



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

ΙΩΑΝΝΗΣ Ν. ΣΕΡΓΗΣ

Πειραιάς, 2013



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο «Εταιρική Διακυβέρνηση και Διαπραγματεύσεις» 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».

ΙΩΑΝΝΗΣ Ν. ΣΕΡΓΗΣ

2013

*Στον παππού μου, το δεύτερο πατέρα μου, που έφυγε
τόσο ξαφνικά και αναπάντεχα.*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει και αναδείξει τον ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς και των διαπραγματεύσεων μέσα σε μια εταιρία.

Αρχικά επιχειρείται να δοθεί ένας ορισμός και μια συνοπτική περιγραφή του όρου της εταιρικής διακυβέρνησης, τις εξελίξεις του θεσμού στην Ελλάδα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Αναλύονται τα μοντέλα της εταιρικής διακυβέρνησης, οι αρχές και η χρησιμότητα των συστημάτων της.

Ύστερα, ακολουθεί η ενότητα των διαπραγματεύσεων στην οποία αναλύεται ο όρος της διαπραγμάτευσης, τα χαρακτηριστικά της καθώς και οι κυριότερες προσεγγίσεις. Επίσης γίνεται μια εκτενής αναφορά στις κλασσικές αλλά και στις σύγχρονες μορφές διαπραγματεύσεων.

Τέλος αναλύονται οι συσχετίσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με την Εταιρική Διακυβέρνηση και τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από αυτό τον συνδυασμό καθώς και τον συνδυασμό της Εταιρικής Διακυβέρνησης και των διαπραγματεύσεων.

Σημαντικοί όροι: Εταιρική Διακυβέρνηση, Διαπραγματεύσεις, Εικονική Διαπραγμάτευση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας κο. Ανδρέα Γ. Νικολόπουλο για την υπομονή του, αλλά κυρίως για το γεγονός ότι με προέτρεψε να ασχοληθώ με τον τομέα των διαπραγματεύσεων .

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κο. Γιάννη Θανόπουλο για όσα έμαθα από αυτόν για την εταιρική διακυβέρνηση.

Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον διευθυντή του ΜΒΑ καθηγητή κο. Λεωνίδα Χυτήρη, για τις προσπάθειές του να προσφέρει στους φοιτητές αλλά και τους αποφοίτους του ΜΒΑ .

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των διδασκόντων και μελών ΔΕΠ του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για όσα μας δίδαξαν.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	ii
1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	1
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	4
2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	5
2.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (SHAREHOLDER MODEL Ή ΑΓΓΛΟΣΑΞΟΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ).....	7
2.1.1. ΤΟ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.....	10
2.1.1.1 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΘΕΣΜΙΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ	13
2.1.1.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ	14
2.1.1.3 ΤΟ ΔΙΑΡΚΩΣ ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	15
2.1.1.4. ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΣΚΑΝΔΑΛΑ ΠΟΥ ΕΙΔΑΝ ΤΟ ΦΩΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑΣ	16
2.1.1.5 ΤΟ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ: ΑΠΟ ΤΟ ΧΘΕΣ ΣΤΟ ΣΗΜΕΡΑ	17
2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (STAKEHOLDER MODEL)	19
2.2.1. ΤΟ ΓΕΡΜΑΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	22
2.2.2. ΤΟ ΓΑΛΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	25
2.2.3. ΤΟ ΙΤΑΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	27
2.3 ΤΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	28
2.4 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ.....	31
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^Ο	39
ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ	39
3.1 ΠΕΡΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ	39
3.2 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ	40
3.2.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	41
3.2.2 ΤΥΠΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ	44
3.3. ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ	47
3.3.1. ΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΑΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ.....	47
3.3.2. ΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΩΣ ΕΠΑΓΩΓΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΙΣΜΟΣ	51
3.3.3. ΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	52
3.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	56
3.5 ΕΠΙΜΕΡΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ Ή ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΝΙΚΗΣ-ΗΤΤΑ (ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ «ΚΕΡΔΙΖΩ-ΧΑΝΕΙΣ» Ή WIN-LOSE NEGOTIATION)	58
3.6 ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ Ή ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ (ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ «ΚΕΡΔΙΖΩ-ΚΕΡΔΙΖΕΙΣ Ή WIN-WIN NEGOTIATION).....	62
3.7 Η ΕΙΚΟΝΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΩΣ ΝΕΟ ΜΕΣΟ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΝΕΞΕΩΝ	65
3.8 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ	69

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	73
Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΝΕΞΕΩΝ	73
4.1. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (Ε.Κ.Ε.)	73
4.2. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	76
4.3. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ.....	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	85
5.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	88
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	88
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	96
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	100
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΘΕΣΠΙΣΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΑΞΙΩΝ ΑΘΗΝΩΝ	112

1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η Εταιρική Διακυβέρνηση, όπως την ορίζει ο **Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.)**¹, παρέχει τη δομή μέσα από την οποία τίθενται οι στόχοι μίας εταιρίας και τις αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο και τα μέσα πραγματοποίησης των στόχων αυτών, ενώ ταυτόχρονα παρακολουθεί την αποδοτικότητα μέχρι να υλοποιηθούν. Στον όρο **Εταιρική Διακυβέρνηση** περιλαμβάνεται μία ομάδα σχέσεων μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου μίας εταιρίας, της γενικότερης διοίκησής της, των μετόχων της καθώς και οποιουδήποτε άλλου έχει κάποιο συμφέρον ή αντιμετωπίζει κάποιο κίνδυνο λόγω μίας κάποιας σχέσης του με την εταιρεία (stakeholder)², π.χ. πελάτες, εργαζόμενους, προμηθευτές, τράπεζες, τοπική κοινωνία, κυβέρνηση κ.ά. Εκτός από τον συγκεκριμένο ορισμό της Εταιρικής Διακυβέρνησης, υπάρχουν και αρκετοί άλλοι εναλλακτικοί, οι οποίοι, σε πολλές περιπτώσεις της δίνουν μία αρκετά ευρύτερη έννοια. Όπως, για παράδειγμα, στην έκθεση της επιτροπής Cadbury³ για την εξέταση των χρηματοοικονομικών πτυχών Εταιρικής Διακυβέρνησης των βρετανικών εταιριών, όπου αναφέρεται κατά πολύ γενικότερα στο διοικητικό και ελεγκτικό σύστημα μίας εταιρείας. Κατά άλλους, ο όρος αναφέρεται στον τρόπο που οι χρηματοδότες μίας επιχείρησης μπορούν να πετύχουν μία εξασφαλισμένη απόδοση των κεφαλαίων τους μέσα σε λογικά πλαίσια.

Κατά τον **Σύνδεσμο Ελλήνων Βιομηχάνων (Σ.Ε.Β.)**, όπως την όρισε τον Αύγουστο του 2001, παρουσιάζοντας τις «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης», η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι: *«...ένα σύστημα αρχών επί τη βάση 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»*.

¹ OECD, 2004, Principles of Corporate Governance OECD, σελ. 11-12

² Ο συγκεκριμένος όρος είναι δύσκολο να αποδοθεί στα Ελληνικά με συντομία και ακρίβεια, αλλά μπορούμε να τον μεταφράσουμε, κατά προσέγγιση ως: «άμεσα επηρεαζόμενος από τη λειτουργία της επιχείρησης»

³ Η έκθεση της Επιτροπής με επικεφαλής τον Sir Adrian Cadbury (Διευθύνοντα Σύμβουλο της «αυτοκρατορίας» παραγωγής σοκολάτας και λοιπόν γλυκισμάτων Cadbury's) αποτέλεσε αφετηρία έμπνευσης και ανάληψης πρωτοβουλιών σχετικών με την Εταιρική Διακυβέρνηση σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα και εκδόθηκε τον Δεκέμβριο του 1992. Οι συστάσεις της Επιτροπής ήταν προαιρετικές, αλλά οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου εταιρείες ήταν υποχρεωμένες να ανακοινώσουν είτε τη συμμόρφωσή τους με τον Κώδικα Cadbury είτε να εξηγήσουν τους λόγους της μη συμμόρφωσής τους με αυτόν.

Η Gabrielle O'Donovan περιγράφει την Εταιρική Διακυβέρνηση ως: «ένα εσωτερικό σύστημα, το οποίο λειτουργεί ως πυξίδα καθοδηγώντας πολιτικές, διαδικασίες και ανθρώπους, υπηρετεί τις ανάγκες των μετόχων και των άλλων stakeholders, οδηγώντας και ελέγχοντας τις διοικητικές δραστηριότητες με επιχειρηματική κοινή λογική, αντικειμενικότητα και ακεραιότητα. Η υγιής Εταιρική Διακυβέρνηση βασίζεται στη νομοθεσία και τη δέσμευση της αγοράς και σε ένα υγιές Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο υπερασπίζεται τις πολιτικές και τις διαδικασίες»⁴. Η O'Donovan υποστήριξε ότι η «ποιότητα» της Εταιρικής Διακυβέρνησης μίας εταιρείας μπορεί να επηρεάσει την τιμή της μετοχής της, καθώς και το κόστος της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας. Αυτή η ποιότητα καθορίζεται από την Αγορά, τη νομοθεσία και άλλες εξωτερικές αγοραστικές δυνάμεις (external market forces: αυτές συνήθως δεν βρίσκονται στο πλαίσιο ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου) και το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Καθοριστικό παράγοντα αποτελεί επίσης ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρηματικές πρακτικές και πολιτικές εφαρμόζονται στην πράξη, καθώς και από το ποιος και πώς καθοδηγεί τους ανθρώπους. Το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και η «κουλτούρα» του Διοικητικού της Συμβουλίου, της προσφέρει τη δυνατότητα να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της.

Σύμφωνα με το Ν. Καραμούζη⁵, η σωστή Εταιρική Διακυβέρνηση ερμηνεύεται καλύτερα ως «εταιρική ευνομία», ως εφαρμογή, δηλαδή, σωστών αρχών στις σχέσεις μεταξύ όλων των παραγόντων που αναφέραμε προηγουμένως, αλλά με μοναδικό στόχο την προστασία των μετόχων της εταιρείας. Στόχος, δηλαδή, είναι η προστασία των δικαιωμάτων και των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών της εταιρείας και η εδραίωση της εμπιστοσύνης των επενδυτών, οι οποίοι λαμβάνουν τις επενδυτικές τους αποφάσεις έχοντας υπ' όψιν την ποιότητα διακυβέρνησης και το μέγεθος της προστασίας που τους παρέχουν διάφορα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και για αυτό τον λόγο είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακόμα και ένα premium⁶ παίρνοντας το ρίσκο επενδύσεων ακόμα και σε αναδυόμενες αγορές (π.χ. Ανατολική Ευρώπη, Νότια Αμερική κ.ά), όπως απεδείχθη και με σχετικά πρόσφατες έρευνες⁷. Δηλαδή, η Εταιρική Διακυβέρνηση περιγράφει την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια που προτείνεται να έχουν οι διοικητικές λειτουργίες μίας εταιρείας προς όφελος των μετόχων αλλά και του κοινωνικού της περιβάλλοντος, λαμβάνοντας πάντα υπ' όψιν το νομικό, θεσμικό και κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί.

⁴ O'Donovan Gabrielle, *A Board Culture of Corporate Governance*, Corporate Governance International Journal, vol. 6, issue 3, 2003

⁵ Από την ομιλία του κ. Ν. Καραμούζη στο «Συνέδριο για την Εταιρική Διακυβέρνηση και Διεθνή Εταιρεία» το Νοέμβριο του 2005

⁶ Υψηλότερη τιμή

⁷ Έρευνες που πραγματοποίησε η McKinsey (Global Investor Opinion Survey), το 2002 σε 200 θεσμικούς επενδυτές που διαχειρίζονται πάνω από \$2.000.000.000.000 παγκοσμίως.

Επομένως, οι κανόνες της σωστής, αποδοτικής και ποιοτικής Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι δυνατό να αποτελέσουν σημαντικότατο στοιχείο για την οικονομική ανάπτυξη, την επέκταση της επιχείρησης, αλλά και για την πιο αποτελεσματική λειτουργία της αγοράς χρήματος και κεφαλαίου.

Σήμερα, οι σύγχρονες μέθοδοι Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως περιγράφονται σε διάφορα εγχειρίδια ανά τον κόσμο, (τα οποία για να θεωρηθούν έγκυρα είναι αναγκαίο να προέρχονται ύστερα από ενδελεχή μελέτη, διερεύνηση και προβληματισμό στο θέμα της εσωτερικής λειτουργίας και οργάνωσης πολυσύνθετων επιχειρησιακών οντοτήτων) καλούνται να δείξουν το δρόμο, είτε εθελοντικά είτε «καταναγκαστικά», για καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, περισσότερη διαφάνεια και συνειδητοποίηση και μεγαλύτερη ανάπτυξη της κοινωνικής πλευράς αυτών των επιχειρήσεων. Η εταιρεία δεσμεύεται οικειοθελώς για τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης και οι διαδικασίες που τις εφαρμόζουν και αποσκοπούν στην τήρησή τους έχοντας ως αφετηρία και βάση την κείμενη νομοθεσία της Ανώνυμης Εταιρείας, τις κανονιστικές ρυθμίσεις του τοπικού Χρηματιστηρίου και την χρηματιστηριακή νομοθεσία. Όμως, οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης εκτείνονται πέρα από το ισχύον δίκαιο και αποτελούν οικειοθελείς δεσμεύσεις που συμβάλλουν στην διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της εταιρείας.

Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης αφορούν στο σύνολο της δομής και λειτουργίας της εταιρείας και ειδικά στα όργανα διοίκησής της (π.χ. Γενικές Συνελεύσεις και Διοικητικά Συμβούλια) και στον τρόπο με τον οποίο αυτά διαρθρώνονται και λειτουργούν, αλλά και στις γενικότερες σχέσεις επικοινωνίας των διαφόρων stakeholders μεταξύ τους.

Τέλος, η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά κάθε εταιρεία (Ανώνυμη ή μη), αλλά ειδικότερα αυτές που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

- McKinsey Global Investor Opinion Survey, 2002
- O'Donovan Gabrielle, *A Board Culture of Corporate Governance*, Corporate Governance International Journal, vol. 6, issue 3, 2003
- OECD, 2004, Principles of Corporate Governance OECD, σελ. 11-12
- Καραμούζης, Ν. Ομιλία στο «Συνέδριο για την Εταιρική Διακυβέρνηση και Διεθνή Εταιρία», Νοέμβριος 2005

2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ένα σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει σύμφωνα με την Ahmadjan⁸, να αποτελείται από ένα ευρύτατο πλαίσιο αρχών και θεσμών, το οποίο θα έχει να κάνει 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 οποιωνδήποτε 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 σημαντικότερο ρόλο στον τρόπο που οργανώνεται οποιαδήποτε εταιρεία.

Μία άλλη ερευνήτρια, η Mary A. O'Sullivan⁹, επεκτείνει αυτό το συλλογισμό, προσθέτοντας ότι και ένα σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα του οικονομικού κυκλώματος και να επηρεάσει σοβαρά την οικονομία στο σύνολό της. Η O'Sullivan, έτσι, αναγνωρίζει 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 ξεπεραστεί αυτή η διαφορετικότητα, ιδιαίτερα λαμβάνοντας υπ' όψιν το σύγχρονο πνεύμα της παγκοσμιοποίησης και του διεθνούς ανταγωνισμού και της πιο

⁸ Ahmadjan C., *Changing Japanese Corporate Governance*, The Japanese Economy, vol. 28 (6), σελ. 59-84, 2000

⁹ O'Sullivan M.A., *Corporate Governance and Globalization*, INSEAD Working Paper, 2000

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 Αμερικής¹⁰ και το δεύτερο κυρίως στην Ευρώπη (και ειδικά στη Γερμανία) γίνεται εξ αιτίας της διάκρισης του κλάδου των τραπεζικών υπηρεσιών από τον αντίστοιχο των επενδυτικών υπηρεσιών στον τομέα των κινητών αξιών. Αυτή η διάκριση καθιερώθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1933¹¹, ενώ στην Ευρώπη ισχύει η αρχή του universal banking¹².

¹⁰ Αυτό το μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης, ακολουθείται, κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (αλλά και σε άλλες χώρες) εξ αιτίας της διασκορπισμένης μετοχικής σύνθεσης, η οποία αποτελεί την επικρατούσα μορφή ιδιοκτησιακής δομής, αλλά και της αυξημένης μερισματικής απόδοσης, η οποία αποτελεί το κύριο οικονομικό ζητούμενο.

¹¹ Η σχετική υφιστάμενη νομοθεσία είναι η πράξη Glass-Steagal (The Glass-Steagal Act of 1933)

¹² Ασηθας Δ., *Εταιρική Διακυβέρνηση: Η Ενσωμάτωση της Διεθνούς Εμπειρίας στην Ελληνική Πραγματικότητα*, Πειραιάς 2005

2.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (SHAREHOLDER MODEL Ή ΑΓΓΛΟΣΑΞΟΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ)

Στο Εξωτερικό Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης το κεφάλαιο αντλείται μέσω της αγοράς (Market Oriented Model), καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την μεγιστοποίηση των αποδόσεών τους μέσα από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, πράγμα που μεταφέρει το ρίσκο της επένδυσης στον ίδιο τον επενδυτή. Έτσι, οι αποδόσεις των μετόχων αντιμετωπίζονται ως κίνητρα προκειμένου οι επενδυτές να αναλαμβάνουν το ρίσκο και να έχουν υπομονή (risk bearing and waiting) και οι ίδιοι οι μέτοχοι έχουν αξιώσεις στην καθαρή περιουσία της εταιρείας, καθώς φέρουν τον κίνδυνο αυτής (residual risk bearers). Με λίγα λόγια, σε αυτό το Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης φαίνεται καθαρά η επίδραση του νεοκλασικού οικονομικού μοντέλου.

Παράλληλα, προσανατολίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων επενδυτών, αφού, για την εταιρεία, αυτοί αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή σχετικά φθηνών επενδυτικών κεφαλαίων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η καθαρή αξία της επιχείρησης (residuals) να θεωρείται ως ανταμοιβή για τις κρίσιμες οικονομικές λειτουργίες που παρέχουν¹³. Οι managers 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.

Με αυτό το σύστημα, η συμμετοχή των υπολοίπων stakeholders, όπως επί παραδείγματι των εργαζομένων, είτε άμεσα είτε των ενώσεών τους, περιορίζεται στο ελάχιστο, καθώς τα ζητήματα για τα οποία έχουν συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, συνήθως είναι ήσσονος σημασίας ή γενικότερα κατώτερου επιχειρησιακού επιπέδου. Αφού, από τη στιγμή που οι stakeholders θα λάβουν τις

¹³ Fama E.F. και Jensen M.C., *Separation of Ownership and Control*, The Journal of Law and Economics, 1983, σελίδες 301-325

συμβατικές τους αποδόσεις, η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων θα καταλήξει σε ανώτερη οικονομική αποδοτικότητα, που, όπως προείπαμε, αφορά όχι μόνο στην επιχείρηση, αλλά στο οικονομικό σύστημα εν γένει.

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 «ελεύθερου επιβάτη» ή «Λαθρεπιβάτη» (free rider problem).¹⁴

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 managers, η παρουσία στη μετοχική σύνθεση της εταιρείας τέτοιων επενδυτών-μετόχων προκαλεί αστάθεια, αναγκάζοντας και τους ίδιους τους managers 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 managers, 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

¹⁴ Το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη (free rider problem) αποτελεί μία από τις κλασικότερες περιπτώσεις ατέλειας ή αποτυχίας της αγοράς. Κάποια άτομα επιχειρούν να επωφεληθούν από τις ενέργειες των άλλων χωρίς τα ίδια να συνεισφέρουν. Συμμετέχουν δηλαδή στο όφελος, αλλά όχι στο κόστος μιας κοινής ενέργειας ή επωφελοούνται από θετικές εξωτερικότητες (με τη στενή έννοια). Παράδειγμα της πρώτης περίπτωσης: σε μια γειτονιά με αυξημένη εγκληματικότητα οι ένοικοι μιας πολυκατοικίας αποφασίζουν να προσλάβουν έναν ιδιωτικό αστυνομικό για φύλακα τα βράδια. Συμφωνούν όλοι, με την εξαίρεση του λαθρεπιβάτη, ο οποίος σκέφτεται ότι, χωρίς ο ίδιος να πληρώσει, θα επωφεληθεί έτσι κι αλλιώς από την απόφαση των πολλών. Παράδειγμα της δεύτερης περίπτωσης: οι κάτοικοι των πολυκατοικιών γύρω από ένα θερινό σινεμά μπορούν να βλέπουν τις ταινίες χωρίς να πληρώνουν εισιτήριο. Ορισμένοι συγγραφείς προτιμούν να μεταφράζουν τον όρο free rider ως «τσαμπατζής» (πιο ακριβής όρος, αλλά κακόηχος). (Αριστείδης Ν. Χατζής, *Ορολογία Οικονομικής Ανάλυσης του Δικαίου*, www.phs.uoa.gr/~ahatzis/Terminology-law.doc)

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

Τελικά, το Εταιρικό Δίκαιο αναγνωρίζει τρία ιεραρχικά επίπεδα διακυβέρνησης σε αυτό το μοντέλο: τη Γενική Συνέλευση των μετόχων (Γ.Σ.), το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) και τα ανώτατα εκτελεστικά στελέχη¹⁵. Έτσι, το πρόβλημα που παραμένει είναι το πώς οι managers θα «αναγκασθούν» να ενεργούν πάντα προς όφελος των μετόχων. Κάποτε είχε προταθεί η χρήση συμβολαίων, όμως στην πράξη αποδείχθηκε ότι δεν συμβάλλει στην καλύτερη δυνατή κατανομή κινδύνου. Κάποιοι άλλοι μηχανισμοί για τη διακυβέρνηση των επιχειρηματικών οργανισμών προτάθηκαν από τους: Jensen και Ruback¹⁶, Jensen¹⁷, Scharfstein¹⁸, Grossman και Hart¹⁹, Morck, Shleifer και Vishny²⁰, Agrawal και Knaeuper²¹ κ.ά. Αυτοί οι μηχανισμοί 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).

¹⁵ Κίτσος Α.-Γ., *Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικός Έλεγχος: Σύγχρονες Εξελίξεις και Προοπτικές*, Πειραιάς 2006

¹⁶ Jensen M.C. και Ruback R., *The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence*, Journal of Financial Economics, σελ. 5-50, 1983

¹⁷ Jensen M.C., *Agency Cost of Free Cash Flow: Corporate Finance and Takeovers*, American Economic Review, σελ. 323-329, 1986 αλλά και Michael C. Jensen, *Takeovers: Their Causes and Consequences*, Journal of Economic Perspectives, σελ. 21-48, 1988

¹⁸ Scharfstein D., *The Disciplinary Role of Takeovers*, Review of Economic Studies, σελ. 185-199, 1988

¹⁹ Grossman S. και Hart O., *One Share, One Vote and the Market for Corporate Control*, Journal of Financial Economics, σελ. 175-202, 1988

²⁰ Morck R., Shleifer A. και Vishny R., *Alternative Mechanisms of Corporate Control*, American Economic Review, σελ. 842-852, 1989

²¹ Agrawal A. και Knaeuper C.R., *Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, σελ. 377-395, 1996

2.1.1. ΤΟ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το Αμερικανικό Μοντέλο πολλές φορές ταυτίζεται με τη γενικότερη έννοια του Αγγλοσαξονικού Μοντέλου και μερικές φορές δικαίως. Κατά το Αμερικανικό Μοντέλο, ο υπέρτατος στόχος είναι η υποστήριξη των συμφερόντων των μετόχων καθώς και η δημιουργία αξίας για αυτούς (shareholder value), δίχως ταυτοχρόνως να λαμβάνονται υπ' όψιν τα συμφέροντα των υπολοίπων stakeholders. Οι Adolf Berle και Gardiner Means παρουσιάζουν μία αντιπροσωπευτική εικόνα της αμερικανικής επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα ομιλούν για διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από τον έλεγχο²². Μέχρι και το 1950, τα πορίσματά τους για το πολυμετοχικό μοντέλο της επιχείρησης είχαν σχεδόν απόλυτη ισχύ, ενώ έπαιξαν σημαντικότερο ρόλο στη θεωρητική ανάλυση της εταιρείας για πολλά χρόνια.

Στις αμερικανικές επιχειρήσεις των μέσων του προηγούμενου αιώνα σπάνια κάποιος μέτοχος κατείχε κάτι παραπάνω από ένα ελάχιστο μέρος των μετοχών. Τουλάχιστον στις διακόσιες μεγαλύτερες πολυμετοχικές επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών, δεν υφίστατο κάτι τέτοιο. Έτσι, μιλώντας με σύγχρονους όρους, θα λέγαμε ότι δινόταν μεγαλύτερο μέγεθος στο πρόβλημα του «λαθρεπιβάτη»²³, καθώς κανείς από τους μικρομετόχους δεν ήταν διατεθειμένος να καταβάλει χρόνο και προσπάθεια, συμβάλλοντας στον έλεγχο της εκτελεστικής διοίκησης της εταιρείας, καθώς το ενδιαφέρον τους ήταν μικρό ενώ ευελπιστούσαν ότι θα επωφελούνταν από την προσπάθεια άλλων μετόχων που ίσως να το έκαναν. Έτσι, συνήθως, η δυσανεμία των μετόχων για τη Διοίκηση της εταιρείας εκφραζόταν συνήθως μέσω του περίφημου «κανόνα της Wall Street»²⁴, δηλαδή μέσω της πώλησης των μετοχών που είχαν στην κατοχή τους²⁵.

Δεδομένης, λοιπόν, της σύστασης της μετοχικής ομάδας, συνήθως, η Διοίκηση μιας εταιρείας ανέμενε ότι οι μέτοχοι θα ενέκριναν τις αποφάσεις της, καθώς η δύναμη των μετόχων στην εκλογή των διοικητικών στελεχών ήταν και παρέμενε απλώς θεωρητική. Έτσι, σύμφωνα με τους Berle και Means, οι περισσότερες αποφάσεις που αφορούσαν στην τοποθέτηση εσωτερικών ή εξωτερικών διευθυντών, είτε λαμβάνονταν απ' ευθείας από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO: Chief Executive Officer)²⁶ είτε, στην καλύτερη

²² Berle A. και Means G., *The Modern Corporation and Private Property*, Εκδ. Macmillan, Νέα Υόρκη 1932

²³ βλ. σημ. 14

²⁴ Wall Street Rule on Investments ή Wall Street Walk: Sell a stock rather than try to change the company's policies. (Πουλήστε μία μετοχή αντί να προσπαθείτε να αλλάξετε τις στρατηγικές της εταιρείας). Ένας εμπειρικός κανόνας που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα εν πολλοίς και τον οποίο προσπαθεί να «αλλάξει» η Εταιρική Διακυβέρνηση.

²⁵ Αυτό στη Χρηματιστηριακή ορολογία ονομάζεται και «έξοδος» (exit).

²⁶ Το υψηλότερο στην ιεραρχία στέλεχος μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού, συνήθως υπεύθυνο για τη συνολική της Διοίκηση

περίπτωση, αυτός επόπτευε την όλη διαδικασία, ενώ ταυτοχρόνως οι περισσότερες αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου εξαρτούνταν από αυτόν. Αυτό γινόταν εξ αιτίας των παρακάτω λόγων:

A. Ο Διευθύνων Σύμβουλος μπορούσε να ελέγχει την εξέλιξη στην ιεραρχία των εσωτερικών διευθυντών και έτσι εκείνοι υποτάσσονταν στις αποφάσεις του, με αντάλλαγμα την επαγγελματική τους εξέλιξη.

B. Ταυτόχρονα, οι εξωτερικοί διευθυντές δεν τολμούσαν να αμφισβητήσουν τις επιλογές τους Διευθύνοντος Συμβούλου, καθώς τις περισσότερες φορές αυτό μεταφραζόταν σε μη παραμονή τους στο ίδιο πόστο και την επόμενη χρονιά.

Γ. Ο Διευθύνων Σύμβουλος προέδρευε του Διοικητικού Συμβουλίου, καθόριζε την ημερήσια διάταξη των εταιρικών συναντήσεων και επομένως είχε τη δυνατότητα να θεωρήσει εκτός ημερησίας διατάξεως οποιαδήποτε αρνητική τοποθέτηση.

Δ. Επειδή οι συναντήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου ήταν λίγες, συνήθως οι αρμοδιότητές του ασκούνταν από μία εκτελεστική επιτροπή, την οποία αποτελούσαν ορισμένοι εσωτερικοί διευθυντές της απόλυτης εμπιστοσύνης του Διευθύνοντος Συμβούλου και ο ίδιος.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι ήταν δύσκολο έως αδύνατο να υπάρξει αντικειμενική κρίση για την απόδοση του Διευθύνοντος Συμβούλου και της εταιρείας εν γένει, από τη στιγμή που η εκφορά αυτής ήταν δυνατό να οδηγήσει στην αντικατάσταση αυτού που την εξέφρασε. Όμως, ακόμα και αν οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι σχεδίαζαν να αποχωρήσουν, οι ίδιοι έβρισκαν και τον διάδοχό τους²⁷. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι, εκείνη την περίοδο, το Διοικητικό Συμβούλιο, συνήθως, δεν έπαιζε πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία διακυβέρνησης. Υπήρχαν, βεβαίως, και κάποιες εξαιρέσεις, οι οποίες όμως απλώς επιβεβαίωναν τον κανόνα. Η όλη κατάσταση άλλαξε άρδην στις επόμενες δεκαετίες εξ αιτίας τεσσάρων βασικών παραγόντων:

1. της ανάπτυξης του ρόλου των θεσμικών επενδυτών.

²⁷Mace M.L., *Directors: Myths and Reality*, σελ. 184-190, Journal of Finance, 1971. Ο M. L. Mace θεωρεί ότι τα Διοικητικά Συμβούλια εκείνης της εποχής δεν έθεταν σκοπούς, εταιρικές στρατηγικές, ευρείες πολιτικές ή δύσκολες ερωτήσεις στις εταιρικές συνεδριάσεις, αλλά περιοριζόνταν στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς την εκτελεστική διοίκηση της εταιρείας και την απόλυτη πειθαρχία προς αυτή όταν συζητούσαν θέματα πολιτικής της εταιρείας ή υπερασπιζόνταν αποφάσεις.

2. της ανάπτυξης της αγοράς των συγχωνεύσεων και των εξαγορών.
3. του διαρκώς αυξανόμενου ενδιαφέροντος διαφόρων κοινωνικοοικονομικών φορέων για την Εταιρική Διακυβέρνηση.
4. των εταιρικών και πολιτικών σκανδάλων που είδαν το φως της δημοσιότητας.

2.1.1.1 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΘΕΣΜΙΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Οι **θεσμικοί επενδυτές** θεωρούνται οργανισμοί επαγγελματικής διαχείρισης μεγάλων χαρτοφυλακίων. Στις Ηνωμένες Πολιτείες τέτοιοι επενδυτές θεωρούνται οι εταιρείες επενδύσεων ανοικτού και κλειστού τύπου, οι χρηματιστηριακές και οι ασφαλιστικές εταιρείες, τα συνταξιοδοτικά ταμεία (είτε πρόκειται για αυτά των δήμων ή πολιτειών είτε για αυτά των εταιρειών ή οργανισμών κλπ.), αλλά και διάφορα άλλα επενδυτικά σχήματα.

Η μελέτη των Berle και Means που προαναφέραμε δεν είχε λάβει υπ' όψιν το ρόλο των θεσμικών επενδυτών, γεγονός που δεν πρέπει να προξενεί εντύπωση καθώς εκείνη την περίοδο όλοι οι θεσμικοί επενδυτές μαζί δεν κατείχαν περισσότερο από το 10% των μετοχικών τίτλων υπό διαπραγμάτευση. Όμως, όπως επισημαίνει και η O'Sullivan²⁸, το τοπίο άρχισε να αλλάζει από την επόμενη δεκαετία. Η κοινωνική ευημερία και η αύξηση του πλούτου του μέσου Αμερικανού, τον «ανάγκασε» να προβεί στην αναζήτηση επικερδέστερων –από αυτές που προσέφεραν οι τράπεζες και τα κρατικά ομόλογα– τοποθετήσεων των χρημάτων του. Αυτή η τάση οδήγησε στην αύξηση των μετοχικών τίτλων που είχε στην κατοχή του. Οι κύριοι λόγοι που δικαιολογούν αυτή την αύξηση είναι η εμπιστοσύνη του στη διαχειριστική ικανότητα των θεσμικών επενδυτών, αλλά και το γεγονός ότι αυτού του είδους οι επενδυτικές υπηρεσίες του κόστιζαν σχετικά χαμηλά.

Αυτές οι εξελίξεις, οδήγησαν στη συγκέντρωση δικαιωμάτων ψήφου στους θεσμικούς επενδυτές και τους έκαναν να ενδιαφερθούν περισσότερο για τις σημαντικές υποθέσεις των εταιρειών και να ζητήσουν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ειδικά για σοβαρά ζητήματα όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές. Έτσι, είναι λογικό οι επενδυτές να λαμβάνουν δραστικά ή προληπτικά μέτρα προκειμένου να προστατευθούν από πιθανή υποτίμηση της αξίας της εταιρείας, καθώς πλέον η έξοδος (exit) δεν ήταν η πρώτη επιλογή (preferred option), αφού θα μπορούσε να πλήξει ανεπανόρθωτα την τιμή της μετοχής.

Επομένως, τα έως τότε χρησιμότερα συμπεράσματα των Berle και Means θεωρούνται, πλέον, αναχρονιστικά και η Διοίκηση πλέον πρέπει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες Εταιρικής Διακυβέρνησης λαμβάνοντας υπ' όψιν τις συστάσεις των θεσμικών

²⁸ Βλ. σημ. 9.

επενδυτών, καθώς αυτοί κατέχουν πια σημαντικό μέρος του μετοχικού κεφαλαίου και έτσι η συνέχιση ή όχι της θητείας των διοικητικών στελεχών έχει άμεση σχέση με την εναρμόνισή τους ή μη με τις προαναφερθείσες συστάσεις. Στην πράξη βέβαια δεν έχουμε πολλές περιπτώσεις αντιδράσεων εκ μέρους των θεσμικών επενδυτών, αλλά αντίθετα τη μειωμένη προσέλευσή τους για την άσκηση του δικαιώματος ψήφου βάσει των μετοχών που κατέχουν. Αυτό, όμως, μπορεί να εξηγηθεί εάν λάβουμε υπ' όψιν ότι πολλοί θεσμικοί επενδυτές είτε ήδη διατηρούν επιχειρηματικές σχέσεις με τις εταιρείες στις οποίες επενδύουν, είτε πρόκειται να συνάψουν τέτοιου είδους σχέσεις με αυτές κι έτσι δεν είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν ενεργότερο ρόλο στις Συνελεύσεις ή το ρίσκο της εναντίωσης στη στρατηγική των ανώτατων κλιμακίων της Διοίκησης, καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει στη διακοπή των συναλλαγών με την εταιρεία. Επίσης, είναι εύκολα κατανοητό ότι, πολλές φορές, όταν ένας θεσμικός επενδυτής επενδύει σε μία εταιρεία, το κάνει διότι έχει εμπιστοσύνη ή συμφωνεί με τις πρακτικές του management της εταιρείας.

Από ιστορικής πλευράς, το νομοθετικό πλαίσιο στις Ηνωμένες Πολιτείες περιόριζε τη συμμετοχή στην Εταιρική Διακυβέρνηση των θεσμικών επενδυτών και κυρίως των τραπεζών, στις οποίες απαγορευόταν η απ' ευθείας συμμετοχή στο Μετοχικό Κεφάλαιο των εταιρειών. Αυτό το γεγονός αποτελούσε μία από τις κυριότερες διαφορές του Αμερικανικού Μοντέλου με το Γερμανικό ή το Ιαπωνικό (τα οποία εξετάζονται στα επόμενα κεφάλαια). Η αμερικανική κυβέρνηση μόλις στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας άρχισε να ενθαρρύνει την ανάμιξη των θεσμικών επενδυτών στην Εταιρική Διακυβέρνηση, καταργώντας ταυτόχρονα τους περιορισμούς ιδιοκτησίας που ίσχυαν για τις τράπεζες²⁹.

2.1.1.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

Μία ακόμα εξέλιξη στην αμερικανική οικονομία ανέτρεπε τα συμπεράσματα των Berle και Means. Αυτή ήταν η ανάπτυξη της στρατηγικής των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Αυτή η τάση διογκώθηκε κατά τη δεκαετία του '80, εξ αιτίας των πλεοναζόντων αποθεμάτων δυναμικότητας των αμερικανικών εταιρειών που προήλθαν από τη μεγάλη ανάπτυξη της τεχνολογίας, του ανταγωνισμού και των αγορών κεφαλαίου³⁰. Αν στα προηγούμενα προσθέσουμε και την αποτυχία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου

²⁹Gillian S.L. και Starks L.T., *Corporate Governance, Corporate Ownership, and the Role of Institutional Investors: A Global Perspective*, Journal of Applied Finance, Φθινόπωρο/Χειμώνας 2003, σελ. 4-22

³⁰ Jensen M.C., *The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems*, Journal of Finance, vol. 48, 1993, σελ. 831-880

(εκτελεστική διοίκηση και Διοικητικό Συμβούλιο) καταλαβαίνουμε τι ήταν αυτό που εξώθησε τα στελέχη της διοίκησης στην προσπάθεια να εκτονώσουν αυτή την πλεονάζουσα δυναμικότητα με εχθρικές εξαγορές και συγχωνεύσεις.

Αυτό το κύμα εξαγορών της δεκαετίας του '80 είχε ως αιτία, κατά τον Gordon Donaldson, τόσο την αύξηση του πλήθους των θεσμικών επενδυτών, όσο και την παροχή περισσότερων πληροφοριών στις αγορές κεφαλαίου, κάτι που ανάγκαζε τη Διοίκηση να μεγιστοποιήσει την αξία των μετόχων (shareholder value)³¹. Έως τότε η μη ύπαρξη πολλών θεσμικών επενδυτών στις χρηματοοικονομικές αγορές, η ιδιοκτησιακή διάρθρωση και η Εταιρική Διακυβέρνηση τις εποχές παρείχαν μεν ευελιξία ή οποία όμως, πολλές φορές, οδηγούσε στην υιοθέτηση λανθασμένων στρατηγικών ή σε μη βέλτιστη κατανομή των διαθέσιμων πόρων. Μετά, όμως, από τις εξελίξεις αυτές, με την πληρέστερη λειτουργία των κεφαλαιαγορών δόθηκαν στους μετόχους μηχανισμοί αποκαθάρωσης των ηγετικών διοικητικών στελεχών, αλλά, κυρίως, αποκαταστάθηκε η αξία της μεγιστοποίησης της αξίας των μετόχων.

Στις μέρες μας, οι επιθετικές προσφορές εξαγορών δεν είναι τόσο αποδοτικές για επίδοξους αγοραστές που επιχειρούν με αυτό τον τρόπο να απομακρύνουν μία αναποτελεσματική εκτελεστική διοίκηση, καθώς πλέον έχουν βρεθεί τρόποι να διασφαλισθούν, με σημαντικότερο από αυτούς τα «χάπια δηλητηρίου» (poison pills)³². Κατ' αυτόν τον τρόπο οι επιθετικές εξαγορές στις Ηνωμένες Πολιτείες μετατράπηκαν σε χαλαρές διαπραγματεύσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται ως εφελτήριο για τις διαδικασίες συζητήσεων.

2.1.1.3 ΤΟ ΔΙΑΡΚΩΣ ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Το διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον διαφόρων κοινωνικοοικονομικών φορέων για την Εταιρική Διακυβέρνηση φάνηκε περισσότερο κατά την περίοδο ύφεσης στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας. Τότε αρκετοί Διευθύνοντες Σύμβουλοι μεγάλων και γνωστότατων πολυμετοχικών επιχειρήσεων εξαναγκάστηκαν σε παραίτηση με

³¹Donaldson G., *Corporate Restructuring*, Harvard Business School Press 1994

³²Τα poison pills αποτελούν μία τακτική αποφυγής μίας επιθετικής εξαγοράς κάνοντας την εξαγοραζόμενη εταιρεία να φαίνεται λιγότερο ελκυστική. Για παράδειγμα, μία εταιρεία μπορεί πριν από μία τέτοια εξαγορά να δώσει σε συγκεκριμένη κατηγορία μετόχων το δικαίωμα να αποζημιωθούν με αρκετά καλά χρήματα για τις μετοχές τους, μεταφέροντας ένα σχετικά μεγάλο επιπρόσθετο κόστος στον επίδοξο αγοραστή. Ακόμη, μπορεί να πουλήσει ένα πολύ βασικό περιουσιακό στοιχείο σε μία φιλική εταιρεία ή (πριν την εξαγορά) να ανανεώσει τα συμβόλαια των ανώτατων διοικητικών στελεχών θέτοντας μία μακρινή ημερομηνία λήξης, κάνοντας έτσι τη δομή της εταιρείας πολύ δύσκολη και ακριβή να αλλαχθεί.

απαίτηση θεσμικών επενδυτών, οι οποίοι κατείχαν μεγάλο μέρος του εταιρικού μετοχικού κεφαλαίου.

2.1.1.4. ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΣΚΑΝΔΑΛΑ ΠΟΥ ΕΙΔΑΝ ΤΟ ΦΩΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑΣ

Μέσα στο σύνολο των πολιτικών σκανδάλων που ταλάνιζαν τις Ηνωμένες Πολιτείες το 1973 και ανάγκασαν τον Πρόεδρο Νίχσον σε παραίτηση, βρέθηκε και το γεγονός ότι κάποιες εταιρείες είχαν κάνει ενισχύσει παράνομα τον προεκλογικό του αγώνα με προσφορές τους. Μάλιστα, ένα στέλεχος μίας από τις 500 μεγαλύτερες εταιρίες των Ηνωμένων Πολιτειών³³ του είχε παραδώσει απ' ευθείας στο Λευκό Οίκο αρκετές χιλιάδες δολάρια σε μετρητά. Επίσης, ήλθαν στο φως δωροδοκίες και σε πολιτικά πρόσωπα άλλων χωρών. Ύστερα από αυτά τα γεγονότα η Επιτροπή Ασφαλειών και Συναλλαγών (Securities and Exchange Commission – SEC) έδωσε κάποιο χρονικό περιθώριο στις επιχειρήσεις ώστε να κλείσουν τις υποθέσεις τους, δίχως να τους ασκηθούν διώξεις. Έτσι πάρα πολλές πολυμετοχικές επιχειρήσεις διεξήγαν έρευνα για τις δικές τους περιπτώσεις για παράνομες ή μη συναλλαγές, κάτι που για μερικές από αυτές αποτέλεσαν αιτία καταστροφής της δημόσιας εικόνας τους.

Όλα αυτά τα σκάνδαλα κατέδειξαν την ανεπάρκεια των έως τότε εσωτερικών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και την ανάγκη για την υιοθέτηση νέων πρακτικών. Μάλιστα, έγινε λόγος για υποχρεωτική επιβολή τους, βάσει νόμου. Το άμεσο αποτέλεσμα όλων αυτών των γεγονότων ήταν ένα μεγάλο πρόγραμμα για αυτό το θέμα, το οποίο ξεκίνησε το Αμερικανικό Νομικό Ινστιτούτο (American Law Institute) και κατέληξε σε μία πολύ σημαντική μελέτη με τίτλο: «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης» (Principles of Corporate Governance).

³³ Σύμφωνα με τη λίστα «Fortune 500» του αμερικανικού περιοδικού Fortune.

2.1.1.5 ΤΟ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ: ΑΠΟ ΤΟ ΧΘΕΣ ΣΤΟ ΣΗΜΕΡΑ

Στο Αμερικανικό Μοντέλο είναι προφανής η εμπιστοσύνη στους μηχανισμούς της αγοράς, οι οποίοι αποτελούν τον αποκλειστικό μηχανισμό ελέγχου και επιδιώκουν, με διάφορους τρόπους, να εναρμονίσουν τα συμφέροντα των μετόχων με αυτά των managers, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη κερδοφορία και αποδοτικότητα.

Έτσι, πλέον, σε αντίθεση με το παρελθόν, υπάρχει μία ενεργή και ανταγωνιστική αγορά διευθυντικών στελεχών, η οποία επιβραβεύει τα επιτυχημένα στελέχη εφοδιάζοντάς τα με προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης, σε έναν χώρο ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονη κινητικότητα (career concerns). Η ύπαρξη και μόνο αυτής της αγοράς συμβάλλει στην προσπάθεια για μεγιστοποίηση του εταιρικού κέρδους από τους managers, αφού σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, όποιος κρίνεται ανεπαρκής να συμβάλλει στη δημιουργία εταιρικής αξίας, απομακρύνεται από την εταιρεία και αντικαθίσταται από κάποιον άλλο. Συγκεκριμένα στις Ηνωμένες Πολιτείες, αυτός ο θεσμός συνδυάζεται με κάποια συστήματα κινήτρων για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία περιλαμβάνουν αμοιβές που έχουν άμεση σχέση με την εταιρική απόδοση. Αυτά τα κίνητρα, όπως και τα bonus, οι μισθοί και το συνταξιοδοτικό πλάνο που προορίζονται για τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, πλέον καθορίζονται από μία επιτροπή αποζημιώσεων. Επίσης πλέον τα Διοικητικά Συμβούλια είναι αρκετά μικρότερα από ότι ήταν μισό αιώνα πριν. Ακόμα, σήμερα η πλειοψηφία στο Διοικητικό Συμβούλιο, ανήκει στους εξωτερικούς διευθυντές, οι οποίοι συνήθως αποτελούν συνταξιοδοτημένους πρώην Διευθύνοντες Συμβούλους, οι οποίοι διαθέτουν αρκετά μεγάλη εμπειρία και δρουν ανεξάρτητα. Όλες οι εταιρίες έχουν επιτροπές εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες στελεχώνονται κατ' αποκλειστικότητα από ανεξάρτητους διευθυντές. Ο Διευθύνων Σύμβουλος δεν έχει την αποκλειστικό έλεγχο των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ και σημαντικές δραστηριότητες που παλαιότερα αποτελούσαν αρμοδιότητες αποκλειστικά εκείνου, πλέον εκτελούνται από επιτροπές που απαρτίζονται κυρίως ή αποκλειστικά από ανεξάρτητα μέλη.

2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (STAKEHOLDER MODEL)

Στο Εσωτερικό Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης η εξουσία έχει ως βάση την επιρροή των τραπεζών (bank oriented model), όπως εκδηλώνεται από τη διοχέτευση πόρων προς τις ελλειμματικές μονάδες (επιχειρήσεις) από τις πλεονασματικές (νοικοκυριά). Οι τράπεζες χρηματοδοτούν τις εταιρείες και επομένως παίζουν το ρόλο του ενδιάμεσου μεταξύ των εταιρειών και του αποταμιευτικού κοινού, παρέχοντας πίστωση ή κατέχοντας σημαντικό ποσοστό μετοχών των εταιρειών και διασφαλίζοντας ευρείας κλίμακας υπηρεσίες προς επενδυτές και εταιρείες³⁴. Όλη αυτή η διαδικασία έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγάλων χρεών από τις εταιρείες προς τις τράπεζες.

Σε αυτό το Μοντέλο, οι managers προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα όλων των παραγόντων που αναμειγνύονται στην εταιρική λειτουργία (αυτούς που ονομάσαμε 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 μετόχων³⁵, το οποίο συναντήσαμε στο προηγούμενο μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης, μετατρέπεται σε πρόβλημα

³⁴ Sheikh S. και Reew W., *Corporate Governance and Corporate Control*, Cavendish Publishing, 1995

³⁵ Πρόβλημα «Εντολέα-Εντολοδόχου»: Σε μια εταιρεία, οι μέτοχοι είναι οι εντολείς και οι διευθυντές οι εντολοδόχοι. Ο στόχος του συστήματος ανταμοιβής είναι να ευθυγραμμίσει τα ενδιαφέροντα του εντολέα και του εντολοδόχου.

Τα στελέχη που ανταμείβονται βάσει οικονομικής απόδοσης ίσως να προτιμούν τη διεύρυνση της εταιρείας εφόσον η ανταμοιβή ισοσταθμίζει τα εισοδήματά τους. Οι μέτοχοι όμως μπορούν να διευρύνουν από μόνοι τους το χαρτοφυλάκιο τους αν το επιθυμούν.

υποστήριξης των συμφερόντων των **ισχυρών** μεγαλομετόχων εναντίον των **αδύναμων** μετόχων μειοψηφίας.

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 stakeholders³⁶.

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 Salacuse³⁷ 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.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι το Stakeholder Model χαρακτηρίζεται από πολυσυμμετοχικές ή πυραμιδοειδείς τοποθετήσεις, συγκεντρωμένη ιδιοκτησία, μακροπρόθεσμους πιστούς επενδυτές, σχετικά μικρή σημασία της αγοράς εταιρικού

³⁶Letza S., Sun X. και Kirkbride J., *Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of Corporate Governance*, Corporate Governance: An International Review, vol. 12 (3), σελ. 242-262, 2004

³⁷Salacuse J., *Corporate Governance, Culture and Convergence: Corporations American Style or with a European Touch?*, Conference on "Transatlantic Perspectives on E.U.-U.S. Economic Relations: Convergence, Cooperation and Conflict", 2002

ελέγχου και της κεφαλαιαγοράς και αυξημένο ενδιαφέρον για τα ζητήματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.).

2.2.1. ΤΟ ΓΕΡΜΑΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Τα αντιπροσωπευτικότερα χαρακτηριστικά του Ευρωπαϊκού Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης συναντώνται στις μεγάλες γερμανικές επιχειρήσεις. Τα κύρια χαρακτηριστικά του Γερμανικού Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι:

- οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων
- κυρίαρχος ρόλος των τραπεζών στη διακυβέρνηση και στη χρηματοδότηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας
- συμμετοχή του κράτους στη διακυβέρνηση
- συγκεντρωμένη ιδιοκτησία
- σταυροειδής διασύνδεση ανάμεσα στις εταιρείες ώστε να προστατεύονται ευκολότερα από εχθρικές εξαγορές και από τη διείσδυση ξένων θεσμικών επενδυτών
- το γεγονός ότι η γερμανική χρηματιστηριακή αγορά δεν είναι τόσο σημαντική σε σχέση με την αντίστοιχη των Ηνωμένων Πολιτειών
- το γεγονός ότι η γερμανική νομοθεσία προβλέπει κάποιες αρχές «συναπόφασης», οι οποίες δίνουν το δικαίωμα για τη λήψη στρατηγικών εταιρικών αποφάσεων σε μία μερίδα εργαζομένων.

Η σκληρότερη μεταπολεμικά ύφεση της γερμανικής οικονομίας ήλθε με την επανένωση της Ανατολικής και Δυτικής Γερμανίας. Εκείνη την περίοδο, ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της γερμανικής οικονομίας, οι αυτοκινητοβιομηχανίες αντιμετώπιζαν προβλήματα εξαγωγών και απασχόλησης.

Το όλο κλίμα γέννησε συζητήσεις εντός του πολιτικοοικονομικού συστήματος για μία νέα προσέγγιση στη διακυβέρνηση των μεγάλων γερμανικών εταιρειών που θα ομοιάζε περισσότερο με το μέχρι τότε επιτυχημένο αμερικανικό σύστημα οργάνωσης. Καθώς, στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας το κύριο ζητούμενο ήταν η μετάβαση σε μία νέα εποχή καπιταλισμού με μεγαλύτερη συμμετοχή των χρηματοοικονομικών αγορών στη χρηματοδότηση των εταιρειών και στην αύξηση του αριθμού των εισηγμένων, αλλά κυρίως με περισσότερη φροντίδα για τα συμφέροντα των μετόχων (Shareholder value).

Ο απόλυτος διαχωρισμός μεταξύ εκτελεστικής και εποπτικής εξουσίας αποτελεί τη φιλοσοφία του Γερμανικού Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης. Αυτός ο διαχωρισμός, στην ουσία, ισχυροποιεί τον διοικητικό έλεγχο, στον οποίο επίσης έχει μεγάλη συμβολή η συμμετοχή των ιδίων των εργαζομένων αλλά και των ενώσεών τους, καθώς κατά κάποιον τρόπο παρέχουν στη Διοίκηση συμβουλευτικές υπηρεσίες. Αυτή η άμεση συμμετοχή των εργαζομένων αναδεικνύει τον κοινωνικότερο χαρακτήρα του γερμανικού μοντέλου, καθώς δείχνει πόσο σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξει μία ομάδα stakeholders στη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας, αλλά ταυτοχρόνως φανερώνει τη δέσμευσή τους προς την κατεύθυνση της εξυπηρέτησης των συμφερόντων των μετόχων. Βάσει νόμου, από το 1976³⁸ εφαρμόζεται υποχρεωτικά ένα δυαδικό σύστημα διακυβέρνησης σε όλες τις γερμανικές επιχειρήσεις που έχουν δικαίωμα έκδοσης μετοχικών τίτλων και στις οποίες απασχολούνται πάνω από 2.000 εργαζόμενοι. Αυτό το δυαδικό σύστημα διακυβέρνησης διέπεται από τις αρχές της συναπόφασης (συμμετοχή και των εργαζομένων στη χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής). Έτσι, υπάρχουν δύο φορείς το Διοικητικό Συμβούλιο (Vorstand) και το Εποπτικό Συμβούλιο (Aufsichtsrat), στο οποίο οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων αποτελούν το 50% των μελών του.

Ένα πολύ ενδιαφέρον στοιχείο της Γερμανικής Εταιρικής Διακυβέρνησης, το οποίο έχει επίσης προσελκύσει μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον είναι ο ρόλος και η συμμετοχή των τραπεζών στη διακυβέρνηση ειδικά σε σχέση με τον αυξημένο βαθμό συγκεντρωμένης ιδιοκτησίας που επικρατεί στις μεγαλύτερες γερμανικές εταιρείες, εισηγμένες ή μη. Εξάλλου, όπως είπαμε το Γερμανικό Μοντέλο κατατάσσεται στα bank oriented συστήματα.

Η καλύτερη ερευνητική προσπάθεια αναφορικά με το ρόλο των τραπεζών στη διακυβέρνηση μεγάλων γερμανικών εταιρειών πραγματοποιήθηκε από τους Edwards και Nibler³⁹. Αρχικά μελετήθηκε το μέγεθος της συμμετοχής των τραπεζών στη μετοχική σύνθεση των εταιρειών του δείγματος και κατά πόσο αυτό θεωρείται μεγάλο ή μικρό σε σχέση με άλλες κατηγορίες μετόχων. Τελικά, βρέθηκε ότι οι τράπεζες αποτελούσαν το μεγαλομέτοχο σε 13 εταιρείες και τον δεύτερο μεγαλύτερο μέτοχο (με υψηλά ποσοστά –άνω του 20%- που δίνουν το δικαίωμα ψήφου) σε 17. Ταυτόχρονα δεν καταγράφηκε καμία συμμετοχή τράπεζας ως μεγαλομέτοχου σε μη εισηγμένη στο γερμανικό χρηματιστήριο εταιρεία.

³⁸Gesetz über die Mittbestimmung der Arbeitnehmer (Mittbestimmungsgesetz), 4 Μαΐου 1976

³⁹Edwards J. και Nibler M., *Corporate Governance in Germany: The role of banks and ownership concentration*, Economic Policy, 2000, vol. 15 (31) σελ. 239-267

Στο δεύτερο στάδιο της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι τράπεζες ελέγχουν δι' αντιπροσώπου το σημαντικότερο αριθμό ψήφων σε 90 εταιρείες, 86 εισηγμένες και 4 μη. Επίσης, καταγράφηκε η παρουσία αντιπροσώπων των τραπεζικών οργανισμών στα Εποπτικά Συμβούλια των Εταιρειών ως ένας ακόμη τρόπος για τις τράπεζες να διαδραματίσουν κάποιον ρόλο στην Εταιρική Διακυβέρνηση. Σε 22 εισηγμένες και 2 μη εισηγμένες η προεδρεία του Συμβουλίου καταλαμβάνεται από εκπρόσωπο τράπεζες. Παρ' όλα αυτά, οι τράπεζες δεν συγκεντρώνουν απόλυτη πλειοψηφία θέσεων στα εποπτικά συμβούλια, καθώς μόνο σε μία εταιρεία το ποσοστό που καταλαμβάνουν υπερβαίνει το 25% του συνολικού αριθμού θέσεων του Εποπτικού Συμβουλίου.

Παρ' όλο, λοιπόν, που ο ρόλος των τραπεζών στο Γερμανικό Μοντέλο είναι σημαντικός, σημαντικότερη παραμένει η επίδραση της συγκεντρωμένης ιδιοκτησίας και αυτή δικαιολογεί σε μεγαλύτερο βαθμό τη συντήρηση της αναπτυξιακής διαδικασίας τόσο των γερμανικών εταιρειών όσο και της Γερμανικής Οικονομίας γενικότερα. Η Γερμανική Κεφαλαιαγορά αναπτύσσεται εξαιρετικά αργά, όπως δείχνει και η μονάχα οριακή αύξηση των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών κατά τη δεκαετία του '90.

2.2.2. ΤΟ ΓΑΛΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Παρ' όλο που οι βιομηχανικές και κοινωνικοοικονομικές δομές της Γαλλίας, οι οποίες επιδρούν αποφασιστικά στο σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης εξελίσσονται διαρκώς τα τελευταία 30 χρόνια, εν μέσω και των συνεχών εναλλαγών των κύριων πολιτικών δυνάμεων στην εξουσία. Εν τούτοις, το Γαλλικό Μοντέλο αποτελεί τη δεύτερη αντιπροσωπευτικότερη περίπτωση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80, το Γαλλικό Κράτος, μέσα από ένα πρόγραμμα «κοινωνικοποιήσεων» είχε θέσει υπό τον έλεγχό του τις μεγαλύτερες γαλλικές βιομηχανικές επιχειρήσεις. Για την ακρίβεια, από τις 20 μεγαλύτερες γαλλικές εταιρείες κατείχε το 100% δεκατριών εξ αυτών, κατέχοντας ταυτοχρόνως πλειοψηφικά μερίδια σε πολλές άλλες!⁴⁰

Μετά την εποχή των «κοινωνικοποιήσεων» που εφάρμοσε η σοσιαλιστική κυβέρνηση ήλθε η εποχή των ιδιωτικοποιήσεων, την οποία εφάρμοσε η συντηρητική παράταξη, όταν διαδέχθηκε τους σοσιαλιστές στην εξουσία. Όμως, εξ αιτίας κάποιων σοβαρών επιχειρηματικών σκανδάλων, όπως της Carrefour και της Société Générale, δεν κατάφερε να ολοκληρώσει το πρόγραμμά της.

Στη Γαλλία, η συζήτηση για την Εταιρική Διακυβέρνηση ξεκίνησε πριν από περίπου 10 χρόνια και έχει ως σημείο επαφής της με το αγγλοσαξονικό σύστημα κάποια παρατηρηθέντα φαινόμενα ανεξέλεγκτης συμπεριφοράς των διευθυντών, αλλά και τον αυξημένο αριθμό συγχωνεύσεων και εξαγορών που παρατηρήθηκε στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας. Αυτή η τάση σε συνδυασμό με μία σημαντική εξασθένηση του έως τότε πανίσχυρου συστήματος σταυροειδούς ιδιοκτησίας και αλυσιδωτής διασύνδεσης εταιριών προκάλεσε μία αξιοσημείωτη, για τα ευρωπαϊκά δεδομένα, εισχώρηση ξένων θεσμικών (π.χ. αμοιβαία κεφάλαια κ.ά.) και μη επενδυτών στην ιδιοκτησία γαλλικών εταιρειών υψηλής κεφαλαιοποίησης, οι οποίες περιλαμβάνονται στο δείκτη CAC 40. Αυτή η αλλαγή στο καπιταλιστικό σύστημα της Γαλλίας μπορεί να «χρεωθεί» στα διοικητικά στελέχη των γαλλικών εταιρειών για την ευσυνείδητη μεταβολή των επιχειρηματικών τους στρατηγικών ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στα συμφέροντα και τις απαιτήσεις σε σχέση με την εταιρική διοίκηση των Αμερικανών επενδυτών που εισήλθαν, όπως προαναφέραμε, στη Γαλλική Αγορά. Αυτό το γεγονός εξηγεί τη μεγάλη αύξηση της κεφαλαιοποίησης του Γαλλικού Χρηματιστηρίου, ως

⁴⁰O'Sullivan M.A., *The political economy of comparative corporate governance*, Review of International Political Economy, vol. 10 (1), 2003, σελ. 23-72

ποσοστό του Ακαθαρίστου Εγχωρίου Προϊόντος κατά την τελευταία εικοσαετία, το ποσοστό της οποίας (αυτής της αύξησης) έρχεται σε αντίθεση με αντίστοιχα ποσοστά άλλων ανεπτυγμένων ευρωπαϊκών χρηματιστηριακών αγορών.⁴¹

Εφ' όσον, πλέον, το Γαλλικό Μοντέλο τείνει να ακολουθήσει κάποιες πρακτικές του Αμερικανικού Μοντέλου (υπό την επίδραση, βέβαια, των Αμερικανών που εισήλθαν στη Γαλλική Αγορά), όπως για παράδειγμα η προαγωγή των συμφερόντων των μετόχων, θα πρέπει ταυτόχρονα να ληφθούν μέτρα ώστε να αποφευχθούν σκάνδαλα, παρόμοια με αυτά των Ηνωμένων Πολιτειών. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να γίνει είτε με θεσμικές αλλαγές προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερος βαθμός διαφάνειας στις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες είτε με αναβάθμιση των μηχανισμών εποπτείας των κινήτρων απόδοσης των διοικητικών στελεχών σε ότι αφορά στην απονομή των δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών (stock options). Κατ' αυτόν τον τρόπο, μειώνεται ο κίνδυνος οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι ή άλλα ανώτατα διοικητικά στελέχη να υιοθετήσουν στρατηγικές εξυπηρέτησης βραχυχρονίων προσωπικών συμφερόντων, οι οποίες θέτουν σε κίνδυνο τόσο τη μακροχρόνια στρατηγική και την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, όσο και την εμπιστοσύνη των επενδυτών στην αγορά.

⁴¹Goyer M., *The transformation of Corporate Governance in France*, US-France Analysis Series, The Brookings Institution, 2003

2.2.3. ΤΟ ΙΤΑΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το Ιταλικό Εταιρικό Σύστημα χαρακτηρίζεται από τη στενή σύνδεση του πολιτικού συστήματος της χώρας με ορισμένες από τις ευπορότερες ιταλικές οικογένειες. Παρ' όλο, λοιπόν, που και εκεί το Κράτος προσπάθησε συστηματικά να δημιουργήσει μεγάλες επιχειρήσεις, όπως έκαναν και η Γερμανία και η Ιαπωνία, εν τέλει δεν πέτυχε το στόχο του καθώς το εταιρικό σύστημα κατέληξε να εξυπηρετεί τα συμφέροντα αυτών των ευπόρων οικογενειών αντί για το δημόσιο συμφέρον.

Τελικά, οι κυριότερες μορφές χρηματοδοτικών πόρων έφτασαν να είναι η εσωτερική αυτοχρηματοδότηση και η κρατική χρηματοδότηση (είτε άμεση υπό τη μορφή επιδοτήσεων, είτε έμμεση μέσω του –κρατικά ελεγχόμενου– τραπεζικού συστήματος).

Παρ' όλο που συν τω χρόνω η άντληση κεφαλαίων από το Χρηματιστήριο υποκατέστησε τις άλλες μορφές χρηματοδότησης, εν τούτοις οι μέτοχοι μειοψηφίας παραμένουν απλοί θεατές κατά τη διάρκεια των Γενικών Συνελεύσεων, καθώς τα δικαιώματά τους είναι εξαιρετικά δύσκολο να ασκηθούν.

2.3 ΤΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Σε μία μέση ιαπωνική εταιρεία οι μετοχές στο σύνολό τους σχεδόν βρίσκονται στα χέρια ενός ή περισσοτέρων μελών μίας οικογένειας, αντίθετα με ότι συμβαίνει στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και σε αρκετές από τις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπου, συνήθως υιοθετούνται πρακτικές μετοχικής διασποράς. Συνήθως, μία ιαπωνική εταιρεία συνδέεται άμεσα με έναν όμιλο επιχειρήσεων, επίσης υπό τον έλεγχο της ίδιας οικογένειας, στον οποίο περιλαμβάνεται ένα σύνολο δημοσίων και ιδιωτικών εταιρειών. Ο έλεγχος των εταιρειών του ομίλου διεξάγεται από την ίδια οικογένεια μέσω σταυροειδών συμμετοχών και σύνθετων πυραμιδικών μετοχικών σχημάτων⁴². αυτό ονομάζεται στα ιαπωνικά zaibatsu (財閥)⁴³. Ακόμη, τα δικαιώματα ψήφου αυτής της οικογένειας σε πολλές εταιρείες υπερβαίνουν τα δικαιώματα κεφαλαίου της.

Το Ιαπωνικό Μοντέλο, λοιπόν, είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον καθώς αποτελεί κάτι διαφορετικό από τα πιο δημοφιλή αμερικανικά και ευρωπαϊκά μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Παρ' όλα αυτά, έχει επηρεαστεί κάπως από το αμερικανικό μοντέλο, εξ αιτίας ιστορικών, κυρίως, συγκυριών. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και την επικράτηση των Συμμάχων, η Ιαπωνία τέθηκε υπό αμερικανική κατοχή και συνάμα υιοθέτησε ένα σύστημα διασκορπισμένης εταιρικής ιδιοκτησίας στα πρότυπα του Αγγλοσαξονικού Συστήματος. Αυτό «διευκολύνθηκε» με την κατάσχεση εταιρικών περιουσιακών στοιχείων αυτών των οικογενειών και με την εκδίωξη των προηγούμενων (πριν τον πόλεμο) διοικητικών στελεχών⁴⁴.

Παρά αυτή την προσπάθεια, η οποία στόχευε στην καθιέρωση της διάσπαρτης ιδιοκτησίας μεταβιβάζοντας μετοχικούς τίτλους στα χέρια μεμονωμένων επενδυτών, δεν επετεύχθησαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτό έγινε επειδή αυτοί οι μεμονωμένοι επενδυτές έσπευσαν άμεσα (με το άνοιγμα του Χρηματιστηρίου του Τόκου) να «ξεφορτωθούν» τους συγκεκριμένους τίτλους μη διατεθειμένοι να αποδεχθούν το μεγάλο κίνδυνο που αυτοί εμπεριείχαν, ενώ ταυτοχρόνως οι πολύ χαμηλές τιμές αυτών των τίτλων ευνοούσαν τις επιθετικές εξαγορές⁴⁵. Επίσης δεν προβλέφθηκε ότι η μη επαρκής λειτουργία των μηχανισμών της αγοράς για εταιρικών έλεγχο και η σύνδεση της οικονομικής απόδοσης με την αμοιβή των εκτελεστικών

⁴²Claessens S., Djankov S., Hung Fan J. P. και Lang H.P.L., *Disentangling the Incentive and Entrenchment Effect of Large Shareholdings*, Journal of Finance, N. 57, σελ. 2741-2771, Δεκέμβριος 2002

⁴³ Ως κυριότεροι ιστορικά εκπρόσωποι του zaibatsu θεωρούνται οι «Μεγάλες Τέσσερις» οικογένειες Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo και Yasuda, οι οποίες αποτελούν το shidai zaibatsu (四大財閥) [Thayer Watkins, *The Zaibatsu of Japan*, <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/zaibatsu.htm>]

⁴⁴Yafeh Y., *Corporate Governance in Japan: Past Performance and Future Prospects*, Oxford Review of Economic Policy, vol, 16 (2), 2000, σελ. 74-84

⁴⁵ όπως προηγουμένως

στελεχών, θα μείωνε την απόδοση του συστήματος, θα το απαξίωνε σταδιακά και - όπως συνήθως συμβαίνει σε παρόμοιες περιπτώσεις- θα το οδηγούσε σε κατάρρευση με ταυτόχρονη υιοθέτηση ενός άλλου αποδοτικότερου. Θα επικρατούσε ένα σύστημα το οποίο θα έλεγχε και θα αξιολογούσε πιο αποτελεσματικά τις διοικητικές δραστηριότητες κι επομένως θα αύξανε την αξία αγοράς της εταιρείας.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, το σύστημα που επικράτησε και το οποίο εξακολουθεί να χρησιμοποιείται μέχρι τις μέρες μας, είναι αυτό που παρουσιάστηκε στην αρχή του κεφαλαίου. Η σταθερή ιδιοκτησία αλλά και η μικρότερη, σε σχέση με άλλα μοντέλα, εκδήλωση στρατηγικών βραχυχρόνιου προσωπικού κέρδους (που, συνήθως, υπονομεύουν τη μακροχρόνια στρατηγική, αλλά και την απόδοση της εταιρείας) εκ μέρους των managers συμβάλλουν οδηγούν σε ποιοτικότερη Εταιρική Διακυβέρνηση. Αυτό γίνεται σε τέτοιο βαθμό, ώστε πολλοί –βοηθούμενοι από τα αποτελέσματα αρκετών μελετών, τα οικονομικά αποτελέσματα των ιαπωνικών εταιρειών αλλά και τη μεγάλη βιομηχανική ανάπτυξη της μεταπολεμικής ιαπωνικής οικονομίας– να θεωρούν το ιαπωνικό μοντέλο αποδοτικότερο του αγγλοσαξονικού. Θεωρείται ότι, τελικά, η ίδια η Οικονομία, μέσω της Αγοράς έδωσε τη λύση εκτοπίζοντας από την ιαπωνική οικονομία το αμερικανικό σύστημα το οποίο ήταν επιβεβλημένο εξωτερικά και επαναφέροντας το ιστορικά «φυσικότερο» για τη χώρα ιαπωνικό, έστω και σε μία πιο εξελιγμένη μορφή (κι έχοντας υιοθετήσει κάποια στοιχεία από το αμερικανικό σύστημα, τα οποία όμως υιοθετήθηκαν επειδή ταίριαζαν στην ιαπωνική οικονομία και όχι επειδή είχαν επιβληθεί).

Μία από τις σημαντικότερες διαφορές των δύο συστημάτων είναι και ο ρόλος του τραπεζικού συστήματος. Οι εταιρείες στηρίζονται περισσότερο στην πίστωση για την υλοποίηση των χρηματοοικονομικών τους σχεδίων. Επομένως, οι τράπεζες καλούνται να χρηματοδοτήσουν αυτές τις εταιρείες, αλλά και να παρέχουν σε αυτές μεγάλου μεγέθους πιστώσεις, διατηρώντας ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο μετοχικών τίτλων. Έτσι, έως τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας, οι τράπεζες «έκτιζαν» σταθερές και μακροχρόνιες σχέσεις με αυτές τις δανειολήπτριες εταιρείες και επομένως «αναγκάζονταν» να τις εποπτεύουν ελέγχοντας την πιστοληπτική τους ικανότητα, ώστε να αποφύγουν ενδεχόμενο κίνδυνο μη ικανοποίησης των δανειακών υποχρεώσεων εκ μέρους των εταιρειών. Πέρα από αυτό, αναπτύχθηκε ένας μηχανισμός παρέμβασης των τραπεζών στην αναδιοργάνωση των εταιρειών που αντιμετώπιζαν χρηματοοικονομικές δυσκολίες, επηρεάζοντας τις αλλαγές διοικητικών στελεχών σε αυτές τις εταιρείες.

Όμως, αυτός ο σημαντικός ρόλος των τραπεζών στην Εταιρική Διακυβέρνηση, αλλά και στον εταιρικό έλεγχο, είχε αρχίσει ήδη να αμφισβητείται από τα τέλη της δεκαετίας του '80, όταν πολλές από τις μεγάλες ιαπωνικές εταιρείες, οι οποίες ανταγωνίζονταν σε διεθνές επίπεδο, προέβησαν σε μαζική άρση της εμπιστοσύνης τους στο τραπεζικό σύστημα, αλλά και στις υπηρεσίες που παρέχονταν μέσω αυτού. Έτσι, την επόμενη δεκαετία, με την κρίση του ιαπωνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος αναδείχθηκε η ανεπάρκεια των τραπεζών να ασκήσουν αποδοτικό έλεγχο των εταιρικών δραστηριοτήτων αλλά και το γεγονός ότι σημαντικότερο μηχανισμό εποπτείας για τις μεγαλύτερες ιαπωνικές εταιρείες με εξαγωγικό προσανατολισμό αποτελεί η διεθνής αγορά. Αυτό, άλλωστε, φαίνεται και από την πορεία των ιαπωνικών εταιρειών υψηλής τεχνολογίας (βιομηχανίες ηλεκτρονικών, ηλεκτρικών, αυτοκινήτων κ.ά.), οι οποίες ποτέ στην ιστορία τους δεν είχαν συνάψει σταθερές μακροχρόνιες σχέσεις με κάποιο από τα μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα.

Η προαναφερθείσα άρση της εμπιστοσύνης αντιμετωπίστηκε με έλλειψη ψυχραιμίας και σπασμωδικές κινήσεις από τις τράπεζες, οι οποίες –υπό την ανοχή και την προστασία του κράτους– ξεκίνησαν να πιστώνουν επιχειρήσεις μη παραγωγικού ή εμπορικού χαρακτήρα προκειμένου να επιβιώσουν. Ήταν αναμενόμενο, λοιπόν, ακόμα και μεγάλοι τραπεζικοί οργανισμοί να οδηγηθούν σε σημαντική έλλειψη επάρκειας κεφαλαίου. Αυτό φαίνεται από το γεγονός, ότι από τα 19 μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα μόνο ένα διατήρησε ανέπαφη την ταυτότητά του. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες στα προγράμματα εξυγίανσης των οποίων, συμμετείχαν αυτές οι τράπεζες να αναγκασθούν να αλλάξουν εντελώς τις στρατηγικές επιλογές τους⁴⁶. Για ακόμα μία φορά όμως το Κράτος ανέλαβε να δώσει τη λύση προβαίνοντας σε μία σειρά από διαρθρωτικές ενέργειες στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

⁴⁶Seki T., *Legal Reform and Shareholder Activism by Institutional Investors in Japan*, Corporate Governance: An International Review, vol. 13 (3), 2005, σελ. 377-385

2.4 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

Μέχρι σχετικά πρόσφατα τα θέματα εταιρικού ενδιαφέροντος και λειτουργίας ρυθμιζόνταν από το απαρχαιωμένο νομοθετικό πλαίσιο περί ανωνύμων εταιρειών, όπως το όριζε ο Νόμος 2190 του 1920.

Το 1998 τα θέματα της Εταιρικής Διακυβέρνησης που είχαν αρχίσει ήδη να συζητούνται, υποστηρίχθηκαν με περισσότερη θέρμη «αναγκάζοντας» το Κράτος και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς να κινητοποιηθούν περισσότερο με κανόνες, νομοθετικές ρυθμίσεις και κώδικες αρχών. Την ίδια χρονιά το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και η Ανώνυμος Εταιρία Ανάπτυξης Συστημάτων Υποστήριξης Κεφαλαιαγοράς (Α.Σ.Υ.Κ. Α.Ε.) εκπόνησαν μία μελέτη σχετικά με το θέμα της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Περίπου ένα χρόνο πιο μετά, τον Απρίλιο του 1999, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς σύστησε την **Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα**⁴⁷ προκειμένου να καθιερώσει αποτελεσματικότερες πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Λίγο αργότερα μέσα στην ίδια χρονιά και συγκεκριμένα τον Οκτώβριο, η προαναφερθείσα επιτροπή δημοσίευσε ένα σημαντικότερο κείμενο, τιτλοφορούμενο «*Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του ανταγωνιστικού μετασχηματισμού της*». Ως βάση για τη δημιουργία αυτού του κώδικα αρχών χρησιμοποιήθηκαν οι πλέον εφαρμοσμένες και αποδεκτές πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης διεθνώς και ο συγκεκριμένος κώδικας αρχών είχε άμεση σχέση με τις «*Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης*» του Ο.Ο.Σ.Α.

Τα Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Αθηνών επιχείρησε να αξιολογήσει και να καταγράψει την «ποιότητα» της

⁴⁷ Την επιτροπή αυτή αποτελούσαν 17 μέλη, στα οποία συμπεριλαμβάνονταν νομικοί, ακαδημαϊκοί, εκπρόσωποι από το χώρο των επιχειρήσεων, κρατικοί υπάλληλοι και στελέχη της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

Εταιρικής Διακυβέρνησης των εισηγμένων στο ΧΑΑ εταιρειών. Στόχοι του έργου αποτελούσαν:

- η παροχή πληροφόρησης προς τις αρμόδιες αρχές.
- η δημιουργία ενός χρήσιμου εργαλείου προς τους θεσμικούς επενδυτές.
- η αξιολόγηση των εταιρειών που συμμετέχουν στο δείγμα.

Δημιουργήθηκε ειδικό ερωτηματολόγιο για τη διεξαγωγή του έργου αυτού. Αυτό είχε δημιουργηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται οι αρχές του ΟΟΣΑ αλλά και οι αρχές του ελληνικού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης. Στην αρχή, εστάλη σε κάθε εταιρία ξεχωριστά και συμπληρώθηκε κατόπιν συνάντησης ανθρώπων του KEMEX με στελέχη των εταιριών.

Στόχος του KEMEX ήταν τα συμπεράσματα από την ανωτέρω μελέτη να μπορούν να αξιοποιηθούν από την αγορά. Έτσι, ακολούθησε σύσταση Ειδικής Επιτροπής Παρακολούθησης, την οποία αποτελούσαν οι εξής:

- ΕΒΕΑ
- Ένωση Ελληνικών Τραπεζών
- Ένωση Θεσμικών Επενδυτών
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς
- ΣΒΒΕ
- ΣΕΒ
- ΣΜΕΧΑ
- Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

Όλοι οι ανωτέρω φορείς συμφώνησαν στην εξής στάθμιση των δεικτών:

- Βασικά δικαιώματα μετόχων 20%
- Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος 30%
- Διοικητικό συμβούλιο 25%
- Διευθύνων σύμβουλος και εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη 15%

- Δέσμευση εταιρικής διακυβέρνησης, κοινωνική ευθύνη και η σχέση με τους έχοντες νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία 10%

Οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα ανήκουν στους δείκτες FTSE/ASE-20, FTSE/ASE Mid-40, Small Cap-80, καθώς και το Γενικό Δείκτη Τιμών (ΓΔΤ) του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών. Επιπλέον, προστέθηκαν τυχαία εταιρίες που δεν αποτελούν μέρος κανενός από τους ανωτέρω δείκτες. Εν τέλει, το σύνολο των απαντήσεων που προέκυψαν αντιπροσωπεύει το 86,2% της συνολικής κεφαλαιοποίησης της αγοράς. Η μελέτη έδειξε ότι⁴⁸:

- Συστηματική αξιολόγηση του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης είναι εφικτή στην Ελλάδα, τόσο από πλευράς μεθοδολογίας όσο και από πλευράς ενδιαφέροντος του μεγαλύτερου αριθμού των εισηγμένων εταιρειών
- Εκτός από τα γενικά συμπεράσματα, οι εταιρείες είχαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να συγκρίνουν τα αποτελέσματα της δικής τους αποτίμησης με την άριστη βαθμολογία και το μέσο όρο.

Παρ' όλο που από ότι φάνηκε στην έρευνα οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθούσαν τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, εν τούτοις, επιθυμούσαν να μην υπάρχουν θεσμοθετημένοι κανόνες αλλά οι εταιρείες να είχαν οι ίδιες την επιλογή να τις ακολουθήσουν ή όχι.

Ένα δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι η υιοθέτηση μιας ενεργούς πολιτικής συμμόρφωσης προς τις διεθνείς «καλές πρακτικές» έχει ξεκινήσει από κάποιες ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά είναι απαραίτητο, αργά η γρήγορα, να γίνει συνείδηση σε όλες.

Ένα τρίτο συμπέρασμα είναι ότι η πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης είναι δυναμική. Καλή αποτίμηση σε δεδομένη χρονική στιγμή δε σημαίνει μακροχρόνια εξασφάλιση.

Εκτός από τα συμπεράσματα, από τη μελέτη προέκυψαν και χρήσιμες προτάσεις.

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΑΡΜΟΔΙΕΣ ΑΡΧΕΣ

⁴⁸ Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Λ., Σπανός Λ., Έρευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών, Μεθοδολογία Αξιολόγησης του Επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, Επιστημονική ομάδα, Ιανουάριος 2002

- Αξιολόγηση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών για τη διευκόλυνση χρήσης των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας.
- Διασαφήνιση/βελτίωση του συστήματος των δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών (stock options)
- Αναβάθμιση δημοσιογραφικής κάλυψης των εισηγμένων εταιρειών
- Εξορθολογισμός των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου.

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Βασικές συστάσεις

- Χρήση διαδικτύου ως μηχανισμού ενημέρωσης των μετόχων
- Παράλληλη χρήση της αγγλικής γλώσσας ώστε να μπορεί να ενημερώνεται το διεθνές επενδυτικό κοινό
- Συστηματική δημοσιοποίηση εταιρικών γεγονότων
- Εξήγηση αποκλίσεων στόχων από ανακοινωθέντα
- Δομή και κριτήρια σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου
- Εισαγωγή ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο
- Αναβάθμιση θέσης χρηματοοικονομικού διευθυντή
- Ενεργοποίηση του διοικητικού συμβουλίου και συλλογικών φορέων για θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
- Διερεύνηση περιπτώσεων και συγκυριών για σχέσεις εσωτερικών με εξωτερικούς ελεγκτές

Πρωτοποριακές συστάσεις

- Αναμετάδοση της γενικής συνέλευσης μέσω διαδικτύου
- Περιοδική συζήτηση για επαναπροσδιορισμό του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου
- Εισαγωγή επιτροπών στο διοικητικό συμβούλιο
- Διατύπωση αρχών και συστηματική παρακολούθηση της εταιρικής διακυβέρνησης
- Ενσωμάτωση πρακτικών αξιολόγησης του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος συμβούλου

- Ενσωμάτωση νέων μελών στο διοικητικό συμβούλιο σύνδεση αμοιβών-αποτελεσματικότητας για τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη

Πεδία περαιτέρω διερεύνησης και θεμελίωσης

- Διαχωρισμός των θέσεων προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος συμβούλου
- Σύστημα διαχείρισης κινδύνων
- Σύγκριση δικαιωμάτων μειοψηφίας με άλλες χώρες
- Διερεύνηση του κατά πόσο η διαδοχή στα ανώτατα κλιμάκια της εταιρείας είναι ανεξάρτητη από τις ιδιοκτησιακές σχέσεις
- Διερεύνηση της συνολικής διάρκειας παραμονής μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου
- Συστηματοποίηση της διερεύνησης των θεμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης⁴⁹

⁴⁹ Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εκδόσεις Παπαζήση 2003

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Agrawal A. και Knoeber C.R., *Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, σελ. 377-395, 1996
- Ahmadjan C., *Changing Japanese Corporate Governance*, The Japanese Economy, vol. 28 (6), σελ. 59-84, 2000
- Berle A. και Means G., *The Modern Corporation and Private Property*, Εκδ. Macmillan, Νέα Υόρκη 1932
- Claessens S., Djankov S., Hung Fan J. P. και Lang H.P.L., *Disentangling the Incentive and Entrenchment Effect of Large Shareholdings*, Journal of Finance, N. 57, σελ. 2741-2771, Δεκέμβριος 2002
- Donaldson G., *Corporate Restructuring*, Harvard Business School Press 1994
- Edwards J. και Nibler M., *Corporate Governance in Germany: The role of banks and ownership concentration*, Economic Policy, 2000, vol. 15 (31) σελ. 239-267
- Fama E.F. και Jensen M.C., *Separation of Ownership and Control*, The Journal of Law and Economics, 1983, σελίδες 301-325
- Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz), 4 Μαΐου 1976
- Gillian S.L. και Starks L.T., *Corporate Governance, Corporate Ownership, and the Role of Institutional Investors: A Global Perspective*, Journal of Applied Finance, Φθινόπωρο/Χειμώνας 2003, σελ. 4-22
- Goyer M., *The transformation of Corporate Governance in France*, US-France Analysis Series, The Brookings Institution, 2003
- Grossman S. και Hart O., *One Share, One Vote and the Market for Corporate Control*, Journal of Financial Economics, σελ. 175-202, 1988

- Jensen M.C. και Ruback R., *The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence*, Journal of Financial Economics, σελ. 5-50, 1983
- Jensen M.C., *Agency Cost of Free Cash Flow: Corporate Finance and Takeovers*, American Economic Review, σελ. 323-329, 1986 αλλά και Michael C. Jensen, *Takeovers: Their Causes and Consequences*, Journal of Economic Perspectives, σελ. 21-48, 1988
- Jensen M.C., *The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems*, Journal of Finance, vol. 48, 1993, σελ. 831-880
- Letza S., Sun X. και Kirkbride J., *Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of Corporate Governance*, Corporate Governance: An International Review, vol. 12 (3), σελ. 242-262, 2004
- Mace M.L., *Directors: Myths and Reality*, σελ. 184-190, Journal of Finance, 1971
- Morck R., Shleifer A. και Vishny R., *Alternative Mechanisms of Corporate Control*, American Economic Review, σελ. 842-852, 1989
- O'Sullivan M.A., *The political economy of comparative corporate governance*, Review of International Political Economy, vol. 10 (1), 2003, σελ. 23-72
- O'Sullivan M.A., *Corporate Governance and Globalization*, INSEAD Working Paper, 2000
- Salacuse J., *Corporate Governance, Culture and Convergence: Corporations American Style or with a European Touch?*, Conference on "Transatlantic Perspectives on E.U.-U.S. Economic Relations: Convergence, Cooperation and Conflict", 2002
- Scharfstein D., *The Disciplinary Role of Takeovers*, Review of Economic Studies, σελ. 185-199, 1988
- Seki T., *Legal Reform and Shareholder Activism by Institutional Investors in Japan*, Corporate Governance: An International Review, vol. 13 (3), 2005, σελ. 377-385

- Sheikh S. και Reew W., *Corporate Governance and Corporate Control*, Cavendish Publishing, 1995
- Watkins T., *The Zaibatsu of Japan*, <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/zaibatsu.htm>]
- Yafeh Y., *Corporate Governance in Japan: Past Performance and Future Prospects*, Oxford Review of Economic Policy, vol, 16 (2), 2000, σελ. 74-84
- Ασηθάς Δ., *Εταιρική Διακυβέρνηση: Η Ενσωμάτωση της Διεθνούς Εμπειρίας στην Ελληνική Πραγματικότητα*, Πειραιάς 2005
- Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εκδόσεις Παπαζήση 2003
- Κίτσος Α.-Γ., *Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικός Έλεγχος: Σύγχρονες Εξελίξεις και Προοπτικές*, Πειραιάς 2006
- Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Λ., Σπανός Λ., *Έρευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών, Μεθοδολογία Αξιολόγησης του Επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα*, Επιστημονική ομάδα, Ιανουάριος 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

3.1 ΠΕΡΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Οι άνθρωποι διαπραγματεύονται συνεχώς. Οι φίλοι διαπραγματεύονται για τον τρόπο και το μέρος που θα διασκεδάσουν. Τα παιδιά διαπραγματεύονται ποιο παιχνίδι θα παίξουν. Οι δικηγόροι διαπραγματεύονται για να διευθετήσουν νομικές διεκδικήσεις πριν καταλήξουν στα δικαστήρια. Οι αστυνομικοί διαπραγματεύονται με τους τρομοκράτες και τους ληστές για την απελευθέρωση ομήρων. Τα κράτη διαπραγματεύονται για να πετύχουν συμφωνίες ώστε να μετακινούνται ελεύθερα τα προϊόντα που εξάγουν. Οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται για την πώληση προϊόντων, για την αγορά υλικών και για τη σύναψη συνεργασιών. Η διαπραγμάτευση δεν είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιεί μόνο ο επιδέξιος διπλωμάτης, ο ικανός πωλητής ή ο εξαιρετικός μάνατζερ, είναι κάτι που κάνει ο καθένας, σχεδόν καθημερινά σε πολλές πτυχές της ζωής του. Είτε το θέλουμε είτε όχι, όλοι οι άνθρωποι αποτελούν εν δυνάμει διαπραγματευτές. Οι διαπραγματεύσεις είναι στοιχείο της ζωής.⁵⁰

Γιατί, όμως, μπαίνουμε σε αυτή τη διαδικασία; Διαπραγματευόμαστε για δύο κυρίως λόγους. Πρώτον, για κάτι νέο, κάτι καινούργιο που καμιά πλευρά δεν έχει τη δυνατότητα να το καταφέρει από μόνη της και δεύτερον, ώστε να επιλυθεί ένα πρόβλημα ή μια διχογνωμία μεταξύ δύο πλευρών. Συνεπώς, έχει ιδιαίτερη σημασία να κατανοήσουμε τις βασικές διαδικασίες διαπραγμάτευσης. Βασιζόμαστε για αυτό σε διάφορες σχολές εμπειρικής έρευνας αλλά πάντα στοχεύουμε στη βαθύτερη κατανόηση της φύσης των διαπραγματεύσεων.⁵¹

⁵⁰Kaczmarek, S.D., *Pulling back the curtain on "getting to yes". Best practice: Negotiating from a win-win perspective*, KRS Publishing, 2010

⁵¹Thomas W.K., *Conflict and conflict management: reflection and update*, Journal of Organizational Behaviour (1986-1998), Vol. 13, No. 3, 1992, σελ. 265- 274

Αρκετές φορές οι άνθρωποι γεύονται την αποτυχία στη διαπραγμάτευση επειδή δεν αναγνωρίζουν ότι βρίσκονται σε διαπραγματευτική κατάσταση. Επιλέγοντας εναλλακτικές λύσεις διαφορετικές από τη διαπραγμάτευση, είναι πιθανόν να μην καταφέρουν να αντιληφθούν μια καλή ευκαιρία και μην επιτύχουν τους στόχους τους ή ακόμα και μην χειριστούν τα προβλήματα τους τόσο ομαλά όσο θα ήθελαν. Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αναγνωρίσουν τις συνθήκες της διαπραγμάτευσης, να καταλάβουν τι απαιτείται στη διαδικασία του «παζαρέματος», να γνωρίζουν πώς να αναλύουν, να σχεδιάζουν και να διεκπεραιώνουν επιτυχημένες διαπραγματεύσεις καθώς και να είναι σε θέση να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα από πριν.

3.2 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Σύμφωνα με τους Rubin και Brown (1975) διαπραγμάτευση αποτελεί η διαδικασία κατά την οποία διαφωνούντες εργάζονται από κοινού προκειμένου να επιτευχθεί συμφωνία⁵².

Κατά τους Lax και Sebenius (1986) η διαπραγμάτευση ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία δύο ή και περισσότερα μέρη επιχειρούν να επιλύσουν κάποιες υφιστάμενες διαφορές δρώντας και αποφασίζοντας από κοινού με απώτερο σκοπό όλα τα μέρη να αποκομίσουν κάποιο όφελος.⁵³

Διαπραγμάτευση, σύμφωνα με τον Kotler είναι η διαδικασία όπου δύο ή περισσότερα μέρη μπαίνουν σε διαδικασία ανταλλαγής αγαθών ή υπηρεσιών ώσπου να φθάσουν σε όρους με τους οποίους όλοι θα είναι ευχαριστημένοι.⁵⁴

Κατά τους Lewicki, Saunders και Minton (2001) οι διαπραγματεύσεις κυρίως διεξάγονται: α) για την από κοινού δημιουργία κάτι καινούριου που κανένα από τα υφιστάμενα μέρη δεν έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει από μόνο του είτε β) για

⁵² Rubin J.Z και Brown, B.R., *The social psychology of bargaining and negotiation*, New York: Academic Press, 1975

⁵³ Lax D.A. και Sebenius J.K., *The manager as Negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*, New York: Free Press, 1986

⁵⁴ Kotler P. και Keller K.. *Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ*, μτφρ.: Σοκοδήμος Α, μτφρ.-επιμ.: Κατσαντώνης Ι., επιμ.: Κλήμης Γ.Μ., Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2006

την επίλυση ενός προβλήματος ή μίας διχογνωμίας μεταξύ των διαφωνούντων μερών.⁵⁵

Κατά έναν πιο πρόσφατο ορισμό, οι Guasco και Robinson, θεωρούν τη διαπραγμάτευση ως τη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών για την επίτευξη συμφωνίας.⁵⁶

Εν τέλει, διαπραγμάτευση είναι η επικοινωνία κάθε μορφής διαμέσου της οποίας επιχειρείται κάποιος άλλος να δραστηριοποιηθεί ή να δώσει την έγκριση / συγκατάθεσή του.⁵⁷ Οι περισσότεροι άνθρωποι στο άκουσμα του όρου «διαπραγμάτευση» φέρνουν στο νου τους κάποια επιχείρηση ή κάποια αγορά. Στην πραγματικότητα, η διαπραγμάτευση είναι παρούσα σε κάθε κομμάτι της καθημερινότητας μας, ίσως και σε μεγαλύτερο βαθμό από το επαγγελματικό κομμάτι της ζωής μας.⁵⁸

3.2.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Η κατάσταση διαπραγμάτευσης έχει τα ίδια βασικά χαρακτηριστικά με τις ειρηνευτικές διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε αντιμαχόμενα κράτη και με τις εμπορικές διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε δύο εταιρείες. Τα κοινά χαρακτηριστικά τους είναι⁵⁹:

1. Υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέρη, δηλαδή δύο ή περισσότερα άτομα, ομάδες ή οργανισμοί. Παρ' όλο που οι άνθρωποι μπορούν να «διαπραγματεύονται» με τον εαυτό τους (όταν π.χ. «ζυγίζουν» τα δεδομένα προκειμένου να λάβουν τη μία ή την άλλη απόφαση), εν τούτοις όταν μιλάμε για διαπραγμάτευση, ο περισσότερος κόσμος την αντιλαμβάνεται ως μία διαδικασία που αναφέρεται σε δύο ή περισσότερα μέρη.
2. Ανάμεσα σε αυτά τα δύο ή περισσότερα μέρη, που αναφέραμε, υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων. Οι επιδιώξεις της μίας πλευράς δεν ταυτίζονται

⁵⁵ Lewicki R. και Saunders D. και Minton J., *Η φύση των διαπραγματεύσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική. 9^η έκδοση, 2004

⁵⁶ Guasco M. και Robinson P., *Principles of negotiation*, Canada, 2007

⁵⁷ Borisoff D. και Victor D.A., *Conflict Management: A Communication Skills Approach*, 2nd Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1998

⁵⁸ Thomas W.K., 1992, ό.π.

⁵⁹ Lewicki R. et al. (2004) ό.π.

με αυτές της άλλης και επομένως πρέπει να βρεθεί κάποιος τρόπος να επιλυθεί αυτή η σύγκρουση.

3. Τα μέρη μπαίνουν στη διαδικασία διαπραγμάτευσης από επιλογή, δίχως να τα αναγκάζει κάποιος να το κάνουν (αυτό δε συμβαίνει παρά σπάνια). Ο λόγος για τον οποίο διαπραγματεύονται είναι επειδή πιστεύουν ότι χρησιμοποιώντας μια μορφή επιρροής θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν μια συμφωνία καλύτερη από το να δεχθούν απλώς ό,τι επιλέξει να τους δώσει ή να τους «επιτρέψει» να πάρουν η άλλη πλευρά.
4. Οι δύο πλευρές προτιμούν να επιχειρήσουν να φτάσουν σε μία συμφωνία από το να συγκρουστούν δημοσίως, να αναγκαστεί η μια πλευρά να συνθηκολογήσει, να διακόψουν κάθε επαφή διά παντός ή να ανατεθεί σε μία ανώτερη αρχή η επίλυση της διαφωνίας τους. Η διαπραγμάτευση προκύπτει από την έλλειψη ενός σταθερού ή καθιερωμένου συστήματος επίλυσης των συγκρούσεων ή όταν (παρά την ύπαρξή τους) οι δύο πλευρές προτιμούν να προσπαθήσουν να βρουν της δική τους λύση.
5. Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης κάθε πλευρά περιμένει να δώσει και να πάρει κάτι. Είναι αναμενόμενο και οι δύο πλευρές να προβούν σε τροποποιήσεις ή υποχωρήσεις σε σχέση με τις αρχικές τους δηλώσεις, αιτήματα ή αξιώσεις. Ακόμη και αν αρχικά οι δύο πλευρές διαφωνούν σφοδρά και επιδιώκουν να περάσουν τις δικές του θέσεις και αναμένουν από την άλλη πλευρά να υποχωρήσει, συνήθως στη συνέχεια γίνονται πιο μετριοπαθείς και επιθυμούν μία μεγαλύτερη προσέγγιση μεταξύ τους. Πλέον, όμως, πολλοί ερευνητές συμπεραίνουν ότι στις αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις οι συμβιβασμοί δεν αποτελούν μονόδρομο, καθώς είναι δυνατό να φθάσουν από κοινού σε μία λύση που να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές (win-win).
6. Σωστή διαχείριση των άυλων και των υλικών παραγόντων σημαίνει επιτυχημένη διαπραγμάτευση. Άυλους παράγοντες αποτελούν τα ψυχολογικά κίνητρα που ενδεχομένως να επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις πλευρές στη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης. Μερικά παραδείγματα άυλων παραγόντων είναι η ανάγκη να κάνει κανείς «καλή εντύπωση» στα άτομα που εκπροσωπεί, η επιθυμία να κλείσει περισσότερες συμφωνίες από του υπόλοιπους συναδέλφους του στην εταιρεία και ο φόβος να δημιουργήσει προηγούμενο στις διαπραγματεύσεις. Οι άυλοι παράγοντες μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν θεμελιώδεις πεποιθήσεις ή αξίες. Επίσης, μπορεί να έχουν τεράστια επιρροή στη διαδικασία και στα αποτελέσματα της

διαπραγμάτευσης για αυτό πρέπει να αντιμετωπίζονται με ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. ⁶⁰

⁶⁰Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, *Μόνος εναντίον όλων: Η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2009

3.2.2 ΤΥΠΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Κατά τους Monning και Feketekuty (2004)⁶¹ οι διαπραγματεύσεις χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Διακυβερνητικές διαπραγματεύσεις (μεταξύ κυβερνήσεων).
2. Ενδοκυβερνητικές διαπραγματεύσεις (εντός της κυβέρνησης μεταξύ των συγκυβερνούντων πολιτικών κομμάτων ή ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες ακόμα και εντός του ίδιου κόμματος).
3. Εμπορικές διαπραγματεύσεις (ανάμεσα σε επιχειρήσεις, ο όρος είναι δυνατό να συμπεριλάβει επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις σχετικές με τις συμβάσεις, επενδύσεις, εμπορικές συμφωνίες κλπ.) .
4. Ενδοεπιχειρησιακές διαπραγματεύσεις (εντός της ίδιας επιχείρησης) .

Είναι ωφέλιμο να κάνουμε μια εκτενή αναφορά για το τι πρέπει να κάνουν οι διαπραγματευτές πριν καθίσουν στο τραπέζι. Η αποτελεσματική οργάνωση και η κατάστρωση στρατηγικής είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες για να επιτευχθούν οι στόχοι της διαπραγμάτευσης. Με αποτελεσματική οργάνωση και καθορισμό των στόχων, οι περισσότεροι διαπραγματευτές μπορούν να επιτύχουν τους σκοπούς τους· χωρίς αυτά, τα αποτελέσματα προκύπτουν περισσότερο από τύχη παρά χάρη στην προσπάθεια του διαπραγματευτή.⁶²

Θα αρχίσουμε με το σχεδιασμό και την κατάστρωση στρατηγικής εστιάζοντας σε μια διαδικασία που την αποκαλούμε καθορισμό των πλαισίων του προβλήματος. Όπως θα τονίσουμε παρακάτω, ο καθορισμός των πλαισίων είναι το μέσον με το οποίο οι πλευρές σε μια διαπραγμάτευση (ή, πιο γενικά, σε μια σύγκρουση ή μια κατάσταση λήψης αποφάσεων) ορίζουν το πρόβλημα. Ο επιλεγμένος ορισμός

⁶¹Monning W.W. και Feketekuty G., *International trade Negotiations*, USA: Institute for Trade and Commercial Diplomacy, 2004

⁶²Lewicki R. et al. (2004), ό.π.

του προβλήματος κατευθύνει τα επόμενα βήματα στη διαδικασία επιλογής στρατηγικής και σχεδιασμού.

Αφού καθοριστούν τα πλαίσια του προβλήματος, ακολουθούνται τα εξής βήματα: α) καθορισμός των στόχων των διαπραγματευόμενων μερών, β) κατάστρωση στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων αυτών και γ) πλάνο ώστε να εφαρμοστεί αυτή η στρατηγική.

Στη συνέχεια θα δούμε κάποια βασικά στοιχεία από κάθε βήμα.

Οι κοινωνικοί επιστήμονες που ασχολούνται με την επικοινωνία, την ορθολογικότητα, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το marketing αλλά και άλλους τομείς, έχουν δείξει τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη διαδικασία καθορισμού των πλαισίων. Το ενδιαφέρον αυτό έγκειται στο γεγονός ότι διαφορετικοί άνθρωποι, οι οποίοι βρίσκονται στην ίδια κατάσταση, την προσεγγίζουν και την αντιμετωπίζουν με εντελώς διαφορετικούς τρόπους. Παρακάτω θα δούμε κάποιες από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις αναφορικά με τη διαδικασία καθορισμού των πλαισίων ενός προβλήματος.⁶³

1. Τα πλαίσια ως επαγωγικός συλλογισμός.

Κατά κάποιους ερευνητές τα πλαίσια ορίζονται ως η αντίληψη του ανθρώπου (ή του μέρους) που λαμβάνει τις αποφάσεις για τον τρόπο που πρέπει να ενεργήσει καθώς και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα που αφορά σε μία συγκεκριμένη επιλογή. Έτσι, τα πλαίσια είναι ένας τρόπος ώστε να αξιολογηθεί το ρίσκο (risk assessment) για το πρόβλημα που προσπαθεί να επιλύσει η διαπραγμάτευση και να λάβει μια απόφαση λογική και αποδεκτή –ακόμα και αν σε απόλυτους αριθμούς δεν είναι η καλύτερη δυνατή- χρησιμοποιώντας επαγωγικούς συλλογισμούς.

2. Τα πλαίσια ως κατηγορίες εμπειριών

Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι οι διαφωνίες, αλλά και άλλες κοινωνικές καταστάσεις, δεν διέπονται από σαφήνεια αλλά είναι δυνατό να ερμηνευθούν ποικιλοτρόπως. Όπως αναφέραμε και παραπάνω ότι διαφορετικά άτομα προσεγγίζουν με εντελώς διαφορετικό τρόπο την ίδια κατάσταση, έτσι και σε μία διαφωνία / διένεξη μπορούμε να έχουμε εντελώς διαφορετικές προσεγγίσεις που

⁶³Lewicki et al. 2004 ό.π.

έχουν να κάνουν με διαφορετικούς (πολλές φορές και αστάθμητους παράγοντες), όπως, π.χ. το διαφορετικό τους κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο (background), διαφορετικές εμπειρίες ή αντίστοιχες καταστάσεις στο παρελθόν τους. Όλα τα παραπάνω που δείχνουν τη μοναδικότητα κάθε τέτοιας κατάστασης ονομάζονται «πλαίσιο». Αποτελεί, δηλαδή, έναν ευρύτερο ορισμό που συμπεριλαμβάνει πέραν του βασικού προβλήματος και το περιβάλλον αυτού.

3. Τα πλαίσια ως τρόπος ανάπτυξης θεμάτων.

Η Mary Parker Follet, από τις σημαντικότερες ερευνήτριες στο συγκεκριμένο τομέα, θεωρεί ότι τα πλαίσια, ουσιαστικά τοποθετούν τις επιθυμίες της κάθε πλευράς σε ένα ενιαίο οπτικό πεδίο, συμβάλλοντας έτσι στο να αντιληφθούν τα διαπραγματευόμενα μέρη τα κοινά στοιχεία του προβλήματος και συντελεί στην από κοινού επίλυσή του.⁶⁴

⁶⁴Thomas W.K. (1992), ό.π.

3.3. ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Οι τρεις κύριες κατηγορίες των πλαισίων των διαπραγματεύσεων είναι : τα πλαίσια ως κατηγορίες εμπειριών, τα πλαίσια ως επαγωγικός συλλογισμός, και τα πλαίσια ως τρόπος ανάπτυξης θεμάτων, τις οποίες θα εξετάσουμε εν συντομία παρακάτω⁶⁵.

3.3.1. ΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΑΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ

Η πρώτη άποψη όσον αφορά στα πλαίσια είναι ότι αποτελούν κατηγορίες εμπειριών τις οποίες τα μέρη μεταφέρουν σε μια ορισμένη κατάσταση. Τα πλαίσια διαμορφώνονται μέσα από τις εμπειρίες του διαπραγματευτή με ένα συγκεκριμένο άτομο ή και άλλα άτομα, τις εμπειρίες από παρόμοιες καταστάσεις, τη στάση απέναντι στο διαπραγματευόμενο ζήτημα, και άλλες. Οι εμπειρίες μας βοηθούν όσον αφορά στον ορισμό σε σχέση με το τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο, κι αυτοί οι ορισμοί διαμορφώνουν τις προσδοκίες μας μελλοντικά, δηλαδή τι είμαστε συνηθισμένοι να επιδιώκουμε καθώς και να βλέπουμε και συνεπώς τι αγνοούμε ή παραμελούμε. Βασισμένοι σε αυτή την άποψη, φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι τα πλαίσια έχουν την δυνατότητα δράσης και ως προκαταλήψεις, με την έννοια ότι προδιαθέτουν το διαπραγματευτή έτσι ώστε να προσέξει ορισμένες πλευρές μιας κατάστασης και να αγνοήσει κάποιες άλλες. Οι ερευνητές οι οποίοι μελετούν τα πλαίσια ως κατηγορίες εμπειριών, προσδιορίζουν ποια πλαίσια λειτουργούν, μέσω της ανάλυσης των τρόπων επικοινωνίας τους οποίους χρησιμοποιούν οι πλευρές μέσα σε μια διαπραγμάτευση και συνάγοντας το πλαίσιο από τη φύση των όσων λέγονται.⁶⁶

Στην προσέγγιση που θεωρεί τα πλαίσια ως κατηγορίες εμπειριών, η επικοινωνία παίζει κεντρικό ρόλο. Οι ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η φρασεολογία την οποία επιλέγει μια πλευρά να χρησιμοποιήσει εκφράζει ξεκάθαρα τις πεποιθήσεις

⁶⁵ Βασιλάκου Α., *Η γλώσσα του σώματος ως στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Πειραιάς 2012

⁶⁶ Thomas W.K. (1992), ό.π

της, την εμπειρία της αλλά και τη γνώμη που έχει για τη διαπραγμάτευση. Η Gray, καθώς και συνάδελφοι της υποστήριξαν την άποψη πως υπάρχουν επτά κυρίαρχα πλαίσια τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τα μέρη κατά την διαδικασία μιας σύγκρουσης:

- Το πλαίσιο της απώλειας-κέρδους. Το συγκεκριμένο πλαίσιο σχετίζεται με τον τρόπο τον οποίο βλέπουν τα μέρη το ρίσκο που αφορά στα συγκεκριμένα αποτελέσματα. Ένα πλαίσιο απώλειας-κέρδους είναι παρόμοιο με ένα πλαίσιο γνωστικής προκατάληψης απέναντι σε θέματα ρίσκου, αλλά είναι πιο πιθανό να μεταβληθεί σε λειτουργία εμπειρίας και αλληλεπίδρασης με την άλλη πλευρά.
- Το αποδεικτικό πλαίσιο. Το συγκεκριμένο πλαίσιο αφορά στα γεγονότα αλλά και στοιχεία τεκμηρίωσης τα οποία παρουσιάζουν τα μέρη για την στήριξη των δεδομένων ή και των αποδείξεων που συνηγορούν συνηγορούν υπέρ ή κατά μιας ορισμένης έκβασης ή ενός πλαισίου απώλειας-κέρδους.⁶⁷
- Το διαδικαστικό πλαίσιο σχετίζεται με τον τρόπο ενέργειας των μερών για την επίλυση των διαφορών τους. Οι διαπραγματευτές οι οποίοι έχουν ισχυρό διαδικαστικό πλαίσιο είναι λιγότερο πιθανό να ενδιαφερθούν σχετικά με τα συγκεκριμένα διαπραγματευόμενα ζητήματα, αλλά ενδιαφέρονται πιο πολύ για το ποιος βρίσκεται στο τραπέζι, πώς θα συνεχιστούν οι συζητήσεις ή πώς θα χειριστούν συγκεκριμένα θέματα. Όταν το ενδιαφέρον είναι κυρίως διαδικαστικό αντί να είναι ουσιαστικό, τα διαδικαστικά πλαίσια είναι ισχυρά.
- Το ουσιαστικό πλαίσιο αφορά στην επιλογή του θέματος της σύγκρουσης. Τα μέρη τα οποία επιλέγουν ένα ουσιαστικό πλαίσιο, έχουν συγκεκριμένη διάθεση απέναντι στο βασικό ζήτημα.
- Το πλαίσιο του αποτελέσματος. Αυτό το πλαίσιο αφορά στα είδη των προδιαθέσεων που έχει το ένα μέρος σχετικά με την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος μέσα από την διαπραγμάτευση. Στο βαθμό που ένας διαπραγματευτής έχει ορισμένη προτίμηση σχετικά με το αποτέλεσμα το οποίο θέλει να επιτύχει, το κυρίαρχο πλαίσιο θα είναι να εστιάσει όλες τις μεθόδους στρατηγικής, τακτικής και επικοινωνίας στην εξασφάλιση αυτού του αποτελέσματος. Όπως θα επισημάνουμε

⁶⁷ Lewicki et al. 2004 ό.π.

πιο κάτω, οι πλευρές που έχουν ισχυρό πλαίσιο αποτελέσματος είναι πιο πιθανό να μετέχουν αρχικά σε επιμεριστικές διαπραγματεύσεις (νίκης-ήττας, κερδίζω-χάνεις) παρά σε άλλες μορφές διαπραγματεύσεων.

- Το πλαίσιο του χαρακτηρισμού. Αυτό το πλαίσιο αφορά στον τρόπο που το ένα μέρος βλέπει το άλλο. Ένα πλαίσιο χαρακτηρισμού μπορεί να διαμορφωθεί ξεκάθαρα μέσα από πληροφορίες για την ιστορία ή τη φήμη της άλλης πλευράς, από την εμπειρία με την άλλη πλευρά, ή και από τον τρόπο που συμπεριφέρεται η άλλη πλευρά στα αρχικά στάδια της διαπραγματευτικής εμπειρίας.
- Το πλαίσιο των βλέψεων. Σχετίζεται με το είδος των προδιαθέσεων της μιας πλευράς σχετικά με την ικανοποίηση ενός ευρύτερου συνόλου συμφερόντων ή αναγκών στη διαπραγμάτευση. Ο διαπραγματευτής προσπαθεί να επιτύχει την ικανοποίηση των βασικών αναγκών και συμφερόντων του, χωρίς να είναι προσκολλημένος στη διεκδίκηση κάποιου συγκεκριμένου αποτελέσματος. Όπως θα επισημάνουμε πιο κάτω, οι πλευρές που έχουν ισχυρό πλαίσιο βλέψεων, είναι πιθανότερο να επιδιώξουν συνθετική διαπραγμάτευση (νίκης-νίκης) παρά κάποια άλλη μορφή διαπραγματεύσεων.

Η Gray, αλλά και η ομάδα συναδέλφων της, περιέγραψαν το συγκεκριμένο πλαίσιο μέσω της γλωσσολογικής ανάλυσης των πρακτικών κάποιων διαπραγματεύσεων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση οδηγεί σε σημαντικές παρατηρήσεις για τα πλαίσια οι οποίες συνοψίζονται στις παρακάτω:⁶⁸

Οι ασυμβατότητες που σχετίζονται με τα πλαίσια των δύο μερών αποτελούν πηγές σύγκρουσης. Οι ασυμβατότητες αυτές προκαλούν ασάφειες αλλά και συγκρούσεις που ενδέχεται να δημιουργήσουν παρεξηγήσεις ή και να οδηγήσουν τα δυο μέρη σε κλιμάκωση της σύγκρουσης ή ακόμη και σε αδιέξοδο, είτε να ωθήσουν το ένα, ή και τα δύο μέρη, να «ανακατευθύνουν» πιο συμβατά τα πλαίσια της σύγκρουση. Τα δύο μέρη της διαπραγμάτευσης ενδέχεται να συζητάνε μεταξύ τους μέσα από διαφορετικά πλαίσια δίνοντας μ' αυτό τον τρόπο διαφορετικό περιεχόμενο στο ίδιο πλαίσιο ή ακόμη και μέσω της χρήσης διαφορετικών επιπέδων αφηρημένων εννοιών, παραδείγματος χάριν ένα πλαίσιο ευρύτερων βλέψεων σε αντίθεση με ένα πλαίσιο συγκεκριμένου αποτελέσματος. Όσον αφορά σε διαφωνίες με έντονη

⁶⁸ ό.π.

πόλωση, ο επαναπροσδιορισμός των πλαισίων, εκ μέρους και των δύο πλευρών, μπορεί να μην είναι εφικτός αν δεν γίνει η μεσολάβηση μιας τρίτης πλευράς.

Πιο συγκεκριμένα, είδη πλαισίων διαπραγματεύσεων, ενδέχεται να οδηγήσουν σε ορισμένα είδη συμφωνιών. Παραδείγματος χάριν, οι πλευρές οι οποίες επιτυγχάνουν συνθετικές συμφωνίες είναι πιθανότερο να χρησιμοποιούν πλαίσια βλέψεων καθώς και να συζητούν μεγάλο αριθμό θεμάτων στις διαβουλεύσεις τους. Αντίθετα, τα μέρη τα οποία χρησιμοποιούν πλαίσια αποτελέσματος ή και αρνητικού χαρακτηρισμού, είναι πιθανότερο να έχουν αρνητικές απόψεις σχετικά με την άλλη πλευρά αλλά και μια έντονη προτίμηση για ορισμένα αποτελέσματα, έτσι ώστε μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας να οδηγηθούν σε έντονη σύγκρουση με το άλλο μέρος.

Υπάρχει πιθανότητα, οι πλευρές να χρησιμοποιήσουν παραπάνω από ένα πλαίσια. Παραδείγματος χάριν, ένας εργολάβος ο οποίος έχει αναλάβει την κατασκευή ενός εμπορικού κέντρου, το οποίο θα καλύψει έναν υδροβιότοπο, βρίσκεται εντός μίας σύγκρουσης και εκτός από το να μιλάει για το εμπορικό κέντρο, το οποίο αποτελεί και το ουσιαστικό ζήτημα, θα πρέπει να αναπτύξει και τις προτιμήσεις του για το πώς μπορεί να αποξηρανθεί η γη, το οποίο αποτελεί και το πλαίσιο του αποτελέσματος και εν τέλει πόση συμμετοχή θα πρέπει να έχει η γειτονιά αλλά και οι περιβαλλοντολογικές ομάδες σχετικά με το τι θα συμβεί σε αυτόν τον υδροβιότοπο που βρίσκεται στο δικό του οικόπεδο, δηλαδή εδώ γίνεται μια αναφορά στο διαδικαστικό πλαίσιο, καθώς και αν βλέπει δυσμενώς ή ευμενώς τις συγκεκριμένες ομάδες που αποτελεί και το πλαίσιο χαρακτηρισμού.

Συνήθως, για ορισμένα είδη θεμάτων γίνεται χρήση συγκεκριμένων πλαισίων. Δυο πλευρές που συζητούν προβλήματα σχετικά με τις σχέσεις ενδέχεται να χρησιμοποιούν πλαίσια χαρακτηρισμού ενώ δύο μέρη που διαπραγματεύονται για μισθούς, πιθανότατα να χρησιμοποιούν πλαίσια αποτελέσματος.

Αν και δεν έχει γίνει εκτενής ανάλυση του συγκεκριμένου θέματος, τα μέρη είναι πιθανόν να υιοθετούν ένα ορισμένο πλαίσιο λόγω ποικίλων παραγόντων. Οι διαφορετικές αξίες των αντίθετων πλευρών, οι διαφορές στη δύναμη, στην προσωπικότητα, το υπόβαθρο αλλά και στο κοινωνικό περιβάλλον των διαπραγματευτών ενδέχεται να κάνουν τα μέρη να υιοθετήσουν διαφορετικά πλαίσια.

Παρ' όλο που η έννοια των πλαισίων φαίνεται πως έχει επιβληθεί σε όσους έχουν

παρακολουθήσει αρκετές συγκρούσεις, η έρευνα που αφορά στον εν λόγω τομέα θεωρείται δύσκολη και βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο. Ωστόσο, διάφοροι ερευνητές που έχουν ως αντικείμενο μελέτης τους τις συγκρούσεις, εξακολουθούν να συνιστούν τη συγκεκριμένη προσέγγιση αναφορικά με τα πλαίσια, επειδή υπόσχεται μεγαλύτερη κατανόηση σχετικά με τον τρόπο που τα δύο μέρη ορίζουν ποιο είναι το θέμα της σύγκρουσης, το πώς χρησιμοποιούν την επικοινωνία για την υποστήριξη και υπεράσπιση του δικού τους πλαισίου και προσπαθούν να επηρεάσουν τον προσανατολισμό του αντίθετου μέρους της διαπραγμάτευσης και τον τρόπο της επίλυσης των διαφορών τους, σε περίπτωση προφανούς λειτουργίας μέσα σε διαφορετικά πλαίσια.⁶⁹

3.3.2. ΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΩΣ ΕΠΑΓΩΓΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΙΣΜΟΣ

Η δεύτερη προσέγγιση που αφορά στον καθορισμό των πλαισίων κάποιου συγκεκριμένου προβλήματος έχει να κάνει με τον ορισμό του πλαισίου ως επαγωγικού συλλογισμού, δηλαδή ενός συνόλου κανόνων οι οποίοι σχετίζονται με την απλοποίηση των περίπλοκων καταστάσεων αλλά και για λήψη αποφάσεων. Η προσέγγιση του επαγωγικού συλλογισμού όσον αφορά στον καθορισμό των πλαισίων γενικότερα χαρακτηρίζεται ως στατική και όχι ως δυναμική, εννοώντας ότι εστιάζει στο τρόπο με βάση τον οποίο ένα μέρος της διαπραγμάτευσης αντιλαμβάνεται αλλά και διαμορφώνει το αποτέλεσμα, πιο πολύ σε σχέση με το ρίσκο, και τον τρόπο με βάση τον οποίο το πλαίσιο αυτό οδηγείται στο να παραμένει το ίδιο, ανεξάρτητα από τις πληροφορίες και τα γεγονότα που το ακολουθούν. Στην συγκεκριμένη ενότητα, θα θεωρήσουμε αυτό το είδος πλαισίου ως *γνωστική προκατάληψη* που είναι δυνατό να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο τα διαπραγματευόμενα μέρη αξιολογούν τις εναλλακτικές λύσεις, λαμβάνουν τις αποφάσεις και αξιολογούν τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων .

Οι βάσεις της συγκεκριμένης προσέγγισης βασίζονται στην προοπτική θεωρία της ανθρώπινης κρίσης και λήψης αποφάσεων καθώς και στην συμπεριφορική θεωρία των αποφάσεων. Οι αναλυτές της συγκεκριμένης θεωρίας των αποφάσεων ενδιαφέρονται σχετικά με την ανάπτυξη των επαγωγικών συλλογισμών όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων για τον λόγο ότι τέτοιες αφαιρέσεις οδηγούν συχνά τα μέρη στην λήψη αποφάσεων οι οποίες δεν είναι άριστες, ή είναι παράλογες. Παραδείγματος χάρη, σε περίπτωση που βρίσκονται σε μια κατάσταση όπου

⁶⁹ Lewicki et al. (2004), ό.π.

μπορούν να πάρουν αποφάσεις βασισμένοι μόνο σε εύκολα διαθέσιμες πληροφορίες, συχνά οι διαπραγματευτές δεν μπαίνουν στον κόπο να ζητήσουν παραπάνω πληροφορίες που ενδέχεται να είναι δυσκολότερο να τις βρουν ή και να τις καταλάβουν. Συνεπώς ενδέχεται να καθορίσουν το πλαίσιο της απόφασης με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να δίνει το πλεονέκτημα στην άλλη πλευρά.⁷⁰

3.3.3. ΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Άλλη μια προσέγγιση, η οποία αφορά στον καθορισμό των πλαισίων, αποκαλείται διαδικασία ανάπτυξης του θέματος. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι παρόμοια με την πρώτη προσέγγιση και περιλαμβάνει κι αυτή μια επικοινωνιακή πλευρά. Όμως, η προσέγγιση επικεντρώνεται στα πρότυπα αλλαγής ή μετασχηματισμού που προκύπτουν κατά την επικοινωνία των δύο πλευρών σε περιβάλλον διένεξης, αντί να εστιάζει μόνο στα κυρίαρχα πλαίσια που τα μέρη υιοθετούν σε μια διαπραγμάτευση ή μια σύγκρουση.

Αποτελεί γεγονός πως η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου πλαισίου γίνεται μέσω πολλών παραγόντων. Αρχικά, το *διαπραγματευτικό περιβάλλον* επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο ορίζουν και τα δύο μέρη το πρόβλημα. Παραδείγματος χάριν, σε μια διένεξη συνδικάτων-διοίκησης, τα πλαίσια του προβλήματος καθορίζονται μέσα από το ιστορικό των σχέσεων ανάμεσα στα δύο μέρη - παράπονα, πρακτικές σε σχέση με το προσωπικό, ποιότητα σχέσεων μεταξύ των κύριων διαπραγματευτών, και άλλα. Στη συνέχεια, τα πλαίσια μπορούν να διαμορφωθούν μέσα από τις *συζητήσεις τις οποίες* κάνουν τα δύο μέρη και σχετίζονται με τα θέματα που υπάρχουν στο διαπραγματευτικό μίγμα. Παρ' όλο που και τα δύο μέρη ενδέχεται να προσεγγίζουν τη συζήτηση με αρχικά πλαίσια που ίσως να μοιάζουν με τις κατηγορίες που αναφέραμε, η ανταλλαγή απόψεων διαπλάθει τη συζήτηση, καθώς η κάθε μια πλευρά θέλει να επιχειρηματολογήσει με βάση τη δική της οπτική γωνία ή και να αντικρούσει τα επιχειρήματα του άλλου μέρους. Τέσσερις είναι παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την εξέλιξη της συζήτησης:

- Τα δύο μέρη που διαπραγματεύονται εκφράζουν την διαφωνία τους σχετικά με *μόνιμα θέματα*, ή και ζητήματα που τίθενται. Παραδείγματος χάριν, οι συνθήκες εργασίας ή και τα ζητήματα μισθοδοσίας ενδέχεται να βρίσκονται στο τραπέζι σε μία διαπραγμάτευση εργατικής φύσης. Συνεπώς, το

⁷⁰ Kaczmarek, S.D. (2010), ό.π.

συνδικάτο κάθε φορά τα αναφέρει και η διοίκηση περιμένει να αναφερθούν και είναι προετοιμασμένη να απαντήσει. Όσον αφορά στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, ο Spector υποστηρίζει την άποψη πως οι συγκρούσεις οι οποίες ορίζονται σε πλαίσια «εθνικιστικά, εθνικά ή ιδεολογικά» είναι δύσκολες όσον αφορά στην επίλυσή τους, και μια σημαντική αποστολή των διαμεσολαβητών σε τέτοιου είδους διενέξεις είναι να παρουσιάσουν δημιουργικά καινούργια πλαίσια.

- Το κάθε μέρος θέλει να υποστηρίξει και να υπερασπιστεί *όσο το δυνατόν καλύτερα* την προτιμώμενη θέση του. Η μια πλευρά μπορεί να συγκεντρώσει γεγονότα, αριθμούς, καταθέσεις ή άλλα αδιάσειστα στοιχεία για να πείσει την άλλη πλευρά για την εγκυρότητα των επιχειρημάτων ή της άποψης της. Στα πρώιμα στάδια, όταν η κάθε πλευρά παρουσιάζει τη θέση της, είναι συνηθισμένο το γεγονός «να μιλάει η μια πάνω από την άλλη», προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να επιβάλλει μια συγκεκριμένη προοπτική ως κυρίαρχη, αντί να ακούσει την άποψη της αντίθετης πλευράς και να προσπαθήσει να την αντικρούσει. Η κάθε μια πλευρά ενδιαφέρεται να αποκτήσει τον έλεγχο της συζήτησης ελέγχοντας το επίκεντρο της, ωστόσο, η επιχειρηματολογία της κάθε πλευράς σταδιακά μετατοπίζεται, καθώς και οι δύο επικεντρώνονται είτε στην κατάρριψη των επιχειρημάτων των αντιπάλων, είτε στην τροποποίηση των δικών τους επιχειρημάτων ανάλογα με τα επιχειρήματα των άλλων.
- Αν δούμε το φαινόμενο από μια μακροσκοπική πλευρά, τα πλαίσια μπορεί να καθορίζουν σημαντικές *αλλαγές θέσης αλλά και μετατοπίσεις* στη συνολική διαπραγμάτευση. Ο κάθε ένας διαπραγματευόμενος στις διπλωματικές διαπραγματεύσεις, υποστηρίζει ότι οι επιτυχημένες διαπραγματεύσεις προκύπτουν μέσα από μια διαδικασία που αποτελείται από δύο στάδια, την οποία από κάλεσε «φόρμουλα / λεπτομέρεια». Οι Lewicki, Weiss και Lewin περιγράφουν την συγκεκριμένη διαδικασία ως εξής: «Οι πλευρές αναζητούν πρωτίστως ένα συμβιβασμό που να καθιερώνει κάποια φόρμουλα ή ένα πλαίσιο ευρύτερων αντικειμενικών στόχων και αρχών. Έπειτα, επιλέγουν κάποια επιμέρους σημεία συμφωνίας. Το πλαίσιο ορίζει το υποσύνολο των σημείων που είναι συζητήσιμα, ενώ η φάση της λεπτομέρειας επιτρέπει τη συζήτηση και το «πακετάρισμα» συγκεκριμένων ζητημάτων, ώστε να επιτευχθεί μια διευθέτηση αποδεκτή και από τις δύο πλευρές». Ο Zartman και οι

συνάδελφοι του βελτίωσαν το μοντέλο φόρμουλα/λεπτομέρεια, ορίζοντας τρία στάδια: (α) *διάγνωση*, όπου οι πλευρές αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή ή βελτίωση, επανεξετάζουν τα σχετικά στοιχεία και προετοιμάζουν τις θέσεις τους· (β) *φόρμουλα*, όπου οι πλευρές προσπαθούν να αναπτύξουν μια κοινή αντίληψη για τη σύγκρουση, συμπεριλαμβάνοντας κοινούς όρους, παραπομπές και κριτήρια αμεροληψίας· και (γ) *λεπτομέρεια*, όπου οι πλευρές επεξεργάζονται τις λειτουργικές λεπτομέρειες που είναι συμβατές με τη βασική φόρμουλα. Ένα εξαιρετικό παράδειγμα αυτής της προσέγγισης είναι οι διαπραγματεύσεις για τα δικαιώματα και τα συμφέροντα των Ισραηλινών και των Παλαιστινίων στη Μέση Ανατολή, που κατέληξαν στην υπογραφή μιας δήλωσης αμοιβαίας αναγνώρισης το Σεπτέμβριο του 1993. Η πρόοδος σ' αυτή την παρατεταμένη αντιπαράθεση ήταν κυρίως αποτέλεσμα μιας ξεκάθαρης διάγνωσης (η συνέχιση της διαφωνίας δεν συνέφερε καμία από τις δυο πλευρές), μιας κοινής φόρμουλας (και φιλοφρονήσεων από κάθε πλευρά για το δικαίωμα της άλλης πλευράς για ύπαρξη, ασφάλεια και αυτονομία)· και της ικανότητας να επιλύσουν τις πολύπλοκες λεπτομέρειες (δηλαδή, δεδομένου αυτού του κοινού οράματος, τι πρέπει να γίνει ακριβώς για να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ένα κατάλληλο περιβάλλον δικαιωμάτων, ευθυνών και εξασφαλίσεων για όλες τις πλευρές).⁷¹

- Εν τέλει, *η ατζέντα πολλαπλών θεμάτων* έχει να κάνει επίσης με την βοήθεια σχετικά με την διαμόρφωση των πλαισίων ανάπτυξης των θεμάτων. Αν και οι πλευρές έχουν συνήθως έναν ή δύο κύριους σκοπούς, προτεραιότητες ή βασικά θέματα προς συζήτηση, συνήθως υπάρχουν αρκετά δευτερεύοντα ή και λιγότερο σημαντικά θέματα. Όταν τίθενται προς συζήτηση, αυτά τα δευτερεύοντα θέματα συνήθως αλλάζουν τη συζήτηση σε σχέση με τα βασικότερα θέματα. Παραδείγματος χάριν, στην προσεκτική ανάλυση μιας διαπραγμάτευσης μεταξύ καθηγητών σε δυο σχολικές περιφέρειες, ένας ερευνητής έδειξε πώς τα θέματα άλλαξαν στη διάρκεια των συνομιλιών. Παραδείγματος χάριν, ένα πρόβλημα προγραμματισμού επανακαθορίστηκε ως θέμα του χρόνου προετοιμασίας των καθηγητών, και το πρόβλημα του κόστους της προσωπικής ασφαλιστικής κάλυψης

⁷¹Lewicki R. et al (2004), ό.π.

μετατράπηκε σε θέμα που σχετίζεται με την έκταση των ασφαλιστικών επιδομάτων.⁷²

- Ένα από τα πιο σημαντικότερα κομμάτια που αφορά στον καθορισμό των πλαισίων ενός προβλήματος ως ανάπτυξη του θέματος αποτελεί η διαδικασία του *επανακαθορισμού των πλαισίων*, ή και ο τρόπος με τον οποίο ο τόνος, η ορμή και το επίκεντρο μιας συζήτησης αλλάζουν καθώς οι πλευρές παρασύρονται σε αυτήν. Ο επανακαθορισμός των πλαισίων αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, εντός της οποίας δίνεται η δυνατότητα να προκύψει πολλές φορές μια συζήτηση. Λαμβάνει χώρα την στιγμή που οι πλευρές προκαλούν η μια την άλλη, παρουσιάζουν τη θέση τους ή αποκρούουν τα επιχειρήματα της άλλης πλευράς, ή κατά την διάρκεια της εξεύρεσης τρόπων για να συμφιλιώσουν φαινομενικά ασύμβατες απόψεις. Ο επανακαθορισμός των πλαισίων, επιπλέον, ενδέχεται να συμβεί όταν η μια πλευρά κάνει χρήση μεταφορών, αναλογιών ή συγκεκριμένων παραδειγμάτων για να τονίσει ένα σημείο, κάνοντας την άλλη πλευρά να χρησιμοποιήσει το παράδειγμα ή τη μεταφορά σαν ένα νέο τρόπο αντιμετώπισης της κατάστασης. Συμπερασματικά, ο επανακαθορισμός των πλαισίων ενός προβλήματος μπορεί να γίνει σκόπιμα από τη μια ή την άλλη πλευρά, ή να προκύψει από τη συζήτηση καθώς οι προκλήσεις ενός ατόμου πυροδοτούν τη δημιουργικότητα και τη φαντασία ενός άλλου ατόμου. Σε κάθε περίπτωση, οι πλευρές συχνά προτείνουν έναν νέο τρόπο προσέγγισης του προβλήματος.

Εν τέλει, η συγκεκριμένη προσέγγιση υπογραμμίζει την μέθοδο με την οποία η συζήτηση για μια διαφωνία αλλάζει ή και μετασχηματίζει τη φύση της ίδιας της διαφωνίας. Παραδείγματος χάριν, σε μια κλασική μελέτη διενέξεων και παραπόνων νομικού χαρακτήρα, οι Felstiner, Abel και Sarat υποστηρίζουν την άποψη πως αυτές οι διενέξεις τείνουν να μετασχηματιστούν μέσα από μια διαδικασία «χαρακτηρισμών, μομφών και αξιώσεων». Ο χαρακτηρισμός υπάρχει όταν τα δύο μέρη, σε μια νομική διαφωνία, εντοπίζουν ή ταυτοποιούν ένα πρόβλημα και το χαρακτηρίζουν. Ύστερα ακολουθούν οι μομφές, αφού οι διαπραγματευόμενες πλευρές προσπαθούν να εντοπίσουν πού οφείλεται το πρόβλημα. Συνεπώς, οι αξιώσεις είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που προκύπτει από το γεγονός ότι το άτομο που έχει το πρόβλημα, αποφασίζει να έρθει σε αντιπαράθεση, να υποβάλει μήνυση ή να ενεργήσει με κάποιο τρόπο

⁷² Ο.π.

ενάντια στο άτομο ή στον οργανισμό που προκάλεσε το πρόβλημα. Συνεπώς, όπως υπογραμμίζει ένας σχολιασμός αυτής τη συγκεκριμένης άποψης:⁷³

Παρ' όλο που το κάθε μέρος αρχίζει τη διαπραγμάτευση με κάποια συγκεκριμένη αντίληψη ή και ερμηνεία ενός θέματος, ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι εκφράζονται σχετικά με ένα πρόβλημα επηρεάζει την μέθοδο με την οποία το ορίζουν. Επομένως, στη συγκεκριμένη περίπτωση, τα πλαίσια, δεν αποτελούν απλώς στοιχεία της ατομικής γνωστικής λειτουργίας, αλλά κατασκευάζονται με τρόπο σύμφωνα με τον οποίο οι διαπραγματευτές ορίζουν τα προβλήματα αλλά και τους τρόπους δράσης ταυτόχρονα στη συνομιλία τους.

3.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Η αρχή μιας διαπραγμάτευσης σηματοδοτείται με τη φάση της προετοιμασίας, η οποία είναι εξαιρετικά σημαντική για την τελική έκβαση. Κατά την διάρκεια της φάσης αυτής, κάθε μέρος προσπαθεί να επικεντρώσει κυρίως στα ενδιαφέροντα, τα ζητήματα αλλά και τις θέσεις της άλλης πλευράς και να σχεδιάσει τη τακτική που θα ακολουθήσει κατά τη φάση της διεξαγωγής της διαπραγμάτευσης.⁷⁴

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες τεχνικές που χρησιμοποιούνται ευρέως στις διαπραγματεύσεις και οι μερικές από τις απαραίτητες δεξιότητες του διαπραγματευτή.⁷⁵

Κατά την διάρκεια της προετοιμασίας της διαπραγμάτευσης, ανάλογα με την περίπτωση, άλλοτε επιβάλλεται η πολύ καλή προετοιμασία των διαπραγματευομένων, ενώ σε κάποιες άλλες (μικρότερης έκτασης και αντικειμένου) ίσως κάτι τέτοιο να θεωρείτο υπερβολικό (μη συμφέρον οικονομικά), αλλά επιπλέον να αντιμετωπιζόταν με επιφύλαξη και καχυποψία από την άλλη πλευρά. Σε κάθε όμως περίπτωση είναι καλό πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης να εξετάζονται (στον ένα ή τον άλλο βαθμό) τα κάτωθι σημεία:

⁷³ Thomas W.K., *Conflict and conflict management: reflection and update*, Journal of Organizational Behaviour (1986-1998), Vol. 13, No. 3, 1992, σελ. 265- 274

⁷⁴ Borisoff D. and Victor D.A., *Conflict Management: A Communication Skills Approach*, 2nd Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1998

⁷⁵ Howick, M.W., *Negotiating in tough times*, CAmagazine, Vol. 10, 2009

- Δημιουργία ατζέντας: στάθμιση των σημαντικών θεμάτων, το οποία δε γίνεται να λείπουν από την agenda της διαπραγμάτευσης.
- Διαπραγματευτικά όπλα: καλή γνώση για το τι διαθέτει η κάθε πλευρά στο «οπλοστάσιό» της για τη διαπραγμάτευση αλλά και προσπάθεια υπολογισμού των αντίστοιχων «όπλων» της άλλης πλευράς.
- Το χαμηλότερο σημείο ωφέλειας που μπορεί να θέσουμε στη διαπραγμάτευση (bottom line).
- Εναλλακτικές λύσεις: επίγνωση των εναλλακτικών σε περίπτωση που δεν επέλθει συμφωνία καθώς και της πλευράς που επιθυμεί περισσότερο την επίτευξή της.
- Ενδεχόμενες συνέπειες: υπολογισμός των συνεπειών ανά περίπτωση (επίτευξης ή μη της συμφωνίας).
- Επιδιωκόμενα αποτελέσματα: υπολογισμός του ενδεχόμενου αποτελέσματος, καθώς και των τρόπων επίτευξής του.
- Ιστορικό αποτελέσματος: αναζήτηση αντίστοιχων αποτελεσμάτων που επετεύχθησαν στο παρελθόν καθώς και των τρόπων επίτευξής τους.
- Ιστορικό σχέσης: υπολογισμός του σημείου κατά το οποίο η σχέση των μερών επηρεάζει το αποτέλεσμα.
- Πιθανότητα συμβιβασμού: Αναζήτηση του κατά πόσο κάθε πλευρά διατίθεται να δεχθεί μία συμβιβαστική λύση.
- Στόχοι: θέση των στόχων, αλλά και προσπάθεια υπολογισμού των στόχων της άλλης πλευράς.

Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, οι πιο πολλές μεθοδολογίες διαπραγμάτευσης επιμένουν στην ανάγκη τήρησης ορισμένων σημείων και την αποφυγή κάποιων άλλων. Τα σημεία αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Ανάγκες: σωστή εκτίμηση των αναγκών, αποφυγής κλιμάκωσής τους
- Αξιοπιστία: αποφυγή υπόσχεσης περισσότερων πραγμάτων από αυτά που κάθε πλευρά είναι διατεθημένη να δώσει (overpromise)
- Αρχική συμφωνία: συμφωνία για την agenda και το χρονοδιάγραμμα
- Αυτοέλεγχος: διατήρηση ψυχραιμίας
- Διευκρινίσεις: διάθεση να δοθούν διευκρινήσεις στο οτιδήποτε δεν είναι πλήρως κατανοητό από την άλλη πλευρά
- Επικοινωνία: να διέπεται από απλότητα
- Εστίαση: κάθε πλευρά πρέπει κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης να είναι αφοσιωμένη εκεί
- Λήψη Διευκρινήσεων: διάθεση να ληφθούν διευκρινήσεις
- Νομικός έλεγχος: έλεγχος κατά πόσο οι προτεινόμενες λύσεις συμφωνούν με τα κατά τόπους νομικά συστήματα.
- Οργάνωση: έλεγχος για την ύπαρξη όλων των απαραίτητων εγγράφων
- Πίεση: έλεγχος του άγχους και των εντάσεων που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης
- Προφίλ: συνδυασμός επαγγελματισμού και απλότητας
- Τυπικότητα: επιδίωξη γραπτής αποτύπωσης των συμφωνιών

3.5 ΕΠΙΜΕΡΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ Ή ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΝΙΚΗΣ-ΗΤΤΑ (ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ «ΚΕΡΔΙΖΩ-ΧΑΝΕΙΣ» Ή WIN-LOSE NEGOTIATION)

Η πιο συχνή διαπραγμάτευση είναι η εξής:

-Πόσο κοστίζει αυτό;

- €100.
- Σου δίνω €50.
- Δεν πέφτω κάτω από €80
- €60.
- €70
- €65
- Εντάξει, θα σου το δώσω με €65.

Το παραπάνω αποτελεί παράδειγμα επιμεριστικής διαπραγμάτευσης (νίκης-ήττας, win-lose), κατά πολλούς την κλασικότερη μορφή διαπραγμάτευσης, η οποία αφορά σε καταστάσεις κατά τις οποίες αυτό που προσπαθεί να πετύχει η μία πλευρά έρχεται σε άμεση αντίθεση με αυτό που προσπαθεί να πετύχει η άλλη. Αν, δηλαδή, ποσοτικοποιούσαμε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, η κάθε πλευρά θα προσπαθούσε να αυξήσει το μερίδιό της, κάτι το οποίο με τη σειρά του θα συνεπαγόταν μείωση του μεριδίου της άλλης. Σε τέτοιου είδους ανταγωνιστικές διαπραγματεύσεις κάθε πλευρά προσπαθεί να έχει όσον το δυνατό περισσότερα «όπλα» από τον «αντίπαλο». Αυτό μπορεί να σημαίνει: συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών (με ταυτόχρονη απόκρυψή τους από τον «αντίπαλο»), καλύτερες σχέσεις με τρίτα πρόσωπα που μπορούν να παίξουν κάποιο ρόλο στην επίλυση του συγκεκριμένου ζητήματος (π.χ. επικεφαλής συγκεκριμένων ρυθμιστικών αρχών κλπ.)

Η κριτική που ασκείται στις διαπραγματεύσεις αυτής της μορφής συνοψίζεται στα εξής κύρια σημεία:

A) Σε αυτού του είδους τις διαπραγματεύσεις, οι διαπραγματευόμενοι τείνουν να εστιάζουν περισσότερο στις διαφορές τους, παρά στα κοινά τους σημεία, κάτι που μπορεί να κοστίζει τόσο σε χρόνο όσο και στο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

B) Ίσως μετατρέψει τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης σε μορφή ξεκάθαρης σύγκρουσης, η οποία είναι δυνατό να βλάψει τη μελλοντική σχέση των διαπραγματευόμενων μερών.

Γ) Πολλές τέτοιου είδους διαπραγματεύσεις μπορεί να θεωρηθούν ότι δεν διέπονται ιδιαίτερα από ειλικρίνεια, αφού πολλές φορές εντός αυτών η μία πλευρά μπορεί να «παρασύρει» την άλλη και να αποκρύψει αυτό που πιστεύει πραγματικά για την κατάσταση.

Δ) Η λύση που θα προκύψει από μία τέτοια διαπραγμάτευση μπορεί να μην είναι η καλύτερη δυνατή. Ίσως να μπορούσε να επέλθει μια διαφορετική συμφωνία με όρους που κανένα από τα διαπραγματευόμενα μέρη δεν είχε σκεφθεί εκείνη τη στιγμή, η οποία θα ήταν περισσότερο συμφέρουσα και για τα δύο μέρη, αλλά πλέον δε θα μπορεί να επέλθει αφού η σχέση μεταξύ των δύο πλευρών έχει αλλάξει προς το χειρότερο.

Ε) Σε περιπτώσεις που αφορά σε σημαντικά ζητήματα, αν κάποιος από τα δύο μέρη έχει παρουσιάσει δημόσια τις θέσεις του είναι πιθανό να συνεχίσει να τις υπερασπίζεται παρ' όλο που στη συνέχεια μπορεί να αλλάξει γνώμη ή και να θεωρήσει ότι η αρχική του θέση ήταν λανθασμένη ή υπερβολική.

Παρ' όλη, όμως, την κριτική που έχει ασκηθεί, είναι σημαντικό κάθε διαπραγματευόμενος να είναι γνώστης των επιμεριστικών διαπραγματεύσεων, αφού αφενός έτσι είναι οι περισσότερες διαπραγματεύσεις και κυρίως αυτές που αφορούν σε καταστάσεις, όπου η σχέση με την άλλη πλευρά δεν αξιολογείται ως σημαντική και αφετέρου προκειμένου να μπορεί να αναγνωρίζει και να αντιμετωπίζει αυτές τις διαπραγματεύσεις, ακόμα και οδηγώντας τις σε άλλου τύπου διαπραγματεύσεις (π.χ. σύνθετες ή win-win)

Για να επιτευχθεί ο σκοπός της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης δηλαδή μεγιστοποίηση του μεριδίου των πόρων ο διαπραγματευόμενος χρησιμοποιεί κυρίως τέσσερις βασικές στρατηγικές:

1. Μπορεί να πιέσει για ένα συμβιβασμό που να προσεγγίζει το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς, παραχωρώντας σε αυτόν το μεγαλύτερο μέρος του φάσματος διακανονισμού.

2. Να προσπαθήσει να πείσει την αντίπαλη πλευρά να αλλάξει το σημείο αντίστασης της, επηρεάζοντας της πεποιθήσεις της για την αξία της διαπραγμάτευσης. Ο διαπραγματευόμενος μπορεί να δοκιμάσει να πείσει την άλλη πλευρά να μειώσει το σημείο αντίστασης της, διευρύνοντας έτσι το διαπραγματευτικό φάσμα.

3. Στην περίπτωση που υπάρχει αρνητικό φάσμα διακανονισμού, ο διαπραγματευόμενος να κάνει την άλλη πλευρά να μειώσει το σημείο αντίστασης της για να δημιουργηθεί ένα θετικό φάσμα διακανονισμού ή να μεταβάλει το δικό του σημείο αντίστασης ώστε να υπάρξει κάποιο κοινό σημείο.

4. Να κάνει την άλλη πλευρά να σκεφτεί ότι αυτός ο συμβιβασμός είναι ο καλύτερος δυνατός. Η διαφορά ανάμεσα στο να πιστέψει η μία πλευρά πως μια συμφωνία είναι η καλύτερη δυνατή μπορεί να φαίνεται λεπτή. Ωστόσο, για να επιτύχουν τα διαπραγματευόμενα μέρη συμφωνία είναι σημαντικό να αισθανθούν πως έκαναν την καλύτερη δυνατή συμφωνία η οποία θα τους επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την ικανοποίηση των στόχων και των επιδιώξεων τους.

Έτσι, σε όλες αυτές τις στρατηγικές, ο διαπραγματευόμενος προσπαθεί να επηρεάσει μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών την αντίληψη της άλλης πλευράς για το τι είναι εφικτό. Ασχέτως από τη γενική στρατηγική που ακολουθείται, δύο πράγματα είναι σημαντικά και τα συναντούμε ή επιδιώκουμε σε όλες τις καταστάσεις της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης:

1. Η ανακάλυψη του σημείου αντίστασης της 'άλλης πλευράς και
2. Ο επηρεασμός αυτού.

Κινήσεις τακτικής

Οι σημαντικότερες κινήσεις τακτικής εν μέσω μίας επιμεριστικής διαπραγμάτευσης είναι:

1. Υπολογισμός του επιθυμητού αποτελέσματος της άλλης πλευράς.
2. Υπολογισμός του κόστους διακοπής των διαπραγματεύσεων.
3. Υπολογισμός του κατάλληλου χρονικού σημείου. Δηλαδή, αν συμφέρει η επίσπευση ή η επιβράδυνση των διαπραγματεύσεων (π.χ. οι αναβολές που ζητούν πολλοί δικηγόροι, επί παραδείγματι για λόγους ασθενείας, ενώ στην πραγματικότητα πρόκειται για λόγους τακτικής, όπως μία επικείμενη αλλαγή στο νόμο προς όφελος του πελάτη τους κ.ά.).
4. Επιχείρηση αλλαγής της εικόνας που έχει η μία πλευρά για το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της άλλης.

5. Επιχείρηση αλλαγής της εικόνας που έχει η άλλη για το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της ίδιας.

3.6 ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ Ή ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ (ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ «ΚΕΡΔΙΖΩ-ΚΕΡΔΙΖΕΙΣ Ή WIN-WIN NEGOTIATION)

Στην επιμεριστική διαπραγμάτευση κάθε πλευρά οριοθετεί τους στόχους της και κάνει τα πάντα προκειμένου να τους επιτύχει, προσπαθώντας πολλές φορές να σταματήσει την άλλη πλευρά να πετύχει τους δικούς της (αφού η κάθε πλευρά συνήθως δε βρίσκει κοινά σημεία με την άλλη). Όμως, δεν είναι απαραίτητο να υπάρχουν μετά από κάθε διαπραγμάτευση νικητές και ηττημένοι. Πολλές διαπραγματεύσεις μπορεί να κλείσουν με όφελος και των δύο πλευρών. Αυτές ονομάζονται σύνθετες ή συνεργατικές διαπραγματεύσεις, διαπραγματεύσεις νίκης-νίκης ή με τον παγκόσμιο όρο (που είναι πλέον της μόδας) win-win negotiations.

Μια επιτυχημένη συνθετική διαπραγμάτευση δίνει στο τέλος και στις δύο πλευρές αυτό το οποίο επιθυμούν. Κατά αυτή την προσέγγιση, οι διαπραγματευόμενοι προσπαθούν να βρουν κοινά σημεία και να προσαρμόσουν τους στόχους τους ώστε να μπορούν και οι δύο να τους επιτύχουν χωρίς η δική τους επιτυχία να εμποδίζει αυτή της άλλης πλευράς.

Προκειμένου να επιτευχθούν win-win διαπραγματεύσεις, οι δύο πλευρές έχουν πολλά εμπόδια να υπερκεράσουν, όπως π.χ. τις προκαταλήψεις της κάθε πλευράς, τις προηγούμενες εμπειρίες τους, τη διαφορετική κουλτούρα των διαπραγματευομένων, παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον κ.ά. Όμως, επειδή και οι δύο διαπραγματευόμενες πλευρές προσπαθούν να ξεπεράσουν αυτά τα εμπόδια και να βρουν τα κοινά τους στοιχεία καταλήγουν εν τέλει σε λύσεις που συμφέρουν και τους δύο. Για να φτάσουν, όμως, έως εκεί ακολουθούν κάποιες διαδικασίες, όπως τις παρακάτω:

Απρόσκοπτη ροή πληροφοριών:

Εν αντιθέσει, με τις επιμεριστικές διαπραγματεύσεις, όπου η κάθε πλευρά προσπαθεί να λάβει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες, ενώ παράλληλα, προσπαθεί να τις αποκρύψει από την άλλη πλευρά, στις συνθετικές διαπραγματεύσεις οι δύο πλευρές ανταλλάσσουν πληροφορίες και αποκαλύπτουν η κάθε μία τους επιδιωκόμενους στόχους τους, αλλά και τους προβληματισμούς

της. Αυτό είναι η βάση μιας ελεύθερης και ειλικρινούς συζήτησης, η οποία μπορεί να δώσει αμοιβαία συμφέρουσες λύσεις.

Προσπάθεια κατανόησης των πραγματικών αναγκών και στόχων της άλλης πλευράς:

Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός ως προς τις αξίες, τις προτιμήσεις αλλά και στο πώς αξιολογεί τα παραπάνω, αυτό ισχύει και για κάθε πλευρά που λαμβάνει μέρος σε μία διαπραγμάτευση. Σε κάθε διαπραγμάτευση, η κάθε πλευρά μπαίνει ώστε να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες. Προκειμένου να συμβάλει κανείς στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών, είναι αναγκαίο να τις κατανοήσει. Κάτι το οποίο είναι σημαντικό για τη μία πλευρά μπορεί να μην είναι αντίστοιχα σημαντικό για την άλλη και κάτι το οποίο μπορεί να τίθεται ως προτεραιότητα από τη μία πλευρά μπορεί να μην αποτελεί προτεραιότητα της άλλης. Συνεπώς, με την απρόσκοπτη ροή πληροφοριών (που αναφέρθηκε προηγουμένως) και την προσπάθεια κατανόησης των πραγματικών αναγκών και στόχων κάθε πλευράς μπορεί να προκύψουν αποτελέσματα που θα δίνουν και στις δύο πλευρές κάτι που είναι σημαντικό για αυτές.

Έμφαση στα κοινά σημεία των δύο πλευρών και ελαχιστοποίηση των διαφορών:

Οι διαπραγματευόμενες πλευρές είναι δυνατό να ακολουθήσουν έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης προκειμένου να διατηρηθεί απρόσκοπτη η ροή πληροφοριών, η οποία συμβάλει στο να προσεγγίσει η μία πλευρά την άλλη και να ενημερωθεί καλύτερα για τους στόχους και τις ανάγκες της. Πιθανοί ατομικοί στόχοι πρέπει να εναρμονιστούν με ένα γενικότερο πλάνο που θέτει σε πρώτη μοίρα το συλλογικό στόχο. Ο συλλογικός στόχος πρέπει να βρίσκεται πάνω από όλα και αυτό είναι ευκολότερο κάποιες φορές διότι είναι ευκρινέστερος.

Αναζήτηση λύσεων που να ικανοποιούν τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς και των δύο πλευρών:

Η επιτυχής αναζήτηση λύσεων, οι οποίες θα καλύπτουν τους στόχους, τις ανάγκες και τους σκοπούς όλων των διαπραγματευόμενων μερών είναι αυτή που θα κρίνει την επιτυχή έκβαση της συνθετικής διαπραγμάτευσης.

Τα διαπραγματευόμενα μέρη πρέπει να δείχνουν μια σταθερή στάση όσον αφορά στις ανάγκες και τα πρωταρχικά τους συμφέροντα, αλλά, ταυτόχρονα, μια ευελιξία όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα προκύψει η επίτευξή τους.

Προκειμένου, η συνθετική διαπραγμάτευση να επαληθεύσει το όνομά της «κερδίζω-κερδίζεις», θα πρέπει ο καθορισμός των στόχων να γίνεται από κοινού. Κάθε πλευρά θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν τους στόχους της «απέναντι» (και όχι μόνο τους δικούς της) και τελικά η λύση που θα προκύψει να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές.

Τα βασικά βήματα στη διαδικασία συνθετικής διαπραγμάτευσης

- Αναζήτηση (ή στην ανάγκη) επινόηση εναλλακτικών λύσεων
- Ανταλλαγή παροχών
- Αόριστη αποζημίωση.
- Απλή διατύπωση του προβλήματος
- Αποσύνδεση του προβλήματος με πρόσωπα ή ομάδες
- Γεφύρωση χάσματος
- Εντοπισμός και ορισμός του προβλήματος, αποδεκτός και από τις δύο πλευρές
- Εντοπισμός των εμποδίων ως προς την επίλυση του προβλήματος
- Μείωση του κόστους της ενδοτικότητας.
- Ξεκάθαρος διαχωρισμός του προβλήματος από τη διαδικασία επίλυσής του
- Πλήρης κατανόηση του προβλήματος
- Προσδιορισμός αναγκών
- Προσδιορισμός συμφερόντων

3.7 Η ΕΙΚΟΝΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΩΣ ΝΕΟ ΜΕΣΟ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΝΕΞΕΩΝ

Οι αγορές παρουσιάζουν στοιχεία δομικής δυναμικότητας. Τα καταναλωτικά πρότυπα μεταβάλλονται συνεχώς, δημιουργώντας την ανάγκη προσαρμογής τόσο των παραγωγικών διαδικασιών όσο και των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων. Το εύρος του ανταγωνισμού εκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο αυξάνοντας τον αριθμό των ανταγωνιστών για κάθε επιχείρηση και δημιουργώντας πιο έντονη ανάγκη προσαρμογής τους στις νέες απαιτήσεις που επιτάσσουν τόσο αυτές καθαυτές οι καταναλωτικές ανάγκες όσο και το «ένστικτο αυτοσυντήρησης» των ίδιων των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο και οι ίδιες υπηρετούν. Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων δεν έχει στερεότυπη και άκαμπτη μορφή. Το στοιχείο της διασύνδεσης συναντάται στις περισσότερες επιχειρήσεις, καθώς τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι συχνά αλληλένδετα απαιτώντας τη συνεργασία περισσότερων του ενός εργαζομένων. Σε γενικές γραμμές, παρατηρείται μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και παράλληλη δημιουργία ομάδων, με αποτέλεσμα την αύξηση της ανάγκης συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων, τη δημιουργία πιο στενών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, αλλά και την εντονότερη αλληλεξάρτηση της απόδοσης της εργασίας ενός εργαζομένου από αυτήν των υπολοίπων με τους οποίους συνεργάζεται.⁷⁶

Ένας World Wide Web (WWW) Server μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εικονικό γραφείο πωλήσεων ή ως ένα διαφημιστικό φυλλάδιο, διευκολύνοντας και ενθαρρύνοντας την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με το προϊόν και την επιχείρηση ή ακόμη προσελκύοντας το ενδιαφέρον του υποψήφιου «ηλεκτρονικού» πελάτη με εφαρμογές multimedia. Πληροφορίες, τις οποίες, αν επιχειρούσε να μεταδώσει με έναν από τους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας (διαφήμιση τηλεοπτική, ραδιοφωνική, έντυπη), είναι ευνόητο πως το κόστος θα ήταν τεράστιο.

⁷⁶Βρέθηκε στο <http://gigaom.com/2011/03/21/better-at-a-distance-negotiation-and-brainstorming/>

(Ημ πρόσβασης, 04-06-2013)

Εφοδιασμένος με έναν υπολογιστή, με ένα modem και με λογισμικό επιλογής και αξιοποίησης δεδομένων, συνδεδεμένος με άλλους χρήστες μέσα σε συνεργατικά δίκτυα ανταλλαγής υπηρεσιών και εμπορευμάτων, η οποία γίνεται σχεδόν δωρεάν, ο τελικός χρήστης είναι ολοένα καλύτερα εξοπλισμένος, προκειμένου να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί την πληροφορία, να επικοινωνεί.

Όσον αφορά στις εικονικές διαπραγματεύσεις αυτές φαίνεται πως διαφέρουν από τις πρόσωπο με πρόσωπο διαπραγματεύσεις και από την άποψη της συμπεριφοράς και των διαπραγματευτών αλλά και της έκβασης της διαπραγμάτευσης. Έχουν εξεταστεί διάφορες θεωρίες σχετικά με τις ανταγωνιστικές προβλέψεις από την πλευρά της ψυχολογικής θεωρίας της απόστασης και την προοπτική επίδρασης εμποδίων. Συνολικά, τα αποτελέσματα φαίνεται πως οδηγούν στο γεγονός πως η ψυχολογική θεωρία της απόστασης σε σχέση με την θεωρία που υποστηρίζει την πρόσωπο με πρόσωπο διαπραγμάτευση ήταν λιγότερο εχθρική και οδήγησε στο υψηλότερο κέρδος από τις εικονικές διαπραγματεύσεις.⁷⁷

Πολλά έχουν γραφτεί σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των προκλήσεων της επικοινωνίας που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εικονικές ομάδες που εργάζονται μαζί αλλά είναι φυσικά απόμακρες. Το θέμα που έχει διερευνηθεί λιγότερο από όλα είναι το θέμα των πλεονεκτημάτων της επικοινωνίας από μακρινά απόσταση. Οι εμπειρογνώμονες πιστεύουν πως υπάρχουν πάρα πολλά.

Ακούγοντας την λέξη διαπραγμάτευση, για παράδειγμα, η μεγαλύτερη μερίδα του πληθυσμού πιστεύει πως πρόκειται για μια ομάδα ατόμων οι οποίοι διαπραγματεύονται γύρω από ένα τραπέζι. Ωστόσο, οι ψυχολόγοι λένε ότι η διαπραγμάτευση που διεξάγεται από απόσταση μπορεί πραγματικά να μειώσει τη σύγκρουση και να βελτιώσει τις εκβάσεις.

Για να εξεταστεί μια θεωρία που η διαπραγμάτευση σε απόσταση ωθεί την περίληψη των συμμετεχόντων στην ομαδική σκέψη και τους βοηθά να συλλάβουν καλύτερα τα κίνητρα των άλλων, ο Marlene Henderson, ένας καθηγητής ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο του Τέξας, ζήτησε από δύο ομάδες συμμετεχόντων μελέτης να διαπραγματευτούν την τιμή μιας μοτοσυκλέτας ή το τμήμα της τιμής. Στη μία ομάδα είχε δοθεί η πληροφόρηση πως ο συνεργάτης τους ήταν στο κάτω

⁷⁷Βρέθηκε στο <http://gigaom.com/2011/03/21/better-at-a-distance-negotiation-and-brainstorming/>

(Ημ πρόσβασης, 04-06-2013)

πάτωμα και στην άλλη ομάδα ότι ο συνεργάτης τους βρίσκονταν πέρα από την πόλη. Η βρετανική ψυχολογική ερευνητική σχετικά με την αφομοίωση της κοινωνίας εκθέτει τα αποτελέσματα:

Τα ζευγάρια διαπραγμάτευσης που σκέφτηκαν ότι οι συνεργάτες τους βρίσκονταν πολύ μακριά έτειναν να προσεγγίζουν και να συζητούν αμοιβαία ευχάριστους όρους. Για να εξετάσουν εάν αυτό το όφελος είχε να κάνει με την σκέψη για τις προτεραιότητές κάποιου ποιο άμεσα ο Henderson πραγματοποίησε μια περαιτέρω μελέτη στην οποία μερικά από τα ζευγάρια διαπραγμάτευσης καθοδηγήθηκαν ρητά για να απεικονίσουν τα κίνητρα που κρύβονται κάτω από τους στόχους διαπραγμάτευσής τους. Η λήψη αυτών των οδηγιών οδήγησε τους συμμετέχοντες, που σκέφτηκαν ότι ο συνεργάτης τους βρίσκονταν σε κοντινή απόσταση να διαπραγματευτούν εξίσου επιτυχώς με τους συμμετέχοντες που σκέφτηκαν ότι ο συνεργάτης τους βρίσκονταν στην άλλη πλευρά πόλης, συνυφασμένοι με την ιδέα ότι η αντίληψη για τη φυσική απόσταση ασκεί το συνηθισμένο όφελός της με την ενθάρρυνση περισσότερης αντανακλαστικής και αφηρημένης σκέψης για τους στόχους της διαπραγμάτευσης.

Είναι μόνο οι διαπραγματεύσεις που τείνουν να γίνονται πιο παραγωγικότερες με την απόσταση; Σύμφωνα με το Frans Johannson, συγγραφέας του Medici effect (μέσω ενός αποσπάσματος στο blog του Marc Andreessen), η έρευνα επίσης αποκαλύπτει ότι το εικονικό "brainstorming" υπερνικά τον παλιομοδίτικο τρόπο ανταλλαγής ιδεών όπου οι συμμετέχοντες ήταν συγκεντρωμένοι σε ένα μέρος. Οι μελέτες διαπιστώνουν ότι, οι «Οι εικονικές ομάδες, όπου οι άνθρωποι ήταν χωριστά, παρήγαγαν σχεδόν δύο φορές περισσότερες ιδέες απ' ό, τι οι πραγματικές ομάδες.»⁷⁸

Τα αποτελέσματα από μια μελέτη Οικονομικής Σχολής του Χάρβαρντ συμπίπτουν και συμπεραίνουν ότι όταν καλούνται να μοιραστούν τις ιδέες, τα εικονικά «μέλη ομάδας αισθάνθηκαν πιο ελεύθερα ειδικά έξω από τους καθιερωμένους τομείς εμπειρίας τους.»

Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους προτιμάται η εικονική διαπραγμάτευση είναι:

A) Η άμεση διαπραγμάτευση είναι ανέφικτη και έτσι αναγκαστικά η κατάσταση οδηγείται σε εικονική διαπραγμάτευση.

⁷⁸ Βρέθηκε στο <http://gigaom.com/2011/03/21/better-at-a-distance-negotiation-and-brainstorming/>

(Ημ πρόσβασης, 04-06-2013)

Β) Η άμεση διαπραγμάτευση είναι αδιέξοδη ή ασύμφορη, ενώ η εικονική διαπραγμάτευση εξασφαλίζει καλύτερα την επίτευξη των στόχων μας.⁷⁹

Αν, για παράδειγμα, έπρεπε να διαπραγματευτούμε ταυτόχρονα με πολλά άτομα, αναγκαστικά θα έπρεπε να πάμε στη λύση της εικονικής διαπραγμάτευσης. Στο βιβλίο του «Μόνος Εναντίον Όλων»⁸⁰, ο καθηγητής Ανδρέας Νικολόπουλος δίνει ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα. Έστω, ότι θα έπρεπε να πετύχουμε διαπραγματευτικούς στόχους σε 100.000 άτομα, δηλαδή να τους γίνουμε αποδεκτοί, να αγοράσουν τα προϊόντα μας, να μας στηρίξουν στις συγκρούσεις μας με τρίτους ή να κατευνάσουμε τις συγκρούσεις τους απέναντί μας. Επειδή, είναι ανέφικτο να διαπραγματευτούμε με τον κάθε ένα ξεχωριστά, αναπτύσσουμε πολιτικές απέναντί τους, όπως δημόσιες σχέσεις, διαφημίσεις, σύστημα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι οποίες έχουν σκοπό να πετύχουν ταυτόχρονα σε όλα αυτά τα άτομα τους διαπραγματευτικούς μας στόχους.

Οι πολιτικές αυτές βασίζονται στις ίδιες που θα χρησιμοποιούσαμε ακόμα και εάν είχαμε προβεί σε άμεση διαπραγμάτευση με τον κάθε ένα ξεχωριστά, δηλαδή: επιχειρήματα, παράθεση δεδομένων και πληροφορίες. Εν τέλει, πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν τα ενδιαφέροντά τους, αφού πρόθεση μας θα είναι είτε να καλύπτονται είτε να αποκομίσουν την εντύπωση ότι καλύπτονται και ότι επιτυγχάνουν νίκη στις διαπραγματεύσεις.

Ενδεχόμενη αποτυχία της εικονικής διαπραγμάτευσης μπορεί να οφείλεται:

Α) Οι λύσεις που τους παρουσιάζονται είναι χαμηλότερες από το κατώτατο όριο αποδοχής τους (bottom line).

Β) Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης είναι ανεπαρκές για το είδος, το μέγεθος και τη διάρκεια των ανταλλαγμάτων που τους ζητάμε.

Γ) Έχουν καλύτερες λύσεις για την απόκτηση ωφελειών σε σχέση με αυτές που τους προσφέρονται στη διαπραγμάτευση.

Τα δύο κυριότερα προβλήματα στην εικονική διαπραγμάτευση είναι:

Α) Ο χρόνος εμφάνισης των επιδιωκόμενων επιδράσεων. Ενώ στην άμεση διαπραγμάτευση υπάρχει η δυνατότητα άμεση αντίληψης της αποδοχής ή όχι των προτάσεων της κάθε πλευράς, στην εικονική διαπραγμάτευση ο χρόνος αυτός μπορεί

⁷⁹ Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, (2009), *Μόνος εναντίον όλων: Η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2009

⁸⁰ Ό.π.

να είναι πολύ μεγαλύτερος. Αυτό οδηγεί και στο δεύτερο κύριο πρόβλημα των εικονικών διαπραγματεύσεων.

B) Δε δίνεται εύκολα η δυνατότητα στα διαπραγματευόμενα μέρη να προβούν σε ενδεχόμενες διορθωτικές κινήσεις ή να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της άλλης πλευράς. Κάτι που κάνει την εικονική διαπραγμάτευση λιγότερο ευέλικτη.

3.8 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν διενέξεις. Η διένεξη είναι μια πρακτική της επίτευξης μιας κοινής λογικής μέσω των ομάδων που υποστηρίζουν τις αντίθετες θέσεις. Η συζήτηση είναι όχι μόνο χρήσιμη στην ανακάλυψη των συμφωνιών, αλλά αποτελεί την ουσία της επικοινωνιακής κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

Υπάρχουν τρία είδη επιχειρημάτων: Γεγονός, αξία ή πολιτική. Μια ομάδα μπορεί να διαφωνήσει με μια άλλη πάνω σε αυτό που είναι, σ' αυτό που πρέπει να είναι ή πώς πρέπει να είναι.

Γενικά, ο καθορισμός του νικητή σε μια διένεξη του γεγονότος ή της πολιτικής μπορεί να είναι σχετικά εύκολος με τα προκαθορισμένα κριτήρια. Οι περιπτώσεις της αξίας μπλέκουν συχνά στο συναίσθημα και οι νικητές είναι δύσκολο να καθοριστούν.

Το κοινωνικό λογισμικό μπορεί να υποστηρίξει τη διαπραγμάτευση, τουλάχιστον, με το να αποκαλύψει το είδος της διενέξεως που είναι στο προσκήνιο. Κάθε επιχείρημα είναι διαφορετικό, αλλά με το να φέρουμε τα μέρη στο ίδιο τραπέζι, καθιστώντας έτσι τις θέσεις τους σαφείς, αποκαλύπτοντας τις διαφορές παρέχοντα έτσι μια βάση για την έναρξη της διαβούλευσης. Εργαλεία που παρέχουν στους μεσολαβητές την ευελιξία να κτίσουν το διάλογο όταν οι αλληλοσυγκρουόμενες προσωπικότητες μπορούν να διαμορφώσουν την επικοινωνιακή συνομιλία.

Στο Socialtext εντοπίζονται τα κοινά διαστήματα wiki για την εργασία διαπραγμάτευσης τα οποία ενθαρρύνουν την εμπιστοσύνη επειδή αποκαλύπτουν θέσεις χωρίς προσωπικότητα και δεν περιορίζουν. Σε μια χαρακτηριστική διαπραγμάτευση, για παράδειγμα με έναν πελάτη και ένα προμηθευτή σε μια πώληση λύσης, κανένα μέρος δεν είναι «στον έλεγχο,» έτσι ώστε να σταματήσει λίγο πριν να οδηγήσει στη επίλυση του προβλήματος. Ο Peter Morville σχολιάζει

για τα wikis: η «αμοιβαία ειλικρίνεια και η κοινή ευπάθεια οδήγησαν σε μια ισχυρή αίσθηση της κοινής εμπιστοσύνης.»

Η διαπραγμάτευση είναι μια πραγματικότητα της ζωής όχι μόνο για τις οργανώσεις, αλλά τους ανθρώπους μέσα στις οργανώσεις. Οι συνεδριάσεις είναι πρώτιστα διαγωνισμοί θέσης, η πολιτική γραφείων ίσως ο μέγιστος αγωγός στην παραγωγικότητα και την ένταση είναι συχνά ο κανόνας.

Το Weblogs και Wikis μέσα στις οργανώσεις είναι δημόσιοι χώροι όπου οι συμμετέχοντες μπορούν να αναλάβουν τις δραστηριότητες και την επικοινωνία με την πλήρη γνώση που αποκαλύπτουν προτιμήσεις τους. Το προκύπτον κείμενο είναι μια άτυπη κοινή λογική. Όταν η δραστηριότητα αναπτύσσει ένα κοινωνικό αντίκτυπο, σε αντίθεση με τα μεγαλεπήβολα σχέδια μιας χαρακτηριστικής συνεδρίασης, η εστίαση κατασκευάζει κάτι από κοινού. Η αυξανόμενη επιτυχία στην κατασκευή, που παίρνει τα όλο και περισσότερα πολιτικοποιημένα ζητήματα, δημιουργεί τα κοινά επιτεύγματα που μετατρέπει τα μέρη σε ομάδα. Και οι ομάδες μπορούν να επιτύχουν τις συμφωνίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

- Borisoff D. και Victor D.A., *Conflict Management: A Communication Skills Approach*, 2nd Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1998
- Guasco M. και Robinson P., *Principles of negotiation*, Canada, 2007
- Howick M.W., *Negotiating in tough times*, CAmagazine, Vol. 10, 2009
- Kaczmarek, S.D., *Pulling back the curtain on “getting to yes”. Best practice: Negotiating from a win- win perspective*, KRS Publishing, 2010
- Kotler P. και Keller K.. *Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ*, μτφρ.: Σοκοδήμος Α, μτφρ.-επιμ.: Κατσαντώνης Ι., επιμ.: Κλήμης Γ.Μ., Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2006
- Lax D.A. και Sebenius J.K., *The manager as Negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*, New York: Free Press, 1986
- Lewicki R. και Saunders D. και Minton J., *Η φύση των διαπραγματεύσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική. 9^η έκδοση, 2004
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Minton J.W., *Η φύση των διαπραγματεύσεων*, επιμ. Θέμις Μίνογλου Θ., μτφρ.: Παπαμιχαήλ Κ., Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2004
- Monning W.W. και Feketekuty G., *International trade Negotiations*, USA: Institute for Trade and Commercial Diplomacy, 2004
- Rubin J.Z και Brown, B.R., *The social psychology of bargaining and negotiation*, New York: Academic Press, 1975
- Sauer, I.M., Bialek, D. & Efimova, E., *Blogs & Wikis are valuable software tools for communication within research groups*, Artificial Organs, Volume: 29, Issue: 1, 2005, σελ.: 82-83

- Thomas W.K., *Conflict and conflict management: reflection and update*, Journal of Organizational Behaviour (1986-1998), Vol. 13, No. 3, 1992, σελ. 265- 274
- Βασιλάκου Α., *Η γλώσσα του σώματος ως στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Πειραιάς 2012
- Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, *Μόνος εναντίον όλων: Η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2009
- <http://gigaom.com/2011/03/21/better-at-a-distance-negotiation-and-brainstorming/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΝΕΞΕΩΝ

4.1. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (Ε.Κ.Ε.)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μία έννοια η οποία βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη και γι' αυτό το συγκεκριμένο λόγο δεν υπάρχει η δυνατότητα του απόλυτου καθορισμού της έννοιας. Το βασικό χαρακτηριστικό όσον αφορά στην έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι η διαφορετικότητα η οποία παρατηρείται από περιοχή σε περιοχή και από χώρα και χώρα. Αυτό οφείλεται κυρίως στη διαφορετική κουλτούρα αλλά και στον διαφορετικό ρυθμό ανάπτυξης της κάθε χώρας. Ο λόγος που δεν μπορούμε να δώσουμε έναν συγκεκριμένο ορισμό της έννοια είναι πως επειδή αποτελεί μία έννοια εύπλαστη που εξελίσσεται συνεχώς προσαρμόζοντας και διατυπώνοντας τα αιτήματά της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η υιοθέτησή της εκ μέρους πολλών επιχειρήσεων ανά τον κόσμο συνδέεται με τη δημιουργία ενός μεγάλου αριθμού εθελοντικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών οι οποίες προέβαλαν την ευθύνη της καθεμίας επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία αλλά και βασικότερα, στο περιβάλλον.

Συνεπώς, μέχρι στιγμής, δεν υπάρχει ένας ενιαίος αλλά και κοινά αποδεκτός ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης παρ' όλο που αποτελεί μια έννοια η οποία χρησιμοποιείται ευρέως. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως τη συνεχή δέσμευση που έχουν οι επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται με ηθικό τρόπο. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ίσως αποτελεί την ανθρώπινη έκφανση όσον αφορά στον έντονα ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων.

Ορισμένες έννοιες που έχουν δοθεί με χρονολογική σειρά για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνοψίζονται στις παρακάτω:

- Το 1980, ο Carroll πρότεινε ένα μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει 4 παραμέτρους για την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα με φθίνουσα σειρά σημαντικότητας οι οποίες είναι η οικονομική, η νομική, η ηθική και η φιλανθρωπική.
- Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί και ο ορισμός που έχει αποδεχθεί το Ελληνικό Δίκτυο, ο οποίος είναι: «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους.»
- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η «υποχρέωση όλων των επιχειρηματιών να εφαρμόζουν εκείνες τις πρακτικές, να παίρνουν εκείνες τις αποφάσεις, ή να ακολουθούν εκείνες τις γραμμές δράσεις οι οποίες να είναι συμβατές σε σχέση με τους στόχους και τις αξίες μιας κοινωνίας».
- Ο Clarence C Walton τονίζει ότι «το βασικό συστατικό για μια επιτυχημένη ΕΚΕ περιλαμβάνει ως ένα βαθμό τον εθελοντισμό και όχι τον εξαναγκασμό» (Walton απόθεμα από Carroll, 1999).
- Ο Drucker το 1954 ενώ αρχικά πίστευε ότι ο σκοπός κάθε επιχείρησης ήταν το κέρδος, «ένοιωσε ότι ήταν ακόμα πιο σημαντικό, η διοίκηση να λαμβάνει υπόψη της την επιρροή που έχει κάθε επιχειρηματική της πολιτική και δράση στην κοινωνία».
- Ο Joseph W McGuire υπενθυμίζει με τον δικό του ορισμό το γεγονός ότι η επιχείρηση «δεν έχει μόνο οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις αλλά και κοινωνικές υποχρεώσεις πέρα από αυτές».
- Οι Eells και Walton το 1974, λένε ότι «με την ευρύτερη έννοια, η ΕΚΕ, αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον απέναντι στις ανάγκες και στους στόχους μιας κοινωνίας, επισκιάζοντας έτσι το καθαρά οικονομικό ενδιαφέρον. Το κίνημα της ΕΚΕ, αντιπροσωπεύει το ευρύτερο ενδιαφέρον για υποστήριξη και βελτίωση της κοινωνικής τάξης».
- Σύμφωνα με το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη ισχύει ότι: «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και να προσπαθούν μαζί με τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, την

τοπική κοινωνία και την κοινωνία γενικότερα να βελτιώνουν την ποιότητα ζωής τους».

- Σύμφωνα με τον οργανισμό Business for Social Responsibility (BSR): «ΕΚΕ είναι το να μπορεί μια επιχείρηση να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να συναντά ή και να ξεπερνά τις ηθικές, νομικές, εμπορικές και δημόσιες προσδοκίες της κοινωνίας» (2005).
- Την ίδια χρονιά, (1960), ο Frederick, έγραψε ότι «σε τελική ανάλυση η Κοινωνική Υπευθυνότητα υποδηλώνει τη δημόσια στάση απέναντι στις οικονομικές και ανθρώπινες πηγές μιας κοινωνίας και τη θέληση να αντιληφθεί ότι αυτές οι πηγές χρησιμοποιούνται για ευρύτερους κοινωνικούς σκοπούς και όχι απλά για την επίτευξη των περιορισμένων και μεμονωμένων συμφερόντων των ανθρώπων και των επιχειρήσεων».
- Το 1960 ο Keith Davis, διατύπωσε έναν πιο ενεργητικό ορισμό σύμφωνα με τον οποίον, κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις είναι εκείνες των οποίων οι διοικούντες λαμβάνουν αποφάσεις και ακολουθούν πρακτικές οι οποίες είναι σύμμετρες με τις αρχές και τους κανόνες μιας κοινωνίας και που ως ένα βαθμό είναι υπεράνω του άμεσου κέρδους.
- Το 1970, ο Νομπελίστας Milton Friedman, με μία πιο μινιμαλιστική άποψη για την έννοια της ΕΚΕ υποστηρίζει ότι η μόνη ευθύνη, υποχρέωση και δέσμευση που έχει μία επιχείρηση είναι η αύξηση των χρημάτων των ιδιοκτητών της και όχι το να «κάνει καλό» στην κοινωνία.
- Το 1971, Η Αμερικανική Επιτροπή για Οικονομική Ανάπτυξη - US Committee for Economic Development (CED), συσχετίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με την παραγωγική, την εργασιακή και οικονομική ανάπτυξη καθώς και με απαιτήσεις που προκύπτουν από την ίδια την κοινωνία.
- Το 1975, ο Sethi, περιγράφει την έννοια της ΕΚΕ υπό το πρίσμα ενός τρισδιάστατου μοντέλου το οποίο ονόμασε «εταιρική κοινωνική απόδοση» και το οποίο στηρίζεται α)στην κοινωνική υποχρέωση, β)στην κοινωνική υπευθυνότητα και τέλος γ)στην κοινωνική ανταπόκριση.
- Το 1991 η Wood, αναπτύσσει το δικό της μοντέλο, το οποίο ενσωματώνει τρεις βασικές αρχές σχετικές με την υπευθυνότητα της επιχείρησης σαν οργανισμό απέναντι σε ηθικά θέματα.

- Το 2001 στην Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής η ΕΚΕ ορίζεται ως: «Η ιδέα σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη».

Αν εξαιρέσουμε το γεγονός πως κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διαφορετικοί ορισμοί για την ΕΚΕ, υπάρχουν τρία σημεία που θεωρούνται κοινά. Το πρώτο σημείο έχει να κάνει με τον εθελοντικό της χαρακτήρα, το δεύτερο στην στενή της σχέση με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης αλλά και μεγέθυνσης και το τρίτο κοινό σημείο είναι ότι η ΕΚΕ είναι πλέον μια στρατηγική επιλογή των επιχειρήσεων και όχι απλά μια δευτερεύουσα περιστασιακή επιλογή. Με άλλα λόγια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σημαίνει σεβασμός προς τον άνθρωπο, σεβασμός προς τον επενδυτή, σεβασμός προς το περιβάλλον.

Συμπερασματικά λοιπόν, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αν και έχει μακρά ιστορία ως έννοια, η σημερινή της μορφή μπορούμε να πούμε πως έχει διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό μέσα από τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), όπως αυτή διαμορφώθηκε στο European Multi-stakeholder Forum.

4.2. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αποτελούν δύο μη οικονομικούς παράγοντες που, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, υιοθετούνται όλο και πιο πολύ από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι παράγοντες αυτοί, αν και είναι μη οικονομικοί, υποστηρίζεται πως είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι κάθε σοβαρής επιχείρησης και παράλληλα, οι σύγχρονοι αναλυτές τους λαμβάνουν όλο και πιο πολύ υπ' όψιν τους στις αναλύσεις των οικονομικών αποτελεσμάτων αλλά και των μελλοντικών προοπτικών των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Πρόσφατα, μια σειρά ερευνών, που έχουν πραγματοποιηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι δύο αυτοί παράγοντες επηρεάζουν θετικά αλλά και σε πολύ μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση καθώς και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελούν μια ολόκληρη φιλοσοφία και θα πρέπει οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων να τις πιστέψουν και να τις υιοθετήσουν, προκειμένου να προσαρμοστούν στις

συνθήκες που επιβάλλει η παγκοσμιοποίηση των αγορών. Όσον αφορά στην Εταιρική Διακυβέρνηση, σε αρκετούς επιχειρηματίες, αλλά και χρηματιστές και επενδυτές υπάρχει η λανθασμένη αντίληψη ότι μοναδικός σκοπός της Εταιρικής Διακυβέρνησης, είναι ο έλεγχος των αποφάσεων της διοίκησης της κάθε εταιρείας από τους μετόχους μειοψηφίας. Ωστόσο, η εφαρμογή χρηστής Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις επιχειρήσεις αποβαίνει σε πολύ μεγάλο βαθμό πρωτίστως προς όφελος των ιδίων των εταιρειών.

Αν εξετάσουμε την καθεμία εταιρία που είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ξεχωριστά παρατηρείται πως ότι οι καλύτερες εταιρείες, δηλαδή εκείνες οι οποίες γνωρίζουν την μεγαλύτερη ανάπτυξη και κερδοφορία, είναι εκείνες που έχουν και την καλύτερη Εταιρική Διακυβέρνηση. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες οι οποίες βρίσκονται στα όρια της χρεοκοπίας, εισέρχονται και εξέρχονται από την επιτήρηση αποτελεί σύνηθες φαινόμενο η κατάληξή τους σε αναστολή διαπραγμάτευσης. Συνήθως είναι εκείνες που έχουν και το χαμηλότερο επίπεδο Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ωστόσο, σε πολλές χώρες του κόσμου έχει ολοκληρωθεί ήδη η διαδικασία της θέσπισης κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης, οι οποίοι στοχεύουν στην διασφάλιση της διαφανούς, χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης που οδηγεί στην μεγιστοποίηση της οικονομικής αξίας των εταιριών, προστατεύοντας την ίδια στιγμή τα συμφέροντα όλων των μετόχων. Οι κανόνες αυτοί έχουν να κάνουν κυρίως με το Διοικητικό Συμβούλιο κάθε εταιρείας, την οργάνωσή του και εξασφάλιση της ανεξαρτησίας του από μεγαλομετόχους και ανώτατα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας. Αναφορικά με τους κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης, αυτοί προβλέπουν:

- Διαφορετικά άτομα για τις θέσεις του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου.
- Διαφορετικά άτομα για τις θέσεις του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου.
- Ειδική υπηρεσία καθορισμού αμοιβών διευθυντικών στελεχών που θα απαρτίζεται αποκλειστικά, ή κύρια από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Την ειδική υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου που απαρτίζεται κατά πλειοψηφία από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

- Την συμμετοχή ενός αριθμού ανεξαρτήτων Συμβούλων, δηλαδή Συμβούλων που δεν έχουν στενούς συγγενικούς δεσμούς με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή με τους μεγαλομετόχους.
- Την συμμετοχή στα Διοικητικά Συμβούλια των εταιριών μη εκτελεστικών μελών, δηλαδή Συμβούλων που δεν έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με την εταιρεία.
- Την υποχρεωτική ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού της κάθε εταιρίας, ο οποίος μεταξύ άλλων πρέπει να περιλαμβάνει την διάρθρωση όλων των υπηρεσιών και τη σχέση μεταξύ τους, καθώς και τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών και γενικά όλων όσων έχουν εσωτερική πληροφόρηση εξ αιτίας της θέσης τους στην εταιρία.

Ωστόσο, η κεντρική ιδέα πίσω από τους παραπάνω κανόνες είναι πως όσο ενισχύεται η ανεξαρτησία του Διοικητικού Συμβουλίου απέναντι στα διευθυντικά στελέχη, 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 ακόμα και την αντικατάσταση των ανεπαρκών στελεχών.

Μέσω ερευνών που έχουν διεξαχθεί παγκοσμίως προκύπτει το γεγονός πως έχει τεθεί προς διερεύνηση η υπόθεση ότι η σχέση μεταξύ εθελούσιων αποχωρήσεων (απολύσεις) ανωτάτων διευθυντικών στελεχών και σε εταιρική αποδοτικότητα, ενδέχεται να είναι ισχυρότερη στην εποχή αμέσως μετά την εφαρμογή των κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών κατέληξαν μεταξύ άλλων στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Φαίνεται πως υπάρχει μια σχετική αύξηση στις μη εθελούσιες αποχωρήσεις ανωτάτων διευθυντικών στελεχών μετά τη θέσπιση των κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης, ιδιαίτερα στις εταιρίες που συμμορφώθηκαν με τις βασικές υποδείξεις των κανόνων
- Στις επιχειρήσεις που προχώρησαν στην υιοθέτηση των κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης, 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.

Επιπλέον διερευνάται η σχέση ανάμεσα σε εταιρική αξία και την εφαρμογή των κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης, από εταιρείες οι οποίες είναι εισηγμένες σε χρηματιστήρια αναπτυσσόμενων αγορών. Τα ευρήματά των ερευνών συνοψίζονται στα παρακάτω :

- Η εταιρική αξία αυξάνεται παράλληλα με το ποσοστό συμμετοχής στο Διοικητικό Συμβούλιο των μη εκτελεστικών μελών.
- Φαίνεται πως υπάρχει μια αύξηση στην εταιρική αξία όταν οι εταιρείες θεσπίζουν επιτροπή εσωτερικού ελέγχου ή και επιτροπή καθορισμού αμοιβών διευθυντικών στελεχών.
- Υπάρχει μια μείωση της εταιρικής αξίας σε περίπτωση που στις επιτροπές εσωτερικού ελέγχου ή και καθορισμού αμοιβών διευθυντικών στελεχών συμμετέχουν κορυφαία διευθυντικά στελέχη.

Σε πολλές χώρες έχουν λάβει χώρα μεταρρυθμίσεις που αναφέρονται στις σχέσεις μεταξύ των θεσμικών επενδυτών και των εταιριών που επενδύουν οι Θεσμικοί Επενδυτές. Παραδείγματος χάριν, στη Βρετανία λειτουργεί επιτροπή εταιρικής διακυβέρνησης (Committee on Corporate Governance, UK 1998), η οποία ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των μετόχων (Μετοχικός Ακτιβισμός- shareholder activism) στις εταιρικές υποθέσεις με τους εξής τρόπους:

- Την ανάπτυξη μιας πιο στενής επικοινωνίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ανάμεσα στις εταιρείες και στους βασικούς τους, Θεσμικούς Επενδυτές.
- Την ανάπτυξη εκ μέρους των Θεσμικών Επενδυτών, πολιτικής συμμετοχής στις ψηφοφορίες των εταιριών, στις οποίες έχουν επενδύσει.

Η σχετική εμπειρική έρευνα των Solomon & Solomon (1999) διαπιστώνει πως τα διευθυντικά στελέχη των Επενδυτικών Εταιριών :

- Προωθούν την υποστήριξη της χάραξης επενδυτικών στρατηγικών με μακροπρόθεσμες προοπτικές, σε αντίθεση με τις βραχυπρόθεσμες προοπτικές.
- 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.
- Έχουν καλωσορίσει τις 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 εταιρίες, στις οποίες επενδύουν.
- Ενθαρρύνουν την ανάπτυξη στενών και μακροπρόθεσμων σχέσεων επικοινωνίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων με τις εταιρίες, στις οποίες επενδύουν.

Όσον αφορά στη χώρα μας η Εταιρική Διακυβέρνηση καθιερώθηκε μέσω του νόμου 3016/2002 και συμπληρώθηκε με τροπολογία στο νόμο 3091/2002. Ο προηγούμενος νόμος ήταν ο 2190/1920, ορισμένες διατάξεις του οποίου εξακολουθούν να ισχύουν ακόμη και σήμερα. Αρκετές από αυτές τις διατάξεις είναι πλέον αναχρονιστικές και πρέπει να προσαρμοστούν στις σύγχρονες αντιλήψεις περί λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, στη χώρα μας ο Μετοχικός Ακτιβισμός, που συνίσταται στην ενεργό συμμετοχή Θεσμικών αλλά και μη Θεσμικών επενδυτών στα δρώμενα των επιχειρήσεων και στον διαρκή έλεγχο του επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης, εφαρμόζεται για πρώτη φορά στις αρχές του 2004, από τον Σύνδεσμο Επενδυτών & Διαδικτύου-(ΣΕΔ) (www.sed.gr).

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί μια ιστορική αναγκαιότητα, η οποία θα οδηγήσει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλά και στην εμπέδωση κλίματος

εμπιστοσύνης στην Ελληνική Κεφαλαιαγορά. Αναφορικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία, ουσιαστικά, αποτελεί συνέχεια της Εταιρικής Διακυβέρνησης και είναι δυνατό να ωφελήσει τις επιχειρήσεις μεγάλωνοντας την εταιρική τους αξία ενώ παράλληλα μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης αφού βελτιώνει την εικόνα της προς το κοινωνικό σύνολο.

Στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, όπως και στα περισσότερα χρηματιστήρια παγκοσμίως, υπάρχουν εισηγμένες εταιρείες, οι οποίες εφαρμόζουν την ΕΚΕ εντελώς εθελοντικά, χωρίς να δεσμεύονται από κάποιο συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο. Έτσι, δείχνουν ότι δεν ενδιαφέρονται μονάχα για τους μετόχους τους, αλλά και για άλλους stakeholders, όπως η κοινωνία κλπ.

Οι εταιρίες, στα πλαίσια της ΕΚΕ, συνήθως ασχολούνται με τα παρακάτω ζητήματα⁸¹:

- κοινωνική αλληλεγγύη και φιλανθρωπία.
- πολιτιστική αναβάθμιση,
- προστασία του περιβάλλοντος,
- στήριξη της δημόσιας υγείας,
- στήριξη της παιδείας και του αθλητισμού,
- συμμετοχή σε προγράμματα αιμοδοσίας,

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω της Πράσινης Βίβλου σχετικά με την προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, έθεσε το ζήτημα στην Ευρώπη το 2001 και το 2002, για τη σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αναζητώντας τρόπους βέλτιστης εφαρμογής της με διαφάνεια και συνέπεια από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι τρόπος σκέψης και πράξης. Τα βήματα για επιτυχή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε συνεργασία με τις διάφορες κοινότητες που μας απασχολούν είναι τα εξής:

- Επιβάλλεται να υπάρχει κατανόηση των πραγματικών αναγκών και προβλημάτων της κάθε κοινότητας.

⁸¹ Εγγλέζος Χ.Α., *Εταιρική διακυβέρνηση & εταιρική κοινωνική ευθύνη ως παράγοντες βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων*, EcoQ, Τεύχος 64/65, 2007

- Συμμετοχή των εργαζομένων της επιχείρησης στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων.
- Συνδυασμός δραστηριοτήτων
- Μακροχρόνια σχέση και διαρκής δέσμευση με την κοινότητα

Ο ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μέσα από την επιχειρηματική λειτουργία είναι⁸²:

Υπεύθυνη κοινωνική συμπεριφορά της επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, συνειδητή ουσιαστική ολοκληρωμένη διαρκής δέσμευση της επιχείρησης έναντι της κοινωνίας, αρμονική σχέση με τις ομάδες κοινού που επηρεάζει και ανταπόδοση της εμπιστοσύνης της. Συνεπώς, η σύγχρονη επιχειρηματική διαχείριση οφείλει να προσαρμόζεται σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη κοινωνία που οι προσδοκίες και οι ανάγκες του κοινού απαιτείται να λαμβάνονται υπ' όψιν αλλά και να εκπληρώνονται.

Το ερώτημα που τίθεται είναι το τι προσφέρει όμως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις ίδιες τις εταιρείες. Προσφέρει βελτίωση της φήμης και ηπιότερη αντιμετώπιση σε μια κρίση. Έτσι σταδιακά δημιουργούνται ικανοποιημένοι καταναλωτές, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, ικανοποιημένες τοπικές κοινότητες και κατά συνέπεια ικανοποιημένοι μέτοχοι. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν ανάλογα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Έτσι, εν τέλει, η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, μπορούν να κάνουν ανταγωνιστικότερες τις επιχειρήσεις εάν εφαρμοσθούν με βάση συγκεκριμένους κανόνες διαφάνειας και με σεβασμό στον άνθρωπο, την κοινωνία και τους μετόχους.

4.3. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

Οι διαπραγματεύσεις μεταξύ των μετόχων που επιδιώκουν να επηρεάσουν τη σταθερή πολιτική και τους διευθυντές μιας εταιρίας είναι μια σύνθετη διαδικασία και όταν είναι επιτυχείς, μπορούν να έχουν επιπτώσεις στη αξία της φίρμας της

⁸² Ο.π.

επιχείρησης. Οι προτάσεις των μετόχων που αρχειοθετούνται και αποσύρονται στη συνέχεια παρέχουν μια μοναδική ευκαιρία να μελετηθεί η διαδικασία διαπραγμάτευσης μεταξύ των μετόχων και των διευθυντών.

Οι προτάσεις των μετόχων που αρχειοθετούνται σύμφωνα με τον κανόνα 14A-8 SEC είναι ένας επίσημος μηχανισμός σχετικά με το ποιοι μέτοχοι μπορούν να προτείνουν τις αλλαγές στη σταθερή πολιτική. Η αρχειοθέτηση μιας πρότασης δεν υπονοεί απαραίτητως ότι η πρόταση πηγαίνει σε ψηφοφορία. Οι διευθυντές έχουν την ευελιξία να αντιδράσουν νωρίς έτσι ώστε η πρόταση να διαπραγματεύεται συχνά με το χορηγό προκειμένου να φθάσει σε έναν συμβιβασμό. Εάν οι διαπραγματεύσεις είναι επιτυχείς, η πρόταση αποσύρεται από τον συγκεκριμένο μέτοχο.

Σημειώνεται πλέον μια σημαντική αύξηση στο ποσοστό των εταιρικών προτάσεων διακυβέρνησης που αποσύρονται μετά το 1992, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι μεταρρυθμίσεις αύξησαν την ικανότητα των χορηγών να πιέζουν τους διαχειριστές. Επιπλέον, κατά την περίοδο πριν από τις μεταρρυθμίσεις, η πιθανότητα απόσυρσης ήταν υψηλότερη. Από την άλλη πλευρά, κατά την περίοδο μετά τις μεταρρυθμίσεις, η πιθανότητα απόσυρσης είναι μικρότερη. Αυτό υποδηλώνει ότι η αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διευθυντών και των χορηγών έχουν αλλάξει ποιοτικά. Έλεγχος μεγαλύτερου μεριδίου της επιχείρησης οδηγεί σε χαμηλότερη πίεση και μεγαλύτερη αντίσταση στις αλλαγές από τα διευθυντικά στελέχη.

Ένα σημαντικό ζήτημα είναι κατά πόσον η διαδικασία των διαπραγματεύσεων επηρεάζει την αξία της επιχείρησης και κατά πόσον σχετική ικανότητα διαπραγμάτευσης των δύο μερών έχει αντίκτυπο. Πριν από το 1992, βρίσκουμε θετικές επιδράσεις αποτίμησης όταν οι διευθυντές είναι σε θέση να επιτύχουν μια συμβιβαστική λύση σχετικά με τις προτάσεις. Μετά το 1992, εντοπίζεται ένα αρνητικό αποτέλεσμα αποτίμησης όταν οι διευθυντές πιέζονται να υιοθετήσουν προτάσεις. Σε συνδυασμό με τη διαπίστωση ότι συμβιβασμοί είναι πιο πιθανό να συμβούν πριν από το 1992, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι διαπραγματεύσεις μεταξύ των διευθυντών και των μετόχων είναι πιο αποτελεσματικές όταν οι δύο πλευρές μπορούν να συμβάλουν στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων.

Όσον αφορά στον καθορισμό των παραγόντων που μπορεί να οδηγήσουν μια εταιρική πρόταση διακυβέρνησης να αποσυρθεί, αυτοί έχουν να κάνουν με τις συνιστώσες των διαπραγματεύσεων μεταξύ των διαχειριστών και των χορηγών της πρότασης. Συγκεκριμένα, ανατρέχουμε σε μια λογιστική παλινδρόμηση για

να εκτιμηθεί η πιθανότητα που μια εταιρική πρόταση διακυβέρνησης αποσύρεται χρησιμοποιώντας το ιδιοκτησιακό καθεστώς, τα εταιρικά χαρακτηριστικά, την ταυτότητα του χορηγού, καθώς και το επίπεδο της δραστηριότητας προτάσεων σχετικά με την επιχείρηση. Αυτές οι μεταβλητές επηρεάζουν την ικανότητα του διαχειριστή να διαπραγματευθεί σε σχέση με τον χορηγό και συνεπώς είναι σημαντική για τον προσδιορισμό της πιθανότητας της απόσυρσης. Κάθε πρόταση αντιμετωπίζεται ως ένα μοναδικό γεγονός, αν μια επιχείρηση μπορεί να έχει περισσότερα από μία περίπτωση την πρόταση. Το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τα οικονομικά στοιχεία για τις επιχειρήσεις που λαμβάνουν τις προτάσεις των μετόχων λαμβάνονται από συμπαγή CD-ROM.

Το ποσοστό των μετοχών που κατέχονται από τους μνημένους (insiders), αντιπροσωπεύει τον αριθμό των ψήφων ελέγχονται από τον διαχειριστή. Όταν η κυριότητα εμπιστευτικές πληροφορίες είναι υψηλή ο διαχειριστής είναι σε καλύτερη θέση να επηρεάσει το αποτέλεσμα της πρότασης.

Ένας σημαντικός γρίφος στη χρήση των προτάσεων των μνημένων μελών της επιχείρησης, οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν σαν ένας μηχανισμός της εταιρικής διακυβέρνησης, αποτελεί η σχετική έλλειψη στοιχείων ότι έχουν οποιαδήποτε επίδραση στη σταθερή αξία. Πολλοί αναλυτές αναφέρουν ότι οι χορηγοί προτάσεων επιτυγχάνουν σε ένα σημείο οι εταιρίες να υιοθετήσουν μερικές ή και όλες τις προτάσεις τους. Εντούτοις, δεν είναι ικανοί να διακρίνουν οποιαδήποτε αξιολόγηση στην ανάλυσή τους όσον αφορά στις προτάσεις των μετόχων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

- Campbell C. J., Gillan S.L. και Niden C.M., *Current Perspectives on Shareholder Proposals: Lessons from the 1997 Proxy season*, Financial Management, 28(1), 1999, σελ.: 89-98.
- Carroll A. B., *Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality*, in Richardson J. E., "Business Ethics 01/0", Dushkin / McGraw Hill, Guilford, CT, 2001
- Castka P., Bamber F.C., Bamber F. D. και Sharp M.J., *Integrating Corporate Social Responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework*, The TQM Magazine, Vol.16, No.3, Emerald Group Publishing Ltd., 2004
- Choi, S., *Proxy issue contests: Impact of the 1992 proxy reforms*, Unpublished Working Paper, University of Chicago Law School, 1997
- Davis K., *Five propositions for social responsibility*, Business Horizons, Vol. 18, No. 3, 1975
- Galbreath J., *Corporate Social Responsibility strategy: strategic options, global considerations*, Corporate Governance, Vol.6, No.2, Emerald Group Publishing Ltd., 2006
- Εγγλέζος Χ.Α., *Εταιρική διακυβέρνηση & εταιρική κοινωνική ευθύνη ως παράγοντες βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων*, EcoQ, Τεύχος 64/65, 2007

5.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα εργασία αναλύσαμε τις έννοιες της εταιρικής διακυβέρνησης, των διαπραγματεύσεων, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και τέλος αναφερθήκαμε σε ένα νέο φαινόμενο που εξελίσσεται στις επιχειρήσεις και συμβάλλει ουσιαστικά στην επίλυση των διενέξεων, την εικονική διαπραγμάτευση.

Αρχικά προκύπτει πως η σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων και των κεφαλαιαγορών είναι περισσότερο επίκαιρη από ποτέ. Παρόλο που αρκετές πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης, που εμπλέκονται κυρίως με ζητήματα προστασίας μετόχων, διαφάνειας και επαρκούς αποκάλυψης πληροφοριών, καλύπτονται από τα εγχώρια νομικά και ρυθμιστικά πλαίσια (τουλάχιστον στις ανεπτυγμένες χώρες), υπάρχουν ακόμη σημαντικά πεδία όπου είναι εφικτή η βελτίωση. Απόδειξη αυτού του ισχυρισμού είναι ότι ακόμη και σε ανεπτυγμένες αγορές όπως των ΗΠΑ, μεγάλες επιχειρήσεις καταρρέουν εξαιτίας των ουσιαστικά χαλαρών μηχανισμών ελέγχου των ανώτατων στελεχών.

Στη συνέχεια της εργασίας μας αναλύσαμε τις διαπραγματεύσεις καθώς και τα πεδία που αυτές καλύπτουν. Ωστόσο συμπεράναμε πως υπάρχουν πολλές δυσκολίες όσον αφορά την επιτυχή έκβασή τους. Ορισμένες φορές οι διαπραγματεύσεις αποτυγχάνουν επειδή οι άνθρωποι που προσέρχονται σε αυτές δεν κατανοούν ότι βρίσκονται στην ανάγκη διαπραγμάτευσης, εκτιμώντας ότι έχουν και άλλες εναλλακτικές λύσεις που θα τους επιτρέψουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα που τους απασχολεί αποτελεσματικότερα. Επίσης, οι διαπραγματεύσεις συναντούν αξεπέραστα εμπόδια όταν τα εμπλεκόμενα μέρη δεν αναγνωρίζουν την άλλη πλευρά, για λόγους ηθικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς, εθνικούς ή πολιτισμικούς. Επειδή δεν επιθυμούν να την νομιμοποιήσουν, προσπαθούν (συνειδητά ή ασυνείδητα) να μην φθάσουν σε συμφωνία μαζί της, δαπανώντας χρόνο σε ατελέσφορες συζητήσεις, που όμως οξύνουν την κατάσταση.

Φθάνοντας στο τέλος της εργασίας αναπτύξαμε το όρο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και πως αυτή σχετίζεται με την Εταιρική Διακυβέρνηση καθώς και τα θετικά αποτελέσματα που αποφέρει ο συνδυασμός τους.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικότερη η Εταιρική Διακυβέρνηση καλό θα είναι να έχει προκύψει μέσα από διαπραγματεύσεις τόσο στο εσωτερικό της εταιρίας (μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης κ.ά) όσο και μεταξύ των διαφόρων stakeholders.

Εταιρική Διακυβέρνηση που έχει προκύψει μέσα από συνθετική διαπραγμάτευση (win-win) είναι αποτελεσματικότερη καθώς κατά αυτού τους είδους τις διαπραγματεύσεις οι δύο διαπραγματευόμενες πλευρές μοιράζονται όλες τις πληροφορίες που διαθέτουν και επιχειρούν από κοινού να βρουν μία λύση στο πρόβλημα η οποία θα ωφελήσει και τους δύο. Έτσι, η συγκεκριμένη Εταιρική Διακυβέρνηση θα λέγαμε ότι αποκτά σταθερότερες δομές και μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Ύστερα περιγράφεται αναλυτικά ο ρόλος της εικονικής διαπραγμάτευσης και πως αυτή προκύπτει μέσω της εξέλιξης της τεχνολογίας καθώς και πως απέκτησε κρατούσα θέση ανάμεσα στις μεθόδους επίλυσης διενέξεων σύμφωνα με έρευνες.

Μελλοντικά, θα μπορούσε να γίνει εκτενέστερη μελέτη των συγκρούσεων που προκύπτουν ανάμεσα σε εργαζομένους μιας επιχείρησης καθώς και του τρόπου με τον οποίο ένα μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης θα μπορούσε να προσαρμοστεί προκειμένου να τις λύσει.

Ακόμη, με την παρούσα οικονομική κρίση (κυρίως) στη Νότια Ευρώπη θα ήταν ενδιαφέρον να βλέπαμε τις συγκρούσεις συμφερόντων που προκύπτουν ανάμεσα στην κοινωνία και τις μεγάλες επιχειρήσεις και το αν είναι δυνατό να γίνει διαχείριση μέσα στα Ευρωπαϊκά Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Επιπρόσθετα, θα μπορούσε κανείς να αναζητήσει αν με κάποιο τρόπο τα Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης θα μπορούσαν να προβλέψουν συγκρούσεις και να τις επιλύσουν πριν καν αυτές προκύψουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Agrawal Anup και Knoeber Charles R., *Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 1996
- Ahmadjan C., *Changing Japanese Corporate Governance*, The Japanese Economy, vol. 28 (6),2000
- Bainbridge Stephen M., *Director Primacy: The Means And Ends Of Corporate Governance*, UCLA, School Of Law, Research Pa-per 02-06 , 2002
- Berle Adolf και Means Gardiner, *The Modern Corporation and Private Property*, Εκδ. Macmillan, Νέα Υόρκη 1932
- Bizjak, J. M. and C. J. Marquette, 1998, *Are shareholder proposals all bark and no bite? Evidence from shareholders resolutions to rescind poison pills*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 33.
- Borisoff D. and Victor D.A. (1998), *Conflict Management: A Communication Skills Approach*, 2nd Edition, Boston: Allyn and Bacon
- Brancato Carolyn, Price Michael, Chandler William B. III, Hamermesh Lawrence A. και Rosenthal Joseph A., *The Institutional Investor's Goals For Corporate Law In The Twenty-First Century*, Delaware Journal Of Corporate Law, Vol. 25, No. 1., 2000
- Campbell C. J., Gillan S.L.και Niden C.M., *Current Perspectives on Shareholder Proposals: Lessons from the 1997 Proxy season*, Financial Management, 28(1), 1999, σελ.: 89-98.
- Carati Guido, *Convergence Of Corporate Governance Systems*, Managerial Finance, Vol. 26, 2000
- Carleton, W. T., J. M. Nelson and M. S. Weisbach, 1998, *The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: evidence from TIAA-CREF*, Journal of Finance

- Carroll A. B., *Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality*, in Richardson J. E., "Business Ethics 01/0", Dushkin / McGraw Hill, Guilford, CT, 2001
- Castka P., Bamber F.C., Bamber F. D. και Sharp M.J., *Integrating Corporate Social Responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework*, The TQM Magazine, Vol.16, No.3, Emerald Group Publishing Ltd., 2004
- Charkham, Jonathan, and Anne Simpson, *Fair Shares: The Future of Shareholder Power and Responsibility*, New York, Oxford University Press, 1999
- Cheffins, Brian R., *Company Law: Theory, Structure and Operation*, New York, Oxford University Press, 1997
- Chidambaran, N. K., and Kose John, 1998, *Managerial Compensation and the Efficiency of Large Shareholder Monitoring*, Unpublished Working Paper, Tulane University.
- Choi, S., *Proxy issue contests: Impact of the 1992 proxy reforms*, Unpublished Working Paper, University of Chicago Law School, 1997
- Claessens Stijn, Djankov Simeon, Fan Joseph Po Hung και Lang Hsien Ping Larry, *Disentangling the Incentive and Entrenchment Effect of Large Shareholdings*, Journal of Finance, N. 57, 2002
- Clemens Bruce W. και Douglas Thomas J., *Understanding strategic responses to institutional pressures*, Journal of Business Research, τεύχος 58, σελίδες 1205-1213, 2005
- Dahlsrud Alexander, *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, εκδόθηκε ηλεκτρονικά στο Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com), 2006
- Davis K., *Five propositions for social responsibility*, Business Horizons, Vol. 18, No. 3, 1975
- Dawkins Jenny και Lewis Stewart, *CSR in Stakeholders Expectations: And Their Implication for Company Strategy*, Journal of Business Ethics τεύχος 44, σελίδες 185-193, Εκδ. Kluwer Academic Publishers, Ολλανδία 2003

- Dixit Avinash K. και Nalebuff Barry J., *Πώς να σκέπτεσθε στρατηγικά: Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πολιτική, στις επιχειρήσεις και στην καθημερινή ζωή*, μτφρ. Σαλεπούλα Δανάη και Παρασχάκη Ερατώ, Επιστ. Επιμ. Γιαμαλίδου Μαρία, Προλ. Παπαδάκης Βασίλης, Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2005
- Donaldson G., *Corporate Restructuring*, Harvard Business School Press 1994
- Edwards Jeremy και Nibler Marcus, *Corporate Governance in Germany: The role of banks and ownership concentration*, Economic Policy, 2000, vol. 15 (31) σελ. 239-267
- Fama E.F. και Jensen Michael C., Separation of Ownership and Control, The Journal of Law and Economics, 1983, σελίδες 301-325
- Galbraith, K. J. and Mayer C., *A Short History of Financial Euphoria*, Whittle Books, 1983
- Galbreath J., *Corporate Social Responsibility strategy: strategic options, global considerations*, Corporate Governance, Vol.6, No.2, Emerald Group Publishing Ltd., 2006
- *Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz)*, 4 Μαΐου 1976
- Ghobadian A., Gallear D., Hopkins M., *TQM and CSR nexus*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.24, No.7, Emerald Group Publishing Ltd., 2007
- Gillian S.L. και Starks L.T., *Corporate Governance, Corporate Ownership, and the Role of Institutional Investors: A Global Perspective*, Journal of Applied Finance, Φθινόπωρο/Χειμώνας 2003, σελ. 4-22
- Goyer Michel, The transformation of Corporate Governance in France, US-France Analysis Series, The Brookings Institution, 2003
- Grossman S. και Hart O., One Share, One Vote and the Market for Corporate Control, Journal of Financial Economics, 1988, σελ. 175-202
- Guasco M. και Robinson P., *Principles of negotiation*, Canada, 2007
- Hazzlet S., McAdam R., Murray L., *From quality management to socially responsible organizations: the case for CSR*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24, No. 7, Emerald Group Publishing Ltd., 2007

- Hill Ronald Paul, Stephens Debra και Smith Iain, *Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior*, Business and Society Review 108:3 339-364
- Horrigan B., “21st Century Corporate Social Responsibility Trends – An emerging corporate body of law and regulation on corporate responsibility governance and sustainability”, MqJBL, Vol.4, 2007
- Howe, T. (2009), “Get What You Want: What to keep in mind before, during and after a negotiation”, Corporate Meetings & Incentives, p. 26-27
- Howick, M.W. (2009), *Negotiating in tough times*, CAmagazine, Vol. 10
- Hoy, F. and Hellriegel, D. (1982), “The Kilmann and Herden Model of Organizational Effectiveness Criteria or Small Business Managers”, Academy of Management Journal”, Vol. 25, No. 2, 308- 322
- Jensen Michael C. και Ruback R., The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence, Journal of Financial Economics, 1983, σελ. 5-50
- Jensen Michael C., Agency Cost of Free Cash Flow: Corporate Finance and Takeovers, American Economic Review, Vol. 76, No. 2, Μάιος 1986
- Jensen Michael C., Takeovers: Their Causes and Consequences, Journal of Economic Perspectives, 1988
- Jensen Michael C., The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems, Journal of Finance, vol. 48, 1993
- Johns S., *Win- win negotiations*, Professional Remodeler, 2001 σελ. 20
- Kaczmarek, S.D., *Pulling back the curtain on “getting to yes”. Best practice: Negotiating from a win- win perspective*, KRS Publishing, 2010
- Klein, M. (1991), “Supporting Conflict Resolution in Cooperative Design Systems”, IEEE Transaction on System, Man and Cybernetics (Special Issue on Distributed Artificial Intelligence), Vol. 21, No. 6, 1- 2260
- Kliman, S. (2000), “Enabling Win- win”, Executive Excellence, p. 9
- Lax D.A. και Sebenius J.K., *The manager as Negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*, New York: Free Press, 1986
- Lazzari Valter, Corporate Governance: fondamenti, aspetti controversi e prospettive future, in Economia & Management n. 3 (Μάιος-Ιούνιος 2001), σελ. 71-84. εκδ. Etas, Μιλάνο 2001
- Letza S., Sun X. και Kirkbride J., Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of Corporate Governance, Corporate Governance: An International Review, vol. 12 (3), 2004, σελ. 242-262

- Lewicki R.J., Saunders D.M., Minton J.W, *Η φύση των διαπραγματεύσεων*, επιμ. Θέμις Μίνογλου Θ., μτφρ.: Παπαμιχαήλ Κ., Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2004
- Louridas, P., (2006), Using wikis in software development, IEEE Software, Volume: 23, Issue: 2, Pages: 88-91
- Mace M.L., *Directors: Myths and Reality*, σελ. 184-190, Journal of Finance, 1971
- Markham, Jerry W, *A financial history of modern U.S. corporate scandals : from Enron to reform*, New York, M.E. Sharpe, c2006
- McKinsey Global Investor Opinion Survey, 2002
- Monks, R.A.G., *Corporate Governance in the Twenty-first Century: A Preliminary Outline*, Washington, Lens Inc., 1995
- Monning W.W. και Feketekuty G., *International trade Negotiations*, USA: Institute for Trade and Commercial Diplomacy, 2004
- Morck R., Shleifer A. και Vishny R., *Alternative Mechanisms of Corporate Control*, American Economic Review, 1989, σελ. 842-852
- Morikawa Hidemasa, *Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan*, University of Tokyo Press, 1992
- Mulford W. Charles, *The Financial Numbers Game, Detecting Creative Accounting Practices*, New York, Wiley, c2002
- Ness Håvard και Haugland Sven A., *The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships*, Journal of Business Research, τεύχος 58, σελίδες 1226-1239, 2005
- Novak M., *Business as a Calling: Work and the examined life*, The Free Press, New York, 1996
- O'Donovan Gabrielle, *A Board Culture of Corporate Governance*, Corporate Governance International Journal, vol. 6, issue 3, 2003
- O'Sullivan Mary A., *Corporate Governance and Globalization*, IN-SEAD Working Paper, 2000
- O'Sullivan Mary A., *The political economy of comparative corporate governance*, Review of International Political Economy, vol. 10 (1), 2003, σελ. 23-72
- OECD, 2004, Principles of Corporate Governance OECD, σελίδες 11-12
- Preuss Lutz, Haunschild Axel και Matten Dirk, *Trade unions and CSR: a European research agenda*, Journal of Public Affairs, τεύχος 6, σελίδες 256-268, Αύγουστος-Νοέμβριος 2006

- Reed- Woodard, A.M., *Negotiating what you want*, Black Enterprise, 2009, σελ.: 44
- Romano Roberta, *Corporate Law And Corporate Governance industrial And Corporate Change*, Yale Law School, Yale International Center For Finance And NBER Vol.5, No. 3 (1996) (Ox-ford University Press), 1998
- Rubin J.Z και Brown, B.R., *The social psychology of bargaining and negotiation*, New York: Academic Press, 1975
- Salacuse J., *Corporate Governance, Culture and Convergence: Cor-porations American Style or with a European Touch?*, Conference on “Transatlantic Perspectives on E.U.-U.S. Economic Rela-tions: Convergence, Cooperation and Conflict”, 2002
- Sauer, I.M., Bialek, D. & Efimova, E., *Blogs & Wikis are valuable software tools for communication within research groups*, Artificial Organs, Volume: 29, Issue: 1, 2005, σελ.: 82-83
- Schaefer Anja, *Corporate Sustainability – Integrating Environme-tal and Social Concerns*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, εκδόθηκε ηλεκτρονικά στο Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com), 2004
- Scharfstein D., *The Disciplinary Role of Takeovers*, Review of Economic Studies, 1988, σελ. 185-199
- Schatzki, M., *Win/Win Negotiating: Myths and Realities*, HVACR Distribution Business, 2008, σελ.. 46- 47
- Schmidt H.Warren and Tannenbaum Robert, Blake R. Robert and Mouton S. Jane, Ertel Danny, Vondra A. Albert and Carver B. Todd (2004), Harvard Business Review Για Διαπραγματεύσεις και Διευθέτηση Διενέξεων (Πρωτότυπος Τίτλος: Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution) (Cases: Διαχείριση διαφορών, Επίλυση διενέξεων μεταξύ ομάδων, Πως η διαπραγμάτευση γίνεται εταιρική δύναμη, Εναλλακτική επίλυση διαφορών: γιατί λειτουργεί και γιατί δε λειτουργεί), 1η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Schwartz, L., Clark, S., Cossarin, M., & Rudolph, J., (2004). XXVII Educational wikis: Features and selection criteria, International Review of Research in Open and Distance Learning, 5 (1), pp. 6
- Seki T., *Legal Reform and Shareholder Activism by Institutional Investors in Japan*, Corporate Governance: An International Review, vol. 13 (3), 2005, σελ. 377-385

- Sheikh S. και Reew W., *Corporate Governance and Corporate Control*, Cavendish Publishing, 1995
- Shelton, C.D. and Darling, J.R., *From Chaos to Order: Exploring New Frontiers in Conflict Management*, Organization Development Journal, Vol. 22, No. 3, 2004, σελ.: 22- 41
- Snider Jamie, Hill Ronald Paul και Martin Diane, *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms*, Journal of Business Ethics τεύχος 48, σελίδες 175-187, Εκδ. Kluwer Academic Publishers, Ολλανδία 2003
- Spencer Pickett K. H., *The Internal Auditing Handbook*, UK, Wiley, 2003
- Terry P.M., *Conflict Management*, Journal of Leadership, Vol. 3, No. 2, 1996
- Thomas W.K., *Conflict and conflict management: reflection and update*, Journal of Organizational Behaviour (1986-1998), Vol. 13, No. 3, 1992, σελ. 265- 274
- Tonkin E., *Making the case for a wiki*. Ariadne, (42) 2005
- Tschopp Daniel J., *Briefing Paper – Corporate Social Responsibility: A Comparison Between the United States and the European Union*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, εκδόθηκε ηλεκτρονικά στο Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com), 2005
- Volkema, J.R. & Bergmann, J.T., *Conflict Styles as Indicators of Behavioural Patterns in Interpersonal Conflicts*, The Journal of Social Psychology, Vol. 135, No. 1, 5- 15, 2001
- Wagner C., *Supporting knowledge management in organizations with conversational technologies: Discussion forums, weblogs, and wikis*, Journal of Database Management, 16(2), i-viii., 2005
- Wan-Jan Wan Saiful, *Defining Corporate Social Responsibility*, Journal of Public Affairs, τεύχος 6, σελίδες 176-184, Αύγουστος-Νοέμβριος 2006
- Watkins T., *The Zaibatsu of Japan*, <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/zaibatsu.htm>]
- Yafeh Y., *Corporate Governance in Japan: Past Performance and Future Prospects*, Oxford Review of Economic Policy, vol, 16 (2), 2000, σελ. 74-84
- Zumbansen Peer, *Germany Inc. Eroding? – Board Structure, CEO and Rhenish Capitalism*, German Law Journal vol. 3 n. 6, 1 Ιου-νίου 2002

- Salacuse W. Jeswald (2002), Κλείνοντας διεθνείς διαπραγματεύσεις (Πρωτότυπος τίτλος: Making global deals), Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη
- Samuelson Paul A. και Nordhaus William D., Οικονομική: 16η Διεθνής Έκδοση, Τόμος Α΄, μτφρ. Σταματάκης Νικηφόρος και Αθανασίου Θανάσης, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγγελοπούλου Μαργαρίτα Σ., *Συστήματα Διαχείρισης Κοινωνικής Υπευθυνότητας: Το Πρότυπο SA 8000 και η Σχέση του με τα Πρότυπα της Σειράς ISO*, Πειραιάς 2003
- Αληφαντής Γεώργιος Στ., *Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις: Νομοθεσία και Πρακτική*, Εκδόσεις Πάμισος, 1998
- Αστηθας Δημήτριος Κ., *Εταιρική Διακυβέρνηση: Η Ενσωμάτωση της Διεθνούς Εμπειρίας στην Ελληνική Πραγματικότητα*, Πειραιάς 2005
- Βασιλάκου Α., *Η γλώσσα του σώματος ως στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Πειραιάς 2012
- Βλάμη Α., *Η Σύγχρονη ανάγκη για κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις*, Τα Νέα (MBA- Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων), Τεύχος 37, 2007
- Γέμτος Πέτρος Α., *Οι Κοινωνικές Επιστήμες: Μια Εισαγωγή (Οικονομική – Νομική – Κοινωνιολογία – Πολιτική Επιστήμη – Κοινωνική Ανθρωπολογία – Κοινωνική Ψυχολογία - Κοινωνιοβιολογία – Ηθική – Οικονομική της Ευημερίας)*, Εκδ. τυπωθήτω – Γιώργος Δάρδανος, 3η έκδοση Αθήνα 2001
- Γέμτος Πέτρος Α., *Οικονομία και Δίκαιο*, Τόμος Β': Οικονομική ανάλυση βασικών θεσμών του Ιδιωτικού Δικαίου, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2001
- Γκουρογιάννης Κωνσταντίνος, *Εισαγωγή στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης*, Πειραιάς 2003
- Δημητρίου Κ., *Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στα πλαίσια του ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας – Εφαρμογές άριστων επιχειρήσεων*, EcoQ, Τεύχος 46, 2004
- Δούκας Πέτρος Γ., *Εταιρική Διακυβέρνηση, Κεφαλαιαγορές, Χρηματιστήριο & Αξιολόγηση Επιχειρήσεων*, Ινστιτούτο

Δημοκρατίας Κωνσταντίνος Καραμανλής, Ι. Σιδέρης, Μάρτιος 2002

- Εγγλέζος Χ.Α., *Εταιρική διακυβέρνηση & εταιρική κοινωνική ευθύνη ως παράγοντες βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων*, EcoQ, Τεύχος 64/65, 2007
- Θανόπουλος Γ. Ν., *Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία*, Interbooks, 2003
- Καζαντζής Χ., *Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος*, Αθήνα, Business Plus, 2006
- Κακλαμάνης Ν., *Το ανθρώπινο πρόσωπο της επιχειρηματικότητας*, The Economist, Τεύχος 48, 2008
- Καραμούζης, Ν. Ομιλία στο «Συνέδριο για την Εταιρική Διακυβέρνηση και Διεθνή Εταιρία» το Νοέμβριο του 2005
- Κίτσος Αθανάσιος-Γεώργιος Α., *Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικός Έλεγχος: Σύγχρονες Εξελίξεις και Προοπτικές*, Πειραιάς 2006
- Κορνούτου Μαρία, *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Δημόσιες Αναφορές της: Έρευνα σε Ελληνικές Επιχειρήσεις*, Αθήνα 2006
- Κοτσίρης Λάμπρος Ε., *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Επιθεώρηση Εμπορικού Δικαίου Τόμος ΝΔ' Τεύχος 1ο 2003, Εκδόσεις Γαλάνης & Παναγιώτης Μεντελόπουλος
- Κωνσταντίνος Ζ. Μέκος, *Η εταιρική Διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις*, Αθήνα, Σταμούλη, 2003
- Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Λ., Σπανός Λ. – Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής (ΚΕΜΕΧ) Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003
- Μούζουλας Σπήλιος, *Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Διεθνής Εμπειρία, Ελληνική Πραγματικότητα*, Εκδόσεις Σάκκουλα 2003
- Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, *Οικονομική των επιχειρήσεων Ι*, Αθήνα 2004-2005
- Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, *Μόνος εναντίον όλων: Η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2009

- Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Λ., Σπανός Λ., *Έρευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών, Μεθοδολογία Αξιολόγησης του Επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα*, Επιστημονική ομάδα, Ιανουάριος 2002
- Σπανός Λουκάς, *The Evolution of Corporate Governance in Greece*, Ιούνιος 2003
- Τραυλός Νικόλαος Γ., *Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοιες και Εμπειρικά Πορίσματα*, Οικονομικός Ταχυδρόμος, 1/2/2003
- Τραυλός Νικόλαος Γ., *Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης: Τι είναι και τι επιτυγχάνουν*, Athens Laboratory of Business Administration (ALBA), Οκτώβριος 2003
- Χυτήρης Λ. Σ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001
- Χυτήρης Λ. Σ., *Οργανωσιακή συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, 3^η Έκδοση, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- http://ross.typepad.com/blog/2003/08/negotiation_and.html
- <http://www.jstor.org/discover/10.2307/25092925?uid=2&uid=4&sid=21102308933541>
- <http://gigaom.com/2011/03/21/better-at-a-distance-negotiation-and-brainstorming/>
- <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/zaibatsu.htm>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Στην Ελλάδα, η εταιρική διακυβέρνηση επιδιώκεται θεσμικά (Νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία Ανωνύμων Εταιρειών (Ν. 2190/1920), Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Κανονισμός Λειτουργίας Χρηματιστηρίου Αθηνών, κλπ) και εκφράζεται νομοθετικά στα πλαίσια του Νόμου 3016/2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις»

(ΦΕΚ 110/17.05.2002), όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091/2002 (ΦΕΚ, 330/24.12.2002), με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή των ανωτέρω κανόνων στο ελληνικό εταιρικό δίκαιο και η προσαρμογή της νομοθεσίας που διέπει τη διοίκηση και τη λειτουργία των ανωνύμων εταιρειών στα ξεχωριστά δεδομένα που προκύπτουν από την εισαγωγή των μετοχών τους σε οργανωμένες χρηματιστηριακές αγορές. Υπογραμμίζεται ότι ο Ν. 2190/1920 «περί Ανωνύμων Εταιρειών» τροποποιείται μόνο ως προς τα ειδικά θέματα που ρυθμίζονται από το Ν. 3016/2002 και μόνο όσον αφορά στις εισηγμένες εταιρείες.

Ο νόμος 3016/2002 δεν κινείται στη λογική «συμμόρφωση ή εξήγηση», όπως η Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, αλλά προβλέπει κυρώσεις για τη μη εφαρμογή των διατάξεών του, κυρώσεις τις οποίες θα επιβάλλει η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (άρθρο 10). Ο νόμος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο των μη-εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και υποχρεώνει μεταξύ άλλων την εταιρεία να υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς πρακτικό εκλογής μελών διοικητικού συμβουλίου, στο οποίο να καθορίζεται ποια από τα μέλη του είναι εκτελεστικά, ποια μη εκτελεστικά και ποια ανεξάρτητα.

Συνεχίζοντας με τις διατάξεις του Ν. 3016/2002, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση του, το συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα της ιδιοκτησίας επί μετοχών αποδίδει στους μετόχους τρεις εξουσίες: της διοίκησης, της απόληψης μερισμάτων και της συμμετοχής στο προϊόν της εκκαθάρισης. Στην περίπτωση των εισηγμένων εταιρειών όμως το θεμελιώδες δικαίωμα της διοίκησης καθίσταται ανενεργό εξαιτίας του μεγάλου πλήθους των μετόχων τη στιγμή μάλιστα που σε αυτούς ακριβώς αποβλέπει η εταιρεία για τη

χρηματοδότησή της μέσω της κεφαλαιαγοράς. Ο νομοθέτης στην προσπάθειά του να αποκαταστήσει αυτήν την αποδυνάμωση του δικαιώματος των μετόχων των εισηγμένων εταιρειών δίνει έμφαση στην ανάγκη προστασίας του μερίσματος και της αξίας της μετοχής, προκειμένου να επαναφέρει την απαιτούμενη ισορροπία που επιβάλλει η ανωτέρω συνταγματική επιταγή περί προστασίας της ιδιοκτησίας επί μετοχών.

Απόρροια της αναγκαιότητας αυτής είναι η διάταξη του άρθρου 2 παρ. 1, που προτάσσει ως υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου κάθε εισηγμένης εταιρείας τη διαρκή επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας.

Είναι άξιο προσοχής το γεγονός ότι ο ανωτέρω νόμος αφ' ενός αναφέρεται μόνο στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες και αφ' ετέρου περιορίζεται από τη μια πλευρά τη ρύθμιση ζητημάτων που αφορούν στην οργάνωση και τη λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου και από την άλλη στην οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Με άλλα λόγια δεν καλύπτεται πλήθος ζητημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία της εταιρείας, τις σχέσεις των μετόχων με την εταιρεία κ.λπ.

Πιο συγκεκριμένα ο Ν. 3016/2002 εισάγει στα άρθρα 2 έως 5 ρυθμίσεις για τα καθήκοντα του διοικητικού Συμβουλίου, το διορισμό εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών και τα καθήκοντά τους και στα άρθρα 6 έως 8 τις υποχρεώσεις των εισηγμένων εταιρειών για τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και τον εσωτερικό τους έλεγχο.

Το άρθρο 2 συγκεκριμενοποιεί τα ιδιαίτερα καθήκοντα της διοίκησης της ανώνυμης εταιρείας που έχει εισάγει τις μετοχές της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Οι διοικήσεις αυτών των εταιρειών οφείλουν να αποβλέπουν στους μετόχους – επενδυτές ως να ευνοϊκό και συμφέροντα τρόπο χρηματοδότησης για την εταιρεία, σε αντιδιαστολή με την παραδοσιακή αλλά και επαχθέστερη μέθοδο του τραπεζικού δανεισμού.

Για το λόγο αυτό καθήκον της διοίκησης των εισηγμένων εταιρειών είναι εκτός από την ενίσχυση της οικονομικής αξίας της εταιρείας, να λαμβάνεται αντίστοιχη μέριμνα για την πορεία της τιμής της μετοχής της. Υπό το πρίσμα αυτό μια ελαφρά απόκλιση από τα προβλεπόμενα στο Νόμο 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών» κρίνεται ως εύλογη όσον αφορά στις εισηγμένες εταιρείες. Εταιρική Διακυβέρνηση και Χρηματοοικονομικά Σκάνδαλα.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση του Ν. 3016/2002, «Τίθεται ως θεμελιώδης αρχή η υποχρέωση των μελών του Δ.Σ. να επιδιώκουν την ενίσχυση της αποδοτικότητας της εταιρείας αλλά και των μετοχών της. Η υποχρέωση είναι σωρευτικά διπλή. Τα μέλη του Δ.Σ. δεν πρέπει να επιδιώκουν μόνο την άνοδο της εσωτερικής αξίας της μετοχής αγνοώντας τη χρηματιστηριακή, καθώς αυτό μπορεί να αποβεί σε βάρος των εταιρειών που επιδιώκουν χρηματοδότηση μέσω της αγοράς». Η ανάγκη για την ορθή εφαρμογή της ανωτέρω διάταξης ενδέχεται να δημιουργήσει ερμηνευτικά προβλήματα, καθώς τα όρια ανάμεσα στη μέριμνα για την ενίσχυση της χρηματιστηριακής τιμής και τη χειραγώγηση ενίοτε τυγχάνουν δυσδιάκριτα. Η διοίκηση μιας εισηγμένης εταιρείας είναι πιθανό κατά την εφαρμογή της εν λόγω διάταξης να παρασυρθεί επί παραδείγματι στην επιλεκτική παροχή πληροφοριών ακόμη και ενώπιον της γενικής συνέλευσης, προκειμένου να διαφυλάξει την τιμή της μετοχής της εταιρείας.

Περαιτέρω, το άρθρο 2 προβλέπει ότι «πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρείας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος». Η ανωτέρω διάταξη καθιστά την υποχρέωση προστασίας της εταιρικής συμμετοχής ως την ειδοποιό διαφορά των υποχρεώσεων του διοικητικού συμβουλίου των εισηγμένων εταιρειών. Μόνο που ο ακριβής προσδιορισμός του εταιρικού συμφέροντος και κατ' επέκταση των υποχρεώσεων των μελών του διοικητικού συμβουλίου των εισηγμένων εταιρειών, δεν έχει επιτευχθεί από τη θεωρία, με αποτέλεσμα να προκύπτουν εύλογα ερμηνευτικά προβλήματα.

Οι λοιπές ρυθμίσεις του άρθρου 2 που αναφέρονται στα μέλη του Δ.Σ. και αφορούν αφ' ενός στην απαγόρευση επιδίωξης ιδίων συμφερόντων που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρείας και αφ' ετέρου στην υποχρέωση ενημέρωσης προς τα υπόλοιπα μέλη του Δ.Σ. των ιδίων συμφερόντων που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρείας, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι εντάσσονται ήδη στην υποχρέωση πίστης που προβλέπεται στο Ν. 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών». Το άρθρο 3 εισάγει τη διάκριση των μελών του διοικητικού συμβουλίου σε εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα – μη εκτελεστικά. Η διάκριση αυτή είναι διεθνώς αναγνωρισμένη και συνιστά κεντρική αρχή της εταιρικής διακυβέρνησης. Ο ενιαίος χαρακτήρας του διοικητικού συμβουλίου ως συλλογικού οργάνου δεν αναιρείται σε καμία

περίπτωση, απλά επιχειρείται θεσμικά ένας εύλογος διαχωρισμός, ο οποίος μάλιστα ήδη είχε εφαρμοσθεί στην πράξη από πολλές εταιρείες.

Τα εκτελεστικά μέλη είναι επιφορτισμένα με τα καθημερινά ζητήματα διοίκησης της εταιρείας, ενώ τα μη εκτελεστικά μέλη με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να είναι κατώτερος από το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του. Περαιτέρω, στο άρθρο 4 εισάγεται ο θεσμός των ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου, τα οποία πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο και συγκαταλέγονται στα μη εκτελεστικά. Το πνεύμα του νομοθέτη στην περίπτωση των ανεξάρτητων μελών είναι η εξασφάλιση αντικειμενικότερων απόψεων στο διοικητικό συμβούλιο, οι οποίες προτάσσουν το εταιρικό συμφέρον χωρίς να επηρεάζονται με οποιονδήποτε τρόπο από οικονομικά, προσωπικά ή επαγγελματικά κίνητρα.

Η ανεξαρτησία αυτή επιτυγχάνεται με τη ρητή πρόβλεψη ότι δεν πρέπει τα εν λόγω μέλη να είναι μέτοχοι της εταιρείας και να έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρεία ή με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα. Η ανάγκη ύπαρξης των ανεξάρτητων μελών για τις εταιρείες με ευρεία μετοχική βάση είναι προφανής και δικαιολογημένη, ενόψει της σύγκρουσης συμφερόντων που ενδεχομένως θα αντιμετώπιζαν μέλη του Δ.Σ. χωρίς τα ανωτέρω εχέγγυα ουδετερότητας και ανεξαρτησίας.

Η δυνατότητα εξάλλου που παρέχεται στα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου να υποβάλουν ξεχωριστές αναφορές και εκθέσεις στη γενική συνέλευση υπογραμμίζει τον ανεξάρτητο χαρακτήρα της συμμετοχής τους και ενισχύει ουσιαστικά την εμπιστοσύνη των μετόχων απέναντι στο θεσμό του διοικητικού συμβουλίου.

Στο άρθρο 6 αποκτά ισχύ νόμου λαμβάνοντας τη θεσμική θέση που του αρμόζει το ελάχιστο περιεχόμενο, το οποίο θα πρέπει να έχει ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας της εταιρείας. Το ελάχιστο αυτό περιεχόμενο μπορεί να εξειδικεύεται με βάση κανονιστικές αποφάσεις των αρμόδιων εποπτικών αρχών χωρίς βέβαια να θίγεται ο πυρήνας του, όπως ορίζεται από το εν λόγω άρθρο. Σκοπός του εσωτερικού κανονισμού είναι η αυτοδέσμευση της εταιρείας να ακολουθεί διαδικασίες που θα έχει διαμορφώσει εκούσια σχετικά με τη διάρθρωση των υπηρεσιών της, τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των μελών του Δ.Σ., τις διαδικασίες πρόσληψης διευθυντικών στελεχών, τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του Δ.Σ. κ.λπ. Το άρθρο 7 αναφέρεται στην οργάνωση της ειδικής υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της

εταιρείας, στόχος της οποίας είναι καταρχήν η παρακολούθηση του εσωτερικού κανονισμού και δευτερευόντως του καταστατικού και της ειδικής νομοθεσίας, καθώς και των λοιπών κανόνων που διέπουν τη λειτουργία της εταιρείας.

Όσον αφορά στη διαφάνεια των εταιρικών λειτουργιών, ο νόμος 2533/1985 υποχρεώνει τις εισηγμένες εταιρείες να δημοσιεύουν εξαμηνιαίες και τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις. Επίσης από το 2001 όλες οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται να δημοσιεύουν ετήσια έκθεση. Επίσης, η ετήσια έκθεση θα πρέπει να δημοσιεύεται σε διάστημα τουλάχιστον δέκα ημερών πριν από τη γενική συνέλευση των μετόχων.

Η πιστή εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης είναι σε θέση να συντελέσει ουσιαστικά, μέσω της βελτίωσης της εταιρικής διοίκησης των εισηγμένων εταιρειών, στη συνολική αναβάθμιση της ελληνικής κεφαλαιαγοράς

Νόμος υπ.αριθμ. 3016 / 2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3016 / 2002

«Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις,» (ΦΕΚ 110/17.05.2002),όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091/2002 (ΦΕΚ, 330/24.12.2002)

(Άρθρα 1-11)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

A.

ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΜΕΤΟΧΕΣ Ή ΑΛΛΕΣ ΚΙΝΗΤΕΣ ΑΞΙΕΣ ΤΟΥΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Άρθρο 1 Πεδίο εφαρμογής

Οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου εφαρμόζονται στις ανώνυμες εταιρίες που εισάγουν ή έχουν εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Οι διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920, όπως κάθε φορά ισχύει, εφαρμόζονται, εφόσον δεν είναι αντίθετες με τις διατάξεις του νόμου αυτού.

A. Διοικητικό Συμβούλιο

Άρθρο 2 Υποχρεώσεις. Καθήκοντα

1. Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου {Δ.Σ.} κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρίας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρίας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος.

2. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. αρμοδιότητές του απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρίας.

3. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε τρίτος στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητές του οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού συμβουλίου τα ίδια συμφέροντά τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρίας που εμπíπτουν στα καθήκοντά τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρίας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920, που ανακύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

4. Το διοικητικό συμβούλιο κατ' έτος συντάσσει έκθεση στην οποία αναφέρονται αναλυτικά οι συναλλαγές της εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920. Η έκθεση αυτή γνωστοποιείται στις εποπτικές αρχές.

Άρθρο 3 Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της εταιρίας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών. Αν προκύψει κλάσμα, στρογγυλοποιείται στον επόμενο ακέραιο αριθμό. Μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν δύο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη κατά την έννοια του άρθρου 4 του νόμου αυτού. Η ύπαρξη ανεξαρτήτων μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο διοικητικό συμβούλιο ορίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων. Η ιδιότητα των μελών του διοικητικού συμβουλίου ως εκτελεστικών ή μη ορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο. Τα ανεξάρτητα μέλη ορίζονται από τη γενική συνέλευση. Αν

εκλεγεί από το διοικητικό συμβούλιο προσωρινό μέλος μέχρι τη πρώτη γενική συνέλευση σε αναπλήρωση άλλου ανεξάρτητου που παραιτήθηκε, εξέλιπε ή για οποιονδήποτε λόγο κατέστη έκπτωτο, το μέλος που εκλέγεται πρέπει να είναι και αυτό ανεξάρτητο (1)

2. Θέματα που αφορούν τις κάθε είδους αμοιβές που καταβάλλονται στα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας, τους εσωτερικούς ελεγκτές αυτής και τη γενικότερη πολιτική των αμοιβών της εταιρίας αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο.

Άρθρο 4 Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει κατά τη διάρκεια της θητείας τους να μην κατέχουν μετοχές σε ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας και να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα. 2 Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου:

α. Διατηρεί επιχειρηματική ή άλλη επαγγελματική σχέση με την εταιρία ή με συνδεδεμένη με αυτή επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/ 1920, η οποία σχέση από τη φύση της επηρεάζει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, όταν ιδίως είναι σημαντικός προμηθευτής ή πελάτης της εταιρείας.

β. Είναι πρόεδρος του Δ.Σ. ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρίας, καθώς και εάν έχει τις ως άνω ιδιότητες ή είναι εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου σε συνδεδεμένη με την εταιρία επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920 ή διατηρεί σχέση εξαρτημένης εργασίας ή έμμισθης εντολής με την εταιρία ή τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις.

γ. Έχει συγγένεια μέχρι δεύτερου βαθμού ή είναι σύζυγος εκτελεστικού μέλους του διοικητικού συμβουλίου ή διευθυντικού στελέχους ή μετόχου που συγκεντρώνει την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας ή συνδεδεμένης με αυτήν επιχείρησης κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920 .

δ. Έχει διοριστεί σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ. 3 του Κ.Ν. 2190/1920.

2. Τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να υποβάλλουν, ο καθένας ή από κοινού, αναφορές και ξεχωριστές εκθέσεις από αυτές του διοικητικού συμβουλίου προς την τακτική ή έκτακτη γενική συνέλευση της εταιρίας, εφόσον κρίνουν τούτο αναγκαίο.

1. Όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26, παρ. 1α, του νόμου 3091/2002

2. Όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26, παρ. 1β, του νόμου 3091/2002

3. Προκειμένου να ελεγχθεί η τήρηση των διατάξεων του νόμου αυτού, η εταιρία, μέσα σε είκοσι ημέρες από τη συγκρότηση σε σώμα του Δ.Σ. υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το πρακτικό της γενικής συνέλευσης που εξέλεξε τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ομοίως, υποβάλλεται στην ίδια προθεσμία και το πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου, στο οποίο ορίζεται η ιδιότητα του κάθε μέλους του διοικητικού συμβουλίου ως εκτελεστικού, μη εκτελεστικού, ή εκλέγεται προσωρινό ανεξάρτητο μέλος σε αντικατάσταση άλλου που παραιτήθηκε, εξέλιπε ή για οποιονδήποτε λόγο κατέστη έκπτωτο. (3)

Άρθρο 5 Αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών

Η αμοιβή και οι τυχόν λοιπές αποζημιώσεις των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου καθορίζονται σύμφωνα με τον Κ.Ν. 2190/1920 και είναι ανάλογες με το χρόνο που διαθέτουν για τις συνεδριάσεις του και την εκπλήρωση των καθηκόντων που τους ανατίθενται σύμφωνα με το νόμο αυτόν. Το σύνολο των αμοιβών και των τυχόν αποζημιώσεων των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου αναφέρονται σε χωριστή κατηγορία στο προσάρτημα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.

Β. Εσωτερικός κανονισμός και εσωτερικός έλεγχος

Άρθρο 6 Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

1. Προκειμένου μία εταιρία να εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, κατά την υποβολή της αίτησης περί εισαγωγής πρέπει να διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας καταρτίζεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας.

2. Το ελάχιστο περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας περιλαμβάνει:

α. Τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρίας, τα αντικείμενά τους, καθώς και τη σχέση των υπηρεσιών μεταξύ τους και με τη διοίκηση. Πρέπει να προβλέπονται τουλάχιστον υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων.

β. Τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου.

γ. Τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας και στη συνέχεια αξιολόγησης της απόδοσής τους.

δ. Τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του διοικητικού συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών και των προσώπων που, εξαιτίας της σχέσης τους με την εταιρεία, κατέχουν εσωτερική πληροφόρηση σε κινητές αξίες της εταιρείας ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920 , εφόσον αυτές είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, καθώς και από άλλες δραστηριότητες που συνδέονται με την εταιρία.

ε. Τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή τρίτων στους οποίους έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου, οι οποίες σχετίζονται με την εταιρία, καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της.

στ. Τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιριών, την παρακολούθηση των συναλλαγών αυτών και την κατάλληλη γνωστοποίησή τους στα όργανα και τους μετόχους της εταιρίας.

Άρθρο 7 Οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου

1. Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας (4).

2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Η εταιρία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν (5).

4. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού

και χαρτοφυλακίου της εταιρίας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

Άρθρο 8 Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α. Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής.

β. Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

γ. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.

4. Όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26, παρ. 1δ, του νόμου 3091/2002

5. Όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26, παρ. 1ε, του νόμου 3091/2002

δ. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρίας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

Άρθρο 9 Αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών.

Αποκλίσεις στη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων

1. Σε περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου εταιρίας με καταβολή μετρητών, το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας υποβάλλει στη γενική της συνέλευση έκθεση, στην οποία αναφέρονται οι γενικές κατευθύνσεις του επενδυτικού σχεδίου της εταιρίας, ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του, καθώς και απολογισμός της χρήσης των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από την προηγούμενη αύξηση, εφόσον έχει παρέλθει από την αύξηση αυτή χρόνος μικρότερος των τριών ετών. Στη σχετική

απόφαση της γενικής συνέλευσης περιλαμβάνονται τα παραπάνω στοιχεία, καθώς και το πλήρες περιεχόμενο της έκθεσης.

2. Εάν η απόφαση για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου λαμβάνεται από το διοικητικό συμβούλιο κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 13 παρ.1 του Κ.Ν. 2190/1920, όλα τα στοιχεία της προηγούμενης παραγράφου θα πρέπει να αναφέρονται στο πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου.

3. Σημαντικές αποκλίσεις στη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων από αυτή που προβλέπεται στο ενημερωτικό δελτίο και στις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης ή του διοικητικού συμβουλίου, σύμφωνα με τις παραγράφους 1 και 2 του παρόντος άρθρου, μπορούν να αποφασιστούν από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας με πλειοψηφία των 3/4 των μελών του και έγκριση της γενικής συνέλευσης που συγκαλείται για το σκοπό αυτόν. Η ρύθμιση αυτή δεν αφορά αποκλίσεις που συντελέστηκαν προ της ισχύος της.

Η απόφαση αυτή γνωστοποιείται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το Υπουργείο Ανάπτυξης, χωρίς να αίρονται άλλες υποχρεώσεις γνωστοποίησης που προκύπτουν από την ισχύουσα νομοθεσία.

Άρθρο 10 Συνέπειες παραβίασης των διατάξεων του παρόντος

Σε όποιον ασκεί αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου και δεν τηρεί τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τα άρθρα 3 έως 8 και 11 του παρόντος, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, εφόσον διαπιστώσει τούτο, επιβάλλει τις κυρώσεις που προβλέπονται στην παράγραφο 4β του άρθρου 1 του Ν. 2836/2000, όπως ισχύει. Το κύρος των αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου δεν θίγεται αν η σύνθεσή του δεν είναι σύμφωνη με τις επιταγές του άρθρου 3 παρ. 2, καθώς και του άρθρου 4 παρ. 1 του παρόντος.

Άρθρο 11 Μεταβατικές διατάξεις

Εταιρίες που έχουν ήδη εισάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών υποχρεούνται να συμμορφωθούν προς τις διατάξεις των άρθρων 3 και 4 του παρόντος το αργότερο μέσα σε έξι μήνες από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου (6).

Εταιρίες των οποίων οι αιτήσεις εισαγωγής στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εκκρεμούν κατά την έναρξη ισχύος του παρόντος, υποχρεούνται να συμμορφωθούν προς τις διατάξεις των άρθρων 3, 4, 6 έως 8 του παρόντος μέσα σε τρεις μήνες από την εισαγωγή τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

2. Όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26, παρ. 1στ, του νόμου 3091/2002

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΘΕΣΠΙΣΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΑΞΙΩΝ ΑΘΗΝΩΝ

Τον Ιούλιο του 2002, ένα μήνα μετά από τη δημοσίευση του Νόμου 3016/2002, το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ανακοίνωσε μία σειρά από ποιοτικά κριτήρια τα οποία καλύπτουν την Εταιρική Διακυβέρνηση, τη διαφάνεια και την επικοινωνία με τους επενδυτές. Τα κριτήρια αυτά προέκυψαν ύστερα από μία μελέτη του Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης του Χρηματιστηρίου και για την τελική τους μορφή συνεργάστηκαν, επίσης, αντιπρόσωποι εισηγμένων σε αυτό εταιρειών. Τα κριτήρια αυτά ομαδοποιούνται σε τέσσερις βασικούς τομείς:

- a. Θεμελίωση και λειτουργία εταιρικής ιστοσελίδας που θα καλύπτει τέσσερις βασικές περιοχές: οργάνωση εταιρείας, εταιρικό profile, χρηματοοικονομικά στοιχεία και στοιχεία μετοχών.
- b. Οργάνωση από Τμήμα Επενδυτικών Σχέσεων διαφόρων εκθέσεων, road shows και λοιπών προωθητικών δραστηριοτήτων.
- c. Χαρακτηριστικά Εταιρικής Διακυβέρνησης
- d. Συντελεστή ελεύθερης διακύμανσης (free float ration): 25% για την κύρια και 20% για την παράλληλη αγορά.

Κάθε μία από τις προαναφερθείσες ομάδες κριτηρίων καλύπτεται από ένα σχετικό ερωτηματολόγιο και αντιπροσωπεύει συστάσεις που συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία του επενδυτικού κοινού με τις εισηγμένες στο Χ. Α. Α. εταιρείες. Παρ' όλο που η υιοθέτηση των παραπάνω κριτηρίων είναι εθελοντική, το Χρηματιστήριο δημοσιεύει τακτικά πίνακα με τα ονόματα των εταιρειών που τα ακολουθούν.

