

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



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
**<<ΕΙΔΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ –
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ>>**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΑΣΙΛΕΙΑ Ε. ΣΟΥΛΗ (ΜΔΕ2057)
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Α. ΣΙΝΑΝΙΩΤΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2023

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


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

«ΕΙΔΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ – ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

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»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

.....  ΒΑΣΙΛΕΙΑ ΣΟΥΛΗ

19/5/2023

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά,

Όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για την πολύτιμη βοήθεια τους κατά τη διάρκεια της φοίτησης μου στο πρόγραμμα καθώς και την οικογένεια μου για τη σημαντική στήριξη που μου παρείχαν.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ & ΣΧΗΜΑΤΩΝ	II

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

1.1 Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης	1
1.2 Ιστορική Εξέλιξη	5
1.3 Ομοιότητες Νόμου 3016/2002 – Κώδικας Βέλτιστης Συμπεριφοράς	9
1.4 Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης	11
1.5 Στόχοι Εταιρικής Διακυβέρνησης	15
1.6 Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης	16
1.7 Θεωρητικά Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης	20
1.8 Κριτήρια Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης	24
1.9 Εντοπισμός Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης	27
1.10 Οφέλη Εταιρικής Διακυβέρνησης	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

2.1 Εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα	30
--	----

2.2 Ο Ν. 4706/2020	34
--------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ: ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

3.1 Σύνοψη Δ.Σ	37
3.2 Εκλογή και Θητεία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου	40
3.3 Χαρακτηριστικά μελών Διοικητικού Συμβουλίου (AGENCY PROBLEM & ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ)	41
3.4 Υποχρεώσεις μελών Δ. Σ	44
3.5 Μόνιμες Επιτροπές και Εσωτερικός Έλεγχος	46
3.6 Γενική Συνέλευση	49
3.7 Πληροφορίες για Μετόχους.	51
3.8 Ρόλος των Διοικητικών Στελεχών	53
3.9 Είδη Αποφάσεων	55
3.10 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων	57
3.11 Προφίλ Στελεχών Ανώτερης Διοίκησης	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

4.1 Ορισμοί Εταιρικής κοινωνικής Ευθύνης	59
--	----

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	68
--------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69
--------------	----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: *Οι σημαντικότεροι σταθμοί της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (Τσαγδή, 2018, σελ. 10)*

Πίνακας 2: *Εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη (Vintila & Moscu, 2015, σελ. 91)*

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: *Ποσοστό γυναικών στο Δ.Σ (Vintila & Moscu, 2015, σελ.91)*

Σχήμα 2: *Οι τέσσερις κατά Carroll υπευθυνότητες μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 1991, σελ. 96)*

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: *Έξι πολιτισμικές διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Lu & Wang, 2021, σελ.14)*

Διάγραμμα 2: *Οι τέσσερις κατά Carroll υπευθυνότητες μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 1979, σελ. 95)*

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Βασιλεία Σουλή

Σημαντικοί όροι: Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Νόμος 4706/2020, Σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου, Ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική που ακολουθεί στοχεύει στη μελέτη των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σύμφωνα με τις οποίες οφείλουν να συμμορφώνονται οι επιχειρήσεις του σύγχρονου κόσμου. Η διπλωματική περιλαμβάνει επίσης θεωρητικά στοιχεία για την εισαγωγή των αναγνωστών σε ορισμένες βασικές έννοιες (εταιρική διακυβέρνηση, εταιρική κοινωνική ευθύνη, διοικητικό συμβούλιο) και στη συνέχεια γίνεται η περαιτέρω εμβάθυνση στις έννοιες που έχουν παρουσιαστεί θεωρητικά.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο πρακτικών και μεθόδων που υιοθετεί η εκάστοτε επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλιστεί η διαφάνεια των οικονομικών πληροφοριών, η αποδοτικότητα, η προστασία των συμφερόντων των επενδυτών, η διαφύλαξη της ίσης αντιμετώπισης όλων των μετόχων καθώς και η εξασφάλιση της κερδοφορίας της εκάστοτε επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Bainbridge S. M., ο στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η προστασία των συμφερόντων των μετόχων, η μεγιστοποίηση των κερδών τους αλλά και η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της επιχείρησης. Η σωστή εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης ενδιαφέρει τους stakeholders και τόσο ο έλεγχος όσο και η παρακολούθηση διενεργείται από μόνιμες εσωτερικές επιτροπές αλλά και από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά στελέχη. Η εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να προσαρμόζεται με την εκάστοτε εταιρική κουλτούρα.

Το ζήτημα της εταιρικής διακυβέρνησης αναδύθηκε κατόπιν ορισμένων οικονομικών σκανδάλων που συγκλόνισαν τις παγκόσμιες οικονομίες και η ανάγκη για τη μελλοντική αποτροπή τους συνέβαλε στη δημιουργία ενός ειδικού νομοθετικού πλαισίου που στόχο θα έχει τον περιορισμό της ασυδοσίας της διοίκησης.

Η εταιρική διακυβέρνηση υποστηρίζει την ύπαρξη ποικιλομορφίας στη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου αλλά και το διαχωρισμό του ιδιοκτήτη της εκάστοτε επιχείρησης από τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου ώστε να επιτευχθεί η αμεροληψία των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μια πρακτική της εταιρικής διακυβέρνησης που ενσωματώνεται στο στρατηγικό μάνατζμεντ της εκάστοτε εταιρείας για την καλύτερη λειτουργία και για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της. Η διαφορά της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από την εταιρική διακυβέρνηση είναι ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην ευθύνη που οφείλει να έχει η επιχείρηση απέναντι στην κοινωνία (ηθική, νομική, οικονομική και προαιρετική υπευθυνότητα) ενώ η εταιρική διακυβέρνηση στοχεύει στην υλοποίηση μιας δημοκρατικής και χρηστής διοίκησης σύμφωνα με τα εταιρικά πλαίσια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

1.1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ο όρος «*Εταιρική Διακυβέρνηση*» έχει ταλανίσει αρκετά τους μελετητές με το πέρασμα των ετών και για αυτό το λόγο καθίσταται αδύνατος ο καθολικός ορισμός του. Ο ορισμός που έχει επικρατήσει μέχρι και σήμερα είναι αυτός του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, που ορίζει την εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) ως ένα σύνολο πρακτικών και μεθόδων που υιοθετεί η εκάστοτε επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλιστεί η διαφάνεια των οικονομικών πληροφοριών, η αποδοτικότητα, η προστασία των συμφερόντων των επενδυτών, η διαφύλαξη της ίσης αντιμετώπισης όλων των μετόχων καθώς και η εξασφάλιση της κερδοφορίας της εκάστοτε επιχείρησης [1]. Σύμφωνα με τον Bainbridge (2021), ο στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η προστασία των συμφερόντων των μετόχων, η μεγιστοποίηση των κερδών τους αλλά και η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της επιχείρησης [2].

Η διαμόρφωση της εταιρικής διακυβέρνησης καθορίζεται από τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πιστωτές, τους ιδρυτές της εκάστοτε επιχείρησης, τα μέσα ενημέρωσης, τα εργατικά συνδικάτα, την κυβέρνηση και τους επενδυτές. Όλοι οι παραπάνω ανήκουν στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και ενδιαφέρονται για την επιτυχημένη πορεία της εταιρείας (stakeholders).

Οι πρακτικές και οι μέθοδοι της εταιρικής διακυβέρνησης που ακολουθούνται από τα στελέχη μιας επιχείρησης ελέγχονται και παρακολουθούνται από το διοικητικό συμβούλιο αλλά και από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά στελέχη (επιτροπή κεφαλαιαγοράς, πολιτικοί, εξωτερικοί ελεγκτές, εξωτερικοί νομικοί σύμβουλοι, αναλυτές ασφαλείας, συμβουλευτικές εταιρείες πληρεξουσίων και συνδικάτα) [3].

Η υιοθέτηση όμως της εταιρικής διακυβέρνησης θεωρείται μια ιδιαίτερα κοστοβόρα διαδικασία καθώς απαιτούνται επιπλέον χρήματα (π.χ. πρόσληψη ανθρώπων για να στελεχώσουν τις ελεγκτικές επιτροπές) για να εφαρμοστούν σωστά όσα πρεσβεύουν οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης [4].

Η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να είναι μια σπουδαία πρωτοβουλία για τον περιορισμό της δύναμης των διευθυντικών στελεχών και για την επίτευξη μεγαλύτερης

διαφάνειας στις αποφάσεις και στις οικονομικές καταστάσεις. Όμως έχει και ορισμένα μειονεκτήματα και αυτά είναι:

- Μεγάλη γραφειοκρατία
- Ελάχιστη προσαρμοστικότητα
- Αύξηση σταθερών εξόδων

Η εταιρική διακυβέρνηση ενός οργανισμού για να μελετηθεί θα πρέπει πρώτα να ανιχνευτεί το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και η κουλτούρα που πρεσβεύει ο κάθε οργανισμός (Bondy and Starkey, 2014). Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν είναι ίδια σε όλες τις επιχειρήσεις αλλά διαφοροποιείται ανάλογα με την ταυτότητα που καλείται να υπηρετήσει η κάθε εταιρεία αλλά και ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που έχουν όσοι διαμορφώνουν την επιχειρηματική στρατηγική (ανώτερα διευθυντικά στελέχη) (Christie et al., 2003). Όσον αφορά τις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών δεν είναι πολύ εύκολο να μελετηθούν και για αυτό το λόγο δίνεται έμφαση στη μελέτη της ταυτότητας ενός οργανισμού.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Hofstede, η κουλτούρα - ταυτότητα ενός οργανισμού μπορεί να έχει ορισμένα γνωρίσματα και αυτά είναι τα εξής:

- Δύναμη
- Ατομικισμός
- Αρρενωπότητα
- Αποφυγή αβεβαιότητας
- Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός
- Επιείκεια

Έργα που αναφέρονται

- [1] G. Vintila και R. G. Moscu, «A COMPARATIVE APPROACH TO CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS IN TERMS OF CORPORATE GOVERNANCE CODES OF EMERGING MARKETS,» *Journal of Public Administration, Finance & Law*, pp. 89-95, 2015.
- [2]+ [4] S. M. Bainbridge, "Making Sense of the Business Roundtable's Reversal on Corporate Purpose," *Journal of Corporation Law*, vol. 46, no. 2, pp. 285-318, 2020.
- [3] Σ. Ζαβόλα, «Εταιρική Διακυβέρνηση και Παράγοντες που Διαμορφώνουν τους Δείκτες Αποδοτικότητας σε τράπεζες της Γαλλίας,» 2018

Η κατοχή δύναμης στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο παρομοιάζεται με την ύπαρξη δημοκρατικού καθεστώτος στα κράτη. Στις επιχειρήσεις που το ποσοστό δύναμης δεν είναι τόσο μεγάλο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη άνεση να απευθυνθούν στους ανωτέρους τους και να τους ζητήσουν καθοδήγηση αν χρειαστεί για τυχόν προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν επειδή νιώθουν ότι θα τους ακούσουν και θα τους συμβουλευθούν σωστά και με προσοχή. Οι εργαζόμενοι με αυτού του είδους την κουλτούρα γίνονται πιο αποδοτικοί στην εργασία τους και αποδίδουν τα μέγιστα επειδή νιώθουν οικεία αλλά και ασφάλεια στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον (Αυστρία). Οι εργαζόμενοι όμως σε κράτη όπως είναι η Μαλαισία (απολυταρχικό καθεστώς) αισθάνονται φόβο και δεν είναι διατεθειμένοι να επικοινωνήσουν με τους ανωτέρους τους για όσα τους απασχολούν, επομένως μειώνεται και η απόδοση τους

Ο ατομικισμός αναφέρεται στο κομμάτι της ατομικής απόδοσης σε μια εταιρεία και στην έλλειψη της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Οι χώρες που έχουν υιοθετήσει στις επιχειρήσεις μια κουλτούρα ατομικισμού είναι οι ΗΠΑ ενώ οι χώρες που έχουν ενστερνιστεί την κουλτούρα της ομαδικής εργασίας είναι η Νότια Κορέα. Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις (π.χ. Google) εγκαταλείπουν το μοντέλο των ΗΠΑ και στρέφονται προς το μοντέλο της Νότιας Κορέας καθώς θεωρείται ως πιο αποτελεσματικό.

Η αρρενωπότητα σχετίζεται με την ύπαρξη ισότητας μεταξύ των δύο φύλων στα Διοικητικά Συμβούλια. Οι χώρες με υψηλά ποσοστά ανισότητας όπως είναι η Ιαπωνία δεν σημειώνουν τα ίδια θετικά αποτελέσματα που έχουν χώρες όπως είναι η Σουηδία με υψηλά ποσοστά ισότητας.

Η αποφυγή αβεβαιότητας αναφέρεται στην προθυμία των εργαζομένων να ανταποκρίνονται στις αλλαγές που επιτάσσει ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος. Η προθυμία των εργαζομένων συνήθως είναι μεγάλη στις χώρες που είναι εξοικειωμένες με τις αλλαγές και έτσι έχουν αναπτυχθεί στους ανθρώπους και στους εργαζομένους μηχανισμοί προσαρμοστικότητας (Σιγκαπούρη). Οι εργαζόμενοι που έχουν έντονο το αίσθημα της προσαρμοστικότητας δεν φοβούνται τις αλλαγές ούτε αγχώνονται με αυτές. Οι εργαζόμενοι όμως σε χώρες όπως είναι η Ελλάδα που οι αλλαγές δεν αποτελούν συχνό φαινόμενο, δεν αντιμετωπίζουν με αισιοδοξία τις αλλαγές καθώς θεωρούν ότι δεν θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε αυτές με την ίδια ευκολία.

Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός σχετίζεται με τον εταιρικό προσανατολισμό που υιοθετούν τα διευθυντικά στελέχη. Τα διευθυντικά στελέχη για παράδειγμα στις

επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Αυστραλία δεν συνηθίζουν να σχεδιάζουν μακροπρόθεσμους στόχους και έχουν την τάση να επαναπαύονται στα τωρινά κατορθώματα. Σε αντίθεση τώρα με τις χώρες όπως είναι η Νότια Κορέα στις οποίες τα ανώτερα στελέχη είναι αποφασισμένα να θέσουν μακροπρόθεσμους στόχους καθώς θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο θα εξασφαλιστεί η επιτυχία

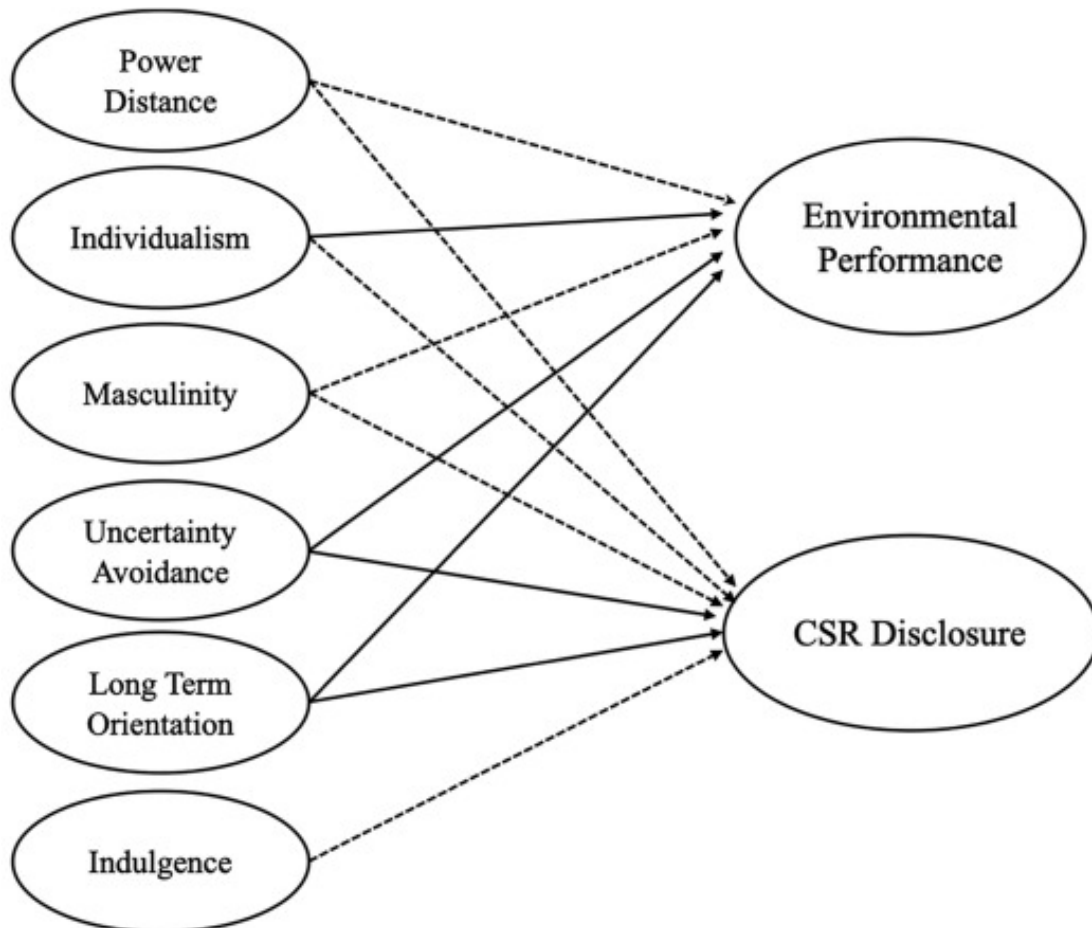
Η επιείκεια σχετίζεται με τον ελεύθερο χρόνο που έχουν στη διάθεση τους οι εργαζόμενοι και με τη σωστή αξιοποίηση του. Η Σουηδία ανήκει στις χώρες με τη μεγαλύτερη ελαστικότητα και ελευθερία που δίνεται στους εργαζομένους από τα ανώτερα στελέχη για να χαλαρώσουν και με αυτό το τρόπο να αποδώσουν καλύτερα ενώ χώρες όπως είναι το Ισραήλ που έχει αυστηρά εργασιακά ωράρια, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται κουρασμένοι [5].

Έργα που αναφέρονται

- [5] L. Jing and J. Wang, "Corporate governance, law, culture, environmental performance and CSR disclosure: A global perspective," *Journal of International Finance Markets, Institutions & Money*, vol. 70, 2021.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τις έξι πολιτισμικές διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Hofstede):

Διάγραμμα 1: Έξι πολιτισμικές διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Lu & Wang, 2021, σελ.14)



1.2: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης είχε κάνει την εμφάνιση του ήδη από το 1720 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής καθώς εκείνη την περίοδο είχαν αρχίσει να αναδύονται ορισμένα από τα πιο ζημιογόνα, για την παγκόσμια οικονομία, γεγονότα (η χρεοκοπία της επιχείρησης “South Sea” 1720, κραχ 1929, κατάρρευση της Wall Street 1987, οικονομικά σκάνδαλα των εταιρειών Enron 2001, HealthSouth 1999, Tyco 2002, Worldcom 2002, BCCI 1990, Maxwell 1992). Όλα αυτά τα σκάνδαλα είχαν σαν αποτέλεσμα τον κλονισμό της εμπιστοσύνης των επενδυτών στα τραπεζικά

συστήματα της Αμερικής και η αναζήτηση προτάσεων για την εξασφάλιση διαφάνειας στις οικονομικές αναφορές ήταν η μοναδική λύση για την προστασία των συμφερόντων των επενδυτών. Η λύση δόθηκε στις 30 Ιουλίου του 2002 στις ΗΠΑ με το νόμο Sarbanes Oxley Act, ο οποίος κατοχύρωσε νομικά τα δικαιώματα των επενδυτών αλλά και απέτρεψε τη γέννηση οικονομικών σκανδάλων όπως το Enron scandal.

Ο νόμος Sarbanes Oxley Act θεωρείται ως ένας από τους σημαντικότερους νόμους στον τομέα του "business law" καθώς αναμόρφωσε το επιχειρηματικό δίκαιο των ΗΠΑ και επηρέασε τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αμερικάνικες αλλά και παγκόσμιες επιχειρήσεις [6]. Ένα χρόνο αργότερα, η Ιαπωνία (2003) αποφάσισε να αλλάξει τις επιχειρησιακές πρακτικές που εφήρμοζε ως τώρα με σκοπό τη μεγαλύτερη διαφάνεια [7]. Μάλιστα εισήγαγε την πρωτοβουλία της συμμετοχής ανεξάρτητων μελών στα διοικητικά συμβούλια για να υπάρξει με αυτή την καινοτομία η αμεροληψία στη λήψη αποφάσεων, η παρακολούθηση αλλά και ο έλεγχος από ειδικές επιτροπές [8]. Το νέο αυτό μοντέλο της Ιαπωνίας είχε αρκετές επιρροές από το αντίστοιχο των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής [9].

Έργα που αναφέρονται

- [6] V. Cortijo-Gallego and A. Yezegel, "Contagion effect of the Sarbanes-Oxley Act: Evidence from Spain," *Journal of Disclosure & Governance* , vol. 5, no. 2, pp. 140-152, 2008.
- [7] M. Nakamura, "Japanese Corporate Governance Practices in the Post- Bubble Era: Implications of Institutional and Legal Reforms in the 1990s and Early 2000s," *International Journal of Disclosure and Governance*, 2007.
- [8] Ι. Μητρούλης, «Εταιρική Διακυβέρνηση: Κατά πόσο η δομή του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας επηρεάζει την απόδοσή της,» 2013.
- [9] M. Nakamura, "Japanese Corporate Governance Practices in the Post - Bubble Era: Implications of Institutional and Legal Reforms in the 1990s and Early 2000s," *International Journal of Disclosure and Governance*, 2007.

Η πρώτη λύση σε ευρωπαϊκό επίπεδο για την αντιμετώπιση οικονομικών απατών αλλά και σκανδάλων δόθηκε από τη Μεγάλη Βρετανία, η οποία ήταν και η πρώτη χώρα η οποία προχώρησε στην ίδρυση μιας επιτροπής (επιτροπή Cadbury) υπό τον Adrian Cadbury, ο οποίος θέλησε μέσω αυτής της επιτροπής να θεσπίσει κανόνες για τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου αλλά και συστήματα ελέγχου προκειμένου να περιοριστεί το φαινόμενο της οικονομικής απάτης. Η επιτροπή Cadbury απαρτιζόταν από καταρτισμένα, διορισμένα μέλη, των οποίων οι αρμοδιότητες ήταν η δημιουργία του πρώτου νομοσχεδίου που θα κάλυπτε θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης και θα αποτελούσε με τη σειρά του έναν οδηγό για τα θέματα της κακοδιαχείρισης των επιχειρηματικών ζητημάτων. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι η νομοθεσία που θέσπισε η παραπάνω επιτροπή αποτέλεσε τον οδηγό για να συνταχθούν και ορισμένοι άλλοι βασικοί κώδικες για τα θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης (OECD, νομοθεσία της Ε.Ε.,) [10].

Η Ευρωπαϊκή Ένωση επίσης προχώρησε και στη θέσπιση κανόνων υπό τον Jaap Winter αντιλαμβανόμενη τον κίνδυνο που υπάρχει για τους μετόχους και τους επενδυτές από τα οικονομικά σκάνδαλα. *«Αυτό το νομοσχέδιο περιελάμβανε την έκδοση οδηγιών προς τις χώρες – μέλη για τη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης (π.χ. υποχρεωτική έκδοση από τις εισηγμένες εταιρείες εκθέσεις για την εταιρική διακυβέρνηση, υπολογισμός του κόστους των δικαιωμάτων προαίρεσης στους ετήσιους λογαριασμούς, καθορισμός της σύνθεσης και των αρμοδιοτήτων της ελεγκτικής επιτροπής»* (Μητρούλης, 2013) [11].

Έργα που αναφέρονται

[10] Ι. Μητρούλης, «Εταιρική Διακυβέρνηση: Κατά πόσο η δομή του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας επηρεάζει την απόδοση της,» 2013.

[11] Ι. Μητρούλης, «Εταιρική Διακυβέρνηση: Κατά πόσο η δομή του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας επηρεάζει την απόδοση της,» 2013.

Η κατάσταση άρχισε να γίνεται ανεξέλεγκτη κατά τη διάρκεια του 21^{ου} αιώνα καθώς αυτός ο αιώνας σηματοδοτήθηκε με την ανάπτυξη των ανώνυμων εταιρειών και των εταιρειών περιορισμένης ευθύνης και αυτή η ανάπτυξη προκάλεσε έντονες διαφωνίες και σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των μετόχων και των μελών του διοικητικού συμβουλίου, οπότε η εταιρική διακυβέρνηση θα αποτελούσε τη μοναδική λύση για τον περιορισμό του παραπάνω φαινομένου (Μούζουλας, 2003).

Η Ελλάδα όπως και όλη η Ευρώπη δεν έμεινε ανεπηρέαστη από το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης και άρχισε να ασχολείται με αυτό ήδη από το 1990 καθώς εκείνη την περίοδο, η Ελλάδα σημαδεύτηκε από την ταχεία ανάπτυξη της αγοράς κεφαλαίου. Όμως το νομοσχέδιο για την εταιρική διακυβέρνηση θεσπίστηκε το 2002 εξαιτίας του ελληνικού χρηματιστηριακού κραχ (1999) (Μερτζάνης, 2007). Ο πρώτος νόμος για την εταιρική διακυβέρνηση και για τα θέματα μισθολογίου ψηφίστηκε το 2002 (3016/2002) και η πιο πρόσφατη αναθεώρηση του έγινε το 2020 με το νόμο 4706 [12]. Ο νόμος 3016/2002 κάλυπτε το πεδίο δράσης των ανώνυμων εταιρειών και παρουσίαζε ομοιότητες με τον Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς της Επιτροπής Cadbury της Μεγάλης Βρετανίας.

Έργα που αναφέρονται

[12] Λ. Τουσολάρι, «Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα», 2020-2021.

1.3: ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΝΟΜΟΥ 3016/2002 – ΚΩΔΙΚΑ ΒΕΛΤΙΣΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι ομοιότητες που εντοπίζονται μεταξύ του νόμου 3016/2002 και του Κώδικα Βέλτιστης συμπεριφοράς σχετίζονται με τις παρακάτω διατάξεις:

1. *«Δημιουργία Συμβουλίου Επίβλεψης Λογιστικών (Public Company Accounting Oversight Board)*
2. *Ανεξαρτησία Ελεγκτών*
3. *Εταιρική υπευθυνότητα*
4. *Ενίσχυση Χρηματοοικονομικής Διαφάνειας*
5. *Οι συγκρούσεις συμφερόντων και αναλυτών*
6. *Οι πόροι της Επιτροπής και Αρμοδιότητες*
7. *Μελέτες και Εκθέσεις*
8. *Εταιρική υπευθυνότητα έναντι οικονομικής απάτης*
9. *Ενίσχυση της Ποινής για τα Οικονομικά Εγκλήματα*
10. *Εταιρικές φοροαπαλλαγές*
11. *Εταιρική Απάτη» (Δημήτρου, 2011) [13].*

Έργα που αναφέρονται

[13] Π. Δημήτρου, «Εταιρική Διακυβέρνηση και διεθνής οικονομική οικονομική κρίση,» 2011.

Παρακάτω ακολουθεί πίνακας που αποτυπώνονται οι σημαντικότεροι σταθμοί της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό

Πίνακας 1: Οι σημαντικότεροι σταθμοί της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (Τσαγδή, 2018, σελ. 10)

1991 <u>Maxwell, BCCI</u>
1992 <u>CADBURY</u>
1995 <u>GREENBURY</u>
1996 <u>ΚΡΙΣΕΙΣ ΑΣΙΑΣ - ΡΩΣΙΑΣ</u>
1997 <u>HAMPEL</u>
1998 <u>COMBINED CODE & ΑΡΧΕΣ Ο.Ο.Σ.Α</u>
1999 <u>ΕΚΘΕΣΗ ΜΕΡΤΖΑΝΗ</u>
2001 <u>ENRON</u>
2002 <u>N. 3016 & WINTER</u>
2003 <u>SARBANES - OXLEY</u>
2005 <u>N. 3429</u>
2020 <u>N.4706</u>

1.4: ΑΡΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

«Ως σύνολο αρχών, η εταιρική διακυβέρνηση είναι στην πραγματικότητα ζήτημα αυτορρύθμισης: δεν περιορίζεται στην εφαρμογή των υποχρεωτικών από τη νομοθεσία διατάξεων αλλά βασίζεται στην οικειοθελή αποδοχή και εφαρμογή κανόνων που νοούνται ως ειδικές πρακτικές» (Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης). Οι αρχές εξυπηρετούν το σκοπό τόσο της παρακολούθησης όσο και του ελέγχου της διοίκησης αλλά και αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία σωστών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών του εκάστοτε οργανισμού [14]. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) προχώρησε στην καθιέρωση ορισμένων αρχών το 1999 για την αξιολόγηση και τη βελτίωση του ρυθμιστικού, του νομικού και του θεσμικού πλαισίου της εταιρικής διακυβέρνησης, έχοντας πάντοτε κατά νου την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη και τη σταθερότητα των επιχειρήσεων [15]. Επίσης ο ΟΟΣΑ μέσω της έκδοσης των αρχών επιθυμεί και τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών μιας επιχείρησης πάντοτε στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης [16]. Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας δεν είναι ίδιες σε όλες τις χώρες που τις έχουν ασπαστεί καθώς η κάθε χώρα έχει το δικό της νομοθετικό πλαίσιο που οφείλει να σεβαστεί αλλά και να προσαρμοστεί σε αυτό [17]. Οι αρχές αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα υπό το πρίσμα των νέων εξελίξεων της καπιταλιστικής κοινωνίας. Το μόνο που δεν αναθεωρείται είναι το μέλημα για αποφυγή των συγκρούσεων συμφερόντων [18].

Έργα που αναφέρονται

[14] [Ηλεκτρονικό]. Available: https://www.esed.org.gr/corporate_governance.

[15] P. Betts, «Νέες Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ,» 22 Απριλίου 2004. [Ηλεκτρονικό]. Available: https://www.euro2day.gr/ftcom_gr/article-ft-gr/51769/nees-arhes-etairikhs-diakyvernhshs-apo-ton-oosa.html.

[16] [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>.

[17] Ι. Λαζαρίδου, «Εταιρική Διακυβέρνηση και Τραπεζικοί κίνδυνοι,» 2019.

[18] P. Betts, «Νέες Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ,» 22 Απριλίου 2004. [Ηλεκτρονικό]. Available: https://www.euro2day.gr/ftcom_gr/article-ft-gr/51769/nees-arhes-etairikhs-diakyvernhshs-apo-ton-oosa.html.

Στον απόηχο των αναθεωρήσεων βρίσκονται και οι συζητήσεις που γίνονται για το διορισμό περισσότερων ανεξάρτητων μελών για να διασφαλιστεί με αυτό το τρόπο «η ανεξάρτητη κρίση τους σε εργασίες που ενέχουν τον κίνδυνο της σύγκρουσης συμφερόντων όπως τις οικονομικές και μη-οικονομικές εκθέσεις, τους διορισμούς των μελών των συμβουλίων και των κορυφαίων εταιρικών στελεχών καθώς και τα πακέτα αποζημίωσης των μελών των διοικητικών συμβουλίων» (Betts, 2004) [19]. Η πρώτη αναθεώρηση έγινε το 2004 εξαιτίας μεγάλων αλλαγών που συντελέστηκαν στο οικονομικό πεδίο των καπιταλιστικών κοινωνιών. Μεταξύ των αναθεωρημένων αρχών ήταν και οι παρακάτω:

- 1) *«Η προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων και οι βασικές λειτουργίες της ιδιοκτησίας*
- 2) *Η διασφάλιση της ίσης μεταχείρισης των μετόχων*
- 3) *Η αναγνώριση των δικαιωμάτων των συμμετεχόντων και η ενθάρρυνση της ενεργούς συνεργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους συμμετέχοντες*
- 4) *Η διασφάλιση της έγκαιρης και ακριβής γνωστοποίησης για όλα τα ουσιαστικά θέματα που αφορούν την επιχείρηση*
- 5) *Η διασφάλιση της στρατηγικής καθοδήγησης της επιχείρησης, του αποτελεσματικού ελέγχου της Διοίκησης από το Διοικητικό Συμβούλιο και την υποχρέωση λογοδοσίας του Συμβουλίου απέναντι στην επιχείρηση και στους μετόχους» (Παλαιολόγος, 2013) [20]*

Έργα που αναφέρονται

[19] P. Betts, «Νέες Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ,» 22 Απρίλιος 2004. [Ηλεκτρονικό]. Available: https://www.euro2day.gr/ftcom_gr/article-ft-gr/51769/nees-arhes-etairikhs-diakyvernshshs-apo-ton-oosa.html.

[20] Α. Παλαιολόγος, «Η Εταιρική Διακυβέρνηση & η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Εισηγμένες Εταιρείες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών,» 2013.

Όσον αφορά τη δεύτερη αναθεώρηση, έγινε το 2013 υπό το πρίσμα των νέων οικονομικών εξελίξεων αναφερόταν στα εξής:

1. *«Ο Καθορισμός δικαιωμάτων των μετόχων και των υποχρεώσεων της διοίκησης*
2. *Η προστασία των δικαιωμάτων όλων των ενδιαφερόμενων μελών (προμηθευτές, πελάτες, κράτος, συνδικαλιστικές οργανώσεις*
3. *Η ενίσχυση της θέσης του Διοικητικού Συμβουλίου μέσω της δέσμευσης που οφείλει να εμφανίζει για την εκπλήρωση των ευθυνών του και των καθηκόντων του καθώς και ο διαχωρισμός της θέσης του Προέδρου της εταιρείας από το Γενικό Διευθυντή*
4. *Η προστασία των συμφερόντων όλων ανεξαιρέτως των μετόχων, ακόμα και όσων διαθέτουν μικρό αριθμό μετοχών και σε περίπτωση άνισης μεταχείρισης των μετόχων και διακριτικής μεταχείρισης υπέρ αυτών που διαθέτουν την πλειοψηφία των μετοχών μπορούν να απευθυνθούν στα αρμόδια όργανα» (Παλαιολόγος, 2013) [21] καθώς και η ενθάρρυνση τους για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων*
5. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι υπόλογοι στους μετόχους και οφείλουν να τους παρέχουν σαφή ενημέρωση όπως και τον απαραίτητο έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων που θα διενεργείται από ορκωτούς λογιστές προκειμένου να υπάρχει διαφάνεια [22]

Έργα που αναφέρονται

[21] Α. Παλαιολόγος, «Η Εταιρική Διακυβέρνηση & Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις εισηγμένες Εταιρείες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών,» 2013.

[22] Ι. Μητρούλης, «Εταιρική Διακυβέρνηση: Κατά πόσο η δομή του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας επηρεάζει την απόδοσή της,» 2013.

Η Τρίτη αναθεώρηση των αρχών που έγινε το 2014/2015 αποσκοπούσε στην κατοχύρωση της διαφάνειας, της αμεροληψίας, της αντικειμενικότητας, στο σεβασμό των δικαιωμάτων των μετόχων αλλά και τονίστηκε ο σπουδαίος ρόλος των ενδιαφερόμενων μελών στη διαμόρφωση ενός καλού συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης. Η συγκεκριμένη αναθεώρηση συντελέστηκε υπό την επιτροπή του Παγκόσμιου Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης υπό τον Marcello Bianci [23] και αφορούσε τα εξής:

1. Διασφάλιση ενός αποδοτικού συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης. Το εκάστοτε σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης οφείλει να προωθεί τη διαφάνεια αλλά και τη δίκαιη κατανομή των πόρων. Επιπλέον θα πρέπει να είναι σύμφωνη με το γράμμα του νόμου και να υπάρχει παρακολούθηση της σωστής εφαρμογής της
2. Σεβασμός και προστασία των μετόχων ανεξαιρέτως αν κατέχουν ή όχι την πλειοψηφία των μετοχών και η δυνατότητα προσφυγής στις αρμόδιες αρχές στις τυχόν παραβιάσεις των δικαιωμάτων τους.
3. Παροχή κινήτρων για τη σωστή εφαρμογή του πλαισίου της εταιρικής διακυβέρνησης
4. Ενίσχυση του ρόλου των ενδιαφερόμενων μελών και η δυνατότητα για καλύτερη συνεργασία των ενδιαφερόμενων μελών με τις εκάστοτε εταιρείες
5. Εξασφάλιση της αποκάλυψης όλων των πληροφοριών που σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων και την αποδοτικότητα τους
6. Εξασφάλιση της σωστής άσκησης των καθηκόντων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και της αποτελεσματικής παρακολούθησης της διοίκησης [24].

Έργα που αναφέρονται

[23] [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>.

[24] [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>.

1.5: ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

«Ο στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η δημιουργία εμπιστοσύνης στον επενδυτή και η προώθηση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας και ανάπτυξης των εταιρειών» (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, άρθρο 3) [25]. Οι στόχοι της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η δημιουργία ενός επιχειρησιακού περιβάλλοντος που να στηρίζεται στην υπευθυνότητα, τιμιότητα, δικαιοσύνη και διαφάνεια. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους μελετητές Λαζαρίδη και Δρυμπέτα (2011) οι στόχοι της εταιρικής διακυβέρνησης είναι οι εξής:

- <<Πειθαρχία
- Διαφάνεια
- Ανεξαρτησία
- Λογοδοσία
- Ευθύνη
- Αμεροληψία
- Κοινωνική Συνειδητοποίηση>> (Λαζαρίδης και Δρυμπέτας, 2011) [26].

Έργα που αναφέρονται

[25] Ι. Μητρούλης, «Εταιρική Διακυβέρνηση: Κατά πόσο η δομή του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας επηρεάζει την απόδοση της,» 2013.

[26] Δ. Ε. Θεμιστοκλής Λαζαρίδης, Εταιρική Διακυβέρνηση, Διεθνής Πρακτική και Ελληνική Εμπειρία, Αθήνα: ΣΟΦΙΑ, 2011.

1.6: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Η εταιρική διακυβέρνηση χωρίζεται σε δύο είδη: το μοντέρνο και το παραδοσιακό. Το μοντέρνο μοντέλο αναφέρεται σε ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης κατά το οποίο θα παρέχονται οι κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου, μέσω των οποίων οι μέτοχοι θα έχουν τη δυνατότητα να επιβλέπουν τις αποφάσεις των managers. Αυτό το μοντέλο θα εξασφαλίσει τη σταθερότητα και τη διαφάνεια των διοικητικών αποφάσεων. Από την άλλη το παραδοσιακό μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης δεν θεωρείται ως ένα από τα πιο αξιοκρατικά είδη καθώς δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ των μετόχων και των αντιπροσώπων τους και για αυτό το λόγο το παραδοσιακό μοντέλο έχει υποστεί ορισμένες αλλαγές προκειμένου να ανταποκρίνεται καλύτερα στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Τα μοντέλα αυτά δεν είναι τα ίδια σε όλες τις χώρες καθώς διαφέρουν ανάλογα με τις ιδιομορφίες που παρουσιάζει το κάθε κράτος. Σύμφωνα με τους Shleifer and Vishny (1997), οι βασικές διαφορές που εντοπίζονται σχετίζονται με τον εταιρικό προσανατολισμό, τη συγκέντρωση εξουσίας και το χρονικό ορίζοντα των οικονομικών σχέσεων. Σύμφωνα με τους Weimer and Pape (1999) [27], τα συστήματα είναι 3:

- Το Άγγλο - Σαξονικό (ακολουθείται από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και το Ηνωμένο Βασίλειο)
- Το Γερμανικό – Λατινικό
- Το Ιαπωνικό [28]

Έργα που αναφέρονται

[27] M. Ungureanu, «Models and Practices of Corporate Governance worldwide».

[28] Ι. Μητρούλης, «Εταιρική Διακυβέρνηση: Κατά πόσο η δομή του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας επηρεάζει την απόδοση της,» 2013.

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα του Άγγλο – Σαξονικού μοντέλου είναι η ύπαρξη ανεξάρτητων μελών και πολλών μετόχων [29]. Η ύπαρξη πολλών μετόχων έχει οδηγήσει στη μεγάλη διάσπαση του μετοχικού κεφαλαίου και στην κατοχή λίγων μετοχών ακόμα και από τους θεωρητικά <<μεγάλο – μετόχους>> [30]. Επίσης ο ισχυρός ρόλος της εκτελεστικής διοίκησης, ειδικά όταν αυτή δεν ενδιαφέρεται για την καταπάτηση των δικαιωμάτων των μετόχων, σε συνδυασμό με τη διάσπαση του μετοχικού κεφαλαίου έχει οδηγήσει στην απομάκρυνση των μετόχων από την εταιρεία που έχει υιοθετήσει αυτό το μοντέλο [31]. Στο Άγγλο- Σαξονικό σύστημα το πρόβλημα είναι η συγκέντρωση της εξουσίας (agency problem) που αποτελεί και την αιτία για τη γέννηση των προβλημάτων που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση (Shleifer and Vishny, 1997). Το agency problem ξεκινάει από το γεγονός ότι οι μέτοχοι θεωρούν ότι τους ανήκουν τα κέρδη της επιχείρησης και ότι θα πρέπει να τους δοθούν πίσω με τη μορφή μερίσματος [32]. Σε αυτό το μοντέλο ο έλεγχος της διοίκησης από τους μετόχους καθίσταται αδύνατος εν αντιθέσει με το μεγάλο ενδιαφέρον των δεύτερων για τις συνεδριάσεις και τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Τέλος σε αυτό το μοντέλο είναι αρκετά έντονο το φαινόμενο των πολλών και συχνών εξαγορών.

Έργα που αναφέρονται

[29] M. Ungureanu, «Models and Practices of Corporate Governace worldwide».

[30] Ι. Λαζαρίδου, «Εταιρική Διακυβέρνηση και Τραπεζικοί κίνδυνοι,» 2019.

[31] Ι. Μητρούλης, «Εταιρική Διακυβέρνηση: Κατά πόσο η δομή του διοικητικού συμβουλίου επηρεάζει την απόδοση της,» 2013.

[32] Θ. Λαζαρίδης, Ε. Δρυμπέτας, «Ownership structure in Greece: Impact of Corporate Governance,» Journal of Corporate Governance, 2009.

Το Γερμανικό – Λατινικό μοντέλο σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο στηρίζεται στο μη κατακερματισμό του μετοχικού κεφαλαίου και αυτό έχει οδηγήσει στην κατοχή πολλών μετοχών από ένα άτομο. Αυτό όμως που χαρακτηρίζει το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ότι οι ιδρυτές του εκάστοτε οργανισμού κατέχουν σχεδόν πάντοτε τις περισσότερες μετοχές και αυτό έχει ως αποτέλεσμα αυτές οι μετοχές να μην αλλάζουν εύκολα χέρια καθώς περνάνε από γενιά σε γενιά. Ένα άλλο ιδιαίτερο γνώρισμα αυτού του μοντέλου είναι ότι οι μεγάλο – μέτοχοι έχουν τη δυνατότητα του απόλυτου ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου, γεγονός που κάνει τις αποφάσεις του λιγότερο αξιολογικές και δίκαιες.

Το σύστημα της Κεντρικής Ευρώπης (Γερμανικό – Λατινικό μοντέλο) θεωρεί ότι το πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει η εταιρική διακυβέρνηση είναι η προστασία των μετόχων που κατέχουν τη μειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου και η διατήρηση της ισορροπίας με τους μεγάλο – μετόχους καθώς αυτοί που κατέχουν το μεγαλύτερο μετοχικό κεφάλαιο εκμεταλλεύονται τη δύναμη που τους δίνεται εις βάρος των μικρό – μετόχων. Το agency problem είναι δευτερευούσης σημασίας για το σύστημα της κεντρικής Ευρώπης.

Ειδικότερα, οι μεγάλο – μέτοχοι μπορούν να ελέγχουν το Διοικητικό Συμβούλιο και με αυτό το τρόπο η δύναμη τους να μεγαλώνει ακόμα περισσότερο. Σύμφωνα με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, η διαφορά των μεγάλο – μετόχων από τους μικρό – μετόχους έγκειται και στο γεγονός ότι οι μεγάλο – μέτοχοι έχουν δώσει περισσότερα χρήματα οπότε έχουν αναλάβει και μεγαλύτερο ρίσκο άρα αναμένουν και μεγαλύτερα κέρδη και επίσης οι μεγάλο - μέτοχοι επειδή έχουν επενδύσει ένα μεγάλο χρηματικό ποσό στην εταιρεία περιμένουν να εισπράξουν τα χρήματα που επένδυσαν με τη μορφή μερίσματος σε ένα σύντομο χρονικό περιθώριο. Πολλές φορές λόγω της οικονομικής ρευστότητας που αντιμετωπίζουν οι χώρες τα τελευταία χρόνια είναι έντονο το φαινόμενο να υπάρχουν πλέον περισσότεροι μικρό – μέτοχοι παρά μεγάλο – μέτοχοι. Η δύναμη που έχουν στα χέρια τους οι μεγάλο -μέτοχοι γίνεται η αιτία για τη γέννηση ηθικών ζητημάτων μέσα στην εταιρεία. Στα εταιρικά συστήματα της Κεντρικής Ευρώπης παρατηρείται ότι οι μεγάλο μέτοχοι είναι τα διευθυντικά στελέχη στο Διοικητικό Συμβούλιο οπότε η μειοψηφία των μετόχων δεν έχει πολλά δικαιώματα και απλώς δέχεται αυτή τη δύναμη. Στα αγγλοσαξονικά συστήματα υπάρχουν κάποιοι εξωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί που περιορίζουν τη δράση των μεγάλο – μετόχων. Αυτοί οι μηχανισμοί δεν υπάρχουν στα συστήματα της Κεντρικής Ευρώπης. Σύμφωνα με τους Schmid and Wahrenburg (1999), η αναποτελεσματικότητα των μηχανισμών

αυτών στην Κεντρική Ευρώπη οφείλονται στο γεγονός ότι οι οργανισμοί της Κεντρικής Ευρώπης έχουν διαφορετική φύση από αυτήν των Αγγλο - Σαξονικών συστημάτων.

Το ιαπωνικό μοντέλο βασίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των μετόχων, των πελατών, των προμηθευτών και της διοίκησης. Μάλιστα αξίζει να τονιστεί ότι οι σχέσεις εμπιστοσύνης έχουν μετατραπεί σε σχέσεις αφοσίωσης. Επίσης τα τραπεζικά ιδρύματα της Ιαπωνίας έχουν ενεργό ρόλο μέσα σε μια επιχείρηση καθώς «κατέχουν μετοχικά πακέτα, εμφανίζονται ως συνέταιροι, σύμβουλοι, χρηματοδότες και υποστηρικτές. Μέσα από όλα αυτά, τα ιαπωνικά τραπεζικά ιδρύματα αποσκοπούν σε τεράστια κέρδη» (Λαζαρίδης και Δρυμπέτας, 2011) [33].

Έργα που αναφέρονται

[33] Θ. Λαζαρίδης, Ε. Δρυμπέτας, «Ownership structure in Greece: Impact of Corporate Governance,» *Journal of Corporate Governance*, 2009.

1.7: ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Τα ενδιαφερόμενα μέλη αρκετές φορές αισθάνονται ότι δεν υπάρχει επαρκής αντιπροσώπευση τους στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του κάθε οργανισμού ενώ οι μέτοχοι αισθάνονται ότι δεν έχουν αρκετά δικαιώματα. Στα πλαίσια αυτά, έχουν αναδυθεί δύο συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, των ενδιαφερόμενων μελών (stakeholder system of corporate governance) και των μετόχων (shareholder system of corporate governance). Αναλυτικότερα, το μοντέλο των ενδιαφερόμενων μελών (προμηθευτές, πελάτες, κράτος, επενδυτές) αναφέρεται στη γενικότερη επιρροή που ασκούν αλλά και που δέχονται από την ίδια την επιχείρηση, τα ενδιαφερόμενα μέλη. Η συγκεκριμένη θεωρία κάνει λόγο για τις αποφάσεις των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου που θα πρέπει να συμφωνούν καθώς και να δίνουν την έγκριση τους τα ενδιαφερόμενα μέλη. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μελών αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό για τις επιχειρήσεις ειδικά στο σύγχρονο ευμετάβλητο και παραχώδες εξωτερικό περιβάλλον αλλά και για την εξισορρόπηση των αντικρουόμενων συμφερόντων μεταξύ των ίδιων των ενδιαφερόμενων μελών. Τα τρία χαρακτηριστικά γνωρίσματα της παραπάνω θεωρίας είναι:

- Το Διοικητικό Συμβούλιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων οφείλει να λαμβάνει σοβαρά υπόψιν του τα θέλω και τις επιθυμίες των προμηθευτών, πελατών, κράτους και επενδυτών
- Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του έχει ως χρέος να αποφεύγει τις εντάσεις όπως και να έρχεται σε αντιπαράθεση με την ομάδα των ενδιαφερόμενων μελών. Σε περίπτωση σύγκρουσης, ο διάλογος και η ανοιχτή επικοινωνία είναι η μοναδική λύση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων
- Το είδος της εταιρικής διακυβέρνησης που επιλέγεται θα πρέπει να είναι το επιθυμητό από όλους

Όταν η θεωρία των stakeholders εφαρμοστεί σωστά έχει αντίκτυπο και στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της εταιρείας καθώς οι πελάτες θα μείνουν ευχαριστημένοι από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει η συγκεκριμένη επιχείρηση και θα καταναλώνουν περισσότερα προϊόντα από τη συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά και οι μέτοχοι θα μείνουν ικανοποιημένοι από την καλή πορεία της επιχείρησης και θα επεκτείνουν τα πακέτα των μετοχών τους. Επιπλέον, ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης που λαμβάνει υπόψιν τα ενδιαφερόμενα μέλη βελτιώνει και την φήμη αλλά και το προφίλ της εταιρείας καθώς οι πελάτες ή οι εν δυνάμει πελάτες

αναζητούν πολύ προσεκτικά τις εταιρείες που θα εμπιστευτούν και επίσης οι εταιρείες με έντονο το στοιχείο της κοινωνικής υπευθυνότητας θα προσεγγίσουν πιο εύκολα ταλαντούχους και ικανούς εργαζόμενους και με αυτό το τρόπο θα μειωθούν και τα κόστη εκπαίδευσης.

Τέλος η εφαρμογή αυτού του μοντέλου είναι πολύ σημαντική και για την αποφυγή προβλημάτων και κυρώσεων από το νόμο επειδή όταν η λήψη μιας απόφασης γίνεται με τη σύμφωνη γνώμη όλων των ενδιαφερόμενων μελών τότε ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες να προκύψει κάποια παραβατική συμπεριφορά από μέρους της εταιρείας [34].

Έργα που αναφέρονται

[34] MBA KNOWLEDGE BASE, «Stakeholder Theory and Corporate Governance,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/stakeholder-theory-and-corporate-governance/>.

Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης των μετόχων (shareholder system of corporate governance) είναι προσανατολισμένο στις οικονομικές αποδόσεις που έχει μια επιχείρηση καθώς οι μέτοχοι ναι μεν ανήκουν και εκείνοι στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως και οι πελάτες, προμηθευτές, συνδικαλιστικές οργανώσεις αλλά εκείνοι ενδιαφέρονται μόνο για την αύξηση του πλούτου των μετοχών τους σε αντίθεση με τους άλλους που ενδιαφέρονται και για κοινωνικά ζητήματα. *«Η καθαρή αξία της επιχείρησης θεωρείται ως ανταμοιβή των μετόχων για τις κρίσιμες οικονομικές λειτουργίες που παρέχουν (Fama, E. F., & Jensen, Michael C., 1983). Ειδικότερα, οι αποδόσεις των μετοχών αντιμετωπίζονται ως κίνητρα προκειμένου οι επενδυτές να αναλάβουν τον κίνδυνο και να σπλίζονται με υπομονή (Fama & Jensen, 1983)».* Οι μέτοχοι ανήκουν στην κατηγορία με το μεγαλύτερο κίνδυνο καθώς οι μέτοχοι είναι αυτοί που επενδύουν σε μια εταιρεία δείχνοντας την εμπιστοσύνη τους σε αυτήν αλλά προσμένουν την αύξηση της αξίας της μετοχής για το ρίσκο που έχουν πάρει με την αγορά των μετοχών. Όσο μεγαλύτερο το ρίσκο που έχουν πάρει, τόσο μεγαλώνει και ο κίνδυνος και κατά συνέπεια έχουν και υψηλότερες απαιτήσεις.

Οι μέτοχοι δεν έχουν σχέση εξάρτησης με την εκάστοτε εταιρεία και για αυτό το λόγο έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν να επενδύσουν σε πολλές εταιρείες ταυτόχρονα και με την αγορά λίγων μετοχών από την καθεμία για να περιορίσουν τον κίνδυνο και το ρίσκο. Σύμφωνα με τους Fama & Jensen (1983) η ανάληψη κινδύνου των μετόχων βασίζεται στο *«διαχωρισμό των στελεχών που λαμβάνουν αποφάσεις και σε αυτούς που αναλαμβάνουν τον κίνδυνο της εταιρείας»* (Fama, E. F., and Jensen, Michael C., 1983). Επίσης ο Fama & Jensen αναφέρουν ότι *«ο διαχωρισμός και η εξειδίκευση των στελεχών που λαμβάνουν αποφάσεις, από εκείνους που αναλαμβάνουν τους κινδύνους οδηγεί σε προβλήματα αντιπροσώπευσης μεταξύ των εντολοδόχων διευθυντών και των μετόχων».* Αυτό είναι ένα πρόβλημα διαχωρισμού ιδιοκτησίας και ελέγχου, που έχει απασχολήσει έντονα τους μελετητές της επιχείρησης [35].

Έργα που αναφέρονται

[35] Γ. Μονιάρου, «Η εταιρική διακυβέρνηση και ο ρόλος της στην απόδοση των Ελληνικών και Ξένων ναυτιλιακών επιχειρήσεων,» 2008.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης και η ανασφάλεια που αισθάνονται οι μέτοχοι προς τα διοικητικά στελέχη προκύπτει από το γεγονός ότι οι δεύτεροι θα ενεργήσουν προς όφελος τους και όχι προς όφελος των προσωπικών συμφερόντων των μετόχων και επομένως αυτό έχει οδηγήσει στην ύπαρξη μη εκτελεστικών στελεχών και ιδιαίτερα ανεξάρτητων για να διασφαλιστεί η προστασία των συμφερόντων των μετόχων.

Συνοψίζοντας, ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος είναι αρκετά ευμετάβλητος και η ύπαρξη ενός και μοναδικού μοντέλου καθίσταται αδύνατη και για αυτόν το λόγο έχουν υιοθετηθεί στοιχεία και από τα δύο παραπάνω είδη. Μια επιχείρηση που επιθυμεί την κερδοφορία οφείλει να είναι προσανατολισμένη και προς κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα που μέχρι πρότινος μπορεί να μην έδειχνε την απαιτούμενη προσοχή. Μέσω της αλλαγής της επιχειρηματικής στρατηγικής και της υιοθέτησης ενός διαφορετικού προφίλ από αυτό του αμιγώς «οικονομικού» προφίλ θα συμβάλει στην ευχαρίστηση όχι μόνο των ενδιαφερόμενων μελών που θα δουν να ικανοποιούνται τα συμφέροντα τους αλλά και των μετόχων λόγω της αύξησης του πλούτου των μετοχών τους από την υψηλή κερδοφορία. Οι επιχειρήσεις πλέον έχουν πάψει να είναι μόνο οικονομικά ιδρύματα και έχουν εστιάσει και στην ικανοποίηση άλλων πτυχών που απασχολούν το σύγχρονο άνθρωπο. Η κοινωνία γενικότερα αναμένει από τους οργανισμούς να αφουγκραστούν τα προβλήματα και να προσπαθήσουν και εκείνοι με τη σειρά τους να δώσουν μια λύση ή τουλάχιστον να περιορίσουν όσο είναι δυνατόν τη διασπορά των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων μέσω της υιοθέτησης των κατάλληλων πρακτικών [36].

Έργα που αναφέρονται

[36] P. Landau, «Stakeholder vs. Shareholder: How they're different & why it matters,» 31 Ιανουαρίου 2019. [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.projectmanager.com/blog/stakeholder-vs-shareholder>.

1.8: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΛΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Οι πρακτικές που συμβάλουν στην καλή εταιρική διακυβέρνηση είναι η ποικιλομορφία στο Διοικητικό Συμβούλιο, ο διαχωρισμός του ιδιοκτήτη της εταιρείας από τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, η ύπαρξη ελεγκτικών επιτροπών αλλά και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός. Μάλιστα αξίζει να αναφερθεί ότι τα Διοικητικά Συμβούλια που έχουν τα παραπάνω κριτήρια τείνουν να είναι περισσότερο αποτελεσματικά στη διαχείριση των θεμάτων της εταιρικής διακυβέρνησης

Σύμφωνα με την *agency theory*, υπάρχουν ορισμένοι εσωτερικοί και εξωτερικοί μηχανισμοί που συμβάλουν στη σωστή άσκηση της εταιρικής διακυβέρνησης. Η ύπαρξη αυτών των μηχανισμών είναι απαραίτητη για να καταπολεμηθεί το χάσμα που δημιουργείται μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών και μεταξύ των *managers* λόγω της έλλειψης πληροφοριών που υπάρχει. Οι εσωτερικοί μηχανισμοί είναι οι εξής:

- Έλεγχος των αποφάσεων του Δ.Σ. ο οποίος θα εξασφαλίσει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι για την ανάπτυξη της επιχείρησης αλλά και για την προώθηση του έννομου συμφέροντος των ενδιαφερόμενων μελών (Fama, 1980). Τα παραπάνω επιτυγχάνονται με τη δημιουργία επιτροπών (Peters and Romi, 2014, Clarkson et al., 2008, Velte, 2016, Cucari et al., 2018), με το διαχωρισμό του ιδιοκτήτη του οργανισμού από τον πρόεδρο του Δ.Σ. (Rupley et al., 2012, Zhang et al., 2013, de Villiers et al., 2011) αλλά και με την ταύτιση της κουλτούρας της επιχείρησης με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης (Jacoby et al., 2019, Tamimi and Sebastianelli, 2017).
- Η παροχή περισσότερων κινήτρων στους μετόχους ώστε να συμμετέχουν στις Γενικές Συνελεύσεις του Δ.Σ. (e.g., Denis and McConnell, 2003, Cleary, 2017)
- Ο έλεγχος του Δ.Σ. από τους πιστωτές (Jensen, 1986, Li and Wang, 2016, Chu et al., 2020)

Επιπλέον αξίζει να αναφερθεί ότι χώρες με ισχυρό νομικό πλαίσιο τείνουν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά στο ζήτημα της αποκάλυψης πληροφοριών (Ball, 2001, Prado-Lorenzo and Garcia-Sanchez, 2010), ενώ χώρες με αδύναμο νομικό σύστημα σημειώνουν χειρότερη πορεία στο θέμα της αποκάλυψης των πληροφοριών (Prado-Lorenzo and Garcia-Sanchez, 2010). Επομένως το νομικό σύστημα της κάθε

χώρας μπορεί να λειτουργήσει ως ένας εσωτερικός μηχανισμός για τον εσωτερικό εταιρικό έλεγχο (Pukthuanthong et al., 2017)

Εξωτερικοί μηχανισμοί

Οι εξωτερικοί μηχανισμοί (νομικό σύστημα και το επιχειρηματικό περιβάλλον) παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στον έλεγχο των managers όπως επίσης και οι εσωτερικοί μηχανισμοί. Όσο καλύτερο δομημένο είναι το νομικό σύστημα και το επιχειρησιακό περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερη διαφάνεια και αντικειμενικότητα θα υπάρχει και θα περιοριστεί η ασυδοσία των managers (Jacoby et al. 2019). Οι εξωτερικοί μηχανισμοί διενεργούνται από εξωτερικά μέλη (συνδικάτα, κυβερνήσεις) για να διασφαλιστεί η διαφάνεια, η αντικειμενικότητα, η προστασία των συμφερόντων των μετόχων (Arouiri and Pijourlet, 2017), ο εντοπισμός παράνομων συμπεριφορών (e.g., Pukthuanthong et al., 2017) και η προστασία των μικρό – μετόχων από τους μεγάλο μετόχους (La Porta et al., 1998). Μάλιστα σύμφωνα με τον Mackenzie (2007), στις χώρες που υπάρχει έντονη η οικολογική συνείδηση, οι managers εμφανίζονται να είναι περισσότερο επιφυλακτικοί με την αποκάλυψη στοιχείων που έρχονται σε αντίθεση με το περιβάλλον επειδή με αυτό τον τρόπο θα εγείρουν αντιδράσεις σε περίπτωση λάθους σχετιζόμενου με τα περιβαλλοντικά ζητήματα.

Η παγκοσμιοποίηση θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένας ακόμα εξωτερικός μηχανισμός και έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τις εταιρείες. Τα πλεονεκτήματα είναι η προστασία των επενδυτών και ο περιορισμός της δύναμης των managers. Επομένως με την παγκοσμιοποίηση γίνεται πιο εύκολη και σε παγκόσμιο επίπεδο η προσέλκυση νέων επενδυτών (Karolyi, 2012). Επίσης οι επιχειρήσεις, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης για να βελτιώσουν την εικόνα τους είναι διατεθειμένες να υιοθετήσουν περισσότερες αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης προκειμένου να γίνουν γνωστές και σε παγκόσμιο επίπεδο (Attig et al., 2016). Σύμφωνα με τον Attig et al. (2016), οι επιχειρήσεις που έχουν θυγατρικές εταιρείες σε πολλές και διαφορετικές χώρες του κόσμου δείχνουν να διοικούνται καλύτερα αλλά και να έχουν υψηλά ποσοστά απόδοσης στα θέματα που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση. Ωστόσο, τα μειονεκτήματα της παγκοσμιοποίησης είναι τα επιπλέον κόστη που επιβαρύνουν την εκάστοτε επιχείρηση (ενδεχόμενες δικαστικές διαμάχες με τους μετόχους αλλά και πολιτικές διαμάχες (Attig et al., 2016). Οι επιχειρήσεις για να μην διακινδυνεύσουν να εμπλακούν σε αυτές τις διαμάχες, καθώς οι διαμάχες μόνο κακό μπορούν να προκαλέσουν στις επιχειρήσεις, είναι διατεθειμένες να ενσωματώσουν στην κουλτούρα τους πολλές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης (Attig et al., 2016). Τα διευθυντικά στελέχη επομένως υιοθετούν τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης

και για να προσεγγίσουν πιο εύκολα το ενδιαφέρον των ανθρώπων που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Kacperczyk, 2009) αλλά και να μην εμπλακούν σε δικαστικές διαμάχες. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια και η μεγαλύτερη ασφάλεια θα συμβάλει και στην καλύτερη απόδοση του οργανισμού (Villarón-Peramato et al., 2018b). Τόσο οι εξωτερικοί όσο και οι εσωτερικοί μηχανισμοί αποτελούν κριτήρια για την καλή εταιρική διακυβέρνησης [37]. Ο καθορισμός του συστήματος της εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι μια εύκολη υπόθεση καθώς χρειάζεται να ταυτιστεί τόσο με την κουλτούρα και με την ταυτότητα που χαρακτηρίζει την κάθε επιχείρηση όσο και με την ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία [38]. Η εκσυγχρονισμένη εταιρική διακυβέρνηση είναι το κλειδί για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης καθώς μια καλά δομημένη εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να ανταπεξέλθει στις αλλαγές και να ισχυροποιήσει τη θέση της επιχείρησης στο κλάδο που ανταγωνίζεται [39].

Έργα που αναφέρονται

- [37] Lu J., Wang J., «Corporate Governance, law, culture, environmental performance and CSR disclosure: A global perspective,» *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 2021.
- [38] Σ. Ζαβόλα, «Εταιρική Διακυβέρνηση και Παράγοντες που Διαμορφώνουν τους Δείκτες αποδοτικότητας σε τράπεζες της Γαλλίας,» 2018.
- [39] Ε. Σπυρίδωνος, «Εταιρική Διακυβέρνηση: Πως οδηγεί στον αποτελεσματικό έλεγχο,» 18 Νοέμβριος 2019. [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.grant-thornton.gr/insights/article/corporate-governance-and-audit/>.

1.9: ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΛΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ο εντοπισμός όμως μιας καλά δομημένης εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι εύκολο καθώς δεν υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια που να συμβάλουν στην κατηγοριοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης είτε σε καλή είτε σε κακή. Τα στοιχεία που μαρτυρούν την καλή εταιρική διακυβέρνηση είναι τα παρακάτω:

- Η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι πολύ σημαντικό όργανο για την επιχείρηση καθώς είναι εκείνο που σχεδιάζει τη στρατηγική της εταιρείας. Η στρατηγική κάθε οργανισμού είναι βασική καθώς αναφέρεται σε ένα σχέδιο του οργανισμού πάνω στο οποίο θα αναπτυχθεί ο σκοπός της επιχείρησης. Επίσης εκτός από τη διαμόρφωση στρατηγικής, το διοικητικό συμβούλιο καλείται να υπερασπιστεί και τα συμφέροντα των μετόχων μέσω της υιοθέτησης κατάλληλων πρακτικών που θα εξασφαλίσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης και επομένως και την κερδοφορία της. Πολλές φορές όμως τα συμφέροντα των μετόχων έρχονται σε αντιπαράθεση με τα συμφέροντα του διοικητικού συμβουλίου και για αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η ύπαρξη ανεξάρτητων εκτελεστικών μελών στο διοικητικό συμβούλιο που θα διασφαλίσουν την προστασία των συμφερόντων των μετόχων. Η επιλογή επομένως ανεξάρτητων μελών πρέπει να γίνεται με πολύ προσεκτικό τρόπο και *«να διαθέτουν την κατάλληλη εμπειρία και γνώση, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε κάθε πρόβλημα που εμφανίζεται»* (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011)
- Ο διαχωρισμός των θέσεων του Γενικού Διευθυντή και του προέδρου της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός των παραπάνω θέσεων είναι απαραίτητος για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Ειδικότερα, ο Γενικός Διευθυντής θα πρέπει να περιορίζεται στο στρατηγικό σχεδιασμό ενώ ο πρόεδρος στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού
- Η ύπαρξη ελεγκτικών επιτροπών. Το εταιρικό δίκαιο προβλέπει την ύπαρξη και την μεταξύ τους επικοινωνία τόσο των ελεγκτικών επιτροπών όσο και των εσωτερικών ελεγκτών για την εξασφάλιση της αμεροληψίας στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης. Το έργο των ελεγκτικών επιτροπών περιλαμβάνει *«την υποχρεωτική παρουσία του εξωτερικού ελεγκτή στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου και τη δημοσιοποίηση της αναφοράς του εσωτερικού ελεγκτή για τον έλεγχο που θα έχει εκτελέσει»* (Καμινάρης, 2019), καθώς *«και την πληροφόρηση που θα λάβει η ανώτερη διοίκηση στις περιπτώσεις που κριθεί απαραίτητο από την ελεγκτική επιτροπή»* (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας,

2011). *«Η στελέχωση των επιτροπών πρέπει να γίνεται από ειδικά καταρτισμένα μέλη με τις απαραίτητες γνώσεις στα θέματα της χρηματοοικονομικής απάτης»* (Lakshan & Wijekoon, 2012)

- Η καθιέρωση της εταιρικής κουλτούρας. Η υιοθέτηση μιας κουλτούρας που να βασίζεται στο διάλογο είναι πολύ σημαντική για μια καλά εδραιωμένη εταιρική διακυβέρνηση καθώς η κουλτούρα της εταιρείας είναι η ταυτότητα της και αυτό που την ορίζει και που την διαφοροποιεί από τις άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου. Όλες οι ενέργειες της επιχείρησης και η στρατηγική της θα πρέπει να γίνονται με γνώμονα την κουλτούρα που έχει υιοθετήσει. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι εργαζόμενοι της κατώτερης βαθμίδας από άγνοια δεν έχουν συνειδητοποιήσει την κουλτούρα της επιχείρησης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι λειτουργικές αποφάσεις που καλούνται να πάρουν να μην συνάδουν με το προφίλ του οργανισμού. Η επικοινωνία και η συνεννόηση όλων των στελεχών προκειμένου να λυθούν ορισμένες απορίες σχετικά με την κουλτούρα είναι απαραίτητο για να μην προκύψουν λάθος αποφάσεις [40].

Έργα που αναφέρονται

[40] Θ. Δημητρίου, «Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην πρόληψη της απάτης. Ανάλυση των υπό επιτήρηση επιχειρήσεων του Χρηματιστηρίου Αθηνών,» 2020.

1.10: ΟΦΕΛΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ένα καλά εδραιωμένο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης θα επιφέρει μικρότερο κόστος κεφαλαίου, μεγαλύτερη ανάπτυξη καθώς οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τους διαθέσιμους πόρους με πιο αποδοτικό τρόπο (OECD 2004) (σελ. 18) αλλά και την αποφυγή οικονομικών απατών και παραβιάσεων (σελ. 18) [41]. Σύμφωνα και με την έρευνα που διεξήχθη από την Grant – Thornton Ελλάδα, τα οφέλη της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης είναι επίσης *« Η βελτίωση της λειτουργίας της εταιρείας και η μεγιστοποίηση των ωφελειών για όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη. Η σωστή εταιρική διακυβέρνηση, ο τρόπος δηλαδή που διοικείται και ελέγχεται μια εταιρεία, είναι η απαραίτητη βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί οποιοδήποτε σχέδιο, είτε πρόκειται για σχέδιο διάσωσης μιας εταιρείας που αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα βιωσιμότητας, είτε σχέδιο ανάκαμψης ή βελτίωσης αποτελεσμάτων, είτε για ένα σχέδιο περαιτέρω ανάπτυξης μιας υγιούς και αναπτυσσόμενης επιχείρησης»* (www. Grant- thornton.gr).

Επομένως, από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα οφέλη της καλής εταιρικής διακυβέρνησης είναι η οικονομική ευημερία της εκάστοτε επιχείρησης, η δημιουργία ενός ισχυρότερου brand – name, ο περιορισμός των οικονομικών απατών αλλά και η καλλιέργεια μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ των μετόχων και των διοικητικών στελεχών. Επίσης οι εταιρείες με χρηστή εταιρική διακυβέρνηση είναι πολύ πιθανόν να προσεγγίσουν και περισσότερους επενδυτές καθώς εκείνοι δείχνουν την προτίμησή τους σε επενδύσεις που εμπεριέχουν μικρότερο κίνδυνο [42].

Έργα που αναφέρονται

[41] Θ. Δημητρίου, «Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην πρόληψη της απάτης. Ανάλυση των υπό επιτήρηση επιχειρήσεων του Χρηματιστηρίου Αθηνών,» 2020.

[42] Λ. Τουσουλάρι, «Η εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα,» 2021.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

2.1: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το προφίλ των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι διαφορετικό συγκριτικά με αυτό των άλλων χωρών καθώς η Ελλάδα είναι μια χώρα η οποία ανέκαθεν χαρακτηριζόταν από οικογενειακές και μικρό – μεσαίες επιχειρήσεις επομένως ο ρόλος των μετόχων είναι σχεδόν ανύπαρκτος (Μαυρίδης, 2002). Το χαρακτηριστικό γνώρισμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ότι συνήθως οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι και τα εκτελεστικά μέλη και δεν υπάρχει καμία διάκριση μεταξύ τους και στις περιπτώσεις που οι ιδιοκτήτες διαφοροποιούνται από τα εκτελεστικά μέλη, θα συνδέονται με τους ιδιοκτήτες με κάποιου είδους σχέση. Μάλιστα λόγω του οικογενειακού προφίλ οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν υιοθετήσει σε μεγάλο βαθμό τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης αν και αυτές οι αρχές κρίνονται απαραίτητες ακόμα και για την επίλυση τυχόν “οικογενειακών” προβλημάτων (Σπανός, 2005) [43]. Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις αντιμετώπισαν με δυσπιστία τις έννοιες της εταιρικής διακυβέρνησης στην αρχή και για αυτό το λόγο καθυστέρησαν να τις εντάξουν και στην επιχειρησιακή στρατηγική. Ωστόσο η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1981 αποτέλεσε και την αφορμή για να αρχίσουν οι Ελληνικές Επιχειρήσεις δειλά – δειλά να τις ενσωματώνουν [44]. Ειδικότερα, «οι βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης υιοθετήθηκαν το 2002 με το νόμο 3016, για τις ανώνυμες εταιρείες που είτε είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο είτε σκοπεύουν να εισαχθούν, ενώ το 2010 στο πλαίσιο εναρμόνισης με την ευρωπαϊκή οδηγία, θεσμοθετήθηκε για τις εισηγμένες εταιρείες η Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης» (Athens Exchange Group) [45].

Έργα που αναφέρονται

[43] Θ. Λαζαρίδης, Ε. Δρυμπέτας, «Ownership structure in Greece: Impact of Corporate Governance,» 2009.

[44] Ι. Λαζαρίδου, «Εταιρική Διακυβέρνηση και Τραπεζικοί κίνδυνοι,» 2019.

[45] [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/services-corporate-governance>.

Ο νόμος 3016/2002 αναφερόταν στα εξής:

- *«Σαφής διαχωρισμός των ρόλων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου*
- *Περιγραφή της δομής του ΔΣ*
- *Καθιέρωση συγκεκριμένου τρόπου υπολογισμού των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών*
- *Περιγραφή των αρμοδιοτήτων των ανεξάρτητων εκτελεστικών μελών*
- *Έμφαση στην αναγκαιότητα ελεγκτικών επιτροπών και εσωτερικών ελεγκτών*
- *Καθορισμός ποινών στις περιπτώσεις παραβίασης του Κώδικα» (Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων, 2011) [46].*

Πολλές επιχειρήσεις όμως δεν συμφώνησαν με την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς θεωρήθηκε ότι προσπαθεί να χειραγωγήσει και να ελέγξει τα διοικητικά στελέχη έναντι των μετόχων αλλά και να παραγκωνίσει το θεσμό της οικογενειοκρατίας (η επιχείρηση να αποτελείται από μέλη της οικογένειας) που κυριαρχεί στις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Ο Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχανιών αφουγκραζόταν τις ανησυχίες των επιχειρήσεων που εμφανίστηκαν δύσπιστες απέναντι στην εταιρική διακυβέρνηση και αποφάσισε να μην δημιουργήσει έναν ενιαίο Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης και η τήρηση των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης να είναι προαιρετικές για όσους οργανισμούς το επιθυμούν (2009).

Η δημιουργία του Ελληνικού Συμβουλίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) ήρθε το 2012 μαζί με την καθιέρωση του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις. Τόσο η δημιουργία του ΕΣΕΔ όσο και η καθιέρωση του κώδικα είχαν ως απώτερο στόχο τη βελτίωση της κερδοφορίας αλλά και τη μεγαλύτερη διαφάνεια [47].

Έργα που αναφέρονται

[46] Ι. Λαζαρίδου, «Εταιρική Διακυβέρνηση και Τραπεζικοί Κίνδυνοι,» 2019.

[47] [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/services-corporate-governance>.

Το 2020, η Grant – Thornton διεξήγαγε σε 400 επιχειρήσεις μια έρευνα σχετικά με την κρισιμότητα της εταιρικής διακυβέρνησης για την επιχειρηματική στρατηγική και τη δημιουργία εταιρικής αξίας, η οποία ανέδειξε γενικά τη σημαντικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης για την κερδοφορία της επιχείρησης, για τις ταμειακές ροές, για την αύξηση της αξίας των μετόχων καθώς και για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Επίσης υποστήριξε την τήρηση των κριτηρίων επιλογής για τα μέλη του ΔΣ (εμπειρία, καινοτόμες ιδέες) αλλά και την ύπαρξη λειτουργικών ελέγχων. Ωστόσο η έρευνα έφερε στο φως και ορισμένα αρνητικά σημεία από την υιοθέτηση της εταιρικής διακυβέρνησης των εισηγμένων επιχειρήσεων, τα οποία υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες γνωστοποιούν πληροφορίες που αφορούν μόνο τη χρηματοοικονομική κατάσταση και όχι πληροφορίες που αφορούν το επιχειρηματικό μοντέλο και τη μελλοντική ανάπτυξη. Επιπλέον, η συμμόρφωση λίγων επιχειρήσεων προς τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι ένα άλλο πρόβλημα όπως επίσης η απουσία συστήματος αξιολόγησης για τα μέλη του ΔΣ και η έλλειψη ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών. Η έλλειψη ευαισθητοποίησης προς τα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων είναι αρκετά ανησυχητικό για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Συνοψίζοντας, σύμφωνα με την έρευνα της Grant – Thornton, *«η συμμόρφωση προς τους πυλώνες της εταιρικής διακυβέρνησης είναι μέτρια ως και χαμηλή και η ανάγκη για βελτίωση της Διακυβέρνησης τους έχει αρχίσει να γίνεται επιτακτική»* (<https://www.grant-thornton.gr/globalassets/1.-member-firms/greece/insights/pdfs/surveys/gt-corporate-governance-2020.pdf>)

Μια άλλη έρευνα από την Grant – Thornton σχετικά με τον νέο νόμο που ψηφίστηκε που αφορά την εταιρική διακυβέρνηση (4706/2020) αποκάλυψε ότι οι προκλήσεις και οι απειλές που δέχεται ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος είναι πολλές και αποτελεί μια επιπλέον δυσκολία για τις σύγχρονες επιχειρήσεις η ενσωμάτωση των νέων αρχών στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, παρόλα αυτά οι πληροφορίες που έχουν κοινοποιηθεί μέχρι τώρα μαρτυρούν ότι οι επιχειρήσεις δείχνουν πρόθυμες να προσπαθήσουν να υιοθετήσουν τις αρχές του νέου νόμου (Μουστάκη Α., Partner, Head of Environmental, Social, Governance, Risk & Compliance, <https://www.grant-thornton.gr/insights/article/corporate-governance-survey-the-next-day/>).

Η ενσωμάτωση των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην κουλτούρα της εκάστοτε Ελληνικής Επιχείρησης, κρίθηκε αναγκαία τα τελευταία δύο χρόνια λόγω COVID καθώς όσες επιχειρήσεις είχαν εντάξει στην πολιτική τους ατζέντα αυτές τις

αρχές κατάφεραν όχι μόνο να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες της πανδημίας αλλά και να προσεγγίσουν ακόμα περισσότερους επενδυτές (Garel and Petit-Romec ,2020) [48].

Έργα που αναφέρονται

- [48] Grant Thornton, «Εταιρική Διακυβέρνηση Εισηγμένων Εταιρειών: νόμος 4706/2020: Η επόμενη μέρα,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.grant-thornton.gr/insights/article/corporate-governance-survey-the-next-day>.

2.2: Ο Ν. 4706/2020

Ο νέος νόμος 4706/2020 ξεκίνησε να έχει ισχύ από τις 17 Ιουλίου εν έτει 2021 και θεσπίστηκε με σκοπό την εξασφάλιση μεγαλύτερης διαφάνειας στις δραστηριότητες των Ελληνικών Επιχειρήσεων αλλά και την άσκηση μεγαλύτερου ελέγχου στο Διοικητικό Συμβούλιο [49]. Ο έλεγχος επιτυγχάνεται μέσω της σύστασης τριών Επιτροπών. Οι δύο από αυτές δημιουργήθηκαν με τον νόμο 4706/2020 και η άλλη μία με το νόμο 4449/2017 (άρθρο 44 ν. 4449/2017). Η επιτροπή που κατοχυρώθηκε με το νόμο 4449/2017 είναι η επιτροπή ελέγχου [50], ενώ οι επιτροπές που ψηφίστηκαν με το νόμο 4706/2020 είναι:

- Η επιτροπή Αποδοχών
- Η επιτροπή Υποψηφιοτήτων [51]

Έργα που αναφέρονται

[49] EPSILONNET, «Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.epsilonnet.gr/content.aspx?id=5831>.

[50] LAWSPOT, «Άρθρο 44 - Νόμος 4449/2017 - Επιτροπή Ελέγχου (άρθρο 39 της Οδηγίας),» 24 Ιανουάριος 2017. [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n-4449-2017/arthro-44-nomos-4449-2017-epitropi-eleghoy-arthro-39-tis>.

[51] Α. Σινανιώτη, σε Εμπορικό Δίκαιο, Εταιρείες, Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη, 2021.

Οι παραπάνω δύο επιτροπές αποτελούνται από δύο ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη και από ένα μη εκτελεστικό μέλος. Όλα τα μέλη που θα στελεχώσουν τις επιτροπές προκύπτουν από το Διοικητικό Συμβούλιο και η θητεία τους είναι η ίδια με τα υπόλοιπα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μιας επιχείρησης. Ο σκοπός και των παραπάνω δύο επιτροπών είναι ο έλεγχος του συστήματος της εταιρικής διακυβέρνησης της εκάστοτε εταιρείας. Ειδικότερα, η επιτροπή αποδοχών έχει αρμοδιότητες που σχετίζονται με την πολιτική αποδοχών και καταθέτει τις προτάσεις της στο Διοικητικό Συμβούλιο προκειμένου να τεθούν υπό συζήτηση και στη συνέχεια είτε να τις εγκρίνει το Δ.Σ και να τις ψηφίσει στη Γενική Συνέλευση είτε όχι [52]. Όσον αφορά την επιτροπή Υποψηφιοτήτων έχει αναλάβει το δύσκολο έργο της επιλογής των κατάλληλων προσώπων για τις θέσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο. Τα κριτήρια για την τελική επιλογή των προσώπων γίνεται σύμφωνα με τις:

1. *«Αρχές επιλογής ή αντικατάστασης*
2. *Αρχές της επαρκούς εκπροσώπησης ανά φύλο ποσοστού 25%*
3. *Αρχές ποικιλομορφίας»* (Σινανιώτη – Μαρούδη, 2020) [53].

Έργα που αναφέρονται

[52] EPSILONNET, «Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.epsilonnet.gr/content.aspx?id=5831>.

[53] Α. Σινανιώτη, «Εμπορικό Δίκαιο, Εταιρείες,» Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη, 2021.

Οι παραπάνω αρχές αναφέρονται στα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα πρέπει να επιλέγονται τα μέλη που απαρτίζουν το Διοικητικό Συμβούλιο και αυτά τα κριτήρια είναι οι γνώσεις, η εμπειρία, η ύπαρξη γυναικών, η πολυπολιτισμικότητα, η απαγόρευση διακρίσεων εις βάρος των μελών αλλά και η απαγόρευση οποιασδήποτε ανάμειξης των μελών ενός Διοικητικού Συμβουλίου σε δραστηριότητες που θίγουν το συμφέρον της επιχείρησης που υπηρετούν.

Ο νόμος όμως 4706/2020 δεν προέβλεπε μόνο τη σύσταση των επιτροπών Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων αλλά και τη δημιουργία μιας ειδικά καταρτισμένης μονάδας που θα ενημερώνει τους μετόχους σχετικά με τα δικαιώματά τους (άρθρο 20 ν. 4706/2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ: ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

3.1: ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Οι αρχές που αναλύθηκαν παραπάνω χαρακτηρίζουν τη σωστή εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης. Για την υλοποίηση όμως της εταιρικής διακυβέρνησης δεν αρκούν μόνο οι αρχές αλλά χρειάζεται η συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των ενδιαφερόμενων μελών [54]. Αναλυτικότερα, το Διοικητικό Συμβούλιο κάθε εταιρείας απαρτίζεται από έντεκα μέλη, τα οποία διακρίνονται σε εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη [55]. Ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου είναι η εκπλήρωση των στόχων των δικαιούχων του κάθε οργανισμού ενώ ο ρόλος των μετόχων είναι να προτείνουν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τους ελεγκτές (Καμινάρης, 2019) [56].

Έργα που αναφέρονται

- [54] Ι. Μητρούλης, «Εταιρική Διακυβέρνηση: Κατά πόσο η δομή του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας επηρεάζει την απόδοσή της,» 2013.
- [55] Ν. Τέλλης, «<<Εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη>> στο διοικητικό συμβούλιο της εισηγμένης ανώνυμης εταιρείας,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://ejournals.lib.auth.gr/1106-5729/article/view/3819>.
- [56] Θ. Δημητρίου, «Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην πρόληψη της απάτης. Ανάλυση των υποό επιτήρηση επιχειρήσεων του Χρηματιστηρίου Αθηνών,» 2020.

Εκτελεστικά μέλη είναι εκείνα που ασχολούνται με τα καθημερινά διοικητικά θέματα ενώ οι αρμοδιότητες των μη εκτελεστικών μελών άπτονται στην ενασχόληση με όλα τα εταιρικά ζητήματα. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών δεν θα πρέπει να ξεπερνάει το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (άρθρο 3 ν.3016/2002). Απαραίτητη προϋπόθεση για τα μη εκτελεστικά μέλη είναι η ύπαρξη τουλάχιστον δύο ανεξάρτητων μελών (άρθρο 4 ν.3016/2002). Η απουσία των ανεξάρτητων μελών μπορεί να επιτραπεί στις περιπτώσεις εκείνες που οι μέτοχοι έχουν ορίσει εκπροσώπους για να συμμετέχουν εκείνοι στη λήψη των αποφάσεων. Ένα μέλος για να θεωρηθεί εκτελεστικό ή μη κρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο ενώ τα ανεξάρτητα μέλη προκύπτουν από την Γενική Συνέλευση. Για θέματα που σχετίζονται με τις αμοιβές και τις μισθολογικές απολαβές της εταιρείας είναι αρμόδιο το Διοικητικό Συμβούλιο (άρθρο 3 ν.3016/2002). Τέλος η εκάστοτε εταιρεία είναι υποχρεωμένη μέσα σε είκοσι μέρες να υποβάλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς τα πρακτικά του Διοικητικού Συμβουλίου που σχετίζονται με τον ορισμό των μελών σε εκτελεστικά ή μη εκτελεστικά και ομοίως να υποβάλει μέσα στο ίδιο χρονικό πλαίσιο τα πρακτικά της Γενικής Συνέλευσης που σχετίζονται με την εκλογή των ανεξάρτητων μελών.

Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη δεν θα πρέπει να έχουν κάποια σχέση εξάρτησης με την εταιρεία, σε αντίθεση με τα εκτελεστικά μέλη, για να επιτευχθεί με αυτό τον τρόπο η αντικειμενικότητα, η διαφάνεια αλλά και η προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων. Επίσης το μετοχικό κεφάλαιο των συγκεκριμένων μελών δεν θα πρέπει να ξεπερνάει το 0,5%. Στις αρμοδιότητες των ανεξάρτητων μελών ανήκει και η υποβολή εκθέσεων και αναφορών προς την έκτακτη ή γενική συνέλευση εφόσον το κρίνουν απαραίτητο. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη ενός Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να είναι τουλάχιστον το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του [57].

Έργα που αναφέρονται

[57] Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, «<<Σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου>>», [Ηλεκτρονικό]. Available: www.hcmc.gr.

Παρακάτω ακολουθεί πίνακας που αναγράφει αναλυτικά τα ποσοστά των χωρών που έχουν εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη

Πίνακας 2: Εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη (Vintila & Moscu, 2015, σελ. 91)

ΧΩΡΕΣ	ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΑ ΜΕΛΗ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΜΕΛΗ
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	1,5/3	1,5/3
ΒΕΛΓΙΟ	1,5/3	1/3
ΙΤΑΛΙΑ	1,5/3	1/3
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	1,5/3	1,5/3
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	1,5/3	1,5/3
ΙΣΠΑΝΙΑ	1,5/3	1/3
ΔΑΝΙΑ	1,5/3	1,5/3
ΑΥΣΤΡΙΑ	1,5/3	1,5/3
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	1,5/3	1,5/3
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	1,5/3	1,5/3
ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	1,5/3	1,5/3
ΕΛΛΑΔΑ	1/3	1,5/3
ΣΟΥΗΔΙΑ	2/3	1,5/3
ΓΑΛΛΙΑ	2/3	1,5/3

[58]

Έργα που αναφέρονται

- [58] M. R. Intila G, «A COMPARATIVE APPROACH TO CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS IN TERMS OF CORPORATE GOVERNANCE CODES OF EMERGING MARKETS,» *Journal of Public Administration, Finance & Law*, 2015.

3.2: ΕΚΛΟΓΗ ΚΑΙ ΘΗΤΕΙΑ ΜΕΛΩΝ Δ.Σ.

Τα μέλη που απαρτίζουν το Διοικητικό Συμβούλιο είτε εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση είτε από το Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (άρθρο 79 ν. 4548/2018). Τα μέλη που καταδεικνύει με απευθείας ανάθεση το Δημόσιο για λογαριασμό του Ταμείου Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου είναι τέσσερα και τα υπόλοιπα επτά προκύπτουν από την Γενική Συνέλευση. Το Διοικητικό Συμβούλιο εντός είκοσι μερών πριν από τη διεξαγωγή της Γενικής Συνέλευσης αναρτά στο διαδίκτυο όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τα υποψήφια μέλη, συμπεριλαμβάνοντας ένα βιογραφικό σημείωμα των υποψηφίων, τη βεβαίωση ότι πληρούν τα κριτήρια καταλληλότητας και την αιτιολόγηση της πρότασης του υποψήφιου μέλους (άρθρο 3 ν.4706/2020) [59]. Η θητεία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι διάρκειας τριών ετών και σε περίπτωση θανάτου ή παραίτησης κάποιου μέλους, αντικαθίσταται αφού πρώτα ενημερωθεί και συνεδριάσει η Γενική Συνέλευση (άρθρο 85 ν.4548/2018) [60].

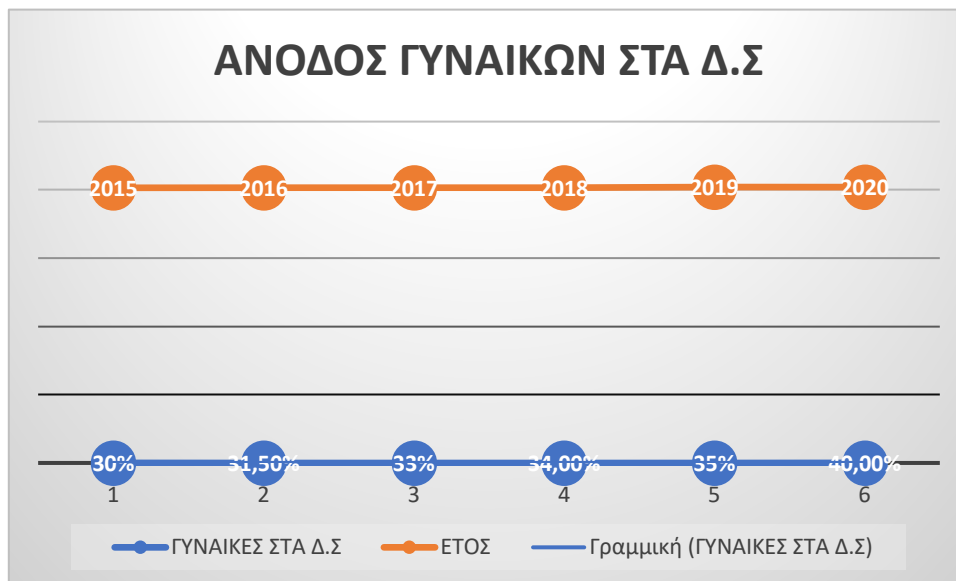
Έργα που αναφέρονται

- [59] LAWSPOT, «Άρθρο 3 - Νόμος 4706/2020 - ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ,» 17 Ιούλιος 2020. [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n-4706-2020/arthro-3-nomos-4706-2020-politiki-katallilotitas-ton>.
- [60] LAWSPOT, «Άρθρο 85 - Νόμος 4548/2018 - Θητεία μελών του διοικητικού συμβουλίου,» 30 Μάιος 2018. [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n-4548-2018/arthro-85-nomos-4548-2018-thiteia-melon-dioikitikoy>.

3.3: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΕΛΩΝ Δ.Σ. AGENCY PROBLEM & ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να εμφανίζουν μια ποικιλομορφία μεταξύ τους όσον αφορά το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο γνώσης, τις ικανότητες (Jensen & Meckling, 1976). Επιπλέον, η ύπαρξη γυναικών κρίνεται απαραίτητη στα Διοικητικά Συμβούλια και για να αυξηθεί το ποσοστό των γυναικών στα Δ.Σ. έχουν τοποθετηθεί περισσότερες γυναίκες πλέον και σε κυβερνητικές θέσεις για να παραδειγματιστούν οι επιχειρήσεις και να κάνουν το ίδιο (MEMO / 11/124 and Europe Strategy 2020). Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το ποσοστό των γυναικών έχει σημειώσει μια σημαντική άνοδο με το πέρασμα των ετών.

Σχήμα 1: Ποσοστό γυναικών στο Δ.Σ (Vintila & Moscu, 2015, σελ.91)



Ο διαχωρισμός του ιδιοκτήτη της εκάστοτε επιχείρησης από τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ένα μείζον θέμα για τη σωστή λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου επειδή όταν αυτά τα δύο πρόσωπα ταυτίζονται τότε δεν είναι εφικτή η αμεροληψία των αποφάσεων. Η Αγγλία έχει υιοθετήσει το μοντέλο του διαχωρισμού και ο πρόεδρος του Δ.Σ. είναι ένα ανεξάρτητο μέλος ενώ οι ΗΠΑ δεν ενστερνίζονται

το μοντέλο της Αγγλίας και δίνουν τη δυνατότητα στις Αμερικάνικες Επιχειρήσεις ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης να είναι και πρόεδρος του Δ.Σ.

Ο διαχωρισμός των παραπάνω δύο προσώπων στην Ελλάδα συναντάται στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις ενώ στις μικρομεσαίες και οικογενειακές επιχειρήσεις ο διαχωρισμός δεν υφίσταται [61].

Έργα που αναφέρονται

- [61] Vintila, Georgeta; Moscu, Raluca Georgiana, «A comparative approach to corporate governance systems in terms of corporate governance codes of emerging markets,» *Journal of Public Administration & Finance & Law*, 2015.

Ο διαχωρισμός του ιδιοκτήτη της επιχείρησης από τον πρόεδρο του Δ.Σ. είναι ένα σημαντικό ζήτημα καθώς η έλλειψη του διαχωρισμού μπορεί να οδηγήσει στο <<agency problem>> και σε προβλήματα εταιρικής διακυβέρνησης (Berle & Means, 1932). Το <<agency problem>> υφίσταται όταν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των μετόχων μιας επιχείρησης και των εκτελεστικών μελών μιας επιχείρησης καθώς οι μέτοχοι θέλουν να εισπράξουν μέρισμα ενώ τα εκτελεστικά μέλη επιθυμούν να επαναεπενδυθούν τα κέρδη και όχι να δοθούν ως μέρισμα στους μετόχους. Το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης τώρα είναι ο μεγάλος αριθμός των μετόχων και έτσι η επιχείρηση αναγκαστικά δεν έχει εκτελεστικά μέλη (Gunther, 2002) καθώς οι μεγάλοι – μέτοχοι παίζουν το ρόλο των εκτελεστικών μελών και έχουν την τάση να εκμεταλλεύονται όσους κατέχουν λίγες μετοχές (La Porta *et al.*, 1999; Bebchuk *et al.*, 2000; Claessens *et al.*, 2000; Maury and Pajuste, 2004; and Yeh and Woidtke, 2005). Σύμφωνα μάλιστα με τους Shleifer and Vishny (1997) οι μεγάλοι - μέτοχοι δεν φαίνονται και ιδιαίτερα πρόθυμοι να εξαλείψουν αυτό το πρόβλημα αντιθέτως προσπαθούν να διατηρήσουν την πλεονεκτική τους θέση και φθάνουν και στο σημείο να διεκδικούν και τις μετοχές που ανήκουν στους μικρο – μετόχους προκειμένου να τους παραγκωνίσουν τελείως από την εκάστοτε επιχείρηση [62].

Έργα που αναφέρονται

[62] Θ. Λαζαρίδης, Ε. Λαζαρίδης, «Ownership structure in Greece: Impact of Corporate Governance,» *Journal of Corporate Governance*, 2009.

3.4: ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΜΕΛΩΝ ΔΣ

Το Δ.Σ. είναι ένα όργανο που οφείλει να δρα με γνώμονα το συμφέρον του μετόχου και της επιχείρησης. Πολλές φορές όμως το συμφέρον του μετόχου έρχεται σε σύγκρουση με το συμφέρον της επιχείρησης (Friedman, 1970) [63] και τότε θα πρέπει να λειτουργεί σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και τους εσωτερικούς κανονισμούς. Υπάρχουν περιπτώσεις όμως που τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να πάρουν αποφάσεις σύμφωνα με το συμφέρον της επιχείρησης και των μετόχων οι οποίες όμως να έρχονται σε αντιπαράθεση με τους Κώδικες Ηθικής Δεοντολογίας. Ένα παράδειγμα είναι η απόλυση ενός εργαζομένου για την εξοικονόμηση οικονομικών πόρων. Αυτό θα ωφελήσει το ταμείο της επιχείρησης καθώς θα υπάρχει εισροή χρημάτων όμως είναι μια αντίθετη πολιτική σύμφωνα με τους Κώδικες Ηθικής Δεοντολογίας. Σύμφωνα όμως με τον Κώδικα Ηθικής Δεοντολογίας, οι υποχρεώσεις που καλούνται να υπηρετήσουν τα μέλη του Δ.Σ. δεν άπτονται στις διατάξεις του Κώδικα Ηθικής Δεοντολογίας αλλά στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων και του οργανισμού και είναι οι εξής:

- Η επιδίωξη της καλής οικονομικής πορείας της επιχείρησης και η διασφάλιση του εταιρικού συμφέροντος
- Η εξυπηρέτηση συμφερόντων που να συμφωνούν με τα συμφέροντα της επιχείρησης [64].

Έργα που αναφέρονται

[63] M. Friedman, «A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits,» 13 Σεπτέμβριος 1970. [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.

[64] Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς , «Υποχρεώσεις μελών του διοικητικού συμβουλίου,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <http://www.hcmc.gr/el/ypochreoseis-melon-dioiketiku-symbouliou>.

Είναι απαραίτητο για χώρες όπως είναι η Μεγάλη Βρετανία, Γαλλία, Ελλάδα, Αυστρία, και η Βουλγαρία να υπάρχει ένα σύστημα αξιών και ηθικής που να λειτουργεί σαν κατευθυντήρια οδηγία για τα διευθυντικά στελέχη. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα τα διευθυντικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να σέβονται τα δικαιώματα των μετόχων, τη μεγιστοποίηση των κερδών τους και να διασφαλίζουν την ίση αντιμετώπιση τους καθώς και τη διαφάνεια των αποφάσεων μέσα από μια ειλικρινή επικοινωνία (Gillan, 2006). Οι παραπάνω επιτροπές όπως επίσης και το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να δρουν σύμφωνα με αυτά ως γνώμονα [65].

Έργα που αναφέρονται

- [65] Vintila, Georgeta; Moscu, Raluca Georgiana, «A comparative approach to corporate governance systems in terms of corporate governance codes of emerging markets,» *Journal of Public Administration, Finance & Law*, 2015.

3.5: ΜΟΝΙΜΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι συνυφασμένη με επιτροπές, οι οποίες αποτελούνται από μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου τα οποία είναι επιφορτισμένα με συγκεκριμένα καθήκοντα και ορισμένες αρμοδιότητες. Αυτές οι επιτροπές είναι οι εξής:

- Επιτροπές Ελέγχου
- Επιτροπή Αμοιβών
- Επιτροπή Υποψηφιοτήτων
- Επιτροπή Κινδύνου [66].

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια από τις σημαντικές λειτουργίες που έχει το Ελληνικό σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς σύμφωνα με αυτό αναπτύσσεται η εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης, η τήρηση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και κατά συνέπεια η διαφάνεια και η προστασία των συμφερόντων των μετόχων.

Το Δ.Σ. χρειάζεται τον εσωτερικό έλεγχο καθώς υποστηρίζει το έργο των διευθυντικών στελεχών στα θέματα της επίβλεψης του Κώδικα Δεοντολογίας από τους εργαζομένους αλλά και στα θέματα που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Έργα που αναφέρονται

[66] Α. Γιαννακοπούλου, «Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Αποδοτικότητα των επιχειρήσεων,» 2018.

Οι επιτροπές ελέγχου μέσα σε μια επιχείρηση διαδραματίζουν ένα πολύ βασικό ρόλο καθώς είναι εκείνες που ελέγχουν τις λογιστικές καταστάσεις ενός οργανισμού για να μην υπάρξουν οικονομικές απάτες και δόλιες λογιστικές καταστάσεις. Οι επιτροπές ελέγχου απαρτίζονται από τουλάχιστον τρία μέλη (Razali W. & Roshayani A., 2014) για να εξασφαλιστεί η διαφάνεια. Είναι επιφορτισμένη και με το ρόλο της προώθησης μέσα στον οργανισμό αποτελεσματικών μεθόδων για την καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης. Έχει συνήθως συμβουλευτικό χαρακτήρα, συγκροτείται κατόπιν απόφασης του Δ.Σ. και αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. Τα μη εκτελεστικά μέλη προσδίδουν στο ρόλο της επιτροπής ελέγχου μεγαλύτερο κύρος καθώς οριοθετείται η σχέση των εσωτερικών ελεγκτών με τους διευθυντές της επιχείρησης.

Ο έλεγχος όμως σε μια επιχείρηση δεν διεξάγεται μόνο από τις επιτροπές ελέγχου αλλά και από εσωτερικούς ελεγκτές. Μάλιστα αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι στα πλαίσια της καλής εταιρικής διακυβέρνησης είναι απαραίτητο οι εσωτερικοί ελεγκτές να βρίσκονται σε μια άμεση επικοινωνία με τις ελεγκτικές επιτροπές [67].

Η διαφορά μεταξύ ελεγκτικών επιτροπών και εσωτερικών ελεγκτών έγκειται στο γεγονός ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι επιφορτισμένοι με την παρακολούθηση της τήρησης της άσκησης των αρμοδιοτήτων από κάθε τμήμα και ο έλεγχος της ύπαρξης επικάλυψης αρμοδιοτήτων και σύγκρουσης συμφερόντων (Chalevas C. & Tzovas C.2010). Ενώ ο ρόλος των ελεγκτικών επιτροπών αναφέρεται στον ενδεδειγμένο έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων που παρουσιάζει ένας οργανισμός. Ο έλεγχος τόσο από τις ελεγκτικές επιτροπές όσο και από τους εσωτερικούς ελεγκτές διενεργείται τρεις με τέσσερις φορές τον χρόνο (Cadbury Committee, 1992). Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για την αποφυγή παραπλανητικών λογιστικών καταστάσεων και την παρουσίαση λανθασμένων αποτελεσμάτων [68].

Έργα που αναφέρονται

- [67] Θ. Δημητρίου, «Ο ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης στην πρόληψη της απάτης. Ανάλυση των υπό επιτήρηση επιχειρήσεων του Χρηματιστηρίου Αθηνών,» 2020.
- [68] C. Chalevas & C. Tzovas, «The effect of the Mandatory Adoption of Corporate Governance Mechanisms on Earnings Manipulation, Management Effectiveness and Firm Financing: Evidence from Greece,» *Managerial Finance*, pp. 36-257, 2010.

Η δεύτερη επιτροπή είναι η επιτροπή αμοιβών. Η συγκεκριμένη επιτροπή αποφασίζει και καθορίζει τις αμοιβές των ανωτέρων στελεχών. Για να υπάρξει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη στον καθορισμό των αμοιβών, αυτή η επιτροπή απαρτίζεται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά στελέχη. Η επιτροπή αμοιβών γνωρίζοντας τη σπουδαιότητα αλλά και τη δυσκολία του έργου που επιτελούν τα ανώτερα στελέχη, τους προσφέρει ιδιαίτερα ελκυστικά πακέτα αμοιβών προκειμένου να μην παραμείνουν στη συγκεκριμένη εταιρεία αλλά και να παρακινούνται για να καταβάλουν τα μέγιστα.

Η τρίτη επιτροπή είναι των υποψηφιοτήτων. Η συγκεκριμένη επιτροπή απαρτίζεται από τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, το Γενικό Διευθυντή της εκάστοτε επιχείρησης αλλά και από τον αντιπρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι αρμοδιότητες της παραπάνω επιτροπής είναι η στελέχωση των διευθυντικών θέσεων με τα κατάλληλα και τα πιο ικανά άτομα για αυτές τις θέσεις. Το έργο αυτό είναι αρκετά δύσκολο καθώς η τελική επιλογή των υποψηφίων πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερα προσεκτικό τρόπο καθώς μια λάθος στελέχωση μπορεί να κοστίσει στην κερδοφορία και στη φήμη της εταιρείας [69].

Η τελευταία επιτροπή είναι η επιτροπή κινδύνου. Η επιτροπή κινδύνου είναι επιφορτισμένη με το έργο της παρακολούθησης της στρατηγικής της εκάστοτε επιχείρησης για την ανάληψη όλων των ειδών κινδύνων, εξασφαλίζοντας με αυτό το τρόπο ότι οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι είναι ανάλογοι με την εταιρική κουλτούρα και την επιχειρησιακή στρατηγική. Επίσης η επιτροπή κινδύνων φροντίζει να εντοπίζει και να περιορίζει τους κινδύνους αλλά και να καθορίζει τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνων. Η παραπάνω επιτροπή αποτελείται από μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου [70].

Έργα που αναφέρονται

[69] Α. Γιαννακοπούλου, «Ο ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων,» 2018.

[70] Eurobank, «Επιτροπή Κινδύνων, Εγκρίνει τις στρατηγικές αποφάσεις του ομίλου Eurobank για τη διαχείριση κινδύνων,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.eurobank.gr/el/omilos/poioi-eimaste/etairiki-diakubernisi/dioikitiko-sumboulio/epitropi-kindunon>.

3.6: ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ

Οι συνεδριάσεις της Γενικής Συνέλευσης διεξάγονται μία φορά το χρόνο αλλά και εκτάκτως όταν ζητηθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου έχει την αρμοδιότητα να συγκαλεί Γενική Συνέλευση, αποστέλλοντας ειδική πρόσκληση καλώντας τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να συμμετέχουν στη Γενική Συνέλευση. Μέσα στην πρόσκληση αναγράφονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για την ημέρα, τον τόπο, την ώρα της Συνέλευσης αλλά και την ημερήσια ατζέντα για τα θέματα που πρόκειται να συζητηθούν προκειμένου να είναι ενήμεροι αλλά και προετοιμασμένοι για τα υπό συζήτηση θέματα. Η πρόσκληση έχει παραλήπτες όλα τα μέλη που απαρτίζουν το Διοικητικό Συμβούλιο και αποστέλλεται τρεις εβδομάδες πριν (άρθρο 91 ν.4548/2018) [71].

Η Γενική Συνέλευση αποφασίζει πάντοτε με ψηφοφορία και είναι μυστική. Κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων γίνεται με τη θετική ψήφο που δίνουν τα μέλη στις υπό εξέταση προτάσεις που έχουν κατατεθεί. Η παρουσία των μελών στη Γενική Συνέλευση μπορεί να γίνει μόνο με τη φυσική τους παρουσία. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων γίνεται με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων και σε περίπτωση διάλυσης του Σωματίου ή τροποποίησης του Καταστατικού απαιτείται η πλειοψηφία των $\frac{3}{4}$ των παρόντων μελών. Αποφάσεις για ζητήματα που δεν αναγράφονται στην ημερήσια διάταξη δεν μπορούν να συζητηθούν μόνο αν υπάρχει η σύμφωνη γνώμη της Γενικής Συνέλευσης (άρθρο 14 ν.4384/2006).

Η Γενική Συνέλευση εκλέγει τον Πρόεδρο (δεν είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου) και το Γραμματέα της που είναι επιφορτισμένος με τη συγκέντρωση των πρακτικών για τα υπό συζήτηση θέματα [72].

Έργα που αναφέρονται

[71] Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Εταιρειών-Γραφείων Μελετών (ΣΕΓΜ), «Άρθρο 18: Γενική Συνέλευση, Σύγκληση και λειτουργία,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://segm.gr/faqs/article-18-general-assembly-operation/>.

[72] Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων & Ανέργων, Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας, «Συνελεύσεις μελών Σωματίου - Απαρτία,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=256#>.

Η εκλογή των παραπάνω δύο προσώπων γίνεται τη στιγμή της Γενικής Συνέλευσης και αφού ολοκληρωθεί η εκλογή τους τότε ξεκινάει η συζήτηση των θεμάτων της ημερήσιας ατζέντας (άρθρο 129 ν.4548/2018). Η ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση υποβάλλει για έγκριση στο Διοικητικό Συμβούλιο τα εξής θέματα:

- «Τον Οικονομικό Απολογισμό της Διαχειριστικής Περιόδου που έληξε
- Τον Προϋπολογισμό της νέας Περιόδου
- Την Έκθεση πεπραγμένων του Διοικητικού Συμβουλίου [73]

Κάθε δύο έτη η Γενική Συνέλευση εκλέγει το νέο Διοικητικό Συμβούλιο και την Εξελεγκτική Επιτροπή» (<https://segm.gr/faqs/article-18-general-assembly-operation/>) (άρθρο 78 ν. 4548/2018)) [74]. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα να ακυρωθεί οποιαδήποτε απόφαση της Γενικής Συνέλευσης αρκεί να κατατεθεί το αίτημα ακύρωσης στο Ειρηνοδικείο της πλησιέστερης περιοχής μέσα σε 30 ημέρες [75].

Έργα που αναφέρονται

[73] Lawspot, «Άρθρο 129 - Νόμος 4548/2018 - Πρόεδρος της γενικής συνέλευσης,» 13 Ιούνιος 2018. [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n-4548-2018/arthro-129-nomos-4548-2018-proedros-tis-genikis>.

[74] Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, «Άρθρο 18:Γενική Συνέλευση – απόφαση,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <http://www.opengov.gr/minenv/?p=3259>.

[75] Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων & Ανέργων, «Συνελεύσεις μελών Σωματίου-Απαρτία,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=256#>.

3.7: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΜΕΤΟΧΟΥΣ

Μέτοχος σε μια δημόσια εταιρεία μπορεί να είναι τόσο ένα φυσικό όσο και ένα νομικό πρόσωπο με την προϋπόθεση να κατέχει έστω και μια μετοχή από το συνολικό μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας. Το μέρος των μετοχών που κατέχει ένας μέτοχος καθορίζει και την ευθύνη που έχει. Οι μέτοχοι με την επένδυση που κάνουν, κατέχοντας μετοχές σε μια επιχείρηση, δείχνουν την εμπιστοσύνη τους προς την εταιρεία αυτή και έχουν ορισμένα δικαιώματα αλλά και υποχρεώσεις. Τα δικαιώματα αυτά είναι:

- Το δικαίωμα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης. Οι μέτοχοι με αυτό το δικαίωμα έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους σε σημαντικά για την επιχείρηση γεγονότα, να κάνουν ερωτήσεις στη Γενική Συνέλευση να ελέγξουν την επιχείρηση αλλά και να επηρεάσουν προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση τη πορεία της επιχείρησης
- Το δικαίωμα απόκτησης μερίσματος στις περιπτώσεις που η εταιρεία σημειώνει κέρδη. Οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα για την επένδυση που έχουν κάνει, με το να αποκτήσουν μετοχές από μια συγκεκριμένη εταιρεία, να έχουν ορισμένες αξιώσεις και η πιο σημαντική αξίωση είναι ότι σε περίπτωση που η επιχείρηση έχει κέρδη τότε οι μέτοχοι δικαιούνται να πάρουν ένα μέρος αντίστοιχο με τις μετοχές που διαθέτουν, με αυτό τον τρόπο ανταμείβονται και μένουν ευχαριστημένοι για το ρίσκο που έχουν αναλάβει
- Το δικαίωμα πληροφόρησης - ενημέρωσης. Το συγκεκριμένο δικαίωμα υποχρεώνει τα μέλη μιας επιχείρησης να ενημερώνουν και να πληροφορούν έγκαιρα τους μετόχους για τα σημαντικά γεγονότα που αφορούν την επιχείρηση
- Το δικαίωμα πληροφόρησης των ήδη υπαρχόντων μετόχων σε περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου. Αναλυτικότερα, αυτό το δικαίωμα αναφέρεται στο γεγονός ότι αν η εταιρεία αποφασίσει να αυξήσει το μετοχικό της κεφάλαιο με την έκδοση νέων μετοχών, οφείλει πρώτα να ενημερώσει τους ήδη υπάρχοντες μετόχους μήπως θελήσουν εκείνοι να προχωρήσουν στην επέκταση του μετοχικού τους κεφαλαίου μέσω της αγοράς και άλλων μετοχών.

Οι μέτοχοι όμως έχουν και υποχρεώσεις απέναντι στην εταιρεία και αυτές οι υποχρεώσεις είναι οι εξής:

- Η υποχρέωση να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις της Γενικής Συνέλευσης και να ασκούν το δικαίωμα ψήφου όπου χρειαστεί επειδή η θετική ψήφος αντικατοπτρίζει και τη σύμφωνη γνώμη των μετόχων για ενδεχόμενες αλλαγές στην επιχείρηση που είναι πιθανόν να γίνουν

- Η υποχρέωση των μετόχων να ενδιαφέρονται για την ομαλή πορεία της επιχείρησης αλλά και για την κερδοφορία της επειδή μέσω αυτού ασκούν και ένα είδος ελέγχου στην ίδια την επιχείρηση [76].

Έργα που αναφέρονται

- [76] Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (Κύπρος), «Τα βασικά δικαιώματα και υποχρεώσεις των μετόχων,» [Ηλεκτρονικό].
Available: <https://cysec.gov.cy/CMSPages/GetFile.aspx?guid=d05f4873-11f1-4a46-b8d8-2f59bd58ff0b>.

3.8: ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τα Διοικητικά Στελέχη για κάθε επιχείρηση κρίνονται ζωτικής σημασίας καθώς αποτελούν την ομάδα εκείνη των ανθρώπων που είναι σε θέση να διοικούν την επιχείρηση, να προβλέπουν, να προγραμματίζουν, να οργανώνουν, να ελέγχουν αλλά και να συντονίζουν (Fayol, 1916). Αναλυτικότερα, τα διοικητικά στελέχη κάνουν τις εξής λειτουργίες:

- Προγραμματισμός. Η συγκεκριμένη λειτουργία αναφέρεται στη δημιουργία σχεδίων για την εταιρεία αλλά και καθορισμός των σκοπών για την επίτευξη των σχεδίων
- Οργάνωση. Η ενέργεια της οργάνωσης κάνει λόγο για τις αποφάσεις που καλούνται να πάρουν τα διοικητικά στελέχη για τη σωστή αξιοποίηση των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, εγκαταστάσεις, υπηρεσίες, τεχνολογία) που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση
- Διεύθυνση. Η διεύθυνση συνεπάγεται την παροχή οδηγιών, συμβουλών προς τους εργαζόμενους της κατώτερης βαθμίδας από τους αντίστοιχους της ανώτερης βαθμίδας για την υλοποίηση των έργων που τους έχει ανατεθεί
- Έλεγχος. Ο έλεγχος επιτυγχάνεται μέσω της παρακολούθησης της οργανωσιακής εξέλιξης προς την επίτευξη των σκοπών
- Συντονισμός. Τέλος έρχεται ο συντονισμός όλων των διαδικασιών που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση των σκοπών.

Τα διευθυντικά στελέχη ασχολούνται με τις παραπάνω λειτουργίες καθώς εκείνοι λόγω της πολυετούς εμπειρίας τους και των γνώσεων τους είναι σε θέση να κρίνουν αν οι σκοποί είναι επιτεύξιμοι, αν η συνεργασία μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης λειτουργεί σωστά, γνωρίζουν επίσης πως πρέπει να γίνεται η σωστή διαχείριση των οργανωσιακών πόρων. Επιπλέον τα ανώτερα στελέχη έχουν γνώση των κατάλληλων τρόπων για την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης και μπορούν να ελέγχουν τις ενέργειες των άλλων εργαζόμενων. Το έργο όμως των διευθυντικών στελεχών δεν είναι εύκολο καθώς οι εξελίξεις που ταλανίζουν το σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο είναι πολλές και διάφορες. Ορισμένες από τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που όμως έχουν αντίκτυπο και στην εκάστοτε εταιρεία και την επηρεάζουν άμεσα είναι οι εξής: [77]

- Έκρηξη της τεχνολογίας
- Παγκοσμιοποίηση
- Κυβερνητικές αποφάσεις

- Επέκταση του προσδόκιμου ζωής
- Μισθολογικά επίπεδα
- Μη κυβερνητικές οργανώσεις
- Περιβαλλοντικά κινήματα
- Ανθρώπινα Δικαιώματα
- Δημογραφικά προβλήματα
- Επίπεδα ανεργίας [78].

Όλα τα παραπάνω δυσκολεύουν ακόμα περισσότερο τα διευθυντικά στελέχη στο να πάρουν τις σωστές αποφάσεις.

Έργα που αναφέρονται

[77] Ν. Γεωργόπουλος. &. Ε. Κοπανάκη, «Πληροφοριακά Συστήματα για τη λήψη αποφάσεων,» Αθήνα , 2020.

[78] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability, Pearson, 2018.

3.9: ΕΙΔΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Το <<decision – making>> είναι μια λειτουργία που την υπηρετούν όλοι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση ακόμα και εκείνοι των κατώτερων βαθμίδων. Το μόνο που διαφέρει είναι η φύση των αποφάσεων που καλείται να πάρει καθένας εργαζόμενος ανάλογα με τη θέση στην οποία βρίσκεται.

Οι υπάλληλοι της κατώτερης βαθμίδας βρίσκονται στο λειτουργικό επίπεδο. Οι συγκεκριμένοι έχουν αναλάβει το λειτουργικό έλεγχο της επιχείρησης, παρέχοντας υποστήριξη στις επιχειρηματικές λειτουργίες και ο σχεδιασμός που κάνουν είναι βραχυπρόθεσμος. Οι λειτουργικές αποφάσεις είναι πολύ δομημένες, δηλαδή είναι εκείνες οι αποφάσεις που επαναλαμβάνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και ο τρόπος αντιμετώπισης τους είναι πολύ συγκεκριμένος. Οι πληροφορίες που χρειάζονται τα στελέχη πρώτης γραμμής για τη λήψη των συγκεκριμένων αποφάσεων είναι εσωτερικές και αυτό σημαίνει ότι αξιοποιούν πληροφορίες και δεδομένα που είτε έχουν χρησιμοποιήσει τα ανώτερα στελέχη είτε τις έχουν παράξει τα ενδιάμεσα στελέχη και η ανώτερη διοίκηση. Ο λεπτομερής χαρακτήρας των συγκεκριμένων αποφάσεων που επιτυγχάνεται με τη γραφική αναπαράστασή τους (πίνακες, διαγράμματα) είναι πολύ σημαντικός προκειμένου να είναι πιο επεξηγηματικές και οι αποφάσεις που θα πάρουν και να μπορούν να τις δικαιολογήσουν καλύτερα στην παρουσίασή τους (Γεωργόπουλος & Κοπανάκη, 2020).

Οι υπάλληλοι της μεσαίας βαθμίδας αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ των υπαλλήλων της πρώτης βαθμίδας και της τρίτης βαθμίδας. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι κάνουν το διοικητικό προγραμματισμό, συμβάλλοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και οι αποφάσεις που καλούνται να πάρουν έχουν μεσαία διάρκεια (μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός). Οι διοικητικές αποφάσεις σε αντίθεση με τις λειτουργικές αποφάσεις είναι ημί - δομημένες και αυτό σημαίνει ότι οι πληροφορίες που χρειάζονται να μην είναι συγκεκριμένες αλλά υπάρχουν και πτυχές των προβλημάτων που δεν είναι τόσο συγκεκριμένες και απαιτούνται άλλες δεξιότητες από τα ενδιάμεσα στελέχη όπως είναι η εμπειρία και η γνώση. Ο ρόλος των ενδιάμεσων στελεχών είναι να αφουγκράζονται τις επιθυμίες και τα θέλω των διευθυντικών στελεχών και να ανιχνεύσουν το περιβάλλον για την υλοποίηση αυτών των επιθυμιών. Αν το περιβάλλον ευνοεί την υλοποίηση των επιθυμιών, τότε οι εργαζόμενοι της μεσαίας βαθμίδας αναλαμβάνουν δράση. Αυτές οι αποφάσεις έχουν χαρακτηριστικά

τόσο εσωτερικής όσο και εξωτερικής πληροφόρησης (Γεωργόπουλος & Κοπανάκη, 2020).

Τέλος, τα διευθυντικά στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα με το στρατηγικό σχεδιασμό συμβάλλουν και στη διατήρηση του στρατηγικού πλεονεκτήματος. Οι αποφάσεις που παίρνουν έχουν ένα μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Απουσιάζει από αυτές τις αποφάσεις το στοιχείο της επανάληψης και τείνουν να χαρακτηριστούν ως αδόμητες. Ο αδόμητος χαρακτήρας των στρατηγικών αποφάσεων τις οδηγεί να είναι αποφάσεις που διακατέχονται από κρίση, εμπειρία και αρκετή έρευνα πάνω στο εκάστοτε πρόβλημα. Η μεγάλη έρευνα που πρέπει να διεξαχθεί από τα διευθυντικά στελέχη απαιτεί συγκέντρωση πληροφοριών από εξωτερικές πηγές και όχι από εσωτερικές που απαιτούσαν τα άλλα δύο είδη αποφάσεων (λειτουργικές και διοικητικές). Η τεχνολογία αλλά και οι απαραίτητες γνώσεις των πληροφοριακών συστημάτων που διαθέτει ο κάθε οργανισμός μπορεί να αποτελέσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της παροχής των κατάλληλων πληροφοριών που χρειάζεται η ανώτερη διοίκηση για να λάβει τις αποφάσεις. Η συνεχής αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να οδηγήσει και στο καλύτερο συντονισμό των τριών βαθμίδων (Γεωργόπουλος & Κοπανάκη, 2020) [79].

Έργα που αναφέρονται

- [79] Ν. Γεωργόπουλος & Ε. Κοπανάκη, Interviewee, *Πληροφοριακά Συστήματα για τη λήψη αποφάσεων*. [Συνέντευξη]. 2021.

3.10: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι αποφάσεις που καλούνται να λάβουν όλα ανεξαιρέτως τα μέλη μιας επιχείρησης ακολουθούν μια συγκεκριμένη πορεία βημάτων. Τα βήματα είναι:

- Αναγνώριση προβλήματος. Το πρώτο βήμα αναφέρεται στο γεγονός ότι για να επέλθει η λύση σε ένα πρόβλημα, πρέπει πρώτα να έχει γίνει κατανοητό από όλους τους εμπλεκόμενους ότι υπάρχει όντως πρόβλημα που χρήζει άμεσης αντιμετώπισης
- Σχεδίαση. Μετά την αναγνώριση του προβλήματος, σειρά έχει η ανακάλυψη όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων για το συγκεκριμένο πρόβλημα
- Επιλογή. Σε αυτό το στάδιο γίνεται η τελική επιλογή της βέλτιστης εναλλακτικής λύσης που θα κουμπώσει με το πρόβλημα και θα φέρει την πολυπόθητη λύση
- Υλοποίηση. Αφού έχει ολοκληρωθεί η ανεύρεση των εναλλακτικών λύσεων, σειρά έχει η εφαρμογή της βέλτιστης εναλλακτικής λύσης (Simon, 1960)

3.11: ΠΡΟΦΙΛ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τα άτομα που απαρτίζουν την ανώτερη διοίκηση διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις συμπεριφορές που αυτοί υιοθετούν. Οι ρόλοι που αυτοί μπορεί να κατέχουν είναι:

- Ηγετικός. Αυτό το στυλ αναφέρεται στην επικοινωνιακή δράση του μάνατζερ αλλά και στην ηγετική φιγούρα που κατέχει, εκπροσωπώντας την επιχείρηση σε σημαντικές εκδηλώσεις
- Επιβλέπων. Με αυτό το είδος μάνατζερ τονίζεται η συντονιστική δράση του αλλά και το έντονο ενδιαφέρον που εκδηλώνει για τη συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για να τις μοιράσει στη συνέχεια στους εργαζόμενους των άλλων δύο βαθμίδων και με αυτό τον τρόπο να διευκολύνει το έργο τους
- Καινοτόμος – Διαπραγματευτής. Ο καινοτόμος - διαπραγματευτής είναι εκείνος που προσπαθεί να βρει νέες καινοτόμες ιδέες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση. Επιπλέον προσπαθεί να κατευθύνει τα πνεύματα και να αντιμετωπίσει με συζήτηση και διάλογο τα προβλήματα που ανακύπτουν (Γεωργόπουλος & Κοπανάκη, 2020) [80].

Έργα που αναφέρονται

[80] Ν.Γεωργόπουλος & Ε. Κοπανάκη Interviewee, *Πληροφοριακά συστήματα για τη λήψη αποφάσεων*. [Συνέντευξη]. 2020.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

4.1: ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

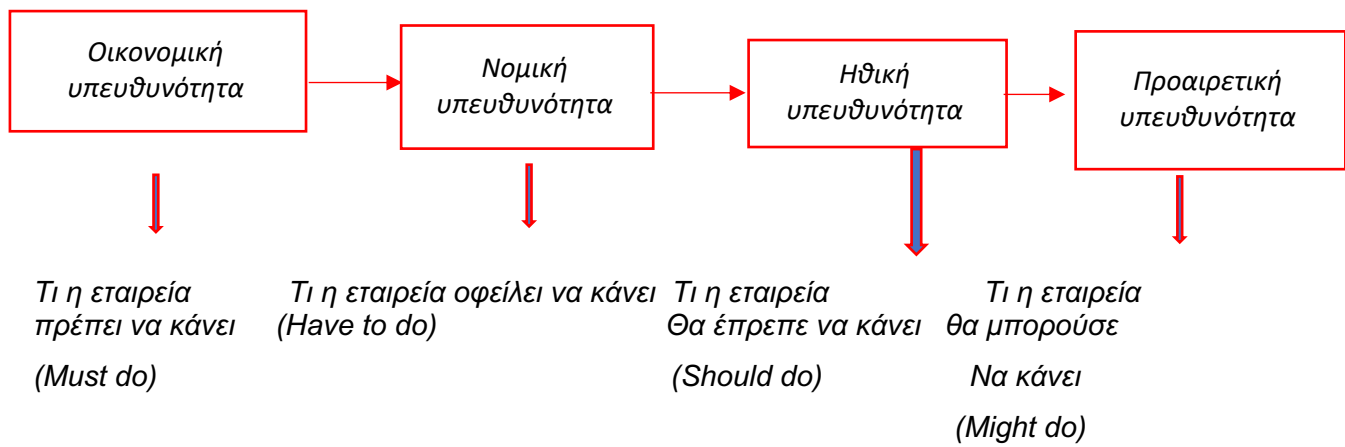
Το τελευταίο διάστημα το θέμα της κοινωνικής υπευθυνότητας κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος, καθώς αναφέρεται στις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνει μια επιχείρηση αλλά και στο αν θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη στο στάδιο της λήψης αποφάσεων να νοιάζονται περισσότερο για την προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων (shareholders) ή για τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων (stakeholders).

Η επιχείρηση όμως καλείται να λάβει στρατηγικές αποφάσεις προκειμένου να βελτιώσει την πορεία της επιχείρησης στον κλάδο για να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση του κέρδους και συνεπώς η επιβίωση της. Όμως οι επιχειρήσεις δεν είναι μόνο οικονομικές οντότητες και αυτό σημαίνει ότι εκτός από τη μεγιστοποίηση του κέρδους, έχουν και άλλους στόχους, όπως είναι για παράδειγμα η υπευθυνότητα που οφείλει να παρουσιάζει απέναντι στην κοινωνία.

Ο όρος της κοινωνικής υπευθυνότητας ενός οργανισμού αναφέρεται στις ευθύνες και στις υποχρεώσεις που δεσμεύεται η επιχείρηση να έχει απέναντι στην κοινωνία. Ο Milton Friedman και ο Archie Carroll υποστηρίζουν ότι η κοινωνική υπευθυνότητα είναι είτε αποκλειστικά και μόνο οικονομική υπευθυνότητα (Milton Friedman), είτε και νομική υπευθυνότητα, ηθική υπευθυνότητα, προαιρετική υπευθυνότητα εκτός από οικονομική υπευθυνότητα (Archie Carroll).

Η άποψη του Friedman τάσσεται περισσότερο υπέρ της μεγιστοποίησης των κερδών ως απώτερος σκοπός των σύγχρονων επιχειρήσεων. Επίσης ο Milton Friedman θεωρεί ότι έργο της ανώτερης διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων. Αντιθέτως, η άποψη του Archie Carroll, υποστηρίζει ότι η ύπαρξη των οργανισμών στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο δεν είναι μόνο για τα κέρδη αλλά και για τη βελτίωση της επιτυχίας της κοινωνίας. Σύμφωνα με τον Carroll, η κοινωνική υπευθυνότητα έχει 4 υποκατηγορίες (διάγραμμα)

Διάγραμμα 2: Οι τέσσερις κατά Carroll υπευθυνότητες μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 1979, σελ. 95) [81]



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό μάντζμεντ, σελ. 9, 2013

Έργα που αναφέρονται

[81] Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάντζμεντ, Αθήνα: ΜΠΕΝΟΥ, 2013.

Αναλυτικότερα οι παραπάνω έννοιες αναλύονται ως εξής:

- Οικονομική υπευθυνότητα (economic responsibility): Η δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που στόχο έχουν να δημιουργήσουν μια αξία που να γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και συνεπώς ο οργανισμός από τα κέρδη που θα έχει θα μπορεί να καλύπτει τις υποχρεώσεις του προς τους οφειλέτες του αλλά και τους μετόχους
- Νομική υπευθυνότητα (legal responsibility): Η εκάστοτε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να σέβεται αλλά και να τηρεί στο έπακρον όλες τις διατάξεις του αστικού κώδικα
- Ηθική υπευθυνότητα (ethical Responsibility): Ο συγκεκριμένος όρος αναφέρεται στην πραγματοποίηση των κοινωνικών υποχρεώσεων που φέρει μια επιχείρηση
- Προαιρετική υπευθυνότητα (discretionary responsibility): Το έντονο φιλανθρωπικό έργο που κάνει η επιχείρηση συγκαταλέγεται στην προαιρετική υπευθυνότητα. Επίσης, εκτός από τα φιλανθρωπικά έργα, ο οργανισμός με την προσπάθεια που διενεργεί για την καλύτερευση της ζωής των ατόμων που το έχουν πραγματικά ανάγκη καθώς και της ποιότητας της διαβίωσης τους μπορεί να υλοποιήσει αυτού του είδους την υπευθυνότητα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μια υγιής επιχείρηση οφείλει πρώτα να ολοκληρώσει την οικονομική και τη νομική υπευθυνότητα και μετά να επικεντρωθεί στις άλλες δύο κατηγορίες υπευθυνότητων. Μετά από ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, ο Carroll εξέφρασε την επιθυμία η προαιρετική υπευθυνότητα να μετονομαστεί σε φιλανθρωπική υπευθυνότητα επειδή αυτός ο ορισμός είναι πιο κοντά με την πραγματική υπόσταση αυτής της υπευθυνότητας. Επομένως το παρακάτω σχήμα αναφέρεται στις υπευθυνότητες του Carroll έτσι όπως ισχύουν σήμερα:

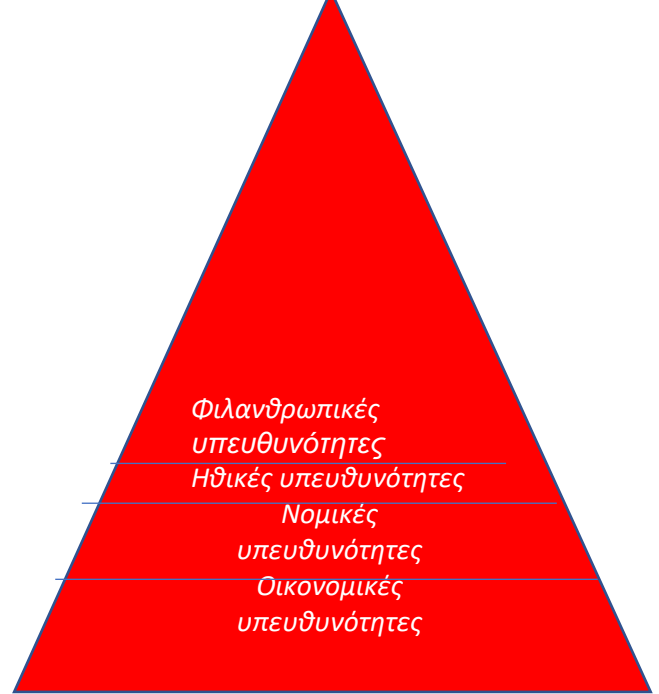
Σχήμα 2: Οι τέσσερις κατά Carroll υπευθυνότητες μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 1991, σελ. 96) [82]

Να είσαι καλός εταιρικός πολίτης

Να είσαι ηθικός

Να είσαι νομοταγής

Να είσαι κερδοφόρος



Η κοινωνική υπευθυνότητα είναι σημαντική και πρέπει να εφαρμόζεται από την εκάστοτε επιχείρηση καθώς το κράτος έχει τη δικαιοδοσία σε όσες επιχειρήσεις δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνες να μετατρέψει την ηθική υπευθυνότητα σε νομική και τότε η συγκεκριμένη επιχείρηση θα βρεθεί υπόλογη απέναντι στο νόμο. Επίσης αξίζει να τονιστεί ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την κοινωνική υπευθυνότητα που διαθέτουν για διαφημιστικούς σκοπούς αλλά και για να εξυπηρετήσουν τους σκοπούς του marketing.

Έργα που αναφέρονται

[82] Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, ΑΘΗΝΑ: ΜΠΕΝΟΥ, 2013.

Οι οργανισμοί χρηματοδοτούνται είτε από οικονομικούς πόρους των μετόχων είτε από δάνεια που λαμβάνουν από τις τράπεζες. Οι τράπεζες όμως εμφανίζονται αρκετά δύσπιστες στο να χρηματοδοτήσουν ένα εγχείρημα μιας καινούργιας επιχείρησης και για αυτό το λόγο αποφεύγουν να χορηγήσουν δάνεια. Επομένως, οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις αναζητούν ανθρώπους που θα τους δώσουν τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για τη δημιουργία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι αυτοί πιστεύουν στην καλή πορεία της επιχείρησης και για αυτό το λόγο αποφασίζουν να συμβάλουν με την καταβολή τεράστιων χρηματικών ποσών. Συνεπώς, εκείνοι από απλοί χρηματοδότες μετατρέπονται σε μέτοχοι και έχουν ορισμένες αξιώσεις. Οι αξιώσεις αυτές είναι η προάσπιση των συμφερόντων τους αλλά και οι απολαβές που θα δέχονται από τα κέρδη της επιχείρησης. Τα μέλη ενός Διοικητικού Συμβουλίου είναι τα εκτελεστικά μέλη και τα μη εκτελεστικά μέλη. Τα μη εκτελεστικά μέλη φροντίζουν για τα συμφέροντα των μετόχων καθώς και για την αύξηση του πλούτου τους. Επίσης εκτός από την αύξηση της κερδοφορίας των μετόχων, τα μη εκτελεστικά μέλη ασχολούνται και με την εξισορρόπηση των συμφερόντων των stakeholders.

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος ταλανίζεται από αρκετές μεταβολές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον και τις οποίες δεν είναι εύκολο να καθορίσει ούτε και να ελέγξει. Ορισμένες από αυτές τις μεταβολές αυτές είναι: η αύξηση του προσδόκιμου ζωής των ατόμων, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου, η έκρηξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, οι τηλεπικοινωνίες, οι δείκτες του πληθωρισμού, τα επίπεδα της ανεργίας, η κλιματική αλλαγή, η μόλυνση του περιβάλλοντος, η υψηλή φορολογία, η καθιέρωση νόμων για την προστασία του περιβάλλοντος. Οι παραπάνω παράγοντες έχουν συμβάλει στην αλλαγή του προφίλ της εκάστοτε επιχείρησης και συνεπώς οι επιχειρήσεις δεν αποτελούν μόνο οικονομικά ιδρύματα αλλά έχουν υιοθετήσει και μια πολιτική και κοινωνική στάση για να αντιμετωπίσουν τις διάφορες προκλήσεις. Ο στόχος των οργανισμών είναι η πρόοδος.

Οι σημερινοί πολίτες όμως αντιμετωπίζουν με καχυποψία αυτό το νέο κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης και θεωρούν ότι όλα αυτά γίνονται για να εξυπηρετηθούν διαφημιστικοί σκοποί. Αυτή η καχυποψία αλλά και η δικαιολογημένη δυσπιστία μέρα με τη μέρα χάνουν έδαφος και αποδυναμώνονται καθώς γίνονται φανερά τα ανιδιοτελή κίνητρα που έχει η εκάστοτε επιχείρηση.

Η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση είναι εκείνη που οι πράξεις της αλλά και οι ενέργειες της ξεπερνάνε τους οικονομικούς σκοπούς και είναι στραμμένες προς την κοινωνία των πολιτών αλλά και τη βελτίωση της. Οι επιχειρήσεις εκείνες που σύμφωνα με τον Carroll, ενδιαφέρονται περισσότερο και για τις 4 υπευθυνότητες (οικονομική, νομική, ηθική, φιλανθρωπική) ονομάζονται και <<προοδευτικές>> καθώς μέσα από την εφαρμογή της στρατηγικής στοχεύουν σε μια ανθρωπιστική κοινωνία. Για να γίνει ένας οργανισμός κοινωνικά υπεύθυνος δεν είναι ούτε εύκολο ούτε απλό και υπάρχουν αρκετές φορές επιχειρήσεις που στην προσπάθειά τους να μετατραπούν σε <<προοδευτικές>> χρειάστηκε ακόμα και να αλλάξουν την ταυτότητα της ίδιας της επιχείρησης αλλά και την κουλτούρα τους και για αυτό το λόγο εξάλλου πολλές εταιρείες που μπήκαν σε αυτή τη διαδικασία, δεν τα κατάφεραν καθώς στο μυαλό των πελατών τους είχαν αποτυπωθεί ως μη κοινωνικά υπεύθυνες και αυτό τους στοίχισε καθώς με αυτή τη μεταστροφή προσπάθησαν οι επιχειρήσεις να μην επικεντρώνονται τόσο πολύ στα οικονομικά κίνητρα αλλά να εστιάσουν και στις άλλες διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας και αυτό ήταν κάτι που δεν ευχαρίστησε ούτε τους μετόχους που έδειξαν με την πρώτη ευκαιρία τη δυσαρέσκεια τους αλλά ούτε και τους πελάτες τους.

Οι άνθρωποι στο μυαλό τους σαν κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις έχουν τους Μη κυβερνητικούς οργανισμούς αλλά και ορισμένα άλλα κοινωφελή ιδρύματα. Επομένως το να δεχτούν μια επιχείρηση που δεν ανήκει στις παραπάνω κατηγορίες ως κοινωνικά υπεύθυνη απαιτεί πολύ κόπο, προκειμένου να αλλάξουν τα στερεότυπα και οι αντιλήψεις του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου.

Τα είδη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η εσωτερική και η εξωτερική. Η εσωτερική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην προάσπιση και στην τήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση (ίσες ευκαιρίες ανέλιξης, ίσες αμοιβές, απαγόρευση διακρίσεων, ασφάλεια εργαζομένων, εκπαίδευση). Επιπλέον αυτό το είδος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σχετίζεται και στο δικαίωμα των εργαζομένων να τους χορηγούνται άδειες (γονεϊκές, εγκυμοσύνης, λοχείας). Η εξωτερική κοινωνική ευθύνη αφορά τη σχέση της εταιρείας με:

- Την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται: Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο και για αυτόν το λόγο έχει γίνει επιτακτική η ανάγκη να αφουγκράζονται όλες οι επιχειρήσεις τα προβλήματα που απασχολούν τους πολίτες και να πασχίζουν με κάθε δυνατό τρόπο να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα τους. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα για να περιγράψει την παραπάνω κατάσταση αποτελεί η κοινωνική

τάση που έχει κυριαρχήσει τα τελευταία χρόνια και ειδικά κατά τη διάρκεια και μετά της οικονομικής κρίσης, στην οποία εμφανίστηκε πιο έντονο το φαινόμενο της ανεργίας και ακόμα και σήμερα συνεχίζει να ταλανίζει την Ελληνική κοινωνία καθώς πολλοί εργαζόμενοι υπήρξαν τα θύματα της οικονομικής κρίσης, χάνοντας τις θέσεις εργασίας που είχαν μέχρι πρότινος. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να στηρίξουν τους εργαζόμενους τους και όχι μόνο να μην προχωράνε σε απολύσεις και περικοπές μισθών αλλά να ανοίγουν και νέες θέσεις εργασίας για να προσελκύουν νέα ταλέντα και να συμβάλουν έτσι στον περιορισμό του φαινομένου <<brain drain>>

- Το κράτος: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να συμμορφώνονται με το γράμμα του νόμου, να τον υπακούνε και να είναι συνεπείς στην καταβολή φόρων και να αποφεύγεται η φοροδιαφυγή
- Τους καταναλωτές: Οι οργανισμοί πρέπει να δρουν με γνώμονα τον πελάτη και να είναι πελατοκεντρικές. Ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας θα επιτευχθεί με το ενδιαφέρον που θα δείξουν οι επιχειρήσεις προς τους αγοραστές, με τη βέλτιστη ποιότητα που θα προσπαθήσουν να εξασφαλίσουν και με την αξιοπιστία. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα συντελέσουν όχι απλώς στην ικανοποίηση του πελάτη, στον ενθουσιασμό του αλλά και στην ενδυνάμωση της σχέσης τους. Επίσης είναι σημαντικό, οι πελάτες ή οι ενδυνάμει πελάτες να αισθάνονται ότι ακούει η εταιρεία τυχόν παράπονα τους (ενσυναίσθηση) και να προσπαθεί να ανταποκριθεί στα αιτήματά τους
- Άλλες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο: Οι ομοειδείς επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου ταυτόχρονα συνεργάζονται για να δημιουργήσουν μια νέα αγορά αλλά και ανταγωνίζονται μεταξύ τους επειδή η καθεμία θέλει να εξασφαλίσει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Όσον αφορά το θέμα του ανταγωνισμού, είναι αναγκαίο να υπάρχει ευγενής άμιλλα μεταξύ τους και όχι αθέμιτος ανταγωνισμός.
- Τους υπαλλήλους που στελεχώνουν την εκάστοτε επιχείρηση: Ο οργανισμός πρέπει να είναι συνεπής απέναντι στις υποχρεώσεις που έχει ως προς τους εργαζόμενους του. Αυτή η συνέπεια σχετίζεται με τη μισθοδοσία, με την παροχή αδειών αλλά και με το σεβασμό προς τα δικαιώματά τους. Επιπλέον, οι σύγχρονες εγκαταστάσεις, ο καινοτόμος τεχνολογικός εξοπλισμός αλλά και το καλό εργασιακό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση των εργαζομένων.
- Τους μετόχους: Είναι πολύ σημαντικό οι εταιρείες να αναγνωρίζουν το σπουδαίο ρόλο που διαδραματίζουν οι μέτοχοι σε μια επιχείρηση και το πόσο

σημαντικοί είναι αυτοί για την καλή πορεία της επιχείρησης. Ο τρόπος αναγνώρισης της συνεισφοράς τους είναι η δυνατότητα υψηλών μερισμάτων και η αύξηση της αγοραίας αξίας της μετοχής. Με τους παραπάνω τρόπους, η ανώτερη διοίκηση θα δείξει την ευγνωμοσύνη της αλλά και οι μέτοχοι με τη σειρά τους δεν θα θελήσουν να αποχωρήσουν

- Με το φυσικό περιβάλλον: Οι σύγχρονες εταιρείες πρέπει να αναγνωρίσουν το πρόβλημα της μόλυνσης του περιβάλλοντος και να πασχίσουν να το περιορίσουν ή ακόμα και να το εξαλείψουν. Αυτό θα επιτευχθεί με τη χρήση οικολογικών υλικών αλλά και με την περισσότερη ανακύκλωση. Όλα τα παραπάνω θα γίνουν στα πλαίσια της αειφόρου ανάπτυξης (sustainable development). Σύμφωνα με την επιτροπή Brundtland του Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών η αειφόρος ανάπτυξη ορίζεται ως *«Η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να αποδυναμώνει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών για να ικανοποιήσουν τις δικές τους»* (Brundtland, 1987).

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνυπάρχει με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε ένα αρμονικό εταιρικό πλαίσιο. Ειδικότερα, το πρωταρχικό μέλημα των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο η εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και η βελτίωση της εργασιακής ζωής των υπαλλήλων. Για να πετύχουν την καλύτερευση των συνθηκών εργασίας οι επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει στην καθιέρωση μιας σειράς συνθηκών που στόχο έχουν να αισθανθούν καλύτερα οι εργαζόμενοι αλλά και να γίνουν πιο αποδοτικοί, καθώς η αποδοτικότητα των εργαζομένων θα ωφελήσει και την ποιότητα των προϊόντων. Οι συνθήκες που έχουν καθιερωθεί είναι η ομαδική εργασία, η θέσπιση παραπάνω εργασιακών δικαιωμάτων αλλά και η χορήγηση αδειών.

Μια επιχείρηση που δεν έχει ενσωματώσει ακόμα τις παραπάνω συνθήκες θα οδηγηθεί σε ένα αδιέξοδο επειδή οι καταναλωτές πλέον επιζητούν από την εταιρεία που εμπιστεύονται και που αγοράζουν τα προϊόντα της, να σέβεται το ανθρώπινο δυναμικό της και να προσπαθεί να διευκολύνει τη ζωή τους. Επίσης, πλέον χάριν της έκρηξης της τεχνολογίας, είναι πολύ εύκολο να μαθευτεί ποια επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους της και αυτό θα συντελέσει στο να χάσει το κύρος της, τη φήμη της αλλά και στο να αποδυναμωθεί στα μάτια των καταναλωτών της. Επιπλέον, εκτός από το Ίντερνετ που γνωστοποιεί πολλές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις και επομένως οι εν δυνάμει καταναλωτές μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτές ανά πάσα ώρα και στιγμή, οι πελάτες πλέον εμφανίζονται περισσότερο

ενημερωμένοι γύρω από τα εργασιακά αλλά και τα περιβαλλοντικά ζητήματα. Πιο συγκεκριμένα, είναι διατεθειμένοι να ψάξουν και να αναζητήσουν πληροφορίες για τα υλικά που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, για τους μισθούς και τα ωράρια των υπαλλήλων που στελεχώνουν την εκάστοτε επιχείρηση πριν προβούν σε μια αγορά. Μάλιστα δεν είναι λίγες οι φορές, όπου μια επιχείρηση βασιζόμενη στην οικολογική της συνείδηση και στην προσπάθεια της να προστατεύσει και να σώσει τη θαλάσσια ζωή (απορρυπαντικό Planet), κατάφερε να εκτοξεύσει τις πωλήσεις της και να δημιουργήσει loyal πελάτες.

Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα αρκετά ευμετάβλητο περιβάλλον, μέσα στο οποίο η επιβίωση αλλά και η μεγιστοποίηση των κερδών της εκάστοτε επιχείρησης μοιάζουν να είναι πολύ δύσκολα καθώς απαιτείται η προσαρμογή σε αυτό το ταραχώδες περιβάλλον μέσω της υιοθέτησης καινοτομικών λύσεων, της σωστής εκμετάλλευσης των τεχνολογικών μέσων της επιχείρησης, της βελτίωσης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός, της κατάλληλης εκπαίδευσης των εργαζόμενων αλλά και της υιοθέτησης μιας κουλτούρας και νοοτροπίας από όλα τα μέλη της εταιρείας έτσι ώστε να εναρμονίζεται με ορισμένες πολύ βασικές αξίες και κανόνες που έχει θεσπίσει αλλά και κατοχυρώσει συνταγματικά τόσο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όσο και το Εθνικό Σύνταγμα. Ο ενστερνισμός μιας κουλτούρας που θα στηρίζεται στο σεβασμό της διαφορετικότητας αλλά και θα προωθείται μέσω αυτής η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων κρίνεται άκρως απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθεί η άριστη ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων που στελεχώνουν μια επιχείρηση.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μια πρακτική της εταιρικής διακυβέρνησης που ενσωματώνεται στο στρατηγικό μάντζμεντ της εκάστοτε εταιρείας για την καλύτερη λειτουργία και για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της ενώ η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο πρακτικών που ενστερνίζεται η εκάστοτε εταιρεία για την εξασφάλιση της αποδοτικότητας και της μεγιστοποίησης του πλούτου των μετόχων. Οι διαφορές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από την εταιρική διακυβέρνηση είναι ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην ευθύνη που οφείλει να έχει η επιχείρηση απέναντι στην κοινωνία (ηθική, νομική, οικονομική και προαιρετική υπευθυνότητα) ενώ η εταιρική διακυβέρνηση στηρίζεται στη δημοκρατική και χρηστή διοίκηση στα εταιρικά πλαίσια. Επίσης η εταιρική διακυβέρνηση ζητάει το διαχωρισμό των ρόλων στη διοίκηση, τη διαφάνεια και την ενεργή συμμετοχή όλων των μετόχων της εκάστοτε εταιρείας στη λήψη των αποφάσεων.

Συμπεράσματα

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος αλλάζει πολύ γρήγορα και για να ανταπεξέλθουν οι επιχειρήσεις σε αυτές τις αλλαγές θα πρέπει να προσαρμοστούν στη νέα συνθήκη. Ορισμένες από τις αλλαγές του επιχειρηματικού κόσμου είναι η ανάδυση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αυτές οι αλλαγές έχουν κατοχυρωθεί συνταγματικά τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η Ελλάδα είναι μια χώρα που άρχισε να ασχολείται με την εταιρική διακυβέρνηση από το 1990 αλλά ο πρώτος νόμος ψηφίστηκε το 2002 (3016/2002) και η πιο πρόσφατη αναθεώρηση του έγινε το 2020 με το νόμο 4706. Τα οφέλη της εταιρικής διακυβέρνησης για την Ελλάδα είναι η βελτίωση της λειτουργίας της εταιρείας και η μεγιστοποίηση των ωφελειών για όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη.

Όμως η Ελλάδα διακατέχεται και από αρκετές ιδιομορφίες όσον αφορά την εταιρική κουλτούρα καθώς οι εργαζόμενοι σε Ελληνικές επιχειρήσεις τείνουν να είναι περισσότερο φοβισμένοι και αγχωμένοι ως προς τις ενδεχόμενες αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης το οικογενειακό προφίλ των Ελληνικών επιχειρήσεων καθιστά δύσκολο το διαχωρισμό του ιδιοκτήτη από τον πρόεδρο της επιχείρησης.

Όμως, οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης άρχισαν να ενσωματώνονται περισσότερο στην κουλτούρα των Ελληνικών Επιχειρήσεων τα τελευταία δύο χρόνια καθώς η συνθήκη της πανδημίας του κορωνοϊού συνέβαλε στην άμεση ένταξη των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης προκειμένου να γίνει πιο εύκολη η προσέγγιση νέων επενδυτών και πλέον οι ελληνικές επιχειρήσεις εμφανίζονται περισσότερο πρόθυμες να ενστερνιστούν τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό μάντζιμεντ*. Εκδόσεις: ΜΠΕΝΟΥ
- Γιαννακοπούλου, Α. (2018). *Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων*. Διπλωματική εργασία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκηση Οικονομικών Μονάδων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2018, Αθήνα
- Δημητρίου, Θ. (2020). *Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην πρόληψη της απάτης. Ανάλυση των υπό επιτήρηση επιχειρήσεων του Χρηματιστηρίου Αθηνών*. Διπλωματική εργασία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2020.
- Δημήτρου, Π. (2011). *Εταιρική Διακυβέρνηση και διεθνής οικονομική κρίση*. Διπλωματική εργασία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη (e-mba), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2011, Πειραιά
- Ζαβόλα, Σ. (2018). *Εταιρική Διακυβέρνηση και Παράγοντες που Διαμορφώνουν τους Δείκτες αποδοτικότητας σε τράπεζες της Γαλλίας*. Διπλωματική εργασία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Ναυτιλίας και Βιομηχανίας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2018, Πειραιά
- Λαζαρίδης Θ., και Δρυμπέτας Ε., *Εταιρική Διακυβέρνηση, Διεθνής Πρακτική και Ελληνική Εμπειρία*, Αθήνα: ΣΟΦΙΑ, 2011.
- Λαζαρίδου, Ι. (2019). *Εταιρική Διακυβέρνηση και Τραπεζικοί Κίνδυνοι*. Διπλωματική εργασία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2019, Θεσσαλονίκη
- Μητρούλης, Ι. (2013). *Εταιρική Διακυβέρνηση: Κατά πόσο η δομή του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρίας επηρεάζει την απόδοση της*. Διπλωματική εργασία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2013. Θεσσαλονίκη
- Μονιάρου, Γ. (2008). *Η εταιρική διακυβέρνηση και ο ρόλος της στην απόδοση των Ελληνικών και ξένων ναυτιλιακών επιχειρήσεων*. Διπλωματική εργασία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Ναυτιλία, Μεταφορές και Διεθνές Εμπόριο – Ν.Α.Μ.Ε. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2008, Χίος

- Παλαιολόγος, Α. (2013). *Η Εταιρική Διακυβέρνηση & η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Εισηγμένες Εταιρείες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών*. (online). http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2013/Palaiologos.pdf
- Σινανιώτη, Α., (2021). *Εμπορικό Δίκαιο, Εταιρίες*. Εκδόσεις: Νομική Βιβλιοθήκη
- Σπυριδωνος, Ε., και Μουστάκη, Α., (2021). *Εταιρική Διακυβέρνηση Εισηγμένων Εταιρειών: νόμος 4706/2020. Η επόμενη μέρα*. (online). <https://www.grant-thornton.gr/insights/article/corporate-governance-survey-the-next-day/>
- Τουσολάρι, Λ. (2021). *Η εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα*. Διπλωματική εργασία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκησης Τουρισμού. Πανεπιστήμιο Πατρών, 2021, Μεσολόγγι
- Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων (2022). Epsilon.net. (online). <https://www.epsilonnet.gr/content.aspx?id=5831>
- Lawspot (2017. 24 Ιανουαρίου). Άρθρο 44 – Νόμος 4449/2017 – Επιτροπή Ελέγχου (άρθρο 39 της Οδηγίας) (online). <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n-4449-2017/arthro-44-nomos-4449-2017-epitropi-eleghoy-arthro-39-tis>
- Helpe, *Εταιρική Υπευθυνότητα* (online). <https://www.helpe.gr/corporate-responsibility>
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. *Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου* (online). <http://www.hcmc.gr/el/committee>
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. *Υποχρεώσεις μελών Διοικητικού Συμβουλίου* (online). <http://www.hcmc.gr/el/yποchreoseis-melon-dioiketiko-symboulou>
- Εξειδικευμένες Υπηρεσίες (2018). Athens Exchange Group(online). <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/services-corporate-governance>
- Εταιρική Διακυβέρνηση: Πόσο κρίσιμη είναι για την επιχειρηματική στρατηγική και τη δημιουργία εταιρικής αξίας; (2020). Grant Thornton (online). <https://www.grant-thornton.gr/globalassets/1.-member-firms/greece/insights/pdfs/surveys/gt-corporate-governance-2020.pdf>
- Eurobank (2021). Επιτροπή Κινδύνων (online). <https://www.eurobank.gr/el/omilos/poioi-eimaste/etairiki-diakubernisi/dioikitiko-sumboulio/epitropi-kindunon>
- ΣΕΓΜ. Άρθρο 18. ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ: ΣΥΓΚΛΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ (online). <https://segm.gr/faqs/article-18-general-assembly-operation/>

- Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων και Ανέργων, Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας. Ειδική Προστασία Μητρότητας (online). <https://www.kepea.gr/eidiki-prostasia-mitrotitas#>
- Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας. Άρθρο 18 Γενική Συνέλευση – απόφαση. (online). <http://www.opengov.gr/minenv/?p=3259>
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (2006). Τα βασικά δικαιώματα και υποχρεώσεις των μετόχων. (online). <https://cysec.gov.cy/CMSPages/GetFile.aspx?guid=d05f4873-11f1-4a46-b8d8-2f59bd58ff0b>
- https://www.helpe.gr/userfiles/2e50350b-a435-4b55-8750-a28100fa2c2f/ΕΛΠΕ_ΑΡΘΡΟ%2020%20ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ_ΤΑΙΠΕΔ_νFINAL.pdf
- <https://ejournals.lib.auth.gr/1106-5729/article/view/3819>
- <https://www.lawspot.gr/nomikes-pliروفories/nomothesia/n-4706-2020/arthro-3-nomos-4706-2020-politiki-katallilotitas-ton>
- <https://www.lawspot.gr/nomikes-pliروفories/nomothesia/n-4548-2018/arthro-85-nomos-4548-2018-thiteia-melon-dioikitikoy>
- <https://www.lawspot.gr/nomikes-pliروفories/nomothesia/n-4548-2018/arthro-129-nomos-4548-2018-proedros-tis-genikis>
-

Ξενόγλωσση

- Bainbridge, S. M. (2020). Making Sense of the Business Roundtable’s Reversal on Corporate Purpose. *Journal of Corporation Law*, 46(2), 285–318.
- Betts, P. (2004, 22 Απριλίου). Νέες Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ. EURO2day. https://www.euro2day.gr/ftcom_gr/article-ft-gr/51769/nees-arhes-etairikhs-diakyvernshshs-apo-ton-oosa.html
- Chalevas, C. and Tzovas, C. (2010) *The Effect of the Mandatory Adoption of Corporate Governance Mechanisms on Earnings Manipulation, Management Effectiveness and Firm Financing: Evidence from Greece*. *Managerial Finance*, 36, 257-277. <https://doi.org/10.1108/03074351011019573>
- Cortijo-Gallego V, Yezegel A. Contagion effect of the Sarbanes–Oxley Act: Evidence from Spain. *International Journal of Disclosure & Governance*. 2008;5(2):140-152. doi:10.1057/jdg.2008.6
- INTILA G, MOSCU RG. A Comparative Approach to Corporate Governance Systems in Terms of Corporate Governance Codes of Emerging

Markets. *Journal of Public Administration, Finance & Law*. 2015;(7):89-95. Accessed December 20, 2022. <https://search.ebscohost.com.acg.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108970427&scope=e=site>

- Landau, P. (2019, 31 Ιανουαρίου). Stakeholder vs. Shareholder: How they're different & why it matters. ProjectManager. <https://www.projectmanager.com/blog/stakeholder-vs-shareholder>
- Lazarides T, Drimpetas E, Dimitrios K. Ownership Structure in Greece: Impact of Corporate Governance. *ICFAI Journal of Corporate Governance*. 2009;8(3/4):75-90. Accessed December 20, 2022. <https://search.ebscohost.com.acg.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=42407667&scope=site>
- Lu J, Wang J. Corporate governance, law, culture, environmental performance and CSR disclosure: A global perspective. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*. 2021;70:N.PAG. doi:10.1016/j.intfin.2020.101264
- OECD (2021). Principles of Corporate Governance (online). <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>
- Ungureanu, M. (2015). MODELS AND PRACTICES OF CORPORATE GOVERNANCE WORLDWIDE*. https://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2012_IV3a_UNG.pdf
- Wheelen T., Hunger D., Huffman A. & Banford C, 2018. *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th ed. Pearson Education © 2018
- <https://www.lawspot.gr/nomikes-plierofories/nomothesia/n-4449-2017/arthro-44-nomos-4449-2017-epitropi-eleghoy-arthro-39-tis>
- <https://www.lawspot.gr/nomikes-plierofories/nomothesia/n-4423-2016/arthro-20-nomos-4423-2016-dioikitiko-symvoylio>