

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ

Του Καθηγητού Κωνστ. ΔΕΛΗ
Γεν. Γραμμ. Ελλ. Τμ. CIRIEC

Σκοπός¹ της ομιλίας μου είναι να σας παρουσιάσω ένα διαφορετικό τρόπο ανάλυσης του προβλήματος της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης της Δ.Ε. Πιστεύω, ότι μπορεί να συμβάλει στην καλλίτερη οργάνωση των Σχέσεων Κράτους-Δ.Ε.

Η αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης κατά κανόνα ορίζεται με το μέτρο της επίδοσης της στην εκπλήρωση των σκοπών της. Πλην όμως η εξέταση του προβλήματος της μέτρησης και της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας υπ' αυτήν την έννοια προσκρούει σε ανυπέρβλητες δυσκολίες. Οι δυσκολίες οφείλονται κυρίως στο ότι στη Δ.Ε. ανατίθεται η εκπλήρωση πολλών επιδιώξεων, που πολλές φορές συγκρούονται μεταξύ τους.

Εδώ το πρόβλημα θα εξετασθεί από μια άλλη σκοπιά. Από τη σκοπιά της ανάλυσης που αποβλέπει να επισημανθούν αιτίες κόστους, που δεν συμβάλλουν στην εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης, και κατά συνέπεια πρέπει να γίνει προσπάθεια αποφυγής τους. Η ανάλυσή μου αυτή ομοιάζει με εκείνη του μηχανικού που επιζητεί να επισημάνει τις αιτίες τριβών σ' ένα μηχανισμό με σκοπό να αποφύγει τη φθορά και να βελτιώσει την απόδοσή του.

Για τον σκοπό της ανάλυσης, που θα σας παρουσιάσω, η επιχείρηση θεωρείται ως ένα δημιούργημα του νόμου, που χρησιμεύει ως τόπος πραγματοποίησης μίας πολύπλοκης διαδικασίας ισορροπιών μεταξύ συγκρουομένων σκοπών, που επιδιώκονται από άτομα και οργανώσεις στο εσωτερικό ενός πλαισίου συμβατικών σχέσεων. Η θεώρηση της επιχείρησης, υπό την έννοια αυτή, μας επιτρέπει κατ' αρχήν να αποφύγου-

1. Το κείμενο αποδίδει τα βασικά στοιχεία Εισήγησης του Καθηγητού του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Κ. Δελή στο Συνέδριο που οργανώθηκε από το ΚΕΔΕΟ στην Αθήνα τον Σεπτέμβριο 1995 με θέμα: ΔΕΚΟ και Κράτος.

με να εξετάσουμε την αποτελεσματικότητά της σε συνάρτηση με το ιδιοκτησιακό καθεστώς αυτής. Αντίθετα, εδώ θα δώσουμε βαρύτητα στις σχέσεις που συνδέουν την επιχείρηση με όσους συμμετέχουν κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο στη διαδικασία εκπλήρωσης της αποστολής της και οι οποίοι στα πλαίσια των εν λόγω συμβατικών σχέσεων επιδιώκουν δικούς τους σκοπούς. Ως συμμετέχοντες θα θεωρήσουμε κατά πρώτον:

- Τον Κεφαλαιούχο - ιδιοκτήτη που εισφέρει το ίδιο κεφάλαιο και ο οποίος στην προκειμένη περίπτωση είναι το Κράτος ή ορθότερα ο οργανωμένος σε Κράτος λαός.
- Τους δανειστές, που εισφέρουν το δανειακό κεφάλαιο.
- Τους εργαζομένους, που εισφέρουν το ανθρώπινο κεφάλαιο.
- Τους προμηθευτές.

Γίνεται δεκτό, ότι κάθε κατηγορία συμμετεχόντων επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τη δική της συνάρτηση χρησιμότητας. Έχει σκοπούς, που δεν συμπίπτουν κατ' ανάγκη με τους σκοπούς της επιχείρησης και του ιδιοκτήτη αυτής. Εδώ περιοριζόμαστε να θεωρήσουμε ως κύριο σκοπό του ιδιοκτήτη - Κράτους την παραγωγή και προσφορά με το ελάχιστο δυνατό κόστος (δηλαδή χωρίς σπατάλη παραγωγικών δυνάμεων) προϊόντων, που ανταποκρίνονται ποσοτικά και ποιοτικά στις ανάγκες των καταναλωτών. Η επιδίωξη αυτή είναι απολύτως αποδεκτή και επιθυμητή ανεξάρτητα από οποιαδήποτε άλλη θεώρηση.

Η Δημόσια Επιχείρηση είναι γενικώς μια πολύπλοκη οργάνωση τόσο ως εκ του μεγέθους της όσον και εκ της τεχνολογίας παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της. Η διοίκησή της απαιτεί πλήθος γνώσεων και πληροφοριών που δεν κατέχονται από ένα ή λίγα άτομα, ούτε μεταβιβάζονται, η μεταβίβασή τους απαιτεί υψηλό κόστος. Κατ' ακολουθία αυτού, ο ιδιοκτήτης μεταβιβάζει τη διοίκηση της επιχείρησης σε εκπρόσωπο εντολοδόχο της που αποτελεί δεδομένη ιεραρχία ή την καλούμενη τεχνοδομή της επιχείρησης. Ο ιδιοκτήτης-Κράτος προσφεύγει στις υπηρεσίες του εντολοδόχου και του αναθέτει να εκπληρώνει επ' ονόματί του την αποστολή της επιχείρησης, δηλαδή του εκχωρεί δικαιώματα λήψεως αποφάσεων. Έτσι, στην Δ.Ε. υπάρχει τέλειος διαχωρισμός μεταξύ αυτών που αποφασίζουν και του ιδιοκτήτη της Επιχείρησης, που φέρει το κόστος της μη εκπλήρωσης της αναφερομένης βασικής επιδίωξης της επιχείρησης.

Όπως αναφέρθηκε κάθε παράγων, που συμμετέχει στην επιχείρηση έχει τη δική του συνάρτηση χρησιμότητας και επιδιώκει τη μεγιστοποίησή της. Αυτό ισχύει προφανώς και για τον εντολοδόχο-μάνατζερ της επιχείρησης. Έχει δικές του επιδιώξεις που δεν συμπίπτουν με εκείνες του ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Η διάσταση επιδιώξεων δεν θα είχε σημασία, εάν ο κόσμος χαρακτηριζόταν από βεβαιότητα. Σ' έναν κόσμο, που όλα είναι γνωστά και μετρήσιμα με ακρίβεια, είναι δυνατή η κατάρτιση προγραμματικής συμφωνίας με κίνητρα ικανά να κάνουν τον εντολοδόχο να δρα σύμφωνα με τις επιθυμίες του εντολέα. Τούτο όμως δεν συμβαίνει. Στον πραγματικό κόσμο υ-

πάρχει αβεβαιότητα. Υπάρχει αδυναμία παρατήρησης των καταβαλλομένων προσπαθειών και αδυναμία εκτίμησης των δυνάμεων της επιχείρησης και των αποτελεσμάτων που δύνανται να επιτευχθούν. Επιπλέον, η κατάρτιση, εκτέλεση και παρακολούθηση των προγραμματικών συμφωνιών απαιτεί κόστος. Τόσο κατά την κατάρτιση της προγραμματικής συμφωνίας όσο και κατά την εκτέλεση και την αξιολόγηση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων, ο ιδιοκτήτης εντολέας και ο εντολοδόχος - διαχειριστής δεν έχουν στη διάθεσή τους την ίδια πληροφόρηση.

Υπάρχει, όπως λέγεται ασυμμετρία στην πληροφόρηση. Ο εντολέας δεν γνωρίζει πλήρως τις παραγωγικές δυνατότητες και το σύνολο των δυνατών βελτιώσεων, που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.

Κατά συνέπεια δεν είναι σε θέση να προσδιορίσει τους δυνατούς στόχους, που θα αναθέσει στην επιχείρηση. Οι επιλογές στις οποίες μπορεί να προβεί ο εντολέας-δηλαδή οι υπεύθυνες Κρατικές Αρχές- κατά τη κατάρτιση της προγραμματικής συμφωνίας με την Δ.Ε. βρίσκονται κατ' ανάγκη μεταξύ εκείνων που υποδεικνύονται και προτείνονται από την τεχνοδομή της επιχείρησης, που έχει τις απαραίτητες γνώσεις.

Επιπλέον, ο εντολέας -οι Υπεύθυνες Κρατικές Αρχές- δεν είναι σε θέση να παρατηρήσει ο ίδιος τις πράξεις και να εκτιμήσει το μέγεθος της καταβαλλομένης προσπάθειας. Έτσι, δεν μπορεί να συνδέσει άμεσα την απονομή μέσων που να αντιστοιχούν στο μέγεθος των προσπαθειών. Κατ' ακολουθία, η επαλήθευση των δεσμεύσεων της επιχείρησης που υπάρχουν στην προγραμματική συμφωνία δεν είναι σίγουρη. Καμιά Υπεύθυνη Αρχή δεν μπορεί να έχει τη βεβαιότητα ότι όλες οι πράξεις και οι ενέργειες, που θα μπορούσαν να γίνουν, έγιναν πράγματι. Εξάλλου, η μη επίτευξη στόχων δύναται εύκολα να αποδοθεί σε τυχαίους και απρόβλεπτους παράγοντες ή σε περιορισμούς που επεβλήθησαν προς εξυπηρέτηση δημοσίου συμφέροντος.

Υπό τις συνθήκες αυτές η διάσταση επιδιώξεων και η ασύμμετρη πληροφόρηση αποτελούν αιτίες κόστους. Συνεπάγονται προφανώς κόστος που συνίσταται:

- Πρώτον σε κόστος επίβλεψης και εποπτείας, στο οποίο υποχρεώνεται ο ιδιοκτήτης-εντολέας για να περιορίσει κάθε δυνατή αποκλίνουσα -ή οπορτουνίστικη- συμπεριφορά του εντολοδόχου διαχειριστή.

- Δεύτερον σε κόστος, που προβαίνει ο εντολοδόχος-διαχειριστής για να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη του εντολέα και την «έξωθεν καλή μαρτυρία».

- Τρίτον κόστος ευκαιρίας, δηλαδή απώλεια ωφελειών του ιδιοκτήτη-εντολέα, που προκύπτει λόγω της διάστασης που σημειώνεται μεταξύ των επιδιώξεων των ιθυνόντων και του εντολέα.

Το ως άνω κόστος φέρει ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, δηλαδή ο οργανωμένος σε Κράτος λαός και αποβαίνει σε βάρος της βασικής επιδίωξης, που ανέφερα. Εν τούτοις, οι συνέπειες της απόκλισης από την βασική επιδίωξη του ελαχίστου κόστους δεν είναι αμέσως αντιληπτές από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης ώστε να αντιδρά. Και τούτο διότι ιδιοκτήτης είναι το Κράτος και το δικαίωμα ιδιοκτησίας, που έχει, δεν είναι α-

ποκλειστικό και μεταβιβάσιμο. Ένα δικαίωμα ιδιοκτησίας είναι αποκλειστικό, εάν ο δικαιούχος υφίσταται αμέσως τις αρνητικές συνέπειες και συλλέγει όλα τα οφέλη. Επειδή το δικαίωμα ιδιοκτησίας του οργανωμένου σε κράτος λαού δεν είναι αποτελεσματικό υπάρχουν θεσμοί και συστήματα ελέγχου με καθήκον να αντιδρούν στην σπατάλη πόρων.

Πρίν εξετάσουμε τα συστήματα ελέγχου και την αποτελεσματικότητά τους λίγες λέξεις για τις συμβατικές σχέσεις, που συνδέουν την επιχείρηση με τις άλλες κατηγορίες συμμετεχόντων σ' αυτή.

- Το συμβόλαιο, που συνάπτουν οι δανειστές με την επιχείρηση προσδιορίζει εκ των προτέρων τους όρους αμοιβής και επιστροφής του κεφαλαίου. Έτσι, οι όροι αυτοί προκαθορίζονται και είναι γενικώς ανεξάρτητοι από την επίτευξη της βασικής επιδίωξης της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι δανειστές γνωρίζουν εκ των προτέρων τους όρους και έχουν περιορίσει στο ελάχιστο τον κίνδυνο, που ανέλαβαν.

- Το συμβόλαιο εργασίας, που συνδέει τους εργαζόμενους με την επιχείρηση προσδιορίζει γενικώς εκ των προτέρων την αμοιβή και τους όρους εκτέλεσης και διακοπής του. Θα έλεγε κανείς, ότι το ύψος της αμοιβής, το οποίο προσδιορίζεται συμβατικά αντανακλά γενικώς και τον κίνδυνο που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος.

Κατά συνέπεια, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι δύο αυτές κατηγορίες, οι δανειστές και το προσωπικό, δεν αναλαμβάνουν κίνδυνο ή τουλάχιστον σημαντικό κίνδυνο επιχειρηματικής δραστηριότητας και συνεπώς, το ενδιαφέρον τους για τα αποτελέσματα της επιχείρησης είναι μειωμένο. Τον κίνδυνο της μη πραγματοποίησης της βασικής επιδίωξης της Δ.Ε., που συνίσταται στην ελαχιστοποίηση του κόστους, φέρει κατά κύριο λόγο ο οργανωμένος σε Κράτος λαός και συνεπώς απαιτείται να είναι εξοπλισμένος με συστήματα ελέγχου. Στις δημοκρατικές χώρες, συστήματα ελέγχου υπάρχουν. Ενδιαφέρει προφανώς η αποτελεσματικότητά τους. Έτσι, χρειάζεται να εξετασθούν ποιά είναι τα συστήματα ελέγχου και ποιό κόστος συνεπάγονται.

Τα συστήματα ελέγχου διακρίνονται σε «εξωτερικά», που επηρεάζουν έξωθεν τις αποφάσεις της Δ.Ε. και «εσωτερικά» που την επηρεάζουν έσωθεν.

Εξωτερικά Συστήματα Ελέγχου είναι:

- Η Αγορά Αγαθών και Υπηρεσιών.

- Η Κεφαλαιαγορά.

- Η Αγορά Εργασίας - Έλεγχος εκ μέρους Υπεύθυνων Δημοσίων Αρχών.

- Το Γενικό Νομικό Πλαίσιο, πολιτικό και ρυθμιστικό, που διέπει τις λειτουργίες των αγορών, τους γενικούς κανόνες λειτουργίας των επιχειρήσεων, τις σχέσεις αυτών με το Δημόσιο, τη ρύθμιση των πτωχεύσεων κ.ά.

Εσωτερικά Συστήματα Ελέγχου είναι:

- Το Διοικητικό Συμβούλιο.

- Η ιεραρχική οργάνωση και αμοιβαία επίβλεψη, συστήματα συνδέσεως αμοιβής με την παραγωγικότητα.

- Γενική Συνέλευση.

Εάν η επιχείρηση είναι μονοπωλιακή είναι προφανές, ότι η Αγορά αγαθών δεν επηρεάζει τις αποφάσεις των ιδυνόντων της Επιχείρησης προς μείωση του κόστους. Αυτό συμβαίνει ακόμη και αν στην αγορά προσφέρονται υποκατάστατα προϊόντα. Η ύπαρξη εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών στον κλάδο συνεπάγεται κόστος. Αντίθετα η είσοδος ανταγωνιστών ασκεί πίεση και παρέχει στους υπεύθυνους δυνατότητες συγκρίσεων και στοιχεία και πληροφορίες χρήσιμες για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την βελτίωση της διαχείρισης.

Επίσης, η Αγορά Κεφαλαίων δεν ασκεί πίεση επί των αποφάσεων της Δ.Ε. αφού η Δ.Ε. δεν προσφεύγει σ' αυτήν προς άντληση ιδίων κεφαλαίων. Όσον αφορά τους δανειστές, όπως αναφέρθηκε, το ενδιαφέρον τους είναι μειωμένο. Αντίθετα, μάλιστα προσφέρουν το κεφάλαιό τους υπό καλλίτερους όρους, δεδομένου, ότι δεν υπάρχει κίνδυνος αφερεγγυότητας του οφειλέτη.

Η Αγορά Εργασίας, η οποία αποτιμά την αξία του ανθρωπίνου κεφαλαίου, επίσης δεν ασκεί σημαντική επίδραση, λόγω της κατά βάση δημοσιούπαλληλικής σχέσης, που συνδέει τους εργαζομένους με την επιχείρηση και του προσδιορισμού των αμοιβών ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα των προσπαθειών. Υπάρχει συνεπώς αιτία κόστους, την οποία προκαλεί η φύση της σχέσης που συνδέει τους εργαζόμενους με την επιχείρηση. Εν τούτοις, θα μπορούσε να παρατηρηθεί εδώ ότι, χάρι στην εν λόγω σχέση, τα υπεύθυνα στελέχη της Επιχείρησης δύνανται να αντιστέκονται σε πολιτικές πιέσεις, που αντίκεινται στη βασική επιδίωξη της επιχείρησης. Επίσης, θα έλεγε κανείς, ότι το εν λόγω κόστος αποτελεί το αντιστάθμισμα του κινδύνου που φέρει το προσωπικό μιάς Δ.Ε. από την άσκηση κρατικής οικονομικής πολιτικής ελέγχου των μισθών.

Εκ μέρους των Υπευθύνων Αρχών ασκείται, συνήθως, έλεγχος που αποβλέπει κατά κανόνα να αποτρέψει την μονοπωλιακή επιχείρηση από το να βλάψει τους καταναλωτές με τον προσδιορισμό υψηλών τιμών ή με την χειροτέρευση της ποιότητας των προϊόντων. Επίσης πολλές φορές ασκείται έλεγχος, που αποβλέπει στην επίτευξη μακροοικονομικών σκοπών, όπως η μείωση της ανεργίας ή η ενίσχυση της ανάπτυξης ορισμένων κλάδων. Η αντιμετώπιση της ανεργίας κατά τον τρόπο αυτό συνεπάγεται υψηλό κόστος το οποίο τελικώς αποβαίνει σε βάρος της εν λόγω επιδίωξης. Λόγω της σημασίας των προϊόντων της Δ.Ε. η αύξηση του κόστους αυτών συνεπάγεται σημαντική μείωση της ανταγωνιστικότητας της εθνικής παραγωγής και αύξηση της ανεργίας.

Η επιβολή υποχρέωσης στη Δ.Ε. να προμηθεύεται από δεδομένη εθνική επιχείρηση προς ενίσχυση της ανάπτυξης του εθνικού κλάδου, μπορεί μεν να συνεπάγεται αποφυγή κόστους που έχει γι' αυτήν η διαπραγμάτευση κάθε φορά νέας σύμβασης προμήθειας, πλην όμως, ενέχει τον μεγάλο κίνδυνο υπεριμολόγησης των προϊόντων που προμηθεύεται η Δ.Ε. Υπό την σκέπη της επιδίωξης εξυπηρέτησης του εθνικού ή δημοσίου συμφέροντος δυνατόν να καλύπτεται επιδίωξη υψηλών υπερκανονικών ιδιωτικών κερδών.

Τέλος, ο έλεγχος εκ μέρους του Κράτους, που ασκείται επί των τιμών της Δ.Ε. με συνήθη σκοπό την προστασία των καταναλωτών ή ακόμη ως μέσο κατά του πληθωρισμού ενέχει τον κίνδυνο σύγκρουσής του με άλλη επιδίωξη της Δ.Ε., όπως είναι η επιδίωξη ορισμένης επιθυμητής αυτοχρηματοδότησης. Στις περιπτώσεις αυτές, σοβαρές αποφάσεις της Δ.Ε. μεταβιβάζονται σε όργανα εκτός αυτής και η ευθύνη διαχέεται. Τελικώς, οι συγκρουόμενες επιδιώξεις περισσοτέρων εποπτευουσών Αρχών αποτελούν σοβαρές αιτίες κόστους.

Ας αναφερθούμε τώρα στα Εσωτερικά Συστήματα Ελέγχου. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα συστήματα, που αποβλέπουν να συνδέσουν τις επιδιώξεις του προσωπικού και των ιθυνόντων στελεχών της Επιχείρησης με τη βασική αποστολή της. Ομοίως ιδιαίτερος είναι ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η διεθνής θεωρία και πρακτική έχουν παρουσιάσει συστήματα σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα και ενθάρρυνσης του ενδιαφέροντος των εργαζομένων και των στελεχών της επιχείρησης υπέρ της επίτευξης βασικής αποστολής και ελαχιστοποίησης του κόστους. Προέχει η μελέτη και καθιέρωση συστημάτων κινήτρων και κυρώσεων προσαρμοσμένων στις συνθήκες της Χώρας μας, ως ένα αποτελεσματικό μέσο διοίκησης της Δ.Ε..

Το Δ.Σ. μπορεί να αποτελεί το πλέον αποτελεσματικό όργανο ελέγχου των αποφάσεων της Διοίκησης της Δ.Ε.. Αρκεί να έχει την κατάλληλη σύνθεση και τις απαραίτητες εξουσίες. Η συμμετοχή εκπροσώπων συμφερόντων δικαιολογείται κατ' αρχήν εφ' όσον φέρουν κίνδυνο από την διαχείριση της επιχείρησης. Πρέπει όμως να τονισθεί αμέσως, ότι η παρουσία στο Δ.Σ. μελών, που μπορούν να εκμεταλλευθούν τη θέση τους για να επηρεάσουν τις αποφάσεις προς όφελος συμφερόντων, δύναται να οδηγήσει σε υψηλό κόστος ευκαιρίας.

Καίτοι προστατεύεται από την σύμβαση εργασίας, το προσωπικό δικαιολογείται να συμμετέχει στο Δ.Σ. καθ' όσον προβαίνει σε σημαντική επένδυση ανθρωπίνου κεφαλαίου εντός της επιχείρησης. Η ανάγκη πληροφόρησής του προς αποφυγή τριβών και αιτιών κόστους δικαιολογεί την παρουσία στο Δ.Σ. εκπροσώπων του προσωπικού.

Με σκοπό την αμοιβαία επίβλεψη και αμοιβαίο έλεγχο δικαιολογείται επίσης η συμμετοχή περισσοτέρων ιθυνόντων της επιχείρησης. Επίσης, δικαιολογείται η συμμετοχή εκπροσώπου του Δημοσίου, καίτοι υπάρχει κίνδυνος να αναπτυχθούν συνεργασίες και μυστικές συμφωνίες με το μάναντζμεντ της επιχείρησης.

Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου, υπό την έννοια της επίβλεψης του Μάναντζμεντ προϋποθέτει την κατά πλειοψηφία παρουσία στο Δ.Σ. ανεξάρτητων προσωπικοτήτων, με ανώτατο επίπεδο κατάρτισης και υψηλό κύρος. Η παρουσία στο Δ.Σ. ανεξάρτητων μελών αποτελεί την αναγκαία συνθήκη. Είναι αναγκαίο να διαθέτουν γνώσεις εξειδικευμένες στο αντικείμενο δράσεως της επιχείρησης και γνώσεις, που να καλύπτουν την οικονομία στο σύνολό της, λόγω του ρόλου, που έχει η Δ.Ε. στην οικονομία. Να έχουν πνεύμα επιχειρηματικό και ήθος δημοσίου ανδρός. Προέχει να είναι

ανεξάρτητες προσωπικότητες οι οποίες σε περίπτωση αποτυχίας να υφίστανται μείωση της αξίας του ανθρωπίνου κεφαλαίου, που δεσμεύουν στην επιχείρηση. Επίσης, ιδιαίτερη σημασία έχει ο χρονικός ορίζων δέσμευσης τους στη Δ.Ε.. Λαμβάνοντας υπόψη την φύση των δραστηριοτήτων και των αποφάσεων της Δ.Ε. ο χρονικός ορίζων των μελών του Δ.Σ. πρέπει να είναι μεγάλος.

Η ένταση του ελέγχου, που ασκείται από τα μέλη του Δ.Σ., εξαρτάται προφανώς και από τη σύγκριση στην οποία αυτά προβαίνουν, μεταξύ κόστους και οφέλους, που έχει το έργο τους τόσο γι' αυτά, προσωπικά, όσον για την επιχείρηση και το κοινωνικό σύνολο. Χρειάζεται συνεπώς η εξασφάλιση καταλλήλων συνθηκών ανεξαρτησίας, αμοιβής και ευθύνης καθώς και αποφυγής συμμαχιών με τη Γενική Διεύθυνση της Επιχείρησης. Ομοίως, χρειάζεται τα μέλη του Δ.Σ. να διαθέτουν τέλεια πληροφόρηση και να συμμετέχουν ενεργά στην επεξεργασία της στρατηγικής και του προγράμματος της επιχείρησης.

Η συνεργασία Δ.Σ. και Μάνατζμεντ και η συνδυασμένη εργασία αυτών για την επεξεργασία και επιλογή της στρατηγικής της επιχείρησης, βοηθά επίσης ουσιαστικά το Συμβούλιο να ασκεί το έργο της επίβλεψης και του ελέγχου των ιθυνόντων.

Το Δ.Σ. για να είναι αποτελεσματικό στο έργο του, πρέπει να διαθέτει δύο σημαντικές εξουσίες: να δύναται να προβαίνει σε αντικατάσταση των ιθυνόντων Γενικών Διευθυντών και να αποφασίζει ως προς τις αμοιβές τους.

Τελευταία μελετάται η συμμετοχή στα Δ.Σ. των Δ.Ε. εκπροσώπων όλων των πολιτικών Κομμάτων. Φαίνεται, ότι οι διατυπώσαντες την πρόταση δεν σκέφθηκαν τον κίνδυνο συμμαχιών και συνεργασιών στην κατανομή των «ρουσφετιών». Ο διορισμός μελών εξαρτημένων από τα πολιτικά Κόμματα θα αποτελούσε απλώς συνέχιση υπό άλλη μορφή της σημερινής κατάστασης, που συνίσταται στην εναλλαγή των εξαρτημένων Διοικήσεων σε κάθε αλλαγή Κυβέρνησης.

Με όσα εξέθεσα δεν έφερα σε σας κάτι άγνωστο. Απλώς απαρίθμησα ένα σύνολο γνωστών αιτιών που προκαλούν υψηλό κόστος στη Δ.Ε.. Το εν λόγω κόστος, που αποτελεί σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους παραγωγής και διανομής των προϊόντων της Δ.Ε., σε πολλές περιπτώσεις δεν συμβάλλει στην κοινωνική ευημερία. Αντίθετα αποτελεί γενικώς σπατάλη σπανιζόντων πόρων.

Πρέπει, εν τούτοις, να σημειωθεί ότι τα όσα ανέφερα βασίζονται στην παραδοχή, ότι ο σκοπός της Δ.Ε. είναι η προσφορά αγαθών με το ελάχιστο κόστος. Η ιεράρχηση των επιδιώξεων της Δ.Ε. και η αξιολόγηση του αντίστοιχου κόστους, που αυτή συνεπάγεται αποτελεί ευθύνη και έργο της πολιτικής εξουσίας. Πλήν όμως, υπό τις σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες εάν θέλουμε να αποφύγουμε να δούμε να εφαρμόζεται και στον τομέα της Δ.Ε. η αρχή της φυσικής επιλογής (κατά Δαρβίνο) οφείλουμε να φροντίσουμε να εκλείψουν νοσηρές αιτίες κόστους, οι οποίες δεν γίνονται πλέον ανεκτές.