



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Εταιρική Διακυβέρνηση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στη
Διαμόρφωση Στρατηγικής: Η Περίπτωση της Τράπεζας
Πειραιώς*

Μαρία Δ. Μπακιρτζάκη

Πειραιάς, 2010



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)» με τίτλο «Εταιρική Διακυβέρνηση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στη Διαμόρφωση Στρατηγικής: Η Περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς», έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Μπακιρτζάκη Μαρία

15/11/2010

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΑΡΙΑ Δ. ΜΠΑΚΙΡΤΖΑΚΗ

Σημαντικοί Όροι: Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Στρατηγική

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

“Be part of the solution and not part of the problem. Your employees, your colleagues, your board, your investors, your customers are all soon going to place a much higher value—and the markets will soon place a much higher value—on an assessment of how much you are a part of the solution to these issues.”
Al Gore¹

Οι έννοιες της εταιρικής διακυβέρνησης και της κοινωνικής ευθύνης είναι σημαντικές και επίκαιρες, ενώ σχετίζονται άμεσα με τη διασφάλιση τόσο της βιωσιμότητας όσο και της καλής λειτουργίας μιας επιχείρησης μέσα στο πολυτάραχο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων. Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί σήμερα υποστηρίζουν πως υπάρχουν πραγματικά οφέλη από την ανάπτυξη και την εφαρμογή αντίστοιχων πρακτικών στα πλαίσια της διαμόρφωσης στρατηγικής μέσω των οποίων είναι πιθανό μια επιχείρηση να αυξήσει την παροχή αξίας στον πελάτη και με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να οδηγηθεί σε υψηλότερες επιδόσεις σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών της.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιαστούν οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης (ΕΔ) και κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) και να καταστεί σαφές ότι πρέπει να αντικατοπτρίζουν το μέλλον των στρατηγικών στόχων κάθε επιχείρησης δίχως αυτές να περιορίζουν την ανταγωνιστικότητά της αλλά να την ενισχύουν.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται οι έννοιες της ΕΔ και της ΕΚΕ, οι βασικές αρχές και θεωρίες αλλά και εφαρμογή τους στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Ακόμα, γίνεται αναφορά στην εφαρμογή των παραπάνω στην ελληνική πραγματικότητα. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται το παράδειγμα της Τράπεζας Πειραιώς και πώς η επιχείρηση έχει ενσωματώσει την ΕΔ και την ΕΚΕ στην κουλτούρα και την στρατηγική της.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι η ΕΔ και η ΕΚΕ μπορούν να αποτελέσουν ένα κρίσιμο συστατικό στην οικοδόμηση μιας υγιούς επιχείρησης, ικανής να διακριθεί στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο ρόλος που καλούνται να παίξουν οι ΕΔ και ΕΚΕ είναι η εξισορρόπηση μεταξύ των οικονομικών και κοινωνικών στόχων, μεταξύ των προσωπικών, ατομικών και ευρύτερων επιχειρηματικών στόχων, παράλληλα προς τη συμμόρφωση των στόχων αυτών προς τις γενικότερες επιδιώξεις και στόχους της τοπικής ή ευρύτερης κοινότητας μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις αλλά και της κοινωνίας στο σύνολό της. Είναι επομένως σημαντικό οι επιχειρήσεις να αντιληφθούν έγκαιρα τις επερχόμενες αλλαγές και να φροντίζουν να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα, όχι μόνο τυπικά αλλά και ουσιαστικά.

¹Lenny T. Mendonca and Jeremy Oppenheim [Investing in sustainability: An interview with Al Gore and David Blood](#), Petroleumworld 05/12/07

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Από την παρούσα θέση θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου προς τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, κ. Ν. Γεωργόπουλο, Πρόεδρο του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, τόσο για την βοήθεια και την υποστήριξη που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, όσο και για την πολύτιμη καθοδήγηση και εμπνευση καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλο το ακαδημαϊκό προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΒΑ) του Πανεπιστημίου Πειραιώς, που με τις γνώσεις, τις υποδείξεις και την εμπειρία τους θεμελίωσαν της βάσεις ώστε να προχωρήσω με αυτοπεποίθηση στην επαγγελματική μου πορεία.

Την μέγιστη ευγνωμοσύνη μου θα ήθελα επίσης να εκφράσω στην οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόηση που μου προσέφερε στην ολοκλήρωση της προσπάθειας αυτής και σε κάθε προσπάθεια στη ζωή μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	i
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	vii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vii

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	1
1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	3
1.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	7
1.3.1 Αίτια Εμφάνισης Συγκρούσεων Μεταξύ μετόχων και Διοίκησης.....	7
1.3.2 Αίτια Εμφάνισης Συγκρούσεων Μεταξύ Μεγαλομετόχων και Μικρομετόχων.....	8
1.3.3 Αίτια Εμφάνισης Συγκρούσεων Μεταξύ Μετόχων και Πιστωτών.....	8
1.4 ΑΡΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	9
1.5 ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	11
1.5.1 Το Παγκόσμιο Κύμα Ιδιωτικοποίησης.....	11
1.5.2 Συνταξιοδοτικά Ταμεία και Ενεργοί Επενδυτές.....	12
1.5.3 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές.....	13
1.5.4 Άρση των Ελέγχων και Ολοκλήρωση Κύριας Αγοράς.....	14
1.5.5 Η Κρίση Ρωσίας / Ανατολικής Ασίας/ Βραζιλίας το 1998.....	14
1.5.6 Σκάνδαλα και Αποτυχίες σε Σημαντικές Αμερικανικές Εταιρείες.....	15
1.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ 1 ^ο Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	15
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^ο Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ - ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1 ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	18
2.1.1 Κώδικας Βέλτιστης Συμπεριφοράς της Επιτροπής Cadbury.....	18
2.1.2 Ο Νόμος 3016/2002.....	22
2.2 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	23
2.2.1 Συμβόλαια Αποδοτικότητας.....	23

2.2.2 Νομική Προστασία Επενδυτών.....	24
2.2.3 Συγκέντρωση Μετοχών σε Μεγάλους Επενδυτές.....	25
2.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	27
2.4 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ.....	28
2.4.1 Δομή του Διοικητικού Συμβουλίου.....	29
2.4.2 Τα Μη Εκτελεστικά Μέλη.....	29
2.4.3 Διαχωρισμός Ρόλων Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου.....	30
2.4.4 Οι Επιτροπές.....	30
2.4.5 Κριτήρια για την Αξιολόγηση του Διοικητικού Συμβουλίου.....	31
2.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	33
2.5.1 Εξωτερικό Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Shareholder Model).....	34
2.5.2 Εσωτερικό Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Stakeholder Model).....	36
2.5.3 Σύγκριση των Δύο Κυριότερων Μοντέλων Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	38
2.6 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	39
2.6.1 Η Εξέλιξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα.....	39
2.6.2 Το Ελληνικό Μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης: Η Έρευνα της Grant Thornton για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα.....	40
2.6.3 Το Μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης από την ΕΧΑΕ.....	44
2.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	45
2.8 ΕΠΙΛΟΓΟΣ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	50
3.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΗΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	55
3.2.1 Η Θεωρία της Ομάδας Ενδιαφερομένων (Stakeholders Theory).....	55
3.2.2 Η Θεωρία της Κοινωνικής Σύμβασης (Social Contract Theory).....	57
3.2.3 Η Θεωρία της Νομιμότητας.....	57
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	59
3.4 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	60
3.4.1 Οι 4 Ευθύνες της Επιχείρησης Σύμφωνα με τον Carrol.....	60
3.4.2 Στρατηγική ΕΚΕ.....	63
3.5 ΕΚΕ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ.....	64
3.6 ΠΩΣ ΦΤΑΣΑΜΕ ΣΤΗΝ ΕΚΕ; ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ- ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	71
4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΕ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	74
4.2.1 Αποστολή, Αξίες και Όραμα.....	74
4.2.2 Εργασιακό Κλίμα.....	75
4.2.3 Κοινωνικός Διάλογος.....	75
4.2.4 Ανθρώπινα Δικαιώματα.....	76
4.2.5 Ενασχόληση με τις τοπικές κοινότητες.....	76
4.2.6 Ανάπτυξη τοπικών οικονομιών.....	77
4.2.7 Περιβάλλον.....	77
4.2.8 Αγορά.....	78
4.2.9 Ηθική.....	79
4.3 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	80
4.4 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΕ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	83
4.5 ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	88
4.5.1 Η Τριπλή Βασική Αρχή (Triple Bottom Line).....	88
4.5.2 Διεθνή Πρότυπα και Δείκτες Μέτρησης ΕΚΕ.....	90
4.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	97
4.7 ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	98
4.8 Η ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	100
4.8.1 Εφαρμογή Προγραμμάτων ΕΚΕ στις Ελληνικές Επιχειρήσεις.....	100
4.8.2 Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	102
4.8.3 Η Χάρτα του ΣΕΒ.....	103
4.9 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	108
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ.....	110

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

1.1 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	114
1.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....	115
1.3 ΟΡΑΜΑ & ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	115
1.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΩΝ.....	116
1.5 ΣΤΟΧΟΙ.....	116
1.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	117

1.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ.....	117
1.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	118
1.8.1 Ο τραπεζικός κλάδος.....	118
1.8.2 Ανάλυση PEST	119
1.8.3 Ανάλυση SWOT	121
1.9 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	123
1.10 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	124
1.11 ΟΜΑΔΕΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ	126
1.12 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	128
1.13 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	129
1.14 ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ.....	130
1.15 ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	131
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	133

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

2.1 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	134
2.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ.....	136
2.2.1 Ανώτατα Όργανα Διοίκησης.....	136
2.2.2 Αρμοδιότητες Δ.Σ. και των Μελών του.....	137
2.2.3 Επιτροπές για την Υποστήριξη του Δ.Σ.....	138
2.2.4 Παρατηρήσεις.....	139
2.3 Η ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ.....	140
2.3.1 Διάρθρωση της Μετοχικής Σύθεσης.....	140
2.3.2 Παρατηρήσεις.....	141
2.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	142
2.4.1 Εσωτερικός Έλεγχος.....	142
2.4.2 Κανονιστική Συμμόρφωση.....	143
2.4.3 Εξωτερικοί Ελεγκτές.....	145
2.4.4 Παρατηρήσεις.....	145
2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....	146
2.6 ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ / ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ.....	148
2.7 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΕΔ.....	149
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	151

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

3.1 ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΚΕ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ.....	152
3.2 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΕΙΣ	155
3.3 ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΕ.....	156
3.3.1 Επιχειρηματικό Περιβάλλον.....	156
3.3.2 Κοινωνία.....	157
3.3.3 Εργασιακό Περιβάλλον.....	158
3.3.4 Πολιτισμός.....	159
3.3.5 Περιβάλλον.....	160
3.4 ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	161
3.4.1 Το καταστατικό.....	162
3.4.2 Ο Κώδικας Δεοντολογίας.....	163
3.4.3 Η ΕΚΕ στην Οργανωτική Δομή της Τράπεζας.....	163
3.5 ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΕ.....	164
3.5.1 Το Πρόγραμμα GREENbanking4Life.....	164
3.5.2 Κατάστημα GREEN BANKING.....	165
3.5.3 Πράσινη Επιχειρηματικότητα και Πράσινα Τραπεζικά Προϊόντα.....	166
3.5.4 Το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς.....	168
3.6 ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ.....	169
3.6.1 Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας.....	170
3.6.2 Εταιρική Περιβαλλοντική Έκθεση.....	170
3.7 ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ.....	171
3.7.1 Δαπάνες για ΕΚΕ.....	171
3.7.2 Οφέλη από την Εφαρμογή ΕΚΕ.....	171
3.7.3 Βασικές Θέσεις που Στοιχειοθετούν την Μελλοντική Πορεία της Τράπεζας σε Θέματα ΕΚΕ.....	173
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^ο Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	175
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Β' ΜΕΡΟΥΣ.....	176
ΓΛΩΣΣΑΡΙ.....	180
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	186

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Σύγκριση των δύο Κυριότερων Μοντέλων Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	38
Πίνακας 2: Ομάδες Ενδιαφερόμενων στην Τράπεζα Πειραιώς.....	126
Πίνακας 3: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη της Τράπεζας Πειραιώς.....	130
Πίνακας 4: Συμμόρφωση της Τράπεζας Πειραιώς με τις Βασικές Αρχές του Οικονομικού Συμφώνου του ΟΗΕ.....	152

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Βαθμός Συμμετοχής του ΔΣ στη Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	32
Διάγραμμα 2: Το Μοντέλο του Baker.....	54
Διάγραμμα 3: Οι 4 Ευθύνες της Επιχείρησης.....	62
Διάγραμμα 4: Στάδια Ανάπτυξης της ΕΚΕ.....	83
Διάγραμμα 5 : Τα 4 Σημεία Μέτρησης Επίδοσης του CRI.....	93
Διάγραμμα 6: Το Γενικό Οργανόγραμμα της Τράπεζας Πειραιώς.....	124
Διάγραμμα 7: Συνολική Ικανοποίηση Πελατών Από την Τράπεζα Πειραιώς.....	129
Διάγραμμα 8: Η Μετοχική Σύθεση της Τράπεζας Πειραιώς.....	141
Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση Επενδυτών ως προς την Παροχή Ενημέρωσης στην Τράπεζα Πειραιώς.....	148

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ

*“If Management is about running the business,
Governance is about seeing that it is run properly”*

R. Tricker

1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στη διεθνή βιβλιογραφία απαντάται πληθώρα ορισμών όσον αφορά την έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι ακόλουθες ερμηνείες. Κατά τον Γενικό Διευθυντή του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων (Σ.Ε.Β.), η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι: «ένα σύστημα αρχών επί τη βάσει του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η ανώνυμη εταιρεία, ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσοι συνδέονται με την εταιρία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος» (Δραπανιώτης, 2004). Σύμφωνα με τον La Porta et. al. (2000), η Εταιρική Διακυβέρνηση ασχολείται με τους μηχανισμούς οι οποίοι προστατεύουν τα συμφέροντα των εξωτερικών επενδυτών (μέτοχοι και πιστωτές) ενάντια στις ατασθαλίες των εσωτερικών (Διοίκηση /Μάνατζερ). Σύμφωνα με τους Shleifer και Vishny (1997) η Εταιρική Διακυβέρνηση ασχολείται με το πώς οι χρηματοδότες των επιχειρήσεων θα πάρουν πίσω τα χρήματά τους, εξασφαλίζοντας φυσικά κάποια απόδοση για την επένδυσή τους. Σύμφωνα με την Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα (1999), ως Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται το σύνολο πρακτικών που υιοθετεί μια επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει την αποδοτική λειτουργία της, την προστασία των μετόχων της, αλλά και το σύνολο αυτών που έχουν νόμιμα συμφέροντα στην εταιρία.

Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός προέρχεται από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ): Εταιρική Διακυβέρνηση είναι «το σύνολο των σχέσεων μεταξύ

του2 Δ.Σ. μιας επιχείρησης, των μετόχων και των άλλων εμπλεκόμενων μερών. Περιλαμβάνει επίσης το μηχανισμό μέσω του οποίου καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, και προκρίνονται τα μέσα για την επίτευξη των στόχων αυτών και για την παρακολούθηση της επίδοσης» (OECD, 2004).

Κύριο χρηματοοικονομικό στόχο μιας επιχείρησης αποτελεί η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων, ο οποίος ανατίθεται στα ικανά χέρια της Διοίκησης. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση αυτού του στόχου μέσω της εξουσίας που της έχουν παραχωρήσει οι μέτοχοι της επιχείρησης για λήψη αποφάσεων με γνώμονα πάντα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων τους. Με λίγα λόγια, η Διοίκηση διαχειρίζεται τα διαθέσιμα κεφάλαια, αποφασίζει και εκτελεί, ενώ οι μέτοχοι μιας επιχείρησης εισφέρουν τα απαραίτητα κεφάλαια. Τίθεται όμως το εξής ερώτημα: Με ποιον τρόπο μπορούν οι μέτοχοι να είναι σίγουροι ότι η Διοίκηση επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αγοραίας αξίας της επιχείρησης και όχι δικούς της προσωπικούς στόχους; Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία καθώς και περιστατικά από την καθημερινότητα, όντως έχουν καταγραφεί περιπτώσεις στις οποίες οι στόχοι της Διοίκησης δεν εναρμονίζονται πλήρως με τους αντίστοιχους των μετόχων. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στις πολυμετοχικές, εμφανίζονται περιπτώσεις αντικρουόμενων επιδιώξεων/ συμφερόντων μεταξύ των μετόχων και των διευθυντικών στελεχών (Τραυλός, 2005). Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ Διοίκησης και μετόχων, εφόσον η Διοίκηση κατέχει μικρότερο ποσοστό του 100% του κεφαλαίου της επιχείρησης. Οι πιθανότητες για σύγκρουση συμφερόντων αυξάνονται ακόμα περισσότερο σε μεγάλες επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο, όπου υπάρχει μεγάλη διασπορά μετοχών. Η διασπορά μετοχών έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πολλών μετόχων, οι οποίοι δεν μπορούν να συνεννοηθούν μεταξύ τους ώστε να ασκήσουν αποτελεσματικό έλεγχο στη Διοίκηση. Η μοναδική περίπτωση στην οποία η Διοίκηση ενεργεί 100% προς το συμφέρον των μετόχων είναι όταν πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση.

Μία εναλλακτική πρόταση στην επίλυση αυτών των συγκρούσεων θα μπορούσε να είναι η ακόλουθη: Αυτοί που διαθέτουν τα κεφάλαια να αποφασίζουν ταυτόχρονα, δηλαδή οι μέτοχοι. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι εφικτό, εφόσον ζούμε στην εποχή της εξειδίκευσης. Οι μέτοχοι δε διαθέτουν ούτε τις απαραίτητες γνώσεις, ούτε τα αναγκαία προσόντα για τη λήψη αποφάσεων. Για να είναι βέβαιοι οι μέτοχοι ότι η Διοίκηση πράγματι επιδιώκει την εξυπηρέτηση των δικών τους συμφερόντων και όχι δικά της προσωπικά οφέλη, εκλέγουν

τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να επιβλέπει και να ελέγχει τη Διοίκηση, τη γενική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση και τέλος, να προστατεύει τα συμφέροντα των μετόχων, ώστε να μην υπάρχει η δυνατότητα για τυχόν ατασθαλίες από πλευράς Διοίκησης (Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση, 1999).

Η ενθρόνιση των πιθανών αντικρουόμενων συμφερόντων των δύο πλευρών καθώς και η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης (Chan-Lau, 2001). Καταλήγουμε, λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι τα προβλήματα αντιπροσώπευσης αποτελούν ένα αναπόφευκτο κόστος (κόστος αντιπροσώπευσης)¹ στον επιχειρηματικό κόσμο και ότι η μοναδική λύση στην οποία μπορούν να καταφύγουν οι επιχειρήσεις είναι να προβούν στην ελαχιστοποίησή του.

1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Οι πρώτοι που ασχολήθηκαν με το εν λόγω αντικείμενο της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι οι Berle και Means (1932), οι οποίοι έθεσαν το κλασικό πρόβλημα της αντιπροσώπευσης (agency problem), δηλαδή το διαχωρισμό ιδιοκτησίας και ελέγχου σε μεγάλες επιχειρήσεις και τη διερεύνηση των συνεπειών. Το βασικό θέμα της Θεωρίας Αντιπροσώπευσης, η οποία εστιάζει στο εσωτερικό της επιχείρησης, είναι η κατανόηση της λήψης αποφάσεων και του ελέγχου σε επιχειρήσεις, όπου είναι δυνατό να υπάρξει σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στον εντολέα (principal) που δίνει εντολές και τον αντιπρόσωπο (agent) που τις δέχεται (Fama and Jensen, 1983). Η βασική σχέση αντιπροσώπευσης δημιουργείται μεταξύ της Διοίκησης και των μετόχων μιας επιχείρησης, όμως επεκτείνεται και στις σχέσεις ανάμεσα σε Διοίκηση, μετόχους, πιστωτές και συμμετέχοντες μιας επιχείρησης (πελάτες, εργαζόμενοι, κράτος κτλ). Η θεωρία προτείνει η πλειοψηφία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου να προέρχεται έξω από την επιχείρηση, καθώς, κατ' αυτόν τον τρόπο, τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης αποτρέπονται από το να δρουν εγωιστικά και εις βάρος των μετόχων.

¹ Ως κόστος αντιπροσώπευσης ορίζεται το κόστος που προκύπτει από τις κακοδιαχειρίσεις της Διοίκησης καθώς και τις προσπάθειες παρακολούθησής της από τους μετόχους.

Στον αντίποδα προβάλλεται το επιχείρημα πως τα μέλη εκτός επιχείρησης είναι λιγότερο αποτελεσματικά από τα εσωτερικά μέλη καθώς είναι λιγότερο πιθανό να έχουν το απαραίτητο ενδιαφέρον, διαθεσιμότητα ή ικανότητα. Η θεωρία Stewardship υποστηρίζει πως εξαιτίας της μακράς σχέσης των ανώτερων στελεχών με την επιχείρηση, τα εσωτερικά αυτά μέλη έχουν την τάση να ταυτίζονται με την επιχείρηση και τις επιτυχίες της. Αντί να χρησιμοποιούν την επιχείρηση με σκοπό το προσωπικό τους όφελος, τα στελέχη αυτά ενδιαφέρονται περισσότερο να εγγυηθούν την συνέχεια αλλά και την επιτυχία της (Wheelen and Hunger, 2008).

Δύο βασικά προβλήματα είναι πιθανά να προκύψουν στη σχέση μεταξύ εντολέα και αντιπροσώπου (Eisenhardt, 1989). Το πρώτο πρόβλημα παρουσιάζεται όταν α) δημιουργείται σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ εντολέα και αντιπροσώπου και β) είναι δύσκολος ο έλεγχος της Διοίκησης (αντιπρόσωπος) από την πλευρά των μετόχων (εντολέας), δηλαδή κατά πόσο η Διοίκηση επιδιώκει το συμφέρον των μετόχων και δεν εμφανίζονται φαινόμενα καιροσκοπισμού (opportunism).

Ιδανικά θα μπορούσε κανείς να φανταστεί ότι οι συνάγεις της αγοράς θα είχαν τη δυνατότητα να επιβάλλουν στις επιχειρήσεις την ελαχιστοποίηση του κόστους τους και την υιοθέτηση μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης, οι οποίοι θα τις διευκόλυναν στη συγκέντρωση εξωτερικών κεφαλαίων με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Συνοπτικά, ο ανταγωνισμός θα οδηγούσε στην επίλυση του προβλήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Παρόλο, όμως, που ο ανταγωνισμός αποτελεί μια ισχυρή δύναμη, διατυπώνονται αμφιβολίες αναφορικά με το γεγονός ότι από μόνος του μπορεί να δώσει λύση στο πρόβλημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το συγκεκριμένο σενάριο θα ήταν λογικό εάν οι επιχειρηματίες είχαν τη δυνατότητα για μίσθωση κεφαλαίου και εργασίας κάθε στιγμή σε τιμές ανταγωνιστικές, με αποτέλεσμα να μην τους απομένουν πόροι για διαχείριση. Όμως, στην πραγματικότητα το παραγωγικό κεφάλαιο είναι εξειδικευμένο και μακροχρόνια δεσμευμένο με αποτέλεσμα οι επιχειρηματίες να μην μπορούν να το μισθώνουν ανά πάσα στιγμή. Επομένως, οι χρηματοδότες χρειάζονται επιβεβαίωση ότι όντως θα πάρουν τα χρήματά τους πίσω με κάποια απόδοση. Αυτή τη διασφάλιση προσφέρουν οι μηχανισμοί Εταιρικής Διακυβέρνησης (Shleifer και Vishny, 1997).

Ο τρόπος αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος είναι η σύναψη συμβολαίων ανάμεσα στις «αντιμαχόμενες» πλευρές. Στην ιδανική περίπτωση, οι επιχειρηματίες και οι χρηματοδότες θα υπέγραφαν ένα «ολοκληρωμένο» συμβόλαιο, το οποίο θα καθόριζε με

ακρίβεια τις ενέργειες της Διοίκησης καθώς και τον τρόπο διανομής των κερδών. Στην πράξη, όμως, τέτοια ολοκληρωμένα συμβόλαια δεν είναι εφικτά. Δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν όλα τα γεγονότα που μπορεί να συμβούν στο μέλλον. Πάντως, κρίνεται αναγκαίο να οριστεί ποιος θα είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων (residual control rights) σε μία τέτοια περίπτωση. Υποθετικά, από τη στιγμή που οι χρηματοδότες διαθέτουν τα κεφάλαιά τους θα μπορούσαν να αποφασίζουν οι ίδιοι κάθε φορά που κάτι απρόσμενο συνέβαινε. Όμως, όπως έχουμε ήδη αναφέρει σε προηγούμενο σημείο, οι μέτοχοι δε διαθέτουν την πληροφόρηση ούτε τις απαραίτητες γνώσεις αλλά ούτε και το χρόνο για τη λήψη τέτοιων αποφάσεων. Αυτός είναι άλλωστε και ο βασικός λόγος για τον οποίο αναθέτουν την εξουσία στη Διοίκηση. Ως συνέπεια, οι μάντζερ συγκεντρώνουν τα περισσότερα δικαιώματα λήψης αποφάσεων (residual control rights) σε σύγκριση με τους μετόχους καθώς και τη διακριτική ευχέρεια διανομής κεφαλαίων (Munzig, 2003).

Επιπροσθέτως, οι μέτοχοι έρχονται αντιμέτωποι με το «πρόβλημα του λαθρεπιβάτη» (free rider problem) το οποίο παραχωρεί ακόμα περισσότερη ισχύ στους μάντζερ. Σύμφωνα με αυτό, η μεγάλη ανεξαρτησία του ελέγχου της εταιρείας από την ιδιοκτησία αυτής, καθώς το υψηλό κόστος για τη συστηματική παρακολούθηση αποτελούν τροχοπέδη για την ενάσκηση ελέγχου στις οικονομικές δραστηριότητες της εταιρείας, δεδομένου του μεγάλου πλήθους, αλλά και της μεγάλης γεωγραφικής διασποράς των επενδυτών. Σε περιπτώσεις όπου υπάρχει πληθώρα επενδυτών, αυτοί συνεισφέρουν σε πολύ μικρό ποσοστό με τα κεφάλαιά τους, ενώ παράλληλα δεν κατέχουν την αναγκαία πληροφόρηση με αποτέλεσμα να μην ασκούν ούτε τα δικαιώματα ελέγχου που τους αναλογούν. Επίσης, ο κάθε μικροεπενδυτής θεωρεί ότι οι υπόλοιποι μικροεπενδυτές δεν ενδιαφέρονται, με αποτέλεσμα να μην συμμετέχουν καν στις συνελεύσεις (συμπεριφέρεται δηλαδή ως «λαθρεπιβάτης»). Θεωρούν ότι δεν υπάρχει καμία περίπτωση να επηρεάσουν με κάποιο τρόπο τις ληφθείσες αποφάσεις, γεγονός που τους οδηγεί στην αδιαφορία.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται διάφοροι τρόποι, με τους οποίους οι μάντζερ μπορούν και εκμεταλλεύονται τα κεφάλαια των επενδυτών, ζημιώνοντάς τους. Πρώτον, σε πολλές περιπτώσεις η Διοίκηση μπορεί να προβεί σε κατάχρηση κεφαλαίων των επενδυτών. Για παράδειγμα, κάποιοι μάντζερ αποφασίζουν να ιδρύσουν ανεξάρτητες εταιρίες, οι οποίες τους ανήκουν προσωπικά. Στη συνέχεια πουλούν τα προϊόντα της κύριας επιχείρησης, την οποία και διοικούν, στις δικές τους ανεξάρτητες εταιρίες σε τιμές χαμηλότερες σε σύγκριση πάντα με τις αντίστοιχες που επικρατούν στην αγορά. Παράδειγμα αποτελεί η βιομηχανία πετρελαίου στη Ρωσία. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι μάντζερ αποφασίζουν να προβούν

ακόμα και σε πώληση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης σε τιμές χαμηλότερες της τρέχουσας τιμής της αγοράς (Shleifer και Vishny, 1997).

Δεύτερον, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η Διοίκηση επιδιώκει την επέκταση / μεγέθυνση της επιχείρησης πέρα των λογικών ορίων. Με ποιον τρόπο επιτυγχάνεται αυτή η «παράλογη» επέκταση; Αντί να διανεμηθούν τα κέρδη με τη μορφή μερισμάτων, επανατοποθετούνται σε καινούριες επενδύσεις. Δηλαδή, οι μάνατζερ επιδιώκουν πρωτίστως προσωπικά οφέλη, όπως αύξηση της ισχύος τους, και όχι τα συμφέροντα των μετόχων, αφού επανεπένδυση κερδών σημαίνει μικρότερα κέρδη για την επιχείρηση. Σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα υπάρχει τεράστια βιβλιογραφία, η οποία εξηγεί πώς η Διοίκηση εκμεταλλεύεται στο έπακρον τα δικαιώματα ελέγχου εις βάρος των μετόχων.

Η τρίτη περίπτωση αναφέρεται στην προσπάθεια των μάνατζερ να παρατείνουν την ισχύ τους, συνεχίζοντας τη Διοίκηση της επιχείρησης ακόμα και όταν δε διαθέτουν πλέον τα κατάλληλα εφόδια που απαιτούν οι συνθήκες ανταγωνισμού (Shleifer και Vishny, 1989). Αυτή η συμπεριφορά είναι γνωστή ως «οχύρωση της Διοίκησης» (management entrenchment). Η ίδια συμπεριφορά υιοθετείται επίσης από τη Διοίκηση και σε περιπτώσεις πιθανής εξαγοράς. Ο λόγος για τον οποίο η Διοίκηση θα επιλέξει να αντισταθεί σε μία προσπάθεια εξαγοράς είναι επειδή υπάρχει η απειλή της «αντικατάστασης» και όχι επειδή δεν είναι συμφέρουσα η πρόταση για τους μετόχους. Στην αντίθετη περίπτωση, βέβαια, που η Διοίκηση έχει οφέλη, όπως αρκετά μεγάλο ποσό αποζημίωσης, θα επιλέξει να μην αντισταθεί για ευνόητους λόγους. Επομένως, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αυτές οι συμπεριφορές της Διοίκησης δικαιολογούν στο έπακρο την προσεκτική επιλογή των επενδυτών αναφορικά με τη διάθεση των κεφαλαίων τους σε μία επιχείρηση, εφόσον δεν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο πλευρών.

Πάντως, η αποτελεσματική και καλή εφαρμογή εταιρικής διακυβέρνησης δεν μπορεί να ερμηνευθεί μέσω μιας μόνο θεωρίας. Σύμφωνα με τους Haslinda και Benedict (2009), είναι προτιμότερη μια ολιστική προσέγγιση, δηλαδή ο συνδυασμός πολλών θεωριών σε μια παραλλαγή η οποία λαμβάνει υπόψην τόσο τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε μια επιχείρηση, όσο και τους κανόνες και την κείμενη νομοθεσία ξεφεύγοντας από την μηχανική εφαρμογή.

1.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις τα συμφέροντα των μεγαλομετόχων, μικρομετόχων, διευθυντικών στελεχών και πιστωτών δεν ταυτίζονται πάντοτε. Αντιθέτως, εκδηλώνονται συχνά συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στις παραπάνω ομάδες με αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία της επιχείρησης, που σε μερικές περιπτώσεις οδηγούν στην κατάρρευσή της. Παρακάτω περιγράφονται περιπτώσεις συγκρούσεων συμφερόντων μέσα σε μια εταιρεία.

1.3.1 Αίτια εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ μετόχων και Διοίκησης

Στις σύγχρονες πολυμετοχικές επιχειρήσεις οι μέτοχοι αναθέτουν τη διεύθυνση της επιχείρησης σε διευθυντικά στελέχη (managers) τα οποία δεν έχουν τίτλους ιδιοκτησίας στην επιχείρηση. Τα συμφέροντα όμως των τελευταίων δεν ταυτίζονται με τα συμφέροντα των πρώτων, με αποτέλεσμα συχνά να ανακύπτουν συγκρούσεις επιδιώξεων ανάμεσά τους (Berle and Means, 1932). Πιθανή πηγή σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ μετόχων και διευθυντικών στελεχών είναι η ανάλωση εταιρικών πόρων σε μη παραγωγικές υπηρεσίες και αγαθά (π.χ. πολυτελή γραφεία, ιδιωτικά αεροπλάνα, κλπ.).

Επίσης, η υπερβολική αποστροφή κινδύνου (risk aversion) εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών είναι αιτία συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, ενώ οι μέτοχοι των επιχειρήσεων ενδιαφέρονται μόνον για εκείνο το τμήμα του συνολικού κινδύνου της μετοχής που δεν εξαλείφεται (συστηματικός κίνδυνος), τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν υπόψη το συνολικό κίνδυνο. Η διαφορετική προτίμηση στο είδος κινδύνου που οι μέτοχοι και τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν υπόψη τους πηγάζει από τη δυνατότητα των πρώτων να επενδύουν τον πλούτο τους σε ένα καλά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο μετοχών διαφορετικών επιχειρήσεων. Αντιθέτως, τα επαγγελματικά διευθυντικά στελέχη, των οποίων το μεγαλύτερο μέρος του πλούτου τους αποτελείται από τις αμοιβές τους από την συγκεκριμένη επιχείρηση, αδυνατούν να διαφοροποιήσουν τον κίνδυνο. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη έχουν λόγους να απορρίπτουν κερδοφόρα επενδυτικά σχέδια που αυξάνουν τον συνολικό κίνδυνο της επιχείρησης, και αντίστροφα να αποδέχονται ζημιογόνα επενδυτικά σχέδια που οδηγούν σε μείωση του συνολικού κινδύνου.

Τέλος, στην έκταση που οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών βασίζονται στις πωλήσεις ή τα κέρδη της τρέχουσας ή της προηγούμενης χρήσης, τα διευθυντικά στελέχη έχουν κίνητρα να απορρίπτουν επενδυτικά σχέδια που μειώνουν τα κέρδη βραχυπρόθεσμα παρότι συμβάλουν στην κερδοφορία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Απεναντίας, μπορεί να προκρίνουν επενδυτικά σχέδια που αυξάνουν τα βραχυπρόθεσμα κέρδη παρότι μειώνουν τα κέρδη μακροπρόθεσμα.

1.3.2 Αίτια εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ μεγαλομετόχων και μικρομετόχων

Η πιο συνηθισμένη σύγκρουση συμφερόντων είναι μέσω της καταχρηστικής συνεργασίας της επιχείρησης με επιχειρηματικά σχήματα που ελέγχονται αποκλειστικά από τους ίδιους τους μεγαλομετόχους. Με αυτόν τον τρόπο, οι μεγαλομέτοχοι απομυζούν την επιχείρηση από πολλές πλευρές χωρίς όμως οι μικρομέτοχοι να έχουν τη δυνατότητα αντίδρασης. Τα προβλήματα γίνονται εντονότερα όταν ο μεγαλομέτοχος είναι ταυτόχρονα και ανώτατο διοικητικό στέλεχος της επιχείρησης, δηλαδή Πρόεδρος ή Διευθύνων Σύμβουλος ή σε περιπτώσεις όπου οι μεγαλομέτοχοι αποφασίζουν την ανάληψη επενδυτικών σχεδίων για την επίτευξη προσωπικών τους επιδιώξεων και όχι για το συμφέρον επιχείρησης (Davies, 2000).

1.3.3 Αίτια εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ μετόχων και πιστωτών

Οι βασικές αιτίες που μπορούν να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ μετόχων και πιστωτών είναι οι ακόλουθες. Πρώτον, η ανάληψη από την πλευρά της επιχείρησης επενδυτικών προτάσεων που χαρακτηρίζονται από υψηλότερο κίνδυνο από ό,τι είχε αρχικά παρουσιαστεί στο επιχειρηματικό σχέδιο. Δεύτερον, η περαιτέρω δανειακή επιβάρυνση μετά την έκδοση αρχικού δανείου εκτός από την αρχική πρόβλεψη. Τέλος, η άρνηση των μετόχων να συνεισφέρουν επιπλέον μετοχικό κεφαλαίο σε περιπτώσεις που η επιχείρηση αντιμετωπίζει χρηματοδοτικές δυσχέρειες (Τραυλός, 2003).

1.4 ΑΡΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα μόνο μέρος του ευρύτερου οικονομικού πλαισίου μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες και εξαρτάται και από το νομικό, ρυθμιστικό και θεσμικό περιβάλλον. Η συμμόρφωση προς την κείμενη νομοθεσία, όπως είναι και το νομοθετικό πλαίσιο για την εταιρική διακυβέρνηση, αποτελεί βεβαίως αναγκαία συνθήκη, όμως κανείς δεν πιστεύει ότι αποτελεί και επαρκή συνθήκη για να ευδοκιμήσει κάθε επιχειρηματική δράση. Οι κεφαλαιαγορές και οι επενδυτές απαιτούν αλλά και όλοι όσοι συναλλάσσονται με την επιχείρηση αναζητούν ένα σύστημα διακυβέρνησης, του οποίου οι αρχές και οι διαδικασίες θα περιλαμβάνουν όχι μόνο τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία αλλά και οικειοθελείς δεσμεύσεις τις οποίες θα εφαρμόζει η εταιρεία (Δραπανιώτης, 2004).

Το 1999, ο Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας (ΟΟΣΑ), με τον Κώδικα για την Εταιρική Διακυβέρνηση, δημοσίευσε τις βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν κάθε ρύθμιση Εταιρικής Διακυβέρνησης. Αυτές οι αρχές αποτελούν το θεμέλιο λίθο της Εταιρικής Διακυβέρνησης και σημείο αναφοράς όλων των χωρών στις προσπάθειές τους για την εφαρμογή της σε ολόκληρο τον κόσμο. Σκοπός αυτών των αρχών είναι να συμβάλλουν στη βελτίωση του νομοθετικού και ρυθμιστικού πλαισίου των χωρών αναφορικά με την εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης και να παρέχουν συμβουλές/κατευθύνσεις προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (νομοθέτες, επενδυτές, φορείς της αγοράς κτλ). Οι έντονες εξελίξεις που σημειώθηκαν στον επιχειρηματικό κόσμο οδήγησαν στην ανάγκη για αναδιατύπωση των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, λαμβάνοντας υπ' όψη τα νέα δεδομένα, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν με πιο σωστό τρόπο στις σύγχρονες προκλήσεις καθώς και στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Συνέπεια όλων αυτών αποτέλεσε η δημοσίευση αναθεωρημένων αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ.

Οι αρχές του ΟΟΣΑ στοχεύουν πρωτίστως στο να βοηθήσουν τις κυβερνήσεις των κρατών να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν το νομικό, θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο που επηρεάζει την Εταιρική Διακυβέρνηση. Επιπλέον, αποτελούν ένα αποτελεσματικό καθοδηγητικό όργανο για τα χρηματιστήρια, τους επενδυτές, τις επιχειρήσεις και κάθε άλλο φορέα που παίζει ρόλο στην ανάπτυξη της καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης. Στις αρχές της καλής εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνονται η τιμιότητα, η εμπιστοσύνη, η

ακεραιότητα, η ευθύτητα, η διαφάνεια, ο προσανατολισμός προς την επιτέλεση του καθήκοντος και τη βέλτιστη απόδοση, η υπευθυνότητα, ο αμοιβαίος σεβασμός και η δέσμευση προς τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Οι πέντε βασικές πτυχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης που καλύπτουν οι αρχές του ΟΟΣΑ είναι: 1) τα δικαιώματα των μετόχων, 2) η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων, 3) τα δικαιώματα των συμμετεχόντων, 4) η γνωστοποίηση και διαφάνεια και 5) οι ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου (OECD, 2004).

Με βάση τα παραπάνω διαμορφώνεται ένα θεσμικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο η επιχείρηση θα πρέπει (ASX, 2003):

- 1) Να θέτει γερά θεμέλια για την στρατηγική καθοδήγηση της επιχείρησης μέσω της Διοίκησης, αναγνωρίζοντας τους ρόλους και τις ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου.
- 2) Να διαμορφώσει τη δομή του Δ.Σ.(σύνθεση, μέγεθος) με τέτοιο τρόπο ώστε να προσθέτει αξία στην επιχείρηση αλλά και στους μετόχους και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Τα μέλη του Δ.Σ. δεσμεύονται στις ευθύνες και τα καθήκοντά που τους ανατίθενται με καλή πίστη και αντικειμενική κρίση.
- 3) Να προωθεί την υπεύθυνη και ηθική λήψη αποφάσεων, εφαρμόζοντας υψηλής ηθικής πρότυπα και λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα των συμμετεχόντων.
- 4) Να προστατεύει την ακεραιότητα των λογιστικών και χρηματοοικονομικών συστημάτων της επιχείρησης, μέσω της δημιουργίας αποτελεσματικών δομών ελέγχου, ανεξαρτησίας και διαφάνειας.
- 5) Να διασφαλίζει την έγκαιρη και ακριβή γνωστοποίηση για όλα τα σημαντικά θέματα που αφορούν την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών καταστάσεων, της απόδοσης, της ιδιοκτησίας και της διακυβέρνησής της. Οι ανακοινώσεις της επιχείρησης θα πρέπει να είναι πραγματικές και παρουσιασμένες με έναν σαφή και ισορροπημένο τρόπο, κοινοποιώντας τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές πληροφορίες.
- 6) Να σέβεται τα δικαιώματα των μετόχων και να διευκολύνει την άσκηση των δικαιωμάτων αυτών. Αυτό επιτυγχάνεται βασικά με την αποτελεσματική και ουσιαστική επικοινωνία των μετόχων με την επιχείρηση. Όλοι οι μέτοχοι ανεξαιρέτως θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες και να διευκολύνεται η συμμετοχή τους στις Γενικές Συνελεύσεις.
- 7) Να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά κάθε ενδεχόμενο κίνδυνο με την καθιέρωση ενός συστήματος αποφυγής κινδύνων και αποτελεσματικό εσωτερικό

έλεγχο. Επίσης, κάθε ενδιαφερόμενος θα πρέπει να ενημερώνεται σε περιπτώσεις αλλαγής του προφίλ του επιχειρηματικού κινδύνου.

- 8) Να ενθαρρύνει την επίδοση της επιχείρησης μέσω της αποτελεσματικότητας του Δ.Σ. και των στελεχών ανώτατης διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει τα στελέχη να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και πληροφόρηση ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά που τους ανατέθηκαν και να γίνεται τακτική αξιολόγηση του έργου τους.
- 9) Να εξασφαλίσει μια ικανοποιητική πολιτική αποδοχών και ανταμοιβών για τα μέλη του Δ.Σ. και των ανώτερων στελεχών. Είναι σημαντικό να καθορίζεται ακριβώς η σχέση των αποδοχών με την επιχειρηματική ή προσωπική επίδοση.
- 10) Να αναγνωρίζει τα συμφέροντα όλων των συμμετεχόντων που κατοχυρώνονται μέσω νόμων ή αμοιβαίων συμφωνιών.

1.5 ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Γιατί έχει γίνει η εταιρική διακυβέρνηση ένα τέτοιο προεξέχον θέμα στις προηγούμενες δύο δεκαετίες και όχι πριν; Έρευνες του ECGI (European Corporate Governance Institute) προσδιόρισαν τους ακόλουθους λόγους (Becht, Bolton and Röell, 2002):

1.5.1 Το παγκόσμιο κύμα ιδιωτικοποίησης

Η ιδιωτικοποίηση είναι ένα σημαντικό φαινόμενο στη λατινική Αμερική, δυτική Ευρώπη, Ασία και (προφανώς) στον προηγούμενο σοβιετικό φραγμό, αλλά όχι στις ΗΠΑ όπου η κρατική ιδιοκτησία των επιχειρήσεων ήταν πάντα πολύ μικρή. Κατά μέσο όρο, από τον Ο.Ο.Σ.Α. του 1990 τα προγράμματα ιδιωτικοποίησης έχουν παραγάγει εισπράξεις ισοδύναμες με 2,7% του συνολικού ΑΕΠ, και σε μερικές περιπτώσεις μέχρι 27% του ΑΕΠ της χώρας. Το κύμα ιδιωτικοποίησης άρχισε στο Ηνωμένο Βασίλειο, το οποίο ήταν αρμόδιο για 58% του ΟΟΣΑ και 90% της Ευρωπαϊκής Κοινότητας των εισπράξεων ιδιωτικοποίησης το 1991. Από το 1995 η Αυστραλία, Ιταλία, Γαλλία, Ιαπωνία και Ισπανία έχουν παραγάγει μόνο το 60% των συνολικών εισοδημάτων ιδιωτικοποίησης.

Αναπόφευκτα, το κύμα ιδιωτικοποίησης έχει προκύψει ζήτημα για το πώς πρόσφατες ιδιωτικοποιημένες εταιρίες πρέπει να είναι κύριες και να ελεγχθούν. Σε μερικές χώρες, και ειδικότερα στο Ηνωμένο Βασίλειο, μέρος της ημερήσιας διάταξης πίσω από το ογκώδες πρόγραμμα ιδιωτικοποίησης ήταν να προσπαθήσει να αναδημιουργήσει μια μορφή "δημοκρατίας μετόχων". Σε άλλες μεγάλες χώρες η προσοχή δόθηκε για να εξασφαλίσουν τη μεταφορά του ελέγχου στους μεγάλους μετόχους. Τα ζητήματα που περιβάλλουν την επιλογή της μεθόδου ιδιωτικοποίησης αναζωπύρωσαν το ενδιαφέρον για τα ζητήματα διακυβέρνησης. Πράγματι ο Shinn διαπιστώνει ότι ο νέος κρατικός ρόλος ως δημόσιος μέτοχος ιδιωτικοποιημένων εταιριών είναι μια σημαντική πηγή ώθησης για τις αλλαγές σε εταιρικές πρακτικές διακυβέρνησης παγκοσμίως. Γενικά, οι ιδιωτικοποιήσεις έχουν ωθήσει το ρόλο του αποθέματος αγορών σαν τις περισσότερες πωλήσεις του ΟΟΣΑ που έχουν διευθυνθεί μέσω των δημόσιων προσφορών, και αυτό έχει επίσης εστιάσει στην προστασία των μικρομετόχων.

1.5.2 Συνταξιοδοτικά Ταμεία και ενεργοί επενδυτές

Η αύξηση των καθορισμένων συνταξιοδοτικών σχεδίων συμβολής έχει διοχετεύσει ένα αυξανόμενο μέρος από την οικιακή αποταμίευση μέσω των αμοιβαίων και συνταξιοδοτικών κεφαλαίων και έχει δημιουργήσει μια εκλογική περιφέρεια από επενδυτές που είναι μεγάλη και αρκετά ισχυρή ώστε να είναι σε θέση να επηρεάσει την εταιρική διακυβέρνηση. Το μερίδιο των οικονομικών προτερημάτων που ελέγχουν οι καθιερωμένοι επενδυτές έχει αυξηθεί σταθερά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 στις χώρες του ΟΟΣΑ. Αυτό επίσης δίνει έμφαση στις δυσανάλογα μεγάλες θεσμικές μετοχές στις μικρές χώρες με μεγάλα οικονομικά κέντρα, όπως η Ελβετία, οι Κάτω Χώρες και το Λουξεμβούργο. Θεσμικοί επενδυτές στις ΗΠΑ, διατάζουν εκτελώντας ανεπαρκώς περισσότερο από το 50% των συνολικών ενεργητικών να είναι κάτω από τη διαχείριση και το 59,7% της συνολικής επένδυσης δικαιοσύνης στον ΟΟΣΑ, που ανέρχεται σε 60,1% και 76,3% αντίστοιχα όταν προστίθενται τα Βρετανικά ιδρύματα. Μια σημαντική αναλογία κρατιέται κοντά στα συνταξιοδοτικά κεφάλαια (για τις ΗΠΑ και με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο κεφάλαια, 35,1% και 40,1% των συνολικών ενεργητικών εταιρειών αντίστοιχα). Αυτά τα κεφάλαια διαδραματίζουν έναν όλο και περισσότερο ενεργό ρόλο σφαιρικά στην εταιρική διακυβέρνηση. Στις ΗΠΑ οι κανονισμοί ERISA υποχρεώνουν για τα συνταξιοδοτικά κεφάλαια να ριχτούν οι ψηφοφορίες μέσα στο χαρτοφυλάκιό τους

υπεύθυνα. Αυτό έχει οδηγήσει στην εμφάνιση μιας βιομηχανίας υπηρεσιών που κάνει την ψηφοφορία των συστάσεων και των ασκήσεων να ψηφίζει για τους πελάτες. Οι μεγαλύτεροι προμηθευτές προσφέρουν τώρα παγκόσμιες υπηρεσίες.

Οι ιαπωνικοί θεσμικοί επενδυτές διατάζουν το 13,7% των συνολικών θεσμικών επενδυτικών ενεργητικών μέσα στην ΟΟΣΑ αλλά ακριβώς το 8,3% των κοινών μετοχών. Αυτοί οι επενδυτές γίνονται πιο απαιτητικοί και είναι μια από τις συνάψεις πίσω από το γρήγορο μετασχηματισμό των Ιαπωνικών εταιρικών συστημάτων διακυβέρνησης. Σαν ποσοστό του ΑΕΠ, οι μετοχές των ιταλικών και γερμανικών θεσμικών επενδυτών είναι μικρό (39,9% και 49,9% το 1996) και αρκετά κάτω από τον ΟΟΣΑ-μέσος όρος 83,8%. Η τρέχουσα μεταρρύθμιση των συνταξιοδοτικών συστημάτων και στις δυο χώρες και τα μεταβαλλόμενα σχέδια αποταμίευσης, εντούτοις, είναι πιθανό να αλλάξουν αυτήν την εικόνα στο εγγύς μέλλον.

1.5.3 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές

Το εχθρικό κύμα εξαγοράς στις ΗΠΑ στη δεκαετία του '80 και στην Ευρώπη στη δεκαετία του '90, από κοινού με την πρόσφατη συγχώνευση, έχει τροφοδοτήσει τη δημόσια συζήτηση σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Η επιτυχής διασυννοριακή εχθρική προσφορά των \$199 δισεκατομμυρίων της Vodafone για την Mannesmann μέσα στο 2000 ήταν το μεγαλύτερο που πραγματοποιήθηκε στην Ευρώπη.

Οι πρόσφατες εχθρικές εξαγορές στην Ιταλία (Olivetti για Telecom Italia, Generali για INA) και στη Γαλλία (BNP-Paribas, Elf Aquitaine για Total Fina) έχουν τινάξει θεαματικά ψηλά το νυσταλέο εταιρικό κόσμο της ηπειρωτικής Ευρώπης. Κατά τρόπο ενδιαφέροντα, αυτές οι διαπραγματεύσεις περιλαμβάνουν τους πρόσφατα ιδιωτικοποιημένους γίγαντες. Είναι επίσης αξιοπρόσεκτο ότι δεν έχουν αντισταχθεί από τις κοινωνικές δημοκρατικές υπηρεσίες σε ισχύ στο χρόνο. Δικαιολογημένα, αυτές οι περιπτώσεις υψηλού προφίλ έχουν κινήσει τους κανονισμούς εξαγοράς των εσωτερικών και διασυννοριακών διαπραγματεύσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση στην κορυφή της πολιτικής ημερήσιας διάταξης.

1.5.4 Άρση των ελέγχων και ολοκλήρωση κύριας αγοράς

Οι εταιρικοί κανόνες διακυβέρνησης έχουν προωθηθεί εν μέρει ως τρόπος και ενθάρρυνση της ξένης επένδυσης στην Ανατολική Ευρώπη, την Ασία και άλλες αναδυόμενες αγορές. Η μεγαλύτερη ολοκλήρωση των παγκόσμιων κύριων αγορών (ειδικότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση μετά από την εισαγωγή του ευρώ) και η αύξηση του κεφαλαίου των κοινών μετοχών σε όλη τη δεκαετία του '90 είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας στην αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος για τα ζητήματα της εταιρικής διακυβέρνησης. Όλο και περισσότερο οι εταιρίες γρήγορης ανάπτυξης στην Ευρώπη έχουν αυξήσει το κεφάλαιο από διαφορετικές πηγές από τη αντίθετη λίστα στις πολλαπλάσιες συναλλαγές. Στη διαδικασία έπρεπε να υποστηρίξουν περισσότερο τα συνταξιοδοτικά κεφάλαια των ΗΠΑ και του Ηνωμένου Βασιλείου. Αυτό έχει συμβάλει αναπόφευκτα στη διάδοση ενός "πολιτισμού αμεροληψίας" έξω από τις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο.

1.5.5 Η κρίση Ρωσίας / Ανατολικής Ασίας / Βραζιλίας το 1998

Η κρίση της ανατολικής Ασίας έχει δώσει έμφαση στους αδύνατους προστατευόμενους επενδυτές στις αναδυόμενες αγορές να έχουν και να βάζουν το επίκεντρο στις αδύνατες εταιρικές πρακτικές διακυβέρνησης σε αυτές τις αγορές. Η κρίση έχει οδηγήσει επίσης σε μια επαναξιολόγηση του ασιατικού προτύπου της βιομηχανικής οργάνωσης και χρηματοδότησης γύρω από τις ιδιαίτερα συγκεντρωμένες και ιεραρχικές βιομηχανικές ομάδες που ελέγχονται από τη διαχείριση και τους μεγάλους επενδυτές. Έχει υπάρξει μια παρόμοια επαναξιολόγηση του μαζικού μέλους ιδιωτικοποίησης και η συνακόλουθη αδύνατη προστασία μικρών επενδυτών στη Ρωσία και άλλων μεταβατικών οικονομιών. Η κρίση έχει οδηγήσει τους διεθνείς φορείς χάραξης πολιτικής να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι η μακρο-διαχείριση δεν είναι επαρκής για να αποτρέψει τις κρίσεις και τη μεταδοτική ασθένειά τους σε μια ενσωματωμένη παγκόσμια οικονομία. Κατά συνέπεια, στη Νότια Κορέα, το διεθνές νομισματικό Ταμείο έχει επιβάλει λεπτομερείς δομικούς όρους που πηγαίνουν αρκετά πέρα από τη συνηθισμένη πολιτική Ταμείων. Δεν είναι καμία σύμπτωση που αυτή η εταιρική μεταρρύθμιση διακυβέρνησης στη Ρωσία, την Ασία και τη Βραζιλία είναι μια κορυφαία προτεραιότητα για τον ΟΟΣΑ, την Παγκόσμια Τράπεζα και των θεσμικά ενεργών στελεχών επενδυτών.

1.5.6 Σκάνδαλα και αποτυχίες σε σημαντικές αμερικάνικες εταιρίες

Μια σειρά σκανδάλων και εταιρικών αποτυχιών εμφανίζεται στις ΗΠΑ, μια αγορά όπου οι άλλοι παράγοντες που προαναφέρθηκαν διαδραμάτισαν έναν λιγότερο σημαντικό ρόλο. Πολλές από αυτές τις περιπτώσεις αφορούν τις παρατυπίες λογιστικής που επέτρεψαν στις εταιρίες να τονίσουν τα τεράστια κέρδη τους. Τέτοια σκάνδαλα προκύπτουν συχνά κατά τη διάρκεια των οικονομικών μειώσεων: όπως ο John Kenneth Galbraith παρατήρησε μια φορά, η σύλληψη της οικονομικής ύφεσης είναι αυτό που οι ελεγκτές χάνουν.

1.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις εξασκούν τις δραστηριότητές τους, όποια και αν είναι η δομή ιδιοκτησίας τους, διαφέρει από εταιρία σε εταιρία. Επιχειρήσεις, είτε αυτές είναι οικογενειακές, είτε έχουν τη μορφή του μεγάλου και σχετικά απρόσωπου οικονομικού οργανισμού είτε είναι κρατικές λειτουργούν μέσα στα όρια που ορίζονται από τους νόμους και τους κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία τους, από τις εντολές και την καθοδήγηση εκείνων που τις κατέχουν ή τις χρηματοδοτούν ή τις διοικούν και από τις προσδοκίες εκείνων που αυτές είναι εντεταλμένες να εξυπηρετούν. Η φύση αυτών των ορίων διαφέρει από χώρα σε χώρα και αλλάζει με την πάροδο του χρόνου. Αυτός είναι και ο λόγος που δεν έχει υπάρξει ένα μοναδικό, γενικά εφαρμοζόμενο μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Αν και είναι αναγνωρισμένο γεγονός ότι ο θεσμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης πολύπλοκος εντούτοις μπορούμε όμως να αναφερθούμε στις αρχές στις οποίες βασίζεται. Αυτές οι αρχές – όπως η διαφάνεια, η ευθύνη, η αμεροληψία, η τιμιότητα, η αξιοπιστία – είναι καθολικά αποδεκτές στην εφαρμογή τους. Ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι αρχές τίθενται σε ισχύ αποφασίζεται από εκείνους που είναι υπεύθυνοι να τις εφαρμόσουν.

Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι η εξισορρόπηση μεταξύ των οικονομικών και κοινωνικών στόχων, μεταξύ των προσωπικών, ατομικών και ευρύτερων επιχειρηματικών στόχων και συμφερόντων. Για το λόγο αυτό χρειάζεται στενή συνεργασία μεταξύ Εταιρείας, μετόχων και stakeholders (Πιστωτές, χρηματοοικονομικούς αναλυτές, Εποπτικές Αρχές κ.α.), χρειάζεται αμοιβαία εμπιστοσύνη και διαφάνεια.

Σήμερα οι αναπτυγμένες χώρες έχουν εγκαταστήσει ένα πολύπλοκο σύστημα από νόμους και κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία των χρηματαγορών. Με την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης και με την αυξανόμενη διαφορετικότητα των μετόχων και των

stakeholders έχουμε μια συνεχή διαδικασία αλλαγών και προσαρμογών. Πολλές επιχειρήσεις προστρέχουν σε διεθνείς χρηματοοικονομικές αγορές και αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό. Αυτό έχει οδηγήσει σε αναδιαρθρώσεις και έδωσε μεγαλύτερο ρόλο στις συγχωνεύσεις και στις εξαγορές. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα σ' αυτό το περιβάλλον έχουν διαπιστώσει ότι η εισαγωγή ενός υψηλού επίπεδου Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι πλέον πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μέγεθος κρίσιμο για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο.

Μπορεί ο τρόπος που εφαρμόζεται η Εταιρική Διακυβέρνηση να διαφέρει από Εταιρεία σε Εταιρεία ή από χώρα σε χώρα αλλά οι βασικές αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι οι ίδιες και αποτελούν το σημείο εκκίνησης, όπως:

- Τα δικαιώματα των μετόχων να έχουν έγκαιρα τη σχετική με την εταιρία πληροφόρηση, να έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις σχετικά με βασικές εταιρικές αλλαγές, και να συμμετέχουν στα κέρδη της επιχείρησης.
- Δίκαιη μεταχείριση όλων των μετόχων, ιδιαίτερα των μειοψηφιών και των αλλοδαπών μετόχων.
- Αναγνώριση του ρόλου των Stakeholders και της συνεργασίας μεταξύ αυτών και των επιχειρήσεων για τη δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας, και οικονομικά ισχυρών εταιριών.
- Έγκαιρη και ακριβής αποκάλυψη και διαφάνεια σε όλα τα θέματα που έχουν σχέση με την απόδοση της επιχείρησης, το ιδιοκτησιακό της καθεστώς, τους εργαζόμενους και τους stakeholders. Ύπαρξη ανεξάρτητου ελέγχου
- Ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου.

Για να εφαρμοστεί σωστά η Εταιρική Διακυβέρνηση σε μία επιχείρηση θα πρέπει να γίνουν ριζικές αλλαγές στη νοοτροπία, στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των Διοικητικών Συμβούλων και όχι μόνον, θα χρειαστεί μία συντονισμένη προσπάθεια μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στην οικοδόμηση συναίνεσης, την ανταλλαγή εμπειριών, την κατανόηση και την διάθεση των αναγκαίων πόρων, όπου απαιτείται. Αυτές οι αλλαγές όμως δεν πρέπει να γίνουν υπό το πρίσμα και την προοπτική ενός βραχυπρόθεσμου ορίζοντα αλλά να στοχεύουν σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, 1999).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΔΙΕΘΝΗΣ

- ASX Corporate Governance Council, 2003, Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations
- Becht, M., Bolton, P. and Röell, A., 2002, Corporate Governance and Control, ECGI-Finance Working Paper No. 02/2002, Updated August 2005
- Berle, A. and Means, G., C., 1932, The modern corporation and private property, New York: The MacMillan Company
- Chan-Lau, J.A, 2001, The Impact of Corporate Governance Structures on the Agency Cost of Debt, IMF Working Paper, 01/204, pp.11
- Davies, P.L., 2000, The Board of Directors: Composition, Structure, Duties and Powers, Paper Presented at the Conference on Company Law Reform in OECD Countries, A Comparative Outlook of Current Trends, Stockholm, 7-8 December, p.11
- Eisenhardt, M., K., 1989, Agency theory: An assessment and review, Academy of Management Review, 14(1), pp.55-74
- Fama, E., F. and Jensen, M., C., 1983, Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, 26, pp.301-349
- Haslinda, A. and Benedict, V., 2009, Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, Middle Eastern Finance and Economics, Issue 4, pp.88-96
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R., W., 2000, Agency Problems and Dividend Policies around the World, Journal of Finance, 55(1), pp1-33
- Munzig, P.G., 2003, Enron and The Economics of Corporate Governance, Stanford University, Working Paper
- OECD, 1999, Principles of Corporate Governance
- OECD, 2004, *Principles of Corporate Governance OECD*
- Shleifer, A. and Vishny, R., W., 1989, Management Entrenchment: The case of Manager Specific Investments, Journal of Financial Economics, 25, pp. 123-140
- Shleifer, A. and Vishny, R., W., 1997, A survey of Corporate Governance, Journal of Finance, 52(2), pp.737-783
- Wheelen, L. T., Hunger J. D, 2008, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson, Prentice Hall, 11th Edition

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Δραπανιώτης, Ι., 2004, «Επιχειρηματική Ηθική και Εσωτερικός Έλεγχος», Ομιλία στην Ημερίδα του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών με θέμα: Σημασία της Επιχειρηματικής Ηθικής στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις
- Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, υπό τον συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, 1999, Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της, Αθήνα
- Τραυλός, Ν. 2003, Τα Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης: Τι είναι και τι επιτυγχάνουν. www.alba.edu.gr
- Τραυλός Γ. Ν., 2005, Ασυμμετρία Συμφερόντων Μεταξύ Διοίκησης και Μετόχων και Αμοιβές Διευθυντικών Στελεχών, www.alba.edu.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1 ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

2.1.1 Ο Κώδικας Βέλτιστης Συμπεριφοράς της Επιτροπής Cadbury

Τα εταιρικά σκάνδαλα σε διεθνές επίπεδο (π.χ. Enron) φέρνουν στην επικαιρότητα τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και ελέγχονται οι εισηγμένες σε χρηματιστήρια εταιρείες. Επίσης, εγείρουν σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τη δυνατότητα προστασίας των συμφερόντων των μετόχων, ιδιαίτερα των μικρομετόχων, και των πιστωτών όπως αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Κάτω από την πίεση της κατάρρευσης πολλών μεγάλων εταιρειών, οι εποπτικές αρχές των κεφαλαιαγορών σχεδόν όλων των χωρών έχουν σχεδιάσει συστήματα αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων που σχετίζονται με την προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών των εισηγμένων σε χρηματιστήρια εταιρειών.

Αυτά τα συστήματα, γνωστά ως συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, έχουν σαν βασικό στόχο τη διασφάλιση διαφανούς, χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης που μεγιστοποιεί την οικονομική αξία της επιχείρησης, προστατεύοντας ταυτοχρόνως τα συμφέροντα όλων των μετόχων και πιστωτών (Τραυλός, 2003β).

Η Επιτροπή Cadbury τον Δεκέμβριο του 1992 εξέδωσε στη Μεγάλη Βρετανία έναν Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς με συστάσεις προς τις εισηγμένες επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, οι οποίες αποτέλεσαν τη βάση για τη δημιουργία συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης σε πολλές άλλες χώρες. Ο στόχος της Επιτροπής είναι να βοηθήσει στην βελτίωση των προτύπων της ΕΔ και το επίπεδο εμπιστοσύνης των επενδυτών και των εποπτικών αρχών όσον αφορά την εγκυρότητα των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων και του αποτελεσματικού ελέγχου, προσδιορίζοντας με διαφάνεια ποιές είναι οι ευθύνες του κάθε εμπλεκόμενου και ποιες οι προσδοκίες τους.

Μεταξύ των συστάσεων που προτείνονται αναφέρονται τα παρακάτω (Cadbury Committee, 1992):

- 1) Σχετικά με το Δ.Σ.: Το Δ.Σ. θα πρέπει να διατηρεί τον πλήρη και αποτελεσματικό έλεγχο της επιχείρησης με προσανατολισμό στην επίδοσή της. Θα πρέπει να υπάρχει ένα σαφές πλαίσιο των ευθυνών του Διευθύνοντος Συμβούλου μιας επιχείρησης και για το λόγο αυτό κρίνεται σημαντικός ο διαχωρισμός των θέσεων του Προέδρου του Δ.Σ. και του Διευθύνοντος Συμβούλου. Τέλος το Δ.Σ. θα πρέπει να αποτελείται από έναν σημαντικό αριθμό ανεξάρτητων μη-εκτελεστικών μελών.
- 2) Σχετικά με τα Μη-Εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.: Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη δεν θα πρέπει να έχουν οποιαδήποτε σχέση με την επιχείρηση και να εκφράζουν την πραγματική ανεξάρτητη θέση τους, ιδιαίτερα σε ζητήματα διαμόρφωσης στρατηγικής, επίδοσης και διαχείρισης πόρων. Τα μέλη αυτά θα πρέπει να διορίζονται με διαφανείς διαδικασίες και συγκεκριμένους όρους και η επανεκλογή τους δεν θα είναι αυτόματη.
- 3) Σχετικά με τα Εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.: Οι συμβάσεις των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. δεν θα πρέπει να υπερβαίνουν τα τρία (3) έτη χωρίς την έγκριση των μετόχων. Πρέπει να υπάρχει πλήρης και σαφής κοινοποίηση των συνολικών αποδοχών τους και να προσδιορίζεται η σχέση της συνολικής αποζημίωσης και της αναμενόμενης αποδοτικότητας τους. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμη η θέσπιση Επιτροπής Καθορισμού Αμοιβών Διευθυντικών Στελεχών που θα απαρτίζεται κυρίως από Μη-Εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.
- 4) Σχετικά με την υποβολή των Οικονομικών Καταστάσεων και τους ελέγχους: Το Δ.Σ. οφείλει να παρουσιάζει μια ισορροπημένη και κατανοητή αξιολόγηση της θέσης της επιχείρησης. Προτείνεται η καθιέρωση μιας Επιτροπής Ελέγχου αποτελούμενη από Μη-Εκτελεστικά Μέλη του Δ.Σ. Το Δ.Σ. πρέπει να εξασφαλίσει ότι υπάρχει μια αντικειμενική και επαγγελματική σχέση με τους ελεγκτές.

Η κεντρική ιδέα πίσω από τις παραπάνω προτάσεις είναι πως όσο ενισχύεται η ανεξαρτησία του Διοικητικού Συμβουλίου έναντι των διευθυντικών στελεχών τόσο θωρακίζεται το Διοικητικό Συμβούλιο στην άσκηση του εποπτικού και ελεγκτικού του ρόλου επί των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων ή την αντικατάσταση των ανεπαρκών στελεχών. Η σχετική

υπόθεση επαληθεύεται από πρόσφατα ερευνητικά πορίσματα. Για παράδειγμα, οι Dahya, McConnell και Τραυλός (2002), μελέτησαν την επίδραση της υιοθέτησης του Κώδικα στη λειτουργία των επιχειρήσεων της Βρετανίας. Οι συγγραφείς, θέτουν προς διερεύνηση την υπόθεση πως η σχέση ανάμεσα σε μη εθελούσιες αποχωρήσεις (απολύσεις) ανωτάτων διευθυντικών στελεχών και σε εταιρική αποδοτικότητα θα είναι ισχυρότερη στην εποχή μετά την έκδοση του Κώδικα. Πράγματι, τα αποτελέσματα της έρευνας, βασισμένα σε ένα τυχαίο δείγμα 460 εταιρειών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου (1989 - 1995), καταλήγουν μεταξύ άλλων, στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Παρατηρείται αύξηση στις μη εθελούσιες αποχωρήσεις ανωτάτων διευθυντικών στελεχών μετά την έκδοση του Κώδικα, ιδιαίτερα στις εταιρείες που συμμορφώθηκαν με τις βασικές υποδείξεις του Κώδικα.
- Στις επιχειρήσεις που υιοθέτησαν τις βασικές προτάσεις του Κώδικα, κυρίως σε όσες αυξήθηκε το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, παρατηρείται αύξηση του συντελεστή συσχέτισης ανάμεσα σε αποχωρήσεις ανωτάτων στελεχών και εταιρική αποδοτικότητα.

Περαιτέρω, οι McKnight, Μυλωνάς και Τραυλός (2003) διερευνούν τη σχέση ανάμεσα σε εταιρική αξία και την υιοθέτηση του Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς από εταιρείες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου την περίοδο 1989-1996. Τα ευρήματά τους συνοψίζονται ως εξής:

- (i) Η εταιρική αξία αυξάνεται όταν οι εταιρείες θεσπίζουν Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου ή/και Επιτροπή Καθορισμού Αμοιβών Διευθυντικών Στελεχών.
- (ii) Η εταιρική αξία μειώνεται όταν στις επιτροπές Εσωτερικού Ελέγχου ή/και Καθορισμού Αμοιβών Διευθυντικών Στελεχών συμμετέχουν κορυφαία διευθυντικά στελέχη.
- (iii) Η εταιρική αξία αυξάνεται όσο αυξάνεται, πέραν κάποιου ορίου, το ποσοστό συμμετοχής στο Διοικητικό Συμβούλιο των Μη-Εκτελεστικών Μελών.

Κάποιες μεταρρυθμίσεις αναφέρονται στις σχέσεις ανάμεσα σε θεσμικούς επενδυτές και στις εταιρείες που επενδύουν οι θεσμικοί επενδυτές. Για παράδειγμα, η Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης (Committee on Corporate Governance, UK 1998) της Βρετανίας ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των μετόχων (shareholder activism) στις εταιρικές υποθέσεις με τους εξής τρόπους:

- Την ανάπτυξη εκ μέρους των θεσμικών επενδυτών πολιτικής συμμετοχής στις ψηφοφορίες των εταιρειών, στις οποίες έχουν επενδύσει.
- Την ανάπτυξη πιο στενής επικοινωνίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ανάμεσα στις εταιρείες και στους βασικούς τους θεσμικούς επενδυτές.

Η σχετική εμπειρική έρευνα των Solomon and Solomon (1999) διαπιστώνει πως τα διευθυντικά στελέχη των Επενδυτικών Εταιρειών

- Υιοθετούν την ενεργό συμμετοχή των μετόχων, έχουν αναπτύξει πολιτικές συμμετοχής στις ψηφοφορίες των εταιρειών, στις οποίες επενδύουν και υποστηρίζουν τη γνωστοποίηση αυτών των πολιτικών στους πελάτες τους.
- Ενθαρρύνουν την ανάπτυξη στενών και μακροπρόθεσμων σχέσεων επικοινωνίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων με τις εταιρείες, στις οποίες επενδύουν.
- Υποστηρίζουν τη χάραξη επενδυτικών στρατηγικών με μακροπρόθεσμες προοπτικές σε αντίθεση με τις βραχυπρόθεσμες προοπτικές.
- Έχουν καλωσορίσει τις πρόσφατες μεταρρυθμίσεις στη Βρετανία σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση και έχουν υποστηρίξει πως οι σχετικές μεταρρυθμίσεις έχουν θετικές επιδράσεις τόσο στους θεσμικούς επενδυτές, όσο και στις εταιρείες, στις οποίες επενδύουν.
- Έχουν εκφράσει κάποιο προβληματισμό σχετικά με την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων από τις μικρές εταιρείες.

Το 1998 στη Μεγάλη Βρετανία αναπτύχθηκε νομοθετικό κείμενο γνωστό ως “The Combined Code on Corporate Governance”. Έκτοτε το κείμενο αυτό υπέστη τροποποιήσεις, με τελευταία αυτή του Ιουνίου 2008. Ο Κώδικας αυτός παγίωσε τις αρχές και τις συστάσεις της έκθεσης Cadbury αλλά και άλλων όπως η Greenbury και Hampel αν και ο χαρακτήρας του ήταν και πάλι εθελοντικός. Το κείμενο χωριζόταν σε δύο τμήματα με το πρώτο να περιγράφει τις βέλτιστες πρακτικές σε θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις επιχειρήσεις, ενώ το δεύτερο απευθυνόταν στους μετόχους καλύπτοντας θέματα όπως τα δικαιώματα ψήφου, ο ενεργός διάλογος και η αξιολόγηση των πληροφοριών σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση (Manifest, 2004).

2.1.2 Ο Νόμος 3016/2002

Στη χώρα μας οι σχετικές μεταρρυθμίσεις εισήχθησαν με το Νόμο 3016. Με βάση την διεθνή εμπειρία και γνώση σε θέματα που άπτονται των τριών προαναφερθέντων στόχων, από την οποία έχει υποστεί επιρροές η ελληνική νομοθεσία, θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε το ελληνικό κείμενο του Ν.3016/17.05.2002 ως άρτιο παρά το γεγονός ότι η διεθνής πρακτική μπορεί να είναι πιο αυστηρή σε κάποια ζητήματα (Grant Thornton, 2008) .

Σαν πρώτη προσπάθεια μεταρρύθμισης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στη χώρα μας, ο Νόμος 3016 (2002) αποτελεί μια πολύ θετική εξέλιξη που περαιτέρω θωρακίζει το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της κεφαλαιαγοράς. Η ψήφιση του νέου νόμου, αποτέλεσε τη μεγαλύτερη είδηση για το χώρο της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα το 2002. Βασίστηκε στο αρχικό σχέδιο της επιτροπής Ρόκκα² και δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως στις 17 Μαΐου 2002. Ο Νόμος εισήγαγε θεμελιώδεις υποχρεώσεις Εταιρικής Διακυβέρνησης με κυριότερο σκοπό την επιβολή διαφάνειας στην αγορά και την ανάταση της πίστης των επενδυτών στο θεσμό της Κεφαλαιαγοράς.

Η νομοθετική οδός κρίθηκε σκόπιμο να ακολουθηθεί, παρ' όλο που οι περισσότεροι νομικοί επιστήμονες και παράγοντες της αγοράς θεωρούν ότι στον συγκεκριμένο τομέα απαιτείται μεγαλύτερο περιθώριο ανάληψης πρωτοβουλιών από τους ίδιους τους μηχανισμούς της αγοράς³, αφού στην Ελλάδα δε θεωρήθηκε αποφασιστικής σημασίας η μέθοδος της αυτορρύθμισης (self-regulation) και των μηχανισμών διόρθωσης της αγοράς προς ένα ευέλικτο και καθολικά αποδεκτό πλαίσιο κανόνων Διακυβέρνησης.

Ο Νόμος μπορούμε να θεωρήσουμε ότι είναι περισσότερο επηρεασμένος από το αγγλοσαξονικό μοντέλο⁴, το οποίο προσβέυει την προάσπιση του γενικότερου εταιρικού συμφέροντος και την ανάπτυξη της μακροχρόνιας οικονομικής ανάπτυξης της εταιρείας.

² Η επιτροπή Ρόκκα δημιουργήθηκε από τα υπουργεία «Εθνικής Οικονομίας» και «Ανάπτυξης» ως νομοθετική επιτροπή, στα πλαίσια της οποίας έλαβαν χώρα αρκετοί διαξιφισμοί ανάμεσα στο Σύνδεσμο Ελλήνων Βιομηχάνων (Σ.Ε.Β.) και το Κράτος. Ο Σ.Ε.Β. εξέφρασε την αντίθεση του με τις περισσότερες διατάξεις και υποστήριξε ότι η ενδεχόμενη υιοθέτηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να γίνει εθελοντικά.

³ Με δεδομένη την προηγούμενη υποσημείωση, ο Σ.Ε.Β. υιοθετούσε αυτή την άποψη.

⁴ Το μοντέλο αυτό αναλύεται στη συνέχεια.

2.2 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

2.2.1 Συμβόλαια Αποδοτικότητας

Στην προσπάθεια να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα των μετόχων και των ανώτερων στελεχών διοίκησης τα οποία συζητήθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι δυο πλευρές είναι δυνατόν να συνάψουν συμβόλαια αποδοτικότητας (Munzig, 2003). Τα συμβόλαια αυτά (incentive contracts) παρακινούν τους μάνατζερ να δρουν, έχοντας ως πρωταρχικό στόχο την προώθηση των συμφερόντων των μετόχων και μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, όπως επιπλέον χρηματικά ποσά συνδεδεμένα με μετοχές ή δικαιώματα αγοράς (stock options), προαγωγή καθώς και διάφορα άλλα προνόμια, όπως αυτοκίνητο, κινητό τηλέφωνο, μεγαλύτερο γραφείο κτλ. Βέβαια, υπάρχει και η ακραία περίπτωση όπου τα συμβόλαια συνδέονται με επιπλήξεις από ανωτέρους, μειώσεις αποδοχών, μείωση αρμοδιοτήτων μέχρι και απειλή απόλυσης (έσχατη λύση) όταν επέρχονται δυσμενή αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Μπορεί κανείς εύκολα να διαπιστώσει ότι όσο μεγαλύτερο είναι το μεταβλητό μέρος των αποδοχών ενός μάνατζερ, τόσο μεγαλύτερες και οι πιθανότητες αυτός να δράσει υπέρ των συμφερόντων των μετόχων (Shleifer and Vishny, 1997). Ωστόσο, το πρόβλημα σχετικά με την παροχή κινήτρων σε ένα στέλεχος της Διοίκησης είναι αρκετά περίπλοκο. Η αξιολόγηση της επίδοσης, πάνω στην οποία βασίζονται τα κίνητρα, είναι πιθανό να αθροίζουν ιδιαίτερα ανόμοιες πτυχές αποδοτικότητας και να παραλείπουν άλλες οι οποίες είναι ουσιαστικές προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Σύμφωνα λοιπόν με τους Holstrom και Milgrom (1991), κρίνεται αναγκαίο να προσδιοριστούν σαφώς οι παράμετροι που καθορίζουν ένα βέλτιστο σχέδιο εργασιών και έντασης των κινήτρων προκειμένου να αποφευχθούν ευκαιρίες κερδοσκοπίας από την πλευρά της Διοίκησης. Επίσης, πρέπει να τονιστεί η αναγκαιότητα της ανεξαρτησίας μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου από τη Διοίκηση, διότι παραμονεύει και ο κίνδυνος παραποίησης οικονομικών στοιχείων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι από πλευράς Διοίκησης. Όσον αφορά τον προσδιορισμό των αποδοχών της Διοίκησης προτείνεται η χρήση εξωτερικής ανεξάρτητης εταιρίας παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες επηρεασμού των αποδοχών από τη Διοίκηση.

2.2.2 Νομική Προστασία Επενδυτών

Η προστασία των επενδυτών αποδεικνύεται πως είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς σε πολλές χώρες εμφανίζονται φαινόμενα άνιση μεταχείρισης των μετόχων μειοψηφίας (minority shareholders) και των πιστωτών από τους κύριους μετόχους, στα χέρια των οποίων συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο ποσοστό ιδιοκτησίας και ελέγχου δημιουργώντας έτσι πρόβλημα αντιπροσώπευσης.

Η λύση στο πρόβλημα είναι ένας μηχανισμός προστασίας των εξωτερικών επενδυτών, είτε αυτοί είναι μέτοχοι ή πιστωτές. Οι επενδυτές αποφασίζουν να παρέχουν χρηματοδότηση σε μια επιχείρηση, θεωρώντας ότι τα δικαιώματα ελέγχου που απορρέουν από την ενέργειά τους αυτή, δηλαδή το δικαίωμα ψήφου σε σημαντικές αποφάσεις της επιχείρησης, προστατεύονται από τον νόμο (La Porta et. al., 1998)

Όμως, τα δικαιώματα ψήφου συνοδεύονται από σημαντικό κόστος καθώς και δυσκολίες. Παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι οι μέτοχοι δεν έχουν τη δυνατότητα να ψηφίζουν από απόσταση. Αντιθέτως, υποχρεούνται να δίνουν το παρόν στις συνελεύσεις εάν επιθυμούν να δώσουν την ψήφο τους, γεγονός φυσικά που οδηγεί στο σίγουρο αποκλεισμό των μικροεπενδυτών. Επίσης, σε χώρες με αδύναμο νομικό σύστημα, αποτελεί συχνό φαινόμενο η παραβίαση των δικαιωμάτων των μετόχων. Για παράδειγμα έχουν παρατηρηθεί στη Ρωσία περιπτώσεις, όπου η Διοίκηση φτάνει σε σημείο να μην ενημερώνει τους μετόχους της επιχείρησης για την πραγματοποίηση γενικών συνελεύσεων, να εμποδίζει μετόχους και να τους απομακρύνει από τη διαδικασία της ψηφοφορίας προφασισζόμενη διάφορες ρυθμίσεις μέχρι και να απειλεί με απόλυση τους εργαζόμενους – μετόχους που εναντιώνονται στις προτάσεις της (Shleifer και Vishny, 1997).

Τέλος, σε αρκετές χώρες, τα δικαιώματα ψηφοφορίας των μετόχων υποστηρίζονται από το «καθήκον πίστης» (duty of loyalty) που έχει η Διοίκηση απέναντι στους μετόχους. Δηλαδή, η Διοίκηση έχει καθήκον να δρα υπέρ των συμφερόντων των μετόχων. Ο λόγος είναι διότι οι μέτοχοι επενδύουν τα κεφάλαιά τους, επομένως είναι λογικό να απαιτούν μεγαλύτερη προστασία εξαιτίας πιθανών καταχρήσεων των κεφαλαίων τους από τη Διοίκηση σε σχέση με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες (πιστωτές, εργαζόμενοι). Επίσης, στην περίπτωση που η επιχείρηση αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες, το πιο πιθανό είναι οι μέτοχοι να χάσουν όλα όσα έχουν επενδύσει, σε αντίθεση με τους συμμετέχοντες, οι οποίοι εγκαταλείπουν την επιχείρηση και στρέφονται στην επόμενη. Άλλωστε, με ποιον τρόπο θα

πειστούν να επενδύσουν τα κεφάλαιά τους εάν δεν υπάρχουν κάποιες εγγυήσεις ότι θα τους επιστραφούν τα χρήματά τους με κάποια απόδοση (Shleifer και Vishny, 1997).

Παρόλο που το «καθήκον πίστης» είναι γενικά αποδεκτό στις περισσότερες χώρες που ανήκουν στον ΟΟΣΑ (OECD, 1999) παρατηρούνται μεγάλες διαφορές όσον αφορά την αυστηρότητα εφαρμογής των νόμων από την πλευρά των δικαστηρίων. Το νομικό σύστημα που ισχύει στις ΗΠΑ θεωρείται από τα ισχυρότερα και «σκληρότερα» σε ολόκληρο τον κόσμο. Στις υπόλοιπες χώρες (εκτός ΟΟΣΑ), η πραγματικότητα διαφέρει και τα νομικά συστήματα θεωρούνται λιγότερο ισχυρά, διότι τα δικαστήρια δεν έχουν την ικανότητα να παρεμβαίνουν με δυναμικό τρόπο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Επομένως, ο βαθμός προστασίας εξαρτάται από τη νομική παράδοση κάθε χώρας αλλά και από τη δομή των επιχειρήσεων. Σε χώρες όπου η ιδιοκτησία συγκεντρώνεται στα χέρια λίγων οικογενειών ή στο κράτος ο βαθμός προστασίας των μετόχων είναι περιορισμένος. Διαπιστώνεται ότι μόνο η νομική προστασία δεν αρκεί για τη διασφάλιση των επενδυτών.

2.2.3 Συγκέντρωση Μετοχών σε Μεγάλους Επενδυτές

Όταν τα δικαιώματα ελέγχου είναι συγκεντρωμένα στα χέρια λίγων και σχετικά μεγάλων επενδυτών τότε η άσκηση τους είναι ευκολότερη, όπως επίσης και ο συντονισμός. Ένας μέτοχος που κατέχει ένα σημαντικό πακέτο μετοχών έχει κίνητρο να ενημερώνεται, να παρακολουθεί το έργο της Διοίκησης και να κινητοποιείται μαζί με άλλους μετόχους για την υπεράσπιση των συμφερόντων του. Το φαινόμενο αυτό είναι σχετικά σπάνιο στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο λόγω των νομοθετικών περιορισμών που υπάρχουν, ενώ αντίθετα στη Γερμανία οι τράπεζες ελέγχουν μεγάλο μέρος των δικαιωμάτων ψήφου στις μεγάλες εταιρείες καθώς το 80% των μεγάλων επιχειρήσεων έχουν ένα μη τραπεζικό μεγαλομέτοχο με ποσοστό πάνω από 25% (Shleifer και Vishny, 1997). Ο ρόλος των τραπεζών στην Ιαπωνία είναι επίσης καθοριστικός και ταυτόχρονα εξίσου σημαντικό είναι και το δίκτυο συμμετοχών μιας εταιρίας στην άλλη (cross-holdings). Στον υπόλοιπο κόσμο, τόσο στην Ευρώπη όσο και στη Λατινική Αμερική και στην Αφρική, οι μέτοχοι είναι πολλές φορές και οι ιδρυτές των επιχειρήσεων.

Έρευνες έχουν δείξει ότι ο ρόλος των μεγαλομετόχων είναι σημαντικός σε θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όταν υπάρχει συγκέντρωση της ιδιοκτησίας σε μια επιχείρηση, οι πιθανότητες για αντικατάσταση των στελεχών της

Διοίκησης είναι μεγαλύτερες όταν δεν επιτυγχάνεται η προβλεπόμενη επίδοση (Shleifer και Vishny, 1997).

Η άσκηση των δικαιωμάτων των μεγαλομετόχων εξαρτάται ακόμα από τον βαθμό νομικής προστασίας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί προηγούμενα, ο βαθμός νομικής προστασίας που αφορά στα δικαιώματα των επενδυτών διαφέρει από χώρα σε χώρα. Στις περιπτώσεις πλειοψηφίας της ιδιοκτησίας τα πράγματα είναι πιο απλά. Όμως, στην περίπτωση που υπάρχουν μέτοχοι μειοψηφίας απαιτείται η δημιουργία συμμαχιών για τον επηρεασμό των αποφάσεων. Έτσι, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ενός νομοθετικού πλαισίου για την προστασία των μετόχων σε περιπτώσεις παραβίασης των δικαιωμάτων τους.

Στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο όπου υπάρχει μεγάλη διάχυση της ιδιοκτησίας η συγκέντρωση των μετοχών επιτυγχάνεται μέσω εχθρικών εξαγορών. Τέτοιες είναι οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές, που προκύπτουν, όταν υπάρχει μεγάλη διαφορά των δυο εμπλεκόμενων πλευρών. Στην περίπτωση αυτή η εξαγοράζουσα επιχείρηση προχωράει στην υλοποίηση των σχεδίων της είτε μέσω δημόσιας προσφοράς στους μετόχους, είτε αποκτώντας σιγά-σιγά και αθόρυβα πακέτα μετοχών της εξαγοραζόμενης ή με συνδυασμό και των δυο παραπάνω στρατηγικών με αποτέλεσμα να αναλάβει και τον έλεγχο της τελευταίας. Οι εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις παρουσιάζουν συνήθως αναποτελεσματικά οικονομικά μεγέθη, όμως προσφέρεται μια μεγαλύτερη τιμή μετοχής προκειμένου οι μέτοχοι να αποδεχτούν την εξαγορά. Από την άλλη μια τέτοια ενέργεια μπορεί να επιβαρύνει τους μετόχους, καθώς η εξαγοράζουσα μπορεί να προσφέρει πολλά για την εξαγορά.

Τέλος, ως μεγάλοι επενδυτές θεωρούνται και διάφοροι πιστωτές όπως οι τράπεζες που επενδύουν μεγάλα κεφάλαια στις επιχειρήσεις αποκτώντας με τον τρόπο αυτό δικαιώματα ελέγχου στις επιχειρήσεις. Όσον αφορά το ρόλο των μεγάλων πιστωτών στην Εταιρική Διακυβέρνηση, εξαρτάται από τα νομικά τους δικαιώματα και διαφέρει από χώρα σε χώρα. Για παράδειγμα στη Γερμανία και στην Ιαπωνία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο καθώς διαθέτουν μεγάλα ποσοστά μετοχών και συμμετέχουν στα Διοικητικά Συμβούλια (Shleifer και Vishny, 1997).

Στον αντίποδα, εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι όταν το ποσοστό κατοχής μετοχών ανέρχεται από το 0 στο 5% η κερδοφορία της επιχείρησης ανεβαίνει, αλλά πέφτει σε μεγαλύτερα ποσοστά. Αυτό δείχνει ότι η επίδοση της επιχείρησης βελτιώνεται με την

αύξηση της συμμετοχής των μάντζερ στη μετοχική σύνθεση και την παράλληλη αύξηση των μεριδίων άλλων μετοχών. Μετά από ένα σημείο όμως οι μεγαλομέτοχοι αποκτούν σχεδόν πλήρη έλεγχο της επιχείρησης τον οποίο εκμεταλλεύονται για την απόκτηση προσωπικών ωφελημάτων. Στην Ιαπωνία και τη Γερμανία παρατηρείται το φαινόμενο η τράπεζα να εκμεταλλεύεται τον έλεγχο της επιχείρησης για να δανείζει με υψηλότερα επιτόκια από εκείνα με τα οποία δανείζονται επιχειρήσεις με τις οποίες δεν έχει μετοχική σχέση (Shleifer και Vishny, 1997).

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι η διαφορετική αντίληψη του κινδύνου των μετόχων και των πιστωτών. Ο μεγαλομέτοχος ενδιαφέρεται να ωθήσει την επιχείρηση σε επενδύσεις υψηλού κίνδυνου αφού αν επιτύχει το εγχείρημα η απόδοση θα είναι μεγάλη και οι μέτοχοι θα ωφεληθούν περισσότερο. Αντίθετα οι πιστωτές επειδή είναι αμφίβολο αν θα πάρουν πίσω τα κεφάλαια τους αναλαμβάνουν το κόστος της αποτυχίας χωρίς να συμμετέχουν στα κέρδη της επιτυχίας αφού το επιτόκιο δανεισμού είναι ανεξάρτητο από τα κέρδη.

2.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα οι τράπεζες και άλλοι πιστωτές δανείζουν στις επιχειρήσεις τα χρήματα τους. Ο δανεισμός εκτός από την προφανή λειτουργία του, υπονοεί ότι ο οφειλέτης υπόσχεται να μην παραβιάζει και κάποιες ρήτρες που αφορούν τη διατήρηση συγκεκριμένων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Ο πιστωτής αποκτά δικαιώματα σε περίπτωση παραβίασης κάποιας ρήτρας της δανειακής σύμβασης, για παράδειγμα μπορεί να κατασχέσει κάποια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης εάν ο οφειλέτης δεν μπορεί να πραγματοποιήσει τις πληρωμές που συμφωνήθηκαν.

Κατά τον Williamson (1988), μια επιχείρηση αποφασίζει αν θα χρηματοδοτήσει μια επένδυση με ίδια ή ξένα κεφάλαια αναφορικά με το βαθμό αναδιάρθρωσης της επένδυσης, δηλαδή αν η επένδυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για εναλλακτικούς σκοπούς. Ο βαθμός εξειδίκευσης και το κόστος εγκατάστασης επηρεάζουν την επιλογή. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι το κόστος χρήσης ξένων κεφαλαίων είναι μικρότερο από το κόστος χρήσης των ιδίων. Όταν η εξειδίκευση κεφαλαίων αυξάνεται, ενώ αυξάνονται και τα δύο κόστη, το κόστος των ξένων κεφαλαίων αυξάνει με μεγαλύτερο ρυθμό. Επομένως, καταλήγει στο συμπέρασμα πως οι επενδύσεις με χαμηλό βαθμό αναδιάρθρωσης θα πρέπει να

χρηματοδοτούνται από ίδια κεφάλαια ενώ επενδύσεις υψηλού βαθμού αναδιάρθρωσης με ξένα.

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη χρήση ξένων κεφαλαίων για την χρηματοδότηση των επενδύσεων της καθώς με τον τρόπο αυτό μειώνεται το κόστος αντιπροσώπευσης. Ωστόσο, οι πιστωτές ενδέχεται να πιέσουν για ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων σε περιόδους που δεν συμφέρουν την επιχείρηση ή η επιχείρηση να μην μπορεί να προχωρήσει σε επενδυτικές κινήσεις που θεωρεί συμφέρουσες εξαιτίας περιορισμών στην χορήγηση επιπλέον κεφαλαίων από τις δανειακές ρήτρες (Shleifer και Vishny, 1997).

Τα δικαιώματα των πιστωτών φαίνεται να προστατεύονται καλύτερα από αυτά των μετόχων καθώς η παραβίαση των πρώτων είναι περισσότερο εμφανής. Ακόμα, η Διοίκηση της επιχείρησης δεσμεύεται ξεχωριστά απέναντι από κάθε πιστωτή. Από την άλλη πλευρά οι μέτοχοι δεν έχουν μια ξεκάθαρη δέσμευση από την επιχείρηση σχετικά με την διανομή των μερισμάτων τους και δεν έχουν καμία εγγύηση ώστε να μπορούν να διεκδικήσουν περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Εξάλλου, είναι δύσκολος ο καθορισμός της τιμής της μετοχής με βάση την αγοραία αξία της επιχείρησης.

2.4 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου σε μια επιχείρηση είναι καθοριστικής σημασίας. Παρά το γεγονός ότι οι νόμοι και τα πρότυπα που καθορίζουν τα καθήκοντα του Διοικητικού Συμβουλίου ποικίλουν από χώρα σε χώρα, υπάρχει μια παγκόσμια συναίνεση στις ακόλουθες πέντε αρμοδιότητες με σειρά προτεραιότητας (Wheelen and Hunger, 2008):

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο να καθορίζει την στρατηγική, την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης.
2. Να προσλαμβάνει και να απολύει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο καθώς και τα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης
3. Να επιβλέπει και να ελέγχει την Διοίκηση
4. Να επιβλέπει και να εγκρίνει την χρήση των πόρων της επιχείρησης
5. Να διασφαλίζει τα συμφέροντα των μετόχων

Το Διοικητικό Συμβούλιο ως όργανο που ασκεί διοίκηση, λαμβάνει αποφάσεις και ελέγχει δραστηριότητες της επιχείρησης, κατέχει κύρια θέση στο σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης και τα μέλη του οφείλουν να επιτελούν το ρόλο τους κατά τρόπο ανεξάρτητο, έχοντας ως γνώμονα το αποκλειστικό συμφέρον της επιχείρησης και του μετόχου που τους έχει νομιμοποιήσει (Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, 1999).

2.4.1 Δομή του Διοικητικού Συμβουλίου

Εκτός από το Ενιαίο Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο συνδέεται με το αγγλοσαξονικό μοντέλο (ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο και Ελλάδα) στη διεθνή βιβλιογραφία απαντώνται και μορφές σύνθετων Συμβουλίων σε μια επιχείρηση. Σε μερικές χώρες η νομοθεσία ενδέχεται να απαιτεί την ύπαρξη δύο ή και περισσότερων συμβουλίων και ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις όπου υπάρχει σημαντική επιρροή κάποιων ομάδων στην επιχείρηση. Παραδείγματα είναι οι περιπτώσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλα πακέτα μετοχών ή όταν ο ρόλος των τραπεζών είναι καθοριστικής σημασίας εφόσον έχουν διαθέσει μεγάλα ποσά για τη χρηματοδότηση της επιχείρησης. Έτσι μπορεί να δημιουργηθεί ένα Εποπτικό Συμβούλιο το οποίο ασκεί έλεγχο στο Διοικητικό Συμβούλιο. Στις δομές αυτές επιτρέπεται η καλύτερη επεξεργασία των πληροφοριών προκειμένου να ληφθούν οι αποφάσεις, ωστόσο μπορεί να είναι λιγότερο ευέλικτα και περισσότερο γραφειοκρατικά (Turnbull, 1997).

2.4.2 Τα Μη Εκτελεστικά Μέλη

Σύμφωνα με τον Beasley (1996), το Δ.Σ. είναι περισσότερο αποτελεσματικό αν ένα μεγάλο ποσοστό των μελών του αποτελείται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη (Non-Executive Directors, NED). Οι NED συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της αξίας της επιχείρησης μέσω της διαδικασίας του έλεγχου και παρακολούθησης (monitoring). Οι Fama και Jensen (1983) υποστηρίζουν ότι οι NED είναι πρόθυμοι να παρακολουθήσουν συστηματικά το έργο της Διοίκησης καθώς με τον τρόπο αυτό αναπτύσσουν καλή φήμη ως ειδικοί.

Στην Ελλάδα ο Ν. 3016/2002⁵ ορίζει ότι ένα ανεξάρτητο εκτελεστικό μέλος πρέπει κατά τη διάρκεια της θητείας του να μην κατέχει μετοχές άνω του 0,5% του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου και να μην έχει σχέση εξάρτησης με την εταιρεία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα. Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν υπάρχει επαγγελματική σχέση με την εταιρεία ή

⁵ Άρθρο 4

άλλη συνδεδεμένη με αυτήν επιχείρηση ή όταν υπάρχει συγγένεια εγγύτερη του 2^{ου} βαθμού.

Συμπερασματικά η αξία της συμμετοχής των ανεξάρτητων εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ. εγγυάται στο ότι συμβάλλουν στα παρακάτω (Μέκος, 2003):

1. Παρέχουν μια εξωτερική ματιά για τα ζητήματα που απασχολούν την επιχείρηση, εκφράζοντας παράλληλα και τις προσδοκίες της κοινωνίας.
2. Δρούν με γνώμονα την εξασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων αλλά και της εταιρείας βοηθώντας στην υπέρβαση συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των ανωτέρων στελεχών και των μετόχων για θέματα όπως οι αμοιβές των στελεχών, οι εξαγορές και η επενδυτική πολιτική.
3. Παρακολουθούν και αξιολογούν το έργο του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO) και της υπόλοιπης διοικητικής ομάδας.

2.4.3 Διαχωρισμός Ρόλων Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου

Η ανάθεση των ρόλων του Προέδρου του Δ.Σ. και του Διευθύνοντος Συμβούλου αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα μιας ισχυρής εταιρικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τους Fama και Jensen (1983) ο διαχωρισμός των λειτουργιών των εκτελεστικών αποφάσεων από τις αποφάσεις ελέγχου μειώνει το κόστος αντιπροσώπευσης και ενισχύει την επίδοση της επιχείρησης. Επομένως, ο διαχωρισμός αυτός απαιτεί την ανάθεση των ρόλων του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Προέδρου σε διαφορετικά άτομα. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από την Επιτροπή Cadbury στη Μεγάλη Βρετανία (Cadbury Comittee, 1992), η οποία θεωρεί ότι για την επίτευξη ισορροπίας, κρίνεται αναγκαίος ο διαχωρισμός των δύο αυτών ρόλων. Την ίδια άποψη υποστηρίζει και η Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα (1999) προτείνοντας οι ρόλοι να ανατίθενται σε διαφορετικά πρόσωπα.

2.4.4 Οι Επιτροπές

Προς επιβοήθηση του έργου του και την επίτευξη μεγαλύτερου ελέγχου το Δ.Σ. μπορεί να συστήσει διάφορες επιτροπές. Οι επιτροπές αυτές θα πρέπει να αποτελούνται από μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. και η σύνθεση και λειτουργία τους προβλέπεται από τον εσωτερικό κανονισμό κάθε επιχείρησης (ΣΕΒ, 2001). Οι βασικές επιτροπές που συναντώνται σε μια επιχείρηση είναι οι παρακάτω:

- Η Επιτροπή Ελέγχου (audit committee) η οποία έχει ως βασικό έργο της τη συνδρομή στο Διοικητικό Συμβούλιο για την εκπλήρωση της εποπτικής του ευθύνης όσον αφορά

τη διαδικασία οικονομικής πληροφόρησης και ενημέρωσης, τη συμμόρφωση της Εταιρίας με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, τη διαδικασία του συστήματος ελέγχου και την άσκηση της εποπτείας επί της ελεγκτικής λειτουργίας.

- Η Επιτροπή Αμοιβών και Παροχών (remuneration committee) η οποία ασχολείται με τον καθορισμό των αμοιβών των ανώτατων στελεχών και εξασφαλίζει ότι οι αμοιβές και οποιεσδήποτε άλλες παροχές παρέχουν κίνητρα για τα στελέχη ώστε να υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Η Επιτροπή Επιλογής και Διαδοχής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (nomination committee) έργο της οποίας είναι η εισήγηση στο Δ.Σ. αντικαταστατών για θέση Προέδρου Δ.Σ. ή Διευθύνοντος Συμβούλου ή η επιλογή και εισήγηση στο Δ.Σ. αντικαταστατών για τα υπόλοιπα μέλη του Δ.Σ. όταν συντρέχουν τέτοιοι λόγοι.

2.4.5 Κριτήρια για την Αξιολόγηση του Διοικητικού Συμβουλίου



Πέντε είναι τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης ενός Διοικητικού Συμβουλίου. Πρώτον, εάν υπάρχει σχέση εξάρτησης των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή και των στενών συγγενικών τους προσώπων από την επιχείρηση για δουλειές που αναλαμβάνουν ή πρόκειται να αναλάβουν στο μέλλον. Αν δεν υπάρχουν σχέσεις εξάρτησης, δε θα πραγματοποιούνται συμβιβασμοί και κανείς δε θα διστάζει να εκφράσει ελεύθερα τις ιδέες του καθώς και τις απόψεις του. Το δεύτερο κριτήριο αφορά το ύψος του ποσού που κάθε μέλος έχει επενδύσει σε μετοχές της επιχείρησης (εκτός από τυχόν δωρεάν stock options). Τρίτο κριτήριο αποτελούν οι γνώσεις που θα πρέπει να έχει τουλάχιστον ένας από τους ανεξάρτητους συμβούλους σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Επίσης, ο χρόνος που αφιερώνει κάθε σύμβουλος για ζητήματα της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση ενός Διοικητικού Συμβουλίου. Τέλος, το πέμπτο κριτήριο είναι κατά πόσον ένα Διοικητικό Συμβούλιο είναι δραστήριο και συνειδητοποιημένο. Εδώ, περιλαμβάνονται ο βαθμός παρακολούθησης των εξελίξεων, το αν και σε ποιο βαθμό ελέγχεται ο Διευθύνων Σύμβουλος και οι αμοιβές του, καθώς και το αν βαθμολογεί ο ίδιος τη δική του αποτελεσματικότητα.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τον πιθανό βαθμό συμμετοχής του Διοικητικού Συμβουλίου στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής, ο οποίος κυμαίνεται από να είναι αόρατο, χωρίς καθόλου ανάμειξη στις διαδικασίες μέχρι το να παίζει καταλυτικό ρόλο σε μια

επιχείρηση με μεγάλο βαθμό συμμετοχής στον καθορισμό της αποστολής, των στόχων, της στρατηγικής και της υλοποίησής της.

Σε γενικές γραμμές παρατηρείται πως όσο μικρότερη είναι μια επιχείρηση τόσο το Διοικητικό συμβούλιο είναι λιγότερο ενεργό. Και αυτό γιατί τις περισσότερες φορές το σύνολο των μετοχών ανήκει στους ιδρυτές της επιχείρησης. Στις περιπτώσεις αυτές (αριστερά στον πίνακα) συνήθως ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι και Διευθύνοντας Σύμβουλος, ο οποίος μόνος του επιλέγει τα ανώτερα στελέχη και τα μέλη του Διοικητικού συμβουλίου τα οποία και ελέγχει πλήρως αποκρύπτοντας σημαντικές πληροφορίες για την λήψη αποφάσεων. Η σχέση αυτή αλλάζει καθώς αρχίζουν να πωλούνται μετοχές σε νέους επενδυτές και το μετοχικό κεφάλαιο είναι ευρύτερα διασκορπισμένο (Wheelen και Hunger, 2008).

Διάγραμμα 1: Βαθμός Συμμετοχής Του ΔΣ στη Διαμόρφωση Στρατηγικής

<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">  <p>ΣΟΝΗΜΑΧ</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <p>ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΟΥ Δ.Σ. ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT</p> </div> <div style="margin-top: 10px;">  <p>ΣΟΝΗΜΑΧ</p> </div> </div>	Αόρατο	Δεν έχει καθόλου συμμετοχή και δεν γνωρίζει πώς πρέπει να ενεργεί σε κάθε περίπτωση.
	Ελαστικό	Ψηφίζει όλες τις αποφάσεις των ανώτατων στελεχών.
	Ελάχιστη Αναθεώρηση	Αναθεωρεί επίσημα επιλεγμένα θέματα που του επισημαίνουν τα ανώτατα στελέχη.
	Ονομαστική Συμμετοχή	Συμμετέχει σε περιορισμένο βαθμό στην επίδοση ή αναθεωρεί επιλεγμένες κρίσιμες αποφάσεις και προγράμματα.
	Ενεργή Συμμετοχή	Εγκρίνει, εξετάζει και αποφασίζει για θέματα στρατηγικής, αποστολής, στρατηγικών και στόχων. Έχει ενεργές επιτροπές και διενεργεί οικονομικούς και διοικητικούς ελέγχους.
	Καταλύτης	Ασκεί ηγετικό ρόλο στην καθιέρωση και διαμόρφωση της αποστολής και των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης και έχει μια εξαιρετικά δραστήρια επιτροπή στρατηγικής

Πηγή: Wheelen, T.L. and Hunger, J.D, 2008, "Concepts in Strategic Management and Business Policy". Pearson, Prentice Hall, 11th Edition

Ένα καλό και δραστήριο Διοικητικό Συμβούλιο συμβάλλει στο να πάει μπροστά όλη η επιχείρηση. Αλλά, για να συμβαίνει αυτό, θα πρέπει οι σύμβουλοί του να συμμετέχουν ενεργά στη χάραξη πορείας της εταιρίας και να μην προσυπογράφουν απλώς τις αποφάσεις της Διοίκησης. Επίσης, θα πρέπει το Διοικητικό Συμβούλιο να αξιολογεί την προσφορά και την απόδοση κάθε μέλους του και να προσπαθεί ενσυνείδητα να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του.

2.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ένα σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει σύμφωνα με την Ahmadjan (2000), να αποτελείται από ένα ευρύτατο πλαίσιο αρχών και θεσμών, τα οποία θα έχουν να κάνουν με πάρα πολλά και διάφορα θέματα: από λογιστικά πρότυπα έως τις αμοιβές των εκτελεστικών στελεχών και από τον τρόπο και τα άτομα από τα οποία θα συντίθεται το διοικητικό συμβούλιο έως τον αριθμό των ατόμων αυτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο, προσδιορίζονται τα πρόσωπα τα οποία θα έχουν την κυριότητα της εταιρίας, αλλά, ταυτόχρονα, χαράσσεται και η πολιτική βάσει της οποίας η οικονομική απόδοση θα κατανέμεται μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, των μετόχων, των εργαζομένων, αλλά και οποιονδήποτε άλλων προσώπων αποτελούν το συνολικό σώμα των stakeholders. Η ίδια ερευνήτρια καταλήγει στο ότι το όποιο κρατικό πλαίσιο για την Εταιρική Διακυβέρνηση και η ίδια η εταιρική διακυβέρνηση μίας εταιρείας αποτελούν συγκοινωνούντα δοχεία. Αυτό συμβαίνει διότι το κράτος χαράσσει το σύστημα εργασιακών σχέσεων, τη διάρθρωση των κεφαλαιαγορών, τις εμπορικές σχέσεις κ.ά. Παράγοντες, δηλαδή, που παίζουν σημαντικότατο ρόλο στον τρόπο που οργανώνεται οποιαδήποτε εταιρεία.

Μία άλλη ερευνήτρια, η Mary A. O'Sullivan (2000) επεκτείνει αυτό το συλλογισμό προσθέτοντας ότι ένα σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα του οικονομικού κυκλώματος και να επηρεάσει σοβαρά την οικονομία στο σύνολό της. Η O'Sullivan, αναγνωρίζει έτσι το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της επιχείρησης στην κατανομή των οικονομικών πόρων. Μέσα, λοιπόν, από το σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, το οποίο θα υιοθετηθεί χαράσσεται το πλαίσιο υπό το οποίο θα λαμβάνονται οι επενδυτικές αποφάσεις, το ποιοι θα τις λαμβάνουν, το είδος των επενδυτικών σχεδίων που θα υλοποιούνται καθώς και το πώς θα μοιράζονται οι αποδόσεις τους.

Έτσι, το ενδιαφέρον στη συζήτηση περί συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης έχει μεταφερθεί στον προσδιορισμό όλων των παραγόντων που συμβάλλουν στη διαφορετικότητα των εθνικών συστημάτων μεταξύ τους, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο θα ξεπερασθεί αυτή η διαφορετικότητα, ιδιαίτερα λαμβάνοντας υπ' όψιν το σύγχρονο πνεύμα της παγκοσμιοποίησης και του διεθνούς ανταγωνισμού και της πιο ελεύθερης ροής των πόρων μεταξύ των διάφορων γεωγραφικών, πολιτικών και εθνικών συνόρων που αυτή (η παγκοσμιοποίηση) επιβάλλει. Οι παράγοντες αυτοί, λοιπόν, είναι ένα σύνολο πολιτικών, νομικών, οικονομικών, κοινωνικών, αλλά και κοινωνιολογικών μεταβλητών που επιβάλλεται άλλοτε λόγω ιστορικών καταβολών και άλλοτε εξ αιτίας μίας γενικότερης φιλοσοφίας, ιδεολογίας και κουλτούρας που έχει υιοθετήσει το εκάστοτε κράτος.

Οι δύο κυριότερες κατηγορίες συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η Εξωτερική Θεωρία (Shareholder Theory of Corporate Governance) και η Εσωτερική Θεωρία (Stakeholder Theory of Corporate Governance). Η διάκριση μεταξύ των δύο μοντέλων, με το πρώτο να εφαρμόζεται, κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και το δεύτερο κυρίως στην Ευρώπη (και ειδικά στη Γερμανία) γίνεται εξ αιτίας της διάκρισης στο κλάδο των τραπεζικών υπηρεσιών από τον αντίστοιχο των επενδυτικών υπηρεσιών στον τομέα των κινητών αξιών.

2.5.1. Εξωτερικό Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Shareholder Model)

Το μοντέλο αυτό εμφανίζεται κυρίως στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου η ιδιοκτησία των επιχειρήσεων είναι διασκορπισμένη η οποία αποτελεί την επικρατούσα μορφή ιδιοκτησιακής δομής, αλλά και της αυξημένης μερισματικής απόδοσης, η οποία αποτελεί το κύριο οικονομικό ζητούμενο. Ακόμα, οι επιχειρήσεις έχουν ιδιαίτερα μεγάλο κύκλο εργασιών ενώ τα χρηματιστήρια είναι καλά οργανωμένα. Μέσω του μοντέλου αυτού ενθαρρύνεται η ανοικτή και ισότιμη παροχή πληροφοριών από τις επιχειρήσεις στους επενδυτές και δίνεται έμφαση στην προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων, ιδιαίτερα των μετόχων μειοψηφίας.

Σε ένα εξωτερικό σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων μέσω της επίτευξης επίδοσης. Κριτήριο για την επίδοση αποτελεί η τιμή της μετοχής. Επομένως, τα στελέχη και η Διοίκηση προσανατολίζονται βασικά στην ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων. Τα στελέχη

δεσμεύονται, συνήθως βάσει συμβολαίων, για την ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων, πολλές φορές σε βάρος των δικών τους προσωπικών συμφερόντων και φιλοδοξιών, οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε απόκλιση από τους εταιρικούς στόχους και παράλληλα να γίνουν εμποδίσουν την μέγιστη επίτευξη κερδών και ανάπτυξη της εταιρείας. Αφού, σύμφωνα με τις απόψεις των υποστηρικτών του Shareholder model, όταν οι εταιρείες λειτουργούν με στόχο τη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων, τότε επεκτείνεται η αποδοτικότητα του οικονομικού συστήματος στο σύνολό του και όχι μόνον τα οικονομικά συμφέροντα των μετόχων (Maher και Andersson, 2000).

Σε αυτό το Σύστημα επιδιώκεται μεγαλύτερη ανεξαρτησία του ελέγχου της εταιρείας από την ιδιοκτησία αυτής, καθώς το υψηλό κόστος για τη συστηματική παρακολούθηση αποτελεί τροχοπέδη για την ενάσκηση ελέγχου στις οικονομικές δραστηριότητες της εταιρείας, δεδομένου του μεγάλου πλήθους, αλλά και της μεγάλης γεωγραφικής διασποράς των επενδυτών. Αυτή θέτει τους μετόχους αντιμέτωπους με το λεγόμενο πρόβλημα του «λαθρεπιβάτη» (free rider problem).

Έτσι, τα συστήματα ελέγχου και εκδήλωσης αμφισβητήσεων προς τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας είναι κυρίως εξωτερικής φύσεως (outsiders control systems) και μεταφράζονται σε εξαγορές (takeovers) και εξόδους (exits) των επενδυτών, είτε μέσω εκμετάλλευσης της μεγάλης ρευστότητας των αγορών κεφαλαίου, είτε μέσω της ελεύθερης διακίνησης των δικαιωμάτων ψήφου και ιδιοκτησίας και της απουσίας σταυροειδών σχημάτων ιδιοκτησίας, είτε, τέλος, εξ αιτίας του ισχυρού ανταγωνισμού μεταξύ των θεσμικών επενδυτών-μετόχων (οι οποίοι μπορεί να είναι, για παράδειγμα, εταιρείες αμοιβαίων κεφαλαίων) και των δικών τους βραχυχρονίων προσδοκιών κέρδους, μια και πολλές φορές αυτού του είδους οι επενδυτές δεν είναι διατεθειμένοι να παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στις εταιρείες, προς αναζήτηση μακροχρόνιων ωφελειών. Κατά τη γνώμη πολλών μάνατζερ, η παρουσία στη μετοχική σύνθεση της εταιρείας τέτοιων επενδυτών-μετόχων προκαλεί αστάθεια, αναγκάζοντας και τους ίδιους τους μάνατζερ να ακολουθήσουν στρατηγική που θα έχει στόχο την αποκόμιση μακροπρόθεσμων κεφαλαιακών κερδών.

Εν τέλει, στο συγκεκριμένο σύστημα οι μηχανισμοί της αγοράς φαίνονται να είναι τα κυριότερα μέσα ελέγχου των δραστηριοτήτων των μάνατζερ, αφού οι εκτιμήσεις και οι προσδοκίες των επενδυτών, σχετικά με την πορεία των εταιρειών, τις οποίες περιλαμβάνουν στο χαρτοφυλάκιο τους, φανερώνονται μέσα από τις τιμές των μετοχών, οι

οποίες διαμορφώνονται στις υψηλής ρευστότητας και αρκετά αποτελεσματικά οργανωμένες αγορές κεφαλαίου.

Έτσι, το πρόβλημα που παραμένει είναι το πώς οι managers θα «αναγκασθούν» να ενεργούν πάντα προς όφελος των μετόχων. Η χρήση συμβολαίων αποδοτικότητας, όπως συζητήθηκε παραπάνω, δεν αποτελεί εφικτή λύση καθώς είναι αδύνατο να προβλεφθούν και να περιγραφούν στο συμβόλαιο όλες οι πιθανές εκβάσεις της επιχειρηματικής λειτουργίας. Κάποιοι άλλοι μηχανισμοί για τη διακυβέρνηση των επιχειρηματικών οργανισμών που προτάθηκαν έχουν να κάνουν με το διοικητικό συμβούλιο (board of directors), τη χρήση εξωτερικών διευθυντών (outside directors), τους μεγαλομετόχους (large shareholders), τις συγκρούσεις μεταξύ αντιπροσώπων (proxy fights), τις επιθετικές εξαγορές (hostile takeovers), τη χρηματοοικονομική δομή (corporate financial structure) και την πολιτική δανεισμού της εταιρείας (debt policy).

2.5.2 Εσωτερικό Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Stakeholder Model)

Το εσωτερικό μοντέλο εμφανίζεται κυρίως στην Ευρώπη (εκτός από το Ηνωμένο Βασίλειο), την Ιαπωνία και την Κορέα και χαρακτηρίζεται από συγκεντρωμένη ιδιοκτησία μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου, καθώς και από πολύπλοκες διεταιρικές σχέσεις. Σε αυτό το Μοντέλο, οι μάνατζερ προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα όλων των παραγόντων που αναμειγνύονται στην εταιρική λειτουργία (τους λεγόμενους stakeholders) και όχι μόνο των μετόχων της εταιρείας. Κατά αυτό το Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, η εταιρεία θεωρείται μία ολοκληρωμένη κοινωνικοοικονομική οντότητα, η οποία θα πρέπει να εξυπηρετήσει τα συμφέροντα όλων των stakeholders και όχι απλά των μετόχων. Αυτό δε σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι δεν λαμβάνονται υπ' όψιν και τα συμφέροντα των μετόχων, αφού εξυπηρετούνται μέσα στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος.

Το βασικότερο χαρακτηριστικό του Stakeholder Model είναι ότι παρέχει τη δυνατότητα στους μετόχους να ασκήσουν έλεγχο με σχετικά μικρό κόστος. Μια και το Σύστημα αυτό έχει να κάνει με πιστούς επενδυτές και ισχυρούς μετόχους, αυτοί έχουν και κίνητρο και δύναμη να παρακολουθούν, αλλά και να ελέγχουν τις αποφάσεις της εκτελεστικής διοίκησης. Έτσι το πρόβλημα της υποστήριξης των ιδίων συμφερόντων των managers εναντίον των συμφερόντων των μετόχων, το οποίο συναντήσαμε στο προηγούμενο μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης, μετατρέπεται σε πρόβλημα υποστήριξης των

συμφερόντων των ισχυρών μεγαλομετόχων εναντίον των αδύναμων μετόχων μειοψηφίας (Maher and Andersson, 2000).

Οι πρώτοι, πέρα από την τροφοδότηση της εταιρείας με πιστωτικά κεφάλαια, έχουν αναπτύξει κι άλλες στενές σχέσεις με αυτή, αφού είναι δυνατή η άμεση μεταξύ τους επικοινωνία και επομένως η μεταξύ τους συνεννόηση και συμφωνία για τον τρόπο παρακολούθησης και ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης. Αυτό βέβαια γίνεται μέσα από ένα πλαίσιο, στο οποίο κυριαρχεί κυρίως η συναίνεση και όχι τόσο η σύγκρουση. Έτσι, εδώ οι περιπτώσεις των επιθετικών εξαγορών (hostile takeovers) είναι σπανιότερες, καθώς τα μεγαλύτερα μερίδια μετοχών συγκεντρώνονται στους ιδρυτές της εταιρείας, σε τράπεζες ή άλλου είδους χρηματοοικονομικά ιδρύματα, τα οποία έχουν, συνήθως, μακροχρόνιους δεσμούς με την εταιρεία, συμβάλλοντας στη μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξή της, κι επομένως συντάσσονται σχεδόν πάντοτε με την εκτελεστική διοίκηση και όχι με αυτούς που έχουν προθέσεις επιθετικών εξαγορών. Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτή τη θεώρηση, η επιχείρηση εξ αιτίας της δύναμης και της επιρροής της επιδρά σε διάφορες πτυχές της κοινωνικής ζωής κι επομένως καλείται να διαμορφώσει ένα κοινωνικό πρόσωπο, το οποίο θα σέβεται και θα προάγει τις αξίες της δικαιοσύνης και της ηθικής στις σχέσεις της εταιρείας με όλους τους stakeholders (Letza et.al., 2004).

Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι εδώ υπεισέρχονται ζητήματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility), μέσα από τα οποία καθορίζεται και το πώς η οικονομική δραστηριότητα της εταιρείας θα φέρει το επιθυμητό, για όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτή φορείς, κοινωνικό αποτέλεσμα. Ο Salacuse (2002) καταδεικνύει αυτό το γεγονός, επισημαίνοντας ότι στην Ευρώπη, όπου εφαρμόζεται κυρίως το Εσωτερικό Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, υπάρχει μία ενιαία συζήτηση για τα ζητήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και αυτά της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι ενιαία και αδιαίρετη, σε αντίθεση με τις Ηνωμένες Πολιτείες, που εφαρμόζεται κυρίως το Εξωτερικό Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπου η διάκριση μεταξύ των δύο θεμάτων είναι έκδηλη.

2.5.3 Σύγκριση των δύο κυριότερων μοντέλων Εταιρικής Διακυβέρνησης

Πίνακας 1: Σύγκριση των Δύο Κυριότερων Μοντέλων Εταιρικής Διακυβέρνησης

	ΑΓΓΛΟΣΑΞΟΝΙΚΟ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	Έχει ως βάση τους μηχανισμούς της αγοράς για εταιρικό έλεγχο. Εστιάζει στις βραχυχρόνιες σχέσεις. Είναι εξωστρεφές. Είναι μονιστικό σύστημα με έμφαση στην αξία των μετόχων (shareholder value)	Είναι οριοθετημένο εσωτερικά. Εστιάζει στις μακροχρόνιες σχέσεις. Είναι εσωστρεφές. Είναι δυαδικό σύστημα με έμφαση στην αξία των stakeholders (stakeholder value)
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ	Εξωτερικοί μέτοχοι vs. Επαγγελματίες managers	Ελέγχοντες μέτοχοι vs. Μικρομέτοχοι
ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΕΣ	Ανεπτυγμένη, υψηλή ρευστότητα, συμμετοχή νοικοκυριών, δυνατότητα εξόδου (exit)	Υποτονική ανάπτυξη, χαμηλή ρευστότητα, φωνή (voice)
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΥΡΙΟΤΗΤΑΣ	Διάσπαρτη μετοχική σύνθεση, χαμηλά ποσοστά σταυροειδούς ιδιοκτησίας	Συγκεντρωμένη ιδιοκτησία, σταυροειδής ιδιοκτησία, πυραμιδοειδής ιδιοκτησία, οικογενειακός χαρακτήρας
ΕΞΑΓΟΡΕΣ	Πολλές, εχθρικές	Λίγες, φιλικές
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	Ελάχιστη συμμετοχή και ασήμαντη στήριξη στο δανειακό χρέος	Υψηλή συμμετοχή και δανεισμός (bank-oriented)
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Καμία συμμετοχή	Συμμετοχή των εργαζομένων στα Εποπτικά Συμβούλια, Αρχές Συναπόφασης (Co-Determination)
ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΚΙΝΗΤΡΑ	Πλήρης ανταγωνιστική αγορά, υψηλές αμοιβές, κίνητρα απόδοσης συνδεδεμένα με την απόδοση της εταιρείας	Προστατευμένη αγορά στελεχών, σταθερές σχέσεις στελεχών-εταιρείας, χαμηλότερες αμοιβές, χαμηλότερη σύνδεση αμοιβής και απόδοσης

Πηγή: Αθανάσιος-Γεώργιος Α. Κίτσος, Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικός Έλεγχος: Σύγχρονες Εξελίξεις και Προοπτικές, Πειραιάς 2006

2.6 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.6.1 Η εξέλιξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές προσπάθειες για την ρύθμιση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην χώρα μας. Παρόλο που η Ελλάδα συνδυάζει όλες τις τεχνικές θέσπισης κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης, δεν έχει καταφέρει μέχρι σήμερα τη δημιουργία ενός συστήματος ΕΔ, το οποίο να χαρακτηρίζεται από συνοχή και συνέπεια (Μούζουλας, 2003). Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα σημαντικότερα βήματα που έγιναν προς την επίτευξη του παραπάνω στόχου:

- ❖ Ο Νόμος 2190/1920 περί ανωνύμων εταιρειών αποτέλεσε την πρώτη προσπάθεια ρύθμισης, καθώς γίνεται αναφορά σε θέματα προστασίας της μειοψηφίας.
- ❖ Το 1998, πραγματοποιήθηκε από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών μια μελέτη για τα συστήματα ελέγχου της Εταιρικής Διακυβέρνησης, η οποία περιλάμβανε μέτρα για την οργάνωση του ΔΣ, την καθιέρωση συστημάτων ελέγχου και τον καθορισμό επιτροπών.
- ❖ Το 1999, η Επιτροπή για την ΕΔ στην Ελλάδα, σε συνεργασία με την επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, εξέδωσε με τη μορφή συστάσεων έναν Κώδικα Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, που απευθυνόταν κυρίως στις εισηγμένες στο ΧΑΑ εταιρείες.
- ❖ Το 2000, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εξέδωσε ειδικούς κανόνες για τις επιχειρήσεις τις οποίες επόπτευε, με βάση τους οποίους θα έπρεπε να ελέγχεται η καταλληλότητα των στελεχών των επιχειρήσεων.
- ❖ Το 2001, ο Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων εξέδωσε για τα μέλη του έναν Κώδικα Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης με εθελοντικό χαρακτήρα, ενώ το ίδιο έτος το ΧΑΑ καθόρισε ορισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά (διαφάνεια, επικοινωνία με τους επενδυτές, ισότιμη μεταχείριση μετόχων) που θα έπρεπε να έχουν οι εισηγμένες επιχειρήσεις.
- ❖ Τέλος, το 2002, εφαρμόζονται οι διατάξεις του Νόμου 3016/2002 *«Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις»* για τις ανώνυμες εταιρείες που εισάγουν ή έχουν εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.

Ο νόμος 3016/2002, ουσιαστικά επέβαλλε πρόσθετες υποχρεώσεις στις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο ΧΑΑ. Υπήρξαν ποικίλα σχόλια και αντιδράσεις καθώς πολλοί υποστήριζαν πως έπρεπε να ακολουθηθεί η διαδικασία της αυτορρύθμισης. Οι Ελληνικές εισηγμένες

εταιρίες δεν φαίνεται να προσέχουν ιδιαίτερα ότι η νομοθεσία περί εταιρικής διακυβέρνησης (μέσω μιας σειράς νόμων και οδηγιών) στην Ελλάδα είναι πράγματι επαρκής και ορίζει τις τυπικές παραμέτρους που πρέπει να πληρούνται, όμως από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οι διεθνείς πρακτικές μεγιστοποίησης αυτών των αρχών που ήδη εφαρμόζονται και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Ο νόμος σχεδόν πάντα υποδηλώνει αυτό που κατ' ελάχιστο πρέπει να γίνεται, όμως δεν σημαίνει ότι η εισηγμένη εταιρία δεν οφείλει να ακολουθεί το καλύτερο δυνατό δρόμο σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης (Γεωργιάδης, 2006).

2.6.2 Το Ελληνικό Μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης: Η έρευνα της Grant Thornton για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί πρόσφατο φαινόμενο σε αντίθεση με το διεθνή χώρο. Εμφανίστηκε για πρώτη φορά στα μέσα της δεκαετίας του '90. Σε γενικές γραμμές, ισχύει ο χαρακτηρισμός της εικόνας της Εταιρικής Διακυβέρνησης ως αρνητικής (Μούζουλας, 2003), παρά την πληθώρα ποικίλων προσπαθειών θέσπισης κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης με στόχο την προσαρμογή του ελληνικού συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης βάσει των αντίστοιχων υποδειγμάτων διεθνώς. Συνέπεια όλων των προαναφερόμενων προσπαθειών αποτέλεσε η επιρροή στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εισηγμένων κυρίως επιχειρήσεων, συμβάλλοντας σε μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών διακυβέρνησης των ελληνικών εταιριών. Ειδικότερα, βασικό χαρακτηριστικό των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελεί η έντονη συγκέντρωση της εξουσίας από μικρές ομάδες μετόχων, αποτελούμενες ως επί το πλείστον από οικογένειες. Όμως, αυτή η συγκέντρωση εξουσίας στα χέρια λίγων μεγαλομετόχων δυσχεραίνει τη διάδοση των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης, δεδομένου ότι αυτές ενισχύουν τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας καθώς και το ρόλο των εποπτικών οργάνων, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τα συμφέροντα των μετόχων πλειοψηφίας της εξουσίας. Ταυτόχρονα, η έλλειψη ενός σαφούς και ενιαίου πλαισίου διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με την ρηχότητα της ελληνικής κεφαλαιαγοράς, συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός ιδιαίτερα αρνητικού κλίματος όσον αφορά την προσέλκυση ξένων θεσμικών επενδυτών, οι οποίοι προτιμούν και επιλέγουν επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αρχές «καλής» Εταιρικής Διακυβέρνησης (Newell and Wilson, 2002). Επίσης, προβληματική κρίνεται και η συμμετοχή των Ελλήνων θεσμικών επενδυτών, οι οποίοι προτιμούν τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης και αντιτίθενται σε κάθε

ρύθμιση που θίγει τα κεκτημένα δικαιώματά τους (Μούζουλας, 2003). Επιπροσθέτως, στην Ελλάδα, οι τράπεζες δεν συμμετέχουν στη Διοίκηση των επιχειρήσεων, παρόλο που η χρηματοδότηση που τους παρέχουν χαρακτηρίζεται ως επί το πλείστον αρκετά υψηλή.

Τα αποτελέσματα της έρευνας για την Εταιρική Διακυβέρνηση το 2007 της Grant Thornton σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, αποδεικνύουν ότι στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις δεν έχει ωριμάσει αρκετά η ανάγκη υλοποίησης της βασικής προσέγγισης «συμμόρφωση ή εξήγηση», εφαρμογής δηλαδή, της δυνατότητας που έχουν να επιλέξουν μεταξύ είτε της συμμόρφωσης με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης είτε της δημοσιοποίησης της αιτιολόγησης των αποκλίσεών τους από αυτές.

Σίγουρα χρόνο με το χρόνο παρατηρείται πρόοδος στη συμμόρφωση με τα επιμέρους στοιχεία των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, όμως και πάλι παρατηρείται η συμμόρφωση με τα ελάχιστα απαιτούμενα στοιχεία του σχετικού νομοθετικού πλαισίου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας (Grant Thornton, 2008):

- Οι 2 στις 10 εισηγμένες δηλώνουν ότι έχουν υιοθετήσει πλήρως τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης.
- Οι 7 στις 10 εισηγμένες δηλώνουν ότι έχουν υιοθετήσει επαρκώς τις σχετικές αρχές και συστάσεις.
- Παρόλα αυτά από τις 8 στις 10 που δηλώνουν ότι δεν δημοσιοποιούν έκθεση συμμόρφωσης με το θεσμικό πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης μόλις οι 6 στις 10 εξηγούν το λόγο της απόκλισης.

Αναλυτικότερα, τα συμπεράσματα της έρευνας διακρίνονται σε έξι βασικές κατηγορίες ως εξής:

1. Διοικητικό συμβούλιο.

Η «συμμόρφωση ως προς το γράμμα αλλά όχι και ως προς το πνεύμα της εταιρικής διακυβέρνησης» αποτελεί επικρατούσα συμπεριφορά των εταιρειών και αναφορικά με τη λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου. Συγκεκριμένα, τα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιρειών είναι ευέλικτα και συνεδριάζουν τουλάχιστον μία φορά τον μήνα. Εντούτοις, οι περισσότερες εταιρείες δεν διαχωρίζουν τις ευθύνες στα ανώτατα κλιμάκια, καθ' ότι, σε οκτώ από τις 10 περιπτώσεις, ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου έχει και εκτελεστικές αρμοδιότητες. Παράλληλα, στις μισές εταιρείες, ο πρόεδρος του διοικητικού

συμβουλίου είναι και βασικός μέτοχος. Η πλειονότητα των εταιρειών δεν αξιολογεί τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και δεν παρέχει σε αυτά πρόσβαση σε εξωτερικούς συμβούλους. Επίσης, τα μισά μέλη του διοικητικού συμβουλίου στις εταιρείες της έρευνας συμμετέχουν σε διοικητικά συμβούλια άλλων εταιρειών, συνδεδεμένων ή μη, γεγονός που εγείρει το ερώτημα κατά πόσον αυτά τα μέλη είναι σε θέση να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Τέλος, οι εισηγμένες εταιρείες υστερούν ως προς την υιοθέτηση διεθνών βέλτιστων πρακτικών, όπως η σύσταση επιτροπής ορισμού μελών του διοικητικού συμβουλίου και η δημοσιοποίηση των σχετικών διαδικασιών.

2. Ανεξάρτητα – μη εκτελεστικά μέλη.

Η ύπαρξη μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στο διοικητικό συμβούλιο των εισηγμένων εταιρειών αποτελεί όρο «sine qua non» για ορθή εταιρική διακυβέρνηση, καθώς η παρουσία μη εκτελεστικών μελών στο διοικητικό συμβούλιο προστατεύει όλους τους μετόχους από τη δυνατότητα που έχουν οι επαγγελματίες διαχειριστές να διοικούν την επιχείρηση για ιδιοτελείς σκοπούς. Επίσης, η παρουσία ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών προστατεύει τις μειοψηφίες των μετόχων (που είτε δεν δύνανται είτε δεν επιθυμούν να εκπροσωπούνται στο διοικητικό συμβούλιο) από καταχρηστικές συμπεριφορές της πλειοψηφίας, γεγονός που καθιστά τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας ιδιαίτερα σημαντική για τις συνθήκες της ελληνικής κεφαλαιαγοράς.

Εκ πρώτης όψεως, όλες οι εταιρείες πληρούν τις τυπικές απαιτήσεις του νόμου. Με άλλα λόγια, διαθέτουν επαρκή αριθμό μη εκτελεστικών μελών και επαρκή αριθμό ανεξάρτητων μελών στα διοικητικά συμβούλια. Επίσης, διατείνονται ότι διασφαλίζουν αποτελεσματικά την ανεξαρτησία των ανεξάρτητων μελών τους. Ωστόσο, παρά την οδηγία του νόμου για ικανοποίηση ρητών κριτηρίων ανεξαρτησίας «ένα-προς-ένα», μόνο έξι στις 10 εταιρείες διασφαλίζουν στην πράξη την ανεξαρτησία με εξαίρεση τις εταιρείες μεγάλης κεφαλαιοποίησης.

3. Αποδοχές διοικητικού συμβουλίου και διευθυντικών στελεχών.

Σε γενικές γραμμές, οι εισηγμένες εταιρείες τηρούν το γράμμα του νόμου, υπολείπονται όμως των βέλτιστων πρακτικών. Θετικό είναι το γεγονός ότι οι αμοιβές των μελών του διοικητικού συμβουλίου αποφασίζονται από τη γενική συνέλευση και ότι οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών συνδέονται με την εν γένει απόδοση της επιχείρησης. Μελανό

σημείο, ωστόσο, προβάλλει το γεγονός πως οκτώ στις 10 επιχειρήσεις δεν έχουν συστήσει επιτροπή αποδοχών εκλεγμένη απ' τη γενική συνέλευση και ότι πέντε στις 10 δεν δημοσιοποιούν ξεχωριστά τις αποδοχές των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου. Εξαίρεση αποτελούν οι εταιρείες του FTSE-20 με συγκριτικά καλύτερα ποσοστά.

4. Εσωτερική οργάνωση και κανονισμός λειτουργίας.

Και στην περίπτωση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, οι εταιρείες επιδεικνύουν «συμμόρφωση ως προς το γράμμα του νόμου αντί για το πνεύμα της εταιρικής διακυβέρνησης». Το σύνολο των εταιρειών διαθέτει εγκεκριμένο εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, όμως, μόνο μία στις τρεις εταιρείες περιλαμβάνει στον εσωτερικό κανονισμό «ένα-προς-ένα» όλα τα στοιχεία που ορίζει ο νόμος ως «ελάχιστο περιεχόμενο» του εσωτερικού κανονισμού.

5. Εσωτερικός έλεγχος και σύστημα διαχείρισης κινδύνων.

Η πλειονότητα των εταιρειών έχει συστήσει επιτροπή εσωτερικού ελέγχου. Εντούτοις, μόνο μία στις δύο διαθέτει τον απαραίτητο αριθμό μη εκτελεστικών μελών στην επιτροπή εσωτερικού ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται αποτελεσματικά η ανεξαρτησία της επιτροπής και των εσωτερικών ελεγκτών. Ως προς τη διαχείριση κινδύνων, οι περισσότερες επιχειρήσεις δηλώνουν προετοιμασμένες για την αντιμετώπισή τους, αφού, όχι μόνον έχουν καταγράψει τους κινδύνους, αλλά επίσης διαθέτουν συστήματα και διαδικασίες αντιμετώπισης αυτών.

6. Συμμετοχή μετόχων στη λήψη αποφάσεων.

Το σύνολο σχεδόν των εταιρειών φαίνεται να αξιολογεί ως βασική προτεραιότητα τη συμμετοχή των μετόχων στην πληροφόρηση και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις ενημερώνουν τους μετόχους για τα ουσιώδη θέματα είτε μέσω του Τύπου (έντυπου και ηλεκτρονικού) είτε μέσω του Δελτίου Τύπου του Χ.Α. είτε μέσω της ιστοσελίδας τους, παρέχοντας έτσι έγκαιρη, ισότιμη και χαμηλού κόστους πληροφόρηση. Εντούτοις, αν και η πλειονότητά τους θεωρεί σκόπιμη τη διευκόλυνση της συμμετοχής των μετόχων στις γενικές συνελεύσεις, ποσοστό μόνο 65% των εταιρειών προσφέρει στους μετόχους τη δυνατότητα να ψηφίζουν εν τη απουσία τους.

2.6.3 Το μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης από την ΕΧΑΕ

Σε πλήρη συμμόρφωση με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και όλους τους κανόνες συμπεριφοράς των εισηγμένων εταιρειών, που ορίζονται στην απόφαση 5/204/14.11.2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, όπως ισχύει, και στις διατάξεις του Ν. 3016/17.5.2002, όπως τροποποιήθηκε από το Ν. 3091/24.12.2002, η ΕΧΑΕ⁶, έχει θεσπίσει ένα πλήρες και σύγχρονο μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης, το οποίο περιλαμβάνει (ΕΧΑΕ, www.helex.gr):

- Σεβασμό και προστασία των δικαιωμάτων και των συμφερόντων όλων των μετόχων.
- Διασφάλιση κατάλληλης σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου που να πληροί τα κριτήρια της ανεξαρτησίας και του σαφούς διαχωρισμού αρμοδιοτήτων από τα όργανα Διοίκησης.
- Δημιουργία οργάνων Διοίκησης με σαφείς ρόλους, που εξισορροπούν τα προσόντα και την εμπειρία των στελεχών με τις απαιτήσεις, τη φύση και το εύρος των εταιρικών δραστηριοτήτων.
- Καθορισμό τέτοιων συστημάτων ανταμοιβών, αξιολόγησης και ανάπτυξης που να προσελκύουν και να διατηρούν στελέχη με ικανότητες και να επιτυγχάνουν την απόδοση η οποία απαιτείται από τους μετόχους.
- Υποστήριξη της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της υπευθυνότητας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Ικανοποίηση των αναγκών για ορθή, έγκαιρη και επαρκή παροχή πληροφοριών στην επενδυτική κοινότητα και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο σχετικά με την πορεία της επιχείρησης.
- Ευαισθητοποίηση σε θέματα κοινωνικής ευθύνης.

Ειδικότερα, η υπεύθυνη Εταιρική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει και την ευαισθητοποίηση όλων των υπαλλήλων της εταιρίας αλλά και του ομίλου στη σωστή διαχείριση των εμπιστευτικών πληροφοριών που περιέρχονται στην κατοχή τους και στην απαγόρευση χρήσης τους για την αποκόμιση ιδίου οφέλους. Μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και πρακτικές καλούνται όλοι να διατηρούν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής δεοντολογίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους αλλά και στις σχέσεις τους με τις δημόσιες αρχές και το κοινό εν γένει. Τέλος, η εταιρεία προωθεί τη συνεργασία με τους πελάτες της και με όλους τους συμμετέχοντες στην αγορά, αναπτύσσοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες που

⁶ Ελληνικά Χρηματιστήρια ΑΕ, <http://www.helex.gr/>

ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών της και συζητώντας σε βάθος όλες τις σημαντικές αποφάσεις ή τυχόν τροποποιήσεις των κανονισμών της (Καπράλος, 2007).

2.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, ο θεσμικός επενδυτής αρκούταν σε μία θεμελιώδη ανάλυση και αποτίμηση προκειμένου να καταλήξει στην αγορά ή την πώληση της μετοχής μιας εισηγμένης στο Χρηματιστήριο εταιρίας. Όμως από τα τέλη της εν λόγω δεκαετίας, οι επενδυτές άρχισαν να γίνονται περισσότερο επιφυλακτικοί απέναντι στον ορισμό της επενδυτικής ευκαιρίας, επιθυμώντας να διαβάζουν και αξιολογήσεις εταιρικής διακυβέρνησης, μαζί με τις αποτιμήσεις – αναλύσεις των διεθνών επενδυτικών οίκων, προτού επενδύσουν σε μία εισηγμένη εταιρία (Γεωργιάδης, 2006).

Οι πρώτες προσπάθειες αξιολόγησης του επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στη χρηματοοικονομική επίδοση τοποθετούνται περίπου στο έτος 2000. Βασικό κριτήριο διαχωρισμού των ερευνών αποτελεί ο τρόπος συλλογής των δεδομένων με αποτέλεσμα να υφίστανται δύο κατηγορίες ερευνών. Στην πρώτη κατηγορία, οι ερευνητές χρησιμοποιούν κατευθείαν τα δεδομένα και τις αξιολογήσεις διάφορων εταιριών παροχής υπηρεσιών αξιολόγησης Εταιρικής Διακυβέρνησης και στη συνέχεια συσχετίζουν τους δείκτες αξιολόγησης με την επίδοση της υπό εξέταση επιχείρησης. Αντιθέτως, στη δεύτερη κατηγορία, οι ερευνητές αντλούν πρώτα στοιχεία από τεράστιες βάσεις δεδομένων, στην συνέχεια κατασκευάζουν μόνοι τους δείκτες αξιολόγησης και τέλος, συσχετίζουν τους δείκτες αυτούς με την επίδοση της υπό εξέταση επιχείρησης. Ως βάση αξιολόγησης, χρησιμοποιείται ο βαθμός προσαρμογής των επιχειρήσεων σε μια σειρά από διεθνώς αποδεκτές αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης με σημείο αναφοράς τις αρχές του ΟΟΣΑ (OECD, 2004).

Επιπροσθέτως, κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί ότι αυτές οι αξιολογήσεις Εταιρικής Διακυβέρνησης αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες, διότι οι ποσοτικοποιήσεις ποιοτικών παραμέτρων δεν είναι καθόλου εύκολες. Σημαντικό εμπόδιο αποτελεί ο προσδιορισμός της καλής ή κακής Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Επίσης, η αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων καθώς και η διαθεσιμότητα και η εγκυρότητα των δεδομένων αποτελούν μερικές από αυτές. Γενικότερα, ο εντοπισμός των δυσκολιών αναφέρεται τόσο στις διαδικασίες συλλογής δεδομένων και επεξεργασίας

αποτελεσμάτων, όσο και στον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης και σταθμίσεων. Τέλος, δυσκολίες δημιουργεί και η γενική ισχύς των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, αφού δε λαμβάνουν υπόψη τις πιθανές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων.

Όμως, παρά τις δυσκολίες αυτές, δεν τίθενται αμφιβολίες όσον αφορά τη χρησιμότητα αυτών των αξιολογήσεων. Ειδικότερα, αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την ίδια την επιχείρηση, εφόσον έχει τη δυνατότητα να προβεί σε συγκρίσεις με το μέσο όρο του κλάδου και να σχηματίσει άποψη αναφορικά με την αποτελεσματικότητά της (benchmarking). Επιπλέον, συμβάλλουν στις αποφάσεις της αναφορικά με τα περιθώρια βελτίωσής της συγκρινόμενη με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Επιπροσθέτως, αποδεικνύονται χρήσιμες και για τους επενδυτές, αφού αποτελούν βάση σύγκρισης των επιδόσεων των διαφόρων επιχειρήσεων και παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση σ' αυτούς αναφορικά με την τοποθέτηση των κεφαλαίων τους. Είναι λογικό και αναμενόμενο, ότι οι επενδυτές θα επιλέξουν επιχειρήσεις με υψηλές αξιολογήσεις Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

2.8 ΕΠΙΛΟΓΟΣ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η ισχύς μιας εταιρίας ασκείται στη διαχείριση του συνολικού χαρτοφυλακίου, του ενεργητικού της και των πόρων της με στόχο τη διατήρηση και την αύξηση της αξίας μετόχων και την ικανοποίηση άλλων άμεσα ενδιαφερόμενων στα πλαίσια της εταιρικής αποστολής της.

Ενδιαφέρεται για τη δημιουργία μιας ισορροπίας μεταξύ των οικονομικών και κοινωνικών στόχων και μεταξύ των μεμονωμένων και κοινοτικών στόχων ενθαρρύνοντας την αποδοτική χρήση των πόρων, της υπευθυνότητας στη χρήση της ισχύως και της διαχείρισης και όσο το δυνατόν περισσότερο για να ευθυγραμμίσει τα συμφέροντα των ατόμων, των εταιριών και της κοινωνίας.

Η καλή εταιρική διακυβέρνηση επιδιώκει να προαγάγει (Weil and Manges, 2001):

- Αποδοτικές, αποτελεσματικές και βιώσιμες επιχειρήσεις που συμβάλλουν στην ευημερία της κοινωνίας με τη δημιουργία του πλούτου, των θέσεων απασχόλησης και των λύσεων στις αναδυόμενες προκλήσεις
- Επιχειρήσεις που ανταποκρίνονται άμεσα και με υπευθυνότητα στις εκάστοτε προκλήσεις.

- Τη νομιμοποίηση των επιχειρήσεων που διοικούνται με βάση την ακεραιότητα, την εντιμότητα και τη διαφάνεια
- Την αναγνώριση και προστασία των δικαιωμάτων των stakeholders
- Μια προσέγγιση βασισμένη στα δημοκρατικά ιδανικά, τη νόμιμη αντιπροσώπευση και τη συμμετοχή.

Η καλή εταιρική διακυβέρνηση είναι απαραίτητη προκειμένου:

- να προσελκύσει επενδυτές - τοπικούς και ξένους - και να τους βεβαιώσει ότι οι επενδύσεις τους θα είναι ασφαλείς και αποτελεσματικά διοικούμενες με βάση μια διαφανή και υπεύθυνη διαδικασία.
- να δημιουργήσει ανταγωνιστικές και αποδοτικές επιχειρήσεις.
- να ενισχύσει την υπευθυνότητα και την απόδοση εκείνων στους οποίους εμπιστεύονται τη διαχείριση της επιχείρησης.
- να προωθήσει την αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των περιορισμένων φυσικών πόρων.

Χωρίς αποδοτικές επιχειρήσεις καμία χώρα δεν θα δημιουργήσει πλούτο ή θέσεις απασχόλησης. Χωρίς επενδύσεις, οι επιχειρήσεις θα λιμνάσουν και θα καταρρεύσουν. Εάν οι επιχειρήσεις δεν ευημερούν, δεν θα υπάρξει καμία οικονομική ανάπτυξη, αύξηση της απασχόλησης, εισοδήματα από φόρους και τελικά η χώρα δεν θα αναπτυχθεί.

Κάθε χώρα λοιπόν χρειάζεται καλά διοικούμενες επιχειρήσεις που μπορούν να προσελκύσουν τις επενδύσεις, να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας και πλούτο και να διατηρηθούν βιώσιμες και ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΔΙΕΘΝΗΣ

- Ahmadjan, C., 2000, *Changing Japanese Corporate Governance*, The Japanese Economy, vol. 28 (6), pp. 59-84
- Beasley, M.S., 1996, An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud, *The Accounting Review*, 71 (4), 443-465
- Cadbury Committee, 1992, Report on the Financial Aspects of Corporate Governance (With the Code of Best Practice), Gee and Co. Ltd., London
- Committee on Corporate Governance, 1998, The Combined Code on Corporate Governance, http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode.pdf
- Dahya, J., McConnell, J. and Travlos, D.J., 2002, The Cadbury Committee, Corporate Performance, and Top Management Turnover, *Journal of Finance*, 57 (1), p461-483
- Fama, E. and Jensen, M., 1983, Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.
- Holstrom, B. and Milgrom, P., 1991, Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., and Shleifer, A., 1998, Law And Finance, *Journal of Political Economy*, 106, pp.1113-1155
- Letza, S., Sun, X., and Kirkbride, J., 2004, *Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of Corporate Governance*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12 (3), pp.242-262
- Maher, M.E. and Andersson, T., 2000, Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth, OECD Working Paper
- Manifest LTD., 2004, Milestones in UK Corporate Governance, www.manifest.co.uk
- McKnight, N. Milonas & N. Travlos, 2003, The Cadbury Code: Reforms and Corporate Performance, Working Paper, ALBA
- Munzig, P.G., 2003, Enron and The Economics of Corporate Governance, Stanford University, Working Paper
- Newell, R. and Wilson, G., 2002, A Premium for Good Governance, *The McKinsey Quarterly*, No3, p.20
- Solomon, A. and Solomon, J.F., 1999, Empirical Evidence of Long-termism and Shareholder Activism in UK Unit Trusts, *Corporate Governance*, 7(3), pp. 25-59
- OECD, 1999, "Principles of Corporate Governance", <http://www.oecd.org>
- OECD, 2004, "Principles of Corporate Governance" <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
- O'Sullivan, M.A., 2000, *Corporate Governance and Globalization*, *THE ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*
- Salacuse, J., 2002, *Corporate Governance, Culture and Convergence: Corporations American Style or with a European Touch?*, *European Business Law Review*. Vol.14 No. 5, pp.471-496
- Shleifer, A. and Vishny, R., W., 1997, A survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, 52(2), pp.737-783
- Turnbull, S., 1997, Corporate Governance: Its scope, Concerns and Theories, *Corporate Governance: An International review*, Blackwood, Oxford, Vol.5, no.4, pp. 180-205
- Weil Gotsal and Manges LLP, 2001, *The globalization of Corporate Governance*, New York
- Wheelen, L. T., Hunger J. D, 2008, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson, Prentice Hall, 11th Edition

- Williamson, O., 1988, Corporate Finance and Corporate Governance, Journal of Finance, 43, pp. 567-591

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αστηθάς Κ. Δ., 2005, *Εταιρική Διακυβέρνηση: Η Ενσωμάτωση της Διεθνούς Εμπειρίας στην Ελληνική Πραγματικότητα*, Πειραιάς
- Ελληνικά Χρηματιστήρια Α.Ε., Μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης, http://www.helex.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=159
- Grant Thornton, 2008, Έρευνα Εταιρικής Διακυβέρνησης 2007, Αθήνα
- Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, υπό τον συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, 1999, Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της, Αθήνα
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, <http://www.hcmc.gr>
- Καπράλος, Σ., 2007, Πλήρες και Σύγχρονο Μοντέλο από την ΕΧΑΕ, Ένθετο για την Εταιρική Διακυβέρνηση Περιοδικό Μέτοχος, Τ. 483, σ.62
- Μέκος, Κ.Ζ., 2003, Η Εταιρική Διακυβέρνηση (όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις) Εκδόσεις Σταμούλης, (σελ.9-125)
- Μούζουλας, Σ., 2003, Ο Ν.3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση: κατ' άρθρο ερμηνεία, αξιολόγηση από τη σκοπιά των θεσμικών επενδυτών, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
- Νόμος 2190/1920 «Περί Αωνύμων Εταιρειών» (ΦΕΚ Α' 37/30.3.1963)
- Νόμος υπ. αρ. 3016 / 2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις,» (ΦΕΚ 110/17.05.2002)
- Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων (ΣΕΒ), 2001, αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, http://www.ecgi.org/codes/documents/wn_010724.pdf
- Τραυλός, Ν.Γ., 2003β, Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοιες και Εμπειρικά Πορίσματα, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φεβρουάριος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ

“Ethics is the new competitive environment”

P. Robinson, CEO Mountain Equipment Coop.

3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η επιχειρηματική δραστηριότητα επηρεάζεται από το νομικό πλαίσιο κάθε χώρας με πολλούς τρόπους. Ο Carroll και Hoy (2004) υποστηρίζει ότι η νομοθεσία μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά της επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι εταιρίες πρέπει να προσαρμόζονται στον έλεγχο του κράτους μέσω κανονισμών, οι οποίοι στοιχειοθετούν αποδεκτές και μη επιχειρηματικές πρακτικές που σκοπό έχουν την πρόκληση κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς και να αποτρέψουν την ανεύθυνη συμπεριφορά. Λαμβάνονται μέτρα ώστε οι ποινικές κυρώσεις που επιβάλλονται σε οργανισμούς να μπορούν να παρέχουν απλά τιμωρία, επαρκή αποτροπή και κίνητρα διατήρησης εσωτερικών μηχανισμών για την αποτροπή, την ανίχνευση και την αναφορά εγκληματικής συμπεριφοράς (Schaltegger et al., 2003).

Ωστόσο, μια εταιρία είναι κοινωνικά υπεύθυνη όταν όχι μόνο διατηρεί ένα καλό ιστορικό συμμόρφωσης προς τους ελάχιστους απαιτούμενους κανονισμούς που επιβάλλονται, αλλά επίσης ενεργεί εθελοντικά κατά τέτοιον τρόπο ώστε να καλύπτονται αυτά τα καθήκοντα και να διασφαλίζεται η ποιότητα των σχέσεων με τους μετόχους της. Με άλλα λόγια, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα ενσωματώνονται στις στρατηγικές της εταιρίας, τις ενέργειες που προάγουν κάποιο κοινωνικό καλό πέρα από τα συμφέροντα της εταιρίας, και συμπεριφορές που προχωρούν πέρα από τη συμμόρφωση προς τους νόμους. Η τόνωση του ρόλου της εταιρίας ως μέλους της κοινωνίας, στο πλευρό μεμονωμένων

πολιτών, η οποία εταιρία καθίσταται πιο ενημερωμένη και λαμβάνει μέρος σε κοινωνικά και πολιτικά ζητήματα, αναφέρεται ως εταιρική υπηκοότητα (corporate citizenship).

Η ΕΚΕ έχει γίνει για τους επιχειρηματικούς ηγέτες σε όλο τον κόσμο μια αναγκαιότητα που δεν μπορούν να αποφύγουν. Οι κυβερνήσεις, οι ακτιβιστές και τα ΜΜΕ έχουν γίνει ειδικοί στο να παρακολουθούν τις κοινωνικές συνέπειες των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και ακόμα υπάρχει και αναπτύσσεται μια κοινότητα διεθνών, εθνικών και τοπικών οργανισμών για θέματα αειφόρου ανάπτυξης τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Δεν αποτελεί λοιπόν έκπληξη το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις καταπιάνονται σε επίπεδο στρατηγικής, τακτικών και λειτουργιών ώστε να καταφέρουν να ανακαλύψουν τρόπους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της κοινωνίας σε συνδυασμό με την επίτευξη του στόχου της μακροπρόθεσμης επίδοσης τους (Wheelen and Hunger, 2008).

Η βιβλιογραφία της ΕΚΕ έχει δώσει πολλούς ορισμούς τον τελευταίο μισό αιώνα από την εμφάνιση, την καθιέρωση και την επισημοποίησή του στο επιχειρησιακό σκηνικό (Carroll, 1999). Ωστόσο, δεν πρέπει να αναζητούμε έναν μεμονωμένο ορισμό, καθώς τα κοινωνικά ζητήματα είναι ιδιαίτερα αμφιλεγόμενα και διαφορετικά στοιχεία μπορούν να είναι άκρως αντικρουόμενα. Οι ορισμοί της ΕΚΕ ωριμάζουν μαζί με τη διάδοση του πλαισίου, της φύσης και των παρακινήτων των δραστηριοτήτων της ΕΚΕ. Οι ορισμοί σταδιακά εμπλουτίζονται και τα συμπραζόμενά τους γεμίζουν το κενό προγενέστερων αντιφάσεων. Από μία πιο θεσμοθετημένη και επιβεβλημένη ΕΚΕ κινούμαστε προς μια πιο αυτοπροαίρετη και αυτό-καθοριζόμενη ομάδα κανονισμών, με έμφαση να δίνεται στα ηθικά καθήκοντα της εταιρίας.

Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο (2001), η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ουσιαστικά μια έννοια με την οποία οι εταιρείες αποφασίζουν οικειοθελώς να συμβάλλουν για μια καλύτερη κοινωνία και ένα καθαρότερο περιβάλλον. Αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας οι εταιρείες διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με ένα ευρύ φάσμα σημαντικών ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν ουσιαστικά τη λειτουργία τους.

Αναφερόμενοι στην ΕΚΕ οι Holme and Watts (2000) χρησιμοποιούν τον ακόλουθο ορισμό: « Η ΕΚΕ είναι η συνεχής δέσμευση της επιχείρησης να συμπεριφέρεται ηθικά και να συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής

τόσο των εργαζομένων και των οικογενειών τους όσο και της τοπικής κοινωνίας και της κοινωνίας στο σύνολό της».

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (European Agency for Safety and Health at Work)⁷ «η ΕΚΕ είναι η ολοκλήρωση από τις επιχειρήσεις των κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβληματισμών στις επιχειρηματικές λειτουργίες τους και στην αλληλεπίδρασή τους με τους stakeholders τους σε εθελοντική βάση. Η έννοια της κοινωνικής ευθύνης σημαίνει την εκπλήρωση των νομικών απαιτήσεων με την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το περιβάλλον, και τις σχέσεις με τους stakeholders. Είναι ένα εθελοντικό όργανο, αλλά πρέπει να εφαρμοστεί σοβαρά έτσι ώστε ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία μεταξύ των stakeholders».

Ωστόσο, σε παγκόσμιο επίπεδο, υπάρχει η ανάγκη για βαθύτερη κατανόηση της ΕΚΕ και πώς αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε περιοχή στην οποία μια επιχείρηση δραστηριοποιείται. Σε διάφορες κοινωνίες ανά τον κόσμο επικρατούν διαφορετικές αντιλήψεις για το τι σημαίνει η ΕΚΕ όπως για παράδειγμα στη Γκάνα «η ΕΚΕ σχετίζεται με την ικανότητα να δημιουργούμε διατηρήσιμους οικονομικούς πόρους. Σέβεται τις διαφορές στην κουλτούρα και βρίσκει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες ώστε να αναπτυχθούν οι ικανότητες των εργαζομένων, της κοινωνίας και της κυβέρνησης» ενώ στις Φιλιππίνες «η ΕΚΕ σχετίζεται με το να δίνεις στην κοινωνία».

Στις ΗΠΑ παραδοσιακά η ΕΚΕ ορίζεται περισσότερο μέσα στα πλαίσια ενός μοντέλου φιλανθρωπίας. Οι επιχειρήσεις κάνουν κέρδη ανεμπόδιστα αν εξαιρέσουμε την υποχρέωση τους να πληρώνουν τους φόρους τους. Μετά δωρίζουν ένα καθορισμένο ποσό των κερδών για φιλανθρωπικούς σκοπούς. Ωστόσο το μοντέλο αλλάζει προς το να γίνει η ΕΚΕ αναπόσπαστο κομμάτι της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης.

Το ευρωπαϊκό μοντέλο είναι περισσότερο προσανατολισμένο στο να διεξάγονται οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης (core business) με έναν κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο σε συνδυασμό με επενδύσεις στην κοινωνία. Σε αυτό το μοντέλο διαφαίνονται μερικά βασικά πλεονεκτήματα, όπως το ότι η κοινωνική υπευθυνότητα αρχίζει να συνυφαίνεται με τη διαδικασία δημιουργίας πλούτου και τη διαμόρφωση στρατηγικής, η οποία αν διαχειριστεί σωστά θα επιφέρει ανταγωνιστικότητα στην επιχείρηση και θα μεγιστοποιήσει την αξία της δημιουργίας πλούτου για την κοινωνία. Ένα ακόμα πλεονέκτημα είναι πως η πρακτική

⁷ <http://osha.europa.eu/en/topics/business/csr/index.html>

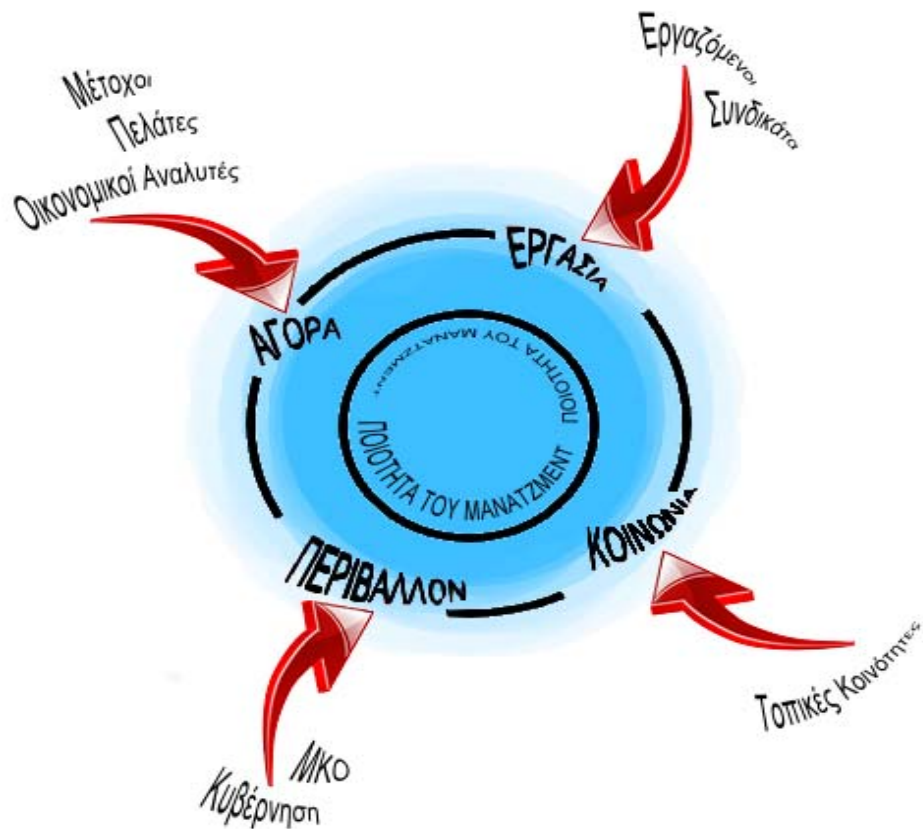
αυτή αποτελεί κίνητρο για τις επιχειρήσεις να την εφαρμόσουν και σε δύσκολους καιρούς σε αντίθεση με την φιλανθρωπία που είναι περιφερειακή δραστηριότητα.

Το Διεθνές Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη (IISD, 2004) μεταφράζει τον όρο Κοινωνική Υπευθυνότητα (SR) στα πλαίσια της αειφόρου ανάπτυξης. Το «κοινωνική» αναφέρεται στην κοινωνία και όλα της τα συστατικά μέρη καθώς και τις συχνά αντικρουόμενες προτεραιότητες και προβληματισμούς. Τα πρότυπα κοινωνικής υπευθυνότητας αναφέρονται στην συνεισφορά ενός οργανισμού για την ισορροπημένη προώθηση των τριών πυλώνων της αειφόρου ανάπτυξης:

1. Οικονομική ανάπτυξη
2. Κοινωνική ανάπτυξη
3. Προστασία του περιβάλλοντος.

Ο Baker (2008) απεικονίζει την ανάγκη για ενεργό διάλογο με τα υπόλοιπα μέρη της κοινωνίας στο μοντέλο του στο παρακάτω διάγραμμα. Δηλώνει πως η ΕΚΕ σχετίζεται με το πώς οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις επιχειρηματικές διαδικασίες για να παραχθεί ένα συνολικό θετικό αποτέλεσμα για το κοινωνικό σύνολο. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να απαντήσουν στα εξής δύο ερωτήματα σε σχέση με τη λειτουργία τους.

1. Την ποιότητα της διοίκησης τους σε όρους ανθρώπων και διαδικασιών (στο σχήμα ο εσωτερικός κύκλος).
2. Την φύση και την ένταση της επίδρασης στην κοινωνία σε διάφορες περιοχές (ο εξωτερικός κύκλος)



Διάγραμμα 2: Η Επιχείρηση στην Κοινωνία

Πηγή: Baker, M., "The Business in Society" <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.htm>

Αυτό που παρατηρείται είναι ότι υπάρχει ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον από εξωτερικούς παράγοντες για την δραστηριότητα της επιχείρησης (στο σχήμα έξω από τους κύκλους) σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, τον αντίκτυπο στο περιβάλλον και στις τοπικές κοινότητες ή πώς αντιμετωπίζει και αναπτύσσει το εργατικό δυναμικό της. Ως ένδειξη της πιθανής μελλοντικής επίδοσης των επιχειρήσεων, οι οικονομικοί αναλυτές εστιάζουν όχι μόνο στην οικονομική απόδοση της επιχείρησης, αλλά και στην ποιότητα του μανάτζμεντ όπως απεικονίζεται στον εσωτερικό κύκλο.

Η Κοινωνική Υπευθυνότητα συνεπάγεται δραστηριότητες που εκτείνονται από καθαρά αλtruιστικές πράξεις έως μακροχρόνιες προσπάθειες των επιχειρήσεων να

ανταποκριθούν στις προσδοκίες των stakeholders, σε ηθικές υποχρεώσεις, νομικά προαπαιτούμενα, και διεθνείς αρχές. Ουσιαστικά όμως, ένας οργανισμός δεν μπορεί να καθορίσει μόνος του τις κοινωνικές του ευθύνες. Ένας ενεργός διάλογος με τα υπόλοιπα μέρη είναι καθοριστικής σημασίας.

3.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΗΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Ο Brummer (1991), σε μια εκτεταμένη κριτική επιχειρεί να εξασφαλίσει σαφείς ορισμούς της ευθύνης καθώς επίσης να εξετάσει τις διαφορετικές φιλοσοφικές προσεγγίσεις. Θεωρεί ότι ευθύνη σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη είναι υπόλογα για τις πράξεις τους. Προτείνει τρία είδη εταιρικής συμπεριφοράς:

1. Εκτέλεση των πράξεων μέσα στην περιοχή ευθύνης της εταιρείας.
2. Μη εκτέλεση των πράξεων μέσα στην περιοχή ευθύνης της εταιρείας.
3. Κατώτερη των προσδοκιών εκτέλεση των πράξεων μέσα στην περιοχή ευθύνης.

Επιπρόσθετα, συζητάει τρεις περαιτέρω θεωρίες για να εξηγήσει σε ποιον οφείλουν να είναι υπόλογες οι εταιρείες. Αυτές είναι οι θεωρίες: της ομάδας των ενδιαφερομένων, της κοινωνικής σύμβασης (social contract), όπου οι εταιρείες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της κοινωνίας και της κοινωνικής νομιμότητας. Λίγες εταιρείες μπορούν να αναγνωριστούν ότι υιοθετούν τις τελευταίες δύο προσεγγίσεις – πιθανώς εταιρείες όπως τα Body Shop. Κατά κύριο λόγο, ο μεγαλύτερος αριθμός συμβούλων που προτείνουν υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ, προτείνουν την αποδοχή της θεωρίας της ομάδας των ενδιαφερομένων (Steiner και Steiner, 2000, Carroll, 1996). Αυτό επίσης αληθεύει για προσεγγίσεις μέσα στον εταιρικό τομέα (Business Impact, 2000).

3.2.1 Η Θεωρία της Ομάδας Ενδιαφερομένων (Stakeholders Theory)

Το υπόδειγμα της ομάδας των ενδιαφερομένων μερών όπως ορίζεται από τους Hawley και Williams (1996), παρουσιάζει ένα ευρύ πλαίσιο υπευθυνότητας της επιχείρησης. Στη θεωρία αυτή, η μεγιστοποίηση των κερδών πρέπει να συνυπάρχει και να υποστηρίζει την ευθύνη της εταιρείας όχι μόνο απέναντι στους μετόχους αλλά και απέναντι στα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Κατά τον Monks (1995), καθώς η σύγχρονη επιχείρηση δημιουργεί

ποικίλες αλληλεξαρτήσεις και προκαλεί σημαντικές εξωτερικές επιδράσεις σε μια σειρά από stakeholders, οι στόχοι της θα πρέπει να εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο.

Ο Clarkson (1995) χωρίζει τις ομάδες ενδιαφερομένων σε πρωτεύουσες και δευτερεύουσες. Η πρωτεύουσα ομάδα είναι εκείνη χωρίς τη συνεχή συμμετοχή της οποίας η επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει, ενώ η δευτερεύουσα είναι η ομάδα εκείνη που επιδρά στις λειτουργίες της επιχείρησης ή επηρεάζεται από την επιχείρηση, αλλά δεν πραγματοποιεί συναλλαγές με την επιχείρηση και δεν είναι ουσιαστική για την επιβίωσή της. Η πρωτεύουσα ομάδα συμπεριλαμβάνει τους επενδυτές, τους εργαζομένους, τους πελάτες και τους προμηθευτές, καθώς και ότι ορίζεται ως ομάδα ενδιαφερομένων του δημοσίου: δηλαδή τις κυβερνήσεις και τις κοινότητες που εξασφαλίζουν υποδομές και αγορές, που θεσπίζουν νόμους και κανονισμούς, και στις οποίες θα πρέπει να καταβάλλονται κάποιοι φόροι.

Περαιτέρω, οι Mitchell et al. (1997) αναγνωρίζοντας τη σημασία της παραπάνω θεωρίας θέτουν το ερώτημα σε ποιους stakeholders θα πρέπει η επιχείρηση να δίνουν προτεραιότητα. Η θεωρία που προτείνουν αναφέρει ότι τα βασικά χαρακτηριστικά με τα οποία θα πρέπει μια επιχείρηση να κατατάσσει τους stakeholders είναι η εξουσία, η νομιμότητα και η επιτακτικότητα. Οι Agle et al. (1999) επιβεβαιώνουν ότι τα τρία χαρακτηριστικά γνώρισμα πράγματι οδηγούν στην επιλογή των ομάδων ενδιαφερομένων που τα διαθέτουν έναντι των άλλων. Επομένως, μπορούμε να προσδοκούμε ότι οι επιχειρήσεις θα έδιναν μεγαλύτερη προσοχή σε εκείνες τις νόμιμες ομάδες ενδιαφερομένων που και εξουσία κατέχουν και διακρίνονται από κάποιο βαθμό επιτακτικότητας (δηλαδή επείγει η ικανοποίησή τους). Στην πράξη αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι εταιρείες με προβλήματα στη διατήρηση των εργαζομένων τους θα φρόντιζαν ιδιαίτερα τα προβλήματα των εργαζομένων (και άρα η ομάδα των εργαζομένων θα ήταν αυτή που θα πρόσεχαν περισσότερο) ενώ εταιρείες με προβλήματα στην αγορά των προϊόντων θα είχαν ως κύριο μέλημά τους να προσέχουν ζητήματα που εστιάζονται στην φήμη. Οι ομάδες ενδιαφερομένων μπορούν επίσης να γίνουν περισσότερο ή λιγότερο) πειστικές. Έτσι, περιβαλλοντικές ομάδες και περιβαλλοντικά ζητήματα έγιναν θέματα επιτακτικού χαρακτήρα για τις πετρελαϊκές εταιρίες ιδιαίτερα μετά την πετρελαϊκή κηλίδα και την περιβαλλοντική καταστροφή που προκάλεσε η Exxon Valdez (Patten, 1992) όπως και την πρόσφατη οικολογική καταστροφή στον Κόλπο του Μεξικού εξαιτίας της πετρελαιοκηλίδας που δημιουργήθηκε με υπαιτιότητα της BP.

3.2.2 Η Θεωρία της Κοινωνικής Σύμβασης (Social Contract Theory)

Οι Gray et al. περιγράφουν την κοινωνία ως «μια σειρά κοινωνικών συμβάσεων μεταξύ των μελών της κοινωνίας και της ίδιας της κοινωνίας». Σύμφωνα με την άποψη αυτή η επιχείρηση ίσως ενεργήσει με έναν υπεύθυνο κοινωνικά τρόπο όχι γιατί έγκειται στο εμπορικό της συμφέρον, αλλά γιατί αποτελεί μέρος του τρόπου με τον οποίο η κοινωνία προσδοκά να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Οι Donanson και Dunfee (1999) αναπτύσσουν την ολοκληρωμένη θεωρία κοινωνικής σύμβασης ως ένα πλαίσιο για τους διευθυντές ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις σε ένα ηθικό περιβάλλον. Διαφοροποιούν μεταξύ «μακροκοινωνικών» συμβάσεων και «μικροκοινωνικών» συμβάσεων. Μια μικροκοινωνική σύμβαση περιλαμβάνει ενέργειες που γίνονται για το καλό της επιχείρησης και ωφελούν την ίδια την επιχείρηση ενώ μια μακροκοινωνική σύμβαση ορίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιδρούν θετικά στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Για το λόγο αυτό, εταιρείες που υιοθετούν την άποψη των κοινωνικών συμβάσεων θα περιέγραφαν την ανάμειξή τους ως μέρος της «κοινωνικής προσδοκίας». Ένα από τα επιχειρηματικά οφέλη είναι για παράδειγμα η χορήγηση άδειας λειτουργίας για εταιρίες που η κύρια λειτουργία τους είναι η εκμετάλλευση φυσικών πόρων και εξ' ορισμού θεωρούνται ότι επιβαρύνουν το περιβάλλον. Η χορήγηση μιας τέτοιας άδειας είναι κάτι δύσκολο καθώς προσκρούει σε νομικές ρήτρες αλλά και στην αντίδραση των τοπικών κοινωνιών. Όμως για εταιρείες που αποδεικνύουν την κοινωνική τους ευαισθησία είναι ευκολότερη η συναίνεση όλων ώστε τελικώς να τους χορηγηθεί μια τέτοια άδεια.

3.2.3 Η Θεωρία της Νομιμότητας

Η νομιμότητα σύμφωνα με τον Suchman (1995) είναι γενικευμένη αντίληψη ή υπόθεση ότι οι δραστηριότητες μιας οντότητας είναι επιθυμητές, ορθές ή κατάλληλες μέσα σε ένα κοινωνικά δομημένο σύστημα κανόνων, αξιών, πεποιθήσεων και ορισμών και αναγνωρίζει τρία είδη νομιμότητας του οργανισμού:

1. πραγματική
2. ηθική
3. γνωστική.

Επίσης αναγνωρίζει τρεις σημαντικές προκλήσεις διαχείρισης νομιμότητας:

1. κέρδος,

2. διατήρηση,

3.διόρθωση νομιμότητας.

Η Lindblom (1994) παρατηρεί ότι η νομιμότητα δεν είναι απαραίτητως μια ευγενική διαδικασία για να αποκτήσουν οι οργανισμοί νομιμότητα από την κοινωνία. Επιχειρηματολογεί ότι ένας οργανισμός ίσως μεταχειριστεί τέσσερις ευρείες στρατηγικές νομιμότητας όταν έρθει αντιμέτωπος με διαφορετικές απειλές:

1. Μεταβολή των προϊόντων ή/και της παραγωγικής διαδικασίας ώστε να συμμορφώνονται με τις προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου και γνωστοποίηση της μεταβολής αυτής.
2. Παρουσίαση διάφορων πτυχών του προϊόντος που τονίζουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και την αναγκαιότητα της ύπαρξής του.
3. Μεταβολή των αντιλήψεων του κοινωνικού συνόλου η οποία προκαλείται ύστερα από συσχετισμό του προϊόντος με κάποια στοιχεία αναφοράς αυξημένου κύρους νομιμότητας.
4. Μεταβολή των κοινωνικών προσδοκιών με τέτοιο τρόπο ώστε οι τελευταίες να ευθυγραμμίζονται με τα προϊόντα και με τους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρείας.

Επομένως η νομιμότητα μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ένας σημαντικός λόγος για την ανάληψη εταιρικής κοινωνικής συμπεριφοράς και επίσης μετά να χρησιμοποιείται εκείνη η δραστηριότητα σαν είδος δημοσιότητας ή επιρροής. Μια αντίστροφη άποψη ως προς αυτό, δηλαδή όχι ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί την εξουσία της για να νομιμοποιεί τη δραστηριότητά της αλλά, απεναντίας ότι η κοινωνία παραχωρεί εξουσία στην επιχείρηση που αναμένεται να την χρησιμοποιήσει υπεύθυνα, παρουσιάζεται από τον Davis: «Η κοινωνία παραχωρεί νομιμότητα και εξουσία στην επιχείρηση. Μακροπρόθεσμα, εκείνοι που δεν χρησιμοποιούν την εξουσία με έναν τρόπο που η κοινωνία θεωρεί υπεύθυνο θα τείνουν να τη χάσουν» (Ελευθεροτυπία, 2000). Πρακτικά, αυτό αποτελεί μια επαναδιατύπωση της έννοιας μιας κοινωνικής σύμβασης μεταξύ της επιχείρησης και της κοινωνίας.

3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

Οι Baron (2001) και McWilliams and Siegel(2001) ήταν οι πρώτοι που διέπλασαν σαφώς την έννοια της χρησιμοποίησης της ΕΚΕ για τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Ο Baron (2001) δημιούργησε τον όρο «Στρατηγική ΕΚΕ» (“Strategic CSR”). Ο ίδιος ορίζει την ΕΚΕ ως «την πρόβλεψη από τον ιδιωτικό τομέα για ένα δημόσιο αγαθό». Ακόμα ο Baron (2001) τονίζει πως οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για κοινωνικά υπεύθυνους πελάτες συνδέοντας με σαφήνεια την κοινωνική συνεισφορά τους με τις πωλήσεις του προϊόντος.

Στο ίδιο πνεύμα οι McWilliams and Siegel (2001) σκιαγραφούν ένα απλό θεωρητικό μοντέλο κατά το οποίο δυο επιχειρήσεις πωλούν ίδια προϊόντα, αλλά η μια αποφασίζει να προσθέσει ένα επιπλέον «κοινωνικό» χαρακτηριστικό στο προϊόν της. Το χαρακτηριστικό αυτό αποδίδει αξία σε ορισμένους καταναλωτές και πιθανώς και σε άλλους stakeholders. Με βάση το παραπάνω θεωρητικό υπόβαθρο τα στελέχη της επιχείρησης διεξάγουν μια ανάλυση κόστους/ οφέλους για να αποφασίσουν το επίπεδο των πόρων που θα διαθέσουν σε δραστηριότητες ή προσθήκη χαρακτηριστικών στο προϊόν που συνδέονται με την ΕΚΕ. Με απλά λόγια, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν ταυτόχρονα τη ζήτηση για ΕΚΕ και το κόστος ικανοποίησης αυτής της ζήτησης και αποφασίζουν έπειτα το βέλτιστο επίπεδο ΕΚΕ που θα πρέπει να παρέχουν. Με βάση τα παραπάνω, μια θεωρία για την στρατηγική προοπτική της ΕΚΕ μπορεί να εντάξει τη σχετική δραστηριότητα στις στρατηγικές διαφοροποίησης στο επιχειρηματικό επίπεδο μιας επιχείρησης.

Οι Bagnoli and Watts (2003) επεκτείνουν τη θεωρία του Barron (2001) αναλύοντας πως η δομή του ανταγωνισμού στην αγορά ιδιωτικών αγαθών επηρεάζει την ΕΚΕ. Υποθέτουν πως ο καταναλωτής έχει τέλεια πληροφόρηση τόσο για το ιδιωτικό αγαθό όσο και για το συνδεόμενο δημόσιο αγαθό. Στο μοντέλο τους, ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να πληρώσει επειδή η επιχείρηση παράγει ένα αγαθό ή υπηρεσία με από κοινού παρεχόμενα οφέλη. Οι συγγραφείς θεωρούν πως υπάρχουν δύο ολιγοπωλιακά μοντέλα: Ο ανταγωνισμός ως προς την ποιότητα του Cournot και ο ανταγωνισμός ως προς την τιμή του Bertrand. Μια σημαντική διαπίστωση των μελετών τους είναι πως όταν η αγορά για το ιδιωτικό αγαθό είναι περισσότερο ανταγωνιστική, τότε οι επιχειρήσεις είναι πιθανότερο να είναι κοινωνικά υπεύθυνες.

Άλλες μελέτες (Baron(2001), Feddersen & Gilligan (2001)) παρέχουν πρόσθετες ιδέες στις στρατηγικές συνέπειες της ΕΚΕ, ειδικά στον ρόλο της ασύμμετρης πληροφόρησης. Ενώ

κάποια χαρακτηριστικά της ΕΚΕ είναι εύκολα παρατηρήσιμα, μερικές φορές είναι δύσκολο για τον καταναλωτή ή/ και για οποιονδήποτε άλλο άμεσα ενδιαφερόμενο να εκτιμήσει την κοινωνική επίδοση της επιχείρησης. Το επίπεδο της ασύμμετρης πληροφόρησης σχετικά με τις εσωτερικές λειτουργίες μπορεί να επιτευχθεί δια της μεσολάβησης της ίδιας της επιχείρησης. Για παράδειγμα οι McDonalds, Motorola, and Nike δημοσιεύουν ετήσιες εκθέσεις κοινωνικής υπευθυνότητας. Κάποιος μπορεί να δει τη δραστηριότητα αυτή σαν μια μορφή διαφήμισης, ειδικά για πιο γενικούς τύπους ΕΚΕ. Ενώ κάποιες εκθέσεις μπορεί να φαίνονται χρήσιμες, μερικοί καταναλωτές αντιλαμβάνονται αυτή την πληροφορία ως μεροληπτική, εφόσον φιλτράρεται από την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης.

Η ζήτηση ενός καταναλωτή για ΕΚΕ είναι βασισμένη στην ιδέα ότι οι αγοραστές πιστεύουν ότι μια αξιόπιστη και ειλικρινής επιχείρηση θα παράγει καλύτερα προϊόντα. Στο μυαλό μερικών καταναλωτών, η ΕΚΕ γίνεται αντιληπτή ως σημάδι τέτοιας ειλικρίνειας και αξιοπιστίας.

3.4 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

3.4.1 Οι 4 Ευθύνες της Επιχείρησης Σύμφωνα με τον Carrol

Η άποψη του Milton Friedman ότι πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι μόνο η μια πλευρά στην αναζήτηση της ΕΚΕ. Το κέρδος μιας επιχείρησης παρομοιάζεται από τον καθηγητή William J. Byrton ως την τροφή που χρειάζεται ένας άνθρωπος για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Η μεγιστοποίηση του κέρδους, καταλήγει, είναι σαν την μεγιστοποίηση της τροφής και επομένως δεν μπορεί να είναι η πρωταρχική υποχρέωση μιας επιχείρησης.

Ο Archie Carrol (Wheelen and Hunger, 2008) προτείνει μια προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η ΕΚΕ διακρίνεται σε τέσσερις τύπους ανάλογα με την φύση της (αναγκαστική ή προαιρετική) και το σκοπό της (για τα οφέλη όλων των συμμετεχόντων ή μόνο της εταιρίας). Αυτοί οι 4 τύποι της ΕΚΕ είναι οι παρακάτω:

1) Οικονομική ευθύνη

Η οικονομική ευθύνη μιας επιχείρησης είναι να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν αξία στην κοινωνία και με τρόπο που η επιχείρηση μπορεί να καλύπτει τις υποχρεώσεις της προς τους πιστωτές και τους μετόχους της.

2) Νομική ευθύνη

Η νομική ευθύνη της επιχείρησης ορίζεται από της κυβερνήσεις μέσω νόμων τους οποίους η διοίκηση της επιχείρησης υποχρεούται να υπακούσει.

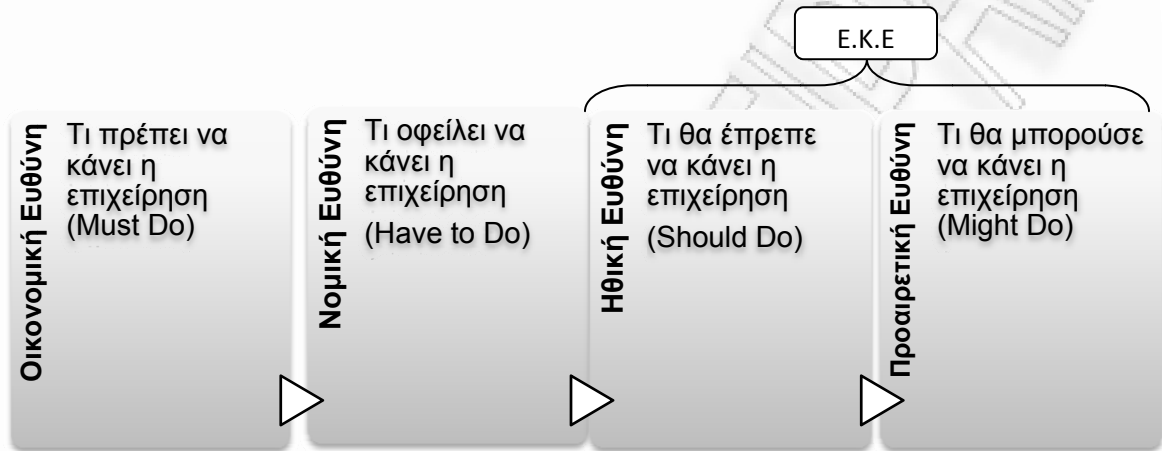
3) Ηθική ευθύνη

Η ηθική ευθύνη στοχεύει στο κοινωνικό όφελος και περιλαμβάνει την εκπλήρωση των κοινωνικών καθηκόντων της επιχείρησης. Ακόμη, η εταιρία αποσκοπεί στην αποφυγή, με τις ενέργειές της, οιασδήποτε βλάβης στην κοινωνία είτε πρόκειται για φυσική, διανοητική, οικονομική, πνευματική, ή ψυχολογική βλάβη. Οποιοσδήποτε οργανισμός δεν εκπληρώνει τα ηθικά του καθήκοντα ενεργεί ως κοινωνικά ανεύθυνη οντότητα. Εάν και οι κοινωνικές βλάβες πολλές φορές δεν μπορούν να αποφευχθούν θα πρέπει να ελαχιστοποιούνται όπου είναι εφικτό. Πολλές φορές θα πρέπει η συμμόρφωση στα ηθικά ιδανικά να υπερισχύει του ατομικού συμφέροντος. Τα στελέχη αρκετές φορές δεν έχουν ως αποκλειστική αποστολή τη μεγιστοποίηση του κέρδους των μετόχων (shareholders) με κάθε μέσο, αλλά λαμβάνουν υπ' όψιν τους συμμετέχοντες (stakeholders). Τα συνήθη διλλήματα σε αυτή την κατηγορία είναι μεταξύ βραχυπρόθεσμου κέρδους και ηθικών ενεργειών. Η απόφαση για επενδύσεις αποφυγής της εργοστασιακής μόλυνσης μπορούν να προκαλέσουν μείωση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη των μετόχων. Εμπειρικά έχει αποδειχτεί ότι μακροπρόθεσμα «μία ηθική επιχείρηση είναι και καλή επιχείρηση». Κυρίως η ηθική συμπεριφορά χτίζει εμπιστοσύνη προς την εταιρία και ενισχύει τη φήμη της ελκύοντας πελάτες, προμηθευτές, εργαζομένους, διανομείς και το δημόσιο κοινό. Κατά δεύτερον ελαχιστοποιείται το κόστος που προέρχεται από πρόστιμα και νομικές παρατυπίες και κακής δημόσιας εικόνας από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

4) Προαιρετική ευθύνη

Ο όρος προαιρετική ευθύνη περιλαμβάνει τη συνεισφορά στο κοινωνικό καλό με κάποιο εταιρικό ή ακόμη και προσωπικό κόστος. Η εταιρία δεν αποσκοπεί μόνο στην αποφυγή πιθανής κοινωνικής βλάβης που μπορεί να προκαλέσουν οι δραστηριότητές της, αλλά και στην εξάλειψη κοινωνικών προβλημάτων και ανισορροπιών όπως: τα ναρκωτικά, η φτώχεια, η εγκληματικότητα, το χαμηλό επίπεδο μόρφωσης, μακροχρόνια ανεργία κλπ. Η ανθρωπιστική ευθύνη περιλαμβάνει τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις ενέργειες και τη φιλοσοφία για την ανάπτυξη και την βελτίωση της ποιότητας ζωής της κοινωνίας, καθώς συνδέει τους εσωτερικούς επιχειρηματικούς πόρους μίας επιχείρησης με τις κοινωνικές

ανάγκες. Επομένως η ανθρωπιστική ευθύνη ξεπερνάει τα στερεότυπα ηθικά πρότυπα προσβλέποντας στους τρόπους επίλυσης των κοινωνικών προβλημάτων. Τέτοιες δραστηριότητες είναι φιλανθρωπικές δωρεές, κοινωνικά προγράμματα, εθελοντισμός εργαζομένων, πολιτικές προστασίας περιβάλλοντος και διάφορες άλλες δραστηριότητες που βελτιώνουν το κοινωνικό επίπεδο ζωής.



Διάγραμμα 3: Οι 4 Ευθύνες της Επιχείρησης

Πηγή: Hunger, D. And Wheelen, T., 2008, "Concepts in Strategic Management", 11th edition, Ch.3, Prentice Hall

Ως αρνητικά σημεία εντοπίζονται τα παρακάτω:

- Οι εταιρίες λειτουργούσες ως ανθρωπιστικά κοινωνικά υπεύθυνες αποκλίνουν από το κύριο σκοπό δημιουργίας τους που είναι η παροχή οφέλους προς τους μετόχους δημιουργούς τους, εφόσον μειώνεται η περιουσία των τελευταίων και δεν ικανοποιούνται τα συμφέροντα τους.
- Πολλές φορές η επιχείρηση δεν είναι αρμόδια να διακρίνει τους τομείς και τις ομάδες της κοινωνίας που έχουν την ανάγκη μέριμνας. Για αυτό το λόγο έχουν δημιουργηθεί φιλανθρωπικά ιδρύματα και θεωρούνται καταλληλότερα τα άτομα που ενεργούν συλλογικά προς όφελος της κοινωνίας.
- Οι κατακριτές της ανθρωπιστικής ευθύνης συνηγορούν στην άποψη ότι οι κοινωνικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων πρέπει να είναι όμοιες με αυτές των ατόμων και να παύουν μόνο σε αυτές που υπαγορεύονται από τον νόμο.

3.4.2 Στρατηγική ΕΚΕ

Ο Lantos (2002), αναφέρει τον όρο στρατηγική ΕΚΕ, ο οποίος συνδυάζει τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης με τα κοινωνικά οφέλη και υποστηρίζει ότι η κοινωνική υπευθυνότητα νομιμοποιείται όταν ενσωματώνεται στην στρατηγική και προάγει τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης προς επίτευξη των συμφερόντων των μετόχων. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις δρουν με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο απέναντι σε διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων επειδή θεωρούν ότι έτσι εκπληρώνουν τα οικονομικά τους συμφέροντα και κατ' επέκταση τις ευθύνες τους απέναντι στους μετόχους.

Βέβαια, η παραπάνω συμπεριφορά βραχυπρόθεσμα απαιτεί οικονομικές θυσίες και απορρόφηση των περιορισμένων επιχειρησιακών πόρων, θεωρείται όμως ότι αποφέρει μακροπρόθεσμα κέρδη. Οι δαπάνες της στρατηγικής ΕΚΕ πρέπει να αντιμετωπίζονται ως επένδυση στη Φήμη και Πελατεία της, η οποία ενισχύει την χρηματοοικονομική απόδοση. Αυτά τα μακροπρόθεσμα οφέλη μπορεί να μην καταγραφούν άμεσα στις οικονομικές καταστάσεις των εταιριών (Ισολογισμοί, Αποτελέσματα Χρήσης), παρόμοια με τα οικονομικά αποτελέσματα των ερευνών Μάρκετινγκ ή των δημοσίων σχέσεων που βελτιώνουν την εικόνα μίας επιχείρησης. Η Φήμη και Πελατεία είναι ένα στοιχείο που αναπτύσσεται μεταξύ της Κυβέρνησης, των Πελατών, των καταναλωτών ακόμα και των εργαζομένων και τα αποτελέσματα της δικαιολογούν κάθε μορφής επένδυση.

Η στρατηγική ΕΚΕ είναι μορφή συμπεριφοράς που ενισχύει τους μετόχους και παράλληλα βοηθάει και τους συμμετέχοντες. Πολλές επιτυχημένες εταιρίες έχουν συμπεριλάβει στην εταιρική τους αποστολή την στρατηγική ΕΚΕ τέτοιες είναι τα Body Shop ή η Johnson and Johnson. Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης τις τελευταίες 2 δεκαετίες έχουν επικεντρωθεί στην ηθική επιχειρηματική διαφθορά και οι καταναλωτές στρέφονται σε προϊόντα και υπηρεσίες εταιριών ηθικών και κοινωνικά επιβραβευμένων.

Η εφαρμογή της Στρατηγικής ΕΚΕ, προκαλεί κάποια ερωτήματα αναφορικά με τα προβλήματα που προκύπτουν από την ικανοποίηση όλων των συμφερόντων των συμμετεχόντων, εφόσον κάποια προσκρούουν μεταξύ τους και από τη δυσκολία προσδιορισμού της αποδοτικότητας της ΕΚΕ ως επένδυσης εφόσον δεν είναι μετρήσιμη. Εάν και είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί η παραπάνω απόδοση, πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα βραχυπρόθεσμα κέρδη εταιριών, των οποίων τα στελέχη περιλαμβάνουν στην στρατηγική τους κοινωνικούς στόχους άλλες φορές αυξάνονται και άλλες φορές μειώνονται. Μερικές έρευνες έχουν παρουσιάσει ότι οι πρακτικές κοινωνικής ευθύνης

καρποφορούν μακροπρόθεσμα. Στο μέλλον θα ενισχυθεί η τάση των επιχειρήσεων να χρηματοδοτούν μόνο εκείνες τις κοινωνικές δραστηριότητες που θα αποφέρουν χρηματοοικονομική απόδοση.

3.5 ΕΚΕ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

Πολλές είναι οι έρευνες που καταδεικνύουν τη θετική επιρροή της ΕΚΕ στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που διενήργησε η Penn Schoen Berland (2010) με σκοπό την ανάλυση της γνώμης των καταναλωτών για εταιρείες που ασκούν ΕΚΕ, επιβεβαιώνουν τα οφέλη της σε σχέση με την αγορά και τους καταναλωτές.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι καταναλωτές παρουσιάζουν αυξημένο ενδιαφέρον για την κοινωνική και περιβαλλοντική επίδραση των προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράζουν καθώς και των εταιρειών που τα προσφέρουν. Το 70% των ευρωπαϊκών καταναλωτών υποστηρίζει ότι η κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης επηρεάζει τις αγοραστικές του αποφάσεις ενώ ένας στους πέντε καταναλωτές δηλώνει διατεθειμένος να πληρώσει ακριβότερα για περιβαλλοντικά και κοινωνικά πιο «υπεύθυνα» προϊόντα.

Από την έρευνα ακόμα προέκυψε ότι οι εταιρείες δεν επικοινωνούν τις προσπάθειές τους για την ΕΚΕ όσο αποτελεσματικά θα μπορούσαν. Μόλις 13% των καταναλωτών ανέφεραν ότι έχουν διαβάσει σχετικά με την κοινωνική υπευθυνότητα μιας εταιρείας στην ιστοσελίδα της. Αν οι εταιρείες επικοινωνούσαν καλύτερα τις δράσεις τους στο πλαίσιο της ΕΚΕ, θα μπορούσαν να επηρεάσουν την καταναλωτική συμπεριφορά καθώς το 75% όσων έχουν διαβάσει για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην ιστοσελίδα μιας εταιρείας υποστήριξε ότι είναι πιο πιθανό να αγοράσει προϊόντα ή υπηρεσίες από την εν λόγω εταιρεία.

Η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά μπορεί να έχει σημαντικά θετική επιχειρηματική επιρροή. Ακόμα και στις δύσκολες οικονομικά εποχές, το 38% των ερωτηθέντων υποστήριξαν ότι εξακολουθούν να σχεδιάζουν να δαπανήσουν τα ίδια ή περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες από κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες και 70% είναι πρόθυμοι να πληρώσουν πάνω από 100 δολάρια για ένα προϊόν από μια υπεύθυνη εταιρεία. Ακόμα, το 72% υποστήριξε ότι είναι διατεθειμένο να κάνει κάποιες θυσίες στις δαπάνες ή το μισθό του προκειμένου να υποστηρίξει την κοινωνική υπευθυνότητα.

Στην Ελλάδα, το Ινστιτούτο Επικοινωνίας σχεδίασε και υλοποίησε για έκτη φορά στην Ελλάδα, την αντιπροσωπευτική ποσοτική έρευνα CSR 2010 για την «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση», σε συνεργασία με το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Η έρευνα, η οποία πραγματοποιείται ταυτόχρονα σε άλλες 30 χώρες, διενεργείται με την άδεια της канаδικής εταιρείας δημοσκοπήσεων GlobeScan Inc. που ειδικεύεται σε θέματα διερεύνησης της ΕΚΕ σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η διαχρονική εξέλιξη της «Επιβράβευσης» από το 2008 μέχρι σήμερα (2010) αποτυπώνεται στα ποσοστά 39%, 52%, και 53% αντίστοιχα ενώ η «Τιμωρία» μη υπεύθυνων εταιρειών (όπως π.χ. μη αγοράζοντας προϊόντα) βρίσκεται σε υψηλότερα επίπεδα: 58% το 2008, 66% το 2009 και 67% το 2010.

Οι πολίτες που έχουν επιβραβεύσει και ταυτόχρονα τιμωρήσει εταιρείες (συνειδητοποιημένοι) είναι σήμερα το 23%, εκείνοι που έχουν μόνο επιβραβεύσει ή μόνο τιμωρήσει αλλά τουλάχιστον έχουν σκεφτεί να κάνουν το άλλο (μάλλον συνειδητοποιημένοι πολίτες) είναι το 21%, όσοι έχουν επιβραβεύσει ή τιμωρήσει αλλά δεν έχουν καν σκεφτεί το ανάποδο (παρορμητικοί) είναι 16% ενώ οι υπόλοιποι (μη ενεργοί πολίτες) είναι σήμερα 40%.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι «ενεργοί πολίτες» αυξάνονται διαχρονικά: 43%, 55% και 60% αντίστοιχα για το διάστημα 2008-2010. Για τα στελέχη των επιχειρήσεων, ΕΚΕ σημαίνει ειλικρίνεια, αξιοπιστία, σεβασμό στον άνθρωπο, προστασία του περιβάλλοντος, θέσεις εργασίας, καλή ποιότητα προϊόντων. Η κοινωνία επίσης πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις για να είναι υπεύθυνες θα πρέπει να είναι κερδοφόρες (77%) για να παρέχουν θέσεις εργασίας και να πληρώνουν τους φόρους τους (51% των στελεχών πιστεύει το ίδιο).

Ωστόσο, από την έρευνα προέκυψε ότι σε ποσοστό 66% θεωρείται ότι οι εταιρείες δεν εργάζονται προς τη σωστή κατεύθυνση για να οικοδομήσουν μια σωστή κοινωνία για όλους (τα στελέχη το πιστεύουν κατά 42%) ενώ παράλληλα πιστεύουν (58%) ότι οι επικεφαλής πολλών μεγάλων εταιρειών μπορούν να ασκήσουν καλύτερη ηγεσία για το μέλλον σε σχέση με πολλούς πολιτικούς ηγέτες του σήμερα (τα στελέχη το πιστεύουν κατά 75%).

Κατά την περίοδο 2009-2010, πρώτος σε Κοινωνική Υπευθυνότητα είναι ο κλάδος των Τροφίμων, ενώ ανεβαίνουν σε σειρά προτεραιότητας οι κλάδοι των Τηλεπικοινωνιών και

των Τραπεζών/ Χρηματοοικονομικών/ Ασφαλειών και κατεβαίνουν τα Συσκευασμένα Καταναλωτικά Προϊόντα, τα Αυτοκίνητα και η Υψηλή Τεχνολογία.

3.6 ΠΩΣ ΦΤΑΣΑΜΕ ΣΤΗΝ ΕΚΕ; ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κατά την τελευταία δεκαετία, η εικόνα των επιχειρήσεων φαίνεται να συνδέεται ολοένα και περισσότερο με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Παράλληλα, μια σειρά από θέματα αναδεικνύουν στο κέντρο των συζητήσεων την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με ερωτήματα γύρω από τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων, τη σύνδεση των δράσεων της με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, αλλά και το ρόλο του κράτους.

Γρήγορα πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι ήταν αναμειγμένοι σε έναν ή άλλο βαθμό στις αρχές της ΕΚΕ για πολλά χρόνια ακόμα και αν δεν το γνώριζαν. Ορισμένες εταιρείες ήταν πιο ενεργές και ενήμερες από άλλες, αλλά δεν υπάρχει τίποτα νέο στην προσπάθεια συμφιλίωσης των απαιτήσεων διοίκησης μιας επιτυχημένης επιχείρησης με ευρύτερες υποχρεώσεις στην κοινωνία. Οι παράγοντες που επανέφεραν και ενέτειναν τις συζητήσεις για την ΕΚΕ καθιστώντας την μείζονος σημασίας εταιρικό και κοινωνικό ζήτημα μπορούν να αναζητηθούν σε παγκόσμιο, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο:

Οι παγκόσμιοι παράγοντες που επανέφεραν την έννοια της ΕΚΕ στο εταιρικό προσκήνιο είναι:

- Η παγκοσμιοποίηση των αγορών
- Η καθιέρωση της οικονομίας της γνώσης
- Η πανταχού παρουσία της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών με στιγμιαία έκθεση των προόδων οπουδήποτε στον κόσμο
- Ο συνασπισμός της δύναμης, και επομένως της ευθύνης, στα χέρια ενός σχετικά μικρού αριθμού διεθνών και παγκόσμιων επιχειρήσεων
- Το αυξανόμενο διεθνές ενδιαφέρον για τις κλιματολογικές αλλαγές και το περιβάλλον

Οι περιφερειακοί παράγοντες:

- Η άνοδος και ενδυνάμωση κοινωνικών ομάδων, μερικές φορές με μια ευρεία αντιπροσωπευτική βάση, λειτουργώντας ως μη-κυβερνητικοί οργανισμοί (ΜΚΟ)

- Η αυξανόμενη αφύπνιση των καταναλωτών και η επακόλουθη απαίτηση για περαιτέρω πληροφόρηση αναφορικά με το περιεχόμενο και την προέλευση των προϊόντων
- Η ιδιωτικοποίηση μειζόνων δημόσιων υπηρεσιών οδηγώντας στην επιθυμία για μια κυβερνητική επίβλεψη και συντονισμό σημαντικών τομέων της οικονομίας.

Οι τοπικοί παράγοντες συχνά στηρίζονται σε παγκόσμιους και περιφερειακούς παράγοντες που αναφέρθηκαν προηγουμένως:

- Σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και κοινότητας
- Περιβαλλοντικές συνθήκες
- Η μετατόπιση των προτύπων εργασίας από μακροχρόνιες καριέρες σε βραχυπρόθεσμη απασχολησιμότητα.

Φαντάζει αξιοπερίεργο μέσα στα σημερινά πλαίσια του ακραίου και παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού για κέρδη των μεγάλων Πολυεθνικών Εταιρειών, με τις συνεχείς μετεγκαταστάσεις βιομηχανιών για αξιοποίηση του χαμηλού εργατικού κόστους και τις απολύσεις χιλιάδων ειδικευμένων εργαζομένων, την άνευ όρων αξιοποίηση των πρώτων υλών, των σκανδάλων τύπου Enron, να μιλάει κανείς για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ). Φαντάζει ακόμη πιο αξιοπερίεργο να βλέπει κανείς τις μεγαλύτερες Διεθνείς Μ.Κ.Ο., ιδίως οικολογικού χαρακτήρα, που ήταν και οι πιο ριζοσπαστικοί κριτές της αντιοικολογικής δράσης των μεγάλων καπιταλιστικών επιχειρήσεων, να προωθούν ταυτόχρονα την Ε.Κ.Ε. ως μια κρίσιμη παράμετρο για την διάσωση του περιβάλλοντος.

Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει τίποτα το αξιοπερίεργο. Στον πραγματικό κόσμο συνυπάρχουν, αλληλοσυμπλέκονται και μετασχηματίζονται και οι δύο τάσεις. Το αποδεικνύει το χαρακτηριστικό παράδειγμα της Shell, μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες πετρελαιοειδών στον κόσμο, που το 1995 προσπάθησε, στα πλαίσια μιας επιθετικής υπεροψίας για μεγιστοποίηση των κερδών, τη βύθιση της πετρελαϊκής πλατφόρμας του Brent Spar στον Ατλαντικό. Αντιμετώπισε τη διαμαρτυρία της Greenpeace, με αποτέλεσμα η διαμάχη αυτή να γίνει από τις βασικές αιτίες διάδοσης της ΕΚΕ. Πρόκειται για το νόμο των «μη εσκεμμένων συνεπειών» (unintended consequences). Η Shell δεν είχε καταλάβει ότι βρισκόταν ήδη σε έναν καινούργιο κόσμο στον οποίο είχαν αναπτυχθεί οι Μ.Κ.Ο. της νέας κοινωνίας πολιτών ήδη από την δεκαετία του '80. Πλήρωσε το λάθος της με δυσφήμιση της δημόσιας εικόνας της.

Η κοινωνία πολιτών και ιδίως οι οικολογικές Μ.Κ.Ο., κατάλαβαν ότι αντί να καταγγέλλουν γενικόλογα τον «καπιταλισμό που ρυπαίνει» ήταν πιο αποδοτικό - εφόσον ο σκοπός ήταν η άμεση προστασία του περιβάλλοντος - να αξιοποιήσουν τα υπεροπτικά «λάθη» των εταιρειών, εξαναγκάζοντάς τες να αλλάξουν την επιχειρηματική τους πρακτική εδώ και τώρα. Με την εξοικονόμηση ενέργειας, την συνεισφορά στην έρευνα εναλλακτικών πηγών, την επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων (εξωτερική πλευρά της ΕΚΕ) αλλά και την καλύτερη μεταχείριση των εργαζομένων (εσωτερική πλευρά ΕΚΕ). Μια πολύ εύστοχη διατύπωση αυτής της φιλοσοφίας αποτελεί η δήλωση του Dr. Robin Pellow, Διευθυντή της WWF - Αγγλίας: *«Την ίδια ώρα που οι επιχειρήσεις αποτελούν τη μεγαλύτερη μεμονωμένη απειλή για το φυσικό κόσμο, μπορούν επίσης να αποτελέσουν το μεγαλύτερο σύμμαχό μας στην αποστολή μας να τον προστατεύσουμε».*

Αυτή η αμοιβαία προσαρμογή αντιλήψεων τμήματος του επιχειρηματικού κόσμου αλλά και των Μ.Κ.Ο., οδήγησε στην ανάπτυξη της ΕΚΕ και στον εμπλουτισμό των έως τα τώρα μονοσήμαντα τριγωνικών σχέσεων ανάμεσα στο Κράτος, την Αγορά και την Κοινωνία Πολιτών. Παρότι στην εξέλιξη αυτή εμπεριέχονται αρκετοί κίνδυνοι (εξάρτηση και απώλεια αυτονομίας των Μ.Κ.Ο., η ΕΚΕ ως πρόσχημα διαφήμισης από τις επιχειρήσεις, υποβάθμιση του αναγκαίου ρόλου του κράτους, κ.ά.), η ανάπτυξή της σε υγιείς βάσεις αποτελεί ένα κρίσιμο πεδίο δράσης για την Κοινωνία Πολιτών.

Η ΕΚΕ σημειώνει δειλά αλλά σταθερά βήματα παγκοσμίως. Στοιχεία έρευνας της KPMG (2008) συνηγορούν στην αντίληψη ότι η ΕΚΕ είναι μια βαθύτερη τάση και όχι ένα περιστασιακό τέχνασμα ή τακτική. Η έρευνα έδειξε ότι η υποστήριξη για την ΕΚΕ των μεγάλων επιχειρήσεων διεθνώς κάθε άλλο παρά μειώνεται με την επιδείνωση του επιχειρηματικού κλίματος. Το ποσοστό των επιχειρήσεων από τις ανώτερες 250 στον κατάλογο των 500 του Fortune που δημοσιεύουν χωριστούς κοινωνικούς απολογισμούς ανέρχεται σε 52% από 45% που ήταν πριν από τρία χρόνια. Επί πλέον εμφανίζεται αύξηση στα στοιχεία που δημοσιεύουν, ενώ δηλ. στο παρελθόν περιορίζονταν στα περιβαλλοντικά θέματα τώρα αγγίζουν και τα εργασιακά και τα θέματα που σχετίζονται με τις τοπικές κοινότητες. Η έρευνα χαρακτηριστικά αναφέρει «Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις (και stakeholders) πιστεύουν ότι η μακροχρόνια επιχειρηματική επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο από τις οικονομικές αλλά και από τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις μιας εταιρίας».

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΔΙΕΘΝΗΣ

- Agle, B.R., Mitchell, R.K., and Sonnenfeld, J.A., 1999, What matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values, *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.507-25
- Bagnoli, M. and Watts, S., 2003, Selling to socially responsible consumers: Competition and the private provision of public goods, *Journal of Economics and Management Strategy*, 12: 419-445
- Baker, M., 2008, The Business in Society, www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html
- Baron, D., 2001, Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, 10: 7-45
- Brummer, J.J., 1991, *Corporate Responsibility and Legitimacy—An Interdisciplinary Analysis*, Greenwood Press, West port, CT
- Business Impact, 2000, *Winning with Integrity: A guide to social responsibility*, Business in the Community, London, pp.102-702
- Caroll, A.B., 1996, *Ethics and Stakeholder Management*, 3rd ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, OH
- Carroll, A.B., 1999. Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, 38(3), pp. 268-295
- Carroll A.B, and Hoy F., 2004, "Interacting Social Policy into Strategic Management" *The journal of business Strategy*, Vol. 9 (12), p.48-56
- Clarkson, M. B. E., 1995, A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, V.20,pp.92-77
- Donaldson, T. and Dunfee, T.W., 1999, *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- European Agency for Safety and Health at Work, Introduction to corporate social responsibility (CSR), <http://osha.europa.eu/en/topics/business/csr/index.html>
- Feddersen, T. and Gilligan, T., 2001, Saints and markets: Activists and the supply of credence goods, *Journal of Economics and Management Strategy*, 10,p.149-171
- Gray, R., Owen, D. and Adams, C., 1996, *Accounting and accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice-Hall Europe, Harlow
- Holme, R. & Watts, P., 2000, *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, World Business Council for Sustainable Development, January
- International Institute for Sustainable Development, 2004, *Social Responsibility Standardization, An Outline of the Issues*, www.iisd.org
- KPMG International, 2008, *KPMG International Survey of Corporate Governance Responsibility Reporting 2008*, <http://www.kpmg.com/GR/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Sustainability/Documents/SurveyofCorporateResponsibilityReporting2008.pdf>
- Lantos, G.P, 2002, The ethicality of altruistic Corporate Social Responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.19 (3), pp.205-230
- Lindblom C.K., 1994, The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure, Paper presents at the Critical perspectives on Accounting Conference, New York, NY, 23-27 April
- McWilliams, Abigail and Donald Siegel, 2000, Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.603-609

- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and what Really Counts, *Academy of Management Review*, Vol.22, pp.853-86
- Patten, D.M., 1992, Intra-Industry Environmental Disclosures in Response to the Alaskan Oil Spill: A Note on Legitimacy Theory, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, pp.471-475
- Penn Schoen Berland, 2010, Corporate Social Responsibility Branding Survey, in conjunction with Landor Associates and Burson Marsteller, <http://www.slideshare.net/BMGlobalNews/csr-branding-survey-2010-final>
- Schaltegger, S., Burritt, R., and Petersen, H., 2003, An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability, Ch. 9, Systems of Legal Regulation, *Environmental Norms and Standards*, p.95-106
- Steiner, G.A. and Steiner, J.F., 2000, *Business, Government and Society: A Managerial Perspective*, McGraw-Hill, Maidenhead
- Suchman, M.C., 1995, Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, Vol.20, pp. 571-610
- Wheelen, L. T., Hunger J. D, 2008, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson, Prentice Hall, 11th Edition

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Ελευθεροτυπία, 2000, Πολυεθνικές. Ποιος κυβερνά αυτόν τον πλανήτη, Ειδικό αφιέρωμα, 22/04/2000
- Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2010, 6η Μεγάλη Έρευνα Καταναλωτή, CSR 2010 www.ioc.gr
- Πράσινο Βιβλίο, 2001, Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Οι Matten και Moon (2007) θεωρούν ότι η βασική ιδέα της ΕΚΕ είναι ότι αντανακλά τις κοινωνικές απαιτήσεις και τις κοινωνικές επιπτώσεις της επιχειρηματικής λειτουργίας. Επομένως η ΕΚΕ αποτελείται από σαφώς καθορισμένες πολιτικές και πρακτικές των επιχειρήσεων που απεικονίζουν την ευθύνη τους προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Ο τρόπος εξάπλωσης και η κατεύθυνση της ΕΚΕ βρίσκονται στη διακριτική ευχέρεια της επιχείρησης. Κατά τον Friedman (1993), η ΕΚΕ διαφοροποιείται από τον βασικό σκοπό της επιχείρησης που είναι η αύξηση του πλούτου της και από τις κοινωνικές ευθύνες που έχει η εκάστοτε κυβέρνηση κάθε χώρας.

Περαιτέρω, οι Matten και Moon (2007) επισημαίνουν πως υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των τρόπων έκφρασης και επικοινωνίας της ΕΚΕ. Οι αμερικανικές επιχειρήσεις περιγράφουν την ΕΚΕ ως «μέρος κεντρικών αξιών», οι αγγλικές την περιγράφουν ως «καθοδηγούμενη από την απόδοση» και οι γαλλικές και ολλανδικές θεωρούν την ΕΚΕ ως μια «λειτουργία ζητημάτων που αφορούν τους εμπλεκόμενους». Οι Η.Π.Α. επικεντρώνονται στην εκπαιδευτική ιδιότητα της ζωής/των τεχνών, ενώ τα γαλλικά και ολλανδικά συστήματα ΕΚΕ εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε περιβαλλοντικά ζητήματα και επιλαμβάνονται λύσεων σε προβληματικές περιοχές όπως σε διαδικασίες παραγωγής και δραστηριότητες προώθησης (Maignan and Ralston, 2002). Το Ηνωμένο Βασίλειο συνδυάζει όλα τα παραπάνω σε ένα κατά κάποιον τρόπο κράμα κοινωνικής και περιβαλλοντικής προτεραιότητας.

Γιατί όμως τα συστήματα ΕΚΕ διαφέρουν; Ο Whitley (1999) εξηγεί ότι οι εθνικές διαφορές μπορούν να δικαιολογηθούν με βάση την διαφορετική ιστορική ανάπτυξη του θεσμικού πλαισίου το οποίο διαμορφώνει ένα εθνικό επιχειρησιακό σύστημα. Η προσέγγιση αυτή εξηγεί τις διαφορές προσδιορίζοντας τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά. Πρώτον, υπάρχουν διαφορές στα πολιτικά συστήματα των χωρών. Ιδιαίτερα, στην Ευρώπη η ισχύς του

κράτους είναι πιο έντονη από ότι στις ΗΠΑ και οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις είναι περισσότερο αναμειγμένες στην οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα. Σε μερικές χώρες τα ασφαλιστικά συστήματα είναι εθνικοποιημένα ενώ σε άλλες το κράτος έχει εξουσιοδοτήσει τις επιχειρήσεις ως υπεύθυνες για το θέμα αυτό. Στις ΗΠΑ το πεδίο εφαρμογής της ΕΚΕ, δεδομένου ότι η κυβέρνηση δεν έχει ιδιαίτερα ενεργό ρόλο, περιορίζεται στην παροχή κινήτρου στις επιχειρήσεις μέσω φορολογικών απαλλαγών.

Δεύτερον, στις ΗΠΑ το χρηματιστήριο είναι η κύρια πηγή χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και υπάρχει ευρεία διασπορά των μετόχων (Becht and Roell, 1999). Έτσι, οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν έναν υψηλό βαθμό διαφάνειας και υπευθυνότητας απέναντι στους επενδυτές. Στο ευρωπαϊκό μοντέλο, οι επιχειρήσεις ενσωματώνονται στο δίκτυο ενός μικρού αριθμού μεγαλοεπενδυτών, μεταξύ των οποίων οι τράπεζες παίζουν καθοριστικό ρόλο. Μέσα σε αυτό το δίκτυο, βασική επιδίωξη είναι η μακροπρόθεσμη διατήρηση της επιρροής και της δύναμης των επενδυτών. Ακόμα, οι stakeholders διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο αν όχι ισοδύναμο με αυτό των μετόχων.

Τρίτον, η Ευρώπη και οι ΗΠΑ διαφέρουν όσον αφορά τα συστήματα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση στην Ευρώπη καθοδηγείται από τη δημόσια κατάρτιση ενώ στις ΗΠΑ οι εταιρείες αναπτύσσουν δικές τους στρατηγικές. Οι αμερικανικές κυβερνήσεις έχουν σημειώσει μικρότερη δραστηριότητα όσον αφορά την εκπαίδευση και την παροχή πρόνοιας. Η έμφαση της αμερικανικής ΕΚΕ δίνεται στις σχετικές με την κοινότητα δραστηριότητες, ενώ η ευρωπαϊκή ΕΚΕ προσανατολίζεται προς δραστηριότητες σχετικές με την παραγωγή. Ακόμη, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις παραδοσιακά έχουν αναπτύξει μεγαλύτερη κουλτούρα σε θέματα προστασίας των συλλογικών συμφερόντων μέσω των εθνικών επιχειρησιακών ενώσεων και ομοσπονδιών.

Τέλος, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην κουλτούρα όσον αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης ζητημάτων και προβληματισμών σχετικά με την κοινωνία, τις επιχειρήσεις και της κυβέρνησης. Στις ΗΠΑ παραδοσιακά είναι πιο έντονη η έννοια της φιλανθρωπίας σε προσωπικό επίπεδο σε αντίθεση με τις ευρωπαϊκές χώρες όπου όλοι βασίζονται περισσότερο στις αντιπροσωπευτικές οργανώσεις, σε πολιτικά κόμματα, στην εκκλησία ή το κράτος.

Ωστόσο, όλες αυτές οι διαφορές σε διαφορετικές οικονομίες δεν υποδηλώνουν ότι η ΕΚΕ ή τα εθνικά συστήματα κοινωνικής διακυβέρνησης είναι στατικά (Vogel, 1996), αλλά αντίθετα ότι οι πολιτικές ΕΚΕ είναι δυναμικές και σταδιακά αυξάνονται και προσαρμόζονται. Το

επίπεδο της κοινοτικής συμμετοχής, η τάση και η ευαισθησία των επιχειρήσεων να αυξάνουν τα έξοδα για την έρευνα και την ανάπτυξη, να αναπτύσσουν φιλικές προς το περιβάλλον μεθόδους και η τάση να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους είναι κυρίαρχα στοιχεία.

Οι κυβερνήσεις που συνειδητοποιούν ότι τα μεγάλα οφέλη από την εταιρική κοινωνική απόδοση δε θα προκύψουν από νομοθετικές επιβολές, συντάγματα ή κυβερνητικό καταναγκασμό αλλά από εθελοντική ΕΚΕ, καθιστούν το ρόλο τους πιο συμβουλευτικό και μεσολαβητικό, αφήνοντας χώρο για ατομικές πρωτοβουλίες. Έτσι, οι κυβερνήσεις έχουν αρχίσει να ενθαρρύνουν την ΕΚΕ. Φορολογικά κίνητρα για φιλανθρωπικές δραστηριότητες, πρότυπα αναφοράς ΕΚΕ, εθελοντικοί κώδικες, διεθνείς κώδικες όπως Κατευθυντήριες Γραμμές της Οργάνωσης για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη, ανάπτυξη συνεργασιών για ΕΚΕ, κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση των αποβλήτων, επιμορφωτικά προγράμματα μέσα στις επιχειρήσεις, δημιουργία θέσεων εργασίας, χρηματοδότηση μέρους των επενδύσεων των εταιριών και σεμινάρια για μεθόδους φιλικές προς το περιβάλλον είναι μερικά από τα κίνητρα που οι κυβερνήσεις μπορούν να παρέχουν για να προάγουν την ΕΚΕ.

Συνολικά, η νέα διακυβέρνηση περιέχει πιο περίπλοκα δίκτυα συμφέροντος και αξιών καθώς οι κυβερνήσεις όλο και πιο πολύ μοιράζονται την ευθύνη για την καθοδήγηση της πολιτείας. Ωστόσο, ο Hertz θεωρεί ότι η ανάμιξη των επιχειρήσεων στην ΕΚΕ «αποδυναμώνει το δημοκρατικό έλεγχο και χαμηλώνει τα δημόσια πρότυπα». Φόβοι για πατρονάρισμα, αθέμιτη εκμετάλλευση και συμβιβασμούς αμφισβητούν τη συμβατότητα των συμφερόντων των επιχειρήσεων με την καλή διακυβέρνηση. Τα ιδιωτικά συμφέροντα, που διαμορφώνουν το δημόσιο τομέα θα πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη. Επιπρόσθετα, έχουν αυξηθεί οι φόβοι ότι θίγεται η ισότητα των παροχών. Η ισότητα στην εκπαίδευση και στην ιατρική περίθαλψη αποτελεί μια πρόκληση για την ουδετερότητα του κράτους πρόνοιας. Τέλος, μπορεί να προκύψουν ανησυχίες για την εγκυρότητα. Αν η ΕΚΕ σχετίζεται με το κέρδος τότε οι αποφάσεις ΕΚΕ μπορεί να αντικατοπτρίζουν επιχειρηματικούς σκοπούς (Moon, 2004).

Όπως καταλαβαίνουμε από αυτή την ανάλυση κάθε εθνικό σύστημα ΕΚΕ έρχεται αντιμέτωπο με μια σειρά παραγόντων που διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Η διαφορετική αντίληψη, δύναμη και «φωνή» του ακτιβισμού των συμμετεχόντων, τα διαφορετικά εθνικά χαρακτηριστικά που επιβάλλουν την άμεση ή διακριτική μεσολάβηση

της Πολιτείας, η ικανότητα της κυβέρνησης να ενημερώνει τις εταιρίες και να παρέχει κίνητρα για αύξηση των επενδύσεων ΕΚΕ, ο κανονισμός που καθιστά υποχρεωτική την επίδειξη ΕΚΕ και οι προσωπικές αντιλήψεις που έχουν οι εταιρίες σχετικά με την ΕΚΕ ως μια στρατηγική πύλη και ένα μέσο δημοσίων σχέσεων και εμπορικής εκμετάλλευσης ή ως μια ηθική υποχρέωση απέναντι στην κοινωνία διαμορφώνουν τη θεμελίωση του ΕΚΕ σε κάθε εθνικό σύστημα.

4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΕ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η εφαρμογή της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις έχει δύο διαστάσεις. Η εσωτερική διάσταση αφορά πρακτικές για το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, καθώς και περιβαλλοντικές πρακτικές οι οποίες αναφέρονται στη διαχείριση των πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Η εξωτερική διάσταση της ΕΚΕ επεκτείνεται εκτός της επιχείρησης σε όλους όσους άμεσα ή έμμεσα, επηρεάζονται από τις δραστηριότητές της (εργαζόμενοι, επενδυτές, καταναλωτές, τοπικές κοινωνίες) (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, 2009)

Σύμφωνα με το Πράσινο Βιβλίο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2001) οι τομείς εφαρμογής της ΕΚΕ είναι οι παρακάτω:

4.2.1 Αποστολή, Αξίες και Όραμα

- Αποστολή
- Όραμα
- Αξίες

Η αποστολή πρέπει να μεταφέρει στον κόσμο το μοναδικό χαρακτήρα μιας επιχείρησης. Η θεμελίωση της αποστολής και η υποστήριξη των εταιρικών αξιών χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση. Συχνά, διοικητικά στελέχη δεν μπορούν να ηγηθούν μιας οργάνωσης αν οι σκοποί και οι αξίες της δεν εκφράζονται με σαφή και εμπνευσμένο τρόπο. Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρίες σχεδιάζουν τις αξίες και τα οράματά τους μαζί με εκείνους που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους και τις ενσωματώνουν στις καθημερινές διαχειριστικές πρακτικές τους.

4.2.2 Εργασιακό κλίμα

- Εργασιακές συνθήκες
- Ίσες ευκαιρίες
- Κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη
- Αμοιβές και παροχές

Δεδομένου ότι ο όρος «χώρος εργασίας» είναι γενικός, χρησιμοποιούνται τέσσερις συγκεκριμένες περιοχές για την περιγραφή της ΕΚΕ στο χώρο αυτό: εργασιακό περιβάλλον, αμοιβές και παροχές, ίσες ευκαιρίες και θέματα απασχολησιμότητας.

Το εργασιακό περιβάλλον καλύπτει παραδοσιακούς προβληματισμούς σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια, τα προγράμματα ευημερίας, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, τους τραυματισμούς στους χώρους εργασίας, τη βία και την παρενόχληση.

Οι ίσες ευκαιρίες αφορούν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή κώδικα συμπεριφοράς εκ μέρους των επιχειρήσεων αναφορικά με μέτρα καταπολέμησης της διάκρισης, μέτρα που συνδυάζουν την οικογενειακή και επαγγελματική ζωή, που βελτιώνουν τις προοπτικές καριέρας τόσο των γυναικών όσο και κάθε άλλης μη προνομιούχας ομάδας, που παρέχουν βασική και περαιτέρω εκπαίδευση στις εν λόγω ομάδες και μέτρα που καταπολεμούν την παρενόχληση στο χώρο εργασίας.

Η κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη αναφέρεται σε δράσεις διατήρησης του επιπέδου των δεξιοτήτων των εργαζομένων όπως: κατάρτιση, ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας, ενδυνάμωση και προγράμματα υποστήριξης τεχνολογικών και οργανωτικών αλλαγών, που συμβάλλουν στη βελτίωση της συνολικής επαγγελματικής εξέλιξης και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη δια βίου κατάρτιση.

Με τον όρο «αμοιβές και παροχές» εννοούνται οι διαδικασίες στελέχωσης, τα πακέτα αμοιβών, τα συστήματα επιβραβεύσεων, οι υπηρεσίες και διευκολύνσεις προς το προσωπικό και τις οικογένειες τους, που προσφέρονται πέραν των προβλεπόμενων από το νόμο και συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων.

4.2.3 Κοινωνικός Διάλογος

- Σχέσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων

- Διαχείριση αλλαγών στην επιχείρηση

Με την έννοια «Κοινωνικός Διάλογος» δηλώνεται ο βαθμός αναγνώρισης και πρακτικής εφαρμογής των εργασιακών και συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων σε συλλογικό επίπεδο. Η συμμόρφωση με τους νόμους αλλά και οικιοθελείς δράσεις ενεργοποιούν τον κοινωνικό διάλογο σε κάθε επίπεδο, ο οποίος μπορεί να εκφράζεται μέσω της λειτουργίας Εργασιακών Συμβουλίων, διαβουλεύσεων με τους Κοινωνικούς Εταίρους κλπ.

4.2.4 Ανθρώπινα Δικαιώματα

- Στο χώρο εργασίας
- Έξω από το χώρο εργασίας
- Παιδική εργασία/ Καταναγκαστική εργασία

Ο καθορισμός αυτού του όρου αντικατοπτρίζεται στη Διακήρυξη των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων των Ηνωμένων Εθνών, η οποία είναι ευρέως γνωστή και έχει υιοθετηθεί παγκόσμια.

Η έννοια περιλαμβάνει τα ανθρώπινα δικαιώματα τόσο «μέσα» στο χώρο εργασίας όσο και «έξω» από αυτόν. Το πρώτο αναφέρεται στο σεβασμό των διεθνώς συμφωνηθέντων συνθηκών εργασίας όπως η απαγόρευση κάθε μορφής διάκρισης και η ανάληψη θετικής δράσης για το σκοπό αυτό, καθώς και η ελευθερία του συνδικαλιζέσθαι, το δεύτερο αναφέρεται στον ευρύτερο αντίκτυπο των επιχειρήσεων στην κοινωνία και ασχολείται με τον κοινωνικό αποκλεισμό, τη φτώχεια, το δικαίωμα στην εκπαίδευση, στη διατροφή στην ελευθερία και γενικότερα στο δικαίωμα της ζωής και όχι απλώς της επιβίωσης. Η Παιδική εργασία/ Καταναγκαστική εργασία» αφορά την εφαρμογή μέτρων για την καταπολέμηση της παιδικής ή και της καταναγκαστικής εργασίας.

4.2.5 Ενασχόληση με τις Τοπικές Κοινότητες

- Συνεργασία με την κοινότητα
- Παροχές και χορηγίες προς την κοινότητα
- Συμμετοχή εργαζομένων

Ο όρος «Συνεργασία με τις κοινότητες» αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες που αναπτύσσει η επιχείρηση στην τοπική κοινότητα, σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς

για ένα σκοπό. Η επιχείρηση συνεργάζεται με την κοινότητα και επενδύει πόρους στην υποστήριξη θεμάτων που την ενδιαφέρουν.

Ο όρος «Χορηγίες και παροχές προς τις κοινότητες» αναφέρεται στις δωρεές σε χρήμα ή σε είδος και στις χορηγίες συγκεκριμένων δράσεων.

Η τελευταία κατηγορία, η «συμμετοχή εργαζομένων», αναφέρεται είτε στη συνεισφορά των εργαζομένων ή στην υποστήριξη και παρότρυνση των εργαζομένων προς τον εθελοντισμό.

4.2.6 Ανάπτυξη Τοπικών Οικονομιών

- Δημιουργία θέσεων εργασίας και επιχειρηματικότητα
- Απασχολησιμότητα
- Προγράμματα για νέους

Ο όρος «Δημιουργία θέσεων εργασίας και επιχειρηματικότητα» αναφέρεται στις πρωτοβουλίες της επιχείρησης για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη βοήθεια για ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων.

Ο όρος «Απασχολησιμότητα» αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες για αύξηση της απασχολησιμότητας, μέσω της βελτίωσης των δεξιοτήτων και της δια βίου κατάρτισης.

Η τελευταία κατηγορία αναφέρεται στην υποστήριξη των νεότερων γενιών μέσα από εκπαιδευτικές δράσεις.

4.2.7 Περιβάλλον

- Βιώσιμη ανάπτυξη
- Πράσινες δράσεις
- Διαχείριση αποβλήτων
- Πρόληψη ρύπανσης

Ο όρος «Βιώσιμη Ανάπτυξη» εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1987 στο Brundland Report. Καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επιδιώκουν σήμερα οικονομική ανάπτυξη με την ταυτόχρονη προστασία των πόρων για την ανάπτυξη του αύριο.⁸ Αυτό είναι ένα

⁸ Ένας περισσότερο επιστημονικός όρος της βιωσιμότητας παρατίθεται στην αναφορά του Brundland που επισημαίνει: «στην ουσία Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι μια διαδικασία αλλαγής στην οποία η εκμετάλλευση των πηγών, η κατεύθυνση των

θέμα αυξανόμενης σημασίας και προβληματισμού για τους υπεύθυνους οργανισμούς. Σήμερα οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση τους στο περιβάλλον και σε όλους τους επιχειρηματικούς τους σχεδιασμούς, διαχειρίσεις και μετρήσεις αποτελεσματικότητας.

Οι πράσινες δράσεις αφορούν δράσεις που αναπτύσσει η επιχείρηση μέσα και έξω από την οργάνωση της για αύξηση της γνώσης των περιβαλλοντικών θεμάτων.

Η «πρόληψη ρύπανσης» αφορά επιχειρηματικές δράσεις με στόχο τον περιορισμό των εκπεμπόμενων ρύπων και αποβλήτων στο φυσικό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με μια σειρά μέτρων όπως τη χρήση εναλλακτικών λιγότερο βλαβερών για το περιβάλλον εισροών, τη χρήση φίλτρων, τον περιορισμό των αρνητικών περιβαλλοντικών συνεπειών των τελικών προϊόντων, αλλά και τον συνυπολογισμό του περιβαλλοντικού αντίκτυπου ενός έργου στους παράγοντες καθορισμού της επιτυχίας του ήδη από το στάδιο σχεδιασμού.

Η «διαχείριση αποβλήτων» αναφέρεται σε ενέργειες μιας επιχείρησης αναφορικά με την ανακύκλωση είτε αυτή αφορά συσκευασίες τελικών προϊόντων, δικών της ή μη, είτε πώληση ανακυκλωμένων υλικών.

Γενικά, όλες οι κατηγορίες περιβαλλοντικής δράσης έχουν ως σκοπό να αφυπνίσουν την περιβαλλοντική ευθύνη των επιχειρήσεων και να τις καταστήσουν βιώσιμες οντότητες με αυξημένη λειτουργική αποδοτικότητα και όσο το δυνατόν μικρότερο αρνητικό αντίκτυπο στον περιβάλλοντα χώρο εντός του οποίου δραστηριοποιείται.

4.2.8 Αγορά

- Σχέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού
- Διαχείριση προϊόντων
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Μάρκετινγκ
- Υπεύθυνες επενδύσεις

Οι «σχέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού» και η «διαχείριση των προϊόντων» είναι ο πυρήνας του τρόπου με τον οποίο η ΕΚΕ επηρεάζει την αγορά. Το πρώτο απαιτεί υπεύθυνες

επενδύσεων, ο προσανατολισμός της τεχνολογικής ανάπτυξης και το θεσμικό πλαίσιο βρίσκονται σε αρμονική σχέση και δίνουν τη δυνατότητα να εκπληρωθούν οι ανθρώπινες ανάγκες και φιλοδοξίες, τόσο στο παρόν, όσο και στο μέλλον».

δεσμεύσεις από και προς τους προμηθευτές και τους υπεργολάβους και τον καθορισμό προτύπων ποιότητας στον εφοδιασμό και την παραγωγή. Μεταξύ άλλων, ο δεύτερος όρος αναφέρεται σε θέματα όπως οι σχέσεις με τους πελάτες, οι έλεγχοι υγιεινής και ασφάλειας στις διαδικασίες παραγωγής, συσκευασίας και διανομής κλπ.

«Έρευνα και ανάπτυξη»: έρευνα για ευκαιρίες δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών που εξυπηρετούν κοινωνικές ανάγκες με τρόπο αποτελεσματικό, δεοντολογικό και φιλικό προς το περιβάλλον. Σε αυτή τη φάση εφαρμόζεται η αρχή του σχεδιασμού για όλους δηλαδή ο σχεδιασμός των προϊόντων ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους, συμπεριλαμβανομένων των καταναλωτών με μειονεξίες.

Το «Μάρκετινγκ» περιλαμβάνει το σωστό και ηθικό μάρκετινγκ και διαφήμιση. Συγκεκριμένα, η ιδέα του κοινωνικού μάρκετινγκ ξεφεύγει από τον απλό προσανατολισμό προς τους καταναλωτές και εκθειάζει την ανάγκη των εταιρειών να εστιάσουν όλη τους την οργάνωση στην κατανόηση των επιθυμιών και των μακροχρόνιων αναγκών της κοινωνίας και των καταναλωτών, παρέχοντάς τους ανώτερη ποιότητα, ασφάλεια, αξιοπιστία και εξυπηρέτηση.

Οι «Κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις» αφορούν επενδύσεις σε εταιρίες που συμμορφώνονται με συγκεκριμένα κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια τα οποία είτε μπορούν να είναι αρνητικής φύσης, όπως π.χ. εξαίρεση βιομηχανιών καπνού και οιοπνευματωδών ποτών και στρατιωτικού εξοπλισμού, είτε θετικής, όταν καλύπτουν εταιρίες με κοινωνική και περιβαλλοντική προορατικότητα. Αποτελούν μια σημαντική επιλογή για τους επενδυτές να υιοθετήσουν μια στάση ακτιβισμού ως παράγοντες, έτσι ώστε να ωθήσουν τη διοίκηση μιας εταιρίας να υιοθετήσει κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές.

4.2.9 Ηθική

- Δωροδοκία και διαφθορά
- Σύγκρουση συμφερόντων
- Έντιμη εμπορία
- Κώδικας δεοντολογίας

Η συμμόρφωση με τους νόμους είναι απαραίτητη αλλά δεν είναι πλέον αρκετή. Οι δράσεις πέρα από τη συμμόρφωση με τους νόμους είναι σήμερα ο δρόμος για απόκτηση

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η «ηθική» περιλαμβάνει εταιρικές αρχές και δράσεις που υποστηρίζουν τις δημοκρατικές αρχές, την καταβολή φόρων, την έντιμη εμπορία, τα ανθρώπινα δικαιώματα με την ταυτόχρονη αποφυγή κάθε μορφής δωροδοκίας, ξεπλύματος χρήματος και συνεργασίας με καταπιεστικά καθεστώτα.

4.3 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Το κίνημα για εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ), ή εταιρική υπευθυνότητα γενικά, έχει πάρει παγκόσμια δυναμική και αλλάζει το επιχειρηματικό τοπίο. Ωθείται από συνειδητοποιημένους καταναλωτές, κοινωνικές οργανώσεις, φορείς πιστοποίησης, διεθνείς φορείς και κυβερνήσεις. Γίνεται πλέον αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις.

Όμως οι περισσότερες επιχειρήσεις προβληματίζονται ακόμα αν η ΕΚΕ προσθέτει αξία, αντιδρούν με υστέρηση στις κοινωνικές πιέσεις χωρίς να έχουν κατανοήσει τις ευκαιρίες που προσφέρει. Παράλληλα υπάρχουν άλλες που έχουν πάρει τα ηνία και έχουν εισάγει νέα πετυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό τοπίο. Αυτές έχουν καλύτερες προοπτικές για την περίοδο της κρίσης και τη μέρα μετά. Αυτό επιβεβαιώνεται πλέον από παραδείγματα και έρευνες.

ΕΚΕ σημαίνει σύμμετρη ανάπτυξη οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής πτυχής. Όμως στην πρακτική των επιχειρήσεων, υπάρχει ασάφεια γύρω από το πώς επιτυγχάνεται αυτή η συμμετρία, η ολοκλήρωση των πτυχών. Πολλοί δεν κατανοούν τη σημασία που έχουν, και τις μορφές που παίρνουν οι πτυχές περιβάλλοντος και κοινωνίας. Η σύγχυση επιτείνεται από τις αντιλήψεις που ως μόδα επικρατούν στη αγορά. Οι περισσότεροι βλέπουν την ΕΚΕ ως μια παράπλευρη δραστηριότητα, έξω από την κύρια δουλειά της επιχείρησης. Θεωρούν ότι το κίνημα της ΕΚΕ τους επιβάλλει ορισμένες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιήσουν, για να έχουν κοινωνική αποδοχή. Για να διασφαλίσουν νομιμοποίηση, να αποφύγουν τη στροφή της προσοχής και της δημόσιας κριτικής πάνω τους, να έχουν μια άτυπη «κοινωνική άδεια» λειτουργίας. Και μάλιστα θεωρούν ότι η συμμόρφωση έχει καθαρό κόστος, και ότι λίγα μπορούν να κάνουν με τους πόρους που έχουν.

Όμως οι αντιλήψεις για την ΕΚΕ αλλάζουν καθώς βλέπουμε λαμπρά παραδείγματα από επιχειρήσεις. Αλλά η ανάπτυξη της ΕΚΕ στην πράξη είναι προοδευτική, σπάνια κάνει

άλματα. Οι επιχειρήσεις περνούν μάλλον νομοτελειακά από ορισμένα πρώιμα στάδια πριν φθάσουν σε προχωρημένα επίπεδα ανάπτυξης της ΕΚΕ. Αλλάζουν τα νοητικά τους μοντέλα, τη στρατηγική και την πρακτική τους καθώς εξελίσσονται. Θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τρία στάδια ή φάσεις ανάπτυξης, αν και αυτά εμφανίζονται με παραλλαγές (Λιούκας, 2010):

Στάδιο 1: Οριακή εφαρμογή, συμμόρφωση

Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση αναλαμβάνει μερικές δράσεις, κυρίως για να συμμορφωθεί με τις ρυθμίσεις για το οικολογικό περιβάλλον, τις εργασιακές σχέσεις, την υγιεινή και ασφάλεια, την απασχόληση. Ξεκινά κάνοντας λίγα, τα πιο απαραίτητα για τη δημόσια εικόνα της. Χορηγίες, φιλανθρωπίες περιλαμβάνονται σε αυτά. Και συχνά τα διογκώνει με δημόσιες σχέσεις και ρητορική που πολλές φορές αφίσταται της πραγματικότητας. Στο στάδιο αυτό επικρατεί η αντίληψη ότι η ΕΚΕ είναι περιφερειακή δραστηριότητα, έξω από την κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία και πρέπει να την χρηματοδοτήσει. Τη βλέπει ως πρόβλημα που πρέπει να διαχειρισθεί. Όμως αυτή η ΕΚΕ ουσιαστικά δεν θίγει την καρδιά της επιχείρησης, τα προϊόντα, το επιχειρηματικό μοντέλο.

Αυτή η περιορισμένη οπτική δεν έχει απαραίτητα κάτι το μεμπτό. Πιο καλό είναι να υπάρχει κάποια δράση, από το να μην υπάρχει καθόλου. Έστω και αν εξισώνεται με δημόσιες σχέσεις, βαθμιαία βοηθά η ρητορεία να γίνει πράξη, έστω με υστέρηση. Δεν μπορεί συνέχεια η επιχείρηση να μην εφαρμόζει αυτά που διακηρύσσει. Θα γίνει γνωστή η ασυνέπεια στην αγορά, σε βάρος της φήμης της.

Με την κρίση οι περιφερειακές δράσεις για ΕΚΕ είναι από τις πρώτες δραστηριότητες που περικόπτονται, για μείωση κόστους. Εξάλλου αυτή είναι η μοίρα των δαπανών για δημόσιες σχέσεις. Ιδιαίτερα δε για την ΕΚΕ, στην κρίση φαντάζει ως πολυτέλεια. Όμως οι περικοπές ΕΚΕ αποκαλύπτουν και τις αξίες, της προτεραιότητας της επιχείρησης. Έτσι ξοδεύεται ότι κεφάλαιο υπόληψης έχει χτισθεί. Και αυτό δρα στη συλλογική μνήμη της κοινωνίας, στη διαμόρφωση εικόνας για την επιχείρηση και τον επιχειρηματία με μακροπρόθεσμες επιπτώσεις.

Στάδιο 2: Ενσωμάτωση στα προϊόντα και τις διαδικασίες

Στο δεύτερο στάδιο η επιχείρηση εισάγει την ΕΚΕ στη κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα. Βλέπει το οικολογικό της αποτύπωμα και αναλαμβάνει δράσεις για μείωση υλικών, ενέργειας, νερού, αποβλήτων, ρύπων. Εφαρμόζει προγράμματα

ανακύκλωσης (RRR –Reduce, Reuse, Recycle). Πρασινίζει τα προϊόντα της με κατάλληλα υλικά, συσκευασία, διαδικασίες. Αλλάζει το εργασιακό της κλίμα, προσέχει τους ανθρώπους της, τις σχέσεις με κοινωνικές ομάδες.

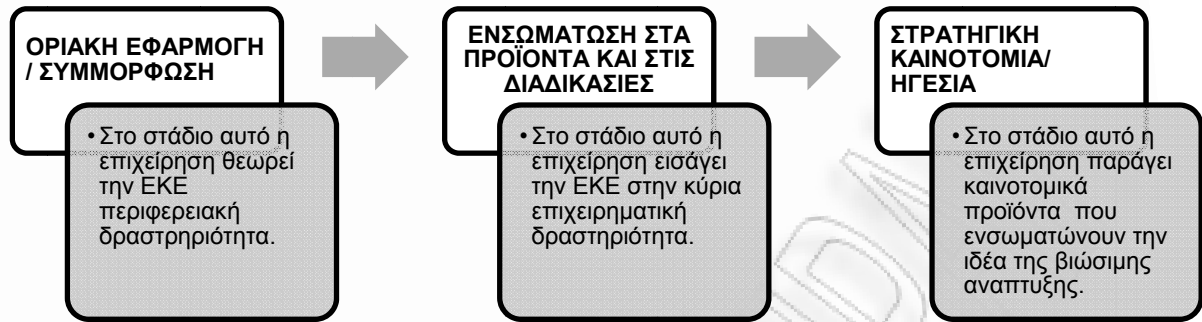
Οι δράσεις αυτές δεν σημαίνει ότι χρειάζονται μεγάλες επενδύσεις και κόστος. Το αντίθετο μάλιστα. Από την εξοικονόμηση υλικών, ενέργειας κλπ. προκύπτει όφελος. Έτσι μπορεί να μειώσει το κόστος της κύριας επιχειρηματικής δραστηριότητας, πράγμα που ελευθερώνει πόρους για επενδύσεις, ή βοηθά στην αντιμετώπιση της κρίσης με μείωση κόστους προϊόντων και υπηρεσιών.

Παράλληλα με την προσήλωση στις αξίες της ΕΚΕ κερδίζει τη δέσμευση των εργαζομένων της, την κοινωνική αναγνώριση. Έτσι χτίζει κεφάλαιο φήμης που βοηθά περισσότερο από τη μείωση κόστους στην περίοδο κρίσης. Το κεφάλαιο αυτό συμβάλλει. Οι καταναλωτές θα την προτιμήσουν, και μάλιστα είναι διατεθειμένοι να δώσουν κάτι παραπάνω αν ξέρουν ότι τα προϊόντα προέρχονται από κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση. Αυτό το επιβεβαιώνουν πολλές έρευνες.

Στάδιο 3: Στρατηγική καινοτομία, ηγεσία

Στο στάδιο αυτό η εταιρεία προχωρεί σε στρατηγική καινοτομία με βάση την βιώσιμη ανάπτυξη. Προσφέρει νέα καινοτομικά προϊόντα τα οποία ενσωματώνουν ιδέες της βιώσιμης ανάπτυξης, πχ οικολογικό ένδυμα με φυσικές ίνες βιολογικής παραγωγής, προϊόντα από φυσικά υλικά (πχ γνωστές ελληνικές εταιρείες στα καλλυντικά, στρώματα, κα.), ηθικό εμπόριο στις προμήθειες, μικροχρηματοδότηση με πιστώσεις για φτωχούς με κοινωνικές «εγγυήσεις».

Εταιρείες που φθάνουν σε τέτοια επίπεδα αλλάζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Εισάγουν καινοτομίες που τις διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό και δημιουργούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιτυγχάνουν μεγάλες αντιστάσεις στην κρίση λόγω της φήμης και των χαρακτηριστικών των τμημάτων πελατών που τις προτιμούν. Αν και αυτές είναι σε θέση να μειώσουν το κόστος μέσα από την εφαρμογή περιβαλλοντικής διαχείρισης που έχουν ήδη ενσωματώσει, έχουν τη δυνατότητα να καρπούνται κάποιου premium στις τιμολογήσεις τους και να έχουν πιο σταθερή πελατεία. Παράλληλα προσελκύουν τα καλλίτερα ταλέντα λόγω του ήθους που καλλιεργούν στο εργασιακό τους περιβάλλον και των αξιών που θεραπεύουν.



Διάγραμμα 4: Στάδια ανάπτυξης της ΕΚΕ

Συνολικά μεγαλύτερη αντοχή στην κρίση φαίνεται να έχουν εταιρείες που έχουν κάνει σημαντικά βήματα και έχουν εμβαθύνει σε τομείς τις ΕΚΕ. Που έχουν περάσει στην περιοχή του τρίτου σταδίου. Αυτές έχουν καλύτερες προοπτικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα.

4.4 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΕ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Είναι γεγονός ότι η επιδίωξη κερδοφορίας αποτελεί τον πρώτο κανόνα τις επιχειρηματικότητας. Σε θεωρητικό επίπεδο, η επιδίωξη αυτή έχει προτεραιότητα έναντι όλων των άλλων υποχρεώσεων. Συχνά, σε πρώτη φάση οι δαπάνες για την ΕΚΕ φαίνεται να μην συμβάλλουν στην κερδοφορία μιας επιχείρησης. Ωστόσο, αρκετές φορές αυτό δεν ισχύει. Η ΕΚΕ αποδίδει πολλαπλά οφέλη, τα οποία ωστόσο συχνά έχουν το μειονέκτημα ότι δεν μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν και να οριοθετηθούν καθώς δεν είναι πάντα οικονομικά (τουλάχιστον όχι άμεσα). Οι επιχειρήσεις έχουν ηθικούς και οικονομικούς λόγους για να είναι δραστηριοποιημένες με το θέμα της ΕΚΕ. Οι ηθικοί λόγοι είναι ξεκάθαροι. Με την εθελοντική εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ οι επιχειρήσεις δείχνουν τη θετική τους τοποθέτηση απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γίνονται πιο ανθεκτικές σε αιφνιδιασμούς και περιόδους κρίσης όπως και πιο θελκτικές τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τους εργαζόμενους και τους επενδυτές (Porter and Kramer, 2002).

Μερικές επιχειρήσεις, επίσης, θεωρούν την ΕΚΕ σαν σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης κινδύνων και της στρατηγικής τους για διατήρηση και επαύξησης της φήμης τους. Σε μια εποχή όπου η φήμη της επιχείρησης θεωρείται πλέον πολύτιμο στοιχείο της⁹, η υιοθέτηση της ΕΚΕ μπορεί να οικοδομήσει, σε όλους όσους εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με τις δραστηριότητές της, πιστότητα και εμπιστοσύνη (loyalty and trust), εξασφαλίζοντας έτσι ένα λαμπρό μέλλον (Bedggood and Nicholson, 2009). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να ενταχθούν σε ειδικούς χρηματιστηριακούς και τραπεζικούς δείκτες αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να προσελκύουν περισσότερες επενδύσεις και να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Οι López et.al. (2007), υποστηρίζουν ότι η ένταξη των επιχειρήσεων σε δείκτες αειφορίας είναι δείγμα ότι η ΕΚΕ είναι για τις επιχειρήσεις και τους επενδυτές ένα σημαντικό στρατηγικό κριτήριο για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Όμως υπάρχει πράγματι σύνδεση μεταξύ της ΕΚΕ και της οικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων; Περισσότερες από 100 εμπειρικές μελέτες έχουν δημοσιευθεί από το 1972 έως το 2000 πάνω στο εν λόγω θέμα. Στην πλειοψηφία τους (68%) τα αποτελέσματα έδειξαν θετική σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής συμπεριφοράς και οικονομικής επίδοσης (Margolis and Walsh, 2001). Οι ερευνητές καταλήγουν ότι, γενικά, υπάρχει θετική σχέση και οπωσδήποτε πολύ μικρή αρνητική σχέση μεταξύ των δύο.

Επιπλέον η ΕΚΕ μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την προσέλκυση και διατήρηση στελεχών. Αυτό που αναζητούν όλο και περισσότερο οι εργαζόμενοι πέρα από τις καλές αμοιβές και καλές προοπτικές, είναι να αισθάνονται υπερήφανοι για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται (MBR, 2009).

Μελέτη που έγινε από τον όμιλο Cherenon το 2001 έδειξε ότι το 78% των ερωτηθέντων θα προτιμούσαν να εργάζονται για μια επιχείρηση η οποία έχει εξαιρετική φήμη και τους πληρώνει μισθό που καλύπτει τις ανάγκες τους. Μόνο το 17% είπε ότι θα εργαζόταν για μια επιχείρηση με υψηλούς μισθούς αλλά πενιχρή φήμη. Διότι τα κίνητρα για εργασία κυρίως βασίζονται σε αξίες παρά σε χρηματικά ποσά. «Κάθε οργανισμός χρειάζεται αξίες, αλλά ένας αδύναμος οργανισμός τις χρειάζεται ακόμα περισσότερο» λέει ο Jack Welch, Διευθύνων Σύμβουλος της General Electrics. «Για τους διακεκριμένους υπαλλήλους υπάρχει μια επιλογή. Δουλεύουν για επιχειρήσεις σύμφωνες με τα δικά τους συστήματα αξιών. Εάν δεν θέλουν να δουλέψουν για μια εταιρεία που μολύνει με τη δράση της το

⁹ Ενδεικτικά υπολογίστηκε ότι το 96% της αξίας της Coca Cola αποτελείται από άυλα στοιχεία – φήμη, γνώση, εμπορικό σήμα. Για την Kellogg's αυτά υπολογίζονται στο 97% και για την American Express 84% (Interbrand 2000).

περιβάλλον δεν θα το κάνουν. Στο κάτω-κάτω οι άνθρωποι θέλουν να κρατούν το κεφάλι τους όρθιο όταν βρίσκονται μεταξύ συναδέλφων τους. Δεν θέλουν να αισθάνονται αμηχανία όταν χρειαστεί να πουν για ποιόν εργάζονται. Αυτές τις μέρες, μια ευγενής αποστολή και ένα εξέχον περιβάλλον εργασίας εκτιμάται ισάξια με ένα μεγαλύτερο γραφείο και την προοπτική προαγωγής».

Οι επιχειρηματικοί πρωταγωνιστές αναφέρουν ενθαρρυντικά αποτελέσματα για τις έως τώρα εμπειρίες τους: από τότε που η Novo Nordisk λάνσαρε το πρόγραμμα “Our Values in Action” που εναρμονίζει τους επιχειρηματικούς στόχους με τις αρχές για βιώσιμη ανάπτυξη, η εταιρεία παρατήρησε μια μείωση στην εναλλαγή του προσωπικού (staff turnover) της τάξεως του 5%. Παρόμοια, η Sears σημείωσε 20% μείωση στην εναλλαγή του προσωπικού από τότε που μπήκαν σε εφαρμογή προγράμματα ΕΚΕ.

Επιπρόσθετα, η ΕΚΕ μπορεί να μειώσει την συστηματική απουσία των εργαζομένων και να εξοικονομήσει για τις εταιρείες χρήματα μέσω αυξημένης παραγωγικότητας και μείωσης του κόστους πρόσληψης και εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που βελτιώνουν τις συνθήκες και πρακτικές εργασίας διαπιστώνουν μείωση των ελαττωματικών ή άχρηστων εμπορευμάτων.

Από την πλευρά του καταναλωτικού κοινού το ενδιαφέρον του για προϊόντα κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών φαίνεται να λαμβάνει όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις. Σύμφωνα με την πρώτη ευρωπαϊκή δημοσκόπηση για την ΕΚΕ από την Mori το 2003 (Ipsos-Mori, 2003), το 70% των ευρωπαίων καταναλωτών θεωρεί σημαντική τη δέσμευση μιας επιχείρησης απέναντι στην ΕΚΕ για τις αγορές τους. Επίσης, πάνω από το 40% δηλώνουν ότι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω για προϊόντα και υπηρεσίες που σέβονται ορισμένα πρότυπα.

Οι καταναλωτές του σήμερα εμφανίζονται πληροφορημένοι καλύτερα από κάθε άλλη φορά και το αυξημένο ενδιαφέρον τους αναφορικά με την ποιότητα και διαδικασίες παραγωγής μπορεί εν μέρει να αποδοθεί στα προβλήματα δημόσιας υγείας όπως οι διοξίνες, αρρώστιες στόματος και κάτω άκρων και σε αμφιβολίες για τα γενετικά τροποποιημένα τρόφιμα. Αυτά τα φλέγοντα ζητήματα έχουν καταστήσει τους καταναλωτές πιο επιφυλακτικούς έναντι των προϊόντων και των εταιρειών που τα παράγουν. Παρούσα έρευνα έδειξε ότι οι καταναλωτές δεν θέλουν μόνο ασφαλή για την υγεία τους προϊόντα αλλά και επιθυμούν να γνωρίζουν ότι αυτό που αγοράζουν παράγεται με κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο. Η προσοχή που δίνεται από τα Μέσα Μαζικής

Ενημέρωσης πάνω στα θέματα της παιδικής εργασίας και της μεταχείρισης των ζώων έχει συμβάλλει στο γεγονός ότι τα θέματα της ΕΚΕ έχουν πάψει πια να αποτελούν αποκλειστική ανησυχία για μια ξεχωριστή ομάδα καταναλωτών- ακτιβιστών.

Επιπλέον, οι καταναλωτές εντοπίζουν ένα μεγάλο κενό από την πλευρά των επιχειρήσεων αναφορικά με την γνωστοποίηση των κοινωνικών πρακτικών που αναλαμβάνουν (Mori Reputation Centre, Νοέμβριος 2003). «Η αποτελεσματική επικοινωνία φαίνεται να αποτελεί το χαμένο κρίκο στην πρακτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» λέει η Jenny Dawkins, διευθύντρια της μελέτης για την ΕΚΕ από το Mori. «Παρόλη την αποδοχή –και επιθυμία – του κοινού για περισσότερες πληροφορίες για την δραστηριότητα των επιχειρήσεων στον τομέα της ΕΚΕ, μονάχα τρεις στους δέκα (30%) μπορούν να ονομάσουν μια επιχείρηση που θεωρούν ότι είναι ιδιαίτερα κοινωνικά, περιβαλλοντικά και δεοντολογικά υπεύθυνη. Η βελτιωμένη επικοινωνία ιδιαίτερα στα σημεία αγοράς, ή ακόμα το μαζικό marketing με ένα ολοκληρωμένο θέμα ευθύνης, μπορεί να βοηθήσει στο κλείσιμο αυτού του κενού.»

Παρόλη τη γενική αποδοχή της εταιρικής ευθύνης όχι ως απλή έννοια αλλά ως επιτακτική ανάγκη, δεν λείπουν και τα επιχειρήματα εναντίον της. Ανάμεσα στα «κατά» περιλαμβάνονται οι απόψεις των οπαδών της ελεύθερης αγοράς, η οποίοι ισχυρίζονται ότι η επιχείρηση δεν έχει ούτε σαν σκοπό να επιδιώξει, ούτε τα μέσα για να πετύχει την άριστη διαχείριση των πόρων που θα αποδοθούν σε κοινωφελή έργα. Κάθε σχετική εμπλοκή της λοιπόν θα κατασπαταλήσει πόρους και θα την αποσπάσει από το κύριο έργο της χωρίς να αριστοποιήσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επιπλέον, θα δώσει περισσότερη δύναμη στα – ήδη πανίσχυρα – χέρια των επιχειρήσεων, συναινούν και οι αντίπαλοι της ελεύθερης αγοράς. Δεν πρέπει οι επιχειρήσεις να υποκαταστήσουν το κράτος. Ούτε πρέπει να επιτραπεί η μετακύληση του κόστους που συνεπάγεται η ανάληψη των εταιρικών ευθυνών, στους τελικούς καταναλωτές.

Από την άλλη μεριά, σύγχρονοι διανοητές, μελετητές των επιχειρήσεων – Keynes, Mayo, Drucker – συμφωνούν ότι οι επιδράσεις της λειτουργίας των μεγάλων επιχειρήσεων είναι πλέον υπερβολικά σημαντικές για να αγνοηθεί η ευθύνη των φορέων τους ότι η αποδοχή και ορθή διαχείριση αυτής της ευθύνης, μακροπρόθεσμα θα λειτουργήσει θετικά τόσο υπέρ των επιχειρήσεων όσο και υπέρ του φυσικού και κοινωνικού τους περιβάλλοντος.

Οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν αποκομμένες από τον υπόλοιπο κόσμο. Από τότε που πρωτοεμφανίστηκε το εμπόριο, οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων επηρεάζονται τόσο

από εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες. Οι συνθήκες της αγοράς, τα νέα μοντέλα επιχειρηματικών δράσεων, οι σχέσεις της επιχείρησης με τους εργαζόμενους σε αυτήν, οι κοινωνικές τάσεις και ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται η κοινωνία τις επιχειρήσεις, όλα αυτά επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά τους και διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Σήμερα υπάρχουν πρόσθετες και σημαντικές πιέσεις τις οποίες οι επιχειρήσεις οφείλουν να λάβουν υπόψη αν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Μερικές εκ των οποίων είναι η παγκοσμιοποίηση των αγορών, ο τρόπος κατανομής του πλούτου, η διακυβέρνηση και οι κανονιστικές διατάξεις, οι προβληματισμοί για το περιβάλλον, και οι γρήγορα μεταβαλλόμενες προσδοκίες της κοινωνίας.

Όλα τα παραπάνω μπορεί να μη δείχνουν πάντα ότι η ΕΚΕ είναι από τα πλέον πιεστικά θέματα που αφορούν τις επιχειρήσεις. Όμως, όλο και περισσότερο οι παραπάνω παράγοντες γίνονται σημαντικοί, διαμορφώνουν τη στάση των ανθρώπων απέναντι στις επιχειρηματικές δραστηριότητες γενικά αλλά και των επιχειρήσεων ξεχωριστά. Όλο και περισσότεροι καταναλωτές επιλέγουν προϊόντα επιχειρήσεων που λειτουργούν με ηθικό τρόπο. Εκείνες οι επιχειρήσεις που δηλώνουν ανοιχτά ότι καθοδηγούνται από κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές αξίες είναι πολύ περισσότερο από πιθανό να επιτύχουν οικονομικά.

Η υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών στην επιχειρηματική πολιτική θα δώσει ώθηση στην αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης κάθε εταιρείας με την αποστολή ενός ξεκάθਾਰου μηνύματος προς όλους όσους επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις δραστηριότητες της – αλλά μπορούν και να τις επηρεάσουν – ότι ουσιώδη θέματα που αντιμετωπίζει η κοινωνία είναι ουσιώδη και για όλες τις επιχειρήσεις. Η εμπειρία διδάσκει ότι η μακροπρόθεσμη ευδοκίμηση των επιχειρήσεων περνά μέσα από την κοινωνική αποδοχή της συμπεριφοράς τους. Αυτό εξηγεί τόσο την υιοθέτηση και διατυμπάνιση της αειφορικής συμπεριφοράς πολλών πολυεθνικών εταιρειών όσο και τις νομοθεσίες και παραινέσεις για εξορθολογισμό της εταιρικής δράσης που προέρχονται από το «ιερατείο» της καπιταλιστικής ανάπτυξης όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, τη Διεθνή Τράπεζα και τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου.

4.5 ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

4.5.1 Η Τριπλή Βασική Αρχή (Triple Bottom Line)

Η Ε.Κ.Ε. βασίζεται στην αρχή ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να ενεργήσουν ως απομονωμένες οικονομικές οντότητες των οποίων η λειτουργία αποσυνδέεται από την ευρύτερη κοινωνία. Οι παραδοσιακές απόψεις για την ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα αντικαθίστανται από τις στρατηγικές βιωσιμότητας που μετρώνται από τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνέπειες, καλούμενες ως η τριπλή κατώτατη γραμμή.

Η μέθοδος αποτίμησης με βάση την Τριπλή Βασική Αρχή (TBL) επεκτείνει το πλαίσιο με βάση το οποίο μέχρι στιγμής συντάσσει τον απολογισμό της μια επιχείρηση και λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις οικονομικές εκβάσεις αλλά και την περιβαλλοντική και την κοινωνική απόδοση (Beardsell, 2008).

Σε αυτό το σημείο οι Τρεις Βασικές Αρχές μπορούν να καθοριστούν ως εξής:

- Οικονομική Βασική Αρχή: αν και η κύρια έμφαση δίδεται στη χρηματοοικονομική απόδοση, περιλαμβάνει επίσης ευρύτερα οικονομικά ζητήματα όπως τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και τη διατήρηση του "ανθρώπινου κεφαλαίου της" (δηλ. του ανθρώπινου δυναμικού της).
- Περιβαλλοντική Βασική Αρχή: ο αντίκτυπος των προϊόντων ή των διαδικασιών στο περιβάλλον, συν τη φύση των σχετικών με την επιχείρηση εκπομπών ατμοσφαιρικών ρύπων και των αποβλήτων και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση τα διαχειρίζεται.
- Κοινωνική Βασική Αρχή: ο αντίκτυπος της παραγωγής και κατανάλωσης των προϊόντων ή των διαδικασιών στις κοινωνικές πτυχές, όπως η εργασία, το ανθρώπινο δυναμικό, η κεφαλαιακή ανάπτυξη, η υγεία, η ασφάλεια και οι κοινωνικές ανησυχίες.

Η μέτρηση με την TBL παρέχει τις πληροφορίες για την υποβολή της έκθεσης Ε.Κ.Ε. και τη βάση για τη βελτιστοποίηση της TBL. Η ολοκληρωμένη αποτίμηση με την TBL και η υποβολή έκθεσης υπονοούν ότι τα τρία μέτρα της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας ενσωματώνονται σε μια ενιαία μέτρηση.

Έτσι, παραδείγματος χάριν, τα οικονομικά μέτρα προστιθέμενης αξίας προσαρμόζονται έτσι ώστε να λαμβάνουν υπόψη και τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές διαστάσεις. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας προσέγγισης είναι ο Δείκτης της Βιώσιμης Οικονομικής Ευημερίας (ISEW) που αναπροσαρμόζει κανονικά μέτρα όπως το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) με την αφαίρεση των δαπανών που σχετίζονται με ανισότητες, μείωση των πόρων και όλων των μορφών περιβαλλοντικής ρύπανσης.

Πράγματι οι επιχειρήσεις φαίνεται να υιοθετούν την Τριπλή Βασική Αρχή στη στρατηγική τους, αναγνωρίζοντας έτσι την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση των πράξεων τους και να γνωστοποιήσουν αυτή τους τη θέση ώστε να επιτύχουν μια θετική εικόνα ικανή να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά τους και να διαφοροποιηθούν από τους αντιπάλους τους. Τον Σεπτέμβριο του 2002 δημοσιεύθηκε μελέτη που διεξήχθη για λογαριασμό της PricewaterhouseCoopers, σε δείγμα 153 CFO's και Managing Directors πολυεθνικών εταιρειών στις ΗΠΑ και 98 πολυεθνικών στη Δυτική Ευρώπη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στη Δυτική Ευρώπη το 68% των μεγάλων επιχειρήσεων προβαίνουν σε εκθέσεις σχετικά με την ΕΚΕ επιπρόσθετα των απαιτούμενων χρηματοοικονομικών εκθέσεων ενώ στις ΗΠΑ το 41%. Συγκεκριμένα, ανά κατηγορία της τριπλής κατώτατης γραμμής τα στοιχεία έχουν ως ακολούθως (PriceWaterhouseCoopers, 2002):

- Οικονομική Διάσταση: 98% στη Δυτική Ευρώπη, 93% στις ΗΠΑ
- Κοινωνική Διάσταση: 78% στην Ευρώπη, 65% στις ΗΠΑ
- Περιβαλλοντική Διάσταση: 78% για την Ευρώπη, 52% για τις ΗΠΑ

«Η Τριπλή Βασική Αρχή ξεκίνησε νωρίτερα στην Ευρώπη και εξελίσσεται περαιτέρω εκεί παρά στις ΗΠΑ» λέει ο Sunny Misser, Global and U.S. Leader of PricewaterhouseCoopers' Sustainability Practice. «Με την υπάρχουσα κατάρρευση της εμπιστοσύνης στις χρηματοοικονομικές εκθέσεις, οι μεγάλες εταιρείες αντιμετωπίζουν αυξανόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες από τα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders) και θεωρούνται υπεύθυνες της συμπεριφοράς και των δράσεων τους περισσότερο από κάθε άλλη φορά. Η Τριπλή Κατώτατη Γραμμή είναι ένα δραστικό βήμα στην παροχή αυξημένης διαφάνειας και ενός διευρυμένου πλαισίου λήψης αποφάσεων στους μετόχους.»

Ο Misser επισημαίνει ότι «ορισμένα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη ίσως αντιμετωπίσουν προκλήσεις καλούμενα να δημοσιεύσουν ένα τριπλό αποτέλεσμα, καθώς τα εργαλεία μέτρησης της κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδοσης βρίσκονται ακόμα σε φάση

ανάπτυξης.» και ολοκληρώνει «Υπό τις ισχύουσες συνθήκες, οι κοινωνικές εκθέσεις αποτελούν ένα κύριο τρόπο για τις επιχειρήσεις να αποκαλύψουν σημαντικές μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες με οικονομικό ωστόσο αντίκτυπο. Είναι η στιγμή για τις εταιρείες να αδράξουν την ευκαιρία.»

4.5.2 Διεθνή Πρότυπα και Δείκτες Μέτρησης ΕΚΕ

Οι πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και τα εργαλεία με τα οποία μετράται η απόδοσή τους θα είναι προφανώς πιο αποτελεσματικά εάν ενταχθούν σε μια συντονισμένη προσπάθεια που θα αφορά όλους τους προς επίτευξη κοινούς στόχους, με την υιοθέτηση σαφών κριτηρίων ή δεικτών σύγκλισης.

Ο εθελοντικός χαρακτήρας της ΕΚΕ δικαιολογεί το γεγονός ότι δεν υπάρχουν σαφή και κοινά κριτήρια. Πάντως, η Ευρωπαϊκή Ένωση στηρίζει τη στρατηγική της για την προώθηση της ΕΚΕ σε συγκεκριμένες αρχές, όπως είναι η αναγνώριση της εθελοντικής φύσης της ΕΚΕ, η ανάγκη για αξιοπιστία και διαφάνεια των πρακτικών και η ισορροπημένη προσέγγιση της ΕΚΕ, ώστε να περιλαμβάνει οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, καθώς και τα συμφέροντα των καταναλωτών.

Η Ε.Ε. με γνώμονα την προώθηση του θεσμού της ΕΚΕ ως κίνητρο για την αύξηση της βιώσιμης ανάπτυξης και της καλής διακυβέρνησης στις αναπτυσσόμενες χώρες έχει σχεδιάσει συγκεκριμένους στόχους (Commission of the European Communities, 2006), όπως:

- α) η αύξηση των γνώσεων σχετικά με τον θετικό αντίκτυπο της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις και στις κοινωνίες στην Ευρώπη και στο εξωτερικό και ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες,
- β) η ανάπτυξη της ανταλλαγής εμπειρίας και ορθών πρακτικών μεταξύ των επιχειρήσεων,
- γ) η προώθηση της ανάπτυξης δεξιοτήτων διαχείρισης της ΕΚΕ,
- δ) η προώθηση της ΕΚΕ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά και
- ε) η διευκόλυνση της σύγκλισης και της διαφάνειας πρακτικών και εργαλείων.

Δεδομένου ότι η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων στις μέρες μας αναγνωρίζεται ως ένα από τα πιο βασικά κριτήρια βιώσιμης ανάπτυξης, με προοπτικές να υπερεκτιμηθεί μελλοντικά, δημιουργείται αυτονόητα η ανάγκη να υπάρξουν μέθοδοι ελέγχου, αξιολόγησης και μέτρησης αυτών των επιδόσεων.

Η Ε.Ε. αν και έχει θεσπίσει κανονιστικό πλαίσιο για την προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και για την προστασία των εργασιακών δικαιωμάτων που αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη κανόνων δεοντολογίας που προάγουν το ευ ζην, την επιμόρφωση και την ανάπτυξη, δεν έχει θεσπίσει κοινούς δείκτες μέτρησης ΕΚΕ.

Στη διεθνή αγορά πάντως παρατηρούμε ανεξάρτητους οργανισμούς να έχουν υιοθετήσει δείκτες μέτρησης ΕΚΕ των επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν μεγάλη απήχηση στους καταναλωτές. Στην Ελλάδα οι μεγάλες σε κεφαλαιοποίηση εταιρείες, που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, εκ των συνθηκών έχουν υποχρεωθεί να εναρμονιστούν με τέτοιους δείκτες.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι δείκτες μέτρησης ΕΚΕ αποτελούν εργαλεία που δίνουν στοιχεία για την αποτελεσματικότητα και την απόδοση της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, η συμμετοχή μιας εταιρείας σε φορέα, διεθνή οργανισμό ή δίκτυο για την προώθηση πρακτικών ΕΚΕ, ακόμα κι αν πρόκειται για το Οικουμενικό Σύμφωνο Global Compact, αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για την αξιολόγησή της, αλλά δεν δείχνει τον βαθμό της αποτελεσματικότητάς της σε θέματα ΕΚΕ. Η διάκριση είναι απαραίτητη για να αποκωδικοποιήσει κάποιος τα επικοινωνιακά μηνύματα των εταιρειών, τα οποία συνήθως λανθασμένα εξισώνονται.

Για παράδειγμα, αν μια εταιρεία μπορεί να ενταχθεί στο δίκτυο Global Compact¹⁰, θα πρέπει να ακολουθήσει την τυπική διαδικασία, δηλαδή να στείλει επιστολή στον ΟΗΕ στην οποία να εκφράζει τη ρητή πρόθεσή της για υιοθέτηση των 10 αρχών, με ταυτόχρονη αναφορά ενός τουλάχιστον παραδείγματος πρακτικής εφαρμογής μίας ή περισσότερων από τις δέκα αρχές. Έτσι, θα καταγραφεί στον κατάλογο του Οικουμενικού Συμφώνου, αλλά σε διάστημα δύο ετών θα πρέπει να έχει επιδείξει πρόοδο, καθώς θα αξιολογηθεί από την αναφορά κοινωνικού απολογισμού που θα δημοσιεύσει. Εάν δεν ικανοποιήσει τους ελεγκτές και τα υψηλά απαιτούμενα, έχει προθεσμία περίπου 6 μηνών για να συμμορφωθεί πριν διαγραφεί.

¹⁰ <http://www.unglobalcompact.org> Το Οικουμενικό Σύμφωνο αποτελεί ένα πλαίσιο για τις επιχειρήσεις σύμφωνα με το οποίο ευθυγραμμίζουν τις λειτουργίες και στρατηγικές τους με 10 παγκόσμια αποδεκτές αρχές στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των συνθηκών εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Ως η μεγαλύτερη, παγκόσμια πρωτοβουλία εταιρικής υπευθυνότητας –με χιλιάδες συμμετέχοντες από περισσότερες από 100 χώρες- το Οικουμενικό Σύμφωνο έχει ως πρωταρχικό στόχο την οικοδόμηση και προώθηση της κοινωνικής νομιμότητας των επιχειρήσεων και των αγορών. Μία επιχείρηση που υπογράφει το Οικουμενικό Σύμφωνο αποδέχεται ότι εταιρικές πρακτικές στηριζόμενες σε παγκόσμιες αρχές, συμβάλλουν σε μία σταθερότερη, δικαιότερη και περιεκτικότερη παγκόσμια αγορά και βοηθούν στην οικοδόμηση ευημερούντων και ακμαζουσών κοινωνιών.

Ένας δείκτης ΕΚΕ, με βάση τις παρατηρήσεις εξειδικευμένων συμβούλων και ακαδημαϊκών, θα πρέπει να μελετά τουλάχιστον πέντε τομείς (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, 2009):

- i. Θέση της επιχείρησης στην αγορά: Θα πρέπει δηλαδή να ερευνά τις συνθήκες του ανταγωνισμού και την καταναλωτική συμπεριφορά, ενώ απαιτείται να γίνεται ειδική έρευνα για τα άτομα με ειδικές ανάγκες.
- ii. Περιβάλλον: Μελετάται η κατανάλωση ενέργειας, η χρήση νερού και οι τρόποι διαχείρισης των αποβλήτων που παράγει η επιχείρηση. Η προστασία του περιβάλλοντος, με μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, αζώτου, ραδιενέργειας, αποτελούν σημαντικά κριτήρια, ενώ αξιολογούνται τα συγκεκριμένα μέτρα που λαμβάνονται για τη λειτουργία της επιχείρησης με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον.
- iii. Εργασία: Το περιβάλλον της εργασίας, αλλά και στοιχεία για το συνολικό εργατικό δυναμικό, με βάση το γένος, τη φυλή, την ηλικία, την απασχόληση ατόμων με ειδικές ανάγκες, αποτελούν στοιχεία που μελετώνται. Άλλα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται στις μετρήσεις είναι ο αριθμός πιθανών ατυχημάτων, οι νομικές κυρώσεις σε θέματα υγιεινής, ασφάλειας και «ίσων ευκαιριών», καθώς και τα πιθανά κρούσματα μη επαγγελματικής συμπεριφοράς. Κάποιες εξελίξεις στην εταιρεία που μπορεί να επηρεάσουν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως εξαγορές και συγχωνεύσεις, είναι ορισμένες ακόμη παράμετροι που αξιολογούνται.
- iv. Κοινωνία: Σε αυτόν τον τομέα μετράται η χρηματική αξία των χορηγήσεων και δωρεών ως ποσοστό των κερδών προ φόρων, ενώ αξιολογείται και ο συνολικός χρόνος των εργαζομένων σε φιλανθρωπικές και κοινωνικές εκδηλώσεις.
- v. Ηθική: Εξετάζονται επίσης στοιχεία σχετικά με φαινόμενα δωροδοκίας, διαφθοράς κ.ά. Τα εργαλεία για την αποτελεσματικότητα των καλών πρακτικών ελέγχονται για την αξιοπιστία τους από διεθνή πρότυπα σε σχέση με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί με βάση τις παραπάνω επισημάνσεις, καθώς πρέπει να δίνουν επαρκή στοιχεία για τη συγκριτική αξιολόγηση επιχειρήσεων ως προς τις επιδόσεις τους σε τομείς ΕΚΕ.

Ο Δείκτης Εταιρικής Ευθύνης (Corporate Responsibility Index)

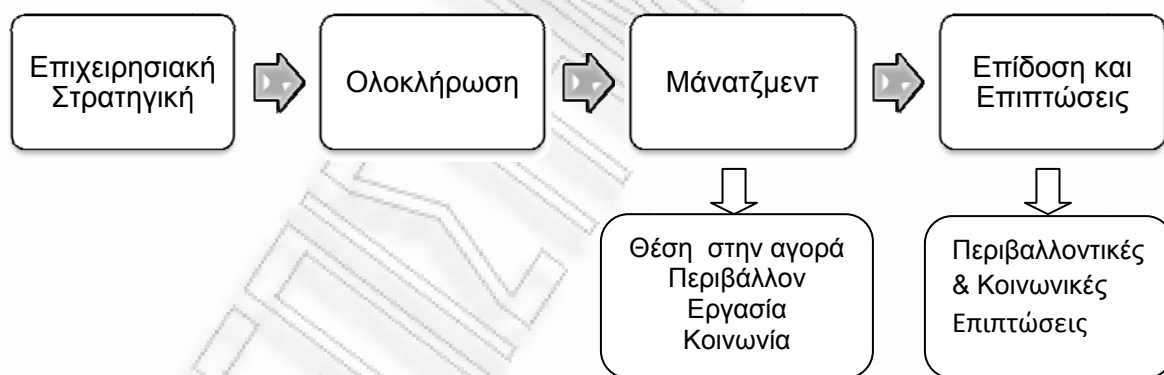
Το CR Index είναι ο πιο σημαντικός διεθνώς δείκτης μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και χρησιμοποιείται ως εθνικός δείκτης ΕΚΕ σε διάφορες χώρες. Είναι ένα αποδεδειγμένο, περιεκτικό

επιχειρηματικό εργαλείο διαχείρισης που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν την καλύτερη πρακτική σε όλους τους τομείς της εταιρικής ευθύνης. Αναπτύχθηκε μετά από διαβουλεύσεις με την επιχείρηση και αξιολογεί το βαθμό στον οποίο υπεύθυνες και βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές ενσωματώνονται μέσα στην εταιρική στρατηγική και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης.

Όπως διευκρινίζεται στο σχήμα παρακάτω, το CRI παρέχει επίσης μια συγκριτική μέτρηση επιδόσεων για τις επιχειρήσεις για να αξιολογήσει τη διαχείρισή και την απόδοσή τους σε τέσσερις βασικούς εταιρικούς άξονες ευθύνης:

1. Τη θέση της επιχείρησης στην αγορά (marketplace)
2. Το περιβάλλον (environment)
3. Την εργασία (workplace)
4. Την κοινωνία (community)

Διάγραμμα 5: Τα 4 σημεία Μέτρησης της Επίδοσης του CRI



Πηγή: Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, <http://www.cri.org.gr>

Για τον πρώτο άξονα, οι βασικές μεταβλητές είναι 5 και αφορούν τόσο στις συνθήκες ανταγωνισμού όσο και στην ικανοποίηση των καταναλωτών. Ειδική είναι η πρόβλεψη για τα άτομα με ειδικές ανάγκες και για το κατά πόσον η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες αυτής της κατηγορίας ατόμων, αλλά και -σε γενικότερο επίπεδο- τον βαθμό ικανοποίησης των καταναλωτών και την ύπαρξη ή μη καταγγελιών εκ μέρους τους τόσο σε θέματα αγαθών και υπηρεσιών όσο και σε θέματα διαφήμισης.

Για τον δεύτερο άξονα, το περιβάλλον, ο δείκτης εξετάζει τόσο τη συνολική κατανάλωση

ενέργειας, τη χρήση νερού, αλλά και το συνολικό βάρος των αποβλήτων που παράγει. Παράλληλα, γίνεται ειδική μνεία σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, όπως η εκπομπή διοξειδίου του άνθρακος, αζώτου, ραδιενέργειας, αλλά και στα μέτρα που λαμβάνονται για την "πράσινη" φιλική λειτουργία της επιχείρησης.

Παράλληλα, για τον τρίτο άξονα, την εργασία και το περιβάλλον εργασίας, τα μέτρα που λαμβάνονται υπόψη είναι σημαντικά. Μετρήσεις για το συνολικό εργατικό δυναμικό βάσει γένους, φυλής, ηλικίας και για την ύπαρξη ατόμων με ειδικές ανάγκες αποτελούν τον πυρήνα που αφορά στο εργατικό δυναμικό. Παράλληλα, ο αριθμός των ατυχημάτων, οι νομικές κυρώσεις σε θέματα υγιεινής, ασφάλειας και "ίσων ευκαιριών", καθώς και τα κρούσματα "ανάρμοστης" και μη επαγγελματικής συμπεριφοράς αποτελούν άλλες μεταβλητές του άξονα.

Παράλληλα, στη μέτρηση του δείκτη λαμβάνονται υπόψη οι επιδράσεις από εξαγορές, συγχωνεύσεις, μειώσεις μεγέθους, οι διαδικασίες αναδιάρθρωσης στο εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά και η αξία των προγραμμάτων επιμόρφωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων στους κόλπους της επιχείρησης.

Τέλος, στα θέματα της κοινωνίας, η ποσοτική διάσταση περιλαμβάνει τη χρηματική αξία των χορηγήσεων και δωρεών ως ποσοστό των κερδών προ φόρων και τον συνολικό χρόνο των εργαζόμενων σε φιλανθρωπικές και κοινωνικές εκδηλώσεις (Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, www.cri.org.gr).

Οι κοινωνικοί Δείκτες του Χρηματιστηρίου

Οι κοινωνικοί δείκτες του χρηματιστηρίου είναι χρήσιμα σημεία αναφοράς γιατί δείχνουν τη θετική επίδραση που έχει η λεπτομερής ανάλυση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων με κοινωνικά κριτήρια (Πράσινο Βιβλίο, 2001). Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι οι παρακάτω:

- Ο Dow Jones Sustainability Index¹¹ είναι ο πρώτος παγκόσμιος δείκτης αειφορίας που δημιουργήθηκε το 1999. Είναι μια οικογένεια 20 διαφορετικών δεικτών που χρησιμοποιούνται για αναγνώριση και παρακολούθηση της επίδοσης επιχειρήσεων που

¹¹ http://www.sustainability-index.com/07_html/sustainability/corpsustainability.html

λειτουργούν αιφροδικά. Επιχειρήσεις, ΜΚΟ, και κυβερνητικά υπουργεία συχνά αναφέρονται στον DJSGI για να δείξουν ότι η ενσωμάτωση οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών παραγόντων στις εταιρικές πρακτικές και διαχείριση αυξάνει την μετοχική αξία και τη διαφάνεια στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι τιμές του δείκτη αποτυπώνονται σε δολάρια και σε ευρώ, ενώ τον DJSI διαχειρίζεται η εταιρεία διαχείρισης πόρων SAM.

- Ο FTSE4Good¹² δημιουργήθηκε το 2001 από τον Όμιλο FTSE και περιλαμβάνει περιβαλλοντικά κριτήρια. Έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση των επιδόσεων των εταιρειών που πληρούν διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα εταιρικής ευθύνης και για να διευκολύνει τις επενδύσεις αυτών των επιχειρήσεων.
- Ο Fortune υιοθετεί μια σειρά από κριτήρια, όπως η ποιότητα της διοίκησης, η ποιότητα των προϊόντων, η καινοτομία, η μακροχρόνια επενδυτική αξία, η ικανότητα προσέλκυσης ταλαντούχων εργαζομένων, η ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον και στην κοινωνία και η προσεκτική χρήση του ενεργητικού της επιχείρησης.
- Ο Domini 400 Social Index¹³ είναι ένας αγοραίος δείκτης κοινών μετοχών σταθμισμένης κεφαλαιοποίησης. Παρατηρεί την επίδοση 400 αμερικανικών επιχειρήσεων που περνούν πολλαπλά κοινωνικά κριτήρια. Ο Δείκτης αποτελείται προσεγγιστικά από 250 εταιρείες που περιλαμβάνονται στον the S&P 500 Index, περίπου 100 επιπρόσθετες μεγάλες επιχειρήσεις που δεν περιλαμβάνονται στον S&P 500 και άλλες 50 επιχειρήσεις με ιδιαίτερως ισχυρά κοινωνικά χαρακτηριστικά.

ISO 26000 για την ΕΚΕ

Για το ISO 26000 και την ανάπτυξη Οδηγιών Κοινωνικής Ευθύνης συνεργάστηκαν 68 χώρες, 59 οργανισμοί (EFQM, WHO, IOE, Accountability, GRI, ICC, ICMM, SAI, Transparency Int., UNSD) και πάνω από 320 εταιρείες, μαζί με οργανώσεις καταναλωτών και συλλόγους.

Το συγκεκριμένο πρότυπο-οδηγία για την Κοινωνική Υπευθυνότητα δεν είναι ένα πρότυπο πιστοποίησης, όπως το 9001 ή το 14001. Δεν περιγράφει απαιτήσεις για ένα νέο σύστημα διαχείρισης που αφορά την κοινωνική ευθύνη, αλλά παρέχει καθοδήγηση στις επιχειρήσεις για να λειτουργήσουν με κοινωνικώς υπεύθυνο τρόπο.

¹² www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

¹³ www.domini.com/about-domini/index.htm

Είναι ένα κείμενο με παγκόσμια αποδοχή και ταυτόχρονα τοπική εφαρμογή, ένα εργαλείο που βοηθάει κάθε οργανισμό να αναγνωρίσει τα θέματα Κοινωνικής Υπευθυνότητας που συνδέονται με τη δραστηριότητά του. Είναι ένας οδηγός που βοηθάει κάθε οργανισμό να διασαφηνίσει ποια υφιστάμενα εργαλεία (αρχές, κώδικες, οδηγίες, πρότυπα) είναι κατάλληλα, ώστε να αξιολογήσει και να διαχειριστεί την επίδοσή του σε θέματα Κοινωνικής Υπευθυνότητας. Σημειώνεται ότι το ISO 26000 δεν είναι πρότυπο για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης και δεν είναι πιστοποιήσιμο (ISO, 2008).

Πράσινη Βίβλος

Οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλες εταιρείες, συνεργάτες, το Δημόσιο ή τους καταναλωτές. Οι πρακτικές για να επιτευχθεί καλύτερη ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο, να ενθαρρυνθεί η ποικιλία του εργατικού δυναμικού ή να αναπτυχθούν προοπτικές σταδιοδρομίας θα μπορούσαν να έχουν ευεργετικές επιπτώσεις στο κέρδος μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας, του χαμηλότερου ρυθμού εναλλαγής του προσωπικού, της μεγαλύτερης αποδοχής των αλλαγών και μιας πιο αξιόπιστης παραγωγής. Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο (2001), συχνά είναι προς όφελος των εταιρειών να κάνουν περισσότερα από όσα απαιτούνται νομίμως στις διαπραγματεύσεις τους με τους κύριους εταίρους τους. Ο σεβασμός και η καλή φήμη του εργοδότη αποτελούν υψηλής αξίας εμπορεύσιμα προϊόντα.

Τα δίκτυα

Ορισμένοι από τους αναγνωρισμένους φορείς που εργάζονται για την προώθηση της ΕΚΕ είναι το ευρωπαϊκό Δίκτυο για την ΕΚΕ, που οποίου μέλος είναι και το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, η λίστα ελέγχου Context που παρέχει συμβουλές σχετικά με την ευθύνη των επιχειρήσεων, το Global Reporting Initiative που είναι ο οργανισμός που θέσπισε τα διεθνή πρότυπα αειφορίας και η δραστηριότητά του έχει να κάνει με την υποβολή εκθέσεων για τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις. Επίσης, το EFQM Framework for CSR που παρέχει σε μια επιχείρηση τις οδηγίες για το πώς να προσδιορίσει τις κοινωνικές περιβαλλοντικές και οικονομικές επιδράσεις και να βελτιώσει στη συνέχεια αυτές τις επιδράσεις υιοθετώντας καλές πρακτικές στο πλαίσιο της στρατηγικής της, αλλά και στην καθημερινή διαχείριση (Ναυτεμπορική, 2008).

4.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Θα πρέπει να υιοθετούνται νέος εξοπλισμός και νέες πολιτικές για να προωθείται ένα προφίλ πιο προσανατολισμένο στην ΕΚΕ ή η κοινωνική δραστηριοποίηση επιβαρύνει τον προϋπολογισμό μιας εταιρίας σημαντικά, οδηγώντας έτσι σε μια χειρότερη εικόνα των κερδών όσο αυξάνονται τα έξοδα λειτουργίας; Με άλλα λόγια, θα πρέπει μια εταιρία να θυσιάσει ένα σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού της για να βελτιώσει την εικόνα της ενισχύοντας το κοινωνικό της προφίλ; Αυτή η αντιπαράθεση παρακίνησε τους ερευνητές να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Οικονομικής Απόδοσης έτσι ώστε να αξιολογήσουν την εγκυρότητα των ανησυχιών σχετικά με έναν συμβιβασμό μεταξύ επένδυσης στην ΕΚΕ και κερδοφορίας (McWilliams and Siegel, 2000).

Από τη μια μεριά, οι υποστηρικτές μιας αρνητικής σχέσης υποστηρίζουν ότι οι επενδύσεις στην ΕΚΕ επιφέρουν επιπρόσθετα έξοδα σε σχέση με την υποβολή κοινωνικών και περιβαλλοντικών εκθέσεων, εφαρμόζοντας στρατηγικές που θα συμμορφώνονται προς φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες, εκπαιδεύοντας το προσωπικό, έξοδα εμπορικής εκμετάλλευσης και διαφήμισης, διατήρηση εγκαταστάσεων σε οικονομικά μη ακμάζουσες τοποθεσίες, εκτεταμένες δαπάνες σε φιλανθρωπίες (McGuire et al., 1988). Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι οι εταιρίες που δρουν υπεύθυνα υφίστανται ένα ανταγωνιστικό μειονέκτημα, επειδή υφίστανται δαπάνες που θα μπορούσαν να αποφευχθούν.

Αυτή η επιβάρυνση γίνεται ακόμη πιο βαριά για μικρότερες εταιρίες όπου η επένδυση χρημάτων στη βελτίωση των σχεδίων παραγωγής ή στην υποβολή κοινωνικών εκθέσεων είναι μια πολυτέλεια. Ωστόσο, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και οι πολυεθνικές εταιρίες μπορούν να απολαμβάνουν τα οφέλη από οικονομίες κλίμακας και να απορροφούν αυτά τα έξοδα με σημαντικά μικρότερη έκθεση σε κίνδυνο. Αυτά τα έξοδα δεν αυξάνονται το ίδιο μεταξύ των εταιριών. Οι επενδύσεις κεφαλαίου και τεχνολογικού εξοπλισμού εμπεριέχουν σημαντικά σταθερά έξοδα. Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο της απόδοσης, τόσο πιο χαμηλά είναι τα έξοδα ανά μονάδα εισαγωγής που χρησιμοποιείται ως πόρος (McWilliams and Siegel, 2000). Εξοικονομήσεις δαπανών προκύπτουν από κοινή παραγωγή χαρακτηριστικών ΕΚΕ για διάφορα σχετικά προϊόντα, ανταλλαγή πληροφοριών για την έρευνα και την ανάπτυξη, από κανάλια διανομής, τροφοδοσίας ή εμπορικής εκμετάλλευσης ή ελαχιστοποιώντας τα έξοδα συνδιαλλαγών.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν τη θετική επίδραση των επενδύσεων ΕΚΕ στην οικονομική απόδοση. Αναγνωρίζουν σε αυτές τις στρατηγικές ΕΚΕ μια κατάσταση που αποφέρει κέρδος και στις δύο περιπτώσεις. Όχι μόνο θα αυξήσει η εταιρία τα κέρδη της καθώς οι πελάτες αντιδρούν θετικά σε ένα «πιο πράσινο» και πιο κοινωνικά προσανατολισμένο «προϊόν» αλλά επίσης η ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί ως μια επένδυση που μακροπρόθεσμα ανταμείβει (Burke and Longdon, 1996), καθώς οι Κοινωνικά Υπεύθυνες Επενδύσεις μπορεί να αναγνωρίζουν προβληματικές περιοχές όπου οι πόροι κατανέμονται λανθασμένα ή γίνεται κατάχρησή τους.

Από 80 μελέτες για την ΕΚΕ που έχει εξετάσει το London Business School οι 42 έδειξαν θετική επίδραση, οι 19 δεν έδειξαν κάποια σχέση, οι 15 έδειξαν μεικτά αποτελέσματα και μόνο οι 4 φανέρωσαν αρνητική επίδραση. Ορισμένα παραδείγματα από τις εν λόγω μελέτες είναι τα ακόλουθα:

- Εταιρίες με επίσημη δέσμευση σε κώδικες συμπεριφοράς – αξίες και επιχειρηματικές πρακτικές- πληρούν καλύτερα 3 από 4 χρηματοοικονομικά κριτήρια σε σύγκριση με εταιρίες που δεν έχουν προβεί σε μια τέτοια δέσμευση. Επιπλέον, αυτές οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν κέρδη κατά 18% περισσότερα υψηλότερα από τον μέσο όρο.
- Μια μελέτη μετόχων διακεκριμένων εταιρειών – συμπεριλαμβανομένων των Coca Cola, Procter and Gamble, Johnson and Johnson – έδειξε ότι επιχειρήσεις που συνεχώς προσπαθούσαν να συμπεριλάβουν την γνώμη όλων των ενδιαφερομένων στις επιχειρηματικές πρακτικές ξεπέρασαν σε επίδοση τον δείκτη S&P 500 περισσότερο από το διπλάσιο του μέσου όρου τα τελευταία 15 χρόνια. Συγκεκριμένα, η συνολική απόδοση των μετόχων ανήλθε στο 43% ενώ η συνολική απόδοση των μετόχων από τον S&P 500 ήταν μόλις 19% (Schmidt, 2000).

4.7 ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΕ

Είναι πλέον σύνηθες το φαινόμενο οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, στις απολογιστικές και άλλες εκθέσεις που δημοσιοποιούν, να προτάσσουν τις υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο που προσφέρουν. Οι εκθέσεις αυτές μιλούν με υπερηφάνεια για τις προσπάθειές τους για βελτίωση της κοινωνίας και για προάσπιση του περιβάλλοντος, προτού στραφούν διστακτικά σε λιγότερο σημαντικά ζητήματα, όπως η κερδοφορία τους. Την τελευταία δεκαετία, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) έχει ισχυροποιηθεί ως ιδέα και έχει ανέβει

στην ιεραρχία της εταιρικής ατζέντας, ιδίως μετά την εμφάνιση ολοένα και περισσότερων αποδείξεων ότι πολλές επενδυτικές αποφάσεις, κυρίως μακροπρόθεσμου ορίζοντα (όπως τα pension funds), καθορίζονται σε κάποιο βαθμό και από τις αρχές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση.

Ο Kornani (2010) αμφισβητεί την ιδέα αυτή υποστηρίζοντας ότι σε περιπτώσεις όπου τα κέρδη και τα συμφέροντα της ιδιοκτησίας ευθυγραμμίζονται δεν υπάρχει λόγος ύπαρξης της ΕΚΕ και συνεχίζει λέγοντας ότι οι επιχειρήσεις που απλά κάνουν ότι μπορούν για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, αναπόφευκτα θα οδηγηθούν σε αύξηση της κοινωνικής πρόνοιας. Σε περιπτώσεις όπου τα κέρδη και η κοινωνική πρόνοια έρχονται σε αντίθεση, η έκκληση στην ΕΚΕ είναι σχεδόν πάντα ατελέσφορη, επειδή τα ανώτατα στελέχη είναι απίθανο να ενεργήσουν εθελοντικά προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος και αντίθετα στα συμφέροντα των μετόχων. Στην περίπτωση αυτή η εστίαση στην ΕΚΕ απαιτεί θυσίες στην οικονομικά απόδοση.

Η συντηρητική άποψη ισχυρίζεται μεταξύ άλλων ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν σε αυτό που κάνουν καλύτερα, δηλαδή στον ανταγωνισμό για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και στη μεγιστοποίηση της απόδοσης που αποδίδουν στους μετόχους τους, χωρίς να αποσπώνται από περιβαλλοντικές ή κοινωνικές φροντίδες οι οποίες ούτως ή άλλως θα έπρεπε να απασχολούν αποκλειστικά τις κυβερνήσεις (Smith, 1990). Η ΕΚΕ δέχεται όμως πιέσεις και από τα «αριστερά» βάσει του ισχυρισμού ότι η απουσία ηθικής στην λογική του κέρδους, σε συνδυασμό με την τεράστια ικανότητα των επιχειρήσεων για καταστροφική δράση σε παγκόσμιο επίπεδο καθιστούν αδιανόητη την θέση ότι μπορούν να αυτορρυθμίσουν την συμπεριφορά τους σε μία επωφελή για την κοινωνία κατεύθυνση. Επέκταση της δεύτερης λογικής είναι και η αντίληψη ότι αποτελεσματική πίεση μπορεί να προέλθει κυρίως, αν όχι αποκλειστικώς, από αυστηρότερη νομοθεσία και κυβερνητικές πρωτοβουλίες. Τελικά όμως, οι περισσότεροι συγκλίνουν σε μία μεικτή αντιμετώπιση σε αυτό το θέμα: με ένα τμήμα κρατικής ρύθμισης και νομοθεσίας και ένα τμήμα αυτορρύθμισης από της ίδιες τις εταιρίες, στην αποτελεσματικότητα της οποίας συντελεί και η δράση των ΜΚΟ (Kornani, 2010).

Περαιτέρω, το μάρκετινγκ αλλά και οι περισσότερες επικοινωνιακές δράσεις έχουν συνδεθεί στην αντίληψη πολλών πολιτών με την «υστεροβουλία» των επιχειρήσεων και λιγότερο με το καταναλωτικό και δημόσιο όφελος. Οι αντιλήψεις ασφαλώς εξελίσσονται όπως διαπιστώνουμε και από τα ερευνητικά δεδομένα, ωστόσο είναι μια διαδικασία αργή

και με πολλαπλούς ελέγχους συνέπειας και διαφάνειας (Bronn and Vrioni, 2001). Ο καταναλωτής όλο και περισσότερο θα αναζητά να διακρίνει σε επιχειρήσεις, προϊόντα και υπηρεσίες που πληρούν προδιαγραφές ασφάλειας, οικολογίας, κοινωνικής ευθύνης, τήρησης ορθού πλαισίου εργασιακών σχέσεων, τήρησης των κανόνων ανταγωνισμού, μέρος του οποίου είναι και η υπεύθυνη τιμολογιακή πολιτική. Οι προθέσεις θα συνεχίσουν να παίζουν ρόλο στην κρίση των πολιτών. Οι προθέσεις θα κρίνονται όλο και περισσότερο με βάση τα πεπραγμένα των επιχειρήσεων και των μαρκών τους, με την υιοθέτηση ή την απουσία ανοιχτής πολιτικής διαλόγου και διαφάνειας με καταναλωτές και όλους τους stakeholders, παρουσιάζοντας, συζητώντας και επιδιώκοντας τη συμμετοχή και τη συνεργασία των πολιτών για να πετύχουν προϊόντικές καινοτομίες που θα ενσωματώνουν τις νέες κοινωνικές και περιβαλλοντικές προδιαγραφές.

Ωστόσο, εφόσον οι διαδικασίες αυτές βελτιώνουν τις σχέσεις με κάποιους μετόχους, βελτιώνουν και το προφίλ της εταιρείας στην αγορά. Αυτό οδηγεί σε αυξημένες πωλήσεις και έσοδα και σε μείωση των διαφημιστικών δαπανών, ενώ παράλληλα οδηγεί σε σύσφιξη τις σχέσεις της επιχείρησης με την κυβέρνηση, επιδρώντας σε μελλοντικές εταιρικές αξιώσεις. Κατά συνέπεια, η ΕΚΕ εντάσσεται σε μια γενικότερη επιχειρηματική λογική, απαντούν οι υπέρμαχοι του "κοινωνικού μερίσματος". Πολλές μικρότερες εταιρείες ωστόσο, οι οποίες αγωνίζονται για την επιβίωσή τους, θεωρούν ότι δεν έχουν χρόνο ούτε διαθέσιμους πόρους για "πολυτέλειες" όπως προγράμματα ΕΚΕ, όταν την ίδια στιγμή απολύουν προσωπικό και προχωρούν σε αναδιαρθρώσεις για περικοπές κόστους. Όπως όμως η ελεύθερη αγορά και τα εργαλεία του ελεύθερου ανταγωνισμού λειτουργούν με τη βοήθεια της διαφήμισης, της επιχειρηματικής πρωτοτυπίας και των οικονομιών κλίμακας, δεν μπορεί να απαγορεύσει κανείς, έστω και θεωρητικά, την επιλογή της στρατηγικής των κοινωνικών δράσεων. Εξάλλου δεν μπορεί να αγνοήσει κανείς το γεγονός ότι η συντριπτική πλειονότητα των πολυεθνικών δραστηριοποιείται όλο και εντονότερα στην ΕΚΕ.

4.8 Η ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

4.8.1 Εφαρμογή Προγραμμάτων ΕΚΕ στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Η Ελλάδα δεν διεκδίκησε ποτέ και δεν μπορεί να διεκδικεί να διεκδικεί ούτε σήμερα δάφνες πρωτοπορίας στις εφαρμογές της επιχειρηματικότητας και των δραστηριοτήτων που απορρέουν από αυτή. Έτσι και στον τομέα της ΕΚΕ μπορούμε να πούμε πως η χώρα μας

μόλις τα τελευταία χρόνια κάνει τα πρώτα της βήματα. Και δεν θα ήταν παράλογο να ισχυριστεί κανείς πως τα συγκεκριμένα βήματα της τα δίδαξαν οι πολυεθνικές.

Αν και οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη Ελλάδα έχουν πλέον ειδικά προγράμματα ΕΚΕ, τα οποία βεβαίως περιλαμβάνουν και χωριστές διαδικασίες επικοινωνίας των δράσεων, σήμερα υπολογίζεται πως μόλις το 10% περίπου των ελληνικών επιχειρήσεων διαθέτει ολοκληρωμένη στρατηγική για την ΕΚΕ, τη στιγμή που στη Ευρώπη το αντίστοιχο ποσοστό διαμορφώνεται στο 37% (Μέτοχος και Επενδύσεις, 2006).

Από τη σκοπιά των καταναλωτών, σχετική έρευνα του Ινστιτούτου Επικοινωνίας επισημαίνει ότι ο Έλληνας σταδιακά αποκτά μεγαλύτερη εξοικείωση με την ΕΚΕ. Παράλληλα με την εξοικείωση αυξάνονται και οι απαιτήσεις των πολιτών από τις εταιρείες, όπως και το ενδιαφέρον τους για την κοινωνική δράση των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η πλειονότητα των ερωτηθέντων δεν έκρυψε την εκτίμησή της ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ακόμη πολύ δρόμο για να διανύσουν για να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο. Οι πολίτες- καταναλωτές δεν είναι έτοιμοι να δεχθούν ότι οι επιχειρήσεις έχουν την ειλικρινή πρόθεση να συνεισφέρουν στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων, δεδομένου ότι και οι ίδιες προκαλούν σημαντικά προβλήματα. Ακόμα θεωρούν πως οι κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις δεν αναγορεύουν αυτομάτως μια επιχείρηση κοινωνικά υπεύθυνη. Το ιδιοτελές κίνητρο του κέρδους επηρεάζει την απήχηση της εταιρικής κοινωνικής συμπεριφοράς ως προσπάθεια διαφήμισης (Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, www.csrhellas.gr). Αν η ΕΚΕ απαιτεί την αλλαγή της φιλοσοφίας των επιχειρήσεων, άλλο τόσο απαιτεί την αλλαγή της νοοτροπίας του πολίτη – καταναλωτή αλλά και των κρατικών κέντρων λήψης αποφάσεων.

Όπως ανέφερε η ελληνική έκδοση του "The Economist", σύμφωνα με έρευνα την οποία διεξήγαγε η Meda Communication για την ανάπτυξη της υπηρεσίας Βαρόμετρο Αναγνωρισιμότητας και Κοινωνικής Συμπεριφοράς (Awareness & Social Behavior Index - ASBI), αποδεικνύεται ότι υπάρχουν σήμερα αρκετές εταιρείες, οι οποίες είναι γνωστές στους Έλληνες πολίτες-καταναλωτές με βάση το κοινωνικό τους έργο. Σύμφωνα με τα στοιχεία του βαρομέτρου ASBI 2010 (VPRC, 2010a), στις δέκα πρώτες θέσεις με βάση την αναγνωρισιμότητά τους, τη δημοτικότητά τους και την κοινωνική τους επιρροή βρέθηκαν οι εταιρείες Goody's, Coca Cola, CosmOTE, Vodafone, OTE, ΖΑΓΟΠΙ –ΧΗΤΟΣ ΑΒΕΕ, ΦΑΓΕ, ΟΠΑΠ, Alpha Bank και Τράπεζα Πειραιώς.

Το 2004 δημοσιεύτηκε έρευνα για την ΕΚΕ του Τομέα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Pricewaterhouse Cooper's και του Executive MBA του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Όπως προέκυψε, η συντριπτική πλειονότητα των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούν την ΕΚΕ σημαντική, επιδεικνύουν αξιόλογο βαθμό ενημέρωσης για τις συνθήκες εφαρμογής της, ενώ εκτιμούν πως η εφαρμογή της θα έχει μακροπρόθεσμα οφέλη για τις εργασίες τους. Όπως είπε το 84% των εκπροσώπων των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν, η ΕΚΕ δεν είναι μόδα που θα περάσει, ενώ δεν αφορά μόνο στις επιχειρήσεις, καθώς είναι ευρύ κοινωνικό ζητούμενο. Ακόμα, το 78% πιστεύει πως η ΕΚΕ θα πρέπει να ενσωματωθεί στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Εξάλλου, η πλειονότητα των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα, δήλωσε πως η ΕΚΕ ξεκινά από τη διοικητική κορυφή μιας επιχείρησης και διαχέεται προς τα κάτω (top down), κάτι που δικαιολογεί την ανάθεση των ζητημάτων ΕΚΕ σε ανώτερα στελέχη. Πέραν των απαντήσεων για την Εταιρική Διακυβέρνηση που δείχνουν αναμφισβήτητη πρόοδο έναντι περασμένων ετών, οι περισσότερες από τις εταιρείες αυτές, όταν κλήθηκαν να αποκαλύψουν τους τρόπους με τους οποίους πραγματώνουν την ΕΚΕ στις δικές τους δραστηριότητες, υπέδειξαν τις συνθήκες στους χώρους εργασίας, ένα από τα πιο "θολά" πεδία της ΕΚΕ, αφού πολλές από τις εκφάνσεις τους διέπονται από το δεσμευτικό της εγχώριας και της κοινοτικής νομοθεσίας. Αρνητικό πόρισμα θα πρέπει ακόμη να θεωρηθεί το ότι, αν και στην έρευνα προσκλήθηκαν 500 περίπου εταιρείες, τελικά πήραν μέρος μόλις 77, πιθανότατα αυτές που θεωρούσαν ότι έχουν κάτι να προβάλουν (PWC, 2004).

4.8.2 Το ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ένα Μη Κερδοσκοπικό Επιχειρηματικό Σωματείο που ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 2000 από ομάδα ηγετικών επιχειρηματικών φορέων και επιχειρήσεων, με στόχο τη διάδοση των αξιών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) και την προβολή της τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο, όσο και στο κοινωνικό σύνολο. Αποτελεί τον εκπρόσωπο στην Ελλάδα του Πανευρωπαϊκού Δικτύου CSR Europe, που εκφράζει περισσότερες από 1.500 επιχειρήσεις, με 18 εθνικούς εκπροσώπους σε 15 χώρες.

Σήμερα τα μέλη του Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ξεπερνούν τα 80 και ανάμεσά τους φιγουράρουν πολυεθνικές και λοιποί "σταρ" ελληνικής επιχειρηματικής σκηνής, εισηγμένες στο χρηματιστήριο ή μη. Την προσπάθειά του αγκάλιασε το Εμπορικό

και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθήνας, προσφέροντάς του διοικητική υποστήριξη και καθιερώνοντας βραβεία Κοινωνικής Ευθύνης και Ευαισθησίας, με σκοπό την προώθηση της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στους στόχους του Δικτύου περιλαμβάνονται (www.csrhellas.gr):

- Η συνεχής ενημέρωση και διάδοση πληροφοριών στον τομέα της ΕΚΕ.
- Η δικτύωση και συνεργασία με επιχειρήσεις, συλλογικούς και άλλους φορείς σε κάθε επίπεδο, για την ανταλλαγή και διάχυση πληροφοριών.
- Η ευαισθητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας και του κοινού για την κοινωνική δράση και συμβολή των επιχειρήσεων σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- Η κινητοποίηση και ανάπτυξη συνεργασιών για την προώθηση προγραμμάτων συλλογικής προσφοράς και για την από κοινού αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων.
- Η μεταφορά, προσαρμογή και διάδοση καλών πρακτικών στον τομέα της κοινωνικής συνοχής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.
- Η με κάθε άλλη μορφή ανάπτυξης δράσης των επιχειρήσεων για την επίτευξη των σκοπών του Δικτύου.

Τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από την ένταξή τους στο Δίκτυο είναι πολλαπλά (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ, 2009):

- Πληροφόρηση για τις τελευταίες εξελίξεις της ΕΚΕ σε τοπικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.
- Συμβουλές, κατάρτιση και συγκριτική αξιολόγηση των δράσεων ΕΚΕ.
- Ενεργοποίηση του ευρύτερου διαλόγου περί θεμάτων ΕΚΕ μεταξύ επιχειρήσεων, κοινωνικών εταίρων, ακαδημαϊκών κ.α.
- Ανάπτυξη καλών πρακτικών και εξειδικευμένων εργαλείων για την ΕΚΕ.
- Δυνατότητα προβολής στα μέσα επικοινωνίας.

4.8.3 Η Χάρτα του ΣΕΒ

Στην τακτική Γ.Σ. του 2005 ο Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων κυκλοφόρησε τη Χάρτα Υποχρεώσεων και Δικαιωμάτων των Ελληνικών Επιχειρήσεων. Στην ουσία πρόκειται για τη διακήρυξη των αρχών της επιχειρηματικότητας, όπως την αντιλαμβάνονται οι Έλληνες επιχειρηματίες. Στη Χάρτα, στην οποία αναφέρονται εναλλάξ ένα δικαίωμα και μια

υποχρέωση της επιχείρησης, συναντάμε ίσως για πρώτη φορά επίσημα σε θεσμικό επιχειρηματικό όργανο την αναγνώριση των σημαντικότερων αρετών της ΕΚΕ, και μάλιστα με τη μορφή κοινωνικής υποχρέωσης. Πιστή στο διεθνές θεωρητικό πλαίσιο, η Χάρτα κινείται στον χώρο του εθελοντικού.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι επιχειρηματικές υποχρεώσεις που αναγράφονται στη Χάρτα (ΣΕΒ, 2005):

1. Η επιχείρηση οφείλει να διασφαλίζει την επιβίωσή της, σεβόμενη το θεσμικό και νομικό πλαίσιο, να αναλαμβάνει τις ευθύνες της και να εκπληρώνει με συνέπεια τις υποχρεώσεις της.
2. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να ανταποκρίνεται με συνέπεια στις θεσμοθετημένες υποχρεώσεις της και να συμβάλλει στην καταπολέμηση της διαφθοράς, που οδηγεί σε στρεβλώσεις της αγοράς και ζημιώνει το κοινωνικό σύνολο.
3. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να αποδίδει εύλογο μέρισμα στους μετόχους της, να εφαρμόζει τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της προς τους εργαζομένους, προμηθευτές και πελάτες της.
4. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να αποφεύγει εναρμονισμένες πρακτικές και να μη νοθεύει τον ανταγωνισμό εις βάρος του καταναλωτή.
5. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να επενδύει στη γνώση, στον χώρο εργασίας, στην κατάρτιση και διά βίου εκπαίδευση των εργαζομένων της
6. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να συνεισφέρει στη δημιουργία θέσεων εργασίας, να εφαρμόζει ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, των προαγωγών και των αμοιβών, να διασφαλίζει καλές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας με ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες για όλους και να σέβεται την ισορροπία μεταξύ εργασιακού χρόνου και προσωπικής ζωής.
7. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να παρέχει ειλικρινή ενημέρωση και πληροφόρηση σε όσους συναλλάσσονται με αυτή και να σέβεται τα δικαιώματα του καταναλωτή για παροχή ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων καθώς και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές.
8. Η επιχείρηση έχει ευθύνη να παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις, να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της, να εκσυγχρονίζει τις διαδικασίες παραγωγής της και να καινοτομεί στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει.

9. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να σέβεται το περιβάλλον ελαχιστοποιώντας τις επιπτώσεις των δράσεών της σε αυτό, να εφαρμόζει μέτρα πρόληψης καταστροφών, να προωθεί ενεργά την ανακύκλωση και να συμβάλλει στην εξοικονόμηση ενέργειας.
10. Η επιχείρηση, ως ενεργός εταιρικός πολίτης, δεσμεύεται να αποδίδει στην κοινωνία μέρος της προστιθέμενης αξίας που παράγει και να καλλιεργεί εταιρική κουλτούρα, η οποία να αναγνωρίζει και να εφαρμόζει τις αρχές της παρούσας Χάρτας.

4.9 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις σήμερα αναπτύσσονται και προσδίδουν αξιακή καινοτομία εντός του πλαισίου που καθορίζει το παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης παρέχει στις επιχειρήσεις την ικανότητα να διαφοροποιηθούν και να αποτελέσουν τη μοναδική επιλογή των καταναλωτών, λειτουργώντας με σεβασμό και συνεισφέροντας σε μια καλύτερη κοινωνία.

Οι κοινωνικοοικονομικές και περιβαλλοντικές εξελίξεις της εποχής μας γίνονται πλέον αντιληπτές από τον «παγκόσμιο» πολίτη, οποίος αντιλαμβάνεται πλήρως τα δικαιώματά του και απαιτεί μεγαλύτερη ασφάλεια, καλύτερη ποιότητα και σύγχρονες υπηρεσίες, θεωρώντας ως βασική ευθύνη των επιχειρήσεων να δραστηριοποιούνται και να αναπτύσσονται με σεβασμό. Η κοινωνική διάσταση των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εύρυθμη και κοινωνικά αποδεκτή δραστηριότητά τους, καθώς και για την ανταγωνιστικότητά τους και τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους. Η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ενσωματώνει σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων και δημιουργεί κοινό όραμα και στενούς δεσμούς με πολίτες, καταναλωτές, συνεργάτες, δημόσιες αρχές και κοινωνία, προσφέροντας ορατά οφέλη και στις ίδιες:

- Ενίσχυση της Εμπιστοσύνης με τους Καταναλωτές.
- Δημιουργία Σχέσεων με τους Καταναλωτές.
- Βελτίωση της Αξίας των Προϊόντων.
- Δημιουργία Σχέσεων με τις Τοπικές Κοινωνίες.
- Ενίσχυση της Ικανοποίησης, της Δέσμευσης και της Παραγωγικότητας των Εργαζομένων.
- Συμπίεση Κόστους, μέσω της ορθολογικότερης χρήσης των πόρων.
- Εμπορικά Οφέλη.

- Βελτίωση Χρηματοπιστωτικής Ικανότητας.
- Ενίσχυση της Δυνατότητας για Αξιοποίηση Επενδυτικών Προγραμμάτων.
- Καλύτερες Σχέσεις με τα ΜΜΕ.
- Βελτίωση Εταιρικής Εικόνας.
- Ενίσχυση Φήμης.

Σήμερα, οι προοπτικές βιώσιμης ανάπτυξης των επιχειρήσεων συνδέονται αναπόσπαστα με την εμπιστοσύνη που οι εταιρείες αποπνέουν στους πολίτες – καταναλωτές, καθώς όλο και περισσότεροι καταναλωτές εκφράζουν την ανησυχία τους σχετικά με τη δράση των επιχειρήσεων. Οι πολίτες - καταναλωτές είναι πλέον πιο απαιτητικοί από ποτέ. Η διάχυση ιδεών, απόψεων και πληροφοριών γνωρίζει πρωτοφανή ρυθμό ανάπτυξης. Οι πολίτες διαθέτουν πολύ καλή πληροφόρηση και αναπτύσσουν γρήγορα ισχυρά ανακλαστικά έναντι επιχειρηματικών δράσεων, που επιβαρύνουν κρίσιμες πτυχές της ζωής τους, είτε αυτή είναι η οικονομία του νοικοκυριού, είτε το περιβάλλον. Ολοένα και περισσότερο, το μέλλον των επιχειρήσεων και των διεθνών επιχειρηματικών σχημάτων είναι στενά συνυφασμένο με την τοπική και την παγκόσμια κοινωνία.

Η κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματικότητα δημιουργεί συνθήκες υγιούς και βιώσιμης επιχειρηματικής δράσης. Δημιουργεί ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς, γίνεται αποδεκτή από το κοινωνικό σύνολο και χτίζει μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης, που διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα των επενδύσεων και τις καλές αποδόσεις.

Το να είναι κάποιος κοινωνικά υπεύθυνος δεν σημαίνει μόνον ότι εκπληρώνει πλήρως τις νομικές υποχρεώσεις του, αλλά και ότι υπερβαίνει τα όρια της τήρησης του νόμου επενδύοντας «περισσότερο» στο ανθρώπινο δυναμικό, στο περιβάλλον και στις σχέσεις του με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η πείρα από τις επενδύσεις στις περιβαλλοντικά υπεύθυνες τεχνολογίες και επιχειρηματικές πρακτικές δείχνει ότι η υπέρβαση της τήρησης του νόμου μπορεί να συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Η υπέρβαση των ορίων των βασικών νομικών υποχρεώσεων στον κοινωνικό τομέα, π.χ. επαγγελματική κατάρτιση, συνθήκες εργασίας, σχέσεις διοίκησης-υπαλλήλων, μπορεί επίσης να έχει άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την ποιότητα της παραγωγής. Ανοίγει το δρόμο για τη διαχείριση της αλλαγής και το συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα.

Τέλος, όπως προκύπτει από τα βασικά ευρήματα του Κοινωνικού Βαρόμετρου A.S.B.I.-2010, παρακάτω αναφέρονται οι διαγραφόμενες απειλές αλλά και ευκαιρίες στο θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης όπως αυτές διαμορφώνονται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια (VPRC, 2010b):

Ευκαιρίες

- ❖ Η διαφαινόμενη επιρροή του εταιρικού κοινωνικού έργου, στην καταναλωτική συμπεριφορά των πολιτών.
- ❖ Η διαφαινόμενη δυναμική της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας των εταιριών στη διαμόρφωση της φήμη τους.
- ❖ Η μεγάλη αποδοχή της δημοσιότητας του κοινωνικού έργου των επιχειρήσεων από τους πολίτες - καταναλωτές και η αυξανόμενη αναγνωρισιμότητα εταιριών με κοινωνικό έργο.
- ❖ Η επένδυση της προώθησης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων.
- ❖ Η δραστηριοποίηση σε κοινωνικούς τομείς που απαντούν τις απαιτήσεις των πολιτών.
- ❖ Η αποδοχή του ρόλου των εθελοντικών οργανώσεων από τους πολίτες - καταναλωτές ως βασικοί συνεργάτες των επιχειρήσεων στην άσκηση του κοινωνικού τους έργου.

Απειλές

- ❖ Η ισχυροποίηση των αρνητικών προσλήψεων, στην αντίληψη των πολιτών, για τη δράση των εταιριών στο πλαίσιο της Ε.Κ.Ε. η οποία γίνεται αντιληπτή περισσότερο ως τακτική marketing παρά ως εταιρική προσφορά σε κοινωνικό ή περιβαλλοντικό επίπεδο.
- ❖ Η αντιστρόφως ανάλογη πορεία της αναγνωρισιμότητας της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε σύγκριση με την αναγνωρισιμότητα εταιριών που έχουν Εταιρικό Κοινωνικό Έργο.
- ❖ Η διατήρηση της απόστασης μεταξύ των κοινωνικών απαιτήσεων και των τομέων δράσης του έργου των εταιριών στο πλαίσιο της Ε.Κ.Ε.
- ❖ Η μη γνώση των εργαζομένων για τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων ή των οργανισμών, που απασχολούνται, στο πλαίσιο της Ε.Κ.Ε.
- ❖ Η συνεχιζόμενη έλλειψη της κοινωνικής διεύθυνσης των εθελοντικών οργανώσεων ως βασικοί partners των επιχειρήσεων στην άσκηση του κοινωνικού τους έργου.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΔΙΕΘΝΗΣ

- Beardsell, J., 2008, The influence of CSR Disclosure on Corporate Governance and Company Performance, SMC Working Paper
- Becht, M. and Roell, A., 1999, Blockholdings in Europe: An International Comparison, *European Economic Review*, 43, pp. 1049-1056
- Bedggood, R.E. and Nicholson, L., 2009, The choice, Implementation and Benefits of CSR Initiative, Paper Presented on the Sustainable Social Enterprise- International Nonprofit and Social Marketing Conference, Melbourne, 14-15 July
- Bronn, P.S., Vrioni, A.B., 2001, Corporate Social Responsibility And Cause Related Marketing: An Overview, *International Journal of Advertising*, 20: p.207–222
- Brundland, G. Ed. *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. (Oxford: Oxford University Press), 1987, p.46.
- Burke, L. and Logsdon, M. J., 1996, Corporate Social Responsibility, Pays Off, *Long Range Planning*, Volume 29, Issue 4
- Commission of the European Communities, 2006, *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe A Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility*, Brussels
- Friedman, M., 1993, Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in Chryssides, G., and Kaler., J, *An Introduction to Business Ethics*, Chapman and Hall, London
- Kornani, A., 2010, The Case Against Corporate Social Responsibility, *The Wall Street Journal*, Europe Edition, 23/08/2010
- López, M. V., Garcia, A. & Rodriguez, L. 2007, Sustainable Development and Corporate Performance: A study on the Dow Jones Sustainability Index, *Journal of Business Ethics*, vol., 3 February 2007, pp. 1-16.
- Maignan, I., Ralston, D.A., 2002, Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations, *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (3)
- Margolis, J.D., & Walsh, J.P., 2003, Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, pp.268-305
- Matten, D. and Moon, J., 2007, Implicit and explicit SCR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*
- MBR, Massachusetts Business Roundtable, 2009, *Corporate Social Responsibility and Employee Recruitment and Retention: A Primer*, Working Paper
- McGuire, J.B., Sundgren, A., and Schneeweis, T., 1988, Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (4), p.854-872
- McWilliams, A. and Siegel, D., 2000, Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.603-609
- Moon, J., 2004, *Government as a Driver of CSR*. Nottingham, ICCSR Working Papers, No. 20
- Porter, E. and Kramer, M.R., 2002, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston
- PriceWaterhouseCoopers, 2002, *Management Barometer Survey*, New York

- PWC Greece, 2004, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Παρουσίαση στο Ελληνικό Δίκτυο ΕΚΕ
- Schmidt, J.A., 2000, Stakeholder's Perspectives: A key to Success in the New Economy, Chicago: Towers Perrin. Presentation for the March 2000 International Leaders Conference, Washington D.C.
- Smith, N.G., 1990, Arguments For and Against Corporate Social Responsibility, Morality and The Market, New York: Routledge, p. 69-76
- Vogel, D.J., 1996, The Study of Business and Politics, California Management Review, Vol. 38(3), p.146-165
- Whitley, R., 1999, Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems, Oxford: Oxford University Press

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, 2009, Μελέτη για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- Λιούκας, Σ., 2010, Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως Ευκαιρία, www.qualitynet.gr
- Μέτοχος και Επενδύσεις, Μάιος 2006, Αφιέρωμα: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ειδική Έκδοση
- Ναυτεμπορική, Ειδικό Ένθετο Business and Society, Αθήνα, 25/06/2008
- Πράσινο Βιβλίο, 2001, Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Domini Social Investments Co., Domini 400 Social Index <http://www.domini.com/about-domini/index.htm>
- Dow Jones Sustainability Index, http://www.sustainability-index.com/07_html/sustainability/corpsustainability.html
- Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, www.csrhellas.org
- Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την ΕΚΕ, www.csreurope.org
- FTSE4Good Index, http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp
- Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης (CRI), <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=13>
- Interbrand, 2000, Best Global Brands, <http://www.interbrand.com>
- Ipsos-Mori, Nov. 2003, Corporate Social Responsibility Research <http://www.ipsos-mori.com>
- ISO Org., 2008, ISO and Social Responsibility, <http://www.iso.org/iso/socialresponsibility.pdf>
- VPRC, 2010a, Awareness and Social behavior Index http://www.vprc.gr/uplds/File/teleytaia%20nea/ASBI2010/Top10_EKE_Etaireies.pdf
- VPRC, 2010b, Στοιχεία Κοινωνικού Βαρόμετρου A.S.B.I.-2010, http://www.vprc.gr/uplds/File/teleytaia%20nea/ASBI2010/Ekthesi_Apotelesmatwn ASBI_2010.pdf
- United Nations Global Compact, <http://www.unglobalcompact.org>

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ

Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις και έχουν μετατραπεί διεθνώς σε αντικείμενο συζήτησης και διαμάχης για πολλούς ερευνητές, εφόσον αποτελούν πλέον προτεραιότητα για όλους τους συμμετέχοντες σε μία επιχείρηση και άρα κρίσιμους παράγοντες στη διαμόρφωση στρατηγικής .

Τα τελευταία χρόνια η εμπιστοσύνη των επενδυτών έχει κλονισθεί, εξαιτίας της κατάρρευσης διαφόρων επιχειρήσεων-κολοσσών σε ολόκληρο τον κόσμο. Παρόλο που έχουν δημοσιευτεί πολλοί Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης σε ολόκληρο τον κόσμο, τα διάφορα οικονομικά σκάνδαλα και οι κακοδιαχειρίσεις διαφόρων επιχειρήσεων αποδεικνύουν ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης όσον αφορά το αντικείμενο της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οποιοδήποτε σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν μπορεί να αποτελέσει εγγύηση για την ορθή διακυβέρνηση μιας επιχείρησης. Υπεύθυνοι για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι τα πρόσωπα που ασκούν τη διοίκηση της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα ο χαρακτήρας, η εντιμότητα και η ακεραιότητα αυτών των προσώπων. Η υιοθέτηση κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης απλώς ενισχύει τους μηχανισμούς ελέγχου της ορθής λειτουργίας μιας επιχείρησης, διασφαλίζοντας στους μετόχους τα μέσα, ώστε να έχουν τη δυνατότητα αποτελεσματικού ελέγχου των ατόμων που έχουν επιφορτιστεί με το έργο της διοίκησης μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η Εταιρική Διακυβέρνηση παρέχει τη δυνατότητα στους μετόχους να προστατέψουν τα συμφέροντά τους από πιθανή ανήθικη συμπεριφορά της Διοίκησης. Καταλήγουμε, λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι τα προβλήματα αντιπροσώπευσης αποτελούν ένα αναπόφευκτο κόστος για τις επιχειρήσεις και η μοναδική επιλογή είναι η ελαχιστοποίηση αυτού του κόστους.

Είναι φανερό, ότι η καλή Εταιρική Διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο συστατικό στην ανοικοδόμηση μιας υγιούς επιχείρησης μακροχρόνια. Μια επιχείρηση για να μπορέσει να διακριθεί στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον οφείλει να αναδιαρθρώσει τις εσωτερικές δομές οργάνωσης και λειτουργίας της με βάση διεθνώς αποδεκτές πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οι όποιες αλλαγές και προσαρμογές πέρα από νομοθετικές ρυθμίσεις, οφείλουν να προωθηθούν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις για το δικό τους συμφέρον. Σε κάθε περίπτωση, είναι υποχρεωμένες να προστατεύουν

αποτελεσματικά τα δικαιώματα των μετόχων, προσαρμόζοντας τον στρατηγικό τους σχεδιασμό και τους κατάλληλους μηχανισμούς Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, η Εταιρική Διακυβέρνηση βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Στην Ελλάδα, οι συγκρούσεις συμφερόντων δημιουργούνται μεταξύ μετόχων πλειοψηφίας και μετόχων μειοψηφίας παρά μεταξύ Διοίκησης και μετόχων, διότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές και η εξουσία είναι συγκεντρωμένη στα χέρια λίγων ατόμων. Αυτή η συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια λίγων μεγαλομετόχων αποτελεί τροχοπέδη στη διάδοση των Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, δεδομένου ότι αυτές ενισχύουν τα δικαιώματα των μικρομετόχων, γεγονός που αντικρούει τα συμφέροντα των μεγαλομετόχων. Η εμπειρία της Εταιρικής Διακυβέρνησης από το διεθνή χώρο παρουσιάστηκε στις ελληνικές επιχειρήσεις ως μοντέλο για παραδειγματισμό δίχως να έχει προηγηθεί κάποια σχετική επιμόρφωση, προκειμένου να γίνουν αντιληπτά τα οφέλη από την υιοθέτηση της συγκεκριμένης φιλοσοφίας.

Η εξέλιξη της κεφαλαιαγοράς με βάση τις διακυμάνσεις που πραγματοποιήθηκαν στο διεθνές επενδυτικό κλίμα και η κανονιστική συμμόρφωση σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα είχαν ως αποτέλεσμα από πλευράς νομοθεσίας την εφαρμογή του Ν.3016/2002 όσον αφορά τις εισηγμένες εταιρίες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Οι πρόσφατες έρευνες αναφορικά με την εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις δείχνουν ότι οι εισηγμένες εταιρίες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ακολουθούν το γράμμα του Νόμου, αλλά αποκλίνουν από την φιλοσοφία της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Πάντως, οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται πίσω σε σύγκριση με τις ξένες επιχειρήσεις, αφού θεωρούν την Εταιρική Διακυβέρνηση «αναγκαίο κακό». Εξαίρεση αποτελούν οι επιχειρήσεις υψηλής κεφαλαιοποίησης, οι οποίες παρουσιάζουν ικανοποιητικότερη πορεία σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις μεσαίας και χαμηλής κεφαλαιοποίησης. Επομένως, είναι σημαντικό ο Εταιρική Διακυβέρνηση ως έννοια να ενσωματωθεί στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Η συνείδηση της αναγκαιότητας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει γίνει πλέον κατανοητή από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Είναι σίγουρο ότι η Ε.Κ.Ε. θα αποτελέσει μεγάλο κομμάτι της φιλοσοφίας και των επιχειρηματικών στρατηγικών των επιχειρήσεων από την στιγμή που συνειδητοποιήσουν εκτός από τις ηθικές ευθύνες απέναντι σε περιβάλλον και καταναλωτικό κοινό, τα ποιοτικά οφέλη από την κοινωνική απόδοση όπως κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά

(βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης). Στην παρούσα φάση τα κίνητρα χάραξης της κοινωνικής πολιτικής των επιχειρήσεων είναι η συμμόρφωση στους περιβαλλοντικούς κανονισμούς, οι κοινωνικές υποχρεώσεις προς την κοινωνία, ο φόβος μείωσης της φήμης τους και η ανάπτυξη πολιτικών ανθρωπίνων πόρων ιδιαίτερα με έμφαση την αποφυγή εργατικών ατυχημάτων.

Τα στελέχη αναγνωρίζουν πως η μακροχρόνια προστιθέμενη αξία για τους μετόχους αλλά και για όλους τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να αντιληφθεί και να ανταποκριθεί στις ολοένα και πιο έντονες απαιτήσεις της κοινωνίας. Βλέπουμε στις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων και στους ετήσιους απολογισμούς τους πως αναγνωρίζουν την αυξανόμενη σημασία μιας «πράσινης» επιχειρηματικής εικόνας αλλά επίσης και το γεγονός πως η εικόνα αυτή ερευνάται εξονυχιστικά και συνεχώς από την κοινωνία. Η Ε.Κ.Ε σταδιακά φαίνεται να αποτελεί κάτι παραπάνω από έναν πρόσκαιρο ενθουσιασμό και οι επιχειρήσεις καταπιάνονται με το να είναι κοινωνικά υπεύθυνες, όχι μόνο μέσω δεσμεύσεων σε φιλανθρωπικές πράξεις και εξοικονόμησης ενέργειας στον εργασιακό χώρο, αλλά ακόμα στο πώς η Ε.Κ.Ε. θα γίνει ένα πιο ολοκληρωμένο μέρος στις βασικές τους δραστηριότητες. Η κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματικότητα δημιουργεί συνθήκες υγιούς και βιώσιμης επιχειρηματικής δράσης. Δημιουργεί ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς, γίνεται αποδεκτή από το κοινωνικό σύνολο και χτίζει μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης, που διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα των επενδύσεων και τις καλές αποδόσεις.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση συνδέεται άμεσα με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε ό,τι αφορά τόσο την αυτοδέσμευση των επιχειρήσεων, όσο και την προσπάθειά τους μέσω αυτών των διαφορετικών εταιρικών πρακτικών να δημιουργήσουν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για διαφάνεια, αλλά ταυτόχρονα και για συνεχή, ανοικτό και εποικοδομητικό διάλογο με τους άμεσα ενδιαφερομένους για την επιχειρηματική δραστηριότητα, δηλαδή το σύνολο των ονομαζόμενων stakeholders.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση επίσης, όπως και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, σηματοδοτούν μία νέα επιχειρηματική αντίληψη που δεν επιβάλλεται δια νόμου. Αντίθετα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον δημιουργούν συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, που καλείται να επαναπροσδιορίσει ή και να διαμορφώσει την επιχειρηματική της στρατηγική ενσωματώνοντας τις σύγχρονες αντιλήψεις και αποκτώντας με αυτό τον τρόπο νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ένα

παγκόσμιο περιβάλλον που διακρίνεται μεν από τις συνεχείς και αστάθμητες μεταβολές του αλλά ταυτόχρονα εμφανίζεται να επηρεάζεται όλο και περισσότερο από παράγοντες και παραμέτρους κοινωνικού χαρακτήρα και περιεχομένου. Αυτές οι αλλαγές όμως δεν πρέπει να γίνουν υπό το πρίσμα και την προοπτική ενός βραχυπρόθεσμου ορίζοντα αλλά να στοχεύουν σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

ΜΕΡΟΣ Β'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

1.1 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ο Όμιλος Πειραιώς αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και δραστήριους της ελληνικής οικονομίας. Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916, ενώ η μετοχή της εισήχθη στο Χ.Α.Α. το 1918. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα, ενώ το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε παρουσιάζει συνεχή και ταχεία ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων.

Η τράπεζα, αφότου περιήλθε μέσω εξαγορών σε πλήρη ιδιωτικό έλεγχο, παρουσίασε εξαιρετική βελτίωση στο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό, στον περιορισμό των επισφαλών χρηματοδοτήσεων και αύξηση της εμπιστοσύνης των θεσμικών επενδυτών του εξωτερικού και του εσωτερικού. Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη, η Τράπεζα Πειραιώς υλοποίησε μία σειρά στρατηγικών κινήσεων, με σκοπό την εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά αλλά και την επέκτασή της στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου.

Στο τέλος Μαρτίου 2010, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς διέθετε ένα δίκτυο 876 καταστημάτων, εκ των οποίων τα 359 στην Ελλάδα και 517 στο εξωτερικό. Το προσωπικό του Ομίλου στο τέλος Μαρτίου 2010 ανερχόταν σε 13.442 εργαζόμενους. Οι χορηγήσεις μετά από προβλέψεις του Ομίλου έφθασαν τα €37.736 εκ, οι καταθέσεις και τα ομόλογα λιανικής €30.084 εκ, τα ίδια κεφάλαια διαμορφώθηκαν στα €3.579 εκ και το σύνολο του ενεργητικού σε €55.220 εκ. Το μερίδιο αγοράς της Τράπεζας Πειραιώς στην Ελλάδα τον Μάρτιο του '10 από άποψη χορηγήσεων ανήλθε σε 12%, ενώ από άποψη καταθέσεων σε 11%. Τα κέρδη προ προβλέψεων από επαναλαμβανόμενες πηγές (χωρίς χρηματοοικονομικά αποτελέσματα) έφθασαν τα €161 εκατ. το 1ο 3μηνο 2010 (+18%), έναντι €137 εκατ. πέρυσι. Η κεφαλαιακή βάση του Ομίλου είναι ισχυρή, με το δείκτη Tier I

στο 9,1% (εκατ.) και τον συνολικό δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας στο 9,8% (εκατ.) (www.piraeusbank.gr, Συνοπτική Παρουσίαση).

1.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Σήμερα η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτουν το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (universal bank). Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στο χώρο των μικρών & μεσαίων επιχειρήσεων, στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη και στα άλλα προϊόντα τραπεζικής ιδιωτών, στην αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης και τέλος, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής. Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο μέσα από το πανελλαδικό δίκτυο των 359 καταστημάτων της, όσο και από την ολοκληρωμένη υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής, την winbank. Η παρουσία του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς στο εξωτερικό εστιάζεται κυρίως στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο, παράλληλα με παρουσία στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης (Τράπεζα Πειραιώς, Ετήσια Έκθεση 2009).

1.3 ΟΡΑΜΑ & ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Όραμα του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς είναι:

«η μετεξέλιξη του Ομίλου σε ισχυρό περιφερειακό χρηματοοικονομικό οργανισμό στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο και η ανάδειξή του σε κατεξοχήν τράπεζα του μεσαίου χώρου των επιχειρήσεων και ιδιωτών, διαθέτοντας αφοσιωμένο και ικανό προσωπικό και προσφέροντας υψηλές αποδόσεις στους μετόχους του» (www.piraeusbank.gr, Όραμα).

Η αποστολή της είναι:

«Να αποτελεί την πρώτη επιλογή τράπεζα του «μεσαίου» χώρου της αγοράς, της επιχείρησης και του νοικοκυριού» (Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Έκθεση Διαχείρισης ΔΣ, Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2009).

1.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΩΝ

Οι βασικές αξίες που διέπουν την λειτουργία της τράπεζας παρουσιάζονται παρακάτω (www.piraeusbank.gr, Οι αξίες μας):

1. Η εστίαση στο πελάτη, που επιτυγχάνεται μέσω της υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης, της εμπάθουσας των πελατειακών σχέσεων, της δημιουργικής αναζήτησης και εξεύρεσης καινοτόμων λύσεων και της αύξησης της περιουσίας των μετόχων.
2. Η αύξηση της περιουσίας των μετόχων, που πραγματοποιείται μέσω της τήρησης των νόμων και διαδικασιών, τη συνέπεια και τη διασφάλιση απέναντι στον κίνδυνο.
3. Η ηγετική παρουσία στην αγορά. Το όραμα, ο στρατηγικός προσανατολισμός του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς και οι στόχοι που τίθενται αποτελούν την κατευθυντήρια γραμμή όλων προκειμένου να εντοπίζονται και να αξιοποιούνται οι ευκαιρίες.
4. Η επένδυση στον άνθρωπο, μέσω της διασφάλισης της ευημερίας και διαχρονικής εξέλιξης των εργαζομένων, το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, το σεβασμό στην προσωπικότητα και την εξασφάλιση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού.
5. Η συνεισφορά στην κοινωνία, δηλαδή η συνέπεια απέναντι στο περιβάλλον, η ενεργή συνεισφορά στον πολιτισμό και η ενίσχυση στους ανθρώπους που χρειάζονται υποστήριξη και τις τοπικές κοινωνίες γενικότερα.

1.5 ΣΤΟΧΟΙ

Οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς είναι (www.piraeusbank.gr, Συνοπτική Παρουσίαση):

- η διατήρηση ισορροπημένης ανάπτυξης όσον αφορά τις χορηγήσεις και καταθέσεις,
- η επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας,
- η διατήρηση υψηλής ποιότητας δανειακού χαρτοφυλακίου και ικανοποιητικής κεφαλαιακής επάρκειας.

Κύριος στόχος της είναι να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και πιο συγκεκριμένα να διατηρήσει το ήδη υπάρχον μερίδιο της στην αγορά των επιχειρήσεων καθώς ο αριθμός των πελατών είναι περιορισμένος. Η Τράπεζα Πειραιώς προσπαθεί να επιτύχει τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της, την πρωτοπορία στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, και τέλος, την ενδυνάμωση της κερδοφορίας της με στόχο τη συνεχή αύξηση της περιουσίας των

μετόχων της (Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Έκθεση Διαχείρισης ΔΣ, Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2009).

1.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι στρατηγικές επιδιώξεις του Ομίλου στην Ελλάδα είναι να κεφαλαιοποιήσει την εμπειρία του στο χώρο των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων και της λιανικής τραπεζικής με σκοπό να επεκταθεί περαιτέρω με ενίσχυση του δικτύου του και εντατικοποίησης των σταυροειδών πωλήσεων και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς σε όλους τους τομείς δραστηριότητας. Διεθνώς επιδιώκει να αυξήσει σημαντικά το μερίδιο αγοράς σε όλες τις χώρες όπου έχει παρουσία μέσω οργανικής ανάπτυξης και επέκτασης του δικτύου καταστημάτων, ώστε οι διεθνείς δραστηριότητες να συνεισφέρουν σημαντικά στα αποτελέσματα του Ομίλου. Η ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών είναι σταθερά στο επίκεντρο των προσπαθειών, συστατικό μιας στρατηγικής που επιδιώκει να εξασφαλίσει τα συμφέροντα των μετόχων, των εργαζομένων, αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας. (Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Έκθεση Διαχείρισης ΔΣ, Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2009)

1.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

❖ Winbank

Ο Όμιλος της τράπεζας Πειραιώς υιοθέτησε διαφορετικό όνομα για την ηλεκτρονική του τράπεζα. Ουσιαστικά με την ίδρυση της winbank σηματοδοτήθηκε η ίδρυση της πρώτης ηλεκτρονικής τράπεζας στην Ελλάδα. Η winbank είναι μια ολοκληρωμένη τράπεζα και προσφέρει ακριβώς τις υπηρεσίες που προσφέρει ένα κατάστημα μέσα από το Internet, το κινητό, το ATM και το τηλέφωνο. Στο πρώτο εξάμηνο λειτουργίας της απέκτησε 6000 πελάτες και αυξάνει τον ρυθμό των πελατών της με ρυθμό 35% ετησίως. Βρίσκεται σε ηγετική θέση στις εξ αποστάσεως χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και έχει τη μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα και τον υψηλότερο ρυθμό αύξησης πελατών από όλους τους ανταγωνιστές της.

Μια άλλη δραστηριότητα της winbank είναι η δημιουργία της υπηρεσίας win-commerce, ένα εργαλείο που επιτρέπει σε όποιον το επιθυμεί να εφαρμόσει ηλεκτρονικό εμπόριο στην επιχείρησή του. Το win-commerce αποτελεί τη μοναδική στην Ελλάδα υπηρεσία που

προσφέρει τη δυνατότητα χρέωσης πιστωτικής κάρτας για αγορά αγαθών και υπηρεσιών μέσω Internet με πλήρη ασφάλεια (Τράπεζα Πειραιώς, Winbank, Ενημερωτικό Έντυπο).

❖ Winbank direct

Η winbank direct (www.winbankdirect.gr) αποτελεί το πρώτο online κανάλι πώλησης τραπεζικών προϊόντων στην Ελλάδα. Απευθυνόμενη σε όλη την αγορά και όχι μόνο σε πελάτες της Τράπεζας Πειραιώς, η winbank direct προσφέρει νέα ευέλικτα τραπεζικά προϊόντα που είναι ειδικά σχεδιασμένα για το προφίλ των online χρηστών. (www.piraeusbank.gr, Δελτίο τύπου, 26/05/2010).

❖ Πράσινη επιχειρηματικότητα

Από το 2006, η Τράπεζα Πειραιώς ασχολείται συστηματικά με την πράσινη επιχειρηματικότητα και το σχεδιασμό πράσινων τραπεζικών προϊόντων. Είναι πρωτοπόρα στον τομέα αυτό στην Ελλάδα και αποτελεί την «πρώτη πράσινη τράπεζα». Την τελευταία δετία ο όμιλος έχει εγκρίνει δάνεια ύψους 500 εκατ. ευρώ στηρίζοντας επιχειρήσεις και ιδιώτες. Την επόμενη διετία, μάλιστα, σκοπεύει να διαθέσει επιπλέον 1,2 δισ. ευρώ για να χρηματοδοτήσει τον συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας που στηρίζει το περιβάλλον. Παράλληλα, παρουσιάστηκε μια γκάμα πράσινων τραπεζικών προϊόντων που πριμοδοτούν τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (Εφημερίδα Έθνος, 13/12/2009). Σύμφωνα με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της τράπεζας, στόχος είναι μέχρι το 2014 να υλοποιηθούν "πράσινες" επενδύσεις 12 δισ. ευρώ και 40.000 νέες θέσεις εργασίας. Έως το 2020, συνολικά υπολογίζεται να έχουν επενδυθεί στην "πράσινη" ανάπτυξη περίπου 50 δισ. ευρώ (Εφημερίδα Ημερησία, 2010).

1.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1.8.1 Ο τραπεζικός κλάδος

Από το 1990 ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα παρουσιάζει μια διαρκή και δυναμική εξέλιξη, ιδιαίτερα μετά το 2003, λόγω της έντονης δραστηριότητας του τομέα της λιανικής τραπεζικής. Οι θεσμικές και διαρθρωτικές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στον τραπεζικό χώρο, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και η απελευθέρωση των χρηματαγορών,

δημιούργησαν ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου η αύξηση του μεγέθους των τραπεζών προέβλεπε ως μοναδική στρατηγική ανάπτυξης και αξιοποίησης νέων ευκαιριών.

Όμως, το μικρό μέγεθος πολλών ελληνικών τραπεζών, δεν επέτρεπε την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις απελευθερωμένες και ενοποιημένες σε περιφερειακό ή/και παγκόσμιο επίπεδο χρηματοοικονομικές αγορές. Έτσι, με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις τα τραπεζικά ιδρύματα προσπάθησαν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας, τις δυνατότητες δημιουργίας συνεργιών και μείωσης του κόστους προσφερόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα, ανέπτυξαν στρατηγικές για την αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών για νέα προϊόντα αξιοποιώντας οικονομίες φάσματος ενώ ταυτόχρονα προχώρησαν σε μια πιο αποδοτική γεωγραφική επέκταση κάλυψης νέων αγορών στα βαλκάνια και την Ν.Α. Ευρώπη (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2010).

Όμως, το 2010 εξελίχθηκε σε μια από τις πιο κρίσιμες περιόδους για την ελληνική οικονομία. Η δημοσιονομική κρίση επέβαλε τελικά την ένταξη της χώρας στον ευρωπαϊκό μηχανισμό στήριξης και τη δρομολόγηση παρεμβάσεων που για χρόνια εκκρεμούσαν. Η δυσκολία του εγχειρήματος, το οποίο σήμερα υλοποιείται στην Ελλάδα, δεν αναιρεί τη σημαντική ευκαιρία που αποτελεί για τη χώρα. Η διόρθωση χρόνιων αδυναμιών και η απελευθέρωση του σημαντικού αναπτυξιακού δυναμικού από αγκυλώσεις του παρελθόντος είναι ο πλέον σίγουρος δρόμος για οικονομική και κοινωνική ευημερία μακροπρόθεσμα. Εντός αυτού του περιβάλλοντος, ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος δοκιμάστηκε, αλλά με βάση τα θεμελιώδη και τις συνετές επιλογές του κατά την περίοδο της έντονης ανάπτυξης, βρέθηκε να αντιμετωπίζει την κρίση θωρακισμένος (Τράπεζα Πειραιώς, Δελτίο Τύπου 26/08/2010, Δήλωση Προέδρου ΔΣ Τράπεζας Πειραιώς).

1.8.2 Ανάλυση PEST

Ένα χρήσιμο «εργαλείο» για την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας αγοράς, είναι το μοντέλο PEST (Political, Economic, Socio-cultural, Technological), που βοηθάει στην ανάλυση του περιβάλλοντος της αγοράς που δρα μια επιχείρηση, παίρνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες. Για τον χρηματοπιστωτικό κλάδο συγκεκριμένα μπορούμε να εντοπίσουμε τα παρακάτω:

Πολιτικό - Οικονομικό:

- ✓ Ο τραπεζικός τομέας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ιδιαίτερα αυστηρών και πολλών ρυθμιστικών και κανονιστικών διατάξεων. Η έντονη ανάμιξη της πολιτείας στο θέμα της λειτουργίας των τραπεζών επιβλήθηκε κατά κάποιο τρόπο και από τους κανόνες ελέγχου των συναλλαγών που επέβαλλαν διεθνείς οργανισμοί όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Παγκόσμια Τράπεζα και η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών
- ✓ Η μεγάλη ζήτηση και από τις δύο πλευρές, επενδυτών και καταναλωτών, έχει ωθήσει την οικονομία κατά τα τελευταία χρόνια σε επίπεδα λειτουργίας ανώτερα της πραγματικής δυναμικής της.
- ✓ Η ανάπτυξη αυτή, σε συνδυασμό με τα προβλήματα οργάνωσης και οικοδόμησης της ελληνικής οικονομίας έχουν σαν αποτέλεσμα την διατήρηση του πληθωρισμού σε υψηλά επίπεδα.
- ✓ Ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα είναι στο GDP πολύ χαμηλότερο αυτού της Ευρωπαϊκής Ένωσης δείχνοντας έτσι τη δυνατότητα ανάπτυξης.
- ✓ Υπάρχει περιορισμένη παρουσία συνεταιριστικών και τοπικών-περιφερειακών Τραπεζών. Το Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα είναι περιορισμένο συγκριτικά με τα υπόλοιπα της Ευρωζώνης. Στην Ελλάδα, έχουμε έναν μικρό αριθμό τραπεζών που τείνουν να εξουσιάζουν την τοπική αγορά. Αυτός ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στα μικρά τραπεζικά συστήματα είναι αναπόφευκτος εάν οι τράπεζες σε αυτές τις οικονομίες πρόκειται να επιτύχουν μεγέθη που να ανταγωνίζονται τις ξένες τράπεζες.
- ✓ Τον τελευταίο χρόνο η χώρα βιώνει μια σημαντική δημοσιονομική κρίση με ευρύτατες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας και στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και επενδυτών

Κοινωνικό:

- ✓ Το κοινωνικό σύνολο συνεχίζει να διακατέχεται από διάθεση υπερκαταναλωτισμού, ενώ οι Έλληνες παραμένουν σε πολύ υψηλά ποσοστά στο θέμα της ιδιοκατοίκησης, έναντι της διαμονής τους σε σπίτι το οποίο νοικιάζουν. Τα τελευταία χρόνια οι υποθήκες και τα καταναλωτικά δάνεια αυξήθηκαν κατά έναν μέσο όρο 26.3% και 30%, αντίστοιχα, πολύ γρηγορότερα από το ονομαστικό ΑΕΠ.
- ✓ Η έξαρση αυτή των δανειοδοτήσεων σε συνδυασμό με άλλα γεγονότα, οδήγησε αναπόφευκτα σε μια πιστωτική κατάρρευση, με υπερχρέωση των ελληνικών οικογενειών και εξάλειψη της οποιασδήποτε περαιτέρω απαίτησης για πίστωση στο άμεσο μέλλον.

Τεχνολογικό:

- ✓ Η τεχνολογία πλέον χρησιμοποιείται ευρέως, για τις επιχειρήσεις αλλά και την οργάνωση ολόκληρου του κράτους. Οι νέες τεχνολογίες και η χρήση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, ενώ μέχρι πρόσφατα παρείχαν «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», στις μέρες μας αποτελούν ανταγωνιστική αναγκαιότητα, εξοικονομώντας μεν χρόνο από τα διευθυντικά στελέχη αλλά και εξαλείφοντας έτσι θέσεις ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε μια εταιρία

1.8.3 Ανάλυση SWOT

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει. Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό. Παρακάτω παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT για την Τράπεζα Πειραιώς:

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:

- ❖ Τα καινοτομικά προϊόντα που θα ανταποκριθούν στις διαφοροποιημένες απαιτήσεις των καταναλωτών (π.χ. «Πράσινα» δάνεια)
- ❖ Οι σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling) που δίνουν τη δυνατότητα στις τράπεζες να προωθούν παράλληλα και άλλα προϊόντα τους και υπηρεσίες
- ❖ Η χρήση του Διαδικτύου από επιχειρήσεις και ιδιώτες προσφέρει τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών
- ❖ Οι αναμενόμενες μειώσεις στις αντικειμενικές αξίες των ακινήτων θα ωθήσουν την ζήτηση για αγορά ή/ και μεταβίβαση ακινήτων.
- ❖ Οι Ελληνικές Τράπεζες εκμεταλλεύονται τον δεσμό της Ελλάδας με τις υπόλοιπες χώρες των Βαλκανίων για να μπορούν να προσαρμοστούν στις μελλοντικές συνθήκες της ωρίμανσης της Ελληνικής αγοράς.

- ❖ Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) το οποίο προσφέρει δύο (2) προγράμματα για ελεύθερους επαγγελματίες και μικρές-μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

ΑΠΕΙΛΕΣ:

- ❖ Βραχυπρόθεσμα η ικανότητα των Ελληνικών Τραπεζών να ανταποκριθούν στην ζήτηση για δάνεια θα εξαρτηθεί από το βαθμό ρευστότητας που διαθέτουν.
- ❖ Η Ελλάδα κατέχει ένα από τα πιο υψηλά ποσοστά ιδιοκατοίκησης στην Ευρώπη κάτι που από μόνο του αποτελεί μειονέκτημα στην μελλοντική ζήτηση δανείων με υποθήκη.
- ❖ Ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος και η αγορά είναι πολύ περιορισμένη.
- ❖ Η όλο και πιο σκληρή οικονομική πολιτική θα αυξήσει το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών με αποτέλεσμα να μειωθεί η ζήτηση δανείων από τα νοικοκυριά.
- ❖ Με τον όλο και πιο σκληρό φορολογικό σύστημα υπάρχει περίπτωση να παγώσει η αγορά των ακινήτων.
- ❖ Στο τομέα των Επιχειρήσεων πρέπει να εξετασθεί η ποιότητα του χαρτοφυλακίου πιστοδοτήσεων των Ελληνικών Τραπεζών διότι ενώ είναι σε καλό βαθμό κεφαλαιοποιημένες ο δείκτης NPL βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα.
- ❖ Οι Ελληνικές Τράπεζες πρέπει να βρουν και άλλες πηγές κεφαλαίου και όχι να βασίζονται μόνο στις καταθέσεις και στην αύξηση των δανείων στα νοικοκυριά είτε με την μορφή υποθηκών είτε με αυτήν των πιστωτικών καρτών ειδικότερα όσο πλησιάζουμε στην φάση της ωρίμανσης.
- ❖ Η γενικότερη οικονομική ύφεση της ελληνικής αγοράς, η οποία επιφέρει συρρικνώσεις των ελληνικών επιχειρήσεων.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ:

- ❖ Η συνεχής αύξηση των μεγεθών και εσόδων στο δίκτυο καταστημάτων του Ομίλου.
- ❖ Νέο, δυναμικό και καταρτισμένο στις νέες τεχνολογίες προσωπικό. Ενδεικτικά, ο μ. ο. ηλικίας του προσωπικού τα είναι τα 36 έτη.
- ❖ Το ποσοστό ικανοποίησης πελατών είναι ένα από τα υψηλότερα ποσοστά ανάμεσα σε όλες τις ελληνικές τράπεζες, όπως και το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων
- ❖ Η έμφαση στις MME μέσω αποκεντρωμένης εξυπηρέτησης δίνει τη δυνατότητα για γρηγορότερη και αμεσότερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις αυτών των πελατών.
- ❖ Η προηγμένη τεχνολογία καταναλωτικής πίστης (ανεπτυγμένες scorecards, εξατομικευμένη τιμολόγηση).

- ❖ Σημαντικό κοινωνικό έργο με αποτέλεσμα την αναγνώριση από πελάτες και επενδυτές

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ:

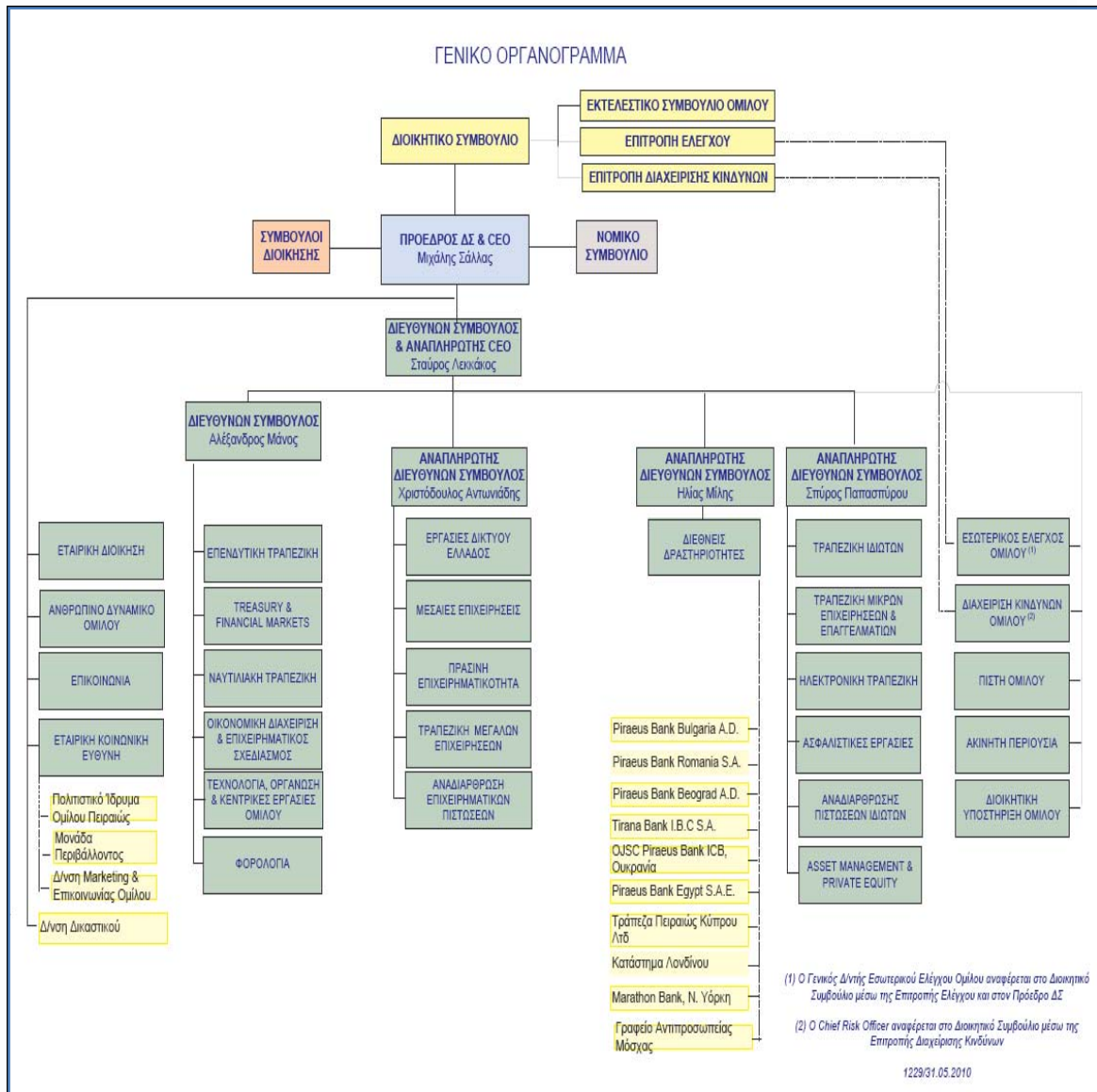
- ❖ Δεν υπάρχει έχει ανεπτυγμένο τμήμα large corporate banking
- ❖ Ο ανταγωνισμός είναι πολύ υψηλός. Η τράπεζα Πειραιώς κατέχει την 4^η θέση ανάμεσα σε τράπεζες με καλούς πόρους και μεγάλα μερίδια πελατών.
- ❖ Οι συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις με αποτέλεσμα την ανάλωση χρόνου και χρήματος.
- ❖ Χαμηλός βαθμός ρευστότητας ενώ το υψηλό κόστος συγκέντρωσης κεφαλαίου είναι άρρηκτα δεμένο με το υψηλότερα συγκριτικά με τις τράπεζες του δημοσίου επιτόκιο.

1.9 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η οργανωτική δομή του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς είναι διαρθρωμένη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των κύριων επιχειρησιακών τομέων, στους οποίους δραστηριοποιείται και παράλληλα να ευθυγραμμίζεται με τις εκάστοτε αρχές του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων. Το οργανόγραμμα του Ομίλου επιτρέπει την ανάπτυξη και διάχυση ενιαίας επιχειρηματικής αντίληψης και εξασφαλίζει :

- το διαχωρισμό μεταξύ των αρμοδιοτήτων διαπραγμάτευσης, διακανονισμού και λογιστικοποίησης των συναλλαγών,
- το διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων που αφορούν την φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της Τράπεζας ή των πελατών της και
- τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας των οργάνων ελέγχου από τις ελεγχόμενες δραστηριότητες (www.piraeusbank.gr, Οργανωτική Δομή).

Διάγραμμα 6: Το Γενικό Οργανόγραμμα της Τράπεζας Πειραιώς



Πηγή: www.piraeusbank.gr

1.10 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η Τράπεζα Πειραιώς αναγνωρίζει τον καθοριστικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη και εξέλιξη του Οργανισμού και τον θεωρεί σημαντικό κεφάλαιο και παράγοντα υψηλής προστιθέμενης αξίας. Ο κεντρικός άξονας στην πολιτική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η δημιουργία ισχυρής ομάδας επαγγελματιών, ικανής να λειτουργήσει συντονισμένα και αποτελεσματικά στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά. Αυτό

επιδιώκεται με το διαρκή εκσυγχρονισμό των οργανωτικών δομών, τη συνεχή ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την ορθολογική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του παραπάνω σκοπού διαδραματίζει το σύνολο των αμοιβών και παροχών που παρέχεται στους εργαζόμενους.

Στα τέλη του 2009 ο Όμιλος Πειραιώς απασχολούσε 13.417 άτομα. Το 55% των εργαζομένων του Ομίλου είναι γυναίκες και το 45% άνδρες, στο πλαίσιο δέσμευσης του Ομίλου για παροχή ίσων ευκαιριών. Ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού του Ομίλου ανέρχεται στα 36,5 έτη. Η ηλικιακή κατανομή των εργαζομένων του αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, καθώς η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού δίνει τη δυνατότητα εισαγωγής και εφαρμογής με μεγάλη ευκολία αλλαγών σε τεχνολογίες, μεθόδους και στόχους. Τέλος, αξιοποιώντας το υψηλό ποσοστό εργαζομένων κατόχων πτυχίων ή μεταπτυχιακών τίτλων (68%), ο Όμιλος έχει επιτύχει να διαθέτει υψηλής ποιότητας και κατάρτισης στελέχη που συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των επιχειρηματικών επιδιώξεών του.

Η πολιτική ίσων ευκαιριών σταδιοδρομίας που εφαρμόζει η Τράπεζα και ο σαφής προσανατολισμός προς την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της έδωσαν σε νέα στελέχη τη δυνατότητα να εξελιχτούν ιεραρχικά. Στο σύνολο των προαγωγών, ανεξάρτητα από ιεραρχικό επίπεδο, εξελίχτηκαν ιεραρχικά 139 άνδρες (53%) και 124 γυναίκες (47%). Συνολικά 1.101 άνδρες (55%) και 918 γυναίκες (45%) αποτελούν τη μέση και ανώτερη Διοίκηση της Τράπεζας Πειραιώς, ποσοστά σταθερά σε σχέση με το 2008 (Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας).

1.11 ΟΜΑΔΕΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

Πίνακας 2: Ομάδες Ενδιαφερόμενων στην Τράπεζα Πειραιώς

Ενδιαφερόμενα Μέρη	Πλαίσιο Συνεργασίας	Τρόποι Συνεργασίας
Επενδυτές	Πληροφόρηση για την πορεία και τη στρατηγική του Ομίλου, για την αξιολόγηση επένδυσης κεφαλαίων στην Τράπεζα Πειραιώς	Γενικές Συνελεύσεις Μετόχων Ευρεία Δημοσιοποίηση Οικονομικών Αποτελεσμάτων (παρουσιάσεις, δελτία τύπου, τηλεδιασκέψεις, διαδίκτυο) Γνωστοποίηση επιχειρηματικών εξελίξεων (δελτία τύπου, διαδίκτυο) Επικοινωνία με τη Διοίκηση και την εξειδικευμένη Διεύθυνση Ενημέρωσης Επενδυτών (παρουσιάσεις, συναντήσεις, τηλεδιασκέψεις, roadshows) Επικοινωνία με το Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων
Αναλυτές Επενδύσεων	Πληροφόρηση για την πορεία και τη στρατηγική του Ομίλου, για την αξιολόγηση επένδυσης σε μετοχές ή πιστωτικούς τίτλους της Τράπεζας Πειραιώς	Δημοσιοποίηση Οικονομικών Αποτελεσμάτων (παρουσιάσεις, δελτία τύπου, τηλεδιασκέψεις) Γνωστοποίηση επιχειρηματικών εξελίξεων (δελτία τύπου) Επικοινωνία με τη Διοίκηση και την εξειδικευμένη Διεύθυνση Ενημέρωσης Επενδυτών (παρουσιάσεις, συναντήσεις, τηλεδιασκέψεις, roadshows) Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης equity αναλυτών
Οίκοι Πιστοληπτικής Διαβάθμισης	Πληροφόρηση για την πορεία και τη στρατηγική του Ομίλου, για την αξιολόγηση της πιστοληπτικής διαβάθμισης της τράπεζας	Επικοινωνία και συναντήσεις με τη Διοίκηση και τις καθ' ύλην αρμόδιες μονάδες της Τράπεζας Πειραιώς Παροχή οικονομικών στοιχείων
Τράπεζες	Παροχή αμοιβαίας πληροφόρησης	Επικοινωνία και συναντήσεις με τις καθ' ύλην αρμόδιες μονάδες της Τράπεζας Πειραιώς
Πελάτες	Υπεύθυνη πληροφόρηση Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με σεβασμό στον κώδικα δεοντολογίας και στα συναλλακτικά ήθη	Τηλεφωνική γραμμή 24ωρης εξυπηρέτησης πελατών Δίκτυο καταστημάτων και εναλλακτικά δίκτυα εξυπηρέτησης (ATM, διαδίκτυο) Υπηρεσία πελατών-διαδικασία διευθέτησης παραπόνων Ημερίδες και ενημερωτικές συναντήσεις με ομάδες πελατών Έρευνα ικανοποίησης πελατών σε τακτά χρονικά διαστήματα
Εργαζόμενοι και οικογένειές τους	Ανοιχτή Επικοινωνία Εξασφάλιση της συνεχούς ανάπτυξης του	Εσωτερικός διαδικτυακός χώρος (intranet) Εσωτερικό έντυπο επικοινωνίας «Winners» που διανέμεται σε όλους τους εργαζομένους

	ανθρώπινου δυναμικού, της δίκαιης διαχείρισης και της επιβράβευσής του Φροντίδα για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους σε όλες τις διαστάσεις	του Ομίλου Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων του Ομίλου Εκπαιδευτικά προγράμματα Θεσμοθετημένη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων Συλλογική εκπροσώπηση
Επιχειρηματική Κοινότητα	Συνεργασία με βάση το αμοιβαίο όφελος	Διάλογος και συνεργασία με Επαγγελματικούς Συνδέσμους, Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια Συμμετοχή σε ημερίδες και άλλες εκδηλώσεις ενημέρωσης
Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις	Υποστήριξη περιβαλλοντικών και κοινωνικών δράσεων	Συνέργεια για την υποστήριξη δράσεων κοινού ενδιαφέροντος (περιβάλλον, κοινωνία, πολιτισμός) Οικονομική ενίσχυση συγκεκριμένων δράσεων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων
Τοπικές Κοινωνίες	Υποστήριξη τοπικών δράσεων	Υποστήριξη κοινωνικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων σε τοπικό επίπεδο Συναντήσεις για ανταλλαγή απόψεων σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος Λειτουργία δικτύου μουσείων σε εθνικό επίπεδο (υποστήριξη οικονομιών, θέσεων εργασίας, τοπικών προμηθευτών)
Προμηθευτές/ Πάροχοι Υπηρεσιών	Πλαίσιο συνεργασίας με βάση το αμοιβαίο όφελος	Θεσμοθετημένη διαδικασία συμμετοχής, αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και παρόχων υπηρεσιών μέσω εξωτερικής ανάθεσης εργασιών (outsourcing) Σεμινάρια, ενημερωτικές συναντήσεις και παρακολούθηση επιδείξεων υλικού σε συνθήκες λειτουργίας για μεγάλες προμήθειες πληροφοριακών συστημάτων κ.λπ. Πράσινες προμήθειες
Πολιτεία/ Κανονιστικές Αρχές	Συμμόρφωση του Ομίλου με το κανονιστικό πλαίσιο	Τακτική και έκτακτη επικοινωνία με εποπτικές αρχές (παροχή στοιχείων, συναντήσεις, συμμετοχή σε διαβούλευση)
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	Ενημέρωση, επικοινωνία και προβολή της εταιρικής και της προϊοντικής δράσης του Ομίλου	Δελτία και συνεντεύξεις τύπου Διαφημιστικές εκστρατείες Επικοινωνία μέσω του Γραφείου Τύπου

Πηγή: Τράπεζα Πειραιώς, «Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009»

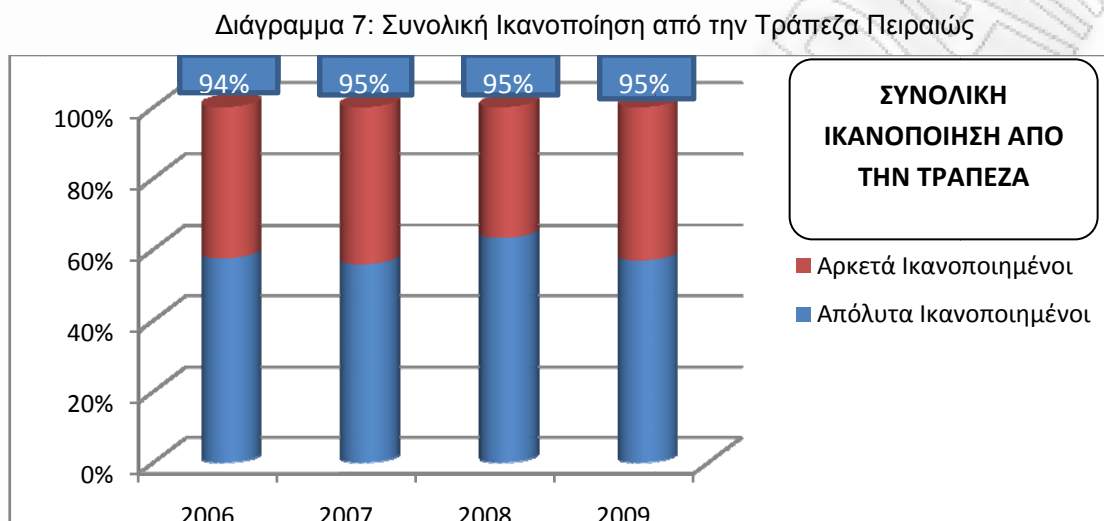
1.12 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

Στο πλαίσιο της ολοκληρωμένης ενημέρωσης των πελατών και της διαφάνειας των συναλλαγών η Τράπεζα Πειραιώς ακολουθεί τους κανόνες του Κώδικα Τραπεζικής Δεοντολογίας, οι οποίοι αναφέρονται στις σχέσεις τραπεζών και συναλλασσομένων και είναι σύμφωνοι με το νομοθετικό πλαίσιο και τα συναλλακτικά ήθη. Ειδικότερα, η προβολή των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών γίνεται με ακρίβεια, προσδιορίζοντας χωρίς υπερβολές τα διαφημιζόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, χωρίς ανακριβείς ή παραπλανητικές δηλώσεις, υπερβολική προβολή ή προσπάθεια απόκρυψης χαρακτηριστικών των προϊόντων και υπηρεσιών και χωρίς εκμετάλλευση της άγνοιας, της απειρίας ή των φόβων μερίδας του κοινού.

Όσον αφορά τη διαφάνεια στην ενημέρωση, η Τράπεζα Πειραιώς έχει θέσει σε εφαρμογή τον «Εθελοντικό Κώδικα για την Προσυμβατική Ενημέρωση προς τους Πελάτες Στεγαστικών Δανείων», όπως αυτός έχει συμφωνηθεί από τις Ευρωπαϊκές Ενώσεις Καταναλωτών και τις Ευρωπαϊκές Ενώσεις του Πιστωτικού Τομέα. Πέρα από αυτό, επισημαίνεται ότι μόνιμη μέριμνα από την πλευρά της Τράπεζας είναι η εξοικείωση και ενίσχυση της τραπεζικής παιδείας των πελατών της, με στόχο τη διευκόλυνσή τους ως προς την κατανόηση και χρήση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Το 2009 η Τράπεζα δραστηριοποιήθηκε με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών της λόγω των δύσκολων συνθηκών της αγοράς, δημιουργώντας κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες και εξελίσσοντας ακόμη περισσότερο το πελατοκεντρικό της μοντέλο. Έτσι εγκαινίασε πρώτη στην ελληνική αγορά την τιμολόγηση δανείων ιδιωτών βάσει του προφίλ πιστοληπτικής συμπεριφοράς και των αναλαμβανόμενων κινδύνων (risk based pricing). Το αποτέλεσμα είναι ο συνολικός αριθμός τους να φτάσει τα 3,2 εκατ. σε Ελλάδα και εξωτερικό, αλλά και το πλήθος των προϊόντων ανά πελάτη να αυξηθεί περαιτέρω. Ιδιαίτερη έμφαση όμως δόθηκε και στην απόκτηση νέων πελατών, με πάνω από 150.000 νέους πελάτες το 2009. Επιπλέον, η Τράπεζα έδωσε έμφαση στην υποστήριξη πελατών που αντιμετώπισαν δυσκολία στην εξυπηρέτηση των δανείων τους το 2009, με ενέργειες όπως η μείωση της δόσης δανείων, το πάγωμα πληρωμής δόσης για ανέργους, η μείωση των επιτοκίων πιστωτικών καρτών.

Σύμφωνα με τη μέτρηση του 2009, όσον αφορά τη συνολική ικανοποίηση από την Τράπεζα Πειραιώς, τα αποτελέσματα καταγράφονται θετικά, καθώς το ποσοστό των συνολικά ικανοποιημένων πελατών, παράμετρος πολύ σημαντική για την αξιοπιστία κάθε τράπεζας, παραμένει σταθερό (95%).



Πηγή: Τράπεζα Πειραιώς, «Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009»

1.13 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι σχέσεις της Τράπεζας με τους προμηθευτές της διέπονται από τις αρχές της αξιοκρατικής επιλογής και της διαφάνειας στους όρους συνεργασίας. Η Τράπεζα συνεργάζεται με προμηθευτές που πληρούν συγκεκριμένα αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται η σχέση απόδοσης και ποιότητας με την τιμή, η συνέπεια, αλλά και η θέση στην αγορά. Επισημαίνεται ότι οι προμήθειες γίνονται ανά χώρα από τοπικούς προμηθευτές σε ποσοστό σχεδόν 100%, με εξαίρεση τα έπιπλα, τα ταμεία και τις επιγραφές, για τα οποία υπάρχει κεντρική συμφωνία του Ομίλου, προκειμένου να διατηρηθεί η ενιαία εταιρική ταυτότητα. Αναγνωρίζοντας, παράλληλα, την ανάγκη υπεύθυνης λειτουργίας, η Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει συγκεκριμένη πολιτική πράσινων προμηθειών. Η επιλογή προϊόντων που είναι φιλικά προς το περιβάλλον μειώνει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της ίδιας της Τράπεζας, αλλά βοηθά και στην ανάπτυξη νέων αγορών, που σχετίζονται με τις λεγόμενες πράσινες προμήθειες, όπως το φιλικό προς το περιβάλλον χαρτί, τα ανακυκλωμένα αναλώσιμα, αλλά και τα οχήματα χαμηλών εκπομπών CO₂ για εταιρική χρήση.

1.14 ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Πίνακας 3: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη της Τράπεζας Πειραιώς

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ						
Σύνολο Ενεργητικού	54.280	54.890	46.230	30.930	23.550	16.850
Χορηγήσεις (μετά από προβλέψεις)	37.688	38.313	30.700	20.800	15.880	12.170
Καταθέσεις και ομόλογα πελατείας	30.755	31.294	23.910	17.970	14.030	11.340
Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων	3.614	3.025	3.310	1.830	1.610	1.270
Ίδια Κεφάλαια Μετόχων	3.100	2.876	3.080	1.620	1.380	900
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΟΔΟΥ						
Καθαρά Έσοδα Εργασιών	1.663	1.652	1.630	1.220	900	740
Κέρδη προ Φόρων	287	386	790	557	305	206
Κέρδη μετά από Φόρους αναλογούντα στους Μετόχους	235	315	651	456	283	127
ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ						
Απόδοση Ίδιων Κεφαλαίων (ROE)	10,6%	29,5%	29,5%	29,0%	21,0%	14,9%
Απόδοση Ενεργητικού (RoA) ¹	0,44%	0,65%	1,68%	1,68%	1,40%	1,11%
Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας	9,8%	9,9%	12,3%	11,0%	11,0%	11,0%
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ						
Αριθμός Καταστημάτων	872	895	744	536	449	309
Δύναμη Προσωπικού	13.417	14.255	12.357	9.253	8.151	5.934

Πηγή: Στοιχεία από την Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2009 και την ιστοσελίδα της τράπεζας

Όσον αφορά τη ρευστότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος κατά το πρώτο εξάμηνο του 2010, αυτή επηρεάστηκε από τις συνεχείς υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής ικανότητας του Ελληνικού Δημοσίου, τη δυσκολία πρόσβασης στη διατραπεζική αγορά, αλλά και τη μείωση των πελατειακών καταθέσεων που εκδηλώθηκε κατά τους πρώτους μήνες του έτους ως συνέπεια των συνθηκών αβεβαιότητας για την πορεία των δημοσιονομικών της χώρας. Βασική πηγή άντλησης ρευστότητας για τις ελληνικές τράπεζες όλο αυτό το διάστημα είναι η ΕΚΤ μέσω λειτουργιών χρηματοδότησης έναντι ενεχύρων. Κατά το 1ο 6μηνο 2010 η οργανική κερδοφορία προ προβλέψεων του Ομίλου ενισχύθηκε κατά 14%, φτάνοντας τα €334 εκατ. από €292 εκατ. πέρυσι. Τη σημαντικότερη συμβολή είχαν τα καθαρά έντοκα έσοδα, τα οποία αυξήθηκαν 12% σε ετήσια βάση στα €591 εκατ. Το λειτουργικό κόστος διατηρήθηκε στο επίπεδο του 1ου 6μήνου 2009, ενώ στόχος για το 2010 είναι το κόστος να διαμορφωθεί σε επίπεδο χαμηλότερο του 2009. Οι προβλέψεις αυξήθηκαν κατά 30% φτάνοντας τα €268 εκατ. από €207 εκατ. το 1ο 6μηνο 2009, με αποτέλεσμα να διατηρηθεί ο δείκτης κάλυψης καθυστερήσεων από προβλέψεις στο 50%. Συνέπεια των παραπάνω ήταν τα καθαρά κέρδη του 2ου 3μήνου 2010 να ανέλθουν σε €30 εκατ., χωρίς τον έκτακτο φόρο €28 εκατ. που επιβλήθηκε στις ελληνικές επιχειρήσεις για τα κέρδη του 2009, έναντι €7 εκατ. το 1ο 3μηνο του έτους. Για το 2ο 6μηνο του έτους εκτιμάται ότι θα υπάρξει ανθεκτικότητα των επιδόσεων του Ομίλου. Την αισιοδοξία του για την εξέλιξη των μακροοικονομικών μεγεθών εξέφρασε ο Διευθύνων Σύμβουλος υπογραμμίζοντας ότι η οικονομία διανύει μια κρίσιμη περίοδο αλλά βρίσκεται σε καλύτερη κατάσταση από αυτή που εκτιμούσαμε στις αρχές του έτους (Τράπεζα Πειραιώς, Δελτίο Τύπου, 26/08/2010).

1.15 ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το εγχώριο οικονομικό περιβάλλον αναμένεται να είναι δύσκολο και γεμάτο προκλήσεις σε όλη τη διάρκεια του 2010, με μειωμένη ζήτηση και προσαρμογή στα δεδομένα που επιβάλλει το νέο αυστηρό πρόγραμμα οικονομικής πολιτικής που συμφωνήθηκε στις αρχές Μαΐου 2010 μεταξύ της Ελλάδας και των ΕΕ/ΕΚΤ/ΔΝΤ.

Σε αντίθεση με τις μακροοικονομικές δυσκολίες στο εγχώριο περιβάλλον, οι χώρες δραστηριότητας του Ομίλου στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης βρίσκονται στο κατώφλι σταδιακής οικονομικής ανάκαμψης, με εκτίμηση για θετικό ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης και μεταστροφή του οικονομικού κλίματος.

Οι άξονες της πολιτικής του Ομίλου Πειραιώς για το 2010 παραμένουν στις προτεραιότητες που τέθηκαν και για το 2009:

- › θωράκιση ισολογισμού,
- › διασφάλιση ποιότητας ενεργητικού,
- › διατήρηση ικανοποιητικής ρευστότητας,
- › διαχείριση λειτουργικού κόστους και
- › διατήρηση ικανοποιητικού επιπέδου κεφαλαιακής επάρκειας.

Παράλληλα, ήδη προετοιμάζονται τα επόμενα βήματα επιχειρηματικής δράσης, με έμφαση σε νέους υποσχόμενους τομείς, όπως αυτοί της ενίσχυσης της πράσινης επιχειρηματικότητας και της πλήρους αξιοποίησης της ηλεκτρονικής τραπεζικής, με εκμετάλλευση των συνεργιών μεταξύ των θυγατρικών του Ομίλου σε Ελλάδα και εξωτερικό και με βάση τη συσσωρευμένη εμπειρία των στελεχών του. Με υπευθυνότητα και χρήση των ορθών τραπεζικών πρακτικών η Τράπεζα θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται με στόχο την εξυπηρέτηση των συμφερόντων όλων των συμμετόχων της (stakeholders), μετόχων, εργαζομένων, πελατών και εν γένει της κοινωνίας (Τράπεζα Πειραιώς, Ετήσια Έκθεση 2009) .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2010, Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2009, Αθήνα
- Εφημερίδα Έθνος Online, 2009, «Η τράπεζά μας επενδύει στον άνθρωπο», συνέντευξη για την ΕΚΕ στην Τράπεζα Πειραιώς, 13/12/2009
- Εφημερίδα Ημερησία, 2010, Τράπεζα Πειραιώς: Επενδύσεις 1,5 δισ. ευρώ στην «Πράσινη» Ανάπτυξη, Online Έκδοση, 18/02/2010
- Τράπεζα Πειραιώς, <http://www.piraeusbank.gr/>
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Δελτίο Τύπου: 10 Χρόνια Winbank, Ανοίγει τις πύλες της η Winbank Direct, 26/05/2010
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Δελτίο Τύπου: Αποτελέσματα 1^{ου} εξαμήνου 2010, Βελτίωση Οργανικής Κερδοφορίας, Αθήνα, 26/08/2010
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Ετήσια Έκθεση 2009, Αθήνα
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Ετήσια Οικονομική Έκθεση Χρήσεως από 1^η Ιανουαρίου μέχρι 31^η Δεκεμβρίου 2009, Αθήνα
- Τράπεζα Πειραιώς, «Winbank: Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για Φορείς και Οργανισμούς του Δημοσίου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα», Ενημερωτικό Έντυπο
- Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, Έντυπο παροχής πληροφοριών για την Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε., <http://www.ase.gr>
- Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, 2001, Ποιοτικά Κριτήρια Προβολής Εισηγμένων Εταιριών, <http://www.ase.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

2.1 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Οι γενικές αρχές που διέπουν την έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΔ) είναι κοινές, ανεξάρτητα από το πεδίο εφαρμογής τους. Σύμφωνα με το ΣΕΒ (2001), οι αρχές της ΕΔ θα πρέπει να διαχέονται στην όλη δομή και λειτουργία της εταιρείας και αφορούν τα όργανα διοίκησης και τον τρόπο με τον οποίο αυτά διαρθρώνονται και λειτουργούν αλλά και τις γενικότερες σχέσεις επικοινωνίας των διάφορων συμμετεχόντων μεταξύ τους. Με τον νόμο 3016/ 2002 η φιλοσοφία του ελέγχου και της διαφάνειας αποκτά έναν πιο εξωστρεφή χαρακτήρα που αφορά στην προάσπιση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης και του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Έτσι, η εφαρμογή των αρχών ΕΔ σε συνδυασμό με την προκαταρκτική καθιέρωση των διεθνών λογιστικών προτύπων, δημιουργεί ένα διαφορετικό εν πολλοίς περιβάλλον γύρω από θέματα κρίσιμα που ταλαιπώρησαν στο πρόσφατο παρελθόν επενδυτές και μετόχους. Η διοίκηση καθίσταται αποτελεσματικότερη, προσδίδεται διαφάνεια στη λειτουργία των επιχειρήσεων έναντι των μετόχων και των πελατών τους, βελτιώνεται η λειτουργία και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και θεμελιώνεται η αξιοπιστία τους στη διεθνή αγορά.

Με σκοπό τη διατήρηση του εταιρικού συμφέροντος και των συμφερόντων των μετόχων της, η Τράπεζα Πειραιώς έχει προσαρμοστεί στα οριζόμενα από το θεσμικό πλαίσιο περί εταιρικής διακυβέρνησης με (Τράπεζα Πειραιώς, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009):

1. την προσαρμογή της *σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου* της, ώστε να είναι σύμφωνη με τα ισχύοντα περί Εκτελεστικών, μη Εκτελεστικών και Ανεξάρτητων μελών,
2. την *Επιτροπή Ελέγχου*, απαρτιζόμενη από μη Εκτελεστικά μέλη και Ανεξάρτητα μη Εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, η οποία παρακολουθεί και αξιολογεί σε ετήσια βάση την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε επίπεδο Τράπεζας και Ομίλου, με βάση τα σχετικά στοιχεία και τις πληροφορίες της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης, τις διαπιστώσεις και παρατηρήσεις των εξωτερικών ελεγκτών, καθώς και των εποπτικών αρχών,
3. την *Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων*, με σκοπό να καλύπτονται αποτελεσματικά όλες οι μορφές κινδύνων, περιλαμβανομένου του λειτουργικού και να διασφαλίζεται ο

- ενοποιημένος έλεγχός τους, η εξειδικευμένη αντιμετώπισή τους και ο απαιτούμενος συντονισμός σε ατομική και ενοποιημένη βάση,
4. τη *Γενική Διεύθυνση Εταιρικής Διοίκησης*, η οποία είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη δράσεων και προγραμμάτων εταιρικής διακυβέρνησης που εγκρίνει η Διοίκηση και για την εποπτεία της εφαρμογής τους στην Τράπεζα και στις εταιρείες του Ομίλου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Επίσης, η Γενική Διεύθυνση Εταιρικής Διοίκησης εποπτεύει τη λειτουργική υποστήριξη των εργασιών του Διοικητικού Συμβουλίου, του Εκτελεστικού Συμβουλίου και του Γραφείου Προέδρου, με εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης,
 5. τον *Εσωτερικό Κανονισμό Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας*, με τον οποίο διασφαλίζεται η διαφάνεια και η σύμμετρη πληροφόρηση και καλύπτονται θέματα, τα οποία δεν προβλέπονται από το καταστατικό της Τράπεζας, αλλά είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της,
 6. τον *Κώδικα Δεοντολογίας* που διέπει τις υποχρεώσεις του προσωπικού της Τράπεζας,
 7. τη *Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου* (Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης κατά την Πράξη 2577/2006 του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος), η οποία είναι ανεξάρτητη, αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου και στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας και έχει την ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου σε επίπεδο Ομίλου,
 8. τη *Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης*, η οποία θεσπίζει και εφαρμόζει διαδικασίες και εκπονεί ετήσιο πρόγραμμα κανονιστικής συμμόρφωσης, με στόχο να επιτυγχάνεται η έγκαιρη και διαρκής συμμόρφωση του Ομίλου προς το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο και να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο για την πρόληψη της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες μέσω της τραπεζικής λειτουργίας, αλλά και για την καταπολέμηση της τρομοκρατίας,
 9. τις *Υπηρεσίες Ενημέρωσης Επενδυτών*, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων, που είναι επιφορτισμένες με το έργο της πληροφόρησης των επενδυτών, των μετόχων και των αρμόδιων εποπτικών αρχών αντίστοιχα.

2.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

2.2.1 Ανώτατα Όργανα Διοίκησης

Το ανώτατο όργανο της Τράπεζας Πειραιώς είναι η Γενική Συνέλευση των Μετόχων της. Στη Γενική Συνέλευση υποβάλλονται από το Διοικητικό Συμβούλιο προς έγκριση οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις. Η Γενική Συνέλευση αποφασίζει για σειρά θεμάτων, και ενδεικτικά για την εκλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, και των ορκωτών ελεγκτών λογιστών, για τις τροποποιήσεις του καταστατικού και για τις πιο σημαντικές επιχειρηματικές πράξεις.

Το Διοικητικό της Συμβούλιο (Δ.Σ.) απαρτίζεται από δεκαέξι (16) μέλη, έξι (6) με εκτελεστικές αρμοδιότητες και δέκα (10) με μη εκτελεστικές αρμοδιότητες. Τρία (3) από τα μη εκτελεστικά μέλη είναι ανεξάρτητα. Στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου παρίσταται ο διορισμένος Εκπρόσωπος του Ελληνικού Δημοσίου, σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν.3723/2008 για την «ενίσχυση της ρευστότητας της οικονομίας και την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης» (Τράπεζα Πειραιώς, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009).

Η Τράπεζα Πειραιώς ανακοινώνει ότι στην από 16.12.2009 συνεδρίαση το Διοικητικό Συμβούλιο ανασυγκροτήθηκε σε Σώμα, ορίζοντας τα Εκτελεστικά και Μη Εκτελεστικά μέλη του σύμφωνα με το Ν. 3016/2002, ως εξής (www.piraeusbank.gr, Σύνθεση ΔΣ):

Εκτελεστικά Μέλη

- Μιχαήλ Σάλλας του Γεωργίου, Πρόεδρος Δ.Σ. και C.E.O (Chief Executive Officer)
- Σταύρος Λεκκάκος του Μιχαήλ, Διευθύνων Σύμβουλος και Αναπληρωτής C.E.O (Deputy Chief Executive Officer)
- Αλέξανδρος Μάνος του Στεφάνου, Διευθύνων Σύμβουλος
- Χριστόδουλος Αντωνιάδης του Γεωργίου, Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος
- Ηλίας Μίλης του Δημητρίου, Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος
- Σπυρίδων Παπασπύρου του Αθανασίου, Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος

Μη Εκτελεστικοί Αντιπρόεδροι

- Κωνσταντίνος Αγγελόπουλος του Παναγιώτη
- Ιωάννης Βαρδινογιάννης του Βαρδή

Μη Εκτελεστικά Μέλη

- Γεώργιος Αλεξανδρίδης του Παράσχου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Χαρίκλεια Απαλαγάκη του Ανδρέα, Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Ευτύχιος Βασιλάκης του Θεόδωρου, Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Ιάκωβος Γεωργάνας του Γεωργίου, Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Στυλιανός Γκολέμης του Δημητρίου, Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Φωτεινή Καραμανλή του Αχιλλέα, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Θεόδωρος Μυλωνάς του Παύλου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Βασίλειος Φουρλής του Στυλιανού, Μη Εκτελεστικό Μέλος

2.2.2 Αρμοδιότητες Δ.Σ. και των μελών του

Βασική αρμοδιότητα του Δ.Σ. είναι η Διοίκηση και ανάπτυξη του στρατηγικού προσανατολισμού της Τράπεζας με γνώμονα την ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της τράπεζας. Σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της, προάγει το συμφέρον των μετόχων, των εργαζομένων και λοιπών ενδιαφερομένων και την κοινωνική ωφελιμότητα των ενεργειών του.

Λαμβάνει κρίσιμες για την επιχείρηση αποφάσεις όπως (Τράπεζα Πειραιώς, Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας):

- Η επιχειρηματική στρατηγική, τα κυριότερα σχέδια δράσης, η πολιτική κινδύνων, οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και επιχειρηματικά σχέδια, τους επιδιώξιμους στόχους και τρόπους εκπλήρωσης τους, μεγάλες κεφαλαιακές δαπάνες και εξαγορές
- Ελέγχει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ΕΔ
- Επιλέγει, επιτηρεί και αντικαθιστά εκτελεστικά μέλη του και καταγράφει σχεδιασμό διαδοχής τους.
- Καθορίζει τις αμοιβές μελών Δ.Σ.
- Διασφαλίζει τη διαφάνεια για πρόταση επιλογής νέων μελών Δ.Σ.
- Επιτηρεί και επιλύει ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων μελών της Διοίκησης και μετόχων
- Εξασφαλίζει ακεραιότητα στα συστήματα οικονομικών εκθέσεων και ανεξάρτητου ελέγχου
- Υιοθετεί Κώδικα Δεοντολογίας που εφαρμόζεται στο σύνολο των εργαζομένων

Συνεδριάζει τουλάχιστον μια φορά κάθε μήνα και όποτε άλλοτε κρίνεται απαραίτητο.

2.2.3 Επιτροπές για την υποστήριξη του Δ.Σ.

Σύμφωνα με τον Ward (1997), ο επιμερισμός του έργου του Δ.Σ. σε επίπεδο επιτροπών αποκτά νόημα και ουσία. Το Δ.Σ., με στόχο την αποτελεσματικότερη και ασφαλέστερη λειτουργία της Τράπεζας, έχει αναθέσει εξειδικευμένα θέματα στις παρακάτω κύριες επιτροπές και συμβούλια με συγκεκριμένες αρμοδιότητες (Τράπεζα Πειραιώς, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009 και Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας):

Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου

- Επιτροπή Ελέγχου, η οποία είναι μέρος του Δ.Σ. και έργο της είναι η επιβεβαίωση και προώθηση αξιόπιστων χρηματοοικονομικών αναλύσεων και η διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε)
- Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, η οποία ελέγχει και αντιμετωπίζει όλες τις μορφές κινδύνων που συνδέονται με τη δραστηριότητα της τράπεζας.
- Επιτροπή Αμοιβών & Αξιολόγησης Management, η οποία καθορίζει την πολιτική αμοιβών και παροχών της επιχείρησης και αξιολογεί την απόδοση των Εκτελεστικών Μελών Διοίκησης,
- Επιτροπή Διαδοχής & Αναπλήρωσης Μελών Δ.Σ.

Κύριες Εκτελεστικές και Διοικητικές Επιτροπές

- Εκτελεστικό Συμβούλιο Ομίλου με Υποεπιτροπές
 1. Επιτροπή Εγκρίσεων
 2. Επιτροπή Στρατηγικής και Σχεδιασμού IT
- Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού-Παθητικού (ALCO)
- Επιτροπή Ανάπτυξης Λιανικής Τραπεζικής
- Επιτροπή Σχεδιασμού Ανάπτυξης Εξωτερικού
- Επιτροπή Δαπανών Προϋπολογισμού
- Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
- Επιτροπή Διαχείρισης Κρίσεων

- Επιτροπή Προβολής & Διαφήμισης
- Επιτροπή Χορηγιών

2.2.4 Παρατηρήσεις

Από την παραπάνω ανάλυση μπορούμε να συμπεράνουμε τα παρακάτω:

- ✓ Η Τράπεζα Πειραιώς έχει έναν αρκετά μεγάλο αριθμό μελών Δ.Σ. αν και αποτελέσματα ερευνών τεκμηριώνουν την αναποτελεσματικότητα των πολλών μελών και των πολλών επιτροπών. Παρόλα αυτά, ένα μεγάλο μέγεθος Δ.Σ. μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό στον έλεγχο των ενεργειών των ανώτατων στελεχών. Σύμφωνα με τους Adams and Mehran (2005), οι επιχειρήσεις στον τραπεζικό κλάδο με μεγάλα Δ.Σ. δεν παρουσιάζουν κατώτερη επίδοση με αντίστοιχες επιχειρήσεις σε άλλους κλάδους με μικρότερα και πιο ευέλικτα Δ.Σ. Αυτό πιθανόν να οφείλεται και την οργανωτική δομή μιας τράπεζας η οποία είναι αρκετά περίπλοκη (πολλά τμήματα, προϊόντα, καταστήματα).
- ✓ Δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός των θέσεων του Προέδρου του Δ.Σ. και του Διευθύνοντος Συμβούλου, καθώς ο Πρόεδρος του Δ.Σ. εκτελεί και χρέη Διευθύνοντος Συμβούλου σε συνεργασία με αναπληρωτές Διευθύνοντες Συμβούλους, γεγονός που ενδεχομένως δυσχεραίνει επιπλέον τη δυνατότητα του Δ.Σ. να ελέγξει τα ανώτατα στελέχη.
- ✓ Ο μέσος όρος ηλικίας του Δ.Σ. είναι περίπου τα 55 έτη και τα μέλη διαθέτουν αξιόλογο ακαδημαϊκό υπόβαθρο, εξειδικευμένες γνώσεις και επαγγελματική εμπειρία (www.piraeusbank.gr, Βιογραφικά Σημειώματα Μελών ΔΣ).
- ✓ Από τα 16 μέλη του Δ.Σ., τα 14 είναι άνδρες ενώ υπάρχουν μόλις 2 γυναίκες. Το γεγονός ότι η παρουσία των γυναικών στο Δ.Σ. είναι εξαιρετικά χαμηλή πιθανόν να περιορίζει την τράπεζα στις προοπτικές βελτίωσης της ΕΔ αφού, σύμφωνα με έρευνα μεταξύ των κορυφαίων 100 εταιρειών του δείκτη FTSE, που παρουσίασε το Centre for Development Women Business Leaders της Βρετανίας (2004), εταιρείες που είχαν γυναίκες στη σύνθεση του Δ.Σ., παρουσίασαν καλύτερη βαθμολογία στην καλή ΕΔ, από εκείνες των οποίων στα Δ.Σ. τα μέλη ήταν αποκλειστικά άνδρες.
- ✓ Το ποσοστό συμμετοχής Μη-Εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ θεωρείται αρκετά ικανοποιητικό καθώς έχει αποδειχθεί σύμφωνα με έρευνες πως συμβάλλει στην αύξηση της εταιρικής αξίας (McKnight, Μυλωνάς και Τραυλός, 2003).

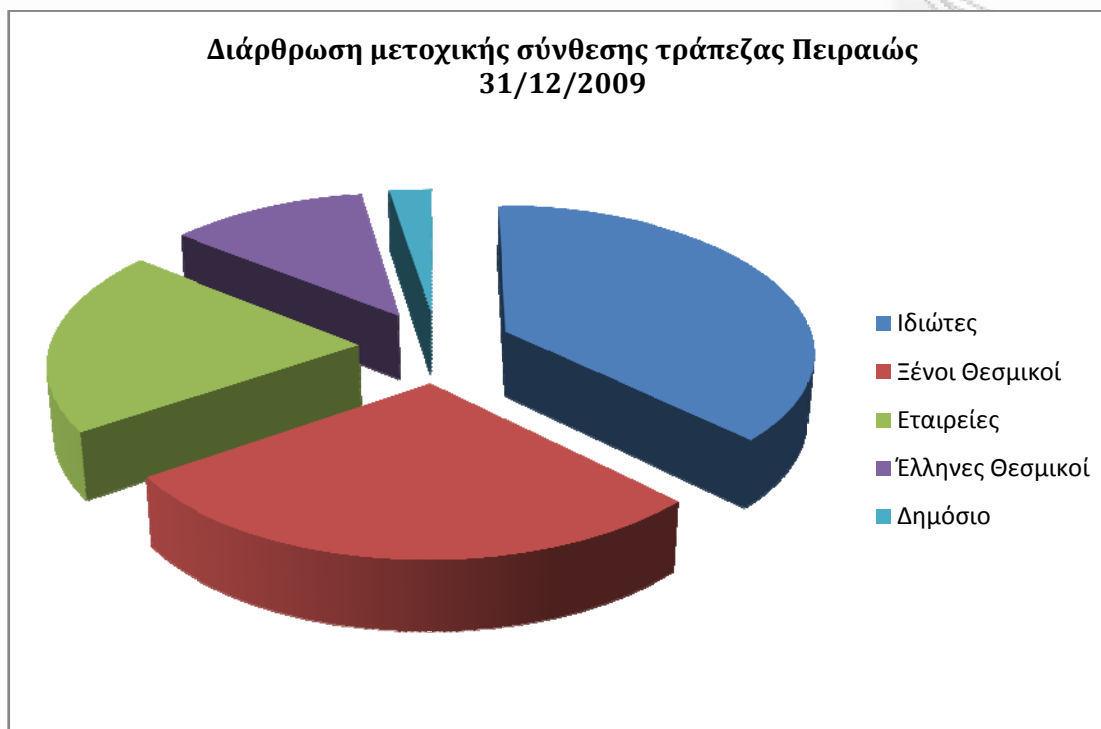
- ✓ Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας αναλύει περαιτέρω τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τόσο των εκτελεστικών όσο και των μη εκτελεστικών μελών ξεχωριστά. Είναι προφανές πώς όταν τα μέλη αναλαμβάνουν ρητά συγκεκριμένα καθήκοντα, αυτό βελτιώνει τον έλεγχο εκ μέρους του Δ.Σ.
- ✓ Παρατηρείται αρκετά μεγάλος αριθμός επιτροπών (13) στις οποίες συμμετέχουν τα μέλη του Δ.Σ. Η συμμετοχή ενός μέλους του Δ.Σ. σε πολλές επιτροπές περιορίζει τον χρόνο που μπορεί να αφιερώσει σε κάθε μια αν και αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις και την εμπειρία του. Καθώς φαίνεται, κάτω από την πίεση των κανονιστικών διατάξεων και ρυθμίσεων έχουν ακολουθήσει τις βασικές αρχές.
- ✓ Ωστόσο σύμφωνα με έρευνες (McKnight et. al., 2003), η εταιρική αξία αυξάνεται όταν οι εταιρείες θεσπίζουν επιτροπές Εσωτερικού Ελέγχου ή/και Καθορισμού Αμοιβών Διευθυντικών Στελεχών.

2.3 Η ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ

2.3.1 Διάρθρωση της Μετοχικής Σύθεσης

Η Τράπεζα Πειραιώς είναι πολυμετοχική εταιρεία με ευρεία μετοχική διασπορά, αποτελούμενη από αναγνωρισμένους εκπροσώπους του επιχειρηματικού κόσμου, θεσμικούς επενδυτές εσωτερικού και εξωτερικού, καθώς και πολλούς ιδιώτες επενδυτές. Οι μέτοχοι της Τράπεζας στις 31 Δεκεμβρίου 2009 ανέρχονταν σε 147 χιλιάδες, από τους οποίους κανένας μεμονωμένος μέτοχος (νομικό ή φυσικό πρόσωπο) δεν διέθετε ποσοστό συμμετοχής μεγαλύτερο του 5%. Από το σύνολο των μετοχών στο τέλος του 2009, το 37,3%, το κατείχαν φυσικά πρόσωπα και το υπόλοιπο 62,7% νομικά πρόσωπα (Τράπεζα Πειραιώς, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009). Τις περισσότερες μετοχές έχουν έναντι άλλων μετόχων οι οικογένειες Β. Βαρδινογιάννη (Motoroil, Παναθηναϊκός), Κων. Αγγελόπουλου (Χαλυβουργική, μπάσκετ Ολυμπιακού), οι οποίοι είναι εκτελεστικοί Αντιπρόεδροι του Δ.Σ. και Μιχάλη Σάλλα, που είναι και πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου (Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 15/07/2010).

Διάγραμμα 8: Η Μετοχική Σύσταση της Τράπεζας Πειραιώς



Πηγή: www.piraeusbank.gr

2.3.2 Παρατηρήσεις

- ✓ Από τα στοιχεία σχετικά με την μετοχική σύσταση της τράπεζας, παρατηρούμε πως οι επενδυτές κατέχοντας μέχρι 5% ποσοστό συμμετοχής, δεν έχουν ευκαιρίες άσκησης πίεσης και ελέγχου στην επιχείρηση προς επίτευξη προσωπικών στόχων. Αυτό βέβαια καθιστά δύσκολη την άσκηση ελέγχου γενικότερα, γεγονός που εντείνει το πρόβλημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης καθώς είναι πιθανό, παραδείγματος χάρη, να υπάρχει αδιαφορία των επενδυτών στον επηρεασμό των αποφάσεων ή/ και να παραμένουν στην επιχείρηση στελέχη διοίκησης τα οποία δεν επιτυγχάνουν τις αναμενόμενες επιδόσεις.
- ✓ Το γεγονός ότι έναν μεγάλο αριθμό μετοχών κατέχουν μέλη του Δ.Σ., μπορεί να αποτελεί ένα επιπλέον κίνητρο για τον σωστό έλεγχο, ωστόσο μπορεί να οδηγήσει και σε μείωση της αντικειμενικότητας και της ανεξαρτησίας τους αλλά και σε συγκρούσεις συμφερόντων. Όταν τα ανώτατα στελέχη έχουν πακέτο μετοχών, τότε ο έλεγχος στηρίζεται στους διευθυντές και όχι στους μετόχους. Τέλος, όταν η αμοιβή των

ανώτατων στελεχών και μελών Δ.Σ. συνδέεται με την τιμή της μετοχής, αυτό μπορεί να είναι κίνητρο για βραχυπρόθεσμες αποδόσεις σε βάρος της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας της εταιρείας.

- ✓ Σύμφωνα με τους Newell and Wilson (2002), η παρουσία ενός θεσμικού επενδυτή στη μετοχική σύνθεση μιας εταιρείας έχει κάποια θετική συμβολή στη δομή της ΕΔ. Η αύξηση των τοποθετήσεων των ξένων επενδυτών στις μετοχές του Ελληνικού Χρηματιστηρίου οδηγεί σε μεγαλύτερες απαιτήσεις σε θέματα διαφάνειας και ΕΔ (Κεφαλάς, 2002).

2.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

2.4.1 Εσωτερικός Έλεγχος

Μία από τις κυριότερες έννοιες στις οποίες στηρίζεται ολόκληρο το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί και ο εσωτερικός έλεγχος, ο οποίος αξιολογεί και καταγράφει τις εσωτερικές διαδικασίες στην πράξη, επισημαίνει αδυναμίες και αποκλίσεις του συστήματος και παρέχει συμβουλές και προτείνει προσαρμογές. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η συμβολή του στην ανάπτυξη και εμπέδωση της εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των τμημάτων και των στελεχών της εταιρείας και η προσαρμογή της εταιρείας στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Ουσιαστικά, λοιπόν, πρόκειται για έναν μηχανισμό επιτήρησης της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην προστασία της εταιρείας και στη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της (Δραπανιώτης, 2004).

Ο Εσωτερικός Έλεγχος διεθνώς και στην Ελλάδα, διαρκώς βελτιώνεται και διαφοροποιείται από την κλασική έννοια του κατασταλτικού ελέγχου της επιθεώρησης (Κουμπλής, 2010). Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας Πειραιώς, η οποία συστάθηκε το 2007, είναι ανεξάρτητη και αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας μέσω της Επιτροπής Ελέγχου και στον Πρόεδρο του Δ.Σ. της Τράπεζας. Η Επιτροπή αποτελείται από τρία Μη-Εκτελεστικά Μέλη του Δ.Σ.¹⁴ με τριετή θητεία. Το Δ.Σ.

¹⁴ Πρόεδρος της Επιτροπής είναι ο κ. Θ.Μυλωνάς και μέλη η κα. Χ.Απαλαγάκη, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου και κ. Γεώργιος Αλεξανδρίδης, επιχειρηματίας (Τράπεζα Πειραιώς, Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας, 2009).

έχει την ευθύνη στελέχωσης της Επιτροπής από κατάλληλα καταρτισμένα άτομα ανεξάρτητα από τη Διοίκηση της τράπεζας. Σύμφωνα με απόφαση της Διοίκησης της Τράπεζας, η ευθύνη της εποπτείας και του συντονισμού της δραστηριότητας των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου ή/και των Εσωτερικών Ελεγκτών των θυγατρικών έχει ανατεθεί στη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου. Η Επιτροπή συνέρχεται τουλάχιστον τέσσερις φορές τον χρόνο και όποτε άλλοτε κρίνεται απαραίτητο (Τράπεζα Πειραιώς, 2007, Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας).

Το σχέδιο δράσης της Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου για το 2010, με στόχο την επιτυχημένη και απρόσκοπτη συνέχιση του έργου της για την ενδυνάμωση της λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στη μητρική Τράπεζα και στις θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, περιλαμβάνει (Τράπεζα Πειραιώς, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009):

- επέκταση της χρήσης του πληροφοριακού συστήματος Teammate σε συγκεκριμένες θυγατρικές Τράπεζες του εξωτερικού,
- εφαρμογή του θεσμού των Επιθεωρητών Περιφερειακών Διευθύνσεων στις θυγατρικές Τράπεζες στη Σερβία και την Αίγυπτο,
- υλοποίηση πληροφοριακού συστήματος για την ηλεκτρονική αναζήτηση συναλλαγών, παρόμοιου με αυτό που ήδη λειτουργεί σε Ελλάδα, Ρουμανία, Βουλγαρία και Αλβανία και στις θυγατρικές τράπεζες σε Σερβία, Κύπρο και Αίγυπτο,
- υιοθέτηση διαδικασίας ποιοτικής αξιολόγησης των ελεγκτικών έργων και
- συνεχή επικαιροποίηση διαδικασιών, προτύπων και μεθοδολογιών, με στόχο την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου.

2.4.2 Κανονιστική Συμμόρφωση

Στο πλαίσιο της εφαρμογής των κανόνων του εποπτικού πλαισίου της Βασιλείας II και των σχετικών κατευθύνσεων της Τράπεζας της Ελλάδος λειτουργεί ανεξάρτητη Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου, η οποία αναφέρεται απευθείας στη Διοίκηση (Γενικό Δ/ντή Τομέα Εταιρικής Διοίκησης), κατά τα οριζόμενα στην 2577/2006 Πράξη Διοικητή Τράπεζας της Ελλάδος, και υπόκειται στον έλεγχο του Τομέα Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου ως προς την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών κανονιστικής συμμόρφωσης. Κατά τη διάρκεια του 2009 υλοποιήθηκαν τα ακόλουθα έργα:

- αναμορφώθηκε το οργανόγραμμα της Διεύθυνσης με τη δημιουργία δύο τομέων. Ο πρώτος τομέας έχει ως αρμοδιότητα θέματα που άπτονται της παρακολούθησης και ανάλυσης του κινδύνου ξεπλύματος χρήματος και χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, καθώς και της παροχής πληροφοριών και εφαρμογής περιοριστικών μέτρων. Ο δεύτερος μεριμνά για θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης, τόσο στην Τράπεζα, όσο και στις θυγατρικές εσωτερικού και εξωτερικού. Για τον καλύτερο συντονισμό και εποπτεία των Μονάδων Κανονιστικής Συμμόρφωσης των θυγατρικών εξωτερικού θεσπίστηκε ο ρόλος του International Compliance Coordinator, ο οποίος συνεργάζεται με τους δύο ανωτέρω τομείς,
- επικαιροποιήθηκε η Πολιτική Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου μετά την πρόσφατη αλλαγή του ρυθμιστικού πλαισίου για την πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας. Η Πολιτική εμπλουτίστηκε με νέα κεφάλαια αναφορικά με τη Διαφάνεια των Συναλλαγών, την Κατάχρηση της Αγοράς, την Αντιμετώπιση της Δωροδοκίας, την Εξωτερική Ανάθεση Εργασιών (Outsourcing), τη Φύλαξη Περιουσιακών Στοιχείων και την Τήρηση Αρχείων,
- πραγματοποιήθηκαν επιτόπιες επισκοπήσεις των Μονάδων Κανονιστικής Συμμόρφωσης στις θυγατρικές Piraeus Bank Romania, Piraeus Bank Bulgaria, Piraeus Bank Beograd, Tirana Bank, Piraeus Bank Egypt και Piraeus Bank Cyprus αναφορικά με την οργάνωση και λειτουργία των ανωτέρω Μονάδων,
- ολοκληρώθηκε η πρώτη φάση εγκατάστασης της εφαρμογής Anti Money Laundering (AML) στη θυγατρική Piraeus Bank Egypt.

Εντός του 2010 αναμένονται:

- η ολοκλήρωση του σχεδιασμού και η εφαρμογή των διαδικασιών για την εξωτερική ανάθεση εργασιών, τη σύγκρουση συμφερόντων και την κατάχρηση αγοράς σε επίπεδο Ομίλου,
- η ολοκλήρωση του σχεδιασμού και η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης εγγράφων και διαδικασιών για την ικανοποίηση αιτημάτων των Αρχών (Business Process Management) το οποίο βρίσκεται στο τελικό στάδιο ελέγχου πριν τεθεί σε περιβάλλον παραγωγής,
- η εφαρμογή της επικαιροποιημένης Πολιτικής Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου από τις θυγατρικές εξωτερικού,

- η εγκατάσταση της εφαρμογής AML στις θυγατρικές Piraeus Bank Egypt, Piraeus Bank Ukraine και στο κατάστημα Λονδίνου,
- η ολοκλήρωση του σχεδιασμού και η εφαρμογή της μεθοδολογίας ανάλυσης του κινδύνου πελατών και συναλλαγών (risk based approach) αναφορικά με το ξέπλυμα χρήματος και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας, όπως απαιτείται από το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο.

2.4.3 Εξωτερικοί Ελεγκτές

Τακτικός Ορκωτός Ελεγκτής-Λογιστής για τη χρήση 2009 για τις οικονομικές καταστάσεις, ατομικές και ενοποιημένες, της Τράπεζας Πειραιώς, σύμφωνα με την απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της Τράπεζας της 30.04.2009, ήταν η ελεγκτική εταιρεία PriceWaterhouseCoopers, από την οποία ορίστηκαν ο κ. Μιχαλάτος Κωνσταντίνος του Ιωάννη (ΑΜ ΣΟΕΛ 17701) ως τακτικός και ο κ. Σούρμπης Δημήτριος του Ανδρέα (ΑΜ ΣΟΕΛ 16891) ως αναπληρωματικός ελεγκτής (Τράπεζα Πειραιώς, Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2009). Σημειώνεται ότι οι ορκωτοί ελεγκτές-λογιστές εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, η θητεία τους είναι ετήσια και μπορεί να φτάσει μέχρι και τα τέσσερα έτη.

2.4.4 Παρατηρήσεις

- ✓ Ο έλεγχος, εσωτερικός και εξωτερικός, είναι ένας σημαντικός μηχανισμός παρακολούθησης και ελέγχου μέσα στη δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, ιδιαίτερα όσον αφορά την εξασφάλιση της ακρίβειας και της ακεραιότητας των οικονομικών καταστάσεων αλλά και τον εντοπισμό και την πρόληψη κάποιας απάτης.
- ✓ Ο βαθμός ανεξαρτησίας των μελών της Επιτροπής Ελέγχου και η συχνότητα των συνεδριάσεων της συμβάλλουν στον αποτελεσματικό έλεγχο.
- ✓ Τέλος, η θητεία των μελών της Επιτροπής πρέπει να είναι μακροχρόνια και τα μέλη της Επιτροπής να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και επαγγελματική εμπειρία.

2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Ο τομέας της Διαχείρισης Κινδύνων γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός λόγω των απαιτήσεων του δευτέρου συμφώνου της Επιτροπής της Βασιλείας (Basel II) αλλά και των οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, απαιτήσεις και οδηγίες που πρέπει να υιοθετηθούν από όλες τις τράπεζες διεθνώς. Στα πλαίσια της ΕΔ, οι ελληνικές τράπεζες υποχρεώνονται στη σύσταση Ανεξάρτητης Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων, με συγκεκριμένα πλαίσια λειτουργίας για την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων τους και τη διατήρηση του επιπέδου ανάληψης επιχειρηματικών κινδύνων σε προκαθορισμένα όρια.

Η λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων συγκεντρώνει το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και τη συνεχή μέριμνα της Διοίκησης, αποτελώντας μία από τις βασικότερες λειτουργίες του Ομίλου. Η Διοίκηση, με γνώμονα τη διατήρηση της σταθερότητας και της συνέχειας των εργασιών, έχει ως στόχο υψηλής προτεραιότητας την εφαρμογή και τη διαρκή εξέλιξη αποτελεσματικού πλαισίου διαχείρισης κινδύνων για την ελαχιστοποίηση των ενδεχόμενων αρνητικών συνεπειών τους στα οικονομικά αποτελέσματα και την κεφαλαιακή βάση του Ομίλου (Κουμπλής, 2010).

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) έχει τη συνολική ευθύνη για την ανάπτυξη και την επίβλεψη του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Μεριμνώντας για την κάλυψη όλων των μορφών κινδύνων, την έγκαιρη και εξειδικευμένη αντιμετώπισή τους, καθώς και τον απαιτούμενο συντονισμό, το Δ.Σ. έχει ορίσει την Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων ως υπεύθυνη για την εφαρμογή και την εποπτεία τόσο των αρχών, όσο και της πολιτικής διαχείρισης χρηματοοικονομικών κινδύνων. Η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων συνεδριάζει τουλάχιστον σε τριμηνιαία βάση και αναφέρεται στο Δ.Σ. για τις δραστηριότητές της.

Η Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού-Παθητικού (ALCO) έχει ενεργό ρόλο στη διαχείριση των κινδύνων αγοράς και ρευστότητας του Ομίλου. Η Επιτροπή συνεδριάζει τουλάχιστον σε μηνιαία βάση, εξετάζοντας τις εξελίξεις των αγορών, σε συνδυασμό με το ύψος ανάληψης χρηματοοικονομικών κινδύνων από την Τράπεζα και τις θυγατρικές της. Κατά το 2009 δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα διαχείρισης ρευστότητας, δεδομένων των ευμετάβλητων συνθηκών της αγοράς (Τράπεζα Πειραιώς, 2007, Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας).

Ο Όμιλος Πειραιώς επανεξετάζει σε ετήσια βάση την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στη δυναμική των αγορών, σε μεταβολές στα προσφερόμενα προϊόντα και στις ενδεδειγμένες διεθνείς πρακτικές. Την ευθύνη για το σχεδιασμό, την εξειδίκευση και την υλοποίηση του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων του Δ.Σ. στον Όμιλο Πειραιώς έχει ο Τομέας Διαχείρισης Κινδύνων Ομίλου. Ο Τομέας αποτελείται από τη Διεύθυνση Διαχείρισης Πιστωτικού Κινδύνου και Κεφαλαιακής Διαχείρισης Ομίλου και τη Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνου Αγοράς και Λειτουργικού Κινδύνου Ομίλου. Οι δραστηριότητες του Τομέα υπόκεινται στον ανεξάρτητο έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων (Τράπεζα Πειραιώς, Ετήσια Έκθεση 2009).

Στη διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων εμπλέκονται τα ακόλουθα οργανωτικά σχήματα (Τράπεζα Πειραιώς, 2007, Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας):

1. Η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων στην οποία ανατίθενται από το Δ.Σ. αρμοδιότητες σχετικές με τη διαχείριση κινδύνων ώστε να καλύπτονται αποτελεσματικά όλες οι μορφές κινδύνων περιλαμβανομένου του λειτουργικού και να διασφαλίζεται ο ενοποιημένος έλεγχος τους, η εξειδικευμένη αντιμετώπισή τους και απαιτούμενος συντονισμός σε επίπεδο Τράπεζας και Ομίλου
2. Η Επιτροπή Διαχείρισης Στοιχείων Ενεργητικού- Παθητικού, η οποία είναι υπεύθυνη για τις εκτελεστικές δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα τη λήψη αποφάσεων για τον καθορισμό των ορίων ανάληψης κινδύνων και
3. Η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων, η οποία αναλαμβάνει τις επιτελικές δραστηριότητες της διαχείρισης κινδύνου, όπως για παράδειγμα την υποβολή εισηγήσεων για τον καθορισμό των εκάστοτε αποδεκτών ανωτάτων ορίων ανάληψης κινδύνων ή την παρακολούθηση και διαχείριση κινδύνων
4. Η Διεύθυνση Επιχειρηματικής Πίστης και η Διεύθυνση Επιχειρηματικής Πίστης Εξωτερικού, οι οποίες διαχειρίζονται τον πιστωτικό κίνδυνο της Τράπεζας.

2.6 ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ / ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ

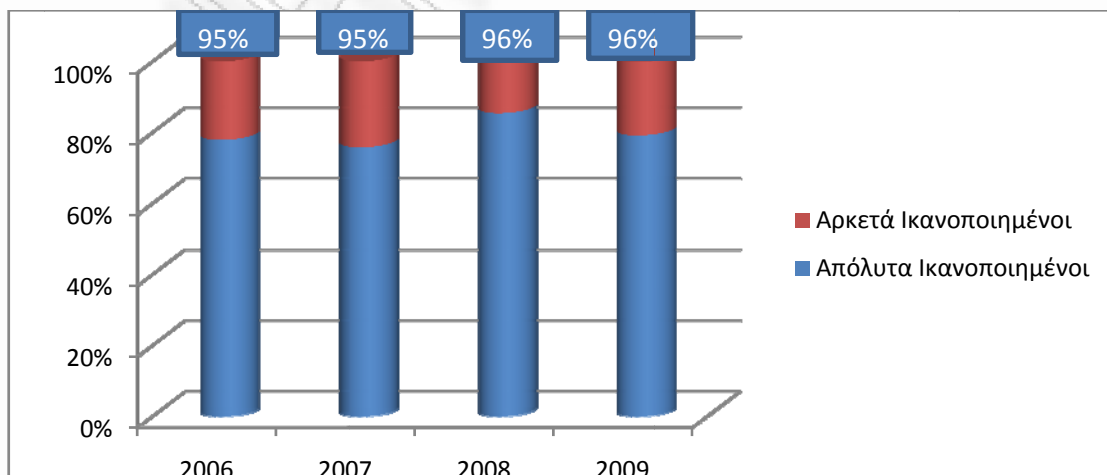
Η Τράπεζα υποχρεούται να δημοσιοποιεί, χωρίς υπαίτια καθυστέρηση, νέα γεγονότα που την αφορούν και δεν είναι ευρέως γνωστά, εάν αυτά, λόγω της σημασίας τους για την περιουσιακή και οικονομική κατάσταση της Τράπεζας ή για την γενική πορεία της, θα μπορούσαν να επηρεάσουν ουσιαστικά τη χρηματιστηριακή αξία των μετοχών της. Κατά την παροχή πληροφόρησης προς τους μετόχους τηρείται η αρχή της ίσης μεταχείρισης (fair disclosure).

Η τράπεζα για την έγκαιρη, σύμμετρη και ισότιμη ενημέρωση των μετόχων και των επενδυτών επιλέγει πρόσφορα μέσα επικοινωνίας, περιλαμβανομένου και του διαδικτύου. Η ενημέρωση των επενδυτών γίνεται από την Υπηρεσία Ενημέρωσης Επενδυτών, η οποία συγκροτήθηκε στο πλαίσιο της Διεύθυνσης Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και έχει την ευθύνη να παρέχει συστηματική πληροφόρηση.

Αναλυτικότερα, η ενημέρωση των επενδυτών γίνεται με (www.piraeusbank.gr, Διαφάνεια και Επικοινωνία):

- την απάντηση σε ημερήσια βάση ερωτημάτων των επενδυτών σχετικά με τις εξελίξεις της τράπεζας
- τη διοργάνωση εταιρικών παρουσιάσεων
- την ενημέρωση του σχετικού τμήματος της ιστοσελίδας της τράπεζας με οικονομικά στοιχεία, δελτία τύπου, αναλυτικές ανακοινώσεις αποτελεσμάτων και ότι άλλο ενδιαφέρει τους επενδυτές.

Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση των Επενδυτών ως προς την Παροχή Ενημέρωσης στην Τράπεζα Πειραιώς



Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009, Τράπεζα Πειραιώς

2.7 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΕΔ

Παρά το επιπλέον λειτουργικό κόστος από την εφαρμογή της ΕΔ, τα ανώτατα στελέχη αποδέχονται τη δαπάνη αυτή αφού βελτιώνεται σημαντικά η ποιότητα και συχνότητα πληροφοριών προς τη Διοίκηση, αναβαθμίζεται θετικά η αξιολόγηση των τραπεζών από τους ξένους επενδυτές και ενισχύεται η αξιοπιστία των μικρομετόχων προς τη Διοίκηση της τράπεζας. Η εν λόγω άποψη συμπίπτει με ευρήματα ερευνών σε διεθνές επίπεδο σύμφωνα με τις οποίες οι μικρομέτοχοι και οι θεσμικοί επενδυτές δέχονται το αυξημένο κόστος αφού έτσι εξασφαλίζεται ένα αξιόπιστο σύστημα ελέγχου της διοικητικής και εκτελεστικής εξουσίας των επιχειρήσεων.

Η εφαρμογή πρακτικών σωστής ΕΔ υποστηρίζει τα συμφέροντα των επενδυτών και ιδιαίτερα των μικρομετόχων, τουλάχιστον σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια που δεν υπήρχε αυτός ο όγκος πληροφοριών προς κάθε μέτοχο ανεξάρτητα αριθμού μετοχών που αυτός κατέχει. Η καλή ΕΔ σημαίνει ενίσχυση των δικαιωμάτων των μετόχων, αφού τους δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης στις απαραίτητες πληροφορίες πριν την πραγματοποίηση της Γενικής Συνέλευσης. Παράλληλα, βελτιώνεται και η «καλή μαρτυρία» της τράπεζας προς τις εποπτικές αρχές (Τράπεζα Ελλάδος, Κεφαλαιαγορά, Πολιτεία) και η διαφάνεια στις αποφάσεις και τις συναλλαγές. Οι μέτοχοι επικροτούν τις προσπάθειες επίδοσης και ανταμείβουν τις εταιρείες με κεφάλαια σε ανταγωνιστικό κόστος.

Η εφαρμογή κανόνων ΕΔ έχει θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ανωτάτων στελεχών αφού:

- α) Είναι ευδιάκριτα τα πεδία των αρμοδιοτήτων τους και των υφιστάμενων τους.
- β) Περιορίζεται η σύγκρουση των συμφερόντων μεταξύ Διοίκησης και μετόχων
- γ) Ενισχύονται οι διαδικασίες διαφάνειας και ελέγχου των ενεργειών τους.

Αν τα στελέχη, εφαρμόζοντας τους κανόνες καλής πρακτικής της ΕΔ βελτιώνουν την αποδοτικότητά τους, τότε αυξάνεται και η αποδοτικότητα της τράπεζας.

Ως αρνητικά στοιχεία εντοπίζονται τόσο η αύξηση του λειτουργικού κόστους όσο και η πληθώρα κανονιστικών διατάξεων και εποπτικών αρχών. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα της ΕΔ δεν αποτυπώνεται εύκολα στις οικονομικές καταστάσεις σαν μέγεθος ή σαν συμμετοχή στη διαμόρφωση χρηματοοικονομικού δείκτη. Όμως επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό έμμεσα τη διαμόρφωση αποτελεσμάτων αφού περιορίζει την έκθεση

σε επενδυτικούς κινδύνους. Υπάρχουν αμφισβητήσεις όσον αφορά τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας από την εφαρμογή ΕΔ, αφού υπάρχει ισχυρή πίεση για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων κερδών σε βάρος του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού.

Η ΕΔ αν και εφαρμόζεται συστηματικά στην Ελλάδα παραπάνω από μια δεκαετία, συνεχίζει να ενσωματώνεται βαθμιαία στην εταιρική κουλτούρα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν όχι μόνο στην τυπική εφαρμογή του νόμου, αφού η σωστή ΕΔ δεν είναι θέμα κανόνων και διατάξεων αλλά θέμα ηθικής και στελεχών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΞΕΝΗ

- Adams, R.B and Mehran, H., 2005, Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in The Banking Industry, Staff Reports 330, Federal Reserve Bank of New York
- Centre for Developing Women Business Leaders, 2004, The Female FTSE Report 2004, Cranfield School Of Management
- McKnight, N. Milonas & N. Travlos, 2003, The Cadbury Code: Reforms and Corporate Performance, Working Paper, ALBA
- Newell, R. and Wilson, G., 2002, A Premium for Good Governance, The McKinsey Quarterly, No3, p.20
- Ward, R. D., 1997, 21st Century Corporate Board, New York, John Wiley & Sons

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Δραπανιώτης, Ι., 2004, «Επιχειρηματική Ηθική και Εσωτερικός Έλεγχος», Ομιλία στην Ημερίδα του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών με θέμα: Σημασία της Επιχειρηματικής Ηθικής στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις
- Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 2010, Η μετοχική σύνθεση , το Ενεργητικό και Οι Αξίες των τριών Τραπεζών στο ΧΑ, Ηλεκτρονική Έκδοση, 15/07/2010, www.enet.gr
- Κεφαλάς, Α., 2002, Εταιρική διακυβέρνηση: εθελοντισμός ή καταναγκασμός, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.15, σελ.65
- Κουμπλής, Α., 2006, Πολιτικές με Αποτελεσματικό Εσωτερικό Έλεγχο και Διαχείριση Κινδύνων στο Σύγχρονο Τραπεζικό Σύστημα, Επιστημονικό Μάρκετινγκ και Μάνατζμεντ, Τεύχος Ιουνίου 2006
- Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων, ΣΕΒ, 2001, Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, www.ecgi.org/codeddocuments/wn_010724.pdf
- Τράπεζα Πειραιώς, 2007, Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης & Λειτουργίας
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Ετήσια Οικονομική Έκθεση Χρήσεως από 1^η Ιανουαρίου μέχρι 31^η Δεκεμβρίου 2009, Αθήνα

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Τράπεζα Πειραιώς, <http://www.piraeusbank.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

3.1 ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΚΕ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ¹⁵

Σχεδόν από την αρχή, μετά την εξαγορά της Τράπεζας Πειραιώς από το Δημόσιο το 1991, η Διοίκηση της Τράπεζας αποφάσισε πως ήθελε να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο. Πολύ πριν, λοιπόν, εφευρεθεί ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, στήθηκαν οι τρεις πυλώνες της προσφοράς: πολιτισμός, περιβάλλον, κοινωνία (Περιοδικό Χρήμα, Μάιος 2008).

Από το 2002, η Τράπεζα Πειραιώς ικανοποιεί τα κριτήρια του δείκτη FTSE4Good. Ο διεθνής αυτός δείκτης δημιουργήθηκε από τον οργανισμό FTSE, προκειμένου να προσφέρει σε επενδυτές αξιολογήσεις εταιρειών που εφαρμόζουν προγράμματα εταιρικής υπευθυνότητας, ενώ το 2003 άρχισε να οργανώνεται ο τομέας της ΕΚΕ.

Η τράπεζα προχώρησε στις αρχές του 2004 στην εθελοντική συμμετοχή της στο Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ (UN Global Compact), το οποίο αφορά δέκα βασικές αρχές σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα δικαιώματα εργασίας, την προστασία του περιβάλλοντος και την καταπολέμηση της διαφθοράς. Η Τράπεζα Πειραιώς ανέλαβε αυτή την πρωτοβουλία για την υποστήριξη, αλλά και την προώθηση των αρχών αυτών μέσα στη σφαίρα των δραστηριοτήτων της. Ακολουθεί πίνακας με τις δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου, καθώς και τις δράσεις που αναλαμβάνει η Τράπεζα Πειραιώς ώστε να τις κάνει πράξη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : Συμμόρφωση Τράπεζας Πειραιώς με τις Βασικές Αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου ΟΗΕ

Βασικές Αρχές Οικουμενικού Συμφώνου ΟΗΕ	Τρόποι Υλοποίησης ή/και Αναφορά Σχετικής Ενότητας στην Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009
1. Υποστήριξη, σεβασμός και προστασία των διεθνώς αποδεκτών ανθρώπινων δικαιωμάτων εντός της επιχείρησης και της σφαίρας επιρροής της	Πλήρης συμμόρφωση του Ομίλου με τη σχετική ελληνική και διεθνή νομοθεσία

¹⁵ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της τράπεζας και την Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009

2. Μη εμπλοκή της επιχείρησης σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων	Πλήρης συμμόρφωση του Ομίλου με τη σχετική ελληνική και διεθνή νομοθεσία και επιπρόσθετα, θεσμοθέτηση Πολιτικής Ανθρώπινων Δικαιωμάτων του Ομίλου
3. Ελευθερία στη δημιουργία εργατικών σωματείων και αναγνώριση του δικαιώματος για συλλογικές διαπραγματεύσεις	Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009, Ανθρώπινο Δυναμικό
4. Περιορισμός κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας	Πλήρης συμμόρφωση του Ομίλου με τη σχετική ελληνική και διεθνή νομοθεσία
5. Απαγόρευση της παιδικής εργασίας	Πλήρης συμμόρφωση του Ομίλου με τη σχετική ελληνική και διεθνή νομοθεσία, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009, Ανθρώπινο Δυναμικό
6. Περιορισμός κάθε διάκρισης στην εργασία και στην απασχόληση	Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009, Ανθρώπινο Δυναμικό
7. Υποστήριξη της αρχής της προφύλαξης στις περιβαλλοντικές προκλήσεις	Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009, Κοινωνία, Πολιτισμός και Περιβάλλον
8. Ανάλυση πρωτοβουλιών για την προώθηση μεγαλύτερης περιβαλλοντικής υπευθυνότητας	Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009, Κοινωνία, Πολιτισμός και Περιβάλλον
9. Ενίσχυση της ανάπτυξης και διάδοσης φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών	Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009, Κοινωνία, Πολιτισμός και Περιβάλλον
10. Δράση της επιχείρησης εναντίον κάθε μορφής διαφθοράς, συμπεριλαμβανομένων του εκβιασμού και της δωροδοκίας	Κώδικας Δεοντολογίας και Πολιτική Κανονιστικής Συμμόρφωσης Σχετικοί όροι στη σύμβαση πρόσληψης κάθε υπαλλήλου Πλαίσιο εργασιακών σχέσεων Τράπεζας Μηχανισμοί-διαδικασίες ελέγχου και εφαρμογή μηχανογραφικών συστημάτων πρόληψης και καταστολής νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και εντοπισμού ιδιαίτερων συναλλαγών (fraud detection) Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009, Εταιρική Διακυβέρνηση

Πηγή: Τράπεζα Πειραιώς, «Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009»

Πέραν της συμμετοχής της στο Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ, όπως προαναφέρθηκε, η Τράπεζα Πειραιώς έχει υπογράψει από το 2007 τη Διακήρυξη για ένταξη στο UNEP FI (United Nations Environment Programme Finance Initiative), την Οικονομική Πρωτοβουλία του Προγράμματος Περιβάλλοντος του ΟΗΕ, όπου 180 χρηματοπιστωτικά ιδρύματα από όλο τον κόσμο δεσμεύονται να λαμβάνουν υπόψη κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια κατά τη λήψη των αποφάσεών τους.

Το 2006 ο Τομέας της ΕΚΕ αποκτά διακριτή ταυτότητα στο οργανόγραμμα του Ομίλου, ενώ το 2007, για τον καλύτερο συντονισμό και την επικοινωνία των δραστηριοτήτων της ΕΚΕ, συνεστήθη η Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας με την ευρύτερη συμμετοχή Τομέων και Διευθύνσεων του Ομίλου. Επίσης το 2007, η Τράπεζα έγινε κύριο μέλος του Ελληνικού Δικτύου ΕΚΕ (Περιοδικό Χρήμα, Μάιος 2008).

Επιπλέον, η Τράπεζα Πειραιώς είναι η μόνη τράπεζα στην Ελλάδα που έχει υπογράψει τη διακήρυξη «Caring for Climate: The business leadership platform» του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ (UN Global Compact), όπου περίπου 320 επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο πρωτοπορούν στην κινητοποίηση της αγοράς για την αντιμετώπιση των κλιματικών αλλαγών. Παράλληλα, η Τράπεζα Πειραιώς είναι μέλος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΔΕΚΕ).

Τον Απρίλιο 2009, η Τράπεζα Πειραιώς ήταν η μοναδική ελληνική τράπεζα που απέσπασε την ανώτατη διάκριση που δόθηκε στην Ελλάδα στον 1ο Εθνικό Δείκτη Κοινωνικής Ευθύνης CR Index, μαζί με τρεις ακόμα μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις και το 2010 βραβεύεται για δεύτερη συνεχή χρονιά και κατατάσσεται στη χρυσή κατηγορία. Πρόκειται για την ανώτατη διάκριση που δόθηκε φέτος σε επιχείρηση της Ελλάδας. Επίσης, κατά την τελετή απονομής των βραβείων, η Τράπεζα έλαβε και ειδικό έπαινο για το κοινωνικό της έργο, που επιτελείται κυρίως μέσα από τις πολυσχιδείς δραστηριότητες του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς (Π.Ι.Ο.Π.).

Τέλος, στην ετήσια Μέτρηση Εταιρικής Υπευθυνότητας και Λογοδοσίας (Accountability Rating) για το 2009 η Τράπεζα κατετάγη 13η ανάμεσα στις 100 μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα. Η μέτρηση Accountability Rating υλοποιείται σε διεθνές επίπεδο από το 2004.

3.2 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΕΙΣ

Σε συνέντευξή της η Πρόεδρος του Πολιτιστικού Ιδρύματος του Ομίλου Πειραιώς και Υπεύθυνη για θέματα ΕΚΕ απάντησε πώς η βασική αρχή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι «Η ανάγκη να επιστρέψουμε στην κοινωνία ένα κομμάτι των κερδών μιας εύρωστης επιχείρησης» (Εφημερίδα Έθνος, 13/12/2009).

Η Τράπεζα Πειραιώς συμμορφώνεται με τις υποχρεώσεις που προβλέπουν οι νόμοι, αλλά προχωρεί και σε ανάληψη πρωτοβουλιών που τις υπερβαίνουν, για την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας και προόδου. Οι βασικές της αρχές είναι (Τράπεζα Πειραιώς, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009):

Αρμονική Σχέση με τους Κοινωνικούς Εταίρους

- Επιστροφή από την Τράπεζα τμήματος της δημιουργούμενης από αυτήν αξίας προς τους κοινωνικούς εταίρους εντός ενός στρατηγικά σχεδιασμένου και συστηματοποιημένου πλαισίου δράσεων (χορηγίες, δωρεές, οικονομικές παροχές).

Ευθυγράμμιση των Επιχειρηματικών Στόχων με την Κοινωνική Πρόοδο και την Αλληλεγγύη

- Υποστήριξη των πελατών με εξειδικευμένα προγράμματα σε συνεργασία με φορείς όπως τα Επιμελητήρια, η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ), το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ), αλλά και με σχεδιασμό και προώθηση προϊόντων που προστατεύουν τις θέσεις εργασίας.
- Στήριξη των πελατών πριν και μετά από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, με έμφαση στο συμβουλευτικό ρόλο της Τράπεζας, κυρίως προς μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις.

Βελτιστοποίηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης

- Διαφάνεια των δομών διακυβέρνησης και λειτουργίας του Οργανισμού.
- Παρακολούθηση και υιοθέτηση βέλτιστων σχετικών πρακτικών.
- Σύμμετρη και συστηματική πληροφόρηση της επενδυτικής κοινότητας, της επιχειρηματικής κοινότητας, των μέσων ενημέρωσης και των μη κυβερνητικών οργανώσεων.

- Διαφάνεια διαδικασιών αξιολόγησης και επιλογής συνεργατών και προμηθευτών.

Υιοθέτηση Άριστων Εργασιακών Πρακτικών

- Ανάπτυξη ενός ανθρώπινου και υπεύθυνου Οργανισμού, όπου ικανοί, αφοσιωμένοι και εμπνευσμένοι εργαζόμενοι, λειτουργούν συλλογικά, ηγούνται της αγοράς, καινοτομούν δημιουργώντας αξία και εξασφαλίζουν την ευημερία και την αιεφόρο ανάπτυξη του Οργανισμού.

Προστασία του Περιβάλλοντος με υπεύθυνη χρήση των φυσικών πόρων και υποστήριξη επιχειρηματικών δράσεων που παράγουν περιβαλλοντική ωφέλεια

- Διαρκής μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του Οργανισμού.
- Δημιουργία νέων πράσινων προϊόντων και ενίσχυση των ήδη υφιστάμενων (ΑΠΕ, εξοικονόμηση ενέργειας-οικολογική δόμηση, βιολογική γεωργία, προϊόντα πράσινης χημείας, πράσινες μεταφορές, διαχείριση απορριμμάτων-αποβλήτων-νερού, οικότουρισμός - αγροτουρισμός).
- Προετοιμασία της αγοράς για την προσαρμογή της στην κλιματική αλλαγή (κίνδυνοι-ευκαιρίες).

Προαγωγή του Πολιτισμού

- Δραστική συμβολή στην ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας της χώρας με τη δημιουργία δικτύου μουσείων στην ελληνική περιφέρεια.
- Συνεχής παραγωγή ερευνητικών προγραμμάτων και εκδόσεων σχετικών με τους σκοπούς του Πολιτιστικού Ιδρύματος του Ομίλου.
- Διάσωση και ανάδειξη του Ιστορικού Αρχείου της Τράπεζας Πειραιώς.

3.3 ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΕ¹⁶

3.3.1 Επιχειρηματικό Περιβάλλον

ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ 2009

- Ενέργειες υποστήριξης πελατών (επιχειρήσεων, κυρίως μεσαίων και μικρών, και ιδιωτών).

¹⁶ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009

- 10 δισ. ευρώ εκταμιεύσεις δανείων στην Ελλάδα.
- 152.000 νέοι πελάτες στην Ελλάδα.
- 270 εκατ. ευρώ εκταμιεύσεις μέσω ΤΕΜΠΜΕ.
- 100 εκατ. ευρώ εγκρίσεις δανείων στην Ελλάδα με εγγύηση της ΕΤΕπ.
- 1η θέση της Τράπεζας στην υποβολή αιτήσεων ΕΣΠΑ και στις δύο προκηρύξεις για επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες.

ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ 2010

- Υλοποίηση προγραμμάτων ενίσχυσης μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων σε συνεργασία με αρμόδιους φορείς (π.χ. ΕΤΕπ).
- Χρηματοδότηση εγκεκριμένων επενδυτικών προγραμμάτων στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ.
- Πρόγραμμα δανειοδότησης επιχειρήσεων ΝΑ Ευρώπης με εγγύηση ΕΤΕπ σε Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία.
- Ενίσχυση πράσινης επιχειρηματικότητας με νέες δέσμες προϊόντων.
- Έμφαση σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής στο πλαίσιο της προσπάθειας για μεγαλύτερη διαφάνεια, μείωση κατανάλωσης φυσικών πόρων, αποτελεσματικότερη λειτουργία συναλλασσομένων.

3.3.2 Κοινωνία

ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ 2009

- Ενέργειες για τη διευκόλυνση πελατών με πρόσκαιρα προβλήματα αποπληρωμής λόγω οικονομικής κρίσης.
- Αποχή για ένα χρόνο από κάθε πρωτοβουλία πλειστηριασμού ή κατάσχεσης ακινήτου που αφορά στεγαστικό δάνειο πρώτης κατοικίας μέχρι του ποσού των 300.000 ευρώ.
- Παροχή δυνατότητας μείωσης δόσης δανείου στο μισό για στεγαστικά δάνεια πρώτης κατοικίας σε όλους τους πελάτες της Τράπεζας που το ζητούν.
- Πάγωμα δόσεων στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων στους άνεργους δικαιούχους ΟΑΕΔ.
- Μείωση επιτοκίων πιστωτικών καρτών από 01.11.09 έως 28.02.10 για τόνωση της αγοράς.
- Συνέχιση δράσεων υπέρ πολυμελών οικογενειών στη Θράκη, ενίσχυση κοινοτήτων απεξάρτησης νέων από ναρκωτικά και επανένταξής τους στην κοινωνία, ενίσχυση

συλλόγων που μεριμνούν για άπορα και ορφανά παιδιά, στήριξη οργανώσεων που φροντίζουν άτομα τρίτης ηλικίας, παροχή υπηρεσιών προληπτικής ιατρικής σε απομονωμένες περιοχές της Ελλάδας.

ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ 2010

- Υποστήριξη αναπτυξιακών δυνατοτήτων επιχειρήσεων με νέες επενδύσεις πράσινης επιχειρηματικότητας την 5ετία 2010-2014 με όχημα την ΕΤΒΑ ΒΙ.ΠΕ. και συμμετοχή επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα και υποστήριξη και από ΕΣΠΑ.
- Χρηματοδότηση νέων επενδύσεων επιχειρήσεων και ιδιωτών τη διετία 2010-2011 στον τομέα της πράσινης οικονομίας.

3.3.3 Εργασιακό Περιβάλλον

ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ 2009

- Κάλυψη των αναγκών στελέχωσης του Ομίλου με την αξιοποίηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοστό 67%.
- Ολοκλήρωση της χαρτογράφησης των ικανοτήτων και δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας.
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων που αντιστοιχούν σε 27 ώρες εκπαίδευσης ανά άτομο, καλύπτοντας το 58% του ανθρώπινου δυναμικού στον Όμιλο.
- Συστηματική παροχή προγραμμάτων ΕΑΡ (Employee Assistance Programs) σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας Πειραιώς.
- Εφαρμογή της τηλεφωνικής γραμμής 24ωρης υποστήριξης στους εργαζομένους στο δίκτυο των καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς.
- Διενέργεια Έρευνας Ανθρώπινων Δικαιωμάτων σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου.
- Επέκταση των πολιτικών και εργαλείων αξιολόγησης της απόδοσης στο 54% του Ομίλου και ολοκλήρωση της προετοιμασίας υποδομής για κάλυψη άνω του 70%.
- Περαιτέρω διάχυση και αξιοποίηση του e-learning.
- Αξιολόγηση και πιστοποίηση πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με βάση τα πρότυπα του «Investors in People».

ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ 2010

- Ενεργητική ανακατανομή εργαζομένων για τη βέλτιστη αξιοποίησή τους με βάση το προφίλ των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους και τις επιχειρηματικές ανάγκες. Στόχος η κάλυψη των κενών στελέχωσης κατά 70% με αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.
- Διατήρηση των 27 ωρών εκπαίδευσης ανά άτομο κατά μέσο όρο, καλύπτοντας το 60% του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου.
- Επέκταση του e-learning στις θυγατρικές του Ομίλου, εξασφαλίζοντας την κάλυψη του 40% των ανθρωποωρών εκπαίδευσης ετησίως.
- Επέκταση των πολιτικών και εργαλείων αξιολόγησης της απόδοσης στο 75% του Ομίλου.
- Διενέργεια Έρευνας Ικανοποίησης Εργαζομένων Ομίλου 2010.
- Επέκταση δράσεων ευαισθητοποίησης σε θέματα ευ ζην στο 100% των εργαζομένων του Ομίλου.
- Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων για το 100% των εργαζομένων της Τράπεζας Πειραιώς και των μελών της οικογένειάς τους, σε όλη τη διάρκεια του 24ωρου, 7 ημέρες την εβδομάδα, και διερεύνηση της επέκτασης της κάλυψης στον Όμιλο.

3.3.4 Πολιτισμός

ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ 2009

- Διαχείριση δικτύου έξι μουσείων, διοικητική ολοκλήρωση παραλαβής 4 μουσείων, ολοκλήρωση Μουσείου Περιβάλλοντος Στυμφαλίας.
- Ολοκλήρωση μελετών για τα προς ένταξη στο ΕΣΠΑ Μουσεία Μαστίχας Χίου, Αργυροτεχνίας Ιωαννίνων, Ιστορίας του Χαρτιού και Τεχνολογίας της Ελληνικής Τυπογραφίας.
- Διοργάνωση 17 εκθέσεων, 14 εκπαιδευτικών δράσεων και 22 πολιτιστικών εκδηλώσεων στο δίκτυο μουσείων.
- Πιστοποίηση ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008: «Σχεδιασμός, μελέτη, κατασκευή, λειτουργία και συντήρηση δικτύου μουσείων στην Ελληνική Περιφέρεια. Διοργάνωση εκθέσεων και πολιτιστικών εκδηλώσεων στο δίκτυο των μουσείων. Υλοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων για την καταγραφή, διάσωση, ανάδειξη και προβολή της προβιομηχανικής και βιομηχανικής κληρονομιάς στην Ελλάδα».
- Νέες εκδόσεις και ερευνητικά προγράμματα.

- Επιστημονική επεξεργασία του Ιστορικού Αρχείου.
- Συμμετοχή με ανακοινώσεις σε πολλές επιστημονικές συναντήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ 2010

- Ένταξη του Μουσείου Περιβάλλοντος Στυμφαλίας στο δίκτυο μουσείων.
- Αύξηση της επισκεψιμότητας του δικτύου μουσείων.
- Ένταξη στο ΕΣΠΑ των Μουσείων Μαστίχας Χίου, Αργυροτεχνίας Ιωαννίνων, Ιστορίας του Χαρτιού και Τεχνολογίας της Ελληνικής Τυπογραφίας.
- Διοργάνωση εκθέσεων, εκπαιδευτικών δράσεων και πολιτιστικών εκδηλώσεων στο δίκτυο μουσείων.
- Ψηφιακές δράσεις.
- Νέες εκδόσεις.
- Συνέχιση ερευνητικών προγραμμάτων.
- Συνεργασία με Υπουργείο Πολιτισμού / UNESCO για την άυλη πολιτιστική κληρονομιά.
- Συνέχιση της επιστημονικής επεξεργασίας του Ιστορικού Αρχείου και νέες προσκτήσεις.

3.3.5 Περιβάλλον

ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ 2009

- Επιτυχής ολοκλήρωση του ευρωπαϊκού προγράμματος GREENbanking4Life.
- Έγκριση νέου ευρωπαϊκού προγράμματος ClimaBiz για την προσαρμογή της αγοράς στην κλιματική αλλαγή.
- Μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού, των μετακινήσεων και της χρήσης αναλώσιμων ειδών.
- Αύξηση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και του ευρύτερου κοινού.
- Δημιουργία Τομέα Πράσινης Επιχειρηματικότητας και Δ/σης Ανάπτυξης Εργασιών Green Banking.
- Δημιουργία επτά εξειδικευμένων αξόνων δράσης για τη στήριξη της πράσινης επιχειρηματικότητας.
- Χρηματοδότηση εργοστασίων παραγωγής φωτοβολταϊκών panels.

ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ 2010

- Περαιτέρω μείωση των επιπτώσεων από τη λειτουργία της Τράπεζας.
- Πιστοποίηση κατά EMAS.
- Αξιολόγηση των επιπτώσεων και των ευκαιριών που προκύπτουν από την κλιματική αλλαγή για τον επιχειρηματικό κόσμο της Ελλάδας, στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού προγράμματος ClimaBiz .
- Δημιουργία νέων πράσινων προϊόντων.
- Αύξηση μεριδίου αγοράς στη χρηματοδότηση επενδύσεων σε ΑΠΕ.

3.4 ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στην πρόσφατη Γενική Συνέλευση του Ομίλου Πειραιώς, ο Πρόεδρος και Διευθύνοντας Σύμβουλος δήλωσε: «Ουδέποτε αφήσαμε επιχείρηση να καταρρεύσει εξαιτίας μας σε όλη την πορεία της Τράπεζας Πειραιώς. Στηρίζουμε, βοηθούμε και παρέχουμε συμβουλές προς όλη την πελατεία μας», δίνοντας και το στίγμα της φιλοσοφίας που διέπει την τράπεζα. Ο όμιλος Πειραιώς, όπως δήλωσε επίσης, έχει συστήσει ειδική ομάδα για την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, ειδικά στον χώρο της πράσινης ανάπτυξης, και έχει συναντήσει «καταπληκτική ανταπόκριση» από επενδυτές (Πρώτο Θέμα, Business Stories, Ειδική Έκδοση Μάιος 2010).

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς εδώ και δεκαεννέα χρόνια υποστηρίζει με κάθε τρόπο και με αίσθημα κοινωνικής ευθύνης την επιχειρηματική δραστηριότητα. Επίκεντρο της εταιρικής φιλοσοφίας του είναι ότι η οικονομική ανάπτυξη οφείλει να συμβάλλει στην πρόοδο του κάθε ανθρώπου και της κοινωνίας γενικότερα, κάτι που εκφράζεται σε τρία διακριτά επίπεδα: Άνθρωπος – Κοινωνία, Περιβάλλον-Φύση, Τέχνη- Πολιτισμός (Περιοδικό Χρήμα, Τεύχος 364, Ιούλιος-Αύγουστος 2010).

Εφαρμόζοντας τη φιλοσοφία αυτή στην πράξη, η Τράπεζα Πειραιώς βρίσκεται κοντά στον άνθρωπο και τις οικονομικές του δραστηριότητες. Ασκεί κοινωνικό ρόλο έμμεσα, όταν, για παράδειγμα, δημιουργεί δανειακά προϊόντα που προστατεύουν θέσεις εργασίας ή καταθετικά προϊόντα που προστατεύουν την υγεία και το εισόδημα, αλλά και άμεσα, όταν ενισχύει μη κερδοσκοπικά ιδρύματα ή στηρίζει οικονομικά ευπαθείς ομάδες πληθυσμού. Ασκεί με συνέπεια περιβαλλοντική πολιτική, όταν δημιουργεί πράσινα προϊόντα και

ενισχύει χρηματοδοτικά την πράσινη οικονομία, δίνοντας παράλληλα η ίδια πρώτη το παράδειγμα, με τη συστηματική μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος. Ενισχύει με κάθε τρόπο την τέχνη και τον πολιτισμό, επιχορηγώντας καλλιτεχνικές δραστηριότητες και ιστορικές εκδόσεις, ιδρύοντας σειρά θεματικών μουσείων στην περιφέρεια για την πολιτισμική ανάδειξη των τοπικών κοινωνιών.

3.4.1 Το καταστατικό

Εκτός από τη δέσμευση του Διοικητικού Συμβουλίου για την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αξίζει να αναφερθεί ότι η περιβαλλοντική, καθώς και η κοινωνική διάσταση, περιλαμβάνονται πλέον με σημαντικές αναφορές και δεσμεύσεις στους σκοπούς του κωδικοποιημένου Καταστατικού της Τράπεζας, όπως αυτό διαμορφώθηκε μετά και την τροποποίησή του, τον Μάιο του 2008. Σε αυτό αποτυπώνεται σαφώς καθορισμένος ο σκοπός της Τράπεζας να ευθυγραμμιστούν οι επιχειρηματικοί της στόχοι με αυτούς της κοινωνικής προόδου και αλληλεγγύης, της υψηλής και σταθερής οικονομικής ανάπτυξης, της χρήσης άριστων εργασιακών πρακτικών, της υπεύθυνης χρήσης των φυσικών πόρων και της προαγωγής του πολιτισμού και των επιστημών. Ως εκ τούτου, η Τράπεζα δίνει έμφαση σε προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ενώ υποστηρίζει ιδιαίτερα επιχειρηματικές δράσεις που παράγουν ταυτόχρονα οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ωφέλεια, σεβόμενες τις αρχές της αειφορίας και της υπεύθυνης περιβαλλοντικής συμπεριφοράς. Επιπλέον, το ιδιαίτερο ενδιαφέρον της Τράπεζας Πειραιώς για την προώθηση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) αποτυπώνεται ρητά στην προβλεπόμενη δυνατότητα συμμετοχής της σε επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από ΑΠ (www.piraeusbank.gr, Αρχές Σύμφωνα με το Καταστατικό)

3.4.2 Ο Κώδικας Δεοντολογίας

Επιπλέον, η τράπεζα έχει θεσπίσει έναν ενιαίο Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος μεταξύ άλλων περιλαμβάνει την πολιτική σχετικά με την κοινοποίηση εμπιστευτικών πληροφοριών, τις συναλλαγές μεταξύ του προσωπικού, την πρόληψη από ξέπλυμα χρήματος, εχεμύθεια, Ο Κώδικας Δεοντολογίας εφαρμόζεται ανεξαιρέτως από όλα τα μέλη του προσωπικού, τα οποία συναινούν και αποδέχονται υπεύθυνα το περιεχόμενο του. Ο

παραπάνω κώδικας δεοντολογίας εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση λειτουργεί εκτός από νομότυπα και ηθικά (www.piraeusbank.gr, Κώδικας Δεοντολογίας).

3.4.3 Η ΕΚΕ στην Οργανωτική Δομή της Τράπεζας¹⁷

❖ Τομέας Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η τράπεζα για την αποτελεσματικότερη οργάνωση και υλοποίηση των Προγραμμάτων ΕΚΕ έχει δημιουργήσει ξεχωριστό τομέα για θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ο οποίος αποτελείται από τη Διεύθυνση Marketing και Επικοινωνίας του Ομίλου, το Πολιτιστικό Ίδρυμα του Ομίλου και τη Μονάδα Περιβάλλοντος.

❖ Τομέας Πράσινης Επιχειρηματικότητας

Το 2009, στο πλαίσιο της δέσμευσης της Τράπεζας Πειραιώς για την ενίσχυση της πράσινης επιχειρηματικότητας, δημιουργήθηκε ο Τομέας Πράσινης Επιχειρηματικότητας, στον οποίον υπάγονται: η Διεύθυνση Ανάπτυξης Εργασιών Green Banking, η Διεύθυνση Καινοτομιών & Αναπτυξιακών Προγραμμάτων και η Εταιρεία ΕΤΒΑ-Βιομηχανικές Περιοχές.

❖ Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Για τον καλύτερο σχεδιασμό και συντονισμό των δράσεων ΕΚΕ, η Τράπεζα Πειραιώς έχει θεσπίσει την Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με διακριτό ρόλο στο οργανόγραμμα του Ομίλου. Η συμμετοχή ανώτατων στελεχών στην Επιτροπή, αποδεικνύει για μια ακόμη φορά τη δέσμευση του Ομίλου στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων γύρω από την εταιρική υπευθυνότητα. Συγκεκριμένα, στην Επιτροπή προεδρεύει η Πρόεδρος του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς (ΠΙΟΠ) και Σύμβουλος Διοίκησης για θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Μέλη είναι ο Γενικός Διευθυντής Εταιρικής Διοίκησης, η Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου, ο Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής Επιχειρηματικού Σχεδιασμού, ο Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής Πράσινης Επιχειρηματικότητας, ο Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής

¹⁷ Στοιχεία από το Οργανόγραμμα, www.piraeusbank.gr

Ηλεκτρονικής Τραπεζικής και η Γενική Διευθύντρια του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς (Τράπεζα Πειραιώς, 2009, Εταιρική Περιβαλλοντική Έκθεση). Βασικές αρμοδιότητες της Επιτροπής είναι (Τράπεζα Πειραιώς, 2007, Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας):

- η αξιολόγηση και στήριξη προγραμμάτων που αφορούν την ενίσχυση ασθενών κοινωνικών ομάδων και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος
- η αξιολόγηση φιλανθρωπικών προγραμμάτων και η εισήγηση για συνεισφορά της Τράπεζας
- η μελέτη και συμμετοχή σε προγράμματα που οδηγούν στη δημιουργία μουσείων
- η εποπτεία για τις χορηγίες της Τράπεζας και τις συνδρομές τύπου.

3.5 ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΕ

3.5.1 Το Πρόγραμμα GREENbanking4Life

Τον Οκτώβριο του 2009 ολοκληρώθηκε το πρόγραμμα GREENbanking4Life. Πρόκειται για ένα πρωτοποριακό πρόγραμμα που εγκρίθηκε το 2006 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του LIFE, και πιο συγκεκριμένα του LIFE ENVIRONMENT. Το LIFE είναι ένα χρηματοδοτικό εργαλείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανάπτυξη, ενίσχυση και εφαρμογή της Κοινοτικής Περιβαλλοντικής Πολιτικής και νομοθεσίας. Ο τίτλος του προγράμματος ήταν: «Δημιουργία Πράσινων Προϊόντων στον Χρηματοπιστωτικό Τομέα και Μείωση των Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων από τη λειτουργία των Τραπεζών» και η διάρκειά του τρία χρόνια (3/10/2006-2/10/2009).

Σκοπός του GREENbanking4Life ήταν η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της Τράπεζας Πειραιώς τόσο από την εσωτερική της λειτουργία όσο και από την επιχειρηματική της δραστηριότητα, και η μετάδοση της τεχνογνωσίας σε άλλες επιχειρήσεις ή θυγατρικές της, καθώς και στο ευρύτερο κοινό. Το πρόγραμμα υλοποιήθηκε από την Τράπεζα Πειραιώς, που ήταν ο δικαιούχος, με εταίρο την Οικολογική Εταιρία Ανακύκλωσης (ΟΕΑ). Η ΟΕΑ είναι μία περιβαλλοντική οργάνωση με πολύχρονη εμπειρία στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή δράσεων για τη διαχείριση στερεών αποβλήτων και φυσικών πόρων (www.pireausbank.gr, GREENbanking4Life).

Οι Δράσεις του προγράμματος GREENbanking4Life

Το Πρόγραμμα περιελάμβανε οκτώ υποέργα, με διάφορες δράσεις, που στόχευαν:

- (α) στη μέτρηση και αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία και την επιχειρηματική δραστηριότητα της Τράπεζας,
- (β) στη μείωση των επιπτώσεων αυτών μέσω της πρακτικής εφαρμογής οδηγιών καλών πρακτικών, των πιλοτικών εφαρμογών νέων τεχνολογιών, καθώς και με τη δημιουργία πράσινων τραπεζικών προϊόντων,
- (γ) στην ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και στη διάδοση της τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε θυγατρικές, άλλους συνεργάτες της Τράπεζας καθώς και στο ευρύτερο κοινό. Για την υλοποίηση του προγράμματος LIFE συνεισέφεραν πάνω από 500 άτομα, από διάφορες Διευθύνσεις και Καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς σε όλη την Ελλάδα (Τράπεζα Πειραιώς, 2009, Εταιρική Περιβαλλοντική Έκθεση).

3.5.2 Κατάστημα GREEN BANKING

Στις αρχές του 2008 η Τράπεζα Πειραιώς εγκαινίασε το Κατάστημα GREEN BANKING, στην οδό Πανεπιστημίου 18, στην Αθήνα. Πρόκειται για το πρώτο πράσινο τραπεζικό κατάστημα στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια και αποτελεί μία ακόμη πρωτοβουλία της Τράπεζας Πειραιώς στον τομέα της πράσινης επιχειρηματικότητας. Σκοπός του Καταστήματος είναι να ενημερώνει το κοινό για το περιβαλλοντικό έργο της Τράπεζας και να προβάλλει σε ιδιώτες και επιχειρήσεις τις δυνατότητες που παρέχει η Τράπεζα Πειραιώς για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και σε υπηρεσίες που είναι φιλικές προς το περιβάλλον (www.piraeusbank.gr, Περιβαλλοντική Πολιτική).

Συγκεκριμένα, οι επισκέπτες στο GREEN BANKING μπορούν (Τράπεζα Πειραιώς, 2009, Εταιρική Περιβαλλοντική Έκθεση):

- να πληροφορηθούν για την περιβαλλοντική πολιτική της Τράπεζας Πειραιώς και για το πώς αυτή υλοποιείται μέσα από προγράμματα διαχείρισης των περιβαλλοντικών της επιπτώσεων
- να μάθουν τι είναι το Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα μιας επιχείρησης, πώς αυτό επηρεάζει το περιβάλλον και την κοινωνία και ποιο το όφελος από τη μείωσή του

- να πληροφορηθούν για το αν και κατά πόσο υπάρχει επιχειρηματικός κίνδυνος από την κλιματική αλλαγή και πώς μπορούν να τον αντιμετωπίσουν προσαρμοζόμενοι στα νέα δεδομένα της εποχής μας
- να γνωρίσουν τις τάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με την περιβαλλοντική νομοθεσία, τις συναφείς υποχρεώσεις αλλά και τις νέες επενδυτικές ευκαιρίες σε Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και σε άλλους τομείς της πράσινης οικονομίας.
- να μάθουν πώς μπορούν να ωφεληθούν μειώνοντας την κατανάλωση ενέργειας ή κτίζοντας με βιοκλιματικό σχεδιασμό
- να επωφεληθούν από τα Πράσινα Τραπεζικά Προϊόντα της Τράπεζας Πειραιώς που δίνουν σε ιδιώτες και επιχειρήσεις τη δυνατότητα να βελτιώσουν την περιβαλλοντική τους συμπεριφορά, συνεισφέροντας έτσι και στο κοινωνικό σύνολο.

3.5.3 Πράσινη Επιχειρηματικότητα και Πράσινα Τραπεζικά Προϊόντα

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αποτελεί σήμερα διακριτό τομέα ανάπτυξης. Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις έθεταν το βάρος της ανάπτυξής τους σε κλασικές μορφές επένδυσης, χωρίς ιδιαίτερη περιβαλλοντική ευαισθησία. Τελευταία όμως η περιβαλλοντική διάσταση γίνεται ολοένα και πιο εμφανής στην οικονομική δραστηριότητα, με την ανάπτυξη των πράσινων αγορών να διευρύνεται σημαντικά σε όλο τον κόσμο, τάση που επιβεβαιώνεται και από το μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που στρέφονται σε τεχνολογίες και επενδύσεις φιλικές προς το περιβάλλον (Τράπεζα Πειραιώς, Ετήσια Έκθεση 2009).

Εντός του 2009 η Τράπεζα Πειραιώς δεσμεύτηκε για την περαιτέρω χρηματοδότηση επιχειρήσεων και ιδιωτών που θέλουν να πραγματοποιήσουν επενδύσεις φιλικές προς το περιβάλλον. Τα εξειδικευμένα προϊόντα που προσφέρει η τράπεζα είναι τα παρακάτω (Τράπεζα Πειραιώς, Περιβαλλοντική Έκθεση):

- **Πράσινα Προϊόντα προς Επιχειρήσεις που επιθυμούν να επενδύσουν σε μεγάλα έργα ΑΠΕ**

Η Τράπεζα Πειραιώς προσφέρει ειδικά σχεδιασμένα προϊόντα για τη χρηματοδότηση μεγάλων έργων σε ΑΠΕ, κυρίως μέσω εταιρειών ειδικού σκοπού. Καλύπτει Αιολικά Πάρκα, Φωτοβολταϊκά Πάρκα, Ηλιοθερμικά Συστήματα Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας, Μικρά

υδροηλεκτρικά, Συμπαραγωγή Ενέργειας και Θερμότητας, Υβριδικά Συστήματα Παραγωγής Ενέργειας / Αφαλάτωσης Νερού καθώς και άλλες μορφές ΑΠΕ.

- **Πράσινα Προϊόντα προς Επιχειρήσεις που επιθυμούν να επενδύσουν σε Φωτοβολταϊκούς Σταθμούς Ισχύος μέχρι και 150 KWp**

Η Τράπεζα Πειραιώς προσφέρει επιπλέον ειδικά σχεδιασμένα προϊόντα για επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να επενδύσουν σε φωτοβολταϊκούς σταθμούς ισχύος μέχρι και 150 KWp. Τα προϊόντα αυτά προσφέρονται για την ανάπτυξη φωτοβολταϊκών σταθμών χωρίς εξασφαλίσεις. Στόχος των προϊόντων αυτών είναι η στήριξη της ελληνικής αγοράς στα φωτοβολταϊκά.

- **Πράσινα Στεγαστικά Δάνεια**

Η Τράπεζα Πειραιώς επιβραβεύει τους πελάτες της που επιλέγουν να αγοράσουν ή να κατασκευάσουν ακίνητα καλύτερης ενεργειακής κατηγορίας από την ελάχιστη που προβλέπει η νέα νομοθεσία για την ενεργειακή αποδοτικότητα των κτηρίων. Στόχος είναι η προώθηση πρακτικών εξοικονόμησης ενέργειας ενώ εισάγεται στην Τραπεζική αγορά η έννοια της ενεργειακής πιστοποίησης. Επιπλέον, διαθέτει επισκευαστικά δάνεια για εκείνους που, μέσω επισκευών, αναβαθμίζουν ενεργειακά τις κατοικίες τους (π.χ. προσθήκη ή βελτίωση θερμομόνωσης, αντικατάσταση κουφωμάτων-υαλοστασίων, κ.ά.) και επιθυμούν να εγκαταστήσουν τεχνολογίες ΑΠΕ (π.χ. φωτοβολταϊκά συστήματα κ.ά).

- **Δάνεια GREEN**

Τα Δάνεια Green απευθύνονται σε όλους τους πελάτες αλλά και στους ιδιοκτήτες διαμερισμάτων πολυκατοικιών ή/και κτηριακών συγκροτημάτων που επιθυμούν χρηματοδότηση για αγορά και εγκατάσταση:

- Συστημάτων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) (φωτοβολταϊκά συστήματα, μικρές ανεμογεννήτριες, ηλιακοί θερμοσίφωνες κ.ά.)
- Μηχανολογικού εξοπλισμού καλύτερης ενεργειακής απόδοσης (λέβητες- καυστήρες, γεωθερμικός κλιματισμός, ανεμιστήρες οροφής κ.α.)
- Εξοπλισμού βελτίωσης του κτιριακού κελύφους (κουφώματα με θερμοδιακοπή, τζάμια low-e, πράσινες στέγες κ.α)

Επίσης, τα Δάνεια Green προσφέρονται για αγορά ποδηλάτου, εγκατάσταση μικρού βιολογικού σταθμού επεξεργασίας λυμάτων και τοποθέτηση συστημάτων

επαναχρησιμοποίησης νερού και εκμετάλλευσης/αξιοποίησης βρόχινου νερού. Στόχος των πράσινων αυτών δανείων είναι να στηρίξουν τόσο τους ιδιώτες που θέλουν να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα όσο και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους σχετικούς αυτούς κλάδους.

- **Πράσινες χρηματοδοτήσεις Μέσω Leasing**

Σήμερα, η Τράπεζα Πειραιώς, πιστή στη δέσμευσή της για την στήριξη της πράσινης επιχειρηματικότητας, μέσω της θυγατρικής της Πειραιώς Leasing, χρηματοδοτεί πλέον όλα τα έργα ΑΠΕ και μέσω leasing. Με τον τρόπο αυτό προσφέρει ακόμη μεγαλύτερη ευελιξία για τέτοιες επενδύσεις.

- **Πράσινα Ασφαλιστικά Προϊόντα**

Τέλος, η Τράπεζα Πειραιώς δραστηριοποιείται και στον τομέα των Πράσινων Ασφαλιστικών Προϊόντων. Κάθε πράσινη επένδυση μπορεί να συνοδεύεται από ένα ή περισσότερα ασφαλιστικά προϊόντα. Έτσι, σήμερα, παρέχεται ειδικό πακέτο ασφάλισης φωτοβολταϊκών πάρκων τόσο κατά τη διάρκεια εγκατάστασης όσο και κατά τη διάρκεια λειτουργίας τους. Επιπλέον, προσφέρονται προϊόντα που συνδυαστικά καλύπτουν τα περιουσιακά στοιχεία του πελάτη, τις τυχόν οικονομικές απώλειές του και τις ευθύνες του απέναντι σε τρίτους.

3.5.4 Το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς

Το Πολιτιστικό Ίδρυμα (ΠΙΟΠ) υλοποιεί την πολιτική του Ομίλου στο πεδίο της εταιρικής υπευθυνότητας στο σκέλος του πολιτισμού, προωθώντας τους βασικούς καταστατικούς του στόχους, που είναι η διάσωση της παραδοσιακής τεχνολογίας και της βιομηχανικής κληρονομιάς.

Κατά το 2009, χρονιά σημαντικής ανάπτυξης για το ΠΙΟΠ, το Ίδρυμα ανταποκρίθηκε με επιτυχία στους στόχους του: τη διεύρυνση του δικτύου των θεματικών τεχνολογικών μουσείων του στην ελληνική περιφέρεια, την ολοκλήρωση και τη δημιουργία νέων ερευνητικών προγραμμάτων, την αύξηση των εκδόσεών του, τον εμπλουτισμό της

βιβλιοθήκης του και κυρίως την αύξηση των δραστηριοτήτων του στις αίθουσες πολλαπλών χρήσεων του δικτύου των μουσείων.

Γενικότερα, όλες οι δραστηριότητες του Ιδρύματος (ερευνητικά προγράμματα, επιστημονικές εκδηλώσεις, εκδόσεις, Ιστορικό Αρχείο) αναπτύχθηκαν σημαντικά, σε συνδυασμό με την αναδιοργάνωση των δομών του και την πιστοποίηση της διαχειριστικής επάρκειας των διαδικασιών του ΠΙΟΠ από ανεξάρτητους δημόσιους φορείς (ISO 9001:2008, Επιβεβαίωση Διαχειριστικής Επάρκειας από την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου). Πιστοποίηση ISO επίσης απέκτησαν και όλα τα μουσεία του δικτύου.

Μετά τη συμπλήρωση του δικτύου των έξι ήδη λειτουργούντων μουσείων, οι στόχοι για το 2010 είναι (Τράπεζα Πειραιώς, Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009):

α) η επικείμενη ενσωμάτωση του έβδομου μουσείου στο δίκτυο και β) η ένταξη στο ΕΣΠΑ δύο ακόμη μουσείων σε συνεργασία με το Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού (ΥΠ.ΠΟ.Τ) και ενός τρίτου σε συνεργασία με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου. Το ολοκληρωμένο δίκτυο μουσείων θα επιτρέψει στο ΠΙΟΠ την απρόσκοπτη λειτουργία και ανάπτυξη των δράσεων στη περιφέρεια, στηρίζοντας τις τοπικές κοινωνίες, αφενός οικονομικά, με τη δημιουργία ενός πόλου έλξης τουριστών, αφετέρου πολιτιστικά, με τη δημιουργία δράσεων υψηλής ποιότητας, που απευθύνονται κατά κύριο λόγο σε αυτές.

Στόχοι του Ιδρύματος για το 2010 παραμένουν η αύξηση των νέων εκδόσεων, η συνέχιση των αναγκαίων ανατυπώσεων, η κεφαλαιοποίηση του ερευνητικού αποθέματος και η συνέχιση των ερευνητικών προγραμμάτων, η περαιτέρω διάχυση του πολυσχιδούς έργου του ΠΙΟΠ σε πολλαπλές ομάδες κοινού, ο εμπλουτισμός και η ψηφιοποίηση τμήματος του Ιστορικού Αρχείου της Τράπεζας, καθώς και η συμβολή του σε εθνικής εμβέλειας παρεμβάσεις, σε συνεργασία με φορείς εμπειρογμένου κύρους στο χώρο του πολιτισμού.

3.6 ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

Όλες οι δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δημοσιοποιούνται εντός και εκτός της επιχείρησης με διάφορους τρόπους όπως:

- Η ιστοσελίδα GREENbanking4Life
- Η Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας

- Η Περιβαλλοντική Έκθεση
- Εκδόσεις - Ενημερωτικά φυλλάδια
- Συμμετοχή σε εκθέσεις
- Συμμετοχές σε συνέδρια και παρουσιάσεις
- Συναντήσεις εργασίας με θυγατρικές εταιρείες
- Συνεργασίες με προμηθευτές
- Ενημέρωση πελατών
- Γραφείο πράσινης επιχειρηματικότητας της Τράπεζας Πειραιώς στο ΕΒΕΑ
- Ο Έντυπος και ηλεκτρονικός τύπος
- Το Πράσινο Κατάστημα της Τράπεζας Πειραιώς
- Συνεργασίες με περιβαλλοντικές οργανώσεις
- Ευαισθητοποίηση κοινού - Έκθεση φωτογραφίας άγριας φύσης

3.6.1 Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας

Οι δράσεις Κοινωνικής Υπευθυνότητας δημοσιεύονται κάθε ημερολογιακό έτος στην Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς. Η δομή της καταρτίζεται με βάση την αναθεωρημένη έκδοση των Κατευθυντήριων Οδηγιών του Global Reporting Initiative και του παραρτήματος για τον Χρηματοπιστωτικό Τομέα. Οι βασικές αρχές της Έκθεσης είναι: Πληρότητα, Ακρίβεια, Σαφήνεια, Αξιοπιστία, Αντικειμενικότητα, Συγκρισιμότητα, Ουσιαστικότητα, Διάλογος με Κοινωνικούς Εταίρους.

3.6.2 Εταιρική Περιβαλλοντική Έκθεση

Η Τράπεζα Πειραιώς, δημοσίευσε ξεχωριστή -από τους κοινούς απολογισμούς εταιρικής υπευθυνότητας- περιβαλλοντική έκθεση με τίτλο "Τράπεζα Πειραιώς: Εταιρική Περιβαλλοντική Έκθεση". Η έκθεση αναφέρεται στα βασικά επιτεύγματα της περιβαλλοντικής πολιτικής της Τράπεζας την περίοδο 2007-2009 και περιλαμβάνει τρεις βασικές θεματικές ενότητες. Η πρώτη περιγράφει πώς η Τράπεζα βελτίωσε την περιβαλλοντική της επίδοση στη λειτουργία των υποδομών της, η δεύτερη εξηγεί με ποιους τρόπους ενίσχυσε την πράσινη επιχειρηματικότητα, ενώ η τρίτη αναφέρει πώς εκπαίδευσε το ανθρώπινο δυναμικό της σε θέματα περιβάλλοντος και πώς κατάφερε να επικοινωνήσει τα αποτελέσματα στους μετόχους, πελάτες και το ευρύτερο κοινό.

Η Τράπεζα Πειραιώς κατάφερε με την εφαρμογή προγραμμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης να μειώσει την ενεργειακή της κατανάλωση και να διαχειριστεί καλύτερα τους φυσικούς πόρους, ενώ είναι η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα που δημιούργησε ειδικές γραμμές «πράσινης» χρηματοδότησης. Είναι, ως εκ τούτου, πρωτοπόρος ανάμεσα στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς όσον αφορά στην περιβαλλοντική διαχείριση και την ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας.

3.7 ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ

3.7.1 Δαπάνες για ΕΚΕ

Η συνεισφορά σε δράσεις, προγράμματα και πρωτοβουλίες για κοινωνικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντικές δράσεις για το 2009 ήταν το 3,9% των ετησίων κερδών προ φόρων του Ομίλου το 2009 και στο 1,3% των λειτουργικών εξόδων του Ομίλου για το 2009. Επιπλέον, το 2009 η τράπεζα κατέβαλλε έκτακτη εισφορά κοινωνικής ευθύνης 81 εκατ. Ευρώ, φόρος που επιβλήθηκε στις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις για τα κέρδη του 2008 (Τράπεζα Πειραιώς, Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2009).

3.7.2 Οφέλη από την Εφαρμογή ΕΚΕ

Σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της Τράπεζας, με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ και την εθελοντική ανάληψη δέσμευσης για υπέρβαση των υποχρεώσεων που επιβάλλονται από την νομοθεσία, η τράπεζα προσπαθεί να αναβαθμίσει τα πρότυπα της κοινωνικής ανάπτυξης, της προαγωγής του πολιτισμού και της διαφύλαξης της πολιτιστικής κληρονομιάς, της προστασίας του περιβάλλοντος και του σεβασμού θεμελιωδών δικαιωμάτων. Ενστερνίζεται μια ανοικτή διακυβέρνηση, εναρμονίζοντας τα ενδιαφέροντα των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενων με τις δραστηριότητές τους σε μια γενική προσέγγιση ποιότητας και βιωσιμότητας.

Τα οφέλη από την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων είναι άμεσα και έμμεσα. Τα άμεσα έχουν σχέση με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, τη δέσμευση και την μεγαλύτερη παραγωγικότητα του προσωπικού, την άμεση εμπλοκή των εργαζομένων σε θέματα τα

οποία αφορούν στις κοινότητες όπου είναι δραστηριοποιημένη η επιχείρηση, τα εμπορικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών κλπ. Τα έμμεσα έχουν σχέση με την αύξηση προς την τράπεζα του ενδιαφέροντος των πελατών και των επενδυτών, γεγονός που αυξάνει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, την επαύξηση της καλής φήμης, τη θετική ανταπόκριση του καταναλωτικού κοινού στο σήμα της, την ένταξή της σε ειδικούς χρηματιστηριακούς και τραπεζικούς δείκτες αξιολόγησης με βάση τις δραστηριότητές τους σε θέματα ΕΚΕ (Τράπεζα Πειραιώς, Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας).

Όταν πριν από μερικά χρόνια η Τράπεζα Πειραιώς αποφάσιζε να δημιουργήσει εντός της τράπεζας ξεχωριστή μονάδα πράσινης οικονομίας, σίγουρα δεν φανταζόταν το σημερινό αποτέλεσμα της εκτόξευσης του επενδυτικού ενδιαφέροντος τόσο από Έλληνες όσο και από ξένους επενδυτές. Η έκπληξη έγινε ακόμα μεγαλύτερη όταν μόλις δύο μήνες μετά την ανακοίνωση των περιβαλλοντικών επενδύσεων από την τράπεζα (Φεβρουάριος 2010) κατέφτασαν στα γραφεία και στα καταστήματα πάνω από 223 αιτήματα για επενδύσεις στις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, στις περιβαλλοντικές επενδύσεις και τις πράσινες υποδομές στις βιομηχανικές περιοχές.

Για να γίνει αντιληπτό το μέγεθος του ενδιαφέροντος, οι συγκεκριμένες επενδυτικές προτάσεις ξεπερνούν σε κεφάλαια το 1,5 δισ. ευρώ. Το σημαντικότερο δε όλων είναι ότι μεταξύ των προτάσεων περιλαμβάνονται τρία μεγάλα επενδυτικά projects από μεγάλους πολυεθνικούς ομίλους, οι οποίοι δραστηριοποιούνται παγκοσμίως στον χώρο των εναλλακτικών πηγών ενέργειας. Σύμφωνα με πληροφορίες, μεταξύ τους βρίσκονται ένας αμερικανικός και ένας τεράστιος κινεζικός ενεργειακός όμιλος, εξέλιξη η οποία επιβεβαιώνει τη στρατηγική σημασία που αποδίδουν οι ξένοι σε ό,τι αφορά το σημείο του ενεργειακού χάρτη που βρίσκεται η Ελλάδα (Πρώτο Θέμα, Business Stories, Ειδική Έκδοση Μάιος 2010).

Τα 223 σχέδια επενδύσεων που έχουν υποβληθεί ως τώρα αφορούν κυρίως σε καινοτόμες τεχνολογικές εφαρμογές που δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον, σε έργα υποδομών στην ηπειρωτική χώρα και αρκετά νησιά, σε μονάδες παραγωγής ενέργειας φιλικής προς το περιβάλλον και στη δημιουργία πράσινων επιχειρηματικών πάρκων, τα οποία μπορεί να δημιουργήσουν νέο μοντέλο για μελλοντικά σχέδια ανάπτυξης.

Η ενασχόληση της Τράπεζας Πειραιώς με την πράσινη ενέργεια και την εξοικονόμηση σημαντικών φυσικών πόρων δεν ήλθε ως αποτέλεσμα της τρέχουσας μόδας, όπου όλοι συζητούν για πράσινη οικονομία, ωστόσο πολύ λίγοι αντιλαμβάνονται πραγματικά τα οφέλη στην οικονομία. Αρχικά, η τράπεζα στελεχώθηκε από ειδικούς επιστήμονες και στελέχη της νέας οικονομίας και σταδιακά άρχισε να εφαρμόζει στα καταστήματα και στα κτίρια της προγράμματα ανακύκλωσης, ενεργειακού σχεδιασμού των υποδομών της και προμήθειας φιλικών προς το περιβάλλον υλικών.

Μερικά χρόνια αργότερα, τα αποτελέσματα μιλούν από μόνα τους. Η τράπεζα έχει μειώσει κατά 16% τη χρήση χαρτιού, κατά 60% τα εκπαιδευτικά ταξίδια με αυτοκίνητο μέσω εφαρμογής προγραμμάτων e-learning και κατά 3% τις εκπομπές του διοξειδίου του άνθρακα ανά εργαζόμενο. Επιπλέον, με τη χρήση ανακυκλωμένου χαρτιού έχει αποφευχθεί η κοπή 35.000 δέντρων τα τελευταία τέσσερα χρόνια.

Η Τράπεζα Πειραιώς πιστεύει ότι μεγιστοποιείται η επιχειρησιακή της δραστηριότητα όταν αναπτύσσεται σε ένα κοινωνικά υγιές και δυναμικό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, στον αναπτυξιακό της σχεδιασμό, η Τράπεζα συνυπολογίζει παραμέτρους της αειφορίας θεωρώντας τις δράσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης «στρατηγική επένδυση» και όχι κόστος (Περιοδικό Χρήμα, Τεύχος 242, Μάιος 2008).

3.7.3 Βασικές θέσεις που στοιχειοθετούν την μελλοντική πορεία της Τράπεζας σε θέματα ΕΚΕ¹⁸

- Στήριξη της ελληνικής οικονομίας και των οικονομιών των χωρών όπου δραστηριοποιείται με εμπιστοσύνη στις αναπτυξιακές τους δυνατότητες,
- Υποστήριξη των πελατών, επιχειρήσεων και ιδιωτών, σε κάθε χώρα, κάνοντας με συνέπεια χρήση των ορθών τραπεζικών πρακτικών και συμβάλλοντας στην εξεύρεση βιώσιμων λύσεων με μόνιμα θετικά αποτελέσματα,
- Λειτουργία με βάση τις διεθνείς πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και με ευθύνη απέναντι στους μετόχους μας, με στόχο τη δημιουργία και την προσθήκη αξίας στην περιουσία τους,

¹⁸ Μήνυμα Προέδρου στην Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009

- Ανάδειξη των ανθρώπων, στελεχώνοντας τον Όμιλο κυρίως από το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, εξελίσσοντας τα talέντα και τις δεξιότητές τους,
- Προώθηση της πράσινης επιχειρηματικότητας, έχοντας από χρόνια αναγνωρίσει τον αναπτυξιακό της χαρακτήρα και τις προοπτικές της. Η πράσινη ανάπτυξη είναι υποθήκη για το μέλλον και επενδυτική προτεραιότητα με πολλαπλά οφέλη,
- Μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, συστήνοντας να κάνουν το ίδιο εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες, κοινωνικοί εταίροι,
- Διαφύλαξη του πολιτισμού και διάσωση της παραδοσιακής τεχνολογίας και της βιομηχανικής κληρονομιάς, ενισχύοντας την περιφέρεια, με ένα ολοκληρωμένο δίκτυο θεματικών μουσείων,
- Υποστήριξη και εθελοντική δράση για την προώθηση των αρχών του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ (UN Global Compact) για την προστασία των ανθρώπινων και εργασιακών δικαιωμάτων, την προστασία του περιβάλλοντος και την καταπολέμηση της διαφθοράς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Εφημερίδα Έθνος Online, 2009, «Η τράπεζά μας επενδύει στον άνθρωπο», συνέντευξη για την ΕΚΕ στην Τράπεζα Πειραιώς, 13/12/2009, www.ethnos.gr
- Περιοδικό Χρήμα, Αφιέρωμα Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη- Τράπεζα Πειραιώς: Στρατηγική Επένδυση η ΕΚΕ, Τεύχος 242, Μάιος 2008
- Περιοδικό Χρήμα, Παρουσίαση Τράπεζα Πειραιώς Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Τεύχος 364, Ιούλιος - Αύγουστος 2010
- Πρώτο Θέμα, Business Stories, Ειδική Έκδοση Μάιος 2010, 50 Leaders: Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις που Πρωτοπορούν σε Περιβάλλον, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Καινοτομία, Εργασιακό Περιβάλλον, Αθήνα
- Τράπεζα Πειραιώς, <http://www.piraeusbank.gr/>
- Τράπεζα Πειραιώς, 2007, Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας, Αθήνα
- Τράπεζα Πειραιώς, 2009, Εταιρική Περιβαλλοντική Έκθεση 2007-2009, Αθήνα
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Ετήσια Έκθεση 2009, Αθήνα
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Ετήσια Οικονομική Έκθεση Χρήσεως από 1^η Ιανουαρίου μέχρι 31^η Δεκεμβρίου 2009, Αθήνα

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Β΄ ΜΕΡΟΥΣ

Ο χρηματοπιστωτικός κλάδος στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός με μικρά περιθώρια ανάπτυξης και μικρά μερίδια αγοράς. Επιπλέον, η χώρα βιώνει μια περίοδο ύφεσης λόγω της δημοσιονομικής κρίσης, γεγονός που δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την υφιστάμενη κατάσταση και δημιουργεί υψηλές πιέσεις στον κλάδο. Όμως, αποτελεί και μια σημαντική ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να διορθώσουν τα λάθη του παρελθόντος και να βελτιώσουν τα περιθώρια ανάπτυξης. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα πως χρειάζεται επαναπροσδιορισμός των επιχειρηματικών στόχων και καλός στρατηγικός σχεδιασμός.

Η Τράπεζα Πειραιώς, αφότου μέσω εξαγορών περιήλθε σε πλήρη ιδιωτικό έλεγχο, παρουσίασε εξαιρετική βελτίωση στον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό της γεγονός που φαίνεται και από την πορεία των οικονομικών μεγεθών της. Σε επίπεδο ομίλου, ακολουθώντας στρατηγική ανάπτυξης μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης, πέτυχε την ανάπτυξη ενός ικανοποιητικού δικτύου καταστημάτων στην Ελλάδα και τη είσοδο και ανάπτυξή της σε χώρες της Ν.Α Ευρώπης μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Προκειμένου να εκπληρώσει τους στόχους της, ακολουθεί ανταγωνιστική πολιτική διαφοροποίησης προσφέροντας καινοτόμα προϊόντα και διατηρώντας μια πελατοκεντρική προσέγγιση. Το αποτέλεσμα είναι η αναγνώριση και ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης των πελατών της αλλά και η αποδοχή των επενδυτών, των εργαζομένων και της ευρύτερης κοινωνίας.

Έτσι, ο Όμιλος Πειραιώς αποτελεί σήμερα έναν από τους πιο δυναμικούς και δραστήριους της ελληνικής οικονομίας. Τα τελευταία χρόνια, κατάφερε χρησιμοποιώντας τους υλικούς και άυλους πόρους που διαθέτει να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της λήψης αποτελεσματικών στρατηγικών αποφάσεων. Επιπλέον, η ευθυγράμμιση με το θεσμικό πλαίσιο, η οργάνωση, οι αξίες αλλά και ο σεβασμός και το αίσθημα ευθύνης απέναντι σε ένα πολύπλοκο πλέγμα ομάδων ενδιαφερόμενων, αποτελούν παράγοντες που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Για να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική, απαιτείται η ύπαρξη σύγχρονου και διορατικού μάντζμεντ, το οποίο χαράζει και υλοποιεί στρατηγικές, διατηρώντας όμως τις διαχρονικές αξίες στις οποίες η επιχείρηση παραδοσιακά πιστεύει και την κρατούν στο παγκόσμιο επιχειρηματικό γίγνεσθαι.

Στην επιτυχημένη πορεία της Τράπεζας Πειραιώς μέσω της αύξησης της εμπιστοσύνης των καταναλωτών και των επενδυτών, συνέβαλε η εφαρμογή ενός συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης, σύμφωνα με το οποίο προσαρμόστηκε το ΔΣ και οι Επιτροπές που υποβοηθούν το έργο του, με σημαντικότερες τις Επιτροπές Ελέγχου και Καθορισμού Αμοιβών Διευθυντικών Στελεχών, ενδυναμώθηκε ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος, η διαχείριση κινδύνων και η διαφάνεια σε όλες τις διαδικασίες και κυρίως στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι βασικές αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτυπώνονται πλέον στις βασικές αξίες και στόχους της τράπεζας.

Ένα ικανά στελεχωμένο διοικητικό συμβούλιο ελέγχει αλλά και καθοδηγεί τη διοίκηση της εταιρείας προσθέτοντάς της αξία. Αυτό σημαίνει ότι το Δ.Σ., λειτουργώντας σαν "τα μάτια και τα αφτιά" των μετόχων, είναι σε θέση να επιλέξει και να διατηρήσει την καλύτερη δυνατή ομάδα για τη διοίκηση της εταιρείας, και να την ελέγχει με στόχο να διασφαλίσει και να μεγιστοποιήσει τα συμφέροντα των μετόχων. Η πιο σύγχρονη όμως άποψη για την Εταιρική Διακυβέρνηση καλεί το Δ.Σ. να παίξει έναν ακόμη πιο ουσιαστικό ρόλο, συνεισφέροντας ενεργά και στην απόδοση της επιχείρησης, βοηθώντας τη διοίκηση να αποφύγει προβλήματα, να αδράξει ευκαιρίες και να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις.

Προκειμένου να παίξει αυτό τον ρόλο, το Δ.Σ. πρέπει να απαρτίζεται από προσεκτικά επιλεγμένα στελέχη που μπορούν πραγματικά να συνεργαστούν στην ίδια ομάδα. Το Δ.Σ, αλλά και οι Επιτροπές που βοηθούν το έργο του, πρέπει στο σύνολό τους να διαθέτουν την ανεξαρτησία, την εμπειρία, και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχία αυτού του σημαντικού έργου. Τόσο η σύνθεση του ΔΣ όσο και ο τρόπος που διεξάγονται οι συναντήσεις του καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο το ΔΣ θα έχει τη δύναμη να αντεπεξέλθει δυναμικά στις απαιτήσεις αυτές.

Τα περισσότερα μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να είναι ελεύθεροι από κάθε σχέση με την εταιρεία που θα εμπόδιζε την αντικειμενικότητά τους. Η ανεξαρτησία είναι ένα απαραίτητο κριτήριο για την επιλογή των στελεχών, προκειμένου το ΔΣ να εκπληρώσει πέρα από τον ρόλο του "ελεγκτή" και τον ευρύτερο στρατηγικό ρόλο της συνεισφοράς στην επιτυχία της εταιρείας.

Οι αλλαγές, τόσο σε κοινωνικοπολιτικό όσο και περιβαλλοντικό επίπεδο, παγκοσμίως, οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην ανάληψη πρωτοβουλιών και την εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, την εναρμόνιση δηλαδή της οικονομικής με την κοινωνική

ανάπτυξη και την προστασία του περιβάλλοντος. Η νέα αυτή προσέγγιση είναι απαραίτητη για τη συνέχιση της επιτυχημένης λειτουργίας, κυρίως όμως για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σήμερα, αλλά πολύ περισσότερο στο μέλλον. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι πλέον εκτός από τα κλασικά οικονομικά κριτήρια, η αξιολόγηση των επιχειρήσεων από χρηματοοικονομικούς οίκους περιλαμβάνει σε μεγάλο βαθμό περιβαλλοντικά, κοινωνικά κριτήρια, καθώς και κριτήρια εταιρικής διακυβέρνησης. Η ανάπτυξη, λοιπόν, πρακτικών που συνεκτιμούν την κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση από την Τράπεζα Πειραιώς, θεωρείται ότι συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό των δραστηριοτήτων της και κατά συνέπεια στη διατήρηση της καλής εταιρικής της φήμης και μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητάς της.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε συμπεραίνουμε πώς βαθμιαία η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει ενσωματωθεί σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό στην εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης, αφού πιστεύει πως μεγιστοποιείται η επιχειρηματική της δραστηριότητα όταν αναπτύσσεται σε ένα κοινωνικά υγιές και δυναμικό περιβάλλον. Σύμφωνα δε με το καταστατικό της οι επιχειρηματικοί στόχοι της τράπεζας συνδέονται με την κοινωνική πρόοδο και αλληλεγγύη. Έμφαση δίνεται σε δράσεις που παράγουν ταυτόχρονα οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ωφέλεια. Η προσαρμογή είναι πλέον εσωτερική και εναρμονίζεται με τους πόρους και τις δυνατότητες της τράπεζας και η ΕΚΕ δεν είναι πια μια περιφερειακή δραστηριότητα.

Τα τελευταία ειδικά χρόνια, τα βήματα που γίνονται προς την κατεύθυνση αυτή χαρακτηρίζονται από προσεκτική προετοιμασία και προγραμματισμό. Δημιουργήθηκε ξεχωριστό Τμήμα για θέματα ΕΚΕ και η προώθηση των δράσεων περιλαμβάνεται στους πρωταρχικούς σκοπούς και στη στρατηγική πρόθεση της επιχείρησης. Η τράπεζα έχει προχωρήσει σε στρατηγική καινοτομία με βάση τη βιώσιμη ανάπτυξη. Προσφέρει νέα καινοτομικά προϊόντα τα οποία ενσωματώνουν ιδέες της βιώσιμης ανάπτυξης. Έχει αλλάξει το επιχειρηματικό της μοντέλο και εισάγει καινοτομίες που την έχουν διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το αποτέλεσμα είναι να προσθέτει συνεχώς αξία στην επιχείρηση και στις σχέσεις τις με όλους τους κοινωνικούς της εταίρους στη βάση της αμοιβαιότητας. Δημιουργεί προτίμηση σε χαρακτηριστικά τμήματα πελατών σε μια αγορά με περιορισμένη προοπτική επέκτασης και μικρά μερίδια για κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα.

Στη σημερινή συγκυρία της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που διανύουμε, επιτυγχάνονται μεγάλες αντιστάσεις με τη δημιουργία αυτής της καλής φήμης, ένα από τα πλέον πολύτιμα άυλα στοιχεία ενός οργανισμού. Ο Πρόεδρος, στο μήνυμα του στην Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας για το 2009, δηλώνει πώς η τράπεζα όχι μόνο σταμάτησε την κοινωνική δράση της αλλά δρομολόγησε πρωτοβουλίες και δέχτηκε την πρόκληση για τη στήριξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την τόνωση της οικονομικής κοινότητας. Το γεγονός αυτό ενισχύει την άποψη ότι η ΕΚΕ δεν ήρθε να προσφέρει απλώς ένα πιο περιεκτικό και στρατηγικό ή και ιδεολογικό πλαίσιο για τις χορηγίες, τις φιλανθρωπίες και τα προγράμματα κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευαισθησίας. Δεν είναι “business as usual” σε συνδυασμό με τις απαιτούμενες προσαρμογές σε ρητορική και επιλεκτικές πρακτικές. Η ΕΚΕ αφορά τη συμμετοχή του επιχειρηματικού κόσμου στην ευρύτερη αναθεώρηση που επιχειρούν οι σύγχρονες οικονομίες, κοινωνίες και κράτη στις αξίες, τις προτεραιότητες και στη διαχείριση του μέλλοντος. Η σημερινή κρίση θα αποδειχτεί πράγματι ευκαιρία στο βαθμό που οι επιχειρούμενες αλλαγές είναι τολμηρές, σε συνεργασία του δημόσιου, του ιδιωτικού και του κοινωνικού τομέα. Η υπευθυνότητα είναι μια αξία και ένα σύνολο πολιτικών που διατρέχει σήμερα όλη την παγκόσμια επιχειρηματική κοινότητα. Αυτή είναι και το ηθικό μέτρο των αποφάσεων και των δράσεων όλων των stakeholders για τη βιωσιμότητα του πλανήτη.

ΓΛΩΣΣΑΡΙ

Ορισμοί εννοιών σχετικές με την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική κοινωνική Ευθύνη που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία:

Benchmarking

Σύγκριση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών διαχειριστικών διαδικασιών, της αποτελεσματικότητας και του κοινωνικού απολογισμού μιας επιχείρησης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παροχή λεπτομερών συγκρίσεων μεταξύ τμημάτων μιας επιχείρησης ή μεταξύ επιχειρήσεων ενός συγκεκριμένου τομέα. Καθιστά επίσης εφικτές συγκρίσεις για παγκόσμιες τάσεις μεταξύ οργανισμών ή τομέων με μεγάλη διαφοροποίηση. (Πηγή : CSR Network)

Business Ethics

Γραπτοί και άγραφοι κώδικες των αρχών που καθοδηγούν τις αποφάσεις και τις δράσεις σε μια επιχείρηση. Στον επιχειρηματικό κόσμο, η οργανωσιακή κουλτούρα θέτει τα πρότυπα προκειμένου να καθοριστεί η διαφορά μεταξύ της καλής ή κακής συμπεριφοράς όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων.

Code of conduct

Κώδικας Δεοντολογίας. Επίσημη διατύπωση των αξιών και επιχειρηματικών πρακτικών μιας εταιρίας και ενίοτε των προμηθευτών της. Πρόκειται για την καταγραφή ελάχιστων προτύπων μαζί με την υπόσχεση τήρησής τους εκ μέρους της εταιρίας και την απαίτησή της να τηρούνται και από τους εργολάβους, υπεργολάβους και προμηθευτές της. (Πηγή : European Commission, 2001)

Corporate Governance

Εταιρική Διακυβέρνηση. Το σύστημα με το οποίο διευθύνονται και ελέγχονται οι επιχειρήσεις. Η δομή της εταιρικής διακυβέρνησης καθορίζει την κατανομή των δικαιωμάτων και ευθυνών μεταξύ των διάφορων συμμετεχόντων σε μια επιχείρηση, όπως, το διοικητικό συμβούλιο, οι διευθυντές, οι μέτοχοι και άλλοι stakeholders, και αναλύει λεπτομερώς τους κανόνες και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων επί εταιρικών θεμάτων. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται επίσης η δομή μέσω της οποίας καθορίζονται οι στόχοι της εταιρίας, και τα μέσα επίτευξης και ελέγχου της αποτελεσματικότητας αυτών των στόχων. (Πηγή : OECD, 1999)

Corporate citizenship

Η διαχείριση του συνόλου των σχέσεων της εταιρίας με τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται, σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. (Πηγή : European Commission, 2001)

Corporate Social Responsibility

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με τους stakeholders τους. (Πηγή : Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2002)

Cross-shareholding

η κατοχή μετοχών μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που δίνουν σε κάθε επιχείρηση δικαιώματα συμμετοχής στην άλλη.

Ethical trade

Ηθικό Εμπόριο. Εξασφαλίζει ότι οι συνθήκες στις συμβατικές αλυσίδες παραγωγής συμμορφώνονται με βασικά ελάχιστα πρότυπα και στοχεύει στην εξάλειψη των πλέον εκμεταλλευτικών μορφών εργασίας όπως η παιδική και η καταναγκαστική εργασία και τα “κάτεργα”. (Πηγή : Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001)

Fair disclosure

Η ταυτόχρονη δημοσιοποίηση σε όλους τους ενδιαφερόμενους κάθε πληροφορίας σχετικά με την επιχείρηση που μπορεί να επηρεάσει την αγορά.

Global Compact

είναι μια στρατηγική πολιτική πρωτοβουλία των Ηνωμένων Εθνών για τις επιχειρήσεις που είναι δεσμευμένες στην ευθυγράμμιση των διαδικασιών και των στρατηγικών τους με δέκα παγκοσμίως αποδεκτές αρχές στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, εργασία, περιβάλλον και κατά της διαφθοράς. (Πηγή: www.unglobalcompact.org)

Global Reporting Initiative (GRI):

Ένα δίκτυο που βασίζεται στην καινοτόμο ανάπτυξη ενός παγκόσμιου πλαισίου αναφοράς σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη και με προσανατολισμό στη συνεχή βελτίωση και την παγκόσμια εφαρμογή του πλαισίου.

Προκειμένου να εξασφαλίσει τον υψηλότερο βαθμό τεχνικής ποιότητας και αξιοπιστίας, το πλαίσιο υποβολής των εκθέσεων αναπτύσσεται μέσω μιας συναινετικής διαδικασίας διαβουλεύσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, κοινωνικών και επαγγελματικών οργανώσεων. (Πηγή: Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org)

Hostile takeover:

Εχθρική Εξαγορά. Μια εκούσια εξαγορά που δεν υποστηρίζεται από τα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης-στόχου.

Pension Fund:

Ένα κεφάλαιο που δημιουργείται για να διευκολύνει και να οργανώσει τις επενδύσεις των συνταξιοδοτικών ταμείων των υπαλλήλων μιας επιχείρησης από τον εργοδότη. Το κεφάλαιο αυτό προορίζεται για την συνταξιοδότηση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης όταν αυτοί φθάσουν στο τέλος του εργασιακού τους βίου. Τα pension funds ελέγχουν σχετικά μεγάλα κεφάλαια και αποτελούν τους μεγαλύτερους θεσμικούς επενδυτές σε πολλές χώρες. Συνήθως τα διαχειρίζονται χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί ως μεσάζοντες αλλά μερικές μεγάλες επιχειρήσεις τα διαχειρίζονται οι ίδιοι.

Proxy Fight:

Ο ανταγωνισμός των μετόχων για τον έλεγχο μιας επιχείρησης στην οποία δύο ή περισσότερες ομάδες διεκδικούν την πληρεξουσία προσδοκώντας διοικητικές και διευθυντικές θέσεις.

Residual Control Rights:

Δικαιώματα Λήψης Αποφάσεων. Αναφέρονται στο δικαίωμα να πάρει κάποιος μια απόφαση κάτω από απρόβλεπτες συνθήκες που δεν καλύπτονται από μια σύμβαση.

Social Auditing:

η συστηματική αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου ενός οργανισμού σε σχέση με τα πρότυπα και τις προσδοκίες. (Πηγή: Ευρωπαϊκή Ένωση, 2001)

Social Report:

Κοινωνικός Απολογισμός. Μη χρηματοοικονομικά στοιχεία που καλύπτουν θέματα ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικής ανάπτυξης των κοινοτήτων, ανάμειξης των stakeholders συμπεριλαμβανόμενων του εθελοντισμού και της περιβαλλοντικής επίδοσης.

Οι πολυεθνικές εταιρίες έχουν αρχίσει με αυξανόμενο ρυθμό να αναφέρουν την κοινωνική τους επίδραση μαζί με την χρηματοοικονομική τους επίδοση. Με όλο και αυξανόμενους ειδικούς δείκτες, οι επιχειρήσεις αναφέρονται στα ακόλουθα εννέα θέματα: αποστολή, όραμα και αξίες, εργασιακό κλίμα, κοινωνικός διάλογος, ανθρώπινα δικαιώματα, συνεργασία με τις κοινότητες, οικονομική ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών, περιβάλλον και αγορά. (Πηγή: CSR Europe)

Socially Responsible Investing (SRI):

η ενσωμάτωση προσωπικών αξιών και κοινωνικών προβληματισμών στις επενδυτικές αποφάσεις καλείται Κοινωνικά Υπεύθυνη Επένδυση (ΚΥΕ). Η ΚΥΕ εξετάζει τόσο τις χρηματοοικονομικές ανάγκες του επενδυτή όσο και την επίδραση της επένδυσης στην κοινωνία. Με την ΚΥΕ, “οι επενδυτές μπορούν να τοποθετήσουν τα χρήματά τους στην οικοδόμηση ενός καλύτερου αύριο ενώ ταυτόχρονα μπορούν να έχουν ανταγωνιστικές αποδόσεις σήμερα”. Με τα χρόνια έχουν αναπτυχθεί τρεις βασικές στρατηγικές ΚΥΕ : έλεγχος, προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων, επενδύσεις για κοινωνικούς σκοπούς και κεφάλαια για κοινωνική καινοτομία. (Πηγή: Social Investment Forum)

Stakeholders:

Ενδιαφερόμενα μέρη. Όλοι εκείνοι που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης αλλά ταυτόχρονα μπορούν και να τις επηρεάσουν. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι : εργαζόμενοι, πελάτες, μέτοχοι, επιχειρηματικοί συνεργάτες, κυβερνήσεις, τοπικές κοινότητες, μη κυβερνητικές οργανώσεις κ.λπ.

Sustainable development:

Βιώσιμη Ανάπτυξη. Ανάπτυξη που καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς τη διακύβευση της δυνατότητας των μελλοντικών γενεών να καλύπτουν τις δικές τους ανάγκες. (Πηγή: The Brundtland Report, UN World Commission on Environment and Development, 1987)

Triple Bottom Line (TBL):

Τριπλή προσέγγιση. Η ιδέα ότι η συνολική επίδοση μιας επιχείρησης πρέπει να υπολογίζεται με βάση τη συνδυασμένη συνεισφορά της στην οικονομική ευημερία, την περιβαλλοντική ποιότητα και το κοινωνικό κεφάλαιο. (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001)

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:

Είναι το αποτέλεσμα να κάνεις κάτι διαφορετικό ή/και καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχει όταν μια επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει στην αγορά προϊόντα που προσφέρουν περισσότερα οφέλη από αυτά των ανταγωνιστών της (διαφοροποίηση) ή προϊόντα που προσφέρουν τα ίδια οφέλη σε χαμηλότερη κόστος. Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει ανώτερη αξία στους πελάτες της και περισσότερα κέρδη για αυτή. Ο στόχος ενός μεγάλου μέρους της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι να επιτευχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίδοση (performance):

Η επίδοση μιας επιχείρησης εξαρτάται από το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων. Είναι άθροισμα δύο παραμέτρων της αποδοτικότητας (effectiveness- doing things right) και της αποτελεσματικότητας (efficiency- doing the right thing).

Κοινωνικό Συμβόλαιο (Social Contract):

μια έμμεση, υπονοούμενη συμφωνία μεταξύ της κοινωνίας και των επιχειρήσεων που οδηγεί στην οργάνωση της κοινωνίας. Τα άτομα παραχωρούν ελευθερία δράσεων στις επιχειρήσεις με αντάλλαγμα την προστασία των κοινωνικών συμφερόντων.

Κόστος Αντιπροσώπευσης:

Το κόστος αντιπροσώπευσης έχει τις ρίζες του στο ότι οι μέτοχοι μιας επιχείρησης δεν μπορούν να έχουν πλήρη γνώση των πράξεων των μάντζερ της επιχείρησης. Χρειάζεται έτσι κάποιος τρόπος προτροπής και ελέγχου τους ώστε να επιδιώκουν το συμφέρον των μετόχων (λογιστικοί έλεγχοι, ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια κλπ), κάτι που φυσικά έχει κάποιο κόστος.

Στρατηγική:

ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.

Σύγκρουση Συμφερόντων:

Μια κατάσταση στην οποία κάποιος που έχει μια θέση εμπιστοσύνης έχει ανταγωνιστικά επαγγελματικά ή προσωπικά ενδιαφέροντα που ενδέχεται να εμποδίσουν την εκπλήρωση των καθηκόντων του.

Κοινωνικό Μέρισμα (Social Divident):

Αποτελεί μια πρόταση σύμφωνα με την οποία το πλεόνασμα/ κέρδος που προκύπτει από τις επιχειρήσεις σε ένα οικονομικό σύστημα διανέμεται ως μέρισμα στα μέλη της κοινότητας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, εξαλείφοντας την ανάγκη για προγράμματα κοινωνικής πρόνοιας ή αναδιανομής του εισοδήματος και εξασφαλίζοντας την κοινωνική ισότητα.

Κώδικας Βέλτιστων Πρακτικών (Code of Best Practice):

Κατευθυντήριες Αρχές για την καλή Εταιρική Διακυβέρνηση ή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις οποίες πρέπει να στοχεύουν οι επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΙΕΘΝΗΣ

- Adams, R.B and Mehran, H., 2005, Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in The Banking Industry, Staff Reports 330, Federal Reserve Bank of New York
- Agle, B.R., Mitchell, R.K., and Sonnenfeld, J.A., 1999, What matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values, *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.507-25
- Ahmadjan, C., 2000, *Changing Japanese Corporate Governance*, The Japanese Economy, vol. 28 (6), pp. 59-84
- ASX Corporate Governance Council, 2003, Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations
- Bagnoli, M. and Watts, S., 2003, Selling to socially responsible consumers: Competition and the private provision of public goods, *Journal of Economics and Management Strategy*, 12: 419-445
- Baker, M., 2008, The Business in Society, www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html
- Baron, D., 2001, Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, 10: 7-45
- Beardsell, J., 2008, The influence of CSR Disclosure on Corporate Governance and Company Performance, SMC Working Paper
- Beasley, M.S., 1996, An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud, *The Accounting Review*, 71 (4), 443-465
- Becht, M., Bolton, P. and Röell, A., 2002, Corporate Governance and Control, ECGI-Finance Working Paper No. 02/2002, Updated August 2005
- Becht, M. and Roell, A., 1999, Blockholdings in Europe: An International Comparison, *European Economic Review*, 43, pp. 1049-1056
- Bedggood, R.E. and Nicholson, L., 2009, The choice, Implementation and Benefits of CSR Initiative, Paper Presented on the Sustainable Social Enterprise- International Nonprofit and Social Marketing Conference, Melbourne, 14-15 July
- Berle, A. and Means, G., C., 1932, The modern corporation and private property, New York: The MacMillan Company
- Bronn, P.S., Vrioni, A.B., 2001, Corporate Social Responsibility And Cause Related Marketing: An Overview, *International Journal of Advertising*, 20: p.207-222
- Brummer, J.J., 1991, Corporate Responsibility and Legitimacy—An Interdisciplinary Analysis, Greenwood Press, West port, CT
- Bruntland, G. Ed. Our Common Future: The World Commission on Environment and Development. (Oxford: Oxford University Press), 1987, p.46.
- Burke, L. and Logsdon ,M. J., 1996, Corporate Social Responsibility, Pays Off, *Long Range Planning* , Volume 29, Issue 4
- Business Impact, 2000, Winning with Integrity: A guide to social responsibility, Business in the Community, London, pp.102-702
- Cadbury Committee, 1992, Report on the Financial Aspects of Corporate Governance (With the Code of Best Practice), Gee and Co. Ltd., London
- Caroll, A.B., 1996, Ethics and Stakeholder Management, 3rd ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, OH
- Carroll, A.B., 1999. Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, 38(3), pp. 268-295

- Carroll A.B, and Hoy F., 2004, "Interacting Social Policy into Strategic Management" The journal of business Strategy, Vol. 9 (12), p.48-56
- Centre for Developing Women Business Leaders, 2004, The Female FTSE Report 2004, Cranfield School Of Management
- Chan-Lau, J.A, 2001, The Impact of Corporate Governance Structures on the Agency Cost of Debt, IMF Working Paper, 01/204, pp.11
- Clarkson, M. B. E., 1995, A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of Management Review, V.20,pp.92-77
- Commission of the European Communities, 2006, Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe A Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility, Brussels
- Committee on Corporate Governance, 1998, The Combined Code on Corporate Governance, http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode.pdf
- Dahya, J., McConnell, J. and Travlos, D.J., 2002, The Cadbury Committee, Corporate Performance, and Top Management Turnover, Journal of Finance, 57 (1), p461-483
- Davies, P.L., 2000, The Board of Directors: Composition, Structure, Duties and Powers, Paper Presented at the Conference on Company Law Reform in OECD Countries, A Comparative Outlook of Current Trends, Stockholm, 7-8 December, p.11
- Donaldson, T. and Dunfee, T.W., 1999, Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Eisenhardt, M., K., 1989, Agency theory: An assessment and review, Academy of Management Review, 14(1), pp.55-74
- European Agency for Safety and Health at Work, Introduction to corporate social responsibility (CSR), <http://osha.europa.eu/en/topics/business/csr/index.html>
- Fama, E., F. and Jensen, M., C., 1983, Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, 26, pp.301-349
- Feddersen, T. and Gilligan, T., 2001, Saints and markets: Activists and the supply of credence goods, Journal of Economics and Management Strategy, 10,p.149-171
- Friedman, M., 1993, Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in Chryssides, G., and Kaler, J., An Introduction to Business Ethics, Chapman and Hall, London
- Gray, R., Owen, D. and Adams, C., 1996, Accounting and accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting, Prentice-Hall Europe, Harlow
- Haslinda, A. and Benedict, V., 2009, Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, Middle Eastern Finance and Economics, Issue 4, pp.88-96
- Holme, R. & Watts, P., 2000, Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense, World Business Council for Sustainable Development, January
- Holstrom, B. and Milgrom, P., 1991, Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design
- International Institute for Sustainable Development, 2004, Social Responsibility Standardization, An Outline of the Issues, www.iisd.org
- Kornani, A., 2010, The Case Against Corporate Social Responsibility, The Wall Street Journal, Europe Edition, 23/08/2010
- KPMG International, 2008, KPMG International Survey of Corporate Governance Responsibility Reporting 2008, <http://www.kpmg.com/GR/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Sustainability/Documents/SurveyofCorporateResponsibilityReporting2008.pdf>
- Lantos, G.P, 2002, The ethicality of altruistic Corporate Social Responsibility, Journal of Consumer Marketing, Vol.19 (3), pp.205-230

- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., and Shleifer, A., 1998, Law And Finance, Journal of Political Economy, 106, pp.1113–1155
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R., W., 2000, Agency Problems and Dividend Policies around the World, Journal of Finance, 55(1), pp1-33
- Letza, S., Sun, X., and Kirkbride, J., 2004, *Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of Corporate Governance*, Corporate Governance: An International Review, vol. 12 (3), pp.242-262
- Lindblom C.K., 1994, The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure, Paper presents at the Critical perspectives on Accounting Conference, New York, NY, 23-27 April
- López, M. V., Garcia, A. & Rodriguez, L. 2007, Sustainable Development and Corporate Performance: A study on the Dow Jones Sustainability Index, *Journal of Business Ethics*, vol., 3 February 2007, pp. 1-16.
- Maher, M.E. and Andersson, T., 2000, Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth, OECD Working Paper
- Maignan, I., Ralston, D.A., 2002, Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations, Journal of International Business Studies, Vol. 33 (3)
- Manifest LTD., 2004, Milestones in UK Corporate Governance, www.manifest.co.uk
- Margolis, J.D., & Walsh, J.P., 2003, Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly, Vol.48, pp.268-305
- Matten, D. and Moon, J., 2007, Implicit and explicit SCR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, Academy of Management Review
- MBR, Massachusetts Business Roundtable, 2009, Corporate Social Responsibility and Employee Recruitment and Retention: A Primer, Working Paper
- McGuire, J.B., Sundgren, A., and Schneeweis, T., 1988, Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance, Academy of Management Journal, Vol. 31 (4), p.854-872
- McKnight, N. Milonas & N. Travlos, 2003, The Cadbury Code: Reforms and Corporate Performance, Working Paper, ALBA
- McWilliams, A. and Siegel, D., 2000, Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?, Strategic Management Journal, Vol. 21, pp.603-609
- Mendonca, L.T. and Opperheim, J., 2007, Investing in Sustainability: An Interview with Al Gore and David Blood, Petroleumworld, 05/12/2007
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and what Really Counts, Academy of Management Review, Vol.22, pp.853-86
- Moon, J., 2004, *Government as a Driver of CSR*. Nottingham, ICCSR Working Papers, No. 20
- Munzig, P.G., 2003, Enron and The Economics of Corporate Governance, Stanford University, Working Paper
- Newell, R. and Wilson, G., 2002, A Premium for Good Governance, The McKinsey Quarterly, No3, p.20
- Nina Pazarzi, E., 2010, Business Social Responsibility in the Era of Globalization: The Development of Social Responsible Practices in Greece, Paper presented on the XVII ISA World Congress of Sociology, Sociology on the Move, Gothenburg, Sweden, 11-17 July
- OECD, 1999, Principles of Corporate Governance
- OECD, 2004, *Principles of Corporate Governance OECD*

- O'Sullivan, M.A., 2000, *Corporate Governance and Globalization*, *THE ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*
- Patten, D.M., 1992, Intra-Industry Environmental Disclosures in Response to the Alaskan Oil Spill: A Note on Legitimacy Theory, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, pp.471-475
- Penn Schoen Berland, 2010, Corporate Social Responsibility Branding Survey, in conjunction with Landor Associates and Burson Marsteller, <http://www.slideshare.net/BMGlobalNews/csr-branding-survey-2010-final>
- Porter, E. and Kramer, M.R., 2002, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston
- PriceWaterhouseCoopers, 2002, Management Barometer Survey, New York
- Salacuse, J., 2002, *Corporate Governance, Culture and Convergence: Corporations American Style or with a European Touch?*, *European Business Law Review*. Vol.14 No. 5, pp.471-496
- Schaltegger, S., Burritt, R., and Petersen, H., 2003, An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability, Ch. 9, *Systems of Legal Regulation, Environmental Norms and Standards*, p.95-106
- Schmidt, J.A., 2000, Stakeholder's Perspectives: A key to Success in the New Economy, Chicago: Towers Perrin. Presentation for the March 2000 International Leaders Conference, Washington D.C.
- Shleifer, A. and Vishny, R., W., 1989, Management Entrenchment: The case of Manager Specific Investments, *Journal of Financial Economics*, 25, pp. 123-140
- Shleifer, A. and Vishny, R., W., 1997, A survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, 52(2), pp.737-783
- Smith, N.G., 1990, Arguments For and Against Corporate Social Responsibility, *Morality and The Market*, New York: Routledge, p. 69-76
- Solomon, A. and Solomon, J.F., 1999, Empirical Evidence of Long-termism and Shareholder Activism in UK Unit Trusts, *Corporate Governance*, 7(3),pp. 25-59
- Steiner, G.A. and Steiner, J.F., 2000, *Business, Government and Society: A Managerial Perspective*, McGraw-Hill, Maidenhead
- Suchman, M.C., 1995, Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, Vol.20, pp. 571-610
- Turnbull, S., 1997, *Corporate Governance: Its scope, Concerns and Theories*, *Corporate Governance: An International review*, Blackwood, Oxford, Vol.5, no.4, pp. 180-205
- Vogel, D.J., 1996, The Study of Business and Politics, *California Management Review*, Vol. 38(3), p.146-165
- Ward, R. D., 1997, *21st Century Corporate Board*, New York, John Wiley & Sons
- Weil Gotsal and Manges LLP, 2001, *The globalization of Corporate Governance*, New York
- Wheelen, L. T., Hunger J. D, 2008, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson, Prentice Hall, 11th Edition
- Williamson, O., 1988, Corporate Finance and Corporate Governance, *Journal of Finance*, 43, pp. 567-591
- Whitley, R., 1999, *Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford: Oxford University Press

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αστηθάς Κ. Δ., 2005, *Εταιρική Διακυβέρνηση: Η Ενσωμάτωση της Διεθνούς Εμπειρίας στην Ελληνική Πραγματικότητα*, Πειραιάς
- Grant Thornton, 2008, Έρευνα Εταιρικής Διακυβέρνησης 2007, Αθήνα
- Δραπανιώτης, Ι., 2004, «Επιχειρηματική Ηθική και Εσωτερικός Έλεγχος», Ομιλία στην Ημερίδα του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών με θέμα: Σημασία της Επιχειρηματικής Ηθικής στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις
- Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, 2009, Μελέτη για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Αθήνα
- Ελευθεροτυπία, 2000, Πολυεθνικές. Ποιος κυβερνά αυτόν τον πλανήτη, Ειδικό αφιέρωμα, 22/04/2000
- Ελληνικά Χρηματιστήρια Α.Ε., Μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης, http://www.helex.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=159
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2010, Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2009, Αθήνα
- Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, υπό τον συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, 1999, Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της, Αθήνα
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, <http://www.hcmc.gr>
- Εφημερίδα Έθνος Online, 2009, «Η τράπεζά μας επενδύει στον άνθρωπο», συνέντευξη για την ΕΚΕ στην Τράπεζα Πειραιώς, 13/12/2009
- Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 2010, Η μετοχική Σύνθεση , το Ενεργητικό και Οι Αξίες των τριών Τραπεζών στο ΧΑ, Ηλεκτρονική Έκδοση, 15/07/2010, www.enet.gr
- Εφημερίδα Ημερησία, 2010, Τράπεζα Πειραιώς: Επενδύσεις 1,5 δισ. ευρώ στην «Πράσινη» Ανάπτυξη, Online Έκδοση, 18/02/2010
- Θανόπουλος, Ι., 2003, *Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*, Εκδόσεις Interbooks
- Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2010, 6η Μεγάλη Έρευνα Καταναλωτή, CSR 2010 www.ioc.gr
- Καπράλος, Σ., 2007, Πλήρες και Σύγχρονο Μοντέλο από την ΕΧΑΕ, Ένθετο για την Εταιρική Διακυβέρνηση Περιοδικό Μέτοχος, Τ. 483, σ.62
- Κεφαλάς, Α., 2002, Εταιρική διακυβέρνηση: εθελοντισμός ή καταναγκασμός, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.15, σελ.65
- Κουμπλής, Α., 2006, Πολιτικές με Αποτελεσματικό Εσωτερικό Έλεγχο και Διαχείριση Κινδύνων στο Σύγχρονο Τραπεζικό Σύστημα, Επιστημονικό Μάρκετινγκ και Μάνατζμεντ, Τεύχος Ιουνίου 2006
- Λιούκας, Σ., 2010, Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως Ευκαιρία, www.qualitynet.gr
- Μέκος, Κ.Ζ., 2003, Η Εταιρική Διακυβέρνηση (όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις) Εκδόσεις Σταμούλης, (σελ.9-125)
- Μέτοχος και Επενδύσεις, Μάιος 2006, Αφιέρωμα: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ειδική Έκδοση
- Μούζουλας, Σ., 2003, Ο Ν.3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση: κατ' άρθρο ερμηνεία, αξιολόγηση από τη σκοπιά των θεσμικών επενδυτών, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
- Νίνα- Παζαρζή, Ε., 2004, Σημειώσεις Νο1, Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα, Αθήνα
- Νίνα- Παζαρζή, Ε., 2004, Business Social Responsibility Challenger in the 21st Century, Conference of Economic Sociology Network, European Sociological Assosiation Economic Sociology: Problems and Prospects, Ρέθυμνο
- Νίνα- Παζαρζή, Ε., 2007, Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Ναυτεμπορική, Ειδικό Ένθετο Business and Society, Αθήνα, 25/06/2008

- Νόμος 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών» (ΦΕΚ Α' 37/30.3.1963)
- Νόμος υπ. αρ. 3016 / 2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις,» (ΦΕΚ 110/17.05.2002)
- Πράσινο Βιβλίο, 2001, Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες
- Περιοδικό Χρήμα, Αφιέρωμα Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη- Τράπεζα Πειραιώς: Στρατηγική Επένδυση η ΕΚΕ, Τεύχος 242, Μάιος 2008
- Περιοδικό Χρήμα, Παρουσίαση Τράπεζα Πειραιώς Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Τεύχος 364, Ιούλιος - Αύγουστος 2010
- Πρώτο Θέμα, Business Stories, Ειδική Έκδοση Μάιος 2010, 50 Leaders: Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις που Πρωτοπορούν σε Περιβάλλον, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Καινοτομία, Εργασιακό Περιβάλλον, Αθήνα
- PWC Greece, 2004, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Παρουσίαση στο Ελληνικό Δίκτυο ΕΚΕ
- Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων (ΣΕΒ), 2001, αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, http://www.ecgi.org/codes/documents/wn_010724.pdf
- Τράπεζα Πειραιώς, 2007, Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης & Λειτουργίας
- Τράπεζα Πειραιώς, 2009, Εταιρική Περιβαλλοντική Έκθεση 2007-2009, Αθήνα
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Δελτίο Τύπου: 10 Χρόνια Winbank, Ανοίγει τις πύλες της η Winbank Direct, 26/05/2010
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Δελτίο Τύπου: Αποτελέσματα 1^{ου} εξαμήνου 2010, Βελτίωση Οργανικής Κερδοφορίας, Αθήνα, 26/08/2010
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Ετήσια Έκθεση 2009, Αθήνα
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009
- Τράπεζα Πειραιώς, 2010, Ετήσια Οικονομική Έκθεση Χρήσεως από 1^η Ιανουαρίου μέχρι 31^η Δεκεμβρίου 2009, Αθήνα
- Τράπεζα Πειραιώς, «Winbank: Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για Φορείς και Οργανισμούς του Δημοσίου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα», Ενημερωτικό Έντυπο
- Τραυλός, Ν. 2003, Τα Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης: Τι είναι και τι επιτυγχάνουν, www.alba.edu.gr
- Τραυλός, Ν.Γ., 2003β, Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοιες και Εμπειρικά Πορίσματα, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φεβρουάριος.
- Τραυλός Γ. Ν., 2005, Ασυμμετρία Συμφερόντων Μεταξύ Διοίκησης και Μετόχων και Αμοιβές Διευθυντικών Στελεχών, www.alba.edu.gr
- Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, Έντυπο παροχής πληροφοριών για την Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε., <http://www.ase.gr>
- Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, 2001, Ποιοτικά Κριτήρια Προβολής Εισηγμένων Εταιριών, <http://www.ase.gr>

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Domini Social Investments Co., Domini 400 Social Index <http://www.domini.com/about-domini/index.htm>
- Dow Jones Sustainability Index, <http://www.sustainability-index.com/07.html/sustainability/corpsustainability.html>
- Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, www.csrhellas.org
- Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την ΕΚΕ, www.csreurope.org
- FTSE4Good Index, http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp
- Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org

- Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης (CRI), <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=13>
- Interbrand, 2000, Best Global Brands, <http://www.interbrand.com>
- Ipsos-Mori, Nov. 2003, Corporate Social Responsibility Research <http://www.ipsos-mori.com>
- ISO Org., 2008, ISO and Social Responsibility, <http://www.iso.org/>
- Τράπεζα Πειραιώς, <http://www.piraeusbank.gr/>
- UN Global Compact, www.unglobalcompact.org
- VPRC, 2010a, Awareness and Social behavior Index http://www.vprc.gr/uplds/File/teleytaia%20nea/ASBI2010/Top10_EKE_Etaireies.pdf