρας τῶν περιπτώσεων τὰ στελέχη τοῦ Μάρκετινγκ διοχετεύουν τὸ προϊόν εἰς διαφόρους ἐμπορικοὺς ὄργανισμούς, μέσω τῶν ὁποίων τοῦτο κατανέμεται εἰς τὴν ἀγορὰν ἢ καὶ φθάνει μέχρι τοῦ καταναλωτοῦ. Ἡ ἄμεσος καὶ ἀπ' εὐθείας ἐπικοινωνία μεταξὺ παραγωγῆς καὶ καταναλωτοῦ εἶναι ἕνα στοιχεῖον τὸ ὁποῖον ἔλλείπει καὶ τὸ ὁποῖον πρέπει νὰ διαμορφωθῆ μέσω προσθέτων ἀγωγῶν ἐπικοινωνίας.

**Μέθοδοι μετρήσεως τῆς ἀγοραστικῆς τάσεως τοῦ κοινοῦ,  
ἐκτίμησις συνθηκῶν πωλήσεως τοῦ προϊόντος, πληροφοροίαι**

**Η** μέτρησις τοῦ πόσον ἀγοράζουσι ἕνα προϊόν οἱ καταναλωταὶ εἶναι ἕνας σημαντικὸς τρόπος διὰ νὰ διατηρηθῆ ἐπαφὴ μὲ τὴν ἀγοραστικὴν πραγματικότητα. Ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς διαδικασίας αὐτῆς, ἡ Ἀμερικανικὴ Ἐταιρεία Ἐρευνῶν τῆς Ἀγορᾶς ἔχει καθιερώσει καθ' ὅλην τὴν τελευταίαν εἰκοσιπενταετίαν καὶ διατηρεῖ μίαν Ἐθνικὴν Ἐπιτροπὴν Καταναλωτῶν εἰδῶν οἰκιακῶν κ.λ.π., μέσω τῆς ὁποίας ἐπιτυγχάνεται ἐβδομαδιαίως ἡ ἐξακρίβωσις τῆς καταναλώσεως τῶν διαφόρων προϊόντων εἰς πειραματικὰς ἀγοράς. Ἡ μελέτη καὶ ἀνάλυσις τῶν στοιχείων καὶ πληροφοριῶν, πού ἔρχονται εἰς φῶς χάρις εἰς τὴν ἐπιτροπὴν, ὠδήγησεν εἰς τὴν διατύπωσιν καὶ ἄλλων ἐρωτημάτων, πού κατέστησαν ἐμφανῆ τὴν ἀνάγκην

τῆς δημιουργίας μεθόδων μετρήσεως καὶ ἐκτιμήσεως τῶν συνθηκῶν πωλήσεως ἐντὸς τῶν διαφόρων καταστημάτων, καθὼς ἐπίσης καὶ σφυγμομετρήσεως καταναλωτῶν διὰ νὰ διαπιστωθοῦν οἱ λόγοι, πού ἐπηρεάζουσι τὰς ἐκ μέρους τῶν ἀγορᾶς προϊόντων.

Ἡ κατ' ἐξακολουθήσιν ἀντλησις πληροφοριῶν ἀπὸ τὸ καταναλωτικὸν κοινόν ἔχει τύχει εὐρείας χρησιμοποίησεως ἐκ μέρους τοῦ Μάρκετινγκ καὶ δὴ κατὰ πολλοὺς τρόπους, ἥτοι τόσον ὡς συνεχὲς μέσον μετρήσεως τῆς ἀποδόσεως τῆς στρατηγικῆς μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἢ τῶν ἀνταγωνιστριῶν τῆς ὅσον καὶ διὰ τὴν ἐκτίμησιν τοῦ ἀντικτύπου μεμονωμένων στρατηγημάτων Μάρκετινγκ.

**Σταδιακή παρακολούθησις  
τῶν ἀγοραστικῶν τάσεων καὶ  
καταμερισμὸς καταναλωτικῶν προτιμήσεων**

**Αἱ** συνεχεῖς πληροφορίες περὶ τῶν ἀγορῶν ἐκ μέ-  
ρους τοῦ καταναλωτικοῦ κοινοῦ, προφανῶς ἐπιτρέ-  
πουν τὴν σταδιακὴν παρακολούθησιν τῶν ἀγορα-  
στικῶν «τάσεων» ἐνὸς συγκεκριμένου προϊόντος  
καὶ τὴν μελέτην τοῦ καταμερισμοῦ τῶν κατανα-  
λωτικῶν προτιμήσεων εἰς τὰς διαφόρους «μάρκας»  
τοῦ αὐτοῦ προϊόντος. Πῶς συμπεριφέρεται ἡ κα-  
ταναλωτικὴ τάξις, πρὸς τὴν ὁποίαν ἀπευθύνεται  
τὸ προϊόν; Δείχνει ὑγιεῖς τάσεις αὐξήσεως τῆς  
ζητήσεως, ἢ μήπως παραμένει συνεχῶς εἰς τὰ αὐ-  
τὰ ἐπίπεδα ἢ, ἐνδεχομένως, παρουσιάζει καὶ κάμ-  
ψιν; Ἡ Α μάρκα τοῦ προϊόντος παρακολουθεῖ  
τὰς μάρκας τῶν ἀνταγωνιστῶν ἢ μήπως «μένει  
πίσω»; Ἡ μέθοδος αὕτη, τῆς συνεχοῦς καὶ στα-  
διακῆς παρακολούθησεως ἐνὸς προϊόντος ἀποτε-  
λεῖ ἄπλως ἓνα προϊόνιον λεπτομερεστέρων ἀνα-  
λύσεων, πού θὰ ἀποβλέπουν εἰς τὴν ἐπισήμανσιν  
δυνατοτήτων προόδου εἰς τὰς πωλήσεις.

Τὸ σύνολον τῶν πωλήσεων οἴοιουδήποτε προϊόν-  
τος ἐντὸς δεδομένου χρονικοῦ διαστήματος ἰσοῦ-  
ται πρὸς τὸν ἀριθμὸν τῶν καταναλωτῶν, πού προ-  
βαίνουν εἰς ἀγοράς, ἐπὶ τὴν συχνότητα τῶν ἀγο-  
ρῶν ἐπὶ τὸν μέσον ὄρον τῆς ἀγοραζομένης ποσό-  
τητος. Ὅλαι αἱ προσπάθειαι τοῦ Μάρκετινγκ ἀπο-  
βλέπουν εἰς τὸ νὰ ἐπηρεάσουν ἓνα ἢ πλείονας ἐξ  
αὐτῶν τῶν παραγόντων διὰ νὰ αὐξηθῆ ὁ συνολι-  
κὸς ὄγκος πωλήσεων.

**Ἡ σημασία τῶν πληροφοριακῶν  
στοιχείων διὰ τὰ συμπεράσματα**

**Τὰ** πληροφοριακὰ στοιχεῖα, τὰ σχετικὰ μὲ τὰς ἀ-  
γοράς τῶν καταναλωτῶν, ἐπιτρέπουν εἰς τὰ στε-  
λέχη τοῦ Μάρκετινγκ νὰ παρακολουθοῦν τὰς τά-  
σεις πού ἐμφανίζει ἕκαστος ἐκ τῶν ὡς ἄνω παρα-  
γόντων καὶ νὰ συνάγουν ἐξ αὐτῶν συμπεράσματα,  
ἰδίως δὲ νὰ ἀξιολογοῦν τὰς ἐνεργείας καὶ μεθό-  
δους τοῦ παρελθόντος, ὥστε νὰ βελτιώνουν τὰς  
ἀτελείας τῶν ἢ νὰ διαμορφώνουν ἐνδεχομένως νέας  
μεθόδους. Π.χ. ὁ ὑπεύθυνος τοῦ Μάρκετινγκ μί-  
αξ ἐπιχειρήσεως διαπιστώνει, ὅτι ἡ «μάρκα» τῆς ἐ-  
πιχειρήσεως προτιμᾶται ἀπὸ τὸ καταναλωτικὸν  
κοινὸν ὀλιγώτερον ἀπὸ ἀντιστοίχους μάρκας ἀν-  
ταγωνιστριῶν ἐπιχειρήσεων, πρῶγμα τὸ ὁποῖον ἐ-  
πισημαίνει τὴν ἀνάγκην προσθέτου διαφημιστικῆς  
προσπαθείας διὰ νὰ προσελκυσθοῦν καὶ ἄλλοι ἀ-  
γορασταί. Ἡ, διαπιστώνει ἐνδεχομένως, ὅτι ὁ μέ-  
σος ὄρος ἀγοραζομένης ποσότητος εἶναι μικρὸς  
ἐν σχέσει πρὸς τὸν ἀντίστοιχον ἄλλων ἐταιρειῶν,  
ἐκ τοῦ ὁποίου συνάγεται, ὅτι πρέπει ἴσως νὰ ἀνα-  
θεωρηθῆ τὸ θέμα τῆς συσκευασίας ἢ νὰ γίνουν  
συνδεδεασμένα ἢ προσφοραὶ διὰ νὰ κεντρισθῆ τὸ

ἐνδιαφέρον τῶν ἀγοραστῶν. Ὑπάρχει ἀκόμη καὶ  
ἡ δυνατότης νὰ τονισθοῦν διὰ τῆς διαφημίσεως  
πιθαναί πολλαπλαί χρήσεις τοῦ προϊόντος διὰ νὰ  
ὑποκινηθῆ μία συχνότερα ζήτησις αὐτοῦ.

**Μέτρησις – Ταξινόμησις στοιχείων**

**Η** κατ' ἐξακολουθήσιν μέτρησις τῶν ἀγορῶν τῶν  
καταναλωτῶν ὑπὸ τῆς Ἐπιτροπῆς Καταναλωτῶν  
ἐπιτρέπει εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις νὰ διακρίνουν καὶ  
ταξινομοῦν τὰς ἀγοράς, ἐπὶ τῇ βάσει τοῦ ἂν γί-  
νωνται ὑπὸ νέων ἀγοραστῶν καὶ ὑπὸ κατ' ἐπανά-  
ληψιν ἀγοραστῶν. Ἐπίσης, παρέχει ἀπαντήσεις  
εἰς ἐρωτήματα ὅπως: Κατωρθώσαμεν, χάρις εἰς  
τὰ σχέδιά μας Μάρκετινγκ, νὰ ἐπιτύχωμε μίαν  
ἰκανοποιητικὴν διείσδυσιν εἰς τὴν ἀγορὰν ἢ μή-  
πως ἀπαιτεῖται ἐκ μέρους μας μία ἐπίτασις προσ-  
παθείας διὰ νὰ αὐξήσωμεν τὸν ἀριθμὸν τῶν κα-  
ταναλωτῶν, πού θὰ εἶναι διατεθειμένοι νὰ δοκι-  
μάσουν τὸ προϊόν μας; Εἶναι τὸ προϊόν μας ἄρ-  
κούτως φροντισμένον, ὥστε νὰ δημιουργήσῃ ἓνα  
σταθερὸν πυρῆνα συνειδητῶν ἀγοραστῶν ἢ μή-  
πως αἱ ἀγοραὶ τῆς μάρκας μας εἶναι κατὰ πλειο-  
ψηφίαν δοκιμαστικαὶ καὶ μὴ ἐπαναλαμβανόμεναι;

**Ἐλεγχος διαφοροποιήσεως τῶν Ἀγορῶν**

**Ε**πειδὴ ἡ λιανικὴ τιμὴ προθήκης πολλῶν προϊόν-  
των καθορίζεται συχνά ἀπὸ τοὺς καταστηματάρ-  
χας καὶ εἶναι δυνατόν νὰ μεταβάλλεται ἀπὸ ἡμέ-  
ρας εἰς ἡμέραν—καὶ ἰδίως τὰ σαββατοκύριακα—  
τὰ τμήματα Μάρκετινγκ τῶν διαφορῶν ἐπιχειρή-  
σεων δὲν εἶναι πάντοτε εἰς θέσιν νὰ ἐλέγξουν τὴν  
ἐπίδρασιν τοῦ σημαντικοῦ αὐτοῦ παράγοντος ἐπὶ  
τῶν πωλήσεων τοῦ προϊόντος τῶν. Τὸ νὰ εἶναι  
γνωστὴ ἡ τιμὴ, πού κατεβλήθη δι' ἐκάστην ἀγο-  
ράν ἐκ μέρους τοῦ καταναλωτοῦ, καθιστᾷ δυνατόν  
τὴν ἀνάλυσιν τῆς πραγματικῆς ἐπιδράσεως τῶν  
τιμῶν ἐπὶ τῶν ἀγορῶν ὑπὸ τοῦ κοινοῦ καὶ τὴν ἐ-  
ξακρίβωσιν τοῦ, τί ποσοστὸν τῶν ἀγορῶν ἔλαβε  
χώραν εἰς κάθε διαφορετικὸν ὕψος τιμῆς. Ἐπι-  
τρέπει ἐπίσης τὴν ἐξακρίβωσιν τοῦ, ἂν καὶ κατὰ  
πόσον—καὶ εἰς ποῖον βαθμὸν—οἱ λιανοπωληταὶ  
διοχετεύουν εἰς τὸν καταναλωτὴν τὰς ὑπὲρ αὐτοῦ  
παραχωρήσεις, εἰς τὰς ὁποίας προβαίνουν αἱ βιο-  
μηχαναί.

Ἀκόμη, δι' αὐτῆς τῆς μεθόδου ἀντλοῦνται πλη-  
ροφορίαι περὶ τῶν εἰδικῶν ἢ ἐκτάκτων τιμῶν, πού  
καταβάλλουν οἱ καταναλωταί, περιλαμβανομένων  
τῶν κουπονίων καὶ τῶν εἰδικῶς συμφωνουμένων  
ἐκπτώσεων καὶ ἐκτὸς τιμολογίου τιμῶν. Αἱ τοιαύ-  
της φύσεως πληροφορίες δίδουν εἰς τὸ Μάρκε-  
τινγκ τὴν δυνατότητα νὰ ἐκτιμήσῃ τὰ ἀποτελέ-  
σματα τῆς τακτικῆς τῶν προωθήσεων: Προσελ-  
κῶν αὐταὶ νέους πελάτας ἢ ἄπλως αὐξάνουν τὰς  
ἀγοράς τῶν ἡδὴ ὑπαρχόντων;

## Ἐπισήμανσις ἄλλων στόχων τοῦ Μάρκετινγκ

Γενικῶς εἰπεῖν, ἡ μέτρησις τῶν ἀγορῶν τῶν καταναλωτῶν καὶ ἡ ἀτομικὴ ἐπισήμανσις ἀγοραστῶν, παρέχουν δυνατότητα κατανοήσεως τῆς φύσεως τῆς ἀποδόσεως τοῦ Μάρκετινγκ καὶ τῆς λειτουργίας πωλήσεων ἀπὸ πολλῶν ἀπόψεων. Ἐπιτρέπουν π.χ. τὴν ἐκτίμησιν τῆς συγκεντρώσεως τῆς ἀγορᾶς καὶ τὴν ἐξακριβῶσιν τοῦ, τί μέρος τῶν συνολικῶν πωλήσεων ὀφείλεται εἰς μικροῦς, μέσους καὶ μεγάλους πελάτας (μὲ κριτήριον τὴν ὑπ' αὐτῶν ἀγοραζομένην ποσότητα) καὶ πῶς ἐμφανίζεται μία δεδομένη «μάρκα», συγκρινομένη πρὸς τὰς ἀνταγωνιστριάς μάρκας ἀπὸ τῆς ἀπόψεως αὐτῆς. Δεικνύουν, ἂν καὶ κατὰ πόσον ἡ κίνησις τῆς ἐπιχειρήσεως προέρχεται ἀπὸ ὀλίγους μεγάλους ἀγοραστὰς ἢ ἀπὸ πολλοὺς μικροῦς. Ἐν ὄψει τῶν παραγόντων αὐτῶν καὶ ἐν συμφωνίᾳ πρὸς αὐτοὺς, ἕνα σχέδιον Μάρκετινγκ ἀποβλέπον εἰς τὴν αὔξησιν τῶν συνολικῶν πωλήσεων εἶναι δυνατόν νὰ τραπῆ πρὸς πολλὰς διαφορετικὰς κατευθύνσεις.

Ἡ ἀτομικὴ ἐπισήμανσις ἀγοραστῶν ἐπιτρέπει τὴν σκιαγράφειν λεπτομερῶν εἰκόνων τῆς πελατείας. Αὗται περιγράφουν τὰ ἄτομα, ποὺ ἀγοράζουν τὸ προϊόν, ἀπὸ πλευρᾶς ἡλικίας, εἰσοδήματος, μορφώσεως, οἰκογενειακῆς καταστάσεως καὶ πολλῶν ἄλλων χαρακτηριστικῶν. Πάντα ταῦτα ἔχουν σημασίαν διὰ τὴν προδιαγραφὴν καὶ διαμόρφωσιν τοῦ προϊόντος, τὴν ἐπιλογὴν τῶν μέσων δημοσιότητας, τὸ περιεχόμενον τῶν διαφημίσεων καὶ πολλὰ ἄλλα στοιχεῖα τῆς συνολικῆς προσπάθειας Μάρκετινγκ.

Εἰς τὴν εὐπορον κοινωνίαν τῆς σήμερον ἡ κατάτμησις τῆς ἀγορᾶς προσλαμβάνει αὐξοῦσαν σπουδαιότητα. Μὲ ἄλλους λόγους, εἶναι ἐνίοτε συμφέρον νὰ διαμορφώη κανεὶς προϊόντα κατάλληλα νὰ προσελκύσουν εἰδικὰ καὶ συγκεκριμένα τμήματα τοῦ συνολικοῦ καταναλωτικοῦ κοινοῦ. Διὰ τοῦτο ἀποκτᾷ ὄλον ἐν μεγαλυτέραν σημασίαν τὸ νὰ γνωρίζη κανεὶς ἀκριβῶς «πῶς πηγαίνει» ἕνα προϊόν εἰς τὸ τμήμα ἐκεῖνο τῆς ἀγορᾶς, διὰ τὸ ὅποιον προωρίσθη ἀπὸ τοὺς κατασκευαστὰς του.

Ἐπιπροσθέτως πρὸς τὴν χρησιμότητα τοῦ νὰ γνωρίζη κανεὶς τὴν ἰδιαιτέραν φύσιν τῆς ἀγορᾶς, ποὺ ὑπάρχει τὴν στιγμὴν αὐτὴν δι' ἕνα ὀρισμένον προϊόν, καθὼς εἶδομεν ἀνωτέρω, μία κατ' ἐξακολουθήσειν καταγραφὴ τῶν ἀγορῶν τῶν καταναλωτῶν παρέχει μοναδικὰς εὐκαιρίας διὰ τὴν ἀξιολόγησιν τῆς ἀλληλεπιδράσεως τῶν ἀνταγωνιστικῶν προσπαθειῶν. Μὲ μεγάλην ποικιλίαν τρόπων, τὰ στελέχη τοῦ Μάρκετινγκ εἶναι εἰς θέσιν νὰ μελετήσουν τὰς τάσεις καὶ ροπὰς, ποὺ διέπουν τὸ μηχανισμόν τῆς ἀλλαγῆς προτιμήσεων τῶν καταναλωτῶν καὶ νὰ ἀποφάνθωσιν, περὶ τοῦ ποῖα «μάρκα» χάνουν πελάτας καὶ πόθεν προέρχονται οἱ πελάται τοὺς ὁποίους κερδίζουν ἄλλαι μάρκαι, καθὼς ἐπίσης καὶ ὑπὸ ποίας συνθήκας. Κάθε στέλε-

## ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΙΝ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟΝ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ἀπευθυνόμενος πρὸς τὰ στελέχη ἐπιχειρήσεων ὁ Γεν. Διευθυντὴς τοῦ ὄργανισμοῦ «P.A. Management Consultants» κ. B. C. Carblery, συνηστᾶ νὰ προσέξουν τὰ ἀκόλουθα σημεῖα τὰ ὁποῖα, θὰ συντελέσουν εἰς τὴν περαιτέρω ἐπαγγελματικὴν πρόοδον τῶν στελεχῶν ἐπιχειρήσεων καὶ θὰ ὀλοκληρώσουν τὴν ἡγετικὴν φυσιογνωμίαν των. Τὰ σημεῖα αὐτὰ εἶναι τὰ ἀκόλουθα :

- Ἐπιμένετε νὰ σᾶς δίδουν προσεκτικὰ προειρημασμένας ἀναφορὰς. Ὀργανώσετε καλὰ σχεδιασμένας συγκεντρώσεις στελεχῶν. Χρησιμοποιεῖτε τὸ τηλέφωνον διὰ νὰ ἐξοικονομῆτε χρόνον.
- Μὴ ἀφήνετε ποτὲ νὰ φεύγη μισοτελειωμένον ἕνα ὑπηρεσιακὸν σημεῖωμα ποὺ ἔρχεται εἰς χεῖρας σας· συμπληρῶστε τὸ κανονικὰ πρὶν τὸ διαβιβᾶσετε.
- Τὸ ἐκτελεστικὸν στέλεχος πρέπει νὰ προσπαθῆ νὰ ἀναπτύσῃ ὀρισμένας προσωπικὰς διεξόχτητας συνδεομένας μὲ τὴν διοίκησιν τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅπως :
  - α) Προσπαθῆστε νὰ γίνεταί καλύτερος «ἀκροατῆς». Αὐτὸ θὰ σᾶς βοηθῆ νὰ κάνετε οἰκονομίαν εἰς τὸν διαθέσιμον χρόνον σας καὶ συγχρόνως, καλύτεραν χρῆσιν τῶν συναδέλφων καὶ ὑφισταμένων σας.
  - β) Νὰ σκέπτεσθε ἐποικοδομητικὰ. Ἐτσι μὲ τὴν δικὴν σας σωστὴν σκέψιν θὰ ὀλοκληρώσετε τὰς ἀπόψεις τῶν συναδέλφων σας.
  - γ) Νὰ παρουσιάζετε καθαρὰ τὰς ἀπόψεις σας. Αὐτὸ ἐξοικονομεῖ τὸν διαθέσιμον χρόνον σας καὶ εἶναι, ἴσως, ὁ καλύτερος τρόπος ἐκπαιδεύσεως καὶ διὰ τοὺς ἄλλους.
  - δ) Βελτιῶστε τὸν τρόπον ποὺ διατυπώνετε τὴν ὁμιλίαν σας.
  - ε) Γράφετε, διατυπώνοντας ἀπλᾶ. Ἐχετε πάντοτε ὑπ' ὄψιν σας τὸν παραλήπτη σας καὶ κάνετε τὸ μήνυμά σας νοητὸν, ἀποφεύγοντας τὰς ξένας λέξεις καὶ τὴν ἀσυνήθιστον ὀρολογίαν.
  - στ) Μάθετε νὰ λαμβάνετε ἀμέσους ἀποφάσεις.
  - ζ) Μάθετε νὰ διοικῆτε ἐποικοδομητικὰ.

B. C. CARBLERY

«*Ἡ καρδιά*» τῶν συγχρόνων μεθόδων Μάρκετινγκ  
 εἶναι ἡ συστηματοποίησις τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν  
 τοῦ Μάρκετινγκ, οἱ ὅποιοι συμβαδίζουν μὲ τοὺς γενικοὺς  
 ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τοὺς ὑποβοηθοῦν...»  
 (Ernest C. Miller)



χος τοῦ Μάρκετινγκ ἔχει ἀνάγκη νὰ γνωρίζη αὐτὰ τὰ πράγματα, τὸσον διὰ νὰ ἀξιολογήσῃ τὰς ἰδίας του προσπάθειας, ὅσον καὶ διὰ νὰ ὑπολογίσῃ τὸν ἀντίκτυπον τῆς ἀνταγωνιστικῆς δραστηριότητος εἰς τὸν τομέα του.

Πολλὰ ἀπὸ τὰς ὡς ἄνω ἐφαρμογὰς τῆς κατ' ἐξακολουθήσιν παρακολουθήσεως τῶν ἀγορῶν καταναλωτῶν, εἶναι ἀκόμη περισσότερον χρήσιμοι διὰ τὴν ἐξαγωγήν συμπερασμάτων περὶ τῆς ἐπιτυχοῦς ἢ μὴ εἰσαγωγῆς ἑνὸς νέου προϊόντος εἰς τὴν ἀγοράν. Κατὰ τὰ πρῶτα στάδια τῆς προωθήσεως ἑνὸς νέου προϊόντος ἔχει ἰδιαιτέραν σημασίαν τὸ νὰ προσδιορισθῇ, πρὸς ποῖον κοινὸν ἀπευθύνεται τοῦτο, προκειμένου νὰ ἐκτιμηθῇ ἂν ἡ σύλληψις τοῦ προϊόντος ὑπῆρξεν ἐπιτυχῆς καὶ ἂν ἡ στρατηγική τῆς προωθήσεως ὑπῆρξεν εὐστοχος. Ἀκόμη μεγαλυτέραν σημασίαν ἔχει, τὸ νὰ διαπιστωθῇ ἂν καὶ κατὰ πόσον τὸ νέον προϊόν διαμορφώη ἕνα στερεὸν πυρῆνα κατ' ἐπανάληψιν ἀγοραστῶν διὰ νὰ ἐξασφαλισθῇ ὁ σταθερὸς ὄγκος πωλήσεων.

#### Πλήρης συσχετισμὸς τῶν πληροφοριακῶν στοιχείων

Ὁ λόγος τῆς πολυπλοκότητος τῶν διαδικασιῶν τοῦ Μάρκετινγκ, οὐδεὶς μεμονωμένος τύπος πληροφοριῶν ἐπαρκεῖ δι' ὅλας τὰς ἀποφάσεις τὰς σχετικὰς μὲ τὸ Μάρκετινγκ. Αἱ λεπτομερεῖς πληροφορίαι, περὶ τῆς φύσεως τῆς ἀγορᾶς ἑνὸς προϊόντος, συχνὰ φέρουν εἰς φῶς ὑποθέσεις σχετικὰς μὲ πιθανὰ προβλήματα ἢ εὐκαιρίας, ποὺ χρῆζονται ἀκόμη περισσοτέρων στοιχείων καὶ πληροφοριῶν. Αὐτὰ θὰ ἦτο δυνατόν νὰ περιλαμβάνουν π.χ. ἕνα ἐλεγχον, περὶ τῆς ἐπαρκείας καὶ καταλληλότητος τῆς κατανομῆς τοῦ προϊόντος ἢ τὰς γνώμας καὶ ἀπόψεις τῶν καταναλωτῶν περὶ αὐτοῦ. Δι' αὐτοὺς τοὺς λόγους, ἡ Ἀμερικανικὴ Ἑταιρεία Ἐρευνῶν τῆς Ἀγορᾶς (MRCA) ἔκρινε ἀναγκαῖον νὰ διαπλάσῃ μεθόδους ἐλέγχου τῶν προϊόντων ἐντὸς τῶν καταστημάτων λιανικῆς πωλήσεως (συνθήκαι, ἐπάρκεια κ.τ.λ.) καὶ ἀντλήσεως πληροφοριῶν ἀπὸ τοὺς καταναλωτὰς περὶ τῶν αἰτίων καὶ κινήτρων, ποὺ τοὺς ὠθοῦν νὰ ἀγοράσουν ἢ νὰ μὴ ἀγοράσουν τὸ τάδε προϊόν.

#### Μία μέθοδος μετρήσεως Ἀγορᾶς, ἐφαρμοζομένη εἰς ΗΠΑ

Αἱ μετρήσεις ἀγορῶν τῶν καταναλωτῶν ἐπιτυγχάνονται μέσω τῆς Ἐθνικῆς Ἐπιτροπῆς Κατανα-

λωτῶν, ποὺ ἀπαρτίζεται ἀπὸ ἕνα πίνακα—δειγματολόγιον ἐξ 7.500 ἀμερικανικῶν «νοικοκυριῶν», ὃ ὅποιος διατηρεῖται σχετικῶς ὁμοιόμορφος διὰ μέσου τῶν ἐτῶν. Οὐσιαστικῶς δηλ., οὗτος ἀποτελεῖ μίαν μικρογραφίαν τῶν ΗΠΑ, καθὼς περιλαμβάνει πάσης φύσεως οἰκογενείας, ἐγκατεστημένας εἰς πόλεις ὄλων τῶν μεγεθῶν καὶ εἰς ἅπαντα τὰ διαμερίσματα τῆς χώρας (πλὴν τῆς Χαβάης καὶ τῆς Ἀλάσκας).

Ἐντὸς τῶν ὁρίων, τὰ ὅποια μοιραίως συνεπάγεται τὸ στατιστικὸς πεπερασμένον τοῦ πειραματικοῦ δείγματος, ἡ Ἐπιτροπὴ ἀντικατοπτρίζει τὴν ἀγοραστικὴν συμπεριφορὰν τοῦ συνολικοῦ πληθυσμοῦ ἢ αὐτοτελῶν γεωγραφικῶν περιοχῶν.

Τὰ μέλη τῆς Ἐπιτροπῆς χρησιμοποιοῦν ἕνα ἔντυπον ἡμερολόγιον, ἐντὸς τοῦ ὁποίου καταγράφουν ὅλας τὰς οὐσιώδεις λεπτομερείας τῶν ἀγορῶν, ποὺ πραγματοποιοῦν, ἰδίως δὲ τροφίμων καὶ εἰδῶν ὑγιεινῆς καὶ καλλυντικῶν, ἢτοι: τὸν τύπον, τὴν μάρκαν, γεῦσιν καὶ ἄρωμα ἢ ποικιλίαν. Τὰς ἀγοραζόμενας ποσότητας. Τὰς καταβληθείσας τιμὰς. Τὸ κατὰστημα, ἐνθα ἐγένετο ἡ ἀγορὰ (ὡς κατὰστημα νοεῖται οἰονδήποτε συγγενὲς μὸρφωμα ἢ ὄργανωσις). Τὰ τυχόν παρακολουθήματα ἢ εὐεργετήματα τῆς ἀγορᾶς (ἐκπτώσεις, κουπόνι, δῶρον ἐντὸς τῆς συσκευασίας κ.λ.π.). Γενικώτερον δέ, πάσαν λεπτομέρειαν ἔχουσιν ἐνδιαφέρον διὰ τὸ Μάρκετινγκ.

Καθ' ἐκάστην ἐβδομάδα αἱ οἰκογένειαι, ποὺ ἀπαρτίζουν τὴν Ἐπιτροπὴν ἀποστέλλουν τὰ ἡμερολόγια τὰν πρὸς τὸ Κέντρον Ἐπεξεργασίας Στοιχείων τῆς MRCA. Ἐκεῖ, γίνεται διαλογὴ καὶ ἐπεξεργασία τῶν πληροφοριῶν δι' ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν καὶ πραγματοποιοῦνται τὰ διάφορα εἶδη ἀναλύσεων, ποὺ ἐνδιαφέρουν τὸ Μάρκετινγκ.

Διὰ τὴν ἀντλήσιν προσθέτων πληροφοριῶν, περὶ τῶν συνθηκῶν ἐντὸς τῶν καταστημάτων, τῆς ἀπηχίσεως τῶν διαφημίσεων καὶ προϊόντων εἰς τὸ κοινὸν καὶ τῶν λόγων ποὺ ὑποκινοῦν τοὺς καταναλωτὰς εἰς μία Α ἢ Β συμπεριφορὰν, ἡ MRCA διατηρεῖ μίαν ὑπηρεσίαν διαξαγωγῆς σφυγμομετρήσεων εἰς ὅλα τὰ ἀντιπροσωπευτικὰ σημεῖα τῶν ΗΠΑ. Π.χ. ἡ MRCA διαθέτει ἐκπροσώπησιν εἰς 92 ἀπὸ τὰς 100 μεγαλυτέρας ἀγορὰς καὶ εἰς 200 ἐν συνόλῳ ἀγορὰς, πρῶγμα τὸ ὅποιον τῆς ἐπιτρέπει νὰ ἀνευρίσκῃ τὰ ἀπαιτούμενα στοιχεῖα καὶ πληροφορίας καὶ νὰ ἐκπονή μελέτας, ἀναλόγως πρὸς τὰ ἰδιαίτερα προβλήματα τῶν διαφόρων πελατῶν της. Αὐτὸ τὸ εἶδος τῶν ἐρευνῶν διεξάγεται ὑπὸ τὴν ἐποπτείαν ἐιδικῶν διευθυντῶν καὶ μὲ

τήν βοήθειαν ἀφθόνων μέσων ἐπεξεργασίας πληροφοριῶν.

Ἡ συγκέντρωση πληροφοριῶν περὶ τῶν ἀγορῶν τῶν καταναλωτῶν εἶναι ἐπωφελῆς καὶ διὰ τὸ κοινόν. Μία βασικὴ ἔκφανσις τοῦ δυτικοῦ συστήματος κοινωνικῆς ὀργανώσεως εἶναι ἡ ἐλευθερία ἐκλογῆς ἐκ μέρους τοῦ καταναλωτοῦ. Κάθε ἀγορὰ λοιπόν, τὴν ὁποίαν πραγματοποιεῖ ὁ καταναλωτὴς ἀποτελεῖ καὶ μίαν εὐνοϊκὴν ψήφον ὑπὲρ τοῦ ἀγοραζομένου προϊόντος. Ἡ μέτρησις ἐπομένως τῶν ἀγορῶν αὐτῶν ἀποτελεῖ ἕνα εἶδος καταμετρήσεως ψήφων, ποὺ θὰ καθοδηγήσουν τὸ Μάρκετινγκ εἰς τὸ νὰ προσφέρῃ πρὸς τὸ κοινόν τὰ εἶδη, ποὺ προτιμᾷ.

### Παραδείγματα ἐφαρμογῆς τῆς μετρήσεως τῶν Ἀγορῶν

**Ε**να ἐνδιαφέρον παράδειγμα τῆς διαδικασίας αὐτῆς συνέβη πρὸ ἐτῶν. Ἐνας εὐφυῆς «μάρκετερ» εἶχε ἐπινοήσῃ ἕνα ἐξαιρετικῶς ἐνδιαφέρον εἶδος παιδικῆς τροφῆς, τὸ ὁποῖον ἄρεσε πολὺ εἰς τὰ παιδιά. Λόγω τῆς φύσεως τῆς ἀγορᾶς, πρὸς τὴν ὁποίαν ἀπηυθύνετο τὸ ἐν λόγω προϊόν, ἡ χρῆσις τῆς Τηλεοράσεως κατὰ τὴν διάρκειαν παιδικῶν προγραμμάτων ἐφαίνετο ὡς ὁ ἐνδεδειγμένος τρόπος παρουσιάσεώς του εἰς τὸ κοινόν.

Αἱ πωλήσεις παρουσίασαν εὐθὺς ἐξ ἀρχῆς ἕνα καταπληκτικὸν ρυθμὸν. Τὸ περιορισμένον τῶν μέσων τῆς παραγωγῆς δημιούργουσε συνεχῶς προβλήματα ἀντιμετωπίσεως τῆς συνεχῶς αὐξανομένης ζήτησεως ἐκ μέρους τῶν καταστημάτων. Αἱ ἀγοραὶ τῶν καταναλωτῶν ἀποτελοῦσαν ἐνδειξιν ἐξαιρετικῶς μεγάλης προτιμήσεως ἐκ μέρους τοῦ κοινού. Τὰ πάντα ἐφαίνοντο ρόδινα, ἐκτὸς ἀπὸ ἕνα ἀνησυχητικὸν παράγοντα : ὅτι ἐντὸς τριῶν—τεσσάρων μηνῶν ἄρχισε νὰ καθίσταται φανερόν, ὅτι ναὶ μὲν ἕνα τεράστιον ποσοστὸν τοῦ καταναλωτικοῦ κοινού εἶχε τὸ ἐνδιαφέρον καὶ τὴν περιέργειαν νὰ δοκιμάσῃ ἅπαξ τὸ προϊόν αὐτό, ὠρισμένοι δὲ προέβαινον καὶ εἰς δευτέραν ἀγορὰν, ἰδίως κάποιας ἄλλης ποικιλίας, πολὺ ὀλίγοι ὅμως ἐγίνοντο συστηματικοὶ ἀγορασταί.

Ταχέως λοιπόν κατέστη ἀντιληπτὸν ὅτι τὸ προϊόν δὲν εἶχε μέλλον καὶ ὅτι ἡ ζήτησις του θὰ ἔπαυε, μόλις θὰ ἐξηνητλήτο ὁ ἀριθμὸς τῶν ἀγοραστῶν «καινοτομίας». Εἰς αὐτὸ τὸ σημεῖον λοιπόν ἐφάνη ἡ ἀξία τῶν πληροφοριῶν, περὶ τῶν ὁποίων τὸ παρὸν ἄρθρον. Αὗται ἐβοήθησαν εἰς τὸ νὰ ἀποτραπῆ μία ἀτυχῆς ἐπένδυσις εἰς νέα μηχανήματα καὶ ἐγκαταστάσεις, προωρισμένας νὰ παράγουν κάτι τὸ ὁποῖον δὲν ἤθελε τὸ κοινόν. Καὶ πράγματι, τὸ περὶ οὗ ὁ λόγος προϊόν δὲν παράγεται πλέον.

Τὸ παράδειγμα αὐτὸ εἶναι ἴσως ὀλίγον ἀκραιόν, δὲν εἶναι ὅμως μοναδικόν. Ἀναμφιβόλως, εἰς τὰ

### ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Ο ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΣ

«Ὁλος ὁ κόσμος ἔχει ἀνέκαθεν τὴν τάσιν νὰ ὑποτιμᾷ τὴν ἰκανότητα καὶ τὸ τάλαντον, ποὺ ἀπαιτεῖται διὰ νὰ διευθύνῃ κανεὶς μίαν πολὺπλοκὸν ἐπιχείρησιν καὶ ἰδίως μίαν σύγχρονον, ἀνταγωνιστικὴν βιομηχανικὴν ἐταιρείαν.

Συγκρινόμενα πρὸς τὰ σχετικῶς τυπικὰ προβλήματα, ποὺ συναντᾷ ὁμαλῶς ὁ μηχανικός, ὁ φυσικός, ἀκόμη καὶ ὁ ἰατρός, τὰ προβλήματα ποὺ ἀντιμετωπίζει τὸ ὑψηλὰ ἰστάμενον ἐπιχειρησιακόν στέλεχος εἶναι ἀκανθώδη καὶ κακῶς τεθειμένα.

Ὅπου καὶ ἂν προσηλώσῃ τὸ βλέμμα μετὰ προσοχῆς, ἀντικρύζει τὴν ἀβεβαιότητα... Μπορεῖ νὰ δαπανηθοῦν ἑκατομμύρια, διὰ νὰ διαπιστωθῇ τί ἀκριβῶς προτιμᾷ τὸ κοινόν καὶ νὰ ἀποκαλυφθῇ ὅτι μολαταῦτα τὸ προσφιλὲς νέον προϊόν ἀποτυγχάνη οἰκτρῶς. Μπορεῖ νὰ γνωρίζῃ 786 ὑπαλλήλους μὲ τὰ μικρά των ὀνόματα καὶ ὁμως, ἐνῶ ἔχει πλέον πιστεύσει ὅτι τὰ πάντα εἰς τὴν ἐταιρείαν βαίνουν βάσει τοῦ σχεδίου, ἀνακαλύπτει αἴφνης ὅτι κάποιος τμηματάρχης ὑπέπεσεν εἰς ἕνα σφάλμα τῆς τάξεως τῶν 10 ἑκατομμυρίων. Τὸ μέγαλον ἐπίτευγμα τοῦ ἠλεκτρονικοῦ ὑπολογιστοῦ εἶναι, ὅτι ἐπιτρέπει εἰς τὸ ἐπιχειρησιακόν στέλεχος νὰ ρίψῃ κάποιον φῶς εἰς τὴν ἀβεβαιότητα, ποὺ τὸ περιβάλλει, νὰ ἀπαλλάξῃ τοὺς παράγοντας, νὰ μετατρέψῃ πολλὰ «ἀνοικονόμητα» καὶ ἐξ ὑποθέσεως ἄλυτα προβλήματα εἰς μερικῶς σαφῆ καὶ ἀντιμετωπίσιμα, νὰ βασίζεται ὀλιγώτερον ἐπὶ τῶν ἐμπνεύσεων καὶ τῆς διαισθήσεως καὶ περισσότερο ἐπὶ τῆς ἀναλύσεως, νὰ συμπεριφέρεται ὀλιγώτερον ὡς καλλιτέχνης καὶ περισσότερο ὡς ἐπιστήμων κατὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν θεμάτων ρουτίνας καὶ νὰ ἐπιφυλάσσεται νὰ δαπανήσῃ τὴν φαντασίαν καὶ δημιουργικότητά του διαθέτοντάς τὴν εἰς σπουδαιότερα ἔργα».

GILBERT BURCK

(«Personnel» Μαρτίου - Ἀπριλίου 1965)

άρχικά στάδια διαμορφώσεως του προϊόντος, ή πειραματική του απόδοσις δικαιολογεί τὸν ἐνθουσιασμόν, πού ἐξεδηλώθη ὑπὲρ αὐτοῦ. Ἄτυχως ὁμως, τὰ ἀρχικά πειράματα—οἰασδήποτε φύσεως καὶ ἂν ἦσαν ταῦτα—δὲν ἐπέτυχον νὰ ὑπολογίσουν ποίαν τύχην θὰ εἶχε τὸ προϊόν εἰς τὸ μέλλον, ἂν δηλ. θὰ κατόρθωνε νὰ προσελκύσῃ κατ' ἐπανάληψιν ἀγοραστάς. Τὸ παράδειγμά μας λοιπὸν ἀνάγεται εἰς τὴν ὀριακὴν ἀπόφασιν περὶ τοῦ νὰ μὴ γίνουν παντάπασιν ἐπενδύσεις, διότι τὸ προϊόν εἶναι ἀνεπιθύμητον εἰς τὸ κοινόν. Εἰς τὴν πρᾶξιν ὁμως ἀπαντᾷ συχνότερον ἢ ἠπιωτέρα περίπτωση. Ἡ ἐφαρμογὴ δηλ. τῆς ἐρεῦνης θὰ χρησιμεύσῃ προκειμένου νὰ ἀποφασισθῇ, ἂν θὰ γίνῃ ἐπέκτασις ἐγκαταστάσεων μεγαλύτερα ἢ μικροτέρα—ἰκανὴ π.χ., νὰ ἀντιμετωπίσῃ ζήτησιν καλύπτουσαν τὸ 15 ἢ 20 τοῖς ἑκατὸν τῆς ἀγορᾶς ἐνὸς εἴδους ἢ μόνον τὸ 5 τοῖς ἑκατὸν.

Αἱ εὐστοχοὶ ἀποφάσεις ἐκ μέρους τοῦ Μάρκετινγκ, αἱ βασιζόμεναι ἐπὶ τῶν πραγματικῶν προτιμήσεων τοῦ κοινοῦ, διαδραματίζουν ἕνα σημαντικὸν ρόλον εἰς τὴν διαδικασίαν τῆς διαθέσεως κονδυλίων πρὸς τὰς κατευθύνσεις, τὰς ὑπαγορευόμενάς ὑπὸ τοῦ ἀξιώματος τῆς ἐλευθερίας τῆς ἐκλογῆς.

Τὸ παράδειγμα, πὸ ἀκολουθεῖ ἀποτελεῖ, οὕτως εἰπεῖν, βιβλιογραφίαν ἐπὶ τοῦ θέματος τῆς χρήσεως πληροφοριῶν ἐπὶ τῶν ἀγορῶν καταναλωτῶν. Πρὸ ὀλίγου χρόνου, ἕνας πελάτης μας ἐνδιεφέρετο νὰ διαμορφώσῃ μία νέαν τροφήν διὰ τὰ κατοικίδια ζῶα. Εἶχε δὲ συλλάβῃ τὸ θέμα κατὰ τοιοῦτον τρόπον, ὥστε νὰ δίδεται ἔμφασις ὄχι μόνον εἰς τὴν θρεπτικὴν ἀξίαν καὶ τὴν γεῦσιν ἀλλὰ καὶ εἰς τὸν παράγοντα τῆς εὐκολίας διὰ τὸν ἰδιοκτήτην τοῦ ζῶου.

Λόγω ἀκριβῶς τῆς φύσεως τοῦ προϊόντος, τὸ πρόγραμμα Μάρκετινγκ ἐθεμελιώθη κυρίως ἐπὶ τῆς ιδέας τῆς ἐξυπηρετήσεως καὶ εὐκολίας τοῦ ἀγοραστοῦ. Αἱ πειραματικαὶ δοκιμασίαι ἐξ ἄλλου ἀπέδειξαν ὅτι ἡ γεῦσις τοῦ νέου εἴδους ἦτο ἐξαιρετικῶς εὐχάριστος εἰς τὰ ζῶα. Συνεπῶς ἡ τελικὴ εἰκὼν, τὴν ὁποίαν ἐνεφάνισε τὸ Μάρκετινγκ ἦτο : εὐκολία διὰ τὸν ἰδιοκτήτην καὶ «γιορτῆ» διὰ τὸ ζῶον.

Κατὰ τὰ πρῶτα στάδια τοῦ Μάρκετινγκ ἡ ἀρ-

χικὴ δοκιμασία ἐστάθη ἰδιαιτέρως ἐπιτυχῆς, αἱ καθ' ἐπανάληψιν ἀγοραὶ ἦσαν ἀπολύτως ἰκανοποιητικαὶ καὶ αἱ συνολικαὶ πωλήσεις ἐνθαρρυντικαὶ. Μετὰ ἀπὸ μερικοὺς μῆνας ὁμως ἄρχισε νὰ καθίσταται φανερόν, ὅτι αἱ συνολικαὶ πωλήσεις δὲν εἶχον τὴν ἀναμενομένην ἀπόδοσιν. Τί δὲν «πῆγε καλά»; Μήπως τὸ προϊόν ἦτο ἀφ' ἑαυτοῦ ἀποτυχημένον; Μήπως εἶχε παύσει πλέον νὰ ἀρέσῃ εἰς τὰ ζῶα;

Μία ἐνδειξις περὶ τῆς φύσεως τοῦ προβλήματος ἐστάθη ἡ μέτρησις συχνότητος ἀγορῶν. Ἡ τελευταία αὕτη ἦτο κάπως χαμηλότερα ἀπὸ ὅσον δι' ἄλλα, ἀντίστοιχα προϊόντα. Τὸ χαρακτηριστικὸν αὐτὸ σύμπτωμα ἐνεθύμιζε ἐντόνως τὴν συμπεριφορὰν τῶν προϊόντων, πὸ ἀπευθύνονται εἰς ἐξειδικευμένην ἀγοράν.

Διὰ νὰ εὐρεθοῦν αἱ ἀπαντήσεις, ἐχρειάσθη πρόσθετος ἐρευνα. Διεξήχθη μία σφυγμομέτρησις διὰ νὰ ἐξιχνιασθοῦν ὄρισμένοι ἀπὸ τοὺς λόγους, πὸ ὠδήγησαν εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῆς εἰδικῆς αὐτῆς συμπεριφορᾶς. Τὰ πορίσματα τῆς σφυγομετρήσεως κατέδειξαν, ὅτι οἱ ἰδιοκτῆται ζῶων εἶχον μὲν ἐκτίμησιν πρὸς τὸ προϊόν, τὸ ἐθεώρουν ὁμως ὡς μίαν ἐξαιρετικὴν «λιχουδιάν» κατάλληλον διὰ νὰ προσφέρεται ἀπὸ καιροῦ εἰς καιρὸν εἰς τὰ ζῶα τῶν καὶ ὄχι καθημερινῶς, ὑπὸ τύπον σταθερᾶς διαίτης. Μία ἐπανεξέτασις τῆς εἰκόνας τοῦ προϊόντος, ὡς αὕτη εἶχε διαμορφωθῆ ἀπὸ τὴν γενικὴν προοπτικὴν Μάρκετινγκ, ἀπεκάλυψε ὅτι πρᾶγματι ἦτο πρόσφορος διὰ νὰ δημιουργήσῃ μίαν τοιαύτην ἐντύπωσιν εἰς τὸ κοινόν. Κατόπιν τούτου, μετεβλήθη ριζικῶς ὁ τρόπος παρουσιάσεως ἐκ μέρους τοῦ Μάρκετινγκ. Τώρα ἐτονίζετο πολὺ περισσότερο τὸ στοιχεῖον τῆς θρεπτικῆς ἀξίας ἐπὶ συνεχῶς βάσεως.

Μετὰ ἀπὸ τὴν μεταβολὴν αὐτὴν τῆς στρατηγικῆς Μάρκετινγκ, ἡ ἱστορία εἶχεν εὐτυχὲς τέλος. Ἡ συχνότης τῶν ἀγορῶν ἠυξήθη αισθητῶς. Αἱ συνολικαὶ πωλήσεις ἀνῆλθον εἰς ἰκανοποιητικὰ ἐπίπεδα. Τὸ ἐν λόγω προϊόν ἀποτελεῖ τῶρα παράδειγμα πρὸς μίμησιν εἰς τὸν κόσμον τοῦ Μάρκετινγκ.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὴν ἔκδοσιν - μελέτην «Marketing Research»)



«Μὲ τὰ σημερινὰ δεδομένα, τόσον ἡ οἰκονομικὴ ἀνάπτυξις ὅσον καὶ ἡ ἐθνικὴ ἀσφάλεια βασιζονται περισσότερο ἐπὶ τῆς τεχνολογικῆς μας ἐπαρκείας καὶ ὀλιγώτερον ἐπὶ τῶν φυσικῶν μας πόρων. Τὰ σύγχρονα συστήματα ἐξοπλισμῶν καὶ ἐρεῦνης τοῦ διαστήματος ἀναμένουν τὰς νέας ἐπιστημονικὰς ἀνακαλύψεις, πὸ θὰ τοὺς δώσουν περαιτέρω ὠθησιν. Τὸ αὐτὸ συμβαίνει καὶ μὲ ὀρισμένους ἐξειδικευμένους καὶ προσοδευμένους τεχνολογικῶς κλάδους τῆς βιομηχανίας, ὅπως τὰ ἠλεκτρονικά, τὰ χημικὰ καὶ συνθετικὰ προϊόντα. Πρέπει νὰ διαπλάσωμεν τοὺς θεσμοὺς καὶ τὰς προϋποθέσεις, πὸ θὰ μᾶς ἐπιτρέψουν νὰ ἀναδειξῶμεν ἀνθρώπους μὲ ἀνωτέραν φαντασίαν, καλῶς κατηρτισμένους εἰς τὰς νέας ἐπιστήμας, ἐπιχειρηματίας ριφικινδύνους, προθύμους καὶ ἱκανοὺς νὰ ἐπενδύσουν κεφάλαια εἰς καινοτομίας, τελειότερα μέσα διαδόσεως τῶν νέων γνώσεων καὶ μεθόδων καὶ, τέλος, μεγαλύτεραν τεχνικοποίησιν εἰς τοὺς ἤδη ὑπάρχοντας ὀργανισμοὺς, πὸ νὰ ἐνθαρρύνῃ τὰς ἐφευρέσεις καὶ τελειοποιήσεις καὶ πὸ νὰ δημιουργήσῃ τὰς προϋποθέσεις ἐπεκτάσεως τῆς ἐπιχειρησιακῆς δραστηριότητος....»



## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

### ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ

Κατά τον τρέχοντα μήνα πραγματοποιήθησαν τὰ ὑπ' ἀριθ. 79 καὶ 80 προγραμματισθέντα ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ σεμινάρια, ἐκ τῶν ὁποίων, τὸ πρῶτον διεξήχθη τὴν 3ην καὶ 4ην καὶ τὸ δεύτερον τὴν 5ην καὶ 6ην Φεβρουαρίου, μὲ τὰ ἐξῆς θέματα :

**Α'. «Οἰκονομικὴ Διοίκησις διὰ Στελέχη Μάρκετινγκ» καὶ**

**Β'. «Οἰκονομικὴ Διοίκησις διὰ Μηχανικοὺς καὶ Τεχνικοὺς».**

Εἰσηγητὴς εἰς ἀμφοτέρωτα τὰ σεμινάρια ὑπῆρξεν ὁ κ. **Diarmuid Moore**, Εἰδικὸς Σύμβουλος Οἰκονομικῆς Διοικήσεως καὶ Διοικητικῆς Λογιστικῆς, (Finance) τοῦ Ἴρλανδικοῦ Ἰνστιτούτου Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων τὸν ὁποῖον παρουσίασεν ὁ κ. **Ἐλευθ. Κοντογιώργης**, Γεν. Γραμματεὺς τῆς ΕΕΔΕ.

Τὰ σεμινάρια, διεξαχθέντα ἄκρως ἐπιτυχῶς, παρηκολούθησαν συνολικῶς 49 ἀνώτερα στελέχη καὶ Μηχανικοὶ καὶ Τεχνικοὶ ἐπιστήμονες ἐξ 21 ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν.

### «ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»

Μὲ θέμα, «Προϋπολογιστικὸς Ἐλεγχος (Budgetary Control)—Ἡ χρῆσις τῶν Προϋπολογισμῶν ὡς ὀργάνων Προγραμματισμοῦ καὶ Ἐλέγχου», διοργανώθη ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ τὴν 7ην Φεβρουαρίου, Σεμινάριον - Συζήτησις. Εἰσηγητὴς εἰς αὐτὸ ἦτο ὁ κ. **Diarmuid Moore**, τὴν δὲ συζήτησιν διηύθυνεν

### ΜΑΡΤΙΟΥ

Κατὰ τὸν προσεχῆ μήνα Μάρτιον θὰ διεξαχθοῦν τὰ ἐξῆς Σεμινάρια διοργανούμενα ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ μὲ τὰ ἀκόλουθα θέματα :

**Α) «Οἱ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΩΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ Εἰς τὴν Διευθύνσιν Ἐργοῦ»**

**Β) «Ἡ ΖΩΗ ΜΕ ΤΟΥΣ COMPUTERS»**

Εἰσηγητὴς εἰς ἀμφοτέρωτα τὰ σεμινάρια θὰ εἶναι ὁ κ. **S. Lambourn**, Πτυχιούχος τοῦ Πανεπιστημίου Cambridge (M.A. C. Eng.), Εἰδικὸς Σύμβουλος Ἐπιχειρήσεων καὶ ἤδη Δ/ντῆς Management Science τῆς Computers Offices Ltd καὶ τῆς Planned Warehousing Ltd.

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 1969



ΤΡΙΑ ΣΤΙΓΜΙΟΤΥΠΑ ΑΠΟ ΤΑ ὙΠ' ΑΡΙΘ. 79 ΚΑΙ 80 ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΤΗΣ ΕΕΔΕ. Εἰς τὸ Κέντρον—ἀριστερὰ ὁ εἰσηγητὴς κ. DIARMUID MOORE.



ὁ κ. **Χρυσ. Ἰ. Παπαδόπουλος**, Ἀντιπρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ.

Εἰς τὸ σεμινάριον συμμετέσχον 8 ἀνώτερα στελέχη ἐξ 7 ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν.

**Α' ΤΟ ὙΠ' ΑΡΙΘ. 82.**

Διάρκεια σεμιναρίου : Ἡμέραι 2, ὥραι 14.

Χρόνος διεξαγωγῆς : 17η καὶ 18η Μαρτίου καὶ ἀπὸ ὥρας 8.30 ἕως 12.30 καὶ 17.00 ἕως 21.00.

Θέμα : **Οἱ τεχνικὲς τῆς Δικτυωτῆς Ἀναλύσεως εἰς τὴν Διεύθυνσιν Ἐργοῦ** (Network Analysis in Project Management)

**Σκοπὸς καὶ Ἀντικείμενον τοῦ Σεμιναρίου :** Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου εἶναι ἡ ἐνημέρωσις ἐπὶ τῆς οἰκογενείας τῶν τεχνικῶν, ποὺ γνωστὰ ὡς Δικτυωτῆ Ἀνάλυσις ἔχουν προσφάτως γίνῃ ἐυρύτερα ἀποδεκτὰ ὡς ἓνα ἀποτελεσματικὸν ὄργανον σχεδιασμοῦ, χρονικοῦ προγραμματισμοῦ καὶ ἐλέγχου. Τὸ πρόγραμμα περιλαμβάνει τὴν ἀνάπτυξιν τῶν

βασικών τεχνικών δικτυωτής αναλύσεως PERT και CMP, ως και τους τομείς όπου έχει αναπτυχθεί ή εφαρμογή των. Το σεμινάριον θα παράσχη επίσης μιάν γενικωτέραν εικόνα και εκτίμησιν των συγχρόνων εξελίξεων εις τόν τομέα του προγραμματισμού και του έλέγχου του κόστους των έργων και των διαθεσίμων μέσων.

**Πρός ποιους απευθύνεται :** Το σεμινάριον δύναται να παρακολουθήσουν τὰ ανώτερα και ανώτατα στελέχη βιομηχανικών ή έμπορικών επιχειρήσεων και Όργανισμών, που έχουν υπευθυνότητα σχεδιασμού, χρονικού προγραμματισμού και έλέγχου δραστηριοτήτων τής επιχειρήσεώς των.

**Μέθοδος Σεμιναρίου:** Το σεμινάριον περιλαμβάνει εισηγήσεις και πρακτικές ασκήσεις ως επίσης και συζήτησιν των προβλημάτων επί των πρακτικών εφαρμογών.

**Τò 'Αναλυτικόν Πρόγραμμα :**

1. Εισαγωγή : (—Τομείς εφαρμογής.— Αί έκ παραδόσεως χρησιμοποιούμεναι μέθοδοι και τὰ μειονεκτήματά των.— Τὰ πλεονεκτήματα τής Δικτυωτής 'Αναλύσεως).
2. Σχεδιασμός Έργου : (—Τὰ βασικά στοιχεία του διαγράμματος τής Δικτυωτής 'Αναλύσεως.— Πώς καταστρώνεται και βελτιώνεται ένα διάγραμμα.— Πώς επιτυγχάνεται ο ύπολογισμός των χρόνων.— Πώς προσδιορίζεται ο ένδειξιμένος βαθμός λεπτομερείας.— Πώς καταστρώνεται τò διάγραμμα διά μεγάλα έργα.— Πρακτικά ασκήσεις.)
3. Χρονικός Προγραμματισμός Έργου : (—'Ο ύπολογισμός τής Κρισίμου 'Οδύσεως διά τόν προσδιορισμόν τής εύκαμψίας του προγράμματος.— 'Η κατάσταση τής προγράμματος.— Πρακτικά ασκήσεις.)
4. Μιά εκτίμησις των ανεπτυγμένων Μεθόδων Δικτυωτής Αναλύσεως : (—'Επέκτασις του χρονικού ύπολογισμού των εργασιών διά την εκτίμησιν του κόστους και απαιτουμένων μέσων.— Πρόβλεψις των υπερβάσεων κόστους.— 'Ελαχιστοποιήσις του κόστους.— Καταμερισμός των διαθεσίμων μέσων.— 'Η περίπτωσις των πολλαπλών έργων.— 'Η χρήσις των Computers εις την Δικτυωτήν 'Ανάλυσιν).
5. Έλεγχος Έργου : (—'Ο έλεγχος ως μέσον διά την διαπίστωσιν των στοιχείων άβειαιότητος του έργου.— 'Ο κύκλος του έλέγχου feed-back από τὰ τμήματα εκτελέσεως, ή προσαρμογή του προγράμματος.— 'Οργανωτικά προβλήματα).
6. Προς την Έφαρμογήν : (—Πώς να καθιερώσετε την εφαρμογήν τής Δικτυωτής 'Αναλύσεως διά την άποτελεσματικήν διεύθυνσιν Έργου.— Τò κόστος και ή δικαιολόγησις τής χρησιμοποίησεως των νέων μεθόδων).

**Β'. ΤΟ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 83 ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ**

Διάρκεια σεμιναρίου : 'Ημέραι 2, ώραι 14.

Χρόνος διεξαγωγής : 19η και 20η Μαρτίου και από ώρας 8.30 έως 12.30 και 17.00 έως 21.00.

Θέμα : «'Η Ζωή με τους Computers» (Living with Computers.)

**Σκοπός και αντικείμενον σεμιναρίου :** 'Υπάρχουν σήμερα πολλά ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, με υπευθύνους θέσεις, ή εργασία των οποίων συνδέεται στενά με τās διαφόρους εφαρμογās των Computers (ήλεκτρονικών ύπολογιστών), ειδικώτερον ίσως με τὰ παρεχόμενα από αυτούς στοιχεία, που διαπιστώνουν ότι αί γνώσεις των διά τούς ήλεκτρονικούς ύπολογιστάς είναι πολύ ολιγώτεροι άπ' ότι θα έπιθυμούσαν. Χωρίς να πρότιθενται να υπεισέλθουν εις την εργασία του τμήματος ήλεκτρονικών ύπολογιστών, εκείνο που θέλουν είναι να μπορούν να κατανοούν την εργασία των Computers, να είναι εις θέσιν να λάβουν άπόφασιν διά την χρησιμοποίησιν των και εάν ήδη τούς χρησιμοποιούν, να συνεισφέρουν με τās ύποδείξεις των εις την άποδοτικώτεραν έκμετάλλευσιν των εφαρμογών των.

**Πρός ποιους απευθύνεται :** Το σεμινάριον απευθύνεται προς όλα τὰ ανώτατα και ανώτερα στελέχη 'Επιχειρήσεων και Όργανισμών, τὰ όποια έπιθυμούν να ενημερωθούν διά τās εφαρμογās των ήλεκτρονικών ύπολογιστών.

**Τò 'Αναλυτικόν Πρόγραμμα :**

1. 'Ο Computer και τὰ έξαρτήματά του : (—Περιφερειακή μονάς εισόδου.— Κεντρική μονάς επεξεργασίας.— 'Η μνήμη.— Μονάς έξόδου.— Συγκέντρωσις στοιχείων.— Διαβίβασις στοιχείων.— Computers έν σειρά.— Μελλοντικά εξέλιξις).
2. Τὰ συνήθη προγράμματα του Computer : (—Τò λειτουργικόν ή έκτελεστικόν σύστημα.— Γλώσσαί χαμηλού επιπέδου συγκεντρώσεως.— Γλώσσαί ύψηλού επιπέδου έπιλογής.— 'Αλλα συνήθη προγράμματα).
3. Τò στάδιον τής εφαρμογής : (—'Απαιτούμενον προσωπικόν και ή εργασία που έπιτελεί.— 'Ο σχεδιαστής του συστήματος (System Designer).— 'Ο άναλυτής του συστήματος (Sustem Analyst).— 'Ο προγραμματιστής (Programmer).— 'Ο χειριστής (Operator) του Computer.— Παράδειγμα μιās πλήρους εφαρμογής περιλαμβανούσης και προγράμματα Fortran και Cobol).
4. Τò τμήμα επεξεργασίας Στοιχείων : (—'Η θέσις του μέσα εις τò οργανωτικόν σύστημα τής επιχειρήσεως.— 'Η έσωτερική του όργάνωσις.— Προγραμματισμός και έλεγχος τής εργασίας).
5. 'Η οικονομική πλευρά των έ-

φαρμογών του Computer: (—'Οφέλη και κόστος.—'Η εγκατάσταση ενός τμήματος Έπεξεργασίας στοιχείων.—'Εκμίσθωση του χρόνου του Computer.—'Εκμίσθωση των υπηρεσιών του προσωπικού του Computer).

6. 'Η ανάπτυξεις των εφαρμογών των Computers: (—Οί λόγοι των έσωτερικών εφαρμογών.—Προβλήματα έπεκτάσεως.—Αί τεχνικά του Management και οί αντικειμενικοί των σκοποί).

ΤΟ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 81 ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ

«ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΙΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ».

Διάρκεια Σεμιναρίου: 'Ημέραι 9 ώροι 23.

Χρόνος διεξαγωγής: 'Από 11ης έως 21ης Μαρτίου και από ώρας 5.30—8.00 μ.μ. καθ' έκάστην, έκτός Σαββάτου και Κυριακής.

Θέμα: «Γνωριμία με τίς λογιστικές Μηχανές».

Εισηγητής εις τό σεμινάριον, τό όποίον διοργανούται υπό τής ΕΕΔΕ τή συνεργασία τής 'Εταιρίας Μελετών 'Αναπτύξεως, θά είναι ό κ. **Σπ. Ζευγαρίδης**, Διπλ. Ν.Ε.Ο.Σ.Τ., Σύμβουλος 'Επιχειρήσεων εις θέματα μηχανολογιστικής όργανώσεως, ίδρυτής του 'Ινστιτούτου Μηχανολογιστικών Έφαρμογών και Γεν. Δ/ντής του Γραφείου Συμβούλων 'Όργανώσεως και Μάρκετινγκ «Σπ. Ζευγαρίδης και Συνεργάται».

**Σκοπός του σεμιναρίου** είναι νά δώση μία σωστή περιγραφή τής δυνατότητος που έχουν οί συμβατικά και ηλεκτρονικά λογιστικά μηχαναί εις τήν αντιμετώπισιν των καθημερινών λογιστικών και όργανωτικών προβλημάτων των μεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων. 'Επίσης νά ενημερωθούν

οί συμμετέχοντες, επί του τρόπου έργασίας των διαφόρων μηχανών που διατίθενται εις τήν ελληνικήν αγοράν.

**Τό σεμινάριον αυτό προορίζεται** διά τά άνώτερα και μεσαία στελέχη των λογιστηρίων μεσαίων έπιχειρήσεων, τά όποία χρησιμοποιούν ή σκέπτονται νά χρησιμοποιήσουν μηχανογραφικά μέσα διά τήν λογιστικήν των όργανωσιν. Οί συμμετέχοντες πρέπει νά έχουν μίαν ίκανοποιητικήν λογιστικήν πείραν ή λογιστικήν κατάρτισιν.

**Τό αναλυτικό πρόγραμμα :**

Τρίτη, 11/3/69 : Εισαγωγή εις τήν μηχανοργάνωσιν Α'.

Τετάρτη, 12/3 : Εισαγωγή εις τήν μηχανοργάνωσιν Β'.

Πέμπτη, 13/3 : 'Επίσκεψις εις τήν «'Εταιρίαν Σολομός»—Λογιστικά μηχαναί KIZNER.

Παρασκευή, 14/3 : 'Επίσκεψις εις τήν INTERNO ΕΠΕ—Λογιστικά μηχαναί ZIMAK.

Δευτέρα, 17/3 : 'Επίσκεψις εις τήν «ΓΡΑΦΟΤΕΧΝΙΚΗΝ»—Λογιστικά μηχαναί BAROUS.

Τρίτη, 18/3 : 'Επίσκεψις εις τήν «SENTRONICA»—Λογιστικά μηχαναί WANTERER.

Τετάρτη, 19/3 : 'Επίσκεψις εις τήν «OLIVETTI—ΕΛΛΑΣ»—Λογιστικά μηχαναί OLIVETTI.

Πέμπτη, 20/3 : 'Επίσκεψις εις τήν «NATIONAL A.E.»—Λογιστικά μηχαναί NATIONAL.

Παρασκευή, 21/3 : 'Επίσκεψις εις τήν «ΔΟΞΙΑΔΗΣ ΕΠΕ»—Λογιστικά μηχαναί ASCOTA.

Διά περισσότερας πληροφορίας άπευθύνεσθε εις τά Γραφεία τής ΕΕΔΕ, Φιλελλήνων 6, τηλεφ. 220.789.



**ΕΚΔΟΣΕΙΣ**

Οί ενδιαφερόμετοι διά τās κατωτέρω άναφερομένης έκδόσεις νά άπευθύνωνται εις τά Γραφεία τής ΕΕΔΕ, μέσω τής όποίας δύνανται νά τās προμηθεύωνται με μειωμένην άξίαν :

- 1) «The Nord—Pack, Year Book—1969».  
'Εκδοσις άφιερωμένη εις τά έφόδια και μηχανήματα του τομέως Συσσκευασίας των Σκανδιναβικών χωρών.  
('Επιστ. Nord—Pack 1/11/68).

- 2) «Αί Έργασίαι του Γ' Διεθνούς Συνεδρίου Μάρ-  
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 1969

κετινγκ των Χωρών 'Ασίας—Ειρηνικού.  
'Εκδοσις του 'Όργανισμου IMF.  
('Επιστ. West. Publ. 16.9.68).

- 3) 'Εκδόσεις του 'Όργανισμου AMA :
- α) «Beyond Management by Objective», by J. D. Batten.
  - β) «A Total Systems Approach to Management Control», by P.M. Stokes.
  - γ) «Improving your Creativity on the Job», by J.C. Morgan.
  - δ) «Managing the Systems Analysis Function», by Fr. Greenwood.
  - ε) «Compensation Executive Worth», by Rus. F. Moor.
  - στ) «Values in Management, by L.A. Appley.  
(Περιοδ. Manag' Bookshelf—AMA Dec. 68)



## ΣΥΝΕΔΡΙΑ - ΕΚΘΕΣΕΙΣ

## ● MANAGEMENT ● MARKETING ● PACKAGING

Κατά τους προσεχείς μήνας διοργανούνται οι ακόλουθοι διεθνείς εκδηλώσεις,  
Συνέδρια και Έκθεσεις :

- «Έτησιον Συνέδριον του **British Institute of Management (BIM)**», με θέμα : «Marketing : The Dynamic Element for Management» εις Λονδίνον, από 11 - 12 προσεχούς Μαρτίου. (Περιοδ. BIM Δεκ. 68)
- «Έτησιον Συνέδριον της **ESSOMAR**, με θέμα : «New Developments in Research» εις Μπρίξτον (MB), από 16 - 18 προσεχούς Μαρτίου. (Περιοδ. N/Letter Dec. 68)
- Το «**B' Έτησιον Συνέδριον της EVAF**», από 27 - 28 προσεχούς Μαρτίου. (Περιοδ. N/Letter No 3)
- «**AMA - PAC - National Packaging Exposition and Conference**», εις τὸ Σικάγον από 14 - 17 προσεχούς Ἀπριλίου. (Πρόγραμμα PAC)
- «**A' Διεθνές Συνέδριον Ἀεροπορικῶν Ἐταιριῶν**» (Εὐρώπης - ΗΠΑ), τὸν προσεχῆ Ἀπρίλιον εις Ἀθήνας.
- Διεθνές συνέδριον τοῦ Διαφημιστικοῦ Ὄργανισμοῦ ICITA, με συμμετοχὴν ἐκπροσώπων 22 χωρῶν, εις Ἀθήνας ἀπὸ 8 - 10 προσεχούς Μαΐου. (Δελτίον Servis)
- Τὸ «**34ον Marketing Διεθνές Συνέδριον τῆς SME - I**» ἀπὸ 11 - 14 προσεχούς Μαΐου εις ΗΠΑ. (Περιοδ. S. M. Today - July 68)
- Διεθνὴς Διάσκεψις Διαστημικῆς Τεχνολογίας, εις τὴν Κρήτην (Χανιά) ἀπὸ 24 - 31 προσεχούς Μαΐου.
- Τὸ «**52ον Συνέδριον τῆς American Marketing Association**», ἀπὸ 16 - 18 προσεχούς Ἰουνίου καὶ «**Annual Fall Educator's Conference**», ἀπὸ 25 - 27 προσεχούς Αὐγούστου. (Περιοδ. The Mark. News - Oct. 68)

- Ὑπὸ τοῦ «**Institute of Packaging**» τῆς Μ. Βρετανίας, Συνέδριον Συσκευασίας εις Λονδίνον, ἀπὸ 25 - 26 προσεχούς Ἰουνίου. (Ἐπιστ. καὶ Progr. τοῦ Inst of Pack.)

### ΕΚΘΕΣΕΙΣ

- «**Europlastica**» (Equipment and Machinery for the Production of Plastic Products), ἀπὸ 22 - 30 προσεχούς Μαρτίου εις Βρυξέλλας. (Περιοδ. Gr. Am. Trade, Dec. 68)
- «**AMA - PAC SHOW**» — Ἐκθεσις Συσκευασίας εις Σικάγον, ἀπὸ 14 - 17 προσεχούς Ἀπριλίου. (Progr. PAC)
- «**H International Engineering and Marine Exhibition**» εις Λονδίνον, ἀπὸ 22 - 30 προσεχούς Ἀπριλίου. (Περιοδ. Gr. Am. Trade, Dec. 68)
- «**H Internpack**» (Packaging Machinery and Equipment) εις Ντύσσελτορφ (Γερμανία), ἀπὸ 10 - 16 προσεχούς Μαΐου. (Περιοδ. Gr. Am. Trade, Dec. 68)
- «**The Packaging & Preservation of Food**», Ἐκθεσις τοῦ Βρετανικοῦ Ἰνστιτούτου Συσκευασίας, ἀπὸ 23 - 27 προσεχούς Ἰουνίου. (Ἐπιστ. Inst. of Pack. 3/12/68 & Progr.)
- Ἀπὸ 4 - 10 προσεχούς Ὀκτωβρίου, ἡ «**Ἐκθεσις Συσκευασίας τοῦ IPAC - IMA**» εις τὸ Μιλάνον. Ἐπίσης, ἀπὸ 9 - 10 Ὀκτωβρίου, ἡ Second International Film Competition IPACK - IMA. (Ἐπιστολὴ Inst. Ital. Imbalaggio 21.1.69.)
- Ἡ Ἐκθεσις - Συνέδριον Συσκευασίας «**Savropac - 69**» εις Βελιγράδιον, ἀπὸ 17 - 22 προσεχούς Νοεμβρίου. (Progr. Savropac)

### ΠΡΟΣΕΧΕΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ

#### ΕΙΣ ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ

#### MANAGEMENT—MARKETING—PACKAGING

Διὰ τὰς κατωτέρω ἀνακοινουμένας ἐκδηλώσεις τοῦ τομέως Management—Marketing—Packaging κλπ., οἱ ἐνδιαφερόμενοι νὰ ἀπευθύνωνται εις τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ, ὅπου δύνανται νὰ λαμβάνουν λεπτομερεῖς πληροφορίας.

— Ὑπὸ τοῦ **InComTec** διοργανοῦται σειρά σεμιναρίων εις Μ. Βρετανίαν, διαρκείας ἀπὸ Φεβρουαρίου ἕως Ἰουνίου 1969.

(Progr. Incomtec 68 - 69)

— Ὑπὸ τῶν **ADETEM** καὶ **IMF**, σεμινάριον με θέμα : «Market Segmentation», ἀπὸ 19 - 21 Μαρτίου 1969 εις Παρίσιους.

— Ὑπὸ τοῦ **IMI** (International Marketing Institute) διοργανοῦνται σεμινάρια θερινὰ με θέματα : α) In Marketing Management and Research for Men καὶ β) Program for Business and Professional Women, διαρκείας ἀπὸ 17 Ἰουνίου — 25 Ἰουλίου 1969.

(Ἐπιστολὴ IMI 1/10/68 καὶ Program)

— Ὑπὸ τοῦ **BIM**, σειρά ἐκδηλώσεων εις τὸν τόμῳ Management, ὡς εις τεῦχος 27/28 σελ. 45.

(Δελτίον BIM—Δεκεμβ. 68)

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΑΡΤΙΟΣ 1969

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Δ' - ΤΕΥΧΟΣ 31

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● «Πρός τους 'Αναγνώστους»	1
● «Γενική Εισαγωγή εις τὸ θέμα τῶν 'Επικοινωνιῶν : «ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΙΣ ΚΑΙ ΟΧΙ ΠΑΡΑΝΟΗΣΙΣ»	2
● «Θὰ ὑπάρχη πάντοτε μία θέσις ὑπὸ τὸν ἥλιον διὰ τὰς «μικράς» ἐπιχειρήσεις», ὑπὸ : Α. Β. Μακντόναλντ	6
● ΠΟΙΟΤΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ : ΤΟ ΚΥΝΗΓΙ ΤΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΟΣ», ὑπὸ : Blaine Cooke	10
● «ΜΕΤΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΩΝ - ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΚΑΙ Η ΠΡΟΓΝΩΣΙΣ», ὑπὸ George Gallup	14
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ (Α' ΕΤΗΣΙΟΝ ΣΥΝΕΔΡΙΟΝ ΤΗΣ ΕΕΔΕ - Σεμινάρια τῆς ΕΕΔΕ, εἰς Θεσσαλονίκην καὶ Ἀθήνας)	22
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟΝ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ (Συνέδρια καὶ 'Εκθέσεις)	28

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

	Μελῶν	Μὴ Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
'Επιχειρήσεων	» 250	500
'Ανων. 'Εταιριῶν, 'Οργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσιῶν		
'Υπηρεσιῶν	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	» 60	

'Επιμέλεια ὅλης καὶ

'Υπεύθυνος Συντάξεως :

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—'Αθήναι, Τηλ. 220.789

'Υπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ 'Ακαδημίας 63—Τηλ. 633.767

#### ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΣ

'Αγαπητοί μας φίλοι,

Εἰς τὴν παρούσαν ἔκδοσιν φιλοξενούμεν, μεταξὺ τῆς ἄλλης ὕλης, τρία κύρια θέματα ἀναφερόμενα εἰς τὰς τεχνικὰς τὰς ἐφαρμοζομένας εἰς τὴν διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ εἰδικώτερον εἰς τοὺς κάτωθι τομεῖς :

1. «Γενική εἰσαγωγή εἰς τὸ θέμα τῶν 'Επικοινωνιῶν : Συνεννόησις καὶ ὄχι Παρανόησις», («... ἡ Συνεννόησις δὲν εἶναι ἀπαραίτητος μόνον εἰς τὸν κόσμον τῶν ἐπιχειρήσεων, μὰς λέγει ὁ συγγραφεὺς, ἀλλὰ καὶ διὰ τὴν διατήρησιν τῆς παγκοσμίου εἰρήνης καὶ διὰ τὴν οἰκονομικὴν εὐτυχίαν. 'Ιδιαιτέρως ὁμως εἰς τὴν σημερινὴν ἀνταγωνιστικὴν κοινωνίαν, μὲ τὴν ἀπειρίαν τῶν μηνυμάτων πρὸς πᾶσαν κατεύθυνσιν, πού τὴν χαρακτηρίζει, ἔχει καταστρεφτικὴν ἢ ἀνάγκη τῆς προσεκτικῆς μελέτης τοῦ ἀκανθώδους αὐτοῦ θέματος καὶ τῆς ἐξευρέσεως μεθόδων διευκολύνσεως καὶ ἀπλοποιήσεως τῆς ἐπικοινωνίας μεταξὺ τῶν ἀνθρώπων, ἄλλως κινδυνεύομεν νὰ εὐρεθῶμεν μάρτυρες τῆς ἀναβιώσεως τοῦ Πύργου τῆς Βαβέλ εἰς τὴν ἐποχὴν τῶν διαπλανητικῶν ταξιδιῶν...»).

2. «Ποιότης προϊόντος : Τὸ κυνήγι τῆς τελειότητος». ('Ο διακεκριμένος Ἄγγλος ἐπιχειρησιακὸς ἀρθρογράφος ΒΙ. Cooke ἀναλύει τὴν σημασίαν τοῦ παράγοντος : «καλὴ ποιότης» εἰς τὴν σημερινὴν ἐντόνως ἀνταγωνιστικὴν ἀγορὰν καὶ καταλήγει εἰς τὸ—κατὰ πάντα ἀξιόπρόσεκτον—συμπέρασμα ὅτι μὴ εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, πού ἔχει τὴν ἀφελίαν νὰ πιστεύῃ ὅτι μπορεῖ νὰ πραγματοποιῆ πωλήσεις παράγουσα ὑποδεέστερα προϊόντα δὲν εἶναι ἄξια—καὶ δὲν δικαιούται νὰ ἐπιβιώσῃ).

3. «Μέτρησις τῆς Ἀποτελεσματικότητος τῶν Διαφημίσεων—Τὸ πρόβλημα καὶ ἡ Πρόγνωσις». ('Ἐχει ἀνυπολόγιστον σημασίαν διὰ τὸν ἐπιχειρηματίαν νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ γνωρίζῃ ἂν ἀποφέρουν πράγματι ὀφέλη τὰ ποσὰ πού δαπανᾷ διὰ τὰς διαφημίσεις του, λέγει ὁ Ἀμερικανὸς συγγραφεὺς Τζῶρτζ Γκάλλοπ καὶ παρουσιάζει μίαν νέαν μέθοδον μετρήσεως τῆς ἀποδοτικότητος τῆς διαφημίσεως. Τὴν μέθοδον αὐτὴν ὀνομάζει «activation» (Κινητοποίηση) καὶ ἐπενόησε ἡ περίφημος στατιστικὴ ὀργάνωσις «Γκάλλοπ καὶ Ρόμπινσον», συνίσταται δὲ εἰς τὸν διὰ καταλλήλων—καὶ διακριτικῶν—ἐρωταποκρίσεων διερεθισμῶν τῶν κέντρων τῆς μνήμης τοῦ σφυγμομετρούμενου καταναλωτικοῦ κοινού, ὡστε ἐμμέσως νὰ συναχθῇ ἡ σειρὰ σκέψεων καὶ συλλογισμῶν, πού ὡδήγησαν τὸν καταναλωτὴν εἰς μίαν συγκεκριμένην ἀγορὰν ἀγαθοῦ καὶ ὁ ρόλος τὸν ὁποῖον διεδραμάτισεν ἡ διαφήμισις εἰς τὸν σχηματισμῶν τῆς ἀγοραστικῆς αὐτῆς ἀποφάσεως.

Μὲ φιλικούς χαιρετισμοὺς  
«Δ.Ε.»

# ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΙΣ ΚΑΙ ΟΧΙ ΠΑΡΑΝΟΗΣΙΣ



Ένα κακοποιημένον μήνυμα εξαπέστειλε τὴν ἐλαφρὰν ταξιαρχίαν εἰς τὴν περιττὴν καὶ ἄχρηστον ἐπέλασίν της εἰς τὴν «κοιλιάδα τοῦ θανάτου». Ἐκτοτε ἔχει σημειωθῆ μεγάλη πρόοδος καὶ ἔχομεν ἤδη φθάσει εἰς τὸ σημεῖον ὅπου ἡ ἐμφάνισις ἐνὸς σμήνου ἀπὸ χῆνες ἐπὶ μιᾶς ὀθόνης ραντὰρ μπορεῖ νὰ θέσῃ εἰς κίνησιν τὸν προκαταρκτικὸν μηχανισμόν ἐνὸς ἀτομικοῦ πολέμου.

Ἡ ζέσις, ὁ ἐνθουσιασμός καὶ ὁ τρομακτικὸς ὄγκος τῶν ἀνθρωπίνων προσπαθειῶν πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς συνεννόησεως σήμερον συγκρίνονται μόνον πρὸς τὸ μνημειῶδες μέγεθος τῆς ἀνικανότητος τῶν ἀνθρώπων νὰ καταλάβουν ὁ ἕνας τὸν ἄλλον. Τὸ γεγονός αὐτὸ ὅμως μπορεῖ νὰ ἔχη ἐπιπτώσεις ἐπὶ τῆς παγκοσμίου εἰρήνης, τῆς ἐπαγγελματικῆς ἐπιτυχίας, ἢ τῆς συζυγικῆς εὐτυχίας, συνεπῶς ἀξίζει τὸν κόπον νὰ ἀσχοληθῆ κανεὶς κάπως σοβαρῶς μὲ τὸ θέμα τῶν ἐπικοινωνιῶν (ἢ συνεννόησεως).

Διὰ νὰ ξεκινήσωμεν ἄς διαγράψωμεν κατ' ἀρχὴν τὸν ὄρον «μαζικὴ ἐπικοινωνία». Μὲ τὴν μοναδικὴν ἐξαιρέσειν τῆς δημαγωγίας, τῆς δημοκοπικῆς ρητορίας, δὲν ὑπάρχει τέτοιο πράγμα! Ὑπάρχουν μᾶζαι ἐπικοινωνιῶν ἀπὸ προσώπου πρὸς πρόσωπον παράγονσαι ἐνίοτε μαζικὰς ἐπιδράσεις, ἀν ὅμως ἓνα μήνυμα εἶναι ἄνευ σημασίας ἐπὶ προσωπικοῦ ἐπιπέδου, παραμένει τοιοῦτον καὶ ὡς δημοσίᾳ ρῆσις.

Οὕτω λοιπὸν παραμένομεν ἐλεύθεροι διὰ νὰ ἀσχοληθῶμεν μὲ τὴν συνεννόησιν ἐκεῖ, ὅπου ἔχει σημασίαν — δηλαδή ἐπὶ προσωπικοῦ ἐπιπέδου.

*Ένα μήνυμα έχει πάντοτε προορισμόν  
νά πείθῃ!*

**Μ**πορεί νά σᾶς ὑποκινή νά αισθανθῆτε, νά σκεφθῆτε ἢ νά δράσετε, ἂν ὅμως δὲν προσφέρῃ τίποτε ἀπὸ αὐτὰ τὰ τρία τότε εἶναι ἀνύπαρκτον διὰ σᾶς.

Δέκτης του μπορεί νά εἶναι οἰαδήποτε ἀπὸ τὰς τρεῖς αἰσθήσεις ἢ καὶ συνδυασμὸς αὐτῶν. Ὁ τρόπος τῆς λήψεώς του ἐπιδρᾷ ἐπὶ τοῦ ἀποτελέσματος.

Πλήθος τῆς ἐπιδοξίας εἶναι ἀποδείξει ὅτι οἱ ἄνθρωποι ἐνθουμοῦνται 2 - 4 τοῖς ἑκατὸν τῶν ὁσφρητικῶν ἐντυπώσεων, 5 - 6 τοῖς

ἑκατὸν τῶν γευστικῶν ἐντυπώσεων 7 - 10 τοῖς ἑκατὸν τῶν ἐντυπώσεων ἀφῆς, 10-15 τοῖς ἑκατὸν τῶν ἀκουστικῶν ἐντυπώσεων καὶ 30 - 35 τοῖς ἑκατὸν τῶν ὀπτικῶν ἐντυπώσεων.

Ὁ βαθμὸς προσωπικῆς ἐπαφῆς καὶ ἀμεσότητος κατὰ τὴν μετάδοσιν τοῦ μηνύματος ἐπιδρᾷ ἐπίσης ἐπὶ τοῦ ἀποτελέσματος. Οὕτω, κατὰ σειράν προσωπικῆς ἀμεσότητος καὶ συνεπῶς καὶ ἀποτελεσματικότητος ἔχομεν τὴν προσωπικὴν συνάντησιν ἢ συνέντευξιν, τὴν τηλεφωνικὴν συζήτησιν καὶ τὸ γραπτὸν σημείωμα ἢ ἐπιστολήν. Ἄν ἐπιθυμοῦμεν νά διευθετήσωμεν μίαν παρεξήγησιν, πού προέκυψεν ἐκ τῆς ἀλληλογραφίας, τηλεφωνοῦμεν. Ἄν ἔχομεν νά διαπραγματευθῶμεν σοβαρὰ καὶ δυσχερῆ θέματα, ἐπιδιώκωμεν νά συναντήσωμεν π ρ ο σ ω π ι κ ῶ ς τὸν ἐνδιαφερόμενον. Διὰ τοῦ τρόπου αὐτοῦ μποροῦμεν νά παρατηρήσωμεν τὰς ἀντιδράσεις του εἰς τὰ λεγόμενά μας καὶ νά κρίνωμεν ἂν συνεννοοῦμεθα ὀρθῶς μαζί του.

*Ἡ συνεννόησις συνεπῶς εὐρίσκεται  
εἰς τὸ ζενίθ τῆς ἀποτελεσματικότητός της  
ὅταν συνδέῃ τὸν ἀποστολέα καὶ  
τὸν ἀποδέκτην ὅσον τὸ δυνατὸν στενότερον  
καὶ κατ' ἀμφοτέρως τὰς κατευθύνσεις.*

**Τ**ὰ αὐτὰ κατ' ἀναλογίαν πρέπει νά ληφθοῦν ὑπ' ὄψιν καὶ ὅταν ἐγκαταλείπωμεν τὸν χώρον τῆς προσωπικῆς συνεννοήσεως καὶ εἰσερχώμεθα εἰς τὸ πεδίου τῶν ὁμαδικῶν μέσων ἐπικοινωνίας, ὅπως τὸ ραδιόφωνον, ἢ τηλεόρασις καὶ ὁ τύπος ὅπου καὶ πάλιν τὸ μήνυμα πρέπει τελικῶς νά καταλήξῃ εἰς ἓνα ἕκαστον θεατὴν, ἀκροατὴν ἢ ἀναγνώστην ἀτομικῶς.

*«Ξυπνήστε» τους, κρατήστε τους τὸ  
ἐνδιαφέρον, «προθεορμάνάτέ τους!».*

**Δ**ιὰ νά γίνῃ ἓνα μήνυμά σας κατανοητὸν καὶ νά ὑποκινήσῃ εἰς δράσιν, πρέπει νά διεγείρετε τὴν



προσοχὴν, τὸ ἐνδιαφέρον καὶ τελικῶς τὴν βούλησιν τοῦ ἀποδέκτη. Ὅπως συμβαίνει μὲ τὰ ραδιόφωνικὰ μηνύματα, πρέπει πρῶτον νά κεντρίσετε τὸ ἐνδιαφέρον τοῦ ἀκροατοῦ καὶ νά ἐξασφαλίσετε ὅτι οὗτος ἔχει ψυχικῶς προετοιμασθῆ καὶ προσέχει μὲ ἐνδιαφέρον καὶ ἐν συνεχείᾳ νά ἀρχίσετε νά τοῦ μεταδίσετε τὸ κυρίως μήνυμά σας. Διὰ τοῦτο καὶ τὰ περισσότερα ἐπιτυχεῖ μηνύματα ἀρχίζουν μὲ μίαν ἐντονὴν φράσιν. Ἄν αἱ πρῶται σας δέκα λέξεις δὲν ἐγκαταστήσουν ἓναν σύνδεσμον μὲ τὸν ἀκροατὴν σας εἶναι ἀμφίβολον ἂν θὰ τὸ ἐπιτύχετε καὶ μὲ τὰς ἐπομένους δέκα χιλιάδας.

Τὰ καλύτερα μηνύματα ἔχουν πάντοτε ἀπήχησιν πρὸς τὰ αἰσθήματα. Τοῦτο δὲν ἀποτελεῖ κυλισμὸν ἀλλ' ἀπλήν λογικὴν. Τὰ αἰσθήματα εἶναι ἡ κινητήριος δύναμις τῆς ἀνθρωπότητος. Ἐξ αὐτῶν ἐκ-



πηγάζουν όλοι οί στόχοι τούς όποιους ό άνθρωπος επιδιώκει νά πραγματοποιήσῃ. Ἡ δέ λογική είναι μάλλον τό έργαλείον τό όποιον χρησιμοποιούμεν—ή τοιάλχιστον ελπίζομεν ότι χρησιμοποιούμεν—διά νά επιτύχωμεν τούς στόχους αὐτούς, "Ένα μήνυμα, πού δέν άπηχει εἰς τά αἰσθήματα εἶναι κάτι, «σάν σόδα χωρίς τό άνθρακικόν».

Σημασίαν έχει επίσης καί τό νόημα τοῦ μηνύματός σας καθώς καί οἱ περιστάσεις πού τό συνοδεύουν. Ἦδη από τās άρχάς τοῦ δευτέρου παγκοσμίου πολέμου οἱ αξιωματικοί τοῦ ναυτικοῦ ανέκαλυσαν ότι ἐπετύγχανον καλύτερα άποτελέσματα ἄν, κατά τήν επικοινωνίαν των από τήν γέφυραν πρὸς τόν θάλαμον μηχανῶν προσέθετον από τηλεφώνου καί δύο τρεῖς λέξεις υπό τύπον ἐπεξηγήσεως. Οἱ θερμοχάται ἐφόρτωναν κάρβουνο μέ πολυ μεγαλύτερον ζήλον όταν τούς ἔλεγον π.χ. «μία ἰσχυρά ἐχθρική δύναμις ἐνεφανίσθη καί ἐπιθυμοῦμεν νά υποχωρήσωμεν», ἢ «καταδιώκομεν ἕνα ἐχθρικόν άντιτορπιλικόν». Αἱ πληροφορίαι αὐταί εἶχον ευεργετικόν άποτέλεσμα εἰς τό νά τούς διασκεδάσουν τήν ὑπόψιαν ότι αἱ διαταγαί από τήν γέφυραν ἦσαν άποτέλεσμα ἰδιοτροπίας καί ἐπιθυμίας νά τούς ἔχουν συνεχῶς άπησχολημένους.

*Διά νά γίνῃ άποδεκτόν τό μήνυμά σας πρέπει νά εἴσθε καί ἐσεῖς άποδεκτός ὡς προσωπικότης.*

**Η** σφραγίς τῆς προσωπικότητός σας ὑπάρχει εἰς κάθε μήνυμα πού ἐξωτερικεύετε. Ἐάν ἡ προσωπικότης σας εἶναι άπαράδεκτος, εἶναι άπίθανον νά τύχῃ καλῆς ὑποδοχῆς τό μήνυμά σας. Ένας ἀντιδημοτικός καί ἀντιπαθῆς άνθρωπος, ὅ,τι καί ἂν εἶπη, συναντά σκοτεινάς ὑποψίας καί ἐχθρότητας. Καί ἂν ἀκόμη παρατηρήσῃ ότι ὁ καιρός εἶναι ωραῖος, ἢ ἄνευ σημασίας αὐτῆ παρατήρησῃ θά θεωρηθῆ ὡς ἔχουσα σκοτεινοῦς καί ὑπόβλους σκοπούς. Ἐντιθέτως ἕνας δημοφιλῆς άνθρωπος μπορεῖ νά ἀπευθυνθῆ πρὸς τό ἀκροατήριόν του μέ τās λέξεις «κύριοι άπατεῶνες, ἄγυρται καί λησται» καί ἡ προσφώνησις του νά γίνῃ δεκτή μέ ἐνθουσιώδη γέλωτα καί ἠχηρά χειροκροτήματα.

*Πέντε βασικά στάδια τῆς συνεννοήσεως.*

**Αὐτά** περι τῶν περιστάσεων ὑπό τās όποιās γίνεται ἡ συνεννόησις. Καί ἐρχόμεθα ἤδη εἰς τόν πυρῆνα τοῦ προβλήματος. Κάθε μήνυμα ἔχει τοιάλχιστον πέντε σημαντικῆς ὀψεις :



1. Τί ὑπάρχει εἰς τόν νοῦν τοῦ ἀποστολέως.
2. Τί ἀποφασίζει νά ἐξωτερικεύσῃ.
3. Πῶς τό ἐξωτερικεύει.

4. Μέ ποῖον τρόπον γίνεται άποδεκτόν.

5. Τί ἀντιδράσεις προκαλεῖ εἰς τόν νοῦν τοῦ ἀποδέκτου.

Σκεφθῆτε πρὸς στιγμήν τό τρομερόν χάος πού μπορεῖ νά ὑπάρχῃ μεταξύ τοῦ ἀποστολέως καί τοῦ ἀποδέκτου.

Εἴμεθα ὅλοι διαφορετικοί ἄνθρωποι, ζῶντες εἰς διαφορετικούς κόσμους, εἰς τούς όποιούς ἀποδιδόμεν διαφορετικῆν ἕκαστος σημασίαν.

"Ένας ἄνδρας καί μία γυναῖκα βαδίζουν εἰς μίαν πολυσύχναστον ὁδόν ὁ ἕνας παραπλεύρως τοῦ ἄλλου. Ἐάν ἐρωτηθοῦν ἐκ τῶν ὑστέρων τί εἶδον, ὁ ἄνδρας ἀριθμεῖ διάφορα αὐτοκίνητα πού ἦσαν σταθμευμένα, εἶδη ψαρικῆς, κηπουρικῆς ἐργαλεία, καί ἄθλητικόν ἐξοπλισμόν ἐνώ ἡ γυναῖκα ἐνθουμεῖται τό νεογέννητον μωρό μιᾶς γειτόνισσας, καταπληκτικῶς ἐκπτώσεις εἰς ἕνα κατάστημα μόδας, εἰδικῶς προσφοράς εἰς τό Supermarket καί ἕνα νέον υπεραυτόματον πλυντήριον. Ἀναμφιβόλως εἶδον καί οἱ δύο τά ἴδια πράγματα. Ἡ διαφορά ἔγκειται εἰς τό τί ἐπρόσεξεν ὁ καθένας.

"Έκαστος ἐξ ἡμῶν εἰς τόν ἰδιαίτερον κόσμον του διαλέγει διαφορετικῶς ὄψεις τῆς ἐμπειρίας του διά νά ἀποθηκεύσῃ εἰς τήν μνήμην του. Δι' αὐτῆς τῆς διαλογῆς ἐπέρχεται μία ἀκόμη μεγαλυτέρα διαφοροποίησις τοῦ ἐνὸς ἀνθρώπου ἀπό τόν ἄλλον.

*Διάφορα άτομα ἀντιδρῶν κατά διάφορον τρόπον εἰς τό αὐτό ἐρέθισμα.*

**Αἱ** διαφοραί αὐταί καταδεικνύονται κατά τρόπον ἰδιαιτέρως ἐντυπωσιακόν εἰς τά λεγόμενα «προβλητικά τῆστ» τά χρησιμοποιούμενα ὑπό τῶν ψυχολόγων. Ένας τύπος τῶν ἐν λόγω τῆστ προβλέπει τήν ἐπίδειξιν τῆς αὐτῆς εικόνας εἰς διάφορα πρόσωπα, ἀπό τά όποῖα ζητεῖται ἐν συνεχείᾳ ἢ ἐρμηνείᾳ τῆς. Ἡ εἰκὼν διὰ ἕνα συγκεκριμένον τῆστ ἦτο μιᾶς γυναικὸς πού κυττοῦσε μέσα ἀπό μίαν μιςάνοικτη πόρτα. Μία γυναῖκα εἶπε ότι κατά τήν γνώμην τῆς ἡ γυναῖκα τῆς εἰκόνας παρατηροῦσε τόν μικρόν της γυιὸν πού ἔγραφε τά σχολικά του μαθήματα καί ἐσκεπτετο ἂν θά ἔπρεπε ἢ ὄχι νά τοῦ ἐτοιμάσῃ ἕνα φλυτζάνι καφέ. Μία ἄλλη εἶπε ότι ἡ γυναῖκα εἶχε συλλάβει τόν ἄνδρα τῆς εἰς τās ἀγκάλας τῆς ἐρωμένης του καί ἐσκεπτετο ἂν θά ἔπρεπε νά ἀρχίσῃ νά φωνάζῃ ἢ νά ὀρμήσῃ στὸν δρόμον καί νά αυτοκτονήσῃ. Ένα τοιοῦτου εἶδους πείραμα άποδεικνύει ἀρκετᾶ σαφῶς ότι τό αὐτό ἐρέθισμα εἶναι δυνατόν νά προκαλέσῃ τεραστίως διαφορετικῶς ἀντιδράσεις εἰς ἀνομοίους ψυχολογικῶς ἀνθρώπους.



Ἡ ἀνομοιότης αὐτῆ μεταξύ τῶν διαφόρων ἀτόμων ἄλλὰ καί μεταξύ τῶν αὐτῶν ἀτόμων εἰς διαφόρους περιστάσεις ὑπάρχει καί εἶναι αἰσθητῆ ἀκόμη καί



ὅταν γίνεται μελέτη ἀντικειμενικῶν ἐπιστημονικῶν δεδομένων. Ἡ Dr. M. L. Johnson Abercrombie εἰς τὸ πραγματικῶς συναρπαστικὸν βιβλίον της «Ἡ Ἀνατομία τῆς Κρίσεως» (ἀποσπάσματα τοῦ ὁποίου ἀναδημοσιεύονται τῇ ἀδείᾳ τῆς Hutchinson Limited) λέγει : Τὰ σφάλματα εἰς τὰ ὁποῖα ὑποκύπτουν οἱ ἄνθρωποι κατὰ τὴν παρατήρησιν πραγμάτων τοῦ ἐξωτερικοῦ κόσμου δὲν περιορίζονται δυστυχῶς εἰς τοὺς φοιτητάς. Ἐσχάτως ἔχει προσελκύσει ἰδιαιτέραν προσοχὴν τὸ φαινόμενον τῶν σφαλμάτων παρατηρήσεως εἰς τὴν ἰατρικὴν..... Πέντε διακεκριμένοι ἀκτινολόγοι ἐξήτασαν 1.256 ἀκτινογραφίας καὶ τὰς κατέταξαν ὡς θετικὰς ἢ ἀρνητικὰς διὰ φυματίωσιν. Ὑπῆρχον ὁμολογούμενως ἐκπληκτικαὶ διαφοραὶ εἰς τὰς γνώμας τῶν ἐμπειρογνομόνων αὐτῶν. Ὁ ἕνας λ.χ. ἐχαρκτήρισεν ὡς θετικὰς 56 καὶ ἕνας ἄλλος 100. Ὅταν οἱ διαπρεπεῖς ἀκτινολόγοι ἐπανεξήτασαν τὰς αὐτὰς ἀκτινογραφίας δύο μῆνας βραδύτερον παρετήρηθησαν διαφοραὶ μεταξύ τῶν πορισμάτων τῆς πρώτης καὶ τῆς δευτέρας φορᾶς. Ἐνας ἐξ αὐτῶν λ.χ., ἐχαρκτήρισεν 59 ἀκτινογραφίας ὡς θετικὰς τὴν πρώτην φορὰν καὶ 78 τὴν δευτέραν. Ἀπὸ ἐκεῖνας τὰς ὁποίας εἶχεν χαρακτηρίσει τὴν πρώτην φορὰν ὡς θετικὰς ἐπέστρεψεν ἕνα 7% ὡς ἀρνητικὰς καὶ 29% τῶν θετικῶν τοῦ τῆς δευτέρας φορᾶς εἶχον χαρακτηρισθῆ ἀρνητικὰ τὴν πρώτην. Ὑπάρχουν ἤδη ἄφθονοι ἐνδείξεις ὅτι τοιαῦτα ἀντιφάσεις ἀφθονοῦν ἀρκεῖ νὰ τὰς ἀναζητήσῃ κανεὶς...»

Πράγματι, ἀκόμη καὶ τὸ ἀντικειμενικώτερον ἄτομον εἰς τὰς πλεόν ἀντικειμενικὰς του στιγμὰς παρουσιάζει ἕνα ἐκπληκτικὸν βαθμὸν ὑποκειμενικότητος. Βλέπομεν αὐτὸ ποῦ ἀναμένομεν νὰ ἴδωμεν, ἀκούομεν ὅ,τι ἐπιθυμοῦμεν νὰ ἀκούσωμεν. Δεχόμεθα μόνον ὅ,τι συμφωνεῖ πρὸς αὐτά, τὰ ὁποῖα ἔχομεν ἤδη δεχθῆ—δηλαδή τὰς ἐσχηματισμένας πεπειθήσεις καὶ προκαταλήψεις μας— ἢ, ὅπως τὸ διαπιστώνει ἡ Dr. Johnson Abercrombie ἀναφερομένη εἰς τοὺς μαθητάς της «ὄλα ὅσα προσπαθοῦμεν νὰ διδάξωμεν τότε μόνον εἶναι δυνατόν νὰ ἀφομοιωθοῦν ἀπὸ τὸν διδασκόμενον ἂν καὶ ἐφ' ὅσον ἔναρμονίζωνται μετὰ τὴν γενικώτεραν ψυχικὴν στάσιν καὶ δομὴν του, ἢ ἀν ἡ ψυχικὴ αὕτη στάσις εἶναι ἐπιδεκτικὴ ἀρκετῆς τροποποιήσεως ὥστε νὰ μπορέσῃ νὰ τὰ ἀποδεχθῆ.»

### Ἄνεπαρκεία τῆς γλώσσης.

**Α**ς προσθέσωμεν τώρα εἰς τὰς φυσικὰς αὐτὰς ἀνεπαρκειὰς τοῦ ἀτόμου καὶ τὰς ἀδυναμίας τῆς γλώσσης. Διὰ τοὺς περισσοτέρους πρακτικοὺς σκοποὺς εἶναι τὸ καλύτερον μέσον συνεννοήσεως, τὸ ὁποῖον διαθέτομεν, δὲν παύει ὅμως νὰ εἶναι μέσον ἀνακριβές, δυσκόλως ὑποτασσόμενον, πολὺπλοκον καὶ κάποτε καὶ ὑπουλον.



Αἱ λέξεις προσπαθοῦν νὰ ἀξιοποιήσουν τὴν κοινὴν ἐμπειρίαν. Τοιοῦτον πρᾶγμα ὅμως, ὑπὸ τὸ φῶς τῆς ψυχρᾶς λογικῆς εἶναι ἀμφίβολον ἐὰν ὑπάρχῃ. Ὅπως εἶδομεν, ἀκόμη καὶ πρόσωπα συμπαριστάμενα εἰς τὰ αὐτὰ ἀντικειμενικὰ γεγονότα, ἀρῶνται ἐξ αὐτῶν διαφορετικὰς ἐμπειρίας. Οὕτω, ἡ αὐτὴ λέξις σημαίνει διάφορα πράγματα εἰς διαφόρους ἀνθρώπους. Ἡ λέξις «Γάλλος» μπορεῖ νὰ προσλάβῃ ἑξαιρετικῶς ποικίλας σημασίας διὰ σὰς ἀναλόγως ἂν: α) δὲν ἔχετε ποτὲ ἐπισκεφθῆ τὴν Γαλλίαν, β) ἔχετε ζῆσει πολλά χρόνια στὴν Γαλλίαν, γ) ἔχετε πέσει θῦμα μεγαλοφυοῦς Γάλλου ἀπατεῶνος, ἢ δ) ἔχετε συνεργασθῆ μετὰ τοὺς «Μακί». Ἡ λέξις «βροχὴ» μπορεῖ νὰ σὰς διεγείρῃ ἐντελῶς ἀντίθετα συναισθήματα ἀναλόγως τοῦ ἂν προέρχεσθε ἀπὸ τὴν ἔρημον Σαχάρα, ἢ ἀπὸ τὴν χώραν τῶν Μουσσῶνων τῆς Ἰνδίας.

Ἄκόμη καὶ μία τόσον φυσιολογικὴ λέξις ὅσον ἡ λέξις «φυσιολογικός» μπορεῖ νὰ ὀδηγήσῃ εἰς ἄνευ προηγουμένου παρεξήσεις. Ἡ Dr. Johnson Abercrombie συνεκέντρωσε ἀπὸ 283 φοιτητάς τοῦ πανεπιστημίου ὄρισμους τῆς λέξεως «φυσιολογικός» κατὰ τὴν ἄποψιν ἐκάστου. Αἱ ἀπαντήσεις τῶν διηρέθησαν ὡς ἑξῆς :

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Συνήθης, κοινός, τυπικός, ὅμοιος μετὰ τὴν πλειοψηφίαν | 72% |
| 2. Μέσος ὁρος, μέτριος                                   | 47% |



«Σὰς συνιστῶ μὴ ἐπιδιώξετε νὰ δῆτε τὸν διευθυντὴ, εἶναι «στὶς κακὲς στιγμὰς του». Τὸν προσεκάλεσε ἡ Ε.Ε.Δ.Ε. νὰ μιλήσῃ—λόγω ειδικότητος—ἐπὶ τοῦ θέματος «Κεφαλαιώδη σφάλματα εἰς τὰς Ἐπιχειρήσεις...»

- |  |      |
|--|------|
| 3. Ύγιής, όχι άσθενής, άποτελεσματικός, καλώς προσηρμοσμένος πρὸς τὸν προορισμόν του   | 25 % |
| 4. Σύμφωνας πρὸς τὰ καθιερωμένα ἢ τοὺς κανονισμοὺς   | 21 % |
| 5. Κάθετος   | 18 % |
| 6. Τεχνικός ὄρος τῆς φυσικῆς καὶ τῆς χημείας, πού ἀφορᾷ εἰς μίαν δεδομένην ποσότητα ἢ κατάστασιν, π.χ. φυσιολογικὴ θερμοκρασία καὶ πίεσις, φυσιολογικὸν διάλυμα, περιέχον ἰσοδύναμον ποσότητα μιᾶς οὐσίας εἰς κόκκους κατὰ λίτρον. | 13 % |

Ἡ Dr. Johnson Abercrombie συνεχίζει : "Ἐνα παράδειγμα τοῦ πόσον δυσχερῆς μπορεῖ νὰ γίνῃ ἡ ἐπικοινωνία μεταξύ τῶν ἀνθρώπων μόνον καὶ μόνον ἐκ τῆς χρήσεως μιᾶς ἀπλῆς λέξεως ὅπως «φυσιολογικός» μᾶς παρέχει ἡ περίπτωση ἐνὸς γέροντος τοῦ ὁποίου ἡ ἄσθενεια ἐπὶ ἀρκετὰς ἡμέρας μετὰ τὴν εἰσαγωγήν του εἰς τὸ νοσοκομεῖον ἦτο ἀδύνατον νὰ διαγνωσθῇ. Ἐπειδὴ εἰσαγωγήν του εἶχεν ἐρωτηθῆ ἂν ἡ διαίτᾳ του ἦτο φυσιολογικὴ καὶ εἶχεν ἀπαντήσῃ καταφατικῶς. Μετὰ τὴν πάροδον ἀρκετοῦ χρόνου καὶ κατόπιν ὑπονοίας, ἕνας ἀπὸ τοὺς ἰατροὺς τὸν ἠρώτησεν νὰ τοῦ εἰπῇ λεπτομερῶς τί ἀκριβῶς συνήθιζε νὰ τρώγῃ, καὶ ὅταν ὁ γέρον ἀπήντησεν, ἀπεκαλύφθη ὅτι ἐπὶ τρία τοὺλάχιστον ἔτη ἡ διαίτᾳ του ἦτο σχεδὸν ἀποκλειστικῶς ψωμί, μαργαρίνη καὶ πετιμέζι. Τότε βεβαίως κατέστη σαφὲς ὅτι ὁ ἄνθρωπος ἔπασχεν ἀπὸ σκορβουτο, δυνατότης τὴν ὁποίαν οὐδεὶς εἶχεν συζητήσῃ σοβαρῶς (καίτοι τὰ συμπτώματα ὑπῆρχον, ἐπέρασαν ἀπαρατήρητα) ἕως ὅτου ἐγνώσθη ὅτι ἡ διαίτᾳ τοῦ ἀσθενοῦς ἐχαρακτηρίζετο ἀπὸ παντελῆ ἀνυπαρξίαν βιταμίνης C. Ὄταν ὁ ἀρχικὸς ἰατρὸς ἠρώτησεν τὸν ἀσθενῆ ἂν ἡ διαίτᾳ του ἦτο φυσιολογικὴ ἤθελε βεβαίως νὰ πληροφορηθῆ ἂν ἡ διαίτᾳ του ἦτο ἰκανὴ νὰ τοῦ ἐξασφαλίσῃ τὰ ἀπαραίτητα ὑγιεινὰ καὶ θρεπτικὰ στοιχεῖα. Ἀπαντῶν ὁ ἀσθενὴς ὅτι ἡ διαίτᾳ του ἦτο φυσιολογικὴ ὑπενόει ὅτι αὕτη δὲν εἶχεν ὑποστῆ καμμίαν πρόσφατον μεταβολήν.

Καὶ διὰ νὰ ἀναφέρωμεν μίαν κάπως ἀστειοτέραν περίπτωσιν, ἕνας συνάδελφος διαφημιστῆς ἐν τῇ προσπαθείᾳ του νὰ πωλήσῃ σαμπουάν εἰς ἐργατρίαν ἐργοστασίου προέβη εἰς τὸ ἐξῆς πείραμα : ἔγραψε μερικὰς ἀπὸ τὰς λέξεις πού ἐσκόπευε νὰ χρησιμοποιήσῃ εἰς τὰς διαφημίσεις του καὶ ἔστειλεν ἕναν ἐρευνητὴν μὲ τὴν ἀποστολὴν νὰ ἐρωτᾷ τὰς νεαρὰς ἐργατρίδας μετὰ τὴν λήξιν τῆς ἐργασίας των ποῖον ἦτο κατὰ τὴν γνώμην των τὸ νόημα τῶν ἐν λόγῳ λέξεων. Βεβαίως, μερικαὶ ἀπὸ τὰς ἀπαντήσεις τὰς ὁποίας ἔλαβεν ἦσαν «καλαμπούρια», τὸ γεγονός ὁμως παραμένει ὅτι ἡ πλειοψηφία τῶν κοριτσιῶν ἔδωσε σοβαρὰς καὶ ἄκρως διαφωτιστικὰς ἀπαντήσεις, ἐκ τῶν ὁποίων συνήχθησαν καταπληκτικὰ πορίσματα : Ἀ.χ. τὰ 3/5 τῶν

## Τὸ μέλλον τῶν Ἐπιχειρήσεων

### ΘΑ ΥΠΑΡΧΗ ΠΑΝΤΟΤΕ "ΜΙΑ

### ΔΙΑ ΤΑΣ "ΜΙΚΡΑΣ",

Ποῖον εἶναι τὸ μέλλον τῶν «μικρῶν» ἐπιχειρήσεων ; Τί θὰ γίνῃ ὁ μικρὸς ἐπιχειρηματίας ; Διανύει τὴν δεκαετίαν τῶν συγχωνεύσεων καὶ τῶν διαρκῶς δημιουργουμένων μεγαλυτέρων «Μεγάλων» ἐπιχειρήσεων.

Ὁ «μικρὸς» ὁμως ἐπιχειρηματίας — ἀκριβῶς διότι εἶναι μικρὸς— ἔχει δύο πλεονεκτήματα ζωτικῆς σημασίας διὰ τὴν ἐπιτυχίαν του : εὐελιξίαν καὶ ταχύτητα ἀποφάσεων. Μπορεῖ νὰ ἀντιδρᾷ ἀμέσως εἰς τὰς μεταβολὰς τῆς ἀγορᾶς, μὲ τέτοιον τρόπον πού ἀδυνατεῖ νὰ πράξῃ ἡ «μεγάλῃ» ἐπιχείρησις.

Τὰ ἀνωτέρω διατυπούμενα ἀποτελοῦν ἀπόψεις τοῦ κ. Α. Β. Μακντόναλντ, συμβούλου νοτιοδυτικῶν περιοχῶν τῆς Ἑταιρείας Συμβούλων Διοικήσεως P. A., ἡ ὁποία ἀνέλαβεν ὡς γνωστὸν ἐν Ἑλλάδι, νὰ ἐκπονήσῃ μελέτην διὰ τὴν ἀναδιοργάνωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως τοῦ Φωταερίου Ἀθηνῶν.

Σλόγκαν τῆς δεκαετίας μας 1960 - 70, θὰ μπορούσε νὰ θεωρηθῆ τὸ ἀξίωμα «ὅσο μεγαλύτεροι, τόσο καλλίτεροι», ἂν ληφθῆ ὑπ' ὄψιν ὁ ἀκολουθούμενος «τρελλὸς» ρυθμὸς τῶν συγχωνεύσεων, πού κατακλύζουν τὸν τόπον. Ὑπολογίζεται ὅτι, ἂν διατηρηθῆ ὁ σημερινὸς ρυθμὸς, μέχρι τὰ τέλη τοῦ αἰῶνος μας, 300 εταίρειαι θὰ ἔχουν εἰς χεῖρας των τὰ 80% τῶν ἐπιχειρήσεων ὅλου τοῦ κόσμου !.

Μὲ τὸν ρυθμὸν αὐτὸν καὶ παρ' ὄλην τὴν βοήθειαν, πού λαμβάνει σήμερον ὁ μικρὸς ἐπιχειρηματίας θὰ μπορούσε νὰ θεωρηθῆ δικαιολογημένος ὁ φόβος του, ὅτι «οἱ μέρες του εἶναι μετρημένες».

Ἄλλά, ἡ ἀποφίς αὕτη εἶναι λανθασμένη καὶ εἰς τὸ μέλλον θὰ ὑπάρχῃ θέσις διὰ τὰς μικρὰς ἐπιχειρήσεις κατὰ τόπους καὶ εἰς ὅλα τὰ γεω-

## ΘΕΣΙΣ ΥΠΟ ΤΟΝ ΗΛΙΟΝ,,

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### παρά την συρροήν συγχωνεύσεων

γραφικά πλάτη. Αί μικραί επιχειρήσεις δέν μπορούν όπωσδήποτε, νά άνθξουν εις άπ' εύθειας συναγωνισμόν μέ τās μεγάλας επιχειρηματικές ομάδας. Μπορούν όμως, νά έκπληρώσουν ζωτικούς συμπληρωματικούς ρόλους, ώς π.χ. κατασκευαστών επί μέρους τεμαχιών-τμημάτων (κατασκευών) και έξαρτημάτων, ή διά τής παροχής ύπηρεσιών.

Διά του τρόπου τούτου ό «μικρός» επιχειρηματίας συμπληρώνει τό κενόν πού παρουσιάζουν αί μεγάλαι επιχειρήσεις διά τής τυποποίησης τών προϊόντων τους. Διότι, αντίθετως, ύπάρχει αύξησις τής ζητήσεως έκ μέρους του κοινού, προϊόντων, πού παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τά όποια δέν δύναται νά προσφέρη ή βιομηχανική-τυποποιημένη παραγωγή.

Του προσφέρεται ή δυνατότης νά συμπληρώση τό κενόν, διότι άκριβώς, είναι «μικρός» γεγονός πού του προσφέρει τό πλεονέκτημα τής λήψεως άμέσου αποφάσεως, ήτοι τής εύελιξίας. Ός παράδειγμα δέ μπορούμε νά αναφέρουμε τό έξής: "Εν γιγαντιαίον πετρελαιοφόρον κινούμενον θά άπαιτήση άπόστασιν τριών μιλίων διά νά διακόψη τήν πλεύσιν του, ένω έν μικρόν βενζινόπλοιοι διακόπτει, αντίστοιχως, εις άπόστασιν 50 μέτρων. Άμφότερα τά σκάφη είναι άπολύτως χρήσιμα.

"Αν ό «μικρός» επιχειρηματίας χρησιμοποίηση όλα τά προσφερόμενα δεδομένα πλεονεκτήματά του εις όλην των τήν έκτασιν, θά μπορέση όχι μόνον νά επιζήση αλλά και νά σταθεροποιήση τήν θέσιν του, επιβιώνων άνέτως πησίων τών ύφισταμένων σήμεραν και μελλοντικώς τεραστίων επιχειρησιακών ύπερκολοσών.

έργατριών επίστευον, ότι ή άγγλική λέξις «Lustrious» (σιλπνός) είχε κάποιαν άμεσον σχέσηιν πρός τήν διέγερσιν έρωτικού πάθους (άγγλική λέξις «Lust». Εύτυχώς ό συνάδελφος κατώρθωσε τελικώς νά μή μαινώση τήν χρήσιν τής λέξεως εις τήν διαφήμισίν του.

*Μή επιμένετε νά λάβετε ύπεροβολικώς άπλοποιημένας άπαντήσεις.*

Όπου και άν στρέψετε τό βλέμμα σας ή γλώσσα μάς είναι κυριολεκτικώς ναρκοθετημένη και γεμάτη παγίδας διά τούς άφελείς. "Ας λάβωμεν ως παράδειγμα τās 500 πλέον συνήθεις λέξεις τής άγγλικής γλώσσης. Τό Συνοπτικόν Λεξικόν τής Όξφόρδης άποδίδει εις τās λέξεις αυτές ούτε λίγο ούτε πολύ 14.000 και πλέον σημασίας. Άκόμη και αί άπλούστεραι τών λέξεων όπως τό «ναί» και τό «όχι» είναι ίκαναί ένίοτε νά μάς έξαπατήσουν. Οί άνθρωποι συμπεριφέρονται ώσαν τό ναί και τό όχι νά είναι άπόλυτοι έννοιαι ένω είναι προφανές και δέν χρειάζεται πολλήν σκέψιν διά νά γίνη κατανοητόν τό ότι μία κατά πάντα σοβαρά άπάντησις μπορεί κάλλιστα νά περιέχει 40% ναί και 60% όχι. ("Ηοιάνδηποτε άλλην σχέσηιν αναλογίας από 99/1 έως 1/99) παρισταμένων επί εύθείας έκκινούσης από 100% ναι και καταλήγουσης εις 100% όχι, δηλαδή κάπως έτσι :



100% —————> 100%  
ναί —————> όχι

Εις τήν κατηγορίαν αύτην έμπίπτουν συνήθως έρωτήσεις του τύπου : «συμπαθείτε τήν πενθεράν σας ;», ένα άπλοον «ναί» ή «όχι» είναι σχεδόν βέβαιον ότι δέν θά άποδίδη ίκανοποιητικώς τά πραγματικά σας αισθήματα έκτός άν ή πενθερά σας είναι πραγματική άγία ή έφιαλτική μέγαιρα.

Πολλαι έρωτήσεις είναι πολύ περισσότερο πολύπλοκοι και προϋποθέτουν νά άποφανθη κανείς και περί του βαθμού του ναί ή όχι εις πολλās βοηθητικές έρωτήσεις πριν νά καταστή δυνατόν νά δοθη ή τελική άπάντησις. Ό άνθρωπος ό όποιος ζητεί μέ τόνον φωνής ανεπίδεκτον αντίρρησης μίαν «άπλην άπάντησιν εις άπλην έρώτησιν», συμβαίνει συχνά νά συναισθάνεται άορίστως πόσον περίπλοκον είναι αυτό τό όποιον ζητεί και ό επιθετικός του τόνος δέν άποκλείεται νά είναι μία έκφρασις του κρυφίου φόβου ότι άν τύχη μιās πράγματι άπλης άπάντησεως, πιθανώτατα δέν θά μπορέση νά τήν καταλάβη.

Και δέν πρέπει ποτέ νά λησμονοϋμε—πράγμα πού ύπήρξε διά τούς περισσότερος μας μιá εύτυχής άποκάλυψις—ότι μερικά ότομα ιδίως νεαρές κοπέλλες λέγουν όχι όταν... έννοοϋν ναί !

*Ἡ παρεξήγησις εἶναι κανὼν ὅταν ἐφίσταται διαφορὰ πολιτισμοῦ καὶ παραδόσεως.*

Αὐταὶ ὅμως αἱ δυσχέρειαι εἶναι κυριολεκτικῶς ἀστείασι ὅταν τὰς συγκρίνη κανεῖς μὲ τὰς κολοσσιαίας ἀνωμαλίας πού δημιουργοῦνται ὅταν προσπαθῆ κανεῖς διὰ τοῦ μηνύματός του νὰ διαπεράσῃ πολιτιστικούς φραγμούς ἢ ἐπὶ τὸ πρακτικώτερον, νὰ πώλησῃ ἔμπορεύματα εἰς τὴν ἀλλοδαπήν.



Ἴδου ἓνα ἀκράϊον ἀλλὰ διδακτικὸν παράδειγμα πού ἀναγράφεται εἰς τὸ τριμηνιαῖον περιοδικὸν «Point» τοῦ Krissen Design Group. Τὸ παράδειγμα διηγεῖται τὴν ἱστορίαν μιᾶς ἐταιρίας πού ἤνοιξεν μίαν ἀγορὰν διὰ τὸ προϊόν της—ἓνα ἐξαιρετικῆς ποιότητος κονσερβοποιημένον κρέας—εἰς τὴν δυτικὴν Ἀφρικὴν πρὸ μερικῶν ἐτῶν.

«Τὸ προϊόν ἐτέθη εἰς τὴν ἀγορὰν εἰς τὴν αὐτὴν συσκευασίαν πού ἐχρησιμοποιεῖτο καὶ εἰς τὴν Ἀγγλίαν—κονσέρβα μὲ ἐρυθρὰν ἐτικέτταν ἐπὶ τῆς ὁποίας ἐκτὸς τοῦ ὀνόματος τῆς φήρμας καὶ τῆς περιγραφῆς τοῦ περιερχομένου ὑπῆρχε καὶ τὸ σῆμα κατατεθὲν τῆς ἐταιρίας. Τοῦτο δὲ ἦτο ἡ σιλουέττα μιᾶς ἀνθρωπίνης κεφαλῆς.

Ἄτυχῶς, οἱ ὑποψήφιοι ἀγοραστῆαι ἦσαν κατὰ πλειοψηφίαν ἀναλφάβητοι καὶ δὲν ἄργησε νὰ κυκλοφορήσῃ ἡ διάδοσις ὅτι αὐτὸ, τὸ ὄποιον ἀπεικονίζετο ἐπὶ τῆς ἐτικέττας ἀπετέλει καὶ τὸ περιεχόμενον τῆς κονσέρβας. Οἱ ἰθαγενεῖς ὅμως εἶχαν πρὸ πολλοῦ ἐγκαταλείψει τὸν καννιβαλισμὸν χάρις εἰς τὴν εὐεργετικὴν ἐπίδρασιν τῶν ἱεραποστόλων καὶ δὲν ὑπῆρχε πλέον ἀξιόλογος ἀγορὰ διὰ κονσερβοποιημένον ἄνθρωπον. Ἀποτέλεσμα, ἡ καμπύλη τῶν πωλήσεων παρέμεινε μία σταθερὰ εὐθεῖα πολὺ πλησίον τοῦ μηδενός!

Μία πρόσθετος σύγχυσις καὶ παρανόησις ἐδημιουργήθη ἐκ τοῦ γεγονότος ὅτι ἡ ἀπόχρωσις τοῦ ἐρυθροῦ ἐπὶ τῆς ἐτικέττας ἦτο ἀκριβῶς ἡ ἴδια μὲ τὸ χρῶμα τῶν τοπικῶν πυροσβεστικῶν ἀντλιδῶν. Ἔνας δευτερεύων ψίθυρος λοιπὸν ἤρχισε νὰ κυκλοφορῆ ἐπιμόνως, ὅτι τὰ μέλη τοῦ πυροσβεστικοῦ σώματος ἦσαν, οὕτως εἰπεῖν, «ὕπηρεσία στρατολογήσεως» διὰ τὴν βιομηχανίαν κονσερβῶν καὶ ὅτι «αἱ ἐξορμήσεις τῶν συνωδεύοντο ἀπὸ ἀνεξηγήτους ἐξαφανίσεις πολιτῶν!»

Οὐδεὶς ἄνθρωπος, ὅσονδῆποτε ἰδιοφυῆς, μπορεῖ ποτὲ νὰ ἐλπίζῃ ὅτι εἶναι εἰς θέσιν νὰ προβλέψῃ τὴν τεραστίαν ποικιλίαν τῶν τρόπων πού θὰ ἐπινοήσουν οἱ ἄλλοι διὰ νὰ παρεξηγήσουν ἀκόμη καὶ τὰ ἀπλούστερα τῶν μηνυμάτων του. Συνεπῶς θὰ εἶναι ἀσφαλῶς πρὸς ὠφέλειαν ὄλων μας ἂν ἀποκτήσωμεν τὴν ἔξιν τοῦ νὰ σκεπτόμεθα πολὺ πρὶν νὰ ἀποφασίσωμεν νὰ ἐκφρασθῶμεν. Διότι

ἀπὸ τὴν στιγμὴν πού θὰ ἐξωτερικεύσωμεν τὴν σκέψιν μας «ἔχομεν ἀνοίξει τὸν ἄσκον τοῦ Αἰόλου», καὶ αἱ συνέπειαι εἶναι δυνατόν νὰ διαφύγουν τελείως ἀπὸ τὸν ἔλεγχόν μας...

*Πῶς νὰ περιορίσωμεν τὰς παρεξηγήσεις εἰς τὸ ἐλάχιστον.*

**Η** γλῶσσα, παρ' ὅλας τὰς ἀτελείαις της εἶναι ἓνα θαυμάσιον ἐργαλεῖον ἂν κατορθώσετε νὰ τὴν δαμάσετε. Τὸ μυστικὸν τῆς πειστικότητός της δυσχερῶς ἐκμανθάνεται ἀλλὰ παριστᾶται εὐκόλως διὰ παραδείγματος. Ὁ ἄνθρωπος, φέρ' εἰπεῖν, πού περιέγραψε ἓνα στερεοφωνικὸν σύστημα ἤχου μὲ τὴν φράσιν «μόλις τὸ θέσετε εἰς λειτουργίαν ὀλόκληρο τὸ δωματίον παίξει μουσικὴν» ἔκαμε ἐπικοινωνίαν ὑψηλοῦ ἐπιπέδου.



Ὅμοιος καὶ ὁ διαφημιστὴς ἐκεῖνος ὁ ὁποῖος ἀπεικόνισεν ἓνα ὥρολόγιον καὶ ἔγραψεν ἐπ' αὐτοῦ τὴν ἐρώτησιν: «τί σᾶς κάνει νὰ κυτᾶτε ὅταν γνωρίζετε ἤδη τί ὥρα εἶναι;» καὶ τὴν ἀπάντησιν: «ὕπερηφάνεια!» δικαιολογημένη «ὕπερηφάνεια!» Ὑπάρχει ἓνα ἀνεξάντλητον ἀπόθεμα παραμφερῶν λεκτικῶν κομψοτεχνημάτων, πού ἀναμένει νὰ τύχῃ ἀξιοποίησεως ἀπὸ ἐκείνους πού ἔχουν τὸ θεῖον δῶρον νὰ αἰσθάνωνται καὶ νὰ συναισθάνωνται τὸ κοινόν των.

*Βασικοὶ κανόνες πού διέπουν τὴν συνεννόησιν.*

**Οἱ** κανόνες τῆς καλῆς συνεννοήσεως εἶναι παραπλανητικῶς εὐκόλοι εἰς τὴν διατύπωσιν ἀλλὰ ἀπελπιστικῶς δύσκολοι κατὰ τὴν τήρησιν.

1. Διευκρινίσατε πρῶτον εἰς τὴν σκέψιν σας ποῖος θέλετε νὰ κάμῃ τί, πῶς καὶ διατί, συνέπεια τοῦ μηνύματός σας.
2. Κάμετε τὸν ἑαυτὸν σας ἀποδεκτὸν εἰς τὸ ἀκροατήριόν σας. Διατυπώσατε τὸ μῆνυμά σας κατὰ τὸν εὐληπτότερον δυνατόν τρόπον. Δὲν ὀφείατε τοῦ σημασίαν ἀπὸ τῆς πλευρᾶς τοῦ κοινοῦ σας καὶ ἐφ' ὅσον τοῦτο εἶναι δυνατόν, δοκιμάσατε ἐπὶ ἐνός πειραματικοῦ ἀκροατηρίου διὰ νὰ βεβαιωθῆτε τὴν πράγματι ἀντιλαμβάνονται ἐκεῖνο, πού ἔλεγετε νὰ ἀντιληφθοῦν.
3. Προσπαθήσατε νὰ ὁμιλήτε τὴν γλῶσσαν τοῦ κοινοῦ σας καὶ ἐξωτερικεύσατε τὸ μῆνυμά σας ἔχοντες ὡς βάσιν τὸ ἰδικόν των ἐπίπεδον κατανόσεως, μορφώσεως, προκαταλήψεως, συναισθηματισμοῦ καὶ ἐνδιαφέροντος. Μὴ λησμονήτε:
  - α) ἴσως νὰ μὴ ὁμιλοῦν τὴν γλῶσσαν σας, ἢ

- β) νά τήν όμιλοϋν φαινομενικώς άλλά κατά βάθος νά μή τήν άντιλαμβάνωνται με τόν αϋτόν με σās τρόπον.
4. Νά άποσκοπήτε πάντοτε εις τήν διεγερσιν άμέσου ένδιαφέροντος και νά προσπαθήτε νά τó διατηρήσετε άμείωτον. Κάμετε εϋθύς έξ άρχής έκκλησιν εις τόν συναισθηματικόν κόσμον τοϋ κοινοϋ σας. Διά νά μή χαλαρώνετε τήν προσπάθειάν σας, νά φαντάζεσθε πάντοτε τó άκροατήριόν σας ώς σχετικώς άδιάφορον, εύρισκόμενον εις κατάστασιν μερικοϋ ληθάργου και έτοιμον νά παύση νά σās προσέχη άνά πās στιγμήν.
  5. Διαλέξατε τó κατάλληλον μέσον διά τó μήνυμά σας. Είναι έντελώς μάταιον νά χρησιμοποιήτε τήν γραφήν όταν έχετε νά κάνετε με άγράμματον ή τήν όμιλίαν όταν έχετε νά κάνετε με κωφόν.
  6. Διαλέξατε τόν κατάλληλον χρόνον, τήν κατάλληλον έντασιν και τήν κατάλληλον διάρκειαν διά τó μήνυμά σας.
  7. Μή προσπαθήτε νά πείσετε και μη έλπίζετε ότι θά επιτύχετε όταν αϋτά πού ισχυρίζεσθε δέν έχουν σχέσιν με τó πρακτικώς δυνατόν.
  8. Χρησιμοποιήσατε κάθε δυνατόν τρόπον διά νά συλλάβετε και νά έρμηνεύσετε τήν αντίδρασιν τοϋ κοινοϋ σας. Τότε μόνον μπορεΐτε νά τοϋς έπηρεάζετε, όταν και σεις ό ίδιος δέχεσθε τήν επίδρασιν των.
  9. Μή λησμονήτε ποτέ ότι ή συνεννόησις είναι μία άπό τās περισσότερον ευαισθητόν και

ένιοτε και επικινδύνους έκδηλώσεις τοϋ άνθρώπου ύποκειμένη άνά πās στιγμήν εις πάσης φύσεως σφάλματα, παραμορφώσεις και παρεξηγήσεις. Η όλη διαδικασία είναι ήδη άρκετά πολύπλοκος, μη παραλείπετε λοιπόν νά άπλοποιήτε τά πράγματα όταν σās δίδεται ή ευκαιρία.

Η ιστορία μās διδάσκει ότι πολλοί άπό τοϋς πολλέμους και πολλοί άπό τās τολαιπωρίας τοϋ άνθρωπίνου γένους ύπήρξαν άποτέλεσμα παρεξηγήσεως. Εις τόν κόσμον τής βιομηχανίας μία μικρά βελτίωσις των επικοινωνιών και τής συνεννοήσεως μπορεΐ νά επιφέρη μίαν τεραστίαν μείωσιν εργατικόν προβλημάτων και χαμένου χρόνου. Εις τās πωλήσεις ή επικοινωνία είναι ή χρυσή κλείς, πού είναι ίκανή νά άνοίξη όλας τās άγοράς τής γής. Εις τó σπίτι ή συνεννόησις είναι συνήθως ή είδοποιός διαφορά μεταξύ τής γαλήνης και τής «γκρίνιας».

“Ας σταματήσωμεν λοιπόν «νά όμιλοϋμεν εις τοϋς έαυτοϋς μας» και ως άρχίσωμεν νά μεταδίδωμεν πρós τοϋς άλλους εις τó ίδικόν των μήκος κύματος. Εάν τελικώς κατορθώσωμεν νά επιφέρωμεν κάποια βελτίωσιν εις τó σημερινόν χάος, πού παρουσιάζει τó θέμα τής συνεννοήσεως μεταξύ των άνθρώπων, θά έχωμεν ήδη καταρρίψει ένα σημαντικόν φραγμόν, ό οποΐος όρθώνεται μεταξύ των άνθρώπων και τής ειρήνης, προόδου και ευημερίας.

(\*Εδημοσιεύθη εις τήν έκδοσιν «Pemberton Quarterly», No 13, Winter 1964/65)

## ΑΛΚΗΣ ΚΟΝΤΑΡΑΤΟΣ

### ΤΕΧΝΙΚΑΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΙ

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΕΩΣ 1956

#### ● ΠΡΩΤΑΙ ΥΛΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ :

ΣΙΔΗΡΟΣ — ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΧΑΛΥΒΟΣ — ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ — ΨΕΥΔΑΡΓΥΡΟΣ — ΚΑΣΣΙΤΕΡΟΣ — ΠΟΛΥΕΘΥΛΑΙΝΙΟΝ κλπ.

#### ● ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΔΙΑ :

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΣΙΔΗΡΟΥ ΚΑΙ ΧΑΛΥΒΟΣ — ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣ — ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ — ΜΕΤΑΛΛΕΙΑ.

#### ● ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΥΓΡΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ :

ΗΛΕΚΤΡΙΚΑΙ ΒΕΝΖΙΝΑΝΤΛΙΑΙ — ΜΕΤΡΗΤΑΙ — ΒΑΛΒΙΔΕΣ.

#### ● ΕΙΔΙΚΟΣ ΤΟΜΕΥΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ :

ΕΞΑΓΩΓΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΗΜΙΚΑΤΗΡΓΑΣΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

ΣΚΟΥΦΟΥ 8 - ΑΘΗΝΑΙ (118)

ΤΗΛΕΦΩΝΑ  
225.309 & 222.801

ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ  
«ALCREP» ATHENS

ΤΕΛΕΞ  
21-424 ΑΘΗΝΑΙ



# ΠΟΙΟΤΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ:

## ΤΟ ΚΥΝΗΓΙ ΤΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΟΣ

ΥΠΟ: BLAINE COOKE

**Ε**ίς την κοινωνίαν, ἐντὸς τῆς ὁποίας ζῶμεν καὶ τὴν ὁποίαν προσπαθοῦμεν νὰ διαφυλάξωμεν, ἢ εὐθύνῃ διὰ τὴν διατήρησιν καὶ βελτίωσιν τῆς ποσότητος προϊόντων—ἐν τῇ εὐρυτάτῃ ἐννοίᾳ τῆς ἐκφράσεως—εἶναι ἡ βαρυτέρα καὶ σπουδαιότερα ἐξ ὅλων τῶν εὐθυνῶν τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ manager. Ἐνας ἰσχυρισμὸς τοσαύτης γενικότητος θὰ προσκρούσῃ εὐθὺς ἀμέσως εἰς τὴν γνωστὴν ἀντίρρησιν ὅτι μία ἐπιχειρήσις εἶναι ὑποχρεωμένη νὰ πραγματοποιήσῃ κέρδος. Αὐτὴ, βεβαίως, εἶναι μία λογικοφανὴς ἀσάφεια, πού περιέχει σχετικὴν δόσιν ἀληθείας. Οὐδεμία ἐπιχειρήσις ὑποχρεοῦται νὰ πραγματοποιήσῃ κέρδος. Ὑπάρχει πάντοτε καὶ ἡ δευτέρα δυνατότης—ἡ ζημία—Σχεδὸν πάντοτε προσπαθοῦμεν νὰ ἀποφύγωμεν τὴν ἀντιμετώπισιν τῆς δυσαρέστου αὐτῆς ἀληθείας, ὅτι δηλ. ἡ ἀποτυχία, ἡ ζημία εἶναι μία τόσοσὺν χρήσιμος—καὶ ἐνίοτε περισσότερον ἀποτελεσματικὴ—μορφή συναγωνιστικῆς πειθαρχίας ὅσον καὶ ἡ ἐπιτυχία, τὸ κέρδος. Πῶς μποροῦμε νὰ μὴ συμφωνήσωμεν ὅτι μία ἐπιχειρήσις ἀνίκανος ἢ ἀπρόθυμος νὰ παραγάγῃ προϊόντα ἴσης ποιότητος πρὸς τὰς ἀνταγωνιστρίδας τῆς δὲν μπορεῖ λογικῶς νὰ ἀναμένῃ κέρδη καὶ ὅτι δὲν δικάζει νὰ πραγματοποιήσῃ κέρδη; Μία τοιαύτη ἐπιχειρήσις, οὐσιαστικῶς, δὲν ζητεῖ ἀπὸ τὸν πελάτην νὰ τὴν προτιμήσῃ, ἀλλὰ μᾶλλον ἀπαιτεῖ ἀπὸ αὐτὸν τὸν ὀβολὸν του.

Εἶναι προφανὲς ὅτι τὰ τοιοῦτου εἴδους ἐπιχειρήματα ἐκκينوῦν βασικῶς ἀπὸ ἓνα γενικώτατον ὄρισμὸν τῆς ἐννοίας τοῦ ὄρου «ποιότης προϊόντος». Ἀπὸ τῆς πλευρᾶς τοῦ καταναλωτοῦ, ἡ «ποιότης προϊόντος» εἶναι συνώνυμος πρὸς τὰς ὀλίγον «ἀπληρξαμένους» ἐννοίας τῆς ἐντιμότητος καὶ τῆς ἀκεραιότητος. Ὅταν λέγωμεν ὅτι τὸ προϊόν μας εἶναι ποιότητος, οὐσιαστικῶς λέγομεν ὅτι :

- Τὸ προϊόν μας εἶναι ἀκριβῶς ὅπως τὸ περιγράφομεν ἢ καλύτερον.
- Εἶναι εἰς θέσιν νὰ κάμῃ αὐτὰ πού ἰσχυρίζομεθα ὅτι θὰ κάμῃ, ἢ περισσότερα.
- Θὰ ἐξακολουθήσῃ νὰ ἐκπληρῶνῃ τὸν προορισμὸν, χάριν τοῦ ὁποίου κατεσκευάσθη, ἱκανοποιητικῶς καὶ μὲ ἀσφάλειαν ἐπὶ τόσοσὺν χρόνον, ὅσον θὰ εἶχε δικαίωμα νὰ ἀναμένῃ ἓνας λογικὸς ἄνθρωπος, ἢ περισσότερον.
- Θὰ ἀποτελῇ γενικῶς ἐντιμὸν καὶ λογικὴν προσφορὰν ἀναλόγως πρὸς τὴν τιμὴν του καὶ λαμβανομένων ὑπ' ὄψιν ὅλων τῶν παραγόντων, θὰ ἔχῃ τόσῃν ἀξίαν τοῦλάχιστον ὅσῃν τὸ οἰονδήποτε ἀντίστοιχον προϊόν, πού προσφέρεται πρὸς τὸν καταναλωτὴν εἰς τὴν αὐτὴν τιμὴν.

ΜΟΝΟΝ ΜΙΑ ΕΥΚΑΙΡΙΑ

«Όταν ο κόσμος δεν έχει πλέον λόγον  
να ανησυχῆ διὰ τὴν ποσότητα,  
φυσιολογικῶς ἀποκτᾷ  
μεγαλύτερον ἐνδιαφέρον διὰ  
τὴν ποιότητα . . .».

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ : Η ΤΕΛΕΙΟΤΗΣ

**Ο** ἄνωτέρω ὁρισμὸς τοῦ ἐλέγχου ποιότητος εἶναι ἴσως ἀπλοῦς, τὰ «στάνταρντ» ποιότητος ὅμως, τὰ ὁποῖα θέτει, δὲν εἶναι διόλου ἀπλᾶ, οὔτε καὶ τὰ προβλήματα, τὰ ὁποῖα συνεπάγεται. Μὲ βᾶσιν τὸν ὡς ἄνω ὁρισμὸν μοιραίως συνάγονται τὰ ἑξῆς συμπεράσματα :



1. Καὶ τώρα καὶ εἰς τὸ μέλλον, οἱ ἐπιφορτισμένοι μὲ τὸν ἐλεγχον ποιότητος θὰ πρέπει νὰ παραδεχοῦν τὴν ἀλήθειαν — συνεπαγομένην

βεβαίως καὶ πολλὰς ὑποχρεώσεις — ὅτι ὁ μόνος οὐσιαστικὸς καὶ ἀξιόπαινος ἀντικειμενικὸς σκοπὸς τῶν προσπαθειῶν των ὀφείλει νὰ εἶναι ἡ σχεδὸν ἀδύνατος ἐπίτευξις τῆς τελειότητος.

2. Εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὴν λειτουργίαν τοῦ ἐλέγχου ποιότητος, ἡ τάσις διὰ τὸ μέλλον θὰ εἶναι ἡ δυσχέρασις μᾶλλον παρὰ ἡ διευκόλυνσις τῶν ἀσχολουμένων μὲ αὐτήν, μὲ τὴν πιθανὴν ἐξαιρέσιν ὠρισμένων τομέων, ὅπου οἱ πρόοδοι τῆς τεχνικῆς καὶ μεθοδολογίας θὰ καταστήσουν ἴσως ἐλαφρότερον τὸ ἔργον τοῦ ἐλεγκτοῦ.

Ἐπειδὴ ἴδωμεν κατ' ἀρχὴν τὸ πρῶτον ἐκ τῶν ὡς ἄνω συμπερασμάτων, πού εἶναι καὶ τὸ μᾶλλον αὐτόνοητον. Ἰσχυρίζομεθα λοιπὸν ὅτι οὐδέποτε θὰ εἴμεθα ἱκανοποιημένοι μὲ ὅτιδήποτε ὀλιγώτερον ἀπὸ τὴν τελειότητα διὰ τὸν ἀπλοῦστατον—καὶ ἐπαρκέστατον—λόγον ὅτι ὁ καταναλωτὴς ἀγοράζει τὸ προϊόν μας μόνον ἅπαξ ἐκάστην φορὰν.

Οἱ πελάται μας δὲν ἔρχονται ὑπὸ τύπον ἐπιτροπῶν, ἢ πειραματικῶν δειγμάτων ἢ ὁμάδων κατανομῆς ἢ μέσων ὄρων. Ἔρχονται ἕνας - ἕνας μεμονωμένως. Καὶ ἕνας ἐκαστος ἐξ' αὐτῶν—παραδόξως—θεωρεῖ τὸν ἑαυτὸν του ὡς τὸν σπουδαιότερον πελάτην μας καὶ δὲν ἀνέχεται οὐδὲ κατὰ διανοίαν νὰ τὸν θεωρήσωμεν ὡς ὅτιδήποτε ἄλλο.

Περαιτέρω, ὑπάρχουν ἐπαρκεῖς ἀποδείξεις διὰ νὰ μᾶς προειδοποιήσουν ὅτι ἐκαστος πελάτης θὰ μᾶς δώσῃ μόνον μίαν εὐκαιρίαν διὰ νὰ τὸν πείσωμεν. Εἷς μίαν εὐποροῦσαν καὶ ἀνταγωνιστικὴν κοινωνίαν, ἢ περισσότερο ἀποτελεσματικὴ δύναμις, πού ὑποκινεῖ τὸν καταναλωτὴν εἶναι ἡ δυσαρέσκεια. Ἐν μέσῳ τῆς εὐρυτάτης ποικιλίας κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον τυποποιημένων προϊόντων, πού προσφέρεται, τὸ πλεονέκτημα πού ἀναμένουν οἱ καταναλωταὶ νὰ εὕρουν εἰς τὸ νέον προϊόν πού δοκιμάζουν συνίσταται χονδρικῶς εἰς τὴν ἔλλειψιν τῶν ἐλαττωμάτων, μὲ τὰ ὁποῖα εἶναι βεβαρημένα τὰ ἤδη ὑπάρχοντα.



Τὸ ἐξ αὐτοῦ συναγόμενον πόρισμα διὰ τὸν ἐλεγχον προϊόντος εἶναι πλέον ἢ σαφές. Πρέπει εὐλόγως νὰ ἀναμένεται ὅτι ἕνα ἐλάττωμα ποιότητος εἰς μίαν μονάδα τῆς παραγωγῆς μας θὰ μεταφρασθῆ κατὰ πᾶσαν πιθανότητα εἰς ἕνα χαμένον πελάτην—διὰ νὰ μὴ εἴπωμεν δέκα, λόγῳ τῆς «συζητήσεως κατὰ τὴν ὥραν τοῦ μπρίτζ». Συνεπῶς, ὁ στόχος μας πρέπει νὰ εἶναι ἡ τελειότης. Δὲν ἔχομεν δικαίωμα οὔτε λογικὴν δικαιολογίαν νὰ ἀπευθυνόμεθα πρὸς τὸν πελάτην διὰ «προσευχῶν» καὶ νὰ ζητοῦμε τὴν συγγνώμην του διὰ τὰ ἀμαρτήματά μας. Ἔχει κάθε λόγον καὶ κάθε δίκαιον νὰ μὴ μᾶς συγχωρήσῃ. Εἰς τὸ κάτω κάτω τῆς Γραφῆς, ἔκεινος ἔδωσε τὰ χρήματά του καὶ ἐμεῖς τὰ ἐπήραμεν.

Ἄξιζει τὸν κόπον νὰ ἀναφέρωμεν ἐδῶ δύο παρεπόμενα πορίσματα τοῦ δόγματος τῆς τελειότητος. Τὸ πρῶτον εἶναι ὅτι ὁ δυσηρεστήμενος καταναλωτὴς φαίνεται νὰ ἔχη μὴ μὴν «ἐλέφαντος» εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὰς δυσαρέστους ἐμπειρίας του μὲ κάποιον προϊόν.

Μία γνωστὴ βιομηχανία ἀμυλούχων τροφῶν πρὸ πολλῶν ἐτῶν διεπίστωσε μίαν ἀνεξήγητον παρεκκλισιν καὶ ἀνωμαλίαν κατὰ τὴν διαδικασίαν παραγωγῆς ἐνὸς ἀπὸ τὰ προϊόντα της (προωρισμένου διὰ «μπρέκφαστ»), μὲ ἀποτέλεσμα τὸ προϊόν νὰ προσλάβῃ μίαν χαρακτηριστικὴν γεῦσιν... σαπουνιοῦ ! Τὸ πρόβλημα βεβαίως ἐτακτοποιήθη συντόμως ἀλλὰ τὸ κακόγευστον προϊόν ἐκυκλοφόρησεν εὐρέως. Κάθε Ἀμερικανὴ νοικοκυρὰ εἶχε τὴν εὐκαιρίαν νὰ προμηθευθῆ τουλάχιστον ἕνα ἀπὸ τὰ κουτιά μὲ τὸ ἐλαττωματικὸν περιεχόμενον. Τοῦτο, ὅπως εἴπομεν, συνέβη πρὸ πολλῶν ἐτῶν καὶ ἐν τούτοις τὸ προϊόν οὐδέποτε συνῆλθεν ἔκτοτε ! Παραμένει ἕνας «ἀνάπηρος» τῆς ἀγορᾶς καὶ πρόσφατοι σφυγμομετρήσεις καταναλωτῶν φέρουν ἀκόμη εἰς φῶς οἰκοκυράς πού λέγουν : «Ἡ μάρκα Χ ; Ποτέ ! Αὐτὸ τὸ πρᾶγμα ἔχει γεῦσι σὰν σαποῦνι !».

«Τὰ «κλειδιά» τῆς πραγματικῆς λύσεως τοῦ προβλήματος μειώσεως τῶν δαπανῶν πὸν συνδέονται μὲ τὴν ποιότητα τῶν προϊόντων, δὲν εἶναι τὰ νέα συστήματα ἢ παροχὴ κινήτρων καὶ ἢ ἐπικοινωνία...».

Allston T. Budgell

## Η ΠΟΙΟΤΗΣ ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΟΝ

Τὸ ἕτερον σπουδαῖον παρεπόμενον πόρισμα τῆς ἀρχῆς τῆς τελειότητος εἶναι ὅτι αἱ ὑπηρεσίαι (ἢ ἐξυπηρέτησις) προϊόντος, ὅσονδήποτε καὶ ἂν εἶναι πρόθυμοι, ἱκανοποιητικά καὶ εὐθηναί, δὲν μποροῦν ποτὲ νὰ ὑποκαταστήσουν πλήρως τὴν ποιότητα: Ὁ καταναλωτὴς ἀγοράζει τὸ προϊόν σας μὲ τὴν τελείως λογικὴν ἐλπίδα ὅτι τοῦτο θὰ ἐκπληρώσῃ τὸν προορισμὸν του, ὄχι ὅτι θὰ ἀποτύχῃ.



Ἐὰν βεβαίως ἡ ἀποτυχία εἰς τὴν ποιότητα συνοδεύεται καὶ ἀπὸ ὑπηρεσίας (ἀτυχῶς πολὺ σύνηθες φαινόμενον) τοῦ τύπου «ἀδιαφορία, ἀγένεια, ἀνικανότης», ὅπως ἔγραψε προσφάτως καὶ τὸ Wall Street Journal, τότε ἡ ὑπόθεσις εἶναι καθ' ὅλοκληρίαν χαμένη. Καὶ δὲν χάνομεν ἀπλῶς ἓνα πελάτην! Δημιουργοῦμεν μίαν κινήτην, εὐγλωτ-

## ΟΛΙΓΩΤΕΡΟΝ ΑΝΕΚΤΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΑΙ

Μία ἐξ ἴσου προφανῆς συνέπεια διὰ τὸν ποιοτικὸν ἔλεγχον εἶναι ὅτι εἰς μίαν κοινωνίαν ὅπου ὁ καταναλωτὴς δεσπόζει, σχετικῶς μικραὶ διαφοραὶ εἰς ποιότητα προσλαμβάνουν ἀναποφεύκτως μεγάλας διαστάσεις καὶ σημασίαν διὰ τὸ Μάρκετινγκ.

Εἰς ἓνα κόσμον, εἰς τὸν ὁποῖον οἱ πλείστοι (ἐκτὸς μιᾶς μειονότητος ἀτυχῶν, πού ἐξακολουθοῦν ἀκόμη καὶ σήμερον νὰ διαβιοῦν εἰς ἐστίας πενίας, πρὸς δυσφήμισιν τῆς εὐπόρου κοινωνίας) διαθέτουν ἠλεκτρικὸν ψυγεῖον, πλυντήριο καὶ αὐτοκίνητον, ὁ καταναλωτὴς ἀπαιτεῖ ὅλον ἐν καὶ καλυτέραν ποιότητα, ἢ δὲ ἕκτασις καὶ ποικιλία τῶν ἀπαιτήσεων του δὲν πρόκειται νὰ κορευθῆ μὲ τίποτε ἄλλο, πλὴν τῆς τελειότητος.

Ἐνα ἄλλο συμπέρασμα ἀκόμη ἔχει στενὸν λογικὸν σύνδεσμον μὲ τὰ ἀνωτέρω: Μία εὐποροῦσα κοινωνία ἔχει τὰ μέσα καὶ τὴν τάσιν νὰ ἀπολαύσῃ «πολυτελείας» ὅπως ἡ μόρφωσις καὶ μάλιστα νὰ χαρακτηρίσῃ τὰς πολυτελείας αὐτὰς ὡς «πρώτης ἀνάγκης».

Ὁ μορφωμένος καταναλωτὴς εἶναι φυσικὸν νὰ ἀποδειχθῆ πολὺ περισσότερον «δύσκολος» εἰς τὰ

τον καὶ ἀρκοῦντως φανατισμένην «ἀντιδιαφήμισιν»

Ἡ δευτέρα βασικὴ συνέπεια, ἡ ἐκπηγάζουσα ἐξ ἐνὸς «consumer - oriented» ὀρισμοῦ τῆς ποιότητος (δηλ. ἀπὸ τῆς πλευρᾶς τοῦ καταναλωτοῦ) εἶναι ὅτι ἡ λειτουργία τοῦ ποιοτικοῦ ἐλέγχου εἰς τὸ μέλλον δὲν εἶναι δυνατὸν παρὰ νὰ καθίσταται συνεχῶς δυσχερεστέρα, ποτὲ εὐχερεστέρα.

Τὸ ὅτι ἡ σύγχρονος οἰκονομία περιστρέφεται πέριξ τοῦ καταναλωτοῦ καὶ τῶν προτιμήσεων του εἶναι πλέον γεγονός τετελεσμένον καὶ ἀναμφισβήτητον, εἴτε πρὸς τὸ καλύτερον, εἴτε πρὸς τὸ χειρότερον. Ὅταν ὁ κόσμος δὲν ἔχει πλέον λόγον νὰ ἀνησυχῆ διὰ τὴν ποσότητα, φυσιολογικῶς ἀποκτᾷ μεγαλύτερον ἐνδιαφέρον διὰ τὴν ποιότητα. Ὁ ἄνθρωπος πού τρέμει ὑπὸ τὴν Δαμόκλειον σπάθην τοῦ λιμοῦ εἶναι ἐξόχως ἀπίθανον νὰ ἐπιδείξῃ ἐνδιαφέρον διὰ τὰς «κρέπ - συζέτ»! Ὁ πολίτης, πού ἔχει πρὸ πολλοῦ κορέσει τὴν ὄρεξιν του, θὰ ἀρχίσῃ νὰ ἀγωνιᾷ, προκειμένου νὰ ἀποφασίσῃ τί μάρκα κονιάκ θὰ χρησιμοποίησῃ διὰ νὰ σβῆσῃ τὰς τηγανίτας του!

γοῦστα του καὶ τὰς προτιμήσεις του, πολὺ περισσότερον διεισδυτικὸς καὶ ὀξυδερκής εἰς τὴν ἐκτίμησιν καὶ ἀξιολόγησιν ἐνὸς προϊόντος, πολὺ ὀλιγώτερον ἀνεκτικὸς πρὸ τῶν ἐλαττωμάτων του καὶ πολὺ ἱκανώτερος εἰς τὸ νὰ τὰ ἐπισημαίνῃ. Ὁ καταναλωτὴς, ὁ ὁποῖος ἔχει διαβάσει καὶ ἀντιληφθῆ κάτι διὰ τὰ ἐκπληκτικὰ ἐπιτεύγματα τῆς συγχρόνου Ἀμερικανικῆς ἐπιστήμης, πολὺ δυσκόλως θὰ πεισθῆ ὅτι δὲν εἶναι δυνατὴ ἡ κατασκευὴ ἐνὸς πλυντηρίου, πού νὰ δουλεύῃ πάντοτε, ἢ ἐνὸς αὐτοκινήτου, τὸ ὁποῖον νὰ μὴ χρειάζεταιθεραπείαν κάθε 2000 - 10000 χιλιόμετρα.

Πράγματι, ὁ ἐξειλιγμένος καταναλωτὴς τείνει φυσιολογικῶς πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τοῦ νὰ ἀποζητῆ τὴν τελειότητα χάριν τῆς τελειότητος, ὡς αὐτοσκοπὸν, ἀπλῶς καὶ μόνον διότι ἓνα προϊόν ποιότητος τοῦ προσφέρει περισσότεραν αἰσθητικὴν καὶ ψυχολογικὴν ἱκανοποίησιν. Εἶναι ἀναγκαῖον νὰ σημειώσωμεν ἐδῶ ὅτι ὅταν ἐγκαταλείπωμεν τὸ στάδιον τῆς ἐπιβιώσεως, τὸ ἔργον μας δὲν εἶναι πλέον μόνον ἡ ἀπλῆ καὶ ἄνετος προσπάθεια νὰ κάμωμεν Μάρκετινγκ τοῦ προϊόντος μας, ἀλλὰ μάλλον «Μάρκετινγκ μονάδων καταναλωτικῆς ἱκανοποιήσεως». Μία τοιαύτη μονὰς εἶναι κάτι πολὺ περισσότερον ἀπὸ ἓνα πακέττον κεκοσμημένον μὲ ὡραῖαν κόκκινην κορδέλλαν. Ἡ ποιότης εἶναι τὸ «οὐ οὐκ ἄνευ»--ὁ ὄρος, ἄνευ τοῦ ὁποῖου ἢ προσφορὰ μας εἶναι μία ὀφθαλμαπάτη, μία ψευδὴς ὑπόσχῃσις.



**ΤΟ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΟΝ ΔΕΝ ΑΛΗΘΕΥΕΙ**

Μία τελευταία συνέπεια της παντοδυναμίας του καταναλωτού εις την οικονομίαν αναφορικώς προς την λειτουργίαν του ποιοτικού ελέγχου: εις μίαν τοιαύτην οικονομίαν, ή πορεία ενός προϊόντος από το στάδιον της καινοτομίας έως το στάδιον της αποδοχής του εκ μέρους του κοινού, επιταχύνεται τρομακτικώς. Ούτω όμως το καινοτομείν καθίσταται μία διαδικασία «μονής κατευθύνσεως», της οποίας δηλ. το αντίστροφο δεν αληθεύει. "Αν δηλ. δεν καινοτομήσωμεν, θα αποτύχωμεν ασφαλώς άλλ' ή καινοτομία μόνη δεν μάς παρέχει έγγυησιν ότι θα επιτύχωμεν.



"Όταν λ.χ. τὰ «χούλα—χούπ» αποτελούν κάτι το νέον εις μίαν πεπολιτισμένην κοινωνίαν, ούδεις ασχολείται ιδιαιτέρως με την ποιότητα του «χούλα—χούπ», το όποιον σπένδει διά να αγοράση. "Όταν όμως τὰ «χούλα—χούπ», ή κάτι το ανάλογον, προσφέρονται από 10 ή 100 ή 1000 διαφορετικὰς πηγὰς—καί όλα λειτουργοῦν κατά τόν ίδιον τρόπον—μόνον ή ποιότης αποτελεί τήν είδοποιόν διαφοράν. "Η συντριπτική πλειοψηφία τών προϊόντων, πού κατασκευάζονται και πωλοῦνται εις τὰς ΗΠΑ προωθοῦνται εις τήν αγοράν ύπ' αὐτὰς ακριβῶς τὰς συνθήκας. "Η κλαγγή τών όπλων τών ανταγωνιστῶν μας μάς αναγκάζει να αναγνωρίσωμεν ότι μόνον δύο δυνατότητες ανοίγονται ενώπιόν μας: "Η μία εἶναι ο ποιοτικός έλεγχος. "Η άλλη, ή επιχειρηματική χρεωκοπία.

**ΤΟ ΤΙΜΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΒΙΩΣΕΩΣ**

Εἰς μίαν τοιαύτην αγοράν, αποτελεί ρωμαντισμόν το να πιστεύη κανείς ότι οἰονδήποτε «κρύφιον προσόν» ή επιχειρήμα μπορεί να πείση τόν αγοραστήν να παραιτηθῆ από τήν άπαιτήσιν της ποιότητος ή να τόν παραπλανήσῃ να πιστεύσῃ ότι υπάρχει ποιότης εκεί όπου ή πείρα του του λέγει ότι δεν υπάρχει. Δεν ύφίσταται διαφημιστικόν εύρημα, τέχνασμα Μάρκετινγκ ή συσκευασίας ικανόν να αποτελέσῃ κάτι περισσότερον από ένα πρόσκαιρον ύποκατάστατον της ποιότητος—ή κατ' άλλην διατύπωσιν της έντιμότητος και άκεραιότητος του προϊόντος. Εἰς μίαν επιχειρηματικήν κοινωνίαν όλο και περισσότερον ανταποκρινομένην εις ένα όλο και περισσότερον διαφωτισμένον κοινόν καθίσταται όλο και περισσότερον άνόητον το να έρωτᾶ, κανείς: «Τί κέρδος θα έχω με το να παράσχω καλύτεραν ποιότητα»; "Αν εἴμεθα τόσοσιν επιπόλαιοι και παράλογοι ώστε να θεωροῦμεν τήν ποιότητα ως κάτι το προαιρετικόν, το όποιον έχομεν τήν δυνατότητα να προσφέρωμεν ή να άρνηθῶμεν να προσφέρωμεν, ίσως θα ήτο σκόπιμον να έρωτήσωμεν τούς έαυτούς μας: «Τί κέρδος θα έχω με το να επιβιώσω ως επιχειρήσις»;



(Έδημοσιεύθη εις το «Industrial Quality Control» τόν 'Ιούλιον 1964 και περιληπτικώς εις το «Management Review» τόν Σεπτέμβριον 1964).

**ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ «ΑΥΤΟΠΑΡΟΥΣΙΑΣΙΝ»  
ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Μέγιστον ποσοστόν ύποψηφίων στελεχῶν επιχειρήσεων άγνοοῦν πῶς να αυτοπαρουσιασθοῦν, πῶς να «πωλήσουν» τήν προσωπικήτᾰ των, διαπιστώνει ή Βρεταννική Έταιρία Συμβούλων Έπιχειρήσεων «P. A».

Το «κυνήγι τών στελεχῶν», πολύ σοβαρώτερον από το κυνήγι τών ταλέντων της όθόνης, εις τήν εποχήν μας κατέστη έργον λίαν έξειδικευμένον έπεκτεινόμενον εις όλα τὰ γεωγραφικά πλάτη. "Από τὰς άπαντήσεις στελεχῶν επιχειρήσεων πού σταχυολόγησε ή «P. A.» διαπιστοῦται, ότι μόνον 10% ήσαν καλοδιατυπωμένες, 60% ύποφερτές και κατά το ύπόλοιπον άπαράδεκτες. . .

Κατά τήν κατάταξιν των, οι πλέον άνίκανοι να αυτοπαρουσιασθοῦν—να «πωλήσουν» τήν έπιστημονικήν προσωπικήτᾰ των ήσαν οι μηχανικοί και οι χημικοί, ακολουθοῦμενοι από τούς οικονομοτεχνικούς, ανεξαρτήτως ιεραρχήσεως επαγγελματικῶν ικανοτήτων.

Κατόπιν τών διαπιστώσεων τούτων ή «PE» συνέταξε τόν ακόλουθον δωδεκάλογον συστάσεων διά τὰ ύποψήφια στελέχη επιχειρήσεων:

- 1) Θεωρήστε τήν έπιστολήν σας ως αυτοδιαφήμισιν, 2) Έχετε ύπ' όψιν σας ότι ο παραλήπτης της έπιστολής σας θα σᾶς «μετρήσῃ» ως ύποδέστερον, αὐτοῦ πού παρουσιάζεσθε, 3) Χρησιμοποιήστε διά τήν έπιστολήν σας χάρτην καλής ποιότητος, 4) Μή γράφετε ιδιοχειρῶς, εκτός μόνον έάν σᾶς ζητηθῆ, 5) 'Αποφεύγετε εις τήν διατύπωσιν μακράς εισαγωγὰς, 6) Κρατήστε ιεράρχησιν εις τὰ στοιχεῖα πού παρουσιάζετε, 7) Μή διατυπώνετε με ύφος πομπῶδες και άλαζονικόν, 8) 'Αποφεύγετε φράσεις—κλισσέ (τυποποιημένας) ιδίως εις τήν άρχήν και τέλος, 9) Μή χρησιμοποιήτε συντομογραφίας, 10) Διατυπώνετε έν συντομία, 11) Μή χρησιμοποιήτε, προς Θεοῦ, έτοιμα—τυποποιημένα βιογραφικά σημειώματα, 12) Βάζετε πάντοτε τήν διεύθυνσιν και το τηλέφωνόν σας.



άναμφισβήτητον ὅτι ἔχει φθάσει εἰς ἓνα σημεῖον ὅπου τὸ ἐπιχειρησιακὸν Management ἀπαιτεῖ ὀλονὲν μεγαλυτέρας ἀποδείξεις—καὶ δὴ ἀντικειμενικὰς—ὅτι τὰ χρήματα ποῦ δαπῶνται δικαιολογοῦνται ἀποδεδειγμένως ἐκ τῶν ἀποτελεσμάτων. Τὸ κόστος διαφημιστικοῦ χώρου καὶ χρόνου ἔχει ἀνέλθει σημαντικῶς κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη καὶ ὡς ἐκ τούτου τὰ διαφημιστικὰ κονδύλια καθημερινῶς μεγαλώνουν. Μοιραίως δὲ μεγαλώνει ἀναλόγως καὶ ἡ ὑποχρέωσις τοῦ ὑπευθύνου manager νὰ ἐξασφαλίσῃ τὴν ὀρθὴν καὶ λογικὴν διάθεσιν τῶν μεγάλων αὐτῶν ποσῶν. Τὰ κορυφαῖα ἐπιχειρησιακὰ στελέχη τῆς σήμερον ἀπαιτοῦν ὄλον καὶ ἐντονώτερον νὰ ἀπαλλαγῇ ἡ διαφημιστικὴ λειτουργία ἀπὸ ὅσον τὸ δυνατόν περισσοτέραν ἀοριστίαν καὶ τυχαιότητα καὶ νὰ προσκομίζωνται ἐκάστοτε ἀποδείξεις ποῦ νὰ πείθουν ὅτι ἓνα διαφημιστικὸν πρόγραμμα ἐπιτυγχάνει πράγματι τοὺς συγκεκριμένους σκοποὺς, χάριν τῶν ὁποίων ἐσχεδιάσθη.

Βεβαίως, πολλοὶ παράγοντες ἐκτὸς τῆς διαφημί-

## ΜΕΤΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΩΝ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΚΑΙ Η ΠΡΟΓΝΩΣΙΣ

ΥΠΟ : GEORGE GALLUP

**Η** γένεσις τῆς διαφήμισεως συχνάκις κατὰ τὸ παρελθὸν ἐκαλύπτετο ὑπὸ πυκνοῦ πέπλου μυστηρίου. Αἱ καλαὶ διαφημίσεις ἐθεωροῦντο καλαὶ ἐπειδὴ ἔχαρακτηρίζοντο ὡς τοιαῦται ὑπὸ τῶν δημιουργῶν των καὶ ὄχι ἐπειδὴ ἐπλήρουν τὰς ἀντικειμενικὰς προϋποθέσεις διὰ νὰ εἶναι καλαί.

Οὐσιαστικῶς ὅλα τὰ ἐπαγγέλματα καὶ αἱ ἐπιστήμαι ἔχουν διέλθει ἀπὸ τὸ στάδιον αὐτὸ τοῦ μυστηρίου καὶ τῆς «τέχνης». Μέχρι καὶ τῶν τελῶν τοῦ παρελθόντος αἰῶνος ἡ ἰατρικὴ ἦτο περισσότερο «τέχνη» παρά ἐπιστήμη. Ἡ διαφήμισις ἤδη διέρχεται—καὶ ἔν τινι μέτρῳ ἴσως καὶ ἐγκαταλείπει—τὸ στάδιον τῆς «τέχνης». Δὲν εἶναι βεβαίως ὀρθὸν νὰ λεχθῇ ὅτι ἔχει εἰσελθεῖ εἰς τὸ στάδιον τῆς ἐπιστήμης—ἡ διαφήμισις θὰ βασιζέται πάντοτε, ὡς εἶναι φυσικόν, κατὰ μέγα μέρος ἐπὶ τῆς δημιουργικῆς φαντασίας—εἶναι πάντως

σεως ἐπηρεάζουν τὰς καμπύλας τῶν πωλήσεων. Συνεπῶς, μίᾳ ἀπὸ τὰς σπουδαιοτέρας λειτουργίας ποῦ μπορεῖ νὰ ἐπιτελέσῃ ἡ ἔρευνα εἶναι νὰ βοηθήσῃ εἰς τὴν ἐπιστήμανσιν καὶ ἀξιολόγησιν τῶν παραγόντων αὐτῶν. Ἄν αἱ πωλήσεις εἶναι ἱκανοποιητικαί, εἶναι σημαντικόν τὸ νὰ γνωρίζῃ κανεὶς διατὶ εἶναι ἱκανοποιητικαί. Ἄν εἶναι ἀνεπαρκεῖς, εἶναι ἀκόμη σημαντικώτερον νὰ διαθέτῃ κανεὶς τὰ κατάλληλα ἀναλυτικὰ ἐργαλεῖα διὰ νὰ διαγνώσῃ τὰ αἷτια.

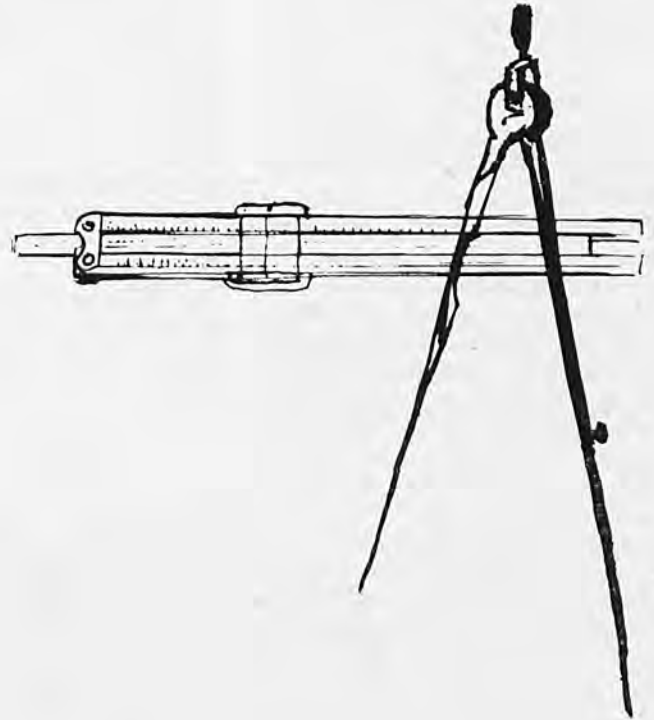
Εἰς τὴν ἐξαιρετικῶς ἀνταγωνιστικὴν σύγχρονον ἀγοράν, ἡ διαφήμισις εἶναι συχνάκις ἡ βασικὴ εἰδοποιὸς διαφορὰ εἰς πολλοὺς τομεῖς παραγωγῆς, ἰδίως ἐκείνους ὅπου αἱ προδιαγραφαὶ προϊόντων καὶ αἱ τιμαὶ εἶναι περίπου αἱ αὐταὶ καὶ ὅπου αἱ κυριώτεραι «μάρκαι» ἔχουν εὐρείαν διάδοσιν.

## Προβλήματα που έκπηγάζουν από την διαφημιστική λειτουργίαν.

**Τ**ὰ προβλήματα που περιλαμβάνει ή παραγωγή διαφημίσεως είναι πολλά. Είς την άπλουστάτην δυνατήν μορφή των, έμπίπτουν εις πέντε κατηγορίας :

1. Τί να είπῃ κανείς—ποίας διαφημιστικῆς ιδέας να παρουσιάσῃ δια να κερδίσῃ νέους πελάτας και να συγκρατήσῃ τοὺς παλαιούς.
2. Ποῦ να τὸ εἰπῇ—τί μέσα δημοσιότητος να χρησιμοποιήσῃ.
3. Πῶς να τὸ εἰπῇ—πῶς να παρουσιάσῃ ἐπιχειρήματα με τὸν πλέον πειστικὸν και ἐνδιαφέροντα τρόπον.
4. Πῶς να ἀναγάγῃ τὰς πραγματοποιηθείσας πωλήσεις εις τὴν διαφήμισιν—με ἄλλους λόγους, πῶς μπορεῖ να εὖρη ἀποδείξεις ὅτι ἡ διαφήμισις ἐπέδρασε ἐπὶ τῶν πωλήσεων.
5. Πόσα χρήματα να διαθέσῃ, δηλ. ἀπὸ ποίου σημείου και ἔπειτα ἢ ἐπὶ πλέον δαπάνη δὲν ἀποδίδει.

«Ἡ ὑπ' ἀριθμὸν ΕΝΑ ὑποχρέωσις τῆς διαφημιστικῆς λειτουργίας σήμερον εἶναι ἡ εὕρεσις ἐνὸς τρόπου μετρήσεως τῆς σχέσεως μεταξὺ διαφημίσεως και πωλήσεων...».



## Ἡ μέθοδος τῆς «ἐρέυνης τοῦ ἀντικτύπου».

Τὰ ἄνω, εἶναι τὰ εἰδικὰ προβλήματα μετὰ τὰ ὅποια τὸ ἐπιτελεῖον τῆς Gallup and Robinson ἀπησχολήθη κατὰ τὴν τελευταίαν δεκαετησίαν.

**Ε**να σημαντικὸν βῆμα πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τοῦ να δοθοῦν ἀπαντήσεις εις τὰ ἐρωτήματα αὐτὰ ὑπῆρξεν ἡ ἐπινόησις ὑπὸ τῆς Gallup and Robinson τῆς μεθόδου τῆς «ἐρέυνης τοῦ ἀντικτύπου». Κατὰ τὴν πρόδον τῆς ἐν λόγω ἐρέυνης ἐμελετήσαμεν τὸν ἀντικτύ-

πον τῆς διαφημίσεως ἐπὶ συνεχοῦς βάσεως διὰ τὰς κυριωτέρας ἐκ τῶν διαφημιζομένων ἐταιρειῶν τῶν ΗΠΑ. Συνειργάσθημεν στενῶς μετὰ τὰς ἐταιρείας και τοὺς διαφημιστὰς των ἐπὶ ὅλων τῶν ὡς ἄνω προβλημάτων και παρακολουθήσαμεν πολλὰς καμπάνιας ἀπὸ τῆς συλλήψεως των μέχρι τοῦ τελικοῦ των ἀποτελέσματος ἐπὶ τῶν πωλήσεων. Τὰ ἀρχεῖα μας περιλαμβάνουν αὐτὴν τὴν στιγμὴν τὸ ἱστορικὸν τουλάχιστον 60.000 περιπτώσεων διαφημίσεως διὰ τοῦ τύπου και 16.000

περιπτώσεων διαφημίσεως διὰ τῆς τηλεοράσεως, πάντα ταῦτα συνοδευόμενα ὑπὸ ποσοτικῶν ἀποτελεσμάτων και μελέτης τῆς ποιοτικῆς ἀποδόσεως αὐτῶν ἰδία εις τὸν τομέα τῆς ἀπὸ στόματος εις στόμα διαδόσεως. Αἱ στατιστικαὶ και μελέται ἔλαβον χώραν ὑπὸ συνθήκας πραγματικῆς ἐπαφῆς πρὸς τὸ κοινόν, ἐκάλυψαν δὲ διαφημιστικὴν προσπάθειαν συνολικοῦ κόστους ἄνω τοῦ ἐνὸς δισεκατομμυρίου δολλαρίων. Ἔργον τοῦ Ἐπιτελείου μας ὑπῆρξεν ἡ ἀνάλυσις

«...πολλοί παράγοντες εκτός  
της διαφήμισης επηρεάζουν  
τάς πωλήσεις των  
πωλήσεων. Συνεπώς μία  
από τās σπουδαιοτέρας  
λειτουργίας που μπορεί να  
επιτελέσει ή έρευνα  
είναι να βοηθήσει εις την  
επισήμανσιν και αξιολόγησιν  
των παραγόντων αυτών...».

των στοιχείων αυτών χάριν της καλύτερας καθοδηγήσεως των διαφημιστών.

Τό χρηματικόν ποσόν, που δαπανείται από τον διαφημιζόμενον διά χώρον μιās σελίδος περιοδικού ή δι' ένα λεπτόν χρόνου εις την τηλεόρασιν είναι ποσά σταθερά. Αλλά, τα όποια επιστρέφουν εις αυτόν ως κέρδος ή απόδοσις της επενδύσεώς του είναι ποσά μεταβλητά και διαφοροποιούμενα. Καί τα μεταβλητά ταυτα ποσά μπορούν κάποτε να παρουσιάζουν κολλοσιαίας διαφοράς. Δέν είναι σπάνιον να παρατηρηθῆ δεκαπλασία ἀπήχησις εις τό αγοραστικόν κοινόν μιās διαφήμισης από μίαν άλλην εις τό αυτό τεύχος περιοδικού, εις ίδιον χώρον και διά τό αυτό προϊόν.

Έν συντομία, ή κεντρική ιδέα της μεθόδου του «άντικτύπου» είναι ή εξής: «Αν ένας αναγνώστης ή θεατής υποβληθῆ εις την επίρροήν ενός διαφημιστικού αναγνώσματος ή θεάματος υπό φυσιολογικάς συνθήκας, δηλ. συνθήκας κατά τās οποίας ό φυσιολογικός του μηχανισμός της έκλεκτικότητος λειτουργεί έλευθέρως—είναι με άλλους λόγους εις ψυχολογικήν κατάστασιν τόσον να δεχθῆ όσον και να απορρίψῃ τό μήνυμα—τότε ή αποτελεσματικότης ή αντίκτυπος της συγκεκριμένης διαφήμισης μπορεί να μετρηθῆ με βάσιν την ικανότητα του δέκτου να αναπαραστήσῃ ή επαναλάβῃ τό διαφημιστικόν μήνυμα εις μεταγενέστερον χρόνον άνευ νέας εκθέσεως εις την επίδρασιν του. Η μέθοδος αύτη

προϋποθέτει μίαν μακράν και εις βάθος συνέντευξιν καθ' ήν ώς μόνη βοήθεια της μνήμης επιτρέπεται τό όνομα και προϊόν της διαφημιζομένης εταιρείας. Τά στοιχεία, που άντλοῦνται δι' αυτό του τρόπου, επιτρέπουν την εκτίμησιν της αποτελεσματικότητος μιās διαφήμισης, τόσον από πλευράς καταλληλότητός της εις τό να έντυπώνῃ τό όνομα του διαφημιζομένου εις την μνήμην του καταναλωτού, όσον και από πλευράς βαθμού ικανότητός της να μεταδίδῃ ιδέας καταλλήλους πρὸς προώθησιν των πωλήσεων και να πείθῃ τόν υποψήφιον αγοραστήν.

Χάρις εις την μελέτην του περιεχομένου και της μορφῆς των διαφημισεων που υπῆρξαν επιτυχείς ή αντιθέτως απέτυχον από πλευράς των ανώτερω κριτηρίων, οι μελετηταί επιτυγχάνουν να «ἀποσπάξουν» εκ των ώς άνω στοιχείων τās βασικάς αρχάς επικοινωνίας που οδηγούν εις την αποτελεσματικήν διαφήμισιν.

### Διαφημιστικαί δαπάναι-ώφέλεια ή σπατάλη;

Συνεπεία των εκτεταμένων μελετών περι την διαφήμισιν, αι επιχειρήσεις σήμερον εύρίσκονται πολύ περισσόμερον εις θέσιν να αποφασίσουν τι ακριβώς να εἴπουν εις τās διαφημίσεις των και πώς να τό εἴπουν. Μέχρι προσφάτως όμως δέν υπῆρχε καμμία παραδεδεγμένη και ικανοποιητική μέθοδος έρεύνης δυναμένη να προσδιορίσῃ πόσον καλώς αποδίδει και προοδεύει μία διαφημιστική καμπάνια και μέχρι ποίου σημείου οδηγεί εις τόν πραγματικόν αντικειμενικόν της σκοπόν, δηλαδή να παρακινήσῃ τό κοινόν να αγοράσῃ. Με άλλους λόγους δέν ήτο εύκολον να προσδιορισθῆ άν τὰ τεράστια διαφημιστικά κονδύλια διετίθεντο όρθώς ή καταστρεπτικώς.

Είναι παράδοξον τό ότι τό σπουδαίον αυτό θέμα παρημελήθη επί τόσα έτη. Προσφάτως όμως κατεφάνῃ πλέον ότι είναι απολύτως ἀπαραίτητον να αρχίσῃ μία προσπάθεια πρὸς την κατεύθυνσιν αυτήν. Διά να αναφέρωμεν μίαν έγκυρον γνώμην από τās χιλιάδας που έ-

“Οτι αυτό τό είδος μελέτης έχει μεγάλως επιδράσει επί της πρακτικής των διαφημίσεων αποδεικνύεται εύχερως. Έπί παραδείγματι εις τās μέσω των περιοδικών διαφημίσεις έχει διπλασιασθῆ από τό έτος 1952 ή χρησιμοποίησις της λεγομένης «διαφήμισης μέσω των ειδήσεων». Αντιθέτως αι διαφημίσεις αι βασιζόμεναι κυρίως επί μηχανικῶν τεχνασμάτων όπως ή εκτύπωσις διά του κλισέ στο γκριζέ, τά πολύπλοκα σχεδιάσματα, τά «μπαλώματα εφημερίδων» και οι πλαστοί τίτλοι εφημερίδων έχουν παρουσιάσει μίαν έντονον παρακμήν άφ' ότου απέδειχθη ήδη από του 1950 ότι τά συστήματα αυτά δέν είναι άμοιρα κινδύνων και άνεπιθυμητων συνεπειών. Κατά τό έτος εκείνο τά έν λόγω τεχνάσματα καταλαμβάνον σχεδόν τό 1/3 των συνολικών διαφημίσεων. Κατά την περιόδον όμως 1950-1966 κατήλθον από τό επίπεδον εκείνο εις ένα ισχόν 5% του συνόλου των διαφημίσεων.

χουν εκφρασθῆ επί του θέματος, την γνώμην ενός κορυφαίου διαφημιστοῦ, «ή ύπ' αριθ. 1 ύποχρέωσις της διαφημιστικής λειτουργίας σήμερον είναι ή εύρεσις ενός τρόπου μετρήσεως της σχέσεως μεταξύ διαφήμισης και πωλήσεων».

Από της πλευράς αυτής δέν συμφέρει να βασίζεται πάντοτε κανείς εις τό ιστορικόν και τόν όγκον των πωλήσεων. Αί συνολικαί πωλήσεις άντικατοπτρίζουν πολλάς επιδράσεις—μερικάς όμολογουμένως σχετιζόμενάς με την διαφήμισιν ή έλεγχομένας υπό του διαφημιστοῦ, όπως είναι ή ίδια ή διαφήμις, ή τιμή και εμφάνισις του προϊόντος και ή συσκευασία.

“Αλλαί επιδράσεις όμως μόνον έμμέσως έλέγχονται από τόν διαφημιστήν και τοιαύται είναι ή διανομή του προϊόντος, ή αξιοπιστία και ικανότης των πωλητών και αι συμπάθειαι του κοινού. Μερικαί τέλος διαφεύγουν από οίονδήποτε έλεγχον ώς π. χ. αι δραστηριότητες των ανταγωνιστών.

‘Η μέθοδος τής «Κινητοποιήσεως».

Με άλλους λόγους και κατ’ άπλουστέραν διατύπωσιν είναι άπολύτως δυνατόν νά είναι επιτυχής μία διαφημιστική καμπάνια και όμως αί συνολικά πωλήσεις νά εμφανίσουν πτώσιν ή νά είναι χονδροειδώς άτυχής ή διαφημιστική καμπάνια και αί πωλήσεις νά σημειώσουν άνοδον.

Αί διοικήσεις τών επιχειρήσεων εύρίσκονται ένίστε εις την ανάγκη νά άπαντήσουν εις τās κάτωθι έρωτήσεις περι τών διαφημιστικών δαπανών :

- α. Μπορούμε νά δικαιολογήσωμεν έναντι τών μετόχων μας τά μεγάλα ποσά πού δαπανώμεν διά την διαφήμησιν ; Ποίαν άπόδειξιν έχομεν ότι ή διαφήμιςίς μας άποφέρει πράγματι τά όφέλη πού έλπίζομεν ότι άποφέρει ;
- β. Μόλις άρχίσαμεν μίαν νέαν διαφημιστικήν καμπάνιαν. Πώς μπορούμε νά έξακριβώσωμεν άν αύτη βαίνει καλώς ;
- γ. ‘Η καμπύλη πωλήσεών μας του προϊόντος Χ δέν παρουσίασεν άνοδον επί πολλούς μήνας. Μήπως θά έπρεπε νά ματαιώσωμεν την τρέχουσαν καμπάνιαν και νά επιχειρήσωμεν μίαν νέαν ;
- δ. ‘Ο βασικός μας ανταγωνιστής κατακτά ένα μεγαλύτερον τμήμα τής αγοράς διά του προϊόντος του. Αί ιδιαιτέρας πωλήσεις έμφανίζουσιν μείωσιν. ‘Οφείλεται τούτο εις την διαφήμισίν του ; Μήπως εύθύνεται ή ιδική μας διαφήμιςίς ;
- ε. Συντόμως θά πρέπει νά αποφασίσωμεν άν θά είναι σκόπιμον νά ανανεώσωμεν τó συμβόλαιόν μας με την τηλεόρασιν. Τί άπόδειξιν έχομεν ότι αί σημερινάί μας προσπάθειαι μέσω τής τηλεοράσεως μάς άποδίδουν πράγματι ;

Αύται είναι όλίγαί μόνον από τās πολλās παρεμφερείς έρωτήσεις πού θά ήτο δυνατόν νά τεθοῦν και άτυχώς δέν υπάρχουν ούτε εύχερείς ούτε τέλειαι λύσεις εις τοιαῦτα πολύπλοκα προβλήματα.

**Η** Gallup and Robinson έχει διαμορφώσει μίαν νέαν διαδικασίαν έρεύνης διά τής οποίας καθίσταται δυνατή ή διακρίβωσις τής άποτελεσματικότητος τής διαφημίσεως έν άναφορά πρòς τās πωλήσεις, ιδίως δέ πόσον καλώς άποδίδει αύτη εις τόν τομέα τής προσελκύσεως νέων αγοραστών δι’ ένα προϊόν και τής επανακτήσεως παλαιών άπολεσθέντων αγοραστών. ‘Η διαδικασία αύτη άσχολεΐται πρωτίτως με την σχέσιν μεταξύ διαφημιστικού έρεθίσματος και αγοραστικής συμπεριφορᾶς, καλεΐται δέ «Κινητοποιήσεως». ‘Η μέθοδος τής «Κινητοποιήσεως» συσχετίζει τά δύο μεταβλητά ποσά ήτοι την προσπάθειαν πωλήσεως και τó άποτέλεσμα τών πωλήσεων.

‘Η άρχική σύλληψις τής ιδέας κατάγεται από την κλασσικήν διερευνητικήν προσέγγισιν εις τó πρόβλημα, δυνάμει τής οποίας πρόσωπα έκτεθειμένα εις την δια-

φημιστικήν επίδρασιν ένòς Α προϊόντος παραβάλλονται πρòς μίαν πειραματικήν ομάδα προσώπων μη έκτεθειμένων εις την σχετικήν διαφήμισιν. Συλλέγονται και αναλύονται στοιχεΐα και πληροφορίαί σχετικαί με την κατανάλωσιν και χρῆσιν του προϊόντος υπό άμφοτέρων τών ομάδων και άν, όπως φυσιολογικώς αναμένεται, ή χρησιμοποίησις και κατανάλωσις έκ μέρους τής έκτεθειμένης ομάδος είναι ύψηλοτέρα συνάγεται τó συμπέρασμα ότι ή διαφήμιςίς άποτελεΐ την είδοποιόν διαφοράν και την εξήγησιν του φαινομένου.

‘Η προσέγγισις αύτη όμως, καίτοι θεωρητικώς όρθή, προσκρούει εις τεραστίας δυσχερείας, διότι προϋποθέτει την αυθαίρετον άπόφασιν περι του άν ένκ δεδομένον άτομον θά πρέπει, νά περιληφθῆ ή νά μη περιληφθῆ εις την έκτεθειμένην ομάδα. Έκτός τούτου και ό όρος «έκθεσις» υπό την παρούσαν έννοιαν είναι κάπως άσαφής. Τί ση-



«Στή διαφημιστική άγγελία σας ζητούσατε «πωλητή» επιθετικόν - επίμονον και θρασύ;...»

μαίνει έκθεσις; Ἀποτελεῖ έκθεσιν τὸ νὰ δῆ κανεὶς ἓνα τεύχος ἐνὸς περιοδικοῦ ἢ ἓνα πρόγραμμα τηλεοράσεως; Ὀλόκληρος ἡ μέθοδος τῆς μελέτης μπορεί νὰ ναυαγήσῃ ἐπὶ τῶν δυσχερειῶν ποῦ παρουσιάζει ἓνας ὑποκειμενικὸς ὀρισμὸς τοῦ ὅρου «ἐκθεσις».

Ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς ἀναζητήσεως μεθόδων διὰ τῶν ὁποίων νὰ καταστῆ δυνατὴ ἡ ἀντιλήψις ὀρθότερων συμπερασμάτων ἀπὸ τὰ ἀποτελέσματα, ἀπεκαλύφθησαν μερικαὶ ἀπλάϊ καὶ βασικαὶ ἀλήθειαι, ἐκ τῶν ὁποίων ἡ σπουδαιότερα ἴσως ὑπῆρξεν ἡ διαπίστωσις ὅτι ἓνα σύνθηρος ἄτομον, ἐν τῷ πλαισίῳ μιᾶς τυποποιημένης συνεντεύξεως, εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀναμνησθῇ καὶ νὰ ἀναφέρῃ τὴν σειρὰν τῶν γεγονότων, ποῦ τὸ ὠδήγησαν νὰ προβῇ εἰς μίαν συγκεκριμένην ἀγοράν.

**Μνήμη :** Ἐνα ἐργαλεῖον μὲ ἀνεκμεταλλεύτους δυνατότητας.

Μία ἐκ τῶν μεγάλων ἱατρικῶν ἀνακαλύψεων τῶν τελευταίων δεκαετιῶν ἐγένετο ὑπὸ τοῦ Dr Wilder Penfield τοῦ Πανεπιστημίου Mc Gill, ὁ ὁποῖος δι' ἡλεκτρικοῦ ἐρεθισμοῦ ὀρισμένων κέντρων τοῦ ἐγκεφάλου διεπίστωσεν ὅτι ὁ ἄνθρωπος εἶναι ἱκανὸς νὰ διατηρήσῃ εἰς τὴν μνήμην του ὅλας ἀνεξαιρέτως τὰς συνειδητὰς ἐμπειρίας τῆς ζωῆς του. Τὸ μωαλό, ἐν εἶδει μαγνητοφώνου, διατηρεῖ «τυπωμέναν» τὰς ἐντυπώσεις ἐκ τῶν διαφορῶν ἐμπειριῶν. Ἀσθενής, τοῦ ὁποίου ὁ ἐγκέφαλος κατὰ τὴν διάρκειαν ἐγχειρίσεως ἐξετέθη εἰς ἐρεθίσματα δι' ἡλεκτρικῶν βελονῶν ἐπεδείξατο πρωτοφανῆ ἱκανότητα ἀναμνήσεως π.χ. κατῶρθωσεν νὰ ἐνθυμηθῇ τὰ ὀνόματα ὅλων τῶν συμμαθητῶν του τῆς πρώτης δημοτικοῦ ἢ τὴν σύνθεσιν μιᾶς ποδοσφαιρικῆς ομάδος εἰς συγκεκριμένον ἀγῶνα τελεσθέντα κατὰ τὴν παιδικὴν του ἡλικίαν. Πρακτικὴ χρησιμοποίησις τῆς ὡς ἄνω ἀρχῆς γίνεται εἰς τὴν ψυχιατρικὴν, ὅπου ὁ ψυχίατρος διὰ καταλλήλων ἐρωτήσεων, κατορθώνει νὰ εἰσδύσῃ εἰς τὸν κόσμον τῶν ἀναμνήσεων τοῦ ἀσθενοῦς του καὶ νὰ φθάσῃ μέχρι τῆς παιδικῆς του ἡλικίας ἐν

τῇ προσπάθειά του νὰ ἀνακαλύψῃ τὴν αἰτιολογίαν τῆς σημερινῆς συμπεριφορᾶς του.

Δὲν εἶναι ἄμοιρον σημασίας ὅτι τὰ σημερινὰ πειράματα καὶ ἐρευναι ἐπὶ τῆς διαφημίσεως ἔλκουν τὴν καταγωγὴν των ἀπὸ μίαν ἀνακάλυψιν μου χρονολογουμένην ἤδη ἀπὸ τοῦ 1928, δηλ. ὅτι οἱ ἀναγνώσται ἐφημερίδων ἦσαν εἰς θέσιν ὑπὸ ὀρισμένας συνθήκας νὰ ἐνθυμηθῶν καὶ νὰ ἐκφράσου ἀκριβῶς καὶ λεπτομερῶς τί εἶδον καὶ τί ἀνέγνωσαν εἰς ἓνα δεδομένον φύλλον. Τοῦτο ἦτο ἐφικτὸν διότι ἡ ἐφημερίς αὐτὴ καθ' ἑαυτὴν περιεῖχε πολλὰ σημεῖα ὑποβοηθητικὰ τῆς μνήμης. Κατὰ τὸν αὐτὸν ἀκριβῶς τρόπον ἀνεκαλύφθη βραδύτερον ὅτι μὲ τὴν κατάλληλον διαδικασίαν ἐρωταποκρίσεων, οἱ δέκται ἀκροαταὶ ἢ θεαταὶ ἦσαν ἱκανοὶ νὰ πραγματοποιήσου ἐντυπωσιακὰ ἐπιτεύγματα μνήμης καὶ νὰ ἀποδώσου καὶ διατυπώσου τὰ διαφημιστικὰ μηνύματα διαφορῶν περιοδικῶν καὶ προγραμμάτων τηλεοράσεως. Ἡ ἀνακάλυψις αὕτη ἐχάρισεν εἰς τὴν διαφημιστικὴν ἔρευναν τὴν προαναφερθεῖσαν μέθοδον τοῦ «Ἀντικτύπου».

**Ἡ μεμονωμένη ἀγορὰ — Ἀσφαλέστερος ὁδηγός.**

Ἡ αὐτὴ βασικὴ τεχνικὴ ἀποτελεῖ καὶ τὸ θεμέλιον τῆς μεθόδου τῆς «Κινητοποιήσεως» ἡ ὁποία εἶναι ὡς εἶδομεν μία καλῶς προσχεδιασμένη συνέντευξις περιέχουσα πολλὰ βοηθήματα τῆς μνήμης. Βασίζεται δὲ ἐπὶ τῆς λογικῆς ὑποθέ-

σεως ὅτι ἐνῶ αἱ συνολικαὶ πωλήσεις ἐνὸς δεδομένου προϊόντος ἐκπηγάζουν ἀπὸ τὴν ἐπίδρασιν ὅλων τῶν δυνατῶν παραγόντων—διαφημίσεως, τιμῆς καὶ μορφῆς προϊόντος, συσκευασίας, διανομῆς, ἀνταγωνισμοῦ, κ.ο.κ.—μία μεμονωμένη καὶ συγκεκριμένη ἀγορὰ ἐνὸς δεδομένου προϊόντος σπανιώτατα θὰ ὀφίσταται τὴν ὁμαδικὴν ἐπίδρασιν ὅλων τῶν ὡς ἄνω παραγόντων.

Πολλὴ συχνὰ διαπιστώνομεν ὅτι ὑπάρχει μία τάσις νὰ σκεπτάμεθα κατὰ τὸν ἄκρως ἀντίθετον τρόπον, δηλαδὴ νὰ καταλήγωμεν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι ἐπειδὴ αἱ συνολικαὶ πωλήσεις ἐπηρεάζονται φυσιολογικῶς ὑπὸ ἐνὸς Α ἀριθμοῦ παραγόντων καὶ αἱ μεμονωμένα πωλήσεις πρέπει νὰ ὀφίστανται τὰς αὐτὰς ἀκριβῶς ἐπιδράσεις. Τὸ ὅτι ἡ σκέψις αὕτη δὲν εἶναι ὀρθὴ εἶναι ἀμέσως προφανὲς ἀν ληφθῇ ὑπ' ὄψιν πόσον διαφορετικὰ κίνητρα μπορεί νὰ ἔχη ἕκαστος ἄτομον ποῦ προβαίνει εἰς μίαν ἀγοράν.

Ἀπὸ πλευρᾶς ἐρέυνης τοῦτο ἔχει μεγάλην σημασίαν. Σημαίνει ὅτι ὁ σχετικῶς ἀπλοῦς χαρακτήρ μιᾶς μεμονωμένης ἀγοραστικῆς ἐνεργείας καθιστᾷ πολὺ εὐχερεστέραν τὴν ἀνάλυσιν αὐτῆς.

Βεβαίως κατὰ τὴν διενέργειαν τῆς ἐν λόγω ἐρέυνης ὑπάρχουν ὀρθοὶ καὶ λαθασμένοι τρόποι ἐνεργείας. Ἐνας ἐκ τῶν λαθασμένων τρόπων εἶναι νὰ ἀκολουθήσῃ κανεὶς τὴν συνήθη διαδικασίαν ἐρωτήσεων καὶ νὰ ἀνακρίνῃ τὸν δέκτην περὶ τῶν αἰτίων ποῦ τὸν ὠδήγησαν εἰς μίαν δεδομένην ἀγοράν. Μὲ τὸ νὰ ἐρωτᾷ κανεὶς ἓναν ἀγοραστὴν διατὶ ἡγό-

«... Ἡ διαφήμισις ἤδη διέρχεται - καὶ ἐν τινι μέτρῳ ἴσως καὶ ἐγκαταλείπει - τὸ στάδιον τῆς «τέχνης».

Δὲν εἶναι βεβαίως ὀρθὸν νὰ λεχθῇ ὅτι ἔχει εἰσελθεῖ εἰς τὸ στάδιον τῆς ἐπιστήμης - ἡ διαφήμισις θὰ βασιζέται πάντοτε, ὡς εἶναι φυσικόν, κατὰ μέγα μέρος ἐπὶ τῆς δημιουργικῆς φαντασίας...».

ρασε κάτι, δὲν πρόκειται ποτὲ νὰ ἀνιχνεύσῃ τὸν πραγματικὸν ρόλον ποὺ ἔπαιξεν ἡ διαφήμισις. Εἶναι ἀναντίρρητον ὅτι αἱ διαφημίσεις ἐπηρεάζουν τὰς πωλήσεις. Ἐν τούτοις ὅταν ἡ συνέντευξις διεξάγεται κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον ἐλάχιστοι ἐκ τῶν μετοχόντων θὰ παραδεχθῶσιν ὅτι παρεκινήθησαν, ἔστω καὶ εἰς μικρὸν βαθμὸν, ἐκ τῆς διαφήμισεως εἰς τὸ νὰ ἀγοράσουν ἢ νὰ μὴ ἀγοράσουν ἕνα προϊόν.

### «Δὲν δίδω' σημασίαν εἰς τὰς διαφημίσεις !...»

Οὐδεὶς εἶναι πρόθυμος νὰ ὁμολογήσῃ ὅτι ἐπηρεάζεται ἀπὸ τὴν διαφήμισιν. Θὰ ἠδύνατο νὰ εἴπῃ κανεὶς ὅτι καὶ ὁ ἀπλοῦς ὑπαινεγμὸς ἀκόμη ὅτι ἡ διαφήμισις ἔπαιξε κάποιον ρόλον εἰς τὴν διαμόρφωσιν μιᾶς ἀγοραστικῆς ἀποφάσεως, προκαλεῖ παραδόξους ἀντιδράσεις. Τὸ ἄτομον ἐνοχλεῖται καὶ ἀποφεύγει νὰ ἀπαντήσῃ. Πρὶν ἀκόμη ὁ διεξάγων τὴν συνέντευξιν προλάβῃ νὰ διατυπώσῃ τὴν ἐρώτησιν τοῦ σπεύδον νὰ ἀπαντήσῃ «ὄχι, ἐγὼ δὲν

ἐπηρεάζομαι ἀπὸ τὴν διαφήμισιν». Ἀκόμη καὶ προκειμένου περὶ προϊόντων ὅπως ἡ ὀδοντόκρεμα, ὅπου ἡ διαφήμισις διαδραματίζει ἕνα ἀποδεδειγμένως σημαντικὸν ρόλον, ὁ δέκτης θὰ ἰσχυρισθῇ ὅτι ἀγοράζει τὴν Α μάρκαν ἐπειδὴ τὰ παιδιὰ τοῦ προτιμοῦν τὴν γεῦσιν τῆς ἢ ἐπειδὴ τοῦ τὴν ὑπέδειξε ὁ ὀδοντίατρος τοῦς ἢ ἐπειδὴ ἐν συγκρίσει πρὸς ἄλλας τὴν εὗρηκε καλυτέραν.

Εἶμαι βέβαιος ὅτι ἐξ αἰτίας κυρίως τοῦ βασικοῦ αὐτοῦ σφάλματος εἰς τὴν μέθοδον τῆς ἐρεῦνης πολλοὶ διαφημισταὶ—ἴσως διὰ λόγους αὐτοαμύνης—ἔχουν διατυπώσει τὴν ἐσφαλμένην θεωρίαν ὅτι «ὁ κόσμος δὲν γνωρίζει τί τὸν κάνει νὰ ἀγοράζῃ».

Ἡ ἀλήθεια εἶναι, ὅπως εὐκόλως ἀποδεικνύεται, ὅτι τὰ ἄτομα εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀναπαραστήσουν τὴν νοητικὴν διαδικασίαν πού τοὺς ὠδήγησεν εἰς μίαν ἀγορὰν οὕτω δὲ νὰ παράσχουν εἰς τὸν ἐρευνητὴν χρησίμους ἐνδείξεις περὶ τοῦ ρόλου τὸν ὁποῖον ἔπαιξεν ἢ δὲν ἔπαιξεν ἡ διαφήμισις. Προφανῶς ἀρκετοὶ ἀπὸ τοὺς πειραματικοὺς δέκτας θὰ

ἐξακολουθήσουν νὰ ἰσχυρίζονται ὅτι ἠγόρασαν τὸ προϊόν X ἐπειδὴ τοὺς τὸ συνέστησεν ὁ γείτων, ἢ θὰ ἀποκαλύψουν ἐνδεχομένως ὅτι ὁ ὑπάλληλος τοῦ καταστήματος τοὺς τὸ ὑπέδειξε ὡς καλύτερον καὶ εὐθηνότερον. Πάντως ὅμως—τοῦτο δὲ πρὸ πάντων ἔχει σημασίαν—ἡ ἀνταπόκρισις εἰς τὴν συνέντευξιν βάσει τῆς μεθόδου τῆς «Κινητοποιήσεως» εἶναι πολὺ περισσότερον εὐλικρινῆς καὶ φέρεται εἰς φῶς πολλὰς ὁμολογίας καταναλωτῶν περὶ τοῦ ρόλου ποὺ διεδραμάτισεν ἡ διαφήμισις εἰς τὰς ἀγοραστικὰς τῶν ἀποφάσεις. Ἰδιαίτερος προκειμένου περὶ ἀγορᾶς προϊόντων τὸ πρῶτον ἐμφανισθέντων εἰς τὴν ἀγορὰν, τὸ ἥμισυ σχεδὸν τῶν ἐξετασθέντων καταναλωτῶν ἀνέφερον ὅτι ἐπληροφόρηθη περὶ τῆς ὑπάρξεως τοῦ προϊόντος μέσω τῆς διαφήμισεως.

Βεβαίως γεννᾶται τὸ ἐρώτημα προκειμένου ἰδίως περὶ πραγμάτων μικρᾶς ἀξίας προοριζομένων διὰ τὸ γυναικεῖον καταναλωτικὸν κοινόν: Μιὰ τοιαύτη μικρο-ἀγορὰ ἔχει ἐπαρκῆ σημασίαν ὥστε νὰ διατηρηθῇ εἰς τὴν μνήμην;

### «Νέοι» καὶ «ἐκ μεταβολῆς» ἀγορασταί.

Ἡ ἀπάντησις εἰς τὸ προηγούμενον ἐρώτημα εἶναι «ναί» ὑπὸ ὠρισμένας προϋποθέσεις. Ὑπάρχουν δύο περιστάσεις συνοδεύουσαι μίαν ἀγορὰν, αἱ ὁποῖαι διευκολύνουν μεγάλως τὴν ἀνάμνησιν τῶν ἐπιδράσεων ποὺ ὠδήγησαν εἰς αὐτήν:

1. Ὅταν ἕνα προϊόν ἀγοράζεται διὰ πρῶτην φοράν καί,
2. Ὅταν λαμβάνῃ χώραν ἀλλαγὴ προτιμήσεως ἀπὸ μιᾶς μάρκας εἰς μίαν ἄλλην.

Εἰς τὰς περιπτώσεις αὐτὰς οἱ ἀγορασταὶ χαρακτηρίζονται ὡς «νέοι» ἢ «ἐκ μεταβολῆς ἀγορασταί». Ἐπόμενον εἶναι συνεπῶς νὰ ἔχουν συναίσθησιν καὶ ἐπίγνωσιν τοῦ τί προεκάλεσεν τὴν πρόσφατον ἀγοραστικὴν τῶν συμπεριφορᾶν, διότι αὕτη περιλαμβάνει καὶ τὸν παράγοντα «καινοτομία» ἢ «ἀλλαγὴ».

Εἶναι δυσχερὲς νὰ ἀποσπάσῃ κανεὶς παρεμφερεῖς μαρτυρίας καὶ

ἀπὸ τοὺς κατ' ἐπανάληψιν ἀγορασταὶ κυρίως διότι μίαν ποσὴν ἐπιδοσθέντων ἀγοραστικῆς ἀποφάσεως δὲν προϋποθέτει πολλὴν σκέψιν ἐκ μέρους τοῦ ἀγοραστοῦ. Ἀκόμη ὅμως καὶ εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν εἶναι δυνατόν νὰ ἀποκαλυφθοῦν ἐνδιαφέρονται ἐμμεσοὶ ἀποδείξεις. Ἄν ὁ ἀγοραστὴς δὲν ἐξετέθη εἰς διαφημιστικὸν ἐρέθισμα καὶ δὲν ἔχει ἐπίγνωσιν τῆς ὑπάρξεως τρεχούσης διαφήμισεως διὰ τὸ προϊόν, πού κατ' ἐπανάληψιν ἀγοράζει, εἶναι λογικὸν νὰ ὑποθεθῇ ὅτι ἡ διαφήμισις ἔπαιξε μᾶλλον ἀσήμαντον ρόλον εἰς ἐκαστὴν τῶν μεμονωμένων κατ' ἐπανάληψιν ἀγορῶν. Ἄντ' αὐτοῦ ὀρθότερον εἶναι νὰ θεωρηθῇ ὅτι τὸ ἴδιον τὸ προϊόν εἶναι ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον προσεῖλκυσε καὶ ἄλλιν τὸν πελάτην. Ἄν βεβαίως ὁ κατ' ἐπανάληψιν ἀγοραστὴς ἔχῃ ἐπίγνωσιν τῆς ὑπάρξεως τρεχούσης διαφήμισεως, τότε δὲν εἶναι παράλογον

νὰ ὑποθεθῇ ὅτι καὶ αὕτη συνέβαλεν, ἔστω καὶ περιορισμένως, εἰς τὴν ἐκ μέρους τοῦ πελάτου ἐπίδειξιν συνεχοῦς ἀφοσιώσεως πρὸς τὸ προϊόν.

Εὐτυχῶς διὰ τὸν ἐρευνητὴν ὑφίστανται ἀνὰ πᾶσαν στιγμὴν πολλοὶ νέοι ἢ ἐκ μεταβολῆς ἀγορασταὶ μεταξὺ τοῦ συνολικοῦ ἀγοραστικοῦ δυναμικοῦ ἐνὸς νέου προϊόντος. Ἦδη ἀπὸ τὰ πρῶτα βήματα τῆς νέας μας ἐρεῦνης ἔχει διαφανῆ ὅτι συνεπεία τοῦ ἀδιακόπου πολέμου τῶν ἐπιχειρήσεων διὰ τὴν ἀπόκτησιν νέων ἀγοραστῶν, 25% τοῦ συνολικοῦ ἀριθμοῦ τῶν τρεχόντων καταναλωτῶν ἐνὸς συνήθους προϊόντος ἀνήκουν εἰς τὰς κατηγορίας «νέος» καὶ «ἐκ μεταβολῆς».

Ἄν συνεπῶς ἡ ἀνωτέρω περιγραφομένη μέθοδος ἐρωταποκρίσεων χρησιμοποιηθῇ εἰς μεγάλην κλίμακα, μπορεῖ κανεὶς νὰ ἀποσπάσῃ ἀπὸ τοὺς νέους καὶ ἐκ μεταβολῆς ἀγοραστὰς ἀφθόνηους πληροφορίας,

ἐκ τῶν ὁποίων θὰ συναχθῆ ἓνας μέσος ὅρος ὄλων τῶν παραγόντων πού ἐπιδροῦν ἐπὶ τῆς ἀγοραστικῆς συμπεριφορᾶς εἰς μίαν δεδομένην ἐποχὴν. Ἐν συνεχείᾳ θὰ γίνη συστηματικὴ ἀνάλυσις πολλῶν παραδειγμάτων ἐκ τῆς βιβλιογραφίας καὶ ἱστορίας, καλυπτόντων μίαν ὁπωσδήποτε μακρὰν χρονικὴν περίοδον καὶ ἐξ αὐτῆς θὰ προκύψουν πολλαὶ χρήσιμοι ἐνδείξεις περὶ τῶν μεταβολῶν εἰς τὴν ἰκανότητα ἐνὸς ἢ περισσοτέρων παραγόντων νὰ ἐπηρεάζουν τὰς πωλήσεις.

### Βεβαιότης ἀντι εἰκασιῶν.

**Ε**νας διαφημιστής ἔχων εἰς τὴν διάθεσίν του τοιαύτας πληροφορίας εἶναι λ.χ. εἰς θέσιν :

α. Νὰ παρακολουθῆ συνεχῶς τὴν δύναμιν καὶ ἀποτελεσματικότητα μιᾶς δεδομένης διαφημιστικῆς καμπάνιας καὶ νὰ προβάλῃ εἰς τροποποίησιν ἢ καὶ ἐγκατάλειψιν αὐτῆς καὶ ἀντικαταστάσεώς της διὰ νέας ἐφ' ὅσον ὑπάρχουν ἐνδείξεις φθορᾶς καὶ ἐξασθενήσεως. Ἡ νέα καμπάνια μπορεῖ νὰ ὑποβληθῆ εἰς πειραματικὰς δοκιμασίας

διὰ νὰ ἐξακριβωθῆ ἂν ἔχη προ-σόντα νὰ ἀναπληρώσῃ με ἐπι-τυχίαν τὴν παλαιάν.

β. Νὰ συγκρίνῃ καὶ νὰ παραβάλλῃ τὴν ἀποτελεσματικότητα δια-φορῶν προγραμμάτων τῆς τη-λεοράσεως οὕτως ὥστε νὰ ἐπι-σημαίνωνται καὶ νὰ θεραπεύον-ται τὰ ἐλαττώματα αὐτῶν.

γ. Νὰ παρακολουθῆ συνεχῶς καὶ νὰ ἀξιολογῆ τὴν ἀποτελεσματι-κότητα τῆς τακτικῆς Marke-ting τῶν ἀνταγωνιστῶν, οὕτως ὥστε νὰ γνωρίζῃ ποῖαι ἐκ τῶν ἐν λόγω μεθόδων εἶναι πράγμα-τι ἐπικίνδυναι καὶ ἄξιοι προσο-χῆς καὶ καταλλήλου ἀντιμετω-πίσεως.

Ἡ «Κινητοποιήσις» δὲν εἶναι πα-νάκεια. Ἐχομεν ὅμως ἤδη ἐπιτε-λέσει ἀρκετὴν πρόοδον ὥστε νὰ γνωρίζωμεν ὅτι εὐρισκόμεθα ἐνώ-πιον πραγματικῶν λύσεων εἰς τὸ ἐγγύς μέλλον. Ἡ μέθοδος εἶναι ἀ-ξιοπρόσεκτος καὶ ἐφικτὴ καὶ, τοῦ-λάχιστον κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη, αἰ μελέται καὶ ἔρευναι, ἐκ τῶν ὁ-ποίων ἐξεπήγασεν, ἀπέδωσαν λαμ-πρὰ ἀποτελέσματα καὶ ἀνεξαιρέ-τως πάντοτε ἐπέτυχον νὰ ἐντοπί-

σουν τὰς διαφημιστικὰς καμπά-νιας πού ἐξεπλήρωσαν τὸν προορι-σμόν των καὶ ὠδήγησαν εἰς τὴν πραγματοποίησιν πωλήσεων.

Ἐπὶ τῆ βάσει τῶν ἀνωτέρω ἔχω τὴν πεποίθησιν ὅτι ἐντὸς τῶν ὀλί-γων προσεχῶν ἐτῶν θὰ ἀνακαλύ-ψωμεν τὰ μέσα διὰ τῶν ὁποίων νὰ καθίσταται δυνατὴ ἡ μέτρησις— καὶ δὴ με ὑψηλὸν βαθμὸν ἀκρι-βείας— τοῦ πόσον ἀκριβῶς ἡ δια-φήμισις συμβάλλει εἰς τὰς πωλή-σεις. Ὁταν τοῦτο γίνῃ πραγματι-κότης, τὸ τελικὸν χάσμα εἰς τὴν ἔρευναν τῆς τεχνολογίας τῆς δια-φημίσεως θὰ ἔχη γεφυρωθῆ καὶ ἡ ἐπιχειρησιακὴ διοίκησις θὰ ἔχῃ πλῆρη σειρὰν ἐργαλείων εἰς τὴν διάθεσίν της, διὰ τῶν ὁποίων νὰ ἐπεξεργάζεται ἐκάστοτε τὰ στοι-χεῖα καὶ τὰς πληροφορίας καὶ νὰ καταλήγῃ εἰς συμπεράσματα ἀ-σφαλῆ χωρὶς νὰ εἶναι πλέον ὑπο-χρεωμένη νὰ βασίζεται ἐπὶ εἰκα-σιῶν καὶ ὑποθέσεων, αἱ ὁποῖαι καὶ σήμερον ἀκόμη ἀποτελοῦν τὸν πρωταρχικὸν παράγοντα εἰς τόσον πολλὰς καὶ σημαντικὰς διαφημι-στικὰς αποφάσεις.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὴν ἐκδο-σιν «Marketing Research»)

## Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟ ΕΙΚΟΣΙΤΕΤΡΑΩΡΟΝ - ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΩΣ

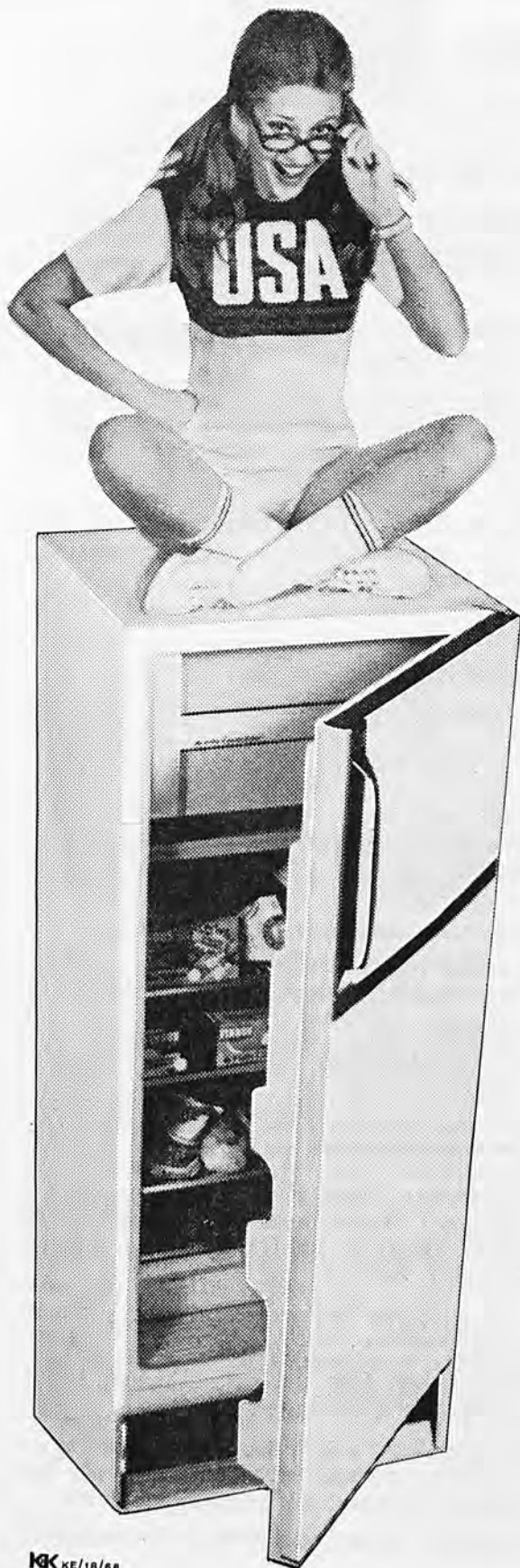
Τὸ Βρετανικὸν Ναυτικὸν ἐν συνεργίᾳ μετὰ τὸ Ἴδρυμα Ἰατρικῶν Ἐρευνῶν τοῦ Πανεπιστημίου Καίμπριτζ, κατὰ τὴν βετοῦς προγράμματος ἔρευνῶν «ἐπὶ τῆς σχέσεως μεταξὺ χρό-νου καὶ ἀποδόσεως ἐργασίας», κατέληξε εἰς συμπεράσματα τὰ ὁποῖα ἀποτελοῦν πολύτιμον ὀδηγὸν διὰ τοὺς ἐργοδότας, τοὺς κρατικούς, κοινωνικούς, συνδικαλιστικούς κ.ἄ. ἔργα-νισμούς, πού ἀσχολοῦνται μετὰ τὸ θέμα : «Ἄνθρωπος - Χρόνος - Ἐργασία».

Ἡ ἔρευνα ἐκάλυψε τὴν ἀπόδοσιν τοῦ ἐργαζομένου εἰς τὸν τόπον τῆς ἐργασίας του, τὴν γενικὴν φυσιολογικὴν αὐτοῦ κατάστασιν, τὴν θερμοκρασίαν του, τὰς σωματικὰς καὶ ψυχολογικὰς ἀντιδρά-σεις του καὶ τὴν ἀντίδρασιν τοῦ ὀργανισμοῦ του καθ' ὅλον τὸ 24ωρον.

Ἐν συντομίᾳ τὰ συμπεράσματα μποροῦν νὰ συνοψισθοῦν ὡς ἀκολουθῶς :

- Καλυτέρα ἀπόδοσις ἐργασίας σημειοῦται κατὰ τὰς ὥρας εὐθὺς μετὰ τὴν 8ην πρωΐνήν, με ἐπί-κεντρον τὴν 8ην ἕως 9ην π.μ.
- Ἀντιθέτως πλέον δυσμενὴς ὥρα χαρακτηρίζεται ἡ ἀπὸ 4ης ἕως 5ης μ.μ.
- Κατὰ τοὺς θερινοὺς μῆνας μειοῦται ἡ ἀπόδοσις τῶν ἐργαζομένων καὶ σημειοῦται τάσις τού-των διὰ συντόμευσιν τοῦ ὡραρίου ἐργασίας των.
- Συνεχῆς ἐπτάωρος ἢ ὀκτάωρος ἐργασία, συνοδευομένη ἀπὸ 16 ὥρας συνεχοῦς διακοπῆς ἐργα-σίας, ἀποτελεῖ πλεονέκτημα ὅταν ὑφίστανται ὄχι βαρεῖς ὄροι ἐργασίας, ὑπὸ ὑγιεινῆς συνθήκας.





ή - αμερικάνα  
είναι  
μοντέρνα

χει  
τό ίδιο ψυγείο  
μέ σένα

μοντέρνο ψυγείο  
ώραίο, πρακτικό, με παράδοση

Το Kelvinator 1970 είναι  
ό νέος παγκόσμιος τύπος ψυγείου  
μέ ένια εμφάνιση σέ όλο τόν Κόσμο.

Έχει κατασκευασθή σύμφωνα  
μέ τίς υποδείξεις  
γυναικών από 104 χώρες.  
Είναι τό αποτέλεσμα διεθνούς έρεύνης  
και τεχνικής συνεργασίας έπιστημόνων.

Το Kelvinator 1970

-Ίδια για τήν Εύρώπη και τήν Άμερική -  
είναι τό μόνα ψυγεία πού έχουν  
συμπαγή τοιχώματα από STEREOFOAM®,  
τό ισχυρό ύλικό πού πενταπλασιάζει  
τήν μόνωση και παρατείνει τήν  
ζωή του ψυγείου.

και μόν Έσχνάτε!  
Kelvinator - απόψυξτε σέ ένα λεπτό!

ΤΟ ΝΕΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ

**Kelvinator**  
για όλη σας τη ζωή!

KELVINATOR: ΚΟΥΖΙΝΕΣ - ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ  
ΤΗΛΕΟΡΑΣΕΙΣ ΡΥΕ - ΘΕΡΜΑΣΤΡΕΣ.

**ΤΟ Α' ΕΤΗΣΙΟΝ ΣΥΝΕΔΡΙΟΝ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε.  
ΚΑΙ Η ΓΕΝΙΚΗ ΤΑΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΙΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ  
ΤΗΝ 28ην και 29ην ΜΑΡΤΙΟΥ 1969**

Τὴν 28ην καὶ 29ην Μαρτίου διοργανοῦται τὸ Α' ΕΤΗΣΙΟΝ ΣΥΝΕΔΡΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΕΔΕ), διεξαχθησόμενον εἰς τὸ Ξενοδοχεῖον ΑΣΤΗΡ—Βουλιαγμένης, κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ ὁποίου θὰ λάβῃ χώραν καὶ ἡ ΓΕΝΙΚΗ ΤΑΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΙΣ ΜΕΛΩΝ τῆς Ἑταιρίας.

**Τὸ θέμα τοῦ Συνεδρίου :**

«MANAGEMENT : Η ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ», ἐκπηγάζει ἀπὸ τὴν διαπίστωσιν ὅτι, διὰ τὴν ἐπιτυχή ἀντιμετώπισιν τῶν προβλημάτων εἰς τὰς Ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις, τῶν ὁποίων τὸ περιβάλλον παύει νὰ εἶναι τοπικόν, συνεχῶς διευρυνόμενον καὶ διεθνοποιούμενον, τὸ Management κατέστη ἡ μοναδικὴ εὐκαιρία διεξόδου καὶ ἐπιτυχοῦς ἀντιμετωπίσεως τοῦ ἀνταγωνισμοῦ.

**Σκοποὶ καὶ Ἀντικείμενον :**

Ὅσοι εὐρίσκονται εἰς ἀνωτέρας ἱεραρχικὰς βαθμίδας ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν βλέπον, γνωρίζουν καὶ διαπιστώνουν καθημερινῶς, ὅτι ἡ οἰκονομικὴ ἀνάπτυξις εἰς τὰ ἐπίπεδα τῶν συγχρόνων ἀπαιτήσεων δύναται νὰ πραγματοποιηθῇ, μόνον ὅταν ὑπάρχη ἡ ὑποδομὴ τοῦ Management. Αὐτὴ ἡ ἀλήθεια ἐνῶ ἐγίνεν ἀντιληπτὴ, δὲν ἔχει ἀφομοιωθῇ ἀκόμη ὀργανικῶς εἰς τὸ σύστημα τῆς ἑλληνικῆς οἰκονομίας. Καὶ κάτι ἄλλο, ἐπίσης, ἔμεινεν ἀφομοίωτον : ἡ οἰκονομικὴ εὐημερία δὲν χαρίζεται οὔτε ἀγοράζεται : Παράγεται.

Ἡ Ἑλληνικὴ Ἑταιρία Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων ἀποβλέπει μὲ τὸ Α' Ἐτήσιον Συνεδριὸν τῆς, νὰ προκαλέσῃ τὸ πρακτικόν ἐνδιαφέρον πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τοῦ Management, διὰ τῆς διοργανώσεως πλαισιωμένων συζητήσεων μεταξὺ Ἑλλήνων καὶ ἀλλοδαπῶν παραγόντων τῆς ἑλληνικῆς οἰκονομίας.

Ἐλπίζει ἡ ΕΕΔΕ, ὅτι τὰ συμπεράσματα τῆς διαλογικῆς συζητήσεως κατὰ τὴν ζωντανὴν συνάντησιν τῆς ἑλληνικῆς καὶ ξένης νοοτροπίας, θὰ τονώσουν τὰ συμμετέχοντα στελέχη, εἰς τὸ νὰ ὠθήσουν ὁ καθεὶς εἰς τὸν το-

μέα του, τὴν ἐξέλιξιν πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τοῦ Management.

Καίτοι ἡ συζήτησις εἶναι ἀνοικτὴ πρὸς ὅλας τὰς πλευράς τοῦ θέματος, τὸ πρόγραμμα προβλέπει τρεῖς κατευθύνσεις ἐπὶ τῶν ὁποίων θὰ ἀνταλλαγοῦν ἀπόψεις :

**Τοῦ Manager, τοῦ ἑλληνικοῦ Marketing καὶ τῆς ἀναπτύξεως προϊόντος εἰς τὴν Ἑλλάδα.**

**Τὸ πρόγραμμα :**

ὑπὸ τὴν προεδρίαν τοῦ κ. **Δημ. Κυριαζῆ**, προέδρου τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ καὶ Δ/ντος Συμβούλου τῆς «Ντέσιον Ἑλλάς» Α.Ε.

Τὸ πρόγραμμα τοῦ Συνεδρίου περιλαμβάνει μεταξὺ τῶν ἄλλων καὶ τὰ ἑξῆς.

**Α' Ἡμέρα 28η Μαρτίου 1969.**

Διάρκεια, ἀπὸ ὥρας 17.00 ἕως 21.30.

Τὸ πρόγραμμα τῆς Α' ἡμέρας τοῦ συνεδρίου περιλαμβάνει : Προσέλευσις (ὥρα 17.00). Ἐπίσκεψις ἐκθέσεως βιβλίων Management. Ἐναρξις Συναντήσεως - Παρουσιάσις προγράμματος (ὥρα 18.00 - 19.00). «Θέσις τοῦ Προβλήματος» (ὥρα 18.30 - 19.30). Δεξίωσις (ὥρα 19.30 - 21.00). Ἀνεπίσημον δεῖπνον (ὥρα 21.37).

«Θέσις τοῦ Προβλήματος», Εἰσηγητὴς ὁ κ. **Χρυσ. Ι. Παπαδόπουλος**, Ἀντιπρόεδρος τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ καὶ Πρόεδρος τοῦ Δ.Σ. τῆς «ΑΔΕΛ» Α.Ε.

Ἡ εἰσήγησις ἀναλύει τὰ ἐπὶ μέρους τοῦ θέματος σημεία :

Ποία εἶναι ξένη καὶ ποία ἑλληνικὴ ἐπιχειρήσις ;

Παρουσιάσις μιᾶς ἢ δύο περιπτώσεων ἐγκαταστάσεως ξένων ἐπιχειρήσεων εἰς τὴν Ἑλλάδα. Ἀνάλυσις τῆς μεθοδολογίας των.

Ἀντιμετώπισις τῶν ἀντιστοιχῶν προβλη-

μάτων υπό τῆς τοπικῆς ἐλληνικῆς ἐπιχειρήσεως.

Ποῖος ὁ ρόλος τοῦ Management εἰς τὴν πρῶτην περίπτωσιν, ποῖος εἰς τὴν δευτέραν. Προϋποθέσεις διὰ τὴν ὀρθὴν πληροφόρησιν πρὸς λήψιν ἀποφάσεων.

Ποῖαν βοήθειαν πρέπει νὰ ἀναμένῃ ἡ ἐλληνικὴ ἐπιχειρήσις ἀπὸ ἐξωεπιχειρησιακοῦ παράγοντας, ποῖαν βοήθειαν ἀπὸ ἐσωτερικῶν πηγῶν.

Ἐποβοηθεῖ ἡ πολιτικὴ ὑπερμέτρου προστασίας τὴν ἐθνικὴν οἰκονομικὴν ἀνάπτυξιν;

Ἡ οἰκονομικὴ ἀνάπτυξις συνάρτησις τῆς ἐκ τῶν ἔσω ἀναπτύξεως ἐκάστης οἰκονομικῆς μονάδος.



### **Β' Ἡμέρα 29ῆς Μαρτίου 1969.**

Διάρκεια, ἀπὸ ὥρας 9.30 - ἕως 18.30.

Κατὰ τὴν Β' ἡμέραν θὰ λάβουν χώραν : Τρεῖς Εἰσηγήσεις (Α' - Β' - Γ'), ἡ ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΙΣ ΜΕΛΩΝ (ἀπολογισμὸς 1968 καὶ πρόγραμμα 1969, Ἐκθεσις Δ.Σ., Ἀρχαιρεσίαι), Συζητήσεις ἐπὶ τοῦ θέματος τοῦ Συνεδρίου - σύνοψις - συμπεράσματα ποῦ θὰ προκύψουν ἐκ τῶν κατευθυντηρίων γραμμῶν τοῦ συνεδρίου καὶ τέλος, θὰ παρατεθῇ γεῦμα.

**Εἰσηγήσις Α'**, με θέμα : «**Ο Manager**», με Εἰσηγητὴν τὸν κ. **Ἀλεξ. Παπαδάκην**, Πρόεδρον τοῦ Δ. Σ. καὶ Δ/ντὴν τῆς «**Re xall Hellas**» S. A.

Τὸ θέμα «**Manager**» περιλαμβάνει τὴν ἀνάλυσιν τῶν ἐπὶ μέρους σημείων :

Ποῖος εἶναι **Manager**, πῶς δημιουργεῖται.

Αἱ ἀπαραίτητοι ψυχικαὶ προϋποθέσεις διὰ τὴν ἀξιοποίησιν τῶν **Managers**. Ποῖα τὰ ἄμεσα ἀποτελέσματα καὶ ποῖα τὰ ἀναμενόμενα μακροπροθέσμως.

Πόσον χρόνον ἔχομεν εἰς τὴν διάθεσίν μας, διὰ νὰ δημιουργήσωμεν τὰ πρῶτα βασικά στελέχη, ἐν ὄψει τῶν ξένων ἐπιχειρήσεων καὶ τοῦ ἐκπατρισοῦ τῶν ἐλληνικῶν στελεχῶν.

Ποῖος ὁ ρόλος τῶν εἰδικῶν ἐξωτερικῶν συμβούλων, ἐλλήνων ἢ ξένων ;

#### **Συζήτησις :**

Θὰ ἀκολουθήσῃ συζήτησις ἐπὶ τοῦ θέματος με συμμετοχὴν τῶν κ. κ. **Richard K. Kiddoo**, Managing Director τῆς **Esso Pappas Petroleum**, **Ἀναργ. Πρεζάνη**, Γεν. Δ/ντοῦ τῆς «**Ἑλληνικῆς Ἑταιρίας Τσιμέντων**» Α. Ε.

Διὰ λεπτομερεστέρας πληροφορίας ζητήσατε τὸ πλῆρες πρόγραμμα τοῦ Συνεδρίου. Πληροφορίαι ΕΕΔΕ, Φιλελλήνων 6. Τηλ. 220.789.

καὶ **Ἐλευθ. Κυδωνιάτη**, Δ/ντοῦ Προσωπικοῦ τῆς Μόμπιλ Ὁἶλ Ἑλλάς Α. Ε.

**Εἰσηγήσις Β'**, με θέμα : «**Τὸ Marketing**», με Εἰσηγητὴν τὸν κ. **Herman D. Huger**, Managing Director τῆς «**Φίλιπς Ἑλλάς**» Α. Ε.

Τὸ θέμα «**Τὸ Marketing**» περιλαμβάνει τὴν ἀνάλυσιν τῶν ἐπὶ μέρους σημείων :

Κατέκτησαν εἰς τὴν πραγματικότητά αἱ ἐλληνικαὶ ἐπιχειρήσεις τὴν ἐλληνικὴν ἀγοράν ; Τί ἔχει γίνῃ διὰ τὴν ἀξιοποίησιν τοῦ ἀνερχομένου ἐτησίου ἀνα κεφαλὴν εἰσοδήματος ; Παράλληλαι παρατηρήσεις ἐπὶ τῶν μεθόδων **Marketing** τῶν ξένων ἐπιχειρήσεων εἰς τὴν Ἑλλάδα καὶ τῶν ἐλληνικῶν.

#### **Συζήτησις :**

Θὰ ἀκολουθήσῃ συζήτησις ἐπὶ τοῦ θέματος με συμμετοχὴν τῶν κ. κ. **Στεφ. Μάνου**, Βοηθοῦ Γεν. Δ/ντοῦ τῆς «**Ἀλλατίνη**» Α. Ε. καὶ **Ἰωάν. Μαρινοπούλου**, Φαρμακοποιοῦ.

**Εἰσηγήσις Γ'**, με θέμα : «**Ἀνάπτυξις Προϊόντος εἰς τὴν Ἑλλάδα**», με Εἰσηγητὰς τοὺς κ.κ. **Κων. Σίνην**, Δ/ντὴν Παραγωγῆς τῆς «**ΙΖΟΛΑ**» ΑΒΕ, **Ν. Ἐμπέογλου**, Ἐπιμελητὴν τοῦ Ε. Μ. Π. καὶ **Michael Cipollaro**, Γεν. Δ/ντὴν τῆς «**Κπορι** Ἑλλάς» Α. Ε.

Τὸ θέμα «**Ἀνάπτυξις Προϊόντος εἰς τὴν Ἑλλάδα**» θὰ ἐξετασθῇ κατὰ τὰ ἐπὶ μέρους ἀκόλουθα σημεία :

Σκέψεις καὶ ἐμπειρία περὶ τὸ ἐρώτημα :

Πῶς ἐξελίσσονται τὰ προϊόντα χωρὶς ἐμπειριστατωμένην ἔρευναν ;

Ἡ πραγματικότης περὶ τοῦ κόστους μελέτης καὶ ἐλέγχου ποιότητος.

Ἡ μειονεκτικὴ θέσις τῶν ἐλληνικῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι πράγματι ἀνυπερβλήτος ;

Ἀνάπτυξις τῶν ὑφισταμένων δυνατοτήτων διὰ νὰ ἀποκτήσουν τὰ ἐλληνικὰ προϊόντα καὶ αἱ ἐλληνικαὶ ὑπηρεσίαι τὸν ρυθμὸν ἀναπτύξεως τὸν ὅποιον ἀπαιτεῖ ἡ ἀναπτυσσομένη ἐλληνικὴ ἀγορά. Κριτικὴ ἀνάλυσις ἐλληνικῶν ἐπιτυχιῶν εἰς τὸν τομέα αὐτόν.

Σκέψεις ἐπὶ τοῦ θεσμοῦ τῶν εὐρυτέρων συνεργασιῶν.

#### **Σύνοψις καὶ συμπεράσματα.**

Μετὰ τὸ πέρας τῶν εἰσηγήσεων θὰ ἀκολουθήσῃ ἔκθεσις συμπερασμάτων καὶ κατευθυντηρίων γραμμῶν ὡς προέκυψαν ἐκ τῶν συζητήσεων τοῦ διημέρου συνεδρίου.

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ/ΜΑΡΤΙΟΥ

Κατά τούς μήνας Φεβρουάριον και Μάρτιον ἐπραγματοποιήθησαν τὰ ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ προγραμματισθέντα σεμινάρια Β' περιόδου 1968 - 69, μεταξύ τῶν ὁποίων τὰ ὑπ' ἀριθ. 79 και 80, περὶ τῶν ὁποίων σχετικὴ εἰδησεογραφία κατεχωρήθη εἰς τὸ ὑπ' ἀριθ. 30 τεύχος (Φεβρουαρίου), ὡς και τὰ ὑπ' ἀριθ. 73, 81, 82 και 83 διὰ τὰ ὁποῖα ἀναφέρομεν ἀκολουθῶς :



ΣΤΙΓΜΙΟΤΥΠΟΝ ΑΠΟ ΤΟ  
ΥΠ' ΑΡΙΘ. 73 ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ  
ΤΗΣ ΕΕΔΕ



"Ἄνω : Ὁ πρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ. Δ. Κυριαζῆς ἐν μέσῳ τῶν κ.κ. Δ. Ψαροῦ και Δ. Μαρινοπούλου, προέδρου τοῦ ΣΕΒ. Κάτω : Διακρίνονται (ἀριστερὰ) ὁ κ. Γ. Λεμπέσης, μέλος τοῦ Δ. Σ. τῆς ΕΕΔΕ και ὁ κ. Ἰωάν. Χαστάς Γεν. Δ/ντῆς τῆς ΕΕΔΕ.

«ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΡΑΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Ἀπὸ 20ῆς παρελθόντος Φεβρουαρίου και ἕως 14ης Μαρτίου ἔλαβε χώραν τὸ ὑπ' ἀριθ. 73 σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ μὲ θέμα :

«Σχέσεις Κράτους και Ἐπιχειρήσεων», τὸ ὁποῖον ἐτέλει ὑπὸ τὴν ἐπιστημονικὴν ἐπιμέλειαν και τὸν συντονισμόν τοῦ Καθηγητοῦ Οἴκον. Δικαίου και Ἐπιτίμου Συμβούλου Ἐπικρατείας κ. **Δημ. Ψαροῦ**, ὁ ὁποῖος ἔκαμε τὰς βασικὰς εἰσηγήσεις ἐπὶ τοῦ θέματος.

Τὴν ἕναρξιν τοῦ σεμιναρίου ἐκήρυξεν ὁ Πρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ. **Δημ. Κυριαζῆς**, ἐπρολόγησεν δὲ ὁ κ. **Δημ. Μαρινόπουλος**, Πρόεδρος τοῦ Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων, ἀναφερθεὶς εἰς τὴν σημασίαν τοῦ διοργανωθέντος σεμιναρίου και εἰδικώτερον εἰς τὴν σημασίαν τῶν θεσμικῶν πλαισίων τὰ ὁποῖα θέτει τὸ κράτος διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς ἰδιωτικῆς οἰκονομίας.

Αἱ ἐργασίαι τοῦ σεμιναρίου διεξήχθησαν τῇ συνεργασίᾳ εἰδικῶν ἐπιστημόνων τῶν κ. κ. : **Γεωρ. Καλαμωσουτάκη**, Δρ Οἴκον. Ἐπιστημῶν, **Ἐρμ. Λεμονιά**, Οἰκονομολόγου, **Ἄλ. Μπαλοπούλου**, Δρ Οἴκον. Ἐπιστημῶν, **Ἄλ. Μυλωνοπούλου**, Οἰκονομολόγου, **Λυκ. Παπαδοπούλου**, Οἰκονομολόγου, **Εὐρ. Τσουτρέλλη**, Διπλ. ΑΣΟ και ΕΕ, Συμβούλου τῆς Γενικῆς Τραπεζῆς, και **Διομ. Ψήλου**, Δρ Οἴκον. Ἐπιστημῶν.

Εἰς τὸ σεμινάριον, τοῦ ἴσῳ αἱ ἐργασίαι διεξή-

χθησαν ἄκρως ἐπιτυχῶς, συμμετέσχον 22 ἀνώτατα και ἀνώτερα στελέχη ἐκ 13 ἐπιχειρήσεων και ὀργανισμῶν.

ΜΑΡΤΙΟΥ

«ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΑΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑΣ ΜΗΧΑΝΑΣ»

Ἀπὸ 11ης ἕως 20ῆς Μαρτίου διεξήχθησαν αἱ ἐργασίαι τοῦ ὑπ' ἀριθ. 81 σεμιναρίου διοργανωθέντος ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ τῇ συνεργασίᾳ τῆς Ἑταιρίας Μελετῶν Ἀναπτύξεως, μὲ Εἰσηγητὴν τὸν κ. **Σπ. Ζευγαρίδην**, Διπλ. Ν.Ε.Ο.Σ.Τ., Σύμβουλον Ἐπιχειρήσεων και Γεν. Δ/ντὴν τοῦ Γραφείου Συμβούλων Ὀργανώσεως και Μάρκετινγκ «Σπ. Ζευγαρίδης και Συνεργάται» και θέμα : «Γνωριμία μὲ τὰς Λογιστικὰς Μηχανάς».

Τὸ σεμινάριον ἀπεσκοπεῖ εἰς τὴν παρουσίαν τῶν δυνατοτήτων ποὺ προσφέρουν αἱ συμβατικαὶ και ἠλεκτρονικαὶ Λογιστικαὶ Μηχαναὶ εἰς τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν λογιστικῶν προβλημάτων εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, ὡς ἐπίσης και εἰς τὴν ἐνημέρωσιν τῶν στελεχῶν τῶν ἐπιχειρήσεων ἐπὶ τοῦ τρόπου ἐργασίας τῶν διαφόρων τύπων Μηχανῶν ποὺ διατίθενται εἰς τὴν ἑλληνικὴν ἀγοράν. Πρὸς τὸν σκοπὸν τοῦτον, τὸ πρόγραμμα τοῦ σεμιναρίου προέβλεψεν ἐπισκέψεις τῶν συμμετασχόντων εἰς τὰς ἐγκαταστάσεις τῶν ἀντιπροσωπειῶν «KIZNER, ZIMAK, BAROUS, CENTRONICA, WANTERER, NATIONAL και ASCOTA», ὅπου και ἔλαβον χώ-

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ραν έπεξηγήσεις επί του συστήματος λειτουργίας των μηχανών τούτων. Τò σεμινάριον διεξαχθέν άκρωσ έπιτυχώς παρηκολούθησαν 17 άνώτερα και μεσαία στελέχη έξ 11 έπιχειρήσεων και όργανισμών.

«ΑΙ ΤΕΧΝΙΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΩΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ  
ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΙΝ ΕΡΓΟΥ»

Τήν 17ην και 18ην Μαρτίου έπραγματοποιήθη λίαν έπιτυχώς τò υπ' άριθ. 82 σεμινάριον, με θέμα :

«ΑΙ Τεχνικαί τής Δικτυωτής 'Αναλύσεως είς τήν Διεύθυνσιν 'Εργου»,

του όποιου Εισηγητής υπήρξεν ό κ. **S. Lambourn**, M.A.C. Eng. του Πανεπιστημίου Cam-

bridge και Δ/τής τής Management Science for Computer Offices Ltd. Είς τò σεμινάριον συμμετέσχον 10 άνώτατα και άνώτερα στελέχη έκ 5 έπιχειρήσεων και όργανισμών.

«Η ΖΩΗ ΜΕ ΤΟΥΣ COMPUTERS»

'Από 19ης έως 20ης Μαρτίου διεξήχθησαν αι έργασίαι του υπ' άριθ. 83 σεμιναρίου, με Εισηγητήν τόν κ. **S. Lambourn** και θέμα :

«'Η Ζωή με τούς Computers».

Τò σεμινάριον διεξαχθέν άκρωσ έπιτυχώς, παρηκολούθησαν 20 άνώτατα και άνώτερα στελέχη έξ 9 έπιχειρήσεων και όργανισμών.

ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΤΙΟΥ

ΤΟ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 84 ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ

Διάρκεια σεμιναρίου : 'Ημέραι 3, ώραι 12.

Χρόνος διεξαγωγής : 26η, 27η και 28η Μαρτίου και άπό ώρας 17,30' έως 20,30' καθ' έκάστην.

Θέμα : «'Οργάνωσις και Λειτουργία Τμήματος Προσωπικού».

Τò σεμινάριον όργανούται υπό τής ΕΕΔΕ τή συνεργασία τής ΙΖΟΛΑ Α.Β.Ε. με Εισηγητάς του προγράμματος τούτου τούς έξής :

**I. Κυριάκη**, Δ/ντήν Βιομηχανικών Σχέσεων τής ΙΖΟΛΑ Α.Β.Ε., Πτυχιούχον του κλάδου Business Administration του Πανεπιστημίου George Washington.

**B. 'Αναστασόπουλον**, Προϊστάμενον Τμήματος Προσωπικού Β.Ε.Σ.Α.Ε.Ε., 'Ανωτάτης Βιομηχανικής Σχολής.

**A. Πινότση**, Προϊσταμένην 'Υπηρεσίας 'Εκπαιδεύσεως τής Φιλοσοφικής Σχολής Πανεπιστημίου 'Αθηνών.

**A. Ζαρακοβίτου**, Προϊσταμένην 'Υπηρεσίας Σχέσεων. Κοινωνική Λειτουργός, άπόφοιτος Κολλεγίου O.P.C.

**II. Γεωργούλαν**, Προϊστάμενον Τμήματος Προσωπικού τής ΙΖΟΛΑ Α.Β.Ε., Business Administration του Πανεπιστημίου Maryland, Η.Π.Α.

**Σκοπός και άντικείμενον του Σεμιναρίου** είναι νά κατατοπίση στελέχη των 'Ελληνικών 'Επιχειρήσεων και 'Οργανισμών επί του τρόπου όργάνωσης και λειτουργίας ένός συγχρόνου Τμήματος Προσωπικού, νά προσφέρη έμπειρίαν επί έξειδικευμένων θεμάτων διοικήσεως Προσωπικού και νά έπιδείξη τήν έπιστημονικήν έφαρμογήν του θεσμού των άνθρωπίνων σχέσεων έντός μιās έπιχειρήσεως.

**Τò σεμινάριον προορίζεται** διά τὰ μεσαία στελέ-  
ΜΑΡΤΙΟΣ 1969

χη, μεγάλων έπιχειρήσεων ή όργανισμών, τὰ ήδη άσχολούμενα με θέματα προσωπικού ως και διά τὰ άνώτερα στελέχη μεσαίων έπιχειρήσεων τὰ έχοντα άρμοδιότητα και επί θεμάτων προσωπικού. Οί συμμετέχοντες πρέπει νά έχουν ίκανοποιητικήν κατάρτισιν ή πείραν επί θεμάτων προσωπικού.

'Αναλυτικώς τò πρόγραμμα του σεμιναρίου περιλαμβάνει τὰ έξής επί μέρους θέματα :

'Ημέρα 1η (26.3.69).

1. Είσαγωγή : (Εισηγητής κ. I. Κυριάκης) (Πολιτική 'Ανθρωπίνων Σχέσεων - Θέσις Τμήματος Προσωπικού έντός τής 'Επιχειρήσεως - 'Ανάλυσις των κυριωτέρων λειτουργιών του Τμήματος Προσωπικού).

2. 'Οργάνωσις Τμήματος Προσωπικού : (Εισηγητής κ. B. 'Αναστασόπουλος) (Περιγραφή έργασιών - Ροή 'Εργασιών - Οικονομικόν Πρόγραμμα.

'Ημέρα 2α (27.3.69).

3. 'Εκπαιδευσις : (Εισηγητής Κα 'Αλ. Πινότση) (Προσδιορισμός στόχων - Προγραμματισμός 'Εκπαιδεύσεως - Μεθοδολογία 'Εκπαιδεύσεως - Συνεχής 'Ελεγχος και παρακολούθησις πορείας προγράμματος με εύκαμψίαν εις τήν άλλαγήν προγράμματος - Μέτρησις 'Αποτελεσμάτων).

4. Σχέσεις - 'Εκδηλώσεις - 'Επικοινωνίαι : (Εισηγητής Δις 'Αλ. Ζαρακοβίτου) (Προσδιορισμός Στόχων - Προγραμματισμός έκδηλώσεων - Παρακολούθησις άπτηχέσεως προγράμματος - 'Ανάπτυξις ενδιαφερόντων καθ' ομάδας - 'Επικοινωνίαι).

'Ημέρα 3η (28.3.69).

5. Πολιτική 'Αμοιβών : (Εισηγητής κ. Π. Γεωργούλας) (Περιγραφή 'Εργασίας - 'Ανάλυσις 'Εργασίας - 'Αξιολόγησις 'Εργασίας - 'Αξιολόγησις 'Εργαζομένου - 'Ερευνα 'Αγοράς 'Εργασίας - Στοιχεία 'Αμοιβής).



## ΤΟ Α' ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ ΤΗΣ ΕΕΔΕ ΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ ΑΠΟ 31 ΜΑΡΤΙΟΥ - 4 ΑΠΡΙΛΙΟΥ

ΜΕ ΘΕΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ :  
ΒΑΣΙΚΑΙ ΑΡΧΑΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

Διάρκεια σεμιναρίου : 5 Ημέραι, 15 ώρες.

Χρόνος διεξαγωγής : Από 31ης Μαρτίου έως 4ης  
'Απριλίου 1969 και από ώρας 17,30' έως  
20,30' καθημερινώς.

Τὸ σεμινάριον διοργανούμενον ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ θὰ  
διεξαχθῆ εἰς Θεσσαλονικίην (αἴθουσα τῆς Ἑλληνι-  
κῆς Βιομηχανίας Ζακχάρεως Α. Ε., Μητροπόλεως  
26), μετ' Εἰσηγητὴν τὸν κ. **D. A. F. Sinclair**,  
Senior Consultant - P. A. Management Consul-  
tants S. A. Director for Greek Operations, μετ'  
θέμα :

**«Διοικήσεις Ἐπιχειρήσεων - Βασικαὶ Ἀρχαὶ  
καὶ Μέθοδοι Ὁργανώσεως» (Management  
Fundamentals and Forms of Organization).**

**Σκοπὸς καὶ ἀντικείμενον :** Ὁ σκοπὸς τοῦ σεμι-  
ναρίου εἶναι διττός. Ἀποσκοπεῖ πρῶτον εἰς τὴν  
ἀποσαφήνισιν τοῦ ἀκριβοῦς περιεχομένου τῶν λει-  
τουργιῶν τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ  
δεύτερον εἰς τὴν παρουσίαν τῶν τεχνικῶν καὶ  
τῶν μέσων διὰ τῶν ὁποίων αἱ λειτουργίαι αὐταὶ  
δύνανται νὰ ἐπιτελεσθῶν κατὰ τὸν πλέον ἀπο-  
τελεσματικὸν τρόπον.

Εἶναι γεγονός ὅτι κανεὶς δὲν δύναται νὰ εἶναι πλή-  
ρως ἀποτελεσματικὸς εἰς τὴν ἐργασίαν του, ἂν  
δὲν γνωρίζῃ καὶ κατανοῇ ἀπολύτως τὸ περιεχό-  
μενον καὶ τὸν σκοπὸν τοῦ ἀνατεθειμένου εἰς αὐτὸν  
ἔργου. Τὸ σεμινάριον ἀποβλέπει εἰς τὸ νὰ δώσῃ  
εἰς τὰ μέσα καὶ ἀνώτερα στελέχη Ἐπιχειρήσεων  
καὶ Ὁργανισμῶν—τὰ ὁποῖα δὲν ἔχουν μετεκπαι-  
δευθῆ εἰς τὴν Διοικητικὴν τῶν ἐπιχειρήσεων—τὰς  
βασικὰς γνώσεις ἐπὶ τῆς Διοικητικῆς τῶν Ἐπι-  
χειρήσεων καὶ τῶν τεχνικῶν τῆς, διὰ τῶν ὁποίων  
θὰ καταστῆ δυνατὴ ἡ ἀποδοτικώτερα ἐκτέλεσις  
τῆς ἐργασίας των.

**Πρὸς ποίους ἀπευθύνεται :** Τὸ σεμινάριον δύνα-  
ται νὰ παρακολουθήσῃ μέσα στελέχη μεγάλων  
καὶ μεσαίων Ἐπιχειρήσεων καὶ μέσα καὶ ἀνώτερα  
στελέχη μικρῶν Ἐπιχειρήσεων, Βιομηχανικῶν ἢ  
Ἐμπορικῶν καὶ Ὁργανισμῶν, Τραπεζῶν κλπ., ἐξ  
ὄλων τῶν τμημάτων.

**Ἀναλυτικῶς τὸ πρόγραμμα τοῦ σεμιναρίου  
περιλαμβάνει τὰ ἑξῆς ἐπὶ μέρους θέματα :**

1. Εἰσαγωγή.

2. Ἡ ἀνατομία τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων  
(Management) : (Αἱ μορφαὶ τῆς Διοικήσεως - θέσις  
Ἀντικειμενικῶν Σκοπῶν, Ἐκτέλεσις - Αἱ ἐξ φάσεις

τῆς Διοικήσεως - Αἱ βασικαὶ λειτουργίαι τῆς  
Διοικήσεως).

3. Αἱ ἀντιδράσεις κατὰ τῆς ἀλλαγῆς : (Ἡ ἀνάγκη  
τῆς ἀλλαγῆς - Τὸ περιεχόμενον τῆς ἀλλαγῆς - Ἡ  
διαδικασία τῆς ἀλλαγῆς - Αἱ προϋποθέσεις τῆς  
ἀλλαγῆς).

4. Προγραμματισμός : (Τὸ περιεχόμενον τοῦ  
Προγραμματισμοῦ - Τὰ βασικὰ στοιχεῖα τοῦ Προ-  
γράμματος - Τρόπος καταρτίσεως τοῦ Προγράμ-  
ματος).

5. Ἐλεγχος : (Βασικαὶ ἀρχαὶ καὶ ἔννοιαι - Διαδι-  
κασία καὶ αἱ προϋποθέσεις ἀποτελεσματικοῦ ἐλέγ-  
χου - Ὁ Ἐλεγχος εἰς τὴν Διοίκησιν Ἐπιχειρή-  
σεων - Συστήματα Ἐλέγχου).

6. Ἀρμοδιότης καὶ Ὑπευθυνότης : (Τὸ περιεχό-  
μενον τῆς ἀρμοδιότητος - Ὑπευθυνότης καὶ Ἐ-  
λεγχος - Ἡ ὀργανωτικὴ δομὴ καὶ ἡ ἐπίδρασις τῆς  
ἐπὶ τῆς ὑπευθυνότητος τῶν στελεχῶν).

7. Ἡ πρακτικὴ τῶν Διοικητικῶν Ἐλέγχων : (Τὰ  
μειονεκτήματα τοῦ αὐταρχικοῦ Ἐλέγχου - Ὁ προ-  
κλητικὸς Ἐλεγχος (Evocative Control) - Τεχνικαὶ  
Ἐλέγχου).

8. Μορφαὶ Ὁργανώσεως : (Αἱ παλαιαὶ θεωρίαι  
περὶ «Κλειστοῦ Συστήματος» - Αἱ σύγχρονοι θεω-  
ρίαι περὶ «Ἀνοικτοῦ Συστήματος» - Τὰ μειονεκτή-  
ματα τῶν βασικῶν ἀρχῶν καὶ κανόνων τοῦ  
«Κλειστοῦ Συστήματος» - Τὰ πλεονεκτήματα τῆς  
ἀποκεντρώσεως τῶν ἀρμοδιοτήτων).

9. Ἐπικοινωνίαι : (Αἱ ἐπικοινωνίαι : ὁ συνδετικὸς  
ἀρμὸς τῶν ἐπὶ μέρους λειτουργιῶν τῆς Διοική-  
σεως - Ἐπικοινωνίαι πρὸς τὰ κάτω' ἐκ τῶν κάτω  
πρὸς τὰ ἄνω - Μεταξύ τμημάτων - Τρόπος ἐπικοι-  
νωσίας : Γραπτὸς - προφορικὸς - Ἡ ἐπαρκὴς πλη-  
ροφοροδότησις παράγων ὀρθῆς λήψεως ἀποφά-  
σεων).

Διὰ περισσοτέρας πληροφορίας καὶ ἀναλυτικὸν  
πρόγραμμα, ἀπευθύνεσθε εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ,  
Φιλελλήνων 6 τηλ. 220.789.



ΑΠΡΙΛΙΟΥ

«ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ  
ΚΑΙ ΕΤΕΡΑ ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ»

ΤΟ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 86 ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ

Διάρκεια : 'Ημέραι 2, ώραι 14

Χρόνος διεξαγωγής : 2 και 3 'Απριλίου 1969.

Τήν 2αν και 3ην 'Απριλίου θα λάβη χώραν τὸ  
ὑπ' ἀριθ. 86 σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ, με Εισηγητὴν  
τὸν κ. **D. J. Jacobs**, B. Comm. Witwatersrant  
University of R. S. A. και Lecture εἰς τὸ Πανε-  
πιστήμιον τῆς 'Ιερουσαλήμ, με θέμα :

«'Οργάνωσις Οικονομικῆς 'Υπηρεσίας, και  
ἕτερα βασικά θέματα τῆς Οικονομικῆς Διοι-  
κῆσεως» (Selected topic in Financial Mana-  
gement).

**Σκοπὸς και ἀντικείμενον σεμιναρίου :** Τὸ στέ-  
λεχος τῆς οικονομικῆς ὑπηρεσίας, ὀφείλει σήμερον  
νὰ εἶναι management - orientated και ἡ προσπά-  
θειά του πρέπει νὰ κατευθύνεται εἰς τὸ νὰ παρά-  
σχη, ὄχι μιὰν ἱστορικὴν ἀπεικόνισιν γεγονότων  
τοῦ παρελθόντος, ἀλλὰ, τὰ μέσα διὰ τὸν ἐπιτυχῆ  
προγραμματισμὸν τοῦ μέλλοντος. 'Η 'Οργανωτι-  
κὴ δομὴ και ἡ στελέχωσις τῆς Οικονομικῆς 'Υπη-  
ρεσίας οἰουδήποτε ἐπιχειρηματικοῦ 'Οργανισμοῦ,  
ἀλλὰ ἐπίσης και τῶν ὀργανισμῶν κοινῆς ὠφε-  
λείας, πρέπει νὰ εἶναι τοιαύτη, ὥστε νὰ ἐξασφα-  
λίζη τὴν πλήρη ἀποτελεσματικότητα τοῦ 'Οργα-  
νισμοῦ και τὴν δυνατότητα ὀρθολογικοῦ προ-  
γραμματισμοῦ τοῦ μέλλοντος.

Εἰς τὸ σεμινάριον τοῦτο, θα συζητηθῆ αὐτὸ τὸ  
βασικὸν θέμα τῆς 'οικονομικῆς Διοικῆσεως, ὡς και  
ἕτερα ἐπιλεγμένα θέματα, διὰ τῶν ὁποίων θα δοθῆ  
ἐμφασις εἰς τὰς ἀπόψεις τῆς Οικονομικῆς Διοικῆ-  
σεως και 'Ελέγχου, αἱ ὁποῖαι ἀναφέρονται εἰς τὴν  
λειτουργίαν τῆς Προβλέψεως και τοῦ Προγραμμα-  
τισμοῦ τῶν οικονομικῶν ἀποτελεσμάτων τοῦ 'Ορ-  
γανισμοῦ.

**Πρὸς ποίους ἀπευθύνεται :** Τὸ σεμινάριον ἀπευ-  
θύνεται πρὸς ἀνώτερα στελέχη τῆς Οικονομικῆς  
Διευθύνσεως μεγάλων 'Οργανισμῶν και ἀνώτατα  
και ἀνώτερα στελέχη μικρῶν και μεσαίων 'Επιχει-  
ρήσεων, με ἀρμοδιότητας Οικονομικῆς Διευθύνσεως.

**Τὸ ἀναλυτικὸν πρόγραμμα :** 'Αναλυτικῶς τὸ πρό-  
γραμμα τοῦ σεμιναρίου περιλαμβάνει τὰ ἑξῆς ἐπί  
μέρους θέματα :

1. **Αἱ οικονομικαὶ ἀπόψεις τῆς Διοικῆσεως τοῦ  
'Επιχειρηματικοῦ 'Οργανισμοῦ.**
  - Οικονομικὴ δομὴ τῆς 'Επιχειρήσεως.
  - Βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι ἀντι-  
κειμενικοὶ σκοποὶ τῆς 'Επιχειρήσεως.
  - 'Εκδοσις μετοχικῶν τίτλων και ὁμολογιῶν.
2. **'Αποτελεσματικὴ ὀργάνωσις τῆς οικονομι-  
κῆς λειτουργίας τῆς 'Επιχειρήσεως.**
  - 2/α. 'Ο κατάλληλος προσδιορισμὸς τῶν πρὸς  
ἐκτέλεσιν δραστηριοτήτων.
  - 'Ο κατάλληλος προσδιορισμὸς τῶν καθη-  
κόντων τῶν ἀνωτάτων και ἀνωτέρων στε-  
λεχῶν (top Management) ἐν σχέσει πρὸς τὴν  
οικονομικὴν λειτουργίαν.
  - 'Ο κατάλληλος καταμερισμὸς τῶν καθηκόν-  
των ἐντὸς τῆς Οικονομικῆς 'Υπηρεσίας.
  - 2/β. Γραμμαὶ ἐπικοινωνίας.
  - 2/γ. 'Οργάνωσις Λογιστηρίου και 'Υπηρεσίας  
'Ελέγχου ἐν ἀρμονίᾳ πρὸς τὴν καθόλου  
δομὴν τῆς 'Επιχειρήσεως.
  - 2/δ. 'Ανεπτυγμένους προγραμματισμὸς τῶν μελ-  
λοντικῶν ἀρμοδιοτήτων.
  - 2/ε. Νέαι τεχνικά.
3. **Οικονομικὸς Προγραμματισμὸς.**
  - 3/α. Σχέσις του πρὸς τὸ Γενικὸν Πρόγραμμα  
τῆς ἐπιχειρήσεως.
  - 3/β. Βραχυπρόθεσμος και Μακροπρόθεσμος Οἰ-  
κονομικὸς Προγραμματισμὸς.
  - 3/γ. Προγραμματισμὸς Κερδῶν.
  - 3/δ. Αἱ δυσχέρειαι εἰς τὰς Προβλέψεις.
4. **'Η ἔννοια τοῦ 'Εσωτερικοῦ 'Ελέγχου.**
  - 4/α. Οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ τοῦ οικονομικοῦ  
και λειτουργικοῦ ἐλέγχου.
  - 4/β. Ζωτικαὶ περιοχαὶ ἐλέγχου.
5. **Τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἐφαρμογῆς E D P  
(Electronic Data Processing) εἰς τὴν Οἰ-  
κονομικὴν Διοίκησιν.**
  - 5/α. Σχεδιασμὸς τοῦ συστήματος πρὸς ἀντιμε-  
τώπισιν τῶν ἀναγκῶν τῆς Διοικῆσεως.
  - 5/β. 'Αποτελεσματικαὶ ἐφαρμογαὶ τῆς E D P  
εἰς τὴν οικονομικὴν λειτουργίαν.
  - 5/γ. Τὰ οικονομικὰ τῆς E D P.

Διὰ περισσοτέρας πληροφορίας και ἐγγραφὰς διὰ συμμετοχὴν σας, ἀπευθύνεσθε  
εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ, Φιλελλήνων 6 - τηλ. 220.789.



## ΕΚΘΕΣΙΣ ΑΝΝΟΒΕΡΟΥ

**26 ΑΠΡΙΛΙΟΥ  
ΕΩΣ 4 ΜΑΪΟΥ 1969**

Ἐπισκεφθῆτε τὴν Ἐκθεσιν  
Ἄννοβέρου,  
τὴν μεγαλύτεραν βιομηχανικὴν  
Ἐκθεσιν τῆς Δ. Γερμανίας.

Ἐκτιθέμενα εἶδη :

Διάφορα μηχανήματα, ἀντλίες,  
μηχανήματα ὀρυχείων, δομικῶν  
ὕλων, ἐργαλεῖα, προϊόντα  
ἐκ σιδήρου καὶ μετάλλου,  
ὄργανα μετρήσεως, ναυπήγησις  
πλοίων, μέσα συγκοινωνίας, χημικά,  
πλαστικά, προϊόντα ἐξ ἐλαστικοῦ,  
πορσελάνης καὶ μετάλλου κλπ. κλπ.

Διὰ πᾶσαν πληροφορίαν καὶ  
λεπτομερῆ ἔντυπα ἀπευθυνθῆτε πρὸς τὸ

**ΕΛΛΗΝΟΓΕΡΜΑΝΙΚΟΝ  
ΕΜΠΟΡΙΚΟΝ  
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΝ**

ΑΘΗΝΑΙ : ΤΖΩΡΤΖ 34, ΤΗΛ. 610.556 ἢ  
ΘΕΣ/ΝΙΚΗ : ΜΟΡΓΚΕΝΤΑΟΥ 1, ΤΗΛ. 37.162

Κατὰ τοὺς προσεχεῖς μῆνας διοργανοῦνται αἱ  
ἀκόλουθοι διεθνεῖς ἐκδηλώσεις, Συνέδρια  
καὶ Ἐκθέσεις :

### ΣΥΝΕΔΡΙΑ

- «**AMA - PAC - National Packaging Exposition and Conference**», εἰς τὸ Σικάγον ἀπὸ 14 - 17 προσεχούς Ἀπριλίου.  
(Πρόγραμμα PAC)
- «**Α' Διεθνὲς Συνέδριον ΙΑΤΑ Ἀεροπορικῶν Ἑταιριῶν**» (Εὐρώπης - ΗΠΑ), τὸν προσεχῆ Ἀπρίλιον εἰς Ἀθήνας.
- Διεθνὲς συνέδριον τοῦ Διαφημιστικοῦ Ὄργανισμοῦ ICITA, μὲ συμμετοχὴν ἐκπροσώπων 22 χωρῶν, εἰς Ἀθήνας ἀπὸ 8 - 10 προσεχούς Μαΐου.  
(Δελτίον Διαφημιστικῆς Ὀργανώσεως Servis)
- **Τὸ 34ον Marketing Διεθνὲς Συνέδριον τῆς SME - I** ἀπὸ 11 - 14 προσεχούς Μαΐου εἰς ΗΠΑ.  
(Περιοδ. S. M. Today - July 68)
- «**Διεθνὲς Διάσκεψις Διαστημικῆς Τεχνολογίας**» εἰς τὴν Κρήτην (Χανιά) ἀπὸ 24 - 31 προσεχούς Μαΐου.
- Ὑπὸ τοῦ «**Institute of Packaging**» τῆς Μ. Βρετανίας, Συνέδριον Συσκευασίας εἰς Λονδίνον, ἀπὸ 25 - 26 προσεχούς Ἰουνίου.  
(Ἐπιστ. καὶ Progr. τοῦ Inst of Pack)

### ΕΚΘΕΣΕΙΣ

- «**AMA - PAC SHOW**»—Ἐκθεσὶς Συσκευασίας εἰς Σικάγον, ἀπὸ 14 - 17 προσεχούς Ἀπριλίου.  
(Progr. PAC)
- «**Ἡ International Engineering and Marine Exhibition**» εἰς Λονδίνον, ἀπὸ 22 - 30 προσεχούς Ἀπριλίου.  
(Περιοδ. Gr. Am. Trade, Dec. 68)
- Ἡ «**Βιομηχανικὴ Ἐκθεσὶς Ἄννοβέρου**» (Δ. Γερμανία), ἀπὸ 26 Ἀπριλίου ἕως 4 Μαΐου 1969.
- «**Ἡ Internpack**» (Packaging Machinery and Equipment) εἰς Ντύσελντορφ (Γερμανία), ἀπὸ 10 - 16 προσεχούς Μαΐου.  
(Περιοδ. Gr. Am. Trade, Dec. 68)
- «**The Packaging & Preservation of Food**», Ἐκθεσὶς τοῦ Βρετανικοῦ Ἰνστιτούτου Συσκευασίας, ἀπὸ 23 - 27 προσεχούς Ἰουνίου.  
(Ἐπιστ. Inst. of Pack. 3/12/68 & Progr.)
- Ἀπὸ 4 - 10 προσεχούς Ὀκτωβρίου, ἡ «**Ἐκθεσὶς Συσκευασίας τοῦ IPAC - IMA**» εἰς τὸ Μιλάνον. Ἐπίσης, ἀπὸ 9 - 10 Ὀκτωβρίου, ἡ **Second International Film Competition IPACK - IMA**.  
(Ἐπιστολὴ Inst. Ital. Imbalaggio 21.1.69)
- Ἡ Ἐκθεσὶς - Συνέδριον Συσκευασίας «**Savropac - 69**» εἰς Βελιγράδιον, ἀπὸ 17 - 22 προσεχούς Νοεμβρίου.  
(Progr. Savropac)





## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Α Π Ρ Ι Λ Ι Ο Σ 1969

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Δ' - ΤΕΥΧΟΣ 32

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● «MANAGEMENT ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΟΣ», 'Υπό : Αν. Worlmaid.	6
● «Καινοτομίες εις την διάταξιν έσωτερικών χώ- ρων εις τά Γραφεία των 'Επιχειρήσεων εις ΗΠΑ».	14
● «Τεραστία ή ανάπτυξις της Διαφημιστικής δα- πάνης εις ΗΠΑ και Εύρωπην».	17
● «ΚΛΑΣΣΙΚΑΙ ΠΛΑΝΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗ- ΨΙΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ», 'Υπό : S. Geleman.	18
● «Τό «Κλειδί, Γνώθι σ' αυτόν», 'Υπό : S. G Trull.	
● «Οί Δέκα 'Εντολές της καλής 'Επικοινωνίας».	21
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟΝ ΤΗΣ ΕΕΔΕ (Γενική Συνέλευσις των Μελών της ΕΕΔΕ. - Δραστηριότητες έτους 1968, Προγραμματισμός 1969. - Σεμινάρια εις 'Αθήνας και Θεσσαλονίκην. - 'Η Διοίκησις του Παραρτήματος της ΕΕΔΕ Θεσσαλονίκης).	22

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### Σ Υ Ν Δ Ρ Ο Μ Α Ι

	Μελών	Μή Μελών
Φυσικών προσώπων	Δρχ. 100	200
'Επιχειρήσεων	» 250	500
'Ανων. 'Εταιριών, 'Οργανι- σμών, Τραπεζών, Δημοσίων		
'Υπηρεσιών	» 600	1.200
Σπουδαστών	»	60

\*Επιμέλεια όλης και

'Υπεύθυνος Συντάξεως :

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—'Αθήνα, Τηλ. 220.789

'Υπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ 'Ακαδημίας 63—Τηλ. 633.767

## ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΦΕΥΓΟΥΝ

Την 29ην Μαρτίου άνηγγέλθη ό θάνατος του  
ΓΙΑΝΝΗ ΣΟΦΙΑΝΟΠΟΥΛΟΥ

έκ των ιδρυτικών μελών της ΕΕΔΕ, διατελέσαντος  
και μέλους του Δ.Σ. της 'Εταιρίας.

'Ως μέλος της μικρής κοινωνίας της ΕΕΔΕ όπληρ-  
ξε θερμός συμπαραστάτης του έργου της, διά την  
προβολήν και ανάπτυξιν των συγχρόνων άρχων  
και μεθόδων της Διοικητικής εις τας 'Επιχειρή-  
σεις και ύπερ των σκοπών τούτων με άμέριστον  
προθυμίαν και ένθουσιασμόν ειργάσθη διακριθείς  
διά την έπιστημονικήν του κατάρτισιν ως και διά  
την εύπροσηγορίαν και προσήνειάν του, που τον  
κατέστησαν πολύτιμον συμπαραστάτην και άξια-  
γάπητον εις τούς συνεργάτας του.

'Ο άδόκητος θάνατός του εις την άκμήν της ήλι-  
κίας των 34 χρόνων του και εις περιόδον πλή-  
ρους ώριμότητος, αφήνει πράγματι δυσαναπλή-  
ρωτον κενόν εις τας τάξεις των συνεργατών και  
φίλων του μελών της ΕΕΔΕ και εις την κοινωνί-  
αν μας, της όποίας άπετέλει έκλεκτόν μέλος.

'Επί τή άγγελία του τραγικού χαμού του ή Γενική  
Συνέλευσις των μελών της ΕΕΔΕ ένέκρινε τό ά-  
κόλουθον ψήφισμα :

#### Ψ Η Φ Ι Σ Μ Α

ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΛΕΥΣΕΩΣ ΤΗΣ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΗΣ 29ης ΜΑΡΤΙΟΥ 1969

'Η Γενική Συνέλευσις της ΕΕΔΕ επί τῶ σημε-  
ρινῶ άγγέλματι του τραγικού θανάτου του  
ιδρυτικού μέλους και τέως μέλους του Δ.Σ. της  
'Εταιρίας

ΙΩΑΝΝΟΥ ΑΡ. ΣΟΦΙΑΝΟΠΟΥΛΟΥ

έχουσα ύπ' όψιν την ενεργόν συμμετοχήν του  
εις την προσπάθειαν της 'Εταιρίας και την  
γενικώτεραν συμβολήν του εις την πρόδον  
της Διοικητικής των 'Επιχειρήσεων εις την  
χώραν μας

#### Ψ Η Φ Ι Ζ Ε Ι

1) 'Εξουσιοδοτεί τό Δ.Σ. νά παρακολουθήση  
την κηδείαν του μεταστάντος και νά άπευθύνη  
συλληπητήρια εις την οικογένειάν του και την  
ΧΡΩΠΕΙ ΑΕ,

2) Νά διατεθῆ άντι στεφάνου ποσόν χιλίων  
(1.000) δραχμῶν, ύπερ του Φάρου Τυφλών  
Καλλιθέας,

3) Νά δημοσιευθῆ τό παρόν διά του Τύπου και  
του περιοδικού «ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ».

'Ο Πρόεδρος της Γενικής Συνελεύσεως  
ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΚΥΔΩΝΑΚΗΣ

'Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. 'Ο Γενικός Γραμματεύς  
ΔΗΜ. ΚΥΡΙΑΖΗΣ ΕΛΕΥΘ. ΚΟΝΤΟΓΙΩΡΓΗΣ

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΓΙΑΝΝΗ ΣΟΦΙΑΝΟΠΟΥΛΟΥ :

— Διπλ. Business Administration του North Western

University of Chicago, με μετεκπαιδευτικήν εργασίαν εις μεγάλας βιομηχανίας των ΗΠΑ.

- Διετέλεσεν κατ' αρχήν, Διευθυντής Πωλήσεων και Προγραμματισμού Παραγωγής και εν συνεχεία Διευθύνων Σύμβουλος της ΧΡΩΠΕΙ Α.Ε.
- Υπήρξεν εκ των ιδρυτικών μελών της ΕΕΔΕ, διατέλεσας και μέλος του Δ.Σ. της 'Εταιρίας. 'Επίσης, μέλος της βμελοῦς 'Ομάδος Μελέτης, της ΕΕΔΕ, πού ἐπεσκέφθη τὰς ΗΠΑ κατὰ τὸ ἔτος 1962 κατόπιν προσκλήσεως της 'Αμερικανικῆς Κυβερνήσεως. (Σκοπὸς τῆς ἐπιστημονικῆς αὐτῆς ἀποστολῆς ἦτο, ἡ ὑπὸ τῆς ἐπιτροπῆς μελέτη τῶν εἰς ΗΠΑ συγχρόνων ἀρχῶν καὶ μεθόδων τῆς Διοικητικῆς τῶν 'Επιχειρήσεων καὶ ἡ ὑπὸ τῶν μελῶν τῆς 'Επιτροπῆς παρακολούθησις ἐιδικῶν μετεκπαιδευτικῶν προγραμμάτων Management). Σημαντικὴ δὲ ἐπιτυχία ἐκ τῆς ἐπισκέψεως αὐτῆς, ἡ σύνδεσις τῆς ΕΕΔΕ μετὰ τῶν ἀντιστοιχῶν 'Οργανισμῶν τῶν ΗΠΑ (American Management Association κ.ἄ), ἡ ἀνταλλαγὴ ἐμπειριῶν καὶ ἡ περαιτέρω ἀνάπτυξις φιλικῶν σχέσεων μετὰ τῶν ὀργανισμῶν τούτων, πού συνέβαλον λίαν εὐεργετικῶς εἰς τὴν ἐπιστημονικὴν προσπάθειαν τῆς ΕΕΔΕ καὶ τὴν καθιέρωσαν εἰς τὸν 'Ελληνικὸν χῶρον.
- 'Επίσης ὑπῆρξεν, ιδρυτικὸν μέλος καὶ 'Αντιπρόεδρος τοῦ Συνδέσμου 'Ελληνικῆς Φαρμακοβιομηχανίας, τοῦ ὁποίου ἦτο ἐκ τῶν κυριωτέρων ἐμψυχωτῶν, καταστή-

σας ὑψηλὴν τὴν στάθμην τούτου δι' ὀργανωτικῶν καὶ ἐπιστημονικῶν μεθόδων ἐκσυγχρονισμοῦ καὶ τῆς θεμελιώσεως τῶν ἀρχῶν τοῦ πνεύματος τῆς συλλογικῆς ἐργασίας.

« Δ.Ε. »

#### ΔΙΑ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΛΗΠΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΥ «ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Παρακαλοῦνται οἱ παραλήπται ταῦ περιοδικοῦ μας ὅπως μᾶς γνωρίζουν ἐγκαίρως τὴν ἀλλαγὴν τῆς διευθύνσεώς των, ὥστε νὰ φθάσουν εἰς τὸν προορισμὸν των τὰ ταχυδρομούμενα τεύχη μας.

'Απευθύνεσθε : ΕΕΔΕ, Φιλελλήνων 6 - 'Αθήνας. Τηλ. 220789.

## Η ΒΡ ΕΙΣ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΝ ΤΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ

Οἱ κινητῆρες τοῦ ΚΟΝΚΟΡΝΤ ἀναπτύσσουν τόσο ὑψηλὴν θερμοκρασίαν, ὥστε κανένα ἀπὸ τὰ ὑπάρχοντα λιπαντικά δὲν θὰ ἦτο ἱκανὸ νὰ τοὺς λιπάνη.

'Η ΒΡ ὁμως, ἐδημιούργησε γι' αὐτὸν τὸ σκοπὸ τὸ εἰδικὸ λιπαντικὸ ΕΝΕΡΤΕΤ 53, τὸ ὑπερηχητικὸ λάδι.



Τὸ ΒΡ ΕΝΕΡΤΕΤ 53 λιπαίνει τοὺς 4 κινητῆρες Ρόλλς Ροῦς 'Ολυμπος, πού κατασκευάσθησαν εἰδικὰ γιὰ τὸ ΚΟΝΚΟΡΝΤ καὶ ἀναπτύσσουν ὁ καθένας ὀστικὴ δύναμη 35.000 λιβρῶν. 'Ετσι ἡ ΒΡ εἶναι ἡ πρώτη 'Εταιρία τοῦ εἶδους τῆς, πού εἰσέρχεται στὴ νέα ἐποχὴ τῶν ὑπερηχητικῶν συγκοινωνιῶν.

# ΕΘΝΙΚΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

## ΧΟΡΗΓΕΙ :

- Στεγαστικά δάνεια δι' απόκτησιν κατοικίας.
- Δάνεια εις ξενοδοχειακάς, οικοδομικάς και βιομηχανικάς επιχειρήσεις διά τὰ οικοδομικά των προγράμματα.
- Δάνεια εις εκπαιδευτήρια και κλινικάς διά τήν ανέγερσιν τῶν κτιρίων των.
- Δάνεια εις ιδιώτας διά τήν στέγασιν Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν.
- Δάνεια εις Ἰδρύματα και Ὅργανισμούς ἐπιδιώκοντας κοινωφελεῖς σκοπούς.

## ΔΕΧΕΤΑΙ :

- Καταθέσεις πάσης μορφῆς.

## ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ :

- Εἰς ἐκάστην ἐλληνικὴν οἰκογένειαν τὸ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΟΝ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΝ διὰ τήν ἀντιμετώπισιν τοῦ στεγαστικοῦ της προβλήματος, μὲ τὸ σύστημα καταθέσεων και δανεισμοῦ, τὸ ὁποῖον διπλασιάζει τὰς οἰκονομίας και ὁδηγεῖ εἰς τήν ἐξασφάλισιν τοῦ ἀναγκαίου ποσοῦ διὰ τήν ἀπόκτησιν ἰδιοκτητοῦ στέγης.

# ΕΘΝΙΚΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Ἄπὸ τὸ 1927 εἰς τήν ὑπηρεσίαν τῆς Ἐθνικῆς Οἰκονομίας.

**ΑΘΗΝΑΙ :** Ἐλευθερίου Βενιζέλου 40


**ΠΕΙΡΑΙΕΥΣ :** Ἀκτὴ Μιαούλη 53 - 55

**ΘΕΣ/ΝΙΚΗ :** Λεωφ. Βασ. Κων/νου 3

**ΠΑΤΡΑΙ :** Κανακάρη 193

**ΗΡΑΚΛΕΙΟΝ :** 25ης Αὐγούστου και Βύρωνος

Συνεργασία μὲ τὰς μεγάλας Εὐρωπαϊκὰς Τραπεζὰς **Dresdner Bank, Volks Bank, Schweizer - Ische Bank Gesellschafts Chaft, Société Générale de Banque, Amsterdam - Rotterdam Bank** διὰ τήν ἐξυπηρέτησιν τῶν Ἑλλήνων ἐργαζομένων εἰς τὰς εὐρωπαϊκὰς χώρας.



**ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ**

ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

Μία διαφήμισή σας στο περιοδικό μας θα τήν δούν 6.000 περίπου επιχειρηματίες και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων οι οποίοι αντιμετωπίζουν καθημερινές ανάγκες σε έπιπλα γραφείων, σκευή, μηχανήματα, πρώτες ύλες, μηχανές γραφείου, εξειδικευμένες υπηρεσίες, μέσα μεταφοράς, είδη εξοπλισμού γραφείων, γραφική ύλη... Αύτοί είναι που αποφασίζουν...

Χρησιμοποιήστε τό περιοδικό μας όχι σαν άπλό διαφημιστικό μέσο, αλλά σαν τό ιδεώδες μέσο, αύξησεως τών πωλήσεών σας.

**Ο Ι Π Ω Λ Η Σ Ε Ι Σ Σ Α Σ  
Θ Α Σ Α Σ Τ Ο Α Π Ο Δ Ε Ι Ξ Ο Υ Ν**

# ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ  
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



Αί τιμαί καταχωρήσεως κατά τεύχος έχουν καθορισθῆ ὡς ἑξῆς :

1. Σελίς ἔξωφύλλου (τελευταία)	Δρχ.	4.500
2. » β' ἔξωφύλλου	»	3.500
3. » γ' ἔξωφύλλου	»	3.500
4. Διά ἑκάστην ἔσωτερικήν σελίδα	»	2.500
5. Καταχώρησις ἡμισείας σελίδος	»	1.500

Αί ἀνωτέρω τιμαί ὑπόκεινται εἰς ἐπιπτωσιν 25% ἐφ' ὅσον ἤθελεν δοθῆ ἐντολή καταχωρήσεως διά τρία τεύχη καί ἄνω



"Αν αυτό που πατάς  
είναι "ΕΠΑΣ,,

τίποτ' άλλο μὴ ζητᾶς  
χαίρεσαι νὰ τὸ κοιτᾶς  
χαίρεσαι νὰ περπατᾶς

Ἡ ἀσύγκριτη ποιότητα του ξύλου,  
ἡ σχολαστικὴ ἐπιλογή, ἡ τέλεια ξήρανσις  
μὲ τὰ τελειότερα μηχανήματα κάνουν τὰ  
ΠΑΡΚΕΤΑ "ΕΠΑΣ,, ἀσυναγώνιστα



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΑΡΚΕΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
**ΑΦΟΙ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΙ** Α.Ε.

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΝ: ΤΕΡΜΑ ΚΟΛΟΚΥΝΘΟΥΣ - ΤΗΛ. 571.930-571.379-574.433

ΕΚΘΕΣΙΣ ΠΟΛΕΩΣ: ΓΩΝΙΑ ΠΛΑΤ. ΑΤΤΙΚΗΣ & ΛΙΟΣΙΩΝ - ΤΗΛ: 831.773

# “MANAGEMENT,”

## ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΟΣ

**Η** πρόοδος και ανάπτυξεις μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἐξαρτῶνται εἰς μέγαν βαθμὸν ἀπὸ τὴν γενικὴν στρατηγικὴν, πού υἱοθετεῖ ἡ διοίκησίς της. Ἐνα ἀπὸ τὰ πλέον σύνθετα θέματα στρατηγικῆς ἐξετάζεται ἐδῶ : ἡ ἐναρμόνισις τοῦ τμήματος ἐπιστημονικῆς ἐρεῦνης καὶ ἀναπτύξεως μὲ τὰ λοιπὰ τμήματα τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὁ συγγραφεὺς τοῦ ἄρθρου διατυπώνει διδάγματα διὰ τὸν Manager, προερχόμενα ἀπὸ τὴν προσωπικὴν του ἐμπειρίαν.

ΥΠΟ : AVISON WORMALD

**Ἐ**να ἀπὸ τὰ προβλήματα πὸ ἀντιμετωπίζει τὸ ἐπιχειρησιακὸν Management σήμερον εἶναι ἡ συγχώνεσις τῆς λειτουργίας τῆς Ἐρεῦνης καὶ Ἀναπτύξεως μὲ τὴν ὑπόλοιπον ἐπιχείρησιν καὶ ἡ ἐπίτευξις ἐνὸς Maximum ἀλληλοβοηθείας μεταξὺ τῆς ἐν λόγῳ λειτουργίας καὶ τῆς ἐπιχειρήσεως ὡς συνόλου. Τὸ πρόβλημα ποικίλλει εἰς ἔντασιν ὄχι μόνον ἀπὸ βιομηχανικοῦ κλάδου εἰς βιομηχανικὸν κλάδον ἀλλὰ καὶ ἀπὸ ἐπιχειρήσεως εἰς ἐπιχείρησιν. Ἡ ἰδική μου ἡ προσωπικὴ ἐμπειρία προέρχεται σχεδὸν ἐξ ὀλοκλήρου ἀπὸ τὴν βιομηχανίαν χημικῶν προϊόντων. Ἐχω ὅμως πείραν πολλῶν κλάδων τῆς τελευταίας, ἀπὸ τῆς ἠθικῆς φαρμακευτικῆς, ἡ ὁποία ἀποτελεῖται βασικῶς ἀπὸ τὸν παράγοντα «Ἐρευνα», μέχρι τῶν λιπασμάτων, ὅπου ἡ Ἐρευνα εἶναι ἴσως σημαντικὴ, ἀλλὰ, βραχυχρονίως τουλάχιστον, ὄχι ζωτικῆς σημασίας.

Ἀσφαλῶς ἀποτελεῖ σπουδαῖον ἐπίτευγμα τὸ νὰ καταστῇ δυνατὴ ἡ συγχώνεσις τῆς Ἐρεῦνης καὶ Ἀναπτύξεως εἰς τὰ γενικώτερα ἐπιχειρησιακὰ πλαίσια καὶ ἡ ἐναρμόνισις αὐτῆς πρὸς τὰ λοιπὰ προγράμματα. Ἐν τούτοις ὅμως, παρὰ τὸ γεγονός ὅτι μερικαὶ προοδευτικαὶ εἰταιρεῖαι διαμορφώνουν ἐπιστημονικὰς μεθόδους ἐκτιμήσεως καὶ ἀξιολογήσεως τῶν προγραμμάτων των, τοῦτο δὲν ἀποτελεῖ τὸν γενικὸν κανόνα. Παραμένει ὡς ἕνα ἀπὸ τὰ πλέον γνωστὰ παράδοξα τῶν ἐπιχειρήσεων τὸ γεγονός ὅτι ἡ λειτουργία τῆς Ἐρεῦνης εἶναι ἀκριβῶς ἐκείνη, εἰς τὴν ὁποίαν ἡ μέτρησις καὶ ἡ πρόβλεψις εἶναι μὲ τὰ σημερινὰ δεδομένα πολὺ ὀλίγον ἐφαρμόσιμος. Οἱ ἐτήσιοι προϋπολογισμοί, πολλάκις δὲ καὶ τὰ πολυετῆ σχέδια καὶ αἱ οἰκονομικαὶ προβλέψεις τῶν περισσοτέρων ἐπιχειρήσεων, πὸν χρησιμοποιοῦν Ἐρευναν καὶ Ἀνάπτυξιν, ἐμφανίζον μόνον τὸν παράγοντα τῆς δαπάνης. Εἰς ἐξαιρετικὰς μόνον περιπτώσεις τὰ ἀποτελέσματα τῆς Ἐρεῦνης θεωροῦνται ἀρκοῦντως χειροπιαστὰ καὶ ἐπιδεικτικὰ μετρήσεως, ὥστε νὰ ἀποτελοῦν μέρος τοῦ ἐπισήμου προγραμματισμοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως.



«... ή λειτουργία της Έρευνας και Αναπτύξεως πρέπει να είναι στενώς συνδεδεμένη με την υπόλοιπον επιχείρησιν....»

## ΔΕΙ ΔΗ ΧΡΗΜΑΤΩΝ (ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΩΝ...)

**Ε**ίς ό,τι αφορά εις τὰ περισσότερα επί μέρους σχέδια και προγράμματα, έφ' όσον ταύτα είναι άρκούντως μεγάλης κλίμακος, αϊ κατά τὸ μάλλον ή ήττον άκριβείς προβλέψεις δέν φαίνονται άνέφικτοι. Η περίφημος έπιστολή του Άϊνστάϊν και άλλων φυσικών έλεγεν ότι κατά τήν γνώμη των ήτο δυνατή ή κατασκευή μιās άτομικής βόμβας και μόλις 5 έτη βραδύτερον κατεσκευάσθη πράγματι ή άτομική βόμβα. Έπί πλέον ή πρόοδος τής Άστροναυτικής προγραμματίζεται μέχρι τοιούτου σημείου ώστε μερικοί έχουν φθάσει να πιστεύουν ότι είμεθα εις θέσιν να πραγματοποιήσωμεν όποια ανακάλυψιν θέλωμεν. Αϊ δυσχέρεια συνεπώς τών επί μέρους σχεδίων εις τήν βιομηχανία είναι κυρίως **αποτέλεσμα τής χρήσεως περιωρισμένων μέσων.** Ίδιως από πλευράς αριθμού και ποιότητος έμψύχου ύλικού.

Λόγω όμως περιωρισμένων μέσων

αυξάνει ό κίνδυνος τής άποτυχίας και πᾶσα πρόβλεψις καθίσταται έξαιρετικώς δυσχερής, ιδίως από πλευράς χρονικού προσδιορισμού. Δι' αυτούς τούς λόγους ή βιομηχανική Έρευνα συγκεντρώνει τās δυνάμεις της επί άντικειμενικών σκοπών κατά τὸ μάλλον ή ήττον άπλών και πραγματοποιησίμων.

Οιαδήποτε επιχείρησις διαθέτουσα τμήμα Έρευνας και Αναπτύξεως κάπως σημαντικό, έχει συμφέρον να τὸ περιλαμβάνη εις τὸν κύριον ροῦν τών τακτικῶν της έργασιών. Τοῦτο ίσως είναι άδιάφορον δια πολλούς προϊσταμένους του τμήματος Έρευνας δέν είναι όμως άδιάφορον από πλευράς ουσιαστικῶν αποτελεσμάτων δια τήν επιχείρησιν. Η δέ δυσφορία τών άλλων λειτουργιῶν ένώπιον τής διαθέσεως πόρων άνεξελέγκτως, έπηρεάζει πολύ δυσμενώς και τὸ ἴδιον τὸ έρευνητικόν προσωπικόν. Και αν ακόμη ό

ύπεύθυνος του τμήματος Έρευνας είναι άντίθετος πρὸς τās πολλές δοσοληψίας με τὰ υπόλοιπα τμήματα τής επιχείρησεως, εις τὰ κατώτερα κλιμάκια παρατηρεΐται συχνά μία επιθυμία συνεργασίας με τούς άλλους και μία τάσις έξυπηρετήσεως όχι μόνον τών μερικών σκοπών τής Έρευνας αλλά και τών γενικωτέρων σκοπών τής επιχείρησεως. Σήμερον έπομένως είναι σχεδόν γενικώς παραδεδεγμένον ότι έξαιρέσει ώρισμένων ειδικῶν έπιστημονικῶν προγραμμάτων και τής σχετικής πρὸς ταύτα δαπάνης, ή λειτουργία τής Έρευνας και Αναπτύξεως πρέπει να είναι στενώς συνδεδεμένη με τήν υπόλοιπον επιχείρησιν.



**ΕΠΑΦΗ -**

**ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΙΣ -**

**ΚΑΤΑΝΟΗΣΙΣ ...**

**Η** συγχώνευσις τών διαφόρων λειτουργιῶν μεταξύ των εις μίαν επιχείρησιν, παρουσιάζει τὰ ιδικά της ιδιαίτερα προβλήματα. Μία πηγή προβλημάτων είναι βεβαίως ή έξειδίκευσις τών διαφόρων άτόμων, ή δημιουργία διαφόρων λειτουργικῶν «φατριῶν», που προσλαμβάνει όλο και μεγαλυτέρας διαστάσεις με τὸν συνεχή καταμερισμόν τών έργων, που απαιτοῦν αϊ σύγχρονοι μεγάλοι επιχειρήσεις. Τὸ φαινόμενον άνήκει εις τήν άρμοδιότητα του κοινωνιολόγου, ό επιχειρησιακός Manager όμως γνωρίζει καλῶς εκείνο που τὸν ενδιαφέρει εις τήν πρᾶξιν, δηλαδή, ότι συχνά ή χρησιμότης φέρ' εἶπείν του λογιστου δια τήν εταιρίαν μειοῦται, εκ του ότι ό λογιστής πιστεύει πως είναι ό θεματοφύλαξ τής επιχειρησιακής συνειδήσεως, ή ότι δέν ύπάρχει έντελῶς ριζική λύσις τής αϊωνίας

προστριβής μεταξύ παραγωγής και πωλήσεων κ.ο.κ.

Είς την περίπτωση της λειτουργίας της Ε και Α (Έρευνας και Αναπτύξεως) το πρόβλημα είναι προφανώς ακόμη σοβαρότερον. Άνεξαρτήτως των διαφορών ζητημάτων κοινωνιολογικής πολιτικής ή οικονομικής ήθικης, που σχετίζονται με το θέμα, ό έρευνήτης παρουσιάζει πολλές διαφορές από τους περισσότερους συναδέλφους του, διαφορές αί ό ποιία τονίζονται ακόμη περισσότερο από τός συνθήκας τής εργασίας. Έπί πλέον, από άπόψεως καθαρώς οργανωτικής, ύπάρχει μία τάσις μειώσεως του άριθμού των ατόμων έντός του τμήματος Ε και Α, τά όποία έχουν την δυνατότητα νά έρχων-

ται είς άποτελεσματική έπαφήν προς τά άλλα τμήματα. Τοϋτο βεβαίως είναι τόσον άποτέλεσμα τής έσωτέρας φύσεως τής λειτουργίας, όσον και τής διαφοράς από πλευράς χρονικών προοπτικών μεταξύ αυτής και των ύπολοίπων λειτουργιών. Ίδου λοιπόν έν βασικόν πρόβλημα τό όποιον πρέπει νά αντιμεωπισθῆ : Τό γεγονός ότι τό τμήμα Ε και Α έχει πάντοτε την τάσιν νά έρχεται είς έπαφήν προς τά άλλα τμήματα μόνον έπί έπίπέδου διευθυντοϋ ή γενικώτερον προϊσταμένου.

Έκ τής πείρας μου έχω πεισθῆ ότι είναι χρήσιμον νά προάγωνται ευρύτεραι έπαφαι από τάς πραγματικώς άπαιτουμένας έκ των συγκεκριμένων αναγκών. Έπανειλημένως έχω διοργανώσει

παρουσιάσεις προς τό προσωπικόν του τμήματος Ε και Α των σχεδίων Marketing, πωλήσεων και οικονομικής διαχειρίσεως. Αί παρουσιάσεις αύται συνήθως γίνονται από άνώτερον προσωπικόν των έν λόγω λειτουργιών. Έπίσης μεριμνώ διά την τακτική ένημέρωσιν του προσωπικού του τμήματος έπί των γενικωτέρων διαχειριστικών θεμάτων και των έν γένει προόδων τής επιχειρήσεως. Είναι σημαντικόν τό νά μετέχουν είς τάς προσεγγίσεις αύτας όσον τό δυνατόν άνώτερα στελέχη και ή διοργανώσις των νά γίνεται ύπευθύνως, μετά μεγίστης προσοχής και είς ύψηλόν έπίπεδον σοβαρότητας. Συχνά ό τρόπος τής παρουσιάσεως γεννά μεγαλυτέραν άνταπόκρισιν από τό ίδιον θέμα.

## ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΓΛΩΣΣΑΝ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ...



Μεταξύ των ειδικών προβλημάτων τής συγχωνεύσεως και συνεργασίας, που είναι τόσον άπαραίτητος διά τάς γενικές οικονομικές προβλέψεις τής επιχειρήσεως, είναι και τό πρόβλημα τής λογιστικής λειτουργίας. Η έπισημονική Έρευνα άσχολείται με ύλικά πράγματα και έπιδιώκει την γνώσιν περι αυτών, όχι την κατασκευήν και πώλησίν των. Ο έρευνήτης, είναι τό αντίθετον του τεχνοκριτικού, που περιγράφει ό "Όσκαρ Ουάιλντ «ό ό ποίος γ ν ω ρ ί ζ ε ι τ η ν τ ι μ η ν τ ο υ κ ά θ ε π ρ ά γ μ α τ ο ς κ α ι ο υ δ ε ν ό ς τ η ν ά ξ ί α ν». Ο έρευνήτης είναι είς θέσιν νά έκτιμήσῃ την άξίαν ένός πράγματος αλλά συνήθως όχι από τής πλευράς του λογιστοϋ, ό όποιος έκφράζεται είς την γλώσσαν του χρήματος. Προφανώς έδώ ύπάρχει μία δυσχοτόμησις έννοιών και ή προσπάθεια συμφιλιώσεως των δισταμένων άπόψεων πρέπει νά είναι διαρκής. Πρέπει νά ύπάρχη δυνατότητα νά έκφράζονται είς λο-

γιστικήν γλώσσαν τόσον τό κόστος άποκτήσεως τής γνώσεως, όσον και τό κόστος έκμεταλλεύσεως και άξιοποίησεως της από πλευράς επιχειρησιακής κερδοσκοπίας.

Θά ήτο ίσως ώφέλιμον, κάθε τμήμα Ε και Α νά έχῃ έντός των πλαισίων του μίαν μικρογραφίαν τής έμπορικῆς λειτουργίας τής επιχειρήσεως, έξωπλισμένην με οικονομολόγον, λογιστάς κ.ο.κ. Βεβαίως οί τελευταίοι οϋτοι δέν θά είναι πραγματικώς ύπεύθυνοι διά τάς άντιστοιχούς γενικές λειτουργίας τής επιχειρήσεως αλλά τούλάχιστον θά είναι άποτελεσματικά ός διερμηνείς και φορείς συνεννόσεως μεταξύ των διαφορών λειτουργιών.

## ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ...

Είς τόν τομέα των προβλέψεων ή βασική δυσχέρεια είναι ό παράγων χρόνος. Κατά την γνώμη μου ό παράγων αυτός έμφανίζει τεραστίας δυσκολίας ύπολογισμού και συνεπώς άποτελεί ίσως την βασικήν πηγήν άποτυχιών έντός τής επιχειρήσεως. Είς την λειτουργίαν Ε και Α ό παράγων του χρόνου έχει συχνά (ιδίως είς την βασικήν Έρευναν) έντελώς διάφορον χαρακτήρα από ότι είς την ύπόλοιπον επιχείρησιν. Ένώ είς τάς λειτουργίας τής παραγωγής και των πωλήσεων τό στοιχείον του χρόνου είναι συνεχές και μπορεί νά διαιρεθῆ είς μικρά άυτοτελή τμήματα έντός των όποιων έπισυμβαίνουν σημαντικά περιστατικά κατά τρόπον προβλεπτόν, ό παράγων χρόνος είς την Έρευναν δέν έχει τό στοιχείον αυτό τής συνεχείας και δέν ύπάρχει όμαλή και προβλεπτή μετάβασις από του ένός γεγονότος είς τό έτερον κατά τρόπον οδηγούντα συνεχώς πλησιέστερον προς τόν άντικειμενικόν σκοπόν.



Έν συνδυασμῶ πρὸς τὸ γεγονός ὅτι ὁ παράγων τοῦ χρόνου τείνει νὰ εἶναι μικρότερος, τοῦτο σημαίνει ὅτι ὑφίσταται μία βασική ἔλλειψις κατανοήσεως καὶ συνεννοήσεως μεταξύ τῆς λειτουργίας τῆς Ἐρεῦνης καὶ τῆς ὑπολοίπου ἐπιχειρήσεως. Συνεπῶς ὁ σχεδιασμός ἀπὸ πλευρᾶς Ε καὶ Α εἶναι ὑποχρεωμένος νὰ ἀγνοήσῃ τὸ στοιχείον τοῦ χρόνου εἰς μέγαν βαθμὸν καὶ νὰ ἀπασχοληθῇ με

ὑποθετικὰς καταστάσεις, εἰς τὰς ὁποίας ὁ παράγων χρόνος μέχρις ἐνὸς σημείου εἶναι ἀνύπαρκτος. Ἐξυπακούεται ὅτι τὸ στοιχείον τοῦ χρόνου πρέπει συχνὰ νὰ ὑπολογίζεται λίαν μακροπροθέσμως, π. χ. ἀνά τριετία. Ἄναμφισβητήτως τὸ ἐτήσιον πρόγραμμα δὲν ἔχει σπουδαῖον νόημα. Πάντα ταῦτα σημαίνουν οὐσιαστικῶς ὅτι κάτι πού δὲν μπορεῖ νὰ προγραμματισθῇ ἐντὸς χρονι-

κοῦ διαστήματος ἐνὸς ἔτους — τοῦ διαστήματος δηλαδὴ πού θέτουν ὡς βάσιν μετρήσεως τοῦ χρόνου αἱ ὑπόλοιποι λειτουργίαι μιᾶς ἐπιχειρήσεως — εἶναι οὐσιαστικῶς ἀνεπίδεκτον χρονικοῦ προγραμματισμοῦ. Συνήθως ἡ Ἐρευνα δὲν μπορεῖ νὰ γίνῃ ἀντικείμενον σχεδίων, παρὰ μόνον προϋπολογισμοῦ δαπάνης.



### ΑΙ ΑΝΑΚΑΛΥΨΕΙΣ ΑΙΦΝΙΔΙΑΖΟΥΝ...



**Μ**ία βασική δυσχέρεια, πού πρέπει νὰ ληφθῇ ὑπ' ὄψιν εἰς αὐτήν τὴν διαδικασίαν προβλέψεως, εἶναι παραδόξως τὸ ἀντίστροφον τῆς διαφορᾶς τῆς κλίμακος τοῦ χρόνου. Εἶναι ἡ ἀντίθεσις — ἴσως ἢ βαθυτέρα ἀπὸ ὅλας — μεταξύ τῆς φύσεως τῆς μεταβολῆς τὴν ὁποίαν ἐπιδιώκει ἡ Ε καὶ Α ἐν σχέσει πρὸς τὴν ὑπόλοιπον ἐπιχείρησιν — ἰδιαιτέρως εἰς τὴν παραγωγὴν, ἀλλὰ συχνὰ καὶ τὸ Marketing. Ἡ ἐπιχείρησις ὡς σύνολον, ὅπως καὶ κάθε ὄργανισμός, ἐπιδιώκει τὴν μεταβολὴν εἰς ἀνταπόκρισιν τῶν ἐπιταγῶν τοῦ περιβάλλοντός της. Αἱ ἐπιδιωκόμενα ὁμως μεταβολαὶ εἶναι περιορισμένα καὶ περικλείονται ἐντὸς ὠρισμένων πλαισίων ὑφισταμένης ἐμπειρίας. Ἡ ἐπιχείρησις ἀποζητεῖ ἓνα εἶδος ρυθμιζομένης, προβλεπτῆς, ὁμαλῆς ἀλλαγῆς, πού νὰ μὴ ἔχῃ τὸ στοιχείον τῆς ἐκπληξέως ἢ τῆς ἐπαναστάσεως. Ἡ Ἐρευνα ὁμως ἐπιζητεῖ τὴν μεγαλύτεραν δυνατὴν μεταβολὴν ἐντὸς τοῦ βραχυτέρου δυνατοῦ χρόνου. Ἡ ἐπιτυχία της μετρεῖται μὲ μέτρον τὴν μεγαλυτέραν διείσδυσιν εἰς τὸν χῶρον τοῦ ἀγνώστου. Ἐπιδιώκεται τὸ Maximum τῆς καινοτομίας εἰς τὴν διαδικασίαν ἢ

εἰς τὸ προϊόν. Πᾶσα ἐπιχείρησις ἐφ' ὅσον ἔχῃ σημαντικὴν Ε καὶ Α δοκιμάζει αὐτὴν τὴν ἀντίφασιν. Ὁρισμένα ἐπιχειρήσεις δὲν ἀντιλαμβάνονται τὸν θεμελιώδη χαρακτήρα της.

Αἱ ἐπινοήσεις πού χρησιμοποιοῦνται διὰ νὰ θεραπεύσουν τὸ πρόβλημα εἶναι γνωσταί. Τὸ τμήμα Ἐρεῦνης διαιρεῖται κάπως αὐθαιρέτως εἰς βασικὴν ἢ θεμελιώδη καὶ προγραμματισμένην ἢ διευθυνομένην ἐρευνητικὴν ἐργασίαν. Ἡ ἐργασία πού ἔχει σχέσιν πρὸς σχετικῶς βραχυχρόνια προβλήματα διεξάγεται ὅσον τὸ δυνατόν πλησιέστερον πρὸς τὸ κέντρον τῶν σχετικῶν ἐπιχειρησιακῶν ἐργασιῶν. Βεβαίως λαμβάνεται μέριμνα ὥστε τὸ τμήμα Ε καὶ Α νὰ διατηρῇ τὴν ἀνεξαρτησίαν του ἰδίᾳ ἐναντι τοῦ τμήματος παραγωγῆς μὲ τὰς ἐμφύτους συντηρητικὰς του τάσεις. Διατηρεῖται ὅσον τὸ δυνατόν στενωτέρα ἐπαφὴ μεταξύ τοῦ τμήματος Ε καὶ Α, τῆς διοικήσεως καὶ τῶν λοιπῶν τμημάτων.

Δὲν ὑπάρχουν ὁμως ἀπλᾶ λύσεις εἰς τόσον βασικὰς δυσκολίας. Ἴσως ἐν μέρει ἔξ αἰτίας τοῦ ὅτι ἡ ἴδια ἡ ἐπιχείρησις δὲν εἶναι πάν-

τοτε βεβαία περὶ τοῦ, πόση ἀλλαγὴ τῆς χρειάζεται πραγματικῶς. Ἐνίοτε ἐπιδιώκει ἓνα Minimum μεταβολῶν καίτοι γνωρίζει ὅτι τοῦτο δὲν ἐπαρκεῖ διὰ νὰ τῆς ἐξασφαλίσῃ τὴν πρωτοπορίαν ἐναντι τῶν ἄλλων ἐπιχειρήσεων. Ἐδῶ ὑφίσταται μία ἐσωτερικὴ ἀντίθεσις, ἀνεξάρτητος ἀπὸ τὸ τμήμα Ε καὶ Α, ἢ ὁποία δὲν εἶναι εὐχερῶς διευθετήσιμος.

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΣ ΕΡΕΥΝΗΣ - ΕΡΕΥΝΑ ΔΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΝ

**Μ**ία χρήσιμος διάκρισις, πού μπορεῖ νὰ διατυπωθῇ, εἶναι μεταξύ τῆς ἐπιχειρήσεως πού ἔχει πρωταρχικῶς ἐρευνητικὸν χαρακτήρα, π.χ. φαρμακευτικὰ προϊόντα, ἐντομοκτόνα, ἢ ἠλεκτρονικὰ καὶ τῆς ἐπιχειρήσεως ὅπου ἡ Ἐρευνα ἔχει βοηθητικὸν χαρακτήρα ὅπως π.χ. βαρῆα μηχανήματα ἢ λιπάσματα. Εἰς τὴν πρώτην περίπτωσιν ἡ ἐπιχείρησις καταστρώνει τὰ σχέδιά της μὲ βάσιν τὰς δυνάτοτητας τῆς Ἐρεῦνης, ἐνῶ εἰς τὴν δευτέραν περιπτώσιν τὰ σχέδια καταστρώνονται μὲ βάσιν τὰς ἀνάγκας τῆς Ἐπιχειρήσεως.

Τὸ ἂν μία ἐταιρία ἀνήκει εἰς τὴν πρώτην ἢ εἰς τὴν δευτέραν κατηγορίαν ἀποτελεῖ ἓν τιμὴν μέτρον καὶ μίαν στρατηγικὴν ἀπόφασιν τὴν ὁποίαν ὑποχρεοῦται νὰ λά-

βη ή διοίκησης θεωρείται γενικώς ότι η ποσότης τῆς Ἐρευνῆς πού διεξάγεται ἐντὸς μιᾶς ἐπιχειρήσεως εἶναι κυρίως ἀποτέλεσμα τοῦ περιβάλλοντος ἐντὸς τοῦ ὁποίου κινεῖται αὕτη. Καὶ ἰδίως τοῦ ἂν ἡ οἰκεία βιομηχανία ἐξελίσσεται μὲ ραγδαῖον ρυθμὸν καὶ ἐμφανίζει εἰς μεγάλον βαθμὸν τὸ φαινόμενον τοῦ νὰ καθίστανται τὰ προϊόντα τῆς ἢ τὰ συστήματά τῆς πεπαλαιωμένα ἐντὸς συντόμου χρόνου. Ὑπάρχουν καὶ περιπτώσεις βιομηχανιῶν, βραδέως ἐξελισσομένων, βασιζομένων κυρίως ἐπὶ τῶν κατασκευαστῶν μηχανημάτων δι' ὅ,τι ἀφορᾷ εἰς τὰς καινοτομίας, ὅπου ἐν τούτοις πολλοὶ ἔταιρῆς διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια διὰ τὴν Ἐρευναν. Εἰς τὴν βιομηχανίαν ὑφασμάτων ἢ Ἀμερικανικῆ Ἐταιρίας Deering Milliken ἀποτελεῖ παράδειγμα ἐπιχειρήσεως κινουμένης ἀντιθέτως πρὸς τὴν γενικὴν τάσιν τοῦ οἰκείου βιομηχανικοῦ κλάδου. (Ἀπὸ τὴν ἄλλην πλευρὰν οἱ Ἰάπωνες κατασκευασταὶ τρανζίστορ ἔδιδον μέχρι πρό τινος μικρὰν σημασίαν εἰς τὴν Ἐρευναν). Αὗται εἶναι ἐξαιρέσεις τοῦ γενικοῦ κανόνος ὅτι αἱ βιομηχανίαι, πού ἀπαιτοῦν πολὺ μεγάλας παγίας ἐπενδύσεις καὶ ὅπου τὰ περιθώρια κέρδους εἶναι σχετικῶς χαμηλὰ καὶ αἱ ἀπαιτήσεις παραγωγῆς καλύπτονται μὲ σχετικὴν εὐχέρειαν, δὲν ἔχουν συνήθως ἐντόνως ἐρευνητικὴν νοοτροπίαν. Πράγματι πολλοὶ ἔταιρῆς ἀνήκουσαι εἰς τοιοῦτους βιομηχανικοὺς κλάδους ἐδοκίμασαν σοβαρὰς ἀπογοητεύσεις ἐπειδὴ δὲν ἠδυνήθησαν νὰ διαγνώσουν ὀρθῶς τὰς πραγματικὰς τῶν ἀνάγκας.

### Τὸ ὕψος τῆς Ἐρευνητικῆς δαπάνης

Ὑπάρχουν πολλὰ παραδείγματα ἐπιχειρήσεων, ἐτι δὲ καὶ βιομηχανικῶν κλάδων, πού μετέβαλον τὸν βασικὸν τῶν χαρακτήρα καὶ ἔδωσαν εἰς τὴν Ἐρευναν ἀσυγκρίτως μεγαλυτέραν ἔμφασιν ἀπ' ὅτι προηγουμένως. Ἀκόμη καὶ ἡ βιομηχανία φαρμάκων πρὸ 40 ἐτῶν ἐθεώρει τὴν Ἐρευναν ὡς βοηθητικὴν λειτουργίαν. Μία τοιαύ-

τη βασικὴ μεταβολὴ δημιουργεῖ ἓνα πολὺ σοβαρὸν ἐρωτηματικὸν διὰ τὴν ἐπὶ μέρους ἐπιχειρήσιν, δηλαδὴ ἂν θὰ πρέπει νὰ ἀκολουθήσῃ τὰς γενικὰς τάσεις ἢ νὰ καταφύγῃ εἰς ἄλλας μεθόδους διὰ νὰ ἐξακολουθήσῃ τὴν δραστηριότητά τῆς.

Ὁ βασικὸς παράγων διὰ νὰ ληφθῇ ἀπόφασις ἐπὶ τοῦ ἐν λόγω θέματος θὰ εἶναι ἀναμφιβόλως ὁ χαρακτήρ τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου καὶ τῆς Διοικήσεως. Ἄν τὰ άτομα ἔχουν μικρὸν ἐνδιαφέρον διὰ τὰ ἐπιστημονικὰ θέματα, περιωρισμένην ἐπαφὴν πρὸς τὰς σημερινὰς διοικητικὰς μεθόδους καὶ εἶναι ἐκ φύσεως συντηρητικὰ (ἀκόμη καὶ σήμερα τὰ συνήθη Διοικητικὰ Συμβούλια εἶναι κάπως ἔτσι), εἶναι πολὺ πιθανόν, ὅτι πᾶσα ἀπότομος προσπάθεια μεταβολῆς τοῦ χαρακτήρος τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἐνισχύσεως τοῦ παράγοντος Ἐρευνα θὰ καταλήξῃ εἰς ἀποτυχίαν. Ἡ ἔταιρία δὲν θὰ προσελκύσῃ καλὰ στελέχη, τὰ προγράμματα δυσκόλως θὰ ἀνταποκριθοῦν εἰς τὰς ἀνάγκας τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τὰ ἀποτελέσματα θὰ ἐφαρμοσθοῦν κακῶς ἢ δὲν θὰ ἐφαρμοσθοῦν παντάπασι.

Τόσον διὰ τὰς ἐπιχειρήσεις ὅπου ἡ Ἐρευνα παίζει βοηθητικὸν ρόλον ὅσον καὶ διὰ τὰς ἐπιχειρή-

σεις ὅπου ἡ Ἐρευνα ἀποτελεῖ βασικὸν σκοπὸν, παραμένει πάντοτε τὸ θέμα τοῦ καταλλήλου ὕψους ἐρευνητικῆς δαπάνης. Προφανῶς τὰς σχετικὰς ἀποφάσεις ἐπηρεάζουν πολλοὶ παράγοντες.

### Παράγοντες πού συνιστοῦν τὸ ὕψος τῆς Ἐρευνῆς

Ἐνας ἐξ αὐτῶν εἶναι ὁ ἀνταγωνισμός. Ἡ Ἐρευνα εἶναι κατὰ μέγα μέρος δραστηριότης συναγωνιστικὴ καὶ τὸ γενικὸν ἐπίπεδον δαπάνης ἔχει τάσιν νὰ εἶναι περίπου τὸ αὐτὸ προκειμένου περὶ ἐπιχειρήσεων τοῦ αὐτοῦ βιομηχανικοῦ κλάδου. Μεταξὺ τῶν ἐπιχειρήσεων πού δίδουν πρωταρχικὴν θέσιν εἰς τὴν Ἐρευναν, ἡ διαφοροποίησις ὕψους δαπανῶν ἔχει ἴσως ἀμεσώτεραν σχέσιν πρὸς τὸ κέρδος, ἀπ' ὅσον εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις ὅπου ἡ Ἐρευνα εἶναι βοηθητικὴ. Εἰς τὰς τελευταίας αὐτὰς ἡ ἐρευνητικὴ δαπάνη συσχετίζεται πρὸς τὸ ὕψος τῆς παραγωγῆς. Προφανῶς ἡ ἀπόδοσις τῶν ἐπενδύσεων δι' Ἐρευναν ποικίλλουν, ἀναλόγως πρὸς τὸ ὕψος τῆς παραγωγῆς τὴν ὁποίαν ἐξυπηρετοῦν, οὕτως ὥστε ἡ ἀπόδοσις εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις τείνει νὰ εἶναι ὑψηλοτέρα. Ἀντιστρόφως, αἱ μικραὶ ἐπιχειρή-



σεις έχουν ανάγκη να δαπανήσουν ένα μεγάλο ποσοστό των κερδών των διατήρησης "Ερευνας άλλ' εις την πράξιν σπανίως τὸ πράττουν.

"Ενας ἄλλος παράγων εἶναι ἡ τρέχουσα βίασις. Ἡ "Ερευνα εἶναι ἐντόνως προσωπική ὑπόθεσις, φαίνεται δὲ εἰς τὴν πράξιν ὅτι τὰ ἄριστα ἀποτελέσματα πραγματοποιοῦνται ἀπὸ ὁμάδας ἐρευνητῶν πού ἔχουν στενὴν συνοχήν καὶ μακρὰν συνεργασίαν, πράγμα τὸ ὁποῖον σημαίνει ὅτι ἡ ραγδαία ἀνάπτυξις ἐνὸς τμήματος Ε καὶ Α δὲν εἶναι πάντοτε ἀποδοτικὴ ἔστω καὶ ἂν εἶναι ἐφικτή. Ἐπίσης ἡ ποιότης τῶν προσώπων πού διευθύνουν τὴν λειτουργίαν τῆς Ἐρεῦνης θὰ προσδιορίσῃ κατὰ μέγα μέρος ποῖον θὰ εἶναι τὸ Optimum μέγεθος καὶ ὁ χαρακτήρ αὐτῆς.

"Ἄς προστεθῆ ἀκόμη ὅτι (διὰ λόγους, πού δὲν χωροῦν εἰς τὴν παροῦσαν ἀνάπτυξιν), ἡ δαπάνη διὰ τὴν "Ερευνας σήμερον εἶναι ἰδιαιτέρως ἀνελαστική. Συνεπῶς, λαμβάνεται μέριμνα ὥστε τὸ ἐπίπεδον τῆς ἐν λόγω δαπάνης νὰ ὀρίζεται εἰς ὕψος διατηρήσιμον ἐπὶ σειρὰν ἐτῶν, μὲ πρόβλεψιν βεβαίως καὶ ἐπεκτάσεως.

Τέλος, ὑφίσταται καὶ τὸ θέμα τῶν οικονομικῶν μέσων ἢ πόρων διὰ τὴν ἀξιοποίησιν. "Ενας ἄνθρωπος μὲ τάλαντο μπορεῖ νὰ κάμῃ μίαν σπουδαίαν ἀνακάλυψιν ἢ ἐφεύρεσιν, διὰ νὰ ὑλοποιηθῆ ὁμως αὕτη καὶ νὰ καταστῆ οικονομικῶς ἐκμεταλλεύσιμος μπορεῖ νὰ ἀπαιτοῦνται τεράστιοι πόροι. Φέρ' εἰπεῖν εἰς τὴν περίπτωσιν τῶν περισσότερων βιολογικῶν προϊόντων ἀπαιτοῦνται ἐξαντλητικὰ τοξικολογικὰ καὶ πρακτικὰ τέστ. Ἴσως τὸ νέον προϊόν νὰ ἀπαιτῆ νέας μεθόδους προκειμένου νὰ καταστῆ βιομηχανοποιήσιμον. Οἱ παράγοντες οὗτοι ἔχουν ἐξαιρετικῶς μεγάλην σημασίαν προκειμένου νὰ προσδιορισθῆ τὸ γενικὸν ὕψος δαπανῶν.

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 1969



### ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ...

Τὰ περισσότερα ἐκ τῶν οὕτω γεννομένων προβλημάτων φυσιολογικῶς ἀντιμετωπίζονται μὲ τὴν βοήθειαν ὅλης τῆς διαθέσιμου προηγουμένης ἐμπειρίας. "Ἄν δὲν γίνεται ἐκάστοτε προσεκτικὴ καὶ ἐξονυχιστικὴ μελέτη ὅλης τῆς σχετικῆς ἐμπειρίας τοῦ παρελθόντος, θὰ ληφθοῦν ὑπ' ὄψιν μόνον αἱ χονδροειδῶς προφανεῖς ἐπιτυχίαι ἢ ἀποτυχίαι. Τοῦτο εἶναι δυνατόν νὰ ἔχῃ ὡς ἀποτέλεσμα τὸ ἐπίπεδον τῆς προσπάθειας νὰ τοποθετηθῆ πολὺ χαμηλότερον ἀπ' ὅσον πρέπει. Εἶναι ἐνδεχόμενον νὰ διατεθοῦν οικονομικοὶ πόροι πρὸς ἄλλας χρήσεις, γαγίας ἐπενδύσεις ἢ Marketing, τὰ ὁποῖα δίδουν τὴν ἐντύπωσιν ὅτι θὰ ἔχουν καλλιτέραν ἀπόδοσιν.

### Μία ἐφαρμογὴ Ἐρεῦνης

"Υπάρχει καὶ σχετικὸν παράδειγμα ἀπὸ τὴν βιομηχανίαν ἐντομοκτόνων, ὅπου ἡ Ε καὶ Α εἶναι

πρωταρχικὴ λειτουργία. Ἡ ἐν λόγω ἐταιρία, μία ἀπὸ τὰς περισσότερας γνωστὰς σήμερον, εἶχεν συνεχῶς οἰκονομικὴν ζημίαν. Τὰ ποσὰ ἦσαν τόσο μεγάλα ἐν σχέσει πρὸς τὸ συνολικὸν μέγεθος τῆς ἐταιρίας (περίπου £ 800.000 ἐτησίως) ὥστε συνεχῶς ἐμελετᾶτο, λόγω καὶ τῆς πίεσεως ὠρισμένων μελῶν τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου, ἡ διάλυσις τοῦ τμήματος Ε καὶ Α τὸ ὁποῖον ἐστοίχιζεν περίου £ 400.000 ἐτησίως. Ἡ ἰδία ἡ ἐταιρία ἀντιμετώπιζεν τὸ φάσμα τῆς διαλύσεως.

"Ἐσχηματίσαμεν λοιπὸν μίαν ὁμάδα ἐρευνητῶν συγκεϊμένην ἐκ τεχνικῶν μὲ ἐμπορικὴν καὶ οἰκονομολογικὴν πείραν. Εἰς τὴν ὁμάδα αὐτὴν μετέβην καὶ ὁ οἰκονομολόγος τῆς ἐταιρίας καθὼς καὶ ὁ προϊστάμενος τμήματος εὔρεση-τεχνιῶν. Σκοπὸς τῶν προσπαθειῶν μας ἦτο νὰ ἀναλύσωμεν καὶ νὰ ἐκτιμήσωμεν τὸν ἀντίκτυπον πού εἶχε τὸ τμήμα Ε καὶ Α ἐπὶ τῆς ἐταιρικῆς κερδοσκοπίας. Ἡ-κολουθήσαμεν τὴν μέθοδον τῆς ἀπαγωγῆς εἰς τὸ ἄτοπον, δηλαδὴ

αί έρευναί μας έστράφησαν κυρίως περίξ τοϋ, ποία θά ήτο ή θέσις τής εταιρίας κατά τά τελευταία έτη αν δέν υπήρχεν τμήμα Ε και Α. Έν συνεχεία εξητάσαμεν μεθοδικώς κάθε προϊόν και κάθε πρόοδον, πού θά μπορούσαν νά θεωρηθούν ως άποτέλεσμα τών προσπαθειών τοϋ τμήματος Ε και Α. Δι' αύτοϋ τοϋ τρόπου έσχημάτισαμεν μίαν σαφεστέραν εικόνα τής συνολικής συμβολής τοϋ έν λόγω τμήματος από όσον θά είχωμεν αν ανέλυομεν τήν κατάστασιν εις μίαν συγκεκριμένην χρονικήν περίοδον.

### Τό άποτέλεσμα τής Έρεϋνης

Τά άποτελέσματα απέδειξαν ότι τά κύρια προϊόντα τής εταιρίας πράγματι παρουσίαζον παρακμήν από πλευράς άποδόσεως κέρδους λόγω ηύξημένου ανταγωνισμού και ανεπαρκών καινοτομιών. Αί βελτιώσεις από πλευράς διαδικασίας και ανάπτυξεως τών προϊόντων ήσαν μάλλον περιορισμένου χαρακτήρος και δέν είχον κατορθώσει νά άποτρέψουν τήν παρακμήν αύτήν καιτοι τήν είχον σημαντικώς επιβραδύνει. Τά νεώτερα προϊόντα ήρχισαν νά άποδίδουν κέρδος, δέν είχον όμως ακόμη φθάσει εις τό στάδιον έκείνου

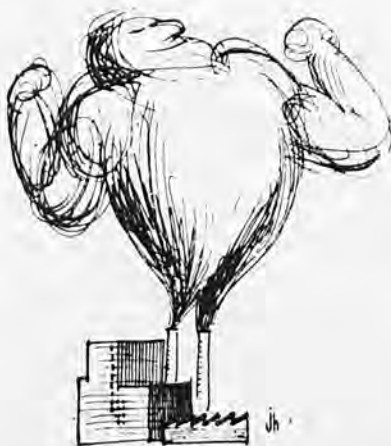
όπου ή συμβολή των εις τήν γενικήν οικονομικήν κατάστασιν τής εταιρίας θά ήτο έπαρκώς αισθητή. Τά νεώτερα αύτά προϊόντα ήσαν κατά μέγα μέρος εύρεσιτεχνίαί ξένων και δή άλλοδαπών εταιριών αί όποιαί είχαν παραχωρήσει τήν άδειαν έκμεταλλεύσεως. Άπεδείχθη πάντως πέραν πάσης άμφιβολίας ότι τά ενδιαφέροντα αύτά προϊόντα θά μäs είχαν άσφαλώς παραμείνει άγνωστα αν δέν είχομεν τμήμα Ε και Α, άσχολούομενον με τά αύτά περίπου είδη και άσφαλώς αί ξέναι επιχειρήσεις δέν θά μäs είχον δώσει άδειαν έκμεταλλεύσεως αν δέν είχον τήν βεβαιότητα ότι, χάρις ακριβώς εις τό τμήμα μας Ε και Α, διεθέτομεν όλας τās επιστημονικάς δυνατότητας νά αξιοποιήσωμεν πλήρως τά προϊόντα του. Όταν όλα τά στοιχεία αύτά τής συνολικής εικόνας εξητάσθησαν κειωρισμένως και στατιστικώς κατέστη δυνατή και ή πρόβλεψις περί τών εξελίξεων τών προσεχών έτών, κατορθώσαμεν νά καταλήξωμεν εις συμπεράσματα. Τό σπουδαιότερον εξ αύτων ήτο ότι ή εταιρία θά συνήρχετο και θά έπαυεν νά έχη ζημίας, έντός δέ μäs πενταετίας τό πολύ θά ήρχιζεν νά άποκομίξη σημαντικά κέρδη.

Αί προγνώσεις αύται έπραγματοποιήθησαν με ακρίβειαν σχεδόν μαθηματικήν.

### "Αλλα όφέλη

Άνεξαρτήτως τοϋ γεγονότος ότι αί προσπάθειαι μας αύται μäs επέτρεψαν νά διατηρήσωμεν και μάλιστα νά επέκτείνωμεν τήν λειτουργίαν Ε και Α, μäs έδωσε και άριστά άποτελέσματα από πλευράς τώνώσεως τοϋ ήθικοϋ τοϋ προσωπικοϋ τοϋ τμήματος. Πολλοί έχουν τήν τάσιν νά λησμονούν ότι τό προσωπικόν τής Ε και Α δέν έχει πάντοτε τήν άδιαφορίαν, πού μερικοί τοϋ άποδίδουν, δια τήν γενικήν οικονομικήν πορείαν τής επιχειρήσεως έντός τής όποίας εργάζεται, διότι ναί δέν είναι προορισμός του νά παρακολουθη τά καθαρώς οικονομικά θέματα, έπηρεάζεται όμως από τήν γενικήν άτμόσφαιραν έντός τής όποίας λειτουργεί. Συχνά συμβαίνει οι έπιστημονικοί έρευνηται νά αισθάνωνται τύψεις και νά θεωρούν ότι δέν άποδίδουν έπαρκώς εις τήν επιχείρησιν. Ένίοτε μάλιστα ύποτιμοϋν τήν οικονομικήν αξίαν τής εργασίας των περισσότερον και από αύτούς ακόμη τους επικριτάς των τών άλλων κλάδων τής επιχείρήσεως.

## ΝΑ ΜΗ ΛΗΣΜΟΝΩΝΤΑΙ ΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ...



**Ο** χαρακτήρ και έν τινι μέτρω και τό μέγεθος τής έρευνητικής

προσπαθείας μäs συγκεκριμένης επιχείρήσεως εις μίαν δεδομένην χρονικήν στιγμήν πρέπει νά συσχετίζεται πάντοτε και πρός τους αντικειμενικούς σκοπούς τής επιχείρήσεως ως συνόλου. Έκ τών αντικειμενικών αύτων σκοπών οι έχοντες πρωταρχικήν σημασίαν είναι οι σχετικοί πρός τά **τρέχοντα κέρδη**. Περιφημος έχει καταστή ή περίπτωσης ενός Προέδρου τής εταιρίας Du Pont τήν έποχήν τοϋ οικονομικοϋ κράχ, ό όποιος έδήλωσεν ότι προκειμένου νά περικόψη τās δαπάνας δια τήν Έρευναν ήτο άποφασισμένος νά παύση νά διανέμη μέρος. Δυστυχώς δέν είναι όλαί αί επιχειρήσεις εις θέσιν νά κάμουν έναν τέτοιον ίσχυρισμόν. Αί δαπάναι δια τήν Ε και Α άποτελοϋν πάν-

τοτε, τουλάχιστον μέχρις ενός σημείου, επένδυσιν. Και μία επένδυσις μπορεί νά είναι καλή ή κακή αλλά βεβαίως συνεπάγεται δαπάνας άνευ άμέσου άποδόσεως. Η άπόδοσις μäs επενδύσεως μπορεί νά άργήση πολύ. Μία διαδεδομένη τεχνική, ή τεχνική τής «έκπτώσεως» είναι χρήσιμος δια τόν ύπολογισμόν τοϋ έν λόγω παράγοντος.

Τούτο σημαίνει άπλώς, ότι είτε ό συνολικός προϋπολογισμός τής Έρεϋνης, είτε τά κονδύλια τά διατιθέμενα δια τά επί μέρους προγράμματα θεωρούνται πρός στιγμήν ως ζημία και έκπίπτονται προσωρινώς από τό βασικόν κεφάλαιον.

Κατ' αύτόν τρόπον ή έκτασις τής

«... σήμερα είναι σχεδόν γενικώς παραδεδεγμένον ότι, έξαιρέσει ώρισμένων ειδικών έπιστημονικών προγραμμάτων και τής σχετικής προς ταυτα δαπάνης, ή λειτουργία τής Έρεύνης και Άναπτύξεως πρέπει να είναι στενωώς συνδεδεμένη με την ύπόλοιπον έπιχείρησιν...»



έπενδύσεως, ιδιαιτέρως αν τα άποτελέσματα προβλέπεται ότι δέν θα καταστούν άντιληπτά πρό τής παρόδου άρκετοϋ χρόνου, μπορεί να έκτιμηθη και να γίνη άντιληπτή περισσότερο έπακριβώς.

Δεύτερον, πρέπει να ληφθή ύπ' όψιν τό έπίπεδο του έπικερδους. Προφανώς, τα περιθώρια κέρδους τελούν συχνά έν στενή άναλογία προς την ποιότητα τής καινοτομίας, προκειμένου περι προϊόντων ή διαδικασιών (έπεξεργασιών). Είναι όμως έξ ίσου άληθές ότι ή έπίδίωξις ένός ύψηλου βαθμού καινοτομίας είναι πιθανόν να άπαιτήση την διάθεσιν μεγάλων πόρων και ή ρισκοκινδύνεσις θα έχη σχέσιν προς την πρωτοτυπία του έπιθυμητού τελικού άποτελέσματος. Ό βαθμός τής ρισκοκινδυνεύσεως έχει τόσον μεγάλην σημασία άωστε άναμφισβητήτως είναι άπαραίτητος μία ποσπάθεια ποσοτικού ύπολογισμού του. Ένας τρόπος κάπως χονδροειδής αλλά πρόσφορος ίσως να άποδώση άποτελέσματα — βεβαίως ύπάρχουν παραλλήλως και πολλά άλλα κριτήρια— είναι ό εξής: Ζητείται άπό όλους τους ένδιαφερόμενους ύπευθύνους να βαθμολογήσουν άριθμητικώς τό έπιστημονικόν πρόγραμμα με βάση την έμπιστοσύνην που τρέφουν προς αυτό. Έν συνεχεία έξάγεται ό μέσος όρος διά να έξακριβωθή άριθμητικώς ό γενικός βαθμός έμπιστοσύνης. Καλόν είναι εκάστοτε να γίνετα και ένας προσδιορισμός εις έκαστον συγκεκριμένον στάδιον του άνωτάτου και κατωτάτου όρίου οικονομικών και άλλων πόρων και δυνατοτήτων, που άξίζει να διατεθούν διά τό πρόγραμμα Έρεύνης. Πρέπει πάντοτε να λαμβάνετα ύπ' όψιν ότι

και εις την χειροτέραν άκόμη περίπτωση τής πλήρους άποτυχίας, συνήθως κάποια ώφέλεια θα άπομείνη τελικώς, έστω και αν αύτη δέν είναι πολύ περισσότερον άπό άπλή έμπειρία.

Τρίτον, ό έπιθυμητός ρυθμός έπεκτάσεως τής έπιχειρήσεως θα προσδιορίση μέχρις ένός όριου την θέσιν τής Έρεύνης εις την συνολικήν στρατηγικήν. Προφανώς ή Έρευνα μόνη δέν μπορεί φυσιολογικώς να άποδώση ένα έξαιρετικώς γρήγορον ρυθμόν άναπτύξεως. Περισσότερον πρόσφορος προς την κατεύθυνσιν αύτην είναι ή συγχώνεσις ή άπορρόφησις μικροτέρων έταιριών ή, ή οικονομολογική έξάπλωσις τής έπιχειρήσεως. Η προσαρμογή και ό συγχρονισμός τής έκτάσεως και έντάσεως τής Έρεύνης και του προγραμματισμένου ρυθμού άναπτύξεως μιās έπιχειρήσεως πρέπει να γίνωνται άντικείμενον προσεκτικής μελέτης.

Όταν ό παράγων του χρόνου έχη πρωταρχικήν σπουδαιότητα, χρήσιμον είναι ίσως να υιοθετηθή ή μέθοδος του «μη διαδοχικού προγραμματισμού». Η μέθοδος αύτη συνεπάγεται μεγάλην αύξησιν τής ρισκοκινδυνεύσεως οικονομικών πόρων αλλά ή άβεβαιότητα αύτη άντισταθμίζεται πολλάκις άπό την άξίαν τής έπιτυγχανομένης οικονομίας χρόνου. Η έν λόγω μέθοδος προβλέπει τον σχεδιασμόν εκάστου σταδίου ταυτοχρόνως. Λογίζεται δηλαδή ως δεδομένον έξ ύποθέσεως ότι έκαστον προηγούμενον στάδιον θα έχη πραγματοποιήση τα προβλεφθέντα άποτελέσματα, τα άπαραίτητα διά να έπακολουθήση τό έπόμενονον στάδιον. Μελέται οικονομικής άναπτύξεως, κατα-

σκευαί, άκόμη και τό Marketing άντιμετωπίζονται κατά τό μάλλον ή ήττον ταυτοχρόνως, όταν δέ έρχωνται εκάστοτε εις φώς τα πραγματικά άποτελέσματα των διαφόρων προηγούμενων σταδίων, έπέρχονται αί ένδεικνύμενα «θεραπευτικά» τροποποιήσεις. Παράδειγμα έφαρμογής τής μεθόδου αύτης έχομεν εις την περίπτωση τής πρώτης άτομικής βόμβας.

## Ο ΧΡΟΝΟΣ ΔΕΝ ΑΝΑΜΕΝΕΙ...

Εις τό παράδειγμά μου τής έπιχειρήσεως έντομοκτόνων, ό παράγων του χρόνου ήτο ζωτικός διά τα σχέδια τής έταιρίας. Τό προϊόν τής έταιρίας εις την αγοράν ήτο πεπαλαιωμένον και έχρειάζετο ένα νέον προϊόν διά να τό άντικαταστήση. Οί ύπολογισμοί μας έδειξαν ότι ήτο άπίθανον να καταλήξωμεν εις ένα προϊόν άρκούντως ίκανοποιητικόν και να άκολουθήσωμεν την συνήθη διαδικασίαν Marketing του προϊόντος αυτού εις χρόνον όλιγώτερον των 5—7 έτών, με ένδεχόμενον κίνδυνον βεβαίως, την εμφάνισιν νέων άνταγωνιστικών προϊόντων κατά τό διάστημα αυτό. Έκινήθημεν ως εξής: Πρώτον, με ένα μέρος των δυνατοτήτων μας έγκαινιάσαμεν ένα μακροχρόνιον πρόγραμμα και δεύτερον, αντί τής προσπαθείας να δημιουργήσωμεν τό προϊόν, που μās έχρειάζετο, έστράφημεν προς την κατεύθυνσιν του να εύρωμεν «έτοιμον» ένα κάπως ίκανοποιητικόν προϊόν,

ϊκανόν νά ἐπιβιώσῃ ἐπὶ μίαν δε-  
τίαν, οὕτως ὥστε νά καλύψωμεν  
τὸ παρὸν κενόν. Ἐμελετήσαμεν  
ὄλους τοὺς καταλόγους εὐρεσιτε-  
χνιῶν, ἐπεσημίναμεν δύο προϊόν-  
τα ἀλλοδαπῶν ἐταιριῶν καὶ ἠγο-  
ράσαμεν ἀπὸ αὐτὰς τὰ δικαιώ-  
ματα καὶ τὰς σχετικὰς ἀδείας. Τὰ  
προϊόντα αὐτὰ εἰς τὴν συγκεκρι-  
μένην περίπτωσιν ἀπεδείχθησαν  
πολύ μακροβιότερα ἀπὸ ὅσον εἴ-  
χουσαν ἐλπίσει, καίτοι ἡ βασικὴ ἔ-  
ρευνητικὴ μας προσπάθεια δὲν  
μᾶς ἀπέδωκεν τὰ ἐξαιρετικὰ καὶ  
πρωτότυπα ἀποτελέσματα ποῦ  
ἀνεμένοντο ἀπὸ αὐτῆν.

### ΤΟ «ΚΥΚΝΕΙΟΝ ΑΣΜΑ» ΤΩΝ ΠΑΛΑΙΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΙΝΑΙ ΕΝΙΟΤΕ ΠΑΡΑΤΕΤΑΜΕΝΟΝ...

Ὁ ὑπολογισμὸς τοῦ παράγοντος  
τοῦ χρόνου εἶναι ἀρκούντως δυ-  
σχερῆς, ἀκόμη καὶ ὅταν ἀσχο-  
λούμεθα μὲ μίαν ἐταιρίαν. Ὅταν  
ἐκ παραλλήλου εἶμεθα ὑποχρεω-  
μένοι νά παρακολουθῶμεν καὶ τὰς  
προόδους τοῦ ἀνταγωνισμοῦ, τὸ  
πρόβλημα καθίσταται χαῶδες.  
Δὲν πρέπει ποτὲ νά λησμονῆται  
ὡσαύτως καὶ τὸ γνωστὸν δίδα-  
γμα τοῦ «Ἰστιοφόρου». Ἐχει γί-  
νει γενικῶς παραδεκτὸν ὅτι εὐ-  
θύς μετὰ τὴν χρησιμοποίησιν  
τοῦ ἀτμοῦ ὡς κινητηρίου δυνά-  
μεως τῶν πλοίων, ἡ τεχνολογία  
τῶν ἰστιοφόρων ἐπραγματοποίη-  
σεν ἀματώδεις προόδους καὶ πα-  
ρέτεινεν τὸν ἀποτελεσματικὸν ἀν-  
ταγωνισμὸν ἐκ μέρους τῶν ἰστιο-  
φόρων ἐπὶ 30 τοὐλάχιστον ἔτη.  
Εἰς τὴν περίπτωσιν τῆς παρα-  
γωγῆς ἠλεκτρισμοῦ δι' ἀτομικῆς  
ἐνεργείας, θεωρεῖται ὅτι αἱ βελ-  
τιώσεις τῶν κλασσικῶν ἠλεκτρι-  
κῶν σταθμῶν ἔχουν ἐπιβραδύνει  
ἐπὶ 10 τοὐλάχιστον ἔτη τὸν χρό-  
νον ἐνάρξεως ἀτομικοῦ ἐξηλεκτρι-  
σμοῦ, ὁ ὁποῖος δὲν κατάρθωσεν  
ἀκόμη νά καταστῇ πλήρως συν-  
αγωνιστικός. Ἐφ' ὅσον λοιπὸν ὁ  
παράγων τοῦ χρόνου ἐν σχέσει  
πρὸς τὸν ἀνταγωνισμὸν διατηρεῖ  
τὴν σημασίαν του, εἶναι ἀπαραί-  
τητον νά ὑπάρχῃ μία μέθοδος ἀ-  
μερολήπτου καὶ συνεχοῦς ἐκτιμή-

## ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΙ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΑ ΕΙΣ ΤΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΤΩΝ Ε

Συνηθίζεται νά λέγεται ὅτι, «ἡ διάταξις τοῦ ἐσωτερικοῦ χώρου τῶν Γρα-  
φείων καὶ ἡ διαβάθμισις τῆς πολυτελείας αὐτῶν, ἀντικατοπτρίζουν τὴν  
κλιμάκωσιν τῆς ἱεραρχίας τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων...».

Τοῦτο δὲν ἰσχύει προκειμένου διὰ τὴν ἐπιχείρησιν «Martin Co» εἰς Βαλτι-  
μόρην (ΗΠΑ), ὅπου τὰ ἀνώτερα στελέχη τῆς ἐργάζονται ὑπὸ συνθήκας  
αἱ ὁποῖαι δὲν τοὺς προσφέρουν προνομιακὴν μεταχείρησιν, ἐξ ἀπόψεως «εἰ-  
δικῶν» ἐγκαταστάσεων καὶ «πολυτελείας». Ὁλόκληρον τὸ προσωπικὸν  
τῆς ἐπιχειρήσεως στεγάζεται ἐπὶ διωρόφου κτιρίου τοῦ ὁποῦ ἕκαστος  
ὄραφος ἔχει μίαν αἴθουσαν — ἀνεῦ ἐνδιαμέσων χωρισμάτων. Ἡ κλιμάκω-  
σις τῆς ἱεραρχίας τοῦ προσωπικοῦ ὑποδηλοῦται ἀπλῶς καὶ μόνον διὰ τῆς  
ἐγκαταστάσεως τοῦ διευθυντοῦ κ. Will Bergen καὶ τῶν προϊσταμένων τῆς  
ἐπιχειρήσεως, εἰς τὰ σημεῖα ὅπου σχηματίζουν αἱ γωνίαι τῆς αἰθούσης.  
Αἱ ἐγκαταστάσεις καὶ ἡ ἐπίπλωσις τῶν Γραφείων ὅλου τοῦ προσωπικοῦ  
εἶναι ὅμοιαι, ἀνεῦ οὐδεμιᾶς διακρίσεως.

Ἐπίσης εἰς τὴν Ἀμερικανικὴν ἐπιχείρησιν «Federal Aviation Agency»  
εἰς Ουάσιγκτων, δὲν ὑφίσταται οὔτε αὐτὸ τὸ προνόμιον, δηλ. τῆς ἐγκατα-  
στάσεως τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν εἰς τὰ γωνιαῖα σημεῖα καὶ πλησίον τῶν  
παρυφῶν τῆς αἰθούσης. Ἀντιθέτως, οἱ διευθυνταὶ καὶ οἱ προϊστάμενοι  
εἶναι ἐγκατεστημένοι ἐπὶ τῆς κεντρικῆς ζώνης ἐκάστης τῶν αἰθουσῶν—  
τοῦ ὀκταγώρου κτιρίου— αἱ ὁποῖαι ἐπικοινωνοῦν μεταξὺ τῶν δι' ἀνελευ-  
στήρος, ἡ δὲ ἱεραρχικὴ κλιμάκωσις τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐταιρίας σημειοῦ-  
ται διὰ τῆς ἐγκαταστάσεώς του ἐκ τοῦ κέντρου πρὸς τὰ ἄκρα τῆς αἰθού-  
σης. Ὑπὸ τὴν ἐννοίαν αὐτῆν, 3000 ἀπλοὶ ὑπάλληλοι εἶναι ἐγκατεστημέ-  
νοι εἰς τὰ περιμετρικὰς ζῶνας τῶν αἰθουσῶν καὶ πρὸς τὰ ἄκρα ἡ σημεῖα,  
ἐνῶ εἰς ἄλλην περίπτωσιν, δηλ. διὰ τῆς συνήθους διατάξεως, θὰ ἦσαν ἐγ-  
κατεστημένα ἐπὶ τοῦ ἰδίου χώρου περίπου 900 στελέχη (executives).

Ποῖοι λόγοι ἐπέβαλον τὴν καινοτομίαν αὐτοῦ τοῦ συστήματος διατάξεως  
τοῦ χώρου; Ὁ ἀρμόδιος τῆς ἐπιχειρήσεως δίδει τὰς ἀκολούθους ἐξηγήσεις:

- Οἱ διευθυνταὶ καὶ οἱ προϊστάμενοι τῶν ἐπιχειρήσεων προσελκύουν —

σεως τῆς καταστάσεως τῶν πρα-  
γμάτων καὶ ἐξ αὐτῆς νά συνά-  
γωνται χρήσιμα διδάγματα διὰ  
τὴν στρατηγικὴν τῆς ἐταιρίας.  
Πρόκειται διὰ κάτι τὸ ἀντίστοι-  
χον πρὸς τὴν «Ἐκτίμησιν ἀπὸ  
τῆς Πλευρᾶς τοῦ Ἐχθροῦ» τὴν  
ὁποῖαν χρησιμοποιεῖ ἡ στρατη-  
γικὴ ἀντικατασκοπεΐα.

### ΟΙ ΝΕΟΙ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ...

Τέταρτον σημεῖον τῶν ἀντικειμε-  
νικῶν σκοπῶν εἶναι αἱ ἀγοραὶ τῆς



## ΑΞΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ ΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΙΣ Η.Π.Α.

ώς επί τὸ πλεῖστον—τὸ ἐνδιαφέρον καὶ τὴν προσοχὴν τοῦ ἀπλοῦ προσωπικοῦ. Συνεπῶς εἶναι λογικὸν νὰ συγκεντρωθῆται ἡ προσοχὴ αὐτοῦ πρὸς τὸ κέντρον τῆς αἰθούσης καὶ νὰ μὴ περισπᾶται ἡ προσοχὴ του πρὸς ἄλλας, διαφόρους κατευθύνσεις.

- Τὸ ἀπλὸ προσωπικὸν τῆς ἐταιρίας ὑπερέχει ἀριθμητικῶς τῶν στελεχῶν. Συνεπῶς καθίσταται σκόπιμος ἡ συγκέντρωσις του ἐπὶ κοινοῦ χώρου, ὅπου γίνεται εὐκολωτέρα ἡ συνεργασία του καὶ ταχύτερα ἡ ἐπίλυσις τῶν ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐνδεδειγμένοι δὲ θέσεις διὰ τὴν ἐγκατάστασιν τοῦ ἀπλοῦ προσωπικοῦ εἶναι αἱ περιμετρικαὶ ζῶναι τῆς αἰθούσης, κατὰ τὴν ἔννοιαν τῆς κλιμακώσεως αὐτοῦ ἐκ τοῦ κέντρου πρὸς τὰ ἀκροῖα σημεία. Ὅπου ἐκεῖ, οὔτε διάδρομοι διόδων οὔτε ἀνελευστῆρες ὑφίστανται ὅπου, ἐνδεχομένως, δημιουργοῦνται ἀνωμαλῖαι, πού περισποῦν τὴν προσοχὴν τῶν ὑπαλλήλων, τῶν ὁποίων ὅλη ἡ προσοχὴ—τώρα πλέον—συγκεντρώνεται πρὸς τὸ κέντρον τῆς αἰθούσης.
- Τὴν κατὰ τὸ μᾶλλον σπανίως παρουσιαζομένην ἀνάγκην μυστικῶν συνεντεύξεων καλύπτει ἡ ἐπιχείρησις «Martin Co», διὰ τῆς πραγματοποίησεως τούτων εἰς τὰς εἰδικὰς αἰθούσας συνελεύσεων.

Αἱ μέθοδοι ἐφαρμογῆς νέων συστημάτων διατάξεως εἰς τὰ Γραφεῖα τῶν ἐπιχειρήσεων προσέφεραν εὐεργητικὰ ἀποτελέσματα, διὰ τῆς δημιουργίας ἰδιαίτερου κλίματος συνεργασίας καὶ κατανοήσεως μεταξύ τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ εἰς τοῦτο συνέβαλε καὶ ἡ ἐγκατάστασις ἐπὶ τοῦ γραφείου ἐκάστου ὑπαλλήλου εἰδικῆς ἀκουστικῆς συσκευῆς, διὰ τῆς ὁποίας διεξάγεται ἀνενοχλήτως ἡ ἐπικοινωνία μεταξύ τοῦ προσωπικοῦ.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ «Business Management» 7/65  
καὶ εἰς τὸ «Management Review» Ὀκτωβρίου 1965)



ἐταιρίας. Ἡ Ε καὶ Α ἔχει τὴν ἰδιαιτέραν τῆς λογικὴν. Εἶναι κάλλιστα δυνατόν, εἰς κάποιον χρονικὸν σημεῖον ἡ καλλιέργεια καὶ Ἐρευνα μιᾶς δεδομένης ἐπιστημονικῆς γραμμῆς νὰ ἀποδώσῃ προϊόντα, τὰ ὁποῖα δὲν ἐνδιαφέρουν πλέον τὴν ἐταιρίαν ἢ προσφέρονται δι' ἐκμετάλλευσιν εἰς ἄλλας ἀγοράς. Εἶναι ἐπαρκῶς γνωστὸν ὅτι ἡ ἀνακάλυψις τοῦ DDT ὑπὸ τῆς Ἑλβετικῆς ἐταιρίας Geigy, ὑπῆρξεν ἀποτέλεσμα ἑνὸς προγράμματος τὸ ὁποῖον ἐπέδιωσε τὴν προστασίαν τῶν χαλιῶν ἀπὸ τὸν σκῶρο—εἰς τὴν ἀγορὰν τῶν ὑφαντουργικῶν χημικῶν προϊόν-

των, πού ἦτο κατὰ παράδοσιν τὸ ἀντικείμενον τῶν ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐκρίθη μία ἀπόφασις περὶ τοῦ ἀν θὰ ἔπρεπε νὰ ἀξιοποιηθῆ ἡ νέα ἀγορὰ πού ἠνοιγετο, ἢ νὰ πωληθοῦν τὰ δικαιώματα τοῦ νέου προϊόντος εἰς ἄλλους. Ἡ Διοίκησις λοιπὸν πάσης ἐταιρίας ὀφείλει συνεχῶς νὰ εἶναι ἔτοιμη νὰ ἀπαντήσῃ εἰς τὸ ἐρώτημα: πῶς θὰ γίνῃ τὸ Marketing τοῦ νέου προϊόντος; Θὰ δημιουργηθῆ ἐν καιρῷ νέα ὀργάνωσις ἢ θὰ ληφθῆ ἡ ἀπόφασις νὰ πωληθοῦν τὰ δικαιώματα τοῦ προϊόντος; Ὑπάρχει ἕνας περιορισμένος ἀριθμὸς ἐρευνητικῶν ὀργανώσεων τῶν ὁποίων ὁ ἐπὶ κεφαλῆς εἶναι εἰς θέσιν νὰ λαμβάνῃ ἀποφάσεις περὶ τοῦ ποῖος θὰ ἐκμεταλλεύεται τοιαύτας ἐνδεχομένως ἀνακαλύψεις, τῆς βασικῆς ἐταιρείας βεβαίως θεωρουμένης ὡς ἐχούσης προτεραιότητα ἐφ' ὅσον αὐτὴ θελήσῃ νὰ υἱοθετήσῃ καὶ νὰ ἀγοράσῃ τὸ προϊόν. Δι' αὐτοῦ τοῦ τρόπου καθίσταται τοῦλάχιστον δυνατὴ ἡ σύγκρισις τῆς ἀξίας τῆς ἀνακαλύψεως εἰς τὴν ἀγορὰν πρὸς τὰ προσδοκώμενα ὀφέλη ἐκ τῆς ἐσωτερικῆς τῆς ἐκμεταλλεύσεως.

Ὁ ἐν λόγω παράγων, δηλαδὴ ἡ ἀγορὰ τῆς ἐταιρίας, εἶχε μεγάλην σπουδαιότητα εἰς τὸ παράδειγμα τῶν ἐντομοκτόνων. Μόνον ὅταν κατέστη ἀπολύτως σαφές ὅτι ἡ μεγαλυτέρα καὶ πλέον ἐπικερδῆς ἀγορὰ διὰ τὰ ἐντομοκτόνα εὑρίσκετο εἰς τὴν ἑκτατικὴν βιομηχανοποιημένην καλλιέργειαν καὶ τὴν ὑποτροπικὴν καὶ τροπικὴν γεωργίαν, ἐστάθη δυνατόν νὰ δικαιολογηθῆ μία εὐρεία προσπάθεια Ἐρευνῆς καὶ Ἀναπτύξεως. Μία τοιαύτη προσπάθεια ἦτο ἀπολύτως ἀδύνατον νὰ βασισθῆ μόνον ἐπὶ τῆς ἐγχωρίου ἀγορᾶς, διότι αὐτὴ ἀπλοῦστατα δὲν ἦτο ἀρκούντως μεγάλη.

Οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι προφανῶς σχετικοὶ πρὸς τὴν συνολικὴν ἐπιχειρησιακὴν στρατηγικὴν ὅχι μόνον διὰ τὸν προσδιορισμὸν τῆς ἐκτάσεως καὶ τοῦ προσανατολισμοῦ τῆς Ἐρευνῆς, ἀλλὰ ἐπίσης καὶ διὰ τὴν ἐπιλογὴν τῶν ἐπιστημονικῶν προγραμμάτων ἐντὸς τοῦ ἰδίου

«... ο χαρακτήρ καί έν τινί μέτρῳ καί τὸ μέγεθος τῆς Ἐρευνητικῆς προσπάθειάς μιᾶς συγκεκριμένης ἐπιχειρήσεως εἰς μιαν δεδομένην χρονικὴν στιγμήν πρέπει νὰ συσχετίζεται πάντοτε καί πρὸς τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τῆς ἐπιχειρήσεως ὡς συνόλου...»

τοῦ τμήματος Ἐρεύνης. Ἐφ' ἧς στιγμῆς ληφθῆ ἡ ἀπόφασις περὶ τοῦ ἂν μία ἐπιχείρησις θέλῃ τὴν Ἐρευναν ὡς βοηθητικὸν μέσον ἢ ὡς ἀντικειμενικὸν σκοπὸν τῆς, μεταβάλλονται καί αἱ διαδικασίαι καί ἡ νοοτροπία. Τοῦτο εἶναι προφανές καί ἀπὸ τὸν ὀρισμὸν τῶν δύο αὐτῶν εἰδῶν ἑταιριῶν, ἐκ τῶν ὁποίων ἡ μία ἀντιλαμβάνεται τὴν Ἐρευναν ὡς κατευθυνομένην ἀπὸ τὰς ἀνάγκας τῆς ἐπιχειρήσεως ἐνῶ ἡ ἄλλη ἀντιλαμβάνεται τὴν ἐπιχείρησιν ὡς κατευθυνομένην ἀπὸ τὰς δυνατότητας τῆς Ἐρεύνης. Ἡ διακρίσις βεβαίως δὲν ἐπιτρέπεται νὰ εἶναι ἀκαμπτος. Εἶναι θέμα ἐμφάσεως. Καί εἰς τὰς δύο περιπτώσεις ὁ ἐπὶ κεφαλῆς τῆς Ἐρεύνης θὰ εἶναι ἡ πρωταρχικὴ

πηγὴ ἰδεῶν διὰ τὰ ἐπιστημονικὰ προγράμματα. Εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ὁμως, πού ἀντιλαμβάνεται τὴν Ἐρευναν ὡς βοηθητικὴν, οὗτος θὰ ἐργάζεται ἐντὸς περισσότερον αὐστηρῶς προδιαγεγραμμένων πλαισίων. Ἐνα σοβαρὸν τμῆμα τῆς ἐργασίας του θὰ εἶναι, τρόπον τινά, κατευθυνομένον. Εἰς τὴν περίπτωσιν αὐτὴν καθίσταται ἀπαραίτητον τὸ νὰ ἐκτιμῶνται πλήρως τὰ μελετώμενα ἐπιστημονικὰ προγράμματα ἀπὸ πλευρᾶς μέσων καί ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Δηλαδή, πόρων διὰ τὴν χρηματοδότησιν τῆς Ἐρεύνης. Πόρων διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν δαπανῶν τελειοποιήσεως καί ἀναπτύξεως μιᾶς ἀνακαλύψεως (πού εἶναι συνήθως

ἀκόμη μεγαλύτεραι). Πόρων διὰ τὴν προώθησιν τοῦ προϊόντος εἰς τὴν ἀγοράν. Ἡ διαδικασία τῆς λεπτομεροῦς μελέτης τῶν θεμάτων αὐτῶν καί τὰ κριτήρια, πού μποροῦν νὰ χρησιμεύσουν, ἀποτελοῦν προφανῶς ἀφ' ἑαυτῶν ἰδιαιτέρον θέμα. Εἰς τὴν περίπτωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως ὅπου ἡ Ἐρευνα εἶναι βοηθητικὴ, ἡ ἀφετηρία τῆς διαδικασίας τῆς ἐπιλογῆς θὰ εἶναι ἡ κατάρτισις τῶν προβλέψεων πωλήσεων καί ἡ ἀνάλυσις κόστους τῶν κυριωτέρων προϊόντων. Οἱ παράγοντες αὐτοὶ θὰ ἐντοπίσουν, πού θὰ ρίψῃ τὸ βᾶρος τῆς ἡ ἐπιχείρησις. Φρονῶ ὅτι εἶναι παγκόσμιος νόμος ὅτι ἡ ἀπόδοσις μιᾶς δεδομένης ἐφευρέσεως εἶναι εὐθὺς ἀνάλογος πρὸς τὸ ὕψος παραγωγῆς ἢ πωλήσεων πρὸς τὸ ὅποιον συσχετίζεται. Προφανῶς λοιπὸν ὑπὸ τὰς ἐνταῦθα περιγραφόμενας συνθήκας ἕνας μεγάλος ἀριθμὸς προγραμμάτων Ἐρεύνης ἀσφαλῶς θὰ ἀπορρίπτεται ἀπὸ τὴν ἐπιχείρησιν, ἔστω καί ἂν ὁ ὑπεύθυνος ἐρευνητῆς εἶναι ἐνήμερος καί μεμημένος εἰς τὰ θέματα τῆς ἐπιχειρησιακῆς κερδοσκοπίας.

### S.O.S. ! ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΑΤΕ ΤΗΝ ΕΥΡΕΣΙΤΕΧΝΙΑΝ ΣΑΣ !

Ἐνα σημαντικὸν σημεῖον, τὸ ὅποιον δὲν τυγχάνει πάντοτε τῆς δεούσης προσοχῆς εἶναι ὁ τρόπος ἐξασφαλίσεως τῆς εὐρεσιτεχνίας. Εἰς τὰς περισσοτέρας ἐπιχειρήσεις πού διατηροῦν βοηθητικὸν τμῆμα E καί A δὲν ἐπιδιώκεται πάντοτε ἡ κατοχύρωσις τῆς εὐρεσιτεχνίας. (Ἐπάρχει ἀντίληψις ὅτι εἰς πολλὰς περιπτώσεις εἶναι προτιμότερα ἢ μυστικότης). Ὅπου ἐπιδιώκεται ἡ κατοχύρωσις, ἡ ἔκτασις καί ἡ ἰσχὺς αὐτῆς ποικίλλει ἀναλόγως τῆς ἐφευρέσεως. Καί εἶναι ἐνίοτε λίαν ἀσθενῆς. Αἱ δυνατότητες ἐνισχύσεως τῆς κατοχυρώσεως μιᾶς εὐρεσιτεχνίας εἶναι συνήθως πολὺ ὀλίγον ἐλαστικά. Μὲ ἄλλους λόγους ἢ νομικὴ προστασία ἐνὸς διπλώματος εὐρεσιτεχνίας ἐξαρτᾶται, ἐν ἐσχάτῃ ἀναλύσει, ἀπὸ τὸ ἴδιον τὸ προϊόν. Καί δὲν παρέχει μεγάλα περιθώρια ἐπηρεασμοῦ δι' ἐ-

ξωτερικῶν τεχνασμάτων. Τοῦτο ἔχει ἰδιαιτέραν σημασίαν διὰ τὰς ἑταιρίας τῶν ὁποίων ἡ Ἐρευνα ἀποτελεῖ τὸν ἀντικειμενικὸν τῶν σκοπῶν. Εἶναι ἄσκοπον νὰ δαπα-

νῶνται χρήματα διὰ E καί A ὅταν δὲν ὑπάρχῃ ἐπαρκῆς δυνατότης νομικῆς κατοχυρώσεως τῶν ἀνακαλύψεων τῶν. Συνεπῶς πρὶν ἢ προβῆ εἰς τὴν ἐπιλογὴν τῶν ἐ-

«... Πρόκειται περὶ τοῦ μισθοῦ μου κ. Διευθυντά· οἱ ἀποδοχές μου εὐρίσκονται ἀκόμη κάτω τοῦ μέσου, κατὰ κεφαλὴν, ἐθνικοῦ εἰσοδήματος!...»





πιστημονικών του προγραμμάτων, τὸ ἐπιτελεῖον ὀφείλει νὰ μελετήσῃ καὶ τὰς δυνατότητας κατοχυρώσεως, πού εἶναι πιθανόν ὅτι θὰ ὑπάρξουν διὰ τὰ εὐρήματα τῶν.

Μία περίπτωση ἀπὸ τὴν ἐμπειρίαν τῆς αὐτῆς ὡς ἄνω ἐπιχειρήσεως ἀποτελεῖ ἄριστον παράδειγμα. Ὁ ἰδρυτὴς τῆς ἐπιχειρήσεως ἦτο βιολόγος καὶ ὡς ἐκ τούτου τὸ ἐπιτελεῖον περιεῖχεν μέγαν ἀριθμὸν βιολόγων, οἱ ὅποιοι ἀπετέλουν τὸ ἰσχυρότερον στοιχεῖον του. Ἐκ τῶν μελετῶν καὶ παρατηρήσεών μας ἐν τούτοις προέκυψεν ὅτι, κατὰ ἓνα τεράστιον ποσοστὸν αἱ βιολογικαὶ ἐργασίαι, πού διεξήγοντο εἰς τὰ ἐργαστήρια τῆς ἐπιχειρήσεως ἠσχοῦντο μὲ χημικὰ προϊόντα ἄλλων ἐταιριῶν. Τοῦτο παρουσίαζεν τὸ μειονέκτημα ὅτι, καίτοι ἀναμφισβητήτως ἦτο δυνατὴ ἡ ἐπιπρόσθετος νῆαν χρήσεων διὰ τὰ ἐν λόγω χημικὰ προϊόντα, ἐν τούτοις ἡ δυνατότης κατοχυρώσεως τῶν νῆαν αὐτῶν ἀνακαλύψεων ἦτο ἀμφιβόλου ἀποτελεσματικότητος καὶ ἐν πάσῃ περιπτώσει πολὺ δυσχερὴς εἰς τὴν πρακτικὴν τῆς ἐφαρμογῆς. Ἐκτὸς τούτου, ὑπῆρχεν πάντοτε ὁ κίνδυνος ὅτι ὁ κατέχων τὸ δίπλωμα εὐρεσιτεχνίας τοῦ ἐκάστοτε χημικοῦ

προϊόντος θὰ ἦτο δυνατόν ἐνδεχομένως νὰ παύσῃ νὰ προμηθεύῃ τοῦτο εἰς τὴν ἐταιρίαν, ἢ τούλάχιστον νὰ ἀπαιτήσῃ ἓνα σημαντικὸν ποσοστὸν ἐκ τῶν κερδῶν τῆς ἐκμεταλλεύσεως πάσης νῆας ἀνακαλύψεως ἐπ' αὐτοῦ.

Κατέστη λοιπὸν προφανές, ὅτι ἀπὸ ἐμπορικῆς καὶ οἰκονομικῆς ἀπόψεως ἡ ἐταιρία εἶχε συμφέρον νὰ στρέψῃ τὰς Ἐρευνας τῆς πρὸς ἐντελῶς νῆα χημικὰ προϊόντα καὶ ἰδιαιτέρως προϊόντα ἀποτελουμένα νῆαν σύνθεσιν ὑλικῶν, διότι ἐπ' αὐτῶν θὰ εἶχεν τὴν δυνατότητα νὰ ἐξασφαλίσῃ ἀποκλειστικὴν εὐρεσιτεχνίαν. Ὄταν τὸ σημεῖον αὐτὸ ἀνεπτύχθη καὶ ἀνελύθη εἰς τὸ ἐπιστημονικὸν ἐπιτελεῖον (εἶναι ἀξιοσημείωτον ὅτι ἡ παρατήρησις καὶ ἡ παρουσίαις τοῦ θέματος ἐγίνε ἀπὸ τὴν διοίκησιν τῆς ἐταιρίας) πρὸ στιγμῆν ἐγεννήθησαν ἀντιδράσεις καὶ προεκλήθη δυσφορία καὶ ἀνησυχία. Σχεδὸν ἀμέσως ὅμως παρεδέχθησαν ὅλοι, ὅτι ἦτο ἀναγκαῖα ἡ διατύπωσις μιᾶς νῆας πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως βασιζομένης ἐπὶ τῆς ἐνισχύσεως τῶν Ἐρευνῶν χημικῆς συνθέσεως καὶ μὴ ἀνάλογος μείωσις τῶν βιολογικῶν ἐργασιῶν ἐπὶ προϊόντων, πού δὲν ἀπετέλουν ἐφευρέσιν τῆς ἐταιρίας. Ἡ ἐμπειρία μου ἐκ τῶν ὡς ἄνω

μελετῶν δὲν μοῦ παρέχει τὴν δυνατότητα νὰ προτείνω ἐντελῶς συγκεκριμένας ποσοτικὰς μεθόδους, πού νὰ μπορούν νὰ χρησιμοποιηθοῦν ὑπὸ τῆς ἐπιχειρησιακῆς διοικήσεως διὰ τὴν ἐκπόνησιν μικτῶν προβλέψεων περὶ τῆς ἀλληλεπιδράσεως μεταξὺ τῆς Ε καὶ Α καὶ τῶν λοιπῶν τμημάτων μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Οὐδεμία ὅμως ἀπομένει ἀμφιβολία, ὅτι ἀξίζει τὸν κόπον νὰ καταβάλλονται ἐντονοὶ προσπάθειαι ἐπὶ συννεχοῦς βάσεως πρὸς τὴν κατεύθυνσιν αὐτῆν. Ἡ γνώμη μου εἶναι ὅτι ἡ μελέτη καὶ ἐκτίμησις τοῦ θέματος αὐτοῦ μπορεῖ νὰ ἐχῇ ζωτικὴν σημασίαν δι' οἰανδήποτε ἐπιχείρησιν. Αἱ νῆαι τεχνικαὶ πάντως—χρήσιμοι ἀναμφισβητήτως διὰ νὰ βελτιώσουν τὴν ἐκτέλεσιν τῶν ἐργασιῶν—δὲν μεταβάλλουν τὴν βαθυτέραν φύσιν τοῦ θέματος. Μὲ ἄλλους λόγους ὁ «σταυρὸς» τοῦ προβλήματος ἐγκεῖται εἰς τὸ νὰ ἀντιμετωπίζεται ἡ λειτουργία Ε καὶ Α ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ μάλιστα ἐπὶ ἀντικειμένου διοικητικοῦ ἐπιπέδου μὲ τὴν σοβαρότητα, ἀναλυτικότητα καὶ διορατικότητα, πού ἀπαιτοῦνται διὰ πᾶσαν ἐπιχειρησιακὴν ἐργασίαν καὶ λειτουργίαν.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ «Management Today» — Φεβρουαρίου 1969)

## ΤΕΡΑΣΤΙΑ Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ ΕΙΣ ΤΑΣ ΗΠΑ ΚΑΙ ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗΝ ΚΑΤΑ ΤΟ 1968 - 1969

Εἰς τὰς ΗΠΑ 5 δισ. δολλάρια κατὰ τὸ ἔτος 1968 — Σημαντικὴ ἢ ἔξαρσις τῆς διαφημίσεως εἰς Μ. Βρεταννίαν καὶ Ὀλλανδίαν.

Κατὰ πληροφωρίας τῆς Ἐνώσεως Ἐκδοτῶν Ἐφημερίδων τῶν ΗΠΑ, κατὰ τὸ ἔτος 1968 αἱ διαφημιστικαὶ καταχωρήσεις εἰς τὸν Τύπον τῶν ΗΠΑ ὑπερέβησαν κατὰ 6% τὰς ἀντιστοιχοῦς τοῦ 1967 καὶ ἔφθασαν τὸ ὕψος τῶν 5 δισεκατομμυρίων δολλαρίων.

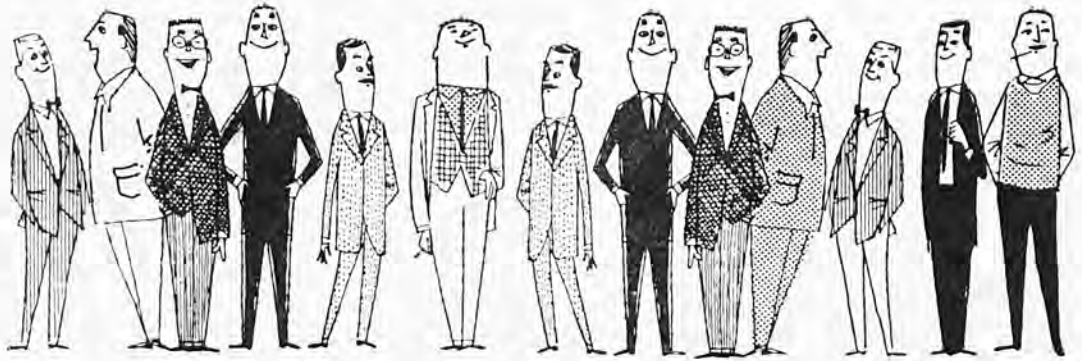
Ἐξ ἄλλου, ἀπὸ ἐκθεσιν τοῦ ὀργανισμοῦ «Λήτζιον Πάμπλησιγκ» τῆς Μ. Βρεταννίας, προκύπτει, ὅτι αἱ διαφημιστικαὶ καταχωρήσεις κλπ. δαπάναι εἰς τὴν Μ. Βρεταννίαν κατὰ τὸ Α' τρίμηνον 1969 ὑπερέβησαν τὰ 84 ἑκατομμύρια λιρῶν, ποσὸν κατὰ 11 ἑκατ. λίρας ὑψηλότερον τοῦ ἀντιστοίχου τοῦ ἔτους 1968.

Ἐκ τῶν 84 ἑκατομ. λιρῶν, διευκρινίζεται, τὰ 40 ἑκατ. διετέθησαν διὰ καταχωρήσεις εἰς τὸν Τύπον. Ἡ αὐξήσις τῶν διαφημίσεων κατανέμεται: Τομεὺς Τύπου 15%, Τομεὺς Τηλεοράσεως 7%, ἕτεροι τομεῖς δημοσίων σχέσεων 12%.

Κατὰ τομεῖς ἐπιχειρήσεων ἢ διαφήμισις ἐσημεῖωσιν ἔξαρσιν ὡς ἀκολούθως: Τραπεζικὸν, Ἀσφαλιστικὸν ὀργανισμοὶ καὶ οἰκονομικαὶ ἐπιχειρήσεις, αὐξήσις 57%. Ἐπιχειρήσεις Ἀυτοκινήτων κ.λ.π. σχετικῶν, αὐξήσις 52%. Οἰνοποιητικὸν ὀργανισμοὶ καὶ ἐπιχειρήσεις, αὐξήσις 24%.

Ἐπίσης εἰς τὴν Ὀλλανδίαν ἐσημεῖώθη σημαντικὴ αὐξήσις τῆς διαφημιστικῆς δαπάνης. Κατὰ τὸ ἔτος 1968 ἔφθασε τὸ ποσὸν τοῦ 1,2 δισεκατομμυρίων φλωρινίων, ἧτοι κατὰ 10% ὑπερέβη τὸ ὕψος τοῦ ἔτους 1967. Ἐκ τοῦ δαπανηθέντος τούτου ποσοῦ, ποσοστὸν 50% ἀντιστοιχεῖ διὰ δαπάνας εἰς τὸν Τύπον, 6% εἰς τὴν τηλεοράσιν καὶ 2% εἰς τὸ ραδιόφωνον.

# “ΚΛΑΣΣΙΚΑ ΠΛΑΝΑΙ,,



## ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΙΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΟΔΗΓΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΝ ΕΙΣ ΑΠΟΓΟΗΤΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ  
ΣΥΝΙΣΤΟΥΝ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΝ ΚΛΙΜΑΤΟΣ  
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

*Είς τὸ παρὸν ἄρθρον ἐπισημαίνονται ὑπὸ εἰδικοῦ ἀμερικανοῦ  
συγγραφέως τὰ «κλασσικὰ λάθη» τῶν ἐπιχειρηματιῶν  
κατὰ τὴν ἐκτίμησιν τῶν ἱκανοτήτων τῶν συνεργατῶν των.*

ΥΠΟ : S. GELLERMAN

**Ε**κείνο τὸ ὅποιον ὀδηγεῖ  
εἰς ἀποτυχίας πολλά συστή-  
ματα ἐπιλογῆς προσωπικοῦ,  
εἶναι ἡ ἄγνοια τοῦ αὐτονοή-  
του γεγονότος τὸ ὅποιον  
συνοψίζεται εἰς τὴν φράσιν :

Αἱ περισσότεραι ἐργασίαι  
εἰς τὸν κόσμον ἐκτελοῦνται  
ἀπὸ πρόσωπα τὰ ὅποια εἶ-  
ναι μᾶλλον κοινοὶ ἄνθρω-  
ποι καὶ ὅλαι αἱ ἐργασίαι ἐ-  
κτελοῦνται ἀπὸ πρόσωπα  
τὰ ὅποια ἔχουν κάποιο ἀνε-  
πιθύμητον, εἰδικῶς διὰ τὴν  
ἐργασίαν των, ἐλάττωμα ἢ  
ἀδυναμίαν.

### Ἡ ΠΛΑΝΗ ΠΕΡΙ ΤΟΥ ΙΔΑΝΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

« Π λ ά ν η τ ο ὗ ἥ ρ ω ο ς »  
εἶναι ἡ ἐντύπωσις ὅτι θὰ  
πρέπει νὰ ὑπάρχη, κάπου  
εἰς τὸν κόσμον, ἓνα πρό-  
σωπον τὸ ὅποιον ἀνταποκρίνεται κατὰ τρόπον  
ιδανικὸν εἰς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ἐργασίας, διὰ  
τὴν ὁποίαν ζητεῖται καὶ εἰς τὰς εἰδικωτέρας πε-  
ρι αὐτῆς ἀντιλήψεις τοῦ ἐργοδότη.

Κατὰ τὴν πρόσληψιν προσωπικοῦ, τὸ  
ὅποιον πρόκειται ν' ἀναλάβῃ διοίκησιν ἢ  
ὀπωσδήποτε καιρίας θέσεις εἰς τὴν ἐπι-  
χείρησιν, ὁ ὑπεύθυνος τῆς ἐπιλογῆς, ὁ  
ὅποιος εἶναι συνήθως αὐτὸς οὗτος ὁ ἐπι-  
χειρηματίας, ἀγωνιᾷ μήπως, μεταξὺ  
πλειόνων ὑποψηφίων «πέση» εἰς τὸν ἀ-  
κατάλληλον. Καὶ εἶναι δικαιολογημένη ἡ  
ἀγωνία του, διότι ἔχει νὰ κάμῃ μὲ ἀν-  
θρώπους, τὸ πλέον δυσσερένητον εἶδος.  
Ἴσως τὸ ἀκόλουθον ἐν περιλήψει ἀπό-  
σπασμα ἐνδιαφέροντος ἀμερικανικοῦ βι-  
βλίου, εἰς τὸ ὅποιον ἐπισημαίνονται  
«κλασσικαὶ πλάναι» ἐπὶ τοῦ προκειμένου,  
θὰ τὸν ἀπαλλάξῃ ἀπὸ πονοκεφάλους ὅταν  
δὲν θὰ εἶναι πλέον ἀργὰ καὶ θὰ τοῦ ἐξα-  
σφαλίσῃ πλέον ἀνετον συνεργασίαν μὲ τὸ  
προσωπικόν του. Αἱ πλάναι, κατὰ τὸν  
συγγραφέα, εἶναι τέσσαρες : αἱ τοῦ  
« ἥ ρ ω ο ς », τῆς « λ ε π τ ο λ ὄ γ ο υ π ε -  
ρ ι γ ρ α φ ῆ ς », τῆς « μ ο ν ι μ ὄ τ η -  
τ ο ς » καὶ τῆς « α ἰ τ ι ο κ ρ α τ ῖ α ς » (\*).

Συναφῆς πρὸς τὴν «πλά-  
νην τοῦ ἥρωος» εἶναι ἡ ἰδέα,  
ὅτι μόνον τὸ μυθικὸν αὐτὸ  
πρόσωπον ἡμπορεῖ νὰ ἐκτε-  
λέσῃ ἱκανοποιητικῶς τὴν  
ἐργασίαν. Καὶ ὅταν ἡ τα-  
κτικὴ αὕτη δὲν φέρει τὰ  
προσδοκώμενα ἀποτελέσμα-  
τα ἢ «πλάνη τοῦ ἥρωος»  
προσφέρει τὴν βολικὴν καὶ  
παρήγορον ἐξήγησιν :

« Διεπράξαμεν μᾶλλον σφάλ-  
μα εἰς τὴν ἐκλογὴν μας.  
Τὴν προσεχῆ φοράν, ὅταν  
θὰ προσέξωμεν καλύτερα,  
ὅλα τὰ προβλήματα τὰ  
ὅποια δημιουργεῖ ἡ συγκε-  
κριμένη ἐργασία εἰς τὴν ἐ-  
πιχείρησίν μας, θὰ λυθοῦν ».

Εἰς τὴν πραγματικότητα δὲν  
ὑπάρχουν εἰς τὸν κόσμον ἀ-  
πολύτως ἱκανοὶ καὶ ἀπολύ-  
τως ἀφοσιωμένοι ἄνθρωποι.

Αἱ διοικήσεις ἐπιχειρήσεων

αἱ ὁποῖαι κατέχονται ὑπὸ τῆς «πλάνης τοῦ ἥρωος»,  
κινδυνεύουν νὰ στηρίξουν πάρα πολλὰς ἐλπίδας  
εἰς ἓν πρόσωπον.

Ἄκόμη καὶ ἡ καλύτερα ἐπιλογή δὲν ἐπιτυγχάνει

(\* ) Saul Gellermans «Management by Motivation» Ἔκδοσις τῆς Ἀμερικανικῆς Ἑταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων  
(American Management Association) - Νέα Ὑόρκη (Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ Δελτίον ΣΕΒ - 15/2/69).

«Κλασσικαι πλάναι τῆς Διοικήσεως ὡς αἱ περι ἠρωοποιήσεως τοῦ στελέχους, τῆς λεπτολόγου περιγραφῆς, τῆς μονιμότητός του καὶ τῆς αἰτιοκρατίας, ἀποτελοῦν τὴν «ἀχίλλειον πτέρνα» τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων».



ἄλλο ἀπὸ τὸ νὰ περιορίσῃ τὸν κύκλον τῶν ὑποψηφίων μεταξὺ ἐκείνων εἰς τοὺς ὁποίους ἡ διοίκησις θὰ δυνηθῇ ἀργότερον, δι' εὐφυοῦς ἡγεσίας, νὰ ἀνακαλύψῃ ἐσωτερικά κίνητρα.

Ἡ ἐπιλογή εἶναι ἀπαραίτητος ἀρχή, τίποτε ὅμως περισσότερο ἀπὸ ἀρχή. Ἡ ὑπουλος πλευρὰ τῆς «πλάνης τοῦ ἥρωος» εἶναι ὅτι μὲ τὸ νὰ προσφέρῃ εἰς τὴν διοίκησιν δικαιολογίας διὰ σφάλματά της, τὴν ἐμποδίζει νὰ ἀντιληφθῇ τὸ κακὸν τὸ ὁποῖον διαπράττει.

Τὸ πλέον ἀναπόφευκτον ἀποτέλεσμα τῆς «πλάνης τοῦ ἥρωος» εἶναι ἀδιάκοποι πειραματισμοὶ μὲ συστήματα ἐπιλογῆς καὶ ἀνθρώπους καὶ τὸ παρεπόμενον ἀποτέλεσμα, χαμηλὸν ἠθικὸν μεταξὺ τοῦ προσωπικοῦ, ὑπερβολικῶς συχναὶ ἀπολύσεις, παραιτήσεις καὶ διορισμοὶ καὶ κακὴ φήμη εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας. Εἰς τὸ τέλος, ἡ κατάσταση αὕτη καθιστᾷ δύσκολον καὶ εἰς αὐτόν, τὸν ἔστω κατὰ προσέγγισιν «ἥρωα», νὰ λύσῃ τὰ προβλήματα τὰ ὁποῖα ἀναμένεται ὅτι θὰ λύσῃ.

Εἶναι σπανίως ρεαλιστικὸν τὸ νὰ προσπαθῇ κανεὶς νὰ ἐπανδρώσῃ μίαν ἐπιχείρησιν καὶ ἰδίως τὸ διοικητικὸν κλιμάκιόν της μὲ ἀνθρώπους οἱ ὁποῖοι εἶναι «γεννημένοι» διὰ τὴν δεδομένην ἐργασίαν. Πολὺ λογικώτερον εἶναι νὰ ἐπιλέγονται οἱ καλύτεροι ὑπάρχοντες καὶ νὰ προσαρμόζεται ἡ ἐπιχείρησις, εἰς τρόπον ὥστε ἀφ' ἑνὸς νὰ ἐπωφεληθῇ τῶν ἱκανοτήτων τῶν καὶ ἀφ' ἑτέρου νὰ ἐξουδετερώσῃ τὰς ἀδυναμίας τῶν.

Μὲ ἄλλας λέξεις : Κανεὶς δὲν εἶναι ἱκανὸς διὰ τὴν ἐπιχείρησιν ἢ ὁποῖα κατέχεται ἀπὸ τὴν «πλάνην τοῦ ἥρωος». Ἡ ἰδέα εἶναι τόσο παράλογος ὥστε μὲ κόπους, μὲ ἐξοδα, μὲ παρακαμπτηριοὺς ὁδοὺς δὲν ὀδηγεῖ... πουθενά.

#### Ἡ ΠΛΑΝΗ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

**Η** πλάνη τῆς «λεπτολόγου περιγραφῆς» συνίσταται εἰς τὴν ἰδέαν ὅτι αἱ ἱκα-

νότητες ἑνὸς ἀνθρώπου εἶναι δυνατόν νὰ περιγραφῶν μὲ τόσῃ ἀκρίβειαν καὶ πληρότητα, ὥστε ὅταν εὐρεθῇ ὁ κατάλληλος ἀνθρώπος θὰ «ταιριάζῃ» ἀκριβῶς εἰς τὴν ἐργασίαν διὰ τὴν ὁποῖαν προορίζεται. Αἱ ἐπιχειρήσεις αἱ ὁποῖαι κατέχονται ὑπὸ τοιοῦτου εἴδους πλάνην, καταναλίσκουν μακρὸν χρόνον εἰς τὰς δοκιμασίας ὑποψηφίων.

Κατ' ἀρχὴν, ἡ πλάνη τῆς «λεπτολόγου περιγραφῆς» προέρχεται ἀπὸ ὠρισμένας ἐσφαλμένας ἰδέας, ἐκ τῶν ὁποίων κυριώτερα εἶναι ὅτι ὁ ἀνθρώπος ἠμπορεῖ νὰ περιγραφῇ ἀκριβῶς μὲ λέξεις καὶ ἀριθμοὺς, ποῦ θὰ ἐπιτρέπουν νὰ προβλεφθῇ ἡ μέλλουσα συμπεριφορὰ του. Εἰς τὴν πραγματικότητα ἡ προσπάθεια ἐπιλογῆς ὑποψηφίου διὰ τῆς περιγραφῆς τῶν προσωπικῶν ἰδιοτήτων του, καταλήγει εἰς συγκεχυμένην εἰκόνα περὶ τῆς μελλούσης ἀποδοσεῶς του.

Ἐν τελευταία ἀναλύσει, ἡ κάθε ἐπιλογή ἀπαιτεῖ πρόβλεψιν καὶ ὄχι περιγραφὴν καὶ ἡ πρόβλεψις εἶναι πάντοτε προσπάθεια ἐκτιμήσεως πιθανότητων. Πρόσθετον κακὸν τῆς πλάνης τῆς «λεπτολόγου περιγραφῆς» εἶναι ὅτι ὅσον προχωροῦν ἡ ἐξέτασις, αἱ δοκιμασίαι, ἡ συλλογὴ πληροφοριῶν, τόσο τὰ ἐπὶ πλέον ἀποτελέσματα εἶναι πενιχρότερα. Τὰ οὐσιώδη χαρακτηριστικὰ στοιχεῖα προκύπτουν ἐκ τῶν πρώτων φάσεων καὶ τὰ περαιτέρω εἶναι μᾶλλον ματαιοπονία.

Ὁ κατεχόμενος ὑπὸ τῆς πλάνης τῆς «λεπτολόγου περιγραφῆς» ἐκλέγει τὸ ἄλογον κούρσας συμβουλευόμενος εἰδικούς διὰ τὸ χρῶμα, τὸ ὕψος καὶ τὴν γενικὴν ἐμφάνισίν του καὶ ξεχνᾷ νὰ τὸ δοκιμάσῃ εἰς μίαν κούρσαν ἢ νὰ μελετήσῃ τὸ μητρώον του...

#### «ΖΗΤΗΣΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ...»



«Μπορῶ νὰ σὲ ἐρωτήσω, ποῖος σὲ πληροφόρησε πῶς βρισκόμαστε σὲ μεγάλη ἀνάγκη γιὰ τὴν πρόσληψιν προσωπικοῦ ; ...»



«... Κατὰ τὴν ἐπιλογήν στελεχῶν ὁ ὑπεύθυνος ἀγωνιᾷ, μήπως μεταξὺ πλειόνων ὑποψηφίων «πέση» εἰς τὸν ἀκατάλληλον...»

### Ἡ ΠΛΑΝΗ ΠΕΡΙ ΤΟ «MONIMON ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ»

**Η** «πλάνη τῆς μονιμότητος» συνίσταται εἰς τὴν ὑπόθεσιν ὅτι, ἀφοῦ ὁ ἄνθρωπος ἐπιτύχει εἰς τὴν δοκιμασίαν, εἶναι περὶ αὐτοῦ γνωστόν τὸ πᾶν καὶ διὰ πᾶσαν μέλλουσαν περίπτωσιν κατὰ τὴν ὁποίαν θὰ τεθῆ ζήτημα κρίσεως.

Ὡς ἐκ τούτου, ὀλίγοι εἶναι ἐκεῖνοι τῶν ὁποίων αἱ ἱκανότητες ἐπανεξετάζονται εἰς μεταγενεστέρως φάσεις.

Ἐν τούτοις οἱ ἄνθρωποι μεταβάλλονται κατὰ τὴν σταδιοδρομίαν των καὶ εἶναι μᾶλλον σπάνιον τὸ φαινόμενον ἀνθρώπων, ποῦ δὲν εἶναι σήμερον σοφώτεροι καὶ ἱκανώτεροι ἀπὸ ὅσον πρὸ πενταετίας.

Μολαταῦτα, πολλοὶ διοικούντες κατέχονται ὑπὸ τῆς ἀτυχοῦς τάσεως νὰ τυποποιοῦν ἀμετακλήτως καὶ σχετικῶς ἐνωρὶς τὰς ἰδέας των διὰ τοὺς συνεργάτας των, μὲ ἀποτέλεσμα νὰ τοὺς ἐγκαταλείπουν εἰς θέσεις, εἰς τὰς ὁποίας δὲν ἀξιοποιοῦνται ἢ ὠριμότης, ἢ μάθησις καὶ ἢ πείρα των. Τὸ γεγονός τοῦτο δημιουργεῖ μὲ τὴν σειράν του σοβαρὰ προβλήματα ἠθικοῦ καὶ ἀποχωρήσεων προσωπικοῦ.

Ἄκόμη σοβαρώτερα συνέπεια εἶναι ἡ τάσις νὰ ὑποτίθεται ὅτι ὁ ἱκανὸς σήμερον διὰ συγκεκριμένην ἐργασίαν θὰ εἶναι πάντοτε ἱκανὸς καὶ ὅτι ἡμπορεῖ νὰ ἀφίναται νὰ τὴν ἐκτελῇ μὲ τὸ ἐλάχιστον ὄριον βοήθειας. Τότε, σχεδὸν ἀναποφεύκτως, ὁ ἄνθρωπος θὰ ἀπογοητεύσῃ τὴν διοίκησιν τῆς ἐπιχειρήσεώς του ἢ ἐπειδὴ θὰ παρουσιάσῃ κάποια φυσικὴν ἀνθρωπίνην ἀδυναμίαν ἢ, τὸ πιθανώτερον, ἐπειδὴ ἢ ἐπιχειρήσις τὸν θεωρεῖ τόσο αὐτάρκη, ὥστε νὰ παραλείπῃ νὰ τὸν ἐνημερώσῃ ἐπαρκῶς περὶ τῶν ἀναγκῶν τῆς.

Εἰς ἀμφοτέρας τὰς περιπτώσεις ἢ ἐπιχειρήσις

## ΤΟ «ΚΛΕΙΔΙ», ΓΝΩΘΙ Σ' ΑΥΤΟΝ

ΥΠΟ SAMUEL G. TRULL

Ἐκτὸς πάσης ἀμφισβητήσεως τὸ σπουδαιότερον «κλειδί» διὰ τὴν διεξαγωγὴν ἀποτελεσματικῶν **συνεντεύξεων προσωπικοῦ** εἶναι ἡ ἀναγνώρισις τοῦ, πῶς αἱ πεποιθήσεις, τάσεις καὶ προκαταλήψεις τοῦ διεξάγοντος τὴν συνέντευξιν ἐπιδρῶν ἐπὶ τῶν πληροφοριῶν, τὰς ὁποίας ἀποσπᾷ οὗτος.

Ἐπάρχει ἓνα ἠθικὸν διδάγμα εἰς τὴν ἱστορίαν τοῦ καθηγητοῦ, ὁ ὁποῖος ἔχασε τὸ κλειδί του πλησίον τῆς ἐξώπορτας, τελικῶς ὅμως κατελήφθη νὰ ἐρευνᾷ γονυπετῆς κάτω ἀπὸ τὸν φανοστάτην τοῦ δρόμου, ἐξήγησε δὲ τὴν στάσιν του αὐτῆν, εἰς ἓνα διερχόμενον ἐκπληκτον ἀστυνομικόν, ὡς ἐξῆς :

«Κύριε, εἶναι ἴσως ἀληθές ὅτι ἔχασα τὸ κλειδί κοντὰ εἰς τὴν ἐξώπορταν ἀλλ' ἐν πάσῃ περιπτώσει, ἐκεῖ δὲν ὑπάρχει φῶς. Ἐδῶ τοῦλάχιστον βλέπω. Καὶ ἐκτὸς τούτου, καθ' ὃν χρόνον ἔψαχνα, εὗρηκα καὶ ἓνα νόμισμα τοῦ μισοῦ δολλαρίου».

Συχνὰ λοιπὸν καὶ ὁ διεξάγων εἰς μίαν ἐπιχείρησιν τὴν συνέντευξιν εἶναι ἱκανοποιημένος μὲ τὸ νὰ εὕρῃ «μισὰ δολλάρια» καὶ «μισὰς πληροφορίας», περὶ τῶν μεθόδων ἐργασίας τῆς προσωπικότητος κλπ στοιχείων τοῦ ἐξεταζομένου, ἐνῶ τὸ **πραγματικὸν «κλειδί»**, διὰ τὴν ἀποτελεσματικὴν συνέντευξιν, κεῖται πολὺ πλησίον τῆς ἰδίας του «ἐξώπορτας». Ἄν τὸ εὕρῃ, θὰ ἔχῃ ἓνα ἐργαλεῖον διὰ τὴν ἐπίτευξιν πραγματικῶν ἱκανοποιητικῶν ἀποτελεσμάτων καὶ διὰ τὴν «ἐπαγγελματικὴν» καὶ σοβαρὰν ἀντιμετώπισιν τῶν θεμάτων τῆς ἐπιχειρήσεως.

SAMUEL G. TRULL

«PERSONNEL» Μαρτίου - Ἀπριλίου 1965

κινδυνεύει να παρασυρθη εις σφάλμα, υποθέτουσα ότι ο άνθρωπος της έχασε την επαφήν με την εργασίαν του ή ότι δέν ανταποκρίνεται πλέον εις τας απαιτήσεις της. Δυνατόν βεβαίως να συμβαί- νη και τοῦτο, ὑπὸ καθεστῶς ὁμοῦ «πλάνης μονι- μότητος», ἐνδέχεται ὁ ἄνθρωπος νὰ ἔμεινε πάρα πολὺ χρόνον εἰς τὴν ἰδίαν ἐργασίαν καὶ νὰ ἔχασε τὸ ἐνδιαφέρον του δι' αὐτήν.

#### Η ΠΛΑΝΗ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ

**Η** «πλάνη τῆς αἰτιοκρατίας» εἶναι ἡ ἰδέα, ὅτι ἡ ἐπιτυχία ἢ ἡ ἀποτυχία τοῦ ἀνθρώ- που εἰς δεδομένην ἐργασίαν ἐξαρτᾶται ἀποκλει- ξτικῶς ἀπὸ ὀρισμένης ἰκανότητος καὶ ὅτι ἡ ὕπαρ- σις ἢ ἡ ἀπουσία τούτων, εἶναι δυνατόν νὰ διαπι- στωθῆ κατὰ τὴν ἀρχικὴν ἐπιλογὴν.

Ἴσως νὰ εἶναι ἀληθές, ὅτι τὰ βραχύπνοα ἀποτε- λέσματα ἠμπορεῖ νὰ προβλεφθοῦν με ἰκανοποιη- τικὴν ἀκρίβειαν, ὅσον ὁμοῦ παρέρχεται περισσό- τερος χρόνος τόσον δυσκολωτέρα εἶναι ἡ πρό- βλεψις διὰ τὴν ἐκάστοτε ἀπόδοσιν.

Διότι, δέν ἀλλάζουν, ὡς ἦδη ἐλέχθη, μόνον οἱ ἄν-

θρωποι, ἀλλὰ καὶ αἱ ἐργασίαι. Συχνά, τὸ περιεχό- μενον τῆς ἐργασίας, αἱ ἀπαιτούμεναι δι' αὐτὴν ἰκανότητες, ἢ ὁ ἀπαιτούμενος γενικώτερος τρό- πος τῆς ἐκτελέσεώς της, μεταβάλλονται με τὴν πάροδον τῶν ἐτῶν καὶ ἄνθρωποι οἱ ὅποιοι εἶχον θεωρηθῆ ἰκανοὶ δι' ἓνα τρόπον ἐκτελέσεως, δέν εἶναι ἰκανοὶ διὰ τὸν ἀπαιτούμενον σήμερον. Ἄλλὰ ἀκόμη καὶ ὅταν τὸ εἶδος τῆς ἐργασίας πα- ραμένη σταθερόν, εἶναι πιθανόν νὰ ἔχη μεταβλη- θῆ ὁ τρόπος ἐκτιμήσεως τῆς ἀποδόσεως.

**Δι'** ὅλους αὐτοὺς τοὺς λόγους εἶναι ὀρθόν νὰ θεωρηθῆ ἡ κάθε ἐπιλογὴ ὡς μᾶλ- λον βραχύπνου ὑπόθεσις. Ἡ καλὴ ἐπιλογὴ θὰ ὀδηγήσῃ τοὺς ἀνθρώπους εἰς τὰς ἐρ- γασίας, διὰ τὰς ὁποίας εἶναι ἰκανοὶ τώρα, ἢ διὰ τὰς ὁποίας ἠμπορεῖ νὰ προπαρασκευασθοῦν ἰκα- νοποιητικῶς ἐντὸς σχετικῶς βραχείου χρόνου. Ἀπὸ τὴν ἐπιλογὴν δυνατόν ἐπίσης νὰ προκύψουν χρήσιμα στοιχεῖα, περὶ τοῦ ποῖα ἐργασία θὰ πρέ- πει νὰ ἀνατεθῆ εἰς τὸν προσλαμβανόμενον εἰς ἀ- πώτερον χρόνον. Ἄλλὰ καμμία ἐπιλογὴ δέν πρέπει νὰ θεωρηθῆ ὡς ἡ τε- λευταία λέξις διὰ τὰς ἰκανότη- τας ἐνὸς ἀνθρώπου, ὁ ὅποιος θὰ ἀναλάβῃ τὰς εὐθύνas τῆς θέσεως πού θὰ καταλάβῃ.

#### ΟΙ ΔΕΚΑ ΕΝΤΟΛΕΣ ΤΗΣ ΚΑΛΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1. Ἐπιδιώκετε νὰ ἀποσαφηνίζετε τὶς ἰδέες σας προτοῦ ἐπικοινωνήσετε.
  2. Ἐξετάζετε τὸν πραγματικὸ σκοπὸ κάθε ἐπικοινωνίας.
  3. Νὰ ἔχετε ὑπ' ὄψη κατὰ τὴν ἐπικοινωνία ὅλες τὶς ἐξωτερικὲς συνθηκὰς καὶ τὸν ἀνθρώ- πινον παράγοντα.
  4. Συμβουλευέσθε ἄλλους, ὅταν εἶναι δυνατόν.
  5. Νὰ εἴσατε προσεκτικοί, ὅταν ἐπικοινωνῆτε, τόσο στὴ μορφή ὅσο καὶ στὸ βασικὸ περιε- χόμενο τοῦ μηνύματός σας.
  6. Μὴ χάνετε τὴν εὐκαιρία, ὅταν παρουσιάζεται, νὰ μεταβιβάσετε στὸν δέκτη κάτι, πού ἠμπορεῖ νὰ τὸν βοηθήσῃ ἢ πού ἔχει ἀξίαν.
  7. Παρακολουθεῖτε τὴν ἐξέλιξη τῆς ἐπικοινωνίας.
  8. Ἐπικοινωνῆτε ὄχι μόνον γιὰ τὸ σήμερον, ἀλλὰ καὶ γιὰ τὸ αὔριον.
  9. Βεβαιωθῆτε ὅτι οἱ πράξεις σας συμφωνοῦν με τὶς ἐπικοινωνίες σας.
  10. Τελευταῖο στὴ σειρά, ἀλλὰ ὄχι μικρότερης ἀξίας : Ἐπιδιώκετε ὄχι μόνον νὰ σᾶς καταλα- βαίνουν, ἀλλὰ καὶ νὰ καταλαβαίνετε - νὰ εἴσατε καλὸς ἀκροατής.
- Ἡ ἐπικοινωνία δέν ἀποτελεῖ πανάκεια γιὰ ὅλες τὶς ἀρρώστειas. Ἄλλὰ χωρὶς αὐτὴν οἱ περισ- σότερες ἀπὸ τὶς ἄλλες προσπάθειές μας θὰ ἀποτύχουν.

(Ἑλληνικὴ ἀπόδοσις ἐκ κειμένου τῆς «American Management Association»)

## Η ΤΑΚΤΙΚΗ ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΙΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ὡς εἶχεν ἀναγγεληθῆ, ἡ ἐφετεινὴ Γεν. Συνέλευσις τῶν Μελῶν τῆς ΕΕΔΕ ἐπρόκειτο νὰ διεξαχθῆ ἐν- τὸς τῶν πλαισίων τοῦ Α' Ἐτησίου Συνεδρίου τῆς Ἑταιρίας.

Δυστυχῶς, τὸ Συνέδριον τοῦτο κατέστη ἀνα- γκαῖον, διὰ τεχνικούς λόγους, νὰ ἀναβληθῆ καὶ οὕτω ἡ Γενικὴ Συνέλευσις διεξήχθη, συμφώνως μὲ τὸ πρόγραμμα, εἰς τὸ Ξενοδοχεῖον «ΑΣΤΗΡ ΠΑ- ΛΑΣ» Βουλιαγμένης, τὴν 29ην Μαρτίου ἐ.ἔ.

Χαρακτηριστικὸν τῆς ἐφετεινῆς Γεν. Συνελεύσεως ὑπῆρξεν, ἡ ἀρτία ὀργανώσεως τῆς καὶ ἡ καταβλη- θεῖσα προσπάθεια διὰ νὰ ἀποτελέσῃ εὐκαιρίαν οὐσιαστικῆς ἐνημερώσεως τῶν μελῶν, περὶ τῶν δραστηριοτήτων τῆς ΕΕΔΕ καὶ τοῦ μελλοντικοῦ προγράμματός τῆς, καὶ μιᾶς καλυτέρας μεταξὺ τῶν γνωριμίας.

Τὸ προεδρεῖον τῆς Γεν. Συνελεύσεως ἀπετέλεσαν οἱ κ.κ. Ἐλευθ. Κυδωνάκης, ὡς Πρόεδρος, Η. Πα- πακωνσταντίνου καὶ Χρ. Νίκολς ὡς Ἔφοροι καὶ Ἄρ. Δεσποτόπουλος ὡς Γραμματεὺς.

Ὡς ἀνεκοίνωσεν εἰς τὴν συνέλευσιν ὁ Πρόεδρος τῆς Ἑταιρίας κ. Δημ. Κυριαζῆς, τὸ ἐντὸς τοῦ 1968 ἐπιτελεσθὲν ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ ἔργον παρέχει σαφῆ εἰκόνα, τῆς ἀνοδικῆς πορείας τῆς Ἑταιρίας, ἡ ὁποία ἐπιτρέπει τὴν ἔκφρασιν τῆς αἰσιοδοξίας διὰ τὸ μέλλον, τὸσον τῆς Ἑταιρίας ὅσον καὶ τοῦ Ma- nagement εἰς τὴν Ἑλλάδα.

Εἰς τὸ ἔργον τοῦτο, λίαν συνοπτικῶς ὑπομνησθὲν, περιλαμβάνονται :

### Α' ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Διεξήχθησαν 20 σεμινάρια συνολικῆς διάρκειας 300 ὥρῶν, μὲ σύνολον συμμετοχῆς 701 ἀνωτά- των καὶ ἀνωτέρων στελεχῶν ἐξ 150 περίπου ἐ- πιχειρήσεων, (οἱ ἀντιστοιχοῦν ἀριθμοὶ κατὰ τὸ ἔτος 1967 ἦσαν, 12 σεμινάρια, 168 ὥρῶν μὲ 402 στελέχη ἀπὸ 110 ἐπιχειρήσεις), μὲ συνολικὸν κόστος (ἄμεσον καὶ ἔμμεσον) τοῦ προγράμμα- τος τούτου (1968), τὸ ποσὸν τῶν 1.021.732 δραχμῶν.

### Β' ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κατὰ τὸ ἔτος 1968 εἰσῆχθη εἰς τὸ πρόγραμμα ὁ θεσμὸς τῆς διοργανώσεως Συναντήσεων Ἐρ- γασίας ἀνωτάτων στελεχῶν, πρὸς συζήτησιν ὀρισμένων εἰδικῶν θεμάτων καὶ ἀνταλλαγῆν ἐμ- πειρίας, πού ἀντλεῖται ἐκ τῆς ἐντὸς τῆς ἐπιχει- ρήσεως τῶν πρακτικῆς ἐπὶ τῶν θεμάτων τού- των. Διοργανώθησαν συνολικῶς 5 Συναντή-

σεις Ἐργασίας μὲ συνολικὴν συμμετοχὴν 168 ἀ- νωτάτων στελεχῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανι- σμῶν.

### Γ' ΣΥΝΕΔΡΙΑ

Ἐξαιρετικὴν ἐπιτυχίαν ἐσημείωσε τό, ἐν συνερ- γασία μετὰ τῆς First National City Bank, διορ- γανωθὲν Συνέδριον, πού εἶχεν ὡς θέμα : «Σύγ- χρονος Τεχνικὴ Δανειοδοτήσεως». Συμμετέσχον εἰς αὐτὸ 74 ἀνώτατα στελέχη ἐκ 50 ἐπιχειρή- σεων καὶ ὀργανισμῶν.

### Δ' ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Ἡ δανειστικὴ βιβλιοθήκη τῆς ΕΕΔΕ ἐπλουτί- σθη μὲ 50 περίπου συγγράμματα καὶ 150 δια- φόρους ἐκδόσεις κ.ἄ. μελέτας, καταβάλλεται δὲ προσπάθεια διὰ νὰ τεθῆ ἐν λειτουργίᾳ καὶ τὸ προγραμματισθὲν ἀναγνωστήριον.

### Ε' ΝΕΑ ΜΕΛΗ

Κατὰ τὸ 1968 ηὐξήθησαν τὰ μέλη τῆς ΕΕΔΕ κατὰ 50 ἐκ τῶν ὁποίων 15 Νομικὰ Πρόσωπα καὶ 35 Φυσικὰ Πρόσωπα. Ὁ συνολικὸς δὲ ἀριθ- μὸς τῶν ἀνῆλθεν, εἰς 67 Νομικὰ καὶ 134 Φυσι- κὰ Πρόσωπα.

### ΣΤ' Η ΙΔΡΥΣΙΣ ΤΟΥ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Σημαντικὴ ἐπιτυχία τῆς ΕΕΔΕ ὑπῆρξεν ἡ κατὰ τὸ ἔτος 1968 πραγματοποιήσις - ὀριστικοποιή- σις τῆς ἰδρύσεως καὶ λειτουργίας τοῦ Παραρ- τήματος εἰς Θεσσαλονικὴν, μὲ πρώτην ἐκδήλω- σιν αὐτοῦ τὴν ὑπὸ τοῦ προέδου τῆς ΕΕΔΕ κ. Δ. Κυριαζῆ, δοθεῖσαν διάλεξιν. Κατ' αὐτὴν ἀφ' ἑνὸς ἀνεπτύχθησαν οἱ σκοποὶ, ἐπιδιώξεις καὶ δραστηριότητες τῆς Ἑταιρίας, ἀφ' ἑτέρου δὲ, ἀνεπτύχθη τὸ θέμα : «Ἀδυναμίαι εἰς τὴν Διοί- κησιν τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων». Ἡ ἐκδή- λωσις αὐτὴ ὑπῆρξεν ἄκρως ἐπιτυχῆς τὸσον ἐξ- ἀπόψεως διοργανώσεως ὅσον καὶ συμμετοχῆς ἀνωτάτων στελεχῶν τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κό- σμου Βορείου Ἑλλάδος, ἀπετέλεσεν δὲ οὐ- σιαστικὴν ἀφετηρίαν διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τοῦ προγράμματος σεμιναρίων τῆς ΕΕΔΕ, πού συ- νεχίζεται πραγματοποιούμενον λίαν ἐπιτυχῶς.

### ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 1969

Κατὰ τὴν ἀνακοίνωσιν τοῦ προγράμματος ἔτους 1969, ὁ πρόεδρος κ. Δ. Κυριαζῆς ἀνεφέρθη εἰς τοὺς μακροπροθέσμους στόχους τῆς ΕΕΔΕ, πού μποροῦν νὰ συνοψισθοῦν ὡς ἑξῆς :

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

1. Διεύρυνσις καὶ βελτίωσις τῶν ἤδη ἀναπτυσσομένων ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ δραστηριοτήτων. Ἡ διέυρυνσις ἀναφέρεται τόσον εἰς τὰ καλυπτόμενα ὑπὸ τοῦ προγράμματος θέματα ὅσον καὶ εἰς τὴν ἐπέκτασίν του καὶ πρὸς ἄλλας περιοχάς, πρωτίστως δὲ εἰς τὴν Θεσσαλονίκην.

Εἰδικώτερον προβλέπεται ἡ διεξαγωγή Ἐρεῦνης, πρὸς διαπίστωσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος τοῦ προγράμματος τῆς ΕΕΔΕ καὶ διὰ τὴν ἐπισήμανσιν καὶ ἱεράρχησιν τῶν ὑφισταμένων ἀναγκῶν, τῶν ὁποίων ἡ κάλυψις θὰ ἐπιδιωχθῆ διὰ τῆς δραστηριότητος τῆς Ἐταιρίας κατὰ τὰ προσεχῆ ἔτη.

2. Ἐπέκτασις τῆς δραστηριότητος τῆς Ἐταιρίας καὶ πρὸς ἄλλους τομείς καὶ κυρίως διὰ τῶν ἑξῆς :

#### ΓΕΝΙΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΙ

Παροχὴ πληροφοριῶν εἰς θέματα ἀναφερόμενα εἰς τὰς διεθνῶς ἐφαρμοζόμενας μεθόδους καὶ τεχνικὰς Διοικήσεις.

Παροχὴ πληροφοριῶν περὶ τῶν παρεχομένων διεθνῶς εὐκαιριῶν ἐκπαιδύσεως εἰς τὸ Management καὶ κυρίως περὶ τῶν διεξαγομένων κατ' ἔτος ἐκπαιδευτικῶν σειρῶν καὶ σεμιναρίων, εἰς διαφόρους χώρας τῆς Εὐρώπης καὶ εἰς ΗΠΑ.

Συστηματοποιήσις τῆς παροχῆς πληροφοριῶν περὶ τῶν διοργανουμένων διεθνῶν εἰδικευμένων συνεδρίων Management καὶ διευκόλυνσις τῆς συμμετοχῆς ἐκπροσώπων ἑλληνικῶν ἐπιχειρήσεων εἰς αὐτά.

Παροχὴ πληροφοριῶν περὶ τῶν διαφόρων παρεχόντων ὑπηρεσίας Συμβούλων Ἐπιχειρήσεων, τῶν εἰς Ἑλλάδα καὶ εἰς τὸ ἔξωτερικόν.

Ἐμπλουτισμὸς τῆς Βιβλιοθήκης καὶ δημιουργία συγχρόνου ἀναγνωστηρίου, δυναμένου νὰ ἐξυπηρετήσῃ εἴκοσι ἄτομα τουλάχιστον.

Μετάφρασις εἰς τὴν Ἑλληνικὴν καὶ ἔκδοσις διαφόρων μελετῶν, ὡς καὶ ἔκδοσις περιοδικοῦ καὶ δελτίου Διεθνῶς Βιβλιογραφίας Management, μὲ σύντομον κριτικὴν ἀνάλυσίν των.

Ἡ δημιουργία εἰδικῆς ταινιοθήκης καὶ ἡ ἐκτέλεσις προγράμματος προβολῶν ἐν συνδυασμῷ πρὸς σεμινάρια καὶ ἄλλας ἐπιμορφωτικὰς ἐκδηλώσεις.

#### ΕΡΕΥΝΑΙ - ΜΕΛΕΤΑΙ

Ἡ διενέργεια βασικῆς ἐρεῦνης, πρὸς διαπίστωσιν τῶν περιοχῶν τῆς Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, ὅπου ὑφίστανται περιθώρια βελτιώσεως τῶν ἐφαρμοζομένων μεθόδων καὶ διαδικασιῶν, καθὼς καὶ τῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως τῶν ἐπὶ μέρους ὑπηρεσιῶν.

Ἐρευναι εἰς βάθος καὶ κατὰ τομείς λειτουργίας τῆς Διοικήσεως, διὰ τὴν διαπίστωσιν τῆς ὑφι-

σταμένης καταστάσεως. Διερεύνησις, δηλαδή, τῶν ἐφαρμοζομένων τεχνικῶν, τῆς ποιότητος καὶ ἱκανότητος τοῦ ἀπασχολουμένου ἀνθρώπινου δυναμικοῦ, τῆς ὑφισταμένης διαδικασίας ἀνανεώσεως καὶ ἐκαυγχροτισμοῦ τοῦ ἐμφύχου δυναμικοῦ, κλπ.

#### ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΩΝ ΕΝ ΕΛΛΑΔΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΣΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διοργάνωσις ὀργανωμένων συζητήσεων, πρὸς ἀνταλλαγὴν ἀπόψεων καὶ ἐμπειρίας μεταξὺ στελεχῶν ἐπιχειρήσεων (ἑλληνικῶν καὶ ξένων ἐγκατεστημένων ἐν Ἑλλάδι), ἐπὶ συγκεκριμένων θεμάτων («Συζητήσεις Στρογγυλῆς Τραπέζης»).

Διοργάνωσις συναντήσεων μικροῦ ἀριθμοῦ στελεχῶν κατὰ τομείς, πρὸς συστηματικὴν συζήτησιν ἐπὶ θεμάτων κοινοῦ ἐνδιαφέροντος, μὲ σκοπὸν νὰ διαγράψουν κοινὴν πολιτικὴν καὶ διαδικασίαν διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν συγκεκριμένων προβλημάτων, ὑπὸ Ὄμάδων Ἐργασίας.

Τὴν ἐξοικείωσιν τῶν στελεχῶν εἰς τὴν τεχνικὴν τῆς ὁμαδικῆς συνεργασίας διὰ τὴν ἀνευ καθωρισμένου προγράμματος συζήτησιν μεταξὺ των, πρὸς περαιτέρω ἐντόπισιν θεμάτων, τὰ ὁποῖα χρήζουν συζητήσεως ὑπὸ τῆς ὁμάδος καὶ τὸν προγραμματισμὸν τῶν τοιοῦτων συζητήσεων.

#### ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Ἀνάπτυξις τῆς Διεθνούς Συνεργασίας εἰς τὸν τομέα τῆς ἀνταλλαγῆς ἐμπειρίας, διὰ τῆς διοργανώσεως διεθνῶν συναντήσεων μεταξὺ στελεχῶν τοῦ αὐτοῦ τομέως.

Διοργάνωσις Διεθνῶν Σεμιναρίων, ἐν συνεργασίᾳ μὲ ἄλλους ὁμοεἰδεῖς Ὄργανισμοὺς τῆς ἀλλοδαπῆς. Ὄργάνωσις προγράμματος ἀνταλλαγῶν στελεχῶν ἐπιχειρήσεων, πρὸς παρακολούθησιν ἐντὸς τῶν ἐπιχειρήσεων τῆς φιλοξενούσης χώρας, τοῦ τρόπου ἔργασίας των.

Βελτιώσις τῶν οικονομικῶν μέσων τῆς Ἐταιρίας, ὥστε νὰ καταστήσῃ δυνατὴ ἡ χρηματοδότησις τῶν προαναφερθέντων διεθνῶν σεμιναρίων.

#### ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΣ

Ἡ πραγμάτωσις τῶν στόχων τῆς ΕΕΔΕ ἀπαιτεῖ τὴν ἀντίστοιχον ἀνάπτυξιν καὶ βελτίωσιν τῆς ὀργανωτικῆς τῆς δομῆς. Ἡ ὀργάνωσις καὶ ὁ τρόπος λειτουργίας τῆς Ἐταιρίας, ὀφείλει νὰ ἀποτελῆ ὑποδειγματικὴν ἐφαρμογὴν τῶν παρ' αὐτῆς προβαλλομένων ἀρχῶν καὶ μεθόδων Διοικήσεως.

Τοῦτο, βεβαίως, προϋποθέτει τὴν ἐξασφάλισιν τῶν ἀπαιτουμένων οικονομικῶν μέσων διὰ κάλυψιν τοῦ κόστους μιᾶς τοιαύτης ὀργανώσεως. Προβλέπεται ὅτι τὰ ἀπαιτούμενα οικονομικά μέσα θὰ ἐξασφαλισθοῦν διὰ τῆς ἀναπτύξεως τοῦ Προγράμματος τῆς Ἐταιρίας καὶ διὰ τῆς προ-

ΤΑ ΔΥΟ ΠΡΩΤΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε.  
ΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ  
ΕΣΗΜΕΙΩΣΑΝ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΝ

Τὴν ἰδρυσιν καὶ ἑναρξιν τῆς λειτουργίας τοῦ Παραρτήματος ΕΕΔΕ Θεσσαλονίκης, ἠκολούθησεν ἡ ἑναρξις τοῦ προγράμματος μετὰ τὴν διεξαγωγὴν δύο σεμιναρίων, περὶ τῶν ὁποίων γράφομεν κατωτέρω.

Θὰ πρέπει δὲ νὰ ἀναφερθῆ, ὅτι τὰ δύο πρῶτα τοῦτα σεμινάρια κατέδειξαν τὸ ζωηρὸν ἐνδιαφέρον τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κόσμου τῆς Θεσσαλονίκης, διὰ τὴν ἐπιμόρφωσιν τῶν στελεχῶν τῶν εἰς τὰς συγχρόνους μεθόδους καὶ τεχνικὰς διοικήσεως.

Α' ΤΟ ΠΡΩΤΟΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ

Τὸ πρῶτον σεμινάριον εἶχεν ὡς θέμα :

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ : ΒΑΣΙΚΑΙ ΑΡΧΑΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ»

Τὴν ἑναρξιν τοῦ σεμιναρίου ἐκήρυξεν ὁ Ὑπουργὸς Ἐμπορικῆς Ναυτιλίας καὶ παλαιὸν μέλος τῆς ΕΕ ΔΕ, Καθηγητῆς κ. **Ἰωάν. Χολέβας**, ὁ ὁποῖος εἰς εἰσαγωγικὴν τοῦ ὁμιλίαν ἐξέφρασε τὴν ἱκανοποίησιν καὶ συγκίνησιν του, διότι, ὡς εἶπεν, «...ἕνας παλαιὸς δραματισμὸς του, νὰ ἴδῃ τὸ ἔργον τῆς ΕΕΔΕ ἐπεκτεινόμενον εἰς Θεσσαλονικίην, λαμβάνει «σάρκα καὶ ὄστα» καὶ ὑπὸ ἀρίστους οἰωνούς...»

Τὸ σεμινάριον τοῦτον ἐπραγματοποιήθη ἀπὸ 31ης Μαρτίου ἕως 4ης Ἀπριλίου, εἰς τὴν αἴθουσαν συνεδρίων τοῦ Ξενοδοχείου «Κάπιτολ», μετὰ εἰσηγητὴν τὸν κ. **D. A. F. Sinclair**, Δ/ντὴν, διὰ τὴν Ἑλλάδα, τῆς Ἑταιρίας P. A. Management Consultants.

Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου τούτου ἦτο, ἀφ' ἑνὸς ἡ ἀποσαφήνισις τοῦ ἀκριβοῦς περιεχομένου τῶν λειτουργιῶν τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων, ἀφ' ἑτέρου δέ, ἡ παρουσίαις τῶν τεχνικῶν διὰ τῶν ὁποίων ἡμποροῦν νὰ ἐπιτελεσθῶν αἱ λειτουργίαι ἀποτελεσματικώτερον.

Εἰς τὸ σεμινάριον συμμετέσχον 47 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐκ τῶν ἀκολουθῶν 17 ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν Βορ. Ἑλλάδος :

«Καταστήματα Γραμμενίδη», «ΚΗΜ» Ο.Ε., «Ι. Μπούταρης» Α.Ε., «Ἄλευροβιομηχανία Κατσαβουνίδη», Μύλοι Μακεδονίας «Εὐάγγ. Μελισσάρης» Α.Ε., Τεχνικαὶ καὶ Ἐμπορικαὶ Γενικαὶ Ἐπιχειρήσεις ΕΠΕ, «Μόμπιλ Ὁϊλ Ἑλλάς» Λίμιτεδ, «Φίλκεραμ» Α.Ε., «Ι. Καζάσης Υἱοὶ & Σία» Α.Ε., «Esso Pappas» Co Α.Ε., «Ἑλληνικὴ Τράπεζα Βιομηχανικῆς Ἀναπτύξεως», «BP Ἑλλάδος» Λίμιτεδ, «Τιτάν» Α.Ε., «Hellenic Steel» S.A., «Δ.Ε.Η.», «Ἀλλατίνη» Α.Ε.

Β' ΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ

Τὸ θέμα τοῦ δευτέρου κατὰ σειράν σεμιναρίου ἦτο:

«ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΟΝ ΤΩΝ»

Ἐπιτυχεστάτη ὑπῆρξεν ἡ διεξαγωγή καὶ τοῦ δευτέρου σεμιναρίου τῆς ΕΕΔΕ εἰς Θεσσαλονικίην, τό-

γραμματιζομένης βελτιώσεως τῆς οἰκονομικῆς θέσεως αὐτῆς.

Κατὰ τὴν διεξαχθεῖσα ἐν συνεχείᾳ ψηφοφορίαν διὰ τὴν ἐκλογὴν δύο νέων μελῶν τοῦ Δ.Σ., πρὸς κάλυψιν ἰσαριθμῶν κενῶν θέσεων, ἐξελέγησαν οἱ κ. κ. Χαρ. Βλαχούτσικος καὶ Νικ. Γουναράκης.

Ὡς ἐλεγκταὶ τῆς Ἑταιρίας, ἐξελέγησαν οἱ κ. κ. Ι. Κωτσιόπουλος καὶ Κ. Χοχλακίδης, μετὰ ἀναπληρωτὴν τὸν κ. Γεώργ. Ρίζον.

σον ἐξ ἀπόψεως διοργανώσεως καὶ διεξαγωγῆς ὅσον καὶ συμμετοχῆς.

Τὸ σεμινάριον διεξαχθὲν ἀπὸ 28ης Ἀπριλίου ἕως 1ης Μαΐου ἐ.ε. (αἴθουσα συνεδρίων τοῦ Ξενοδοχείου «Κάπιτολ») μετὰ εἰσηγητὴν τὸν κ. **William Extom**, Διπλ. τῶν Πανεπιστημίων Harvard καὶ Columbia καὶ Εἰδικὸν Σύμβουλον Ἐπιχειρήσεων, εἶχεν ὡς θέμα : «**Τὰ Στελέχη τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ τὸ Ἔργον τῶν**», μετὰ σκοπὸν τὴν παρουσίαις τῶν γενικῶς παραδεδεγμένων ἀρμοδιοτήτων τοῦ Manager (στελέχους ἐπιχειρήσεως), ὡς ὑφίστανται εἰς μίαν βιομηχανικὴν, ἐμπορικὴν ἐπιχείρησιν ἢ ἐν γένει ὀργανισμῶν. Εἰσαγωγικῶς, ἐγένετο ἀνασκόπησις τῶν καθηκόντων καὶ τοῦ ἔργου τοῦ Manager καὶ ἐν συνεχείᾳ ἀνεπτύχθη ἡ οὐσιαστικὴ πλευρὰ τοῦ ἔργου του εἰς τοὺς τέσσαρες βασικοὺς τομεῖς τῆς Διοικήσεως : Προγραμματισμὸν • Ὁργάνωσιν • Διεύθυνσιν • Ἐλεγχον καὶ ἠκολούθησεν ἡ ἀνάπτυξις τῆς σημασίας

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»





**ΣΤΙΓΜΙΟΤΥΠΑ ΑΠΟ ΤΟ Α' ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ  
ΤΗΣ ΕΕΔΕ ΕΙΣ ΤΗΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ**



Μερική άποψις τῆς αἰθούσης κατὰ τὴν διεξαγωγὴν τοῦ πρώτου σεμιναρίου τῆς ΕΕΔΕ εἰς Θεσσαλονικὴν (31 Μαρτίου ἕως 4 Ἀπριλίου 1969). Ἄνω δεξιὰ, εἰκονίζεται ὁ Ὑπουργὸς Ἐμπορικῆς Ναυτιλίας κ. Ἰωάννης Χολέβας, κηρύσσων τὴν ἑναρξιν τοῦ σεμιναρίου. Εἰς τὸ ἀριστερὸν τῆς εἰκόνας, ὁ Πρόεδρος τῆς Δ.Ε. τοῦ Παραρτήματος Θεσσαλονικῆς κ. Κρίτων Ἐξακουστός, κατὰ τὴν εἰσαγωγικὴν ὁμιλίαν του.

τοῦ Feed Back καὶ τῶν κριτηρίων τῆς ἀποτελεσματικότητος τοῦ ἔργου τοῦ Manager.

Τὰς ἐργασίας τοῦ σεμιναρίου παρηκολούθησαν 37 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν ὡς ἀκολουθῶς :

Ἄλλατίνη Α.Ε., Μεταξοῦφαντουργία «Ἥλιος» Α.Ε., Κεράμεια - Ἄλλατίνη Α.Ε., Κατάστημα «Σιλέκτ», Ι. Καζάζη Υἱὸς καὶ Σία Α.Ε., Ἐλσα Α.Ε., Φιλκεραμ - Richards Α.Ε., Μύλοι Μακεδονίας Α.Ε., Ἀντιπρ. Φαρμάκων Νικ. Σφήκας καὶ Σία, Β.Ρ. Ἐλλάδος Λίμιτεντ, Ἰωαν. Μπούτσηρης καὶ Υἱὸς Α.Ε., Διεθνῆς Ἐκθεσις Θεσσαλονικῆς, Ζυλοπάν Α.Ε., Ὅμοσπονδία Γεωργικῶν Συνεταιρισμῶν, Σοκολατοποιεῖα Παυλίδου Α.Ε. Ἑλλ. Βιομηχανία Σακχάρεως Α.Ε.

«... Κατὰ τὸ ἔτος 1968 διεξήχθησαν ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ 20 σεμινάρια συνολικῆς διάρκειας 300 ὥρων, μὲ συνολικὴν συμμετοχὴν 701 ἀνωτάτων καὶ ἀνωτέρων στελεχῶν ἐξ 150 ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν. Τὸ συνολικὸν ἄμεσον καὶ ἔμμεσον κόστος τοῦ προγράμματος τούτου ἔφθασε τὸ ποσὸν τοῦ 1.021.732 δραχμῶν».

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ  
ΤΟΥ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ  
ΤΗΣ ΕΕΔΕ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

Μετὰ τὴν ἔγκρισιν τοῦ Ἐσωτερικοῦ Κανονισμοῦ λειτουργίας τοῦ Παραρτήματος ΕΕΔΕ Θεσσαλονικῆς καὶ τὴν ἐγγραφὴν τοῦ πρώτου ἀριθμοῦ μελῶν, ἐπραγματοποιήθη τὴν 26ην Μαρτίου ἡ Α' τακτικὴ Γεν. Συνέλευσις τῶν μελῶν τοῦ Παραρτήματος, πρὸς ἐκλογὴν τῆς πρώτης Διοικούσης Ἐπιτροπῆς αὐτοῦ.

Κατ' αὐτὴν ἐξελέγησαν ὡς μέλη τῆς Δ.Ε. οἱ κ.κ. **Κρ. Π. Ἐξακουστός**, τῆς ΕΣΣΟ—ΡΑΡΡΑΣ, **Ἀλκῆς Ἀναγνωστάκης**, τῆς Διαφημιστικῆς Ἐταιρίας «Γνώμη», **Ἡρ. Πλυτᾶς**, τῆς ΦΙΛΙΠΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Ε., **Δημ. Ἀργύρης**, τῆς Ἑλληνικῆς Βιομηχανίας Σακχάρεως, καὶ **Νικ. Βονοφᾶκος**, τῆς Ἐταιρίας ΕΡΜΗΣ.

Ἡ Δ.Ε. κατὰ τὴν πρώτην συνεδρίασιν αὐτῆς συνεκροτήθη εἰς Σῶμα ὡς ἑξῆς.

**Κρ. Ἐξακουστός**, Πρόεδρος, **Ἄλ. Ἀναγνωστάκης**, Ἀντιπρόεδρος, **Ἡρ. Πλυτᾶς**, Γραμματεὺς, **Δ. Ἀργύρης**, Ὑπεύθυνος Μελῶν, καὶ **Νικ. Βονοφᾶκος**, Ὑπεύθυνος Προγράμματος.

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΕΔΕ ΕΙΣ ΑΘΗΝΑΣ**



Δύο στιγμιότυπα εκ τῆς διεξαγωγῆς τοῦ σεμιναρίου τῆς ΕΕΔΕ ἐν συνεργασία μετὰ τῆς ΙΖΟΛΑ ΑΒΕ. Ἐνω εἰκῶν : Εἰς τὸ μέσον ὁ κ. Γ. Λεμπέσης, μέλος τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ καὶ οἱ εἰσηγηταὶ τοῦ σεμιναρίου κ. Ι. Κυριάκης, ΚΑ Α. Ζαρακοβίτου, κ. Β. Ἀναστασόπουλος, ΚΑ Α. Πινότση καὶ κ. Π. Γεωργούλας. Ἀριστερὰ εἰκῶν, μερικὴ ἀποψὶς τῆς αἰθούσας κατὰ τὴν διεξαγωγὴν τοῦ σεμιναρίου.

**ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ**

«Ὁργάνωσις καὶ Λειτουργία Τμήματος Προσωπικοῦ» ὑπῆρξε τὸ θέμα τοῦ ὑπ' ἀριθ. 84 σεμιναρίου, ποῦ διωργανώσεν ἡ ΕΕΔΕ ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τῆς ΙΖΟΛΑ ΑΒΕ, ἀπὸ 26ης ἕως 28ης μηνὸς Μαρτίου, με εἰσηγητὰς τοὺς κ. κ. Ι. Κυριάκην, Β. Ἀναστασόπουλον, Π. Γεωργούλαν καὶ τὰς κυρίας Α. Πινότση καὶ Α. Ζαρακοβίτου.

**ΜΑΡΤΙΟΥ**

Τὴν ἐποπτεῖαν τῆς συζητήσεως εἶχεν ὁ κ. Γ. Λεμπέσης ὁ ὁποῖος καὶ ἐπρολόγησε τοὺς εἰσηγητὰς τοῦ σεμιναρίου, αἱ ἐργασίαι τοῦ ὁποίου διεξήχθησαν λίαν ἱκανοποιητικῶς.

Τὸ σεμινάριον παρηκολούθησαν 35 ἀνώτερα καὶ μεσαῖα στελέχη ἐξ 21 ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν.

**ΑΠΡΙΛΙΟΥ**



Στιγμιότυπον ἀπὸ τὸ σεμινάριον τῆς 2ας καὶ 3ης Ἀπριλίου με εἰσηγητὴν τὸν κ. **William Exton**.

Μὲ θέμα. «Αἱ βασικαὶ ἀρμοδιότητες καὶ τὸ ἔργον τοῦ **Manager**» (The Manager's Function), ἐπραγματοποιήθη ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ, ἀπὸ 22ας ἕως 23 Ἀπριλίου, τὸ ὑπ' ἀριθ. 87 Σεμινάριον, με εἰσηγητὴν τὸν κ. **Will. Exton**, Διπλ. τῶν Πανεπιστημίων Harvard καὶ Columbia καὶ Σύμβουλον Ἐπιχειρήσεων.

Κατὰ τὸ σεμινάριον τοῦτο, ποῦ εἶχεν ὡς ἀντεκείμενον μίαν κατὰ βάθος ἀνασκόπησιν τοῦ ἔργου τοῦ **Manager** καὶ τὴν παρουσίαν ἐν γένει τῶν ἀρμοδιοτήτων αὐτοῦ εἰς μίαν ἐπιχείρησιν ἢ ὀργανισμόν, ἀνεπτύχθησαν ἀναλυτικῶς αἱ οὐσιαστικαὶ πλευραὶ τοῦ ἔργου τοῦ **Manager** εἰς τοὺς βασικοὺς τομεῖς διοικήσεως ὅπως : Τοῦ Προγραμματισμοῦ, τῆς Ὁργανώσεως, τῆς Διευθύνσεως καὶ τοῦ Ἐλέγχου.

Τὸ σεμινάριον, διεξαχθὲν ἐπιτυχέστατα, παρηκολούθησαν 26 ἀνώτερα καὶ μέσα στελέχη ἐκ 12 ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν.

Τὴν 2αν καὶ 3ην Ἀπριλίου ἐπραγματοποιήθη τὸ ὑπ' ἀριθ. 86 σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ, τοῦ ὁποίου θέμα ἀπετέλεσεν ἡ «Ὁργάνωσις Οἰκονομικῆς Ὑπηρεσίας καὶ ἕτερα βασικὰ θέματα τῆς Οἰκονομικῆς Διοικήσεως».

Τὰς ἐργασίας τοῦ διεξαχθέντος λίαν ἐπιτυχῶς σεμιναρίου διηύθυνεν ὁ κ. D. J. Jacobs, Lectur τοῦ Πανεπιστημίου τῆς Ἱερουσαλὴμ, παρηκολούθησαν δέ 11 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐξ 8 ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν.

**«ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»**

«Πῶς νὰ σχεδιάσετε ἐπιτυχῶς τὰ προϊόντα σας διὰ τὴν προσεχῆ δεκαετίαν» (**Successful Product Planning for the 1970**), ὑπῆρξε τὸ θέμα τῆς «Συναντήσεως Ἐργασίας», ποῦ διωργανώθη ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ καὶ ἐπραγματοποιήθη τὴν 4ην Ἀπριλίου, με εἰσηγητὴν τὸν κ. **Aaron John Alton**, Καθηγητὴν τοῦ Marketing Management εἰς τὸ College of Business Administration τοῦ Πανεπιστημίου Rod-Allant τῶν ΗΠΑ.

Τὴν ἐποπτεῖαν καὶ κατεύθυνσιν τῶν συζητήσεων, ποῦ διεξήχθησαν λίαν ἐπιτυχῶς, εἶχεν ὁ κ. **N. Ἐμπέογλου**, Ἐπιλεητὴς τοῦ Ε.Μ.Π. καὶ Σύμβουλος Ἐπιχειρήσεων.

**ΠΡΟΣΕΧΕΙΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΕΔΕ**

**ΕΙΣ ΑΘΗΝΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ**



ΜΑΪΟΥ

Θέμα : «**Η Διοικητική τῶν Ἐπιχειρήσεων : Βασικαὶ Ἀρχαί, Μέθοδοι καὶ Τεχνικαὶ Διοικήσεως - Συστήματα Ὁργανώσεως.** Management Fundamentals and Forms of Organization).

Κατὰ τὸν μῆνα Μάϊον διοργανοῦνται ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ τὰ ὑπ' ἀριθ. 90 καὶ 91 σεμινάρια μὲ εἰσηγητὴν τὸν κ. **Brian N. Mc Kibbin**, Διευθυντὴν τῆς Ἐταιρίας «Planned Warehousing Ltd» καὶ εἰδικὸν Σύμβουλον εἰς θέματα Διανομῆς. Τὰ σεμινάρια ἐπρογραμματίσθησαν ὡς ἀκολουθῶς :

**1. Σεμινάριον ὑπ' ἀριθ. 90 :** Διάρκεια, ἡμέραι 2, ὥραι 14.—Χρόνος διεξαγωγῆς, 5 - 6 Μαΐου 1969.

Θέμα : «**Ἡ Ὁργάνωσις τῶν Ἀποθηκῶν - ὡς συντελεστῆς κόστους διαθέσεως.**»

● **Σκοπὸς καὶ ἀντικείμενον τοῦ Σεμιναρίου :** Ἀποσκοπεῖ νὰ παράσχη τὰς βάσεις διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῶν γνωστῶν ὡς «**Organised Cost Reduction Techniques**» τεχνικῶν τῆς ὀργανωμένης μειώσεως τοῦ κόστους. Ὡς ἀντικείμενον δέ, ἔχει τοὺς τομεις τῆς Διευθύνσεως τῶν Ἀποθηκῶν καὶ τῆς Διευθύνσεως Μέσων Διανομῆς τῶν Ἐπιχειρήσεων, ὅπου προσεκτικὰ μελέται κατέδειξαν ὅτι ὑφίστανται σημαντικὰ περιθώρια ἐπιτεύξεως οἰκονομιῶν, πού θὰ συμβάλουν καὶ ἐπὶ τοῦ συνολικοῦ κόστους.

**2. Σεμινάριον ὑπ' ἀριθ. 91 :** Διάρκεια, ἡμέραι 2, ὥραι 14.—Χρόνος διεξαγωγῆς, 8 - 9 Μαΐου 1969.

Θέμα : «**Ὁργάνωσις Μεταφορικῶν Μέσων Διανομῆς.**»

● **Σκοπὸς καὶ ἀντικείμενον τοῦ Σεμιναρίου :** Ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν παροχὴν εὐρείας βάσεως ἐπὶ τῆς ὁποίας θὰ στηριχθῆ μία προσπάθεια ἀναδιοργάνωσης ἑνὸς συστήματος Ὁργανώσεως Μεταφορικῶν Μέσων καὶ Ἐλέγχου τοῦ Κόστους, διὰ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς «Organised Cost Reduction Techniques», συγχρόνου τεχνικῆς ὀργανωμένης μειώσεως τοῦ Κόστους.

Κατὰ τοὺς μῆνας Μάϊου καὶ Ἰουνίου, θὰ διεξαχθοῦν τὰ ἑξῆς σεμινάρια :

ΜΑΪΟΥ - ΙΟΥΝΙΟΥ

**3. Σεμινάριον ὑπ' ἀριθ. 92 :** Διάρκεια ἡμέραι 10, ὥραι 40.—Χρόνος διεξαγωγῆς 19 - 23 Μαΐου καὶ 2 - 6 Ἰουνίου 1969.

Εἰσηγητὰι τοῦ σεμιναρίου θὰ εἶναι ὁ κ. **D. A. F. Singlair**, B. Sc. τοῦ Πανεπιστημίου τῆς Γλασκώβης, Σύμβουλος Ἐπιχειρήσεων καὶ Δ/ντῆς (διὰ τὴν Ἑλλάδα) τῆς P. A. Management Consultants S.A., ὁ κ. **James de Valera Mansfield**, M.A. Economics Ph. D. University College τοῦ Δουβλίνου καὶ Σύμβουλος Ἐπιχειρήσεων καὶ ὁ κ. **Geof. E. Duane**, ἀπόφοιτος τοῦ Institute of Chartered Accountants τοῦ Πανεπιστημίου τῆς Γλασκώβης, μὲ μετεκπαίδευσιν εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἐπιχειρήσεων.

● **Σκοπὸς καὶ ἀντικείμενον τοῦ Σεμιναρίου :** Ὁ σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου εἶναι διττός. Ἀποσκοπεῖ α) εἰς τὴν ἀποσαφήνισιν τοῦ ἀκριβοῦς περιεχομένου τῶν λειτουργιῶν τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ β) εἰς τὴν παρουσιάσιν τῶν τεχνικῶν καὶ τῶν μέσων διὰ τῶν ὁποίων αἱ λειτουργίαι αὗται δύνανται νὰ ἐπιτελεσθοῦν κατὰ τὸν πλέον ἀποτελεσματικὸν τρόπον.

Εἶναι γεγονός ὅτι κανεὶς δὲν δύναται νὰ εἶναι πλήρως ἀποτελεσματικὸς εἰς τὴν ἐργασίαν του, ἐὰν δὲν γνωρίζῃ καὶ κατανοῇ ἀπολύτως τὸ περιεχόμενον καὶ τὸν σκοπὸν τοῦ ἀνατεθειμένου εἰς αὐτὸν ἔργου. Τὸ σεμινάριον ἀποβλέπει εἰς τὸ νὰ δώσῃ εἰς τὰ ἀνώτερα στελέχη μικρῶν καὶ μεσαίων Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὁργανισμῶν—τὰ ὁποῖα δὲν ἔχουν μετεκπαιδευθῆ εἰς τὴν Διοικητικὴν τῶν Ἐπιχειρήσεων—τὰς βασικὰς γνώσεις ἐπὶ τῆς Διοικητικῆς τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ νὰ παρουσιάσῃ τὰς τεχνικὰς διὰ τῶν ὁποίων θὰ καταστή δυνατὴ ἡ ἀποδοτικωτέρα ἐκτέλεσις τῆς ἐργασίας των.

**Τὸ πρόγραμμα** τοῦ σεμιναρίου περιλαμβάνει τὰ ἑξῆς ἐπὶ μέρους θέματα :

- Εἰσαγωγή εἰς τὴν Διοικητικὴν τῶν Ἐπιχειρήσεων — Ἡ ἀνατομία τῆς Διοικήσεως — Ἡ διστακτικότης ἐναντι τῆς ἀλλαγῆς.
- Προγραμματισμὸς : Περιεχόμενον καὶ Κατάρτισις — Ἐλεγχος : Βασικαὶ ἔννοιαι — Διαδικασίαι — Οἱ Ἐλεγκοὶ εἰς τὴν Διοίκησιν : Συστήματα Ἐλέγχου.
- Ἀρμοδιότης καὶ Ὑπευθυνότης — Ἡ πρακτικὴ τῶν Διοικητικῶν Ἐλέγχων — Τὰ στελέχη τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ ἡ ἀνάπτυξις των (Α') —

Τὰ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τῶν ἀτόμων καὶ τῶν ἐργασιῶν.

- Τὰ στελέχη τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ ἡ ἀνάπτυξις των (Β') — Ἐπίπεδα μισθῶν καὶ ἀξιολόγησις ἐργασίας — Κίνητρα καὶ ἰκανοποιητικὰ συνθήκαι ἐργασίας — Ἐπιλογή καὶ ἀνάπτυξις προσωπικοῦ.
- Ἐλεγχος Ἐργασίας — Ἐλεγχος Παραγωγῆς — Ἐλεγχος Ποιότητος.
- Ἐλεγχος ἀποθεμάτων — Ἀνάλυσις Ἀξίας (Value Analysis) — Προμήθεια.
- Πωλήσεις καὶ Μάρκετινγκ — Πρόβλεψις ἀγορᾶς — Προϊόντα καὶ διανομὴ των — Προώθησις πωλήσεων.
- Διοικητικὴ Λογιστικὴ — Ἡ ἐπιτυχὴς ἐπιχειρήσις — Βελτίωσις τῶν Κερδῶν — Οἰκονομικὴ ἰσχὺς τῆς Ἐπιχειρήσεως.
- Προγραμματισμός, λήψις ἀποφάσεων καὶ ἔλεγχος ἐφαρμογῆς — Κοστολόγησις — Ἐλεγχοὶ διὰ προϋπολογισμοῦ.
- Συστήματα Ὁργανώσεως — Αἱ Ἐπικοινωνίαι — Ἀνακεφαλαίωσις — Συμπεράσματα.

#### ΤΑ ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ Δ.Σ. ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε.

Κατὰ τὴν Γεν. Συνέλευσιν τῶν μελῶν τῆς ΕΕΔΕ, τῆς 29ης Μαρτίου ἐ. ἐ., ἐξελέγησαν δύο νέα μέλη τοῦ Δ.Σ. τῆς Ἐταιρίας, τὰ ὁποῖα ἡ Δ/σις τοῦ Περιοδικοῦ συγχαίρει ἐγκαρδίως καὶ τοὺς εὐχεται, ἡ θητεία των εἰς τὸ Δ.Σ. νὰ εἶναι εὐχάριστος καὶ καρποφόρος.

Οἱ νεοεκλεγέντες εἶναι οἱ κ. κ. :

**Χαράλαμπος Ἄνδρ Βλαχούτσικος :** Οὗτος τυγχάνει ἀπόφοιτος τοῦ Κολλεγίου Ἀθηνῶν (1950) καὶ τοῦ Bowdon College U.S.A., B.A.E economics. Μεταπτυχιακὰς σπουδὰς ἔκαμεν εἰς τὸ Harvard Business School, ὅπου ἔλαβε Master in Business Administration. Ἐπαγγελματικὴ ἀπασχόλησις : Εἶναι Γενικός Δ/ντὴς τῆς «Χαρ. Βλαχούτσικος» Ο.Ε., Εἰσαγωγαὶ - Ἐξαγωγαὶ Τροφίμων - Ναυτῶν Φρούτων.

**Νικόλαος Κ. Γουναράκης :** Οὗτος τυγχάνει Διδάκτωρ Τεχνικῶν Ἐπιστημῶν (Ἐπιχειρησιακὴ Ἔρευνα τοῦ Πολυτεχνείου Ζυρίχης (1958), Διπλ. Μηχανικὸς Παραγωγῆς (Ἠλεκτρολογία), τοῦ ἰδίου Πολυτεχνείου (1954).

Ἐπαγγελματικὴ σταδιοδρομία : Εἰργάσθη εἰς τὸ ICME Management Consultants (Ζυρίχη). Παροχὴ Ὑπηρεσιῶν Ὁργανώσεως Παραγωγῆς (1953-1965).

Κατὰ τὰ ἔτη 1962-69, διηύθυνεν ἐργασίας ἰδίου Γραφείου Συμβούλων Ὁργανώσεως, ἐν Ἀθήναις. Κατὰ τὰ ἔτη 1959-64, ὑπῆρξε Σύμβουλος κ. Διοικητοῦ καὶ Δ/ντοῦ Βιομηχανικῆς Πίστεως τῆς ΕΤΕ, διὰ θέματα Πίστεως καὶ Ἀναπτύξεως. Κατὰ τὴν περίοδον 1955-62, εἰς τὸ Ἰνστιτοῦτον Βιομηχανικῆς Ὁργανώσεως τοῦ Πολυτεχνείου Ζυρίχης. - Παροχὴ Ὑπηρεσιῶν Ὁργανώσεως, Ἀναπληρωτῆς Δ/ντοῦ.

#### ΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ

4. Σεμινάριον ὑπ' ἀριθ. 93 : Διάρκεια, ἡμέραι 5. Ἐπίσης κατὰ τὸν προσεχῆ Ἰούνιον (3η, 4η καὶ 5η τοῦ μηνός) διοργανοῦται ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ τὸ ὑπ' ἀριθ. 93 σεμινάριον, με Ἐισηγητὴν τὸν κ. **Γεώργιον Λεμπέσην**, Πτυχιούχον τῆς ΑΣΟ καὶ ΕΕ, με μετεκπαίδευσιν εἰς τὸ Marketing τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ Ἐμπορικῶν Σύμβουλων τῆς Σοκολατοποιίας «Παυλίδου ΑΕ», Προϊσταμένον Μεταφορῶν τῆς «ΑΕ Τσιμέντων Τιτάν, Δ/ντος Συμβούλου τῆς Μετροπ Τεχνικαί» καὶ μέλους τοῦ ΔΣ τῆς ΕΕΔΕ. Τὸ σεμινάριον, με θέμα :

**«Ἐσωτερικὴ Ὁργάνωσις τῶν Πωλήσεων»,** ἀπευθύνεται πρὸς ἀνώτερα στελέχη τῶν Πωλήσεων, Προϊσταμένους καὶ Δ/ντὰς Πωλήσεως ὡς καὶ πρὸς ἀνώτατα στελέχη ἑνδιαφερόμενα ὅπως ἐνημερωθοῦν ἐπ' αὐτῆς τῆς λειτουργίας τῶν ἐπιχειρήσεων των.

● Σκοπὸν τοῦ παρόντος σεμιναρίου ἀποτελεῖ ἡ παρουσίασις τῶν ἀρχῶν καὶ μεθόδων τῶν ἐφαρμοζομένων κατὰ τὴν ἐσωτερικὴν Ὁργάνωσιν τῶν Πωλήσεων. Εἰδικώτερον, θὰ ἀναλυθοῦν ἀνεπτυγμένοι μέθοδοι προσλήψεως στελεχῶν, καταρτίσεως προγραμμάτων, συστήματα καθορισμοῦ ἀποδοχῶν καὶ ἐκπαιδεύσεως. Ἐπίσης θὰ ἀναπτυχθοῦν αἱ μέθοδοι διὰ τῶν ὁποίων ἡ πολιτικὴ ἐπὶ τῶν πωλήσεων θὰ προσαρμοσθῆ πρὸς τὴν γενικώτεραν πολιτικὴν πρὸς ἐπίτευξιν τῶν στόχων τῆς Ἐπιχειρήσεως.

Τὸ πρόγραμμα τοῦ σεμιναρίου περιλαμβάνει τὰ ἀκόλουθα ἐπὶ μέρους θέματα :

1. Γενικαὶ ἀρχαὶ τῆς Ὁργανώσεως μιᾶς Ἐπιχειρήσεως.
2. Ὁργανογράμματα.
3. Προϋπολογισμὸς τῆς Ἐπιχειρήσεως καὶ Προγραμματισμὸς τῶν Πωλήσεων - Διορθώσεις.
4. Γεωγραφικαὶ περιφέρειαι τῶν Πωλήσεων.
5. Ἐπὶ ἀνδρωσις τοῦ Τμήματος τῶν Πωλήσεων.
6. Συστήματα Ἀμοιβῶν - Κινήτρων.
7. Ἐπικοινωνία πρὸς τὰ ἄνω καὶ πρὸς τὰ κάτω.
8. Ἐπιμόρφωσις Στελεχῶν Πωλήσεων.

Διὰ περισσοτέρας πληροφορίας καὶ λεπτομερῆ προγράμματα τῶν σεμιναρίων, ἀπευθύνεσθε εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ, Φιλελλήνων 6 — Τηλ. 220.789.

ΜΑ·Ι·ΟΥ

«ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»

**«Τὸ Ἔργον καὶ αἱ Ἀρμοδιότητες τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου»,** ἀποτελεῖ τὸ θέμα τῆς Συναντήσεως Ἐργασίας, ποὺ διοργανοῦται ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ τὴν Δευτέραν 5ην Μαΐου 1969, με Ἐισηγητὴν τὸν κ. **William Exton**, Διπλωματοῦχον τῶν Πανεπιστημίων Harvard καὶ Columbia καὶ Συμβούλου Ἐπιχειρήσεων.



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΑΪΟΣ 1969

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Δ' - ΤΕΥΧΟΣ 33

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● «Της Συντάξεως»	1
● «ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ», υπό : Howard Biggs	2
● «ΖΗΤΕΙΤΑΙ : ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΟΣ», υπό : Eugene W. Jackson	11
● «'Η προγραμματισμένη αυτοεκπαίδευσις καί τὰ πλεονεκτήματα αὐτῆς»	14
● «ΤΡΟΠΟΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΕΩΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΔΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ», υπό : Rex F. Harlow	15
● «'Η συμβολή τῆς συσκευασίας εἰς τὰς πωλήσεις προϊόντων»	18
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΒΕΔΕ (Σεμινάρια εἰς Ἀθήνας καί Θεσσαλονίκην)	19
● «Κύριοι λόγοι τῆς ἀποτυχίας τῶν προϊόντων εἰς τὴν Ἀγοράν»	22
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ (Διεθνῆ Συνέδρια - Ἐκθέσεις)	23
● Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ ΒΕΔΕ	24

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

	Δρχ.	Μελῶν	Μὴ Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	100	250	200
Ἐπιχειρήσεων	»	600	500
Ἄνω. Ἐταιριῶν, Ὀργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν	»	600	1.200
Σπουδαστῶν	»	60	

Ἐπιμέλεια ὅλης καί

Ἐπεύθυνος Συντάξεως :

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Ἀθήναι, Τηλ. 220.789

Ἐπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

## ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΣ

Ἀγαπητοί μας φίλοι,

Τὰ θέματα τῆς παρουσίας ἐκδόσεως ἀναφέρονται εἰς τὰς τεχνικὰς τὰς ἐφαρμοζομένας εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἐπιχειρήσεων, εἰδικώτερον δὲ εἰς τοὺς τρεῖς ἀκολουθοῦσας τομεῖς :

1. «ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ» : «... Ἡ ἐπιτυχία εἰς τὸ Μάρκετινγκ ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν ἰκανότητα νὰ ἀντιλαμβάνεται καὶ νὰ ἀνταποκρίνεται κανεὶς εἰς τὰς ἀνάγκας τῶν καταναλωτῶν, μᾶς λέγει ὁ συγγραφεὺς. Γενικῶς λοιπόν, ἡ σπουδαιότερα ἐννοία τοῦ ὄρου «Ἐρευνα τῆς Ἀγορᾶς» εἶναι ἡ ἀναγομένη εἰς τὴν περιγραφὴν τῶν τρόπων, διὰ τῶν ὁποίων εἶναι δυνατὴ ἡ λήψις πληροφοριῶν περὶ τῶν καταναλωτῶν ἀπ' εὐθείας ἀπὸ αὐτοὺς τοῦτους τοὺς καταναλωτὰς... Οὐδεμία δέ, ἐπιχειρήσις ἐπιτρέπεται νὰ ἀγνοήσῃ τὰς δυνατότητας πού παρουσιάζει ἡ Ἐρευνα τῆς Ἀγορᾶς, ὡς βοήθημα διὰ τὸ MANAGEMENT».

2. «ΖΗΤΕΙΤΑΙ : ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΟΣ» : «... Ἡ μυστηριώδης αὐτὴ δύναμις «ἡ δημιουργικότης», μετέφερε τὸν πρωτόγονον ἄνθρωπον ἀπὸ τὰ σπήλαια εἰς τοὺς οὐρανοξύστας—ἀπὸ τὴν κατάστασιν τοῦ ἐξελιγμένου πιθήκου εἰς τὸ προχωρημένον σημεῖον πού εὐρίσκειται σήμερον...», λέγει ὁ συγγραφεὺς τοῦ ἄρθρου τούτου. Τὰ πρακτικὰ ἀποτελέσματα καὶ αἱ δυνατότητες τῶν ἐντατικῶν Ἐρευνῶν, ἐπὶ τοῦ θέματος τῆς δημιουργικότητος, ἀσφαλῶς θὰ προσλάβουν μεγάλας διαστάσεις κατὰ τὸ παρὸν καὶ τὸ μέλλον, ἡ ὀλοκλήρωσις δὲ καὶ πρακτικὴ ἐφαρμογὴ τῶν εὐρημάτων θὰ ἀξιοποιήσῃ πληρέστερον τὸ δημιουργικὸν ἄλγαντον ἐντὸς τῆς κοινωνίας.

3. «ΤΡΟΠΟΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΕΩΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΔΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ» : «...Κατὰ πλειοψηφίαν, τὰ Τμήματα Δημοσίων Σχέσεων δὲν ἔχουν κατορθώσει νὰ ἀξιολογήσουν καὶ νὰ ἐμφανίσουν κατὰ τρόπον κατανοητὸν τὰ προγράμματά των πρὸς τὰς Διοικήσεις τῶν Ἐπιχειρήσεων...». Τοὺς λόγους καὶ τὰς αἰτίας ἀναλύει εἰς τὸ παρὸν ἄρθρον ὁ συγγραφεὺς καὶ ὑποδεικνύει τρόπους καὶ κατευθυντήριους γραμμάς διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ἀξιολόγησιν τῶν προόδων τῶν Δημοσίων Σχέσεων.

Μὲ φιλικοὺς χαιρετισμοὺς  
«Δ.Ε.»



# ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

ΥΠΟ : HOWARD BIGGS

Ουδεμία επιχείρησης επιτρέπεται να αγνοήσει τὰς δυνατότητας, πού παρουσιάζει ή έρευνα τής αγοράς ώς βοήθημα διά τὸ Management, εἰς τομεῖς κυμαινόμενους, ἀπὸ τής περιγραφῆς καταναλωτῶν μέχρι τής μετρήσεως τῶν ἀποτελεσμάτων νέων τεχνασμάτων Marketing. Τὰ συστήματα καί αἱ χρήσεις τής έρεύνης περιγράφονται ἀπὸ τὸν Howard Biggs. Οἱ ἰδιωτικοὶ καταναλωταὶ τής Μεγάλης Βρεταννίας ἀγοράζουν ἔτησίως ἀγαθὰ καί ὑπηρεσίας ἀξίας ἄνω τῶν 25 δισεκ. λιρῶν στερλινῶν, ἤτοι ἄνω τῶν 500 λιρῶν δι' ἕκαστον ἄνδρα, γυναῖκα καί παιδί. Κατὰ τὸ παρελθὸν ἔτος ἡ δαπάνη τής Βρεταννικῆς ἐπιχειρησιακῆς έρεύνης ἀνῆλθεν εἰς 20 περίπου ἑκατομμύρια λίρας στερλίνας. Τοῦτο σημαίνει ὅτι αἱ ἐπιχειρήσεις ἐξώδεδυσαν περίπου 8 σελίνια κατ' ἄνδρα, γυναῖκα καί παιδί διά νὰ έρευνήσουν τὰς ἀγορὰς οἰκιακῶν καί βιομηχανικῶν εἰδῶν ἐν τῇ Ἀγγλίᾳ καί ἐν τῇ ἄλλοδαπῇ. Εἶναι ἀπίθανον νὰ διετέθη πλέον τῶν 3 ἑκατ. λιρῶν στερλινῶν διά τήν έρευναν τής βιομηχανικῆς ἀγορᾶς καί τοῦ 1 ἑκατομ. λιρῶν στερλινῶν διά τήν έρευναν ἀγορῶν ἐξωτερικοῦ. Συνεπῶς ὁ μεγαλύτερος ὄγκος τής δαπάνης διετέθη διά τήν διερεύνησιν τής ἀγορᾶς οἰκιακῶν προϊόντων.

Οἱ ὑπολογισμοὶ αὐτοὶ ἀναφέρονται μόνον εἰς δαπάνας καταβληθείσας πρὸς ἐξωτερικοὺς ἢ ἐξωεπιχειρησιακοὺς συμβούλους. Πολλοὶ ἑταιρίαι, ἰδίως αἱ ἐμπορευόμεναι ἰσχυρῶς διαφημιζόμενα τυποποιημένα καταναλωτικὰ ἀγαθὰ, διαθέτουν σημαντικοὺς πόρους δι' ἑσωτερικὰς ἐργασίας έρεύνης τής ἀγορᾶς. Μόλλα - ταῦτα, τὸ ποσοστὸν τῶν Βρεταννικῶν ἐπιχειρήσεων, πού ἀσχολοῦνται ἐνεργῶς μὲ τήν έρευναν τής ἀγορᾶς, εἶναι προφανῶς σχετικῶς μικρὸν - καίτοι ὑπάρχουν 4 βασικοὶ τομεῖς, εἰς τοὺς ὁποίους ἡ έρευνα διαδραματίζει πρωταρχικὸν ρόλον ὡς βοήθημα τοῦ Management.

● Πρῶτον εἰς ὅτι ἀφορᾷ τὸ ἴδιον τὸ προϊόν, ἡ έρευνα μπορεῖ νὰ χρησιμοποιηθῇ διά τήν διατύπωσιν τῶν προδιαγραφῶν αὐτοῦ. Βεβαίως, μία τοιαύτη συμβολή τής έρεύνης ἐξαρτᾶται κατὰ μέγα μέρος ἀπὸ τὸ εἶδος τῶν προϊόντων, πού ἐμπορεύεται ἡ ἑταιρία καί ἀπὸ τήν ἐσωτερικὴν δομὴν τής. Ὁ έρευνητὴς πάντως μπορεῖ συχνὰ νὰ τροφοδοτήσῃ μὲ λιαν χρῆσιμους πληροφορίας τὸν τεχνικὸν τής παραγωγῆς, τὸν μηχανικὸν, ἢ τὸν εἰδικὸν ἐπὶ τῶν τροφίμων.

Ἡ έρευνα, μόνη τής, σπανίως εἶναι εἰς θέσιν νὰ δημιουργήσῃ ἕνα νέον προϊόν. Συνήθως μπορεῖ, τὸ πολὺ, νὰ υποδείξῃ τήν γενικὴν κατεύθυνσιν, πρὸς τὴν ὁποίαν πρέπει νὰ στραφῇ ἡ προσοχή. Ἡ δευτέρα βασικὴ τής λειτουργία, εἰς τὸν τομέα αὐτὸν - εἰς τὴν ὁποίαν ἀποδίδει καί πολὺ περισσότερον - εἶναι νὰ δοκιμάζῃ συγκεκριμένας ὑποθέσεις περὶ ἐνὸς νέου προϊόντος, ὅπως π.χ. εἰς τὰς ἐξῆς πραγματικὰς περιπτώσεις :

Θὰ ἔπρεπε ἕνα ἠλεκτρικὸ σίδηρο νὰ εἶναι βαρὺ ὥστε νὰ δίδῃ τὴν ἐντύπωσιν εἰς τὴν νοικοκυρὰ ὅτι σιδερώνει καλύτερα ἢ ἀντιθέτως νὰ εἶναι ἐλαφρὸν ὥστε νὰ εἶναι εὐκολωτέρα ἡ χρῆσις του ; Οἱ πόται ζύθου προτιμοῦν νὰ εἶναι ἡ γεῦσις μιᾶς νέας μύρας βαρελιοῦ κάπως πικρὴ ἐν συγκρίσει πρὸς ἀναγωνιζομένας μάρκας ὑπὸ συνθήκας «τυφλοῦ τέστ» ἢ ὄχι ; Εἶναι διατεθειμένοι αἱ οἰκοκυραὶ νὰ πληρώσουν κάτι περισσότερον δι' ἕνα ἀνώτερον καί καλῶς καθαρισμένον λαχανικὸν οὕτως ὥστε νὰ μὴ ζημιωθῇ ὁ παραγωγὸς του ; Ποῖαι εἶναι αἱ προτιμότεραι ἀποχρώσεις διά μίαν νέαν σειρὰν ἀπὸ ὀδοντόβουρτσες ;

Βεβαίως ὑπάρχουν περιορισμοί. Οἱ έρευνηταὶ μποροῦν νὰ διαγνώσουν, ὑπὸ «ζωντανὰς» συνθήκας, προτιμήσεις, πού εἶναι πραγματικαὶ καί σταθεραὶ ὅταν συχνὰ δὲν ὑπάρχουν παρά μόνον ἐλάχισται, σχεδὸν «ὄριακαί», διαφοραὶ με-

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ταξύ των δοκιμαζομένων προϊόντων με οίονδήποτε άλλον τρόπον εκτός από την πραγματική προώθησιν των προς την αγοράν.

Δεν είναι εύκολον δι' ένα κατασκευαστήν ποδηλάτων να παραδώση 200 πρωτότυπα ποδήλατα εις 200 ποδηλάτας και να τους τα αφήση διά να τα δοκιμάσουν επί ένα μήνα, πριν ή αποφασίση αν θα πρέπει ή όχι να προχωρήση εις ευρύτεραν παραγωγήν. Το απόλυτον κόστος δεν είναι εύκαταφρόνητον, αυξάνεται δε μεγάλως και ο κίνδυνος της αντιγραφής του προϊόντος. Ούτε είναι εύκολον να πεισθῆ ένας παραγωγός αυτών να δοκιμάση μίαν νέαν τροφήν διά 5.000 ὄρνιθας διά να ἴδῃ αν θα βελτιωθῆ τὸ προϊόν του. Θα απαιτηθῆ ένας ὁλόκληρος κύκλος ἐπώασεως διά να διαπιστωθῆ τὸ ἀποτέλεσμα και θὰ ὑπάρχη πάντοτε ἡ ἀνάγκη ἐξασφαλίσεως κατὰ τῶν προσθέτων ρισκοκινδυνεύσεων.

Ἐντίστοιχα παραδείγματα εις τὸ βιομηχανικὸν πεδίου εἶναι ἀκόμη σπανιότερα - και συχνὰ δεδικοιολογημένως. Παρ' ὅλα ταῦτα ὅσον δῆποτε και ἂν ληφθῶν ὑπ' ὄψιν αἱ οὐσιαστικαὶ ἀδυναμίαι τῆς ἐρεῦνης Marketing ὡς βοηθήματος

διὰ τὴν διαμόρφωσιν τῶν προϊόντων, εις πολλοὺς τομεις οἱ βιομήχανοι ἀσφαλῶς θὰ ὠφελοῦντο με τὸ νὰ ἀφιερῶσουν περισσοτέραν προσοχήν διὰ τὴν διερεύνησιν τῶν καταναλωτικῶν ἀναγκῶν. Συχνὰ αἱ προσπάθειαι τῶν ἐπιστημόνων ἐρευνητῶν και τῶν τεχνικῶν ἀφιερῶνονται εις βελτιώσεις τῆς ἀποδόσεως, ποὺ ἐλάχιστα ἐπηρεάζουν τὰς προτιμήσεις τοῦ καταναλωτοῦ.

● Ἡ δευτέρα βασικὴ χρῆσις τῆς ἐρεῦνης ἔχει ἐφαρμογήν διὰ πᾶσαν ἐπιχείρησιν, πλήν τῶν ἐλαχίστων κλειστῶν μονοπωλίων. Ἐχει ζωτικὴν σημασίαν τὸ νὰ γνωρίζη κανεὶς, ἐπὶ συνεχοῦς βάσεως, ποῖοι εἶναι οἱ ἀνταγωνισταὶ του, τί προϊόντα προωθοῦν, πῶς διαμορφῶνουν τὰς τιμὰς των; πῶς κάνουν τὴν διανομήν των; Ἐπίσης δὲ - τὸ βασικώτερον ἴσως ὅλων - τί συμβαίνει εις τὴν συνολικὴν ἀγοράν (σταθερά; ἀναπτυσσομένη; παρακμάζουσαι;) και εις τὸ μερίδιόν μας ἐπ' αὐτῆς; Πολλοὶ ἀπὸ τὰς ἐρωτήσεις αὐτάς, εὐρίσκουν γενικῶς τὴν ἀπάντησίν των, μέσῳ τῶν ἐνεργειῶν «κατασκοπείας» τῶν ἰδίων τῶν βιομηχάνων, και τοὶ σπανίως διευκρινίζονται τὰ δύο βασικὰ θέματα - μέ-

γεθος τῆς ἀγορᾶς και μερίδιον αὐτῆς κατ' ἐπιχείρησιν. Καὶ πάλιν, τὰ προβλήματα εἶναι κατὰ πολὺ ὀξύτερα προκειμένου περιβιομηχανικῶν ἀγαθῶν και ὑπηρεσιῶν.

Ἐν τὸ προϊόν ἐνὸς βιομηχάνου ἔχη αὐστηρῶς συγκεκριμένον προορισμόν, συμβαίνει δὲ νὰ εἶναι και πολὺ ἀκριβόν, εἶναι πιθανόν οὗτος νὰ γνωρίζῃ ἐπακριβῶς ποῖοι εἶναι οἱ ἀνταγωνισταὶ του, πόσους πελάτας ἔχει, τί ἐξοπλισμόν διαθέτουν και πόσοι πιθανότητες ὑπάρχουν νὰ αὐξήσουν τὰς ἀγοράς των. Ἐν ὅμως προωθῆ ἓνα προϊόν με ἐφαρμογήν εις πολλὰς διαφόρους βιομηχανίας - π.χ. ἐξοπλισμόν γραφείου, συστήματα, ρουλεμάν, ἢ πλαστικά - εἶναι κάλλιστα δυνατὸν νὰ ἀγνοῆ ἐντελῶς ἢ μερικῶς ποῖοι εἶναι οἱ ἀνταγωνισταὶ του.

Εἰς τοιαύτας περιπτώσεις, δὲν ὑπάρχει ὑποκατάστατον διὰ τὴν συστηματικὴν ἐρευναν. Μόνον αὐτὴ μπορεῖ νὰ ἐπιτρέψῃ μίαν ἐνδελεχῆ μελέτην τῆς ἀγορᾶς. Διὰ νὰ πραγματοποιηθῆ μία τοιαύτη λειτουργία φυσιολογικῶς, ἀπαιτεῖται ἓνας ὑψηλὸς βαθμὸς συνεργασίας μεταξὺ τῆς ἐταιρίας και τῶν εἰδικευμένων ἐρευνητῶν.

## «ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ»



«...Δὲν ἔχω ἐμπιστοσύνη στὰ ἀποτελέσματα τῆς ἐπιστημονικῆς Ἐρεῦνης Ἐμπορῆς προτιμῶ τὴν κατ' οἶκον Ἐρευνα, γιὰ νὰ με βοηθᾷ και ἡ γυναίκα μου...».

## Ποῖοι εἶναι οἱ ἀγορασταὶ

● Τρίτον, διὰ τῆς χρησιμοποίησεως τεχνικῶν δειγματοληψίας και συνεντεύξεων, οἱ εἰδικοί ἐπὶ τῶν σφυγμομετρήσεων μποροῦν συνήθως νὰ περιγράψουν εις ἓνα βιομηχανικόν, πῶς εἶναι τὰ ἄτομα ποὺ χρησιμοποιοῦν τὸ προϊόν του ἢ τὰ προϊόντα τῶν ἀνταγωνιστῶν του. Μποροῦν νὰ ποῦν πρὸς τὸν βιομηχανικόν ποῖος ἀγοράζει και ποῖος ὄχι, τὸ φύλλον των καταναλωτῶν, τὴν ἡλικίαν των, τὴν οἰκονομικὴν τῶν τάξιν κλπ. Μποροῦν νὰ τοῦ ποῦν πόσα γνωρίζουν οἱ καταναλωταὶ περὶ τοῦ προϊόντος του καθὼς και τί πιστεύουν περὶ αὐτοῦ. Μποροῦν νὰ τοῦ ποῦν διατὶ μερικοὶ τὸ ἀγοράζουν και μερικοὶ ὄχι. Τὸ ἐπίπεδον ἀκριβείας, εις τὸ ὁποῖον θὰ εὐρίσκων-

ται αί πληροφορίες αὐταί, διαφέρει ἀπὸ προϊόντος εἰς προϊόν καὶ ποικίλλει ἀναλόγως τῶν εἰδικῶν ἀναγκῶν. Γενικῶς πάντως ἡ ἔρευνα εἶναι λίαν ἱκανὴ εἰς τὸ νὰ περιγράψῃ, ἂν ὄχι καὶ νὰ ἐξηγήσῃ, τὴν συμπεριφορὰν τῶν καταναλωτῶν.

● Κατὰ μέγα μέρος ἡ τετάρτη βασικὴ χρῆσις τῆς ἐρεύνης, δηλαδὴ ἡ μέτρησις τῶν ἀποτελεσμάτων ἐπὶ τῶν καταναλωτῶν διαφόρων πραγματικῶν ἢ μελετωμένων μεθόδων Marketing, περιλαμβάνεται σιωπηρῶς εἰς τὰς τρεῖς κυρίας χρήσεις ποὺ περιεγράψαμεν προηγουμένως. Ἡ τελευταία αὕτη χρῆσις ἐν τούτοις, ἐκτείνεται ἀκόμη περαιτέρω καὶ εἶναι θεμελιώδης διὰ τὴν λειτουργίαν τῆς ἐρεύνης τῆς ἀγορᾶς, ὡς ὄπλου τοῦ Management. Προκειμένου περὶ βραχυπροθέσμων ἀποφάσεων, τὸ Management δὲν εἶναι ἴσως εἰς θέσιν νὰ ἐπιφέρει σπουδαίας ἀλλαγὰς εἰς τὸ προϊόν. Συνεπῶς καὶ ἡ ἔρευνα τῆς ἀγορᾶς, μικρὰν θὰ εἶχε συμβολὴν βραχυπροθέσμως. Ἐπὶ πλέον τὸ Management μπορεῖ ἐνδεχομένως νὰ γνωρίζῃ ἀκριβῶς πῶς εἶναι ἡ ἀγορὰ καὶ ποῖα χαρακτηριστικὰ παρουσιάζουν οἱ καταναλωταί. Εἰς τὰς περιπτώσεις ταύτας ἡ ἔρευνα εἶναι δυνατόν νὰ ἐμφανίζεται ὡς περιττή.

#### Ἐπί τῆς λειτουργίας τοῦ Μάρκετινγκ

Τὸ Marketing ὁμοίως ὡς λειτουργία προσπαθεῖ συνεχῶς νὰ ἐπιφέρει εὐνοϊκὰς μεταβολὰς καὶ συνήθως ἔχει εἰς τὴν διάθεσίν του ἓνα σημαντικὸν ἀριθμὸν τεχνασμάτων προωθήσεως, ποὺ μποροῦν νὰ ἐπιφέρουν ἀλλαγὰς. Τὰ διαφημιστικὰ κονδύλια μποροῦν νὰ ἀυξηθοῦν καὶ νὰ μειωθῇ ἡ δύναμις τῶν πωλητῶν. Μπορεῖ νὰ ὑπάρξῃ μεταβολὴ τῆς κατανομῆς πόρων. Μπορεῖ νὰ μεταβληθῇ ἡ ἔμφασις χρησιμοποίησεως τῶν διαφόρων διαφημιστικῶν μέσων. Μπορεῖ νὰ τροποποιηθοῦν τὰ συστήματα δια-

... Κατὰ μέγα μέρος ἡ τετάρτη βασικὴ χρῆσις τῆς ἐρεύνης (ἡ μέτρησις τῶν ἀποτελεσμάτων ἐπὶ τῶν καταναλωτῶν διαφόρων πραγματικῶν ἢ μελετωμένων μεθόδων Marketing) περιλαμβάνεται εἰς τὰς τρεῖς κυρίας χρήσεις. Ὅμως, ἐκτείνεται ἀκόμη περαιτέρω καὶ εἶναι θεμελιώδης διὰ τὴν λειτουργίαν τῆς ἐρεύνης τῆς Ἀγορᾶς, ὡς ὄπλου τοῦ Management...».

μορφώσεως τιμῶν ἢ τὰ συστήματα διεξαγωγῆς τῶν πωλήσεων. Ὁ ρόλος τῆς ἐρεύνης εἶναι νὰ βοηθήσῃ εἰς τὴν πρόβλεψιν, περὶ τοῦ ποῖου ἀπὸ τὰς μελετωμένας δυνατότητας ἔχει περισσοτέρας πιθανότητος νὰ ἀποβῇ ἐπωφελεῖς.

Εἰς μερικοὺς ἀπὸ τοὺς ὡς ἄνω τομείς οἱ ἐρευνηταὶ δὲν εἶναι πάντοτε εἰς θέσιν νὰ κάμουν θαύματα. Π.χ., δὲν γνωρίζομεν πολλὰ πράγματα περὶ τοῦ, πῶς ἀκριβῶς ἐπενεργεῖ ἡ διαφήμισις καὶ συνεπῶς δὲν εἴμεθα εἰς θέσιν νὰ προσφέρωμεν ἀπολύτως θετικὰς καὶ ἀκριβεῖς ὑποδείξεις ἐπὶ θεμάτων ὅπως τὸ μέγεθος τοῦ διαφημιστικοῦ προϋπολογισμοῦ ἢ ἡ μέτρησις τῆς ἀποτελεσματικότητος μιᾶς διαφημιστικῆς καμπάνιας. Ἐτέρου ὁμοίως βελτιούμεθα συνεχῶς εἰς τὸν τομέα τῆς ἐπιλογῆς καταλλήλων διαφημιστικῶν μέσων καὶ ἔχομεν ἤδη πραγματοποιήσει μεγάλας προόδους εἰς τὸ θέμα τῆς

καλυτέρας χρήσεως ὑπαλλακτικῶν προγραμμάτων ἐντὸς ἐνὸς δεδομένου διαφημιστικοῦ μέσου.

Ἡ ἀξιολόγησις τῆς ἀποδόσεως τῶν πωλήσεων εἶναι ἓνας ἀπὸ τοὺς τομείς, εἰς τοὺς ὁποίους ἰδιαίτερός διαπρέπει ἡ ἔρευνακαίτοι δυστυχῶς παρατηρεῖται ἡ τάσις νὰ μένουν ἀχρησιμοποίητοι αἱ σχετικαὶ δυνατότητες τῆς ἐρεύνης, παρ' ὅλην τὴν διάθεσιν μεγάλων κεφαλαίων εἰς τὸν ἐν λόγω τομέα. Ἀπὸ πλευρᾶς πολιτικῆς διαμορφώσεως τῶν τιμῶν ἡ ἔρευνα μέχρι σήμερον δὲν κατέρωθωσεν νὰ ἀποδώσῃ πολλά.

Ἄφ' ἑτέρου ὁμοίως, ἓνας προσεκτικὸς ἐσωτερικὸς προγραμματισμὸς ἐντὸς τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀποδώσῃ μὲ τὴν βοήθειαν τῆς μελέτης καὶ τῆς ἐρεύνης, ἄριστα ἀποτελέσματα διὰ τὴν βελτίωσιν τῆς δυνάμεως τῶν πωλήσεων.

### ΠΗΓΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΔΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑΝ ΑΓΟΡΑΣ

Αἱ πλέον ἄμεσοι πηγαὶ πληροφοριῶν διὰ τὴν ἔρευναν ἀγορᾶς εἶναι βεβαίως αἱ ἐνδοεπιχειρησιακαί. Αἱ περισσότεραι ἐπιχειρήσεις ὁμοίως συντόμως ἀνακαλύπτουν τὴν περιορισμένην χρησιμότητα τῶν ἐσωτερικῶς συλλεγομένων στοιχείων ὡς μέσου διαγνώσεως ἢ προβλέψεως συμπεριφορᾶς τῆς ἀγορᾶς. Πρῶτον αἱ ἐν λόγω πη-

γαὶ πληροφοριῶν εἶναι συνήθως ἀτελεῖς.

Ἡ ἀνάλυσις τῶν ἐργασιῶν, ποὺ πραγματοποιήθησαν, ἐλάχιστα μᾶς λέγει συνήθως περὶ τῶν ἐργασιῶν, ποὺ δὲν κατέστη δυνατόν νὰ πραγματοποιηθοῦν. Μία τοιαύτη ἀνάλυσις ἔχει μᾶλλον ἱστορικὸν χαρακτήρα καὶ δὲν ἐισχωρεῖ εἰς τοὺς λόγους καὶ τὰ αἷτια τῶν φαι-



νομένων. Αί περισσότεραι πηγαί πληροφοριών έντός τής έπιχειρήσεως είναι, επί πλέον, προκατειλημμένοι - ή δύναμις των πωλητών, οί άντιπρόσωποι, οί χονδρέμποροι, οί λιανοπωληταί, κλπ. Δέν είναι βεβαίως άχρηστοί αλλά δέν είναι δυνατόν νά βασίζεται κανείς άπολύτως επ' αυτών, λόγω του χαρακτήρος τής σχέσεως που τους συνδέει με την έπιχείρησιν. Αί γενικαί οικονομικαί τάσεις έχουν επίσης άμεσον σχέσηιν προς την ύγιαν μιās έπιχειρήσεως. Η μελέτη όμως τοιούτων τάσεων όπως π.χ. κατά κεφαλήν εισόδημα και κατανομή άγοραστικού κεφαλαίου, εισαγωγαί και εξαγωγαί, λιανοπωλήσεις, βιομηχανική δραστηριότης κλπ. δέν συνδέονται άμέσως προς τά βασικά προβλήματα Marketing ή τουλάχιστον έχουν σχέσηιν άπωτέραν και έμμεσον. Ύποδεικνύουν γενικάς κατευθυντηρίους γραμμάς και τίποτε περισσότερο. Αί περισσότεραι έταιρίαί δέν κυριαρχούν επί των βιομηχανικών των κλάδων. Έλέγχουν, τό πολύ, ένα τμήμα τής άγοράς και εις τό περιορισμένον αυτό τμήμα προσπαθούν νά επικρατήσουν έναντι του άνταγωνισμού των. Ακόμη και όπου τουτο δέν συμβαίνει, ή σχέσις μεταξύ των οικονομικών τάσεων και, των τυχόν, μιās δεδομένης βιομηχανίας (ή έπιχειρήσεως) είναι γενικώς λίαν πολύπλοκος. Με ένα λόγον, σπανίως αποφάσεις λαμβανόμεναι έντός μιās βιομηχανίας ή έπιχειρήσεως μπορούν νά έπηρέασουν σοβαρώς τάς γενικάς οικονομικάς τάσεις.

## Η ΕΜΦΑΣΙΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η έπιτυχία εις τό Marketing εξαρτάται από την ικανότητα νά άντιλαμβάνεται και νά άνταποκρίνεται κανείς εις τάς ανάγκας των καταναλωτών. Γενικώς λοιπόν ή σπουδαιοτέρα έννοια του δρου «Έρευνα τής άγοράς» είναι ή αναγομένη εις την περιγραφήν των τρόπων, διά των οποίων είναι δυνατή ή λήψις πληροφοριών περι τών καταναλωτών άπ' ευθείας από τους τελευταίους. Τό αντίστοιχον τής μαζικής παραγωγής είναι τό μαζικόν Marketing. Τά προϊόντα δέν σχεδιάζονται διά τά πωληθούν εις μεμονωμένους καταναλωτάς. Παράγονται διά νά διοχετευθούν εις ομάδας καταναλωτών. Όσον μεγαλύτερα είναι ή ομάς και όσον μικροτέρα ή διαφοροποίησις των άναγκών της, τόσον μικροτέραν έκτασιν θά έχη ή σειρά των προϊόντων, που θά απαιτηθούν διά νά καλύψουν τάς ανάγκας αυτάς.

Η έμφασις επί των ομάδων, συνεπώς, είναι άπαραίτητον στοιχείον τής εργασίας των περισσότερων έρευνητών τής άγοράς, διότι έπιτρέπει την χρήσιν μεθόδων δειγματοληψίας. Γενικώς ειπεΐν, ή δειγματοληψία των ανθρώπινων πληθυσμών είναι κάτι τό άνάλογον προς την δειγματοληψίαν χάριν ποιοτικού έλέγχου έντός ενός εργοστασίου. Βεβαίως ό ποιοτικός έλεγχος δέν είναι εις

θέσιν νά δοκιμάση τό 100 % των προϊόντων του εργοστασίου. Μόνον όμως έλεγχος του 100 % - και επί πλέον έλεγχος του έλέγχου - θά επέτρεπε νά άπαλειφθή έντελώς ή δυνατότης του νά εξέλθη από τό εργοστάσιον ένα μεμονωμένον έλαττωματικόν προϊόν. Είναι όμως δυνατή ή πρόγνωσις του, τί ποσοστόν έλαττωματικών προϊόντων θά διαφύγη τής προσοχής άκόμη και με ένα μερικόν ποιοτικόν έλεγχον. (Π.χ. 5 %, 10 %, 20 %). Τά αυτά περίπου κατ' αναλογίαν ισχύουν και προκειμένου περι τής δειγματοληψίας ανθρώπινων ομάδων.

Αυτή είναι ή θεωρία. Η πρῶξις διαφέρει κατά τρόπον προβλεπτόν. Η δειγματοληψία ανθρώπινων ομάδων δημιουργεί άσυγκρίτως δυσκολώτερα πρακτικά προβλήματα από την δειγματοληψίαν «παρτίδων» εκ τής παραγωγής ενός προϊόντος. Πρῶτον, ή υπό δοκιμασίαν ανθρώπινή ομάδα δέν υπόκειται πάντοτε εις μέτρησιν. Δέν είναι άπίθανον νά μη ύπάρχη κανείς, που νά γνωρίζη πόσαι έταιρίαί χρησιμοποιούν μιαν δεδομένην πρώτην ύλην, πρῶγμα τό όποιον δημιουργεί προβλήματα αν ή διεξαγούσα την έρευναν έταιρία έπιθυμή νά πληροφορηθῆ περι των τρόπων χρησιμοποίησεως των προϊόντων της. Δεύτερον, αί άνθρωπιναι ομάδες, που άποτελούν τό άντικείμενον τής μελέτης των έρευνητών τής άγοράς, δέν είναι πάντοτε όμοιόμορφοι. Τό καθένα από τά ρουλεμάν, που βγαίνουν από τό ίδιον εργοστάσιον, είναι πιθανόν δι τά όμοιάζη πολύ προς όλα τά άλλα. Τά διάφορα ιδιωτικά νοικοκυριά είναι επίσης εις λογικόν βαθμόν όμοιόμορφα από πλευράς ικανότητός των νά καταναλίσκουν προϊόντα. Ύπάρχει όμως τεραστία διαφορά εις τό μέγεθος και την σπουδαιότητα βιομηχανικών έταιριών.

Π.χ. μία βασική χρῆσις του άδιαβρόχου πεπιεσμένου χάρτου είναι εις την οικοδομικήν (ως μονωτικόν και διά την προστα-



σίαν του μπετόν, έως ότου ξεραξή).

Υποθεθίσθω προς στιγμήν ότι υπήρχε πλήρης κατάλογος όλων των οικοδομικών επιχειρήσεων της χώρας (βεβαίως δὲν υπάρχει). Θεωρητικῶς ἓνα θαυμάσιον τυχαῖον δείγμα θὰ μπορούσε νὰ σχηματισθῆ διὰ τῆς λήψεως ἐκάστου νηοστοῦ ὀνόματος. Τοῦτο ὅμως θὰ παρείχεν ἴσας πιθανότητες ἐπιλογῆς εἰς τὴν «νάνον» οἰκοδομικὴν ἐταιρίαν τῆς γειτονιάς μὲ προσωπικὸν ἓνα υπάλληλον, ἢ ὁποῖα κτίζει ἓνα σπίτι καὶ δύο γκαράζ τὸ ἔτος καὶ εἰς ἐταιρίας ὅπως ἡ Wates, Wimpey, Mc Alpine, Tersons, Costain, Laing, Cubitts καὶ Gilbert - Ash, πού κατὰ πᾶσαν πιθανότητα δαπανοῦν ἀσυγκρίτως περισσότερα μόνον διὰ πεπιεσμένον χάρτην ἀπ' ὅσον δαπανοῦν πολλοὶ μικρότεροι ἐταιρίαι δι' ὄλας τὰς πρώτας ὕλας τῶν ὁμοῦ.

Εἰδικῶς διὰ τὴν βιομηχανικὴν ἐταιρίαν, πού προωθεῖ τὰ προϊόντα της πρὸς ἄλλας βιομηχανικὰς ἐταιρίας, ὅλοι οἱ «καταναλωταὶ» ἀσφαλῶς δὲν εἶναι ἴσοι καὶ οἰαδήποτε τεχνικὴ δειγματοληψία ἐφαρμοζομένη ἀπὸ τοὺς ἐρευνητὰς τῆς ἀγορᾶς, θὰ πρέπει νὰ λάβῃ ὑπ' ὄψιν αὐτὴν τὴν ἀνισότητα. Ὑπάρχουν βεβαίως καὶ ἄλλα προβλήματα - εἰς ἓνα ἐργοστάσιον τὰ δοκιμαζόμενα προϊόντα εἶναι εὐκόλως προσιτά, εἰς ἓνα ἀνθρώπινον πληθυσμὸν εἶναι εὐρέως διαμοιρασμένα καὶ ἡ οἰκονομία, πού προκύπτει ἀπὸ τὸν ἐντοπισμὸν τῆς δειγματοληψίας εἰς δεδομένας κατ' ἐπιλογὴν περιοχὰς (πού ὑποτίθεται ὅτι ἐκπροσωποῦν «τὴν χώραν») ἐνδεχομένως ἀντισταθμίζεται ἀπὸ τὴν ἀπώλειαν εἰς ἀκρίβειαν. Εἰς ἓνα ἐργοστάσιον τὰ προϊόντα δὲν ἐρωτῶνται ἐπὶ τοῦ θέματος. Εἰς τὰς σφυγμομετρήσεις τὰ ἄτομα ἀπὸ τὰ ὁποῖα ὁ ἐρευνητὴς θὰ ἤθελε νὰ συλλέξῃ στοιχεῖα εἶναι δυνατόν νὰ ἐπιλεγῶν, μπουρὸν ὅμως κάλλιστα νὰ ἀρνηθοῦν νὰ δώσουν πληροφορίας, ἢ ἀπλούστατα νὰ μὴ εἶναι διαθέσιμα. Καὶ μὲ ἓνα ὕψηλόν ποσοστὸν ἀποχῆς τὰ ἀποτελέσματα μπουρὸν νὰ εἶναι πα-

ραπλανητικά, διότι οἱ ἀπέχοντες εἶναι δυνατόν νὰ διαφέρουν ἀπὸ τοὺς μετέχοντας.

Προκειμένου π.χ. περὶ σφυγμομετρήσεως καταναλωτῶν, τὰ ἄτομα πού θὰ ἀπέχον τῆς σφυγμομετρήσεως θὰ ἦσαν μᾶλλον τὰ περισσότερον δραστήρια καὶ πολυσχολὰ ἄτομα - συνεπῶς ἓνα ὕψηλόν ποσοστὸν ἀποχῆς θὰ μπορούσε νὰ παραμορφώσῃ τὰ ἀποτελέσματα μιᾶς σφυγμομετρήσεως περὶ τῆς χρήσεως ἰδιωτικῶν αυτοκινήτων. Ἄκομη σοβαρότερα θὰ εἶναι τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἀποχῆς ἐπὶ σφυγμομετρήσεως βιομηχανιῶν. Ἐνῶ ἡ ἄρνησις τῆς κυρίας Brown νὰ δώσῃ πληροφορίας περὶ τοῦ ἀπορρυπαντικοῦ, πού ἀγοράζει, μπουρὸν νὰ ἀναπληρωθῆ ἀπὸ τὴν συνεργασίαν τῆς Κυρίας Smith, ἢ ἄρνησις μιᾶς κολοσσιαίας οἰκοδομικῆς ἐταιρίας ὅπως ἡ Wates νὰ λάβῃ μέρος εἰς μίαν σφυγμομετρήσιν, δυσκόλως μπουρὸν νὰ θεραπευθῆ διὰ τῆς ὑποκαταστάσεως τοῦ ἐργολάβου τῆς γειτονιάς. Μ' ὄλα ταῦτα οἱ ἐρευνηταὶ ἔχουν τρόπους καὶ μέσα ὑπερπηδήσεως τῶν περισσοτέρων προβλημάτων δειγματοληψίας, πού συναντοῦν καὶ εἶναι συνήθως εἰς θέσιν νὰ παρουσιάσουν ἀρκούντως ἀξιόπιστα ἀποτελέσματα περὶ τῶν ἀντιπροσωπευτικῶν ομάδων ὑπὸ μελέτην.

Ὅταν ὁ ἐρευνητὴς ἔχη καταλήξῃ εἰς τὴν ἐπιλογὴν τοῦ δειγματος ἀντιμετωπίζει ἐν συνεχείᾳ τὸ θέμα τοῦ, πῶς νὰ ἐξαγάγῃ ἀπ' αὐτὸ τὰς πληροφορίας τῶν ὁποίων ἔχει ἀνάγκην. Συχνὰ μπουρὸν νὰ βασισθῆ ἀποκλειστικῶς ἢ κατὰ μέρος



ἐπὶ ἀντικειμενικῶν πηγῶν πληροφοριῶν.

Ἐνα καλὸ παράδειγμα τοῦ εἴδους αὐτοῦ τῆς συλλογῆς πληροφοριῶν εἶναι ὁ ἔλεγχος λιανοπωλήσεως. Ἐνα ἄλλο παράδειγμα εἶναι ἡ πρόσδεσις μετρητῶν ἐπὶ συσκευῶν τηλεοράσεως. Εἰς τὸν ἔλεγχον λιανοπωλήσεως, ἓνα τυχόν δείγμα λιανοπωλητῶν γίνεται ἀντικείμενον τακτικῶν ἐπισκέψεων ἐκ μέρους τοῦ ἐρευνητοῦ. Οὗτος περιορίζεται νὰ ἐπιλέξῃ μόνον τὴν ἐξῆς πληροφορίαν : Πόσα εἶναι τὰ στὸκ ἐνὸς προϊόντος κατὰ τὴν χρόνον τοῦ ἐλέγχου καὶ τί ἀγορὰς ἐπραγματοποίησεν ὁ λιανοπωλητὴς (ἀπὸ τὸν χονδρέμπορον διανομέα ἢ ἀπ' ἡ ἢ ἀπ' εὐθείας ἀπὸ τὸν παραγωγόν).

Διὰ τῆς συγκρίσεως τῶν μεταβολῶν εἰς τὰ στὸκ καὶ τὰς ἀγορὰς, μπουρὸν νὰ συναχθοῦν αἱ πωλήσεις πρὸς τοὺς καταναλωτὰς ἐνὸς προϊόντος ἢ μιᾶς μάρκας. Ἴδου ἔν ἄπλοποιημένον παράδειγμα :

	1	2	3	4
ΜΑΡΚΑ	Στὸκ ἀνοίγματος	Ἀγοραὶ	Στὸκ κλεισίματος	Πωλ. ἡσ.
A	100 +	180	90 =	190
B	50 +	90	40 =	100
Γ	20 +	30	30 =	20
Δ	10 +	20	— =	30
E	— +	20	5 =	15
	180	340	165 =	355

«... Γενικῶς λοιπόν, ἡ σπουδαιότερα ἔννοια τοῦ ὄρου «Έρευνα τῆς Ἀγορᾶς» εἶναι ἡ ἀναγομένη εἰς τὴν περιγραφὴν τῶν τρόπων, διὰ τῶν ὁποίων εἶναι δυνατὴ ἡ λήψις πληροφοριῶν περὶ τῶν καταναλωτῶν, ἀπ' εὐθείας ἀπὸ αὐτοῦς, τούτους...».

Τὰ δεδομένα αὐτά, συλλεγόμενα ἐπὶ συνεχοῦς βάσεως καθιστοῦν δυνατὴν τὴν ἐκτίμησιν, πρῶτον τοῦ μεγέθους τῆς ἀγορᾶς, ἴτοι τῶν μεταβολῶν εἰς τὰς πωλήσεις (ὡς ἄνω στήλη 4) ἀπὸ τὴν μίαν περίοδον εἰς τὴν ἄλλην. Δεύτερον, μερίδιον εἰς τὴν ἀγορὰν ἐκάστης μάρκας καὶ πάλιν ἀπὸ τὴν στήλην 4, μπορεῖ κανεὶς νὰ ἀντιληφθῇ ποῖα μάρκα ἀξάνουν τὰς πωλήσεις τῶν καὶ ποῖα παρακμάζουν. Τρίτον, κάλυψιν ἀπὸ πλευρᾶς στόκ κατὰ προϊόν καὶ κατὰ μάρκαν (ὡς ἄνω στήλαι 1 καὶ 3). Εἰς τὸ παράδειγμα, τὸ συνολικὸν στόκ τοῦ λιανοπωλητοῦ κατῆλθεν κατὰ 15 μονάδας, τούτέστιν 4% τῶν πωλήσεων ἢ σχεδὸν 8% τοῦ στόκου κατὰ τὴν ἔναρξιν. Τέταρτον, τὴν ὑπαρξιν ἢ ἔλλειψιν στόκ. Ἡ μάρκα 5 ἐπὶ παραδείγματι, εἶχεν ἐξαντληθῆ εἰς τὴν ἀρχὴν τῆς περιόδου, ἡ μάρκα Δ εἰς τὸ τέλος τῆς περιόδου (συνεπῶς καὶ αἱ δύο ἀπώλεσαν συνεπεῖα αὐτοῦ πωλήσεις).

Ἄν ὁ ἀριθμὸς τῶν καταστημάτων, ποὺ ἀπαρτίζουν τὸ δείγμα εἶναι ἀρκετὰ μεγάλος, εἶναι δυνατὴ ἡ σύγκρισις τῆς προόδου εἰς διάφορα σημεῖα τῆς χώρας καὶ εἰς διάφορα μεγέθη καταστημάτων. Ἡ οὐσία τοῦ ἐλέγχου λιανοπωλήσεων ἐγκεῖται εἰς τὸ διαθέσιμον συγκριτικὸν στοιχείον. Τοῦτο προϋποθέτει συνέχειαν εἰς τὴν συλλογὴν στοιχείων, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον, μὲ τὴν σειρὰν του, σημαίνει συστηματικὴν προσέγ-

γισιν εἰς τὸ πρόβλημα. Οἱ ἔλεγκοι λιανοπωλήσεων δὲν εἶναι βεβαίως τὸ μόνον ἀντικειμενικὸν ἐργαλεῖον εἰς τὴν διάθεσιν τῶν ἐρευνητῶν. Εἰς πολὺς περιπτώσεις εἶναι δυνατόν νὰ χρησιμοποιηθῇ ἡ φωτογραφία, διὰ τὴν μέτρησιν προσώπων ἢ - ὅπερ λίαν ἐνδιαφέρον - ἀκόμη καὶ διὰ τὴν παρατήρησιν συμπεριφορᾶς, ἡ ὁποία ἄλλως δὲν θὰ ἦτο δυνατόν νὰ περιγραφῆ μὲ ἀκρίβειαν ἀπὸ τὰ ἐνδιαφερόμενα ἄτομα. Ἐπὶ πλεον τῶν μετρητῶν, τῶν προσδεμένων εἰς συσκευᾶς τηλεοράσεως, χρησιμοποιοῦνται κατὰ καιροῦς, πολλῶν ἀκόμη εἰδῶν συσκευαί καὶ μέθοδοι ἀπὸ τοὺς ἐρευνητὰς : μικροσκοπικαὶ φωτογραφικαὶ μηχαναί, ταχυσκόπια, ψυχογαλβανόμετρα κοκ.

Ἐν τούτοις, τὰ ἀντικειμενικὰ συστήματα ἐλέγχου πάσχουν ἀπὸ ἕνα σημαντικὸν μειονέκτημα : Εἶναι περιορισμένα τὸν ἀριθμὸν. Εἶναι περιορισμένα καὶ ὡς πρὸς τὰς δυνατότητας. Δὲν εἶναι δυνατόν νὰ παρατηρήσῃ κανεὶς ἀντικειμενικῶς ὅλας τὰς ἐκδηλώσεις τῆς ἀνθρωπίνης συμπεριφορᾶς ἐκτὸς τούτου δὲ - πρᾶγμα ἀκόμη σπουδαιότερον - ἢ παρατήρησις δὲν ὀδηγεῖ ὑποχρεωτικῶς καὶ εἰς τὴν κατανόησιν τῆς συμπεριφορᾶς. Ἐξ ὄλων τῶν τρόπων, διὰ τῶν ὁποίων οἱ ἐρευνηταὶ ἀναζητοῦν στοιχεῖα, ὁ ἀσυγκρίτως σπουδαιότερος εἶναι ἡ χρησιμοποίησις τοῦ λόγου, γραπτοῦ ἢ προφορικοῦ. Ἡ συνέντευξις ἢ προσωπικὴ ἐξέτασις, ὅπου ὁ λόγος προσλαμβάνει τὴν μορφήν ἐρωταπο-

κρίσεων εἶναι ὁ ἀσυγκρίτως συχνότερος τρόπος συγκεντρώσεως στοιχείων.

Ἐνίοτε αἱ ἐρωτήσεις εἶναι πραγματικαὶ κατὰ τὸ περιεχόμενον καὶ δὲν ἐπιδιώκουν τίποτε ἄλλο παρὰ νὰ ὀδηγήσουν εἰς μίαν περιγραφὴν ἐξωτερικῆς συμπεριφορᾶς.

Ἐνα καλὸν παράδειγμα εἶναι ἡ τεχνικὴ τοῦ ἡμερολογίου. Ἐνα δείγμα προσώπων (συνήθως οἰκοκυραὶ) ἀναλαμβάνει νὰ καταγράψῃ τὰς ἀσχολίας καὶ τὰς ἀγοράς του ἐντὸς μιᾶς δεδομένης χρονικῆς περιόδου.

Εἰς τὴν διαρκῆ ἐπιτροπὴν καταναλωτῶν, ὁ καταναλωτὴς καταγράφει στερεοτύπως, δι' ὄρισμένα δεδομένα πεδία προϊόντων, τί ἀγοράζει ἐκάστην ἑβδομάδα ἀπὸ πλευρᾶς μάρκας, ποσότητος, τιμῆς, ἐνδεχομένων ἐκτάκτων προσφορῶν καὶ καταστήματος ὅπου ἐπραγματοποιήθη ἡ ἀγορά. Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον τὸ μέγεθος τῆς ἀγορᾶς καὶ ἡ συμμετοχὴ εἰς αὐτὴν ἐκάστης μάρκας μποροῦν νὰ ὑπολογισθοῦν, καὶ ἔτι σπουδαιότερον, νὰ ἐπισημανθοῦν τὰ χαρακτηριστικὰ τοῦ καταναλωτοῦ :

- Ποίας ἡλικίας εἶναι ; Ἐχει μεγάλην ἢ μικρὰν οἰκογένειαν ; Εἶναι μέσης τάξεως ἢ ἐργατικῆς τάξεως ; Ἀγοράζει πάντοτε μίαν μάρκαν ἢ ἀλλάζει προτιμήσεις ; Αἱ περισσότεραι πωλήσεις ἐνὸς προϊόντος ἢ μιᾶς μάρκας ὀφείλονται εἰς ἕνα μικρὸν ποσοστὸν οἰκοκυρῶν, ποὺ ἀγοράζει μεγάλας ποσότητας, ἢ μήπως προέρχονται ἀπὸ ἕνα μεγάλο ποσοστὸν, ποὺ ἀγοράζει κατ' ἀραιὰ χρονικὰ διαστήματα ; Ὅπως συμβαίνει καὶ μὲ τοὺς ἐλέγχους λιανοπωλήσεων, αἱ ἐπιτροπαὶ καταναλωτῶν εἶναι ἰδιαιτέρως χρήσιμοι ὅταν χαρακτηρίζονται ἀπὸ διάρκειαν.

Προκειμένου περὶ καταναλωτικῶν ἢ βιομηχανικῶν προϊόντων, τὸ ἐνδιαφέρον διὰ τοὺς πελάτας (ἢ δυνατικούς πελάτας) μιᾶς εταιρίας, γενικῶς ἐκτείνεται πολὺ πέραν τοῦ νὰ γνωρίζῃ κανεὶς ἀπλῶς καὶ μόνον τὸ ἂν ἀγοράζουν τὸ προϊόν. Ἰδιαιτέρως εἰς τὸ βιομηχανικὸν πεδίον, συνήθως, δὲν ὑπάρχουν μεσάζοντες μεταξύ τοῦ

προμηθευτοῦ καὶ τοῦ καταναλωτοῦ. Ἡ ἐταιρία γνωρίζει ποιοὶ εἶναι οἱ πελάται της. Ἐκεῖνο τὸ ὅποιον συχνὰ ἐπιθυμοῦν νὰ μάθουν αἱ ἐταιρίαι αὐταὶ εἶναι, τὸ τί κάνουν μὲ τὰ προϊόντα των οἱ πελάται! Ἡ νοικοκυρὰ ποῦ ἀγοράζει καφὲ ἐνσταντὰνὲ καταναλίσκει τὸ προϊόν τόσο ἢ ἰδίᾳ ὅσον καὶ ἡ οἰκογένειά της; Πότε σερβίρεται; Μήπως σερβίρεται μόνον ὅταν ὑπάρχουν ἐπισκέπται εἰς τὴν οἰκογένειαν; κ.ο.κ.



σίας τοῦ ἐρευνητοῦ τὸ νὰ ἐξετάσῃ τὰς πιθανὰς χρήσεις καὶ νὰ προσπαθῆσιν νὰ ὑπολογίσῃ τὰς σχετικὰς ποσότητας, τὰς χρησιμοποιούμενας ὑπὸ διαφόρων βιομηχανιῶν διὰ διαφόρους σκοποὺς. Οἱ παραγωγοὶ προϊόντων συχνὰ ἐνδιαφέροντο δι' ἐνδεχομένας νέας χρήσεις προϊόντων των. Εἶναι ἀρκετὰ σύννηθες, τὸ νὰ ἐρχεται μία βιομηχανικὴ ἐταιρία καὶ νὰ λέγῃ εἰς μίαν ἐταιρίαν ἐρευνῶν μάρκετινγκ, κάτι τέτοιο :

Τοιαῦται πρόσθετοι πληροφορίες μπορεῖ νὰ ἔχουν κρίσιμον σημασίαν διὰ τὴν τακτικὴν προβολῆς προϊόντος. Θὰ ἔχουν ὅμως ἐπὶ πλέον δύο χαρακτηριστικὰ :

α) Θὰ εἶναι εἰδικαὶ διὰ τὸ προϊόν - πρῶγμα τὸ ὅποιον θὰ ἀπαιτῆ χωριστὴν σφυγμομέτρησιν. (Πρέπει νὰ ἀναφερθῆ ἔδῳ, ὅτι διὰ πολλοὺς λόγους καὶ κυρίως διὰ νὰ μὴ «παραφορτώνεται» ἡ οἰκοκυρὰ μὲ ὑπερβολικὰς ἐρωτήσεις οἱ χειρισταί, ποῦ κατευθύνουν τὰς ἐν λόγῳ ἐπιτροπὰς συνήθως ζητοῦν μόνον βασικὰ στοιχεῖα).

β) Κατὰ πᾶσαν πιθανότητα δὲν θὰ εἶναι ταχέως μεταβληταί. Τοῦτο σημαίνει, ὅτι ναὶ μὲν ἡ κίνησις μιᾶς ἐκάστης μάρκας παρουσιάζει διακυμάνσεις ἀπὸ ἡμέρας εἰς ἡμέραν, ἀλλὰ ἡ βασικὴ συμπεριφορὰ μεταβάλλεται πολὺ ὀλιγώτερον ταχέως. Οὕτω, ἐνῶ αἱ περιοδικαὶ ἐξετάσεις τῆς συμπεριφορᾶς μποροῦν νὰ ἀποτελοῦν μέρος ἐνὸς συστηματικοῦ σχεδίου, δὲν εἶναι ὑποχρεωτικὸν νὰ εἶναι συνεχεῖς.

Περαιτέρω πληροφορίες περὶ τῆς συμπεριφορᾶς σχετίζονται κάποτε πολὺ περισσότερο πρὸς τὰ προβλήματα τοῦ βιομηχανικοῦ Μάρκετινγκ, παρὰ τῶν καταναλωτικῶν προϊόντων.

Ὁ ἀδιάβροχος ἐνισχυμένος πεπιεσμένος χάρτης, ποῦ ἀναφέρουμεν ἀνωτέρω π.χ. κατεσκευάζετο ἀπὸ μίαν ἐταιρίαν καὶ διενέμετο ἀπὸ ἑτέραν - σύννηθες φαινόμενον εἰς πολλοὺς τομεῖς τῆς ἐγχωρίου παραγωγῆς καὶ εἶναι συννηθέστερον εἰς τὰς ἀγορὰς ἐξωτερικῶν. Ὁ χάρτης πα-

ρεῖχεν τὴν εὐχέρειαν πολλῶν χρήσεων καὶ ὁ πελάτης — ἐν προκειμένῳ κατασκευαστῆς — ἤθελε νὰ γνωρίσῃ τοῖς τὸν ἐχρησιμοποιοῖ καὶ διὰ ποίους σκοποὺς. Καὶ δὲν εἶχεν ἐμπιστοσύνην εἰς τὰς ἀπαντήσεις τοῦ διανομέως.

Εἶναι συνεπῶς τμήμα τῆς ἐργα-

Κατασκευάζω ρουλεμὰν καὶ ξέρω ὅτι χρησιμοποιοῦνται διὰ διάφορα βαρεῖα μηχανήματα διότι ἐρχομαι εὐθέως εἰς ἐπαφὴν μὲ τοὺς πελάτας. Διαισθάνομαι ὅμως, ὅτι μποροῦν νὰ χρησιμοποιηθοῦν καὶ εἰς ἄλλα πράγματα. — Σὲ ἠλεκτρικὰς σκούπες, ἢ σὲ ἠλεκτρονικοὺς ὑπολογιστάς. Μπορεῖτε νὰ μὲ βοηθήσετε ;

## ΤΙ ΥΠΟΚΡΥΠΤΕΤΑΙ ΟΠΙΣΘΕΝ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ὅταν ἐρωτᾷ κανεὶς διὰ νὰ μάθῃ τί κάνουν οἱ ἄνθρωποι, συχνὰ ἀγεται εἰς τὸ νὰ ἐρωτᾷ ἀκόμη περισσότερο βασικὰς ἐρωτήσεις ὅπως π.χ. διατί κάνουν ὅ,τι κάνουν, διατί ἀγοράζουν κάτι καὶ ὄχι κάτι ἄλλο ; Οἱ ἐρευνηταὶ συνεπῶς χρησιμοποιοῦν ἐντεχνα ἐρωτηματολόγια διὰ νὰ ἀνιχνεύσουν τί ὑποκρύπτεται ὀπισθεν τῆς συμπεριφορᾶς των. Γνωρίζουν οἱ δυνητικοὶ ἀγορασταὶ τὰ τῆς ἐταιρίας μου καὶ τῶν προϊόντων της ; Τί γνώμην ἔχουν διὰ τὰς μάρκας, ποῦ προωθῶ—θεωροῦνται καλῆς ποιότητος, ἀκριβαί, ἀπρηχαιομένα, συσκευασμένα μὲ καλαισθησίαν, δυσεύρετοι εἰς τὰ καταστήματα ; Τί ὑποκινεῖ μερικοὺς καταναλωτὰς νὰ ζητοῦν τὴν ἱκανοποίησιν μιᾶς Α ἀνάγκης καὶ ἄλλους τὴν ἱκανοποίησιν μιᾶς Β ἀνάγκης ἀπὸ τὸ αὐτὸ προϊόν ;

Συχνὰ λοιπὸν οἱ ἐρευνηταὶ προσπαθοῦν νὰ συσχετίζουν τὰς ἀνάγκας τῶν καταναλωτῶν, αἱ ὁποῖαι ἐκπηγάζουν ἀπὸ ψυχολογικὰς πη-

γὰς, πρὸς τοὺς τρόπους, μὲ τοὺς ὁποίους προϊόντα ποῦ, δὲν διαφέρουν οὐσιαστικῶς μεταξύ των θὰ κατορθώσουν εἰς διαφόρους βαθμοὺς νὰ ἀνταποκριθοῦν εἰς τὰς ἀνάγκας αὐτάς. Τὰ προβλήματα αὐτὰ συχνὰ ἀνάγονται τόσο ἐν τῇ μέτρησιν τῆς ἀποδεκτότητος θεωρητικῶν πρωτοτύπων ὅσον καὶ εἰς τὴν ἐρευναν περὶ ὑπαρχόντων προϊόντων. Ἄτυχῶς, εἶναι ἀληθές ὅτι πολλαὶ ἐπιχειρήσεις δαπανοῦν χρήματα διὰ νὰ πραγματοποιήσουν ἀπειροελαχίστας βελτιώσεις τῶν προϊόντων των, ἀπὸ πλευρᾶς ἀποδόσεως καὶ παραμελοῦν νὰ ἱκανοποιήσουν ἄλλας ἀνάγκας - ψυχολογικὰς ἢ αἰσθητικὰς - ὡσὰν αὐταὶ αἱ, τελευταῖαι, ἀνάγκαι νὰ ἦσαν, οὕτως ἐπεὶν, ὀλιγώτερον «πραγματικά». Καὶ ὅμως, οἱ περισσότερο καταναλωτὰ συνήθως δὲν θὰ ἦσαν κἂν εἰς θέσιν νὰ δικαιολογήσουν τὰς προτιμήσεις των μόνον ἐπὶ τῇ βάσει τῆς σχετικῆς ἀποδόσεως τῶν προϊόντων. Ἡ σπουδαιότης τοῦ νὰ ἀνταποκριθῆ κανεὶς εἰς καταναλωτικὰς

ανάγκας, που δεν έχουν άμεσον σχέση με την πραγματική απόδοσιν τοῦ προϊόντος, γίνεται ιδιαίτερος αίσθητή εἰς τὰς βιομηχανίας καταναλωτικῶν ἀγαθῶν. Δὲν περιορίζεται ὁμως εἰς τὰ εἶδη ἐνδυσμασίας, ἢ τὰ σιγαρέττα, τὰ αὐτοκίνητα ἢ τὶς σόμπες, τὰ ψυγεῖα ἢ τοὺς δέκτες τηλεοράσεως. Αἱ ἀγοραστικαὶ ἀποφάσεις ἐπηρεάζονται πολὺ συχνὰ εἰς τεράστιον βαθμὸν ἀπὸ τὴν «εἰκόνα», ποὺ ἐμφανίζονται τὰ ἄτομα, αἱ ἐταιρίαι, ἢ καὶ αἱ χῶραι ἀκόμη.

Αἱ μέθοδοι συλλογῆς πληροφοριῶν, περὶ τοῦ τί γνωρίζει ἢ πιστεύει τὸ κοινὸν περὶ ἐνὸς προϊόντος, τί τὸ ὑποκινεῖ καὶ διατί τὸ ἀγοράζει, κυμαίνονται ἀπὸ ἀμέσους καὶ κατ' εὐθείαν ἐρωτήσεις μέχρι ἐμμέσων τεχνικῶν—ἐκ τῶν ὁποίων πολλὰ ἔχουν ἀντιγραφῆ ἀπὸ τὰ «ἐργαστήρια τῆς ψυχολογίας». Οὕτω, οἱ ἐρευνηταὶ μετέρχονται «ὁμαδικὰς συζητήσεις» ἀτομικὴν «ἐλευθέραν συζήτησιν», συνεντεύξεις, ὅπου ἐνθαρρύνεται ὁ καταναλωτὴς νὰ ὁμιλήσῃ ἐλευθέρως περὶ οἰοῦντιδήποτε θέματος τῆς ἀρεσκείας του, ἐμμέσους ἐρωτήσεις, προβλητικὰ τέστ, κ.ο.κ. Ὁ σκοπὸς εἶναι νὰ σχηματισθῇ μία ἀκριβὴς εἰκὼν τῶν ἀναγκῶν τῶν καταναλωτῶν καὶ τοῦ πόσον ἕκαστον προϊόν ἱκανοποιεῖ τὰς ἀνάγκας αὐτάς. Προφανῶς, ὁ «σταυρὸς» ἐγκτεῖται εἰς τὴν ἀκρίβειαν τῆς ἀναπαραστάσεως, ποὺ θὰ μπορέσῃ νὰ ἐπιτύχῃ ὁ ἐρευνητής. Τὸ τίμημα διὰ τὴν μεγαλύτεραν ἐλαστικότητα εἰς τὸν τρόπον θέσεως ἐρωτήσεων, εἶναι μοιραίως ἢ ἀνακρίβεια.

Ἄν ὑποτεθῇ ὅτι ἡ ἐντεχνος καὶ συστηματικὴ χρῆσις λέξεων, διὰ τὴν ὑποβολὴν καταλλήλων ψυχολογικῶν ἐρωτήσεων, γίνεται μὲ ἐπιτυχίαν, τότε ὁ ἐρευνητής ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν ἱκανότητα τῶν πληροφοροδοτῶν του νὰ ἀναποκριθῶν εἰς τὰς λέξεις αὐτάς. Δὲν χρειάζεται νὰ ἔχη κανεὶς λεπτομερεῖς γνώσεις περὶ τῆς ἐρεύνης τῆς ἀγορᾶς διὰ νὰ ἀντιληφθῇ τὰς δυσχερείας :

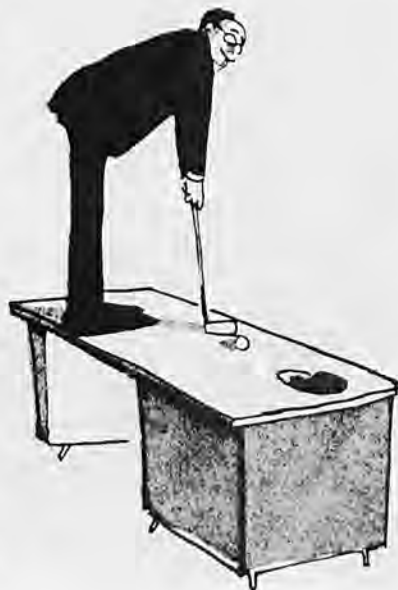
1. Ὁ πληροφοριοδότης μπορεῖ νὰ μὴ εἶναι προετοιμασμένος νὰ ἀπαντήσῃ, μπορεῖ νὰ θεωρῇ τὴν

ἐρώτησιν προσωπικὴν ἢ ἀπρεπῆ.

2. Μπορεῖ νὰ μὴ γνωρίζῃ καὶ τὴν ἀπάντησιν. Πόσοι καπνιστὰὶ ἐνθουμοῦνται μὲ ἀκρίβειαν τὸν ἀριθμὸν τῶν σιγαρέτων, ποὺ ἐκάπνισαν χθές; Πόσοι ἐνθουμοῦνται μὲ ἀκρίβειαν, πότε ἔφαγον διὰ τελευταίαν φορὰν παγωτῶν ἢ ἀγόρασαν ἓνα ζευγὸς παπούτσια;

3. Μπορεῖ νὰ γνωρίζῃ τὴν ἀπάντησιν ἀλλὰ νὰ τὴν παραμορφώσῃ σκοπίμως. Τοῦτο ἀποτελεῖ βασικὸν πρόβλημα εἰς ὅ, τι ἀφορᾷ θέματα φέρ' εἰπεῖν ἐπιδείξεως κύρους καὶ κοινωνικῆς προβολῆς. Τὸ γεγονός αὐτὸ δημιουργεῖ δυσχερείας ἐπὶ σπουδῶν καὶ μελετῶν περὶ διαφόρων θεμάτων, συχνὰ ἐντελῶς ἀνομοίων μεταξὺ τῶν. Ὅπως ἡ ἀνάγνωσις ἐφημερίδων, τὸ πόσα μάνια κάνει κανεὶς, αἱ μορφωτικαὶ τοῦ ἀσχολοῦν, καὶ αἱ σεξουαλικά του συνήθειαι.

4. Μπορεῖ ἀκόμη, νὰ διαστρέφῃ τὴν ἀπάντησιν ἀσυνειδήτως. Ὅπως μᾶς λέγουσιν οἱ ψυχολόγοι, ὑπάρχουν ὠρισμένοι πράξεις καὶ συνήθειαι μᾶς περὶ τῶν ὁποίων ψευδόμεθα ἀκόμη καὶ πρὸς τὸν ἴδιον τὸν ἑαυτὸν μᾶς, διότι ἄλλως ἢ ἀντιμετώπισις τῆς ἀλη-



θείας θὰ ἐμείωνεν τὴν αὐτοεκτίμησιν μᾶς. Βεβαίως, ὅταν ἡ ἐρευνα εἶναι καλῶς προγραμματισμένη ἐπιτρέπει τὸν ἔλεγχον τῆς ἀκρίβειας τῶν ἀπαντήσεων καὶ τὴν σύγκρισιν αὐτῶν πρὸς ἀπαντήσεις ἐξ ἄλλων πηγῶν.

Αἱ βασικαὶ ἀρχαὶ τῆς ἀναλύσεως στοιχείων εἰς τὴν ἐρευναν τῆς ἀγορᾶς δὲν διαφέρουν θεμελιωδῶς ἀπὸ τὰς βασικὰς ἀρχὰς τῆς ἀναλύσεως οἰασθήποτε ἄλλης ἐπιστημονικῆς δραστηριότητος. Ὑπάρχουν πάντως τρία σημεῖα εἰς τὰ ὁποῖα παρουσιάζονται διαφοραὶ ἐμφάσεως. Πρῶτον, αἱ πληροφορίες ποὺ συλλέγονται ἀπὸ σφυγμομετρήσεις δειγμάτων, εἶναι πολὺ περισσότερον εὐθραστοὶ ἀπὸ τὰ ἐργαστηριακὰ πειραματικὰ πορίσματα. Ὑπάρχουν τόσον πολλὰὶ πηγαὶ πιθανῶν διαφοροποιήσεων καὶ παρεκκλίσεων, ὥστε αἱ πραγματικαὶ διαφοραὶ εἰς τὴν συμπεριφορὰν ἢ τὴν στάσιν ἢ τὴν ἀντίδρασιν, συχνὰ νὰ κρύπτονται ἢ ἀντιθέτως τονίζονται ὑπὲρ τὸ δέον ἐξ αἰτίας τῶν διαφοροποιήσεων τῆς μεθόδου ἐρεύνης τῆς σφυγμομετρήσεως. Συνεπῶς, οἱ ἐρευνηταὶ ποὺ διεξάγουσιν σφυγμομετρήσεις δὲν εἶναι πάντοτε εἰς θέσιν νὰ ἐπεξεργάζωνται καὶ νὰ χειρίζωνται τὰ στοιχεῖα μὲ τὴν ἀκρίβειαν, ποὺ χαρακτηρίζει ἄλλους τομεῖς ἐρεύνης. Δεύτερον, αἱ ἐρευνᾶν καὶ σφυγμομετρήσεις βασίζονται κατ' ἀνάγκην ἐπὶ ὑποθέσεων, μὲ ἄλλους λόγους δὲν εἶναι ποτε δυνατὴ ἡ ἐξαγωγή ἐνὸς θετικοῦ συμπεράσματος ἀπὸ μίαν μεμονωμένην πειραματικὴν περίπτωσιν. Βεβαίως δὲν ἀποκλείεται νὰ συμβῇ καὶ τοῦτο, ἀλλὰ συνήθως ἀπαιτεῖται ἡ παρατήρησις ἀλυσίδος ὀλης μεμονωμένων περιπτώσεων, πρὶν νὰ ἐξαχθῇ οἰοῦντιδήποτε χρήσιμον συμπέρασμα. Καὶ τοῦτο βεβαίως ἀπαιτεῖ χρόνον καὶ χρῆμα.

Τέλος, ὁμως, ὑπάρχει καὶ ἓνας παράγων ὁ ὁποῖος ἐνεργεῖ ὑπὲρ τοῦ ἐρευνητοῦ. Πολλὰ ἀπὸ τὰς ἀποφάσεις, ποὺ ἀντιμετωπίζει ἢ λειτουργία τοῦ Μάρκετινγκ ἀπαιτοῦν ἀποφασιστικὰς λύσεις τοῦ τύπου «ναὶ ἢ ὄχι».

Π.χ. Ποία ἀπὸ τὰς τέσσαρας

προτεινομένας μεθόδους προβολής προϊόντος έχει τās περισσοτέρας πιθανότητας επιτυχίας: είναι ή εξωτερική εμφάνισις τής νέας σόμπας άρκετά ίκανοποιητική ώστε να σταθί εις μίαν αγοράν; Είναι δυνατόν να άνέλθη ό τουρισμός τής Α μικράς άφρικανικής χώρας τόσον πολύ, ώστε να ύποστηρίξη δύο άκόμη άκριβά ξενοδοχεία; Είναι εις θέσιν ένα μικρό εργοστάσιον με περιωρισμένας παραγωγικās δυνατότητας να εισέλθη εις τήν βιομηχανίαν χαλιών; ή θά έπρεπε να δοκιμάση κάτι άλλο;

Όλα αυτά είναι παραδείγματα εκ τής πράξεως τά όποία καταδεικνύουν άκριβώς ότι τó Μάρκετινγκ συχνά ένδιαφέρεται δι' εύρειας γενικās κατευθύνσεις μάλλον, παρά δια λεπτομερή και έξονυχιστικήν εξέτασιν τών θεμάτων. Είναι άληθές προκειμένου περι τών περισσοτέρων προβλημάτων Μάρκετινγκ, ότι αι άποφάσεις τās όποιās λαμβάνουν συνήθως τά στελέχη Μάρκετινγκ —παρ' όλα τά κολοσσιαία ποσά που πολλάκις ριψοκινδυνεύονται— είναι συνήθως μάλλον χονδρικά. Συνεπάγονται επιλογήν μεταξυ ένός αστηρώς περιωρισμένου αριθμού δυνατότητων. Έκ τούτου συνάγεται, ότι είναι άπολύτως ζωτικόν τó να γνωρίζη ό έρευνητής και να άντιλαμβάνεται καλώς, ποίαι είναι αι διαζευκτικά αυτά δυνατότητες, ούτως ώστε να δυνηθή να θεμελιώση τήν σπουδήν του επί ύποθέσεων ίκανών να τās διαλευκάνουν.

Η έρευνα αγοράς είναι βασικώς ένα εργαλείον του ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΓΕΜΕΝΤ, αι άνάγκαι όμως του τελευταίου εις τόν τομέα τής έρεύνης ποικίλλουν, άναλόγως τής ιδίās αυτού μορφής και λειτουργίας έντός μιās εταιρίας και τών πιέσεως, υπό τās όποιās εργάζεται. Η έρευνα πρέπει να άντανakλά τās πιέσεις αυτές, αι όποίαι ποικίλλουν από ήμέρας εις ήμέραν και να είναι συχνάκις άπρόβλεπτοι. Ένα μεγάλο ποσοστόν τής έρεύνης, συνεπώς, πρέπει να γίνεται εκ τών ένόντων. Πρίν να αναθέση κανείς

έρευναν εις οίανδήποτε έπιτροπήν, άξίζει τόν κόπον να θέτη κανείς τρεις έρωτήσεις:

1. Τί πληροφορίες χρειάζονται;
2. Πόσον άκριβείς πρέπει να είναι αι άπαντήσεις;
3. Πόσον άξίζουν αι άπαντήσεις — από πλευράς χρόνου και χρήματος;

Η άπάντησις εις όλας αυτές τās έρωτήσεις θά έξαρτηθή από τó ποίαν επίδρασιν μπορεί να έχουν αι σχετικαι πληροφορίες επί τών άποφάσεων, που πρόκειται να ληφθούν—με άλλους λόγους απαιτείται εκτίμησις περι τής πιθανής χρησιμοποίησεως τών στοιχείων.

Αν ή έρώτησις «τί πληροφορίες χρειάζονται», εμφανίζεται συνεχώς, τó γεγονός τουτó και μόνον ένδεικνύει ότι ύπάρχει μία επαναλαμβανομένη άνάγκη δια πληροφορίας, ή όποία μπορεί καλύτερον να ίκανοποιηθή δια του σχηματισμού ή τής ένισχύσεως ένός ειδικευμένου τμήματος έρεύνης τής αγοράς. Η κεφαλή αυτού του τμήματος (ή τουλάχιστον κάποιο από τά βασικά του στελέχη) πρέπει να είναι—και δυστυχώς σπανίως είναι—πειραμένος και ειδικευμένος έρευνη-

τής, άνθρωπος δυσκόλως πειθόμενος και με έμφυτον τάσιν έξαντλητικής μελέτης τών θεμάτων, ό όποιος να γνωρίζη και να είναι εις θέσιν να αξιολογήση τήν πληρότητα τών διαφόρων προμηθειών. Ένα τοιοϋτον τμήμα όφείλει να άποτελή όργανικόν μέρος τής λειτουργίας Μάρκετινγκ και όχι ένα άπομονωμένον σύνδεσμον, καίτοι καλόν είναι να έχη ίδιον προϋπολογισμόν.

Πολύ συχνά, ό προϋπολογισμός δια τήν έρευναν θεωρείται ως δευτερευόν κονδύλιον του προϋπολογισμού διαφημίσεως—συνήθως ό,τι άπομένει μετά από τήν έξόφλησιν τών διαφημιστικών δαπανών. Έν τούτοις ή σχέσις μεταξύ τής διαφημίσεως μιās εταιρίας και τών αναγκών της εις έρευνας τής αγοράς, ιδιαιτέρως αν ή εταιρία αυτή άσχολήται με βιομηχανικόν Μάρκετινγκ, μπορεί ένδεχομένως να είναι άκριβώς αντίστροφος. Τέλος, αν χρησιμοποιήται έξωτερική έρευνα καλόν είναι να έχη κανείς πάντοτε ύπ' όψιν του ότι ή έρευνα αγοράς περιλαμβάνει τουλάχιστον τήν «τέχνην» όσον και «έπιστήμη». Καί ή καλή τέχνη είναι συνήθως περισσότερον δαπανηρά από τήν κακήν τέχνην.

Έδημοσιεύθη εις τó «Management Today - Ιουλίου 1969»



- «Υπάρχει καμία έρώτησις...;».
- «... Ναι, θέλω να έρωτήσω αν θα φάτε τήν κερασοπιττά σας; άλλως, να τήν φάω εγώ!...».

# ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΟΣ

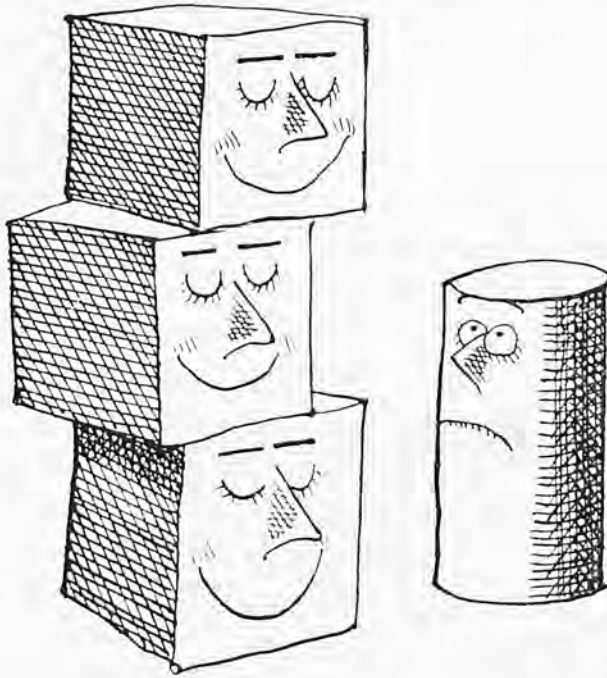
ΥΠΟ : EUGENE W. JACKSON



Οί ψυχολόγοι εργάζονται έντατικῶς ἀπὸ τὸ 1930 μέχρι σήμερον διὰ νὰ μπορέσουν νὰ κατανοήσουν, νὰ προσδιορίσουν καὶ νὰ μετρήσουν αὐτὴν τὴν παράδοξον καὶ φευγαλέαν ἀνθρωπίνην ιδιότητα ποὺ λέγεται «δημιουργικότης». Ἡ μυστηριώδης αὕτη δύναμις μετέφερε τὸν πρωτόγονον ἄνθρωπον ἀπὸ τὰ σπήλαιά του εἰς οἰκίας, μετέτρεψε τὰ βέλη του εἰς πυραύλους, μετέβαλε τὴν «χόβολην» τῆς κατασκευαστικῆς εἰς ὑψηκαμίνας, ἐβελτίωσε τὰ ζωγραφήματά του ἐπὶ τῶν τοίχων τῶν σπηλαίων του καὶ τὰ ἐνήγαγεν εἰς ἐπίπεδον «Μόνα Λίζα», συνεπλήρωσεν τὰ μπιφτέκια τοῦ βίσωνος καὶ τοῦ ἀγρίου βουβάλου μὲ «κρέπ σουζέτ» καὶ ἀντικατέστησε τοὺς μονολίθους του μὲ οὐρανοξύστας.

Μὲ ἄλλους λόγους, ἡ δημιουργικότης παρέλαβε τὸν ἄνθρωπον ἀπὸ τὴν κατάστασιν τοῦ ἐξελιγμένου πιθήκου καὶ τὸν ἔφερεν εἰς τὸ ὅπωςδήποτε προχωρημένον σημεῖον, ὅπου εὐρίσκεται τώρα.

Ἡ ἀνάγκη τῆς μελέτης καὶ ἐπιστημονικῆς Ἐρεῦνης σχετικῶς μὲ τὴν ιδιότητα αὐτὴν τῆς δημιουργικότητος, τουλάχιστον κατὰ τὰς τελευταίας δύο δεκαετίας, φαίνεται ὅτι διευτώθη πρωτίστως ἀπὸ τὴν Κυβέρνησιν τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν καὶ ἀπὸ τοὺς φορεῖς τῆς Ἀμερικανικῆς Βιομηχανίας. Καὶ οἱ δύο φορεῖς γνωρίζουν καλῶς πόσον ἀνεκτίμητος ιδιότης εἶναι τὸ δημιουργικὸν ἄλγαντον καὶ συνεπῶς διαθέτουν ἄφθονα χρήματα διὰ τὴν Ἐρευναν, ἡ μὲν Κυβέρνησις μὲσω τοῦ Ἰδρύματος Ἐθνικῆς Ἐπιστήμης καὶ τῆς Ὑπηρεσίας Δημοσίας Ὑγείας τῶν Η. Π. Α., ἡ δὲ Βιομηχανία μὲσω τῶν ἐπὶ μέρους ἐπιχειρήσεων, ὅπως ἡ General Motors, ἡ General Electric καὶ ἡ Proctor and Gamble.



**Τ**ὰ τέστ έφευρικότητος και δημιουργικότητος έμπίπτουν κυρίως είς δύο κατηγορίας.

- **Τά λεγόμενα «τέστ άποδόσεως»** τά όποία έπιτρέπουν τήν εκτίμησιν και τής έφευρετικότητος και,

#### ΔΥΟ ΤΥΠΟΙ ΤΕΣΤ

- **Ειδικά τέστ με άποκλειστικόν προορισμόν τήν άνίχνευσιν δημιουργικών στοιχείων είς τήν συμπεριφοράν και τήν προσωπικότητα του άτόμου.**

Ένα από τά μεγάλα και βασικά θέματα, τά σχετικά με τά τέστ, φαίνεται ότι είναι τό άν και κατά πόσον συμφέρη νά μελετώνται κεχωρισμένως τά διάφορα συστατικά τής δημιουργικότητος, όπως είναι ή εύχέρεια συλλήψεως ιδεών, ή αναλυτική ικανότης, ή πρωτοτυπία, ή συνθετική ικανότης κ.ο.κ. ή άν αντίθετως, είναι προτιμότερον νά μελετάται ή προσωπικότητος άτόμων άνεγνωρισμένης δημιουργικότητος, έν οίς και ιστορικών διασημοτήτων και εκ τής μελέτης αύτης νά συναγώνται κοινά χαρακτηριστικά, τά όποία έν συνεχεία νά άναζητη ή έρευνητής προκειμένου νά διαγνώση άν έν άτομον έχη δημιουργικών τάλαντον ή όχι.

Ένα πραγματικώς κλασσικόν τέστ, πού έχει σκοπόν νά έπισημάνη τόν πλούτον των ιδεών και τήν πρωτοτυπία, είναι τό έξής :

Δίδονται είς τόν έξεταζόμενον λεπτομέρεια ένός

φανταστικού γεγονότος και έν συνεχεία του ζητείται νά άπαριθμηση όσον περισσότερας συνεπειάς του γεγονότος αύτου μπορεί νά φαντασθη. Ίδου ένα παράδειγμα :

«Η μέση στάθμη των ώκεανών κατήλθεν κατά 1 1/2 μέτρον. Η μεταβολή αύτή έπήλθεν με ρυθμόν 5 εκατοστών ήμερησίως επί ένα μήνα και δέν επέφερεν ούσιώδεις άλλαγές είς τήν παλίρροιαν και τά ρεύματα. Υποθεθείσθω ότι τό ύδωρ άπλούστατα έξηφανίσθη μυστηριώδως. Ποίαι κατά τήν γνώμην σας μπορεί νά ύπήρξαν αί συνέπειαι ;»

Ίδου αί άπαντήσεις ένός άτόμου, τό όποιον εκρίθη ως έξαιρετικώς έφευρετικόν από τόν Frank Barron του Πανεπιστημίου τής Καλιφόρνια, όπου τό έν λόγω άτομον ύπέστη τό τέστ :

1. Τά έπιστημονικά έπιτελεΐα όλων των όργανισμών, πού παρακολουθούν τά σχετικά φαινόμενα, εύρίσκονται κυριολεκτικώς είς άπόγνωσιν πρό τής άδυναμίας των νά έξηγήσουν τήν εκπληκτικήν έξαφάνισιν τόσοσν κολοσσιαίων ποσοτήτων ύδατος.
2. Όλα τά μεγάλα λιμάνια άντιμετωπίζουν προβλήματα, διότι τά μεγάλα ποντοπόρα σκάφη λόγω βυθίσματος δέν μπορούν νά προσεγγίσουν.
3. Ηρχισαν αί πρώται διαφωνίαι μεταξύ των έθνών περι του πώς θα κατανεμηθούν τά δικαιώματα επί των νεοαποκαλυφθεισών γαιών.
4. Είς τό Τέξας επικρατεί πανικός με τήν σκέψιν ότι δέν άποκλείεται νά μη είναι πλέον τό Τέξας ή μεγαλυτέρα πολιτεία των Η.Π.Α. (Πολιτεία όπως ή Καλιφόρνια, με εκτεταμένα παράλια θα έχουν ίσως μεγίστην αύξησιν του έμβαδου των, άν τους άναγνωρισθούν δικαιώματα επί των τεραστίων εκτάσεων πού θα άποκαλύψουν τά νερά).
5. Αρχίζει λαθρεμπόριον ύδατος.
6. Τά ψάρια συλλαμβάνονται εύκολότερον.
7. Η Νέα Υόρκη γεμίζει από γενειοφόρους άνδρας (παύουν νά ξυρίζονται).
8. Το περιοδικόν «Έκλογή» δημοσιεύει ένα άρθρον, πού μάς έξηγεί πόσον σημαντικόν ρόλον παίζει τό νερό είς τās καθημερινάς μας άνάγκας.
9. Διατάσσεται περιορισμός είς τήν παραγωγήν μύρας, πράγμα τό όποιον δημιουργεί έντόνους διαμαρτυρίας και κοινωνικά προβλήματα.
10. Η αξία των οικοπέδων είς τās παρακτίους περιοχάς παρουσιάζει κατακόρυφον πτώσιν.
11. Τά παιδια είναι εύτυχη διότι δέν τά ύποχρεώνουν νά κάνουν λουτρόν.
12. Ακούγονται ψίθυροι ότι πλησιάζει ή συντέλεια του κόσμου.



13. Είς τήν Ἀμερικὴν ὑποπτεύονται Ρωσικὸν σαμποτάζ καὶ εἰς τήν Ρωσίαν ὑποπτεύονται Ἀμερικανικὸν σαμποτάζ.

Ἄλλοι τύποι Τέστ.

Ἐνα ἄλλο κλασσικὸν τέστ ἐφερευτικότητος εἶναι ἐκεῖνο δυνάμει τοῦ ὁποῖου ζητεῖται ἀπὸ τὸν ἐξεταζόμενον νὰ φαντασθῇ ὅσον τὸ δυνατόν περισσοτέρας χρήσεις δι' ἕνα τοῦβλον. Ἐνα ἄλλο τέστ, τὸ «τέστ συμπληρώσεως σκίτσου», τοῦ **Frank**, προβλέπει τὴν συμπλήρωσιν ἐκ μέ-



ρους τοῦ ἐξεταζομένου διαφόρων ἡμιτελῶν σκίτσων διὰ νὰ κριθῇ ἐξ αὐτῆς ἡ φαντασία καὶ παρατηρητικότης του. Ἐνα ἄλλο τέστ τὸ «**Turney Designs**» δίδει εἰς τὸν ἐξεταζόμενον ἀρκετὰς ἑκατοντάδας τετραγωνίδια τῆς μῆς ἑντοσας διαφόρων χρωμάτων, τοῦ ζητεῖται δὲ νὰ σχηματίσῃ ἐξ αὐτῶν ἕνα μωσαϊκόν, τὸ ὁποῖον ἐν συνεχείᾳ βαθμολογεῖται ὑπὸ ἐμπειρογνομόνων ἀπὸ πλευρᾶς πρωτοτυπίας. Τὸ «**Τέστ Προτιμήσεως Εἰ-**

**κόνων**» τοῦ **Γουέλς**, συνίσταται εἰς τὴν ἐπιλογὴν ὑπὸ τοῦ ἐξεταζομένου εἰκόνων καὶ σχεδίων, πού προτιμᾷ. Συχνὰ ἐπίσης χρησιμοποιοῦνται οἱ μελανιῆς «**Rorschach**» καὶ κρίνονται αἱ ἀντιδράσεις εἰς αὐτὰς ἀπὸ πλευρᾶς φαντασίας.

Ἄλλα πρωτότυπα καὶ ἐξυπνα τέστ περιλαμβάνουν πράγματα ὅπως π.χ. σχηματισμὸν προτάσεως ἀπὸ ἕνα κατάλογον 10 λέξεων ἐντὸς 10 λεπτῶν, κατασκευὴν ἐπίπλων μὲ 10 κύβους ἐντὸς 10 λεπτῶν, ἢ σύνταξιν μιᾶς μικρᾶς ἀφηγήσεως ἐντὸς 3 λεπτῶν, βασιζομένης ἐπὶ 20 λέξεων μὲ τὴν σειρὰν πού δίδονται (π.χ. σκάλες, ὠκεανός, χημεῖα, τραγούδι, τέστ, βουνό, φούσκα, σκυλί, λεμόνι, εἰκόνα, κολώνια, κουβέρτα, βιολί, λάμπα, ἐφιάλτης, ρυάκι, πόδι, παράθυρο, βάλτος, γραμμὰτόσημο).

**Τί ἀπεκάλυψαν ὅλοι αὐταὶ αἱ μελέται ;** Τὰ ἀποτελέσματα ἐνθυμίζουσι ἕνα ἡμιτελὲς παίγιον συναρμολογήσεως. Ἴδου μερικὰ ἀπὸ τὰ συμπεράσματα, πού ἔχουν προσλάβει κάπως ὀριστικὴν μορφήν :

**ΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ**

Δημιουργικότης εἶναι ἡ ἱκανότης τοῦ νὰ πραγματοποιῇ κανεῖς νέους συνδυασμοὺς ἢ καινοτομίας. Μὲ ἄλλους λόγους καὶ ἀπὸ πρακτικῆς πλευρᾶς, ἡ ἱκανότης τοῦ νὰ λύσῃ κανεῖς προβλήματα. Εἰς διαφόρους βαθμοὺς ὑπάρχει εἰς ὅλους τοὺς ἀνθρώπους καὶ δὲν εἶναι εὐθέως ἀνάλογος πρὸς τὴν εὐφυΐαν, τοῦλάχιστον μὲ τὴν συνήθη ἔννοιαν τῆς λέξεως, διὰ τὴν μέτρησιν τῆς ὁποίας χρησιμοποιοῦνται ἄλλα τέστ.

Τὰ δημιουργικὰ ἄτομα παρουσιάζουσι περισσότερο συνθετικὴν προσωπικότητα ἀπὸ τὰ συνήθη ἄτομα, ἔχουσι περισσότερο συνθετοὺς ἐκδηλώσεις καὶ ἐμφανίζουν τὴν ἱκανότητα νὰ συγκρατοῦν περισσοτέρας ιδέας ταυτοχρόνως εἰς τὸν νοῦν τῶν ἀπὸ τὸν μέσον ὄρον τοῦ ἀνθρώπου. Χαρακτηρίζονται ἀπὸ μεγαλύτεραν παρατηρητικότητα καὶ μεγαλύτεραν δεκτικότητα εἰς νέας ἐμπειρίας.

Οἱ δημιουργικοὶ ἐπιστήμονες καὶ καλλιτέχναι παρουσιάζουσι μεγάλας ὁμοιότητας μεταξὺ τῶν ἀπὸ πλευρᾶς προσωπικότητος καὶ διαθέτουσι εὐφυΐαν μεγαλύτεραν τοῦ μετρίου. Χαρακτηρίζονται ἀπὸ μεγαλύτεραν συναισθηματικὴν ὀριμότητα, μεγαλύτεραν αὐταρχικότητα, τυχοδιωκτισμὸν καὶ ροπήν πρὸς τὰς περιπετείας, συναισθηματικὴν εὐαισθησίαν, αὐτάρκειαν, εὐπάθειαν εἰς τὰ διάφορα ψυχροσωματικὰ ἄγχη, ἔσωσοστροφικότητα συνοδευομένην ἐν τούτοις ἀπὸ τόλμην μεγαλύτεραν τῆς συνήθους καὶ ἐμφανίζουσι ἐνίοτε τάσεις ἀντιδράσεως πρὸς τὰς ὀμαδικὰς ἐκδηλώσεις ἢ δυσανασχετοῦν ἔναντι τῶν καθιερωμένων κανόνων καὶ ἀρχῶν. Δὲν εἶναι πάντοτε ὑποχρεωτικῶς «εὐχάριστα» ἄτομα.

Οἱ δημιουργικοὶ ἄνδρες εἰς ὀρισμένους περιπτώσεις εἶναι δυνατόν νὰ παρεξηθοῦν ὡς ὑπερευαίσθητοι ἢ νὰ μὴ ἐμφανίζουν τὴν ἀκαμπτον ἀνδροπρέπειαν, πού

«... Τὰ δημιουργικά άτομα παρουσιάζουν περισσότερο σύνθετον προσωπικότητα από τὰ συνήθη άτομα, έχουν περισσότερο σύνθετους εκδηλώσεις και εμφανίζουν την ικανότητα να συγκρατούν περισσότερες ιδέες ταυτοχρόνως εις τὸν νοῦν των...»

Εἶναι ἐνίοτε χαρακτηριστικὸν ὀρισμένων ἀτόμων χωρὶς φαντασίαν, ἔχουν μεγαλύτεραν εἰλικρίνειαν καὶ αὐθορμητισμὸν εἰς τὰς ἐκδηλώσεις καὶ τὰ αἰσθηματὰ των καὶ ἐντονωτέραν συναίσθησιν τῶν προτηρημάτων καὶ ἐλαττωμάτων των.

Οἱ πανεπιστημιακοὶ βαθμοὶ δὲν ἐκφράζουν τὴν δημιουργικὴν δυναμικότητα ἐνὸς ἐπιστήμονος καὶ θεωροῦνται ἀπὸ ὀρισμένων μελετητῶν ὡς κάκιστα κριτήρια προσλήψεως ἐφευρετικῶν ἀτόμων.

Ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὰς πεποιοθήσεις πολλῶν ἀτόμων, πού ἔχουν τὸ χάρισμα τῆς δημιουργικότητος, ἡ ἰδιότης αὐτῆ δὲν ὑποβοηθεῖται ἀλλὰ μάλλον παρεμποδίζεται ἀπὸ τὰς ψυχολογικὰς ἀνωμαλίας καὶ νευρωτικὰς καταστάσεις. Συνεπῶς δὲν κινδυνεύει νὰ μειωθῆ ἐξ αἰτίας τῆς ψυχοθεραπείας καὶ τῆς ἐλαττώσεως τῶν νευρωτικῶν ἐκδηλώσεων τοῦ ἀτόμου.

Βεβαίως τὰ στοιχεῖα αὐτὰ ἀπέχουν πολὺ ἀπὸ τοῦ νὰ εἶναι πλήρη, μᾶς δίδουν ὅμως μίαν γενικὴν εἰκόνα τοῦ τί εἶναι ἡ δημιουργικότης καὶ ἀποκαλύπτουν τὸν χαρακτήρα αὐτῆς ὡς ἐνὸς εἰδικοῦ χαρίσματος μίας διανοητικῆς ἰκανότητος ὅχι ἀμέσως σχετιζομένης πρὸς τὴν μεγάλην εὐφυΐαν, μετὴν ὁποῖαν ὅμως συχνάκις συντρέχει, οὔτε ἀναλόγου πρὸς τὴν ἑλλειψιν προσαρμοστικότητος ἢ τὴν ἀντικοινωνικότητα, συγγενῆ ὅμως ὅπως δῆποτε πρὸς ὀρισμένα ἀσυνήθη ψυχολογικὰ χαρακτηριστικά. Ἐν πάσῃ περιπτώσει, δηλαδὴ, τὸ δημιουργικὸν ἄτομον εἶναι ἐμφανῶς καὶ αἰσθητῶς διαφορετικὸν ἀπὸ τοὺς ἄλλους ἀνθρώπους.

Τὰ πρακτικὰ ἀποτελέσματα καὶ αἱ δυνατότητες τῶν ἐντατικῶν ἐρευνῶν ἐπὶ τοῦ θέματος τῆς δημιουργικότητος ἀσφαλῶς θὰ προσλάβουν μεγάλας διαστάσεις. Τὰ εὐρήματα ἔχουν ἄρξουν σχέσιν πρὸς τὴν κοινωνικὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου, τὰς ἐπαναστατικὰς του τάσεις, τὸ σημερινὸν κλίμα εἰς τὰς βιομηχανίας, τὴν διδασκαλίαν καὶ ἀνατροφὴν τῶν παιδιῶν καὶ τὰς ἐρευνητικὰς μεθόδους τῶν Κυβερνήσεων. Καὶ ἴσως κάποτε, ἂν οἱ ψυχολόγοι μπόρουν νὰ ὀλοκληρώσουν καὶ νὰ ἐφαρμόσουν εἰς τὴν πράξιν τὰ εὐρήματα των, νὰ εὐρεθῶμεν εἰς τὴν θέσιν νὰ ἀξιοποιήσωμεν πληρέστερον τὸ δημιουργικὸν τάλαντον ἐντὸς τῆς κοινωνίας ἀπὸ ὅσον κατὰ τὸ παρελθόν.

(Περὶληψις ἐκ τοῦ SK + F Psychiatric Reporter καὶ τοῦ «Management Review» - Μαρτίου 1965)

## Ἡ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΑΥΤΟΕΚΠΑΙΔΕΥΣΙΣ, ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΗΣ ΥΠΟ : ROLLIN O. GLASER

Εὐρὺς ἀριθμὸς ἐκπαιδευομένων, πού διαθέτουν δημιουργικὸν νοῦν καὶ ὄλας τὰς δυνατότητας νὰ ἀντλήσουν μεγάλας ὠφελείας ἐκ τῆς μορφωτικῆς μεθόδου τῆς «προγραμματισμένης αὐτοεκπαίδευσως», ἔχει τὴν τάσιν νὰ μὴ ἐντυπωσιάζεται ἐξ αὐτῆς καὶ νὰ μὴ τὴν θεωρῆ ὡς βασικὸν μορφωτικὸν ὄργανον. Ὅσον πῶς νοήμων εἶναι ὁ ἐκπαιδευόμενος, τόσον περισσότερο παρουσιάζει μίαν τάσιν ἀντιδράσεως ἐναντι τῆς «προγραμματισμένης αὐτοεκπαίδευσως». Σοβαρὸς δὲ λόγος, κατὰ μίαν ἀποψιν, τῆς ἀντιδράσεώς του αὐτῆς εἶναι, ὅτι ἡ μέθοδος τῆς προγραμματισμένης αὐτοδιδασκαλίας περιορίζει τοὺς ὀρίζοντας τοῦ αὐτοεκπαιδευομένου.

Ἐπὶ τῆς ἀπόψεως αὐτῆς θέλω νὰ ἀντιπαρατάξω τὰς ἐξῆς ἀπόψεις μου : Φρονῶ, ὅτι ἄτομα μετὴν ὑψηλὴν διανοητικότητα ὠφελοῦνται περισσότερο ἐκ τῆς χρησιμοποίησεως τῆς μεθόδου προγραμματισμένης αὐτοεκπαίδευσως, ἐπειδὴ, ἀκριβῶς, εἶναι προικισμένα καὶ εἰς ὑπέρτερον βαθμὸν μετὴν φαντασίαν καὶ δημιουργικὴν δραστηριότητα. Εἰς τὰ ἄτομα αὐτά, ἡ μέθοδος τῆς προγραμματισμένης αὐτοδιδασκαμπορεί νὰ προσφέρῃ, ἀπείρως εὐκολώτερον, ἀποτελεσματικώτερον, δεδομένου ὅτι ἀνταποκρίνεται εἰς τὰς ὑποκειμενικὰς ἰκανότητας ἐνὸς ἐκάστου τῶν αὐτοεκπαιδευομένων.

Οὕτω, διὰ τῆς προγραμματισμένης αὐτοδιδασκαλίας, δὲν ὑφίστανται τὰς τυχόν παραλλήψεις, πού ἐνδεχομένως δημιουργεῖ ἡ συνήθη καθ' ὁμάδας προσφερομένη ἐκπαίδευσις καὶ τοὺς ἐκ τῆς συμφροίτησεως προκαλουμένους περισπασμούς, ὡς π.χ. συνεπεία συμφροίτησεως ἑτεροκλήτου πνευματικοῦ ἐπιπέδου σπουδαστῶν, ἢ ἄλλους τινὰς περισπασμούς, πού μποροῦν νὰ δημιουργήσουν σύγχισιν καὶ καθυστερήσεις εἰς ἓνα κοινὸν ἐκπαιδευτικὸν περιβάλλον.

Ἀντιθέτως, διὰ τῆς προγραμματισμένης αὐτοδιδασκαλίας προσφέρεται ἐπωφελέστερον ὁ χρόνος καὶ τὸ περιβάλλον καὶ καθίσταται ἀπείρως ἐπωφελεστέρα ἡ ἐκπαίδευσις, προκειμένου δι' ἄτομα μετὴν δημιουργικὸν νοῦν, ἐξυπηρετοῦσα τὸ ἐπιδιωκόμενον ἀκαδημαϊκὸν κίνητρον.

Ἐν συμπεράσματι φρονῶ, ὅτι ἡ ἐπιμελῶς προγραμματισμένη αὐτοεκπαίδευσις ἀποτελεῖ τὴν βάσιν, ἐκ τῆς ὁποίας ἐκκινᾷ ὁ ἐκρηκτικὸς πύραυλος τῶν προσπαθειῶν μας δημιουργικότητος.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ «Personnel»  
May/June 1968)



## ΤΡΟΠΟΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΕΩΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΔΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

ΥΠΟ : REX F. HARLOW

### Πώς να γράφη κανείς διά τον έπικεφαλής

Μπορεί να προβάλη τα άποτελέσματα του προγράμματος του κατά τον αποτελεσματικότερον τρόπον, αν διατυπώση την αναφοράν του εν συσχετισμῶ πρὸς τοὺς γενικοὺς προσανατολισμούς, ἀντιλήψεις, καὶ ἐνδιαφέροντα τοῦ ἐπικεφαλῆς τῆς ὀργανώσεώς του.

Ὁ ἄνθρωπος τῶν δημοσίων σχέσεων βεβαίως θὰ ἐστιάσῃ τὴν ἀναφοράν του καὶ ἐπὶ τῶν σημείων ἐκείνων ποὺ ἐνδιαφέρουν ὅλα τὰ ἀνώτερα στελέχη τῆς ἐταιρίας. Διότι καὶ αὐτὰ ἐπίσης ἔχουν ἐπενδύσει τὸν χρόνον καὶ τὸ ἐνδιαφέρον των εἰς τὴν προβολὴν τῆς ἐταιρίας καὶ ἡ δημοσία εἰκὼν αὐτῆς ἀντικατοπτρίζει καὶ τὴν ἰδικήν των θέσιν. Καὶ οἱ ἀπόψεις ὅμως τῶν διευθυντῶν τμημάτων καὶ κατωτέρων στελεχῶν δὲν πρέπει νὰ ἀφήνουν ἀδιάφορον τὸν ἄνθρωπον τῶν δημοσίων σχέσεων. Ἐπὶ πλέον δέ, ὁ τρόπος μὲ τὸν ὁποῖον ἀντιμετώπιζον αὐτὸν

Πὼς μπορεῖ τὸ στέλεχος τῶν δημοσίων σχέσεων νὰ ἀναφέρῃ κατὰ τὸν καλύτερον τρόπον τὰς ἐργασίας του καὶ τὴν συμβολὴν του πρὸς τὴν κατεύθυνσιν μιᾶς εὐνοϊκῆς δημοσίας εἰκόνας τῆς ἐταιρίας, ὅταν αἱ ὑπηρεσίαι του, ὅπως ἀκριβῶς τὸ παγόβουνο, εἶναι ἐνίοτε μόνον κατὰ τὸ 1/5 ὁραταί; Ἡ ζωηρότης τῶν προσπαθειῶν του, ὁ ἐνθουσιασμός του, ἡ ἐπαγγελματικὴ του κατάρτισις, ὅλα αὐτὰ εἶναι δύσκολον νὰ προβληθῶν εἰς τὴν διοίκησιν κατὰ τρόπον ποὺ νὰ πείθῃ ἢ τοῦλάχιστον νὰ κινή τὸ ἐνδιαφέρον. Τοῦλάχιστον ὅμως μπορεῖ νὰ μεριμνήσῃ ὥστε αἱ ἀναφοραὶ του νὰ ἐμφανίζον συμπυκνωμένην τὴν ὁρατὴν πλευρὰν τῆς ἐργασίας του.

Ὁ καλύτερος τρόπος διὰ νὰ ἐτοιμάσῃ τὸ στέλεχος τῶν δημοσίων σχέσεων τὴν ἀναφοράν του πρὸς τὴν διοίκησιν εἶναι μία προσεκτικὴ αὐτοἀνάλυσις, διὰ τῆς ὁποίας θὰ προσδιορισθῇ πόσον καλῶς ἀντιλαμβάνεται τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ἐργασίας του, πόσον ἀποτελεσματικῶς ἐξεπλήρωσεν τὰς λειτουργίας του, πόσῃ ἐπάρκειαν παρουσιάζουν τὸ προσωπικόν, ὁ προϋπολογισμός καὶ ὁ ἐξοπλισμός, ποὺ ἔχουν τεθῆ εἰς τὴν διάθεσιν του καὶ πόσον ὑποβοηθεῖ τὰς προσπάθειάς του ὁ βαθμός τῆς συνεργασίας καὶ ἀναγνωρίσεως, ποὺ παρέχει ἡ διοίκησις εἰς αὐτὸν καὶ τὸ ἐπιτελεῖον του.

καὶ τὸ πρόγραμμά του ἔχει ἄμεσον συνάρτησιν πρὸς τὴν ἀποτελεσματικότητά του.

### Μερικαὶ κατευθυντήριον γραμμαι

Ἰδοὺ μερικοὶ ἀπὸ τοὺς κυριώτερους παράγοντας, ποὺ θὰ πρέπει νὰ ἐκτιμήσῃ:

- Ἐχει ἀντιληφθῆ καλῶς τὰ κυριώτερα καθήκοντα δημοσίων σχέσεων τὰ ὁποῖα ἀπασχόλησαν τὴν ἐπιχείρησιν κατὰ τὸ προηγούμενον ἔτος; Πόσον καλῶς ἀνταπεκρίθη τὸ πρόγραμμά του εἰς τὰ προαπαιτούμενα αὐτὰ καὶ τὰς προσδοκίας τῆς ἐταιρίας;

- Πόσον καλῶς ἐπέτυχε νὰ διατηρήσῃ ἢ καὶ νὰ βελτιώσῃ τὰς σχέσεις μεταξὺ τῆς ἐταιρίας καὶ τῶν διαφόρων «κοινῶν» τῆς — κυβερνήσιν, ὑπαλλήλους τῆς ἐταιρίας, μετόχους, ἐργατικὰς ἐνώσεις, προμηθευτὰς, χρη-

ματοδοτικὸς ὀργανισμούς, ἐκπαιδευτικὸς ὀργανισμούς, μέσα ἐπικοινωνιῶν, ἐπιστημονικὰς ὀργανώσεις, ἐπαγγελματικὰ σωματεῖα καὶ πλῆθος

## Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΣ ΤΗΣ

Τὰ γνωστά κυβερνητικά μέτρα διὰ τὴν κεφαλαιαγορὰν ἔθεσαν τὰ πλαίσια τῆς ὑγιοῦς ἀναπτύξεως τοῦ τμήματος αὐτοῦ τοῦ χρηματοδοτικοῦ μας μηχανισμοῦ καὶ ἔδωσαν μεγάλην ὠθησιν εἰς τὴν ἀναζωογόνησιν τῶν χρηματιστηριακῶν συναλλαγῶν. Τὰ μέτρα αὐτὰ συμπληρώθησαν προσφάτως καὶ δι' ἄλλων, τὰ ὁποῖα παρέχουν νέα κίνητρα διὰ τὴν ἐπίτευξιν περαιτέρω προόδου.

Ἡ συμβολὴ τῶν τραπεζῶν εἰς τὴν πραγματοποίησιν τῆς προόδου αὐτῆς δύναται καὶ ὀφείλει νὰ εἶναι μεγάλη. Τοῦτο, ἄλλωστε, συνέβη καὶ εἰς τὰς περισσοτέρας ἐκ τῶν ἀνεπτυγμένων χωρῶν. Ἡ δυνατότης αὐτῆ τῶν τραπεζῶν προέρχεται ἐκ τεσσάρων κυρίως λόγων, ἦτοι: ἐκ τῆς κεντρικῆς θέσεως τὴν ὁποίαν αὐταὶ καταλαμβάνουν εἰς τὸ χρηματοδοτικὸν μας σύστημα, ἐκ τῆς στενῆς ἐξαρτήσεως τῶν διαδικασιῶν τοῦ Χρηματιστηρίου καὶ τῆς κεφαλαιαγορᾶς γενικώτερον ἐκ τῶν τραπεζικῶν ὑπηρεσιῶν, ἐκ τοῦ μεγέθους τοῦ χαρτοφυλακίου τίτλων τῶν τραπεζῶν καί, τέλος, ἐκ τῆς ἰσχυρᾶς θέσεώς των ὡς ἐπιχειρηματικῶν μονάδων.

Ἐν ἀναφορᾷ πρὸς τοὺς δύο πρώτους παράγοντας δύναται νὰ λεχθῆ ὅτι ἡ συμβολὴ τὴν ὁποίαν παρέχουν ἤδη αἱ τράπεζαι κατὰ τὴν ἐκδοσιν, διάθεσιν καὶ ἐξυπηρέτησιν τῶν δανείων τοῦ Δημοσίου καὶ τῶν δημοσίων ὀργανισμῶν εἶναι σημαντικωτάτη καὶ ἀποτελεῖ ἐγγύησιν ὅτι ἀνάλογοι ὑπηρεσίαι δύνανται νὰ παρασχεθῶν καὶ κατὰ τὴν ἐκδοσιν χρηματιστηριακῶν τίτλων ὑπὸ νεοϊδρυομένων ἢ ὑφισταμένων ἐπιχειρήσεων τοῦ ἰδιωτικοῦ τομέως. Ἡ πρόσφατος, ἐξ ἄλλου, ρύθμισις τῆς φορολογίας τῶν κερδῶν ἐκ πωλήσεων τίτλων αἴρει ἐν ἀπαγορευτικῶν ἀντικίνητρον διὰ τὴν ἐφαρμογὴν ἐνεργωτέρας πολιτικῆς χαρτοφυλακίου ἐκ μέρους τῶν τραπεζῶν.

Πράγματι, ἡ ἐν λόγῳ ρύθμισις θὰ ἐπιτρέψῃ εἰς τὰς τραπεζὰς νὰ συμβάλλουν, διὰ τῆς βαθμιαίας ἀνανεώσεως τοῦ χαρτοφυλακίου τῶν ἰδιωτικῶν τίτλων των, εἰς τὴν περαιτέρω τόνωσιν τῶν χρηματιστηριακῶν συναλλαγῶν καὶ εἰς τὴν βελτίωσιν τῆς ἐμπορευσιμότητος τῶν χρεογράφων. Τοὺς σκοποὺς αὐτοὺς θὰ ἐξυπηρετήσῃ ἡ ἐκ μέρους τῶν τραπεζῶν λήψις μέτρων πρὸς ἐξυγιάνσιν ἐλεγχομένων παρ' αὐτῶν ἑταιριῶν, πολιτικῆν τὴν ὁποίαν ἐφαρμύζει ἤδη ἡ Ἐθνικὴ Τράπεζα. Ὅπως συμβαίνει ἀκόμη καὶ σήμερον εἰς πολλὰς ἐκ τῶν ἀνεπτυγμένων χωρῶν, ἡ ἐνεργωτέρα συμμετοχὴ τῶν

τραπεζῶν εἰς μίαν ἀναπτυσσομένην κεφαλαιαγορὰν συνεπάγεται συνεχῆ αὐξήσιν μᾶλλον παρὰ μείωσιν τοῦ χαρτοφυλακίου τῶν τίτλων των. Ἡ αὐξήσις ὅμως αὐτῆ δύναται νὰ συμβαδίζῃ μὲ τὴν παράλληλον μείωσιν τοῦ βαθμοῦ τῆς συγκεντρώσεως. Πράγματι, ἐν τῇ προόδῳ τοῦ χρόνου καὶ ἐφ' ὅσον τὸ εὔρος τῆς κεφαλαιαγορᾶς θὰ αὐξάνῃ διὰ τῆς μεγαλυτέρας λαϊκῆς συμμετοχῆς, αἱ τράπεζαι θὰ δύνανται νὰ κινουῦνται ἀνετώτερον εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῆς πολιτικῆς ἀνανεώσεως τοῦ χαρτοφυλακίου των, διαθέτουσαι μεγάλον ἀριθμὸν τίτλων καὶ αὐτῶν ἀκόμη τῶν ἑταιριῶν τῶν ὁποίων ἡ φύσις τῶν ἐργασιῶν εἶναι συμφυῆς μὲ τὰς τραπεζικὰς λειτουργίας, χωρὶς νὰ ὑπάρχῃ κίνδυνος μεταθέσεως τοῦ ἐλέγχου εἰς μὴ καταλλήλους χεῖρας. Αἱ τράπεζαι, τέλος, θὰ διαδραματίσουν ἐπίσης πρωταρχικὸν ρόλον καὶ εἰς τὴν λειτουργίαν τῶν θεσμῶν τῶν ἑταιριῶν ἐπενδύσεων καὶ τῶν κοινῶν κεφαλαίων. Ἡ Ἐθνικὴ Τράπεζα καὶ ἡ ΕΤΕΒΑ συνέβαλον οὐσιωδῶς εἰς τὴν προετοιμασίαν τῆς εἰσαγωγῆς τῶν θεσμῶν τούτων, οἱ ὁποῖοι ἀναμένεται ὅτι θὰ ἐνισχύσουν σημαντικῶς τὴν ζήτησιν τίτλων καὶ θὰ διευρύνουν τὴν λαϊκὴν συμμετοχὴν εἰς τὴν κεφαλαιαγορὰν.

Ἡ ἰσχυρά, τέλος, ἐπιχειρηματικὴ θέσις τῶν τραπεζικῶν ἰδρυμάτων τῆς Χώρας δημιουργεῖ δι' αὐτὰ τὴν ὑποχρέωσιν ὅπως, ἐν τῷ μέτρῳ τῶν ὑφισταμένων δυνατοτήτων, ὑποβοηθήσουν τὴν προσπάθειαν ἀναπτύξεως τῆς κεφαλαιαγορᾶς καὶ διὰ τῆς πολιτικῆς μερισμάτων. Διὰ τῆς ὑποβαλλομένης εἰς ὑμᾶς συναφοῦς προτάσεως, κύριοι Μέτοχοι, ἡ Ἐθνικὴ Τράπεζα δημιουργεῖ καὶ πάλιν παράδειγμα τοιαύτης θετικῆς πολιτικῆς, ἡ ὁποία δὲν περιλαμβάνει μόνον τὴν σημαντικὴν αὐξήσιν τοῦ μερίσματος ἐναντι τοῦ προηγουμένου ἔτους, ἀλλὰ καὶ τὴν χορήγησιν προμερίσματος διὰ τὴν ἐπομένην χρῆσιν καὶ τὸν διπλασιασμὸν τοῦ ἀριθμοῦ τῶν μετοχῶν διὰ διχοτομήσεως. Διὰ τοῦ τελευταίου τούτου μέτρου, τὸ ὁποῖον ἐφαρμόζεται συχνὰ εἰς τὰς προηγμένας κεφαλαιαγορὰς, σκοπεῖται ἡ διευκόλυνσις τῆς ἐμπορευσιμότητος τῶν τίτλων καὶ ἡ αὐξήσις τοῦ ὄγκου τῶν χρηματιστηριακῶν συναλλαγῶν. Ἀνάλογος πολιτικὴ μερισμάτων καὶ μετοχῶν ἐφηρμόσθη καὶ εἰς ἐλεγχόμενας ὑπὸ τῆς Τραπεζῆς ἑταιρίας.

Ὅσον οὐσιώδης καὶ ἐὰν εἶναι ἡ συμβολὴ των, αἱ τράπεζαι δὲν εἶναι βεβαίως εἰμὴ μόνον εἰς ἐκ τῶν παραγόντων τῆς κεφαλαιαγορᾶς. Ἡ ἀνάπτυξις ὅμως τῆς τελευταίας ἀπαιτεῖ τὰς

## ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑΣ

κοινάς προσπάθειάς όλων τών άρμοδιών. Από κρατικής πλευράς σημαντικώτατον περαιτέρω μέτρον διά τήν έπιτυχίαν του άντικειμενικού σκοπού θα άπετέλει ή μετοχικοποίησης τών έπιτυχώς λειτουργούντων οργανισμών δημοσίας ώφελείας. Ώρισμένοι εκ τών οργανισμών αυτών είναι από τας ισχυροτέρας και ευρύτερον γνωστάς επιχειρήσεις τής Χώρας. Η διάθεσις εις τò κοινόν μετοχών των θα έτύγχανεν ευρυτάτης λαϊκής άνταποκρίσεως και θα συνέβαλλεν εις τήν έξοικείωσιν τών άποταμιευτών με τò Χρηματιστήριον και τήν κεφαλαιαγοράν, ένω εκ παραλλήλου θα έξησφάλιζεν ευθιγότερα κεφάλαια διά τήν χρηματοδότησιν τών προγραμμάτων επενδύσεών των.

Αί νομισματικά Άρχαί δύνανται έπίσης νά προσφέρουν πολυτίμου υπηρεσίας διά τής οργανώσεως μηχανισμού άποτελεσματικής παρεμβάσεως εις τας χρηματιστηριακάς συναλλαγάς, ό όποίος θα άσκήση ρυθμιστικόν ρόλον εις τας διακυμάνσεις τιμών και άποδόσεων. Η λειτουργία του μηχανισμού αυτού είναι άπαραίτητος ώς εκ του μικρού εύρους τής άγοράς παρ' ήμιν και πρòς περιορισμόν τών συνεπειών τών κερδοσκοπικών χειρισμών.

Βασικόν, έξ άλλου, ρόλον εις τήν ανάπτυξιν τής κεφαλαιαγοράς θα διαδραματίση ή πολιτική τών ιδιωτικών επιχειρήσεων. Έν τελευταία άναλύσει, ή όλη προσπάθεια διά τήν ανάπτυξιν του ιδιωτικού τομέως τής κεφαλαιαγοράς άποβλέπει κυρίως εις τήν δημιουργίαν μιās προσθέτου αξιολόγου πηγής κεφαλαίων διά τήν χρηματοδότησιν τών επενδύσεων τών ιδιωτικών επιχειρήσεων. Είναι κατά συνέπειαν έξ ίσου εύλογον όσον και αναγκαϊόν, όπως αί ιδιωτικά επιχειρήσεις και ίδια αί μεγαλύτερα έξ αυτών, άκολουθήσουν θετικώτεραν στάσιν διά τήν έπιτυχίαν του επιδιωκομένου σκοπού. Ειδικώτερον, αί επιχειρήσεις θα πρέπει νά σταθμίσουν υπό τò ευρύτερον τουτο πνεύμα τόν άριστον συνδυασμόν πολιτικής άποσβέσεων και αυτοχρηματοδοτήσεως με πολιτικήν μερισμάτων, ή όποία άποτελεϊ προϋπόθεσιν μελλοντικής προσφυγής εις τήν κεφαλαιαγοράν διά τήν άντλησιν μετοχικών κεφαλαίων. Η πρόσφατος, τέλος, άνταπόκρισις τής ζητήσεως εις τὰ κυβερνητικά μέτρα, θα πρέπει νά ώθήση τας επιχειρήσεις εις τò νά σημειώσουν ανάλογον πρόοδον τόσο από πλευράς προσφοράς νέων τίτλων όσον και από πλευράς είσαγωγής ύφισταμένων εις τò Χρηματιστήριον.

(ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΙΣ)



άλλων; Ποία προβλήματα συνήντησεν; Πώς τὰ άντιμετώπισεν; Τί άποδείξεις μπορεί νά προσκομίση διά νά πείση περι τών έπιτευγμάτων του;

- Τò ανθρώπινον ύλικόν και τὰ μέσα, πού έτέθησαν εις τήν διάθεσιν του έπήρκεσαν διά τò πρόγραμμά του; Πόσον καλώς τὰ έχρησιμοποίησεν; Μήπως τò πρόγραμμα άπαιτεί άκόμη περισσότερα μέσα; Ποίαι προσπάθειαι κατεβλήθησαν διά νά προαχθῆ ή νά βελτιωθῆ τò έπιτελείον τών δημοσίων σχέσεων;

- Ό προϋπολογισμός τών δημοσίων σχέσεων υπῆρξεν έπαρκής; Πώς έμφανίζεται τò ύψος του έν σχέσει πρòς προηγούμενα έτη ή άλλας λειτουργίας έντός τής έταιρίας; Ποίαι ειδικά υπηρεσία και δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων έπραγματοποιήθησαν; Συνεγράφησαν λόγοι ή άλλα κείμενα διά τὰ κορυφαία στελέχη; Έκλήθη ποτέ ό άρμόδιος τών δημοσίων σχέσεων διά νά ύποκαταστήση έν κορυφαϊόν στέλεχος εις μίαν όμιλίαν, σύσκεψιν ή άλλην δημοσίαν εκδήλωσιν; Υπήρξε συμμετοχή του τμήματος δημοσίων σχέσεων εις συγκεντρώσεις προωρισμένας νά έξηγήσουν τας άπόψεις και τας γνώμας τής έταιρίας; Παρέσχε τò τμήμα δημοσίων σχέσεων συμβουλάς εις έσωτερικά προβλήματα τής επιχειρήσεως;

- Ποίαι άποδείξεις μπορούν νά προσαχθοϋν περι συνεργασίας με τὰ μέσα έπικοινωνιων - άποκόμματα έφημερίδων και περιοδικών, κινηματογραφικά ταινίες, ή άλλα μέσα, πού νά δίδουν δημοσιότητα εις τήν έταιρίαν ή τόν βιομηχανικόν κλάδον;

“Αϋλα, αλλά σημαντικά στοιχεία

Υπάρχουν πράγματα μη χειροπιαστά, τὰ όποία όμως άπαρτίζουν σπουδαϊόν μέρος μιās εκθέσεως ή άναφοράς δημοσίων σχέσεων, όπως:

1. Ό εκπαιδευτικός άντίκτυπος του προγράμμα-

τος δημοσίων σχέσεων επί του προσωπικού της εταιρίας — ήτοι ο βαθμός μέχρι του οποίου το πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων υπεβोधήθησαν τὰ άτομα έντός της εταιρίας να κατανοήσουν καλλίτερον τόν ρόλον, τήν έργασίαν και λειτουργίαν των έντός της έπιχειρήσεως. Η συμβολή του ανθρώπου τών δημοσίων σχέσεων είς τόν βαθμόν κατανοήσεως έκ μέρους της εταιρίας τών σημαντικών δημοσίων γεγονότων, γνώμων και αντίληψεων, όπως αὐται έπιδροῦν επί της εταιρίας και τών προσώπων που τήν άπαρτίζουν. Η έκτασις της συνεισφορᾶς τών στελεχών δημοσίων σχέσεων είς τὸ να έπιστήσουν τήν προσοχήν της διοικήσεως επί τών διαφόρων έπιχειρησιακῶν εύκαιριῶν, που άνεφάνησαν και διευτυπώθησαν είς έπαγγελματικὰ συσκέψεις, βιομηχανικά ή κοινοτικά συμβούλια, είς τὰ όποια μετέσχεν τὸ τμήμα.

2. Η συμβολή τών δημοσίων σχέσεων είς τόν καθορισμόν τών τάσεων και ένδιαφερόντων της κοινότητος και τήν παρουσίασιν αὐτῶν πρὸς τήν διοίκησιν, καθ' ὃ μέρος αἱ άπόψεις και τὰ ένδιαφέροντα αὐτὰ έπιδροῦν άποφασιστικῶς επί τών έταιρικῶν ύποθέσεων.
3. Ο βαθμός άυτοπεποιθήσεως, που αίσθάνεται ή διοίκησις κατά τήν έπαφήν της πρὸς τὸ κοινόν, ὃ όφειλόμενος είς τὸ πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων της εταιρίας και τήν άποτελεσματικότητα αὐτοῦ είς τὸ να έπισημαίνη πρὸς τήν διοίκησιν τὰς βασικὰς μεταβολὰς της κοινῆς γνώμης και να παρακολουθῆ τὰς μεταβολὰς αὐτάς, καθ' ὃ μέρος έπιδροῦν επί της εταιρίας.

### Μορφή τῆς Ἐναφορᾶς

Ο άνθρωπος τών δημοσίων σχέσεων μπορεί να προβαίνει είς άναφορὰς προφορικὰς ή γραπτὰς υπό μορφήν ύπομνημάτων, δελτίων, βιβλίων και άλλων έντύπων ή έπισήμων έτησιῶν άναφορῶν.

Έν γενικαῖς γραμμαῖς, τὰ τμήματα δημοσίων σχέσεων μέχρι σήμερα δέν έχουν κατορθώσει, κατά πλειοψησίαν, να αξιολογήσουν και να έμφανίσουν κατά τρόπον κατανοητόν τὰ προγράμματα των πρὸς τὰς διοικήσεις τών εταιριῶν. Ο λόγος είναι ὅτι συνήθως δέν γνωρίζουν πῶς να πράξουν τοῦτο άποτελεσματικῶς. Ένίοτε δέ, διότι πιστεύουν ὅτι αἱ δημόσιαι σχέσεις δέν περιλαμβάνονται μεταξύ τών λειτουργιῶν, είς τὰς όποιὰς δίδει πρωταρχικὴν σημασίαν ή διοίκησις.

Η αξιολόγησις τών προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων και ή έκθεσις τών εργασιῶν και λειτουργιῶν των θα παρουσιάζουν τάσιν αύξήσεως άπό πλευρᾶς έκτάσεως και σπουδαιότητος. Αἱ καθημερινῶς αύξανόμεναι δυσχέρειαι και ή πολυπλοκότης τήν όποίαν συνεχῶς προσλαμβάνουν τὰ κοινωνικά, οικονομικά, και διαχειριστικά προβλήματα, τὰ όποια αντιμετωπίζει ή διοίκησις, καθὼς και τὰ μεταβαλλόμενα ρεύματα είς τὰς αντίληψεις και τὰ αίσθήματα της κοινῆς γνώμης, προσέτι δέ και αἱ προσδοκίαι πρὸς τὰς όποιὰς έχει συνδεθῆ είς τήν κοινήν συνείδησιν ὃ ρόλος τών άνωούμων εταιριῶν είς τόν χῶρον της δημοσίας ζωῆς - πάντα ταῦτα θα δημιουργήσουν τήν άνάγκην στενοτέρας προσεγγίσεως τών έπιχειρησιακῶν διοικήσεων πρὸς τόν άνθρωπον τών δημοσίων σχέσεων. Τὸ άποτέλεσμα θα είναι μία καλύτερα και πληρестέρα αξιολόγησις τών προγραμμάτων.

(Περίληψις δημοσιεύματος είς «Public Relation Journal και Management Review» Μαρτίου 1969)

## Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ ΕΙΣ ΤΑΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Είς Δ. Γερμανίαν διετεθήσαν 9 δισ. μάρκων διά Συσκευασίαν έντός του έτους 1968

Όχι μόνον είς τὰς ΗΠΑ αλλά και είς τήν Εὐρώπην παρατηρεῖται συνεχῆς αύξησις τών κονδυλίων, που διαθέτουν αἱ έπιχειρήσεις διά τήν χρησιμοποίησιν άρτιωτέρων μέσων συσκευασίας τών παραγομένων προϊόντων τους, διότι έχουν συνειδητοποιήσει ὅτι ή πλέον έλκυστική συσκευασία παοωθεί τὰς πωλήσεις των. Είς τήν Δ. Γερμανίαν π.χ., ύπελογίσθη ὅτι κατά τὸ παρελθόν έτος έδαπανήθη ποσὸν 9 δισεκατομμυρίων μάρκων διά υλικά συσκευασίας (έκ διαφόρων υλῶν) διαφόρων προϊόντων, μεταξύ τών όποιων τήν πρώτην θέσιν είχαν τὰ διατιθέμενα διά τών καταστημάτων σουπερ μάρκετ και σέλφ σέρβις (90 χιλιάδες καταστήματα είς δλην τήν Δ. Γερμανίαν).

Ἐντιστοιχῶς σοβαρὰ ποσὰ διατίθενται και υπό της βιομηχανίας συσκευασιῶν, που δαπανᾷ έτησίως περί τὰ 100 έκατομμύρια μάρκων διά τόν έκσυγχρονισμόν και τήν άνάπτυξιν της είς μέσα και διά τήν καλύτεραν ίκανοποίησιν του καταναλωτικού κοινού.

## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

ΜΑΪΟΥ

Κατά τον μήνα Μάϊον έ.έ. διοργανώθησαν υπό της ΕΕΔΕ αί έξης έκδηλώσεις (Σεμινάρια και Συναντήσεις Έργασίας), πραγματοποιηθείσαι ως ακόλουθως :

Άπό 5ης έως 6ης τρ. μηνός διεξήχθη τό ύπ' άριθ. 90 σεμινάριον, με θέμα :

«**Η Έργάνωσις τών Άποθηκών ως συντελεστής Κόστους Διαθέσεως**», πού είχεν ως αντικείμενον τήν εφαρμογήν τών τεχνικών τής ώργανωμένης μειώσεως του κόστους (Organised cost reduction) εις τήν όργάνωσιν και λειτουργίαν τών Άποθηκών, και τά έκ τής εφαρμογής έπιτυγχανόμενα αποτελέσματα ως συντελεστάς εις τήν μείωσιν τών δαπανών και του γενικωτέρου κόστους. Είσηγητής του σεμιναρίου ήτο ο κ. Brian N. Mc Kibbin.

Τό σεμινάριον διεξαχθέν έπιτυχεστάτα, παρηκολούθησαν 20 άνωτερα στελέχη έκ 16 έπιχειρήσεων και Όργανισμών.



Στιγμιότυπον από τό ύπ' άριθ. 90 Σεμινάριον, πού διεξήχθη από 5—6 Μαΐου, με Είσηγητήν τόν κ. Brian. N. Mc. Kibbin.



Στιγμιότυπον από τό ύπ' άριθ. 91 Σεμινάριον, με είσηγητήν τόν κ. Brian N. Mc Kibbin, πού διεξήχθη από 8—9 Μαΐου.

«**Η Έργάνωσις Μεταφορικών Μέσων Διανομής**» άπετέλεσε τό αντικείμενον του ύπ' άριθ. 91 σεμιναρίου, πού έπραγματοποιήθη από 8ης έως 9ης τρ. μηνός, με Είσηγητήν τόν κ. Brian N. Mc Kibbin.

Τό σεμινάριον τουτο άπεσκοπέι εις τήν παρουσίασιν τής βάσεως, επί τής όποίας πρέπει να στηριχθή ή όργάνωσις ενός συστήματος μεταφορικών μέσων δια τήν έπιτυχίαν τής μειώσεως κόστους και τήν βελτίωσιν του καθολικού κόστους.

Τās έργασίας του σεμιναρίου, διεξαχθείσας άκρως έπιτυχώς, παρηκολούθησαν 19 άνωτερα στελέχη έκ 13 έπιχειρήσεων και όργανισμών.

## ΜΑΪΟΥ — ΙΟΥΝΙΟΥ

«**Η Διοικητική τών Έπιχειρήσεων : Βασικά Άρχαί, Μέθοδοι και Τεχνικά Διοικήσεις**», άποτελεϊ τό θέμα του ύπ' άριθμ. 92 σεμιναρίου, του όποίου αί έργασίαι ήρχισαν τήν 19ην Μαΐου και λήγουν τήν 6ην προσεχούς Ιουνίου. Τό σεμινάριον άποσκοπέι, άφ' ενός εις τήν άποσαφήνισιν του περιεχομένου τών λειτουργιών τής Δι-

οικήσεως τών Έπιχειρήσεων και άφ' έτέρου εις τήν παρουσίασιν τών τεχνικών και τών μέσων δια τών όποίων έπιτελούνται αί λειτουργίαι άποτελεσματικώτερον.

Είσηγηται του σεμιναρίου τουτου είναι οί κ. κ. D.A.F Singlair, Jam. De Val. Mansfield και Geof. E. Duane.

**«Συνάντησις Ἑργασίας»**

Τὴν 5ην Μαΐου ἐπραγματοποιήθη ἡ ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ διοργανωθείσα «Συνάντησις Ἑργασίας», ποῦ εἶχεν ὡς θέμα: «**Τὸ Ἔργον καὶ αἱ ἀρμοδιότητες τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου**», μὲ Εἰσηγητὴν τὸν κ. Will. Exton.

**ΠΡΟΣΕΧΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ**

**ΙΟΥΝΙΟΥ**

**ΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ**

Μὲ θέμα: «**Ἐσωτερικὴ Ὁργάνωσις τῶν Πωλήσεων**» καὶ Εἰσηγητὴν τὸν κ. Γεώργ. Λεμπέσην, μέλος τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ, διοργανοῦται εἰς Θεσσαλονικὴν τὸ ὑπ' ἀριθμ. 93/3 σεμινάριον τῆς Ἑταιρίας. Πλήρες πρόγραμμα τῶν ἐργασιῶν τοῦ σεμιναρίου τούτου, διαρκείας ἀπὸ 3ης ἕως 5ης προσεχοῦς Ἰουνίου, ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ τεῦχος μας ὑπ' ἀριθμ. 32, σελ. 28.

**ΕΙΣ ΑΘΗΝΑΣ**

Ἀπὸ 10ης ἕως 13ης προσεχοῦς Ἰουνίου διοργανοῦται τὸ ὑπ' ἀριθμ. 94 σεμινάριον τῆς ΕΕΔΕ (Αἶθουσα ΕΕΔΕ - Ἀθηνῶν), μὲ θέμα: «**Ὁργάνωσις καὶ Λειτουργία Ἐμπορικῆς Ὑπηρεσίας**», καὶ Εἰσηγητὰς τοὺς κ. κ. Claud Duval καὶ Pierre Trauchessec, Δ/ντὰς τοῦ Groupe Opera - France, καὶ τοὺς κ.κ. Σπ. Ζευγαρίδην, Δ/ντὴν τοῦ Γραφείου Συμβούλων Ὁργανώσεως καὶ Μάρκετινγκ «Σπ. Ζευγαρίδης καὶ Συνεργάται» καὶ Κων/νον Μαλλίσιον, Δ/ντὴν Πωλήσεων τῆς Ἐπιχειρήσεως «Χ. Μπόζνος καὶ Υἱὸς Α.Ε.».

● **Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου:** Ἡ ἐπίτευξις τοῦ κεντρικοῦ ἐπιχειρηματικοῦ στόχου, ἥτοι τῆς μεγί-

στοποιήσεως τοῦ κέρδους, ἐξαρτᾶται καὶ συναρτᾶται, κατὰ κύριον λόγον, ἐκ τῆς ἰκανότητος τῆς Ἐμπορικῆς Ὑπηρεσίας νὰ διαθέσῃ κατὰ τὸν πλέον ἐπικερδῆ τρόπον τὰ προϊόντα τὰ ὁποῖα παράγει ἢ ἐμπορεύεται ἢ ἐπιχειρήσις. Τοῦτο θὰ ἐπιτευχθῆ μόνον ὅταν ἡ Ὁργανωτικὴ δομὴ καὶ τὸ ἀνθρώπινον ὑλικὸν ὡς καὶ αἱ παρ' αὐτοῦ ἐφαρμοζόμενοι μέθοδοι, εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἐξυπηρετήσουν τὰς συγχρόνους ἀνάγκας καὶ ἀπαιτήσεις μιᾶς ἀρτίας ἐπιχειρηματικῆς ὁργανώσεως, ἡ ὁποία θὰ δυνηθῆ νὰ ἀνταπεξέλθῃ ἐπιτυχῶς εἰς τὸν διαρκῶς αὐξανόμενον ἐσωτερικὸν καὶ διεθνῆ ἀνταγωνισμόν.

● **Ἀντικείμενον τοῦ σεμιναρίου:** Ἀντικείμενον τοῦ παρόντος σεμιναρίου εἶναι ἀκριβῶς τοῦτο: Νὰ ἀναπτυχθοῦν αἱ βασικαὶ ἀρχαὶ αἱ ὁποῖαι πρέπει νὰ διέπουν τὴν Ὁργάνωσιν καὶ Λειτουργίαν μιᾶς συγχρόνου Ἐμπορικῆς Ὑπηρεσίας ἡ ἐνὸς Τμήματος καὶ νὰ παρουσιασθοῦν αἱ ἐφαρμοζόμεναι τεχνικαὶ διὰ τὴν καλυτέραν καὶ ἀποδοτικωτέραν ἐκτέλεσιν τῶν ἐπὶ μέρους ἐργασιῶν αὐτῆς.

Διὰ τῆς παρουσιάσεως δύο περιπτώσεων ὁργανώσεως Ἐμπορικῆς Ὑπηρεσίας εἰς δύο Ἑλληνικὰς Ἐπιχειρήσεις καὶ ἐπιτυχοῦς ἐφαρμογῆς ὑπ' αὐτῶν τῶν συγχρόνων τεχνικῶν, ἀποσκοπεῖται νὰ δοθῆ εἰς τοὺς συμμετέχοντας ἡ εὐκαιρία νὰ ἐνημερωθοῦν ἐπὶ τοῦ τρόπου ἐφαρμογῆς καὶ προσαρμογῆς τῶν ἀρχῶν καὶ τεχνικῶν τούτων εἰς τὴν χώραν μας, προσέτι δὲ ἡ εὐκαιρία ἀνταλλαγῆς σχετικῆς ἐμπειρίας ἐκ τῆς Ἑλληνικῆς πραγματικότητος.

**Τὸ πρόγραμμα** τοῦ σεμιναρίου περιλαμβάνει μετὰ τῶν ἄλλων τὰ ἑξῆς ἐπὶ μέρους θέματα:

— Τὸ ἔργον τῆς ἐμπορικῆς ὑπηρεσίας καὶ τὰ στελέχη τῆς (Ἡ φύσις καὶ ἡ δομὴ τῆς ἐμπορικῆς λειτουργίας—Τὰ στελέχη τῆς Ἐμπορικῆς ὑπηρεσίας).

— Ἐμπορικὴ Πολιτικὴ καὶ Προβλέψεις (Αἱ ἐμπορικαὶ προοπτικαὶ τῆς ἐπιχειρήσεως.—Τὰ προϊόντα καὶ τὰ μέσα προωθήσεως τῶν εἰς τὴν ἀγοράν).

**ΑΠΟ ΤΟ Β' ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ ΤΗΣ ΕΕΔΕ ΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ**



Στιγμιότυπον ἀπὸ τὴν διεξαγωγὴν τοῦ Β' Σεμιναρίου τῆς ΕΕΔΕ εἰς Θεσσαλονικὴν (28ην Ἀπριλίου ἕως 1ην Μαΐου), ποῦ εἶχεν θέμα: «**Τὰ στελέχη τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ τὸ ἔργον τῶν**», μὲ εἰσηγητὴν τὸν κ. W. Exton.



— 'Η έμπορικὴ Δραστηριότης (τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἐρεύνης ἀγορᾶς, δημοσιότης προβολῆ κλπ. - 'Η ὀργανώσεις τῆς ἐργασίας ἀντιπροσώπων - Αἱ βάσεις διὰ τὴν ἀσκήσιν τῆς ἐμπορικῆς δραστηριότητος).

— Οἱ ἔλεγχοι (ἔλεγχος ἀποτελεσμάτων - ἔλεγχος ἐπὶ τοῦ δικτύου διανομῆς καὶ τῆς λειτουργίας του).

— Παρουσιάσεις Περιπτώσεων (ἐμπορικὴ ὀργανω-

σις ἐπιχειρήσεων εἰδῶν βιομηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ - 'Αξιοποίησις τῆς μορφολογίας τῆς 'Αγορᾶς 'Αθηνῶν καὶ Θεσσαλονίκης ὑπὸ ἐπιχειρήσεως καταναλωτικῶν ἀγαθῶν).

Διὰ περισσοτέρας πληροφορίας καὶ λεπτομερείας τῶν προγραμμάτων τῶν σεμιναρίων, ἀπευθύνεσθε εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ - Φιλελλήνων 6, τηλέφωνον 220-789.

## ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



### ΕΚΘΕΣΕΙΣ

ΑΠΟ 8 - 28 ΠΡΟΣΕΧΟΥΣ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ  
 Η 34η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΚΘΕΣΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ -  
 ΚΑΙ Η Β' ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ  
 ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ  
 ΑΠΟ 18 - 26 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ

Εὐρεία κατ' ἀριθμὸν καὶ εἰς ἐκθέματα προβλέπεται ἡ ἐφετεινὴ ἐπίσημος συμμετοχὴ ξένων χωρῶν, ὡς ἐπίσης καὶ ἡ δι' Ἑλλήνων ἀντιπροσώπων συμμετοχὴ Βιομηχανικῶν Οἰκῶν τοῦ ἐξωτερικοῦ εἰς τὴν ἐφετεινὴν 34ην Διεθνῆ Ἐκθεσιν Θεσσαλονίκης, ποὺ διοργανοῦται ἀπὸ 8 - 28ης Σεπτεμβρίου 1969.

'Επίσημον συμμετοχὴν ἐδήλωσαν μέχρι τῶρα εἰς τὴν Δ.Ε.Θ. αἱ ἐξῆς 18 χώραι : Γαλλία, Δ. Γερμανία, Ἰταλία, Βουλγαρία, Γιουγκοσλαβία, Οὐγγαρία, Ρουμανία, Κυπριακὴ Δημοκρατία, Πολωνία, Νοτιο-αφρικανικὴ Δημοκρατία, Καναδᾶς, Αὐστρία, Τσεχοσλοβακία, Νοτ. Κορέα, Νέα Ζηλανδία, Βραζιλία, Συρία καὶ Ἰαπωνία.

Εἰς τὰ πλαίσια τῆς Δ.Ε.Θ. διοργανοῦται ἐπίσης, ἡ «Β' Διεθνῆς Συνάντησις Περιφερειακῆς Ἀναπτύξεως καὶ Προγραμμάτων», διὰ τῆς ὁποίας ἐπιδιώκεται ἡ πραγματοποίησις πρακτικῶν καὶ ὠφελίμων ἐπαφῶν μεταξὺ τῶν ἐκπροσώπων τῶν προηγμένων οικονομικῶς καὶ τεχνολογικῶς χωρῶν καὶ ἐκείνων τῶν ὑπὸ ἀνάπτυξιν χωρῶν ὡς καὶ ἡ παραχρῆ βοήθειας πρὸς τὰς Χώρας αὐτάς.

ΜΑΪΟΣ 1969

ΑΙ ΠΡΟΕΡΓΑΣΙΑΙ ΔΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΙΝ ΕΙΣ ΕΛΛΑΔΑ  
 ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ

Αἱ προπαρασκευαστικαὶ ἐργασίαι τῆς εἰς Ἑλλάδα εὐρισκομένης ὁμάδος ἐμπειρογνομόνων τοῦ Διεθνοῦς Γραφείου Ἐργασίας, ὀλοκληροῦνται πρὸς τὴν κατεύθυνσιν προετοιμασίας τοῦ καταλλήλου κλίματος, ποὺ θὰ ἀπαιτηθῆ διὰ τὴν ψήφισιν τοῦ νόμου περὶ ἰδρύσεως Ἰνστιτούτου Βιομηχανικῆς Ἀναπτύξεως.

'Η ὁμάς τῶν ἐμπειρογνομόνων τοῦ Δ.Γ.Ε., προετοιμάζει μίαν δειγματοληπτικὴν ἐρευναν, ἐπὶ τῆς διαρθρώσεως τῆς Ἑλληνικῆς Βιομηχανίας καὶ Βιοτεχνίας διὰ τὴν ἐπισήμανσιν τῶν κλάδων, ποὺ παρουσιάζουν τὰς πλέον εὐνοϊκὰς δυνατότητας ἀναπτύξεως, τὴν ὁποίαν θὰ διεξαγάγη ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τοῦ Ὑπουργείου Συντονισμοῦ, Ι.Β.Ε. «Δημόκριτος», ΕΣΥΕ, ΚΕΠΕ καὶ τῶν Τραπεζῶν, Ἑλλάδος, Ἐθνικῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος, Τραπεζῆς Ἐπενδύσεων, ΕΤΒΑ κ. ἄ.

'Επίσης τὸ Δ.Γ.Ε. ἔχει προωθήσει τὰς ἐργασίας ἑτέρας ἐρεύνης, ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τῶν Ὑπουργείων Συντονισμοῦ, Βιομηχανίας, Οἰκονομικῶν, τῶν Τραπεζῶν Ἑλλάδος, Ἐθνικῆς, Ἀμερικῆς, ΕΤΒΑ καὶ τῶν Βιοτεχνικῶν Ἐπιμελητηρίων, τοῦ ΟΑΑΑ καὶ ΚΕΠΕ, ἐπὶ τῶν παραγόντων περιβάλλοντος, ποὺ ἐπιδρῶν ἐπὶ τῆς ἀναπτύξεως τῶν μικρομεσαίων ἐπιχειρήσεων.

Οἱ εἰδικοί προβλέπουν ὅτι ἡ νέα ἐκπαιδευτικὴ τεχνολογία θέλει ἀναποφεύκτως ὑπείσθῃ εἰς τὴν ἐκπαίδευσιν διεθνῶς, ἐπαναστατοποιοῦσα τὸν ρόλον τοῦ διδάσκοντος καὶ ἀνοίγουσα τὸν δρόμον πρὸς μίαν εὐρεῖαν ἐξατομικευμένην διδασκαλίαν.

## ΜΙΚΡΑΙ ΑΓΓΕΛΙΑΙ - ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ

Αντιμετωπίζετε το πρόβλημα συμπληρώσεως τής επανδρώσεως του προσωπικού τής επιχειρήσεώς σας;

### ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

και μάλιστα γίνεται μεγαλύτερο όταν αναζητήτε **ΥΠΕΥΘΥΝΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**, στελέχη **ΔΙΑΜΕΤΡΗΜΑΤΟΣ!**..

Διότι τα στελέχη αυτά σπανίζουν και ακόμα, είναι δυσεύρετα λόγω τής γεωγραφικής διασποράς τους.....

### ΓΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΤΕ

τον αντικειμενικό σκοπό σας ζητήσατε την συμπαράστασι του περιοδικού μας

### " ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ "

Λόγω τής εύρειας κυκλοφορίας του στον ειδικό τομέα του κόσμου των επιχειρήσεων προσφέρει, ασφαλώς, περισσότερες πιθανότητες επιτυχοῦς αποτελέσματος

### ΔΙΑ ΤΑΣ ΜΙΚΡΑΣ ΑΓΓΕΛΙΑΣ

### ΖΗΤΗΣΕΩΣ ἢ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- α) Διά ζήτησιν ἐργασίας (ἐκ μέρους ἐργαζομένων) κατὰ στίχον Δρχ. 25  
β) Διά προσφοράν ἐργασίας (ἐκ μέρους ἐργοδοτῶν) κατὰ στίχον Δρχ. 35

(Ὁ στίχος νοεῖται μονόστηλον-πλάτους 8,5 ἐκατ.)

### ΔΙΑ ΤΑΣ ΑΓΓΕΛΙΑΣ-ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ

- α) Ὀλοσέλιδες Δρχ. 2.500  
β) Ἡμισέλιδες » 1.500  
γ) Τετάρτου σελίδος » 800

Αἱ τιμαὶ προσαυξάνονται κατὰ τὸ νόμιμον ἀγγελιόσημον

Τὸ φαινόμενον τῆς ἀποτυχίας προϊόντων εἰς τὴν ἀγοράν, φαίνεται ὅτι εἶναι παγκόσμιον. Τὸ γεγονός τοῦτο ἐπισημαίνουν οἱ ἐκρόσωποι 87 μεγάλων ἐπιχειρήσεων τῶν ΗΠΑ, οἱ ὅποιοι καὶ ἐντοπίζοντες τοὺς κυριωτέρους λόγους ἀποτυχίας τονίζουν τοὺς κυριωτέρους ἐξ αὐτῶν :

Ὡς βασικοὶ λόγοι ἀποτυχίας ἀναφέρονται μεταξύ ἄλλων :

- Ἀνεπαρκῆς ἀνάλυσις ἀγορᾶς.
- Ἐλαττωματικότης τοῦ προϊόντος.
- Ὑψηλότερον τοῦ προβλεφθέντος κόστος.
- Κακὴ ἐκλογή τοῦ χρόνου ἐμφανίσεως τοῦ προϊόντος εἰς τὴν ἀγοράν.

## ΚΥΡΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΕΙΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑΝ TEST ΜΕΤΑΞΥ 87 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΤΩΝ Η.Π.Α.

- Ἀνταγωνισμός.
- Ἀνεπαρκῆς προσπάθεια εἰς τὸν τομέα τοῦ Μάρκετινγκ.
- Ἀνεπάρκεια πωλητῶν.
- Ἀδυναμία εἰς τὴν διανομὴν.

Κατ' ἀρχὴν ὅλοι, κατὰ κανόνα, ἀποδέχονται τὴν εὐθύνην τῆς ἀποτυχίας, χαρακτηριστικῶς, δὲ ἓνας λέγει : «ὅσον καὶ ἂν εἶναι ὀδυνηρόν, πρέπει νὰ ὁμολογήσωμεν ὅτι οἱ κύριοι λόγοι τῆς ἀποτυχίας ἦσαν ἐξ ἐκείνων, οἱ ὅποιοι εὕρισκοντο ὑπὸ τὸν ἔλεγχόν μας...».

Τέλος εἰς τὸ πόρισμα ἐπισημαίνεται, ὅτι ἡ ἔρευνα ἀγορᾶς εἶναι ἐνίοτε ἐπικίνδυνον ὄπλον, διότι εἰς τὴν φύσιν τοῦ ἀνθρώπου εἶναι νὰ δίδῃ ἐνθαρρυντικὰς ἀπαντήσεις, ἐφ' ὅσον δὲν τοῦ στοιχίζει τίποτε εἰς τὴν δεδομένην στιγμήν.

(Σ' Ε.Β. τεύχος 30.4.69)

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



## ΣΥΝΕΔΡΙΑ - ΕΚΘΕΣΕΙΣ

● MANAGEMENT ● MARKETING ● PACKAGING

Κατά τόν τρέχοντα Μάϊον και τούς προσεχείς μήνας διοργανούνται αι ακόλουθοι διεθνείς έκδηλώσεις, Συνέδρια και Έκθεσεις :

- Τό Συνέδριον του Διεθνούς Έμπορικου Έπιμελητηρίου, από 31 Μαΐου - 7 'Ιουνίου 1969 εις Κωνσταντινούπολιν.
- «**Electro - Optical and Photographic Systems**», από 19 - 24 Μαΐου εις Στοκχόλμην.
- «**High Frequency Measuring and Test Equipment**» εις Φραγκφούρτην, από 19 - 23 Μαΐου 1969.
- «**High Vacuum and Cryogenics Equipment**», εις Μιλάνον από 22 - 26 Μαΐου 1969.
- Διεθνές Συνέδριον «**Young Paesident's Organization**», οργανούμενον υπό της UPO εις Άθήνας, από 5 - 7 'Ιουνίου 1969.
- «**Data Processing Input and Output Equipment and Compact Computers**», από 11 - 17 'Ιουνίου 1969 εις Στοκχόλμην.
- «**Marine Equipment**», από 11 - 18 'Ιουνίου 1969 εις Λονδίνον.
- «**Industrial and Public Security Equipment**», εις Μιλανον από 12 - 16 'Ιουνίου 1969.  
(Άπό Greek. Amer. Trade - March 69)
- «Διεθνές Συνέδριον και Έκθεσις του Βρεταννικου 'Ινστιτούτου Συσκευασίας», με θέμα «Packaging and Preservation of Food», εις Μ. Βρεταννίαν (Harrogate) από 25 - 26 'Ιουνίου 1969.  
(Progr. The Institute of Pack.)
- «'Η Σύνοδος του **Highway Research Board**», από 11 - 13 Αύγουστου 1969 εις ΗΠΑ (Salt Lake City).
- «Συνέδριον της **ESOMAR**», από 31ης Αύγουστου έως 4ης Σεπτεμβρίου 1969 εις Άμστερνταμ ('Ολλανδία).  
(Newsletter No 2 - 1969)
- 'Η «Β' Διεθνής Συνάντησις Περιφερειακής Άναπτύξεως», εις Θεσσαλονίκην από 18 - 26 Σεπτεμβρίου 1969.
- Τό «6ον έτήσιον Παγκόσιμον Τεχνολογικόν Συνέδριον» και Έκθεσις Άερο - ναυτικῶν προϊόντων», από 20 - 24 'Οκτωβρίου 1969, εις Άναχέϊμ (Καλιφόρνια ΗΠΑ).

- «Διεθνές Συνέδριον Έπεξεργασίας Στοιχείων εις τόν Εύρωπαικόν χῶρον», εις Baden Bei Wien από 29 Σεπτεμβρίου έως 30 'Οκτωβρίου 1969.
- «Διεθνές Συμβούλιον Έπιστημονικῆς 'Οργάνωσιως», εις Τόκκον από 4 - 8 Νοεμβρίου 1969.
- Τό VI Διεθνές Συνέδριον «**De Cybernetiques**», από 7 - 11 Σεπτεμβρίου 1970 εις Nurnur - Βέλγιον.

## ΕΚΘΕΣΕΙΣ

- «**International Paris Air Show**» εις Παρισίους, από 29 Μαΐου έως 8 'Ιουνίου.
- Έκθεσις Πλαστικῶν Ειδῶν «**Interplas**» εις Λονδίνον (Olympia), υπό τήν αιγίδα της British Plastics, διοργανοῦται υπό της Iliffe Exhibition Ltd, από 18 - 27 'Ιουνίου 1969.
- Άπό 4 - 6 Σεπτ/βρίου 1969 ἡ «Β' Διάσκεψις Μεταλλικῶν Ὑλικῶν Συσκευασίας» εις Eger - Ούγγαρία.
- 'Η 24η έτησιᾶ Διάσκεψις - Έκθεσις «**ISA-SHOW**» (Instrument Society of America), εις Houston - ΗΠΑ από 27 - 30 'Οκτωβρίου 1969.
- 'Η «Β' Διεθνῆς Έκθεσις - Συνέδριον Κοντέηνερς» και ναυτικῆς μηχανολογίας, εις Ν. Ὑορκην από 15 - 18 Σεπτεμβρίου 1969.
- Άπό 4 - 10 προσεχουσ 'Οκτωβρίου, ἡ «Έκθεσις Συσκευασίας του **IPAC - IMA**» εις τόν Μιλάνον. Επίσης εις Μιλάνον από 9 - 10 'Οκτωβρίου, ἡ «Second International Film Competition **IPACK - IMA**».  
(Έπιστολή Ital. Inst. Imballagio - 21.1.69)
- 'Η Έκθεσις - Συνέδριον Συσκευασίας «**Savropac - 69**» εις Βελιγράδιον, από 17 - 22 προσεχουσ Νοεμβρίου.  
(Progr. Savropac)



## Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε.

Κατά τούς μήνες Φεβρουάριον, Μάρτιον, Ἀπρίλιον καὶ Μαΐον περιήλθον εἰς τὴν βιβλιοθήκην τῆς ΕΕΔΕ αἱ ἀκόλουθοι ἐκδόσεις :

### American Management Association :

- «Problems in Special Risk Underwriting», and «The Uses of Video Tapes in Training and Development», Ὑπό : Th. F. Stoh.
- «Personnel» (Nov./Dec. 68 and Jan./Febr. 1969).
- «Organizing for Data Processing», by : Rob. R. Reichenbach and Ch. A. Tasso.
- «Management Bookshelf» (Nov. and Dec. 68).
- «Management News» Oct. - Nov. and Dec. 68).
- «Management Review» (Nov. 68 - Jan. Febr. & March 69).

### British Institute of Management :

- «Notes for Collective Subscribers» (Vol.10. No 1- 2 & 3).
- «Management Today» : Τεύχη Φεβρ., Μαρτίου, Ἀπριλίου καὶ Μαΐου 1969.

### American Marketing Association :

- «Short - Term Forecasting».
- «The Marketing News» (First and 15 Nov. and First Dec. 68).
- «Factbook, - 1968 - 1969».
- «Attitude Research on the Rocks».
- «Marketing» (Oct. 68).

### Ἄλλαι ξενόγλωσσοι ἐκδόσεις :

- «JMR» (Journal of Mark. Research) - Nov. 68.
- «Mitteilungen», (Τοῦ Σουηδικοῦ Ἰνστιτούτου Συσκευασίας) - Nov. 68, Jan., March and May 69.
- «Österreichischer Preisträger 1968 for Vorbildliche Verpackung», (Τοῦ Αὐστριακοῦ Ἰνστ. Συσκευασίας).
- «Verpack - Aber Wie ?», (Τοῦ Γερμανικοῦ Ἰνστ. Συσκευασίας).
- «Israel Design and Packaging» (Τοῦ Ἰσραηλικοῦ Ἰνστ. Συσκευασίας) - No 5.
- «Embalagem», (Τοῦ Πορτογαλικοῦ Ἰνστ. Συσκευασίας) - Mai/June and Sept./Oct. 68.
- «Update», (Τοῦ PAC - Καναδικοῦ Ἰνστιτούτου Συσκευασίας) - Dec. 68 & Jan. 69.
- «Greek American Trade», (Apr. 1969).
- «Forum» (Intern. Trade Centre) Τεύχ. 30 Oct. and 3 Nov. 68.
- «Verpackungs - Rundschau», (Τοῦ Γερμανικοῦ Ἰνστιτούτου Beratungs), Τεύχ. 19 No 2 - 1968.
- «Employment and Productivity Gazette» (Nov. 68).
- «Greek Publicity Reporter» (Nov., and Dec. 68).
- «Quality - Greek Handicrafts Textiles» (Τεύχ. 4 - Dec. 68).
- «Notiziario» (Τοῦ Ἰταλικοῦ Ἰνστιτούτου Συσκευασίας) - Dec. 68 and Jan. 69.
- «Savremeno Pakovanje» (Τοῦ Γιουγκοσλαβικοῦ Ἰνστιτούτου Συσκευασίας), Τεύχη, IX - 5ον - 1968 and No 1-1969.
- «California Management Review» - Vol. XI No 2.
- «Journal of Advertising Research», (Dec. 68).
- «Newsletter - ESOMAR» (April 69).

- «Revue Française du Marketing (ADETEM) - 4ου τριμ. 68.
- «Sales & Marketing in Australia» (Τεύχη Oct, and Dec. 68).
- «News Letter» (Τοῦ Philippine Mark. Assoc.) - Oct. 68, and Jan. 1969.
- «Techniques SON + IMAG» (Philips) τεύχος 24ον.
- «The Consumer's Handbook» (ἐκδοσις Publication of Nation. Department of Nation. Health & Welfare, Canada).
- «Sociedade Portuguesa de de Comercializacão (Marketing)» S.P.C. - 67/68.

### Ἐκδόσεις εἰς τὴν Ἑλληνικὴν :

Μελέται :

- «Ἀνασταλτικοὶ Παράγοντες τῆς Ἐκβιομηχανίσεως τῆς Ἑλλάδος», Ὑπό : Ν. Β. Τσαλίκη.

Περιοδικά :

- Βιομηχανικὴ Ἐπιθεώρησις (Φεβρ. καὶ Μαρτίου 69) ● Δελτίον Συνδ. Ἑλλ. Βιομηχάνων (Νοεμβ. - Δεκεμβ. 1968 καὶ Ἰαν., Φεβρ. καὶ Μαρτίου 69) ● Ἑλληνικὰ Θέματα ● Ἰζολικὰ Νέα (Ἰαν. - Φεβρ. 69) ● Βιομηχανικὴ Ἀναγέννησις ● Ἐφοριακὴ Ἐπιθεώρησις (Μαρτίου 69) ● Πειραϊκὴ - Πατραϊκὴ ● Δημοσιότης (Νοεμ., καὶ Δεκεμ. 68) ● Τὰ Νέα τῆς Ντέξιον (Ἰαν. 69) ● Δελτίον Συνδ. Ἑλλ. Βιομηχάνων Βορείου Ἑλλάδος (Ἰαν. Φεβρ. καὶ Ἀπρίλ. 69) ● Σπουδαί (Τόμ. ΙΗ, τεύχ. 6) ● Ἠχώ τῆς Κρήτης (Ἰαν. 69) ● Βιοτεχνικὰ Θέματα (Φεβρ. 69) ● Δελτίον τοῦ Κέντρου Πληροφοριῶν ἐπὶ τῶν Εὐρωπαϊκῶν Κοινοτήτων Νοεμ. - Δεκ. 68 καὶ Ἰαν. 69. ● Διεθνῆς Ἐκθεσις Θεσσαλονίκης, Ἰαν. - Φεβρ. καὶ Μάρτ.-Ἀπρίλ. 1969. Ε. Σ. Ὑπηρεσίας : α) Μηνιαῖον Δελτ. Στατιστικῆς, (Δεκ. καὶ Ἰαν.) β) Στατιστικῆς Ἐξωτερ. Ἐμπορίου (Ἰουλίου καὶ Αὐγούστου 68, γ) Στατιστικῆς Ἐξ. Ἐμπορίου τῆς Ἑλλάδος - 1966 καὶ Νοεμ. 1968, δ) Στατιστικῆς Δημοσ. Οἰκονομικῶν - Ἰουλίου/Αὐγούστου 68.

### ΔΙΑ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΛΗΠΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΥ «ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Παρακαλοῦνται οἱ παραλήπται τοῦ περιοδικοῦ μας ὅπως μᾶς γνωρίζουν ἐγκαίρως τὴν ἀλλαγὴν τῆς διευθύνσεώς των, ὥστε νὰ φθάσουν εἰς τὸν προορισμὸν των τὰ ταχυδρομούμενα τεύχη μας.

Ἀπευθύνεσθε : ΕΕΔΕ, Φιλελλήνων 6 - Ἀθήνας. Τηλ. 220789.



## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΙΟΥΝΙΟΣ - ΙΟΥΛΙΟΣ 1969

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Δ' - ΤΕΥΧΟΣ 34-35

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● «Της Συντάξεως»	1
● «ΠΩΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΥΣ». 'Υπό: H. Stuart Taylor.	3
● «ΔΙΑΦΗΜΙΣΙΣ : ΕΧΕΙ ΦΘΑΣΕΙ ΕΙΣ ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΗΣ ΥΠΕΡΒΟΛΗΣ ;» 'Υπό : G. J. Vogl.	11
● «Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΠΟΥ «ΚΑΤΕΒΑΖΕΙ» ΙΔΕΑΣ». 'Υπό : Eric Webster.	16
● «Αί Δέκα 'Εντολαί : Διά τήν σημασίαν τής «'Αποθήκης» τών επιχειρήσεων».	19
● «ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΙΣΗΜΑΙΝΕΤΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΤΑΛΑΝΤΟΝ ΠΩΛΗΤΟΥ». 'Υπό : R. O. LOEN.	20
★ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΙ ΤΗΣ ΕΕΔΕ.	24-25
● «Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ». 'Υπό : Joann Sterling.	27
● «ΠΡΟΑΝΑΚΡΟΥΣΜΑ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟΝ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΡΑΤΕΙΑΣ».	32
● «ΜΙΑ ΝΕΑ ΤΕΧΝΙΚΗ : ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΕΛΦΟΙ».	33
● «4 ΑΠΟ ΤΑ «ΠΑΙΓΝΙΔΙΑ» ΤΩΝ MANAGERS». 'Υπό : Curtis J. Porter.	35
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ (Σεμινάρια κλπ. έκδηλώσεις εις 'Αθήνας και Θεσσαλονίκην).	41
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟΝ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ (Συνέδρια, 'Εκθέσεις κ.ά. ενδιαφέροντα).	47

#### ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

#### Σ Υ Ν Δ Ρ Ο Μ Α Ι

	Μελών	Μή Μελών
Φυσικών προσώπων	Δρχ. 100	200
'Επιχειρήσεων	» 250	500
'Ανων. 'Εταιριών, 'Οργανισμών, Τραπεζών, Δημοσίων		
'Υπηρεσιών	» 600	1.200
Σπουδαστών	» 60	

'Επιμέλεια ύλης και

'Υπεύθυνος Συντάξεως :  
ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ  
Φιλελλήνων 6 - 'Αθήναι, Τηλ. 220.789

'Υπεύθυνος Τυπογραφείου :  
Κ. ΛΟΥΚΟΣ 'Ακαδημίας 63 - Τηλ. 633.767

ΙΟΥΝΙΟΣ - ΙΟΥΛΙΟΣ 1969

'Αγαπητοί μας φίλοι,

Τὰ θέματα τῆς σημερινῆς μας ἐκδόσεως ἀναφέρονται, ὅπως πάντοτε, εἰς τὰς τεχνικὰς τὰς ἐφαρμοζομένας εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν 'Επιχειρήσεων, εἰδικώτερον δὲ εἰς τοὺς ἀκολούθους τομείς καὶ ἄρθρα :

1. «ΠΩΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΥΣ»: 'Αναφέρεται εἰς 'Ερευναν τῆς 'Ομάδος Taylor - Nelson, ἐπὶ τοῦ θέματος τῆς ἐκπαιδεύσεως καὶ

τῆς χρησιμοποιοῦσεως ἀποφοίτων Πανεπιστημίων καὶ 'Επιχειρησιακῶν Σχολῶν ὡς στελεχῶν ἐπιχειρήσεων καὶ γενικώτερον εἰς τὴν βιομηχανίαν.

2. «ΔΙΑΦΗΜΙΣΙΣ»: 'Ἐχει φθάσει εἰς τὰ ὅρια τῆς ὑπερβολῆς;». 'Αναλύει τὸ θέμα τοῦ «ὑπερκορεσμοῦ» καὶ τῆς «ὑπερμεμοριοποιήσεως, πού ἀντιμετωπίζει ὠρισμένους διαφημιστικούς τομεῦς καὶ ἀφοῦ ἐπισημαίνει τὰ αἷτια καὶ ἄλλας ἀδυναμίας, ὑποδεικνύει τρόπους καὶ μεθόδους ἀντιμετώπισεως τούτων.

3. «Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΠΟΥ «ΚΑΤΕΒΑΖΕΙ» ΙΔΕΑΣ». «... 'Ἡ δυσκολία τοῦ νὰ συλλάβῃ κανεὶς μίαν ἰδέαν, δὲν συγκρίνεται μὲ τὴν δυσκολίαν τοῦ νὰ ἐπιτύχῃ τὴν πρακτικὴν ἐφαρμογὴν αὐτῆς...», λέγει ὁ συγγραφεὺς τοῦ ἄρθρου αὐτοῦ, καὶ ὑποδεικνύει μεθόδους διὰ τῶν ὁποίων «ὁ ἄνθρωπος τῶν ἰδεῶν» μπορεῖ νὰ ἀξιοποιήσῃ αὐτάς.

4. «ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΙΣΗΜΑΙΝΕΤΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΤΑΛΑΝΤΟΝ ΠΩΛΗΤΟΥ»: 'Αναλύει τὸ «ἱστορικόν» ἐπιτυχημένων Πωλητῶν καὶ Μεθόδους ἐπισημάνσεως τῶν «ἐντὸς» τῆς ἐπιχειρήσεως ἰκανῶν στελεχῶν μὲ τάλαντον Πωλητοῦ, διὰ τὴν περαιτέρω ἀξιοποίησίν των.

5. «Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ἢ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ»: Διὰ τοῦ ἄρθρου τούτου προσφέρεται εὐρεία περιγραφή τῶν «καθηκόντων ἐργασίας» καὶ ἐπισημαίνονται οἱ σπουδαιότεροι λόγοι διὰ τοὺς ὁποίους καθίσταται ἀπαραίτητος ἡ ἐφαρμογὴ των εἰς τὰς συγχρόνους ἐπιχειρήσεις.

6. «4 ΑΠΟ ΤΑ «ΠΑΙΓΝΙΔΙΑ» ΤΩΝ «MANAGERS»»: 'Ο συγγραφεὺς παρουσιάζει 4 χαρακτηριστικὰ «παιγνίδια τῶν Managers τῶν ἐπιχειρήσεων», κατ' ἀντιστοιχίαν τῶν «παιγνιδίων» πού παίζουν ἐν γένει οἱ ἄνθρωποι κατὰ τὰς σχέσεις μεταξὺ των. 'Αναλύει δὲ, τὸν χαρακτήρα τῶν στελεχῶν καὶ τοῦ «παιγνιδιοῦ», τὰς συνθήκας, τὸν ἐπιδικώμενον ἀντικειμενικὸν σκοπὸν καὶ τὰ ἀποτελέσματα.

Μὲ φιλικούς χαιρετισμούς  
«Δ. Ε.»



Π 66/8

**Αναζητήστε τό σήμα ΠΠ  
Τά λέει όλα...**

Με τό σήμα τής ΠΕΙΡΑΪΚΗΣ-ΠΑΤΡΑΪΚΗΣ στο σετόνι, στο πουκάμι-σο, την πυτζάμα, την γυακιά, την ρόμπα, την σχολική ποδιά ή τό ύφασμα που αγοράζετε, μπορείτε νά είστε σίγουροι ότι παίρνετε τό καλύτερο, τό πιο άγιο, τό πιο υγιεινό, τό βαμβακερό ύφασμα. Τά βαμβακερά τής ΠΕΙΡΑΪΚΗΣ - ΠΑΤΡΑΪΚΗΣ γίνονται μέ τό τελειότερο μέσα που διαδίδεται ή μεγαλύτερη ελληνική βιομηχανία βαμβακος, ή ΠΕΙΡΑΪΚΗ-ΠΑΤΡΑΪΚΗ

ΑΠΑΙΤΗΣΤΕ ΣΤΗΝ ΟΥΓΙΑ ΤΟ ΟΝΟΜΑ ΠΕΙΡΑΪΚΗ-ΠΑΤΡΑΪΚΗ, ΕΓΓΥΑΤΑΙ ΑΝΩΤΑΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ





ΠΩΣ  
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ  
ΑΙ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΤΟΥΣ  
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΥΣ

Υπό: H STUART TAYLOR

Αί επιχειρησιακαὶ σχολαὶ ἔχον ἑσχάτως προσλάβει διαστάσεις βιομηχανίας καὶ σήμερον ἀπονέμονται διπλώματα επιχειρησιακῶν σπουδῶν ἀπὸ Πανεπιστήμια τὰ ὅποια πρὸ δεκαετίας οὔτε θὰ διανοοῦντο κἂν νὰ διδάξουν «Μπίζνες» ἢ ἐπαγγελματικὴν ἐκπαίδευσιν. Πῶς ὅμως ἀντιδρᾷ ἡ Βρετανικὴ Βιομηχανία εἰς τὴν αὐξουσαν ζήτησιν ἐκ μέρους τῶν ἐπικριτῶν τῆς ἐνὸς συνδυασμοῦ πρακτικῆς ἐμπειρείας καὶ θεωρητικῆς επιχειρησιακῆς παιδείας; Εἰς μεγάλους τομεῖς τῆς βιομηχανίας, αἱ ἀντιλήψεις ὅσον ἀφορᾷ εἰς τοὺς πτυχιούχους γενικῶς εἶναι ἀκόμη ἀμφιρρέπονσαι, ἐνῶ εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τοὺς ἀποφοίτους επιχειρησιακῶν σχολῶν κυμαίνονται ἀπὸ τῆς παντελοῦς ἀγνοίας («δὲν ἔχω ἰδέα τί εἶναι αὐτὴ») μέχρι τῆς ἀπροκαλύπτου ἐχθρότητος («αἱ επιχειρησιακαὶ σχολαὶ δὲν ἀξίζουν ὅσο θέλουν νὰ ποῦν ὅτι ἀξίζουν»). Δὲν ἐλλείπει καὶ ἡ εἰρωνία («ἡ γραμματεὺς μας πῆγε γιὰ σπουδὲς στὴν Ἀμερική»).

“Ὅλο καὶ περισσότεροι νέοι ἀναζητοῦν τὸ μέλλον των εἰς ἐπιχειρησιακὰς σχολὰς, κυρίως εἰς τὰς Ἑνωμένας Πολιτείας ἀλλὰ τῶρα καὶ εἰς τὴν Ἀγγλίαν. Αἱ ἀντιλήψεις ὅμως καὶ ἡ στάσις πολλῶν ἐργοδοτῶν εἰς τὸ Ἑνωμένον Βασίλειον ἐναντι τῶν πάσης φύσεως πτυχιούχων δὲν εἶναι ἰδιαίτερος ἐνθαρρυντικαί, ὅπως ἀποκαλύπτει ὁ συγγραφεὺς τοῦ παρόντος ἀρθροῦ.

Δὲν εἶναι οὔτε μυστικὸν οὔτε ἐκπληκτικὸν τὸ γεγονός ὅτι ὑπάρχουν πραγμα-

τικά πιέσεις και προστριβαί περίξ του θέματος εντός των επιχειρήσεων, δεδομένης και της άδεξιότητος, μετά της οποίας πολλά διοικήσεις αντιμετωπίζουν το θέμα. Το παρελθόν έτος επί παραδείγματι μία μεγάλη εταιρία μηχανημάτων έστειλε προς τους άνωτέρους υπαλλήλους της ένα υπόμνημα, — από το όποιον άπουσίαζε εις μέγαλον βαθμόν το τάκτ. Το υπόμνημα έλεγε ότι έπρόκειτο να προσληφθῆ την τάδε ήμερομηνίαν ένας νεαρὸς ὡς βοηθὸς τοῦ Προέδρου. «Μόλις άπεφοίτησεν από το Harvard Business School εις την Ἄμερικὴν μετὰ διετεῖς σπουδὰς». Αἱ διχογνωμίαι, αἱ ὁποῖαι ἤδη ὑπῆρχον και προσελάμβανον διαστάσεις εντός της εταιρίας, περι τοῦ ποῖον ρόλον μπορεί να παίξῃ ἡ επιχειρησιακὴ εκπαίδευσις εις τὴν ενίσχυσιν της διοικήσεως της επιχειρήσεως, ἐξήφθησαν ἔτι περισσότερον από το γεγονός (το ὁποῖον παρελείπετο εις το υπόμνημα) ὅτι ὁ ἐν λόγω νεαρὸς οὐδεμίαν εἶχεν προὔπηρεσίαν ἢ εμπειρίαν και ὅτι ὁ ἀρχικὸς του μισθὸς ἦτο κατὰ 500 λίρας ἀνώτερος της μισθολογικῆς κλίμακος διὰ πτυχιούχους, τὴν ὁποῖαν μόλις πρὸ ἑξαμήνου εἶχεν ἐγκρίνει το διοικητικὸν συμβούλιον.

**Δ**ιὰ νὰ διαπιστώσῃ τὰς ἀντιλήψεις τῶν κυριωτέρων εταιριῶν ἔναντι τοῦ θέματος εκπαίδευσως εις τὴν βιομηχανίαν γενικώτερον και της χρησιμοποίησεως ἀποφοίτων Πανεπιστημίων και επιχειρησιακῶν σχολῶν ἡ

**ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΣ :**  
**«ΠΟΙΟΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ»**

Ὁμάς Taylor - Nelson διεξήγαγε συζητήσεις με προέδρους, γενικὸς διευθυντὰς και ἀ-

νώτερα στελέχη τριακοσίων εἴκοσι πέντε από τὰς κυριωτέρας εταιρίας μεταξύ τῶν 500 πού περιέχονται εις τὸν κατάλογον τῶν Οἰκονομικῶν Times. Οὐδεμία από τὰς ἐν λόγω εταιρίας ἔχει ἐνεργητικὸν μικρότερον τοῦ 1.000.000 λιρῶν στερλινῶν και μερικαὶ από αὐτὰς ἔχουν ἄνω τῶν 500 000.000. Κατὰ τὴν γνώμην μας ἡ ἐν λόγω Ὁμάς εκπροσωπεῖ μίαν συνισταμένην της Βρετανικῆς Βιομηχανίας, οὕτως ὥστε τὰ εὐρήματα της ἐρεῦνης αὐτῆς νὰ μποροῦν νὰ θεωρηθοῦν ὡς γενικῶς ἐγκυρα.

Θεωρουμένου ὡς δεδομένου ὅτι οὐδεμία εταιρία εἶναι δυνατόν νὰ εἶναι ἀπολύτως ἱκανοποιημένη με τὴν Ὁμάδα τῶν στελεχῶν της, αἱ μετέχουσαι εις τὴν ἐρευναν εταιρίαὶ ἠρωτήθησαν περι της γενικῆς τῶν ἐντυπώσεως σχετικῶς πρὸς τὴν ποιότητα τοῦ ὑπάρχοντος ἀνωτέρου ὑπαλληλικοῦ δυναμικοῦ τῶν. Τὰ ἀποτελέσματα ἐδειξαν σαφῶς ὅτι ὑπάρχει μία γενικὴ ἔλλειψις ἱκανοποίησεως εντός της βιομηχανίας σχετικῶς πρὸς το τάλαντον τῶν ἀνθρώπων πού τὴν διευθύνουν, ἀλλὰ ὅτι το πνεῦμα αὐτὸ ποικίλλει εὐρύτατα μεταξύ διαφόρων βιομηχανικῶν τομέων. Συνολικῶς 57% τῶν ἐρωτηθέντων ἐξέφρασαν τὴν γνώμην ὅτι αἱ εταιρίαὶ τῶν εἶχον ἤδη ἱκανοποιητικὸν ἐπίπεδον στελεχῶν. Εἰς τοὺς βιομηχανικοὺς κλάδων ἠλεκτρικῶν εἰδῶν, τροφικῶν δομικῶν ὑλικῶν, σιγαρέττων, ὑφασμάτων κ.ἄ. πλέον τῶν 3/5 τοῦ ἀριθμοῦ εταιριῶν πού ἠρωτήθησαν ἐδήλωσαν ὅτι εἶναι ἱκανοποιημένα.

Εἰς τὸν κλάδον της ποτοποιίας (πράγμα ὁμολο-



γουμένως ἐκπληκτικόν) ὄχι ὀλιγώτερον τοῦ 82% τῶν εταιριῶν πού ἠρωτήθησαν εὐρέθησαν ἱκανοποιημένα — ποσοστὸν δηλαδὴ πλέον ἢ διπλάσιον ἀπὸ ὅτι διὰ τοὺς ὁμολογουμένως προοδευτικοὺς κλάδους τῶν χημικῶν προϊόντων και τῶν πετρελαιοειδῶν. Πλήν τῶν τελευταίων, αἱ ὁμάδες εταιριῶν πού ἐξεδήλωσαν τὴν μεγαλυτέραν δυσἀρέσκειαν διὰ το παρὸν ἐπίπεδον στελεχῶν ἦσαν αἱ βιομηχανίαὶ αὐτοκινήτων και ἄλλων μὴ ἀναλωτῶν προϊόντων, χάρτου, συσκευασίας, ἐκτυπώσεως, χημικῶν προϊόντων και πετρελαιοειδῶν, μηχανολογικῶν ἐργαλείων και διάφοροι ἐκδοτικοὶ οἴκοι.

Φαίνεται ὅτι το μέγεθος τῶν εταιριῶν δὲν ἐπηρεάζει κατὰ τρόπον ἄμεσον τὴν ἀντιληψίν τῶν περι της ποιότητος τῶν στελεχῶν τῶν. Ἡ μεγαλυτέρα δυσἀρέσκεια ἐξεδηλώθη ἀπὸ τὰς 37 εταιρίας με κεφάλαιον μεταξύ 50 ἑκατομμυρίων και 100 ἑκατομμυρίων — ἔνα 54% ἐδήλωσαν ὅτι ἡ ποιότης τῶν στελεχῶν τῶν δὲν ἦτο ἐπαρκῆς.



Ἐκπληκτικῶς, ὡς πλέον ἱκανοποιημένοι, (80%), ἐνεφανίσθησαν αἱ ἐταιρίαι τῆς τάξεως τῶν 200 ὡς 500 ἑκατομμυρίων στερλινῶν. Τοῦτο ὁμῶς φαίνεται ὅτι ἀφ' ἑνὸς μᾶλλον εἰς τὰς 4 συγκεκριμένας ἐρωτηθείσας ἐταιρίας, διότι αἱ ἐπίσης 4 ἐταιρίαι τῶν 500 ἑκατομμυρίων καὶ ἄνω εὐρέθησαν κατὰ τὸ ἡμισυ μόνον ἱκανοποιημένοι.

Καίτοι εἰς ὀρισμένους βιομηχανικούς τομεῖς ἐπικρατεῖ μία προφανὴς ἀπάθεια, γενικῶς ἐπιτείνεται ἡ ἐπίγνωσις τῆς βασικῆς συμβολῆς τοῦ καλῆς ποιότητος ἀνθρώπινου ὕλικου εἰς ὅλα τὰ ἐπίπεδα μιᾶς ἐταιρίας. Τοῦτο παρουσιάζεται κατὰ τρόπον παραστατικὸν ἀπὸ τὴν δῆλωσιν ἑνὸς γενικοῦ διευθυντοῦ ἐκδοτικοῦ οἴκου. : «Ἐλλείψεις ἀνθρώπων καὶ ὄχι ἔλλειψεις χορημάτων εἶναι ἡ αἰτία πὸν ἐπιβραδύνεται ὁ ρυθμὸς τῆς ἀναπτύξεώς μας». Τὰ περισσότερα παράπονα ἀφοροῦν τὸ μεσαῖον ἐπίπεδον διευθύνσεως (ὡς μὴν λησμονῶμεν ἐν τούτοις ὅτι οἱ ἐρωτηθέντες ἦσαν ὅλοι ἀνώτερα καὶ ἀνώτατα στελέχη. Ἄν εἶχον ἐρωτηθῆ τὰ μεσαῖα στελέχη ἴσως θὰ εἶχομεν ἐντυπωσιακῶς διάφορα συμπεράσματα). Τὰ ἀνώτερα κλιμάκια γενικῶς θεωροῦνται ὡς ἱκανοποιητικά. Ἀναφέρεται ἐπίσης ὅτι ὑπάρχει μία ὁμάς νεαρῶν στελεχῶν, πὸν δείχνουν προσόντα καὶ πὸν θὰ εἶναι ἔτοιμα διὰ τὴν κορυφὴν ἐντὸς δεκαπενταετίας περίπου. Ἡ ἔλλειψις μεσαίων στελεχῶν σήμερον σημαίνει ἐν τούτοις ἕνα κενὸν περίπου 10 ἐτῶν, ἐντὸς τῶν ὁποίων τὰ σημερινὰ ἀνώτατα στελέχη θὰ ἔχουν ἀποστρατευθῆ καὶ οἱ νεαροὶ δὲν θὰ εἶναι ἀκόμη ὄριμοι διὰ τὴν ἡγεσίαν.

**Τ**ὰ συμπεράσματα αὐτὰ βεβαίως ἀποτελοῦν καταδίκην τῶν παλαιῶν μεθόδων στρατολογίσεως. Ἀσφαλῶς δὲ τὸ πρόβλημα εἶναι ἀκόμη εὐρύτερον ἀπὸ ὅσον δείχνει. Εἶναι ἐξόχως ἀπίθανον ὅτι ἕνας ὁλόκληρος βιομηχανικὸς κλάδος (καὶ ὄχι ἁπλῶς μία ἐταιρία) κατάρθωσε νὰ ἐπιτύχῃ εἰς τόσον μεγάλον βαθμὸν εἰς τὸ θέμα τῆς ἐξευρέσεως στελεχῶν διὰ τὸ μέλλον. Εἶναι χαρακτηριστικὸν

#### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ

ὅτι αἱ βιομηχαναίαι πὸν ἐξέφρασαν ἱκανοποίησιν διὰ τὴν ποιότητα τῶν ἀνθρώπων τῶν, εἶναι ἀκριβῶς ἐκεῖναι, πὸν γίνονται στόχος καθημερινῶν ἐπικρίσεων, οὕτως ὥστε νὰ ὑποπτεύεται κανεὶς ὅτι δὲν διαθέτουν οὔτε τὴν στοιχειώδη ἱκανότητα νὰ ἀντιλαμβάνονται τὰς ἰδίας τῶν ἐλλείψεις. Οἱ ποτοπαραγωγικοὶ κλάδοι φερ' εἰπεῖν παρ' ὅλην τὴν δεδηλωμένην τῶν ἱκανοποίησιν ἀπὸ τὰ νῦν ὑπάρχοντα στελέχη τῶν δὲν μποροῦν ἀντικειμενικῶς νὰ θεωρηθοῦν ὡς ὑποδείγματα ὀργανώσεως καὶ ἀποτελεσματικότητος.

#### Ἐν ὀνόματι τῆς «Ἐκπαιδεύσεως» Στελεχῶν :

Ἄναμφισβητήτως ἕνας ἀπὸ τοὺς ρόλους τῆς ἐκπαιδεύσεως εἶναι νὰ βοηθήσῃ τὰς βιομηχανίας εἰς

τὸ νὰ ἀποκτήσουν τὸ γνῶθι σ' αὐτὸν» καὶ εἰς τὸ νὰ ἐπινοήσουν μεθόδους μετρήσεως τῆς ἀποτελεσματικότητος στελεχῶν. Μέχρις ἑνὸς ὄριου, ὁ χρόνος εἶναι μὲ τὸ μέρος τῶν. Ὄταν ἀποσυρθῆ ἡ παροῦσα γενεὰ τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν, εἶναι μοιραῖον νὰ ὑπάρξῃ μεγαλύτερα προθυμία ἀτοκρικτικῆς ἐντὸς τῶν ὀργανώσεων καὶ συνειδητοποίησεως τῆς ἀνάγκης καλύτερον ἐκπαιδευμένων στελεχῶν. Αἱ περισσότεραι διοικήσεις ἐπιχειρήσεων, ὅσονδῆποτε καὶ ἂν εἶναι ἱκανοποιημένοι μὲ τὸ σημερινὸν ἐπίπεδον, ἀσχολοῦνται συνεχῶς μὲ τὴν πληρῶσιν κενῶν θέσεων, τὴν δημιουργίαν νέων θέσεων καὶ τὴν ἐκπαιδεύσιν νέων στελεχῶν. Μέχρι ποίου σημείου ἡ πολιτικὴ τῶν ἀντικατοπτρίζει ἀνψυχίαν διὰ τὰς σημερινὰς ἐλλείψεις ἢ ἐνσωματώνει θεραπευτικὰ μέτρα ;

#### Τρόποι ἀποκτήσεως ἢ δημιουργίας Στελεχῶν:

Αἱ περισσότεραι ἀπὸ τὰς ἐρωτηθείσας ἐταιρίας προτιμοῦν, εἰ δυνατόν, νὰ στρατολογοῦν ταλαντούχους νέους, νὰ τοὺς ἐκπαιδεύουν καὶ ἐν συνεχείᾳ νὰ τοὺς προάγουν εἰς ἀνώτερα κλιμάκια μᾶλλον, παρὰ νὰ ἐξαγοράζουν ἔτοιμα στελέχη ἀπὸ ἄλλας ἐταιρίας. Ἡ προτίμησις αὐτὴ ἐμφανίζεται ὡς ὀλιγώτερον αἰσθητὴ μεταξὺ τῶν ἐταιριῶν παραγωγῆς καταναλωτικῶν ἀγαθῶν καὶ περισσότερον αἰσθητὴ μεταξὺ τῶν ἐταιριῶν βιομηχανικῶν προϊόντων. Αἱ ἐταιρίαι τῆς πρώτης ὁμάδος εἶναι πρόθυμοι νὰ ἀγοράσουν ἕνα ἔτοιμον ἀνώτερον στέλεχος μὲ ἀποδεδειγμένως ἐπιτυχή σταδιοδρομίαν εἰς ἄλλην ἐταιρίαν τοῦ αὐτοῦ κλάδου ἢ ἀκόμη καὶ ἐτέρου κλάδου. Μερικαὶ ἐταιρίαι χρησιμοποιοῦν τόσον ἐσωτερικὰ ἐκπαιδευτικὰ προγράμματα ὅσον καὶ ἐξωτερικὰς σχολὰς διὰ τὴν βελτίωσιν τῆς ἐπαγγελματικῆς καταρτίσεως τῶν στελεχῶν τῶν. Καίτοι ὁμῶς ἐμφανίζονται ὀρισμένοι διαφοραὶ μεταξὺ βιομηχανικῶν κλάδων, διαφοραὶ πὸν ὑπαγορεύονται ἐν μέρει ἀπὸ τὰς παραδόσεις τῶν ἐν λόγω κλάδων, τὸ πλέον ἐκπληκτικὸν γενικὸν συμπέρασμα εἶναι ὅτι μία μόνη μικρὰ μειοψηφία τῶν ἐρωτηθειῶν ἐταιριῶν προβλέπει ἐκπαιδευτικὰ προγράμματα διὰ τοὺς πτυχιούχους.

Αἱ βιομηχαναίαι διαρκῶν καταναλωτικῶν ἀγαθῶν διατηροῦν ἐπίσης στενὰς ἐπαφὰς μὲ τὰ πανεπιστήμια, σχεδὸν δὲ τὸ ἡμισυ τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἔχει παραλλήλως καὶ ἴδια ἐκπαιδευτικὰ προγράμματα.



Τὰ προγράμματα αὐτὰ ὅμως ἀπευθύνονται κυρίως πρὸς τοὺς τεχνικοὺς καὶ ὄχι πρὸς τοὺς ἀποφοίτους ἐπιχειρησιακῶν ἢ θεωρητικῶν σχολῶν. Ἐκ τῶν 17 βιομηχανιῶν ποτῶν πού ἠρωτήθησαν, μόνον 7 εἶχον ἐκπαιδευτικά προγράμματα, οὐδεμία δὲ ἐπεδείκνυεν ἰδιαίτερον ἐνδιαφέρον διὰ τὸ θέμα. (Ἡ διαπίστωση αὕτη ἐναρμονίζεται ἀπολύτως πρὸς τὸ περίεργον γεγονός ὅτι αἱ βιομηχανίαί ποτῶν πιστεύουν ὅτι διαθέτουν ὑψηλὸν ἐπίπεδον στελεχῶν).

Ἀπὸ τὰς 30 βιομηχανίας τροφίμων καὶ καπνοβιομηχανίας πού ἠρωτήθησαν, ἡ μία διαθέτει ἰδικήν τῆς σχολὴν ἐπιχειρησιακῆς ἐκπαιδύσεως ἄλλ' ἐκ τῶν ὑπολοίπων μόνον 9 εἶχον ἐκπαιδευτικά προγράμματα οἰοῦντι τύπου. Αἱ ὁμάδες ἐπιχειρήσεων συσκευασίας, ἐκτυπώσεως, κλπ. ἐπεδείκνυσαν κάπως μεγαλύτερον ἐνδιαφέρον διὰ τὰ ἐκπαιδευτικά προγράμματα καί, παρὰ τὸ γεγονός ὅτι μόνον 7 ἀπὸ τὰς 21 βιομηχανίας εἶχον πρόγραμμα, 4 ἀκόμη εὐρίσκοντο εἰς τὸ στάδιον τῆς μελέτης διὰ τὴν ἐναρξιν κάποιας μορφῆς ἐσωτερικῆς ἐκπαιδύσεως ἐντὸς τοῦ προσεχοῦς ἔτους. Ἀπὸ τὰς 7 ἐταιρίας τοῦ κλάδου καταναλωτικῶν ὑπηρεσιῶν, πού εἶχον ἐκπαιδευτικά προγράμματα, αἱ 5 ἐδήλωσαν ὅτι ἦτο «ζωτικῆς σημασίας» τὸ νὰ ὑπάρχη κάποια μορφή ἐκπαιδύσεως ἐντὸς τῆς ἐταιρίας διότι «εἶναι πολὺ δύσκολον νὰ εὔρη κανεὶς καλὰ στελέχη ἔξω». Ἐκ τῶν 50 ἐταιριῶν, πού δὲν εἶχον ἐκπαιδευτικά προγράμματα, 2 ἐδήλωσαν ὅτι τὸ θέμα ἦτο ὑπὸ μελέτην καὶ θὰ ἐλαμβάνοντο μέτρα.

Μόνον 10 ἐξ 26 ὑφαντουργικῶν ἐπιχειρήσεων καὶ βιομηχανιῶν ὑφασμάτων ἐξεπαιδεύουν τὸ ἴδιον ἐπιτελεῖον τῶν. Δύο ἐξ αὐτῶν ἐδήλωσαν ὅτι προέκρινον μᾶλλον νὰ χρηματοδοτοῦν τὰς πανεπιστημιακὰς σπουδὰς τῶν ἀνθρώπων τῶν. Ὁ Πρόεδρος μιᾶς ἐταιρίας προέβη εἰς τὸ ἐξῆς σχόλιον: «Θὰ ἔπρεπε νὰ ἔχωμεν 20 ταυτοχρόνως ἐκπαιδευτικά προγράμματα διὰ νὰ ἐπιτύχωμεν μίαν ἱκανοποιητικὴν ἐκπαίδευσιν εἰς τὰ ἐπαγγελματικά μας θέματα, ὡς ἐκ τούτου προτιμῶμεν νὰ προσλαμβάνωμεν ἐπιτελεῖον ἤδη ἐκπαιδευμένον ἀπὸ κάποιαν ἄλλην μεγάλην ἐταιρίαν». Αἱ πλεῖσται τῶν 17 ἐταιριῶν τῆς ὁμάδος πετρελαιοειδῶν καὶ χημικῶν προϊόντων, πού εἶχον ἐκπαιδευτικά προγράμματα, ἐθεώρουν τὴν ἐσωτερικὴν ἐκπαίδευσιν στελεχῶν ὡς ἀπαραίτητον καὶ τὴν εἶχον καθιερώσει. Τὸ διοικητικὸν καὶ τεχνικὸν προσωπικὸν ὅλων τῶν ἐπιπέδων ἐκπαιδεύεται ἐσωτερικῶς ἢ ἐνδεχομένως ἀποστέλλεται εἰς ἐπιχειρησιακὰς σχολὰς. Αἱ ὑπόλοιποι 14 ἐταιρίαὶ δὲν παρουσίασαν ἐκπαιδευτικά προγράμματα, οὔτε ἐπεδείξαντο ἰδιαίτερον ἐνδιαφέρον εἰς τὸ νὰ ἀποστέλλουν στελέχη πρὸς ἐπιμόρφωσιν. Καίτοι μόνον 8 ἀπὸ τὰς 21 ναυτιλιακὰς ἐταιρίας, πού ἠρωτήθησαν εἶχον ἐσωτερικὰ ἐκπαιδευτικά προγράμματα, ἐν τούτοις 5 ἐκ τῶν ὑπολοίπων 13 εἶναι ὑπὲρ βραχυχρονίων ἐκπαιδευτικῶν προγραμμάτων εἰς ὥρας διαλείμματος ἐκ τῆς ἐργασίας ἢ διὰ τῆς χορηγήσεως ἀδειῶν πρὸς τὸ προσωπικὸν καὶ 2 ἐξ αὐτῶν χρηματοδοτοῦν ἐπιτελεῖς τῶν διὰ πανεπιστημιακὴν ἐκπαίδευσιν.

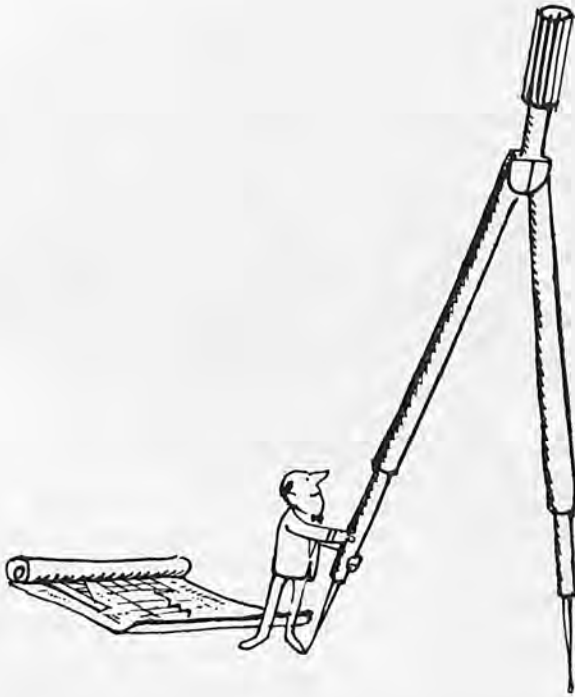
**Α**νακεφαλαιοῦντες λοιπὸν παρατηροῦμεν, ὅτι καίτοι μόνον 141 (43%) τῶν ἐρωτηθεισῶν ἐταιριῶν διαθέτουν ἐπὶ τοῦ παρόντος ἐκπαιδευτικά προγράμματα, πολλὰ ἀπὸ τὰς ὑπολοίπους φαίνονται νὰ ἀπασχολοῦνται σοβαρῶς μὲ τὸ πρόβλημα τῆς ἐκπαιδύσεως καὶ μορφώσεως στελεχῶν, δηλώνουν δέ, ὅτι καθίσταται καθημερινῶς δυσχερέστερον νὰ ἐξευρεθοῦν ἱκανὰ καὶ καλῶς ἐκπαιδευμένα στελέχη ἀπὸ ἐξωτερικῆς πηγῆς. Εἶναι ἐνδιαφέρον ὅτι οὐδεμία σαφῆς σχέσις ἐμφανίζεται μεταξὺ τῆς ἐμφάσεως πού δίδει μία συγκεκριμένη ἐταιρία εἰς τὴν ἐκπαίδευσιν καὶ τῆς γνώμης πού ἔχει διὰ τὸν ἑαυτὸν τῆς καὶ τὴν ποιότητα τῶν στελεχῶν τῆς. Καίτοι αἱ περισσότερα κεκρηυγμένα ὑπὲρ τῆς ἐσωτερικῆς ἐκπαιδύσεως ἐταιρίαὶ εἶναι αἱ βιομηχανίαί πετρελαιοειδῶν καὶ χημικῶν προϊόντων, πού δὲν ἀποκρῦπτουν τὴν δυσαρέσκειάν των διὰ τὸ ἐπίπεδον τῶν στελεχῶν των, ἡ ἀμέσως ἐπομένη ὁμάς ἀπὸ ἀπόψεως ἐκπαιδευτικῶν προσπαθειῶν εἶναι αἱ βιομηχανίαί ποτῶν καὶ τροφίμων, πού ἐκφράζουν σαφῶς τὴν ἱκανοποίησίν των διὰ τὸ ἐπίπεδον τῶν ἀνθρώπων των.

#### ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΙΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

#### Ἐκπαιδευτικά καὶ Μετεκπαιδευτικά Προγράμματα :

Περισσότερον ἐνθαρρυντικὴ ἀπὸ τὴν προσπάθειαν ἐσωτερικῆς ἐκπαιδύσεως εἶναι ἡ ἐμφανὴς προθυμία πολλῶν βιομηχανικῶν ἐταιριῶν νὰ ἀποστείλουν ἄτομα διὰ διοικητικὰς καὶ ἐπιχειρησιακὰς σπουδὰς. Πλέον τῶν 3/4, τοῦ δείγματος, ἀπέστειλουν στελέχη κατὰ τοὺς τελευταίους 6 μῆνας διὰ μαθήματα κυμαινόμενα ἀπὸ ὀλιγόωρα σεμινάρια





έως τὸ προχωρημένον πρόγραμμα ἐπιχειρησιακῆς ἐπιμορφώσεως τοῦ Χάρβαρντ, τὸ ὁποῖον διαρκεῖ ἄρκετους μῆνας. Μόνον 2 βιομηχανίαι δὲν χρησιμοποιοῦν, πολὺ, ἐξωτερικὰ πανεπιστημιακὰ μαθήματα — ἢ ὑφαντουργικῆ καὶ αἱ ναυτιλιακαὶ καὶ ναυπηγικαί. Μὲ μοναδικὴν ἐξάιρεσιν τὴν τελευταίαν αὐτὴν βιομηχανίαν, ἐκδηλοῦται μία σαφὴς τάσις ἐκ μέρους τῶν ὁμάδων ἐκείνων ποὺ ἀνησυχοῦν περισσότερο διὰ τὸ ἐπίπεδον τῶν στελεχῶν τῶν νὰ εἶναι περισσότερο ἐνθουσιώδεις διὰ τὴν ἐκπαίδευσιν καὶ νὰ ἀποστέλλουν μὲ μεγαλυτέραν προθυμίαν ὑπαλλήλους διὰ σπουδᾶς. Ἀκόμη ὁμως καὶ μεταξὺ τῶν ἐταιριῶν ποτοποιίας μὲ τὴν γενικὴν τῶν μακαριότητα καὶ ἀπάθειαν, 86% χρησιμοποιοῦν τὴν μορφήν αὐτὴν ἐκπαιδεύσεως.

#### Ποικίλλουν, κατὰ μέγεθος Ἐπιχειρήσεως :

Ὅπως εἶναι φυσικόν, πολλὰ ἐξαρτῶνται ἀπὸ τὸ μέγεθος μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις μὲ κεφάλαιον ἄνω τῶν 25 ἑκατ. στερλινῶν ὀλιγώτερον τῆς μιᾶς ἐκ δέκα ἐπιχειρήσεων ἀπέχει ἀπὸ ἐκπαιδευτικᾶς προσπαθείας. Τὸ ἤδη μικρὸν αὐτὸ ποσοστὸν καθίσταται ὀσημέραι μικρότερον. Ἀντιθέτως, εἰς τὰς μικρὰς ἐταιρίας τὸ ποσοστὸν ἀποχῆς ἀπὸ ἐκπαιδευτικᾶς προσπαθείας εἶναι ὑψηλόν. Τοῦτο ἰσχύει τόσον διὰ τὰ ἐσωτερικὰ ὅσον καὶ διὰ τὰ ἐξωτερικὰ προγράμματα (περίπου 2/3 τῶν μεγάλων ἐταιριῶν διαθέτουν ἐσωτερικὰ προγράμματα, ἐνῶ ἐκ τῶν μικρῶν ἐταιριῶν, ἦτοι κεφαλαίου 1 - 5 ἑκατ. μόνον τὸ 16% ἀσχολεῖται μὲ τὸ θέμα).

ΙΟΥΝΙΟΣ - ΙΟΥΛΙΟΣ

Ἡ ὁμάς τῶν κολοσσῶν τῆς τάξεως 200 - 500 ἑκατ. λιρῶν στερλινῶν, ποὺ ἐξέφρασε μεγάλην ἱκανοποίησιν διὰ τὴν ποιότητα τῶν στελεχῶν τῆς, ἀποτελεῖ καὶ πάλιν ἐξάιρεσιν καί, ὅπως τουλάχιστον φαίνεται, διὰ λόγους ἰδιαίτερους. Μόνον 3 ἀπὸ τὰς 5 ἐταιρίας ἔχουν ἐξωτερικὰ προγράμματα, ἐνῶ ἀντιθέτως καὶ οἱ 4 ὑπερ-γίγαντες (ἄνω τῶν 500 ἑκατ. στερλινῶν) ἐπιδεικνύουν ἐντονὸν ἐσωτερικὴν ἐκπαιδευτικὴν δραστηριότητα.

#### Πανεπιστημιακὴ Ἐκπαίδευσις καὶ «Οὐσιαστικὴ» Ἐκπαίδευσις :

Ὁ τομεὺς τῆς ἐπιχειρησιακῆς ἐκπαιδεύσεως, ὁ ὁποῖος θὰ ἔπρεπε νὰ εἶναι ὁ σαφέστερος καὶ περισσότερο κατανοητός, δηλαδὴ αἱ ἐπίσημοι πανεπιστημιακαὶ σπουδαί, ποὺ ὀδηγοῦν εἰς κάποιον συγκεκριμένον στοιχεῖον, εἰς τὴν Μεγάλῃν Βρετανίαν ἐμφανίζει πολλὰ παράδοξα καὶ πολλὰ ἀντιφάσεις. Εἰς τὰς Η.Π.Α., ἡ βιομηχανία ἔχει πρὸ πολλοῦ ἀποδεχθῆ τὴν θέσιν, ὅτι οἰοσδήποτε ὑποψήφιος δι' ἀνωτέραν ἐπιχειρησιακὴν σταδιοδρομίαν πρέπει νὰ ἔχη τοῦλάχιστον συμπληρώσει μερικὰ ἔτη πανεπιστημιακῶν σπουδῶν. Ἐν Μεγάλῃ Βρετανίᾳ ἀντιθέτως, τὸ μόνον τὸ ὅποιον μπορεῖ νὰ συναχθῆ ἀπὸ τὴν ὡς ἄνω ἔρευναν εἶναι ὅτι ὅλαι αἱ ἐρωτηθεῖσαι ἐταιρίαι εἰς τὸν κλάδον τῶν βαρέων μηχανημάτων καὶ ἠλεκτρικῶν εἰδῶν παραδέχονται πλέον, ὅτι οἱ πτυχιούχοι τεχνικῶν σχολῶν ἢ φυσικοὶ ἢ μαθηματικοὶ εἶναι προτιμητέοι. Ἡ παλαιὰ προκατάληψις ὅτι τὸ πτυχίον δὲν σημαίνει τίποτε καὶ ὅτι χρειάζεται νέα ἐκπαίδευσις ἐντὸς τῆς ἐταιρίας, ἔχει ἐπὶ τέλος ἐκλείψει. Σήμερον ἐκφράζονται ἐνθουσιώδως ὑπὲρ τῆς «οὐσιαστικῆς» ἐκπαιδεύσεως, τὴν ὁποίαν μπορεῖ νὰ παράσχη ἓνα πανεπιστήμιον ἐφ' ὅσον βεβαίως αὐτὴ ἐναρμονίζεται πρὸς τὴν θέσιν τὴν ὁποίαν πρόκειται νὰ καταλάβῃ ἓνα στέλεχος ἐντὸς μιᾶς ἐπιχειρήσεως.

Ἐν συγκρίσει πρὸς τὰς ἐν Ἀμερικῇ κρατούσας ἀντιλήψεις, οἱ Ἀγγλοὶ ἐμφανίζονται ὡς ὀλίγον διστακτικοὶ εἰς τὸ νὰ προσλάβουν πτυχιούχους τῶν λεγομένων θεωρητικῶν σχολῶν. Ἡ Ἀμερικανικὴ ἀντίληψις ὅτι «πᾶς ὅστις κατάρθωσε νὰ λάβῃ ἓνα πτυχίον «ἐμφανίζει καλυτέρας προοπτικὰς, ἀπὸ τὸν μὴ ἔχοντα πτυχίον», ἀπλούστατα δὲν εὗρσκει τοὺς Ἀγγλοὺς συμφώνους. Ἀντιθέτως, ὑπάρχει μία ἰσχυρῶς ὑποστηριζομένη ἄποψις καὶ νοοτροπία (ἢ πλειοψηφία τοῦ συνολικοῦ δείγματος) ὅτι τὰ πρόσοντα ἐνὸς ὑπαλλήλου δὲν ἐνισχύονται πολὺ διὰ τῆς ὑπάρξεως ἐνὸς μὴ τεχνικοῦ πανεπιστημιακοῦ πτυχίου.

#### Πρόβλημα «Ὁρισμοῦ» Σπουδῶν :

Ἐνα ἄλλο πρόβλημα τὸ ὁποῖον ἀντιμετωπίζει ἡ βρετανικὴ βιομηχανία εἶναι καθαρῶς θέμα, ὀρισμοῦ. Φαίνεται, ὅτι ὑπάρχει μεγάλη σύγχυσις εἰς

«... Έλλειψις ανθρώπων και όχι έλλειψις χρημάτων είναι η αιτία που επιβραδύνεται ο ρυθμός της ανάπτυξέως μας...»

το θέμα των επιχειρησιακών σχολών και των σχολών, που περιλαμβάνουν και διοικητικά ή επιχειρησιακά μαθήματα. Έπι παραδείγματι, ένας πρόεδρος είπε το εξής: «δεν είμαι διόλου βέβαιος ότι το Α Πανεπιστήμιον δίδει πτυχίον επιχειρησιακών σπουδών μετά το πέρας της διετούς φοιτήσεως. Όλα αυτά μου δημιουργούν μεγάλην σύγχυσιν, τόσον μάλλον καθ' όσον όλα τα πανεπιστήμια έχουν αρχίσει να διδάσκουν και επιχειρησιακά μαθήματα». Υπάρχει όμως ένα σημείον επί του οποίου πάντες είναι σύμφωνοι. Ότι, δηλαδή, πώς προσλαμβανόμενος μετά το πέρας μονοετών ή διετών επιχειρησιακών σπουδών πρέπει απαραίτητως να διαθέτη κάποιαν πρακτικήν εμπειρίαν. Έλάχισται εταιρίαι είναι πρόθυμοι να προσλάβουν άτομα απ' ευθείας από το πανεπιστήμιον του Λονδίνου ή του Μάντσεστερ ή του Χάρβαρντ ή άλλο τι άνευ πραγματικής προϋπηρεσίας.

#### Το πρόβλημα του τομέως χρησιμοποίησεως των Πτυχιούχων :

Έκτός της συγχύσεως που επικρατεί, περί του τι διδάσκεται εις έκαστον πανεπιστήμιον, υπάρχει επίσης σοβαρά άβειαιότητα, περί του τι να κάμη κανείς με τον πτυχιούχον των επιχειρησιακών σχολών, απ' ης τον προσλάβη και έπειτα. Ο Ernest Arbuckle, ήδη πρόεδρος της Τραπεζής Wells Fargo και τέως κοσμήτωρ της σχολής Διοικήσεως Έπιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Stanford, παρατηρεί ότι : «Αί Έαμερικανικαί επιχειρήσεις απομακρύνονται από τα πατροπαράδοτα πρακτικά εκπαιδευτικά προγράμματα διά πτυχιούχους επιχειρησιακών σχολών. Τώρα προτιμούν να τους δίδουν μίαν συγκεκριμένην άποστολήν και να αξιολογούν την άπόδοσιν των άμα τη άποπερατώσει του άνατεθέντος εις αυτούς έργου, μάλλον, παρά να τους περιφέρουν κυκλικώς εις διάφορα τμήματα κατά τα πρώτα 2 έτη της σταδιοδρομίας των. Η Έαγγλική βιομηχανία άντιθέτως άμφιταλαντεύεται μεταξύ του να καθιερώση ειδικόν πρόγραμμα διά τους πτυχιούχους επιχειρησιακών σχολών και του να τους συγχωνεύση εις τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα, τα όποια πολλάκις είναι καταλληλότερα διά μη πτυχιούχους. Ός τρίτη έκδοχή άντιμετωπίζεται η πρόσληψις των πτυχιούχων ως καθαρώς έπιτελικών στελεχών. Έκ της συγχύσεως αυτής έκπηγάζουν σημαντικά προβλήματα και διά τον πτυχιούχον άλλα και διά τον διευθυντήν προσωπικού.

Η Έταιρία Έαποφοίτων Έπιχειρησιακών Σχολών,

η όποία ιδρύθη εις το Ένωμένον Βασίλειον υπό ανθρώπων που έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον έν έτος επιχειρησιακής έκπαιδεύσεως, έδημοσίευσεν μίαν έρευναν κατά το έτος 1968, η όποία άποδεικνύει ότι η πλειοψηφία των πτυχιούχων επιχειρησιακών σχολών κατευθύνεται προς τας μικρότερας βιομηχανικάς επιχειρήσεις, έμπορικάς τραπεζάς ή γραφεία παροχής ύπηρεσιών, όπου συχνά έχουν την ευχέρειαν να αναλάβουν περισσότερο υπευθύνους θέσεις από εκείνας, αί όποιαι τους προσφέρονται από τας μεγάλας βιομηχανικάς εταιρίας. Η ίδια της προσλήψεως ένός καλώς έκπαιδευμένου επιχειρησιακού στελέχους διά το μέλλον, έφωδιασμένου με κατάρτησιν και γνώσει περί όλων των νέων επιχειρησιακών συστημάτων, κυριολεκτικώς τρομάζει ώρισμένας εταιρίας.

Όπως συμβαίνει με όλας τας έρευνας αυτής της φύσεως, τα πορίσματα δημιουργούν ώρισμένα έρωτηματικά, εις τα όποια μπορεί να δοθη άπάντησις μόνον διά περαιτέρω μελέτων εις βάθος, επί διαφόρων τομέων της επιχειρησιακής έκπαιδεύσεως. Η έρευνα άποδεικνύει πάντως, ότι έχουν έπέλθει ώρισμένοι βαθμοί

#### ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΣ

μεταβολαί έντός της βρεταννικής βιομηχανίας κατά τα τελευταία έτη. Έχει ίσχυροποιηθή κατά πολυ ή έρίγνωσις ότι το ανθρώπινον ύλικόν είναι μία από τας σπουδαιότερας, άν όχι η σπουδαιότερα πρώτη ύλη διά κάθε εταιρίαν. Έξ αυτού έκπηγάζει η αύξουσα τάσις δημιουργίας έσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων η γενικότερον χρησιμοποίησεως των εκπαιδευτικών δυνατοτήτων που παρέχουν τα πάσης φύσεως ακαδημαϊκά ή άλλα μορφωτικά ιδρύματα. Τα 2 ταύτα πορίσματα είναι άπολύτως άσφαλής, αι δε παρατηρούμεναι διαφοραί μεταξύ βιομηχανικών κλάδων είναι άπλωδώς θέμα βαθμού έφαρμογής.

Έκει που αρχίζουν πραγματικώς τα προβλήματα είναι πρώτον εις το θέμα της άποδοχής και καθιερώσεως πανεπιστημιακής έκπαιδεύσεως — έστω και έλλιποδς — ως άπαραίτητου προϋποθέσεως και προσόντος διά την πρόσληψιν στελεχών. Δεύτερον πρόβλημα είναι το της άφομοιώσεως των πτυχιούχων έντός του κύκλου των εταιρικών εργασιών. Αί άπόψεις επ' άμφοτέρων των ως άνω θεμάτων ποικίλλουν τόσον, όσος είναι ο αριθμός των εταιριών του δείγματος. Αί επιχειρησιακαί διοικήσεις άντιμετωπίζουν έξαιρετικά δυσχερείας εις το να συγκρίνουν ένα πτυχιούχον από ένα μη πτυχιούχον από πλευράς αξίας και άποδόσεως. Τα άνώτατα επιχειρησιακά στελέχη διστάζουν να παραδεχθούν την άποψιν ότι οι πτυχιούχοι πανεπιστημίων είναι γενικώς «καλύτερον ύλικόν» από τους μη πτυχιούχους. Έπό ώρισμένων άπόψεων ο σκεπτικισμός αυτός άποτελεί δείγμα ύγειας. Τουτό βεβαίως ίσχύει, έν ή μέτρω είναι δυνατόν να τεθούν ώρισμένα άν-

ΔΥΟ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΤΩΝ ΠΟΡΙΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΣ

	Σύνολον	Δομικά ύλικά	Ήλεκτρικα σκευαί	Βαρέα μηχανήματα	Διαρκή καταναλωτικά ύλικά	Ποτοποιία	Καπνοβιομηχανία και τρόφιμα	Βιομηχανία χάρτου, έκδοτικοί οικoi, έκτύποις, συσκευασία	Βιομηχανία κουρτινών	Υφαντουργία και ένδύματα	Πετρέλαιοιδη και χημικά προϊόντα	Ναυπηλακεί και ναυπηγικά έταιρία
Σύνολα (όλοι οι άπαντήσαντες)	325	31	26	62	31	17	30	21	30	25	31	21
Οί δηλώσαντες ότι έχουν ίκανοποιητικόν επίπεδον στελεχών.	% 57	% 61	% 65	% 50	% 48	% 82	% 64	% 48	% 64	% 64	% 42	% 52
Οί δηλώσαντες ότι δέν είναι ίκανοποιημένοι από την ποιότητα τών στελεχών των	41	39	31	45	52	18	33	48	36	32	58	48
Ούδεμία άπάντησις	2	—	4	5	—	—	3	4	—	4	—	—

	Σύνολον	Δομικά ύλικά	Ήλεκτρικα σκευαί	Βαρέα μηχανήματα	Διαρκή καταναλωτικά άγαθά	Ποτοποιία	Καπνοβιομηχανία και τρόφιμα	Βιομηχανία χάρτου, έκδοτικοί οικoi, έκτύποις, συσκευασία	Βιομηχανία κουρτινών	Υφαντουργία και ένδύματα	Πετρέλαιοιδη και χημικά προϊόντα	Ναυπηλακεί και ναυπηγικά έταιρία
Σύνολα (όλοι οι άπαντήσαντες)	177	22	11	36	12	7	19	11	7	17	22	13
΄Αποστέλλουν ύπαλλήλους δι' επιχειρησιακάς σπουδάς	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ΝΑΙ	77	81	73	83	92	86	79	73	71	59	86	54
ΟΧΙ	18	19	18	11	8	14	16	18	29	41	14	46
Ούδεμία άπάντησις	5	—	9	6	—	—	5	9	—	—	—	—
Σύνολα (όλοι οι άπαντήσαντες)	325	32	26	59	31	17	30	21	31	26	31	21
Έχουν έσωτερικά προγράμματα έκπαιδύσεως διά πτυχιούχους	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ΝΑΙ	43	50	54	53	48	41	30	33	23	38	55	38
ΟΧΙ	55	50	46	47	52	59	67	62	65	62	45	62
Ούδεμία άπάντησις	2	—	—	—	—	—	3	5	12	—	—	—

«... Έχει ισχυροποιηθῆ ἢ ἐπίγνωσις, ὅτι τὸ ἀνθρώπινον ὕλικόν εἶναι μία ἀπὸ τὰς σπουδαιότερας, ἀν ὄχι ἡ σπουδαιότερα πρώτη ὕλη διὰ κάθε ἐταιρίαν...».

τικειμενικά κριτήρια διὰ τὸν προσδιορισμὸν τοῦ ἂν ἕνας πτυχιούχος ἔχη πράγματι καλυτέρας προοπτικὰς ἀπὸ ἕναν μὴ πτυχιούχον.

Ἡ βιομηχανία ὁμως ὡς σύνολον εἶναι περισσότερον προθυμὸς νὰ παράσχη προσθέτους ἐκπαιδευτικὰς δυνατότητας ἐντὸς τῆς ἐταιρίας καὶ ἐπὶ τῆς πράξεως εἰς ἕνα ἄνθρωπον ὁ ὁποῖος ἀποτελεῖ ἤδη «γνωστὴν ποσότητα» δι' αὐτὴν, παρὰ νὰ παραδεχθῆ «εἰς τὰ τυφλά» τὰ πιστοποιητικὰ καὶ τὰς συστάσεις τρίτων (ἐν προκειμένῳ τῶν πανεπιστημίων). Τοῦτο ὁμως ὡς νοοτροπία μπορεῖ νὰ ὀδηγήσῃ εἰς ἀσυμφόρους καταστάσεις. Μετα τὸν πόλεμον οἱ εὐφυεστεροὶ καὶ ἰκανότεροὶ ἀπόφοιτοὶ γυμνασίων ἐξηκολούθησαν, κατὰ πλειοψηφίαν, τὰς σπουδὰς τῶν εἰς διάφορα πανεπιστήμια. Τοῦτο, τοποθετούμενον εἰς γενικώτατα πλαίσια, σημαίνει, ὅτι ἡ γενεὰ μέχρι 40 ἐτῶν θὰ περιλαμβάνῃ εἰς τὰς τάξεις τῆς πάρα πολλοῦς πτυχιούχους, οἱ ὁποῖοι θὰ εἶναι ἀκριβῶς οἱ ἰκανότεροὶ καὶ συνεπῶς καταλληλότεροὶ γιὰ managers. Ἡ δυσκαμψία καὶ διστακτικότης εἰς τὸ θέμα προσλήψεως πτυχιούχων ἀποτελεῖ κατάλοιπον ἑνὸς παρελθόντος, εἰς τὸ ὁποῖον αἱ μορφωτικαὶ εὐκαιρίαι δὲν ἦσαν δικαίως κατανεμημέναι, αἱ δὲ ἐταιρίαι, εἰς τὰς ὁποίας ἢ ἐν λόγῳ νοοτροπία ἔχει ἐπιβιώσει, περιορίζουν κατὰ τρόπον παράδοξον καὶ ἀσύμφορον τὰς δυνατότητάς τῶν, στρατολογήσεως στελεχῶν.

Τὸ πρόβλημα τῆς ἀφομοιώσεως τοῦ πτυχιούχου καὶ ἰδιαιτέρως τοῦ διαθέτοντος ἐπιχειρησιακὴν προϋπηρεσίαν καὶ μεταπτυχιακὴν ἐπιχειρησια-ἐπιμόρφωσιν, δημιουργεῖ ἐπίσης τεραστίαν δυσχερείαν διὰ πολλὰς ἐταιρίας. Πρέπει νὰ διαθέτουν ἀρκετὴν εὐκαμψίαν ὥστε νὰ προσλαμβάνουν συχνὰ τοιαῦτα ἄτομα μὲ μισθοὺς ὑψηλοτέρους ἀπὸ ὅ,τι προβλέπει ἡ ὑπάρχουσα μισθολογικὴ κλίμαξ. Εἶναι ἐπίσης ὑποχρεωμένοι νὰ δημιουργήσουν διὰ τὰ στελέχη αὐτὰ περιβάλλον, τὸ ὁποῖον νὰ θέτῃ εἰς ἐφαρμογὴν καὶ ὑπὸ δοκιμασίαν τὰς ἰκανότητάς τῶν, ἄλλως κινδυνεύουν νὰ ἴδουν τὰ ἄτομα αὐτὰ νὰ μεταπηδοῦν εἰς κάποιαν ἄλλην ὀργάνωσιν, ὅπου θὰ τοὺς παρασχεθῆ περισσότερον πεδίου δράσεως καὶ περισσότερον ὑπεύθυνος θέσις. Ταυτοχρόνως ὁμως ὁ πτυχιούχος μπορεῖ νὰ μὴ ἔχη ἀρκετὴν ἐμπειρίαν ὥστε νὰ δικαιολογηθῆ ἢ τοποθετηθῆς του εἰς ἀφοφασιστικὴν θέσιν, ὅποτε ἡ ἐταιρία ἐλπίζει ἀπλῶς, ὅτι τὸ δαπανηρὸν «ἀνθρώπινον

ὕλικόν» τῆς, δηλαδή ὁ πτυχιούχος, θὰ ἀποδώσῃ κάποτε εἰς τὸ μέλλον.

Πάντες οἱ ἐνδιαφερόμενοι εἴτε λέγονται Κράτος, εἴτε Πανεπιστήμια, εἴτε ἄλλο τι, ἀντιμετωπίζουν ἕνα κολοσσιαῖον ἐκπαιδευτικὸν ἔργον, διὰ νὰ δυνηθοῦν νὰ ἐκπονήσουν μεθόδους, δυνάμει τῶν ὁποίων ἡ βιομηχανία νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀποτιμήσῃ τὴν καταλληλότητα ἢ μὴ ἀτόμων μὲ πανεπιστημιακὴν παιδείαν. Ἄν φθάσωμεν εἰς τὸ σημεῖον ὥστε μία ἐταιρία νὰ μὴ εἶναι ὑποχρεωμένη νὰ προσλάβῃ ἕνα πτυχιούχον «μὲ κλειστὰ τὰ μάτια» καὶ μὲ τὴν ἐλπίδα ὅτι θὰ ἀποδειχθῆ καλὸς, ἀλλὰ νὰ ἔχη ἀντικειμενικά κριτήρια καὶ δεδομένα ἐπὶ τῆς βάσει τῆς ἀποδόσεως ἄλλων πτυχιούχων, οἱ φραγμοὶ αὐτοὶ θὰ καταρριφθοῦν πολὺ εὐχερέστερον. Τότε καὶ αἱ βρετανικαὶ ἐταιρίαι θὰ εἶναι περισσότερον πρόθυμοι νὰ παράσχουν ἰκανοποιητικὰς οικονομικὰς ἀνταμοιβὰς καὶ νὰ ἀναθέσουν εὐθύναν, ποῦ θὰ ἐπιτρέψουν εἰς τὸν πτυχιούχον νὰ δώσῃ τὸ μᾶξιμον τῆς ἀποδόσεώς του καὶ νὰ δείξῃ τὸν καλύτερον τοῦ ἑαυτοῦ, ἐπὶ τελικῆ ὠφελείᾳ καὶ τῆς ἐπιχειρήσεως, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον βεβαίως ἐνδιαφέρει κατὰ πρῶτον λόγον τὸν βιομηχανικὸν κόσμον.

(Ἐδημοσιεύθῃ εἰς τὸ «Management Today»—May 1969).



«... Ἐφυγα ἀπὸ τὴν προηγουμένην ἐργασία μου, γιατί ὁ προϊστάμενος μού ζητοῦσε μεγαλύτερη παραγωγή...».



# ΔΙΑΦΗΜΙΣΙΣ:

ΕΧΕΙ ΦΘΑΣΕΙ ΕΙΣ ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΗΣ  
ΥΠΕΡΒΟΛΗΣ;

Υπό: A. J. VOGL

(Τὸ κατωτέρω ἄρθρον ἀναφέρεται πρωτίστως εἰς τὴν Ἀμερικανικὴν πραγματικότητα. Αἱ ἐν αὐτῷ διατυπούμεναι παρατηρήσεις, ὅμως, εἶναι ἀξιοσημεῖοι καὶ διὰ πολλὰς Εὐρωπαϊκὰς χώρας, ἐνθα ἔχουν ἀναπτυχθῆ εἰς μέγα βαθμὸν μέθοδοι Μάρκετινγκ, προωθήσεως ἐμπορευμάτων καὶ διαφημίσεως ἀνάλογοι τῶν Ἀμερικανῶν).

## ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ

**Εἰς** τὰ αἰσθήματα τοῦ κοινοῦ ἐναντι τῆς διαφημίσεως βασιλεύουν ἡ σύγχυσις, ἡ ἐχθρότης καὶ ἡ πλήξις. Προσφάτως ἔχουν ἀκουσθῆ δημοσίως γινῶμαι διακεκριμένων διαφημιστῶν, στελεχῶν τῆς ραδιοφωνίας καὶ τηλεοράσεως, κυβερνητικῶν στελεχῶν καὶ ἐκπροσώπων τοῦ κοινοῦ. Ἀπὸ τὴν βοήν τῶν ἀντιμαχομένων γυρωμῶν ἔχουν ἀνακύψει ὠρισμένα νέα λέξεις, ὅπως «ὑπερκορεσμός» καὶ «ὑπερεμπορικοποιήσις». Καὶ αἱ δύο ἐκφράζουν τὴν αὐτὴν ἰδέαν, ὅτι δηλοδὴ ὁ ἀριθμός, ἡ συχνότης καὶ ἡ ποιότης τῶν διαφημίσεων καὶ ἰδίως τῶν μηνυμάτων τῆς τηλεοράσεως ἔχουν ἀρχίσει νὰ προκαλοῦν ἀρνητικὴν ἀντίδρασιν τοῦ καταναλωτοῦ. Ὑποστηρίζεται ἰσχυρῶς ἡ ἄποψις, ὅτι ὑπάρχει ἓνα σαφές ὄριον τῆς ποσότητος πληροφοριῶν, πού εἶναι διατεθειμένον ἓνα ἄτομον νὰ δεχθῆ εἰς τὸν ἐγκέφαλόν του καὶ ὅτι ἡ διαφήμισις ἔχει ἤδη ὑπερβῆ τὸ ὄριον αὐτό.

Πρὶν ἢ εἰσέλθωμεν εἰς τὴν ἐξέτασιν τοῦ, πῶς ἀντιδρῶν οἱ καταναλωταὶ πρὸς τὴν «ὑπερεμπορικοποίησιν», εἶναι ἀναγκαῖον νὰ ἐξετάσωμεν κατ' ἀρχὴν, πῶς ἀντιδρῶν πρὸς αὐτὰ ταῦτα τὰ διαφημιστικὰ μηνύματα. Ἡ καλύτερα ἐργασία ἐπὶ τοῦ θέματος εἶναι τὸ βιβλίον τοῦ Γκάρυ Στάινερ, «Ὁ κόσμος βλέπει Τηλεόρασιν», τὸ ὅποιον ἐκυκλοφόρησεν ἐφέτος. Τὸ πρῶτον του συμπεράσμα εἶναι κάθε ἄλλο παρὰ ἐκπληκτικόν. Οἱ περισσότεροι ἄνθρωποι ἀντιμετωπίζουν τὰς διαφημίσεις τηλεοράσεως ὡς πηγὴν «γενικῆς δυσφορίας».

Ἐξαιρετικὴν σημασίαν ἔχει τὸ ἐξῆς εὐρημά του: «Ἡ συχνότερον ἀπαντωμένη ἀντίρρησις... δὲν ἀφορᾷ εἰς τὸ τί περιέχουν αἱ διαφημίσεις, ἀλλ' εἰς τὸ τί δὲν περιέχουν. Αἱ διαφημίσεις συχνὰ εἶναι μονότονοι, «ἄχρωμοι». «συνεχῶς ἐπαναλαμβανόμεναι». Τὰ ἐπακόλουθα, τοῦ ὅτι τὸ κοινὸν χασμᾶται ἐνώπιον τῆς διαφημίσεως εἶναι βεβαίως ἡ ἀγανάκτησις, ἡ ἀντίδρασις, ἡ ἀντιπάθεια καὶ ἡ ἀποφυγὴ πραγματοποιήσεως ἀγορῶν τοῦ διαφημιζομένου προϊόντος.

Εἰς μίαν μελέτην, δημοσιευθεῖσαν εἰς τὰς ἀρχὰς τοῦ ἔτους, τὸ Σωματεῖον τῶν Ἀμε-

ρικανικῶν Διαφημιστικῶν Ἑταιρειῶν κατέληξεν, εἰς παρεμφερῆ συμπεράσματα : «Ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον φαίνεται ὅτι ἐπικρατεῖ εἰς τὴν συμπεριφορὰν τοῦ κοινοῦ εἶναι ἡ ἀδιαφορία μᾶλλον παρά ὁ θυμὸς, ὁ σκεπτικισμὸς μᾶλλον παρά ἡ ἀγανάκτησις».

Ἐπισθεν ὅμως τοῦ χασμήματος τῆς ἀδιαφορίας, τόσον τὸ Σωματεῖον Διαφημιστῶν ὅσον καὶ ὁ Στάϊνερ διεπιστώσαν τὴν ὑπαρξίν παρεμφερῶν θετικῶν κριτικῶν ἀπόψεων σχετικῶς πρὸς τὸ περιεχόμενον τῶν διαφημίσεων. Τὸ Σωματεῖον τῶν Διαφημιστῶν ἐπέστημαν ἐξ βασικὰς ἀντιρρήσεις : 1) σκηνοθετημέναις ἐπιδείξεις, 2) ἐπίδειξιν πνεύματος, 3) προφανεῖς ὑπερβολάς, 4) ἀνοήτους καὶ παιδαριώδεις ἰσχυρισμούς, 5) ἀνυποφόρους ἐπαναλήψεις τῶν αὐτῶν πραγμάτων καὶ 6) ἔλλειψιν ἐπιγνώσεως τοῦ ἀπλοῦ γεγονότος, ὅτι οἱ καταναλωταὶ εἶναι εἰς θέσιν νὰ παραβάλλουν ποιότητα καὶ τιμὰς.

**«ΠΑΡΑΦΟΡΤΩΜΑ»** Ὅταν ἡ ἀπάθεια τοῦ καταναλωτοῦ ἐνισχύεται μὲ κακὰς συνθήκας μεταδόσεως, τότε ἡ ἀποτελεσματικότης τῆς διαφημίσεως καταπίπτει μὲ ἐκπληκτικὸν ρυθμὸν, συμφώνως πρὸς τοὺς ἰσχυρισμούς τοῦ John Buigard, Ἀντιπροέδρου καὶ Διευθυντοῦ Διαφημίσεως τῆς Ἑταιρείας Καπνῶν Brown and Williamson.



Κάποτε, οἱ διαφημιζοντες τὸ προϊόν των ἦσαν εἰς θέσιν νὰ χρηματοδοτήσουν οἱ ἴδιοι τὴν σχετικὴν ἐκπομπήν. Ὡς ἐκ τούτου, ἐφ' ὅσον ἡ ἐκπομπή ἦτο ἰδική των, ἦσαν εἰς θέσιν νὰ ἐλέγξουν τὴν μορφήν τῆς παρουσιάσεως τοῦ διαφημιστικοῦ μηνύματος. Ἡ τεραστία αὔξησις τοῦ κόστους, ὅμως, ἔχει καταστήσει τὴν ἀποκλειστικὴν διαφήμισιν καὶ τὴν χρηματοδότησιν ὀλοκλήρου ἐκπομπῆς ἐκ μέρους τοῦ πελάτου, οὐσιαστικῶς ἀδύνατον καὶ παρωχημένην. Τὸ προσκῆνιον τῶρα κατέχει ὁ «συμμετέχων» διαφημιζόμενος. Ὁ ἐλεγχὸς τῶν προγραμμάτων ἔχει περιέλθει εἰς χεῖρας τῶν σταθμῶν ραδιοφωνίας καὶ τηλεοράσεως, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον ἔχει ὡς ἀποτέλεσμα, κατὰ τὸν ὡς ἄνω συγγραφέα, τὴν «κακὴν τοποθέτησιν τῶν διαφημιστικῶν μηνυμάτων ἐντὸς ἐνὸς προγράμματος, τὸν ὑπερβολικὸν χρόνον, πού περικόπτεται ἀπὸ τὸ κυρίως ψυχαγωγικὸν πρόγραμμα δι' ἐκνευριστικὰς ἐπαναλήψεις τοῦ αὐτοῦ πράγματος, τὴν συνεχῆ μειαν τῶν διαφόρων ἐνδιαφερομένων — καὶ πάλιν εἰς βάρος τοῦ προγράμματος — τὴν «κακογουστιά», τὰς ἐνοχλητικὰς «σφήνας» κλπ. Πάντα ταῦτα ἀποτελοῦν ἀχρήστους καὶ ἐπιβλαβεῖς ἐνοχλήσεις διὰ τὸν θεατὴν ἢ ἀκροατὴν».

Ὁ αὐτὸς συγγραφεὺς ἰσχυρίζεται ἐπίσης, ὅτι ὅλο αὐτὸ τὸ «παραφόρτωμα» ἔχει καταστρεπτικὰ ἀποτελέσματα. Ἀναφέρεται δὲ εἰς τὰς ἐρεῦνας ἐνὸς μέλους τῆς ἀμερικανικῆς ἑταιρείας Μαρκετινγκ, βάσει τῶν ὁποίων 40 % περισσότερα ἄτομα ἐνθυμοῦνται τὸ προϊόν, πού διαφημιζοῦται εἰς «ἀπομεμονωμένα» σημεῖα τοῦ προγράμματος, ἀπὸ ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον διαφημιζοῦται ὁμοῦ μετὰ πολλῶν ἄλλων, 35 % δὲ περισσότερα ἄτομα ἐνθυμοῦνται καὶ συγκεκριμένα σημεῖα τῆς διαφημίσεως τοῦ πρώτου προϊόντος. Ἰσχυρίζεται ὁ ἐν λόγω ἐρευνητής, ὅτι οἱ διαφημισταὶ ἀποκομίζουν διπλασιον ὄφελος διὰ τὰ χρήματά των, ἂν τὰ μηνύματά των ἐμφανίζωνται σαφῶς καὶ ἀπομεμονωμένως καὶ προστατεύωνται ἀπὸ τὴν γειννίαν ἀνταγωνιζομένων μηνυμάτων.

## ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟΣ ΣΥΝΑΓΕΛΑΣΜΟΣ

**Η** Ἑταιρεία Ἐρευνῶν Scherwin, μία ἐκ τῶν ὀλίγων ὀργανώσεων, πού διαθέτουν ὁμάδας ἐρεύνης ἐπὶ τῆς διαφημίσεως, καταλήγει εἰς παρεμφερῆ συμπεράσματα : «Γενικῶς καὶ μακροχρονίως ἡ ἀπομεμονωμένη διαφήμισις τείνει νὰ ἔχη καλυτέραν ἀπόδοσιν ἀπὸ ἐκείνην, πού παρουσιάζεται ὁμοῦ μετὰ πολλῶν ἄλλων. Ὡσαύτως, τὸ διαφημιστικὸν μήνυμα τοῦ ἰδιαίτερος χρηματοδοτουμένου προγράμματος ἔχει καλυτέραν ἀπόδοσιν ἀπὸ τὴν «συμμετέχουσαν διαφήμισιν».

Ἡ ἐν λόγω ἑταιρεία συμβουλεύει τὸν διαφημιστὴν, ὁ ὁποῖος μελετᾷ μίαν διαφήμισιν τοῦ ἐν λόγω τύπου καὶ δὲν ἔχει συνεπῶς τὴν δυνατότητα νὰ ρυθμίσῃ τὴν τοποθέτησιν τῆς διαφημίσεως τοῦ ἐντὸς τοῦ προγράμματος : 1) νὰ κάμῃ ὅ,τι μπορεῖ διὰ νὰ ἀποφύγῃ σύγκρουσιν μὲ τὰς «γειτονικὰς διαφημίσεις», 2) νὰ προσπαθῇ νὰ γνωρίζῃ τὸ περιεχόμενον τῆς διαφημιστικῆς καμπάνιας τῶν ἀνταγωνιστῶν του, διὰ νὰ διαπιστώσῃ ἂν εἶναι ἄρκετὰ ἰσχυροὶ ὥστε νὰ τὸν ἀπειλήσουν, ἂν καὶ ἐφ' ὅσον γεννηθῇ θέμα «γειτονικῶν διαφημίσεων».



Μέχρι τοῦδε, ὁ καταναλωτὴς ἔχει ἐπιδείξει μίαν κατὰ κύριον λόγον παθητικὴν ἀντίστασιν εἰς τὴν διαφήμισιν. Ἄκομη καὶ ἡ ἀπόφασις, τοῦ νὰ μὴ ἀγοράσῃ, συνήθως λαμβάνεται ἀσυνειδήτως. Ἡ παθητικὴ ὁμως αὕτη κατάστασις δὲν θὰ πρέπῃ ὑποχρεωτικῶς νὰ θεωρῆται ὡς μόνιμος καὶ ἀμετάβλητος. Ὁ Marion Harper, Πρόεδρος τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου τῆς Ἑταιρείας Interpublic, Inc., καὶ τέως Πρόεδρος τοῦ Σωματείου Ἀμερικανῶν Διαφημιστῶν, θεωρεῖ τὸ μέλλον ὡς σκοτεινὸν καὶ ζοφερὸν : «Τὸ κοινὸν δὲν εἶναι διατεθειμένον νὰ ἐπιδείξῃ ἀπεριόριστον ἀνοχὴν ἔναντι τῆς διαφημίσεως διὰ νὰ μποροῦν, οἱ διάφοροι ἀνταγωνιζόμενοι, νὰ διεξάγουν πρωτάθλημα φωνασκίας καὶ κραυγῆς, μέχρι σημείου ρήξεως τῶν τυμπάνων. Ὁ ἀμερικανικὸς λαὸς ἔχει ταχθῆ σφῶς ὑπὲρ τῆς ἐλευθέρας οἰκονομίας καὶ τοῦ θεμιτοῦ ἐπιχειρηματικοῦ ἀνταγωνισμοῦ, δὲν σημαίνει ὁμως, ὅτι ἀπαρτίζεται καὶ ἀπὸ ἀθεραπεύτους μαζοχιστάς. Ἐν ὀλίγοις, αὐταπατώμεθα ἔὰν πιστεύωμεν, ὅτι ὁ αἰὼν τοῦ «laissez-faire» ἔχει λήξῃ δι' ὅλους, πλὴν τῶν διαφημιστῶν».

**ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ  
ΓΙΝΗ ΤΩΡΑ ;**

Τοῦλάχιστον δύο ἀπαντήσεις ἐμφανίζονται εἰς τὴν ἐρώτησιν, τοῦ τί μπορεῖ νὰ γίνῃ διὰ νὰ ἀποφύγῃ ὁ διαφημιστὴς, τὸ νὰ «κλείσῃ» τὸ ραδιόφωνον ἢ τὴν τηλεόρασιν ὁ ὑπερκεκορημένος καταναλωτὴς.



Ἡ μία εἶναι νὰ θεραπευθοῦν τὰ κύρια ἐλαττώματα τῶν διαφημιστικῶν προγραμμάτων ὅπως τὰ ἀντιλαμβάνεται τὸ κοινόν, συμφώνως πρὸς τὴν μελέτην τοῦ Δρ. Στάινερ, πού ἐμνημονεύσαμεν ἀνωτέρω. Τὰ ἐλαττώματα αὐτὰ εἶναι κυρίως, ὡς εἶδομεν, τὸ μῆκος, ἡ συχνότης καὶ τὸ γεγονός, ὅτι παρεμβάλλονται κατὰ τρόπον ἐνοχλητικόν εἰς τὸ ψυχαγωγικὰ προγράμματα. Ἡ δευτέρα ἀπάντησις εἶναι, νὰ ληφθοῦν ὅσα μέτρα εἶναι ἀνθρωπίνως ἐφικτά, ἐν ὄψει τῆς πραγματικότητος τοῦ κόσμου τῶν διαφημίσεων ἀφ' ἑνός, τῆς ραδιοφωνίας καὶ τηλεοράσεως ἀφ' ἑτέρου.

Ἐνα παράδοξον γεγονός εἶναι, τὸ ὅτι ἐνίοτε τὸ κοινόν τῆς τηλεοράσεως μπορεῖ νὰ ἀντιπαθῇ κάτι, τὸ ὁποῖον ἐν τούτοις νὰ ἀποδεικνύεται ἀποτελεσματικόν. Οὕτω, καίτοι ὁ θεατὴς δὲν ἀρέσκεται, ἐνδεχομένως, εἰς τὸ νὰ ὑφίσταται συνεχῶς τὴν αὐτὴν διαφήμισιν, ἔχει ἐν τούτοις ἀποδειχθῆ, πρὸς μεγάλην ἱκανοποίησιν ὠρισμένων διαφημιστῶν, ὅτι τὰ ἀποτελέσματα εἶναι καλὰ. Καὶ ἐφ' ὅσον τὰ ἀποτελέσματα παραμένουν καλὰ, οἱ διαφημισταὶ θὰ διστάσουν πολὺ νὰ ἐπιφέρουν μεταβολάς.

Κάπως ἀντιφατικόν, πρὸς τὰ ἀνωτέρω, εἶναι ἐν τούτοις ἓνα πρόσφατον εὑρημα τῆς Ἑταιρείας Ἐρευνῶν Scherer, συμφώνως πρὸς τὸ ὁποῖον ἡ ἐπανάληψις μιᾶς διαφήμισης τὴν φθεῖρει. Τοῦτο, ἔχει παρατηρηθῆ ἰδιαιτέρως προκειμένου περὶ τῶν λεγομένων διαφημιστικῶν «μπάρτζ», τὰ ὁποῖα συντόμως ἀποβάλλουν τὴν ἀποτελεσματικότητά των. Εἰς μίαν «παραφορτωμένην» ἀγοράν, συνεπῶς, θὰ ἦτο ἴσως πρὸς τὸ συμφέρον τοῦ διαφημιστοῦ νὰ ἀπαρνηθῆ τὴν μέθοδον τοῦ «ἐρεθισμοῦ τοῦ κοινοῦ» καὶ νὰ προτιμήσῃ ἓνα ἡπιώτερον καὶ περισσότερον πρωτότυπον διαφημιστικὸν μήνυμα, τὸ ὁποῖον, κατὰ τοὺς ἰσχυρισμούς τῆς ὡς ἄνω ἑταιρείας, ἀντέχει περισσότερον εἰς τὸν χρόνον καὶ τὴν ἐπανάληψιν.

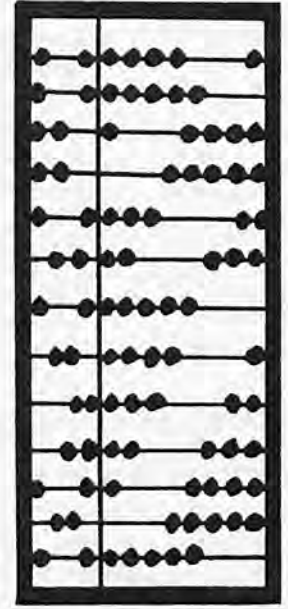
**ΚΑΛΥΤΕΡΑΙ  
ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ**

Τοῦτο, μὲ ἀπλᾶ λόγια θὰ ἠμποροῦσε νὰ ὀνομασθῆ ἀπλούστατα : «καλυτέρα διαφήμισις». Αὕτη ἀκριβῶς εἶναι ἡ γνώμη τοῦ Leo Burnett, Προέδρου τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου τῆς Ἑταιρείας, πού φέρει τὸ ὄνομά του : «Φαίνεται, ὅτι σήμερον εἶναι τῆς μόδας εἰς τοὺς κύκλους τοῦ Μάρκετινγκ καὶ τῆς Διαφήμισης, νὰ γίνῃ λόγος περὶ τοῦ «ὑπερκεκορημοῦ» τῆς διαφήμισης, προσωπικῶς ὁμως ἐγὼ πιστεύω, ὅτι τὸ πρόβλημα αὐτό, ἂν εἶναι πράγματι πρόβλημα, φέρει τὸν σπόνρον τῆς ἰδίας του λύσεως, ὑπὸ τὴν μορφήν τῆς βελτιωμένης διαφήμισης. Βεβαίως ἀπὸ στατιστικῆς ἀπόψεως, τὸ κοινόν εἶναι ἐκτεθειμένον εἰς διαφημιστικὰ μηνύματα μέχρι σημείου κορεσμοῦ. Κατὰ τὴν γνώμην μου ὁμως, ὑπάρχει πραγματικὴ ἔλλειψις διαφήμισης, πού νὰ εἶναι ἐνδια-



φέρουσαι, ἀνθρώπιναι, καὶ πού νά ἔρχωνται εἰς ἄμεσον ἐπαφήν μέ τόν καταναλωτήν. Διαφημίσεις, πού νά τονίζουν τὸ κατάλληλον σημεῖον, νά ἀπενθύνωνται πρὸς τὰ κατάλληλα πρόσωπα, νά εἶναι σαφῶς κατανοηταί, νά εἶναι πιστευταί, νά εἶναι εὐφρεῖς, πού νά παρουσιάζουν γνωστὰ πράγματα καὶ ἰδίως ὑπὸ νέον καὶ ἐντυπωσιακὸν πρῖσμα, πού νά εἶναι τέλος καλόγουστοι καὶ ἐντὸς θέματος», λέγει ὁ προαναφερθεῖς.

Ἄκριβῶς ὁμῶς τό, πῶς, θά δημιουργηθῆ τὸ εἶδος αὐτὸ τῆς διαφημίσεως, θά ἐκμηδενίσῃ τὸν κίνδυνον τοῦ «ὑπερκορεσμοῦ», εἶναι τὸ δυσχερέστατον πρόβλημα, τὸ ὁποῖον θά ἀντιμετωπίσῃ ὁ διαφημιστὴς ἐντὸς τῆς προσεχοῦς 10ετίας, κατὰ τὴν ὁποῖαν ἀναμένει ὅτι θά διπλασιασθῆ ὁ ὄγκος τοῦ διαφημιστικοῦ ὕλικου. Πρόκειται περὶ ἔργου πραγματικῶς δυσχεροῦς διότι τὸ κόστος τῆς ἀποτυχίας οὐδέποτε εἰς τὴν ἱστορίαν ὑπῆρξεν ὑψηλότερον.



### ΠΑΡΑΚΑΜΨΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Υπάρχει βεβαίως ἓνας ἀκόμη τρόπος ἐπιλύσεως τοῦ προβλήματος τοῦ ὑπερκορεσμοῦ. Καὶ αὐτὸς εἶναι ἡ τελεία παράκαμψις τοῦ προβλήματος. Οὕτω λοιπόν, ἐφ' ὅσον ἡ τηλεόρασις φέρεται ὡς πάσχουσα ἀπὸ τὴν χειροτέραν μορφήν διαφημιστικοῦ ὑπερκορεσμοῦ, ὁ διαφημιστὴς ἔχει τὴν δυνατότητα νά ἐγκαταλείψῃ, ἂν θέλῃ, ἐντελῶς τὸ μέσον αὐτὸ καὶ νά στραφῆ πρὸς κάποιον ἄλλο, ὅπου τὸ πρόβλημα νά εἶναι ὀλιγώτερον ὄξυ. Θεωρητικῶς ἡ λύσις οὕτη εἶναι πολὺ εὐχερεστερά ἀπ' ὅσον πρακτικῶς. Παρ' ὅλα τὰ κατ' αὐτῆς καταμαρτυρούμενα, ἡ τηλεόρασις παραμένει τὸ πλεόν δυναμικὸν μέσον προωθήσεως προϊόντων πρὸς τὸ κοινόν. Φαίνεται ἐν τούτοις ὅτι ἀρχίζει νά ἐκδηλώνεται μία προτίμησις πρὸς ὠρισμένα ἀπομεμονωμένα ἢ ἀσυνήθη πλαίσια ἐπικοινωνίας, τὰ ὁποῖα εἴτε ἀπευθύνονται πρὸς ἓνα εἰδικῶς δεκτικὸν κοινόν, ἢ ἄλλως ἔχουν τὴν δυνατότητα νά ἐπικοινωνοῦν μέ τὸν καταναλωτήν, ὅταν δέν τὸ ἀναμένῃ (καὶ συνεπῶς δέν εἶναι κορεσμένος). Ἡ ἔλευσις τῆς ἐποχῆς τοῦ προϊόντος καὶ τῆς ἀγορᾶς τῆς «βίδας» (μέ ἄλλους λόγους, τοῦ ὑπερεξειδικευμένου προϊόντος, πού ἀπευθύνεται πρὸς μίαν ἐξαιρετικῶς μικρὰν μερίδα τοῦ καταναλωτικοῦ κοινου, ἢ ἔχῃ μίαν μόνον συγκεκριμένην χρησιμότητα) εὐθύνεται κατὰ μέγα μέρος διὰ τὴν προμνημονευθεῖσαν τάσιν· αἱ αὐταὶ μέθοδοι ὁμῶς, ἀρχίζουν ἤδη νά τυγχάνουν προτιμήσεως καὶ εἰς διαφημιστικὰς ἐκστρατείας ἄλλων προϊόντων, διὰ τὴν θεραπείαν τοῦ προβλήματος τοῦ ὑποκορεσμοῦ.

### ΤΡΙΑ (3) ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ

Οἱ περισσότεροι διαφημισταὶ πιστεύουν, ὅτι αἱ καλυτέρας ποιότητος διαφημίσεις, καλύτερον χρησιμοποιούμεναι, εἶναι εἰς θέσιν νά κρατήσουν τὸ πρόβλημα τοῦ «ὑπερκορεσμοῦ» ἐντὸς λογικῶν ὁρίων. Ὑπάρχουν πάντως ἄρκετοί, τῶν ὁποίων ἡ αὐτοπεποίθησις καὶ αἰσιοδοξία διανθίζονται δι' ἐπιφυλάξεως καὶ προειδοποιήσεων. Ὁ Marion Hagrer θεωρεῖ, ὅτι ἡ διαφήμισις ἀντιμετωπίζει μίαν κρίσιν, πού ἐπιτρέπει μόνον δύο ἐνδεχόμενα : «ἀποδοχὴν ἐνὸς ἀνωτάτου ὁρίου ὄγκου διαφημιστικοῦ ὕλικου, ἢ ἀποδοχὴν ἐνὸς ἀνωτάτου ὁρίου ὄγκου διαφημιστικοῦ ἑλαχίστου». Ἄν οἱ διαφημισταὶ καὶ τὰ μέσα ἐπικοινωνίας πρὸς τὸ κοινὸν δέν συμμορφωθοῦν καὶ δέν ρυθμίσουν τὸ θέμα μόνοι τῶν, ἓνα τρίτον ἐνδεχόμενον ἀναμένει : Ὁ Κυβερνητικὸς ἔλεγχος.

Ἄς μὴ θεωρηθῆ ὅτι, τὸ τρίτον αὐτὸ ἐνδεχόμενον εἶναι «παρατραβηγμένο». Τὴν στιγμὴν καθ' ἣν αἱ σχετικαὶ κρατικαὶ ὑπηρεσίαι ἐκδηλώνουν ἤδη ἐνδιαφέρον, διὰ τὸν ἔλεγχον τοῦ χρόνου τῶν διαφημίσεων, δέν ἀπαιτεῖται παρὰ μίαν μικρὰν περαιτέρω ἀφορμὴν, διὰ νά ἀρχίσῃ νά μελετᾶται ἡ ρύθμισις καὶ τοῦ περιεχομένου τῶν διαφημίσεων. Ἄν δέ, ἀποφασίσῃ τὸ κράτος νά προβῆ εἰς τοιαῦτα μέτρα, οἱ διαφημισταὶ ἐλαχίστην κατανόησιν καὶ συμπάραστασιν ἔχουν νά ἀναμείνουν ἀπὸ ἓνα κοινόν, τὸ ὁποῖον τοὺς ἔχει «βαρεθῆ».

Ὁ ὑπερκορεσμὸς δέν δημιουργεῖ φίλους καὶ συμμάχους. Ἄς μὴ λησμονῆ λοιπόν ὁ διαφημιστικὸς κόσμος, ὅτι εἶναι κατ' ἐξοχὴν ὁ ἔχων ἀνάγκην φίλων καὶ ἄς ἀρχίσῃ νά μεριμνᾷ ὥστε νά καλλιεργήσῃ περισσοτέρους.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ «Sales Management» καὶ «Management Review» — Φεβρουαρίου 1964)

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

# **34<sup>Η</sup> ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΚΘΕΣΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**7 - 28 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 1969**

**ΤΡΕΙΣ ΧΙΛΙΑΔΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ**

**Έλληνικές και ξένες από 36 χώρες**

**σάς προσφέρουν νέες δυνατότητες**

**ἀγορᾶς και πωλήσεως.**

## **2<sup>Α</sup> ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ**

**ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

**18 - 26 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 1969**

**ΣΑΡΑΝΤΑ χώρες τῆς Ἀφρικῆς και τῆς Ἀσίας σάς**

**προσκαλοῦν νά κατακτήσετε τῖς ἀγορές τῆς αὔριου.**

**ΦΡΟΝΤΙΣΑΤΕ ΝΑ ΕΠΩΦΕΛΗΘΗΤΕ**

**Προγραμματίσατε ἐγκαίρως τὸ ταξίδι σας στὴν Θεσσαλονίκη**



# Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΠΟΥ "ΚΑΤΕΒΑΖΕΙ,, ΙΔΕΑΣ

Υπό: ERIC WEBSTER

## Άξιωμα υπ' αριθ. 1.

Ἡ δυσκολία τοῦ νὰ συλλάβῃ κανεὶς μίαν ἰδέαν δὲν συγκρίνεται μὲ τὴν δυσκολίαν τοῦ νὰ ἐπιτύχῃ τὴν πρακτικὴν τῆς ἐφαρμογῆς.

Ὁ δρόμος ποὺ πρόκειται νὰ ἀκολουθήσετε εἶναι δύσκολος, ἀνηφορικός, ἀνώμαλος καὶ ὄχι σπανίως ἐπικίνδυνος. Ριψοκινδυνεύετε τὴν δημοτικότητά σας, τὴν ψυχικὴν σας ἡρεμίαν καὶ ἐνδεχομένως καὶ τὴν θέσιν σας. Νὰ εἴσθε προειδοποιημένος: Ἀπὸ τὸν Γαλιλαῖον ἕως τὸν Γκάυ Φώκς, οἱ ἄνθρωποι τῶν ἰδεῶν ἔχουν ὑποστῆ ἀπηνεῖς διωγμούς, μέσω τῆς ἱστορίας. Ἀπὸ τὸν Ἀρχιμήδη ἕως τὸν Ζωροάστρη, αἱ ἐγκυκλοπαίδειαι ἀναγράφουν τοὺς τραγικοὺς καὶ προώρους θανάτους των.

Τὸ φαινόμενον δὲν εἶναι ἀνεξήγητον. Οἱ ἄνθρωποι βασίζονται εἰς τὰ καθιερωμένα. Ἀκόμα καὶ ἡ σκέψις των, διὰ τὴν ὁποίαν καυχῶνται, εἶναι θεμελιωμένη ἐπὶ τοῦ ὅτι ἡ συμπεριφορὰ τῶν φαινομένων ἐπαναλαμβάνει ἑαυτήν, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον οἱ ἄνθρωποι ἔχουν κάπως συνειδητοποιήσει. Ἐφ' ὅσον τὸ περιβάλλον των ἐξακολουθεῖ νὰ συμπεριφέρεται κατὰ τρόπον προβλεπτόν, οἱ ἄνθρωποι αἰσθάνονται ἕνα αἶσθημα σχετικῆς ἀσφαλείας διότι μποροῦν, ἢ τοῦλάχιστον ἐλπίζουν ὅτι μποροῦν, νὰ ἀντιμετωπίσουν τὸν κόσμον. Ὄταν ὁμως συμβῆ τὸ ἀπρόοπτον, κλονίζεται τὸ αἶσθημα αὐτὸ τῆς ἀσφαλείας καὶ τὰ ἄτομα ἀντιδροῦν δυσμενῶς. Τοῦτο μᾶς ὀδηγεῖ εἰς τό:

## Άξιωμα υπ' αριθ. 2.

Οἱ ἄνθρωποι ἐνστικτωδῶς θεωροῦν ὅτι κάθε τι ποὺ διαταράσσει τὴν καθιερωμένην σειρὰν τῶν

πραγμάτων, ὑπονομεύει αὐτοὺς τοὺς ἰδίους, καὶ τότε φθάνομεν εἰς τὸ ἀκόλουθον ἄξιωμα:

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Μία άστραπή φωτός περνά μέσα από τὸ μυαλό σας. Μικροσκοπικοί ηλεκτρικοί κραδασμοὶ δονοῦν τὸ ἐσωτερικὸ τοῦ κρανίου σας. Τὸ νευρικὸ σας σύστημα διεγείρεται. Ἡ ἀδρελίνη ἀρχίζει νὰ κυκλοφορῇ.

Ἐν ὀλίγοις, σᾶς ἤλθε μία ἰδέα!

Μπορεῖ νὰ εἶναι ἐμπνευσις τῆς στιγμῆς ἢ ἐπιστέγασμα τῶν προσπαθειῶν καὶ ἐρευνῶν ὀλοκλήρων μηνῶν. Τὸ ἀποτέλεσμα εἶναι τὸ αὐτό. Ἀπὸ τὴν στιγμήν πού σᾶς ἤλθε ἡ ἰδέα, ὀρθώνεται ἐμπρός σας ἕνα βουνὸ δυσχερειῶν. Τὸ νὰ κατορθώσετε νὰ πείσετε κάποιον νὰ κάμῃ κάτι διὰ νὰ ὑλοποιηθῇ ἡ ἰδέα σας, εἶναι ἕνα ἔργον πού δὲν ἔχει καμμίαν σχέσιν μὲ τὴν δημιουργικότητα ἀλλὰ συνδέεται ἄμεσα μὲ θέματα στρατηγικῆς, τεχνικῆς καὶ τάκτ.

Διὰ νὰ προχωρήσωμεν, πρέπει νὰ κατανοήσετε τὰς ἐξῆς βασικὰς ἀληθείας, πού κατέστησαν ἀξιώματα :

### Ἄξιωμα ὑπ' ἀριθ. 3.

Κάθε μία ἰδέα ἐμφανίζεται ὡς ἀπειλὴ ἔναντι τῆς καθιερωμένης σειρᾶς τῶν πραγμάτων.

Κατανοήσατέ το καλῶς: Σεῖς, ὁ ἄνθρωπος πού κατεβάζει ἰδέας, θεωρεῖτε ἴσως τὸν ἑαυτὸν σας ὡς εὐεργέτην τῆς ἀνθρωπότητος. Οἱ ἄλλοι, εἰς τὴν καλύτεραν δυνατὴν περιπτῶσιν, σᾶς βλέπουν ὡς ἕνα εἶδος πονοκεφάλου. Μερικοὶ, ὀλιγώτερον ἀνεκτικοὶ καὶ ὀλιγώτερον ἐπιεικεῖς καὶ περισσότερον ἐμπαθεῖς, μπορεῖ νὰ σᾶς χαρακτηρίσουν ὡς: κλόουν, ἐκκεντρικόν, ἀνόητον παράφρονα ἢ ἄκομην καὶ κακοποιόν.

Ἐρχόμεθα λοιπὸν ἀμέσως εἰς τό:

ΙΟΥΝΙΟΣ · ΙΟΥΛΙΟΣ

### Ἄξιωμα ὑπ' ἀριθ. 4.

Διὰ νὰ γίνῃ μία ἰδέα σας ἀποδεκτὴ, καλὸν θὰ εἶναι νὰ δημιουργήτε τὴν ἐντύπωσιν ὅτι εἴσθε ἀνίκανος νὰ συλλάβετε οἰανδήποτε ἰδέαν.

Ὁ κόσμος δὲν ἐμπιστεύεται τοὺς ἀνθρώπους τῶν ἰδεῶν. Ὁ μόνος τρόπος διὰ νὰ ἀνταποκριθοῦν καὶ



νὰ ἀπασχοληθοῦν πρακτικῶς μὲ μίαν ἰδέαν σας, εἶναι νὰ τοὺς ἀποκοιμήσετε τὰς ὑποψίας. Ἄν ἐπιμένετε νὰ ἀνήκετε εἰς αὐτὴν τὴν μυστηριώδη αἴρεσιν τῶν «ἀνθρώπων τῶν ἰδεῶν», καλὸν θὰ εἶναι νὰ ἐπιδίδεσθε εἰς τὰς παραδόξους αὐτὰς ἀπασχολήσεις ἱεροκρυφίως. Διὰ νὰ γίνῃ παραδεκτὴ ἡ ἰδέα σας, πρέπει πρῶτον νὰ γίνετε παραδεκτὸς σεῖς ὁ ἴδιος, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον οὐδέποτε θὰ ἐπιτύχετε, ἀπὸ τὴν στιγμήν πού θὰ σᾶς χαρακτηρίσουν ὡς κάτι τὸ διαφορετικὸν ἀπὸ

τοὺς ἄλλους ἀνθρώπους. Θὰ σᾶς ἀποφεύγουν, θὰ σᾶς παραγκωνίσουν, θὰ σᾶς ὑποτιεῦνται καὶ τελικῶς θὰ ἀπομονωθῆτε καὶ δὲν θὰ εἴσθε πλέον εἰς θέσιν νὰ ἐπικοινωνήσετε μὲ κανέναν, ἢ νὰ πείσετε κάποιον, ἢ νὰ ἀκουσθῆτε.

Τὸ κακὸν μὲ σᾶς εἶναι, ὅτι εἴσθε πράγματι διαφορετικὸς. Ἔχετε τὴν ἱκανότητα νὰ σκέπτεσθε! Ἀποκρύψατε τὴν διαφορὰν αὐτὴν πάσῃ θυσίᾳ. Φροντίσατε ὥστε ἡ ἀμφισβήσις σας νὰ εἶναι εὐπρεπής, ἄτονος καὶ ἄτολμος. Ἐμφανίξεσθε εἰς τὸν κόσμον τακτικὸς μέχρι μονομανίας καὶ προσκεκολλημένος, μὲ ἱερὸν φανατισμὸν, εἰς τὴν καθημερινότητα τῆς ρουτίνας. Τὸ νὰ ἔχη κανεὶς ἰδέας, εἶναι ἡ ὑπερτάτη ἔκφρασις τοῦ ἀντικοφορμισμού, τῆς ἀντιθέσεως πρὸς τὴν συμπεριφορὰν τοῦ συνόλου. Συνεπῶς, καλὸν θὰ εἶναι νὰ κατανοήσετε ἐγκαίρως τὴν ἀλήθειαν αὐτὴν καὶ νὰ διακινδυνεύετε ὅσον τὸ δυνατόν σπανιώτερον. Ἀπὸ πάσης ἄλλης ἀπόψεως δέ, προσπαθήσατε νὰ φαίνεσθε ὡς «ὑπερκοφορμιστῆς», ὡς τυποποιημένος, ὡς ἕν ἐκ πολλῶν ὁμοίων πραγμάτων. Ἐπιδιώξατε νὰ ἀποκτήσετε τὴν φήμην τοῦ «ἰσορροπημένου» ἀνθρώπου. «Αὐτὸς εἶναι δικὸς μας» πρέπει νὰ λέγουν οἱ ἄλλοι διὰ σᾶς. Μὲ τὴν μέθοδον αὐτὴν καὶ ἂν εἴσθε προσεκτικὸς, μπορεῖ νὰ ἐπιτύχετε νὰ παραδεχθοῦν ἕνα πλῆθος ἰδεῶν σας, μὲ τὸ νὰ τὰς ἐξωτερικεύετε μὲ μετριοπάθειαν ὡς σκέψιν καὶ τὰς ὁποίας ὁ καθεὶς θὰ μπορούσε νὰ εἶχε συλλάβει.

Διὰ νὰ ἔχετε ὅμως ἐπιτυχίαν εἰς τὸ παιγνίδι αὐτό, θὰ χρειασθῆτε ὄλα τὰ χαρακτηριστικὰ ἐνὸς μυ-

«...Τό νά ἔχη κανείς ιδέας, εἶναι ὑπερτάτη ἔκφρασις τοῦ ἀντικομοφορισμοῦ, τῆς ἀντιθέσεως πρὸς τὴν συμπεριφορὰν τοῦ συνόλου...»

στικοῦ πράκτορος εἰς ἐχθρικὸν ἔδαφος! Θὰ χρειασθῆτε θάρρος, ἐμπειρίαν, καμουφλάζ, ἐπιμονήν, δυναμισμόν, ὑπομονήν, ἀποφασιστικότητα καὶ τύχην. Τοῦτο ἐξηγεῖ εὐχερῶς, τὸ διατί, πολλαὶ ἀπὸ τὰς ιδέας, ποὺ ὠφέλησαν μεγάλως τὴν ἀνθρωπότητα, ἐχρειάσθη νὰ ἐπινοηθοῦν καὶ νὰ διατυπωθοῦν πάρα πολλὰς φορές, πρὸ τῆς τελικῆς τῶν ἀποδοχῆς. Ἐρχόμεθα οὕτω εἰς τό :

### Ἄξιωμα ὑπ' ἀριθ. 5.

Ὁ τύπος τοῦ ἀνθρώπου, ποὺ εἶναι πλούσιος εἰς ιδέας, σπανίως διαθετεῖ τας εἰδικὰς ἱκανότητας, ποὺ ἀπαιτοῦνται δια νὰ τὰς προωθήσῃ.

Μὲ ὅλα ταῦτα, μερικοὶ ἄνθρωποι μὲ ιδέας, κατορθώνουν τελικῶς νὰ ἐπιβάλουν ὠρισμένας ἐξ αὐτῶν. Ἄνήκει ἔπαινος εἰς ἐκείνους οἱ ὁποῖοι ἐνσυνείδητως ἀναλαμβάνουν τὸ δυσχερεστατὸν αὐτὸ ἔργον. Ἄν εἰσθε καὶ ἐσεῖς ἓνα μέλος τῆς εὐγενοῦς αὐτῆς μειοψηφίας, ποὺ ἔχει ἀποφασίσει νὰ ζῆ ἐπικινδύνως, ἡ μελέτη τῶν ἀκολουθῶν ὑποδείξεων μπορεῖ νὰ σᾶς βοηθήσῃ εἰς τὴν αὐξήσιν τῶν ἐπιτυχιῶν σας :

1. **Μὴ θεωρῆτε ὡς δεδομένον ὅτι οἱ ἄνθρωποι θέλουν ιδέας, μόνον καὶ μόνον ἐπειδὴ τὸ λέγουν οἱ ἴδιοι.** Ἐκεῖνο το σποῖον ἐπιθυμοῦν συνήθως κατὰ βάθος εἶναι κατὶ, ποὺ ὁμοιάζει μὲ ιδεάν, ἀλλὰ δὲν εἶναι - κατὶ, ποὺ θὰ εὐχαριστήσῃ τοὺς πάντας χωρὶς νὰ μεταβάλῃ πραγματικῶς τιποτέ. Αἱ πραγματικαὶ ἰδέαι, συνήθως συνοδεύονται ἀπὸ μεταβολάς, αἱ ὁποῖαι δὲν εἶναι ποτέ εὐπρόσδεκτοι, παρὰ μόνον ὅταν ἔχουν πλέον παγειωθῆ, ὑπὸτε βεβαίως ἀνήκουν εἰς τὴν ἱστορίαν καὶ εἶναι συνεπῶς σεβασταί.
2. **Μὴ νομίζετε ὅτι οἱ ἄλλοι σκέπτονται ὅπως σκέπτεσθε ἐσεῖς.** Ἄν τοῦτο συνεβaine, θὰ εἶχον κατὰ πᾶσαν πιθανότητα συλλαβῆ τὴν ἰδέαν, τὴν ὅποιαν ἐσεῖς τώρα προσπαθεῖτε νὰ περιγράψετε. Ἄν δὲν εἰσθε πολὺ προσεκτικὸς, θὰ ὑπάρξῃ μία τόσο μεγάλη διαφορὰ μεταξύ ἐκείνου, τὸ ὁποῖον ἐσεῖς λεγετε καὶ ἐκείνου τὸ ὁποῖον ἀντιλαμβάνονται οἱ ἄλλοι, ὥστε, δὲν θὰ ὑπάρξῃ ποτέ πραγματικὴ ἐπικοινωνία μεταξύ σας. Ἡ ἰδέα τὴν ὅποιαν θ' ἀπορρίψουν δὲν θὰ εἶναι ἡ ἰδέα σας ἀλλὰ ἡ ἰδέα ποὺ ἀπεκόμισαν, περὶ τοῦ ποῖα εἶναι ἡ ἰδέα σας. Πράγματα δηλαδὴ ἐντελῶς διάφορα.

3. **Ἀποφασίσατε εὐθύς ἐξ ἀρχῆς ἂν σᾶς ἐνδιαφέρῃ νὰ γίνῃ ἡ ἰδέα σας ἀποδεκτὴ, ἢ νὰ προβληθῆτε ὁ ἴδιος.** Συχνὰ τὰ δύο αὐτὰ πράγματα εἶναι ἀλληλοσυγκρουόμενα. Πότε συμβαίνει τὸ ἓνα, πότε συμβαίνει τὸ ἕτερον ἀλλὰ σπανίως συνυπάρχουν ἀμφοτέρω.
4. **Κανονίσατε ὥστε νὰ συλλάβῃ τὴν ἰδέαν σας κάποιος ἄλλος.** Διαλέξατε τὸ ἰσχυρότερον ἄτομον τῆς ὁμάδος, ποὺ προσπαθεῖτε νὰ ἐπηρεάσετε. Τοῦτο εἶναι, κάπως, σὰν τὸ ψάρεμα μὲ τὸ καλάμι. Χρειαζέται πολὺ ἐπιδέξιος χειρισμὸς γιὰ νὰ «τσιμπήσῃ». Μόλις ὁ περὶ οὗ ὁ λόγος προσελκυσθῇ ἀπὸ τὸ δόλωμα καὶ «ἀρπάξῃ» τὴν ἰδέαν, ἐνεργήσατε ἀμέσως! Ἐκφράσατε τὴν πρώτην ἀμυδρὰν ἀμφιβολίαν. Τὴν στιγμὴν ποὺ θὰ ἀρχίσῃ νὰ ὑπερασπίζῃ τὴν ἰδέαν - τὴν ὅποιαν τώρα θεωρεῖ ὡς ἰδικήν του - ἀπ' ἐναντί σας καὶ ἀπέναντι τῶν ὑπολοίπων, ἔχει ἤδη «συλληφθῆ». Ἀφήσατε, τώρα, τὸν ἑαυτὸν σας νὰ προσχωρήσῃ σταδιακῶς καὶ βραδέως πρὸς τὰς ἀποφεις του. Θὰ ἀρχίσῃ νὰ σᾶς ἐκτιμᾷ ὅλως ἰδιαιτέρως.

Θὰ διαπιστώσετε ὅτι ἡ ζωὴ εἶναι πολὺ εὐκολωτέρα, ἂν ἀποκτήσετε τὴν φήμην τοῦ ἀνθρώπου, ποὺ δὲν ἔχει μὲν ὁ ἴδιος ἰδέα, ἀλλ' ἐκτιμᾷ τὰς ιδέας τῶν ἄλλων, εἶναι δὲ πάντοτε μυστηριωδῶς παρῶν ὅταν συλλαμβάνονται ἰδέαι.



5. **Προσποιήσθε τὸν ἀδιάφορο.** Ἡ χαλαροτῆς καὶ ἡ ἀπάθεια μποροῦν κάποτε νὰ ἀποτελοῦν μεγάλα προσόντα. Ἀφ' ἧς στιγμῆς δώσετε τὴν ἐντύπωσιν ὅτι δὲν ἐνδιαφέρεσθε διὰ τὸ ἂν θὰ γίνῃ ἀποδεκτὴ ἡ ὄχι ἡ ἰδέα σας, μειώνετε εἰς τὸ ἐλάχιστον τὴν εὐχαρίστησιν, ποὺ θὰ δοκίμασῃ κάποιος ἂν τὴν ἀπορρίψῃ. Ἄν μάλιστα εἰσθε ἱκανὸς νὰ φθάσετε μέχρι τοῦ σημείου ὥστε νὰ ἐπισημαίνετε ὁ ἴδιος τὰ μικροελαττώματα τῆς ἰδέας σας καὶ νὰ ζητήτε ἀπὸ ἄλλους νὰ τὰ θεραπεύσουν, ἔχετε κατὰ τὸ ἥμισυ ἐπιτύχει τὸν σκοπὸν σας. Μὴ λησμονεῖτε ὁμῶς: Ἄν συσπασθῆ ἔστω καὶ ἓνας μὴς τοῦ προσώπου σας ἐξ αἰτίας κάποιας ἰδιαιτέρως ἐχθρικής ἢ ἀποδοκιμαστικῆς παρατηρήσεως, θὰ ἀνακαλύψουν ἀμέσως, ὅλοι, τὴν ἀδυναμία σας καὶ θὰ σᾶς ἐπιτεθοῦν ὡς ἀγέλη λύκων.
6. **Μὴ τοὺς προκαλεῖτε σύγχυσιν.** Τὸ ἔργον σας εἶναι δυσχερές. Μὴ τὸ κάνετε μόνονι σας ἀδύνατον. Μὴ τοὺς παρουσιάζετε ποτέ δύο ἢ περισσοτέρας ἰδέας ταυτοχρόνως, διότι θὰ καταληφθοῦν ὑπὸ πανικοῦ. Ὑπάρχει ὁμοίως μία ἐξαίρεσις :

## "ΔΕΚΑ ΕΝΤΟΛΑΙ,"

### ΔΙΑ ΤΗΝ ΣΗΜΑΣΙΑΝ ΤΗΣ "ΑΠΟΘΗΚΗΣ," ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΞΙΑΝ ΤΗΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΥΡΥΘΜΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Κατά μεγάλην πλειοψηφίαν αἱ Ἑλληνικαὶ ἐπιχειρήσεις καθυστεροῦν εἰς ὅτι ἀφορᾷ τὴν Μελέτην, Προγραμματισμὸν, Ὁργάνωσιν καὶ γενικῶς εἰς εὐρυθμὸν λειτουργίαν τοῦ ὄργανισμοῦ των, εἰδικώτερον δέ, εἰς τὸ θέμα τῆς Ὁργάνωσως τῆς «ἀποθήκης», ἢ ὅποια ἀποτελεῖ νευραλγικὸν σημείον τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς γενικὰς γραμμάς, προκύπτουν αἱ ἀκολούθως ἀναφερόμεναι διαπιστώσεις, εἰς ὅτι ἀφορᾷ τὴν «ἄγνοια» τοῦ Ἑλλήνου ἐπιχειρηματίου, ἐπὶ τοῦ θέματος «ΑΠΟΘΗΚΗ»:

1) Ὁ Ἕλλην ἐπιχειρηματίας, κατὰ τὸ πλεῖστον, δὲν γνωρίζει τὴν σημασίαν τῆς «ἀποθήκης», καὶ ποτὴν ἀξίαν ἔχει αὐτῆ, διὰ τὴν εὐρυθμὸν καὶ ἀποδοτικὴν λειτουργίαν τῆς ὅλης ἐπιχειρήσεως.

2) Ἡ νοοτροπία του, εἶναι καθηλωμένη εἰς τὰ προπολεμικὰ ἐπίπεδα καὶ μόνον εἰς ὅσας ἐπιχειρήσεις ἀνέλαβαν τὰ ἡνία οἱ «διάδοχοι» ἡλικίας τῶν 30 - 35 ἐτῶν, φυσᾷ ἕνας ἄνεμος προόδου καὶ προσαρμογῆς εἰς τὰς συγχρόνους ἀπαιτήσεις.

3) Ὅταν ἡ κατάστασις καὶ αἱ ἐξελίξεις τὸν πῆξουν ἀφόρητα, δὲν προχωρεῖ εἰς λυσιτελεῖς ἐφαρμογὰς, ἀλλὰ κάνει δειλὰ βήματα καὶ ἐπιλέγει τὴν εὐθυνοτέραν διέξοδον.

4) Ἐθρυσκόμεθα — ἐκτὸς ἀπὸ ὀλίγας, συγκριτικῶς ἐξαιρέσεις — πολὺ πίσω εἰς τὸν τομέα τοῦ καλοῦ «στησίματος» καὶ τῆς ὀρθολογικῆς (μηχανογραφικῆς) ὀργάνωσως καὶ λειτουργίας μιᾶς ἀποθήκης.

5) Ὑπάρχουν εἰς τὴν χώρα μας ἄρκετὰ καὶ καλὰ ὀργανωμένα γραφεῖα μελετῶν, τόσοσιν ξένα, ὅσων καὶ ἑλληνικά.

6) Οἱ ἐγχώριοι κατασκευασταὶ καὶ οἱ εἰσαγωγεῖς εἶναι εἰς θέσιν νὰ προμηθεύσουν εἰς τὸν ἐπιχειρηματίαν ὅ,τι τὸ τελειότερον ὑπάρχει εἰς τὴν διεθνή ἀγοράν, διὰ τὸν ἐφοδιασμὸν τῆς ἀποθήκης εἰς μέσα διακινήσεως καὶ ἐπιπλα-ὄργανα.

7) Ἡ συντριπτικὴ πλειοψηφία τῶν ἐπιχειρήσεων μεσαίου καὶ ἄνω μεγέθους, συντηρεῖ τὰς ἀποθήκας καὶ ἐκτελεῖ τοὺς ὑπολογισμοὺς τῆς ἀπογραφῆς χωρὶς τὸν ἀπαραίτητον ἐξοπλισμὸν εἰς μηχανογραφικὰ μέσα.

8) Ὑστεροῦμεν πολὺ ἀπὸ ἀπόψεως λογιστικῆς καὶ μόλις τώρα, τὰ τελευταῖα ἔτη, ἀρχίζει νὰ γίνεταί «αἰσθητὴ» ἡ ἀπουσία συστήματος καὶ νὰ ἐπισημαίνεται ἡ ἀνάγκη ἐκσυγχρονισμοῦ.

9) Καλὴ ὀργάνωσις καὶ λειτουργία τῆς ἀποθήκης, μὲ παράλληλον ἐξοπλισμὸν τῆς εἰς σύγχρονὰ μέσα διακινήσεως, συντελοῦν εἰς σημαντικωτάτην μείωσιν τοῦ κόστους.

10) Πρέπει νὰ ἀναληφθῆ προσπάθεια ἐνημερώσεως καὶ προσαρμογῆς εἰς τὰς ΔΕΚΑ ΕΝΤΟΛΑΣ.

7. *Ἐνίστε εἶναι χρήσιμον νὰ «ἐξαπολύη» κανεὶς παραπλανητικὰς ἰδέας.* Μερικοὶ, ἰδιαιτέρως εὐστροφοὶ καὶ εὐφάνταστοι τύποι, ἔχουν μεγάλας ἐπιτυχίας μὲ τὸ νὰ παρουσιάζουν ἰδέας, τὰς ὁποίας κατὰ βάθος προτιθενται νὰ θυσιάσουν διὰ νὰ «ξεθυμάνουν» οἱ ἄλλοι. Κάτι δηλαδὴ, σὰν τοὺς πυλίνους δίσκους τοῦ σκοπευτηρίου. Τοῦτο βεβαίως προϋποθέτει ψυχολογίαν, ἐτοιμότητα καὶ εὐαισθησίαν εἰς τὰς μεταβολὰς, «θερμοκρασίας». Ὅταν ἡ μανία τοῦ πλήθους ἔχη ἐξηντηθῆ κατὰ τῶν ψευδοἰδεῶν καὶ κατευνασθῆ, τότε κάμνει τὴν ἐμφάνισίν της ἢ πραγματικὴ ἰδέα.

8. *Μὴ τονίζετε ὑπερμέτρως τὴν πρωτοτυπίαν.* Ὅσον περισσότερον πρωτότυπος εἶναι ἡ ἰδέα σας, τόσοσν ὀλιγώτερον πρέπει νὰ ἐφιστᾶται ἡ προσοχὴ τῶν ἄλλων ἐπὶ τοῦ γεγονότος αὐτοῦ. Ἐμφανίζετε τὰς σκέψεις σας ὡς προϊόν προετοιμασίας καὶ ὀριμάνσεως. Ἐπικαλεσθῆτε παρεμφερεῖς ἰδέας, πού ἔχουν ἤδη τύχει ἐφαρμογῆς. Δώσατε εἰς τὸ ἀκροατήριόν σας τὸν χρόνον καὶ τὴν δυνατότητα νὰ ἐξοικειωθῆ μὲ τὴν νέαν ἰδέαν.

9. *Ἐργασθῆτε τὴν ἰδέαν, σας ὥστε νὰ μὴ ἐμφανίξη κενά.* Μὴ φαντασθῆτε ὅμως ὅτι τοῦτο τὴν καθιστᾶ καὶ ἄτρωτον.

10. *Ἐξοπλισατέ τὴν μὲ ἰσχυρὰν συναισθηματικὴν γοητείαν.* Παραπείσατε κάποιον ἄτομον, ἰδιαιτέρως μισητὸν ἀπὸ ἄλλους, εἰς τὸ νὰ τὴν ἀντικρούσῃ. Μνημονεύσατε τὸ ἐνδεχόμενον τοῦ νὰ τὴν παρουσιάσῃ πρῶτος ὁ ἀνταγωνισμὸς.

Ἄσφαλὸς ὁ ἀναγνώστης θὰ εἶναι, εὐκόλως, εἰς θέσιν νὰ ἀναπτύξη καὶ νὰ ἐμπλουτίσῃ τὸν δεκάλογον αὐτόν. Τὸ νὰ ἐπιτύχῃ κανεὶς τὴν ἀποδοχὴν μιᾶς ἰδέας συνεπάγεται ἑκατοντάδας ἰδεῶν, περὶ τοῦ πῶς θὰ παρουσιάσῃ κανεὶς τὴν ἰδέαν.

Καὶ ὅμως, πολλοὶ ἄνθρωποι μὲ δημιουργικὴν ἰκανότητα, ἐμφανίζονται ἐνίστε ἀπελπιστικῶς βραδεῖς εἰς τὸ νὰ ἐκμάθουν τὸ ἄπλοῦν αὐτὸ μάθημα. Ἐξ-ακολουθοῦν, παρ' ὄλας τὰς περὶ τοῦ ἀντιθέτου ἀποδείξεις, νὰ ἐπιδεικνύουν παιδαριώδη πίστιν εἰς τὴν λογικὴν, εὐφυῖαν, καλὴν πίστιν καὶ προοδευτικότητα τῶν συνανθρώπων των. Ὡς ἐκ τούτου, ὑφίστανται διωγμοὺς ἀντὶ νὰ τύχουν προαγωγῆς, ἀντὶ ἐπαίνων ἀκούουν σκώμματα, καὶ γενικῶς δυστυχοῦν ἐνῶ ἀνέμενον ὅτι θὰ ἐπιτύχουν.

Μία τοιαύτη ἀστήρικτος πίστις δὲν ἔχει θέσιν εἰς τὸν κόσμον τῶν ἐπιχειρήσεων. Μόνον ἡ ἐπιδεξία χρησιμοποίησις τῶν μεθόδων, πού περιεγράψαμεν, μπορεῖ νὰ δώσῃ εἰς τὸν ἄνθρωπον τῶν ἰδεῶν κάποιαν πιθανότητα - ὄχι βεβαιότητα, ἀπλῶς πιθανότητα - ὅτι αἱ ἰδέαι του θὰ μετατραποῦν κάποτε εἰς θετικὴν δρᾶσιν.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ «Management Review» - Φεβρουαρίου 1964).



# ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΙΣΗΜΑΙΝΕΤΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ

Ύπό : RAYMOND O. LOEN

Μία πρόσφατος ανάλυσις τῆς δυνάμεως πωλήσεων μιᾶς βιομηχανικῆς ἐταιρίας τῆς Καλιφόρνιας (ΗΠΑ), κατέδειξεν ὅτι ἐξ 9 ἐπιτυχημένων πωλητῶν καὶ ἐπιθεωρητῶν πωλήσεων, οἱ 5 εἶχον ἐργασθῆ προηγουμένως εἰς τὸ τμήμα παραγωγῆς (ἕνας ὡς ἐργοδηγὸς καὶ 1 ὡς ἐπιστάτης, 2 εἶχον προέλθει ἀπὸ τὸ τμήμα ἀγορῶν, 1 ἀπὸ τὸ λογιστήριον καὶ 1 ἀπὸ τὸ ταμεῖον). Ὁ δὲ πρόεδρος τῆς ἐταιρίας εἶχεν ἀρχίσει τὴν σταδιοδρομίαν του ὡς διαχειριστῆς χρηματικοῦ, μετεπήδησεν κατόπιν εἰς τὰς πωλήσεις καὶ ἐκεῖθεν ἀνῆλθεν εἰς τὴν κορυφὴν τῆς ἱεραρχίας μέσω τῆς Διευθύνσεως Πωλήσεων καὶ Marketing.

Συζητήσεις μὲ στελέχη τῶν πωλήσεων εἰς ἄλλας ἐταιρίας ἀποδεικνύουν, ὅτι καὶ εἰς αὐτὰς πολλοὶ ταλαντοῦχοι πωληταὶ ἔχουν «ἀνακα-

λυφθῆ» εἰς ἄλλα τμήματα. Πρὸ 2ετίας περίπου ὁ διευθυντῆς πωλήσεων μιᾶς μεγάλης ἐταιρίας, ποὺ πωλεῖ ἐξειδικευμένα προϊόντα πρὸς διάφορα Supermarket (εἰς ΗΠΑ), «πρόσεξε» ἕνα κοστολόγον εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν του. «Μοῦ ἔκαμε ἐντύπωσιν ἡ ἀναλυτικὴ του ἱκανότης, ἡ καθαρὴ σκέψις του καὶ ἀκριβὴς καὶ λακωνικὴ παρουσίασις τῶν ἀπόψεών του, καθὼς ἐπίσης καὶ ἡ θερμὴ καὶ συμπαθὴς προσωπικότης του. Τὸν ἐθέσαμεν εἰς τὰ «ὑπ' ὄψιν» διὰ πωλητὴν καὶ τελικῶς τοῦ ἀνεθέσαμεν καθήκοντα βοηθοῦ ἐνὸς ἀπὸ τοὺς διευθυντὰς μας marketing. Μετεπήδησεν εἰς τὰς πωλήσεις ἐντὸς ἔτους καὶ ἤρχισεν ἀπραγματοποιῆ ἐπισκέψεις εἰς τοπικοὺς πελάτας. Τὰ ἀποτελέσματα ὑπῆρξαν ἄριστα. Ἡδη, τοῦτος, εἶναι περιφερειακὸς μας διευθυντῆς πωλήσεων εἰς τὸ Σάν Φραντσίσκο», λέγει ὁ προαναφερθεῖς.

Τ  
Α  
Λ  
Α  
Ν  
Τ  
Ο  
Ν  
  
Π  
Ω  
Λ  
Η  
Τ  
Ο  
Υ



**ΕΝΑ «ΙΣΤΟΡΙΚΟΝ»  
ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ «ΠΩΛΗΤΩΝ»**

Μία μεγάλη εταιρία μεταλλευμάτων έρευνᾶ τὰ πανεπιστήμια διὰ πτυχιούχους μηχανικούς, πού θά ἐνδιεφέροντο νά σταδιοδρομήσουν ὡς πωληταί. Τήν ἐργασίαν αὐτήν ἔχει ἀναθέσει ὁ ἀρμόδιος γενικός διευθυντής εἰς ἕνα ἐιδικόν «κυνηγόν ταλέντων». Οὗτος λέγει: «Ἐχομεν τὰ μάτια μας ἀνοικτά καί ἐντός τῆς εταιρίας μας. Προσφάτως, ἕνας ὑπάλληλος τῆς ὑψικαμί-νου ἔλαβεν προαγωγὴν καί μετετέθη εἰς τὸ τμήμα παραγγελιῶν. Παρατηρήσαμεν, ὅτι εἶχεν τὴν προσωπικότητα καί τὰς ιδιότητες, πού ἀναζητοῦμεν εἰς τοὺς ὑποψήφιους πωλητάς μας καί ἀπεφασίσαμεν νά τὸν δοκιμάσωμεν εἰς πραγματικὰς πωλήσεις. Ἀπεδείχθη ἱκανότατος καί ἡ ἀπόδοσίς του σήμερον εἶναι ἐξαιρετική.

Ἐπίσης, ἕνας ὑπάλληλος τοῦ λογιστηρίου μας ἀνελάμβανε πάντοτε οἰκειοθελῶς τὰς ἐργασίας, πού ἐσχετίζοντο μὲ συναντήσεις καί ἐπαφὰς πρὸς τὸ κοινόν. Παρατηρήσαμεν τὸν τρόπον ἐργασίας του καί κατελήξαμεν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι εἶχε προσόντα πωλητοῦ. Τοῦ ἐδώσαμεν μίαν εὐκαιρίαν καί δὲν μετενοήσαμεν δι' αὐτό. Ἀποδίδει θαυμάσια πρὸς ὄφελος ἰδικόν του καί ἰδικόν μας».

Ἐνας λογιστής μιᾶς μεγάλης εταιρίας τροφίμων εἶχεν ἕνα ἰδιαιτερόν τρόπον παρουσιάσεως τῶν γεγονότων καί στατιστικῶν, ὃ ὁποῖος ἦτο λίαν σαφὴς καί εὐκολοῦτος. Οὐσιαστικῶς ὁ ἄνθρωπος αὐτὸς «ἐπῶλει» τὰς ἀπόψεις του χωρὶς νά τὸ ἀντιλαμβάνεται. Ὅταν τελικῶς ἐκλήθη νά ἀναλάβῃ τὴν ἐπίβλεψιν ἐνὸς μικροῦ παραρτήματος τῶν ἐργοστασίων μας, δηλαδὴ θέσιν ἢ ὁποῖα ἐσχετίζετο τόσον μὲ διοίκησιν ὅσον καί μὲ πωλήσεις, ἀπεδείχθη ἀμέσως λίαν κατὰλληλος. Τελικῶς, εἰς τὸν τομέα τῆς διοικήσεως τῶν πωλητῶν του, ἀπεδείχθη ἀποτελεσματικώτατος, πρωτίστως χάρις εἰς τὴν καθαρὰν του σκέψιν καί τὴν ἱκανότητά του νά διατυπώνη σαφῶς πολυπλόκους ἐννοίας μὲ λογικὴν καί πειστικότητά. Ὁ γενικός διευθυντής πωλήσεων, πού τὸν ἀνεκάλυψε λέ-

γει: «εἴμεθα ἐνθουσιασμένοι μὲ τὸν ἄνθρωπον αὐτὸν καί εἶναι καί ὁ ἴδιος εὐτυχὴς μὲ τοὺς εὐρυτέρους ὀρίζοντας καί τὸν μεγαλύτερον μισθόν του». Πόσοι ἄνθρωποι μὲ τάλαντον πωλητοῦ κρύπτονται σήμερον εἰς τὰς διαφόρους ἐπιχειρήσεις καί πῶς μπορούμεν νά τοὺς ἀνακαλύψωμεν; Ἡ ἀπάντησις δὲν εἶναι ἀπλῆ. Ἄς ἀρχίσωμεν ἀπὸ τὴν μελέτην τῶν πλεονεκτημάτων, πού παρέχει τὸ νά ἀντλή κανεὶς ταλαντούχους πωλητάς ἀπὸ τὴν ἰδίαν τὴν εταιρίαν του.



**ΔΙΑΤΙ ΝΑ ΠΡΟΤΙΜΩΝΤΑΙ  
ΟΙ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

Τὰ στελέχη πωλήσεων, πού ἀνεκάλυψαν ἱκανοὺς πωλητάς ἐντός τῶν ἐπιχειρήσεών των παραθέτουν τὰ κάτωθι ἐπιχειρήματα:

1. Ρισκοκινδυνεύει κανεὶς ὀλιγώτερον. Ὁ ἄνθρωπος τῆς εταιρίας δὲν εἶναι πλέον ἕνας ἄγνωστος. Ὅταν οἱ ὑποψήφιοι πωληταὶ προσέρχωνται πρὸς μίαν ἐπιχείρησιν διὰ νά δοκιμασθοῦν, φροντίζουν πάντοτε νά παρουσιάσουν τὸν καλύτερον ἑαυτὸν των. Τὸ ἀποτέλεσμα εἶναι ὅτι ἡ εταιρία πληροφορεῖται πολὺ περισσότερα περὶ τῶν ἀρετῶν ἐνὸς ξένου, παρά περὶ τῶν ἐλαττωμάτων

του. Τὸ στέλεχος ὅμως τὸ ὁποῖον ἔχει ἤδη ἐργασθῆ εἰς τὴν εταιρίαν εἶναι περισσότερον ἢ ὀλιγώτερον «γνωστὴ ποσότης».

2. Συνήθως ἀπαιτεῖται πολὺ ὀλιγώτερον χρονικὸν διάστημα μνησέως καί ἐκπαιδεύσεως. Ὁ ἄνθρωπος, ὃ ὁποῖος γνωρίζει τὰ τῆς εταιρίας, ἐνημεροῦται ταχέως ἐπὶ τῶν λεπτομερειῶν τῆς νέας του θέσεως διότι, ἀσφαλῶς, οὔτε τὰ προϊόντα οὔτε τὰ συστήματα οὔτε τὰ ἄτομα τοῦ εἶναι ἐντελῶς ἄγνωστα.

3. Ἡ ἐπιλογή ἐκ τῶν ἐνδον, ἐνίσχυει τὸ ἠθικόν τοῦ προσωπικοῦ. Οἱ ὑπάλληλοι ἀρέσκονται νά γνωρίζουν ὅτι αἱ εὐκαιρίαι των δὲν περιορίζονται εἰς τὸ τμήμα, ὅπου ἤρχισαν τὴν σταδιοδρομίαν των. Ἐκτός τούτου ἡ μεταφορὰ εἰς τὸ τμήμα πωλήσεων συνήθως ἀποτελεῖ προαγωγὴν, διότι συνοδεύεται ἀπὸ ἡῤῥημένους εὐθύνους καί ἡῤῥημένους εὐκαιρίας αὐξήσεως τῶν ἀποδοχῶν τῶν στελεχῶν.

**ΚΕΚΡΥΜΜΕΝΟΝ ΤΑΛΑΝΤΟΝ**

Ἐφ' ὅσον συντρέχουν ὅλα τὰ πλεονεκτήματα, διατὶ δὲν συνηθίζεται περισσότερον ἡ ἐπιλογή ἐκ τῶν ἐνδον; Ὑπάρχουν ἀρκετοὶ λόγοι:

Οἱ «ὑποψήφιοι» συχνὰ διστάζουν νά ἐκδηλώσουν ἐνδιεφέρον διὰ τὰς πωλήσεις. Φοβοῦνται, ὅτι ὁ προϊστάμενός των θά τὸ ἐκλάβῃ ὡς προσωπικὴν αἰχμὴν κατὰ τοῦ ἰδίου καί τῶν ἱκανότητων του. Φοβοῦνται ὅτι θά ρισκοκινδυνεύσουν τὴν θέσιν των. Ἀτυχῶς οἱ φόβοι αὐτοὶ δὲν εἶναι πάντοτε ἀδικαιολόγητοι.

Οἱ «ὑποψήφιοι» συχνὰ ἔχουν ἐσφαλμένην ἀντίληψιν, περὶ τῶν καθηκόντων ἐνὸς πωλητοῦ. Εἰς κάθε εταιρίαν ὑπάρχουν ἐκεῖνοι οἱ ὁποῖοι ἀστενεύονται διὰ τὴν εὐκόλον ζῶην τοῦ πωλητοῦ καί διὰ τὴν «στρατηγικὴν τοῦ κεράσματος». Ὑπάρχουν ἀκόμη ἐκεῖνοι, πού πιστεύουν πῶς οἱ πωληταὶ δημιουργοῦν περισσότερα προβλήματα ἀπ' ὅσα ἐπιλύουν. Συχνὰ τὰ πρόσωπα αὐτὰ γνωρίζουν μόνον τὸ ὄρατὸν τμήμα τοῦ «παγόβουνου».

Οἱ προϊστάμενοι συνήθως ἀντιδρῶν εἰς τὴν ἀπομάκρυνσιν ἐνὸς



καλού στελέχους των. Μερικοί διευθύνται ενδιαφέρονται περισσότερο διά τὸ τμήμα των, παρά διὰ τὴν ἐπιχείρησιν ὡς σύνολον. Ὅταν ἕνας ἀπὸ τοὺς ἀνθρώπους των μεταφερθῆσ' ἐν ἄλλο τμήμα, αἰσθάνονται προσβεβλημένοι. Τοιούτου εἵδους διευθύνται ἀσφαλῶς θὰ δοκιμάσουν πικρίαν ὅταν τελικῶς μάθουν, ὅτι δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ παρεμποδίζεσθαι ἢ ἐξέλξις ἐνὸς ἰκανοῦ ἀνθρώπου καὶ ὅτι ὁ τελευταῖος, ἐκ τοῦ λόγου τούτου θὰ ἐγκαταλείψῃ κάποτε τοὺς ἰδίους καὶ ἐνδεχομένως καὶ τὴν ἐταιρίαν.

Ὀρισμένοι διευθύνται πωλήσεων ἐπικαλοῦνται ἀποτυχίας τινὰς ἐκ τῆς ἐπιλογῆς ἐκ τῶν ἔνδον. Βεβαίως πρέπει νὰ μεταχειριζόμεθα πάντοτε καλὰς μεθόδους στρατολογήσεως, εἴτε τὸ προσωπικὸν προέρχεται ἐκ τῆς ἐταιρίας εἴτε ἐκτὸς αὐτῆς. Πρέπει δὲ νὰ ἔχωμεν πάντοτε ὑπ' ὄψιν μας, ὅτι 100% ἐπιτυχία εἶναι ἀνέφικτος.

Οἱ διευθύνται πωλήσεων ἔχουν ἐνίοτε προκαταλήψεις ὅταν ἐπιλέγουν. Ὑπάρχουν ἀκόμη διευθύνται πωλήσεων, πού θέλουν τὸν πωλητὴν νὰ εἶναι ὕψους 1.83, βάρους 80 κιλῶν καὶ ἐντόνως ἐξωστροφικόν! Ἡ, ἀναζητοῦν ἀνθρώπους μὲ ἐμπειρίαν καὶ ἰδιότητος (ἢ ἀκόμη καὶ ἰδιορρυθμίας) ὁμοίας μὲ τὰς ἰδικὰς των. Τοιοῦτοι διευθύνται πωλήσεων λησμονοῦν, συχνά, ὅτι μία καλὴ ἐκπαίδευσις μπορεῖ νὰ βελτιώσῃ τὴν ἐμφάνισιν ἐνὸς ἀτόμου ἢ τὸν τρόπον πού ἐκφράζεται καὶ συμπεριφέρεται.

Τὰ προμνησθέντα ἐμπόδια μποροῦν

νὰ εἶναι σημαντικά, τοῦτο ὅμως ἀληθεύει εἴτε ἐπιλέγει κανεὶς ἐκ τῶν ἔνδον, εἴτε στρατολογεῖ προσωπικὸν ἐκτὸς ἐπιχειρήσεως.

### ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΙΣ ΤΑΛΑΝΤΟΥΧΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

**Π**ῶς μπορεῖ κανεὶς νὰ ἀποκαλύψῃ τὰ ταλέντα πού κρύβονται ἐντὸς τῆς ἐταιρίας; Αἱ κάτωθι ὑποδείξεις ἔχουν καταδειχθῆ ἀποτελεσματικαὶ εἰς πολλὰς ἐταιρίας:

1. Ζητήσατε ἀπὸ τὸ τμήμα προσωπικοῦ σας νὰ σᾶς ἐπισημάνῃ ταλαντούχους πωλητὰς εἰς τὰ διάφορα τμήματα τῆς ἐταιρίας. Τὰ περισσότερα τμήματα προσωπικοῦ ἀποζητοῦν τὴν εὐκαιρίαν διὰ νὰ προσφέρουν ὑπηρεσίας. Ἄν ὅμως τὸ τμήμα σας προσωπικοῦ πιστεῦθ, ὅτι οἱ πωληταὶ σας πρέπει ὅπωςδῆποτε νὰ ἔχουν προτέραν ἐμπειρίαν ἢ νὰ ἔχουν ἐκδηλώσῃ ἐνδιαφέρον καὶ φιλοδοξίαν νὰ ἐργασθοῦν ὡς πωληταὶ, τότε βεβαίως δὲν θὰ ἀναζητήσουν κεκρυμμένα ταλέντα ἐντὸς τῆς ἐταιρίας. Καταστήσατε γνωστὸν ὅτι δέχεσθε νὰ δοκιμάσετε οἰονδήποτε ὑποψήφιον ἐκ τῶν ἄλλων τμημάτων. Τὸ τμήμα προσωπικοῦ σας ἀξιολογεῖ τὰ προσόντα τῶν διαφόρων ἀτόμων ἐντὸς τῆς ἐταιρίας σας, καθημερινῶς.

2. Ζητήσατε ἀπὸ τὸ τμήμα ἐκπαίδευσεως νὰ προωθήσῃ καὶ ἀναπτύξῃ ἕνα ἐκπαιδευτικὸν πρόγραμμα ἐντὸς τῆς ἐταιρίας, δι' ὑποψηφίους πωλητὰς. Τοῦτο ἐπραγματοποίησαν ἤδη πολλὰ ἐταιρίαι, μία ἐκ τῶν ὁποίων κατήρτισεν ἕνα ἰδιαιτέρως ἀναλυτικὸν πρόγραμμα ἐκπαιδευσεως διὰ τοὺς ἤδη ὑπάρχοντας πωλητὰς τῆς. Τὸ πρόγραμμα αὐτὸ ἐκυκλοφόρησεν ἐντὸς τῆς ἐταιρίας καὶ προσεφέρθη δακτυμοστικῶς πρὸς οἰονδήποτε ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐνδιαφερόμενον. Ἡδη, τὸ παρακολουθοῦν πλέον τῶν 100 ὑπαλλήλων. Μερικοὶ ἐξ αὐτῶν, ἀσφαλῶς, θὰ δοκιμασθοῦν ὡς πωληταὶ μόλις ὑπάρξουν θέσεις, παρὰ τὸ γεγονός ὅτι ἐνδεχομένως πολλοὶ ἤρχισαν τὸ πρόγραμμα μὲ τὸν ἀντικειμενικὸν σκοπὸν νὰ γνωρίσουν καλύτερον

τὴν λειτουργίαν τῶν πωλήσεων καὶ δι' αὐτοῦ τοῦ τρόπου νὰ βελτιωθοῦν εἰς τοὺς ἰδίους τομεῖς ἐργασίας των.

3. Ζητήσατε ἀπὸ τοὺς διαφόρους διευθυντὰς καὶ τμηματάρχας σας νὰ σᾶς ὑποδείξουν ὑποψηφίους. Τὰ περισσότερα ἀνώτερα στελέχη μιᾶς ἐταιρίας ἐπιθυμοῦν νὰ ἐξυπηρετήσουν τὰ συμφέροντά της καὶ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ὑποδείξουν ὑποψηφίους, πού θὰ περάσουν ἄλλως ἀπαρατήρητοι. Μία χρήσιμος ὑπόδειξις: Διατυπώσατε γραπτῶς, τί εἶναι ἡ λειτουργία τῶν πωλήσεων, πῶς ἐρ-



γάζεται ἕνας πωλητῆς καὶ ποῖα πρέπει νὰ εἶναι τὰ προσόντα του. Ἄν τοῦτο παραλειφθῆ, μπορεῖ νὰ σᾶς ὑποδειχθοῦν πρόσωπα ἐντελῶς ἀκατάλληλα π.χ. ἕνας ἐπιστάτης παραγωγῆς, μπορεῖ νὰ σᾶς ὑποδείξῃ ἕνα ὑποψήφιον, ὁ ὁποῖος εἶναι σχολαστικὸς καὶ εὐσυνειδητος καὶ ὁ ὁποῖος, λόγω χαρακτήρος, δὲν θὰ ἐδημιούργη ποτὲ προβλήματα διὰ τοὺς προϊσταμένους του. Οὐδεὶς βεβαίως ἀρνεῖται ὅτι εἶναι εὐχῆς ἔργον νὰ διαθέτῃ ἕνας πωλητῆς καὶ αὐτὰ τὰ προσόντα, τὰ βασικὰ προσόντα, ὅμως, ἐνὸς πω-

λητού στρέφονται περίξ του δυναμισμοῦ καὶ τῆς ἐπιθετικότητός του, τῆς ἐπιμονῆς, τῆς φαντασίας του, τῆς ὀρμεμφύτου τάσεώς του πρὸς συναγωνισμόν, πάντα δὲ ταῦτα μποροῦν ἐνίοτε νὰ δημιουργήσουν προβλήματα διὰ κάθε προϊστάμενον.

4. Δημοσιεύσατε ἱστορίας καὶ ἀφηγήσεις εἰς τὰ ἔντυπα τῆς ἐταιρίας καὶ ἐνθαρρύνετε τὴν κυκλοφορίαν τοιούτων ἀφηγήσεων καὶ προφορικῶς—ἐκ τῶν ὁποίων νὰ μπορῆ νὰ κινηθῆ τὸ ἐνδιαφέρον τοῦ προσωπικοῦ διὰ τὴν λειτουργίαν τῶν πωλήσεων. Ἐν καιρῷ, τοῦτο μπορεῖ νὰ συμβάλῃ μεγάλως εἰς τὴν ἄρσιν τῶν διαφόρων παρεξηγήσεων, πού ἔχουν τὰ διάφορα ἄτομα σχετικῶς μὲ τὰς πωλήσεις. Πολλοί, ἀσφαλῶς δι' αὐτοῦ τοῦ τρόπου θὰ «ἀνακαλύψουν» ὅτι αἱ πωλήσεις τοὺς ἐνδιέφερον περισσότερο ἀπ' ὅσον ἐπίστευον.

5. Τηρήσατε ἀρχεῖον ὑποψηφίων, πού ἔχουν ἐπιδείξει τάλαντον καὶ προσόντα. Καίτοι αἱ σημεριναὶ θέσεις εἶναι ἐνδεχομένως ἐπανδρωμέναι κατὰ τρόπον ἱκανοποιητικόν, ὅταν παραστῆ ἀνάγκη σχεδὸν πάντοτε αἱ ἐταιρίαι κινοῦνται σπασμωδικῶς διὰ νὰ εὐρουν ἀντικαταστάτας τῶν. Τοῦτο ὀδηγεῖ συχνὰ εἰς ἀσυμφόρους παραχωρήσεις κατὰ τὸ στάδιον



«...Ὅταν οἱ ὑποψήφιοι πωληταὶ προσέρχωνται εἰς μίαν ἐπιχείρησιν διὰ νὰ δοκιμασθοῦν, φροντίζουν πάντοτε νὰ παρουσιάσουν τὸν καλύτερον ἑαυτόν των. Ἐτσι, ἡ ἐπιχείρησις πληροφρεῖται περισσότερα περὶ τῶν ἀρετῶν των καὶ ὀλιγώτερα περὶ τῶν ἐλαττωμάτων αὐτῶν...».

τῆς τελικῆς ἐπιλογῆς. Ἄν πιστεύετε πραγματικῶς, ὅτι τὸ σπουδαιότερον ἐνεργητικὸν πού διαθέτετε, εἶναι οἱ ἄνθρωποι σας, τότε, ἓνα τμῆμα τοῦ προγραμματισμοῦ σας θὰ πρέπει ἀσφαλῶς νὰ ἀφιεροῦται εἰς τὴν δημιουργίαν καὶ τήρησιν ἐνὸς ἰδιοῦ σας καταλόγου μὲ ἱκανοὺς ὑποψηφίους πωλητὰς - καίτοι ἐνδεχομένως τὸ τμῆμα σας προσωπικοῦ πραγματοποιεῖ παραλλήλως τὴν αὐτὴν ἐργασίαν. Τὸ τμῆμα προσωπικοῦ φροντίζει διὰ τὰς ἀνάγκας πολλῶν προϊ-

σταμένων. Μὲ τὸ νὰ διατηρῆτε ἓνα τοιοῦτον φάκελλον, ὃ ἀναγκασθῆτε προσέτι νὰ παρατηρήσετε περισσότερον προσεκτικὰ τὰ διάφορα ἄτομα ἐντὸς τῆς ἐταιρίας σας, νὰ μελετήσετε τὰ προσόντα των καὶ νὰ γνωρίζετε πολὺ καλύτερον «ποῖος εἶναι ποῖος» ὅταν κάποτε θελήσετε νὰ ἐπιστρατεύσετε ἓναν νέον πωλητὴν.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ «Sales Management» καὶ περιληπτικῶς εἰς τὸ Management Review» - Ἰανουαρίου 1969).

## ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΜΟΝΟΜΕΡΕΣ ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΝ ΧΑΣΜΑ ΜΕΤΑΞΥ ΗΠΑ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗΣ

Ἡ ἐντύπωσις ὅτι αἱ ΗΠΑ προηγούνται τοῦ ὑπολοίπου κόσμου εἰς ὅλους τοὺς τεχνολογικοὺς τομεῖς εἶναι λανθασμένη, κατὰ τὸν Δρα Λῆ Ντάμπριτζ, ἐπιστημονικὸν σύμβουλον τοῦ Προέδρου Νίξον. Οὗτος ὁμιλῶν ἐνώπιον ἀρμοδίας Ἐπιτροπῆς τοῦ Κογκρέσσου εἶπεν, ὅτι δὲν εἶναι ὀλίγοι οἱ τομεῖς εἰς τοὺς ὁποίους ἡ Δυτικὴ Εὐρώπη καὶ ἡ Ἰαπωνία προηγούνται τῶν ΗΠΑ. Μεταξὺ τῶν τομέων αὐτῶν, κατὰ τὸν Ντάμπριτζ, συγκαταλέγονται ἡ κατασκευὴ μεγάλων δημοσίων ἔργων καὶ τὰ οἰκοδομικὰ ὑλικά. Πάντως, εἶπεν ὁ κ. Ντάμπριτζ, τὸ γεγονός εἶναι ὅτι, περισσότερον πάσης ἄλλης, ἡ ἀμερικανικὴ οἰκονομία διατηρεῖ τὴν εὐρωστίαν της χάρις εἰς τὴν συνεχῆ ἀνανέωσιν καὶ ἐξέλιξιν τῆς τεχνολογίας. Αὐτὸς εἶναι ὁ λόγος, πού αἱ ΗΠΑ προηγούνται τοῦ ὑπολοίπου κόσμου εἰς τόσους πολλοὺς τομεῖς.

## "ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ,, ΕΙΣ ΑΘΗΝΑΣ Ε ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

"Ένα πρόγραμμα που οργανώνεται υπό της ΧΑΝ ΕΛΛΑΔΟΣ

Από 11ης μέχρι 19ης Οκτωβρίου 1969, ώρας 15 - 20 Αμερικανών ανωτάτων στελεχών επιχειρήσεων θα συναντηθούν με Έλληνας, ανώτατα και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων εις Αθήνας και Θεσσαλονίκη, εις τα πλαίσια ενός προγράμματος που οργανούται υπό της ΧΑΝ Ελλάδος και του **Center For International Management Studies** (CIMS) της Αμερικής, εν συνεργασία μετά της Ελληνικής Έταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων.

Το πρόγραμμα αυτό, με γενικόν θέμα «**Ο ανθρώπινος παράγων εις την Διοίκησιν των Επιχειρήσεων**», περιλαμβάνει εργασίαν καθ' ομάδας, συνεδριάσεις της ολομελείας, επισκέψεις εις τας Ελληνικάς Επιχειρήσεις, μεταβάσιν των Αμερικανών εις Θεσσαλονίκη και συνάντησιν των με στελέχη των εκεί επιχειρήσεων κλπ.

Η συνάντησις αυτή, διοργανούται εις τα πλαίσια ενός ευρύτερου προγράμματος διεθνών συναντήσεων, τὸ ὁποῖον πραγματοποιεῖ τὸ CIMS με μεγάλην ἐπιτυχίαν ἀπὸ ἐτῶν.

Τὰ προγράμματα αὐτὰ ἀποβλέπουσιν εις τὴν ἀνάπτυξιν πνεύματος διεθνούς συνεργασίας καὶ φιλικῶν δεσμῶν μεταξὺ τῶν στελεχῶν τῶν συμμετεχουσῶν εις τὸ πρόγραμμα χωρῶν, τὴν ἀνταλλαγὴν ἐμπειρίας μεταξὺ τῶν, τὴν γνωριμίαν τοῦ κοινωνικοῦ περιβάλλοντος ἐντὸς τοῦ ὁποῖου ἀναπτύσσονται αἱ ἐπιχειρήσεις τῶν καὶ τὴν ἐνίσχυσιν τῆς ἰδιωτικῆς πρωτοβουλίας, εις τὴν προσπάθειαν τῆς παγκοσμίου συνεργασίας διὰ τὴν οἰκονομικὴν καὶ κοινωνικὴν ἀνάπτυξιν.

Ἀντικείμενον τῆς συναντήσεως τῶν Ἀθηνῶν καὶ τῆς Θεσσαλονίκης ἀποτελεῖ ἡ διερεύνησις τοῦ ρόλου τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος εις τὴν Διοίκησιν τῶν Επιχειρήσεων, ὡς οὗτος διαμορφοῦται καὶ γίνεται παραδεκτὸς εις τὰς δύο χώρας. Θὰ συζητηθῇ ὁ ρόλος τοῦ **Manager** ἐντὸς τοῦ κοινωνικοῦ ὀργανισμοῦ ὡς ἡγέτου καὶ ὡς συντελεστοῦ εις τὴν διαμόρφωσιν τῶν στελεχῶν τῆς ἐπομένης γενεᾶς καὶ τῆς αὐριανῆς ἡγεσίας.

Ἡ ΧΑΝ ἐν Ἑλλάδι καὶ ἡ Ἑλληνικὴ Ἑταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) πιστεύουσιν, ὅτι διὰ τῆς συναντήσεως αὐτῆς θὰ δοθῇ ἡ εὐκαιρία εις ἀμφοτέρω τὰ μέρη, Ἀμερικανούς καὶ Ἑλληνας, νὰ ἀνταλλάξουν τὰς ἀπόψεις καὶ τὴν ἐμπειρίαν τῶν, ἐπὶ τοῦ ἀνωτέρω βασικοῦ θέματος, νὰ ἐξετάσουν καὶ νὰ συζητήσουν τὰ εἰδικώτερα προβλήματα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐντὸς τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ ὀργανισμοῦ, τὰ προβλήματα ἐκπαιδεύσεως τῶν νέων στελεχῶν, τὴν θέσιν τῶν παλαιῶν στελεχῶν καὶ τὴν δημιουργίαν τῆς αὐριανῆς ἡγεσίας τοῦ ὀργανισμοῦ.

Τὸ πρόγραμμα εις γενικὰς γραμμάς ἔχει ὡς κάτωθι :

# ΕΛΛΗΝΩΝ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΣ και CIMS ΑΜΕΡΙΚΗΣ, τῆ συνεργασία τῆς ΕΕΔΕ

Ἐναρκτήριοι γενικὴ συνεδρίασις τῆς ὀλομελείας :

ΘΕΜΑ : « Ὁ κοινωνικὸς ρόλος τῶν διοικούντων ἐπιχειρήσεις ».

ΘΕΜΑΤΑ πρὸς συζήτησιν ὑπὸ τῶν τεσσάρων ὁμάδων :

1. Ἀνθρώπιναι σχέσεις - Βιομηχανικαὶ σχέσεις.
  - Σχέσεις Προϊσταμένου καὶ ὑφισταμένου.
  - Ἡ ἐξέλιξις τοῦ ἀτόμου ἐν τῇ ἐπιχειρήσει.
  - Κίνητρα.
2. Ἐκπαιδεύσεις εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἐπιχειρήσεων (**Management**).
  - Τὸ ἐπάγγελμα τοῦ Διευθύνειν.
  - Ἀνάγκη ἐκπαιδεύσεως.
  - Μέθοδοι ἐκπαιδεύσεως.
  - Πηγαὶ ἐκπαιδεύσεως.
3. Τὸ πρόβλημα τῶν πεπαλαιωμένων στελεχῶν.
  - Διαρκὴς ἐνημερότης.
  - Προσαρμογαὶ πρὸς τὰς ἐξελισσομένας συνθήκας.
  - Οἰκογενειακὴ διοίκησις.
4. Δημιουργία αὐριανῶν στελεχῶν.
  - Φιλοσοφία τῆς Διοικήσεως.
  - Σύστημα Ὁργανώσεως.
  - Μεταβίβασις ἀρμοδιοτήτων καὶ εὐθυνῶν εἰς κατώτερα στελέχη.
  - Ἐκπαίδευσις.
5. Ἡμερησία Διάσκεψις : Παρουσίασις τῶν συμπερασμάτων τῶν ὁμάδων - Συζήτησις.

Εἰς τὰς ὁμάδας θὰ εἰσηγηθοῦν τὰ θέματα εἰς Ἀμερικανὸς καὶ εἰς Ἑλλήν εἰσηγητῆς.

Εἰς τὸ πρόγραμμα δύνανται ἀπὸ ἐλληνικῆς πλευρᾶς νὰ συμμετάσχουν ἀνώτατα στελέχη (Γεν. Διευθυνταί, μέλη Δ.Σ. κλπ.) μικρῶν καὶ μεσαίων ἐπιχειρήσεων καὶ ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη μεγάλων ἐπιχειρήσεων καὶ Ὁργανισμῶν.

Ὁ ἀριθμὸς τῶν Ἑλληνικῶν συμμετοχῶν εἶναι περιορισμένος εἰς 35 ἄτομα.

Αἱ ἐπιχειρήσεις καὶ Ὁργανισμοὶ οἱ ὅποιοι ἐπιθυμοῦν νὰ συμμετάσχουν μὲ στελέχη των, δύνανται νὰ ὑποβάλλουν σχετικὴν προδήλωσιν εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ (Φιλελλήνων 6 — 3ος ὄροφος).



"Αν αυτό που πατάς  
είναι "ΕΠΑΣ,,

τίποτ' άλλο μή ζητάς  
χαίρεσαι νά τὸ κοιτάς  
χαίρεσαι νά περπατάς

Ἡ ἀσύγκριτη ποιότητα του ξύλου,  
ἡ σχολαστική ἐπιλογή, ἡ τέλεια ξήρανσις  
μὲ τὰ τελειότερα μηχανήματα κάνουν τὰ  
ΠΑΡΚΕΤΑ "ΕΠΑΣ,, ἀσυναγώνιστα



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΑΡΚΕΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
**ΑΦΟΙ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΙ** Α.Ε.

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΝ: ΤΕΡΜΑ ΚΟΛΟΚΥΝΘΟΥΣ - ΤΗΛ. 571.930-571.379-574.433

ΕΚΘΕΣΙΣ ΠΟΛΕΩΣ: ΓΩΝΙΑ ΠΛΑΤ. ΑΤΤΙΚΗΣ & ΛΙΟΣΙΩΝ - ΤΗΛ: 831.773

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ

## ΕΡΓΑΣΙΑΣ

”Η

## ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

’Υπό : JOANN SPERLING

*Τὸ παρὸν ἄρθρον ἔχει κατὰ μέγα μέρος ἐξαχθῆ ἀπὸ τὸ βιβλίον τῆς Joann Sperling - «Job Descriptions in Marketing Management», καὶ τὸ κείμενον ἔχει, βεβαίως, ὑποστῆ μίαν σχετικὴν προσαρμογὴν πρὸς τὴν ἑλληνικὴν πραγματικότητα. Τὸ παραθέτομεν λόγῳ τοῦ ἐξαιρετικοῦ γενικοῦ του ἐνδιαφέροντος καὶ τοῦ ἰδιαιτέρως διδακτικοῦ του χαρακτῆρος. Ἐναφέρεται εἰς τὸ θέμα τῶν «περιγραφῶν καθηκόντων ἢ ἐργασίας» καὶ περιέχει ὀρισμένας βασικὰς ἀρχὰς δυναμένας νὰ τύχουν ἐφαρμογῆς ἐπὶ πάσης γενικῶς βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐναφέρει ὠσαύτως καὶ τοὺς σπουδαιότερους λόγους, διὰ τοὺς ὁποίους μία καλῶς συντεταγμένη περιγραφή ἐργασίας, εἶναι κάτι τὸ ἀπαραίτητον διὰ πᾶσαν σύγχρονον ἐταιρίαν.*

**Η** περιγραφή καθηκόντων ἐξυπηρετεῖ - μεταξύ ἄλλων - τοὺς ἑξῆς πρακτικοὺς σκοποὺς :

1. Ἀποσαφηνίζει τὰ καθήκοντα, εὐθύναι, ὑποχρεώσεις καὶ δικαιώματα τοῦ ἐργαζομένου.
2. Διευκολύνει τὴν ἀξιολόγησιν τῆς ἀποδόσεώς του.
3. Διευκρινίζει τὸ περιεχόμενον τῆς ἐργασίας ἐνὸς ἐκάστου, οὕτως ὥστε αὐτὴ νὰ εἶναι κατανοητὴ εἰς τοὺς συνεργάτας του καὶ εἰς ἅπαντα τὰ μέλη τῆς ὀργανώσεως.
4. Προάγει τὰς σχέσεις μεταξύ τῶν διαφόρων τμημάτων τῆς ἐταιρίας, διότι ἐπιτρέπει εἰς πάντας νὰ ἔχουν μίαν σαφῆ καὶ συνοπτικὴν εἰκόνα τῶν ἐντὸς τῆς ἐταιρίας ἐκτελουμένων ἐργασιῶν.
5. Διαγράφει τὰ ὄρια τῶν ἀρμοδιοτήτων καὶ ἀπαλείφει τὰς ἀφορμὰς τῶν προστριβῶν μεταξύ τῶν μελῶν τῆς ὀργανώσεως.
6. Διευκρινίζει τὴν ἱεραρχίαν καὶ διευκολύνει τὴν ταχύτεραν συνεννόησιν καὶ ἐπικοινωνίαν μεταξύ τῶν τμημάτων.
7. Παρέχει στοιχεῖα χρήσιμα διὰ τὴν ἀξιολόγησιν καὶ μισθολογικὴν - ταμειακὴν κατάταξιν τῆς θέσεως.
8. Ἀποτελεῖ μίαν βᾶσιν διὰ τὴν θέσιν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν καὶ ἐπὶ μέρους στόχων.
9. Ἀποτελεῖ ὡσαύτως βᾶσιν διὰ τὴν καθιέρωσιν σταθερῶν ἀντικειμενικῶν κριτηρίων ἀποδόσεως (Standarts).
10. Προσανατολίζει καὶ ἐνημερώνει τοὺς νεοπροσλαμβανομένους, ἐν σχέσει πρὸς τὰ καθήκοντά των.
11. Διευκολύνει τὴν κατὰ καιροὺς ἐπανεξέτασιν, ἀναθεώρησιν καὶ ἀναδιοργάνωσιν τῆς δομῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.
12. Ὑποβοηθεῖ τὴν στρατολόγησιν στελεχῶν καὶ ὑπαλλήλων διὰ τῆς προδιαγραφῆς τῶν ἐπιθυμητῶν προσόντων καὶ ἰδιοτήτων αὐτῶν.
13. Ἐπισημαίνει καὶ ἐντοπίζει τὰ κενὰ εἰς τὴν ὀργάνωσιν καὶ δίδει κατευθυντηρίους γραμμάς διὰ τὴν πληρεστέραν ἐπὶ ἀνδρωσιν τῆς ἐταιρίας.

**Η** περιγραφή εργασίας δεν είναι παγία και αμετάβλητος. Είναι ανέναντος ρευστή και υπόκειται εις συνεχείς αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις. Πρέπει να χαρακτηρίζεται υπό ελαστικότητας και προσαρμοστικότητας, διότι σκοπός της δεν είναι να περιορίζη την δραστηριότητα κατά τρόπον άκαμπτον, άλλ' αντιθέτως να διευκολύνη τὸ μέλος τῆς ὀργανώσεως εις τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν προβλημάτων τῆς ἐργασίας του.

Παρέχει μίαν ἀσφαλῆ βάσιν διὰ τὴν ἀνάπτυξιν δραστηριότητος, διότι προφυλλάσσει ἀπὸ τὸν κίνδυνον προστριβῶν καὶ συγκρούσεων ἀρμοδιότητων, ἀπαλείφει τὴν ἀβεβαιότητα, προάγει τὴν ἀσφαλῆ ἀνάληψιν εὐθύνων καὶ πρωτοβουλίας καὶ προλαμβάνει τὴν περιττὴν κατανάλωσιν προσπαθειῶν, ἐκ τῆς ταυτοχρόνου ἀπασχολήσεως πλειόνων μὲ τὰ αὐτὰ πράγματα.

**ΓΕΝΙΚΑΙ**  
**ΑΡΧΑΙ**  
**ΑΦΟΡΩΣΑΙ**  
**ΕΙΣ ΤΑ**  
**ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ**  
**ΠΑΝΤΟΣ**  
**ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ**

**Υ**πάρχουν ὀρισμένοι λειτουργία καὶ ὑποχρεώσεις, κοινὰ διὰ πάντα τὰ ἐπιχειρησιακὰ στελέχη. Αἱ ἐν λόγῳ εὐθύναι καὶ λειτουργία εἶναι ἀρρήκτως συνδεδεμένοι πρὸς τὴν διάρθρωσιν κάθε συγχρόνου ἐταιρίας καὶ ἐμφανίζονται εἰς κάθε ἐκφάνσιν τῆς δραστηριότητός της, ἐντὸς τῶν πλαισίων βεβαίως τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν, διαδικασιῶν καὶ μεθόδων μιᾶς ἐκάστης ἐταιρίας. Ὑπάρχουν, μὲ ἄλλους λόγους, ὀρισμένοι περιορισμοὶ τῆς δράσεως παντὸς ἐπιχειρησιακοῦ στελέχους, ποὺ λόγῳ τῆς γενικῆς τῶν φύσεως δύνανται νὰ τύχουν ἐφαρμογῆς εἰς πᾶσαν ἐταιρίαν. Ἐκτὸς τῶν γενικωτάτων αὐτῶν ἀρχῶν, περιορισμῶν καὶ τρόπων ἐνεργείας ἐκάστη ἐταιρία εἶναι ἐλευθέρῳ νὰ θέτῃ, δι' ἐσωτερικοῦ κανονισμοῦ ἢ δι' ἄλλης μεθόδου τοῦς κανόνας, οἱ ὅποιοι θέλουν ἰσχύσει ἐντὸς τῶν ὁρίων της.

Κοιτῶν, παρατίθενται ὀρισμένοι γενικαὶ ἀρχαὶ καὶ κανόνες, ποὺ ἀφοροῦν βασικῶς εἰς τὰ καθήκοντα τῶν στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἰσχύουν διὰ πάντα γενικῶς τὰ στελέχη ταῦτα. Ὡς ἐκ τούτου παραλείπονται εἰς τὰς μεμονωμένας περιγραφὰς ἐργασίας, ἐξαιρέσει μόνον τῶν περιπτώσεων ἐκείνων, ὅπου ἀποτελοῦν αὐτὸ τοῦτο τὸ κύριον περιεχόμενον τῆς ἐργασίας τοῦ στελέχους.

**ΒΑΣΙΚΑΙ**  
**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑΙ**  
**ΕΥΘΥΝΑΙ**  
**ΚΑΙ**  
**ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ**

**Τ**ὸ στέλεχος ἔχει τὰς ἐξῆς γενικὰς εὐθύνας, ἐξουσίας καὶ ἀρμοδιότητας, οἷαδήποτε καὶ ἐὰν εἶναι ἢ εἰδικωτέρα αὐτοῦ λειτουργία ἐντὸς τῆς ἐταιρίας.

1. Καταρτίζει μακροχρόνια σχέδια καὶ προγράμματα περὶ τῶν δραστηριοτήτων καὶ ἐργασιῶν τῆς ἀρμοδιότητός του. Διὰ νὰ ἐπιτύχη τοῦτο ὀφείλει :

- Νὰ ἐνημεροῦται πάντοτε ἐπὶ πάσης φύσεως τῶν σχεδίων τῆς ἐταιρίας δυναμένης νὰ ἐπιδράσῃ ἐπὶ τῶν ἐργασιῶν, διὰ τὰς ὁποίας φέρει εὐθύνην.
- Νὰ θέτῃ ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς καὶ λεπτομερῆ προγράμματα, διὰ τὰς δραστηριότητας τῆς ἀρμοδιότητός του ἐν συμφωνία καὶ συνδυασμῷ πρὸς τὰ γενικώτερα σχέδια τῆς ἐπιχειρήσεως.



2. Νὰ καταστρώνῃ καὶ νὰ διατυπώνῃ μεθόδους καὶ διαδικασίας δι' ὅλας τὰς ἐργασίας τῆς ἀρμοδιότητός του καὶ νὰ προβαίνει εἰς ὑποδείξεις πρὸς τὰ κατάλληλα στελέχη ἐν σχέσει πρὸς τὰς ἐργασίας αὐτάς. Θέτει ὡσαύτως εἰς ἐφαρμογὴν τὰς ὑπὸ τῆς Διοικήσεως ἐγκεκριμένας μεθόδους. Διὰ νὰ ἐπιτύχη πάντα ταῦτα ὀφείλει :



- Να αξιολογή και να μελετᾷ συνεχῶς τὰς τρεχούσας μεθόδους, διὰ νὰ ἐξασφαλίξη ὅτι αὐταὶ εἶναι πράγματι πρόσφοροι καὶ ἐπαρκεῖς.
  - Να δέχεται ἠτιολογημένους ὑποδείξεις περὶ βελτιώσεων ἢ τροποποιήσεων τῶν κρατουσῶν μεθόδων καὶ συστημάτων ἐκ μέρους τόσοσιν τῶν συνεργατῶν του ὅσον καὶ τῶν ὑφισταμένων του.
  - Να προβαίνει ὁ ἴδιος εἰς τὰς καταλλήλους ὑποδείξεις - κατόπιν προσεκτικῆς βασάνου - πρὸς τὰ κατάλληλα πρόσωπα.
  - Να διερμηνεύη πρὸς τοὺς ὑφισταμένους τὴν πολιτικὴν τῆς ἐταιρίας, οὕτως ὥστε νὰ ἐξασφαλίζεται ὅτι αὕτη εἶναι κατανοητὴ καὶ θὰ τύχη ἐφαρμογῆς παρ' ἀπάντων.
3. Ὁργανώνει τὰς ἐργασίας καὶ δραστηριότητας τῆς ἀρμοδιότητός του. Διὰ νὰ ἐπιτύχη τοῦτο ὀφείλει :
- Να ἐξασφαλίζει ὅτι ἅπασαι αἱ ἀναγκαῖαι λειτουργίαι ἐκτελοῦνται κανονικῶς.
  - Να ἀναθέτη τὰς εὐθύνας καὶ νὰ καθορίζει τὰ ὅρια ἀρμοδιότητος τῶν ὑφισταμένων.
  - Να ἐποπτεύη προσωπικῶς εἰς τὸν συντονισμόν ὄλων τῶν ἐργασιῶν.
  - Να εἶναι πάντοτε προετοιμασμένος διὰ τὸ ἐνδεχόμενον τῆς μεταβολῆς τῶν συνθηκῶν. Να εἶναι εἰς θέσιν νὰ μεταβάλη μὲ εὐκαμψίαν τὴν μορφήν τῆς ὀργανώσεως, ἂν παραστῆ ἀνάγκη. Να ἔχη τὴν εὐρύτητα σκέψεως, ποὺ ἀπαιτεῖται, διὰ νὰ συλλάβῃ ἢ νὰ δεχθῇ νέας ἰδέας καὶ τὴν ἰκανότητα νὰ θέσῃ εἰς πρακτικὴν ἐφαρμογὴν τὰς ἰδέας αὐτάς.
4. Δημιουργεῖ καὶ διατηρεῖ ἓνα ἀποτελεσματικὸν ἐπιτελεῖον, ἰκανὸν νὰ πραγματοποιῆ τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τοῦ τμήματος. Διὰ νὰ ἐπιτύχη τοῦτο ὀφείλει :
- Να ἐπιλέγῃ ὁ ἴδιος τὸ προσωπικόν του, ἢ τοὐλάχιστον νὰ ἐγκρίνη αὐτοπροσώπως τὸ ἐπιλεγέν προσωπικόν. Να μὴ εἶναι διατεθειμένος νὰ προβῇ εἰς παραχωρήσεις, ἐν σχέσει πρὸς τὴν ποιότητα τῶν ἀνθρώπων μετὰ τῶν ὁποίων θὰ συνεργασθῇ.
  - Να ἀναλαμβάνῃ αὐτοπροσώπως τὴν μύησιν τοῦ προσωπικοῦ του εἰς τὰ θέματα τῆς ἐταιρίας, τοὺς ἀντικειμενικοὺς αὐτῆς σκοποὺς, τὴν διάρθρωσιν καὶ τὴν ὀργάνωσιν τῆς, περιλαμβανομένων καὶ τῶν καθηκόντων αὐτοῦ τοῦ ἰδίου καὶ τῶν ὑφισταμένων του.
  - Να ἐκπαιδεύῃ καὶ νὰ χειραγωγῇ τοὺς ὑφισταμένους του, εἰς ἕκαστον βῆμα τῆς ἐργασίας των. Να ἀναλύῃ τὰς ἀρετὰς καὶ τὰ ἀδύνατα σημεῖα αὐτῶν καὶ νὰ τοὺς βοηθῇ εἰς τὴν προσπάθειαν αὐτοβελτιώσεώς των.
  - Να ἀποφαινήσῃ πλήρως τὰς ἰδιαιτέρας λειτουργίας καὶ τὸ περιεχόμενον ἑκάστης θέσεως, περιλαμβανομένης καὶ τῆς ἰδικῆς του, οὕτως ὥστε ἡ ἀπομάκρυνσις οἰουδήποτε ἀτόμου ἐκ τῆς ὀργανώσεως νὰ μὴ ἀποτελῇ τροχόπέδην διὰ τὰς ἐργασίας.
  - Να συγκαλῆ συσκέψεις καὶ νὰ διατηρῇ συνεχῆ ἐπικοινωνίαν μὲ τοὺς συνεργάτας του, οὕτως ὥστε νὰ εἶναι πάντοτε ἀπολύτως ἐνήμερος περὶ τῶν ἐργασιῶν τοῦ τμήματός του καὶ νὰ βοηθῇ τοὺς ὑφισταμένους του νὰ κατανοήσουν τὴν θέσιν των καὶ τὸν ρόλον των ἐναντι τῶν ἄλλων λειτουργιῶν τῆς ἐταιρίας.
  - Να ἐνθαρρύνῃ τὰς δημιουργικὰς προσπάθειάς, δίδων πρῶτος τὸ παράδειγμα τῆς ἀναζητήσεως νέων μεθόδων καὶ συνεχῶν βελτιώσεων. Να καταστήσῃ σαφὲς ὅτι αἱ ἰδέαι εἶναι πάντοτε εὐπρόσδεκται καὶ ὅτι ἡ ἐποικοδομητικὴ σκέψις ἀνταμείβεται. Να ἀναγνωρίζῃ πάντοτε καὶ νὰ διαλαλῇ πᾶσαν θετικὴν προσφορὰν τῶν ὑφισταμένων του.
  - Να διατηρῇ τὴν πειθαρχίαν, νὰ διευθετῇ τὰ παράπονα καὶ τὰς διαφωνίας μὲ ταχύτητα καὶ δικαιοσύνην καὶ νὰ ἀναζητῇ πάντοτε ἐν συνεργασίᾳ μὲ τοὺς ὑφισταμένους του, τὸν τρόπον βελτιώσεως τοῦ ἠθικοῦ.

- Να δίδη προσοχήν εις τὰ αἰτήματα τῶν ὑπαλλήλων, νὰ προασπίζη τὰ συμφέροντά των καὶ νὰ τοὺς δημιουργῇ τὴν βεβαιότητα ὅτι ἡ καλὴ των ἀποδοσις θὰ ὀδηγήσῃ εἰς τὴν προαγωγὴν καὶ τὴν ἀναγνώρισίν των.
5. Φροντίζει καὶ προγραμματίζει πᾶσαν λεπτομέρειαν ὑπηρεσιακῆς ἢ τεχνικῆς φύσεως, δυναμένην νὰ ὀδηγήσῃ εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῶν ἐργασιῶν μὲ ἓνα μᾶξιμουμ ἀποτελεσματικότητος καὶ ἓνα μίνιμουμ κόστους. Πρὸς τὸν σκοπὸν αὐτὸν ὀφείλει :



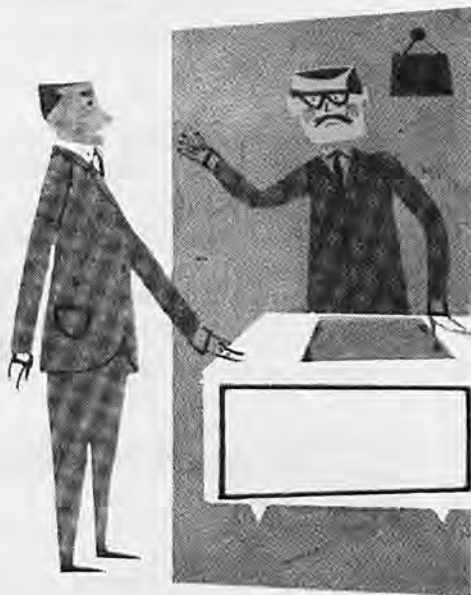
- Ὡσάκις τοῦτο εἶναι δυνατὸν, νὰ συντάσῃ γραπτὰς ὁδηγίας διὰ τοὺς ὑπαλλήλους του.
- Νὰ ἐλέγχῃ μὲ σχολαστικότητάς ἐργασίας διὰ νὰ ἐξασφαλίζεταί ἡ ἐναρμόνησις αὐτῶν πρὸς πᾶσαν μέθοδον, διαδικασίαν ἢ τεχνικὴν ἀποδεδειγμένως ἀποδοτικὴν καὶ ὠφέλιμον.
- Νὰ ἀναζητῇ καλύτερας μεθόδους ἐκτελέσεως πάσης ἐργασίας, ἀκόμη καὶ τῆς πλέον μικρᾶς καὶ λεπτομερεια-

κῆς. Νὰ λαμβάνῃ ὑπ' ὄψιν τὰς πρὸς τοῦτο ὑποδείξεις τῶν συνεργατῶν καὶ ὑφισταμένων. Νὰ μὴ φοβῆται τὸν πειραματισμὸν, ἀλλὰ νὰ προβαίῃ πάντοτε εἰς τοῦτον μετὰ συνέσεως.

6. Φροντίζει διὰ τὴν ὑπαρξίν τῶν καταλλήλων μέσων διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας ἤτοι μεταξὺ ἄλλων, τοῦ ἀπαραιτήτου χώρου, μηχανημάτων ἐφοδίων καὶ πρώτων ὑλῶν. Πρὸς τοῦτο ὀφείλει νά :
- Ἐξευρίσκῃ τὸν ἐκάστοτε καταλληλότερον χῶρον διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν ἐργασιῶν, οὕτως ὥστε νὰ ἱκανοποιοῦνται τὰ αἰτήματα τῆς οἰκονομίας, ὁμαλῆς λειτουργίας καὶ δυνατότητος μελλοντικῆς ἐπεκτάσεως.
  - Νὰ φροντίζῃ μετὰ σχολαστικότητος τὸ θέμα τῆς ἀσφαλείας τῶν προσώπων καὶ τῆς ἰδιοκτησίας τῆς ἐπιχειρήσεως καθὼς ἐπίσης καὶ τῆς προστασίας καὶ συντηρήσεως τῶν μηχανημάτων καὶ λοιπῶν μέσων.
7. Κατευθύνει καὶ συντονίζει τὰς ἐντὸς τῶν ὁρίων τῆς ἀρμοδιότητός του. Πρὸς τοῦτο ὀφείλει :
- Νὰ μεριμνᾷ ὥστε ἡ ἀνάθεσις τῶν ἐργασιῶν εἰς τοὺς ὑφισταμένους του, νὰ γίνεται μὲ ἀπόλυτον σαφήνειαν.
  - Νὰ καταρτίζῃ λεπτομερῆ προγράμματα τῶν κυριότερων ἐργασιῶν, εἰς τρόπον ὥστε οἱ ὑπάλληλοι νὰ ἔχουν τὸ αἶσθημα ἀσφαλείας καὶ νὰ ἀποδίδουν καλύτερον.
  - Ἡ ἄσκησης τῆς ἐποπτείας ἐκ μέρους του, πρέπει νὰ γίνεται δι' οὐσιαστικῆς παρακολουθήσεως καὶ προσωπικῆς ἀντιλήψεως. Τὰ εὐρήματα καὶ αἱ ἐμπειρίαι τοῦ παρελθόντος, πρέπει νὰ ἀναλύονται μετὰ προσοχῆς διὰ νὰ ἐξευρίσκωνται τρόποι μειώσεως τῶν δαπανῶν καὶ βελτιώσεως τῆς ἀποδόσεως. Πρέπει νὰ μεριμνᾷ προσωπικῶς διὰ τὴν καθιέρωσιν σαφῶν, ρεαλιστικῶν ἀλλὰ καὶ ὑψηλῶν στάνταρ ποιότητος, ποσότητος, ταχύτητος καὶ ἀποδόσεως.

- Νά εξασφαλίζει την συνεργασίαν του τμήματός του, πρὸς τὰ ἄλλα τμήματα τῆς ἐταιρίας καὶ ὅτι τὸ τμήμα του παρέχει ἔναντι τοῦ ἐταιρικοῦ συνόλου τὸ μᾶξιμον τῶν δυνατῶν ὑπηρεσιῶν.
- Νά μεριμνᾷ πάντοτε ὥστε ἡ ἐπικοινωνία μετὰ τὸν προϊστάμενόν του νά εἶναι συχνή, σύντομος καὶ ἄνευ δαπάνης χρόνου. Νά παρουσιάζῃ μετὰ σαφήνειαν καὶ κατόπιν προσεκτικῆς μελέτης τὰς ἀπόψεις του ἐπὶ παντός συγκεκριμένου προβλήματος καὶ νά λαμβάνῃ τὴν γνώμην τοῦ προϊσταμένου του ἢ ἄλλων ἐνδιαφερομένων στελεχῶν πρὸ πάσης δράσεως, περιεχούσης τὸ στοιχεῖον τοῦ συντονισμοῦ. Νά ἐπιδεικνύῃ πρωτοβουλίαν εἰς πᾶσαν κατάστασιν ἀνάγκης, νά προσπαθῇ ὅμως πάντοτε νά εἰδοποιῇ τοὺς ἐνδιαφερομένους πρὸ πάσης μελετωμένης δράσεώς του.
- Νά μὴ ἐπιτρέπη νά «χρονίζουσι» τὰ θέματα, ποὺ τίθενται ὑπ' ὄψιν του ἀπὸ τοὺς προϊσταμένους ἢ συνεργάτας του. Νά μὴ λησμονῆ ὅτι εἶναι ἐπίσης ὑπεύθυνος διὰ τὰς ἀποφάσεις τῶν ὑφισταμένων του.

8. Βοηθεῖ εἰς τὴν κατάρτισιν τοῦ προϋπολογισμοῦ διὰ τὰς δραστηριότητας τοῦ τμήματός του καὶ ἀσκεῖ αὐστηρὸν ἔλεγχον ἐπὶ τῶν δαπανῶν λειτουργίας, οὕτως ὥστε, αὐταὶ νά μὴ ὑπερβαίνουσι ποτὲ τὸν καθορισθέντα προϋπολογισμόν.
9. Δίδει τακτικὰς καὶ πλήρεις ἀναφορὰς πρὸς τὸν προϊστάμενόν του περὶ τῆς προόδου τῶν ἐργασιῶν τῆς δικαιοδοσίας του, μετὰ ἰδιαιτέραν ἐμφασιν εἰς τὰ νέα ἢ σημαντικὰ προβλήματα καὶ ἐξελίξεις.
10. Πρὸ πάσης δαπάνης τοῦ τμήματός του καὶ ἰδίως ὅταν πρόκειται διὰ δαπάνην προσωπικοῦ (ταξιδιωτικὴν κλπ.), λαμβάνει γνώσιν καὶ ἐφαρμόζει ἀπαρεγκλίτως τοὺς ἐσωτερικοὺς κανονισμοὺς ἢ τὰς ἐγκυκλίους διαταγὰς.



## ΣΧΕΣΕΙΣ

### ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Οὐδεὶς διορισμὸς ὑπαλλήλου δύναται νά λάβῃ χώραν ἐκ μέρους του - ἐφ' ὅσον ὁ προβλεπόμενος μισθὸς ὑπερβαίνει ἕνα δεδομένον χρηματικὸν ποσόν, ἄνευ προηγουμένης ἐγκρίσεως τοῦ Γενικοῦ Διευθυντοῦ ἢ τοῦ Γενικοῦ Διευθυντοῦ Κλάδου, ὡς ἐκάστοτε ὀρίζεται ὑπὸ τῶν ἐγκυκλίων διαταγῶν ἢ τοῦ ἐσωτερικοῦ κανονισμοῦ.
2. Ὑπέχει ὑποχρέωσιν στενῆς συνεργασίας μετὰ τοῦ Διευθυντοῦ Προσωπικοῦ διὰ πᾶν θέμα σχετιζόμενον μετὰ προσωπικὸν τῆς ἐταιρίας, ἰδίᾳ ὠράριον, μισθόν, ἀδείας, προσλήψεις, ἀπολύσεις ἢ μεταθέσεις ἢ παροχαὶ οἰουδήποτε ἐδεργετέματος, ἐξ ἐλευθεριότητος ἢ ἄλλως πως.
3. Ὑπέχει ὑποχρέωσιν στενῆς συνεργασίας μετὰ τοῦ Διευθυντοῦ Οἰκονομικῶν Ὑπηρεσιῶν προκειμένου, περὶ παντὸς θέματος συνεπαγομένου δαπάνην ἢ ἐπιβάρυνσιν τῆς ἐταιρίας καὶ παντὸς θέματος προϋπολογισμοῦ ἢ διαχειρίσεως τῶν οἰκονομικῶν πόρων τῆς ἐταιρίας. Τὴν αὐτὴν ὑπέχει ὑποχρέωσιν συνεργασίας μετὰ τὸ Λογιστήριον, προκειμένου περὶ παντὸς θέματος, ἀναφευσομένου ἐντὸς τῶν πλαισίων τῆς δραστηριότητος τοῦ τμήματός του καὶ καθαπτομένης τοῦ κώδικος φορολογικῶν στοιχείων ἢ τῆς ὁμαλῆς λειτουργίας τοῦ Λογιστηρίου.
4. Ὑπέχει ὑποχρέωσιν στενῆς συνεργασίας μετὰ τοῦ νομικοῦ συμβούλου τῆς ἐταιρίας ἐπὶ παντὸς θέματος καθαπτομένου καθ' οἷονδήποτε τρόπον τῆς ἐρμηνείας ἢ ἐφαρμογῆς νόμων ἢ διατάξεων.
5. Ὑποχρεοῦται εἰς συνεργασίαν μετὰ τὸν ἀρμόδιον τεχνικόν, ἐφ' ὅσον ἀντιμετωπίζει θέμα ἐμπύκτον εἰς τὸν κύκλον τῶν ἀρμοδιοτήτων καὶ τοῦ τελευταίου τούτου.

**ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ  
ΕΞΟΥΣΙΑΣ**



Οἱ τοὶ θέλουσι ρυθμισθῆ ἐν λεπτορερίᾳ διὰ τοῦ ἐκδοθησομένου Ἑσωτερικοῦ Κανονισμοῦ. Ἰδιαιτέραν σημασίαν ἔχει ἐν προκειμένῳ, ἡ προηγουμένη ἐγκρισις τῆς Διοικήσεως προκειμένου περὶ πάσης μεταβολῆς, καινοτομίας ἢ οἰασδῆποτε ἀποφάσεως συνεπαγομένης οἰκονομικὴν ἐπιβάρυνσιν τῆς ἐταιρίας. Εἰδικῆς ρυθμίσεως θέλουσι ἐπίσης τῷ τῆς ἐταιρίας εἰς τὸν τομέα αὐτὸν—πρὸς τὰς κειμένας διατάξεις τῆς ἐργατικῆς ἀσφαλιστικῆς καὶ φορολογικῆς νομοθεσίας. Τέλος, πᾶσα γενικῶς μεταβολὴ κρατούσης καὶ δεδοκιμασμένης μεθόδου ἢ διαδικασίας ὡς καὶ πᾶσα μεταβολὴ καθαπτομένη θεμάτων γενικωτέρας πολιτικῆς τῆς ἐταιρίας, δεόν ὅπως τυγχάνη τῆς προηγουμένης ἐγκρίσεως τοῦ Γενικοῦ Διευθυντοῦ.

**ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ  
ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΥΤΙΚΗΝ ΕΥΡΩΠΗΝ**

**ΜΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Κατὰ μίαν ἔρευναν πού διεξήγαγε τὸ Εὐρωπαϊκὸν Κέντρον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, ἐπὶ τοῦ θέματος τοῦ ὕψους ἀποδοχῶν τῶν ἀνωτέρων ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν ἐπτά (7) δυτικοευρωπαϊκῶν ἐπιχειρήσεων, προέκυψεν, ὅτι τὸ ὑψηλότερον ἐπίπεδον ἀποδοχῶν ἀπαντᾶται εἰς τὴν Ἑλβετίαν καὶ ἀκολουθοῦν κατὰ σειρὰν, ἡ Γερμανία, Γαλλία, Ἰταλία, Βέλγιον, Μεγάλη Βρεταννία καὶ Ὁλλανδία.

- Ἐπίσης διευκρινίζεται ὅτι :
- Αἱ ἀκαθάριστοι ἐτήσιαι μέσαι ἀπολαβαὶ γενικῶν διευθυντῶν, ἐπιχειρήσεων, πού σημειοῦν ἐτησίως πωλήσεις ὕψους ἀπὸ 417.000 ἕως 1.000.000 στερλίνας λίρας, ποικίλουν κατὰ χώραν ὡς ἑξῆς : εἰς Μ. Βρεταννίαν ἕως 4.579 λίρας, εἰς Γαλλίαν ἕως 8.412 λίρας, εἰς Ἑλβετίαν ἕως 7.758 λίρας καὶ εἰς τὰς ὑπολοίπους προαναφερθείσας χώρας ἀπὸ 5.528 ἕως 7.083 λίρας.
- Αἱ ἀντίστοιχοι ἐτήσιαι ἀπολαβαί, εἰς ἐπιχειρήσεις πού ἔχουν ἐτησίως πωλήσεις μεταξύ 12.500 ἕως 20.800 στερλινῶν, εἶναι : εἰς Ἑλβετίαν λίραι 14.987, εἰς Γαλλίαν 14.125, εἰς Γερμανίαν, Ἰταλίαν, Βέλγιον καὶ Ὁλλανδίαν μεταξύ 13.266 καὶ 13.854 λιρῶν καὶ εἰς Μ. Βρεταννίαν 11.187 λίραι.

κοὺς Διευθυντάς, 477 ἐπιχειρήσεων καὶ αἱ ἀμοιβαὶ τοῦ δείγματος νοοῦνται ὡς προσηρμοσμένα εἰς κοινὸν δείκτην κόστους ζωῆς. Ἐπίσης, νοοῦνται, ἐλεύθεραι φόρου εἰσοδήματος καὶ μετὰ τὴν ἀφαίρεσιν τῶν εἰσφορῶν ὑπὲρ τῆς κοινωνικῆς ἀσφαλίσεως.

**ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ  
ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ**

Ἡ θρυλικὴ Σκότλαντ Γυάρντ, βάσει ὀργανωτικοῦ σχεδίου, πού ἐξεπονήθη ἀπὸ τὴν Ἐταιρίαν Συμβούλων Διοικήσεως «Ρ.Α.», ἐκσυγχρονίζεται διὰ νὰ ἀνταποκριθῆ πληρέστερα στὰς ἀνάγκας τοῦ συγχρόνου πολιτισμοῦ. Ἐγκαταλείπει τὸν πατροπαράδοτον ἐσωτερικὸν μηχανισμόν τῆς καὶ υἱοθετεῖ ἕνα νέον σχέδιον ὀργανώσεως καὶ συνθέσεως καὶ εὐρύτατον πρόγραμμα ἐκπαίδευσως καὶ ἐπιμορφώσεως τῶν 25.000 στελεχῶν τῆς.

## ΜΙΑ ΝΕΑ ΤΕΧΝΙΚΗ : ΤΟ “ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΕΛΦΟΙ ,, ΔΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΙΝ ΤΩΝ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ “ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΝ ,, ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Έμπνεόμενος από τὰ Ἑλληνικὰ πρότυπα ὁ Δρ. Νόρμαν Ντάλκεν, τῆς Ἀμερικανικῆς Ἑταιρίας «Ράντ Κορπορέσιον», ὀνομάζει «Σύστημα Δελφοί», τὴν νέαν τεχνικὴν, ποὺ ἐπενόησε, διὰ τὴν ἀποφυγὴν σφαλμάτων ἐπικοινωνίας κατὰ τὴν διαδικασίαν τοῦ προγραμματισμοῦ ὑπὸ τῶν ἐπιχειρήσεων.

Καὶ ἰδοῦ, ἐν συντομίᾳ, αἱ ἀπόψεις του :

- Ἐφ’ ὅσον μία ἐπιτροπὴ μπορῆ νὰ συγκεντρώη καὶ νὰ παρέχῃ περισσοτέρας πληροφορίας ἀπὸ ὅσας ἀντιστοίχως ἔν ἄτομον, λογικὸν εἶναι τὸ ἐνδεχόμενον, νὰ παρέξῃ καὶ περισσοτέρας ἐσφαλμένας πληροφορίας.
- Κατὰ κανόνα, σχεδόν, τίθεται ζήτημα ἱεραρχίας κατὰ τὰς συζητήσεις, ποὺ διεξάγονται διὰ τὴν κατὰστροφιν ἑνὸς ἐπιχειρησιακοῦ προγράμματος. Πολλάκις, δέ, ἐν κατώτερον στέλεχος ἀμφισβητεῖ τὸ κύρος τῆς γνώμης ἢ τὴν ὀρθότητα τῶν ἐπιχειρημάτων ἑνὸς ἀνωτέρου στελέχους. Ποία θέσις θὰ ἐπικρατήσῃ τότε ;

Διὰ τοῦ «Συστήματος Δελφοί» ὁ σκόπελος παρακάμπτεται, λέγει ὁ Δρ Νόρμαν, ὡς ἀκούθως :

- Αἱ ἀπαντήσεις—στοιχεῖα, ποὺ προσφέρονται κατὰ τὴν συζήτησιν τῶν μελῶν τῆς ἐπιτροπῆς, παρουσιάζονται πρὸς τὰ μέλη, ἀνωλύτως : Ὅλα τὰ μέλη τῆς ἐπιτροπῆς, καλοῦνται νὰ ἀπαντήσουν εἰς ἓνα ἐρώτημα, ἐπὶ τοῦ ὑπὸ συζήτησιν θέματος καὶ σημειῶνουν τὰς ἀπαντήσεις των, ποὺ κυκλοφοροῦν ἐν ἀντιγράφῳ μεταξὺ των καὶ εἰς ὅλα τὰ μέλη τῆς ἐπιτροπῆς, ἀνευ ἐνδείξεως τῆς ταυτότητος τοῦ εἰσηγουμένου στελέχους.

Ἀκολουθῶς, κυκλοφοροῦν καὶ πάλιν ἀνωλύτως αἱ γνώμαι ὅλων τῶν μελῶν τῆς ἐπιτροπῆς ἐπὶ τῶν διατυπωθεισῶν κατὰ τὸ ἀνωτέρῳ πρῶτον στάδιον ἀπόψεων τῶν στελεχῶν. Διὰ τῆς διαδικασίας αὐτῆς, κατὰ τὸ δεύτερον στάδιον ἀνταλλαγῆς ἀπόψεων, καλοῦνται ὅλα τὰ μέλη, νὰ δικαιολογήσουν τὰς ἀντιρρήσεις των. Τοιοῦτοτρόπως, δίδεται ἡ εὐκαιρία μιᾶς πλήρους διαφωτίσεως ἐπὶ ὅλων τῶν πτυχῶν ποὺ παρουσιάζει τὸ ἐπίμαχον θέμα ἢ μιὰ ὑποβληθεῖσα, ἄποψις.

Ἔτσι κλείνουν τὰ δύο πρῶτα στάδια διαδικασίας καὶ ἀκολουθεῖ τὸ τρίτον στάδιον :

- Κατὰ τὸν τρίτον τοῦτον κύκλον, ἡ διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως ἀποσκοπεῖ νὰ ἐνημερωθῇ, ἐπὶ τοῦ κατὰ πόσον ὀλοκληρώθη ἡ ἐνημέρωσις καὶ καλεῖ κεχωρισμένως, ἀνὰ ἓν, τὰ μέλη τῆς ἐπιτροπῆς εἰς συνέντευξιν.

Διὰ τῆς διαδικασίας αὐτῆς καὶ κατόπιν τοῦ τρίτου κύκλου ἐργασιῶν, ἡ διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως θὰ ἔχῃ ἀντλήσει τὰ ἀπαραίτητα στοιχεῖα καὶ θὰ ἠμπορέσῃ νὰ καταρτίσῃ πίνακα προγραμματισμοῦ ἐπὶ τῶν διαφόρων προσφερομένων λύσεων κατὰ σειρὰν ἱεραρχίσεως τῶν ἀναγκῶν τῆς, ὅπως καὶ μίαν πλήρη στατιστικὴν ἀπεικόνισιν τῶν ἀπόψεων τῶν μελῶν τῆς ἐπιτροπῆς.

Παρὰ τὸ γεγονός ὅτι, διὰ τῆς ἐν τῷ συνόλῳ ἐφαρμοσθείσης διαδικασίας, τὰ ἐκπεφρασθέντα ἐν πορίσματι στοιχεῖα δὲν ἀποτελοῦν κατὰ κανόνα τὴν σύμφωνον γνώμην τοῦ συνόλου τῶν μελῶν μιᾶς ἐπιτροπῆς, ὥστόσο, ἀποτελοῦν μίαν στατιστικὴν παρουσίαν τῶν πλέον ἐνδεδειγμένων λύσεων.

# “ΠΡΟΑΝΑΚΡΟΥΣΜΑ,, ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟ “ΣΥΝΔΡΟΜΟΝ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΡΑΤΕΙΑΣ,,

Διὰ τῆς ἐκπαιδεύσεως καὶ ψυχολογικῆς προπαρασκευῆς εἰς μίαν ψυχαγωγικὴν Κρουαζιέρα.

(Πλησιάζει ἡ «μεγάλῃ στιγμῇ» διὰ τὰ ἀνώτατα - ἀνώτερα στελέχη τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ εἶναι αὐτή, ποῦ θὰ τὰ ὀδηγήσῃ εἰς τὴν «ἀποστρατείαν», λόγῳ ἡλικίας : Ἐπληρώθη ὁ χρόνος ! Πῶς θὰ ἀντιμετωπισθῇ, ὁμῶς, ἡ σημερινὴ μεταβατικὴ περίοδος ; Τί θὰ ἐπακολουθήσῃ ; Ἄλλους, τρομάζει, ἄλλους πάλι τοὺς χαροποιεῖ. Ὡστόσο, πρέπει νὰ ἀντιμετωπισθῇ σὰν ἀναπότρεπτον γεγονός καὶ χρειάζεται νὰ προηγηθῇ ἡ κατάλληλος ψυχολογικὴ προπαρασκευὴ, διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τῆς «ἀποστρατεύσεως» καὶ τὴν ὁμαλὴν «προσγείωσιν» τῶν κατεχομένων ἀπὸ τὸ σύνδρομον τῆς ἀποστρατείας.

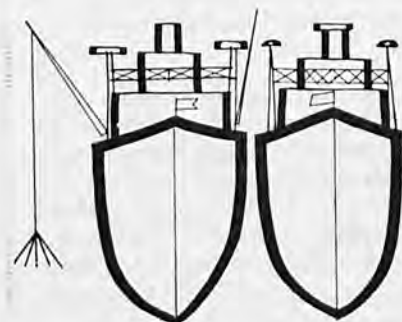
Ἐπὶ τοῦ προκειμένου, διατυπώνουν μίαν πρωτότυπον ἰδέαν οἱ Καναδοὶ Σύμβουλοι Ἐπιχειρήσεων καὶ Δημοσίων Σχέσεων, Μόντυ Μπέργκερ καὶ Τόμας Ταϊλор, τῶν ὁποίων τὰς ἀπόψεις μεταφέρομεν εἰς τὸ ἀκόλουθον ἄρθρον) :

Οἱ ἐμπνευσταὶ τῆς πρωτοτύπου, πράγματι, αὐτῆς ἰδέας, ἴδρυσαν εἰς τὸν Καναδᾶ τὴν Ἐταιρίαν «PRELUDE» καὶ ἀπεφάσισαν νὰ ἀφιερῶσιν τὸ ἔργον των, εἰς τὴν προσπάθειαν τῆς ἀπαλλαγῆς τῶν «ἀποστρατευομένων» στελεχῶν ἐπιχειρήσεων, ἀπὸ τὸ σύνδρομον ἀποστρατείας, ποῦ τὰ καταλαμβάνει, ἐν ὄψει τῆς πληρώσεως τοῦ χρόνου τῆς θητείας των εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις.

Ἡ «ἀσθένεια», παρουσιάζεται 4—5 χρόνια πρὸ τῆς ἀποχωρήσεως ἐκ τῆς ὑπηρεσίας καὶ χαρακτηρίζεται ἀπὸ ἔκδηλον πτώσιν τῆς ἀποδόσεως των, τῆς ὁποίας αἱ ἐπιπτώσεις εἶναι, βεβαίως, σοβαραὶ διὰ τὰς ἐπιχειρήσεις, δεδομένου ὅτι ἐκτὸς τῆς ἀπωλείας προσφορᾶς ὑπηρεσιῶν, ἐγνωσμένης ἄλλοτε ποιότητος, ὑφίστανται αἱ ἐπιχειρήσεις καὶ τὴν ἐξ Ἰσου ὀδυνηρὰν, ἀνάγκην τῆς συνεχίσεως τῆς καταβολῆς ὑπ’ αὐτῶν, ὑψηλῶν ἀμοιβῶν εἰς τὰ «ὑπὸ ἀποστρατείαν» στελέχη των.

Τὰ μέσα θεραπείας τοῦ συνδρόμου ἀποστρατείας, συνίστανται εἰς τὴν κατάλληλον ἐκπαίδευσιν τῶν στελεχῶν τούτων καὶ τὴν ψυχολογικὴν προπαρασκευὴν των κατὰ τὸ διάστημα Κρουαζιέρας ἀναψυχῆς, διαρκείας 47 ἡμερῶν.

Διὰ τὸν σκοπὸν τοῦτον ἡ Ἐταιρία «PRELUDE» ἐναύλωσεν ἐν πολυτελεῶς ὑπερωκεάνειον τὸ ἐπὶ ἀνδρῶσιν, ἐκτὸς τοῦ πληρώματος καὶ μὲ πανεπιστημιακὸν προσωπικὸν μεταξὺ τοῦ ὁποίου ἐπιστημονικὴς διασημότητες, ὅπως ὁ καρδιολόγος Π.Ν. Χουάιτ, ὁ νευρολόγος Χ. Σέλυ, κοινωνιολόγοι, νομικοὶ κλπ. ἐπιστήμονες, οἱ ὁποῖοι θὰ ἀναλάβουν τὴν ἐκπαίδευσιν τῶν πελατῶν—στελεχῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τὴν ψυχολογικὴν τούτων προσαρμογὴν εἰς τὰ νέα δεδομένα, τὸσον ἐπὶ τῶν σημερινῶν ὅσον καὶ τῶν ἐπερχομένων καταστάσεων :



- Πώς θα πρέπει να εργάζονται κατά τα τελευταία χρόνια της σταδιοδρομίας των ;
- Μὲ τί θα πρέπει να απασχολούνται και πώς θα διαβιούν ευχάριστα, όταν θα ἀπέλθουν ἐκ τῆς ἐπιχειρήσεως ;

Εἰς τὰ ἐπαγγελλόμενα διὰ τῶν προγραμμάτων τῆς ἐπιχειρήσεως «PRELUDE», μεταξύ τῶν ἄλλων, ἀναφέρεται :



- Κύριος σκοπὸς τῆς κρουαζιέρας δὲν εἶναι ἡ ἀναψυχή, ἀλλὰ ἡ ἐκπαίδευσις. Διὰ τῆς μεθόδου τὴν ὁποῖαν ἐγκαινιάζει ἡ «PRELUDE» θὰ ἀποκομίσουν μεγάλα ὄφελῃ αἱ ἐπιχειρήσεις τῶν ὑπὸ ἐκπαίδευσιν στελεχῶν, ἢ, τοῦλάχιστον, θὰ ἀποφύγουν μεγάλας ζημίας, αἱ ὁποῖαι ἐγκυμονοῦν συνεπεία τοῦ συνδρόμου τῆς ἀποστρατείας, πού κατέχει τὰ στελέχη των. Διότι, ἔχει διαπιστωθῆ, πλέον, ἀπὸ τοὺς εἰδικούς, ὅτι ἡ πῶσις τῆς ἀποδόσεως, πολλῶν στελεχῶν ἐπιχειρήσεων, σημειουμένη κατὰ τὰ τελευταία 5 - 10 ἔτη πρὸ τῆς ἀποστρατείας των, ὀφείλεται, εἰς τὰς ἀνησυχίας τῶν στελεχῶν διὰ τὴν ἐπερχομένην μεταβολὴν καὶ εἰς λόγους πού ἔχουν ἄμεσον σχέσιν μὲ τὴν «αὐριανὴν» ζωὴν των.

Ἐκρὶβὸς εἰς αὐτὰ ἀποσκοπεῖ ἡ ἐκπαίδευσις, τῆς ὁποίας κύριον χαρακτηριστικὸν ἀποτελεῖ ἡ βαθμιαία προσαρμογὴ εἰς τὰς νέας συνθήκας τῆς «αὐριον» : Νὰ διαλύσῃ τὰς ἀνησυχίας καὶ τοὺς σημερινούς φόβους τῶν στελεχῶν ἐπιχειρήσεων, νὰ ἰσχυροποιήσῃ τὴν δραστηριότητά των διὰ τὸ «παρῶν» καὶ μέχρι τῆς ἀποστρατείας των, νὰ τοὺς ἐνδυναμώσῃ τὸ αἶσθημα ἐμπιστοσύνης διὰ τὸ μέλλον. Ἄλλὰ καὶ εἰς τὸ νὰ τοὺς διδάξῃ τρόπους, διὰ τῶν ὁποίων θὰ ἐξεύρουν ἐνδιαφέροντα κατὰ τὴν αὐριανὴν ζωὴν των, ὥστε νὰ διαβιώνουν ευχάριστα.

Γεννᾶται, τώρα, τὸ ἐρώτημα : Διατί, ὡς μέσον ἐκπαιδευτικόν, ἐπελέγη τὸ σύστημα μέσω τῆς Κρουαζιέρας : Εἰς τὸ ἐρώτημα αὐτό, ἡ ἐπιχειρήσις «PRELUDE» διὰ τῶν ἐκπροσώπων τῆς διατυπώνει τὰς ἐξῆς ἀπόψεις :

«Τὸ πρόβλημα εἶναι τόσον λεπτόν, ὅσον καὶ ἡ ἀποχώρησις ἐνὸς ἐπιτυχημένου στελέχους ἀπὸ τὴν ἐργασίαν του· διὰ τῆς κρουαζιέρας, μπορεῖ νὰ ἐπιτευχθῆ τελειότερον ἢ «ἀπομόνωσις», νὰ συζητηθοῦν ἀνετώτερον τὰ προβλήματα, νὰ ἀφομοιωθοῦν τελειότερον αἱ ἔννοιαι τῶν μαθημάτων καί, ἐπιτυχέστερον νὰ ἐπιτευχθοῦν οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποί».

Τὰ πρῶτα, ὑπὸ ἐκπαίδευσιν ἐπιχειρησιακὰ στελέχη, ἐτοιμάζονται διὰ τὴν «ἐπιχειρήσιν PRELUDE». Εἶναι ὅλοι στελέχη, πού διανύουν τὴν τελευταίαν δεκαετίαν τῆς ἐπαγγελματικῆς σταδιοδρομίας των καὶ τώρα «ντεπουτάρουν εἰς τὴν νέαν σταδιοδρομίαν των :

«ΠΡΟΑΝΑΚΡΟΥΣΜΑ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟΝ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΡΑΤΕΙΑΣ» διὰ τὴν κατάκτησιν τοῦ ἀειθαλοῦς, κατὰ τὴν τέταρτην νεότητα.





**ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ**

ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

Μία διαφήμισή σας στο περιοδικό μας θα την δουν 6.000 περίπου επιχειρηματίες και άνωτατα στελέχη επιχειρήσεων οι οποίοι αντιμετωπίζουν καθημερινές ανάγκες σε έπιπλα γραφείων, σκεύη, μηχανήματα, πρώτες ύλες, μηχανές γραφείου, εξειδικευμένες υπηρεσίες, μέσα μεταφοράς, είδη εξοπλισμού γραφείων, γραφική ύλη ... Αύτοί είναι που αποφασίζουν ...

Χρησιμοποιήστε το περιοδικό μας όχι σαν άπλο διαφημιστικό μέσο, αλλά σαν το ιδεώδες μέσο, αύξησεως των πωλήσεών σας.

ΕΕ 4 67

# ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ  
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



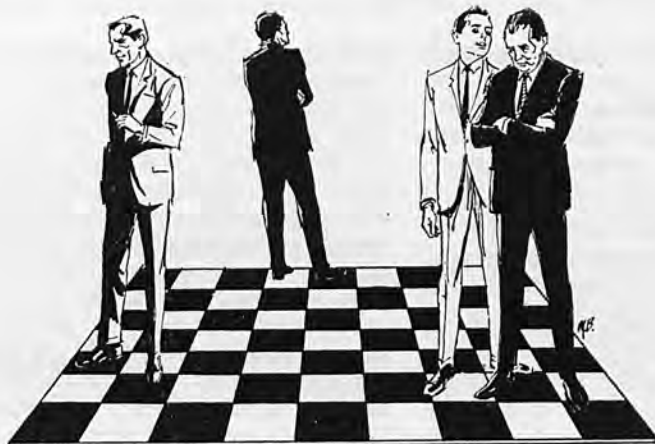
**ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ  
ΘΑ ΣΑΣ ΤΟ ΑΠΟΔΕΙΞΟΥΝ**

Αί τιμαί καταχώρησης κατά τεύχος έχουν καθορισθῆ ὡς ἑξῆς :

1. Σελίς ἑξωφύλλου (τελευταία)	Δρχ.	4.500
2. » β' ἑξωφύλλου	»	3.500
3. » γ' ἑξωφύλλου	»	3.500
4. Διὰ ἐκάστην ἐσωτερικὴν σελίδα	»	2.500
5. Καταχώρησις ἡμισείας σελίδος	»	1.500

Αἱ ἀνωτέρω τιμαί ὑπόκεινται εἰς ἔκπτωσιν 25% ἐφ' ὅσον ἤθελεν δοθῆ ἐντολή καταχώρησης διὰ τρία τεύχη καὶ ἄνω





# 4 ΑΠΟ ΤΑ

## “ΠΑΙΓΝΙΔΙΑ,, ΤΩΝ MANAGERS

Υπό : CURTIS J. PORTER

Πολλά άτομα χαρακτηρίζονται από ιδιορρυθμίες συμπεριφοράς στις σχέσεις των με τους άλλους ανθρώπους. Ο ψυχολόγος Eric Berne, περιγράφει μερικά χαρακτηριστικά είδη συμπεριφορών στο δημοφιλές βιβλίο του : «Τά παιχνίδια που παίζουν οι άνθρωποι». Έννοείται ότι και τὰ επιχειρησιακά στελέχη δὲν ἀποτελοῦν ἐξαιρέσειν. Παίζουν και αὐτοὶ τὰ δικά τους παιχνίδια. Ἐὰς ρίξουμε μιὰ ματιὰ σὲ 4 χαρακτηριστικά παιχνίδια, πὺ παίζουν οἱ Managers, πὺ θὰ μπορούσαν νὰ ὀνομασθοῦν : «ὁ ἀντιδραστικός», «ὁ γαλίφος», τὸ «προπέτασμα καπνοῦ», και «ὁ δεκατριάρης τῆς Δευτέρας». Ἐὰς ἐξετάσωμεν κατὰ σειράν τὸν χαρακτήρα τοῦ παιχνιδιοῦ, τὶς συνθήκες πὺ ἀπαιτοῦνται γιὰ νὰ παιχθῆ, τὸν ἀντικειμενικὸ σκοπὸ και τὸ ἀποτέλεσμα.

### ΤΟ ΠΑΙΓΝΙΔΙ «ΔΕΝ ΘΑ ΠΕΤΥΧΗ, ΚΥΡΙΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΕ»

**Εἰς** τὸ παιχνίδι αὐτό, τὸ ἐπιχειρησιακὸ στέλεχος λέει στὸν προϊστάμενό του τὴν γνώμη του γιὰ κάποιαν ὑπόδειξιν ἢ ἰδέα τοῦ τελευταίου. Ὑπὸ πραγματικὰς συνθηκάς, ἡ διατύπωσις τοῦ στελέχους θὰ εἶναι προσεγμένη και θὰ καταβάλλεται προσπάθεια νὰ διασκεδασθῆ ἢ κακὴ ἐντύπωσις.

**Οἱ συνθήκες :** Εἰς κάθε ὀργάνωσιν δπάρχουν δύο ἀντιμαχόμενες δυνάμεις. Μία πὺν προσπαθεῖ νὰ ἐπιφέρει μεταβολὰς και μία πὺν ἀντιστέκεται. Βεβαίως, δὲν ἰσχυρίζεται κανεὶς ὅτι κάθε μεταβολὴ εἶναι σκόπιμος ἢ ἐπιθυμητὴ, στὸ παιχνίδι αὐτό, ὁμως, πρέπει νὰ

θεωρήσωμεν ὡς δεδομένον ὅτι ἡ νέα ἰδέα εἶναι βασικῶς ὀρθή. Τὸ ἀντιδραστικὸν στέλεχος ἀπλοῦστατα ἀρνείται νὰ τῆς ἀναγνωρίσῃ ὅποιαδήποτε ἀρετὴ.

*Ἡ πραγματοποίησις μιᾶς μεταβολῆς ἀπαιτεῖ ἀσυνήθιστη προσπάθεια και ἀποφασιστικότητα, ἢ ὄλη δὲ προοπτικὴ τῆς ἠδξήμενης προσπάθειας δημιουργεῖ ἐντονὴ ἀντίδρασιν πρὸς τὴν μεταβολὴν ἐκ μέρους τοῦ προσώπου, πὺν θὰ ἀναλάβῃ νὰ τὴν φέρῃ εἰς πέρας.*

**Ὁ ἀντικειμενικὸς σκοπὸς :** Βεβαίως, αὐτός, εἶναι ἡ παρεμπόδισις τῆς μεταβολῆς. Τὸ παιχνίδι ἀρχίζει τὴν στιγμὴ πὺν ὁ προϊ-

στάμενος διατυπώνει μιὰ νέα ἰδέα και ὁ ἀντιδραστικὸς Manager παίρνει ἀμυντικὴν στάσιν. Ἴδου ἕνας χαρακτηριστικὸς διάλογος :

Προϊστάμενος : «Μὲ ἀπασχολεῖ πολὺ, ὁ τρόπος πὺν χειριζόμεθα τὶς παραγγελίες. Σὲ ὠρισμένα σημεῖα διαβλέπω δυνατὸτητες βελτιώσεως. Πρέπει νὰ βροῦμε ἕναν τρόπο νὰ γίνετα καλύτερα ἢ δουλειά».

Ὁ Ἀντίθετος : «Ἐχετε δίκην κ. προϊστάμενε. Πράγματι, σ' αὐτὸ τὸ θέμα λάβαμε πρὶν ἀπὸ λίγο καιρὸ ὠρισμένα μέτρα και τὰ πράγματα πηγαίνουν καλύτερα. Δὲν ἀντιμετωπίζουμε



τόσα προβλήματα, όσα άλλες έπιχειρήσεις, όπως πληροφορούμαι». (Ύαναγνωρίζοντας ότι έπίκειται ή γέννησις μιās ιδέας, προσπαθει να εξασφαλίση προκαταβολικώς, ώρισμένα «ά-του»).

Προϊστάμενος: «Καλά όλα αυτά, αλλά έδω, εξακολουθούμε να έχουμ παράπονα. Στο θέμα τών παραγγελιών δέν δουλεύουμε σωστά. Άκου να σου πω μιā ιδέα, που μου ήρθε. Να μου πής και έσύ τήν γνώμη σου». (έξηγει τήν ιδέαν).

Άντίθετος: «Δέν ξέρω κ. προϊστάμενε, δέν ξέρω. Σ' ένα σημείο έχω ώρισμένους ένδοιασμούς». (Άρπάζεται από μιā άσήμαντη λεπτομέρεια τής προτάσεως). «Καταλαβαίνετε τι θέλω να πω;».

Προϊστάμενος: «Ναι ασφαλώς, αλλά μπορείς να έπεξεργασθής το θέμα και να λύσης τα μικροπροβλήματα. Κάνε μιā καλή προσπάθεια και πές μου, τι άποτελέσματα θα έχης».

Άντίθετος: «Καλά θα κοιτάξω, αλλά θα χρειασθή χρόνος». (Περνούν άρκετές εβδομάδες).

Προϊστάμενος: «Άλήθεια, τι άπέγινε με τήν ιδέα μου για να βελτιώσουμε τήν έπεξεργασία τών παραγγελιών;»

Άντίθετος: «Να σās πω, κάναμε μιā προσπάθεια, αλλά πα-

ρουσιάστηκαν ώρισμένα προβλήματα και τελικώς δέν μείναμε ίκανοποιημένοι.» (Ύπό πραγματικās συνθήκας ό μόνολογος αυτός μπορεί να διαρκέσει 10 λεπτά).

Προϊστάμενος: «Καλά βρέ άδελφέ, κάθε άρχή και δύσκολη. Τι σκοπεύεις να κάνης τώρα;»

Ό manager μπορεί να ξαναρχίση τήν ίδια τακτική καθυστερήσεως. Άν βεβαίως, ή ιδέα πραγματικώς δέν άξίζει και πρέπει να άπορριφθή άμέσως, τότε πρέπει να τó κάμη χωρίς δισταγμό, αφού όμως αναφέρη κάποια άλλην ύπόδειξιν ή βελτίωσιν, που να ξεκίνησε από τήν άρχικήν ιδέα, έστω και αν δέν

είναι σχετική από πλευρās περιεχομένου. Έπί παραδείγματι: «Κύριε Προϊστάμενε, εξ αίτίας τής ιδέας σας αυτής, άναγκασθήκαμε να εξετάσουμε τόν τρόπον τηρήσεως τών άρχείων. Το άποτέλεσμα ήταν, ότι πετύχαμε μιā καταπληκτικήν οικονομία χώρου. Είναι έκπληκτικό, τó τι μπορεί να δώση μιā καλή ιδέα σαν τήν δική σας».

**Τό άποτέλεσμα:** Το στέλεχος που κερδίζει εις αυτό τó παιγνίδι, έχει μεγάλης πιθανότητας να χάση εις ένα πολύ σπουδαιότερο: Η επόμενη ιδέα του προϊσταμένου του μπορεί να είναι, να τόν αντικαταστήση με κάποιον, που είναι ίκανός να κάμη αλλαγās.

#### ΤΟ ΠΑΙΓΝΙΔΙ «ΠΡΟΣΕΞΕ ΠΟΣΟ ΕΝ ΤΑΞΕΙ ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΕΙΜΑΙ»

Ό manager, που παίζει αυτό τó παιγνίδι, ισχυρίζεται ή άφήνει να έννοηθή, ότι είναι ένας θαυμάσιος άνθρωπος και ότι όλοι πρέπει να τόν συμπαθούν.

**Οί συνθήκες:** Τά στελέχη που παίζουν αυτό τó παιγνίδι, συνήθως, τó κάνουν έπειδή ακριβώς δέν είναι πολύ έν τάξει άνθρωποι και θέλουν να ανταλλάξουν τó τίποτε, με κάτι.

Άντικειμενικός σκοπός: Ό αντικειμενικός σκοπός αυτού του manager είναι να κάλοπιάση τούς άλλους και να τούς πείση να τόν εξυπηρετήσουν, μεταχειριζόμενος άποκλειστικώς τήν «προσωπική του άκτινοβολία» και τήν έπιρροή τους στους άλλους. Πιστεύει ότι ή «γοητευτική του προσωπικότης» μπορεί να υπερνικήση όλα τά έμπόδια. Το παιγνίδι αυτό είναι επικίνδυνο διότι μπορεί να φέρη τά ακριβώς αντίθετα άποτελέσματα, όταν παίζεται πολύ συχνά. Οί προθέσεις αυτού του manager και τά παραπειστικά του συστήματα, τελικώς θα γίνουν αντίληπτά άπ' άλλους. Άν συμβη αυτό, οί ύφιστάμενοί του μπορούν να υιοθετήσουν τά ίδια συστήματα και ό manager να βγη χαμένος άντι για κερδισμένος. Το παιγνίδι άρχίζει πάντοτε με τόν mana-



ger. Στην περίπτωση του παραδείγματός μας, ό αντικειμενικός σκοπός είναι να άποσπάση περισσότερη εργασία από τούς ύφισταμένους του. Άκολουθεί δέ π.χ. ό ακόλουθος διάλογος:

Ό «καταφερτζής» (ή γαλίφος): «Θυμάσαι τότε, που είχαμε εκείνο τó πρόβλημα με τó λογιστήριο; Θυμάσαι πώς έβαλα τά πράγματα στη θέση τους; Με παραδέχεσαι;»

Ύφιστάμενος: «Βεβαίως υπήρξατε καταπληκτικός» (Ώχ, τι μου έτοιμάζει;)

Καταφερτζής: «Είμαι πάντοτε πολύ έν τάξει άπέναντί σας; Ναί ή όχι;»

**Ύφιστάμενος:** «Βεβαίως, βεβαίως. Γιατί; Συμβαίνει τίποτε;»  
 («Άντε πές το νά τελειώνουμε).

**Καταφερτζής:** «Ζέρω βεβαίως, ότι και εγώ μπορώ νά βασιζώμαι σέ σένα. Βασικά, χρειάζομαστε περισσότερη παραγωγή. Δεν θά ζητούσα τέτοιο πράγμα αν δεν ήξερα ότι γίνεται και ότι θά τó κάνης για μένα».

**Ύφιστάμενος:** «Έξαρτάται, τώρα. Ή εταιρία μās πιέζει άρκετά. Γιατί δηλαδή πρέπει μόνον έμεις νά δίνουμε όλο και περισσότερα; Τι θά κάνη ή εταιρία για μās;»

**Καταφερτζής:** «Ναι, αλλά αυτό τó κάνεις για μένα. Έμένα, τó φίλος σου, κατάλαβες; Είμαι πολύ έν τάξει άνθρωπος. Είμαι φίλος σου. Τι άνακατεύεις τήν εταιρία. Ό,τι κάνεις τó κάνεις για μένα».

**Ύφιστάμενος:** «Πάντοτε σās βοηθάμε και τó ξέρετε. Όποτε έχετε προβλήματα, πάντοτε μās καλείτε και σās τά λύνουμε. Έ, αυτήν τήν φορά θέλουμε και έμεις κάτι. Τι θά γινή με αυτό τó μεσημβρινό διάλειμμα επί τέλους; Μετά χαράς νά σās δώσουμε καλύτερα άποτελέσματα, αλλά κάντε κάτι γι'

αυτούς τούς άνόητους κανονισμούς. Έ, τί λέτε;».

**Καταφερτζής:** «Έστω, κάτι θά γινή. Άλλά, νά δώ παραγωγή».

**Τό άποτέλεσμα:** Ούσιαστικά ό manager χάνει περισσότερα άπό όσα κερδίζει. Ή μόνη σοβαρή έκδοχή είναι νά μήν άρχιση ποτέ τó επικίνδυνο αυτό παιγνίδι. Πολύ λίγοι άνθρωποι έρχονται νά εργασθούν εις μίαν επιχείρησιν για προσωπικό χατήρι του προισταμένου. Τό αίτημα περι αύξήσεως τής παραγωγής ή εύσταθεή πραγματικώς ή δεν εύσταθεή. Και πρέπει νά αντιμετωπισθή μόνον με αυτό τó κριτήριο.

### ΤΟ ΠΑΙΓΝΙΔΙ ΜΕ «ΠΡΟΠΕΤΑΣΜΑ ΚΑΠΝΟΥ»

**Εδω,** πρόκειται για ένα παιγνίδι συνεννοήσεως. Ο manager δημιουργεί γύρω του ένα άδιαπέραστο προπέτασμα καπνού, που τόν άπαλλάσει από τήν ανάγκη νά σκοτιζεται για αυτά που προσπαθούν οί άλλοι νά του πούν.

**Συνθήκες:** Συνήθως, ό manager που παίζει τó παιγνίδι αυτό, είναι άνθρωπος εύφυής και ίκανός εις τήν διατύπωσιν. Ο ίδιος δεν έχει καμμία δυσκολία στο νά επικοινωνή με τούς άλλους, έχει δέ τήν άπαιτήσιν νά τόν καταλαβαίνουν πάντοτε. Προσποιείται, όμως, ότι δεν καταλαβαίνει τί ζητούν ή άλλοι από αυτόν. Ή πυκνή όμίχλη, που τόν περιβάλλει, δημιουργήθηκε, ίσως, για νά χρησιμοποιήσασαν άμυντικός μηχανισμός, έπειδή κάποιος, κάποτε, παρέλειψε νά τόν ενημερώση για κάτι που έγνώριζαν όλοι οί άλλοι. Για νά προστατευθή από παρομοίαν μείωσιν εις τó μέλλον, άποκρούει κάθε προσπάθεια επικοινωνίας έκ μέρους τών άλλων. Βεβαίως δέ, έχει άνακαλύψει ότι ό ρόλος του αυτός τόν άπαλλάσσει σέ πολλές περιπτώσεις από τήν ανάγκη νά δράση.

**Άντικειμενικός σκοπός:** Προφανώς, αυτός, είναι τó νά άποφεύγη τις σκοτούρες και νά προστατεύεται από τις ένοχλήσεις.

**Προϊστάμενος:** «Άλήθεια, μειογνιος - ΙΟΥΛΙΟΣ

λήτησες τόν άναθεωρημένο προϋπολογισμό;»

**Άσυνεννόητος:** «Προϋπολογισμό; Ποιον προϋπολογισμό;»

**Προϊστάμενος:** «Αυτόν που δημοσιεύθηκε πριν δύο ή τρεις μέρες. Δεν σου τόν κοινοποίησαν;».

**Άσυνεννόητος:** «Δέν είδα τέτοιο πράγμα.» Φαίνεται, ότι τó σύστημα επικοινωνιών μας δεν λειτουργεί όπως πρέπει. Εκτός αυτού, είναι ένα σωρό πράγματα που δεν πρόλαβα άκόμη νά κυττάξω».

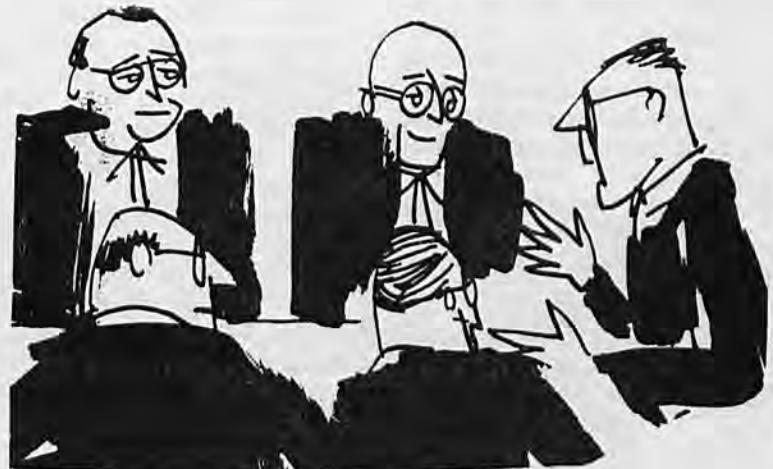
**Προϊστάμενος:** «Έχω έδω ένα αντίγραφο που μου περισεύει. Πάρ' το νά τó δής»

**Άσυνεννόητος:** «Έν τάξει».

**Προϊστάμενος:** (άργότερα) «Θέλω νά σε δώ για νά συζητήσουμε, αυτό τó θέμα του προϋπολογισμού».

**Άσυνεννόητος:** «Πηγαίνω επειγόντως στο τμήμα άγορών για νά έλέγξω κάτι. Δεν τó κάνουμε άργότερα;»

**Προϊστάμενος:** «Είναι βιαστικό και σοβαρό θέμα. Άλλ' έν





Διά της διεξαγωγής, εις Ἀθήνας καὶ Θεσσαλονίκην, τῶν ὑπ' ἀριθ. 92, 93/3 καὶ 94 Σεμιναρίων ὡς καὶ ἐτέρων ἐκδηλώσεων, τῶν ὁποίων ἡ περιγραφή ἀκολουθεῖ κατωτέρω, ὠλοκληρώθη ἡ πραγματοποίησις τοῦ προγράμματος τῆς ΕΕΔΕ, Α' περιόδου 1969.

## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Ὁ προγραμματισμὸς τῶν ἐκδηλώσεων Β' περιόδου 1969, θὰ ἀνακοινηθῇ εἰς προσεχῆ ἔκδοσίν μας.

Τὸ ὑπ' ἀριθ. 92 σεμινάριον, τοῦ ὁποίου αἱ ἐργασίαι ἔληξαν τὴν ἡμέραν 13 Ἰουνίου, εἶχεν ὡς θέμα :

**«Ἡ Διοικητικὴ τῶν Ἐπιχειρήσεων : Βασικαὶ ἀρχαί, μέθοδοι καὶ τεχνικαὶ Διοικήσεις»,** με εἰσηγητὰς τοὺς κ.κ. **D. A. E. Singlair, James de Valera Mansfield** καὶ **Geof E. Duane**.

Κατὰ τὸ σεμινάριον τοῦτο, διεξαχθὲν λίαν ἱκανοποιητικῶς, ἀπεσαφηνίσθη τὸ ἀκριβὲς περιεχόμενον τῶν λειτουργιῶν τῆς Διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ἀνεπτύχθησαν αἱ σύγχρονοι τεχνικαὶ καὶ τὰ μέσα, διὰ τῶν ὁποίων δύνανται αἱ λειτουργίαι αὐταὶ νὰ ἐπιτελεσθοῦν ἀποτελεσματικῶς.

**«Ὁργάνωσις καὶ λειτουργία Ἐμπορικῆς Ὑπηρεσίας»,** ἦτο τὸ θέμα τοῦ ὑπ' ἀριθ. 94 σεμιναρίου, πού διεξήχθη λίαν ἐπιτυχῶς ἀπὸ 10 - 13 Ἰουνίου, με εἰσηγητὰς τοὺς κ.κ. **Claud Duval, Pierre Trauchessec, Σπυρ. Ζευγαρίδην καὶ Κων. Μαλίσον.**

Διὰ τοῦ σεμιναρίου τούτου ἀνεπτύχθησαν καὶ προεβλήθησαν αἱ βασικαὶ ἀρχαί, πού πρέπει νὰ διέπουν τὴν ὀργάνωσιν καὶ λειτουργίαν μιᾶς συγχρόνου ἐπιχειρήσεως. Αἱ εἰσηγήσεις ἦσαν εἰδικῶς προσηρμοσμέναι εἰς τὰ ἑλληνικὰ δεδομένα, με παρουσίασιν δύο περιπτώσεων ἐφαρμογῆς εἰς ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις.

Τὰ ὑπ' ἀριθ. 92 καὶ 94 σεμινάρια παρηκολούθησαν 19 ἀνώτερα καὶ ἀνώτατα στελέχη ἐξ 7 ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν.

## ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ

### “Ἡ ΕΝΝΟΙΑ, ΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,,

Εἰς διάλεξιν ὀργανωθεῖσαν τὴν 1ην Ἰουλίου ἐ. ἐ. ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ, ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τοῦ Συνδέσμου Ἐπιστημόνων Κλωστοῦφαντουργῶν - Σχολῶν Ἐξωτερικοῦ, ἀποδεχθεὶς πρόσκλησιν, ὠμίλησεν ὁ Πρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ. **Δ. Κυριαζῆς** - Πρόεδρος τῆς Ἑταιρίας Ντέξιον Ἑλλάς Α.Ε.

Τὸ θέμα τῆς ὁμιλίας τοῦ κ. Κυριαζῆ ἀφεώρα εἰς τὴν ἀνάλυσιν τῆς «Ἐννοίας, τῶν Μεθόδων

καὶ Τεχνικῶν τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων», ὀρισμῶν τοὺς ὁποίους ἀνέλυσε κατὰ τὴν ὁμιλίαν του, τῆς ὁποίας μεταφῆρον κατωτέρω τὰ σημαντικώτερα σημεῖα :

#### Ἐννοια.

«... Ἐπικρατεῖ γενικῶς ἡ ἐντύπωσις ὅτι ἡ Δ. Ε. (Διοίκησις Ἐπιχειρήσεων) ἀφορᾷ εἰς εἰδικὰ θέματα τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων καὶ ὅτι οἱ ἀσκού-



Δύο στιγμιότυπα ἀπὸ τὴν διάλεξιν. Δεξιά, ὁ κ. Δημ. Κυριαζῆς.





«Η ΕΝΝΟΙΑ, ΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

έρευνας λειτουργιών, λήψεως αποφάσεων και γραμμικού προγραμματισμού. Νά καταπιασθήτε με τήν ὀργάνωσιν καί τόν ἔλεγχον, ἐφαρμόζοντες τήν σύγχρονον θεωρίαν τῆς κυβερνητικῆς ὡς καί τήν στατιστικήν ποιοτικοῦ ἐλέγχου. Νά καταπιασθήτε με τήν πρόσληψιν καί τήν ἀνάπτυξιν τοῦ καταλλήλου προσωπικοῦ, ἐφαρμόζοντες τὰς ἀρχάς τῆς συγχρόνου ψυχολογίας καί δημιουργικῆς σκέψεως. Νά καταπιασθήτε με τήν ἀνάλυσιν τοῦ κόστους, τήν κατάστρωσιν τοῦ προϋπολογισμοῦ καί τήν παρακολούθησιν τῶν οἰκονομικῶν ἀποτελεσμάτων βάσει τῶν νεωτέρων ἀντιλήψεων ἐπὶ τῶν θεμάτων αὐτῶν. Νά ἀσχοληθῆτε με τήν ἔρευναν καί ἀνάπτυξιν βελτιωμένων καί νέων προϊόντων, βάσει τῶν νέων προσανατολισμῶν ἐρεύνης τῆς ἀγορᾶς. Νά ἀσχοληθῆτε με τήν διοικητικήν διάρθρωσιν σύμφωνα με τὰς συγχρόνου ἀντιλήψεις, περὶ καθορισμοῦ ἀντικειμενικῶν σκοπῶν, λειτουργίας συστημάτων, ἀρμοδιοτήτων καί ἐλέγχου.

Αὐτὸ τὸ βῆμα, καθ' ὑμᾶς, ἄγει εἰς ὀλοκληρωμένην τοποθέτησιν τῶν τεχνολόγων μας γενικῶς καὶ εἰδικώτερον ὑμῶν, ὡς πρὸς τὰς ἀνάγκας τῆς ὑπὸ ἀνάπτυξιν Χώραν μας.

Ἡ ΕΕΔΕ εἶναι εἰς θέσιν καὶ εἶναι πρόθυμη, διότι

αὐτὸς εἶναι ὁ σκοπὸς τῆς, νὰ σᾶς βοηθήσῃ νὰ κάνατε τὸ βῆμα αὐτό, νὰ ὀλοκληρωθῆτε με τήν γνώσιν τῶν ἀρχῶν, μεθόδων καὶ τεχνικῶν τῆς ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

«Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΕΙΣ ΤΗΝ ΙΔΙΩΤΙΚΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΝ»

Τὴν 23ην Ἰουνίου ἐ.ἔ. ἐδόθη διάλεξις εἰς τὴν αἴθουσαν σεμιναρίων τῆς ΕΕΔΕ, με ὀμιλητὴν τὸν κ. **W. Mc Kinley** καὶ θέμα : «Ἡ ὀμαδικὴ ἀσφάλισις εἰς τὴν ἰδιωτικὴν ἐπιχείρησιν».

Προσωπικότης τοῦ ἀσφαλιστικοῦ κόσμου τῶν ΗΠΑ, ὁ ὀμιλητὴς κ. Kinley (ἐν Ἑλλάδι ὑπὸ τὴν αἰγίδα τῆς IESC ὡς σύμβουλος ὀργανώσεως τῆς Interamerican Ltd - μέλους τῆς «Ὄργανώσεως Ταμπουρᾶ»), ἀνέπτυξε τὴν σημασίαν τῆς ὀμαδικῆς ἀσφαλίσεως προσωπικοῦ καὶ ἐπεσήμανε τὰ ἐξ αὐτῆς ὀφέλη διὰ τὰς ἐπιχειρήσεις, γενικώτερον δέ, τὰς εὐεργετικὰς ἐπιπτώσεις ἐπὶ τῆς οἰκονομίας τῆς χώρας μας.

**ΟΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ ΕΝΕΡΓΩΤΕΡΟΝ  
ΕΙΣ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΙΝ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**Θὰ χρειασθοῦν νέαι μέθοδοι ἀξιοποιήσεως τῶν δυνατοτήτων τῆς ἐπιστήμης**

Ἡ ἐπιστήμη καὶ ἡ τεχνολογία ἔχουν ὠφελήσει μεγάλως ἐκείνους, ἰδίως, τοὺς ἀνθρώπους, οἱ ὅποιοι ζοῦν εἰς χώρας, ὅπου ἡ ἐπιστήμη ἔχει βαθεῖας ρίζας καὶ εἶναι εὐρέως ἀνεπτυγμένη. Ἐν τούτοις, πολλὰ περισσότερα εἶναι δυνατόν νὰ γίνουν καὶ πρέπει νὰ γίνουν εἰς τὸν τομέα αὐτόν, ἂν πρόκειται ἡ ἀνθρωπότης νὰ ὀδηγηθῇ εἰς ἓν καλλίτερον μέλλον.

Τὰ ἀνωτέρω ἐδήλωσεν ὁ Ἐπιστημονικὸς Σύμβουλος τοῦ Λευκοῦ Οἴκου τῶν ΗΠΑ Δρ. Λη Ντάμπριτζ. Δὲν ἔχομεν, εἶπεν, ἀκόμη ἀξιοποιήσει ὅσον θὰ ἠδυνάμεθα τὴν ἐπιστήμην εἰς τομεῖς, ὅπως ἡ βελτίωσις τοῦ ἀνθρωπίνου περιβάλλοντος, ἡ καταπολέμησις τῶν ἐπιδημιῶν καὶ ἡ πρόωθησις τῆς οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως. Διὰ νὰ ἐπιτύχωμεν τοῦτο, θὰ χρειασθῇ ὄχι μόνον νὰ ἐπισημανθοῦν αἱ δυνατότητες τῆς ἐπιστήμης εἰς τοὺς ἐν λόγῳ τομεῖς, ἀλλὰ καὶ νὰ εὐρεθοῦν μέθοδοι κατάλληλοι, διὰ τὴν ἀξιοποίησιν τῶν δυνατοτήτων αὐτῶν.



## ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



### ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Διά τῆς πραγματοποιήσεως τοῦ ὑπ' ἀριθ. 93/3 σεμιναρίου, τοῦ ὁποῦ περιγραφή ἀκολουθεῖ κατωτέρω, ἔληξεν ἡ Α' περίοδος τοῦ προγράμματος ἔτους 1969 τῶν ἐκδηλώσεων τῆς ΕΕΔΕ Θεσσαλονίκης. Κατὰ τὴν ἐν λόγω περίοδον ἐπραγματοποιήθησαν τὰ ὑπ' ἀριθ. 86, 88 καὶ 93/3 σεμινάρια, τὰ ὁποῖα παρηκολούθησαν συνολικῶς 106 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐκ 52 ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν τῆς περιφέρειᾶς Θεσσαλονίκης.

«**Ἡ Ἐσωτερικὴ Ὑπὸ ὀργάνωσις τῶν Πωλήσεων**» ἦτο τὸ ἀντικείμενον τοῦ ὑπ' ἀριθ. 93/3 σεμιναρίου, τὸ ὁποῖον ἐπραγματοποιήθη εἰς Θεσσαλονίκην ἄκρως ἐπιτυχῶς ἀπὸ 3—5 Ἰουνίου, μετ' εἰσηγητὴν τὸν κ. **Γεώργιον Λεμπέσην**, μέλος τοῦ Δ.Σ. τῆς Ε.Ε.Δ.Ε.

Εἰς τὸ σεμινάριον αὐτὸ ἀνεπτύχθησαν αἱ ἀρχαὶ καὶ μέθοδοι ποῦ ἐφαρμόζονται κατὰ τὴν ἐσωτερικὴν ὀργάνωσιν τῶν πωλήσεων. Εἰδικώτερον δὲ ἀνεπτύχθησαν προηγμένα μέθοδοι προσλήψεως στελεχῶν, καταρτίσεως προγραμμάτων, τὰ συστήματα καθορισμοῦ ἀποδοχῶν καὶ ἐκπαιδεύσεως, ὡς καὶ αἱ μέθοδοι ἐπιτυχοῦς προσαρμογῆς τῆς ἐπὶ τῶν πωλήσεων πολιτικῆς, ἐν σχέσει μετ' τὴν γενικωτέραν τοιαύτην πρὸς ἐπίτευξιν τῶν ἀντικειμενικῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐν στιγμιότυπον ἀπὸ ἐκδήλωσιν τοῦ Παραρτήματος τῆς ΕΕΔΕ Θεσσαλονίκης Ὁ πρόεδρος τῆς Δ. Ε. Θεσσαλονίκης κ. Κρ. Ἐξακουστός (ἀριστερά) καὶ ὁ κ. Ε. Ἰατρίδης, μέλος τῆς ΕΕΔΕ, κατὰ πρόσφατον συνάντησιν τῶν στελεχῶν εἰς τὴν Ἔκθεσιν τῆς «**Philips**».

Στιγμιότυπον ἐκ τῆς διεξαγωγῆς τοῦ ὑπ' ἀριθ. 93/3 σεμιναρίου, εἰς Θεσσαλονίκην. Δεξιᾶ, ὁ Εἰσηγητὴς κ. Γεώργιος Λεμπέσης, μέλος τοῦ Διοικ. Συμβουλίου τῆς ΕΕΔΕ.

### ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΙΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ Εἰς τὴν Ἐκθῆσιν τῆς Philips

Μία ὥραία πρωτοβουλία τοῦ Παραρτήματος καὶ ἡ φιλόξενος διάθεσις μιᾶς ἐταιρίας - μέλους τῆς ΕΕΔΕ, ἔδωσαν τὴν εὐκαιρίαν εἰς τὰ μέλη τοῦ Παραρτήματος νὰ βρεθοῦν μαζί τὴν 16ην Μαΐου 1969, εἰς τὴν νέαν Ἐκθῆσιν - τῆς Philips (ἐπὶ τῆς ὁδοῦ Μεγ. Ἀλεξάνδρου 6), μετ' σκοπὸν τὴν ἐνημέρωσιν τῶν ἐπὶ τοῦ Προγράμματος Δραστηριότητος τοῦ Παραρτήματος καὶ διὰ νὰ παρακολουθήσουν ἐνδιαφέρουσαν εἰσηγήσιν τοῦ μέλους τοῦ Παραρτήματος κ. Ἐμμ. Ἰατρίδη, μετ' θέμα: «**Τεχνολογία καὶ ἄνθρωπος**». Τῆς ὁμιλίας προηγῆθη ἐνημέρωσις καὶ ξενάγησις τῶν μελῶν εἰς τὴν Ἐκθῆσιν, ἐκ μέρους τοῦ Διευθυντοῦ κ. Ἀντ. Γεωργιάδη καὶ κοκταίηλ, ποῦ προσέφερεν ἡ Philips πρὸς τιμὴν τῶν Μελῶν τοῦ Παραρτήματος.



← ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΕΔΕ ΘΕΣ/ΚΗΣ

### ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΙ

Τὴν 20ῃν Ἰουνίου κατόπιν προσκλήσεως τοῦ Δ.Σ. τῆς Ἑταιρίας, ἡ Δ.Ε. τοῦ Παραρτήματος Θεσσαλονίκης συνήλθεν εἰς κοινὴν συνεδρίασιν μετὰ τοῦ Δ.Σ., πρὸς τὸν σκοπὸν ἀνταλλαγῆς ἀπόψεων ἐπὶ τῶν γενικῶν στόχων τῆς ΕΕΔΕ καὶ τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τοῦ Προγράμματος Δράσεως τῆς Ἑταιρίας.

Κατὰ τὴν κοινὴν αὐτὴν συνεδρίασιν, ὁ Πρόεδρος τῆς Ἑταιρίας κ. Κυριαζῆς, ἀνέπτυξε τοὺς βασικοὺς σκοποὺς καὶ τὰς ἐπιδιώξεις τῆς Ἑταιρίας καὶ παρουσίασεν εἰς γενικὰς γραμμὰς τὰς περιληφθείσας εἰς τὸ πρόγραμμα τῆς Ἑταιρίας ἐπὶ μέρους δραστηριότητος.

Ἐν συνεχείᾳ ὁ Πρόεδρος τῆς Δ.Ε. τοῦ Παραρτήματος κ. Ἐξακουστός, ἀνέπτυξε τὸ προτεινόμενον Πρόγραμμα Δράσεως διὰ τὴν Β' περίοδον 1969 τοῦ Παραρτήματος, τοῦ ὁποῦ ἡ βασικὴ ἐπιδίωξις εἶναι διττὴ: Ἀφ' ἐνὸς ἡ ἀνάπτυξις τοῦ Παραρτήματος διὰ τῆς διευρύνσεως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν μελῶν του καὶ τῆς ἀναπτύξεως στενῶν σχέσεων μεταξύ των, ἄφ' ἐτέρου ἡ ἐπιτυχῆς διεξαγωγὴ ἐνὸς ἐπιμορφωτικοῦ προγράμματος, τὸ ὁποῖον περιλαμβάνει πέντε Σεμινάρια ἐπὶ διαφόρων θεμάτων, Συζητήσεις στρογγύλης Τραπέζης, διαλέξεις, ἡμερήσια Συνέδρια κλπ.

Εἰς τὴν συνεδρίασιν ἔλαβον μέρος οἱ κ. κ. Δ. Κυριαζῆς, Χρ. Παπαδόπουλος, Ἑλ. Κοντογιώργης, Γ. Λεμπέσης, Στ. Μάνος, Νικ. Γουναράκης τοῦ Δ.Σ. τῆς Ἑταιρίας καὶ οἱ κ. κ. Κρ. Ἐξακουστός, Δημ. Ἀργύρης, καὶ Νικ. Βονοφάκος τοῦ Δ.Ε. τοῦ Παραρτήματος Θεσσαλονίκης.

Ἐν συνεχείᾳ οἱ ἀνωτέρω παρεκάθησαν εἰς γεῦμα, εἰς τὸν Βασιλικὸν Ναυτικὸν Ὅμιλον, παρατεθὲν ὑπὸ τοῦ Δ.Σ. πρὸς τιμὴν τῆς Διοικήσεως τοῦ Παραρτήματος Θεσσαλονίκης.

Εἰς τὸ γεῦμα παρεκάθησεν ἐπίσης καὶ ὁ νέος Γεν. Γραμματεὺς τοῦ Δ.Σ. τῆς Ἑταιρίας κ. Ἐμ. Νικολαΐδης.

### ΝΕΟΝ ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΟΥΣΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Κατόπιν τῆς μεταθέσεως τοῦ μέλους τῆς Δ.Ε. Παραρτήματος Θεσσαλονίκης κ. Ἡρ. Πλυτᾶ, εἰς τὰ κεντρικὰ Γραφεῖα τῆς Philips εἰς Ἀθήνας, εἰς ἀντικατάστασιν του ἐξελέγη ὑπὸ τοῦ Δ.Σ. τῆς Ἑταιρίας, κατόπιν προτάσεως τῆς Δ.Ε. τοῦ παραρτήματος καὶ συμφώνως πρὸς τὰς διατάξεις τοῦ καταστατικοῦ τῆς ΕΕΔΕ, ὁ κ. Ἄντ. Γεωργιάδης περιφερειακὸς Διευθυντὴς τῆς Philips Βορ. Ἑλλάδος.

Τὸν νεοεκλεγέντα συγχαίρει θερμῶς ἡ Διεύθυνσις τῆς «Δ.Ε.»

## ΔΙΕΘΝΕΙΣ

### ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΙ

#### ΤΗΣ ΕΕΔΕ

#### ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΗΣ IMF ΜΕΤΑ ΤΗΣ ΕΕΔΕ.

Ὁ Πρόεδρος τῆς International Marketing Federation κ. Gream Cranch, ἐπεσκέφθη τὰς Ἀθήνας κατὰ τὰ μέσα παρελθόντος Ἰουνίου εἰς τὰ πλαίσια τῶν ἐπαφῶν του μετὰ τῶν μελῶν τῆς Ὄμοσπονδίας, μεταξύ τῶν ὁποίων περιλαμβάνεται καὶ ἡ ΕΕΔΕ, ἐκπροσωποῦσα τὴν χώραν μας.

Ὁ κ. Cranch κατὰ τὴν ἐνταῦθα παραμονὴν του εἶχεν, ἐπανειλημμένως, συνεργασίας μετὰ τοῦ Προέδρου τῆς ΕΕΔΕ καὶ τοῦ Γεν. Διευθυντοῦ αὐτῆς. Κατὰ τὰς διεξαχθείσας συζητήσεις ἐξητάσθη τὸ θέμα τῆς δραστηριοποιήσεως τοῦ Τομέως Μάρκετινγκ καὶ ἀπεφασίσθη κατ' ἀρχὴν, ὅπως ὁ κ. Cranch συνεργασθῆ εἰς τὴν ἐκπόνησιν ἐνὸς μακροπροθέσου προγράμματος, τοῦ ὁποῦ τὴν ἐκτέλεσιν θὰ ἀναλάβῃ τὸ Τμήμα Μάρκετινγκ τῆς ΕΕΔΕ, ἀναλόγως ἀναπτυσσόμενον.

#### ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΕΔΕ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΟΣ ΚΥΠΡΟΥ

Τὸν Γεν. Διευθυντὴν τῆς Ε.Ε.Δ.Ε. ἐπεσκέφθη κατὰ τὴν ἐν Ἀθήναις παραμονὴν του ὁ Γεν. Διευθυντὴς τοῦ Κέντρου Παραγωγικότητος Κύπρου, κ. Στέλιος Θεοχαρίδης.

Κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς συναντήσεως των συζητήθησαν διάφορα θέματα κοινῶ ἐνδιαφέροντος καὶ αἱ ὑφιστάμεναι δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ τῶν δύο Ὄργανισμῶν. Πράγματι, διεπιστώθη ὅτι ἡ συνεργασία θὰ ᾔτο δυνατὴ εἰς πολλοὺς τομεῖς καὶ συνεφωνήθη ὅπως μελετηθοῦν συγκεκριμένα δραστηριότητες αἱ ὁποῖαι θὰ ἡδύναντο νὰ ἀναπτυχθοῦν ἀπὸ κοινῶ, τόσον ἐν Κύπρω, ὅσον καὶ ἐν Ἑλλάδι.

#### «ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΙ ΤΗΣ ΕΕΔΕ»

Βλέπε καὶ εἰς σελίδας 24 - 25.



## ΣΥΝΕΔΡΙΑ

● MANAGEMENT ● MARKETING ● PACKAGING

Κατά τούς προσεχείς μήνας διοργανούνται αι έξης διεθνείς εκδηλώσεις,  
Συνέδρια, Συμπόσια κλπ.

- «**Η Σύνοδος του Highway Research Board**», από 11 - 13 Αυγούστου 1969 εις ΗΠΑ (Salt Lake City).
- «**Συνέδριον της ESOMAR**», με θέμα : «A Critical Review of Market Research», από 31ης Αυγούστου έως 4ης Σεπτεμβρίου 1969, εις Άμστερνταμ (Όλλανδία).  
(Newsletter No 2 - 1969)
- «**Hi - Fi, Stereo Equipment**», από 7 - 11 Σεπτεμβρίου 1969 εις Μιλάνον.
- «**Διάσκεψις της Μεσογειακής Ένώσεως Ήλιακής Ένεργείας**» (Cooperation Mediterranee pour l' Energie Solaire), από 8-13 Σεπτεμβρίου 1969 (Αίθουσα Παντείου Σχολής Αθηνών).
- Τò «Γ' Διεθνές Συμπόσιον Ποσίμου Ύδατος από την Θάλασσαν» εις Dubrovnik (Γιουγκοσλαβία), από 14 - 16 Σεπτεμβρίου 1969.  
(Τεχν. Έπιμ. Ελλάδος)
- «**Η Β' Διεθνής Συνάντησις Περιφερειακής Αναπτύξεως**», εις τὰ πλαίσια της Εκθέσεως Θεσσαλονίκης, από 18 - 25 Σεπτεμβρίου 1969.
- «**Computer Communications and Display Equipment**», από 22 - 26 Σεπτεμβρίου 1969, εις Φραγκφούρτην.
- «**Thermal Instruments**», εις Λονδίτον, από 22 - 26 Σεπτεμβρίου 1969.
- «**Διεθνές Συνέδριον Έπεξεργασίας Στοιχείων εις τόν Εύρωπαϊκόν Χώρον**», εις Baden Bei Wién, από 29 Σεπτεμβρίου έως 30 Οκτωβρίου 1969.
- «**Τò Β' Συνέδριον - Έκθεσις Γραφικών Τεχνών**» - Έκδόσεων και Χαρτοποιίας, από 4 - 12 Οκτωβρίου 1969, εις Μιλάνον.
- «**Electrical Connectors and Electro - Mechanical**», από 20 - 24 Οκτωβρίου 1969.
- Τò «**6ον έτησιον Παγκόσμιον Τεχνολογικόν Συνέδριον**» και «**Έκθεσις Άερο - ναυτικόν προϊόντων**», από 20 - 24 Οκτωβρίου 1969, εις Άναχεϊμ (Καλιφόρνια ΗΠΑ).
- «**Advanced Training Aids for Industry, Business and Education**», από 21 - 25 Οκτωβρίου 1969, εις Μιλάνον.
- «**Τò XV Διεθνές Συμβούλιον Έπιστημονικής Οργανώσεως**», εις Τόκυον από 4 - 8 Νοεμβρίου 1969.  
(Τεϋχος - Program. του Όργ. CIOS)
- Τò VI Διεθνές Συνέδριον «**De Cybernetiques**», από 7 - 11 Σεπτεμβρίου 1970 εις Νυμ - Βέλγιον.

## ΑΠΟ 18-25 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ ΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ Η Β' ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εις τὰ πλαίσια της 3ης Διεθνούς Έκθέσεως Θεσσαλονίκης διοργανουμένης από 7 - 28 προσεχούς Σεπτεμβρίου, συνέρχεται εις Θεσσαλονίκην από 18-25 του ίδιου μηνός, ή Β' Διεθνής Συνάντησις Περιφερειακής Αναπτύξεως και Προγραμμάτων, μοναδική, έπί διεθνούς έπιπέδου, εις έπιδιώξεις και ένδιαφέροντα, άπευθυνομένη προς τούς έξης τομείς τών αναπτυσσομένων χωρών :

- Χρηματοδοτήσεως έργων ύποδομής - Άναλήψεως έργων, παροχής συμβουλών έπί τεχνικών έργων - Έπενδύσεως εις τήν βιομηχανίαν και τήν γεωργίαν - Ένημερώσεως περί τών εις τās λοιπās χώ-

ρας εφαρμοζομένων μεθόδων έργασίας - Άνταλλαγήσ Ιδεών έπί θεμάτων κοινου ένδιαφέροντος.

Ένδιαφέρει δέ ιδιαιτέρως τούς έξης έπιχειρηματικούς τομείς :

- Τās βιομηχανικές έπιχειρήσεις, πού έπιθυμούν νά εγκαταστήσουν ύποκαταστήματα εις τās χώρας της Άφρικης και της Άσίας.
- Τās εισαγωγικές έταιρίας, πού μελετούν τās δυνατότητας εισαγωγών εκ της Άφρικης.
- Τούς τραπεζικούς όργανισμούς, πού έπιθυμούν νά έπεκτείνουν τās δραστηριότητάς των εις άνεμεταλλεύτους εισέτι οικονομικούς χώρους.
- Τὰ τεχνικά γραφεία και τās έταιρίας μελετών, πού έπιθυμούν νά μελετήσουν τās προϋποθέσεις, πού διέπουν τήν άνάληψιν έργων εις άφρικανικές και άσιατικές χώρας κλπ. συναφείς όργανισμούς.

Η 53η ΣΥΝΟΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ  
ΣΥΝΔΙΑΣΚΕΨΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τὸν παρελθόντα μῆνα ἐπραγματοποιήθη εἰς Γενεύην ἡ 53 συνόδος τῆς Διεθνούς Συνδιασκέψεως Ἔργασίας με συμμετοχὴν 1400 συνέδρων ἐξ 106 χωρῶν - μελῶν, μεταξύ τῶν ὁποίων ἀντιπροσωπεύετο καὶ ἡ Ἑλλάς.

- Μεταξὺ τῶν θεμάτων ποὺ ἀπασχόλησαν τὰς ἐργασίας τῆς διασκέψεως ὑπῆρξαν, ὁ προγραμματισμὸς Ἀπασχολήσεως καὶ Ἐκπαιδεύσεως τῶν ἐργαζομένων, τὸ παγκόσμιον πρόγραμμα Ἀπασχολήσεως κ. ἄ. συναφῆ θέματα ἀπτόμενα τοῦ κύκλου ἀρμοδιοτήτων τοῦ Ὄργανισμοῦ.
- Ἐκ τῶν πλέον χαρακτηριστικῶν σημείων τῆς διασκέψεως, ἦτο, ἡ ἀποδοχὴ τοῦ προσχεδίου «περὶ συστάσεως προγραμμάτων ἐκπαιδεύσεως καὶ ἐπιλογῆς καὶ μορφώσεως τοῦ προσωπικοῦ» ὡς καὶ ἡ ἀπόφασις «περὶ ἀποδοχῆς τοῦ παγκοσμίου προγράμματος Ἀπασχολήσεως», ἀποβλεπόντων τούτων εἰς τὴν βελτίωσιν τῶν ὅρων ἐργασίας καὶ διαβιώσεως τῶν ἐργαζομένων, τὴν διαφύλαξιν τῆς ἀνθρωπίνης ἀξιοπρεπείας καὶ εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ αἰσθημάτος τῆς ἀτομικῆς καὶ κοινωνικῆς εὐθύνης τοῦ ἐργαζομένου δυναμικοῦ εἰς παγκόσμιον κλίμακα.

ΤΑ ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΟΔΟΥ ΤΟΥ  
22ου ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ

Τὰ πορίσματα τῆς συνελθοῦσης εἰς Κωνσταντινούπολιν 22ας Συνόδου τοῦ Διεθνούς Ἐμπορικοῦ Ἐπιμελητηρίου, συνοψίζονται ἐπὶ τῶν ἀκολουθῶν σημείων:

- Φιλελευθεροποιήσις τοῦ διεθνούς ἐμπορίου διὰ τῆς περαιτέρω ἀπομακρύσεως τῶν ἰσχυόντων ἐμπορικῶν φραγμῶν.
- Περαιτέρω «ἀνοίγματα» πρὸς τὰ συμπεφωνημένα κατὰ τὰς συνομιλίας τοῦ «Γύρου Κέννεντυ» καθ' ὅσον ἡ παρούσα κατάστασις, ἀδρανείας, ἐγκυμονεῖ κινδύνους διὰ τὴν παγκόσμιον οἰκονομίαν.

Τὸ ἐπόμενον συνέδριον τοῦ διεθνούς Ἐμπορικοῦ Ἐπιμελητηρίου διοργανοῦται κατὰ τὸ ἔτος 1971 εἰς Βιέννην.

Ἡ ΕΕΔΕ ἀποτελεῖ τὸν μοναδικὸν φορέα εἰς τὴν χώραν μας, τοῦ ὁποίου εὐθύνῃν ἀποτελεῖ ἡ διαρκὴς συμβολὴ καὶ προσπάθεια πρὸς ἐκσυγχρονισμὸν τῆς Διοικήσεως τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων, διὰ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν συγχρόνων μεθόδων καὶ τεχνικῶν εἰς τὰς ἐπιμέρους λειτουργίας αὐτῶν.

ΕΚΘΕΣΕΙΣ



MANAGEMENT  
PACKAGING  
MARKETING

Κατὰ τοὺς προσεχεῖς μῆνας διοργανοῦνται αἱ ἐξῆς διεθνεῖς Ἐκθέσεις:

- Ἀπὸ 4 - 6 Σεπτεμβρίου 1969, ἡ «Β' Διάσκεψις Μεταλλικῶν Ὑλικῶν Συσκευασίας» εἰς Eger - Οὐγγαρία.
- Ἡ «Eurofinish - Vom - 69» εἰς Βιέννην, ἀπὸ 9 - 13 Σεπτεμβρίου 1969.
- Ἡ «Β' Διεθνῆς Ἐκθεσις - Συνέδριον Κοντέηνερ» καὶ ναυτικῆς μηχανολογίας, εἰς Ν. Ὑόρκην, ἀπὸ 15 - 18 Σεπτεμβρίου 1969.
- «International Filtration Separation Exhibition & Conference», εἰς Λονδίνον (Olympia House), ἀπὸ 23 - 26 Σεπτεμβρίου 1969.
- Ἡ 19ῃ Διεθνῆς Ἐκθεσις Τεχνικῆς ὡς καὶ ἡ «9ῃ Διεθνῆς Ἐκθεσις τοῦ Βουνοῦ», ἀπὸ 25ης Σεπτεμβρίου ἕως 6ης Ὀκτωβρίου 1969, εἰς Τουρίνον.
- «Nuclex - Nuclear Instrumentation», εἰς Βασιλείαν (Ἑλβετία) ἀπὸ 6 - 11 Ὀκτωβρίου 1969.
- Ἀπὸ 4 - 10 προσεχοῦς Ὀκτωβρίου, ἡ «Ἐκθεσις Συσκευασίας τοῦ IPAC - IMA» εἰς τὸ Μιλάνον. Ἐπίσης εἰς Μιλάνον ἀπὸ 9 - 10 Ὀκτωβρίου, ἡ «Second International Film Competition IPACK - IMA». (Ἐπιστολὴ Ital. Inst. Imballagio - 21.1.69)
- Ἡ 24ῃ ἐτησίᾳ Διάσκεψις - Ἐκθεσις «ISA-SHOW» (Instrument Society of America), εἰς Houston - ΗΠΑ ἀπὸ 27 - 30 Ὀκτωβρίου 1969.
- Ἡ Ἐκθεσις - Συνέδριον Συσκευασίας «Savropac - 69» εἰς Βελιγράδιον, ἀπὸ 17 - 22 προσεχοῦς Νοεμβρίου. (Progr. Savropac)
- Ἡ «Διεθνῆς Ἐκθεσις Συσκευασίας - Suisspack - 70», ἀπὸ 3 - 7 Μαρτίου 1970, εἰς Basel - Schweiz. (Ἐγκύκλ. 11.6.69, τῆς Suisspack)
- Ἡ «Διεθνῆς Ἐκθεσις Συσκευασίας καὶ Τύπου - Packprint - 70», ἀπὸ 11 - 15 Μαΐου 1970 εἰς Σίδνεϋ - (Αὐστράλια).
- Ἡ «Διεθνῆς Ἐκθεσις «Pakex - 70», (εἰς Λονδίνον (Olympia House) ἀπὸ 22.26 Ἰουνίου 1970. (Ἐπιστολὴ 16.6.69 Indust. & Trade Fairs Ltd)



# ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 1969

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β'. - ΤΟΜΟΣ Δ'. - ΤΕΥΧΟΣ 36

### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● «ΤΗΣ ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ»	1
● «Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ : ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ». Ύπό : Ν. ΕΜΠΕΟΓΛΟΥ, 'Επιμελητού Ε.Μ.Π.	2
● «ΠΩΣ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ Η ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΤΑΛΑΝΤΟΥΧΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ» Ύπό : R. J. FRITZ	18
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ (Σεμινάρια τής ΕΕΔΕ εις 'Αθήνας - Θεσσαλονίκην, Διεθνείς συνεργασίαι τής 'Εταιρίας)	21
● ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΙΔΗΣΕΙΣ	23
● Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	24

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 15

### Σ Υ Ν Δ Ρ Ο Μ Α Ι

	Μελῶν	Μή Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
'Επιχειρήσεων	» 250	500
'Ανωθ. 'Εταιριῶν, 'Οργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσιῶν		
'Υπηρεσιῶν	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	»	60

'Επιμέλεια ὅλης καὶ

'Υπεύθυνος Συντάξεως :

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—'Αθήναι, Τηλ. 220.789

'Υπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ 'Ακαδημίας 63—Τηλ. 633.767

ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 1969

Τὸ πρόγραμμα δράσεως τῆς 'Ελληνικῆς 'Εταιρίας Διοικήσεως 'Επιχειρήσεων γιὰ τὴν Β' περίοδο τοῦ τρέχοντος ἔτους, εἰσάγει τὴν ΕΕΔΕ σὲ μιὰ νέα περίοδο, τῆς ὁποίας βασικὸς στόχος εἶναι ἡ ἀνάπτυξη, παράλληλα μὲ τὸ ἐπιμορφωτικὸ πρόγραμμα καὶ τῶν ἄλλων τομέων δράσεως, διὰ τῶν ὁποίων θὰ ἐπιτευχθῆ ἡ πληρέστερη καὶ πιὸ ὀλοκληρωμένη πραγμάτωση τῶν ἐπιδιώξεων τῆς ΕΕΔΕ.

'Η ΕΕΔΕ ἐπιδιώκουσα νὰ συγκεντρώσῃ γύρω τῆς ὅλες τὶς δυνάμεις, ποὺ κινοῦνται στὸν τόπο μας μέσα στὸν χῶρο τοῦ Μάνατζμεντ καὶ τὶς ἐπὶ μέρους λειτουργίες του, προσπαθεῖ νὰ ὀργανωθῆ ἐσωτερικὰ κατὰ τὸν πιὸ πλήρη τρόπο, ὥστε

## ΟΙ ΝΕΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΕΔΕ

νὰ καταστῆ ἐφικτὴ ἡ πραγματοποίηση ἑνὸς μακροπροθέσμου προγράμματος, ἀντικειμενικὸς σκοπὸς τοῦ ὁποίου θὰ εἶναι νὰ καταστήσῃ τὴν 'Εταιρίαν τὸν

κεντρικὸ ὀργανισμό, μέσω τοῦ ὁποίου τὸ ἐλληνικὸ Μάνατζμεντ θὰ ἀναπτυχθῆ καὶ προαχθῆ στὸ ἐπίπεδο ποὺ ἀπαιτοῦν οἱ σύγχρονες συνθήκες ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος καὶ εἰδικώτερα ἡ ἐπιδιώξη μιᾶς ταχείας καὶ καθολικῆς ἀναπτύξεως τῆς χώρας.

'Ο ρόλος τοῦ μάνατζμεντ τῶν ἰδιωτικῶν ἐπιχειρήσεων στὴν ἀνάπτυξη εἶναι ἕνας ἀπὸ τοὺς πιὸ σημαντικούς, ὅταν ἡ ἀνάπτυξη πρόκειται νὰ ἐπιδιωχθῆ ὑπὸ καθεστῶς φιλελεύθερης οἰκονομίας, χωρὶς κεντρικὸ προγραμματισμὸ.

Τὸ μεγαλύτερο μέρος τῶν ἀποφάσεων, τῶν ὁποίων ἡ λήψη συνιστᾷ, σὲ τελικὴ ἀνάλυση, τὴν ἔκφραση τῆς ἐμπρακτικῆς ἐπιθυμίας γιὰ ἀνάπτυξη, θὰ ληφθῆ ἀπὸ τὸ μάνατζμεντ τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν ποὺ ἀποτελοῦν τοὺς φορεῖς τῆς οἰκονομικῆς δραστηριότητος.

'Η πραγμάτωση συνεπῶς τῶν στόχων τῆς ἀναπτύξεως ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν ὀρθότητα τῶν ἀποφάσεων καὶ ἀπὸ τὸ ἂν αὐτὲς βρῶσκονται σὲ ἀρμονία μὲ τοὺς στόχους αὐτοῦς.

'Η ΕΕΔΕ πιστεύει, ὅτι μὲ τὴν μελετωμένη ἀνάπτυξη τῶν δραστηριοτήτων τῆς θὰ συμβάλλῃ ἀποφασιστικὰ στὴν προσπάθεια βελτιώσεως καὶ ἀναπτύξεως τοῦ μάνατζμεντ τῶν ἐλληνικῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν, ὥστε τοῦτο νὰ μπορέσῃ νὰ παῖξῃ ἀποτελεσματικὰ τὸν ρόλο του, στὴν προσπάθεια τῆς ἀναπτύξεως τῆς χώρας.

Η ΣΥΝΤΑΞΙΣ

# Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ

Σημειώσεις έκ τῶν παραδόσεων τοῦ κ. ΝΙΚ. ΕΜΠΕΟΓΛΟΥ

Ἐπιμελητοῦ Ε.Μ.Π. εἰς τὴν Ἑδραν Βιομηχανικῆς Ὀργανώσεως

### Εἰ σ α γ ω γ ῆ

Τὸ μεγαλύτερο ἴσως μειονέκτημα τῆς υπερβολικῆς ἐξειδικεύσεως, πὺ χαρακτηρίζει τὴν ἐποχὴ μας, εἶναι ὅτι, ἀργὰ ἢ γρήγορα, κάθε μία εἰδικότης τείνει νὰ δημιουργήσῃ μιὰ δική της ἰδιωματικὴ διάλεκτο. Τὸ γεγονός αὐτὸ εἶναι ἴσως ἀναπόφευκτο, γιατί στὴν διάλεκτο αὐτὴ ἐκφράζονται συντομότερα καὶ σαφέστερα οἱ διαφορὲς θεμελιώδεις ἔννοιες τῆς εἰδικότητος. Τὸ δυστύχημα ὅμως εἶναι ὅτι, τελικά, ἡ διάλεκτος θὰ παίξῃ ρόλο «δελτίου ταυτότητος» καὶ τὸ χαρακτηριστικὸ τῆς αὐτὸ ἐπισκιάζει ὅλα τὰ ἄλλα: ὅποιος χρησιμοποιεῖ τὴν διάλεκτο ἐμφανίζεται σὰν γνώστης τοῦ θέματος, ὅποιος δὲν τὴν χρησιμοποιεῖ αὐτομάτως ἀποκλείεται ἀπὸ τὸν κύκλο τῶν ἐπαϊόντων.

Οἱ διαπιστώσεις αὐτές δὲν εἶναι, βέβαια, ἐξαιρετικὰ πρωτότυπες, εἶναι ὅμως ἀναμφισβητήτως ἀληθεῖς. Ἐνας τίτλος ὅπως, «Ἡ Ὀργανωτικὴ Δομὴ τῆς Διοικήσεως», ὅπως ὅποτε παρουσιάζεται ἰδιαιτέρως σοβαροφανῆς, σὰν νὰ ὑποδηλοῖ ὅτι οἱ ἔννοιες, πὺ σχετίζονται μὲ τὸ θέμα, εἶναι δύσκολες, βαθειῆς ἔννοιες, πὺ μόνον στὸν εἰδικὸ εἶναι προσιτές. Αὐτὸ δὲν εἶναι ἀλήθεια. Τὰ προβλήματα πὺ θὰ ἐξετάσουμε εἶναι προβλήματα τῆς καθημερινῆς ἐμπειρίας, παρουσιάζουν ἄρα τὸ μεγάλο ἐνδιαφέρον τῶν προβλημάτων τῆς πράξεως. Ἐν μέρει σήμερα δὲν ἔχουν τύχη, τουλάχιστον στὴν Ἑλλάδα, συνειδητῆς ἀναλύσεως, ὁ κυριώτερος ἴσως λόγος εἶναι ὅτι τὰ θέματα αὐτὰ εἶναι τόσο «καθημερινὰ», ὥστε ὅλοι μας θεωροῦμε

ὅτι μπορούμε νὰ τὰ ἀντιμετωπίσουμε χωρὶς ἰδιαίτερη προσπάθεια, μὲ μόνον ἐφόδιο τὴν γενικὴ πείρα τῆς ζωῆς. Ἐν μέρει σήμερα δὲν ὑπάρχει, γιὰ τὰ οργανωτικὰ προβλήματα μιὰ συστηματικὴ μεθοδολογία, τόσο πλήρης καὶ αὐστηρή, ὅσο π.χ. γιὰ τὰ προβλήματα τῆς ἠλεκτροτεχνίας, ὁ λόγος ἴσως εἶναι ὅτι χρειάζεται τὸ πολὺ πρωτότυπο μναλὸ γιὰ νὰ ἀναλύσῃ τὸ γνωστὸ, τὸ προφανές, τὸ παραδεδομένο. Ἐτσι, ἡ ἐπιστῆμη τῆς ὀργανώσεως τῆς διοικήσεως δὲν εἶναι τόσο ἀνεπτυγμένη ὅσο ἡ θεωρητικὴ φυσικὴ.

Ἐν τούτοις, ἡ πρόοδος τοῦ εἰκοστοῦ αἰῶνος εἶναι σὲ πολλὰ τῆς σημεῖα, πρόοδος πὺ βασίζεται στὴν ἀνάλυσι «παραδεδομένων» ἐννοιῶν καὶ ἔτσι, μπορούμε σήμερα νὰ θέσουμε καὶ νὰ προσεγγίσουμε τὸ θέμα μας κατὰ τρόπον ἐπιστημονικόν.

Ποῖο εἶναι τὸ θέμα μας;

Ἐν θέλομε νὰ συγκροτήσουμε μιὰν ὁμάδα ἐργασίας (ἄρα: μιὰ ἐπιτροπὴ, ἓνα γραφεῖο μελετῶν, μιὰ βιοτεχνία, μιὰ ἐπιχείρησι, ἓναν ὀργανισμό, μιὰ δημοσίαν ὑπηρεσίαν, ἓνα Ὑπουργεῖο) τί πρέπει νὰ κάνουμε; Πῶς θὰ προσεγγίσουμε τὸ πρόβλημα; Ἡ συνηθισμένη ἀπάντησις στὸ ἐρώτημα αὐτὸ εἶναι: «νὰ βροῦμε τὰ κατάλληλα πρόσωπα» καὶ τὰ κατάλληλα πρόσωπα θεωροῦνται ἔτσι τὸ α καὶ τὸ ω τῆς ὄλης ὑποθέσεως.

Ἐν ὅμως, γιὰ μιὰ στιγμὴ, σκεφθοῦμε πόσο λίγα «κατάλληλα πρόσωπα» φαίνεται νὰ ὑπάρχουν στὸν

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

«...“Αν μέχρι σήμερα δέν υπάρχει γιά τά οργανωτικά προβλήματα μια συστηματική μεθοδολογία, τόσο πλήρης και αυστηρή, όσο π.χ. γιά τά προβλήματα τής ηλεκτροτεχνίας, ό λόγος ίσως είναι ότi χρειάζεται τό πολύ πρωτότυπο μυαλό γιά νά αναλύση τό γνωστό, τό προφανές, τό παραδεδεγμένο...”

κόσμο αυτό· άν αναλογιστούμε πόσες φορές έχουμε άκούσει ότi «δέν υπάρχουν άνθρωποι», ότi «δέν έχω βοηθούς», μοιραία θά καταλήξουμε στό συμπέρασμα ότi ή λύσις τών «καταλλήλων ανθρώπων» δέν είναι, ίσως, στην πράξι λύσις. Και ότi, πρίν αναζητήσουμε τούς καταλλήλους ανθρώπους, θά πρέπει νά άποσαφήνισουμε κάποιο άλλο υπόβαθρο έννοιολογικό, πάνω στό όποίο θά βασιστούμε.

Τό υπόβαθρο αυτό υπάρχει εκ τών πραγμάτων : σέ κάθε μια προσπάθεια δομήσεως ένός συνόλου συνεργαζομένων άτόμων (άκόμη και στις προσπάθειες άνευρέσεως «καταλλήλων άτόμων») υπάρχει ήδη, κατά κάποιον τρόπον, τό π λ α ί σ ι ο, μέσα στό όποίο σκοπεύουμε νά έντάξουμε τά πρόσωπα αυτά.

Πολλές φορές, τό πλαίσιο αυτό μοιάζει νά υπάρχει έπισήμως σέ πλείστα όσα γραφεία Γενικών Διευθυντών ή Διευθυντών Όργανώσεως μεγάλων Όργανισμών : υπάρχει στόν τοίχο τό περίφημο ό ρ γ α ν ό γ ρ α μ μ α τής διοικήσεως, ή άπεικόνισις του πλαισίου, ή άποτύπωσις τής διαρθρώσεως του οργανισμού.

Τό μόνο πρόβλημα είναι ότi ή σημασία του πλαισίου, ή σημασία του περιφήμου αυτού διαγράμματος, δέν έχει πλήρως συνειδητοποιηθή. Απόδειξις ότi, τις περισσότερες φορές, τό οργανόγραμμα του τοίχου δέν είναι κάν ένημερωμένο. Καμμία φορά μάλιστα, άναφέρει άκόμη όνόματα ανθρώπων, πού δέν είναι πιά στην έπιχείρησι.

Είναι προφανές, έν τούτοις, ότi ή διάρθρωσις του οργανισμού ή τής έπιχειρήσεως πρέπει νά έχη σημασία. Όπως σέ πολλές κατασκευές, έτσι και στους περισσότερους ζώντες οργανισμούς, ή μελέτη του σκελετού μäs δίνει συχνά πολυτιμώτα-

τες πληροφορίες γιά τόν τρόπο συμπεριφοράς τής κατασκευής ή του οργανισμού. “Αν π.χ. ό σκελετός είναι έλαττωματικός, ή λειτουργία όπωσδή-ποτε ύποφέρει.

‘Η σύγκρισις του σκελετού και οργανογράμματος ίσως φαίνεται λίγο έξεζητημένη. Έν τούτοις, είναι γεγονός ότi στις ‘Ηνωμένες Πολιτείες, διαρκώς και περισσότερο οί Τράπεζες, μαζί με τά οικονομικά στοιχεία κάθε έπιχειρήσεως πού χρηματοδοτούν, ζητούν και τό οργανόγραμμά της.

Τί είναι λοιπόν τό οργανόγραμμα τής διοικήσεως ; Πώς καταρτίζεται, πώς πρέπει νά καταρτίζεται ; Τί πληροφορίες μπορεί νά μäs προφέρη ; Τί πληροφορίες χρειαζόμαστε πρίν τό καταρτίσουμε ;

Σκοπός του κειμένου πού ακολουθεί είναι, ακριβώς, νά προσπαθήση νά αναλύση και νά άποσαφήνιση τά θεμέλια, πάνω στό όποία θά στηριχθούν αϊ άπαντήσεις στό έρωτήματα αυτά. Έτσι, στό κείμενο αυτό θά έξετασθούν οί βασικές έννοιες και οί βασικές αρχές τής διοικητικής οργανώσεως (δρου πού θά λάβη σάφες περιεχόμενο συντομώτατα), πάνω στις όποιες θεμελιούται ή έννοια του οργανωτικού πλαισίου. Τονίζεται πάντως, ότi τά θέματα αυτά άποτελούν μόνον τήν βάση γιά νά άπαντηθούν τά έρωτήματα πού θέσαμε, με κάποια πληρότητα, πρέπει νά αναλυθούν έπίσης οί επιδράσεις του μεγέθους πάνω στις βασικές έννοιες του οργανογράμματος, ή όρθή διαδικασία άναπτύξεως των όμάδων και ή διαδικασία τής άναδιοργανώσεως, πού δέν θίγονται στό κείμενο αυτό.

## 1. Βασικές έννοιες τής διοικητικής οργανώσεως.

### 1.0. Γενικά

**Η** λέξις «όργάνωσις» είναι από τις λέξεις πού χρησιμοποιούνται στην εποχή μας από πολλούς, σχετικά με πολλά θέματα, χωρίς πάντοτε ή έννοιά της νά είναι τελείως σαφής. “‘Ηδη, μέχρι στιγμής μιλήσαμε γιά «διοικητική όργάνωσις»· τί θά πη ή περιφημη αυτή λέξις ;

‘Ορισμοί βέβαια υπάρχουν πολλοί. Μπορούμε όμως νά προσεγγίσουμε ίσως άπλούστερα τό θέμα, και κατά τρόπον πού νά μäs οδηγη άμεσώτερα πρös τά προβλήματα του οργανογράμματος, άν, άντι του όρισμού, προσπαθήσουμε νά ξεκινήσουμε από τις βασικές έννοιες τής οργανώσεως.

‘Η λέξις «όργάνωσις» τις περισσότερες φορές εί-





είναι φυσικό, αν δεν έχει πλήρως συνειδητοποιηθεί ο σκοπός της επιχειρήσεως, γρήγορα θα περιπέση στο δεύτερο πλάνο—το τρίτο, το τέταρτο, το εκατοστό.

Ποιές είναι αυτές οι «άλλες» ψυχολογικές ανάγκες; Η ανάγκη να επιτύχουμε την αναγνώριση των συνανθρώπων μας. Η ανάγκη να αυξήσουμε το κύρος και το γοητρό μας, φαίνεται ότι αποτελούν σήμερα έναν από τους ισχυροτέρους παράγοντες, που επηρεάζουν την συμπεριφορά μας.

Έτσι, αν δεν έχουμε νοιώση τον κοινό σκοπό της επιχειρήσεως τόσο βαθιά, ώστε να μη κινδυνεύουμε να τον ξεχάσουμε, σιγά - σιγά, στο περιβάλλον της εργασίας, σ' ένα περιβάλλον που πρέπει να είναι περιβάλλον συνεργασίας με κατευθύνει τον κοινό σκοπό, προσπαθούμε να κλιεργήσουμε λόγους γοητρού\*. Το φαινόμενο είναι δυστυχώς πολύ γνωστό στις κρατικές υπηρεσίες όλου του κόσμου: κοινό σκοπό αποτελεί ή εξυπηρετεί τις φορολογούμενες: ο σκοπός αυτός είναι τόσο μακρινός, τόσο μη χειροπιαστός, ώστε γρήγορα περνά σε δεύτερο πλάνο. Οπότε η παρουσία του υπαλλήλου στον τόπο της εργασίας του άποκτᾷ, γι' αυτόν, ἄ λ λ ο ν σ κ ο π ὀ : να ἀντλήσει σημασία για τὸν ἑαυτὸ του. Τὰ συννηθέστερα συμπτώματα αὐτῆς τῆς νέας ἐπιδιώξεως εἶναι ἡ καταπίεσις τῶν ὑφισταμένων, ἡ περιφρονητικὴ στάσις ἀπέναντι στὸν ἐξυπηρετούμενο. Αὐτὸ πὸν ὀνομάζουμε μὴ ἀ π ο δ ο τ ι κ ῆ ἐ ρ γ α σ ι ἄ.

Στους μεγάλους οργανισμούς, όπου τὰ ἐξωτερικὰ γνωρίσματα μποροῦν μὲ χιλιάδες τρόπους νὰ προσθέσουν ἢ νὰ ἀφαιρέσουν γοητρο καὶ ὅπου τὸ πρόβλημα τῆς διαδόσεως τοῦ κοινοῦ σκοποῦ εἶναι δυσκολώτερο ἐξ αἰτίας αὐτοῦ τούτου τοῦ μεγέθους, οἱ συνέπειες εἶναι ἀκόμη σοβαρότερες. Συνηθέστατο εἶναι τὸ φαινόμενο νὰ ζητᾶ ἕνας τμηματάρχης νὰ ἀξήθη τὸ προσωπικὸ τοῦ τμήματός του «γιά νὰ ἀντιμετωπισθῇ ὁ ηῆξιμένος φόρτος ἐργασίας». Στὴν πραγματικότητα ζητάει νὰ ἀξήθη ἄπλως τὸ γοητρό του ὡς τμηματάρχου: Θέλει ἀνθρώπους, ὡστε νὰ δικαιολογηταὶ ἡ ἀπαίτησίς του γιά τὸ μεγαλύτερο μέρος τοῦ κτιρίου πὸν θὰ καταλάβη τὸ τμήμα του, τὸ μεγαλύτερο γραφεῖο πὸν ἐνδεχομένως θὰ ἀποκτήσει (\*\*). Θὰ μποροῦσε κανεὶς νὰ ἀναφέρῃ ἀκόμη πλεῖστα ὄσα παραδείγματα, παρμένα ἀπὸ τὴν καθημερινὴ ζωῆ, πὸν ὑπογραμμίζουν τὴν σημασία τοῦ γοητρο (\*\*\*) καὶ πὸν, ταῦ-

(\*) Τὸ θέμα δὲν πρέπει νὰ συγχέεται μὲ τὴν πραγματικὴ ἐπιβολή, πὸν πρέπει νὰ ἀσκή τὸ ἡγετικὸν στέλεχος.

(\*\*) Πολὺ ἐνδιαφέρουσες ἀπόψεις γιά τὸ θέμα προσφέρει τὸ βιβλίο τοῦ Vance Packard «THE STATUS SEEKERS» Giant Cardinal Edition, Pocket Book Inc., New York 1964 (11th printing) σελίδες 339.

(\*\*\*) Εἶναι σήμερα διάσημος, πιά, ὁ πρῶτος Νόμος τοῦ Parkinson «work expands so as to fill the time available for its completion» (βλ. τὸ δοκίμιο Parkinson's Law στὸ ὀμώνυμο βιβλίο τοῦ C. Northcote Parkinson, πὸν κυκλοφορεῖ εὐρύτατα σὲ ἐκδόσεις τσέπης).

τοχρόνως, ἀποδεικνύουν πόσο δύσκολο εἶναι νὰ πραγματοποιηθῇ ἡ πρώτη αὐτὴ προϋπόθεσις τῆς ὀργανώσεως.

Οἱ διάφορες τεχνικὲς ὑποκινήσεως, πὸν προσφέρονται σὺν συνηθέστερη ἀπάντησις στὸ πρόβλημα αὐτὸ, δὲν εἶναι βέβαια δυνατόν νὰ ἐξετασθοῦν ἐδῶ. Εἶναι ὅμως ἐνδιαφέρον νὰ ὑπογραμμισθῇ ὅτι τὸ πρόβλημα εἶναι, ὅπως εἶδαμε, κατὰ βάσιν ὀργανωτικό: καὶ ὅτι μπορεῖ καὶ πρέπει νὰ ἀντιμετωπίζεται ἀπὸ ὀργανωτικῆς σκοπιᾶς.

Πῶς; Θὰ δοῦμε ὅτι ἀπὸ ἀπόψεως καθαρὰ ὀργανογράματος, ὅσο καὶ ἀπὸ ἀπόψεως σωστῆς ἐκτελέσεως τῶν διοικητικῶν καθηκόντων, (θέμα, πὸν δὲν θὰ ἀναλυθῇ στὸ κείμενο αὐτὸ) εἶναι δυνατόν, ἀν ὄχι νὰ λύσουμε πλήρως, πάντως νὰ ἀντιμετωπίσουμε ἀρκετὰ ριζικὰ τὸ πρόβλημα διαδόσεως μεταξὺ τῶν ἐργαζομένων, τοῦ σκοποῦ τῆς επιχειρήσεως.

## 1.2. Ἡ εὐθύνη.

Ἡ ἔννοια τῆς εὐθύνης ἀποτελεῖ τὴν δεύτερη βασικὴ ἔννοια τῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως. Ἐν τούτοις (ὅπως θὰ δοῦμε στὴν συνέχεια) ἡ εὐθύνη δὲν εἶναι παρά ἡ μορφή, τὴν ὁποία δίνει στὸν κοινὸ ἀντικειμενικὸ σκοπὸ ἡ καθημερινὴ ἐπιχειρηματικὴ δραστηριότητα. Πραγματικά, σκοπὸς καὶ εὐθύνη δὲν μποροῦν παρά νὰ θεωρηθοῦν σὺν ἔννοιες παράλληλοι.

Ἐὰν θέσω στὸν ἑαυτὸ μου ἕνα σκοπὸ, εἶναι αὐτονόητο ὅτι ἀναλαμβάνω καὶ τὴν εὐθύνη νὰ τὸν πραγματοποιήσω. Σκοπὸς χωρὶς εὐθύνη δὲν εἶναι κἄν σκοπὸς: εἶναι μιά ἀφηρημένη ἐπιθυμητὴ κατάσταση. Ἐν τούτοις, διαφορὰ μεταξύ σκοποῦ καὶ εὐθύνης βεβαίως ὑπάρχει καὶ εἶναι σκόπιμο νὰ ἀναλύσουμε τὸ θέμα κάπως περισσότερο.

Σύμφωνα μὲ τὰ ὄσα εἶπαμε μέχρι στιγμῆς γιά τὸν κοινὸ ἀντικειμενικὸ σκοπὸ, ἡ συνειδητοποίησις του (πὸν τὴν θεωρήσαμε τόσο σημαντικῆ) ἐκφράζεται μὲ τὴν δημιουργία μιᾶς ὄρισμένης νοοτροπίας, ἐνὸς τρόπου τοῦ σκέπτεσθαι. Καταλήγει νὰ ἀποτελεῖ προϋπόθεσις γιά τὴν σωστὴ ἀντιμετώπισι ὄλων γενικῶς τῶν προβλημάτων, πὸν μπορεῖ νὰ προκύψουν κατὰ τὴν ἐργασία τῆς ὀμάδος.

Ἡ εὐθύνη, ὅμως, τὴν ὁποῖαν ἀναλαμβάνει κανεὶς, δταν θέση στὸν ἑαυτὸ του ἕναν ὁποιοδήποτε ἀντικειμενικὸν σκοπὸ, μοιραῖα ἔχει περιεχόμενο πολὺ πῖδ συγκεκριμένο. Ἀναλογιζόμεστε ποῖος εἶναι ὁ ἀντικειμενικὸς μας σκοπὸς: ἀμέσως σχηματίζουμε στὸ μυαλὸ μας ἕνα σχέδιο συγκεκριμένων ἐνεργειῶν ἢ δράσεως, πὸν πρέπει νὰ πραγματοποιηθοῦν, ὡστε νὰ ἐπιτευχθῇ ὁ σκοπὸς: καὶ ἀναλαμβάνουμε τὴν εὐθύνη νὰ ἐκτελέσουμε τίς ἐργασίαις αὐτές, μία-μία. Ἡ εὐθύνη, ὅπως στὴν πράξι τὴν νοοῦμε, δὲν ἐπεκτείνεται σὲ ὄλες γενικῶς τίς ἐργασίαις, πὸν προβλέπουμε ὅτι θὰ χρειαστῇ νὰ γίνον.

«... Η μεγάλη διαφορά, στην πράξι, μεταξύ της ήθικης και διοικητικής ευθύνης είναι, ότι ἀλληλένδετος με τήν διοικητικήν ευθύνη είναι ὁ ἔλεγχος...».

Αὐτή ἡ διάκρισις, ὅσο καί ἂν φαίνεται θεωρητικῇ, ὑπάρχει. Εἶναι ἡ διάκρισις μεταξύ τῆς ἠθικῆς ἐυθύνης, καί τῆς ἐυθύνης, πού μπορούμε νά ὀνομάσουμε διοικητικῇ. Ἡ ἠθικῇ ἐυθύνη ἀπαιτεῖ νά ἐκτελεσθῇ ὁ τι δ ἦ πο τε ἔνδεχομένως χρειάζεται, ὥστε νά ἐπιτευθῇ ὁ σκοπός, εἶναι ἄρα τὸ ἀκριβές ἀντίστοιχο τοῦ σκοποῦ. Αὐτὸ σημαίνει, ὅτι ἡ ἠθικῇ ἐυθύνη ἀπαιτεῖ νά μὴ παραλειθῇ τίποτε, πού θά μπορούσε νά συμβάλῃ στήν πραγματοποίησι αὐτῆ. Καί ἡ νέα αὐτή διατύπωσις μᾶς ἐπιτρέπει νά δοῦμε πόσο δύσκολο εἶναι νά μεταφρασθῇ, ἐκ τῶν προτέρων ἡ ἠθικῇ ἐυθύνη σὲ συγκεκριμένα θέματα.

Ἡ «διοικητικῇ» ἀντιθέτως, ἐυθύνη ἀπαιτεῖ νά ἐκτελεσθοῦν τελειῶς συγκεκριμέναις ἐργασίαι, ἐκ τῶν προτέρων καθωρισμέναις. Ἐτσι, τὸ ὅλο πρόβλημα διαδόσεως καί συνειδητοποιήσεως τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ σκοποῦ, εἶναι νά ἐξασφαλίσουμε ὅτι, τὰ μέλη τῆς ομάδος αἰσθάνονται τήν ἠθικῇ ἐυθύνη, πού πηγάζει ἀπὸ τὸν σκοπὸ, καί ὄχι μόνον τίς διοικητικὰς τους ἐυθύναις.

Ἐνα παράδειγμα θά διευκρινίσῃ καί θά διασαφηνίσῃ τήν θεωρητικῇ αὐτῇ ἀνάλυσιν. Ἄν ὑποθέσουμε ὅτι εἶμαι μελετητῆς τῆς ἀγορᾶς: ἂν ὑποθέσουμε ἀκόμη ὅτι ὑπογράφω ἕνα συμβόλαιον γιὰ τήν μελέτη τῶν συνηθειῶν τοῦ Ἑλληνοῦ καπνιστοῦ: ἡ ἐυθύνη πού ἀναλαμβάνω ἀναφέρειαι σὲ ὄλες τίς ἐργασίαις, πού πρέπει νά ἐκτελεσθοῦν, δηλαδῆ :

- τήν σύνταξι καί ἐκτύπωσι καταλλήλου ἐρωτηματολογίου.
- τὸν καθορισμὸ τοῦ «δείγματος», σὲ πόσους δηλ. καί ποιούς Ἑλληνας θά θέσω τὰ ἐρωτήματα τοῦ ἐρωτηματολογίου.
- τήν λήψιν τῶν συνεντεύξεων.
- τὸν ἔλεγχον τῶν συμπληρωμένων ἐρωτηματολογίων.
- τήν στατιστικῇ ἐπεξεργασία τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν ἀπαντήσεων.
- τὸν καθορισμὸ τῆς μορφῆς παρουσιάσεως τῶν ἀποτελεσμάτων.
- τήν ἐκτύπωσιν τῆς ὄλης μελέτης καί τῶν συμπερασματικῶν τῆς.

Αὐτῇ εἶναι ἡ «διοικητικῇ» μου ἐυθύνη. Ὄταν ὁμως, κατὰ τήν ἐκτέλεσιν τῶν ἐργασιῶν αὐτῶν, παρουσιασθῇ κάποια δυσκολία, κάτι ἀπρόβλεπτο, τό-

τε μου χρειάζεται ἡ συναίσθησις τοῦ σκοποῦ σάν κατευθυντήρια ἰδέα. Ἄλλοιῶς θά μοῦ εἶναι ἀδύνατον νά ὑπερικήσω τὰ ἐμπόδια καί νά δλοκληρώσω τήν προσπάθειαν.

Δύο ἀκόμη προβλήματα, σχετικὰ με τήν ἐυθύνη, χρειάζεται νά θιγοῦν: ἐναντι τοῦ οἰοῦ, ἐκτὸς τῆς ομάδος στήν ὁποία ἀναφερόμαστε ὑπάρχει ἐυθύνη; καί, δεῦτερον, ποιοὶ ἀπὸ τὰ μέλη τῆς ομάδος εἶναι ὑπεύθυνος πρὸς τὰ ἔξω;

Τὸ πρῶτον ἀπὸ τὰ δύο προβλήματα εἶναι πραγματικὰ εὐρύτερον. Ὅποιαδήποτε ὁμάς συνεργαζομένων ἀνθρώπων ὑπάρχει καί λειτουργεῖ μέσα στὸ πλαίσιο μιᾶς μεγαλυτέρας ομάδος: μιὰ ὑπηρεσία ἑνὸς ὑπουργείου εἶναι μὲν αὐτοτελῆς, ἀλλὰ ὑπάρχει καί λειτουργεῖ μέσα στὸ πλαίσιον τοῦ ὑπουργείου: τὸ ὑπουργεῖον μὲ τήν σειράν του, εἶναι μόνον ἕνα τμημα τοῦ κρατικοῦ μηχανισμοῦ. Τὸ λογιστήριον μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἢ ἑνὸς ὀργανισμοῦ, λειτουργεῖ μέσα στὸ πλαίσιον τῆς μεγαλυτέρας ομάδος: τῆς ἐπιχειρήσεως καί τοῦ ὀργανισμοῦ. Καί ἡ ἐπιχειρήσις ὁλόκληρη, ἀκόμη κι' ἂν εἶναι ἰδιωτικῇ, ἀπὸ τὴν στιγμήν πού θά ἀναλάβῃ ὁποιοδήποτε συμβόλαιον, ἢ θά καταλάβῃ ὁποιοδήποτε μέρος τῆς ἀγορᾶς, αὐτομάτως συνδέεται με ἕνα εὐρύτερον σύνολον. Αὐτῇ εἶναι ἄλλωστε καί ἡ οὐσία τῆς ἐλευθέρας οἰκονομίας.

Ἐτσι μπορούμε νά ποῦμε ὅτι, γενικὰ, ἐυθύνη ὑπάρχει πάντοτε: ὑπάρχει ἐυθύνη πρὸς τὸ ἀμέσως γενικώτερον σύνολον, μέσα στὸ ὁποῖον ἐντάσσεται ἡ ὁμάς τῶν συνεργαζομένων ἀνθρώπων πού ἐξετάζουμε. (\*)

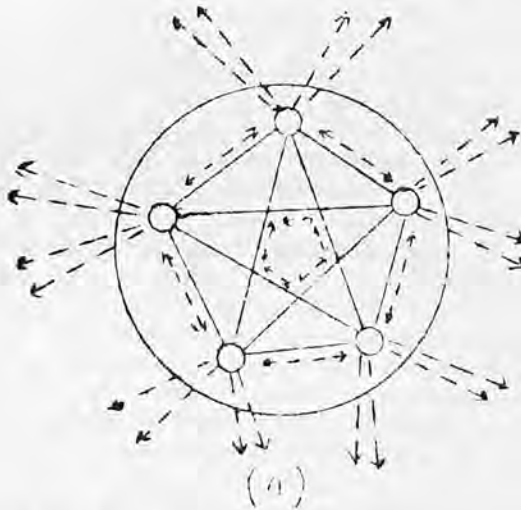
Ἡ διαπίστωσις ὁμως αὐτῇ, ὅσο σημαντικῇ καί ἂν εἶναι (ἀπὸ τήν ἀποψιν ὅτι ὑπογραμμίζει τήν στενή ἀλληλοεξάρτησιν ὄλων τῶν ἐπιμέρους λειτουργουσῶν μονάδων μέσα σὲ μιὰ κοινωνία) γεννᾷ ὀρισμένα προβλήματα. Πραγματικὰ, τὸ «εὐρύτερον σύνολον» ἀποτελεῖ ἕννοια, πού στήν πράξι, πολὺ δύσκολα παίρνει συγκεκριμένο νόημα. Πρὸς ποῖο ἀπὸ τὰ μέλη τοῦ εὐρυτέρου συνόλου ὑπάρχει ἡ ἐυθύνη; Πρὸς ἕνα; Πρὸς περισσώτερα; Πρὸς ὄλα;

Γιὰ μιὰ ἀκόμη φορά ἡ ἀπάντησις βρίσκεται στήν διάκρισιν μεταξύ ἠθικῆς καί διοικητικῆς ἐυθύνης. Ἡ ἠθικῇ ἐυθύνη ὑπάρχει πρὸς ὄλα τὰ μέλη τοῦ εὐρυτέρου συνόλου, ἀπὸ τὸ πῶς μέγαλον ὡς τὸ πῶς μικρόν. Ταῦτοχρόνως ἠθικῇ ἐυθύνην ἔπεχουν, πρὸς τὰ ἔξω, ὄλα τὰ μέλη τῆς ομάδος, ὅπως ἀκριβῶς ἔχουν καί ἠθικῇ ἐυθύνην καί πρὸς κάθε ἕνα ἀπὸ τὰ λοιπὰ μέλη τῆς ομάδος. Διοικητικῇ ὁμως ἐυθύνην π ρ έ π ε ι νά ὑπάρχη, ὅπως θά δοῦμε, μόνον πρὸς ἕνα μέλος τοῦ εὐρυτέρου συνόλου, τὸ ἕν α μέλος, πού ἐκπροσωπεῖ τὸ σύνολον. Τήν διοικητι-

(\*) Ἡ ἐυθύνη αὐτῇ προφανῶς δὲν ὑπάρχει, μόνον δταν ὁ κοινὸς ἀντικειμενικὸς σκοπὸς εἶναι ἀντικκοινωνικός. Μιὰ συμμορία διαρρηκτῶν ἔχει σαφέστατον ἀντικειμενικὸν σκοπὸν καί πρέπει νά εἶναι ἀρτιώτατον ὀργανωμένη. Στήν περίπτωσιν ὁμως αὐτῇ, εἶναι προφανές ὅτι ἐυθύνη πρὸς τὰ ἔξω δὲν ὑπάρχει — ἐκτὸς ἂν ἡ συμμορία δρᾷ μέσα σὲ ἕνα εὐρύτερον πλαίσιον.

κήν αυτήν εὐθύνη ἔχει πάλι ἓνα μόνον μέλος τῆς ὁμάδος, ὅπως ἄλλωστε θὰ δοῦμε στὴν ἐπομένη παράγραφο.

Στὸ σημεῖο αὐτό, εἶναι σκόπιμο νὰ κάνουμε μιὰ μικρὴ ἀνασκόπησι. Τὸ Σχέδιον 1 ἔχει ἀκριβῶς αὐτὸ τὸν σκοπό. Ὅπως σαφῶς φαίνεται στὸ σχέδιο (α) ὁ



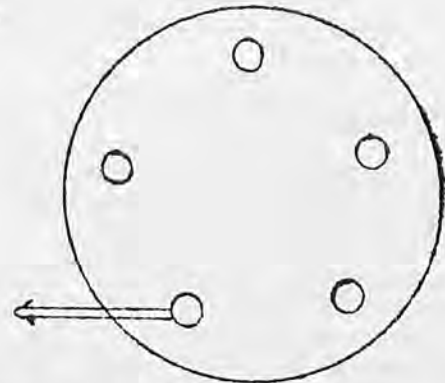
(α) Ὁ κοινὸς ἀντικειμενικὸς σκοπὸς (—) ἐνώνει τὰ μέλη τῆς ὁμάδος μεταξύ τους καὶ τὰ ξεχωρίζει ἀπὸ τὸν ὑπόλοιπο κόσμον. Ἐν τούτοις, κάθε μέλος τῆς ὁμάδος ἐπέχει ἠθικὴν εὐθύνην (---) τόσο ἀπέναντι στὰ ὑπόλοιπα μέλη τῆς ὁμάδος, ὅσο καὶ ἀπέναντι σὲ ὅλα τὰ μέλη τοῦ εὐρύτερου συνόλου στὸ ὁποῖον ἀνήκει ἡ ὁμάς.

κοινὸς ἀντικειμενικὸς σκοπὸς ἐνώνει ὅλα τὰ μέλη τῆς ὁμάδος μεταξύ τους καὶ τὰ ξεχωρίζει ἀπὸ τὸν ὑπόλοιπο κόσμον. Ἀπὸ ἀπόψεως, ὅμως ἠθικῆς εὐθύνης, αὐτὴ ἡ διαφοροποίησις τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος ἀπὸ τὰ ὑπόλοιπα μέλη τοῦ εὐρύτερου συνόλου, στὸ ὁποῖον ἀνήκει ἡ ὁμάς, παύει νὰ ὑφίσταται. Κάθε μέλος τῆς ὁμάδος εἶναι ἠθικῶς υπεύθυνον γιὰ τὴν πραγματοποίησιν τοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ στὴν ἔκτασι, βεβαίως πού μπορεῖ αὐτὸ τὸ ἴδιο νὰ τὴν ἐπιχεύσῃ ἀπέναντι ὅλων τῶν ἄλλων μελῶν τῆς ὁμάδος, ἀλλὰ, καὶ πέρα ἀπὸ αὐτά, ἀπέναντι τοῦ εὐρύτερου συνόλου.

Ἡ ἀνάλυσις, ὅμως, δὲν μπορεῖ νὰ περιορισθῇ στὴν ἠθικὴ μόνον εὐθύνην καὶ τὸν κοινὸν ἀντικειμενικὸ σκοπό. Εἶδαμε ὅτι, σὲ πολλὰς περιπτώσεις, ἡ ἔννοια τοῦ κοινοῦ σκοποῦ ἐξασθενεῖ τόσο πολὺ, ὥστε ὁ σύνδεσμος μεταξύ τῶν μελῶν νὰ δοκιμάζεται σοβαρᾶ. Ἐκτὸς ὅμως αὐτοῦ, τονίσαμε ὅτι ἡ ἠθικὴ εὐθύνη πολὺ δύσκολα μεταφράζεται σὲ συγκεκριμένα θέματα, εἶναι ἄρα ἔννοια δύσχρηστη γιὰ τὴν καθημερινὴ ζωὴ. Μὲ ἄλλα λόγια: ἂν ἡ ὁμάδα μας ἀπαρτιζόταν ἀπὸ ὅλους ἐξαιρετικὰ ἄτομα, ἴσως νὰ ἄρκοῦσε ἡ ἔννοια τοῦ κοινοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ καὶ τῆς ἠθικῆς εὐθύνης, ὥστε τὰ προβλήματα τῆς πράξεως νὰ ἀντιμετωπίζονται ἱκανοποιητικὰ.

Ἐπειδὴ ὅμως τὰ ὅλους ἐξαιρετικὰ ἄτομα σπανίζουν, εἴμαστε ὑποχρεωμένοι νὰ καταρτίσουμε τὴν ὁμάδα μας ἀπὸ ἀπλῶς κατάλληλα πρόσωπα. Μᾶς χρειάζεται, ἐπομένως, ἓνας τρόπος πού θὰ βοηθήσῃ τὴν ὁμάδα αὐτὴ νὰ συνεργασθῇ καὶ νὰ ἀποδώσῃ ἱκανοποιητικὰ.

ΣΧΕΔΙΟΝ 1.



(β) Διοικητικὴν εὐθύνην (—) ἀντιθέτως ἔχει ἓνα μόνον μέλος τοῦ εὐρύτερου συνόλου.

Ἡ διοικητικὴ εὐθύνη μᾶς ἐπιτρέπει, ἀκριβῶς, νὰ μεταφερθοῦμε ἐννοιολογικῶς, ἀπὸ τὸ τέλος καὶ ἀπραγματοποίητο, στὸ πραγματοποιήσιμο. Ἀναμένουμε ἀπὸ τὴν ὁμάδα μιὰ συμπεριφορὰ σύμφωνη μὲ τὴν συναίσθησιν τῆς ἠθικῆς εὐθύνης, χωρὶς ὅμως καὶ νὰ μποροῦμε νὰ τὴν ἀπαιτήσουμε. Ἐκεῖνο πού μποροῦμε νὰ ἀπαιτήσουμε καὶ πού ἀπαιτοῦμε εἶναι ἡ ἐκτέλεσις τῶν καθηκόντων, πού περιγράφει ἡ διοικητικὴ εὐθύνη, γιὰ τὴν ἐκτέλεσιν αὐτὰ εἶναι συγκεκριμένα, γνωστὰ σ' αὐτόν, στὸν ὁποῖο ἀνετέθη ἡ εὐθύνη γιὰ λογαριασμὸ τῆς ὁμάδος, ὅσο καὶ σ' ἐκεῖνον πού ἀνέθεσε τὰ καθήκοντα.

Ἐπὶ τοῦτος, τέλος ἓνα ἀκόμη σημεῖο, πού πρέπει ἰδιαίτερα νὰ τονισθῇ, σχετικὰ μὲ τὴν διάκρισιν αὐτὴ μεταξύ ἠθικῆς καὶ διοικητικῆς εὐθύνης. Ἡ ὁποιαδήποτε διοικητικὴ εὐθύνη παρέχει μὲν σαφήνεια, ἀλλὰ δὲν πρέπει νὰ ξεχνῶμε ὅτι ἡ σαφήνεια αὐτὴ πληρώνεται. Ἡ μετάβασις ἀπὸ τὴν ἠθικὴν εὐθύνην πρὸς τὴν διοικητικὴν εὐθύνην ἀποτελεῖ βήμα ἐξαιρετικὰ περιοριστικόν, γιὰ τὴν ἐπιλέγει καὶ καθορίζει ἓνα μόνον τρόπο ἐπιτεύξεως τοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ. Ἐνῶ, σχεδὸν πάντοτε ὑπάρχουν πολλοὶ τρόποι, τοὺς ὁποίους μπορεῖ κανεὶς νὰ ἀκολουθήσῃ πρὸς τὸ ἴδιο ἀποτελέσμα. Διαλέχθηκε ὁ σωστός; Ἡ σημασία τοῦ ἐρωτήματος εἶναι πραγματικὰ κολοσσιαία, γιὰ τὴν ὁμοιογενεῖα τῆς ὁργανώσεως γίνεται πάντοτε ἐπάνω στὴν διοικητικὴν εὐθύνην: ἂν, ἄρα, ἀλλάξῃ ἡ διοικητικὴ εὐθύνη, ἀλλάζει τὸ πᾶν. Ἐν τούτοις πολὺ συχνὰ ἡ μετάβασις αὐτὴ ἀπὸ τὴν ἠθικὴν εὐθύνην πρὸς τὴν διοικητικὴν εὐθύνην γίνεται μὲ ἐλαφρότητα κυριολεκτικῶς ἀπίστευτη. Στὸ παρά-

δειγμα π.χ. του μελετητού της αγοράς, ή ανάλυσις των εργασιών, που έκανα, προκειμένου να εξακριβώσω τις συνθήκες του Έλληνοσ καπνιστού, επ' ουδενί λόγω είναι η μόνη δυνατή. Μπορούσα θαυμάσια να περιορισθώ σε μια άπλη συζήτησί μου με τους γνωστούς μου, ή να μελετήσω την εξέλιξη της αγοράς καπνού κλπ. Είναι προφανές ότι, ανάλογα με κάθε μια μετάβασι προς διοικητική ευθύνη, θα είναι διαφορετική η ομάδα εργασίας που θα την εκτελέσει.

### 1.3. 'Ο Έλεγχος.

Ποια είναι η σημαντικότερη συνέπεια της εισαγωγής της ιδέας της διοικητικής ευθύνης, όπως την αναλύσαμε μέχρι στιγμής ;

Η μεγάλη διαφορά, στην πράξι, μεταξύ ήθικης και διοικητικής ευθύνης είναι ότι, α λ λ η λ έ ν δ ε τ ο ς μ ε τ ή ν δ ι ο ι κ η τ ι κ ή ν ε υ θ ύ ν η, ε ί ν α ι ό ε λ ε γ χ ο ς. Λέω στον κηπουρό μου : «φρόντισε να είναι ο κήπος ωραίος». Με βάσι αυτήν μόνο την γενική γραμμή, δεν μπορώ να του ζητήσω τον λόγο, αν βρω ότι ξεριζώσε όλες τις τριανταφυλλίες για να φυτέψει άλλα φυτά. Μπορώ να του ζητήσω τον λόγο, να τον ελέγξω δηλ., μόνον όταν του αναθέσω συγκεκριμένο καθήκον και δεν το εκτελέσει.

Έτσι, ο έλεγχος εμφανίζεται τελικά σαν έννοια δευτερογενής και μάλιστα δευτερεύουσα, κατά κάποιον τρόπο : Το ιδανικό θα ήταν η γενική συνειδητοποίησης του κοινού σκοπού· δεν μπο-

ρούμε να το εξασφαλίσουμε αυτό, άρα περνούμε, κάνοντας ένα βήμα εξαιρετικά περιοριστικό, στον έλεγχο. Είναι ακριβώς η ιδέα του έγγραυμένου ελαχίστου, που από την πρώτη στιγμή αναφέραμε σχετικά με την μελέτη του οργανογράμματος, ή προσπάθεια δημιουργίας του υγιούς πλαισίου, μέσα στο οποίο θα εντάξουμε τους ανθρώπους.

Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η έννοια του έλεγχου δεν έχει σημασία. Αντιθέτως, σε όλα τα επόμενα, κατά βάσις θα ασχοληθούμε με τον έλεγχο : οί βασιικές αρχές της διοικητικής ή ο ρ γ α ν ώ σ ε ω ς, για τις οποίες μιλούμε άμέσως παρακάτω, δεν είναι ουσιαστικά τίποτε άλλο από μια άποψι, παρά θεμελιώδεις ιδιότητες του ελέγχου.

Τελικά βέβαια δεν είναι ίσως ούτε η ιδέα και η έννοια του έλεγχου καθ' εαυτήν, στην πράξι, δίνουν τόση σημασία στην διοικητική ευθύνη. Πολύ σημαντικότερη είναι, πολλές φορές, η ιδέα της ιεραρχίας, που άμέσως δημιουργείται : όποιος έχει το δικαίωμα έλεγχου, είναι διοικητικώς άνωτερος από εκείνον που έλέγχεται, που είναι υπεύθυνος άπεναντι στον πρώτο για την εκτέλεσι καθήκοντων.

Άς δούμε όμως πώς οί ιδέες αυτές εφαρμόζονται στην ομάδα μας και κυρίως, άς προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τον τρόπο, με τον όποιον η διοικητική ευθύνη και ο έλεγχος θα συνδέσουν τα άτομα της ομάδος μεταξύ τους και με τον έξω κόσμο : στο σχέδιο (1) βρισκόμαστε στην περίπτωση (β). (δες σχήματα εις σελ. 7).

## 2. Οί βασικές αρχές της διοικητικής οργανώσεως.

### 2.1. 'Η Ένότης Διοικήσεως.

Το πρώτο έρώτημα, σχετικά με την διοικητική ευθύνη και, συνεπώς τον έλεγχο, έχει ήδη τεθη : γιατί το μέλος της ομάδος, που είναι υπεύθυνο προς τα έξω πρέπει να είναι και να έχει ένα μόνον άνωτερο. Στο πρώτο έρώτημα η άπάντησις θα προκύψη μόνη της, λίγο άργότερα. Στο δεύτερο όμως η άπάντησις είναι εξαιρετικά άπλη : ο άνωτερος πρέπει να είναι μόνον ένας, γιατί ο όποιοςδήποτε εργαζόμενος αναγνωρίζει, πρέπει άρα να έχει, ένα μόνον άμεσο διοικητικόν άνωτερο.

Η πρότασις αυτή έχει σκοπίμως διατυπωθή κατά τρόπον άποφθεγματικόν, σχεδόν άξιωματικό. Βρισκόμαστε μπροστά στο πρώτο άξιωμα, την πρώτη βασική αρχή της διοικητικής οργανώσεως.

Πραγματικά, η πείρα μās δείχνει ότι, όταν ένας εργαζόμενος πρέπει να εκτελέσει, μέσα στο ίδιο χρονικό διάστημα και στο ίδιο περιβάλλον εργασίας, καθήκοντα που του αναθέτουν μονίμως ή

και παροδικώς, πάντως όμως κατά σύστημα, περισσότερα από ένα άτομο, τότε η άποδοτικότητα της εργασίας του μειούται σημαντικά. Μοιραία θα δημιουργηθούν προστριβές μεταξύ των «άνωτέρων», μοιραία ο δυστυχισμένος ο εργαζόμενος θα βρεθή σε δύσκολη θέση, μη ξέροντας σε ποιόν άνωτερο να δώσει προτεραιότητα, μοιραία θα αρχίση να διαβλέπη στην κατάστασι αυτή προσχήματα για να καλύπτεται, αν δεν έχει εκτέλεσι σωστά τα καθήκοντά του, μοιραία στο τέλος, θα αρχίση να παραμελή τα καθήκοντά του, κουρασμένος από τις διενέξεις, τις αντιδικίες, τα προβλήματα της καθημερινής ζωής που, στο μυαλό του, θα έχουν τελείως ξεευτελίση τον βασικό, άρχικό, κοινόν αντικειμενικό σκοπό της ομάδος.

Τα πράγματα αυτά είναι, βέβαια, προφανή. Έν τούτοις, αυτή η πρώτη, βασική, προφανής αρχή της διοικητικής οργανώσεως είναι εκείνη που, στην πράξι, παραβιάζεται περισσότερο από όλες τις άλλες.

Ό λόγος είναι, κατά βάσις, πολύ άπλος : όπως εί-

«...Το κυριώτερο πρόβλημα πάρα πολλών 'Επιχειρήσεων και τών περισσότερων ίσως 'Οργανισμών, στην σημερινή εποχή, είναι ότι τὰ μέλη τους, είτε δὲν ἔχουν συνειδητοποιήσει τὸν σκοπὸ τοῦ συνόλου, στὸ ὁποῖον ἔχουν ἐνταχθῆ, είτε ἀδυνατοῦν, γιὰ ὁποιοδήποτε λόγο, νὰ αἰσθανθοῦν, προσωπικά, τὸν κοινὸν αὐτὸ σκοπὸ σὰν δικό τους...».

δαμε, ἡ εἰσαγωγή τῆς ἐννοίας τῆς διοικητικῆς εὐθύνης ἔχει, σὰν ἄμεση συνέπεια, τὴν δημιουργία τῆς ἐννοίας τῆς ἱεραρχίας: ἔτσι, μέσα στὴν ὁμάδα (ὅπως ἄλλωστε θὰ δοῦμε στὰ ἐπόμενα) τελικῶς ὅλα τὰ μέλη δὲν βρίσκονται στὸ ἴδιο ἱεραρχικὸ ἐπίπεδο. Ἡ ἐννοία ὁμοῦ τῆς ἱεραρχίας εἶναι τόσο βαθειὰ ριζωμένη καὶ τόσο στενὰ συνυφασμένη μὲ τὴν ἴδια τὴν ἐννοία τῆς κοινωνίας μας, ὥστε πολὺ σύντομα, ξεχνιέται τὸ γεγονός ὅτι ἡ διάκρισις «ἀνώτερος — καλύτερος» εἶναι διάκρισις δευτερογενῆς, πού πηγάζει ἀπὸ τὴν διοικητικὴν εὐθύνη ὅτι ἡ σχέσις «ἀνώτερος — κατώτερος» ὑπάρχει μόνον ἐκεῖ πού προβλέπεται ἄμεσος ἀνάθεσις καθηκόντων, ἀναγκαίων καὶ ἄμεσα συσχετισμένων μὲ τὴν ἐκτέλεσι τοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ τῆς ὁμάδος καὶ νοεῖται μόνον ἐν σχέσει μὲ τὰ καθήκοντα αὐτά.

Ἔτσι, πολὺ σύντομα ἀποκρυσταλλοῦται στὸ μυαλὸ ὅλων τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος (ἂν βεβαίως δὲν ληφθῆ εἰδικὴ πρόνοια περὶ τοῦ ἀντιθέτου) ἅπλως καὶ μόνον ἡ κλιμάκωσις τῶν ἱεραρχικῶν διακρίσεων — καὶ ἀπὸ ἐκεῖ καὶ πέρα ἀρκεῖ ἓνα μόνον βῆμα γιὰ νὰ διατυπωθῆ ἡ ἰδέα, ὅτι κάθε «ἀνώτερος» εἶναι «ἀνώτερος» ἀπὸ ὅλους τοὺς «κατωτέρους», ὅτι ἔχει δηλ. κάθε «ἀνώτερος» τὸ δικαίωμα νὰ δίμη ἐντολὲς σὲ ὅποιονδήποτε «κατώτερο» σὲ ὁποιοδήποτε δηλ. μέλος τῆς ὁμάδος, πού ἔχει χαμηλότερη ἱεραρχικὴ θέσι ἀπὸ αὐτόν.

Ἡ ἀναμφισβητῆτος νοσηρὴ αὐτὴ κατάστασις (τῆς ὁποίας τὰ ὀλέθρια ἀποτελέσματα ἐξετάσαμε λίγο νωρίτερα) ἐμφανίζεται συνήθως μὲ δύο τρόπους στὴν ζωὴ τῶν ὁργανισμῶν: τὸ παράξενο εἶναι ὅτι ἐνῶ ὁ ἓνας τρόπος θεωρεῖται ἀμέσως ἀπαράδεκτος, ὁ δεύτερος τρόπος ἐμφανίσεως παρατηρεῖται συχνότατα.

Ἀπαράδεκτο θεωρεῖται ἀμέσως τὸ νὰ δώσῃ ἐντολήν π. χ. ὁ διευθυντὴς τῶν πωλήσεων σὲ ἓναν ὑπάλληλο τοῦ λογιστηρίου — εἶναι ὁμοῦ σημαντικὸ νὰ τονίσουμε ὅτι ὁ χαρακτηρισμὸς αὐτὸς ὀφείλεται, στὴν πράξι, κυρίως στὰ θέματα γοήτρου, πού μοιραίως θὰ ἀνακύψουν στὶς σχέσεις τῶν δύο προϊσταμένων: ὁ διευθυντὴς τοῦ λογιστηρίου, ἀπλούστατα, θεωρεῖ ὡς προσβολὴ καὶ προσωπικὴ τὴν μείωσι τῆν ἀνάμιξι τοῦ διευθυντοῦ πωλήσεων καὶ τῆν ἐντολή, πού αὐτὸς ἔδωκε σὲ ὑπάλληλο τοῦ τμήματός του. Ἔτσι στὴν περίπτωσι τοῦλάχιστον αὐτῆν, ἐξασφαλίζεται ἡ ἐφαρμογὴ τῆς πρώτης ἀρ-

χῆς τῆς διοικητικῆς ὁργανώσεως: γιὰ λόγους προσωπικοῦ γοήτρου, ὁ διευθυντὴς τοῦ λογιστηρίου δὲν ἀνέχεται νὰ δίμη ἐντολὲς στοὺς ἐργαζομένους τοῦ λογιστηρίου ἄλλος, ἐκτὸς ἀπὸ αὐτόν: κατὰ συνέπειαν οἱ τελευταῖοι αὐτοὶ ἔχουν ἓνα μόνον προϋστάμενο, ἓνα μόνον ἄμεσον «ἀνώτερο».

Στὸ σημεῖο ὁμοῦ αὐτὸ θὰ πρέπει νὰ τονίσουμε ὅτι πολὺ συχνὰ ἡ ἀντίδρασις τοῦ διευθυντοῦ τοῦ λογιστηρίου δὲν εἶναι τόσο βίαιη, ἀπότομη καὶ ἀποτελεσματικὴ, ὅσο θὰ τὸ ἠθέλε τὸ πληγωμένο του φιλότιμο: ἂν ὁ διευθυντὴς πωλήσεων εἶναι στὸ ἴδιο ἱεραρχικὸ ἐπίπεδο μὲ τὸν διευθυντὴ τοῦ λογιστηρίου ἂν, σὰν προσωπικότης, δὲν εἶναι πολὺ ἰσχυρότερος μέσα στὸν ὁργανισμὸ ἀπὸ τὸν διευθυντὴ τοῦ λογιστηρίου, τότε, ἐνδεχομένως, ἡ προσωπικὴ ἀντίδρασις θὰ βοηθήσῃ τὴν καλὴν ὁργάνωσι. Τί γίνεται ὁμοῦ ἂν ὁ διευθυντὴς τῶν πωλήσεων εἶναι γυιὸς τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ καὶ ἀκόμη χειρότερα, τί γίνεται δταν ὁ ἴδιος ὁ γενικός διευθυντὴς παρουσιασθῆ ξαφνικὰ στὸ λογιστήριον κι ἀρχίσει νὰ δίμη ἐντολὲς;

Τὸ τί γίνεται τὸ ξέρουμε ὅλοι δυστυχῶς πολὺ καλά. Ὁ διευθυντὴς τοῦ λογιστηρίου προσβάλλεται, βέβαια, ἀλλ' ἐν τούτοις τὴν φορὰ αὐτὴ ἐπικαλεῖται λόγους «ρεαλιστικῆς ἀντιμετώπισεως τῆς πραγματικότητος» καὶ καταπίνει τὴν προσβολή.

Τὸ δυσάρεστο, ὁμοῦ, εἶναι ὅτι δὲν πρόκειται ἅπλως καὶ μόνον γιὰ μιὰ προσωπικὴ προσβολή. Τὸ θέμα εἶναι βαθύτερο καὶ ἀξίζει τὸν κόπο νὰ δοῦμε ποιὲς εἶναι, ὄχι πιά γιὰ τὸν ἐργαζόμενον (αὐτὲς τὶς ἀναπτύξαμε προηγουμένως) ἀλλὰ γιὰ τὸν ὁργανισμὸ, οἱ συνέπειες τῆς παραβιάσεως τῆς πρώτης ἀρχῆς τῆς διοικητικῆς ὁργανώσεως.

Κατ' ἀρχὴν, ὁμοῦ, τί θὰ πῆ «ἀρχή»; Γιὰ ποῖον λόγο παρουσιάζουμε τὴν Ἐνότητα τῆς Διοικήσεως σὰν ἀπαράβατο νόμο;

Οἱ νόμοι, πού διέπουν τὴν καθημερινὴν μας ζωὴ, μποροῦν, νὰ καταταγοῦν σὲ δύο κατηγορίες: ἡ πρώτη περιλαμβάνει τοὺς νόμους, πού, γιὰ τοὺς σκοποὺς μας, μποροῦμε νὰ ὀνομάσουμε συμβατικούς. Οἱ νόμοι αὐτοὶ στὴν πραγματικότητα εἶναι συμφωνίαι γενικῆς ἰσχύος: στὸ τέννις π. χ. οἱ διεθνεῖς ὁμοσπονδίες συμφωνοῦν ὅλες ὅτι π. χ. δύο ἐσφαλμένα «σέρβις» ἰσοδυναμοῦν μὲ ἓνα χαμένο πόντο: οἱ ἐθνικὲς ὁμοσπονδίες ἀποδέχονται τὴν ἀπόφασιν καὶ ἔτσι ἡ ἀπόφασιν περιβάλλεται τὸ ἐν-

δυμα του νόμου. “Αν αύριο οί ὀμοσπονδίες ἀποφασίσουν ὅτι ἀπαιτοῦνται τρία ἐσφαλμένα «σέρβις» γιά νά χαθῇ πόντος καί πάλι ἡ ἀπόφασις αὐτή θά εἶναι νόμος, ἔστω κι’ ἄν προηγουμένως ἄλλα ἔλεγε. Τὸ περιεχόμενο τοῦ νόμου εἶναι ἐπιδεκτικόν μεταβολῆς, κατόπιν κοινῆς συμφωνίας καί ἡ τιμωρία γιά τὴν παράβασιν εἶναι καί αὐτή τιμωρία συμβατική, ἐξωτερική· μπορεῖ ἀκόμη νά μὴν ἐπιβληθῇ κἂν, ἄν ἡ παράβασις γίνῃ κατὰ τρόπον μὴ ἀντιληπτόν: εἶναι ἡ ἐπιδίωξις ὄλων τῶν ἀπατεῶνων.

Ἡ δευτέρη κατηγορία νόμων περιλαμβάνει ἀντιθέτως νόμους πολὺ αὐστηροτέρους, νόμους τῶν ὁποίων ἡ ἰσχύς δὲν ἐξαρτᾶται ἀπὸ καμιὰ συμφωνία, νόμους ἄρα ποὺ οὔτε κατὰ διάνοιαν, οὔδ’ ἐπὶ στιγμὴν μποροῦμε νά ἀγνοήσουμε. Οἱ νόμοι αὐτοί, ὅπως εἶναι προφανές, εἶναι στήν πραγματικότητα ἰδιότητες τῆς φύσεως: ὁ νόμος τῆς βαρῦτητας, π.χ., οἱ νόμοι τοῦ ἠλεκτρομαγνητισμοῦ κ.λ.π. Εἶναι ἀδιανόητο νά ὑποθέσῃ κἂν κανεὶς ὅτι μπορεῖ νά ἀγνοήσῃ τὸν νόμο τῆς βαρῦτητας, νά δράσῃ ἄρα σὰν νά μὴν ὑπῆρχε ὁ νόμος αὐτός. Ὁ νόμος δρᾶ, θέλωμε δὲν θέλωμε: σὲ μᾶς ἀπομένει νά προσαρμόσουμε τὴν συμπεριφορά μας στὸ ἀμείλικτο αὐτὸ δεδομένο.

Ἡ Ἐνότις Διοικῆσεως σὰν ἀξίωμα, ποὺ λέει ὅτι κάθε ἐργαζόμενος ἔχει ἓνα μόνο ἄμεσο διοικητικὸ προϊστάμενο, δὲν εἶναι ἀπλῶς μία συνταγὴ καλῆς συμπεριφορᾶς, μία πρότασις ποὺ μᾶς παροτρύνει πρὸς μίαν ἐπιθυμητὴν κατάστασι. Εἶναι ἀκριβῶς ἓνας τέτοιος φυσικὸς νόμος, μία ἰδιότης τῶν συνόλων συνεργαζομένων ἀτόμων.

Τὸ θέμα δὲν εἶναι ὅτι πρέπει ἐμεῖς νά προβλέψουμε γιά κάθε ἓνα ἐργαζόμενο μόνον ἓναν «ἄνωτερο», γιατί ἀλλοιῶς ὁ ἐργαζόμενος θά γίνῃ μὴ ἀποδοτικὸς· πρέπει ἐμεῖς νά τὸ προβλέψουμε, γιατί ἀλλοιῶς θά δράσῃ ἡ ἀρχὴ τῆς Ἐνότιος Διοικῆσεως μόνῃ της, μὲ ἀποτέλεσμα νά χάσουμε τὸν ἐλεγχὸ τῆς ὁμάδος ἢ τοῦ ὄργανισμοῦ.

Τι θά συμβῇ, πραγματικά, ἄν ἐπιτρέψουμε σὲ περισσότερο ἀπὸ ἓνα «ἄνωτέρους» νά δύνουν ἐντολὰς σὲ ἓνα ἐργαζόμενο; Ὁ ἐργαζόμενος ὅπως δὴποτε θά πάσῃ νά εἶναι ἀποδοτικὸς, ὅπως εἶδαμε· ταυτοχρόνως ὁμοίως πολὺ σύντομα θά ἀνακαλύψῃ ὅτι, ἀπὸ τοὺς πολλοὺς «ἄνωτέρους» του, δὲν ἔχουν ὄλοι σὲ ἴδιο βαθμὸ ἀνεπτυγμένες τίς ἡγετικές ἰκανότητες· ὅτι ἡ δουλειὰ πρέπει νά γίνῃ (γιατί ἀλλοιῶς θά ἐπακολουθήσουν δύσκολες καταστάσεις) μόνον ἄν τὸ πῆ ὁ X.

Ἔτσι ὁ ἐργαζόμενος θά καταργῇ τελικά, τὴν ἱεραρχία τῶν ἐπισήμων βαθμῶν. Μπορεῖ νά ἐργάζεται στὸ λογιστήριο· ξέρεי, ὁμοίως, ὅτι μέσα στὸ χάος τῶν πολλαπλῶν ἐντολῶν, ὁ προϊστάμενος τὸν ὁποῖον μπορεῖ νά παρακούσῃ χωρὶς συνέπειες εἶναι, ἔστω, ἀκριβῶς ὁ διευθυντὴς τοῦ λογιστήριου· τότε, γιά τὸν ἐργαζόμενον αὐτὸν ὁ διευ-

θυντὴς τοῦ λογιστηρίου δὲν εἶναι, πιά, προϊστάμενός του. Προϊστάμενός του εἶναι π.χ. ὁ διευθυντὴς παραγωγῆς, γιατί αὐτός ξέρεи καλύτερα ἀπὸ ὁποιοδήποτε ἄλλο νά ἀπαιτῇ ὑπακοή καί νά τὴν ἐπιτυγχάνῃ.

Ἔτσι, ὁποῦδήποτε παρατηρεῖται παραβίασις τῆς Ἐνότιος Διοικῆσεως, στήν πραγματικότητα πλάι στήν ἐπίσημη ἱεραρχία τῶν βαθμῶν καί τῶν τίτλων ἀναπτύσσεται μία δευτέρη, ἀνεπίσημη, ἱεραρχία — καί ἡ δύναμις, ἡ ἀποδοτικότης, ἡ δουλειὰ, ὅλα αὐτὰ βρίσκονται στὰ χέρια τῶν ἀνθρώπων τῆς ἀνεπίσημου ἱεραρχίας.

Στὸ σημεῖο αὐτό, πολὺ συχνὰ τίθεται τὸ ἐρώτημα: εἶναι ἀναγκαίως ἐπιζήμιον γιά τὴν ὁμάδα νά ὑπάρχῃ αὐτὴ ἡ ἀνεπίσημη ἱεραρχία, ποὺ ἀποτελεῖ στήν πραγματικότητα, τὴν ραχοκοκαλιά τῆς ὁμάδος; Ἡ ὁμάς ὑπάρχει, λέει ἡ ἀντίρρηση, γιά νά ἐπιτύχῃ τὸν ἀντικειμενικὸ τῆς σκοπὸ· τί σημασία ἔχει ἄν ἡ ἐργασία θά γίνῃ μέσω τῶν κ.κ. α καὶ β καὶ ὄχι μέσω τῶν κ.κ. Κ καὶ Ρ καὶ Λ;

Ἡ ἐρώτησις αὐτὴ φαίνεται λογική, ἀλλὰ στήν οὐσία ἀποτελεῖ ψευδοπρόβλημα. Τὰ πρόσωπα, πραγματικά, ποὺ θά κάνουν τὴν δουλειὰ δὲν ἔχουν σημασία — φ τ ἄ ν ε ι ν ἂ ξ ἔ ρ ο υ μ ε π ο ι ᾶ ε ἶ ν α ι τ ᾶ π ρ ὔ σ ω π α α ὕ τ ᾶ. Τὸ δυστύχημα ὅμως εἶναι ὅτι, ὅπου ἀναπτυχθῇ ἡ ἀνεπίσημη ἱεραρχία, καμιὰ φορὰ παραλείπεται ἡ κοινοποίησις τοῦ σημαντικοῦ αὐτοῦ γεγονότος στοὺς ἐπικεφαλῆς· κι’ ἔτσι ἐξακολουθοῦν οἱ ἐντολὰς νά δίδονται στὸν Κ, ἐνῶ θά γίνουν τελικά, ἄν καὶ ὅταν γίνουν, ἀπὸ τὸν β.

Ὅμως κι’ ἄν ἀκόμη οἱ ἐπικεφαλῆς γνωρίζουν τὴν ἀνεπίσημη ἱεραρχία, ὅποτε, κατὰ τεκμήριον τοῦλάχιστον, ἡ δουλειὰ θά γίνεαι καί πάλι ἡ ὑπαρξις τῆς ἀνεπίσημου ἱεραρχίας εἶναι ἐπιβλαβὴς γιά τὴν ὁμάδα, γιά τὸν ὄργανισμό. Πραγματικά, ἔχει παρατηρηθῆ, ὅτι, ὁποῦδήποτε ἀναπτυχθῇ ἀνεπίσημος ἱεραρχία, ἄργα ἢ γρήγορα δημιουργεῖται μία πικρία στοὺς ἀνθρώπους ποὺ, χωρὶς νά ἔχουν μεγάλο βαθμὸ (καὶ μεγάλο μισθὸ), κάνουν ὅλη τὴν δουλειὰ. Ἡ πικρία αὐτὴ μοιραῖα θά τοὺς μειώσῃ τὸν ἐνθουσιασμό καί τὴν ὄρεξι γιά δουλειὰ, μοιραῖα θά καλύψῃ αὐτὸ ποὺ ὀνομάσαμε συναίσθησι τοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ — καί στὸ τέλος μπορεῖ ἀκόμα καί νά ὀδηγήσῃ τὸν ἐργαζόμενον στὸ νά ἐγκαταλείψῃ τὴν ὁμάδα αὐτὴ καί νά ἀναζητήσῃ ἐργασία ἄλλοῦ. Τὰ ἀποτελέσματα τῶν ἀποχωρήσεων αὐτῶν εἶναι ἐνίοτε ὀδυνηρότατα γιά τὸν ὄργανισμό, ποὺ μὲ κατάπληξι βλέπει ὅτι ἡ ἀπουσία ἐνὸς μόνον ἐργαζομένου μπορεῖ νά δυσκολέψῃ τὴν δουλειὰ τόσο πολὺ.

Ὅσο ὁμοίως ὀδυνηρὴ καὶ ἄν εἶναι ἡ ἐξέλιξις αὐτὴ, δὲν εἶναι τίποτα ἐμπρὸς στήν ἀναπότρεπτη συνέπεια τῆς παραβιάσεως τῆς Ἀρχῆς τῆς Ἐνότιος Διοικῆσεως: ἡ συνέπεια αὐτὴ εἶναι ὁ τελειωτικὸς φραγμὸς στήν ἀνάπτυξι τῆς ὁμάδος καί ἡ ὁμάς, ὅπως ὄλοι οἱ ζωντανοὶ ὄργανισμοί, ὅταν πάσῃ νά ἀναπτύσσεται, ἀρχίζει νά παρακμάξῃ.

“Ας δοῦμε ὅμως πῶς προκύπτει ἡ συνέπεια αὐτή. Στὴν μέχρι στιγμῆς εξέτασι τῆς ἀνεπισήμου ἱεραρχίας, ἀναλύσαμε τὴν ἐλαφρότερη περίπτωση : τὴν περίπτωση δπου, γιὰ ὁποιοδήποτε λόγο, ὁ προϊστάμενος παραγωγῆς γίνεται, οὐσιαστικά καὶ προϊστάμενος λογιστηρίου. “Ἦδη ὅμως εἶπαμε, ὅτι ἡ σοβαρότερη περίπτωση δὲν εἶναι ἡ παράβασις πὸν προέρχεται ἀπὸ τὸν ἀνώτερο, τὸν ἐκάστοτε ἀντίστοιχο τοῦ Γενικοῦ Διευθυντοῦ.

Στὴν περίπτωση αὐτὴ ἡ ἀνεπίσημος ἱεραρχία, παίρνει μιὰ ἰδιάζουσα μορφή. “Οταν ὁ Γενικὸς Διευθυντὴς παρακάμπτη τὰ στελέχη του, οὐσιαστικῶς τὰ κ α τ α ρ γ ε ῖ, καὶ συνειδητὰ ἢ ὑποσυνειδητὰ, πάντως μὲ μαθηματικὴν ἀκρίβειαν ἀναλαμβάνει νὰ τὰ ὑποκαταστήσῃ ὅλα μόνος. Τὸ φαινόμενο εἶναι δυστυχῶς, συνηθέστατο στὶς μικρὲς ἐλληνικὲς ἐπιχειρήσεις, πὸν γιὰ αὐτὸν ἀκριβῶς τὸν λόγο μένουν μικρὲς. “Ο ἐπιχειρηματίας θεωρεῖ θέμα τιμῆς γι’ αὐτὸν νὰ ἐλέγχῃ τὴν παραμικρὴ δουλειά, γιατί «ἐμένα δὲν μὲ γελაίει κανεὶς». “Ἐτσι, καλλιεργεῖ σὲ ὄλους τὴν ἐντύπωσι ὅτι οὐσιαστικὸς προϊστάμενός τους εἶναι μόνος αὐτὸς καὶ ἀπ’ εὐ θ ε ῖ α ς α ὕ τ ὁ ς : Τὰ στελέχη γίνονται διακοσμῆτικὰ πρόσωπα.

Τὸ τραγικὸ εἶναι ὅτι, ὅταν κατόπιν τὰ στελέχη αὐτά, βλέποντας ὅτι ὁ ἴδιος ὁ προϊστάμενός τους τὰ σπρώχνει στὸ περιθώριο, χάνουν κάθε ἐνδιαφέρον γιὰ τὸν κοινὸ σκοπὸ, ὁ ἴδιος πάλι ὁ προϊστάμενός τους, πὸν τὰ κατάργησε, θὰ παραπονεθῇ ὅτι δὲν ἔχει στελέχη. “Ἐτσι, εὐρύτατα κυκλοφορεῖ στὴν Ἑλλάδα ὁ μῦθος ὅτι ἡ ἐλληνικὴ οἰκονομία δὲν ἔχει στελέχη. “Ἡ εὐθύνη ἀνήκει, κατὰ πρῶτον λόγο, σὲ ἐκείνους πὸν δὲν τὰ ἄφησαν τὰ ἀναπτυχθῶν. “Οταν ὁ ἐπιχειρηματίας καταδικάζῃ τὸν ἑαυτὸν του νὰ ἐκτελῇ ὅλες τὶς ἐργασίες τῶν στελεχῶν του, ταυτοχρόνως καταδικάζει τὴν ἐπιχείρησι νὰ μένει μικρὴ : σὲ μιὰ μεγάλη ἐπιχείρησι, ἀπλούστατα, οἱ ἐργασίες ὄλων τῶν στελεχῶν δὲν μποροῦν νὰ γίνουν ἀπὸ ἓνα ἄνθρωπο.

Τώρα πλέον εἶναι προφανὲς γιατί πρέπει τὴν διοικητικὴν εὐθύνη τῆς ὁμάδος νὰ φέρῃ πρὸς τὰ ἔξω ἓνας μόνον ἄνθρωπος : γιατί ἄλλοιῶς θὰ ὑπάρχη μέλος τῆς ὁμάδος μὲ δύο «ἀνωτέρους», τὸν ἐντὸς τῆς ὁμάδος καὶ τὸν ἐκτός.

Τί πρέπει νὰ κάνουμε λοιπόν ; Τὸ συμπέρασμα

τῆς μέχρι στιγμῆς ἀναλύσεως εἶναι ὅτι ἐπιβάλλεται νὰ ἐξασφαλισθῇ τυπικά καὶ οὐσιαστικά ἡ Ἐνότης Διοικήσεως, πρὶν δρᾶσι μόνη τῆς. Πῶς ὅμως ; “Υπάρχουν τρόποι ; καὶ ἂν ναὶ ποιοὶ ; Οἱ τρόποι ἀντιμεταπίσεως τοῦ προβλήματος εἶναι ἀπλοὶ καὶ βασικά, προκύπτουν ἀπὸ τὰ ὅσα ἐξετάσαμε μέχρι στιγμῆς.

“Ο ὀιοσδήποτε «προϊστάμενος», «ἀνώτερος» τοῦ ὄργανισμοῦ (θὰ δοῦμε στὰ ἐπόμενα ποιὸς εἶναι ὁ μηχανισμὸς πὸν δημιουργεῖ τὴν ἱεραρχία) θὰ πρέπει νὰ ἐξηγήσῃ σαφῶς στοὺς ὑφισταμένους του, ὅτι τὸ μόνον στέλεχος τῆς ὁμάδος, πὸν ἔχει δικαίωμα νὰ τοὺς δῖνῃ ἐντολές, εἶναι αὐτός. “Ἀντιστρόφως, τὸ μόνον στέλεχος τῆς ὁμάδος, στὸ ὅποιο οἱ ὑφιστάμενοι ἔχουν δικαίωμα νὰ ἀνατρέχουν, γιὰ ὁποιοδήποτε ὑπηρεσιακὸ ζήτημα, εἶναι πάλι αὐτός. “Ἐάν ὁποιοσδήποτε ἄλλος, τ ο ὕ γ ε ν ι κ ο ὕ δ ι ε υ θ υ ν τ ο ὕ μ ἢ ἔ ξ α ι ρ ο υ μ ἔ ν ο υ ι, ἐπιχειρήσῃ νὰ δώσῃ ἐντολές, οἱ ὑφιστάμενοι θὰ πρέπει νὰ τὸ ἀναφέρουν στὸν προϊστάμενο ἀμέσως, εἰ δ υ ν α τ ὸ ν π ρ ῖ ν ἔ κ τ ε λ ἔ σ ο υ ν τ ἧ ν ἐ ν τ ο λ ῆ. “Υπάρχει ἐν προκειμένῳ ἓνα στρατιωτικὸν ἀνέκδοτο, πού, συνήθως, θεωρεῖται ὅτι διακωμωδεῖ τὴν σκληρὴν πειθαρχία, πὸν ἐπιβάλλουν οἱ λοχίαις : “Ο λοχίας τῆς σκοπιᾶς διατάσσει τὸν σκοπὸ νὰ μὴν ἀφίσῃ κανένα νὰ μὴν στὸ στρατόπεδο· ἐμφανίζεται ὁ στρατηγὸς καὶ διατάσσει μὲ τὴν σειρά του τὸν σκοπὸ νὰ τοῦ ἀνοίξῃ τὴν εἴσοδο· καὶ ὁ σκοπὸς ἀπαντᾷ : «δὲν μὲ νοιάζει ἂν εἴσαι στρατηγός, ἐγὼ θὰ ἀνοίξω τὴν πόρτα μόνο ἂν μοῦ τὸ πῆ ὁ λοχίας μου».

“Ἐδῶ, συνήθως, ἀκούγονται γέλια· ἀ δ ῖ κ ω ς ὅμως, γιατί, ὅπως εἶδαμε τὸ ἀνέκδοτο αὐτὸ εἶναι κάτι παραπάνω ἀπὸ μία κωμικοτραγικὴ (γιὰ τὸν στρατιώτη τῆς σκοπιᾶς τοὺλάχιστον) ἱστορία.

“Ο προϊστάμενος, στὸ τμήμα τοῦ ὁποίου παρατηρεῖται παραβίασις τῆς Ἐνότητος Διοικήσεως, πρέπει νὰ ἀντιδράσῃ. Τὸ σημαντικό ὅμως εἶναι νὰ ἀντιδράσῃ κατὰ τρόπο ἐποικοδομητικὸ· τὰ ἀντιποῖνα καὶ ἡ πικρία εἶναι ὁ χειρότερος τρόπος. “Ο καλύτερος τρόπος εἶναι ἡ προσπάθεια νὰ ἐξασφαλισθῇ ἡ συνεργασία τοῦ ἀνθρώπου, πὸν ἀνακατεῦθηκε ἐκεῖ πὸν δὲν τὸν σπέρνουν. “Ἀκόμη κι’ ἂν αὐτός εἶναι ὁ Γενικὸς Διευθυντής, ὁ προϊστάμενος θὰ προσπαθήσῃ νὰ τοῦ ἐξηγήσῃ π ὅ σ ο κ α κ ὀ κάνει στὴν λειτουργία τῆς ὄργανώσεως

«... Σὲ κάθε μιὰ προσπάθεια δομήσεως ἑνὸς συνόλου συνεργαζομένων ἀτόμων ὑπάρχει ἤδη, κατὰ κάποιον τρόπο, τὸ π λ α ῖ σ ι ο, μέσα στὸ ὅποιο σκοπεύουμε νὰ ἐντάξουμε τὰ πρόσωπα αὐτά. Πολλὲς φορές, τὸ πλαίσιο αὐτὸ μοιάζει νὰ ὑπάρχη σὲ πλείστα Γραφεῖα μεγάλων Ὅργανισμῶν ὑπάρχει τὸ περιφνημὸ ὀ ρ γ α ν ὀ γ ρ α μ μ α τῆς διοικήσεως. Τὸ πρόβλημα ὅμως εἶναι, ὅτι δὲν ἔχει πλήρως συνειδοτοποιηθῇ ἡ σημασία τοῦ περιφνημοῦ αὐτοῦ διαγράμματος...»

μέ τις επεμβάσεις του. Η πείρα δείχνει ότι οι θαρραλέες αλλά ήρεμες αυτές συζητήσεις, φέρνουν αποτελέσματα πολύ περισσότερα και πολύ καλύτερα από ό,τι περιμένει ο προσβληθείς προϊστάμενος.

Στην προσπάθεια να εξασφαλισθῆ πρώτ' απ' όλα η συνεργασία των ύφισταμένων, είναι πολύτιμο το να μπορή κανείς να εξασφαλίσει ότι οι ύφισταμένοι αυτοί ξέρουν έπακριβώς ποιά είναι η δουλειά τους, ώστε να είναι ακόμη σφαιρότερο, στο μυαλό τους, ποιά είναι ο προϊστάμενός τους. Βλέπουμε λοιπόν ότι η σημασία των περιφώνων περιγραφών καθηκόντων (Job descriptions) αρχίζει να γίνεται έντονώτατα αισθητή, από τώρα.

Ο προϊστάμενος, τέλος, μπορεί να αναρτήση το οργανόγραμμα της ομάδος στον τοίχο: η έπιπεία, που προσφέρει το καλό οργανόγραμμα, είναι πολύτιμος σύμμαχος.

## 2.2. Το Πεδίον Έλέγχου

Όπως είδαμε, η βασική αρχή της Ένότητας Διοικήσεως είναι στενωτάτα συνδεδεμένη με την ιδέα του έλέγχου και, ακριβώς, εξασφαλίζει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο την άσκηση του έλέγχου αυτού από τον «προϊστάμενο», τον έλέγχοντα.

Είναι όμως προφανές ότι η συγκεντρωτική τάσις, που εκπροσωπείται από την αρχή της Ένότητας Διοικήσεως, πολύ γρήγορα οδηγεί σε προβλήματα: έστω ότι τα μέλη της ομάδος είναι 30, 50. Ο έλεγχος και πάλι άσκειται καλύτερα, αν ο έλεγχων τα 50 αυτά μέλη είναι και πάλι ένας και μπορεί πραγματικά να τα έλέγξη. Μπορεί όμως; Αυτό είναι το πρόβλημα. Με άλλα λόγια: κάθε έλεγχόμενος πρέπει να έχη ένα μόνον έλεγχοντα: πόσοι όμως έλεγχόμενοι πρέπει να αντιστοιχούν σε ένα έλεγχοντα;

Το έρώτημα είναι σημαντικώτατο και η απάντησις του τελείως απαραίτητη για να καταλάβουμε πως ένας γενικός διευθυντής (π.χ. της General Electric) μπορεί να προϊσταται 500.000 ανθρώπων.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες, που προσδιορίζουν το πεδίον έλέγχου, τον αριθμό δηλ. των εργαζομένων, που μπορούν να υπαχθούν σε ένα έλεγχοντα:

α. Η φύσις της εργασίας: όσο πιο απλή είναι η εργασία, όσο λιγώτερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδος απαιτεί ή εκτελείσις της, τόσο περισσότερους εργαζομένους μπορεί να έλέγξη ένας «προϊστάμενος». Ένας έπιστάτης μπορεί θαυμάσια να έπιβλέψη την εργασία και 30 εργατών που σκάβουν ένα χαντάκι. Ένας διευθυντής τμήματος μελετών δέν μπορεί να έλέγξη ο ίδιος την εργασία 30 μηχανικών.

Ο παράγων αυτός είναι ουσιαστικά ο μόνος. Υπάρχουν όμως και άλλοι, μερικώτεροι, που σε συγ-

κεκριμένες περιπτώσεις αποκτούν ειδική σημασία.

β. Η απόστασις: Η σημασία της είναι προφανής. Όταν μία ομάδα ύφισταμένων μας εργάζεται μακριά από τον δικό μας τόπο εργασίας, ή συνήθης μέθοδος αντιμετώπισεως του προβλήματος είναι να οργανώσουμε ένα σύστημα έλέγχου του ένοδος μόνον έξ αυτών, ύπευθύνου όμως για την εργασία όλων, έλέγχοντος τους άλλους, προϊσταμένου των άλλων.

γ. Ο χρόνος: Ίδου ένας παράγων, του οποίου η σημασία συχνότατα παραγνωρίζεται. Η πείρα αποδεικνύει ότι οι ανάγκες έπιβλέψεως εργασιών μακροπρόνων, είναι πολύ μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες ανάγκες έπιβλέψεως άπλών εργασιών, που μπορούν να ολοκληρωθούν σε λίγες μόνον ώρες. Τελείως αντιστοίχως, ο χρόνος που πρέπει να διαθέση ένας προϊστάμενος σε συνεργασία με τους ύφισταμένους του, είναι τόσο μεγαλύτερος, όσο πιο πολύπλοκη είναι η εργασία των ύφισταμένων. Άρα, ο αριθμός των έλεγχομένων ανά έλεγχοντα, θα είναι τόσο μικρότερος όσο πιο μακροχρόνιο και πολύπλοκο είναι το έργο τους.

δ. Οι προσωπικές σχέσεις: Από όλους τους παράγοντες καθορισμού του πεδίου έλέγχου, αυτός είναι ο όμολογουμένως πιο περίεργος και έντυπωσιακός—τόσο μάλιστα έντυπωσιακός, που πολύ συχνά παραμένει στην μνήμη ως ο μόνος παράγων και βεβαίως τότε οδηγεί σε παρανοήσεις. Σύμφωνα με τον παράγοντα αυτόν και ο αριθμός των έλεγχομένων ανά έλεγχοντα πρέπει να περιλαμβάνεται μεταξύ 3 και 7. Οι αριθμοί αυτοί έμφανίζονται αρκετά μυστηριώδεις—δέν είναι όμως.

Ποιά είναι το νόημα του όρου «προσωπικές σχέσεις»; Ο όρος αυτός αναφέρεται στην δομή μιας οποιασδήποτε συμβιούσης ομάδος ανθρώπων, ανεξαρτήτως της εργασίας της, από άποψεως άπλως προσωπικών, ανθρώπινων έπαφών.

Άς πάρουμε, σαν παράδειγμα, μια ομάδα τριών ανθρώπων, έστω ενός έλέγχοντος (Α) και δύο έλεγχομένων (Β και Γ) και άς δομε ποιές προσωπικές σχέσεις υπάρχουν μέσα στην ομάδα αυτήν.

Πρώτα απ' όλα υπάρχουν οι λεγόμενες άμεσες σχέσεις: Η σχέσις

του Α προς τον Β  
του Α προς τον Γ  
του Β προς τον Γ

Οι σχέσεις αυτές διαμορφώνουν το περιβάλλον εργασίας, τις δυνατότητες συνεργασίας, ύπαγορεύουν σε πάρα πολλές περιπτώσεις τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφορής ώστε να γίνη αυτό που επιδιώκουμε. Δέν υπάρχουν όμως μόνον αυτές: υπάρχουν ακόμη:



«... Ἡ πείρα τείνει νὰ ἀποδείξη ὅτι τὸ ἀνθρώπινο μυαλό εἶναι ἱκανὸ γιὰ ὀλοκληρωτικὴ καὶ ἀποκλειστικὴ ἀφοσίωσι σὲ ἓνα μόνο θέμα, ἓνα σκοπὸ, μόνο ἐπὶ περιωρισμένο χρονικὸ διάστημα καὶ ὑπὸ συναισθηματικὲς συνθῆκες μᾶλλον ἐξαιρετικῆς...»:

ἡ ἔμμεσος σχέσις τοῦ Β καὶ τοῦ Γ πρὸς τὸν Α (γνωστοτάτη σχέσις: ὅλοι μαζί ἐναντίον τοῦ ἀφεντικοῦ).

ἡ ἔμμεσος σχέσις τοῦ Β καὶ Α πρὸς τὸν Γ (φαβοριτισμός...).

ἡ ἔμμεσος σχέσις τοῦ Γ καὶ Α πρὸς τὸν Β (ὁ ἄλλος φαβοριτισμός...).

Ὅλες αὐτὲς τὶς σχέσεις, ὁ Α πρέπει νὰ τὶς αἰσθάνεται, νὰ τὶς νοιώθῃ, ὑποσυνείδητα ἔστω, ἀλλὰ νὰ τὶς λαμβάνῃ ὑπ' ὄψιν του, ἂν θέλῃ νὰ μπορῇ νὰ χειρίζεται καλὰ τοὺς ἀνθρώπους του. Στὴν πράξι ξέρουμε πολὺ καλά ὅτι στὸν Παπαδόπουλο πρέπει νὰ μιλήσουμε διαφορετικὰ ὅταν εἶναι μαζί με τὸν Κωνσταντινίδη καὶ διαφορετικὰ ἂν εἶναι μόνος του: ἄπλως διαφοροποιούμε τὴν σχέσι Α πρὸς Β + Γ ἀπὸ τὴν σχέσι Α πρὸς Β.

Στὴν ομάδα ἄρα τῶν 3 ἀτόμων, ὑπάρχουν ὅπως εἶδαμε, 6 προσωπικὲς σχέσεις. Εἶναι πολὺ λίγες. Ἄν ἡ ἐργασία τῶν Β καὶ Γ δὲν εἶναι ἐξαιρετικὰ πολὺπλοκῆ, ἂν ἀκόμη ἡ ἐργασία τοῦ Α δὲν τὸν ἀπομακρύνει συχνὰ ἀπὸ τὸ φυσικὸ περιβάλλον τῶν Β καὶ Γ, ἂν ὁ Α δὲν ἔχει ὁ ἴδιος ἀρκετὴν ἐκτελεστικὴν ἐργασία νὰ κάνῃ (ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν διοικητικὴν), τότε οἱ 6 αὐτὲς σχέσεις δὲν φτάνουν γιὰ νὰ γεμίσουν τὸν χρόνον του, τὸ δυναμικὸ του. Οἱ συνέπειες θὰ εἶναι δύο: ἢ θὰ κάνῃ τὴν ζωὴ τῶν Β καὶ Γ μαρτύριο, γιὰ τὴν θὰ ἀνακατεύεται καὶ στὴν τελευταία λεπτομέρεια τῆς δουλειᾶς τους, ἢ, μοιραῖα, θὰ ἀρχίσῃ νὰ ἀσχολῆται με τοὺς «ὑφισταμένους» τῶν Β καὶ Γ καὶ θὰ παραβιάζῃ, ἔτσι, τὴν ἀρχὴ τῆς ἐνότητος διοικήσεως.

Στὴν ομάδα τῶν 4 ἀνθρώπων (3 ἐλεγχόμενοι), τὰ πράγματα βελτιώνονται σημαντικά: ἔχουμε 6 ἄμεσες καὶ 19 ἔμμεσες σχέσεις στὶς ὁποῖες περιλαμβάνονται καὶ σχέσεις τῆς μορφῆς (Α + Β) πρὸς (Γ + Δ). Στὴν ομάδα τῶν 6 ἀτόμων (5 ἐλεγχόμενοι) ὁ συνολικὸς ἀριθμὸς προσωπικῶν σχέσεων γίνεται 59, στὴν ομάδα τῶν 7 ἀτόμων 286, στὴν ομάδα τῶν 8 ἀτόμων (7 ἐλεγχόμενοι) 597 (\*). Αὐτὸ φαίνεται ὅτι εἶναι τὸ ὄριο. Στὴν ομάδα τῶν 9 ἀνθρώπων ὁ ἀριθμὸς τῶν προσωπικῶν σχέσεων περνᾷ τὶς 1.000 καὶ τὸ συνηθισμένο ἀνθρώπινο μυαλὸ χάνει τὸν ἐλεγχον, συνειδητὸ ἢ ὑποσυνείδητο.

(\* Κατὰ ὀρισμένους συγγραφεῖς οἱ ἀριθμοὶ αὐτοὶ εἶναι ἀκόμη μεγαλύτεροι.

Πρέπει, ἐν τούτοις, νὰ τονισθῇ γιὰ μιὰ ἀκόμη φορά, ὅτι ὁ ἀριθμὸς τῶν προσωπικῶν σχέσεων ἀποτελεῖ ἓνα μόνον παράγοντα τοῦ προβλήματος. Ἡ σημασία τοῦ ἀριθμοῦ αὐτοῦ δὲν εἶναι ἀπόλυτος ἀλλὰ προφανῶς σχετικὴ καὶ μειοῦται ὅσον ἀπλούστερη εἶναι ἡ ἐργασία τῶν ἐλεγχόμενων.

Μὲ τὸν ἀριθμὸ τῶν προσωπικῶν σχέσεων τελειώνει ὁ κατάλογος τῶν ἀντικειμενικῶν παραγόντων, πὸ ἐπηρεάζουν τὸ πεδίον τοῦ ἐλέγχου. Στὴν πράξι ὅμως ὑπάρχει ἓνας ἀκόμη παράγων, ὑποκειμενικὸς αὐτὴ τὴν φορά:

ε. Ἡ προσωπικότης τοῦ ἐλέγχοντος: Ὄρισμένοι, ἐξαιρετικὰ προικισμένοι ἐλέγχοντες μποροῦν, πραγματικά, νὰ ἐπιβλέψουν τὴν ἐργασία πολὺ περισσοτέρων ἀνθρώπων ἀπὸ ὅτι ἄλλοι, λιγώτερο προικισμένοι.

Οἱ ἐλέγχοντες αὐτοὶ πρέπει νὰ ἔχουν μεγαλύτερον ἀριθμὸ ἐλεγχόμενων, γιὰ τὴν ἀλλοιῶς θὰ περιπέσουμε στὴν κατάστασι τῆς ομάδος τῶν τριῶν ἀτόμων (βλ. ἄνωτέρω). Ἐν τούτοις, πρέπει σαφῶς νὰ γνωρίζουμε τὸν λόγο, στὸν ὁποῖον ὀφείλεται ἡ δυνατότης ὑπάρξεως ἡδξημένου ἀριθμοῦ ἐλεγχόμενων. Οἱ περιπτώσεις αὐτὲς γεννοῦν συνήθως ὀργανωτικὰ προβλήματα. Ἐν πάσῃ περιπτώσει, ἡ σημασία τοῦ παραγόντος τῆς προσωπικότητος τοῦ ἐλέγχοντος συνήθως ὑπερτιμᾶται στὴν πράξι, με ἀποτελεσματὴν ὑπερφόρτωσι τῶν ἐλεγχόντων.

Ἔτσι, τελικῶς, ἡ βασικὴ ἀρχή, ἡ σχετικὴ με τὸ πεδίον ἐλέγχου, μπορεῖ νὰ διατυπωθῇ ὡς ἐξῆς: «ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐλεγχόμενων πὸ ἀντιστοιχεῖ σὲ κάθε ἐλέγχοντα πρέπει νὰ βρίσκεται ἐντὸς ὀρισμένων ὀρίων, πὸ προσδιορίζονται ἀπὸ τοὺς παράγοντες πὸ ἀναφέραμε».

Ἡ ἰσχὺς τῆς βασικῆς αὐτῆς ἀρχῆς εἶναι καὶ πάλι τόσο μεγάλη, ὅσο καὶ ἡ ἰσχὺς τῆς ἀρχῆς τῆς Ἐνότητος Διοικήσεως: ἀπλούστατα δὲν μποροῦμε νὰ ἀγνοήσουμε τὴν ὑπαρξί της. Σὲ ἀρκετὰ ἐλληνικὰ ἐργοστάσια ὑπάρχει, δυστυχῶς, ἀκόμη, ἓνας ἐργοδηγὸς ὑπεύθυνος γιὰ τὴν ἐργασία 50 ἢ 100 ἀτόμων, ἐργοδηγὸς ἐξαιρετικὸς ἔστω, πὸ ἀπολαμβάνει τῆς πλήρους ἐμπιστοσύνης τῆς Διευθύνσεως. Εἶναι ὅμως πράγματι ἓνας ἐργοδηγός; Δ εἰ ν ε ἰ ν α γ καὶ ὀποιοσδήποτε ἔχει ζῆσει σὲ τέτοιο περιβάλλον, τὸ γνωρίζει καλά. Ἡ ἀρχὴ τοῦ πεδίου ἐλέγχου δρᾷ ἀδυσώπητα καί, γιὰ νὰ μπορέσῃ

δ' εργοδηγός να κατευθύνει την εργασία τόσων ανθρώπων, δημιουργεί ένα δλόκληρο δικτυο ανεπιστήμων βοηθών, πού, επειδή ακριβώς είναι ανεπίσημοι, στα μάτια των υπολοίπων εργαζομένων δεν διαφέρουν πολύ από σπιούνους.

Έτσι λοιπόν η ιδέα του πεδίου έλέγχου σιγά-σιγά αρχίζει και δημιουργεί μέσα στον δλο οργανισμό, όριζόντιες βαθμίδες. Πραγματικά, ένας γενικός υπεύθυνος, πού εκπροσωπεί πρὸς τὰ έξω μιὰ ομάδα 50 ατόμων, δέν είναι δυνατόν να έλέγξει την εργασία και των 50 ατόμων. Θά έλέγξει την εργασία 3,4,5,6 συνεργατών του: αυτοί θά αποτελέσουν την δευτέρα βαθμίδα, κάτω απ' αυτόν. Οί άλλοι; Οί άλλοι θά αποτελέσουν την τρίτη και ένδεχομένως και τις χαμηλότερες, βαθμίδες. Έτσι (και τὸ συμπέρασμα είναι αρκετά ένδιαφέρον) βλέπουμε γιατί τὰ οργανογράμματα έχουν μορφή πυραμίδος: τήν μορφήν αυτήν τήν επιβάλλουν οί δύο πρώτες αρχές τής διοικητικής οργανώσεως, άρα, τελικά η ιδέα του έλέγχου.

Εύκολα τώρα μπορούμε να δοῦμε ότι η πυραμίδα του οργανογράμματος δέν έχει μόνον όριζόντιες βαθμίδες ίεραρχίας. Έχει και κατακόρυφους κλάδους. Η διαμόρφωση π.χ. των όριζοντίων βαθμίδων μπορεί να αντιμετωπισθῆ όχι μόνον εκ τῶν άνω, αλλά και εκ τῶν κάτω: πραγματικά, τὰ 50 άτομα τής ομάδος δέν είναι δυνατόν να έχουν όλα τὸν ίδιον έλέγχοντα. Πρέπει να δημιουργηθῶν ὑποομάδες, ὡστε κάθε μία ὑποομάδα να έχει αριθμὸ στελεχῶν συμβιβαστὸ με τις επιταγές τής ιδέας του πεδίου έλέγχου. Έτσι, η ιδέα του πεδίου έλέγχου αρχίζει σιγά-σιγά και δημιουργεί μέσα στον δλον οργανισμό τὰ συνιστάμενα κύτταρα, παράλληλες ὑποομάδες ανεξάρτητες, σὲ πρώτη προσέγγιση, μεταξύ τους.

### 2.3. 'Η Όμοιογένεια τῶν 'Ανατιθεμένων 'Εντολῶν

Με την διαφορά ότι στὸ σημείο αυτό δημιουργείται τὸ μεγαλύτερο, ίσως, πρόβλημα τής διοικητικής οργανώσεως. Είπαμε ότι θά δημιουργηθῶν ὑποομάδες, κατακόρυφες διαιρέσεις: με τί κριτήριο όμως θά διαφοροποιηθῶν οί ὑποομάδες αυτές μεταξύ τους; Κάθε μία ομάς θά είναι αὐτοτελής; Δέν θά είναι;

Τὰ ερωτήματα αυτά μπορούν να αναπτυχθῶν πραγματικά σὲ δλόκληρο βιβλίο, χωρίς να βρεθῶν ἀπαντήσεις ὡς πρὸς τὸ ποιδ κριτήριο είναι και καταλληλότερο. Στὸ κάτω τής γραφῆς, είναι κατ' αρχήν συζητήσιμο ἂν είναι κἂν δυνατόν να ὑπάρξει ἓνα κριτήριο, καταλληλότερο για ὁποιαδήποτε περίπτωση: ἔτσι στην πρῶξι, παράγοντες ὅπως:

- η εξειδίκευση των εργαζομένων.
- τὸ εἶδος του προϊόντος ἢ τής ὑπηρεσίας πού

παράγεται (ανεξαρτήτως τῶν ειδικοτήτων πού απαιτεῖ ἢ παραγωγή αὐτή).

- η γεωγραφική θέσις.
- ὁ τύπος των πελατῶν (π.χ. πετρέλαιο για θερμάστρες ἢ πετρέλαιο για πλοία).

ἢ και ὁποιοσδήποτε συνδυασμὸς τους, χρησιμοποιούνται σἂν κριτήριο αὐτῆς τής δημιουργίας ὑποομάδων.

Ἀπὸ δλους αὐτοὺς τοὺς παράγοντες, ένας πού διαρκῶς και περισσότερο χρησιμοποιεῖται στην πρῶξι είναι ἡ λειτουργία πού επιτελεῖται. Πραγματικά, για να εκτελεσθῆ ένας ὁποιοσδήποτε ἀντικειμενικός σκοπὸς ὑπάρχουν, έννοιολογικῶς, ὠρισμένες βασικές λειτουργίες, πού πρέπει να επιτελεσθῶν: στην περίπτωση π.χ. τής επιχειρήσεως, ἢ χρηματοδότησις, ἢ παραγωγή και ἢ ἐμπορία. Στην σύγχρονη ἐποχή ὑπάρχει ἡ τάσις να συγκεντρώνουμε ὀργανωτικά, ὑπὸ τὸν αὐτὸν έλέγχοντα, δλους τοὺς εργαζομένους, πού συνεργάζονται για την εκτέλεσι μιᾶς ἀπὸ αυτές τις βασικές λειτουργίες τής ομάδος. Τὸ μεγάλο πλεονέκτημα τής διαρθρώσεως αὐτῆς είναι ἡ ὑπογράμμισις του μερικοῦ κοινού σκοποῦ, και εἶδαμε πόσο σημαντικό είναι αυτό. Ταυτοχρόνως, ἢ διάρθρωσις αὐτῆ ὑπογραμμίζει την σημασία πού έχει, για την καλήν ὀργάνωσι, ἢ τελεία γνώσις των λειτουργιῶν, πού χρειάζεται να εκτελοῦνται. Ἡ γνώσις αὐτῆ χρειάζεται, γιατί, παράλληλα με τὰ πλεονεκτήματά τής, ἢ λειτουργική διάρθρωσις γεννᾷ προβλήματα: οί λειτουργίες π.χ. είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους με πολλῆς και πολυπλοκῆς σχέσεις, όχι πάντα συμβιβαστῆς με την δομή τής πυραμίδος. Μόνον ἂν γνωρίζουμε καλά και τις δύο δομές μπορούμε να ἀποκτήσουμε καλὸ λειτουργικὸ ὀργανόγραμμα.

Ἐν πάση περιπτώσει αὐτῆ ἢ κατακόρυφος διαίρεσις (κατακόρυφος ἔν ἀντιδιαστολή πρὸς τις όριζόντιες βαθμίδες πού εἶδαμε προσηγουμένως) βασίζεται πάνω σὲ μιὰ μόνον θεμελιώδη ιδέα, ἢ ὁποία ἄλλωστε ἀποτελεῖ και την τρίτη βασική ἀρχή τής διοικητικής οργανώσεως: κάθε ένας κατακόρυφος κλάδος πρέπει να ἀσχολῆται με ἓργα, πὸν παρουσιάζουν ἔσωτερική συνοχή, μιὰν ὁμοιογένεια σημαντική. Ἡ σημασία τής ἀρχῆς αὐτῆς γίνεται μεγαλύτερη, ὅσο κατεβαίνουμε την κλίμακα τής ἱεραρχίας, τις όριζόντιες δηλαδή βαθμίδες του οργανογράμματός μας, και ἀποκτᾷ μιὰ τελείως ειδικήν ὄψιν ὅταν φθάσουμε στην τελευταία-τελευταία κατακόρυφη διαίρεσι, στην κατανομή τής εργασίας ἀνάμεσα στὰ διάφορα εκτελεστικά στελέχη του χαμηλοτάτου κλιμακίου: τοὺς εργάτες ἢ τεχνίτες για την περίπτωση τής παραγωγῆς.

Στὸ ἐπίπεδο αὐτὸ, ἢ ἀρχή τής ὁμοιομορφίας των ἀνατιθεμένων ἐντολῶν λέγει: «κάθε εργαζόμενος πρέπει να ἀσχολῆται με ἀριθμὸ στοιχειωδῶν εργασιῶν ἀρκετά μεγάλο, ὡστε ἢ ἐπανάληψις να μῆ

του δημιουργη άνια, αλλά όχι τόσο μεγάλο ώστε να πελαγώνη».

Ίδιαιτέρως πρέπει να τονισθί το γεγονός ότι, όπως και για τις προηγούμενες βασικές αρχές, που αναφέραμε, είναι αδύνατον να παραβούμε την αρχή της ομοιογενείας των ανατιθεμένων έντολων. "Αν π.χ. αναθέσουμε μί α μόνο στοιχειώδη εργασία σ' ένα εργαζόμενο, είναι βέβαιον ότι δεν θα αφιερώση δλη του τήν ώρα στην εργασία αυτή, αλλά θα άρχιση να άσχολήται και με άλλα πράγματα. Κι' αν δεν άσχολήται, θα τά σκέπτεται, με άποτέλεσμα να μη κάνη καλά τήν δουλειά που του αναθέσαμε. "Αν πάλι του αναθέσουμε πάρα πολλές στοιχειώδεις εργασίες, είναι βέβαιον ότι δεν θα τις κάνη όλες : μερικές, μοιραίως, θα τις παραμελήση και θα συγκεντρωθί σε εκείνες που του ταιριάζουν περισσότερο.

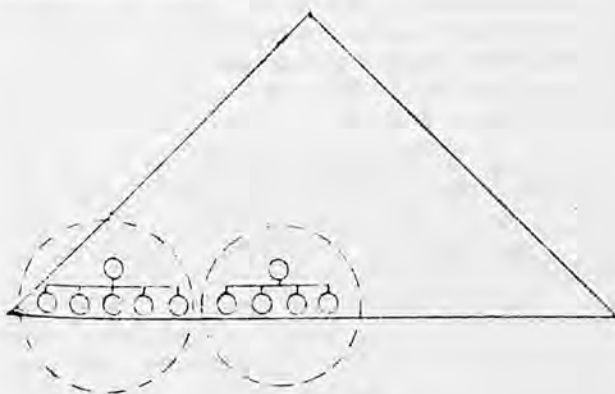
**2.4. Μεταβίβασις Εύθύνης και Έξουσίαις.**

Ποιά είναι τὰ συμπεράσματα από δλην τήν μέχρι στιγμής ανάλυσι;

Είδαμε ότι κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχη ένα, μόνο, έλέγχοντα (Ένότης Διοικήσεως).

"Οτι, αντιστρόφως, κάθε έλέγχων πρέπει να επιβλέπη τήν εργασία άρισμένου αριθμού ελεγχόμενων, όχι πολύ λίγων, ούτε πάρα πολλών (Πεδίον Έλέγχου).

"Οτι, ακόμη, κάθε μιά μερική πυραμίδα πρέπει να διαφοροποιήται από τήν γειτονικήν της (βλ. σχήμα 2) με βάσι έννοιολογική (όμοιομορφία ανατιθεμένων έντολων).



ΣΧΗΜΑ 2

"Έτσι, μέχρι στιγμής γνωρίζουμε ότι μέσα στην συνολική πυραμίδα του οργανογράμματος υπάρχουν επί μέρους κύτταρα, γνωρίζουμε τήν έσωτερική δομή των επί μέρους αυτών κυττάρων, αλλά ακόμη δεν ξεετάσαμε τó τί συνδέει τὰ επί μέρους αυτά κύτταρα μεταξύ τους και με τόν ένα γενικό υπεύθυνο, που βρίσκεται στην κορυφή τής συνολικής πυραμίδος. Διαισθανόμαστε ότι θα τούς συν-

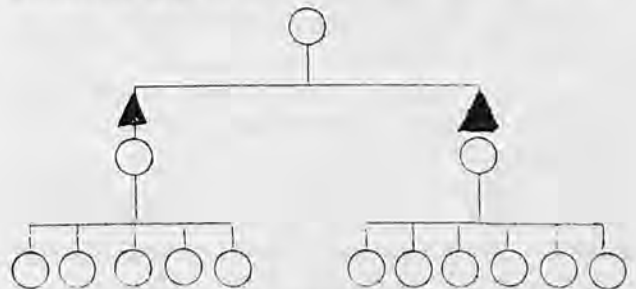
δέη ή διοικητική εύθύνη, αφού ή εύθύνη μεταφράζει τόν σκοπό και ó σκοπός δημιουργεί όλόκληρο τó οργανόγραμμα. Πώς όμως; Με ποιόν μηχανισμό; Αυτό είναι τó περιεχόμενο τής τετάρτης βασικής αρχής τής διοικητικής οργάνωσης.

"Ας ξεκινήσουμε από τήν κορυφή και άς δοθμε τήν μορφή τής συνεργασίας μεταξύ του γενικού υπεύθυνου και των 4 ή 5 συνεργατών του. "Όπως είχαμε ήδη πη, (στην παράγραφο 1.2, τήν σχετική με τήν εύθύνη), ó λόγος για τόν όποιον ó γενικός υπεύθυνος έχει συνεργάτες, είναι γιατί δεν μπορεί να εκτελέση μόνος όλες τις εργασίες για τις όποιες είναι υπεύθυνος. "Αρα θα κρατήση μερικές εργασίες για τόν έαυτό του και θα αναθέση τις υπόλοιπες στα λοιπά μέλη τής ομάδος τής όποιας «προϊσταται».

Σε ποιά όμως μέλη; Στα μέλη προφανώς τὰ όποια μπορεί να έλέγξη, αφού τούς αναθέτει εργασίες. Τά μέλη αυτά, είναι όμως μόνον οι 4 ή 5 «υφιστάμενοι» του. Μπορεί τώρα ó καθένας από αυτούς να φέρη μόνος εις πέρας τις εργασίες, οι όποιες του άνετέθησαν; "Αν ναί, έχει καλώς ή ομάς μας έχει μόνον δύο βαθμίδες, δύο ιεραρχικά επίπεδα.

"Αν όχι, τότε κάθε ένα από τὰ 4,5 στελέχη τής δευτέρας βαθμίδος βρίσκεται στην θέση ένός γενικού υπεύθυνου, ένός ανθρώπου δηλ., που δεν μπορεί να εκτελέση μόνος όλες τις εργασίες, για τις όποιες είναι υπεύθυνος : έτσι, σιγά - σιγά, με τήν προσθήκη έκαστοτε ένός μόνον επιπέδου (γιατί, όπως είδαμε, ή διοικητική σχέσις εκτείνεται μονάχα σε μία βαθμίδα δημιουργείται όλόκληρο τó οργανόγραμμα.

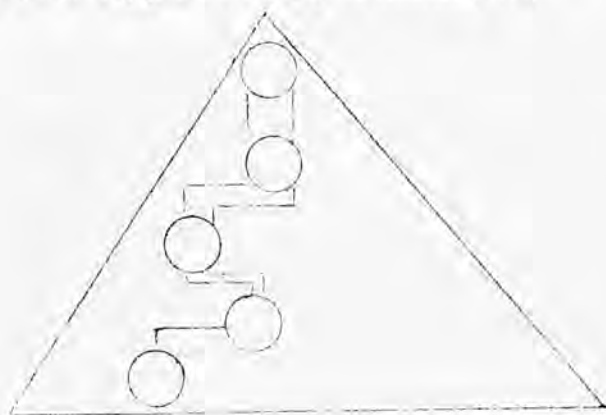
"Ο βασικός, άρα δεσμός των διαφόρων επί μέρους κυττάρων του οργανογράμματος ανά δύο, είναι τó στέλεχος εκείνο, στο όποιο άνετέθησαν οι εργασίες που έπιτελοδν και τὰ δύο διαφορετικά επί μέρους κύτταρα. "Η τυπική όδδς επικοινωνίας οίουδήποτε κυττάρου με τó υπόλοιπον οργανόγραμμα που δεν βρίσκεται «κάτω» από αυτό, είναι ή σχέσις του έλέγχοντος τó κύτταρο με τόν δικό του έλέγχοντα (Σχ. 3).



ΣΧΗΜΑ 3

"Έτσι, βλέπουμε ότι ó μηχανισμός συνδέσεως των διαφόρων όριζοντίων βαθμίδων μεταξύ τους είναι ή διαδοχική άνάθεσις μέρους μί ας αρχικής έρ-

γασίας (Σχ. 4), ή διαδοχική μεταβίβασις πρὸς τὰ κάτω τῆς εὐθύνης ἐκτελέσεώς της.



ΣΧΗΜΑ 4

Ἡ διαδοχική αὐτὴ μεταβίβασις εἶναι ἐκεῖνη ποὺ συνδέει τὰ «κατώτατα» στελέχη μὲ τὸν γενικὸν υπεύθυνον.

Ἄς ξαναγυρίσουμε ὅμως στὴν βασικὴ εἰκόνα τοῦ κυττάρου, τὴν εἰκόνα ἐλέγχοντος καὶ ἐλεγχομένων, γιὰ νὰ δοῦμε περισσότερες λεπτομέρειες αὐτῆς τῆς ἀμέσου μεταβίβασεως εὐθύνης.

Πρῶτο χαρακτηριστικὸ τῆς μεταβίβασεως αὐτῆς εἶναι προφανῶς, τὸ ὅτι : τὸ ἄθροισμα τῶν ἐπὶ μέρους διοικητικῶν εὐθυνῶν ὄλων τῶν στελεχῶν τοῦ κυττάρου (τοῦ ἐπικεφαλῆς μὴ ἐξαιρουμένου) πρέπει νὰ ἴσουςται ἀκριβῶς μὲ τὴν εὐθύνῃ ποὺ μετεβιβάσθη στὸν ἐπικεφαλῆς (πλήρης κατανομὴ ἐργασίας).

Ἡ ἰδέα αὐτὴ εἶναι προφανῆς, ἀλλὰ ἂν δὲν προσέξουμε στὴν ἐφαρμογὴ της, εἶναι πολὺ πιθανὸν (ὅπως ἄλλωστε δείχνει δυστυχῶς ἡ πεῖρα) νὰ γίνουν τὰ ἑξῆς δύο σφάλματα :

- α) μία ἐπὶ μέρος ἐργασία ἀνατίθεται σὲ δύο ταυτοχρόνως ἢ περισσότερα στελέχη. Ἀποτέλεσμα : προστριβαί, προβλήματα καθυστερήσεις, κακὸ κλίμα ἐργασίας.
- β) μία ἐπὶ μέρος ἐργασία δὲν ἀνατίθεται συγκεκριμένα σὲ κανένα—ὅποτε ἀπλούστατα δὲν γίνεται. Συνήθως αὐτὸ συμβαίνει μὲ τίς «δυσάρεστες» ἐργασίες.

Ὁ καλύτερος ἴσως τρόπος, μὲ τὸν ὁποῖο μποροῦμε νὰ ἀποφύγουμε τὰ σφάλματα αὐτά, εἶναι νὰ μεταβιβάζουμε τὴν εὐθύνῃ γ ρ α π τ ῶ ς.

Ἄν γίνη αὐτὸ καὶ μόνον, ἢ συστηματοποίησις, ποὺ ἐπιβάλλει ἡ ἐργασία τῆς συγγραφῆς, μᾶς ἐξασφαλίζει ὅτι ἡ κατανομὴ τῶν ἐπὶ μέρος εὐθυνῶν δὲν θὰ ἔχη οὔτε κενά, οὔτε ἐπικαλύψεις.

Ἐτσι, βλέπουμε ὅτι οἱ περίφημες «περιγραφές ἐργασίας» (Job Descriptions) δὲν εἶναι μόνον χαρτοβασιλείο : χρησιμεύουν πραγματικὰ σὲ κάτι. Χρησιμεύουν πρῶτ' ἀπ' ὅλα, στὴν ἐξασφάλισι τῆς Ἐνότητος Διοικήσεως, ὅπως εἶδαμε. Χρησιμεύ-

ουν ἀκόμη στὴν συνέπεια τῆς μεταβίβασεως εὐθύνης.

Χρησιμεύουν τέλος στὴν σύμμετρο καὶ ἰσοβαρὴ μεταβίβασι τῆς εὐθύνης. Πραγματικὰ, ὅταν στὸ μυαλὸ τοῦ ἐπικεφαλῆς δὲν ὑπάρχει σαφὴς ἢ εἰκὼν τῆς ἀνάγκης μεταβίβασεως εὐθύνης, σύμφωνα μὲ τὰ ὅσα εἶπαμε μέχρι στιγμῆς, σχεδὸν πάντοτε παρατηρεῖται ἡ ὑπερφύλαξις τῶν καλῶν στελεχῶν : σιγά - σιγά δηλ. ὅλες οἱ δουλειές συσσωρεύονται στοὺς ὤμους τῶν προθύμων, ἱκανῶν ἐργαζομένων, ἐνῶ οἱ ὑπόλοιποι κάθονται. Αὐτὸ εἶναι κακὸ, ὄχι μόνον γιὰ τὴν ἀδικία, ποὺ ἐνδεχομένως διαπράττεται — ἀδικία μισθολογικὴ ἢ ὁποιασδήποτε ἄλλης φύσεως. Εἶναι κυρίως κακὸ γιὰ τὸ ἐτσι «πνίγονται» τὰ ἱκανὰ στελέχη, ποὺ ἐνδεχομένως θὰ ἔπρεπε νὰ προετοιμαστοῦν ἀλλοιῶς, γιὰ διαδοχὴ σὲ ἡγετικὲς θέσεις. Εἶναι κακὸ, γιὰ τὸ ἐτσι τὰ λιγώτερο ἱκανὰ στελέχη παραμένουν λιγώτερο ἱκανὰ — γιὰ νὰ μὴν ποῦμε ὅτι χειροτερεύουν. Ἡ δουλειὰ τοῦ ἐπικεφαλῆς, εἴτε τὸ θέλουμε εἴτε ὄχι, εἶναι δουλειὰ δασκάλου, καὶ ἡ κυριώτερη ἀποστολὴ του εἶναι ἴσως ἡ ἀξιοποίησις τοῦ ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ, τοῦ ὁποῖου προΐσταται. Ἡ σύμμετρος ἀνάθεσις εὐθυνῶν εἶναι ἡ προϋπόθεσις τῆς ἀξιοποιήσεως αὐτῆς.

Ἄνεξαρτήτως, ὅμως, ὄλων αὐτῶν τῶν προβλημάτων, τὸ βασικώτερο συμπέρασμα, ποὺ προκύπτει ἀπὸ ὅσα εἶπαμε μέχρι στιγμῆς, εἶναι ὅτι ἡ εὐθύνῃ μεταβιβάζεται, δὲν ἐκχωρεῖται. Ὅποιαδήποτε καὶ ἂν εἶναι ἡ κατανομὴ τῶν εὐθυνῶν, ποὺ θὰ κάνει ὁ ἐπικεφαλῆς μέσα στὸ κύτταρο, ἀνάμεσα στοὺς «ἐλεγχομένους», τελικῶς, γιὰ τὴν ἐκτέλεσι τῆς ἐργασίας υπεύθυνος παραμένει πάντοτε αὐτός : σ' αὐτὸν ἀνετίθη ἡ ἐργασία. Κατὰ συνέπειαν, εἶναι ἀνανδρο καὶ ἀνήθικο νὰ ἐπιρρίπτῃ ὁ ἐπικεφαλῆς τὴν εὐθύνῃ στοὺς ὑφισταμένους γιὰ μίαν ἀποτυχία τοῦ κυττάρου τῆς εὐθύνης ἔχει αὐτὸς καὶ μόνον αὐτός. Ἄν ἡ δουλειὰ δὲν ἔγινε καλά, φταίει αὐτὸς ποὺ δὲν φρόντισε νὰ γίνη καλά.

Ἀντιθέτως, ὁ ἐπικεφαλῆς πρέπει πάντοτε νὰ μοιράζῃ ἐπαίνους, ὅταν ἡ δουλειὰ γίνεται καλά. Πρέπει, γιὰ τὴν πραγματικότητα, αὐτὸς πάλι δὲν χάνει τίποτε ἀπὸ τὸν τελικὸ, πραγματικὸ, οὐσιαστικὸν ἔπαινον. Ὁ ἔπαινος ἀνήκει ὁλόκληρος σ' αὐτὸν, γιὰ τὸν αὐτὸν ἀνήκει καὶ ἡ εὐθύνῃ. Ἐν τούτοις, τὸ πραγματικὰ ἀξιοσημεῖωτο αὐτὸ συμπέρασμα, σχετικὰ μὲ τὸν ἔπαινο καὶ τὴν μορφή, παίρνει κυριολεκτικὰ νέα ὄψη, μόλις ἀναλογιστοῦμε τί πραγματικὰ σημαίνει «μεταβίβασις εὐθύνης».

Μέχρι στιγμῆς, οἱ λέξεις «μεταβίβασις εὐθύνης» εἶχαν σαφῶς τὸ νόημα «ἐντολή». Μὲ τὴν διαφορὰ ὅτι ἐντολὴ καὶ εὐθύνῃ δὲν εἶναι κατ' ἀνάγκην συνώνυμα.

Ὅταν πιέζω τὸ κουμπί, γιὰ νὰ ἀρχίσῃ ἡ λειτουργία μιᾶς μηχανῆς, τῆς δίνω τὴν ἐντολή νὰ ἐκτελέσῃ ἓνα ἔργο. Ἄν ὅμως ἔχω ξεχάσῃ νὰ τὴν

ανεφοδιάσω με καύσιμα και ή δουλειά μείνη στη μέση, ή εϋθύνη για την άποτυχία προφανώς δέν βαρύνει τήν μηχανή, παρ' όλο πού ή έντολή τής έδόθη. Η εϋθύνη δέν τής άνήκει, γιατί άπλούστατα ή μηχανή δέν μπορεί νά κάνη τίποτε για νά ανεφοδιαστή μόνη της σέ καύσιμα — δέν έχει τήν παραμικρή έξουσία πάνω στόν ανεφοδιασμό τών καυσίμων.

Η έντολή, άρα, μόνη της, δέν συνεπάγεται εϋθύνη. Εϋθύνη ύπάρχει και μπορεί νά ζητηθή, όταν ύπάρχη και έξουσία, έξουσία νά επιτελεσθούν όλα τά προβλεπόμενα άναγκαία για τήν έκτέλεση τής έντολής. Όταν δίνω έντολές χωρίς νά παραχωρώ έξουσία, χρησιμοποιώ τούς άνθρώπους σάν μηχανή και τότε δέν μεταβιβάζω εϋθύνη. Τότε, άργά ή γρήγορα, ή έργασία έκτελέσσεως τής έντολής δέν θά γίνη και θά ξαναγυρίση στά χέρια μου — όπως ακριβώς όταν ή μηχανή μείνη από καύσιμα.

Τήν τεραστία σημασία τής διαπιστώσεως αυτής ελάχιστοι άνθρωποι φαίνεται νά τήν έχουν συνειδητοποιήση. Έχει μεγάλη σημασία νά εξηγήσ πλήρως μιá έντολή, πού δίνεις, σέ όλες τις λεπτομέρειές της, ώστε ή έκτέλεσίς της νά γίνη κατά τó δυνατόν εύκολα και στρωτά. Άλλά αυτό είν-ό ναι σωστό, μόνο άν ό άνθρωπος, στόν όποιον δίνω τήν έντολή είναι άπλός έκτελεστής και δέν τόν προορίζω για τίποτε άλλο. Όσο πιό λεπτομερείς οί έντο-

λές ως πρós τόν συγκεκριμένο τρόπον έργασίας (όχι πρós τόν σκοπό τής έντολής), τόσο λιγώτερη πρωτοβουλία έχει ό άνθρωπος, πού παίρνει τήν έντολή. Άρα τόσο λιγώτερη καταλήγει νά είναι ή εϋθύνη του, στην περίπτωση πού δέν θά καταφέρη νά τήν έκτελέση, σέ περίπτωση πού κάτι δέν πάει καλά. Ένα διοικητικό κύτταρο, όπου ό έλέγχων μεταβιβάζει έντολές χωρίς εϋθύνη, δηλ. χωρίς έξουσία, δέν είναι καν όργανωσις: είναι ένας άνθρωπος και μερικές μηχανές.

Η διαπίστωση αυτή γίνεται δύο φορές πικρότερη, όταν συνειδητοποιηθή τήν κρίσιμη στιγμή, πού οί έργασίες του τμήματος έχουν αύξηθή: τι θά κάνη τότε ό έλέγχων; Θα πάρη κι άλλες μηχανές; Και τι θά γίνη τó πεδίο έλέγχου; Τότε διαπιστώνουμε ξαφνικά, ότι «όλοι οί ύφισταμένοι μου είναι ζώα. Δέν μπορούν τίποτε νά κάνουν χωρίς νά πρέπει νά ανακατευτώ εγώ».

«Αν θέλετε ένας από τούς ύφισταμένους σας νά γίνη μιá μέρα ήγέτης, μη τόν μεταχειρίζεστε σάν σκλάβο» (\*). Ο σκλάβος δέν γίνεται ήγέτης σέ μιá μέρα. Η άρχή άνδρα δείκνυσι, λέγαν οί άρχαίοι: άρχή σημαίνει έξουσία - και εϋθύνη. Και ή όργανωσις έχει άνάγκη από άνδρες - όχι σκλάβους.

(\*) Auguste Detoeuf: Propos de O. L. Barnton, Confiseur.

## Συμπέρασμα

Έτσι, τó συμπέρασμα στό όποίο καταλήγουμε είναι και πάλι ή διαπίστωση ότι τó όργανόγραμμα, τής διοικήσεως, ή στατική δηλ. εξέταση τών προβλημάτων της, άποτελεί μόνον τόν έγυνημένο ελάχιστο για τήν λειτουργία τής όμάδος. Οί τρεις πρώτες βασικές άρχές τής διοικητικής όργανώσεως (Ένότης Διοικήσεως, πεδίο έλέγχου, όμοιόμορφες έντολές), οί άρχές πού φτάνουν για νά δομηθή και λάβη μορφή τó όργανόγραμμα, σχετίζονται άμεσα και στηρίζονται στην έννοια τού έλέγχου. Ο σωστός χειρισμός τού έ-

λέγχου, ή σωστή δόμησις σκελετού έχει άναμφισβήτητη σημασία: αλλά (και έδω άξιζει τόν κόπο νά επιμένη κανείς όσο μπορεί περισσότερο) ή ιδέα τού έλέγχου είναι δευτερογενής και δέν φτάνει για νά μās εξασφαλίση τήν σωστή λειτουργία τού όργανογράμματος, πού φτιάξαμε. Για τήν σωστή λειτουργία πρέπει νά ξαναγυρίσουμε στην έννοια τής εϋθύνης, τήν έννοια άρα τού σκοπού - ουσιαστικά στην άνάλυσι τής έννοίας τής διοικήσεως.

«... Η Ένότης Διοικήσεως σάν αξίωμα πού λέει, ότι κάθε έργαζόμενος έχει ένα μόνο άμεσο διοικητικό προϊστάμενο, δέν είναι άπλώς μιá συνταγή καλής συμπεριφορās, μιá πρότασις πού μās παροτρύνει πρós μιάν επιθυμητή κατάστασι. Είναι ακριβώς ένας φυσικός νόμος, μιá ιδιότης τών συνόλων συνεργαζομένων άτόμων...»

# ΠΩΣ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ Η ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΤΑΛΑΝΤΟΥΧΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Υπό: ROGER J. FRITZ

**Ο**σοι υπεύθυνοι τμημάτων προσωπικού δεν είναι έντελως άτρωτοι ενώπιον του τεραστίου όγκου της συγχρόνου βιβλιογραφίας που περνά καθημερινώς από το γραφείο των, θα έχουν άσφαλώς ήδη αντιληφθή ότι αί εύθύναι των μεταβάλλουν χαρακτήρα με μεγάλην ταχύτητα. "Ήδη ύπ' άριθ. 1 εις τον κατάλογον των εύθυνων των είναι ή μέριμνα και ό προγραμματισμός διά την επάνδρωσιν των οργανώσεων των. Κατ' άπλουστέραν διατύπωσιν, ό προγραμματισμός διά την εξασφάλισιν έμφύχου ύλικού άποτελεί ένα έργον, που δεν τελειώνει ποτέ και που συνίσταται βασικώς εις την καλλιέργειαν του ταλάντου των άτόμων, ώστε να είναι εις θέσιν να άνταπεξέλθουν εις τας παρούσας και τας μελλοντικές ανάγκας μιās επιχειρήσεως. Ό προγραμματισμός αυτός περιέχει τά στοιχεΐα της φαντασίας, της συνεχούς προσπάθειάς και της καινοτομίας κατά την αντιμετώπισιν 4 βασικών άντικειμενικών σκοπών.

## ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΝΔΟΝ

*Πρωτον, πρέπει να επινόήσωμεν και να εφαρμόσωμεν μεθόδους συστηματικής και άποτελεσματικής αναζήτησεως ταλαντούχων άτόμων μεταξύ των ήδη ύπαρχόντων ύπαλλήλων.*

Ή έρευνα αυτή διά την προαγωγήν εκ των ένδον προφανώς προϋποθέτει τό να γνωρίζωμεν περισσότερα από όσα συνήθως γνωρίζωμεν, περι των μελλοντικών αναγκών ολοκλήρου της εταιρείας εις ανθρώπινον δυναμικόν. Πρέπει να λαμβάνεται πρόβλεψις όχι μόνον διά την φυσιολογικήν άντικατάστασιν προσώπων αλλά και διά τας άπροβλέπτους μεταβολάς του σχήματος ή τας μελλοντικές επέκτάσεις της εταιρείας. Προϋποτίθεται λοιπόν μία προσεκτική άνάλυσις της εταιρικής

οργανώσεως, τμήμα προς τμήμα, μονάς προς μονάδα και μία συνεχής παρακολούθησις όλων των ταλαντούχων προσώπων, που προσλαμβάνονται υπό της εταιρείας, καθώς αυτή αναπτύσσει τον κύκλον των εργασιών της. Τοϋτο πρέπει να γίνεται με σύστημα. Πάσα ενδιαφέρουσα πληροφορία πρέπει να άνταλλάσσεται και να κυκλοφορή εις όλα τά τμήματα μιās οργανώσεως, άλλως ύπάρχει κίνδυνος να άγνοηθούν ίκανοί ύποψήφιοι διά προαγωγήν. Αί έξ αυτού κακαί συνέπειαι άντανακλούν προφανώς και επί των ύπαλλήλων και επί του ύπευθύνου, ό όποιος άναζητεί τό κατάλληλον πρόσωπον έντός της εταιρείας.

Βεβαίως τά τελευταία έτη έχουν σημειωθή τεράστια πρόσδοι εις τά συστήματα πληροφοριών και τηρήσεως άρχείων διά του ήλεκτρονικού ύπολογιστου, πράγμα τό όποιον διευκολύνει την έρευναν, δεν σημαίνει όμως άφ' έτέρου ότι τά μηχανήματα είναι εις θέσιν και να άποφασίσουν ποίος πρέπει να επιλεγή διά μίαν δεδομένην εργασία ή να προαχθή εις μίαν καλύτεραν θέσιν. Τά μηχανήματα πρέπει να χρησιμοποιώνται άποκλειστικώς και μόνον ως μέσα διά την επισήμανσιν των άτόμων και την ελάττωσιν του χρόνου που άπαιτείται διά την άντλησιν χρησίμων πληροφοριών περι του παρελθόντος, των προσόντων και της εμπειρίας ενός ενδιαφέροντος ύπαλλήλου.

## ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ

*Ό δεύτερος βασικός άντικειμενικός σκοπός είναι ή κατάρτισις και διατήρησις ενός προγράμματος στρατολογήσεως και τοποθετήσεως νέων ύπαλλήλων, τό όποιον να λειτουργή καθ' όλην την διάρκειαν του έτους και τό όποιον να θέτη ιδιαίτεραν έμφασιν επί της όσον τό δυνατόν ύψηλοτέρας ποιότητος του προσωπικού.*

Όταν γίνεται λόγος περί νέων υπαλλήλων δέν έννοοῦμεν μόνον τὸ περισσότερο ἢ ὀλιγώτερον σταθερὸν ποσοστὸν νέων πτυχιούχων ἐπιχειρησιακῶν ἢ ἄλλων σχολῶν, τοὺς ὁποίους προσλαμβάνει συνήθως ἡ ἐπιχείρησις, ἀλλ' ἐπίσης καὶ τοὺς διαφόρους εἰδικευμένους τεχνικούς ἢ ἐπιστήμονας, διὰ τοὺς ὁποίους προβλέπεται θέσις ἐν τῇ ἐταιρείᾳ καὶ διὰ τοὺς ὁποίους ὑπάρχει ἡ δυνατότης προωθήσεως ἐκ τῶν ἐνδον. Πρέπει νὰ καταβάλλεται κάθε δυνατὴ προσπάθεια διὰ τὴν στρατολόγησιν καλυτέρου δυνατοῦ ἀνθρωπίνου ὑλικοῦ, τοῦτο ὅμως πολὺ μικρὰν σημασίαν θὰ ἔχη, ἀν δέν παρέχωνται ταυτοχρόνως καὶ εὐκαιρίαι—ἀκόμη δὲ καὶ αἱ πιέσεις—ὡστε ἡ ἀπόδοσις τῶν ἀτόμων αὐτῶν νὰ παραμένῃ εἰς ὑψηλὸν ἐπίπεδον.

Ἄν ἡ βασικὴ πολιτικὴ μιᾶς ἐταιρείας εἶναι νὰ προάγῃ ἐκ τῶν ἐνδον, ἔχει βασικὴν σπουδαιότητα τὸ νὰ ἐπιδιώκεται ἡ πρόσληψις νέων ὑποψηφίων, μὲ ὅσον τὸ δυνατόν περισσότερα προσόντα. Οἱ ἐντεταλμένοι διὰ τὸ ἔργον τῆς προσλήψεως ὀφείλου νὰ δημιουργοῦν καὶ νὰ διατηροῦν ἐπαφὰς μὲ ὑπευθύνους ὠρισμένων πανεπιστημίων καὶ κολλεγίων καὶ δὴ ὄχι τυχαίων, ἀλλ' ἐκείνων τῶν ὁποίων οἱ ἀπόφοιτοι ἔχουν κατὰ τὸ παρελθὸν παρουσιάσει τὰς μεγαλυτέρας ἀρετάς. Ἡ ἐπαφή καὶ ἡ ἐπικοινωνία μὲ τὰ ἐκπαιδευτικὰ αὐτὰ ἰδρύματα ἐνισχύεται σημαντικῶς διὰ τῆς συνεχοῦς συνεργασίας καὶ ἀνταλλαγῆς ἀπόψεων μὲ στελέχη ἐκπαιδευτικὰ, διοικητικὰ, ἢ ἐκπροσώπους τῶν φοιτητικῶν ὀργανώσεων. Καλὰ ἀποτελέσματα ἐπιτυγχάνονται ἐπίσης διὰ τῆς καθιερώσεως ἐπισκέψεων τῶν ἐκπαιδευτικῶν ἰδρυμάτων εἰς τὰ καταστήματα μεγάλων ἐπιχειρήσεων, διὰ τῆς τακτικῆς παρουσιάσεως ἱκανῶν ἐκπαιδευτικῶν ὁμιλητῶν καὶ διὰ τῆς προσφορᾶς δωρεὰν προγραμμάτων πρακτικῆς ἐκπαίδευσως τῶν σπουδαστῶν εἰς τὰ ἐργοστάσια τῶν ἐνδιαφερομένων ἐταιρειῶν. Οὕτω δημιουργοῦνται ἰσχυροὶ δεσμοὶ μεταξὺ τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τῶν ἐκπαιδευτικῶν ἰδρυμάτων, τὰ ὁποῖα θὰ ἀποτελέσουν τοὺς μελλοντικούς τροφodότας εἰς ἔμφυχον ὑλικόν.

Τὸ μεγαλύτερον ποσοστὸν τῆς εὐθύνης καὶ τῆς πρωτοβουλίας διὰ τὴν δημιουργίαν τοιούτων δεσμῶν ἀπόκειται εἰς τοὺς ἐκπροσώπους τῶν ἐπιχειρήσεων. Τὰ ὀφέλη εἶναι κοινὰ καὶ πολὺ σημαντικὰ, ἰδίως ἀν οἱ δεσμοὶ δέν περιορίζονται εἰς μίαν ἀπλῆν ἐπίσκεψιν ἀλλὰ καλλιεργῶνται καθ' ὅλον τὸ ἔτος.

### ΠΡΟΣΦΟΡΟΝ ΚΛΙΜΑ ΔΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΝ

*Ὁ τρίτος ἀντικειμενικὸς σκοπὸς εἶναι ἡ ὅσον τὸ δυνατόν ἐγκαίρως ἐπισήμανσις τοῦ ταλάντου ἐνὸς υπαλλήλου.*

Ὅλαι αἱ ὑπηρεσίαι προσωπικοῦ τῶν διαφόρων ἐταιρειῶν προτρέπονται εἰς τὸ νὰ ἐπιδιώκουν τὴν ταχύτεραν δυνατὴν ἀνακάλυψιν τῶν ἱκανοτήτων τῶν νέων υπαλλήλων. Τὸ ἐπόμενον στάδιον βεβαίως εἶναι ἡ παροχὴ βοήθειας διὰ τὴν καλλιέργειαν τῶν ἱκανοτήτων αὐτῶν. Κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη χάρις εἰς τὴν μεγάλην ποικιλίαν προγραμμάτων ἀναπτύξεως στελεχῶν, ποὺ ἔχει τεθῆ εἰς ἐφαρμογήν, ἔχουν σημειωθῆ μεγάλοι πρόοδοι εἰς τὸν τομέα αὐτόν. Πρέπει ὅμως νὰ ἐχωμε πάντοτε πρὸ ὀφθαλμῶν τὸν πραγματικὸν ρόλον τῶν ὁποίων διαδραματίζει ἡ μορφή τῆς ὀργανώσεως εἰς τὴν καλλιέργειαν τοῦ ταλάντου τῶν στελεχῶν. Ἄν τὸ πρόγραμμα ἀναπτύξεως ἡγετικῶν στελεχῶν διεξάγεται κατὰ τρόπον λίαν αὐστηρὸν καὶ περιοριστικόν, τότε ὑπάρχει κίνδυνος νὰ καταπνίγηται ἡ ἀτομικὴ πρωτοβουλία ὑπὸ τῆς διοικήσεως. Ὅποιος αἰσθάνεται ὅτι φέρει μικρὸν βαθμὸν προσωπικῆς εὐθύνης θὰ καταβάλῃ ἀντιστοίχως καὶ μικρὰν προσπάθειαν διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ τυπικοῦ, αὐτηρῶς προκαθορισμένου προγράμματος καὶ συνεπῶς τὰ ὀφέλη ἐξ αὐτοῦ θὰ εἶναι μικρά. Ὅλον καὶ περισσότεραι ἐταιρείαι ἀρχίζουν νὰ ἀντιλαμβάνονται ὅτι τὰ ἐπίσημα προγράμματα ἔχουν περιορισμένην ἀξίαν ἐκτὸς ἀν α) οἱ ἐνδιαφερόμενοι Managers ἔχουν ἀναλάβει ἕνα μέγα μέρος τῆς εὐθύνης διὰ τὴν ἰδίαν των ἀνάπτυξιν, καὶ β) οἱ ἴδιοι Managers ἔχουν συνεργασθῆ μετὰ τῶν ἀνωτέρων των εἰς τὴν ἐκπόνησιν προγραμμάτων αὐτοβελτιώσεως εἰς συγκεκριμένους τομεῖς.

Τὰ ἀνώτερα στελέχη μποροῦν, κατὰ τὴν ἐν λόγω διαδικασίαν, νὰ βοηθήσουν μεγάλως τοὺς κατωτέρους των, διὰ τῆς δικαίας καὶ ἀκριβοῦς ἀξιολογήσεως τῆς ἀποδόσεως τῶν τελευταίων. Ἄν αἱ ἐν λόγω ἀξιολογήσεις εἶναι πραγματικῶς ἀντικειμενικαὶ καὶ βασιζονται ἐπὶ τῆς ἀποδόσεως μᾶλλον παρὰ ἐπὶ τῆς προσωπικότητος, τὸ κατώτερον στέλεχος θὰ σχηματίσῃ μίαν πολὺ σαφεστέραν ἰδέαν περὶ τῶν τομέων, εἰς τοὺς ὁποίους μπορεῖ καὶ ὀφείλει νὰ προοδεύσῃ. Εἶναι ὅμως κεφαλαιῶδους σημασίας - ἐπαναλαμβάνομεν - τὸ νὰ πιέζη ὁ προϊστάμενος τὸν ὑφιστάμενον νὰ λαμβάνῃ ὁ ἴδιος ἀποφάσεις, περὶ τοῦ ποῖαν ἱκανότητα θὰ καλλιεργήσῃ πρῶτον, ποῖαν ἐπιμόρφωσιν χρειάζεται κ.ο.κ.

Ὁ προϊστάμενος πρέπει νὰ εἶναι διατεθειμένος νὰ παρέχῃ συμβουλὰς, ἡ μέθοδος ὅμως ἡ ὁποία φαίνεται ὅτι ἐπιτρέπει τὴν ταχύτεραν πρόοδον εἶναι ἐκείνη, διὰ τῆς ὁποίας ὁ ἐνδιαφερόμενος καὶ ὁ προϊστάμενος συμφωνοῦν ἀπλῶς ἐπὶ τοῦ ποῖαν συγκεκριμένην εὐθύνην θὰ ἀναλάβῃ ὁ πρῶτος, διὰ νὰ κριθῆ βάσει τῆς ἀποδόσεως του ἡ παρούσα ἱκανότης του. Τοῦτο παρέχει μίαν βᾶσιν προοδευτικῶν συζητήσεων καὶ ἀξιολογήσεως καὶ ἐπιτρέπει εἰς ἀμφοτέρους νὰ προβαίνουν εἰς ἀντικειμενικὰς κρίσεις ἐν ὄψει πραγματικῶν δεδομένων καὶ μὲ ρεαλιστικὰ κριτήρια.

### ΤΟ ΣΗΜΕΡΟΝ ΠΡΟ ΤΟΥ ΑΥΡΙΟΥ

Ὁ τέταρτος ἀντικειμενικὸς σκοπός, εἶναι ἡ θέσπις μεθόδων ἀξιολογήσεως καὶ διαδικασιῶν προσφορῶν εἰς τὸ νὰ καλύψουν κατὰ τρόπον ἱκανοποιητι-

κόν την πυροῦσαν ἀπόδοσιν πρὶν ἐξαχθῶν αἰαδή-  
ποτε συμπεράσματα περὶ τῶν μελλοντικῶν δυνατο-  
τήτων.

Αἱ ἀξιολογήσεις ἀποδόσεως πρέπει νὰ λαμβάνουν  
χώραν κατὰ τακτὰ χρονικὰ διαστήματα καὶ πρέ-  
πει νὰ ἐπακολουθοῦν μετὰ τὴν μελέτην καὶ καθιέ-  
ρῳσιν α) τῶν γενικῶν εὐθυνῶν β) τῶν προτεραιο-  
τήτων καὶ γ) εἰδικῶν ἐπιτευγμάτων ὑποκειμένων  
εἰς μέτρησιν. Ἐδῶ, ὁ κύριος σκοπὸς εἶναι νὰ δια-  
πιστωθῇ εἰς ποῖον βαθμὸν ἀνταπεξέρχεται ὁ ὑ-  
πάλληλος εἰς τὰς βασικὰς του εὐθύνας. Ὑποθέ-  
σεις περὶ τῶν μελλοντικῶν δυνατοτήτων ἑνὸς ἀν-  
θρώπου, ἄνευ ἀντιστοίχων ἱκανοποιητικῶν μέτρων  
μέτρησεως τῆς παρελθούσης καὶ παρουσίας ἀπο-  
δόσεώς του, ἀποτελοῦν ἀπλῶς ἄσκησιν τῆς φαν-  
τασίας καὶ τῆς διαισθήσεως.

Ἡ αὐτοκριτικὴ εἶναι ἐνίστε ἓνας θαυμάσιος τρόπος  
διὰ νὰ διαπιστουῖται ἡ ἱκανότης ἐκάστου στελέ-  
χους εἰς τὸ νὰ χειρίζεται τὰς θεμελιώδεις διευθυν-  
τικὰς εὐθύνας τῆς ἀναθέσεως καθηκόντων, ἐκπαι-  
δεύσεως προσωπικοῦ, καθοδηγήσεως ἐργασιῶν  
θέσεως προσωπικῶν στόχων καὶ ὑποβοηθήσεως  
τοῦ προσωπικοῦ, εἰς τὸ νὰ ἐκμανθάνῃ ἐκ τῶν  
σφαλμάτων του. Θὰ ἦτο σκόπιμον ἕκαστος Manager  
πρὸ πάσης διαλογικῆς συζήτησεως μετὰ τοῦ  
προϊσταμένου του περὶ τῆς ἀποδόσεώς του, νὰ  
ἀφιερῶν 2 - 3 ὥρας εἰς τὴν ἀπάντησιν τῶν ἐξῆς  
ἑρωτημάτων πρὸς τὸν ἑαυτόν του :

- Ποῖα ὑπῆρξαν τὰ σπουδαιότερα ἐπιτεύγματα  
σου κατὰ τὸ παρελθὸν ἔτος ;
- Εἶναι ἀκριβῶς ἐκεῖνα τὰ ὁποῖα ἀνεμένοντο ἀπὸ  
σέ ;
- Ποῖα σημεῖα τῆς ἀποδόσεώς σου κατὰ τὸ πα-  
ρελθὸν ἔτος δὲν σέ ἱκανοποίησαν ;
- Ποῖα εἶναι τὰ σπουδαιότερα προσόντα καὶ  
πλεονεκτήματά σου, διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν τρε-  
χουσῶν ἐργασιῶν σου ;
- Εἰς ποίους ὑποκειμενικοὺς τομεῖς θεωρεῖς ὅτι  
ἔχεις μεγαλυτέραν ἀνάγκην αὐτοβελτιώσεως ;  
ἀμέσως ; μακροχρονίως ;
- Τί ἐδιδάχθης κατὰ τὴν ἐργασίαν σου τοῦ πα-  
ρελθόντος ἔτους, τὸ ὁποῖον θὰ σοῦ χρησιμεύ-  
σῃ περισσότερο μελλοντικῶς ;
- Πῶς μπορεῖ ὁ Προϊστάμενός σου νὰ σέ βοηθή-  
σῃ νὰ ἀποδίδῃς καλύτερα ;
- Ποῖαι ἀλλαγαι εἰς τὸν τρόπον διεξαγωγῆς τῶν  
ἐργασιῶν τοῦ τμήματός σου θὰ ἦσαν ἐπιθυ-  
μηταί ;
- Ποῖα εἶναι τὰ καθήκοντα, τὰ ὁποῖα θεωρεῖς ὅτι  
εἶσαι ἱκανὸς νὰ ἀναλάβῃς, ἂν μετατεθῇς ἐντὸς  
τῆς ἐταιρείας ;
- Εἰς περίπτωσιν προαγωγῆς ἢ μεταθέσεώς σου,  
ποῖον θὰ ὑποδείκνυες διὰ νὰ καταλάβῃ τὴν  
θέσιν σου ; Ποῖα εἶναι τὰ ἰδιαίτερα προσόντα  
του ;

Ἐφ’ οὗ ὁ ὑφίστάμενος μελετήσῃ τὸ ἐρωτηματολό-  
γιον αὐτὸ καὶ δώσῃ τὰς δεούσας ἀπαντήσεις,

θὰ ἐπακολουθῆσῃ ἡ διαλογικὴ συζήτησις μετὰ  
τοῦ προϊσταμένου του, κατὰ τὴν ὁποίαν ὁ τε-  
λευταῖος οὗτος σκόπιμον θὰ εἶναι ν’ ἀφήσῃ τὸν  
ὑφίστάμενον νὰ ὁμιλήσῃ πρῶτος. Κατὰ πᾶσαν πι-  
θανότητα θὰ ἐκπλαγῇ ἀπὸ τὸ πόσον ἡ αὐτοκρι-  
τικὴ τοῦ ἐνδιαφερομένου συμπίπτει μὲ τὰς ἰδικὰς  
του ἀπόψεις, ἂν δὲ τοῦτο συμβῇ, ἔχουν ἤδη πλη-  
ρωθῇ τρεῖς ἀπὸ τὰς σπουδαιότερας προϋποθέσεις  
διὰ τὴν ἐποικοδομητικὴν ἀξιολόγησιν ἀποδόσεως:

- 1) Ὁ ὑφίστάμενος ἔσχε τὸν ἀπαραίτητον χρόνον  
διὰ νὰ ἀξιολογήσῃ τὴν ἰδίαν του πρὸσδοκίαν, ἐπὶ  
τῇ βάσει πραγματικῶν στοιχείων.
- 2) Μὲ τὸ νὰ λαμβάνῃ πρῶτος τὸν λόγον ὁ ὑφί-  
στάμενος, ἔχει τὴν εὐκαιρίαν νὰ χειραγωγῆσῃ  
τὴν συζήτησιν εἰς τομεῖς πού τὸν ἐνδιαφέρουν  
ἀμέσως καὶ δὲν περιορίζεται εἰς τὸ νὰ κατευ-  
θύνεται τυφλῶς ἀπὸ τὸν προϊστάμενον του καὶ  
νὰ συζητῇ θέματα, πού δὲν τὸν ἐνδιαφέρουν  
πρωταρχικῶς.
- 3) Ἐφ’ οὗ ἡ συζήτησις καταλήξῃ εἰς συμφωνίαν  
τῶν ἐνδιαφερομένων, οὗτοι ἔχουν ἤδη λάβει  
σαφεῖς καὶ ὑπευθύνους θέσεις ὁ εἰς ἕνα τῶν  
ἄλλου. Τοῦτο βεβαίως ὁδηγεῖ εἰς θετικὰ ἀπο-  
τελέσματα, ἐν ἀντιθέσει πρὸς πολλὰς συζητή-  
σεις αὐτοῦ τοῦ εἶδους, πού διεξάγονται ἐπὶ τῇ  
βάσει ὑπαινιγμῶν, ἀσφειῶν καὶ γενικοτήτων,  
μὲ μόνον συνήθως σκοπὸν τὴν ἀποφυγὴν καὶ  
παράκαμψιν ἀκανθῶδων θεμάτων.

Τὸ ἰδανικὸν εἶναι ἕκαστος προϊστάμενος νὰ θεωρῇ,  
ὅτι τὸ ἴδιον αὐτοῦ ἀνάστημα ἐντὸς τῆς ἐταιρείας  
σχετίζεται πρὸς τὴν ἱκανότητά του, εἰς τὸ νὰ  
προωθῇ καὶ νὰ ἀναδεικνύῃ τοὺς ἄλλους. Προκει-  
μένου ὅμως νὰ εἶναι πράγματι εἰς θέσιν νὰ βοη-  
θήσῃ τοὺς ἄλλους, πρέπει ἀφ’ ἐνὸς νὰ καταβάλλῃ  
προσπαθείας πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς ἐπι-  
ταχύνσεως τῆς ἐπιμορφώσεως τῶν ὑπαλλήλων  
καὶ ἀφ’ ἑτέρου νὰ ἀποφεύγῃ τὴν προσωπικὴν του  
παρακμὴν διὰ τῆς συνεχίσεως τῆς ἰδίας του ἐκ-  
παιδεύσεως, ἀποδεικνύων οὕτω ἐμπράκτως, ὅτι  
εἶναι ἀληθὴς φίλος τῆς ἀλλαγῆς καὶ τῆς προόδου.

Εἰς ἕνα ἕκαστον τῶν ἐν λόγω τεσσάρων τομέων  
ἔχομεν, βεβαίως, ἀνάγκην περισσοτέρων πληρο-  
φοριῶν, περὶ τοῦ τί λαμβάνει χώραν τρεχόντως εἰς  
τὰς διαφόρους ἐταιρείας. Ἐναντιρρήτως, ἀπαιτῆ-  
ται πολὺ πληρεστέρα ἐρευνα περὶ τῶν ἰδιοτήτων  
καὶ ἀρετῶν τῶν ἐπιτυχημένων Managers, πρὶν ἢ  
δυνηθῶμεν νὰ καταλήξωμεν εἰς πραγματικῶς ἀξιό-  
πιστα standards, τόσον εἰς τὸν τομέα τῆς ἐπιλο-  
γῆς ὅσον καὶ εἰς τὸν τομέα τῆς προαγωγῆς. Δὲν  
εἶναι ὅμως ἀφ’ ἑτέρου δυνατόν νὰ ἀναμένωμεν,  
ἕως ὅτου περατωθῶν αἱ ἐρευναι αὐταί, συνεπῶς  
ὑπέχομεν τὴν ὑποχρέωσιν νὰ καταβάλλωμεν ἐν τῷ  
μεταξὺ πᾶσαν προσπάθειαν διὰ τὴν γεφύρωσιν  
τοῦ χάσματος, διὰ τῆς παροχῆς τῶν πληροφο-  
ριῶν αἱ ὁποῖαι θὰ ἀπορρεύσουσιν ἐκ τῆς πραγμα-  
τοποιήσεως τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν, περὶ τῶν  
ὁποίων ἐνταῦθα ἐπραγματεύθημεν.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ «Personnel» March — April 1969).



## ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ Β' ΠΕΡΙΟΔΟΥ 1969

ΤΩΝ ΕΙΣ ΑΘΗΝΑΣ - ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ ΔΙΟΡΓΑΝΟΥΜΕΝΩΝ  
ΥΠΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ



Εἰς τὸν Προγραμματισμὸν ἐκδηλώσεων Β' περιόδου 1969 τῆς ΕΕΔΕ, περιελήφθησαν τὰ ἀκόλουθα Σεμινάρια, διοργανούμενα εἰς Ἀθήνας καὶ Θεσσαλονικὴν ὡς ἑξῆς :

### ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

#### α' Εἰς Ἀθήνας :

1. «Μηχανογραφικὴ Ὀργάνωσις Μεσαίων Ἐπιχειρήσεων»: Εἰσηγητὴς ὁ κ. Σπ. Ζευγαρίδης. Διάρκεια: Ἀπὸ 6-9 ἢ 13-16 Ὀκτωβρίου 1969 (ὥραι 12).
2. «Σχεδιασμὸς Προϊόντος»: Εἰσηγητὴς, ὁ κ. Ἐλευθ. Κοντογιώργης. Διάρκεια: Ἀπὸ 20-22 ἢ 22-24 Ὀκτωβρίου 1969 (ὥραι 9).
3. «Ἐλεγχος Ποιότητος»: Εἰσηγηταί, οἱ κ.κ. Ν. Ἐμπέογλου, Γ.Π. Φωκᾶς - Κοσμετάτος καὶ Ν. Κωσταβάρας. Διάρκεια: Ἀπὸ 3-7 Νοεμβρίου 1969 (ὥραι 15).
4. «Προγραμματισμὸς καὶ Ἐλεγχος Παραγωγῆς»: Εἰσηγηταί, οἱ κ.κ. Ν. Ἐμπέογλου καὶ Ν. Γουναράκης. Διάρκεια: Ἀπὸ 17-21 Νοεμβρίου 1969 (ὥραι 15).
5. «Ἐσωτερικὴ Ὀργάνωσις τῶν Πωλήσεων»: Εἰσηγητὴς ὁ κ. Γ. Λεμπέσης. Διάρκεια: Ἀπὸ 26-28 Νοεμβρίου 1969 (ὥραι 9).
6. «Ἐκπαιδευτικὰ Προγράμματα ἐντὸς τῶν Ἐπιχειρήσεων (Ὀργάνωσις - Ἐκτέλεσις - Ἀξιολόγησις)»: Εἰσηγητὴς ὁ κ. Jack Moorhead. Διάρκεια: Ἀπὸ 1-2 Δεκεμβρίου 1969 (ὥραι 14).
7. «Ὀργάνωσις Παραγωγῆς - Προβλήματα Προσωπικοῦ ἀσχολουμένου εἰς τὴν Παραγωγὴν»: Εἰσηγητὴς ὁ κ. Ε. Μπούμης. Διάρκεια: Ἀπὸ 8-12 Δεκεμβρίου 1969 (ὥραι 12).

#### Β'. Εἰς Θεσσαλονικὴν :

1. «Ὀργάνωσις Οἰκονομικῆς Ὑπηρεσίας καὶ Λογιστηρίου». Εἰσηγητὴς, ὁ κ. D. Jacobs, Σύμβουλος Ὀργανώσεως, Συνεργάτης τοῦ MC/E. Διάρκεια: Ἀπὸ 6-10 Ὀκτωβρίου 1969 (ὥραι 15).
2. Ἐπιχειρήσις — Ἐπιχειρηματίας — Μάνατζμεντ Ἀνάπτυξις ἑννοιῶν — Παρουσιάσις Λειτουργιῶν»: Εἰσηγητὴς, ὁ κ. Χρυσ. Ι. Παπαδόπουλος, Ἀντιπρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ, Πρόεδρος

τοῦ Δ.Σ. τῆς ΑΔΕΛ. Διάρκεια: Ἀπὸ 22 — 24 Ὀκτωβρίου 1969 (ὥραι 9).

3. «Προϋπολογισμοὶ καὶ Πρόκρισις Ἐπενδύσεων»: Εἰσηγητὴς, ὁ Καθηγητὴς τῆς Α.Β.Σ.Θ. κ. Β. Σαριέντης. Διάρκεια: Ἀπὸ 3 — 12 Νοεμβρίου 1969 (ὥραι 16).
4. «Μάνατζμεντ Προσωπικοῦ»: Εἰσηγητὴς, ὁ κ. Χρυσ. Ι. Παπαδόπουλος. Διάρκεια: Ἀπὸ 24 — 27 Νοεμβρίου 1969 (ὥραι 12).

Διὰ περισσοτέρας πληροφορίας οἱ ἐνδιαφερόμενοι δύνανται νὰ ἀπευθύνωνται εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ — Φιλελλήνων 6 — Τηλέφ. 220.789.

### ΤΟ ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 95/4 ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ ΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ

Ἀπὸ 6ης ἕως 10ης προσεχοῦς Ὀκτωβρίου, διοργανοῦται ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ εἰς Θεσσαλονικὴν τὸ ὑπ' ἀριθ. 95/4 σεμινάριον, με θέμα :

**«Πῶς θὰ αὐξήσετε τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεώς σας μετὰ τὴν ὀρθολογιστικὴν καὶ ἀποτελεσματικὴν ὀργανώσιν τῆς οἰκονομικῆς ὑπηρεσίας καὶ τοῦ λογιστηρίου ΣΑΣ».**

Σκοπὸς τοῦ σεμιναρίου τούτου εἶναι, νὰ παρουσιάσῃ τὰς βασικὰς ἀρχὰς καὶ μεθόδους ὀργανώσεως καὶ λειτουργίας τῆς Οἰκονομικῆς Ὑπηρεσίας καὶ τοῦ Λογιστηρίου, ὅπως ἐπίσης τὴν ἐξέτασιν ὄλων τῶν συναφῶν μετὰ τὴν σύνταξιν, ἀνάλυσιν καὶ παρουσιάσιν τῶν βασικῶν οἰκονομικῶν στοιχείων, θεμάτων.

Εἰσηγητὴς τοῦ σεμιναρίου θὰ εἶναι ὁ κ. **D. J. Jacobs**, B. Comm, τοῦ Πανεπιστημίου Witwatersrand of S. Africa, εἰδικὸς Σύμβουλος Ὀργανώσεως Ἐπιχειρήσεων, εἰσηγητὴς πολλῶν σεμιναρίων τῆς American Management Association, MC/E καὶ ἄλλων Ὀργανισμῶν.

Τὸ ἀναλυτικὸν πρόγραμμα τοῦ σεμιναρίου περιλαμβάνει τὰ ἑξῆς ἐπὶ μέρους θέματα :

1. Οί λειτουργίες τῆς Οἰκονομικῆς Ὑπηρεσίας τῆς Ἐπιχειρήσεως καὶ τὸ Ἔργον τοῦ Προϊσταμένου τῆς.
  - 1.1. Ἡ Οἰκονομικὴ Ὑπηρεσία στὰ πλαίσια τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ Ὄργανισμοῦ.
  - 1.2. Σχέσεις τῆς πρὸς τὰ ἄλλα Τμήματα καὶ Ὑπηρεσίες πού μπορεῖ νὰ προσφέρῃ σ' αὐτά.
  - 1.3. Ὁ Χρηματοοικονομικὸς Προγραμματισμὸς τῆς Ἐπιχειρήσεως.
  - 1.4. Οἱ βασικὲς ἀρμοδιότητες τοῦ Προϊσταμένου τῆς Οἰκονομικῆς Ὑπηρεσίας.
2. Ἡ Λογιστικὴ τῶν Ἐπιχειρήσεων.
  - 2.1. Βασικὲς ἔννοιες καὶ ὁρολογία τῆς Λογιστικῆς.
  - 2.2. Ὁ σκοπὸς τῶν Λογιστικῶν στοιχείων καὶ ἐκθέσεων : Ἰσολογισμὸς - Λογαριασμὸς Ἀποτελεσμάτων Χρήσεως - Οἰκονομικὲς Ἐκθέσεις - Φορολογικὰ Στοιχεῖα κλπ.
3. Ἀποτελεσματικὴ Ἐνημέρωση τῆς Διοικήσεως ἐπὶ τῶν Χρηματοοικονομικῶν Στοιχείων.
  - 3.1. Ὁ Σχεδιασμὸς ἑνὸς ἀποτελεσματικοῦ συστήματος Ἐνημερώσεως τῆς Διοικήσεως.
  - 3.2. Ὁ συσχετισμὸς τοῦ συστήματος ἐνημερώσεως πρὸς τὸν προϋπολογισμὸ τῆς ἐπιχειρήσεως.
  - 3.3. Τεχνικὲς καταρτισμοῦ Οἰκονομικῶν Ἐκθέσεων.
4. Ἀνάλυση τῶν Οἰκονομικῶν Πινάκων (Ἰσολογισμοῦ, κλπ.).
  - 4.1. Εἶδη οἰκονομικῶν δεικτῶν.
  - 4.2. Οἱ βασικοὶ Οἰκονομικοὶ δείκτες.
  - 4.3. Ἡ Ἀνάλυση τῶν Οἰκονομικῶν Δεικτῶν σὰν Τεχνικὴ Ἐλέγχου.
5. Κοστολόγηση
  - 5.1. Οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ τῆς κοστολογήσεως. Ἐλεγχος - Τιμολόγηση - Λήψη ἀποφάσεων.
  - 5.2. Ἀρχὲς Κοστολόγησεως - Βασικὰ στοιχεῖα καὶ τεχνικὲς - Καταμερισμὸς τῶν στοιχείων κόστους - Ἀνάλυση τοῦ νεκροῦ σημείου (Break - Even).
6. Οἰκονομικὸς Προγραμματισμὸς
  - 6.1. Συσχέτιση πρὸς τὸ Γενικὸ Πρόγραμμα τῆς Ἐπιχειρήσεως.
  - 6.2. Βραχυπρόθεσμος καὶ Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμὸς.

**«ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ» ΕΙΣ ΑΘΗΝΑΣ  
ΕΛΛΗΝΩΝ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ  
ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ἐνα πρόγραμμα ὀργανούμενον ὑπὸ τῆς ΧΑΝ - Ἑλλάδος καὶ CIMS - ΗΠΑ, ἐν συνεργασία μετὰ τῆς ΕΕΔΕ.

Ἀπὸ 11ης ἕως 19ης προσεχοῦς Ὀκτωβρίου ὁμάς 15 - 20 Ἀμερικανῶν ἀνωτάτων στελεχῶν ἐπιχειρήσεων θὰ συναυτηθοῦν με ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη «Ἑλληνικῶν ἐπιχειρήσεων εἰς Ἀθήνας καὶ Θεσσαλονίκην, εἰς τὰ πλαίσια ἑνὸς προγράμματος πού ὀργανοῦται ὑπὸ τῆς ΧΑΝ Ἑλλάδος καὶ τοῦ Center for International Management Studies (CIMS) τῶν ΗΠΑ, ἐν συνεργασία μετὰ τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων. Τὸ πρόγραμμα τῶν συναυτήσεων αὐτῶν, με γενικὸν θέμα,

**«Ὁ ἀνθρώπινος παράγων εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἐπιχειρήσεων»,**

περιλαμβάνει ἐργασίαν καθ' ὁμάδας, συνεδριάσεις τῆς ὁλομελείας, ἐπισκέψεις εἰς τὰς ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις, μετάβασιν τῶν Ἀμερικανῶν εἰς Θεσσαλονίκην καὶ συνάντησιν τῶν με στελέχη τῶν ἐκεῖ ἐπιχειρήσεων, κ.ἄ. ἐκδηλώσεις.

Ἀπὸ Ἑλληνικῆς πλευρᾶς, εἰσηγηταὶ καὶ ὑπεύθυνοι Συζήτησεων τῆς «Συναυτήσεως» θὰ εἶναι οἱ ἑξῆς :

**Δημήτριος Μαρινόπουλος,** Πρόεδρος τοῦ ΣΕΒ,  
**Μάριος Μειάρογλου,** Καθηγητὴς τῆς Ἀν.Σχ. Οἰκον. καὶ Ἐμπορ. Ἐπιστημῶν, Δρ τοῦ Πανεπιστημίου Ἀθηνῶν,  
**Νικόλαος Ἐμπέογλου,** Ἐπιμελητὴς τοῦ Ε.Μ.Π.,  
**Γεώργιος Κατζουράκης,** Σύμβουλος Δημοσίων Σχέσεων τῆς Ἐμπορικῆς Τραπεζῆς,  
**Ἄλκης Μαγδαληνός,** Πρόεδρος καὶ Δ/ντῆς τῆς Α.Ε. EVIEMA,  
**Κωνσταντῖνος Σίνης,** Γεν. Δ/ντῆς τῆς Βιομηχανικῆς Ἐταιρίας HELLIFREEZE, **Ἰωάν. Κυ-**

6.3. Προγραμματισμὸς τῶν Κερδῶν : Κεντρικὸς στόχος ἢ μεγιστοποίηση τῶν κερδῶν.

6.4. Ἡ διαδικασία καὶ μέθοδος Προγραμματισμοῦ.

Ἡ μέθοδος τοῦ σεμιναρίου στηρίζεται εἰς τὰς εἰσηγήσεις, τὴν Συζήτησιν καὶ ἀναλλαγὴν ἐμπειρίας μεταξὺ τῶν συμμετεχόντων, εἰς τὴν παρουσίαν καὶ μελέτην περιπτώσεων καὶ τὴν ἐπίλησιν ἀσκήσεων ἐκ μέρους τῶν συμμετεχόντων.

Διὰ περισσοτέρας πληροφορίας δύνασθε νὰ ἀπευθύνεσθε εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ, Φιλελλήνων 6, τηλέφ. 220.789.

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΙ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΩΝ

ριάκης, Δ/ντής Βιομηχ. και Δημοσίων Σχέσεων τής Α.Β.Ε. ΙΖΟΛΑ, **Κωνσταντίνος Πανουργιάς**, Αντ/δρος και Διευθ. Σύμβουλος τών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων ΑΣΤΗΡ, **Έλευθ. Κοντογιώργης**, Υποδ/ντής τής Α.Β.Ε. ΙΖΟΛΑ και Γεν. Γραμμ. του Δ.Σ. τής ΕΕΔΕ και **Χρυσόστ. Ι. Παπαδόπουλος**, Πρόεδρος και Διευθ. Σύμβουλος τής Διαφημ. Έταιρίας ΑΔΕΛ Α.Ε. ως και Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. τής ΕΕΔΕ.

**Το Πρόγραμμα τής Συναντήσεως** (έδημοσιεύθη αναλυτικώς εις τὸ ὑπ' ἀριθ. 34/35 τεύχος - σελίς 24 - 25) περιλαμβάνει μεταξύ τών ἄλλων καί τὰς ἀκολουθούσας, ἐπὶ μέρος τοῦ θέματος, Εἰσηγήσεις :

- «Ὁ κοινωνικός ρόλος τών διοικούντων Ἐπιχειρήσεις».

- «Ἀνθρώπιναι σχέσεις - Βιομηχανικαὶ σχέσεις».
- «Ἐκπαίδευσις εἰς τὴν Διοίκησιν τών Ἐπιχειρήσεων (Management)».
- «Τὸ πρόβλημα τών πεπαλαιωμένων Στελεχῶν».
- «Δημιουργία «αὐριανῶν» Στελεχῶν».

Τών εἰσηγήσεων θὰ ἀκολουθήσῃ παρουσίασις τών συμπερασμάτων τών ομάδων - ΣΥΖΗΤΗΣΙΣ.

Διὰ περισσοτέρας πληροφορίας οἱ ἐνδιαφερόμενοι δύνανται νὰ ἀπευθύνωνται εἰς τὰ Γραφεῖα τής ΕΕΔΕ - Φιλελλήνων 6 Ἀθήναι - Τηλέφ. 220.789, ὡς καί εἰς τὰ Γραφεῖα τής Διαφημιστικῆς Ἐταιρίας «ΓΝΩΜΗ» Ἐλευθ. Βενιζέλου 4, Θεσσαλονίκη - τηλεφ. 62.534.

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ  
ΤΟΥ ΕΛ-ΚΕ-ΠΑ

Ἐπὶ τοῦ ΕΛΚΕΠΑ διὰ τὸ διάστημα Σεπτεμβρίου—Δεκεμβρίου, ἔχουν προγραμματισθῆ αἱ ἐξῆς δραστηριότητες :

**Α. Εἰς Ἀθήνας**

1. Σεμινάριον Ἐπιχειρηματικῆς Στατιστικῆς. Ἐναρξίς : 22 Σεπτεμβρίου.
2. Σεμινάριον Λογιστικῆς Ὀργανώσεως Ὑπηρεσιῶν Ἐφοδιασμοῦ—Ἀποθηκῶν καὶ Ὀργανώσεων Χώρων Ἀποθηκῶν. Ἐναρξίς : 30 Σεπτεμβρίου.
3. Σεμινάριον Μελέτης Ἐργασίας καὶ Χρόνου (WORK STUDY). Ἐναρξίς : 6 Ὀκτωβρίου.
4. Σεμινάριον Μηχανολογικῆς Ὀργανώσεως. Ἐναρξίς : 16 Ὀκτωβρίου.
5. Σεμινάριον Κόστους καὶ Μικροοικονομικῆς Ἀναλύσεως. Ἐναρξίς : Α' δεκαήμερον Ὀκτωβρίου.
6. Σεμινάριον Διοικήσεως Προσωπικοῦ. Ἐναρξίς : Α' δεκαήμερον Ὀκτωβρίου.
7. Σεμινάριον Προγραμματισμοῦ Κατασκευῶν. Ἐναρξίς : Α' δεκαήμερον Νοεμβρίου.
8. Σεμινάριον MARKETING προϊόντων συρμῶ. Ἐναρξίς : Β' δεκαήμερον Νοεμβρίου.

Ἐπίσης ἔχει προγραμματισθῆ σειρά σεμιναρίων διὰ τὴν ἐπαρχίαν (Θεσσαλονίκη—Σέρρας—Ἀλεξανδρουπόλιν καὶ Ἰωάννινα) ὡς καὶ ἄλλων μακροχρονίων προγραμμάτων ποῦ θὰ γίνων εἰς σχολὰς τοῦ κέντρου.

**ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΙΔΗΣΕΙΣ**

ΤΟ 10ον ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΝ  
ΤΗΣ ESOMAR

Ἀπὸ 2 - 5 προσεχοῦς Νοεμβρίου, διοργανοῦται εἰς Λουκέρνην τὸ 10ον τῆς σειρᾶς διεθνῶν σεμιναρίων τῆς «European Society for Opinion and Marketing Research» (ESOMAR), μὲ θέμα : «Ὁ Ρόλος τῆς Ἐρεῦνης τῆς Ἀγορᾶς εἰς τὴν Διανομὴν τών Καταναλωτικῶν Ἀγαθῶν».

Τὰ ἐπὶ μέρος θέματα τοῦ σεμιναρίου, εἶναι τὰ ἀκόλουθα :

1) Παραγωγοί, 2) Ἐμποροί, 3) Καταναλωταί. Εἰς ἕκαστος τομεὺς τούτων, θὰ ἐξετασθῆ ἀπὸ τῆς σκοπιᾶς τών ἐξῆς προβλημάτων : α) Ἐπιλογῆς, Ἐφαρμογῆς καὶ Ἐλέγχου τῆς πολιτικῆς τῆς Διανομῆς. β) Κινήτρων καὶ Ὀργανώσεως ἐμπόρων, λιανοπωλητῶν καὶ πωλητῶν. γ) Ἀγοραστικῶν συνηθειῶν καὶ τρόπων προωθήσεως.

Ἀναλυτικώτερον, αἱ ἐργασίαι τοῦ σεμιναρίου ἀναφέρονται :

- α) Εἰς τὴν ἐξέτασιν τών προβλημάτων, ποὺ ἀντιμετωπίζονται ὑπὸ τών παραγωγῶν, ἀναφορικῶς μὲ τὸν σχεδιασμόν, τὴν ἐφαρμογὴν καὶ τὸν ἔλεγχον τῆς πολιτικῆς τῆς Διανομῆς.
- β) Ἐπὶ τῆς ἐξετάσεως τών αὐτῶν, ὡς ἄνω, προβλημάτων, ἐξ ἀπόψεως ὁμῶς ἐπικοινωνίας καὶ μὲ εἰδικώτερον ἀντικειμενικὸν στόχον τὰς ἐπιχειρήσεις λιανικῆς πωλήσεως.
- γ) Ἐπὶ τών προβλημάτων τών ἐμπόρων, ἐξεταζομένων ἀπὸ τῆς ἀνθρωπίνης πλευρᾶς των : Κινητοποιήσις καὶ ὀργάνωσις τών ἀπασχολουμένων εἰς τὴν Διανομὴν (εἰς ὅλα τὰ ἐπίπεδα - ἀπὸ τοὺς διευθυντὰς προϊόντος ἕως τοὺς



## Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ Ε.Ε.Δ.Ε.

Κατά τους μήνας από Ιουνίου έως Αυγούστου περιήλθον εις την βιβλιοθήκην  
τῆς ΕΕΔΕ αἱ ἀκόλουθοι ἐκδόσεις :

### **American Management Association :**

- «The Function of the Purchasing Manager», Ὑπὸ Manfred Manente.
- «Supervising R & D Personnel», Ὑπὸ G. G. Evans.
- «Distribution Planning and Control», Ὑπὸ Richard H. Scriver & Russel C. White.
- «Profit Oriented Manufacturing Systems», Ὑπὸ Jerry Contor.
- «Researching the European Markets», Ὑπὸ Roberts J. Alsegg.
- «Systems Contracting» (A new Purchasing Tehnique), Ὑπὸ R. A. Bolton.
- «Job Descriptions in Marketing Management», Ὑπὸ J. Sperting.
- «Selecting Priorities for Major Research», Ὑπὸ M. Jul.
- «Personnel» (March/April 1969).
- «Management Bookshelf».
- «Management News».
- «Management Review» (Mai & June 1969).
- «The Manager's Letter» (July 69).

### **British Institute of Management :**

- «Management Abrisbracts» (April/June & July/Sept. 69).
- «Notes for Collective Subscribers».
- «Managment Today», June & August 1969.

### **American Marketing Association :**

- «Attitude Rrssearch on the Pocks», Ὑπὸ L. Adler & Irving Crespi.
- «The Marketing News».
- «Marketing».

### **Ἄλλαι ξενόγλωσσοι ἐκδόσεις :**

- «Wool Contact» 1 - 69 (A Tri Lingual Magazine for World wool Industry).
- «Advertising its Role in Modern Marketing», Ὑπὸ S. Watson Dunn.
- «Marketing Today», Ὑπὸ R. W. Chapman.

πωλητάς), μὲ ἀντικειμενικὸν στόχον τὴν ἐπι-  
τευξιν τῆς μεγαλυτέρας δυνατὸν ἀποδόσεως  
τοῦ σχεδίου Μάρκετινγκ.

- δ) Ἐπὶ τοῦ ρόλου τῆς Ἑρέυνης τῆς Ἀγορᾶς εἰς  
τὴν Διανομὴν τῶν καταναλωτικῶν ἀγαθῶν  
κ.λ.π.

Διὰ πλέον λεπτομερεῖς πληροφορίας ἀπευθύνεσθε  
εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ - Φιλελλήνων 6 (Γ' Ὁ-  
ροφος).

- «World Development : Challenge to the Churches» (Of-  
ficial Reports).
- «JMR» (Journal of Mark. Research) Mai 1969.
- «Embalagem», (Τοῦ Πορτογαλικοῦ Ἴνστ. Συσκευασίας) -  
Mai/June 1969.
- «Update», (Τοῦ PAC - Καναδικοῦ Ἴνστ. Συσκευασίας).
- «Greek American Trade», (Μαΐου, Ἰουνίου, Ἰουλίου καὶ  
Αύγ. 69).
- «Forum» (Intern. Trade Centre).
- «Greek Pablicity Reporter».
- «Quality - Greek Handicrafts Textiles and Rhodes».
- «Notiziario» (Τοῦ Ἴταλικοῦ Ἴνστιτούτου Συσκευασίας).
- «Journal of Advertising Research», June 1969.
- «Newsletter - ESOMAR» Mai & June 1969.
- «Revue Frainçaise du Marketing (ADETEM) Α' καὶ  
Β' τριμήνου 1969.
- «Sales & Marketing in Australia».
- «News Letter» (Τοῦ Philippine Mark. Assoc.).
- «Hungaropack - 68» (Δελτίον τοῦ Οὔγγρικου Ἴνστ. Συ-  
σκευασίας).
- «European Community» (Ἰουλίου - Αὐγούστου 1969).
- «Die Verpackungswirtschaft, Sonderbeilage» (11 Juli 69).
- «Management Development Programme of the Interna-  
tional Labour Office».

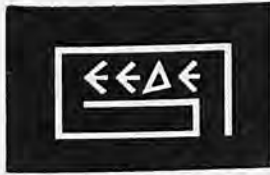
### **Ἐκδόσεις εἰς τὴν Ἑλληνικὴν :**

#### Μελέται :

- «Προβλήματα Ἑρέυνης Ἀγορᾶς καὶ  
Διαφημίσεως», Ὑπὸ Ἰωάννου Θεοδ.  
Ζέρβα, Προϊσταμένου Ἐπιτελικοῦ Τμήματος τῆς Ἑλ-  
ληνικῆς Τραπεζῆς Βιομηχανικῆς Ἀναπτύξεως, εἰδικευμέ-  
νου εἰς τοὺς κλάδους Marketing καὶ Management.
- «Δημόσιες Σχέσεις στὶς Τράπεζες καὶ  
στὶς Ἀσφαλιστικὰς Ἐταιρίαις», Ὑπὸ  
Διονυσίου Κ. Μαγκλιβέρα (Μία νέα ἐκ-  
δοσις τοῦ συγγραφέως, βασισμένη εἰς τὰς συνθήκας ἐρ-  
γασίας τοῦ Ἑλληνικοῦ Τραπεζικοῦ συστήματος. Ἀποτε-  
λεῖ σημαντικὸν βοήθημα τὸσον διὰ τοὺς ἐργαζομένους εἰς  
τοὺς Τραπεζικοὺς Ὄργανισμοὺς, ὅσον καὶ διὰ τοὺς συναλ-  
λασσομένους μὲ αὐτούς).

#### Περιοδικά :

- Βιομηχανικὴ Ἐπιθεώρησις ● Δελτίον Συνδ. Ἑλλ. Βιο-  
μηχάνων ● Ἑλληνικὰ Θέματα ● Ἰζολικά Νέα ● Βιομηχα-  
νικὴ Ἀναγέννησις ● Ἐφοριακὴ Ἐπιθεώρησις ● Πειραϊκὴ -  
Πατραϊκὴ ● Δημοσιότης ● Τὰ Νέα τῆς Ντέξιον ● Δελ-  
τίον Συνδ. Ἑλλ. Βιομηχάνων Βορείου Ἑλλάδος ● Σπουδαῖ  
● Βιοτεχνικὰ Θέματα ● Διεθνῆς Ἐκθεσις Θεσσαλονίκης  
Δελτίον Ἐμπορ. καὶ Βιομ. Ἐπιμ. Ἀθηνῶν ● Εὐρωπαϊκὴ  
Κοινότης ● Ε.Σ. Ὑπηρεσίας : α) Μηνιαῖον Δελτ. Στατιστικῆς.  
β) Ἑρευνα Οἰκογενειακῶν Προϋπολογισμῶν τοῦ 1963 - 64  
(ἐκδοσις 1969), γ) Στατιστικὴ τῆς φυσικῆς κινήσεως τοῦ  
πληθυσμοῦ τῆς Ἑλλάδος - ἔτος 1966.



## ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ/ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1969  
ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β' - ΤΟΜΟΣ Δ' - ΤΕΥΧΟΣ 37/38

#### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
● «ΤΗΣ ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ»	3
● Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ»	4
● «Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ (TAP) ΕΙΣ ΤΑΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ», Υπό : Jshwar Dayal.	7
● ΠΩΣ ΝΑ ΑΠΟΚΤΑ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGER ΤΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟΝ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ», Υπό : John O. Tomb και R.S. Wilson.	13
● «Η ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ», Υπό: Χρυσ. Ι. Παπαδοπούλου.	19
★ «Η ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ ΕΛΛΗΝΩΝ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ» (Αι Έργασιαί τής Συναντήσεως εις Αθήνας - Θεσσαλονίκην).	22
● ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ (Σεμινάρια κ.ά. έκδηλώσεις εις Αθήνας - Θεσσαλονίκην).	38
● ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟΝ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ (Συνέδρια - Εκθέσεις - Σεμινάρια).	40

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 30

#### ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

	Μελών	Μή Μελών
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
Έπιχειρήσεων	» 250	500
Άνων. Έταιριῶν, Όργανισμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσίων		
Υπηρεσιῶν	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	»	60

\*Επιμέλεια ὅλης καί

Υπεύθυνος Συντάξεως :

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Αθήναι, Τηλ. 220.789

Υπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ/ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1969

Με σημαντική καθυστέρησι κυκλοφορεῖ τὸ παρὸν τεύχος. Καί τοῦτο, γιατί θελήσαμε νὰ συμπεριλάβουμε στὶς σελίδες του τὴν παρουσιάσι τῶν ἐργασιῶν τῆς **Συναντήσεως Ἑλλήνων καὶ Ἀμερικανῶν Μάνατζερς**, πού πραγμα-

τοποιήθηκαν ἀπὸ 11

ἕως 19 Ὀκτωβρίου ἐ.ξ.

στὴν Ἀθήνα καὶ Θεσσαλονίκη.

### Η «ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ» ΕΛΛΗΝΩΝ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ

Ἡ Συνάντησις αὐτή, πού διοργανώθηκε ἀπὸ τὴν Χριστιανική

Ἀδελφότητα Νέων, σὲ συνεργασία μετὰ τὴν Ἑλληνική Ἐταιρία Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων καὶ τὸ Centre for International Management Studies, εἶχε σὰν ἀντικείμενο τὴν διερεύνησι τοῦ ρόλου τοῦ Ἀνθρωπίνου παράγοντος στὴν διοίκησι τῶν ἐπιχειρήσεων, ὡς καὶ τοῦ ρόλου τοῦ Μάνατζερ σὰν μέλους τοῦ κοινωνικοῦ ὀργανισμοῦ, ὡς ἡγέτου καὶ ὡς συντελεστοῦ στὴν διαμόρφωσι τῆς αὐριανῆς ἡγεσίας. Σ' αὐτὸ τὸ τεύχος ὁ ἀναγνώστης θὰ εὕρῃ ἐπίσης ἄρθρα, τῶν ὁποίων τὰ θέματα ἀναφέρονται στὶς τεχνικὲς τὶς ἐφαρμοζόμενες στὴν Διοίκησι τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ μεταξὺ τῶν ἄλλων τὰ ἀκόλουθα :

«Ἡ Τεχνικὴ Ἀναλύσεως τοῦ Ρόλου (TAP) εἰς τὰς Περιγραφὰς Ἐργασίας» : Ὁ συγγραφέας ἀναπτύσσει σ' αὐτὸ, τὶς ἀτέλειες τῶν παραδεγμένων συστημάτων Περιγραφῶν Ἐργασίας, καὶ ὑποδεικνύει μίαν νέα μέθοδο - τεχνική, πού βασιζέται ἐπὶ τῆς ἀναλύσεως τῶν ρόλων. Μετὰ τὴν ἐφαρμογὴ αὐτῆς, καλύπτονται δύο θεμελιώδη χαρακτηριστικά : ἡ ἀλληλεξάρτησις καὶ ὁ προσδιορισμὸς τῆς διακριτικῆς εὐχερείας κατὰ τὴν ἐκπλήρωσι ἀνειλημμένων καθηκόντων. «Ἡ Ἐξελικτικὴ ἀνάπτυξι μιᾶς τυπικῆς Ἑλληνικῆς ἐπιχειρήσεως» : Ὁ συγγραφέας ἀναλύει τὴν ἱστορικὴ ἐξέλιξι τῆς ὀργανωτικῆς ἀναπτύξεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως καὶ ὑποδεικνύει τὶς ἀτέλειες τῆς ἐφαρμοζομένης ἐμπειρικῆς τακτικῆς, ὡς καὶ τὴν ἐπιβαλλόμενη τεχνικὴ γιὰ τὴν κατάρτησι τῶν ἀντικειμενικῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Με φιλικούς χαιρετισμούς  
Η ΣΥΝΤΑΞΙΣ

# Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ

**Υ**πάρχουν 6 σημαντικοί γενικοί τομείς, εις τους οποίους μπορεί να αναφερθῆ κανείς, όταν ὀμιλῆ περὶ τοῦ κορυφαίου τῆς ἱεραρχίας μιᾶς εταιρείας: Ἀνάγονται εἰς τὴν ἀπομόνωσιν, τὴν ἰσχύν, τὴν ἐξάρτησιν ἀπὸ τοὺς εἰδικούς, τὰς πιέσεις τοῦ χρόνου, τὴν ἀνάγκην ἀντιμετωπίσεως τοῦ μέλλοντος καὶ τὰς πολυπλεύρους εὐθύνας καὶ εὐκαιρίας πού συνοδεύουν τὸ λειτουργήμα.

## Η ΑΠΟΜΟΝΩΣΙΣ

**Σ**χεδὸν ὅλοι οἱ Πρόεδροι (διὰ τοῦ ὄρου πρόεδρος νοοῦμεν γενικῶς τὸν ὑπ' ἀριθμ. 1 τῆς ἱεραρχίας μιᾶς εταιρείας) ἐταιρειῶν ὀμιλοῦν περὶ τῆς «μοναξιάς» τῆς ἐργασίας των. Ἐκεῖνο τὸ ὅποιον ἐνοοῦν βεβαίως εἶναι ὁ τελειωτικὸς χαρακτῆρ τῶν ἀποφάσεων των, τὸ βάρος τῆς τελικῆς εὐθύνης διὰ τὰς τύχας τῆς ἐταιρείας.

Τὸ αἶσθημα τοῦτο τῆς μοναξιάς, ἔχει πολλὰ ἀποτελέσματα πλὴν τῶν ἐνδεχομένων ἐσωτερικῶν αἰσθημάτων τῆς ἀγωνίας ἢ τοῦ θριάμβου. Ὁ Πρόεδρος δίδει συνεχῶς μιαν μάχην διὰ τὴν διατηρήσιν τὴν ἀντικειμενικότητά του, ὡς κορυφαῖος τῆς ὀργανώσεως, ἀποτελεῖ τὸ σημεῖον ὅπου ἐστιάζεται ἢ προσοχῆ ὄλων ἐκείνων πού τὸν περιβάλλουν. Ἐχει πολὺ ὀλίγους ἐπικριτὰς (ἀν ἔχη κἄν) συνεπῶς εἶναι ὑποχρεωμένος νὰ ἀναλύῃ ἕκαστον πρόβλημα διεξοδικῶς.

Τὰ σοβαρώτερα προβλήματα του εἶναι δυνατὸν νὰ πηγάζουν ἀπὸ τὸ πλῆθος τῶν μεμονωμένως ἀσημάντων ἀλλὰ συνολικῶς σπουδαίων

καθημερινῶν ἀποφάσεων, τὰς ὁποίας καλεῖται νὰ λάβῃ. Ἐπὶ τῶν σοβαρωτέρων θεμάτων ἔχει τὸ πλεονέκτημα νὰ λαμβάνῃ γνῶσιν τῶν ἀπόψεων, τὰς ὁποίας πολλὰ ἄτομα αὐθορμητῶς ἐκφράζουν. Εἰς τὰς ἡσσονος σημασίας ἀποφάσεις ὅμως ἀναμιγνύονται ὀλιγώτερα ἄτομα καὶ ὁ Πρόεδρος δὲν αἰσθάνεται τὸν ἀντίκτυπον πιέσεων προερχομένων ἐκ πολλῶν διαφόρων κατευθύνσεων. Συνεπῶς ὑπόκειται εἰς τὸν πειρασμὸν νὰ λαμβάνῃ τὰς μικροτέρας σημασίας ἀποφάσεις ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ἰδίων του ἐνστικτωδῶν ἀντιδράσεων. Βαθμηδὸν ὅμως τὰ ἀποτελέσματα τῶν «μικρῶν» αὐτῶν ἀποφάσεων ἀθροίζονται καὶ ὁ Πρόεδρος διαπιστώνει, ὅτι ἡ ἐλευθερία του κατὰ τὴν λήψιν σημαντικῶν ἀποφάσεων περιορίζεται ἐντόνως ἀπὸ τὰ προηγούμενα, τὰ ὁποῖα ἔχει ὁ ἴδιος δημιουργήσει διὰ τῶν ἀποφάσεων του ἐπὶ θεμάτων ἐκ πρώτης ὕψεως μικρῶν.

Ἡ τάσις αὕτη πρὸς τὴν ὑποκειμενικότητα, φυσικὸν ἐπακόλουθον τῆς ἀπομονώσεως τῆς ἡγετικῆς λειτουργίας, ἐκδηλοῦται καὶ κατὰ πολλοὺς ἄλλους τρόπους. Ὁ Πρό-

εδρος εἶναι εἰς θέσιν - ἐντὸς βεβαίως ὀρισμένων ὁρίων - νὰ κἀνῃ ὅ,τι νομίζει ἐκάστοτε ὅτι ἔχει σημασίαν. Τὸ κακὸν ἐδῶ εἶναι ὅτι ἀσυνειδήτως ὅλοι μας τείνομεν νὰ κἀνωμεν μᾶλλον ἐκεῖνο πού μᾶς ἀρέσει παρὰ ἐκεῖνο πού ὀφείλομεν.

Διὰ τὴν ἀντισταθμίση τὴν τάσιν αὐτὴν ὁ Πρόεδρος καταφεύγει ἐνίοτε εἰς τὰς συζητήσεις καὶ τὰς συμβουλὰς ἄλλων. Οἱ συνεργάται του ὅμως δὲν εἶναι εἰς θέσιν νὰ τὸν καθοδηγήσουν παρὰ μόνον μὲ πολὺ γενικὸν τρόπον. Λόγω ἀκριβῶς τῆς φύσεως τοῦ ρόλου των ἐν τῇ ἐταιρείᾳ, τὰ ἐν αὐτῇ ἐργαζόμενα πρόσωπα δὲν εἶναι εἰς θέσιν νὰ προσφέρουν πολλὰ πρὸς αὐτὴν τὴν κατεύθυνσιν. Ὁ Πρόεδρος ὅμως μαρεῖ νὰ ἀναζητήσῃ νέας καὶ ἀμερολήπτους γνώμας ἐκ μέρους ἐξωτερικῶν συμβούλων, πού δὲν δεσμεύονται ἀπὸ τὴν ὑποχρέωσιν ἀφοσιώσεως πρὸς τὴν ἐταιρείαν ἢ τὰς παραδόσεις αὐτῆς ἢ ἀπὸ προκαταλήψεις. Ἡ σχέσις αὕτη βεβαίως διαφέρει ἀπὸ τὴν σποραδικὴν χρησιμοποίησιν ἐξωτερικῶν συμβούλων εἰς στιγμὰς ἀνάγκης, δίκην πυροσβεστικῆς ὑπηρεσίας. Ἐκεῖνο τὸ ὅποιον ἔχομεν ἐνταῦθα ὑπ' ὄψιν μας, εἶναι ἡ ἐπὶ μονίμου βάσεως χρησιμοποίησις τῆς βοήθειας ἐξωτερικῶν συμβούλων, οὕτως ὥστε οὗτοι νὰ εἶναι καλῶς ἐξοικειωμένοι μὲ πρόσωπα καὶ πράγματα. Τὰ ἐκ τῆς σχέσεως ταύτης ἀποτελέσματα μποροῦν νὰ εἶναι λαμπρὰ ἐφ' ὅσον ὁ Πρόεδρος δὲν περιπέσῃ εἰς τὴν ὑπερβολὴν τοῦ νὰ βασιζέται ἀποκλειστικῶς ἐπὶ τῶν ἀπόψεων ἐξωτερικοῦ προσωπικοῦ.

Τὸ Διοικητικὸν Συμβούλιον εἶναι βεβαίως ἡ ἕτερα πηγὴ καθοδηγήσεως ἢ, ἐνίοτε, ἀκμή καὶ θετικῆς ἡγεσίας. Καὶ ἐδῶ ὅμως ἡ ἐπιτυχία ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς συγκροτήσεως τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου καὶ τοῦ πόσον δραστήριον εἶναι τοῦτο — πράγματα, τὰ ὁποῖα ὁ Πρόεδρος ἐπηρεάζει εἰς σημαντικὸν βαθμὸν.

## Η ΙΣΧΥΣ

**Ο**ἰοσδήποτε ἔχει εἰς χεῖρας του δύναμιν καὶ εὐθύνην μακροχρονίως, εἶναι δυνατὸν νὰ ἀπορροφηθῇ τόσον καὶ νὰ ἐξοικειωθῇ εἰς τοιοῦτον

βαθμόν με τās διαφόρους εκφάνσεις και συνεπείας αὐτῶν, ὥστε νὰ θεωρήσῃ ὡς δεδομένας καὶ φυσικάς τās ἐξ αὐτῶν προηγούμενων προνομίας καὶ πλεονεκτήματα. Τότε διατρέχει τὸν κίνδυνον νὰ παύσῃ νὰ ἐνθυμῆται πόσῃ σημασίαν μπορεί νὰ ἔχῃ διὰ τοὺς ἄλλους ἓνα εἰρωνικὸν βλέμμα ἢ μία ἐνδεχομένη ἀπότομος συμπεριφορὰ ἵνα μὴ ἀναφερθῶμεν εἰς τὰ πιθανὰ ἀποτελέσματα τοῦ περιεχομένου αὐτῶν τούτων τῶν ἀποφάσεων του. Εἶναι μέρος τῆς φύσεως τοῦ ἀνθρώπου τὸ νὰ ἀναζητῇ παραδείγματα καὶ ὑποδείγματα ἢ δὲ τάσεις αὐτῆ ἐνισχύεται σημαντικῶς εἰς τὸ περιβάλλον μιᾶς ἐταιρείας καὶ ἰδίᾳ ἐὰν τὸ πρότυπον συμβαίνῃ νὰ εἶναι ὁ ἀνθρώπος, ποὺ φέρει τὴν εὐθύνην τῶν προσλήψεων, ἀπολύσεων καὶ πραγαγῶν. Τὸ «στυλ» τοῦ Προέδρου διαμορφώνει τὸ γενικὸν τμήμα τῆς ὀργανώσεως.

Ἡ ἀπωτάτη ἐκφρασις τῆς προεδρικῆς ἰσχύος ἐγκεῖται βεβαίως εἰς τὴν ἔκτασιν καὶ τὸν ἀντίκτυπον τῶν ἀποφάσεων. Αὗται εἶναι δυνατὸν νὰ ἔχουν ἀνυπολογίστους συνεπείας δι' ἄτομα ἢ ὁμάδας ἀτόμων, συχνὰ ὑπερτείνουσας τὰς δυνατότητάς του νὰ προβλέψῃ καὶ νὰ κατανοήσῃ. Ἄν αὗτος ἀντιμετωπίζῃ τὰ θέματα, ἄτινα ἄγονται ἐνώπιόν του ὡς ἀπλᾶς ἐρωτήσεις χρηζούσας ἀπαντήσεων καὶ παραμελήσῃ νὰ ἀσχοληθῇ με τὸν ἀντίκτυπον τῶν ἀποφάσεών του, τότε θὰ θεωρήσῃ τὸν ἑαυτὸν του ὡς ἀπλῶς «ἐκτελοῦντα μιᾶν ἐργασίαν» καὶ ὄχι ὡς φορέα τρομακτικῆς δύναμειως καὶ, συνεπῶς, ἀπεριόριστου εὐθύνης. Ἐπειδὴ ὁ ἴδιος ὁ Πρόεδρος ζῆ ὑπὸ μόνωσιν καὶ ἐλάχιστα αἰσθάνεται τὸν ἀντίκτυπον τῶν ἀποφάσεών του, εἶναι δυσχερὲς δι' αὐτὸν νὰ συλλάβῃ τὴν εἰκόνα τῶν ἀποτελεσμάτων των ἐπὶ τῶν ἀτόμων, τῶν οἰκογενειῶν των, τῶν ὁμάδων καὶ τῶν τμημάτων τῆς ἐταιρείας. Καὶ ἐδῶ λοιπὸν ὀφείλει ὁ Πρόεδρος νὰ ἔχῃ τὴν δυνατότητα νὰ ζητήσῃ τὴν συμβουλὴν ἀνεξαρτήτων προσώπων, ὅσας καὶ παρίσταται ἢ ἀνάγκη.

#### ΕΞΑΡΤΗΣΙΣ ΕΚ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ

Τὶ εἶδους ἀνάγκαι εἰς στελέχη γεννῶνται ἐκ τῶν κοινῶν καὶ παγ-

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ/ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1969

κοσμίως κρατούντων παραγόντων τῆς τεχνολογικῆς μεταβολῆς, τῆς ἀλληλεπιδράσεως, τῆς διεθνοποιήσεως καὶ τῆς ὁμοιότητος τῶν ἐσωτερικῶν λειτουργιῶν; Τὶ εἶδους ἀνθρώποι θὰ χρειαθοῦν διὰ νὰ διευθύνουν τὰς μεγάλας ὀργανώσεις, νὰ διατηρήσουν τὴν ἀποτελεσματικότητα αὐτῶν καὶ νὰ τὰς ἔχουν πάντοτε εἰς τοιαύτην κατάστασιν, ὥστε νὰ δύνανται νὰ ἀντιληφθοῦν καὶ νὰ ἀνταποκριθοῦν εἰς τὰς ἀπαιτήσεις ἐνὸς αὐξόντως πολυπλόκου περιβάλλοντος; Ἡ ἀπάντησις ἐμφανίζεται διττή. Ὅλον καὶ περισσότεροι εἰδικοὶ ἀπαιτοῦνται διὰ νὰ διευθύνουν τὰς συγχρόνους πολυπλόκους ὀργανωτικὰς δομάς. Ἐπὶ τῆς ἀνάγκης διὰ managers ἰκανοὺς νὰ συντονίσουν τὴν ὄλην ἐπιχειρήσαν πρὸς ὄψιν εἰδικότητων. Αἱ σταδιοδρομιαὶ τὸσον τῶν managers ὅσον καὶ τῶν εἰδικῶν, θὰ ὀδηγήσονται μαιραίνως εἰς τὴν καθιέρωσιν αὐτῶν ὡς ἡγετῶν τῶν μεγάλων συγκροτημάτων τοῦ μέλλοντος. Καὶ τὰ δύο εἶδη ἀνθρώπων ὅμως πιέζονται ὑπὸ νέων ἀπαιτήσεων. Ἡδη ὁ εἰδικὸς ὀφείλει, ἐκτὸς τῆς ἀφοσιώσεώς του εἰς τὴν εἰδικότητά του, νὰ συναισθάνεται καὶ νὰ ἐπιδιώκῃ τοὺς κοινὸς ὀραματισμοὺς καὶ τοὺς κοινὸς στόχους. Ἄφ' ἑτέρου, ἓνα ἀπὸ τὰ κυριώτερα καθήκοντα τῶν managers γενικῶν καθηκόντων θὰ εἶναι ἡ δημιουργία τῶν προϋποθέσεων τῆς ἐσωτερικῆς αὐτῆς ἐνοποιησεως, οὕτως ὥστε ἡ ὀργάνωσις νὰ λειτουργῇ καλύτερον ὡς σύνολον. Δι' αὐτοὺς τοὺς τελευταίους καὶ διὰ τὴν ἐπίτευξιν τοῦ ἐν λόγω ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ θὰ εἶναι ἀπαραίτητος μία ηὔξημένη καὶ βαθύτερα κατανόησις τῶν προβλημάτων τοῦ εἰδικοῦ καὶ περισσότεραι καὶ λεπτομερέστεραι γνώσεις τῶν διαφόρων τεχνικῶν μεθοδολογιῶν.

#### ΧΡΟΝΙΚΑΙ ΠΙΕΣΕΙΣ

Ἐνα ἀπὸ τὰ μεγάλα προβλήματα ποὺ ἀντιμετωπίζει ὁ Πρόεδρος εἶναι ἡ ἐπιτυχὴ κατανομή τοῦ χρόνου. Ἐχει ἐκτὸς τῶν ἄλλων καὶ ἓνα σημαντικὸν πολιτικὸν καὶ κοινωνικὸν ρόλον πέραν τῶν καθηκόντων του ὡς ἐκλεκτοῦ καὶ διακεκριμένου μέλους τῆς κοινότητος. Εἶναι ὑποχρεωμένος νὰ ἀντιμετω-

πίζῃ προβλήματα, νὰ σκέπτεται, νὰ σχεδιάζῃ νὰ γεννᾷ ἰδέας, νὰ παρακολουθῇ ὅλας τὰς ἐξελίξεις τοῦ κλάδου του καὶ τῆς γενικωτέρας τέχνης τοῦ διοικεῖν καὶ νὰ ὀξύνῃ συνεχῶς τὰς ἰκανότητάς του.

Πόσον χρόνον εἶναι ἐνδεδειγμένον νὰ ἀφιερῶνῃ οὗτος εἰς ἐκάστην τῶν ὡς ἄνω λειτουργιῶν; Προφανῶς δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ὑπάρξῃ γενικὴ ἀπάντησις. Ὑψίσταται ὅμως ὁ κίνδυνος νὰ προβῇ ὁ Πρόεδρος εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων ἐκ τῶν ἐνότων, σχετικῶς πρὸς τὸ θέμα τῆς κατανομῆς τῶν ὥρων του, ἀντὶ νὰ προϋπολογίζῃ συνειδητῶς τὸ ὄφελόν του ἐπὶ τῆ βίασει τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐταιρείας. Ἐνας Πρόεδρος εἶναι δυνατόν νὰ φθάσῃ εἰς τὸ σημείον νὰ αἰσθάνεται παντοδύναμος καὶ νὰ ἐξαπατᾷ τὸν ἑαυτὸν του εἰς τὸ νὰ πιστεύῃ, ὅτι δὲν ὑπάρχει ὄριον εἰς τὴν ἐνεργητικότητά του καὶ εἰς τὸ ποσὸν ἐργασίας, ποῦ μπορεί νὰ καταβάλῃ. Οἱ καλοὶ σύμβουλοι εἶναι ἰκανοὶ νὰ τὸν βοηθήσῃ νὰ χρησιμοποιήσῃ τὴν δύναμίν του με φειδῶ καὶ λογικὴν καὶ νὰ τὴν ἀφιερῶσιν εἰς τὰ συμφερότερα ἔργα.

#### ΑΝΑΓΚΗ ΤΟΥ ΝΑ ΖΗ ΕΙΣ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Εἰς τὰς περισσότερας ἐταιρείας ὁ Πρόεδρος κατ' ἀνάγκη εἶναι προφήτης τοῦ ἑαυτοῦ του. Ἡ διαίσθησις του, περὶ τοῦ τί θὰ συμβῇ, ἢ εὐαισθησία του εἰς τὸ νὰ προβλέψῃ τὰς εὐκαιρίας καὶ τὰς παγίδας, εἶναι ἀποτέλεσμα πολλῶν ἐτῶν ἐμπειρίας.

Ἄνεξαρτήτως ὅμως καὶ ὑπεράνω τῶν στιγμῶν αὐτῶν τῆς προσωπικῆς διαίσθησεως καὶ ἰδιοφυίας, εἶναι καθήκον του νὰ ἐξασφαλίζῃ, ὅτι κάποιος παρακολουθεῖ τὸν δρόμον ποὺ ἀνοίγεται ἔμπρῳς, με σύστημα καὶ λογικὴν. Αἱ λεπτομέρειαι τῶν μακροπροθέσεων σχεδιασμῶν, δὲν εἶναι κατὰ πᾶσαν πιθανότητα ἔργον τοῦ Προέδρου. Ἡ διαμόρφωσις καὶ ἐπίβλεψις των, ἀναντιρρῆτως εἶναι. Ἐνας ἐνεργητικὸς ἡγέτης θὰ ἀσκήσῃ αὐτομάτως ὀλην του τὴν ἐπιρροὴν ἐπὶ τῶν ἀνθρώπων, ποῦ ζοῦν τὰ προβλήματα καὶ καταστρώσων τὰ σχέδια. Τοῦτο σημαίνει, τὸ νὰ ἡγῆται πραγματικῶς τῆς διαδικασίας τοῦ σχεδια-

σμοῦ. Ὁ ἴδιος ὁ σχεδιασμὸς εἶναι μία λειτουργία μέσω τῆς ὁποίας ὁ Πρόεδρος διδάσκεται νὰ μὴ θεωρῇ τὸ παρὸν καθιστῶς ὡς δεδομένον. Μπορεῖ καὶ ὀφείλει νὰ χρησιμοποιοῦν τὸν σχεδιασμὸν διὰ νὰ ἐκπαιδεύσῃ τοὺς ὑψισταμένους του, ὥστε νὰ ἀναζητοῦν νέους δρόμους, νέας μεθόδους, νέους ὀρίζοντες.

#### ΕΥΘΥΝΑΙ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΑΙ

**Ο** Πρόεδρος δὲν ἔχει τρόπον νὰ μετρήσῃ τὴν ἰδίαν του ἀποτελεσματικότητα, τὴν ὀρθότητα τῶν ἀποφάσεών του καὶ τὴν ἀξίαν τῶν μεθόδων ποὺ χρησιμοποιεῖ. Ἡ, τουλάχιστον, δὲν εἶναι εἰς θέσιν ποτὲ νὰ ἔχῃ τόσῃν βεβαιότητα περὶ τῶν πραγμάτων αὐτῶν, ὥστε νὰ αἰσθάνεται

ἀπόλυτον ἱκανοποίησιν μὲ τὸν ἑαυτὸν του.

Εἶναι βεβαίως ἀληθές, ὅτι μακροχρονίως ἢ οἰκονομικῇ κατάστασις τῆς ἐταιρείας μπορεῖ νὰ ἀποτελεῖ ἔνδειξιν περὶ τῆς ἱκανότητος τοῦ ἡγέτου τῆς. Ὑπάρχουν ὅμως τόσοι παράγοντες καὶ τόσοι ἄνθρωποι ποὺ ἐπιδρῶν ἐπὶ τῶν ἀποτελεσμάτων, τῶν ἀριθμῶν καὶ τοῦ προϋπολογισμοῦ, ὥστε - καθὼς ὁ Πρόεδρος καλύτερον παντὸς ἄλλου γνωρίζει - ἕνας προσωπικὸς θρίαμβος εἶναι κάτι τὸ πραγματικῶς σπάνιον.

Οὕτω, ἀκόμη καὶ μία ἐπιπολαία ἐπισκόπησις μερικῶν ἀπὸ τὰ χαρακτηριστικὰ τῆς προεδρικῆς ιδιότητος φέρει εἰς φῶς τὰς ἐξῆς ἀληθείας : Ἡ θέσις εἶναι πολύπλοκος,

ἀπαιτητικὴ, «μοναχικὴ», περιέχει τὸ στοιχεῖον τῆς δυνάμεως καὶ διὰ πολλοὺς τὸ στοιχεῖον τῆς ὑψίστης προσωπικῆς ἱκανοποιήσεως. Ἐκαστος Πρόεδρος ὀφείλει νὰ μάθῃ τὰς πλήρεις διαστάσεις καὶ δυνατότητας τοῦ λειτουργήματός του, νὰ ἀντιληφθῇ καὶ νὰ ἀναλύσῃ πῶς ὅσον μέρος τοῦ συνολικοῦ ἔργου εἶναι πράγματι εἰς θέσιν νὰ φέρῃ εἰς πέρας, νὰ ὀργανώσῃ καὶ νὰ κατανεύσῃ εὐθύναις κατὰ τρόπον ὥστε νὰ ἐξασφαλίζεται ἡ πλήρης ἐκτέλεσις τῆς ἐργασίας καὶ ἡ εὐδόωσις τῶν προσπαθειῶν ἑαυτοῦ καὶ τῆς ἐταιρείας.

(Περὶληψὶς ἐκ δημοσιεύματος εἰς τὸ «Management Consultant» καὶ εἰς τὸ «Management Review» - Μαΐου 1969).

## ΜΟΡΦΗΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΣΗΜΕΡΟΝ Η ΓΝΩΣΙΣ

Ἡ πρόοδος δὲν ἐξαρτᾶται τόσον ἐκ τῶν κατακτήσεων τῆς ἐπιστήμης, ὅσον ἐκ τοῦ τρόπου τῆς χρησιμοποιήσεώς των.

Ἡ γνώσις—ἰδίως ἡ ὑπὸ τῆς σημερινῆς ἐπιστήμης καὶ τεχνολογίας διαμορφωμένη—ἀποτελεῖ τὴν νεωτέραν καὶ ὀπωσδήποτε σημαντικώτεραν μορφήν κεφαλαίου ποὺ διαθέτει ὁ σύγχρονος κόσμος. Τοῦτο διεκήρυξεν ὁ Πρόεδρος τῆς Ἐπιτροπῆς Ἀτομικῆς Ἐνεργείας τῶν ΗΠΑ κ. Γκλὲν Σήμποργκ, ἐνώπιον συγκληθέντος συμποσίου μὲ θέμα : «Ἡ θέσις τῶν ἀξιῶν εἰς τὸν κόσμον τῶν ὑλικῶν δεδομένων». Ὁ διακεκριμένος Ἀμερικανὸς ἐπιστήμων, ὁ ὁποῖος εἶναι κάτοχος βραβείου Νόμπελ, προσέθεσεν ὅτι τὸ γεγονός καὶ μόνον, πὼς ἡ ἀνθρωπότης ἀρχίζει νὰ κατανοῇ πλέον τὸν ρόλον αὐτὸν τῆς γνώσεως ὡς μορφῆς κεφαλαίου, ἀποτελεῖ ἐν αὐτῷ ἀξίαν πολύτιμον, δυναμένην νὰ συμβάλλῃ εἰς μίαν πρὸς τὸ καλύτερον ἀλλαγὴν τοῦ κόσμου.

Ὁ Δρ. Σήμποργκ προσέθεσεν πάντως τὴν ἄποψιν ὅτι, παρὰ τὴν μεγάλην τῶν σημασίαν, αἱ κατακτήσεις τῆς ἐπιστήμης καὶ τεχνολογίας καθ' ἑαυτὰς δὲν εἶναι ἐκεῖναι αἱ ὁποῖαι δύνανται νὰ ὀδηγήσουν τὴν ἀνθρωπότητα εἰς τὴν μεγαλυτέραν πρόοδον. Αἱ ἐφευρέσεις, ἐτόνισεν ὁ ἐπιστήμων, ὅσον καὶ συγκλονιστικαὶ καὶ ἄν εἶναι, δὲν ἔχουν τόσην σημασίαν ὅσον ὁ τρόπος τῆς χρησιμοποιήσεώς των. Ἐπ' αὐτοῦ θὰ κληθῶμεν νὰ δώσωμεν ἐξετάσεις κατὰ τὰς προσεχέας δεκαετίας.



# Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ (TAP) ΕΙΣ ΤΑΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΥΠΟ : ISHWAR DAYAL

Πρό Ζετίας μία μεγάλη εταιρεία της Βομβάης έδαπάνησε πολύν χρόνον και χρήμα διά να έκπονήση περιγραφάς εργασίας δι' όλας τās διευθυντικās θέσεις, ως μέρος ένός γενικοῦ προγράμματος αναδιοργανώσεως. Κατά τὰ προηγηθέντα 5 έτη είχαν έπεκτείνει ραγδαίως τήν δραστηριότητα και τὸ προσωπικόν των και τώρα ήσθάνοντο τήν ανάγκην να άποκεντρώσουν τās εργασίας των και να διευκρινίσουν σαφώς τὰ καθήκοντα εις έκαστον επίπεδον, τās έξουσίας και τās ευθύνας. Έκαστος εκ των διευθυντῶν συνεζήτησε και διετύπωσεν τās άπόψεις του προς ένα ειδικόν σύμβουλον, ο όποιος προητοίμασεν τήν περιγραφήν θέσεως και έν συνεχείᾳ συζητήσεως μετά άμέσως προϊσταμένου του και έγκρίσεως παρά του τελευταίου, ή περιγραφή εργασίας συνετάχθη και τὸ σύνολον τῶν περιγραφῶν άπετέλεσεν ένα γενικόν έγχειρίδιον.

Μία έρευνα γενομένη προσφάτως εις τήν αὐτήν εταιρείαν άπεκάλυψεν, ότι αι περιγραφαι έρ-

**Ο** συγγραφεὺς παρατηρεῖ, ότι αι περιγραφαι εργασίας γενικῶς στεροῦνται ρεαλισμοῦ και πραγματικῆς συναφείας προς τὸ αληθές περιεχόμενον τῆς εργασίας, προσέτι δέ άγνοοῦν 2 θεμελιώδη χαρακτηριστικά, κοινὰ δι' όλας τās βιομηχανικās θέσεις. Ταῦτα είναι ή άλληλεξάρτησις και ο προσδιορισμός τῆς διακριτικῆς ευχερείας κατά τήν έκπλήρωσιν τῶν άνειλημμένων καθηκόντων.

Πρός τὸν σκοπὸν τῆς ένσωματώσεως τῶν στοιχείων αὐτῶν εις τās αναλύσεις καθηκόντων, ο συγγραφεὺς συνέβαλε εις τήν δημιουργίαν μιᾶς μεθόδου πού καλεῖται «Τεχνική Ἀναλύσεως Ρόλων» (TAP). Πᾶσα εργασία εις τήν δυναμικήν τῆς μορφήν αντιμετωπίζεται ως άποτελουμένη από τήν λογικήν τῆς αίτιαν, τὸ περιεχόμενόν τῆς, προδιαγεγραμμένον ή άμοιβαίως προσδοκίᾳ έν συσχετισμῶ προς άλλους έντός τῆς οργανώσεως. Παρατίθενται και παραδείγματα τῆς τεχνικῆς TAP εις τὸ άρθρον πού ακολουθεῖ.

γασίας κατά πλειοψηφίαν παρέμεινον έν άχρηστία. Τοῦτο συμβαίνει συχνά με τās περιγραφάς εργασίας γενικῶς. Σπανίως έπιτυγχάνουν να καταστοῦν ένας θετικὸς οδηγὸς τοῦ έπιχειρησιακοῦ στελέχους, παρά τὸ γεγονός ότι αὐτὸς είναι ο προορισμός των. Πιστεύω ότι τοῦτο έχει τās εξῆς 2 αίτίας :

- Περιγράφουν μόνον τās «στατικās» πλευράς μιᾶς εργασίας.

- Αί άπαιτήσεις μιᾶς θέσεως είναι εις τήν πρᾶξιν διαφορετικαί από τὰ περιεχόμενα τῆς περιγραφῆς εργασίας (1).

(1) Ο L. Sayles εις μίαν ένδιαφέρουσα μελέτην τῶν καθηκόντων τοῦ manager έπεσήμανε 7 τύπους διοικητικῶν σχέσεων, τās όποιās όφείλει ο manager να δημιουργήση μετά τῶν άλλων εις μίαν εταιρείαν προκειμένου να έκτελή και ο ίδιος καλῶς τήν εργασία του. Τās ονομάζει δέ : Ἀνταλλαγή, ροή εργασίας, υπηρεσίαι, συμβουλευτική λειτουργία, έλεγχος, σταθεροποίησης και σχέσις καινοτομίας. Φρονῶ ότι πάντες οι εργαζόμενοι όφείλουν να δημιουργήσουν τās σχέσεις αὐτάς διά να άνταπεξέλθουν εις τὰ καθήκοντά των. Βλέπε Sayles, Managerial Behavior (New York : McGraw-Hill Book Co, Inc., 1964).

Είς τὸ παρὸν ἄρθρον θὰ ἀναπτύξω τὰς ἀτελείας τῶν παραδεγεμένων συστημάτων περιγραφῶν ἐργασίας καὶ ἐν συνεχείᾳ θὰ ὑποδείξω μίαν νέαν μέθοδον βασιζομένην ἐπὶ πειραματισμοῦ, ποῦ ἐγινε εἰς μεγάλην ἐταιρείαν τῆς Ἰνδίας<sup>(2)</sup>, εἰς τὴν ὁποίαν εἰργάσθη ὁμοῦ μετὰ τοῦ Dr. John M. Thomas τοῦ Massachusetts Institute of Technology.

Γενικῶς ἡ περιγραφὴ ἐργασίας ἀποτελεῖ ἕνα κατάλογον καθηκόντων, διὰ τὰ ὁποῖα ὁ κατέχων τὴν θέσιν ἔχει πρωταρχικὴν εὐθύνην. Περιέχει ἐπίσης πληροφορίας περὶ τοῦ ποῖος ἐπιβλέπει ποῖον καὶ περὶ τοῦ ἀριθμοῦ ἢ εἶδους τῶν ὑφισταμένων κλπ. Εἰς τὰς ἀναλύσεις αὐτοῦ τοῦ τύπου ἀπαντῶνται ἀρκετὰ παρεξηγήσεις. Δύο παρεξηγήσεις σχετικαὶ πρὸς τὴν παροῦσαν μελέτην εἶναι :

1. Ἡ περιγραφὴ ἐργασίας ἀγνοεῖ τὴν ἀρχὴν ὅτι τὰ καθήκοντα ἐντὸς τῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ἀλληλεξάρτητα. Εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις καὶ τὴν βιομηχανίαν ὅλαι αἱ ἐργασίαι ἔχουν ἀρρηκτον ἐσωτερικὸν σύνδεσμον καὶ ἕνα σφάλμα εἰς κάποιον κρίκον τῆς ἀλυσίδος γίνεται αἰσθητὸν κάπου ἄλλου. Ἐπὶ παραδείγματι, ἡ ἐργασία ἐνὸς πρακτικοῦ μηχανικοῦ εἰς τὴν θέσιν ἐργασίας A1 ἔχει ἀντίκτυπον εἰς τὴν θέσιν ἐργασίας A7, ὅπου τὸ αὐτὸ ἐξάρτημα ὑφίσταται τὴν τελικὴν του ἐπεξεργασίαν. Τὰ λάθη ποῦ διαπράττονται εἰς τὴν θέσιν A1 αὐτομάτως ἐπιδροῦν ἐπὶ τῆς θέσεως A7. Οὕτως ἐχόντων τῶν πραγμάτων ἡ ἐργασία τοῦ κατέχοντος τὴν θέσιν A7 ἐμφανίζει στενὴν ἐξάρτησιν ἀπὸ τὴν ἐργασίαν εἰς τὴν θέσιν A1. Ἐκτὸς τούτου, ὁ A7 εἶναι ὑποχρεωμένος νὰ δημιουργήσῃ σύνδεσμον μετὰ ἄλλας θέσεις διὰ νὰ δυνηθῇ νὰ περατώσῃ τὴν ἰδίαν του ἐργασίαν.

\*Ἐχει ἀνάγκην βοήθειας ἀπὸ τὸ Τμήμα συντηρήσεως, ἀπὸ τὸ Τμήμα Παραγωγῆς, ἀπὸ τὸ Σχεδιαστικόν, κ.ο.κ. Ἡ ποσότης καὶ ποιότης τῆς ἐργασίας τοῦ A7 ἐξαρτᾶται ἀπολύτως ἀπὸ τὸ πλέγμα τῶν ὑπηρεσιῶν ἢ ἀλληλεξαρτήτων σχέσεων, τὰς ὁποίας οὗτος ἐγκαθιστᾷ μετὰ συγγενεῖς θέσεις. Ἐκ τούτου συνάγονται δύο ἀξιώματα :

1) **Ἡ ἀπόδοσις τοῦ A7 ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν φύσιν καὶ τὴν ποιότητα τῶν σχέσεων ποῦ θὰ ἐπιτύχῃ νὰ δημιουργήσῃ μετὰ τοὺς ἄλλους.** Εἰς ὠρισμένας περιπτώσεις ἔχει ἀνάγκην ὑπηρεσιῶν, εἰς ἄλλας περιπτώσεις παρέχει ἢ λαμβάνει βοήθειαν. Ἡ ποιότης ἐργασίας του ἐξαρτᾶται ὄχι μόνον ἀπὸ τὴν προσωπικὴν του ἰκανότητα ἀλλὰ καὶ ἀπὸ ἕνα σημαντικὸν ἀριθμὸν ἐτέρων πολυπλόκων παραγόντων.

(2) Ἡ ἐργασία αὕτη ἀναφέρεται εἰς τὸ «Operation K.P.E. Developing a New Organization», Journal of Applied Behavioral Science, IV : 4 (1968).

(3) Ὁ Robert Kahn καὶ οἱ συνεργάται του ἀπέδειξαν ὅτι ἕκαστος μεμονωμένος ρόλος πρέπει νὰ ἀντικρύζεται ἐντὸς τοῦ χώρου εἰς τὸν ὅποιον κινεῖται, πρᾶγμα τὸ ὅποιον θὰ μπορούσε νὰ ὀνομασθῇ «Περιβάλλον ἢ Πεδίον τοῦ Ρόλου». Διὰ λεπτομερείας βλέπε Kahn and others, Organizational Stress (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964).

2) **Ἡ ἐργασία τοῦ A7 πρέπει νὰ γίνεταί ἀντιληπτὴ ὡς τμήμα ἐνὸς πλέγματος συγγενῶν ἐργασιῶν.** Οἰαδήποτε περιγραφὴ τοῦ A7 ἀνευ ἀμοιβαίων προσδοκιῶν ἐκ μέρους ἄλλων ρόλων ἀγνοεῖ τὴν πραγματικότητα, ποῦ ἀντιμετωπίζει ἕκαστος ἐργαζόμενος ἐντὸς μιᾶς ὁργάνωσης.

Μία περαιτέρω δυσχέρεια, ποῦ ἐκπηγάζει ἀπὸ τὰ παραδοσιακὰ συστήματα εἶναι, ὅτι ἡ συνηθὴς περιγραφὴ ἐργασίας συχνὰ διατυπώνει τὰ προκαθορισμένα στοιχεῖα μιᾶς δεδομένης θέσεως καὶ σπανίως προβλέπει τὸ στοιχεῖον τῆς διακριτικῆς εὐχερείας ἢ ἐλευθερίας δράσεως ἐκ μέρους τοῦ κατόχου τῆς θέσεως.

Ὁ Elliott Jacques ἐπισημαίνει 3 εἶδη ἐργασιῶν εἰς τὴν βιομηχανίαν: Τὰς ἐπιχειρηματικὰς, τὰς διευθυντικὰς καὶ τὰς ὑπαλληλικὰς<sup>(4)</sup>.

Αἱ ἐργασίαι τοῦ τελευταίου εἶδους περιγράφονται ὡς «ἡ ἐφαρμογὴ γνώσεων καὶ ἡ ἀσκήσις ἐλευθέρως κρίσεως ἐντὸς τῶν ὁρίων τῶν προδιαγραφόμενων ὑπὸ τοῦ ἀμέσως προϊσταμένου καὶ ὑπὸ τῶν ἀνωτέρων γενικῶν πολιτικῶν πρὸς τὴν κατεύθυνσιν ἐνὸς ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ καθοριζομένου παρὰ τοῦ ἀμέσου προϊσταμένου. Τὸ σύνολον ἐκτελεῖται ἐντὸς τῶν πλαισίων μιᾶς συμβάσεως ἐργασίας».

Εἴτε τοῦτο προβλέπεται ρητῶς εἴτε ὄχι, δὲν ὑπάρχει ἐργασία εἰς τὴν βιομηχανίαν ἢ ὁποία νὰ δύναται νὰ ἐκτελεσθῇ ἀνευ ἀσκήσεως ἐλευθέρως κρίσεως ἐκ μέρους τοῦ ἐργαζομένου. Ὁ πυρὴν συνεπῶς τῆς βιομηχανικῆς ἱεραρχίας δὲν εἶναι μόνον τὸ νὰ ἐκτελοῦνται τὰ προκαθορισμένα στοιχεῖα μιᾶς ἐργασίας, ἀλλὰ καὶ τὸ νὰ ἀσκήται διακριτικὴ εὐχέρεια ἢ ἐλευθέρως κρίσις κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας. Ἐὰν ὅμως ἡ περιγραφὴ μιᾶς ἐργασίας δὲν ἀναγνωρίζῃ καὶ δὲν διαγράφῃ τὰ ὅρια τῆς διακριτικῆς αὐτῆς εὐχερείας, τὸ ἐνδιαφερόμενον ἄτομον εἴτε δὲν θὰ ἀσκήσῃ ἐπαρκῆ διακριτικὴν εὐχέρειαν κατὰ τρόπον ἱκανοποιητικὸν ἢ θὰ παρασυρθῇ πέραν τῶν ἐν λόγῳ ὁρίων καὶ θὰ ὑπεισέλθῃ εἰς τὸν χώρον ἄλλων ἐργασιῶν καὶ ἀρμοδιοτήτων<sup>(5)</sup>.

Φρονῶ ὅτι εἶναι ἀπαραίτητον, ἡ περιγραφὴ μιᾶς ἐργασίας νὰ περιέχῃ προδιαγραφὰς τόσοσιν τῶν περιορισμῶν ὅσον καὶ τῆς ἐλευθερίας δράσεως. Τὸ αἴτημα τοῦτο καθίσταται ἐντονώτερον ὅσον ἀνερχόμεθα τὴν κλίμακα τῆς ἱεραρχίας.

Ἡ ἀνάλυσις ρόλων, τὴν ὁποίαν διεμορφώσαμεν ὁ Thomas καὶ ἐγώ, λαμβάνει ὑπ' ὄψιν τὴν ἀλληλεξάρτησιν καὶ τὰ χαρακτηριστικὰ τῆς ἐργασίας ὅπως ταῦτα περιεγράψαν ἀνωτέρω. Ἐβαπτίσα-

(4) Elliot Jacques, Equitable Payment (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964), p. 71.

(5) Διὰ μίαν ἐδιαφερόουσα συζήτησιν ἐπὶ τῆς ἀπόψεως αὐτῆς βλέπε W. Brown and E. Jacques, Glavier Project Papers (London) : Heinemann, 1965).

μεν τήν μέθοδόν μας «ΤΕΧΝΙΚΗΝ ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ ΡΟΛΩΝ».

Ὡς σύμβουλοι μιᾶς ἀναπτυσσομένης ὀργανώσεως εἶχομεν τήν ὑποχρέωσιν νά βοηθήσωμεν τήν διοίκησιν νά διαπλάσῃ, τόσον ἓνα κοινωνικόν σύστημα ἀνάλογον πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ὀργανώσεως ὅσον καί μίαν ἱκανότητα τοῦ ἰδίου τοῦ συστήματος νά διατηρῆται ἐν ζωῇ καί νά ἀναπτύσσεται. Μεταξὺ ἄλλων σημαντικῶν δραστηριοτήτων ἐνεθαρρύναμεν τήν ἀνάλυσιν ρόλων εἰς τὸ ἐπίπεδον γενικοῦ διευθυντοῦ καί διευθυντοῦ τμήματος. Αἱ ἐν λόγῳ ἀναλύσεις ἐβοήθησαν εἰς τὴν διευκρίνισιν τῶν κάτωθι :

- Τῆς βασικῆς αἰτίας διὰ τὴν δημιουργίαν τῆς θέσεως — τοῦ σκοποῦ καί τοῦ λογικοῦ περιεχομένου τῆς ἐργασίας.
- Τῶν προκαθορισμένων καί ἐλευθέρων στοιχείων τῆς ἐργασίας.
- Τῶν ἀμοιβαίων προσδοκιῶν μεταξὺ τῶν ρόλων—μέ ἄλλους λόγους τί ἀναμένει ὁ ὑπὸ ἐξέτασιν ρόλος ἀπὸ τοὺς ἄλλους καί ἀντιστρόφως.

Ἀρχικῶς εἰργάσθημεν μετέωρα ἀποτελοῦντα τὸ ἄμεσον ἐπιτελεῖον τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ. Ἡ ὁμάς ἀπετελέσθη ἀπὸ τὸν γενικὸν διευθυντὴν καί 8 διευθυντὰς τμημάτων : τὸν ἀναπληρωτὴν γενικὸν διευθυντὴν (\*), τὸν διευθυντὴν παραγωγῆς, τὸν διευθυντὴν πωλησεῶν, τὸν διευθυντὴν οἰκονομικῶν ὑπηρεσιῶν καί διευθυντὴν ἀγορῶν καί ἐφοδιασμοῦ, τὸν διευθυντὴν προσωπικοῦ, τὸν ἐμπορικὸν σύμβουλον, τὸν διευθυντὴν τμήματος μηχανῶν καί τὸν διευθυντὴν τμήματος μεταλλουργίας. Τὸ σχέδιον δράσεως διὰ τὴν τεχνικὴν ἀναλύσεως ρόλων ἀπέκτησεν τὴν ἐξῆς μορφήν καί περιελάμβανεν τὰ ἐξῆς στάδια :

- Ὁ κάτοχος τῆς ὑπὸ ἐξέτασιν θέσεως ἐγκαινιάζει τὴν συζήτησιν περὶ τοῦ ρόλου του, διὰ τῆς ἀναλύσεως τοῦ σκοποῦ τοῦ ρόλου ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως — πῶς οὗτος προσαρμόζεται εἰς τὴν συνολικὴν ἔκτασιν τῶν ἐργασιῶν—καί τοῦ δικαιολογητικοῦ του λόγου.
- Ὁ κάτοχος τῆς ὑπὸ ἐξέτασιν θέσεως καταγράφει ἐπὶ τοῦ μαυροπίνακος τὰς διαφόρους ἐργασίας του, τὰς ἀπαρτιζομένας ἐκ στοιχείων δεσμευτικῶν καί ἐλευθέρων. Οἱ κατέχοντες τὰς ὑπολοίπους θέσεις καθὼς καί ὁ ἀμέσως προϊστάμενός του τὸν ἐρωτοῦν καί τοῦ ἀπευθύνουν παρατηρήσεις ἐπὶ τοῦ προσδιορισμοῦ τῶν καθηκόντων του. Ἄν ὑπάρχῃ σύγχυσις εἰς τὸ πῶς ἀντιλαμβάνεται ἕκαστος τὸ πρᾶγμα, ἡ διχογνωμία διευθετεῖται.
- Ὁ κάτοχος τῆς ὑπὸ ἐξέτασιν θέσεως ἀναπτύσσει τὰς προσδοκίας του ἀπὸ ἕκαστον τῶν ἄλλων ρόλων ἐν τῇ ὁμάδι καί δὴ ἐκείνων διὰ

τοὺς ὁποίους αἰσθάνεται ὅτι ἐπιδροῦν μετὰ μεγαλύτερας ἀμεσότητος ἐπὶ τῆς ἰδίας του ἐργασίας. Ἀντιστοίχως λαμβάνουν τὸν λόγον καί οἱ ὑπόλοιποι καί ἐκ τῆς συζητήσεως καί παραβολῆς ρόλων καταλήγουν εἰς μίαν κοινὴν συμφωνίαν ἐπὶ τῶν προσδοκιῶν, τὰς ὁποίας ἕκαστος δύναται λογικῶς νά ἀναμένῃ ἐκ τῶν ἄλλων.

— Ὁ κατέχων τὴν ὑπὸ ἐξέτασιν θέσιν συγγράφει τὴν περιγραφὴν τοῦ ρόλου του. Ἢδη αὐτὴ περιλαμβάνει ἅπαντα τὰ στοιχεῖα, τὰ ὁποῖα συνεζητήθησαν προηγουμένως.

Ἐκ τῆς πείρας μας ἔχομεν πεισθῆ ὅτι ἡ συζήτησις βοηθεῖ τὰ μέλη τῆς ὁμάδος (περιλαμβανομένου καί τοῦ ἀμέσως προϊσταμένου) νά ἐπιτύχουν : Μίαν σαφῆ ἀντίληψιν τῶν ἰδίων των ρόλων. Μίαν σαφῆ ἀντίληψιν τῆς ἀλληλεπιδράσεως μεταξὺ τῶν διαφόρων ρόλων καί τῶν ἀμοιβαίων ὑποχρεώσεων καί προσδοκιῶν καί μίαν σαφῆ κατανόησιν τοῦ χώρου κινήσεως καί δραστηριότητος ἑκάστου ἀτόμου.

Χάριν παραδείγματος, παρατίθεται κατωτέρω εἰς τὸ συμπλήρωμα, μία μερικὴ ἀνάλυσις ρόλου τοῦ διευθυντοῦ ἐργοστασίου. Ἡ ἄσκησις αὕτη ἐπανελήφθη διὰ τὴν διεύθυνσιν ἑκάστου manager καί διεξήχθη βασικῶς ὑπὸ τοῦ ἰδίου τοῦ ἐνδιαφερομένου καί τοῦ ἀμέσου ἐπιτελείου του.

Παρατίθενται ὠρισμένα ἐπὶ πλέον πλεονεκτήματα τὰ ὁποῖα ἀνακύπτουν ἐκ τῆς Τεχνικῆς Ἀναλύσεως Ρόλων.

- Ἡ ἀνάλυσις ρόλων ἢ διεξαγομένη κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον δίδει μίαν περισσώτερον ρεαλιστικὴν ἐκτίμησιν τοῦ ρόλου, ἀπὸ ὅσον δίδουν αἱ συνήθεις περιγραφαὶ ἐργασίας. Περιγράφει τὸν ρόλον ὡς δυναμικὴν λειτουργίαν. Εἶναι εὐκόλωτερον νά προβαίνῃ κανεὶς εἰς περιοδικὰς ἀναθεωρήσεις τῶν ρόλων διὰ νά διαπιστώσῃ μήπως τυχὸν ἀπαιτοῦνται ἑκάστοτε μεταβολαί τινες τοῦ περιεχομένου ἢ μήπως ἔχουν ἀναφανῆ νέαι πιέσεις καί κινητήριοι δυνάμεις εἰς τὸ πλέγμα τῶν ρόλων.
- Ἡ συζήτησις τῶν ρόλων βοηθεῖ τὰ μέλη τῆς ὁμάδος νά ἐπιστημάνουν καί νά ἀντιμετωπίσουν τὰς προσωπικὰς διαφορὰς μεταξὺ των ὡς καί μεταξὺ τοῦ ἀνωτέρου καί τῶν ὑφισταμένων του.
- Εἰς τὰς συζητήσεις μας περὶ τοῦ ρόλου τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ, ἕνας ἐκ τῶν διευθυντῶν τμημάτων ἀνέφερεν, ὅτι συχνάκις ὑφίστατο σύγχυσιν σχετικῶς πρὸς τὸν ρόλον καί τὴν ἐξουσίαν τοῦ ἀναπληρωτοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ καί τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ. Τὸ θέμα αὐτὸ ἐπελύθη ὑπὸ ὀλοκλήρου τῆς ὁμάδος. Εἰς ἄλλην περίπτωσιν αἱ σχέσεις μεταξὺ τῶν λειτουργιῶν ἐπιθεωρήσεως καί παραγωγῆς ἀνεκυψαν κατὰ τρόπον βίαιον καί ἔντονον καί ἐν συνεχείᾳ τῆς ὁξείας συζητήσεως ἐπετεύχθη ἡ

(6) Ἡ θέσις αὕτη εἶναι ἰδιότυπος εἰς τὴν Ἰνδίαν, διότι ἐνίστε μετέχει καί τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου.

διευκρίνισης ώρισμένων θεμάτων πολιτικής. Παρόμοια θέματα σπανίως γίνονται αντικείμενον συζητήσεως, παρά τὸ γεγονός ὅτι ἐπιδροῦν ἐπὶ τῶν προσωπικῶν σχέσεων καὶ συνεπτῶς καὶ ἐπὶ τῆς ἐργασίας. Τὸ σύστημα TAP βοηθεῖ τὴν ἀπομόνωσιν τῶν θεμάτων αὐτῶν καὶ τὴν τοποθέτησιν τῶν εἰς τὸ προσκήνιον ἀκριβῶς διότι ἡ ὁμάς συζητεῖ καὶ θέτει τὰ πάντα ἐπὶ τάπητος.

- Οἱ διάφοροι ρόλοι γίνονται ἀντιληπτοὶ ὄχι μόνον ἀπὸ τὸ ἐνδιαφερόμενον πρόσωπον ἀλλ' ἐπίσης καὶ ἀπὸ ἐκείνους οἱ ὅποιοι συνεργάζονται μαζί του κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐξεταζομένης ἐργασίας.
- Εἶναι εὐκολώτερον νὰ διαμορφωθοῦν διαδικασίαι καὶ συστήματα πληροφοριῶν βάσει τῶν στοιχείων, ποῦ προκύπτουν ἀπὸ τὰς ἀναλύσεις ρόλων. Εἶναι εὐχερέστερον νὰ διαπιστωθῇ ποῖα στοιχεῖα εἶναι περιττὰ καὶ ποῦ λαμβάνει χώραν ἄχρηστος ἐπανάληψις τῶν αὐτῶν πραγμάτων δυναμένη νὰ ἀποφευχθῇ. Τὸ ὠλοκληρωμένον ἔργον εἰς τὴν τελικὴν του μορφήν δίδει ἀπολύτως ἐπαρκεῖς πληροφορίας διὰ τὴν δημιουργίαν διαδικασιῶν, μεθόδων καὶ ὀργανωτικῶν λεπτομερειῶν.

## Ἡ ἀξία τῆς μεθόδου TAP

**H** Τεχνικὴ τῆς Ἀναλύσεως Ρόλων διαφέρει ἀπὸ τὴν ξηρὰν περιγραφὴν ἐργασίας καὶ ἀποφεύγει τὰ κύρια ἐλαττώματα τῶν παραδοσιακῶν συστημάτων περιγραφῆς ἐργασίας. Ἡ TAP λαμβάνει ὑπ' ὄψιν τὰς σχέσεις τῶν ρόλων, τὰς ἀμοιβαίας ἀλληλεξαρτήσεις καὶ τὰς ὑποχρεώσεις ἐναντι ἄλλων ρόλων ἐχόντων λειτουργικὴν συγγένειαν ἢ ἐπαφήν. Ἡ TAP περιγράφει ὡσαύτως τόσον τὰ προδιαγεγραμμένα στοιχεῖα μιᾶς ἐργασίας ὅσον καὶ τὰ περιθώρια ἐλευθέρως δράσεως, ἐνθαρρύνουσα οὕτω μίαν σοβαρὰν καὶ ὠριμον χρῆσιν τῆς διακριτικῆς εὐχερείας. Ἐπὶ πλέον ἡ TAP ἐπιτρέπει εἰς τὴν ὁμάδα νὰ ἐπιλύη προσωπικὰ προβλήματα, τὰ ὅποια, ἄλλως, σπανίως ἐρχονται εἰς φῶς παρά τὸ γεγονός ὅτι ὑποφώσκουν πάντοτε καὶ ἄσκούν τὴν βλαπτικὴν τῶν ἐπίδρασιν.

## ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑ

### Ρόλος τοῦ Διευθυντοῦ ἐργοστασίου

**Σ**κοπὸς τῆς θέσεως. Ἡ θέσις τοῦ διευθυντοῦ ἐργοστασίου ἔχει ὡς σκοπὸν τὴν διεξαγωγὴν τῶν ἐργασιῶν τῆς παραγωγῆς καὶ τῆς συντηρήσεως μηχανημάτων, ἐξοπλισμοῦ, ἐργοστασίου καὶ λοιπῶν κτισμάτων ἐντὸς τῶν ὁρίων τῶν προδιαγραφομένων παρὰ τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ καὶ τῆς γενικωτέρας πολιτικῆς τῆς ἐταιρείας. Ὄταν ἡ ἐργασία διεξάγεται καλῶς ἢ ἐταιρεία θὰ παράγῃ ἠλεκτρόδια εἰς κόστος Optimum καὶ θὰ σχεδιάζῃ ἐπέκτασιν ἐργασιῶν ποσοτικῶς καὶ ποιτικῶς καὶ εἰς ἄλλους ἔτι τομεῖς τῆς βιομηχανίας

καὶ παραγωγῆς, ἐν συμφωνίᾳ πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ἀγορᾶς καὶ τῶν τεχνολογικῶν προόδων.

**Προδιαγεγραμμένα ἢ Δεσμεικὰ Στοιχεῖα.**

1) Ὁ Διευθυντὴς ἐργοστασίου εἶναι ἀμέσως ὑπεύθυνος ἐναντι τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ καὶ ἔχει ὡς ἀμέσως ὑφισταμένους 10 ἄτομα, ἢτοι δύο μηχανικούς ἐργαζομένους κατὰ βάρδιαν, ἓνα ἐπιστάτην εἰς ἐκάστην βάρδιαν εἰς προπαρασκευαστικὰς, παραγωγικὰς καὶ συντηρητικὰς θέσεις ἐργασίας, ἐπὶ πλέον δέ, τὸν ἐπὶ κεφαλῆς τοῦ ἐπιστημονικοῦ ἐργαστηρίου καὶ ἓνα ἀρμόδιον ἐπὶ θεμάτων προσωπικοῦ.

2) Ὅφειλε νὰ καταστῶν ἅνὰ 15θήμερον ἓνα πρόγραμμα παραγωγῆς, συμφώνως πρὸς τὰς προβλέψεις πωλήσεων καὶ ἓνα πάγιον ἐβδομαδιαῖον ὥρολόγιον πρόγραμμα ἐργασίας, τὸ ὅποιον νὰ ἐξασφαλίζῃ, ὅτι τὰ προϊόντα θὰ παραδίδονται πρὸς τὰ καταστήματα κατὰ τὰς ὀριζόμενας ἡμερομηνίας καὶ θὰ ἀνταποκρίνονται εἰς τὰς προκαθορισμένα στάνταρντ ποιότητος.

3) Ὅφειλε νὰ συντονίζῃ τὴν δραστηριότητά του μετὰ τοῦ γραμματέως, οὕτως ὥστε νὰ ἐξασφαλίζεται ὅτι θὰ ὑπάρχῃ ἐπάρκεια πρώτων ὑλῶν εἰς τὰς ἀποθήκας πρώτων ὑλῶν, λαμβανομένης ὑπ' ὄψιν καὶ τῆς ἐκάστοτε ἀπαιτουμένης προθεσμίας παραδόσεως διὰ τὴν προμήθειάν των.

4) Ὅφειλε νὰ ἐξασφαλίζῃ ὅτι τὰ ἀναγκαῖα προγράμματα συντηρήσεως μηχανημάτων, ἐξοπλισμοῦ καὶ κτιρίων θὰ ἐκτελοῦνται τακτικῶς καὶ ὅτι αἱ ἐπισκευαὶ θὰ γίνονται κανονικῶς.

5) Τὸ ἐργοστάσιον ὄφειλε νὰ ἐργάζεται εἰς τὸ χαμηλότερον δυνατὸν ἐπίπεδον κόστους ἐν συνδυασμῶ πρὸς τὸ προκαθορισμένον ἐπίπεδον ἀποδόσεως καὶ ποιότητος. Ἡ ἀπόδοσις θὰ κριθῇ ἐπὶ τῇ βάσει τῶν κάτωθι: Optimum ἀξιοποίησις ἀνθρώπινου δυναμικοῦ, ὑπαγομένου ὑπὸ τὴν ἄμεσον καὶ ἔμμεσον ἐπίβλεψιν τοῦ διευθυντοῦ καὶ ἀνάθεσις εὐθυνῶν εἰς ἕκαστον, ἀναλόγως τῶν ἱκανότητων των. Optimum ἐξοδα λειτουργίας ἐν σχέσει πρὸς τὰ καθήκοντα, τὰ ὅποια ἀναθέτει ὁ γενικός διευθυντής.

Πειραματισμὸς μὲ νέους τύπους ἠλεκτροδίων προδιαγεγραμμένης ποιότητος, κατόπιν συνεργασίας μετὰ ξένων ειδικῶν ἢ βάσει ἰδεῶν προερχομένων ἀπὸ τὴν βιβλιογραφίαν ἢ περιοδικά. Παραγωγή τῶν ἐν λόγω ἠλεκτροδίων. Διαμόρφωσις πρώτων ὑλῶν προερχομένων ἀπὸ ἐγχωρίους πηγὰς, ἱκανῶν νὰ ἀντικαταστήσουν εἰσαγομένας πρώτας ὑλας. Ἐκπαίδευσις προσωπικοῦ ὑπαγομένου ἀμέσως ἢ ἐμμέσως εἰς τὸν διευθυντὴν ἐργοστασίου ἢ βάσει τῶν ὁδηγίων τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ.

6) Ὁ Διευθυντὴς ἐργοστασίου πρέπει νὰ ἐργάζεται ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῆς πολιτικῆς τῆς ἐταιρείας ἢ τῶν κατευθυντηρίων γραμμῶν τῶν χαρακτηρισμένων παρὰ τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ. Ἡ πολιτικὴ τῆς ἐταιρείας περιλαμβάνει καὶ τὰ προβλε-

πόμενα υπό της Νομοθεσίας, περί τομέων συναφών πρὸς τὴν λειτουργίαν τοῦ ἐργοστασίου (μισθοὶ καὶ ἡμερομίσθια, ὑπερωρίες, ἄδειαι, ἐργασία κατὰ βάρδιας, διαδικασίαι λογιστικαὶ καὶ κοστολογήσεως καὶ ὑποχρεωτικαὶ τεχνικαὶ παραγωγῆς). Εἰς ὄλους αὐτοὺς τοὺς τομεῖς ὁ διευθυντὴς τοῦ ἐργοστασίου ὀφείλει νὰ ζητῇ διευκρινίσεις, ἂν ἀπαιτοῦνται καὶ νὰ ἀναφέρῃ ἀμέσως εἰς τὸν γενικὸν διευθυντὴν ὡς ἂν εὐρίσκειται εἰς τὴν ἀνάγκην νὰ ἀποκλίνῃ ἀπὸ τοὺς κανονισμοὺς.

Στοιχεῖον Ἐλευθέρως Κρίσεως ἢ Διακριτικῆς Εὐχερείας. Ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῆς γενικωτέρας πολιτικῆς ὁ διευθυντὴς ἐργοστασίου θὰ ἔχη τὴν δυνατότητα καὶ τὴν ὑποχρέωσιν νὰ προβαίνῃ εἰς τὴν λήψιν εὐρείας ποικιλίας ἀποφάσεων ὅπως εἰς τὰ κάτωθι παραδείγματα:

- Πῶς νὰ προγραμματίζεται ἢ σειρὰ τῶν ἐργασιῶν διὰ τὸ σχεδιασθὲν ἐπίπεδον παραγωγῆς καὶ τύπον ἠλεκτροδίων.
- Πῶς νὰ ἀναθέτῃ ἐργασίαν εἰς τοὺς ἀμέσως ὑφισταμένους του καὶ νὰ κρίνῃ τὴν ἀποτελεσματικότητα μεθ' ἧς αὕτη διεκπεραιούται.
- Ἄν δὲν εἶναι ἱκανοποιημένος, ὀφείλει νὰ ἀποφασίσῃ πῶς θὰ διορθώσῃ τὴν κατάστασιν (δι' ἐκπαιδύσεως, συμβουλῶν, ἐπιπλήξεων, ἀνακατατάξεως εἰς τὴν ἐργασίαν ἢ ὑποδείξεων πρὸς τὴν διοίκησιν, περί μετακινήσεως ἢ ἀπομακρύνσεως τοῦ ὑπαλλήλου ἢ ἐργάτου ἀπὸ τὸν ρόλον του).
- Ἐν ὄψει τοῦ καταλόγου τῶν καθηκόντων του, μπορεῖ νὰ ἀποφασίσῃ ποίων ἐργασιῶν ἢ ὑπηρεσιῶν ἔχει ἀνάγκην, ποῖα ἐφόδια νὰ ζητήσῃ, τί ὕψος ὑπερωριῶν νὰ ἐπιτρέψῃ καὶ πῶς νὰ χρησιμοποιήσῃ κατὰ τὸν καλῆτερον τρόπον τὰς ὑπηρεσίας τῶν ἐιδικῶν, ἐκτὸς τῆς διευθύνσεώς του, τοὺς ὁποίους ἔχει εἰς τὴν διάθεσιν τῆς ἢ ἐταιρείας.
- Νὰ εἰσηγηθῇ πρὸς τὸν γενικὸν διευθυντὴν ἂν οἱ πόροι του εἶναι, κατὰ τὴν γνώμην του, ἀνεπαρκεῖς διὰ τὸ πρόγραμμα ἐργασίας, ποὺ καλεῖται νὰ πραγματοποιήσῃ. Ἐπὶ πλέον ὀφείλει νὰ εἰσηγηθῇ ἐπὶ τῶν μεθόδων ἐκείνων, βάρσει τῶν ὁποίων συναντᾶ δυσχερείας εἰς τὸ νὰ ἐκτελῇ τὸ ἔργον του.
- Εἶναι ἐλεύθερος νὰ κρίνῃ ἂν ὁ ρυθμὸς τῶν δαπανῶν εἰς τὸ τμήμα του εἶναι ὁ χαμηλότερος δυνατὸς καὶ ἂν ὄχι, πῶς μπορεῖ νὰ μειωθῇ.
- Ἄν αἱ δαπάναι ἐκ μέρους τῶν ὑφισταμένων του εἶναι δεδικοιολογημέναι καὶ ἂν ὄχι, πῶς μποροῦν νὰ μειωθοῦν.
- Ἄν αἱ διάφοροι ἀναλύσεις δαπανῶν, τὰς ὁποίας λαμβάνει ἐκ μέρους προσώπων ἐκτὸς τῆς διευθύνσεώς του εἶναι ἐπαρκεῖς διὰ τὸν σκοπὸν του καὶ ποίας μεταβολὰς νὰ εἰσηγηθῇ, ἂν δὲν εἶναι ἐπαρκεῖς.
- Ποῖα νέα προϊόντα ἢ σχετικαὶ παραγωγικαὶ δραστηριότητες μποροῦν νὰ ἀναληφθοῦν ὑπὸ τῆς ἐταιρείας καὶ σχετικαὶ γενικαὶ εἰσηγήσεις πρὸς τὸν γενικὸν διευθυντὴν.
- Ποίας ἀλλαγὰς θὰ ὀφείλῃ ἐνδεχομένως νὰ ὑποδείξῃ εἰς τὴν πολιτικὴν τὴν προδιαγεγραμμένην παρὰ τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου καὶ τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ, ἂν αὕτη εἶναι κατὰ τὴν γνώμην του ἀντίθετος πρὸς τὴν καλλιτέραν δυνατὴν λειτουργίαν τοῦ ἐργοστασίου.
- Τέλος, ἔχει τὴν εὐχέριαν νὰ ὑποδείξῃ εἰς τὸν γενικὸν διευθυντὴν ἀκόμη καὶ ἀλλαγὰς ἢ καινοτομίας μὴ ἐμπιπτούσας ἀμέσως εἰς τὸν κύκλον τῶν ἀρμοδιοτήτων του.

### Προσδοκίαι τοῦ Γενικοῦ Διευθυντοῦ ἀπὸ τὸν ρόλον τοῦ Διευθυντοῦ ἐργοστασίου.

1) Παροχὴ πληροφοριῶν κατὰ περιοδικὰ διαστήματα, ἐπὶ τῆς ἐπιτεύξεως τῶν προκαθορισμένων στόχων, προόδου τῶν ἀμέσων καὶ ἐμμέσων ὑφισταμένων. Ἐπίσης εἰσηγήσεις περί τρόπων δράσεως ἐν σχέσει πρὸς τὰ ἀνωτέρω, οὕτως ὥστε τὰ ἀναγκαῖα μέτρα νὰ λαμβάνονται προκαταβολικῶς καὶ ἡ ἐργασία νὰ μὴ διακόπτεται.

2) Εἰσηγήσεις τοῦλάχιστον τετράκις τοῦ ἔτους πρὸς τὸν γενικὸν διευθυντὴν περί τῶν μηχανῶν, ἐξοπλισμοῦ καὶ ἀνθρώπων, ποὺ ἀπαιτοῦνται καὶ τῶν οικονομικῶν πόρων, ποὺ πρέπει νὰ διατεθοῦν διὰ τοὺς σκοποὺς αὐτοὺς. Ἐπίσης, εἰσηγήσεις περί τρόπων καὶ μεθόδων διὰ τῶν ὁποίων θὰ μειωθοῦν τὰ πάγια ἐξοδα διὰ τῆς χρησιμοποίησεως νεωτέρας τεχνολογίας ἢ τῆς ἐλαττώσεως τῶν δαπανῶν λειτουργίας.

3) Εἰσηγήσεις πρὸς τὸν γενικὸν διευθυντὴν ἐπὶ μακροχρονίων σχεδίων περί τῶν ἐνδεχομένων νέων προϊόντων, ἅτινα δύνανται νὰ ἐξερευνηθοῦν καὶ περί τοῦ πῶς θὰ εἶναι δυνατὸν νὰ ἐπιτευχθοῦν οἰκονομίαι γενικῶς καὶ οἰκονομίαι εἰς ξένον συνάλλαγμα εἰδικώτερον, εἴτε μέσω τῆς ὑποκαταστάσεως ἐγχωρίων προϊόντων ἀντὶ εἰσαγομένων ἐκ τοῦ ἐξωτερικοῦ, εἴτε δι' ἄλλων μέσων. Αἱ σχετικαὶ πληροφορίαι εἰς τὴν περίπτωσιν αὕτην πρέπει νὰ παρέχωνται ἐπίσης καὶ πρὸς πάντα ἕτερον ἐνδιαφερόμενον.

4) Νὰ λαμβάνῃ μέτρα εἰς τὰς ἐπαφὰς του με ἄλλους βιομηχάνους ἀλλὰ καὶ μέσω τῆς παραγωγῆς προϊόντων ποιότητος, ὥστε νὰ δημιουργηθῇ μία ἱκανοποιητικὴ δημοσία εἰκὼν τῆς ἐταιρείας.

5) Νὰ καταγράψῃ κατάλογον πεπραγμένων καὶ προγραμματιζομένων ἐνεργειῶν του χάριν τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου καὶ περαιτέρω νὰ σημειώσῃ ποίας ἀποφάσεις ἀναμένει ἐκ μέρους τοῦ ἢ γενικῆς διεύθυνσεως.

6) Τὸ νὰ ἐξασφαλίζῃ, ὅτι τὰ μέλη τοῦ ἀμέσου καὶ ἐμμέσου ἐπιτελείου του καὶ συνεργείου του θὰ

έχουν ή θα αποκτήσουν επαρκείς τεχνικές γνώσεις και ικανότητας διά την εκτέλεσιν τών εργασιών των. Επίσης, τὸ νὰ λαμβάνη μέτρα διά τὴν ἐξεύρεσιν καταλλήλων ἀνθρώπων εἰς τὸ τμήμα του.

7) Τὸ νὰ διατηρῆ καλὰς ἐπιχειρηματικὰς σχέσεις μὲ γειτονικὰς ἑταιρείας.

8) Τὸ νὰ τηρῆ διαρκῶς ἐνήμερον τὸν γενικὸν διευθυντὴν ἐπὶ τῶν τελευταίων τεχνικῶν προόδων καὶ ἐξελίξεων, τῶν σχετικῶν πρὸς τὴν ἀρμοδιότητά του, ἐν τῇ ἡμεδαπῇ καὶ ἀλλαχοῦ.

9) Τὸ νὰ παρακολουθῆ τὰς ἐξελίξεις καὶ τὰς προόδους εἰς τὰ ἐργαστήρια τῶν συνεργατῶν τῆς ἑταιρείας καθὼς καὶ τὰς μεθόδους αὐτῶν καὶ νὰ ἐνημερώνη τὸν γενικὸν διευθυντὴν.

10) Τὸ νὰ ἀξιοποιῆ κατὰ τὸν καλύτερον τρόπον

τοὺς πόρους καὶ τὰ μέσα, ποὺ τοῦ διαθέτει ὁ γενικὸς διευθυντής.

11) Τὸ νὰ εἰσηγῆται εἰς τὸν γενικὸν διευθυντὴν μεταβολὰς ἀπαραιτήτους εἰς τὰ ἐλεύθερα στοιχεῖα τῆς ἐργασίας του.

12. Τὸ νὰ συμβουλευῆ τὸν γενικὸν διευθυντὴν καὶ νὰ τὸν ἐνημερώνη ἐπὶ μεταβολῶν κόστους τῶν προϊόντων τῶν παραγομένων ἐν τῷ ἐργοστασίῳ.

13. Τὸ νὰ εἰσηγῆται πρὸς τὸν γενικὸν διευθυντὴν οἰασδῆποτε χρησίμους σκέψεις, ἰδέας ἢ ὑποδείξεις, ποὺ ἐνδέχεται νὰ ἔχη σχετικῶς πρὸς τὸν κύκλον τῶν ἀρμοδιοτήτων του γενικώτερον πρὸς τὰς ἐργασίας τῆς ἑταιρείας.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ «California Management Review» - Θέρους 1969)

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΤΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κύριος σκοπὸς ἡ ἐξυπηρέτησις τῶν ἀναγκῶν τῶν χωρῶν  
ποὺ δὲν εἶναι τεχνολογικῶς προηγμένα.

Αἱ πρόοδοι εἰς τὴν ἐπιστήμην καὶ τὴν τεχνολογίαν ἔχουν δημιουργήσει τὴν ἀναγκαιότητα διὰ μίαν νέαν σειρὰν συστημάτων διεθνoῦς συνεργασίας, πρὸς ρύθμισιν τῶν σχέσεων τοῦ ἀνθρώπου πρὸς τὸν ὠκεανικὸν χώρον, τὸ Διάστημα καὶ τὰς εἰρηνικὰς χρήσεις τῆς ἀτομικῆς ἐνεργείας. Τὴν ἀποψιν αὐτὴν ἐξέφρασεν ὁ ὑπογραμματεὺς τοῦ Κοινωνικοῦ καὶ Οἰκονομικοῦ Συμβουλίου τοῦ ΟΗΕ κ. Φιλίπ ντὲ Σέϋν, ὁμιλῶν κατὰ τὴν διάρκεια συνεδριάσεως ἐνὸς Συμβουλίου, μὲ θέμα τὴν ἔγκρισιν ἐκθέσεως ἐιδικῆς ὑποεπιτροπῆς, ἐπὶ τῶν πρακτικῶν ἐφαρμογῶν τῆς ἐπιστήμης καὶ τῆς τεχνολογίας.

Ὁ κ. ντὲ Σέϋν εἶπεν, ὅτι ὑπάρχει ἀνάγκη ἐπιτακτικὴ διὰ τὴν δημιουργίαν νέων διεθνῶν ὀργανώσεων, κύριος σκοπὸς τῶν ὁποίων θὰ εἶναι ἡ ἐξυπηρέτησις χωρῶν μὴ τεχνολογικῶς προηγμένων. Ἡ ἐξυπηρέτησις αὕτη, εἶπεν ὁ ὑπογραμματεὺς τοῦ Συμβουλίου, εἶναι ἀπαραίτητος διὰ νὰ δυνηθοῦν αἱ ἐν λόγῳ χώραι νὰ καρπωθοῦν τὰ μεγάλα ὀφέλη, ποὺ ἐξασφαλίζει εἰς τὸν σημερινὸν ἄνθρωπον ἡ ἐπιστήμη. Δὲν εἶναι νοητὸν οἱ καρποὶ τῶν προσπαθειῶν τοῦ ἀνθρώπου εἰς τὸν τομέα αὐτόν νὰ διαμοιράζωνται μεταξὺ τῶν ὀλίγων. Αἱ ἀναπτυσσόμεναι χώραι βλέπουν τὴν τεχνολογίαν ὡς τὴν κυριώτεραν διαφορὰ των μὲ τὰς ἀνεπτυγμένας χώρας καὶ ἔχουν κάθε δικαίωμα νὰ τύχουν τῶν ἰδίων μὲ αὐτὰς πλεονεκτημάτων.

Σημειωτέον ὅτι ἡ ἐκθεσις τῆς ὑποεπιτροπῆς τοῦ Συμβουλίου, ἐπὶ τῆς ὁποίας ἐγένοντο αἱ συζητήσεις ἐν Νέα Ὑόρκῃ, υἱοθετεῖ βασικῶς ἀπόψεις ὁμοίας ἐκείνων τοῦ κ. ντὲ Σέϋν. Τονίζεται συγκεκριμένως, ὅτι θὰ χρειασθῆ νὰ ἀυξηθῆ σημαντικῶς ἡ οἰκονομικὴ ἀρωγὴ πρὸς τὴν ἐπιστήμην καὶ τὴν τεχνολογίαν, νὰ δημιουργηθοῦν δὲ νέα συστήματα διεθνoῦς συνεργασίας εἰς τὸν τομέα αὐτόν, ἂν εἶναι ἐπιθυμητὸν ὅπως ἡ Δευτέρα Δεκαετία Ἀναπτύξεως τοῦ ΟΗΕ ἀποδώσῃ τοὺς ἐπιδιωκόμενους σκοπούς:

# ΠΩΣ ΝΑ ΑΠΟΚΤΑ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ ΤΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟΝ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ

ΥΠΟ : JOHN O. TOMB και R. S. WILSON

Συχνά παρατηρείται τὸ φαινόμενον, καθὼς μία ἐταιρεία ἀδξάνει εἰς μέγεθος καὶ πολυπλοκότητα, νὰ ἐλαττοῦται ἀντιστοίχως ἡ ἐφευρετικότης καὶ πρωτοβουλία τῶν στελεχῶν ἐκείνων, ποὺ ἀπαρτίζουν τὸ μέσον περίπου τῆς πυραμίδος. Τὸ πρόβλημα αὐτό, τὸ ὁποῖον ἐνίοτε προσλαμβάνει ἀνησυχητικὰς διαστάσεις, διετυπώθη κατὰ τὸν καλύτερον τρόπον ἀπὸ τὸν Marshall Dimock εἰς τὸ βιβλίον του «Administrative Vitality» (Harper and Bros., New York) : «Τὰ ἄτομα ποὺ ἐργάζονται εἰς μεγάλας ὁργανώσεις ἔχουν τὴν τάσιν νὰ ἀποφεύγουν τὴν εὐθύνην, ἢ μπουοῦν. Τὸ μέγεθος, ἡ πολυπλοκότης καὶ ἡ καθιέρωσις κανονισμῶν, ποὺ ρυθμίζουν τὰς μεταξὺ τῶν ἐργαζομένων σχέσεις βαθμηδὸν «κρῶνον» τὸ ἐνδιαφέρον τῶν ἀτόμων καὶ τὴν αὐτοπεποίθησίν των, οὕτως ὥστε ταῦτα νὰ καθίστανται ἀπαθὴ ἢ ἀντιθέτως νὰ ζοῦν ὑπὸ συνθηκῆς νευρικότητος καὶ ἄγχους».

Εἰς τὸ περιβάλλον τῆς μικρᾶς ἐταιρείας, τὰ περισσότερα στελέχη γνωρίζουν τί συμβαίνει ἐκάστοτε εἰς ὁλόκληρον τὴν ἐπιχείρησιν. Ἡ ἀνάγκη, ποὺ ὠθεῖ εἰς τὴν Α ἢ Β δρᾶσιν εἶναι εὐκρινῶς ὁρατὴ καὶ γενικῶς ἀντιληπτὴ. Ἐκαστον στέλεχος βλέπει ἰδίους ὄμμασιν τὴν συμβολὴν τῶν προσπαθειῶν του καὶ τῶν προσπαθειῶν τῶν ἄλλων εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν συνολικῶν ἀποτελεσμάτων. Εἶναι ἐπίσης σχετικῶς εὐχερὴς ὁ προσδιορισμὸς τῶν ἀνταμοιβῶν, τῶν ὁποίων πρέπει νὰ τύχουν οἱ ἄνθρωποι—κλειδιά». Ἐνα τέτοιο περιβάλλον ἐνθαρρύνει τοὺς ἀνθρώπους—κλειδιά εἰς τὸ νὰ ἀναπτύσσουν ἀτομικὴν πρωτοβουλίαν.

**Κ**αθὼς ἡ ἐταιρεία ἀδξάνει εἰς μέγεθος καὶ κύκλον ἐργασιῶν, ἡ προσωπικὴ συνεισφορὰ ἐνὸς ἐκάστου καθίσταται ὀλιγώτερον εὐδιάκριτος καὶ ἐπιδεικτικὴ ἐκτιμήσεως. Ἀντιστοίχως ἡ προσωπικὴ ἀναγνώρισις καὶ ἀνταμοιβὴ ἔχει ὁλονὲν μικροτέραν ἀντιστοιχίαν πρὸς τὰ ἀποτελέσματα τῶν ἀτομικῶν προσπαθειῶν ἐνὸς ἐκάστου. Ὁ φόβος τῆς προσωπικῆς ριψοκινδυνεύσεως, τὴν ὁποίαν συνελάγεται ἡ ὑπόδειξις ἀλλαγῶν ἀρχίζει νὰ ὑπερισχύῃ τῆς ἱκανοποιήσεως διὰ τὰς ἐπιτυχίας, οὕτως ὥστε τὰ ἄτομα ποὺ ἀπαρτίζουν τὰς μέσας καὶ κατωτέρας βαθμίδας τῆς ἱεραρχίας νὰ ἀντιμετωπίζουν τὴν ἐργασίαν των μὲ κύριον γνώμονα τὴν ἀσφάλειαν καὶ ἀνευθυνότητά των. Ὅσον περισσότερον οἱ ὑφιστάμενοι ἀποφεύγουν νὰ ριψοκινδυνεύσουν, τόσο πε-

ρισσότερον ἀναγκάζεται ἡ διοίκησις νὰ ἀποτολμᾷ ἀποφάσεις ἐπὶ καθημερινῶν πρακτικῶν θεμάτων, μὲ ἀποτέλεσμα νὰ ὑποπίπτῃ εἰς σφάλματα, δοθέντως ὅτι συνήθως αἱ πληροφορίαι τὰς ὁποίας λαμβάνει τῆς εἶναι ἀνεπαρκεῖς διὰ νὰ παρακολουθήσῃ τὰ πάντα. Ἀφ' ἧς στιγμῆς οἱ ὑφιστάμενοι ἀρχίσουν νὰ ἀντιμετωπίζουν ἐκ πρώτης ὄψεως αὐθαίρετους ἀποφάσεις — τὰς ὁποίας ἐνδεχομένως δὲν κατανοοῦν, ἢ μὲ τὰς ὁποίας δὲν συμφωνοῦν κἂν—ἡ φυσικὴ διέξοδος δι' αὐτοὺς εἶναι νὰ κάμνουν δ,τι τοὺς λέγουν. Ἐπειδὴ δέ, εἶναι δυνατὸν νὰ ζητηθοῦν μολαταῦτα ἀτομικαὶ εὐθύναι ἀπὸ τοὺς ὑφισταμένους, διότι δὲν κατώρθωσαν νὰ ἐπιτύχουν τὰ ἀποτελέσματα ποὺ τοὺς ἐξητήθησαν, ἀναζητοῦν τὴν ἀσφάλειαν καὶ τὴν προστασίαν εἰς τὴν ὁμαδικὴν δρᾶσιν, οὕτως ὥστε νὰ καταμερίζηται ἡ εὐθύνη μεταξὺ πλείονων. Αἱ δυνάμεις αὐταὶ τείνουν νὰ

**Ἄσφαλιστικαὶ  
δικλεῖδες**

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ/ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1969

καταλήξουν εις χιονοστιβάδα. Ἄν δὲν ὑπάρξῃ ἔγκαιρος θεραπεία, εἶναι ἱκαναὶ νὰ καταστρέψουν μίαν ἐταιρείαν.

Ἐνίοτε διάφοροι πιέσεις—προερχόμεναι συνήθως ἐκ τοῦ ἀνταγωνισμοῦ — ἐνεργοῦν προσωρινῶς κατὰ τρόπον θεραπευτικόν. Εἰς ἄλλας περιπτώσεις ἐπιτυγχάνεται μία βελτίωσις διὰ τῆς συγχωνεύσεως μὲ ἄλλην ἐταιρείαν, ἔνθα ἐπικρατεῖ πνεῦμα μεγαλύτερας πρωτοβουλίας. Τὸ συνηθέστερον πάντως εἶναι νὰ προσπαθῇ ἡ διοίκησις νὰ διακόψῃ τὸν φαῦλον κύκλον, διὰ τῆς ἀπολύσεως τῶν στασίμων στελεχῶν καὶ διὰ τῆς προσλήψεως δυναμικῶν νέων ἀνθρώπων ἱκανῶν νὰ ἐμφυσήσουν νέον πνεῦμα καὶ ζωὴν εἰς μία ἐπιχείρησιν. Ἡ μέθοδος αὕτη δὲν δίδει πάντοτε τὰ ἐπιθυμητὰ ἀποτελέσματα. Καὶ ὅταν ἀκόμη στεφθῇ ὑπὸ μεγαλύτερας ἢ μικροτέρας ἐπιτυχίας, ὑπάρχει πάντοτε κίνδυνος νὰ ἀπωλέσῃ ἡ ἐταιρεία ἄλλα καλὰ στελέχη, τὰ ὁποῖα θὰ ἐρμηνεύσουν ἐνδεχομένως τὴν ἄφιξιν τῶν νέων προσώπων ὡς σῆμα κινδύνου καὶ ὡς προειδοποίησιν, ὅτι καλὸν θὰ εἶναι καὶ οἱ ἴδιοι νὰ ἀναζητήσουν ἐργασίαν εἰς ἄλλον καταλληλότερον περιβάλλον. Ἐν πάσῃ περιπτώσει ἡ μέθοδος τῶν προσλήψεων καὶ ἀπολύσεων διὰ τὴν βελτίωσιν τῆς ἐπιχειρησιακῆς πρωτοβουλίας θὰ καθίσταται συνεχῶς δυσχερεστέρα εἰς τὴν πρᾶξιν κατὰ τὴν προσεχῆ δεκαετίαν, λόγω τῆς παρατηρουμένης ἐλαττώσεως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν στελεχῶν ἡλικίας 35 - 50 ἐτῶν.

**Υ**πάρχει εὐτυχῶς μία ἀκόμη λύσις τοῦ προβλήματος, δηλαδή τὸ νὰ καταστήσῃ κανεὶς τὴν ἄσκησιν πρωτοβουλίας ὀργανικὸν μέρος τῶν καθηκόντων τοῦ στελέχους, τῶν σχετικῶν πρὸς τὸν σχεδιασμὸν τῆς μελλοντικῆς ἀναπτύξεως καὶ κερδοσκοπικῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ

**Μία ἀποτελεσματικὴ** κατάστρωσις σχεδίων διὰ μελλοντικὰς ἀλλαγὰς εἶναι τὸ κλειδί, πού ὀδηγεῖ εἰς τὴν διάπλασιν πρωτοβουλίας ἐκ μέρους τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν. Ἐνας δεδοκιμασμένος τρόπος διὰ τοῦ ὁποίου εἶναι δυνατὸν νὰ μάθῃ τὸ στέλεχος νὰ σκέπτεται καὶ νὰ ἐνεργῇ ἐν ὕψει μελλοντικῶν σχεδίων καὶ μεταβολῶν, εἶναι ἓνα σύστημα τὸ ὁποῖον καλεῖται «Ὁλοκληρωμένος Σχεδιασμὸς καὶ Ἐλεγχος» (Integrated Planning and Control) καὶ διὰ συντομίαν IPC. Τὸ σύστημα IPC βασίζεται μᾶλλον εἰς τὸ νὰ ἐνεργῇ κανεὶς παρὰ εἰς τὸ νὰ ἀναλύῃ, εἰς τὸ νὰ ἐπιτυγχάνῃ ἀποτελέσματα μᾶλλον, παρὰ εἰς τὸ νὰ καταγράψῃ ἀπλῶς τὸ τί συνέβη. Ἐπιτρέπει εἰς τὴν διοίκησιν νὰ ζητῇ καὶ νὰ ἐπιτυγχάνῃ τὴν ἀνάπτυξιν μεγαλύτερας πρωτοβουλίας ἐκ μέρους τῶν ὑφισταμένων. Προσπατεῖ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς μεθόδου τῆς «Πλήρους Ἐπιτελικῆς Ἐργασίας», διαλαμβάνει δὲ ρητῶς καὶ συγκεκριμένως ὅλα τὰ βήματα, τὰ ὁποῖα ὀδηγοῦν εἰς τὴν ἐπίτευξιν τοῦ ποθητοῦ ἀποτελέσματος. Ἀπώτερον ἀποτέλεσμα αὐτῆς εἶναι ὅτι ἀποδίδει ὑψηλότερα κέρδη.

Τὸ ἐν λόγῳ σύστημα εἶναι ἐπιδεικτικὸν προσαρμογῆς, πρὸς διάφορα συστήματα καὶ ἀντιλήψεις περὶ management, διαφόρους ὀργανικὰς δομὰς, διαφόρους χώρας καὶ διάφορα ἐπίπεδα προόδου εἰς τὴν λογιστικὴν, τὴν κοστολόγησιν καὶ τὰς λοιπὰς λειτουργίας ἐνημερώσεως καὶ πληροφοριῶν ἐντὸς μιᾶς ἐταιρείας. Λειτουργεῖ ἤδη μὲ ἐπιτυχίαν εἰς ἐπιχειρήσεις μὲ ἐτησίως πωλήσεις κυμαινομένας ἀπὸ 25 ἑκατομύρια δολλάρια ἐτησίως ἕως 1 δισεκατομύριον καὶ καλύπτει μίαν εὐρυτάτην ποικιλίαν κλάδων (οἰκοδομικὰ μηχανήματα, φάρμακα, μηχαναί, γεωργικὰ ἐργαλεῖα, τρόφιμα, μηχανικὰ ἐργαλεῖα, προϊόντα χάρτου, πλαστικὰ καὶ σιδηροδρομικὰ ὑλικά).

Ὁ Ὁλοκληρωμένος Σχεδιασμὸς καὶ Ἐλεγχος προσέφερε τὰ ἐξῆς ὄφελῃ εἰς τὰς ἄνω ἐπιχειρήσεις: ἐτόνωσε τὴν ἄσκησιν ἐπιχειρησιακῆς πρωτοβουλίας καὶ ἐφευρετικότητος, ἐβοήθησε εἰς τὴν ἀποκάλυψιν ζωτικῶν προβλημάτων καὶ εὐκαιριῶν, πού παρεβλέποντο ἐντὸς τοῦ καθημερινοῦ φόρτου ἐργασίας, ἐβελτίωσε τέλος τὴν θεμελιώδη συνεννόησιν καὶ ἐπικοινωνίαν, μὲ ἀποτέλεσμα τὴν διευκόλυνσιν τῶν ἀλλαγῶν. Τὰ ὄφελῃ αὐτὰ ἀπέφερον σημαντικὰς ἀυξήσεις κερδῶν.

Ἡ πρώτη ἀλλὰ καὶ ἐκτενεστέρα ἐφαρμογὴ τοῦ IPC ἤρχισε τὸ ἔτος 1960 μὲ μίαν δοκιμαστικὴν ἐγκατάστασιν εἰς ἓνα τμήμα τῆς Massey - Ferguson Ltd., παγκοσμίως γνωστῆς ἐταιρείας γεωργικῶν ἐργαλείων, νητζίλομηχανῶν καὶ βιομηχανικῶν - οἰκοδομικῶν μηχανημάτων.

Εἰς τὸ ἐν λόγῳ τμήμα ἐθεραπεύθη κατὰ τρόπον ἄμεσον καὶ ἐντυπωσιακὸν μία δυσμενὴς τάσις τῶν κερδῶν καὶ τῆς θέσεως εἰς τὴν ἀγοράν. Καὶ μάλιστα, κατὰ τὸ πρῶτον ἤδη ἔτος, προεγραμματίσθη καὶ ἐπετεύχθη μία αὐξήσις κερδῶν 50% καὶ πλέον. Ἐν συνεχείᾳ, ἕτερον τμήμα τῆς αὐτῆς ἐταιρείας ἔσχεδίασε καὶ ἐπέτυχε τὴν θεράπειαν μιᾶς τάσεως πρὸς μείωσιν τῶν κερδῶν, βραδύτερον δὲ ἓνα τρίτον τμήμα κατώρθωσε νὰ αὐξήσῃ τὴν συμβολὴν του εἰς τὰ κέρδη κατὰ 11%. Παρεμφερεῖς πρόδοι ἐσημειώθησαν καὶ εἰς τὰ λοιπὰ τμήματα, ἐπὶ πλέον δὲ τὸ σύστημα IPC ἐβοήθησε τὴν διοίκησιν εἰς τὸ νὰ διατηρήσῃ ἀποτελεσματικὸν ἔλεγχον ἐπὶ μιᾶς τοιαύτης ὀργανώσεως, κατ' ἐξοχίαν ἀποκεντρωμένης καὶ δρώσης εἰς ὅλον τὸν κόσμον.

**Η** λογικὴ βάση τοῦ IPC διατυποῦται εὐκόλως. Ἡ βασικὴ διαφορὰ μεταξὺ μιᾶς ἐπιτυχημένης καὶ μιᾶς ἀποτυχημένης ἐπιχειρήσεως εἶναι ὁ βαθμὸς, μέχρι τοῦ ὁποίου ἡ δρᾶσις τοῦ management ἐπιδρᾷ εὐνοϊκῶς ἐπὶ τῶν ὀικονομικῶν ἀποτελεσμάτων. Βραχυ-

#### Ἡ λογικὴ βάση τῆς μεθόδου

χρονῶς, πολλὰ ἐπιχειρήσεις ἐμφανίζουσιν καλὰ ἀποτελέσματα ἀπλῶς καὶ μόνον ἐπειδὴ λειτουργοῦν ἐντὸς περὶβάλλοντος εὐνοϊκοῦ δι' ἐπίτευξιν κερδῶν. Κατ' ἀντιδιαστολήν, αἱ ἐπιχειρήσεις πού ἐπιτυγχάνουσιν μακροχρονίως εἶναι ἐκεῖναι



των όποιων αι διοικήσεις άσκαούν πραγματικόν και εύεργετικόν έλεγchon επί της ίδιας των μοίρας.

Τό 'Όλοκληρωμένον Σύστημα Σχεδιασμού και 'Ελέγχου έχει τρεις άλληλενδέτους φάσεις : Τήν διοχέτευσιν των προσπαθειών του management προς σαφείς οικονομικούς στόχους. Τήν προσωπικήν εμπλοκήν και δέσμευσιν των άτόμων διά την επίτευξιν των συμπεφωνημένων στόχων. Τήν ενθάρρυνσιν της έλαστικής εφαρμογής των σχεδίων.

**Η** προσέγγις του συστήματος IPC προς τό θέμα του καθορισμού στόχων είναι τοιαύτη, ώστε δι' αυτής να επιδιώκεται ή ανάμιξις του κορυφαίου της Ιεραρχίας εις την διαδικασίαν του σχεδιασμού όσον τό δυνατόν ενωρίτερον, ώστε να του δίδεται ένα maximum εύχερείας εις τό να έπηρεάξη τά αποτελέσματα της έταιρείας. 'Ο οικονομικός στόχος της έταιρείας αντικατοπτρίζει την στρατηγικήν του προέδρου κατά την διοίκησιν της έπιχειρήσεως.

**Χειραγώγησις των προσπαθειών του Management**

Κατά την διατύπωσιν του οικονομικού στόχου, ό πρόεδρος ύποδεικνύει και τόν βαθμόν της μεταβολής, την όποιαν αναμένει, καθώς και τό επίπεδον άποδόσεως εκ μέρους των ύφισταμένων του, τό όποιον θεωρεί ως ίκανοποιητικόν. 'Ο στόχος πρέπει να διατυπούται με ρεαλισμόν, να έναρμονίζεται προς τας μακροχρονίους και βραχυχρονίους ανάγκας της έταιρείας και να απαιτή την καταβολήν Ικανής προσπαθείας εκ μέρους των μεμονωμένων managers. Στόχος παραλόγως ύψηλός δέν θα ληφθή καν σοβαρώς ύπ' ύψιν. 'Αντικειμενικοί σκοποί, των όποιων ή πραγματοποίησις είναι προφανώς αδύνατος, μετατρέπουν εις «φάρσαν» όλόκληρον την διαδικασίαν σχεδιασμού.

Πρην ή κατορθώση ό πρόεδρος να καταλήξη εις ένα γενικώς παραδεκτόν στόχον, πρέπει να εξέταση τους «έσωγενείς» οικονομικούς παράγοντας και δεδομένα της έπιχειρήσεως, με άλλους λόγους τά οικονομικά αποτελέσματα, τά όποια είναι δυνατόν να προσδοκούνται «αυτομάτως», εν άπουσία δηλ. πάσης εκ της διοικήσεως προερχομένης μεταβολής. 'Η εν λόγω «έσωγενής» κατάστασις είναι τό άθροισμα τριών στοιχείων, έκαστον των όποιων ύπόκειται εις εύχερη ή εκτίμησιν : α') του ύπολογιζόμενου οικονομικού αποτελέσματος της προηγηθείσης περιόδου β') του ύπολογιζόμενου οικονομικού αντικτύπου διαφόρων προβλεπτών γεγονότων, μη ύποκειμένων εις τόν έλεγchon του management και γ') του ύφισταμένου και εξακολουθούντος αντικτύπου παρελθουσών πράξεων και ενεργειών του management. Οιαδήποτε σχεδιαζόμενη προσθήκη κέρδους πέραν της «έσωγενούς» καταστάσεως, πρέπει μοιραώς να προέλθη εκ νέας δράσεως του management.

'Ο συνολικός οικονομικός στόχος πρέπει να λαμβάνη ύπ' ύψιν τας μακροπροθέσους και βραχυπρο-

**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ/ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1969**

θέσους ανάγκας της έταιρείας, περιλαμβανομένων και των αναγκαίων στρατηγικών μεταβολών της παραγωγής, των μειώσεων κόστους προϊόντος, βελτιώσεων ποιότητας, γενικής δραστηριότητας marketing και της συνολικής οργανωτικής δομής.

'Η μέθοδος IPC θεμελιούται επί δύο λογικών βάσεων :

- α') Ούδεις είναι εις θέσιν να σχεδιάση και προγραμματίση μίαν δραστηριότητα καλύτερον από τόν manager, που είναι υπεύθυνος διά τά αποτελέσματά της.
- β') 'Η πιθανότης έπιτεύξεως ενός στόχου είναι εύθές ανάλογος προς τόν βαθμόν προσωπικής αναμίξεως και ύπευθυνότητος του ενδιαφερομένου manager, δηλ. του πόσον αισθάνεται ό τελευταίος, ότι τό τελικόν αποτέλεσμα έξαρτάται από αυτόν. Τό σύστημα IPC άπαιτεί από έκαστον manager να «έκτεθή» ρητώς και ανεπιφυλάκτως, να αναλάβη την εύθύνην της έπιτεύξεως ενός συγκεκριμένου οικονομικού αποτελέσματος και να έξηγήση πώς προτίθεται να τό πραγματοποιήση.

**Σ**υναφώς προς τά άνωτέρω, έκαστος manager όφείλει να καταστρώση ένα λεπτομερές πρόγραμμα δράσεως διά την επίτευξιν του στόχου του. Τούτο του επιβάλλει να αναζητη ται τομεις καινοτομίας και προόδου. Του επιβάλλει ώσαύτως να προσπαθή να προβλέψη τόν καθαρόν χρηματικόν αντίκτυπον των σχεδίων του.

**Λεπτομερές σχέδιον**

'Αν, φερ' ελπείν, ό αντικειμενικός σκοπός του manager είναι ή καθαρά μείωσις κατά 3% του συνολικού κόστους πρώτων ύλών μέσω της αναλύσεως αξιών, τό σχέδιόν του θα ήτο δυνατόν να εμφανίξη :

- Πόσην ενίσχυσιν χρειάζεται τό μηχανολογικόν τμήμα και πώς να έξευρεθή αύτη (πρόσληψις περισσοτέρου προσωπικού ; καθυστέρησις άλλων προγραμμάτων ;).
- Ποία βασικά συστατικά (πρώται ύλοι) είναι πιθανώτερον ότι θα «έπηρεασθούν» ;
- 'Αν αι πρώται ύλοι ή τά ανταλλακτικά κλπ. προέρχονται έξ άγορών, επί ποίων προμηθευτών θα σημειωθούν έπιπτώσεις ;
- 'Αν τά ανταλλακτικά κλπ. κατασκευάζονται υπό της ίδιας της έταιρείας, πόσον περισσότερο μηχανική εργασία θα χρειασθ ή και πώς θα ρυθμισθούν αι ένδεχόμεναι αλφνίδιαι αύξήσεις ή μεταβολαι εργασίας μηχανών ;
- 'Ημερομηνίας περατώσεως έκάστης φάσεως του προγράμματος.
- Ποία μέτρα θα ληφθούν διά τόν έλεγchon των

προόδων και την παραβολήν αὐτῶν πρὸς τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς.

Κατ' ἀναλογίαν πρὸς τὰ ἀνωτέρω, θὰ ἦτο δυνατὴ ἡ ἐφαρμογὴ τῶν αὐτῶν ἀρχῶν και εἰς κάθε σημαντικὸν πρόγραμμα, πὸν διαμορφώνει ὁ manager διὰ τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἀντικειμενικῶν του σκοπῶν. Ἐν συνεχείᾳ δέ, ἡ ἀπόδοσίς του μπορεῖ νὰ μετρηθῇ συγκρινομένη πρὸς τὰ ἐπιτεύγματά του.

**Κ**αίτοι τὸ IPC βασίζεται κατὰ μέγα μέρος ἐπὶ τῆς πρωτοβουλίας τοῦ μεμονωμένου manager, ἕκαστον πρόγραμμα δράσεως, τὸ ὁποῖον διαμορφώνει οὗτος, πρέπει νὰ συνδυάζεται και νὰ συντονίζεται με τὰ προγράμματα τῶν ἄλλων. Ἐκαστος manager ὀφείλει νὰ ἐπιδιώκῃ τὴν ὁμοφωνίαν μετὰ τοῦ προϊστάμενου του ἐπὶ τῶν ὑποθέσεων, διὰ τῶν ὁποίων θὰ στηρίζῃ τὸν προγραμματισμὸν του, ἰδίᾳ τὴν συμφωνίαν ἐπὶ τῆς φύσεως και τοῦ πιθανοῦ ἀντικτύπου τῶν ἀναμενομένων

**Συντονισμὸς προγραμμάτων δράσεως**

μελλοντικῶν μεταβολῶν, τῶν κειμένων ἐκτός τοῦ ἐλέγχου του. Ἀπὸ τῆς πλευρᾶς του, ὁ προϊστάμενος ὀφείλει νὰ ἐξετάσῃ τόσον τὰ προγράμματα δράσεως, τὰ ὁποῖα ἐπέλεξεν ἕκαστος manager, ὅσον και ἐκεῖνα, τὰ ὁποῖα ἀπέρριψε.

Τὸ ἐπόμενον βῆμα εἶναι ἡ ἐναρμόνισις και συγχώνευσις τῶν σχεδίων τοῦ μεμονωμένου manager εἰς τὰ σχέδια τοῦ τμήματος ἢ λειτουργίας (μάρκετινγκ, παραγωγή, προσωπικὸν κ.ο.κ.). Βραδύτερον τὰ σχέδια αὐτὰ θὰ μεταφρασθῶν εἰς λογιστικὴν γλῶσσαν, οὕτως ὥστε νὰ διευκολυνθῶν αἱ τυπικαὶ λογιστικαὶ ἐργασίαι και ἔρευνα. Τέλος, τὰ ἐπὶ μέρους λειτουργικὰ σχέδια θὰ ἐπεκταθῶν και θὰ προσλάβουν μορφήν καθολικῶν σχεδίων (κλάδου ἢ ἐπιχειρήσεως). Τὴν τελικὴν αὐτὴν και συνολικὴν μορφήν θὰ ἀναλάβουν πλέον και θὰ μελετήσουν τὰ ἀνώτερα κλιμακία, κατ' αὔξουσαν ἱεραρχικὴν σειράν.

Εἰς τὸ σημεῖον αὐτό, ἡ κορυφὴ τῆς διοικήσεως εἶναι πλέον εἰς θέσιν νὰ ἐκτιμῆσῃ με σημαντικὴν ἀκρίβειαν τὸ ἂν τὰ καθολικὰ συμπεπικνωμένα σχέδια εἶναι ἱκανὰ νὰ ἐπιτύχουν τὸν οκοπούμενον στόχον. Ἡ «ἐσωγενὴς» οἰκονομικὴ κατάσταση τῆς ἐταιρείας ἔχει ἐξετασθῇ με ἀκρίβειαν. Ὁ στόχος τὸν ὁποῖον πρέπει νὰ ἐπιτύχουν τὰ νέα μέτρα τοῦ management, ἔχει καθορισθῇ. Ὁ οἰκονομικὸς ἀντίκτυπος ἐκάστου προτεινομένου προγράμματος δράσεως ἔχει μελετηθῇ και τὰ ἐπὶ μέρους προγράμματα ἔχουν συμπικνωθῇ εἰς ἓνα «ἐνιαῖον οἰκονομικὸν ἀντίκτυπον», ἓνα σύνολον, τὸ ὁποῖον ἐμφαίνει τὴν ἀντίστοιχον συμβολὴν ἐκάστου προγράμματος εἰς τὴν ἐπίτευξιν τοῦ στόχου. Αἱ οὕτω παρεχόμεναι πληροφοροαὶ γεφυρώνουν τὰ χάσματα τῶν διαφόρων ἐτῶν ἀπὸ πλευρᾶς ἀποτελεσμάτων και καθιστοῦν ἀμέσως ὀφθαλμοφανὴ τὴν στερεότητα τῆς δομῆς.

Ἡ εὐκαμψία εἶναι μία ἀπαραίτητος διάστασις τοῦ σχεδιασμοῦ. Εἰς τὸν κόσμον τοῦ management, ὅπως και ἀλλαγῶν, αἱ περιστάσεις μεταβάλλονται, με συνέπειαν τὴν ἀχρήστευσιν τῶν γενομένων προβλέψεων και τὴν δυσχέρασιν τῆς ἐπιτεύξεως στόχων. Ὅταν οἱ managers δὲν ἐπιτυγχάνουν τοὺς συμπεφωνημένους στόχους, ἔχουν τὴν τάσιν νὰ αἰτιῶνται τὴν μεταβολὴν τῶν συνθηκῶν. Ἐν τούτοις, αἱ περισσότερα μεταβολαὶ συνοδεύονται και ἀπὸ νέας εὐκαιρίας, ὅχι μόνον νέα προβλήματα. Τὸ IPC ἐνθαρρύνει τὴν ἐλαστικότητα εἰς τὸν σχεδιασμὸν, ὥστε νὰ καθίσταται δυνατὴ ἡ ἀντιμετώπισις νέων συνθηκῶν.

Πράγματι, ὅπου τὸ «στάνταρντ» τῆς ἱκανοποιητικῆς ἀποδόσεως εἶναι ἡ πιστὴ τήρησις προκαθορισμένων προγραμμάτων και ἡ ἐπίτευξις τῶν στόχων ἀνεξαρτήτως μεταβολῆς συνθηκῶν, ἐκεῖ προφανῶς ἀπαιτεῖται και μεγαλύτερα εὐελξία ἐκ μέρους τοῦ manager. Τὸ IPC διέπεται ἀπὸ αὐτὸ τὸ πνεῦμα. Ἐξαναγκάζει οὕτω τὸν manager νὰ ἐπισημαίνῃ ἐκ τῶν προτέρων τὰς πιθανὰς ἀποκλίσεις ἐκ τοῦ οἰκονομικοῦ στόχου και νὰ λαμβάνῃ τὰ ἐνδεδειγμένα μέτρα, οὕτως ὥστε νὰ ἐξουδετερώσῃ τὰς δυσμενεῖς ἐξελίξεις και νὰ ἐξασφαλίσῃ τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἐσχεδιασμένων ἀποτελεσμάτων. Τὸ IPC δὲν ἀναγνωρίζει ἀνεφίκτους στόχους. Τὴν εὐθύνην φέρουν πάντοτε τὰ ἀνεπαρκῆ ἢ μὴ ρεαλιστικὰ προγράμματα δράσεως.

**Ο**ταν ἀνακύπτουν δυσμενεῖς ἐξελίξεις, οἱ managers ὀφείλουν νὰ ἐπανεξετάσουν τὰ προγράμματά των—ἐνδεχομένως διὰ τῆς ἐκ νέου εἰσαγωγῆς ὑπαλλεκτικῶν τρόπων δράσεως, τοὺς ὁποίους εἶχον ἤδη μελετήσει και ἀπορρίψει κατὰ τὴν κατάστροφισιν τῶν ἀρχικῶν σχεδίων και ἐνδεχομένως διὰ τῆς ἀξιοποιήσεως νέων ἢ παρημελημένων κατὰ τὸ παρελθὸν εὐκαιριῶν. Γενικῶς δέ, ἀναμένεται ἀπὸ τὸν

**Ἐπίτευξις τοῦ ἀνεφίκτου**

manager νὰ παρουσιάσῃ τῆς αὐτῆς εὐστορίας, ὥστε νὰ μετατρέψῃ μίαν δυσμενῆ κατάσταση εἰς εὐνοϊκὴν δι' αὐτόν.

Καθὼς δὲν ὄρισμένα «θεραπευτικὰ» μέτρα θὰ ἦτο δυνατὸν — ἐν ἀγνοία τοῦ ἐνδιαφερομένου manager—νὰ ἐπιδράσουν ἀρνητικῶς ἐπὶ τῶν εὐρύτερων συμφερόντων τῆς ἐταιρείας, ἡ ὑποκειμενικὴ εὐθύνη τοῦ μεμονωμένου manager εἰς τὸ νὰ δημιουργήσῃ νέα προγράμματα διὰν μεταβληθῶν αἱ συνθηκαὶ, δὲν φθάνει μέχρι τῆς ἀπολύτου ἀνεξαρτητοποιήσεως του ἐναντι τῆς διοικήσεως. Ἡ κορυφὴ τῆς ἱεραρχίας δέον ὅπως ἐξετάξῃ πᾶσαν μεταβολὴν τρόπου δράσεως, θεωρουμένην ὑπὸ τοῦ manager ὡς ἱκανὴν νὰ ἔχῃ εὐρύτερον ἀντίκτυπον.

**Οἱ περισσότεροι managers** θεωροῦν ὅτι τὸ σύστημα IPC δὲν εἶναι τίποτε ἄλλο ἀπὸ ἐκεῖνο, τὸ ὁποῖον

κάνουν καθημερινώς. Μία από τὰς μεγαλύτερας ἀρετὰς τοῦ συστήματος εἶναι ὅτι ἡ λογικὴ καὶ πειθαρχία, ἐπὶ τῶν ὁποίων βασίζεται, εἶναι ἀκριβῶς ἐκεῖναι, πού ὀδηγοῦν κάθε ἰκανὸν manager εἰς τὴν λήψιν μιᾶς σοβαρῆς ἀποφάσεως.

**Πῶς ἀντιδρᾷ ὁ Manager**

Ἡ αὐξησης τῆς πρωτοβουλίας, τὴν ὁποῖαν τὸ IPC μπορεῖ νὰ γεννήσῃ ἐντὸς μιᾶς ἐπιχειρήσεως, δὲν ἐπέρχεται αὐτομάτως. Κατὰ κανόνα εἰς τὴν ἀρχὴν, εἶναι περισσότεροὶ ἐκεῖνοι πού ἀμφιβάλουν ἀπὸ ἐκείνους πού πιστεύουν εἰς τὸ σύστημα. Εἰς τὸ ἄλλο ἄκρον, μερικὰ στελέχη ἐνστερνίζονται τὸ IPC ὡς πανάκειαν καὶ αὐτόματον λύσιν εἰς ὅλα τὰ προβλήματα καὶ τὰς ἀδυναμίας των. Διὰ τοὺς περισσότερους managers τὸ IPC διαμορφώνει βαθμηδὸν κάτι, πού ὁμοιάζει πολὺ πρὸς τὸν τρόπον ζωῆς. Ἀποκιοῦν μεγαλύτεραν ἐμπιστοσύνην εἰς τὴν ἰκανότητά των νὰ πραγματοποιοῦν καὶ συνεπῶς ἀποζητοῦν δυναμικὰς ἀλλαγὰς. Καταστρώνουν ρεαλιστικώτερα σχέδια. Ἀναθέτουν ἄλλα καὶ ἐπωμίζονται εὐθύναν περισσότερας καὶ βαρύτερας. Διαπλάθουν, τέλος, ἕνα ἐντονώτερον ὁμαδικὸν πνεῦμα.

**Τὸ σύστημα IPC ἀντισταθμίζει τὰς ἐνδοεταιρικὰς πιέσεις καὶ τάσεις, πού ὀδηγοῦν πρὸς τὴν ὁμοιομορφίαν καὶ τὸν «κομφορμισμὸν» καὶ θέτει ἐμφασιν ἐπὶ τῆς ἐπὶ μέρους αὐξήσεως τοῦ κέρδους μέσῳ ἐπιτυχῶν μεταβολῶν. Δὲν ἀρκεῖ διὰ τὸν Manager τὸ**

**Ἐπίκλησις εἰς τὴν ἐφευρετικότητά**

νὰ διερωτᾶται ἂν μπορῆ νὰ ἐκτελέσῃ μίαν δεδομένην ἐργασίαν μὲ 95 ἀνθρώπους ἢ 100. Ἄντ' αὐτοῦ, ὀφείλει νὰ διερωτηθῆ, «ἄξιζει κἂν τὸν ἐνδεχομένως, «μὴπως θὰ ἔπρεπε νὰ ἀναδιαρθρῶσιν ὁλόκληρον τὴν λειτουργίαν, ὥστε νὰ ἐπιτύχῃ ἕνα διαφορετικὸν σκοπόν;». Οὕτω ἕκαστος manager παίξει πρωταρχικὸν ρόλον εἰς τὴν ἐπισημάνσιν δυνατοτήτων βελτιώσεως καὶ εἰς τὴν ἐπιλογὴν ἐκείνων, ἐπὶ τῶν ὁποίων ἀξιζει νὰ συγκεντρωθῆ ἡ προσοχή του.

Ἐπειδὴ δὲ αἱ προσωπικὰ συνέπειαι, τοῦ νὰ μὴ κἄνῃ κανεὶς τίποτε εἶναι τοῦλάχιστον τόσον δυσάρεστοι, ὅσον αἱ συνέπειαι ἑνὸς σφάλματος, τὰ στελέχη ἐνθαρρύνονται νὰ ἀπαρνηθῶν τὸν τρόπον τοῦ σκέπτεσθαι, πού βασίζεται ἐπὶ τῆς ἀτομικῆς ἀσφαλείας καὶ ἀνευθυνότητος. Μόλις μία ἐταιρεία ἀντιληφθῆ καλῶς, ὅτι ὡς ἀποτελεσματικὸς manager θεωρεῖται ἐκεῖνος ὁ ὁποῖος κἄνῃ νὰ συμβάλουν πράγματα, ἀνοίγονται

μεγάλα καὶ ἀπρόβλεπτα ἀποθέματα δυναμικῆς δημιουργικῆς προσπάθειας.

Βασίζονται τὰ σχέδιά των ἐπὶ τῆς ἠῤῥξημένης συναίσθησεως τῶν προβλημάτων τοῦ τμήματός των, ὁ manager ἀποκτᾷ ἐμπιστοσύνην εἰς τὴν ἰκανότητά του νὰ ἐπιβάλλῃ τὴν θέλησίν του ἐπὶ τῶν περιστάσεων. Γνωρίζει τὰς ἀρετὰς καὶ ἀδυναμίας τοῦ τμήματός του καὶ τὰ ἀποθέματα δυνάμεως, πού ὑπάρχουν εἰς τὴν διάθεσίν του, ἂν τὰ χρειασθῆ. Γνωρίζει ἀκόμη, ὅτι αἱ συμβολαὶ τοῦ θὰ ἀναγνωρισθῶν καὶ θὰ ἀνταμειφθῶν, διότι τὸ σύστημα IPC διευκολύνει τὴν ἐπισημάνσιν καὶ τὴν ἀξιολόγησιν τῶν ἐπισημάνσεων ἀλλαγῶν.

**Ἐνα ἐκ τῶν προβλημάτων, πού ἐνδημοῦν εἰς κάθε σύστημα σχεδιασμοῦ, εἶναι ὁ πειρασμὸς τοῦ νὰ «πειράξῃ» κανεὶς τοὺς ἀριθμοὺς. Ὁ διευθυντῆς μάγκετινγκ, ὁ ὁποῖος θέλει νὰ ἐμφανίζεται ὡς ἦρωας εἰς τὸ τέλος τοῦ ἔτους, συχνὰ ἐμφανίζει τὰ ἀποτελέσματά του καλύτερα ἀπὸ ὅ,τι πράγματι εἶναι. Πολλοὶ διευθυνταὶ τμημάτων — ὅλοι σχεδόν — ἔχουν τὴν τάσιν νὰ ἐξογκώνουν τοὺς προϋπολογισμοὺς τῶν δαπανῶν των, οὕτως ὥστε, καὶ ἂν ἀκόμη τοὺς ἀναγγελθῆ αἰφνιδίως μία ἀπόφασις τῆς διοικήσεως περὶ μειώσεως τῶν ἐξόδων των, νὰ ἔχουν ἀκόμη χρόνον διὰ νὰ κινηθῶν μὲ ἄνεσιν. Τὸ σύστημα IPC τείνει νὰ περιορίσῃ ἢ νὰ ἐξαφανίσῃ τὰς μεθόδους αὐτὰς, διότι ἀκριβῶς οἱ βασικοὶ προσανατολισμοὶ τοῦ συστήματος στρέφονται πρὸς τὴν δρᾶσιν μᾶλλον παρὰ πρὸς τοὺς ἀριθμοὺς. Ἐνδεχομένως ἢ ἰσχυροτέρα δύναμις, πού ὠθεῖ πρὸς ρεαλιστικὸν σχεδιασμὸν εἶναι ὅτι ἕκαστος manager γνωρίζει ὅτι ἢ ἐκ μέρους του ἀνάληψις ὑποχρεώσεως νὰ πραγματοποιήσῃ ἕνα βελτιωμένον οικονομικὸν στόχον λαμβάνεται σοβαρῶς ἀπὸ ὅλους, ἀπὸ τοῦ ἐπιπέδου τοῦ Προέδρου καὶ κάτω. Οὕτως ἔχόντων τῶν πραγμάτων, δὲν ἔχει νὰ κερδίσῃ πολλὰ μὲ τὸ νὰ διαστρεφύων τὰς λεπτομερείας ἑνὸς δεδομένου σχεδίου. Τὸ μόνον πού θὰ ἐπετύγχανεν θὰ ἦτο νὰ ἐξαπατᾷ τὸν ἑαυτὸν του καὶ νὰ ἀναβάλῃ τὴν ἡμέραν τῆς κρίσεως.**

**Ρεαλισμὸς κατὰ τὸν σχεδιασμὸν**

Τὸ περιβάλλον τοῦ IPC ἐνθαρρύνει τόσον τὴν ἀνάθεσιν ὅσον καὶ τὴν ἀποδοχὴν εὐθύνων καθὼς οἱ κατώτεροι managers ἐπιδεικνύουν ἠῤῥξημένην ἰκανότητα ἀσκήσεως πρωτοβουλίας διὰ τὴν ἐπίτευξιν ἐπισημάνσεων ἀλλαγῶν, ἢ κορυφῆ τῆς ἱεραρχίας εὐρίσκεται εἰς τὴν εὐχάριστον θέσιν νὰ μπορῆ νὰ ἐμπιστευθῆ περισσότερο εὐθύναν. Οὕτω, εἰς μερικὰς ἐταιρείας, πού χρησιμοποιοῦν IPC, μεμονωμένοι managers εἶναι ὑπεύθυνοι διὰ νὰ ἀποφασίσουν, πότε αἱ μεταβληθέναι συνθῆκαι ἀπαιτοῦν τὴν ἀναθεώρησιν προγραμμάτων δράσεως ἢ τὴν κατάστρωσιν συμπληρωματικῶν σχεδίων. Εἰς τινὰς περιπτώσεις,

**Τὸ περιβάλλον τοῦ IPC ἐνθαρρύνει τόσον τὴν ἀνάθεσιν ὅσον καὶ τὴν ἀποδοχὴν εὐθύνων καθὼς οἱ κατώτεροι managers ἐπιδεικνύουν ἠῤῥξημένην ἰκανότητα ἀσκήσεως πρωτοβουλίας διὰ τὴν ἐπίτευξιν ἐπισημάνσεων ἀλλαγῶν, ἢ κορυφῆ τῆς ἱεραρχίας εὐρίσκεται εἰς τὴν εὐχάριστον θέσιν νὰ μπορῆ νὰ ἐμπιστευθῆ περισσότερο εὐθύναν. Οὕτω, εἰς μερικὰς ἐταιρείας, πού χρησιμοποιοῦν IPC, μεμονωμένοι managers εἶναι ὑπεύθυνοι διὰ νὰ ἀποφασίσουν, πότε αἱ μεταβληθέναι συνθῆκαι ἀπαιτοῦν τὴν ἀναθεώρησιν προγραμμάτων δράσεως ἢ τὴν κατάστρωσιν συμπληρωματικῶν σχεδίων. Εἰς τινὰς περιπτώσεις,**

**Ἀνάθεσις εὐθύνων εἰς κατωτέρους**

μερικὰς ἐταιρείας, πού χρησιμοποιοῦν IPC, μεμονωμένοι managers εἶναι ὑπεύθυνοι διὰ νὰ ἀποφασίσουν, πότε αἱ μεταβληθέναι συνθῆκαι ἀπαιτοῦν τὴν ἀναθεώρησιν προγραμμάτων δράσεως ἢ τὴν κατάστρωσιν συμπληρωματικῶν σχεδίων. Εἰς τινὰς περιπτώσεις,

δέν είναι κἄν ὑποχρεωμένοι νά συζητήσουν τὰς ἐνεργείας τῶν αὐτῶν μετὰ τῶν ἀνωτέρων τῶν, παρὰ μόνον ἂν καί ἐφ' ὅσον εἶναι πιθανὸν ἐξ αὐτῶν νά ἐπηρεασθῆ κάποιο ἄλλο μέρος τῆς ὀργανώσεως.

**Κατὰ τὰ πρῶτα ἔτη τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ συστήματος IPC, τὰ προγράμματα δράσεως εἶναι συνήθως προσανατολισμένα πρὸς τὴν συγκεκριμένην λειτουργίαν ἑνὸς τμήματος καὶ ἀντικατοπτρίζουν οὕτω τὴν προτεραιότητα τὴν ὁποῖαν τὸ μεμονωμένο**

**Πρὸς μεγαλυτέραν  
συνεργασίαν  
καὶ ὁμαδικότητα**

στελέχος φυσιολογικῶς δίδει εἰς τὸν ἴδιον αὐτοῦ τομέα ἐργασίας καὶ εὐθύνης. Συνήθως λοιπὸν, τὰ προγράμματα δράσεως τοῦ στελέχους μάρκετιγκ θὰ εἶναι κατε-

στρωμένα οὕτως ὥστε νά βελτιώσουν τὰς λογιστικὰς ἐργασίας τοῦ τμήματος ἢ τὴν ἐκπαίδευσιν τῶν ἀντιπροσώπων. Τὸ στέλεχος παραγωγῆς θὰ ἀσχοληθῆ μὲ τὸν χρόνον χρήσεως τῶν μηχανημάτων, μὲ τὸ μεγάλο ποσοστὸν ἀκαταλλήλων ἀνταλλακτικῶν ἢ μὲ τὰς δυνατότητας τυποποιήσεως τῶν ἀνταλλακτικῶν καὶ καθιερώσεως εὐνοϊκωτέρων ὁρων συναλλαγῆς μετὰ τῶν προμηθευτῶν.

Καθὼς ὁμως αἱ ἀντιλήψεις τῶν ἀναμορφοῦνται διὰ

τῆς συνεχοῦς τριβῆς μὲ τὸ σύστημα IPC, ἀρχίζει νά ἐμφανίζεται μία θεμελιώδης ἀλλαγὴ εἰς τὸν τρόπον τοῦ σκέπτεσθαι καὶ προγραμματίζειν τῶν ἐν λόγῳ στελεχῶν. Εἰς τὴν ἀναζήτησιν τῶν εὐκαιριῶν μεταβολῆς καὶ βελτιώσεως, ἀρχίζουν νά βλέπουν πέραν τῶν περιωρισμένων εὐθυνῶν τοῦ τμήματος ἢ κλάδου τῶν ἐμφανίζοντα ὀλιγώτερα προγράμματα διὰ τὸ μεμονωμένον τμήμα καὶ περισσότερα διὰ τὴν συνεργασίαν εὐρυτέρων συνόλων ἐντὸς τῆς ἐταιρείας. Τὸ στέλεχος μάρκετιγκ, πού ἠσχολεῖτο κάποτε μὲ τὴν ἐκπαίδευσιν ἀντιπροσώπων, μπορεῖ κάλλιστα νά ἐμφανισθῆ μὲ ἓνα σχέδιον βασικῆς μεταβολῆς ὀλοκλήρου τοῦ κύκλου ἐξυπηρητήσεως τοῦ πελάτου, τὸ ὁποῖον θὰ εἶχε σχέσιν καὶ θὰ ἐπηρεάζε καὶ τὴν παραγωγὴν καὶ τὸν οικονομικὸν ἔλεγχον καὶ ἴσως καὶ τὸ τμήμα προσωπικοῦ, δημοσιῶν σχέσεων, λογιστήριον, κ. ἄ.

Τὰ ἀποτελέσματα εἶναι, μεγαλυτέρα ὁμαδικότης καὶ συνεργασία, ἰσχυρότεροι δεσμοὶ μετὰ τῶν τμημάτων καὶ ἓνα ἰσχυρὸν ἀντίδοτον εἰς τὴν ἀποτελεσματικῶν τοῦ ταλάντου, τῆς πρωτοβουλίας καὶ τῆς ἐνεργητικότητος, φαινόμενον, τὸ ὁποῖον ἀτυχῶς ἀποτελεῖ συχνάκις τὸ τίμημα τῆς αὐξήσεως καὶ ἐπιτυχίας μιᾶς ἐπιχειρήσεως.

(\*Εδημοσιεύθη εἰς τὸ «Financial Executive» καὶ περὶληπτικῶς εἰς τὸ «Management Review». Ἰουνίου 69)

## ΟΡΙΑ ΕΧΕΙ Η ΙΚΑΝΟΤΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΕΙΣ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΝ

**Μειοῦται ἡ διάρκεια ζωῆς τῶν ἐκτιθεμένων εἰς τὰς ἐπιδράσεις  
τῆς τεχνολογίας.**

Ἐπάρχουν ὄρια εἰς τὴν ἰκανότητα τοῦ ἀνθρώπου νά προσαρμόζεται εἰς τὴν ἐξέλιξιν τῆς τεχνολογίας, κατὰ τὸν Δρα Ρενάι Ντυμπώ, Καθηγητὴν τῆς Ἱατρικῆς τοῦ Περιβάλλοντος, εἰς τὸ Πανεπιστήμιον Ρόκφελλερ τῆς Νέας Ὑόρκης. Ὁμιλῶν ἐνώπιον τῆς 22ας ἐτησίως γενικῆς συνελεύσεως τοῦ Παγκοσμίου Ὄργανισμοῦ Ὑγείας, ὁ διακεκριμένος ἐπιστήμων εἶπεν, ὅτι ἡ μόλυνσις τοῦ περιβάλλοντος, ὁ αὐτοματισμὸς καὶ ἡ κατάχρησις φαρμάκων καὶ χημικῶν συσκευασμάτων, ἀρχίζει ἤδη νά μειώνῃ τὴν διάρκειαν ζωῆς τῶν ὑπερτριανταπενταετῶν Ἀμερικανῶν, οἱ ὁποῖοι ζοῦν εἰς τὰς μεγάλας πόλεις.

Ὁ Καθηγητὴς Ντυμπώ ὑπεγράμμισεν ὅτι, ὡς διαπιστοῦται τῶρα ἐκ πληθώρας στατιστικῶν, «ὅσον περισσότερον εἰς πληθυσμὸς ἐκτίθεται εἰς τὰς ἐπιδράσεις τῆς συγχρόνου τεχνολογίας, τόσον περισσότερον προσβάλλεται ὑπὸ ὠρισμένων μορφῶν χρονίων ἢ ἐκφυλιστικῶν ἀσθενειῶν»: Αἱ ἀσθένειαι αὗται, τῶν ὁποίων τὸ χαρακτηριστικώτερον παράδειγμα ἀποτελοῦν αἱ καρδιοπάθειαι, ἐνδέχεται νά εἶναι τὸ τίμημα, τὸ ὁποῖον καταβάλλει ἡ ἀνθρωπότης διὰ τὴν πρωϊοῦσαν ἐκβιομηχάνισιν τοῦ κόσμου καὶ τὴν πρόδοτον τοῦ αὐτοματισμοῦ. Ἐνῶ εἶναι σήμερον γεγονός, εἶπεν ὁ κ. Ντυμπώ, ὅτι ὁ ἀνθρώπος ἠμπορεῖ νά ζῆσι χωρὶς τὸ κελᾶδημα τῶν πουλιῶν ἢ τὴν μυρῶδιὰ τῶν λουλουδιῶν, εἶναι ἐξ ἴσου βέβαιον ὅτι τὸ γεγονός αὐτὸ ἀπειλεῖ νά ἀφαιρέσῃ ἀπὸ αὐτὸν τὰς χαρακτηριστικὰς ἐκείνας ἰδιότητας, πού ἀκριβῶς τὸν κάμνουν νά εἶναι ἀνθρώπος.

# Η ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

## ΜΙΑΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

ΥΠΟ : ΧΡΥΣ. Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

Αρκετές επιχειρήσεις, ξεκινούν την δραστηριότητά τους μετά από προηγούμενη συστηματική στάθμισι των προϋποθέσεων επιτεύξεως στόχων και επιδιώξεων και αφού, προκαταβολικώς, εξασφαλίσουν ένα ελάχιστο οργανωτικό σχήμα. Γεγονός παραμένει, ωστόσο, ότι στην πολλή μεγάλη πλειοψηφία τους οι επιχειρηματικές προσπάθειες αρχίζουν κατά τελείως εμπειρικό τρόπο και εξελίσσονται με άργο μάλλον ρυθμό, αντιμετωπίζουσαι ἀλλεπάλληλα εμπόδια, που συχνά αποβγαίνουν μοιραία.

Σε πολύ απλοποιημένη μορφή, η ιστορική εξέλιξι της οργανωτικής αναπτύξεως μιᾶς επιχειρήσεως περνάει ἀπὸ διάφορα στάδια.

**Ο** «επιχειρηματίας», συνήθως μόνος του στην ἀρχή και ἀργότερα βοηθούμενος ἀπὸ ἀνειδίκευτα κατὰ κανόνα πρόσωπα, ξεκινᾷ με σκοπὸ νὰ ἐκμεταλλευθῆ μιὰ εὐκαιρία, πὺ πιστεύει ὅτι διαβλέπει. Ἀρχίζει νὰ παράγῃ κάτι, πὺ νομίζει ὅτι μπορεῖ ὁ ἴδιος νὰ κατασκευάσῃ τὸ ἴδιο καλὰ - ἂν ὄχι καλύτερα - ἀπ' ὅ,τι κάθε ἄλλος κατασκευαστὴς ἢ ἐπιχειρεῖ νὰ «ἐμπορευθῆ» ἀνταγωνιζόμενος.

### ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ

Ἡ ὅλη προσπάθεια στηρίζεται στὶς ἰκανότητες καὶ τὴν τόλμη ἐνὸς ἀτόμου, διατεθειμένου ν' ἀναλάβῃ εἰς τὸ ἀκέραιο ἠύξημένους κινδύνους. Λίγοι, αὐτοὶ πὺ δικαιούνται τοῦ τίτλου τοῦ ἐπιχειρηματία, ἐπιτυγχάνουν \*.

Οἱ περισσότεροὶ τῶν ὑπολοίπων «ἐπιχειρηματιῶν» εἴτε δὲν βγαίνουν ποτὲ ἀπὸ αὐτὸ τὸ πρῶτο στάδιο ἀναπτύξεως εἴτε ὑποχρεοῦνται νὰ τερματίσουν βίαια τὴν «ἐπιχειρηματικὴν προσπάθειά τους».

\* Ὁ κ. Χριστ. Κατσάμπας, στὸ βιβλίον του «Πιστεύοντας εἰς τὸ Μέλλον» (Ἀθήναι, 1966), μνημονεύει με συγκλονιστικὰ ἀπλὰ λόγια καὶ ἀρκετὰ λεπτομέρειες τέτοιες πραγματικὰς περιπτώσεις.

Τὰ κύρια χαρακτηριστικὰ γνωρίσματα τῆς ἐπιχειρήσεως, στὸ πρῶτο αὐτὸ στάδιο, εἶναι ἡ ἀπόλυτη ταύτισίς της με τὸ ἓνα πρόσωπο, τὸν ἐπιχειρηματία, πὺ συνδυάζει διαίσθησι με κρίσι, ἐπιδεικνύει ἀτέλειωτη φυσικὴ ἀντοχὴ στὴν σκληρὴ ἐργασία καὶ διαθέτει γόνιμη φαντασία. Ὁ «προγραμματισμός» τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος εἶναι ὑποτυπώδης καὶ τὰ κενὰ του συμπληρώνονται ἀπὸ ἰδιότυπα ἄρτιο καὶ ἔγκαιρο αὐτοσχεδιασμό. Βεβαίως, ὑπὸ τὶς συνθήκες αὐτὲς δὲν τίθεται ἐκ μέρους τοῦ ἐπιχειρηματία θέμα προδιαγεγραμμένου ἐλέγχου καὶ, ἐπομένως, κατανομῆς ἀρμοδιοτήτων καὶ δικαιοδοσίας, σὲ ἄλλους συνεργάτες του.

Τὸ ὄριο μεταξὺ ἐπιτυχίας καὶ ἀποτυχίας μιᾶς ἐπιχειρήσεως, σὲ αὐτὸ τὸ στάδιο, καθορίζεται ἀπὸ τὸ δισμέτρημα τοῦ ἰδιοκτῆτου - ἐπιχειρηματία. Ἄν τὸ ἄτομο αὐτὸ διαθέτῃ τὴν ἀπαιτούμενη κρίσι καὶ ἰκανότητα, προχωρεῖ τὴν κατάλληλη στιγμή (ὄχι νωρίτερα οὔτε ἀργότερα, ἐπὶ ποινῇ ἀποτυχίας) στὴν προώθησι τῆς ἐπιχειρήσεως του σὲ ἓνα δεῦτερο στάδιο ἀναπτύξεως.

**Ο** ἐπιχειρηματίας προχωρεῖ σὲ λειτουργικὴ κατανομὴ ἀρμοδιοτήτων, ὅποτε καὶ μπορεῖ νὰ τύχῃ βοηθείας ἀπὸ εἰδικούς, ὁ καθένας τῶν ὁποίων ἀναλαμβάνει ἓνα ἀπὸ τοὺς λειτουργικοὺς αὐτοὺς τομείς. Ἀνεξάρτητα τῶν τίτλων, πὺ φέρουν οἱ βοηθοὶ του καὶ αὐτὸς ὁ ἴδιος, ἡ εὐθύνη ἐξακολουθεῖ νὰ βαρύνῃ τὸν ἐπιχειρηματία, πὺ παραμένει εἰς τὸ ἀκέραιο φορεὺς τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κινδύνου, καὶ βαρύνεται με τὴν εὐθύνη κάθε ἀποφάσεως, πὺ ἔχει μιὰ κάποια σημασία γιὰ τὴν ζωὴ τῆς ἐπιχειρήσεως.

### ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ

Ἡ λειτουργικὴ αὐτὴ κατανομὴ ποικίλλει, ἀνάλο-

γα μέ την φύσι τῆς ἐπιχειρήσεως, βασικά ὁμως συναντᾶ κανεῖς 3 λειτουργικὲς περιοχὲς ἀρμοδιοτήτων :



Συχνὰ ὁ ἐπιχειρηματίας διατηρεῖ ἓνα ἀπὸ τοὺς λειτουργικοὺς αὐτοὺς τομεῖς καὶ ὀπωσδήποτε ἐπωμίζεται τὴν εὐθύνη συντονισμοῦ τῆς δραστηριότητος τῶν ὑπολοίπων.

Τὸ μεγάλωμα τῆς ἐπιχειρήσεως (μετρούμενο σὲ κύκλο ἐργασιῶν ἢ ἀριθμὸ ἀπασχολουμένων ἀνθρώπων ἢ «ἐγκατεστημένη κινητήριον δύναμι» κλπ.) δὲν συνεπιφέρει κατ' ἀνάγκη καὶ ἀλλαγὴς στὴν βασικὴ δομὴ τῆς δικαιοδοσίας/ἐξουσίας. Ἐνας (ὁ ἐπιχειρηματίας) ἀποφασίζει καὶ οἱ λοιποὶ φροντίζουν νὰ ἐκτελεστοῦν οἱ ἐντολές του, κατὰ τὸν καλύτερον δυνατὸ τρόπο.

Καὶ πάλι τὸ διαμέτρημα τοῦ ἐπιχειρηματία καθορίζει τὴν στιγμή, κατὰ τὴν ὁποία θὰ ἐκδηλωθῇ ἔντονον τὸ πρόβλημα, πού ἐπιβάλλει τὴν προώθησιν τῆς ἐπιχειρήσεως σὲ ἓνα τρίτον στάδιον ὀργανωτικῆς ἐξελίξεως. Μὴ πραγματοποιουμένης αὐτῆς τῆς μετακινήσεως, ἡ ἐπιχείρησις ἀρχίζει νὰ γίνεταί δύσκαμπτη, ὀλιγώτερον ἀποδοτικὴ καὶ τελικὰ νὰ κινδυνεύη σοβαρὰ. Μερικὲς ἐπιχειρήσεις, στὸ σημεῖον αὐτὸ, καταφέρνουν νὰ παρατείνουν τὴν ζωὴν τοὺς ἐπὶ πολλὰ χρόνια, ἐνῶ φθίνουσι. Ἄλλες πάλι ἐξαφανίζονται βίαια. Μερικὲς, τέλος, διασπῶνται σὲ πῖο μικρὲς μονάδες.

Ἡ ἐκδήλωσις τοῦ προβλήματος, τὶς περισσότερες φορές, παίρνει τὴν μορφή μιᾶς κάποιας ἀσφυξίας : ἡ ἐργασία δὲν μπορεῖ νὰ διεκπεραιωθῇ, παρουσιάζονται δυσκολίες χρηματοδοτήσεως, χάνονται εὐκαιρίες ἀναξιοποίητες κλπ. κλπ. Στὶς περιπτώσεις αὐτὲς μιλάμε γιὰ ἔλλειψιν «συντονισμοῦ». Στὴν πρᾶξιν, ὁ ἀποσυντονισμὸς πού σημειοῦται προέρχεται ἀπὸ ἀνάσχεσιν στὴν ροὴ τῶν πληροφοριῶν, πού μέ τὴν σειρὰ τῆς ὁδηγεί σὲ χάσμα ἐπικοινωνίας τῶν ἀνθρώπων μέσα στὴν ἐπιχείρησιν.

Πολλοὶ ἄνθρωποι, ἀπολύτως ἱκανοποιητικῆς ἀποδόσεως κατὰ τὸ παρελθόν, ἔχουν τώρα προωθηθῆ σὲ «ἀνώτερες θέσεις» χωρὶς νὰ ἐπαρκοῦν - ἀπὸ πλευρᾶς ἐπιδόσεως - στὶς νέες, ηὑξημένες ἀπαιτήσεις τῶν θέσεων αὐτῶν \*. Τὰ στελέχη αὐτὰ ἔχουν

μπροστά τοὺς ζωντανὸ τὸ παράδειγμα τοῦ ἐπιχειρηματία - ἡγέτη τους, πού ἐξακολουθεῖ νὰ διατηρῆ ὄχι ἀπλῶς τὴν τελικὴ εὐθύνη ἀλλὰ καὶ τὴν ἀποκλειστικὴ σχεδὸν δικαιοδοσία ὡς πρὸς πλῆθος ἐπὶ μέρος λεπτομεριῶν τῆς καθημερινῆς ζωῆς τῆς ἐπιχειρήσεως. Πέραν αὐτοῦ, ξέρουν καλὰ ὅτι προήχθησαν, βασικὰ ἐπειδὴ ἐπέτυχαν λίγο ἢ πολὺ στὶς προηγούμενες θέσεις τους στὴν ἐπιχείρησιν. Τὸ κακὸ εἶναι ὅτι δὲν συνειδητοποιοῦν (οὔτε κανεῖς τοὺς τὸ ἐξήγησε ποτέ, ὅτι ἐξακολουθώντας νὰ κάνουν καὶ τώρα πού προήχθησαν στὴν νέα τους θέσιν αὐτὰ, πού ἐπιτυχῶς ἔκαναν κατὰ τὸ παρελθόν, τὸ πιθανώτερον εἶναι ὅτι θὰ ἀποτύχουν. \* Συνήθως ἀγνοοῦν, τὰ στελέχη αὐτὰ, ὅτι ἡ νέα ἀποστολὴ τους συνίσταται στὸ νὰ σχεδιάζουσι καὶ νὰ προγραμματίζουν τὴν ἐργασία τῶν ὑφισταμένων τους, στοὺς ὁποίους ἀναθέτουσι τὴν ἐκτέλεσιν, ἀφοῦ προηγουμένως ἐγκαταστήσουσι τὸν ἀπαιτούμενον μηχανισμό ἐλέγχου, πού εἶναι ἀπαραίτητος ὄχι μόνον γιὰτὶ παραμένουν ὑπόλογοι γιὰ τὴν ἐπίδοσιν - ἀπόδοσιν τῶν ὑφισταμένων τους, ἀλλὰ κυρίως γιὰτὶ μόνον διὰ τοῦ κυκλώματος ἀνάθεσιν - ἐλεγχος - ἐποπτεία - νέα ἀνάθεσις, μποροῦν νὰ ἐκπαιδεύσουσι τοὺς ὑφισταμένους τους. Καὶ ἡ ἐκπαίδευσιν - κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας (On The Job Training) ἀποτελεῖ τὸ κύριον μέσον ἐνὸς ἐπιχειρηματικοῦ στελέχους γιὰ τὴν ἐπίτευξιν καλύτερων ἀποτελεσμάτων ἀφ' ἑνός, καὶ ἀφ' ἑτέρου γιὰ τὴν ἐξελικτικὴ ἀνάπτυξιν τοῦ διαμετρήματος τῶν ὑφισταμένων - διαδόχων του.

Χρειάζεται νὰ προστεθῇ ἐδῶ, ὅτι ἐπειδὴ συνήθως τὰ παλαιότερα στελέχη, πού προωθοῦνται σὲ ἀνώτερες θέσεις, ἔχουν περάσει τὸ μεγαλύτερον μέρος ἂν ὄχι τὸ σύνολον τῆς ἐπαγγελματικῆς τους ζωῆς, ὡς «βοηθοί» τῶν παλαιῶν προϊσταμένων τους (χωρὶς νὰ ἔχουν οἱ ἴδιοι τύχει τῆς ἀπαραίτητου γι' αὐτοὺς ἐκπαιδευτικῆς βοήθειας, πού περιγράφει ἡ ἀμέσως προηγουμένη παράγραφος) ὅταν προαχθοῦν στὴν νέα τους θέσιν σπεύδουσι νὰ συγκεντρώσουσι γύρω τους τοὺς δικούς τους βοηθούς : τοὺς νέους ὑφισταμένους τους, πού «θὰ τοὺς βοηθήσουσι νὰ τὰ βγάλουσι πέρα». Αὐτὰ ἀκριβῶς περιγράφει ὁ νόμος τοῦ Πάρκινσον \*\*.

Τελικὰ φθάνει ἡ στιγμή ὅπου ἡ ἐπιχείρησις «δὲν προχωρεῖ». Οἱ διάφορες «διευθύνσεις» καὶ τὰ «τμήματα», πού δημιουργήθησαν γιὰ νὰ συνεργασθοῦν πρὸς ἐπίτευξιν τῶν ἐπιχειρηματικῶν ἐπιδιώξεων καὶ πραγματοποιήσιν τοῦ κυρίου στόχου τῆς ἐπιχειρήσεως : τὴν ἐξασφάλισιν κερδῶν, ἀδυνατοῦν νὰ συνεργασθοῦν μεταξύ τους. Χρόνος καὶ δυναμικὸ τῆς ἐπιχειρήσεως κατασπαλάττει γιὰ νὰ ἀρθοῦν παρεξηγήσεις, πηγάζουσες ἀπὸ ἀσυνεννοη-

\* Τὸ βιβλίον *The Peter Principle*, τῶν Peter καὶ Hull, πού κυκλοφόρησε κατὰ τὸ 1969 καὶ ἐπὶ μῆνες παραμένει ἐπὶ κεφαλῆς, ἀπὸ πλευρᾶς κυκλοφορίας, ἐξηγεῖ γιὰτὶ ὅλοι μας ἐπιζητοῦμε καὶ πιέζουμε γιὰ τὴν προαγωγὴν μας, μέχρις ὅτου προωθηθῶμε ἱεραρχικὰ στὸ ἐπίπεδον τῆς ἀνεπαρκείας μας.

\* Βλέπε πληρεστέρα ἐπεξήγησιν τοῦ φαινομένου αὐτοῦ στὸ βιβλίον τοῦ Peter F. Drucker : *The Effective Executive*, Heinemann Ltd, 1967, σελ. 44 καὶ ἐπόμενες.

\*\* Τὸ βιβλίον τοῦ C. Northcote Parkinson : «Ὁ νόμος τοῦ Πάρκινσον» ἐκυκλοφόρησε καὶ εἰς τὰ ἑλληνικά, σὲ μετάφρασιν Ἑλλῆς Λαμπροπούλου, ἀπὸ τὴν ἐκδόσιν A. Καραβία.

σία. Νέοι «μηχανισμοί έλέγχου» εγκαθίστανται, για να εξασφαλισθῆ ὁ συντονισμὸς πού ἔχάθη· καί τὸ ἀποτέλεσμα, τὶς πιὸ πολλές φορές, εἶναι ἡ περαιτέρω σπατάλη χρόνου καί δυναμικοῦ γιὰ ἄσκοπους ἐλέγχους, τὸ προῖον τῶν ὁποίων χρησιμεύει γιὰ μετατόπισι τῶν εὐθυνῶν ἀπὸ τοῦ ἑνὸς προσώπου στὸ ἄλλο, μᾶλλον, παρὰ στὴν ἐξαφάνισι τοῦ προβλήματος, πού τελικά ὀδηγεῖ τὴν ἐπιχείρησι στὴν διάσπασι ἢ τὴν ἐξαφάνισι, ἐκτὸς ἂν ἡ ἐπιχείρησι προχωρήσῃ στὴν ἀπαιτούμενη ἀναδιάρθρωσι, ὡς ἑξῆς :

**Τ**ὸ ἀνώτατο ἡγετικὸ στέλεχος τῆς ἐπιχειρήσεως (συχνὰ ὁ ἀρχικὸς ἰδιοκτήτης-ἐπιχειρηματίας ἢ ἓνα μέλος τῆς οἰκογενείας του καί λιγότερο συχνὰ ἓνας ἐπαγγελματίας Manager) διαπιστώνει ὅτι

ὁ ρόλος του ἄλλαξε : ἡ δουλειά του δὲν εἶναι πιά τὸ νὰ διορθώσῃ καθε δραστηριότητα, ἀλλὰ νὰ κατευθύνῃ

### ΤΡΙΤΟ ΣΤΑΔΙΟ

τὴν ζωὴ τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐξασφαλίζοντας κοινὰ σημεῖα ἀναφορᾶς τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν τῆς, πού αὐτὰ διευθύνουν τοὺς ἐπὶ μέρους τομεῖς τῆς δραστηριότητος, ὑπὸ τὴν δημιουργικὴ συντονιστικὴ ἐποπτεία τοῦ ἀνωτάτου αὐτοῦ ἡγετικοῦ στελέχους.

Ὡς αὐτὴ τὴν στιγμήν ὁ ἐπιχειρηματίας κρατοῦσε στὸ νοῦ του φυλαγμένους τοὺς σκοποὺς καί ἐπιδιώξεις τῆς ἐπιχειρήσεώς του. Αὐτὸ τοῦ ἐπέτρεπε προσαρμοστικότητα ἱεραρχήσεως τῶν μὴ σαφῶς διατυπωμένων ἐπιδιώξεων, ὥστε ἡ ἐπιχείρησι νὰ μπορῇ νὰ ἀντεπεξέρχεται στὶς ἀπρόβλεπτες μεταβολές τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ περιβάλλοντος. Κι' ἀκόμη, ἢ μὴ κοινολόγησι στόχων καί συγκεκριμένων ἐπιδιώξεων ἀπλοποιῶσε τὸ ἔργο ἐπικοινωνίας καί συνεννοήσεως μεταξύ τῶν συνεργατῶν (ἐπιχειρηματία καί ὑπευθύνων τῶν ἐπὶ μέρους λειτουργικῶν τομέων). Ἀπ' τὴν στιγμήν ὁμως, πού ἀρχίζει νὰ ἐκδηλοῦται ἀποσυντονισμὸς τῆς δραστηριότητος (αἰτία βαθεῖα κρυμμένη, ὑπὸ σωρὸ ἐκδηλώσεων ὅπως : ἀτέλειες «προγραμμάτων», ἀδικαιολόγητες ἀποκλίσεις μεταξύ προσδοκιῶν καί ἀποτελεσμάτων, στενότης ὑλικῶν καί χρηματικῶν μέσων, ἀνεπάρκεια ἀνθρώπων κλπ.) ἡ γραπτὴ διατύπωσις στόχων καί ἐπιδιώξεων καί ἡ ἐπ' αὐτῶν συμφωνία τῶν Managers (ἐπὶ τοῦ προκειμένου διευθυντικῶν στελεχῶν, εἶναι ἀπαραίτητη.

Ὁ συντονισμὸς τῆς δραστηριότητος ἐξασφαλίζεται στὴν ἀρχή - πρὶν ἀρχίσῃ ἡ δραστηριότης - καί ὄχι ἐπιγενόμενος, μετὰ τὸ νὰ προσπαθῆ δηλαδὴ

κάνει νὰ συνταιριάξῃ ἑτερόκλητα ἀποτελέσματα ἀσυντονιστῶν ἐνεργειῶν, ὅσο σημαίνοντα καί ἂν εἶναι τὰ ἀποτελέσματα αὐτά, μεμονομένως κρινόμενα.

Μὲ βάσι τοὺς συμφωνημένους στόχους-ἐπιδιώξεις, τὰ διευθυντικὰ καί ἀνώτερα στελέχη (Top and Senior Managers) μποροῦν ἐν συνεχείᾳ νὰ προχωρήσουν στὰ ἐπόμενα βήματα, (πού θὰ εξασφαλίσουν ὄχι μόνον συντονισμὸ ἀλλὰ καί ἀποτελέσματα) δηλαδὴ σέ : ἐπαναστάθμισι τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

- α) σὲ τεχνικὲς, μεθόδους καί συστήματα,
- β) σὲ μηχανήματα, ἐγκαταστάσεις ἢ ἄλλα ὑλικά μέσα
- γ) σὲ κεφάλαια (πρὸς ἐπένδυσι καί κινήσεως)
- δ) σὲ ἀνθρώπους.

Εἶναι προφανές, ὅτι ἡ γραπτὴ διατύπωσις τῶν ἐπιδιώξεων τῆς ἐπιχειρήσεως καί ἡ μελέτη - στάθμισι τῶν μέσων (ὕλικῶν, χρημάτων καί ἀνθρώπων) πού ἀπαιτοῦνται γιὰ τὴν πραγμάτωσιν αὐτῶν, εἶναι ἔργο ἐπίπονο καί χρονοβόρο.

Κάθε μέρος τοῦ ὅλου αὐτοῦ ἔργου ἐπιδραῖ ἐπὶ τῶν λοιπῶν, ἀλλὰ καί ὑφίσταται τὴν ἐπίδρασι τῶν λοιπῶν. Προϋποθέτει, ἐπομένως, ἀλληλέλληλες ἐπεξεργασίες, ὥσπου νὰ ἐπιτευχθῇ παραδεκτὴ ἰσορροπία μεταξύ τῶν. Καί αὐτὸ δὲν εἶναι εὐκόλο.

Τελευταῖο - ἂν καί ὄχι ἔσχατο - ἡ ἐπιχειρήσις πού, ἐπιδιώκουσα τὴν ἐπιβίωσιν τῆς καί, μετὰ ἀπὸ αὐτὴ, τὴν ἀπρόσκοπτο ἀνάπτυξιν τῆς, ἀποφασίζει νὰ προχωρήσῃ στὸ τρίτο αὐτὸ στάδιο ὀργανωτικῆς ἀναπτύξεως, ὀφείλει νὰ ἐπιτύχῃ σὲ ἄλλο ἓνα ἔργο, συγκεκριμένα τὴν ἀποσαφήνισι τοῦ ρόλου τῶν στελεχῶν τῆς (Managers). Καί δυστυχῶς ἡ μέση ἑλληνικὴ ἐπιχειρήσις δὲν εἶναι ἕτοιμη γι' αὐτό. Ἐφθάσαμε στὸ σημεῖο πού βρισκόμαστε σήμερα, σχεδὸν ἰκανοποιούμενοι ἀπὸ τὴν διάκρισι τῶν ἀνθρώπων σὲ

- ἐργάτες - ὑπαλλήλους
- προϊστάμετους - ὑφισταμένους
- τμηματάρχες - ὑπευθύνους - διευθυντὰς
- γενικοὺς διευθυντὰς καί ἐπιχειρηματίας

Σήμερα, ὥστόσο, οἱ διακρίσεις αὐτὲς δὲν μᾶς ἐπαρκοῦν. Μᾶς χρειάζονται νέες πολὺ σαφέστερες, περισσότερο συγκεκριμένες. Κι' αὐτὸ ἀποτελεῖ τὴν μεγάλην δυσκολίαν γιὰ τὴν ἐπιχείρησι, πού ἔχει ἀνάγκη νὰ προχωρήσῃ σὲ ἐξελιγμένο ὀργανωτικὸ στάδιο, προκειμένου νὰ ἐπιβιώσῃ.

# ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ ΕΛΛΗΝΩΝ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

CIMS  
GREEK AMERICAN  
MANAGEMENT EXCHANGE

ΑΘΗΝΑΙ 11-17-10  
ATHENS  
ΘΕΣ/ΝΙΚΗ 17-19-10  
SALONIKA 1969

“Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ  
ΠΑΡΑΓΩΝ  
ΕΙΣ ΤΗΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ  
ΤΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,,

*«Βασικός παράγων εις τὴν ἐπιχείρησιν εἶναι ὁ ἄνθρωπος, ὁ ὁποῖος καὶ ἐπιδέχεται ἀπεριορίστως ἀνάπτυξιν, προσαρμογὴν καὶ ἐξέλιξιν. Αὐτὸ ὅμως, ἀπαιτεῖ τὴν ὕπαρξιν ἑνὸς συστήματος ἐκπαιδύσεως, τοῦ ὁποῖου ἡ ἔλλειψις παρεμποδίζει ἀποφασιστικὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῶν Ἐπιχειρήσεων...».*

**Μ**ὲ αὐτὰ τὰ λόγια συνάψισε, ἐπιγραμματικῶς, ὁ Πρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ. Δημ. Κυριαζῆς τὰ συμπεράσματα τῆς διεθνοῦς ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ ΕΛΛΗΝΩΝ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, πού εἶχεν ὡς κύριον θέμα τὴν διερεύνησιν τοῦ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΟΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Ἡ «ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΣ» αὐτὴ, πραγματοποιηθεῖσα μὲ μεγάλην ἐπιτυχίαν εἰς Ἀθήνας καὶ Θεσσαλονικὴν ἀπὸ 11ης ἕως 19ης Ὀκτωβρίου ἐ.ε., διοργανώθη ὑπὸ τῆς Χριστιανικῆς Ἀδελφότητος Νέων (ΧΑΝ), τοῦ Centre for International Management Studies (CIMS) καὶ τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), μὲ συμμετοχὴν 15 Ἀμερικανῶν Μάνατζερς, ἀφιχθέντων εἰδικῶς διὰ τὰς ἐργασίας τῆς Συναντήσεως, καὶ Ἑλλήνων ἀνωτάτων καὶ ἀνωτέρων στελεχῶν, πού ἐξεπροσώπησαν 55 Ἑλληνικὰς Ἐπιχειρήσεις (44 Στελέχη ἀπὸ 31 Ἐπιχειρήσεις κατὰ τὴν Συνάντησιν τῶν Ἀθηνῶν καὶ 30 Στελέχη ἀπὸ 24 Ἐπιχειρήσεις κατὰ τὴν Συνάντησιν τῆς Θεσσαλονικῆς).

Ἡ ἐπὶ διεθνοῦς ἐπιπέδου διοργανωθεῖσα Συνάντησις τῶν Ἀθηνῶν καὶ τῆς Θεσσαλονικῆς ἀπέβλεπεν, εἰς τὴν ἀνάπτυξιν διεθνοῦς συνεργασίας καὶ φιλικῶν δεσμῶν μεταξὺ τῶν συμμετασχόντων στελεχῶν τῶν δύο χωρῶν, τὴν ἀνταλλαγὴν ἐμπειρίας, τὴν γνωριμίαν τοῦ κοινωνικοῦ περιβάλλοντος ἐντὸς τοῦ ὁποῖου ἀναπτύσσονται αἱ Ἐπιχειρήσεις τῶν καὶ τὴν ἐνίσχυσιν τῆς ἰδιωτικῆς πρωτοβουλίας εἰς τὴν κοινὴν προσπάθειαν τῆς παγκοσμίου συνεργασίας διὰ τὴν οἰκονομικὴν καὶ κοινωνικὴν ἀνάπτυξιν.

Εἶχε δὲ ὡς ἀντικείμενον, τὴν διερεύνησιν τοῦ ρόλου τοῦ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΟΣ εἰς τὴν ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ὡς οὗτος διαμορφοῦται καὶ γίνεται παραδεκτὸς εἰς τὰς δύο χώρας, μὲ εὐρυτάτην συζήτησιν—ἐξέτασιν τοῦ ΡΟΛΟΥ τοῦ ΜΑΝΑΓΕΡ ἐντὸς τοῦ κοινωνικοῦ ὀργανισμοῦ, ὡς ἡγέτου καὶ συντελεστοῦ εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῶν στελεχῶν, τόσοσ τῆς παρουσίας ὅσον καὶ τῆς ἐπομένης γενεᾶς καὶ τῆς «Αὐριανῆς» ἡγεσίας.

Ἐπίσης εἶχε σκοπὸν, τὴν ἀνταλλαγὴν ἀπόψεων ἐπὶ θεμάτων ἀφορῶντων εἰς εἰδικώτερα προ-



βλήματα ανθρωπίνων σχέσεων εντός τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ ὀργανισμοῦ καὶ τὴν διερεύνησιν προβλημάτων ἐκπαιδεύσεως τῶν νέων καὶ τῶν παλαιῶν στελεχῶν ἐπιχειρήσεων, ὡς καὶ τὴν ἐξέτασιν ἄλλων συναφῶν θεμάτων, ἀφορώντων εἰς τὸν ἐκσυγχρονισμόν τῶν ἐπιχειρήσεων ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς διεθνοῦς κοινωνικοοικονομικῆς ἀναπτύξεως, πού σημειοῦται εἰς τὰς χώρας τῆς Δύσεως.

Ἡ ἄκρως ἐπιτυχῆς διοργάνωσις, ἡ πληρότης τοῦ προγράμματος καὶ ἡ συμβολὴ τῶν συμμετασχόντων Ἑλλήνων καὶ Ἀμερικανῶν ἀνωτέρων καὶ ἀνωτάτων στελεχῶν εἰς τὰς ἐν γένει ἐκδηλώσεις τῆς διεθνοῦς αὐτῆς «Συναντήσεως», συνέβαλον εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἐπιδιωχθέντων ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς Συναντήσεως καὶ ἱκανοποίησεν ὅλους τοὺς συμμετασχόντας.

Τὸ πρόγραμμα τῶν «ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ» εἰς Ἀθήνας—Θεσσαλονίκην, περιελάμβανε, Συνεδριάσεις τῆς Ὀλομελείας, Ἐργασίας καθ' ὁμάδας, ἐπισκέψεις εἰς Ἑλληνικὰς Βιομηχανικὰς κ.ἄ. ἐγκαταστάσεις, ὡς καὶ ἄλλας ἐκδηλώσεις, πού ἔλαβον χώραν μεταξὺ 11ης καὶ 19ης Ὀκτωβρίου ἐ.ἔ., ὡς ἀκολούθως :

## ΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ ΕΙΣ ΑΘΗΝΑΣ

Ἡ ἑναρξίς τῶν ἐργασιῶν τῆς διεθνοῦς ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ ἔλαβε χώραν ἐν ὀλομελείᾳ, εἰς Ἀθήνας (Αἴθουσα τῆς ΧΑΝ) τὴν 13ην Ὀκτωβρίου ἐ.ἔ. Κατ' αὐτὴν χαιρετιστηρίους προσφωνήσεις ἀπηύθυνον, κηρύξαντες τὴν ἑναρξιν τῶν Ἐργασιῶν, οἱ κ.κ. Π. Σολομός, ἐκ μέρους τῆς ΧΑΝ Δημ. Κυριαζῆς, Πρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ, ἐκ μέρους τῆς Ἐταιρίας, καὶ Μ. Wieting, ἐκ μέρους τῶν Ἀμερικανῶν Μάνατζερς, τῶν ὁποίων τὰ κείμενα τῶν ὁμιλιῶν των παραθέτομεν ἀκολούθως :

ΣΤΙΓΜΙΟΤΥΠION  
ΑΠΟ ΤΗΝ  
ΕΝΑΡΚΤΗΡΙON  
ΤΗΣ  
ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ,  
ΕΛΛΗΝΩΝ ΚΑΙ  
ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ  
ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ  
ΕΙΣ ΤΗΝ  
ΑΙΘΟΥΣΑΝ  
ΤΗΣ ΧΑΝ  
ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΗΝ 13ην  
ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 1969



**ΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ κ. Π. ΣΟΛΟΜΟΥ, ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΗΣ «ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ»**

Ὁ κ. Π. Σολομός, Προεδρεύων τῆς Ὀργανωτικῆς Ἐπιτροπῆς, ἠὲχαρίστησεν ἐκ μέρους τῆς ΧΑΝ τοὺς συνεργασθέντας εἰς τὴν διοργάνωσιν καὶ πραγματοποιήσιν τῆς ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ, εἰπὼν τὰ ἀκόλουθα :

«Ἐκ μέρους τῆς ΧΑΝ χαιρετίζω αὐτὴ τὴ συγκέντρωσιν, ποὺ ἀποτελεῖ τὴν ἐναρκτήριο τῶν ἐργασιῶν τῆς Συναντήσεως τῶν Ἀθηνῶν, σὺν ἄλλῃ μία ἀπόδειξιν ὅτι οἱ ἡγέται τῶν οἰκονομικῶν μονάδων ἀντιλαμβάνονται τὴν μερίδα τῆς εὐθύνης ποὺ ἔχουν, εἰς τὸ νὰ βελτιωθῇ ἡ ζωὴ τῶν ἀνθρώπων, νὰ ἀυξηθῶν τὰ μειδιάματα καὶ νὰ λιγοστέψῃ ἡ κατῆφεια στὸν κόσμον. Ἐνα μέσον γι' αὐτὸ τὸ σκοπὸ εἶναι ἡ ὕλικὴ εὐημερία, ἡ ὁποία ἐπιτυγχάνεται μὲ τὴν καλύτερη ὀργάνωσιν καὶ διοίκισιν τῆς ἐργασίας στὴν ὁποία ἀποβλέπουν οἱ Συζητήσεις τις ὁποῖες ἐγκαινιάζουμε. Συγχρόνως ὁμως, δὲν παρα-



Ὁ κ. Π. Σολομός, κηρύσσων τὴν ἐναρξιν τῶν ἐργασιῶν τῆς Συναντήσεως.

βλέπουμε τὸ γεγονός, ὅτι ἡ εὐθύνη τῶν ἡγετῶν ἐκτείνεται εἰς τὴν ὑποχρέωσιν νὰ διδάξουν ἐπίσης ὅτι, τὰ ὕλικά ἀγαθὰ εἶναι μονάχα μέσον καὶ ὄχι σκοπὸς καὶ ὅτι ὁ ὕλικὸς πλοῦτος ἀποτυγχάνει, ὅταν δὲν μορῆ νὰ κάμῃ τὴ ζωὴ εὐτυχέστερη.

Ἐχει ἰδιαιτέραν σημασίαν ὅτι εἰς τὴν ὀργάνωσιν αὐτῆς τῆς Συναντήσεως συνεργάζεται ἡ Ἑλληνικὴ Ἐταιρεία Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, ἡ ὁποία ἐργάζεται δραστήρια στὸν τομέα αὐτόν. Ἐπίσης ὅτι τὴν πρωτοβουλία ἔχει ἡ Χριστιανικὴ Ἀδελφότης Νέων, ποὺ κύριος σκοπὸς τῆς εἶναι ἡ πνευματικὴ καὶ ψυχικὴ καθοδήγησιν τῶν νέων. Τῶν νέων οἱ ὁποῖοι ἀποτελοῦν τὴν ζύμη ἀπὸ τὴν ὁποία θὰ πλασθῶν οἱ ἡγέται τῶν οἰκονομικῶν μονάδων, ποὺ εἶναι τὸ θέμα αὐτῆς τῆς συναντήσεως.

Ἡ Χριστιανικὴ Ἀδελφότης Νέων δὲν ἐξετάζει ἕαν ὅλοι οἱ νέοι, τοὺς ὁποῖους προετοιμάζει, ἔχουν τὴν ἰκανότητα νὰ γίνων ἀρχηγοὶ κρατῶν ἢ ἀρχηγοὶ μεγάλων ὁμάδων. Ἐκεῖνο ποὺ φροντίζει εἶναι νὰ δώσῃ τὴν ψυχικὴ καὶ πνευματικὴ καθοδήγησιν, ποὺ εἶναι ἀπαραίτητὴ γιὰ κάθε ἡγέτη μισοῦς ἢ μεγάλης ὁμάδος. Νὰ δώσῃ δηλαδὴ «παιδείαν» μὲ τὴν ἔννοια ποὺ δίνει ὁ Πλάτων στὴν παιδείαν.

Εἶναι ἀλήθεια ὅτι οἱ νέοι σ' ὅλες τις ἐποχὰς θορυβοῦν τοὺς ἡλικιωμένους μὲ τις πράξεις τους· ἀλλὰ ἀναρωτιέμαι μήπως αὐτὲς οἱ πράξεις ποὺ κάνουν τοὺς ἡλικιωμένους νὰ θορυβοῦνται χρη-

σιμοποιοῦνται σὺν μιᾷ πρόφασιν, μιᾷ φυγῇ. Μιᾷ πρόφασιν γιὰ νὰ ἀποτινάξουμε τὴν εὐθύνην, ποὺ ἔχουμε ἑμεῖς οἱ «μεγάλοι» νὰ ἀυξάνουμε τὰ μειδιάματα στὸν κόσμον καὶ προτιμοῦμε νὰ ρίχνουμε ὅλα τὰ λάθη στὴν νεολαία, ἀντὶ νὰ προσπαθοῦμε νὰ τὴν καταλάβουμε.

Ὁ Albert Camus εἶπε κάποτε : «Ὅταν συνειδητοποίησα ὅτι δὲν μπορῶ νὰ ἀπομονωθῶ ἀπὸ τὴν ἐποχὴ στὴν ὁποία ζῶ, ἀποφάσισα νὰ ἀποτελέσω τμῆμα τῆς».

Τὸ ἴδιο ὅσοι κατευθύνουν τὴ Χριστιανικὴ Ἀδελφότητα Νέων, συνειδητὰ προσπαθοῦν νὰ παίξουν αὐτὸ τὸ ρόλο, δηλαδὴ νὰ μοῦν στὴ θέσιν τῶν νέων, δίνοντάς τους τὸ πλεονέκτημα τῆς πείρας τῆς ζωῆς, χωρὶς νὰ προσκολλῶνται σὲ ἀπρηχαιωμένους τύπους.

Ἡ Χριστιανικὴ Ἀδελφότης Νέων ἔχει πλήρη συνείδησιν ὅτι ὁ κόσμος χρειάζεται ἡγέτες καὶ ἔχει υἱοθετήσῃ τὴν ἀρχή, ὅτι ὁ αὐριανὸς ἡγέτης πρέπει νὰ μορφωθῇ σήμερον. Καὶ πρέπει νὰ μορφωθῇ μὲ βάση ρεαλιστικὰ καὶ προσγειωμένους ἀρχὰς, ποὺ συνδέουν τὸ παρὸν μὲ τὸ παρελθὸν καὶ προετοιμάζουν τὸ μέλλον.

Μὲ βάση αὐτὴ τὴν ἀρχὴ ἡ Χ.Α.Ν. Ἀθηνῶν ἐγκαινίασε, ἀρχίζοντας ἀπὸ τὴν περασμένη ἀκαδημαϊκὴ περίοδο, σχολὴ ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας ἡ ὁποία εἶχε ἀξιοσημεῖωτὴ ἐπιτυχία. Στὴν σχολὴ αὐτὴν ἐδίδαξαν διακεκριμένοι καθηγηταὶ τῶν ἀνωτάτων ἐκπαιδευτικῶν ἰδρυμάτων τῆς χώρας καὶ Διοικηταὶ Οἰκονομικῶν Μονάδων, ὅλοι δηλαδὴ ἀνθρώποι πολυάσχολοι.

Ἐπιτρέψτε μου μὲ αὐτὴ τὴν εὐκαιρία νὰ εὐχαριστήσω ἄλλη μία φορὰ ὅλους ὅσους ἐδίδαξαν καὶ ὅσους διέθεσαν τὸν πολύτιμον χρόνον τοὺς ἀνιδιοτελεῶς γιὰ τὴ σχολὴ αὐτὴ.

Ἡ Χριστιανικὴ Ἀδελφότης Νέων Ἀμερικῆς, γιὰ τὴ συστηματικὴ προώθησιν τῆς προσπαρασκευῆς τῶν ἡγετῶν ἱδρυσεν τὸ Κέντρον Διεθνῶν Μελετῶν Ὀργανώσεως καὶ Διοικήσεως, τὸ ὁποῖον, μὲ τὴν συνεργασίαν τῶν κατὰ τόπους Χ.Α.Ν., ὀργανώνει στὶς διάφορες χώρες συγκεντρώσεις ὅπως αὐτὴ ποὺ ἐγκαινιάζουμε σήμερον. Ἐως τώρα ἔχει ἐγκαινιάσει 50 τέτοιες Συναντήσεις, τόσο σὲ πολὺ ἀνεπτυγμένους χώρους ὅσο καὶ σὲ λιγώτερον ἀνεπτυγμένους.

Ἡ κίνησιν γιὰ τὴν ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσιν εἰς τὴν Ἑλλάδα ἔχει τις ρίζες τῆς στὴν κλασσικὴ ἐποχὴ. Τὴν προβάλλει ὁ Ξενοφῶν στὸν «Ὀικονομικόν» του, ποὺ φαίνεται σὺν νὰ ἔχη γραφῆ σήμερον.

Στὴν ἐποχὴ μας, ἡ Ἑλλάς ἀκολουθεῖ τὸ ρεῦμα τῆς

**ΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ κ. ΔΗΜ. ΚΥΡΙΑΖΗ, ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΗΣ ΕΕΔΕ**

«Ο κ. Δ. Κυριαζής, ἐν ἀρχῇ ἠὺχαρίστησε τοὺς Ἀμερικανούς Μάνατζερς, οἱ ὅποιοι ἀνταπεκρίθησαν εἰς τὴν πρόσκλησιν συμμετοχῆς των, ἀναφερόμενος δὲ εἰς τὸ Κύριον θέμα τῆς Συναντήσεως «Ὁ Ἀνθρώπινος Παράγων εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἐπιχειρήσεων», ἐτόνισε, μεταξὺ ἄλλων, ὅτι, ὁ βασικώτερος παράγων εἰς τὴν ἐπιχείρησιν εἶναι ὁ Ἀνθρώπος, ὁ ὅποιος ἐπιδέχεται ἀπεριορίστως ἀνάπτυξιν, προσαρμογὴν καὶ ἐξέλιξιν. Τὸ πλῆρες κείμενον τῆς ὁμιλίας τοῦ κ. Προέδρου τῆς ΕΕΔΕ ἔχει ὡς ἑξῆς :

«Ἡ ΕΕΔΕ, μὲ ἰδιαίτερη ἱκανοποίησιν καὶ χαρὰ, ἀπεδέχθη τὴν πρότασιν τῆς ΧΑΝ νὰ συνεργασθῆ στὴν διοργάνωσιν τῆς παρουσίας συναντήσεως. Καὶ ὁ λόγος εἶναι, γιὰτὶ ἡ πρωτοβουλία αὐτῆ τῆς ΧΑΝ καὶ ἰδιαίτερα ἡ δραστηριότητα τοῦ Center for International Management Studies, εὐρίσκειται μέσα στὰ πλαίσια τῶν ἐπιδιώξεων τῆς ΕΕΔΕ, ποὺ ἀκριβῶς εἶναι ἡ παροχὴ ὄλων τῶν δυνατῶν ἐυκαιριῶν στοὺς Ἕλληνας Μάνατζερς νὰ ἐκσυγχρονίσουν τὶς γνώσεις τους καὶ νὰ ἀνταλλάσσουν τὴν ἐμπειρία πάνω στὰ θέματα τῆς καθημερινῆς δραστηριότητος, τὸσο μεταξύ τους, ὅσο καὶ μὲ τοὺς συναδέλφους των τοῦ ἐξωτερικοῦ.



«Ο κ. Δ. Κυριαζής, Πρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ, κατὰ τὴν ἐναρκτήριον τῆς Συναντήσεως τῶν Ἀθηνῶν, προσφωνῶν τοὺς συμμετέχοντας.

Τὸ θέμα, εἰδικώτερα, ποὺ θὰ ἀπασχολήσῃ τοὺς συνέδρους, ἦτοι: «ὁ ἀνθρώπινος παράγων εἰς τὴν διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεων» εὐρίσκειται σήμερον στὸ ἐπίκεντρο τῶν ἐρευνῶν καὶ μελετῶν τοῦ Μάνατζ-

μεντ ἀφοῦ πλέον ἀναγνωρίζεται ὅτι, ὁ βασικώτερος παράγων γιὰ τὴν ἐπιτυχία κάθε ἐπιχειρηματικῆς προσπάθειάς εἶναι ὁ Ἀνθρώπινος παράγων.

Αὐτὸς δὲ μάλιστα ὁ παράγων εἶναι ἐκεῖνος ἀκριβῶς ὁ ὅποιος ἐπιδέχεται περαιτέρω βελτίωσιν καὶ ἀνάπτυξιν, πολὺ γρήγορα καὶ ἀπεριορίστα.

Τὰ στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων, τότε μόνον μπορεῖ ἐπιτυχῶς νὰ ἀντιμετωπίζουν τὶς διαρκεῖς μεταβολὰς τῶν ἐξωτερικῶν συνθηκῶν ἐπιτυχῶς καὶ νὰ ἐκτελοῦν τὸ ἔργον τους κατὰ τὸν ἀποτελεσματικώτερον τρόπο, ὅταν διατηροῦν τὴν γνώσιν τους διαρκῶς ἐκσυγχρονισμένη, ὥστε νὰ εἶναι σὲ θέσιν νὰ χρησιμοποιοῦν κάθε σύγχρονον μέθοδον καὶ τεχνικὴν, ποὺ θέτει στὴν διάθεσίν τους ἡ πρόοδος τῆς ἐπιστήμης καὶ τῆς τεχνολογίας. Καὶ εἰς αὐτὸ συμβάλει εἰς μεγάλον βαθμὸν ἡ ἐπικοινωνία τῶν μάνατζερς μεταξύ τους, πρὸς τὸν σκοπὸν τῆς ἀνταλλαγῆς ἐμπειρίας ποὺ συσσωρεθοῦν. Ἡ παρούσα συνάντησιν τῶν Ἀμερικανῶν καὶ Ἑλλήνων Μάνατζερς γίνεται γιὰ νὰ ἐξυπηρετήσῃ αὐτὴ ἀκριβῶς τὴν ἀνάγκην.

Ἡ ΕΕΔΕ κατέβαλε κάθε προσπάθειαν γιὰ νὰ συμβάλῃ ὅσο τὸ δυνατόν, στὴν καλύτερην ὁργάνωσιν καὶ προετοιμασίαν τῆς συναντήσεως. Καὶ ὀφείλω ἐκ μέρους τῆς Ἐταιρείας νὰ συγχαρῶ τὴν ΧΑΝ γιὰ τὴν ἀνάληψιν αὐτῆς τῆς τόσο χρήσιμης πρωτοβουλίας καὶ νὰ εὐχαριστήσω ποὺ ἔδωσε τὴν

**Η ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ κ. Π. ΣΟΛΟΜΟΥ**

ὁργάνωσιν, ποὺ ἀπὸ τὴν ἀρχὴν τοῦ αἰῶνος ἄρχισε νὰ ἀναπτύσσεται στὴν Ἀμερικὴν. Τὸ Τεχνικὸ Ἐπιμελητήριον Ἀθηνῶν πρὶν ἀπὸ τὸ 1930 ἱδρυσθεὶς τὴν ἐπιτροπὴν προτύπων. Τὸ 1935 ἱδρύθηκε ἡ Ἑλληνικὴ Ἐταιρεία Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας, ποὺ ἦταν καὶ μέλος τῆς Διεθνούς Ἐπιτροπῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως CIOS τῆς Γενεύης. Μεταπολεμικὰ ἔχουν γίνει μεγάλας πρόοδοι εἰς τὸν τομέα τῆς ὁργανώσεως, χάρις εἰς τὸ ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., τὴν Ε.Ε.Δ.Ε., τὴν Ἐταιρεία Ἐπιχειρησιακῶν Ἐρευνῶν καὶ ἄλλους δημόσιους καὶ ἰδιωτικὸς Ὀργανισμούς. Φυσικά, καὶ ἀπὸ τὴν συστηματικὴν διδασκαλίαν τῆς ὁργανώσεως στὰ ἀνώτατα ἐκπαιδευτικὰ ἰδρύματα.

Ὅλοι ὁμως ὅσοι ἔχουμε ἀφιερῶσαι τὴν ζωὴν μας εἰς τὴν διακονίαν τῆς ὁργανώσεως ξέρομε, ὅτι δὲν ὑπάρχει τέλος εἰς τὴν προαγωγὴν αὐτῆς τῆς ἐπιστήμης, ὅπως δὲν ὑπάρχει τέλος εἰς τὴν προαγωγὴν

κάθε ἐπιστήμης. Ἐπομένως βλέπουμε μὲ ἰδιαίτερην ἱκανοποίησιν κάθε νέα δραστηριότητα, ποὺ μπορεῖ νὰ προωθήσῃ τὴν διάδοσιν τῶν ἀρχῶν τῆς ὁργανώσεως.

Ἡ ἀνάγκη γιὰ βελτίωσιν τῆς ὁργανώσεως εἶναι παγκόσμια καὶ δὲν ὑπάρχουν ἀρκετοὶ φορεῖς γιὰ νὰ τὴν ἱκανοποιήσουν. Ἰδιαίτερα ἡ Ἑλλὰς ἔχει νὰ διανύσῃ μακρὸν δρόμον γιὰ νὰ φθάσῃ τὸ ἐπίπεδον τῆς ὁργανώσεως τῶν χωρῶν μὲ τὴν μεγίστην οἰκονομικὴν ἀνάπτυξιν.

Παρὰ ταῦτα οἱ ἡγέτες μας ἔχουν σαφῆ ἀντίληψιν ποὺ ὑστεροῦμε, καὶ ἐπιδιώκουν σαφεῖς στόχους, οἱ ὅποιοι ἐπιτυγχάνονται μὲ ἱκανοποιητικὸν ρυθμὸν, μὲ διεθνή μέτρα.

Ἐχουμε τὴν πεποίθησιν πὸς ὅταν λήξῃ ἡ Συνάντησις τῆς ἐβδομάδας αὐτῆς θὰ ἔχουμε κάμει ἀκόμα ἓνα βῆμα πρὸς τοὺς στόχους μας. ●

εύκαιρία στην ΕΕΔΕ, να προσφέρει την ύποια συμβολή της για την πραγματοποίησή της. Οφείλω, επίσης, να ευχαριστήσω και εκ μέρους της ΕΕΔΕ τις επιχειρήσεις και όλο υς έσας που συμμετέχετε στο Πρόγραμμα και ιδιαίτερα τους αμερικανούς φιλοξε-

νομένους μας, που δεν δίστασαν να διαθέσουν χρόνο και χρήμα πολύ, για να βρεθούν επί 5 μέρες μαζί με τους συναδέλφους των της χώρας μας και να συζητήσουν μαζί τους. Εύχομαι πλήρη την επιτυχία της παρούσης Συναντήσεως».

**Ο ΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ κ. MAURICE WIETING, ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΗΣ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**

Τους συνέδρους έχαιρέτισεν, εκ μέρους της ομάδος των 'Αμερικανών Μάνατζερς, ο κ. Maurice Wieting, ο οποίος εξέφρασε την χαράν όλων των αμερικανών στελεγχών δια την επίσκεψίν των εις την 'Ελλάδα και την συμμετοχήν των εις την «Συνάντησιν». Διευτύωσε δέ την άποψιν, ότι ή 'Ελληνική 'Επιχειρήσις, ακολουθούσα την όδον της προόδου και της ανάπτυξεως, πολύ συντόμως θα ανέλθη εις την κατηγορίαν των ανεπτυγμένων χωρών, δεδομένου του εξαίρέτου ανθρώπινου ύλικου, που διαθέτει, δείγματα εξαίρετα του όποιου έχουν εις την χώραν των. Εις την προσπάθειαν αυτήν συμβάλλει, ειπεν, και ή Συνάντησις αυτή, εις την όποιαν 'Ελληνες και 'Αμερικανοί μάνατζερς θα έχουν την εύκαιρία να συνεισφέρουν τας γνώσεις και την εμπειρίαν των, προς τό συμφέρον αμφοτέρων των πλευρών.

'Εν συνεχείᾳ τόν λόγον έλαβε ο Πρόεδρος του Συνδέσμου 'Ελλήνων Βιομηχάνων.



Ο κ. M. Wieting, Πρόεδρος της 'Επιτροπής των 'Αμερικανών Μάνατζερς

**Η ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ κ. ΔΗΜ. ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΥ, ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΥ ΣΕΒ**

Ο Πρόεδρος του Συνδέσμου 'Ελλήνων Βιομηχάνων, ο οποίος ήτο ο Εισηγητής από 'Ελληνικής πλευράς του θέματος «Ο Κοινωνικός ρόλος των διοικούντων τας 'Επιχειρήσεις», μεταξύν των άλλων, ειπεν χαρακτηριστικώς: «Οί επιχειρήσεις δεν μπορούν πιά να είναι ώργανωμένες με εμπειρικό τρόπο, ούτε και να βασίζον την ανάπτυξιν της δραστηριότητός των στις παρορήσεις του παλιού αυτοδημιούργητου επιχειρηματίου... Πρέπει να εξελιχθύν σε αληθινά στρατηγεῖα...». 'Εν συνεχείᾳ, παραθέτομεν τὰ σημαντικώτερα σημεῖα της Εισηγήσεώς του:

«Στήν εποχή μας, ο κόσμος έμίκραινε. 'Η πρόοδος των επικοινωνιών έχει φέρει κοντά τους λαούς, με τό να διακινή γρήγορα τις ιδέες και τὰ προϊόντα. 'Η αυστηρή στεγάνωσις των κρατών, που καθιστοῦνε τόσο έντονες τις εθνικές ιδιομορφίες, σιγά σιγά ύποχωρεί και δημιουργεί ένα πνεῦμα συνεργασίας, που αναπτύσσεται ταυτοχρόνως με τις διεθνείς διαστάσεις που προσλαμβάνει ή επιχειρηματική δραστηριότητα. Τήν εξέλιξη αυτή, που άρχισε να εκδηλώνεται ήδη από την εποχή της βιομηχανικής επαναστάσεως, την καθιστά σήμερα, ολοένα πύο ραγδαία ή τεχνολογική πρόοδος. Για να



Ο κ. Δ. Μαρινόπουλος κατά την Εισηγητικήν όμιλίαν του.

διατεθοῦν τὰ προϊόντα, που παράγονται ολοένα άφθονώτερα, από ολοένα μεγαλύτερες μονάδες,

άπαιτείται μία άγορά πολύ εφύτερη από την εθνική. Τὰ προϊόντα, δρασκελλίζοντας τὰ σύνορα, αναζητοῦν ολοένα και μακρότερα τόν καταναλωτή, γεγονός που διεθνοποιεί τις άγορές και επιτείνει τόν συναγωνισμό.

Για να ανταποκριθύν στην διπλή προσπάθεια να παράγουν προϊόντα σε χαμηλό κόστος και να τὰ διαθέτουν σε μάν άγορά, που μέρα με τή μέρα ποκτά νέες διαστάσεις, οί επιχειρήσεις δεν μπορούν πιά να είναι ώργανωμένες με εμπειρικό τρόπο και ούτε να βασίζον την ανάπτυξη της δράσεώς των στις παρορήσεις του παλιού αυτοδημιούργητου επιχειρηματία. Οί επιχειρήσεις έχουν εξελιχθή τώρα σε αληθινά στρατηγεῖα, που καταστρώνουν επιτελικά σχέδια επάνω σε οικονομικούς χάρτες, άναμετροῦν, προτου άποδυθύν σ' έναν άγώνα για την επιβολή τους, τό δυναμικό του παραγωγικού των έξοπλισμού, μελετοῦν τις δυνατότητες επιτυχίας των προϊόντων τους και έπεξεργάζονται με προσοχή την έμπορική στρατηγική τους.

Για την επίτευξη τών στόχων τους, πρέπει να είναι επανδρωμένες με μορφωμένους επιτελείς, με επι-

στημονικῶς καταρτισμένα στελέχη, νὰ ἔχουν ὠργανωμένα γραφεῖα μελετῶν τῆς ἀγορᾶς, καὶ ἐργαστήρια ἐπιστημονικῶν ἐρευνῶν, ποὺ προορισμὸς τους εἶναι νὰ ἀναζητοῦν νέα ὄπλα, ποὺ εἶναι στὴν περίπτωσι αὐτῇ τὰ προϊόντα. Ἡ ἐπιβίωσή τους ἐξαρτᾶται σὲ μεγάλο βαθμὸ ἀπὸ τὴν

κατάλληλη στελέχωσή τους. Αὐτὴ ἡ ἐξέλιξι τῆς ἐπιχειρήσεως προσδιορίζει ἀκριβῶς καὶ τὴν σπουδαιότητα ποὺ ἔχει ἀποκτήσει γιὰ τὴν οἰκονομικὴ ζωὴ καὶ τὴν παραγωγικὴ καὶ ἐμπορικὴ δραστηριότητα ὁ μάντζερ...».

Ἐν συνεχείᾳ, ἀφοῦ ἀνεφέρθη εἰς τοὺς λόγους ποὺ συντέλεσεν ὥστε νὰ προηγηθοῦν αἱ ΗΠΑ ἔναντι τῆς Εὐρώπης εἰς τὴν ὀργάνωσιν τῶν Ἐπιχειρήσεων ἐπὶ ἐπιστημονικῆς βάσεως, εἶπεν ὁ κ. Μαρινόπουλος :

«Μίλησα στὴν ἀρχὴ γιὰ τὸ πόσο γρήγορα κυκλοφοροῦν στὴν ἐποχὴ μας οἱ ἰδέες καὶ τὰ προϊόντα. Παρὰ τὶς παλινδρομήσεις τῆς ἀνάμεσα στὸ παρελθὸν καὶ στὸ μέλλον, ἡ πολιτικὴ ἔναντι τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ στὴν Εὐρώπῃ δὲν μπορεῖ παρὰ νὰ υἰοθετήσῃ τὴν ἀμερικανικὴ γραμμὴ. Ἐμπρὸς στὴν ὀρυκτικὴ πρόοδο τῆς ἀμερικανικῆς ἐπιχειρηματικότητος, οἱ Εὐρωπαῖοι εἶναι ὑποχρεωμέ-

νοι νὰ μελετήσουν τὰ συστήματά τους καὶ νὰ υἰοθετήσουν τὶς νέες μεθόδους, ποὺ ἀποδείχθησαν στὴν Ἀμερικὴ ἀποδοτικῆς. Ἄλλ' ὅταν λέμε νὰ υἰοθετήσουν, δὲν ἐννοοῦμε νὰ τὶς μιμηθοῦν. Τὰ ἀμερικανικὰ συστήματα διοικήσεως ἐπιχειρήσεων πρέπει ἡ Εὐρώπῃ νὰ τὰ ἀναπροσαρμόσῃ στὶς δικῆς τῆς οἰκονομικῆς παραδόσεις καὶ στὴν κοινωνικὴ καὶ ἐκπολιτιστικὴ τῆς πραγματικότητά...».

Ἀκολουθῶς, ὁ κ. Μαρινόπουλος, ἀναφερόμενος εἰς τὰ ἀμερικανικὰ ἐπιχειρηματικὰ συστήματα καὶ εἰς τὸ φαινόμενον τῆς μαζικῆς δημιουργίας νέων προϊόντων, ὠμίλησε περὶ τῆς σημασίας τῆς συμπίεσεως τοῦ κόστους καὶ τῶν κερδῶν τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ ἐτόνισεν τὰ ἀκόλουθα :

Ἄλλὰ ὁ συναγωνισμὸς μὲ στόχο ἁπλῶς τὴν πώλησι, δημιουργεῖ μιὰ ἀνισορροπία ἀνάμεσα στὴν προσφορὰ καὶ στὶς πραγματικῆς καταναλωτικῆς ἀνάγκες τῆς κοινωνίας. Ὁλόκληρη ἡ δομὴ τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ἡ στελέχωσή τους, στηρίχθηκε ὡς τὰ τώρα στὴν ἐξυπηρέτησι αὐτῆς τῆς ἐπιδιώ-

ξεως. Τώρα ὅμως ἀρχίζει νὰ γίνετα ἀισθητὴ ἡ ἀνάγκη μιᾶς ριζικῆς μεταβολῆς, ποὺ προσδίδει ἰδιαιτέρο κοινωνικὸ ρόλο στοὺς ἡγέτες καὶ τὰ στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἡ παραγωγή προσανατολιζεται πρὸς τὸν καταναλωτὴ γιὰ νὰ ἐξυπηρέτησι τὶς πραγματικῆς του ἀνάγκες...».

Ὁ ὀμιλητῆς, ἀφοῦ ἀνεφέρθη εἰς διάφορα χαρακτηριστικὰ παραδείγματα, ἀνισορροπίας ἀνάμεσα εἰς τὴν παραγωγὴν καὶ τὰς πραγματικῆς ἀνάγκες τῆς καταναλώσεως, ἐπεξήγησε τοὺς λόγους ποὺ ὠδήγησαν εἰς βαθεῖαν μεταβολὴν τοῦ καθορισμοῦ τῶν στόχων τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ τῆς νοοτροπίας τῶν στελεχῶν αὐτῶν, εἰπὼν τὰ ἑξῆς :

«Γιατὶ ἡ κοινωνία σήμερα ἀλλάζει μορφή. Ἀπὸ κοινωνία τῆς ἀνάγκης μεταβάλλεται σὲ κοινωνία τῆς ἀφθονίας. Ἡ ἐξέλιξι αὐτῇ συμβαδίζει μὲ τὴ μεταβολὴ τοῦ ρόλου τῆς βιομηχανίας, ποὺ τὴν πρώτη τῆς φάσι τὴν χαρακτηρίζει ἡ ὀλιγαρχικὴ παραγωγή: Τὰ ἀγαθὰ ποὺ παρήγε τότε, προσρίζονταν κατὰ ἓνα μεγάλο μέρος γιὰ μιὰ μειοψηφία εὐπόρων. Σήμερα, ἀφοῦ ἡ βιομηχανία ἐπέτελεσε τὸν ἀρχικὸ προορισμὸ τῆς νὰ ἐφοδιάξῃ τοὺς λίγους μὲ τὰ ἀναλογικῶς λίγα προϊόντα ποὺ παρήγε, ἔχει στόχο τῆς νὰ παράγῃ γιὰ τοὺς πολλοὺς. Σ' αὐτὸν τὸν νέο τῆς ρόλο, τὴν βοηθεῖ ἡ ἄνοδος τοῦ βιοτικῆς ἐπιπέδου, ποὺ συμβαδίζει μὲ τὴν ἄνοδο τῆς παραγωγικῆς τῆς δυναμικότητος. Δὲν πρέπει ὅμως νὰ λησμονοῦμε ὅτι οἱ ἐπιτευξεις τῆς βιομηχανίας καὶ ἡ πρόοδος τῆς δὲν συντελέσθησαν μόνες τους. Στήριγμά τους εἶχαν τὴν ἀνάπτυξι τῆς παιδείας, ποὺ εἶναι προσδιοριστι-

κὸς παράγοντας ἀναπτύξεως.

Ἡ παιδεία παρέχει σὲ μιὰ κοινωνία τὴν δυνατότητα νὰ ἐκδημοκρατοποιήσῃ τὴν ἀξιοποίησι τῶν ἀνθρωπίνων ἱκανοτήτων. Μὲ τὴν παιδεία ἡ παραγωγή μπορεῖ νὰ ἀντλή ἀπὸ μιὰ πύθλουσια, θὰ ἔλεγα ἀπὸ μιὰν ἀνεξάντλητη πηγὴ τάλάντων τὰ μορφωμένα στελέχη, ποὺ θὰ τὴν ἐπανδρώσουν καὶ θὰ τὴν ἀναπτύξουν μὲ τὶς πρωτοβουλίες τους. Ἡ ἐξάπλωσι τῆς παιδείας βοηθεῖ τὴν βιομηχανία νὰ πραγματοποιήσῃ τὴν δευτέρη φάσι τοῦ παραγωγικοῦ τῆς ρόλου: Τὴν δημιουργία καὶ τὴν προσφορὰ σὲ χαμηλὸ κόστος προϊόντων καὶ ἀγαθῶν, ποὺ ἐκτείνονται πολλὸ πέραν ἀπὸ τὶς βασικῆς βιωτικῆς ἀνάγκες τοῦ ἀνθρώπου, καὶ ποὺ τείνουν νὰ καταστήσουν καλλίτερο, ἀνετώτερο, πιδὲ ἐκπολιτισμένο τὸν καθημερινὸ βίω σὲ μιὰ νέα κοινωνία τῆς ἀφθονίας...».

Μετὰ τὴν ἀνάλυσιν τοῦ ρόλου τῆς παιδείας ὡς προσδιοριστικοῦ παράγοντος ἀναπτύξεως, ἀναφερόμενος συμπερασματικῶς εἰς τοὺς στόχους τοῦ κοινωνικοῦ ρόλου τῶν δικοῦντων τὰς Ἐπιχειρήσεις, ἐτόνισεν ὁ κ. Πρόεδρος τοῦ ΣΕΒ τὰ ἀκόλουθα :

«Σήμερα, ο ρυθμός αυτός μπορεί να ένταθη και να συμβαδίση με τον γοργό ρυθμό της οικονομικής προόδου, που με την άνοδο του βιωτικού επιπέδου, έχει διαμορφώσει μιαν καταναλωτική κοινωνία στην οποία μετέχουν οι πολλοί. Σε μιαν τέτοια κοινωνία δεν μπορεί να υπάρξει σωστός και δίκαιος καταμερισμός των αγαθών, αν δεν καταμερισθῆ δίκαια σ' όλες τις τάξεις του πληθυσμού ή παιδεία, που αποτελεί το πρώτιστο αγαθό και την προϋπόθεση για την απόλαυση των υλικών αγαθών, που ικανοποιούν τις πέραν από τις βασικές βιωτικές ανάγκες εκπολιτιστικές επιθυμίες του ανθρώπου.

Η σημερινή κρίση της Ευρώπης, που έπεκτείνεται σ' όλες τις δυτικές χώρες, έχει γεννησιουργό αίτιό της αυτήν την ανισοκρέλεια στον καταμερισμό της παιδείας και των αγαθών. Για να αποκαταστήση ή λύση την κοινωνική ειρήνη και την ευημερία, πρέπει ακριβώς να ισορροπήση την προσφορά του οικονομικώς χρησίμου, με το εκπολιτιστικώς χρήσιμο. Και ελπίζουμε, πως το σύγχρονο αυτό αίτημα, για το όποιον μάχεται η νεολαία, θα δικαιωθῆ. Σ' αυτό μπορεί να συντελέση αποφασιστικά η σύγχρονη επιχείρηση, η οποία σήμερα εκφράζει και υλοποιεί την πρόοδο και κατατείνει προς αυτόν τον σκοπόν.

Τα σημερινά φαινόμενα ανισορροπίας ανάμεσα στην παραγωγή και την κατανομή των αγαθών και τις απαιτητικές ανάγκες του καταναλωτού σε μιαν κοινωνία της αφθονίας που διαμορφώνεται, προσδιορίζουν ακριβώς και την σκοπιμότητα να συντελεσθούν βαθιές μεταβολές στους στόχους και στην στρατηγική των επιχειρήσεων και την νοοτροπία των ηγετικών στελεχών τους.

Όλοκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα στον επιχειρησιακό τομέα πρέπει να προσανατολισθῆ προς αυτήν την κατεύθυνση: Ν' αποκτήσουν οι μάνατζερς συνείδηση του κοινωνικού ρόλου, που η πρόοδος της οικονομίας προσδίδει στις επιχειρήσεις. Γιατί σήμερα, στόχοι της βιομηχανίας δεν μπορεί πια να είναι, να φορτώνουν στην πελατεία ένα τεράστιο όγκο προϊόντων και υπηρεσιών

που παράγονται και προσφέρονται μαζικά για να είναι χαμηλή ή τιμή τους.

Η επιχείρηση δεν μπορεί σήμερα να δρῶ με κριτήριο την ανάγκη να διαθέτη τὰ προϊόντα της. Η παραγωγή δεν μπορεί να ἔχη στόχο τις ανάγκες του πωλητού—ἀλλὰ του αγοραστοῦ.

Όλοκληρη ἡ δράση τῆς ἐπιχειρήσεως πρέπει να ξεκινᾷ με στόχο τὴν ἔρευνα γιὰ τὸ πὼς μπορεί ὁ σύγχρονος ἄνθρωπος νὰ ἐπωφεληθῆ σύμμετρα, καὶ με τὴν συνεχή ἐναρμόνιση τῶν εἰσοδηματικῶν του δυνατήτων ἀπὸ ὅλα τὰ ἀγαθὰ, πὸν μπορεί νὰ θέσῃ στὴ διάθεσή του μιὰ θριαμβεύουσα τεχνολογία. Μόνο με τὸν τρόπον αὐτὸν θὰ ἀποκατασταθῆ μιὰ ἰσορροπία στὴν κατανομή τῆς ευημερίας, ὥστε ὅλοι νὰ μποροῦν νὰ ἔχουν τὸ μερίδιό πὸν τοὺς ἀνήκει. Στὴν προσπάθεια αὐτὴ νὰ ἀναδιοργανωθῆ ἡ ἐπιχείρηση με βάση τὴν ἐξυπηρέτηση τοῦ καταναλωτοῦ, ὁ κοινωνικὸς ρόλος τῶν στελεχῶν τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ἀποφασιστικὸς. Καὶ θὰ εἶναι ἀκόμα πὸν ἀποτελεσματικὸς, ἂν οἱ ἡγέτες καὶ τὰ στελέχη συνειδητοποιήσουν τὴν ὑπερθεχνική του προέκταση, ὥστε νὰ ἐναρμονίσουν τὶς τάσεις τους με βλέψεις παγκόσμιες.

Οἱ μάνατζερς πρέπει νὰ ἔχουν ὑπ' ὄψη τους ὅτι μόνο ἡ ἀξιοκρατία μπορεί νὰ τοὺς διατηρήσῃ στὴ θέση τους, μόνο ἡ ἐνσυνείδητη ἐπιτέλεση τοῦ κοινωνικοῦ των ρόλου θὰ τοὺς καταστήσῃ ἀξίους ἡγέτες ὀργανισμῶν πὸν συντελοῦν με τὴ δράση τους στὴν γενική πρόοδο. Τὸ ἱστορικὸ παράδειγμα τῶν μανδρινῶν, πὸν στάθηκαν ἀνάξιοι νὰ διευθύνουν τὶς τύχες τῆς χώρας τους, ἐπειδὴ ἀρνήθηκαν νὰ προσαρμολοῦν στὶς ἐπιταγὰς τοῦ καιροῦ των καὶ ἀντικαταστάθηκαν ἀπὸ τοὺς ὀργανωμένους σαμουράι, ἀποτελεῖ πολυσήμαντο διδάγμα. Οἱ σημερινοὶ μάνατζερς πρέπει νὰ προπορευθοῦν, καὶ νὰ συλλάβουν πρὶν ἀπὸ ὅλους τὰ νέα κοινωνικὰ μηνύματα. Τὰ ἡγετικά στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων πρέπει νὰ προλάβουν τοὺς σαμουράι—κάτι περισσότερο: νὰ γίνουν οἱ σαμουράι τῆς ἐποχῆς μας».

## Η ΕΙΣΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ κ. VICTOR HOWARD



«Ο κ. V. Howard κατά τὴν Εἰσηγητικὴν ὁμιλίαν του.

Τελευταῖος Εἰσηγητῆς τοῦ προγράμματος τῆς Α' Ἡμέρας τῆς Συναντήσεως, ὑπῆρξεν ὁ κ. V. Howard, Γεν. Δ/ντῆς τῶν Rohrer, Hibler καὶ Replogle Ἐταιρίας Διοικητικῶν Συμβούλων, ὁ ὁποῖος ἀνέπτυξεν ἀπὸ Ἀμερικανικῆς πλευρᾶς τὸ ἴδιον, ὡς ἄνω, κύριον θέμα.

«Ο Dr Howard εἶπεν ἐν ἀρχῇ, ὅτι ἐπιθυμεῖ νὰ δώσῃ εἰς τὴν ὁμιλίαν του τὸν τίτλον «Καὶ ὁ μάνατζερ εἶναι ἄνθρωπινος» (The Manager also is Human) καὶ αὐτό, διότι πολλὰς φορὰς εἰς τὴν συζήτησιν τῶν διαφόρων θεμάτων, πὸν ἄπτονται τοῦ Μάνατζμεντ, τοῦ δημιουργεῖται ἡ ἐντύπωσις, ὅτι λησμονεῖται τὸ γεγονός ὅτι τοῦτο κυρίως ἔχει νὰ κάνῃ με ἀνθρώπινες ὑπάρξεις, τοὺς μάνατζερς.

Ἐν συνεχείᾳ ἀνέλυσε με πολὺ ἐπιτυχή τρόπον τὰ ἐξῆς τρία θέματα: Διατὶ ὁ manager τίθεται σὲ πρῶτο πλᾶνο, Ποῖος εἶναι ὁ ρόλος πὸν ἑνὰς μάνατζερ πρέπει νὰ παίζῃ καὶ Ποῖα εἶναι ἡ ψυχολογικὴ συμβολὴ ἑνὸς ἐπιτυχοῦς μάνατζερ εἰς τὴν συνεργασίαν του με ἄλλους ἀνθρώπους. Τέλος,

ΣΤΙΓΜΙΟΤΥΠΟΝ ΑΠΟ  
ΤΗΝ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΙΝ ΤΗΣ  
Δ' ΟΜΑΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΚΑΤΑ ΤΗΝ  
«ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΝ»  
ΕΛΛΗΝΩΝ ΚΑΙ  
ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ  
ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ ΕΙΣ  
ΑΘΗΝΑΣ



ἀνέλυσε τὰς εὐθύναις τοῦ μάνατζερ ἐν σχέσει πρὸς τὸ περιβάλλον ἐντὸς τοῦ ὁποίου δρᾷ καὶ συγκεκριμένως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἐντὸς τοῦ κοινωνικοῦ συνόλου.

#### ΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΙ ΤΗΣ «ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ» ΕΙΣ ΤΗΝ ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΣΧΟΛΗΝ

Ἀπὸ τῆς Β' ἡμέρας τοῦ προγράμματος καὶ ἕως 16ης Ὀκτωβρίου, αἱ ἐργασίαι τῆς «Συναντήσεως» ἐπραγματοποιήθησαν εἰς τὰς αἰθούσας τῆς Παντείου Σχολῆς, ὅπου ἔλαβον χώραν αἱ συνεδριάσεις τῶν Α', Β', Γ' καὶ Δ' Ὁμάδων, μὲ τὰ ἐξῆς θέματα :

Α' Ὁμάς : «**Ἀνθρώπιναι καὶ Βιομηχανικαὶ Σχέσεις**», μὲ Εἰσηγητὰς τοὺς κ. κ. Γ. Κατσοῦράκη, Συμβ. Δημοσ. Σχέσεων παρὰ τῇ Ἐμπορικῇ Τραπεζῇ καὶ Η. Forst, Τοπικὸν Δ/ντὴν Βιομηχ. Σχέσεων τῆς TWA καὶ Διευθύνοντας τὰς ἐργασίας, τοὺς κ. κ. Ἰωάν. Κυριάκη, Δ/ντὴν Βιομηχ. καὶ Δημοσ. Σχέσεων τῆς IZOLA A. E., καὶ L. Coode, τῆς U. S. Government. Κατὰ τὰς ἐργασίας τῆς Ὁμάδος ἐξετάσθησαν αἱ σχέσεις μεταξὺ Προϊσταμένων καὶ ὀφισταμένων, ἡ ἐξέλιξις τοῦ ἀτόμου ἐντὸς τῆς Ἐπιχειρήσεως, τὰ κίνητρα διὰ τὴν ἀνάπτυξιν καὶ βελτίωσιν τῆς ἐργασίας του, κ. ἄ. συναφῆ.

Β' Ὁμάς : «**Ἡ Ἐκπαίδευσις εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἐπιχειρήσεων**», μὲ Εἰσηγητὰς τοὺς κ. κ. Ἀλκην Μαγδαληνόν, Πρόεδρον καὶ Δ/ντὴν τῆς Α. Ε. ΕΒΙΕΜΑ καὶ Δρα V. Howard, μὲ Διευθύνοντας τὰς ἐργασίας, τοὺς κ. κ. Κ. Πανουργιᾶν, Ἀντιπρόεδρον καὶ Γεν. Δ/ντὴν τῆς Ξενοδ/κῆς Α. Ε. ΑΣΤΗΡ καὶ G. Bodwell. Εἰς τὰ ἐπὶ μέρους θέματα τῶν ἐργασιῶν τῆς Ὁμάδος περιελαμβάνοντο : Οἱ λόγοι διὰ τοὺς ὁποίους ἡ Ἐπιχειρήσις ἔχει ἀνάγκην τῶν Μάνατζερς— Ἡ ἀνάγκη τῆς Ἐπιχειρήσεως εἰς ἀνώτατα στελέχη— Αἱ ἀνάγκαι τῶν Μάνατζερς— Ἡ ἔκτασις καὶ αἱ μέθοδοι τῆς ἐκπαιδεύσεως, καὶ Ἡ δημιουργία τῶν Μάνατζερς τοῦ μέλλοντος.

Γ' Ὁμάς : «**Ἡ παλαιώσις τῶν Διοικητικῶν Στελεχῶν**», μὲ Εἰσηγητὰς τοὺς κ. κ. Κ. Σίνην, Γεν. Δ/ντὴν τῆς Helifrige A. E. καὶ D. Donley, Ἀντ/δρον τῆς Ern. F. Donley Sons, Inc., μὲ Διευθύνοντας τὰς ἐργασίας τοὺς κ. κ. Ε. Κοντογιώργην, Συμπράτ. Σύμβουλον τῆς IZOLA A. E. καὶ John Kavanagh, τῆς Metropolitan Life Insurance Co. Κατὰ τὰ ἐπὶ



ΑΠΟ ΤΗΝ  
ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΙΝ  
ΤΗΣ Β' ΟΜΑΔΟΣ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΛΛΗΝΩΝ  
ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ  
ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ ΚΑΤΑ  
ΤΗΝ «ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΝ»  
ΤΩΝ ΑΘΗΝΩΝ.



ΑΠΟ ΤΑΣ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ  
ΟΛΟΜΕΛΕΙΑΣ  
ΕΛΛΗΝΩΝ ΚΑΙ  
ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ  
ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ  
ΚΑΤΑ ΤΗΝ  
«ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΝ»  
ΤΗΣ 16ης  
ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ  
1967 ΕΙΣ ΤΗΝ  
ΑΙΘΟΥΣΑΝ ΤΗΣ  
ΠΑΝΤΕΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗΣ.

μέρους θέματα τῶν ἐργασιῶν ἐξητάσθησαν, ὁ τρόπος διὰ τοῦ ὁποίου γίνεται ἡ διάγνωσις τῆς παλαιώσεως, τὰ βασικὰ χαρακτηριστικὰ τῆς παλαιώσεως καὶ οἱ παράγοντες ποὺ τὴν προκαλοῦν, ὡς καὶ ἡ πολιτικὴ διὰ τὴν ἀποφυγὴν τῆς παλαιώσεως τῶν Στελεχῶν.

Δ' Ὁ μ ᾶ ς : «**Ἡ δημιουργία τῶν «αὐριανῶν» Μάνατζερς**», με Εἰσηγητὰς τοὺς κ.κ. Ν. Μ. Ἐμπέογλου, καὶ J. Coombs τῆς Baker καὶ Coombs, Inc, καὶ με Διευθύνοντας τὰς ἐργασίας τοὺς κ.κ. Χρυσ. Ι. Παπαδόπουλον, Πρόεδρον τῆς ΑΔΕΛ καὶ I. Hofman, τῆς Mansfield Tire and Rubber Co. Κατὰ τὰ ἐπὶ μέρους θέματα τῶν ἐργασιῶν τῆς Ὁμάδος ἐξητάσθησαν τὰ ἀκόλουθα σημεῖα :

Τὰ χαρακτηριστικὰ τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν, τῆς Διοικήσεως καὶ ὁ βαθμὸς καὶ ἡ ποιότης ἀποδόσεώς των, οἱ τρόποι διὰ τοὺς ὁποίους πρέπει νὰ ἀντιμετωπισθῇ τὸ θέμα τῆς βελτιώσεως τῆς ἀποδόσεως τῶν στελεχῶν, ἡ σημασία τῶν προγραμμάτων μετεκπαιδεύσεως καὶ ἄλλα μέτρα, τὰ ὁποῖα μπορεῖ νὰ ληφθοῦν εἰς τὴν Ἐπιχειρήσιν, διὰ τὴν ἐξασφάλισιν τῶν ἀπαιτουμένων μελλοντικῶς Στελεχῶν».

#### ΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΙ ΤΗΣ ΟΛΟΜΕΛΕΙΑΣ—ΣΥΝΟΨΙΣ ΠΟΡΙΣΜΑΤΩΝ

Τὴν 16ην Ὁκτωβρίου ἐ.ε. συνῆλθεν ἡ ὀλομέλεια τῶν στελεχῶν τῆς Συναντήσεως ὑπὸ τὴν Προεδρίαν τοῦ Καθηγητοῦ κ. Μαρίου Μεϊμάρογλου, Καθηγητοῦ τῆς ΑΣΟ Ε.Ε. Κατ' αὐτὴν ὡμίλησεν ὁ Ἐμπορικὸς Ἀκόλουθος τῆς Πρεσβείας τῶν Η.Π.Α. κ. Dan. Zachary με θέμα : «Ἡ παροῦσα οἰκονομικὴ κατάστασις τῆς Ἑλλάδος ἀπὸ τὴν ἀμερικανικὴν σκοπιά». Ἐν συνεχείᾳ ἐγίνετο ἡ παρουσίασις τῶν πορισμάτων τῶν ἐργασιῶν τῶν Ὁμάδων, συζήτησις τῆς ὀλομελείας ἐπ' αὐτῶν καὶ σύνοψις τῶν πορισμάτων, τῶν ὁποίων τὰ κυριώτερα σημεῖα ὑπῆρξαν τὰ ἐξῆς :

- «Ὁ ἄνθρωπος ἀποτελεῖ τὸν βασικώτερον παράγοντα μέσα στὴν ἐπιχειρήσιν.
- Ὑφίσταται ἔλλειψις συστήματος ἐκπαιδεύσεως στελεχῶν γιὰ τὴν ἐπιχειρήσιν.
- Στὴν χώρα μας, ἡ μικρὴ ἰδίως ἐπιχειρήσιν, δὲν ἔχει ἀντιληφθῆ ἀκόμη ἐντελῶς τὴν σημασία τῶν βιομηχανικῶν καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων.
- Ἐμφανίζεται διδακτικὴ σὲ ὅτι ἀφορᾷ «τὸ ἀνθρώπινο κόστος».
- Διστακτικότης παρατηρεῖται καὶ στὸν τομέα τῆς δημιουργίας μορφωμένων καὶ ἐνημερωμένων στελεχῶν.
- Ἡ ἐκπαίδευσις εἶναι ὁ πρωταρχικὸς στόχος, στὸν ὁποῖο πρέπει νὰ ἐπενδυθοῦν κεφάλαια τόσο ἀπὸ πλευρᾶς κράτους ὅσον καὶ ἰδιωτικῆς πρωτοβουλίας.
- Ἐκτὸς αὐτῶν, ἐπεσημάνθη με ἔμφασι, ἀπὸ ὅλες τῆς ὀμάδες, ἡ ἀνάγκη εἰσαγωγῆς τοῦ Μάνατζμεντ, ὡς κλάδου διδασκαλίας ἐπὶ Πανεπιστημιακοῦ καὶ μεταπτυχιακοῦ ἐπιπέδου».





«Αποφισ τῆς αἰθούσης τῆς ΧΑΝ κατὰ τὴν ἐναρκτήριον τῆς «Συναντήσεως» Ἑλλήνων καὶ Ἀμερικανῶν Μάνατζερς εἰς Θεσσαλονίκην τὴν 17ην Ὀκτωβρίου 1969.

## ΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΙ ΤΗΣ "ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ", ΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ

ΚΑΤΑ ΤΗΝ 17 ΚΑΙ 18 ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 1969

### ΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΙ ΤΗΣ "ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ", ΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ

Αἱ ἐργασίαι τῆς ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ εἰς Θεσσαλονίκην, ἔλαβον χώραν τὴν 17ην καὶ 18ην Ὀκτωβρίου ἔ.ἔ. εἰς τὴν αἴθουσαν τῆς Χ.Α.Ν., ὑπῆρξαν δὲ ἄκρως ἐπιτυχεῖς ἀπὸ γενικῆς ἀπόψεως—ὀργανωτικῆς καὶ συζητήσεως—σημειώσασαι ἐπιτυχίαν ἀντίστοιχον αὐτῆς τῶν Ἀθηνῶν καὶ εἰς τοῦτο συνέβαλον αἱ προσπάθειαι πὺν κατεβλήθησαν ὑπὸ τῶν μελῶν τῆς ὀργανωτικῆς ἐπιτροπῆς, εἰς τὴν ὁποίαν μετέσχον μέλη τῆς Δ.Ε. τοῦ Παραρτήματος ΕΕΔΕ τῆς συμπρωτεύουσης καὶ μέλη τῆς Διοικήσεως τῆς Χ.Α.Ν.Θ.

Ἡ Διεθνὴς Συνάντησις προκάλεσε τὸ ἐντονὸν ἐνδιαφέρον τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κόσμου τῆς Θεσσαλονίκης καὶ ὑπῆρξε σταθμὸς διὰ τὴν ἀπὸ τῆς ἰδρύσεως τοῦ Παραρτήματος τῆς ΕΕΔΕ καταβαλομένην προσπάθειαν διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ Μάνατζεμεντ τῶν ἐπιχειρήσεων τῆς Βορ. Ἑλλάδος καὶ διὰ τὴν ἀνάπτυξιν πνεύματος συνεργασίας καὶ ἀμοιβαίας συμβολῆς εἰς τὴν ἐπίλυσιν κοινῶν ἐπιχειρηματικῶν προβλημάτων.

Τὸ πρόγραμμα πὺν ἐπραγματοποιήθη εἰς Θεσσαλονίκην περιελάμβανε Συζητήσεις, Ἐργασίας καθ' ὀμάδας, Συνεδριάσεις Ὀλομελείας, ἐπισκέψεις τῶν συμμετεχόντων εἰς βιομηχανικὰς ἐγκαταστάσεις, καὶ ἄλλας συναφεῖς ἐκδηλώσεις ἐν τῷ πλαισίῳ τοῦ ἀντικειμένου τῆς Συναντήσεως.

Κατὰ τὴν ἐναρκτήριον τῆς Συναντήσεως καὶ κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ διημέρου τῶν ἐργασιῶν αὐτῆς εἰσηγήθησαν τὰ ἀκόλουθα θέματα οἱ ἐξῆς ὀμιληταί, ἀποσπάσματα δὲ τῶν ὀμιλιῶν καὶ Εἰσηγήσεων τούτων μεταφέρομεν ἀκολούθως :

#### ΧΑΙΡΕΤΙΣΤΗΡΙΟΣ ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ κ. ΒΑΣ. ΡΙΖΟΠΟΥΛΟΥ

Κατὰ τὴν ἐναρκτήριον συγκέντρωσιν τῆς Συναντήσεως εἰς Θεσσαλονίκην, εἰς Εἰσαγωγικὴν ὀμιλίαν τοῦ ὀ κ. Β. Ριζόπουλος, Πρόεδρος τῆς Συντονιστικῆς Ἐπιτροπῆς, ἀπηύθυνε πρὸς τοὺς συμμετέχοντας τὸν ἀκόλουθον χαιρετισμὸν :

«Ἡ Χ.Α.Ν. Θεσσαλονίκης καὶ τὸ Παράρημα Θεσσαλονίκης τῆς ΕΕΔΕ, σᾶς καλοσωρίζουν. Σᾶς καλοσωρίζουν καὶ σᾶς εὐχαριστοῦν πὺν ἀνταποκριθῆκατε στὴν πρόσκλησί τους.

Ὡς μέλος τῆς Χ.Α.Ν. ἰδιαιτέρως εὐχαριστῶ τὰ μέλη τῶν Ἀμερικανικῶν Χ.Α.Ν., πὺν μὲ τὴν συμμετοχή τους εἰς τὸ CIMS καὶ τὴν προσφορὰ τους νὰ μεταδώσουν γνώσεις καὶ ἐμπειρίες εἰς ἄλλους συνανθρώπους, ἀποδεικνύουν διὰ μίαν ἀκόμη φοράν, διὲ μέσα στὴν Ἀδελφότητά μας μεταβάλλεται συνεχῶς εἰς πρᾶξιν τὸ σύνθημά μας «ὀ κα-

θένας γιὰ ὄλους καὶ ὄλοι γιὰ τὸν καθένα».

Γιὰ τὸ πρόγραμμα δὲν ἔχω νὰ σᾶς πῶ τίποτε σχεδόν. Ἀπλῶς, ὅτι ὀ χρόνος εἶναι πολὺ λίγος καὶ ἔτσι εἶναι ἀναγκαστικὰ φορτωμένο. Θὰ ἔλεγα μάλιστα, κουραστικὸ, διότι τὸ θέμα πὺν θὰ μᾶς ἀσχολήσῃ εἶναι δύσκολο καὶ κουραστικὸ.

Ἐπάνω ἀκριβῶς στὸ θέμα ἤθελα νὰ πῶ μὲ λίγα λόγια μερικὰ πράγματα. Θέλω κυρίως νὰ τονίσω, πῶς οἱ ἀνθρώπινες σχέσεις στὴν σύγχρονη ἐπιχείρησι εἶναι τὸ βασικὸ πρόβλημα στὸν τόπο μας καὶ πῶς ἀπὸ τὴν ὀρθὴ λύση του ἐξαρτᾶται εἰς μέγαν

βαθμόν ἂν θὰ ἐπιτύχοιμε στήν προσπάθεια νά φθάσουμε στήν σύγχρονη βιομηχανική κοινωνία.

Εἶναι γνωστή ἡ ἀγωνιώδης προσπάθεια πού καταβάλλεται σήμερα στόν τόπο μας γιά τήν οικονομική ἀνάπτυξη, γιά τήν δημιουργία τῶν προϋποθέσεων γιά μιὰ εὐήμεροῦσα καί ἀνεπτυγμένη κοινωνία καί σάν πεπειραμένοι μάνατζερς ξεύρετε καλύτερα ἀπό κάθε ἄλλον, ὅτι ὅσο προχωρεῖ ἡ τεχνολογική ἐξέλιξι τόσο πιά μεγάλη σημασία ἀποκτᾷ ὁ παράγων Ἄνθρωπος σ' ὅλες τίς φάσεις τῆς παραγωγικῆς διαδικασίας.

Γι' αὐτό ἀκριβῶς δίδεται παντοῦ σχεδόν ἰδιάζουσα σημασία στίς ἀνθρώπινες σχέσεις στήν ἐπιχείρησι.

Ἄλλά οἱ μάνατζερς στήν Ἑλλάδα ἔχουν, προκειμένου περὶ τῶν ἀνθρώπινων σχέσεων, νά ἀντιμετωπίσουν, ἐκτός ἀπό τὰ κοινὰ εἰς ὅλες τίς ἐποχές καί περιοχές, προβλήματα καί δύο ἰδιάζοντα στοιχεία, πού κάνουν τίς δυσκολίες πολὺ μεγαλύτερες.

Τὸ πρῶτο εἶναι ὁ ἄτομισμός τοῦ Ἑλληνος—καί εἶναι γνωστὸ τί ἀνασχετικὸ στοιχεῖο γιά τὴν ἀνάπτυξη τῶν ἀνθρώπινων σχέσεων εἶναι ὁ ἄτομισμός, ὅταν μάλιστα συνδυάζεται μετὰ τὸ Ἑλληνικὸ φιλότιμο—ἡ λέξις δὲν μεταφράζεται—πού εἶναι ἓνα κράμα ἠρωϊσμοῦ—αὐταπαρνήσεως—ὑπερηφανείας—ἀνυστεροβουλίας ἄλλα καί εὐθιξίας—πέισματος—καί ἐγωϊσμοῦ.

Τὸ δεύτερο καί σοβαρότερον ἰδιάζον στοιχεῖον εἶναι ἡ ψυχολογικὴ κληρονομία 450 χρόνων δουλείας τοῦ Ἑλληνος ὑπὸ ἓναν πολιτιστικὰ καί μορφωτικὰ κατώτερον λαόν, δηλ., τὰ ἀτταβιστικὰ κατάλοιπα ἀπὸ τὴν μακρόχρονη προσπάθεια τοῦ ὑποδούλου Ἑλληνος νά ἐλαφρύνῃ τὸ βάρος τῆς δουλείας καί τῆς καταπίεσεως καί νά ἀποφύγῃ τὴν ἐκμετάλλευσί τῆς δουλείας του καί τὴν διαρπαγὴ τῆς περιουσίας του μετὰ κάθε νόμιμο μὴ ἀκόμη καί παράνομο τρόπο.

Στὰ 450 αὐτὰ χρόνια ἐφθασε νά θεωρηθῆται ἰκανός, ἔξυπνος, ἄλλα καί καλὸς πατριώτης καθένας, πού φαινομενικὰ μὲν ἔσκυβε τὸ κεφάλι ἄλλα στήνοῦσα κατώρθωνε νά ξεγελάσῃ, νά ἐξαπατήσῃ, νά ζημιώσῃ τὸν κατακτητὴ, εἴτε ἦταν τὸ κράτος, εἴτε ἦταν ὁ διοικητικὰ προϊστάμενος, εἴτε ἦταν ὁ ἐργοδότης.

Καί μετὰ τὴν τὴν ψυχολογικὴ κατάστασι—ἀποτελεσμα 450 χρόνων—ἔχει σήμερα, στόν ἐλεύθερο Ἑλληνικὸν χώρο, νά παλαίψῃ καθένας, πού ἔχει ἀνθρώπους ἐξηγητήνους ἀπὸ αὐτόν.

Αὐτὸ τὸ κλίμα ἀντιμετωπίζει καὶ ὁ Ἑλλην manager. Πρέπει μάλιστα μέσα σὲ λίγα χρόνια νά κατορθώσῃ νά μετατρέψῃ αὐτὴν τὴν νοοτροπία, πού σχηματίσθηκε μέσα σὲ 450 χρόνια, πρέπει, ἂν θέλει νά ἀναπτύξῃ σωστὰ τὴν ἐπιχείρησί του, νά ἀντιμετωπίσῃ ὀρθὰ αὐτὸ τὸ ψυχολογικὸ κλίμα, γιά νά μπορέσῃ ὁ παράγων ἄνθρωπος νά ἀποδώσῃ τὸ σύνολο τῶν ἱκανοτήτων του στήν παραγωγικὴ διαδικασία.

Εἶναι ὅπως ἀντιλαμβάνεσθε ἰδιαιτέρως δύσκολη ἡ θέσι καί ἡ δουλειὰ τοῦ Ἑλληνος manager, ἀφοῦ μάλιστα καί ὁ ἴδιος προέρχεται ἀπὸ τὸ αὐτὸ ψυχολογικὸ ὑπόβαθρο καί πρὶν φθάσῃ στὸ ψηλὸ σκαλοπάτι εἶχε τὴν ἴδια νοοτροπία.

Ἄλλα εἶναι ἀνάγκη νά ξεπεράσῃ τίς δυσκολίες, νά ἀναπτύξῃ τίς ἀνθρώπινες σχέσεις σωστὰ, γιά νά βοηθήσῃ καί τὸν τόπο του ἄλλα καί τὴν ἐπιχείρησι τῆς ὁποίας τὴν τύχη τοῦ ἔχουν ἐμπιστευθῆ.

Εὐχομαι αὐτὴ ἡ Συνάντησις—πού ἐλπίζω νά μὴ εἶναι καί ἡ τελευταία—νά βοηθήσῃ πρὸς τὴν κατεύθυνσιν αὐτὴν καί σὰς εὐχαριστῶ πού εἴχατε τὴν ὑπομονὴ νά με ἀκούσετε».

Ἐν συνεχείᾳ ἀπήρθονε χαιρετισμὸν πρὸς τοὺς συμμετέχοντας καί ὠμίλησεν ἐπὶ τῶν σκοπῶν καί ἐπιδιώξεων τῆς Συναντήσεως ὁ κ. Maurice Wieting, ὡς ἐκπρόσωπος τῆς Ὀμάδος τῶν Ἀμερικανῶν Μάνατζερς.

Ἀκολούθως, ὠμίλησεν ὁ κ. Κων. Λαδάς, Πρόεδρος τοῦ Συνδέσμου Βιομηχανῶν Μακεδονίας—Θράκης, ἀποσπάσματα τῆς ὁμιλίας τοῦ ὁποίου μεταφέρομεν κατωτέρω :

#### Η ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ κ. ΚΩΝ. ΛΑΔΑ

«Μὲ ὅλους ἰδιαιτέραν χαρὰν μεταφέρω πρὸς ὑμᾶς θερόν χαιρετισμὸν ἀπὸ τὸν βιομηχανικὸν κόσμον τῆς Περιοχῆς τῆς Θεσσαλονίκης.

Μὲ μεγάλην εὐχαρίστησιν ἀπεδέχθη τὴν εὐγενῆ πρόσκλησιν τῆς Χριστιανικῆς Ἀδελφότητος Νέων καί τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων νά ὁμιλήσω κατὰ τὴν ἑναρξιν τῆς ἀρχομένης σήμερον συναντήσεως Ἑλλήνων καί Ἀμερικανῶν Μάνατζερς. Θεωρῶ ὅτι ἡ τοιαύτη τιμητικὴ πρόσκλησις ἀντανακλᾷ ἐφ' ὄλων τῶν βιομηχανῶν καί τῶν στελεχῶν των οἱ ὅποιοι ἐργάζονται διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς βιομηχανίας τῆς Βορείου Ἑλλάδος. Δράττομαι δὲ τῆς εὐκαιρίας ταύτης διὰ νά συγχωρῶ τοὺς ὀργανωτὰς τῆς παρουσῆς συναντήσεως διὰ τὴν ἀναληφθεῖσαν λίαν ἐνδιαφέρουσαν καρποφόρον πρωτοβουλίαν.

Ἦτο ἐπιτυχὴς ἡ ἰδέα ὅπως ἡ συνάντησις αὕτη πραγματοποιηθῆ εἰς τὰς Ἀθήνας καί ἐν συνεχείᾳ εἰς τὴν Θεσσαλονίκην. Τοῦτο δέ, διότι ἡ περιοχὴ Θεσσαλονίκης παρουσιάζει τελευταίως εἰκόνα πραγματικῆς ἀναδημιουργίας ὅσον ἀφορᾷ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς βιομηχανίας. Ἡ πρὸ ὀλίγων ἐτῶν ἐγκατάστασις τοῦ βιομηχανικοῦ συγκροτήματος Esso - Pappas μετὰ τὸ Διῦλιστήριον, Πετροχημικά, Ἀμμωνίαν καί ἄλλα χημικὰ παράγωγα, αἱ ἰδρυθεῖσαι νέαι μεγάλαι Μονάδες Ἐθὺλ, Good - Year, Χαλυβουργεῖου, Χαρτοποιίας, Ξυλοπᾶν, Σῆμενς καί αἱ ὑπὸ ἀνέγερσιν νέαι ἄλλαι μονάδες, χωρὶς νά ληφθῶσιν ὑπ' ὄψιν αἱ ὑπὸ μελέτην ἐξηγητήμεναι συμπληρωματικαὶ βιομηχανικαὶ ἐγκαταστάσεις, αἵτινες ἀποτελοῦσι ἀναπόσπαστον μέρος τοῦ ὅλου συγκροτήματος Βιομηχανιῶν Βο-

ρείου Ἑλλάδος, δίδει τὸν βαθμὸν τῆς μέχρι τοῦδε τεχνολογικῆς ἐξελίξεως καὶ δραστηριότητος τῆς ἐπαρχιακῆς βιομηχανίας καὶ τὸ μέτρον τῆς ἐπιτευχθείσης οἰκονομικῆς συμβολῆς εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῆς περιφερειακῆς βιομηχανίας.

Ἐνῶ ἐπὶ τοῦ παρόντος ἡ Θεσσαλονίκη ὑστερεῖ ἐναντι τῆς συγκεντρωμένης βιομηχανικῆς δραστηριότητος τῆς πρωτεύουσας, ἥτις συγκεντρώνει περίπου 50 % τοῦ βιομηχανικοῦ δυναμικοῦ περὶ τὴν περιφέρειαν τῆς Ἀττικῆς, ὑπερτερεῖ ὁμως ἀπὸ γεωγραφικῆς θέσεως λόγῳ προσεγγίσεως τῆς πρὸς τὰς χώρας τῆς Κοινῆς Ἀγορᾶς. Ἡ ὀδικὴ ἀρτηρία διὰ τὰς χώρας τῆς Κοινῆς Ἀγορᾶς καὶ τὴν Ἑπειρωτικὴν Εὐρώπην διέρχεται μέσῳ Θεσσαλονίκης. Ἡ νέα ὀδικὴ σύνδεσις Κατερίνης - Θεσσαλονίκης - Συνόρων θὰ ἐπιτρέπῃ τὴν διέλευσιν μεγάλων φορτηγῶν αὐτοκινήτων μὲ νέα συστήματα ταχυτάτης διαμετακομίσεως ἐλλειψίων προϊόντων εἰς τὸ ἐξωτερικόν.

Ἡ Θεσσαλονίκη καθίσταται οὕτω βασικὸς κόμβος σιδηροδρομικοῦ καὶ ὀδικοῦ δικτύου διὰ χερσαίας μεταφορᾶς καὶ διὰ ταχέαν προσπέλασιν εἰς τὰς χώρας τῆς ἡπειρωτικῆς Εὐρώπης. Ἐνῶ αἱ βιομηχαναί μέχρι τοῦδε συνεκεντροῦντο περὶ τὴν Ἀττικὴν διὰ ἐσωτερικὴν καταναλωτικὴν ἀγοράν, αἱ βιομηχαναί περίξ τῆς Θεσσαλονίκης θὰ ἀποβλέπουσι εἰς ἐξωτερικὴν καταναλωτικὴν διεύρυνσιν ἐντὸς τῆς Κοινῆς Ἀγορᾶς, μὲ ἀπροβλέπτους μέχρι τοῦδε προοπτικὰς διὰ τὴν κατανάλωσιν τῶν προϊόντων μας.

Ἀποτέλεσμα τῆς βιομηχανικῆς δραστηριότητος τῆς περὶ τὴν Θεσσαλονικὴν περιοχῆς, ὑπῆρξε ἡ δημιουργία εὐνοϊκοῦ κλίματος διὰ τὸ πρόβλημα τῆς ἀπασχολήσεως, ὁπότε παρετηρήθη τὸ φαινόμενον τῆς ἐισροῆς σημαντικοῦ πληθυσμοῦ εἰς Θεσσαλονικὴν καὶ σχετικὴ ἀνάσχεσις τῆς πρὸς Ἀθήνας ἐσωτερικῆς μεταναστεύσεως καὶ τῆς πρὸς τὸ ἐξωτερικὸν διαρεύσεως πολυτίμου ἐργατικοῦ δυναμικοῦ. Ἀπὸ τὸ 1960 καὶ ἐντεῦθεν ἡ Θεσσαλονίκη κατέστη τὸ δεύτερον ἀστικὸν κέντρον τῆς χώρας μὲ διαρκῶς ἀνανεούμενον πληθυσμὸν καὶ μὲ συνεχῆ ἐπέκτασιν τῆς πόλεως, λόγῳ τοῦ παρατηρηθέντος ὀργασμοῦ εἰς τὴν ἀνάγεισιν πολυκατοικιῶν. Ἡ ἀστικὴ αὕτη συγκέντρωσις εἰς Θεσσαλονικὴν ἐν συνδυασμῷ μὲ τὴν βιομηχανικὴν δραστηριότητα τῆς περιοχῆς τῆς, τείνει νὰ δημιουργήσῃ εὐνοϊκὴν προοπτικὴν διὰ ἠύξημένην ζήτη-

σιν καταναλωτικῶν προϊόντων, ἀποτέλεσμα τῆς ὁποίας θὰ εἶναι νὰ γνωρῆσῃ ἡ Θεσσαλονικὴ οἰκονομικὴν ἀνεσιν καὶ ἐδουλωρίαν διὰ τὴν διάθεσιν τῶν βιομηχανικῶν προϊόντων τῆς.

Διὰ νὰ ἀντιληφθῆτε καλλίτερον τὴν ἀνωτέρω σκιαγραφηθεῖσαν αἰσιόδοξον προοπτικὴν ὄλων ἡμῶν τῶν βιομηχανῶν καὶ μάντζερς τῆς περιοχῆς Θεσσαλονίκης, θὰ ἤθελα νὰ μοὶ ἐπιτραπῇ νὰ σᾶς παράσχῳ στοιχεῖα τινα περὶ τῆς περιοχῆς αὐτῆς. Ἡ περιοχὴ Θεσσαλονίκης ἀποτελεῖ τὸ δεύτερον μετὰ τὴν περιοχὴν Ἀθηνῶν, οἰκονομικὸν κέντρον τῆς χώρας. Ἔχει μεγάλην καὶ πλουσίαν ἐνδοχώραν μὲ ἀξιόλογον ἀγοράν καὶ μὲ δυνατὸτητα ἀπορροφήσεως μεγάλων ποσοτήτων βιομηχανικῶν προϊόντων. Ὁ πληθυσμὸς τῆς περιοχῆς Θεσσαλονίκης ὑπερβαίνει τὸ ἡμισὶν ἑκατομμύριον κατοίκων. Τὸ ἐργατικὸν δυναμικὸν τῆς περιοχῆς προέρχεται τόσον ἀπὸ τὴν πόλιν τῆς Θεσσαλονίκης ὅσον καὶ ἀπὸ τὸ ἐσωτερικὸν τῆς Βορείου Ἑλλάδος. Ὁ εἰς ἡλικίαν ἐργασίας πληθυσμὸς τῆς περιοχῆς ὑπολογίζεται εἰς 300.000 περίπου άτομα.

Ἀπὸ ἀπόψεως κοινωνικῆς ὑποδομῆς καὶ ἰδίως ἐκπαιδεύσεως, λειτουργεῖ εἰς Θεσσαλονικὴν τὸ Ἀριστοτέλειον Πανεπιστήμιον διαθέτον ὄλας τὰς Σχολὰς καὶ τμήματα ὄλων τῶν εἰδικότητων, ἡ Ἀνωτάτη Βιομηχανικὴ Σχολή, ὡς ἐπίσης καὶ ἄλλα ἀνώτεροι καὶ κατώτεροι τεχνικαὶ καὶ ἐπαγγελματικαὶ Σχολαὶ δημόσιαι καὶ ἰδιωτικαὶ διὰ τὴν ἐπιμόρφωσιν στελεχῶν τῆς βιομηχανίας.

Ἀπὸ ἀπόψεως βιομηχανικῆς ὑποδομῆς, ὑφίσταται ἐπάρχεια ἠλεκτρικῆς ἐνεργείας καὶ ἀφθονία ὑγρῶν καὶ στερεῶν καυσίμων. Ἡ ὀδικὴ καὶ σιδηροδρομικὴ συγκοινωνία μὲ τὴν Βόρειον Ἑλλάδα καὶ λοιπὴν χώραν εἶναι πλήρης, ἡ θαλασσία μεταφορὰ ἐξυψηρετήθη διὰ τοῦ λιμένος Θεσσαλονίκης, ὁ ὁποῖος τυγχάνει ὁ σημαντικώτερος τῆς χώρας μετὰ τὸν λιμένα τοῦ Πειραιῶς καὶ ἐλπίζομεν συντόμως νὰ συνδεθῶμεν ἀεροπορικῶς ἀπ' εὐθείας μὲ ὄλας τὰς χώρας τῆς Εὐρώπης. Ἡ ὀργανωθείσα πλησίον τῆς Θεσσαλονίκης βιομηχανικὴ περιοχὴ διαθέτει ἀξιολόγους ἐκτάσεις δι' ἐγκατάστασιν μεγάλων καὶ μικρῶν βιομηχανιῶν, ἐγένετο δὲ ἤδη ἡ ἐγκατάστασις εἰς τὴν περιοχὴν αὐτὴν τῆς βιομηχανίας Ἐλαστικῶν Good Year καὶ ἀκολουθεῖ ἡ ἐγκατάστασις τῆς Ἀμερικανικῆς Χαρτοβιομηχανίας St. Regis.

Συνεχίζων ὁ κ. Λαδᾶς, ἐτόνισε τὴν σημασίαν τῶν παρατεθέντων στοιχείων, εἰς ὅτι ἀφορὰ τὴν Βιομηχανικὴν ἀνάπτυξιν τῆς Θεσσαλονίκης, προκειμένου νὰ ὑπεισέλθῃ γενικώτερον εἰς τὸ θέμα τῆς Ἑλληνικῆς Βιομηχανίας ἐν ὅψει τῆς πλήρους ἐντάξεως τῆς χώρας εἰς τὴν Ε.Κ.Α καὶ τοῦ ρόλου, ποῦ καλεῖται νὰ ἀναλάβῃ ὁ Ἀνθρώπινος παράγων ἐν προκειμένῳ, ἀναφερθεὶς εἰς τὰ ἀκόλουθα :

«Κυρία ἐπιδίωξις τῆς ἀναπτυξιακῆς βιομηχανικῆς πολιτικῆς μας πρέπει νὰ εἶναι ἡ ταχύρρυθμος ἀνάπτυξις τῆς παραγωγῆς μας. Διὰ νὰ ἀννυψώσωμεν τὴν οἰκονομίαν μας καὶ νὰ ἀποκτησωμεν ὑψηλότερα εἰσοδήματα, μὲ τὰ ὁποῖα θὰ βελτιώσωμεν τὸ

ἐπίπεδον διαβιώσεως τοῦ μέσου Ἑλληνος Πολίτου, θὰ πρέπει νὰ ἐπιφέρωμεν βασικὰς μεταβολὰς εἰς τὴν διάρθρωσιν τῆς παραγωγῆς μας.

Ἡ χώρα μας δὲν συγκαταλέγεται πλέον μεταξὺ τῶν καθυστερημένων οἰκονομικῶς χωρῶν, ὅπου ἡ κα-

τανάλωσις βιομηχανικῶν προϊόντων εἶναι ἀρκετὰ περιορισμένη καὶ ὅπου συνήθως ἐπικρατεῖ ἡ πρωτογενὴ παραγωγή. Ἡ ἐντυπωσιακὴ κατανάλωσις εἰς Ἑλλάδα ποικίλων βιομηχανικῶν προϊόντων, τὰ πλείστα τῶν ὁποίων εἰσάγονται ἀκόμη ἐκ τοῦ ἐξωτερικοῦ, τοποθετεῖ τὴν χώραν μας εἰς τὴν τάξιν τῶν οἰκονομικῶς ἀναπτυσσομένων χωρῶν. Ὁ ὑψηλὸς ὅμως τοῦτος ρυθμὸς καταναλώσεως προϊόντων μεταποιήσεως, προϋποθέτει ἀνάλογον αὐξησιν ἀποδοτικότητος τῆς παραγωγῆς μας. Εἶναι ἀληθές, ὅτι τὸ ἐθνικὸν εἰσόδημα τῆς χώρας αὐξάνεται ἐτησίως μὲ μέσον ποσοστὸν ἐτησίως ἄνω τοῦ 8%, ἀλλὰ παρ' ὅλον ὅτι ἐσημειώθησαν σημαν-

τικαὶ μεταβολαὶ εἰς τὴν σύνδεσιν τῆς παραγωγῆς μας καὶ εἰς τὰς ἐξαγωγὰς τῶν προϊόντων μας, δὲν ἀποδεικνύει ὅτι ἡ Ἑλληνικὴ βιομηχανία εὐρίσκεται εἰς τὸ ἐπίπεδον τῶν πλήρως βιομηχανικῶς ἀνεπτυγμένων χωρῶν, παρ' ὅλην τὴν πρόσφατον ἐντυπωσιακὴν τῆς ἀνάπτυξιν. Διὰ τὰ ἐξασφαλισθῆ ὑψηλότερος ρυθμὸς ἀνάδου τοῦ ἐθνικοῦ εἰσοδήματος καὶ ἐπιτευχθῆ ταχύτερα ἐκβιομηχάνισις τῆς χώρας, θὰ πρέπει, πρῶτον, νὰ ἐνισχυθῆ ἡ ἰδιωτικὴ πρωτοβουλία διὰ τῆς Κρατικῆς συμπαραστάσεως καὶ δεύτερον νὰ δοθῆ μεγαλύτερα ὠθησις εἰς τὴν ἐξαγωγήν τῶν βιομηχανικῶν προϊόντων μας».

Ἀκολουθῶς, ὁ κ. Λαδάς, ἐτόνισε τὰς βασικὰς προϋποθέσεις ταχυρhythμου ἀναπτύξεως τῆς Βιομηχανίας, ἦτοι, τῆς ἰδιωτικῆς πρωτοβουλίας, τῆς Ἐξαγωγικῆς προσπάθειας τῶν φορέων τῆς βιομηχανικῆς πολιτικῆς κλπ. Ἐν κατακλείδι, ἀνεφέρθη ἐπὶ τοῦ θέματος τῆς ἐπενδυτικῆς πολιτικῆς διὰ τὴν προσέλκυσιν τοῦ ξένου ἐπιχειρηματικοῦ ἐνδιαφέροντος καὶ κατέληξεν ὡς ἑξῆς :

«Ἡ ὑπάρξις τῶν ὕλικῶν καὶ νομικῶν προϋποθέσεων δὲν ἀρκεῖ, βεβαίως, διὰ τὴν πραγματοποίησιν ἐπενδύσεων εἰς τὴν βιομηχανίαν. Πρέπει νὰ ὑφίσταται παραλλήλως καὶ τὸ κατάλληλον ἀνθρώπινον δυναμικόν. Εἰς τὴν χώραν μας ἡ ἔντασις τῆς δραστηριότητος τῆς βιομηχανίας ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὸν διευθύνοντα τὴν ἐπιχείρησιν καὶ ἀπὸ τὸν στενὸν κύκλον τῶν συνεργατῶν του. Ἀπὸ τὸν ἐπιτυχή συνδυασμὸν τῶν διοικητικῶν καὶ οἰκονομικῶν προσόντων τῶν μάνατζερς τῶν ἐπιχειρήσεων θὰ ἐξαρτηθῆ κατὰ μέγα μέρος ἡ ἐκβιομηχάνισις τῆς χώρας. Ὁ κατάλληλος μηχανικὸς ἐξοπλισμὸς συντελεῖ εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῆς βιομηχανίας ἀλλὰ περισσότερον παντὸς ἄλλου ὑποβοηθῆ τὴν ἀνάπτυξιν αὐτὴν τὸ ὑψηλὸν ἐπίπεδον τῆς ἐλληνικῆς ἐπιχειρηματικότητος. Ἀπὸ τοῦς διευθύνοντας τὴν ἐπιχείρησιν ἡ Πολιτεία ζητεῖ περισσότερα καὶ ὅλον ἐν μεγαλύτερα ἐπιτεύγματα εἰς τὸν τομέα τῆς δράσεώς των. Εἰς τὴν Βόρειον Ἑλλάδα τὸ ἀνθρώπινον δυναμικόν δὲν εἶναι μόνον ἐπαρκὲς ἀλλὰ καὶ ποιτικῶς λίαν ἀξιόλογον. Τοῦτο δέ, διότι ὅλοι ἡμεῖς οἱ βιομήχανοι καὶ τὰ στελέχη τῶν βιομηχανικῶν μονάδων τῆς Βορ.

Ἑλλάδος, ἀποδίδομεν ἰδιαίτερον σημασίαν εἰς τὸν παράγοντα Ἄνθρωπος, εἰς τὰς ἀνάγκας του καὶ εἰς τὰ δικαιώματά του. Χάρις, ἄλλωστε, εἰς τὸν παράγοντα Ἄνθρωπος, ἐπετεύχθη ἡ ἐκπληκτικὴ βιομηχανικὴ ἀνάπτυξις τῆς περιοχῆς αὐτῆς, τῆς ἠποίας μικρὰ μόνον εἰκόνα ἡδυνήθη νὰ σῆς παρουσιάσω.

Ἄς θέσωμεν, ἐπομένως, ὑπεράνω ὅλων τὸν Ἄνθρωπον καὶ ἅς προχωρήσωμεν εἰς τὴν δημιουργίαν μιᾶς καλύτερας Αὔριου. Ἄς ἐντείνωμεν τὰς δυνάμεις μας καὶ ἅς χρησιμοποιήσωμεν τὴν πείραν μας διὰ τὴν αὐξήσιν τῆς ἀποδοτικότητος τῆς ἐργασίας μας διὰ τὴν βελτίωσιν τοῦ ἐπιπέδου τῆς ζωῆς μας καὶ εἴτε κεχωρισμένως εἴτε ἐν συνεργασίᾳ μεθ' ἡμῶν, οἱ σκοποὶ μας διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς βιομηχανίας θὰ εἶναι κοινοὶ καὶ οἱ κοινοὶ στόχοι θὰ ἐκκινοῦν πάντοτε ἀπὸ τὸν Ἄνθρωπον καὶ θὰ καταλήγουν εἰς Αὐτόν. Καὶ ἐφ' ὅσον θὰ ὑπάρχη τιαύτη βᾶσις ἐκκινήσεως, ἡ ἐπιτυχία εἰς τὸ ἔργον μας θὰ εἶναι ἐκ τῶν προτέρων βεβαία. Καὶ τὸ ἔργον ὅλων ἡμῶν θὰ εἶναι θεάρεστον».

#### ΑΙ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αἱ ἐργασίαι τῶν Α' καὶ Β' Ὁμάδων Ἐργασίας εἰς Θεσσαλονίκην, διεξήχθησαν ὡς ἀκολουθῶς :

Ὁ μ ἄ ς Α' : Αἱ ἐργασίαι τῆς Α' Ὁμάδος διεξήχθησαν μὲ Εἰσηγητὰς τοὺς κ.κ. Δημ. Ἀργύρη, Προϊστάμενον τοῦ Διοικ/κοῦ Κλάδου τῆς Ἑλλην. Βιομηχ. Ζακχάρεως-Θεσ/κης, καὶ Leon F. Coode, μὲ Διευθύνοντα τὰς ἐργασίας τὸν κ. Φωκ. Σταματόπουλον, Διευθυντὴν Ἀγορῶν Σίτου τῆς ΑΛΑΤΙΝΗ Α.Ε. Θέμα τῶν ἐργασιῶν ὑπῆρξεν : «Αἱ Σχέσεις μεταξὺ Ἐργαζομένων καὶ Ἐργοδοτῶν—Ἠθικὰ καὶ Ὑλικὰ Κίνητρα», μὲ ἐπὶ μέρους αὐτοῦ θέματα : Ἡ ἀναγνώρισις τῆς σημασίας καὶ τῆς συμβολῆς τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος εἰς τὴν Βιομηχανίαν—Τὸ πρόβλημα τῶν ἀνθρώπινων σχέσεων καὶ τὰς προκυπούσας ἀδυναμίας ἐκ τῆς ἐλλείψεως πείρας καὶ εἰδικευμένων στελεχῶν.—Ἡ καθιέρωσις ὕλικῶν κινήτρων διὰ τὴν αὐξήσιν τῆς ἀποδοτικότητος.—Τὸ αἶσθημα τῆς ἀσφαλείας καὶ τὰ ἠθικὰ κίνητρα.—Παράγοντες καὶ συνθήκαι ἐπηρεάζουσαι δυσμενῶς τὰς σχέσεις Ἐργοδοτῶν καὶ Ἐργαζομένων—Αἱ ἀνθρώπιναι σχέσεις εἰς τὰς Ἐπιχειρήσεις Κοινῆς Ὤφελείας.

Ὁ μ ἄ ς Β' : Εἰσηγηταὶ τῆς Β' Ὁμάδος ἦσαν οἱ κ.κ. Σταῦρος Κωνσταντινίδης, Βιομήχανος (Μακεδονικὴ Μεταξοῦφαντουργεῖα «Ἡλίου» Κ.Σ. Κωνσταντινίδης Α.Ε.) καὶ ὁ κ. James

Hofman, Πρόεδρος τῆς Mansfield Tire and Rubber Co, μὲ Διευθύνοντα τὰς ἐργασίας τὸν κ. Κρίτωνα Ἐξάκουστὸν, Προϊστάμενον Προμηθειῶν τῆς ΕΣΣΟ—ΠΑΠΠΑΣ ΑΒΕ καὶ θέμα : «Ἡ Ἐκπαίδευσις τῶν Στελεχῶν καὶ ἡ Διαρροή των», μὲ ἐπὶ μέρους αὐτοῦ θέματα : Ἐπίδρασις τοῦ μικροῦ μεγέθους τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῆς παραδόσεως εἰς τὴν προσπάθειαν Ἐκπαιδεύσεως στελεχῶν.—Ἐλλειψις μορφωμένων καὶ ἰκανῶν στελεχῶν.—Ἐλλειψις εἰδικῶν προγραμμάτων ἐπιμορφώσεως ἐκτὸς τῶν ἐπιχειρήσεων—Διαρροή τῶν στελεχῶν.

#### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΚ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ «ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ» ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Κατὰ τὴν τελικὴν συνεδρίασιν τῆς ὀλομελείας τῆς 18ης Ὀκτωβρίου ἐ.ε., διετυπώθησαν τὰ συμπεράσματα τῶν ἐργασιῶν τῆς Συναντήσεως Θεσσαλονίκης, συνοψιζόμενα κατὰ θέμα, εἰς τὰ ἀκόλουθα σημεῖα :

Ἐπὶ τοῦ πρώτου θέματος : «**Σχέσεις Ἐργοδοτῶν καὶ Ἐργαζομένων - Κίνητρα**» : Εἶναι βασικὴ ἡ ἀνάγκη τῆς δημιουργίας καταλλήλων σχέσεων μεταξὺ ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων. Ἡ ἐφαρμογὴ προηγμένων ἀντιλήψεων ὀργανώσεως διὰ τὴν ἐπίτευξιν τοῦ ἐπιδιωκόμενου σκοποῦ εἶναι ἀνεξάρτητος τοῦ μεγέθους τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τὰ ἐφαρμοστέα κίνητρα χωρίζονται σὲ δύο κατηγορίας, εἰς τὰ ἠθικὰ κίνητρα καὶ εἰς τὰ ὕλικα κίνητρα.

Τὰ ὕ λ ι κὰ κ ί ν η τ ρ α δὲν εἶναι ἀποτελεσματικὰ ἂν προηγουμένως δὲν ἔχουν ἐρευνηθῆ, μελετηθῆ, καθορισθῆ καὶ ἐφαρμοσθῆ τὰ ἠ θ ι κὰ κ ί ν η τ ρ α, τὰ ὅποια συνοψίζονται περίπου στὰ κάτωθι :

- 1) Καθορισμὸς τῶν ἀρμοδιοτήτων τῶν ἐργαζομένων εἰς ὅλα τὰ ἐπίπεδα τῆς κλιμακώσεως τῆς ἱεραρχίας ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.
- 2) Ἐπίγνωσις παρὰ τῶν ἐργαζομένων τῆς χρησιμότητος συμβολῆς ἐκάστου εἰς τὴν ἐπιτυχίαν τοῦ συνόλου τῆς ἐπιχειρήσεως.
- 3) Ἡ ἐξασφάλισις ἐπικοινωνίας μεταξὺ τῶν ἐργαζομένων καὶ κατὰ τὴν κάθετον κατεύθυνσιν ἐκ τῶν ἄνω πρὸς τὰ κάτω καὶ ἀντιστρόφως ἀλλὰ καὶ ὀριζοντίως.
- 4) Ἡ ἀναγνώρισις τῶν ἰκανοτήτων τῶν ἐργαζομένων καὶ ἐξασφάλισις ἀξιοποιήσεως τῶν ἰκανῶν.
- 5) Ἡ ἀναγνώρισις τῶν ἐπιδιώξεων ἐκάστου τῶν ἐργαζομένων καὶ ἡ κατάλληλος ἐκπαίδευσις τῶν διὰ νὰ μωρέσουν νὰ πραγματοποιήσουν τοὺς στόχους ποὺ οἱ ἴδιοι ἔχουν θέσει, ἐφ' ὅσον ἀποδεικνύονται ἰκανοί.
- 6) Ἀφοσίωσις τῶν ἐργαζομένων πρὸς τὴν ἐπιχείρησιν, ἀλλὰ καὶ ἀντιστοίχως ἀφοσίωσις τῶν ἐργοδοτῶν πρὸς τοὺς ἐργαζομένους.
- 7) Ἐκπαίδευσις εἰς ὅλα τὰ στρώματα τῆς ἱεραρχίας.

Τὰ ὕλικα κίνητρα περιλαμβάνονται εἰς τρεῖς κατηγορίας :

- α) Βασικὲς ἀπολαυές.
- β) Ἐπιπρόσθετα εὐεργετήματα ὡς ἀσφάλισις, ἱατρικὴ περίθαλψις κ.λ.π.
- γ) Ἀπ' εὐθείας ὕλικα κίνητρα, ὅπως κατ' ἀποκοπὴν πληρωμὴ, δῶρα, συμμετοχὴ εἰς τὰ κέρδη κ.λ.π.

Ὁ καθορισμὸς ὕλικῶν κινήτρων παρουσιάζει μεγάλας δυσκολίας καὶ εἶναι ἓνα ἔργον ποὺ ἀπαιτεῖ ἰδιαιτέρως ἐκπαιδευμένο προσωπικὸ διὰ τὴν ἐπεξεργασίαν των. Πρέπει νὰ μελετηθοῦν πολὺ σοβαρὰ πρὸ τῆς ἐφαρμογῆς των. Πάντως, τοποθετημένα σωστά, μωρεῖ νὰ ἔχουν πολὺ εὐεργετικὰ ἀποτελέσματα.

Ἐπὶ τοῦ δευτέρου θέματος : «**Ἐκπαίδευσις τῶν Στελεχῶν καὶ ἡ Διαρροή των**» :

1. Πρέπει νὰ δοθῆ ἡ δέουσα προσοχὴ εἰς τὴν ἀναγνώρισιν τῆς συμβολῆς τοῦ ἀτόμου καὶ εἰς τὴν ὀρθὴν κατανομήν τῆς ὑπευθυνότητος καὶ ἀρμοδιότητος, ὅπως ἐπίσης καὶ εἰς τὴν ἐξέλιξιν τοῦ ἐργαζομένου ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.
2. Ἡ κατάλληλος χρησιμοποίησις «Ὀργανογραμμάτων» καὶ σαφῶν «περιγραφῶν ἐργασίας» συνήθως βοηθᾷ εἰς τὴν ἐπίτευξιν αὐτοῦ τοῦ σκοποῦ.
3. Μία τῶν ἀπαιτουμένων μεθόδων βελτιώσεως τῶν ἀνωτέρω ἐπιχειρηματικῶν στελεχῶν εἶναι ἡ παροχὴ ἐκπαιδεύσεως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀλλὰ καὶ ἐκτὸς αὐτῆς, κατὰ προτίμησιν ὅμως εἰδικῶς προετοιμασμένης διὰ τὰς ἀνάγκας τῶν ἐπὶ μέρους ἀτόμων.



ΑΠΟ ΤΑΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΤΩΝ  
ΕΛΛΗΝΩΝ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ  
ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ ΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΑΣ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΑΘΗΝΩΝ ΚΑΙ  
ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ ΕΙΣ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟΝ  
ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΩΝ  
ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ ΑΠΟ 11ης έως  
19ης ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 1969.

↑  
ΣΤΙΓΜΙΟΤΥΠΟΝ ΑΠΟ ΤΗΝ  
ΕΠΙΣΚΕΨΙΝ ΤΩΝ ΜΑΝΑ-  
ΤΖΕΡΣ ΕΙΣ ΤΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙ-  
ΚΑΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ  
ΙΖΟΛΑ ΑΒΕ Η ΟΠΟΙΑ ΣΥΜ-  
ΜΕΤΕΙΧΕ ΕΙΣ ΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΤΗΣ «ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ».

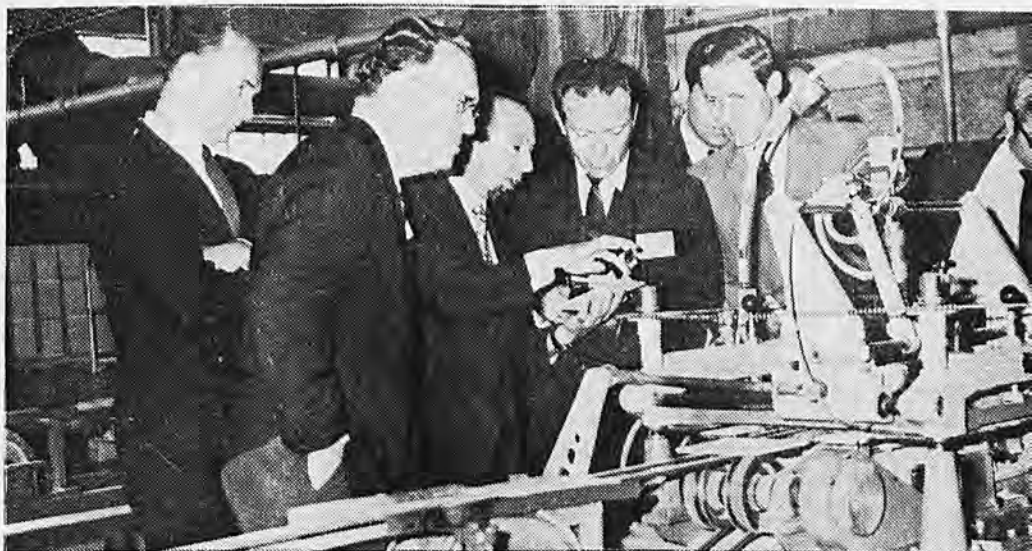


→  
ΟΜΑΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ ΚΑΤΑ  
ΤΗΝ ΕΠΙΣΚΕΨΙΝ ΤΩΝ ΕΙΣ  
ΤΑΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ  
ΦΙΛΚΕΡΑΜ - RICHARDS  
(ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ).



ΟΜΑΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ ΚΑΤΑ  
ΤΗΝ ΕΠΙΣΚΕΨΙΝ ΤΩΝ  
ΕΙΣ ΤΑΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ  
ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
Σ. & Η. & Α. ΜΕΤΑΞΕΑΣ ΑΒΕ.

ΜΙΑ ΑΚΟΜΗ ΟΜΑΔ  
ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ  
ΚΑΤΑ ΤΗΝ  
ΕΠΙΣΚΕΨΗΝ ΤΩΝ  
ΕΙΣ ΤΑΣ  
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ  
ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
ΦΙΛΚΕΡΑΜ - RICHARDS



4. Αναγνωρίζεται ή ανάγκη διά προγράμματα εκπαιδύσεως, πέραν αυτών που παρέχονται εντός τής Έταιρίας.

Η Έλληνική Έταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων και άλλαι οργανώσεις προσπαθοῦν νά επεκτείνουν τὰ προγράμματα, τὰ ὅποια ἤδη παρέχονται καί νά κινήσουν τὸ ἐνδιαφέρον τῶν Ἐκπαιδευτικῶν Ἰδρυμάτων διά νά βοηθήσουν εἰς τὴν ἱκανοποίησιν αὐτῆς τῆς ἀνάγκης, προσφέροντας μὴ ἀκαδημαϊκὰ τμήματα εκπαιδύσεως συντόμου διαρκείας, εἰς θέματα εκπαιδύσεως Στελεχῶν.

Ἐπίσης ἐσημειώθη, ὅτι εἰς πολλὰς χώρας ἡ Χ.Α.Ν., διά τῶν διαφόρων Συλλόγων Στελεχῶν ποῦ ὀργανώνει, παρέχει τὴν εὐκαιρίαν δι' ἐκπαίδευσιν μέσων ἐπιχειρηματικῶν στελεχῶν».

Κατὰ τὴν λήξιν τῶν ἐργασιῶν ὁμίλησαν οἱ κ.κ. Β. Ριζόπουλος, J. R. Winterhalter καὶ Κρίταν Ἐξακουστός.

Εἰς τὰ πλαίσια τοῦ προγράμματος τῆς Συναντήσεως ἐν Ἀθήναις καὶ Θεσσαλονίκῃ ἔλαβον χώραν καὶ ἄλλαι ἐκδηλώσεις, ὡς ἐπισκέψεις τῶν συμμετασχόντων εἰς τὰς ἐγκαταστάσεις τῶν επιχειρήσεων Σ. & Η. & Α. ΜΕΤΑΞΑ Α.Ε., ΙΖΟΛΑ Α.Β.Ε., ΑΒΕΖ Α.Ε., ΤΙΤΑΝ Α.Ε., ΦΙΛΚΕΡΑΜ - RICHARDS κ. ἄ. επιχειρήσεις εἰς Ἀθήνας καὶ Θεσσαλονίκην.

#### ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΟΝΤΕΣ ΕΙΣ ΤΗΝ «ΣΥΝΑΝΤΗΣΙΝ» ΑΘΗΝΩΝ - ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Εἰς τὰς «συναντήσεις» Ἑλλήνων καὶ Ἀμερικανῶν Μάνατζερς, ποῦ ἐπραγματοποιήθησαν με σειρὰν ἐκδηλώσεων, ἀπὸ 11ης ἕως 19ης Ὀκτωβρίου ἐ.ἔ., εἰς Ἀθήνας καὶ Θεσσαλονίκην, συμμετέσχον αἱ ἀκόλουθοι Ἐπιχειρήσεις καὶ Ὀργανισμοί :

ΔΕΗ, Α.Ε. Ὑδάτων, Τράπεζα Ἐπενδύσεων Α.Ε., Ἴονική - Λαϊκή Τράπεζα, Ἐθνική Τράπεζα τῆς Ἑλλάδος (Ὑποκ. Θεσ/κης), Ὑπουργεῖον Ἐργασίας, Ο.Α.Ε.Σ.Θ - Ἀστικά Συγκοινωνία, Ὁμοσπ. Γεωργ. Συνετ/σμῶν Θεσ/κης, Ὀργανοῖς Ταμπουρά Α.Ε., Κολγκέιτ Πάλμολιβ Α.Ε., Ἀτθίς Ο.Ε., Μινιὸν Α.Ε., Ἐργάνη Α.Ε., Βιομηχ. Φωσφορούχων Λιπασμάτων, Ντέξιον Ἑλλάς, Π. Σολομὸς & Σία.

Ἴζόλα Α.Β.Ε., Ἐσσο - Πάπας Α.Β.Ε., Βιομηχ. Πετραλιδῶν - Ὠμέγα Α.Ε., Μεβέα Α.Ε., Κόπερ Α.Ε., Γιούνιον Καρμπάιτ Ἑλλάς Α.Ε., Λουμίδης Ε.Π.Ε., Κατράντζος Σπύρ, Ἐβιεμά Α.Ε., Κόνταξ (Near East) Α.Ε., Ἀστὴρ Ξενοδ/κή Α.Ε., ΑΔΕΛ Διαφ/κή Ἐται-

ρία, Φίλιπς Α.Ε., Κεραμική - Σεντιτ Α.Ε. Ναυπηγεία Ἐλευσίνοσ, Ἴμπορτζέ Α.Ε., Χελιφρίτζε Α.Ε., Γραφεῖον Μεθόδων & Προγραμματισμοῦ «Μέθοδοι», Ἀβέξ Α.Ε., Τίταν Α.Ε., Ξυλοπὰν Α.Ε., Ι. Μπούταρης & Υἱοὶ Α.Ε., Μύλοι Μακεδονίας & Ἀλευρ/νία Ε. Μελισσάρης Α.Ε.

Ἐθὺλ Ἑλλάς Α.Ε., Ἀλατίνη Α.Ε., Ἑλλ. Βιομηχ. Ζακχάρεωσ Α.Ε., Χημ. Βιομηχ. Βορ. Ἑλλάδοσ, Μακεδονική Μεταξοϋφαντουργία «Ἥλιος» - Κ. Σ. Κωνσταντινίδης, Βιογάλλο - Σάνιτας Α.Ε., Ὑφέν - Α. Χατζηναντωνίου Α.Ε., Χ. Βογιατζόγλου Α.Ε., Ἑλλ. Ἐτ. Χάλυβοσ Α.Ε., Φίλκεραμ - Richards Α.Ε., T.W.A. Airl.

## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Είς τὸ πρόγραμμα τῶν ἐκδηλώσεων Β' περιόδου 1969 τῆς ΕΕΔΕ περιελήφθησαν τὰ ἐξῆς διεξαχθέντα εἰς Ἀθήνας καὶ Θεσσαλονίκην σεμινάρια :

### Εἰς Ἀθήνας :

- Ἀπὸ 14 - 17 Ὀκτωβρίου 1969, ἐπραγματοποιήθη εἰς Ἀθήνας, λίαν ἐπιτυχῶς, τὸ ὑπ' ἀριθ. 96 σεμινάριον, μὲ θέμα: «Μηχανογραφικὴ Ὁργάνωσις Λογιστηρίου Μεσαίων Ἐπιχειρήσεων» καὶ Εἰσηγητὴν τὸν κ. **Σπυρ. Ζευγαρίδην**, Γεν. Δ/ντὴν τοῦ Γραφείου Συμβούλων Ὁργανώσεως καὶ Μάρκετιγκ «Σπ. Ζευγαρίδης καὶ Συνεργάται».

Τὸ σεμινάριον τοῦτο ἀπεσκοπεῖ εἰς τὴν παρουσίαν τῶν δυνατοτήτων τῶν συμβατικῶν καὶ ἠλεκτρονικῶν λογιστικῶν μηχανῶν, διὰ τὴν ἐπιτυχή ἐφαρμογὴν τούτων πρὸς ἀντιμετώπισιν τῶν καθημερινῶν λογιστικῶν καὶ ὀργανωτικῶν προβλημάτων τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ Ὁργανισμῶν, παραλλήλως δέ, διερευνήθη ἡ ἐφαρμογὴ τῶν εἰς τὰς ἑλληνικὰς Ἐπιχειρήσεις.

### Εἰς Θεσσαλονίκην :

- Ἡ «Ὁργάνωσις τῆς Οἰκονομικῆς Ὑπηρεσίας καὶ τοῦ Λογιστηρίου», ὑπῆρξε τὸ θέμα τοῦ ὑπ' ἀριθ. 95/4 σεμιναρίου, ποὺ διωργανώθη εἰς Θεσσαλονίκην ἀπὸ 6 - 10 Ὀκτωβρίου, μὲ Εἰσηγητὴν τὸν **D. J. Jacobs**, Εἰδικὸν Σύμβουλον Ὁργ. Ἐπιχειρήσεων καὶ συνεργάτην τῆς AMA καὶ τοῦ ΜC/E.



Στιγμιότυπον ἀπὸ τὸ σεμινάριον ὑπ' ἀριθ. 95/4. Εἰς τὸ ἄκρον ἀριστερά, ὁ Εἰσηγητὴς τοῦ σεμιναρίου κ. **D. J. Jacobs**

Διὰ τοῦ σεμιναρίου τούτου ἔγινε ἐκτεταμένη παρουσιάσις τῶν βασικῶν ἀρχῶν καὶ μεθόδων ὀργανώσεως καὶ λειτουργίας τῆς Οἰκονομικῆς Ὑπηρεσίας καὶ τοῦ Λογιστηρίου εἰς τὰς συγχρονισμένας ἐπιχειρήσεις καὶ εὐρύτερον ἢ ἐξέτασις ὅλων τῶν συναφῶν θεμάτων.

- Μὲ Εἰσηγητὴν τὸν Ἀντιπρόεδρον τῆς ΕΕΔΕ



Ἀπὸ τὰς ἐργασίας τοῦ ὑπ' ἀριθ. 97/5 σεμιναρίου, μὲ Εἰσηγητὴν τὸν κ. **Χρ. Ι. Παπαδόπουλον**

κ. **Χρυσ. Ι. Παπαδόπουλον**, Πρόεδρον τοῦ ΔΣ τῆς ΑΔΕΛ, ἐπραγματοποιήθη τὸ ὑπ' ἀριθ. 97/5 σεμινάριον, διεξαχθὲν ἀπὸ 22 - 24 Ὀκτωβρίου, μὲ θέμα : «Ἐπιχειρήσεις - Ἐπιχειρηματίαι - Μάνατζμεντ».

Τὸ σεμινάριον τοῦτο ἀπεσκοπεῖ εἰς τὴν ἀποσαφήνισιν τῶν βασικῶν ἐνοιῶν τῆς Ἐπιχειρήσεως, τοῦ Ἐπιχειρηματίου καὶ τοῦ Μάνατζμεντ, τὴν παρουσίαν τῆς λειτουργίας καὶ τὴν κατανόησιν τῶν μεταξύ των σχέσεων καὶ ἀλληλεξαρτήσεων.

Τὰ ἐν λόγῳ ὑπ' ἀριθ. 95/4, 96 καὶ 97 Σεμινάρια διεξαχθέντα ἄκρως ἐπιτυχῶς εἰς Ἀθήνας καὶ Θεσσαλονίκην παρηκολούθησαν συνολικῶς 54 ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐκ 42 Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὁργανισμῶν.

## ΠΡΟΣΕΧΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΤΗΣ ΕΕΔΕ Εἰς ΑΘΗΝΑΣ & ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΝ

### Εἰς Ἀθήνας :

Εἰς τὰς προσεχεῖς ἐκδηλώσεις τῆς ΕΕΔΕ - Β' περιόδου 1969, περιελήφθησαν τὰ ἀκόλουθα σεμινάρια, ποὺ θὰ διεξαχθοῦν ὡς ἐξῆς :

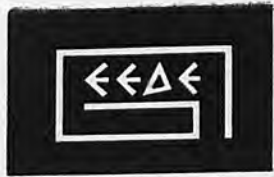
I. Τὸ ὑπ' ἀριθ. 100 σεμινάριον, μὲ θέμα :

- «**Ἐλεγχος Ποιότητος**» (Quality Control).

Τὸ σεμινάριον θὰ διεξαχθῆ ἀπὸ 10 - 14 Νοεμβρίου 1969, μὲ Εἰσηγητὰς τοὺς κ. κ. **Νικ. Μ. Ἐμπέογλου**, Διπλ. Μηχανολόγον - Ἡλεκτ/γον Ε.Μ.Π., Ἐπιμελητὴν Ε.Μ.Π. εἰς τὴν ἔδραν Βιομηχανικῆς Ὁργανώσεως καὶ Σύμβουλον τοῦ Γραφείου Μεθόδων καὶ Προγραμματισμοῦ «ΜΕΘΟΔΟΙ», **Νικ. Κωσταβάραν**,

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»





## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ  
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ/ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 1969

ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β΄.-ΤΟΜΟΣ Δ΄.-ΤΕΥΧΟΣ 39/40

### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίς
• «ΠΩΣ ΝΑ ΓΙΝΕΤΕ ΕΝΑΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΝ ΠΕΙ- ΣΤΙΚΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ», Υπό : Bruce B. Barnes.	5
• «Αί Ἀρχαί Ὀργανώσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων».	9
• «Η ΑΡΙΣΤΟΠΟΙΗΣΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΝ ΤΗΣ», Υπό : Κλαυδίου Β. Μπανταλούκα.	11
• «Ἡ Τεχνολογία ἀποτελεῖ τὴν ἐλπίδα τῆς Ἀν- θρωπότητος».	14
• «Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙ- ΧΕΙΡΗΣΙ», Υπό : Χρυσ. Ι. Παπαδοπούλου.	15
• Ἀλλαγὴ εἰς τοὺς Οἰκονομικοὺς καὶ τεχνικοὺς προσανατολισμοὺς τῆς Βιομηχανίας».	16
• «Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΕΙΣ ΤΟ ΜΑΝΑ- ΤΖΕΜΕΝΤ» (τὰ πορίσματα τῶν Ἐργασιῶν τῶν 4 Ὁμάδων, ἀπὸ τὴν Συνάντησιν Ἑλλήνων καὶ Ἀ- μερικανῶν Μανάτζερς).	17
• «Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙ- ΚΗΣΙΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» (Ἐντυπώσεις Ἀμερικανοῦ Μανάτζερ, ἀπὸ τὴν ἐπαφὴν τοῦ μὲ τὸ Ἑλληνικὸν Μανάτζεμεντ), Υπό : George Bodwell.	27
• «MOTIVATION» (Panel Discussion τῆς ΕΕΔΕ). Εἰσηγητικὴ ὁμιλία τοῦ κ. Δημ. Κυριαζῆ.	31
• «ΠΡΟΣΦΑΤΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΝ ΤΟΥ «MOTIVATION». Υπό D. Comino.	35
• «ΑΝΘΡΩΠΟΝ ΖΗΤΩ». Μία Σεμιναριακὴ Συζή- τησις τῆς ΕΕΔΕ (Πορίσματα).	38
• ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΕΔΕ (Σεμινάρια εἰς Ἀθή- νας καὶ Θεσσαλονίκην - Νέα Μέλη τῆς ΕΕΔΕ).	41
• ΝΕΑ ΑΠΟ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ.	46
• Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ ΕΕΔΕ.	48

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ ΔΡΧ. 30

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ/ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 1969

## Ἡ Διεύθυνσις τῆς Ἐπιθεωρήσεως «Διοίξεις Ἐπιχειρήσεων»

εὔχεται εἰς τοὺς  
Συνδρομητὰς τῆς  
καὶ ἅπαντας τοὺς  
ἀναγνώστας τῆς  
**ΕΥΤΥΧΙΣΜΕΝΟ**  
**ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟ**  
τὸ 1970

### ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ

	Μελῶν	Μὴ Μελῶν
Φυσικῶν προσώπων	Δρχ. 100	200
Ἐπιχειρήσεων	» 250	500
Ἄνω. Ἐταιριῶν, Ὀργανι- σμῶν, Τραπεζῶν, Δημοσιῶν		
Ἐπηρεσιῶν	» 600	1.200
Σπουδαστῶν	»	60

Ἐπιμέλεια ὕλης καὶ

Ἐπεύθυνος Συντάξεως :

ΚΩΣΤΑΣ ΜΠΑΛΤΖΑΚΗΣ

Φιλελλήνων 6—Ἀθῆναι, Τηλ. 220.789

Ἐπεύθυνος Τυπογραφείου :

Κ. ΛΟΥΚΟΣ Ἀκαδημίας 63—Τηλ. 633.767

για κάθε εποχή



ατμοσφαιρα  
διαφορετικη



**MINION**

ΜΕΓΑΛΑ ΜΟΝΤΕΡΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

# ΠΩΣ ΝΑ ΓΙΝΕΤΕ ΕΝΑΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΝ

# ΠΕΙΣΤΙΚΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

*«Η τέχνη του να προκαλή κανείς μεταστροφήν αντιλήψεων εις τόν άλλον είναι τὸ κλειδὶ τῆς ἐπιτυχίας προωθήσεως μιᾶς ιδέας πρὸς τὸν προϊστάμενόν του».*

ΥΠΟ : **BRUCE B. BURNES (\*)**

**Ο** David Watson είναι υπεύθυνος Marketing ενός Τραπεζικού Ὄργανισμοῦ με κύκλον ἐργασιῶν 10 ἑκατομμυρίων δολλαρίων. Πρὸ μιᾶς ἑβδομάδος ἔδωσε πρὸς τὸν Πρόεδρον τῆς Τραπέζης μίαν λεπτομερειακὴν ἀνάλυσιν τῶν τρεχόντων πελατῶν, τῶν δυνητικῶν πελατῶν καὶ τῶν μεταβολῶν πού συνέβησαν εἰς τὴν κίνησιν τῆς Τραπέζης κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη. Παρὰ τὸ γεγονός ὅτι καθίστατο φανερόν ἐκ τῆς ἐκθέσεως, ὅτι θὰ ἀπητοῦντο νέαι κατευθύνσεις καὶ νέοι προσανατολισμοὶ εἰς τὸ πρόγραμμα Marketing τῆς Τραπέζης, ὁ πρόεδρος ἐν τούτοις ἀπέρριπεν καθ' ὀλοκληρίαν τὰς προτάσεις τοῦ David.

Ἡ νοοτροπία τοῦ David εἰς ὃ,τι ἀφορᾷ τὴν συνεννόησιν με τοὺς συναδέλφους του εἶναι, ὅτι δὲν ὑπάρχει τίποτε καλλίτερον ἀπὸ μίαν καλῶς τεκμηριωμένην ἀναφορὰν. Πιστεύει κατὰ βάθος, ἔστω καὶ ἂν δὲν τὸ συνειδητοποιῆ πάντοτε, ὅτι τὰ γεγονότα ὁμιλοῦν ἀφ' ἑαυτῶν. Ἐὰν αἱ προτάσεις του δὲν γίνονται ἀποδεκταὶ ἔχει τὴν τάσιν νὰ κατη-

\*Ο Bruce B. Burnes εἶναι βοηθὸς καθηγητοῦ τῆς Σχολῆς Management καὶ Οἰκονομολογίας τοῦ School of Business of Saint Cloud State College. Προηγουμένως ὑπῆρξεν ἀντιπρόεδρος καὶ διευθυντὴς Προσωπικοῦ ἐνὸς μεγάλου οἰκονομικοῦ ὄργανισμοῦ. Εἶναι πτυχιούχος τῆς Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων τοῦ Πανεπιστημίου τῆς Minnesota.

γορῇ τὴν διοίκησιν διὰ τὴν νοοτροπίαν τῆς «ἢ ὅποια ἀνήκει εἰς τὴν λιθίνην ἐποχὴν».

Βασικῶς ὁ τρόπος, διὰ τοῦ ὁποίου προσπαθεῖ ὁ David νὰ προωθήσῃ τὰς ιδέας του, εἶναι τρόπος ἀπολύτως λογικός. Εἶναι ἀπολύτως φυσικὸν διὰ ἓνα νέον στέλεχος, με βαθεῖαν πίστιν εἰς τὸ ἀξίωμα τῆς λήψεως ἀποφάσεων ἐπὶ τῇ βάσει ἀντικειμενικῶν κριτηρίων, νὰ ἀντιμετωπίζη κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον τὰ πράγματα, ὡσάκις προσπαθεῖ νὰ παρουσιάσῃ μίαν ιδέαν πρὸς τοὺς ἀνωτέρους του. Βεβαίως δέ, τοῦτο εἶναι εὐτύχημα διὰ τὸν επιχειρησιακὸν κόσμον γενικῶς. Ἡ μέθοδος ὅμως, ἐνίστε, ἀποτυγχάνει, διότι δὲν λαμβάνει ἐπαρκῶς ὑπ' ὄψιν τὰ ὅσα γνωρίζομεν περὶ τῆς ψυχολογίας τῆς πειθοῦς καὶ τοῦ μηχανισμοῦ μεταβολῆς γνώμης. Με ἄλλους λόγους, ἢ ἀπολύτως λογικὴ παρουσίασις μιᾶς ιδέας ἀποτυγχάνει, συχνά, διότι ἐπιθέτει μεγάλην ἔμφασιν ἐπὶ τοῦ πρώτου σκέλους καὶ ἀγνοεῖ τὸ ἕτερον, ἦτοι: εὐρίσκει καὶ δίδει ὀρθὴν ἀπάντησιν ἀλλὰ δὲν ἀσχολεῖται με τὸ πῶς θὰ τὴν ἐμφανίσῃ κατὰ τρόπον πειστικόν.

Τὸ νὰ «παλῆ» κανεὶς μίαν ιδέαν πρὸς τὸν προϊστάμενόν του εἶναι μία ἄσκησις πειθοῦς, εἰς τὴν ὅποιαν διακρίνονται ἰδιαίτερα οἱ ἔχοντες μακρὰν ἐμπειρίαν διευθύνται καὶ ἀνώτεροι ὑπάλληλοι μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Εἶναι ἐκπληκτικόν, τὸ πόσον μερι-

κοί έναρμονίζονται πρὸς τὴν ψυχολογικὴν κατάστασιν καὶ τὰς διαθέσεις τοῦ προϊσταμένου των. Οἱ ἄνθρωποι αὐτοί, γνωρίζουν σχεδὸν ἐξ ἐνστικτοῦ πότε πρέπει καὶ πότε δὲν πρέπει νὰ ἀπευθυνθοῦν πρὸς τὸν προϊστάμενόν των.

Ἐνα γνωστὸν παράδειγμα εἶναι τὸ τοῦ ἐπιτελείου τοῦ στρατηγοῦ Eisenhower, τὸ ὁποῖον ἐδίσταζε νὰ ἀπασχολήσῃ τὸν στρατηγὸν μὲ ὅτι δὴποτε, ὁσάκις οὗτος ἐφόρει καφεὲ κοστουμί. Ἐπάρχουν ὁμως μέθοδοι, πού μποροῦν νὰ βοηθήσουν τὸ ἄτομον νὰ ἀποκτήσῃ μεγαλύτεραν πειθῶ, χωρὶς νὰ ἀναγκασθῇ νὰ δαπανήσῃ ἔτη ὀλόκληρα διὰ νὰ ἐκμάθῃ τὰς ἰδιοτροπίας τοῦ προϊσταμένου του ; Ὁρισμέναι ψυχολογικαὶ μελέται μᾶς ἐπιτρέπουν νὰ ἐπιπλῶμεν ὅτι ἐνδεχομένως ὑφίστανται τοιαῦτα μέθοδοι.

**Οἱ** ψυχολόγοι ὀρίζουν τὴν πειθῶ, ὡς τέχνην τοῦ νὰ ἐπιφέρῃ κανεὶς μεταστροφὴν γνώμης εἰς τὸν ἕτερον. Ἡ διαδικασία αὕτη ἀνάγεται βασικῶς εἰς τὸ θέμα τῆς συνεννοήσεως. Διὰ τῆς διεξαγωγῆς διαφόρων πειραμάτων ἐπέτυχον νὰ ἀπομονώσουν ὀρισμένους παράγοντας, οἵτινες ἔχουν μεγάλην ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἀντιλήψεως καὶ τῆς νοοτροπίας τῶν ἀτόμων.

#### ΕΠΙΔΡΑΣΙΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Εἰς ἐκ τῶν παραγόντων αὐτῶν εἶναι ὅτι παίζει τεράστιον ρόλον τὸ π ο ῖ ο ς λέγει κάτι. Δύο πολὺ γνωστοὶ ψυχολόγοι ἐμοίρασαν ἕνα ἄρθρον περὶ τοῦ ἀτομικοῦ ὑποβρυχίου εἰς δύο ὁμάδας φοιτητῶν, τῶν ὁποίων ἡ ἐπιλογή ἐγένετο σκοπίμως κατὰ τύχην. Τὸ ἄρθρον ἦτο βεβαίως τὸ αὐτὸ καὶ διὰ τὰς δύο ὁμάδας, μὲ τὴν μόνην διαφορὰν, ὅτι εἰς τὴν πρώτην ὁμάδα ἀνεφέρετο τὸ ὄνομα τοῦ ἀρθρογράφου καὶ ἐχαρκτηρίζετο οὗτος ὡς μεγάλη ἀθθεντία ἐπὶ τῆς ἀτομικῆς ἐνεργείας, ἐνῶ εἰς τὸ ἕτερον οὐδὲν ἀνεφέρετο περὶ τοῦ συγγραφέως. Οἱ φοιτηταί, πού ἀνέγνωσαν τὸ πρῶτον ἄρθρον, εὐρέθησαν ἐκ τῶν ὑστέρων πολὺ περισσότερον σύμφωνοι μὲ τὸ περιεχόμενόν του, ἀπ' ὅσον ἐκεῖνοι πού ἀνέγνωσαν τὸ ἄρθρον, τοῦ ὁποίου ὁ συγγραφεὺς ὑπετίθετο, ὅτι δὲν εἶναι ἀνεγνωρισμένη προσωπικότης.

Τὸ ἀποτέλεσμα τοῦτο δὲν εἶναι βεβαίως ἐκπληκτικὸν αὐτὸ καθ' ἑαυτό. Ἐξ αὐτοῦ ὁμως οἱ ψυχολόγοι ἐδιδάχθησαν κάτι τὸ ὁποῖον εἶναι: Ὅτι δηλαδή, τὰ ἀποτελέσματα καὶ ἡ ἐπίδρασις τοῦ προσωπικοῦ κύρους ἔχουν ἕνα παραδόξως προσωρινὸν χαρακτήρα. Αἱ δύο αὐταὶ ὁμάδες ἠρωτήθησαν ἐκ νέου, δύο ἑβδομάδας ἀργότερον, ἐπὶ τοῦ αὐτοῦ θέματος. Διεπιστώθη δέ, ὅτι αἱ εὐνοϊκαὶ ἐντυπώσεις τῶν σπουδαστῶν, πού εἶχον ἀναγνώσει τὸ ἄρθρον τοῦ «ἐπαίοντος» εἶχον μειωθῆ σημαντικῶς, ἐνῶ ἀντιθέτως οἱ ἀναγνώσται τοῦ ἄλλου ἄρθρου εἶχον ἤδη ἀνεύρει σημεῖα, εἰς τὰ ὁποῖα συνεφώνουν περισσότερον, ἀπ' ὅσον τὴν πρώτην φοράν. Οἱ ψυχολόγοι ἐβάπτισαν τὸ φαινόμενον «ὑπνώτισαν

ἐπίδρασιν» καὶ κατέληξαν εἰς τὸ συμπέρασμα, ὅτι τὸ περιεχόμενον τοῦ μηνύματος τείνει ἐν καιρῷ νὰ κατισχύσῃ ἐπὶ τοῦ ἀντικτύπου τοῦ προσωπικοῦ κύρους τοῦ συγγραφέως.

Ἐξ ὅλων τῶν ἀνωτέρω συνάγεται πιθανῶς ἕνα μικρὸν μάθημα διὰ τὸ στέλεχος ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον προσπαθεῖ νὰ προωθήσῃ μίαν ἰδέαν του πρὸς τὸν προϊστάμενόν του. Ἐάν ὑπάρχῃ ἡ δυνατότης, προσπαθεῖτε ὅσον τὸ δυνατόν νὰ ἐπικαλεσθῆτε κάποιαν γνώμην μὲ ἠδξημένον κύρος. Μὴ ἐπαναπαυθῆτε ὁμως εἰς αὐτὴν καὶ μὴ νομίζετε ὅτι τὸ περιεχόμενον τοῦ μηνύματος πρέπει εἰς τελευταίαν ἀνάλυσιν νὰ περιέχῃ ἐν ταυτῷ τὸ στοιχεῖον τῆς πειθοῦς. Ὁ προϊστάμενος, πού πείθεται μόνον ἀπὸ τὸ ὄνομα καὶ τὴν ἐπιρροὴν τοῦ ἄλλου θὰ χρειασθῇ νὰ πεισθῇ πάρα πολλάς φορές.

**Οἱ** ψυχολόγοι διεπίστωσαν ὡσαύτως, ὅτι τὸ μέσον τῆς ἐπικοινωνίας καὶ τῆς συνεννοήσεως ἔχουν ἰδιαιτέρως ἰσχυρὸν ἀποτέλεσμα καὶ ἀντικτύπον ἐπὶ τῆς πειστικότητος τοῦ μηνύματος. Ὅσον περισσοτέρας ἀπὸ τὰς αἰσθήσεις του χρησιμοποιεῖ ὁ ἀποδέκτης προκειμένου νὰ λάβῃ τὸ μήνυμα, τόσον περισσότερον ἀποτελεσματικὸν καθίσταται τὸ μήνυμα. Οὕτω, μία γραπτὴ ἔκθεσις, πού ἀπευθύνεται μόνον πρὸς ἕνα «ὀπτικόν» τύπον εἶναι ὀλιγώτερον ἀποτελεσματικὴ, ἀπὸ μίαν προσωπικὴν ἀναφορὰν, ὅπου ὁ ὀμιλητῆς ἀκούεται καὶ παρίσταται συνάμα. Βεβαίως ἡ γραπτὴ διατύπωσις μιᾶς ἐκθέσεως ἔχει ὀρισμένα πλεονεκτήματα. Ἐπιτρέπει εἰς τὸν προϊστάμενον νὰ μελετήσῃ τὰς λεπτομερείας τῆς προτάσεως. Σέβεται τὸν χρόνον του, διότι οὗτος μπορεῖ νὰ ἐπιληφθῇ τοῦ θέματος ὅταν ἔχῃ πραγματικῶς ἐλευθερίαν χρόνον. Εἶναι μνιμος καὶ ὑποβοηθεῖ συνεχῶς τὴν μνήμην. Τέλος, εἶναι δυνατὴ ἡ ἀρχειοθέτησις τῆς, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον ἔχει σημασίαν προκειμένου περὶ μελλοντικῆς δράσεως. Ἐνταῦθα τὸ κρίσιμον σημεῖον δὲν εἶναι τὸ ποιὸς τρόπος ἀναφορᾶς, ὁ γραπτὸς ἢ ὁ προφορικὸς, εἶναι ὁ καλλίτερος. Τὸ θέμα εἶναι, μᾶλλον, ποιὸς πρέπει νὰ προηγηθῇ. Καὶ οἱ δύο τρόποι ἀποτελοῦν πολὺτιμα μέσα ἐπικοινωνίας καὶ ἔχουν ἐκάστοτε τὴν θέσιν των. Τὸ νὰ ἀποφασισθῇ ὁμως, ποιὸς θὰ προηγηθῇ, ἐξαρτᾶται ἀπὸ δύο πράγματα: α) Πόσον καλῶς ἐκφράζει τὰς σκέψεις του τὸ στέλεχος προφορικῶς καὶ γραπτῶς, καὶ β) Ἀπὸ τὰς ψυχολογικὰς ἀρχὰς τῆς «προτεραιότητος» καὶ τῆς «προσφατότητος».

#### ΕΠΙΔΡΑΣΙΣ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ

Αἱ γραπτὰ ἀναφοραὶ μποροῦν ν' ἀποτελοῦν ἕνα εἶδος «πατερίσσας» διὰ τὸ ἐπιχειρησιακὸν στέλεχος, πού δὲν διαθέτει αὐτοπεποίθησιν. Διευκρινίζουν καλλίτερον τὴν θέσιν του. Τὸ προστατεοῦν. Ἐπὶ πλέον, μία γραπτὴ ἔκθεσις σώζει τὸ στερούμενον αὐτοπεποιθήσεως ἄτομον ἀπὸ τὴν ἀγωνίαν μιᾶς προσωπικῆς συνεντεύξεως μὲ τὸν προϊστά-

μενον, κατά την όποίαν συνάντησιν ό τελευταίος είναι δυνατόν νά θέση κάποιον άπροσδόκητον έρωτημα, εις τό όποιον ό έτερος νά μή είναι προετοιμασμένος νά άπαντήση. Ένα πρόσωπον, όπως τό ένταυθα περιγραφόμενον, άσφαλώς θά προσπαθήση εις τās περισσοτέρας περιπτώσεις, νά πείση διά τοϋ γραπτοϋ λόγου. Έάν δέ έχη τό δώρον τής καλής γραπτής διατυπώσεως, είναι άσφαλώς φρόνιμον εκ μέρους του τό νά έξαντλήση προηγουμένως αύτην τήν δυνατότητα.

**Α**φ' έτέρου όμως και έν συμφωνία πρός τοϋς ψυχολογικούς κανόνες τής «προτεραιότητας» και τής «προσφατότητας», ή ιδανική προσέγγις εις τό θέμα θά ήτο, νά παρουσιάση, κανείς, τό πρώτον τήν ιδέαν του προσωπικώς. Η λογική βάσις του

#### Η ΙΔΑΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΙΣ

κανόνος τής προτεραιότητας είναι τό γεγονός, ότι εκείνο τό όποιον μανθάνομεν πρώτον τείνει νά διαμορφώση πολύ περισσότερο τās γνώμας μας, από εκείνο τό όποιον πληροφορούμεθα εκ τών ύστέρων. Τό άξίωμα τής προσφατότητας άφ' έτέρου λέγει, ότι ένθυμούμεθα (ποσοτικώς) περισσότερο εκείνα τά όποία ήκούσαμεν τελευταίως. Είναι, συνεπώς, λογικόν νά χρησιμοποιήση, κανείς, πρώτον τό περισσότερο άποτελεσματικόν μέσον επικοινωνίας, ήτοι τήν προσωπικήν επαφήν, διότι τότε άσκει τόν μεγαλύτερον αντίκτυπον. Έάν χρησιμοποιηθῆ πρώτον ή γραπτή αναφορά, είναι δυνατόν εκ πρώτης νά ανακύβουν άμφιβολίαι, αί όποίαι λόγω τοϋ κανόνος τής προτεραιότητας θά παραμείνουν άλυτοι και θά είναι έξαιρετικώς δύσκολον νά απαλειφθοϋν, ένθ' θά ήτο ένδεχομένως άπλούστερον νά έχουν διαλυθῆ διά μιάς και μόνης άπαντήσεως, εις μίαν προσωπικήν συνέντευξιν.

Πολύ όλίγα γραπτά συνεννοήσεις μπορούν νά καλύβουν όλα τά σημεία, πού έχουν σημασίαν διά τόν άναγνώστην. Η προσωπική παρουσίασις άφ' έτέρου, ένέχει τό στοιχείον τής άμέσου επικοινωνίας και άντικρούσεως τοϋ προϊσταμένου, ή όποία κατευθύνει τό στέλεχος εις τό νά προγραμματίζη τās προσεγγίσεις του εις τό μέλλον. Η δέ αντίκρουσις αύτη, καλύπτει πολύ περισσότερο πράγματα, από μόνην τήν λογικήν αντίδρασιν τοϋ προϊσταμένου έναντι τής ιδέας. Πράγματι, ή λογική αύτη αντίδρασις μπορεί νά είναι τό όλιγότερον ένδιαφέρον σημεϊον. Η αντίκρουσις τοϋ προϊσταμένου δίδει μίαν γενικήν εικόνα τής συναισθηματικής του αντίδράσεως. Είναι δυνατόν οϋτος νά φοβήται, επί παραδείγματι, τόν τρόπον μέ τόν όποιον θά αντίδραση τό διοικητικόν συμβούλιον και συνεπώς νά διστάζη νά αναλάβη πρωτοβουλίαν ή νά εκτεθῆ. Η μπορεί, νά αντιμετώπιζη τό πρόβλημα από τής πλευρῆς τοϋ κατά πόσον τρίτα πρόσωπα, π.χ. σημαντικοί πελάται ή άλλα στελέχη τής εταιρείας, θά θεωρήσουν τήν ιδέαν ως ύ-

πεισερχομένην εις τοϋς ίδίους αύτων τομείς. Λεπτά σημεία, όπως αυτά, ειδοποιούν τόν άναμένοντα ύφιστάμενον, περι τό τί πρέπει νά τονίση εις τήν γραπτήν του αναφοράν. Τοϋ δίδουν τήν δυνατότητα νά σκοπεύη πλέον μέ ακρίβειαν πρός τοϋς πραγματικούς λόγους, πού μπορούν νά ώθήσουν τόν προϊστάμενον εις τό νά διστάση, άντι νά θεωρηθῆ ως δεδομένον, ότι ή συνδρομή άρκετών εύνοϊκόν παραγόντων είναι τό μόνον τό όποιον άπαιτείται διά νά προωθηθῆ ή ιδέα του.

**Ε**νας τέτοιος παράγων, έπίσης σημαντικός κατά τοϋς ψυχολόγους, ό όποιος συμβάλλει εις τό νά πεισθῆ τό άτομον, είναι ή μέθοδος τής προσωπικής άναμίξεως (τοϋ άποδέκτου). Γενικώς, όσον μεγαλυτέρα είναι ή συμμετοχή τοϋ προϊσταμένου εις τήν διαμόρφωσιν μιάς ιδέας, τόσον περισσότερο πιθανόν είναι νά τήν άποδεχθῆ οϋτος. Τοϋτο βεβαίως δέν σημαίνει, ότι είναι όρθόν νά καταφεύγη κανείς πρός τόν προϊστάμενον εις έκαστον θέμα τής διαδικασίας, σημαίνει όμως ότι συνήθως ένδεικνυται νά τόν συμβουλευέται, κανείς, εις τά κρίσιμα σημεία.

#### Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΜΙΞΕΩΣ

Και άν άκόμη προτίθεσθε νά διαμορφώσετε τήν ιδέαν σας έντελώς μόνος εις τό «θερμοκήπιόν σας», πρέπει και πάλιν νά έχετε πρό όφθαλμών, ότι δέν αποκλείεται ή ιδέα σας αύτη νά έχη κάποιαν σχέση πρός τόν συναισθηματικόν κόσμον τοϋ προϊσταμένου σας. Οϋτος, όπως και κάθε άνθρωπος, θά αντιμετώπιση τήν κάθε ιδέαν κατά τρόπον, ό όποιος νά περιλαμβάνη όλες τās γνώμας, άντιλήψεις, άπόψεις και προκαταλήψεις του. Οί ψυχολόγοι γνωρίζουν, ότι δσάκις έν άτομον άκούση ιδέας, περι πραγμάτων, διά τά όποία έχει ιδίας άντιλήψεις και μάλιστα έντόνους, είναι δυνατόν νά συμβοϋν παράδοξα πράγματα. Έάν ή ιδέα εύνοη έλαφρως τήν ιδικήν μας άποψιν, συνήθως τήν εκλαμβάνομεν ως περισσότερο εύνοϊκήν διά τήν άποψίν μας, άπ' όσον πράγματι είναι. Οί ψυχολόγοι όνομάζουν τό φαινόμενον αυτό «άφομοίωσιν». Κατά τήν αύτην αναλογίαν, άν θεωρήσωμεν ότι μία ιδέα άντιτίθεται, έστω και έλαφρως, πρός κάτι τό όποιον ήμεις ύποστηρίζομεν, έχομεν και πάλιν τήν τάσιν νά θεωροϋμεν τήν ιδέαν αύτην ως περισσότερο έχθρικήν διά τήν άποψίν μας, άπ' όσον πραγματικά είναι. Η αντίθετος αύτη ψυχολογική λειτουργία καλείται «Κοντράστ».

Η σχέσις τών άνωτέρω μέ τόν ύπάλληλον, ό όποιος επιθυμεί νά πείση τόν προϊστάμενόν του, είναι προφανής. Προσπαθήσατε τό μήνυμά σας νά είναι άντικειμενικόν και νά έξετάζη άμφοτέρας τās πλευράς. Μή εμφανίζετε μόνον τά πλεονεκτήματά του. Έμφανίζετε και τήν άλλην όψιν τοϋ νομίματος. Αναφέρατε πιθανά μειονεκτήματα και όχι μόνον πλεονεκτήματα. Ίδιαίτερος έάν ό προϊστάμενός σας έχη άρκετάς γνώσεις επί τοϋ γενι-

κοῦ θέματος, δὲν εἶναι καθόλου κακὴ τακτικὴ τὸ νὰ τοῦ ἀναφέρη, κανεὶς, καὶ ὠρισμένα ἐνδεχόμενα μειονεκτήματα, ἔστω καὶ ἂν δὲν εἶναι πολὺ πιθανὴ ἢ πραγματοποιήσις των. Μὲ τὸ νὰ ἐξετάσῃ ὁ προϊστάμενος τὴν ἀντίρρησην καὶ μὲ τὸ νὰ τὴν ἀπορρίψῃ, προλείνεται τὸ ἔδαφος διὰ τὴν πληρεστέραν ἀποδοχὴν τῆς ιδέας.

Μία μελέτη, ποῦ συγκρίνει τὰ μονόπλευρα πρὸς τὰ ἀμφίπλευρα μηνύματα ἀπεκάλυψεν, ὅτι τὰ ἀμφίπλευρα μηνύματα ὄχι μόνον ἦσαν πολὺ πειστικώτερα, προκειμένου περὶ νοήμονος ἀποδέκτου, ἀλλὰ ἡ ἐπίδρασις των ἐπέφερεν μονιμωτέραν ἀλλαγὴν ἀπόψεων, τὴν ὁποίαν τὰ ἀντίθετα μηνύματα μὲ πολὺ μεγάλην δυσκολίαν ἠδύνατο νὰ ἀπαλείψουν. Τοῦτο ἔχει ἐξαιρετικὴν σημασίαν, διότι καὶ ἐὰν ἀκόμη πεισθῇ ὁ προϊστάμενος, ὁ σκοπὸς δὲν θὰ ἐπιτευχθῇ ἀπολύτως ἐὰν οὗτος δὲν παραμείνῃ σταθερὸς εἰς τὴν γνώμην του, παρὰ τὴν ὑπαρξίν παντοίων ἀντιθέτων ἐπιδράσεων καὶ γνώμων.

**Τ**ὸ νὰ παραμείνῃ ὁ προϊστάμενος πιστὸς εἰς τὴν γνώμην, τὴν ὁποίαν διὰ τῆς πειθοῦς μας ἐβοηθήσαμεν νὰ διαμορφώσῃ, ἀποτελεῖ ἰδιαιτέρως δύσκολον πρόβλημα ὁσάκις οὗτος ἐπανεξετάζει τὴν ιδέαν παρουσίᾳ μιᾶς ομάδος ἀτόμων, ὅπως περ' εἰπεῖν

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ  
ΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ  
ΓΝΩΜΩΝ**

μιᾶς ἐπιτροπῆς ἢ ἐνὸς διοικητικοῦ συμβουλίου. Οἱ ψυχολόγοι ἀνακαλύπτουν καθημερινῶς, ὅτι αἱ γνώμαι μιᾶς ομάδος ἀτόμων ἀποτελοῦν ἰσχυρότατον παράγοντα διαπλάσεως τῶν ἀ-

πόψεων τῶν ἐπὶ μέρους ἀτόμων. Ὁ ψυχολόγος Muzafer Sherif ἐμελέτησε τὴν ἐπίδρασιν τῶν γνώμων τῆς ομάδος ἐπὶ τῆς τάσεως ἐνὸς ἀτόμου, διὰ τῆς χρησιμοποίησεως ἐνὸς φαινομένου ποῦ ὀνομάζεται «αὐτοκίνησις». Εἶναι γεγονός, ὅτι ἐὰν παρατηρήσετε μετὰ προσοχῆς ἓνα φωτεινὸν σημεῖον ἐντὸς ἐνὸς σκοτεινοῦ δωματίου θὰ σᾶς φανῇ ὅτι τὸ σκοτεινὸν σημεῖον κινεῖται. Τὰ ὑποκείμενα τοῦ πειράματος ἐνημερώθησαν ἐπ' αὐτοῦ καὶ ἐν συνεχείᾳ τοὺς ἐξητήθη νὰ καταγράψουν πόσιν ἀπόστασιν ἢ ἔκτασιν ἔχει ἡ κίνησις, τὴν ὁποίαν βάσει τῆς ὀπτικῆς ἀπάτης ἐνόμισαν ὅτι εἶδον. Ὁ ψυχολόγος ἀκολούθως ὑπελόγησε τὴν ἔκτασιν καὶ τὸν μέσον ὄρον τῆς κινήσεως. Ἐν συνεχείᾳ ἐξήτησεν ἀπὸ τοὺς μετέχοντας εἰς τὸ πείραμα νὰ τοῦ τὸ ἐπαναλάβουν, μὲ μόνην τὴν διαφορὰν ὅτι τὴν φοράν αὐτὴν ἡ ἀπόστασις τῆς κινήσεως, ἀντὶ νὰ καταγραφῆ, θὰ ἐξεφωνήτο μεγαλοφώνως. Παρατηρήθησαν σημαντικαὶ διαφοραὶ εἰς τὴν ὀπτικὴν ἐντύπωσιν ἐκ μέρους ἐκείνων ποῦ ὠμίλησαν πρῶτοι. Μὲ ἄλλους λόγους, ἐν ἄτομον ποῦ ἀνέφερεν τὴν πρώτην φοράν, ὅτι τὸ φωτεινὸν σημεῖον παρουσίασεν κίνησιν 15 ἑκατοστῶν, μετέβαλεν τὴν ἀποψίν του καὶ ἀνέφερεν κίνησιν 30 ἑκατοστῶν, ἐὰν αἱ προηγηθεῖσαι γνώμαι συνεφώνουν περισσότερον μὲ τὴν δευτέραν ἀπόστασιν.

Ὁ Solomon Asch, ἕτερος διακεκριμένος ψυχολό-

γος, διεπίστωσεν τὸ αὐτὸ πρᾶγμα — προέβη ὁμως καὶ εἰς μίαν περαιτέρω σημαντικὴν διαπίστωσιν — εἰς ἓνα πείραμα τὸ ὁποῖον ἐβασίζετο ἐπὶ τοῦ ὑπολογισμοῦ τοῦ μήκους γραμμῶν. Ἐξητήθη ἀπὸ τὰ ὑποκείμενα τοῦ πειράματος νὰ ὑπολογίσουν ποιά ἐκ τῶν τριῶν γραμμῶν ἦτο ἴση κατὰ τὸ μήκος πρὸς μίαν τετάρτην. Ἐν συνεχείᾳ τοὺς ἐξητήθη νὰ ἐπαναλάβουν τὸ ἴδιον πρᾶγμα παρουσίᾳ μιᾶς ομάδος ἀτόμων. Μόνον ἓνα μέλος τῆς ομάδος ἦτο πράγματι ὑποκείμενον τοῦ πειράματος. Ἄπαντα τὰ ἄλλα μέλη εἶχον προειδοποιηθῆ νὰ ἀπαντήσουν, ὅτι ἡ μακροτέρα γραμμὴ ἦτο ἴση κατὰ τὸ μήκος πρὸς τὴν βραχυτέραν. Ἐκαστον ἐκ τῶν μελῶν ἀνέφερεν τὸν ὑπολογισμόν του μεγαλοφώνως, τὸ δὲ ἀνύποπτον ὑποκείμενον ὠμίλησεν τελευταῖον. Ὁ μέσος ὄρος τῶν προσώπων, ποῦ ὠμίλησαν τελευταῖα εἰς τὸ πείραμα αὐτό, εἶδε τὴν βραχυτέραν γραμμὴν ὡς πολὺ μακροτέραν, ὅταν τὸ πείραμα διεξήγετο ὑπὸ τὰς συνθήκας αὐτάς, δηλαδὴ ὁμαδικῶς. Ὁ ψυχολόγος ὁμως διεπίστωσεν ὡσαύτως, ὅτι ὅταν ἔστω καὶ ἓνα ἀπὸ τὰ προειδοποιημένα μέλη τῆς ομάδος ἀναφέρῃ — κατόπιν ἐντολῶν του — τὸ πραγματικὸν μήκος τῆς γραμμῆς, τὰ ὑποκείμενα τοῦ πειράματος εἶχον τὴν τάσιν νὰ διατηρήσουν τὴν ἀνεξαρτησίαν των καὶ νὰ δώσουν ὑπολογισμοὺς περίπου ἰδίους μὲ ἐκείνους ποῦ εἶδιδον ὅταν ἐπειραματίζοντο μόνοι των.

Τὶ σχέσιν ἔχει ὁμως ἡ διαπίστωσις αὕτη, πρὸς τὸ πρόβλημα τοῦ νὰ πείσῃ, κανεὶς, τὸν προϊστάμενόν του; Ἐχει τὴν ἐξῆς: Πρέπει νὰ καταβληθοῦν προσπάθεια πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς ὑπερνηκίσεως τῶν πιθανῶν ἀντιρρήσεων ἐκ μέρους προσώπων τῆς ομάδος, ἢ ὁποία πρόκειται νὰ συνεργασθῇ μετὰ τοῦ προϊσταμένου. Ὡσαύτως, εἶναι κατὰ πάσαν πιθανότητα καλλίτερον νὰ προσπαθῆσῃ, κανεὶς, νὰ πείσῃ πλήρως ἓνα μέλος, παρὰ νὰ κατατριβῇ εἰς τὴν προσπάθειαν νὰ πείσῃ τοὺς πάντας. Εἶναι περιττὸν νὰ τονίσωμεν, ὅτι ἐνταῦθα δὲν συνιστᾶται ἡ παρασκηνιακὴ πολιτικὴ «πίσω ἀπὸ τὶς πλάτες» τοῦ προϊσταμένου. Ἐὰν ὁμως παρουσιασθῇ μία καλὴ εὐκαιρία, εἶναι ὄντως σκόπιμον νὰ ἐπιδιώξῃ, κανεὶς, νὰ ἐπιτύχῃ μίαν ἐνημερωτικὴν συζήτησιν μὲ τὸν προϊστάμενον καὶ ἓνα ἢ δύο μέλη τῆς Ἐπιτροπῆς. Τοῦτο, πρέπει νὰ λάβῃ χώραν ἀφοῦ ἔχετε ἤδη ἀρκετὴν βεβαιότητα, ὅτι ὁ προϊστάμενος διάκειται εὐνοϊκῶς πρὸς τὴν ιδέαν σας.

**Δ**ιὰ νὰ ἀνακεφαλαιώσωμεν, ἰδοὺ αἱ 5 τακτικαὶ καὶ τῆς πειθοῦς, ποῦμποροῦν νὰ σᾶς βοηθήσουν νὰ προωθήσετε μίαν ιδέαν περισσότερον ἀποτελεσματικῶς:

- Προσπαθῆτε νὰ χρησιμοποιήτε καὶ νὰ μνημονεύετε τὴν ἐμπειρίαν καὶ τὰς ἀπόψεις προσώπων μὲ κύρος διὰ νὰ ὑποστηρίξετε τὸ ἐπιχείρημά σας. Μὴ βασίζεσθε ὁμως ἀποκλειστικῶς εἰς τὸν παράγοντα αὐτόν. Πειστι-

κόν πρέπει να είναι, επίσης και τὸ περιεχόμενον τοῦ μηνύματός σας.

- Ἐὰν δὲν εἴσθε ἄνθρωπος πολὺ ντροπαλὸς ἢ ἂν δὲν ἀντιμετωπίζετε ἰδιαιτέρως μεγάλην δυσκολίαν ἐκφράσεως εἰς τὸν προφορικὸν λόγον, προσπαθῆτε ἢ πρώτη σας πείρα παρουσιάσεως τῆς ἰδέας σας νὰ εἶναι μία προσωπικὴ ἐπαφὴ μετὰ τοῦ προϊσταμένου σας. Ἀποστείλατε τὴν ἔγγραφον ἔκθεσιν βραδύτερον, ὅταν θὰ γνωρίζετε, περίπου, τὰς ἀντιρρήσεις του καὶ ἔχετε τὴν δυνατότητα νὰ τὰς ἀνασκευάσετε. Αἱ πρῶται ἐντυπώσεις, εἶναι αἱ σπουδαιότεραι διὰ τὴν διαμόρφωσιν γνῶμῶν, χρησιμοποιήστε λοιπὸν καὶ ἐσεῖς, πρῶτα, τὸ περισσότερον ἀποτελεσματικὸν μέσον συνεννοήσεως, τὴν προφορικὴν ἐπαφὴν καὶ συζήτησιν.
- Προσπαθῆστε νὰ ἐπιτύχετε ὅσον τὸ δυνατόν ἐνωρίτερον προσωπικὴν ἀνάμιξιν τοῦ προϊσταμένου σας εἰς τὸ θέμα. Τοῦτο εἶναι ἓνα ἀποδεδειγμένως καλὸ τέχνασμα πειθοῦς καὶ σὰς ἀπαλλάσσει, ἐνδεχομένως, ἀπὸ πολλὰς ματαιὰς προσπαθείας, ἐφ' ὅσον προειδοποιήσθε ἐνωρίς, ὅτι ἡ ἰδέα σας δὲν ἔχει πιθανότητα νὰ πείσῃ.
- Παρουσιάζετε τὰ μηνύματά σας κατὰ τρόπον ἀμφίπλευρον. Ἡ ἐπίγνωσις τῶν ἐνδεχομένων μειονεκτημάτων, παραλλήλως πρὸς τὰ πλεονεκτήματα, αὐξάνει τὸ πιστευτὸν μιᾶς ἰδέας καὶ τὴν καθιστᾷ συναισθηματικῶς περισσότερον συμπαθῆ. Ἡ δὲ σπουδαιότερη πείθει εἰς τὸ νὰ προειδοποιήσῃ τὸν προϊστάμενον δι' ἐνδεχομένας ἀντιρρήσεις ἐκ μέρους ἐτέρων. Τὸν βοηθεῖ νὰ παραμείνῃ πιστὸς εἰς τὴν ἰδέαν.
- Λαμβάνετε σοβαρῶς ὑπ' ὄψιν τὴν ἐνδεχομένην ἐπίδρασιν ἐπὶ τοῦ προϊσταμένου σας, τῆς ομάδος, ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τῆς ὁποίας πρόκειται νὰ ἐπιληθθῆ τῆς ἰδέας σας. Ἐὰν τοῦτο εἶναι δυνατόν, προσπαθῆτε νὰ πείσετε τοῦλάχιστον ἓνα ἀπὸ τὰ μέλη τῆς ομάδος. Ἐὰν ὁ προϊστάμενος διαπιστώσῃ, ὅτι ἔχει ἔστω καὶ ἓναν ὑποστηρικτὴν κατὰ τὴν συνεδρίασιν, εἶναι πολὺ πιθανώτερον ὅτι θὰ ἐμμεῖνῃ εἰς τὴν ἀρχικὴν του γνώμην.

Δὲν ὑπάρχει καμμιά ἐγγύησις ὅτι ἡ τήρησις τῶν ὡς ἄνω ἀρχῶν καὶ μεθόδων θὰ καταστήσῃ τὸν προϊστάμενον πρόθυμον καὶ ἐνθουσιώδη ἀποδέκτην τῶν ἰδεῶν σας. Διὰ τῶν μεθόδων ὁμοῦ αὐτῶν γνωρίζετε ὅτι ἔχετε πράγματι καταβάλλει πᾶσαν δυνατὴν προσπάθειαν καὶ δὲν ἔχετε παραλείψει καμμίαν φροντίδα. Ἐὰν παρ' ὅλα ταῦτα ἀποτύχετε, τοῦτο ἴσως νὰ σημαίνῃ ὅτι ἡ ἰδέα σας χρειάζεται περισσοτέραν ἐπεξεργασίαν, ἢ, ἐν τελευταίᾳ ἀναλύσει, ὅτι θὰ ἦτο ἴσως σκόπιμον νὰ ἀλλάξετε προϊστάμενον.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ «Management Review», Σεπτεμβρίου 1969).

## ΑΡΧΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### I. Θεμελιώδεις ἀρχαὶ τοῦ σχεδιασμοῦ τῆς Ὄργανώσεως.

1. Τὰ θεμελιώδη σχέδια καὶ οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ τῆς Ἐπιχειρήσεως δέον νὰ προσδιορίζωνται καὶ ἡ ὀργανωτικὴ διάρθρωσις τῆς νὰ προσαρμόζεται καταλλήλως, ὥστε τὰ σχέδια καὶ οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ νὰ ἐκτελοῦνται ἐπιτυχῶς.
2. Ἡ ὀργάνωσις δέον νὰ πραγματοποιηθῆται μὲ ἐπίκεντρον τὰς κυρίας λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως. Δέον νὰ συμβάλλῃ καὶ νὰ κατευθύνεται ἀπὸ τὰς βασικὰς διαδικασίας ἐργασίας.
3. Τὴν ὀργάνωσιν δέον νὰ διακρίνῃ εὐκαμψία, διὰ νὰ δύναται νὰ ἀνταπεξέρχεται εἰς τὰς νέας καὶ μεταβαλλομένας συνθήκας, αἰτίνας δυνατὸν νὰ πηγάζουν ἐκ τῆς Ἐπιχειρήσεως εἴτε ἐκτὸς ταύτης.
4. Ἡ ὀργανικὴ διάρθρωσις δέον νὰ διατηρῆται ὅσον τὸ δυνατόν ἀπλῆ καὶ ὁ ἀριθμὸς τῶν μονάδων ἐντὸς τῆς ὀργανώσεως νὰ εἶναι ὁ δυνατόν μικρότερος.
5. Ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐπιπέδων εὐθύνης δέον νὰ εἶναι ὁ μικρότερος δυνατός. Κάθε πρόσθετον διοικητικὸν ἐπίπεδον ἐπιμηκύνει τὴν ἄλυσον ἐξουσιῶν καὶ εὐθύνης καὶ αὐξάνει τὸν χρόνον τὸν ἀπαιτούμενον διὰ τὴν προώθησιν τῶν κατευθυντηρίων ὁδηγῶν εἰς τὰ ἐπίπεδα ταῦτα λειτουργίας καὶ τὴν λήψιν ἀποφάσεων ἐκ τῶν ἄνω.
6. Ἡ μορφή τῆς ὀργανώσεως δέον νὰ ἐπιτρέπῃ εἰς ἕκαστον ἀνώτερον στέλεχος καὶ προϊστάμενον τὴν ἀσκησιν τῆς μεγίστης δυνατῆς πρωτοβουλίας ἐντὸς τῶν ὁρίων τῆς παρασχεθείσης εἰς αὐτοὺς ἐξουσίας.

### II. Ἀνάθεσις λειτουργικῶν ἀρμοδιοτήτων

1. Ἐκάστη ἐκ τῶν λειτουργικῶν ἀρμοδιοτήτων τῆς ἐπιχειρήσεως δέον νὰ ἀνατίθεται εἰς μίαν συγκεκριμένην μονάδα τῆς ὀργανώσεως. Ὑπὸ ὁμαλὰς συνθήκας, οὐδεμία ἀρμοδιότης θὰ πρέπει νὰ ἀνατίθεται εἰς περισσοτέρας τῆς μιᾶς μονάδος τῆς ὀργανώσεως.
2. Λειτουργικαὶ ἀρμοδιότητες στενῶς συνδεόμεναι ἢ παρόμοιαι μετὰξὺ τῶν δέον, κανονικῶς, νὰ ἀνατίθεται εἰς τὴν αὐτὴν μονάδα τῆς ὀργανώσεως.

(Συνέχεια εἰς σελ. 40)



**ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ**

ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

Μία διαφήμισή σας στο περιοδικό μας θα τήν δούν 6.000 περίπου επιχειρηματίες και άνωτατα στελέχη επιχειρήσεων οι οποίοι αντιμετωπίζουν καθημερινές ανάγκες σε έπιπλα γραφείων, σκεύη, μηχανήματα, πρώτες ύλες, μηχανές γραφείου, εξειδικευμένες υπηρεσίες, μέσα μεταφοράς, είδη εξοπλισμού γραφείων, γραφική ύλη ... Αύτοί είναι που άποφασίζουν ...

Χρησιμοποιήστε τό περιοδικό μας όχι σαν άπλό διαφημιστικό μέσο, αλλά σαν τό ίδεώδες μέσο, αύξησεως τών πωλήσεών σας.

**Ο Ι Π Ω Λ Η Σ Ε Ι Σ Σ Α Σ  
Θ Α Σ Α Σ Τ Ο Α Π Ο Δ Ε Ι Ξ Ο Υ Ν**

# ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΙΣ  
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



Αί τιμαί καταχωρήσεως κατά τεύχος έχουν καθορισθή ως εξής :

1. Σελίς έξωφύλλου (τελευταία)	Δρχ. 4.500
2. » β' έξωφύλλου	» 3.500
3. » γ' έξωφύλλου	» 3.500
4. Διά έκάστην έσωτερικήν σελίδα	» 2.500
5. Καταχώρησις ήμισείας σελίδος	» 1.500

Αί άνωτέρω τιμαί ύπόκεινται εις έκπτώσιν 25 % έφ' όσον ήθελεν δοθῆ έντολή καταχωρήσεως διά τρία τεύχη και άνω



# Η ΑΡΙΣΤΟΠΟΙΗΣΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΝ ΤΗΣ

Υπό ΚΛΑΥΔΙΟΥ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑ

ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΟΥ

ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**Η** διαμόρφωσις καὶ ἡ διατήρησις τῆς σχετικῶς ἀρίστης ποιότητος τῶν παραγομένων καὶ διανεμομένων ἀγαθῶν, ἀναλόγως τῶν εἰς τὴν ἀγορὰν ὑφισταμένων καὶ προβλεπομένων νὰ σχηματισθῶν κατηγοριῶν πελατῶν, ἀποτελεῖ σημαντικὸν σκοπὸν καὶ παράγοντα ἐπιτυχίας οἰασδῆποτε ἐπιχειρήσεως. Οὕτως ἐπιτυγχάνεται ἡ προώθησις καὶ ἐπικράτησις τῶν ἀγαθῶν εἰς τὰς ἐξειλιγμένας ἰδίαι ἀγοράς. Οὕτως ἐπίσης διαμορφοῦται (τῇ συνδρομῇ τῆς συσκευασίας) διακεκριμένη φυσιογνωμία τῶν ἀγαθῶν, ἡ ὁποία συμβάλλει εἰς τὴν δημιουργίαν συθηκῶν μονοπωλιακοῦ ἀνταγωνισμοῦ καὶ ἐδραιώσεως τῆς φήμης δεδομένης ἐπιχειρήσεως.

Ἐμφάνισις καὶ διατήρησις εἰς τὴν ἀγορὰν ἀγαθῶν μεταβλητομένης ποιότητος καὶ ἰδίαι ἐλαττωματικῶν, ἦτοι ἀκαταλληλῶν ἢ κακοτέχνων καὶ συνεπῶς ἀχρήστων ἢ ἀποβλήτων (κοινῶς σκάρτων), ὡς ἐπίσης διαφήμισις ἀγαθῶν μὴ ἀνταποκρινομένων πληρῶς πρὸς τὰ διαφημιζόμενα συστατικὰ αὐτῶν ἢ προτερήματα, ἀποτελοῦν λίαν δυσμενεῖς παράγοντας ἐπικρατήσεώς των.

Οἱ δυσμενεῖς οὗτοι παράγοντες ὀδηγοῦν σὺν τῷ χρόνῳ εἰς κάμψιν τῶν πωλήσεων, τείνουσαν πρὸς ἐκμηδενισμόν τοῦ κύκλου ἐργασιῶν καὶ τῆς φήμης τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἀρχικῶς μὲν, οἱ πελάται αὐτῆς ἐκδηλώνουσι τὴν δυσαρέσκειάν των διὰ παραπόνων καὶ ἐπιστροφῶν ὡς ἀπαραδέκτων τῶν ἀγοραζομένων ἀγαθῶν, τελικῶς δὲ οὗτοι στρέφονται πρὸς ἀγαθὰ διατηροῦντα σταθερῶς τὴν σχετικῶς ἀρίστην ποιότητα αὐτῶν, ἅτινα παράγονται παρ' ἑτέρων ἐπιχειρήσεων.

Οἱ ἀνωτέρω, ὅθεν σημαντικοὶ λόγοι, ἐπιβάλλουσι τὴν σχετικὴν ἀριστοποίησιν τῆς ποιότητος τῶν ἀγαθῶν καὶ τὸν ἐν συνεχείᾳ συστηματικὸν ἔλεγχον, πρὸς διατήρησιν αὐτῆς. Ἡ ἀριστοποίησις

αὕτη ἐπιτυγχάνεται κατόπιν προσδιορισμοῦ τῶν συστατικῶν ποιότητος τῶν ἀγαθῶν (Attributes), ἐνῶ ὁ ἐν προκειμένῳ ἔλεγχος καθίσταται ἀποτελεσματικὸς, κατόπιν προκαθορισμοῦ τῶν προδιαγραφῶν ἢ τῶν προτύπων ποιότητος ἐκάστου εἴδους ἀγαθῶν, ὡς καὶ τῆς ἐφαρμογῆς μεθόδων ἀσκήσεως αὐτοῦ, προληπτικῶς καὶ κατασταλτικῶς.

**Π**οιότης ἀγαθῶν (quality of products) εἶναι τὸ σύνολον τῶν βασικῶν συστατικῶν ἢ χαρακτηριστικῶν γνωρισμάτων τῶν ἀγαθῶν, δι' ὧν ταῦτα συγκρινόμενα, διακρίνονται μεταξύ των ἡδονιστικῶς καὶ λειτουργικῶς.

Ὁ ἡδονιστικὸς προσδιορισμὸς τῆς ποιότητος τῶν ἀγαθῶν, ἐξαρτᾶται ἐξ οἰκονομικῶν κριτη-

## ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ ΤΩΝ ΑΓΑΘΩΝ

κονομικῶν κριτηρίων ὑποκειμενικοῦ χαρακτήρος, ἦτοι ἐκ τοῦ βαθμοῦ ἱκανοποιήσεως τῶν ἀναγκῶν δεδομένης κατηγορίας ἀγοραστῶν. Αἱ κατηγορίαι αὗται τῶν ἀγοραστῶν διαμορφοῦνται ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ὁμοιότητος τῆς συμπεριφορᾶς αὐτῶν ἑναντι τῶν διαφόρων εἰδῶν ἀγαθῶν, τῶν προσφερομένων εἰς τὴν ἀγορὰν. Ὁ δὲ βαθμὸς οὗτος εἶναι συνάρτησις τοῦ ὕψους τοῦ εἰσοδήματος τῶν ἀγοραστῶν, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὴν ροπὴν τῶν πρὸς κατανάλωσιν, τὰς συνηθείας, τὰς τάσεις ἐπιδείξεως καὶ τὴν αἰσθητικὴν των. Οὕτως, ἐκάστη κατηγορία πελατῶν δεδομένης ἐπιχειρήσεως ἐπιθυμεῖ νὰ προμηθεύηται σταθερῶς ὠρισμένην ποιότητα ἀγαθῶν, συναρτήσῃ τῆς τιμῆς αὐτῶν κατὰ μονάδα. Ἡ ποιότης αὕτη διὰ συγκεκριμένην κατηγορίαν πελατῶν χαρακτηρίζεται ὡς ἡ σχετικῶς ἀρίστη ἀπὸ ἡδονιστικῆς ἀπόψεως.

Ὁ λειτουργικὸς προσδιορισμὸς τῆς

ποιότητα των αγαθών εξαρτάται εκ τεχνικών κριτηρίων αντικειμενικού χαρακτήρος, ήτοι εκ του βαθμού ανταποκρίσεως των αγαθών προς τόν προορισμόν τῆς χρήσεώς των. Ἐκάστη χρήσις αγαθοῦ προϋποθέτει τὴν ὑπαρξιν δεδομένης φυσικῆς ἰδιοσυστασίας αὐτοῦ (ὡς βιολογικῆς, μηχανικῆς χημικῆς, τεχνικῆς, ὄγκου καὶ συσκευασίας). Ἡ ἰδιοσυστασία αὕτη ἱκανοποιεῖ τὰς αἰσθήσεις (ἀκοήν, ἀφήν, γεῦσιν, ὄρασιν καὶ ὄσφρησιν) καὶ παρέχει εὐκολίας εἰς τοὺς χρησιμοποιοῦντας τὸ ἀγαθόν, διότι τοῦτο εἶναι, π.χ., ὑγιεινόν, ἀνακουφίζει, ὁμορφαίνει, ξεκουράζει κλπ. Ἐκάστη ἐπίσης, χρήσις αγαθοῦ προϋποθέτει τὴν ὑπαρξιν δεδομένης ἐτοιμότητος (reliability) αὐτοῦ, ἢτοι πιθανότητος κατὰ 100 % ἀμέσου καὶ κανονικῆς τούτου χρήσεως ἢ λειτουργίας, ὅταν ὁ ἀγοραστής τοῦ αγαθοῦ ἐπιθυμῇ. Ἡ ἐτοιμότης αὕτη ὑφίσταται, βεβαίως, ὑπὸ ὠρισμένας προϋποθέσεις ἢ συνθήκας περιβάλλοντος καὶ ἐπὶ τινα μόνον χρονικὴν περίοδον ἀπὸ τῆς παραγωγῆς τοῦ αγαθοῦ ἢ ἀπὸ τῆς ἐνάρξεως τῆς χρήσεως ἢ τῆς λειτουργίας του. Ἡ ἐτοιμότης τοῦ αγαθοῦ εἶναι συμφυρῆς πρὸς τὸν λειτουργικὸν προσδιορισμὸν τῆς ποιότητος αὐτοῦ, ἰδίᾳ ὅταν τὸ ἀγαθόν συντίθεται ἢ συναρμολογῆται ἀπὸ ἐπὶ μέρους εὐπαθῆ διαχρονικῶς ἀγαθὰ ἢ στοιχεῖα. Τοιαῦτα, π.χ., εὐπαθῆ ἀγαθὰ ἢ στοιχεῖα εἶναι αἱ λυχνίαι τῶν συσκευῶν ραδιοφώνου, τηλεοράσεως, ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν κλπ., τὰ συνθετικὰ χημικὰ στοιχεῖα τῶν κινηματογραφικῶν ταινιῶν, τῶν φωτογραφικῶν πλακῶν κλπ. Συνήθως, προκειμένου περὶ συσκευῶν τῶν ἀνωτέρω κατηγοριῶν, ἡ ἐτοιμότης αὐτῶν διασφαλίζεται διὰ προβλεπομένης ἀμέσου καὶ ἐνίοτε αὐτομάτου ὑποκαταστάσεως τῶν μὴ κανονικῶς λειτουργουσῶν λυχνιῶν ἢ ἐτέρων ἐπὶ μέρους συνθετικῶν στοιχείων των. Προκειμένου πάλιν περὶ ταινιῶν ἢ πλακῶν, ὡς αἱ προμνησθεῖσαι, εἰς τὴν συσκευὴν αὐτῶν ἀναγράφεται ὁ χρόνος μέχρι τοῦ ὁποίου ὑφίσταται πιθανότης πλήρους αὐτῶν ἐτοιμότητος. Οὕτως, ὁ προκαθορισμὸς τῆς ποιότητος τῶν αγαθῶν, ἀναλόγως τῆς χρήσεως αὐτῶν, διαμορφώνει τὴν σχετικῶς ἀρίστην ποιότητά των ἀπὸ λειτουργικῆς ἀπόψεως.

Ἡ κατὰ τὰ ἀνωτέρω συνδυαζομένη σχετικῶς ἀρίστη ποιότης τῶν αγαθῶν, ἀπὸ τε ἡδονιστικῆς καὶ λειτουργικῆς ἀπόψεως, ἀποτελεῖ τὴν ἐκάστοτε ἀριστοποίησιν τῆς ποιότητος αὐτῶν, κατὰ κατηγορίας ἀγοραστῶν καὶ χρήσεις. Ἐκ τῶν ἀνωτέρω διαπιστοῦται, ὅτι ἀποκλείεται ἡ διαρκῆς προσφορά εἰς ἀγορὰν αγαθῶν ἀπολύτως ἀρίστης ποιότητος. Ἐάν, ἐπὶ παραδείγματι, ἐπιχειρήσῃ τις προσέφερεν εἰς τὴν ἀγορὰν ἀγαθὰ ἀπολύτως ἀρίστης ποιότητος, ἀλλ' εἰς τιμὰς ἀπροσίτους ἢ ἀνωτέρας τῆς ἀγοραστικῆς δυνάμεως τοῦ συνόλου τῶν κατηγοριῶν τῆς πελατείας τῆς, ἀσφαλῶς τότε αὕτη θὰ αὐτοκατεδικάζετο εἰς σύντομον οἰκονομικὴν ἐξαφάνισιν.

Αἱ μέθοδοι ἀσκήσεως τοῦ ἐν προκειμένῳ

ἐλέγχου ἐπιλέγονται, ἀναλόγως τοῦ τύπου καὶ τῆς ἀξίας τῶν αγαθῶν, τοῦ ἀπαιτουμένου βαθμοῦ ἀκριβείας τῆς σχετικῶς ἀρίστης ποιότητός των καὶ τῆς ἐπιτρεπομένης συνολικῆς δαπάνης διὰ τὴν ἐφαρμογὴν των. Εἰδικῶς, ὡς πρὸς τὴν συνολικὴν δαπάνην ὅτι αὕτη συνήθως κυμαίνεται κατὰ ἐπιχειρήσεις μεταξὺ 4 % καὶ 20 % τῶν ἀκαθαρίστων κερδῶν των. Εἰς τὴν δαπάνην ταύτην περιλαμβάνεται καὶ ἡ τοιαύτη τῶν ἀπορριπτομένων ὡς ἐλαττωματικῶν (σκάρτων) αγαθῶν.

Συμφώνως πρὸς τὰ κριτήρια ταῦτα, αἱ πλεον ἐν χρήσει μέθοδοι εἶναι αἱ ἐπόμεναι τρεῖς :

**α) Ἡ μέθοδος ἐλέγχου διὰ τῶν ἀνθρωπίνων αἰσθήσεων.**

Αὕτη ἐφαρμόζεται παρ' ἐμπειρογνομόνων, διὰ συγκρίσεως ἐκάστου τῶν παραχθέντων τελικῶν αγαθῶν πρὸς τὸν, κατὰ τὴν κρίσιν αὐτῶν, ἀναγκαῖον βαθμὸν ποιότητος τοῦ συνόλου τῶν βασικῶν συστατικῶν τῶν τελικῶν αγαθῶν, ἢ πρὸς τυχόν ὑφισταμένας προδιαγραφὰς των. Ὁ βαθμὸς οὗτος ποιότητος διαπιστοῦται διὰ δοκιμῶν, μέσω τῶν ἀνεπτυγμένων καὶ ἐξειδικευμένων αἰσθήσεων τῶν διενεργούντων τὸν ἔλεγχον. Οὕτως, αἱ ἐν λόγω δοκιμαὶ στηρίζονται εἰς τὴν ἀκοήν, τὴν ἀφήν, τὴν γεῦσιν, τὴν ὄσφρησιν καὶ τὴν ὄρασιν τῶν ἐμπειρογνομόνων.

Ἡ κατὰ τὰ ἀνωτέρω στατικὴ μέθοδος, θεωρεῖται μὲν ὡς ἡ ἀπλουστερά ἀσκήσεως κατασταλτικοῦ ἐλέγχου τῆς ποιότητος τῶν αγαθῶν. Εἶναι, ἐν τούτοις, αὕτη δαπανηρά, καθ' ὅσον δὲν συντελεῖ πάντοτε ὥστε νὰ προληφθῇ ἡ παραγωγή ἀκαταλλήλων αγαθῶν, διὰ προληπτικοῦ ἐλέγχου. Ἐπιπροσθέτως, ὁ ὑποκειμενικὸς χαρακτήρ τῆς μεθόδου ταύτης, συντελεῖ ὥστε νὰ μὴ θεωρῆται πάντοτε ὡς ἀσφαλῆς μέθοδος.

**β) Ἡ μέθοδος ἐλέγχου δι' ἠλεκτρονικῶν συσκευῶν.**

Προκειμένου περὶ ἐπιχειρήσεων ἐφαρμοζουσῶν συνεχῆ ροὴν πληθοπαραγωγικῆς διαδικασίας, ὁ ἔλεγχος ποιότητος τῶν αγαθῶν διεξάγεται ἀποτελεσματικῶς κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς διαδικασίας ταύτης, πρὸς πρόληψιν παραγωγῆς ἀκαταλλήλων αγαθῶν. Βασικὴ ἐν προκειμένῳ μέθοδος ἐλέγχου τῆς ποιότητος τῶν αγαθῶν εἶναι ἡ διὰ τῆς χρήσεως ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν, τῆ βοήθειαν αὐτοκυβερνουμένων ἠλεκτρονικῶν συσκευῶν, ὡς τῶν χρησιμοποιουμένων εἰς τὴν αὐτοματοποιημένην μηχανοργάνωσιν, διὰ τῆς κυβερνητικῆς. Αἱ συσκευαί, αὗται συνδέονται μὲ ὄργανα μικρομετρίας (ὡς βατόμετρα, βολτόμετρα, θερμόμετρα, παχύμετρα, πυρόμετρα κλπ.), ἅτινα εἶναι ἐφοδιασμένα διὰ ραδιοϊσοτόπων. Οὕτως, ἐπιτυγχάνεται ἡ μέτρησις, διὰ φυσικῶν μονάδων μετρήσεως, τοῦ βαθμοῦ ποιότητος τῶν βασικῶν συστατικῶν τῶν αγαθῶν καὶ τῶν ἐπιτρεπομένων ὄρων ἐμπιστοσύνης ἢ ἀνοχῆς μεταβλητικότητος

των ἐν λόγῳ συστατικῶν, ἀπὸ πλευρᾶς πυκνότητος, πάχους, σκληρότητος κλπ. Ἡ μέτρησης αὕτη ἀπεικονίζεται αὐτομάτως δι' ὀπτικῶν παραστάσεων καὶ δὴ δεικτῶν συμπεριφορᾶς τῆς ποιότητος ἐκάστης βασικῆς ὕλης, περιεχομένης εἰς ἕκαστον παραγόμενον ἀγαθόν. Ὄταν οἱ δεικταὶ ἐμφανίζου ἐντοπισμένας δυσμενεῖς ποιοτικὰς παρεκκλίσεις λόγῳ μεταβολῆς ἑνὸς ἢ πλείονων τῶν παραγόντων συνθέσεως τῆς μηχανοργανώσεως, τῆς ἐργασίας καὶ τῶν λοιπῶν ὑλικῶν μέσων παραγωγῆς, τότε πιέζονται ὑπὸ τῶν ἐλεγκτῶν ἢ ἐποπτῶν κομβία αὐτομάτου ἀποβολῆς τῶν τυχόν παραχθέντων ἐλαττωματικῶν ἀγαθῶν, μετ' ἀναλόγου ἀναρρυθμίσεως τῆς παραγωγικῆς ροῆς. Οὕτω, δὲν προχωρεῖ ἡ παραγωγή ἀκατάλληλων ἀγαθῶν.

### γ) Ἡ μέθοδος ἐλέγχου διὰ στατιστικῆς ἀπογραφῆς ἢ δειγματοληψίας.

Αἱ ἐπιχειρήσεις μικροῦ μεγέθους, αἰτινες δὲν δύνανται νὰ ἐφαρμόσουν τὴν δι' ἠλεκτρονικῶν συσκευῶν μέθοδον καὶ κρίνουσαν ἐπισφαλῆ τὴν ἀμυγῆ διὰ τῶν ἀνθρωπίνων αἰσθησεων τοιαύτην, ἐφαρμόζουσαν κατὰ τὸ πλεῖστον τὴν μέθοδον τῆς στατιστικῆς ἀπογραφῆς ἢ δειγματοληψίας, τόσον κατὰ τὴν παραγωγικὴν διαδικασίαν (προληπτικῶς), ὅσον καὶ μετὰ τὸ πέρασ αὐτῆς (κατασταλτικῶς).

Ἡ κατὰ τὰ ἀνωτέρω μέθοδος ἐλέγχου διὰ τῆς στατιστικῆς ἀπογραφῆς ἢ δειγματοληψίας στηρίζεται εἰς σαφεῖς καὶ ὀρθὰς προδιαγραφὰς καὶ διευκολύνεται ἐν τῇ ἐφαρμογῇ της διὰ τῆς ἐκ τῶν προτέρων καταρτίσεως τύπου Gantt δυναμικῶν ὀργανογραμμάτων, καλουμένων «ὀρίων ἐμπιστοσύνης» ἢ ἀνοχῶν μεταβλητικότητος τῶν βασικῶν συστατικῶν τῆς ποιότητος τῶν ἀγαθῶν. Δι' αὐτῶν, παρακολουθεῖται ἡ παραγωγή καὶ αἱ ἐμφανιζόμεναι ἐκτροπαὶ ἐκ τῶν ὀρίων τούτων, αἰτινες σημειοῦνται εἰς εἰδικὰ δελτία, βάσει τῶν ὁποίων ἀσκεῖται, προληπτικῶς καὶ κατασταλτικῶς, κανονικὸς καὶ δημιουργικὸς ἔλεγχος.

Ἡ μέθοδος ἐλέγχου διὰ τῆς στατιστικῆς ἀπογραφῆς, ἔχει ἐφαρμογὴν ἐπὶ τοῦ συνόλου τῶν παραγομένων ἀγαθῶν. Οὕτω, τὸ κόστος αὐτῆς καθίσταται σημαντικόν, ἐνῶ συνάμα ἀπαιτεῖ πολὺ χρόνον καὶ πολλοὺς ἱκανοὺς ἐλεγκτάς. Δι' ὃ καὶ ἐφαρμόζεται κυρίως ὑπὸ ἐπιχειρήσεων παραγουσῶν ἀγαθὰ μεγάλης ἀξίας, ζωτικῆς σημασίας καὶ περιορισμένης προσφορᾶς.

Ἡ μέθοδος ἐλέγχου διὰ τῆς στατιστικῆς δειγματοληψίας εἶναι ἡ πλέον ἐν χρήσει ὁλων τῶν μεθόδων ἀσκήσεως ἐλέγχου ποιότητος τῶν ἀγαθῶν. Τοῦτο δὲ κυρίως διότι διεξάγεται μὲ πολὺ χαμηλὸν κόστος, ταχέως καὶ ἀπὸ περιορισμένον ἀριθμὸν ἐλεγκτῶν, μόνον ἐπὶ τινος ἀντιπροσωπευτικοῦ τοῦ συνόλου τῶν ἀγαθῶν δείγματος, ὅπερ λαμβάνεται περιοδικῶς καὶ παρέχει ἐχέγγυα ἐπαρκοῦς ἐξασφαλίσεως τοῦ ἀπαιτουμένου ἐλέγχου.

Αἱ κατὰ τὰ προηγηθέντα μέθοδοι ἀσκήσεως ἐλέγχου ἐπὶ τῆς ποιότητος τῶν ἀγαθῶν τυγχάνουσαν ἐφαρμογῆς, εἴτε ὑπὸ προληπτικῆν, εἴτε ὑπὸ κατασταλτικῆν μορφήν, εἴτε καὶ ὑπὸ τὰς δύο ταύτας μορφὰς ἀθροιστικῶς, ἐφ' ὅσον ἑκάτερα τούτων κρίνεται ὡς ἀνεπαρκῆς. Περαιτουμένου δὲ τοῦ ἐλέγχου, συνήθως ἐπικολώνονται ἢ ἀναρτῶνται ἐπὶ τῶν κρινομένων ὡς καταλλήλων πρὸς πώλησιν ἀγαθῶν (ἵνα διατεθοῦν εἰς

### ΕΦΑΡΜΟΓΑΙ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΙΝ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΛΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

τὴν ἀγορὰν) εἰδικὰ δελτία ἐγγυήσεως τῆς γνησιότητος τῆς ποιότητος τῶν.

Ὁ προληπτικὸς ἔλεγχος διενεργεῖται ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως (ἐνδογενῶς), ἀνὰ πᾶσαν χρονικὴν στιγμὴν καὶ φάσιν τῆς παραγωγικῆς ἰδίᾳ διαδικασίας. Οὕτως, ὅθεν, διεξάγεται κανονικῶς ἀπὸ τῆς παραλαβῆς τῶν πρώτων ὑλῶν μέχρι τῆς ὀλοκληρώσεως τῆς μεταποιήσεως αὐτῶν εἰς τελικὰ ἀγαθὰ. Ὁ προληπτικὸς ἔλεγχος καθίσταται συνάμα δημιουργικὸς, ὅταν πέραν τῆς ἐγκαίρου παρακολουθήσεως καὶ διαπιστώσεως τῶν ἐπερχομένων ποιοτικῶν παρεκλίσεων, ἐπιδιώκεται δι' αὐτοῦ καὶ ἡ πρόληψις τυχόν μεταβολῶν τῆς προγραμματισμένης παραγωγικῆς ροῆς, ἐνεκα ἐνδεχομένης παραγωγῆς ἐλαττωματικῶν ἢ ἀκατάλληλων ἀγαθῶν, εἰ δυνατόν δὲ εἰς τὰς πλέον ἀρχικὰς φάσεις τῆς ἐπεξεργασίας τῶν. Ἄμα τῇ διαπιστώσει παραγωγῆς ἐλαττωματικοῦ τινος ἀγαθοῦ, ἀπομακρύνεται τοῦτο ἀμέσως τῆς παραγωγικῆς ροῆς, ἐνῶ συνάμα ἀναρρυθμίζεται αὕτη τόσον χρονικῶς, ὅσον καὶ διὰ ν' ἀποφευχθῆ περαιτέρω χρήσις ἢ παραγωγή ἀκατάλληλων πρώτων ὑλῶν, ἢ ἡμικατεργασμένων προϊόντων.

Ὁ κατασταλτικὸς ἔλεγχος διενεργεῖται τόσον ἐντὸς (ἐνδογενῶς), ὅσον καὶ ἐκτὸς (ἐξωγενῶς) τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὁ ἐνδογενὴς καὶ κανονικὸς κατασταλτικὸς ἔλεγχος πραγματοποιεῖται βάσει ἀντιπαραβολῶν τῶν προδιαγραφῶν ἢ τῶν προτύπων ποιότητος πρὸς τὰ τελικῶς παραγόμενα ἀγαθὰ, εὐθύς ἄμα τῇ ἀποπερατώσει τῆς παραγωγῆς τῶν.

Τὰ τυχόν ἐλεγχόμενα ὡς ἀκατάλληλα ἀγαθὰ πρὸς πώλησιν, ἀπομακρύνονται τῶν προοριζομένων πρὸς διανομήν. Ὁ ἔλεγχος οὗτος καθίσταται δημιουργικὸς, ὅταν ὑποδεικνύωνται, περαιτέρω, δυνατότητες μελλοντικῆς ἐξουδετερώσεως ἢ ἀποτροπῆς τῆς παραγωγῆς ἐλαττωματικῶν ἀγαθῶν καὶ γενικῶς, βελτιώσεως τῶν ὄρων λειτουργίας τῆς παραγωγῆς.

Ὁ ἐξωγενὴς κατασταλτικὸς ἔλεγχος εἶναι συνήθως μόνον κανονικὸς καὶ ἀσκεῖται ὑπὸ τῶν πελατῶν τῆς ἐπιχειρήσεως (ἐνεργῶν καὶ λαθάνοντων ἢ πιθανῶν) καὶ ὑπὸ ἐτέρων ἀτόμων καὶ ὀργανισμῶν ἐχόντων σχετικὰ συμφέροντα (ὡς τοῦ κράτους πρὸς προστασίαν τῆς ὑγείας τοῦ καταναλωτικοῦ κοινού), ἔτι δὲ πρωτοβουλία ἢ μὴ τῶν

## Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΤΗΝ ΕΛΠΙΔΑ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΟΤΗΤΟΣ

**Νά μή κατηγοροῦμεν τὴν τεχνολογίαν διὰ τὰς ἰδικὰς μας ἀδυναμίας. Δὲν ὑπάρχει κίνδυνος ἐπιβολῆς τεχνολογικῆς τυραννίας εἰς τὸν ἄνθρωπον.**

Παριστάμεθα μάρτυρες τῆς ἀνυψώσεως καὶ ὄχι τῆς πτώσεως τοῦ ἀνθρώπου, διεκήρυξεν κατὰ τὴν διάρκειαν ὁμιλίας του ἐνώπιον συμποσίου «ἐπὶ τῶν Ἀξιῶν εἰς τὸν σημερινὸν κόσμον τῶν ὑλικῶν δεδομένων», ὁ Πρόεδρος τῆς Ἐπιτροπῆς Ἀτομικῆς Ἐνεργείας τῶν ΗΠΑ Δρ. Γκλέν Σήμεργκ.

Ὁ διακεκριμένος ἐπιστήμων, ὁ ὁποῖος αὐτοχαρακτηρίζεται ὡς «νεοαισιόδοξος», κατεφέρθη ἐναντίον τῆς ἀπαισιοδοξίας ὡς πρὸς τὸ μέλλον, ποῦ ἔχει καταλάβει σήμερον τὴν κοινωνίαν. Τὴν ἀπαισιοδοξίαν αὐτὴν ὁ κ. Σήμεργκ—κάτοχος Βραβείου Νόμπελλ Χημείας—ἀπέδωκεν εἰς τὴν ἀπογοητευτικὴν, ὡς τὴν ἐχαρακτήρισεν, ἔμφασιν τῆς τηλεοράσεως, τοῦ τύπου καὶ τοῦ ραδιοφώνου ἐπὶ θεμάτων ὡς ἡ μόλυνσις τοῦ περιβάλλοντος, ἡ ἔνδεια, ὁ ὑπερπληθυσμὸς καὶ ἡ ἐκρηκτικὴ δύναμις ἡ συγκεντρωθεῖσα εἰς χεῖρας ὀρισμένων κρατῶν.

Ὁ κ. Σήμεργκ ἀρνεῖται ἐπιμόνως ὅτι ἡ τεχνολογία ἀπειλεῖ τὸν ἄνθρωπον σήμερον. Ὑπάρχουν, εἶπεν, ἀξίαι κοινὰ καὶ στόχοι μακρόπνοοι διὰ τὸ σύνολον τῆς ἀνθρωπότητος, ἡ ἐπιδιώξις τῶν ὁποίων ὄχι μόνον δὲν ὀδηγεῖ εἰς ἐπιβολὴν τεχνολογικῆς τυραννίας ἐπὶ τοῦ ἀνθρώπου, ἀλλ' ἀντιθέτως εἰς ἡδέη-μένην ἐλευθερίαν διὰ τὸ ἄτομον. Εἶναι σφάλμα, ἐτόνισεν ὁ διακεκριμένος ἐπιστήμων, νὰ ἐπιρρίπτωμεν εἰς τὴν μηχανὴν τὰς ἰδικὰς μας ἀδυναμίας. Οὔτε ἡ μηχανὴ πταίει δι' ὅσα συμβαίνουν σήμερον, οὔτε τὸ «σύστημα» οὔτε τὸ «κατεστημένον».

Ἡ τεχνολογία δύναται νὰ καθοδηγηθῇ δημιουργικῶς, ὥστε ἡ ἀνθρωπίνη κοινωνία νὰ ἐναρμονισθῇ πρὸς τὸ φυσικὸν περιβάλλον, εἶπεν ἀκολούθως ὁ ὀμιλητής. Ὑπάρχουν σήμερον αἱ δυνατότητες διὰ τὴν δημιουργίαν περισσοτέρου πλούτου μὲ ὀλιγώτερα ἀπορρίμματα καὶ μεγαλυτέρας ωραιότητος «ἐκεῖ ὅπου ἔχομεν ἀφήσει νὰ φυτρώσῃ ἡ ἀσχῆμια». Ὑπάρχουν ἀκόμη σήμερον δυνατότητες νὰ γίνῃ ὁ ἄνθρωπος περισσότερον ἀσφαλῆς καὶ νὰ ἀποκτήσῃ περισσοτέραν ἀτομικὴν ἐλευθερίαν.

Πρέπει, ἐτόνισεν, νὰ ἐπιβληθῶμεν ὡς ἄνθρωποι εἰς τὴν τεχνολογίαν καὶ νὰ συμφωνήσωμεν ἐπὶ τοῦ τί ἐπιθυμοῦμεν νὰ μᾶς προσφέρῃ. Τὸ γεγονὸς εἶναι πῶς ἡ σύγχρονη τεχνολογία ἔχει ἐξοπλίσῃ τὸν ἄνθρωπον καλλίτερον παρὰ ποτὲ διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν μεγάλων προβλημάτων.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ Ἐπιστημονικὸν Δελτίον τῆς Ἀμερικανικῆς Ὑπηρεσίας Πληροφοριῶν).

παραγουσῶν τὰ ἀγαθὰ ἐπιχειρήσεων. Ἡ πρωτοβουλία αὕτη ἐκδηλοῦται, ὅταν δεδομένη ἐπιχειρήσις δὲν δύναται νὰ ἀσκήσῃ ἀποτελεσματικὸν ἐνδογενῆ καὶ δὴ κανονικὸν ἔλεγχον, προσφεύγουσα εἰς ἐκτὸς αὐτῆς πειραματισμὸν, πρὸ τῆς διανομῆς τῶν ἀγαθῶν ἢ τῆς προσφορᾶς αὐτῶν εἰς τὴν ἀγοράν.

Πειραματισμοὶ τοῦ εἴδους τούτου πραγματοποιοῦνται, π.χ., ὑπὸ τινος ἀμερικανικῆς ἐπιχειρήσεως παραγωγῆς ἐλαστικῶν προϊόντων. Αὕτη, προκειμένου νὰ βεβαιωθῇ πλήρως περὶ τοῦ βαθμοῦ ἀντοχῆς καὶ τοῦ χρόνου χρήσεως τῶν παρ' αὐτῆς παραγομένων ἐλαστικῶν καττυμάτων ὑποδημάτων, πρὸ πάσης πωλήσεως ἐκάστης παραγωγικῆς σειρᾶς, προσφέρει δωρεὰν ὑποδήματα μὲ καττύματα παραγωγῆς τῆς εἰς ὁμάδας ἀνθρώπων, οἵτινες περισσότερον ἢ ταχύτερον τῶν λοιπῶν φθείρουν καττύματα ὑποδημάτων (μαθητὰς, ταχυδρόμους, δρομείς, ὀρειβάτας κλπ.). Αἱ ὁμάδες αὗται ἐναντι τῆς δωρεᾶς, παρακαλοῦνται ὅπως παρέχουν αἰτουμένας δι' ἐρωτηματολογίων πληροφορίας εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, αἵτινες συγκεντρῶμεναι καὶ ἀναλυόμεναι στατιστικῶς, συντελοῦν εἰς τὴν ἐκπλήρωσιν τοῦ ἐπιδιωκομένου ποιοτικῶν ἐλέγχου.

ΚΛ. Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑΣ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- A. H. Bazin: Ἡ ὑπηρεσία ἐλέγχου ποιότητος. Εἰς τὸ Δελτίον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Ἰαν. - Μαῖου 1965, σ. 190-1.
- Γ. Φωκᾶ — Κοσμετάτος: Εἰσαγωγή στὸν σύγχρονον ἔλεγχον ποιότητος. Ἀθῆναι, Ἐλληνικὸν Κέντρον Παραγωγικότητος, ἔκδοσις πολυγρ., 1963.
- Φ. Μαγκριώτη: Οἱ σκοποὶ καὶ τὰ βασικὰ στοιχεῖα τοῦ ἐπιστημονικοῦ ἐλέγχου ποιότητος. Εἰς Παραγωγικότητα, Μαΐου-Ἰουνίου 1960, σ. 141-4.
- R. Mc Gee: Ἀνάλυσις καὶ ἔλεγχος ἀποθέματος. Εἰς Δελτίον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Ἰαν. καὶ Φεβρ. 1963, σ. 42-3 καὶ 16-7.
- R. Pehouee: Νεώτεροι μέθοδοι ἐλέγχου τῆς παραγωγῆς. Εἰς Δελτίον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Ἰαν. - Ἀπρ. 1965, σ. 42-4, 152-3, 235-8 καὶ 262.
- Commission Générale d'Organisation Scientifique: Le contrôle de qualité; Facteur de productivité. Paris, C.E.G. O.S., 1952.
- R. J. Horeman: Production, Concepts, Analysis, Control, Columbus, Ohio, Ch. E. E Merrill Books, 1965.
- P. Peach: Quality Control for Management, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965.
- E. S. Pearson: The Application of Statistical Methods to Industrial Standardisation and Quality Control. London, British Standards Institution, 1960.
- N. Goldfarb and W. K. Kaiser (editors): Gantt Charts and Statistical Quality Control; The Dissemination of New Business Techniques. New York, Hofstra University, 1964.

# Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙ

## ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Υπό : ΧΡΥΣ. Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ ΕΙΣ ΤΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΩΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Ένα από τα παρατεταμένα χρονικώς και τα πιο δύσκολα προβλήματα του Management των επιχειρήσεων, είναι ή εις τό έπακρον αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (του προσωπικού της επιχείρησης). Η επιτυχής αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος στηρίζεται σε δύο προϋποθέσεις : α) Οί εργαζόμενοι πρέπει να θέλουν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους. Πρέπει δηλαδή να παραινούνται από υπάρχοντα έσωτερικά τους κίνητρα (Motivation). β) Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (ή δομή, ή πολιτική της κλπ.) πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να ενθαρρύνουν τα υπάρχοντα έσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων και να διευκολύνουν τους ανθρώπους στην αξιοποίηση των ικανοτήτων τους. Συγχρόνως, ή επιχείρησης πρέπει να δημιουργή τα κατάλληλα έξωτερικά κίνητρα (Incentives) απαραίτητα για την κατεύθυνσι των ενεργειών του ανθρώπου, που θέλει να ικανοποιήση τις επιδιώξεις του. Τα έξω τ ε ρ ι κ ά κίνητρα μπορεί να είναι θετικά (π.χ. άμοιβή, προαγωγή, έπαινος, ενθάρρυνσις κλπ.) ή και άρνητικά (π.χ. επίπληξις, ύποβιβασμός, άποδοκιμασία κλπ.). Η κεντρική μέριμνα του Management, σε γενικές γραμμές, άφορα εις την συνεχή βελτίωσι των χαρακτηριστικών της επιχείρησης (όργανωτικής διαρθρώσεως, άκολουθουμένης πολιτικής κλπ.), που θα παροτρύνουν τό προσωπικό να δράση με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

★

Κάθε σχεδόν ένεργεια του Management, σχετική με τον άνθρωπο παράγοντα στην επιχείρησι, βασίζεται σε ώρισμένες παραδοχές, γενικεύσεις και ύποθέσεις, ως προς την ανθρώπινη φύσι και συμπεριφορά, είτε εκδηλες είναι αυτές είτε άφανεις. Οί βασικές παραδοχές, που άφορουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, μέσα στα πλαίσια του επαγγελματικού τομέως, είναι διάφορες. Δύο γενικές άποψεις, με τελείως αντίθετη κατεύθυνσι, εκφράζουν οί λεγόμενες θεωρίες «Χ» και «Υ».

Θ ε ω ρ ί α «Χ» : Κατά την θεωρία αυτή, ή ανθρώπινη συμπεριφορά στηρίζεται μεταξύ άλλων στις έξης παραδοχές : (1) 'Ο μέσος άνθρωπος έχει έμφυτη αντίπαθεια προς την εργασία και την άποφεύγει όταν τό μπορεί. (2) 'Ο μόνος τρόπος, ως εκ τούτου, με τον όποιον μπορούν να πεισθούν οί περισσότεροι άνθρωποι να εργασθούν άποτελεσματικά, είναι ή έπ' αυτών άσκησις πίεσεως, ό έλεγχος, ή κατεύθυνσις και ή άπειλή τιμωρίας. (3) 'Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να του λένε ρητώς τί να κάνη, επιθυμεί να άποφεύγη τις ευθύνες, δέν έχει πολυ φιλοδοξία και, πάνω άπ' όλα, ζητά να αισθάνεται άσφαλής.

Θ ε ω ρ ί α «Υ» : 1) 'Η ανάλωσις πνευματικής και σωματικής ενεργείας στην εργασία, είναι για τον άνθρωπο τό ίδιο φυσιολογική, όπως ή ανάπαυσις και ή ψυχαγωγία. (2) 'Ο έξωτερικός έλεγχος και ή άπειλή τιμωρίας δέν άποτελούν τα μόνα μέσα παρακινήσεως προς άποτελεσματική εργασία. 'Ο άνθρωπος είναι πρόθυμος να επιδείξη αυτοκυριαρχία και να άσκήση τον άπαιτούμενο αυτοέλεγχο, προκειμένου να επιτύχη τους στόχους, τους όποιους έχει τάξει στον έαυτό του. (3) 'Η προσήλωσις στην έπίτευξι των στόχων, τελεί σε άμεση συνάρτησι με την ανταμοιβή (ήθική και υλική), που βλέπει ότι θα έχη, όταν οί στόχοι του επιτευχθούν. (4) 'Ο μέσος άνθρωπος, ύπό τις κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται άλλα και να άναζητά ευθύνες. (5) 'Η ικανότης άναπτύξεως φαντασίας, πρωτοτυπίας και δημιουργικότητος, κατά την έπίλυσι προβλημάτων στον επαγγελματικό τομέα, δέν είναι σπάνιο φαινόμενο άπεναντίας, άποτελεί πολυ διαδεδομένο χαρακτηριστικό μεταξύ του ανθρώπινου πληθυσμού. (6) 'Υπό τις συνθήκες, που έχουν διαμορφωθή κατά τό σημερινό στάδιο εκβιομηχανοποίησεως, οί πνευματικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου αξιοποιούνται μόνο εν μέρει.

Κεντρική ιδέα της θεωρίας «Υ» άποτελεί ή ταύτισις των στόχων του άτόμου με τους στόχους της εταιρίας. Δηλαδή, ή δημιουργία τέτοιων συνθηκών

δπου, ο καλύτερος τρόπος — για να πετύχουν τους στόχους τους τα μέλη μιᾶς επιχειρήσεως — είναι κατεύθυνσις τῶν προσπαθειῶν τους, πρὸς τὴν ἐπιτυχία τῶν στόχων τῆς ἐταιρίας.

★

Ἡ θεωρία «Χ» χαρακτηρίζει τὰ οικονομικά, ὡς τὸν καιρίας σημασίας παράγοντα. Ἡ ἐπιχειρήσις «ἐκμισθώνει» τὸν χρόνο τοῦ ἐργαζομένου καὶ τοῦ λέει ἀκριβῶς τί νὰ κάνη καὶ πῶς νὰ τὸ κάνη. Ἡ θεωρία αὕτη εἶναι ἐντονα προσανατολισμένη πρὸς τὸ ἀποτέλεσμα, δηλαδὴ τὰ κέρδη ποῦ θὰ ἐπιτύχη ἢ ἐπιχειρήσις. Ἐχει ἀποδειχθῆ ὅτι ἀποδίδει ἐφαρμοζομένη κυρίως στὶς βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις, ὅπου ἡ ἐργασία εἶναι τυποποιημένη, μονότονη καὶ ἐπαναληπτική.

Ἡ θεωρία «Υ», ὅπως ἔχει ἐξελικτικὰ διατυπωθῆ, ὑπογραμμίζει κυρίως τὴν σοβαρότητα τῶν ἐσωτερικῶν κινήτρων τοῦ ἀνθρώπου καὶ τὴν σημασία τῆς συνεργασίας. Ἐχει ἀποδώσει σὲ περιπτώσεις ὅπου ἡ ἐργασία παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία καὶ ὅπου ὑπάρχουν μεγαλύτερες εὐκαιρίες δημιουργίας κλίματος ἐνθουσιασμοῦ γιὰ τὴν δουλειὰ καὶ τὰ ἐπαγγελματικὰ ἐπιτεύγματα. Ἡ ἔμφασις τῆς εἶναι

κυρίως πρὸς τὰ ἔργα, ποῦ πρέπει νὰ ἐπιτελεσθοῦν, παρὰ πρὸς τὰ τελικὰ κέρδη. Τὰ ὅποια, ἄλλωστε, ἐξασφαλίζονται ἐπιτελουμένων ὄλων τῶν τεταγμένων ἔργων. Δημιουργοῦνται, μὲ τὸν τρόπο αὐτό, περισσότερες εὐκαιρίες γιὰ τοὺς ἐργαζομένους νὰ ἱκανοποιήσουν τὶς ἐσωτερικὰς τους ἀνάγκες.

★

Ἡ ἀνθρώπινη συμπεριφορὰ καλύπτει κλίμακα ἐκδηλώσεων, μεγάλης ἐκτάσεως καὶ ὡς ἐκ τούτου εἶναι δύσκολο, πρὸς τὸ παρὸν τουλάχιστον, νὰ περιγραφῆ σὲ μιὰ ἐνιαία θεωρία. Γι' αὐτὸ ἡ τάσις σήμερα εἶναι νὰ ἀποφεύγουν οἱ μεγάλες συνοπτικὰς θεωρίες καὶ νὰ προτιμᾶται ἡ διατύπωσις ὑποθέσεων, ποῦ ἀναφέρονται σὲ στενώτερα πλαίσια συμπεριφορᾶς. Οἱ διάφορες σύγχρονες ἀποψεις, ποῦ διατυποῦνται ἐπὶ τοῦ θέματος καὶ ποῦ στηρίζονται σὲ ἐπιστημονικὴ ἔρευνα, ἔχουν ἓνα κοινὸ χαρακτηριστικὸ: ὑποδεικνύουν ὅτι οἱ βέλτιστες συνθήκες γιὰ τὴν ἐπιτυχία τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι αὐτές, ὑπὸ τις ὁποῖες τὰ μέλη τῆς βλέπουν τὴν ἀποστολὴ τῆς ἐπιχειρήσεως ὡς σημαντικὴ καὶ ὑπὸ τις ὁποῖες φθάνουν νὰ βλέπουν τὴν δική τους συμβολὴ ὡς ἀπαραίτητη στὴν ἐπιτυχία τῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως.

## ΑΛΛΑΓΗ ΕΙΣ ΤΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΟΥΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Ὡς ἐδήλωσεν ὁ πρόεδρος τῆς Ἐπιτροπῆς Ἀτομικῆς Ἐνεργείας τῶν ΗΠΑ, κ. Γλὲν Σῆμποργκ, ὁ συνεχῶς ἀξανάμενος πληθυσμὸς τῆς Γῆς, παραλλήλως πρὸς τὸ συνεχῶς ἀνερχόμενον βιοτικὸν ἐπίπεδον, ἀπειλεῖ νὰ ἐξαντλήσῃ τὰς φυσικὰς πηγὰς ἐνεργείας τοῦ κόσμου, εἰς στιγμὴν καθ' ἣν ἡ ζήτησις ἐνεργείας ἀξάνεται μὲ ρυθμὸν δυνάμενον νὰ ἀποδειχθῆ καταστροφικὸς διὰ τὸ ἀνθρώπινον περιβάλλον.

Ἡ κλεις τῆς ἐπιλύσεως τοῦ ἐνεργειακοῦ προβλήματος τῆς ἀναπτυσσομένης ἀνθρωπότητος, λέγει ὁ κ. Σῆμποργκ, εὑρίσκειται εἰς τὸ ἄτομον. Ἡ πλουσία αὕτη πηγὴ ἐφθηνῆς ἐνεργείας εἶναι ἡ μόνη, ἡ ὅποια δύναται νὰ ἀνταποκριθῆ εἰς τὰς συνεχῶς ἀξαναόμενας ἀνάγκας μας εἰς ἠλεκτρισμὸν, ἄνευ κινδύνου διὰ τὸ ἀνθρώπινον περιβάλλον. Ἡ ἀτομικὴ ἐνέργεια δύναται οὕτω νὰ ἀλλάξῃ ὀλόκληρον τὸν οικονομικὸν προσανατολισμὸν καὶ τὴν τεχνολογίαν σημαντικοῦ μέρους τῆς βιομηχανικῆς παραγωγῆς.

Συνεπλήρωσε δέ, ὅτι δὲν πρέπει νὰ θεωρηθῆ ὅτι ἡ ἀτομικὴ ἐνέργεια θὰ ἀποτελέσῃ μελλοντικῶς «ἐχθρὸν» τοῦ ἀνθρώπου. Θὰ ὑπάρχῃ πάντοτε ἀνάγκη δι' ἀνθρακα, τόσο εἰς τὴν χημείαν, ὅσον καὶ εἰς τὴν βιοχημείαν, ἀκόμη καὶ ὅταν ἡ πυρηνικὴ ἐνέργεια τὸν ἐκτοπίσῃ ἐκ τῶν ἐργοστασίων παραγωγῆς ἠλεκτρικοῦ ρεύματος.

Πάντως, ἐτόνισεν, ἡ ἐκτόπισις αὕτη τοῦ ἀνθρώπου πρέπει, θᾶπτον ἢ βράδυνον, νὰ πραγματοποιηθῆ, ἂν θέλωμε νὰ σώσωμε τὴν Γῆν ἀπὸ τὴν μόλυνσιν. Ἄλλωστε, ἡ πυρηνικὴ ἐνέργεια εἶναι πολὺ πλέον ἀποδοτικὴ, καὶ οικονομικὴ εἰς τὸν τομέα αὐτόν. Ἡ μέση οἰκία ἐν ΗΠΑ καταναλίσκει ἐπὶ ἓν ἔτος ἠλεκτρισμὸν, ὁ ὅποιος διὰ νὰ παραχθῆ σήμερον ἀπαιτεῖ τὴν καύσιν 1.125 κιλῶν τοῦ ἀνθρακος. Ἡ ἴδια ποσότης ἠλεκτρισμοῦ δύναται νὰ παραχθῆ ὑπὸ ἐνὸς γραμμαρίου οὐρανίου.

Καὶ κατέληξεν ὁ κ. Σῆμποργκ: Αὐτὸ τὸ ὅποιον θὰ μᾶς κάνη νὰ μετακινήθωμεν ἀπὸ ἓνα κόσμον μολυσμένον καὶ σπάταλον εἰς ἓνα κόσμον ἀποδοτικὸν καὶ ὑγιᾶ, δὲν ἴσχυρεῖ νὰ εἶναι τίποτε ἄλλο ἀπὸ τὴν ἀτομικὴν ἐνέργειαν. Αὕτη καὶ μόνη, μὲ τὴν δυνατοτήτά της νὰ παράγῃ τεραστίας ποσότητας ἠλεκτρισμοῦ ἐναντι ἐλαχίστης δαπάνης, ἐν συνδυασμῶ πρὸς μίαν ἐξαιρετικῶς συστηματοποιημένην τεχνολογίαν, ἔχει τὴν δυνατότητα νὰ ὀδηγήσῃ τὸν κόσμον πρὸς ἓν δημιουργικώτερον, πλέον βιώσιμον καὶ εὐτυχέστερον μέλλον.

(Ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ Δελτίον ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ - Ὑπ. Πληρ. Πρὸσβ. τῶν ΗΠΑ)

## “Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΕΙΣ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ,,

### ΤΑ ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

### ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΝΩΠΙΟΝ ΤΗΣ ΟΛΟΜΕΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΔΡΩΝ

Εἰς τὸ προηγούμενον τεύχος παρουσιάσαμε τὰς ἐργασίας τῆς πραγματοποιηθείσης εἰς Ἀθήνας καὶ Θεσσαλονίκην Συναντήσεως τῶν Ἑλλήνων καὶ Ἀμερικανῶν Μάντζερς, τοῦ παρελθόντος Ὀκτωβρίου. Εἰς τὸ παρὸν τεύχος, θεωροῦμεν σκόπιμον λόγῳ τοῦ γενικωτέρου ἐνδιαφέροντος τῶν συζητηθέντων θεμάτων, νὰ δημοσιεύσωμεν τὰ παρουσιασθέντα εἰς τὴν τελευταίαν συνάντησιν τῆς Ὀλομελείας τῶν Συνέδρων<sup>(1)</sup>, πορίσματα τῶν ἐργασιῶν τῶν τεσσάρων Ὁμάδων, εἰς τὰς ὁποίας εἶχον κατανεμηθῆ οἱ σύεδροι, μὲ τὰ ἐξῆς πρὸς συζήτησιν θέματα :

- «Ἀνθρώπιναι καὶ Βιομηχανικαὶ Σχέσεις».
- Ἡ «Ἐκπαίδευσις εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἐπιχειρήσεων».
- «Παλαίωσις Διοικητικῶν Στελεχῶν».
- «Ἡ δημιουργία τῶν αὐριανῶν Μάντζερς».

#### Τὰ Συμπεράσματα :

Ἐκ τῶν πορισμάτων τούτων καὶ τῆς διεξαχθείσης ἐπ' αὐτῶν συζητήσεως δύναται νὰ συναχθῆ τὸ βασικὸν συμπέρασμα, ὅτι σήμερον ὁ ἄνθρωπος ἀποτελεῖ τὸν βασικώτερον παράγοντα μέσα εἰς τὴν ἐπιχείρησιν καὶ εἶναι ἐκεῖνος ποὺ ἐπιδέχεται ἀπεριορίστως σχεδόν, ἀνάπτυξιν, προσαρμογὴν, καὶ βελτίωσιν. Αὐτὸ ὁμῶς ἀπαιτεῖ τὴν ὑπαρξιν ἐνὸς συστήματος ἐκπαίδευσως, τοῦ ὁποίου ἡ ἄλλειψις παρεμποδίζει ἀποφασιστικῶς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν ἐπιχειρήσεων. Εἰς τὴν χώραν μας, ἡ μικρὰ ἰδίως ἐπιχείρησις, δὲν ἔχει ἀντιληφθῆ εἰσέτι πλήρως τὴν σημασίαν τῶν βιομηχανικῶν καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων καὶ παρουσιάζεται διστακτικῆ εἰς ὅτι ἀφορᾷ «τὸ ἀνθρώπινον κόστος». Ἡ ἴδια ὁμῶς διστακτικότης παρατηρεῖται καὶ εἰς τὸν τομέα τῆς δημιουργίας μορφωμένων καὶ ἐνημερωμένων στελεχῶν, ἥτοι, ἀφ' ἐνὸς εἰς τὴν δημιουργίαν τῶν προϋποθέσεων διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῶν στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπάνω εἰς τὴν ἐργασίαν τῶν, διὰ τῆς συμμετοχῆς τῶν εἰς τὰς εὐθύνas, καὶ τὴν λήψιν ἀποφάσεων, ἀφ' ἑτέρου τὴν διάθεσιν τῆς ἀπαιτουμένης δαπάνης διὰ τὴν ἐπιμόρφωσιν τῶν στελεχῶν τῶν.

Ἐπεσημάνθη μὲ ἔμφασιν, ἀπὸ ὄλας τὰς Ὁμάδας, ἡ ἀνάγκη εἰσαγωγῆς τοῦ Μάντζεμεντ ὡς κλάδου δι-

δασκαλίας ἐπὶ Πανεπιστημιακοῦ καὶ μεταπτυχιακοῦ ἐπιπέδου, δεδομένου ὅτι τὰ προγράμματα τῶν ἰδιωτικῶν φορέων, ὡς τῆς Ἑταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, δὲν εἶναι δυνατόν νὰ καλύψουν τὸ σύνολον τῶν ἀναγκῶν καὶ ἐπὶ ὄλων τῶν ἐπιπέδων. Χαρακτηριστικῶς ἐτονίσθη, ὅτι μέσα εἰς ἕνα ταχύτατα μεταβαλλόμενον οἰκονομικὸν καὶ κοινωνικὸν περιβάλλον ἡ ἐπιμόρφωσις ὡς μία συνεχῆς διαδικασία, ἀποτελεῖ τὴν μοναδικὴν ὁδόν, ποὺ ὁδηγεῖ μακρὰν τῆς ἀποτυχίας.

Τέλος, ὅπως ἀνέφερον εἰς τῶν Ἀμερικανῶν εισηγητῶν, ὁ βαθμὸς γνώσεως τῶν προβλημάτων καὶ τὸ ἐνδιαφέρον πρὸς ἀνταλλαγὴν ἀπόψεων διὰ τὴν ἐπίλυσιν τῶν, ποὺ ἐπέδειξαν οἱ Ἕλληνες σύεδροι καθ' ὅλην τὴν διάρκειαν τῶν συζητήσεων, καθιστοῦν βεβαίαν τὴν πρόβλεψιν, ὅτι μετὰ μίαν δεκαετίαν τὸ Μάντζεμεντ τῶν ἑλληνικῶν ἐπιχειρήσεων θὰ εἶναι ἀπολύτως ἱκανὸν νὰ συναγωνισθῆ εἰς ἰκανότητα καὶ ἀποτελεσματικότητα, τὸ Μάντζεμεντ τῶν ΗΠΑ. Ἄρκει νὰ προχωρήσωμεν συστηματικὰ καὶ μὲ τρόπον συντονισμένον εἰς τὴν δημιουργίαν τῶν βασικῶν πρὸς τοῦτο προϋποθέσεων. Καὶ μία ἀπὸ τὰς βασικωτέρας εἶναι ἡ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΙΣ.

Ἡ ἐνίσχυσις κάθε προσπάθειας πρὸς τὴν κατεύθυνσιν αὐτὴν ἀποτελεῖ ἐπιβεβλημένον καθήκον καὶ ἡ ἐπένδυσις χρημάτων εἰς τὸν τομέα αὐτόν, τόσον ἐκ μέρους τοῦ Κράτους ὅσον καὶ ἐκ μέρους τοῦ ἰδιωτικοῦ φορέως, ἀποτελεῖ ἐπένδυσιν ὑψηλῆς προτεραιότητος.

Ἐν συνεχείᾳ παρατίθενται τὰ Πορίσματα ἐκάστης ἐκ τῶν ὡς ἄνω τεσσάρων Ὁμάδων Ἐργασίας, ὡς παρουσιάσθησαν εἰς τὴν τελικὴν συνεδρίασιν.

(1) Εἰς τὸ προηγούμενον τεύχος ἀνεγράφη ἐκ παραδρομῆς, ὅτι τῆς Ὀλομελείας προήδρευεν ὁ Καθηγητῆς κ. Μ. Μειμάρογλου. Ἐν τούτοις, καίτοι προεβλέπετο ὑπὸ τοῦ Προγράμματος νὰ Προεδρεύσῃ ὁ κ. Μειμάρογλου, τοῦτο λόγῳ ἀπουσίας του εἰς τὸ ἐξωτερικὸν κατέστη ἀδύνατον καὶ τὴν προεδρίαν ἀνέλαβεν ὁ Ἀντιπρόεδρος τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ κ. Χρυσ. Γ. Παπαδόπουλος.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΑΙ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ

(Α' Ο Μ Α Σ)

«Η σημερινή παγκόσμιος κοινωνία ζῆ ὑπὸ μίαν συνεχή πείσιν ὀφειλομένην εἰς οἰκονομικά, πολιτικά καὶ κοινωνικά αἰτία. Πολλὰ θεωρεῖται ἐπιδιώκουν νὰ ἐπανεισαγάγουν τὴν ἔννοιαν τοῦ ἀνθρωπισμοῦ καὶ τῆς προσωπικότητος καὶ δι' αὐτοῦ τοῦ τρόπου νὰ ἐπιτύχουν τὴν ἀπελευθέρωσιν τοῦ ἀτόμου ἀπὸ τὸ ἄγχος τῆς πίεσεως. Εἰς ὄλους εἶναι γνωστή ἡ κατάληξις «ισμός», ὅπως ἐθνικισμός, ἐλευθερισμός, σοσιαλισμός καὶ ἐσχάτως ὁ . . . χιππισμός. Θεωρεῖται αἱ ὁποῖαι διακηρύσσουν ἡ κάθε μία δι' ἑαυτήν, ὅτι ἔχουν ἀνακαλύψει τὴν μαθηματικὴν ἐξίωσιν δι' ἓνα καλλίτερον κόσμον. Βεβαίως δὲν εἶναι θέμα τοῦ παρόντος ἡ συζήτησις τῶν ἐσωτερικῶν ἀξιών, τῶν θεωριῶν αὐτῶν, αἱ ὁποῖαι καὶ ἂν ἀκόμη συνεζητοῦντο, θὰ διετρέχαμεν τὸν κίνδυνον νὰ εὐρεθῶμεν πρὸ μιᾶς ἀτέρμονος καὶ ἄνευ ἀποτελέσματος συζητήσεως.

Εἰς τὸν δυτικὸν κόσμον καὶ εἰδικώτερον εἰς τὰς πλεόν ἀνεπτυγμένας χώρας, ὁ ἐπιχειρηματίας ἔχει σαφῶς ἀντιληφθῆ τὰ προκύπτοντα ὀφέλη ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς καλῶν Ἀνθρωπίνων σχέσεων, καὶ τοῦτο, ὅχι διότι ἔχει ἐπηρεασθῆ ἀπὸ κάποιαν Φιλοσοφικὴν θεωρίαν, ποῦ διακηρύσσει ἓνα καλλίτερον «αὔριο», ἀλλὰ ἐπειδὴ ἔχει δεῖ ἓνα καλλίτερον ἀποτέλεσμα εἰς τὸν Ἰσολογισμόν του.

Οἱ θεωρητικοί, συνήθως, διαστέλλουν τὰς ἐννοίας Ἀνθρώπιναι σχέσεις καὶ Βιομηχανικαὶ σχέσεις καὶ ἐρμηνεύουν τὰς μὲν Ἀνθρωπίνους σχέσεις ὡς ἓνα γενικώτερον ὄρον, συμπεριλαμβάνοντα ὅλα τὰ προβλήματα, ψυχολογικά καὶ τεχνικά, τὰ ὁποῖα συνδέονται μὲ τὸν ὄρθιν χειρισμὸν τοῦ ἀνθρώπου παράγοντος, τὰς δὲ Βιομηχανικὰς σχέσεις, ὡς ἀσχολουμένας κυρίως μὲ τὰ τεχνικά προβλήματα, τὰ ὁποῖα γεννῶνται ἐντὸς μιᾶς καθαρῶς ὀργανωμένης προσπάθειας.

Θὰ ἠδύνατο νὰ λεχθῆ ὅτι, τὸ ὑπόβαθρον τῶν Ἀνθρωπίνων σχέσεων εἶναι τὰ γενικὰ ἐνδιαφέροντα τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος, ἐνῶ τῶν Βιομηχανικῶν σχέσεων εἶναι, ἡ ἐπίτευξις τῶν ἐπιχειρηματικῶν στόχων, μ ὄ ν ο ν. Ἡ διαστολή αὐτῆ τῶν ἐννοιῶν ἔχει πρακτικὴν ἀξίαν, δεδομένου ὅτι τὸ κόστος διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῶν Βιομηχανικῶν σχέσεων πρέπει νὰ ἀναφέρεται αὐστηρῶς καὶ μόνον εἰς ἐνεργείας, αἱ ὁποῖαι δημιουργοῦν τὰς προϋποθέσεις διὰ τὴν βελτίωσιν τοῦ οἰκονομικοῦ ἀποτελέσματος τῆς ἐπιχειρήσεως.

Εἰς τὸ σημεῖον αὐτὸ θὰ πρέπει νὰ ἀναφερθῆ ὁ ρόλος τὸν ὁποῖον διεδραμάτισεν εἰς τὴν ἀνάπτυξιν

τῶν Βιομηχανικῶν σχέσεων καὶ ἡ ἰσχὺς τοῦ ὀργανωμένου ἐργατικοῦ δυναμικοῦ. Εἰς ἐρώτημα τεθὲν πρὸς τὴν Ὅμαδα, ἡ ὁποία συνεζήτησε τὸ θέμα τῶν Βιομηχανικῶν σχέσεων, ἐὰν ἡ ἐφαρμογή καλῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἀποτελῆ ἓν εἶδος ἀμύνης τῆς ἐπιχειρήσεως ἐναντι τοῦ ὀργανωμένου ἐργατικοῦ δυναμικοῦ, ἡ ὁμάς κατέληξεν εἰς τὸ συμπέρασμα, ὅτι ἡ ἐφαρμογή τῶν Βιομηχανικῶν σχέσεων εἶναι ἀποτέλεσμα καλῆς θελήσεως, ἀναγνωρίζεται ὁμως, ὅτι ἡ ταχύτερα ἐξέλιξις τῶν ὀφείλεται καὶ εἰς τὴν πείσιν τοῦ παράγοντος, ὀργανωμένου ἐργατικὸν δυναμικόν.

Ἡ μικρὰ ἐπιχειρήσις καὶ αὐτὸ εἶναι μᾶλλον ἓνα παγκόσμιον φαινόμενον, δὲν ἔχει εἰσέτι ἀντιληφθῆ πλήρως τὴν σημασίαν τῶν Βιομηχανικῶν σχέσεων εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῆς καὶ πολλάκις ἐπιδεικνύει καχυποψίαν εἰς ὅτι ἀφορᾷ «τὸ ἀνθρώπινον κόστος». Τὸ φαινόμενον αὐτὸ τῆς μικρᾶς ἐπιχειρήσεως ὀφείλεται μᾶλλον εἰς τὴν καλλιτέραν ἐπικοινωνίαν, ἡ ὁποία φυσικῶς ἐνυπάρχει εἰς ἓνα μικρὸν ὄργανισμὸν (λόγω περιορισμένου ἀριθμοῦ ἐργαζομένων καὶ ὀλιγωτέρων ὀργανωτικῶν ἐπιπέδων) πρᾶγμα ποῦ ἀποδεικνύεται ἄλλωστε καὶ ἐκ τοῦ γεγονότος, ὅτι αἱ ἐπιχειρήσεις αὐταὶ ὑπῆρξαν χρονικῶς αἱ τελευταῖαι ποῦ ἠσθάνθησαν τὴν πείσιν τῆς ὀργανωμένης ἐργασίας καὶ τῶν συνδικάτων. Ἡ περίπτωσις ὁμως τῆς μικρᾶς ἐπιχειρήσεως, παρ' ὄλους τοὺς κινδύνους, ποῦ διατρέχει νὰ ἐξελιχθῆ εἰς ἓνα πατερναλιστικὸ σχῆμα σχέσεων, δίδει ἀνάγλυφα τὴν ἀξίαν ἐνὸς καλοῦ συστήματος ἐπικοινωνίας εἰς ὅτι ἀφορᾷ τὰς Βιομηχανικὰς σχέσεις, τὸ ὁποῖον εἶναι ἀναγκαῖον, ἀνεξαρτήτως τοῦ μεγέθους τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐνα ἄλλο φαινόμενον, τὸ ὁποῖον διεπίστωσεν ἡ Ὅμας, ἀφορᾷ τὴν ἐπίδρασιν τοῦ μεγέθους τῆς οἰκονομίας μιᾶς χώρας ἐπὶ τοῦ βαθμοῦ ἐξελλξεως τῶν Βιομηχανικῶν σχέσεων. Καὶ εἰδικώτερον : Εἰς τὰς πλεόν ἀνεπτυγμένας οἰκονομικῶς χώρας, ὅπου τὸ ἐργατικὸν δυναμικὸν εἶναι περιορισμένον ἐν σχέσει μὲ τὰς προσφερομένας ἐργασίας, αἱ Βιομηχανικαὶ σχέσεις εἶναι λίαν ἀνεπτυγμένα, δεδομένου ὅτι ὁ ἐργαζόμενος δύναται ἀκόπως νὰ ἐξεύρη ἄλλην ἐργασίαν καὶ ἄρα, εἶναι εὐπαθέστερος εἰς θέματα, ὅπως : δυσάρεστον κλίμα ἐργασίας, κακὴ ἐπικοινωνία, κλπ. Ἀντιστρόφως, εἰς τὰς ὑπὸ ἀνάπτυξιν οἰκονομίας, ὅπου ἡ ἐξέουρεσις

« . . . Θὰ ἠδύνατο νὰ λεχθῆ ὅτι τὸ ὑπόβαθρον τῶν Ἀνθρωπίνων σχέσεων εἶναι τὰ γενικὰ ἐνδιαφέροντα τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος, ἐνῶ τῶν Βιομηχανικῶν σχέσεων εἶναι, ἡ ἐπίτευξις τῶν ἐπιχειρηματικῶν στόχων μ ὄ ν ο ν . . . ».



«... Εἰς ἓνα συνεχῶς ἐντεινόμενον παγκόσμιον ἀνταγωνισμόν ἐκείναι αἱ ἐπιχειρήσεις θὰ ἔχουν τὸ προβάδισμα, εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὰ θέματα ἐξευρέσεως καὶ ἀπασχολήσεως τῶν καλλιτέρων ἐκ τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ, αἱ ὁποῖαι θὰ ἔχουν τὴν φήμην ἐφαρμογῆς Βιομηχανικῶν σχέσεων ὑψηλοῦ ἐπιπέδου».

ἐργασίας εἶναι σχετικῶς δυσχερῆς, ὁ ἐργαζόμενος κυριολεκτικῶς, ὡς μοῦ ἐπιτραπῆ νὰ χρησιμοποιήσω τὴν λέξιν «γαντζώνεται» εἰς τὴν θέσιν του, προσπαθεῖ νὰ τὴν κατοχυρώσῃ μὲ κάθε τρόπον καὶ ἐπομένως, δημιουργεῖ ἀντιθέσεις ἢ ἀκόμη δέχεται κακὴν μεταχείρισιν ἐκ τοῦ φόβου ἀπωλείας τῆς θέσεώς του. Ὁμοίωτος ὑπῆρξεν ἡ θέσις τῆς Ὁμάδος, ὅτι εἰς ἓνα συνεχῶς ἐντεινόμενον παγκόσμιον ἀνταγωνισμόν, ἐκείναι αἱ ἐπιχειρήσεις θὰ ἔχουν τὸ προβάδισμα, εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὰ θέματα ἐξευρέσεως καὶ ἀπασχολήσεως τῶν καλλιτέρων ἐκ τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ, αἱ ὁποῖαι θὰ ἔχουν τὴν φήμην ἐφαρμογῆς Βιομηχανικῶν σχέσεων ὑψηλοῦ ἐπιπέδου. Τὸ δὲ πρόβλημα, καθ' ἡμᾶς καὶ σήμερον καὶ εἰς τὸ μέλλον ὑπὸ πλήρη ἔντασιν, τῆς ἐξελίξεως τῶν Ἐπιχειρήσεων, εἶναι ἡ ἐξεύρεσις ἰκανῶν ἐργαζομένων.

Τὰ προγράμματα διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων διαφέρουν ἀπὸ χώρας εἰς χώραν καὶ ἀπὸ ἐπιχειρήσεως εἰς ἐπιχειρήσιν, ἀναλόγως τῶν εἰδικῶν συνθηκῶν, ποῦ ἐπικρατοῦν καὶ τῆς ἰδιομορφίας τῆς χώρας ἢ τῆς ἐπιχειρήσεως. Πάντως, εἶναι κοινῶς ἀποδεκτόν, ὅτι αἱ Ἀνθρώπιναι σχέσεις εἰς ὅλας τῆς περιπτώσεις βασίζονται ἐπὶ τεσσάρων σημείων :

- Τὴν ἀναγνώρισιν τῆς ἀξιοπρεπείας τοῦ ἀτόμου.
- Τὴν ὑπαρξιν φαντασίας καὶ πρωτοτυπίας εἰς τὸν χειρισμὸν τῶν Ἀνθρωπίνων προβλημάτων.
- Τὴν ἀναγνώρισιν τῆς ἀνάγκης τοῦ ἀτομικοῦ (δηλ., τὸ ἄτομον νὰ ἀναγνωρίζεται ὡς ἄτομον).
- Τὴν ἀνάγκην ὑπάρξεως «αὐτοελέγχου» εἰς ὅλα τὰ ἐπίπεδα τῆς Διοικήσεως ἑνὸς ὀργανισμοῦ, εἰς τὰς σχέσεις Διοικήσεως Ἐργαζομένων.

## Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΙΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(Β' Ο Μ Α Σ)

Ὁ Dr Howard εἰς σύντομον εἰσήγησίν του, περὶ τῆς τέχνης τοῦ Μάνατζμεντ, ἀνεφέρθη εἰς τὸ πρόβλημα προσδιορισμοῦ τῶν χαρακτηριστικῶν, ποῦ πρέπει νὰ διακρίνουν ἓνα ἐπιτυχή Μάνατζερ ἢ τὰ κριτήρια ἐπιλογῆς ἑνὸς ὑποψηφίου Μάνατζερ. Πρὸ τῆς ἀπαντήσεως εἰς αὐτὸ τὸ γενικὸν πρόβλημα, εἶναι ἀνάγκη νὰ δοθῇ ἀπάντησις εἰς ὠρισμένα, μείζονος σημασίας ἐπὶ μέρους ἐρωτήματα, τὰ ὁποῖα εἶναι :

1. Ποῖες ἰδιότητες θεωροῦμεν ὅτι εἶναι ἀναγκαῖον νὰ ἔχη ἓνας ὑποψήφιος Μάνατζερ ;

Ἡ ἐφαρμογὴ τῶν Ἀνθρωπίνων σχέσεων εἶναι θέμα δυναμικὸν καὶ συνεχῶς ἐξελισσόμενον. Νέαι μέθοδοι χρησιμοποιοῦνται, ὅπως τὸ πρόγραμμα «δρατῆς (ὅπως ὀνομάζεται) Διοικήσεως», ποῦ ἐφαρμόζει μίαν ἀεροπορικὴν ἐταιρίαν καὶ ποῦ ἀπαιτεῖ ὁ κάθε Διευθυντῆς νὰ ἀφιερῶσιν μίαν ἡμέραν τὸν μήνα, διὰ νὰ κἀν τὴν ἐργασίαν ἑνὸς ὑφισταμένου του, ὥστε νὰ ἀποκτήσῃ ἰδίαν ἀντίληψιν τῶν προβλημάτων τῆς θέσεως αὐτῆς.

Ἄλλαι μέθοδοι, πάλιν, καθίστανται ἀπρηχαιωμένα καὶ ἀποσύρονται ἢ τίθενται εἰς τὴν βάσανον τοῦ ἐλέγχου. Σοβαρῶς ἀπασχόλησεν τὴν Ὁμάδα τὸ θέμα : κατὰ πόσον ὁ θεσμὸς τῶν ἐκτάκτων παροχῶν τῶν «Fringe Benefits», ὅπου συχνὰ ἀντιστοιχοῦν πρὸς τὸ 1/4—1/3 τῆς ἀμοιβῆς τοῦ ἐργαζομένου, κατὰ πόσον ὁ θεσμὸς αὐτὸς ἔχει βάσιν ἢ θεωρίαν πλέον ὡς ἀπρηχαιωμένος, δεδομένου ὅτι δὲν ἔχει ἄμεσον σχέσιν πρὸς τὴν ἀπόδοσιν τῆς ἐργασίας. Εἰς τὸ θέμα αὐτὸ ἡ ὁμάς κατέληξεν, ὅτι ὁ θεσμὸς ἀποτελεῖ σαφῶς κίνητρον ἀποδόσεως, πλὴν ὅμως εἰς τὸ ἐγγὺς μέλλον, πιθανῶς θὰ ὑποστῇ ἀλλαγὰς καὶ θὰ ἐπεκταθῇ εἰς τομεις οἱ ὁποῖοι ἔχουν ἄμεσον σχέσιν μὲ τὴν ἀπόδοσιν τῆς ἐργασίας, ὡς λόγου χάριν εἶναι ἡ συμμετοχὴ τοῦ προσωπικοῦ εἰς τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως.

Πρὸς ὑμᾶς κυρίες καὶ κύριοι, οἱ ὁποῖοι εἰσθε οἱ φορεῖς, οἱ κυρίως ὑπεύθυνοι διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις σας, ἀπευθύνω τὸ γενικὸν συμπέρασμα τῶν ἐργασιῶν τῆς Ὁμάδος : Αἱ Ἀνθρώπιναι σχέσεις ἀποτελοῦν βασικὸν συντελεστὴν ἐξελίξεως τῆς σημερινῆς ἐπιχειρήσεως. Συντελεστὴν μὲ ὄλον ἐν ἀύξανόμενην βαρύτητα».

2. Ὁ καλύτερος πωλητῆς, ὁ καλύτερος οικονομολόγος, ὁ καλύτερος μηχανικὸς κλπ., ἔχουν τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα διὰ νὰ γίνουν Μάνατζερς ;
3. Ἐνας Μάνατζερ—τεχνικός, δὲν εἶναι πάντοτε ἓνας πραγματικὰ καλὸς διευθύνων.
4. Θὰ πρέπει νὰ ἐξετασθοῦν αἱ κάτωθι περιοχαὶ κριτηρίων :
  - α) Περιοχὴ πνευματικῆς ἀποδοτικότητος. — Πῶς χρησιμοποιεῖ τὴν εὐφυΐαν του ;

- Είναι δημιουργικός και πρωτότυπος ;
- Ανταποκρίνεται επιτυχώς εις τὰ προκύπτοντα προβλήματα ;
- β) Ψυχосυναισθηματική ωριμότης.
  - Ίκανότης αντιμετώπισης τῶν διαφορῶν πιέσεων.
  - Τὸ μέγεθος τῆς επιθυμίας του νὰ ἐπιτύχη.
  - Πόσον σοβαρὰ ἀντιμετωπίζει τοὺς σκοπούς του ;
- γ) Ίκανότης ἁρμονικῆς συνεργασίας.
  - Αἰσθάνεται ἄνετα μὲ τοὺς τρίτους ;
  - Ἡ προσωπικότης του προκαλεῖ ἐντύπωσιν διαρκείας ;
  - Τί ἡγετικὰς ἱκανότητας διαθέτει ;
- δ) Αὐτοκατανόησις.
  - Ἔχει ἐπίγνωσιν τῶν προσόντων καὶ ἀδυναμιῶν του ;
  - Ἔχει διαγνωστικὰς ἱκανότητας καθότι ἀφορᾷ τοὺς τρίτους ;
- ε) Ἔχει ἱκανότητας προγραμματισμοῦ καὶ ὀργανώσεως :
  - Τοῦ ἰδίου του ἑαυτοῦ.
  - Τῶν τρίτων.

Ὅταν θὰ ἔχωμεν κἀνὴ τὰς ἐκτιμήσεις μας βάσει τῶν ἀνωτέρω περιοχῶν κριτηρίων, θὰ πρέπει νὰ ζητήσωμεν ἀπὸ τὸν ὑποψήφιον Μάνατζερ νὰ κἀνὴ καὶ αὐτὸς τὸ ἴδιο.

Τὸ ἐκπαιδευτικὸν πρόγραμμα πρέπει νὰ ἔχωμε συνθέσει κατὰ τρόπον ὥστε νὰ ἀξιοποιήσῃ τὰ προσόντου καὶ νὰ καλύψῃ ἢ διορθώσῃ τὰς ἀδυναμίας του.

Ὁ κ. Μαγδαληνὸς εἰς τὴν εἰσήγησίν του ἔθεσε τὰ κάτωθι θέματα :

1. Τὰ χαρακτηριστικὰ καὶ ἡ ἀνάπτυξις τοῦ Management εἰς τὴν Ἑλλάδα.
  - α) Οἰκογενειακῆς μορφῆς ἐπιχειρήσεις.
  - β) Ἐπιχειρήσεις μικροῦ μεγέθους.
  - γ) Ἀνάγκη ἀναπτύξεως μὲ ταχὺν ρυθμὸν.
  - δ) Αὔξουσα διαπίστωσις ὑπάρξεως ἐκπαιδευμένων ἀνωτάτων στελεχῶν.
2. Τρεῖς τύποι οἰκογενειακῶν ἐπιχειρήσεων.
  - α) Ἀποτυγχάνουσα λόγω ἐλλείψεως διοικητικῆς ἱκανότητος.
  - β) Ἐπιτυχεῖς μὲ οἰκογενειακὴν διοίκησιν.
  - γ) Διοικούμενα ἀπὸ ἐμμισθοὺς Μάνατζερς.
3. Ἀνάγκη καθορισμοῦ στόχων καὶ ἀντικειμενικῶν σκοπῶν.
  - α) Καθορισμὸς προτύπων.
  - β) Συνεχῆς ἀποτίμησις ἀποτελεσμάτων.
4. Ὁ Μάνατζερ χρειάζεται ἐκγύμνασιν καὶ καθοδήγησιν.
5. Ἡ κάλυψις τῶν κενῶν του πρέπει νὰ ἀποτελεῖ κίνητρον διὰ τὸν ἴδιον.

Σ υ ξ ἦ τ η σ ι ς - Σ χ ὀ λ ι α - Ἐ ρ ω τ ῆ σ ε ι ς.

1. Οἰκογενειακῆς μορφῆς Ἐπιχειρήσεις εἰς τὰς Η.Π.Α. (παλαιότερον ὁ ἀριθμὸς τους ἦτο μεγάλος).
  - α) Μερικαὶ παραμένουν μικραὶ.
  - β) Πολλὰ ἐμεγάλωσαν σημαντικῶς.
2. Ἀνάγκη καθορισμοῦ τῆς ἐννοίας τοῦ Management.
  - α) Management χαράξεως πολιτικῆς.
  - β) Management ἐκτελέσεως (τῆς πολιτικῆς).
  - γ) Εἰς τὰς μικρὰς ἐπιχειρήσεις οἱ (α) καὶ (β) εἶναι τὰ αὐτὰ πρόσωπα.
3. Διὰ τὴν ἐπιτυχίαν, εἶναι ἀπαραίτητον ἡ ἀνωτάτη διοίκησις νὰ καθορίξῃ προτεραιότητα στόχων καὶ νὰ τοὺς περιγράψῃ λεπτομερῶς πρὸς χρῆσιν παρὰ τῶν ἐκτελεστικῶν Μάνατζερς.

Ἐ ρ ω τ ῆ σ ε ι ς - Σ υ ξ ἦ τ η σ ι ς - Σ χ ὀ λ ι α.

1. Ἡ ἀνωτάτη διοίκησις ἀπασχολεῖται πολὺ μὲ λεπτομερείας.
  - α) Ἀποβλέπουν εἰς τὸ νὰ ἔχουν τὸν ἔλεγχον τῶν πραγμάτων.
  - β) Φοβοῦνται νὰ ἀποκαλύψουν τὰς ἰδιωτικὰς πληροφορίας των.
  - γ) Ὁ προῦπολογισμὸς τους δὲν ἐπιτρέπει νὰ προσλάβουν βοηθοῦς.
  - δ) Ποῖαι αἱ ἐπιπτώσεις ὅλων αὐτῶν : Μπορεῖ ἡ Ἑλληνικὴ Βιομηχανία νὰ ἀνθέξῃ εἰς τὴν στασιμότητα ;
2. Ἡ ἀνωτάτη διοίκησις πρέπει νὰ ἐκπαιδευθῇ ὥστε νὰ κατανοήσῃ τὴν ἀνάγκην τῆς ἐκπαίδευσσεως.
  - α) Ὅσοι ἐκ τῶν ἀνωτάτων διοικούντων ἔχουν ἐπιτύχει, εἶναι ἱκανοποιημένοι καὶ δὲν πιστεύουν εἰς τὴν ἀνάγκην τῆς ἐκπαίδευσσεως.
  - β) Οἱ ὀλιγώτερον ἐπιτυχόντες εἶναι τόσο «πνιγμένοι» εἰς τὰς λεπτομερείας, ὥστε δὲν ἔχουν χρόνον διὰ νὰ ἐκπαιδευθοῦν (ἢ δὲν θέλουν νὰ εὔρουν καιρὸν).
  - γ) Ἡ ΕΕΔΕ πρέπει νὰ συγκεντρώσῃ τὴν προσοχὴν τῆς εἰς τὸ πρόβλημα αὐτό. Ἔχει μέχρι σήμερον ὀργανώσει τέσσερα συνέδρια, ἀλλὰ ἡ σημειωθείσα συμμετοχὴ ἦτο περιορισμένη.
    - I. Τὰ συνέδρια αὐτὰ χρειάζονται μεγάλην προβολήν.
    - II. Οἱ διευθύνοντες ἐπιχειρήσεις θὰ ἐλάβαν ἴσως μέρος, ἐὰν ἡ συμμετοχὴ εἰς τὰ συνέδρια προεβλήτο ἐπὶ βάσεως ἐπαγγελματικῆς θέσεως καὶ γοήτρου.
  - δ) Μποροῦμε νὰ ἀναπτύξωμε τὴν ἱκανότητα μας ἐκπαίδευσσεως τῶν ἀνωτάτων στελεχῶν ἐὰν τὸ ἐπιθυμοῦμε πραγματικὰ.

3. Ὑπάρχει ἀνάγκη ἀμοιβαίας κατανοήσεως μεταξὺ τῆς ἀνωτάτης διοικήσεως καὶ τῶν ὑφισταμένων της, καθότι ἀφορᾷ τοὺς τιθεμένους ἐκάστοτε στόχους.

α) Τοῦτο ἰσχύει ἀκόμη καὶ προκειμένου περὶ ἐπιχειρήσεων οἰκογενειακῆς μορφῆς.

β) Συχνὰ ὑπάρχει κάποιον κενὸν εἰς τὴν μεταξὺ τῶν ἐπικοινωνιών.

γ) Ὁ ἰδιοκτῆτης ἢ ἡ ἀνωτάτη διεύθυνσις ἐνδέχεται νὰ ἔχουν περισσότερον περιορισμένους στόχους διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, ἀπὸ ὅτι οἱ ὑπ' αὐτοὺς Μάνατζερς.

1. Κάθε ἄτομον ὀφείλει νὰ ἀποδεχθῆ ἕνα ὕψος ἐπιτεύξεων, τὸ ὁποῖον εἶναι εἰς θέσιν νὰ πραγματοποιηθῆ καὶ μὲ τὸ ὁποῖον νὰ ἰκανοποιῆται.

2. Ὄταν ἡ φιλοδοξία τοῦ ὑφισταμένου ὑπερβαίῃ τὴν φιλοδοξίαν τῆς ἀνωτάτης διοικήσεως, τότε ὑπάρχει ἕνα πρόβλημα εἰς τὴν ἐπιχείρησιν τὸ ὁποῖον μπορεῖ νὰ ὑπερπηδηθῆ μόνον μὲ σωστὴν ἐκπαίδευσιν καὶ μὲ τὴν ὑπαρξίν ἐπικοινωνίας.

4. Ἐκπαίδευσιν κατὰ τὴν ἐργασίαν μπορεῖ νὰ ἐφαρμοσθῆ μὲ καλὰ ἀποτελέσματα.

α) Ἡ ἐλληνικὴ ἐπιχείρησις ἔχει τὴν ἰκανότητα νὰ ἐκπαιδευθῆ ἢ ἰδίᾳ καὶ νὰ ἐκπαιδευθῆ καὶ ἄλλους.

β) Ἡ διαδοχικὴ μετὰθεσις τοῦ ὑποψηφίου Μάνατζερ εἰς διαφόρους θέσεις, μπορεῖ νὰ τοῦ ἐξασφαλίσῃ σημαντικὰ εὐρείαν πείραν.

5. Παρίσταται ἀνάγκη διαφόρων τύπων Σεμιναρίων ἢ Συνεδρίων πρὸς τὸν σκοπὸν ἐκπαίδευσεως τῶν Μάνατζερς.

α) Σεμινάρια διὰ ἀνώτατα στελέχη.

— Πρέπει νὰ γίνωνται ἔξω ἀπὸ τὴν πόλιν καὶ μακρὰν τοῦ τόπου ἐργασίας τῶν στελεχῶν.

— Πρέπει νὰ διεξάγονται κατὰ τρόπον πειθαρχημένον, νὰ διευθύνωνται ἀπὸ ἄτομα εὐρέων γνώσεων καὶ νὰ τὰ διακρύνουν σαφεῖς ἀντικειμενικοὶ σκοποί.

— Συνέδρια τοῦ τύπου «Ὑπὸ τὴν αἰγίδα τοῦ Προέδρου τῆς «ΑΜΑ» ἔχουν τὸ ἀπαιτούμενον γόητρον.

β) Σεμινάρια μεταξὺ ἀνωτάτων καὶ μέσων στελεχῶν ἀποσκοποῦντα εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν βασικῶν διοικητικῶν καὶ ὀργανωτικῶν ἀρχῶν.

γ) Σεμινάρια διὰ μικρὰς οἰκογενειακοῦ τύπου ἐπιχειρήσεις, ποὺ παρουσιάζουν κοινὰ προβλήματα.

δ) Ἡ δυνατότης ὀργανώσεως εἰς τὰς Ἀθήνας, ἀπὸ ἕνα Ἀμερικανικὸν Πανεπιστήμιον διαθέτον τὴν σχετικὴν τεχνικὴν καὶ

πείραν ἑνὸς ἐκπαιδευτικοῦ προγράμματος Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, τὸ ὁποῖον νὰ ἀπευθύνεται εἰς ἐπιχειρηματίας μὲ πενταετὴ τουλάχιστον πρακτικὴν πείραν καὶ πανεπιστημιακὸν δίπλωμα.

6. Στόχοι διὰ τοὺς Μάνατζερς τοῦ μέλλοντος.

α) Οἱ Μάνατζερς πρέπει νὰ διδαχθοῦν, πῶς νὰ διεγείρουν τὸ προσωπικὸν τῶν πρὸς δρᾶσιν,

β) διὰ τὴν δημιουργίαν ἑνὸς ἀνωτέρας ποιότητος προϊόντος ἢ τὴν παροχὴν ἀνωτέρας ποιότητος ἐργασίας, ποὺ θὰ ὀδηγήσουν,

γ) εἰς ὑψηλότερα κέρδη διὰ τὴν ἐταιρίαν - πρᾶγμα ποὺ ἀποτελεῖ καὶ τὴν ἔννοιαν τῆς ἐπιχειρήσεως.

δ) Νὰ προετοιμασθοῦν διὰ νὰ ἐκμεταλλευθοῦν τὰς δυνατότητας, ποὺ θὰ προσφέρῃ ἡ Κοινὴ Ἀγορὰ καὶ ἡ ἐσωτερικὴ ἀγορὰ, δεδομένου ὅτι ἀμφότεραι θὰ παρουσιάσουν σημαντικὴν αὐξήσιν.

ε) Νὰ κατανοήσουν τὸν ρόλον τοῦ κράτους εἰς τὸν κόσμον τῶν ἐπιχειρήσεων τοῦ μέλλοντος.

στ) Νὰ ἐννοήσουν ὅτι, καθὼς ἡ ἐπιχειρησίς των μεγαλώνει καὶ καθὼς ἐμπλέκονται ὄλο καὶ περισσότερον εἰς τὴν διεθνή ἀγορὰν θὰ εὐρίσκωνται ἀντιμέτωποι πρὸς τὰ ἐργατικὰ σωματεία, ἢ δραστηριότης τῶν ὁποίων θὰ καθίσταται ὀσημέραι περισσότερον ἐπιθετικὴ. Εἶναι ἀπαραίτητον νὰ ἔχουν μελετήσῃ τὸ πρόβλημα τοῦτο ἐκ τῶν προτέρων καὶ νὰ εἶναι ἔτοιμοι νὰ υἱοθετήσουν μίαν θέσιν δημιουργικὴν καὶ νὰ διαπραγματευθοῦν ἐργασιακὰς συμβάσεις αἱ ὁποῖαι θὰ ἐξυπηρετήσουν τὰ πραγματικὰ των συμφέροντα. Οἱ διοικοῦντες τὰς ἐπιχειρήσεις πρέπει νὰ ἐκπαιδευθοῦν, ὥστε νὰ διατηροῦν συναγωνιστικὰ κόστα, παρὰ τὴν αὐξήσιν τοῦ ἐπιπέδου τῶν ἡμερομισθίων.

7. Ἔτερα σημαντικὰ θέματα τὰ ὁποῖα δὲν συνηξήθησαν, ἀλλὰ τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ ἀποτελέσουν ἀντικείμενον συσκέψεως:

α) Ἡ μελλοντικὴ χρῆσις τῶν ηλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν εἰς τὰ συστήματα Διοικήσεως.

— Λήψεως ἀποφάσεων.

— Λοιπὰς ποικίλας λειτουργίας τῆς διοικήσεως.

— Ἀπαιτεῖ μίαν ἀπολύτως νέαν ἀντίληψιν τοῦ ρόλου τοῦ Management καὶ εὐρυτάτην ἐκπαίδευσιν διὰ τὴν ἀποτελεσματικὴν χρησιμοποίησίν των.

β) Αἱ δραστηριότητες τοῦ Διεθνoῦς Γραφείου Ἐργασίας (International Labor Office) τῶν Ἠνωμένων Ἐθνῶν, μᾶς ὁρ-

«... Εἰς ἓνα τόσον ταχέως ἀναπτυσσόμενον κόσμον ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, τὸν ὁποῖον καλούμεθα νὰ ἀντιμετωπίσωμεν θὰ ἀποδειχθῇ ἐξαιρετικὰ δύσκολον, ἂν ὄχι ἀδύνατον, νὰ ἐπιβιώσουν ἐπιχειρήσεις ἄνευ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν συγχρόνων τεχνικῶν διοικήσεως...».

γνώσεως μὲ τὰς ἐργασίας τῆς ὁποίας οἱ διευθύνοντες μικρὰς ἐπιχειρήσεις εἰς τὴν Ἑλλάδα πρέπει νὰ ἐνημερωθοῦν.

Τὸ θέμα δὲν εἶναι ἕαν καὶ κατὰ πόσον ὁ Ἕλληνας ἐπιχειρηματίας θὰ ὀργανωθῇ ἐκπαιδευόμενος εἰς τὸν τομέα τῆς διοικήσεως. Τὸ θέμα εἶναι πότε καὶ πῶς θὰ τὸ κάνει.

Καὶ τοῦτο, διότι εἰς ἓνα τόσον ταχέως ἀναπτυσσόμενον Κόσμον ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, τὸν ὁποῖον καλούμεθα νὰ ἀντιμετωπίσωμεν, θὰ ἀποδειχθῇ ἐξαιρετικὰ δύσκολον, ἂν ὄχι ἀδύνατον, νὰ ἐπιζήσωμεν ἄνευ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν συγχρόνων

τεχνικῶν διοικήσεως.

— Ἡ Ἀμερικανικὴ Ὅμιλος τῶν εἰδικῶν ποῦ εὐρίσκειται σήμερα μαζί σας, δὲν εἶναι δυνατόν νὰ λύσῃ τὸ πρόβλημα διὰ λογαριασμόν σας. Μποροῦμε μόνο νὰ σᾶς δώσωμε γνώμας, νὰ κεντρίσωμε τὸ ἐνδιαφέρον σας καὶ νὰ σᾶς ἐνθαρρύνωμε νὰ προχωρήσετε.

— Εἴμεθα πεπεισμένοι ὅτι, ὄντες καλοὶ ἐπιχειρηματίαι, θὰ προχωρήσετε νὰ κάνετε αὐτὸ ποῦ πρέπει, χάριν τῆς μελλοντικῆς εὐημερίας τῶν ἐπιχειρήσεων σας καὶ τῆς πατρίδος σας».

## ΠΑΛΑΙΩΣΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

### (Γ' ΟΜΑΔΑ)

«Οἱ ἐπιχειρήσεις, παλαιότερον, εἶχον ν' ἀντιμετώπισουν προβλήματα κυρίως εἰς τὸν τομέα τῆς ὀρθολογικωτέρας ἀξιοποιήσεως τῆς παραγωγῆς, ὅπως, π.χ. τῆς μελέτης μεθόδων καὶ χρόνων καὶ ἐν συνεχείᾳ τῆς μηχανοποιήσεως καὶ τοῦ αὐτοματισμοῦ τῆς παραγωγῆς:

- Σήμερον τὰ προβλήματα ἔχουν μεταφερθῆ εἰς τὸν τομέα τοῦ Μάνατζμεντ.
- Τὰ προβλήματα αὐτὰ καθίστανται ἐντονώτερα λόγω τῆς τάσεως ἀποκεντρώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων.
- Ἡ ἀποκέντρωσις παρουσιάζει μὲν πολλὰ πλεονεκτήματα, ὅπως π.χ. ταχέαν ἀντιμετώπισιν τῶν ἀμέσων προβλημάτων καὶ εὐχέρειαν εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων (Decision Making).
- Ἐν τούτοις, δημιουργεῖ καὶ προβλήματα, διότι τὰ στελέχη πρέπει νὰ εἶναι ἱκανὰ καὶ νὰ θέλουν νὰ πάρουν ἀποφάσεις.
- Ἡ συζήτησις τοῦ θέματος «Management Obsolescence» πρέπει νὰ περιορισθῇ βασικῶς εἰς τὰς δύο ἀνωτέρας βαθμίδας τῆς ἱεραρχίας, δηλ., εἰς τὰ ἀνώτατα (Top Management) καὶ μέσα στελέχη (Administrative Management), ὅπου καὶ παρουσιάζονται τὰ περισσότερα προβλήματα, ἐνῶ εἰς τὴν τρίτην κατηγορίαν τῶν κατωτέρων στελεχῶν (Supervisory Management) τὰ πράγματα εἶναι εὐκολώτερα.

Ὁ κ. Σίνης ἐτόνισεν, ὅτι ἡ παλαιώσις δὲν εἶναι θέμα ἡλικίας ἀλλὰ θέμα νοοτροπίας καὶ διαθέσεως τοῦ στελέχους, εἰπὼν μεταξὺ τῶν ἄλλων καὶ τὰ ἀκόλουθα :

- Ὑπάρχουν στελέχη πεπαλαιωμένα εἰς τὰ τριάντα τῶν χρόνια, ἐνῶ ἀντιθέτως ὑπάρχουν ζωντανὰ στελέχη εἰς τὰ ἑβδομήντα χρόνια τῶν.

Ὅσον ἀφορᾷ τὰ χαρακτηριστικὰ ἐνὸς παλαιωμένου στελέχους καὶ λοιπὰ συναφῆ αὐτοῦ, ἐδόθησαν τὰ ἀκόλουθα στοιχεῖα :

Χα ρ α κ τ η ρ ι σ τ ι κ ᾶ ἐ ν ὸ ς πα λ α ι ω μ ἔ ν ο υ σ τ ε λ ἔ χ ο υ ς.

1. Ἡ αὐτοϊκανοποίησις.
2. Μειωμένη διάθεσις ἐκσυγχρονισμοῦ τῶν γνώσεων καὶ παρακολουθήσεως τῶν συγχρόνων τεχνολογικῶν ἐξελλίξεων.
3. Τάσις ὑπερεξειδικεύσεως.
4. Ἀπροθυμία ἀλλαγῆς θέσεως καὶ δυσκολία προσαρμογῆς εἰς τὸ νέον περιβάλλον καὶ τὰς νέας συνθήκας.
5. Μειωμένοι προσωπικαὶ φιλοδοξίαι.

Π α ρ ᾶ γ ο ν τ ε ς πο ῦ ἐ π η ρ ε ᾶ ζ ο υ ν τ ἠ ν πα λ α ι ὠ σ ι ν.

1. Ἡλικία.
2. Ἐκπαίδευσις καὶ νοοτροπία τοῦ στελέχους.
3. Δομὴ καὶ πολιτικὴ τῆς ἐπιχειρήσεως.
4. Διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως.

Π ὠ ς θ ᾶ ἀ πο φ ὶ γ ω μ ε ν τ ἠ ν πα λ α ι ὠ σ ι ν.

1. Ἐπιλογὴ τοῦ προσωπικοῦ.
2. Ἐκπαίδευσις τοῦ προσωπικοῦ.
3. Τοποθετήσεις τῶν διστακτικῶν στελεχῶν εἰς θέσεις ὅπου δὲν χρειάζεται νὰ λαμβάνουν σοβαρὰς ἀποφάσεις.
4. Προγραμματισμένη ἀλλαγὴ θέσεως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἄ π ὸ ἀ π ὸ ψ ε ω ς ἑ λ λ η ν ι κ ῆ ς π ρ α γ μ α τ ι κ ὸ τ η τ ο ς :

Αἰ βιομηχανίαι εἰς τὴν Ἑλλάδα εἶναι σχετικῶς σύγ-

χρονοί και τὰ στελέχη ἀπὸ ἀπόψεως ἡλικίας σχετικῶς νέα εἰς τὰς περισσοτέρας τῶν περιπτώσεων, ἤτοι : 30 - 40 ἐτῶν τῶν μέσων διοικητικῶν θέσεων, 35 - 55 ἐτῶν τῶν ἀνωτάτων διοικητικῶν θέσεων.

Ἡ παρεχομένη κλασσικὴ μόρφωσις εἰς τὰ ἑλληνικὰ Γυμνάσια εἶναι ἀπαραίτητος καὶ χρήσιμος διὰ τὴν διεύρυνσιν τοῦ τρόπου σκέψεως τῶν στελεχῶν.!

Αἰ μεταπτυχιακαὶ εὐκαιρίαι εἶναι ἀνεπαρκεῖς, μὲ ἑξαίρεσιν τὴν ἰδιωτικὴν πρωτοβουλίαν : π.χ., εὐκαιρίαι παρεχόμεναι ὑπὸ τῶν ΧΑΝ, Ε.Ε.Δ.Ε. ΕΛΚΕΠΑ κλπ. Ἀνεφέρθη ἐπίσης, τὸ τμήμα μεταπτυχιακῶν σπουδῶν τῆς Α.Σ.Ο. καὶ Ε.Ε. καὶ ὅτι, αἱ ὀργανώμεναι ἐπιχειρήσεις ἀναπτύσσουν ζωηρὰν δραστηριότητα εἰς τὸν τομέα αὐτόν.

Ἐν συνεχείᾳ, ὁ κ. Σίνης διετύπωσε τὴν ἄποψιν, ὅτι τὸ πρόβλημα τῆς παλαιώσεως τῶν στελεχῶν δὲν κατέστη ἀκόμη ὀξύ, θὰ γίνῃ ὁμως συντόμως, ἐὰν δὲν ὑπάρξῃ μακροπρόθεσμος προγραμματισμὸς διὰ τὴν ἀντιμετώπισίν του.

Ἀπὸ τὴν Συζήτησιν προέκυψαν τὰ ἀκόλουθα :

Τὸ πρόβλημα ὑπάρχει καὶ σήμερον εἰς τὰς ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις δεδομένου ὅτι, ὅπως ἐλέχθη, εἶναι βασικῶς θέμα νοοτροπίας καὶ συμπεριφορᾶς καὶ ὄχι ἡλικίας :

- Ἀνεφέρθη ἡ νέα θεωρία τοῦ L. Pieter, Καναδοῦ ψυχολόγου, ἐργαζομένου εἰς τὴν Ἀμερικὴν, ὁ ὁποῖος ὑποστηρίζει ὅτι :

«Τὸ καλὸν στέλεχος προάγεται μέγχις ὅτου φθάσῃ εἰς τὸ ἐπίπεδον τῆς ἀνικανότητος του.

- Ἡ ἄποψις αὕτη δὲν γίνεται ἀπολύτως δεκτὴ, διότι ὑπάρχουν πολλὰς κρυμμένες δυνατότητες εἰς τὰ στελέχη.
- Εἰς τὸ σημεῖον αὐτὸ ἐτονίσθη ἡ σημασία τῶν κινήτρων (Motivation) τὰ ὁποῖα καλύπτουν τὴν ὕλικὴν καὶ κοινωνικὴν ζωὴν τῶν στελεχῶν.

Εἶναι τὸ Μάνατζμεντ τέχνη (ART) ;

- Ἀναγνωρίζεται, ὅτι τὸ ταλέντον τοῦ ἡγέτου (Leader) εἶναι ἔμφυτον. Ἐν τούτοις, τὸ Μάνατζμεντ διδάσκεται καὶ τὰ στελέχη βελτιώνονται μὲ σωστὴν ἐκπαίδευσιν, πολιτικὴν, καὶ Motivation.
- Βασικὴν σημασίαν εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν στελεχῶν παίζει ἡ μεταβίβασις εὐθύνης, ὥστε τὰ στελέχη νὰ συνηθίσουν νὰ παίρνουν μόνα τῶν ἀποφάσεις (Decision Making).
- Ὑπάρχουν περιπτώσεις, ὅπου ἡ ὁμάδα ὁλόκληρος εἶναι παλαιωμένη, λόγῳ κακῆς καθοδηγήσεως, χωρὶς νὰ σημαίῃ ὅτι καὶ τὰ ἐπὶ μέρους στελέχη εἶναι παλαιωμένα.

Τὰ παλαιὰ στελέχη εἶναι ἐπιδε-  
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ/ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 1969

κτικὰ μαθήσεως τῶν νέων μεθόδων ;

— Πείραμα ποῦ ἐγίνε εἰς ἑλληνικὴν ἐπιχείρησιν ἀπέδειξεν, ναί. Δὲν ἰσχύει ἐδῶ, ὅτι «τὸ γέρι-κο ἄλλογο δὲν μπορεῖ νὰ μάθῃ νέα περπατησιὰ».

— Εἰς τὰς ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις ἀντιμετωπίζεται ὡς πρόσθετος δυσκολία ἡ τάσις τοῦ Ἑλλήνου νὰ θέλῃ νὰ γίνῃ «ἀρχηγός». Ἐπίσης ἐπισημαίνεται ἡ ἀπρηχαιωμένη ἀντίληψις, ὅτι «ὁ νέος θὰ μοῦ φάῃ τὴν θέσιν». Ἡ ἀντίληψις αὕτη λαμβασμένη εἰς τὴν βᾶσιν τῆς, ἀφοῦ σωστὸς Μάνατζερ εἶναι αὐτὸς ποῦ χρησιμοποιεῖ τοὺς συνεργάτας του διὰ τὴν ἐπίτελσιν τοῦ ἔργου, ἔχει ἀρχίσει νὰ συναντᾶται διαρκῶς καὶ σπανιώτερα εἰς τὴν ἑλληνικὴν ἐπιχείρησιν.

Μακροχρόνιος προγραμματισμὸς ἐκπαιδεύσεως στελεχῶν.

— Εἰς τὴν Ἀμερικὴν, ἀνώτατον στέλεχος τῆς ἐπιχειρήσεως—Vice President—ἀσχολεῖται μὲ τὰς μελλοντικὰς ἀνάγκας τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς στελέχη καὶ τὴν μορφήν ποῦ θὰ ἔχῃ ὁ αὐριανὸς Manager.

Ὁ κ. Donley εἰς τὴν εἰσήγησίν του προσέφερε νέα στοιχεῖα εἰς τὸ θέμα μας. Δὲν θὰ πρέπει νὰ συγχέωμεν, ἐτόνισεν ὁ κ. Donley, τὴν παλαιώσιν μὲ τὴν ἀχρηστευσιν.

- Ἀκόμη καὶ μία σπασμένη μηχανὴ ἔχει τὴν ἀξίαν τοῦ Scrap σιδήρου.
- Μία πλεονάζουσα μηχανὴ μπορεῖ ν' ἀξιοποιηθῇ.
- Χαρακτηριστικὸν εἶναι τὸ παράδειγμα τῶν Μάνατζερς, τῶν ἀεροπορικῶν εταιριῶν κατὰ τὴν ἐποχὴν ποῦ τὰ Jets ἐξετόπισαν τὰ ἐλικοφόρα ἀεροπλάνα.
- Ἐχρηιάσθησαν χρόνια διὰ νὰ προσαρμοσθοῦν εἰς τὰς νέας ἀντιλήψεις περὶ ἀεροπορικῶν μεταφορῶν.
- Συνεπῶς, ἐνῶ προσωρινῶς ἐφάνθησαν ἀνέτοιμοι ν' ἀντιμετωπίσουν τὰ προβλήματα τῆς νέας πραγματικότητος, μετὰ ἀπὸ μερικὰ χρόνια ἦσαν καὶ πάλιν οἱ ἱκανοὶ καὶ ἐπιτυχημένοι Managers.
- Ζωντανὴ ἡ περίπτωσις τοῦ Churchill, ὁ ὁποῖος ἐνῶ τὸ 1938 ἦταν πεπαλαιωμένος διὰ τὸ κόμμα του, κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ πολέμου εἶχεν ἱκανότητα ποῦ ἦσαν αὐτὲς ἀκριβῶς, ποῦ ἐχρηιάζοντο διὰ τὴν πατρίδα του καὶ ἔτσι ἐπέρασεν εἰς τὴν ἱστορίαν, ὡς ἕνας ἀπὸ τοὺς μεγαλύτερους ἡγέτας ὄλων τῶν ἐποχῶν. Μετὰ τὸν πόλεμον ἐθεωρήθη πάλιν πεπαλαιωμένος καὶ τὸν ἀνάγκασαν ν' ἀποσυρθῇ, παρὰ τὴν θέλησίν του.
- Διὰ νὰ ἐντοπισθῇ ἡ πραγματικὴ ἀνεπάρκεια ἐνὸς στελέχους χρειάζονται πρότυπα, πρὸς τὰ

«... Γενικῶς ἀναγνωρίζεται ὅτι, μὲ τὴν ταχεῖαν ἀνάπτυξιν τῆς οἰκονομίας τῶν χωρῶν, ἀπὸ πλευρᾶς ὄγκου ὅσον καὶ τοῦ πολυσυνθέτου των, ὀφείλουσιν οἱ ἐπιχειρηματῆαι νὰ ἐπιλέξουσιν καὶ ἐκπαιδεύουσιν τὰ ἀνώτατα στελέχη των—τοσον ἀπὸ πλευρᾶς προσόντων ὅσον καὶ καταλληλότητος—εἰς βαθμὸν πολὺ ὑψηλότερον ἀπὸ ὅτι αὐτὸς τὸν ὁποῖον διαθέτουσιν σήμερον».

- ὅποια θὰ πρέπει νὰ κριθῆ ἢ ἀπόδοσίς του, ἄλλως θὰ γίνουσι ὀδυνηρὰ λάθη καὶ διὰ τὸ ἄτομον καὶ διὰ τὴν ἐπιχείρησιν.
  - Ἐὰν διαπιστωθῆ, ὅτι ἓνα στέλεχος δὲν ἀποδίδει τὰ ἀναμενόμενα, τότε ὁ προϊστάμενος πρέπει ν' ἀποφασίσῃ:
    - α) Ἐὰν ἢ ἀποτυχία ὀφείλεται εἰς παράγοντας ἀνεξαρκήτους τῆς θελήσεώς του, ὅποτε θὰ παραμείνῃ, ἢ,
    - β) Ὅτι εἶναι ὑπεύθυνος καὶ πρέπει ν' ἀντικατασταθῆ.
  - Κάθε στέλεχος πρέπει κατὰ τὴν στιγμὴν τῆς ἐκλογῆς του νὰ εἶναι ὁ πλέον κατάλληλος ὑπάλληλος ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ τὴν θέσιν αὐτήν. Ἐὰν ἀκολουθηθῆ ὁ κανὼν αὐτὸς θὰ ἔχωμεν μεγάλας πιθανόντητας ἐπιτυχίας, ἄλλως θὰ δημιουργηθοῦν προβλήματα.
  - Εἰς τὴν περίπτωσιν ποῦ θὰ εἴμεθα ἐκ τῶν πραγμάτων ἀναγκασμένοι ν' ἀκολουθήσωμε τὴν ὁδὸν τῆς ἀντικαταστάσεως, τότε θὰ ἀναζητήσωμεν ἐμμέσως διαφόρους λύσεις, ὅπως π.χ. ἀναγκαστικὴν παραίτησιν, πρόωρον συνταξιοδότησιν, ὑποβιβασμὸν ἢ προαγωγὴν εἰς θέσιν χωρὶς ἐπίδρασιν.
- Ἐν πάσῃ περιπτώσει, ἐτόνισεν ὁ κ. Donley, ὁδηγός μας θὰ εἶναι τὸ συμφέρον τοῦ ἀτόμου καὶ ὄχι τὸ κόστος τῆς ἐπιχειρήσεως.
- Ἡ τελευταία παρατήρησις τοῦ κ. Donley, ἔθεσε τὸ πρόβλημα τοῦ ἐὰν πρέπει νὰ προηγηθῆ τοῦ συμφέροντος τῆς ἐπιχειρήσεως, τὸ συμφέρον τοῦ ἀτόμου.
- Ἐνεφέρθη ἢ ἄποψις ὅτι τὸ συμφέρον τοῦ στελέχους καὶ τῆς ἐπιχειρήσεως πρέπει νὰ ταυτίζονται.
  - Εἰς ὠρισμένας ἐπιχειρήσεις, κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη ἔχει ἀρχίσει νὰ ἐφαρμόζεται ὁ θεσμὸς «τῆς ὁμάδος νέων στελεχῶν» (Juniors Committee or Board), τὰ ὅποια μετέχουν ἐνεργῶς εἰς τὰς ἀποφάσεις τῶν ἐπιχειρήσεων. Τὰ μέλη τῆς ὁμάδος ἐναλλάσσονται. Ἐτσι τὰ στελέχη ἐτοιμάζονται διὰ νὰ ἀναλάβουν αὐτοὶ τὰς ἡγετικὰς θέσεις.
  - Τὰ στελέχη ποῦ ἀλλάζουσιν συχνὰ ἐπιχειρήσεις εἶναι, κατὰ κανόνα, τὰ χειρότερα. Διὰ νὰ κρατήσῃ μία ἐπιχείρησις τὰ στελέχη της πρέπει νὰ φροντίσῃ, ὥστε ἡ ἐργασία τοῦ ἀτόμου εἰς τὴν ἐπιχείρησιν νὰ εἶναι ἐλκυστικὴ. Ἐτσι μειώνεται ὁ ρυθμὸς ἐναλλαγῆς στελεχῶν, ἢ ὅποια ἐναλλαγὴ ἐπιδρᾷ δυσμενῶς. Ἡ αἴσθησις ἀσφαλείας εἰς τὴν ἐργασίαν, μετατοπίζεται τὰ τελευταῖα χρόνια ἀπὸ τὴν συγκεκριμένην ἐπιχείρησιν εἰς τὸ εἶδος τοῦ ἐπαγγέλματος. Ὡς παραδείγματα, διὰ τὰς Η.Π.Α., ἀναφέρονται τὰ στελέχη τῶν Department Stores καὶ οἱ τραπεζικοὶ ὑπάλληλοι. Καὶ εἰς τὰς δύο περιπτώσεις, λόγῳ τῆς ζητήσεως, ὑπάρχει ἡ αἴσθησις ἀσφαλείας ἐντὸς τοῦ ἐπαγγέλματος.
  - Τέλος, καταδικάζεται ὡς λάθος ἢ πρόσληψις περισσοτέρων τῶν ἀπαιτουμένων στελεχῶν μὲ τὴν σκέψιν δημιουργίας «τραπέζης στελεχῶν».

## Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΑΥΡΙΑΝΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ

### (Δ' Ο Μ Α Σ)

1. Εἰσαγωγή: Ἐν ἀρχῇ ἐγένετο ὑπὸ τῆς Ὀμάδος γενικῆ ἐπισκόπησις τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων, ὅπως ἐμφανίζονται αὐταὶ σήμερον καὶ τῶν ἀνωτάτων στελεχῶν των, πρὸς τὸν σκοπὸν ἀποτιμῆσεως τοῦ διαθέσιμου δυναμικοῦ διὰ τὴν δημιουργίαν τῶν Μάνατζερς τῆς αὐτοῦ.
2. Μὲ τὴν μετάβασιν τῆς Ἑλληνικῆς οἰκονομίας, ἀπὸ τὸ στάδιον τῆς ὑπὸ ἀνάπτυξιν εἰς τὸ τῆς περισσότερον ἀνεπτυγμένης οἰκονομίας καὶ τὴν πλήρη εἴσοδον τῆς χώρας εἰς τὴν Κοινὴν Ἀγοράν, ποῖαι μεταβολαὶ θὰ ἀπαιτηθοῦν εἰς τὸ Μάνατζμεντ καὶ τὴν συμπεριφορὰν τῶν Μάνατζερς;
3. Πόθεν καὶ πῶς μπορεῖ νὰ ἐξευρεθοῦν ὑποψήφιοι διὰ τὴν κατάληψιν τῶν θέσεων Μάνατζερς.
  - Α. Ἡ ἐμπειρία εἰς τὰς ΗΠΑ - Πόθεν;
  - 1. ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ Παραγωγῆς.
    - α) Μεταξὺ τῶν ἀνεπτυγμένων ἐργατῶν,
    - β) Μεταξὺ τῶν διπλωματούχων Πανεπιστημίων,
    - γ) Μεταξὺ τῶν ἀποφοίτων Τεχνικῶν Σχολῶν,
    - δ) Ἀπὸ ἄλλας ἐπιχειρήσεις,
    - ε) Διὰ προαγωγῆς τῶν κατωτέρων στελεχῶν.
  - 2) Πωλήσεων, Μάρκετινγκ, Οἰκονομικῆς Δυναμείας, Γεν. Διευθύνσεως.
    - α) Ἀπὸ τὰς Σχολὰς Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων τῶν Πανεπιστημίων,
    - β) Ἀπὸ ἄλλας Πανεπιστημιακὰς Σχολὰς,

- γ) Διὰ προαγωγῆς ἐκ τῶν κατωτέρων στελεχῶν,
- δ) Ἀπὸ ἄλλας ἐπιχειρήσεις,
- ε) Ἀπὸ δημοσίας Ὑπηρεσίας.

**Β. Ἡ Ἑλληνικὴ ἐμπειρία - Πόθεν ;**

- 1) ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ Παραγωγῆς.
  - α) Ἀπὸ Τεχνικὰς Σχολὰς,
  - β) Ἀπὸ ἄλλας ἐπιχειρήσεις,
  - γ) Διὰ προαγωγῆς.

(Πιστεύεται ὅτι ἡ μεταπήδησις ἀνεπτυγμένων ἐργατῶν εἰς διοικητικὰς θέσεις, ἐμφανίζει εἰς τὴν Ἑλλάδα περισσοτέρας δυσκολίας ἀπὸ ὅ,τι εἰς τὰς ΗΠΑ).

- 2) Πωλήσεων, Μάρκετινγκ, Οἰκονομικῆς Διευθύνσεως, Γεν. Δ/σεως.
  - α) Ἀπὸ Πανεπιστήμια,
  - β) Ἀπὸ ἄλλας ἐπιχειρήσεις,
  - γ) Ἀπὸ δημοσίας Ὑπηρεσίας,
  - δ) Διὰ προαγωγῆς ἐκ τῶν ἔσω.

(Μαθήματα Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων εἰς Πανεπιστημιακὸν ἐπίπεδον δὲν φαίνεται νὰ προσφέρονται εἰς τὴν Ἑλλάδα. Προσφέρονται μερικὰ εἰς Μέσας Σχολὰς).

**Γ. Ἡ Ἐμπειρία εἰς τὰς ΗΠΑ - Πῶς ;**

- 1) Ἐγκαιρὸς προγραμματισμὸς τῶν ἀναγκῶν,
- 2) Ἐναλλαγὴ εἰς διαφόρους θέσεις ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως τῶν ὑπὸ ἐκκὸλαψιν ἀνωτάτων στελεχῶν,
- 3) Διὰ τῆς προσφορᾶς ἐργασίας κατὰ τὰς διακοπὰς τῶν εἰς φοιτητὰς Πανεπιστημίων,
- 4) Δι' ἐπιλογῆς ἐντὸς τῶν Πανεπιστημίων, μεταξὺ τῶν τελειοφοίτων.

**Δ. Ἡ Ἑλληνικὴ ἐμπειρία - Πῶς ;**

Παρομοία ὡς ἐν παραγράφῳ (Γ) ἀνωτέρω, μὲ τὴν διαφορὰν, ὅτι προσφορὰ ἐργασίας εἰς φοιτητὰς, κατὰ τὴν περίοδον τῶν διακοπῶν τῶν, γίνεται εἰς πολὺ μικροτέραν κλίμακα ἀπὸ ὅ,τι εἰς τὰς ΗΠΑ.

- 4. Ἐφαρμοζόμενα μέθοδοι, αἵτινες ὀδηγοῦν εἰς τὴν δημιουργίαν Μάνατζερς.

**Α. ΗΠΑ :**

- 1) Ἐγκαιρὸς προγραμματισμὸς ἀναγκῶν,
- 2) Χρησιμοποιοῦσις οργανογραμμάτων τῆς Ἐπιχειρήσεως,
- 3) Περιγραφή τῆς θέσεως ἐργασίας ἀπὸ τὸν κατέχοντα τὴν θέσιν καὶ τὸν προϊστάμενον του,

- 4) Ἀνὰ 15θήμερον ἀνασκόπησις τῆς συντελουμένης προόδου, συχνὰ συνοδευομένη ἀπὸ προσωπικὴν ἀποτίμησιν καὶ κριτικὴν,

- 5) Παροχὴ ἐκπαιδεύσεως ἐκτὸς καὶ ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, κατὰ προτίμησιν εἰδικῶς προσηρμοσμένης πρὸς τὰς ἀτομικὰς ἀνάγκας,

- 6) Λέσχαι ἰδίου ἐπιπέδου στελεχῶν διαφόρων ἐταιριῶν (συνήθως ὑπὸ τὴν αἰγίδα ὀργανώσεων, ὅπως ἡ ΧΑΝ),

- 7) Παροχὴ δυνατότητος παρακολουθήσεως μαθημάτων Πανεπιστημίων ἢ ἄλλων ἀνεγνωρισμένων Σχολῶν, ἐξόδους τῆς ἐπιχειρήσεως. Συνήθως ὁ ἐργοδότης πληρώνει ἐφ' ὅσον ὁ ὑπάλληλος συμπληρώσει ἐπιτυχῶς τὰς σπουδὰς του.

**Β. Ἡ Ἑλληνικὴ ἐμπειρία :**

Κατὰ τὰς ὑπαρχούσας ἐνδείξεις ὅλα τὰ ἀνωτέρω προγράμματα ἐχρησιμοποιήθησαν μὲ ἐπιτυχίαν ἀπὸ ὀρισμένας Ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις. Ἡ ἔκτασις τῆς ἐφαρμογῆς τῶν ὁμῶς εἶναι δύσκολον νὰ προσδιορισθῇ, λόγῳ ἑλλείψεως σχετικῶν στατιστικῶν στοιχείων καὶ ἐρεῦνης.

Νομίζομεν ὅτι ἡ ΕΕΔΕ πρόκειται νὰ ἀναλάβῃ τὴν διεξαγωγὴν μιᾶς τοιαύτης ἐρεῦνης.

Ἐπὶ πλεόν, εἰς τὴν Ἑλλάδα χρησιμοποιοῦνται καὶ μερικοὶ ξένοι ἐμπειρογνώμονες, δύο ἀπὸ τοὺς ὁποίους εἶχομεν μεταξὺ μας.

**Συμπεράσματα :**

Τὸ σοβαρὸν ἐνδιαφέρον πὸν ἐπεδείχθη ὑπὸ τῶν συμμετασχόντων εἰς τὰς παρούσας συγκεντρώσεις, ἢ ἐνεργὸς καὶ δημιουργικὴ συμμετοχὴ τῶν στελεχῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων εἰς τὰς διεξαχθεῖσας συζητήσεις καὶ ἡ ἐμφανῶς σημαντικὴ πρόοδος, τὴν ὁποίαν ἔχουν ἐπιτελέσει αἱ ἑλληνικαὶ ἐπιχειρήσεις (ἐκπροσωπούμεναι καὶ μὴ, ἐδῶ, σήμερον), ἐδραίωνουν τὴν πεποίθησίν μας ὅτι, οἱ Ἕλληνες ἐπιχειρηματῆται ὅπως οἱ Ἀμερικανοί, ἀναγνωρίζουν γενικῶς ὅτι μὲ τὴν ταχείαν ἀνάπτυξιν τῆς οἰκονομίας τῶν χωρῶν τῶν, τόσον ἀπὸ πλευρᾶς ὄγκου ὅσον καὶ τοῦ πολυσυνθέτου τῶν, ὀφείλουν πλεόν νὰ ἐπιλέγουν καὶ ἐκπαιδεύουν τὰ ἀνώτατα στελέχη τῶν τῆς αὔριον — τόσον ἀπὸ πλευρᾶς προσόντων ὅσον καὶ καταλληλότητος — εἰς βαθμὸν πολὺ ὑψηλότερον ἀπὸ ὅτι αὐτός, τὸν ὁποῖον διαθέτομεν σήμερον.

Ἐν κατακλείδι, ἐπιθυμῶ νὰ τονίσω ὅτι, ἡ συνεργασία μου ἐντὸς τῆς ὁμάδος καὶ εἰδικώτερον μὲ τὸν Χρυσόστομον Παπαδόπουλον, τὸν Νίκον Ἐμπέογλου καὶ τὸν Τζιμ Κούμς, ἀπετέλεσεν δι' ἐμέ, μίαν πολὺ ἐνδιαφέρουσαν, δημιουργικὴν εὐχάριστον ἐμπειρίαν».

# NEA

## ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΜΗΧΑΝΗ



### Το καύχημα τῆς γερμανικῆς τεχνικῆς!

Ἡ DIEHL DECIMA 5, τὸ καύχημα τῆς γερμανικῆς βιομηχανίας DIEHL (NTHA), εἶναι ἕνας νέος τύπος ἠλεκτρικῆς ὑπολογιστικῆς μηχανῆς 4 πράξεων, με̐ ἀσύγκριτα πλεονεκτήματα. Πολὺ κομψή, ὑπεραυτόματη, ἀπλή στῆ χρήση τῆς, ἔχει περιστροφικὸ σύστημα ὑπολογισμῶν καὶ τοποθετεῖ τὴν ὑποδιαστολή πάντα στὴν ὀρθή τῆς θέσι. Ἐνῶ λειτουργεῖ ταχύτατα καὶ ἀδόρυβα "δέχεται" αὐτομάτως καὶ νέους ἀριθμοὺς μέσω τοῦ πληκτρολογίου τῆς. Διαθέτει δύο μνήμονες: ἕνα σταθερὸ συντελεστή καὶ ἕνα γιὰ τὸν ἀριθμὸ ποὺ ἀναγράφεται τελευταίος στὴν χαρτοταινία. Ἀδροῖζει γινόμενα καὶ πηλικά, διατηρώντας τὸ μερικὸν ἀποτέλεσμα. Προσφέρεται με̐ συμβόλαιο τεχνικῆς ἐξυπηρητήσεως καὶ με̐ ἐγγύησι DIEHL-ΓΡΑΦΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.

ΕΠΙ ΠΛΕΟΝ ΜΙΑ ΣΕΙΡΑ ΑΛΛΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ.



ΑΔΕΛΦΟΙ ΔΟΞΙΑΔΗ  
ΓΡΑΦΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.

ΑΘΗΝΑΙ ΤΗΛ. 222.485 ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΤΗΛ. 25.826



# Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΑΜΕΡΙΚΑΝΟΥ ΑΠΟ ΜΙΑΝ ΣΥΝΤΟΜΟΝ ΕΠΑΦΗΝ  
ΜΕ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟΝ ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ

Ο κ. George Bodwell ἦτο ἕνας ἀπὸ τοὺς Ἀμερικανούς, οἱ ὁποῖοι συμμετέσχον εἰς τὴν «Συνάντησιν» τῶν Ἑλλήνων καὶ Ἀμερικανῶν Μάνατζερς τοῦ παρελθόντος Ὀκτωβρίου. Ὁ κ. Bodwell, ὁ ὁποῖος εἶναι ἰδιοκτήτης καὶ Γεν. Δι/τῆς τῆς Ἑταιρίας Κατασκευῆς καὶ Συντηρήσεως Βιομηχανικῶν Ἐγκαταστάσεων «The Bodwell - Lemon» Co, παρεκλήθη νὰ γράψῃ διὰ τὸ περιοδικόν μας τὰς ἐντυπώσεις του ἀπὸ τὴν συμμετοχὴν του εἰς τὴν Συνάντησιν καὶ γνωριμίαν του μετὰ τὴν Ἑλληνικὴν Ἐπιχείρησιν καὶ τὸ Μάνατζμεντ αὐτῆς. Ὁ κ. Bodwell ἀπεδέχθη προθυμότετα τοῦτο καὶ μᾶς ἀπέστειλε μίαν ἐκθεσιν, τὴν ὁποῖαν παραθέτομεν ἐν μεταφράσει κατωτέρω.

**Η** συνάντησις τῶν Ἑλλήνων καὶ Ἀμερικανῶν Μάνατζερς ἐν Ἑλλάδι ἀπὸ 11-18 Ὀκτωβρίου 1969, τὴν ὁποῖαν διοργάνωσε τὸ Κέντρον Διεθνῶν Σπουδῶν Management (CIMS) τῆς ΧΑΝ καὶ ἡ Ἑλληνικὴ Ἑταιρεία Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, ἀπέτελεσε μίαν σπανίαν εὐκαιρίαν γνωριμίας μετὰ τὴν καλλονὴν καὶ τὸν πολιτισμὸν τῆς Ἑλλάδος ἀλλὰ καὶ διαπιστώσεως τοῦ θερμοῦ, ἐγγενοῦς καὶ φιλικοῦ χαρακτῆρος τοῦ λαοῦ τῆς.

Σκοπὸς τῶν συναντήσεων, πού διεξήχθησαν τόσον εἰς Ἀθήνας ὥσον καὶ εἰς Θεσσαλονίκην, ἦτο ἡ ἀνταλλαγὴ ἀπόψεων μεταξὺ Ἀμερικανῶν καὶ Ἑλλήνων ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν ἐν σχέσει πρὸς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα εἰς τὸ πλαίσιον τοῦ Management. Ἐν τούτοις αἱ συζητήσεις ὅπως διεξήχθησαν διήρουν κατὰ πολὺ τὸ θέμα. Ἡ ὁμάς τῶν Ἀμερικανῶν ἐξεκίνησε μετὰ τὴν φιλοδοξίαν νὰ δώσῃ ὀρισμένας κατευθυντηρίους γραμμάς πρὸς τοὺς Ἕλληνας ἐπιχειρηματίας, χρησίμους διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῶν ὀργανώσεων καὶ ἐπιχειρήσεων σας ὥστε, αὗται νὰ καταστούν ἰκανώτεραι νὰ ἀντιμετωπίσουν τὸν μελλοντικὸν ἀνταγωνισμόν, ὄχι μόνον ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῆς ἐγχωρίου ἀγορᾶς σας ἀλλὰ καὶ ἐντὸς τῆς Κοινῆς Ἀγορᾶς, πρὸς τὴν ὁποῖαν ἀτενίζει ἡ Ἑλλὰς καὶ μετὰ τὴν ὁποῖαν συντόμως θὰ συνδεθῇ. Ὁ Κομπούκιος εἶπε κάποτε «ἡ πυξίδα ἔχει 5 σημεία, τὸν βορρᾶ, τὸν νότο, τὴν ἀνατολήν, τὴν δύσιν καὶ τὸ σημεῖο πού βρίσκεισαι». Πρὶν συζητήσωμε τὴν μελλοντικὴν πρόοδον τῶν ἑλληνικῶν ἐπιχειρήσεων πρέπει νὰ γνωρίζωμε τὴν τὴν σημερινὴν των θέσιν καὶ τὰ τρέχοντα προβλήματα των.

Αἱ συζητήσεις μας ἀπεκάλυψαν, ὅτι ὑπάρχει ἐν Ἑλλάδι ἕνα ὑψηλὸν ποσοστὸν οἰκογενειακῶν ἐπιχειρήσεων. Μερικαὶ ἀπὸ αὐτὰς ἔχουν ἐξαιρετικῶς ἰκανὴν οἰκογενειακὴν διοίκησιν καὶ σημειῶνουν μεγάλας ἐπιτυχίας. Ἄλλαι, δὲν διαθέτουν ἰκανὰ

καὶ ἐκπαιδευμένα στελέχη καὶ κατορθώνουν μόλις καὶ μετὰ βίας, μετὰ ἀγῶνα, νὰ ἐπιβιώνουν. Μία ἄλλη τάξις ἰδιοκτητῶν, ἀναγνωρίζει τὰς ἰδίας τῆς ἀτελείας καὶ ἐλλείψεις καὶ προσλαμβάνει ἐπαγγελματίας διὰ τὴν διαχείρισιν καὶ διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεών τῆς, συχνὰ μετὰ καλὰ ἀποτελέσματα.

Φαίνεται, ὅτι ὑπάρχει μία γενικὴ διστακτικότης ἀπὸ τῆς πλευρᾶς τῶν Ἑλλήνων ἐπιχειρηματιῶν νὰ παραδεχθῶν τὰ ἐκπαιδευτικὰ προγράμματα καὶ ἰδίως ἐκεῖνα, τὰ ὁποῖα διεξάγονται ἐντὸς τῶν Πανεπιστημίων, διότι κατὰ τὴν γνώμην τῶν ἐπιχειρηματιῶν αὐτῶν, τὰ Πανεπιστημιακὰ μαθήματα εἶναι ὑπὲρ τὸ δέον θεωρητικὰ καὶ δὲν περιέχουν τὸ στοιχεῖον τῆς πράξεως. Ἐπειδὴ μέχρι τοῦδε ἡ ἐμπειρία μετὰ τὴν ἐν λόγῳ προγράμματα δὲν ὑπῆρξεν ἰδιαιτέρως ἰκανοκοιτηκὴ, ὁ ἑλληνικὸς ἐπιχειρησιακὸς κόσμος πρέπει νὰ ἐνημερωθῇ καὶ νὰ ἐκπαιδευθῇ εἰς τὸ νὰ κατανοῇ τὴν ἀνάγκην τῆς ἐπιχειρησιακῆς ἐπιμορφώσεως.

Εἰς πολλὰς ἑλληνικὰς ἑταιρίας τὰ κορυφαῖα στελέχη ἀσχολοῦνται ὑπερμέτρως μετὰ λεπτομερείας, ἀντὶ νὰ ἀναθέσουν τὴν εὐθύνην δι' αὐτὰς εἰς ὑφισταμένους των, οὕτως ὥστε νὰ ἀπομείνῃ διὰ τοὺς ἰδίους χρόνος διὰ σκέψιν, σχεδιασμόν καὶ χάραξιν γενικωτέρας πολιτικῆς. Ἀπαιτεῖται νὰ ἐπέλθῃ μία πλήρης ἀποσαφήνισις τῆς διαφορᾶς μεταξὺ τοῦ «Management Πολιτικῆς», τοῦ ὁποῖου τὴν εὐθύνην φέρει ὁ ἐπὶ κεφαλῆς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τοῦ «Management Λειτουργίας», πού ἐφαρμόζει εἰς τὴν πρᾶξιν καὶ ὑλοποιεῖ τὴν καθιερωθεῖσαν πολιτικὴν.

Ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὸ ὡς ἄνω πρόβλημα, ἡ ἑλληνικὴ βιομηχανία ἀντιμετωπίζει καὶ τὸ πρόβλημα μιᾶς περιορισμένης ἐσωτερικῆς ἀγορᾶς, ὀφειλομένης εἰς τὸν σχετικῶς μικρὸν πληθυσμὸν τῆς χώρας καὶ εἰς τὸ γεγονός, ὅτι ἡ ἀγορὰ συγκεντρῶνται κατὰ μέγα μέρος εἰς δύο μεγάλας πόλεις.

Περισσότερον από 50% του ελληνικού λαού είναι αγρόται με χρονίας οικονομικὰς δυσχερείας λόγω του έποχιακού χαρακτήρος τής παραγωγής και τής άπασχολήσεώς των. Το έξαγωγικόν εμπόριον καταναλωτικῶν αγαθῶν περιορίζεται από ύψηλους δασμούς, έλλειψιν ίκανῆς προωθήσεως πωλήσεων, μίαν κάπως πρωτόγονον αντιμετώπισιν τῶν ξένων αγορῶν, καθὼς επίσης και από τὸ μικρὸν μέγεθος τῶν περισσοτέρων ἀνωνύμων εταιριῶν και συνεπῶς και τὴν έλλειψιν έμπειρογνωμόνων και ειδικῶν έντός τῶν οργανώσεων αὐτῶν.

Εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας έχομεν, κατὰ τὸ παρελθόν, αντιμετώπισει πολλά από τὰ προβλήματα, πού συναντᾶ σήμερον ὁ Ἕλλην επιχειρηματίας ένόπιόν του. Διὰ πολλά από τὰ ὡς ἄνω προβλήματα, ιδίως τὰ τεχνικά, οικονομικά, έμπορικά και οργανωτικά, έχομεν καταλήξει εἰς ίκανοποιητικὰς λύσεις, τουλάχιστον εἰς τὴν χώραν μας. Οἱ Ἕλληνες επιχειρηματῆαι μποροῦν ένδεχομένως νὰ δανεισθοῦν ἄρκετὰ από τὰ συστήματα αὐτὰ και νὰ τὰ προσαρμόσουν εἰς τὰς επιχειρήσεις των. Ἀπό τὴν ἄλλην πλευράν, έχομεν τομεῖς ἀποτυχίας και ἀπογοητεύσεως, από τοὺς ὁποίους, επίσης, τὰ στελέχης μποροῦν νὰ ὠφεληθοῦν και νὰ μάθουν νὰ ἀποφεύγουν τὰ σφάλματα τὰ ὁποῖα ἀποτελοῦν ἀκόμη σήμερον τροχοπέδην τής συνεχιζομένης εὐημερίας και ἀναπτύξεώς μας.

Κατὰ πᾶσαν πιθανότητα τὸ «ίσχυρόν σημεῖον» τής Ἀμερικανικῆς Ἐπιχειρήσεως εἶναι κατὰ πρῶτον λόγον τὸ θέμα τής οργανωτικῆς διαρθρώσεως, με ἄλλους λόγους τής διαδικασίας τοῦ νὰ διαμορφωθῆ μία ἐπιχειρήσις ἐπὶ τῆ βάσει κάποιας λογικῆς οργανωτικῆς μορφῆς. Ἴδου μερικὰ από τὰ βήματα, πού πρέπει νὰ ἀκολουθήση, κανεῖς. Τὰ βήματα αὐτὰ εἶναι βασικά και ισχύουν δι' ὄλον τόν κόσμον.

1. Θέσις και διατύπωσις ἀντικειμενικῶν σκοπῶν και προτεραιοτήτων από τής πλευρᾶς τής ἐπιχειρησιακῆς ἱεραρχίας: Ἀπό τής ἀπόψεως αὐτῆς πρέπει νὰ σημειωθῆ ὅτι πολλοὶ από τὰς μικρὰς οικογενειακὰς ἐπιχειρήσεις ἐν Ἑλλάδι, έχουν θέσει ὡς μόνον ἀντικειμενικὸν σκοπὸν τὸν περιορισμένον στόχον τής ἐπιτεύξεως ἐνὸς εἰσοδήματος και εξασφαλίσεως μιᾶς Α κοινωνικῆς θέσεως διὰ τὸν ἰδιοκτήτην και τὴν οἰκογένειάν του. Βεβαίως, ὁ ἀντικειμενικὸς αὐτὸς σκοπὸς δὲν ἔχει κατὰ βάσιν τίποτε τὸ μεμπτόν, ἂν και πρέπει νὰ θεωρητῆ ὡς βέλβιον, ὅτι αἱ περισσότεραι τοιαῦται ἐπιχειρήσεις δὲν ἀναπτύσσονται οὔτε ἐπιζοῦν τοῦ ἰδιοκτήτου των. Συνεπῶς ἡμεῖς συνεκεντρώσαμεν τὴν προσοχήν μας μᾶλλον ἐπὶ τῶν ὑπολοίπων ἑλληνικῶν ἐπιχειρήσεων, εἴτε οικογενειακῶν εἴτε με εὐρείαν συμμετοχήν τοῦ κοινοῦ, αἱ ὁποῖαι έχουν ὡς μέρος τῶν ἀντικειμενικῶν των σκοπῶν τὴν ἀνάπτυξιν, τὴν ἐξάπλωσιν και τὴν διάρκειαν.

2. Ἡ δημιουργία ἐνὸς ὀργανωτικοῦ χάρτου καταλλήλου νὰ ὑποβοηθήσῃ τὴν ἐφαρμογὴν τής γενικῆς πολιτικῆς και νὰ ἀποτελέσῃ τὴν βάσιν ὀργανώσεως, μέσω τής ὁποίας θὰ πραγματοποιηθοῦν οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ τής εταιρίας. Ἐχει μεγάλην σημασίαν δι' ὄλας τὰς ἐπιχειρήσεις, ἐκτὸς από τὰς ἐξαιρετικὰς μεγάλας, τὸ νὰ εἶναι ὁ ὀργανωτικὸς οὔτος χάρτης ἄρκουντως εὐκαμπος, ὥστε νὰ προσαρμόζεται πρὸς τὰς εἰδικὰς ἰκανότητας και τάλαντα τῶν ἀτόμων, πού ἀποτελοῦν τὴν ὁμάδα στελεχῶν ἢ πού ὑπάρχουν εἰς τὴν διάθεσιν τής διοικήσεως διὰ τὴν δημιουργίαν μιᾶς τοιαύτης ὁμάδος.
3. Προσεκτικὴ και μελετημένη ἐπικοινωνία και συνεννόησις μετὰ τῶν στελεχῶν παραγωγῆς, οὔτως ὥστε νὰ ὑπάρχη μία σαφῆς ἀντίληψις από πλευρᾶς διοικήσεως τῶν στόχων, ἀντικειμενικῶν σκοπῶν και προτεραιοτήτων πού έχουν καθορισθῆ.
4. Ἡ ἐκπαίδευσις τῶν ἀτόμων πού ἀπαρτίζοῦν τὴν ὁμάδα στελεχῶν εἰς τὸν εἰδικὸν τομέα ἢ λειτουργικὴν των ἀρμοδιότητα. Προϋποτίθεται, ὅτι ἡ διοίκησις θὰ ἐπιλέγῃ δι' ἐκπαίδευσιν και ἐπιχειρησιακὴν ἐπιμόρφωσιν μόνον ἄτομα πού έχουν ἐπιδείξει τὰς ἀναγκαῖας ἰδιότητας τής πνευματικῆς ἰκανότητος, τής συναισθηματικῆς ὀριμότητος, ἰκανότητος συνεργασίας, αὐτοκατανοήσεως, ἰκανότητος αὐτο-ὀργανώσεως και ὀργανώσεως ἄλλων κλπ., πρὶν δαπανήσουν χρόνον και χρήμα δι' ἐκπαιδευτικὸς σκοποὺς.

Αἱ βασικαὶ προσεγγίσεις πρὸς τὸ ἐκπαιδευτικὸν πρόβλημα περιλαμβάνουν:

1. Ἐκπαίδευσιν ἐντὸς τοῦ ἐργοστασίου. Ἐφ' ὅσον ἐντὸς τῶν πλαισίων μιᾶς εταιρίας ὑπάρχουν δυνατότητες και εὐκολαί δι' ἐκπαίδευσιν, ἕκαστος πεπειραμένος ὑπάλληλος, κατέχων μίαν σπουδαίαν θέσιν μπορεῖ και ὀφείλει νὰ ἀναλάβῃ τὴν εὐθύνην διὰ τὴν ἐκπαίδευσιν τοῦ ὑφισταμένου του. Διὰ τοῦ συστήματος τῶν κυκλωμάτων, ἤτοι τής μεταθέσεως νέων στελεχῶν από θέσεως εἰς θέσιν, εἶναι δυνατὴ ἡ διάπλασις στελεχῶν ἰκανῶν νὰ ἀναλάβουν τὰς ὑψηλοτέρας και τὰς δυσκολωτέρας λειτουργικὰς θέσεις.
2. Χρησιμοποίησιν μεταπτυχιακῶν σπουδῶν εἰς Πανεπιστήμια διὰ τὴν ἐπιμόρφωσιν τάλαντούχων στελεχῶν: Ἡ μέθοδος αὐτὴ χρησιμοποιεῖται εὐρέως εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας. Πολλοὶ από τοὺς σπουδαστὰς τής Σχολῆς Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων τοῦ Harvard, εἶναι ἄνθρωποι με ἄρκετὰ ἔτη ἐπιχειρησιακῆς ἐμπειρίας, πού προσπαθοῦν νὰ ἀναπτύξουν περαιτέρω τὰς ἰκανότητάς των. Συχνὰ ἢ δαπάνη διὰ μίαν τοιαύτην ἐκπαίδευσιν ἀναλαμβάνεται μερικῶς ἢ ὀλικῶς από τὴν εταιρίαν.

Τὸ συνήθως ἀκολουθούμενον σύστημα εἶναι ἡ καταβολὴ τῶν δαπανηθέντων χρημάτων πρὸς τὸν ὑπάλληλον ὅταν οὗτος ἐπιστρέψῃ μὲ τὸ πτυχίον του καὶ μὲ καλὴν πανεπιστημιακὴν ἐπίδοσιν.

3. Σεμινάρια, ποὺ νὰ προάγουν τὴν ἀνταλλαγὴν ἰδεῶν μεταξὺ στελεχῶν μὲ παρεμφερῆ προβλήματα: Εἰς τὴν χώραν σας τοιαῦτα σεμινάρια θὰ ἦτο δυνατόν νὰ ὀργανωθοῦν ἀπὸ ἀνώτατον ἐκπαιδευτικὸν ἴδρυμα, ἐμπορικὸν ἢ βιομηχανικὸν σύνδεσμον, τὴν Ε.Ε.Δ.Ε., ἢ ἀνάλογον ἀρμόδιον ὀργανισμόν. Τὸ βασικὸν πρῶγμα, τὸ ὁποῖον πρέπει νὰ ἐνθυμῆται κανεὶς πάντοτε εἶναι, ὅτι τὰ τοιαῦτα σεμινάρια πρέπει νὰ προσχεδιάζονται ἐπιμελῶς καὶ λεπτομερῶς καὶ νὰ κατευθύνονται ἀπὸ ἱκανὰ ἄτομα, οὕτως ὥστε ἡ συζήτησις νὰ εἶναι ἐντὸς θέματος καὶ χρήσιμος διὰ τὸν μετέχοντα. Διὰ νὰ ἔχουν ἐπιτυχίαν τὰ σεμινάρια αὐτὰ πρέπει νὰ εἶναι περιορισμένης ἐκτάσεως, ἀλλὰ μὲ ἐπαρκῆ ἀριθμὸν συμμετεχόντων, οὕτως ὥστε νὰ ἐξασφαλίζεται μία ὑγιὲς ἀνταλλαγὴ ἰδεῶν. Τὰ πολυάσχολα καὶ ἐνεργητικὰ στελέχη ἐπιχειρήσεων, συνήθως, εἶναι τὰ καταλληλότερα ἄτομα διὰ νὰ μετᾶσχουν εἰς τοιαῦτα σεμινάρια. Ἐπειδὴ εἶναι πολυάσχολοι, οἱ ἄνθρωποι αὐτοί, πρέπει νὰ προσελκυσθοῦν διὰ νὰ μετᾶσχουν εἰς τὴν συγκέντρωσιν, τοῦτο δὲ ἐπιτυγχάνεται μὲ εὐφυεῖς μεθόδους ὀργανώσεως τοῦ σεμιναρίου, αἱ ὁποῖαι ἐκτὸς τῶν ἄλλων πρέπει καὶ νὰ τοὺς πείθουν ὅτι ἡ πρόσκλησις συμμετοχῆς τῶν ἀποτελεῖ τιμητικὴν διάκρισιν καὶ ἀντικατοπτρίζει τὴν ἀναγνώρισιν τῆς θέσεώς του εἰς τὸν ἐπιχειρησιακὸν καὶ βιομηχανικὸν κόσμον. Προφανῶς, τὸ σεμινάριον πρέπει νὰ ἀξίξῃ πραγματικῶς τὸν κόπον, διὰ νὰ κατορθώσῃ νὰ διατηρήσῃ τὸ ἐνδιαφέρον τοιούτων ἀτόμων καὶ διὰ νὰ τὰ προσελκύσῃ καὶ εἰς μελλοντικὰ παρομοίας ἐκδηλώσεις. Εἰς τὰς Ἡνωμένας Πολιτείας ἔχομεν σημειώσῃ λίαν ἱκανοποιητικὴν ἐπιτυχίαν εἰς τὸ νὰ ἀναπτύξωμεν ἐνδιαφέρον διὰ τὰ σεμινάρια εἰς τοὺς κύκλους ἀτόμων μὲ παρεμφερεῖς ἀπασχολήσεις ἢ μετεχόντων εἰς συγγενεῖς ἐπιχειρήσεις καὶ συνδεομένων συχνὰ διὰ σωματειακῶν δεσμῶν. Ὑπάρχει ἕνα Πανεπιστήμιον, τὸ ὁποῖον διεξάγει περιοδικῶς σεμινάρια, εἰς τὰ ὁποῖα μετέχουν μόνον οἱ ἐπὶ κεφαλῆς οἰκογενειακῶν ἐπιχειρήσεων μετρίου μεγέθους, οὕτως ὥστε νὰ συζητηθοῦν προβλήματα κοινὰ διὰ τὰς ὀργανώσεις αὐτάς.

Ἄκόμη καὶ μὲ ἰδανικὴν ὀργάνωσιν καὶ καλῶς ἐκπαιδευμένην ομάδα στελεχῶν, ἡ ἐπιτυχία δὲν ἐξασφαλίζεται. Τὸ βασικὸν συστατικὸν τῆς ἐπιτυχίας ὀφείλει νὰ εἶναι ἡ παρακίνησις τῶν ἀτόμων, τοῦτο δὲ εἶναι εἰς τὴν πρᾶξιν τὸ πρωταρχικὸν πρόβλημα τοῦ Management καὶ ὁ λόγος ποὺ τὸ Management θεωρεῖται τέχνη καὶ ὄχι ἐπιστήμη. Ἐχει λεχθῆ, ὅτι ὅταν ἕνα ἄτομον φθάσῃ εἰς τὸ ἐπίπε-

δον τοῦ manager, δὲν εἶναι πλέον μηχανικός, οἰκονομολόγος, δικηγόρος ἢ ἐν πάσῃ περιπτώσει ὁ ἐπαγγελματίας, ποὺ ἦτο προηγουμένως, ἀλλὰ μετέχει ἤδη εἰς τὴν «ἐπιχειρήσιν ἀνθρώπου». Τὸ κάθε ἄτομον ἔχει τὰ ἰδικά του κίνητρα, ἡ δὲ ἱκανότης τοῦ προϊσταμένου νὰ ἀνακαλύπτῃ τὸν ὀρθὸν τρόπον παρακινήσεως ἐκάστου τῶν ὑφισταμένων του, ἀποτελεῖ ἕνα μέτρον τῆς ἐπιτυχίας του.

Ὡς πλέον βασικὰ κίνητρα πρέπει πρῶτον νὰ ἐξετασθοῦν τὰ οἰκονομικὰ (ἀποζημιώσεις, μισθός), τὰ ὁποῖα περιλαμβάνουν:

1. Μισθὸν ἢ ἡμερομίσθιον.
2. Ἐπιδόματα, ὅπως ἰατροφαρμακευτικὴν περίθαλψιν, συντάξεις, ἀδείας κλπ.
3. Συμμετοχὴν εἰς τὰ κέρδη, ἔκτακτα πρῖμ καὶ ἄλλα κίνητρα.

Κανονικῶς καὶ ἀπὸ πλευρᾶς αὐστηρᾶς λογικῆς μόνον ἡ τρίτη κατηγορία πρέπει νὰ χαρακτηρίζεται ὡς «κίνητρα», συνιστᾶται δὲ εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις νὰ ἀντιμετωπίζουν ὅλα τὰ σχετικὰ προγράμματα μὲ ἐξαιρετικὴν προσοχὴν καὶ νὰ προχωροῦν μὲ σύνεσιν καὶ μόνον ἀφοῦ ἐξετάσουν ἐπισταμένως κάθε δυνατὴν παγίδα. Τὰ τοιούτου εἶδους οἰκονομικὰ κίνητρα μποροῦν νὰ ἀποτελέσουν τεραστίαν προωθητικὴν δύναμιν διὰ μίαν ἐταιρίαν, ἕνας κακὸς προγραμματισμὸς αὐτῶν, ὅμως, εἶναι ἱκανὸς νὰ προκαλέσῃ ἀνεπανόρθωτον ζημίαν, εἶναι δὲ ἐξαιρετικῶς δυσχερὲς νὰ ἀνακληθῆ ἢ νὰ ἀκυρωθῆ.

Γενικῶς εἰπεῖν, τὰ προγράμματα συμμετοχῆς εἰς τὰ κέρδη ἔχουν προορισμὸν νὰ ἀναπτύξουν πνεῦμα ὀμαδικότητος ἐντὸς μιᾶς ὀργανώσεως. Ἐνα προκαθορισμένον ποσοστὸν τῶν κερδῶν διανέμεται μεταξὺ ὄλων τῶν μετεχόντων, συνήθως ἐπὶ τῆ βάσει σχεδίου, τὸ ὁποῖον νὰ ἐπιδίδη βαρῦτητα τόσον εἰς τὸν βασικὸν μισθὸν ὅσον καὶ εἰς τὰ ἔτη προϋπηρεσίας ἐντὸς τῆς ἐταιρίας. Συνήθως, ἡ συμμετοχὴ εἰς τὰ κέρδη προϋποθέτει ὀρισμένον χρόνον προϋπηρεσίας (ἐνίοτε 10 ἔτη ἢ περισσότερα), πρὶν ἢ ὁ ὑπάλληλος καταστῆ δικαιοῦχος τῶν προσθέτων αὐτῶν ἀποδοχῶν. Ἀπὸ τὴν ἄλλην πλευρᾶν, τὰ πρῖμ βάσει χρηματικοῦ ποσοῦ, τὰ πρῖμ κατὰ μονάδα ἐργασίας, κλπ., ἀποτελοῦν ἀνταμοιβὴν τῆς ἀτομικῆς προσπάθειας καὶ ἀναγνώρισιν τῆς ὑπερτέρας ἀτομικῆς ἀποδόσεως. Ἐνα καλῶς μελετημένον σχέδιον, τὸ ὁποῖον νὰ συνδυάζῃ τόσον τὴν συμμετοχὴν εἰς τὰ κέρδη ὅσον καὶ τὰ ἀτομικὰ πρῖμ, εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀποδώσῃ ἐξαιρετὰ ἀποτελέσματα.

Ὅσον δήποτε καὶ ἂν ἕνα σχέδιον ἔχῃ μελετηθῆ καλῶς καὶ εἶναι δίκαιον καὶ γενναιοῦδρον ἐναντι ὄλων τῶν μετεχόντων, δὲν θὰ ἔχῃ τὰ ἐπιθυμητὰ ἀποτελέσματα ἂν δὲν ἀναλυθῆ καὶ ἐξηγηθῆ λεπτομερῶς εἰς τοὺς ἐνδιαφερομένους καὶ ἂν τὰ πλεονεκτήματά του δὲν ἐκθειάζονται πρὸς αὐτοὺς ἐπὶ μονίμου βάσεως. Τοῦτο ἰσχύει ἰδιαιτέρως διὰ τὴν μελλοντικὴν καὶ ὑπὸ προθεσίαν συμμετοχὴν εἰς

τά κέρδη, διότι είναι δυσχερές διά τόν υπάλληλον να κατανοήση πλήρως μίαν έκτακτον άμοιβήν υπό τύπον κινήτρου, ή όποία όμως δέν είναι άμέσως καταβλητή πρός αυτόν άλλ' άπλώς «τρέχει», θά περιέλθη δέ εις τάς χείρας του εις τό άπώτερον μέλλον. Τοϋτο ισχύει και άν ακόμη ο υπάλληλος άντιλαμβάνεται πλήρως, ότι τά χρήματα αυτά θά καταστήσουν τά έτη τής συνταξιοδοτήσεώς του πολυ περισσότερο άνετα και άποδοτικά. Καθώς βεβαίως πλησιάζει ή συντάξιμος ήλικία είναι προφανές, ότι ο υπάλληλος δέν χρειάζεται πλέον μεγάλην προσπάθειαν διά να πεισθής.

Έν άντιθέσει πρός τάς γενικώς διαδεδομένας άντιλήψεις, μελέται διεξαχθεΐσαι ές ΗΠΑ άποκαλύπτουν ότι τό χρήμα δέν είναι τό σπουδαιότερον κίνητρον, τουλάχιστον διά τούς περισσοτέρους εργαζομένους. Η ίκανοποίησις, την όποιαν αισθάνεται τό άτομον διά τής επιγνώσεως ότι άποδίδει καλώς είναι και ασφαλώς θά παραμείνη τό πρώτον ένδιαφέρον των περισσοτέρων υπαλλήλων. Μία εύφυής Διοίκησις άντιλαμβάνεται τό γεγονός αυτό και λαμβάνει τά αναγκαία μέτρα, όχι μόνον διά να βοηθήση τούς ύφισταμένους να υπερνικήσουν τάς αδυναμίας των αλλά και διά να παράσχη ήθικην ίκανοποίησιν και αναγνώρισιν εκεί όπου αξίζει, δι' υπερτέραν άπόδοσιν.

Το Άμερικανικόν Management, γενικώς είπειν, έχει κατανοήσει άριστα τόν παράγοντα αυτόν και έχει εις τό σημείον αυτό πολυ μεγαλύτερας επιτυχίας, άπό όσας του αναγνωρίζονται. Τοϋτο συμβαίνει, διότι έδιδάχθημεν άπό σοβαρά σφάλματα, εις τά όποια υπέπεσαν αι επιχειρήσεις κατά τά πρώτα έτη τής βιομηχανικής μας αναπτύξεως, σφάλματα τά όποια ο έλληνικός επιχειρησιακός κόσμος δέν πρέπει να επιτρέψη να επαναληφθούν εις την χώραν σας. Εις τάς Ηνωμένας Πολιτείας τό σφάλμα τής μη έγκαιρου κατανοήσεως τής ση-

μασίας του ανθρωπίνου παράγοντος και τής ήθικής ίκανοποιήσεως και παρακινήσεως εις την σχέσιν εργοδότη - εργαζομένου, επέτρεψεν ένωρίς εις τά επαγγελματικά σωματεία να αναλάβουν την πρωτοβουλίαν, την όποιαν έκτοτε οϋδέποτε άπώλεσαν. Τοϋτο έχει περιαγάγει εις πολλάς περιπτώσεις την επιχειρήσιν εις την θέσιν του άμυνομένου, θέσιν άπό την όποιαν είναι εξαιρετικώς δύσκολον να διαμορφώση κανείς ένα δυναμικόν και θετικόν πρόγραμμα. Το μάθημα πρέπει να είναι σαφές δι' όλους τούς Έλληνας επιχειρηματίας. Ο καιρός διά να εισαχθής ένα άποτελεσματικόν πρόγραμμα ανθρωπίνων σχέσεων είναι, όταν ή βιομηχανία σας εϋρίσκεται άσχημάτιστος ακόμη εις τό στάδιον τής διαμορφώσεώς της και ένθ' τό Management είναι ακόμη εις θέσιν να αναλάβη την πρωτοβουλίαν.

Τά βασικά χαρακτηριστικά, τά όποια άπαρτίζουν ένα καλόν επιχειρηματίαν είναι έμφυτα εις την έλληνικην προσωπικότητα. Ο Έλλην επιχειρηματίας είναι εύφυής, διορατικός και εργατικός τόσο, ώστε να μπορη να είπη κανείς, ότι οϋδένος ύστερεί εις τόν κόσμον. Ο μέγας αριθμός των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι άπόδειξις τής προθυμίας του να αναλάβη μίαν λογικην ριψοκινδύνευσιν διά να επιτύχη κέρδος. Όπως συνεπώς εμφανίζεται επί του παρόντος ή κατάστασις, είναι δυνατόν να λεχθής ότι οι Έλληνες επιχειρηματία οφείλουν να μελετήσουν και εκτιμήσουν πλήρως τό δυναμικόν των, να οργανώσουν καλώς την επιδίωξιν αναπτύξεως και κέρδους, να αναλάβουν την εκπαίδευσιν και επιμόρφωσιν ειδικευμένων επαγγελματικών Managers και να εισαγάγουν εις μέγalon βαθμόν τό στοιχείον του ανθρωπίνου παράγοντος εις τάς επιχειρήσεις των, προκειμένου να κατακτήσουν την θέσιν που τούς άνήκει εις την παγκόσμιον οικονομίαν.

Η ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΙΣ ΕΙΣ ΤΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΝ ΜΑΣ

ΤΟΥ **ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ** ΤΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ ΣΑΣ

**ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ ΤΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ ΣΑΣ**

**ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΕΙΣ ΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΝ**

**ΤΗΣ ΕΕΔΕ**

# “ Μ Ο Τ Ι Β Α Τ Ι Ο Ν , ”

## ΤΟ PANEL DISCUSSION ΠΟΥ ΔΙΩΡΓΑΝΩΣΕΝ Η ΕΕΔΕ ΥΠΟ ΤΗΝ ΑΙΓΙΔΑ ΤΟΥ ΣΕΒ



Στιγμιότυπον ! από την διεξαγωγήν του Panel Discussion: Διακρίνονται, ἐξ ἀριστερῶν πρὸς τὰ δεξιὰ, οἱ κ.κ. Γεώρ. Λεμπέσης, Χαρ. Βλαχούτσικος, Ἐμμ. Νειάδας, Χρ. Ι. Παπαδόπουλος, Δημ. Κομινός (D. Comino), Δημ. Κυριαζῆς, Φαίδ. Στράτος, Ἐλευθ. Κοντογιώργης καὶ Νικ. Γουναράκης.

Τὴν 28ην Νοεμβρίου ἐ. ἔ. ἐπραγματοποιήθη εἰς τὸ Ξενοδοχεῖον «ΧΙΛΤΟΝ» (αἴθουσα Ἐσπερίδες) τὸ ὑπὸ τὴν αἰγίδα τοῦ Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων διοργανωθὲν ὑπὸ τῆς Ἑλληνικῆς Ἐταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων Panel Discussion μὲ θέμα : **Motivation.**

Εἰσηγητὴς τοῦ θέματος ὑπῆρξεν ὁ κ. D. Comino, O.B.E., Bsc, Πρόεδρος τοῦ Ὁμίλου Ἐταιριῶν Comino - Dexion, συμμετέσχον δὲ εἰς τὸ Panel τὰ μέλη τοῦ Δ. Σ. τῆς ΕΕΔΕ κ. κ. Δ. Κυριαζῆς, Φ. Στράτος, Χρυσ. Ι. Παπαδόπουλος, Ἐλ. Κοντογιώργης, Ἐμμ. Νειάδας, Χαρ. Βλαχούτσικος, Νικ. Γουναράκης καὶ Γ. Λεμπέσης.

Εἰς τὴν ἐκδήλωσιν αὐτὴν τῆς ΕΕΔΕ, πού διεξήχθη ἄκρως ἐπιτυχῶς, εἶχον προσκληθῆ μόνον ἀνώτατα στελέχη Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὁργανισμῶν, ἦτοι Γεν. Διευθυνταὶ καὶ μέλη Δ. Σ. ὡς καὶ τὰ μέλη τῆς ΕΕΔΕ, παρέστησαν δὲ 120 ἄτομα ἐξ 100 περίπου Ἐπιχειρήσεων καὶ Ὁργανισμῶν.

Ἄντικείμενον τῆς συζητήσεως τοῦ Panel Discussion, ὑπῆρξεν ἡ ἀνασκόπησις τῶν προσφάτων ἐξελίξεων εἰς τὴν ἔρευναν καὶ ἐφαρμογὴν τῆς Motivation, διὰ τὴν αὐξησιν τῆς ἀποτελεσματικότητος τῶν Ἐπιχειρήσεων. Κατὰ τὴν συζήτησιν ἀνεπτύχθησαν οἱ βασικοὶ οὐσιαστικοὶ λόγοι, πού καθιστοῦν ἐπιβεβλημένην ἀνάγκην τὴν κατανόησιν τοῦ τρόπου λειτουργίας τῆς Motivation ὑπὸ τῶν Ἐπιχειρηματικῶν στελεχῶν, ὥστε νὰ δυνηθοῦν νὰ τὴν ἐφαρμόσουν καὶ οὕτω νὰ ἐπιτύχουν ἡυξημένην παραγωγικότητα καὶ ἀποτελεσματικότητα.

Πρὸ τῆς ἐνάρξεως τῆς συζητήσεως ὠμίλησεν ἐν ὀλίγοις ὁ Πρόεδρος τοῦ Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων κ. Δημ. Μαρινόπουλος, ὁ ὁποῖος ἀνεφέρθη εἰς τὴν δραστηριότητα καὶ τὴν διαρκῆ ἀνάπτυξιν τῆς ΕΕΔΕ, ὡς καὶ εἰς τὸ ἐνδιαφέρον τοῦ θέματος τῆς συζητήσεως. Οὕτω, εἰς ἔνδειξιν ἀναγνωρίσεως τῆς σπουδαιότητος τοῦ ἔργου τῆς

ΕΕΔΕ και διά να τονισθῆ τὸ ἐνδιαφέρον τοῦ θέματος διά τὸν Βιομηχανικὸν κόσμον ὁ Σ.Ε.Β. προήλ-

θεν εἰς τὴν ἀπόφασιν, ὅπως θέσῃ ὑπὸ τὴν αἰγίδα τοῦ τὴν ἐκδήλωσιν αὐτῆν.

Ἐν συνεχείᾳ ἔλαβε τὸν λόγον ὁ Πρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ κ. Δημ. Κυριαζῆς, ὁ ὁποῖος ἀφοῦ προέβη εἰς σύντομον εἰσαγωγὴν εἰς τὸ ὑπὸ συζήτησιν θέμα, παρουσίασεν εἰς τὸ ἀκροατήριον τὰ μέλη τοῦ Panel - μέλη τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ. Τὸ κείμενον τῆς εἰσαγωγικῆς αὐτῆς ὁμιλίας τοῦ κ. Δ. Κυριαζῆ, παραθέτομεν ἀκολούθως:

## Η ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ κ. ΔΗΜ. ΚΥΡΙΑΖΗ :

### ΤΙ ΕΙΝΑΙ MOTIVATION ;

**Σ**υναντῶμεν τὸν ἐξ ἧς ὀρισμὸ τῆς λέξεως Motive: Τὸ Motive εἶναι ἐκεῖνο ποῦ κινεῖ ἢ τείνει νὰ κινήσῃ ἓνα ἄτομον εἰς μίαν σειρὰν ἐνεργειῶν.

Ἐπίσης συναντῶμεν τὸν ἐξ ἧς ὀρισμὸν τῆς λέξεως Motivation: Ἡ Motivation εἶναι μιά συναισθηματικὴ κατάσταση, ἢ ὁποῖα κινεῖ ἢ παρακινεῖ ἓνα ἄτομον νὰ ἐνεργήσῃ καθ' ἓνα ὀρισμένον τρόπον.

Τέλος διά τὸ ρῆμα Motivate, ὅτι: Motivate εἶναι ἢ δημιουργία αὐτῆς τῆς συναισθηματικῆς καταστάσεως εἰς ἓνα ἄτομον.

Αὐτοὶ ὅμως οἱ ὀρισμοὶ δὲν μᾶς λένε πολλὰ πράγματα. Αἱ λέξεις εἶναι σύμβολα. Συμβολίζουν κατόπιν κοινῆς παραδοχῆς, τὰ χαρακτηριστικὰ φυσικῶν καταστάσεων, ἀνθρωπίνων συμπεριφορῶν κ.ο.κ. Διά τὸν λόγον αὐτὸν σήμερα ἢ Ἐπιστήμη δίδει λειτουργικοὺς ὀρισμοὺς, (operational - definitions).

Ἔτσι δὲν εἶναι χρήσιμον νὰ δώσωμεν ἓνα ὀρισμὸν διά τὰς λέξεις Motive ἢ Motivation ἢ Motivate. Ἐκεῖνο ποῦ εἶναι χρήσιμον καὶ ἐπιστημονικὸν εἶναι, νὰ περιγράψωμε τί συμβαίνει, ὅταν ὑφίσταται Motive, ὑφίσταται Motivation, ὅταν ἓνα ἄτομον εἶναι Motivated καὶ ἐπομένως, πότε μεταχειρίζομεθα αὐτὰς τὰς λέξεις :

Περὶ τίνος λοιπὸν ὁμιλοῦμεν ὅταν ἀναφέρωμεν τὰς λέξεις «Motivation», «Motivated»; Μὲ τί καταστάσεις, συμπεριφορᾶς, γεγονότα, εἶναι συνδεδεμένοι αὐτὰ αἱ λέξεις ;

Λέγομεν ὅτι εἴμεθα Motivated ὅταν αἰσθανώμεθα ἀνικανοποίητοι, δυσανεστήμενοι μὲ αὐτὸ ποῦ ἔχομεν, ὅταν αἰσθανώμεθα ἐνοχλημένοι, ἀνήσυχτοι, φοβισμένοι μὲ τὴν κατάστασιν εἰς τὴν ὁποῖαν εὐρισκόμεθα. Τελοῦμεν ἐν γνώσει κάποιος διαφορᾶς μεταξύ τοῦ τί συμβαίνει ἢ τί φαίνεται πιθανόν ὅτι θὰ συμβῆ καὶ τοῦ τί θὰ ἴητο δι' ἡμᾶς παραδεκτόν, ἐπιθυμητόν ἀπαράδεκτον ἢ ἀνεπιθύμητον. Μᾶς ἀρέσει κάτι καὶ θέλομεν νὰ τὸ διατηρήσωμεν ἢ νὰ τὸ ἀποκτήσωμεν. Ἀντιπαθῶμεν κάτι καὶ θέλομεν νὰ ἀπαλλαγῶμε ἀπὸ αὐτὸ ἢ νὰ τὸ ἀποφύγωμεν. Εἰς αὐτὰς τὰς περιπτώσεις τὰ πράγματα δὲν φαίνονται νὰ συμβαίνουν ὅπως ἐμεῖς θὰ ἠθέλαμε νὰ συμβοῦν.

Εἰς ὅλας αὐτὰς τὰς περιστάσεις ὑπάρχει μία ση-

μαντικὴ διαφορὰ μεταξύ ἀφ' ἑνός, τοῦ τί μποροῦμε νὰ δεχθῶμεν ἢ νὰ ἀνεχθῶμε καὶ ἀφ' ἑτέρου, τοῦ τί δύναται νὰ συμβῆ ἐάν δὲν κάνωμε τίποτα σχετικὰ μὲ αὐτό. Μποροῦμε αὐτὴν τὴν διαφορὰν νὰ τὴν ἀποκαλέσωμε μίαν «Motivating» διαφορὰν.

Ἔτσι: α) Ὅταν αἱ ἀνάγκαι μας, αἱ ἐπιθυμῖαι μας ἱκανοποιοῦνται ἢ φαίνεται νὰ ἱκανοποιοῦνται ἐντὸς ἐνός ἀποδεκτοῦ χρονικοῦ διαστήματος, ὅταν δὲν βλέπωμε σημαντικὴν Motivating διαφορὰ μετὰς αὐτοῦ, ποῦ φαίνεται ὅτι θὰ συμβῆ καὶ αὐτοῦ ποῦ ἐμεῖς θέλομε νὰ συμβῆ, δὲν εἴμεθα Motivated καὶ αἰσθανόμεθα ἄνεσι.

β) Ὅταν συμβαίη τὸ ἀντίθετον, δηλ. ὅταν ἀντιληφθῶμε μίαν Motivating διαφορὰν, αἰσθανόμεθα ὅτι κάτι πρέπει νὰ κάνωμεν. Αἰσθανόμεθα μίαν τάσιν νὰ ἐνεργήσωμεν ἢ νὰ βάλωμε κάποιον ἄλλον νὰ κάνῃ κάτι. Λέγομεν, ὅτι ἔχομεν ἓνα πρόβλημα, ἓνα σκοπὸν. Κάτι πρέπει νὰ γίνῃ διαφορετικὸν ἀπὸ αὐτὸ ποῦ ὑφίσταται, διότι ἐάν δὲν γίνῃ δὲν θὰ αἰσθανώμεθα ἄνετα.

Ἐφίσταται λοιπὸν Motive, ὑφίσταται Motivation, εἶμαι Motivated ὅταν: «βρίσκωμαι εἰς μίαν κατάστασιν ποῦ δὲν μὲ ἱκανοποιεῖ ἢ δὲν μὲ ἱκανοποιεῖ ἀρκετὰ καὶ κατὰ κάποιον τρόπον, γνωρίζω πὼς ὑπάρχει μιά ἄλλη κατάσταση, ποῦ θὰ μὲ ἱκανοποιούσε περισσότερο καὶ αὐτὴν τὴν ἄλλην κατάστασιν διά νὰ τὴν «πιάσω» θὰ πρέπει νὰ κινήσομαι, νὰ ἐνεργήσω». Αὐτὰς τὰς καταστάσεις καὶ συμπεριφορὰς συμβολίζουν αἱ λέξεις Motive, Motivation, Motivated.

Εἶναι δύσκολον νὰ δώσωμεν ἑλληνικὰς λέξεις διά νὰ συμβολίσωμε αὐτὰς τὰς καταστάσεις καὶ συμπεριφορὰς. Ὑπάρχει ὁ φόβος νὰ δημιουργηθοῦν ἐξ αὐτῶν διαφορετικαὶ εἰκόνες ἀπὸ ἐκείνας ποῦ ἐπιζητοῦμεν. Μιά ὅμως καὶ ἐμεῖς ἐδῶ, ἀπόψε, δώσαμε τὸν λειτουργικὸν ὀρισμὸν τῶν λέξεων Motive, Motivation, Motivated, τότε διά νὰ διευκολυνθῶμε ἀπόψε εἰς τὴν συζήτησιν, ἄς μεταχειρισθῶμε ἀντιστοίχως τὰς λέξεις κίνητρον, παρακίνησις, παρακινῶ.

### ΙΣΤΟΡΙΚΟΝ

Ἡ Motivation δὲν εἶναι καινοτομία.

Ἡ Motivation, ὡς μιά βασικὴ ψυχολογικὴ διαδικασία, ἤρχισε νὰ ἀναφέρεται εἰς τὴν ψυχολογίαν

ΓΕΝΙΚΗ  
ΑΠΟΨΙΣ  
ΤΗΣ ΑΙΘΟΥΣΗΣ  
ΚΑΤΑ ΤΗΝ  
ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΝ  
ΤΟΥ PANEL  
DISCUSSION  
ΤΗΣ ΕΒΔΕ



ἀπὸ τὸ τέλος τοῦ περασμένου αἰῶνος εἰς Ἀγγλίαν καὶ Ἀμερικὴν. Ὁ J. Sully, τὸ 1884, λέγει εἰς τὸ βιβλίον του «Outlines of Psychology» (D. Appleton Co, New York, 1884), ὅτι : «Ἡ ἐπιθυμία ἢ ὁποῖα ὁδηγεῖ ἓνα ἄτομον εἰς ἐνέργειαν καὶ ἐν ταυτῷ καθορίζει τὴν ἐνέργειαν ταύτην, καλεῖται κινουῦσα δύναμις ἢ Motive». Κυρίως ὁμως μετὰ τὸν Α' Παγκόσμιον πόλεμον ἡ Motivation ἐγένετο ἀποδεκτὴ ἀπὸ ὅλους τοὺς ψυχολόγους, ὡς μία θεμελιώδης ἀντίληψις τῆς ψυχολογίας. Καὶ ἐπὶ τοῦ θέματος ἀνεπτύχθησαν ἐκτεταμέναι ἐρευναι καὶ διευτυπώθησαν πολλὰ θεωρίαι.

Ὁ τομεὺς αὐτὸς τῆς ψυχολογίας ἐξετάζει μέχρι καὶ τὰς ἀκραίας ἐκείνας ψυχολογικὰς καταστάσεις τῶν ἀνωμάτων ἀτόμων. Ἐμᾶς, ὁμως, ἐνδιαφέρει ἡ ἄλλη ἄκρη, ἡ ἀφορώσα εἰς τὰ φυσιολογικὰ ἄτομα, τὰ ὁποῖα ἀπασχολοῦμεν εἰς τὴν ἐπιχειρηματικὴν μας δραστηριότητα.

Ἡ Motivation εἰς τὸ προσωπικὸν τῶν ἐπιχειρήσεων, ὑπῆρξε ἀντικείμενον ἐντατικῆς ἐρεύνης καὶ εὐρείας ἐφαρμογῆς μετὰ τὸν Β' Παγκόσμιον πόλεμον. Καὶ ἀναγνωρίζεται ἤδη, ὅτι ἐπέφερον ἐπανάστασιν εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἐπιχειρήσεων ὡς πρὸς τὴν ἀξιοποίησιν τοῦ ἀνθρώπινου δυναμικοῦ, τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ἐργαζομένων εἰς τὴν ἐργασίαν τῶν καὶ τὴν αὐξήσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος τῶν ἐπιχειρήσεων.

Δι' ὅσους ἐκ τῶν παρισταμένων θὰ ἤθελαν νὰ ἀσχοληθοῦν ἐκτενέστερον μὲ τὸ θέμα, ἐπιλέξαμεν τὴν διανεμηθεῖσαν βιβλιογραφίαν. Ἡ Α' Σειρὰ βιβλίων ἀφορᾷ εἰς τὴν εὐρείαν περιοχὴν τοῦ θέμα-

τος, ἡ δὲ Β' Σειρὰ βιβλίων εἰς τὴν περιοχὴν ἐρευνῶν καὶ ἐφαρμογῶν εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις.

Δι' ὅσους θὰ ἤθελαν νὰ περιορισθοῦν εἰς τὴν ἀποτύπωσιν καὶ κατανόησιν τῶν βασικῶν μόνων σημείων, συνιστῶμεν ἐκ τῶν ἀνωτέρω, δύο βιβλία : Ἐκ τῆς Σειρᾶς Α' : «Science & Human Behavior» τοῦ B. Skinner.

Ἐκ τῆς Σειρᾶς Β' : «Work & the Nature of Men» τοῦ F. Herzberg.

## ΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΑΙ

Εἶναι φυσικὸν νὰ δημιουργηθῇ ἡ ἐρώτησις :

Μπορεῖ ὅλ' αὐτὰ νὰ ἀξιοποιηθοῦν εἰς τὰς Ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις; Τὸ ἐπιτρέπει τὸ μέγεθος, ἡ διάρθρωσις καὶ ἡ ποιότης τῶν ἐργαζομένων τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων; Τὸ ἐπιτρέπει τὸ περιβάλλον ἐντὸς τοῦ ὁποίου κινοῦνται αὐταί;

Θὰ προτιμοῦσα ἡ ἀπάντησις εἰς αὐτὸ τὸ ἐρώτημα νὰ ἐξαχθῇ ἀπὸ τὴν ἀποψινὴν Συνάντησιν.

Νομίζω ὁμως σκόπιμον, νὰ ἀναφέρω εἰς τὸ σημεῖον τοῦτο, ὅτι ὡς πρὸς τὴν Διοίκησιν τῶν ὄλων αἱ Ἐπιχειρήσεις, ἀνεξαρτήτως μεγέθους - διάρθρωσεως - ποιότητος ἀσχολουμένων - περιβάλλοντος, ἐμπίπτουν ἐντὸς μιᾶς περιοχῆς μὲ δύο ἀκραία ὄρια.

## ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ

# X ————— Y

Τὸ ἐν ἀκραῖον ὄριον εἶναι ἡ αὐτοκρατική, ὡς ἀποκαλεῖται διοίκησις (Autocratic). Κατ' αὐτήν, ὑφίσταται ἡ αὐταρχικὴ ἀποψις, ὅτι οἱ ἐργαζόμενοι εἶναι ἀδρανεῖς τὴν βούλησιν καὶ τὴν σκέψιν καὶ ἀπαιτεῖται νὰ ὠθοῦνται διαρκῶς πρὸς ἐνεργεῖαν καὶ νὰ φοβοῦνται, διὰ νὰ παραμένουν δραστήριοι.

Τὸ ἄλλο ἀκραῖον ὄριον εἶναι ἡ δημοκρατικὴ διοίκησις (Democratic). Κατ' αὐτήν ὑφίσταται ἡ ἀντίθετος ἐντελῶς ἀποψις, ὅτι, οἱ ἐργαζόμενοι μποροῦν καὶ θέλουν νὰ σκεφθοῦν καὶ νὰ ἐνεργήσουν τὸ καλύτερον καὶ πρέπει πρὸς τοῦτο νὰ ἐνθαρρύνωνται καὶ νὰ τοὺς προσφέρωνται αἱ εὐκαιρίαι.

Αὐταὶ εἶναι αἱ δύο θεωρίαι γνωσταὶ διεθνῶς ὡς Θεωρίαι X (Autocratic) καὶ Y (Democratic).

Καὶ αἱ δύο θεωρίαι ἂν καὶ ἐκ διαμέτρου ἀντίθετοι, φέρουν ἀποτελέσματα. Ὁ τύπος X τῆς διοικήσεως, ἐμφανίζει κυρίως ἐπιτυχίαν ὅταν αἱ συνθήκαι Marketing μιᾶς Ἐπιχειρήσεως δὲν ἀλλάζουν, ἢ ἀλλάζουν μὲ ἀργὸ ρυθμὸ καὶ ὅταν οἱ δραστηριότητες ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως περιέχουν πολλὰς ἐνεργείας ρουτίνας. Παρόμοιαι ἐπιχειρήσεις μπορεῖ νὰ εἶναι καλὰ ὀργανωμέναι μὲ κανονισμοὺς, ποὺ προσδιορίζουν μὲ μεγάλη λεπτομέρεια τί πρέπει νὰ κἀνῃ ὁ καθένας. Καὶ μποροῦν καὶ ἐργάζονται μὲ προσωπικὸν χαμηλῆς ποιότητος, ἄνευ φαντασίας.

Ὁ τύπος Y τῆς διοικήσεως, ἐμφανίζει μεγάλην ἐπιτυχίαν, ὅταν αἱ συνθήκαι τοῦ περιβάλλοντος ἀλλάζουν μὲ ταχύν ρυθμὸν καὶ αἱ δραστηριότητες τῆς Ἐπιχειρήσεως γίνονται πολυπλοκώτερες καὶ ἀπαιτεῖται διαρκῆς ἀναπροσαρμογὴ ἐνεργειῶν. Αὐταὶ ἀπαιτοῦν ἀνθρώπους μὲ φαντασίαν.

Μετὰ τὸν κ. Κυριαζῆν, ὁ κ. Δ. Κομινὸς προέβη εἰς εὐρείαν εἰσήγησιν ἐπὶ τοῦ θέματος, παρουσιάσας τὰς προσφάτους ἐξελίξεις εἰς τὴν ἐπιστημονικὴν ἔρευναν τῆς Motivation καὶ τὸν τρόπον μὲ τὸν ὁποῖον τὰ πορίσματα αὐτῶν τῶν ἐρευνῶν χρησιμοποιοῦνται εἰς τὴν βιομηχανίαν καὶ τὴν ἐπιχείρησιν γενικώτερον. Εἰς τὴν σελίδα 35 τοῦ παρόντος τεύχους παρατίθεται ἐν ἀναπτύξει ἡ εἰσήγησις τοῦ κ. Κομινοῦ.

Ἐν συνεχείᾳ διεξήχθη συζήτησις μεταξὺ τῶν μελῶν τοῦ Panel, κατὰ τὴν ὁποῖαν ἀνεπτύχθη λεπτομερέστερον καὶ μὲ πολλὰ παραδείγματα ἀπὸ τὴν ἐπιχειρηματικὴν πρακτικὴν, ὁ τρόπος λειτουργίας καὶ ἐπιδράσεως τῆς Motivation ἐπὶ τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀνθρώπου καὶ τῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς ἐργασίας του.

Ὁ τρόπος λειτουργίας τῆς ποιητῆς καὶ ἡ ἀποτελεσματικότης τοῦ μέσου αὐτοῦ διὰ τὴν δημιουργίαν

πρωτοβουλίαν διὰ νὰ μπορῇ ἡ διοίκησις νὰ διδῇ ἐξουσιοδοτήσεις καὶ νὰ ἀνταπεξέρχεται.

Ἐκ τῶν συγχρόνων ἐξελίξεων εἰς τὰς Οἰκονομίας γίνονται ἀντιληπτόν, ὅτι γρήγορα ἢ ἀργὰ αἱ ἀνάγκαι τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων θὰ μεταθέτουν τὸν τύπον ἀσκήσεως τῆς διοικήσεως ὅλον πρὸς τὸ ἀκραῖον ὄριον Y, χωρὶς νὰ παύσουν ἐπιτυχῶς νὰ ὑφίστανται καὶ διοικήσεις Ἐπιχειρήσεων καὶ πρὸς τὸ ἀκραῖον ὄριον X, ὅλον ἐν ὁμῶς εἰς μικρότερον βαθμὸν.

Αὐτὸ ἀκριβῶς τὸ εἶδος τῶν Ἐπιχειρήσεων (μὲ διοίκησιν τύπου Y) εἶναι ἐκεῖνο εἰς τὸ ὁποῖον αἱ σύγχρονοι ἐξελίξεις τῆς Ψυχολογίας ἔχουν φέροι ἐπανάστασιν, ὡς πρὸς τὴν διοίκησιν των. Αὐτὸ ἀκριβῶς εἶναι τὸ εἶδος τῶν Ἐπιχειρήσεων, ὅπου ἡ Motivation ἐφαρμοζομένη ἀπὸ τὴν διοίκησιν μπορεῖ νὰ προσφέρῃ μεγάλην αὐξήσιν τῆς παραγωγικότητος καὶ ἀποτελεσματικότητος καὶ ἐπιτυχίαν εἰς τοὺς ἐργαζομένους.

### Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΨΙΝΗΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΣ

Ὅλοι οἱ παρόντες ὡς, ἐπιχειρηματίαι, ὡς διευθύνοντες ἐπιχειρήσεις ἢ ὀργανισμοὺς, λίγο πολὺ ἔχετε ἀκοῦση, εἰσθε ἐνημερωμένοι εἰς τὸ θέμα τῆς Motivation. Εἰς τὴν παρούσα συγκέντρωσιν σκοπεύομεν νὰ ἀποτυπώσωμε τὸ θέμα εὐρύτερον καὶ συστηματικώτερον νὰ δοῦμε πῶς ἐργάζεται ἡ Motivation, νὰ ἐξετάσωμε τί μπορεῖ νὰ περιμένωμεν ἀπὸ τὴν ἐφαρμογὴ τῆς εἰς τὴν διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἡ ΕΕΔΕ διὰ τὸ ἄμεσον μέλλον ἔχει προγραμματίσει ἐν συνεχείᾳ ἄλλας ἐκδηλώσεις, διὰ τὸν τρόπον ἐφαρμογῆς τῆς Motivation εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις.

«ἀποστρεφούσης συμπεριφορᾶς», ἤτοι πρὸς ἀποφυγὴν τῆς μὴ ἐπιθυμητῆς συμπεριφορᾶς, ἡ δημιουργία συνθηκῶν ἐσωτερικῆς ἱκανοποιήσεως τοῦ ἐργαζομένου καὶ ἡ ἐνίσχυσις τῶν ἐπιθυμητῶν συμπεριφορῶν διὰ τῆς ἀπονομῆς ἠθικῶν καὶ ὑλικῶν ἀνταμοιβῶν, ἀπετέλεσαν μερικὰ ἀπὸ τὰ θέματα ποὺ ἐθίγησαν κατὰ τὴν Συζήτησιν.

Τέλος, ὑπὸ τοῦ κ. Κομινοῦ καὶ τῶν ἄλλων μελῶν τοῦ Panel ἐδόθησαν ἀπαντήσεις ἐπὶ ἐρωτημάτων ποὺ ὑπεβλήθησαν ὑπὸ τοῦ ἀκροατηρίου.

Μετὰ τὸ πέρας τῆς συζητήσεως προσεφέρθησαν Κοκταίηλις πρὸς τιμὴν τοῦ κ. Κομινοῦ καὶ τῶν συμμετασχόντων εἰς τὴν ἐκδήλωσιν αὐτὴν τῆς ΕΕΔΕ, ἡ ὁποία ὑπῆρξε, πράγματι, μίᾳ ἀπὸ τὰς πλέον ἐπιτυχεῖς ἐκδηλώσεις τῆς Ἐταιρίας καὶ προεκάλεσεν εὐμενέστατα σχόλια τόσοσ ἀπὸ ὀργανωτικῆς ἀπόψεως ὅσον καὶ διὰ τὸν ἐπικοινωνομητικὸν τρόπον παρουσιάσεως τοῦ τόσοσ ἐνδιαφέροντος θέματος.





ΚΑΤΑ ΤΟ PANEL DISCUSSION ΤΗΣ ΕΕΔΕ

## Η ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΟΜΙΛΙΑ

ΤΟΥ κ. D. COMINO

# ΜΕ ΘΕΜΑ : ΜΟΤΙΒΑΤΙΟΝ

Πρόσφατοι εξελίξεις εις τήν ἔρευναν καὶ ἐφαρμογήν τοῦ **Motivation** διὰ τήν αὐξήσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος τῶν ἐπιχειρήσεων.

Κατωτέρω δημοσιεύομεν μετάφρασιν ἐκ τῆς Ἀγγλικῆς τοῦ σημειώματος τῆς ὁμιλίας τοῦ κ. D. Comino Ὁ κ. D. Comino (Δημήτριος Κομινός) ἐγεννήθη εἰς Σίδνεϋ τῆς Αὐστραλίας τὸ 1902 ἀπὸ Ἑλληνας γονεῖς, ἔλαβε τὸ δίπλωμά του ὡς Μηχανολόγος—Ἡλεκτρολόγος Μηχανικός εἰς τὸ Πανεπιστήμιον τοῦ Λονδίνου. Εἶναι ἐφευρέτης πολλῶν βιομηχανικῶν προϊόντων καὶ ἔχει ἰδρύσει σειρὰν βιομηχανικῶν καὶ ἐμπορικῶν ἐπιχειρήσεων. Εἶναι Πρόεδρος τοῦ Διεθνoῦς Συγκροτήματος Ἑταιρειῶν COMINO-DE-XION, τὸ ὁποῖον περιλαμβάνει δύο δωδεκάδας ἀνεξαρτήτων ἐμπορικῶν καὶ βιομηχανικῶν ἐταιρειῶν εἰς διαφόρους Χώρας, μὲ δραστηριότητα εἰς 100 Χώρας τοῦ Κόσμου. Ὁ κ. D. Comino διὰ τὴν συμβολήν του εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῆς βιομηχανίας καὶ τῶν ἐξαγωγῶν ἐτιμήθη ὑπὸ τῆς Βασιλίσσης τῆς Ἀγγλίας μὲ Ο Β Ε. Ἐπίσης διὰ τὴν ὅλην ἐπιχειρηματικὴν δραστηριότητά του ἔχει τιμηθῆ ὑπὸ τοῦ Βασιλέως τῶν Ἑλλήνων μὲ τὸν Χρυσοῦν Σταυρὸν τοῦ Τάγματος τοῦ Γεωργίου Α'. Ὁ κ. D. Comino ἠσχολήθη ἰδιαιτέρως μὲ τὴν ἐπιστημονικὴν διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεων, τόσον ἀπὸ θεωρητικῆς ἀπόψεως, ὅσον καὶ ἀπὸ ἀπόψεως ἐφαρμογῆς τῶν συγχρόνων ἀντιλήψεων εἰς τὰς βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις. Ἐδημοσίευσεν σειρὰν ἀρθρῶν καὶ ἔχει δώσει πληθoς διαλέξεων τόσον εἰς Πανεπιστήμια, Ὁργανισμοὺς καὶ Ἐπιχειρήσεις ἐν Ἀγγλία, ὅσον καὶ ἐκτὸς αὐτῆς.

Υπάρχει μιὰ πολὺ εὐρεία περιοχὴ δυνατῶν τρόπων συμπεριφορᾶς, στὴν πραγματικότητα ὁμοῦς, συμπεριφερόμεθα μόνον κατὰ ὠρισμένους, πολὺν εἰδικoὺς καὶ ἰδιαιτέρους τρόπους. Γιατί συμβαίνει αὐτὸ; Τί περιορίζει τὴν συμπεριφορὰ μας σ' αὐτοὺς τοὺς σχετικῶς ὀλίγους εἰδικoὺς καὶ ἰδιαιτέρους τρόπους; Θὰ πρέπει νὰ ὑπάρχουν περιορισμοὶ ποὺ ἀποκλείουν πολλοὺς ἀπὸ τοὺς δυνατοὺς τρόπους συμπεριφορᾶς. Αὐτοὶ οἱ περιορισμοὶ προσδιορίζονται (ἢ ἐπιλέγονται) ἀπὸ αὐτὸ ποὺ ἀποκαλοῦμε τὸ «MOTIVATION» μας. Ἀλλά, πάλιν, ὑπάρχει ἓνας ἄπειρος ἀριθμὸς ἀπὸ motivations. Γιατί, λοιπόν, ὑπάρχουν καὶ τί εἶναι; Τί εἶναι ἐκεῖνο ποὺ ἐπιλέγει ἢ περιορίζει αὐτὰ τὰ ἄπειρα motivations εἰς αὐτὸν τὸν πολὺ μικρότερον ἀριθμὸν motivations ποὺ ἔχει ὁ καθένας μας; Τὰ motivations μας εἶναι ἐν μέρει ἔμφυτα. Ἀναπόφευκτα γεννιῶμαστε μὲ μερικὰς βασικὰς ἀνάγκας ἢ motivations, ὅπως τὴν ἀνάγκην νὰ τρῶμε, νὰ ζευγαρωνώμαστε, νὰ ἀποφεύγωμε τὸν κίνδυνον, νὰ προστατεύωμε τὸν ἑαυτὸν μας, νὰ μαθαίνωμε πῶς νὰ ἀντιμετωπίζωμε τὸ περιβάλλον μας. Χωρὶς αὐτὰ τὰ motivations θὰ συμπεριφερόμεθα τυχαίως καὶ δὲν θὰ μπορούσαμε νὰ ἐπιβιώσωμε οὔτε σὰν ἄτομα, οὔτε σὰν γένος.

Ἀλλὰ αὐτὲς οἱ βασικὲς ἀνάγκες καὶ motivations δὲν εἶναι ἐπαρκῆ. Εἶναι πολὺ ἀκατέργαστα καὶ μὴ ἐξειδικευμένα. Καθὼς μεγαλώνωμε καὶ ἀναπτυσσόμεθα, πρέπει ν' ἀποκτήσωμε ἄλλα πλεονεκτήματα motivations, ἀναγκαῖα γιὰ νὰ ἀνταπεξέλθωμε ἐν λεπτομερείᾳ τὴν μεγάλην ποικιλίαν εἰδικῶν καταστάσεων, ποὺ πιθανῶς νὰ ἀντιμετωπίσωμε, αὐτὰ δὲ βασίζονται στὶς ἀμεσες ἐμπειρίες μας. Τὰ motivations μας, ἢ συμπεριφορὰ μας, οἱ προτιμήσεις καὶ ἀντιπάθειές μας καὶ ὡς ἐκ τούτου οἱ συμπεριφορᾶς ποὺ ἀπορρέουν ἐξ αὐτῶν, προσδιορίζονται (ἐπιλέγονται) ἀπὸ τὸν ἄπειρον ἀριθμὸν τῶν δυνατῶν συνεπειῶν αὐτῆς ταύτης τῆς συμπεριφορᾶς μας, δηλ. τῆς ἐμπειρίας μας.

Δοκιμάζωμε διάφορα πράγματα, διάφορα εἶδη συμπεριφορᾶς, ἀλλὰ ἐκεῖνο ποὺ ἐπιλέγεται, ἐκεῖνο ποὺ ἐπιζῆ ἀπὸ ὅλα αὐτὰ, εἶναι τὰ εἰδικὰ καὶ ἰδιαιτέρως εἶδη συμπεριφορᾶς, τῶν ὁποῖων οἱ συνέπειες μᾶς δίδουν ἓνα αἶσθημα ἀσφαλείας, ἐπιτεύγματος, ἐπιτυχίας καὶ τελικῆς ἱκανοποιήσεως. Ἐπιλέγωμε καὶ διατηροῦμε, μονιμοποιοῦμε κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον ἐκεῖνες τὶς συμπεριφορᾶς, ποὺ ἔχουν συνέπειες ποὺ μᾶς ἀρέσουν, συνέπειες χρήσιμες καὶ πολὺτιμες γιὰ τὴν ἐπιτυχία καὶ ἐπιβίωσή μας. Τὰ motivations μας, παρορμήσεις μας νὰ ἐνεργοῦμε

κατά ώρισμένους τρόπους και όχι κατ' άλλους, βασίζονται έπ' αυτών των έμπειριών.

Έκείνο που είναι σημαντικό για μās σάν managers, δέν είναι άπλως και μόνον να καταλάβουμε όλα αυτά, αλλά επίσης να μάθουμε πώς να τὰ έφαρμόζουμε, ούτως ώστε να έγκαταστήσουμε και ένισχύσουμε έπιθυμητά motivations και συμπεριφορά. Σάν managers ένδιαφερόμεθα για άποτελέσματα και τὰ άποτελέσματα έξαρτώνται από τήν συμπεριφορά των ανθρώπων έναντι αυτού που κάνουν και ή συμπεριφορά αυτή με τήν σειρά της, έξαρτάται από τὰ motivations των ανθρώπων αυτών.

Λίγα πράγματα ως έκ τούτου μπορεί να έχουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα για μās managers, όσο μια κατανόηση των άρχων που διέπουν τὰ motivations, τὰ όποια προσδιορίζουν αυτό που κάνουν οι άνθρωποι. "Άνευ αυτής τής κατανόησης, είμεθα σάν μηχανικοί που προσπαθούν να έλέγξουν μηχανήματα, τόν τρόπο λειτουργίας των όποιων δέν κατανοούν. Με αυτή τήν κατανόηση, τó Μάνατζμεντ μπορεί να γίνη κάπως περισσότερο έπιστήμη και κάπως λιγώτερο τέχνη.

"Έρευνες που διενεργήθησαν από τόν ψυχολόγο Skinner και άλλους, έδειξαν ότι είναι δυνατόν να δημιουργήσουμε ειδικές συμπεριφορές, ή να ένισχύσουμε (ένδυναμώσουμε) ειδική συμπεριφορά ζώων, μέσω μιας διαδικασίας άποκαλούμένης «ένισχυση». Τουτό συνίσταται στην άναζήτηση οίασδήποτε συμπεριφοράς που προσεγγίζει τήν έπιθυμητή συμπεριφορά και στην παροχή κάποιος ίκανοποίησεως ή ανταμοιβής, όπως π.χ. ή τροφή, τó ταχύτερο δυνατόν, εύθως ως ή συμπεριφορά αυτή έκδηλωθή. "Έχει σημασία ή ανταμοιβή ή ή ίκανοποίηση να άκολουθή όσο τó δυνατό πιό σύντομα εύθως μετά τήν συμπεριφορά που θέλομε να ένισχύσουμε, ούτως ώστε να συνδεθή στενά και έντελώς με αυτήν τήν συμπεριφορά και όχι με κάποια άλλη, που ίσως μεσολάβησε έν τῷ μεταξύ.

Ό Skinner κατώρθωσε να έπιτύχη έξαιρετικά άποτελέσματα με αυτή τήν διαδικασία και αυτός καθώς και άλλοι κατέδειξαν ότι παρόμοια άποτελέσματα μπορούν να έπιτευχθούν και με τούς ανθρώπους. "Άπεκάλυψαν, ότι εάν όποιαδήποτε ώριμνή συμπεριφορά άκολουθηθή από κάποια άνταμοιβή ή κάποια ίκανοποιούσα έμπειρία, αυτή ή ιδιαίτερη συμπεριφορά είναι πιθανόν να έπαναλαμβάνεται συχνότερον. Με άλλα λόγια ή ιδική μας συμπεριφορά και τὰ motivations, που προσδιορίζουν ή έπιλέγουν τήν συμπεριφορά μας, έπιλέγονται και αυτά, από τις συνέπειες που άκολουθούν αυτή τήν συμπεριφορά. Κάνομε αυτό που βρήκαμε ότι άξίζει να κάνομε, αυτό που μās ίκανοποιεί. "Ό,τι μās δυσαρεστεί τó άποφεύγομε.

Μπορεί να ύποστηριχθή, ότι συχνά κάνομε πράγματα, που στην πραγματικότητα μās κάνουν κακό και μās κάνουν να ύποφέρομε, αντί να έπι-

φέρουν εύτυχία και ίκανοποίηση, τούτο δέ φαίνεται να άντιφάσκη πρὸς τήν άρχήν, ότι είμαστε motivated να κάνομε ό,τι μās άποφέρει άνταμοιβή και ίκανοποίηση. Παρ' όλα αυτά, πρέπει να καταστή σαφές ότι ή συμπεριφορά μας ποτέ δέν προσδιορίζεται από ένα άπλό, καθαρὸ και άπομονωμένο motivation, αλλά είναι ή συνισταμένη ενός άριθμού άντιμαχομένων, βραχυπρόθεσμων motivations. Σ' αυτό τó πλέγμα των motivations, μερικά είναι ίσχυρά, άλλα αδύνατα. "Άλλα προσφέρουν βραχυπρόθεσμες άνταμοιβές και ίκανοποιήσεις, άλλα πιό μακροπρόθεσμες.

Τὰ ίσχυρά ύπερνοούν τὰ αδύνατα. Τὰ βραχυπρόθεσμα είναι συνήθως πιό άποτελεσματικά από τὰ πιό μακροπρόθεσμα. "Έτσι, μπορεί να πιστεύομε ότι τó κάπνισμα προκαλεί καρκίνο και τελικά τόν θάνατο, αλλά βραχυπρόθεσμα προσφέρει εύχαρίστηση και ίκανοποίηση και έτσι συνεχίζομε να καπνίζομε. "Έπί πλέον, ή βραχυπρόθεσμη ίκανοποίηση είναι βεβαία, ένῶ ή μακροπρόθεσμη τιμωρία είναι άβεβαία.

Αυτό μās οδηγεί εις τó ζήτημα τής τιμωρίας, σάν προσδιοριστικού παράγοντος (παράγοντος έπιλογής) των motivations και τής συμπεριφοράς μας.

Η συμπεριφορά μπορεί να είναι προσέλκουσα (versive) π.χ., έπιζητούμε ή προσεγγίζομε πράγματα, που μās δίδουν ίκανοποίηση ή άποστρέφουσα (aversive), δηλαδή άποφεύγομε ή προσπαθούμε να ξεφύγομε πράγματα που μās δυσαρεστούν.

"Όταν δίδονται άνταμοιβαι ή ίκανοποιήσεις μετά από μια συμπεριφορά, τότε δημιουργείται προσέλκουσα συμπεριφορά, δηλ. εκείνος που δέχεται τήν άνταμοιβή ή ίκανοποίηση έπιζητεί ή προσεγγίζει κάποιο ειδικό πρᾶγμα ή τείνει να παραδοθή σε κάποια ειδική συμπεριφορά, εκείνη άκριβώς, που έχει ένισχυθή και έγινε προσέλκουσα.

"Έν τούτοις, όταν μια συμπεριφορά τιμωρείται ή δυσαρεστή, τότε δημιουργείται άποστρέφουσα συμπεριφορά δηλ. εκείνος, που δέχεται τήν τιμωρία ή τήν δυσαρέσκεια τείνει να άποφύγη ή να ξεφύγη ένα ώρισμένο πρᾶγμα ή κατάσταση ή συμπεριφορά.

Έκ πρώτης όψεως μπορεί να φανή ότι δέν ύπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ προσελκούσης και άποστρέφουσης συμπεριφοράς. Στην πρώτη περίπτωση προσεγγίζομε ή έπιζητούμε κάτι, στην άλλην άποφεύγομε ή ξεφεύγομε από κάτι. Στην πραγματικότητα όμως, ύπάρχει μια πολύ σημαντική διαφορά. Η προσέλκουσα συμπεριφορά είναι πολύ έξειδικευμένη και προβλεπτέα, καθ' όσον άποσκοπεί σε μια πολύ στενή περιοχή έξ όλων των δυνατοτήτων. Η άποστρέφουσα συμπεριφορά από τήν άλλη μεριά, είναι μη έξειδικευμένη και μη προβλεπτέα, καθ' όσον μπορεί να άποσκοπή σχεδόν σε ό,τι εκτός του έξαιρουμένου στενού τμήματος τής περιοχής των δυνατοτήτων. Γι' αυτόν άκριβώς τόν λόγο ή ένισχυση τής προ-

σελκούσης συμπεριφορᾶς είναι πολύ πιό ἀποτελεσματική καί ὡς ἐκ τούτου ἐπιθυμητή, παρά ἡ τιμωρία πού ὀδηγεῖ, στήν ἀποστρέφουσα συμπεριφορά. Αὐτό δέν σημαίνει ὅτι ἡ τιμωρία δέν μπορεῖ νά ἀποβῆ ἀποτελεσματική. Μπορεῖ, ὑπὸ ὠριμένες περιστάσεις, ὅταν π.χ. ὑπάρχουν μεγάλοι περιορισμοὶ motivational ἢ ἄλλου εἴδους, πού ἐμποδίζουν ὅποιαδήποτε ἀπρόβλεπτη ἢ ἀνεπιθύμητη συμπεριφορά.

Ἡ τιμωρία μπορεῖ νά εἶναι ἀποτελεσματική γιὰ τὴν μείωση ἢ ἐξάλειψη ἀνεπιθύμητης συμπεριφορᾶς, βραχυχρονίως ἢ ἀκόμη καὶ μονίμως. Ἐν τούτοις, τὰ ἀποτελέσματα εἶναι ἀβέβαια καὶ μακροχρονίως πολὺ ἀβέβαια. Ἡ τιμωρία δέν μπορεῖ νά ἐξαλείψῃ motivations, τὰ ὅποια εἶχαν προηγουμένως ἐνισχυθῆ καὶ τὰ ὅποια τῶρα προσπαθοῦμε νά τὰ σταματήσωμε διὰ τῆς τιμωρίας. Τὰ motivations αὐτὰ ἐμμένουν καὶ παραμένουν ἔτοιμα νά παράγουν τὴν ἀρχική συμπεριφορά, εὐθύς μόλις παρουσιασθῆ εὐκαιρία.

Γενικῶς τὰ ἀποτελέσματα τῆς τιμωρίας δέν εἶναι ἱκανοποιητικά, ἀλλὰ τοῦτο εἶναι πολὺ περίπλοκο γιὰ νά συζητηθῆ ἐδῶ.

#### Η ΜΟΤΙΒΑΤΙΟΝ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Ἀξιοσημείωτη ἔρευνα ἔχει γίνει στὶς Ἑνωμένες Πολιτεῖες ἀπὸ τὸν Herzberg καὶ ἄλλους, ἀναφορικὰ μὲ τὸ τί motivates τοὺς ἀνθρώπους πού ἐργάζονται στήν βιομηχανία καὶ τί τοὺς κάμει εὐτυχεῖς καὶ ἱκανοποιημένους στήν ἐργασία τους. Οἱ ἔρευνες τους κατέδειξαν ὅτι ὑπάρχουν δύο σειρὲς παραγόντων πού ἐπιδρῶν στήν ἐργασία ἐνὸς ἀτόμου :

1) Οἱ παράγοντες πού μποροῦν νά περιγραφοῦν ὡς C.W.S., ἢ Ἄνεση, Πρόνοια καὶ Ἀσφάλεια (comfort, welfare & security), τούτέστιν τὸ περιβάλλον ὅπου ἐργάζεται, ὅ,τι ἢ Ἐταιρία κάνει γιὰ τὸ ἄτομο. (Ἡ ἀσφάλισή του, ἡ σύνταξή του, ἡ ἀμοιβή του, ἡ καντίνα, διακοπές κλπ.) καὶ,

2) Οἱ παράγοντες T.O.P., ἢ Ἔργο, Εὐκαιρία, Ἀπόδοση (task, opportunity, performance), πού ἀκολουθοῦνται ἀπὸ ἀνταμοιβή. Γενικῶς οἱ παράγοντες T.O.P., σχετίζονται μὲ τὸ τί κάμνει ὁ ἴδιος ὁ ἐργαζόμενος, τὰ ἔργα του, τὴν ἀπόδοσή του.

Οἱ παράγοντες T.O.P. εἶναι ἐκεῖνοι οἱ ὅποιοι παρέχουν δυνατότητα κάποιου ἐλέγχου ἐπὶ τῶν συμβαινόντων, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τοὺς C.W.S. παράγοντες, ἐπὶ τῶν ὁποίων τὸ ἄτομο ἔχει ἐλάχιστο ἐλεγχό ἢ δέν μπορεῖ νά ἐλέγξῃ καθόλου.

Τὸ C.W.S. καὶ T.O.P. εἶναι δικοί μου ὄροι. Οἱ ὄροι τοῦ Herzberg εἶναι «hygiene» καὶ «motivators» ἀντιστοίχως.

Ὁ Herzberg ἀνεκάλυψε ὅτι στὸ σύνολό τους οἱ C.W.S., παράγοντες, δέν παράγουν διαρκῆ ἱκανοποίηση ἢ motivation γιὰ ἀπόδοση. Βραχυπρόθεσμα μπορεῖ νά παράγουν κάποια ἱκανοποίηση ἢ

μᾶλλον νά μειώνουν τὴν δυσαρέσκεια, ἀλλὰ συνεισφέρουν ἐλάχιστα ἢ καθόλου στήν ἀπόδοση. Ἡ ἀπόδοση μπορεῖ νά βελτιωθῆ μόνο μὲ τὴν ἐνίσχυση τῆς ἀποδόσεως.

Ἐὰν ἐπικρατοῦν συνθήκες ἐλλείψεως προνοίας καὶ ἀσφαλείας, τότε ἡ ἀπόδοση δυνατὸν νά εἶναι κακή, γιὰ τὸ μυαλό τῶν ἐργαζομένων δέν θά εἶναι στήν δουλειά τους, τὰ ἰσχυρότερα motivations τους καὶ ἐνδιαφέροντά τους ἀποσπῶνται στήν προσπάθεια νά μειώσουν τὴν ἔλλειψη ἀνέσεως καὶ τὴν ἀνασφάλειά τους καὶ νά βελτιώσουν τὶς συνθήκες πού ἐπικρατοῦν. Τὰ motivations δέν κατευθύνονται πρὸς τὴν ἀπόδοσή τους.

Ἐὰν τῶρα, αὐτοὶ οἱ C.W.S. παράγοντες βελτιωθοῦν ἱκανοποιητικά ἢ ἀπόδοση βελτιώνεται, δεδομένου ὅτι αἶρονται τὰ motivations πού διαταράσσουν τὴν βελτίωση. Καλοὶ C.W.S. παράγοντες, εἶναι ἕνα βασικὸ θεμέλιο γιὰ ἀπόδοση καὶ ἱκανοποίηση, ἀλλὰ δέν εἶναι τίποτα παραπάνω ἀπὸ ἕνα θεμέλιο. Πάνω σ' αὐτὸ τὸ θεμέλιο πρέπει νά κτισθῆ ἕνα οἰκοδόμημα ἀπὸ θετικὰ motivations, γιὰ βελτίωση τῆς ἀποδόσεως καὶ δυναμικὲς ἱκανοποιήσεις, πού βασίζονται σ' αὐτὴ τὴν ἴδια τὴν βελτιωμένη ἀπόδοση. Motivation γιὰ ἀπόδοση δέν εἶναι δυνατὸν νά βασισθῆ ἐπὶ τῆς προνοίας, ἀνέσεως καὶ ἀσφαλείας, πού δέν ἐξαρτᾶται ἀπὸ αὐτὴ τὴν ἀπόδοση.

Αὐτὸ πού χρειάζεται εἶναι ἡ φροντίδα γιὰ ἐνδιαφέρουσες καὶ προκλητικὲς εὐκαιρίες πρὸς τοὺς ἀνθρώπους, ὥστε νά ἀποδίδουν καὶ ἐπιτυχᾶν ἀποτελέσματα, πού τοὺς κάνουν νά αἰσθάνωνται ὅτι συνιστοῦν ἐπιτεύγματα, πού βασίζονται στὶς δικές τους τὶς προσπάθειες. Ἐπὶ πλέον, ἡ ἀπόδοσή τους καὶ τὰ ἐπιτεύγματά τους πρέπει νά ἀναγνωρίζονται ἀπὸ τὴν διοίκηση μὲ κάθε δυνατό τρόπο, οὕτως ὥστε ὁ ἐργαζόμενος νά συνδέῃ τὴν ἀναγνώριση, ἀνταμοιβή καὶ ἱκανοποίηση μὲ αὐτὴ τὴν ἀπόδοσή του.

Ἀπὸ ὅ,τι ἐλέχθη ἐνωρίτερα γιὰ τὸ motivation, πρέπει νά εἶναι προφανές ὅτι τὰ εὐρήματα τοῦ Herzberg, ἐμπίπτουν φυσιολογικά στὰ εὐρήματα τοῦ Skinner καὶ τῶν ἄλλων ψυχολόγων τῆς συμπεριφορᾶς. Οἱ C.W.S., παράγοντες δέν τελοῦν ὑπὸ τὸν ἐλεγχό τῶν ἐργαζομένων. Γιὰ τοὺς παράγοντες αὐτοὺς φροντίζει ἡ διοίκηση ὄχι σὰν ἀποτέλεσμα καλῆς ἀποδόσεως, ἀλλὰ εἴτε λόγῳ τῆς καλῆς θελήσεως τῆς διοικήσεως, εἴτε σὰν ἀποτέλεσμα διαμαρτυριῶν, ταραχῶν καὶ ἀπεργιῶν. Ἐὰν ἐνισχύουν κάτι, αὐτὸ πού πράγματι ἐνισχύουν δέν εἶναι ἡ ἀπόδοση, ἀλλὰ τὰ παράπονα, ἡ ταραχή καὶ οἱ ἀπεργίες, γιὰ τὴν αὐτὰ εἶναι, πού φέρουν ἀποτελέσματα καὶ αὐτὰ εἶναι πού ἀνταμείβονται.

Ἀπὸ τὴν ἄλλη μεριά, οἱ παράγοντες T.O.P. δίνουν ἔμφαση καὶ ἐνισχύουν τὴν καλὴ δουλειά καὶ τὴν καλὴ ἀπόδοση. Καθιστοῦν τοὺς ἐργαζομένους ἱκανοὺς νά μποροῦν νά ἐλέγχουν τὴν ἀπόδοσή τους καὶ μέσω αὐτῆς τῆς ἀποδόσεως τὶς ἀνταμοιβές τους καὶ τὴν ἱκανοποίηση, πού τοὺς παρέχει

# “ΑΝΘΡΩΠΟΝ ΖΗΤΩ”

ΜΙΑ  
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΙΣ  
ΤΗΣ ΕΕΔΕ

«ΑΝΘΡΩΠΟΝ ΖΗΤΩ» ἦτο ὁ τίτλος τῆς «Σεμιναριακῆς Συζητήσεως», τὴν ὁποίαν διωργάνωσεν ἡ ΕΕΔΕ καὶ πού ἔλαβεν χώραν εἰς δύο τριώρους συναντήσεις τὴν 12ην καὶ 14ην Νοεμβρίου ἐ.ἐ., τὴν ὁποίαν κατηύθυνεν ὁ κ. Χρυσ. Ι. Παπαδόπουλος, Πρόεδρος τοῦ Δ.Σ. τῆς ΑΔΕΛ καὶ «Ἀντιπρόεδρος τῆς ΕΕΔΕ.

Ἐντικείμενον τῶν συζητήσεων ἀπετέλεσεν ἡ διαδικασία προσλήψεως ὑπὸ τῶν Ἐπιχειρήσεων νέων στελεχῶν.

Ὁ ἀριθμὸς συμμετοχῶν εἰς τὴν σεμιναριακὴν αὐτὴν συζήτησιν ἦτο περιορισμένος εἰς 10 ἄτομα, τελικῶς δὲ συμμετέσχον δώδεκα ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη ἐξ ἀντιστοίχων ἐπιχειρήσεων ὡς κάτωθι :

Ἐμ. Ζαπάρτας, Γεν. Διευθυντῆς τῆς Β. Ε. Ε. Ν. «Ἀφοὶ Τσιτσόπουλοι» Α.Ε., Ἄλ. Χωρέμης, Ὑπευθ. Ἐργαστ. καὶ Δ/ντῆς Πωλήσεων τῆς «Σοκολατοποιία Παυλίδου» Α.Ε., Θεοδ. Σαμούρκας, Γεν. Διευθυντῆς τῆς «Ἐπιχειρήσεις Σαμούρκα» Α.Ε., Νικ. Παπανικόλας, Γεν. Διευθυντῆς τῆς «Α. Γ. Πετζετάκις» Α.Ε., Ἰωάν. Χατζῆς, Διευθυντῆς Προσωπικοῦ τῆς «Μινιὸν» Α.Ε., Ἐπαμ. Ι. Λάσκος, Βοηθὸς Γεν. Διευθυντοῦ τῆς «Κόπερ» Α.Ε., Γεώρ. Σαγκριώτης, Διευθυντῆς Κλωστηρίου τῆς «Ἐριοῦφαντουργία Δημητριάδη» Α.Ε., Ἰωάν. Λούλη, Ὑπεύθυνος Προσωπικοῦ τῆς «Union Carbide Hellas» S.A., Ὅνικ

«Ὅλοι οἱ συμμετασχόντες συνεφώνησαν εἰς τὴν ἀνάγκην προσδιορισμοῦ καὶ διατυπώσεως τοῦ ρόλου τὸν ὁποῖον κάθε ἐπὶ μέρους λειτουργία καλεῖ-

Παλαντζιὰν Πρόεδρος Δ.Σ. τῆς Α.Ε.Υ.Σ. «Α. Παλαντζιὰν», Κων. Γ. Γαλιατσᾶτος, Προσωπάρχης τῆς «Ναυπηγεία Ἐλευσίνος» Α.Ε., Ἐλευθ. Κωνστανταράκης, Προϊστ. Ὑπηρεσίας Προσωπικοῦ τῆς Α.Ε. Τσιμέντων «Τιτὰν» καὶ Κωνστ. Χοχλακίδης Δ/νων Σύμβουλος τῆς «Γνώμη» Α.Ε.

Τὰ ἐπὶ μέρους συζητηθέντα θέματα ὑπῆρξαν τὰ κάτωθι :

1. Ὁργάνωσις: — Ἀνάλυσις ἑνὸς ἐπιδιωκομένου ἔργου εἰς τὰ ἐπὶ μέρους—Περιγραφή τῶν ἐπὶ μέρους εἰς ἀλληλοσυμπληρωμένους ρόλους πού καλύπτουν τὸ σύνολον τοῦ πρὸς ἐκτέλεσιν ἔργου—Μεταγραφή τῶν ρόλων εἰς περιγραφὰς ἐργασίας.
2. Ἐπὶ μέρους (Recruitment): Προετοιμασία προσλήψεως μετὰ βάσιν τὴν περιγραφὴν ἐργασίας.—Διαδικασία Προσλήψεως, μετὰ βάσιν τὴν «περιγραφὴν ἀτόμου». — Διαδικασία συνεντεύξεως, μετὰ βάσιν τὴν αἴτησιν. — Προϋποθέσεις διὰ διεξαγωγῆν σωστῆς συνεντεύξεως. — Ἡ διεξαγωγή τῆς σωστῆς συνεντεύξεως. Ἀσκήσεις - Δοκιμασία (Testing).

Κατωτέρω παραθέτομεν τὰ κείμενα τῶν περιληπτικῶν σημειώσεων πού ἐτηρήθησαν κατὰ τὰς συζητήσεις, δεδομένου ὅτι, ὡς πιστεύομεν, τὸ θέμα τοῦτο παρουσιάζει ἰδιαίτερον ἐνδιαφέρον δι' ὅλας τὰς Ἐπιχειρήσεις καὶ ἅπαντας τοὺς Ὁργανισμοὺς:

ταὶ νὰ παῖξῃ εἰς τὴν ἐκτέλεσιν ἑνὸς ἔργου. Ἡ καταγραφή τῶν ρόλων αὐτῶν ὁδηγεῖ εἰς τὴν περιγραφὴν τοῦ ρόλου τῶν ἀνθρώπων καὶ καταλήγει εἰς

## Η ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ κ. D. COMINO

ἡ ὑπερφάνεια γιὰ τὴν καλὴ ἀπόδοσή τους, τοῦτο δὲ ἐπὶ πλέον τῆς ἱκανοποιήσεως, πού λαμβάνουν ἀπὸ τὴν ἀναγνώριση τῆς καλῆς ἀποδόσεώς των, ἀπὸ τὴν διοίκηση καὶ τοὺς ἄλλους.

Αὐτὲς οἱ ἱκανοποιήσεις, πού εἶναι ἀποτέλεσμα τῆς καλῆς ἀποδόσεως, εἶναι σαφῶς ἰσχυρὲς ἐνισχύσεις γιὰ ἀκόμη καλύτερη ἀπόδοση καὶ ἀκόμη περαιτέρω ἱκανοποίηση. Μετὰ ἄλλα λόγια καλὴ ἀπόδοση ἢ οἱ παράγοντες T.O.P., γίνονται μία ἀ τ ε λ ε ῖ ω τ η πηγή α ὗ τ ο γ ε ν ο μ ἔ ν ω ν ἱκανοποιήσεων καὶ motivations.

Αὐτὲς οἱ θεωρίαι καὶ ἔρευνες ἐπὶ τῆς motivation

καὶ τῆς ἱκανοποιήσεως, εἶναι σαφῶς πολύτιμες γιὰ τὴν Ἐπιχείρησιν.

Πρέπει νὰ προσθέσω, ὅτι γράφοντας τ' ἀνωτέρω μετέτρεψα πολλὰ ἢ καὶ πρόσθεσα ἀρκετὰ δικά μου, γιὰ νὰ διευκρινίσω, ἐνοποιήσω καὶ ἐνσωματώσω αὐτὲς τὶς θεωρίαι μετὰ ἰδέαις τὶς ὁποῖαι ἔχω ἐγὼ ὁ ἴδιος ἀναπτύξει. Ἐάν, ὡς ἐκ τούτου, ὑπάρχῃ ὁποιαδήποτε διαφωνία μετὰ τὶς ἀπόψεις πού ἐξέθεσα, πρέπει νὰ ἔχετε ὑπ' ὄψιν, ὅτι ἡ διαφωνία δυνατόν νὰ ὀφείλεται στὶς δικές μου ἀπόψεις καὶ ἐρμηνείαις καὶ ὄχι κατ' ἀνάγκην στὶς ἀπόψεις καὶ ἰδέαις τῶν ἄλλων πού ἀναφέρω.

ΣΤΙΓΜΙΟΤΥΠΟΝ  
ΑΠΟ ΤΗΝ  
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑΚΗΝ  
ΣΥΖΗΤΗΣΙΝ  
ΠΟΥ ΔΙΕΞΗΧΘΗ  
ΥΠΟ ΤΗΝ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΙΝ  
ΤΟΥ  
ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΥ  
ΤΗΣ ΕΒΔΕ  
κ. ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΥ Ι.  
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ



τήν περιγραφὴν ἐργασίας.

— Ἡ περιγραφὴ ἐργασίας δὲν ἀποτελεῖ ἐργαλεῖον διὰ τὴν πρόσληψιν, συνιστᾷ ὅμως τὴν βασικὴν προϋπόθεσιν διὰ τὴν περιγραφὴν τοῦ ἀνθρώπου, ποῦ θὰ ἀναλάβῃ τὴν ἐργασίαν αὐτὴν καὶ συνεπῶς ἀποτελεῖ κρίσιμον παράγοντα διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ἐπιλογὴν τοῦ ἀνθρώπου.

— Συνεζητήθη ἐν ἐκτάσει τὸ θέμα τῆς περιγραφῆς τῶν ἰδιοτήτων-χαρακτηριστικῶν τῶν ἀνθρώπων, ποῦ κρίνονται ἱκανοὶ διὰ νὰ καλύψουν τὰς ἀνάγκας τῆς ἐργασίας διὰ τὴν ὁποίαν προορίζονται, ὡς προϋποθέσεις διὰ τὴν ἐπιτυχεστέραν ἐκλογὴν τοῦ ὑποψηφίου.

— Οἱ συμμετασχόντες συνεφώνησαν ἐπίσης, ὅτι εἶναι ἀναγκαῖον νὰ ἔχουν, τοῦλάχιστον, συμφωνητὴ μεταξὺ τῶν ὑπευθύνων διὰ τὴν πρόσληψιν αἱ κυριώτεραι ἰδιότητες-χαρακτηριστικὰ καὶ νὰ ἔχουν ἀποτυπωθῆ γραπτῶς. Ἐπίσης, ὅτι ἡ «τυποποίησης» περιγραφῶν ἰδιοτήτων-χαρακτηριστικῶν διὰ τὴν ἴδιαν θέσιν εἰς τὰς διαφόρους ἐπιχειρήσεις, ἀκόμη καὶ τοῦ αὐτοῦ κλάδου, εἶναι προβληματικὴ, ἂν ὄχι ἀδύνατος, δεδομένων τῶν διαφορῶν μεταξὺ τῆς ὁργανωτικῆς δομῆς, τοῦ τρόπου κατανομῆς ἐργασίας, τοῦ μεγέθους κλπ., ποῦ παρουσιάζουν αἱ ἐπὶ μέρους ἐπιχειρήσεις.

Ἐτέθη τὸ ἐρώτημα ἐὰν ἡ πρόσληψις ἀποβλέπῃ εἰς τὴν κάλυψιν τῶν ἀναγκῶν τῆς παρουσίας θέσεως, ποῦ πρόκειται νὰ καταλάβῃ ὁ ὑποψήφιος, ἢ εἰς τὴν δυνατότητα καλύψεως τῶν ἀναγκῶν καὶ τῶν ἐπομένων βαθμίδων τῆς ἱεραρχίας, ποῦ ἐξελικτικὰ προβλέπεται ἡ ἀνοδος τοῦ προσλαμβανομένου.

— Συνεφωνήθη, ὅτι σωστὸ εἶναι κατὰ τὴν πρόσληψιν νὰ λαμβάνεται ὑπ' ὄψιν ἡ προσδοκία τῆς Ἐπιχειρήσεως καὶ τοῦ ὑποψηφίου, ὅτι οὗτος θὰ προωθηθῆ ἐξελικτικὰ εἰς ἀνωτέρας θέσεις, διὰ τὰς ὁποίας θὰ πρέπει νὰ ἔχῃ τὴν δυνατότητα νὰ ἀποκτήσῃ τὰς ἀπαιτούμενας προϋποθέσεις. Διευκρινίσθη ἐν τούτοις, ἡ ἀποψις, ὅτι εἰς τὰς ἐλ-

ληνικὰς Ἐπιχειρήσεις αἱ προσλήψεις ἀποβλέπουν, συνήθως, εἰς τὴν κάλυψιν προσωρινῶν ἀναγκῶν. Εἶναι σαφές, πάντως, ὅτι ὅσο πῶς ἀποσαφηνισμένα εἶναι τὰ «προσόντα» (ἰδιότητες—χαρακτηριστικά), τὰ ὁποία πρέπει νὰ διαθέτῃ ὁ ὑποψήφιος, τόσο αὐξάνονται αἱ πιθανότητες ἐπιτυχεστέρας ἐπιλογῆς.

— Ἡ ἀναζήτησις τοῦ ὑποψηφίου μὲ βάσιν τὰ διατηνωμένα κριτήρια (ἰδιότητες), μπορεῖ νὰ γίνῃ εἴτε μέσῳ ἀγγελίας διὰ τοῦ τύπου, εἴτε μέσῳ τῶν γνωριμιῶν τοῦ φιλικοῦ περιβάλλοντος τῆς Ἐπιχειρήσεως. Συνεζητήθησαν ἐντόνως τὰ ὑπὲρ καὶ τὰ κατὰ ἐκάστης μεθόδου, οἱ περισσότεροι δὲ τῶν συμμετασχόντων διευτύπωσαν τὴν προτίμησιν τῶν ὑπὲρ τῆς «ἀγγελίας». Ἡ ἀκολουθοῦμένη, πάντως, τακτικὴ ἀπὸ τὰς ἐλληνικὰς Ἐπιχειρήσεις, ὡς διαφαίνεται, εἶναι τὸ μικτὸν σύστημα (ἀναζήτησις μέσῳ γνωστῶν καὶ δι' ἀγγελίας), μὲ ἀκραίας περιπτώσεις ἐφαρμογῆς ἀποκλειστικῶς τοῦ ἑνὸς ἢ τοῦ ἄλλου. Ἀπὸ τὰς δημοσιευόμενας ἀγγελίας, ἐξ ἄλλου, προκύπτει ὅτι εἰς τὰς περισσότερας τῶν περιπτώσεων ἡ ἀγγελία δὲν συντάσσεται μὲ βάσιν ἀποσαφηνισμένα κριτήρια ἐπιλογῆς (ἰδιότητες ὑποψηφίου).

Συνεζητήθη ἐπίσης, τὸ ποίους πρακτικοὺς σκοποὺς ἐπιδιώκει τὸ ἐντυπον τῆς αἰτήσεως διὰ πρόσληψιν καὶ ἐτέθη τὸ ἐρώτημα, πῶς ἐξηγεῖται ἡ μεγάλη διαφορὰ ἐν σχέσει μὲ τὸ εὔρος τοῦ ἐρωτηματολογίου (6 ἕως 35 στοιχεῖα).

— Προέκυψε δὲ ἀπὸ τὴν συζήτησιν ὅτι, ὁ σκοπὸς μπορεῖ βασικὰ νὰ εἶναι εἴτε ἐντελῶς τυπικός, νὰ γίνῃ δηλαδὴ μιὰ «συγκέντρωσις—καταγραφή» τῶν ἐνδιαφερομένων, εἴτε οὐσιαστικός, νὰ γίνῃ, δηλαδὴ, βάσει τοῦ ἐντύπου μιὰ πρώτη ἐπιλογὴ καὶ νὰ ἐντοπισθοῦν αἱ περιοχαὶ εἰς τὴν διερεῦνησιν τῶν ὁποίων θὰ πρέπει νὰ ἐπιμείνῃ αὐτὸς ποῦ θὰ λάβῃ τὴν συνέντευξιν.

Ἡ συζήτησις ἐσυνεχίσθη μὲ τὸ θέμα τῆς συνεντεύξεως μετὰ τοῦ ὑποψηφίου. Πολλοὶ ἐκ τῶν συμ-

μετασχόντων περιέγραψαν τὸν τρόπον διὰ τοῦ ὁποίου διεξάγεται ἡ συνέντευξις εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις των. Συνεζητήθησαν ἐπίσης θέματα, ὅπως: Ποῖός ἢ ποιοὶ λαμβάνουν τὴν συνέντευξιν ποῦ δίδεται, Πόση ἢ χρονικὴ διάρκεια αὐτῆς κατὰ μέσον ὄρον, τὰ προβλήματα χώρου καὶ ὥρας συνεντεύξεως κλπ. Ἀπὸ τὴν συζήτησιν προέκυψεν ὅτι, εἰς τὰς περισσότερας τῶν περιπτώσεων, ἡ πρώτη συνέντευξις δίδεται μὲ βᾶσιν τὴν αἴτησιν προσλήψεως καὶ ἐπαναλαμβάνεται, ἐὰν προκύψῃ ἐκ τῆς πρώτης συνεντεύξεως πιθανότης συνεργασίας, διὰ νὰ ἀποσαφηνισθοῦν ὠρισμένα βασικὰ σημεῖα, ποῦ προέκυψαν ἢ δὲν ἐθίγησαν κατὰ τὴν πρώτην συνέντευξιν. Ὑπάρχουν περιπτώσεις κατὰ τὰς ὁποίας εἶναι ἀναγκαῖα καὶ τρίτη συνέντευξις. Πάντως ἡ χρονικὴ διάρκειά τῆς κυμαίνεται ἀπὸ 20 λεπτὰ ἕως 1 ὥρα.

Συνεζητήθη ἐν συνεχείᾳ, ἡ ψυχολογικὴ πλευρὰ τῆς συνεντεύξεως, τὸσον ἐν σχέσει μὲ τὸν λαμβάνοντα ὅσο καὶ τὸν δίδοντα.

- Ἡ πρακτικὴ τῶν συμμετεχόντων εἶναι, νὰ δημιουργοῦν ὅσο τὸ δυνατόν εὐχάριστον ἀτμόσφαιρα καὶ κυρίως νὰ μὴν ἐπικρατῇ πνεῦμα «ἀνακριτικόν». Πρὸς τὸν σκοπὸν τοῦτον, εἶναι ἀνάγκη ὃ ἢ οἱ λαμβάνοντες τὴν συνέντευξιν νὰ καθορίζουν μίαν ὥραν σχετικῆς ἡρεμίας ἐξ ἀπόψεως ἐργασίας καὶ ὄχι ὥρας αἰχμῆς.
- Ἐθίγη ἐπίσης τὸ θέμα τῆς ἀνάγκης προσεκτικῆς διερευνήσεως τῶν περιοχῶν, ὅπου ὁ ὑποψήφιος παρουσιάζει μίαν σχετικὴν εὐαισθησίαν, εἴτε διὰ τῆς ὑπερβολικῆς εὐγλωττίας κατὰ τὴν ἀπάντησιν, εἴτε διὰ τῆς ὑπεκφυγῆς νὰ ἀπαντήσῃ εὐθέως.
- Ἀκολούθως, συνεζητήθη τὸ θέμα, τοῦ πῶς ὑποβοηθεῖται, κανεῖς, εἰς τὴν λήψιν τῆς συνεντεύξεως καὶ ἂν εἶναι σκόπιμον νὰ χρησιμοποιῆ ὁ λαμβάνων τὴν συνέντευξιν γραπτὸν σημεῖωμα. Οἱ περισσότεροι τῶν συμμε-

τεσχόντων συνεφώνησαν, ὅτι καλὸν εἶναι νὰ ἀποφεύγεται ἡ χροῖσις τοιοῦτου σημειώματος, τοῦτο πάντως εἶναι συνάρτησις καὶ τῆς πείρας τοῦ λαμβάνοντος τὴν συνέντευξιν.

Οἱ περισσότεροι, πάντως, συνεφώνησαν ὅτι ἡ τυποποίησις ἐρωτηματολογίου δὲν εἶναι δυνατή.

Ἀπὸ τὴν συζήτησιν προέκυψεν, ὅτι ἓνα βασικὸν πρόβλημα ἀποτελεῖ ἡ διαπίστωσις τῆς «συνεργασιμότητος», τῆς ἱκανότητος τῆς συνεργασίας μὲ τὴν ομάδα τοῦ ὑποψηφίου.

— Ἀνεφέρθησαν παραδείγματα ἐρωτήσεων ἢ πρακτικῶν Tests, διὰ τῶν ὁποίων εἶναι δυνατόν νὰ διερευνηθῇ ἡ περιοχὴ αὐτή.

Τέλος, συνεζητήθη ἡ ἐφαρμοζομένη πρακτικὴ εἰς τὸ θέμα τῆς ἐνημερώσεως, περὶ τῆς ἀρνητικῆς ἀπαντήσεως εἰς τοὺς μὴ προκρινόμενους ὑποψηφίους. Αὕτη διαφέρει ἀναλόγως μὲ τὸ ἂν πρόκειται δι' αὐτοὺς ποῦ ἀπορρίπτονται ἐκ τῆς πρώτης ἐπιλογῆς (πρὸ συνεντεύξεως), ἢ ἐκείνους οἱ ὁποῖοι δὲν κρίνονται ἱκανοποιητικοὶ μετὰ τὴν ἢ τὰς συνεντεύξεις.

— Εἰς τὴν πρώτην περίπτωσιν, ἢ γίνεται μία ἐπιστολὴ τῆς Ὑπηρεσίας ἐντελῶς τυποποιημένη, ἢ ἐξ ἀρχῆς δηλοῦται εἰς τοὺς ὑποψηφίους ὅτι, ἢ μὴ πρόσληψις των διὰ συνέντευξιν σημαίνει, ὅτι δὲν προκρίνονται. Εἰς τὴν δευτέραν περίπτωσιν, ἀποστέλλεται συνήθως μία προσωπικὴ ἐπιστολὴ ὑπὸ ἀνωτάτου στελέχους καὶ ὑπὸ ἐκείνου ὁ ὁποῖος ἔχει λάβει τὴν συνέντευξιν. Εἰς καμμίαν, πάντως, περίπτωσιν εἰς τὴν ἐπιστολὴν δὲν ἀναφέρεται σαφῶς, ὅτι δὲν ἐκρίθη ἱκανὸς ὁ ὑποψήφιος διὰ τὴν ὑπ' ὄψιν θέσιν».

Λόγω τοῦ ἄκρως ἐνδιαφέροντος τοῦ θέματος ἡ Σεμιναριακὴ Συζήτησις αὕτη, ἐνδεχομένως θὰ ἐπαναληφθῇ κατὰ τὸν μῆνα Ἰανουάριον. Οἱ ἐνδιαφερόμενοι ἢμποροῦν νὰ ἀπευθύνωνται εἰς τὰ Γραφεῖα τῆς ΕΕΔΕ.

← (συνέχεια ἀπὸ σελ. 9) **ΑΡΧΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

3. Αἱ εὐθῦναι δύο ἢ περισσότερων μονάδων τῆς ὀργανώσεως, εὐρισκομένην ἐν ἀλληλεξαρτήσει, δέον νὰ καθορίζονται σαφῶς δι' ἐκάστην τῶν μονάδων τούτων ἰδιαιτέρως καθότι ἀφορᾷ τὰς εὐθύνας δράσεως καὶ ἐκτιμῆσεως τῶν πραγματοποιηθέντων.
4. Μεταξὺ τῶν στοιχείων καὶ μονάδων τῆς ὀργανώσεως δέον νὰ μὴ ὑφίσταται ἀμοιβαία ἐπικάλυψις, ἐπανάληψις εἰς διπλοῦν ἢ σύγκρουσις ἀρμοδιοτήτων καὶ εὐθυνῶν.
5. Ἡ ἀνάθεσις τῶν λειτουργικῶν ἀρμοδιοτήτων δέον νὰ γίνεται ἐπὶ βᾶσεως τοιαύτης, ὥστε νὰ περιορίζωνται εἰς τὸ ἐλάχιστον αἱ πλάγια σχέσεις μεταξὺ τῶν μονάδων τῆς ὀργανώσεως.

6. Αἱ λειτουργίαι διοικητικῆς εὐθύνης (Line Functions). Μεταξὺ τῶν ἀρμοδιοτήτων σχεδιασμοῦ καὶ ἐκτελέσεως τοῦ προγράμματος δέον νὰ ἐξασφαλίξεται ἡ δέουσα ἰσορροπία, εἰς τρόπον ὥστε ἢ ἐκ τῶν τρεχουσῶν δραστηριοτήτων προκύπτουσα πίεσις νὰ μὴ ἐπιδρᾷ καὶ παρακωλύῃ τὰς βασικὰς λειτουργίας σχεδιασμοῦ.
7. Ἡ ἀνάθεσις τῶν λειτουργικῶν ἀρμοδιοτήτων δέον νὰ γίνεται κατὰ τρόπον ὥστε νὰ προσάγεται ἢ ἰσορροπία καὶ νὰ ἀποφεύγεται ἢ τοποθέτησις ὑπερβολικῆς ἐμφάσεως ἐπὶ τῶν δευτερευούσης φύσεως λειτουργιῶν.

(Ἀπὸ τὰς Σημειώσεις σεμιναρίου τῆς ΕΕΔΕ, διεξαχθέντος ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τῆς American Management Association)

## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Κατά την περίοδο των μηνών Νοεμβρίου - Δεκεμβρίου έ.ε. πραγματοποιήθηκαν υπό της ΕΕΔΕ εις 'Αθήνας και Θεσσαλονίκη αι ακόλουθοι έκδηλώσεις, του προγράμματος Β' περιόδου 1969:



### Εις 'Αθήνας :

- 'Από 10 - 14 Νοεμβρίου, έπραγματοποιήθη τὸ ὑπ' ἀριθ. 100 σεμινάριον, με θέμα «'Ελεγχος Ποιότητος» και Εισηγητὰς τοὺς κ.κ. : **Νικ. Μ. 'Εμπέογλου**, Διπλ. Μηχ/γον - 'Ηλεκτρολόγον, 'Επιμελητὴν τοῦ Ε.Μ.Π. εις τὴν ἔδραν Βιομηχανικῆς 'Οργανώσεως, και Σύμβουλον τοῦ Γραφείου Μεθόδων και Προγραμματισμοῦ «Μέθοδοι», **Νικ. Κωσταβάραν**, Μηχανικὸν Κλωστοῦφαντουργῶν Διευθυντὴν τοῦ ἔργου στασιῶ «'Ανατόλια», και **Γ. Π. Φωκᾶν - Κοσμετᾶτον**, Δρα Μηχανολόγον - 'Ηλεκτρολόγον 'Επιμελητὴν τοῦ Ε.Μ.Π. εις τὴν ἔδραν τῆς Τεχνικοοικονομικῆς 'Αναλύσεως.

Τὸ σεμινάριον εἶχεν ὡς ἀντικείμενον τὴν παρουσίαισιν τῆς ἔννοιας και τοῦ περιεχομένου τῆς λειτουργίας τοῦ ἐλέγχου ποιότητος, ὡς και τὰς ἐπιπτώσεις αὐτοῦ ὡς πρὸς τὸ Κόστος Παραγωγῆς, ἐπίσης, ἀνελύθησαν ἡ μεθοδολογία και αἱ τεχνικαὶ τοῦ 'Ελέγχου Ποιότητος εις τὴν Παραγωγήν, ὡς και ἡ 'Οργάνωσις και 'Επὶ ἀνδρωσις αὐτοῦ.

Αἱ ἐργασίαι τοῦ σεμιναρίου διεξήχθησαν ἐπιτυχῶς, με συμμετοχὴν 17 ἀνωτέρων στελεχῶν ἐκ 13 'Επιχειρήσεων και 'Οργανισμῶν.

- Με Εισηγητὴν τὸν κ. **Γεωρ. Λεμπέσην**, Ἐμπορικὸν Σύμβουλον τῆς Σοκολατοποιίας «ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ» και μέλος τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ, ἐπραγματοποιήθη ἀπὸ 19 - 21 Νοεμβρίου τὸ ὑπ' ἀριθ. 101 σεμινάριον, πού θέμα του ὑπῆρξεν ἡ «'Εσωτερικὴ 'Οργάνωσις τῶν Πωλήσεων».

Τὸ σεμινάριον ἀπεσκοπεῖ εις τὴν παρουσίαισιν τῶν ἀρχῶν και μεθόδων τῶν ἐφαρμοζομένων κατὰ τὴν ἐσωτερικὴν 'Οργάνωσιν τῶν Πωλήσεων και, εἰδικώτερον, τῶν πλέον ἀνεπτυγμένων μεθόδων προσλήψεως στελεχῶν, καταρτίσεως προγραμμάτων και συστημάτων καθο-

ρισμοῦ ἀποδοχῶν και ἐκπαιδεύσεως. 'Επίσης ἀνεπτύχθησαν αἱ μέθοδοι διὰ τῶν ὁποίων, ἡ πολιτικὴ ἐπὶ τῶν πωλήσεων προσαρμόζεται πρὸς τὴν γενικωτέραν πολιτικὴν, πρὸς ἐπίτευξιν τῶν στόχων τῆς 'Επιχειρήσεως. Τὸ σεμινάριον, τοῦ ὁποῦ αἱ ἐργασίαι διεξήχθησαν λίαν ἐπιτυχῶς, παρηκολούθησαν 24 ἀνώτερα στελέχη ἐκ 17 'Επιχειρήσεων και 'Οργανισμῶν.

- 'Ο «Προγραμματισμὸς και 'Ελεγχος Παραγωγῆς» ὑπῆρξε τὸ θέμα τοῦ ὑπ' ἀριθ. 102 σεμιναρίου, πού ἐπραγματοποιήθη ἀπὸ 24 - 27 Νοεμβρίου, με Εισηγητὰς τοὺς κ.κ. : **Νικ. Γουναράκην**, Διπλ. 'Ηλεκ/γον - Μηχ/γον, Σύμβουλον 'Οργανώσεως τοῦ Γραφ. Συμβ. Μεθόδων και Προγραμματισμοῦ «Μέθοδοι», και **Νικ. Μ. 'Εμπέογλου**, 'Επιμελητὴν τοῦ Ε.Μ.Π. εις τὴν ἔδραν Βιομηχανικῆς 'Οργανώσεως και Σύμβουλον τοῦ ἴδιου ὡς ἄνω Γραφείου.



Στιγμιότυπον ἀπὸ τὸ ὑπ' ἀριθ. 102 σεμινάριον. Στὴν ἄκρον δεξιὰ ὁ Εισηγητὴς κ. Ν. Μ. 'Εμπέογλου.

Τὸ σεμινάριον ἀπέβλεπεν εις τὴν παρουσίαισιν τῆς σημασίας ἀπὸ οικονομικῆς, ὀργανωτικῆς και διοικητικῆς ἀπόψεως, τῶν προγραμμάτων Παραγωγῆς, ὡς και τοῦ 'Ελέγχου 'Εφαρμογῆς των. Εἰδικώτερον δὲ συνεζητήθησαν, τόσον ἡ κατάλληλος ἔνταξις τῆς λειτουργίας τοῦ Προγράμματος εις τὸ 'Οργάνογραμμα τῆς Παραγωγῆς, ὅσον και αἱ διαδικασίαι διὰ τὴν ἐκπόνησιν, τὴν παρακολούθησιν και ἀναθεώρησιν τῶν προγραμμάτων. Συνεζητήθη ἐπίσης, ἡ συσχέτισις τῆς λειτουργίας τοῦ Προγράμματος με τὰς ὑπολοίπους ἐπιτελικὰς λειτουργίας τῆς Παραγωγῆς.

Αἱ ἐργασίαι τοῦ σεμιναρίου διεξήχθησαν λίαν ἱκανοποιητικῶς με συμμετοχὴν 18 ἀνωτέρων

στελεχών της παραγωγής εξ 11 'Επιχειρήσεων και 'Οργανισμών.

- Τό υπ' αριθ. 104 σεμινάριον, διεξαχθέν από 1 - 2 Δεκεμβρίου, ήτο αφιερωμένον εις την παρουσίασιν του θέματος, «Σύστημα - 'Εκπαίδευσως Προσωπικού» και είχεν Εισηγητήν τον κ. **John A. Moorhead**, Γεν. Δ/ντήν της 'Αμερικανικής 'Εταιρίας Συμβούλων Jama - J. Moorhead Ass.



Μερική άποψις της αίθουσας κατά την διεξαγωγήν του υπ' αριθ. 104 σεμιναρίου. Δεξιά, διακρίνεται ο Εισηγητής κ. J. A. Moorhead.

Τό σεμινάριον άπεσκοπέει εις την παροχήν των άπαραιτήτων γνώσεων και στοιχείων που άπαιτούνται διά τον σχεδιασμόν ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, προσαρμοσμένου εις τας ειδικάς ανάγκας μιās επιχειρήσεως.

Τας έργασίας του σεμιναρίου, που άπηυθύνετο προς άνώτερα στελέχη, ύπευθύνους εκπαιδύσεως, παρηκολούθησαν 13 στελέχη εκ 10 'Επιχειρήσεων και 'Οργανισμών.

- Με θέμα : «Μελέτη 'Εργασίας εις την Παραγωγήν», έπραγματοποιήθη, από 15 - 22 Δεκεμβρίου τό υπ' αριθ. 105 σεμινάριον, με Εισηγητήν τον κ. **Γεωρ. Π. Φωκάς - Κοσμετάτος**, 'Επιμελητήν εις την έδραν Τεχνικοοικονομικής 'Αναλύσεως του Ε.Μ.Π.



Στιγμιότυπον από την διεξαγωγήν του υπ' αριθ. 105 σεμιναρίου. Δεξιά, διακρίνεται ο Εισηγητής κ. Γ. Π. Φωκάς - Κοσμετάτος.

Διά του σεμιναρίου τούτου άπεσκοπείτο ή παρουσίασις των συγχρόνων τεχνικών και μεθόδων διά των οποίων ύποβοηθείται τό έργον της αύξήσεως της άποδόσεως μηχανών και έργαζομέ-

νων. 'Ανεπτύχθησαν επίσης, θέματα άναφερόμενα εις την Μελέτην 'Εργασίας σκοπούντα εις την αύξησιν της παραγωγικότητος κ.λ.π.

Τό σεμινάριον έσημείωσεν εξαιρετικήν έπιτυχίαν και τό παρηκολούθησαν 18 άνώτερα στελέχη εκ 10 'Επιχειρήσεων και 'Οργανισμών.

## Εις Θεσσαλονίκην

- Εις Θεσσαλονίκην, έπραγματοποιήθη από 16 - 19 Δεκεμβρίου τό υπ' αριθ. 103/7 σεμινάριον με θέμα : «Τό Μάρκετινγκ εις την Πράξιν» και Εισηγητάς τους κ. κ. : **Anthony May**, Διπλ. του Πανεπιστημίου KEELE M. Βρετανίας, Δ/ντήν του 'Ινστιτούτου 'Ερευνών 'Επικοινωνίας 'Ελλάδος και **Π. Πίππαν**, Διπλωμ. Οίκον. και 'Εμπ/κών 'Επιστημών του Πανεπ/μίου Λωζάνης και Ε.Ο.Σ.Τ., Δ/ντήν του 'Εθνικού 'Ινστιτούτου 'Ερευνών 'Ελλάδος.

Σκοπός του σεμιναρίου ήτο ή παρουσίασις της λειτουργίας του Μάρκετινγκ εις ολοκληρωμένην μορφήν και της χρησιμότητός της διά την έπιτυχή ανάπτυξιν της έπιχειρηματικής δραστηριότητος.

Τας έργασίας του σεμιναρίου, διεξαχθείσας λίαν έπιτυχών, παρηκολούθησαν 16 άνώτερα στελέχη εκ 12 'Επιχειρήσεων και 'Οργανισμών.

## 'Αλλαι έκδηλώσεις

### PANEL DISCUSSION

Τήν 28ην Νοεμβρίου, έπραγματοποιήθη τό διοργανωθέν υπό της ΕΕΔΕ, υπό την αιγίδα του ΣΕΒ, Panel Discussion, με θέμα «Motivation» του όποιου περιγραφήν δημοσιεύομεν εις την σελίδα 31, της παρούσης έκδόσεως.

### ΣΕΜΙΝΑΡΙΑΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΙΣ

'Η Σεμιναριακή Συζήτησις της ΕΕΔΕ, με θέμα «'Ανθρωπον Ζητώ», έπραγματοποιήθη την 12ην και 14ην Νοεμβρίου. Περιγραφήν και πορίσματα των Συζητήσεων καταχωρούμεν εις την σελίδα 38 της παρούσης έκδόσεως.

### ΑΙ ΣΥΝΔΡΟΜΑΙ ΤΟΥ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΥ

Οί κ.κ. συνδρομηταί του Περιοδικού, παρακαλούνται όπως διαβιβάζουν διά Τραπεζικής έπιταγής τας συνδρομάς των επ' όνόματι της : «'Ελληνική 'Εταιρία Διοικήσεως 'Επιχειρήσεων» (και ούχι του περιοδικού) εις την διεύθυνσιν, Φιλελλήνων 6 - 'Αθήναι.



**ΠΡΟΣΕΧΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΤΗΣ ΕΕΔΕ**

Ἐπρογραμματίσθησαν ὑπὸ τῆς ΕΕΔΕ διὰ τὴν προσεχῆ περίοδον, τὰ ἀκόλουθα σεμινάρια μὲ τὰ ἐξῆς θέματα :

**Εἰς Ἀθήνας**

1. «ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΤΕ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ ΣΑΣ» (Organizational Development throught Long - Range Planning).

Τὸ σεμινάριον ὑπ' ἀριθ. 106, θὰ διεξαχθῆ ἀπὸ 12ης ἕως 14ης Ἰανουαρίου 1970, μὲ Εἰσηγητὴν τὸν κ. **William Exton, Jr**, Εἰδικὸν Συμβουλον Ὁργανώσεως Ἐπιχειρήσεων.

**Σκοπὸς καὶ ἀντικείμενον τοῦ Σεμιναρίου :**

Ἡ «ἐπιβίωσις» ἀποτελεῖ ἀσφαλῶς τὸν πλέον βασικὸν σκοπὸν διὰ κάθε ἐπιχειρηματικὸν Ὁργανισμόν, ἀσχέτως τοῦ μεγέθους ἢ τῆς μορφῆς αὐτοῦ. Διὰ νὰ ἐπιτύχη τὴν ἐπιβίωσιν τῆς κάθε ἐπιχείρησις, πρέπει νὰ προστατεῦσῃ καὶ διευρύνῃ τὴν δυνατότητα τῆς ἐπικερδοῦς δραστηριότητός τῆς. Καὶ διὰ νὰ ἐπιτευχθῆ τοῦτο εἶναι ἀναγκαῖον εἰς κάθε χρονικὴν περίοδον, νὰ διαθέτῃ ἢ Διοίκησις τῆς Ἐπιχειρήσεως τὴν δυνατότητα νὰ διαπιστῶνῃ τὰς παρουσιαζομένης εὐκαιρίας καὶ νὰ ἐπιδιώκῃ τὴν ἐκμετάλλευσίν των κατὰ τὸν πλέον ἀποτελεσματικὸν τρόπον.

Τοῦτο καθίσταται σημαντικῶς ἀναγκαῖον ἀλλὰ καὶ δυσχερές, ὅταν ἡ κυριαρχοῦσα κατάστασις εἰς τὴν ἀγορὰν εἶναι ἡ ταχύτατη μεταβολὴ εἰς ὅλους τοὺς παράγοντας καὶ τοὺς συντελεστὰς ποὺ τὴν ἐπηρεάζουν.

Ἡ διαπίστωσις αὐτῆ, καθιστᾶ ἐπιτακτικὴν τὴν ἀνάγκην διὰ μακροπρόθεσμον προγραμματισμὸν ὅλων τῶν δραστηριοτήτων, τῶν ἐνεργειῶν καὶ τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Καθιστᾶ ἀπαραίτητον, νὰ σχηματίσῃ ἡ ἐπιχείρησις τὴν εἰκόνα τοῦ ἑαυτοῦ τῆς, ὅπως αὐτὴ θὰ εἶναι μετὰ πάροδον πέντε, δέκα ἢ καὶ εἴκοσι ἐτῶν, λαμβανομένων ὑπ' ὄψιν τῶν ἐντὸς τῆς χρονικῆς αὐτῆς περιόδου ἀναμενομένων ἢ προβλεπομένων ὡς πιθανῶν μεταβολῶν τοῦ περιβάλλοντος ἐντὸς τοῦ ὁποῦοι δρᾶ.

Σκοπὸς τοῦ παρόντος σεμιναρίου εἶναι νὰ ἐξετασθῆ ὁ μακροπρόθεσμος προγραμματισμὸς ὡς μέσον διὰ τὴν ἀνάπτυξιν κάθε ἐπιχειρηματικοῦ ὁργανισμοῦ καὶ νὰ ἀναλυθοῦν αἱ τεχνικαὶ καταρτίσεως τῶν μακροπροθέσμων προγραμμάτων.

Τὸ σεμινάριον ἀπευθύνεται πρὸς ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη Βιομηχανικῶν καὶ Ἐμπορικῶν Ἐπιχειρήσεων, Ὁργανισμῶν Παροχῆς Ὑπηρεσιῶν καὶ Κοινῆς Ὁφελείας εἰς ὁποιοδήποτε τομέα τῆς Διοικήσεως κ' ἂν ἐργάζωνται.

Τὸ ἀναλυτικὸν πρόγραμμα τοῦ σεμιναρίου, περιλαμβάνει τὰ ἐξῆς ἐπὶ μέρους θέματα :

I. **Προβλήματα Προσαρμογῆς τοῦ Ὁργανισμοῦ.**

1. Μέγεθος.
  - Ἀνάπτυξις — Ἐπένδυσις — Μορφὴ Ὁργανισμοῦ — Ἐλεγχοί — Ἐξουσιοδοτήσεις.
2. Τεχνολογία.
  - Διαδικασίαι — Ὑλαι — Ἐκμηχανισμὸς — Αὐτοματισμὸς — Ἔργασια — Ἰκανότητες — Εἰδικεύσεις — Ἐρευνα καὶ Ἀνάπτυξις (R+D).
3. Ἀγοραί.
  - Ἐπὶ μέρους ἀγοραὶ — Δυνατότητες. Προϊόντα — Προμηθευταὶ — Κέρδη — Γεωγραφικαὶ Περιοχαὶ — Κατανομή.
4. Ἐξωτερικοὶ Παράγοντες.
  - Ἀνταγωνισμὸς — Κανονισμοὶ — Διεθνεῖς παράγοντες — Πολιτιστικαὶ μεταβολαὶ — Παλαιώσεις καὶ ἀνανέωσις.
5. Ἀνθρώπινον Δυναμικόν.
  - Προσφορὰ Ἔργασίας — Παραγωγικότης Ἔργασίας — Σχέσεις Ἔργασίας — Πολιτικὴ Ἔργασίας — Πηγαὶ ἀντλήσεως Διοικητικῶν στελεχῶν — Ἀμοιβαὶ καὶ ἄλλαι ἀποδοχαὶ — Πολιτικὴ προαγωγῶν — Ἐπίδρασις τῆς ἡγεσίας.

II. **Προγραμματισμὸς.**

1. Ρευστότης.
2. Χρονικοὶ παράγοντες καὶ καθυστερήσεις.
3. Τὸ εὖρος καὶ ἡ χρονικὴ διάρκεια τοῦ προγράμματος. Οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ του.

III. **Προγράμματα.**

1. Πρὸς ἐπίδωξιν εἰδικῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν.
2. Πρὸς ἐπίδωξιν γενικῶν στόχων.
3. Διαρκῆ προγράμματα.
4. Προγράμματα μιᾶς χρήσεως.
5. Προγράμματα ἐνδεχομένων σκοπῶν.
6. Προγράμματα Δραστηριοτήτων.

IV. **Ἡ διαδικασία τοῦ Προγραμματισμοῦ.**

1. Ἡ διαπίστωσις τῶν ἀναγκῶν.
2. Ἡ διαπίστωσις τῶν διαθέσιμων μέσων.

3. Ό προσδιορισμός τών κατευθυντηρίων ιδεών.
4. Προγραμματισμός με την συμμετοχήν εις τον καταρτισμόν του τών όργάνων έκτελέσεως έναντι του έπιβαλλομένου προγραμματισμού.
5. Ειδικαί Λειτουργία του Προγραμματισμού.  
—Τεχνικός προγραμματισμός — Προγραμματισμός κατά Τμήματα — Έπιτροπή.
6. Δοκιμή Προγράμματος.  
—Μαθηματικά πρότυπα — Προσομοιώσεις — Παίγνια.

#### V. Ανακεφαλαίωσις.

Προγραμματισμένη Ανάπτυξις.

#### Είς Θεσσαλονίκην

2. Είς Θεσσαλονίκην θα διεξαχθή το ύπ' αριθ. 107/8 σεμινάριον, από 19ης έως 21ης Ιανουαρίου 1970, με Εισηγητήν τον κ. **William Exton**, Ειδικόν Σύμβουλον Όργανώσεως Έπιχειρήσεων, και θέμα :

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ—“Ένα βασικόν έργαλείον διά την αποτελεσματικήν Διοίκησιν.

Σκοπός και αντικείμενον του σεμιναρίου τούτου είναι να ενημερωθούν τα άνωτερα και άνωτατα στελέχη τών Έπιχειρήσεων και Όργανισμών, επί της αναγκαιότητος και χρησιμότητος ενός συστήματος Έπικοινωνιών έντός του Έπιχειρηματικού ή οίασδήποτε άλλης μορφής Όργανισμού, διά την αποτελεσματικήν και συντονισμένην διοίκησιν και λειτουργίαν του.

Η δυνατότης λήψεως ύπό της Διοικήσεως

όρθων αποφάσεων είναι συνάρτησις και εξαρτάται από την ποιότητα την έγκαιρότητα και ακρίβειαν τών πληροφοριών και της ροής προς όλας τας κατευθύνσεις έντός του Όργανισμού. Η όρθή, έξ άλλου εφαρμογή της πολιτικής της έπιχειρήσεως και η έκτέλεσις τών προγραμμάτων προϋποθέτει, επίσης, την συστηματικήν ενημέρωσιν τών στελεχών και τακτικήν έπικοινωνίαν μεταξύ όλων τών τμημάτων τών έπιφορτισμένων με την πραγματοποίησιν τών επί μέρους στόχων του Προγράμματος.

Η όργάνωσις, συνεπώς, ενός συστήματος έσωτερικής έπικοινωνίας αποτελεί μίαν ζωτικήν ανάγκην. Αντικείμενον του σεμιναρίου είναι να αναλυθούν και συζητηθούν εις βάθος όλα τα επί μέρους θέματα, τα όποια σχετίζονται με την όργάνωσιν τών έσωτερικών έπικοινωνιών και να παρουσιασθούν αι σύγχρονοι τεχνικαί αι όποιαί εφαρμόζονται συναφώς.

Τό σεμινάριο άπευθύνεται προς άνωτατα και άνωτερα στελέχη έπιχειρήσεων και όργανισμών, άνεξαρτήτως του ειδικωτέρου τομέως της άρμοδιότητός των.

Έπί μέρους θέματα του σεμιναρίου: Κατά τό σεμινάριον τουτο, θα συζητηθούν μεταξύ τών άλλων τα έξής επί μέρους θέματα :

—Η σημασία έπικοινωνιών εις την Έπιχείρησιν — Τό σύστημα τών Έπικοινωνιών — Η ροή τών Πληροφοριών και η έπανατροφοδότησις (Feed Back) — Η Έπικοινωνία μεταξύ Διοικητικών στελεχών — Η Έπικοινωνία ως μέσον συντονισμού Διευθύνσεως και Διευθύνσεως έργου — Τεχνικαί εφαρμολόμεναι εις τας Έπικοινωνίας — Παράγοντες που έπιδρουν εις τό σύστημα Έπικοινωνιών κλπ.

Οί ένδιαφερόμενοι διά συμμετοχήν και περισσοτέρας πληροφορίας, δύνανται να άπευθύνωνται εις τα Γραφεία της ΕΕΔΕ — Φιλελλήνων 6, Τηλέφωνον 220.789.

#### ΤΑ ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΕΔΕ ΚΑΤΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 1969

Κατά την χρονικήν περίοδον από Ιανουαρίου έ.έ. και έντεϋθεν ένεκρίθη ύπό του Δ.Σ. της ΕΕΔΕ, η έγγραφη τών έξής Φυσικών και Νομικών Προσώπων, ως μελών της Έταιρίας :

α) Φυσικά Πρόσωπα - ΤΑΚΤΙΚΑ ΜΕΛΗ :

**Νικόλ. Άδαμαντιάδης**, Δ/ντής της «Ν.Α. Κανελλόπουλος - Χρ. Άδαμαντιάδης» Α.Ε.

**Έμμαν. Β. Άλφιέρης**, Οίκον. Δ/ντής της Α.Ε. «Colgate Palmolive (Hellas)» S.A.

**Έμμ. Άναγνωστόπουλος**, Προϊσ/νος Γεωπον. Κλάδου της «Έλληνική Βιομηχανία Σακχάρω» ΑΕ - Θεσσαλονίκης.

**Ίωάν. Βογιατζάκης**, Δ/ντής της «Σοκολατοποιία Παυλίδου» Α.Ε.

**Ήλιος Βογιατζόγλου**, Τεχν. Σύμβουλος και Έταϊρος της Βιομηχανίας «ΚΗΜ».

**Νικόλ. Βονοφάκος**, Ίδιοκτήτης - Δ/ντής τών Έλαιουργικών Έπιχειρήσεων «Έρμής» - Θεσσαλονίκης.

**Βασιλ. Γεωργιάδης**, Προϊστ. Συντ/σεως Δ/νσεως

«ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Πετροχημικῶν «Ἔσσο Πάππας» ΑΒΕ - Θεσσαλονίκης.

**Σταῦρος Γιαπουτζῆς**, Προϊστ. Οἰκ. Ὑπηρεσιῶν τοῦ «Ὀργ. Ἀστικῶν Συγκοινωνιῶν - Θεσσαλονίκης.

**Ἀντώνιος Δενδρινός**, Προϊστ. Πωλήσεων Βορ. Ἑλλάδος τῆς Shell Co (Hellas) Ltd. - Θεσσαλονίκης.

**Δημήτρ. Δερμετζόπουλος**, Ὑποδ/ντῆς τῆς «Sterling Drug Hellas» S.A.

**Νικ. Μ. Ἐμπέογλου**, Ἐπιμελητῆς τοῦ Ε.Μ.Π. εἰς τὴν Ἑδραν Βιομηχανικῆς Ὀργανώσεως καὶ Σύμβουλος τοῦ Γραφείου Μεθόδων καὶ Προγραμματισμοῦ ΜΕΘΟΔΟΙ.

**Εὐαγγ. Εὐαγγελίδης**, Βοηθὸς Δ/νοῦ Οἴκου. Ὑπηρεσιῶν τῆς «Ἐθὺλ - Ἑλλάς» Α.Ε.

**Θωμᾶς Ἰατριδῆς**, Προϊστ. Οἴκου. Κλάδου τῆς «Ἑλληνικὴ Βιομηχανία Σακχάρεως» ΑΕ - Θεσσαλονίκης.

**Σωκράτης Ἰατρόπουλος**, Περιφ. Δ/ντῆς Πωλήσεων τῆς «Rexall Hellas» S.A. - Θεσσαλονίκης.

**Θεοδόσιος Κοντόπουλος**, Δ/ντῆς Ὑποκατ/τος τῆς «Βιοσῶλ - Τεγέ» ΕΠΕ - Θεσσαλονίκης.

**Ἰωαν. Ἀλ. Κωνσταντινίδης**, Διαχειριστῆς τῆς «Ἑλληνικὴ Ἐταιρία Αὐτοματισμοῦ».

**Βασίλ. Λαδένης**, Ἰδιοκτῆτης - Δ/ντῆς τῆς «Μινέρβα Α/φοὶ Ι. καὶ Β. Λαδένη» Βιομηχανία Πλεκτῶν - Θεσσαλονίκης.

**Ἀναστ. Μαδουρόπουλος**, Δ/ντῆς Πωλήσεων τῆς «Sterling Drug Hellas» Α.Ε.

**Μιχαήλ Μαδουρός**, Πρόεδρ. Ἐντεταλ. Σύμβουλος καὶ Ἐταῖρος τῆς «Ἀθηνᾶ - Ἀ/φοὶ Δ. Μαδούρου».

**Ἀντών. Μακαρώνας**, Δ/νων Σύμβουλος τῆς «Φαμάρ» Α.Ε.

**Βασίλ. Μπουγατιώτης**, Οἴκου. Δ/ντῆς Marketing Planning τῆς «Ἔσσο - Πάππας Α.Ε.

**Γρηγ. Παπαγεωργιάδης**, Προϊστ. Γραφ. Ἐπενδύσεων Στατιστικῆς, Ὑπουργείου Συντονισμοῦ - Θεσσαλονίκης.

**Ἀλεξ. Παπαγιάννης**, Προϊστ. Οἴκου. Διοικ/ως Ὑπηρεσίας Ἐργοστασίου «TITAN» Α.Ε. - Θεσσαλονίκης.

**Δημήτρ. Χρ. Παπακοσμάς**, Σύμβουλος Ἐπιχειρήσεων, τῆς «Arthur D. Little Hellas» S.A.

**Βασ. Παπακωνσταντίνου**, Οἴκου. Δ/ντῆς τῆς «Βιομηχανία Φωσφορούχων Λιπασμάτων» - Καβάλας.

**Ἀναστ. Παπαναστασᾶτος**, Οἰκονομικὸς Δ/ντῆς τῆς «Βιομηχανία Φωσφορούχων Λιπασμάτων - Καβάλας.

**Νικόλ. Παπαποστόλου**, Δ/ντῆς τῆς «Παπαποστόλου ΕΠΕ» - Θεσσαλονίκης.

**Κωνστ. Π. Πετρόπουλος**, Σύμβουλος Ἐπιχειρήσεων, τῆς «Arthur D. Little Hellas» S.A.

**Ἀναργ. Πρεζάνης**, Γεν. Δ/ντῆς τῆς «Ἑλληνικὴ Ἐταιρία Τσιμέντων» Α.Ε.

**Στυλιανὸς Σαρρῆς**, Δ/ντῆς τῆς Σχολῆς Γραμματέων καὶ Λογιστῶν «Σαρρῆ» - Θεσσαλονίκης.

**Γεώργ. Ν. Σταθόπουλος**, Σύμβουλος Ἐπιχειρήσεων, Γραφείου «Π. & Γ. Σταθόπουλος».

**Παν. - Πῆτερ Ν. Σταθόπουλος**, Σύμβουλος Ἐπιχειρήσεων, Γραφείου «Π. & Γ. Σταθόπουλος».

**Φωκίων Σταματόπουλος**, Δ/ντῆς Τμημ. Ἐφοδιασμοῦ τῆς «Ἀλλατίνη» ΑΒΕΕ. - Θεσσαλονίκης.

**Εὐστρ. Στρατηγάκης**, Δ/ντῆς τῶν Φροντιστηρίων «Στρατηγάκη» - Θεσσαλονίκης.

**Εὐθυμ. Τζιβανάκης**, Δ/ντῆς - Ἰδιοκτῆτης Τυπογραφείων «Τζιβανάκη» - Θεσσαλονίκης.

**Χρῆστος Τσιότρας**, Δ/ντῆς τῆς «Ἑλληνικὴ Βιομηχανία Σακχάρεως» Α.Ε. - Σερρών.

**Παρασκ. Τσουκαλᾶς**, Πρόεδρος Δ.Σ. τῆς «Σκυρόδεμα ΑΕ «ΚΑΟΕΡ» ΕΠΕ - Θεσσαλονίκης.

**Ἰωαν. Ψωράκης**, Τεχν. Δ/ντῆς τῆς «Ἑλληνικὴ Βιομηχανία Σακχάρεως» ΑΕ - Θεσσαλονίκης.

β) Νομικὰ Πρόσωπα :

«ΑΔΕΛ» ΑΕ, Διαφημίσεις - Ἐρευνα · Μάρκετινγκ.  
 «ΑΣΠΙΩΤΗ - ΕΛΚΑ» Α.Ε.  
 «ΑΔΟΚ» Α.Ε. «ΕΤΕΡ» Α.Ε.  
 «Ι. ΚΑΖΑΖΗ ΥΙΟΙ & Σία» Α.Β.Ε.  
 «Κ. Δ. ΚΑΤΣΑΒΟΥΝΙΔΗΣ» Ἀλευροβιομηχανία ΑΒΕ.  
 «COLGATE PALMOLIVE (HELLAS)» S.A.  
 «MINION» Α.Ε. Μεγάλα Καταστήματα.  
 «REXALL HELLAS» S.A.  
 «ΣΑΡΑΚΑΚΗ Α/ΦΟΙ» Α.Ε.Β.Ε.  
 «ΦΙΛΚΕΡΑΜ - RICHARDS Α.Ε. - Θεσσαλονίκης.

γ) Ἐκτακτὰ Μέλη :

Ἐπίσης, ἐνεκρίθη ὑπὸ τοῦ Δ.Σ. τῆς ΕΕΔΕ ἡ ἐγγραφή, ὡς ἐκτάκτων μελῶν, τῶν ἑξῆς :

**Βασιλικὴ Ἀναστασάκου**, Καθηγήτρια τοῦ Κολλεγίου «Ἅγιος Γεώργιος».

**Κωνστ. Μάρκου**, Διοικ. Ὑπάλληλος τῆς «ESSO - PAPPAS» S.A.

**Γεώργ. Μπαῖμπας**, Ἰδιωτ. Ὑπάλληλος τῆς Ἐπιχειρήσεως «MARTEX».

**Μάρκος Ράπτης**, τῶν Οἰκοδ. Ἐπιχειρ. Τεχν. Γραφείου «Μ. Ράπτη».

Ἡ καταχώρησις εἰς τὸ περιοδικὸν μας τοῦ **ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ** τῆς ἐπιχειρήσεώς σας ἐξυπηρετεῖ τὰ συμφέροντά σας καὶ συμβάλλει εἰς τὴν προσπάθειαν τῆς **ΕΕΔΕ**.



## ΣΥΝΕΔΡΙΑ - ΕΚΘΕΣΕΙΣ - ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

● MANAGEMENT ● MARKETING ● PACKAGING

Κατά την τρέχουσα περίοδο 1969 και κατά το προσεχές έτος θα διεξαχθούν αι έξι διεθνείς έκδηλώσεις τών ως άνω τομέων :

- «Συνέδριον **Exposition of Chemical Industries**» από 1-5 Δεκεμβρίου 1969 εις Ν.Υόρκην (Άπό Δελτ. Πληρ. Άμερ/νικης Πρεσβείας)
  - «Διεθνές Συνέδριον διοργανούμενον υπό τής «ΝΑΣΑ», από 5-10 Ιανουαρίου 1970 εις Χιουσ-ton (ΗΠΑ), θά ασχοληθῆ με τά πορίσματα εκ τής αναλύσεως τών Σεληνιακών πετρωμάτων.
  - **Round Table** : α) με θέμα : Developing and Utilising Information Retrieval System's υπό τοῦ MC/E εις Βρυξέλλας από 12-14 Ιανουαρίου 1970, β) με θέματα : Developing Effective Interviewing Skills, και Directing, Motivating and Controlling the field Sales Force, από 14-16 Ιανουαρίου 1970, γ) με θέμα : Purchasing and EDP, από 19-21 Ιαν. 1970 και δ) με θέμα : Data Communication, από 21-23 Ιαν. 1970.  
(Άπό Δελτία τοῦ MC/E)
  - Υπό τοῦ MC/E α) ἡ Β' Έτησία Διεθνῆς **Personnel Conference**», από 23-25 Φεβρουαρίου 1970 εις Geneva και β) ἡ ΣΤ' Έτησία Διεθνῆς «**Electronic Data Processing Conference**», από 6-8 Άπρ. 1970 εις Άμστερνταμ (Όλλανδία).  
(Άπό Δελτία τοῦ MC/E)
  - Το «Συνέδριον τοῦ **BIM**» (British Institute of Management), με θέμα : «The Management of Britain's Human Resources in the 1970», από 10-11 Μαρτίου 1970 εις Λονδίον.  
(Άπό Περιοδ. BIM)
  - Εις Κάννας (Γαλλία) από 11 ἔως 17 Μαρτίου τῶ διεθνῆς συνέδριον «Δευτέρα Έβδομάς Διεθνῶν Συναντήσεων - Κατασκευῆ και Ούμανισμός».
  - Το «**A' World Packaging Congress** τοῦ **WPO**», με θέμα : Packaging and Marketing - The Role of Top Management», διοργανοῦται από 20 ἔως 22 Άπριλίου 1970 εις Ουτρέχτην (Όλλανδία).  
(Έπιστ. WPO 26.9.69)
  - Ἡ «**A' Διεθνῆς Διάσκεψις Στατικού Ἡλεκτρισμοῦ**» τής **Fédération Européen du Génie Chinique**», από 3-6 Μαΐου 1970 εις Βιέννην.  
(Άπό Τεχνικόν Έπιμ/ριον)
  - Το «**XXIII Esomar Congress**», εις τήν Βαρκελώνην, από 6-10 Σεπτεμβρίου 1970, με θέμα : «The Practical Application of Market Research».  
(Έπιστ. Essomar 21 Oct. 1969)
  - «**IIIrd International Congress on Reprography**» τοῦ IEL, με θέμα : «To Provide a Forum for the Discussion of new Work in Technology and Application», εις Λονδίον, από 15-19 Μαρτίου 1971.  
(Άπό Έγκυκλ. τής IEL)
  - Ἡ «**International Solvent Extraction Conference 1971**» εις Χάγην (Όλλανδία), από 19-23 Άπριλίου 1971.  
(Δελτίον Τεχνικῶ Έπιμελητηρίου)
  - «**Electronic Production Equipment**» εις Παρίσιους, από 12-17 Ιανουαρίου 1970.  
(Τεχνικόν Έπιμ/ριον - Γρ. Τύπου)
  - Ἡ Παγκόσμιος «**Εκθεσις Συσκευασίας** (τοῦ **WPO**) «**World Star Awards 1970**», από 19-21 Φεβρουαρίου 1970 εις Ουτρέχτην (Όλλανδία).
  - Ἡ «**Suissepack - 70**, διεθνῆς «**Εκθεσις Συσκευασίας**», εις Βασιλείαν (Έλβετία), από 3-7 Μαρτίου 1970.
  - Ἡ «**Packprint - 70**, διεθνῆς «**Εκθεσις Συσκευασίας και Τύπου**», από 11-15 Μαΐου 1970, εις Σίδνεϋ (Άυστραλία).
  - Ἡ «**Pakex - 70** διεθνῆς «**Εκθεσις Συσκευασίας**», από 22-26 Ιουνίου 1970 εις Λονδίον.
- Διεθνῆ Σεμινάρια :
- Έπίσης διοργανοῦνται τά ακόλουθα διεθνῆ σεμινάρια :
- Υπό τοῦ BIM, τῆ συνεργασία τοῦ Columbia University Graduate School of Business, θά διεξαχθῆ εις Ν. Υόρκην τήν 7ην Δεκεμβρίου 1969, διαρκείας μιᾶς εβδομάδος, με θέμα : Marketing Management.  
(Άπό τεύχη τοῦ BIM)
  - Υπό τοῦ MC/E με θέματα : α) Modern Manufacturing Management, la gestion de la Production, από 19-23 Ιανουαρίου 1970, και β) Building and Managing an Effective field Sales Force, από 12-14 Φεβρουαρίου 1970.  
(Άπό Δελτία τοῦ MC/E)
  - Υπό τοῦ Essomar, με θέμα «Attitude and Motivation Research» από 11-14 Φεβρουαρίου 1970, εις Ηelsingr (Δανία).  
(Έπιστ. Essomar 30 Oct. 1969)