

ΓΕΩΡΓΙΟΥ Ν. ΚΑΦΟΥΣΗ

ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΟΥ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΙ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΔΙΑ ΤΗΝ
ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΙ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΔΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ἡ φύσις καὶ τὰ ὅρια τῶν λαμβανομένων ἐν τῇ ἐπιχειρήσει ἀποφάσεων, καθόσον ἀφορᾷ εἰς τὴν ἐν γένει πορείαν ταύτης ἢ τὰ ἐπὶ μέρους προβλήματα της, ἐξαρτῶνται, μέχρι ἐνός τοῦλάχιστον σημείου, ἐκ τῆς μορφῆς καὶ τοῦ τρόπου ὁργανώσεως καὶ λειτουργίας αὐτῆς.

Εἰς τὴν ἀτομικὴν ἢ καὶ τὴν συλλογικὴν ἐπιχείρησιν, ἥτις κυβερνᾶται κατὰ τὴν ἀδέσμευτον θέλησιν τοῦ ἐπιχειρηματίου, αἱ ἀποφάσεις τοῦ τελευταίου δὲν γνωρίζουν ἄλλα ὅρια ἀπὸ ἐκεῖνα τὰ ὁποῖα διαγράφουν οἱ ἐν γένει νομικοὶ κανόνες καὶ τὰ συναλλακτικὰ ἥθη, ὡς πρὸς τὰς ἐναντι τῶν τρίτων σχέσεις ἢ αἱ εἰδικώτεραι περὶ προστασίας τῆς ἐργασίας ἢ τῆς δημοσίας ὑγείας καὶ ἀσφαλείας διατάξεις, ὡς πρὸς ἐνδοεπιχειρηματικὰς ἐργασιακὰς ἢ ἄλλας σχέσεις. Ὁ τύπος ὅμως οὗτος ἐπιχειρήσεως γίνεται ὁλονὲν σπανιώτερος. Ὁ παρεμβατισμὸς τοῦ κράτους εἰς τὰς οἰκονομικὰς συναλλαγὰς ἀφ' ἐνός καὶ αἱ ὁργανικαὶ ἀνάγκαι αὐτῆς ταύτης τῆς ἐν συνεχεῖ ἀναπτύξει εὐρισκομένης συγχρόνου οἰκονομικῆς μονάδος ἀφ' ἑτέρου, συνέτεινον εἰς τὸ νὰ δημιουργηθοῦν προοδευτικῶς ἀντικειμενικὰ ἐπὶ μᾶλλον καὶ μᾶλλον πλαίσια, ἐντὸς τῶν ὁποίων αἱ σημαντικώτεραι τῶν ἀποφάσεων τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων λαμβάνονται πλέον οὐχὶ ἐπὶ τῇ βάσει κριτηρίων ἀπλῆς ὑποκειμενικῆς ἐμπνεύσεως, ἀλλ' ἐν συναρτήσει πρὸς παράγοντας ὅτινες ἀπορρέουν ἀπὸ αὐτὴν ταύτην τὴν ἀντικειμενικὴν ὑπόστασιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς μονάδος ὡς ὁργανικοῦ συνόλου, διεπομένου ἀπὸ ἀπαραβιάστους - ἂν καὶ ὄχι πάντοτε ἀμεταβλήτους - θεσμικὰς διατάξεις. Κατ' ἀκολουθίαν, δύναται νὰ λεχθῇ σήμερον ὅτι, κατὰ κανόνα, αἱ ἀρμοδιότητες καὶ τὰ καθήκοντα τῶν διευθυνόντων τὴν ἐπιχείρησιν προσώπων ἢ ὁργάνων εἶναι καθωρισμένα ἀντικειμενικῶς ἀπὸ τρεῖς κυρίως κατηγορίας διατάξεων: τὰς νομοθετικὰς προβλέψεις, τὰς συμβατικὰς δεσμεύσεις, τοὺς ἐσωτερικοὺς κανονισμοὺς τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον πρέπει νὰ ὑπογραμμισθῇ ἐνταῦθα εἶναι, ὅτι ἅπασαι αἱ ἐν τῇ ἐπιχειρήσει λαμβανόμεναι ἀποφάσεις ὀφείλουν νὰ τηροῦν τὰ οὕτω διαγραφόμενα εἰς τὰ ὅργανα τῆς ἐπιχει-

ρήσεως νομικά ή διοικητικά όρια.

Και σήμεραν όμως όλαί αί οικονομικάί - υπό την εύρείαν έννοιαν του όρου, περιλαμβάνουσιν και την ανάπτυξιν - αποφάσεις της διοικήσεως των επιχειρήσεων δέν αποτελούν απλάς «πράξεις εκτελέσεως» αλλά πολλάί εξ αυτών προϋποθέτουν έν ελάχιστον όριον ελευθέρας πρωτοβουλίας, καθισταμένης τόσοσιν μάλλον αναγκαίας όσον διευρύνονται τά όρια της επιχειρηματικής δράσεως και ή συναγωνιστική ύφή της οικονομικής έν γένει ζωής. Έπιβάλλεται, συνεπώς, νά γίνη άμέσως μία διάκρισις μεταξύ δεσμίων ή αναγκαστικών εκ του νόμου ενεργειών εις άς είναι ύποχρεωμένη νά προβή ή διοίκησις των επιχειρήσεων (π.χ. σύγκλησις της γενικής συνελεύσεως Α.Ε., δημοσιεύσις του Ίσολογισμού, κ.λ.π.) και των κατ' έξοχήν «αποφάσεων διοικήσεως ή διευθύνσεως», αΐτινες και ένδιαφέρουν κυρίως.

Ι. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΥΠΟ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Αποφάσεις διευθύνσεως ή διοικήσεως

Τι έννοοϋμεν όμως όμιλοϋντες περί «αποφάσεων διευθύνσεως διοικήσεως»; Είς όλα τά κλιμάκια της συγχρόνου μέσης ή μεγάλης επιχειρήσεως λαμβάνονται αποφάσεις άφορώσαι εις την διαχείρισιν, την εκπροσώπησιν ή εις άλλα εκ των προτέρων ακαθόριστα θέματα, χωρίς νά είναι δυνατόν νά όμιλώμεν πάντοτε περί «αποφάσεων διευθύνσεως». Ός τοιαύται δέν δύναται νά χαρακτηρισθούν παρά μόνον εκείναι αί όποίαι, λόγω της σημασίας των και των πιθανών επιπτώσεών των επηρεάζουν τό μέλλον της επιχειρήσεως. Δέν είναι συνεπώς τό νομικόν στοιχείον της άρμοδιότητος ή ή τυπική θέσις του ενεργούτος όργάνου εκείνο τό όποιον θά κρίνη περί του χαρακτήρος της αποφάσεως. Α.χ., ή ύπογραφή μιās συμβάσεως ή ή παροχή έντολής προς διενέργειαν πράξεως δέν αποτελούν αναγκαστικώς πράξεις αποφασιστικής σημασίας· ή ύπογραφή, άντιθέτως, μιās συμβάσεως ή ή έντολή διενεργείας προμηθειών διά των όποίων τροποποιούνται αί συναγωνιστικάί προϋποθέσεις της αγοράς, αποτελούν αποφασιστικάς ενεργείας, εις τάς όποίας προσήκει ό χαρακτηρισμός ως «αποφάσεων διευθύνσεως». Τό κριτήριον τουτο διακρίσεως μεταξύ των «αποφάσεων διευθύνσεως» και των λοιπών τοιούτων δύναται νά διευκρινισθῇ έτι μάλλον άν λεχθῇ, ότι αί «αποφάσεις διευθύνσεως» είναι εκείναι αί όποίαι, λαμβανόμεναι εις τά άνωτέρα κλιμάκια δέν δεσμεύουν μόνον τό τμήμα της επιχειρήσεως διά τό όποιον είναι ειδικώτερον άρμόδιον τό λαμβάνον την απόφασιν όργανον ¹, αλλά τό σύνολον και την έν γένει πορείαν της επιχειρη-

1. Ός τουτο συμβαίνει συνήθως σήμεραν εις τάς μεγάλας επιχειρήσεις, εις τάς όποίας, λό-

ματικής μονάδος. Ός παρατηρήθη ευστόχως², εύρισκόμεθα έν δψει πραγματικῶν «άποφάσεων διευθύνσεως», όταν τὰ διοικούντα τήν έπιχείρησιν πρόσωπα «λαμβάνουν άποφάσεις κατά λόγον τής προσωπικής των άρμοδιότητος έπί τοϋ συνόλου τής έπιχειρήσεως και τής δομής (τής έπιχειρήσεως)». Ός τρίτον, έπιβοηθητικόν κριτήριον διακρίσεως προτείνεται, ότι αί πραγματικά «άποφάσεις διευθύνσεως» είναι εκείναι αί όποίαι λόγω τής μεγάλης σημασίας των δέν θά έπρεπε έν οϋδεμιά περιπτώσει νά αποτελούν άντικείμενον έξουσιοδοτήσεως είς άλλα όργανα έκ μέρους τής διευθύνσεως, είς τήν όποιάν άνήκουν φυσιο-λογικῶς.

Θά ήτο δυνατόν, έν τούτοις, νά προσδιορίσωμεν έτι μάλλον τās «άποφάσεις διευθύνσεως» αναλύοντας τὸ περιεχόμενον των ή τὸ άντικείμενον είς τὸ όποϊον αναφέρονται αϋται. Έπό τήν άποψιν ταύτην δυνάμεθα νά καταρτίσωμεν ένα γενικόν κατάλογον άποφάσεων αί όποίαι, ως έκ τοϋ άντικειμένου των, άνήκουν φυσιολογικῶς είς τήν άνωτάτην διεύθυνσιν τής έπιχειρήσεως. Τοιαϋται είναι ιδίως: α) αί αναφερόμεναι είς τόν καθορισμόν μακροχρονίων στόχων καθῶς και άντιστοιχών προγραμμάτων και λογιστικῶν σχεδίων, β) αί άφορώσαι είς τήν γενικήν έποπτείαν και τόν συντονισμόν τῶν διαφόρων τομέων τής έπιχειρήσεως, γ) αί σχετικά με τήν έπίλυσιν μείζονος σημασίας δυσχερειῶν κατά τήν έκμετάλλευσιν ή με τήν υίολήθησιν έξαιρετικής σπουδαιότητος μέτρων, δ) αί πράξεις διορισμοϋ ή τοποθετήσεως είς τās διευθυντικάς θέσεις τής έπιχειρήσεως.

Έκθέτομεν κατωτέρω συνοπτικῶς τὰ χαρακτηριστικά έκάστης τῶν άνωτέρω κατηγοριῶν άποφάσεων.

Α) Ό καθορισμός μακροχρονίων στόχων

Περί τούτων έχομεν άσχοληθῆ διεξοδικώτερον είς προηγούμενον έργον μας³.

Ένταϋθα δέον νά σημειωθῆ: πρώτον, ότι ή μακροχρόνιος πρόβλεψις - ένός, δύο ή και περισσοτέρων έτών - είναι μία πολύ σχετική έννοια, τής όποιας τὰ όρια ποικίλλουν σύμφωνα με τήν φύσιν τῶν έπιχειρήσεων και τήν κτηθεϊσαν υπό έκάστης έξ αϋτῶν πείραν και ή όποία είναι πολλάκις εύχερεστέρα είς τήν περίπτωσιν παραγωγής είς σειράς προϊόντων μεγάλης καταναλώσεως παρά είς εκείνας μηχανικῶν έξοπλισμῶν, κλπ., δεύτερον, ότι διά πᾶσαν έπιχείρη-

γω τοϋ μεγέθους των και τής πολλαπλότητος τοϋ άντικειμένου των, γίνεται καταμερισμός έργασίας είς τούς κόλπους τής συλλογικής διοικήσεως, δι' άναθέσεως τής διευθύνσεως έκάστου τομέως είς έν έκ τῶν μελῶν της.

2. E. Gutemberg, op. cit., σελ. 60.

3. Γ. Καφούση. «Η σημασία τοϋ προγράμματος είς τās συγχρόνους έπιχειρηματικάς δραστηριότητας Ἀθήναι 1973 σελ. 14 και 23.

σιν ή οικονομική πρόβλεψις και ό έν συναρτήσσει πρός ταύτην καθορισμός στόχων έξαρτάται από πλήθος οικονομικών και τεχνικών παραγόντων και από την θέσιν τής έπιχειρήσεως έξ απόψεως έμπορικης ή έξ απόψεως δυνατοτήτων ανάπτυξεως. Ός πρός τούς έν λόγω παράγοντας, δύναται νά λεχθί ότι, όσον περισσότερο εμφανίζονται ούτοι άσταθείς ή άστάθμητοι, τόσον βραχυτέρα εμφανίζεται ή περίοδος δυνατής προβλέψεως. Π.χ., εις ένα κλάδον έπηρεαζόμενον έκ τής ρευστότητος τών τεχνολογικών έφευρέσεων και έφαρμογών είναι δυσχερές νά καθορισθούν μακροχρόνιοι στόχοι, οί όποιοι θά ήδύναντο νά άνατραπούν λόγω εισαγωγής νέων μηχανών και τών έπακολούθων μεταβολών εις τό κόστος, την παραγωγήν εις σειράς, κλπ. Όπωσδήποτε, διά τόν καθορισμόν μακροχρονίων στόχων άπαιτείται όχι μόνον γενική έποπτεία τής άγοράς αλλά και συστηματική και μεθοδική έρευνα έκτεινομένη από τής άπλής συλλογής πληροφοριών μέχρι τής μοντέρνας «μελέτης τής άγοράς» μέ την βοήθειαν έντελώς συγχρονισμένων μεθόδων. Και ταύτα όμως θά ήσαν άλιν άνεπαρκή άν δέν έλαμβάνετο ύπ' όψιν ή ύποκειμενική θέσις τής έπιχειρήσεως, έν συνδυασμώ πρός τās άντιδράσεις τής άγοράς και τά ύπό τής πρώτης διατιθέμενα μέσα. Άλλως, πράγματι, θά ρυθμίση μακροχρονίως την πορείαν της μία έπιχείρησις ήτις διαθέτει μεγάλα αποθέματα ή ρευστότητα ή ένδεχομένην χρηματοδοτικήν ύποστήριξιν τρίτων ή του κράτους από μίαν άλλην μη διαθέτουσαν τά άνωτέρω μέσα. Η στάσις τής έπιχειρήσεως θά έξαρτηθί, έξ άλλου, από τās άντιδράσεις τής άγοράς, από τό ύφιστάμενον συναγωνιστικόν κλίμα, από τās δυνατότητας περαιτέρω διαθέσεως του παραγομένου προϊόντος μεταξύ του καταναλωτικού κοινού. Περί πάντων τούτων δέον όπως ληφθούν άποφάσεις στηριζόμεναι εις σοβαράν τεκμηρίωσιν και ταύτην είναι εις θέσιν νά προσφέρη ούχι μία διεύθυνσις αλλά πολλάί, συνεργαζόμεναι άλλωστε μεταξύ των. Οδτω ή έμπορική διεύθυνσις, διά νά είναι έπακριβής εις τās εκτιμήσεις της θά προσφύγί εις τό τμήμα «Μελέται Άγοράς», εις τό τμήμα «Διαφήμησις» άλλ' όταν τά στοιχειά ταύτα θά έχουν συγκεντρωθί θά χρειασθί ένδεχομένως άκόμη νά έρευνηθί κατά πόσον τά διαθέσιμα μέσα είναι έπαρκή. Η τελική άπόφαισις θά πρέπει νά βασίζεται εις συνδυασμένην εκτίμησιν όλων αυτών των στοιχείων. Όπως παρατηρεί ό Καθηγητής E. Gutemberg, «αί μακροχρόνιοι άποφάσεις γενικής πολιτικής λαμβάνονται βάσει τής ιδέας την όποιάν σχηματίζει ή έπιχείρησις περί τής ιδιαιτέρας θέσεως της, περί τών δυναμένων νά προβλεφθούν άντιδράσεων τής άγοράς και τής άποτελεσματικότητος των μέσων τά όποια διαθέτει διά νά τās ύπερπηδήση». Αί έν λόγω άποφάσεις θά άφορούν πολλάκις εις πολύπλοκα θέματα έπιλογής, ως πρός τά μέσα, μεταξύ νέων επενδύσεων, μηχανολογικών επεκτάσεων, οργανωτικών άναδιαρθρώσεων, έντατικοποιήσεως και παραγωγής και τής διαθέσεως μέ τά ύπάρχοντα μέσα ή μέ την προσθήκην νέων, π.χ. πολλαπλασιασμού των πλασιέ, έντάσεως τής διαφήμισεως, νέας εμφάνισεως του προϊόντος, κλπ.

Θά ἔπρεπε, τέλος, νά σημειωθῇ, ὅτι ἡ ἐπιλογὴ τῶν μέσων, ἡ ὁ καθορισμὸς τῶν μακροχρονίων στόχων καὶ ὅταν ἀκόμη βασίζεται εἰς αὐστηρῶς ἀντικειμενικὰ δεδομένα εἶναι δυνατόν νά βασισθῇ τελικῶς εἰς μίαν προτίμησιν τοῦ διευθύνοντος ὀργάνου, περὶ τῆς ὀρθότητος τῆς ὁποίας δὲν εἶναι πάντοτε δυνατόν νά ἀποφανθῇ κανεῖς μετὰ βεβαιότητος, πρὶν ἢ ἡ πείρα δώσῃ ἢ ἰδίᾳ τὴν ἀπάντησιν. Διὰ νά περιορισθοῦν οἱ κίνδυνοι πλάνης κατὰ τὸν καθορισμὸν τῶν μακροχρονίων στόχων, ἐπιβάλλεται, ἰδίως, ἡ ἐξασφάλις συντονισμοῦ μεταξὺ τῶν μεγάλων κλάδων τῆς ἐκμεταλλεύσεως. Τοῦτο ὅμως μᾶς φέρει εἰς τὴν δευτέραν κατηγορίαν ἀποφάσεων αἰτινες, ὡς ἐκ τῆς φύσεως των, ἀποτελοῦν ἀρμοδιότητος τῆς ἀνωτάτης διευθύνσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

Β) Ὁ συντονισμὸς τῶν διαφορῶν τομέων

Εἰς τὰς μικρὰς ἐπιχειρήσεις, τὸ πρόβλημα τοῦ συντονισμοῦ τῶν διαφορῶν τομέων τῆς ἐκμεταλλεύσεως λύεται κατὰ τινα τρόπον αὐτομάτως, ἐκ τοῦ γεγονότος ὅτι ὁ ἰδιοκτήτης ἢ ὁ διαχειριστὴς αὐτῆς εἶναι ταυτοχρόνως διευθύνων νοῦς τοῦ συνόλου καὶ τῶν καθ' ἕκαστα τμημάτων. Ἐχει συνεπῶς ἄμεσον ἐποπτεῖαν τῶν ἀναγκαιουσῶν συντονιστικῶν ἐνεργειῶν καὶ ἐπὶ πλεόν, ἐξουσίαν ἐμπράκτου ἐφαρμογῆς τῶν ἀποφάσεων τὰς ὁποίας ἤθελε λάβῃ ἐνδεχομένως ἐν προκειμένῳ. Εἰς τὰς μεγάλας, ἀντιθέτως, ἐπιχειρήσεις δὲν ὑπάρχει ἢ δὲν ὑπάρχει εἰς τοιοῦτον βαθμὸν τὸ προσωπικὸν τοῦτο στοιχεῖον, οὔτε ἄλλωστε ὑφίσταται σύστημα τι αὐτομάτου συντονισμοῦ τῶν διαφορῶν τομέων ἐκμεταλλεύσεως. Ἐκ τοῦ γεγονότος μάλιστα ὅτι, κατὰ κανόνα, αἱ μεγάλαι ἐπιχειρήσεις διευθύνονται ἀπὸ πλείονα τοῦ ἑνὸς πρόσωπα, τῶν ὁποίων ἕκαστον ἀναλαμβάνει ταυτοχρόνως τὴν εὐθύνην τῆς διευθύνσεως ἑνὸς ἰδιαιτέρου τομέως, παραγωγῆς, διανομῆς, προμηθειῶν, χρηματοδοτήσεως, κλπ., εἶναι πολὺ πιθανόν ὅτι θὰ προκύβουν συγκρούσεις μεταξὺ τῶν μελῶν τῆς ἀνωτάτης διευθύνσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἀναφέρεται συχνὰ ἐν προκειμένῳ ¹ τὸ παράδειγμα τῶν ἐπενδύσεων τινὲς ἐξ αὐτῶν εἶναι κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον ὑποχρεωτικαὶ ἐκ τοῦ νόμου ἢ ἀντικειμενικῶς (π.χ. αἱ ἐπενδύσεις ἀσφαλείας, ὑγιεινῆς τοῦ προσωπικοῦ, κλπ.), ἄλλαι ὅμως ἐπενδύσεις θέτουν προβλήματα ἐπιλογῆς καὶ προτιμήσεως, ὅπως λ.χ. ὅταν πρόκειται νά ἀποφανθῇ κανεῖς ἂν προέχῃ ἡ ἀνάγκη ἐπενδύσεως διὰ βελτίωσιν τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ πρὸς αὐξήσιν τῆς παραγωγῆς ἢ ἡ ἀνάγκη ποιοτικῆς βελτιώσεως τοῦ προϊόντος ἢ ταχυτέρας διανομῆς, κλπ. Ἡ ἐπιλογὴ αὕτη δὲν εἶναι δυνατόν νά ἀποφασισθῇ ἀπὸ μίαν τῶν διευθύνσεων, ἀλλ' ἐπιβάλλεται συντονισμένη ἐνέργεια τῆς γενικῆς διευθύνσεως τῆς ἐπιχειρήσεως ἐν ὧσιν τῆς ὅλης πορείας τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, τῶν προγραμμάτων, τῶν μέσων χρηματοδοτήσεως, τῆς ἀσφαλείας τῶν προμηθειῶν, κλπ.

4. E. Gutemberg, op. cit. σελ. 71-72.

Ἐρωτᾶται ὁμως καὶ πάλιν: βάσει τίνος κριτηρίου ἡ γενικὴ διεύθυνσις θὰ ἀποφασίσῃ περὶ τοῦ πρακτέου; Προβάλλεται ἐνταῦθα, «βάσει τῆς πείρας μᾶλλον παρὰ ἐκ τῶν προτέρων», ὁ λεγόμενος «συντονιστικὸς νόμος», συμφώνως πρὸς τὸν ὁποῖον τὰ καθ' ἕκαστα σχέδια τῶν τομέων μιᾶς ἐπιχειρήσεως ὀφείλουν νὰ ἀκολουθοῦν τὸν ρυθμὸν δραστηριότητος τοῦ τομέως ὅστις προσαρμόζεται ὀλιγώτερον ταχέως εἰς τὸ ἐπίπεδον τὸ ὁποῖον ἐπιδιώκει νὰ φθάσῃ ἡ διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως Π.χ. αἱ ἐπενδύσεις τῶν τομέων πωλήσεων, διαφημίσεως, κλπ. θὰ προσαρμοσθοῦν εἰς τὸ ἐπίπεδον τοῦ τομέως παραγωγῆς, ἀν ὁ τελευταῖος αὐτὸς τομεὺς εἶναι ἀνεπαρκής. Ὅπως δὲ ὅποτε ὁμως, ὁ νόμος αὐτὸς δὲν ἰσχύει παρὰ μόνον ὅταν πρόκειται διὰ μέτρα συντονισμοῦ βραχυχρονίως. Μακροχρονίως, ἀντιθέτως, ὁ συντονισμὸς γίνεται μὲ τὴν καταφανῆ προσπάθειαν ἀνυψώσεως τῶν ἀσθενεστέρων τομέων εἰς τὸ ἐπίπεδον τοῦ ἰσχυροτέρου. Καὶ εἰς τὰς δύο περιπτώσεις, ὁ συντονισμὸς εἶναι ἔργον τῆς γενικῆς διευθύνσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ὄχι τῶν ὑπευθύνων τῶν καθ' ἕκαστα τομέων αὐτῆς.

Γ) Ἄλλαι περιπτώσεις ἀρμοδιότητος τῆς διοικήσεως

Τὸ αὐτὸ δύναται νὰ λεχθῇ, γενικώτερον, ὅσον ἀφορᾷ εἰς πᾶσαν δυσχέρειαν ἀνακύπτουσαν ἐντὸς ὀρισμένων τομέων τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀλλὰ μὴ δυναμένην νὰ ἀρθῇ, λόγω τῶν εὐρύτερων αὐτῆς ἐπιπτώσεων, εἰς τὸ ἐπίπεδον τοῦ τομέως, καθὼς ἐπίσης καὶ εἰς τὰς περιπτώσεις λήψεως οὐσιωδῶν ἢ ἐξαιρετικῆς φύσεως μέτρων τῶν ὁποίων ὁ ἀντίκτυπος δὲν περιορίζεται εἰς ἓνα μόνον τομέα. Τοιαῦται εἶναι αἱ περιπτώσεις ἀγορᾶς ἐγκαταστάσεων ἢ μεγάλης ἀξίας μηχανημάτων, αἱ περιπτώσεις διαπραγματεύσεων δι' ἑξασφάλισιν μεγάλων προμηθειῶν, ἢ ἐπαύξεσις τῶν ἀποθεμάτων τοῦ παραγομένου προϊόντος, ἢ ἀγορὰ ἀκινήτων ἢ σὺναψις συμφωνιῶν μισθώσεως, ἢ συμμετοχὴ εἰς ἄλλας ἐταιρείας, ἢ ἱδρυσις ὑποκαταστημάτων καὶ θυγατρικῶν ἐπιχειρήσεων συνομολόγησις μακροπροθέσμων δανείων ἢ δανείων ὑπερβαινόντων ὀρισμένον ποσόν, ἢ ἀνάληψις μακροχρονίως ὑποχρεώσεων ὡς πρὸς τὴν παράδοσιν ὀρισμένων ποσοτήτων ἐμπορεύματος ἢ προϊόντος, κ.ο.κ.

Ἀναλόγου σημασίας δύνανται νὰ εἶναι ἐπίσης μέτρα ἀναγόμενα εἰς τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ δὴ τὸ ἀνώτερον καὶ ἀνώτατον: διορισμοί, ἐξουσιοδοτήσεις, ἀποφάσεις ἀπονομῆς προσόδου ἢ χορηγήσεως συντάξεως, κλπ. Τὰ προβλήματα τὰ ὁποῖα ἀντιμετωπίσθησαν ἀνωτέρω τίθενται καὶ ἐπὶ λύνονται εἰς τὰς διαφόρους νομοθεσίας ἀναλόγως πρὸς τὸ ἀπανταχοῦ προκρινθὲν σύστημα διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων.⁵

5. Εἰς τὸ Γερμανικὸν Δίκαιον, ἡ Γενικὴ Διεύθυνσις ἀνήκει εἰς τὸ Συμβούλιον Διευθύνσεως, τὸ ὁποῖον ὁμως κατανέμει τὴν διεύθυνσιν τῶν ἐπὶ μέρους τομέων εἰς ἕκαστον ἐκ τῶν μελῶν του. Ὁ κίνδυνος διασπάσεως τῆς ἐνότητος ἐν τῇ διεύθυνσει δύναται νὰ ἀποτραπῇ ἐν τοῦ-

II. ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Α' Τυπολογία τών αποφάσεων διευθύνσεως

Γενική προϋπόθεσις διὰ τὴν λήψιν οἰασδῆποτε αποφάσεως δυναμένης νὰ ἐπηρεάσῃ τὴν ἐν γένει πορείαν τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἡ προηγουμένη ἐνημέρωσις ὡς πρὸς τὸ θέμα ἐπὶ τοῦ ὁποίου θέλει ληφθῇ ἀπόφασις τις. Ἡ ἐνημέρωσις δύναται ἄλλωστε νὰ κλιμακοῦται, κατὰ τὰς περιστάσεις, ἀπὸ τῆς ἀπλῆς συλλογῆς πληροφοριῶν μέχρι τῆς συστηματικῆς «μελέτης ἀγορᾶς» δι' ὧν τῶν συγχρόνων διαθεσίμων μέσων. Ἐνημέρωσις ὅμως δὲν σημαίνει ὅτι ὅλαι αἱ ἀποφάσεις τῆς ἐπιχειρήσεως δύνανται νὰ λαμβάνωνται μετ' ἀπολύτου βεβαιότητος περὶ τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς υἱοθετουμένης αποφάσεως. Ἡ βεβαιότης περὶ τῶν ἀποτελεσμάτων, μὲ βάσιν μίαν πλήρη, ὀρθολογικὴν χρῆσιν τῆς ἐνημερωτικῆς διαδικασίας, ἰσχύει μόνον διὰ τὰς ἀποφάσεις ὡς πρὸς τὰς ὁποίας ὄχι μόνον αἱ σχετικαὶ πληροφορίαι εἶναι πλήρεις ἀλλ' ἐπὶ πλέον δὲν δύναται νὰ ὑπάρξῃ ἀμφιβολία ὡς πρὸς τὸ ἀναμενόμενον ἀποτέλεσμα, τὸ ὅποιον, εἰς τὰς περιπτώσεις αὐτάς, ἐμφανίζεται καὶ εἶναι πράγματι μοναδικόν. Δεδομένης, λ.χ. ζητήσεως ποσοτήτων Π1, Π2, Π3 κλπ. εἶναι δυνατόν νὰ ὑπολογισθῇ, ὅτι αἱ τιμαὶ θὰ σταθεροποιηθοῦν εἰς τὰ ἐπίπεδα T1, T2, T3, κλπ. ὅποτε καθίσταται πρόβλημα ἀπλοῦ ἀριθμητικοῦ ὑπολογισμοῦ διὰ τὴν ἐπιχείρησιν νὰ καθορίσῃ τὴν τιμὴν *optima* δι' αὐτήν. Ἡ πιθανότης εἰς τὴν ἐν λόγω περίπτωσιν εἶναι 100%, ἀποκλειομένης οἰασδῆποτε ἄλλης λύσεως. Ὄταν, ἀντιθέτως, βάσει τῶν ὑπαρχουσῶν πληροφοριῶν δύο ἐνδεχόμενα εἶναι ἐξ ἴσου περίπου πιθανὰ νὰ ἐπέλθουν ἐκ τῆς ληφθησομένης αποφάσεως, παρεμβάλλεται τὸ στοιχεῖον τῆς ἀβεβαιότητος ἢ τῆς τύχης. Διὰ νὰ ὑπερνικηθῇ τοῦτο μετὰ ποιᾶς τινὸς ἀσφαλείας, θὰ τύχουν ἐφαρμογῆς αἱ μέθοδοι τῶν πιθανοτήτων καὶ ἡ σχετικὴ ἀπόφασις θὰ ἔχει τὸν βαθμὸν ἀσφαλείας μιᾶς στατιστικῆς πιθανότητος. Ὑπάρχει ὅμως καὶ μιὰ τρίτη περίπτωσις, ἀντικειμενικῶν καταστάσεων, ὡς πρὸς τὰς ὁποίας ἡ ἀβεβαιότης δὲν ἐπιτρέπει καμμίαν δυνατότητα ἐπιλογῆς, ἔστω καὶ μὲ τὴν ἐλπίδα τῆς πιθανῆς ἀπλῶς ἐπιτυχίας. Ἡ ἐπιλογή τῆς προκριτέας λύσεως ἐξαρτᾶται ἐνταῦθα ἐξ ὑποκειμενικῶν μόνον πιθανολογήσεων (συνήθως βάσει μερικῶν ἐμπειρικῶν παρατηρήσεων). Διὰ τὰς ἀποφάσεις αὐτάς ἐφαρμόζεται, ἐν τούτοις, σήμερον μία μέθοδος ταξινομήσεως, γνωστὴ ὑπὸ τὸ

τοῖς διὰ τῆς ἀσκήσεως ἐκ μέρους ἐκάστου μέλους τοῦ Συμβουλίου τοῦ δικαίωματος, τὸ ὅποιον χορηγεῖ εἰς αὐτὸ ὁ νόμος, νὰ ἀπαιτῇ τὴν ὑποβολὴν εἰς τὸ Συμβούλιον συνεδριάζον ἐν ὁλομελείᾳ τῶν ζητημάτων οἰουδῆποτε τομέως, ἅτινα κρίνει ἀναγκαῖον ὅπως ἀποφασισθοῦν συμφώνως πρὸς αὐτὴν τὴν διαδικασίαν. Εἶναι φυσικὸν ζητήματα περιλαμβανόμενα εἰς μίαν τῶν κατηγοριῶν τὰς ὁποίας ἀναφέρομεν προηγουμένως φέρονται ἐνώπιον τοῦ Συμβουλίου Διευθύνσεως.

5a. E. Gutenberg, op. cit. σελ. 97-104. Ἐκτενὴς βιβλιογραφία εἰς σελ. 97, σημ. 5-6.

δνομα τῆς «στατιστικῆς θεωρίας τῆς ἀποφάσεως», ἡ ὁποία ἐπιτρέπει νὰ διαπιστωθῇ ὅτι καὶ εἰς αὐτάς τὰς περιπτώσεις αἱ ὑποκειμενικαὶ τοποθετήσεις δὲν εἶναι τόσον αὐθαίρετοι ὅσον θὰ ἡδύνατο νὰ ὑποτεθῇ ἐκ πρώτης ὄψεως, ὥστε νὰ εἶναι δυνατὴ, θεωρητικῶς τοῦλάχιστον, ἡ ἐπιστημονικὴ ἀντιμετώπισις αὐτῶν.

Β' Πῶς λαμβάνεται μία ἀπόφασις

Πρέπει νὰ ὑπομνησθῇ, ὅτι εἰς ὅλας τὰς ἀνωτέρω μνημονευθείσας περιπτώσεις, ἡ ληφθησομένη ἀπόφασις ὑπὸ μιᾶς ἐπιχειρήσεως θὰ εἶναι συνάρτησις, κατὰ πρῶτον λόγον τῆς θέσεως αὐτῆς ταύτης τῆς ἐπιχειρήσεως, δηλαδὴ τῶν στοιχείων ἅτινα τὴν ἀπαρτίζουν τόσον ἐξ ἀπόψεως κατασκευῶν ὅσον καὶ κατ' ἀναφορὰν πρὸς τὰς ὑφισταμένας δυνατότητας αὐτῆς εἰς τοὺς τομεῖς τῶν προμηθειῶν, τῶν πωλήσεων, τῆς χρηματοδοτήσεως καὶ τῆς ἐν γένει ἀναπτύξεως τῆς. Μὲ βάσιν τὴν γνῶσιν αὐτῶν τῶν στοιχείων ἡ διοίκησις τῆς ἐπιχειρήσεως θὰ ἐξετάσῃ ἀκολουθῶς τοὺς λοιποὺς ἀντικειμενικοὺς παράγοντας ἐκ τῶν ὁποίων θὰ ἐξαρτηθῇ ἡ ἐπιτυχία τῆς ληφθησομένης ἀποφάσεως, ὅσον ἀφορᾷ, λ.χ. , τὴν κατασκευὴν καὶ διάθεσιν ἑνὸς νέου προϊόντος, τὴν ὕψωσιν ἢ τὴν μείωσιν τῆς τιμῆς τοῦ ἤδη παραγομένου, κλπ., εἶναι δὲ τοιοῦτοι ἀντικειμενικοὶ παράγοντες, ἡ γνῶσις τῆς συμπεριφορᾶς τῶν καταναλωτῶν, ὁ ὑφιστάμενος ἢ ὁ πιθανὸς συναγωνισμὸς ἄλλων ἐπιχειρήσεων, ἡ ἀνοδικὴ ἢ ἡ καθοδικὴ πορεία τῆς οἰκονομίας ἐν γένει, κλπ. Εἶναι ὁμως ἀδύνατον νὰ ὑπάρχῃ ἀπόλυτος βεβαιότης ὅσον ἀφορᾷ εἰς ὅλα ἢ τινὰ μόνον τῶν ἐν λόγω στοιχείων καί, ὥς ἐκ τούτου, ἡ ἀπόφασις θὰ ληφθῇ βάσει τῆς πιθανωτέρας νὰ πραγματοποιηθῇ προβλέψεως μεταξὺ πλειόνων πιθανῶν εὐμενῶν προβλέψεων, π.χ. ὥς πρὸς τὴν συμπεριφορὰν τῶν ἀγοραστῶν ἐν ὧσιν τριῶν δυνατῶν αὐξήσεων τῆς τιμῆς τοῦ προϊόντος κατὰ 5%, 7%, 8%. Βάσει τῶν ὑπαρχουσῶν πληροφοριῶν, ἡ ὕψωσις τῆς τιμῆς κατὰ 8% θὰ καταστῇ ἀπαγορευτικὴ διὰ τὴν διάθεσιν τοῦ προϊόντος, ἐνῶ εἰς τὰς δύο ἄλλας περιπτώσεις τὰ πιθανὰ ἀποτελέσματα κέρδους ἐκ τοῦ συνδυασμοῦ τοῦ ἀριθμοῦ τῶν πωλήσεων πρὸς τὸ ὕψος τῆς τιμῆς τοῦ προϊόντος δίδουν τὴν προτίμησιν εἰς τὴν λύσιν τοῦ 7%. Εἶναι ὁμως δυνατόν ἐπίσης ἐκ τῆς μελέτης τῆς ἀγορᾶς νὰ προκύψῃ ὅτι θὰ ἦτο μὲν εὐμενεστέρα διὰ τὴν ἐπιχείρησιν ἡ υλοθέτησις τῆς υπερτιμήσεως κατὰ 7% πλὴν ὁμως εἶναι πιθανωτέρα ἡ πραγματοποιήσις τῆς πρώτης λύσεως (5%) ὁπότε θὰ προτιμηθῇ ἐνδεχομένως ἡ λύσις αὕτη, ὥς ἀσφαλεστέρα. Δὲν εἶναι συνεπῶς μόνον τὸ ὕψος τοῦ ἀναμενομένου κέρδους ἀλλὰ καὶ ἡ πιθανότης τῆς πραγματοποιήσεως του, ποὺ κατὰ τὰς περιπτώσεις δύναται νὰ ἐπηρεάσῃ τὴν λήψιν μιᾶς ἀποφάσεως. Εἰς τὴν πράγματικότητα, οἱ συνδυασμοὶ μεταξὺ τοῦ ὕψους τοῦ προσδοκωμένου κέρδους καὶ τοῦ βαθμοῦ πιθανῆς πραγματοποιήσεώς του ἐπηρεάζονται καὶ ἀπὸ ἄλλους παράγοντας, λ.χ. ἐκτιμήσεως περὶ τῆς πορείας τῶν οἰκονομικῶν διακυμάνσεων, τοῦ γενικοῦ ψυχολογικοῦ κλίματος τῆς πολιτικῆς ἢ τῆς οἰκονομίας, κλπ.

Ἐν πάσῃ περιπτώσει, ἂν ἡ ἐπιχείρησις διαπιστώσῃ ὅτι, παρ' ὅλους τοὺς συνδυασμοὺς τοὺς ὁποίους δύναται νὰ πραγματοποιήσῃ, δὲν εἶναι εἰς θέσιν νὰ πραγματοποιήσῃ ἐν ἐλάχιστον ποσοστὸν κέρδους, θὰ παραιτηθῇ ἐπὶ τοῦ παρόντος, τῶν σχεδίων της.

Πράγματι, εἰς πολλὰς περιπτώσεις, ἂν τὸ προσδοκώμενον κέρδος εἶναι κατώτερον τοῦ ἐν λόγῳ ἐλαχίστου ὁρίου ἐνδέχεται νὰ εἶναι εἰς βάρος τῆς ἐπιχειρήσεως, εἴτε διότι, ἐν συγκρίσει πρὸς τὴν καταβληθησομένην πρόσθετον ἐνέργειαν, θὰ ὠδήγει εἰς μείωσιν τῆς ἀποδοτικότητος, εἴτε διότι ἐνέχει κινδύνους διὰ τὴν ἰσορροπίαν αὐτῆς, εἴτε διὰ τὴν καλὴν φήμην αὐτῆς, εἴτε καὶ δι' ἄλλους λόγους. Ἐπιβάλλεται, συνεπῶς, εἰς πᾶσαν ἐπιχείρησιν νὰ μελετήσῃ μετὰ προσοχῆς - καὶ τοῦτο εἶναι ἔργον τῶν εἰδικῶν - τὸ ποσοστὸν συμπληρωματικοῦ κέρδους τὸ ὁποῖον πρέπει νὰ πραγματοποιηθῇ διὰ νὰ εἶναι ἐπωφελῆς ἢ ἀποφασισθησομένη ἐπέκτασις τῶν ἐργασιῶν. Καὶ ὅταν μὲν ἡ θετικὴ ἢ ἡ ἀποφατικὴ ἀπάντησις ἐπὶ τοῦ προκειμένου εἶναι ἀπλῆ, οὐδεμία προκύπτει δυσχέρεια ὡς πρὸς τὴν λήψιν τῆς ἀποφάσεως, ἡ δυσκολία ἀρχίζει ὅταν τίθεται ζήτημα ἐπιλογῆς μεταξὺ δύο ἢ περισσοτέρων ἐπωφελῶν ἐνεργειῶν, τόσον ἐξ ἀπόψεως κέρδους, ὅσον καὶ ἀσφαλείας, κλπ. Ἐπὶ ἴσοις ὁροις, θὰ προτιμηθῇ, κατὰ κανόνα, ἡ ἐνέργεια ἢ ἀποφέρουσα τὸ ὑψηλότερον ποσοστὸν κέρδους. Ἄλλ' ὑπάρχουν πολλαὶ περιπτώσεις κατὰ τὰς ὁποίας θὰ ληφθῇ προεχόντως ὑπ' ὄψιν στοιχεῖον τι ἰδιαζούσης σημασίας διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, π.χ. ἡ ἐξάρτησις της ἐξ ἄλλων ἐπιχειρήσεων δι' ὠρισμένας ἐνεργείας, ὡς αἱ προμήθειαι, ἡ χρηματοδότησις, κλπ.

Τὰ ἀνωτέρω κριτήρια ἐπιλογῆς δὲν ἐφαρμόζονται συνεπῶς κατὰ τρόπον «μηχανιστικόν». Κατὰ κανόνα, ἄλλωστε, αἱ ἐπιχειρήσεις, ὅταν προγραμματίζουσιν σοβαρὰν τινὰ ἐνέργειαν, ἔχουν προετοιμάσῃ ἐκ τῶν προτέρων «συμπληρωματικά» ἢ «διορθωτικά» σχέδια, πρὸς ἐνδεχομένην τροποποίησιν ἢ ἀνάσχεσιν τῶν ἀποτελεσμάτων. Ὅπως λ.χ. εἰς τὴν περίπτωσιν ὑπερβολικὰ ταχείας διαθέσεως, συνέπειαι ἰδιαζούσης διαφημιστικῆς προσπάθειας τοῦ παραγομένου προϊόντος, διαθέσεως δυναμένης νὰ ὑπερακοντίσῃ τὴν παραγωγικὴν ἱκανότητα τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὴν περίπτωσιν αὐτὴν ἐπιβάλλεται περιορισμὸς τῆς διαφημίσεως τοῦ προϊόντος. Ἡ ἀντίθετος ἐνέργεια θὰ ἦτο ἐπιβεβλημένη ἂν αἱ πωλήσεις παρέμενον κάτω τοῦ προγραμματισθέντος ὁρίου.

Γενικώτερον, ἡ ἐπιχείρησις δέον πάντοτε νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀντιδρᾷ ἐπιτυχῶς εἰς τὰς ἀπροβλέπτους περιστάσεις. Εἶναι σκόπιμον, συνεπῶς, ὅπως τηρῆται αὐστηρῶς ἀναλογία τις μεταξὺ τῶν πιθανῶν κινδύνων οὗς συνεπάγεται μία ἀπόφασις τῆς διοικήσεως καὶ τῶν μέσων τὰ ὁποῖα διαθέτει ἡ ἐπιχείρησις πρὸς ἀντιμετώπισιν τοιούτων κινδύνων. Μεταξὺ τῶν ἐν λόγῳ μέσων πρέπει νὰ καταλέγωνται, ἐξ ἄλλου, ὄχι μόνον οἱ καθαρῶς ἀντικειμενικοὶ παράγοντες, ἀλλὰ καὶ οἱ προσωπικοὶ τοιοῦτοι, καθόσον ἡ ἐπιτυχία μιᾶς ἐνεργείας δὲν ἐξαρτᾶται μόνον ἐκ τῆς προβολῆς ποσοτικῶν ἀπλῶς στοιχείων, ἀλλὰ καὶ ἐκ τῆς εὐφυοῦς ἐπινοήσεως καὶ ἐκτελέσεως τῆς σχεδιασθείσης ἐνεργείας.

Γ' Θέσεις τῶν συγγραφέων

Μεταξύ τῶν προσφάτων μελετῶν ὅσον ἀφορᾷ τὸ πρόβλημα τῆς λήψεως ἀποφάσεων εἰς κατάστασιν ἀβεβαιότητος, ἀναφέρονται αἱ ἀκόλουθοι⁶.

α) Ὁ Krelle² διακρίνει δύο περιπτώσεις, καθ' ὃ μέτρον μία ἀπόφασις δύναται νὰ ἐπαναληφθῇ πολλὰς φορὰς ἢ νὰ ληφθῇ μίαν καὶ μόνην φορὰν. Ὑποθέτει ὅτι καὶ εἰς τὰς δύο περιπτώσεις εἶναι γνωσταὶ αἱ πιθανότητες, ὡς πρὸς τὰ σχετικὰ μὲ τὴν ἀπόφασιν στοιχεῖα. Ἐκ τῆς ἀναλύσεως εἰς ἣν προβαίνει συνάγει τὸ συμπέρασμα ὅτι καὶ ἡ λήψις μοναδικῶν (μὴ ἐπαναλαμβανομένων) ἀποφάσεων, καθορίζεται σύμφωνα μὲ τὸν λογισμόν τῶν πιθανοτήτων, μὲ μόνην τὴν διαφορὰν, ὅτι αἱ πιθανότητες εἰς τὴν περίπτωσιν τῶν ἐπαναληπτικῶν ἀποφάσεων εἶναι «ἀντικειμενικαί», ἐνῶ εἰς ἐκείνην τῶν μοναδικῶν ἀποφάσεων πρόκειται περὶ - ὑποκειμενικῶν» πιθανοτήτων (στάσις ἐνώπιον τοῦ κινδύνου) μὴ ἐπιδεκτικῶν μαθηματικοῦ ὑπολογισμοῦ.

β) Ὁ Helmut Koch⁷ ἐκκινεῖ ἐκ τῆς ὑποθέσεως ὅτι μεταξὺ τῶν δυναμένων νὰ πραγματοποιηθῶν συνδυασμῶν, ὁ εἷς ὀφείλει νὰ ἐνέχῃ ἰδιαιτέρως ὑψηλὴν πιθανότητα πραγματοποίησεως, ὁπότε ἡ διεύθυνσις θὰ λάβῃ αὐτὸν τὸν συνδυασμὸν ὡς βάσιν τῆς ἀποφάσεως τῆς. Εἰς ἄλλας ὁμοῦ περιπτώσεις ἡ διεύθυνσις δὲν εἶναι εἰς θέσιν νὰ διακρίνῃ προνομιούχον τινὰ συνδυασμὸν, ὁπότε εἶναι ὑποχρεωμένη νὰ θεωρήσῃ ὡς ἐξ Ἰσου πραγματοποιησίμους ὅλους τοὺς δυνατοὺς συνδυασμοὺς. Ἡ προτίμησις θὰ δοθῇ εἰς τὸν συνδυασμὸν ὅστις ὑπόσχεται τὸ μεγαλύτερον κέρδος. Ὁ Koch μελετᾷ ἐξ ἄλλου τὰς περιπτώσεις μεταβολῶν μεταγενεστέρως, συνεπεία ἐπιγενομένων γεγονότων. Ὑπογραμμίζει ἰδιαιτέρως τὸ γεγονός, ὅτι αἱ ἐπιβαρύνσεις αἱ ἀπορρέουσαι ἐκ τῆς προβλέψεως διαφόρων κινδύνων (χρηματικαὶ ἀποθεματικαὶ, ἀποθήκευσις ἐμπορευμάτων, κλπ.) μειώνουν τὸ ἀρχικῶς προβλεφθὲν κέρδος καὶ τροποποιοῦν, συνεπῶς, τὰς προϋποθέσεις ὑφ' ἧς ἐλήφθη ἡ ἀπόφασις πρὸς ἐνέργειαν.

γ) Ἄλλοι συγγραφεῖς, ὅπως οἱ Hurwicz, Savage καὶ Niehans, προτείνουν πρότυπα ἀποφάσεων μὲ βάσιν τὴν ὑπόθεσιν ὅτι τὰ δυσάρεστα γεγονότα ἅτινα δύναται νὰ προκύβουν ἐνέχουν καθωρισμένας πιθανότητας²

δ) Ὁ E. Gutemberg (op cit, σελ. 102), λαμβάνει ὑπ' ὄψιν τὴν ὑπόθεσιν καθ' ἣν ἐκάστη ἐνέργεια τῆς διοικήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως ὁδηγεῖ εἰς πλείονα δυνατὰ ἀποτελέσματα ἑκαστον τῶν ὁποίων ἔχει ἴσας πιθανότητας πραγματοποίησεως. Δέχεται ὅτι, ἐν προκειμένῳ δὲν δύναται νὰ ὑπάρξῃ γενικὸς κανὼν ἐπὶ τοῦ ὁποίου θὰ ἡδύνατο νὰ βασισθῇ ἡ λήψις ἀποφάσεως, ἀλλὰ προσπαθεῖ,

6. W. Krelle, Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, «Zeitschr. für die ges. Staatswissenschaften», Τομ. 113, 1957, σελ. 632 ἐπ., καὶ Preistheorie. Tübingen - Zürich 1961, σελ. 89, ἐπ., 589 ἐπ.

7. Zur Diskussion in der Ungewissheitstheorie, «Zeitschr. für Handelswissenschaftliche Forschung», N. F., 12ον ἔτος, 1960, σελ. 49 ἐπ., Betriebliche Planung, op. cit., σελ. 133 ἐπ.

ἐν τούτοις, νὰ παράσχη ὠρισμένας καθοδηγητικὰς ἀρχάς.

Κατ' αὐτόν, «ἡ ὑπόθεσις τῆς ἰσότητος ὧν τῶν ἀποτελεσμάτων μιᾶς καὶ τῆς αὐτῆς πράξεως ἐπισύρει τὴν ἰσότητα μεταξὺ τῆς μαθηματικῆς ἐλπίδος τῆς ἐν λόγῳ ἐπεμβάσεως καὶ τοῦ ἀριθμητικοῦ μέσου ὁρου ὧν τῶν ἀποτελεσμάτων (π.χ. τῶν κερδῶν). Ἄν π.χ. a_1, a_2, a_3, a_4 εἶναι τὰ δυνατὰ ἀποτελέσματα μιᾶς πράξεως καὶ ἂν ὅλαι αἱ δυνατότητες τῶν εἶναι ἴσαι, ἦτοι $P_1=P_2=P_3=P_4=1/4$, ἡ μαθηματικὴ ἐλπίς ἔχει τὴν ἀξίαν:

$$1/4 a_1 + 1/4 a_2 + 1/4 a_3 + 1/4 a_4 = 1/4 (a_1 + a_2 + a_3 + a_4).$$

Ἡ ἀξία αὐτῇ ἰσοῦται πρὸς τὸν ἀριθμητικὸν μέσον ὁρον ὧν τῶν ἀποτελεσμάτων.

Ἀγόμεθα οὕτω νὰ ἐπιλέξωμεν τὴν ἐνέργειαν διὰ τὴν ὁποίαν ὁ ἀριθμητικὸς μέσος ὁρος εἶναι ὁ ὑψηλότερος. Ὁ τρόπος οὗτος συμπεριφορᾶς ἀντιστοιχεῖ πρὸς τὴν ἀρχὴν τῆς τεχνικῆς βάσεως, τὴν ὀνομαζομένην κριτήριον τοῦ Laplace ἢ τοῦ Bernouilli.

Ἐτερος κανὼν λήψεως ἀποφάσεων συνίσταται εἰς τὸ νὰ ἀναζητήσωμεν τὸ ἀσθενέστερον ἐξ ὧν τῶν ἐξ ἐκάστης πράξεως ἀπορρεόντων κερδῶν καὶ νὰ ἐπιλέξωμεν τὴν πρᾶξιν ἣτις παρέχει τὸ μεγαλύτερον ἐκ τῶν ἀσθενεστέρων κερδῶν (κριτήριον τοῦ minimax τοῦ Wald). Τὸ κριτήριον τοῦτο εἶναι πολὺ ἀπαισιόδοξον, διότι ἡ ἐπιχειρήσις ἣτις λαμβάνει τὰς ἀποφάσεις τῆς βάσει αὐτοῦ τοῦ κριτηρίου δὲν θὰ εἶχε εἰς τὴν διάθεσιν τῆς παρὰ τὰ ἀσθενέστερα κέρδη.

Ἀντιστρόφως, ἡ συμπεριφορὰ τῆς ἐπιχειρήσεως θὰ ἦτο ὑπερβολικὰ αἰσιόδοξος, ἂν ἡ ἐπέμβασις τῆς ἀνεφέρετο ἀποκλειστικῶς εἰς τὴν ἐπιδίωξιν τῶν ἀνωτάτων κερδῶν. Διὰ τὸν λόγον τοῦτον ὁ Hurwicz προτείνει νὰ συνδυάσωμεν τὰ δύο ἀκραῖα κέρδη τὰ προκύπτοντα ἐκ μιᾶς πράξεως, δηλαδὴ νὰ πολλαπλασιάσωμεν διὰ τοῦ α ($0 \leq \alpha \leq 1$) τὸ ἀνώτατον κέρδος καὶ διὰ τοῦ $(1 - \alpha)$ τὸ ἐλάχιστον κέρδος καὶ νὰ προσθέσωμεν τὰς ἐντεῦθεν προκύπτουσας δύο ἀξίας».

Ἄπαντα τὰ ἀνωτέρω κριτήρια ὁδηγοῦν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι μεταξὺ πλειόνων τρόπων δράσεως, εἰς μόνον δύναται νὰ θεωρηθῇ ὅτι εἶναι ὁ καλλίτερος. Ἡ δυσκολία ἔγκειται εἰς τὸ ὅτι, ἐν τῇ πράξει, σπανίως εἶναι δυνατόν νὰ εἶναι γνωστοὶ ἐκ τῶν προτέρων ὅλοι οἱ δυνατοὶ τρόποι ἐνεργείας καὶ νὰ ἡμποροῦν νὰ τεθοῦν εἰς ἐφαρμογὴν ἐν οἰαδήποτε στιγμῇ. Ὡς ἐκ τούτου, οἱ Simon καὶ March⁸ συνάγουν τὸ συμπέρασμα ὅτι τὰ ἀνωτέρω κριτήρια δὲν δύναται νὰ τύχουν ἐφαρμογῆς. Δὲν ἀπομένει συνεπῶς εἰς κάθε ἐπιχείρησιν παρὰ νὰ ἐπιδιώξη-παραιτουμένη τῶν ἀνωτάτων κερδῶν - τὰ ἀποτελέσματα ἐκεῖνα ἅτινα θὰ ἐκρίνοντο ἱκανοποιητικὰ λαμβανομένης ὑπ' ὅψιν τῆς ἰδιαιτέρας αὐτῆς θέσεως. Ἀντὶ τῶν γενικῶν προτύπων θὰ εἴχομεν τότε συγκεκριμένα πρότυπα ἀνταποκρινόμενα εἰς τὰς ἰδιοτυπίας ἐκάστης ἐπιχειρήσεως.

8. Βλ. περίληψιν τούτων ἐν E. Gutemberg, op. cit., σελ. 101-103.

Δ) 'Ορθολογικαὶ κατευθύνσεις καὶ ὑποκειμενικοὶ προσανατολισμοὶ

Ἡ ἄκρως ἐπιφυλακτικὴ ἀποψὶς τῶν ἀνωτέρω συγγραφέων δὲν ἀποτελεῖ μεμονωμένην γνώμην, ἀλλ' ἀπηχεῖ γενικωτέραν τινα ἀντίληψιν περὶ τῆς στρατηγικῆς τῶν ἐπιχειρήσεων. Ὑποστηρίζεται πράγματι, πολλὰκις, ὅτι ἡ λήψις ἀποφάσεων καὶ ἡ διαμόρφωσις τῆς πολιτικῆς μῆς ἐπιχειρήσεως δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ἀποτελοῦν ἀπόρροιαν ἐπιστημονικῶν τοποθετήσεων καὶ συμπερασμάτων καὶ ὅτι, ἀντιθέτως, «ἡ προσωπικὴ γνώμη καὶ ἡ συζήτησις ἀποτελοῦν τὸν πυρῆνα τοῦ προβλήματος τῆς λήψεως τῶν ἀποφάσεων, ὡς ἐκ τούτου δέ, μολονότι τὰ ἀντικειμενικὰ δεδομένα εἶναι δυνατόν νὰ περιορίσουν τὰς πρακτικὰς δυνατότητας συζητήσεως, ἐν τούτοις ταῦτα οὐδὲν περισσότερον εἶναι εἰς θέσιν νὰ προσφέρουν». Ἀφ' ἐτέρου δμως, ὁ Descartes εἶχε συλλάβει ἤδη τὴν ἰδέαν ὅτι ὁ κλάδος τῆς μαθηματικῆς ἐπιστήμης θὰ ἦτο δυνατόν νὰ ἐφαρμοσθῇ εἰς τὰς κοινωνικὰς ὑποθέσεις. Κατὰ τὴν ἀποψιν ταύτην, τὴν ὁποίαν ὁ Condorcet προσεπάθησε νὰ θέσῃ εἰς ἐφαρμογὴν κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς Γαλλικῆς Ἐπαναστάσεως, τελικῶς μία παγκόσμιος μαθηματικὴ ἐπιστήμη θὰ ἔλυνε τὰ προβλήματα τῆς ἀνθρωπότητος, ἀρκεῖ νὰ διετίθεντο ἐπαρκῆ κεφάλαια καὶ ὁ ἀναγκαῖος χρόνος.

Ἡ ἔλευσις τοῦ αὐτοματισμοῦ καὶ τῶν ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστικῶν συσκευῶν ἐνισχύουν τὰς ἐν λόγῳ ἀντιλήψεις, οἱ μαθηματικοὶ δὲ τῆς σήμερον ἔχουν τὴν προδιάθεσιν νὰ θεωροῦν τὴν διοικητικὴν τῶν ἐπιχειρήσεων ὡς ἀξιόλογον τομέα διὰ τὰς μελέτας των. Ὡς ἀποτέλεσμα τῆς μαθηματικῆς ταύτης θεωρήσεως τοῦ προβλήματος προέκυψαν ὠρισμένοι πρακτικῶς ἐφαρμοσίμοι, καὶ λογικῶς ἀπλοὶ κανόνες διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἡ διαδικασία λήψεως ἀποφάσεων ἐπὶ ἐπιστημονικοῦ ἐπιπέδου εὐρίσκεται ἤδη πλησιέστερον ἢ ποτὲ εἰς τὸ στάδιον πραγματοποιήσεως.

Ὅπως ἐτονίσθη ἤδη ἀνωτέρω, ἡ λήψις ἀποφάσεων ἀποτελεῖ κατ' οὐσίαν μίαν διαδικασίαν ἐπιλογῆς⁹. Κατὰ συνέπειαν, ἐν ἀπὸ τὰ προαπαιτούμενα διὰ μίαν εὐλογον προσέγγισιν τοῦ θέματος τῆς λήψεως τῶν ἀποφάσεων, εἶναι νὰ ὑπάρχῃ μία σειρὰ κανόνων γενικῆς φύσεως, ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ὁποίων θὰ καθίσταται δυνατὴ ἡ ἐπιλογὴ αἰτη. Ὅπως δὴποτε, πρέπει νὰ λαμβάνωνται ὑπ' ὄψιν κατὰ τὴν λήψιν τῶν ἀποφάσεων τὰ ἐξῆς δεδομένα ἢ κατευθύνσεις:

-Πρῶτον, οὐδεμία πρᾶξις τῆς διευθύνσεως εἶναι ἄμοιρος κινδύνου, ὡς ἐκ τούτου δὲν εἶναι ἀπαραίτητον ὅπως οἱ κίνδυνοι ἐκάστου τρόπου ἐνεργείας σταθμίζονται ἐν ἀντιπαραθέσει πρὸς τὰ προσδοκώμενα ὀφέλη.

-Δεύτερον, αἱ ἀποφάσεις δέον νὰ λαμβάνωνται ὑπὸ τὸ πρῖσμα τῶν περιορισμῶν, τοὺς ὁποίους ἐπιβάλλει ἡ συγκεκριμένη κατάστασις καὶ αἱ ἱκανότητες

9. H.A. Simon, *Models of man*, Νέα Ὑόρκη - Λονδῖνον, 1957, σελ. 241 ἐπ., J.G. March καὶ H.A. Simon, *Les organisations*, Παρίσι, Dunod, N.E. 1969.

τῶν προσώπων τὰ ὁποῖα θὰ κληθοῦν ὅπως ἐκτελέσουν τὰς ληφθείσας ἀποφάσεις.

-Τρίτον, ἡ οἰκονομία προσπαθείας ἀποτελεῖ βασικὸν κριτήριον διὰ τὴν ἐπιλογὴν τῆς λύσεως ἐκείνης ἡ ὁποία θὰ ἀποδώσῃ τὸ μεγαλύτερον ὄφελος ἔναντι τῆς ἐλαχίστης προσπαθείας, ἢ, ἡ ὁποία θὰ ἐξασφαλίσῃ τὴν ἀπαιτουμένην μεταβολὴν μὲ τὴν ἐλαχίστην δαπάνην.

-Τέταρτον, αἱ ἀποφάσεις δέον νὰ λαμβάνωνται μὲ τὴν δέουσαν κατανόησιν ἔναντι τῆς ἀνθρωπίνης φύσεως. Οἰαδήποτε νέα ἐνέργεια εἰς μίαν ἐπιχείρησιν πιθανὸν νὰ θεωρηθῇ ὡς παρέμβασις εἰς μίαν καθιερωμένην κατάστασιν πραγμάτων. Εἰς ὥρισμένας περιπτώσεις, ἀπαιτεῖται βαθμιαία ἑναρξίς μιᾶς μακροχρονίου καὶ ἐπιμόνου προσπαθείας διὰ τῆς ὁποίας θὰ μεταβληθοῦν βαθμιδὸν αἱ συνήθειαι τῶν θιγομένων ἀτόμων. Εἰς ἄλλας περιπτώσεις πιθανὸν νὰ ἀπαιτεῖται ἡ λήψις μιᾶς δραματικῆς ἀποφάσεως διὰ νὰ τονισθῇ τὸ γεγονὸς ὅτι λαμβάνει χώραν κάτι τὸ σημαντικόν.

Ἀλλὰ καὶ πέραν τῶν ἀνωτέρω εἶναι ἀνάγκη νὰ τονισθῇ, ὅτι ὑποκειμενικοί, ψυχολογικῆς φύσεως παράγοντες καὶ καταστάσεις εἶναι δυνατόν νὰ βαρύνουν σοβαρῶς ἐπὶ τῶν λαμβανομένων ἀποφάσεων ὑπὸ τῶν διευθυντικῶν ὀργάνων τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἶναι πιθανόν, εἰς ὥρισμένην περίπτωσιν, τὰ ἀντικειμενικὰ δεδομένα νὰ ὀδηγοῦν σαφῶς εἰς συμπέρασμα τι. Πρέπει ὅμως ἐπίσης ὁ λαμβάνων τὴν ἀπόφασιν νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἐκτιμῇ τὴν ἀλήθειαν τούτου. Εἶναι δυνατόν ἡ ψυχολογικὴ κατάστασις τοῦ λαμβάνοντος τὴν ἀπόφασιν νὰ εἶναι τοιαύτη ὥστε νὰ ἐξουδετερώσῃ τὴν ὀρθὴν κρίσιν τοῦ καὶ νὰ μὴ τοῦ ἐπιτρέπῃ νὰ ἀντιλαμβάνεται ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον, ὑπὸ ἄλλας συνθήκας, θὰ ἐφαίνετο αὐτεξήγητον εἰς αὐτόν.

Μερικοὶ διευθυνταὶ ἐπιχειρήσεων συνηθίζουν νὰ μὴ λαμβάνουν σημαντικὰς ἀποφάσεις, ὅταν αἰσθάνονται κόπωσιν ἢ συναισθηματικὴν ἀνωμαλίαν οἰαδήποτε φύσεως. Ὑπάρχει μεγάλη δόσις λογικῆς εἰς τὴν πρότασιν ὅπως ἐπανεξετάζεται τὸ θέμα «εἰς τὸ κρεβάτι», δεδομένου ὅτι, ὑφ' ὥρισμένας συνθήκας, ὁ ἀνθρώπινος νοῦς λειτουργεῖ καλλίτερον ἐν ὑπνώσει, παρά ἐν ἐγρηγόρει.

Τέλος τὸ ὅλον θέμα δὲν συνοψίζεται ἀπλῶς καὶ μόνον εἰς τὸ νὰ ληφθῇ μία ἀπόφασις. Ἡ λαμβανομένη ἀπόφασις δέον ὅπως ἐκτελεσθῇ, ἀφοῦ ἀποδειχθῇ ἀποτελεσματικὴ ἐν τῇ πράξει νὰ κριθῇ ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ἀποτελεσμάτων. Τὸ γνωμικόν νὰ δέσουμε κουδούνια στὰ ποντίκια γὰρ νὰ τὰ κυνηγοῦν οἱ γάτες εἶναι μία καλὴ σκέψις, μόνον ἐφ' ὅσον εὑρεθῇ ἐκεῖνος ὁ ὁποῖος θὰ δυνηθῇ νὰ δέσῃ τὰ κουδούνια στὰ ποντίκια. Ἀκόμη καὶ εἰς τὸν ἐπιχειρηματικὸν βίον ἐκάστη ἀπόφασις προϋποθέτει θάρρος, ὡς ἐκ τούτου δὲ ὁ λαμβάνων τὴν ἀπόφασιν ὀφείλει νὰ διαθέτῃ τὸ θάρρος πρὸς ἀντιμετώπισιν τῶν συνεπειῶν τῶν ὑπ' αὐτοῦ λαμβανομένων ἀποφάσεων. Ἡ νέα τεχνολογία τῶν ἀποφάσεων εἶναι μόνον χρήσιμος εἰς τὸν διευθυντὴν τῆς ἐπιχειρήσεως καθ' ὃ μέτρον αὐτὴ

τὸν ὑποβοηθεῖ εἰς τὸ νὰ λάβῃ μίαν ἀπόφασιν. Ἡ τεχνικὴ αὕτη βεβαίως δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ὑποκαταστήσῃ τὸν λαμβάνοντα τὴν ἀπόφασιν. Διὰ τῆς χρησιμοποίησεως ὁμως τῶν ἐν λόγῳ νέων μεθόδων εἶναι δυνατόν νὰ ἀποφευχθοῦν πολλὰ σφάλματα, τῆς ὅλης διαδικασίας λήψεως τῶν ἀποφάσεων καθισταμένης εὐκολωτέρας. Ἡ τεχνικὴ αὕτη βεβαίως δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ὑποκαταστήσῃ τὸν λαμβάνοντα τὴν ἀπόφασιν. Διὰ τῆς χρησιμοποίησεως ὁμως τῶν ἐν λόγῳ νέων μεθόδων εἶναι δυνατόν νὰ ἀποφευχθοῦν πολλὰ σφάλματα, τῆς ὅλης διαδικασίας λήψεως τῶν ἀποφάσεων καθισταμένης εὐκολωτέρας καὶ πλέον ἀποτελεσματικῆς.

Ἡ νέα τεχνολογία τῆς λήψεως ἀποφασέων ἔχει ἤδη προχωρήσει ἀρκετὰ ὥστε νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ὑποδεικνύει τὴν μορφήν καθ' ἣν θὰ ἐξελιχθοῦν τὰ γεγονότα ἐν τῷ μέλλοντι. Ἐνδεχομένως, ἡ πολυτιμωτέρα συμβολὴ τῆς νέας ταύτης τεχνικῆς θὰ εἶναι ὅτι θὰ αὐξήσῃ τὴν ἐμπιστοσύνην τὴν ὁποίαν ὁ ἐπιχειρηματίας ἔχει περὶ τῆς ἰδίας αὐτοῦ ἰκανότητος πρὸς λήψιν ἀποφάσεων. Ἐτέρα συμβολὴ εἶναι ὅτι ἡ νέα τεχνικὴ θὰ δύναται νὰ ὑποδείξῃ τὸ εἶδος τῶν πληροφοριῶν, αἱ ὁποῖαι πράγματι ἀπαιτοῦνται διὰ νὰ ρίψουν τὸ κατάλληλον φῶς ἐπὶ τοῦ ἐκάστοτε ἀντιμετωπιζομένου προβλήματος. Εἰς πολλὰς περιπτώσεις πρότερον οὐδεμίαν προσπάθεια κατεβάλλετο διὰ νὰ ἐξασφαλισθῇ τὸ εἶδος τοῦτο τῶν πληροφοριῶν, μολοντί οὐδεμία λογικὴ ἀπόφασις ἦτο δυνατόν νὰ λαμβάνεται ἀνευ αὐτῶν. Ἐπὶ πλέον, διὰ τῆς νέας τεχνικῆς τῆς λήψεως τῶν ἀποφάσεων εἶναι δυνατόν νὰ ἐλαττωθῇ ἡ περίοδος τῆς ἀναποφασιστικότητος. Πλεῖστα ὅσα ἄτομα εὐρίσκουν τὸ στάδιον τῆς ἀναποφασιστικότητος ὡς λίαν δυσάρεστον - μερικοὶ τὸ περιγράφουν ὡς κόλασιν ψυχικοῦ μαρτυρίου. Ἀπὸ προσωπικῆς ἀπόψεως, εἶναι πράγματι σημαντικὸν πλεονέκτημα τὸ νὰ διαθέτῃ τις ἐν μέσον περιορισμοῦ τῆς διαρκείας τῆς ἐν λόγῳ διαδικασίας «σταθμίσεως τῆς καταστάσεως», εἶναι δὲ πολὺ εὐκολώτερον νὰ γίνεται τοῦτο κατὰ τρόπον ὀρθολογικὸν παρὰ εἰς τὸ ἡμίφως τῶν ὑποκειμενικῶν συλογισμῶν καὶ κρίσεων.

Οἱ ἐπιχειρηματίαι, ἐν τῷ συνόλῳ των, μονολότι εἶναι κατ' ἐπάγγελμα δημιουργοὶ ἀποφάσεων, ἐν τούτοις δὲν ἀριστεύουν εἰς τὴν ἀνάλυσιν τοῦ μηχανισμοῦ τούτων. Ὁ οὐσιαστικὸς ρόλος τούτων εἶναι νὰ ἀτενίσουν πρὸς τὸ μέλλον πρὸς τὸν σκοπὸν ἐξευρέσεως καὶ συγκρίσεως τῶν πιθανῶν μεθόδων ἐνεργείας πρὸς πραγμάτων τοῦ ἐπιθυμητοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ. Ἀλλὰ ὁ μεμονωμένος ἐπιχειρηματίας ἔχει τὴν τάσιν νὰ ὑπερτιμᾷ μίαν πλευράν τοῦ θέματος εἰς βάρος τῶν ἄλλων. Ὁ γενικὸς διευθυντὴς τῆς Ἀμερικανικῆς General Electric Company ὑποστηρίζει ὅτι ἡ ἰκανότης διὰ τὴν λήψιν ἀποφάσεων ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς γνώσεως τῶν γεγονότων καὶ τῶν ἐδικῶν συνθηκῶν τῆς περιπτώσεως, διατυπώνει δὲ ὡς ἐξῆς τὴν ἀποψίν του ταύτην:

Τὸ τέχνασμα διὰ νὰ λάβῃ τις μίαν ὀρθὴν ἀπόφασιν συνίσταται ἀπλῶς

εἰς τὸ νὰ ἔχη τις ὑπ' ὄψιν τοῦ τὰ ἀπαραίτητα δεδομένα. Αἱ πλεῖσται τῶν ὀρθῶν ἀποφάσεων λαμβάνονται διότι τὰ ἀπαιτούμενα στοιχεῖα εἶναι πρόσφορα καὶ διότι τὰ συμπεράσματα, τὰ ὁποῖα προκύπτουν ἀπὸ τὰ στοιχεῖα ταῦτα, εἶναι λίαν προφανή».

Ὅπως ἐλέχθη ἀνωτέρω ἡ ἀποψὶς αὕτη, ὅτι δηλαδὴ αἱ ἀποφάσεις ἀπορρέουν σχεδὸν αὐτομάτως ἀπὸ τὰ δεδομένα τῆς περιστάσεως, δὲν γίνεται ὁμοφώνως ἀποδεκτὴ. Πράγματι, εἶναι γενικῶς παραδεκτὸν ὅτι ἡ γνῶσις τῶν γεγονότων καὶ συνθηκῶν δὲν δύναται ἀφ' ἑαυτῆς νὰ εἶναι ἀρκούντως πλήρης, ὥστε νὰ ἐπιτρέπη τὴν λήψιν ἀποφάσεων ἀπλῶς δι' ἑνὸς ὑπολογισμοῦ. Ἀπαιτοῦνται στοιχεῖα διὰ τὴν στήριξιν τῆς ἀποφάσεως. Δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ληφθῇ ὀρθὴ ἀπόφασις, ἐφ' ὅσον δὲν διατίθενται ἅπαντα τὰ στοιχεῖα καὶ ἅπασαι αἱ λεπτομέρειαι τοῦ προβλήματος. Ἐν τούτοις, ὁμως, ἀπαιτεῖται κάτι περισσότερον ἀπὸ τὰς πληροφορίας ταύτας.

Μία ἀπόφασις εἶναι δυνατόν νὰ θεωρηθῇ ὡς ὁ συνδυετικὸς κῆκος μεταξὺ τῶν συμβάντων τοῦ παρελθόντος καὶ τῶν γεγονότων τοῦ μέλλοντος. Προτοῦ ληφθῇ αὕτη, δεόν ὅπως ἐξετεσθoῦν οἱ διαζευκτικοὶ τρόποι ἐνεργείας καὶ νὰ ἀναλυθοῦν αἱ θεμελιώδεις τάσεις τῆς συμπεριφορᾶς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τοῦ περιβάλλοντος ἐντὸς τοῦ ὁποῖου δρᾷ αὕτη. Ἡ ἀπόφασις δέ, σημαίνει, αὕτη καθ' ἑαυτήν, ὅτι ἐκ τοῦ συνόλου, ἐπελέγη εἰς στόχος. Εἰς διευθυντὴς ἐπιχειρήσεως περιγράφει τὴν διαδικασίαν ὡς ἑξῆς:

Καταγράφω ὀρισμένας λύσεις καὶ τὰς κατατάσσω νοερῶς κατὰ προτεραιότητα. Ἐν συνεχείᾳ καλῶ εἰς σύσκεψιν τοὺς βοηθοὺς μου καὶ προτείνω μίαν πιθανὴν λύσιν, βεβαίως οὐδέποτε ἐκείνην, τὴν ὁποία ἔχω κατατάξει ὡς τὴν καλλιτέραν. Ἐπακολουθεῖ συζήτησις καὶ ἀνταλλάσσονται σκέψεις. Εἰς πολλὰς περιπτώσεις, κατὰ τὴν πρόοδον τῆς συζητήσεως καταλήγομεν εἰς τὴν λύσιν, τὴν ὁποῖαν εἶχον προηγουμένως ἐπιλέξει ὡς τὴν καλλιτέραν. Εἰς ἄλλας ὁμως περιπτώσεις, μεταπειθoμαι ἡ προτείνεται νέα λύσις. Μετὰ τὸ πέρας τῆς συσκέψεως, ἀποφασίζω ποία εἶναι ἥδη ἡ καλλιτέρα λύσις.

Ἡ μέθοδος αὕτη τῶν συσκέψεων εἶναι λίαν διαδεδομένη μεταξὺ τῶν διευθυντῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων, πολλοὶ δὲ τούτων τονίζουν ὅτι τὸ μεγαλύτερον πρόβλημα κατὰ τὰς ἐν λόγῳ συσκέψεις εἶναι νὰ μὴ ἐκφεύγει ἡ συζήτησις ἀπὸ τὸν κύριον στόχον. Ἀλλά, εἴτε μία ἀπόφασις λαμβάνεται κατόπιν συζητήσεως ὑπὸ ὁμάδος συσκεπτομένων ἀτόμων, εἴτε λαμβάνεται ὑπὸ ἑνὸς καὶ μόνον προσώπου ἐπὶ τῇ βάσει γονίμου πείρας, ἡ ἀρχὴ εἶναι ἡ αὕτη. Διὰ νὰ λάβῃ μίαν ἀπόφασιν ὁ διευθύνων τὴν ἐπιχείρησιν πρέπει νὰ ἀναλύσῃ, νὰ καθορίσῃ τὸ πρόβλημα, νὰ κρίνῃ, νὰ ριψοκινδυνεύσῃ καὶ νὰ δώσῃ κατευθύνσεις διὰ τὴν ἀνάληψιν ἀποτελεσματικῆς δράσεως. Τὸ γεγονὸς δὲ ὅτι οὗτος, ἐνδεχομένως, νὰ μὴ δύναται νὰ περιγράψῃ τὴν ὡς ἄνω διαδικασίαν μετὰ τὴν αὐτὴν φρασεολογίαν οὐδόλως μεταβάλλει τὴν οὐσίαν τοῦ πράγματος.

Ε) Συστήματα ενημερώσεως και εκπαίδευσης στελεχών

Όπως έσημειώθη και άνωτέρω, αί αποφάσεις διευθύνσεως είτε άφορούν εις ζητήματα γενικής πολιτικής, είτε εις ειδικά τοιαύτα, είτε, τέλος, εις θέματα έλέγχου, προϋποθέτουν ενημέρωσιν δηλαδή συλλογήν και ταξινομήσιν πληροφοριών, αλλά και κανόνas βάσει τών όποιών αί πληροφορίες αΐται θά χρησιμεύσουν εις τήν λήσιν αποφάσεων. Ό σύγχρονος διευθυντής όμως, λόγω άκριβώς τής όριζοντίου και καθέτου αναπτύξεως τών επιχειρηματικών σχέσεων, δύναται νά εύρεθῇ, ως πρὸς τήν ενημέρωσιν, ένώπιον άνυπερβλήτων πολλάκις δυσχερειών, άν περιορισθῇ εις τὰ κλασσικά μόνον μέσα ενημερώσεως. Πράγματι, όχι μόνον ό δγκος τών αναγκαιών ή τών συλλεγομένων πληροφοριών είναι πολλάκις τόσον μέγας ώστε νά καθίσταται άδύνατος ή ταξινομήσις και ταχεία χρησιμοποίησις του, αλλά και όταν υπάρχουν αί πληροφορίες και είναι δεκτικαί σχετικώς εύχεροϋς ταξινομήσεως, μικράν πολλάκις προσφέρουν εις αὐτόν ύπηρεσίαν, διότι ό επιχειρηματίας άγνοεῖ τὰ πρότυπα ή τούς κανόνas βάσει τών όποιών είναι δυνατή ή λήσις αποφάσεως όταν πρόκειται μία περίπτωσης πολλαπλών, βάσει στατιστικών νόμων ή τής θεωρίας τών παιγνίων, έπιλογών. Εις τās δυσχερείας ταύτας δύναται νά προστεθῇ άκόμη, ή συχνή περίπτωσης έλλείψεως έπικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ πλειόνων διευθυντικών όργάνων τής έπιχειρήσεως, τόσον κατά τὸ στάδιον τής λήψεως τών αποφάσεων όσον και κατ' εκείνο τής εκτελέσεως.

Διά νά υπερνικηθοϋν όλαί αΐται αί άδυναμιαί ή άβεβαιότητες, είναι αναγκαῖον όπως αί αποφάσεις τών επιχειρήσεων λαμβάνωνται σήμερον μέ τήν βοήθειαν, καθ' όλον τὸ μέτρον τοϋ δυνατοϋ και αναλόγως τοϋ όγκου, τής ύφης, τής ειδικότητος και τοϋ έσωτερικοϋ δυναμισμού εκάστης έπιχειρήσεως, συγχρόνων μηχανικών, ή άκριβέστερον, ήλεκτρονικών μέσων ενημερώσεως, άτινα είναι εις θέσιν νά προσφέρουν τὰ άποκαλούμενα υπό τοϋ R. L. Ackoff¹⁰

10. Αί διαδικασίαι λήψεως τών αποφάσεων συνιστοϋν οϋσιαστικώς μίαν τεχνικήν διά τής όποιās έντοπίζεται ή έπιλογή ένός εκ περισσοτέρων έναλλακτικών μέσων διά τήν προχώρησιν πρὸς ένα άντικειμενικόν σκοπόν. Έν τῇ πράξει, μόνον έν σχετικώς μικρόν ποσοστό τής απαιτουμένης νοητικής ενεργείας ύπολογίζεται, υπό τήν άπόλυτον έννοιαν τοϋ όρου. Πολλαί σημαντικαί αποφάσεις εις τās έπιχειρήσεις λαμβάνονται διά τής διαισθήσεως, συχνά δέ καθυστεροϋν εκ τούτου εις τήν εκτέλεσιν, μέχρις ότου πλησιάζη έν χρονικόν όριον ή μία μεταβολή τών συνθηκών καταστήσῃ αναπόφευκτον τήν λήσιν τής αποφάσεως. Οί επιχειρηματία τυπικώς προφασίζονται ότι λαμβάνουν λογικά αποφάσεις, έννοοϋν δέ ότι βασίζουσιν τās αποφάσεις των επί άντικειμενικών δεδομένων. Έν τούτοις, αί ένδείξεις είναι, ότι εις τās πλείστας τών περιπτώσεων, αί αποφάσεις δέν στηρίζονται τόσον επί μιάς άντικειμενικής άπόψεως, όσον επί ένός προσωπικοϋ ένστικτώδους συναισθήματος. Εις τήν πραγματικότητα τούτο σημαίνει ότι ό λαμβάνων τήν άπόφασιν σχηματίζει κατά νοϋν μίαν βεβαιότητα ότι είναι δυνατόν νά ακολουθηθῇ μία όδός και ότι δέν θά προκύψῃ δυσάρεστός τις εκπληξις. Θά έχῃ βεβαίως λάβει ύπ' όψιν του όλα τὰ διαθέσιμα στοιχεία και άπόψεις και θά έχῃ όδηγηθῇ υπό τής ιδίας αὐτοϋ πείρας, ως και υπό τής γνώσεώς του επί παρελθουσών,

«συστήματα ολοκληρωμένης διευθύνσεως». Είναι αναγκαῖον, ειδικώτερον, όπως αἱ σοβαραὶ ἐπιχειρήσεις προβαίνουν εἰς κατάστροφωσιν ὀργανογραμμάτων τῶν ἀποφάσεων, ἐνδεικνυόντων τὴν ἀνήκουσαν εἰς μίαν ἐκάστην ἱεραρχικὴν θέσιν, καθὼς καὶ τὴν μεταξὺ τῶν ἀποφάσεων ἀλληλεξάρτησιν, ἀναλύουν δὲ ἀκολούθως, ἐπὶ τῇ βάσει προτύπων, τὰς ἀνάγκας ἐνημερώσεως· ἐκ τοῦ συναχθησομένου, τέλος, ὕλικου εἰς πληροφωρίαν καὶ μετ' ἀναγραφὴν καὶ ταξινομήσιν αὐτοῦ δέον ὅπως ἀναζητοῦν τὰς καλλιτέρας δυνατὰς λύσεις εἰς ἐκάστην συγκεκριμένην περίπτωσιν. Εἶναι εὐνόητον ὅτι ὁ ἐκσυγχρονισμὸς οὗτος τῶν τρόπων λήψεως τῶν ἀποφάσεων, μὲ τὴν βοήθειαν τῶν ἐξηλιγμένων μέσων, ἀπαιτεῖ ὄχι μόνον χρόνον καὶ μηχανὰς, ἀλλ' ἐπίσης καὶ ἰδίως τὴν συγκρότησιν ἐπιτελικῶν ὑπηρεσιῶν μὲ συμμετοχὴν ἐιδικῶν τῆς ἀναλύσεως ἐπὶ τῆς εφαρμογῆς τῶν συστημάτων ἐνημερώσεως, ἐρευνητῶν πραξιολόγων καὶ ὑπευθύνων διευθυντικῶν ὀργάνων. Πρὸς τὴν κατεύθυνσιν ταύτην μεγάλας φυσικά, θὰ προσφέρουν ὑπηρεσίας εἰς τὸ μέλλον αἱ λεγόμεναι Τράπεζαι πληροφοριῶν ἢ δεδομένων, καθὼς καὶ αἱ Τράπεζαι προγραμμάτων, φορεῖς τῶν ὁποίων θὰ εἶναι ἐπιστημονικοὶ ὀργανισμοὶ χρηματοδοτούμενοι ὑπὸ τοῦ κράτους, ὅπως τοῦτο συμβαίνει ἤδη εἰς μέγαν βαθμὸν εἰς τὰς Η.Π.Α. εἴτε ἑταιρεῖαι ἐιδικευμέναι εἰς τὸ ἔργον παροχῆς ὑπηρεσιῶν, εἴτε τέλος, ἐνώσεις αὐτῶν τούτων τῶν ἐξυπηρετουμένων ἀπὸ τὴν χρῆσιν προγραμμάτων. Ἡ σύγχρονος ἀνάπτυξις συστημάτων τηλεπικοινωνιῶν, δηλαδὴ ἐνημερώσεως ἐξ ἀποστάσεως θὰ ἀποτελέσῃ ἀποφασιστικὸν παράγοντα εἰς τὴν ἐν λόγῳ ἐξέλιξιν, καθ' ὃ μέτρον, ειδικώτερον, θὰ βοηθήσῃ τὴν ἐξασφάλισιν πληροφοριῶν εὐρυτέρας καταναλώσεως καί, συνεπῶς, μικροτέρου κόστους διὰ τὸν καταναλωτὴν ἐπιχειρηματίαν. Εἶναι φανερόν, ὅπωςδήποτε, ὅτι ἡ ἰδίᾳ ἐξέλιξις θὰ ὀδηγήσῃ τελικῶς εἰς τὴν ὁλοκλήρωσιν νέου τύπου ἐπιχειρηματίου, ἀνταποκρινομένου εἰς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς μετα - βιομηχανικῆς κοινωνίας.

Ὑπάρχουν, ἐξ ἄλλου, ἐνδείξεις ὅτι ἡ ἐκτίμησις τοῦ κεντρικοῦ ρόλου τὸν ὁποῖον διαδραματίζουν αἱ ἀποφάσεις εἰς τὴν ἐπιχειρηματικὴν ζωὴν, θὰ μεταβάλλῃ πιθανόν τὸ ὅλον σύστημα ἐκπαιδεύσεως στελεχῶν διοικήσεως κατὰ τὸ προσεχὲς μέλλον. Αἱ κυριώτεραι συνεισφοραὶ εἰς τὴν θεωρίαν τῆς λήψεως τῶν ἐπιχειρηματικῶν ἀποφάσεων προέρχονται ἀπὸ τὸν ἀκαδημαϊκὸν κόσμον, αἱ διεξαγόμεναι δὲ μελέται ἐπὶ τῆς διοικητικῆς τῶν ἐπιχειρήσεων ἀπὸ ἀποφοίτων ἀνωτάτων σχολῶν ἐντοπίζουν τὸ ἐνδιαφέρον κατὰ κύριον λόγον εἰς τὸ ἐν λόγῳ θέμα.

Ἡ American Management Association διαθέτει ἤδη μέσα διὰ τῶν ὁποίων οἱ διευθυνταὶ ἐπιχειρήσεων δύνανται ἐν τῇ πράξει νὰ διδάσκωνται τὴν διαδικασίαν λήψεως ἀποφάσεων. Ἡ κεντρικὴ ἰδέα εἶναι νὰ γίνεταί εἰκονικὴ ἀπομīmῃσις ἐν τῇ αἰθούσῃ διδασκαλίας τῶν συνθηκῶν ὑπὸ τὰς ὁποίας λαμβάνωνται αἱ ἀποφάσεις τῶν ἀνωτάτων διοικητικῶν στελεχῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ μέθοδος αὕτη κατέστη ἐφαρμόσιμος μόνον κατόπιν τῆς σημειωθείσης

ανάπτυξης των ηλεκτρονικών υπολογιστικών συσκευών διά των οποίων ήδη είναι δυνατόν να αναπαρασταθῇ ἐντὸς δύο ἐβδομάδων ἐν τῇ αἰθούσῃ διδασκαλίας ἡ δεκαετής λειτουργία μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Τὸ παίγνιον λήψεως ἀποφάσεων ἐκτελεῖται τυπικῶς ὑπὸ τεσσαράκοντα στελεχῶν διοικήσεως κατανεμμένων εἰς πέντε ἀνταγωνιστικὰς ομάδας ἢ ἐταιρίας, ἐκάστης ομάδος ἐφοδιαζομένης μὲ τὰ βασικὰ στατιστικὰ στοιχεῖα τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ἣν θεωρεῖται ὅτι ἀνήκει. Αἱ ἐπὶ μέρους ομάδες αὗται λαμβάνουν ἀποφάσεις ὡς πρὸς τὰς τιμὰς, τὴν παραγωγὴν, τὴν ἐμπορίαν τοῦ προϊόντος, τὴν ἐρευναν καὶ τὴν ἀνάπτυξιν, τὰς ἐπενδύσεις διὰ πάγια καὶ τὴν ἐρευναν ἀγορᾶς. Ἐπίσης αἱ ομάδες αὗται παρακολουθοῦν διαλέξεις-κριτικὴν ἐπὶ τῶν ἐπιτευξέων των.

Αἱ τέσσαρες αὗται εἰκονικαὶ ἐπιχειρήσεις θεωροῦνται ὅτι κατασκευάζουν τὸ αὐτὸ προϊόν διὰ τὴν αὐτὴν ἀγοράν αἱ δὲ πωλήσεις καὶ τὰ κέρδη ἐκάστης τούτων προσδιορίζονται ἐπὶ τῇ βάσει τῆς ἀνταγωνιστικῆς ἀλληλεπιδράσεως τῶν ἀποφάσεων των ὡς πρὸς τὰς τιμὰς καὶ τὸν τρόπον καὶ τὸ ὄψος χρησιμοποίησεως τῶν διαθέσιμων μέσων. Ἐκάστη ὁμάς λαμβάνει ὀκτὼ ἀποφάσεις καθ' ἑκάστον τρίμηνον. Αἱ λαμβανόμεναι ἀποφάσεις εἰσάγονται εἰς τὸν ηλεκτρονικὸν υπολογιστήν, ἐκ τοῦ ὁποίου αἱ ομάδες λαμβάνουν τὰ ἀποτελέσματα ὅλων τῶν ἀποφάσεων, ὡς καὶ ἐνδείξεις περὶ τοῦ τρόπου καθ' ὃν αὗται ἐπηρέασαν τὴν νέαν ἀνταγωνιστικὴν σχέσιν μεταξύ τῶν πέντε εἰκονικῶν ἐταιριῶν. Ὁ κύκλος τῆς διὰ στατιστικῶν στοιχείων ἐνημερώσεως καὶ τῆς λήψεως τῶν ἀποφάσεων ἐπαναλαμβάνεται εἴκοσι ἕως τεσσαράκοντα φορές, τοιοῦτοτρόπως δὲ γίνεται εἰκονικὴ ἀπομίμησις τῆς λειτουργίας μιᾶς ἐπιχειρήσεως διὰ πέντε ἕως δέκα ἔτη. Ἡ δαπάνη συμμετοχῆς εἰς τὸ σύστημα τοῦτο ἐκπαιδεύσεως ἀνέρχεται εἰς δρχ. 17.000 περίπου πλέον τὰ ἐξοδα διαβιώσεως· πολλὰ ἀνώτατα στελέχη ἀμερικανικῶν ἐπιχειρήσεων φαίνεται ὅτι θεωροῦν τὸ σύστημα τοῦτο ὡς εὐθηνότερον τρόπον τοῦ νὰ μανθάνῃ κανεὶς τί δὲν πρέπει νὰ πράττῃ διὰ νὰ μὴ χρεωκοπῇ εἰς τὴν ἐπιχειρηματικὴν τοῦ ζώην.

III.- ΑΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΕΙΣ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟΝ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΩΤΕΡΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ

A. Γενικαὶ παρατηρήσεις. Κατηγορίαι ἀποφάσεων

Ἐνῶ αἱ ἀρμοδιότητες τῆς διοικήσεως πηγάζουν κατὰ κανόνα ἐκ τοῦ νόμου καὶ δὲν εἶναι δοταί, αἱ ἀποφασιστικαὶ ἀρμοδιότητες τῶν ἐνδιαμέσων καὶ κατωτέρων κλιμακίων προϋποθέτουν μίαν ἐξουσιοδότησιν. Ἐλέχθη ἀνωτέρω

παρεμφερῶν πρὸς τὴν κατάστασιν ἣν ἀντιμετωπίζει, περιστάσεων. Ἡ ἀπόφασις, ὁμῶς, τὴν ὁποίαν λαμβάνει, εἶναι, κατ' οὐσίαν, μία ὑποκειμενικὴ ἀπόφασις ἐκπηγάζουσα ἀπὸ τὰς ἐσωτερικὰς δυνάμεις τούτου.

11. Τοῦ Πανεπιστημίου τῆς Καλιφορνίας.

ποιται αποφάσεις τοιαύτης φύσεως δὲν δύνανται νὰ ἀποτελέσουν ἀντικείμενον ἐξουσιοδοτήσεως.

Ἐπὶ πλεόν, προκειμένου περὶ αποφάσεως κατ' ἐξουσιοδότησιν, ἰσχύουν αἱ ἀκόλουθοι ἀρχαί: 1ον. Τὸ ἐξουσιοδοτοῦν κλιμάκιον δικαιούται νὰ ἀπαιτήσῃ ὅπως ὁ ἐξουσιοδοτούμενος λογοδοτήσῃ εἰς αὐτὸν περὶ τοῦ τρόπου καθ' ὃν ἡσκήσῃ τὴν ἐν λόγῳ ἀρμοδιότητα. Διὰ τῆς ἀρχῆς ταύτης διαφυλάσσεται ἡ ἐνότης τῶν αποφάσεων. 2ον. Ὁ ἐξουσιοδοτῶν δύναται νὰ ἐπέμβῃ ἀνὰ πᾶσαν στιγμὴν τροποποιῶν τὰς ἀρμοδιότητας τοῦ ἐξουσιοδοτηθέντος ἢ προσδιορίζων ἀμέσως τὸν τρόπον δράσεως 3ον. Ἡ περαιτέρω παροχὴ ἀρμοδιότητος εἶναι παραδεκτὴ ὑπὸ τὸν ὅρον ὅτι δὲν δημιουργεῖ κινδύνους διὰ τὴν ἱεραρχίαν. 4ον. Αἱ αποφάσεις αἱ λαμβανόμεναι κατ' ἐξουσιοδότησιν δὲν εἶναι ἀδέσμευτοι, ἀλλὰ προκαθορίζονται κατὰ κάποιον τρόπον, συμφώνως πρὸς γενικὰς ὁδηγίας ἢ τὰς ἰδιαιτέρας προθέσεις τοῦ ἐξουσιοδοτοῦντος. Γενικώτερον, πρέπει νὰ ὑπάρχῃ συντονισμός, καθόσον ἀφορᾷ τὰς ἐνεργείας τῶν ὑποδεστέρων ὀργάνων, ὥστε νὰ μὴ διασπᾶται ἡ ἐνότης τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως.

Αἱ αποφάσεις τῶν ἐνδιαμέσων κλιμακίων δύνανται νὰ διακριθῶν εἰς εἰδικὰς καὶ γενικὰς, εἰς διοικητικὰς καὶ εἰς πράξεις ὕλικῆς ἐκτελέσεως.

Γενικαὶ αποφάσεις δύνανται νὰ ληφθῶν ὅσας κίς πρόκειται περὶ γεγονότων ἐπαναλαμβανομένων μετὰ τινος κανονικότητος. Εἰς τὰς περιπτώσεις ταύτας ἡ διενέργεια τῶν ἐπὶ μέρους πράξεων γίνεται συμφώνως πρὸς ἀπαξ τιθεμένους κανόνας, εἰς τοὺς ὁποίους ὑποτάσσονται τὰ ἐπὶ μέρους γεγονότα, πράξεις ἢ ἐνέργειαι. Ὑπάρχουν, ἐν τούτοις, ἐνίοτε καὶ εἰς τὸ ἐπίπεδον τῶν ἐνδιαμέσων κλιμακίων περιπτώσεις μὴ ἐπαναληπτικαί, ἀλλὰ κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον μοναδικαὶ ἢ εἰδικαί, ἐπὶ τῶν ὁποίων ἀπαιτεῖται νὰ ληφθῇ ἰδιαιτέρα ἐκάστοτε ἀπόφασις. Γενικῶς ὅμως, εἰς τὰ ἐνδιάμεσα καὶ τὰ κατώτερα κλιμάκια, ἡ διάταξις τῶν ἀρμοδιοτήτων εἶναι τοιαύτη ὥστε ἐλάχισται παρουσιάζονται περιπτώσεις λήψεως ἰδιοτύπων αποφάσεων. Εἰς τὰ διάφορα συνεργεῖα, λ.χ., αἱ ἀρμοδιότητες κατανέμονται ἀπαξ διὰ παντός, μεταξὺ τῶν στελεχῶν, ὑπὸ τοῦ προϊσταμένου τῆς ὑπηρεσίας καὶ ἑκαστον στέλεχος ἐκτελεῖ ἀπλῶς τὴν ἀνατιθεμένην εἰς αὐτὸ ὑπηρεσίαν. Ὁ μέγας ὄγκος τῶν ἐπιχειρουμένων ἐνεργειῶν ἀποτελοῦν πράξεις ἐκτελέσεως, εἰς τὰς ὁποίας σπανίως τίθεται ζήτημα ἐπιλογῆς μεταξὺ πλειοτέρων τῆς μιᾶς λύσεως. Τὰς πράξεις ταύτας δυνάμεθα νὰ ἀποκαλέσωμεν πράξεις ὕλικῆς ἐκτελέσεως, ὅπως εἶναι ἡ παραγωγή, αἱ προμήθειαι, αἱ πωλήσεις, ἡ κατασκευὴ, τὸ πλάνισμα, τὸ τορνάρισμα, κ.λ.π. Ὀνομάζομεν, ἀντιθέτως, διοικητικὰς πράξεις ἢ πράξεις διοικήσεως, ἐκείνας αἵτινες ἀποβλέπουν εἰς τὸ νὰ καταστήσουν δυνατὴν τὴν λειτουργίαν τῶν διαφόρων ὑπηρεσιῶν, συμφώνως πρὸς τὴν ἰδέαν μιᾶς τάξεως καὶ συντονισμοῦ τῶν ἑτερογενῶν στοιχείων ἅτινα ἀπαρτίζουν τὴν ἐπιχείρησιν ἢ τῶν ἐπὶ μέρους κλιμακίων αὐτῆς. : Εἶναι ἐκεῖνο τὸ ὅποιον οἱ Ἀμερικανοὶ ἀποκαλοῦν συνήθως «managerial services», ἐνῶ ἐπιφυλάσσουν τοὺς ὅρους «Doing - functions» ἢ «Making - fun-

ctions» εἰς τὰς πράξεις ὑλικῆς ἐκτελέσεως¹². Εἰς τὰς πράξεις διοικήσεως περιλαμβάνονται ἰδιαιτέρως:

- α) ἡ προπαρασκευὴ τῆς ἐργασίας.
- β) ὁ προγραμματισμὸς τῆς ἐργασίας,
- γ) ἡ κατανομὴ τῶν ἀρμοδιοτήτων,
- δ) ἡ τοποθέτησις εἰς τὰς θέσεις ἐργασίας,
- ε) ὁ ἔλεγχος.

Ὡς παράδειγμα πράξεως διοικήσεως δυνάμεθα νὰ ἀναφέρωμεν τὸν πειραματισμὸν νέας τεχνικῆς μεθόδου, ὡς τοιοῦτον δὲ πράξεως ἐκτελέσεως τὴν ὑπογραφὴν μιᾶς συμβάσεως ἀγορᾶς ἢ πωλήσεως ἐν τῷ πλαισίῳ τῶν ἤδη προγραμματισθεῖσων σχετικῶν πράξεων.

Ἀπὸ ὀργανικῆς ἀπόψεως δύναται κάλλιστα νὰ συμπεσῇ εἰς τὸ αὐτὸ πρόσωπον ἡ διενέργεια μιᾶς διοικητικῆς πράξεως καὶ μιᾶς πράξεως ἐκτελέσεως. Εἰς τὴν πρᾶξιν, ἀνατίθεται συνήθως εἰς τὰ ἀνώτερα κλιμάκια ἡ διενέργεια περισσότερων πράξεων διοικήσεως παρὰ εἰς τὰ κατώτερα. Τοῦτο ὅμως δὲν ἀποτελεῖ ἀπόρροια ὀρθολογικῆς τινὸς ἀρχῆς καὶ θὰ ἡδύνατο τις νὰ φαντασθῇ, ὑπὸ σύστημα εὐρείας ἀποκεντρώσεως, διάφορον τινὰ διάταξιν τῶν ἀρμοδιοτήτων.

Β.- Πρότυπα λήψεως ἀποφάσεων εἰς τὰ ἐνδιάμεσα κλιμάκια

Δυνάμεθα νὰ προβῶμεν ἀμέσως ἐδῶ εἰς μίαν γενικῆς φύσεως παρατήρησιν. Κατὰ κανόνα, αἱ ἀποφάσεις τῶν ἐνδιαμέσων κλιμακίων ἐμφανίζουν σταθερῶς τοὺς ἐξῆς δύο χαρακτήρας: πρῶτον, ἀναφέρονται εἰς θέματα ἡσσονος σημασίας, ἐν συγκρίσει πρὸς τὰς ἀποφάσεις τῆς διοικήσεως, δεύτερον, ἀφοροῦν εἰς βραχυχρόνια μέτρα ἢ ἐνεργείας.

Ἐκ τοῦ συνδυασμοῦ τῶν δύο τούτων χαρακτήρων προκύπτει - ἰδίως ὅταν πρόκειται περὶ θεμάτων τεχνικῆς φύσεως -, ὅτι τὰ ἀποτελέσματα αὐτῶν τῶν ἀποφάσεων εἶναι κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον γνωστὰ ἐκ τῶν προτέρων. Ὅταν πρόκειται, βεβαίως, περὶ μέτρων κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῶν ὁποίων παρεμβάλλονται ἐμπορικοὶ παράγοντες, τὰ ἀποτελέσματα καθίστανται, κατ' ἀρχήν, περισσότερον ἀβέβαια ἀλλ' ὅπως παρατηρεῖ ὁ Καθηγητὴς E. Gutemberg¹³, τὸ γεγονὸς ὅτι λαμβάνονται βραχυχρονίως ἐπὶ τῇ βάσει προσφάτων πληροφοριῶν, προσδίδει καὶ εἰς αὐτὰ τὰ μέτρα τὸν χαρακτήρα μᾶλλον τῶν ἀποφάσεων

12. Βλ. E. Gutemberg, op. cit., σελ. 176 καὶ τοῦ ἰδίου Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. I. 1962. Μέρος πρῶτον κεφ. Ιον.

13. R. Davis, Fundamentals of Top Management, 3 ἐκδ. N.Y. 1951, σελ. 157 ἐπ. Οἱ Ἀμερικανοὶ ἀποκαλοῦν «operative» τὰς ὑλικὰς ἐνεργείας, ἐνῶ προκειμένου περὶ τῶν πράξεων διοικήσεως χρησιμοποιοῦν τὸ ἐπίθετον «dispositive».

εις κατάστασιν βεβαιότητος παρά εκείνον τῶν ἀποφάσεων εἰς κατάστασιν ἀβεβαιότητος.

Συνέπεια πάντων τούτων εἶναι ὅτι αἱ ἐσωτερικαί - ἐν τῇ ἐπιχειρήσει - διακυμάνσεις, καθὼς καὶ αἱ ἐξωτερικαί, ἐν τῇ Ἀγορᾷ, δύναται νὰ γίνουν ἀντικείμενον ἐπακριβοῦς προσδιορισμοῦ. Τὰ προβλήματα τὰ ὅποια ἀναφύονται, ἀναφέρονται γενικῶς εἰς ἐπιλογάς ἐν ᾧ τοῦ μεγίστου κέρδους καὶ ἐπιλύονται, συνήθως, βάσει ἀπλῶν ἐξισώσεων.

Π.χ. εἰς τὴν περίπτωσιν κατὰ τὴν ὁποίαν μία ἐπιχειρήσις παράγει «δύο προϊόντα, μὲ τὰς αὐτὰς ἐγκαταστάσεις καὶ εἰς δύο διαδοχικοὺς χρόνους, δύναται νὰ προκύψῃ θέμα ὀρθολογικοῦ προσδιορισμοῦ τῶν παραγομένων ποσοτήτων ἐξ ἐκάστου προϊόντος ἐν σχέσει πρὸς τὴν πληρεστέραν χρῆσιν τῶν μηχανῶν. Οὕτως, ἡ παραγωγή τοῦ Α χημικοῦ προϊόντος ἀπαιτεῖ κατὰ μονάδα α1 λεπτὰ τῆς ὥρας καὶ ἐκείνη τοῦ προϊόντος Β α2 λεπτά. Αἱ ποσότητες τῶν προϊόντων Α καὶ Β πού πρόκειται νὰ καθορισθοῦν, εἶναι Χ1 καὶ Χ2. Ἄν ἡ περίοδος τῆς παραγωγῆς καλύπτει ἐν συνόλῳ γ' λεπτὰ τῆς ὥρας, ἡ ἐπιδιωκομένη λύσις θὰ διατυπωθῇ ὡς ἑξῆς:

$$\alpha_1 \times 1 + \alpha_2 \times 2 = \gamma'$$

Εἶναι ὅμως ἀληθές, ὅτι ὅλα τὰ προβλήματα δὲν ἀνάγονται, εἰς τὸ ρηθὲν ἐπίπεδον, εἰς ἀπλὰς ἰσότητας ὡς ἡ ἀνωτέρω. Ὑπάρχουν ἐν πρώτοις περιορισμοὶ προερχόμενοι ἐκ τοῦ γεγονότος ὅτι ἡ παραγωγικὴ ἱκανότης τῆς ἐπιχειρήσεως δύναται, ἐν ὀρισμένην περιόδῳ, νὰ εἶναι περιορισμένη καὶ νὰ μὴ δύναται νὰ ὑπερβῇ ἐν ἀνώτατον ὅριον. Εἶναι δυνατόν ἐπίσης ἡ ἐλευθέρα ἐπιλογή τοῦ ἐνδιαμέσου κλιμακίου νὰ περιορίζεται, ἐκ τοῦ ὅτι αἱ διαθέσιμοι πρῶται ὕλαι δὲν ἐπιτρέπουν τὴν παραγωγὴν ὀρισμένου προϊόντος πέραν μιᾶς σταθερᾶς καθωρισμένης κατὰ περίοδον ποσότητος. Οἱ ἐν λόγῳ περιορισμοὶ ἐκφράζονται ὑπὸ μορφήν ἀνισοτήτων, ὡς ἀκολούθως:

Σύνολον ὄλων τῶν προθεσμιῶν κατασκευῆς ≤ 1.000 , καὶ ἐπιλύονται διὰ μεθόδων μαθηματικοῦ προγραμματισμοῦ.

Ἀναφέρομεν κατωτέρω παραδείγματα διακρίνοντες μεταξὺ λήψεως ἀποφάσεων ἐν καταστάσει βεβαιότητος καὶ ἀποφάσεων ἐν καταστάσει ἀβεβαιότητος.

Ὡς παράδειγμα τῆς πρώτης κατηγορίας δύναται νὰ χρησιμεύσῃ ἡ διαχείρισις τῶν ἀποθεμάτων. Εἶναι γνωστὸν ὅτι αἱ δαπάναι ἐναποθηκεύσεως αὐξάνονται ἢ μειοῦνται ἀναλόγως πρὸς τὸν ὄγκον τῶν ἐναποθηκευομένων προϊόντων. Ἐνῶ τὰ ἐξοδα κατὰ μονάδα παραγομένου προϊόντος μειοῦνται ὅταν αὐξάνεται ὁ ἀριθμὸς τῶν παραγομένων ποσοτήτων, τὰ ἐξοδα ἐναποθηκεύσεως δύναται, ἀντιστρόφως, νὰ καταστοῦν σημαντικώτερα. Καὶ ὅταν μὲν πρόκειται περὶ παραγωγῆς ἐνὸς μόνον προϊόντος, ἡ σχετικὴ σταθερότης ἢ αἱ γνωσταὶ ἐκ τῶν προτέρων διακυμάνσεις τῆς καταναλώσεως ἐπιτρέπουν τοιαύτην ρύθμισιν

παραγωγής - έναποθηκεύσεως, ώστε να τηρηται ή εμπρέπουσα αναλογία των αντίστοιχων εξόδων. Δυσχερεστέρα - καίτοι εισέτι μη επαρκώς έρευνηθείσα, - είναι ή περίπτωσις ταυτόχρονου έναποθηκεύσεως, εις τόν αὐτόν χρόνον, διαφόρων προϊόντων. Ἡ λύσις τῶν ἐντεῦθεν προκυπτόντων προβλημάτων προϋποθέτει μακροῦς μαθηματικούς ὑπολογισμούς με ἀφετηρίαν τόν τύπον (ἂν πρόκειται περί δύο προϊόντων) τῆς ἀνισότητος:

$$X_1 + X_2 \leq 1.200.$$

Διὰ τὴν ἀνέυρεσιν τῆς ἐπιδιωκομένης λύσεως προέχει νὰ προσδιορισθῇ ὁ ἀριθμὸς τῶν σειρῶν αἱ ὁποῖαι ὀφείλουν νὰ παραχθοῦν κατὰ τὴν διάρκειαν ὀρισμένης χρονικῆς περιόδου (ἐβδομάδος, μηνὸς κλπ.). Διὰ νὰ ὑπολογισθοῦν τὰ συνολικὰ ἔξοδα έναποθηκεύσεως, δεόν ὥπως πολλαπλασιασθοῦν τὰ κατὰ σειρὰν παραγομένου προϊόντος ἔξοδα ἐπὶ τὸν ἀριθμὸν τῶν σειρῶν. Τὸ ἀποτέλεσμα θὰ εἶναι νὰ προσδιορισθῇ ἡ ποσότης ὀρίμα παραγωγῆς ἐξ ἐκάστης σειρᾶς (τοῦ Α καὶ Β προϊόντος).

Θὰ ἡδυνάμεθα, ἐπίσης νὰ ἐπικαλεσθῶμεν ἐδῶ τὸ παράδειγμα τῶν ἐπενδύσεων. Ὡς ἐσημειώθη καὶ προηγουμένως, αἱ ἐπενδύσεις ἐξαρτῶνται κατὰ κανόνα ἐκ τῶν ἀποφάσεων τῆς διοικήσεως, ὅταν ὑπερβαίνουν ὀρισμένον ποσόν· αἱ κάτω τοῦ ποσοῦ τούτου ἐπενδύσεις εἶναι θέμα ἐνδιαμέσων κλιμακίων, καὶ προκειμένου περὶ εισέτι μικροτέρων ποσῶν, ἀποφασίζονται γενικῶς κατ' ἐξουσιοδότησιν. Εἰς τὰς δύο τελευταίας περιπτώσεις, πρόκειται, συνήθως, περὶ ὀρθολογικτέρας ὀργανώσεως τῆς παραγωγικῆς διαδικασίας ἢ περὶ ἀντικαταστάσεως μὴ ἀποδοτικῶν ἢ πεπαλαιωμένων μηχανημάτων.

Ἡ ἀκολουθοῦμένη, γενικῶς, ἐνταῦθα ἀρχὴ εἶναι ὅτι πραγματοποιοῦνται κατὰ προτεραιότητα αἱ ὀλιγώτερον δαπανηραὶ ἢ αἱ πλέον ἀποδοτικαὶ ἐπενδύσεις καὶ ἐπακολουθοῦν αἱ λοιπαί. Ἡ ἀρχὴ ὅμως αὕτη δὲν ἐνδεικνύται νὰ ἀκολουθῇται, ἂν ἡ ἐφαρμογὴ τῆς συνεπάγεται συμπληρωματικὰς ἐπενδύσεις, ἐκάστη τῶν ὁποίων θέλει ἀποφέρει ὀλιγώτερον ἀποδοτικὰ ἀποτελέσματα. Ἀποτελεῖ ὅπωςδὴποτε θέμα μελέτης νὰ διακριθῇ ἀπὸ ποίου σημείου καὶ πέραν ἡ προσθήκη συμπληρωματικῶν ἐπενδύσεων καθιστᾷ ἀσύμφορον τὴν πραγματοποίησιν τῆς ἀρχικῆς ἐπενδύσεως.

Κατὰ τρόπον ἀνάλογον τίθενται τὰ προβλήματα τὰ ἀναφερόμενα εἰς ἀποφάσεις σχετικὰς μετὰ τὴν τροποποίησιν τοῦ προγράμματος παραγωγῆς (πολλαπλασιασμός ἢ μείωσις παραγομένων προϊόντων), ἐν ὧσι μακροχρονίου βελτιώσεως τῆς ἀποδοτικότητος. Διὰ τὴν ἐπίλυσιν αὐτῶν τῶν προβλημάτων, αἱ ἀμερικανικαὶ ἰδίως ἐπιχειρήσεις χρησιμοποιοῦν τὴν μέθοδον τοῦ «Direct Costing» τῶν «Income Statements», ἥτις ἀποβλέπει εἰς τὴν ἀνέυρεσιν τῆς διαφορᾶς (περιθωρίου) - *marge* μεταξύ τῶν ἐπιτυγχανομένων ἐκ τῶν πωλήσεων τιμῶν καὶ ἀντιστοίχων διαφορικῶν ἐξόδων παραγωγῆς.

Τὰ ἀνωτέρω παραδείγματα, ὑπάγονται εἰς τὸν κλάδον τῆς λεγομένης «ἐπιχειρηματικῆς» ἢ πραξιολογικῆς ἐν στενῇ ἐννοίᾳ ἐρεῦνης (Operation Research).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. D' AUMALE (G.), *La Programmation des décisions*, Paris, P.U.F., 1968.
2. ALLEN, *Le métier de directeur*. Paris, Les éditions d' organisation, 1970.
3. ALLUSSON (R.), *Les cadres supérieurs dans l' entreprise*, Paris, E.M.A., 1965. BENAIN (M.) - CARRON (J. - Cl.), *Les cadres d' entreprise*, Paris, Edition d' organisation, 1968.
4. BAGLIN (G.) - KLEE (J.) *Les tables de décision. Initiation pratique*. Paris, E.M.E., 1970.
5. BENIELLI; *Pratique de la formation dans l' entreprise*. Paris, les éditions d' organisation.
6. BOSQUET (R.), *Difficultés et possibilités de la promotion*. Paris, Les éditions d' organisation 1968.
7. DE BRUYNE, *Formation à la direction des entreprises*. Paris, Les éditions d' organisation, 1963.
8. CAUDE (P.), *Comment prendre une décision*. Paris, E.M.E., 1969.
9. CHAPUIS, *Guide pratique du chef*. Paris, Les éditions d' organisation. 1970.
10. COTTA (A.), *Les choix économiques de la grande entreprise*. Paris, Dunod, 1970. DELA-GARDE (J), *Techniques et conférences - discussions*, Paris, «Hommes et Techniques».
11. CASPAR (P.), *Formation des adultes ou transformation des structures de l' entreprise*. Paris, édition d' Organisation 1970.
12. CHENVALIER (M.) DE CHORIVIT (J. F.), *Les business schools américaines*. Paris, E.M.-E.
13. DIVERREZ (J), *Politiques et techniques de direction du personnel*: 4e éd. Paris, E.M.E., 1970.
14. DRUCKER.- *La pratique de la direction des entreprises*. Paris, Les éditions d' organisation, 1957.
15. DEMARNE (P.), *Le perfectionnement des cadres en France et aux Etats - Unis*. Paris, E.M.-E. 1965.
16. GELINIER, *Fonctions et tâches de direction générale*. Paris, Dalloz, 1969.
17. GOOSSENS.- *Patrons et cadres, sachez diriger conférences, discussions et négociations*. Paris, Les éditions d' organisation, 1967.
18. GISCARD (P.H.), *La sélection des cadres*. Que sais - je?) 379, Paris, P.U.F.
19. E. GUTENBERG. *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*.
20. HUMBLE (J. W.), *Comment faire participer les cadres à la réalisation des objectifs*. Paris, E.M.E., 1970.
21. HUMBLET, *Les cadres d' entreprises*. Paris, Dalloz, 1966.
22. KAUFMANN (A.), *Les cadres et la révolution informatique, l' adaptation nécessaire*, 2e éd. Paris, E.M.E., 1970.
23. MALTERRE, *Les cadres et la réforme des entreprises*, Paris, Dalloz, 1969.
24. MAIER. *Prise collective de décisions et direction des groupes*, Paris, Dalloz, 1964.
25. MASSIE, *Méthodes actuelles de direction des entreprises*, Paris, Les éditions d' organisation, 1967.
26. SARROUY (G.), *Méthodes de formation des cadres*. Paris, Dunod.

27. SIMERAY, *La préparation rationnelle des décisions commerciales*. Paris, E.M.E., 1966.
28. VASSAL (J), *Méthodes de formation des cadres*. Paris, Dunod.
29. VATIER (R), *Le perfectionnement des cadres*. Que sais - je? NO 1341, Paris P.U.F.
30. *LA DÉCISION*, Editions du C.N.R.S., Paris 1969 (Ἀνακοινώσεις τοῦ Colloque international ἐν Aix-en- Provence, Ἰουλίου 1967).