



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ EXECUTIVE MBA
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Δήμητρα Μ. Ν. Καλλιοντζάκη
Επιβλέπων Καθηγητής – Ιωάννης Θανόπουλος

Πειραιάς, Οκτώβριος 2015



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε - MBA με τίτλο **«Διαστάσεις Επιχειρηματικής Ηθικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης στην ελληνική πραγματικότητα»** 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».

Όνοματεπώνυμο: Δήμητρα Καλλιοντζάκη

Ημερομηνία: 19/10/2015

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Δήμητρα Μ. Ν. Καλλιοντζάκη

Σημαντικοί Όροι: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εταιρική Διακυβέρνηση, Συμμέτοχοι, Επιχειρηματική Ηθική, Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής, Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης, Κουλτούρα, Ηγεσία, Motor Oil Hellas

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι έννοιες της επιχειρηματικής ηθικής και της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς σχετίζονται άμεσα με τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους. Στην σημερινή εποχή μάλιστα, στον απόηχο της οικονομικής κρίσης αλλά των πολλών σκανδάλων, ο ρόλος των επιχειρήσεων έχει γίνει ζωτικής σημασίας για την προαγωγή της οικονομίας αλλά και της κοινωνίας και σε αυτό το πλαίσιο επιβάλλεται να μελετάται η ηθική και η φιλοσοφία τους.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση και η ανάδειξη της σημαντικότητας των παραπάνω εννοιών για τις επιχειρήσεις όπως τις ξέρουμε σήμερα, καθώς δεν πρέπει να λησμονιέται ότι η σημερινή μορφή τους είναι προϊόν των τελευταίων πενήντα χρόνων και φυσικά συνεχώς μεταβάλλεται, οπότε στη γνωστική αυτή περιοχή υπάρχουν πολλά πράγματα ακόμα να ανακαλυφθούν. Ως εκ τούτου αναφέρονται ποιες είναι οι τάσεις παγκοσμίως αλλά στα πλαίσια της εργασίας, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην ελληνική πραγματικότητα περιγράφοντας ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση την Ελλάδα, τι εμπόδια έχει να αντιμετωπίσει αλλά και τι ενέργειες γίνονται για τη βελτίωση της κατάστασης. Επιπλέον, παρουσιάζεται το παράδειγμα μιας από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις, της Motor Oil Hellas. Πρόκειται για μια εταιρία με παρουσία πάνω από 40 χρόνια που αποτελεί έναν από τους κύριους στυλοβάτες της ελληνικής οικονομίας και έχει ενδιαφέρον να μελετηθεί πως προσεγγίζει τα θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι για την οικοδόμηση υγιών επιχειρήσεων είναι απαραίτητη η προαγωγή της εταιρικής υπευθυνότητας στην πράξη διαμέσου της προώθησης και της διάχυσης των αρχών επιχειρηματικής ηθικής, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και εταιρικής διακυβέρνησης. Σε αυτή την κατεύθυνση μπορούν να συμβάλλουν καταλυτικά οι ηγέτες, οι οποίοι με αυτογνωσία και δημιουργικότητα μπορούν να γίνουν κοινωνοί ενός νέου τρόπου διοίκησης που να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, ευελιξία και κοινωνική υπευθυνότητα. Ειδικότερα στην Ελλάδα όπου η προσαρμογή στα νέα δεδομένα της επιχειρηματικής ηθικής είναι αργή, η ανάγκη για τέτοιους ηγέτες είναι ακόμα εντονότερη. Ευοίωνο όμως είναι το γεγονός πως στον ελλαδικό χώρο υπάρχουν και επιχειρήσεις όπως η Motor Oil Hellas, η οποία αντιλαμβάνεται τον κοινωνικό της ρόλο και λειτουργεί με σεβασμό στον άνθρωπο, το περιβάλλον και την κοινωνία. Φυσικά πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και έτσι αναφέρονται κάποιες ενέργειες στις οποίες μπορεί να προβεί η εταιρία για να έχει ακόμα πιο επιτυχημένη πορεία.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γιάννη Θαυόπουλο, αφενός για την πολύτιμη καθοδήγηση και τις εύστοχες συμβουλές του σε όλη την περίοδο εκπόνησης της εργασίας και αφετέρου για την υπομονή αλλά και την παρακίνηση που μου παρείχε, ακόμα κι όταν ο ίδιος ίσως δεν το αντιλαμβανόταν.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τη μέγιστη ευγνωμοσύνη μου στην εταιρία που εργάζομαι, τη Motor Oil Hellas, που πίστεψε σε εμένα και με στήριξε τόσο πρακτικά όσο και ψυχολογικά ώστε να μπορέσω να παρακολουθήσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα E-mba στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς και να προχωρήσω με πολλές γνώσεις και εμπειρίες στην επαγγελματική μου πορεία.

Τέλος, χρωστάω το μεγαλύτερο ευχαριστώ στην μητέρα και τα αδέρφια μου, που παρά τις δυσκολίες δεν σταμάτησαν ποτέ να στηρίζουν τις σπουδές και την προσπάθεια μου και πάντα με παρακινούν να διεκδικώ τα όνειρα μου και να γίνομαι καλύτερος άνθρωπος.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1: Οι δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου	8
Πίνακας 2: Δείκτης Διαφθοράς 2014.....	28
Πίνακας 3: Σύγκριση των δύο κυριότερων συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης.....	73
Πίνακας 4: Αρχές και κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης που δεσμεύονται να εφαρμόσουν οι εισηγμένες εταιρίες.....	84
Πίνακας 5: Πρόβλεψη απαίτησης επιστροφής μέρους ή όλου του bonus από το ΔΣ ..	86
Πίνακας 6: Συνολικός όγκος πωλήσεων προϊόντων ΜΟΗ (σε χιλιάδες μετρικούς τόνους).....	100
Πίνακας 7: Οι 8 ελληνικές εταιρίες που συμπεριλαμβάνονται στη λίστα Global 2000 για το 2015.....	100
Πίνακας 8: Σύνθεση του ΔΣ της ΜΟΗ.....	111

Σχήματα

Σχήμα 1: Η πυραμίδα της ΕΚΕ του Carroll	15
Σχήμα 2: Παράγοντες που διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα	43
Σχήμα 3: Βασικά στοιχεία για μια ηθική επιχείρηση	49
Σχήμα 4: Το μοντέλο Hunt και Vittell για την λήψη ηθικών αποφάσεων.....	55
Σχήμα 5: Το μοντέλο των έξι περιβαλλόντων	57
Σχήμα 6: Το μοντέλο EBEN GR SEE G.....	60
Σχήμα 7: Οργανόγραμμα εταιρίας ΜΟΗ	98
Σχήμα 8: Καταμερισμός Υπαλλήλων εταιρίας ΜΟΗ για το 2014.....	99
Σχήμα 9: Μοντέλο διαχείρισης εταιρικής υπευθυνότητας ΜΟΗ.....	101
Σχήμα 10: Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ΜΟΗ	106
Σχήμα 11: Κριτήρια αξιολόγησης περιβαλλοντικών επιπτώσεων.....	107

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Δείκτης αναγνωρισιμότητας του έργου των εταιριών στο πλαίσιο της ΕΚΕ	22
Διάγραμμα 2: Αναγνωρισιμότητα της έννοιας της ΕΚΕ	23
Διάγραμμα 3: Τομείς δραστηριοποίησης των εταιριών στο πλαίσιο της ΕΚΕ.....	24
Διάγραμμα 4: Γνώση των εργαζομένων για το κοινωνικό έργο των εταιριών που εργάζονται.....	25

Διάγραμμα 5: Σημαντικότητα του εταιρικού κοινωνικού έργου στους εργαζόμενους ...	25
Διάγραμμα 6: Σχέση ηθικής εταιρικής κουλτούρας με παρατηρούμενη από το προσωπικό ανάρμοστη συμπεριφορά	44
Διάγραμμα 7: Ανθρωποώρες ανά εκπαιδευτικό αντικείμενο για το 2014.....	104
Διάγραμμα 8: Κατανομή των κονδυλίων κοινωνικής υπευθυνότητας της ΜΟΗ για το 2014	109

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....	4
2.1 Εισαγωγή	4
2.2 Ιστορική αναδρομή.....	5
2.3 Κλασική και Σύγχρονη Θεώρηση, Friedman VS Freeman.....	9
2.3.1 Κλασική Θεώρηση	9
2.3.2 Σύγχρονη Θεώρηση	10
2.4 Διαστάσεις ΕΚΕ.....	12
2.4.1 Εσωτερική ΕΚΕ	12
2.4.2 Εξωτερική ΕΚΕ.....	13
2.5 Εννοιολογικός προσδιορισμός ΕΚΕ	13
2.6 Τα οφέλη της ΕΚΕ για τις επιχειρήσεις	17
2.7 Μια ματιά στην εξέλιξη της ΕΚΕ στην Ελλάδα	19
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΔΕΥΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ... 34	
3.1 Εισαγωγή	34
3.2 Φιλοσοφία και Ηθική	35
3.3 Προσεγγίσεις Ηθικής.....	38
3.4 Επιχειρηματική Ηθική	40
3.5 Εταιρική Κουλτούρα και Ηθική Ανάπτυξη	42
3.5.1 Ηθικές Βασικές Αξίες	44
3.5.2 Επίσημο πρόγραμμα Ηθικής και Δεοντολογίας	45
3.5.3 Συνεχής παρουσία ηθικής ηγεσίας.....	45
3.6 Οι επιχειρηματικές αρχές της Στρογγυλής τραπεζής του Caux	49
3.7 Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας	50

3.8	Λήψη Ηθικών Αποφάσεων	53
3.8.1	Θεωρία Hunt και Vittell	53
3.8.2	Μοντέλο των έξι περιβαλλόντων	56
3.8.3	Μοντέλο Jones	58
3.9	Επιχειρηματική Ηθική στην Ελληνική πραγματικότητα	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ		63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ		68
4.1	Εισαγωγή	68
4.2	Εννοιολογικός Προσδιορισμός	68
4.3	Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης	70
4.3.1	Εξωτερικά Συστήματα	71
4.3.2	Εσωτερικά Συστήματα.....	72
4.4	Σημαντικές πρωτοβουλίες σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση	74
4.4.1	Έκθεση Επιτροπής Cadbury.....	74
4.4.2	Νόμος Sarbanes- Oxley Act.....	76
4.4.3	Αρχές ΟΟΣΑ.....	77
4.5	Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης	80
4.6	Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ		89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ MOTOR OIL HELLAS A.E.		94
5.1	Εισαγωγή	94
5.2	Γενικά στοιχεία για την ΜΟΗ	94
5.2.1	Ιστορική Αναδρομή	95
5.2.2	Ανθρώπινο Δυναμικό	98
5.2.3	Οικονομικά μεγέθη.....	99
5.3	ΜΟΗ και δράσεις ΕΚΕ	101
5.3.1	Υπευθυνότητα προς τους εργαζόμενους	103

5.3.2	Υπευθυνότητα προς το περιβάλλον.....	105
5.3.3	Υπευθυνότητα προς την κοινωνία.....	108
5.4	Εταιρική Διακυβέρνηση στη ΜΟΗ.....	110
5.4.1	Το ΔΣ της ΜΟΗ.....	110
5.4.2	Επιτροπές για υποστήριξη του ΔΣ.....	111
5.4.3	Ενημέρωση μετόχων και επενδυτών	112
5.4.4	Λογοδοσία και έλεγχος.....	113
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	115
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	117
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	122
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	134
	Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης “ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.”	134

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάποτε η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής ήταν σχήμα οξύμωρο καθώς η σύνδεση των δύο εννοιών θεωρούνταν αδύνατη. Έκτοτε όμως το επιχειρηματικό γίνεσθαι άλλαξε αναφορικά με τη φιλοσοφία και την ηθική του. Πλέον όλο και περισσότερο γίνεται αντιληπτό ότι οι εταιρίες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως άτεγκτες μηχανές παραγωγής ρευστού αλλά σαν γρανάζι του ίδιου του ρολογιού, δηλαδή του κοινωνικοοικονομικού συνόλου, που είναι απαραίτητο για να συνεχίσει το ρολόι να δουλεύει.

Βέβαια δεν υπάρχει τίποτα μεμπτό στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν το κέρδος, καθώς η βιωσιμότητα τους εξαρτάται από την δυνατότητα τους να βγάλουν κέρδη. Αυτό όμως που η επιχειρηματική ηθική αναζητά είναι ότι διατηρούνται συγκεκριμένα επίπεδα ηθικής συμπεριφοράς και αντιμετώπισης κατά την λειτουργία της επιχείρησης και ειδικότερα εστιάζει στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την δημιουργία του κέρδους αλλά και στη συνέχεια στο πως θα αξιοποιηθούν αυτά τα κέρδη. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον υπάρχουν πολλά πρόσφατα παραδείγματα εταιριών που κατέρρευσαν ακριβώς επειδή αυτά τα επίπεδα ηθικής παραβιάστηκαν.

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να συνεισφέρει αξία στην ανάδειξη της σπουδαιότητας της επιχειρηματικής ηθικής και να ευαισθητοποιήσει σε θέματα ηθικής και κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς από τις επιχειρήσεις. Καθώς η επιχειρηματική ηθική συνδέεται άμεσα με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την εταιρική διακυβέρνηση, η εργασία προσεγγίζει και αυτές τις έννοιες, τονίζοντας την θετική επιρροή τους στην αξία της επιχείρησης. Επίσης, μελετάται η δράση της εταιρίας Motor Oil Hellas ως προς τα συγκεκριμένα θέματα, για μια απτή προσέγγιση της ελληνικής πραγματικότητας και στο τέλος προτείνονται βελτιωτικές κινήσεις τόσο για την συγκεκριμένη εταιρία όσο και για τις ελληνικές επιχειρήσεις στο σύνολο τους.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ξεκινώντας με μια ιστορική αναδρομή της πορείας της ώστε να παρουσιαστεί πόσο έχει αλλάξει στο πέρασμα του χρόνου η αντίληψη για αυτήν στον επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό κόσμο. Κάποτε σκοπός των επιχειρήσεων ήταν η δημιουργία κέρδους στα πλαίσια που δεν πήγαιναν ενάντια στον νόμο, πλέον όμως οι επιχειρήσεις έχουν

αποκτήσει πιο ενεργό κοινωνικό ρόλο και καλούνται να υπερβαίνουν τα όρια τήρησης του νόμου, λαμβάνοντας υπόψη και το πώς επηρεάζονται από την δράση τους και οι συμμετοχοί τους. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις μέσω της υιοθέτησης πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενδυναμώνοντας έτσι τη σημασία της, ενώ στο τέλος παρουσιάζεται η όχι και τόσο ενθαρρυντική κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα.

Στο επόμενο κεφάλαιο, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην επιχειρηματική ηθική, που είναι προαπαιτούμενο για την υιοθέτηση και εφαρμογή ουσιαστικών δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Για την ορθότερη κατανόηση του όρου γίνεται αναφορά στην έννοια της ηθικής γενικά όπως αυτή διατυπώθηκε από τους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους και τους πιο σύγχρονους Ευρωπαίους διανοητές, ενώ παρουσιάζεται τόσο η τελεολογική όσο και η δεοντολογική προσέγγιση. Αναφορικά με τις επιχειρήσεις, είναι αναντίρρητο πως έχουν τελεολογικούς στόχους, αλλά εξίσου αναντίρρητα οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν και δεοντολογικούς σκοπούς. Για την επίτευξη αυτών των σκοπών, αναγκαίο στοιχείο είναι η εταιρική κουλτούρα, η οποία επηρεάζεται τόσο από το περιβάλλον όσο και από τους ανθρώπους. Οι άνθρωποι άλλωστε είναι ο ακρογωνιαίος λίθος των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας είναι νευραλγικής σημασίας. Ωστόσο, ο μεγάλος όγκος των ηθικών παραβιάσεων υπογραμμίζει την ανάγκη να αποκτηθεί καλύτερη γνώση και εφαρμογή της επιχειρηματικής ηθικής και σε αυτή την κατεύθυνση συνδράμει και η ύπαρξη ενός γραπτού κώδικα επιχειρηματικής ηθικής, μοναδικό για κάθε επιχείρηση και προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες της.

Απόρροια της εξέλιξης του κοινωνικού ρόλου των επιχειρήσεων είναι ο όρος της εταιρικής διακυβέρνησης, ο οποίος σκιαγραφείται στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας. Παρουσιάζονται τα κύρια συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης αλλά και η εξέλιξη του όρου διεθνώς μέσα από ρυθμιστικά και κανονιστικά πλαίσια. Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα θέμα με ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς η παγκόσμια εμπειρία το συνδέει άμεσα με την μάχη των κοινωνιών κατά της διαφθοράς, και όπλο σε αυτή την μάχη είναι και η ύπαρξη ενός γραπτού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης. Στο ίδιο κεφάλαιο, παρουσιάζεται και η κατάσταση που έχει διαμορφωθεί στην Ελλάδα, δίνοντας μια συνοπτική εικόνα της σχετικής νομοθεσίας και των προσπαθειών που γίνονται για την συμμόρφωση των επιχειρήσεων με τις διεθνείς πρακτικές.

Στη συνέχεια της εργασίας, ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης της εταιρίας Motor Oil Hellas. Αρχικά αναφέρονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά της εταιρίας και μετά το ενδιαφέρον εστιάζεται στις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και εταιρικής

διακυβέρνησης που ακολουθεί η εταιρία στα πλαίσια της επιχειρηματικής ηθικής που επιδιώκει να την χαρακτηρίζει.

Κλείνοντας, στο τελευταίο κεφάλαιο συγκεντρώνονται τα συμπεράσματα της εργασίας και τα σημεία που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή από τις επιχειρήσεις γενικά αλλά και από την εταιρία που μελετήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Επιπλέον, προτείνονται περιοχές για περαιτέρω ανάπτυξη επιστημονικής έρευνας.

Πρέπει να ειπωθεί σε αυτό το σημείο, ότι ως προς τη μεθοδολογία χρησιμοποιήθηκαν βιβλιογραφικές αναφορές από την παγκόσμια ακαδημαϊκή αρθρογραφία. Η πλειοψηφία των άρθρων συγκεντρώθηκε μέσω αναζήτησης σε ακαδημαϊκά δημοφιλείς διαδικτυακούς κόμβους όπως είναι το google scholars, αλλά και από το πλούσιο υλικό που είναι διαθέσιμο στην βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στην ποιότητα και αξιοπιστία των δεδομένων, ενώ υπήρξε προσπάθεια συνδυασμού παλαιότερης αλλά και πιο πρόσφατης βιβλιογραφίας. Η παλαιότερη είναι απαραίτητη για την άντληση πληροφοριών σχετικά με την εξέλιξη των όρων που μελετήθηκαν και τη διατύπωση θεμελιωδών θεωριών, ενώ η πρόσφατες βιβλιογραφικές αναφορές είναι αναγκαίες για την αποτύπωση των σύγχρονων δεδομένων, τάσεων και προκλήσεων.

Ειδικά για τη μελέτη περίπτωσης, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία και δεδομένα που έχουν δημοσιευτεί και είναι διαθέσιμα στην επίσημη σελίδα της επιχείρησης στο διαδίκτυο, ενώ κάποια άλλα στοιχεία προέκυψαν κατόπιν επικοινωνίας με διάφορα τμήματα της επιχείρησης αλλά και από προσωπική εμπειρία του συγγραφέως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

2.1 Εισαγωγή

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) αποτελεί ένα από τα πιο ενδιαφέροντα και πολυσυζητημένα θέματα στο σύγχρονο επιχειρείν. Ειδικά στη σημερινή εποχή με τις βαθιές οικονομικές μεταβολές και όπου ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα αναβαθμισμένος,¹ έχει καταστεί σαφές ότι η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι μια αναγκαιότητα από την οποία εξαρτάται η βιωσιμότητα κάθε οργανισμού σε μια συνεχώς αυξανόμενη ανταγωνιστική αγορά. Για να είναι όμως μια επιχείρηση κοινωνικά υπεύθυνη απαιτείται η ισόρροπη αντιμετώπιση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης της λειτουργίας της. Δεν αρκεί η εκπλήρωση των νομικών υποχρεώσεων από την πλευρά των επιχειρήσεων, αλλά απαιτείται να υπερβαίνουν τα όρια της τήρησης του νόμου, επενδύοντας περισσότερο στις σχέσεις τους με το περιβάλλον και την κοινωνία.

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή της ΕΚΕ τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο για να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι που κατέστησαν την ΕΚΕ ουσιαστικό παράγοντα αποτελεσματικής λειτουργίας των επιχειρήσεων. Επίσης παρατίθενται οι διαφορετικές θεωρήσεις και διαστάσεις της με σκοπό τη διασάφηση του όρου και τον εννοιολογικό προσδιορισμό ώστε να συγκεκριμενοποιηθεί αυτή η πολυσήμαντη έννοια. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ για να εξηγηθεί για ποιον λόγο αξίζει να ασχοληθούν με αυτήν και κλείνοντας γίνεται μια αποτύπωση της κατάστασης στην ελληνική πραγματικότητα υπογραμμίζοντας τις αδυναμίες αλλά και τις προσπάθειες που γίνονται στον δρόμο της ΕΚΕ.

2.2 Ιστορική αναδρομή

Η ιδέα της ΕΚΕ έχει την απαρχή της πολλούς αιώνες πριν καθώς έχουν ανακαλυφθεί σε αρχαία κείμενα από την εποχή της Μεσοποταμίας περιγραφές κανόνων για την διευκόλυνση του εμπορίου από τις κοινωνικές συνδιαλλαγές και τη διασφάλιση πως λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα του ευρύτερου κοινού². Ωστόσο, πρώτη φορά προσεγγίστηκε βιβλιογραφικά στις αρχές του 1950 στην Η.Π.Α. κυρίως με τη μορφή της κοινωνικής υπευθυνότητας (responsibility) και πιο συγκεκριμένα από τον Howard³. Στο βιβλίο του «Social Responsibilities of the Businessman» αναφέρθηκε στη κοινωνική ευθύνη των επιχειρηματιών και την υποχρέωση τους «να ακολουθούν εκείνες τις πολιτικές, να λαμβάνουν εκείνες τις αποφάσεις, ή ν' ακολουθούν εκείνες τις γραμμές δράσης που είναι επιθυμητές από την άποψη των στόχων και των αξιών της κοινωνίας μας»⁴. Αναγνώρισε ότι αυτό δεν αποτελεί πανάκεια για τις επιχειρήσεις αλλά τόνισε ότι περιέχει μια σημαντική αλήθεια που πρέπει να καθοδηγεί τους επιχειρηματίες στο μέλλον.

Τη δεκαετία του 1960 συντελέστηκαν πολλές κοινωνικές αλλαγές όπως η τάση για την προστασία του περιβάλλοντος, η προστασία των δικαιωμάτων του καταναλωτή και των γυναικών⁵. Σε αυτό το πλαίσιο εμφανίζονται περισσότερες προσπάθειες για έναν πιο επίσημο ορισμό της ΕΚΕ με πιο χαρακτηριστική αυτή του Davis, σύμφωνα με τον οποίο η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρηματιών έγκειται «στις αποφάσεις και τις δράσεις που αναλαμβάνουν για λόγους, τουλάχιστον εν μέρει, πέραν των άμεσα οικονομικών ή τεχνικών συμφερόντων στην επιχείρηση»⁶. Συγκεκριμένα, πιστεύει ότι η κοινωνική ευθύνη είναι αναπόσπαστο μέρος της κοινωνικής δύναμης και, καθώς οι επιχειρήσεις είναι η ισχυρότερη δύναμη στη σύγχρονη κοινωνία έχουν την υποχρέωση να αναλαμβάνουν και την αντίστοιχη κοινωνική ευθύνη. Σε αντίθετη περίπτωση, η αποφυγή της κοινωνικής ευθύνης από τη μεριά των επιχειρήσεων οδηγεί σε σταδιακή διάβρωση και της ευρύτερης κοινωνικής δύναμης.

Μερικά χρόνια αργότερα, η έννοια της ΕΚΕ φαίνεται να παίρνει μια πιο οριστική μορφή και να γίνεται ευρέως αποδεκτή από τον επιχειρηματικό κόσμο. Το 1971 δημιουργείται ένας οργανισμός που αποτελείται από 200 επιχειρηματίες και ακαδημαϊκούς (Committee for Economic Development CED) ο οποίος κατόπιν έρευνας και μελέτης εκδίδει ένα κείμενο με τίτλο «The Social Responsibility of Business Corporation»⁷ και στο οποίο παρουσιάζονται δύο βασικοί λόγοι που οδηγούν στην υιοθέτηση ΕΚΕ: το

μεταβαλλόμενο «κοινωνικό συμβόλαιο» (social contract) και το «πεφωτισμένο προσωπικό συμφέρον» (enlightened self-interest).

Το μεταβαλλόμενο κοινωνικό συμβόλαιο, όρος που πρωτοχρησιμοποιήθηκε από τον Rousseau⁸ τον 18^ο αι., καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας με απώτερο σκοπό την προαγωγή της κοινωνικής ωφέλειας, βασιζόμενο στην παραδοχή πως οι επιχειρήσεις λειτουργούν προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Κατά το πεφωτισμένο προσωπικό συμφέρον, οι επιχειρήσεις έχουν ευθύνη για την πρόοδο της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιούνται, καθώς από αυτήν αντλούν όλους τους απαραίτητους πόρους (κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, πελάτες) για την λειτουργία τους.

Λίγο πιο μετά, το 1976, ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ- OECD) εξέδωσε γενικές κατευθυντήριες γραμμές προς τις πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες αργότερα αναθεωρήθηκαν για να συμπεριλάβουν κεντρικά εργασιακά ζητήματα και περιείχαν πολλές αναφορές σε εθελοντικές αρχές υπεύθυνης συμπεριφοράς σε μια ευρεία σειρά θεμάτων επιχειρηματικής δεοντολογίας, όπως είναι οι εργασιακές σχέσεις, το περιβάλλον, η διαφάνεια, ο ανταγωνισμός, η διαφθορά και η φορολογία⁹.

Τις επόμενες δύο δεκαετίες, μειώθηκαν αρκετά οι προσπάθειες για έναν πλήρη ορισμό της ΕΚΕ¹⁰. Σύμφωνα με τον Clarkson, παρά τις πολυάριθμες δημοσιεύσεις, η ΕΚΕ παραμένει μια έννοια που υστερεί σε σαφήνεια¹¹. Παρόλα αυτά, το ενδιαφέρον για την ΕΚΕ δεν ξεθώριασε απλά πήρε διαφορετική μορφή. Οι έρευνες επικεντρώθηκαν στην εμπειρική ανάλυση της ΕΚΕ και στη διερεύνηση των δυνατικών οφελών για τις επιχειρήσεις. Μεγάλη υπήρξε η συμβολή του έργου του Jones, ο οποίος μελέτησε την ΕΚΕ ως διαδικασία και όχι ως ένα σύνολο αποτελεσμάτων¹². Ταυτόχρονα, τη δεκαετία του 1990, η θεωρητική ανάλυση περιέλαβε τα νέα θεωρητικά μοντέλα της Εταιρικής Κοινωνικής Επίδοσης (Corporate Social Performance) και της Επιχειρηματικής Ηθικής (Business Ethics) ενώ συνδέθηκαν με την ΕΚΕ και νέες έννοιες όπως η «Βιωσιμότητα» (Sustainability) και ο «Εταιρικός Πολίτης» (Corporate Citizen)¹³.

Πολύ σημαντικό σταθμό στην πορεία της ΕΚΕ αποτελεί το παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ στο Ντάβος 1999, όπου επισημοποιήθηκε η κοινωνική ευθύνη ως κοινωνική αναγκαιότητα.¹⁴ Εκεί, με πρωτοβουλία του γενικού γραμματέα του ΟΗΕ Κόφι Ανάν, παρουσιάστηκε το Οικουμενικό Σύμφωνο για την προώθηση της ΕΚΕ (United Nations Global Compact) και το οποίο αφορά τη δέσμευση των επιχειρήσεων για την τήρηση

των ανθρωπίνων δικαιωμάτων εντός και εκτός της σφαίρας επιρροής τους. Η πρωτοβουλία αυτή είναι ουσιαστικά επιβεβαίωση της αποδοχής δέκα οικουμενικών αρχών για ενσωμάτωση στις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες και επιδιώκει την συμμετοχή των επιχειρήσεων στην επίλυση των προκλήσεων της παγκοσμιοποίησης¹⁵. Οι αρχές αυτές τέθηκαν σε εφαρμογή το 2000 και συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 1 : Οι δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου

πηγή: https://www.unglobalcompact.org/Languages/Greek/ten_principles.html

Ανθρώπινα Δικαιώματα

- **Αρχή 1η:** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων
- **Αρχή 2η:** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι δικές τους δραστηριότητες δεν εμπλέκονται σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Συνθήκες Εργασίας

- **Αρχή 3η:** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι και την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης
- **Αρχή 4η:** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας
- **Αρχή 5η:** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας
- **Αρχή 6η:** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων στις προσλήψεις και την απασχόληση

Περιβάλλον

- **Αρχή 7η:** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν προληπτική προσέγγιση ως προς τις περιβαλλοντικές προκλήσεις
- **Αρχή 8η:** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας
- **Αρχή 9η:** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση τεχνολογιών που είναι φιλικές προς το περιβάλλον

Καταπολέμηση της Διαφθοράς

- **Αρχή 10η:** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιτίθενται σε κάθε μορφής διαφθορά, συμπεριλαμβανομένου του εκβιασμού και της δωροδοκίας

Την επόμενη χρονιά, τον Μάρτιο του 2000, στη Σύνοδο Κορυφής στη Λισσαβώνα το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο καλεί τους επιχειρηματίες να αναλάβουν τον κοινωνικό τους ρόλο και θέτει ως στρατηγικό στόχο ως το 2010 «να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή»¹⁶. Στα πλαίσια αυτού του στρατηγικού στόχου τον Οκτώβριο του 2002 θεσμοθετήθηκε το Ευρωπαϊκό Πολυμερές Φόρουμ για την ΕΚΕ (European Multi-Stakeholder Forum, EMSF) με σκοπό την παρουσίαση προτάσεων για την προώθηση της καινοτομίας, της διαφάνειας και της σύγκλισης των εργαλείων και πρακτικών ΕΚΕ¹⁷.

Τέλος, η πιο πρόσφατη εξέλιξη είναι το ψήφισμα του Ευρωπαϊκού κοινοβουλίου το 2011 στο οποίο εκφράζεται η άποψη ότι η « ΕΚΕ είναι μια χρήσιμη και μη δεσμευτική μορφή ανάληψης ευθύνης από την πλευρά των πολυεθνικών εταιρειών»¹⁸ και επιπλέον, συνίσταται η στοχοθετημένη προαγωγή της.

Δεν χωράει αμφιβολία ότι η έννοια της ΕΚΕ έχει υποστεί πολλές αλλαγές από τη δεκαετία του 1950 μέχρι σήμερα¹⁹. Ομοίως, δεν χωράει αμφιβολία ότι θα συνεχίζει να μεταβάλλεται και στο μέλλον σε συμφωνία πάντα με τις κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις στην επιχειρησιακή αρένα²⁰.

2.3 Κλασική και Σύγχρονη Θεώρηση, Friedman VS Freeman

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά σε δύο εκ διαμέτρου αντίθετες προσεγγίσεις του θέματος της κοινωνικής υπευθυνότητας και κατ' επέκταση της ΕΚΕ.

2.3.1 Κλασική Θεώρηση

«The business of business of business»²¹, υποστηρίζει ο Friedman διαχωρίζοντας έτσι την επιχείρηση από την κοινωνία. Ως ένθερμος υποστηρικτής της κλασικής θεώρησης ή αλλιώς «Θεωρίας των Μετόχων» (Shareholders Theory), πιστεύει ότι μοναδική

κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι να αυξάνουν τα κέρδη τους, σεβόμενες ωστόσο πάντα το νομικό πλαίσιο²². Θεωρεί πως οι επιχειρήσεις έχουν ευθύνη μόνο απέναντι στους μετόχους και τους ιδιοκτήτες (shareholders), και πρέπει να χρησιμοποιούν τους πόρους τους με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση των κερδών τους. Κατόπιν, μέσω αυτής της οικονομικής αποτελεσματικότητας επιτυγχάνεται μακροπρόθεσμα και η κοινωνική ευημερία. Ωστόσο δεν πιστεύει πως ισχύει και το αντίστροφο, καθώς διαχωρίζει απόλυτα τους οικονομικούς και τους κοινωνικούς στόχους και ως εκ τούτου κοινωνικές δαπάνες από την πλευρά της επιχείρησης γίνονται πάντα σε βάρος της οικονομικής της αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, εάν οι επιχειρήσεις διαθέσουν κάποια χρήματα σε δωρεές, οι μέτοχοι στερούνται τη δυνατότητα να επιλέξουν με ποιο τρόπο θα διαθέσουν τα κεφάλαια τους και ως εκ τούτου οι αγαθοεργίες θα πρέπει να γίνονται ατομικά από κάθε μέτοχο σε περίπτωση που αυτός το επιθυμεί.

Αρκετοί νεοκλασικοί οικονομολόγοι ενστερνίζονται τις απόψεις του Friedman, όπως ο Henderson που υποστηρίζει πως στη σύγχρονη κοινωνία κύριος ρόλος των επιχειρήσεων είναι η συνέχιση της κερδοφορίας τους²³. Κάποιοι άλλοι, υποστηρίζουν πως ενώ η προσέγγιση του Friedman είναι όντως στενόμυαλη, έχει παρερμηνευτεί ταυτόχρονα. Σύμφωνα με τους Schwartz και Saiia, η πλειοψηφία θεωρεί πως η θεώρηση μεγιστοποίησης του κέρδους που προτείνει ο Friedman αυτόματα συνεπάγεται πως αποδέχεται την παράβαση του νομικού πλαισίου²⁴, κάτι το οποίο στην πραγματικότητα δεν ισχύει.

2.3.2 Σύγχρονη Θεώρηση

Στον αντίποδα βρίσκεται η σύγχρονη θεώρηση, που τοποθετεί την έννοια των επιχειρήσεων πέρα από τα στενά όρια της οικονομικής λειτουργίας τους, και αναγνωρίζει τον σημαντικό ρόλο αλλά και την επιρροή των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Συνεπώς ως οντότητες άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο πρέπει να αναγνωρίζουν τους συμμετόχους (stakeholders) και να δείχνουν υπευθυνότητα προς αυτούς. Ο Freeman ήταν από τους πρώτους που διατύπωσαν την «Θεωρία των Συμμέτοχων» (Stakeholders Theory) και αναφέρθηκε στους συμμετόχους ορίζοντας τους ως μεμονωμένα άτομα ή ομάδες που επηρεάζουν ή

επηρεάζονται από την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, υπογραμμίζοντας την ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη τα συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα τους κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τις επιχειρήσεις ώστε να διατηρείται μια ισορροπία²⁵.

Ο Clarkson διακρίνει τους συμμετόχους σε πρωτεύοντες και δευτερεύοντες²⁶. Οι πρωτεύοντες είναι απαραίτητοι για την επιβίωση των επιχειρήσεων και αποτελούνται από τους εργαζόμενους, τους πιστωτές, τους μετόχους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τους πωλητές. Αντίστοιχα, οι δευτερεύοντες συμμετοχοί είναι ομάδες στην κοινωνία που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις κύριες δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, είναι οι τοπικές κοινωνίες, η κυβέρνηση, οι ξένες κυβερνήσεις, οι ομάδες των ακτιβιστών, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η κοινή γνώμη. Από την ανάμειξη των παραπάνω προκύπτει χωρίς αμφιβολία μία έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας. Σύμφωνα με τον Robbins²⁷, η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από το πόσο καλά και ισορροπημένα διαχειρίζονται τη σχέση με τους συμμετόχους τους. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι λογικό οι συμμετοχοί που ασκούν μεγαλύτερη επιρροή πάνω στις επιχειρήσεις, να αποσπούν και το μεγαλύτερο μέρος των πόρων που διαθέτει η κάθε επιχείρηση για την ΕΚΕ.²⁸ Άρα, η πίεση που μπορεί να ασκηθεί από τους συμμετόχους, είναι καίριος παράγοντας για την υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ²⁹.

Δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι πάνω σε αυτή την θεωρία στηρίζεται και η ανάπτυξη της έννοιας της ΕΚΕ καθώς είναι μια από τις πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις στον τομέα της Κοινωνικής Ευθύνης και αναγνωρίζει την έντονη αλληλεξάρτηση μεταξύ οικονομικής δραστηριότητας και κοινωνικής ευμάρειας³⁰. Αξίζει ακόμα να σημειωθεί ότι η αυτή η προσέγγιση δεν αντιτίθεται στον επιχειρηματικό στόχο της μεγιστοποίησης του κέρδους. Αντιθέτως, υποστηρίζει τη δημιουργία κέρδους καθώς ωφελεί πολλαπλούς συμμετόχους. Το ερώτημα όμως που προκύπτει είναι κατά πόσο οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να προσδιορίσουν με επιτυχία τους συμμετόχους τους και εν συνεχεία να βρουν το συντελεστή βαρύτητας του καθενός για αυτές³¹.

Όπως επισημαίνεται και σε σχετικό άρθρο της Huffington Post³² οι «κανόνες του παιχνιδιού» έχουν αλλάξει από την εποχή του Friedman και πλέον οι απαιτήσεις από τις επιχειρήσεις είναι πολύ πιο υψηλές χωρίς να περιορίζονται στην μεγιστοποίηση των κερδών τους. Κάθε επιχείρηση που αποσκοπεί στην μακροχρόνια επιβίωση της πρέπει αδιαμφισβήτητα να έχει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση των κερδών της αλλά με τέτοιο τρόπο που θα ικανοποιούνται και οι διαφορετικές ανάγκες των συμμετόχων έτσι ώστε

να παραμένει βιώσιμη. Καθώς λοιπόν στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οι ανάγκες αυτές αλλάζουν συνεχώς, πρέπει και οι επιχειρήσεις από τη μεριά τους να προσαρμόζουν τις δράσεις τους ανάλογα και να επενδύσουν στην ευημερία των κοινωνιών για να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους.

2.4 Διαστάσεις ΕΚΕ

Η ΕΚΕ των επιχειρήσεων μπορεί να διαχωριστεί σε εσωτερική και εξωτερική έχοντας ως κριτήριο αν αφορά το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον τους αντίστοιχα³³.

2.4.1 Εσωτερική ΕΚΕ

Η εσωτερική διάσταση (internal CSR) αναφέρεται στις δράσεις της ΕΚΕ που σχετίζονται άμεσα με το φυσικό και ψυχολογικό εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων³⁴. Καθώς αφορά το εσωτερικό του οργανισμού δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό, συνδέεται με θέματα όπως η εκπαίδευση, οι συνθήκες εργασίας, τα μέτρα ασφαλείας του προσωπικού, τα ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα και οι ίσες ευκαιρίες. Πρόκειται δηλαδή για την υιοθέτηση ανθρωποκεντρικής και δίκαιης πολιτικής. Καθώς το ανθρώπινο προσωπικό διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης, είναι προς όφελος της το υψηλό επίπεδο αφοσίωσης και δέσμευσης από την πλευρά των υπαλλήλων αφού αυτό μεταφράζεται και σε αυξημένη παραγωγικότητα³⁵. Αυτά τα άυλα οφέλη που προκύπτουν από την παρακίνηση και ικανοποίηση του προσωπικού, μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις.

Πέρα από τις κοινωνικά υπεύθυνα πρακτικές που αναφέρθηκαν παραπάνω, η εσωτερική διάσταση περιλαμβάνει σύμφωνα με την Πράσινο Βίβλο και περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές όπως είναι η διαχείριση του Περιβαλλοντικού Αντίκτυπου και των Φυσικών Πόρων³⁶. Ένα χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα είναι η Ολοκληρωμένη Πολιτική των Προϊόντων (ΟΠΠ) η οποία λαμβάνει υπόψη των αντίκτυπο των προϊόντων σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους και όχι μεμονωμένα σε κάποια

φάση τους, και στη συνέχεια σε συνεργασία με τις επιχειρήσεις κάνει προσπάθεια για την εξεύρεση της προσέγγισης με την καλύτερη σχέση κόστους- αποτελέσματος. Εξαιτίας της αυξανόμενης σπουδαιότητας που έχει η εσωτερική ΕΚΕ για κάθε οργανισμό, γίνονται πολλές προσπάθειες διεθνώς να αναπτυχθούν τα κατάλληλα μοντέλα μέτρησης της³⁷.

2.4.2 Εξωτερική ΕΚΕ

Η εξωτερική διάσταση της ΕΚΕ (external CSR) επεκτείνεται στο εξωτερικό περιβάλλον εκτός της επιχείρησης με δεδομένο ότι ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού έχει επίπτωση και σε ομάδες με τις οποίες δεν έχει οργανική σχέση. Αφορά ένα ευρύ σύνολο συμμετόχων όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, η τοπική κοινωνία, οι επιχειρηματικοί εταίροι, οι δημόσιες αρχές και οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί κλπ.. Από τις πιο διαδεδομένες πρακτικές είναι η ανάμειξη στην προστασία του περιβάλλοντος, οι δράσεις για καταπολέμηση της φτώχειας και της πείνας, η άρση των κοινωνικών διακρίσεων και η ανάπτυξη θετικών σχέσεων με την τοπική κοινωνία. Όλα τα παραπάνω είναι άμεσα ορατά στην κοινή γνώμη και κατ' επέκταση η εξωτερική διάσταση της ΕΚΕ ασκεί μεγάλη επιρροή στην φήμη των επιχειρήσεων³⁸. Αυτός είναι και ο λόγος που οι ερευνητές έχουν ασχοληθεί περισσότερο με την εξωτερική διάσταση, παρόλο που και η εσωτερική είναι εξίσου σημαντική³⁹.

2.5 Εννοιολογικός προσδιορισμός ΕΚΕ

Έχοντας παρουσιάσει κάποιες διαστάσεις της έννοιας της ΕΚΕ, στη συνέχεια γίνεται μια προσπάθεια ενός ολοκληρωμένου εννοιολογικού προσδιορισμού της μέσω των διαφόρων ορισμών που έχουν αναφερθεί στη βιβλιογραφία. Ορισμένοι έχουν υπάρξει πιο ακραίοι και υποστηρίζουν ότι έχουν ψάξει να βρουν κάποιον πλήρη ορισμό αλλά στην πραγματικότητα δεν υπάρχει⁴⁰.

Η δυσκολία διατύπωσης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού εκφράζει και την πολυπλοκότητα της έννοιας, ωστόσο ο ορισμός του Carroll τυγχάνει ευρείας αποδοχής από τον επιστημονικό χώρο. Σύμφωνα με τον Carroll, η κοινωνική ευθύνη των

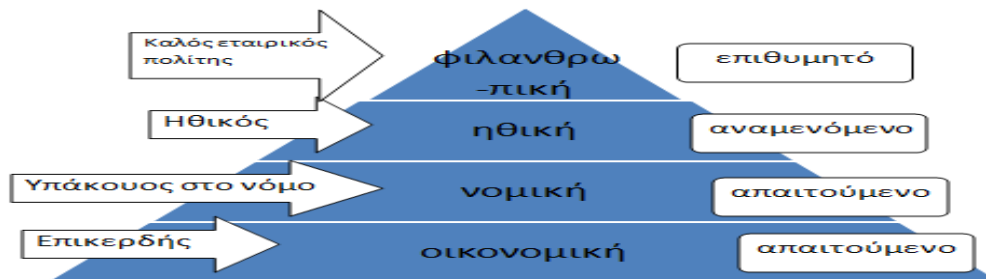
επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τις επιχειρήσεις⁴¹. Αυτά τα τέσσερα είδη δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα. Αντίθετα, μπορούν να υπάρχουν ταυτόχρονα στις επιχειρήσεις, παρόλο που η επιχειρηματική ιστορία υποδεικνύει ότι έχει δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις οικονομικές πτυχές καταρχάς και στις νομικές εν συνεχεία, ενώ έπονται οι ηθικές και οι φιλανθρωπικές. Πιο αναλυτικά:

- **Οικονομική υπευθυνότητα:** αποτελεί την πιο σημαντική ευθύνη των επιχειρήσεων αφού ο λόγος που έχουν συσταθεί είναι η ορθή λειτουργία τους ως οικονομικές μονάδες, δηλαδή να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες και να τα πουλάνε με κέρδος και η ικανοποίηση των οικονομικών ευθυνών είναι προαπαιτούμενο για την ύπαρξη των υπόλοιπων ευθυνών.
- **Νομικές ευθύνες:** η κοινωνία αναμένει από τις επιχειρήσεις να εκπληρώνουν τις οικονομικές τους υποχρεώσεις στο πλαίσιο των νομικών κανόνων που έχουν θεσπιστεί. Ο Carroll υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση των νομικών ευθυνών απαιτείται από όλες τις εταιρίες που επιδιώκουν να είναι κοινωνικά υπεύθυνες.
- **Ηθικές ευθύνες:** πρόκειται για πρόσθετες συμπεριφορές που ενώ δεν είναι νομοθετικά θεσπισμένες, τα μέλη της κοινωνίας τις αναμένουν από τις επιχειρήσεις. Καθώς είναι πολύ δύσκολο, μέχρι και σήμερα, να οριστεί τι είναι ηθικό και τι όχι, οι ηθικές ευθύνες είναι από τις πιο δύσκολες στην αντιμετώπιση τους από την επιχείρηση. Αποτελούνται απ' ότι αναμένει η κοινωνία πέραν των οικονομικών και νομικών προσδοκιών.
- **Φιλανθρωπικές προσδοκίες:** αυτές δεν επιβάλλονται από κανέναν νόμο, είναι καθαρά εθελοντικές και είναι στην ευχέρεια των επιχειρήσεων εάν θα τις εφαρμόσουν ή όχι και με ποιον τρόπο ακριβώς. Μερικά παραδείγματα είναι οι δωρεές, οι επενδύσεις υποδομών αναψυχής για τους εργαζομένους και τις οικογένειές τους, οι χορηγίες εκδηλώσεων κλπ.

Τα παραπάνω απεικονίζονται και γραφικά και παρακάτω στην γνωστή ως «Πυραμίδα του Carroll».

Σχήμα 1: Η πυραμίδα της ΕΚΕ του Carroll

πηγή: Carroll, A. B 1991 The pyramid of CSR: towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons Vol. July august 1991, pp39-48



Η ιδέα της εθελοντικής πρωτοβουλίας των επιχειρήσεων αποτελεί ζωτικό κομμάτι της ΕΚΕ κατά τον Carroll, και αφορά κατά βάση τις ηθικές και φιλανθρωπικές ευθύνες οπότε είναι ξεκάθαρο πως υπάρχει μια τάση σε μια πιο προαιρετική και αυτόκαθοριζόμενη ομάδα κανονισμών με έμφαση στα ηθικά καθήκοντα μιας εταιρίας. Ωστόσο, τι συμβαίνει εάν αυτές οι διαφορετικές προσδοκίες έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, όπως μπορεί να συμβεί για παράδειγμα με την οικονομική και την φιλανθρωπική; Αυτό είναι ένα ερώτημα που δεν απαντάει το μοντέλο του Carroll και αποτελεί μια σημαντική αδυναμία⁴².

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Elkington εισήγαγε τον όρο “Triple Bottom Line” (3BL) για να περιγράψει τους τρεις πυλώνες για την αειφόρο ανάπτυξη των επιχειρήσεων: το οικονομικό αποτέλεσμα, τη περιβαλλοντική διατήρηση και την κοινωνική δικαιοσύνη.⁴³ Βάσει του 3BL θα μπορούσε να ειπωθεί πως η ΕΚΕ είναι μια στρατηγική που ενσωματώνει συστηματικά και τους τρεις αυτούς πυλώνες στις λειτουργίες ενός οργανισμού. Και οι τρεις πρέπει να αναπτύσσονται παράλληλα και σύμφωνα με τις ίδιες αρχές.

Οι ορισμοί εξελίσσονται και εμπλουτίζονται με την μεταβολή των στοιχείων που παρακινούν τις δραστηριότητες της ΕΚΕ, όπως φαίνεται και στον ορισμό που δίνει η Πράσινη Βίβλος, όπου διατυπώνεται πως «ΕΚΕ είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέλη»⁴⁴.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, ορίζεται ως «η οικιοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητες τους»⁴⁵.

Αυτό που προκύπτει από την συλλογή και ανάλυση των ποικίλων διαφορετικών ορισμών είναι πέντε κοινά σημεία γύρω από τα οποία περιστρέφεται η πλειοψηφία των ορισμών της ΕΚΕ. Πρόκειται για την περιβαλλοντική διάσταση, την κοινωνική, την οικονομική, την διάσταση των συμμετόχων και τέλος την εθελοντική. Ωστόσο, μεγάλης σπουδαιότητας είναι το γεγονός πως κάθε επιχείρηση ως ξεχωριστή οντότητα αντιλαμβάνεται διαφορετικά αυτές τις διαστάσεις και όλοι οι ορισμοί αποτυγχάνουν στο να δώσουν κατευθυντήριες γραμμές για την καθολική επιτυχή εφαρμογή της κοινωνικής υπευθυνότητας⁴⁶. Αυτή λοιπόν είναι και η πρόκληση για τις επιχειρήσεις στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται.

Μία άλλη σημαντική παρατήρηση που προκύπτει από την παρουσίαση της έννοιας της ΕΚΕ είναι η σταδιακή εστίαση στο στοιχείο της ηθικής, του εθελοντικού χαρακτήρα, της ικανοποίησης των συμμετόχων και εν γένει της κοινωνικής υπευθυνότητας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ο κύριος λόγος που συνηγορεί ώστε να στραφεί το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών και να αναλάβουν κοινωνικές ευθύνες είναι το γεγονός πως οι επιχειρήσεις αντλούν τη δύναμη τους μέσα από την κοινωνία. Πηγή άντλησης κοινωνικής δύναμης πλέον είναι η αναγνώριση και η καταξίωση της κοινής γνώμης, οπότε φαίνεται πως σήμερα περισσότερο από ποτέ, η οικονομική επιστήμη αποκτά έντονο κοινωνικό περιεχόμενο⁴⁷.

Η τάση έλλειψης ηθικής συμπεριφοράς και αρχών στα κλασικά επιχειρησιακά μοντέλα στρατηγικής αποτελεί αποδεδειγμένα μία από τις πιο σημαντικές αιτίες της πρόσφατης οικονομικής κρίσης και δεν χωράει αμφιβολία πως η κοινωνική υπευθυνότητα και ό,τι αυτή περικλείει, αποτελεί βασική στρατηγική για μια αειφόρο ανάπτυξη, που η παγκοσμιοποιημένη οικονομία χρειάζεται εντόνως.

2.6 Τα οφέλη της ΕΚΕ για τις επιχειρήσεις

Ποιος είναι ο λόγος όμως που συμφέρει τις επιχειρήσεις να στραφούν στον δρόμο της ΕΚΕ; Για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στα πολλαπλά οφέλη που μπορεί να δημιουργήσει η εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ στις επιχειρήσεις.

- Η ανάπτυξη της έννοιας της ΕΚΕ συνέβαλε ώστε να μην παραμελείται από τις επιχειρήσεις ο κρίσιμος για την επιτυχία τους «ανθρώπινος παράγοντας». Έτσι, η ύπαρξη καλού εργασιακού κλίματος και οι παροχές ικανοποίησης του προσωπικού αφενός αποτελούν πόλο έλξης για τα κορυφαία στελέχη της αγοράς και αφετέρου συμβάλουν και στη διατήρησή τους, καλλιεργώντας κλίμα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης και από τις δύο πλευρές. Ο υψηλός βαθμός παρακίνησης και συμμετοχής του προσωπικού οδηγούν σε χαμηλό δείκτη κινητικότητας του προσωπικού που κατ' επέκταση συνεπάγεται και μείωση του κόστους για αναζήτηση και εκπαίδευση νέου προσωπικού. Ταυτόχρονα, μειώνεται για τις επιχειρήσεις και ένα είδος ρίσκου που μπορεί να μην έχει ιδιαίτερα παρεμβατική φύση αλλά είναι πολύ σημαντικό : ατυχήματα στο χώρο εργασίας. Η υιοθέτηση αυξημένων μέτρων προστασίας έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού και συμβάλει στην διατήρηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων⁴⁸.
- Η ΕΚΕ συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση της εταιρικής φήμης και εικόνας που μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για πολλές επιχειρήσεις⁴⁹. Η καλή φήμη είναι κάτι που δυστυχώς χτίζεται πολύ δύσκολα και απαιτεί πολύ χρόνο, ωστόσο μπορεί να γκρεμιστεί με τρομερή ευκολία και οι σύγχρονοι μάνατζερ το γνωρίζουν καλά αυτό⁵⁰. Επίσης, η ενίσχυση της εταιρικής φήμης που επιτυγχάνεται μέσω της ΕΚΕ συμβάλει στην διαφοροποίηση των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση επηρεάζεται θετικά ο αριθμός αλλά και η πιστότητα των πελατών με θετικές επιπτώσεις και στις πωλήσεις⁵¹.
- Άλλο σημαντικό όφελος είναι και η εξοικονόμηση κόστους από τη μείωση των λειτουργικών εξόδων, ενώ από την αυξημένη ικανοποίηση των πελατών μπορεί να παρατηρηθεί αύξηση των εσόδων λόγω αυξημένων πωλήσεων ή μεριδίων αγοράς⁵² όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Συνεπώς, υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ ΕΚΕ και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων, που αποδεικνύεται και με διάφορες μελέτες που έχουν γίνει⁵³.

- Μέσα στα πολλά πλεονεκτήματα, συγκαταλέγεται η προσέλκυση επενδυτών⁵⁴ και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους. Υπάρχουν διεθνείς έρευνες που καταγράφουν τη στροφή των επενδυτών σε επιχειρήσεις που υιοθετούν δράσεις ΕΚΕ. Ενδεικτικά, σύμφωνα με την έρευνα του European Sustainable Investment Forum (Eurosif) για το 2014 σημειώθηκε αύξηση 146% από το 2012 στα κεφάλαια που επενδύονται σε κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις στην Ευρώπη, ξεπερνώντας τα 28 δισεκατομμύρια δολάρια⁵⁵.
- Επιπλέον, μέσω της ΕΚΕ οι εταιρίες έχουν την ευκαιρία για αξιολόγηση, διαχείριση και ενδεχομένως μείωση των πιθανών επιχειρηματικών κινδύνων. Αυτό συμβαίνει διότι αναπτύσσοντας σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τους συμμετόχους αποκτούν καλύτερη εικόνα για τα πιθανά ρίσκα που αντιμετωπίζουν και την ίδια στιγμή έχουν τη δυνατότητα να χειριστούν καλύτερα μια κρίση και να ανακάμψουν γρήγορα με μικρότερες απώλειες⁵⁶.
- Βασικό όφελος είναι και η δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τις επιχειρήσεις. Αυτή η προστιθέμενη αξία έχει τη δύναμη να επανασυνδέει τις επιχειρήσεις με την κοινωνία με τέτοιο τρόπο που τελικά καταλήγει σε ανάπτυξη⁵⁷ αφού μπορεί να καθοδηγήσει την αναζήτηση νέων αγορών και να δημιουργήσει ευκαιρίες ανάπτυξης. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΕΚΕ στην πραγματικότητα αποτελεί επένδυση που συνεισφέρει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και εν γένει στην ανταγωνιστικότητά τους.

Μέχρι τώρα, δυστυχώς το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον για την ΕΚΕ έχει εστιαστεί στις πιο μεγάλες επιχειρήσεις. Πλέον όμως, που έχει αναγνωριστεί και ο αντίκτυπος των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες που αποδεικνύουν ότι και για αυτές τις επιχειρήσεις τα οφέλη είναι πολλά από την υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ. Όπως είναι αναμενόμενο, τα εμπόδια είναι περισσότερα για αυτές καθώς διαθέτουν περιορισμένους πόρους. Με την κατάλληλη καθοδήγηση, την εφαρμογή εργαλείων και οδηγιών συγκεκριμένα για αυτόν τον τύπο επιχειρήσεων και φυσικά με την συνδρομή του κράτους σε αυτή την προσπάθεια είναι εφικτό να ξεπεραστούν οι δυσκολίες⁵⁸.

Για να υπάρχουν θετικά αποτελέσματα για τις εταιρίες που εφαρμόζουν πρακτικές ΕΚΕ είναι σημαντικό η επιλογή των δράσεων αυτών να γίνεται σε συνάρτηση και με το σκοπό, το μέγεθος και το αντικείμενο τους. Για παράδειγμα, για μια μικρή επιχείρηση παροχής υπηρεσιών θα ήταν πιο ωφέλιμη η ενίσχυση των δεσμών με

την τοπική κοινωνία μέσω κάποιων δωρεών και όχι η συμμετοχή σε ένα μεγάλο περιβαλλοντικό πρόγραμμα, κάτι που ενδεχομένως θα ευνοούσε πολύ μια βιομηχανία⁵⁹.

Συμπερασματικά, δεν υπάρχει περιθώριο αμφισβήτησης των πολλαπλών πλεονεκτημάτων που προσφέρει η υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ για τις επιχειρήσεις κυρίως όμως στο πιο μακροπρόθεσμο μέλλον αφού τα αποτελέσματα δεν είναι άμεσα ορατά. Καθώς όμως οι δράσεις της ΕΚΕ είναι επενδύσεις και όχι ένα επιπλέον λειτουργικό κόστος, χρειάζεται χρόνος για να αποδώσουν αλλά είναι απαραίτητες για την επιβίωση και την ευημερία των επιχειρήσεων στη σύγχρονη αγορά. Είναι όμως σημαντικό οι επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν ότι πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία και όχι για μεμονωμένες και πρόσκαιρες πρακτικές⁶⁰. Μόνο μέσω της συστηματικής και ολοκληρωμένης διαχείρισης της ΕΚΕ επιτυγχάνεται σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα η εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές που κινούνται.

2.7 Μια ματιά στην εξέλιξη της ΕΚΕ στην Ελλάδα

Εστιάζοντας το ενδιαφέρον σε εθνικό επίπεδο, καθώς η Ελλάδα αποτελεί μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν μπορεί παρά να παρακολουθήσει τις εξελίξεις πάνω στο ζήτημα της ΕΚΕ και συνεπώς να εναρμονίσει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες με αυτήν. Αξίζει να σημειωθεί ότι, παρόλο που η Ελλάδα δεν είναι πρωτοπόρος στην εφαρμογή πρακτικών επιχειρηματικής ευθύνης, η έννοια της ΕΚΕ είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις αξίες του Ελληνικού πολιτισμού. Αποτελεί στην πραγματικότητα μια μετεξέλιξη του θεσμού της χορηγίας, που γεννήθηκε στη χώρα μας και αποτελούσε από τότε τεκμήριο σταθερότητας και συνοχής μιας κοινωνίας, που βασιζόταν στην προσφορά και την αλληλεγγύη⁶¹.

Μεταβαίνοντας λοιπόν στην σύγχρονη Ελλάδα, μόλις το 1999 δημιουργήθηκε το «Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ» από 13 επιχειρήσεις και 3 συλλογικούς επιχειρηματικούς φορείς με τη μορφή μη κερδοσκοπικού σωματείου. Αποστολή του είναι «η προώθηση της έννοιας της ΕΚΕ και η προβολή της, τόσο προς τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και προς το κοινωνικό περιβάλλον, με απώτερο στόχο την

ισόρροπη επίτευξη κερδοφορίας και βιώσιμης ανάπτυξης»⁶². Για την πραγμάτωση της αποστολής του έχει ως στόχο μεταξύ άλλων, την δικτύωση με άλλους φορείς και επιχειρήσεις για την διάχυση πληροφοριών, την ευαισθητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας σε θέματα κοινωνικής δράσης και γενικότερα την κινητοποίηση των επιχειρήσεων για την επίτευξη των σκοπών του. Σε αυτό το πλαίσιο το 2005 εξέδωσε έναν «Κατάλογο 50+ Πρακτικών» για να παρουσιάσει ορισμένα παραδείγματα εφαρμογής της έννοιας και των αρχών της ΕΚΕ, αποσκοπώντας στην ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων και φορέων σχετικά με τη λειτουργία της ΕΚΕ, την ενσωμάτωση της στην οργανωτική δομή τους και εντέλει στην πρακτική εφαρμογή της σε διάφορους τομείς επιχειρηματικής δράσης. Ωστόσο, σύμφωνα με την πρόεδρο του Δικτύου, κ. Αλεξίου, στην τωρινή εποχή όπου τα πράγματα έχουν αλλάξει η απλή παρουσίαση καλών πρακτικών ΕΚΕ δεν είναι αρκετή και πλέον η υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και το όραμα για βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση⁶³. Απαιτείται συλλογική δράση και αντιμετώπιση και το Δίκτυο είναι ο φορέας στη χώρα μας που προάγει με έμφαση αυτή τη διάσταση.

Άλλος φορέας που ασχολείται με την προώθηση της ΕΚΕ στη χώρα μας είναι ο «Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών» (ΣΕΒ), που έχει ως στόχο την προώθηση της επιχείρησης ως κοινωνικό πρότυπο οργάνωσης, απόδοσης, προόδου, δημιουργίας κοινωνικού μερίσματος και στήριξης της κοινωνικής συνοχής⁶⁴. Ο ΣΕΒ αναγνωρίζει την ΕΚΕ ως μια νέα αντίληψη των επιχειρήσεων και τη συνδέει στενά με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Επίσης, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και δράσεις που τονίζουν τη σημασία του κοινωνικού ρόλου των επιχειρήσεων στην ελληνική πραγματικότητα και ενθαρρύνει τα μέλη του να συμπεριλάβουν στην εταιρική τους στρατηγική θέματα που άπτονται της ΕΚΕ καθώς υποστηρίζει ακράδαντα πως η συνολική επίδοση των επιχειρήσεων αξιολογείται με βάση τη συνδυασμένη συμμετοχή της στη κοινωνική ευημερία, την περιβαλλοντική ποιότητα και το κοινωνικό γίνεσθαι.

Το 2005 εξέδωσε και τη «Χάρτα Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων των Επιχειρήσεων» που αποτελεί ένα πλήρες κείμενο-οδηγό για την λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης στην Ελλάδα και στο οποίο αναγνωρίστηκαν και πιο επισήμως οι πλείστες υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς το κοινωνικό σύνολο και, φυσικά, τα αντίστοιχα δικαιώματα. Ο οδηγός αυτός μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, διευκολύνει τη συνεργασία όλων των κοινωνικών εταίρων και την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος που θα είναι σε θέση να προάγει την ανταγωνιστικότητα, την απασχόληση και την κοινωνική συνοχή.

Άλλη εξέλιξη στον ελληνικό χώρο είναι και η ίδρυση του Ελληνικού Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής, που είναι το ελληνικό μέλος του European Business Ethics Network (EBEN). Σκοπός του είναι η προαγωγή της ΕΚΕ στην πράξη και σε επόμενο κεφάλαιο θα γίνει εκτενέστερη αναφορά στη δράση του.

Επιπλέον, το Ινστιτούτο Επικοινωνίας πραγματοποιεί στην Ελλάδα σε συνεργασία με τον διεθνή οργανισμό Globe Scan και το Πάντειο Πανεπιστήμιο ετήσιες έρευνες με θέμα «Υπεύθυνη Κατανάλωση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», όπου σκιαγραφεί ανάγλυφα το θέμα της ΕΚΕ στη χώρα μας. Στην έρευνα για το 2013, που έγινε σε δείγμα 1.000 πολιτών τα ευρήματα είναι αισιόδοξα καθώς διαπιστώνεται πως όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επικεντρώνονται τις προσπάθειες τους σε προγράμματα ΕΚΕ. Όπως επισημαίνει και ο κ. Μαύρος, πρόεδρος του Ινστιτούτου επικοινωνίας, στην παρουσίαση της έρευνας CSR 2013, φαίνεται πως έχει γίνει αντιληπτό από τις επιχειρήσεις ότι στην περίοδο της μεγάλης οικονομικής ύφεσης που διανύουμε, η συνειδητοποίηση των ωφελειών που προκύπτουν από την ΕΚΕ αποτελεί σημαντική ευκαιρία⁶⁵. Ταυτόχρονα, καταγράφεται και μια σημαντική αλλαγή στη συμπεριφορά του Έλληνα καταναλωτή καθώς έχει αυξηθεί σημαντικά το ποσοστό (53%) που ενσυνείδητα επιβραβεύει τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις⁶⁶, παρουσιάζοντας μια αύξηση 14% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

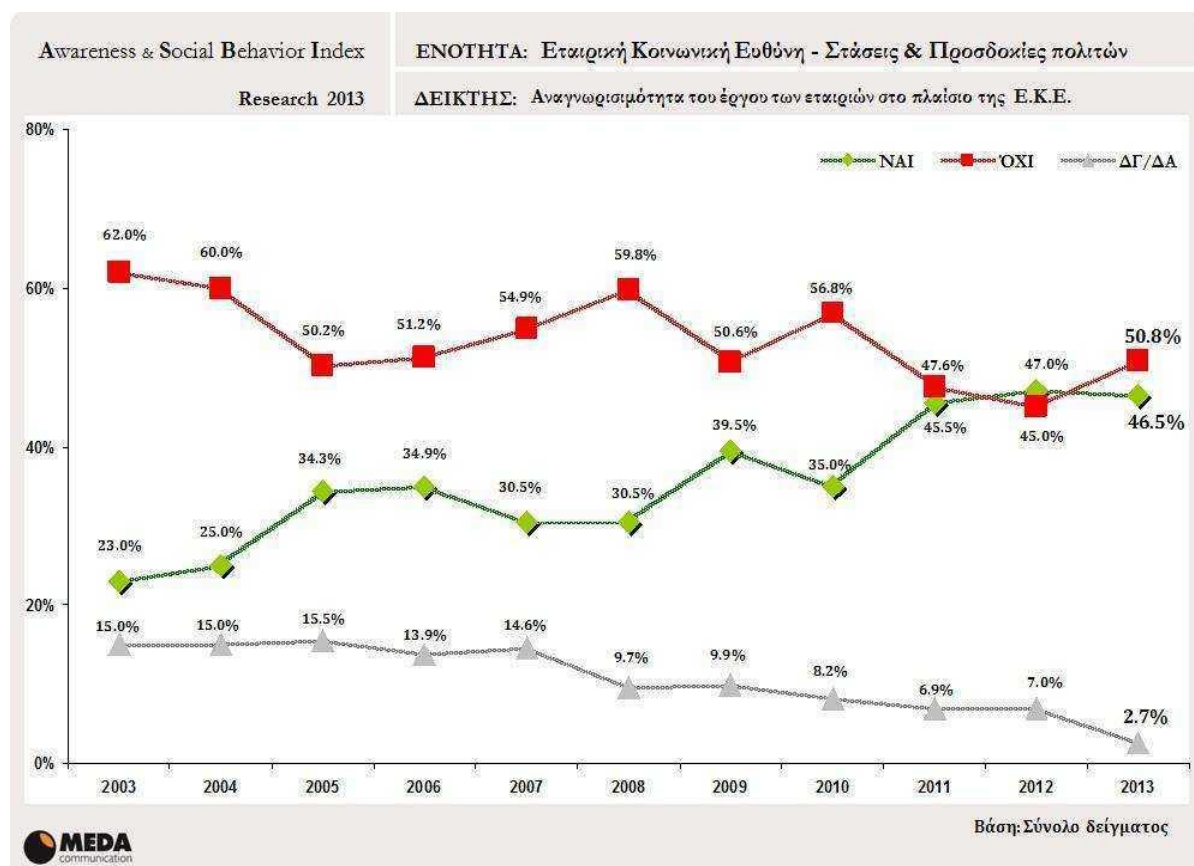
Μία άλλη διαχρονική έρευνα για τις στάσεις και τις συμπεριφορές της κοινής γνώμης όσον αφορά στην εμβέλεια και την επιρροή της ΕΚΕ στην Ελλάδα είναι το Κοινωνικό Βαρόμετρο A.S.B.I. (Awareness & Social Behavior Index)⁶⁷. Ανήκει στα εξειδικευμένα εργαλεία της Meda Communication, υλοποιείται κάθε χρόνο και η μοναδικότητα του συνίσταται στην εξειδικευμένη προσέγγιση του θέματος της ΕΚΕ, αφού εξετάζει τους εξής τρεις βασικούς άξονες⁶⁸:

- Κοινωνική ενεργοποίηση: πρόκειται για τις τάσεις στον τομέα της ευαισθητοποίησης και ενεργοποίησης της ελληνικής κοινωνίας ως προς την επίλυση βασικών κοινωνικών θεμάτων.
- Εταιρικό κοινωνικό έργο: αφορά στην κοινωνική απήχηση που έχουν οι ενέργειες των ελληνικών επιχειρήσεων για την ΕΚΕ σε 3 διαφορετικά επίπεδα (αναγνωσιμότητα, δημοτικότητα, δεισδυτικότητα).
- Έργο εθελοντικών και Μ.Κ.Ο.: αναφέρεται στην κοινωνική επιρροή και αξιολόγηση των εθελοντικών και ΜΚΟ από την κοινή γνώμη.

Το πολύ βασικό όφελος που προσφέρει αυτή η προσέγγιση στις επιχειρήσεις είναι η δυνατότητα να ανακαλύψουν τις κοινωνικές τάσεις που δύνανται να επηρεάσουν την εικόνα και τη φήμη τους, βελτιώνοντας την πολιτική τους αλλά και την επικοινωνία με τους συμμετόχους τους.

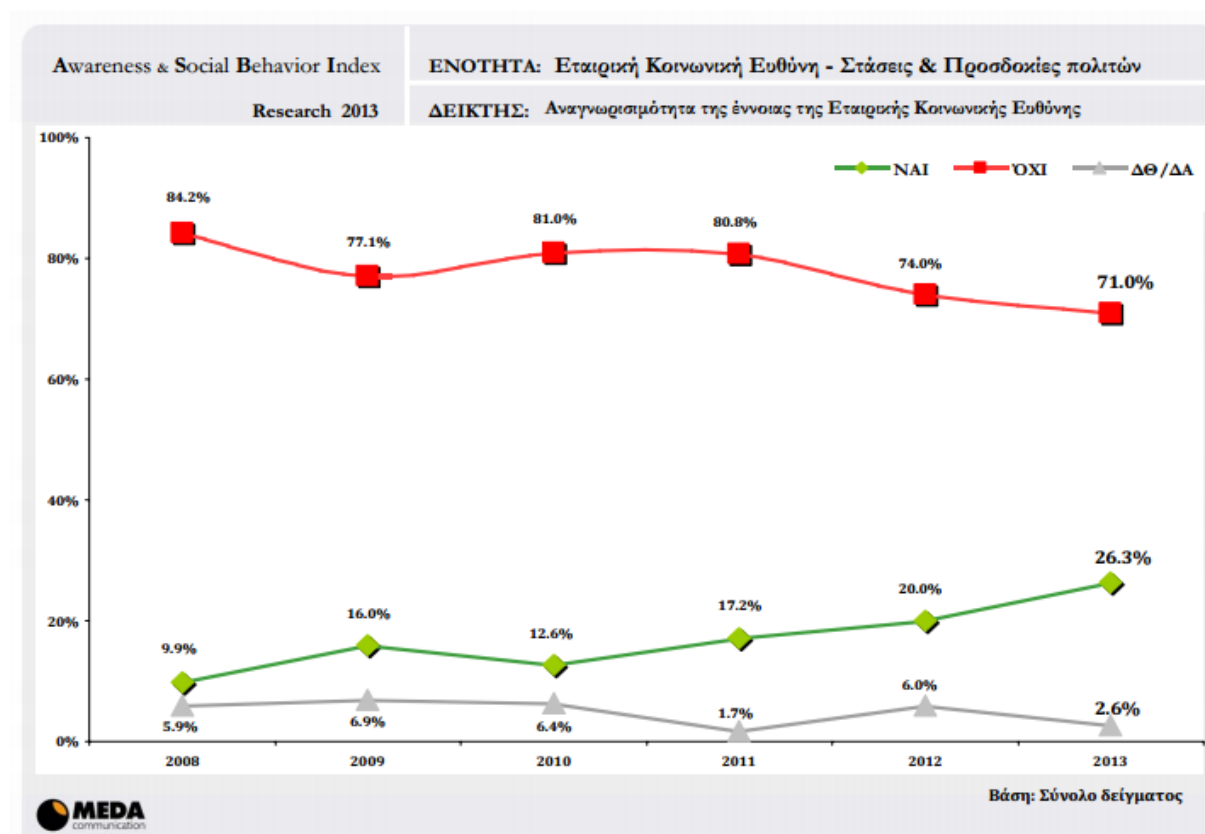
Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα ενδιαφέροντα ευρήματα σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Βαρομέτρου ASBI 2013⁶⁹:

Όπως φαίνεται και στα παρακάτω διαγράμματα η αναγνωρισιμότητα τις έννοιας ΕΚΕ παραμένει αρκετά χαμηλή ενώ η αναγνωρισιμότητα του έργου των εταιριών στα πλαίσια της ΕΚΕ κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα . Οι ερωτώμενοι δεν επέδειξαν υψηλό βαθμό οικειότητας με την έννοια της ΕΚΕ ενώ ως προς την χρησιμότητα της, αν και η γενική αίσθηση είναι ότι πρόκειται κυρίως για δράσεις διαφημιστικής προβολής ή φοροαπαλλαγής, ωστόσο αναγνωρίστηκε από τους συμμετέχοντες ότι πρόκειται για δράσεις χρήσιμες που ωφελούν την κοινωνία.



Διάγραμμα 1: Δείκτης αναγνωρισιμότητας του έργου των εταιριών στο πλαίσιο της ΕΚΕ

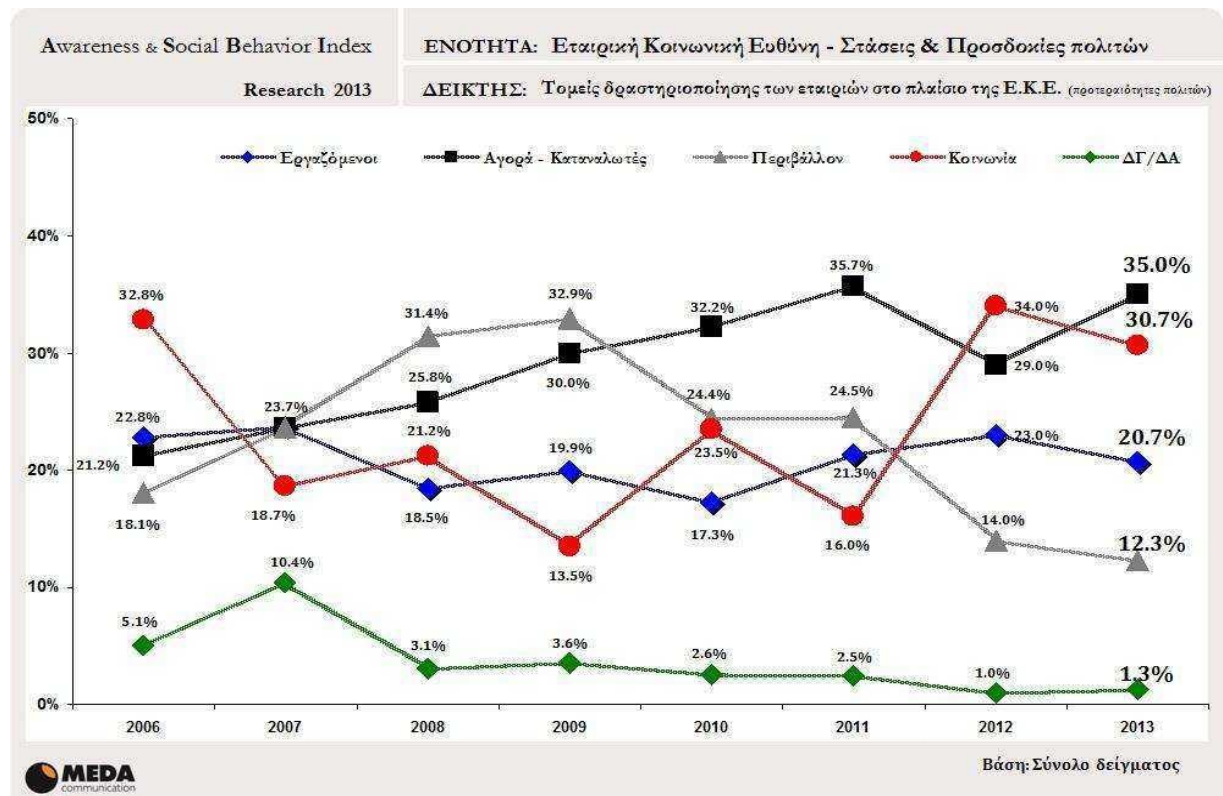
πηγή: Meda Communication www.meda.gr



Διάγραμμα 2: Αναγνωρισιμότητα της έννοιας της ΕΚΕ

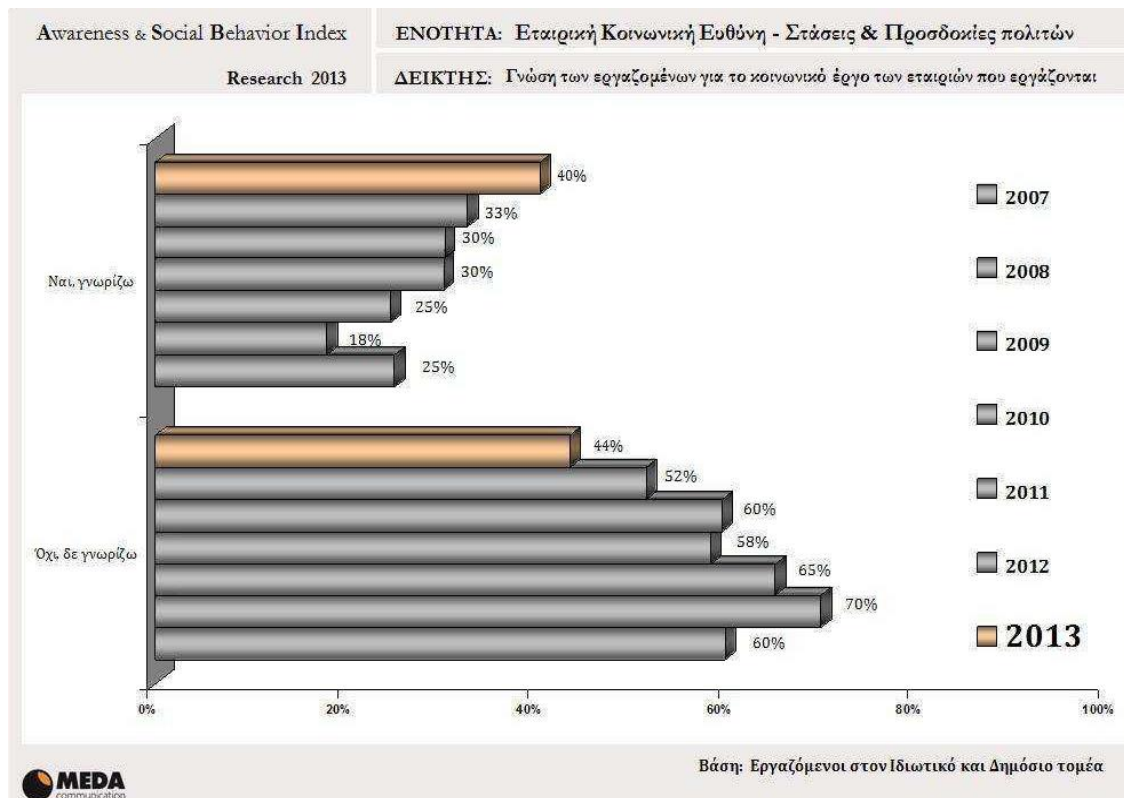
πηγή: Meda Communication www.meda.gr

Επίσης, η τοποθέτηση των πολιτών σχετικά με τους άξονες και τα θέματα της ΕΚΕ, δηλαδή το τετράπτυχο εργαζόμενοι - αγορά - κοινωνία - περιβάλλον αποτυπώνει αρκετά ξεκάθαρα τις προτεραιότητες της Ελληνικής κοινωνίας για τους τομείς δραστηριοποίησης του εταιρικού κοινωνικού έργου. Την πρώτη θέση καταλαμβάνει η αγορά (διάγραμμα 3), με τους εργαζόμενους και την κοινωνία να ακολουθούν ενώ το περιβάλλον να καταλαμβάνει την τελευταία θέση.



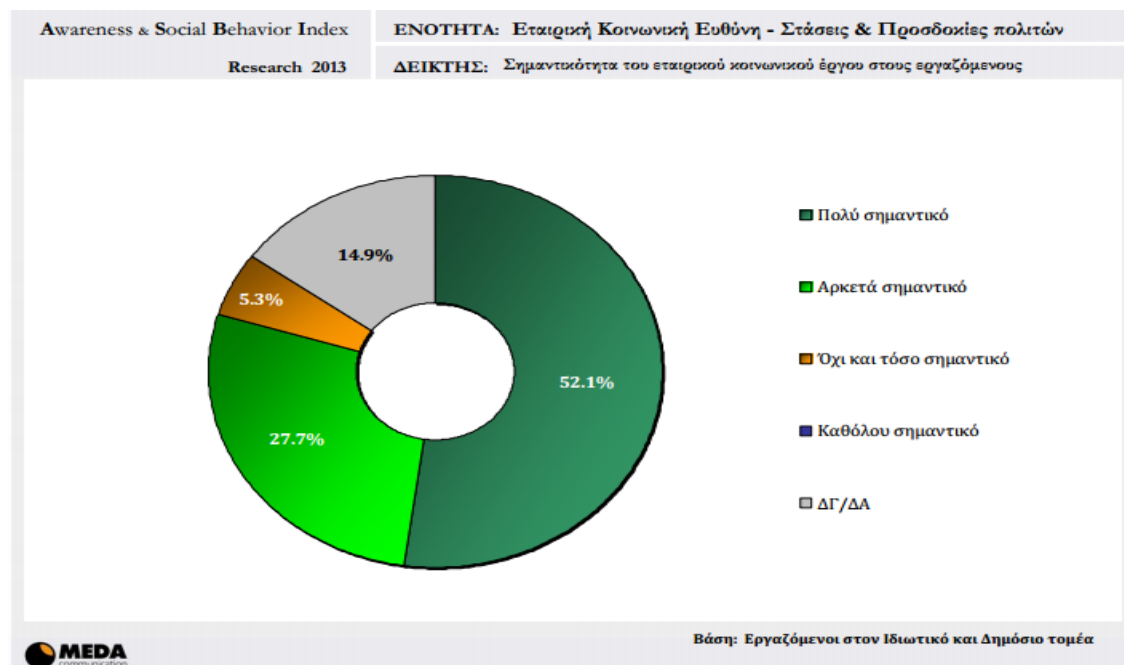
Διάγραμμα 3: Τομείς δραστηριοποίησης των εταιριών στο πλαίσιο της ΕΚΕ
πηγή: Meda Communication www.meda.gr

Τέλος, ως προς το βαθμό ενημέρωσης του εταιρικού κοινωνικού έργου στους εργαζόμενους, δηλαδή το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι των σχετικών προγραμμάτων που ακολουθούν οι εταιρίες τους, παρουσιάζεται μια διαχρονική αύξηση του ποσοστού που έχει γνώση φτάνοντας το 40%. Ωστόσο το ποσοστό που δεν έχει γνώση είναι επίσης διαχρονικά μεγαλύτερο (44% για το 2013), σύμφωνα με το διάγραμμα 4. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι 8 στους 10 συμμετέχοντες δηλώνουν πως είναι αρκετά ως πολύ σημαντικό για αυτούς η εταιρία όπου εργάζονται να έχει κοινωνικό έργο (διάγραμμα 5), κάτι που θα είναι προς όφελος των επιχειρήσεων εάν το λάβουν σοβαρά υπόψη και φροντίσουν να επικοινωνούν περισσότερο και ενδοεταιρικά τις ενέργειες τους σχετικά με την ΕΚΕ.



Διάγραμμα 4: Γνώση των εργαζομένων για το κοινωνικό έργο των εταιριών που εργάζονται

πηγή: Meda Communication www.meda.gr



Διάγραμμα 5: Σημαντικότητα του εταιρικού κοινωνικού έργου στους εργαζόμενους

πηγή: Meda Communication www.meda.gr

Για να ολοκληρωθεί η έννοια και οι δράσεις ΕΚΕ στην Ελλάδα, πρέπει να γίνει αναφορά και στο Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Responsibility Institute) που έχει αναλάβει την αποκλειστική εκπροσώπηση του Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας (CR index) στην Ελλάδα σε συνεργασία με το Business in the Community (BITC), και έχει ως στόχο να παρέχει στις Ελληνικές Επιχειρήσεις το πιο αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης για την αναγνώριση των επιδόσεων τους σε θέματα ΕΚΕ με βάση διεθνή κριτήρια⁷⁰. Ο δείκτης αυτός πέρα από κορυφαίο εργαλείο είναι και σημείο αναφοράς για τη συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων της ΕΚΕ σε 4 επιμέρους τομείς στους οποίους έχει γίνει αναφορά και πιο πάνω, και αυτοί είναι οι εξής: κοινωνία (community), περιβάλλον (environment), εργαζόμενοι (workplace) και αγορά (marketplace).

Πιο αναλυτικά, ως προς τη κοινωνία αξιολογεί την υποστήριξη των επιχειρήσεων σε τοπικές και εθνικές κοινωνίες για τη δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ενώ ως προς το περιβάλλον αξιολογεί τις ενέργειες και τις πολιτικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις για τον περιορισμό των αρνητικών περιβαλλοντολογικών επιδράσεων τους. Αυτό επιτυγχάνεται εξετάζοντας την κατανάλωση ενέργειας, τη χρήση νερού και τα απόβλητα που παράγονται. Επίσης, ο δείκτης ως προς την αγορά και τους καταναλωτές μετράει σε τι βαθμό οι επιχειρήσεις κατανοούν και ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταλλασσόμενες ανάγκες των καταναλωτών, και, τέλος, ως προς τους εργαζόμενους αξιολογεί τη συμπεριφορά και τις πολιτικές από την πλευρά των επιχειρήσεων σε θέματα εργασιακά όπως ασφάλεια, υγιεινή, δίκαιη μεταχείριση κλπ. Σε ό,τι αφορά τη διαδικασία, η κάθε επιχείρηση που συμμετέχει αξιολογείται από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες και υποβάλλεται σε ιδιαίτερα αυστηρή αξιολόγηση με περισσότερα από 90 κριτήρια. Εν συνεχεία, ανάλογα με τη βαθμολογία που συγκεντρώνουν κατατάσσονται σε 4 βασικά επίπεδα: Platinum, Gold, Silver και Bronze, ενώ το 2012 προστέθηκε ένα ακόμα, το Diamond.

Το όφελος για τις εταιρίες που συμμετέχουν στον δείκτη είναι πολλαπλά με κύριο τη δυνατότητα να καταγράφουν τη πρόοδο τους μέσω των feedback reports και έτσι να εντοπίζουν με ευκολία τομείς που πρέπει να παρουσιάσουν βελτίωση και να επικεντρώνουν σε αυτούς τις προσπάθειές τους. Εξίσου σπουδαία είναι η αξιόπιστη πληροφόρηση που παρέχει ο δείκτης στους εσωτερικούς και εξωτερικούς συμμετόχους συμβάλλοντας έτσι στο χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης.

Μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων για το 2013, ιδιαίτερα ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι παρατηρείται διαχρονική άνοδος του μέσου όρου βαθμολογίας των

επιχειρήσεων που συμμετέχουν, ενώ ο συνολικός τζίρος αυτών εκπροσωπεί το 8% περίπου το ΑΕΠ, όπως επισημαίνει ο κ. Αυλώνας, Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. του Ινστιτούτου Εταιρικής Ευθύνης⁷¹.

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2014 σε 27 επιχειρήσεις στην Ελλάδα από 9 διαφορετικούς κλάδους με βάση τα ετήσια έσοδα τους, υπάρχει μια ξεκάθαρη τάση να χρησιμοποιούν την ΕΚΕ κατά βάση σαν μέσο διαφήμισης και προώθησης των δράσεων τους και λιγότερο σαν επιχειρηματική προσέγγιση που τοποθετεί τους συμμετόχους στην καρδιά της εταιρικής στρατηγικής⁷².

Είναι προφανές ότι ενώ η εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ στις Ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο ακόμα, γίνονται κάποιες σοβαρές προσπάθειες διάδοσης της στρατηγικής σημασίας υιοθέτησης προγραμμάτων κοινωνικής υπευθυνότητας και τα δείγματα δεν είναι απογοητευτικά. Ταυτόχρονα, δεν προκαλεί καμία εντύπωση για τους γνώστες της ελληνικής πραγματικότητας το γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν μείνει αρκετά πίσω σε αυτό την εξέλιξη παρόλο που θεωρητικά και σε μια ιδανική κοινωνία οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν μεγαλύτερη ευθύνη απέναντι στην κοινωνία σε σχέση με τους ιδιωτικούς⁷³.

Για ποιο λόγο όμως η σύγχρονη Ελλάδα δυσκολεύτηκε και δυσκολεύεται ακόμα να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τις αρχές της ΕΚΕ; Το βασικό εμπόδιο είναι η πολύ μεγάλη διαφθορά που παρουσιάζεται στη χώρα μας. Σύμφωνα με την έκθεση της Διεθνούς Διαφάνειας για το 2014⁷⁴, η Ελλάδα παραμένει στις χώρες με υψηλό δείκτη διαφθοράς όπως φαίνεται και στον πίνακα 2. Πέρα από αυτό, άλλα εμπόδια είναι η δυσκολία συμμόρφωσης με το νομικό πλαίσιο, το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων που κατά βάση είναι μικρομεσαίες και δεν έχουν ισχυρή εταιρική κουλτούρα και η αδυναμία του κράτους να δώσει κίνητρα στις επιχειρήσεις ώστε να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη από την υιοθέτηση της ΕΚΕ⁷⁵.

Πίνακας 2: Δείκτης Διαφθοράς 2014

πηγή: <http://www.transparency.org/cpi2014/results>

RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
1	Denmark	92	24	Bahamas	71	47	Costa Rica	54
2	New Zealand	91	25	United Arab Emirates	70	47	Hungary	54
3	Finland	89	26	Estonia	69	47	Mauritius	54
4	Sweden	87	26	France	69	50	Georgia	52
5	Norway	86	26	Qatar	69	50	Malaysia	52
5	Switzerland	86	29	Saint Vincent and the Grenadines	67	50	Samoa	52
7	Singapore	84	30	Bhutan	65	53	Czech Republic	51
8	Netherlands	83	31	Botswana	63	54	Slovakia	50
9	Luxembourg	82	31	Cyprus	63	55	Bahrain	49
10	Canada	81	31	Portugal	63	55	Jordan	49
11	Australia	80	31	Puerto Rico	63	55	Lesotho	49
12	Germany	79	35	Poland	61	55	Namibia	49
12	Iceland	79	35	Taiwan	61	55	Rwanda	49
14	United Kingdom	78	37	Israel	60	55	Saudi Arabia	49
15	Belgium	76	37	Spain	60	61	Croatia	48
15	Japan	76	39	Dominica	58	61	Ghana	48
17	Barbados	74	39	Lithuania	58	63	Cuba	46
17	Hong Kong	74	39	Slovenia	58	64	Oman	45
17	Ireland	74	42	Cape Verde	57	64	The FYR of Macedonia	45
17	United States	74	43	Korea (South)	55	64	Turkey	45
21	Chile	73	43	Latvia	55	67	Kuwait	44
21	Uruguay	73	43	Malta	55	67	South Africa	44
23	Austria	72	43	Seychelles	55			
						69	Brazil	43
						69	Bulgaria	43
						69	Greece	43
						69	Italy	43
						69	Romania	43
						69	Senegal	43
						69	Swaziland	43
						76	Montenegro	42
						76	Sao Tome and Principe	42
						78	Serbia	41
						79	Tunisia	40
						80	Benin	39
						80	Bosnia and Herzegovina	39
						80	El Salvador	39
						80	Mongolia	39
						80	Morocco	39
						85	Burkina Faso	38
						85	India	38
						85	Jamaica	38
						85	Peru	38
						85	Philippines	38
						85	Sri Lanka	38
						85	Thailand	38

Συμπερασματικά, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε η εξέλιξη του όρου της ΕΚΕ στο πέρασμα του χρόνου και η σταδιακή ανάδειξη των σχετικών δράσεων σε παράγοντες ουσιαστικής σημασίας για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Ειδικά για τις Ελληνικές επιχειρήσεις όμως ο δρόμος φαίνεται να ακόμα μακρύς, όπως αποδεικνύουν και οι μελέτες που αναφέρθηκαν, και είναι πολύ σημαντικό σε εποχές τόσο κρίσιμες όπως αυτή που διανύει η Ελλάδα τώρα, αφενός να αναπτύξουν σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους συμμετόχους τους και αφετέρου να εμπλακούν πιο ενεργά σε ζητήματα κοινωνικού περιεχομένου⁷⁶, δημιουργώντας έτσι ελπίδα για την καταπολέμηση της ανθρωπιστικής και οικονομικής κρίσης που περνάει η χώρα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ¹ Θανόπουλος, Γ 2009, «*Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*», Interbooks, Αθήνα.
- ² Tripathi, A, & Bains, A 2013, Evolution of CSR: a journey from 1700 BC till 21st century, International Journal of Advanced Research, Vol. 1, No. 8, pp. 788-796.
- ³ Bowen, H. R 1953, Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Row, NY, USA.
- ⁴ Carroll, A 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, Business & Society, Vol.38, pp. 268-295.
- ⁵ Yang, L, & Guo, Z 2014, Evolution of CSR Concept in the West and China, International Review of Management and Business Review, Vol. 3, No. 2, pp.819-826.
- ⁶ Davis, K 1960, Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, California Management Review, Vol. 2, pp. 70-76.
- ⁷ CED, 1971, The Social Responsibility of Business Corporation, προσπελάστηκε 11 Νοεμβρίου 2014, https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf
- ⁸ Rousseau, J. J 2004, «*Το Κοινωνικό Συμβόλαιο*», (Γρηγοροπούλου, Β, & Σταϊνχαουερ, Α, Μεταφρ.) Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα (Το πρωτότυπο έργο δημοσιεύτηκε το 1762).
- ⁹ Organisation for Economic Co-operation and Development, προσπελάστηκε 11 Νοεμβρίου 2014, <http://www.oecd.org/>
- ¹⁰ Isa, S. M 2012, Corporate Social Responsibility: What can we learn from the Stakeholders?, Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol. 65, pp.327-337.
- ¹¹ Clarkson, M. B. E 1995, A stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
- ¹² Jones, T. M 1980, Corporate Social Responsibility revisited, redefined, California Management Review, Vol. 22, No. 22, pp. 59-67.
- ¹³ Carroll, A. B 1999, ο.π.
- ¹⁴ Θανόπουλος, Γ 2009, ο.π.
- ¹⁵ United Nation Global Compact, προσπελάστηκε 13 Νοεμβρίου 2014, <https://www.unglobalcompact.org/Languages/Greek/index.html>
- ¹⁶ ΣΕΒ, Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, προσπελάστηκε 13 Νοεμβρίου 2014, <http://www.sev.org.gr/online/generic.aspx?mid=617&id=113&lang=gr>

¹⁷ European Commission, EU Multi-Stakeholder Forum on CSR, 2003, προσπελάστηκε on 13 Νοεμβρίου 2014, http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/last_forum_complete2.pdf

¹⁸ Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Ψήφισμα της 8^{ης} Ιουνίου 2011 σχετικά με την εξωτερική διάσταση της Κοινωνικής Πολιτικής, την προαγωγή Εργασιακών και Κοινωνικών Προτύπων και την Ευρωπαϊκή ΕΚΕ, προσπελάστηκε 13 Νοεμβρίου 2014, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2011-0260&language=EL>

¹⁹ Hack, L, Kenyon, A. J, & Wood, E 2014, A Critical CSR Timeline: How should it be understood now?, International Journal of Management Cases, Vol. 16, No. 4, pp. 46-55.

²⁰ Taneja, S. S, Taneja P. K, & Gupta, R. K 2011, Researches in CSR: a review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies, Journal of Business Ethics, Vol. 101, pp. 343-364.

²¹ Friedman, M 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, New York Times Magazine, Vol. 13 September 1970.

²² Friedman, M 1970, ο.π.

²³ Henderson, D 2001, Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility, Institute of Economic Affairs, London, UK.

²⁴ Schwartz, M. S, & Saiia, D 2012, Should Firms go beyond Profits? Milton Friedman versus Broad CSR, Business and Society Review, Vol.117, No. 1, pp. 1-31.

²⁵ Freeman, R. E 1984, Strategic Management: a Stakeholder Approach, Pitman, Boston, USA.

²⁶ Clarkson, M. B. E 1995, ο.π.

²⁷ Robins, F 2008, Why Corporate Social Responsibility should be popularized but not imposed, Corporate Governance, Vol. 8, pp. 330-341.

²⁸ Chen, C. H 2011, The major components of Corporate Social Responsibility, Journal of Global Responsibility, Vol. 2, pp. 85-99.

²⁹ Khatun, K. M 2015, A review on Trends of Corporate Social Responsibility, The Social Sciences, Vol. 10, No. 2, pp.166-170.

³⁰ Yang, L, & Guo, Z 2014, ο.π.

³¹ Sahinitis A. G, & Kavoura A 2014, Exploring Corporate Social Responsibility practices of Greek companies, The Malopolska School of Economics in Tarnaw Research Papers Collection, Vol. 25, No. 2, pp. 186-193.

-
- ³²Friedman, J 2013, Milton Friedman was wrong about Corporate Social Responsibility, προσπελάστηκε 08 Δεκεμβρίου 2014, http://www.huffingtonpost.com/john-friedman/milton-friedman-was-wrong_b_3417866.html
- ³³ Groening, C. J 2008, A Marketing Perspective of Stakeholder Influence on Long and Short-term Firm financial measures, Ph. D Thesis, University of Pittsburgh.
- ³⁴ Turker, D 2009, Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study, Journal of Business Ethics, Vol. 85, pp. 411-427.
- ³⁵Karataş- Özkan, M, Nicolopoulou, K, & Özbilgin, M 2014, Corporate social responsibility and human resource management a diversity perspective, Edward Elgar Publishing, Massachusetts, USA.
- ³⁶ European Commission, Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, July 01, προσπελάστηκε 08 Δεκεμβρίου 2014, http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_el.pdf
- ³⁷ Peng, L. M 2014, Internal Corporate Social Responsibility: an overview, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 8, No. 16, pp.18-29.
- ³⁸ Tang, Z, Hull, C. E, & Rothenberg, S 2012, How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR- Financial Performance Relationship, Journal of Management Studies, Vol. 49, No. 7, pp. 1274- 1303.
- ³⁹ Shabnam, S, & Sarker, A. R 2012, Impact of CSR and Internal Marketing on Employee job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study from Export-oriented SMEs in Bagladesh, World Journal of Social Sciences, Vol. 2, No. 7, pp. 24-36.
- ⁴⁰ Jackson, P, Hawker, B 2001, Is Corporate Social Responsibility here to stay?, προσπελάστηκε 08 Δεκεμβρίου 2014, <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>
- ⁴¹ Carroll, A 1979, A three- dimensional conceptual model of corporate performance, Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, pp. 499-501.
- ⁴² Ghosh, A, & Chakraborti C 2014, Beyond Corporate Social Responsibility: Ethics in Action, Global Virtue Ethics Review, Vol. 6, No. 4, pp. 60-99.
- ⁴³ Elkington, J 1997, Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone Publishing Ltd, Oxford, UK.
- ⁴⁴ European Commission, Green Paper ο.π.
- ⁴⁵ Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, προσπελάστηκε 15 Δεκεμβρίου 2014, <http://csrhellas.eu/csr-e-k-e/institution-laws-rules/definition/>

-
- ⁴⁶ Dahlsrud, A 2008, How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management Journal, Vol. 15, No 1, pp.1-13.
- ⁴⁷ Κουλουγλιώτης, Ν 1992, «*Επιχείρηση και κοινωνία*», Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- ⁴⁸ Gazzola, P 2012, Social Performance enhances Financial Performance: Benefits from CSR, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol.21, No. 1, pp.112-121.
- ⁴⁹ Filho, J. M. de S, Wanderley, L. S. O, Gomez, C. P, & Farache, F 2010 Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage, Brazilian Administration Review, Vol. 7, No. 3, pp. 294-309.
- ⁵⁰ Stanaland, A. J. S, Lwin, M. O, & Murphy, P. E 2011, Consumer Perception of the Antecedents and Consequences of CSR, Journal of Business Ethics, Vol. 102, No. 1, pp. 47-55.
- ⁵¹ Souto, B. F. F 2009, Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?, International Journal of Economic Sciences and Applied Research, Vol. 2, No. 1, pp. 36-50.
- ⁵² Weber, M 2008, The Business Case for CSR: A company- level measurement approach for CSR, European Management Journal, Vol. 26, pp. 247-261.
- ⁵³ Pelozo, J 2009, The challenge of measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance, Journal of Management, Vol. 48, No. 2, pp.52-72.
- ⁵⁴ Mporfu, T, & Karedza, G 2013, Views on CSR, European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 26, pp. 36-39.
- ⁵⁵ Global sustainable Investment Alliance, Global Sustainable Investment Review 2014, προσπελάστηκε 23 Απριλίου 2015, http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2015/02/GSIA_Review_download.pdf
- ⁵⁶ Galbreath, J 2010, How does CRS benefits firms? Evidence from Australia, European Business Review, Vol. 22, pp. 411- 431.
- ⁵⁷ Peng, L. M 2014, ο.π.
- ⁵⁸ Inyang, B. J 2013, Defining the Role Engagement of Small and Medium- Sized Enterprises in CSR, International Business Research, Vol. 6, No. 5, pp.123-132.
- ⁵⁹ Schreck, P 2011, Reviewing the Business Case for CSR: New Evidence and Analysis, Journal of Business Ethics, Vol. 103, No. 2, pp.167- 188.
- ⁶⁰ Siddique, N. E. A 2015, CSR Practices and Competitive Advantages: A Descriptive Study, American Journal of Trade and policy, Vol. 2, No. 1, pp. 23-30.
- ⁶¹ Κουτούπης, Θ 2005, «*Πρακτικός Οδηγός Χορηγίας, για Χορηγούς και αποδέκτες Χορηγιών*», Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

⁶² Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, προσπελάστηκε 17 Δεκεμβρίου 2014

http://www.csrhellas.org/portal/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=178&Itemid=129&lang

⁶³ Αλεξίου, Μ 2012, Η ΕΚΕ είναι έννοια διαχρονική, Επιστημονικό Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Τεύχος Ιουνίου 2012, σελ. 16-17.

⁶⁴ ΣΕΒ, Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, προσπελάστηκε 17 Δεκεμβρίου 2014, <http://www.sev.org.gr/online/generic.aspx?mid=765&id=268&lang=gr>

⁶⁵ Μαύρος, Δ 2013, Παρουσίαση αποτελεσμάτων Έρευνας CSR 2013, προσπελάστηκε 18 Δεκεμβρίου 2014, http://www.instofcom.gr/wp-content/uploads/2014/02/03-speech_Dimitri-Mavros_CSR-December-2013.pdf

⁶⁶ Ινστιτούτο Επικοινωνίας, Έρευνα για την ΕΚΕ και την Υπεύθυνη Κατανάλωση 2013, προσπελάστηκε 18 Δεκεμβρίου 2014, http://www.instofcom.gr/wp-content/uploads/2014/02/01-%CE%A3%CF%8D%CE%BD%CE%BF%CF%88%CE%B7-%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82-CSR2013_short-version.pdf

⁶⁷ Meda Communication, προσπελάστηκε 18 December 2014, <http://www.meda.gr/gr/>

⁶⁸ Κοινωνικό Βαρόμετρο ASBI, προσπελάστηκε 18 Δεκεμβρίου 2014, <http://www.epistimonikomarketing.gr/koinoniko-barometro/>

⁶⁹ Meda Communication, Στοιχεία του Κοινωνικού Βαρόμετρου 2013, προσπελάστηκε 18 December 2014, http://www.meda.gr/upldx/File/ASBI_2013_APOTELESMATA.pdf

⁷⁰ Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, προσπελάστηκε 20 Δεκεμβρίου 2014, <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=8>

⁷¹ Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, CR Index 2013, προσπελάστηκε 20 Δεκεμβρίου 2014, <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=78>

⁷² Sahinitis A. G, & Kavoura A 2014, ο.π

⁷³ Panayiotou, N, Aravossis, G, & Moschou, P 2009, Greece: a Comparative Study of CSR Reports, in Idowo S.O & Filho W.D (ed.), Global Practices of Corporate Social Responsibility, pp.149-164 Spriger- Verlag Heidelberg, Germany.

⁷⁴ Transparency International, 2014 Corruption Perceptions Index (CPI), προσπελάστηκε 23 Απριλίου 2015, <http://www.transparency.org/cpi2014/results>

⁷⁵ Metaxas, Th, & Tsavdaridou, M 2012, Corporate Social Responsibility in Greece: a comparative analysis of the three major energy companies, *Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 119-140.

⁷⁶ Sahinitis A. G, & Kavoura A 2014, ο.π

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΔΕΥΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

3.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο απασχολεί την ακαδημαϊκή αλλά και επιχειρηματική κοινότητα το θέμα της επιχειρηματικής ηθικής, καθώς ο ρόλος της γίνεται όλο και πιο αναγκαίος και επίκαιρος¹. Οι επιχειρήσεις, ως ανοιχτά συστήματα, βρίσκονται υπό την επίδραση της κοινωνίας και είναι άμεσα εκτεθειμένες στα ιδεολογικά ρεύματα. Αυτό σημαίνει πως όλα τα σύμβολα της κάθε κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένης και της κουλτούρας της, επηρεάζουν σημαντικά όλες τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην εκάστοτε κοινωνία.

Στο παρόν κεφάλαιο διατυπώνεται η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής αλλά για την καλύτερη κατανόηση του όρου προηγείται μια αναφορά στον ορισμό της ηθικής γενικά και τη σχέση αυτής με τη φιλοσοφία. Κατόπιν, παρατίθενται κάποιες θεμελιώδεις θεωρητικές προσεγγίσεις, σε συνδυασμό με πρακτικές εφαρμογές, ώστε να δοθεί μια ρεαλιστική προσέγγιση της επιχειρηματικής ηθικής.

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στο ρόλο που παίζει η εταιρική κουλτούρα στην διαμόρφωση του ηθικού χαρακτήρα των επιχειρήσεων και στο πως αυτή μπορεί να ενδυναμωθεί πρακτικά μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ύπαρξη ενός γραπτού κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας είναι ένα απαραίτητο στοιχείο που οδηγεί σε αυτή την κατεύθυνση παρόλο που η σύνταξη του δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση.

Στο ίδιο πλαίσιο προαγωγής της επιχειρηματικής ηθικής, έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς διάφορες θεωρίες- μοντέλα που ερμηνεύουν την λήψη ηθικών αποφάσεων, με απώτερο σκοπό την καθοδήγηση των ατόμων προς αυτές. Τα μοντέλα αυτά είναι ακόμα εξελισσόμενα και όσο καλύτερη γνώση αποκτάται επί του θέματος και της σπουδαιότητας της επιχειρηματικής ηθικής, τόσο αυτά εμπλουτίζονται με καινούργια στοιχεία.

Τέλος, περιγράφεται ποια είναι η κατάσταση που ισχύει στην Ελλάδα και ποια είναι τα υπάρχοντα μοντέλα πάνω στα οποία μπορούν να βασιστούν οι επιχειρήσεις για την εφαρμογή της επιχειρηματικής ηθικής και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από αυτή την εφαρμογή.

3.2 Φιλοσοφία και Ηθική

Η ερώτηση «τι είναι φιλοσοφία» αποτελεί από μόνη της ένα ζήτημα φιλοσοφικής φύσεως. Ετυμολογικώς, είναι σύνθετη λέξη και προέρχεται από το αρχαίο φιλείν (αγαπώ) και σοφία, δηλαδή αγάπη για τη σοφία, και τον όρο πρωτοεισήγαγε ο Πυθαγόρας². Η φιλοσοφία είναι ουσιαστικά η διανοητική διερεύνηση βαθέων ερωτημάτων για τη σχέση του ανθρώπου με τον κόσμο και τη θέση του σε αυτόν και ως εκ τούτου αποτελεί τη ρίζα όλων των μορφών πνευματικής δημιουργίας. Ανοίγει νέους δρόμους και αναζητά απαντήσεις σε ερωτήματα που ενδεχομένως να ξεπερνούν τις ανθρώπινες γνωστικές δυνατότητες, βοηθώντας έτσι τη διερεύνηση των ορίων της ανθρώπινης σκέψης. Πορεία της φιλοσοφίας είναι η πορεία προς την αλήθεια, σε διάφορα επίπεδα και από συγκεκριμένες οπτικές γωνίες³.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός πως αντίθετα με τις άλλες επιστήμες, η φιλοσοφία δεν μπορεί να δώσει συγκεκριμένες απαντήσεις σε ερωτήματα. Άραγε τι θα γινόταν αν υποθέσουμε ότι απεργούσαν οι φιλόσοφοι; Η απάντηση είναι πως σε πρακτικό επίπεδο δεν θα γινόταν τίποτα. Δεν θα άλλαζε φαινομενικά κάτι όπως συμβαίνει λόγω χάρη με την περίπτωση των γιατρών. Θα άλλαζε όμως κάτι πολύ ουσιαστικά αφού οι φιλοσοφικές θεωρίες είναι το καύσιμο της ανθρώπινης ύπαρξης και αυτές που ορίζουν τον κόσμο των αρχών και των πεποιθήσεων, δίνοντας νόημα στις πράξεις και τα γεγονότα⁴. Όπως επισημαίνει και ο Russell, η φιλοσοφία μπορεί να μην έχει τις απαντήσεις σε όλα τα ερωτήματα, είναι όμως αυτή που τα θέτει αυξάνοντας έτσι το ενδιαφέρον του ανθρώπου για τον κόσμο στον οποίον βρίσκεται και την αναζήτηση της αλήθειας⁵. Η αλήθεια όμως είναι πως μια έννοια ιδιαίτερα εύθραυστη, αφού εύκολα μπορεί να μας διαφύγει και δύσκολα να διατυπωθεί. Εξίσου σημαντικό ρόλο για την φιλοσοφία διαδραματίζει και η ηθική και θα μπορούσε να ειπωθεί εν κατακλείδι ότι η φιλοσοφία είναι η αναζήτηση της αλήθειας, στηριζόμενη στις αρχές της ηθικής.

Η ηθική είναι μια έννοια παγκοσμίως αναγνωρίσιμη αλλά ταυτόχρονα εξαιρετικά υποκειμενική και πολύπλοκη. Σύμφωνα με τους Herlihy και Remley «η ηθική αποτελεί έναν κλάδο της φιλοσοφίας και ασχολείται με τους κανόνες οι οποίοι διέπουν τη συμπεριφορά, τη λήψη ηθικών αποφάσεων και τις ανθρώπινες σχέσεις»⁶. Ειδικότερα, η ηθική εξετάζει την ορθότητα των ανθρώπινων πράξεων διαχωρίζοντας τις σε «ορθές» δηλαδή ηθικές και «μη ορθές» δηλαδή ανήθικες. Με βάση τον παραπάνω διαχωρισμό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ένα άτομο ως ηθικό ή ανήθικο.

Εφόσον η ηθική περικλείει στο εννοιολογικό της πλαίσιο αυτά που ο άνθρωπος πρέπει να πράξει, είναι αναμενόμενο να εντάσσεται στο πεδίο της φιλοσοφικής επιστήμης. Η φιλοσοφία και η ηθική είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το γεωγραφικό, κοινωνικοπολιτιστικό, οικονομικό, ιστορικό και χρονικό τους πλαίσιο. Απαιτείται λοιπόν ιδιαίτερη προσοχή καθώς ανάλογα το γεωγραφικό περιβάλλον και από εποχή σε εποχή ισχύουν διαφορετικοί κανόνες συμπεριφοράς και άρα διαφέρουν και οι ηθικές αξίες⁷. Με άλλα λόγια, δεν στηρίζονται σε ακλόνητα θεμέλια και είναι συνεχώς εξελισσόμενες. Για να αποβάλει την στατικότητα από την έννοια της ηθικής, ο Thiroux υποστηρίζει ότι η ηθική ασχολείται με το πώς αντιμετωπίζει ο άνθρωπος τα υπόλοιπα όντα, ώστε να προάγεται το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος, η δημιουργικότητα και η έννοια του καλού και του κακού, του δίκαιου και του άδικου⁸.

Αυτονόητο είναι πως το διευρυμένο εννοιολογικό περιεχόμενο της ηθικής καλύπτει αναρίθμητους επιμέρους τομείς δράσης του ανθρώπου και είναι γενικά αποδεκτό ότι η ηθική είναι το σύνολο των αρχών και των αξιών που έχει διαμορφώσει και κυρίως τηρεί ένα άτομο στην καθημερινή του ζωή⁹. Σε αυτό συναινεί και ο κ. Χυτήρης που σε διάλεξη του με θέμα «Ηθική και Ανώτατα στελέχη» στο συνέδριο Business Week 2013 που διοργανώνεται κάθε χρόνο από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς τόνισε πως η ηθική δεν είναι απλώς φιλοσοφικό θέμα, αλλά πρωτίστως αποτελεί θέμα συμπεριφοράς και καθημερινής πράξης¹⁰.

Τα θέματα της ηθικής και η θέσπιση ηθικών κανόνων συμβίωσης απασχόλησαν τις ανθρώπινες κοινωνίες από την αρχαιότητα και βέβαια οι πρώτοι διδάξαντες ήταν οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι. Ο πρώτος ο οποίος δίδαξε την ηθική θεωρία και την πράξη ως μία αδιάσπαστη ενότητα ήταν ο Σωκράτης, ο οποίος, όχι μόνο διακήρυττε την ηθική, αλλά την εφάρμοσε έμπρακτα, γι' αυτό και αποτελεί ένα διαχρονικό σύμβολο ηθικής. Ο Σωκράτης πίστευε ότι κανείς δεν είναι κακός με τη θέληση του, και η κακία του οφείλεται σε άγνοια του καλού. Αναγνώριζε ότι η ηθική είναι αποτέλεσμα παιδείας και αγωγής και για αυτόν τον λόγο αφιερώθηκε στην προσπάθεια

διαπαιδαγώγησης των νέων ώστε να κατανοήσουν σε βάθος την ηθική στάση ζωής που οδηγεί σε προσωπική και κοινωνική ευημερία¹¹.

Όταν αναφερόμαστε σε ηθική είναι αδιανόητο να μην γίνει μνεία στον Αριστοτέλη, και στο σημαντικότερο έργο του «Ηθικά Νικομάχεια», όπου υποστηρίζει ότι τελικός στόχος του ανθρώπου είναι η ευδαιμονία, η οποία συνίσταται στο «ευ ζην και το ευ πράττειν», δηλαδή στην ενάρετη ζωή. Ουσιαστικά ο Αριστοτέλης ταυτίζει την ηθική με την αρετή, η οποία ούτε έμφυτη είναι αλλά ούτε και επιβάλλεται με τον φόβο. Αντιθέτως, ο άνθρωπος με τη διαπαιδαγώγηση και τη συνεχή καθημερινή πράξη συνηθίζει να ζει ενάρετα και αποκτά τη δύναμη να αντιστέκεται στους εξωγενείς πειρασμούς που τον προτρέπουν σε ανήθικες πράξεις. Επομένως, η ηθική συμπεριφορά είναι προϊόν του νου, επιλέγεται οικειοθελώς με φρόνηση και διαμορφώνει και το ήθος¹².

Κατά τον Kohlberg υπάρχουν διάφορα στάδια από τα οποία περνά ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ηθικής του ανάπτυξης. Στην αρχή ξεκινάει εστιάζοντας στην υπακοή και το συμφέρον για το τον ίδιο και σταδιακά εξελίσσεται μέχρι την ανάπτυξη μιας αυτόνομης ηθικής η οποία είναι ένα συνονθύλευμα από την προσωπική του συνείδηση και τις αφηρημένες αρχές του. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν τρία επίπεδα ηθικής όπου το καθένα περιλαμβάνει δύο στάδια και περιγράφονται παρακάτω¹³.

- Προσυμβατικό επίπεδο: το άτομο ενδιαφέρεται για τον εαυτό του, ενεργεί ηθικά στα πλαίσια αποφυγής τιμωρίας.
 - Στάδιο 1: υπακοή σε κανόνες και ηθική της τιμωρίας.
 - Στάδιο 2: συμμόρφωση σε κανόνες με απώτερο σκοπό την ανταπόδοση προσφοράς.

- Συμβατικό επίπεδο: το άτομο δείχνει ενδιαφέρον για τους νόμους και οι πράξεις του καθοδηγούνται από έναν εξωτερικό κώδικα ηθικής.
 - Στάδιο 3: συμμόρφωση με ό,τι θεωρείται «καλή» συμπεριφορά από το στενό κοινωνικό περιβάλλον.
 - Στάδιο 4: συμμόρφωση με τους κανόνες και υιοθέτηση ηθικής «νόμου και τάξης».

- Μετασυμβατικό επίπεδο: το άτομο αναπτύσσει συνειδησιακή ηθική που λειτουργεί πάνω από νόμους και κανόνες.
 - Στάδιο 5: «ηθική κοινωνικού συμβολαίου», δηλαδή συμμόρφωση με σκοπό την ευημερία της κοινωνικής ομάδας.

- Στάδιο 6: ανάπτυξη προσωπικών ηθικών αξιών όπου η συμμόρφωση συντελείται για αποφυγή αυτοκαταδίκης.

Η εξέλιξη που θα παρουσιάσει ο άνθρωπος ως προς την ηθική του ωρίμανση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παιδεία και την εκπαίδευση που θα λάβει στην πορεία του.

3.3 Προσεγγίσεις Ηθικής

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να γίνει μια αναφορά στις δύο βασικότερες προσεγγίσεις σχετικά με την ηθική. Πρόκειται για τη τελεολογική ή τελολογική και την δεοντολογική ή κανονιστική, όροι που συσχετίστηκαν και συγκρίθηκαν από τον Broad¹⁴.

Η πρώτη επικεντρώνεται στον τελικό σκοπό και το αποτέλεσμα των ανθρώπινων ενεργειών και προέρχεται από την ελληνική λέξη «τέλος»¹⁵. Σύμφωνα με αυτή ηθικά σωστή συμπεριφορά θεωρείται αυτή που οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα και άρα η επιτυχία του τελικού σκοπού δικαιολογεί τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τελεολογικής βάσης είναι οι ατομικές βόμβες στο Ναγκασάκι και τι Χιροσίμα. Τι κι αν σκοτώθηκαν χιλιάδες άνθρωποι; Αυτές οι βόμβες έφεραν γρήγορα το επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή τη λήξη του πολέμου και άρα η χρήση τους δικαιολογείται απόλυτα για τους υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης.

Η τελεολογική προσέγγιση εκφράζεται κυρίως μέσω δύο θεωριών, που απεικονίζονται ανάλογα με την απάντηση στο ερώτημα εάν η αξιολόγηση των συνεπειών εστιάζεται στο άτομο ή σε ολόκληρη την κοινωνία. Στην πρώτη περίπτωση η θεωρία περί ηθικής ονομάζεται « ψυχολογικός εγωισμός» και στη δεύτερη « ωφελιμισμός».

Σύμφωνα με τον Hobbes και τη θεωρία του ψυχολογικού εγωισμού, όλες οι ανθρώπινες ενέργειες ερμηνεύονται ως εκδηλώσεις φιλαυτίας, ακόμα κι όταν δείχνουν ανιδιοτελείς. Υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη φύση καθορίζεται από εγωιστικά κίνητρα και την ορμή της αυτοσυντήρησης, και μόνο αυτά αιτιολογούν τις βουλητικές εκδηλώσεις. Οι πιθανές συνέπειες για τους άλλους δεν λαμβάνονται καθόλου υπόψη¹⁶.

Οι ωφελιμιστές διαφοροποιούνται μερικώς αφού αναγνωρίζουν ως ηθικές μόνο εκείνες τις ενέργειες που αποφέρουν τα μέγιστα δυνατά θετικά αποτελέσματα στο σύνολο της κοινωνίας και όχι στο άτομο μεμονωμένα, σε σύγκριση με όλες τις εναλλακτικές τους και κύριος εκφραστής υπήρξε ο Bentham¹⁷.

Στον αντίποδα, βρίσκεται η δεοντολογική προσέγγιση που προέρχεται από την ελληνική λέξη «δέον» και η οποία δίνει έμφαση στο σεβασμό των δικαιωμάτων του ανθρώπου και στις προθέσεις του περισσότερο, παρά στις συνέπειες μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Πρεσβεύει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει πάντα να διέπεται από ηθικές νόρμες και έχει τις ρίζες της στον Kant¹⁸. Σύμφωνα με τον Kant η ηθική συνδέεται άρρηκτα με την λογική και το δέον επιτάσσεται μόνο από τη λογική και όχι από τα συναισθήματα, ακόμα κι αν αυτά είναι αγνά και καλοπροαίρετα. Ο Kant ονόμαζε τις ηθικές υποχρεώσεις «κατηγορηματική επιταγή» και για αυτόν το άτομο που εκτελεί μια ηθική πράξη¹⁹:

- θα πρέπει να αξιολογείται αν είναι ελεύθερο
- αν οι πράξεις του προκύπτουν από έλλογη σκέψη και
- αν η αρχή που δομεί τις πράξεις αυτές μπορεί να αποτελέσει καθολικό νόμο.

Βαδίζοντας στην ίδια κατεύθυνση, ο Ross διατύπωσε μερικά «prima facie» καθήκοντα που πρέπει όλοι οι άνθρωποι να αποδέχονται αφού αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του σύμπαντος. Αυτές οι υποχρεώσεις είναι συγκεκριμένα²⁰:

- Πιστότητα: πρόκειται για την τήρηση των υποσχέσεων
- Επανόρθωση: στην περίπτωση που βλάψουμε κάποιον, διορθώνοντας το λάθος
- Ευγνωμοσύνη: αναγνωρίζοντας το καλό και τη βοήθεια που προσφέρει κάποιος άλλος.
- Δικαιοσύνη: εξαλείφοντας τις αδικίες και αντιμετωπίζοντας του άλλους με ίση και δίκαιη μεταχείριση.
- Αγαθοεργία: προσφέροντας βοήθεια στους άλλους ώστε να γίνουν πιο ευτυχισμένοι.
- Αυτοεξέλιξη: πρόκειται για την υποχρέωση για συνεχή προσωπική βελτίωση και εξέλιξη.
- Μη κακοποίηση: πρόκειται για την υποχρέωση μη πρόκλησης βλάβης ή κακού στους άλλους.

3.4 Επιχειρηματική Ηθική

Καθώς οι επιχειρήσεις αποτελούν μια μικρογραφία της κοινωνίας θα ήταν αδύνατο η έννοια της ηθικής να μην προεκταθεί και στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Έτσι, η επιχειρηματική ηθική (business ethics) είναι μορφή της εφαρμοσμένης ηθικής που εξετάζει ηθικές αξίες και ηθικά ζητήματα που ανακύπτουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον²¹. Μπορεί να θεωρηθεί λοιπόν ως ένα σύνολο ηθικών αρχών ή αξιών²² και προκύπτει από τις πεποιθήσεις της ανώτατης διοίκησης, την ιδιοσυγκρασία των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων όπως και από τις συνήθειες επιχειρηματικές πρακτικές²³.

Εν πρώτοις, ο ορισμός ακούγεται οξύμωρος και αντιφατικός όπως έχει επισημάνει και ο Weiss²⁴. Γίνεται οι όροι ηθική και επιχείρηση να συνυπάρξουν στην ίδια πρόταση; Παρόλο που δυστυχώς υπάρχουν αναρίθμητα παραδείγματα που το διαψεύδουν, είναι επιτακτική ανάγκη η συνύπαρξη αυτών των όρων. Η σύγχρονη επιχείρηση περισσότερο από ποτέ, οφείλει να έχει μια επιχειρηματική ηθική διατυπωμένη με συνέπεια και κοινωνική συμβατότητα.

Σύμφωνα με τον Solomon²⁵, η επιχειρηματική ηθική, σχετίζεται με την πλήρη συνειδητοποίηση από τις επιχειρήσεις για τρία πράγματα γνωστά ως 3c ή 3s για τον Έλληνα αναγνώστη:

- Συμμόρφωση (Compliance): με τους κανόνες, τις ηθικές αρχές, τις προσδοκίες της κοινωνίας, τα ήθη και τα έθιμα της.
- Συνεισφορά (Contribution) προς την κοινωνία μέσω της ποιότητας και της αξίας που προσφέρει στην αγορά το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχουν.
- Συνέπειες (Consequences) της επαγγελματικής τους δραστηριότητας, τόσο εντός όσο και εκτός εταιρίας, είτε προκύπτουν εκ προθέσεως, είτε όχι και οι οποίες πρέπει να ελαχιστοποιούνται.

Υπάρχουν βέβαια διαφορές ως προς το πώς η κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει της ηθικές της υποχρεώσεις ανάλογα με τον χαρακτήρα της. Η ηθική υποχρέωση αφορά στο κατά πόσο και σε τι βαθμό μπορεί ένας οργανισμός να υπερβεί τις ελάχιστες υποχρεώσεις που έχει απέναντι στους συμμετόχους και την κοινωνία γενικότερα. Τα τέσσερα πιθανά ηθικά στάδια όπως τα ορίζουν οι Johnson και Scholes, περιλαμβάνουν²⁶:

- Τους οργανισμούς που θεωρούν ότι μοναδική ευθύνη της είναι τα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα των μετόχων και άρα η ηθική υποχρέωση της εταιρίας περιορίζεται στην συμμόρφωση με το εκάστοτε νομικό πλαίσιο.
- Στη συνέχεια υπάρχουν οι οργανισμοί που αποσκοπούν στη μακροπρόθεσμη και όχι τη βραχυπρόθεσμη ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων , δίνοντας σημασία στη διατήρηση καλών σχέσεων και με τους άλλους συμμετόχους.
- Το επόμενο στάδιο δίνεται ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα στα συμφέροντα των συμμετόχων, τα οποία πλέον αναγνωρίζονται και ρητώς δια του νόμου από την στρατηγική του οργανισμού. Εδώ αναγνωρίζεται ότι η απόδοση της επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα.
- Τέλος, σε αυτό το στάδιο πρωταρχικός σκοπός είναι η διαμόρφωση της κοινωνίας ενώ οι οικονομικές επιδιώξεις έχουν δευτερεύοντα ρόλο. Αντιπροσωπεύει δηλαδή το ιδεολογικό τέλος του φάσματος .

Οι επιχειρήσεις από τη φύση τους έχουν καταρχήν τελεολογικούς σκοπούς, αφού επικεντρώνονται στο αποτέλεσμα. Ένας υπάλληλος αν δεν κάνει σωστά τη δουλειά του, κατά πάσα πιθανότητα κάποια στιγμή θα την χάσει. Ωστόσο, οι επιχειρηματικοί στόχοι πρέπει να αναπτύσσονται μέσα σε μια δεοντολογική πραγματικότητα. Σύμφωνα με το Θανόπουλο, στην επιχειρηματική πραγματικότητα υπάρχει ευελιξία και δεοντολογικό εύρος ως προς τι θα εφαρμόσει η κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, δεν τηρούν όλες οι εταιρίες τα ίδια μέτρα ασφάλειας των εργαζομένων τους. Υπάρχει ένα νομικό πλαίσιο που ορίζει το ελάχιστο, αλλά από κει και πέρα είναι στην ευχέρεια της κάθε εταιρίας τι παραπάνω θα παρέχει για την προστασία των εργαζομένων της. Σκόπιμο είναι αυτό να γίνεται τουλάχιστον μέσα σε τέσσερις διαστάσεις²⁷:

- Τους πελάτες
- Τους εργαζόμενους
- Τους ιδιοκτήτες, και
- Το περιβάλλον γενικότερα.

Αυτές οι διαστάσεις, που εκφράζουν όλους τους συμμετόχους σε μια επιχείρηση, μπορούν να παρομοιαστούν με τις πλευρές ενός τούνελ, οι οποίες αναπτύσσονται ανάλογα με τις φιλοσοφικές θέσεις των οργανισμών και το οποίο ο Θανόπουλος ονομάζει Tunnel Vision.

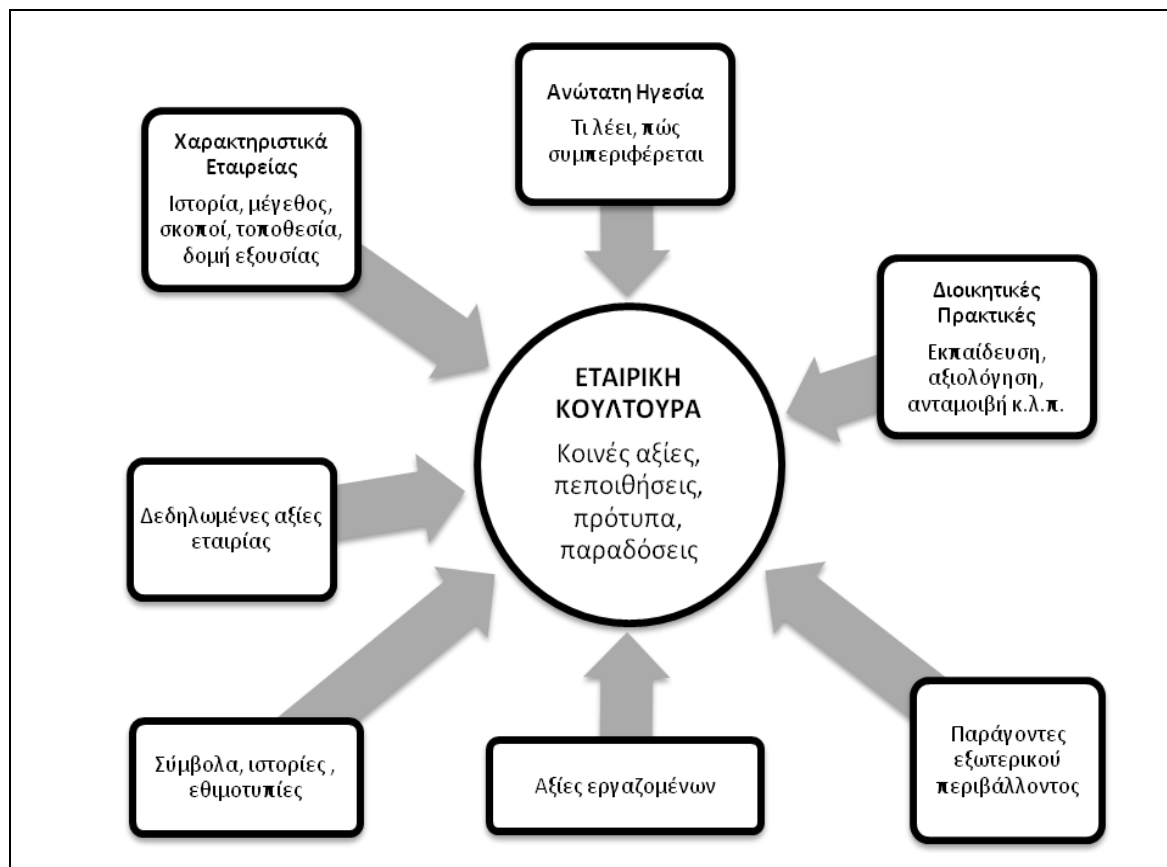
3.5 Εταιρική Κουλτούρα και Ηθική Ανάπτυξη

Η εταιρική κουλτούρα διαδραματίζει καίριο ρόλο στο Tunnel Vision που αναφέρθηκε παραπάνω αφού από αυτήν ξεκινάει το τι «δέον γενέσθαι» για κάθε οργανισμό και πάνω σε αυτήν χτίζεται η ηθική της κάθε επιχείρησης.

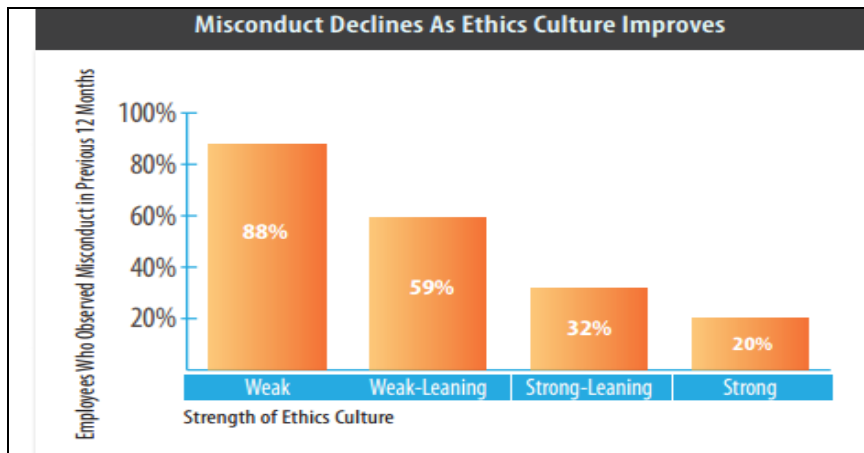
Σύμφωνα με τον Χυτήρη²⁸ ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγραφούν τα συστήματα κοινών αξιών και πεποιθήσεων τα οποία δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, που αυτοί οι κανόνες με τη σειρά τους καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας ακόμη και τον καθορισμό στόχων. Ειδικότερα, η εταιρική κουλτούρα αποτελείται από την εταιρική φιλοσοφία και ιστορία, τις εταιρικές αξίες και αρχές, την αποστολή/ όραμα, τις αρχικές αξίες του ιδρυτή, τη χώρα και τις υποκουλτούρες, καθώς και από τους εταιρικούς κανόνες. Στο σχήμα που ακολουθεί συγκεντρώνονται οι παράγοντες που διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα. Είναι προφανές ότι απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει την κουλτούρα της.

Σχήμα 2: Παράγοντες που διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα

πηγή: Χυτήρης, Λ 2001, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, «Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις»*, Interbooks, Αθήνα σελ. 89



Η σπουδαιότητα της ηθικής εταιρικής κουλτούρας είναι υψίστη αφού όχι απλά συντελεί στην αποφυγή παράνομων ή ανήθικων ενεργειών αλλά ταυτόχρονα συμβάλλει στην υιοθέτηση ηθικής συμπεριφοράς σε όλα τα εταιρικά επίπεδα²⁹. Αυτό επιβεβαιώνεται και από σχετική έρευνα του Ethics Resource Center στην Αμερική, η οποία διεξάγεται κάθε χρόνο. Για το 2013 ερωτήθηκαν 6.579 εργαζόμενοι από διάφορους κλάδους, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα και παρατηρήθηκε μια αντίστροφη σχέση μεταξύ κρουσμάτων ανάρμοστης συμπεριφοράς και ηθικής εταιρικής κουλτούρας³⁰. Συγκεκριμένα, μόλις 1 στους 5 υπαλλήλους ανέφερε ότι έπεσε στην αντίληψη του κάποιο παράπτωμα, σε αντίθεση με τις εταιρίες με ασθενή ηθική εταιρική κουλτούρα όπου 88% των υπαλλήλων είχαν να αναφέρουν κάποιο παράπτωμα, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 6: Σχέση ηθικής εταιρικής κουλτούρας με παρατηρούμενη από το προσωπικό ανάρμοστη συμπεριφορά

πηγή: Ethics Resource Center <https://www.ibe.org.uk/userassets/surveys/nbes2013.pdf>

Το ερώτημα όμως είναι πώς θα καταφέρουν οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να διατηρήσουν μια ισχυρή ηθική εταιρική κουλτούρα; Για να γίνει αυτό λοιπόν τρία είναι τα βασικά στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν³¹:

- Ηθικές βασικές αξίες
- Ένα επίσημο πρόγραμμα ηθικής και δεοντολογίας
- Συνεχή παρουσία ηθικής ηγεσίας.

Τα παραπάνω, αν και δεν είναι όμοια, βρίσκονται σε μια συνεχή και έντονη αλληλοεπικάλυψη και αλληλεπίδραση μεταξύ τους και στη συνέχεια θα αναλυθεί το καθένα ξεχωριστά.

3.5.1 Ηθικές Βασικές Αξίες

Οι αξίες αποτελούν βασικό στοιχείο για την κουλτούρα με την ευρύτερη έννοια και ως εκ τούτου είναι αναμενόμενο οι ηθικές αξίες να είναι κριτικής σημασίας για μια ηθική εταιρική κουλτούρα³². Ανάμεσα σε ένα μεγάλο πλήθος δυνητικών βασικών ηθικών αξιών για μια επιχείρηση, είναι σκόπιμο να επιλέγονται αυτές που παρουσιάζουν μια οικουμενικότητα και δεν αλλοιώνονται από διαφορές στον τόπο, την κουλτούρα, την θρησκεία, τον χρόνο και τις συνθήκες. Σύμφωνα με τον Schwartz³³, αυτές είναι:

- Αξιοπιστία (trustworthiness)
- Σεβασμός (respect)
- Υπευθυνότητα (responsibility)
- Δικαιοσύνη (fairness)

- Ενδιαφέρον για τον συνάνθρωπο (caring)
- Συμμετοχή στα κοινά (citizenship)

Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να έχουν ηθική εταιρική κουλτούρα καλούνται να εμφυσήσουν στο προσωπικό τους αυτές τις αρχές, μέσω των πολιτικών, των διαδικασιών και των πρακτικών που ακολουθούν³⁴. Για αυτό και είναι απαραίτητο σε πρώτο επίπεδο οι αρχές για κάθε εταιρία να είναι διατυπωμένες γραπτώς σε κώδικα επιχειρηματικής ηθικής ή δεοντολογίας. Ομοίως είναι καλό να υπάρχουν διατυπωμένες και σε άλλα ετήσια επίσημα έγγραφα (ετήσιες εκθέσεις, κοινωνικός απολογισμός κ.ο.κ.) και φυσικά στην επίσημες ιστοσελίδες των επιχειρήσεων στο διαδίκτυο. Πιο σημαντικό βέβαια από τη γραπτή διατύπωση τους, είναι η ευθυγράμμιση των πρακτικών που ακολουθούν με αυτές τις αξίες, ξεκινώντας από το στάδιο της πρόσληψης και συνεχίζοντας στην εκπαίδευση, την εξέλιξη και τα συστήματα ανταμοιβής. Ουσιαστικά όλες οι αποφάσεις σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο και σε κάθε λειτουργία πρέπει πρακτικά να λαμβάνονται με γνώμονα την προώθηση και υιοθέτηση αυτών των βασικών αξιών, διαφορετικά χάνεται η ουσία τους.

3.5.2 Επίσημο πρόγραμμα Ηθικής και Δεοντολογίας

Ειδικά για τις μεγάλες επιχειρήσεις, εξίσου σημαντική είναι η διαμόρφωση ενός επίσημου και ολοκληρωμένου προγράμματος ηθικής και δεοντολογίας, το οποίο θα βασίζεται στις ηθικές βασικές αξίες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Το πρόγραμμα πέρα από τον κώδικα επιχειρηματικής ηθικής περιλαμβάνει σχετική εκπαίδευση και τον ορισμό ενός ατόμου υπεύθυνου συγκεκριμένα για αυτό το πρόγραμμα όπως επίσης και ένα σύστημα αναφοράς και ελέγχου για τυχόν ανάρμοστες συμπεριφορές. Σε επόμενη ενότητα γίνεται ξεχωριστά εκτενής αναφορά στον κώδικα επιχειρηματικής ηθικής που είναι και το βασικό στοιχείο του συνολικού προγράμματος ηθικής, αφού σε αυτόν περιγράφονται οι επιχειρηματικές δράσεις και συμπεριφορές.

3.5.3 Συνεχής παρουσία ηθικής ηγεσίας

Όπως σε μια κοινωνία οι ηθικές αξίες που υιοθετούνται είναι αποτέλεσμα της ηγεσίας αυτής και της κουλτούρας της ηγεσίας, έτσι συμβαίνει και στις επιχειρήσεις³⁵. Ο τρίτος

πυλώνας πάνω στον οποίο στηρίζεται η ισχυρή ηθική εταιρική κουλτούρα είναι η παρουσία ηθικής ηγεσίας αφού φαίνεται πως η ηθική συμπεριφορά των υπάλληλων επηρεάζεται και από τη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους³⁶. Τα ανώτατα στελέχη ως ένα βαθμό αποτελούν υπόδειγμα για τους εργαζομένους τους λόγω της μιμητικής φύσης του ανθρώπου. Οι τελευταίοι έτσι σχηματίζουν αντίληψη για το σωστό και το λάθος, το καλό και το κακό. Επηρεάζεται η ατομική τους ηθική που εκδηλώνεται ως συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο και κατ' επέκταση και στον ευρύτερο κοινωνικό. Η συμπεριφορά δηλαδή της ηγεσίας έχει υψηλό πολλαπλασιαστική κοινωνικής συμπεριφοράς εντός και εκτός επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Όμως, παρά την αναγνωρισμένη σημασία της ηθικής ηγεσίας μέσα σε μια επιχείρηση, φαίνεται ο αριθμός των στελεχών που δρουν ανήθικα παραμένει μεγάλος και υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης στο συγκεκριμένο θέμα.

Θα έλεγε κανείς πως ένας βασικός λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η έντονη πίεση που τους ασκείται από τους μετόχους για την εκτέλεση των διαχειριστικών τους καθηκόντων που πολλές φορές έρχεται σε σύγκρουση με αυτό που ο κόσμος θεωρεί ηθική συμπεριφορά. Είναι γεγονός πως έχουν ένα πραγματικά δύσκολο έργο να φέρουν εις πέρας, οι πιέσεις που δέχονται από το περιβάλλον τους είναι συνεχείς. Από τη μία καλούνται να επιδείξουν επιχειρηματική ικανότητα δημιουργώντας τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα. Από την άλλη, πρέπει να ανταποκριθούν και στις συνεχώς εντεινόμενες προσδοκίες για μεγαλύτερη ευθύνη. Το δυσάρεστο είναι πως σύμφωνα με έρευνες σχετικά με την επιχειρηματική ηθική, φαίνεται ότι οι μάνατζερ σε συνθήκες έντονης πίεσης όταν προκύπτει ένα σοβαρό θέμα που χρήζει άμεσης επίλυσης, τείνουν να αγνοούν τον κώδικα ηθικής³⁷.

Μελετώντας το ιστορικό της ανήθικης συμπεριφοράς από ηγετικά στελέχη, οι Wisse και Rus, παρατήρησαν ότι όταν οι ηγέτες έχουν διογκωμένο εγωισμό και προβάλλουν το ατομικό τους συμφέρον έναντι του συλλογικού, υποκύπτουν πιο εύκολα σε ανήθικες συμπεριφορές³⁸. Ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει και το πώς ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι σε μάνατζερ που ναι μεν κατά βάση λειτουργούν, έστω φαινομενικά, με βάση την ηθική, αλλά σε κάποιες άλλες περιπτώσεις φέρονται ιδιοτελώς εξυπηρετώντας τα προσωπικά τους συμφέροντα, και το αντίστροφο. Σε σχετική έρευνα λοιπόν παρατηρήθηκε πως όταν οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι ίδιοι αντιμετωπίζονται δίκαια από τους ανώτερους τους και έχουν ισότιμη μεταχείριση (π.χ. διανεμητική δικαιοσύνη), αντιδρούν πιο ήπια σε ανάρμοστες συμπεριφορές που δεν τους θίγουν άμεσα. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχουν φορές που ηγετικά στελέχη χρησιμοποιούν

ηθικές συμπεριφορές ως μέσο για να εξασφαλίσουν την «σιωπή» των υφισταμένων τους³⁹. Εξυπακούεται πως τέτοιες πρακτικές στην πραγματικότητα δεν έχουν καμία σχέση με ηθική συμπεριφορά.

Πολλές φορές και ειδικά σε μεγάλες εταιρίες, οι υπάλληλοι δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη οπότε τα στελέχη σε ηγετικές θέσεις επιφορτίζονται με το έργο να μεταφέρουν την εικόνα της ηθικής ηγεσίας στο υπόλοιπο προσωπικό και να καλλιεργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Η εικόνα του ηθικού ηγέτη έχει δύο διαφορετικές διαστάσεις. Αυτή του ηθικού ατόμου και αυτή του ηθικού μάνατζερ⁴⁰. Η πρώτη διάσταση σημαίνει ότι ο μάνατζερ ενεργεί με ειλικρίνεια, ακεραιότητα και αξιοπιστία, αντιμετωπίζοντας τους άλλους με σεβασμό και υιοθετώντας έναν ηθικό τρόπο ζωής και σε προσωπικό επίπεδο. Αντίστοιχα, η διάσταση του ηθικού μάνατζερ πέρα από την προφανή ηθική συμπεριφορά, περιλαμβάνει την εφαρμογή ενός κατάλληλου συστήματος αμοιβών και την ανοιχτή επικοινωνία με τους υπαλλήλους προβάλλοντας την σπουδαιότητα των ηθικών αρχών που διέπουν την εταιρία. Για να είναι κάποιος ηθικός ηγέτης, οφείλει να καλύπτει και της δύο διαστάσεις.

Γενικά τα προσόντα που πρέπει να έχει ένας ηθικός ηγέτης στη σύγχρονη εποχή είναι συνοπτικά⁴¹:

- ✓ Η ακεραιότητα και η αυθεντικότητα
- ✓ Η αυτοπεποίθηση
- ✓ Η ευρύτητα πνεύματος και η απαλλαγή από προκαταλήψεις
- ✓ σεβασμός και η κατανόηση των διαφορετικών απόψεων
- ✓ Η σταθερή αφοσίωση στις ηθικές αρχές.
- ✓ Η ετοιμότητα υπέρβασης του προσωπικού του συμφέροντος προς όφελος του κοινού συμφέροντος
- ✓ Υπευθυνότητα ως ενεργός πολίτη
- ✓ Ικανότητα να διακρίνει, κατανοεί και αντιμετωπίζει τα ηθικά διλήμματα.

Με λίγα λόγια, καλείται να μπορεί να προσαρμόζεται σε πολύπλοκες καταστάσεις, διατηρώντας την ορθολογική του κρίση ακόμα και κάτω από πίεση και σχεδιάζοντας ταυτόχρονα υψηλούς στόχους, χωρίς να παρεκκλίνει από τις αρχές του.

Στο ίδιο καταλήγουν και οι Nonaka και Takeuchi⁴² δίνοντας με μια πιο λυρική περιγραφή τα απαραίτητα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη, ο οποίος πρέπει να είναι ταυτόχρονα:

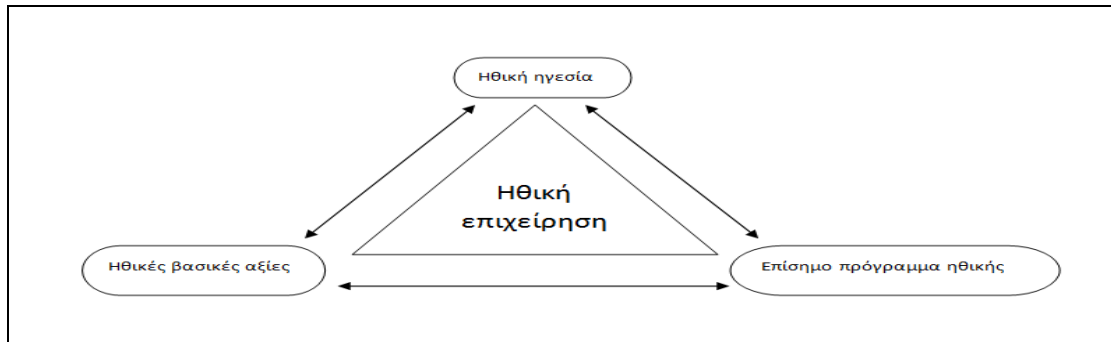
- ✓ Φιλόσοφος, ώστε από τυχαίες παρατηρήσεις και μικρά πράγματα να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα και να φτάνει σε γενικά συμπεράσματα για την επιχείρηση.
- ✓ Ιδεαλιστής, που μάχεται για την πραγματοποίηση των ιδανικών του για το καλό της εταιρίας και της κοινωνίας συνολικά.
- ✓ Συγγραφέας, που χρησιμοποιεί μεταφορές, ιστορίες και ρητορική για τη διάδοση των ιδεών και των αξιών.
- ✓ Δάσκαλος με ισχυρές ηθικές αρχές, ώστε οι υπόλοιποι να παρακινούνται να μάθουν από αυτόν.

Ίσως τα παραπάνω φαντάζουν υπερβολικά ρομαντικά στον σκληρό κόσμο των επιχειρήσεων και της οικονομίας, αλλά η πραγματικότητα είναι πως αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση ενός υγιούς και ασφαλούς μέλλοντος για τις επιχειρήσεις και το βάρος που καλείται να σηκώσει ο ηγέτης είναι χωρίς καμιά αμφιβολία πολύ μεγάλο.

Εν κατακλείδι, όπως φαίνεται και στο σχήμα υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των τριών στοιχείων που συζητήθηκαν πιο πάνω. Οι ηθικές αξίες αποτελούν τη βάση για την κατάρτιση του προγράμματος ηθικής, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την παρουσία ηθικής ηγεσίας. Όταν τα τρία αυτά στοιχεία συνυπάρχουν, οι εργαζόμενοι θα έχουν την ικανότητα, παρακίνηση αλλά και την αυτοπεποίθηση να ανταποκριθούν στα ηθικά διλήμματα που αντιμετωπίζουν, είτε μικρά και καθημερινά, είτε πιο σημαντικά, με την κατάλληλη ηθική ευαισθησία και συμπεριφορά⁴³. Μπορεί λόγω του ατελούς της ανθρώπινης φύσης να είναι αδύνατον να εξαιρεθεί εντελώς η ανηθικότητα παρά τα μέτρα που λαμβάνονται και τις συντονισμένες ενέργειες που γίνονται. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις έχουν την ηθική υποχρέωση να προσπαθήσουν έστω να μειώσουν κάθε ενέργεια ανήθικης ή και παράνομης δραστηριότητας, προς όφελος τόσο δικό τους όσο και της κοινωνίας συνολικά.

Σχήμα 3: Βασικά στοιχεία για μια ηθική επιχείρηση

πηγή: Schwartz, M,S 2013, *Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture: the core elements*, Business Horizons, Vol. 56, pp. 46.



3.6 Οι επιχειρηματικές αρχές της Στρογγυλής τραπέζης του Caux

Οι πρώτες γραπτές διατυπώσεις σε θέματα επιχειρηματικής ηθικής δεν άργησαν πολύ να έρθουν καθώς με το πέρασμα του καιρού οι επιχειρήσεις άρχισαν να αντιλαμβάνονται την ανάγκη να δημιουργήσουν κάποιες βασικές αρχές που αφενός να μην έχουν τοπικό χαρακτήρα και αφετέρου να γίνονται ευρύτερα γνωστές σε αυτούς με τους οποίους υπάρχει επιχειρηματική συνεργασία. Έτσι, το 1994 στην Ελβετία μια ομάδα αμερικανικών, ευρωπαϊκών και ιαπωνικών επιχειρήσεων, διατύπωσαν τις Επιχειρηματικές Αρχές της Στρογγυλής Τραπέζης του Caux, σε μια προσπάθεια να ενσωματώσουν διεθνείς αρχές σε πρότυπα επιχειρηματικής συμπεριφοράς με επίκεντρο την ηθική και υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων⁴⁴.

Οι αρχές αυτές βασίζονται σε δύο θεμελιώδη ιδανικά: το ιαπωνικό «kyosei» και την «ανθρώπινη αξιοπρέπεια». Το «kyosei» σημαίνει με απλά λόγια «να ζεις και να δουλεύεις για το κοινό καλό, καθιστώντας ικανή την συνεργασία και την αμοιβαία ευημερία, για να συνυπάρχεις με υγιή και δίκαιο ανταγωνισμό». Αντίστοιχα, η «ανθρώπινη αξιοπρέπεια» αναφέρεται στην ιερότητα του κάθε ατόμου σαν σκοπό και όχι σαν μέσο επίτευξης των σκοπών των άλλων.

Η βασική διατύπωση των αρχών περιλαμβάνει τρία στάδια: την εισαγωγή, τις γενικές αρχές και τις αρχές για τους συμμετόχους για την πρακτική εφαρμογή.

Επιγραμματικά, οι επτά γενικές επιχειρηματικές αρχές είναι οι εξής:

- Οι ευθύνες των επιχειρήσεων δεν περιορίζονται απέναντι στους μετόχους αλλά επεκτείνονται και στους συμμετόχους τους.
- Οι οικονομικές και κοινωνικές επιδράσεις των επιχειρήσεων πρέπει να προσανατολίζονται στην καινοτομία, τη δικαιοσύνη και την παγκόσμια κοινότητα.
- Η επιχειρηματική συμπεριφορά πρέπει να διέπεται από ένα γενικότερο πνεύμα εμπιστοσύνης, πέρα από το γράμμα του νόμου αυστηρά.
- Σεβασμός στους κανόνες.
- Υποστήριξη του πολυμερούς εμπορίου.
- Αποφυγή των παράνομων δραστηριοτήτων.

Πάνω σε αυτές τις αρχές βασίστηκε και η σύνταξη του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας που αναλύεται παρακάτω.

3.7 Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας

Στη σύγχρονη επιχείρηση είναι αναγκαίο να υπάρχουν συγκεκριμένοι κώδικες επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας (business code ethics) που θα περιγράφουν κάθε επιχειρησιακή δράση και συμπεριφορά. Ορίζονται από αυτούς που ιδιοκτησιακά ελέγχουν τους εκάστοτε οργανισμούς και είναι δυνατόν να μεταβάλλονται ανάλογα με τις απαιτήσεις των καιρών ή των χωρών δραστηριοποίησης. Σημειωτέον ότι τέτοιοι κώδικες δεν αφορούν μόνο τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς αλλά πρέπει να γίνονται και σε μη κερδοσκοπικούς όπως π.χ. τα πανεπιστήμια. Προηγούνται από τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, ο οποίος αποτελεί το επόμενο στάδιο εξέλιξης⁴⁵.

Υπάρχει μια άποψη ότι δημιουργείται ένα παράδοξο με την ύπαρξη γραπτών ηθικών κανόνων που πρέπει να ακολουθηθούν από τους υπαλλήλους, καθώς όπως είπε και ο Αριστοτέλης, οι πράξεις για να είναι ηθικές πρέπει να γίνονται οικιοθελώς⁴⁶. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις σαν οργανωμένες μορφές δράσης χρειάζονται κανόνες για να καθορίζουν το πλαίσιο στο οποίο πρέπει να λειτουργούν.

Η σύνταξη ενός κώδικα είναι μια διαδικασία που απαιτεί πολύ χρόνο αλλά και καλή αντίληψη του επιχειρηματικού γίγνεσθαι. Κάποιες γενικές οδηγίες είναι πως ο κώδικας επιχειρηματικής ηθικής πρέπει να είναι γραμμένος σε απλή γλώσσα ώστε να γίνεται κατανοητός από όλους, να περιλαμβάνει συγκεκριμένα παραδείγματα, να αποφεύγεται

η χρήση αρνητικού τόνου και απαγορεύσεων και τέλος να περιλαμβάνει αναμενόμενες συμπεριφορές και κυρώσεις σε περίπτωση μη τήρησης. Ωστόσο δεν διατυπώνει λεπτομερείς προσδοκίες ενεργειών αλλά αποτελείται από γενικές αρχές όπως λόγου χάρη σεβασμός στο περιβάλλον. Επίσης, στη διαδικασία συγγραφής του κώδικα θα πρέπει να εμπλέκονται και οι εργαζόμενοι ενώ η ισχύ του θα πρέπει να είναι ίδια για όλους χωρίς εξαιρέσεις. Εξίσου σημαντική είναι η τακτική παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του κώδικα και να υπόκειται σε περιοδικές επανεξετάσεις όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο⁴⁷.

Δυστυχώς, έχουν παρατηρηθεί και φαινόμενα όπου μεγάλες εταιρίες έχουν κώδικα επιχειρηματικής ηθικής απλά και μόνο για να βελτιώσουν την εταιρική τους εικόνα χωρίς αυτές τις αρχές να τις τηρούν και να τις εφαρμόζουν στην λειτουργία τους⁴⁸. Σε αυτή την περίπτωση φυσικά ο σκοπός ύπαρξης του κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής είναι το κέρδος και όχι η ενδυνάμωση της ηθικής κουλτούρας. Το μεγάλο χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στο να έχει μια εταιρία κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και στο να τον εφαρμόζει ουσιαστικά και όχι επιφανειακά, αποτυπώνεται και από το μεγάλο σκάνδαλο με την Enron, η οποία είχε έναν πολύ εκτενή κώδικα επιχειρηματικής ηθικής, τον οποίο όμως όπως αποδειχθεί δεν εφαρμόζε ούτε στο ελάχιστο⁴⁹.

Οι λόγοι που συμβάλουν στην αναγκαιότητα ύπαρξης ενός τέτοιου κώδικα για τις επιχειρήσεις, συνοψίζονται στους εξής⁵⁰:

- Διασφάλιση συμμόρφωσης με νομικό πλαίσιο και κανονιστικές απαιτήσεις.
- Παροχή ενός οδηγού για κανόνες συμπεριφοράς.
- Προστασία και ενδυνάμωση της εταιρικής φήμης.
- Διασφάλιση συμμόρφωσης υπαλλήλων, διοικητικών στελεχών και προμηθευτών, ελαχιστοποιώντας πιθανά ρίσκα.
- Εξασφάλιση συνοχής και συνέπειες στο παγκόσμιο δίκτυο της διεθνοποιημένης επιχείρησης.
- Δημιουργία και διατήρηση κλίματος εμπιστοσύνης με τους συμμετόχους.
- Επικοινωνία αρχών και δεσμεύσεων στους συμμετόχους.

Είναι ευχάριστο το γεγονός πως οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο αντιλαμβάνονται την ουσιώδη σημασία ύπαρξης ενός κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και παρατηρείται μια διαχρονική αύξηση στη συχνότητα σύνταξης και χρήσης του⁵¹. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, σε έρευνα που διεξήχθη από το Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής το 2013 παρατηρήθηκε ότι τα τελευταία 3 χρόνια οι επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά στην

υιοθέτηση ολόκληρων προγραμμάτων ηθικής, με κύριο άξονα την κατάρτιση του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας⁵².

Παρόλα αυτά, όπως είναι αναμενόμενο έχει αμφισβητηθεί από πολλούς η αποτελεσματικότητα τέτοιων κωδικών . Για παράδειγμα, οι Lere και Gaumnitz θεωρούν ότι οι κώδικες δεν έχουν παρατηρήσιμη επίδραση στις αποφάσεις που λαμβάνονται σε επίπεδο επιχείρησης⁵³. Άλλες μελέτες δείχνουν ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των κωδικών και της ηθικής συμπεριφοράς⁵⁴, ενώ υπάρχουν κι αυτοί που επισημαίνουν ότι υπάρχουν μεθοδολογικά εμπόδια στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των κωδικών επιχειρηματικής ηθικής⁵⁵. Αυτό εν μέρει οφείλεται στην απουσία συναίνεσης ως προς τον ορισμό του περιεχομένου του κώδικα, των βασικών χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει και τη μεθοδολογία σύνταξης του⁵⁶.

Η διαδικασία σύνταξης του κώδικα είναι επίπονη για τις επιχειρήσεις και για αυτό απαιτείται η αποδοχή ενός πλαισίου βάση του οποίου αναπτύσσονται και στη συνέχεια ο κώδικας. Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά⁵⁷:

- Πρακτική χρησιμότητα, ώστε να επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση της ωφέλειας για την επιχείρηση.
- Επιχειρησιακή εγκυρότητα, που προϋποθέτει ύπαρξη σαφών διαδικασιών, οι οποίες είναι αδιαφανείς.
- Δυνατότητα ελέγχου και επιβολής κυρώσεων, πάντα με σεβασμό και συνέπεια.
- Διαχρονικές διαστάσεις, ώστε να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.
- Αντίληψη περιβαλλοντολογικών καταστάσεων και διαφοροποιήσεων προκειμένου να είναι δυνατή εν συνεχεία και η προσαρμογή σε τυχόν περιβαλλοντικές αλλαγές.
- Σωστή προετοιμασία με σωστά χρονικά περιθώρια και αποφυγή βεβιασμένων κινήσεων.
- Συνειδησιακός έλεγχος εαυτού σε όλη τη διαδικασία εκπόνησης του κώδικα.

3.8 Λήψη Ηθικών Αποφάσεων

Εφόσον έχει γίνει κατανοητό ότι η λήψη ηθικών αποφάσεων αποτελεί μονόδρομο για την ευημερία και τη διάρκεια της σύγχρονης επιχείρησης, σε αυτή την ενότητα θα γίνει μια αναφορά σε διάφορα μοντέλα που υπάρχουν για την ηθική λήψη αποφάσεων.

3.8.1 Θεωρία Hunt και Vittell

Οι Hunt και Vittell ανέπτυξαν μια θεωρία που αποτελεί πλαίσιο για την λήψη ηθικών αποφάσεων⁵⁸. Σύμφωνα με αυτό, αρχικά περιγράφεται μια κατάσταση όπου ένα άτομο αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα, ηθικού περιεχομένου. Είναι σημαντικό το άτομο να αναγνωρίζει ότι πρόκειται για ηθικό δίλημμα προκειμένου να μπορεί να εφαρμοστεί το μοντέλο. Σε αντίθετη περίπτωση, τα στοιχεία του μοντέλου που ακολουθούν δεν ενεργοποιούνται. Το επόμενο βήμα είναι η αντίληψη των πιθανών εναλλακτικών ή πράξεων για τη λύση του προβλήματος. Φυσικά είναι αδύνατο το άτομο να είναι σε θέση να αναγνωρίσει όλες τις πιθανές εναλλακτικές οπότε σίγουρα αυτές που θα επικαλεστεί θα είναι λιγότερες από τις συνολικές εναλλακτικές που υπάρχουν. Στη συνέχεια, θα προβεί σε δύο ειδών εκτιμήσεις: τη δεοντολογική και την τελολογική. Στη δεοντολογική εκτίμηση, αξιολογεί το σωστό και λάθος σε κάθε εναλλακτική συγκρίνοντας τη συμπεριφορά που προκύπτει από την αποδοχή της συγκεκριμένης εναλλακτικής με τους προκαθορισμένους δεοντολογικούς κανόνες που αντανακλούν το προσωπικό σύστημα αξιών του ατόμου. Αντίθετα, η τελολογική, περιέχει τέσσερα στοιχεία:

- τις συνέπειες της κάθε εναλλακτικής για κάθε ομάδα συμμετοχών
- την πιθανότητα που έχει κάθε συνέπεια να συμβεί σε κάθε ομάδα συμμετοχών
- το κατά πόσο κάθε συνέπεια είναι επιθυμητή ή όχι
- και τέλος, τη σημασία που έχει κάθε ομάδα συμμετοχών για το άτομο.

Η τελική ηθική κρίση αποτελεί λειτουργία τόσο της δεοντολογικής όσο και της τελολογικής εκτίμησης, και αυτή είναι που επηρεάζει την τελική συμπεριφορά διαμέσου όμως της ενδιάμεσης μεταβλητής των προθέσεων. Από τις προθέσεις ουσιαστικά θα καθοριστεί ποια εναλλακτική θα προτιμηθεί. Είναι πιθανό βέβαια πολλές φορές ένα άτομο να θεωρεί μια εναλλακτική πιο ηθική από μία άλλη αλλά παρόλα αυτά να σκοπεύει να επιλέξει την δεύτερη εξαιτίας κάποιων συγκεκριμένων συνεπειών στις

οποίες δίνει βαρύτητα. Σε αυτή την περίπτωση, όπου υπάρχει σύγκρουση μεταξύ ηθικής κρίσης και πρόθεσης, μία από τις συνέπειες είναι η δημιουργία ενοχών.

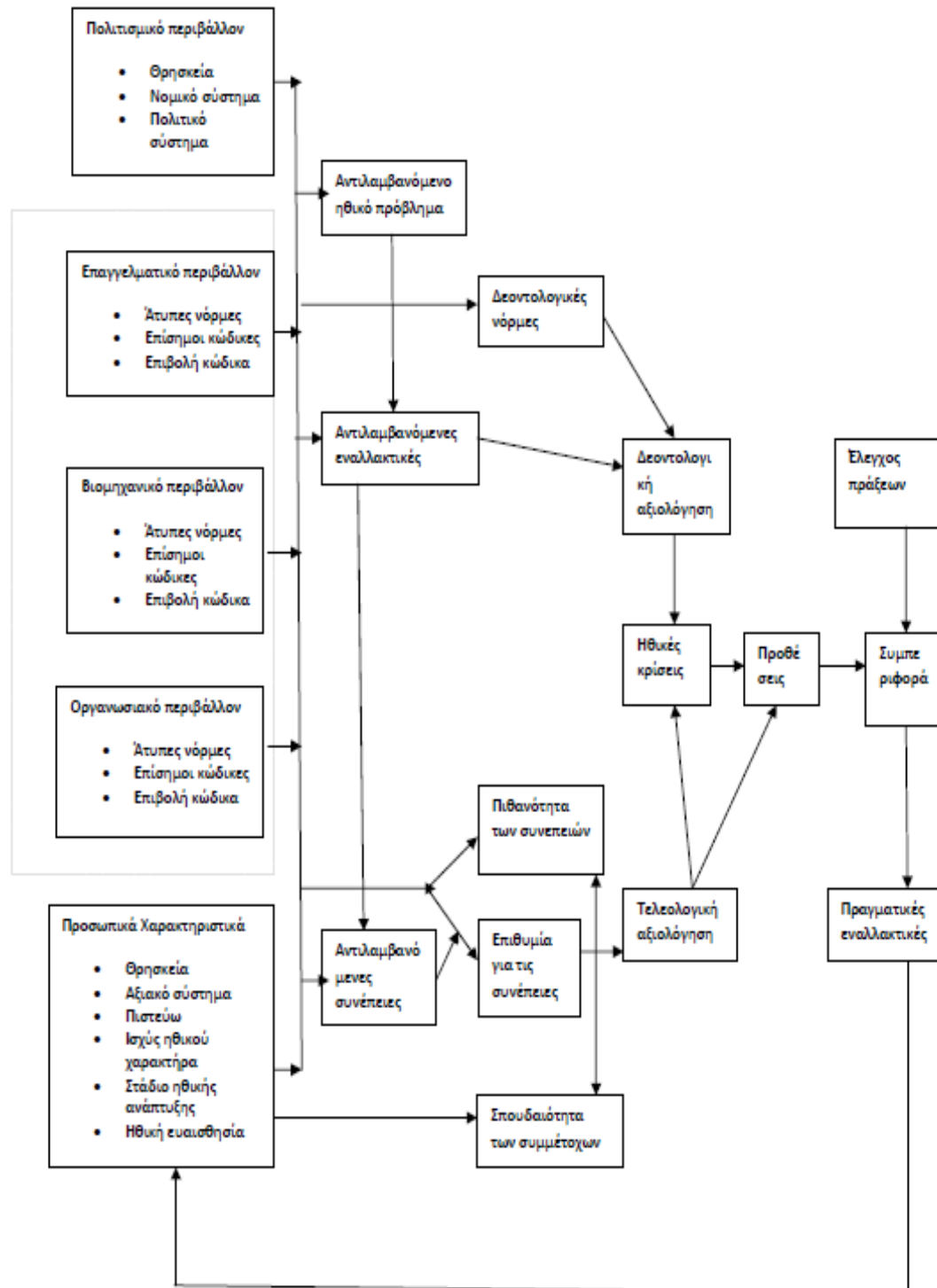
Κατόπιν της τελικής συμπεριφοράς ακολουθεί μια αξιολόγηση των πραγματικών συνεπειών της εναλλακτικής που ακολουθήθηκε. Αυτή ακριβώς η αξιολόγηση είναι που ανατροφοδοτεί τις προσωπικές εμπειρίες του ατόμου.

Τέλος, το μοντέλο προτείνει ότι οι αντιληπτές από το άτομο καταστάσεις, εναλλακτικές, κανόνες, πιθανότητες ή όχι των συνεπειών καθώς και η σημασία των συμμετοχών, επηρεάζονται άμεσα από τις προσωπικές εμπειρίες, το οργανωτικό περιβάλλον, το βιομηχανικό, το επαγγελματικό καθώς επίσης και από το πολιτισμικό. Στο σχήμα 4 υπάρχει και η διαγραμματική αποτύπωση της θεωρίας αυτής.

Η χρησιμότητα του μοντέλου έγκειται στη βοήθεια που παρέχει στους εργαζομένους προκειμένου να είναι σε θέση να ορίσουν, να αναλύσουν και τελικώς να διευθετήσουν τα ηθικά διλήμματα με τα οποία έρχονται σε επαφή.

Σχήμα 4: Το μοντέλο Hunt και Vitell για την λήψη ηθικών αποφάσεων

πηγή: Hunt, S. D, & Vitell, S 1986 A general theory of marketing ethics, Journal of Macromarketing, Vol. Spring 1986



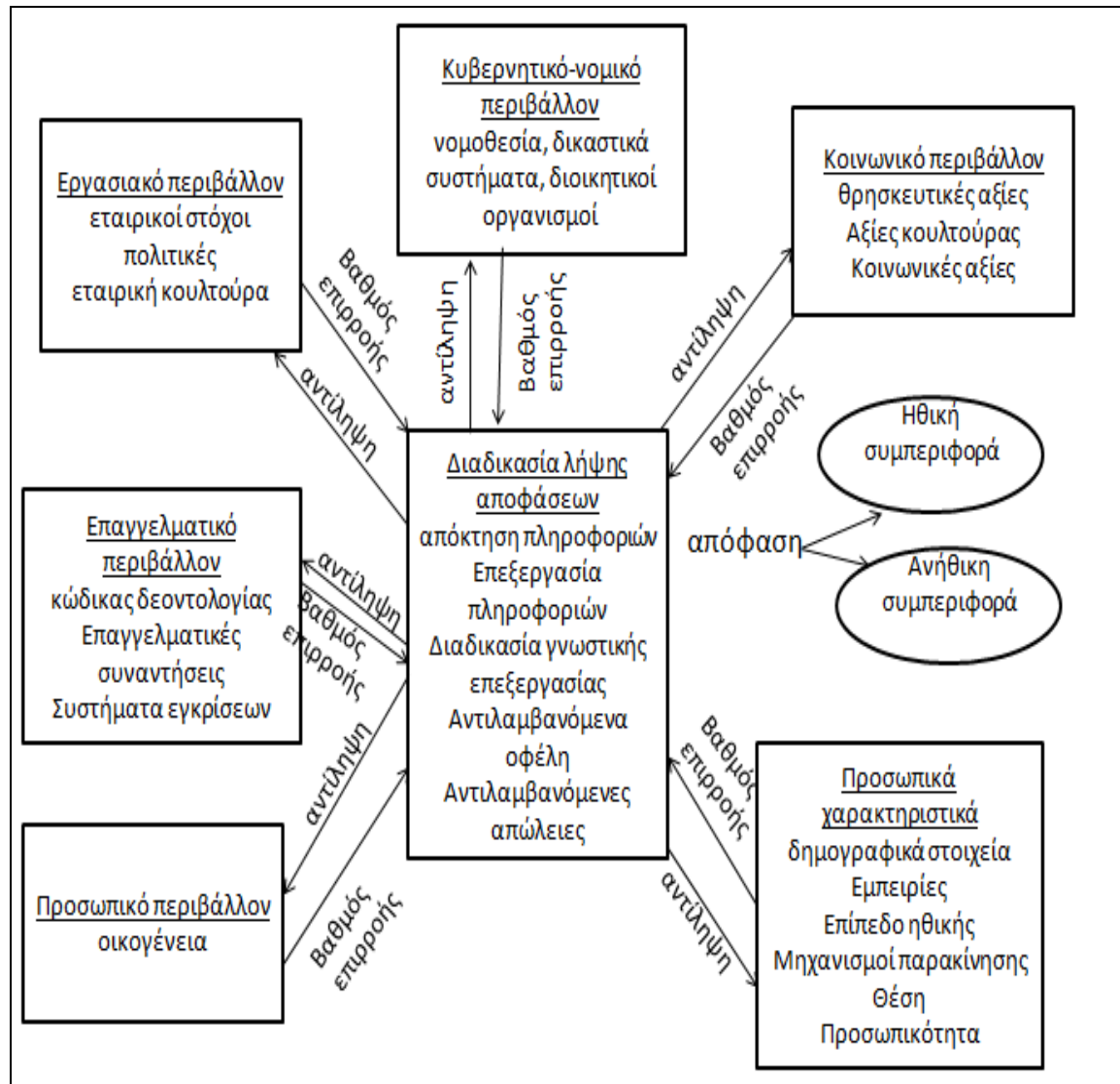
3.8.2 Μοντέλο των έξι περιβαλλόντων

Σε μια προσπάθεια να αποτυπωθούν οι παράγοντες που επιδρούν στη διαδικασία λήψης ηθικών αποφάσεων, το μοντέλο αυτό προτείνει ότι άμεσο αντίκτυπο έχουν τα εξής περιβάλλοντα⁵⁹ όπως φαίνεται και στο σχήμα 5.

- το κοινωνικό περιβάλλον: οι θρησκευτικές αξίες, οι αξίες κουλτούρας και οι κοινωνικές αξίες
- το κυβερνητικό - νομικό: η νομοθεσία, τα δικαστικά συστήματα, διοικητικοί οργανισμοί.
- το προσωπικό περιβάλλον: οι ομάδες με τις οποίες σχετίζεται το άτομο και ασκούν κάποια επιρροή πάνω του όπως και η οικογένεια του.
- Προσωπικά χαρακτηριστικά: όπως στόχοι, κίνητρα, δημογραφικά χαρακτηριστικά.
- το επαγγελματικό περιβάλλον: κώδικας δεοντολογίας, επαγγελματικές συναντήσεις, συστήματα εγκρίσεων.
- το εργασιακό περιβάλλον: είναι πιο ειδικευμένο από το επαγγελματικά και περιλαμβάνει τους εταιρικούς στόχους, τις πολιτικές τις εταιρίες και την εταιρική κουλτούρα.

Σχήμα 5: Το μοντέλο των έξι περιβαλλόντων

πηγή: Bommer , M, Gratto, C, Gravander, J, & Tuttle, M 1987 A behavioral model of ethical and unethical decision making, Journal of Business Ethics, Vol. 6, No. 4, pp. 266.



Σε σχετική μελέτη που διεξήγαγε ο Walstrom παρατήρησε ότι την μεγαλύτερη επίδραση έχουν το κοινωνικό περιβάλλον και το κυβερνητικό - νομικό⁶⁰ αλλά οι Heynes και Leonard διαφωνούν και δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στο προσωπικό και το ιδιωτικό⁶¹.

3.8.3 Μοντέλο Jones

Ο Jones ήταν αυτός που εισήγαγε στη διαδικασία λήψης ηθικών αποφάσεων την έννοια της διαφορετικής έντασης (intensity) που παρουσιάζουν τα ηθικά ζητήματα. Κάνοντας αρχικά μια σύνθεση από τα μέχρι τότε υπάρχοντα σχετικά μοντέλα, επισήμανε ότι κανένα δεν λάμβανε υπόψη τα χαρακτηριστικά του ηθικού ζητήματος αυτού καθ' αυτού. Για παράδειγμα, τελείως διαφορετική ένταση ως προς την ηθικότητα παρουσιάζει η κλοπή κάποιων προμηθειών από έναν υπάλληλο σε σχέση με την απειλευθέρωση στην αγορά κάποιου επικίνδυνου προϊόντος για την υγεία του καταναλωτή. Καταλήγει λοιπόν, ότι υπάρχουν έξι χαρακτηριστικά του εκάστοτε ηθικού ζητήματος, που συνδέονται άμεσα με τη λήψη της απόφασης και στη συνέχεια της συμπεριφοράς που εφαρμόζεται, τα οποία είναι⁶²:

- Το μέγεθος των συνεπειών: τόσο η κοινή λογική όσο και διάφορες έρευνες αποδεικνύουν ότι διαφορετικό είναι το μέγεθος των συνεπειών μίας πράξης λόγου χάρη που προκαλεί τον τραυματισμό χιλίων ατόμων, από μία πράξη που έχει ως αποτέλεσμα να τραυματιστούν δέκα άτομα.
- Η κοινωνική συναίνεση, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο συμφωνεί το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο ότι η προτεινόμενη πράξη είναι καλή ή κακή αντίστοιχα. Είναι λογικό ένα άτομο για να μπορέσει να πράξει ηθικά να γνωρίζει τι ορίζει η ηθική στο εκάστοτε ζήτημα που αντιμετωπίζει.
- Η πιθανότητα των επιπτώσεων, δηλαδή κατά πόσο είναι πιθανό το υπό εξέταση ερώτημα όντως να λάβει χώρα και η ακολουθούμενη ενέργεια να προκαλέσει το όφελος ή την ζημιά που είχε αρχικά προβλεφθεί.
- Η χρονική αμεσότητα των επιπτώσεων: πρόκειται για το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μέχρι να εμφανιστούν οι συνέπειες της απόφασης. Όσο πιο μικρό είναι αυτό το διάστημα, τόσο πιο έντονη η αμεσότητα των επιπτώσεων.
- Εγγύτητα, με την έννοια του πόσο κοντά και συνδεδεμένος αισθάνεται αυτός που λαμβάνει την απόφαση με τα άτομα τα οποία θα επηρεαστούν θετικά ή αρνητικά από αυτήν του τη απόφαση.
- Συγκέντρωση των επιπτώσεων: είναι μια λειτουργία αντιστρόφως ανάλογη με τον αριθμού των ατόμων που επηρεάζονται από μία απόφαση. Με πιο απλά λόγια, η εξαπάτηση ενός ατόμου ή ενός μικρού αριθμού ατόμων από ένα συγκεκριμένο σύνολο, παρουσιάζει μεγαλύτερη συγκέντρωση απ' ότι η εξαπάτηση μιας ολόκληρης επιχείρησης από το ίδιο συγκεκριμένο σύνολο. Αναγνωρίζοντας την εξέχουσα σπουδαιότητα της δικαιοσύνης, κατ' επέκταση

καταδικάζονται οι ανήθικες πράξεις που συμβάλλουν στην εμφάνιση αποτελεσμάτων με μεγάλη συγκέντρωση.

Για τον Jones, η ένταση του ηθικού ζητήματος είναι μια πολυδιάστατη έννοια που διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αναγνώριση του ηθικού ζητήματος και στη συνέχεια στον τρόπο αντιμετώπισης του ως τέτοιο κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τα μοντέλα λήψης ηθικών αποφάσεων στο πέρασμα του χρόνου εξελίσσονται και νέα στοιχεία έρχονται να προστεθούν σε αυτά. Δεδομένης της τρομερής άνθισης του θέματος της επιχειρηματικής ηθικής και της μελέτης του τα τελευταία είκοσι χρόνια, αυτό αποτελεί μια φυσιολογική εξέλιξη.

Μία πιο πρόσφατη μελέτη, θέτει στο επίκεντρο της λήψης ηθικών αποφάσεων τον ρόλο που έχουν η αρετή της ηθικής, τα δυνατά σημεία του χαρακτήρα του ανθρώπου και το αξιακό του σύστημα⁶³. Όπως επισημαίνουν οι συγγραφείς, το γεγονός ότι ένας άνθρωπος έχει αξίες και δυνατά σημεία στον χαρακτήρα του δεν σημαίνει απαραίτητα ότι εφαρμόζονται κιόλας και ότι επηρεάζουν τις αποφάσεις του. Χρειάζεται δηλαδή να ενεργεί με τέτοιο τρόπο που θα επιδεικνύει τα δυνατά του χαρακτηριστικά και τις αξίες του. Ουσιαστικά, ο μόνος τρόπος για να είναι κανείς ενάρετος είναι δια μέσου της εφαρμογής ενάρετων πράξεων. Ο Αριστοτέλης πίστευε ότι η αρετή είναι το μέσο ανάμεσα στις ακρότητες της υπερβολής και της έλλειψης. Για παράδειγμα, το κουράγιο είναι η αρετή ανάμεσα στην απερισκεψία και στη δειλία.

Ωστόσο αυτά τα στοιχεία φαίνεται πως δεν έχουν λάβει τη δέουσα προσοχή ως παράγοντες που καθορίζουν την λήψη ηθικών αποφάσεων στους οργανισμούς. Παρόλο που θα περίμενε κανείς το αντίθετο, στα υπάρχοντα ηθικά μοντέλα λήψης αποφάσεων εκλείπει ένα πλαίσιο βασισμένο στην αρετή της ηθικής, οπότε προτείνεται ένα μοντέλο που θα περιλαμβάνει την μεσότητα της αρετής και θα έχει ένα προσανατολισμό προς την κατεύθυνση της αρετής. Αυτός ο προσανατολισμός επιτυγχάνεται διαμέσου της αυτοκριτικής και της αποφυγής ακραίων καταστάσεων και είναι απαραίτητο να υπάρχει. Σε διαφορετική περίπτωση όπου δεν γίνει η αυτοκριτική από το άτομο, αυτό αποτυγχάνει στο να μάθει από προηγούμενες καταστάσεις οπότε υποσυνείδητα μπορεί να παρουσιάσει μια ροπή προς το πάθος της υπερβολής ή της έλλειψης και να οδηγηθεί σε λήψη αποφάσεων που δεν είναι ηθικές. Σημειωτέον ότι ο προσανατολισμός προς την αρετή είναι κάτι που μπορεί να αποκτηθεί και άρα η εκπαίδευση είναι σημείο κλειδί για την κατάκτηση του⁶⁴.

3.9 Επιχειρηματική Ηθική στην Ελληνική πραγματικότητα

Στην Ελλάδα κύριος οργανισμός με σκοπό την προώθηση και διάχυση των αρχών της επιχειρηματικής ηθικής είναι το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής. Ιδρύθηκε το 2005 και είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός που εκπροσωπεί το European Business Ethics Network. Φιλοδοξία του είναι η παροχή υποστήριξης στους οργανισμούς και τους επαγγελματίες ώστε να εφαρμόσουν έναν νέο τρόπο διοίκησης με βάση τις αξίες της επιχειρηματικής ηθικής⁶⁵.

Στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας, ανάμεσα σε άλλες δραστηριότητες, έχει προβεί στη δημιουργία του μοντέλου EBEN GR See G Model, το οποίο βασίζεται σε δύο πυλώνες: την ΕΚΕ και την εταιρική διακυβέρνηση, με συνδυαστικό κρίκο την επιχειρηματική ηθική και τον αντίστοιχο κώδικα που την εκφράζει. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 6 κάθε πυλώνας αποτελείται από τρία επίπεδα σημεία ελέγχου, ενώ στο επίκεντρο του μοντέλου τοποθετείται ένας καθολικά αποδεκτός κώδικας επιχειρηματικής ηθικής και στόχος είναι η διάχυση του σε όλα τα συστήματα και τις διαδικασίες. Η δημιουργία του κώδικα αποτελεί πρωτοβουλία του ΣΕΒ προκειμένου η ελληνική οικονομία να ανταποκριθεί σε διεθνείς πρακτικές συμμόρφωσης και να αποκτήσει αξιοπιστία.

Σχήμα 6: Το μοντέλο EBEN GR SEE G

πηγή: http://www.eben.gr/wp-content/uploads/2013/10/EBEN_Brochure_New.pdf



Σύμφωνα με τον κ. Γκορτζή, πρόεδρο του EBEN, τα κρίσιμα βήματα για την εφαρμογή της επιχειρηματικής ηθικής στο εργασιακό περιβάλλον είναι⁶⁶:

- Ανάλυση του περιβάλλοντος.
- Μελέτη και προσαρμογή των αρχών της επιχειρηματικής ηθικής στην εταιρική κουλτούρα.
- Σύνδεση των αρχών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς με τις εταιρικές αξίες.
- Διάχυση, διάδοση, επεξήγηση, κατανόηση, αποδοχή και τελικά εφαρμογή των αρχών επιχειρηματικής συμπεριφοράς.
- Μηχανισμός ελέγχου και βελτιστοποίησης των αρχών αυτών.
- Δέσμευση ως προς την τήρηση τους.

Το παραπάνω μοντέλο με τα σύγχρονα συστήματα και μεθοδολογίες που διαθέτει μπορεί να σταθεί αρωγός για την ευημερία των επιχειρήσεων μέσω της αξιολόγησης της επιχειρηματικής ηθικής τους. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, η Ακαδημαϊκή επιτροπή Διασφάλισης εξετάζει την επάρκεια των κριτηρίων για τις εταιρίες που έχουν υποβάλει αίτηση και σε περίπτωση ανεπάρκειας δεν επισημαίνονται απλά οι ελλείψεις αλλά γίνονται και συγκεκριμένες υποδείξεις μέσω του μοντέλου για την βελτίωση τους, ανάλογα πάντα με τις δυνατότητες της κάθε επιχείρησης. Έτσι οι οργανισμοί τελικά αναπτύσσονται σε όλο το εύρος των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων τους και γίνονται πιο οργανικά μέλη της κοινωνίας.

Σε μία μικρή χώρα όπως είναι η Ελλάδα, όπου κυριαρχούν οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις, οι γνώσεις για τους παράγοντες και τις διαδικασίες που διαμορφώνουν την επιχειρηματική ηθική είναι ελλιπείς. Με σκοπό να ρίξουν λίγο φως σε αυτούς τους παράγοντες, το 2006 οι καθηγητές Καραγιάννης και Μπήτρος πραγματοποίησαν σχετική έρευνα μέσω ερωτηματολογίων από 1.728 μικρές επιχειρήσεις. Στις μικρές επιχειρήσεις όπου η ιδιοκτησία και ο έλεγχος εμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο, οι κανόνες επιχειρηματικής ηθικής εξαρτώνται από τον χαρακτήρα και τη συμπεριφορά των επιχειρηματιών⁶⁷. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι η ηθική συμπεριφορά των επιχειρηματιών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ηθική που επικρατεί στην κοινωνία γενικά, το εκπαιδευτικό και οικογενειακό περιβάλλον καθώς και το επίπεδο της μόρφωσης. Καταλήγουν δε, ότι η πιθανότητα ένας επιχειρηματίας να χαρακτηρίζεται από ηθική κατώτερη του μέσου είναι εξαιρετικά υψηλή οπότε αυτό δυστυχώς αυξάνει τις ενδείξεις για τα χαμηλά επίπεδα στα οποία κυμαίνεται η επιχειρηματική ηθική στη χώρα μας⁶⁸.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, έχουν ανάγκη από επιχειρηματίες που λειτουργούν ηθικά και που ενθαρρύνουν και τους υπαλλήλους τους να υιοθετούν τέτοια συμπεριφορά στην καθημερινή τους εργασία. Παρόλα αυτά, ο μεγάλος όγκος των ηθικών παραβάσεων υπογραμμίζει την αδιαμφισβήτητη ανάγκη να αποκτηθεί καλύτερη γνώση και κυρίως εφαρμογή της επιχειρησιακής ηθικής⁶⁹.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ¹ Galabretta, G, Durisin, B, & Ogliengo, M 2011, Uncovering the Intellectual Structure of Research in Business Ethics: a journey through the history, the classics, and the pillars of Journal of Business Ethics, Journal of Business Ethics, Vol. 104, pp.499-524.
- ² Χαραλαμπίδης, Γ 2013, «Πυθαγόρας, ο πρώτος φιλόσοφος», Οσελότος, Αθήνα
- ³ Thanopoulos, J 2007, Global Business: Environment, Structure and Challenges, Interbooks, Athens, Greece
- ⁴ Γούναρης, Α, Τι χρειάζεται η φιλοσοφία σήμερα, προσπελάστηκε 01 Σεπτεμβρίου 2015,
http://www.filosofia.gr/apopseis.php?subaction=showfull&id=1195495331&archive=&start_from=&ucat=9&
- ⁵ Russell, B 2008, The problems of Philosophy, Arc Manor, Rockville, USA.
- ⁶ Herlihy, B, & Remley, T 2013, Ethical, Legal and Professionals Issues in Counseling, 4th ed. Pearson, NY, USA.
- ⁷ Thanopoulos, J 2007, Global Business: Environment, Structure and Challenges, Interbooks, Athens, Greece pp.61-62.
- ⁸ Thiroux, J 1998, Ethics: Theory and Practice, 6th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA pp.28
- ⁹ Θανόπουλος, Γ 2009, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Interbooks, Αθήνα σελ. 23.
- ¹⁰ Χυτήρης, Λ 2013, Ηθική και Ανώτατα στελέχη, συνέδριο Business Week 2013, Πειραιάς.
- ¹¹ Morrell, K 2004, Socratic Dialogue as a tool for teaching Business Ethics, Journal of Business Ethics, Vol. 53, No. 4, pp. 383-392.
- ¹² Αριστοτέλης, 2002, «Ηθικά Νικομάχεια», (Λυπουρλής, Δ, Μετάφρ. Σχεδιασμός), εκδόσεις Ζήτρος, Θεσσαλονίκη.
- ¹³ Kohlberg, L 1981, Essays on moral development, Vol. 1, The philosophy of moral development, Harper & Row, San Francisco, USA.
- ¹⁴ Broad, C. D 1930, Five types of Ethical Theory, Routledge, London, UK.
- ¹⁵ Thanopoulos, J 2007, ο.π., pp. 63.
- ¹⁶ Hobbes, T 1989, «Λεβιάθαν», (Πασχαλίδης, Γ & Μεταξόπουλος, Α, Μετάφρ.), Γνώση, Αθήνα.

-
- ¹⁷ White, J, & Taft, S 2004, Frameworks for teaching and learning Business Ethics within the global context: Background of ethical theories, Journal of Marketing Education, Vol. 4, No. 1, pp. 463-477.
- ¹⁸ Nantel J, & Weeks, W 1996, Marketing Ethics: is there more to it than the utilitarian approach?, European Journal of Marketing, Vol. 30, pp. 12.
- ¹⁹ Καντ, Ιμ 1984, «*Τα θεμέλια της Μεταφυσικής των Ηθών*», (Τζαβάρας Ι, Μετάφρ.), εκδόσεις Δωδώνη, Αθήνα.
- ²⁰ Ross W. D 1967, *The right and the good*, Clarendon Press, Oxford, UK.
- ²¹ Trevino, L. K, & Nelson, A. K 2011, *Managing Business Ethics: Straight talk about how to do it right*, 4th ed. Wiley, New Jersey, USA.
- ²² Carroll, A. B, & Buchholtz, A. K 2008, *Business and Society: Ethics and Stakeholders Management*, 7th ed. South-Western Cengage Learning Mason, Ohio, USA.
- ²³ Lawrence, A. T, Weber, J, & Post, J 2005, *Business and Society, Stakeholders, Ethics, Public Policy*, 11th ed. Mc Graw-Hill/ Irwin, Boston, USA, pp.85.
- ²⁴ Weiss, W. J 2014, *Business Ethics: a Stakeholder and Issues Management Approach*, 6th ed. Berett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, USA
- ²⁵ Solomon, R. C 1994, *The new world of business*, Rowman and Littlefield Publishers Inc, Maryland, USA
- ²⁶ Johnson, G, & Scholes, K 2002, *Exploring Corporate Strategy*, 6th ed., Prentice Hall, Hemel Hempstead, UK.
- ²⁷ Thanopoulos, J 2007, ο.π., pp.63-64.
- ²⁸ Χυτήρης, Λ 2001, «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*», 3^η έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 88.
- ²⁹ Schwartz, M. S 2013, Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture: the core elements, Business Horizons, Vol. 56, pp. 39-50.
- ³⁰ Ethics Resource Center, National Business Ethics survey of the U.S. workforce 2013, προσπελάστηκε 06 Σεπτεμβρίου 2015, <https://www.ibe.org.uk/userassets/surveys/nbes2013.pdf>
- ³¹ Schwartz, M. S 2013, ο.π.
- ³² Hunt, S. D, & Wood, V. R, & Chonko, L, B 1989, Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, Journal of Marketing, Vol. 53, No. 3, pp. 79-90.
- ³³ Schwartz, M, S 2005, Universal Moral Values for Corporate Code of Ethics, Journal of Business Ethics, Vol. 59 No. 1, pp. 27-44.
- ³⁴ Schwartz, M, S 2013, ο.π.

-
- ³⁵ Brown, M, & Trevino, L 2006, Ethical leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly, Vol. 17, pp. 597-616.
- ³⁶ James, H. S 2000, Reinforcing Ethical Decision Making through Organizational Structure, Journal of Business Ethics, Vol. 28, No. 1, pp. 43-58.
- ³⁷ Wheelen, T, & Hunger, D 2004, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 9th ed., Pearson Prentice Hall, USA, pp.42.
- ³⁸ Wisse, B, & Rus, D 2012, Leader Self-concept and Self-interested Behaviour: the moderating role of Power, Journal of Personnel Psychology, Vol. 11, pp. 40-48.
- ³⁹ Camps, J, Decoster, S, & Stouten, J 2012, My share is fair, so I don't care: the moderating role of distributive justice in the perception of leaders' self-serving behavior, Journal of Personnel Psychology, Vol. 11, pp.1-6.
- ⁴⁰ Trevino, L. K, Brown, M, & Pincus- Hartman, L 2003, A quantitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite, Human Relations, Vol. 56, No. 1, pp. 5-37.
- ⁴¹ Guy, M 1990, Ethical Decision making in every work situations, Publishing Group, Greenwood, USA.
- ⁴² Nonaka, I, & Takeuchi, H 2011, The wise leader, Harvard Business Review, Vol. 89, No.5, pp.59-67.
- ⁴³ Schwartz, M. S 2013, ο.π.
- ⁴⁴ Caux Round Table, προσπελάστηκε 07 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.cauxroundtable.org/>
- ⁴⁵ Θανόπουλος, Γ 2009, ο.π., σελ. 221.
- ⁴⁶ Nyberg, D 2008, The Morality of Everyday Activities: Not the Right, But the Good Things to do, Journal of Business Ethics, Vol.81, pp. 587-598.
- ⁴⁷ Schwartz, M. S 2004, Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users, Journal of Business Ethics, Vol. 55, No. 4. pp. 321-341.
- ⁴⁸ Nyberg, D 2008, ο.π.
- ⁴⁹ Stevens, B 2004, The Ethics of the US Business Executive: a study of Perceptions, Journal of Business Ethics, Vol. 54, pp. 163-171.
- ⁵⁰ Mcdonald, G 2009, An anthology of Codes of Ethics, European Business Review, Vol. 21, No. 4, pp.344-372.
- ⁵¹ Callaghan, M. Wood, G, & Svensson, G 2008, A longitudinal study of the business ethics of corporate Australia, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 6, No.1, pp.173-184.
- ⁵² Corporate Ethics Policies and Programmes, 2013 UK and continental European Survey, προσπελάστηκε 10 Σεπτεμβρίου 2015,

https://www.ibe.org.uk/userassets/publicationdownloads/codes_survey_2013_interactive.pdf

⁵³ Lere, J. C, & Gaumnitz, B. R 2003, The impact of codes of ethics on Decision making: some insights from Information Economics, Journal of Business Ethics, Vol. 48, No. 4, pp.365-379.

⁵⁴ Robin, D, Giallourakis, M, David, F. R, & Moritz, T. E 1989, A different look at codes, Business Horizons, Vol. January/February, pp.66-73.

⁵⁵ Cassell, C, Johnson, P, & Smith, K 1997, Opening the black box: corporate codes of ethics in their organizational context, Journal of Business Ethics, Vol. 16, pp.1077-93.

⁵⁶ Messikomer, C. M, & Cirka, C. C 2010, Constructing a code of ethics: an experimental case of a national professional organization, Journal of Business Ethics, Vol. 95, pp. 55-71.

⁵⁷ Θανόπουλος, Γ 2009, ο.π., σελ.227-228.

⁵⁸ Hunt, S. D, & Vitell, S 1986, A general theory of marketing ethics, Journal of Macromarketing, Vol. Spring 1986, pp. 1-11.

⁵⁹ Bommer , M, Gratto, C, Gravander, J, & Tuttle, M 1987, A behavioral model of ethical and unethical decision making, Journal of Business Ethics, Vol. 6, No. 4, pp. 265-280.

⁶⁰ Walstrom, K 2006, Social and legal impacts on information ethics decision making, Journal of computer Information Systems, Vol. 47, No. 2, pp. 1-8.

⁶¹ Haines, R, & Leonard, L. N 2007, Individual characteristics and ethical decision-making in an IT context, Industrial Management & Data Systems, Vol.107, No.1, pp.5-20.

⁶² Jones, T. M 1991, Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model, Academy of management review, Vol. 16, No. 2, pp. 366-395.

⁶³ Crossan, M, Mazutis, D, & Seijts, G 2013, In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making, Journal of Business Ethics, Vol. 113, No. 4, pp. 567-581.

⁶⁴ Hartman, E. A 2006, Can we teach character? An Aristotelian answer, The academy of Management Learning and Education, Vol. 5, No. 1, pp.68-81.

⁶⁵ Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, προσπελάστηκε 13 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.eben.gr/%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE>

⁶⁶ Γκορτζής, Α 2014, Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Υπευθυνότητα ως λύση στο Ελληνικό πρόβλημα, προσπελάστηκε 15 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.asfalistikomarketing.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE->

[%CE%B7%CE%B8%CE%B9%CE%BA%CE%AE-](#)

[%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE-](#)

[%CF%85%CF%80%CE%B5%CF%85/](#)

⁶⁷ Jenkins, H 2006, Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 67, pp. 241-256.

⁶⁸ Μπήτρος, Κ. Γ, & Καραγιάννης, Δ. Α 2008, Προσδιοριστικοί παράγοντες της Επιχειρηματικής ηθικής: μερικές ενδείξεις από την Ελλάδα, Επιστήμη και Κοινωνία, Τεύχος 19, σελ. 1-18.

⁶⁹ Stouten, J, Van Dijke, M, & De Cremer, D 2012, Ethical Leadership, an Overview and Future Perspectives, Journal of Personnel Psychology, Vol. 11, No. 1, pp. 1-6.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

4.1 Εισαγωγή

Αφού εξετάστηκε η έννοια και η σημασία που έχει η επιχειρηματική ηθική για το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, στη συνέχεια θα εξεταστεί η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς είναι δύο έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες¹. Δεν θα ήταν υπερβολή να ειπωθεί ότι η μη ύπαρξη εταιρικής διακυβέρνησης είναι ανήθικη καθώς σπαταλά κοινωνικούς πόρους ατελέσφορα.

Από το 2001 έχει σημειωθεί κατάρρευση μεγάλων επιχειρήσεων όπως οι Enron, Worldcom και Tyco εξαιτίας της άλογης διαχείρισης των κεφαλαίων τους. Ως εκ τούτου, οι μαζικές πτωχεύσεις έφεραν τους επενδυτές σε πολύ δυσχερή θέση και όπως είναι λογικό κλονίστηκε η εμπιστοσύνη ως προς τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, που κατηγορήθηκαν ότι λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να υπολογίζουν το όφελος για τους συμμετόχους και την κοινωνία γενικότερα². Οι διαδοχικές καταρρεύσεις εταιριών τα τελευταία χρόνια με την ταυτόχρονη αποκάλυψη των σκανδάλων που οδήγησαν σε αυτή, έφεραν στο προσκήνιο την ιδιαίτερη σημασία και αναγκαιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης στον επιχειρησιακό περιβάλλον.

4.2 Εννοιολογικός Προσδιορισμός

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει μια πληθώρα ορισμών σχετικά με την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης. Πρόκειται για μια έννοια που αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια με γεωμετρική πρόοδο, καθώς η σημαντικότητα της δεν αναγνωρίζεται μόνο από την κοινότητα των οικονομολόγων, αλλά και από τους νομικούς, τους λογιστές και όσους ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων³. Καλύπτει δηλαδή ένα ευρύ φάσμα ενδιαφέροντος.

Οι Shleifer και Vishny ορίζουν την εταιρική διακυβέρνηση ως έναν μηχανισμό μέσω του οποίου οι χρηματοδότες των επιχειρήσεων θα πάρουν πίσω τα χρήματα τους, εξασφαλίζοντας κάποια απόδοση για την επένδυσή τους⁴. Σύμφωνα με τον La Porta et al. η εταιρική διακυβέρνηση ασχολείται με τους μηχανισμούς που προστατεύουν τα συμφέροντα των εξωτερικών επενδυτών (μέτοχοι και πιστωτές) ενάντια στις ατασθαλίες των εσωτερικών (Διοίκηση)⁵. Για τον Θανόπουλο, ο όρος αφορά την άσκηση εξουσίας (management) στο ανώτατο επίπεδο ενός οργανισμού, δηλαδή στο Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), το οποίο είναι και αυτό που λαμβάνει όλες τις στρατηγικές αποφάσεις για τη βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού⁶.

Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός προέρχεται από τον ΟΟΣΑ, ο οποίος ορίζει την εταιρική διακυβέρνηση ως το σύνολο των σχέσεων μεταξύ του ΔΣ, των μετόχων και των άλλων συμμετόχων, αφού βάσει αυτού του συστήματος οι οργανισμοί διακυβερνούνται αλλά και ελέγχονται. Περιλαμβάνει επίσης τον μηχανισμό μέσω του οποίου καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και προκρίνονται τα μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων⁷. Με πιο απλά λόγια, καλύπτει το σύνολο των πρακτικών που υιοθετεί μια επιχείρηση με σκοπό να εξασφαλίσει την αποδοτική της λειτουργία, την προστασία των μετόχων και ταυτόχρονα και όλων όσων έχουν νόμιμα συμφέροντα σε αυτή, και όλα αυτά σε ένα εξαιρετικά έντονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Εδώ είναι σκόπιμο να γίνει μια υπενθύμιση πως η έννοια συμμετοχοί περιλαμβάνει τους επενδυτές, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, το περιβάλλον αλλά και τους προμηθευτές, ανταγωνιστές κλπ.

Μερικοί από τους λόγους που ανέδειξαν απαραίτητη την εταιρική διακυβέρνηση είναι αφενός η οικονομική και βιομηχανική απελευθέρωση καθώς η κίνηση κεφαλαίων έχει γίνει πολύ εύκολη οπότε και οι επιχειρήσεις μπορούν να τοποθετούν άμεσα τα κεφάλαια τους στις πιο προσοδοφόρες διεθνείς ευκαιρίες και άρα εντείνεται και ο ανταγωνισμός, και αφετέρου η απαίτηση των καιρών για ένα νέο επιχειρηματικό ήθος⁸. Στα πλαίσια του νέου ήθους έγινε πιο έντονη η απαίτηση για διαφάνεια και λογοδοσία των επιχειρήσεων στους μετόχους και τους συμμετόχους τους⁹. Τέλος, εξίσου σημαντικό ρόλο έπαιξε η πρακτική ανάγκη διαχωρισμού ιδιοκτησίας (ownership) και διαχειριστικού ελέγχου (management control), καθώς στη σύγχρονη μορφή των επιχειρήσεων είναι παραπάνω από σύνηθες οι ιδιοκτήτες να μην αναμιγνύονται στη Διοίκηση της επιχείρησης¹⁰.

Αφού λοιπόν, δεν ταυτίζονται οι μέτοχοι με τη Διοίκηση, είναι αναμενόμενο πολλές φορές να υπάρχουν συγκρούσεις συμφερόντων και αντικρουόμενες θέσεις. Πιο αναλυτικά, μπορεί να προκύψει¹¹:

- Σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ μετόχων και Διοίκησης: πολλές φορές στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι στόχοι της Διοίκησης δεν εναρμονίζονται με τους αντίστοιχους των μετόχων¹². Ειδικά για τις εταιρίες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο και άρα υπάρχει μεγαλύτερη διασπορά μετοχών, το φαινόμενο είναι ακόμα πιο έντονο. Πιθανές πηγές σύγκρουσης μεταξύ τους είναι η ανάλωση πόρων σε μη παραγωγικές διαδικασίες και η υπερβολική αποστροφή κινδύνου (risk aversion) από την πλευρά της Διοίκησης.
- Σύγκρουση μεταξύ μεγαλομετόχων και μικρομετόχων, καθώς οι μεγαλομέτοχοι έχουν μεγαλύτερο βαθμό επιρροής με αποτέλεσμα οι μικρομέτοχοι πολλές φορές να μην μπορούν να αντιδράσουν σε πρακτικές που καθορίζουν οι πρώτοι. Το πρόβλημα εντείνεται όταν οι μεγαλομέτοχοι παίρνουν αποφάσεις για επενδυτικά σχέδια με γνώμονα το προσωπικό τους συμφέρον έναντι του εταιρικού¹³.
- Σύγκρουση μεταξύ μετόχων και πιστωτών: μπορεί να προκύψει όταν οι επιχειρήσεις αποδέχονται επενδυτικές προτάσεις με υψηλό κίνδυνο ή όταν παρουσιάζεται επιπλέον δανειακή επιβάρυνση μετά την έκδοση του αρχικού δανείου και άρα εκτός της αρχικής πρόβλεψης.

Μέσω της υιοθέτησης μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης επιτυγχάνεται η άμβλυση των πιθανών αντικρουόμενων συμφερόντων και η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης¹⁴. Βέβαια, το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης για τις επιχειρήσεις, δηλαδή ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και ελέγχου σε μεγάλες εταιρίες και η διερεύνηση των συνεπειών τους, είναι αναπόφευκτο και άρα το μόνο που μπορούν να κάνουν είναι να υιοθετήσουν μηχανισμούς για την ελαχιστοποίηση του¹⁵.

4.3 Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι θεμέλιος λίθος για την απρόσκοπτη λειτουργία των επιχειρήσεων, για αυτό και έχει δοθεί τόσο βάρος στα σχετικά συστήματα. Το γεγονός ότι εμφανίζονται διαφορετικά συστήματα απεικονίζει τη διαφορετική προσέγγιση του

θέματος από επιχειρήσεις σε διαφορετικές χώρες¹⁶, καθώς για κάθε χώρα ορίζονται διαφορετικά τα στοιχεία που διαμορφώνουν μια καλή εταιρική διακυβέρνηση¹⁷.

Σύμφωνα με τις επικρατέστερες θεωρίες κατηγοριοποιούνται σε εξωτερικά και εσωτερικά και παρακάτω ακολουθεί ανάλυση των χαρακτηριστικών τους.

4.3.1 Εξωτερικά Συστήματα

Χαρακτηρίζονται από μεγάλη διασπορά της ιδιοκτησίας και εντοπίζονται σε μεγάλες κεφαλαιαγορές όπως των ΗΠΑ και του Ηνωμένου Βασιλείου, όπου οι επιχειρήσεις έχουν μεγάλο κύκλο εργασιών και τα χρηματιστήρια είναι καλά οργανωμένα. Βασική επιδίωξη είναι η διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων και η μεγιστοποίηση της μερισματικής απόδοσης των μετοχών ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής ρευστότητα¹⁸. Τα στελέχη δεσμεύονται, συνήθως μέσω συμβολαίων αποδοτικότητας, για την ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων, αφού έτσι επεκτείνεται και η αποδοτικότητα του οικονομικού συστήματος συνολικά, σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της μορφής¹⁹.

Επίσης, σε αυτά τα συστήματα, τα μετοχικά κεφάλαια παρουσιάζουν μεγάλη διασπορά και παρόλο που οι μέτοχοι έχουν τη δυνατότητα μέσω των δικαιωμάτων χρήσης, να εκλέγουν το ΔΣ και να ψηφίζουν για διάφορα θέματα, στην πραγματικότητα η δυνατότητα ελέγχου και παρακολούθησης της εκτελεστικής διοίκησης από τους μετόχους είναι περιορισμένη. Έτσι οι μέτοχοι έρχονται αντιμέτωποι με το γνωστό ως «free rider problem» ή «πρόβλημα του καβαλάρη» στα ελληνικά: δεν είναι διατεθειμένοι να μπουν στη διαδικασία να αναλάβουν τον έλεγχο των οικονομικών δραστηριοτήτων της εταιρίας αφού όλοι έχουν μικρά μερίδια στην και το κόστος για κάτι τέτοιο είναι υψηλό σε σχέση με την ωφέλεια που θα αποκομίσουν²⁰.

Κατ' επέκταση, οι μηχανισμοί πειθαρχίας της εκτελεστικής διοίκησης είναι εξωτερικής φύσεως, είτε μέσω των επιθετικών εξαγορών, είτε μέσω μαζικών εξόδων των επενδυτών από τη μετοχή (exits) όπου με την έξοδο των επενδυτών αυτόματα πέφτει η τιμή της μετοχής δίνοντας έτσι το σήμα ότι η εκτελεστική διοίκηση πρέπει να μεταβάλει τις πολιτικές της. Επίσης, παρατηρείται βραχυπρόθεσμος επενδυτικός ορίζοντας, κάτι που σύμφωνα με πολλούς μάνατζερ, μπορεί να προκαλέσει αστάθεια.

Πρέπει σε αυτό το σημείο να ειπωθεί ότι παρόλο που αυτή η μορφή συναντάται συχνά στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ που αποτελούν μεγάλες κεφαλαιαγορές, δεν θα πρέπει να βγει το συμπέρασμα ότι η εταιρική διακυβέρνηση στα δύο μέρη ταυτίζεται. Όντως παρουσιάζουν κάποια κοινά βασικά χαρακτηριστικά με την έννοια ότι είναι προσανατολισμένα στη αγορά και γι' αυτό μπαίνουν στην ίδια κατηγορία, αλλά από κει και πέρα υπάρχουν και διαφορές μεταξύ τους²¹. Πιο συγκεκριμένα, στο Ηνωμένο Βασίλειο υπάρχει μεγαλύτερη διασπορά κεφαλαίων σε σχέση με τις ΗΠΑ, ενώ ταυτόχρονα εκεί ο διαχωρισμός των θέσεων του προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου είναι πιο έντονος. Επίσης, η παρουσία θεσμικών επενδυτών είναι έντονη και στις δύο περιπτώσεις, ωστόσο έχουν διαφορετική σύνθεση, καθώς στο Ηνωμένο Βασίλειο υπάρχουν επενδυτές με μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις όπως είναι τα συνταξιοδοτικά και ασφαλιστικά ταμεία και συνεπώς υιοθετείται μια ανάλογη προσέγγιση του ρίσκου²². Ουσιαστικά, το Ηνωμένο Βασίλειο ακολούθησε τη γραμμή που χάραξαν οι ΗΠΑ στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης, αλλά στην πορεία ανέπτυξε τα δικά του χαρακτηριστικά κι έτσι ενώ υπάρχουν ομοιότητες δεν υπάρχει πλήρης ταύτιση²³.

4.3.2 Εσωτερικά Συστήματα

Σε αντίθεση με τα προηγούμενα, τα εσωτερικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης χαρακτηρίζονται από υψηλή συγκέντρωση μετοχικής ιδιοκτησίας, βρίσκονται σε χρηματαγορές χαμηλότερης ρευστότητας και ο ρόλος των θεσμικών επενδυτών είναι πολύ πιο περιορισμένος. Ακόμα, δίνεται βαρύτητα σε επενδύσεις με μακροχρόνιο επενδυτικό ορίζοντα²⁴. Τέτοια συστήματα συναντώνται κυρίως στην Ευρώπη (εκτός από το Ηνωμένο Βασίλειο).

Ο έλεγχος και η παρακολούθηση της εκτελεστικής διοίκησης γίνεται εσωτερικά αφού υπάρχουν πιστοί επενδυτές και ισχυροί μέτοχοι, που έχουν το κίνητρο να μπουν σε αυτή τη διαδικασία και χωρίς ιδιαίτερα υψηλό κόστος. Βέβαια, είναι πιθανό να υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μεγαλομετόχων και των αδύναμων μετόχων μειοψηφίας. Επίσης, οι εχθρικές εξαγορές συμβαίνουν πιο σπάνια αφού όσοι έχουν τα μεγαλύτερα μερίδια μετοχών συνήθως έχουν και μακροχρόνιους δεσμούς με την εταιρία στοχεύοντας στη σταθερή και μακροχρόνια ανάπτυξη της. Ταυτόχρονα, ο ρόλος των τραπεζών είναι πιο ενισχυμένος. Αυτό συμβαίνει επειδή αποτελούν το κύριο μέσο χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου προσπαθούν να διαφυλάξουν τα

συμφέροντα τους ως χρηματοδότες, συμμετέχοντας συχνά στη Διοίκηση των επιχειρήσεων.

Αξίζει να ειπωθεί ότι στα εσωτερικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης υπεισέρχονται και ζητήματα ΕΚΕ και η συζήτηση για αυτά τα θέματα είναι ενιαία, αφού υπάρχει ο κοινός στόχος της ικανοποίησης των συμφερόντων όλων των συμμετοχών στις επιχειρήσεις²⁵.

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 3: Σύγκριση των δύο κυριότερων συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης

Πηγή: επεξεργασία των δεδομένων από τον συγγραφέα

	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Βάση ελέγχου οι μηχανισμοί της αγοράς ▪ Έμφαση σε αξία μετόχων ▪ Εστίαση σε βραχυχρόνιες σχέσεις ▪ Εξωστρεφής χαρακτήρας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οριοθετείται εσωτερικά ▪ Έμφαση σε αξία συμμετοχών ▪ Εστίαση σε μακροχρόνιες σχέσεις ▪ Εσωστρεφής χαρακτήρας
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΥΡΙΟΤΗΤΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διασπορά μετοχικής σύνθεσης ▪ Χαμηλά ποσοστά σταυροειδούς ιδιοκτησίας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συγκεντρωμένη ιδιοκτησία ▪ Αυξημένα ποσοστά σταυροειδούς ιδιοκτησίας
ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλή ρευστότητα ▪ Δυνατότητα εξόδου (exit) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υποτονική ανάπτυξη ▪ Χαμηλή ρευστότητα
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξωτερικοί μέτοχοι vs Διοίκηση 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μεγαλομέτοχοι vs μέτοχοι μειοψηφίας
ΕΞΑΓΟΡΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εχθρικές και συχνές 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Λίγες και φιλικές
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ελάχιστη συμμετοχή 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλή συμμετοχή και δανεισμός

4.4 Σημαντικές πρωτοβουλίες σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση

Στο πέρασμα του χρόνου έγινε κατανοητό ότι για να μπορέσει να συγκεκριμενοποιηθεί και να εφαρμοστεί η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός πλαισίου που να επιβάλλει στις επιχειρήσεις την επίσημη διατύπωση των ευθυνών της ανώτατης διοίκησης και τον έλεγχο αυτής.

4.4.1 Έκθεση Επιτροπής Cadbury

Μία τις πρώτες προσπάθειες συστηματοποίησης του συνόλου των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και της εφαρμογής συγκεκριμένων κανόνων έγινε από το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου τον Δεκέμβρη του 1992 η επιτροπή Cadbury εξέδωσε μία έκθεση με κύριο σκοπό την περιγραφή ενός κώδικα βέλτιστης συμπεριφοράς για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο Λονδίνου επιχειρήσεις.

Τα σκάνδαλα που εξώθησαν την επιτροπή στην δημιουργία του κώδικα ήταν αφενός η χρεοκοπία της τράπεζας Bank of Credit and Commerce International (BCCI) και η αποκάλυψη των εγκληματικών πρακτικών που ακολουθούσε και αφετέρου η πτώχευση του ομίλου Maxwell και η αποκάλυψη των τεράστιων ποσών που απέσπασε ο ιδιοκτήτης από τα συνταξιοδοτικά ταμεία της εταιρίας του²⁶.

Σκοπός της επιτροπής μέσω του έκθεσης υπήρξε η αύξηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών και των εποπτικών αρχών για την εγκυρότητα των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων και του αποτελεσματικού ελέγχου, αποσκοπώντας στην προαγωγή της καλής εταιρικής διακυβέρνησης για τις επιχειρήσεις συνολικά²⁷.

Τα βασικά σημεία που προτείνει ο κώδικας βέλτιστης συμπεριφοράς, συνοψίζονται στα παρακάτω²⁸:

- ο Το ΔΣ των επιχειρήσεων πρέπει να αποτελείται τόσο από εκτελεστικά μέλη όσο και από μη εκτελεστικά. Μάλιστα η πλειοψηφία των μη εκτελεστικών πρέπει να είναι και ανεξάρτητα μέλη από τη Διοίκηση, δηλαδή να μην έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας από την εταιρία.

- Είναι απαραίτητη η θέσπιση επιτροπής εσωτερικού ελέγχου, η οποία αναλαμβάνει ενεργό ρόλο ελέγχοντας το ΔΣ. Για αυτό το λόγο και πρέπει να απαρτίζεται τουλάχιστον από 3 μη εκτελεστικά μέλη.
- Ομοίως, εξίσου απαραίτητη είναι και η θέσπιση επιτροπής καθορισμού αμοιβών διευθυντικών στελεχών, ώστε να εξασφαλίζεται η διαφανής και ξεκάθαρη εικόνα για τις αμοιβές αυτών.
- Οι θέσεις του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντα συμβούλου των επιχειρήσεων είναι καλύτερο να μην κατέχονται από το ίδιο πρόσωπο ώστε να αποφεύγεται η απεριόριστη δύναμη αποφάσεων.
- Όσον αφορά τις οικονομικές καταστάσεις προτείνεται η διεύρυνση τους με ενδιάμεσες οικονομικές αναφορές πέρα από τις ετήσιες, ακολουθώντας τα λογιστικά πρότυπα του χρηματιστηρίου.

Όπως φαίνεται, η έκθεση επικεντρώνεται στην διάρθρωση και τη λειτουργία του ΔΣ αφού λαμβάνει αποφάσεις κριτικής σπουδαιότητας²⁹, τονίζοντας την αναγκαιότητα των ανεξάρτητων μελών στη σύνθεση του. Ωστόσο, δέχτηκε κριτική ως προς την υπερβολική βαρύτητα που έδωσε στην έννοια της λογοδοσίας αλλά και για την πέρα του δέοντος κανονιστικής του σύνθεση³⁰. Σε κάθε περίπτωση δεν μπορεί να αμφισβητηθεί το γεγονός ότι αποτελεί ορόσημο για τη διάδοση των κωδικών εταιρικής διακυβέρνησης όχι μόνο εντός του Ηνωμένου Βασιλείου αλλά και σε άλλες χώρες³¹. Βέβαια, το χρονικό προβάδισμα του Ηνωμένου Βασιλείου στην υιοθέτηση συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης συνέβαλε ώστε να βρίσκεται ανάμεσα στις χώρες της Ε.Ε. με τον μεγαλύτερο βαθμό διείσδυσης και ποιοτικής εφαρμογής συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης³².

Τέλος, αξίζει να ειπωθεί ότι ο κώδικας υιοθετήθηκε από το χρηματιστήριο του Λονδίνου ως κριτήριο για την εισαγωγή εταιριών σε αυτό, αλλά με μια σημαντική λεπτομέρεια: οι επιχειρήσεις είχαν τη δυνατότητα να μην υιοθετήσουν τον κώδικα αλλά με την προϋπόθεση ότι θα αποκάλυπταν ποιο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης ακολουθούν και κυρίως τους λόγους που δεν επιθυμούν να υιοθετήσουν τον κώδικα. Αυτή η πρακτική είναι γνωστή ως «comply or explain», και είναι ένας ακόμα λόγος που ο κώδικας Cadbury εξαπλώθηκε τόσο και έγινε πρότυπο και για άλλους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης κυρίως εντός Ευρώπης.

4.4.2 Νόμος Sarbanes- Oxley Act

Αντίστοιχα, στην Αμερική σε απάντηση μιας σειράς σημαντικών σκανδάλων, όπως η πτώση της Enron, θεσπίστηκε το 2002 από τις ρυθμιστικές αρχές ο πολύ αυστηρός Νόμος Sarbanes-Oxley (SOX) για όλες τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης εταιρείες, είτε έχουν εκεί την έδρα τους, είτε όχι, προκειμένου να προστατευτούν αποτελεσματικότερα οι μέτοχοι και οι μελλοντικοί επενδυτές³³.

Ο SOX έχει ισχύ για τους δημόσιους οργανισμούς και περιλαμβάνει έντεκα άρθρα τα βασικά σημεία των οποίων παρατίθενται στη συνέχεια³⁴:

- Απαιτείται η υποβολή εκθέσεων για τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές και η δημοσίευση όλων των συναλλαγών που διενεργούνται με τρίτους.
- Θεσπίζεται ένας νέος μη κερδοσκοπικός οργανισμός, το Public Company Accounting Oversight Board, το οποίο αναλαμβάνει την επιθεώρηση των ελεγκτικών εταιριών στη διεξαγωγή του έργου τους και ο οποίος ελέγχεται μόνο από την Αμερικάνικη Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (Securities & Exchange Commission) της οποίας ο ρόλος ως όργανο ελέγχου ενδυναμώνεται.
- Θέτονται πρότυπα για την ανεξαρτησία των εξωτερικών ελεγκτών, απαγορεύοντας στις ελεγκτικές εταιρίες την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών όπως είναι ο εσωτερικός έλεγχος, σε πελάτες που είναι ορκωτοί ελεγκτές.
- Ορίζεται πως τα ανώτερα στελέχη φέρουν προσωπική ευθύνη για την ακρίβεια και την πληρότητα των οικονομικών εκθέσεων. Επίσης, πρέπει να αξιολογούν κάθε χρόνο την αποτελεσματικότητα των σχετικών ελεγκτικών μηχανισμών.
- Αγορεύεται η παροχή δανείων στην Διοίκηση.
- Προβλέπονται μέχρι και ποινικές κυρώσεις για τη μη συμμόρφωση με τις διατάξεις του.

Ο SOX έφερε μεγάλη αλλαγή στη διάρθρωση της εταιρικής διακυβέρνησης αφού επέβαλλε δια νόμου συγκεκριμένες πρακτικές που ξεπερνούν τα όρια των απλών γνωστοποιήσεων³⁵. Επακόλουθο ήταν πολλές επιχειρήσεις να προχωρήσουν στην εθελοντική διαγραφή τους από τη λίστα των εταιριών της Αμερικάνικης αγοράς, και ταυτόχρονα να παρατηρηθεί μείωση στον αριθμό των επιχειρήσεων που ήθελαν να εισχωρήσουν σε αυτή³⁶. Ένας βασικός λόγος υπήρξε το υψηλό κόστος συμμόρφωσης για τις επιχειρήσεις³⁷. Μάλιστα, αυτό ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό για τις πιο μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις, εν αντιθέσει με τις μεγάλες επιχειρήσεις που φαίνεται να μην

επιηρεάστηκαν ιδιαίτερα, και είχε αρνητικό αντίκτυπο στην προώθηση της επιχειρηματικότητας γενικότερα³⁸.

Βέβαια, υπάρχει και η αντίθετη άποψη καθώς υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι η αύξηση της διαφάνειας διαδικασιών που προβλέπει ο νόμος ενισχύει την ευημερία των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση και της κοινωνίας, λόγω της βελτίωσης που επιφέρει στην κατανομή κεφαλαίων στην οικονομία³⁹.

4.4.3 Αρχές ΟΟΣΑ

Το 1999 προτάθηκαν από τον ΟΟΣΑ κάποιες αρχές σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, στον απόηχο των ολοένα και αυξανόμενων εταιρικών σκανδάλων, μερικά χρόνια αργότερα κρίθηκε σκόπιμη η αναθεώρηση τους ώστε να προσαρμοστούν στις προκλήσεις και τις ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης⁴⁰. Σκοπός τους είναι να συμβάλλουν στη βελτίωση του νομοθετικού και ρυθμιστικού πλαισίου των χωρών σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση με την παροχή συμβουλών και κατευθύνσεων προς κάθε ενδιαφερόμενο μέρος. Απευθύνονται σε όλες τις χώρες (και σε μη μέλη ΟΟΣΑ), η δε εφαρμογή τους δεν έχει δεσμευτικό χαρακτήρα για αυτές.

Δεν θα ήταν υπερβολή να ειπωθεί ότι έχουν γίνει διεθνές σημείο αναφοράς για την εταιρική διακυβέρνηση⁴¹. Πάνω σε αυτές άλλωστε βασίστηκε και ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης που προτάθηκε από τον ΣΕΒ στην Ελλάδα, όπως θα φανεί σε επόμενο σημείο της εργασίας.

Οι αρχές καλύπτουν πέντε κύριους τομείς, που αποτελούν τη βάση για να εξασφαλιστεί ένα πλαίσιο για αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση, προωθώντας τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα στις αγορές. Ως εκ τούτου το πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να αναπτυχθεί με γνώμονα τις επιπτώσεις στη συνολική οικονομική απόδοση, την ακεραιότητα της αγοράς αλλά και τα κίνητρα που δημιουργεί για την προώθηση των διαφανών και αποτελεσματικών αγορών.

Πιο συγκεκριμένα, οι τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης σύμφωνα με τις αρχές του ΟΟΣΑ είναι⁴²:

- **Δικαιώματα των μετόχων:** πρέπει να προστατεύονται και να διευκολύνεται η άσκηση τους. Μερικά βασικά δικαιώματα των μετόχων είναι το μερίδιο στα κέρδη της επιχείρησης, η συμμετοχή και ψήφος στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων, η εκλογή και η αφαίρεση του ΔΣ και η πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες σχετικές με την εταιρία σε έγκαιρη και τακτική βάση.
- **Ισότιμη μεταχείριση των μετόχων:** πρέπει να αντιμετωπίζονται ισότιμα όλοι οι μέτοχοι, συμπεριλαμβανομένων και των μειονοτήτων και των ξένων μετόχων. Επίσης, τα δικαιώματα μειοψηφίας πρέπει να προστατεύονται από καταχρηστικές ενέργειες των μεγαλομετόχων, ενώ τα εμπόδια για την εκτός συνόρων ψήφο θα πρέπει να εξαλειφθούν.
- **Ο ρόλος των συμμετόχων:** η αναγνώριση των δικαιωμάτων των συμμετόχων είναι σημαντική στην εταιρική διακυβέρνηση και γίνεται μέσω νόμων ή αμοιβαίων συμφωνιών ενθαρρύνοντας την ενεργό συνεργασία τους της εταιρίας μαζί τους. Φυσικά όπου τα συμφέροντα τους προστατεύονται μέσω νόμου, θα πρέπει να υπάρχει δυνατότητα αποτελεσματικής προσφυγής σε περίπτωση παραβίασης τους.
- **Γνωστοποίηση και διαφάνεια:** απαραίτητο στοιχείο είναι η έγκαιρη και ακριβής γνωστοποίηση θεμάτων σχετικών με την εταιρία, της οικονομικής της κατάστασης, της ιδιοκτησιακής διάρθρωσης και τη διακυβέρνηση της εν γένει. Όλες οι σχετικές πληροφορίες πρέπει να γνωστοποιούνται σύμφωνα με υψηλά πρότυπα πληροφόρησης. Επίσης, τα κανάλια για τη διάδοση αυτών των πληροφοριών θα πρέπει να προβλέπουν ισότιμη, έγκαιρη και οικονομικά προσιτή πρόσβαση σε αυτές, ενώ επιβάλλεται η διενέργεια ετήσιου ελέγχου από μια ανεξάρτητη και ειδική ελεγκτική αρχή.
- **Αρμοδιότητες του ΔΣ:** το ΔΣ οφείλει να ενεργεί προάγοντας τα συμφέροντα της εταιρίας και των μετόχων, εφαρμόζοντας υψηλά πρότυπα ηθικής και λαμβάνοντας υπόψη και τα συμφέροντα των συμμετόχων. Μερικές βασικές λειτουργίες που πρέπει να τηρεί είναι:
 - Η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και η διενέργεια των σχετικών αλλαγών όπου κρίνεται απαραίτητο.
 - Η διασφάλιση ακεραιότητας λογιστικής και χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.
 - Η επίβλεψη της διαδικασίας γνωστοποίησης και διαφάνειας.
 Φυσικά για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, τα μέλη του ΔΣ πρέπει να έχουν πρόσβαση σε ακριβείς, έγκυρες και έγκαιρες πληροφορίες.

Πολύ πρόσφατη και σημαντική εξέλιξη είναι ότι το 2014 ο ΟΟΣΑ, λαμβάνοντας υπόψη τις πρόσφατες εξελίξεις στην επιχειρηματική πραγματικότητα και τις κεφαλαιαγορές, ξεκίνησε την διαδικασία για την εκ νέου αναθεώρηση των αρχών, προκειμένου να διασφαλιστεί η σταθερά υψηλή ποιότητα και χρησιμότητα τους. Σε πρώτη φάση το προσχέδιο αυτών υπήρξε διαθέσιμο στο διαδίκτυο, και μάλιστα ο ΟΟΣΑ κάλεσε σε δημόσιο σχολιασμό ώστε όλα τα εποικοδομητικά σχόλια να αξιοποιηθούν και να συμβάλουν στην συγγραφή του τελικού κειμένου⁴³.

Η παρουσίαση των αναθεωρημένων αρχών έλαβε χώρα τον Σεπτέμβριο του 2015 σε συνάντηση της ομάδας των είκοσι (G20)ⁱ τονίζοντας την ανάγκη για την προώθηση της εμπιστοσύνης και τη βελτίωση της λειτουργίας των χρηματοοικονομικών αγορών. Οι κύριες διορθωτικές παρεμβάσεις μπορούν να συνοψιστούν στα εξής σημεία⁴⁴:

- Προώθηση διαφανών και δίκαιων αγορών, με αποτελεσματική κατανομή των πόρων.
- Διασφάλιση αποτελεσματικής εποπτείας και εμπλουτισμός νομοθετικού-κανονιστικού πλαισίου με πρακτικές «comply or explain» ώστε να παρέχεται ευελιξία στις επιχειρήσεις λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της καθεμίας. Κάτι που είναι αποτελεσματικό για μια επιχείρηση, έναν επενδυτή ή έναν συμμετοχο δεν σημαίνει ότι είναι εξίσου αποτελεσματικό και εφαρμόσιμο για επιχειρήσεις, επενδυτές και συμμετοχούς που ενεργούν σε ένα διαφορετικό περιβάλλον με διαφορετικές συνθήκες.
- Διασφάλιση αναλογικότητας λαμβάνοντας υπόψη το διαφορετικό μέγεθος των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, σε κάποιες χώρες απαιτείται ακόμα μεγαλύτερη διαφάνεια για μεγάλες επιχειρήσεις
- Αναγκαιότητα για ισότιμη μεταχείριση των μετόχων και διευκόλυνση στην άσκηση των δικαιωμάτων τους, παρέχοντας τη δυνατότητα σε όλους ανεξαιρέτως να διεκδικήσουν τα δικαιώματά τους. Οι ίδιοι οφείλουν να είναι επαρκώς ενημερωμένοι για να μπορούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για σημαντικά θέματα.
- Αξιοποίηση ηλεκτρονικών μέσων ώστε π.χ. να μπορούν να συμμετέχουν σε ψηφοφορίες οι επενδυτές από το εξωτερικό. Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητο να εξαλειφθούν τα εμπόδια στην ψήφο εξ αποστάσεως.

ⁱ Η ομάδα των 20 (G20) αποτελείται από είκοσι μεγάλες, προηγμένες και αναδυόμενες οικονομίες. Μέλη του G20 είναι 19 χώρες και η Ευρωπαϊκή Ένωση, τα οποία αντιπροσωπεύουν περίπου το 85% του παγκοσμίου εγχώριου ακαθάριστου προϊόντος, πάνω από το 75% του παγκοσμίου εμπορίου και τα δύο τρίτα του παγκόσμιου πληθυσμού. Το πιο σημαντικό γεγονός της χρονιάς του G20 είναι η Σύνοδος Κορυφής κατά την οποία ηγέτες του κόσμου συναντιούνται προκειμένου να λάβουν αποφάσεις επί κρίσιμων ζητημάτων οικονομικής και χρηματοπιστωτικής πολιτικής.

- Οι συναλλαγές συνδεδεμένων μελών πρέπει να εγκρίνονται και να πραγματοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύεται το συμφέρον της εταιρίας και των μετόχων.
- Καθιέρωση και εξασφάλιση αποτελεσματικότητας συστημάτων εσωτερικών ελέγχων, προγραμμάτων ηθικής και δεοντολογίας καθώς και προγραμμάτων/μέτρων συμμόρφωσης με τους ισχύοντες κανονισμούς και πρότυπα. Για παράδειγμα, προτείνεται η ποινικοποίηση δωροδοκίας αλλοδαπών δημοσίων λειτουργών σε διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές και γενικά και οι μορφές δωροδοκίας και διαφθοράς.
- Αναβάθμιση του ρόλου του ΔΣ, τα μέλη του οποίου πρέπει να λειτουργούν με πλήρη επίγνωση, με καλή πίστη και δέουσα επιμέλεια, προσανατολισμένα στο συμφέρον της εταιρίας και των μετόχων. Ειδικά για τις μεγάλες επιχειρήσεις, προτείνεται η θέσπιση ειδικών επιτροπών που θα διευκολύνουν το συμβούλιο στην εκτέλεση των καθηκόντων του, ειδικά σε ό,τι αφορά στις ελεγκτικές διαδικασίες.
- Εξίσου σημαντικό είναι η διενέργεια τακτικών αξιολογήσεων ώστε να εξασφαλίζεται ότι τα μέλη του μπορούν να ανταποκριθούν στις αυξημένες αρμοδιότητες τους.

Κλείνοντας, μπορεί να μην υπάρχει ένα συγκεκριμένο μοντέλο καθολικής αποδοχής που ορίζει την καλή εταιρική διακυβέρνηση, ωστόσο όλα τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία που συμβάλλουν καθοριστικά προς αυτή την κατεύθυνση.

4.5 Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η ύπαρξη ενός γραπτού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, μοναδικού για κάθε επιχείρηση και προσαρμοσμένου στις ιδιαιτερότητες της, είναι μεγάλης σπουδαιότητας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και το διεθνοποιημένο περιβάλλον όπου λειτουργούν. Δεν θα ήταν υπερβολή να ειπωθεί ότι οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης που διατυπώνονται στον κώδικα, αποτελούν το Σύνταγμα της κάθε επιχείρησης, όπου καθορίζονται οι σχέσεις και οι αρμοδιότητες όλων των εμπλεκόμενων μερών. Στη συνέχεια, πάνω σε αυτό βασίζεται η ρύθμιση των λεπτομερειών μέσω της σύνταξης των εγχειριδίων λειτουργίας⁴⁵.

Ο σχετικός κώδικας είναι εύκολα προσβάσιμος συνήθως μέσω διαδικτύου τόσο εντός όσο και εκτός των εταιρειών στα πλαίσια της άμεσης και εύκολης παροχής πληροφοριών σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες ενώ ταυτόχρονα με την δημοσιοποίηση του οι επιχειρήσεις σηματοδοτούν τη δέσμευση τους στην εταιρική διακυβέρνηση υψηλών προτύπων⁴⁶.

Η σύνταξη του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς προϋποθέτει αφενός ύπαρξη προηγούμενης σχετικής εμπειρίας και αφετέρου πολύ χρόνο και ενέργεια από τον συγγραφέα του. Περισσότερο όμως προϋποθέτει σε βάθος αντίληψη θεμάτων εταιρικής οργάνωσης, ελεγκτικών μηχανισμών και διαφάνειας ενεργειών⁴⁷. Ως προς τη χρονολογική σειρά σύνταξης του, έπεται του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής αφού ο δεύτερος μέσω ανάδρασης αποτελεί την πλατφόρμα για τη σύνταξη του πρώτου, καθώς υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ εταιρικής διακυβέρνησης και επιχειρηματικής ηθικής⁴⁸.

Ως προς το τι πρέπει να περιέχει, επιγραμματικά πρέπει να περιγράψει τα εξής⁴⁹:

- Τον ρόλο, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μετόχων.
- Τον τρόπο εκλογής του ΔΣ και τις αρμοδιότητες αυτού.
- Τον τρόπο επιλογής των στελεχών εταιρίας, με συγκεκριμένα κριτήρια και προδιαγραφές εργασίας.
- Τον σαφή ορισμό και διατύπωση συγκεκριμένων διαδικασιών και εγγράφων, όπως επίσης τι δεν επιτρέπεται να συμβαίνει στα πλαίσια άσκησης της εξουσίας εντός της επιχείρησης.

Αδιαμφισβήτητα, ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης είναι σημείο κλειδί για την επιβολή αρχών εταιρικής διακυβέρνησης σε επιχειρήσεις, γεγονός που τον καθιστά άκρως απαραίτητο. Ακόμα πιο σημαντικό όμως είναι να αναθεωρείται τακτικά, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις συνθήκες τις κάθε εποχής⁵⁰.

4.6 Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα η εταιρική διακυβέρνηση από νομοθετικής πλευράς καθιερώθηκε με τον νόμο 3016/2002, ο οποίος θέτει τις βάσεις και τους κανόνες που διέπουν τις εισηγμένες εταιρίες στο Χ.Α.Α. Πιο συγκεκριμένα, ο νόμος επιβάλλει τη συμμετοχή μη εκτελεστικών

και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα ΔΣ των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων, τη θέσπιση και λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου καθώς και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας⁵¹. Επιπλέον, ενσωματώθηκε και ένα πλήθος άλλων νομοθετικών πράξεων δημιουργώντας νέους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, όπως είναι για παράδειγμα οι νόμοι 3693/2008 που επιβάλλει τη σύσταση επιτροπής ελέγχου και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης⁵², και πιο πρόσφατα οι νόμοι 3884/2010⁵³ και 3873/2010⁵⁴ με τον τελευταίο να αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την θέσπιση κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης και να επιβάλλει στις εταιρίες να συντάσσουν δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης.

Παράλληλα όμως έγινε προσπάθεια από τους εποπτικούς φορείς για παρακίνηση των ελληνικών επιχειρήσεων να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης πέρα από τις απαιτήσεις της νομοθεσίας. Η αρχή έγινε μόλις το 1999 όταν η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχοντας ως πρότυπο τις Αρχές του ΟΟΣΑ, υιοθέτησε τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, που είναι γνωστές και ως «Γαλάζια Βίβλος»⁵⁵. Ομοίως, ο ΣΕΒ συνέταξε γενικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης τις οποίες δημοσίευσε το 2001 και οι οποίες αποτελούν οικειοθελείς δεσμεύσεις από τη πλευρά των εταιριών που συμβάλλουν στη διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της εταιρίας⁵⁶.

Αρκετά χρόνια αργότερα, το 2011, ο ΣΕΒ στηριζόμενος στις παραπάνω αρχές, προέβη στην κατάρτιση ενός κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρίες στα πλαίσια της προσπάθειας του να συμβάλει στη διαδικασία εκσυγχρονισμού της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Είναι σημαντικό πως ο κώδικας έχει συνταχθεί με βάση την αρχή «comply or explain» που συναντήθηκε και παραπάνω στην έκθεση Cadbury, καθώς η Ελλάδα ήταν μέχρι τότε από τις λίγες χώρες- μέλη της Ε.Ε. που δεν είχε εναρμονιστεί με την τάση για εκτενή διάδοση κωδικών εταιρικής διακυβέρνησης. Βασικός στόχος του κώδικα είναι η εκπαίδευση και καθοδήγηση των ΔΣ των ελληνικών εταιριών σε θέματα βέλτιστων τακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και ταυτόχρονα και η βελτίωση της πληροφόρησης των ιδιωτών ή θεσμικών μετόχων⁵⁷.

Το 2012, ο ΣΕΒ και η ΕΧΑΕ, σε απόδειξη της δέσμευσής τους για την προώθηση των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης ίδρυσαν το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) το οποίο και ανέλαβε την πρώτη αναθεώρηση του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του ΣΕΒ που δημοσιεύτηκε το 2013. Φιλοδοξία του είναι η εφαρμογή του κώδικα να αντιμετωπίζεται από τις επιχειρήσεις, εισηγμένες ή μη, ως μια διαδικασία που προσδίδει αξία στην εταιρία και όχι ως μια απλή άσκηση συμμόρφωσης

που γίνεται εντελώς επιφανειακά. Παρακάτω, γίνεται μια αναφορά στα κύρια σημεία του αναθεωρημένου κώδικα⁵⁸:

- Το ΔΣ θα πρέπει να ασκεί αποτελεσματικά τον ηγετικό του ρόλο, διευθετώντας τις εταιρικές υποθέσεις με γνώμονα το όφελος της εταιρίας και των μετόχων, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη και τα συμφέροντα των συμμετόχων της.
- Υψηλή αναλογία μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στη σύνθεση του ΔΣ προκειμένου να διασφαλιστεί επαρκής ισορροπία και υψηλό επίπεδο προστασίας από ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων.
- Το ΔΣ θα πρέπει να συνέρχεται τόσο συχνά, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντα του, λαμβάνοντας έγκαιρη πληροφόρηση από την Διοίκηση, ενώ απαραίτητη είναι και η τακτική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του και των επιτροπών του.
- Διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας και την αντιμετώπιση σημαντικών κινδύνων.
- Η διαδικασία καθορισμού των αμοιβών των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ θα πρέπει να γίνεται με αντικειμενικότητα, διαφάνεια και επαγγελματισμό, την οποία θα αναλαμβάνει μια επιτροπή αμοιβών του ΔΣ από μη εκτελεστικά και στην πλειοψηφία τους ανεξάρτητα μέλη. Επίσης, προτείνεται η κατάρτιση ετήσιας έκθεσης αμοιβών που θα περιλαμβάνεται στην δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης και με την οποία θα δημοσιοποιούνται τα ποσά αποδοχών όλων των μελών του ΔΣ.
- Αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας για τη διευκόλυνση της ενημέρωσης και της συμμετοχής των μετόχων.
- Σχετικά με τη γενική συνέλευση των μετόχων, το ΔΣ πρέπει να διασφαλίζει την κοινοποίηση των σχετικών πληροφοριών με τέτοιο τρόπο ώστε οι μέτοχοι να έχουν εύκολη και ισότιμη πρόσβαση σε αυτές. Ομοίως, το ΔΣ προτρέπεται να αξιοποιεί τη γενική συνέλευση για τη διευκόλυνση του ουσιαστικού και ανοιχτού διαλόγου με την εταιρία.

Για την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, πολύ χρήσιμη είναι η έρευνα που πραγματοποίησε η Grand Thornton σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα το 2012, όπου γίνεται και αναφορά στο κατά πόσο ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του ΣΕΒ κατόρθωσε όντως να συμβάλει στη βελτίωση των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Πρόκειται για έρευνα γραφείου που πραγματοποιήθηκε μελετώντας τις δηλώσεις εταιρικής διακυβέρνησης, τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης και λοιπά διαθέσιμα στο ευρύ κοινό στοιχεία 224 εισηγμένων

εταιριών. Για μεγαλύτερη ευκολία, οι υπό μελέτη εταιρίες χωρίστηκαν σε μεγάλης κεφαλαιοποίησης (25 εταιρίες) και μεσαίας και μικρής κεφαλαιοποίησης (199 εταιρίες).

Ακολουθούν ορισμένα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα⁵⁹:

- Το 61% του πληθυσμού της έρευνας επέλεξε να υιοθετήσει των κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που προτείνει ο ΣΕΒ ενώ το 34% προτίμησε τη δημιουργία ενός «ιδίου κώδικα» καθώς ήθελε να αποφύγει τις αυξημένες απαιτήσεις που έχει ο κώδικας του ΣΕΒ και οπότε αν τον υιοθετούσε θα γίνονταν εμφανείς οι δικές τους αδυναμίες (πίνακας 4).

Πίνακας 4: Αρχές και κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης που δεσμεύονται να εφαρμόσουν οι εισηγμένες εταιρίες

Πηγή: <http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1363701885.pdf>

Συμμόρφωση σε:	Σύνολο Εταιρειών		Εταιρείες μεγάλης κεφαλαιοποίησης		Εταιρείες μεσαίας & μικρής κεφαλαιοποίησης		Εταιρείες με συμμετοχή Δημοσίου		Εταιρείες με συμμετοχή ξένων επενδυτών	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Κώδικα ΣΕΒ	61%	64%	36%	33%	65%	70%	27%	40%	56%	54%
Ίδιον Κώδικα	34%	31%	56%	60%	31%	24%	73%	60%	36%	35%
Ενσωμάτωση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας	1%	1%	0%	0	0,5%	2%	0%	0%	1%	1%
Άλλο διεθνώς αναγνωρισμένο Κώδικα	1%	1%	8%	7%	0,5%	0%	0%	0%	4%	4%
Αρχές εταιρικής διακυβέρνησης (όπως έχουν αποτυπωθεί στο θεσμικό πλαίσιο)	3%	3%	0%	0	3%	4%	0%	0%	3%	6%

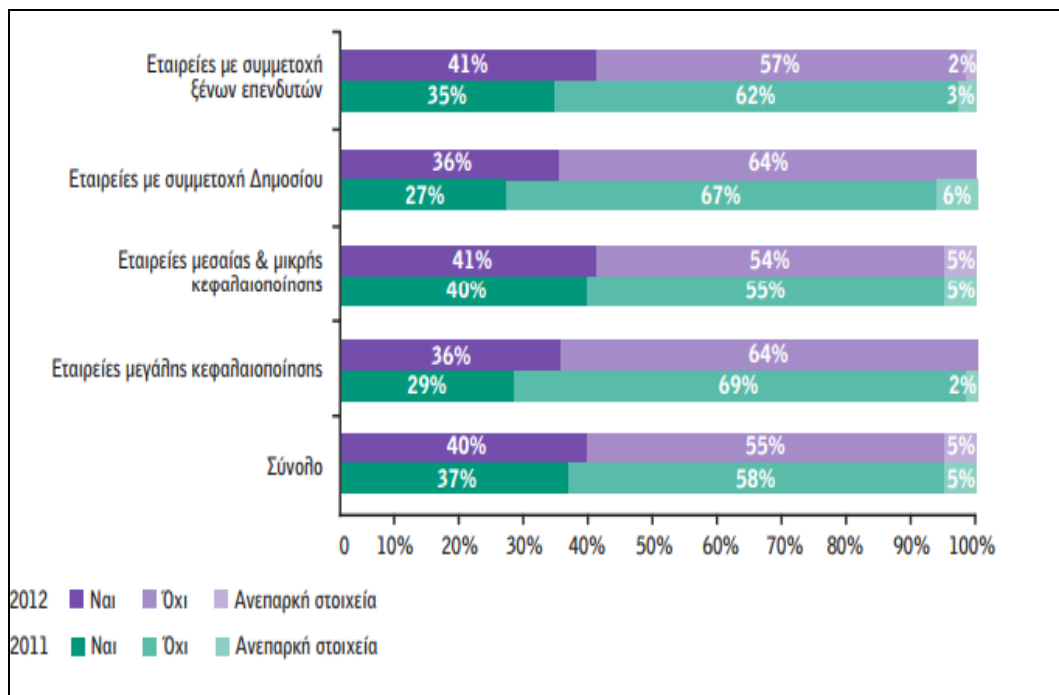
- Από το σύνολο των επιχειρήσεων που υιοθέτησε τον κώδικα, ως προς την εξήγηση που παρέχει για τη μη συμμόρφωση σε κάποιες ειδικές πρακτικές, παρατηρείται ότι το 65% παρέχει σχετικά ικανοποιητική εξήγηση με περιθώρια βελτίωσης φυσικά, το 23% παρέχει πολύ περιορισμένη εξήγηση και μόλις το 12% παρέχει σημαντική και αναλυτική εξήγηση της μη συμμόρφωσης.

- Αναφορικά με το μέγεθος τους, τα ΔΣ των εταιριών αποτελούνται κατά μέσο όρο από 8 άτομα ενώ καμία εταιρία μεγάλης κεφαλαιοποίησης δεν έχει ΔΣ με λιγότερα από 7 μέλη. Παρατηρείται επίσης ότι η γυναικεία συμμετοχή σε αυτό παραμένει εξαιρετικά περιορισμένη, και μάλιστα όταν συμβαίνει αυτό συνήθως έχει συγγενική σχέση με τον Πρόεδρο ή τον Διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρίας. Το φαινόμενο της υπο- εκπροσώπησης των γυναικών στα ΔΣ, που είναι γνωστό ως φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» δεν αποτελεί μόνο ελληνικό πρόβλημα και γίνονται προσπάθειες από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την καταπολέμηση του.
- Σχετικά με τη σύνθεση τους, τα ΔΣ περιλαμβάνουν κατά μέσο όρο 3 εκτελεστικά μέλη και 6 μη εκτελεστικά, εκ των οποίων τα 2 μέλη είναι και ανεξάρτητα. Το γεγονός ότι σχεδόν το σύνολο των επιχειρήσεων εναρμονίζεται με την πρόβλεψη για 2 τουλάχιστον ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό καθώς έτσι προασπίζονται τα συμφέροντα των μετόχων.
- Ο πρόεδρος του ΔΣ ταυτίζεται με τον Διευθύνων Σύμβουλο σε ένα ποσοστό 36%, και όταν συμβαίνει αυτό μόλις το 9% ορίζει έναν ανεξάρτητο αντιπρόεδρο, αφού η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εκτιμάει πως η συνδρομή του αντιπροέδρου είναι πολύ σημαντική για τα εκτελεστικά καθήκοντα του προέδρου.
- Μόλις το 13% των εταιριών προέβη στη σύσταση επιτροπής ανάδειξης υποψηφιοτήτων μελών του ΔΣ στα πλαίσια διασφάλισης μιας διαφανούς διαδικασίας. Συνεπώς, υπάρχει ακόμα σημαντικός αριθμός ενεργειών που πρέπει να γίνουν προς αυτή την κατεύθυνση.
- Εξίσου μικρό (15%) είναι και το ποσοστό των εταιριών που διενεργεί αξιολόγηση της προσφοράς και της απόδοσης των μελών του ΔΣ και των επιτροπών του, εκφράζοντας τη δυσπιστία τους ως προς τη συμβολή της αξιολόγησης στην λειτουργία τους.
- Όλες οι εταιρίες εναρμονίζονται με την πρόβλεψη για σύσταση Επιτροπής Ελέγχου, ωστόσο μόνο το 26% αναφέρουν ότι στις αρμοδιότητες της επιτροπής είναι η εξασφάλιση της λειτουργίας της με τα σχετικά διεθνή πρότυπα και τις αυξημένες απαιτήσεις που αυτά ορίζουν. Ταυτόχρονα, η Επιτροπή Ελέγχου στο 95% των εταιριών αποτελείται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, όμως από αυτά μόνο το 22% διαθέτουν ειδικές γνώσεις λογιστικής και ελεγκτικής.
- Αναφορικά με τα συστήματα αμοιβών, μόλις το 8% των επιχειρήσεων δημοσιοποιεί την πολιτική αμοιβών που εφαρμόζει, και αυτό αποτελεί ένα στοιχείο που οι εταιρίες καλό θα ήταν να αναθεωρήσουν. Στο ίδιο κλίμα, το 55% δεν υιοθετεί την πρακτική περί επιστροφής bonus σε περίπτωση αναθεώρησης

των οικονομικών καταστάσεων (πίνακας 5), ενώ το ποσοστό αυτό αυξάνεται σημαντικά για τις επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει ίδιο κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης. Τέλος, το συντριπτικό 87% των επιχειρήσεων δεν δημοσιοποιεί την έκθεση αμοιβών του ΔΣ που προβλέπεται από τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης στα πλαίσια προαγωγής της διαφάνειας.

Πίνακας 5: Πρόβλεψη απαίτησης επιστροφής μέρους ή όλου του bonus από το ΔΣ

πηγή: <http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1363701885.pdf>



- Ως προς τις σχέσεις με τους μετόχους, για τις εταιρίες μεσαίας και μικρής κεφαλαιοποίησης, οι συναντήσεις του προέδρου και του αντιπροέδρου με τους μετόχους είναι μια αποτελεσματική μέθοδος ενημέρωσης των επενδυτών, ενώ οι εταιρίες μεγάλης κεφαλαιοποίησης κατά βάση (92%) διαθέτουν γραφείο επενδυτικών σχέσεων, με κύρια αρμοδιότητα την ενημέρωση του επενδυτικού κοινού.

Άλλη πρόσφατη έρευνα για την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα καταλήγει ότι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση που βρίσκεται η Ελλάδα απαιτεί πιο αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση, ενώ ένας τομέας που παρουσιάζει μεγάλη αδυναμία είναι οι διαδικασίες αμοιβών των στελεχών. Ταυτόχρονα, είναι χαμηλό το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που υιοθετούν ένα επίσημο πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου, με εξαίρεση τον

τραπεζικό κλάδο και τις υπηρεσίες. Καταλήγει δε στο γεγονός ότι είναι επιτακτική η ανάγκη για μια πιο στρατηγική εστίαση στο θέμα του ρίσκου και της διαχείρισης κινδύνου από τον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων, ο οποίος καλείται να ανταποκριθεί στις προκλήσεις για διενέργεια ελέγχων που προσφέρουν προστιθέμενη αξία στις επιχειρήσεις, επιδεικνύοντας υψηλή και άμεση προσαρμοστικότητα στις επιταγές του νομικού και κανονιστικού περιβάλλοντος. Τέλος, κρίσιμη είναι και η αποτελεσματική επικοινωνία με τη Διοίκηση⁶⁰.

Απογοητευτικά είναι τα αποτελέσματα μιας άλλης μελέτης που εξετάζει μέσω ενός δείκτη την εταιρική διακυβέρνηση σε 23 χώρες για το 2013 κατατάσσοντας την Ελλάδα, μαζί με την Πορτογαλία και το Βέλγιο στις χώρες που σημείωσαν το χαμηλότερο σκορ⁶¹. Στο ίδιο κλίμα, σε πρόσφατο άρθρο αμφισβητείται η αποτελεσματικότητα του κώδικα του ΣΕΒ για τις ελληνικές επιχειρήσεις αφού ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι στην πλειοψηφία τους δεν εναρμονίζονται με την αρχή «comply or explain» και μάλιστα το συνολικό ποσοστό συμμόρφωσης μειώνεται σταδιακά, εγείροντας ερωτήματα σχετικά με την ανάγκη δημιουργίας ενός νέου κώδικα⁶².

Οι λόγοι που καθιστούν την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα μη ικανοποιητική, περιλαμβάνουν το μικρό μέγεθος, τη μορφή και τη κουλτούρα της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων αφού συνήθως παρατηρείται έντονη οικογενειοκρατία και συγκέντρωση ιδιοκτησίας και εξουσίας στα χέρια μικρής ομάδας μετόχων που ουσιαστικά λαμβάνουν τις αποφάσεις, ενώ πολλές εταιρίες αντιλαμβάνονται τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης ως ένα μέσο ελέγχου των δραστηριοτήτων τους και όχι ως μια σειρά προτάσεων ή κανόνων που συμβάλουν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας⁶³.

Κλείνοντας, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης και οι λόγοι που την ανέδειξαν στο σύγχρονο περιβάλλον. Στη συνέχεια, έγινε αναφορά και κριτική αντιμετώπιση κάποιων βασικών πρωτοβουλιών που έδωσαν συγκεκριμένη μορφή σε βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης ενώ τονίστηκε η σημασία ύπαρξης ενός γραπτού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης μοναδικό για κάθε επιχείρηση, προσαρμοσμένο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, στηριζόμενο στις αρχές που τυγχάνουν ευρείας αποδοχής. Τέλος, παρουσιάστηκε η κατάσταση που ισχύει στην Ελλάδα μέσα από διάφορες έρευνες και μελέτες, με όλες να συμφωνούν ότι

υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης της εταιρικής διακυβέρνησης στην ελληνική πραγματικότητα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

-
- ¹ Roussow, G. J 2002, Business Ethics and Corporate Governance in the second king report: farsighted or futile?, προσπελάστηκε 21 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.journals.koers.aosis.co.za/index.php/koers/article/viewFile/380/343>
- ² Ghosh, A, & Chakraborti, C 2014, Beyond Corporate Social Responsibility: ethics in action, Global Virtue Ethics Review, Vol. 6, No. 4, pp. 60-99.
- ³ Bedchuk, A. L, & Weisbach, M 2010, The state of Corporate Governance Research, The Review of Financial Studies, Vol. 23, No. 3, pp. 939-961.
- ⁴ Shleifer, A, & Vishny, R 1986, Large Shareholders and Corporate Control, Journal of Political Economy, Vol. 94, pp. 461-488.
- ⁵ La Porta, R, Lopez de Silanes, F, Shleifer, A, & Vishny R. W 2000, Agency problems and Dividend Policies around the world, Journal of Finance, Vol. 55, No. 1, pp. 88-96.
- ⁶ Θανόπουλος, Γ 2009, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Interbooks, Αθήνα, σελ. 133.
- ⁷ OECD, Principles of Corporate Governance 2004, προσπελάστηκε 22 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- ⁸ Joyner, B. E, & Payne, D 2002, Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 41, pp. 508-516.
- ⁹ Bushman, R. M, & Smith, A. J 2001, Financial accounting information and corporate governance, Journal of Accounting and Economics, Vol. 32, pp. 237-233.
- ¹⁰ Johnson, G, & Scholes, K 2002, Exploring Corporate Strategy, Financial Times Prentice Hall, UK.
- ¹¹ Τραυλός, Γ. Ν 2003, Η επίδραση ισχυρών συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης στις δραστηριότητες και λειτουργική αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, προσπελάστηκε 23 Σεπτεμβρίου 2015, http://www.alba.edu.gr/uploads/Corp_gov_article.pdf
- ¹² Berle, A. A, & Meals G. C 1932, The modern corporation and private property, MacMillan, NY, USA.
- ¹³ Davies, P. L 2000, The Board of directors: composition, structure, duties and powers, Paper presented at the Conference on Company Law Reform in OECD Countries, 7-8 December.
- ¹⁴ Chan-Lau, J. A 2001, The impact of Corporate Governance structures on the agency cost of debt, IMF Working Paper, Vol. 1, No. 204, pp. 11.
- ¹⁵ Berle, A. A, & Meals G, C 1932, ο.π.

-
- ¹⁶ Aras, G, & Crowther, D 2008, Governance and Sustainability: an investigation into the relationship between Corporate Governance and Corporate Sustainability, Management Decision, Vol. 46, No. 3, pp. 433-448.
- ¹⁷ Sheridan, T, & Kendall, N 1992, Corporate Governance: an action plan for profitability and business success, Pitman, London, UK.
- ¹⁸ Gourevitch, A. P, & Shinn, J 2005, Political power and corporate control: the new global politics of corporate governance, Princeton University Press, USA.
- ¹⁹ Maher, M, & Andersson, T 2000, Corporate governance: effects on firm performance and economic growth, προσπελάστηκε 25 Σεπτεμβρίου 2015, <file:///C:/Users/User/Downloads/SSRN-id218490.pdf>
- ²⁰ Grossman, S. J, & Hart, O. D 1980, Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation, The Bell Journal of Economics, pp. 42-64.
- ²¹ Toms, S, & Wright, M 2005, Divergence and convergence within Anglo-American corporate governance systems: evidence from the US and UK, 1950-2000, Business History, Vol. 47, pp. 267-295.
- ²² Aguilera, R. V, Williams, C. A, Conley, J. M, & Rupp, D 2006 Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US, Corporate Governance: An International Review, Vol. 14, No 3, pp.147-158.
- ²³ Ping, Z, & Wing, C 2011, Corporate governance: a summary review on different theory approaches, International Research Journal of Finance and Economics, Vol. 68, pp. 7-13.
- ²⁴ Gourevitch, A. P, & Shinn, J 2005, ο.π.
- ²⁵ Salacuse, J. W 2002, European Corporations American Style? Governance, Culture and Convergence. Paper presented at the conference hosted by the John F. Kennedy School of Government, 11-12 April.
- ²⁶ Boyd, C 1996, Ethics and corporate governance: the issues raised by the Cadbury report in the United Kingdom, Journal of Business Ethics, Vol. 15, No. 2, pp. 167-182.
- ²⁷ Committee on the financial aspects of Corporate Governance, Report of the Committee on the financial aspects of Corporate Governance 1992, προσπελάστηκε 28 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- ²⁸ Committee on the financial aspects of Corporate Governance, 1992, ο.π.
- ²⁹ Hermalin, E. B 2005, Trends in Corporate Governance, The journal of Finance, Vol. LX, No. 5, pp. 2351-2384.
- ³⁰ Johanson, D, & Ostergren, K 2010, The movement toward independent directors on boards: A comparative analysis of Sweden and the UK, Corporate Governance: An International Review, Vol. 18, No 6, pp. 527-539.

-
- ³¹ Aguilera, R. V, & Cuervo-Cazurra, A 2009, Codes of good governance, Corporate Governance: an International Review, Vol. 17, No. 3, pp. 376-387.
- ³² Risk Metrics Group, Study on monitoring and enforcement practices in Corporate Governance in the member states, 2009, προσπελάστηκε 22 Σεπτεμβρίου 2015, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/studies/comply-or-explain-090923_en.pdf
- ³³ Hostak, P, Lys, T, Yang, Y. G, & Carr, E 2013, An examination of the impact of the Sarbanes–Oxley Act on the attractiveness of US capital markets for foreign firms, Review of Accounting Studies, Vol.18, No. 2, pp. 522-559.
- ³⁴ The Sarbanes- Oxley Act 2002, προσπελάστηκε 26 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.soxlaw.com/index.htm>
- ³⁵ Romano, R 2005, The Sarbanes-Oxley Act and the Making of Quack Corporate Governance, The Yale Law Journal, Vol. 114, pp. 1521-1612.
- ³⁶ Hostak, P, Lys, T, Yang, Y. G, & Carr, E 2013, ο.π.
- ³⁷ Linck, J. S, Netter, J. M, & Yang, T 2009, The effects and unintended consequences of the Sarbanes-Oxley Act on the supply and demand for directors, Review of Financial Studies, Vol. 22, No. 8, pp. 3287-3328.
- ³⁸ Kamar, E, Karaca-Mandic, P, & Talley, E 2009, Going-private decisions and the Sarbanes-Oxley Act of 2002: A cross-country analysis, Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 25, No. 1, pp. 107-133.
- ³⁹ Healy, P. M, & Palepu, K. G 2001, Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature, Journal of accounting and economics, Vol. 31. No. 1, pp. 405-440.
- ⁴⁰ Kirkpatrick, G 2005 The revised OECD principles of corporate governance and their relevance to non-OECD countries, Corporate Governance: An International Review, Vol. 13, No. 2, pp. 127-136.
- ⁴¹ Kirkpatrick, G 2005 ο.π.
- ⁴² OECD Principles of Corporate Governance 2004, προσπελάστηκε 26 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- ⁴³ OECD Principles of Corporate Governance - Draft for Public comment 2014, προσπελάστηκε 01 Οκτωβρίου 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/oecd_principles_cg_draft_nov2014_en.pdf
- ⁴⁴ OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance 2015, προσπελάστηκε 06 Οκτωβρίου 2015, <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>
- ⁴⁵ Θανόπουλος, Γ 2009, ο.π., σελ. 143.

-
- ⁴⁶ Okhmatovskiy, I, & David, R. J 2012, Setting your own standards: Internal corporate governance codes as a response to institutional pressure. Organization Science, Vol. 23, No. 1, pp. 155-176.
- ⁴⁷ Θανόπουλος, Γ 2009, ο.π., σελ. 222.
- ⁴⁸ Θανόπουλος, Γ 2009, ο.π. σελ. 223.
- ⁴⁹ Okhmatovskiy, I, & David, R. J 2012, ο.π.
- ⁵⁰ Kirkpatrick, G 2009, The Corporate Governance lessons from the financial crisis, OAED Journal: Financial Market Trends, Vol. 2009, No. 3, pp. 61-87.
- ⁵¹ Νόμος Υπ' αριθμό 3016, 2002, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, <https://nomoi.info/%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%91-110-2002-%CF%83%CE%B5%CE%BB-1.html>
- ⁵² Νόμος υπ' αριθμό 3693, 2008, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, <https://nomoi.info/%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%91-174-2008-%CF%83%CE%B5%CE%BB-1.html>
- ⁵³ Νόμος υπ' αριθμό 3884, 2010, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, <https://nomoi.info/%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%91-168-2010-%CF%83%CE%B5%CE%BB-1.html>
- ⁵⁴ Νόμος υπ' αριθμό 3873, 2010, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, <https://nomoi.info/%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%91-150-2010-%CF%83%CE%B5%CE%BB-1.html>
- ⁵⁵ Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: συστάσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του ανταγωνιστικού μηχανισμού της 1999, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/greece_gr.pdf
- ⁵⁶ Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης 2001, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/wn_010724.pdf
- ⁵⁷ Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρίες 2011, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/sev_cg_code_listed_companies_greece_21mar2011_gr.pdf
- ⁵⁸ Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες επιχειρήσεις 2013, προσπελάστηκε 09 Οκτωβρίου 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/hellenic_cg_code_oct2013_gr.pdf
- ⁵⁹ Grand Thornton, Έρευνα Εταιρικής Διακυβέρνησης 2012, προσπελάστηκε 09 Οκτωβρίου 2015, <http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1363701885.pdf>

⁶⁰ Bekiaris, M, Koutoupis, A. G, & Efthymiou, T 2013, Economic crisis impact on corporate governance and internal audit: the case of Greece. Corporate Ownership & Control, Vol. 11, No. 1, pp. 65-74.

⁶¹ Gupta, K, Krishnamurti, C, & Tourani - Rad, A 2013, Is corporate governance relevant during the financial crisis? Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, Vol. 23, pp. 85-110.

⁶² Nerantzidis, M 2015, Measuring the quality of 'comply or explain' approach: Evidence from the implementation of the Greek corporate governance code, Managerial Auditing Journal, Vol. 30, No. 4/5, pp. 373-412.

⁶³ Lazarides, T, & Drimpetas, E 2011, Evaluating corporate governance and identifying its formulating factors: the case of Greece, Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol. 11, No. 2, pp.136-148.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ MOTOR OIL HELLAS A.E.

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο το ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρίες, την Motor oil Hellas (ΜΟΗ), με σκοπό να μελετηθεί πως εφαρμόζονται στην πράξη όλα όσα ειπώθηκαν στα προηγούμενα μέρη της εργασίας σε μια εταιρία με παρουσία στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο περισσότερα από 40 χρόνια.

Σε πρώτη φάση θα γίνει μια σύντομη παρουσίαση της εταιρίας ώστε να προσδιοριστεί το αντικείμενο της, το μέγεθος της, κάποια βασικά οικονομικά μεγέθη και γενικά να δοθούν κάποια στοιχεία για τον τρόπο λειτουργίας της. Στη συνέχεια, αξιοποιώντας τα παραπάνω στοιχεία αλλά και το θεωρητικό υπόβαθρο από το προηγούμενο μέρος της εργασίας, θα μελετηθεί πώς έχει ενσωματώσει η εταιρία στη κουλτούρα και τη λειτουργία της την ΕΚΕ, την εταιρική διακυβέρνηση και την επιχειρηματική ηθική εν γένει.

5.2 Γενικά στοιχεία για την ΜΟΗ

Η ΜΟΗ δραστηριοποιείται στον κλάδο της διύλισης αργού πετρελαίου και εμπορίας χονδρικής των παραγώγων του και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ελληνική επιχείρηση διυλιστηρίων μετά τα Ελληνικά Πετρέλαια. Η έδρα της εταιρίας βρίσκεται στο Μαρούσι, όπου στεγάζεται η Διοίκηση και κάποιες γενικές διευθύνσεις, ενώ το διυλιστήριο που διαθέτει βρίσκεται στους Αγίους Θεοδώρους Κορινθίας, και αποτελεί το μεγαλύτερο αμιγώς ιδιωτικό βιομηχανικό συγκρότημα της Ελλάδας ενώ θεωρείται και ένα από τα πιο ευέλικτα διυλιστήρια της Ευρώπης. Αυτό συμβαίνει επειδή μπορεί να κατεργάζεται αργό πετρέλαιο διαφόρων τύπων, παράγοντας ένα ευρύ φάσμα πετρελαϊκών προϊόντων που καλύπτουν τις πιο αυστηρές διεθνείς προδιαγραφές¹.

Εταιρικό όραμα της ΜΟΗ είναι «να είναι ηγέτιδα εταιρία στον τομέα διύλισης πετρελαίου και εμπορίας των προϊόντων του στην ευρύτερη περιοχή» ενώ σκοπό της

εταιρείας όπως είναι διατυπωμένος στη διαδικτυακή της σελίδα αποτελεί «να αυξάνουμε τη μετοχική αξία μέσω της αξιοποίησης αποτελεσματικής τεχνολογίας διύλισης και πρακτικών πωλήσεων και προώθησης, να εξυπηρετούμε τις ανάγκες των πελατών μας ενώ ταυτόχρονα διευρύνουμε το μερίδιο αγοράς στο εσωτερικό. Να λειτουργούμε με αξιοπιστία, ταχύτητα και ευελιξία στις συνεργασίες μας με τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και την κοινωνία χωρίς να προβαίνουμε σε συμβιβασμούς αναφορικά με τα υψηλά πρότυπα κοινωνικής ευαισθησίας και ασφάλειας².»

5.2.1 Ιστορική Αναδρομή

Ενδιαφέρον έχει η εξέλιξη της εταιρείας στα 40 χρόνια παρουσίας της και παρακάτω ακολουθεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή στην πορεία της επιχείρησής³.

- Η ΜΟΗ συστάθηκε και ξεκίνησε τη λειτουργία του διυλιστηρίου τα έτη 1970-1972. Η τοποθεσία για το διυλιστήριο επιλέχθηκε λόγω των πολλαπλών πλεονεκτημάτων που παρουσίαζε όπως είναι η γειννίαση με την Αθήνα, η δυνατότητα ελλιμενισμού πλοίων με μεγάλο βύθισμα και η στρατηγικής σημασίας γεωγραφική του θέση αφού έδινε τη δυνατότητα στην εταιρία να επιλέγει προμηθευτές αργού πετρελαίου διαφόρων τύπων από διαφορετικές πετρελαιοπαραγωγούς χώρες.
- Τα έτη 1974-1980 η εταιρία ενδυναμώνεται και εκσυγχρονίζεται σύμφωνα με τις διεθνείς επιταγές. Μέσα σε αυτά τα χρόνια υλοποιεί ένα ευρύτατο επενδυτικό πρόγραμμα με το οποίο εξασφαλίζεται η επέκταση της παραγωγικής δυναμικότητας του διυλιστηρίου με την κατασκευή καινοτομικών για την εποχή μονάδων όπως είναι η μονάδα καταλυτικής αναμόρφωσης βαριάς νάφθας και το συγκρότημα μονάδων καταλυτικής πυρόλυσης, που αναβαθμίζουν ποιοτικά το εύρος των παραγόμενων προϊόντων του.
- Η περίοδος που ακολουθεί χαρακτηρίζεται από σημαντικά γεγονότα όπως είναι η είσοδος της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ο.Ε.Κ.) και η ευαισθητοποίηση του καταναλωτικού κοινού σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος που οδηγεί την αγορά πετρελαιοειδών σε σταδιακή υιοθέτηση αυστηρότερων προδιαγραφών τόσο για την ποιότητα των καυσίμων όσο και για τους περιβαλλοντικούς όρους λειτουργίας των διυλιστηρίων. Στο πλαίσιο αυτό,

τα έτη 1981-1995 η ΜΟΗ επενδύει στην υλοποίηση ενός αναπτυξιακού προγράμματος που εξειδικεύεται σε:

- Επεκτάσεις και αναβάθμιση των μονάδων για την αύξηση της παραγωγής και την αναβάθμιση του μίγματος προϊόντων. Δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι το 1982 η εταιρία κατέκτησε την 403^η θέση του πίνακα των 500 μεγαλύτερων βιομηχανικών εταιριών εκτός Η.Π.Α. με βάση την αξία των πωλήσεων τους.
 - Εγκαθίδρυση πιστοποιημένου συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Συγκεκριμένα, το 1993 πιστοποιήθηκε με το ISO 9002 για την ποιότητα, που αποτέλεσε την πρώτη πιστοποίηση αυτού του τύπου σε εταιρία του κλάδου στην Ελλάδα.
 - Εξασφάλιση της ενεργειακής αυτονομίας του διυλιστηρίου με τη δημιουργία του συγκροτήματος συμπαραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και ατμού.
 - Επενδύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος.
- Το 1996 εγκαινιάζεται η συνεργασία της ΜΟΗ σε μετοχικό επίπεδο με την Saudi Aramco, και έτσι πραγματοποιείται η μετοχική αναδιάρθρωση της ΜΟΗ όπου μέτοχοι της καθίστανται με ποσοστό συμμετοχής 50% έκαστος, τα νομικά πρόσωπα Motor Oil Holdings S.A. (συμφερόντων της οικογένειας Βαρδινογιάννη) και Aramco Overseas Company B.V. (θυγατρική της Saudi Aramco). Με αυτή τη συνεργασία η ΜΟΗ εξασφαλίζει την έγκαιρη και αδιάλειπτη προμήθεια αργού πετρελαίου ενώ παράλληλα ωφελείται από την εφαρμογή της τεχνολογίας, της εμπειρίας και των διεθνών διοικητικών πρακτικών που συνοδεύουν την έλευση της Aramco.
- Την επόμενη πενταετία 1996-2000 βασική προτεραιότητα τίθεται η οργανική ανάπτυξη της εταιρίας, αποσκοπώντας στον περαιτέρω εκσυγχρονισμό των παραγωγικών εγκαταστάσεων του διυλιστηρίου, έχοντας ως γνώμονα την προστασία του περιβάλλοντος. Μάλιστα το 2000 πιστοποιήθηκε το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης της εταιρίας με το πρότυπο ISO 14001:1996 και η διπλή αυτή πιστοποίηση για το περιβάλλον και την ποιότητα που αναφέρθηκε παραπάνω, υπήρξε μοναδική για τον ελληνικό χώρο και από τις ελάχιστες σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ταυτόχρονα, την πενταετία αυτή η ΜΟΗ κατάφερε να αυξήσει το μερίδιό της στην εσωτερική αγορά από 18,1 % το 1996 σε 22,2% το 2000, λόγω της επιθετικής στρατηγικής πωλήσεων που εφήρμοσε.
- Το έτος 2001 πραγματοποιείται η εισαγωγή της εταιρίας στο χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ την επόμενη χρονιά προβαίνει στην απόκτηση του 100% των μετοχών της εταιρίας AVINOIL. Λίγα χρόνια μετά, το 2005, η Motor Oil Holdings

αποδέχεται την πρόταση της Aramco Overseas Company B.V. και αγοράζει όλες τις μετοχές που αυτή κατέχει στην ΜΟΗ.

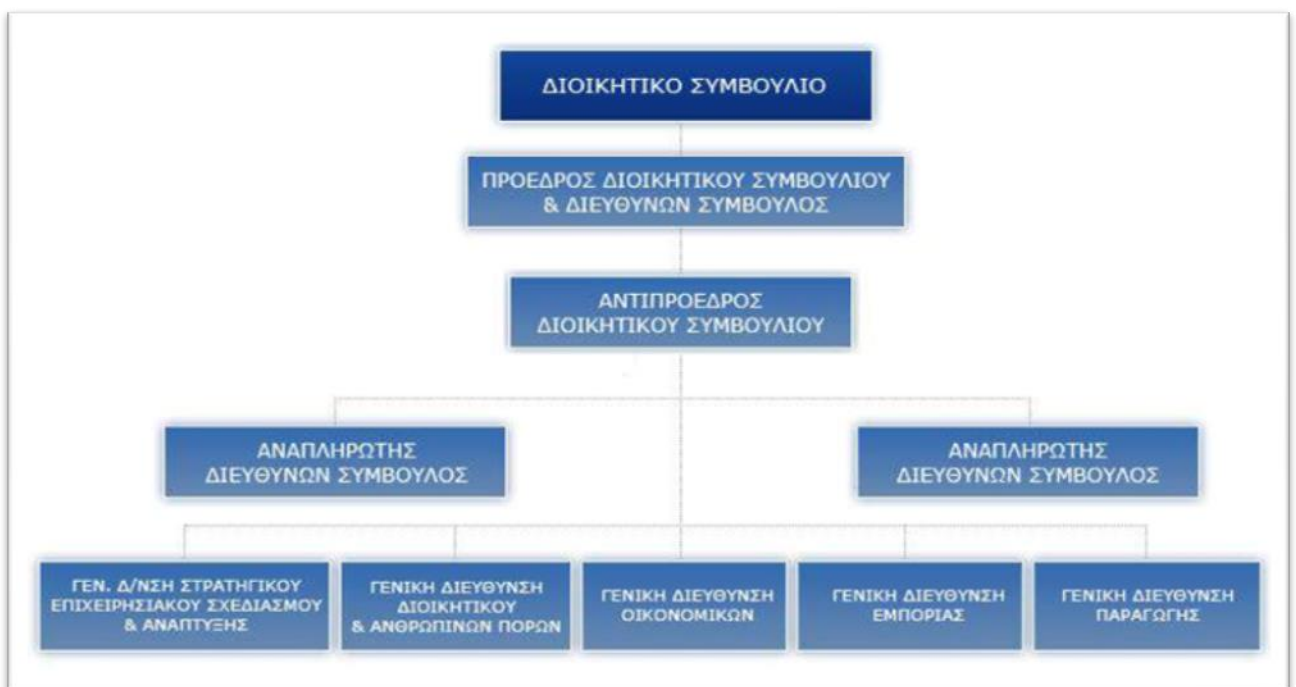
- Την ίδια χρονιά ολοκληρώνεται η επένδυση για την κατασκευή του συστήματος υδρογονοδιάσπασης με αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά ο βαθμός πολυπλοκότητας του διυλιστηρίου, γεγονός που το κατατάσσει μεταξύ των αριότερων και πλέον σύνθετων της Ευρώπης. Στην ίδια κατεύθυνση, τα επόμενα έτη η εταιρία συνεχίζει να επενδύει στην ασφάλεια, την ποιότητα και την προστασία του περιβάλλοντος, με ενέργειες όπως η υιοθέτηση και εφαρμογή του κοινοτικού συστήματος οικολογικής διαχείρισης και ελέγχου EMAS (Eco- Management and Audit Scheme) του Ευρωπαϊκού κανονισμού 761/2001, η προσυπογραφή του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ και η συνεχής αναβάθμιση των συστημάτων ασφάλειας και ποιότητας.
- Εξαιρετικά σημαντικός σταθμός στην εξέλιξη της εταιρίας αποτελεί η λειτουργία της νέας μονάδας απόσταξης αργού πετρελαίου το 2010, με την οποία ολοκληρώθηκε το πρόγραμμα επέκτασης του διυλιστηρίου συνολικής επενδυτικής δαπάνης άνω του 1 δις ευρώ, και το οποίο ξεκίνησε το 2000. Η προσθήκη αυτής της νέας μονάδας αύξησε την ονομαστική δυναμικότητα διύλισης του διυλιστηρίου ενισχύοντας την ετήσια παραγωγική δυναμικότητα του και καθιστώντας το κατ' επέκταση το μεγαλύτερο διυλιστήριο στην Ελλάδα και ένα από τα πιο σύγχρονα και ευέλικτα στην Ευρώπη.
- Την ίδια χρονιά έλαβε χώρα και ένα ακόμα σημαντικό γεγονός: η εξαγορά των δραστηριοτήτων του ομίλου Shell στην Ελλάδα, ισχυροποιώντας έτσι την παρουσία της ΜΟΗ στην εσωτερική αγορά.
- Το 2011 παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία η εταιρία αποδεικνύει τις αντοχές τις σημειώνοντας εξαιρετικά οικονομικά αποτελέσματα. Έχοντας ολοκληρώσει μεγάλα επενδυτικά έργα που βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης και βελτιστοποίησης, αλλά και έχοντας πραγματοποιήσει εξαγορές που βρίσκονται σε διαδικασίες ενσωμάτωσης, καταφέρνει να δραστηριοποιείται δυναμικά σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον με πολλές προκλήσεις, με γνώμονα την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών άριστης ποιότητας, αλλά και με υπευθυνότητα προς το περιβάλλον, τον εργαζόμενο και την κοινωνία όπως θα αναλυθεί και σε επόμενο σημείο της εργασίας.

5.2.2 Ανθρώπινο Δυναμικό

Η ΜΟΗ αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς εργοδότες στον ελληνικό χώρο απασχολώντας 1.206 άτομα στο τέλος του 2014, εκ των οποίων τα 1.004 απασχολούνται στο διυλιστήριο. Πιο αναλυτικά στο σχήμα 7 που ακολουθεί αποτυπώνεται το οργανόγραμμα της εταιρίας ενώ στο σχήμα 8 ο καταμερισμός των υπαλλήλων.

Σχήμα 7: Οργανόγραμμα εταιρίας ΜΟΗ

πηγή: http://www.moh.gr/Default.aspx?a_id=10396



Σχήμα 8: Καταμερισμός Υπαλλήλων εταιρίας ΜΟΗ για το 2014

πηγή: http://www.moh.gr/Default.aspx?a_id=10462

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	1.004
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	74
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΑΣ	40
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	15
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ & ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	52
ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	10
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	11
ΣΥΝΟΛΟ	1.206

Η μέση ηλικία του προσωπικού διαμορφώνεται για το 2014 στα 43,8 χρόνια και η μέση αρχαιότητα στα 16,3 χρόνια, γεγονός που εκφράζει την σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης η εταιρία δίνει μεγάλη βαρύτητα και στο μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της, επενδύοντας στη συνεχή εξέλιξη του μέσω ενός προγράμματος επιμορφωτικών σεμιναρίων τόσο εντός Ελλάδος όσο και στο εξωτερικό.

5.2.3 Οικονομικά μεγέθη

Σύμφωνα με την ετήσια οικονομική έκθεση της εταιρίας για την περίοδο 01/01-31/12/2014, ο κύκλος εργασιών για τον όμιλο ΜΟΗ το 2014 ανήλθε στο ποσό των 9,050 δις ευρώ. Από την ανάλυση των στοιχείων προκύπτει ότι σημειώθηκε αύξηση των πωλήσεων σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση όπως φαίνεται και στον πίνακα 6. Στο εσωτερικό, παρατηρήθηκε αύξηση του όγκου των πωλήσεων κατά 4,2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, γεγονός που εκφράζει τη σταθερότητα της εσωτερικής αγοράς παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία. Την ίδια στιγμή, αυξήθηκαν και οι πωλήσεις στο εξωτερικό κατά 6,6 % ενώ οι εξαγωγές του διυλιστηρίου αποτελούν κύρια δεξαμενή πωλήσεων για τον όμιλο, αφού αντιπροσωπεύουν το 64,75% των συνολικών πωλήσεων.

Πίνακας 6: Συνολικός όγκος πωλήσεων προϊόντων ΜΟΗ (σε χιλιάδες μετρικούς τόνους)
 πηγή: Ετήσια οικονομική Έκθεση ΜΟΗ για την περίοδο 01/01-31/12/14,
[http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Ethsies_Oikonomikes_Ektheseis/MOH_31122_014_\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Ethsies_Oikonomikes_Ektheseis/MOH_31122_014_(Gr).pdf)

	2010	2011	2012	2013	2014
Όγκος Πωλήσεων Εσωτερικού	4.310	4.495	4.256	4.046	4.214
% έναντι προηγούμενου έτους	-8,2%	4,3%	-5,3%	-4,9%	4,2%
Όγκος Πωλήσεων Εξωτερικού	5.432	6.261	7.397	7.938	8.458
% έναντι προηγούμενου έτους	12,9%	15,3%	18,1%	7,3%	6,6%
Συνολικός Όγκος Πωλήσεων	9.742	10.756	11.653	11.984	12.672
% έναντι προηγούμενου έτους	2,4%	10,4%	8,3%	2,8%	5,7%

Παρά την αύξηση των πωλήσεων το καθαρό αποτέλεσμα για τον όμιλο μετά από φόρους για το 2014 ήταν ζημιά της τάξεως των 83,18 εκατομμυρίων ευρώ, γεγονός που οφείλεται στην πτώση των διεθνών τιμών αργού, λόγω των αποθεμάτων ασφαλείας που είναι υποχρεωμένα βάσει νόμου να διατηρούν τα διυλιστήρια⁴. Ωστόσο, για το α τρίμηνο του 2015, η εταιρία επέστρεψε στη κερδοφορία, καταγράφοντας καθαρά κέρδη μετά από φόρους 41,68 εκατομμύρια ευρώ⁵. Μάλιστα, σύμφωνα με το περιοδικό Forbes, η ΜΟΗ ανήκει στις 8 μεγαλύτερες και πιο ισχυρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ενώ συμπεριλαμβάνεται και στις 2000 μεγαλύτερες εταιρίες παγκοσμίως⁶, όπως αποτυπώνει και ο παρακάτω πίνακας.

Πίνακας 7: Οι 8 ελληνικές εταιρίες που συμπεριλαμβάνονται στη λίστα Global 2000 για το 2015

πηγή: http://www.forbes.com/global2000/list/#header:position_country:Greece

S No.	Company	Sales	Profits	Assets	Market Value
1	Bank of Greece	\$1.6 B	\$868 M	\$124.8 B	\$206 M
2	Public Power	\$7.8 B	\$121 M	\$21.8 B	\$14 B
3	National Bank of Greece	\$8.5 B	\$88 M	\$139.7 B	\$4.2 B
4	Motor Oil	\$12 B	\$-110 M	\$3 B	\$834 M
5	Alpha Bank	\$5.1 B	\$-437 M	\$88.3 B	\$3.7 B
6	Hellenic Petroleum	\$12.6 B	\$-484 M	\$9.3 B	\$1.2 B
7	EFG Eurobank Ergasias	\$2.5 B	\$-1.6 B	\$91.4 B	\$1.9 B
8	Piraeus Bank	\$5.4 B	\$-2.6 B	\$108 B	\$2.3 B

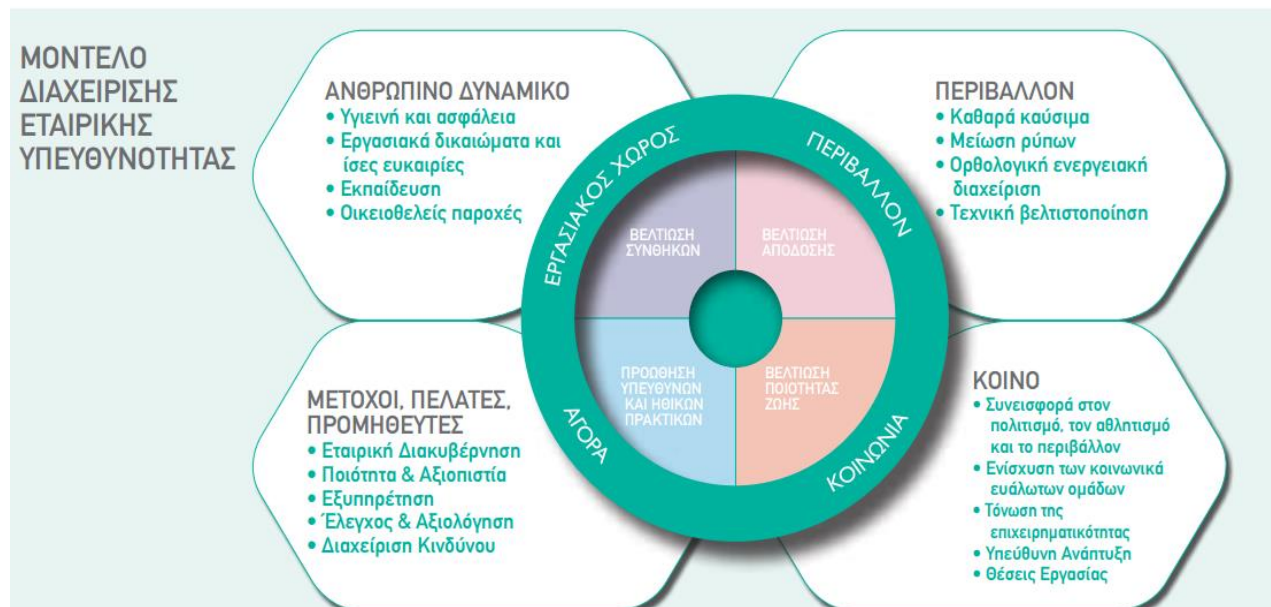
5.3 ΜΟΗ και δράσεις ΕΚΕ

Ο ενεργειακός τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία είναι εξ ορισμού ένας τομέας που η εφαρμογή και ο σεβασμός των αρχών ΕΚΕ είναι μονόδρομος, καθώς το πετρέλαιο προκαλεί περιβαλλοντικές επιπτώσεις, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά με τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα. Ως εκ τούτου, η εταιρία αναγνωρίζει την εταιρική της υπευθυνότητα και δεσμεύεται για την εκτέλεση της επαγγελματικής της δραστηριότητας με σεβασμό προς τον άνθρωπο, το περιβάλλον και την κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, έχει υιοθετήσει ένα μοντέλο διαχείρισης εταιρικής υπευθυνότητας σύμφωνα με το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ και το διεθνώς αποδεκτό πρότυπο του Global Reporting Initiative (GRI), το οποίο έχει τέσσερις άξονες: εργασιακός χώρος, περιβάλλον, κοινωνία και αγορά και απεικονίζεται γραφικά στο σχήμα που ακολουθεί.

Σχήμα 9: Μοντέλο διαχείρισης εταιρικής υπευθυνότητας ΜΟΗ

πηγή: Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2014 ΜΟΗ

[http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20\(GR\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20(GR).pdf)



Η δημιουργία του παραπάνω μοντέλου προϋποθέτει την αναγνώριση της σπουδαιότητας του ρόλου των συμμετόχων της επιχείρησης και τη δέσμευση για δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων για αυτούς, στοχεύοντας έτσι στην βιώσιμη ανάπτυξη της ΜΟΗ. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι το ποσό του

κοινωνικού προϊόντος² που αποδόθηκε στους συμμετόχους για το 2014 ανέρχεται στο ποσό 435,9 εκατομμυρίων ευρώ, ποσό που αφενός αποτελεί εξαιρετικά σημαντική συνεισφορά στην οικονομική ανάπτυξη του τόπου και αφετέρου εκφράζει έμπρακτα την αναγνώριση από μέρους της εταιρίας της έντονης αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτής και των συμμετόχων. Παρακάτω, αναφέρονται οι συμμετοχοί της ΜΟΗ, όπως η ίδια η εταιρία τους ορίζει⁷:

- Εργαζόμενοι: προσφέρουν τις γνώσεις, την εργασία και την εμπειρία τους στην εταιρία και επιθυμούν να εργάζονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον που σέβεται την προσωπικότητα τους και τα δικαιώματά τους, αμειβόμενοι με δίκαιο και ανταγωνιστικό μισθό. Σε αυτό το πλαίσιο, η επικοινωνία τους με την Διοίκηση είναι συνεχής και αμφίδρομη μέσω εταιρικών ανακοινώσεων, ενημερωτικών συναντήσεων, του intranet και διαφόρων εκδηλώσεων. Επίσης, οι εργαζόμενοι στο διυλιστήριο εκπροσωπούνται μέσω του Σωματίου εργαζομένων και έτσι διεξάγεται ένας συνεχής θεσμοθετημένος διάλογος.
- Πελάτες: λόγω της φύσεως της δραστηριότητας της εταιρίας, ο αριθμός των πελατών του διυλιστηρίου είναι σχετικά μικρός και η εταιρία βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία μαζί τους για να καλύπτει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους. Δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι η ΜΟΗ διατηρεί μακροχρόνιες και στενές σχέσεις συνεργασίας με τους πελάτες έχοντας συνεχή επικοινωνία μαζί τους.
- Προμηθευτές προϊόντων και παρόχους εργολαβικών υπηρεσιών στο διυλιστήριο και τις εγκαταστάσεις : υπάρχει στενή συνεργασία και αναπτύσσονται μακροχρόνιες σχέσεις. Ειδικά για τις εργολαβικές υπηρεσίες στο διυλιστήριο, υπάρχει δομημένο πρόγραμμα επικοινωνίας και εκπαίδευσης για θέματα υγιεινής, ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος.
- Τοπικές κοινωνίες: η παραγωγική δραστηριότητα της ΜΟΗ επηρεάζει τις κοντινές προς το διυλιστήριο τοπικές κοινωνίες, με τις οποίες συνεργάζεται στενά προσφέροντας θέσεις εργασίας και επιτελώντας σημαντικό κοινωνικό έργο σε αυτές. Περίπου το 55% του προσωπικού του διυλιστηρίου κατοικεί στην ευρύτερη περιοχή της Κορινθίας, όπου η ΜΟΗ είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης. Υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση μέσω των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και άλλων φορέων όπως είναι διάφοροι ιδιωτικοί σύλλογοι και οργανώσεις.
- Μέτοχοι, επενδυτές και αναλυτές: η εταιρία αποσκοπεί στη δημιουργία αξίας για τους μετόχους της, στο πλαίσιο πάντα της εταιρικής υπευθυνότητας προς κάθε

² Το κοινωνικό προϊόν αποτελεί μέρος των εσόδων που κατανέμεται σε επιλεγμένους συμμετόχους όπως είναι το προσωπικό, το κράτος, οι μέτοχοι, οι τράπεζες και οι προμηθευτές ενώ περιλαμβάνει επιπλέον και το κόστος διασφάλισης (δαπάνες για υγιεινή, ασφάλεια και περιβάλλον), τα ασφαλιστικά των εγκαταστάσεων, τις επισκευές και την προληπτική συντήρηση.

κατεύθυνση. Η διαφάνεια είναι βασική αρχή και στην εταιρία λειτουργεί ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης μετόχων ενώ η επικοινωνία με τους μετόχους είναι τακτική και γίνεται με διάφορους τρόπους που θα αναφερθούν και σε επόμενο σημείο.

- Δημόσιες αρχές σε τοπικό και εθνικό επίπεδο: η εταιρία λειτουργεί πάντα στο πλαίσιο του νόμου, ενώ υπάρχει συνεχής και αμφίδρομη επικοινωνία για την παροχή πληροφοριών που χρειάζεται το κάθε μέρος και για την τεκμηριωμένη συζήτηση των θεμάτων που ανακύπτουν.

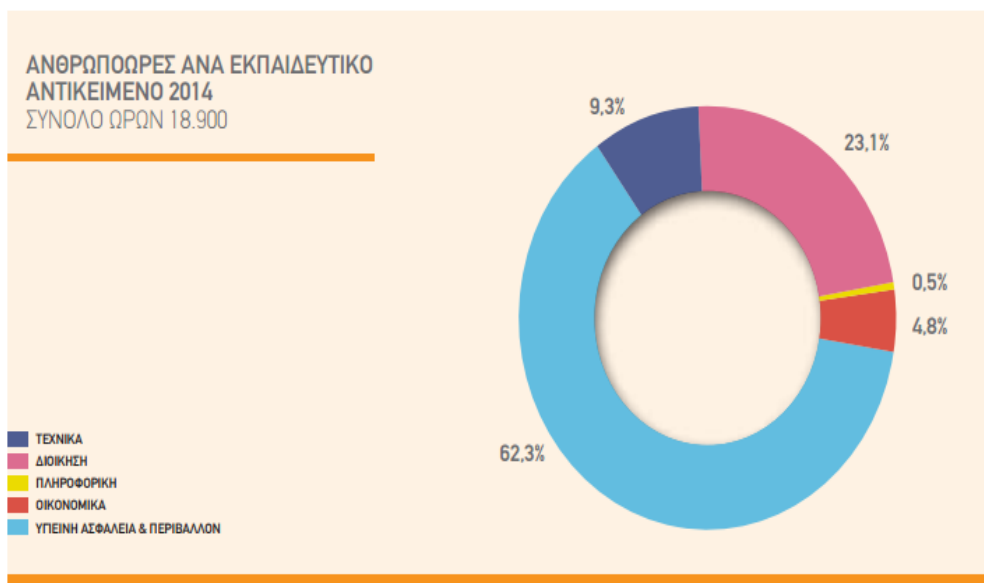
5.3.1 Υπευθυνότητα προς τους εργαζόμενους

Η εταιρία αναγνωρίζοντας πως οι εργαζόμενοι αποτελούν πολύτιμο κεφάλαιο για την βιώσιμη ανάπτυξη της στοχεύει στην εξασφάλιση ενός άριστου εργασιακού περιβάλλοντος, που σέβεται τον άνθρωπο και προάγει την εμπιστοσύνη και το ομαδικό πνεύμα. Σε αυτό το πλαίσιο έχει δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού και την ταυτόχρονη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση του. Η χαμηλή κινητικότητα του προσωπικού (μόλις 3,1% για το 2014) είναι ενδεικτική της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των εργαζομένων. Η μακροχρόνια απασχόληση στη ΜΟΗ αναγνωρίζεται με πρόσθετες μισθολογικές παροχές ενώ στο διυλιστήριο απονέμονται και αναμνηστικά δώρα αξίας στο προσωπικό ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας.

Ως προς το σύστημα αμοιβών, η εταιρία έχει βασικό στόχο την προσφορά ανταγωνιστικών αμοιβών στο προσωπικό της και επιπλέον προσφέρει πρόσθετες μισθολογικές παροχές πέρα από τις προβλεπόμενες από την εργατική νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις, που στοχεύουν στην ανταμοιβή της εργατικότητας. Ακόμα, η εταιρία έχει καθιερώσει ένα ευρύ πρόγραμμα συμπληρωματικών οικειοθελών κοινωνικών και ασφαλιστικών παροχών, που καλύπτουν τόσο τους υπαλλήλους όσο και τα εξαρτώμενα μέλη των οικογενειών τους. Πιο συγκεκριμένα, λειτουργούν ασφαλιστικά προγράμματα συνταξιοδοτικά και νοσοκομειακής περίθαλψης για το προσωπικό, προγράμματα αρωγής των εργαζομένων για τα έξοδα μόρφωσης των παιδιών τους, διοργανώνονται χριστουγεννιάτικες γιορτές αλλά και ετήσιες εκδρομές για το προσωπικό και τις οικογένειες τους. Ταυτόχρονα, υποστηρίζεται η συμμετοχή του προσωπικού σε αθλητικές δραστηριότητες και οι αθλητικές ομάδες των

εργαζομένων αποτελούν θεσμό για την επιχείρηση. Όλα τα παραπάνω, δικαιολογούν το γεγονός πως οι συνολικές δαπάνες προσωπικού για το 2014 ανήλθαν στο ποσό των 112, 4 εκατομμυρίων ευρώ.

Καθώς ο πετρελαϊκός τομέας απαιτεί υψηλή επιστημονική εξειδίκευση, η εταιρία θεωρεί την επένδυση στη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού μονόδρομο και απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία της. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης αφορούν κατά βάση θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας του διυλιστηρίου, αλλά και επιμόρφωσης του τεχνικού προσωπικού για την περαιτέρω βελτίωση των δεξιοτήτων του. Υπάρχουν επίσης κι άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας, λογιστικής, διαχείρισης και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού για τον συνεχή εμπλουτισμό των επαγγελματικών γνώσεων των υπαλλήλων (διάγραμμα 7). Τέλος, η εταιρία υποστηρίζει και έναν μικρό αριθμό εργαζομένων με την κάλυψη των σχετικών διδάκτρων προκειμένου να αποκτήσουν μεταπτυχιακούς ή πτυχιακούς τίτλους σπουδών σε τομείς που συνάδουν με τις ανάγκες της εταιρίας.



Διάγραμμα 7: Ανθρωπόρες ανά εκπαιδευτικό αντικείμενο για το 2014

πηγή: Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2014 ΜΟΗ

[http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinoniko_i_apologismoi/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinoniko_i_apologismoi/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20(Gr).pdf)

Αδιαπραγμάτετο θέμα για την εταιρία από την αρχή της λειτουργίας της είναι και η δέσμευση σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας καθώς είναι κάτι που αντιμετωπίζει ως ηθική της υποχρέωση και για αυτό οι ενέργειες της προς αυτή την κατεύθυνση ξεπερνούν κατά πολύ τα προβλεπόμενα από τον νόμο. Για την ακρίβεια το σύστημα διαχείρισης υγιεινής και ασφάλειας που εφαρμόζει είναι πιστοποιημένο από το 2008 με

το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο OHSAS 18001:2007. Επιπροσθέτως, υπάρχουν τεχνικοί ασφάλειας, ιατροί εργασίας και νοσηλευτικό προσωπικό τόσο στο διυλιστήριο όσο και στα κεντρικά, σε επίπεδο που υπερκαλύπτει τις προβλέψεις του νόμου, ενώ λειτουργούν και δύο θεσμοθετημένες επιτροπές για τον έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας. Τα παραπάνω αποτυπώνονται και στη διαχρονική πτωτική πορεία των δεικτών ασφάλειας, όπως είναι ο αριθμός, η συχνότητα και η σοβαρότητα των ατυχημάτων κατά την εργασία.

Μόνιμος στόχος βέβαια είναι η ύπαρξη «μηδέν ατυχημάτων» στο χώρο του διυλιστηρίου και για αυτό πραγματοποιούνται και συστηματικές μελέτες εκτίμησης της επικινδυνότητας ανά θέση και είδος εργασίας και στη συνέχεια καθορίζονται τα ενδεικνυόμενα μέτρα για την απαλοιφή ή ελαχιστοποίηση της. Ομοίως, και στο θέμα του εξοπλισμού ασφάλειας (μέσα ατομικής προστασίας) εφαρμόζονται αυστηρές προδιαγραφές και υπάρχει συνεχής παρακολούθηση ώστε οι προδιαγραφές που ακολουθούνται να συμβαδίζουν με τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας. Τέλος, υπάρχει και σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης που συνεχώς ελέγχεται και αναθεωρείται προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του διυλιστηρίου. Στο πλαίσιο αυτού του σχεδίου μεταξύ άλλων προβλέπεται συμφωνία αμοιβαίας βοήθειας με όλα τα ελληνικά διυλιστήρια σε περίπτωση ανάγκης, πραγματοποιούνται ασκήσεις ετοιμότητας κάθε εβδομάδα και ασκήσεις αντιμετώπισης ατυχήματος μεγάλης έκτασης και υπάρχουν δορυφορικά τηλέφωνα που καθιστούν δυνατή την επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και διυλιστηρίου σε περίπτωση ακραίων καταστάσεων όπως είναι μια φυσική καταστροφή.

5.3.2 Υπευθυνότητα προς το περιβάλλον

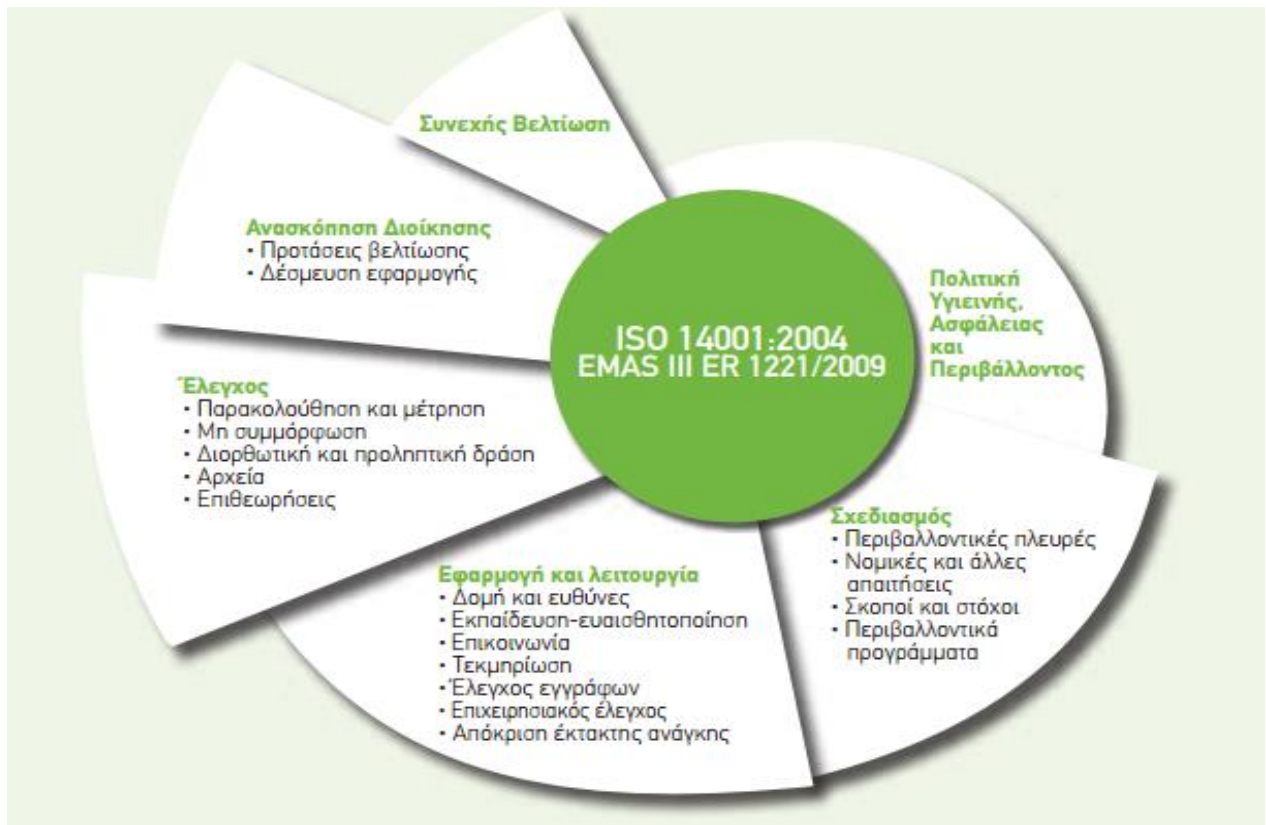
Η προστασία του περιβάλλοντος και η εξοικονόμηση ενέργειας είναι κοινός παρονομαστής σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρίας. Βασική επιδίωξη της ΜΟΗ είναι η λειτουργία των εγκαταστάσεων με την καλύτερη δυνατή ενεργειακή απόδοση και η μείωση εκπομπών αερίων και άλλων ρύπων, τηρώντας πιστά τόσο την ελληνική όσο και την ευρωπαϊκή νομοθεσία και υλοποιώντας επιπλέον προγράμματα πέρα από αυτή. Όλα αυτά, επιτυγχάνονται χάρη στο ισχυρό σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζεται και που είναι πιστοποιημένο βάσει διεθνώς αποδεκτών προτύπων σχετικά με την ποιότητα, το περιβάλλον και την υγεία και την ασφάλεια, και

το οποίο συμβάλει στη κατανομή των διαθέσιμων πόρων προς δράσεις με μεγάλη περιβαλλοντική ωφέλεια⁸ (σχήμα 10).

Σχήμα 10: Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ΜΟΗ

πηγή: Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2014 ΜΟΗ

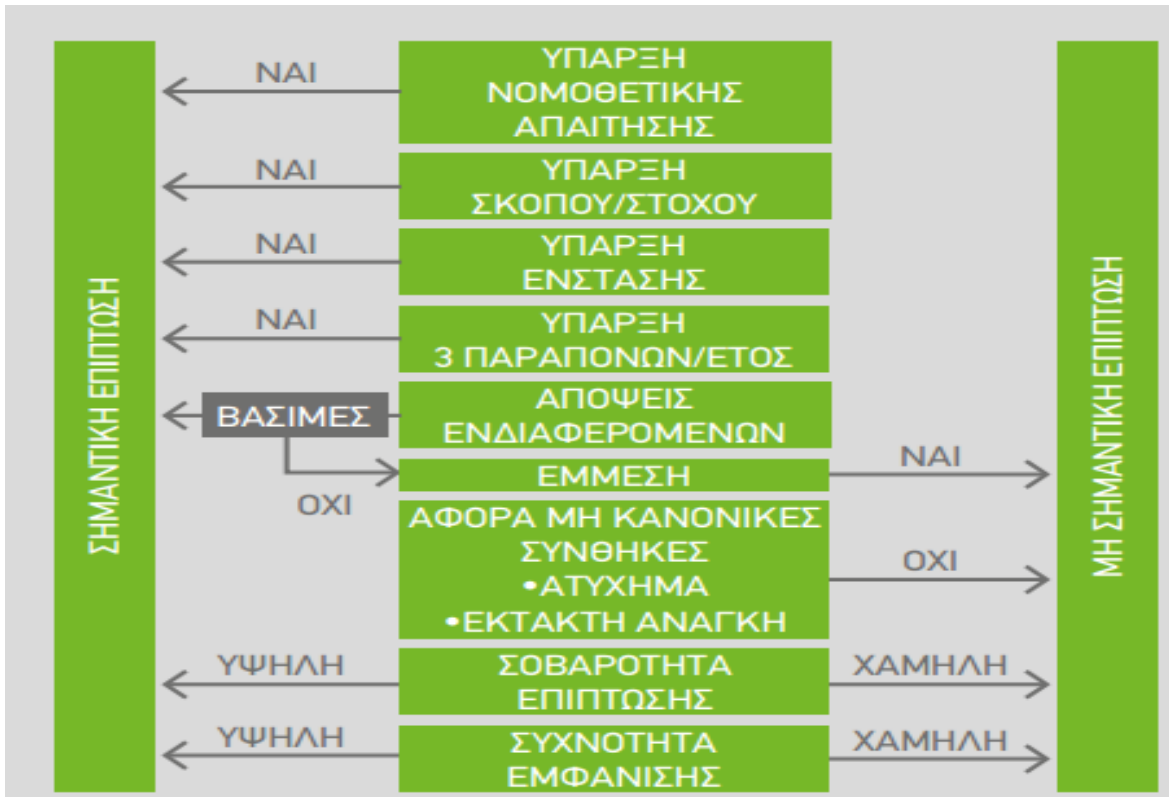
[http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinoniko_apologismo/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinoniko_apologismo/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20(Gr).pdf)



Ένα από τα κύρια σημεία του συστήματος είναι ο εντοπισμός των περιβαλλοντικών πτυχών και η αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, η οποία απεικονίζεται σχηματικά παρακάτω (σχήμα 11):

Σχήμα 11: Κριτήρια αξιολόγησης περιβαλλοντικών επιπτώσεων

πηγή: Περιβαλλοντική Δήλωση ΜΟΗ 2014, [http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Perivallontikes_diloseis/EMAS%2014%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Perivallontikes_diloseis/EMAS%2014%20(Gr).pdf)



Βάσει αυτής της μεθοδολογίας, οι βασικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η εταιρία είναι:

- Αέριες εκπομπές από την παραγωγική διαδικασία
- Κατανάλωση ενέργειας και νερού
- Στερεά απόβλητα, επικίνδυνα και μη
- Υγρά βιομηχανικά απόβλητα
- Θόρυβος

Αυτές οι επιπτώσεις καταγράφονται σε τακτική βάση και σχεδιάζονται οι απαραίτητες ενέργειες για την αντιμετώπιση τους με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Για την ελαχιστοποίηση τους η ΜΟΗ έχει ενσωματώσει στις δραστηριότητες της «Βέλτιστες Διαθέσιμες Τεχνικές», που βάσει νόμου είναι οι τεχνικές που έχουν τη δυνατότητα να προλάβουν ή να περιορίσουν με τον πλέον αποδοτικό τρόπο τη ρύπανση από μια βιομηχανική δραστηριότητα, όντας ταυτόχρονα οικονομικά και τεχνικά εφαρμόσιμες.

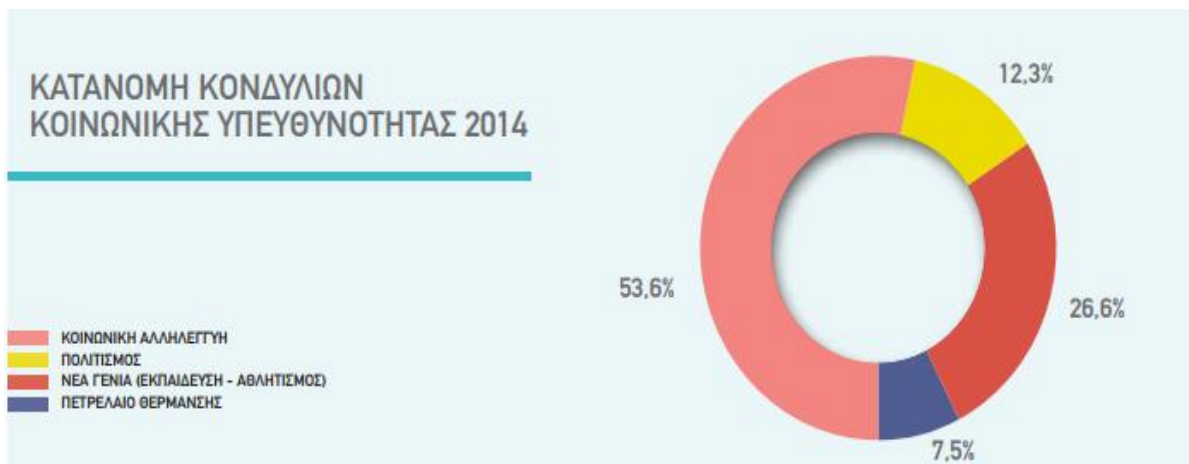
Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι η ΜΟΗ είναι ένα από τα λίγα διυλιστήρια στην Ευρώπη που έχουν εξασφαλίσει τον τριπλό συνδυασμό πιστοποιήσεων ISO 14001:2004 και EMAS για το περιβάλλον και ISO 9001:2008 για την ποιότητα. Δεν είναι καθόλου συμπτωματικό το γεγονός πως το περιβαλλοντικό αποτύπωμα³ της εταιρίας βαίνει συνεχώς μειούμενο όπως επίσης δεν καθόλου τυχαίο δεν είναι και το γεγονός πως στα έτη 2000-2014 η επιχείρηση έχει διαθέσει το ποσό των 753,4 εκατομμυρίων ευρώ σε επενδύσεις που εξυπηρετούν στόχους για τη βελτίωση και προστασία του περιβάλλοντος.

Τέλος, η εταιρία βρίσκεται σε ανοιχτή επικοινωνία με τους περίοικους για τη λήψη και αντιμετώπιση παραπόνων που ενδεχομένως υπάρχουν. Όλα τα παράπονα καταγράφονται και μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας γίνονται οι σχετικές διορθωτικές ενέργειες, όπως είναι για παράδειγμα η επιλογή εξοπλισμού χαμηλής ηχητικής ρύπανσης, και οι οποίες έχουν συμβάλει στη διατήρηση των παραπόνων της τοπικής κοινωνίας σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

5.3.3 Υπευθυνότητα προς την κοινωνία

Η ΜΟΗ ως ενεργός εταιρικός πολίτης αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην εκπλήρωση του κοινωνικού της ρόλου, τον οποίο όχι μόνο αναγνωρίζει αλλά τον αντιμετωπίζει και με πολύ μεγάλη σοβαρότητα και υπευθυνότητα. Είναι μάλιστα από τα πρώτα μέλη του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ, γεγονός που αποδεικνύει ότι υπήρξε από τις πρώτες ελληνικές εταιρίες που αναγνώρισαν την ευθύνη των επιχειρήσεων στην εκπλήρωση του κοινωνικού τους ρόλου. Κατά συνέπεια, ασχολείται με την προώθηση προγραμμάτων κοινωνικής αλληλεγγύης σε όλη τη χώρα, αλλά με μια ιδιαίτερη έμφαση στους δήμους που βρίσκονται κοντά στις εγκαταστάσεις της όπως είναι ο δήμος Λουτρακίου- Αγίων Θεοδώρων και ο δήμος Κορινθίας. Για το έτος 2014 διατέθηκαν 2,6 εκατομμύρια ευρώ σε έργα κοινωνικής υπευθυνότητας, και στο επόμενο διάγραμμα αποτυπώνεται η κατανομή των κονδυλίων αυτών.

³ Το περιβαλλοντικό αποτύπωμα μετράται από την ανηγμένη κατανάλωση ενέργειας, τις ανηγμένες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, την ανηγμένη κατανάλωση νερού και τις ανηγμένες εκπομπές του διοξειδίου του θείου.



Διάγραμμα 8: Κατανομή των κονδυλίων κοινωνικής υπευθυνότητας της ΜΟΗ για το 2014

πηγή: Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2014 ΜΟΗ
[http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinoniko_i_apologismo_i/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinoniko_i_apologismo_i/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20(Gr).pdf)

Ειδικά στην σημερινή εποχή που η χώρα πλήττεται από την οικονομική κρίση, η εταιρία με διάφορες δράσεις επιδιώκει την ανακούφιση των λιγότερο προνομιούχων κοινωνικών ομάδων. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:

- Υποστήριξη του θεσμού του Κοινωνικού Παντοπωλείου στην περιοχή της Κορινθίας εξασφαλίζοντας τρόφιμα για τη συνεχή του λειτουργία.
- Οικονομική ενίσχυση για τη διοργάνωση πολιτιστικών, κοινωνικών και αθλητικών εκδηλώσεων.
- Προσφορά πετρελαίου θέρμανσης δωρεάν σε σημαντικό αριθμό σχολείων και άλλων ιδρυμάτων
- Υποστήριξη φιλανθρωπικών οργανώσεων όπως είναι το «Ίδρυμα για το παιδί και την οικογένεια» καθώς και υποστήριξη της τρίτης ηλικίας μέσω κάλυψης προγραμμάτων σίτισης των γερόντων των Κ.Α.Π.Η. των δήμων Κορινθίας και Λουτρακίου.
- Οικονομική ενίσχυση πολιτιστικών φορέων για κάλυψη λειτουργικών τους αναγκών, έργα αναμόρφωσης εσωτερικών και εξωτερικών χώρων, κάλυψη πάγιων εξόδων, διαφημιστικές καταχωρήσεις κ.α.
- Πρόγραμμα παροχής ετησίας υποτροφίας ύψους 12.000 ευρώ σε συνεργασία με την Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών σε έναν απόφοιτο της, για την κάλυψη των μεταπτυχιακών του σπουδών σε πανεπιστήμιο του εξωτερικού.
- Διαχρονική ενίσχυση του μαζικού αθλητισμού, του πρωταθλητισμού αλλά και λιγότερο δημοφιλών αθλημάτων μέσω παροχής υποστήριξης σε μικρούς συλλόγους και αθλητικές ενώσεις όπως είναι ο Αθλητικός Όμιλος Επισκοπής Ρεθύμνου.

5.4 Εταιρική Διακυβέρνηση στη ΜΟΗ

Η διαφάνεια είναι βασική αρχή για την εταιρία, η οποία ακολουθεί τις σύγχρονες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτές ορίζονται από το νόμο και τις κανονιστικές ρυθμίσεις. Σε αυτό το πλαίσιο η εταιρία έχει αντιμετωπίσει με μεγάλη υπευθυνότητα θέματα όπως⁹:

- Η κατάλληλη σύνθεση του ΔΣ
- Ο σεβασμός, η ίση μεταχείριση και η προστασία των συμφερόντων των μετόχων
- Η συμμόρφωση με τις νομικές και ρυθμιστικές διατάξεις
- Η διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Η εγκυρότητα και η επάρκεια κάθε δημοσιευμένης πληροφορίας
- Η διαχείριση των θεμάτων στελέχωσης και αμοιβών
- Η αναγνώριση και ο έλεγχος των κινδύνων.

5.4.1 Το ΔΣ της ΜΟΗ

Ως προς τη σύνθεση του ΔΣ, το οποίο είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρίας, αποτελείται από 11 μέλη, εκ των οποίων 6 είναι εκτελεστικά μέλη και 5 μη εκτελεστικά και εκ των οποίων τα 2 ανεξάρτητα (πίνακας 8). Η εταιρία επιλέγει να διατηρεί ΔΣ με αριθμό μελών σημαντικά μεγαλύτερο από το κατώτατο προβλεπόμενο όριο των 8 ατόμων, κι αυτό το κάνει για να εξασφαλίζεται ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας και παράλληλα να διασφαλίζεται η ισορροπία. Μέλη του μπορούν να εκλεγούν μέτοχοι ή μη, καθώς και ανώτεροι υπάλληλοι της εταιρίας. Αμέσως μετά την εκλογή του ΔΣ από τη γενική συνέλευση των μετόχων, συνέρχεται και συγκροτείται σε σώμα ώστε να εκλέξει τον πρόεδρο, μέχρι 2 αντιπροέδρους και τον διευθύνοντα σύμβουλο. Το γεγονός ότι ο πρόεδρος του ΔΣ μπορεί να ασκεί ταυτόχρονα και καθήκοντα διευθύνοντος συμβούλου, δεν επηρεάζει τις λειτουργίες του ΔΣ, δεδομένου ότι σε περιπτώσεις που απουσιάζει αναπληρώνεται από τον αντιπρόεδρο ενώ υπάρχουν και οι 2 αναπληρωτές διευθύνοντες σύμβουλοι που είναι εκτελεστικά μέλη του συμβουλίου.

Πίνακας 8: Σύθεση του ΔΣ της ΜΟΗ

πηγή: www.moh.gr

Σύθεση Διοικητικού Συμβουλίου		
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΘΕΣΗ ΣΤΟ Δ.Σ.	ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΜΕΛΟΥΣ*
Βαρδής Ι. Βαρδινογιάννης	Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος	Εκτελεστικός
Ιωάννης Β. Βαρδινογιάννης	Αντιπρόεδρος	Εκτελεστικός
Ιωάννης Κοσμαδάκης	Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος	Εκτελεστικός
Πέτρος Τζαννετάκης	Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος	Εκτελεστικός
Νίκος Θ. Βαρδινογιάννης	Μέλος	Μη Εκτελεστικός
Γεώργιος Αλεξανδρίδης	Μέλος	Μη Εκτελεστικός
Θεοφάνης Βουτσαράς	Μέλος	Εκτελεστικός
Μιχαήλ Στειακάκης	Μέλος	Εκτελεστικός
Νίκη Στουφή	Μέλος	Μη Εκτελεστική
Κωνσταντίνος Μαραβέας	Μέλος	Μη Εκτελεστικός / Ανεξάρτητος
Αντώνιος Θεοχάρης	Μέλος	Μη Εκτελεστικός / Ανεξάρτητος

5.4.2 Επιτροπές για υποστήριξη του ΔΣ

Στα πλαίσια της υποστήριξης του ΔΣ, λειτουργούν και δύο τριμελείς επιτροπές, που χρονολογούνται από το 1996. Πρόκειται για την επιτροπή αποδοχών και την επιτροπή ελέγχου. Και στις δύο προεδρεύει ο κ. Αλεξανδρίδης Γιώργος, ενώ μέλη είναι τα εκτελεστικά μέλη της ΜΟΗ, κ. Μαραβέας Κωνσταντίνος και κ. Βουτσαράς Θεοφάνης¹⁰.

Η επιτροπή αποδοχών λειτουργεί συμβουλευτικά προς το ΔΣ και έχει αναλάβει θέματα στελέχωσης και αμοιβών προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη ανταμείβονται σύμφωνα με τη μισθολογική πολιτική της εταιρίας.

Επίσης, η εταιρία έχει επιλέξει τη δημοσιοποίηση των αμοιβών του ΔΣ, η οποία είναι σταθερή από το 2003 στο ποσό των 16.000 ευρώ για κάθε εκτελεστικό μέλος, και στο ποσό των 19.000 ευρώ για κάθε μη εκτελεστικό μέλος, κατ' έτος¹¹.

Αναφορικά με την επιτροπή ελέγχου, ουσιαστικά συνδράμει το ΔΣ στην εκπλήρωση των καθηκόντων του καθώς γίνεται αποδέκτης όλων των αναφορών για τους ελέγχους που πραγματοποιεί η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας. Επίσης, ο νόμιμος ελεγκτής, δηλαδή η ελεγκτική εταιρία Deloitte στην περίπτωση της ΜΟΗ, αναφέρει στην

επιτροπή ελέγχου κάθε θέμα σχετικό με την πορεία του υποχρεωτικού ελέγχου και πραγματοποιούν τουλάχιστον 2 συναντήσεις κατ' έτος.

Ως προς τη διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου που εποπτεύεται από την επιτροπή ελέγχου, αποτελείται από 9 άτομα και η λειτουργία της χρονολογείται από το 1990. Πραγματοποιεί κάθε χρόνο μια σειρά από ελέγχους (ενδεικτικά για το έτος 2014, έγιναν 18 έλεγχοι) σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, τις αποφάσεις της επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και το audit plan που εγκρίνεται κάθε Δεκέμβρη από την επιτροπή ελέγχου της εταιρίας. Το ανεξάρτητο σύστημα εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας, αποσκοπεί στη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις διαδικασίες για τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

5.4.3 Ενημέρωση μετόχων και επενδυτών

Η εταιρία διαθέτει τμήμα εταιρικών ανακοινώσεων και εξυπηρέτησης μετόχων το οποίο επιφορτίζεται με όλες τις εργασίες που αφορούν την προετοιμασία για την πραγματοποίηση των γενικών συνελεύσεων από τη δημοσίευση της πρόσκλησης και την αποστολή/ παραλαβή των εντύπων εκπροσώπησης μέχρι την ενημέρωση της εταιρικής ιστοσελίδας με σχόλιο του ΔΣ επί των θεμάτων της γενικής συνέλευσης. Επίσης, ασχολείται με την ενημέρωση για τις αποφάσεις που λαμβάνονται κατά τις γενικές συνελεύσεις μέσω των σχετικών αναρτήσεων στην εταιρική ιστοσελίδα και την αποστολή πρακτικών στις εποπτικές αρχές. Γενικά, μέσω του συγκεκριμένου τμήματος οι μέτοχοι μπορούν να παίρνουν άμεσα απαντήσεις σε ό,τι ερωτήματα μπορεί να έχουν και η επικοινωνία μαζί τους είναι συνεχής μέσω ποικίλων τρόπων: 4-6 φορές τον χρόνο μέσω roadshows, μία φορά τον χρόνο στην ετήσια ενημέρωση αναλυτών, με 4 τηλεδιασκέψεις με τους οικονομικούς αναλυτές ανά τρίμηνο, μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας, με τακτική συμμετοχή σε επενδυτικές ημερίδες κ.α. Μάλιστα η εταιρία έχει βραβευτεί αρκετές φορές σε διάφορες κατηγορίες μεταξύ των οποίων και στη κατηγορία «επενδυτικές σχέσεις» των επιχειρηματικών βραβείων ΧΡΗΜΑ- Γεώργιος Ουζούνης¹², τα οποία πραγματοποιούνται κάθε χρόνο και τα αποτελέσματα προκύπτουν από την online ψηφοφορία των επενδυτών- αναγνωστών του περιοδικού Χρήμα και της ηλεκτρονικής εφημερίδας Χρήμα Week¹³.

5.4.4 Λογοδοσία και έλεγχος

Η εταιρία ως εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών που συμπεριλαμβάνεται στο γενικό δείκτη και στο δείκτη υψηλής κεφαλαιοποίησης, ενημερώνει για την πορεία των εργασιών της σε συστηματική βάση. Πρέπει να αναφερθεί ότι ως προς τη μετοχική σύνθεση της εταιρίας κύριος μέτοχος είναι το νομικό πρόσωπο Petroventure Holdings Limited της οικογένειας Βαρδινογιάννη με 40%, η Doson Investments Company διατηρεί το 8,1% των μετοχών ενώ το υπόλοιπο 51,9 % ανήκει στο επενδυτικό κοινό¹⁴.

Ως προς τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων η εταιρία χρησιμοποιεί ένα εξελιγμένο και λογισμικό πακέτο για αναφορά προς τη Διοίκηση και προς τους εξωτερικούς χρήστες, παρέχοντας όλες τις αναγκαίες πληροφορίες όπως αναλύσεις πωλήσεων, κόστους/ εξόδων, λειτουργικών κερδών αλλά και άλλες λεπτομέρειες. Οι οικονομικές καταστάσεις αναφέρονται προς τη Διοίκηση σε μηνιαία βάση ενώ όλες οι αναφορές περιλαμβάνουν τα στοιχεία της τρέχουσας περιόδου αλλά και της αντίστοιχης περσινής περιόδου για να είναι εφικτή η σύγκριση τους και η διεξαγωγή πιο ασφαλών συμπερασμάτων.

Για τη διασφάλιση της ισότιμης πληροφόρησης του επενδυτικού κοινού, η ΜΟΗ δημοσιοποιεί τα οικονομικά της αποτελέσματα σε ετήσια, εξαμηνιαία και τριμηνιαία βάση, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα λογιστικής αναφοράς. Η ενημέρωση του επενδυτικού κοινού για την ακριβή ημερομηνία δημοσίευσης πραγματοποιείται με ανακοίνωση λίγες μέρες πριν την επικείμενη δημοσίευση ενώ η εταιρία καταβάλει προσπάθεια οι δημοσιεύσεις να γίνονται σε αντίστοιχες ημερομηνίες με το προηγούμενο ημερολογιακό έτος.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί το γεγονός πως η εταιρία έχει προβεί στην δημιουργία του δικού της κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, ο οποίος περιγράφει τις ακολουθούμενες «βέλτιστες πρακτικές» εταιρικής διακυβέρνησης που διέπουν τους βασικούς τομείς λειτουργίας της και από τον οποίον αντλήθηκε πληθώρα των πληροφοριών που αναφέρθηκαν παραπάνω. Για πρώτη φορά δημιουργήθηκε το 2011 και έκτοτε έχουν γίνει τρεις αναθεωρήσεις με την τελευταία να έχει ολοκληρωθεί τον Ιανουάριο του 2015¹⁵.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό, παρουσιάστηκε πως εφαρμόζει μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στην Ελλάδα τις αρχές ΕΚΕ και εταιρικής διακυβέρνησης. Στα πλαίσια της προσπάθειας της να διέπεται από αρχές επιχειρηματικής ηθικής λειτουργεί εμπράκτως με γνώμονα το σεβασμό στον άνθρωπο, το περιβάλλον και την κοινωνία, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην διαφάνεια σε όλες τις ενέργειες και στη δημιουργία κουλτούρας πάνω απ' όλα ασφάλειας λόγω και της φύσης της δραστηριότητας της.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ¹ Προφίλ ΜΟΗ, προσπελάστηκε 10 Οκτωβρίου 2015, http://www.moh.gr/Default.aspx?a_id=10391
- ² Όραμα και σκοπός ΜΟΗ, προσπελάστηκε 10 Οκτωβρίου 2015, http://www.moh.gr/Default.aspx?a_id=10393
- ³ Ινστιτούτο Μελέτης της τοπικής ιστορίας και της ιστορίας των επιχειρήσεων 2012, Λεύκωμα: 40 χρόνια Μότορ Όιλ Ελλάς Διυλιστήρια Κορίνθου Α.Ε.
- ⁴ Ετήσια οικονομική Έκθεση ΜΟΗ για την περίοδο 01/01-31/12/14, προσπελάστηκε 10 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Ethsies_Oikonomikes_Ektheseis/MOH_31_122014_\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Ethsies_Oikonomikes_Ektheseis/MOH_31_122014_(Gr).pdf)
- ⁵ Ενδιάμεσες συνοπτικές οικονομικές καταστάσεις ΜΟΗ για την περίοδο 01/01-31/03/2015, προσπελάστηκε 10 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Trimhniaies_logstikes_katastaseis/MotorOil_Financial_Statements_31032015_\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Trimhniaies_logstikes_katastaseis/MotorOil_Financial_Statements_31032015_(Gr).pdf)
- ⁶ The forbes, 2015 Global 2000, προσπελάστηκε 10 Οκτωβρίου 2015, <http://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>
- ⁷ ΜΟΗ, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2014, προσπελάστηκε 11 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20(Gr).pdf)
- ⁸ ΜΟΗ, Περιβαλλοντική Δήλωση 2014, προσπελάστηκε 11 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Perivallontikes_diloseis/EMAS%2014%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Perivallontikes_diloseis/EMAS%2014%20(Gr).pdf)
- ⁹ ΜΟΗ, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2014, προσπελάστηκε 11 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20(Gr).pdf)
- ¹⁰ ΜΟΗ, Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης 2014, προσπελάστηκε 12 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/MOH_Annual_Report/MOH%20Annual%20Report%202014%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/MOH_Annual_Report/MOH%20Annual%20Report%202014%20(Gr).pdf)
- ¹¹ ΜΟΗ, Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης 2014, προσπελάστηκε 12 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Etairiky_diakivernisy/Corporate%20Governance%20Code%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Etairiky_diakivernisy/Corporate%20Governance%20Code%20(Gr).pdf)

¹² ΜΟΗ, Κοινωνικός Απολογισμός 2013, προσπελάστηκε 12 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2013%20Environmental%20and%20Social%20Report%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2013%20Environmental%20and%20Social%20Report%20(Gr).pdf)

¹³ Επιχειρηματικά Βραβεία ΧΡΗΜΑ- Γεώργιος Ουζούνης, προσπελάστηκε 12 Οκτωβρίου 2015, <http://www.hrima.gr/>

¹⁴ Μετοχική Σύνοψη ΜΟΗ, προσπελάστηκε 12 Οκτωβρίου 2015, http://www.moh.gr/Default.aspx?a_id=10458

¹⁵ ΜΟΗ, Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης 2014, προσπελάστηκε 12 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Etairiky_diakivernisy/Corporate%20Governance%20Code%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Etairiky_diakivernisy/Corporate%20Governance%20Code%20(Gr).pdf)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Φτάνοντας στο σημείο των συμπερασμάτων, στόχος είναι μέσα από την εργασία να έχει γίνει κατανοητή μέχρι τώρα η κρισιμότητα του παράγοντα της επιχειρηματικής ηθικής στην πρόοδο των επιχειρήσεων σε ένα διεθνώς ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπλέον, επιδίωξη είναι να καταστεί σαφές πως είναι αναγκαία από το πλευρό των επιχειρήσεων η ικανοποίηση όλων των συμμετόχων τους έτσι ώστε να μη θυσιάζεται το συνολικό και μακροπρόθεσμο καλό στο βωμό της βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας τους.

Η επιχειρηματική ηθική βέβαια δεν είναι ίδια για όλες τις κουλτούρες, αφού κάθε κουλτούρα έχει τις δικές τις ιδιαιτερότητες και διέπεται από τις δικές τις αρχές συμπεριφοράς. Αυτό είναι κάτι που όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον όπου η τάση είναι να ξεκινάνε από το τοπικό περιβάλλον και να αποκτούν έναν διεθνή ορίζοντα (glocal).

Στο ίδιο κλίμα, είναι απολύτως λογικό η ηθική των κοινωνιών να επηρεάζεται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν: το γεωγραφικό, το τεχνολογικό και το πολιτισμικό. Ακόμα όμως και στο ίδιο περιβάλλον, η ηθική εξελίσσεται όπως εξελίσσεται και η ίδια η κοινωνία. Η κοινωνία πλέον όχι μόνο δέχεται αλλά και ενθαρρύνει την ανάληψη κοινωνικού ρόλου από τις επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί πριν από σαράντα χρόνια να μην ίσχυε, είναι όμως η πραγματικότητα του σήμερα και η εξέλιξη του μέλλοντος. Μάλιστα, προβλέπεται ότι σε βάθος χρόνου θα υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη τάση για εμπλοκή των επιχειρήσεων σε κοινωνικές αλλά και πράσινες δράσεις.

Η επιχειρηματική ηθική σχετίζεται άμεσα και με την ηθική των στελεχών στο πεδίο της επαγγελματικής τους δράσης και εκδηλώνεται με το σύνολο των πρακτικών που αυτά εφαρμόζουν. Ως εκ τούτου, μεγάλο βάρος πέφτει στους ηγέτες οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν τους πόρους που διαθέτουν με κοινωνικά υπεύθυνα τρόπο. Τι χρειάζεται για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στο δύσκολο έργο τους; Πάνω από όλα, χρειάζεται να έχουν αυτογνωσία, αναλυτική σκέψη, δημιουργικότητα και καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος. Όλα αυτά πρέπει να συνδυάζονται με τεχνογνωσία τελευταίας γενιάς αλλά και με συνεχή δια βίου εκπαίδευση.

Συνεπώς, νευραλγικής σημασίας είναι ο ρόλος των πανεπιστημίων και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων γενικά αφού εκεί προετοιμάζονται τα μελλοντικά στελέχη και πρέπει οι γνώσεις και ο τρόπος σκέψης τους να είναι εναρμονισμένος με τις απαιτητικές τάσεις του σύγχρονου επιχειρείν. Είναι απαραίτητο λοιπόν να υπάρχουν μαθήματα ηθικής και φιλοσοφίας στα προγράμματα σπουδών που να δίνουν βαρύτητα στην κοινωνική και ηθική ευθύνη των φοιτητών-αυριανών στελεχών. Τα στελέχη συχνά καλούνται να αντιμετωπίσουν ηθικά διλήμματα και να λάβουν αποφάσεις, οπότε είναι σημαντικό να είναι θωρακισμένα με ηθικές αρχές και να μην λειτουργούν με γνώμονα την εξυπηρέτηση των ατομικών τους συμφερόντων. Άλλωστε πολλές φορές η ανήθικη δράση των επιχειρήσεων και άρα των ατόμων μπορεί να μην έγκειται στις κακές τους προθέσεις, αλλά να είναι αποτέλεσμα της αδυναμίας τους να ελέγξουν τα πάθη τους και της έλλειψης αυτογνωσίας τους. Αδυναμίας όμως που μέσω της εκπαίδευσης και της προσωπικής αυτοεξέλιξης είναι δυνατόν να καταπολεμηθεί με οφέλη όχι μόνο για το ίδιο το άτομο, αλλά και για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και κατ' επέκταση και για την κοινωνία όπου βρίσκεται.

Εξίσου απαραίτητο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η επιχειρηματική τους ηθική να είναι γραπτώς διατυπωμένη και άρα να υπάρχουν κώδικες τόσο επιχειρηματικής ηθικής όσο και εταιρικής διακυβέρνησης, στους οποίους θα περιγράφονται οι επιχειρησιακές δράσεις και συμπεριφορές. Μπορεί εκ πρώτης όψεως σε πολλούς αυτό να φαίνεται περιττό αλλά στην πραγματικότητα τίποτα δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένο, ειδικά στο διεθνοποιημένο περιβάλλον όπου οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται. Έτσι στο πλαίσιο της καλής οργάνωσης που καλούνται οι επιχειρήσεις να έχουν πρέπει να φροντίζουν για τη δημιουργία εγχειριδίων λειτουργίας, τα οποία είναι απαραίτητα για τη μεθοδική κωδικοποίηση των εταιρικών υποθέσεων. Πριν από αυτά όμως είναι απαραίτητη η σύνταξη του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, ο οποίος πρέπει να διέπεται από σαφήνεια, διαφάνεια, προσαρμοστικότητα, και νομική εγκυρότητα φυσικά. Αυτό άλλωστε συμβάλει και στην ενδυνάμωση της εταιρικής κουλτούρας, που είναι καθοριστικό στοιχείο για την πρόοδο των επιχειρήσεων.

Εστιάζοντας σε αυτό το σημείο στην κατάσταση που ισχύει στην Ελλάδα, και έχοντας μελετήσει τα πορίσματα τόσο για τις δράσεις της ΕΚΕ, της εταιρικής διακυβέρνησης και γενικότερα της επιχειρηματικής ηθικής, φαίνεται πως η χώρα μας βρίσκεται αρκετά πίσω και δεν έχει καταφέρει ακόμα να προσαρμοστεί στην νέα πραγματικότητα της σύγχρονης κοινωνίας όπου οι επιχειρήσεις γίνονται καθοριστικό μέσο κοινωνικής προόδου, τεχνολογικής ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Βασικός λόγος είναι τα υψηλά επίπεδα διαφθοράς που σημειώνονται και τα οποία συνδέονται με χαρακτηριστικά

όπως το χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, η υψηλή γραφειοκρατία και η έντονη πολιτική αστάθεια.

Απαραίτητη προϋπόθεση του επιχειρείν είναι η ύπαρξη συνετής εταιρικής διακυβέρνησης αλλά ακόμα και σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, τόσο σε ελληνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, υπάρχει σοβαρό πρόβλημα του ηθικώς πράττειν. Χρειάζονται λοιπόν μηχανισμοί ελέγχου της ατομικής ανηθικότητας μέσω ειδικών επιτροπών ελέγχου διότι σε αντίθετη περίπτωση η ατομική ανηθικότητα εξελίσσεται σε συστημική και φέρνει τις επιχειρήσεις απέναντι στην κοινωνία και όχι δίπλα σε αυτές. Ως εκ τούτου οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν ανάγκη από έναν νέο τρόπο διοίκησης, που να προβλέπει συνεχή εκπαίδευση, διάδοση καλών πρακτικών, υιοθέτηση διαφάνειας και κοινωνική υπευθυνότητα.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι στην περίοδο μεγάλης οικονομικής ύφεσης που διανύουμε σαν χώρα δεν υπάρχει το περιθώριο από τις επιχειρήσεις να διαθέσουν τους πόρους τους για την εκπλήρωση του κοινωνικού τους ρόλου και γενικά για την ανάπτυξη τους. Ωστόσο, δεν πρέπει να ξεχνάει κανείς ότι ακόμα και σε περιόδους κρίσης και ύφεσης πάντα υπάρχουν ευκαιρίες και τρόποι για περαιτέρω ανάπτυξη. Υπάρχει δεοντολογικό εύρος ως προς το τι θα επιλέξει να εφαρμόσει η κάθε επιχείρηση, και σε αυτή της την επιλογή σημαντικό ρόλο παίζει η κουλτούρα της και η συνείδηση της, και για αυτό θα πρέπει να αντιληφθεί σήμερα περισσότερο από ποτέ την ανάγκη που υπάρχει για μια ανθρωποκεντρική θεώρηση του ρόλου της. Είναι εμφανής η ανάγκη για αλλαγή πλεύσης προτού είναι πολύ αργά και η νομοτελειακή αντίδραση της κοινωνίας εξαναγκάσει σε αυτή την αλλαγή με τεράστιο κόστος.

Καθώς στα πλαίσια της εργασίας μελετήθηκε η εταιρία ΜΟΗ, είναι σκόπιμο να γίνουν κάποιες σχετικές παρατηρήσεις. Η ΜΟΗ, όντας μία από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις, αποτελεί ένα πετυχημένο παράδειγμα εταιρίας, έχοντας αναπτύξει πολλές δράσεις ΕΚΕ, έχοντας υιοθετήσει μια ισχυρή κουλτούρα ασφάλειας των εργαζομένων της και εφαρμόζοντας όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διαφάνεια κατά την εταιρική της διακυβέρνηση. Έχει αντιληφθεί από πολύ νωρίς τον κοινωνικό της ρόλο και γι' αυτό είναι μια επιχείρηση με προσεγμένες διαδικασίες, αρμόζουσες τεχνολογίες και σεβασμό στο περιβάλλον, τον εργαζόμενο, την κοινωνία και τον πελάτη. Επιπλέον, είναι μια εταιρία με έντονη περιβαλλοντική ευαισθησία. Ακολουθεί τις διεθνείς τάσεις και προσπαθεί να προσαρμόζεται όχι μόνο στις εθνικές αλλά και στις ευρωπαϊκές επιταγές και ανήκει στις ελληνικές εταιρίες που έχουν προβεί στην σύνταξη δικού τους κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης.

Ωστόσο, η ΜΟΗ έχει παραλείψει τη δημιουργία κώδικα επιχειρηματικής ηθικής στον οποίο να διατυπώνονται οι γενικές αρχές της και οι αρχές της προς τους συμμετόχους της. Αυτή είναι μια διαδικασία που πρέπει να υποκινηθεί από την κορυφή της εταιρίας και απαιτεί τη συμμετοχή αντιπροσωπευτικών τμημάτων όλων των συμμετόχων της επιχείρησης. Φυσικά, όπως έχει ήδη επισημανθεί δεν πρόκειται για μια απλή διαδικασία, αλλά είναι σίγουρο πως η γραμμένη διατύπωση για το «πού θέλει να πάει η επιχείρηση και γιατί» μπορεί να λειτουργήσει μόνο προς όφελος της. Επιπλέον, μέσα από αυτή τη διαδικασία θα έχει την ευκαιρία να μελετήσει καλύτερα και τους συμμετόχους της, τους οποίους να μην αναγνωρίζει και προσπαθεί να ικανοποιήσει, αλλά πιθανότατα δεν γνωρίζει σε βάθος.

Τέλος, αφού η επιχείρηση προβεί στη σύνταξη του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής της, είναι σκόπιμο να ασχοληθεί με την αναθεώρηση του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, αξιοποιώντας την ανάδραση που προκύπτει από τη διατύπωση του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής. Ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης είναι το Σύνταγμα της εταιρίας, οπότε έχει μεγάλη σημασία να μην ακολουθείται μια «ασφαλής» προσέγγιση κατά την σύνταξη του. Η εταιρία θα έχει μόνο όφελος αν επενδύσει στη δημιουργία ενός κώδικα να μην βασισμένο στις αρχές του ΣΕΒ, αλλά ταυτόχρονα προσαρμοσμένο στις δικές τις ανάγκες και τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ξεφεύγοντας από το πεδίο της τυπικής της υποχρέωσης και εμβαθύνοντας στον σαφή προσδιορισμό διαδικασιών, λειτουργιών και αρμοδιοτήτων. Για να γίνει αυτό απαιτείται πολύ καλή προετοιμασία με σωστά χρονικά περιθώρια αλλά κυρίως συνειδησιακός έλεγχος εαυτού από την πλευρά της εταιρίας.

Συνεπώς, στα πλαίσια των προτάσεων για μελλοντική έρευνα, ως προς την ΜΟΗ, πέρα από τη σύνταξη του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και την επιβεβλημένη αναθεώρηση του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που αναφέρθηκε παραπάνω, προτείνεται η μελέτη των συμμετόχων της, ξεκινώντας από τους προμηθευτές και τους πελάτες της τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδας. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω έρευνας, τόσο με συμπλήρωση σχετικών ερωτηματολογίων όσο και με προσωπικές συνεντεύξεις, παρουσία ειδικών αναλυτών ή και ψυχολόγων. Βέβαια, ειδικά για την διενέργεια έρευνας στο εξωτερικό πρέπει να ακολουθηθεί διαφορετική διαδικασία και μεθοδολογία απ' ό τι στην Ελλάδα και το επίπεδο δυσκολίας αυξάνεται κατακόρυφα. Είναι ένα θέμα ιδιαίτερα ενδιαφέρον αλλά εκτός του πλαισίου της συγκεκριμένης εργασίας.

Ξεφεύγοντας από τα όρια της εταιρίας ΜΟΗ και επιστρέφοντας γενικότερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις, αξίζει να μελετηθεί μελλοντικά η ηθική που υπάρχει στο ταχύτατα αναπτυσσόμενο ηλεκτρονικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν και οι άυλες επιχειρήσεις, και η οποία ηθική στα πλαίσια αυτής της εργασίας δεν μελετήθηκε καθόλου. Ειδικά όμως για το ηλεκτρονικό περιβάλλον όπου οι πληροφορίες διαχέονται ταχύτατα χωρίς πολλές φορές να ελέγχεται η εγκυρότητα τους, υπάρχουν πολλές αμφιβολίες για την ηθική που το χαρακτηρίζει. Μάλιστα, επειδή αυτό είναι ένα καινούργιο περιβάλλον για τις επιχειρήσεις, το οποίο τώρα διαμορφώνεται, δεν έχουν προλάβει ακόμα να αναπτυχθούν μηχανισμοί για την πλήρη κάλυψη και προστασία των χρηστών. Βέβαια υπάρχουν νόμοι και κανονισμοί που διέπουν τη λειτουργία του, ωστόσο, το πολυμήχανο της ανθρώπινης σκέψης οδηγεί τάχιστα σε νέες πολυπλοκότητες που πολλές φορές δεν είναι δυνατόν να προβλέπονται από το κανονιστικό πλαίσιο. Άρα, η μελέτη της ηθικής στο ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να προσφέρει πολύ ενδιαφέροντα και χρήσιμα ευρήματα.

Κλείνοντας την εργασία, φαίνεται πως η εφαρμογή των κλασικών αρχών της Ελληνικής σκέψης στην καθημερινή πρακτική της εταιρική διακυβέρνησης και εταιρικής υπευθυνότητας είναι καθοριστική για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων. Απαιτείται όμως μια ουσιαστική προσπάθεια από την πλευρά των επιχειρήσεων και των στελεχών τους για ανάπτυξη κοινωνικής συνείδησης και μόνο τότε μπορεί να υπάρξει ελπίδα για ένα καλύτερο μέλλον. Ποιος δεν θα ήθελε να εργαστεί σε μια εταιρία που σέβεται το περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο, είναι ικανή να εκμειύει το καλύτερο από τους εργαζομένους της και μέσω αυτής της πρακτικής ταυτόχρονα δημιουργεί κέρδος; Κατ' επέκταση, ποιος δεν θα ήθελε να ζει σε μια χώρα όπου οι οργανισμοί συνεισφέρουν στην κοινωνική ποιότητα και κατ' επέκταση στην ευημερία του τόπου; Αυτός πρέπει να είναι ο στόχος όλων και όσο μακρινός και αν φαίνεται δεν πρέπει να θεωρείται αδύνατος διότι «αν δεν κοιτάμε εκεί που θέλουμε να πάμε, θα πάμε εκεί που κοιτάμε».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσσες

Aguilera, R. V, Williams, C. A, Conley, J. M, & Rupp, D 2006 Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US, Corporate Governance: An International Review, Vol. 14, No 3, pp.147-158.

Aguilera, R. V, & Cuervo-Cazurra, A 2009, Codes of good governance, Corporate Governance: an International Review, Vol. 17, No. 3, pp. 376-387.

Aras, G, & Crowther, D 2008, Governance and Sustainability: an investigation into the relationship between Corporate Governance and Corporate Sustainability, Management Decision, Vol. 46, No. 3, pp. 433-448.

Bedchuk, A. L, & Weisbach, M 2010, The state of Corporate Governance Research, The Review of Financial Studies, Vol. 23, No. 3, pp. 939-961.

Bekiaris, M, Koutoupis, A. G, & Efthymiou, T 2013, Economic crisis impact on corporate governance and internal audit: the case of Greece. Corporate Ownership & Control, Vol. 11, No. 1, pp. 65-74.

Berle, A. A, & Means G. C 1932, The modern corporation and private property, MacMillan, NY, USA.

Bommer, M, Gratto, C, Gravander, J, & Tuttle, M 1987, A behavioral model of ethical and unethical decision making, Journal of Business Ethics, Vol. 6, No. 4, pp. 265-280.

Bowen, H. R 1953, Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Row, NY, USA.

Boyd, C 1996, Ethics and corporate governance: the issues raised by the Cadbury report in the United Kingdom, Journal of Business Ethics, Vol. 15, No. 2, pp. 167-182.

Broad, C. D 1930, Five types of Ethical Theory, Routledge, London, UK.

Brown, M, & Trevino, L 2006, Ethical leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly, Vol. 17, pp. 597-616.

Bushman, R. M, & Smith, A. J 2001, Financial accounting information and corporate governance, Journal of Accounting and Economics, Vol. 32, pp. 237-233.

Callaghan, M, Wood, G, & Svensson, G 2008, A longitudinal study of the business ethics of corporate Australia, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 6, No.1, pp.173-184.

Camps, J, Decoster, S, & Stouten, J 2012, My share is fair, so I don't care: the moderating role of distributive justice in the perception of leaders' self-serving behavior, Journal of Personnel Psychology, Vol. 11, pp.1-6.

Carroll, A 1979, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, pp. 499-501.

Carroll, A 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, Business & Society, Vol.38, pp. 268-295.

Carroll, A. B, & Buchholtz, A. K 2008, Business and Society: Ethics and Stakeholders Management, 7th ed., South-Western Cengage Learning Mason, Ohio, USA.

Cassell, C, Johnson, P, & Smith, K 1997, Opening the black box: corporate codes of ethics in their organizational context, Journal of Business Ethics, Vol. 16, pp.1077-93.

Caux Round Table, προσπελάστηκε 07 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.cauxroundtable.org/>

CED, 1971, The Social Responsibility of Business Corporation, προσπελάστηκε 11 Νοεμβρίου 2014, https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf

Chan-Lau, J. A 2001, The impact of Corporate Governance structures on the agency cost of debt, IMF Working Paper, Vol. 1, No. 204.

Chen, C. H 2011, The major components of Corporate Social Responsibility, Journal of Global Responsibility, Vol. 2, pp. 85-99.

Clarkson, M. B. E 1995, A stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.

Committee on the financial aspects of Corporate Governance, Report of the Committee on the financial aspects of Corporate Governance, 1992, προσπελάστηκε 28 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

Corporate Ethics Policies and Programmes, 2013 UK and continental European Survey, προσπελάστηκε 10 Σεπτεμβρίου 2015, https://www.ibe.org.uk/userassets/publicationdownloads/codes_survey_2013_interactive.pdf

Crossan, M, Mazutis, D, & Seijts, G 2013, In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making, Journal of Business Ethics, Vol. 113, No. 4, pp. 567-581.

Dahlsrud, A 2008, How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management Journal, Vol. 15, No 1, pp.1-13.

Davies, P. L 2000, The Board of directors: composition, structure, duties and powers, Paper presented at the Conference on Company Law Reform in OECD Countries, 7-8 December.

Davis, K 1960, Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, California Management Review, Vol. 2, pp. 70-76.

Elkington, J 1997, Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone Publishing Ltd, Oxford, UK.

Ethics Resource Center, National Business Ethics survey of the U.S. workforce 2013, προσπελάστηκε 06 Σεπτεμβρίου 2015, <https://www.ibe.org.uk/userassets/surveys/nbes2013.pdf>

European Commission, EU Multi-Stakeholder Forum on CSR, 2003, προσπελάστηκε 13 Νοεμβρίου 2014, http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/last_forum_complete2.pdf

European Commission, Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, July 01, προσπελάστηκε 08 Δεκεμβρίου 2014, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>

Filho, J. M. de S, Wanderley, L. S. O, Gomez, C. P, & Farache, F 2010 Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage, Brazilian Administration Review, Vol. 7, No. 3, pp. 294-309.

Freeman, R. E 1984, Strategic Management: a Stakeholder Approach, Pitman, Boston, USA.

Friedman, J 2013, Milton Friedman was wrong about Corporate Social Responsibility, προσπελάστηκε 08 Δεκεμβρίου 2014, http://www.huffingtonpost.com/john-friedman/milton-friedman-was-wrong_b_3417866.html

Friedman, M 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, New York Times Magazine, Vol. 13 September 1970.

Galabretta, G, Durisin, B, & Ogliengo, M 2011, Uncovering the Intellectual Structure of Research in Business Ethics: a journey through the history, the classics, and the pillars of Journal of Business Ethics, Journal of Business Ethics, Vol. 104, pp. 499-524.

Galbreath, J 2010, How does CRS benefits firms? Evidence from Australia, European Business Review, Vol. 22, pp. 411- 431.

Gazzola, P 2012, Social Performance enhances Financial Performance: Benefits from CSR, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol.21, No. 1, pp. 112-121.

Ghosh, A, & Chakraborti C 2014, Beyond Corporate Social Responsibility: Ethics in Action, Global Virtue Ethics Review, Vol. 6, No. 4, pp. 60-99.

Global sustainable Investment Alliance, Global Sustainable Investment Review 2014, προσπελάστηκε 23 Απριλίου 2015, http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2015/02/GSIA_Review_download.pdf

Gourevitch, A. P, & Shinn, J 2005, Political power and corporate control: the new global politics of corporate governance, Princeton University Press, USA.

Grand Thornton, Έρευνα Εταιρικής Διακυβέρνησης 2012, προσπελάστηκε 09 Οκτωβρίου 2015, <http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1363701885.pdf>

Groening, C. J 2008, A Marketing Perspective of Stakeholder Influence on Long and Short-term Firm financial measures, Ph. D Thesis, University of Pittsburgh.

Grossman, S. J, & Hart, O. D 1980, Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation, The Bell Journal of Economics, pp. 42-64.

Gupta, K, Krishnamurti, C, & Tourani-Rad, A 2013, Is corporate governance relevant during the financial crisis? Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, Vol. 23, pp. 85-110.

Guy, M 1990, Ethical Decision making in every work situations, Publishing Group, Greenwood, USA.

Hack, L, Kenyon, A. J, & Wood, E 2014, A Critical CSR Timeline: How should it be understood now?, International Journal of Management Cases, Vol. 16, No. 4, pp. 46-55.

Haines, R, & Leonard, L. N 2007, Individual characteristics and ethical decision-making in an IT context, Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 1, pp. 5-20.

Hartman, E. A 2006, Can we teach character? An Aristotelian answer, The academy of Management Learning and Education, Vol. 5, No. 1, pp.68-81.

Healy, P. M, & Palepu, K. G 2001, Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature, Journal of accounting and economics, Vol. 31, No. 1, pp. 405-440.

Henderson, D 2001, Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility, Institute of Economic Affairs, London, UK.

Herlihy, B, & Remley, T 2013, Ethical, Legal and Professionals Issues in Counseling, 4th ed. Pearson, NY, USA

Hermalin, E. B 2005, Trends in Corporate Governance, The journal of Finance, Vol. LX, No. 5, pp. 2351-2384.

Hobbes, T 1989, «Λεβιάθαν», (Πασχαλίδης, Γ & Μεταξόπουλος, Α, Μετάφρ.), Γνώση, Αθήνα

Hostak, P, Lys, T, Yang, Y. G, & Carr, E 2013, An examination of the impact of the Sarbanes–Oxley Act on the attractiveness of US capital markets for foreign firms, Review of Accounting Studies, Vol.18, No. 2, pp. 522-559.

Hunt, S. D, & Vitell, S 1986, A general theory of marketing ethics, Journal of Macromarketing, Vol. Spring 1986, pp. 1-11.

Hunt, S. D, & Wood, V. R, & Chonko, L, B 1989, Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, Journal of Marketing, Vol. 53, No. 3, pp. 79-90.

Inyang, B. J 2013, Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises in CSR, International Business Research, Vol. 6, No. 5, pp.123-132.

Isa, S. M 2012, Corporate Social Responsibility: What can we learn from the Stakeholders?, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 65, pp.327-337.

Jackson, P, Hawker, B 2001, Is Corporate Social Responsibility here to stay?, προσπελάστηκε 08 Δεκεμβρίου 2014, <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>

James, H. S 2000, Reinforcing Ethical Decision Making through Organizational Structure, Journal of Business Ethics, Vol. 28, No. 1, pp. 43-58.

Jenkins, H 2006, Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 67, pp. 241-256.

Johanson, D, & Ostergren, K 2010, The movement toward independent directors on boards: A comparative analysis of Sweden and the UK, Corporate Governance: An International Review, Vol. 18, No 6, pp. 527-539.

Johnson, G, & Scholes, K 2002, Exploring Corporate Strategy, 6th ed. Prentice Hall, Hemel Hempstead, UK.

Jones, T. M 1980, Corporate Social Responsibility revisited, redefined, California Management Review, Vol. 22, No. 22, pp. 59-67.

Jones, T. M 1991, Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model, Academy of management review, Vol. 16, No. 2, pp. 366-395.

Joyner, B. E, & Payne, D 2002, Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 41, pp. 508-516.

Kamar, E, Karaca-Mandic, P, & Talley, E 2009, Going-private decisions and the Sarbanes-Oxley Act of 2002: A cross-country analysis, Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 25, No. 1, pp. 107-133.

Karataş-Özkan, M, Nicolopoulou, K, & Özbilgin, M 2014, Corporate social responsibility and human resource management a diversity perspective, Edward Elgar Publishing, Massachusetts, USA.

Khatun, K. M 2015, A review on Trends of Corporate Social Responsibility, The Social Sciences, Vol. 10, No. 2, pp.166-170.

Kirkpatrick, G 2005 The revised OECD principles of corporate governance and their relevance to non-OECD countries, Corporate Governance: An International Review, Vol. 13, No. 2, pp. 127-136.

Kirkpatrick, G 2009, The Corporate Governance lessons from the financial crisis, OAED Journal: Financial Market Trends, Vol. 2009, No. 3, pp. 61-87.

Kohlberg, L 1981, Essays on moral development, Vol. 1: The philosophy of moral development, Harper & Row, San Francisco, USA.

La Porta, R, Lopez de Silanes, F, Shleifer, A, & Vishny R. W 2000, Agency problems and Dividend Policies around the world, Journal of Finance, Vol. 55, No. 1, pp. 88-96.

Lawrence, A. T, Weber, J, & Post, J 2005, Business and Society, Stakeholders, Ethics, Public Policy, 11th ed. Mc Graw- Hill/ Irwin, Boston, USA.

Lazarides, T, & Drimpetas, E 2011, Evaluating corporate governance and identifying its formulating factors: the case of Greece, Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol. 11, No. 2, pp.136-148.

Lere, J. C, & Gaumnitz, B. R 2003, The impact of codes of ethics on Decision making: some insights from Information Economics, Journal of Business Ethics, Vol. 48, No. 4, pp. 365-379.

Linck, J. S, Netter, J. M, & Yang, T 2009, The effects and unintended consequences of the Sarbanes-Oxley Act on the supply and demand for directors, Review of Financial Studies, Vol. 22, No. 8, pp. 3287-3328.

Maher, M, & Andersson, T 2000, Corporate governance: effects on firm performance and economic growth, προσπελάστηκε 25 Σεπτεμβρίου 2015, <file:///C:/Users/User/Downloads/SSRN-id218490.pdf>

Mcdonald, G 2009, An anthology of Codes of Ethics, European Business Review, Vol. 21, No. 4, pp.344-372.

Meda Communication, προσπελάστηκε 18 Δεκεμβρίου 2014, <http://www.meda.gr>

Meda Communication, Στοιχεία του Κοινωνικού Βαρόμετρου 2013, προσπελάστηκε 18 Δεκεμβρίου 2014, http://www.meda.gr/upldx/File/ASBI_2013_APOTELESMATA.pdf

Messikomer, C. M, & Cirka, C. C 2010, Constructing a code of ethics: an experimental case of a national professional organization, Journal of Business Ethics, Vol. 95, pp. 55-71.

Metaxas, Th, & Tsavdaridou, M 2012, Corporate Social Responsibility in Greece: a comparative analysis of the three major energy companies, Management, Vol. 17, No. 2, pp. 119-140.

Morrell, K 2004, Socratic Dialogue as a tool for teaching Business Ethics, Journal of Business Ethics, Vol. 53, No. 4, pp. 383-392.

Mpofu, T, & Karedza, G 2013, Views on CSR, European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 26, pp. 36-39.

Nantel J, & Weeks, W 1996, Marketing Ethics: is there more to it than the utilitarian approach?, European Journal of Marketing, Vol. 30, pp. 12.

Nerantzidis, M 2015, Measuring the quality of 'comply or explain' approach: Evidence from the implementation of the Greek corporate governance code, Managerial Auditing Journal, Vol. 30, No. 4/5, pp. 373-412.

Nonaka, I, & Takeuchi, H 2011, The wise leader, Harvard Business Review, Vol. 89, No.5, pp. 59-67.

Nyberg, D 2008, The Morality of Everyday Activities: Not the Right, But the Good Things to do, Journal of Business Ethics, Vol.81, pp. 587-598.

OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance 2015, προσπελάστηκε 06 Οκτωβρίου 2015, <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>

OECD, Principles of Corporate Governance - Draft for Public comment 2014, προσπελάστηκε 01 Οκτωβρίου 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/oecd_principles_cg_draft_nov2014_en.pdf

OECD, Principles of Corporate Governance 2004, προσπελάστηκε 26 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

Okhmatovskiy, I, & David, R. J 2012, Setting your own standards: Internal corporate governance codes as a response to institutional pressure. Organization Science, Vol. 23, No. 1, pp. 155-176.

Organisation for Economic Co-operation and Development, προσπελάστηκε 11 Νοεμβρίου 2014, <http://www.oecd.org/>

Panayiotou, N, Aravossis, G, & Moschou, P 2009, Greece: a Comparative Study of CSR Reports, in Idowo S.O & Filho W.D (ed.), Global Practices of Corporate Social Responsibility, pp.149-164 Spriger-Verlag Heidelberg, Germany.

Peloza, J 2009, The challenge of measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance, Journal of Management, Vol. 48, No. 2, pp.52-72.

Peng, L. M 2014, Internal Corporate Social Responsibility: an overview, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 8, No. 16, pp.18-29.

Ping, Z, & Wing, C 2011, Corporate governance: a summary review on different theory approaches, International Research Journal of Finance and Economics, Vol. 68, pp. 7-13.

Risk Metrics Group, Study on monitoring and enforcement practices in Corporate Governance in the member states, 2009, προσπελάστηκε 22 Σεπτεμβρίου 2015, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecqforum/studies/comply-or-explain-090923_en.pdf

Robin, D, Giallourakis, M, David, F. R, & Moritz, T. E 1989, A different look at codes, Business Horizons, Vol. January/February, pp.66-73.

Robins, F 2008, Why Corporate Social Responsibility should be popularized but not imposed, Corporate Governance, Vol. 8, pp. 330-341.

Romano, R 2005, The Sarbanes-Oxley Act and the Making of Quack Corporate Governance, The Yale Law Journal, Vol. 114, pp. 1521-1612.

Ross W. D 1967, The right and the good, Clarendon Press, Oxford, UK

Rousseau, J. J 2004, «*Το Κοινωνικό Συμβόλαιο*», (Γρηγοροπούλου, Β, & Σταϊνχαουερ, Α, Μεταφρ.) Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα (Το πρωτότυπο έργο δημοσιεύτηκε το 1762).

Roussow, G. J 2002, Business Ethics and Corporate Governance in the second king report: farsighted or futile?, προσπελάστηκε 21 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.journals.koers.aosis.co.za/index.php/koers/article/viewFile/380/343>

Russell, B 2008, The problems of Philosophy, Arc Manor, Rockville, USA.

Sahinitis A. G, & Kavoura A 2014, Exploring Corporate Social Responsibility practices of Greek companies, The Malopolska School of Economics in Tarnaw Research Papers Collection, Vol. 25, No. 2, pp. 186-193.

Salacuse, J. W 2002, European Corporations American Style? Governance, Culture and Convergence. Paper presented at the conference hosted by the John F. Kennedy School of Government, 11-12 April.

Schreck, P 2011, Reviewing the Business Case for CSR: New Evidence and Analysis, Journal of Business Ethics, Vol. 103, No. 2, pp.167- 188.

Schwartz, M. S 2004, Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users, Journal of Business Ethics, Vol. 55, No. 4. pp. 321-341.

Schwartz, M. S 2005, Universal Moral Values for Corporate Code of Ethics, Journal of Business Ethics, Vol. 59, No. 1, pp. 27-44.

Schwartz, M. S 2013, Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture: the core elements, Business Horizons, Vol. 56, pp. 39-50.

Schwartz, M. S, & Saia, D 2012, Should Firms go beyond Profits? Milton Friedman versus Broad CSR, Business and Society Review , Vol.117, No. 1, pp. 1-31.

Shabnam, S, & Sarker, A. R 2012, Impact of CSR and Internal Marketing on Employee job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study from Export-oriented SMEs in Bagladesh, World Journal of Social Sciences, Vol. 2, No. 7, pp. 24-36.

Sheridan, T, & Kendall, N 1992, Corporate Governance: an action plan for profitability and business success, Pitman, London, UK

Shleifer, A, & Vishny, R 1986, Large Shareholders and Corporate Control, Journal of Political Economy, Vol. 94, pp. 461-488.

Siddique, N. E. A 2015, CSR Practices and Competitive Advantages: A Descriptive Study, American Journal of Trade and policy, Vol. 2, No. 1, pp. 23-30.

Solomon, R. C 1994, The new world of business, Rowman and Littlefield Publishers Inc, Maryland, USA

Souto, B. F. F 2009, Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?, International Journal of Economic Sciences and Applied Research, Vol. 2, No. 1, pp. 36-50.

Stanaland, A. J. S, Lwin, M. O, & Murphy, P. E 2011, Consumer Perception of the Antecedents and Consequences of CSR, Journal of Business Ethics, Vol. 102, No. 1, pp. 47-55.

Stevens, B 2004, The Ethics of the US Business Executive: a study of Perceptions, Journal of Business Ethics, Vol. 54, pp. 163-171.

Stouten, J, Van Dijke, M, & De Cremer, D 2012, Ethical Leadership, an Overview and Future Perspectives, Journal of Personnel Psychology, Vol. 11, No. 1, pp. 1-6.

Taneja, S. S, Taneja P. K, & Gupta, R. K 2011, Researches in CSR: a review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies, Journal of Business Ethics, Vol. 101, pp. 343-364.

Tang, Z, Hull, C. E, & Rothenberg, S 2012, How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR- Financial Performance Relationship, Journal of Management Studies, Vol. 49, No. 7, pp. 1274- 1303.

Thanopoulos, J 2007, Global Business: Environment, Structure and Challenges, Interbooks, Athens, Greece

The forbes, 2015 Global 2000, προσπελάστηκε 10 Οκτωβρίου 2015, <http://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>

The Sarbanes-Oxley Act 2002, προσπελάστηκε 26 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.soxlaw.com/index.htm>

Thiroux, J 1998, Ethics: Theory and Practice, 6th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

Toms, S, & Wright, M 2005, Divergence and convergence within Anglo-American corporate governance systems: evidence from the US and UK, 1950-2000, Business History, Vol. 47, pp. 267-295.

Transparency International, 2014 Corruption Perceptions Index (CPI), προσπελάστηκε 23 Απριλίου 2015, <http://www.transparency.org/cpi2014/results>

Trevino, L. K, & Nelson, A. K 2011, Managing Business Ethics: Straight talk about how to do it right, 4th ed. Wiley, New Jersey, USA.

Trevino, L. K, Brown, M, & Pincus-Hartman, L 2003, A quantitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite, Human Relations, Vol. 56, No. 1, pp. 5-37.

Tripathi, A, & Bains, A 2013, Evolution of CSR: a journey from 1700 BC till 21st century, International Journal of Advanced Research, Vol. 1, No. 8, pp. 788-796.

Turker, D 2009, Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study, Journal of Business Ethics, Vol. 85, pp. 411-427.

United Nation Global Compact, προσπελάστηκε 13 Νοεμβρίου 2014, <https://www.unglobalcompact.org/Languages/Greek/index.html>

Walstrom, K 2006, Social and legal impacts on information ethics decision making, Journal of computer Information Systems, Vol. 47, No. 2, pp. 1-8.

Weber, M 2008, The Business Case for CSR: A company-level measurement approach for CSR, European Management Journal, Vol. 26, pp. 247-261.

Weiss, W. J 2014, Business Ethics: a Stakeholder and Issues Management Approach, 6th ed, Berett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, USA.

Wheelen, T, & Hunger, D 2004, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 9th ed, Pearson Prentice Hall, USA.

White, J, & Taft, S 2004, Frameworks for teaching and learning Business Ethics within the global context: Background of ethical theories, Journal of Marketing Education, Vol. 4, No. 1, pp. 463-477.

Wisse, B, & Rus, D 2012, Leader Self-concept and Self-interested Behaviour: the moderating role of Power, Journal of Personnel Psychology, Vol. 11, pp. 40-48.

Yang, L, & Guo, Z 2014, Evolution of CSR Concept in the West and China, International Review of Management and Business Review, Vol. 3, No. 2, pp.819-826.

Ελληνικές

Αλεξίου, Μ 2012, Η ΕΚΕ είναι έννοια διαχρονική, Επιστημονικό Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Τεύχος Ιουνίου 2012.

Αριστοτέλης 2002, «*Ηθικά Νικομάχεια*», (Λυπουρλής, Δ, Μετάφρ. Σχεδιασμός), εκδόσεις Ζήτρος, Θεσσαλονίκη.

Γκορτζής, Α 2014, Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Υπευθυνότητα ως λύση στο Ελληνικό πρόβλημα, προσπελάστηκε 15 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.asfalistikomarketing.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B7%CE%B8%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%85%CF%80%CE%B5%CF%85/>

Γούναρης, Α, Τι χρειάζεται η φιλοσοφία σήμερα, προσπελάστηκε 01 Σεπτεμβρίου 2015, http://www.filosofia.gr/apopseis.php?subaction=showfull&id=1195495331&archive=&st art_from=&ucat=9&

Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, προσπελάστηκε 17 Δεκεμβρίου 2014 http://www.csrhellas.org/portal/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=178&Itemid=129&lang

Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, προσπελάστηκε 13 Σεπτεμβρίου 2015, <http://www.eben.gr/%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE>

Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης, Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες επιχειρήσεις 2013, προσπελάστηκε 09 Οκτωβρίου 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/hellenic_cg_code_Οκτ2013_gr.pdf

Επιτροπή για την εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: συστάσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του ανταγωνιστικού μηχανισμού της 1999, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/greece_gr.pdf

Επιχειρηματικά Βραβεία ΧΡΗΜΑ- Γεώργιος Ουζούνης, προσπελάστηκε 12 Οκτωβρίου 2015, <http://www.hrima.gr/>

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Ψήφισμα της 8^{ης} Ιουνίου 2011 σχετικά με την εξωτερική διάσταση της Κοινωνικής Πολιτικής, την προαγωγή Εργασιακών και Κοινωνικών Προτύπων και την Ευρωπαϊκή ΕΚΕ, προσπελάστηκε 13 Νοεμβρίου 2014, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2011-0260&language=EL>

Θανόπουλος, Γ 2009, «*Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*», Interbooks, Αθήνα.

Ινστιτούτο Επικοινωνίας, Έρευνα για την ΕΚΕ και την Υπεύθυνη Κατανάλωση 2013, προσπελάστηκε 18 Δεκεμβρίου 2014, http://www.instofcom.gr/wp-content/uploads/2014/02/01-%CE%A3%CF%8D%CE%BD%CE%BF%CF%88%CE%B7-%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82-CSR2013_short-version.pdf

Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, CR Index 2013, προσπελάστηκε 20 Δεκεμβρίου 2014, <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=78>

Ινστιτούτο Μελέτης της τοπικής ιστορίας και της ιστορίας των επιχειρήσεων 2012, Λεύκωμα: 40 χρόνια Μότορ Όιλ Ελλάς Διυλιστήρια Κορίνθου Α.Ε.

Καντ, Ιμ 1984, «*Τα θεμέλια της Μεταφυσικής των Ηθών*», (Τζαβάρας Ι, Μετάφρ.), εκδόσεις Δωδώνη, Αθήνα.

Κοινωνικό Βαρόμετρο ASBI, προσπελάστηκε 18 Δεκεμβρίου 2014, <http://www.epistimonikomarketing.gr/koinoniko-barometro/>

Κουλουγλιώτης, Ν 1992, «*Επιχείρηση και κοινωνία*», Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Κουτούπης, Θ 2005, «*Πρακτικός Οδηγός Χορηγίας, για Χορηγούς και αποδέκτες Χορηγιών*», Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

Μαύρος, Δ 2013, Παρουσίαση αποτελεσμάτων Έρευνας CSR 2013, προσπελάστηκε 18 Δεκεμβρίου 2014, <http://www.instofcom.gr/wp-content/uploads/2014/02/03-speech-Dimitri-Mavros-CSR-December-2013.pdf>

ΜΟΗ, προσπελάστηκε 10 Οκτωβρίου 2015, <http://www.moh.gr>

ΜΟΗ, Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης 2014, προσπελάστηκε 12 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/MOH_Annual_Report/MOH%20Annual%20Report%202014%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/MOH_Annual_Report/MOH%20Annual%20Report%202014%20(Gr).pdf)

ΜΟΗ, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2014, προσπελάστηκε 11 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2014%20Environmental%20and%20Social%20Report%20(Gr).pdf)

ΜΟΗ, Ενδιάμεσες συνοπτικές οικονομικές καταστάσεις για την περίοδο 01/01-31/03/2015, προσπελάστηκε 10 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Trimhniaies_logstikes_katastaseis/MotorOil_Financial_Statements_31032015_\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Trimhniaies_logstikes_katastaseis/MotorOil_Financial_Statements_31032015_(Gr).pdf)

ΜΟΗ, Ετήσια οικονομική Έκθεση για την περίοδο 01/01-31/12/14, προσπελάστηκε 10 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Ethsies_Oikonomikes_Ektheseis/MOH_31_122014_\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Ethsies_Oikonomikes_Ektheseis/MOH_31_122014_(Gr).pdf)

ΜΟΗ, Κοινωνικός Απολογισμός 2013, προσπελάστηκε 12 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2013%20Environmental%20and%20Social%20Report%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2013%20Environmental%20and%20Social%20Report%20(Gr).pdf)

ΜΟΗ, Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης 2014, προσπελάστηκε 12 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Etairiky_diakivernisy/Corporate%20Governance%20Code%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Etairiky_diakivernisy/Corporate%20Governance%20Code%20(Gr).pdf)

ΜΟΗ, Περιβαλλοντική Δήλωση 2014, προσπελάστηκε 11 Οκτωβρίου 2015, [http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Perivallontikes_diloseis/EMAS%2014%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Perivallontikes_diloseis/EMAS%2014%20(Gr).pdf)

Μπήτρος, Κ. Γ, & Καραγιάννης, Δ. Α 2008, Προσδιοριστικοί παράγοντες της Επιχειρηματικής ηθικής: μερικές ενδείξεις από την Ελλάδα, Επιστήμη και Κοινωνία, Τεύχος 19, σελ. 1-18.

Νόμος υπ' αριθμό 3693, 2008, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, <https://nomoi.info/%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%91-174-2008-%CF%83%CE%B5%CE%BB-1.html>

Νόμος υπ' αριθμό 3873, 2010, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, <https://nomoi.info/%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%91-150-2010-%CF%83%CE%B5%CE%BB-1.html>

Νόμος υπ' αριθμό 3884, 2010, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, <https://nomoi.info/%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%91-168-2010-%CF%83%CE%B5%CE%BB-1.html>

Νόμος Υπ' αριθμό 3016, 2002, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, <https://nomoi.info/%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%91-110-2002-%CF%83%CE%B5%CE%BB-1.html>

ΣΕΒ, Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης 2001, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/wn_010724.pdf

ΣΕΒ, Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρίες 2011, προσπελάστηκε 08 Οκτωβρίου 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/sev_cg_code_listed_companies_greece_21mar2011_gr.pdf

ΣΕΒ, Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, προσπελάστηκε 13 Νοεμβρίου 2014, <http://www.sev.org.gr/online/generic.aspx?mid=617&id=113&lang=gr>

Τραυλός, Γ. Ν 2003, Η επίδραση ισχυρών συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης στις δραστηριότητες και λειτουργική αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, προσπελάστηκε 23 Σεπτεμβρίου 2015, http://www.alba.edu.gr/uploads/Corp_gov_article.pdf

Χαραλαμπίδης, Γ 2013, «Πυθαγόρας, ο πρώτος φιλόσοφος», Οσελότος, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», 3^η έκδοση, Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ 2013, Ηθική και Ανώτατα στελέχη, συνέδριο Business Week 2013, Πειραιάς.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης «ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.»



Δήλωση (disclaimer)

Ο παρακάτω κώδικας περιγράφει τις ακολουθούμενες από την Εταιρία “βέλτιστες πρακτικές” εταιρικής διακυβέρνησης που διέπουν βασικούς τομείς της λειτουργίας της. Σε ενδεχόμενες μεταβολές του θεσμικού και νομοθετικού πλαισίου, το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας θα προβαίνει σε αναμόρφωση / τροποποίηση του κώδικα αποσκοπώντας στη βελτίωση του τρόπου Διακυβέρνησης και Ελέγχου της επιχείρησης με προφανή οφέλη για την αποδοτικότητα, επίτευξη εταιρικών στόχων, συμφέροντα διοίκησης, εργαζομένων, μετόχων, επενδυτών και πιστωτών. Ο παρών κώδικας φέρει την ένδειξη “Ιανουάριος 2015” και αποτελεί την τρίτη αναθεώρηση του αρχικού κώδικα που εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας το Μάρτιο 2011.

A. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο της Εταιρίας και δύναται να αποτελείται από οκτώ (8) έως δώδεκα (12) μέλη που εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων για ετήσια θητεία. Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να εκλεγούν μέτοχοι ή μη, καθώς και ανώτεροι υπάλληλοι της “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.”. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να επανεκλεγούν απεριόριστα και είναι ελεύθερα ανακλητά. Το Διοικητικό Συμβούλιο αμέσως μετά την εκλογή του από τη Γενική Συνέλευση συνέρχεται και συγκροτείται σε σώμα και εκλέγει μεταξύ των μελών του τον Πρόεδρο, μέχρι δύο (2) Αντιπρόεδρους καθώς και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Τα ανεξάρτητα μέλη εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση.

Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου διευθύνει τις συνεδριάσεις και σε περίπτωση που απουσιάζει ή κωλύεται τον αναπληρώνει ένας Αντιπρόεδρος και όταν και οι δύο

απουσιάζουν ή κωλύονται αναπληρώνονται από οιοδήποτε μέλος το οποίο ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο Πρόεδρος, οι Αντιπρόεδροι και ο Διευθύνων Σύμβουλος μπορούν πάντοτε να επανεκλεγούν.

Σύμφωνα με το καταστατικό της “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο να αποφασίζει για οποιαδήποτε υπόθεση, πράξη ή ενέργεια αφορώσα τη διοίκηση γενικά της Εταιρίας ή τη διαχείριση γενικά της εταιρικής περιουσίας, να αντιπροσωπεύει την Εταιρία σε όλες τις σχέσεις και συναλλαγές της με τρίτους και να ενεργεί κάθε πράξη που ανάγεται στους σκοπούς αυτής, συμπεριλαμβανομένης της παροχής προς τρίτους εγγυήσεως από μέρους της Εταιρίας υπέρ θυγατρικών ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων, εξαιρουμένων μόνον των θεμάτων εκείνων τα οποία σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου ή του καταστατικού υπάγονται στην αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης. Η ευθύνη των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου για τη διοίκηση της “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” περιορίζεται στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους και λήγει κάθε χρόνο μετά την έγκριση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων από τη Γενική Συνέλευση και την από αυτή απαλλαγή τους.

Ακολουθούμενη “βέλτιστη πρακτική” εταιρικής διακυβέρνησης ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.

Η Εταιρία επιλέγει να διατηρεί Διοικητικό Συμβούλιο με αριθμό μελών σημαντικά ανώτερο του κατώτατου προβλεπόμενου ορίου των 8 Συμβούλων προκειμένου να εκπροσωπούνται σε αυτό ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας που ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους και παράλληλα διασφαλίζεται η ισορροπία, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στη νομοθεσία και στο βαθμό που κάτι τέτοιο είναι εφικτό, μεταξύ εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών. Από τους ένδεκα (11) Συμβούλους που αποτελούν το υφιστάμενο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας ένα μέλος είναι Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος και ένα άλλο μέλος έχει την ιδιότητα εκτελεστικού Αντιπροέδρου.

Η επιλογή της Εταιρίας να διατηρεί Συμβούλιο με αριθμό Συμβούλων προς το ανώτατο όριο του προβλεπόμενου εύρους αποδεικνύεται διαχρονικά επωφελής για την εύρυθμη και αδιάκοπη λειτουργία του. Λόγω επιχειρηματικών εξελίξεων και αλλαγών στο οργανόγραμμα καθίσταται αναγκαία η μεταβολή της σύνθεσης του Συμβουλίου ή/και ο επαναπροσδιορισμός των ρόλων μεταξύ των Συμβούλων. Η υφιστάμενη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου αποτελείται από έξι (6) εκτελεστικά και πέντε (5) μη εκτελεστικά μέλη -εκ των οποίων τα δύο (2) ανεξάρτητα.

Κάθε φορά που μεταβάλλεται η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου αυτό ανασυγκροτείται εκ νέου σε Σώμα και επαναπροσδιορίζονται οι δικαιοδοσίες εγκρίσεων και υπογραφής - εκπροσώπησης σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας⁴ της Εταιρίας ο οποίος επίσης τροποποιείται και προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα.

Το γεγονός ότι ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να ασκεί ταυτοχρόνως καθήκοντα Διευθύνοντος Συμβούλου δεν επηρεάζει τις λειτουργίες του Δ.Σ. καθόσον, όπως αναφέρθη ήδη, σε περιπτώσεις που αυτός κωλύεται ή απουσιάζει αναπληρώνεται από τον Αντιπρόεδρο ενώ παράλληλα υπάρχουν δύο Αναπληρωτές Διευθύνοντες Σύμβουλοι οι οποίοι είναι εκτελεστικά μέλη του Συμβουλίου.

Για την ανάδειξη των υποψηφιοτήτων των προσώπων που προτείνονται προς εκλογή από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων ως μέλη Διοικητικού Συμβουλίου ιδιαίτερη βαρύτητα έχει η άποψη του Διευθύνοντος Συμβούλου και Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου. Η τελική απόφαση για την εκλογή των προτεινόμενων προσώπων ως μελών Διοικητικού Συμβουλίου επαφίεται στην απόλυτη κρίση των παριστάμενων και νόμιμα εκπροσωπούμενων στη Γενική Συνέλευση μετόχων.

B. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΛΩΝ Δ.Σ.

Σύμφωνα με το καταστατικό της “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αναθέσει την ενάσκηση όλων ή ορισμένων εκ των εξουσιών και αρμοδιοτήτων του, εκτός από εκείνες που απαιτούν συλλογική ενέργεια, σε Επιτροπές που ορίζει το ίδιο.

Η Επιτροπή Αποδοχών είναι η μία από τις δύο επιτροπές που λειτουργούν στο πλαίσιο του Διοικητικού Συμβουλίου της “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” στην οποία το τελευταίο έχει αναθέσει τα θέματα στελέχωσης και αμοιβών προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη και οι Σύμβουλοι ανταμείβονται κατά

⁴ Εσωτερικό έγγραφο που λειτουργεί συμπληρωματικά με τις διατάξεις του καταστατικού της Εταιρίας. Εκπονήθηκε για πρώτη φορά στο πλαίσιο της εισαγωγής της ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ στο Χρηματιστήριο Αθηνών σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο νόμο 3016/2002 περί Εταιρικής Διακυβέρνησης Αναθεωρείται όποτε συντρέχει λόγος (π.χ. αλλαγές στο οργανόγραμμα της Εταιρίας, στη σύνθεση του Δ.Σ.) και εγκρίνεται εκ νέου από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας.

τρόπο συνεπή με τη μισθολογική πολιτική της Εταιρίας, τον ανταγωνισμό, το ισχύον θεσμικό πλαίσιο απασχόλησης και τα συμφέροντα των μετόχων.

Το Καταστατικό της Εταιρίας προβλέπει επίσης ότι η καταβολή αποζημίωσης στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για τις υπηρεσίες τους υπό την ιδιότητα αυτή, επιτρέπεται μετά από απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των μετόχων.

Το Καταστατικό της Εταιρίας προβλέπει επίσης ότι η καταβολή αποζημίωσης στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για τις υπηρεσίες τους υπό την ιδιότητα αυτή, επιτρέπεται μετά από απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των μετόχων.

Ακολουθούμενη “βέλτιστη πρακτική” εταιρικής διακυβέρνησης ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.

Η λειτουργία της Επιτροπής Αποδοχών στη ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε. χρονολογείται από το 1996. Η υφιστάμενη σύνθεση της Επιτροπής αποτελείται από τρία (3) μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκ των οποίων τα δύο (2) ανεξάρτητα μη εκτελεστικά. Το μη εκτελεστικό μέλος είναι Πρόεδρος της Επιτροπής.

Το απόλυτο ύψος των αποδοχών των στελεχών της Ανώτατης Διοίκησης της Εταιρίας διαμορφώνεται ως συνάρτηση σειράς παραμέτρων όπως το επίπεδο ευθύνης, η αρχαιότητα, η απόδοση και οι εταιρικές παροχές. Γενικά η Εταιρία μεριμνά για τη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη μακροχρόνια παραμονή και παρακινεί για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων με γνώμονα τη διαχρονική μεγιστοποίηση της μετοχικής αξίας. Επιπρόσθετα, το 2010 η Εταιρία προέβη σε Ασφάλιση Ευθύνης Στελεχών της Διοίκησης για ευθύνη τους έναντι τρίτων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Οι αυξήσεις των αμοιβών των στελεχών της Διοίκησης που είναι ταυτόχρονα εκτελεστικά μέλη Δ.Σ. διέπονται από το γενικό πλαίσιο μισθολογικής πολιτικής της Εταιρίας και καθορίζονται από την Επιτροπή Αποδοχών με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές που αυτή έχει λάβει από το Συμβούλιο.

Η αποτελεσματικότητα της παραπάνω ακολουθούμενης πρακτικής ως προς την πολιτική αμοιβών φαίνεται από την εξέλιξη του συνόλου των αμοιβών των στελεχών που αποτελούν το ανώτατο κλιμάκιο διοίκησης της “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” για την οποία το επενδυτικό κοινό ενημερώνεται μέσω της αντίστοιχης σημείωσης επί των εκάστοτε ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.

Η Εταιρία δεν παρέχει στο προσωπικό και τα στελέχη της πρόσθετες χρηματικές αμοιβές σε τακτική βάση και δεν εφαρμόζει πολιτική παροχής κινήτρων με τη μορφή μετοχών (stock options).

Η αποζημίωση στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για την εν λόγω ιδιότητά τους καταβάλλεται μετά από απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και από τη χρήση 2003 και εντεύθεν έχει παραμείνει σταθερή σε Ευρώ 16.000 κατ' έτος για κάθε εκτελεστικό και σε Ευρώ 19.000 κατ' έτος για κάθε μη εκτελεστικό μέλος αυτού. Το ύψος της αποζημίωσης δεν συναρτάται με τον αριθμό συνεδριάσεων του Συμβουλίου κατ' έτος.

Σήμερα από τα έξι (6) εκτελεστικά μέλη Διοικητικού Συμβουλίου τα τέσσερα (4) διατηρούν έμμισθη σχέση με την Εταιρία. Ο Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος και ο Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος, δεν λαμβάνουν οιαδήποτε αμοιβή από την Εταιρία πέραν της προβλεπόμενης αποζημίωσης των Ευρώ 16.000 ετησίως η οποία εγκρίνεται από την Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων.

Γ. ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΝΕΛΕΥΣΕΙΣ – ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΜΕΤΟΧΟΥΣ - ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ

Οι Γενικές Συνελεύσεις της “ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” πραγματοποιούνται σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο Νόμο 3884/2010 (ΦΕΚ Α' 168/24.9.2010). Η Γενική Συνέλευση των μετόχων είναι το ανώτατο όργανο της Εταιρίας και δικαιούται να αποφασίζει για κάθε εταιρική υπόθεση. Ειδικότερα το Καταστατικό της Εταιρίας προβλέπει ότι η Γενική Συνέλευση είναι η μόνη αρμόδια να αποφασίζει για θέματα όπως, ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, η τροποποίηση του καταστατικού της Εταιρίας, η εκλογή μελών Δ.Σ., οποιαδήποτε αύξηση ή μείωση μετοχικού κεφαλαίου, ο διορισμός ελεγκτών της Εταιρίας, η έγκριση ετήσιων οικονομικών καταστάσεων και διανομή κερδών της Εταιρίας, η έκδοση ομολογιακών δανείων (για κοινά - ήτοι μη μετατρέψιμα - ομολογιακά δάνεια, αρμόδιο είναι και το Δ.Σ. με πλειοψηφία των δύο τρίτων του συνόλου των μελών του) και ομολογιών. Η συμμετοχή στη Γενική Συνέλευση δεν προϋποθέτει τη δέσμευση μετοχών. Η μετοχική ιδιότητα αποδεικνύεται με σχετική βεβαίωση της “Ελληνικό Κεντρικό Αποθετήριο Τίτλων Ανώνυμη Εταιρία.” (ΕΛ.Κ.Α.Τ.) και από το ηλεκτρονικό αρχείο με τους μετόχους που δικαιούνται να συμμετέχουν και να ψηφίσουν στη Συνέλευση το οποίο η “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” παραλαμβάνει από την “ΕΛ.Κ.Α.Τ.”.

Η Γενική Συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει έγκυρα για τα θέματα της ημερήσιας διάταξης εφόσον παρίστανται ή εκπροσωπούνται σε αυτή μέτοχοι που αντιπροσωπεύουν το 1/5 τουλάχιστον του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρίας. Εφόσον δεν συντελεστεί αυτή η απαρτία, εντός 20 ημερών πραγματοποιείται Επαναληπτική Συνέλευση η οποία βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει έγκυρα επί των θεμάτων της αρχικής ημερήσιας διάταξης με οποιοδήποτε ποσοστό. Για τη λήψη αποφάσεων απαιτείται απλή πλειοψηφία των παρόντων ή αντιπροσωπευομένων μετόχων.

Σύμφωνα με το Καταστατικό της Εταιρίας για αποφάσεις που αφορούν 1) μεταβολή εθνικότητας, 2) μεταβολή αντικείμενου, 3) επαύξηση υποχρεώσεων των μετόχων, 4) επαύξηση εταιρικού κεφαλαίου, 5) μείωση εταιρικού κεφαλαίου, 6) έκδοση μετατρέψιμου ομολογιακού δανείου, 7) μεταβολή στην πολιτική διάθεσης κερδών, 8) συγχώνευση / διάσπαση / παράταση της διάρκειας / λύση της Εταιρίας, 9) τροποποίηση του καταστατικού της Εταιρίας, η Συνέλευση συνεδριάζει έγκυρα εφόσον παρίστανται ή εκπροσωπούνται σε αυτή μέτοχοι που αντιπροσωπεύουν τα 2/3 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρίας. Εφόσον δεν συντελεστεί αυτή η απαρτία συγκαλείται πρώτη Επαναληπτική Συνέλευση η οποία ευρίσκεται σε απαρτία όταν εκπροσωπείται σε αυτή το 50% του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρίας. Εάν δεν συντελεστεί και αυτή η απαρτία, συγκαλείται δεύτερη Επαναληπτική Συνέλευση η οποία ευρίσκεται σε απαρτία όταν εκπροσωπείται σε αυτή το 20% του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρίας. Οι ψηφοφορίες στη Γενική Συνέλευση διεξάγονται φανερά μπορεί όμως η Γενική Συνέλευση πριν την ψηφοφορία επί οιοδήποτε θέματος να αποφασίσει να διεξαχθεί αυτή μυστική. Κάθε μετοχή δίνει δικαίωμα μιας ψήφου. Η Γενική Συνέλευση λαμβάνει τις αποφάσεις αυτής με απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων και αντιπροσωπευομένων ψήφων. Εξαιρετικά για θέματα που απαιτείται αυξημένη απαρτία, η Γενική Συνέλευση αποφασίζει με πλειοψηφία 2/3 των παρόντων ή αντιπροσωπευομένων μετόχων.

Το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων & Εξυπηρέτησης Μετόχων της Εταιρίας επιλαμβάνεται του συνόλου των εργασιών που αφορούν την προετοιμασία για την πραγματοποίηση των Γενικών Συνελεύσεων (δημοσίευση πρόσκλησης, αποστολή / παραλαβή εντύπων εκπροσώπησης, παραλαβή / επεξεργασία ηλεκτρονικού αρχείου δικαιούμενων συμμετοχής και ψήφου μετόχων, ενημέρωση εταιρικής ιστοσελίδας με σχόλιο Διοικητικού Συμβουλίου επί των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης, ανάρτηση στην εταιρική ιστοσελίδα των δικαιωμάτων μειοψηφίας του άρθρου 39 παρ. 2, 2α , 4 και 5 του Κ.Ν. 2190/1920) καθώς επίσης και την ενημέρωση για τις αποφάσεις των

Γενικών Συνελεύσεων (απαρτία συνελεύσεων, αποτελέσματα ψηφοφορίας ανά θέμα, ηλεκτρονική αποστολή ανακοινώσεων στην ιστοσελίδα της οργανωμένης αγοράς και εν συνεχεία ανάρτηση στην ιστοσελίδα της Εταιρίας, αποστολή Πρακτικών στις εποπτικές αρχές).

**Ακολουθούμενη “βέλτιστη πρακτική” εταιρικής διακυβέρνησης ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ
(ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.**

Η ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε. μεριμνά για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και διευκόλυνση των μετόχων αναφορικά με την ευρύτερη δυνατή παρουσία και εκπροσώπησή τους στις Γενικές Συνελεύσεις.

Το ποσοστό απαρτίας στις Ετήσιες Τακτικές Γενικές Συνελεύσεις των ετών 2011 – 2014 διαμορφώθηκε μεταξύ 67,55% και 73,70%. Το γεγονός αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία με δεδομένο ότι το ποσοστό ελεύθερης διασποράς (free float) της Εταιρίας αυξήθηκε από 38,5% το Μάρτιο 2006 σε 51,2% τον Ιούλιο 2011.

Στην παραπάνω εξέλιξη κρίνεται ότι συμβάλει αποφασιστικά αφενός η υιοθέτηση του έντυπου εκπροσώπησης, το οποίο η Εταιρία καθιστά διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της από το Μάιο του 2008 και εντεύθεν σε συνέχεια του Ν. 3556/2007, και αφετέρου η ταχυδρομική αποστολή της πρόσκλησης της Συνέλευσης ένα περίπου μήνα πριν την πραγματοποίησή της μαζί με την Ετήσια Οικονομική Έκθεση του άρθρου 4 του Ν. 3556/2007 σε όσους μετόχους διαθέτουν τουλάχιστον 3.000 μετοχές της Εταιρίας σύμφωνα με το αρχείο της ημερομηνίας ταχυδρομικής αποστολής.

Ελλείπει καταστατικής πρόβλεψης δεν είναι δυνατή η με ηλεκτρονικά μέσα ή εξ αποστάσεως συμμετοχή και άσκηση δικαιώματος ψήφου στη Γενική Συνέλευση ή την τυχόν Επαναληπτική αυτής. Ομοίως λόγω έλλειψης καταστατικής πρόβλεψης η Εταιρία δε δέχεται ηλεκτρονικές κοινοποιήσεις διορισμού και ανάκλησης εκπροσώπων.

Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, ο Αντιπρόεδρος, ο Πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου, ο ένας εκ των Αναπληρωτών Διευθυνόντων Συμβούλων, ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου και ο Νόμιμος Ελεγκτής παρευρίσκονται στις Τακτικές Γενικές Συνελεύσεις.

Αναφορικά με την ενημέρωση των μετόχων και του επενδυτικού κοινού ως προς τις αποφάσεις των Γενικών Συνελεύσεων, καθώς επίσης και ως προς οιοδήποτε εταιρικό γεγονός το οποίο σύμφωνα με τον Κανονισμό του Χρηματιστηρίου Αθηνών και το

θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη συμπεριφορά των εισηγμένων εταιριών πρέπει να γνωστοποιηθεί, η “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” προβαίνει άμεσα σε ανακοίνωση στην Ελληνική και την Αγγλική γλώσσα.

Δ. ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

I) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Η “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” ως εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών εταιρία ενημερώνει το επενδυτικό κοινό, τους μετόχους, τις εποπτικές και κανονιστικές αρχές αναφορικά με την πορεία των εργασιών της κατά τη διάρκεια κάθε χρήσης ως ακολούθως:

Ια) σε ετήσια βάση μέσω της ετήσιας οικονομικής έκθεσης η οποία προβλέπεται από το άρθρο 4 του Ν. 3556/2007 περί διαφάνειας. Η εν λόγω έκθεση περιλαμβάνει τα εξής:

- Τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις σε ενοποιημένη και μη βάση που καταρτίζονται σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς
- Τα ετήσια στοιχεία και πληροφορίες που δημοσιεύονται στον τύπο
- Την ετήσια έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου το περιεχόμενο της οποίας ορίζεται στις παραγράφους 6 έως 8 του άρθρου 4 του Ν. 3556/2007
- Τις δηλώσεις των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου οι οποίες ορίζονται στην παράγραφο 2 περίπτωση γ του άρθρου 4 του Ν. 3556/2007
- Το πληροφοριακό έγγραφο του άρθρου 10 του Ν. 3401/2005 αναφορικά με τις χρηματιστηριακές ανακοινώσεις της Εταιρίας κατά τη διάρκεια της προηγούμενης χρήσης
- Τη Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης το περιεχόμενο της οποίας ορίζεται στο άρθρο 2 παράγραφο 2 περίπτωση δ του Ν. 3873/2010

Η παραπάνω ετήσια έκθεση (σε ενιαίο κείμενο στο οποίο περιλαμβάνεται η έκθεση ελέγχου του Νόμιμου Ελεγκτή) αναρτάται στην εταιρική ιστοσελίδα. Επιπρόσθετα η Εταιρία παρέχει σε έντυπο την ετήσια οικονομική έκθεση στην ελληνική και αγγλική γλώσσα και την καθιστά διαθέσιμη στους παρόντες στην Τακτική Γενική Συνέλευση μετόχους. Το έντυπο αποστέλλεται σε όποιον ενδιαφερόμενο επικοινωνήσει με το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων & Εξυπηρέτησης Μετόχων ενώ αποστέλλεται ταχυδρομικά, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο εδάφιο περί Γενικών Συνελεύσεων, στους κατόχους άνω των 3.000 μετοχών της Εταιρίας.

Ιβ) σε εξαμηνιαία βάση μέσω της εξαμηνιαίας οικονομικής έκθεσης που προβλέπεται από το άρθρο 5 του Ν. 3556/2007 περί διαφάνειας. Η εν λόγω έκθεση περιλαμβάνει τα εξής:

- Τις ενδιάμεσες εξαμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις σε ενοποιημένη και μη βάση που καταρτίζονται σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς • Τα εξαμηνιαία στοιχεία και πληροφορίες που καταρτίζονται σύμφωνα με την απόφαση 4/507/28.04.2009 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και δημοσιεύονται στον τύπο
- Την εξαμηνιαία έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου το ελάχιστο περιεχόμενο της οποίας ορίζεται στην παράγραφο 6 του άρθρου 5 του Ν. 3556/2007
- Τις δηλώσεις των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου οι οποίες ορίζονται στην παράγραφο 2 περίπτωση γ του άρθρου 5 του Ν. 3556/2007

Η παραπάνω εξαμηνιαία έκθεση (σε ενιαίο κείμενο στο οποίο περιλαμβάνεται η έκθεση επισκόπησης του Νόμιμου Ελεγκτή) αναρτάται στην εταιρική ιστοσελίδα.

Ιγ) σε τριμηνιαία βάση, και ειδικότερα για το πρώτο και τρίτο τρίμηνο κάθε χρήσης, το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας εγκρίνει τις οικονομικές καταστάσεις σε ενοποιημένη και μη βάση που καταρτίζονται σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς και τα τριμηνιαία στοιχεία και πληροφορίες που καταρτίζονται σύμφωνα με την απόφαση 4/507/28.04.2009 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και δημοσιεύονται στον τύπο.

Οι παραπάνω τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις αναρτώνται στην εταιρική ιστοσελίδα.

Ακολουθούμενη “βέλτιστη πρακτική” εταιρικής διακυβέρνησης ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.

Με γνώμονα τη διασφάλιση της ισότιμης πληροφόρησης του επενδυτικού κοινού ως προς την πορεία των εργασιών της κατά τη διάρκεια της χρήσης, η “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” ακολουθεί τις κάτωθι πρακτικές:

- Η δημοσιοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων (τριμηνιαίων, εξαμηνιαίων, ετήσιων) πραγματοποιείται χωρίς υπαίτια βραδύτητα και πάντως σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα από την έγκρισή τους από το Διοικητικό Συμβούλιο (σχετική σύσταση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την οποία το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων μεριμνά και ενημερώνει τους Συμβούλους άμεσα μετά την εκλογή τους).
- Τα οικονομικά αποτελέσματα (τριμηνιαίων, εξαμηνιαίων, ετήσιων) δημοσιεύονται χωρίς να προηγείται της εν λόγω δημοσίευσης οιασδήποτε μορφής ανακοίνωση

αναφορικά με εκτιμήσεις ως προς την αναμενόμενη πορεία των βασικών οικονομικών μεγεθών.

- Η ενημέρωση του επενδυτικού κοινού αναφορικά με την ακριβή ημερομηνία δημοσίευσης οικονομικών αποτελεσμάτων (τριμηνιαίων, εξαμηνιαίων, ετήσιων) πραγματοποιείται με ανακοίνωση λίγες ημέρες πριν τη δημοσίευση. Καταβάλλεται προσπάθεια οι δημοσιεύσεις να πραγματοποιούνται στις αντίστοιχες ημερομηνίες με αυτές του προηγούμενου ημερολογιακού έτους.
- Η τηλεδιάσκεψη για την ενημέρωση των αναλυτών πραγματοποιείται το απόγευμα της ημέρας δημοσίευσης των αποτελεσμάτων ώστε να υπάρχει χρονικό περιθώριο για τη μελέτη των οικονομικών μεγεθών από τους ενδιαφερόμενους. Η πρόσβαση στην τηλεδιάσκεψη είναι ελεύθερη σε κάθε ενδιαφερόμενο.
- Λόγω των ιδιομορφιών του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η Εταιρία και της αβεβαιότητας ως προς τις βασικές παραμέτρους (εξέλιξη τιμής αργού, ισοτιμίας Δολαρίου / Ευρώ) δεν πραγματοποιείται σχολιασμός της εξέλιξης των οικονομικών μεγεθών ανά τρίμηνο (πέραν του περιλαμβανομένου στις λογιστικές καταστάσεις) αλλά συνολικά για κάθε χρήση κατά την ετήσια ενημέρωση αναλυτών η οποία πραγματοποιείται, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στον Κανονισμό του Χρηματιστηρίου Αθηνών, στο μεσοδιάστημα μετά τη δημοσίευση των ετήσιων αποτελεσμάτων και πριν την Τακτική Γενική Συνέλευση.

II) ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (INTERNAL CONTROL)

Οι εταιρίες οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι οικονομικές καταστάσεις δίνουν ακριβή και εύλογη εικόνα των περιουσιακών στοιχείων, των υποχρεώσεων, της χρηματοοικονομικής θέσης, και των αποτελεσμάτων τους και για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εντοπίζονται περιοχές κινδύνου που μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία προετοιμασίας και σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων προκειμένου να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα και να διασφαλίζεται σε διαχρονική βάση η ακρίβεια του περιεχομένου τους.

Ακολουθούμενη “βέλτιστη πρακτική” εταιρικής διακυβέρνησης MOTOP OIA (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.

Το σύστημα οικονομικών αναφορών της “MOTOP OIA (ΕΛΛΑΣ) ΑΕ”, χρησιμοποιεί ένα επαγγελματικό και εξελιγμένο λογισμικό πακέτο για αναφορά προς την διοίκηση αλλά και προς εξωτερικούς χρήστες. Οι οικονομικές καταστάσεις συνολικού εισοδήματος και οικονομικής θέσης καθώς και άλλες αναλύσεις αναφέρονται προς την διοίκηση σε μηνιαία βάση ενώ συντάσσονται σε απλή και ενοποιημένη βάση σύμφωνα με τα Διεθνή

Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς για λόγους αναφοράς προς την διοίκηση αλλά και για λόγους δημοσίευσης, σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς, σε τριμηνιαία βάση. Τόσο η διοικητική πληροφόρηση όσο και η προς δημοσίευση χρηματοοικονομική πληροφόρηση περιλαμβάνουν όλες τις αναγκαίες πληροφορίες σχετικά με ένα ενημερωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου που περιλαμβάνει αναλύσεις πωλήσεων, κόστους/εξόδων, λειτουργικών κερδών αλλά και άλλες λεπτομέρειες. Όλες οι αναφορές προς την διοίκηση περιλαμβάνουν τα στοιχεία της τρέχουσας περιόδου που συγκρίνονται με τα αντίστοιχα του προϋπολογισμού, όπως αυτός έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο αλλά και με τα στοιχεία της αντίστοιχης περυσινής περιόδου αναφοράς. Όλες οι δημοσιευόμενες ενδιάμεσες και ετήσιες οικονομικές καταστάσεις συντάσσονται σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, περιλαμβάνουν όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και γνωστοποιήσεις επί των οικονομικών καταστάσεων, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, επισκοπούνται από την Επιτροπή Ελέγχου και εγκρίνονται στο σύνολό τους αντίστοιχα από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Κατά πάγια τακτική το Δεκέμβριο κάθε έτους παρουσιάζεται στο Διοικητικό Συμβούλιο από τους Γενικούς Διευθυντές και στελέχη της ανώτατης ιεραρχίας της “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” ο προϋπολογισμός του επόμενου έτους και το 5ετές επιχειρησιακό πλάνο τα οποία εγκρίνονται από το Συμβούλιο. Επιπρόσθετα, το Μάιο κάθε έτους παρουσιάζεται στο Διοικητικό Συμβούλιο επίσης από τους Γενικούς Διευθυντές και στελέχη της ανώτατης ιεραρχίας ο απολογισμός του προηγούμενου έτους.

III) ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ

Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου ορίζονται από την Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο νόμο 3693/2008. Η πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου προς τη Γενική Συνέλευση για τον ορισμό νόμιμου ελεγκτή ή ελεγκτικού γραφείου γίνεται μετά από σύσταση της Επιτροπής Ελέγχου.

Οι υποχρεώσεις της Επιτροπής Ελέγχου, σύμφωνα με το νόμο 3693/2008, ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, περιλαμβάνουν:

- την παρακολούθηση της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης
- την παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος διαχείρισης κινδύνων (Internal Control and Risk Management systems)

- την παρακολούθηση ορθής λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit)
- την παρακολούθηση της πορείας του υποχρεωτικού ελέγχου των ατομικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων
- την παρακολούθηση θεμάτων συναφών με την ύπαρξη και διατήρηση αντικειμενικότητας και ανεξαρτησίας του νόμιμου ελεγκτή.

Η Επιτροπή Ελέγχου συνδράμει ουσιαστικά το Διοικητικό Συμβούλιο της “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” στην εκπλήρωση των καθηκόντων του καθώς γίνεται αποδέκτης όλων των αναφορών για τους ελέγχους που πραγματοποιεί η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρίας ενώ και ο νόμιμος ελεγκτής ή το ελεγκτικό γραφείο αναφέρει στην Επιτροπή κάθε θέμα που έχει σχέση με την πορεία και τα αποτελέσματα του υποχρεωτικού ελέγχου και επιδίδει ιδιαίτερη έκθεση με τυχόν αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ιδίως, με τις αδυναμίες των διαδικασιών που αφορούν τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Ακολουθούμενη “βέλτιστη πρακτική” εταιρικής διακυβέρνησης ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.

Η λειτουργία της Επιτροπής Ελέγχου στη “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” χρονολογείται από το 1996. Η υφιστάμενη σύνθεση της Επιτροπής αποτελείται από τρία (3) μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκ των οποίων τα δύο (2) ανεξάρτητα μη εκτελεστικά. Το μη εκτελεστικό μέλος είναι Πρόεδρος της Επιτροπής.

Η επίβλεψη και αποτίμηση του ελεγκτικού έργου της Διεύθυνσης Εσωτερικού ελέγχου και του Νόμιμου ελεγκτή έχει ανατεθεί από το διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας στην Επιτροπή Ελέγχου.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.” στελεχώνεται από εννέα (9) άτομα και η λειτουργία της χρονολογείται από το 1990. Το Δεκέμβριο κάθε ημερολογιακού έτους ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου παρουσιάζει στην Επιτροπή Ελέγχου το προτεινόμενο πρόγραμμα ελέγχων για το επόμενο έτος (audit plan). Το πρόγραμμα προκύπτει μέσα από ανάλυση επιμέρους λειτουργιών της Εταιρίας στις οποίες, με βάση το βαθμό επικινδυνότητας, το οικονομικό μέγεθος, την πολυπλοκότητα δραστηριότητας και την πιθανότητα οικονομικής ζημίας κρίνεται ότι πρέπει να πραγματοποιηθεί έλεγχος. Για συγκεκριμένες δραστηριότητες πραγματοποιείται

έλεγχος ανά τακτά χρονικά διαστήματα ανεξάρτητα αν προκύπτει αναγκαιότητα με βάση την προαναφερθείσα μεθοδολογία. Το πρόγραμμα εγκρίνεται από την Επιτροπή Ελέγχου.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποιεί ετησίως σειρά ελέγχων (ενδεικτικά, χρήση 2010: 20 έλεγχοι, χρήση 2011: 18 έλεγχοι, χρήση 2012: 15 έλεγχοι, χρήση 2013: 18 έλεγχοι, χρήση 2014: 18 έλεγχοι) σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, τις αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, και το audit plan που εγκρίνεται κάθε Δεκέμβριο. Οι εκθέσεις ελέγχου αποστέλλονται στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, τον Αντιπρόεδρο, τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου και τους δύο Αναπληρωτές Διευθύνοντες Συμβούλους.

Ο Νόμιμος Ελεγκτής στο πλαίσιο του ελεγκτικού του έργου εκδίδει την έκθεση επισκόπησης για τις εξαμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις και την έκθεση ελέγχου για τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της Εταιρίας.

Η Επιτροπή Ελέγχου πραγματοποιεί τουλάχιστον δύο (2) συναντήσεις κατ' έτος με το νόμιμο Ελεγκτή ο οποίος επιπρόσθετα υποβάλλει στην Επιτροπή και το Διοικητικό Συμβούλιο τουλάχιστον μία (1) φορά κατ' έτος επιστολή εισηγήσεων εφόσον εντοπίσει τυχόν αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αναφέροντας προτάσεις για την αποκατάστασή τους.

Η Επιτροπή Ελέγχου συγκεντρώνει τα πορίσματα των ελέγχων τόσο της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και του Νόμιμου Ελεγκτή και ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο προκειμένου να αποφασιστεί οιαδήποτε διορθωτική ενέργεια.