

Ο ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΙΣ ΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τοῦ κ. ΔΙΟΝΥΣΙΟΥ Δ. ΚΟΝΤΟΓΙΩΡΓΗ

I. Ἡ ἀναγκαιότης τοῦ μακροπροθέσμου προγραμματισμοῦ

Εἶναι γνωστόν, ὅτι εἰς τὴν ἐποχὴν μας, ἡ ταχύτης χαρακτηρίζει ὅλας τὰς ἐκδηλώσεις τῆς οἰκονομικῆς καὶ κοινωνικῆς ζωῆς, ὡς :

- Τὴν τεχνολογικὴν ἐξέλιξιν,
- τὴν ἐξέλιξιν τῶν παντὸς εἶδους μεθόδων Ὑργανώσεως καὶ Διοικήσεως,
- τὰς παντὸς εἶδους μεταβολὰς τοῦ οἰκονομικοῦ χώρου, ἥτοι τὴν διεύρυνσιν τῶν ἀγορῶν, τὰς οἰκονομικὰς ἐνοποιήσεις (Ε.Ο.Κ.), τὰς διεθνεῖς ἐμπορικὰς συμφωνίας κ.λ.π.,
- τὴν συγκρότησιν μεγάλων βιομηχανικῶν μονάδων, ἥτοι τὰς συγχωνεύσεις, τὰς παντὸς εἶδους συμφωνίας συνεργασίας.....,
- τὴν ἐξέλιξιν τῶν καταναλωτικῶν προτιμήσεων καὶ τῶν δημιουργουμένων ἀναγκῶν,
- τὴν σύλληψιν καὶ τὴν διάρκειαν ζωῆς τῶν προϊόντων,
- τὴν ἀναμόρφωσιν τῶν κοινωνικῶν τάξεων καὶ τὴν ἀλλαγὴν τῆς κοινωνικῆς διαρθρώσεως λόγῳ διαρκοῦς ἀξίσεως τοῦ εἰσοδήματος καὶ τῆς περισσότερον ὁμοιομόρφου διανομῆς αὐτοῦ. Τὴν ἀλλαγὴν τῆς σημασίας καὶ τῆς βαρύτητος τῶν ἀναγκῶν.

Ἐπὶ πλέον, ἴσως νὰ μὴ ἐπανελήφθησαν, κατὰ τὴν τελευταίαν εἰκοσαετίαν αἱ οἰκονομικαὶ κρίσεις αἱ λαβοῦσαι χώραν πρὸ τοῦ δευτέρου Παγκοσμίου πολέμου, ἀλλ' ἀντικατεστάθησαν διὰ τῶν κυκλικῶν διακυμάνσεων αἱ ὅποια χαρακτηρίζουν τὰς Δυτικὰς οἰκονομίας. Βεβαίως, αἱ διακυμάνσεις αὗται ἔχουν συνήθως ἔθνικόν, τοπικόν ἢ κλαδικόν χαρακτήρα, ὅπωςδῆποτε ὅμως ἡ ἐπίδρασις εἰς τὰς συναλλασσομένας οἰκονομίας δὲν ἐλλεῖπει.

Πράγματι, ἡ σύγχρονος ἐπιχειρήσις ἔχει νὰ ἐπιλύσῃ σωρείαν προβλημάτων προκυπόντων ἐκ τῆς ἀλληλεπιδράσεως μακροοικονομικῶν καὶ μικροοικονομικῶν παραγόντων.

Πάντα ταῦτα ἐπιβάλλουν εἰς τὰς συγχρόνους ἐπιχειρήσεις διαρκεῖς ἀλλαγὰς καὶ ἀναπροσαρμογὰς εἰς τὰς νέας ὑπὸ διαμόρφωσιν συνθήκας. Ἡ ταχύτης αὐτῆ ἢ ὅποια χαρακτηρίζει τὰς ἐξελίξεις τοῦ οἰκονομικοῦ καὶ κοινωνικοῦ περιβάλλοντος τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐπιβάλλει εἰς αὐτὴν νὰ ἀκολουθήσῃ τὸν ρυθμὸν τῆς

κ.λ.π. συνθήκας, ἐντὸς τῶν ὁποίων θά ὑποχρεωθῆ ἡ ἐπιχείρησις του νά ζήσῃ καί προσαρμώσῃ τοὺς στόχους αὐτῆς εἰς τὰς νέας ἀπαιτήσεις.

II. Ἡ θεμελίωσις τοῦ Μακροπροθέσμου Προγραμματισμοῦ

A.— Ἡ ἱστορία τοῦ Μ.Π. εἶναι σχετικῶς βραχεῖα. Ἀποτελεῖ σύγχρονον σύλληψιν —ὑπὸ διαρκῆ ἀκόμη ἐξέλιξιν— διὰ τοῦτο, ὄχι μόνον δὲν ὑπάρχει ταυτότης ἀπόψεων καὶ ὀρισμὸς γενικῶς παραδεδεγμένος, ἀλλ' ἐνίοτε συναντᾶ κανεὶς ἀπόψεις ἀλληλοσυγκρουομένας.

Ἐν τούτοις, τὰ τελευταῖα ἔτη ἔχουν ἐμφανισθῆ ἄρκετὰ δημοσιεύσεις καὶ ἔχουν πραγματοποιηθῆ ἄρκετὰ σεμινάρια —ιδίως εἰς Ἄμερικὴν— μὲ θέμα τὸν Μ.Π. Ἐπίσης, οἱ ἰθύνοντες τῶν ἐπιχειρήσεων ἤρχισαν νά συνειδητοποιοῦν τὴν πρακτικὴν χρησιμότητα τοῦ προγραμματισμοῦ διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς ἐπιχειρήσεώς των καὶ νά εὐνοοῦν τὴν περισσότερον συστηματικὴν μελέτην τοῦ περιεχομένου αὐτοῦ, ὡς καὶ τὸν τρόπον ἐφαρμογῆς του. Πράγματι, αἱ ἐπιχειρήσεις αἱ ὁποῖαι ἤρχισαν νά υἰοθετοῦν τὸν Μ.Π., κυρίως εἰς τὴν Ἄμερικὴν καὶ δευτερευόντως εἰς τὴν Εὐρώπην, αὐξάνουν μὲ ταχὺν ρυθμὸν. Παρὰ ταῦτα, ὑφίσταται ἀκόμη ἄρκετὴ σύγχυσις καὶ ἀσυμφωνία ὡς πρὸς τὴν φύσιν τοῦ Προγραμματισμοῦ καὶ τὸ τί δύναται νά ἀναμένῃ κανεὶς ἀπὸ αὐτόν.

Οὕτως, ὀνόματα ὡς ὁ P. Drucker, ὁ E.K. Warren, ὁ B. Payne, ὁ J. K. Galbraith καὶ ἄλλοι ἀντιμετωπίζουσιν τὸν Μ.Π. ὑπὸ διαφορετικὰς ἐννοίας.

Ὁ P. Drucker καὶ ὁ B. Payne προσπαθοῦν νά ἀντιδιαστείλλουσιν τὸν προγραμματισμὸν τῆς προβλέψεως. Καὶ τοῦτο, διότι ἀποδίδουσιν εἰς αὐτὴν ἀπόλυτον ἀποδεικτικὴν ἀξίαν. Ὁ B. Payne εἰδικότερον λέγει : «Εἰς τὴν ἀμερικανικὴν ἐπιχειρηματικὴν ὀρολογία, προβλέπω σημαίνει προφητεύω, προλέγω...». Τοῦτο τὸν ὀδηγεῖ νά ἀποφανθῆ ὅτι ὁ προγραμματισμὸς δὲν ἔχει σχέσιν μὲ τὴν πρόβλεψιν. Μέσα στὸ ἴδιο πνεῦμα ὁ P. Drucker ἀποφαίνεται ὅτι «Ὁ Μ.Π. δὲν εἶναι πρόβλεψις. Δὲν ἀνήκει εἰς τὸν ἄνθρωπον νά προβλέπῃ οὔτε νά ἐλέγῃ τὸ μέλλον». Ὡστόσο, τόσον ὁ ἕνας, ὅσον καὶ ὁ ἄλλος παραδέχονται ὅτι ὁ προγραμματισμὸς ἔχει ἀνάγκην τῆς προβλέψεως καὶ ὅτι βασιζέται εἰς αὐτὴν. Ἡ ἀντίφασις αὐτὴ προέρχεται ἀσφαλῶς ἐκ τῆς συγχύσεως, ἢ ὁποῖα ὑφίσταται ὡς πρὸς τὸ περιεχόμενον τῆς ἐννοίας πρόβλεψις.

Ὁ P. Drucker ὑποστηρίζει ἐπίσης ὅτι ὁ Μ.Π. δὲν ἐνδιαφέρεται «διὰ τὰς μελλοντικὰς ἀποφάσεις, ἀλλὰ διὰ τὰς μελλοντικὰς συνεπειὰς τῶν σημερινῶν ἀποφάσεων».

Ὁ E.K. Warren συνδέει κατὰ τρόπον ρεαλιστικώτερον τὸν προγραμματισμὸν μὲ τὴν πρόβλεψιν καὶ τὴν ἀπόφασιν. Λέγει : Ὁ Μ.Π. «δὲν εἶναι μία μέθοδος διὰ νά πάρῃ κανεὶς σήμερον τὰς ἀποφάσεις τῆς αὔριον, ἀλλὰ μᾶλλον μία μέθοδος ποῦ θά βοηθῆσῃ νά λάβῃ κανεὶς σήμερον ἀποφάσεις, συναρτήσῃ τῶν προβλέψεων τοῦ μέλλοντος, ὡς καὶ μέσον προετοιμασίας τῶν μελλοντικῶν ἀποφάσεων».

Ὁ J.K. Galbraith ταυτίζει τὸν προγραμματισμὸν μὲ τὸν ἔλεγχον τῶν μηχανισμῶν τῆς ἀγορᾶς. Ὑποστηρίζει ὅτι ἡ δυσκολία προβλέψεως καὶ ἡ ἀβεβαιότης

τοῦ μέλλοντος καθιστοῦν ἀδύνατον τὴν ἐφαρμογὴν τοῦ προγραμματισμοῦ. Προτείνει τὸν ἔλεγχον τῶν τιμῶν, τῶν πωλουμένων καὶ ἀγοραζομένων ποσοτήτων καὶ τῆς συμπεριφορᾶς τῶν καταναλωτῶν. Προτείνει ἀκόμη καὶ τὴν κατάργησιν τῆς ἀγορᾶς, ἐκεῖ ὅπου τοῦτο καθίσταται ἀπολύτως ἀναγκαῖον, ὡς π.χ. λόγω ἐξαρτήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως ἀπὸ μίαν συγκεκριμένην πρώτην ὕλην.

Δὲν δυνάμεθα εἰς τὸ παρὸν σύντομον σημείωμα νὰ σχολιάσωμεν τὰς ὡς ἄνω ἀπόψεις. Τοῦτο θὰ ἐχρειάζετο μεγάλην ἔκτασιν.

Διὰ λογαριασμόν μας καθορίζομεν τὸν Μακροπρόθεσμον προγραμματισμόν ὡς μίαν μελετημένην διαδικασίαν ποῦ ἐπιτρέπει τὸν καθορισμὸν στόχων καὶ μέσων, τὴν λήσιν συνειδητῶν ἀποφάσεων συναρτήσῃ τῶν διαγραφόμενων προβλέψεων, τὴν χάραξιν πρὸς τοῦτο τῆς ἀπαραιτήτου πολιτικῆς διὰ τὴν προετοιμασίαν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὰς νέας ὑπὸ διαμόρφωσιν συνθήκας. Ὅφείλει ἐπίσης νὰ ἐπιτρέπη τὴν ἀλληλουχίαν καὶ ἀλληλεξάρτησιν τῶν προγραμμάτων, νὰ εἶναι δὲ εὐλύγιστος καὶ προσαρμόσιμος. Ὁ παράγων χρόνος συνδέεται τέλος μὲ τὸν Μακροπρόθεσμον Προγραμματισμόν.

Ὡστε, ὁ Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμὸς :

- Καθορίζει στόχους εἰς ὅλους τοὺς τομεῖς καὶ εἰς ὅλας τὰς φάσεις τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος,
- καθορίζει τὰ ἀπαραίτητα μέσα (οἰκονομικὰ καὶ προσωπικόν), ὡς καὶ τὴν κατανομήν αὐτῶν, διὰ τὴν πραγματοποίησιν τῶν καθορισθέντων στόχων,
- ἀπαιτεῖ λήσιν ἀποφάσεων, τόσον κατὰ τὸ στάδιον τῆς ἐπεξεργασίας, ὅσον καὶ κατὰ τὸ στάδιον τῆς ἐφαρμογῆς, αἱ ὁποῖαι δεσμεύουν τὸ μέλλον τῆς ἐπιχειρήσεως,
- ἔχει ἀνάγκην τῶν προβλέψεων ἐπὶ τῶν τάσεων εἰς τὰς παντὸς εἶδους οἰκονομικὰς, νομισματικὰς, κοινωνικὰς, πολιτικὰς, τεχνολογικὰς κ.λ.π. ἐξελίξεις, τὰς δραστηριότητος τοῦ ἀνταγωνισμοῦ, τὰς ἐξελίξεις μάρκετιγκ κ.λ.π. (Διευκρινίζεται ὅτι εἰς τὴν πρόβλεψιν δὲν πρέπει νὰ ἀποδίδεται ἀπολύτως ἀποδεικτικὴ ἀξία, δεδομένου ὅτι αὕτη δὲν εἶναι παρὰ μία πιθανότης πραγματοποιήσεως, ὡς τὸ μετεωρολογικὸν δελτίον),
- χαράσσει τὴν ἀπαραίτητον πολιτικὴν εἰς ὅλας τὰς δραστηριότητας τῆς ἐπιχειρήσεως, προκειμένου νὰ ἐπιτευχθῇ ἡ ὑλοποίησις τῶν στόχων αὐτῆς.

Ταῦτα θὰ ἐπιτρέψουν τὴν προετοιμασίαν τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ τὴν προσαρμογὴν αὐτῆς, εἰς τὸν optimum χρόνον, εἰς τὰς νέας ὑπὸ διαμόρφωσιν συνθήκας.

Ἐπίσης ὁ Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμὸς :

- Ἐξασφαλίζει τὴν ἀλληλουχίαν (συναχὴ-ἀκολουθία) τῶν προγραμμάτων καὶ τὴν ἀλληλεξάρτησιν (συνέπεια) αὐτῶν,
- λαμβάνει ὑπ' ὄψιν τὸν παράγοντα χρόνον, ὁ ὁποῖος ἀναφέρεται τόσον εἰς τὴν διάρκειαν τῶν προγραμμάτων, ὅσον καὶ εἰς τὴν ἐκτέλεσιν ἐκάστης ἐπὶ μέρους ἐνεργείας,
- εἶναι εὐλύγιστος, ἀναθεωρούμενος περιοδικῶς ὑπὸ τὸ πρίσμα τῶν νέων ἐξελίξεων, τῶν νέων προβλέψεων,

— ἀντανακλᾷ τὸ πνεῦμα τῶν διοικούντων καὶ συγχρόνως τείνει νὰ ἐπηρεάσῃ τὰς ἀποφάσεις καὶ τὰς πεποιθήσεις αὐτῶν.

Β.— Ἐν ὄψει τῆς ἐπεξεργασίας τοῦ Μ.Π. τίθεται σωρεία ἐρωτημάτων, ἀφορώντων μεταξὺ ἄλλων :

- Τὴν θέσιν τῆς ἐπιχειρήσεως ἐντὸς τοῦ κλάδου καὶ αὐτὴν ποῦ φιλοδοξεῖ νὰ πάρῃ·
- τὰς ἀδυναμίας καὶ τὰ ἰσχυρὰ αὐτῆς σημεῖα,
- τὰς παντὸς εἶδους ἐξελίξεις μικροοικονομικῆς καὶ μακροοικονομικῆς φύσεως καὶ τὴν ἐνδεχομένην ἐπίδρασιν αὐτῶν ἐπὶ τῆς ἐπιχειρήσεως,
- τὴν πρὸς κατάκτησιν ἀγορᾶν, τόσον ἀπὸ ἀπόψεως καταναλωτῶν, ὅσον καὶ ἀπὸ ἀπόψεως γεωγραφικῶν ὀρίων,
- τὸν προσανατολισμὸν τῶν προτιμήσεων τῶν καταναλωτῶν καὶ τῶν δημιουργουμένων νέων ἀναγκῶν,
- τὸν προσανατολισμὸν τῆς δραστηριότητος τοῦ συναγωνισμοῦ,
- τὴν ἐφαρμοστέαν ὡς ἐνδεικτικὴν γενικὴν καὶ ἐμπορικὴν πολιτικὴν τῆς ἐπιχειρήσεως,
- τὸ κατάλληλον ὀργανωτικὸν πλαίσιον, κ.λ.π.

Κατὰ συνέπειαν :

- Τὸν ἐνδεικνυόμενον ρυθμὸν ἀναπτύξεως τῆς ἐπιχειρήσεως,
- τὰς ἀπαραίτητους νέας ἐπενδύσεις,
- τὸ ἀπαραίτητον συμπληρωματικὸν προσωπικόν,
- τὴν ἐπιθυμητὴν ἀποδοτικότητα,
- τὰ ἀπαραίτητα νέα κεφάλαια χρηματοδοτήσεως.
- κ.λ.π.

Γ.— Ὡς διὰ τὸν προσδιορισμὸν τοῦ περιεχομένου οὕτω καὶ διὰ τὴν ὀργάνωσιν τῆς ὑπηρεσίας τοῦ Μ.Π. καὶ τὰ προσόντα τοῦ ὑπευθύνου προγράμματος ὑφίστανται πολλαὶ καὶ ἀλληλοσυγκρουόμεναι ἀπόψεις, περὶ τῶν ὁποίων δὲν δύναται νὰ γίνῃ λόγος ἐδῶ.

Καθ' ἡμᾶς —καὶ μετὰ τὴν σύντομον αὐτὴν σκιαγράφησιν— εἶναι δύσκολον νὰ συγκεντρώσῃ κανεὶς τὴν ἀπαραίτητον ἀντικειμενικότητα διὰ νὰ δυνηθῇ νὰ ἐπεξεργασθῇ μόνος τὸ Μ.Π. δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Τοῦτο καθιστᾷ πρόδηλον τὴν ἀνάγκην συνεργασίας ὁμάδος ἀνθρώπων ἐκ τῶν ἐχόντων εἰδικὴν γνῶσιν ἐκ διαφόρων ἐπὶ μέρους θεμάτων, μὲ σκοπὸν νὰ ἐπωφεληθῇ ὁ προγραμματισμὸς καὶ ἡ ἐπιχείρησις ἐκ τῆς συσσωρευμένης πείρας ὄλων. Ἡ συνεργασία ὁμάδος ἀνθρώπων δύναται νὰ μειώσῃ τὸν κίνδυνον τῆς ὑποκειμενικῆς ἐκτιμῆσεως τῶν γεγονότων καὶ νὰ συμβάλῃ εἰς τὴν περισσότερον ρεαλιστικὴν διαγραφὴν τῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ συνεργασία αὐτὴ θὰ ἐξυπηρετήσῃ ἐπίσης καὶ τὴν ἐφαρμογὴν τοῦ προγραμματισμοῦ, δεδομένου ὅτι οἱ κληθέντες νὰ τὸν ἐφαρμόσουν, θὰ ἔχουν συμβάλει καὶ οἱ ἴδιοι εἰς τὴν ἐπεξεργασίαν του. Ὅθεν, εὐκολώτερον θὰ θελήσουν νὰ ὑλοποιήσουν τοὺς στόχους του, παρὰ ἂν τοὺς εἶχεν ἐπιβληθῆ «ἐκ τῶν ἄνωθεν» χωρὶς τὴν προσωπικὴν των συμβολήν. Ἄν ἡ συνεργασία τῆς ὁμάδος δὲν ἐπιτευχθῇ τὸ πρόγραμμα κινδυνεύει νὰ παραμείνῃ ἀκαδημαϊκόν.

Ὡστόσο, ἡ συνεργασία αὐτὴ δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ ἀποδώσῃ καρπὸς χωρὶς τὴν ὑπαρξίν ἑνὸς ὑπευθύνου συντονιστοῦ προγράμματος. Οὗτος εἶναι τὸ πρόσωπον ποῦ θὰ κατευθύνῃ τὰς ἐργασίας, θὰ προσανατολίσῃ τὴν ἔρευναν, θὰ θέσῃ τὰ πρὸς ἀναζητήσιν ἐρωτήματα καὶ τὰ πρὸς ἐπίλυσιν προβλήματα, θὰ προβαίῃ εἰς συγκεντρώσεις, θὰ ζητῇ προσωπικὰς συνεντεύξεις, θὰ καθορίξῃ ἡμερομηνίας ἐκτελέσεως τῶν ἐργασιῶν κ.λ.π.

Ὁ συντονιστὴς προγράμματος διὰ νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἐκτελέσῃ καλῶς τὸ ἔργον του ὀφείλει νὰ εἶναι πρόσωπον γνωρίζων ὅλας τὰς δραστηριότητας τῆς ἐπιχειρήσεως, νὰ ἔχῃ τὴν ἐμπειρίαν τῶν λειτουργιῶν αὐτῆς, νὰ γνωρίζῃ τὰς φιλοδοξίας τῆς Διοικήσεως, νὰ ἔχῃ ἀντικειμενικὴν κρίσιν καὶ εὐρύτητα πνεύματος, νὰ ἔχῃ εὐρείαν θεωρητικὴν κατάρτισιν ἐπὶ οἰκονομικῶν (μακρο-μικρο-οικονομικῶν) καὶ τεχνικῶν (διαδικασίαν ἐπεξεργασίας τοῦ Μ.Π.) θεμάτων.

Ὁ συντονιστὴς προγράμματος δὲν πρέπει νὰ ὑπόκειται εἰς κανένα περιορισμὸν ὀργανωτικὸν ἢ λειτουργικόν. Ἡ ἐξουσία του πρέπει νὰ διαχέεται ἐντὸς ὁλοκλήρου τοῦ ὀργανωτικοῦ μηχανισμοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως.

III. Προκαταρκτικὴ ἐπεξεργασία τοῦ Μακροπροθέσμου Προγραμματισμοῦ

Κατὰ τὴν ἐπεξεργασίαν τοῦ Μ.Π. ὀφείλει νὰ λάβῃ χώραν :

- Ἀφ' ἑνός, ἀναδρομικὴ ἀνάλυσις τῶν ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως λαβουσῶν χώραν ἐξελιξέων,
- ἀφ' ἑτέρου, ἐπεξεργασία προβλέψεων.

A. — Ἀναδρομικὴ ἀνάλυσις :

α. Αἱ ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἀναδρομικαὶ ἐξελίξεις ἀφοροῦν τὰς ἐπενδύσεις εἰς πάγια καὶ κυκλοφοροῦντα κεφάλαια, τὰ ἴδια κεφάλαια (μετοχικὰ καὶ ἀποθεματικά), τὰ ξένα κεφάλαια (μακροπρόθεσμα καὶ βραχυπρόθεσμα), τὰς πωλήσεις, τὴν διάρθρωσιν τοῦ κόστους, τὴν ἀποτελεσματικότητα. Θὰ πρέπει νὰ μελετηθοῦν οἱ ρυθμοὶ μὲ τοὺς ὁποίους ἕκαστον ἐκ τῶν μεγεθῶν αὐτῶν ἐκινήθη κατὰ τὴν ὑπὸ ἐξέτασιν περίοδον. Σημειοῦμεν ὅτι κατὰ τὴν ἀνάλυσιν αὐτὴν θὰ πρέπει νὰ λαμβάνεται ὑπ' ὄψιν περίοδος ἀρκετὰ μεγάλη, εἰς τρόπον ὥστε αἱ τυχόν διακυμάνσεις ἢ οἱ λαβόντες χώραν τυχαῖοι παράγοντες, εὐμενεῖς ἢ δυσμενεῖς νὰ ἀλληλοεξουδετερῶνται.

Σκοπὸς τῆς ἀναλύσεως τοῦ παρελθόντος εἶναι ἡ διαπίστωσις τῆς ὑπαρχούσης διαρθρωτικῆς σχέσεως, ποῦ συνδέει τὰ διάφορα μεγέθη τῆς ἐπιχειρήσεως, τὰς τυχόν ἀδυναμίας εἰς τὴν διάρθρωσιν αὐτῶν, τῶν ἐπικρατησάντων τάσεων.

β. Αἱ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἀναδρομικαὶ ἐξελίξεις ἀναφέρονται εἰς τὰ μεγέθη τοῦ συναγωνισμοῦ, τὸ εἰσόδημα, τὸν πληθυσμὸν, τὴν κατανάλωσιν κ.λ.π.

Ἡ συγκριτικὴ ἐξέτασις τῶν μεγεθῶν τοῦ συναγωνισμοῦ δὲν πρέπει νὰ περιορίζεται εἰς τὰ πλαίσια τῶν ἐθνικῶν ἐπιχειρήσεων, ἀλλὰ νὰ ἐπεκτείνεται καὶ εἰς τὰς ὁμογενεῖς ἐπιχειρήσεις τοῦ ἐξωτερικοῦ, εἴτε αἱ ἐπιχειρήσεις αὐταὶ τροφοδοτοῦν τὴν ἐσωτερικὴν ἀγοράν, εἴτε ὄχι. Εἴτε ἡ ἴδια ἢ ἐπιχειρήσεις κάνει ἐξαγωγάς,

εἴτε σκοπεύει νὰ κάνη, εἴτε ὄχι. Ἡ σύγκρισις γίνεται κυρίως μέσω ἀριθμοδεικτῶν ἢ δεικτῶν.

Παρουσιάζει ἐπίσης ἐξαιρετικὸν ἐνδιαφέρον ἡ ἀναδρομικὴ ἐξέτασις τῆς ἐξελίξεως τοῦ εἰσοδήματος, τοῦ πληθυσμοῦ, καὶ τῆς καταναλώσεως, ἰδίως διὰ τὴν ἀναζητήσιν τῆς ἐπιδράσεως ποὺ τὰ μεγέθη ταῦτα εἶχον ἐπὶ τῆς ἐξελίξεως τῶν πωλήσεων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Δύναται π.χ. νὰ ἐξετασθῇ ἡ ἐξέλιξις τῆς κατ' ἄτομον καταναλώσεως προϊόντων τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ τοῦ συνόλου τοῦ κλάδου ἢ ἀκόμη τῶν ὁμοιογενῶν ἐπιχειρήσεων τοῦ ἐξωτερικοῦ.

Δύναται ἐπίσης νὰ διερευνηθῇ ἡ ἐλαστικότης τῆς ζητήσεως ὡς πρὸς τὸ εἰσόδημα.

Δύναται ἀκόμη νὰ ἀναζητηθῇ ὁ συντελεστὴς συσχετίσεως μεταξὺ πωλήσεων καὶ εἰσοδήματος ἢ πληθυσμοῦ κ.λ.π. κ.λ.π.

Πλεῖστα ἄλλα στοιχεῖα δύναται κανεῖς νὰ ἀναζητήσῃ εἰς τὰς στατιστικὰς τὰς ἐκδιδόμενας ὑπὸ τῶν κρατικῶν ὑπηρεσιῶν.

B. — Προβλέψεις :

Κατὰ τὴν ἐπεξεργασίαν τῶν προβλέψεων ὀφείλου νὰ μελετηθοῦν αἱ οἰκονομικαί, νομισματικαί, πολιτικαί, κοινωνικαί καὶ τεχνολογικαί ἐξελίξεις, αἱ ἐξελίξεις εἰς τὰς διεθνεῖς οἰκονομικὰς σχέσεις, αἱ ἐξελίξεις εἰς τὸν τομέα τοῦ μάρκετιγκ καὶ τῶν νέων προϊόντων.

Εἰδικώτερον :

Αἱ οἰκονομικαὶ προβλέψεις ἀναφέρονται εἰς τὴν ἐξέλιξιν τῆς καταναλώσεως, τοῦ εἰσοδήματος, τοῦ πληθυσμοῦ, ὡς καὶ τὰς οἰκονομικὰς διακυμάνσεις.

Αἱ νομισματικαὶ ἐξελίξεις ἀναφέρονται εἰς τὸν πληθωρισμόν, ἀντιπληθωρισμόν, τὴν νομισματικὴν σταθερότητα, τὴν ἀνατίμησιν καὶ τὴν ὑποτίμησιν τοῦ νομίσματος.

Αἱ πολιτικαὶ προβλέψεις ἀναφέρονται εἰς τὰς κυβερνητικὰς ἀποφάσεις σχετικὰ μὲ τὴν νομισματικὴν, πιστωτικὴν, φορολογικὴν καὶ εἰσοδηματικὴν πολιτικὴν, τὰς κυβερνητικὰς ἀλλαγὰς κλπ.

Αἱ κοινωνικαὶ προβλέψεις ἀναφέρονται εἰς τὴν ἐξέλιξιν τῆς κοινωνικῆς διαρθρώσεως, τόσον ἀπὸ ἀπόψεως εἰσοδήματος, ὅσον καὶ ἀπὸ ἀπόψεως συνθηγιῶν καὶ τρόπου τοῦ σκέπτεσθαι.

Αἱ προβλέψεις ἐπὶ τῶν διεθνῶν οἰκονομικῶν σχέσεων ἀναφέρονται εἰς τὴν ἐξωτερικὴν ἐμπορικὴν πολιτικὴν ἐκάστης χώρας, εἰς τὰς πραγματοποιούμενας διεθνεῖς συμφωνίας περὶ δασμῶν καὶ ἐμπορίου, εἰς τὰς πραγματοποιούμενας οἰκονομικὰς ἐνοποιήσεις, εἰς τὰς συνεπειὰς τῆς οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως.

Αἱ τεχνολογικαὶ προβλέψεις περιλαμβάνουν τὰς ἐννοίας τῆς καινοτομίας καὶ τῆς ἐφευρέσεως. Συνδέονται μὲ τὰ πρὸς παραγωγὴν νέα προϊόντα καὶ ἐπηρεάζουν τὴν ὀργανωτικὴν διάρθρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἰσοδυναμοῦν μὲ αὔξησιν τῶν συντελεστῶν παραγωγῆς.

Αἱ προβλέψεις μάρκετιγκ ἀναφέρονται εἰς τὴν σύλληψιν νέων προϊόντων, τὴν συσκευασίαν, τὴν διαφήμισιν, τὰ διάφορα μέσα προωθήσεως τῶν πωλήσεων, τὴν

διανομήν, τὰς δημοσίας σχέσεις, τὰς δραστηριότητας τοῦ ἀνταγωνισμοῦ κ.λ.π.

Αἱ προβλέψεις αὐταὶ θὰ ἐπιτρέψουν τὴν ἐπεξεργασίαν τῶν προβλέψεων τῶν ἀφορώντων τὰς ἐξελίξεις τῶν πωλήσεων, τῆς παραγωγῆς, τῶν ἐπενδύσεων, τοῦ προσωπικοῦ, τῆς παραγωγικότητος, τῆς ἀποδοτικότητος καὶ τῆς χρηματοδοτήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

IV. Καθορισμὸς στόχων καὶ πολιτικῆς

Κατόπιν τῆς ὡς ἄνω ἀναπτυχθείσης ἐρεῦνης, ἡ ἐπιχείρησις θὰ ἔχη πλήρη εἰκόνα τοῦ παρελθόντος, τοῦ παρόντος καὶ κυρίως τοῦ μέλλοντος αὐτῆς. Θὰ δυναθῆ δὲ νὰ προβλέψῃ τὸν ρυθμὸν ἐτησίας ἀναπτύξεως ποῦ ἐπιτρέπει τὴν μεγέθυνσιν αὐτῆς εἰς τὰ πλαίσια τῆς οἰκονομικῆς καὶ ὀργανωτικῆς ἰσορροπίας.

Ὁ προγραμματισμὸς εἶναι πρόβλημα ἀριστοποιήσεως, ἤτοι μεγιστοποιήσεως τοῦ οἰκονομικοῦ ἀποτελέσματος τῆς ἐπιχειρήσεως (ἢ ἐλαχιστοποιήσεως τοῦ κόστους) λαμβανομένων ὑπ' ὄψιν τῶν διαθεσίμων μέσων, τῶν διαγεγραμμένων στόχων καὶ τῆς ἀγορᾶς. Ἐπιλέγει τὸν καλύτερον συνδυασμὸν μεταξύ μέσων καὶ στόχων. Τὰ προβλήματα ἀριστοποιήσεως ἐξετάζονται, ὡς γνωστόν, ὑπὸ τοῦ γραμμικοῦ προγραμματισμοῦ.

Ὁ ἄριστος συνδυασμὸς τῶν διαθεσίμων μέσων θὰ ἐπιτρέψῃ εἰς τὴν ἐπιχείρησιν νὰ καθορίσῃ τὸν ἐτήσιον ρυθμὸν ἀναπτύξεώς της — συναρτήσῃ τῆς ἀπορροφητικότητος τῆς ἀγορᾶς — ποῦ ἐξασφαλίζει τὴν ἐσωτερικὴν καὶ ἐξωτερικὴν ἰσορροπίαν αὐτῆς.

Ἐπόμενος, ὁ καθορισμὸς τῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως θὰ πρέπει νὰ λάβῃ ὑπ' ὄψιν του :

— Τὴν ἐρμηνείαν τοῦ περιβάλλοντος τῆς ἐπιχειρήσεως, συμφώνως πρὸς τὴν προηγηθεῖσαν ἀνάλυσιν,

— τὰ διαθέσιμα μέσα αὐτῆς, ἤτοι οἰκονομικά, προσωπικόν, ἐξοπλισμὸν κ.λ.π.,

— τὰς φιλοδοξίας τῆς διοικήσεως. Αἱ τελευταῖαι αὐταὶ θὰ παίξουν σημαντικὸν ρόλον εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῶν τελικῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως. Οἱ κατόπιν τῆς ἐρμηνείας τοῦ περιβάλλοντος καὶ τῶν οἰκονομικῶν καὶ λοιπῶν μέσων τῆς ἐπιχειρήσεως καθορισθέντες στόχοι, ὀφείλουν νὰ προσαρμοσθοῦν εἰς τὰς φιλοδοξίας τῆς διοικήσεως ἢ καὶ τὸ ἀντίθετον. Πρὸς τοῦτο, ὁ ὑπεύθυνος τῆς ἐπεξεργασίας τοῦ Μ.Π. πρέπει νὰ ἔχη σαφῆ γνῶσιν τῶν φιλοδοξιῶν αὐτῶν, διὰ νὰ δυναθῆ, ἀφ' ἐνός νὰ τὰς λάβῃ ὑπ' ὄψιν του κατὰ τὴν ἐπεξεργασίαν τῶν στόχων, ἀφ' ἑτέρου νὰ τὰς ἐπιηρέασῃ καὶ ἴσως νὰ τὰς προσαρμόσῃ εἰς τὰς διαγραφόμενας συνθήκας τοῦ περιβάλλοντος τῆς ἐπιχειρήσεως.

Κατόπιν τούτων, ὁ Μ.Π. θὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ καθορίσῃ τοὺς στόχους καὶ τὴν πολιτικὴν εἰς ὅλους τοὺς τομεῖς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς τὸν ἐπιθυμητὸν καὶ ἐφικτὸν ρυθμὸν ἀναπτύξεως, τοὺς τρόπους ἀναπτύξεως (μέσω ἀπορροφήσεως, ἐξαγορᾶς διπλωμάτων εὑρεσιτεχνίας, αὐτοδύναμον προσπάθειαν) τὰ πρὸς προώθησιν προϊόντα, τὰς πρὸς κατάκτησιν νέας ἀγορᾶς, τὰς πρὸς υἰοθέτησιν μεθόδους πρωθήσεως τῶν πωλήσεων, τὰς μεθόδους παραγωγῆς, τὸ ἀπαραίτητον προσωπικόν, τὴν ἀποδοτικότητα τῶν ἐπενδύσεων, τὴν χρηματοδότησιν, τὸ ὀργανωτικόν

πλαίσιον, τὴν εἰκόνα τῆς ἐπιχειρήσεως κ.λ.π., τὴν ἰσορροπίαν αὐτῆς σχετικῶς μὲ τὴν προσφορὰν καὶ τὴν ζήτησιν, τὴν διαμόρφωσιν τῶν τιμῶν, τὸ κόστος, τὴν προσφυγὴν εἰς ξένα κεφάλαια, τὴν πιστωτικὴν πολιτικὴν καὶ γενικώτερον τὴν διάρθρωσιν τῶν μεγεθῶν τοῦ ἰσολογισμοῦ καὶ τὴν ὀργάνωσιν.

Ἡ ἐφαρμοστέα πολιτικὴ συνίσταται εἰς ἓνα συγκεκριμένον σχέδιον ἐνεργειῶν καλύπτον ὅλους τοὺς ἀνωτέρω τομεῖς. Ἀποβλέπει εἰς τὸν συντονισμόν τῆς δράσεως καὶ συνιστᾷ τὴν ὑλοποίησιν τῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως.

V. Προϋποθέσεις ἀποτελεσματικότητος τοῦ Μακροπροθέσμου Προγραμματισμοῦ

Προϋποθέσεις ἀποτελεσματικότητος τοῦ Μ.Π. καὶ τῆς ὁμαλῆς ἀναπτύξεως τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι τὸ θεσμικὸν πλαίσιον (τράπεζαι, δημοσία διοικήσεις, πιστωτικὴ καὶ φορολογικὴ πολιτικὴ...) ἐντὸς τοῦ ὁποίου αὕτη εἶναι ὑποχρεωμένη νὰ ζήσει καὶ νὰ ἀναπτυχθῇ. Ἀπαιτεῖται ἐπίσης ἡ ὑπαρξίς τῆς ἀπαραιτήτου οἰκονομικῆς καὶ κοινωνικῆς ὑποδομῆς τῆς χώρας, ὡς καὶ τὸ κατάλληλον ἔμψυχον ὑλικὸν ποῦ θὰ ἐπεξεργασθῇ τὸν προγραμματισμὸν καὶ θὰ θελήσῃ νὰ τὸν ἐφαρμόσῃ. Πάντα ταῦτα φαίνεται ὅτι ἐξασφαλίζονται ἐντὸς τῶν ἀνεπτυγμένων οἰκονομιῶν, δι' αὐτὸ καὶ ἡ ἐφαρμογὴ τοῦ Μ.Π. ἐκεῖ εἶναι περισσότερον εὐκόλος καὶ συγχρόνως περισσότερον ἀποτελεσματικὴ, ἡ δὲ ἀνάπτυξις τῆς ἐπιχειρήσεως περισσότερον ταχεῖα καὶ σταθερά, ἐν συγκρίσει μὲ τὰς ἐπιχειρήσεις τῶν ὑποαναπτύκτων οἰκονομιῶν.

Πράγματι, ἐντὸς τῶν τελευταίων αὐτῶν χωρῶν, ὁ Μικροοικονομικός (Μακροπρόθεσμος) προγραμματισμὸς ἀντιμετωπίζει πολλὰ καὶ δισεπίλυτα προβλήματα, ὀφειλόμενα εἰς τὴν ἐλαττωματικὴν οἰκονομικὴν καὶ κοινωνικὴν διάρθρωσιν τῶν χωρῶν αὐτῶν, εἰς τὴν ἔλλειψιν ἐξωτερικῶν οἰκονομιῶν, εἰς τὴν ἔλλειψιν τῆς ἀπαραιτήτου ὑποδομῆς, εἰς τὴν ἔλλειψιν τοῦ ἀπαραιτήτου θεσμικοῦ πλαισίου ὡς πρὸς τὸ δίκτυον τῶν τραπεζῶν, τὴν δημοσίαν διοίκησιν, τὴν πιστωτικὴν καὶ φορολογικὴν πολιτικὴν, τὸν κρατικὸν μηχανισμόν κ.λ.π. εἰς τὴν πολιτικὴν ἐξουσίαν, εἰς τὴν νοοτροπίαν τοῦ πληθυσμοῦ, τὰ ὀργανωμένα συμφέροντα, τὴν ἔλλειψιν ἱκανοῦ προσωπικοῦ, ποῦ θὰ δυνηθῇ νὰ ἐπεξεργασθῇ καὶ θὰ θελήσῃ νὰ ἐφαρμόσῃ τὸν Μ.Π.

Πάντα ταῦτα θέτουν ἀνυπέρβλητα ἐμπόδια εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν ἐπιχειρήσεων, ὁ δὲ Μ.Π., ὁ ὁποῖος καλεῖται νὰ προσφέρῃ χεῖραν βοηθείας εὐρίσκεται ἐνίστε πρὸ ἀδιεξόδου.

Πάντα ταῦτα θέτουν εἰς φῶς τὴν ἀνάγκην συνεργασίας τοῦ Μικροοικονομικοῦ προγραμματισμοῦ μὲ τὸν Μακροοικονομικὸν τοιοῦτον. Ἡ ὑπαρξίς καὶ ἡ σωστὴ τοποθέτησις καὶ λειτουργία τοῦ δευτέρου διευκολύνει τὰ μέγιστα τὴν ἐπεξεργασίαν καὶ ἐφαρμογὴν τοῦ πρώτου.