

# Η ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΩΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Ὑπὸ τοῦ κ. Μ. W. CHARLEY

Συμβούλου Ὀργανώσεως

Παρὰ τὸν ταχὺν ρυθμὸν ἀναπτύξεως, ἡ ἑλληνικὴ ἀγορὰ παραμένει μικρὰ καὶ μὲ μικρὰς δυνατότητας ἐν συγκρίσει πρὸς ἐκείνας τῶν ἄλλων χωρῶν τῆς Κοινῆς Ἀγορᾶς. Οἱ Ἑλληνες βιομήχανοι χρειάζονται εὐρυτέραν ἀγορὰν πρὸς ὑποβοήθησιν τῆς ἀναπτύξεως, ἀλλὰ πρὶν ἢ εἰσέλθουν εἰς ξένας ἀγορὰς πρέπει νὰ γίνουν συναγωνιστικώτεροι. Οὕτως εἰσέρχονται μέσα εἰς ἓνα φαῦλον κύκλον, ὃ ὁποῖος τοὺς θέτει εἰς ἀκόμη μειονεκτικώτεραν θέσιν ἐν συγκρίσει πρὸς τοὺς ξένους ἀνταγωνιστάς των.

Τὸ ἐντυπωσιακώτερον ἴσως χαρακτηριστικὸν τοῦ ἑλληνικοῦ χαρακτήρος εἶναι ὁ ἐπίμονος ἀτομικισμὸς. Ὁ Ἕλλην ἔχει ἰδικήν του γνώμην ἐπὶ ὅλων τῶν ζητημάτων, ἐπίμονος ἀτομικισμὸς. Ὁ Ἕλλην ἔχει ἰδικήν του γνώμην ἐπὶ ὅλων τῶν ζητημάτων, τὴν ὁποίαν ἐγκαταλείπει μόνον ὅταν ἡ λογικὴ τῆς ἀντιθέτου γνώμης εἶναι ἀκατανίκητη. Ἀπὸ ὀργανωτικῆς ἀπόψεως, τὸ χαρακτηριστικὸν αὐτὸ εἶναι πηγὴ δυνάμεως καὶ συγχρόνως ἀδυναμίας. Ὅταν ἀσκή κάποιαν ἀρμοδιότητα, ἡ ὁποία τοῦ ἀντίθεται προσωπικῶς, ἢ πρωτοβουλία τοῦ Ἑλλήνος καὶ ἡ δημιουργικότης του εἶναι ὠφέλιμοι. Ὅταν αἱ προσπάθειαι του πρέπει νὰ ὀργανωθοῦν ὡς τμῆμα τοῦ ἔργου μιᾶς μονάδος, ὁ ἀτομικισμὸς του ἐνδέχεται νὰ εἶναι μειονέκτημα. Τοῦτο φαίνεται σαφέστατα εἰς τὰς ἐπιτροπὰς. Ἐνῶ δυνάμεθα νὰ εἴμεθα βέβαιοι ὅτι θὰ ἐξετασθῇ κάθε δυνατὴ ἄποψις τοῦ ὑπὸ συζήτησιν θέματος, δὲν εἶναι ὑπερβολὴ τὸ νὰ λεχθῇ ὅτι μίᾳ ἐπιτροπῇ ἀπὸ τῆς Ἑλλάδος χρειάζεται τριπλάσιον χρόνον ἀπὸ ἐκείνον τὸν ὁποῖον χρειάζεται μίᾳ ἐπιτροπῇ ἀποτελουμένη ἀπὸ φλεγματικούς Βρεταννοὺς διὰ νὰ καταλήξῃ εἰς τὴν ἴδιαν ἀπόφασιν ἐπὶ τῶν ἰδίων θεμάτων. Τοῦτο τονίζει ἀπλῶς τὸ γεγονός ὅτι οἱ Ἑλληνες ὁμαδικῶς ἐργαζόμενοι πρέπει νὰ ὀργανοῦνται καταλλήλως διὰ νὰ ἐπωφελοῦνται πλήρως ἀπὸ τὰς προσωπικὰς συμβολὰς των.

## Ὀργάνωσις ἀντὶ κεφαλαίων

Εἰς μίαν χώραν εἰς τὴν ὁποίαν ὑπάρχει ἔλλειψις κεφαλαίων καὶ οἱ τόκοι εἶναι ὕψηλοί, δὲν ὑπάρχει σφαῖρα εἰς τὴν ὁποίαν νὰ εἶναι περισσότερο ἀναγκαῖα ἢ καλὴ ὀργάνωσις ὅσον εἶναι ἡ οἰκονομικὴ σφαῖρα. Ἡ σημερινὴ ἔννοια τοῦ καλοῦ οἰκονομικοῦ ἐλέγχου περιλαμβάνει τὴν πρόβλεψιν ἐκάστου στοιχείου τοῦ εἰσοδήματος καὶ τῶν δαπανῶν ἐκάστης ἐπιχειρήσεως καὶ τὴν τακτικὴν παραβολὴν τῶν πραγματικῶν ἀποτελεσμάτων μετὰ τὴν πρόβλεψιν. Ἐκαστος διευθυντῆς, ὃ ὁποῖος εὐθύνεται εἴτε διὰ τὴν ἐξασφάλισιν εἰσοδημάτων διὰ πωλήσεων ἢ διὰ τὴν πραγματοποίησιν δαπανῶν ὀφείλει νὰ μετέχῃ εἰς τὴν κατάστρωσιν τοῦ προϋπολογισμοῦ. Ἐὰν τὰ πραγματικὰ ἀποτελέσματα δὲν συμφωνοῦν μετὰ τὸν προϋπολογισμόν, ἔκαστος διευθυντῆς ὀφείλει νὰ ἐξηγήσῃ τὸν λόγον διὰ τὸν ὁποῖον δὲν ἠδυνήθη νὰ ἐξασφαλίσῃ τὴν συμφωνίαν μετὰ τὸν προϋπολογισμόν, εἰς τὴν προετοιμασίαν τοῦ ὁποίου συνέβαλεν. Ἐκάστη διαφορά ἀπὸ τὸν προϋπολογισμόν πρέπει τότε νὰ ἀναλύεται ἀμέσως καὶ νὰ λαμβάνονται μέτρα διὰ τὴν ἐξουδετέρωσιν κάθε δυσμενοῦς ἐξελίξεως. Ἡ μέθοδος αὕτη οἰκονομικοῦ ἐλέγχου προκαλεῖ μείωσιν τοῦ κόστους. Ὁ πλήρης ἔλεγχος τοῦ προϋπολογισμοῦ δὲν

πραγματοποιείται εύκολως. Είς μίαν βιομηχανικήν οργάνωσιν τουλάχιστον, ὁ ἀκριβὴς ἔλεγχος τοῦ προϋπολογισμοῦ εἶναι δυσχερὴς χωρὶς καθωρισμένον κόστος. Αἱ καθωρισμέναι δαπάναι, αἱ ὁποῖαι περιλαμβάνουν τὰ αὐτὰ στοιχεῖα προβλέψεως καὶ μελλοντικῆς παραβολῆς μὲ τὰ πραγματικὰ ἀποτελέσματα καὶ τὸν ἔλεγχον, ἀπαιτοῦν τὸν καθορισμὸν θεωρητικοῦ ἢ καθωρισμένου κόστους δι' ἕκαστον κονδύλιον τῶν δαπανῶν. Τοῦτο δὲν εἶναι συνήθως δυνατόν ἐκτὸς ἐάν ἡ μέθοδος μελέτης ἐφαρμοσθῇ προηγουμένως εἰς τὰ τμήματα παραγωγῆς, ποῦ ἐπιτρέπουν τὴν λεπτομερῆ ἀνάλυσιν τοῦ κόστους παραγωγῆς.

### **Προϋπολογισμὸς τοῦ κόστους**

Αἱ ἑλληνικαὶ ἐπιχειρήσεις θὰ ἀργήσουν πολὺ διὰ νὰ ἐξασφαλίσουν τὸ εἶδος αὐτὸ τοῦ ἐλέγχου. Ὁ γράφων γνωρίζει μίαν μόνον ἑλληνικὴν ἐπιχείρησιν, ἡ ὁποία ἐφαρμόζει σήμερον πλήρη ἔλεγχον τοῦ προϋπολογισμοῦ τῆς καὶ καθωρισμένον κόστος. Ἀντιθέτως ἀπὸ ὅ, τι πιστεύεται συχνά, ἡ ἑλληνικὴ νομοθεσία οὐδόπως ἐμποδίζει τὰς ἐπιχειρήσεις εἰς τὴν εἰσαγωγὴν καθωρισμένων στοιχείων κόστους, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον θὰ ἦτο λίαν ἐπιθυμητὸν διὰ τὸ ἐπίσημον σύστημα κοστολογήσεως. Πράγματι, μίαι ἐπιχειρήσεις δὲν δύναται νὰ ἰσχυρισθῇ ὅτι χρησιμοποιοῖ καλῶς τὰς σταθεράς δαπάνας ἐκτὸς ἐάν αὗται ἀποτελοῦν στοιχεῖον τοῦ ἐπίσημου συστήματος κοστολογήσεως. δηλ. ἡ λογιστικὴ τοῦ κόστους καὶ ἡ οἰκονομικὴ λογιστικὴ θὰ ἔπρεπε νὰ συμπεριλαμβάνωνται πλήρως καὶ νὰ ὀδηγοῦν εἰς ἕνα μόνον οἰκονομικὸν ἀποτέλεσμα. Φυσικὰ, τὸ ὑποურγεῖον Οἰκονομικῶν θὰ ἐπιθυμῆ νὰ ἐλέγχῃ πλήρως τὰς λεπτομερείας οἰουδήποτε νέου συστήματος, ἀλλὰ διάκειται εὐμενῶς πρὸς κάθε ἐπιχείρησιν, ἡ ὁποία ἐπιθυμεῖ νὰ βελτιώσῃ τὸ κοστολογικὸν τῆς σύστημα. Ἡ ἀλλαγὴ αὐτὴ εἶναι ἐπωφελής, διότι εἶναι ἐξαιρετικῶς δυσχερὴς ἡ ἀπόκρυψις γεγονότων μὲ τὸ μόνιμον κοστολογικὸν σύστημα.

Εἰς τὸν τομέα τῆς παραγωγῆς ἀναμένονται τεράστια οἰκονομία ἀπὸ τὴν χρησιμοποίησιν τῆς μελέτης τῆς ἐργασίας. Ὁ διευθυντὴς μιᾶς ἐπιχειρήσεως, ὁ ὁποῖος δὲν γνωρίζει τίποτε ἀπὸ τὴν μελέτην τῆς ἐργασίας, δὲν πιστεύει συχνά τοὺς ἰσχυρισμοὺς τοῦ εἰδικοῦ, μέχρις ὅτου διαπιστώσῃ μόνος του τί εἶναι δυνατόν νὰ ἐπιτευχθῇ. Οἰκονομία τῆς τάξεως τῶν 30 % ἐπὶ τοῦ κόστους ἐργασίας εἶναι συνηθέσταται. Ἐπιπλέον, ἕνα ἱκανοποιητικὸν σχέδιον κινήτρων, βασιζόμενον ἐπὶ τῆς μελέτης τῆς ἐργασίας θὰ ἐπιτρέψῃ τὴν αὐξήσιν τῶν κερδῶν τῶν ἐργατῶν καὶ τοῦτο εἶναι συμφέρον δι' ὅλους. Πράγματι, ἡ μελέτη τῆς ἐργασίας ἀποτελεῖ πιθανῶς τὴν ἀπλουτέραν μέθωδον μειώσεως τοῦ κόστους καὶ αὐξήσεως τῆς παραγωγικότητος. Ἡ μόνη ἀρχικὴ δαπάνη εἶναι ἡ πρόσληψις καὶ ἡ ἐκπαίδευσις εἰδικῶν, διὰ τὴν ὁποίαν δύναται νὰ χρησιμοποιηθοῦν ἐμπειρογνώμονες. Ἡ μέθοδος αὐτὴ ἔχει ἀκόμη μεγαλύτεραν σημασίαν ὅταν ὑπάρχῃ μεγάλη ἔλλειψις ἐργατικοῦ δυναμικοῦ, ὅπως συμβαίνει εἰς ὅλας τὰς ἐκβιομηχανισμένας χώρας καὶ ἀσφαλῶς θὰ συμβῇ καὶ ἐδῶ σύντομα ἢ ἀργά.

Παρὰ τὸ γεγονὸς ὅτι πολλοὶ Ἕλληνες ζοῦν ἀπὸ τὸ ἐμπόριον, ἡ σημασία τοῦ μάρκετιγκ εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις δὲν ἐκτιμᾶται πλήρως. Ὅπως εἶχεν εἶπει ἕνας Ἀμερικανὸς εἰδικὸς εἰς τὰ θέματα τῆς διευθύνσεως, ὁ Πήτερ Ντρουκερ, ὁ μοναδικὸς σκοπὸς τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ἡ δημιουργία πελατῶν. Μὲ ἄλλας λέξεις, τὸ μάρκετιγκ εἶναι ἐκεῖνον τὸ ὁποῖον καθορίζει τὸ προϊόν ἢ τὴν ὑπηρεσίαν ποῦ προσφέρεται πρὸς πώλησιν. Ὁ ὅλον ἐν αὐξανόμενος συναγωνισμὸς, τὸν ὁποῖον ἀντιμετωπίζουν καθημερινῶς αἱ ἐπιχειρήσεις εἰς τὰς χώρας τῆς Δύσεως, ὑπογραμμίζει τὸ σκληρὸν αὐτὸ γεγονὸς. Συνέπεια τοῦ γεγονότος τούτου εἶναι ὅτι τὸ μάρκετιγκ καὶ ἡ τεχνικὴ τῆς πωλήσεως ἔχουν ἀναπτυχθῆ κατὰ πολὺ καὶ χρησιμοποιοῦν ἰδικὰς τῶν μεθόδους, αἱ ὁποῖαι ἀπαιτοῦν προσωπικὸν ὑψηλῆς ποιότητος, τὸ ὁποῖον πρέπει νὰ ἐκπαιδευθῇ. Ἐν τούτοις, ἐδῶ αἱ μορφωμένα τάξεις φαίνεται νὰ μὴ ὑπολήπτωνται τὸ ἐπάγγελμα τοῦ πωλητοῦ, καὶ οἰοσδήποτε ἐπιθυμεῖ νὰ σταδιοδρομήσῃ ὡς πωλητὴς ἀρχίζει ἀπὸ τὴν κατωτάτην βαθμίδα τῆς κλίμακος καὶ ὡς ἐκ τούτου δὲν εἶναι εὐκόλον νὰ ἀποκτήσῃ τὰ προσόντα τὰ

όποια χρειάζονται. Εις τὴν πραγματικότητα, τὸ μάρκετινγκ καὶ ἡ πώλησις θὰ ἠδύνατο νὰ προσφέρουν ἑλκυστικὴν καὶ ἀποδοτικὴν σταδιοδρομίαν εἰς ἀποφοίτους Ἀνωτάτων Σχολῶν, οἱ ὅποιοι θὰ ἐδυσκολεύοντο νὰ εὔρουν κατάλληλον ἀπασχόλησιν εἰς τὴν βιομηχανίαν ὡς στερομένους τεχνικῶν ἢ ἐπιστημονικῶν προσόντων. Ἀλλὰ πρὸς τοῦτο, ἡ βιομηχανία ὀφείλει νὰ ἀναγνωρίσῃ τὴν πραγματικὴν σημασίαν τῆς λειτουργίας τῆς πωλήσεως καὶ ὅταν γίνῃ παραδεκτὸν γενικῶς ὅτι τὸ ἐπάγγελμα τοῦ πωλητοῦ δὲν εἶναι καθόλου ἀσημαντόν.

### *Ἐλλειψις ἐμπείρου προσωπικοῦ*

Μία ἀπὸ τὰς μεγαλύτερας δυσκολίας εἰς τὰς ὁποίας προσκρούει ὁ Ἕλληνας βιομηχανικός εἶναι ἡ ἀντιμετώπισις τῆς ἐλλείψεως ἐμπείρου προσωπικοῦ. Τοῦτο ἰσχύει καὶ ὅταν προσπαθῇ νὰ προσλάβῃ εἰδικευμένους χειριστάς, ἐπόπτας ἢ διευθυντάς. Θὰ ἐνόμιζε κανεὶς ὅτι ἐνώπιον τῆς καταστάσεως αὐτῆς, θὰ ἔπρεπε νὰ δώσῃ προτεραιότητα εἰς τὴν ἐκπαίδευσιν προσωπικοῦ εἰς ὅλας τὰς βαθμίδας τῆς ἐργασίας. Ἀτυχῶς, δὲν φαίνεται νὰ συμβαίῃ πάντοτε τοῦτο. Τὸ Κέντρον Παραγωγικότητος καὶ αἱ τεχνικαὶ σχολαὶ κάνουν ὅ,τι ἔμπορῶν, ἀλλὰ, ἐξαιρουμένων μερικῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων, ἡ βιομηχανία δὲν φαίνεται νὰ ἀσχολῆται πρὸς τὴν κατεύθυνσιν αὐτήν. Ποῦ εἶναι τὰ προγράμματα ἐκπαίδευσῆς βάσει τῶν ὁποίων μετὰ ὀρισμένην περίοδον ἐκπαίδευσῆς θὰ ἐξήρχοντο εἰδικοί ἐπαγγελματῖαι; Ποῖαι προσπάθειαι κατεβλήθησαν διὰ τὴν ἐκπαίδευσιν ἐργοδηγῶν εἰς τὰς μεθόδους τῆς διευθύνσεως; Σχεδὸν πάντοτε εἰς τὴν ἑλληνικὴν βιομηχανίαν οἱ ἀρχιεργάται ἐκλέγονται ἀπὸ τὸν κύκλον τῶν ἐργατῶν, μὲ μόνον τὸ προσὸν ὅτι εἶναι ἀνώτεροι τοῦ μέσου ὄρου εἰς τὴν ἐργασίαν τῶν ἔργων. Εἶναι δυνατόν ὁ ἀρχιεργάτης αὐτὸς νὰ γίνῃ ἀποτελεσματικὸς ἐπόπτης, χωρὶς κάποιαν μορφήν ἐκπαίδευσῆς εἰς τὸ νέον του ἔργον; Καὶ τί γίνεται μὲ τὴν ἐπίλογον καὶ τὴν ἐκπαίδευσιν διευθυντῶν; Ποῖαι προσπάθειαι καταβάλλονται διὰ τὴν προσέλκυσιν τῶν ἀρίστων ἀποφοίτων Σχολῶν καὶ Πανεπιστημίων εἰς τὴν βιομηχανίαν καὶ τὴν καταπολέμησιν τῆς παλαιᾶς ἀντιλήψεως ὅτι εἶναι προτιμότερα ἢ εἰσοδος εἰς τὴν δημοσίαν ὑπάλληλιαν ἢ τὰ ἐλεύθερα ἐπαγγέλματα ἢ ἡ μετανάστευσις; Τί προγράμματα ὑπάρχουν διὰ τὴν εὐκόλον ἀπορρόφωσιν πτυχιούχων τῶν Πανεπιστημίων ἀπὸ τὴν βιομηχανίαν καὶ τὴν ταχεῖαν ἐκπαίδευσιν τῶν διὰ τὴν ἀνάληψιν ἐκτελεστικῶν ἀρμοδιοτήτων; Ἡ βρετανικὴ πείρα ἔχει ἀποδείξει ὅτι οἱ τεχνικοὶ εἶναι δυνατόν νὰ γίνουσι καλοὶ διευθυνταί. Τέλος, τί γίνεται διὰ τὴν μετεκπαίδευσιν παλαιότερων διευθυντῶν εἰς τὰς σημερινὰς μεθόδους διευθύνσεως; Εἰς ὅλα αὐτὰ τὰ ἐρωτήματα, οἱ Ἕλληνες βιομηχανικοὶ μικρὰν ἔχουν δώσει ἕως τώρα προσοχὴν. Ἀλλὰ δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ἀγνοηθοῦν ἐπὶ μακρὸν ἀκόμη.

Ἡ τελευταία παράτησις μου ἀφορᾷ μᾶλλον τὴν ὀργάνωσιν βιομηχανιῶν παρὰ τὴν ἐσωτερικὴν ὀργάνωσιν ἐπιχειρήσεων. Ὑπάρχουν ὀρισμέναι βιομηχανίαι, ὅπως αἱ βιομηχανίαι ἐπίπλων, ἐνδυμάτων, ὑποδημάτων καὶ ὕφασμάτων, διὰ νὰ ἀναφέρω ὀλίγας μόνον ἀπὸ αὐτάς, ὅπου ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ὑπερβολικὸς φέρω ὀλίγας μόνον ἀπὸ αὐτάς, ὅπου ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐπιχειρήσεων αὐταὶ δὲν ἀναγνωρίζουν τὴν ἀνάγκην τῆς συνενώσεώς των εἰς μεγαλύτερας ἐπιχειρήσεις, μικρὰ ἀμφιβολία ὑπάρχει ὅτι πολλοὶ ἀπὸ αὐτάς δὲν θὰ ἐπιζήσουν ἐντὸς τῆς Κοινῆς Ἀγορᾶς.

Ἐκτὸς ἀπὸ τὰς σημερινὰς συγχωνεύσεις, ἡ στενωτέρα συνεργασία μεταξὺ ἐπιχειρήσεων τοῦ ἴδιου βιομηχανικοῦ κλάδου εἶναι δυνατόν νὰ εἶναι πολὺ ὠφέλιμος, ἔστω καὶ ἂν πρόκειται περὶ ἀνταγωνιστῶν. Τοῦτο ἰσχύει ἰδιαιτέρως εἰς τὸν τομέα τῆς τεχνικῆς ἐρεῦνης. Ἐνῶ μία ἐπιχείρησις οὐδέποτε θὰ ἠδύνατο νὰ ἐφαρμόσῃ μόνη ἕνα λεπτομερὲς π. ὄργανον ἐρευνῶν, ἕνα σύνολον ἐπιχειρήσεων δύναται νὰ ἰδρύσῃ ὄργανον ἐρευνῶν εἰς τὸν ὁποῖον ἐκάστη ἐπιχείρησις νὰ ὑποβάλλῃ τεχνικὰ προβλήματα. Τὸ σύστημα τοῦτο ἔχει ἀκολουθηθῆ ἀπὸ πολλὰς βιομηχανίας εἰς τὴν Βρετανίαν μὲ σημαντικὴν ἐπιτυχίαν.