

**Γ. Ν. ΚΑΦΟΥΣΗ**  
**ΕΚΤ. ΚΑΘΗΓΗΤΟΥ ΠΑΡΑ ΤΗ ΕΔΡΑ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**  
**ΕΝ ΤΗ Π.Α.Σ.Π.Ε.**

---

**ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ**  
**ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

*(Σελίδες 301—322)*

# ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## 1. Γενικαὶ παρατηρήσεις ἐπὶ τῶν συγχρόνων ἐξελίξεων

Διὰ τὴν ἐπίτευξιν τῶν σκοπῶν καὶ ἐπιδιώξεων πάσης Ἐπιχειρήσεως ἀπαιτεῖται ἡ λήψις ἀποφάσεων, αἵτινες δύνανται νὰ ἀποβλέπουν εἴτε εἰς τὴν ἐσωτερικὴν δραστηριότητα, εἴτε εἰς τὰς ἐξωτερικὰς ἐνεργείας, πράξεις καὶ ἀποτελέσματα τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως.

Τὸ πρωταρχικὸν θέμα, τὸ ὁποῖον τίθεται εἰς τὴν οἰκονομίαν τῶν Ἐπιχειρήσεων εἶναι νὰ γνωρίσωμεν ποῖον εἶναι τὸ πλεόν κατάλληλον ὄργανον ὅπως λαμβάνη τὰς ἐν λόγῳ ἀποφάσεις. Ἡ ὅλη ὀργάνωσις καὶ δομὴ τῶν Ἐπιχειρήσεων συγγέεται ἐν πολλοῖς μὲ τὴν λύσιν ἣτις δίδεται ἐκάστοτε εἰς τὸ βασικὸν τοῦτο ἐρώτημα.

Εἶναι φυσικὸν ὅτι ἡ λύσις αὕτη ἀποτελεῖ, κατ' ἀρχὴν τοῦλάχιστον, συνάρτησιν τοῦ οἰκονομικοῦ ἐν γένει συστήματος. Εἰς τὰς χώρας εἰς τὰς ὁποίας τὴν ἀτομικὴν κτῆσιν τῶν μέσων παραγωγῆς ἔχει ἀντικαταστήσει τὸ σύστημα τῆς κολλεκτιβιτικῆς οἰκονομίας, ἡ ὀργάνωσις καὶ διεύθυνσις τῶν Ἐπιχειρήσεων ἐπηρεάζεται ἀπὸ παράγοντας οἱ ὁποῖοι διαφέρουν ἐκείνων οἵτινες κατευθύνουν τὴν ἐπιχειρηματικὴν δρᾶσιν εἰς τοὺς κόλπους τῆς κεφαλαιοκρατικῆς οἰκονομίας. Ἐνταῦθα, θὰ περιορισθῶμεν εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ καθεστῶτος τῶν Ἐπιχειρήσεων ὑπὸ τὸ κρατοῦν κεφαλαιοκρατικὸν σύστημα παραγωγῆς καὶ διανομῆς, λαμβάνοντες ἰδίως ὑπ' ὄψιν τὰς ραγδαίας μεταβολάς, αἵτινες συντελοῦνται κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη τόσον εἰς τὴν ὀργάνωσιν ὅσον καὶ εἰς τὰς μεθόδους δράσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων.

Εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς, ὅπου ἡ ἐν λόγῳ ἐξέλιξις εἶναι περισσότερον ἐμφανῆς παρ' ὅσον ὁπουδήποτε ἄλλου, ἐπεκράτησεν ἤδη ἀπὸ πολλῶν ἐτῶν ἡ ἀνίληψις ὅτι εἰς πᾶσαν Ἐπιχείρησιν, τὰ ὀργανωτικὰ καὶ τεχνικὰ προβλήματα, ὅσον καὶ ἡ καθαυτὸ οἰκονομικὴ διαχείρισις, ἀποτελοῦν ἐνιαῖον σύνολον, τὸ ὁποῖον πρέπει νὰ ἀντιμετωπίζεται κατὰ τρόπον συνθετικὸν ἅμα καὶ πρακτικόν, ὡς ὑποβάλλει τοῦτο ὁ ὅρος Management. Ὁ ὅρος οὗτος, περισσότερον περιεκτικὸς ἀπὸ ἐκεῖνον τῆς «διευθύνσεως» ἢ τῆς «δι-

οικήσεως» τῶν Ἐπιχειρήσεων<sup>1</sup>, ὑποβάλλει τὴν ἰδέαν μιᾶς δημιουργικῆς, ἐπὶ τῇ βάσει ὅχι μόνον τῆς πείρας ἀλλὰ καὶ τῆς προγνώσεως, προσαρμογῆς τῶν στοιχείων τῆς ἐπιχειρηματικῆς μονάδος πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ καλλιτέρου οἰκονομικοῦ ἀποτελέσματος. Τὸ Management, ὅμως, ὡς τοῦτο εἶχε τουλάχιστον γίνεαι ἀρχικῶς ἀντιληπτὸν εἰς τὴν ἀμερικανικὴν θεωρίαν καὶ πράξιν, συνεχέντρωνε ἰδίως τὴν προσοχὴν εἰς τὴν κορυφὴν τῆς πυραμίδος, ἀπέβλεπεν εἰς ἓνα manager ἀτομικὸν ἢ συλλογικόν, ἐκ τοῦ ὁποίου ἀπέρρεον, εἰσὶν εἰς τῶν ἄνω πρὸς τὰ κάτω, ὅλαι αἱ οὐσιαστικαὶ ἀποφάσεις αἱ ἀφορῶσαι εἰς τὴν ζωὴν καὶ δρᾶσιν τῆς Ἐπιχειρήσεως. Νεώτεροι ἐξελίξεις εἰς τὴν τεχνικὴν τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων, χωρὶς νὰ παραγνωρίζουν τὸν ρόλον τοῦ διευθύνοντος ὄργανου, διευρύνουν ἐν τούτοις τὴν ἔννοιαν τῆς εὐθύνης καὶ τῆς ἀποτελεσματικότητος ἐν τῇ λειτουργίᾳ τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ εἰς τὰ ἐνδιάμεσα ἢ κατώτερα ἐπίπεδα τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως. Τὸ μέγεθος, ἄλλωστε, τῶν συγχρόνων Ἐπιχειρήσεων, ἐπιβάλλει, ἐξ ὀρισμένων ἀπόψεων, τὴν ἀποκέντρωσιν τῶν ἀποφάσεων, κατὰ τρόπον ὥστε ἡ ἔννοια τῆς διευθυνούσης ὁμάδος νὰ γίνεται περισσότερον εὐρεῖα καὶ πολὺπλοκος. Ἄλλὰ καὶ οἱ ὅροι, τέλος, ὑπὸ τοὺς ὁποίους διεξάγεται σήμερον ὁ συναγωνισμός, καθιστοῦν, ὅλον καὶ περισσότερον ἀναγκαίαν τὴν ὅσον τὸ δυνατὸν ἐνεργόν, συνειδητὴν καὶ ἠθελημένην συμμετοχὴν τῶν ὀπωσδήποτε ἀσχολουμένων ἐντὸς τῆς Ἐπιχειρήσεως. Ἡ Διοίκησις τῶν Ἐπιχειρήσεων προσλαμβάνει συνεπῶς διαφορετικὴν ἔννοιαν καὶ σημασίαν ἐκείνης τὴν ὁποίαν ἐνεῖχεν ἀρχικῶς εἰς τὴν χώραν τῆς καταγωγῆς τῆς καὶ πραγματοποιεῖ κατὰ τινὰ τρόπον, τὸ εὐρὺ ἐπιστημονικὸν πρόγραμμα, τὸ ὁποῖον τῆς εἶχεν ἀναθέσει ὁ Henri Fayol ὅταν ἐδημοσίευσεν, πρὸ μιᾶς περίπου πεντηκονταετίας (1917) τὸ κλασικὸν του σύγγραμμα περὶ τῆς «Βιομηχανικῆς καὶ τῆς ἐν γένει Διοικήσεως»<sup>2</sup>.

Ἐπιβάλλεται, ὀπωσδήποτε, πρὶν ἢ ἐκταθῶμεν περαιτέρω ἐπὶ τῶν ὡς ἄνω προβλημάτων, ὅπως ἐγκύψωμεν περισσότερον ἐπὶ τῆς ἔννοιας τοῦ Management.

Ἡ δυσχέρεια ἐγκεῖται ἐν προκειμένῳ εἰς τὸ ὅτι ἡ χρῆσις τοῦ ὅρου ὅχι μόνον περικλείει ἀποκλειστικὰς, πολλάκις, ἰδιοτυπίας τῆς ἀμερικανικῆς οἰκονομικῆς ζωῆς, ἀλλὰ καὶ ἀναφέρεται, ὁμῶς, εἰς διαφορετικὰς ἀπόψεις ἢ σημασίας, ἀναλόγως τῆς υἱοθετουμένης ἐκάστοτε ἐν τῇ πράξει σκοπιᾶς. Βασικῶς, ὁ ὅρος manager χρησιμοποιεῖται ὡς κάτι τὸ δεδομένον καὶ γνωστὸν, τοῦ ὁποίου δὲν δίδεται ποτὲ ὁ ὀρισμός. Τὸ Management, ἄλλοτε ὑπεδείκνυεν, τὴν διευθύνουσαν ὁμάδα ἢ τὸν κύκλον τῶν προσώπων ἀνωτάτω κλιμακίου,

1. Ὡς χρησιμοποιεῖται οὗτος ἀπὸ τοὺς Γερμανοὺς — Betriebsführung — ἢ ἀπὸ τοὺς Γάλλους — Administration des Entreprises —, ὡς καὶ παρ' ἡμῖν.

2. Administration industrielle et général (Paris Dunod).

εις τὰ ὅποια ἔχει παρασχεθῆ θεσμικῶς ἢ ἀρμοδιότης τῆς λήψεως ἀποφάσεων καὶ παροχῆς ὑποχρεωτικῆς φύσεως ὁδηγιῶν εἰς τὰ λοιπὰ πρόσωπα τὰ ἀπασχολούμενα ἐν τῇ Ἐπιχειρήσει, ἐνῶ σήμερον ἔχει προσλάβει εὐρυτέραν, μᾶλλον πρακτικὴν ἢ θεσμικὴν σημασίαν. Πράγματι, εἰς τὰς Ἡνωμένας Πολιτείας, ἰδίως μετὰ τὸ Fair Labor Standards Act, ὑπὸ τὸν ὄρον Management νοεῖται τὸ σύνολον τῶν προσώπων, εἰς τὰ ὅποια, εἰς οἰονδήποτε τομέα ἢ κλιμάκιον καὶ ἂν εὐρίσκονται, ἔχουν ἀνατεθῆ ἀρμοδιότητες διευθύνσεως. Ὁ ὅρος τείνει, συνεπῶς, νὰ ταυτισθῆ πρὸς τὴν κατηγορίαν τοῦ «ἐκτελεστικοῦ προσωπικοῦ» (executive employee), τὸ ὅποιον, κατ' ἀντίθεσιν πρὸς τὰ ἀπλῶς ἐκτελεστικά ὄργανα ἢ προσωπικὸν ἐκτελέσεως (operative employee), εἶναι ἐξουσιοδοτημένον, εἰς τὰ διάφορα κλιμάκια, ἀπὸ τοῦ ἀνωτάτου μέχρι τῶν κατωτάτων, ὅπως παρέχῃ ὁδηγίαν καὶ ἀσκή ἀρμοδιότητος ἐπιτηρήσεως καὶ ἐλέγχου ἐπὶ τῆς ἐργασίας ἢ τῆς λειτουργίας τοῦ ἀντιστοίχου τομέως<sup>1</sup>. Ἐμπνευσμένη ἴσως ἐκ τῆς ἀνωτέρω διακρίσεως, ἀλλὰ καὶ κατὰ σαφῆ ἀπὸ ταύτης παρέκκλισιν, ἡ ἀμερικανικὴ θεωρία προβαίνει εἰς τὴν διάκρισιν μεταξύ Administrative Management, τὸ ὅποιον ὑποδηλοῖ τὴν γενικὴν πολιτικὴν τῆς Ἐπιχειρήσεως (προγραμματισμός, μακροπρόθεσμοι ἐπιδιώξεις καὶ στόχοι), καὶ Operative Management, τὸ ὅποιον περιλαμβάνει ὅλας τὰς ἐπιμέρους ἐνεργείας πρὸς πραγμάτων τῆς ἐν λόγῳ πολιτικῆς<sup>2</sup>. Συμφώνως πρὸς αὐτὴν τὴν διάκρισιν, ὁ H.G. Hodges<sup>3</sup> περιλαμβάνει ὑπὸ τὸν ὄρον «Διοικήσεως» (Administration) ὅλα ἐκεῖνα τὰ πρόσωπα τὰ ὅποια χαράσσουσιν τὰς γενικὰς γραμμὰς τῆς πολιτικῆς τῆς Ἐπιχειρήσεως, ἐνῶ ὁ ὄρος Management ἐπιφυλάσσεται εἰδικώτερον εἰς ἐκείνους οἱ ὅποιοι συμμετέχουν ἐνεργῶς εἰς τὴν πραγμάτωσιν αὐτῆς τῆς πολιτικῆς, λαμβάνοντες μέρος εἰς τὴν ἔμπρακτον ἐπιχειρηματικὴν δρᾶσιν.

Διὰ νὰ κατανοήσωμεν καλλίτερον τὴν ἀνωτέρω ὁρολογίαν πρέπει νὰ ἐλωθωμεν πλησιέστερον πρὸς τὴν ἀμερικανικὴν πρᾶξιν, βοηθούμενοι ἀπὸ τὰ πολύτιμα στοιχεῖα τὰ ὅποια παρέχει ἐν προκειμένῳ ὁ διαπρεπὴς γερμανὸς Καθηγητῆς E. Gutemberg εἰς τὸ σύγγραμμά του *Διεύθυνσις τῆς Ἐπιχειρήσεως*. Ὁργάνωσις καὶ λήψεις ἀποφάσεων<sup>4</sup>.

1. Βλ. σχετικῶς R. C. Davis: *Fundamentals of Top Management*, N. Y. 1959, (3η ἐκδ.), σελ. 202 ἐπ.

2. Τοῦ αὐτοῦ: *Industrial Organization and Management*, N. Y., σελ. 55, ἐπ., E. Peterson καὶ G. Plowman: *Business, Organization and Management*, Homewood, 1953, σελ. 31 ἐπ.

3. *Management. Principles, Practices, Problems*, Βοστώνη, 1956, σελ. 21.

4. *Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen*, κεφ. I, τμ. 2, §2., δημοσιευθὲν προσφάτως καὶ ἐν γαλλικῇ μεταφράσει, Παρίσι, Dunod, 1969.

άζει σημαντικῶς τὰς ἐξουσίας καὶ τὰς μεθόδους ἐκμεταλλεύσεως. Ὁ ἰδιοκτῆτης — ἐπιχειρηματίας εἶναι εἰς θέσιν νὰ λαμβάνῃ πᾶν ἔκτακτον μέτρον, ἐνδεικνυόμενον ὑπὸ τῶν περιστάσεων καὶ νὰ ἀναπτύσῃ ἐλευθέρως πᾶσαν πρωτοβουλίαν δυναμένην νὰ πελλαπλασιάσῃ τὰς δυνατότητας τῆς ἐκμεταλλεύσεως. Ἡ θέλησίς του ἀποτελεῖ τὸ ἀποφασιστικὸν στοιχεῖον τῆς καθόλου ἐπιχειρηματικῆς δράσεως. Ὅσάκις ὅμως ὁ ἴδιος ἀπέχει ἀπὸ τοῦ νὰ ἀναμιγνύεται ἐνεργῶς εἰς τὴν λειτουργίαν τῆς Ἐπιχειρήσεως, ὁ ρόλος του, ὡς ἀποφασιστικοῦ παράγοντος, ἐξασθενίζει. Εἰς τὰς λεγομένας ἐταιρίας «ἐκ συνεισφερῶν», ὅσοι ἐκ τῶν ἰδιοκτητῶν κεφαλαίων τῆς Ἐπιχειρήσεως ἀπέχουν τῆς ἐνεργοῦ διοικήσεως δὲν διαθέτουν πλέον εἰμὴ ἓν κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἦττον πλασματικὸν δικαίωμα ἐνημερώσεως ἐπὶ τῆς πορείας τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐνῶ ἡ πραγματικὴ ἐξουσία ἀνήκει εἰς τοὺς ἰδιοκτῆτας — διαχειριστάς.

Εἰς τὰς περιπτώσεις κατὰ τὰς ὁποίας ἡ διαχείρισις εἶναι κεχωρισμένη ἀπὸ τῆς ἰδιοκτησίας τῆς Ἐπιχειρήσεως, οἱ διαχειρισταὶ ἀντλοῦν, ἀντιθέτως τὰς ἐξουσίας τῶν μόνον ἐκ τοῦ νόμου. Ὁ χωρισμὸς ἰδιοκτησίας καὶ διαχειρίσεως εἶναι λίαν ἐμφανῆς εἰς τὴν περίπτωσιν τῆς συγχρόνου Ἀωνύμου Ἐταιρείας, τῆς ὁποίας ἡ δομὴ εἶναι ἀκριβῶς «διπολική», περιλαμβάνουσα, ἀφ' ἑνός, τοὺς ἰδιοκτῆτας καί, ἀφ' ἑτέρου, τοὺς διαχειριστάς. Οἱ πρῶτοι, καίτοι ἔχοντες τὴν ἰδιοκτησίαν τῆς Ἐπιχειρήσεως οὐδένα πλέον πρακτικῶς ἀσκοῦν ἔλεγχον ἐπ' αὐτῆς· τινὲς ἐξ αὐτῶν καὶ εἰδικώτερον οἱ ἰδιοκτῆται προνομιούχων μετοχῶν στεροῦνται καὶ αὐτοῦ τοῦ δικαιώματος ψήφου. Εἰς ὠρισμένα νομικὰ συστήματα, ὅπως τὸ γερμανικὸν καὶ ἐν μέρει καὶ τὸ ἀμερικανικόν, ἡ Γενικὴ Συνελεύσις δὲν ἔχει πλέον ὡς ἀποστολὴν νὰ ἐγκρίνῃ τὸν ἰσολογισμόν. Ἡ διακομὴ τῶν κερδῶν καὶ ἡ πληρωμὴ τῶν τοκομεριδίων γίνονται, ἐξ ἄλλου, ὑπὸ τῆς διευθύνσεως τῆς Ἀωνύμου Ἐταιρείας καὶ οὐχὶ ὑπὸ τῆς Γενικῆς Συνελεύσεως. Εἰς τὰς «οἰκογενειακάς» Ἀωνύμους Ἐταιρείας ἡ κατάστασις διαγράφεται κατὰ τρόπον ἐντελῶς διαφορετικὸν ἐκείνου τῶν μεγάλων Ἀωνύμων Ἐταιρειῶν, καὶ τὸ ἴδιον συμβαίνει προκειμένου περὶ Ἀωνύμων Ἐταιρειῶν, αἱ ὁποῖαι διευθύνονται ὑπὸ μικροῦ ἀριθμοῦ μετόχων. Εἰς τὴν τελευταίαν ταύτην περίπτωσιν, ὅπως καὶ εἰς ἐκείνην τῶν «οἰκογενειακῶν» Ἀωνύμων Ἐταιρειῶν, οἱ σχέσεις ἰδιοκτησίας καὶ διαχειρίσεως παραμένουν στεναί, ἀσκοῦμεναι ὄχι τόσον μέσῳ τῆς Γενικῆς Συνελεύσεως, ὅσον μέσῳ τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου.

Ἡ ἀποδυνάμωσις τῶν Γενικῶν Συνελεύσεων τῶν Ἀωνύμων Ἐταιρειῶν ὠδήγησεν, ὡς γνωστόν, κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη εἰς εὐρείας συζητήσεις καὶ μεταρρυθμιστικὰ σχέδια εἰς τὰ διάφορα εὐρωπαϊκὰ νομικὰ συστήματα. Εἰς τὴν πραγματικότητα, περιστάμεθα εἰς μίαν ριζικὴν μεταμόρφωσιν τοῦ ρόλου τῆς Ἀωνύμου Ἐταιρείας: ἡ μετοχὴ ἦτο ἄλλοτε μέσον συμμετοχῆς εἰς τὰς ἐταιρειακὰς εὐθύναι, ἐνῶ ἀποτελεῖ σήμερον μέσον ἀπλῆς χρηματοδοτήσεως, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὸ φαινόμενον τῆς συγκεντρώσεως, τὸ ὁποῖον

χαρακτηρίζει την σύγχρονον βιομηχανίαν. Ἐρωτᾶται, συνεπῶς, ἂν τὰ διάφορα σχέδια ἐνισχύσεως τῶν μετόχων ὡς ἀποφασιστικῶν παραγόντων τῆς ἐπιχειρηματικῆς καθόλου δράσεως ἀνταποκρίνονται εἰς αὐτάς τὰς οὐσιαστικὰς ἐξελίξεις. Ἐκεῖνο τὸ ὅποιον ἐνδιαφέρει κυρίως ἐνταῦθα εἶναι νὰ γνωρίζωμεν ἂν καὶ κατὰ πόσον οἱ μέτοχοι, οἱ ὅποιοι ἐνδιαφέρονται κυρίως διὰ τὴν ἐξασφάλισιν τῆς ὑπεραξίας τῶν μετοχῶν, εἶναι πραγματικῶς ἀρμόδιοι νὰ κρίνουν περὶ τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, συμμετέχοντες εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων, ὅσον ἀφορᾷ εἰς τὸν προγραμματισμὸν καὶ τοὺς στόχους τῆς ἐκμεταλλεύσεως. Ἐὰν εἶναι ὀρθὸν νὰ ἐπιφυλάξωμεν εἰς τὴν Γενικὴν Συνέλευσιν τὴν ἀποδοχὴν ἢ τὰς τροποποιήσεις τοῦ καταστατικοῦ τῆς ἐταιρείας ἢ τὴν ἐκλογὴν τῶν μελῶν τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου, εἶναι δυσχερέστερον νὰ λεχθῆ ἂν καὶ κατὰ πόσον ἡ ἔγκρισις τοῦ ἰσολογισμοῦ ἀποτελεῖ ἔργον, ἀνῆκον φυσιολογικῶς εἰς τοὺς μετόχους. Τὸ γερμανικὸν δίκαιον, ἀπὸ τῆς μεταρρυθμίσεως τοῦ ἔτους 1937 ἐστέρησε τὴν Γενικὴν Συνέλευσιν τῆς ὡς ἄνω ἀρμοδιότητος, τῆς ὁποίας ἡ ἄσκησις δύναται ἐν τούτοις νὰ ἀποτελέσῃ χρήσιμον τροχοπέδην εἰς μίαν ἀνεξέλεγκτον ἄλλως διαχειρίσιν τῆς Ἐπιχειρήσεως. Οἱ σύγχρονοι γερμανοὶ συγγραφεῖς θεωροῦν ὅπως οἱ μετόχοι ὡς τι τὸ ἐπιβεβλημένον ὅπως ἐπιφυλάσσεται εἰς τοὺς μετόχους ἢ κατὰ τὸ δυνατόν εὐρυτέρα ἐνημέρωσις, καθὼς καὶ ἡ ἄσκησις ἐλέγχου ἐπὶ τοῦ ἰσολογισμοῦ<sup>1</sup>.

## 2. Διευθυντικὸν καὶ συλλογικὸν σύστημα Διοικήσεως

Ὡς παρατηρήθη ἀνωτέρω, τὸ νομικὸν καθεστῶς τῆς Ἐπιχειρήσεως ἔχει μεγάλην σημασίαν διὰ τὴν ὀργάνωσιν αὐτῆς. Οἱ ἰδικτηῖται τῶν ἀτομικῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ οἱ ὁμόρρυθμοὶ ἑταῖροι διαθέτουν πλήρη ἐλευθερίαν δράσεως, ἐν τῷ πλαισίῳ τοῦ νομικοῦ καθεστώτος τῆς Ἐπιχειρήσεως, ἐκ τοῦ γεγονότος ὅτι αὕτη ἀνήκει εἰς αὐτούς. Ἀντιθέτως, οἱ διαχειρισταὶ ἐνὸς Συνεταιρισμοῦ, μιᾶς Ἐταιρείας Περιορισμένης Εὐθύνης ἢ τὰ μέλη τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου μιᾶς Ἀωνόμου Ἐταιρείας συναντοῦν πολλαπλοὺς περιορισμοὺς ἐκ τῶν διατάξεων τοῦ νόμου, τοῦ καταστατικοῦ, τῶν ἐσωτερικῶν κανονισμῶν ἢ τῶν ἀποφάσεων τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου. Εἰς τὰς Ἀωνόμους Ἐταιρείας, ἡ τελευταία αὕτη περίπτωσις περιορισμοῦ τῆς ἐλευθερίας δράσεως προσλαμβάνει ἐνίοτε (εἰδικῶς εἰς τὰς γερμανικὰς Ἀωνόμους Ἐταιρείας) ἰδιαιτέραν σημασίαν, ὡς γνωρίζομεν ἤδη.

Γενικῶς δύναται νὰ λεχθῆ, ὅτι, ἐνῶ εἰς τὰς ἐταιρείας με ἕ ν α μ ο ν α δ ι κ ὸ ν συνεταῖρον ἢ με μικρὸν ἀριθμὸν τοιούτων ἢ ἐνότης δράσεως δὲν συναντᾷ κατὰ κανόνα μεγάλας δυσχερείας, εἰς τὰς ἐταιρείας τῶν ὁποίων ἡ Διοίκησις ἐξασφαλίζεται ὑπὸ πολλῶν ὁμοῦ προσώπων, ὑπάρχει ἐν σοβαρὸν πρόβλημα διαμορφώσεως ἐνιαίας θελήσεως καὶ δράσεως. Εἰς τὰς περιπτώσεις

1. E. Gutemberg: op. cit., σελ. 7.

ταύτας, και ειδικώτερον εις τὰς Ἀνωνύμους Ἐταιρείας, δύναται νὰ γίνῃ προσφυγή εις δύο διαφορετικούς τρόπους ἐπιλύσεως αὐτοῦ τοῦ προβλήματος. Ὁ πρῶτος εἶναι τὸ λεγόμενον «διευθυντικὸν σύστημα» (système directo-rial), κατὰ τὸ ὅποιον ὅλα τὰ πρόσωπα τὰ μετέχοντα τῆς Διοικήσεως εὐθύνονται διὰ τὴν διαχείρισιν καὶ ἀντιπροσωπεύουν τὴν Ἐπιχείρησιν ἔναντι τῶν τρίτων, ἐν ὅμως μέλος τῆς Διοικήσεως ἀποκτᾷ προέχουσαν θέσιν καὶ διαδραματίζει ρόλον διαιτητοῦ, εἰς περίπτωσιν ἐνδεχομένων διαφωνιῶν, χωρὶς τὰ ἄλλα μέλη νὰ δύνανται νὰ ἀντιταχθοῦν εἰς τὰς ἀποφάσεις του. Ἡ κατανομή τῶν ἀρμοδιοτήτων μεταξύ τῶν μελῶν τῆς Διοικήσεως γίνεται ὑπὸ τοῦ ἰδίου, διὰ δὲ τὴν λῆψιν ὠρισμένων ἀποφάσεων, τὰ μέλη δύνανται νὰ κληθοῦν ὑπ' αὐτοῦ ὅπως δηλώσουν τὴν ἀποδοχὴν των. Τὸ σύστημα τοῦτο ἐνθυμίζει ἐν πολλοῖς τὴν περίπτωσιν τῆς διευθύνσεως μιᾶς ἀτομικῆς ἐπιχειρήσεως, ἀλλὰ δὲν ταυτίζεται πρὸς αὐτό. Ἡ γερμανικὴ νομοθεσία περὶ Ἀνωνύμων Ἐταιρειῶν παρέχει εἰς τὸ Ἐποπτικὸν συμβούλιον τὴν εὐχέρειαν νὰ προβῆ εἰς διορισμὸν ἐνὸς μέλους τοῦ Συμβουλίου Διευθύνσεως (Vorstand) ὡς προέδρου πρὸς ἐπίτευξιν μεγαλυτέρας ἀποτελεσματικότητος, ἀλλὰ καὶ καλλιτέρας συνεργασίας μεταξύ τῶν δύο συμβουλίων. Τὸ μέτρον τοῦτο ἔχει υἱοθετηθῆ ὑπὸ πολλῶν τῶν μεγαλυτέρων γερμανικῶν Ἀνωνύμων Ἐταιρειῶν.

Ἡ χορήγησις τόσον εὐρείας ἐξουσιοδοτήσεως εἰς ἓν μέλος τῆς Διοικήσεως δύναται νὰ ἐνέχη κινδύνους, μεγαλυτέρους, κατὰ μίαν γνώμην<sup>1</sup> ἀπὸ ἐκείνους τῆς κατατμήσεως τῆς ἐξουσίας μεταξύ τῶν διαφόρων μελῶν αὐτῆς. Διὰ τὸν λόγον τοῦτον προκρίνεται τὸ ἕτερον σύστημα, τὸ λεγόμενον συλλογικὸν (collegial), συμφώνως πρὸς τὸ ὅποιον, αἱ ἀποφάσεις εἰς τοὺς κόλπους τῶν Ἐπιχειρήσεων μὲ πολυμελῆ Διοίκησιν λαμβάνονται ὁμοφώνως ἢ κατὰ πλειοψηφίαν. Ἡ ὁμοφωνία εἶναι ὁ συνήθης τρόπος λήψεως ἀποφάσεων ὑπὸ τῆς συλλογικῆς Διοικήσεως τῶν Ἀνωνύμων Ἐταιρειῶν. Κατὰ τὸ σύστημα τοῦτο ἀρκεῖ ἡ διαφωνία καὶ ἐνὸς ἔστω μέλους διὰ νὰ ματαιώσῃ τὴν λῆψιν μιᾶς ἀποφάσεως προτεινομένης ὑπὸ τῶν λοιπῶν.

Ἡ ἀρχὴ τῆς πλειοψηφίας ἐπιτρέπει τὴν ἀποδοχὴν ἢ τὴν ἀπόρριψιν προτεινομένων ἀποφάσεων δι' ἀπλῆς πλειοψηφίας, ἢ καὶ διὰ τοῦ ἡμίσεος τῶν ψήφων, ὡσάκις εἰς ἓν ἐκ τῶν μελῶν ἔχει ἀναγνωρισθῆ ἢ ὑπεροχὴ (primus inter pares), ἢ, ὡς λέγεται ἐνίοτε, ἡ «διπλῆ ψῆφος». Εἰς ἄλλας περιπτώσεις, προβλέπεται ἐπηξησμένη πλειοψηφία ( $2/3$  ἢ  $3/4$ ). Ὅπωςδὴποτε, ἡ θέσις τὴν ὁποίαν κατέχει κατὰ τὸ συλλογικὸν σύστημα τὸ ὡς ἄνω μέλος τῆς Διοικήσεως δὲν δύναται νὰ συγκριθῆ πρὸς ἐκείνην τοῦ διευθυντικοῦ συστήματος. Ὁ primus inter pares δύναται νὰ ἐκπροσωπῆ ἐνδεχομένως τὴν ἔταιρειαν, ἀλλὰ δεσμεύεται, κατὰ τὰ ἀνωτέρω, ἐκ τῶν ἀποφάσεων τῆς συλλογικῆς διοικήσεως.

1. E. Gutemberg: op. cit., σελ. 45.

Ὡς παρατηρήθη εὐστόχως<sup>1</sup>, «τὸ διευθυντικὸν ὅπως καὶ τὸ συλλογικὸν σύστημα δὲν παρέχουν εἰς τὴν πρᾶξιν, ὅπως εἶναι φανερόν, παρὰ τὸ πλαίσιον ἐντὸς τοῦ ὁποίου διαμορφοῦται ἡ θέλησις τῶν ἰθυόντων». Τὸ πλαίσιον τοῦτο ἀποδεικνύεται ἀποφασιστικῆς σημασίας, ὡσάκισ προκύπτουν σοβαραὶ διαφωνίαι ὡς πρὸς τὴν πορείαν τῆς Ἐπιχειρήσεως. Ἐν πάσῃ περιπτώσει, ὁ προσωπικὸς παράγων ἐνέχει ἰδιαίτεράν σημασίαν κατὰ τὴν λῆψιν τῶν ἀποφάσεων ὑπὸ τῆς Διοικήσεως. Εἰς ὠρισμένας συλλογικὰς Διοικήσεις, ὑπεκούσας εἰς τὸν κανόνα τῆς ὁμοψηφίας, πολλάκις, ἔν καὶ μόνον πρόσωπον διαθέτει πρακτικῶς τὴν ἀποφασιστικὴν ἐξουσίαν εἰς ἄλλας περιπτώσεις ἢ ἐπιρροὴ ἀσκειῖται ὑπὸ μιᾶς μικρᾶς μειοψηφίας. Δὲν πρέπει, συνεπῶς, νὰ τονισθῇ ὑπερβολικὰ ἢ ἀντίθεσις μεταξὺ τῶν δύο τούτων συστημάτων. Σχηματικῶς δύναται μόνον νὰ λεχθῇ ὅτι, ἐνῶ τὸ διευθυντικὸν σύστημα ἐξασφαλίζει μεγαλύτεραν ταχύτητα εἰς τὴν λῆψιν τῶν ἀποφάσεων, τὸ συλλογικὸν σύστημα διευκολύνει τὴν καλλιτέραν μελέτην καὶ ἐμβάθυνσιν τῶν ἀπασχολούντων τὴν Ἐπιχείρησιν προβλημάτων. Εἶναι χαρακτηριστικόν, ἐξ ἄλλου, ὅτι ἡ προσφυγὴ εἰς ψηφοφορίας κατὰ τὴν λῆψιν ἀποφάσεων εἰς τὰ συλλογικὰ ὄργανα Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων εἶναι ἀρκετὰ σπάνια.

Ὁ συλλογικὸς χαρακτήρ τῆς διευθύνουσης ομάδος εἶναι συνέπεια τοῦ αὐξανομένου μεγέθους, τῆς πολλαπλῆς ἐξειδικεύσεως καὶ τῆς πολυπλόκου ὀργανώσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων.

Ἐνῶ κατὰ τὸν δέκατον ἕκτον αἰῶνα, ἡ διεύθυνσις μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἀπέβλεπεν εἰς τὴν ἐκμετάλλευσιν ἐνὸς κεφαλαίου βάσει ὠρισμένης τεχνικῆς, αἱ σύγχρονοι Ἐπιχειρήσεις συγκεντρῶνουν πλῆθος διαφορετικῶν τεχνικῶν καὶ ἀρμοδιοτήτων καὶ ἀποβλέπουν ἰδίως εἰς μίαν πολυμερῆ ἀνάπτυξιν. Ὑπὸ τὰς συνθήκας αὐτὰς τὸ θέμα τῆς «κυβερνήσεως τῶν ἀνθρώπων» ἀποκτᾷ ἰδιαίτεράν σημασίαν. Ἐξ ἄλλου, ἡ διευθύνουσα ὁμάς ἐξαρτᾶται ἢ ἰδίᾳ, συνεπείᾳ τῆς οἰκονομικοτεχνικῆς ἐξελίξεως, ἀφ' ἐνὸς ἐκ τοῦ προσωπικοῦ καὶ ἀφ' ἐτέρου ἐκ τῶν κυρίων προμηθευτῶν.

Ἡ «κυβέρνησις τῶν ἀνθρώπων» ἀπαιτεῖ ἐπιστημονικὴν κατάρτησιν καὶ πεῖραν, ἀλλὰ καὶ εὐρεῖαν χρησιμοποίησιν συμβούλων καὶ ἐμπειρογνομῶνων. Αὕτη αὕτη ἡ χρῆσις, ἀνανέωσις καὶ πολλαπλασιασμός τῶν μηχανημάτων ἀπαιτεῖ τήρησιν τῶν ἀναλογιῶν πρὸς ἄλλα στοιχεῖα τῆς ἐκμεταλλεύσεως. Γενικῶς, ἀπαιτοῦνται τριῶν εἰδῶν ἐν συνόλῳ γνώσεις: Τεχνολογικαὶ διὰ τὰς κατασκευάς, λογιστικαὶ καὶ δημοσιονομικαί, ψυχολογικαὶ καὶ κοινωνιολογικαὶ διὰ τὴν διοίκησιν τοῦ προσωπικοῦ.

Παρὰ τὸ γεγονός ὅτι ὁ Πρόεδρος — Γενικὸς Διευθυντῆς ἔχει ἀποστολὴν νὰ αἴρῃ τὰς διαφωνίας, προϋποτίθεται ἓν εἶδος ἀμοιβαίας κατανοήσεως εἰς τοὺς κόλπους τῆς ἰθυούσης ομάδος. Δι' αὐτὸν τὸν λόγον ἡ πρόσληψις

1. E. Gutemberg: αὐτ. σελ. 48.



και προώθησις τῶν στελεχῶν εἶναι ἐν τῶν σοβαροτέρων ἔργων ἐν τῇ Ἐπιχειρήσει. Ὡς κλασσικὸν μέσον ἐπιλογῆς τῶν στελεχῶν λαμβάνεται ὁ διαγωνισμὸς καὶ τὸ πτυχίον. Τὸ κριτήριον τοῦτο ἔχει τὸ πλεονέκτημα ὅτι δημιουργεῖ ὁμοιογενὲς ἀνώτερον προσωπικόν, ἀλλὰ καὶ διττὸν μειονέκτημα, διότι αἱ πανεπιστημιακαὶ γνώσεις δημιουργοῦν πνεῦμα «κονφορμισμοῦ» καὶ ἡ ὁμοιογένεια ἐνέχει τὸν κίνδυνον νὰ ὀδηγήσῃ εἰς στασιμότητα τῆς Ἐπιχειρήσεως. Χρειαζεται συνεπῶς τὸ «δομικὸν πνεῦμα» νὰ συνδυάζεται πρὸς μίαν σχετικὴν ποικιλίαν κατὰ τὴν ἐπιλογήν. Ἰδιαιτέρως δὲ νὰ γίνεται προσφυγὴ τόσον εἰς τὸν «δομικὸν συλλογισμόν» (raisonnement structurel) ὅσον καὶ εἰς τὸν «περιθωριακὸν συλλογισμόν» (raisonnement marginal). Ὁ πρῶτος ἐπιτρέπει τὴν γενικὴν ὀργάνωσιν τῆς Ἐπιχειρήσεως ὡς ἐνιαίου συνόλου καὶ τὸν καθορισμὸν, συνεπῶς, μιᾶς στρατηγικῆς ἢ ὁποῖα λαμβάνει ὑπ' ὄψιν ὅλας τὰς ἐπὶ μέρους ἀπαιτήσεις (εἰς ἐπενδύσεις, ἐπιστημονικὴν ἔρευναν, κλπ.), ἐνῶ ὁ δεῦτερος ἀναφέρεται εἰς τὴν θεώρησιν μιᾶς ἐπὶ μέρους τυπικῆς ἀποφάσεως καὶ τῶν ἐνδεχομένων ἀποτελεσμάτων τῆς. Ὁ δομικὸς συλλογισμὸς, πολὺπλοκος καὶ δυσχερὴς καθ' ἑαυτόν, εἶναι ἰδιαιτέρως χρήσιμος διὰ νὰ κριθῇ κατὰ πόσον εἶναι συμφέρουσα ἢ ἀποκέντρωσις τῆς ἐξουσίας ἐν τῇ Ἐπιχειρήσει.

Συγγενὲς πρὸς τὰ ἀνωτέρω εἶναι τὸ θέμα τῆς ἐκπροσωπήσεως τῆς Ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐκπροσώπησις συνίσταται εἰς τὴν ἐξουσιοδότησιν τὴν παρεχομένην εἰς ἓν πρόσωπον ὅπως διαπραγματευθῇ μίαν ἢ πολλὰς ὑποθέσεις καὶ ἀποφασίσῃ σχετικῶς ἐν ὀνόματι τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐπὶ τῆς Ἐπιχειρήσεως ὑπάρχουν πολλαὶ περιπτώσεις ἐκπροσωπήσεως, μεταξὺ τῶν ὁποίων ἀναφέρονται:

α) Τὴν ἀμοιβαίαν ἐκπροσώπησιν τῶν μελῶν τῆς Διοικήσεως δι' ἄλλων μελῶν αὐτῆς, ὡς αἰεὶ τὰ πρῶτα καλύονται δι' ἓνα οἰονδήποτε λόγον νὰ ἐκτελέσουν τὰ ἰδιαιτέρως ἐν τῇ Ἐπιχειρήσει καθήκοντά των. Ἡ περίπτωσις αὕτη εἶναι συνήθης καὶ μόνον κατ' ἐξαιρέσιν διορίζεται μόνιμος ἐκπρόσωπος ἐνὸς μέλους τῆς Διοικήσεως.

β) Τὴν ἐκπροσώπησιν εἰς τοὺς διαφόρους κλάδους τῆς ἐκμεταλλεύσεως. Ὁ ἐκπρόσωπος δὲν δύναται νὰ ὑποδυθῇ αὐτὸν τὸν ρόλον παρὰ μόνον ἐὰν κατέχῃ πλήρως τὰς εἰδικότητας τὰς ὁποίας ἀπαιτεῖ ἢ διαχειρίσῃ τοῦ κλάδου. Ἡ ἐκπροσώπησις αὕτη εἶναι συνήθως μεγάλης διαρκείας, ἀλλὰ δὲν ἐκδηλοῦται πραγματικῶς εἰμὴ ἐπ' εὐκαιρίᾳ: Ὁ προϊστάμενος ἐνὸς κλάδου ἐξουσιοδοτεῖ ἐν ἓκ τῶν πλησιεστέρων πρὸς αὐτὸν στελεχῶν ὅπως τὸν ἐκπροσωπῇ ἐν περιπτώσει καλύματος. Βεβαίως, ὁ οὕτως ὀνομαζόμενος ἐκπρόσωπος, εὐρίσκειται, λόγῳ τῆς θέσεως τὴν ὁποίαν κατέχει ἐν τῇ ἱεραρχίᾳ, εἰς μειονεκτικὴν θέσιν ἔναντι τῶν ἄλλων διεθυντῶν τῶν κλάδων, ἐνῶ βαρύνεται, ἐξ ἄλλου, καὶ μὲ τὰ ἰδιαιτέρως καθήκοντα τῆς ὀργανικῆς θέσεως τὴν ὁποίαν κατέχει. Προτιμωτέρα εἶναι, κατὰ μίαν γνώμην, ἡ ὀνομασία, εἰς τὴν περι-

πτωσιν αὐτήν, ἐκπροσώπων ἐχόντων ὡς κυρίαν ἀπασχόλησιν τὴν ἐν λόγῳ ἐκπροσώπησιν<sup>1</sup>.

### 3. Τὰ κυριώτερα συστήματα ὀργανώσεως τῆς Διοικήσεως ἐν τῇ πράξει

Εἰς τὰς περισσοτέρας χώρας ἡ δομὴ τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων εἶναι ἐνιαία. Τοῦτο συμβαίνει εἰς τὴν διοίκησιν τῶν Ἀνωνύμων Ἐταιριῶν τῶν Η.Π.Α., τῆς Μεγάλης Βρετανίας, πολλῶν εὐρωπαϊκῶν χωρῶν, ὅπως ἡ Γαλλία, τὸ Βέλγιον, ἡ Ἰταλία, ἡ Ἑλλάς, ἡ Ὀλλανδία, ἀλλὰ καὶ χωρῶν ἐξωευρωπαϊκῶν, ἐν αἷς ἡ Ἰαπωνία. Οὕτω, κατὰ τὸ ἀγγλο-αμερικανικὸν σύστημα, εἰς καὶ μόνον ὀργανισμὸς τὸ Board of Directors, εἶναι ἐπιφορτισμένος μὲ τὴν διοίκησιν τῆς Ἐπιχειρήσεως. Κατὰ τὸ γερμανικόν, ἀντιθέτως, σύστημα ἡ Διοίκησις (Verwaltung) τῆς Ἐπιχειρήσεως περιλαμβάνει δύο σκέλη: τὸ Διοικητικὸν Συμβούλιον καὶ τὸ Ἐποπτικὸν Συμβούλιον. Ἀμφότερα ἀποτελοῦν τὴν Ἀνωτάτην Διεύθυνσιν (Vorstand) τῆς Ἐπιχειρηματικῆς μονάδος.

Εἶναι χρήσιμον νὰ περιγράψωμεν ἐδῶ, εἰς γενικὰς γραμμάς, τὴν ὀργανωσιν καὶ τὰς ἀρμοδιότητας τῶν ἐν λόγῳ διευθυντικῶν ὀργάνων, ἀρχίζοντες ἀπὸ τοῦ θεσμοῦ τοῦ ἀγγλοσαξωνικοῦ δικαίου.

#### Α) Τὸ Ἀγγλοσαξωνικὸν Σύστημα

##### α) Ἡ σύνθεσις καὶ ἡ ὀργάνωσις τοῦ Board of Directors

Εἰς τὰς περισσοτέρας περιπτώσεις, τὸ Board of Directors ἐκλέγεται ὑπὸ τῶν ἐχόντων δικαίωμα ψήφου μετόχων τῆς ἐταιρείας. Ἄν δὲν ὑπάρχῃ ἀντίθετος εἰδικὴ διάταξις εἰς τὸ καταστατικόν, τὰ μέλη του δὲν ἀνακαλοῦνται εἰμὴ μόνον δι' ἐξαιρετικούς λόγους καὶ κατόπιν κατηγορίας διατυπώμενης καὶ ὑποστηριζομένης ὑπὸ τῶν μετόχων. Ὁ Χάρτης (Charter) καὶ τὰ καταστατικὰ (By-laws) καθορίζουν τὸν ἀριθμὸν τῶν μελῶν τοῦ Board, κυμαινόμενον ἀπὸ τριῶν ἕως τριάκοντα, καὶ τῶν ὁποίων ἡ θητεία δύναται νὰ ἀνανεωθῇ κατ' ἀρχήν, τὰ μέλη τοῦ Board ἐκλέγονται δι' ἕν ἔτος. Ὁ Πρόεδρος αὐτοῦ ἐκλέγεται ὑπὸ τῶν μελῶν του.

Τὸ Board of Directors περιλαμβάνει κατὰ τὰς περιπτώσεις μίαν ἢ καὶ δύο κατηγορίας μελῶν, τοὺς Outsiders καὶ τοὺς Inside Directors. Οἱ πρῶτοι εἶναι πρόσωπα τὰ ὅποια δὲν ἀσχοῦν κυρίαν ἐπαγγελματικὴν ἀπασχόλησιν ἐντὸς τῆς Ἐπιχειρήσεως, ἀλλὰ προσλαμβάνονται λόγῳ τῆς ἰδιαζούσης πείρας των ἢ τῆς ἰδιαιτέρας προβολῆς των εἰς τὸν ἐπιχειρηματικὸν κόσμον.

1. Περὶ τῶν σχετικῶν δυσχερειῶν τῆς ἐκπροσωπήσεως, βλ. ἰδιαιτέρως E. G u t t e r b e r g: op. cit., σελ. 50-51 καὶ τὰς ἐκεῖ παραπομπάς.

Οἱ δεῦτεροι ἀσκοῦν τὴν κυρίαν ἐπαγγελματικὴν των ἀπασχόλησιν ἐντὸς τῆς Ἐπιχειρήσεως καὶ διευθύνουν συνήθως ἓνα τῶν κλάδων αὐτῆς: παραγωγή, ἀγορά, πωλήσεις, χρηματοδότησις, προσωπικόν, κλπ. Παρουσιάζουν, συνεπῶς, τὸ πλεονέκτημα τῆς εἰδικότητος καὶ ἔχουν ἐξοικειωθῆ πρὸς τὰς ὑποθέσεις τῆς Ἐπιχειρήσεως. Λόγῳ τῆς θέσεως τὴν ὁποίαν κατέχουν ἐν τῇ Ἐπιχειρήσει, εἶναι, περισσότερον παντὸς ἄλλου, εἰς θέσιν νὰ μεριμνήσουν διὰ τὴν ἐντελεστέραν διεκπεραίωσιν τῶν ἀποφάσεων τοῦ Board εἰς τοὺς ἀντιστοίχους κλάδους, τῶν ὁποίων προΐστανται. Ἀντιστρόφως, τὸ γεγονός, ὅτι συμμετέχουν εἰς τὸ Board ἐνισχύει τὴν θέσιν των ἐναντι τῶν ὑφισταμένων των. Μεταξὺ αὐτῶν ἐπιλέγεται ὁ διευθύνων τὰς συζητήσεις (Chairman), ὁ ὁποῖος ἐκλέγεται συνήθως καὶ Πρόεδρος τοῦ Board. Οὗτος εἶναι τὸ κύριον ὄργανον διευθύνσεως: Chief Executive Officer. Ἡ ἐκλογή τῶν Inside Directors παρουσιάζει βεβαίως καὶ ὀρισμένα μειονεκτήματα: πολλὰς φορὰς ἔχουν τὴν τάσιν νὰ ἀντιμετωπίζουσιν τὰ προβλήματα τῆς Ἐπιχειρήσεως ὑπὸ τὸ πρῆσμα τῶν εἰδικωτέρων συμφερόντων καὶ ἀπόψεων τοῦ τομέως τὸν ὁποῖον διευθύνουν. Ἀντιθέτως οἱ Outsiders ὄχι μόνον διαθέτουν πείραν, τὴν ὁποίαν ἀπέκτησαν εἰς ἄλλας Ἐπιχειρήσεις, ἀλλὰ καὶ εἶναι ἀνεξάρτητοι ἐναντι τῶν διευθυντικῶν στελεχῶν τῆς Ἐπιχειρήσεως δὲν εἶναι ὅμως εἰς θέσιν νὰ ἀφιερώσουν ὅλας των τὰς δυνάμεις εἰς τὴν τελευταίαν ταύτην. Τὰ πλεονεκτήματα των, πάντως, περὶ ὧν ἐγένετο λόγος ἀνωτέρω, συντελοῦν, ὥστε σημαντικὸς ἀριθμὸς μεγάλων ἀμερικανικῶν Ἐπιχειρήσεων νὰ προσφεύγουν συχνάκις εἰς αὐτοὺς κατὰ τὴν συγκρότησιν τοῦ Board of Directors. Εἰς ὀρισμένας περιπτώσεις, ὅπως ἐκείνη τῆς «United States Steel Corporation», τοῦτο ἀποτελεῖται ἀποκλειστικῶς ἀπὸ Outsiders. Εἰς τὴν «Standard Oil Corporation of New Jersey» μόνον μέλη τῆς Ἐπιχειρήσεως συμμετέχουν εἰς τὸ ὄργανον ἀνωτάτης διοικήσεως. Εἰς ἄλλας περιπτώσεις ἢ σύνθεσις τοῦ Board εἶναι μικτή.

Πρέπει νὰ σημειωθῆ, ἐδῶ, ὁ ρόλος ἐνὸς βοηθητικοῦ θεσμοῦ, τῆς Ἐκτελεστικῆς Ἐπιτροπῆς (Executive Committee), τῆς ὁποίας ἡ δραστηριότης ἐκδηλοῦται ἰδίως, εἰς πολλὰς Ἐπιχειρήσεις, κατὰ τὰς ἐνδιαμέσους μεταξὺ τῶν συνόδων τοῦ Board περιόδους. Ἡ Ἐκτελεστικὴ Ἐπιτροπὴ ἀποτελεῖται συνήθως ἀπὸ τοὺς Outside Directors, περιλαμβάνει δὲ τὸν Πρόεδρον καὶ τοὺς Ἀντιπροέδρους τοῦ Board, τὸν Γενικὸν Διευθυντὴν, καθὼς καὶ ἄλλα ἀνώτερα στελέχη.

Ἐν ἄλλο βοηθητικὸν ὄργανον τοῦ Board εἶναι ἡ Ἐπιτροπὴ Συντονισμοῦ (Coordination Committee). Σκοπὸς τούτου εἶναι ὁ συντονισμὸς τῶν προγραμμάτων καὶ τῶν ἐνεργειῶν τῆς ἐταιρίας — μητρὸς μετὰ τῶν ἐξηρημένων ἐταιρειῶν· περιλαμβάνει συνεπῶς μέλη τοῦ Board τῆς πρώτης καὶ ἐκπροσώπους τῶν τελευταίων.

Ὅσακις ὑπάρχει αὐστηρὸς διαχωρισμὸς μεταξὺ πολιτικῆς τῆς ἐπιχει-

ρήσεως και διαχειρίσεως αὐτῆς — ὅπως εἰς τὴν περίπτωσιν τῆς General Motors Corporation — ὁ διαχωρισμὸς οὗτος ἀντικατοπτρίζεται διὰ τῆς δημιουργίας εἰδικοῦ ὄργανου, τῆς Ἐπιτροπῆς Πολιτικῆς (Policy Committee), ἡ ὁποία χαράσσει, μικροπροθέσμως και βραχυπροθέσμως, τοὺς στόχους τῆς Ἐπιχειρήσεως.

Ἐκτὸς τῶν ἀνωτέρω, λειτουργοῦν εἰς τὰς ἀμερικανικὰς ἐταιρείας και ἄλλαι ἐπιτροπαί, ὅπως ἡ Ἐπιτροπὴ χρηματοδοτήσεως (Finance Committee), ἀποτελουμένη ἰδίως ἀπὸ Outside Directors, ἡ Auditing Committee (Ἐπιτροπὴ Ἀκροάσεων), ἀναλόγου συνθέσεως, ἡ Ἐπιτροπὴ Διοικήσεως, ἡ Ἐπιτροπὴ Μισθῶν και Ἀμοιβῶν, κλπ.

### β) Αἱ ἀρμοδιότητες τοῦ Board of Directors

Τὸ Board συνέρχεται συνήθως ἅπαξ τοῦ μηνός. Ἡ ἀποστολὴ του συνίσταται εἰς τὸν ἐν γένει καθορισμὸν τῆς πολιτικῆς τῆς Ἐπιχειρήσεως (Policy-making), εἰς τὸν συντονισμὸν τῶν ἐργασιῶν τῶν διαφόρων κλάδων και ὑποκαταστημάτων, εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων ἐπὶ τῶν σοβαρῶν προβλημάτων ποὺ ἀπασχολοῦν ἐκάστοτε τὴν Ἐπιχείρησιν. Διαθέτει πρὸς τοῦτο οἰονομικὴν δικτατορικὰς ἐξουσίας. Δύναται νὰ προβαίνει εἰς τροποποιήσιν, συμπλήρωσιν ἢ ἀντικατάστασιν τοῦ καταστατικοῦ τῆς ἐταιρείας (διὰ διατάξεων-By-laws), διορίζει τοὺς διευθυντάς της και τοὺς ἀνακαλεῖ ἐλευθέρως. Κατόπιν ἀποφάσεως τῆς πλειοψηφίας τῶν μετόχων, δικαιούται νὰ συνιστᾷ διαρκεῖς, ἐπιτροπὰς, συμφώνως πρὸς τὸ καταστατικόν, εἰδικώτερον δὲ νὰ συνιστᾷ Ἐπιτροπὴν Διοικήσεως μεταξὺ τῶν μελῶν του. Τὸ Board ἀποφασίζει, ἐξ ἄλλου, ἐπὶ τῆς διανομῆς τῶν μερισμάτων, ἐπὶ τῆς χρησιμοποίησεως τοῦ ἀποθεματικοῦ, τῆς διανομῆς κερδῶν, και παντὸς ἄλλου θέματος τὸ ὁποῖον ἤθελεν ἀναθεῖν εἰς αὐτὸ ὑπὸ τοῦ καταστατικοῦ. Αἱ ἀποφάσεις τὰς ὁποίας λαμβάνει τὸ ἐν τρίτον τῶν μελῶν, εἶναι ὑποχρεωτικαὶ διὰ τὸ Board.

Μεταξὺ τῶν μελῶν τοῦ Board ἰδιαιτέραν θέσιν κατέχουν ὁ Chairman και ὁ Πρόεδρος αὐτοῦ, (τῶν ὁποίων τὰ καθήκοντα δύναται νὰ ἐνωθῶν εἰς ἓν και τὸ αὐτὸ πρόσωπον). Ὁσάκις ὁ Chairman εἶναι και Γενικὸς Διευθυντῆς (Chief Executive Officer) τῆς ἐταιρείας, ἔχει τὴν γενικὴν διεύθυνσιν τοῦ συνόλου τῶν ὑποθέσεων αὐτῆς, ὑπὸ τὴν ἐπιφύλαξιν τῶν ἀποφάσεων τοῦ Board. Ὁ ρόλος τοῦ Προέδρου εἶναι ἐπίσης σημαντικός: βαρύνεται μὲ τὴν διαχείρισιν τῶν δημοσιονομικῶν και νομικῶν ὑποθέσεων εἶναι ἐπιφορτισμένος, ἐξ ἄλλου, μὲ τὴν διεύθυνσιν τῶν σχέσεων τῆς ἐταιρείας μὲ τὸ κοινὸν και μὲ τὰς κυβερνητικὰς ὑπηρεσίας. Ὅσον διὰ τὸν Γενικὸν Διευθυντὴν, ἀναλαμβάνει οὗτος τὴν ἐν γένει ἐκτέλεσιν τῶν ἐταιρικῶν ὑποθέσεων, εἰς τὰ πλαίσια τῶν ἀποφάσεων τοῦ Board ἢ μετ' ἐγκρισιν αὐτοῦ ἢ τῶν ἀρμοδίων ἐπιτροπῶν μετέχει ἄλλωστε ὁ ἴδιος τῆς Ἐπιτροπῆς Χρηματοδοτήσεως και

Προεδρεύει τῆς Ἐπιτροπῆς Διοικήσεως ἐν ἀπουσία ἢ καλύματι τοῦ Προέδρου ἐπιφορτίζεται μὲ τὸ σύνολον τῶν καθηκόντων αὐτοῦ.

Εἰς τὴν περίπτωσιν τῆς General Motors Corporation, ἡ Ἐπιτροπὴ Διοικήσεως περιλαμβάνει, ἐκτὸς τοῦ Chief Executive Officer, τὸν Chief Operating Officer (Γενικὸν Διευθυντὴν Ἐκτελέσεως), τέσσαρας ἐκτελεστικούς Ἀντιπροέδρους ἐκ τοῦ Board of Directors, εἴκοσι τέσσαρας Ἀντιπροέδρους μὴ μέλη τοῦ Board, τὸν Ταμίαν, τὸν Γραμματέα, τὸν Διευθυντὴν τοῦ Λογιστικοῦ (Controller) καὶ τὸν Διευθυντὴν τῶν Νομικῶν Ὑποθέσεων (General Counsel).

Πρὶν τερματίσωμεν τὴν βραχεῖαν ταύτην ἐπισκόπησιν τῶν ἀρμοδιότητων τοῦ Board of Directors, ὀφείλομεν νὰ ὑπεθυμίσωμεν ὅτι τὸ ἀμερικανικὸν δίκαιον, λόγω τῆς ὁμοσπονδιακῆς ἰδίᾳ μορφῆς του, περιλαμβάνει σημαντικὰς διαφορὰς ἢ ἀποκλίσεις, ὡς πρὸς τὴν ὀργάνωσιν καὶ τὰς ἀρμοδιότητας τοῦ ἐν λόγω σώματος. Ἡ Ὅμοσπονδιακὴ νομοθεσία, διὰ τοῦ Uniform Corporation Act προσεπάθησε νὰ εἰσαγάγῃ ὁμοιόμορφον ρύθμισιν ἐν προκειμένῳ, ὀρίζουσα ἀμέσως ἢ ἐμμέσως τὴν ἔκτασιν καὶ τὰ ὄρια τῆς ἀρμοδιότητος τῶν διευθυντικῶν ὀργάνων τῆς Ἐπιχειρήσεως, ἀλλ' ὡς γνωστὸν ἡ νομοθεσία αὕτη δὲν δεσμεύει ἀμέσως τὰ μέλη-κράτη. Πολλὰ ἐξ αὐτῶν ἐνεσωμάτωσαν οὐχ ἤττον εἰς τὸ ἐσωτερικὸν των δίκαιον τὸ πλεῖστον τῶν διατάξεων τοῦ ὡς ἄνω νόμου. Δύναται οὕτω νὰ λεχθῆ ὅτι, γενικῶς, ἡ ἀμερικανικὴ Corporation εἶναι προικισμένη σήμερον μόνον μὲ δοτὰς — ἐκ τοῦ νόμου ἢ κατὰ νόμον — ἀρμοδιότητος, εἰδικώτερον δὲ τὰς εἰς αὐτὴν ἀπονεμομένας ὑπὸ τῆς ἰδρυτικῆς πράξεως (Charter — Χάρτης). Εἰς ὠρισμένας, ἐν τούτοις, νομοθεσίας κρατῶν-μελῶν ἀναγνωρίζεται εἰς τὸ Board of Directors εὐρυτέρα κατὰ τὰς περιπτώσεις ἀρμοδιότητος δράσεως, πέραν τῆς εἰδικῶς προβλεπομένης ὑπὸ τοῦ Charter, ὑπὸ τὸν ὄρον, ὅτι ἀνταποκρίνεται λογικῶς πρὸς τοὺς στόχους τῆς ἐκμεταλλεύσεως<sup>1</sup>.

Ἐάν τις θελήσῃ νὰ συνοψίσῃ εἰς ὀλίγας λέξεις τὰ κύρια πλεονεκτήματα καὶ μειονεκτήματα τοῦ ἀγγλοσαξωνικοῦ καὶ ἰδίᾳ τοῦ ἀμερικανικοῦ συστήματος, θὰ ἀναγνωρίσῃ, κατὰ πρῶτον λόγον, τὴν μεγίστην ἐνότητα καὶ εὐλυγισίαν του, ἥτις ἐξασφαλίζει εἰς αὐτὸ τὴν μεγίστην δυνατὴν ἀποτελεσματικότητα. Θὰ παρατηρήσῃ ὅμως, ἐξ ἄλλου, ὅτι τὸ σύστημα τοῦτο οὐδένα πραβλέπει πραγματικὸν ἔλεγχον ἐπὶ τῶν ἀποφασιστικῶν πράξεων τῶν ὀργάνων τοῦ ἀνωτάτου ἰδίᾳ κλιμακίου. Ἐφ' ὅσον τὰ μέλη τοῦ Board of Directors μετέχουν ἐπίσης τῆς Ἐκτελεστικῆς Ἐπιτροπῆς, εἶναι ταυτοχρόνως οἱ ἴδιοι ἐλέγχοντες καὶ ἐλεγχόμενοι τοῦτο δὲ καθίσταται τόσον μᾶλλον σημαντικόν, ὅταν σκεφθῆ κανεὶς ὅτι αἱ ἀρμοδιότητες τῆς Γενικῆς Συνελεύσεως εἶναι περισσό-

1. Περὶ πάντων τούτων βλ. H. W. Ballantine: On Corporations, Chicago 1946, σελ. 224 ἐπ.

τερον ἢ ἀλλαχοῦ περιορισμέναι ἔναντι τῶν ὀργάνων τῆς ἀνωτάτης διευθύνσεως.

## **Β) Τὸ Γερμανικὸν Σύστημα**

Κατὰ τὸ γερμανικὸν σύστημα ἡ Ἀνωτάτη Διεύθυνσις (Vorstand) εἶναι ἐπιφορτισμένη μὲ τὴν ἀποκλειστικὴν διαχείρισιν καὶ ἐκπροσώπησιν τῆς ἀνωνύμου ἐταιρείας<sup>1</sup>.

Αἱ ἀρμοδιότητες αὐται ἐνδέχεται νὰ ὑποβληθοῦν εἰς περιορισμούς τινάς, δυνάμει τοῦ καταστατικοῦ ἢ κατόπιν ἀποφάσεως τοῦ ἐτέρου σκέλους τῆς Διοικήσεως, δηλαδή τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου. Ἐν οὐδεμιᾷ ὅμως περιπτώσει ἡ Ἀνωτάτη Διεύθυνσις δύναται νὰ ἀπογυμνωθῇ τῆς ὑπὸ τοῦ νόμου ἀπονεμομένης εἰς αὐτὴν ἀρμοδιότητος γενικῆς διευθύνσεως τῶν ὑποθέσεων τῆς ἐταιρείας. Ἡ ἐκπροσώπησις αὐτῆς γίνεται ἐπίσης, ὡς ἐλέχθη, ὑπὸ τῆς Ἀνωτάτης Διευθύνσεως, ἀλλ' ὡσάκις αὕτη εἶναι συλλογικὸν ὄργανον εἶναι ἐπιτρεπτή ἡ ἀνάθεσις τῆς δικαστικῆς καὶ ἐξωδίκου ἐκπροσωπήσεως εἰς ἓν ἐκ τῶν μελῶν τῆς, ἐν συνεργασία μεθ' ἐνὸς πληρεξουσίου.

Ὡς ἤδη ἀνεφέρθη, παραλλήλως πρὸς τὸν Vorstand λειτουργεῖ ἐν Γερμανίᾳ ἐν συλλογικὸν ὄργανον, τὸ Ἐποπτικὸν Συμβούλιον (Aufsichtsrat). Τὸ ὄργανον τοῦτο κατέστη ὑποχρεωτικὸν εἰς τὰς γερμανικὰς Ἀνωνύμους Ἐταιρείας ἀπὸ τοῦ ἔτους 1870, ἀνταποκρίνεται δὲ εἰς τὴν ἰδέαν ριζικοῦ διαχωρισμοῦ μεταξὺ τῶν λειτουργιῶν διαχειρίσεως καὶ ἐλέγχου. Ἡ ἰδέα αὕτη ἐπρυτάνευσε, τουλάχιστον ἀρχικῶς, κατὰ τὴν εἰσαγωγὴν τοῦ θεσμοῦ, διότι ἐκτοτε ἡ ἐξέλιξις ὠδήγησε εἰς περισσώτερον πολυπλόκουσ σχέσεις, καθ' ὃ ἐμέτρον, εἰδικώτερον, εἰς ὀρισμέναις καὶ δὴ τὰς μεγαλυτέρας Ἀνωνύμους Ἐταιρείαις, αἱ σοβαρώτεραι ἀποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν συνεργασίας μεταξὺ τῆς Ἀνωτάτης Διευθύνσεως καὶ τοῦ Συμβουλίου Ἐποπτείας, ἢ, πάντως, μετα σύμφωνον γνώμην τοῦ τελευταίου. Παρὰ ταῦτα, καὶ σήμερον εἰσέτι, συμφώνως πρὸς τὸν νόμον, τὸ Συμβούλιον Ἐποπτείας ἀποκλείεται κατ' ἀρχὴν ἀπὸ τὴν διεύθυνσιν καὶ διαχείρισιν τῆς Ἐπιχειρήσεως. Δύναται ὅμως τὸ καταστατικὸν νὰ ἐξαρτήσῃ τὴν λῆψιν ὀρισμένων ἀποφάσεων ἀπὸ τὴν σύμφωνον γνώμην τοῦ Συμβουλίου, τὸ ὅποιον διαθέτει τὴν εὐχέρειαν, εἰς ὀρισμένας περιπτώσεις<sup>2</sup>, νὰ ἀπονεύμῃ εἰς ἑαυτὸ τοιαύτην ἀρμοδιότητα, χωρὶς ὅμως ποτὲ ἢ ἀρμοδιότης αὕτη νὰ ἀπολήξῃ εἰς εὐθείαν ἀνάμειξιν εἰς διαχειριστικὰς πράξεις ἢ εἰς δημιουργίαν ἀμέσου ἐξαρτήσεως τῆς Διευθύνσεως ἀπέναντι τοῦ Συμβουλίου<sup>3</sup>. Ἡ ἐκπροσώπησις τῆς ἐταιρείας ἀποκλεί-

1. § 70 καὶ 71 τοῦ νόμου τοῦ 1937 περὶ Ἀνωνύμων Ἐταιρειῶν.

2. § § 80, 95v, 169 III τοῦ νόμου περὶ Ἀνωνύμων Ἐταιρειῶν.

3. H. Schumann: Deutsches Handelsrecht, II, σελ. 235 ἐπ. εἰς τὴν σειρὰν: Wirtschaftswissenschaften, Wiesbaden, 1961.

εται, ἐξ ἄλλου, ἀπὸ τὸ Συμβούλιον, πλὴν τῶν περιπτώσεων διαφορῶν μεταξὺ ἐταιρείας καὶ μέλους τῆς Ἀνωτάτης Διευθύνσεως ἢ δίκης διεξαγομένης ὑπὸ τῆς Γενικῆς Συνελεύσεως ἐναντίον τοιοῦτου μέλους<sup>1</sup>. Πρέπει νὰ σημειωθῇ, ὅτι, κατὰ τὸ γερμανικὸν δίκαιον, ἡ ἐταιρεία εὐθύνεται ἐκ πράξεων τῆς Ἀνωτάτης Διευθύνσεως ὄχι μόνον εἰς περιπτώσεις καθ' ἃς αὕτη ἐνήργησεν ἐντὸς τῶν ὁρίων τῆς ἀρμοδιότητος της, ἀλλὰ καὶ πέραν αὐτῆς τῆς ἀρμοδιότητος<sup>2</sup>. Πρὸς τὴν διεύθυνσιν ταύτην τῆς ἐταιρικῆς εὐθύνης ἐξελίχθη, ὡς εἶδωμεν, καὶ ἡ νομολογία τῶν Η.Π.Α.

Ἀντιθέτως πρὸς ὅτι συμβαίνει ἐν μέρει εἰς τὸ ἀμερικανικὸν δίκαιον, αἱ ἀρμοδιότητες καὶ αἱ εὐθύναι τῆς Ἀνωτάτης Διευθύνσεως τῶν γερμανικῶν ἐταιρειῶν εἶναι ἐπακριβῶς καθωρισμένα ἐκ τοῦ νόμου. Ἡ διεύθυνσις τῆς Ἐπιχειρήσεως ἀνήκει ἐξ ἄλλου εἰς πρόσωπα ἀπασχολούμενα κατὰ κύριον λόγον ἐντὸς αὐτῆς καὶ μὴ δυνάμενα νὰ μεταβιβάσουν εἰς ἄλλα πρόσωπα τὰς ἀρμοδιότητας καὶ τὰς εὐθύναις των ὅπως συμβαίνει εἰς τὸ σύστημα τῶν Η.Π.Α. ὕπου οἱ Outsiders διαδραματίζουσι ἀξιόλογον ἡγετικὸν ρόλον. Βεβαίως εἶναι δυνατὸν — καὶ τοῦτο λαμβάνει χώραν συνήθως ἐν τῇ πράξει εἰς τοὺς κόλπους τῶν μεγάλων γερμανικῶν Ἀνωνύμων Ἐταιρειῶν — ἡ ἐταιρεία νὰ προβῇ εἰς τὴν σύστασιν εἰδικῶν ἐπιτροπῶν εἰς τὰς ὁποίας μετέχουσι μέλη τῆς Ἀνωτάτης Διευθύνσεως καὶ τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου εἰς τὰς ἐν λόγῳ ἐπιτροπὰς ἀνατίθεται ἀποφασιστικὴ ἀρμοδιότης ἐπὶ ὠρισμένου κύκλου θεμάτων ἂν καὶ νομικῶς αἱ ἀποφάσεις των ἐμφανίζονται ἐναντι τῶν τρίτων ὡς πράξεις τῆς Ἀνωτάτης Διευθύνσεως εἰς τὴν πραγματικότητα πρόκειται πολλάκις περὶ ἀρμοδιοτήτων τὰς ὁποίας προσαρτᾶ εἰς ἑαυτὸ τὸ Ἐποπτικὸν Συμβούλιον πρᾶγμα τὸ ὁποῖον δημιουργεῖ συγχύσεις ὡς πρὸς τὴν ἔννοιαν τῆς ἐποπτείας. Ἐπιβάλλεται, συνεπῶς, ὅπως ἐρευνηθῇ κατὰ τρόπον περισσότερον ἐνδελεχῆ ὁ ρόλος τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου εἰς τοὺς κόλπους τῶν γερμανικῶν Ἀνωνύμων Ἐταιρειῶν.

Εἰς τὴν Γερμανίαν, ὅπως ἄλλωστε καὶ εἰς πολλὰς ἄλλας χώρας, αἱ ἀνώνομοι ἐταιρεῖαι διηθύνοντο μέχρι τῶν μέσων τοῦ δεκάτου ἐνάτου αἰῶνος ὑπὸ προσώπων τὰ ὁποῖα εἶχον στενοὺς οἰκονομικοὺς δεσμοὺς μετὰ τὴν ἐταιρείαν, τὴν ὁποίαν ἐθεώρουσι, κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον, ὡς ἰδικὴν των ὑπόθεσιν. Κατὰ τὴν ἐποχὴν ἐκείνην ὁ ἀριθμὸς τῶν μετόχων ἦτο ἄλλωστε περιορισμένος, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον ἐνίσχυε τὸν συγκεντρωτικὸν χαρακτῆρα τῆς Ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὰς περισσοτέρας τῶν περιπτώσεων, ἐπὶ κεφαλῆς τῶν ἐταιρειῶν ὑπῆρχεν ἐν διοικητικῶν συμβούλιον ἀποτελούμενον ἀπὸ πρόσωπα, τὰ ὁποῖα, μολονότι εἶχον ὑπὸ τὸν ἔλεγχόν των τὴν ἐν γένει δραστηριότητα τῆς ἐταιρείας,

1. § 97, 88, 199 Π, 201 τοῦ γερμανικοῦ νόμου.

2. v. Godin — Wilhelmi: Aktiengesetz, τόμ. I, 2α ἐκδ. 1950, Βερολίνον, § 71 σημ.

δὲν ἀφιέρωναν εἰς αὐτὴν τὴν ἀποκλειστικὴν ἢ ἔστω τὴν κυρίαν ἐπαγγελματικὴν τῶν ἀπασχόλησιν περιωρίζοντο μᾶλλον εἰς τὴν λῆψιν ἀποφάσεων περὶ τῶν ἐν γένει κατευθύνσεων καὶ ἐνεργειῶν τῆς ἐταιρείας καὶ προσέφευγον εἰς ἄλλα πρόσωπα δι' ὅ,τι ἀφεώρα τὴν ἐκτέλεσιν. Ἡ διαχείρησις ἦτο συνεπῶς εἰς χεῖρας διευθυντῶν οὔτινες ἔδρων ὡς ἐντολοδόχοι τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου.

Διὰ τῆς μεταρρυθμίσεως τῷ 1870, ἣτις ἀντικατέστησε τὸ ἀνωτέρω «σύστημα παραχωρήσεως» (Konzessionssystem), διὰ τοῦ λεγομένου «κανονιστικοῦ συστήματος» (Normativsystem), εἰσῆχθη ἐν νέον ὄργανον ἀνωτάτου κλιμακίου, τὸ «Ἐποπτικὸν Συμβούλιον», ἐνῶ τὸ Διοικητικὸν Συμβούλιον, τροποποιούμενον ριζικῶς, καθίστατο τὸ ἔκτοτε ἰσχύσαν Ἀνώτατον Συμβούλιον Διευθύνσεως. Ἐν τούτοις, ἐπὶ τοῦ σημείου τούτου ἡ πραγματικότης ἀπέστη κατὰ πολὺ τῶν νομικῶν κανόνων καὶ τῶν ἐπιταγῶν. Παρὰ τὰς ἐπανεπιλημμένας τροποποιήσεις τὰς ὁποίας ὑπέστη κατὰ τὴν αἰωνόβιον ὑπαρξίν του, τὸ Ἐποπτικὸν Συμβούλιον ἐμφανίζεται καὶ σήμερον ἀκόμη κατὰ τρόπον ἀρκετὰ διαφορετικὸν ἀπὸ ἐκεῖνον, τὸν ὁποῖον θὰ ἄφηναν νὰ ὑποτεθῆ οἱ περὶ τούτου νομοθετικοὶ ὀρισμοί. Τὸ Ἐποπτικὸν Συμβούλιον προεβλέφθη ὑπὸ τοῦ νομοθέτου ὡς καθαρὸν ὄργανον ἐποπτείας καὶ ἐλέγχου, μακρὰν πάσης οὐσιαστικῆς ἀναμίξεως εἰς τὴν διαχείρισιν τῶν ἐταιρικῶν ὑποθέσεων. Ὅμως εἶναι γεγονός, ὅτι, ἂν θέλη τις νὰ ἀσκήσῃ πραγματικὸν ἔλεγχον ἐπὶ μιᾶς ἐκμεταλλεύσεως εἶναι ὑποχρεωμένος νὰ εἰσέλθῃ εἰς πολλὰς λεπτομερείας ἀφορώσας αὐτὴν τὴν διαχείρισιν. Ὁ γερμανὸς νομοθέτης τοῦ 1870 ἀπέβλεπεν ἴσως ὁ ἴδιος εἰς τοιοῦτον τινὰ ἔλεγχον, ὅταν παρεῖχε τὸ δικαίωμα εἰς τὸ Ἐποπτικὸν Συμβούλιον (ἄρθρ. 95 τοῦ νόμου) νὰ λαμβάνῃ γνῶσιν τῶν βιβλίων καὶ ἐγγράφων τῆς ἐταιρείας, νὰ ἐνημεροῦται ἐπὶ τῆς ταμειακῆς καταστάσεως, ἐπὶ τῶν εἰς χεῖρας τίτλων καὶ τῶν ἐμπορευμάτων. Τὰ πράγματα ἐτερματίζοντο, πάντως εἰς αὐτὸ τὸ σημεῖον, χωρὶς νὰ μεταβάλλεται ὁ Χαρακτήρ τοῦ Συμβουλίου ὡς ἐποπτικοῦ ὄργανου. Ὅμως, εἰς τὰς νεωτέρας μεγάλας οικονομικὰς μονάδας ἡ ἀνάγκη ἀσκήσεως ἐλέγχου ἐπὶ τῆς πορείας τῆς Ἐπιχειρήσεως ὠδήγησεν εἰς τὴν υἰοθέτησιν ἐκτὸς καὶ πέραν τῶν κατὰ νόμον ἀρμοδιοτήτων τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου, διαφορετικῶν μεθόδων καὶ τεχνικῶν παρακολουθήσεως τῆς λογιστικῆς καταστάσεως, τῶν ἐπενδύσεων καὶ ἀποσβέσεων, καθὼς καὶ τῆς ἐν γένει ὀργανώσεως τῆς Ἐπιχειρήσεως. Νέα ὄργανα ἐντὸς ἢ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐμπειροτέχαι - λογισταί, ἀναλογισταί κλπ., εἶναι εἰς θέσιν σήμερον νὰ ἐπαληθεύουν μὲ μεγαλυτέραν ἀκρίβειαν καὶ συστηματικότητα τοὺς διαφόρους λογαριασμοὺς παρ' ὅσον εἶναι εἰς θέσιν νὰ τὸ πράξῃ τὸ Ἐποπτικὸν Συμβούλιον τὸ ὁποῖον οὔτε δικαίωμα ἔχει νὰ ἀναμιχθῇ οὐσιαστικῶς εἰς τὴν διαχείρισιν ἀλλ' οὔτε καὶ δύναται νὰ προσφύγῃ εἰς τὰς ἀνωτέρω τελειοποιημένας λογιστικὰς ἐπαληθεύσεις. Ἡ πολυπλοκοποίησις τῶν μεγάλων ἐταιρειῶν κατέστησε προφα-



νώς λίαν ανεπαρκῆ ἓνα θεσμόν, τὸν ὁποῖον ὁ γερμανὸς νομοθέτης εἶχεν ὀραματισθῆ πρὸ μιᾶς ἑκατονταετίας ὑπὸ ἀπείρως ἀπλουστέρως οἰκονομικὰς καὶ τεχνικὰς συνθήκας. Πολλὰ Ἐποπτικὰ Συμβούλια περιωρίσθησαν εἰς τὸ νὰ συζητοῦν μὲ τὰ μέλη τῶν Συμβουλίων Διευθύνσεως ὠρισμένα δυσχερῆ ἢ ἀκανθώδη θέματα, ἀλλὰ τοῦτο δὲν ἀποτελεῖ πραγματικὴν παρακολούθησιν καὶ ἐλεγχον ἐπὶ τῆς πορείας τῶν ἐταιρικῶν ὑποθέσεων.

Ἀντιστρόφως ὅμως, παρατηρήθη ὅτι πολλὰ Ἐποπτικὰ Συμβούλια, βασιζόμενα εἰς σχετικὴν διάταξιν τοῦ περὶ Ἀνωνύμων Ἐταιρειῶν νόμου (ἄρθρ. 95, ἐδ. 5), ἐπεφύλαζαν εἰς ἑαυτὰ ἓνα κάπως διαφορετικὸν ρόλον. Ἐπέβαλον, συγκεκριμένως, ὡς κάτι τὸ δεδομένον ὅτι ὠρισμένοι κατηγορίαι θεμάτων, ὅπως ἡ κτήσις ἀκινήτων, αἱ ἐπενδύσεις, ἡ χρηματοδότησις, ἡ ἔδρυσις ὑποκαταστημάτων ἢ ἐξερτημένων ἐταιρειῶν (θυγατρῶν), αἱ μεραβολαὶ εἰς τὸν προγραμματισμὸν, ἡ κτήσις νέων μηχανημάτων ἢ αἱ ἐπενεκτέαι μετατροπαὶ τῶν ἤδη κεκτημένων, καθὼς καὶ ζητήματα ἀφορῶντα εἰς τὸ προσωπικόν, ἢ καὶ πᾶν ἄλλο θέμα συνεπαγόμενον κίνδυνον, προϋποθέτου τὴν σύμφωνον γνώμην τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου. Εἰς τὴν πρᾶξιν, διὰ πολλὰ ἐκ τῶν ὡς ἄνω θεμάτων, ἡ σύμφωνος γνώμη τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου παρέχεται ἐκ τῶν προτέρων, ὑπὸ μορφήν ἐξουσιοδοτήσεων πρὸς διενέργειαν ὠρισμένου κύκλου ὑποθέσεων. Εἰς ἄλλας περιπτώσεις, τὸν ἀποφασιστικὸν ρόλον διαδραματίζει μία κοινὴ Ἐπιτροπὴ ἐκ μελῶν τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου καὶ τοῦ Συμβουλίου Διευθύνσεως<sup>1</sup>. Εἰς ὅλας τὰς ἄνωτέρω περιπτώσεις, δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ ἀρνηθῆ τις τὴν συμμετοχὴν τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῆς γενικῆς πολιτικῆς τῆς ἐταιρείας. Τοῦτο ὅμως ὑπερακοντίζει τὴν ἀρχικὴν ἰδέαν τῆς παρακολούθησεως καὶ ἐλέγχου, ἣτις εἶχεν ἐμπεύσει τοὺς μεταρρυθμιστὰς τοῦ 1870.

Παρὰ ταῦτα, τόσον ἀπὸ νομικῆς πλευρᾶς ὅσον καὶ ὑπὸ τὴν ἐποψιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς ψυχολογίας, τὸ Συμβούλιον Διευθύνσεως ἐξακολουθεῖ νὰ εἶναι τὸ κύριον ὄργανον προγραμματισμοῦ τῆς ἐταιρείας, καθὼς καὶ συντονισμοῦ τῶν ἐργασιῶν της. Πρὸς ἄρσιν τῆς ἀντινομίας, ὑπεστηρίχθη ὑπὸ τινων, ὅτι ὁ ρόλος τοῦ Συμβουλίου Διευθύνσεως εἶναι ἡ ἐν γένει διαχείρησις, ἐνῶ τὸ Ἐποπτικὸν Συμβούλιον εἶναι ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον χαράσσει τὴν γενικὴν πολιτικὴν τῆς ἐταιρείας. Καὶ ἡ διάκρισις ὅμως αὕτη δὲν ἀνταποκρίνεται πάντοτε εἰς τὰ πράγματα εἶναι μάλιστα φανερόν, ὅτι γενομένη τυχὸν ἀποδεκτὴ θὰ διέσπα τὴν ἀρχὴν τῆς ἐνότητος ἐν τῇ διοικήσει τῶν Ἐπιχειρήσεων, ἀπὸ τὴν ὁποίαν δὲν ἠθέλησε νὰ ἀπομακρυνθῆ ὁ γερμανὸς νομοθέτης, καὶ ὅταν ἀκόμη ἐξήρτησεν ἢ ἐπέτρεψεν ἀπλῶς τὴν ἐξάρτησιν ὠρισμένων ἀποφάσεων τοῦ Συμβουλίου Διευθύνσεως ἀπὸ τὴν σύμφωνον γνώμην ἐτέρου ὄργανου<sup>2</sup>.

1. E. G u t e m b e r g: op. cit., σελ. 37.

2. Οὕτω ὁ E. G u t e m b e r g: op. cit. σελ. 39-40.

‘Οπωσδήποτε, τόσον νομικῶς ὅσον καὶ πραγματικῶς, τὸ Συμβούλιον Διευθύνσεως δύναται νὰ ἀπόσχη ἀπὸ τὴν λήψιν μέτρων, τὰ ὁποῖα τὸ ἴδιον ἀποδοκιμάζει, παρὰ τὴν περὶ τοῦ ἀντιθέτου γνώμην τοῦ Ἐποπτικοῦ Συμβουλίου καὶ ἂν υἱοθετήσῃ μέτρα τὰ ὁποῖα δὲν εἶναι τῆς ἀρεσκείας του, καὶ πάλιν τοῦτο ὑπέχει ἀκεραία τὴν εὐθύνην τῶν ἐν λόγῳ μέτρων. Ἀπὸ τὸ ἄλλο ὅμως μέρος, παραμένει ἀναμφισβήτητον ὅτι οἰκονομικῶς — ἂν καὶ ὄχι νομικῶς — ἡ ἔγκρισις ἢ καὶ ἡ πρωτοβουλία τῆς υἱοθετήσεως ἐνὸς μέτρου ἐκ μέρους τοῦ Συμβουλίου Ἐποπτείας ἀποτελεῖ πράξιν ἀμέσου συμμετοχῆς εἰς τὴν διοίκησιν τῆς Ἐπιχειρήσεως. Ἡ κατάστασις αὕτη ἀνταποκρίνεται ἄλλωστε εἰς τὴν σύγχρονον οἰκονομικὴν ἐξέλιξιν καὶ ἐνθυμίζει τὸν ρόλον τὸν ὁποῖον διαδραματίζουν οἱ Outsiders εἰς τὰς ἀμερικανικὰς ἐταιρείας. Θὰ ἔπρεπεν ὅμως τότε, ὅπως τονίζει ὁ Καθηγητὴς E. Gutemberg, τὸ Ἐποπτικὸν Συμβούλιον νὰ ἀναλάβῃ καὶ νομικῶς τὰς ἀντιστοιχοὺς εὐθύνας<sup>1</sup>, ἀναμιγνύμενον εὐθέως εἰς τὴν διαχείρισιν, ὅπως τοῦτο συμβαίνει εἰς τὰς Η.Π.Α. μὲ τούς Outside — Directors.

#### BIBLIOΓΡΑΦΙΑ

- Alford L.P., and Beatty, Principles of Industrial Management, N.Y. Ronald Press Company, 1951.
- Allen, Le métier de directeur. Paris, Les Editions d'Organisation, 1964.
- Berr (C.I.), L'exercice du pouvoir dans les sociétés commerciales. Paris, Sirey, 1962.
- Biscayart (M.), Le Management, 2e éd. Paris, E.M.E., 1970.
- Blacke-Mouton, Les deux dimensions du Management. Paris, Les Editions d'Organisation, 1969.
- Boulle (A.), Le chef et ses huit métiers. La doctrine de Fayol et l'entreprise d'aujourd'hui. Paris, E.M.E., 1964.
- Bouquerel (F.), Management. Politique. Stratégie. Tactique. Paris, Dunod, 1969.
- Caude (R.), De l'organisation scientifique du travail au management. Paris, Fayard-Mame.
- Chamboulive (J.), La direction des sociétés par actions aux U.S.A.. Paris, Sirey, 1964.
- Chapuis (F.), Guide pratique du Chef. Paris, Les Editions d'Organisation, 1965.
- Dale (E.) et l'American Management Association, Comment sont organisées les entreprises américaines. Μετ. ἐκ τῆς ἀγγλικῆς ὑπὸ J.E. Leymarie — 2a ἐκδ. Paris, E.M.E., 1969.

- Drucker (P.F.), *La pratique de la direction des entreprises*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1957 (μετ. ἐκ τῆς ἀγγλικῆς).
- Durieux (H.), *La Fonction de Direction essai de synthèse*. Paris, E.M.E., 1970.
- Fayard — Mame, *Management*. Coll. Management.
- Fustier (M.), *Imaginer l'entreprise—nouvelles perspectives du management*. Paris, E.M.E., 1970.
- Gaudriault, (R.), *L'organisation de la Direction dans les grandes entreprises*. O.C.I.A. 1951.
- Gelinier (O.), *Fonctions et tâches de la direction générale*. Ed. «Hommes et Techniques» 1963.
- Hartmann-Heintz, *Authority and Organization in German Management*. Prinston University, 1959.
- Hartung, *Les principes du Management*. Paris, Dalloz, 1970.
- Labord (H.), *Directoire et conseil de surveillance*. Paris, Dunod.
- Lacarrière (M.-C.), *L'Organisation administrative de l'entreprise*. F.N.S.I.C. 1952-1953.
- Mayeyx, *L'Entreprise et son Chef*. Paris, P.U.F.
- Paterson, *Théorie du Management*. Paris, Dalloz, 1969.
- Pedraglio (G.), *Systèmes d'organisation et management moderne*. Paris, Dunod.
- Piedelievre, *Situation juridique et responsabilités des dirigeants de sociétés anonymes*. Paris, Dalloz, 1967.
- Priouret, *La France et le Management*. Paris, Dalloz, 1969.
- Salleron (L.), *Autorité et commandement dans l'entreprise*, -2e éd. 1966-140. Paris, *Entreprise Moderne d' Edition*, 16,50.
- Schill (P.), *L'entreprise moyenne et le management*-2e éd. Paris, E.M.E., 1970.
- Thalvard, *Démocratiser le Management*. Paris, Dalloz, 1970.
- Vidal (A.) Beaussier (J.), *Organisation des structures de Direction*.
- Wanty (J.) Federwisch (J.), *Modèle globaux d'économie d'entreprise*. Paris, Dunod, 1970.
- Management documentation*. Fichier bibliographique présenté par le Centre de Documentation de l' I.N.S.E.A.D. (Institut Européen d' Administration des Affaires).