

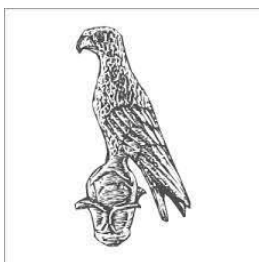
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Πτυχιακή Εργασία:
«Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως
μέσω Εταιρικής Στρατηγικής»

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΚΑΛΕΜΑΙ ΕΛΙΓΚΕΡΤΑ

ΠΡΕΒΕΖΑ
ΜΑΙΟΣ 2022



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
**« ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ
ΩΣ ΜΕΣΩ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ »**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ :
ΚΑΛΕΜΑΙ ΕΛΙΓΚΕΡΤΑ

Επιβλέπων : Ευστράτιος Κυπριωτέλης

ΠΡΕΒΕΖΑ, 2022

THESIS:

**« CORPORATE GOVERNANCE AND CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY THROUGH CORPORATE STRATEGY »**

ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΡΙΜΕΛΗ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
ΠΡΕΒΕΖΑ , 19/05/2022

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Ευστράτιος Κυπριωτέλης
Λέκτορας

2. ΜΕΛΟΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Γεώργιος Κόλιας
Επίκουρος Καθηγητής

3. ΜΕΛΟΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Αριστείδης Αναγνωστάκης
Υπηρετών Λέκτορας

© Καλεμαί Ελιγκέρτα 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, 'ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνεται στη βιβλιογραφία.

Καλεμάι Ελιγκέρτα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σύμφωνα με τον ΦΡΙΝΤΡΙΧ ΝΙΤΣΕ:

ΕΝΑ ΠΡΑΓΜΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΕΙ ΚΑΝΕΙΣ:

«ΕΙΤΕ ΜΙΑ ΨΥΧΗ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΚ ΦΥΣΕΩΣ ΧΑΡΟΥΜΕΝΗ,

ΕΙΤΕ ΜΙΑ ΨΥΧΗ ΠΟΥ ΤΗΝ ΚΑΝΕΙ ΧΑΡΟΥΜΕΝΗ

Η ΔΟΥΛΕΙΑ, Η ΑΓΑΠΗ, Η ΤΕΧΝΗ ,ΚΑΙ Η ΓΝΩΣΗ »

*Εκλεκτές ευχαριστίες στην οικογένεια που με στήριξαν
&εμφύσησαν με αξίες υπομονή και επιμονή*

*Θερμές ευχαριστίες στον Κ. Ευστράτιο Κυπριωτέλη και
σε όλους τους Ακαδημαϊκούς Καθηγητές που ύστερα από
4 χρόνια στο διάβα της γνώσης μου μεταλαμπάδευσαν
γνώση, κίνητρο, και θέληση.*

Περίληψη

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματεύτηκε από την μία πλευρά το θέμα Εταιρική Διακυβέρνησης στην προσπάθεια προστασίας δικαιωμάτων και από την άλλη η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τα οφέλη της.

Συγκεκριμένα, τις τελευταίες δεκαετίες αποτέλεσε διεθνώς κεντρικό ζήτημα η Εταιρική Διακυβέρνηση ύστερα από την ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς όπου οι μετοχές μετατράπηκαν σε εμπορεύσιμο αγαθό. Κύριο ζήτημα είναι η επίλυση προβλημάτων μεταξύ εντολέα-εντολοδόχου και όχι μόνο, αλλά και η αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ μεγαλομετόχων και τις μειοψηφίας. Στην συνέχεια αναφέρετε η σπουδαιότητα της σωστής χρήσης της Εταιρική Διακυβέρνηση στην εξιχνίαση κίβδηλων συμπεριφορών κυρίως από τους managers αλλά και από τους άμεσα εμπλεκόμενους. Αναφέρονται παγκόσμιες πρωτοβουλίες ώστε να διασφαλίζονται τα δικαιώματα των ενδιαφερόμενων. Τονίζεται ιδιαίτερα η σημασία της επιβολής του νόμου Sarbanes Oxley (2002) ο οποίος έθεσε νέους κανόνες σε όλους τους ενδιαφερομένους οδηγώντας αρκετούς κολοσσούς στην κατάρρευση τους.

Έπειτα συνεχίζεται με την πολύ αναφερόμενη πλέον Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την σημασία της για την οικονομική κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη της εταιρείας. Την σπουδαιότητα της, στο ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία το περιβάλλον και στην βιώσιμη ανάπτυξη της εταιρείας. Τέλος γίνεται αναφορά στην συμπληρωματικότητα που συνδέει τους δύο όρους οι οποίοι με την σωστή διαχείριση προσφέρουν στην εταιρεία ανταγωνιστική θέση, καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες, αρά το συγκριτικό πλεονέκτημα της αγοράς ώστε να αυξάνεται το περιθώριο κέρδους.

Λέξεις κλειδιά: Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στρατηγική, Μάνατζερ

Abstract

The present thesis negotiated on the one hand the issue of Corporate Governance in the effort to protect rights, and, on the other hand the Corporate Social Responsibility and its benefits.

Specifically, the Corporate Governance has been an internationally major issue during the last decade after the growth at the capital market since the shares have been turned into marketable goods. The main issue is the solution of differences/problems, not only between principal / agent, but also the avoidance of conflicts of interest between the major shareholders and the minority. Then there is reference to the importance at the right are of the Corporate Governance on tracing counterfeit behaviors mainly by managers but also by those directly involved. Global initiatives are mentioned so as to ensure the rights of those interested. The importance of enforcing the law Sarbanes-Oxley (2002), which set new rules to all the interested parts, leading many colossus to their collapse is particularly emphasized.

After that it is continued with highly mentioned Corporate Social Responsibility and its importance for the economic, social, and environmental development at the company. Its importance the human resources, the society, the environment, and the sustainable development of the company. Finally, there is reference to the complementarity which connects the two terms which with the right management offer the company compositive position, innovative products/ services, so as to increase the profit margin.

Keywords: Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Strategy, Managers,

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	13
1.0) ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	13
2.0) Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	14
Στόχοι.....	14
3.0) Βασικές θεωρίες.....	15
3.1) Θεωρία Αντιπροσώπευσης (Agency theory)	15
3.2) Θεωρία ενδιαφερομένων Μερών (stakeholder theory).....	16
3.3) Θεωρία της Επιτροπείας (Stewardship Theory)	17
3.4) Η θεωρία της Ηγεμονίας της Διοίκησης (Managerial Hegemony Theory).....	17
4.0)Διεθνείς Πρωτοβουλίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	18
4.1)Cadbury	18
4.2) Ο νόμος Sarbanes –Oxley (SOX) των ΗΠΑ	20
4.2.A) Διατάξεις του Νόμου	21
4.3) Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ	23
Οι Αρχές του ΟΟΣΑ.....	24
4.4)Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	26
4.4.A)Αγγλοσαξονικό Σύστημα ή Εξωτερικό Σύστημα (Shareholder-Based System) .	26
4.4.B)Ευρωπαϊκό - Ηπειρωτικό Μοντέλο (Stakeholder- Based System)	27
5.0) Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα	28
5.1) Ο Ν.3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση	29
5.1.A) Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου	29
5.1.B) Αμοιβές μη εκτελεστικών μελών	29
5.1.Γ) Εσωτερικός Έλεγχος	29
5.1.Δ) Αυξήσεις Μετοχικού κεφαλαίου	30
5.2) Ν. 4706/2020.....	30
5.2.A) Τα κριότερα σημεία του νόμου:	30
6.0) Συμπεράσματα Κεφαλαίου	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	33
7.0) ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ CSR(Corporate Social Responsibility).....	33
7.01)Ορισμός	34
7.02)Απόψεις για την CSR.....	35
7.03)Οφέλη της CSR	36

7.04) Επικριτές της CSR.....	37
7.05) Σκεπτικό για τη CSR	38
7.5.A) Η κοινωνική ευθύνη των εταιρειών είναι να δημιουργούν πλούτο.....	38
7.5.B) Ο πλούτος που δημιουργούν οι εταιρείες να χρησιμοποιείται για κοινωνικούς σκοπούς.....	38
7.5.Γ) Οι εταιρείες ως όχημα για την κοινωνική ευθύνη	39
7.5.Δ) Η CSR είναι μια μορφή διακυβέρνησης	39
7.06) Εξωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	39
Επιχειρηματικοί Εταίροι	39
Τοπικές Κοινότητες.....	40
Περιβάλλον.....	40
7.07) Εσωτερική Κοινωνική Ευθύνη.....	40
7.08) Μοντέλα και Θεωρίες για την CSR	42
7.8.A) Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Carroll	42
7.8.B) Η Αρχή της φιλανθρωπίας (The Principle of Charity).....	45
7.8.Γ) Η Αρχή των ενδιαφερόμενων μερών	45
7.8.Δ) Triple Bottom Line	46
7.9) Προσεγγίσεις στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	48
8.0) Πρότυπα CSR.....	49
8.01) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα.....	52
8.02) Βραβεία για την Ελληνική Επιχειρηματικότητα	53
8.03) Βασικές αρχές και άξονες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	55
8.04) Εκθέσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	55
8.4.A) Οικειοθελής εκθέσεις	56
8.4.B) Αναγκαστικές Εκθέσεις	57
8.05) Παγκόσμιες πρωτοβουλίες για την προώθηση της CSR.....	58
8.06) Φορείς της ΕΚΕ	59
8.07) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη πέρα από τα σύνορα	60
Η Αγγλοσαξονική προσέγγιση.....	60
Η Ασιατική προσέγγιση	60
Η προσέγγιση της Ηπειρωτικής Ευρώπης	61
8.08) Συμπεράσματα ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	63
8.09) ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	63
9.0) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ΕΚΕ.....	63
9.01) Στρατηγικές Εταιρικής Ευθύνης	64

9.1.A) Στρατηγική της άρνησης	64
9.1.B) Στρατηγική της άμυνας	65
9.1.Γ) Στρατηγική της απομόνωσης	65
9.1.Δ) Στρατηγική της ενσωμάτωσης.....	65
9.1.E) Στρατηγική του μετασχηματισμού.....	66
9.02) Λόγοι για την υιοθέτηση από τις εταιρείες.....	66
9.03) SWOT ανάλυση για την CSR	68
9.04) Εταιρική Κοινωνική Απόδοση	69
9.05) Εταιρική Διακυβέρνηση και δημιουργία αξίας	70
9.06) Η Εταιρική Διακυβέρνηση ως πρόληψη της απάτης.	71
9.07) Διαφθορά και Εταιρική Διακυβέρνηση	72
9.08) Τρίγωνο της Απάτης	73
9.09) Ανάλυση των 3 πτυχών.....	75
10.00) Κενά Διακυβέρνησης	76
10.01) Εταιρική Διακυβέρνηση και ανάπτυξη εταιρειών	77
10.02) Εταιρική διακυβέρνηση στην λήψη αποφάσεων	78
10.03) Εξωτερικό Περιβάλλον.....	79
Πλαίσιο PESTEL	79
Το μοντέλο των Πέντε δυνάμεων του Porter	81
10.04) Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	83
Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθέτησης	84
10.05) Εταιρική Διακυβέρνηση ως μηχανισμός πειθαρχείας.....	85
10.5.A) Το Διοικητικό Συμβούλιο	85
10.5.B) Η αγορά εταιρικού ελέγχου	85
10.5.Γ) Μερισματική πολιτική	85
10.5.Δ) Εποπτεία από τον μεγαλομέτοχο	85
10.5.E) Εποπτεία από κύριες πιστώτριες	86
10.06) Συμπεράσματα Κεφαλαίου 3.....	87
10.07) Συμπεράσματα.....	88

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.1.....	19
ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.2.....	28
ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.3.....	31
ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.4.....	49
ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.5.....	55
ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.6.....	56
ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.7.....	57
ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.8.....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.9.....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.10.....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.11	68
ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.12.....	84

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ Ν.1.....	17
ΕΙΚΟΝΑ Ν.2.....	21
ΕΙΚΟΝΑ Ν.3.....	43
ΕΙΚΟΝΑ Ν.4.....	46
ΕΙΚΟΝΑ Ν.5.....	54
ΕΙΚΟΝΑ Ν.6.....	58
ΕΙΚΟΝΑ Ν.7.....	69
ΕΙΚΟΝΑ Ν.8.....	70
ΕΙΚΟΝΑ Ν.9.....	71
ΕΙΚΟΝΑ Ν.10.....	73
ΕΙΚΟΝΑ Ν.11.....	79
ΕΙΚΟΝΑ Ν.12.....	81

Κεφάλαιο 1

1.0) ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Αναμφισβήτητες είναι οι συζητήσεις γύρω από το θέμα τις Εταιρική Διακυβέρνησης, σε προγενέστερο χρόνο ου ολίγης είχε τεθεί το θέμα αυτό στις ΗΠΑ. Το φαινόμενο, έχει της ρίζες του γύρω από το 18 αιώνα, κεντρική ιδέα ήταν οι εταιρείες να ενεργούν με γνώμονα την αύξηση κερδών, την επίλυση προβλημάτων μεταξύ εντολέα-εντολοδόχου, όπου ξεκίνησε με την ανάπτυξη των μετοχικών εταιρειών.

Οι συζητήσεις περί Εταιρικής Διακυβέρνησης αναζωπυρώθηκαν στις αρχές 21 αιώνα, ύστερα από τις ξαφνικές και αιφνίδιες λογιστικές απάτες που ξεδιπλώθηκαν έπειτα από τον νόμο Sarbanes-Oxley (2002). Συγκεκριμένα, η δελεαστική “Δημιουργική Λογιστική” συντέλεσε στην επαγρύπνηση και αναθεώρηση των συστημάτων ελέγχου. Η κύρια λειτουργία του νόμου ήταν να τοποθετήσει την κάθε εταιρεία ξεχωριστά, στην διαχωριστική γραμμή της πτώχευσης. Το έναυσμα μίας καινούργιας έννοιας που είχε παρ’ αμεληθεί πλήρως σε παγκόσμιο επίπεδο, θέτει νέους όρους σε κάθε εμπλεκόμενο μέλος, εξασφαλίζοντας έτσι την μέσο-μακροπρόθεσμη επιβίωση για της οντότητες κάθε χώρας προσπαθώντας να προβάλει, και να προλάβει δυσμενής γεγονότα που καταγράφηκαν στις εν λόγω δεκαετίες. Για τον λόγο αυτό, το θέμα επί εταιρικής διακυβέρνησης βρίσκεται ξανά στο προσκήνιο αφηφώντας κάθε ενδεχόμενη αποτυχία από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Είναι φανερό ότι το φαινόμενο έχει λάβει μεγαλύτερες διαστάσεις προσθέτοντας περαιτέρω έννοιες γύρω από την κύρια. Πλέον, μιλάμε για εταιρική στρατηγική βάση στις θεμελιώδης αρχές του παραπάνω φαινομένου όπου βαθμηδόν υιοθετείτε από κάθε είδους εταιρικής μορφής.

Υπό το κατώφλι τις πανδημίας ενός φαινομένου Μαύρου Κύκνου οπού δεν είναι γνωστό το διάστημα που θα βρισκόμαστε υπό την κυριαρχία του κρίνεται αναγκαίο η αναθεώρηση της παραπάνω έννοιας ώστε να ενισχυθούν οι υγιείς εταιρείες αναιώντας τις λεγόμενες Zombie. Αναλυτικά, στην εποχή του covid εμφανίστηκαν πολλά προβλήματα στις οντότητες ανά επικράτεια. Ειδικότερα, η ραγδαία μείωση των πωλήσεων και ταυτόχρονα των εσόδων οδήγησαν στην κατανάλωση των αποθεματικών και εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στα πάγια έξοδα. Υπήρχαν αρκετά μέτρα στήριξης χωρίς όμως οι εταιρίες να διερωτηθούν τι θα γίνει μετά το πέρας της «περιόδους χάριτος». Παρατηρώντας την έλλειψη της Εταιρικής Διακυβέρνησής στην δύσκολη προσαρμογή και διαφυγή από αυτό το απρόβλεπτο και έκτακτο δυσμενής γεγονός.

2.0) Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης

Αξιοσημείωτο είναι ότι με την ανάπτυξη των Ανώνυμων Εταιρειών Α.Ε. η Εταιρική Διακυβέρνηση προώθησε την ανεξαρτησία του μετόχου από την εταιρεία, καθώς και μετατράπηκε σε φορέας χρηματοδότησης (επένδυση σε περισσότερες εταιρείες και διαμοιρασμός κινδύνου). Η επιτακτικότητα για αποσύνδεση του ιδιοκτήτη από τον έλεγχο γινόταν αναγκαία λόγω αδυναμίας διοίκησης και ανεπάρκειας γνώσεων. Όλα αυτά είχαν θετικό αντίκρισμα στην κοινωνία, καθώς δεν εξαρτάται πλέον από την βιολογική επιβίωση του ιδιοκτήτη, αντίθετα όμως δημιούργησε το πρόβλημα του ελέγχου και της εποπτείας. Η μετοχή μετατράπηκε σε εμπορεύσιμο αγαθό με πολλαπλά οφέλη. Ανά τα χρόνια, αναλύθηκε διεξοδικά και από διαφορετικές πτυχές ο όρος Εταιρική Διακυβέρνηση.

- Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) ορίζει την Εταιρική Διακυβέρνηση ως τις μεθόδους και διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες ένας οργανισμός διευθύνεται και ελέγχεται. (OECD 2002 και 2004).
- Ο Tricker τονίζει ότι εάν η διοίκηση σχετίζεται με την λειτουργία της επιχείρησης, η Εταιρική Διακυβέρνηση σχετίζεται με το εάν λειτουργεί σωστά (Tricker 1984).
- Οι Gillan and Starks αναφέρουν την ΕΔ ως ένα σύστημα νόμων και κανόνων, που ελέγχουν την λειτουργία μια εταιρείας (Gillan & Starks, 1998).
- Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύνολο των μηχανισμών, με τους οποίους οι επενδυτές προστατεύονται από την αλλοτρίωση των πληροφοριών (Keung Man C., 2013)

Επομένως η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά τους μηχανισμούς που διασφαλίζονται όλα τα δικαιώματα των ενδιαφερομένων, τις σχέσεις δυνατών και αδύναμων δηλαδή Εντολέα-Εντολοδόχου, Μεγαλομέτοχο-Μειοψηφίας, τα κίνητρα τα οποία διαφέρουν και αυτό καλείται να διαχειριστεί. Για τη ακρίβεια καθορίζει την κατανομή των περιουσιακών στοιχείων (και ψήφων) και ευθυνών ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων ενός οργανισμού (Δ.Σ., Διευθυντικά Στελέχη, μέτοχοι, πιστωτές) και καταγράφει τους κανόνες και τις διαδικασίες για την λήψη των αποφάσεων. Σύμφωνα με την μελέτη που έγινε από τους Felton, Hudnut και Heeckeren παρουσιάστηκε το συμπέρασμα ότι οι επενδυτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν κατά μέσο όρο 11% της υπεραξίας, για τις επιχειρήσεις που θεωρούν ότι ακολουθούν καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης (Felton Hudnut & Heeckeren, 1996). Εν κατακλείδι, συμβάλει στην πρόληψη της οικονομικής απάτης από τους διοικούντες και προωθεί σχέσεις εμπιστοσύνης του επενδυτικού κοινού και την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της εταιρείας.

Στόχοι

- I. **Διαφάνεια** : Η εταιρεία να δημοσιοποιεί τις Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις χωρίς εσκεμμένη τροποποίηση των πληροφοριών

- II. **Ανεξαρτησία:** Να μην υπάρχουν συγγενικές σχέσεις ανάμεσα στους διοικούντες και στο Δ.Σ για να αποφευχθούν δόλιες συμπεριφορές.
- III. **Λογοδοσία:** Να διασφαλίζεται ότι οι διοικούντες λογοδοτούν στους μετόχους για οτιδήποτε αποφασίζεται ώστε να ενθαρρύνονται να είναι ενεργοί στις συνελεύσεις και κάθε τι αφορά την εταιρεία.
- IV. **Ευθύνη:** Να υπάρχουν και να προσδίδονται ανάλογες κυρώσεις
- V. **Αμεροληψία:** Το δικαίωμα να παρέχουν εύκολα εξουσιοδοτήσεις σε τρίτους για καλύτερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο.
- VI. **Κοινωνική συνειδητοποίηση:** Ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας και αξιών και υιοθέτηση κοινωνικής και περιβαλλοντικής συνείδησης.

3.0) Βασικές θεωρίες

3.1) Θεωρία Αντιπροσώπευσης (Agency theory)

Η θεωρία θεμελιώθηκε από το έργο του Adam Smith (1779), οι Berle και Means (1932) εξέλιξαν την θεωρία μελετώντας τον διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από την διοίκηση. Μέχρι και σήμερα, όσο αφορά το κομμάτι της Εταιρικής Διακυβέρνησης το πρόβλημα εντολέα- εντολοδόχου αποτελεί ένα από τα πιο περιπλοκά προβλήματα του φαινομένου αυτού. Σαφώς, όσο μεγαλώνει μια εταιρεία η ανάγκη για ξένο κεφάλαιο αυξάνεται, άρα ο μέτοχος (εντολέας) δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της, λόγω έλλειψης γνώσεων, δεξιοτήτων, χρόνου, ανάγκης διάχυση του κινδύνου. Κατά συνέπεια, δεν βρίσκεται σε θέση να διοίκηση σωστά οπότε αναθέτει σε ένα τρίτο πρόσωπο, των εντολοδόχο ο οποίος αναλαμβάνει την εξουσία (authority) επί του συνόλου των στοιχείων του ενεργητικού και την διοίκηση της εταιρείας. Τα διαφορετικά συμφέροντα των δύο πλευρών είναι η πηγή συγκρούσεων εφόσον δεν είναι απόλυτα σαφές η πρόθεση του εντολοδόχου και ο τρόπος αποτρέψεις του. Ταυτόχρονα, ο μέτοχος θα πρέπει να λάβει υπόψη τον ηθικό κίνδυνο (moral hazard) που καλείται να αντιμετωπίσει. Καθώς και τους μηχανισμούς ελέγχου ώστε να διασφαλίσει την ομαλή λειτουργία ,και την ορθή λήψη αποφάσεων που επιδιώκουν το συμφέρον του μετόχου, αποκλείοντας έτσι κίβδηλες αποφάσεις από τους διοικούντες .Κατά συνέπεια, υπάρχει ξεκάθαρος καταμερισμός της εργασίας. Με άλλα λόγια όσο μεγαλώνει μία εταιρεία ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας και του ελέγχου καθίσταται εντονότερη. Βασικό στοιχείο είναι η ασυμβατότητα των στόχων μεταξύ των δύο πλευρών είναι επακόλουθο της ιδιοτέλειας.

Λόγω της ασύμμετρης πληροφόρησης που διέπτετε μεταξύ των εντολέων και των αντιπροσώπων δηλαδή της δυνατότητας πρόσβασης σε όλες τις πληροφορίες καθώς συμμετέχει άμεσα στα επιχειρησιακά τεκταινόμενα. Κυρίως στην περίπτωση που ο εντολέας είναι παθητικός¹ πολύ εύκολα μπορεί να χάσει σημαντικές πληροφορίες πόσο μάλλον ο εντολοδόχος μπορεί να ελέγχει την ροή της πληροφορίας καθιστώντας εφικτό

¹ Κάποιος που αποδέχεται μια κατάσταση και δεν πράττει για να την μεταβάλει

την μηχανορραφία. Η δύναμη της πληροφόρησης, ιδιαίτερα στις κεφαλαιαγορές είναι ύψιστης σημασίας διότι μειώνει την δράση τις «επιζήμιας επιλογής»² η μετοχική ιδιότητα είναι άμεσα εμπορεύσιμη όπου η αξία της μπορεί να μεταβληθεί ανά πάσα στιγμή. Άρα κρίνεται αναγκαίο η πληροφόρηση να είναι έγκαιρη σωστή και πρόσβαση μη προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μάλιστα, λόγω της αυξημένης πολυπλοκότητας της λειτουργίας μιας οντότητας, κρίνεται πλέον αναγκαίο η ανάθεση σε προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις που δεν κατέχει ο *a priori*³ ο κάθε μέτοχος. Αντίθετα όμως, η εύκολη πρόσβαση στην πληροφόρηση καθιστά επικίνδυνη την θέση τις εταιρείας διότι η διάδοση σημαντικών πληροφοριών σε τρίτους, έχει ως αποτέλεσμα να χαθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα της μετοχικής εταιρείας.

3.2) Θεωρία ενδιαφερομένων Μερών (stakeholder theory)

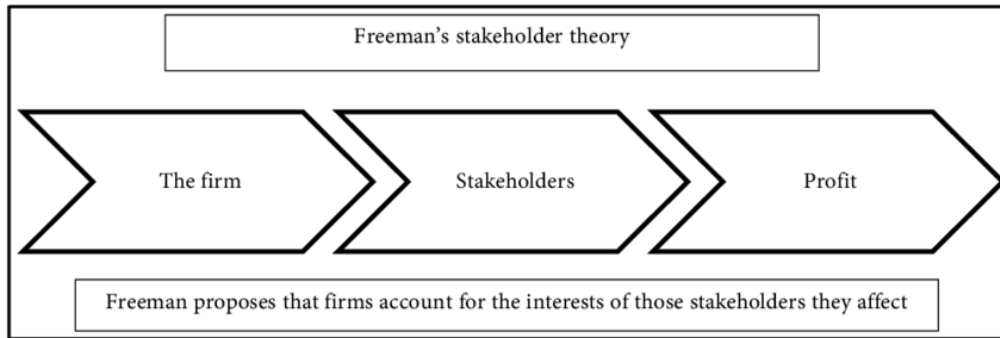
Ο όρος ενδιαφερόμενο μέρος εμφανίστηκε το 1963 σε ένα εσωτερικό υπόμνημα του Stanford Research Institute (σημερινό SRI International) Το 1984 ο Freeman αναφέρθηκε στις ομάδες που ο οργανισμός με την απουσία τους δεν θα υφίσταται, μάλιστα διεύρυνε τον όρο αυτόν, περιλαμβάνοντας εκείνους που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την λειτουργία του οργανισμού. Η βάση της θεωρίας ενδιαφερομένων μερών είναι η ευθύνη της οντότητας έναντι όλων των μερών που επηρεάζονται από αυτήν, όχι μόνο τον μετόχων και εργαζομένων, αλλά και των προμηθευτών, ανταγωνιστών, κυβερνήσεων ,και γενικότερα ολόκληρης της κοινωνίας. Οι διάφορες ομάδες ,αποσκοπούν σε διαφορετικούς σκοπούς και στόχους , χρίζοντας έτσι εμπόδια στο Χτίσιμο της Αυτοκρατορίας. Αναμφισβήτητα, ο κύριος στόχος όλων των μερών είναι η αύξηση του καθαρού κέρδους, προσεγγίζοντας το βέβαια με διαφορετικό τρόπο και διαφορετικές απαιτήσεις. Στο σημείο, αυτό δημιουργείτε ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που καλείτε να επιλύσει η θεωρία αυτή, οι διαφορετικές απαιτήσεις των μερών συχνά έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα των μετόχων. Μην ξεχνάμε ότι ο συνδυασμός ευχαριστημένων μετόχων ,και μερών διασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην οντότητα. Η θεωρία αυτή μας δείχνει την σημαντικότητα της αλληλεξάρτησης της εταιρεία από το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό). Η μη σωστή διαχείριση των σχέσεων αυτών μπορεί να έχει ακραία αποτελέσματα είτε θετικά είτε αρνητικά. Η έκφραση *Too big to fail*⁴ είναι ζωτικό παράδειγμα, διότι λόγω των εξελιγμένων παγκόσμιων εταιρειών σε συνδυασμό με την άμεση αλληλεξάρτηση τις παγκοσμιοποίησης είναι πολύ εύκολο να επηρεάσει η μία την άλλη, ως συνέπεια στην ρίξει μεγάλων εταιρειών στα ευρύτερα οικονομικά συστήματα.⁵

² Η δύναμη προσδιορισμού του μετόχου για το εάν εκτελεί τα καθήκοντα του με γνώμονα το συμφέρον του μετόχου .

³ Εξ ορισμού

⁴ Περιγράφει μια εταιρεία η οποία είναι βαθιά ριζωμένη σε μια οικονομία που η αποτυχία της συνεπάγεται ως καταστροφική για την οικονομία

⁵ <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-analysis-pivotal-practice-projects-8905>



ΕΙΚΟΝΑ Ν.1

3.3) Θεωρία της Επιτροπείας (Stewardship Theory)

Όλες οι θεωρίες που έχουν καταγραφή αναφέρονται στο προσωπικό όφελος μίας συγκεκριμένης ομάδας, αναιρώντας δόλιες συμπεριφορές έναντι των υπολοίπων, ειδικά η Agency Theory. Ο Lex Donaldson και James Davis υποστήριξαν ότι έχει σημαντικές διαφορές με τις κυριότερες να αναφέρονται παρακάτω:

- Αναγνωρίζει διαφορετικά κίνητρα για τις ενέργειες των διοικούντων, όχι όμως το οικονομικό κίνητρο.
- Δεν ασχολείται με ιδιοτελείς συμπεριφορές οι οποίες έχουν απώτερο σκοπό το προσωπικό όφελος

Υποστηρίζεται έντονα ότι οι διαχειριστές της, πράττουν βάση την επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί. Με τον τρόπο αυτόν ικανοποιούν το αίσθημα και την ανάγκη να είναι μέλος μια ομάδας όπου συνεισφέρουν θετικά. Κύριο, μέλημα τους είναι η επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου που τους ανατέθηκε, επιθυμούν να εξασφαλίσουν την καλή φήμη ώστε να αναλαμβάνουν και άλλες εργασίες. Έτσι κάνουν σωστά και αποδοτικά, την δουλειά τους και μεγιστοποιούν τα κέρδη της εταιρείας. Αυτό συμβαίνει διότι έχουν έντονη την αίσθηση ότι αποτελούν έναν σημαντικό κρίκο της ομάδας, έτσι δεν λειτουργούν με γνώμονα τα προσωπικά συμφέροντα.

3.4) Η θεωρία της Ηγεμονίας της Διοίκησης (Managerial Hegemony Theory)

Αρχικά, η θεωρία της Ηγεμονία της Διοίκησης αναπτύχθηκε από τον Mace (1971) ύστερα ασχολήθηκε και ο Vance (1983). Μια σφαιρική άποψη είναι πως ασχολείται με την μείωση της οργάνωσης της εταιρείας σε σχέση με τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τους διοικούντες εσκεμμένα και μη, διασφαλίζοντας έτσι την πλήρη εξουσία των στελεχών. Συνεπώς, είναι κοινά αποδεκτό ότι εξαλείφεται το πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου, εφόσον δεν ευθυγραμμίζονται τα συμφέροντα των δύο μερών. Άρα, υπερισχύουν μόνο τα συμφέροντα μίας ομάδας, συνήθως εκείνης που χαλιναγωγεί τα

περισσότερα οφέλη. Έτσι εύκολα αναδεικνύεται η παραπληροφόρηση και η παρουσίαση ψευδών πληροφοριών ώστε να επιτευχθούν προσωπικά συμφέροντα. Η θεωρία αυτή τονίζει την υπερίσχυσή τις πιο δυνατής ομάδας μέσα στην εταιρεία η οποία λαμβάνει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα, μερικά από αυτά είναι η λεπτομερής πληροφόρηση και η συμμετοχή στην διοίκηση. Στο σημείο αυτό, εντοπίζεται το πρόβλημα της παραπάνω θεωρίας, διότι ανενόχλητα η διοίκηση μπορεί να παραποιεί ανεμπόδιστα τα οικονομικά στοιχεία, να αποκρύπτει πληροφορίες να χειραγωγεί με κάθε τρόπο τα τεκταινόμενα τις εταιρείας και να οικειοποιεί μεγάλα χρηματικά ποσά. Παρόλα αυτά, η θεωρία αυτή δεν επηρέασε ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης για διάφορους λόγους. Πρωταρχικός λόγος ήταν ότι αναπτύχθηκε την περίοδο όπου επικρατούσε η φιλελεύθερη σχολή σκέψης, η οποία υποστήριζε την θεωρία της αντιπροσώπευσης.

4.0) Διεθνείς Πρωτοβουλίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης

4.1) Cadbury

Η επιτροπή για της οικονομικές πτυχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η επιτροπή Cadbury που ιδρύθηκε το 1991 από το Συμβούλιο Χρηματοοικονομικών Αναφορών, το Χρηματιστήριο του Λονδίνου και το επάγγελμα του λογιστική. Το έναυσμα για τη δημιουργία της Επιτροπής ήταν η αυξημένη έλλειψη εμπιστοσύνης των επενδυτών στην εντιμότητα, και τη υπευθυνότητα των εισηγμένων εταιρειών. Μάλιστα το Χρηματιστήριο του Λονδίνου είχε δύο κριτήρια για την είσοδο μιας εταιρείας στο Χρηματιστήριο.

1. Να γνωστοποίηση τους λόγους που δεν προβαίνουν σε υιοθέτηση.
2. Και ποιο Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν

Το 1992 η Cadbury εξέδωσε κώδικα βέλτιστης συμπεριφοράς (CAD-01309):⁶

4.1.A) Συστάσεις ώστε το ΔΣ να έχει την κατάλληλη ισορροπία

- Αποδεκτός Καταμερισμός Ευθυνών
- Στην περίπτωση που ο Πρόεδρος είναι και Διευθύνων Σύμβουλος, θα πρέπει να υπάρχουν ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη.
- Θέσπιση επιτροπής εξωτερικών ελεγκτών, που θα περιλαμβάνονται κατά πλειοψηφία από μη εκτελεστικά μέλη.

⁶http://cadbury.cjbs.archios.info/_media/files/CAD-01309.pdf
http://cadbury.cjbs.archios.info/_media/files/CAD-01003.pdf

4.1.B) Διαδικασία για να στηρίξουν την αποτελεσματικότητα

- Το διοικητικό συμβούλιο να έχει επίσημο χρονοδιάγραμμα θεμάτων που επιφυλάσσεται για απόφαση
- Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να δημιουργήσει μια αποτελεσματική επιτροπή ελέγχου
- θέσπιση ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών για καθορισμού των αμοιβών

4.1.Γ) Παράγοντες που ενθαρρύνουν μία σωστή σχέση μεταξύ ΔΣ και Ελεγκτών

- Ανάπτυξη αποτελεσματικών λογιστικών προτύπων
- Θέσπιση Ελεγκτικών Επιτροπών
- θέσπιση επιτροπής αξιολόγησης καθώς και περιοδική αλλαγή ελεγκτών

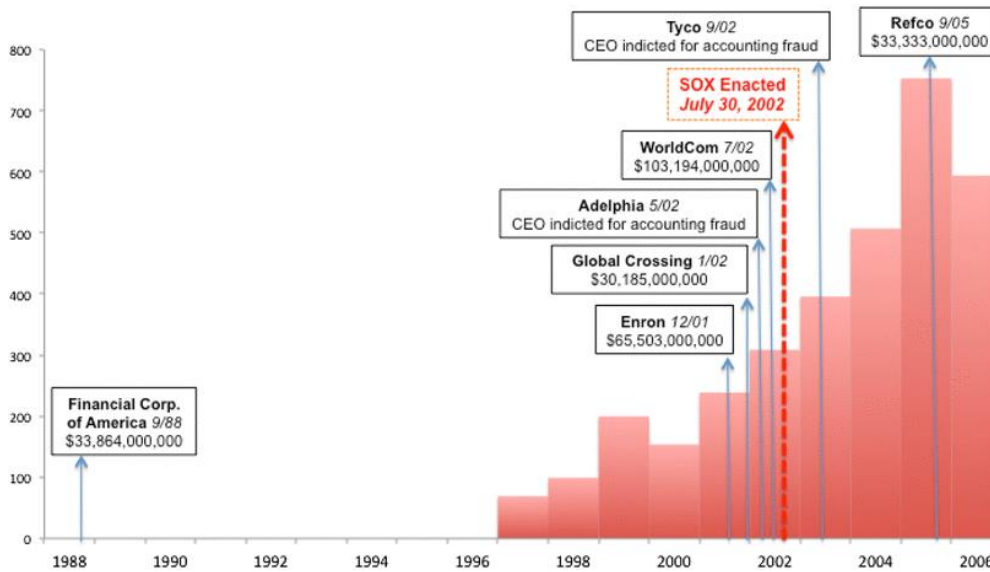
Τα μέλη της επιτροπής :
1) Ίαν Μπάτλερ <i>Μέλος του Συμβουλίου της CBI και πρώην πρόεδρος της Επιτροπής Εταιρειών της CBI</i>
2) Τζιμ Μπάτλερ <i>Senior Partner, KPMG Peat Marwick</i>
3) Τζοναθαν Τσάρκαμ <i>Πρόεδρος του Hundred Group of Finance Directors και Οικονομικός Διευθυντής στο SmithKline Beecham</i>
4) Sir Ron Dearing <i>Πρόεδρος του Συμβουλίου Χρηματοοικονομικής Αναφοράς</i>
5) Άντριου Λίκιερμαν <i>Καθηγητής Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής Ελέγχου ,London Business School</i>
6) Nigel MacDonald <i>Αντιπρόεδρος του Ινστιτούτου Ορκωτών Λογιστών , Σκωτία</i>
7) Μάικ Σάντλαντ <i>Πρόεδρος της Επιτροπής Θεσμικών Μετοχών</i>
8) Μαρκ Σέλντον <i>Αντιπρόεδρος της Νομικής Εταιρείας</i>
9) Σερ Άντριου Χίου Σμιθ <i>Πρόεδρος του Χρηματιστηρίου του Λονδίνου</i>
10) Σερ Ντέρμοντ ντε Τράφορντ <i>Πρόεδρος του Ινστιτούτου Διευθυντών</i>
11) Σύμβουλο: Sir Christopher Hogg <i>Πρόεδρος της Reuters Holding</i>
12) Γραμματέας: Nigel Peace, DTI <i>http://cadbury.cjbs.archios.info/report/committee</i>

4.2) Ο νόμος Sarbanes –Oxley (SOX) των ΗΠΑ

Ύστερα από την γνωστοποίηση των εταιρικών αποτυχιών και σκανδάλων που έλαβαν χώρα το 2001 με την πολυζήτητη Enron, WorldCom, από το Κογκρέσο ψηφίστηκε ο νόμος των Sarbanes-Oxley (SOX) το 2002⁷. Ως επί το πλείστον, ο κύριος στόχος του παραπάνω νόμου ,ήταν ο περιορισμός της ευρείας απάτης δηλαδή να διασφαλίσει και να προστατέψει του επενδυτές και μετόχους μέσω της ακρίβειας, σαφήνειας και εγκυρότητας των πληροφοριών που δημοσιεύονται από της εταιρείες που υπόκεινται υποχρεωτικά από τους νόμους της κεφαλαιαγοράς (PCAOB,2002). Η παρέμβαση του SOX έγινε άμεσα αισθητή εστιάζοντας στην παρουσίαση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, τις ακριβές πληροφορίες και θέματα εσωτερικού ελέγχου. Συνεπώς, ο νόμος κατέχει σημαντικό ρόλο όχι μόνο στην στιγμιαία συμμόρφωση, αλλά προσδίδει την διαρκή-αέναη συμμόρφωση στην εταιρεία σύμφωνα με των συνδυασμό του εσωτερικού ελέγχου, των ορθών πληροφοριών και της σωστής παρουσίασης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Κομβικό σημείο αποτέλεσε η χρονιά του 2002, αφού θεσπίστηκε ο νόμος και εισήγαγε πολλές μεταρρύθμισης στην δημοσιοποίηση των οικονομικών καταστάσεων ,πολλές εταιρείες πτώχευσαν σε ένα μικρό χρονικό διάστημα, απεικονίζοντας την αδυναμία αποκρύψεων λογιστικών απατών. Συγχρόνως, ξεδιπλώθηκε η ανάγκη για την υιοθέτηση του παραπάνω νόμου προσδίδοντας πολλαπλά οφέλη όσο αφορά τη Εταιρική Διακυβέρνηση .Συγκεκριμένα, η δυνατότητα δημοσιοποίησης σε πραγματικό χρόνο (άρθρο 409) βοηθάει σε θέματα στρατηγικής διότι μπορούν να ληφθούν, σωστές αποφάσεις χωρίς αποκλείσεις από τον αρχικό στόχο. Η Sarbanes-Oxley ήταν μία μεγάλη ανατροπή όσον αφορά την εταιρική κουλτούρα, διασφαλίζοντας την ασφάλεια του οργανισμού.

⁷ <https://www.thebalancesmb.com/sarbanes-oxley-act-and-the-enron-scandal-393497>



EIKONA N.2 Από *Journal of Business Ethic*

4.2.A) Διατάξεις του Νόμου⁸

4.2.A) SOX Ενότητα 302: Έλεγχος και Διαδικασίες αποκάλυψης⁹

Η ενότητα αυτή αναλύει την σημαντικότητα του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου στην διαμόρφωση και παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων. Ο υπεύθυνος που με την υπογραφή μιας εκθέσεως δηλώνει έμμεσα ότι όλα τα γεγονότα και όλες οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις που εμφανίζει η εταιρεία αποτυπώνουν αληθινές πληροφορίες. Παράλληλα, οι υπεύθυνοι υπογραφής είναι σε θέση να αντιληφθούν εάν υπάρχει αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος, καθώς είναι υπόλογοι για κάθε πράξη τους. Θα πρέπει να γίνεται αναφορά για κάθε αλλαγή του τρόπου διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου. Από τις σημαντικές ελλείψεις που παρατηρήθηκαν κατά την εκτέλεση του μέχρι τις αλλαγές ή τροποποιήσεις που έλαβαν χώρα μετά την έκθεση. Αυτή με την σειρά της αντικατοπτρίζει την οικονομική κατάσταση και θέση της εταιρίας καθώς και στρατηγικές που ακολουθεί.

4.2.B) Ενότητα 401: Γνωστοποιήσεις σε Περιοδικές Εκθέσεις

Η Ενότητα 401 διευκρινίζει ότι οι οικονομικές πληροφορίες που παρέχονται στο κοινό, προετοιμάζονται σύμφωνα με τα λογιστικά πρότυπα που ακολουθεί η κάθε εταιρεία. Βεβαιώνει ότι δεν περιέχουν αναληθή δηλώσεις ή παραλείψεις ουσιωδών γεγονότων, και θα συμμορφώνονται με τις Γενικά Αποδεκτές Λογιστικές Αρχές (GAAP).

⁸ The Sarbanes -Oxley Act 2002

⁹ <https://www.sarbanes-oxley-101.com/SOX-409.htm>

4.2.Γ) Ενότητα 404: Αξιολόγηση Διαχείρισης Εσωτερικών Ελέγχων

Στην ενότητα 404 ο εξωτερικός ελεγκτής βεβαιώνει τον τρόπο με τον οποίο αξιολόγησε ο εσωτερικός έλεγχος, την ορθότητα και εγκυρότητα των δηλώσεων του. Οι εταιρείες υποχρεούνται να περιλαμβάνουν τις ακόλουθες πληροφορίες στην ετήσια κατάθεσή τους:

- Η διοίκηση θα πρέπει να καθιερώνει επαρκείς ελέγχους χρηματοοικονομικής αναφοράς
- Η διαδικασία που αξιολογήθηκε η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων της εταιρείας.
- Δήλωση από τη διοίκηση με αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ελέγχων.
- Δήλωση από τον εξωτερικό ελεγκτή που βεβαιώνει την αξιολόγηση της διοίκησης.

4.2.Δ) Ενότητα 409: Αποκαλύψεις εκδότη σε πραγματικό χρόνο

Το άρθρο 409 του SOX αναφέρει: «Οι εκδότες υποχρεούνται να αποκαλύπτουν στο κοινό, σε επείγουσα βάση, πληροφορίες σχετικά με ουσιώδεις αλλαγές στην οικονομική τους κατάσταση ή τις δραστηριότητές τους». Υποχρεωτικά οι γνωστοποιήσεις πρέπει να προβάλλονται με όρους εύκολα κατανοητούς και να υποστηρίζονται με ποιοτικές πληροφορίες ώστε να παρέχουν μονόδρομοι διαδρομή στις εταιρείες για αποκλεισμό παραβίασης δεδομένων.

4.2.Ε) Άρθρο 802: Ποινικές κυρώσεις για τροποποίηση εγγράφων

Αυτό το τμήμα επιβάλλει ποινές έως 20 ετών φυλάκιση για την αλλαγή, την καταστροφή ή την απόκρυψη αρχείων ή εγγράφων που σχετίζονται με μια νομική έρευνα. Μάλιστα Ένας λογιστής ή ελεγκτής που εν γνώσει του και εσκεμμένα παραβιάζει την απαίτηση διατήρησης αρχείων για πέντε χρόνια μπορεί επίσης να υπόκειται σε φυλάκιση έως και δέκα ετών.

4.2.Ζ) Άρθρο 806: Προστασία για υπαλλήλους εισηγμένων εταιρειών που παρέχουν αποδεικτικά στοιχεία απάτης

Αυτή η ενότητα ενθαρρύνει την αποκάλυψη εταιρικής απάτης, προστατεύει τους πληροφοριοδότες στην προσπάθειά τους να ομολογήσουν εφόσον κατέχουν αποδείξεις για να στηρίξουν τα λεγόμενα τους. Παράδειγμα προς μίμηση αποτελεί η περίπτωση απάτης της WorldCom που ξεδιπλώθηκε μόνο αφού Αντιπρόεδρος Εσωτερικού Ελέγχου Cynthia Cooper, ανακάλυψε και ανέφερε μία από τις μεγαλύτερες απάτες

στην ιστορία των ΗΠΑ. Σύμφωνα με αυτήν την ενότητα, ένας υπάλληλος εμπλέκεται σε προστατευμένη συμπεριφορά καταγγέλλοντος εάν υποψιάζεται και αναφέρει:

- Απάτη αλληλογραφίας , τράπεζας ή κινητών αξιών(χρεογράφου)
- Εξαπάτηση κατά των μετοχών
- Παραβίαση οποιουδήποτε κανόνα ή κανονισμού της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (SEC)

4.2.Η)Ενότητα 902: Απόπειρες και συνωμοσίες για διάπραξη αδικημάτων απάτης

Οποιοσδήποτε επιχειρεί ή συνωμοτεί να διαπράξει αδίκημα θα υπόκειται στις ίδιες κυρώσεις με εκείνες που προβλέπονται για το συγκεκριμένο αδίκημα. Αυτό σημαίνει ότι ένα στέλεχος που παραβιάζει το SOX με δόλιο τρόπο θα υπόκειται στις συνήθεις κυρώσεις, είτε πρόστιμα είτε φυλάκιση, για απάτη.

4.2.Θ)Ενότητα 906: Εταιρική ευθύνη για τις οικονομικές εκθέσεις

Στην ενότητα αυτή παρατηρούνται τυποποιημένα έγγραφα για να τα υποβάλλουν οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι και οι Οικονομικοί διευθυντές μαζί με τις περιοδικές εκθέσεις οικονομικών καταστάσεων , οι γνωστοποίησης του είναι πιο απλές από αυτές του SOX 302. ⁽¹⁰⁾

4.3) Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organization for Economic Co-operation and Development) είναι διεθνής οργανισμός των ανεπτυγμένων χωρών οι οποίες υποστηρίζουν ένθερμα της αρχές της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας και της οικονομίας της ελεύθερης αγοράς. Δημιουργήθηκε το 1948 ως οργανισμός Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας (OECE). Αργότερα το 1960 μετασχηματίστηκε στον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης.

Στις Αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης συνυπολογίζονται η διαφάνεια, η λογοδοσία η εντιμότητα η εμπιστοσύνη. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς υιοθέτησε την Αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (1999)και από τότε έχουν γίνει ένα συγκριτικό πρότυπο για του επενδυτές, τις εταιρίες, και όλα τα ενδιαφερόμενά μέρη που

¹⁰ <https://reciprocity.com/sarbanes-oxley-act-primer-everything-need-know/>

επηρεάζουν και επηρεάζονται από την λειτουργία μιας επιχείρησης. Προπάντων, θα πρέπει να τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις που περικλείονται από ηθικές αποφάσεις και να είναι πρόθυμη στην λογοδοσία την διαφάνεια και φανατικοί υποστηρικτές των ανόθευτων πράξεων.

Οι Αρχές του ΟΟΣΑ¹¹

4.3.A) Δικαιώματα και ισότιμη μεταχείριση των μετόχων

Το Δ.Σ. των κάθε εταιρειών θα πρέπει να σέβονται τα δικαιώματα των μετόχων, να τους παραχωρείται το δικαίωμα να εισακούγονται εύκολα καθώς και να ενημερώνονται με ανόθευτες πληροφορίες. Αυτό θα επιτευχθεί, εάν στους μετόχους παρέχονται εγκαίρως επαρκείς πληροφορίες εύκολες και κατανοητές, σχετικά με θέματα που καλείται να λάβουν αποφάσεις τα μέλη του Δ.Σ. Άξιο αναφοράς αποτελούν, τα δικαιώματα της μειοψηφίας θα πρέπει να προστατεύονται από καταχρηστικές ενέργειες των μεγαλομετόχων. Ενώ ταυτόχρονα να γίνονται προσπάθειες να ενθαρρύνονται για την ενεργή συμμετοχή στις αποφάσεις και τις συνελεύσεις. Μεταξύ των άλλων, θα πρέπει να γίνει κατανοητό πως οι μικρομέτοχοι με το κεφάλαιο τους δεν είναι ένα υποστηρικτικό στρώμα βεβαιότητας, αντίθετα κατέχουν το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ώστε να διασφαλίσουν την θέση τους μεταφέροντας τα δικαιώματα τους σε έναν τρίτο (πχ τράπεζες)

4.3.B) Διασφάλιση των δικαιωμάτων των ενδιαφερόμενων μερών

Κρίνεται αναγκαίο, να μην αμφισβητούνται καθώς να παρέχονται και να σέβονται όλα τα δικαιώματα προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μάλιστα να λαμβάνεται υπόψη όλα τα ζητήματα που θέτουν και απασχολούν, καθώς και να εξαλειφθούν ανήθικες και παράνομες πρακτικές του Δ.Σ εις βάρος τους.

4.3.Γ) Ρόλος κι ευθύνη του ΔΣ

Ο ρόλος του Δ.Σ. εκτιμάται από την ικανότητα τους να αποφεύγουν δυσμενής και απρόβλεπτα γεγονότα, χωρίς μεγάλες αποκλίσεις από το αρχικό στόχο και όραμα τις εταιρείας. Θα πρέπει να ενισχύουν την εταιρική κουλτούρα και να προάγουν το δίκαιο και την εντιμότητα.

¹¹ OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance 2015

4.3.Δ) Αποκάλυψη και διαφάνεια

Σήμερα η διαφάνεια αποτελεί πόλο ανησυχίας, αυτό γιατί όλοι θέλουν να γνωρίζουν, να καταλαβαίνουν ή ίσως να βλέπουν ότι όλα βαίνουν καλώς. Και αυτό αποτελεί η υπόσχεση της διαφάνειας να υπάρχει διαύγεια στις εταιρικές συναλλαγές και να βελτιωθεί η λογοδοσία. Προπάντων, ο νόμος δίνει έμφαση στην γνωστοποίηση και διαφάνεια των πληροφοριών διότι θα επιφέρει ξένο κεφάλαιο στην εταιρεία χωρίς ιδιαίτερο κόστος όποτε θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους νέο-επενδυτές. Η διαφάνεια σχετίζεται συχνά με της έννοιες της λογοδοσίας και της καλής διακυβέρνησης. Παρόλα αυτά, πολλές φορές είναι ευκολότερο να την εξυμνούμε παρά να την εφαρμόζουμε πραγματικά. Οι εταιρείες δεν μπορούν να αποκαλύπτουν τα πάντα για την θέση τους και τον τρόπο λειτουργίας τους αλλά αναγκάζονται να επιλέξουν τις πληροφορίες που θα κοινοποιούν και τον βαθμό διαφάνειας τους.

Σύγκριση του SOX και των Αρχών του ΟΟΣΑ

Έχουν εντοπιστεί δύο διαφορετικές δυνάμεις για την συμμόρφωση με τις Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Από την μία πλευρά υπάρχουν οι ψηφισμένοι νόμοι που θέτουν πλαίσιο στις συμπεριφορές τις απαιτήσεις και υποχρεώσεις, και από την άλλη η ανάγκη της αγοράς για συμμόρφωση των εταιριών με το πλαίσιο της ΕΔ για να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών.

Ένθερμα υποστηρίζεται ότι όταν οι επενδυτές δεν ευφραίνονται με τον τρόπο που η εταιρεία διακυβερνάται τότε στρέφονται στην πιο εύκολη και γρήγορη λύση, στην επιλογή της εξόδου¹². Πρωτίστως στην εποχή που οι ανακοινώσεις των εταιριών αμφισβητούνται η ακρίβεια και η αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων συρρικνώνονται μειώνοντας οι ευκαιρίες εύρεσης εξωτερικής χρηματοδότησης.

Οι εταιρείες έρχονται αντιμέτωπες με δύο διλήμματα :

- Να συμμορφωθούν με τις απαιτήσεις του νόμου
- Να εγκαταλείψουν την κεφαλαιαγορά (go private strategy)

Το ITGI υποστηρίζει ότι για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του SOX οι περισσότεροι οργανισμοί είναι στην διαδικασία της αλλαγής στην κουλτούρα. Η αύξηση της πιθανότητας της εύκολης αλλαγής εξαρτάται από την προηγούμενη κουλτούρα που είχε υιοθετηθεί. Εάν η εταιρεία είχε υιοθετήσει ένα ευέλικτο επιχειρηματικό πρότυπο, τότε η αλλαγή είναι ήδη τμήμα της κουλτούρας και θα τύχει

¹² (Burkart et al., 1997; Cuervo, 2002).

αποδοχής.(ITGI,2006,PP.18). Ένα βασικό πρόβλημα αποτελεί ο χρόνος μεταξύ του πραγματικού γεγονότος και του χρόνου αποκάλυψης του μέσω μιας περιοδικής έκθεσης. Επίσης υπάρχει το θέμα άθροισης της πληροφορίας που οδηγεί στην απώλεια τους και οδηγεί στην απόκρυψη της κατανομής των ποσών των λογαριασμών και δημιουργεί προβλήματα εντοπισμού πιθανών αποκλίσεων από τα προβλεπόμενα.

Μία θεμελιώδη διαφορά είναι ότι ο SOX είναι νομοθετικό κείμενο και επομένως υποχρεωτικό από τους υποκείμενους σε αυτό, ενώ οι Αρχές του ΟΟΣΑ είναι κώδικας που εφαρμόζεται σε εθελοντική βάση. Υπάρχουν 2 τύποι νομικών συστημάτων:

1. Το σύστημα του κοινοδικαίου στον Αγγλοσαξονικό κόσμο όπου οι δικαστές μπορούν να εφαρμόσουν τους κώδικες άμεσα, επιτρέποντας έτσι να γίνουν εφαρμόσιμοι οι νόμοι και ρυθμίσεις.
2. Οι χώρες του αστικού δικαίου στην ευρωπαϊκή ηπειρωτική παράδοση, όπου οι δικαστές δεν μπορούν να εφαρμόζουν τους κώδικες της καλής ΕΔ, ο νόμος μπορεί να διαμορφωθεί και να υιοθετηθεί από το κοινοβούλιο (Cuervo 2002)

Η εμφάνιση του SOX είναι μόνο στις χρηματοοικονομικές πληροφορίες (τμήμα 302,401,409,906) ή στην αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων (Section 404). Συμπερασματικά, όλοι οι μηχανισμοί ελέγχου-εποπτείας είναι απαραίτητοι έτσι ώστε να διασφαλίζεται η σταθερότητα στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας

4.4)Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Έχει παρατηρηθεί ότι η γενεσιουργός αιτία όλων των διαφορών είναι η ιδιοκτησιακή συγκέντρωση, ακόμη και τα προβλήματα αντιπροσώπευσης και προστασίας μικρομετόχων, εκπηγάζουν από την διαφορά τόσο των ποιοτικών (σκοποί του μετόχου) και ποσοτικών (δικαιώματα ψήφου) χαρακτηριστικών .

4.4.A)Αγγλοσαξονικό Σύστημα ή Εξωτερικό Σύστημα (Shareholder-Based System)

Στο Αγγλοσαξονικό Σύστημα το κύριο χαρακτηριστικό θεωρείται η πολυδιάσπαση-διάχυση των μετοχικών μεριδίων και η αυξημένη κινητικότητα των μετόχων. Επομένως, οι κύριοι μέτοχοι κατέχουν σχετικά μικρά μετοχικά μερίδια (με δικαίωμα ψήφου) που δημιουργεί πολλαπλά προβλήματα. Ένα από τα κυριότερα, είναι ότι δεν μπορούν να εισακουστούν εύκολα, διότι είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και με υψηλό σχετικά κόστος. Που πολλές φορές ξεπερνά το όφελος.

Την ευθύνη ελέγχου των ενεργειών της διοίκησης την καρπώνεται η κεφαλαιαγορά λόγω του μεγάλου μεγέθους και της ρευστότητας ,για τον λόγο αυτόν θεωρείται κυρίαρχος μηχανισμός εποπτείας και πειθαρχίας. Στο εν λόγω, σύστημα παρατηρείται

το «πρόβλημα του λαθρεπιβάτη»¹³ (free rider problem) λόγω μεγάλης διασποράς κεφαλαίου. Αναφορικά, ο μέτοχος ο οποίος κατέχει μικρό μερίδιο δεν είναι διατεθειμένος να αναλάβει το χρονοβόρο έργο της συστηματικής παρακολούθησής και εποπτείας εφόσον το κόστος υπερβαίνει πολλές φορές το όφελος, το οποίο μοιράζεται pro rata¹⁴ σε όλους τους μετόχους.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Stanford M. Jacoby (2001) οι μέτοχοι αγωνίζονται για να διασφαλίσουν και να προστατεύσουν τα δικαιώματά τους μέσω των αγοροπωλησιών. Με τις συχνές αγοροπωλησίες πιέζουν τους managers να ενεργήσουν ορθά και με γνώμονα το συμφέρον των μετόχων. Οι εξαγορές δεν είναι ο μοναδικός τρόπος συμμόρφωσής. Επιπλέον ο έντονος ανταγωνισμός πειθαρχεί τους managers. Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι οι μέτοχοι επενδύουν σε εταιρείες που θα έχουν γρήγορη απόδοση κεφαλαίων και εγκαταλείπεται σιγά σιγά οι επενδύσεις με μακροχρόνιες αποδόσεις. Εν συνέπεια, η μαζική αποχώρηση των μετόχων αποδυναμώνει την εταιρεία διότι μειώνεται η τιμή της μετοχής. Άρα καθίσταται στο στόχαστρο για εύκολες εξαγορές, συνάμα αυτό συνάδει με αλλαγή του Διοικητικού Συμβουλίου.

4.4.B) Ευρωπαϊκό - Ηπειρωτικό Μοντέλο (Stakeholder- Based System)

Στο σύστημα αυτό υπάρχουν κυρίαρχοι μέτοχοι που κατέχουν υψηλή συγκέντρωση ιδιοκτησίας των μετοχών. Συχνά, ανήκουν στις ιδρυτικές οικογένειες, καθώς γίνεται μεταβίβαση από γενιά σε γενιά. Με αποτέλεσμα να οδηγεί σε ανάπτυξη μακροχρόνιων δεσμών με την εταιρεία και δημιουργία πολλαπλών σταυροειδών σχέσεων. Επιπρόσθετα, παρατηρείται ο έλεγχος και η διοίκηση να γίνεται από μεγάλους μετόχους διότι υπάρχει ξεκάθαρο κίνητρο, ενδιαφέρον, και θέληση για εποπτεία ελέγχου με μικρό σχετικά κόστος. Ταυτόχρονα, δεν παρατηρούνται εχθρικές εξαγορές λόγω συγκέντρωσης μετοχικών μεριδίων. Το Δ.Σ. ελέγχεται από εσωτερικά ή εξωτερικά μέλη που συνδέονται με τους μεγάλους μετόχους. Η κεφαλαιαγορές είναι σχετικά μη ρευστές και έχουν περιορισμένη ικανότητα ελέγχου. Υπάρχουν άτυπα- μη ρητά (implicit) συμβόλαια και στενές προσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών και διοίκησης.

Στο σύστημα αυτό, εξαλείφεται το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης δηλαδή εντολέα εντολοδόχου, εφόσον τα συμφέροντα των δύο μερών δεν συγκρούονται. Παρόλα αυτά δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ των μεγαλομέτοχων και τις μειοψηφίας (Minority Shareholders). Το χάσμα των δύο μερών, επιβαρύνεται επιπλέον με την ύπαρξη της Ασύμμετρης Πληροφόρησης. Ο έλεγχος ροής των πληροφοριών δεν παρέχεται σε όλους με τον ίδιο τρόπο, μάλιστα επιλέγονται οι πληροφορίες που θα δημοσιευτούν αποκρύπτοντας σημαντικά στοιχεία από τους μικρομέτοχους οι οποίοι

¹³ Όταν πράττει και καρπώνεται ο ένας το κόστος μια ενέργειας και επωφελούνται όλοι οι υπόλοιποι με μηδενικό κόστος.

¹⁴ Μοιράζεται σε ίσα μέρη ή σε αναλογία

δεν έχουν την “δύναμη” να ζητήσουν αναλυτικές πληροφορίες, για τον παραπάνω λόγω εξουσιοδοτούν, το δικαίωμα ψήφου σε τρίτους για εποπτεία.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις δανειστή-δανειζόμενου και κατοχής μετοχών με τις εταιρείες. Έτσι διασφαλίζεται η εμπιστοσύνη, αυτό καθιστά εφικτό την ομαλή και γρήγορη ανάπτυξη. Οι τράπεζες έχουν πρωταρχικό ρόλο στην ΕΔ λόγω της συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο, στις εξουσιοδοτήσεις που καρπώνονται από μικρομετόχους και επενδυτές και από τη θέση των τραπεζιτών στα Δ.Σ. των εταιρειών. Παράλληλα, μειώνεται το premium κινδύνου με το οποίο τους χρεώνουν, συνεπώς και το συνολικό κόστος πιστωτικής χρηματοδότησης. Η δυνατότητα πρόσβασης σε όλες τις εσωτερικές πληροφορίες προσδίδει το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που αν μη τι άλλο χαρίζει την εμπιστοσύνη τις μειοψηφίας.

5.0) Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Ένα σημαντικό γεγονός αποτελεί η πτώση Χρηματιστηρίου Αθηνών λόγω της απληστίας από την πλευρά των επενδυτών και κυρίως από την αποτυχημένη εφαρμογή των συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η πρώτη σχετική νομοθεσία στην χώρα μας ήταν ο Ν.2190/1920 ο οποίος περιλάμβανε αναμεσα σε άλλα και κάποια μέτρα Εταιρική Διακυβέρνηση. Ανά τα χρόνια γινόντουσαν συνεχείς αναθεωρήσεις στον υφιστάμενο νόμο όσον αφορά την διαφάνεια και τους τρόπους λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Τα γεγονότα με χρονολογική σειρά :

Χρονιά	Γεγονός
1920	Εκδόθηκε ο Ν.2190/1920 ο οποίος συγκροτεί την βάση του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης
1998	Το ΧΑΑ διενεργεί μελέτη για το θέμα της Ε.Δ.
1999	Δημοσιεύονται οι Αρχές του ΟΟΣΑ
2000	Δημοσίευση του κώδικα 5/204/2000 από την Επιτροπή κεφαλαιαγοράς
2002	Ψήφιση του Ν.3016/2002
2011	Η επιτροπή Κεφαλαιαγοράς δημοσιεύει το κείμενο : «Ενημέρωση σχετικά με την εφαρμογή του κώδικα Ε.Δ. από εισηγμένες εταιρείες»
2018	Ν.4548/2018 «Αναμόρφωση του δικαίου των ανωνύμων εταιρειών»
2020	Ν.4706/2020 «Εταιρική διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών»

ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.2

5.1) Ο Ν.3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση

Το 2002 ψηφίστηκε από την Βουλή, για πρώτη φορά νόμος με βασικό αντικείμενο την Εταιρική Διακυβέρνηση. Πρόκειται για τον Ν.3016/17.05.02. Αυτός ο νόμος εισήγαγε τις βασικές υποχρεώσεις της εταιρικής διακυβέρνησης, ώστε να διασφαλιστεί η διαφάνεια στην αγορά και η επανάκτηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών. Περιλάμβανε ακόμη μέτρα για την οργάνωση της διοίκησης της επιχείρησης. Ωστόσο δεν εισήγαγε νέες τροποποιήσεις στην ήδη υπάρχουσα νομοθεσία για τις ανώνυμες εταιρίες (Μούζουλας Σ., 2003). Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικότερες απαιτήσεις του νόμου¹⁵:

5.1.A) Σύνοψη Διοικητικού Συμβουλίου

Το Δ.Σ. απαρτίζεται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Τα εκτελεστικά ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα της εταιρείας. Ενώ τα μη εκτελεστικά μεριμνούν για τον έλεγχο των εταιρικών ζητημάτων, μάλιστα ο αριθμός δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνόλου. Ο νόμος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο των μη-εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και υποχρεώνει μεταξύ άλλων την εταιρία να υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς πρακτικό εκλογής μελών διοικητικού συμβουλίου, στο οποίο να καθορίζεται ποια από τα μέλη του είναι εκτελεστικά, ποια μη εκτελεστικά και ποια ανεξάρτητα¹⁶.

5.1.B) Αμοιβές μη εκτελεστικών μελών

Οι αμοιβές και αποζημιώσεις ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο και αναφέρονται στο προσάρτημα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων. Σε γενικές γραμμές οι αμοιβές βασίζονται στον χρόνο που αφιερώνουν για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων τους.

5.1.Γ) Εσωτερικός Έλεγχος

Ο νόμος επιβάλλει τη θέσπιση Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των εταιρειών στην χρηματιστηριακή αγορά. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι δεν υπάγονται σε καμία άλλη αρμοδιότητα και ελέγχονται από ένα έως τρία εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Επιπρόσθετα, οφείλουν να ενημερώνουν ανά τακτά

¹⁵ Περάκης Ε. (2005). Το δίκαιο της Ανώνυμης Εταιρείας. Ειδικά θέματα: Εταιρική Διακυβέρνηση (ν. 3016/2002). Τόμος δέκατος. Β' Έκδοση. Νομική Βιβλιοθήκη

¹⁶ Μέκος, Κ. (2003). Η Εταιρική Διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις, Σταμούλη Εκδοτική, Θεσσαλονίκη

χρονικά διαστήματα, συγκεκριμένα μια φορά το τρίμηνο με επίσημο έγγραφο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο.

5.1.Δ) Αυξήσεις Μετοχικού κεφαλαίου

Ο Ν.3013/2002 ρυθμίζει τις μεταβολές του μετοχικού κεφαλαίου. Σε περίπτωση αύξησης μετοχικού κεφαλαίου με μετρητά το διοικητικό συμβούλιο υποχρεωτικά προβαίνει σε δήλωση με μία έκθεση στην γενική συνέλευση. Ο τρόπος και σκοπός χρησιμοποιήσεις τους, καθώς και δήλωση του απολογισμού της προηγούμενης αύξησης.

5.2) Ν. 4706/2020

Στην Ελλάδα ακόμη δεν έχουμε λάβει υπόψη σημαντικότητα της θέσπισης του νόμου αυτού. Ο νόμος Ν. 4706/2020 ήρθε να συμπληρώσει και να κατάργηση τον προηγούμενο, αποβλέποντας τον εκσυγχρονισμό του νομοθετικού πλαισίου, ως αποτελεσματικό μέσο συμμόρφωσης των εταιρειών. Κύριοι άξονες που ξεδιπλώνεται και αναπτύσσετε ο παραπάνω νόμος είναι ο Εσωτερικός έλεγχος, σωστή πολιτική αποδοχών καθώς προάγει την επικοινωνία.

Ο νόμος εισήγαγε την Πολιτική Καταλληλότητάς (60/18.09.2020) των μελών του Δ.Σ που περιλαμβάνει τα άτομα με τα οποία συγκροτείται, εξακολουθούν να βρίσκονται σε ισχύ η διάκριση των μελών σε εκτελεστικά και μη εκτελεστικά καθώς και ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Μάλιστα αναφέρει ρυθμίσεις που αφορούν την χρήση αντιληφθέντων κεφαλαίων και περιουσιακών στοιχείων. Η εταιρεία οφείλει να παρακολουθεί σε διαρκή βάση την καταλληλότητα των μελών για να εντοπίζει περιπτώσεις όπου κρίνεται αναγκαία η επαναξιολόγηση της ακαταλληλότητας τους. Τη συγκρότηση του Δ.Σ. από πρόσωπα ικανά και κατάλληλα να ασκούν τις αρμοδιότητές τους.

5.2.A) Τα κριότερα σημεία του νόμου:

- Την αναλυτική πρόβλεψη συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και πεδίων ευθύνης του Δ.Σ., η υποχρέωση παρακολούθησης και περιοδικής αξιολόγησης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας, καθώς, επίσης, και η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει η εταιρεία.
- Την αποσαφήνιση του ρόλου των εκτελεστικών, μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.
- Την υποχρέωση συγκρότησης δύο νέων επιτροπών, της Επιτροπής Αποδοχών και της Επιτροπής Υποψηφιοτήτων
- Τις υποχρεώσεις διαφάνειας, καθώς και έγκαιρη ενημέρωση των μετόχων της εταιρείας.

ΧΩΡΑ	ΚΩΔΙΚΑΣ
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	<ul style="list-style-type: none"> • Institute of Chartered Secretaries & Administrators Code (2.1991) • Institutional Shareholders Committee Statement of best Practice (4.1991) • Cadbury Report (12.1992) • PIRC Shareholder Voting Guidelines(4.1994) • Greenbury Report (7.1995) • Hermes Statement (3.1997) • Combined Code (7.1998) • Turnbull Report (9.1999)
ΒΕΛΓΙΟ	<ul style="list-style-type: none"> • Recommendations of the Federation of Belgian Companies (1.1998) • Recommendations of the Belgian Banking & Finance Commission (1.1998) • Cardon Report (12.1998) • The Director’s Charter(1.2000)
ΓΑΛΛΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Vienot I Report (7.1995) • Hellebuyck Commission Recommendations (6.1998) • Vienot II Report (7.1999)
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Berlin Initiative Code (6.2000) • German Panel Rules (7.2000) • Cromme Commission Code (12.2001)
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Peters Report (6.1997) • VEB Recommendations (1997) • SCGOP Handbook & Guidelines (8.2001)
ΕΛΛΑΔΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Mertzanis Report (10.1999) • Federation of Greek Industries Principles (8.2001)
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Chamber of Commerce/Confederation of Finnish Industry & Employers Code (2.1997) • Ministry of Trade & Industry Guidelines (11.2000)
ΔΑΝΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Danish Shareholders Association Guidelines (2.2000) • Norby Report & Recommendations (12.2001)
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • AIM Guidelines (3.1999)
ΙΣΠΑΝΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Olivencia Report (2.1998)
ΙΤΑΛΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Preda Report (4.1999)
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Securities Market Commission Recommendations(11.1999)
ΣΟΥΗΔΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Swedish Shareholders Association Policy 11.1999)

ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.3

6.0) Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Αδιάφυστα, η Εταιρική Διακυβέρνηση επέφερε μεταβολές στον τρόπο που λειτουργούσαν οι εταιρείες. Μείωσε αισθητά την διαφθορά που κατέκλεινε την αγορά. Έθεσε ένα πλαίσιο σιγουριάς, νομιμότητας, και βεβαιότητας. Υπό το πρίσμα της, οδήγησε πολλούς κολοσσούς στην πτώχευση και άλλους τόσους στο χείλος του, ύστερα από την αποκάλυψη οικονομικών απατών, κατά κύριο λόγο χειραγώγηση κερδών, παραποίηση οικονομικών καταστάσεων, δήλωση ψευδών γεγονότων. Προστατεύοντας όλες τις ενδιαφερόμενες ομάδες από την εξαπάτηση των ειδικών.

Τα συστήματα, λειτουργούν αποτελεσματικά όταν οι εισηγμένες εταιρείες περικλείονται από διαφάνεια. Εάν μια εταιρεία είναι διαφανής οι επενδυτές μπορούν να διακρίνουν τις προοπτικές της - τότε τα προβλήματα θα αναφανούν μέσω της πτώσης της τιμής της μετοχής. Στην αντίθετη περίπτωση η αδιαφάνεια επιταχύνει τον ρυθμό προς την κατάρρευση της. Εν τούτοις, δεν χαρακτηρίζεται τόσο επικίνδυνη σε ένα σύστημα που επικρατούν οι τράπεζες. Υπάρχουν χρόνιες συνεργασίες και προσεκτική παρακολούθηση και έλεγχος. Παρόλα αυτά κανένα είδος χρηματοοικονομικού συστήματος δεν αποκλείει καταρρεύσεις εταιρειών. Είναι άξιο αναφοράς πως ο συνδυασμός των 2 συστημάτων ενδυναμώνει την έννοια της συμπληρωματικότητας και με την σειρά της εγείρει στην άνθηση υγείων εταιρειών.

Κρίνεται αναγκαίο να υπογραμμιστεί ότι, θα έπρεπε να αποτελεί κύριο στόχο οι αρχές να μετατραπούν σε χρήσιμο εργαλείο για την βελτίωση της Ε.Δ. σε εταιρείες των οποίων οι μετοχές δεν αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης, με την κατάλληλη τροποποίηση μπορούν να εφαρμοστούν σε μικρομεσαίες εταιρείες ώστε να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση τους για καλή Εταιρική Διακυβέρνηση.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να επισημάνουμε ότι η καλή διακυβέρνηση και τα κατάλληλα κίνητρα καταπολεμούν τους πειρασμούς για αύξηση την τιμής της μετοχής με παράνομα ή αντιδεοντολογικά μέσα. Όμως η αντιμετώπιση των ενδιαφερομένων θα πρέπει να αλλάξει ριζικά, διότι σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να υπάρξει ίση μεταχείριση αν αναλογιστούμε πως ο κάθε ένας αποτελείται από διαφορετικούς παραμέτρους στην ίδια εταιρεία.

Σοφά είχε δηλώσει ο Αριστοτέλης :

«Δεν υπάρχει τίποτα πιο άνιστο ,από την ίση μεταχείριση των ανίσων »

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

7.0) ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ CSR(Corporate Social Responsibility)

Επιβιώνουμε σε ένα κόσμο που κυριαρχεί το παγκόσμιο εμπόριο, όμως ο έλεγχος των εταιρειών δύσκολος έως και μηδαμινός. Με αποτέλεσμα οι συμπεριφορές των εταιρειών να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την ζωή σε ολόκληρο τον πλανήτη. Πλήθος παραδειγμάτων έχουν καταγραφεί ανά τα χρόνια, αρκετές είναι οι περιπτώσεις ρύπανσης του περιβάλλοντος, καταπάτησης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, πειράματα σε ζωντανούς οργανισμούς με απώτερο σκοπό την κερδοφορία. Έντονο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια, αποτελεί για πολλές έρευνες η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) συγκεκριμένα αναφέρεται ως μοντέλο εκτεταμένης εταιρικής διακυβέρνησης μέσω του οποίου τα πρόσωπα που διευθύνουν μια εταιρεία έχουν ευθύνες και υποχρεώσεις. Παρόλο που αποτελεί προοδευτικό θέμα από τη δεκαετία του 1950 έως και σήμερα δεν έχουν εισαχθεί αυτές οι έννοιες στην λειτουργία των εταιρειών. Μεγαλώνοντας κάθε εταιρεία αυξάνει την παραγωγή της, συνάμα δημιουργούνται νέες ανάγκες επέκτασής της εταιρείας, που συνήθως βασίζονται κυρίως στην δυναμική του ανθρώπινου δυναμικού και του περιβάλλοντος. Για τον λόγο αυτόν αυξήθηκε η σημαντικότητα της CSR για την στρατηγική ανάπτυξη μέσα σε ένα πιεστικό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) έχει μετάφραση από την αγγλική ορολογία Corporate Social Responsibility μάλιστα εμφανίζεται στον διεθνή διάλογο ως Corporate Citizenship, Social Responsibility, Social Responsiveness, Corporate Responsibility. Οι εταιρείες οι οποίες συνέβαλλαν στην επιβάρυνση της κοινωνία με σκοπό την δραστηριότητα της, θα πρέπει να αναλογιστούν ότι η ευθύνη απέναντι στην κοινωνία είναι μια de facto απαίτηση. Η CSR εκτείνεται σε πολλά πεδία όπως ενδεικτικά τα εξής: Εταιρική Βιωσιμότητα (Corporate Sustainability), Εταιρική Λογοδοσία (Corporate Accountability), Εταιρική πολιτοφροσύνη (Corporate Citizenship) και Επιχειρηματική ηθική (Business Ethics)

Ειδικότερα, με την βέλτιστη πρακτική της δημιουργούνται πλεονεκτήματα ως προς την θέση που κατέχει η εταιρεία στην αγορά, όχι μόνο διατηρεί έτσι το πελατολόγιο και αυξάνει το μερίδιο αγοράς, αλλά ταυτόχρονα προσεγγίζεται από πιθανούς χρηματοδότες και επενδυτές. Διακρίνεται μια τεράστια ανάπτυξη, σε θέματα ευαισθησίας προς μια αρκετά ιδιαίτερα έννοια αλλά, και από την απαίτηση του εκλεπτυσμένου και μορφωμένου κοινού όπου αυξάνεται καθημερινά. Προσαγορεύεται, ως το πλέον σημαντικό ζήτημα με το οποίο καλούμαστε να έρθουμε αντιμέτωποι εμείς, το ανθρώπινο γένος άρα και ο επιχειρηματικός κόσμος. Όμως, δεν υπάρχει τίποτα που να θυμίζει σύστημα διακυβέρνησης που να την ελέγχει, με αποτέλεσμα οι συμπεριφορές των εταιρειών να φέρνουν τεράστιες επιπτώσεις

7.01)Ορισμός

Η σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για τις εταιρίες, την διακυβέρνηση, την κοινωνία είναι πλέον αδιαφιλονίκητη, ακριβώς αυτή η σημασία αναλύεται διεξοδικά από τους νεοφιλελεύθερους οικονομολόγους, τους πολέμιους των μεγάλων εταιρειών και τους ακαδημαϊκούς. Ταυτόχρονα, είναι μια επίμαχη έννοια για εκείνους που δηλώνουν πως την υποστηρίζουν. Η CSR εμπλέκεται σε όλους τους τομείς που επηρεάζει μια εταιρεία δηλαδή τους εργαζόμενους, το περιβάλλον, την κοινωνία τα διάφορα πρότυπα και κανονισμούς. Αυτό με την σειρά του, υποδηλώνει την δύσκολη εύρεση ενός κοινά αποδεχτού ορισμού ο οποίος διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης και την κουλτούρα της εταιρείας.

Κατά κύριο λόγο, αναφέρεται στο σύνολο των υποχρεώσεων και ευθυνών (κοινωνικών περιβαλλοντικών, ηθικών και φιλανθρωπικών) μιας εταιρείας απέναντι στην κοινωνία. Συγκεκριμένα:

- Το 2001 στην Πράσινη Βίβλο αναφερόταν ως «η έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες» **(Πράσινη Βίβλος,2001)**
- Το World Business Council for Sustainable Development ορίζει την CSR ως συνεχής δέσμευση των εταιρειών για ηθική συμπεριφορά και ταυτόχρονα συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας ζωής προς όλους όσους αλληλοεπιδρούν με την εταιρεία. **(WBCSB Stakeholder Dialogue on CSR 1998)**
- Ο Joseph McGuire (1963) εξέδωσε μία ευρύτερη έννοια: «Η ιδέα των κοινωνικών ευθυνών υποθέτει ότι οι οργανισμοί πρέπει να εμφανίζουν ενδιαφέρον για τα πολιτικά ζητήματα, την κοινωνική αρμονία, την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων και γενικά του κοινωνικού συνόλου
- «Η CSR είναι η ευθύνη των εταιρειών για τον αντίκτυπο τους στην κοινωνία.»

(Ευρωπαϊκή Επιτροπή,2001)

Σύμφωνα με τον Heal, 2004 η CSR είναι το πρόγραμμα των ενεργειών που σχεδιάζονται και εκτελούνται για να μειωθούν οι εξωτερικές επιδράσεις από τη λειτουργία της εταιρείας ή η αποφυγή του κόστους διανομής κοινωνικών πόρων. Το νόημα της CSR μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες καθώς η ερμηνεία, η εφαρμογή και η χρήση αλλάζουν διαχρονικά.

Ο Heal τονίζει τις εξής θετικές επιπτώσεις της ΕΚΕ

- Μείωση του κινδύνου
- Μείωση Απορριμμάτων
- Βελτίωση των σχέσεων με τις εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές
- Δημιουργία κεφαλαίου φήμης για τα προϊόντα και την εταιρεία.
- Βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων και της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Μείωση του κόστους κεφαλαίου

7.02) Απόψεις για την CSR

Κανονιστική άποψη : «Οι υποχρεώσεις των εταιρειών να εφαρμόσουν τέτοιες πολιτικές, και να λάβουν τέτοιες αποφάσεις ή να ακολουθήσουν συγκεκριμένες γραμμές δράσης που είναι επιθυμητές ως προς τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας»

Κίνητρα: Ηθική υποχρέωση, η οποία βασίζεται στις προσωπικές αξίες και την ακεραιότητα της διοίκησης να εξυπηρετεί την κοινωνία.

Επιπτώσεις: Οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τις πράξεις τους στην κοινωνική ευημερία ως στόχο της εταιρείας.

Άποψη ανταπόκρισης : «Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές ηθικές και προαιρετικές προσδοκίες που τρέφει η κοινωνία για αυτές». (Carroll, 1979)

Κίνητρα: Οι εταιρείες έρχονται αντιμέτωπες με συγκεκριμένες οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές προσδοκίες από την κοινωνία και έχουν ενσωματώσει αυτές τις προσδοκίες στην επιχειρηματική δράση τους.

Επιπτώσεις: Η CSR αντιμετωπίζεται κυρίως ως ένα μέσο ώστε να προβάλλονται ένομες απέναντι σε σημαντικούς συμμετέχοντες.

Οργανική άποψη: «Η CSR μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια μορφή επένδυσης και οι διοικούντες οφείλουν να προσδιορίσουν το κατάλληλο επίπεδο της επένδυσης στη CSR» (Mc Williams and Siegel, 2001)

Κίνητρα: Η CSR προωθεί το οικονομικό συμφέρον των εταιρειών.

Επιπτώσεις: Οι εταιρείες και οι διοικούντες εστιάζονται στον τρόπο με τον οποίο η CSR μπορεί να αυξήσει τα κέρδη τους.

Πολιτική άποψη: «Η CSR εμπεριέχει τις υπεύθυνες δραστηριότητες που μετατρέπουν τις Ανώνυμες Εταιρείες σε πάροχους δημόσιων αγαθών » (Scheter et al)

Κίνητρα: Οι εταιρείες μετατρέπονται σε πολιτικούς παράγοντες και υποχρεώνονται να διαχειριστούν ένα νέο σύνολο ευθυνών.

Επιπτώσεις: Οι εταιρείες και οι διοικούντες οφείλουν να λειτουργούν ως πολιτικοί παράγοντες με πολιτικές ευθύνες.

Αναφερόμενη άποψη: «Ένα μόνιμο ζήτημα που εγείρει διαφωνίες για τη θεωρία και την πράξη στο πεδίο της διοίκησης και της διαχείρισης, και όχι μια καλά παγιωμένη δομή σε σαφή και σταθερή λειτουργία» (Gond and Moon)

Κίνητρα: η υλοποίηση της CSR είναι μια αδιαφιλονίκητη και ταυτόχρονα επίμαχη προϋπόθεση για τη διαρκή επιχειρηματική ανάπτυξη.

Επιπτώσεις: Οι εταιρείες και οι διοικήσεις τους συμμετέχουν προ δραστικά στην εξελισσόμενη συζήτηση για τη CSR

Οι Panayiotou et al. σε μία επίκαιρη μελέτη τους διαχώρισαν τρεις κατηγορίες της CSR:

Υποστηρίζεται από την πλειοψηφία ότι η ΕΚΕ προήλθε από την εταιρική φιλανθρωπία με έμφαση στην κοινωνική βελτίωση, αντίθετα όμως υποστηρίζεται ότι η δύναμη CSR αποτελείται από μια πιο ευρύτερη έννοια που σχετίζεται με την αειφόρο ανάπτυξη.

1) Σκεπτικιστική Οπτική: Η Σκεπτικιστική Οπτική υιοθετεί μια επιφυλακτική στάση και αντιμετωπίζει κριτικά την CSR. Ο πρωταρχικός στόχος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι να δημιουργεί όσο το δυνατό περισσότερο πλούτο στους κύριους ενδιαφερόμενους δηλαδή τους μετόχους της, και μέσω της επίτευξης αυτού του στόχου, θεωρεί ότι εξυπηρετεί ένα κομμάτι της κοινωνίας. Το οποίο θα προβεί σε θετικές για την κοινωνία επένδυνσης. Δηλαδή σε επανεπένδυση των ελεύθερων ταμειακών ροών.

2) Ουτοπική Οπτική: Η ουτοπική οπτική αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι οι οντότητες έχουν την ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εταιρεία, και όχι μόνο στους μετόχους της, να τους ωφελούν με όποιον τρόπο μπορούν.

3) Ρεαλιστική Οπτική: Η ρεαλιστική οπτική συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη αποδοχή στον επιστημονικό αλλά και επιχειρηματικό χώρο. Με βάση αυτήν την οπτική, η CSR είναι η διαχείριση του αντίκτυπου της λειτουργίας μίας επιχείρησης τόσο στους άμεσους όσο και στους έμμεσους εμπλεκόμενους, άρα στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί και αναπτύσσεται. Επομένως, η CSR δεν περιλαμβάνει μόνο τα κεφάλαια που διατίθενται από τις εταιρείες για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων αλλά και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνει τη δική της διακυβέρνηση, την εκπλήρωση της αποστολής της, την εφαρμογή των αξιών της, τη συνεργασία της με κάθε είδους εμπλεκόμενο, τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και την κοινοποίησή τους.

7.03) Οφέλη της CSR

Η εφαρμογή των σωστών πρακτικών της CSR μπορούν να επιφέρουν πολλαπλά οφέλη για την εταιρεία χωρίς ιδιαίτερο κόστος. Αρχικά, μια ανεπτυγμένη εταιρεία απαιτεί από την ίδια να δημιουργεί και να βελτιώνει την στρατηγική της θέση

δημιουργώντας αξία για το brand της, για την φήμη της, και να είναι ακέραια απέναντι στους ενδιαφερόμενους της. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο δημιουργεί εμπόδια εισόδου όπως οικονομίες κλίμακας, κόστος μεταπήδησης δηλαδή το κόστος που καρπώνεται μια εταιρεία ώστε να αποχωρήσει από τον κλάδο, ή να προσπαθήσει να εισαχθεί. Μια εταιρεία που έχει είδη δαπανήσει κονδύλια για επενδύσεις στην CSR, είναι πολύ δύσκολο να προβεί σε έξοδο, διότι είναι δεσμευμένη πλέον με τον κλάδο λόγω των επενδύσεων. Αποχωρώντας, χάνει αμέσως τα χρηματικά ποσά που έχει επενδύσει, μολαταύτα θέτει επίπεδα δυσκολίας στις νέο εισερχόμενες εταιρείες. Επίσης, διατηρεί τους ήδη υφιστάμενους πελάτες της, αναπτύσσει μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης ώστε να υπάρχει εύκολη ροή χρημάτων από και προς τους ενδιαφερομένους. Εξίσου σημαντικό, είναι ότι η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τους πελάτες της ως μέσω διαφήμισης και προώθησης. Η σωστή διαχείριση του κρίκου αυτού προσελκύει εύκολα δυνητικούς πελάτες με μηδενικό κόστος.

Σε μακροχρόνιο ορίζοντα η καλοσχεδιασμένη CSR εκπηγάει από το εσωτερικό και λάμπει στο εξωτερικό της περιβάλλον. Αποτελεί εργαλείο για την διαφοροποίηση, την καινοτομία, και την ανταγωνιστικότητα. Αυξάνει την απόδοση και τη παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Όταν οι συνθήκες εργασίας είναι φιλικές δίνει κινητήρια δύναμη στο ανθρώπινο δυναμικό για αφοσίωση στους στόχους, στην ανάπτυξη και εξέλιξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων, μάλιστα προσδίδει την αίσθηση ότι είναι επιτακτικοί και αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της εταιρείας, έτσι ικανοποιούν την κύρια αίσθηση, αυτή της σημαντικότητας.

Εξίσου σημαντικό, η βελτίωση σχέσεων με το επενδυτικό κοινό χαρίζει επίσης συγκριτικό πλεονέκτημα, διότι η ικανότητα για άντληση κεφαλαίων δημιουργεί ευκαιρίες για δραστηριοποίηση, ταυτόχρονα αυξάνει την παραγωγή και επιφέρει κερδοφορία, σαφώς η δυνατότητα ύπαρξης ελεύθερων ταμειακών ροών αυξάνει την πιθανότητα επενδύσεις σε στρατηγικές CSR ώστε να επωφελούνται όλοι οι άμεσα εμπλεκόμενοι και η κοινωνία. Δημιουργούνται ισχυρότερες σχέσεις εμπιστοσύνης με την κοινωνία και το κράτος άρα μειώνεται η κανονιστική εποπτεία, δηλαδή υπόκειται σε λιγότερους ελέγχους και θεωρείται ηθική. Επιπλέον, μειώνει την αλληλεξάρτηση με τις τράπεζες, άρα μειώνεται ο τραπεζικός δανεισμός, η τραπεζική εποπτεία και η ανάμιξη κάθε είδους σχέσεις μαζί της.

7.04) Επικριτές της CSR

Όπως σε κάθε φαινόμενο έτσι και με την CSR υπάρχουν επικριτές όσον αφορά τις πρακτικές αυτές. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η CSR αποπροσανατολίζει την εταιρεία από τον αρχικό σκοπό και στόχο της που δεν είναι

τίποτα άλλο από την δημιουργία κερδών. Η παράκαμψη αυτή, οφείλετε στο γεγονός ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί χρήσιμους πόρους και μεγάλα χρηματικά ποσά για την βελτιστοποίηση της CSR χωρίς όμως να κατανοεί τον βασικό λόγο που υιοθετεί της πρακτικές αυτές. Αυτό υποστηρίζεται ιδιαίτερα διότι οι επικριτές αναφέρουν ότι οι επίλυση των κοινωνικών ζητημάτων δεν είναι πρόβλημα που θα έπρεπε να ενδιαφέρει της εταιρείες οπότε δεν θα πρέπει να ασχολούνται με την επίλυση τους, διότι αυτές καταναλώνουν σημαντικούς πόρους της εταιρείας για επίλυση τέτοιων προβλημάτων.

Τελευταίο όμως εξίσου σημαντικό, αναφέρεται ότι με την εφαρμογή αυτής της πρακτικής οι μεγάλες εταιρείες ενισχύουν την θέση τους, και αποδυναμώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των μικρότερων εταιρειών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι μεσαίες και μικρές εταιρείες αδυνατούν να διαθέσουν και να δεσμεύσουν χρηματικά ποσά διότι καταγράφουν μικρό τζίρο σχετικά με την εφαρμογή που απαιτεί η προώθηση της CSR. Αντίθετα με τις μεγάλες εταιρείες, οι οποίες έχουν την οικονομική δυνατότητα να υιοθετήσουν τις πρακτικές της αυτές.

7.05) Σκεπτικό για τη CSR

7.5.A) Η κοινωνική ευθύνη των εταιρειών είναι να δημιουργούν πλούτο.

Υπό το φως της πραγματικότητας, με αρκετούς υποστηρικτές η δημιουργία πλούτου θεωρείται ως ο τρόπος νομιμοποιήσεις (Legitimacy) της εταιρικής κοινωνικής ανευθυνότητας. Αντίθετα όμως, δεν αποτελεί μανιφέστο υπέρ της απληστίας, και της κοινωνικής αδιαφορίας. Από την σκοπιά του Κοινωνικού Δαρβινισμού στην ανάπτυξη πλούτου υπάρχει ξεκάθαρο δημόσιο συμφέρον και επιτυγχάνεται καλύτερα ακολουθώντας μια μη παρεμβατική στάση Laissez-faire¹⁷. Ο Milton Friedman (1970) υποστηρίζει ότι τα κοινωνικά οφέλη εστιάζουν στην δημιουργία κερδοφόρων εταιρειών που αποδίδουν φόρους στο κράτος, απασχολούν εργαζομένους, και παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες που επιθυμούν και έχουν ανάγκη οι κοινωνίες.

7.5.B) Ο πλούτος που δημιουργούν οι εταιρείες να χρησιμοποιείται για κοινωνικούς σκοπούς

Το σκεπτικό αυτό, για την CSR προέρχεται από τις ρίζες του από τους κοινωνικούς κανόνες της φιλανθρωπίας. Από την στιγμή που μία εταιρεία χαρακτηρίζεται κερδοφόρα (χάρη την κοινωνία) έχει ηθική υποχρέωση να ενδώσει σε περεταίρω θετικές ενέργειες ώστε να συμβάλλει στην συνέχιση αυτής της υγιείς σχέσεις. Αυτό θα επιτευχθεί εάν ύστερα από της διάφορες διανομές των κερδών οι ελεύθερες ταμειακές ροές χρησιμοποιηθούν για θετικές επενδύσεις στην κοινωνία για επίλυση σημαντικών προβλημάτων ή χρηματοδότηση ερευνών ανάπτυξης. Επικεντρώνεται σε όλες τις ενέργειες που πραγματοποιούνται από τα κέρδη της εταιρείας για το κοινό καλό.

¹⁷ Charles Elliot Perkins

7.5.Γ) Οι εταιρείες ως όχημα για την κοινωνική ευθύνη

Το σκεπτικό αυτό βασίζεται στην ιδέα ότι η επιχειρηματικότητα είναι μία ευκαιρία για κοινωνική ευθύνη. Οι κοινωνία φιλοδοξεί από τις εταιρείες να αξιοποιήσουν την δράση τους προς το συμφέρον των μελών της. Εφόσον αποτελούν ένα ικανοποιητικό ποσοστό τις λειτουργίας της και αποτελούν έναν σημαντικό κρίκο στην ροή των χρημάτων. Με την πρόφαση αυτή, ευελπιστεί ότι θα συμβάλλουν στην κοινωνική ανάπτυξη, ειδάλλως έχει την δύναμη να μην υποστηρίξει και βοηθήσει αυτές τις εταιρείες οδηγώντας στην ολική καταστροφή τους.

7.5.Δ) Η CSR είναι μια μορφή διακυβέρνησης¹⁸

Αυτό το σκεπτικό υπογραμμίζει την κοινή ρίζα των εννοιών της εταιρικής διακυβέρνησης και της CSR όπου σχετίζεται με την εταιρική πολιτοφροσύνη και τις προοπτικές της. Η CSR συνεισφέρει στην κοινωνική διακυβέρνηση όπου δημιουργεί σχέσεις δυνατές συνεργασίας μεταξύ εταιρειών και κυβερνήσεων. Οι οποίες θεωρούν ότι ευδοκιμούν και δραστηριοποιούνται σε ένα ασφαλές περιβάλλον υπό την επίβλεψη του κράτους. Αντίθετα τα κυβερνητικά στελέχη που συμμετέχουν σε εταιρείες συμβάλλουν στην κατανόηση και αντιμετώπιση διάφορων προβλημάτων. Παρόλα αυτά, ακόμη και η κρατική εποπτεία δεν επιφέρει πάντα θετικά αποτελέσματα, διότι πολλές φορές ενεργεί προς το δικό της συμφέρον.

7.06) Εξωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η εξωτερική CSR επικεντρώνεται στην επέκταση της ευθύνης της εταιρείας στην τοπική κοινότητα και τα ενδιαφερόμενα μέρη αλλά όχι μόνο για τους μετόχους και τους εργαζομένους αλλά γενικά της κοινωνίας. Εξαλείφεται αυτή η παραδοσιακή συμπεριφορά των εταιρειών που επικεντρώνονται στην δημιουργία άμεσου πλούτου για τους μετόχους και επενδυτές.

Επιχειρηματικοί Εταίροι

Οι εταιρείες δημιουργούν σχέσεις με τους πελάτες εστιάζοντας κυρίως στην οργάνωση και την κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών παρέχοντας τους ποιότητα και αξιοπιστία. Είναι κοινά παραδεκτό ότι η οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους επιχειρηματικούς εταίρους, τους προμηθευτές και τους καταναλωτές οδηγεί σε επιβολή δίκαιων τιμών όρους και προσδοκίες καθώς και αξιοπιστία ώστε να

¹⁸ Berlet and Means 1932

επωφελούνται όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Ελάχιστοι θα μπορούσαν να αρνηθούν ότι η δημιουργία σχέσεων διαρκείας με τους πελάτες και τους υπόλοιπους ενδιαφερομένους, εστιάζοντας την οργάνωση τους στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών παρέχοντας τους ανώτερη ποιότητα, ασφάλεια αξιοπιστία, αναμένεται ότι θα είναι πιο κερδοφόρες.

Τοπικές Κοινότητες

Η θεμελίωση γερών σχέσεων με τους επιχειρηματικούς εταίρους, σε συνδυασμό με εύκολη επικοινωνία και συνεννόηση, μπορούν να επιφέρουν θαυμάσια αποτελέσματα. Αυτό με την σειρά του οδηγεί σε δίκαιους όρους και προσδοκίες καθώς και ποιότητα αξιοπιστία. Είναι ευρύτατα διαδεδομένη η άποψη ότι η CSR αφορά την ομαλή ένταξη των εταιρειών στο τοπικό περιβάλλον, εφόσον συνεισφέρουν με πολλαπλούς τρόπους. Συγκεκριμένα:

- Δημιουργία θέσεων εργασίας
- Προσφέρει μισθούς
- Κοινωνικές παροχές
- Φόρους.

Απεναντίας, εξαρτώνται άμεσα από την οικονομική σταθερότητα τις κοινωνίας ώστε να συνεχίσουν να δραστηριοποιούνται και να εξελιχθούν. Επιπλέον, υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των εταιρειών και του τοπικού φυσικού περιβάλλον.

Περιβάλλον

Λόγω της δυνατότητας της δραστηριοποίησης μια συγκεκριμένης εταιρείας σε οποιονδήποτε μέρος του κόσμου καθιστά υπεύθυνη για τις περιβαλλοντικές ανησυχίες. Διότι όπως έχει την δύναμη να επιφέρει δυσμενή αποτελέσματα στο περιβάλλον, έτσι έχει την ευκαιρία να βοηθήσει στην προστασία του. Μέσω των διασυνοριακών συνεπειών πολλών περιβαλλοντικών προβλημάτων που συνδέονται με τις οντότητες και της κατανάλωσης πόρων από ολόκληρο τον κόσμο, οι εταιρείες διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στο παγκόσμιο περιβάλλον.

7.07)Εσωτερική Κοινωνική Ευθύνη

Στις σύγχρονες εταιρείες η Εσωτερική Κοινωνική Ευθύνη αφορά κυρίως τους εσωτερικούς πόρους όπου χρησιμοποιούνται ώστε να ανταπεξέλθουν στην καθημερινή λειτουργία με απώτερο σκοπό την άμεση κερδοφορία. Έχει επαληθευθεί επανειλημμένος η ανεκτίμητη αξία που αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό, ο σημαντικότερος κρίκος της αλυσίδας. Όμως όσον αφορά το κομμάτι της CSR, δεν έχει

λάβει την προσοχή που του αρμόζει. Σε αντίθεση με το περιβάλλον, την κοινωνία, και τους μετόχους.

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα ώστε να λειτουργήσει σωστά η εταιρία. Αποτελεί τον συνδετικό κρίκο, η συγκέντρωση και η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού καθότι προσδίδει αξία, αλλά απαιτεί από την ίδια κόστος χρήματος και χρόνου. Στο πλαίσιο αυτό, συμπεριλαμβάνονται η δια βίου μάθηση, η ενημέρωση για κοινωνικά θέματα, η εξισορρόπηση μεταξύ εργασίας και ελεύθερου χρόνου, η ίση αμοιβή και οι προοπτικές τους. Τα βασικά θέματα την εσωτερικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, η ύπαρξη διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, η εκπαίδευση και δια βίου μάθηση. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία εύκολα επιδιώκει γερές σχέσεις μεταξύ της ίδιας και του εργατικού δυναμικού (Peng,2014).

Άξιο αναφοράς είναι η διατήρηση ενός καλού πλάνου εσωτερικού CSR προσελκύει νέους ενδιαφερόμενους για εργασία μάλιστα προσελκύει ταλέντα με εξειδικευμένες γνώσεις χωρίς ιδιαίτερο κόστος, επιπρόσθετα διατηρεί και τους ήδη υφιστάμενους και τους προσφέρει την αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης (Rashid et al. 2018) Διότι, όλοι θέλουν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον που παρέχονται ευκαιρίες βελτίωσης και μόρφωσης, όταν υπάρχει παρακίνηση και η κουλτούρα ταυτίζεται με της αξίες της και ανταμείβονται οι προσπάθειες ο χρόνος, και η αφοσίωση τους. Χωρίς να παραμελείτε η φράση χρόνος =χρήμα.

- **Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων:** Σε όλα τα κράτη η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων ρυθμίζεται εξ ολοκλήρου από την νομοθεσία. Η τήρηση των υγειονομικών πρωτοκόλλων, κατέχει πρωταρχικό ρόλο στην καθημερινή διαδικασία. Η άσχημες συνθήκες εργασίας, επιφέρουν πολλαπλά προβλήματα όπως οικονομικό και κοινωνικό κόστος στους εργοδότες τους εργαζόμενους και τα συστήματα υγείας.
- **Προσαρμογή στην αλλαγή:** Η εταιρεία θα πρέπει να λάβει υπόψη της πριν λάβει οποιαδήποτε απόφαση που εμπλέκεται η εταιρική κοινωνική ευθύνη ότι θα πρέπει να εξυπηρετεί τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων από τις επιπτώσεις συναλλαγών που θα επέλθουν από την συγκεκριμένη απόφαση. Αυτό θα επιτευχθεί όταν υπάρχει λεπτομερής ενημέρωση προς όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους.¹⁹
- **Επένδυση του ανθρώπινου δυναμικού:** Μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που καλούνται να δραστηριοποιηθούν και να συνεχίσουν να χαρακτηρίζονται

¹⁹ Kotler and Lee 2009

υγιείς οι εταιρείες, έρχονται αντιμέτωπες με της δυσκολίες που θέτει ο ίδιος ο κλάδος. Αυτό των ραγδαίων εξελίξεων, και πως η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού θα συμβαδίσει με της αλλαγές αυτές. Εάν μια εταιρεία επιθυμεί να συμβαδίζει με της αλλεπάλληλες αλλαγές, θα πρέπει να μεριμνήσει για την εκπαίδευση των εργαζόμενων, την προσέλκυση ταλέντων, τις ευκαιρίες διαβίου μάθησης και την ισορροπία μεταξύ ελεύθερου χρόνου και εργασίας.

7.08) Μοντέλα και Θεωρίες για την CSR

7.8.A) Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Carroll ²⁰

Άξιο αναφοράς είναι ότι η κοινωνία και οι μέτοχοι απαιτούν την ύπαρξη οικονομικής και νομικής ευθύνης. Η ηθική και φιλανθρωπική ευθύνη είναι αποτελέσματα των προσδοκιών της κοινωνίας από την εταιρεία. Η πυραμίδα συμβολίζει την ανάγκη οι εταιρείες να εξισορροπούν προσεκτικά την κοινωνική τους ευθύνη, γεγονός που εξασφαλίζει όχι μόνο μια αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής τους αλλά και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

²⁰ The pyramid of CSR: Toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons



EIKONA N.3

ΠΗΓΗ Carroll's pyramid of CSR

Οικονομική Ευθύνη

Από της θεμελιώδης προϋποθέσεις είναι ότι οι εταιρείες έχουν οικονομική ευθύνη απέναντι στην κοινωνία που χάρις αυτήν και τους πόρους που της προσφέρονται, αποσπά κέρδη/οφέλη και συνεχίζει την ύπαρξη της. Κύριο μέλημα της κοινωνίας, είναι η δραστηριοποίηση μιας υγιούς εταιρείας που θα απορροφά πόρους, αλλά θα προσδίδει αγαθά ή υπηρεσίες που έχει ανάγκη και χρειάζεται η κοινωνία. Πράγματι, οι κοινωνίες έχουν ανάγκη από εταιρείες που μπορούν να συντηρηθούν και να προσφέρουν, ώστε να επιτρέπουν να προσκοπούν κέρδος βάση στους πόρους που προσφέρει και αυτό συμβαίνει όταν προσθέτουν αξία. Τα κέρδη με την σειρά τους, είναι σημαντικά για όλους τους εμπλεκόμενους, ιδιαίτερα για τους μετόχους ώστε να συνεχίσουν να επενδύουν. Προφανώς, οι επενδυτές αναμένουν την εταιρική απόδοση των εταιρικών κεφαλαίων που έχουν επένδυση ώστε να τα ξανά επενδύσουν. Η ελεύθερες ταμειακές ροές όταν χαρακτηρίζονται θετικές έχει παρατηρηθεί από έρευνες ότι επενδύονται ξανά και προσφέρουν πλεονεκτήματα για το κοινωνικό σύνολο. Ενώ σκέφτονται τις οικονομικές τους ευθύνες, χρησιμοποιούν πολλές επιχειρηματικές ιδέες που κατευθύνονται προς την οικονομική αποτελεσματικότητα προσέχοντας ιδιαίτερα τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητα, τις επενδύσεις, το μάρκετινγκ, τις στρατηγικές, τις λειτουργίες και μια σειρά από επαγγελματικές ιδέες που επικεντρώνονται στην ενίσχυση της μακροπρόθεσμης χρηματοοικονομικής επιτυχίας.

Νομικές Ευθύνες

Η κοινωνία με την σειρά της έχει επιβάλει κυρώσεις, μέσω του νομοθετικού πλαισίου κάθε χώρας ώστε να διασφαλίσει την σωστή συμπεριφορά της εταιρίας απέναντι της. Με την θέσπιση ελάχιστων κανόνων και νόμων οι κανονισμοί θέτουν προσανατολίζουν τις εταιρείες σε ένα πλαίσιο νομιμότητας ή στην αντίθετη περίπτωση συμβάλλουν στην συμμόρφωση τους ως προϋπόθεση λειτουργίας. Οι managers θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι εταιρείες τους τηρούν τους νόμους και ενεργούν ηθικά στην προσπάθεια τους να αποκτήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βασικότερες προσδοκίες μιας εταιρείας:

- Απόδοση με τρόπο σύμφωνο με τις προσδοκίες της κυβέρνησης και του νόμου
- Συμμόρφωση με διάφορους τοπικούς κανονισμούς
- Να συμπεριφέρονται ως νομοταγείς εταιρικοί πολίτες
- Άμεση ανταπόκριση σε όλες τις νομικές υποχρεώσεις προς τους κοινωνικούς φορείς
- Παροχή αγαθών και υπηρεσιών που πληρούν τουλάχιστον τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις

Ηθικές Ευθύνες

Οι ηθικές ευθύνες βασίζονται στην ιδέα ότι οι νόμοι είναι ουσιώδεις αλλά, όχι επαρκείς. Εκτός από αυτό που υποχρεούνται από τους νόμους και κανονισμούς η κοινωνία προσμένει από της εταιρείες να υπηρετούν με ηθικό τρόπο, εξαλείφοντας κίβδηλες συμπεριφορές. Η κοινωνία αναμένει, και μάλιστα πολλές φορές απαιτεί οι εταιρείες να ενεργούν με τρόπο ηθικό δίκαιο και εύλογο και να προασπίζουν τα συμφέροντα του κοινού, ακόμη και εάν δεν υποχρεώνονται από κανένα νομικό πλαίσιο. Στην περίπτωση της μη έγκυρης συμμόρφωσης επιβάλλονται νομικές κυρώσεις

Φιλανθρωπική Ευθύνη

Το τέταρτο και τελευταίο επίπεδο της πυραμίδας χρίζει πολλά ζητήματα. Αρχικά πρέπει να υπογραμμιστεί ότι αυτή η πτυχή της CSR δεν έχει λάβει την προσοχή που της αρμόζει. Η φιλανθρωπική ευθύνη συχνά εντάσσεται στην έννοια του εταιρικού πολίτη, αντικατοπτρίζοντας την ιδέα της οικειοθελούς προσφοράς στην κοινωνία. Συμπεριλαμβανομένων των δωρεών σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, των επενδύσεων υποδομών αναψυχής για τους εργαζόμενους και τις οικογένειες τους, την υποστήριξη τοπικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ή των τεχνών και της χορηγίας αθλητικών εκδηλώσεων. Σύμφωνα με τον Carroll, οι φιλανθρωπικές προσδοκίες είναι απλώς επιθυμητές από τις CSR. Ζωτικής σημασίας έχει η εθελοντική δράση των εταιρειών στην CSR. Διαρρηγνύεται περισσότερο στον τομέα της ηθικών και φιλανθρωπικών προσδοκιών, όμως εύλογα μπορεί να χρησιμοποιηθεί στα πρώτα δύο επίπεδα

7.8.B) Η Αρχή της φιλανθρωπίας (The Principle of Charity)

Η Αρχή της Φιλανθρωπίας την συναντάμε από την αρχαιότητα έως και σήμερα ιδιαίτερα στην εποχή μας. Επικρατεί η ιδεολογία ότι οι ισχυρότερες και πλουσιότερες εταιρείες πρέπει φιλεύσπλαχνα να δεσμεύουν χρηματικά ποσά και να προσφέρουν στα αδύναμα μέρη. Με το πέρασμα του χρόνου οι εταιρείες ενστερνίζονται όλο και περισσότερο την ιδέα ότι η ευθύνη που κατέχουν ξεπερνά τα πεπραγμένα, αλλά αφορά και τη προώθηση του γενικού καλού. Η φιλανθρωπική δράση συνδέεται με την συνεισφορά τους σε ιδρύματα, συλλόγους, μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Σε καμία περίπτωση η εταιρική φιλανθρωπία δεν ταυτίζεται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η εταιρική φιλανθρωπία δεν επιλύει τα αίτια του προβλήματος δεν σχετίζεται με την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας και δεν αποτελεί κομμάτι της κουλτούρας.(INEΠ,2018)

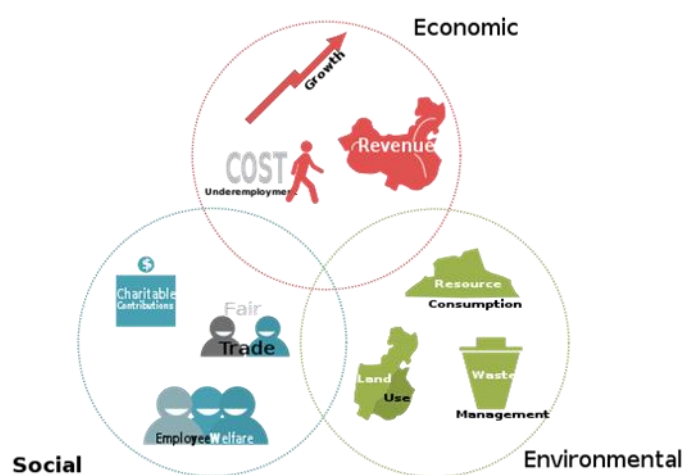
7.8.Γ) Η Αρχή των ενδιαφερόμενων μερών

Συνηθίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη να έχουν κεκτημένες αξιώσεις ή συμφέροντα από τις επιδόσεις και την επιβίωση στην πορεία του χρόνου της εταιρείας. Χωρίζονται ανάλογα εάν ανήκουν στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό αποτελείται από τους μετόχους, εργαζόμενους, τα στελέχη και τους μανάτζερ. Ενώ το εξωτερικό από πελάτες προμηθευτές συνεργάτες πιστωτές και κυβερνήσεις. Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη συμβάλλουν με διαφορετικό τρόπο στην λειτουργία. Συμπερασματικά, η εταιρεία είναι ενσωματωμένη σε μια πολυσχιδή σχέση ανταλλαγής με μια σειρά από διακριτά ενδιαφερόμενα μέρη από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Η πολύπλοκη διαχείριση όλων των ενδιαφερόμενων ώθησε της εταιρείες στην ανάπτυξη στρατηγικής ενδιαφερόμενων μερών. Η στρατηγική αυτή αναλύει και διαχωρίζει τον τρόπο που τα μέρη αλληλοεπιδρούν ώστε να δημιουργήσουν αξία, την οποία θα εμπορευθούν από κοινού. Όμως η προάσπιση μόνο των ενδιαφερόμενων μερών εκθέτει την εταιρεία σε διάφορους κινδύνους επειδή υποσκάπτονται μόνο οι

οικονομικές επιδόσεις ταυτόχρονα απειλείται η επιβίωση της εταιρείας .Η σωστή διαχείριση τους επιφέρει πολλαπλά ωφελεί:

- Τα ικανοποιημένα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πιο συνεργάσιμα άρα και γνώση πληροφοριών που οι μάνατζερ πιθανών δεν θα έχουν.
- Δημιουργούνται σταθερές και προβλέψιμες επιδόσεις
- Δημιουργία ισχυρής φήμης που να επιβραβεύονται στην αγορά από τους συνεργάτες

7.8.Δ) Triple Bottom Line



ΕΙΚΟΝΑ Ν.4

Ο ορισμός της τριπλής βάσης πρωτοαναφέρθηκε από τον οικονομολόγο John Elkington το 1990 περιγράφοντας τα τρία βασικά μέρη των εταιρειών. Οι τρεις βάσεις περιλαμβάνουν την οικονομική, την περιβαλλοντική, και κοινωνική αποστολή. Υστέρα από πολλές προσπάθειες στον επιχειρηματικό κόσμο, εισήγαγαν μία νέα κουλτούρα οι διοικούντες. Ένθερμα υποστηρίζεται πως οι managers, δεν βελτιώνουν μόνο τις οικονομικές, αλλά και τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις. Εξαλείφεται η προσπάθεια για βραχυπρόθεσμα κέρδη και γρήγορο πλούτο.

Το πλαίσιο της τριπλής βάσης σχετίζεται με την θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, όπου η εταιρεία είναι ενσωματωμένη σε ένα δίκτυο εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, όπου ο κάθε ένας έχει την συμβολή του και αναμένει αντάλλαγμα. Η συμπληρωματική χρήση των τριών τομέων, οδηγεί στην βιώσιμη στρατηγική η οποία αποτελεί τον κατεξοχήν στόχο στην πορεία του χρόνου χωρίς αρνητικά αποτελέσματα στην κοινωνία.

Οικονομική Αποστολή

Στο πλαίσιο της οικονομικής αποστολής, επιδιώκουν να χρησιμοποιούν με αξιοπιστία τους εταιρικούς πόρους, να ακολουθούν κατάλληλες λογιστικές διαδικασίες, να παρέχουν διαφανείς οικονομικές κατάστασης και να αποφεύγουν την εμφάνιση ακόμη δημοσιονομικών αλλαγών όπως η χειραγώγηση των τιμών των μετοχών.

Κατά κοινή ομολογία, στο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης με κύριο προσανατολισμό (shareholder model) ο κύριος στόχος είναι η μεγιστοποίηση, της προ εξοφλημένης παρούσας αξίας των κερδών μετά φορών που μεταφέρονται με την πάροδο του χρόνου στους μετόχους. Μπορούν να αποκομίσουν κέρδη όταν πουλάνε το προϊόν που οι καταναλωτές είναι πρόθυμη να αγοράσουν.

Περιβαλλοντική Αποστολή

Η δεύτερη συνιστώσα σε αυτό αποτελεί η προστασία του περιβάλλοντος. Αναντίρρητα, οι χώρες αποτελούνται από ρυθμιστικούς νόμους που προσπαθούν να επιβάλλουν και να διασφαλίσουν την βέλτιστη συμπεριφορά. Η λανθασμένη νοοτροπία που έχει αναπτυχθεί από τις εταιρείες σιγά σιγά εξασθενεί και προσπερνάει τις επιταγές του νομοθετικού πλαισίου αναλαμβάνοντας έτσι την ευθύνη που τους αναλογεί. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται θα πρέπει να κρατούν την ισορροπία στο φυσικό περιβάλλον και την ταχεία ανάπτυξη τους. Κύριο μέλημα των εταιρειών, είναι να μειώσουν την επιβλαβή δραστηριότητα τους που επηρεάζει το περιβάλλον

Κοινωνική Αποστολή

Υποστηρίζεται θερμά ότι οι εταιρείες δεν πρέπει να υποστηρίζουν μόνο τους κοινωνικούς εταίρους και το περιβάλλον, αλλά να προάγουν την ευημερία της κοινωνίας. Οι κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές έχουν καλή επιχειρηματική αίσθηση, επειδή ενθαρρύνουν τους πελάτες τους εργαζομένους και τους επενδυτές να αγοράζουν, να δουλεύουν, και να επενδύουν σε αυτή. Δηλαδή για να διασφαλιστεί η σχέση μεταξύ τους, θα πρέπει να υπάρχει μια ροή στήριξης από όλες τις πλευρές.

7.9) Προσεγγίσεις στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

1) Στάση Κωλυσιεργίας (Obstructionist Stance)

Οι εταιρείες που τοποθετούνται με μία στάση που ορίζεται ως στάση κωλυσιεργίας ως προς την κοινωνική ευθύνη, συνήθως κάνουν όσο το δυνατόν λιγότερα για την αντιμετώπιση κοινωνικών ή περιβαλλοντικών προβλημάτων. Όταν διασχίζουν την ηθική ή νομική που χωρίζει τις αποδεκτές από τις μη αποδεκτές πρακτικές, η τυπική απάντησή τους είναι να αρνηθούν ή να αποφύγουν την ευθύνη των πράξεών τους.

Αμυντική Στάση (Defensive Stance)

Ένα βήμα πέρα από την στάση της κωλυσιεργίας ως προς την κοινωνική ευθύνη βρίσκεται η αμυντική στάση (Defensive stance)²¹ με την οποία η εταιρεία θα κάνει ό,τι απαιτείται από τον νόμο, αλλά τίποτα περισσότερο. Αυτή η προσέγγιση υιοθετείται συχνά από εταιρείες που δεν είναι δεκτικές στην έννοια της κοινωνικής ευθύνης. Τα διευθυντικά στελέχη που υιοθετούν αυτή την στάση επιμένουν πως η δουλειά τους είναι να δημιουργούν κέρδη.

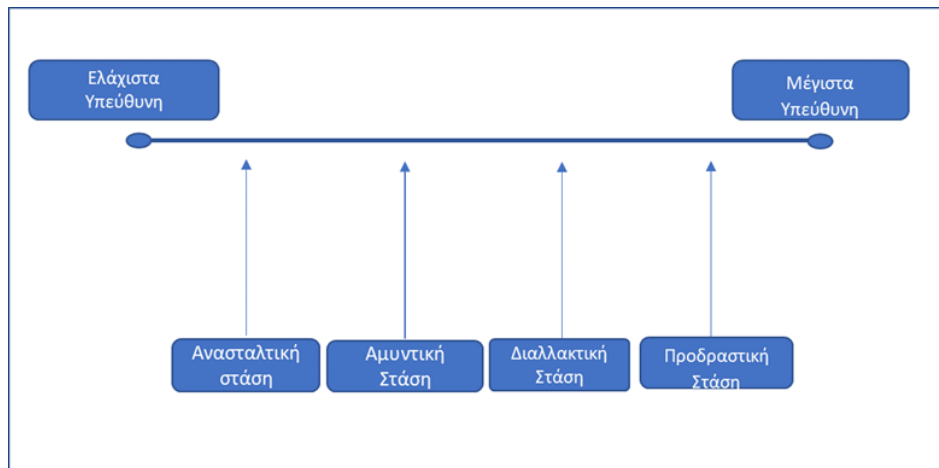
Διαλλακτική Στάση (Accommodative Stance)

Η εταιρεία που εξυπηρετεί την στάση αυτή ανταποκρίνεται στις νομικές και ηθικές υποχρεώσεις, με την διαφορά ότι θα τις υπερβεί σε επιλεγμένες περιπτώσεις οικειοθελή χωρίς να την δεσμεύει τίποτα και κανένας. Αυτού του είδους εταιρείες συμφωνούν να συμμετέχουν εθελοντικά σε κοινωνικά προγράμματα που θεωρούν ότι αξίζουν την προσοχή τους είτε ότι προβλέπουν αύξηση κερδών μέσω αυτού.

Προ δραστική Στάση (proactive stance)

Η στάση αυτή είναι ο υψηλότερος βαθμός κοινωνικής ευθύνης που μπορεί να παρουσιαστεί. Οι εταιρείες λαμβάνουν υπόψη τις επιδράσεις υπέρ της κοινωνίας. Θέτουν τους εαυτούς τους ένα κομμάτι της κοινωνίας που μπορεί να συμβάλλει στο έπακρο ώστε να εξαλειφθούν ανήθικες πράξεις αλλά και να δημιουργήσουν θετικό αντίκτυπο καθώς επιζητούν ευκαιρίες ώστε να συμβάλλουν με κάθε τρόπο.

²¹ Inside America's most reviled company Businessweek 1999



ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.4

8.0) Πρότυπα CSR

Πολλοί οργανισμοί ανά τον κόσμο προσπάθησαν μέσα από την συνεργασία να δημιουργήσουν κοινά αποδεκτά πρότυπα ώστε να εφαρμόζονται αρχικά από της μεγάλες μετοχικές εταιρείες, και υστέρτα να υιοθετηθούν από της μικρότερες, για μια κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Η CSR είναι μια έννοια που αναπτύσσεται με υψηλούς ρυθμούς στα πλαίσια της οποίας αναπτύσσεται η συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων προκειμένου να θεσπίσουν κάποια πρότυπα να παρακολουθούνται και να ελέγχονται συστηματικά. Συγκεκριμένα, αντικατοπτρίζουν συγκεκριμένες διαδικασίες αποτίμησης και κοινοποίησης των επιπτώσεων. Αφενός, δημιουργήθηκε ένα ειδικό εγχειρίδιο με συγκεκριμένες οδηγίες και κανόνες, αφετέρου με τα πρότυπα ορίζονται οι ελάχιστες απαιτήσεις για το κοινό καλό. Είναι θέμα τις κάθε εταιρείας κατά πόσο θα αρκεστεί, και θα συμμορφωθεί με τα πρότυπα ή εάν θα διευρύνει την θέση της προς το καλύτερο.

Υπό μια γενική έννοια τους, τα πρότυπα ορίζονται ως κανόνες για οικειοθελή χρήση που ορίζονται από ένα ή περισσότερα άτομα. Δηλαδή έχουν ρυθμιστική (κανονιστική) ικανότητα όπου αναπαριστάνουν έναν τύπο ήπιου δικαίου. Μάλιστα τα πρότυπα που στηρίζονται κατά βάση από αρχές αντανakλούν κατευθυντήριες γραμμές που οδηγούν τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα

Είναι σε όλους γνωστό ότι, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που έρχεται αντιμετώπιση η εταιρεία του 21 αιώνα είναι η διαχείριση μιας κοινωνικά υπεύθυνης εταιρείας. Στα σύγχρονα προβλήματα βιωσιμότητας, που οι ίδιες οι εταιρίες προκάλεσαν σταδιακά με ένα σύνολο πράξεων ανά τα χρόνια. Τα πρότυπα αυτά, έρχονται να καλύψουν το δημιουργημένο αυτό κενό. Ωστε να επιτευχθεί αυτό κρίνεται αναγκαίο να ακολουθηθούν οι αρχές του κάθε προτύπου.

Το πρότυπο ISO 26000²²

Το 2014 ο Διεθνής οργανισμός Τυποποίησης ISO ανήγγειλε την έκδοση του προτύπου ISO 26000. Αναλυτικά άπτεται στην κοινωνική ευθύνη των εταιρειών, παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Η αρχική ιδέα του προτύπου ήταν να συμμορφωθούν οι εταιρείες με την Κοινωνική Υπευθυνότητα. Η οποία είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο που να μπορεί να εφαρμοστεί από οποιαδήποτε εταιρεία, οποιουδήποτε μεγέθους και σε οποιονδήποτε κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται. Πρωταρχικός στόχος, είναι να βοηθήσει και να εξοικειώσει την εταιρεία ώστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της CSR διασφαλίζοντας ότι:

- Κατανοεί τις σχετικές έννοιες της CSR
- Κατανοεί και αναγνωρίζει τις σχετικές βέλτιστες πρακτικές
- Αξιολογεί και αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα θέματα που σχετίζονται με τις επιπτώσεις του σε κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οικονομικό επίπεδο.

Στα βασικά πλαίσια κατανόησης αξιολόγησης, παρακολούθησης και διαχείρισης στρατηγικής CSR το ISO 26000 επικεντρώνεται σε 7 βασικά θέματα προς επίλυση κεντρικά θέματα (core subject) που σχετίζονται της κοινωνικής ευθύνης:

1. Προστασία Περιβάλλοντος
2. Εργασιακές πρακτικές
3. Εταιρική Διακυβέρνηση
4. Αρχές ορθής επιχειρησιακής πρακτικής
5. Ανθρώπινα Δικαιώματα
6. Σεβασμός του καταναλωτή
7. Διαβούλευση με την κοινωνία και την ανάπτυξη

Πρότυπο AA1000

Το 1995 ιδρύθηκε το Accountability είναι ένας μη-κερδοσκοπικός οργανισμός με κύριο στόχο να προωθήσει καινοτόμες πρακτικές σχετικά με την υπευθυνότητα. Καθιερώθηκε από το Βρετανικό Οργανισμό συνθέτει ένα δίκτυο το οποίο έχει τοποθέτηση εκπροσώπους σε κάθε χώρα ανά τον κόσμο. Από το οποίο εκπηγάζουν μια σειρά προτύπων τα οποία έχουν ενστερνιστεί με απώτερο σκοπό την βελτίωση, και την διασφάλιση της βιωσιμότητας και προώθηση μιας κοινωνικά υπεύθυνης εταιρείας ²³.

Με αντιπροσώπους στο Λονδίνο, την Ουάσιγκτον, το Πεκίνο, το Σάο Πάολο, και το Σαν Φρανσίσκο. Η σειρά προτύπων AA1000 είναι μια σειρά προτύπων που διασφαλίζουν την υπευθυνότητα και την βελτίωση της βιωσιμότητας. Η σειρά αυτή συνίσταται από 3 πρότυπα ²⁴:

²² www.projectyou.gr/iso-26000/

²³ Brunson, Rasche and Seid, 2012

²⁴ Accountability Available at://www.accountability.org/

- AA1000APS (2008) Accountability Principles Standard
- AA1000AS (2008) Assurance Standard
- AA1000SES (2005) Stakeholder Engagement Standard

Την τελευταία δεκαετία οι εταιρείες εστιάζουν συνεχώς στην βιωσιμότητα, αρχικά να κατανοήσουν τι είναι, πως να την διαχειρίζονται, και πως να την μετράνε ,αλλά το κυριότερο πως θα την χρησιμοποιήσουν για αύξηση της αξίας τους. Το σημαντικό έργο του Accountability βασίζεται στην σειρά προτύπων AA1000 τα οποία βασίζονται στις Αρχές:

- **Συμμετοχή:** Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν λόγο στις αποφάσεις που τους επηρεάζουν
- **Ουσιαστικότητα:** Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να προσδιορίζουν και να είναι σαφείς σχετικά με τα θέματα βιωσιμότητας που έχουν σημασία.
- **Ανταπόκριση:** Οι οργανισμοί πρέπει να ενεργούν με διαφάνεια σε θέματα αειφόρας υλικού και τις συναφείς επιπτώσεις τους
- **Αντίκτυπος:** Οι οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθούν, να μετρούν και να είναι υπεύθυνη για τον τρόπο με τον οποίο οι ενέργειες τους επηρεάζουν τα ευρύτερα οικοσυστήματα τους.

AA1000APS Accountability Principles Standard ²⁵

Το πρότυπο AA1000APS (2008) αποτελείται από το σύνολο αρχών για τη διάρθρωση του τρόπου διοίκησης, κατανόησης, διακυβέρνησης, εφαρμογής, αξιολόγησης της υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Είναι ένα διεθνώς αποδεκτό πλαίσιο, βασισμένο σε αρχές που καθοδηγεί τους οργανισμούς στη διαδικασία εντοπισμού, ιεράρχησης και ανταπόκρισης σε προκλήσεις βιωσιμότητας, με στόχο τη βελτίωση της μακροπρόθεσμης απόδοσης. Απευθύνεται συγκεκριμένα σε οργανισμούς, οι οποίοι αναπτύσσουν μια υπεύθυνη στρατηγική προσέγγιση για την βιώσιμη ανάπτυξη.

AA1000AS (2008) Assurance Standard

Το πρότυπο AA1000AS (πρότυπο διασφάλισης) προσφέρει καθοδήγηση βασισμένη σε αρχές με βάση τις Αρχές Λογοδοσίας AA1000 (2018). Το πρότυπο AA1000AS παρέχει μια συγκεκριμένη και ολοκληρωμένη μεθοδολογία σε παρόχους διασφάλισης για την αξιολόγηση της φύσης και του εύρους τήρησης των Αρχών Υπευθυνότητας AA1000. Εξασφαλίζει ευελιξία, προσβασιμότητα και δυνατότητα εφαρμογής από οποιονδήποτε οργανισμό, οποιουδήποτε μεγέθους σε οποιονδήποτε κλάδο, οπουδήποτε στον κόσμο. Το πρότυπο AA1000AS 2008 αξιολογεί και προσφέρει σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με:

1. Την έκταση και τον τρόπο που τηρούνται οι Αρχές της Υπευθυνότητας AA1000.

²⁵ AA1000APS (2008) Accountability Principles Available at: <http://www.accountability21.net/>

2. Την ποιότητα και γνησιότητα των πληροφοριών που δημοσιεύονται σχετικά με την εξασφάλιση της βιωσιμότητας

AA1000SES (2005) Stakeholder Engagement Standard

Το AA1000SES είναι ένα πρότυπο συμμετοχής ενδιαφερομένων μερών ή πρότυπο διαβούλευσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αποτελεί ένα πλαίσιο υποστήριξης, ώστε η διαβούλευση και ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη να πληρούν κάποιες βασικές προϋποθέσεις και να παρέχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Παρέχει ένα πολύ απλό και πρακτικό πλαίσιο υψηλής ποιότητας δέσμευσης των ενδιαφερομένων. Σκιαγραφεί τον τρόπο επανεξέτασης της προσέγγισης ενός οργανισμού όσον αφορά την δέσμευση, ενισχύοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη ως ενεργούς συνεισφέροντες στην δημιουργία αξίας.

8.01) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα

Κατά κύριο λόγο η Ελλάδα στηρίζεται σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) οι οποίες αποτελούν την πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην χώρα. Οι συγκεκριμένες βιώνουν πιο έντονα τις συνέπειες των μεταβολών της παγκόσμια οικονομίας και δυσκολεύονται να προσαρμοστούν λόγω του μεγέθους. Επιφέροντας έτσι επιπτώσεις στον ρυθμό ανάπτυξης τους, την ανταγωνιστικότητα και την αδυναμία ανταπόκρισης στο σύνθετο οικονομικό περιβάλλον. Η έλλειψη πληροφόρησης, για τα οφέλη σε θέματα CSR δυσκολεύει την θέση της στην υιοθέτηση αντίστοιχων πρακτικών. Ο ρόλος των ΜμΕ είναι καταλυτικός για την Ελλάδα και την εθνική οικονομία επειδή:

- Δημιουργούν θέσεις εργασίας
- Προωθούν καινοτομίες
- Στηρίζουν της οικονομία των τοπικών κοινοτήτων

Παραδοσιακά οι ΜμΕ ασχολούνται με την CSR οικειοθελώς, είναι προσωπικό επίτευγμα του ιδιοκτήτη. Παράλληλα, η εμπειρία έχει δείξει ότι σε μεγάλο βαθμό δε γνωρίζουν το βαθμό επίδρασής τους στο περιβάλλον και στην κοινωνία. Η εμπλοκή των ΜμΕ με την CSR είναι δυνατό να οδηγήσει σε πολλαπλά οφέλη τόσο για τις ίδιες, όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, όλους εκείνους δηλαδή που επηρεάζονται από ή τις επηρεάζουν στη λειτουργία τους, αποτελώντας τελικά μια νέα μορφή “επιχειρηματικού κεφαλαίου”.

Τα χαρακτηριστικά των ΜμΕ:

- **Ανομοιογενές σύνολο:** Οι ΜμΕ αντιπροσωπεύουν ένα τεράστιο φάσμα σε όλους σχεδόν τους κλάδους της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- **Περιορισμένο μέγεθος:** Οι ΜμΕ λόγω του μεγέθους τους, έχουν περισσότερους περιορισμούς από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις όπως περιορισμούς σε πόρους οικονομικούς και ανθρώπινου δυναμικού.
- **Αμεσότητα επαφής με τοπικές κοινωνίες.** Οι ΜμΕ λόγω του μεγέθους τους, γίνονται περισσότερο ορατές από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις σε τοπικό επίπεδο και οι επιπτώσεις της λειτουργίας τους εντονότερα αισθητές.
- **Συμβολή στην τοπική ανάπτυξη.** Καλούνται να συμβάλλουν στην τοπική ανάπτυξη των κοινοτήτων και στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, μέσω της ενσωμάτωσης ενός περισσότερο ανθρώπινου τρόπου λειτουργίας.
- **Ανταγωνιστικότητα και διαφοροποίηση:** Πάγια επιδίωξη των ΜμΕ αποτελεί η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές τους. Όσες ΜμΕ έχουν εντοπίσει τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και το ρόλο που επιτελούν εντός των τοπικών κοινοτήτων με την ύπαρξή τους μπορούν να έχουν μακροχρόνια προοπτική, να εντοπίζουν αμεσότερα τους κινδύνους και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες.

Οι τρόποι εφαρμογής της CSR στην Ελλάδα σύμφωνα με το Ελληνικό Δίκτυο:

- Για αρχή συντάσσει έναν απλό κώδικα ηθικής
- Οι εταιρείες που επιθυμούν να εφαρμόσουν αρχές ΕΚΕ καταρτίζονται σε προγράμματα σε περιβαλλοντικά θέματα
- Συστήματα Αξιολόγησης

8.02) Βραβεία για την Ελληνική Επιχειρηματικότητα

Στην επίσημη τελετή βράβευσης που έλαβε χώρα στην Αθήνα του 2019 ξεχώρισαν 14 κορυφαίες Ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες διακρίθηκαν για τις επιδόσεις σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης κατά το έτος 2018-2019 σύμφωνα πάντα με τον CR Index. Οι εν λόγω επιχειρήσεις εκπροσωπούν το 18% του συνολικού ΑΕΠ της Ελλάδας²⁶

²⁶ ΠΗΓΗ: Forbes

Όλες οι διακρίσεις ανά κατηγορία:

- Diamond: Εθνική Τράπεζα
- Platinum: Wind Hellas
- Gold: Genesis Pharma / Janssen- Cilag Φαρμακευτική ΑΕΒΕ / PepsiCo Greece/ Novartis Hellas ΑΕΒΕ
- Silver: Διαγνωστικό και Θεραπευτικό Κέντρο Αθηνών ΥΓΕΙΑ
- Bronzer: Μέλισσα Κίκιζας ΑΒΕΕ Τροφίμων / Αυτοκινητόδρομος Αιγαίου Α.Ε./ Μύλοι Λούλη Α.Ε.

Τιμητικές Διακρίσεις ανά πυλώνα αξιολόγησης:

- Έπαινος για την ΚΟΙΝΩΝΙΑ: Wind Hellas Α.Ε.
- Έπαινος για το ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ : Μύλοι Λούλη Α.Ε.
- Έπαινος για το ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: Pepsico Greece
- Έπαινος για την ΑΓΟΡΑ: Janssen- Cilag Φαρμακευτική ΑΕΒΕ

CR INDEX 2018-2019 Comparative results table					
Companies	2018-19	2017-18	2016	2015	2014
NATIONAL BANK OF GREECE	★	★	★	★	★
WIND	★	★	★	★	★
NOVARTIS HELLAS	★		★	★	★
GENESIS PHARMA	★	★	★	★	★
JANSSEN-CILAG	★		★		★
PEPSICO GREECE	★		★		★
HYGEIA HOSPITAL	★				
MELISSA KIKIZAS	★				
AEGEAN MOTORWAY	★				
LOULIS MILLS	★				
PIRAEUS BANK			★	★	★
OTE GROUP				★	★
PFIZER HELLAS S.A.		★		★	★
MSD			★	★	
HELLAS GOLD		★	★	★	★
NOVO NORDISK		★		★	★
PUBLIC GAS CORPORATION S.A.		★	★	★	★
LIDL HELLAS & SIA O.E.		★		★	★
ATTIKES DIADROMES S.A.		★			
HELLENIC PETROLEUM S.A.					★
COCA COLA 3E					★
GEFYRA					★
ROCHE			★		
ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΠΙΣΤΙ				★	
NEPTUNE LINES				★	

★ DIAMOND award ★ PLATINUM award ★ GOLD award ★ SILVER award ★ BRONZE award
 🏆 BEST PROGRESS PLATINUM award 🏆 BEST PROGRESS GOLD award 🏆 BEST PROGRESS SILVER award 🏆 BEST PROGRESS BRONZE award
 Special distinction: 🌿 Environment 🏠 Community 🏢 Workplace 🏪 Marketplace 🏆 Best New Entry

EIKONA N.5

8.03) Βασικές αρχές και άξονες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Οι 10 αρχές του Παγκοσμίου Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών
Ανθρώπινα Δικαιώματα
Αρχή 1 : Οι επιχειρήσεις πρέπει να σέβονται και να στηρίζουν την προστασία των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
Αρχή 2: Να βεβαιώνονται ότι δεν συμβάλλουν (ηθελημένα ή άθελα) σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
Εργασία
Αρχή 3: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναγνωρίσουν τη συλλογική διαπραγμάτευση
Αρχή 4: Την απαλοιφή κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας.
Αρχή 5: Την ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας
Αρχή 6: Την εξάλειψη των διακρίσεων στην εργοδότηση και την απασχόληση.
Περιβάλλον
Αρχή 7: Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν την προληπτική αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προκλήσεων.
Αρχή 8: Να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για ενίσχυση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας
Αρχή 9: Να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση περιβαλλοντικά φιλικών τεχνολογιών.
Καταπολέμηση διαφθοράς
Αρχή 10: Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιτίθενται σε κάθε μορφής διαφθορά, συμπεριλαμβανομένου του εκβιασμού και της δωροδοκίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.5

8.04) Εκθέσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρεται στην προσδοκία ότι οι εταιρείες είναι υπεύθυνες για τον αντίκτυπο τους στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Αναμένει από αυτές, να αντισταθμίσουν τις αρνητικές επιδράσεις, καθώς και να συνεισφέρουν στην κοινωνική ευημερία. Η κατανόηση αυτών των περίπλοκων εννοιών, και της ανάγκης για διαφάνεια και λογοδοσία είτε πρόκειται για κοινωνική ευθύνη είτε για βιωσιμότητα (αιφόρα)- προσελκύει έντονο ενδιαφέρον στο πεδίο του CRR (Corporate Responsibility Reporting), εκθέσεις εταιρικής ευθύνης. Αντανακλά ουσιαστικά την προσπάθεια μιας εταιρείας να αποτυπώσει μια έκθεση που αφηγείται της κοινωνικές, οικολογικές και οικονομικές επιδόσεις της. Ο αριθμός των εταιρειών που αποτυπώνουν τις ευθύνες μέσω των εκθέσεων έχει αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες

Συγκεκριμένα παρουσιάζουν την ευρύτερη υπευθυνότητα τους στην κοινωνία και να ενημερώσουν τους συμμετέχοντες τους σε ποιον βαθμό και πως θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην βιώσιμη ανάπτυξη. Λόγο αστοχιών διοικήσεων επιχειρήσεων, λογιστικά σκάνδαλα, αυξημένος ακτιβισμός των συμμετοχών ,και ο ενεργός ρόλος των ΜΜΕ.

ΧΩΡΑ	ΤΥΠΟΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ	ΤΥΠΟΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΕΥΡΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
Ηνωμένο Βασίλειο	Ρύθμιση	Αναγκαστική	Περιβάλλον και Κοινωνία	όλες οι εταιρείες
ΗΠΑ	Ρύθμιση	Αναγκαστική	Περιβάλλον	Μεγάλη εκπομπή αερίων θερμοκηπίου
Ιαπωνία	Ρύθμιση	Αναγκαστική	Περιβάλλον	Συγκεκριμένες εταιρείες
Ισπανία	Καθοδήγηση	Δεσμευτική	ESG	Εμπορικές εταιρείες
Κίνα	Καθοδήγηση	Δεσμευτική	ESG	Κρατικές επιχειρήσεις
Γερμανία	Καθοδήγηση (GCSO) Ρύθμιση	Οικειοθελής	ESG	Όλες οι εταιρείες
Ελλάδα	Ρύθμιση	Αναγκαστική	ESG	Οδηγία εκσυγχρονισμού ΕΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.6

8.4.A) Οικειοθελής εκθέσεις

Τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται ένα πλαίσιο εθνικών και διεθνών κατευθυντήριων γραμμών για το CRR που υποστηρίζει τις εταιρείες στην παραγωγή εκθέσεων για την κοινοποίηση των οικονομικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές επικεντρώνονται στην ενδυνάμωση αποφυγή των συγκρούσεων. Ωστόσο παρά τις διασαφήνισης των πρωτοβουλιών, εγείρονται ανησυχίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των οικειοθελών πλαισίων για το CRR στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Πρωτοβουλία	Βασικά θέματα	Περιγραφή
Global Reporting Initiative (GRI) 1997	<ul style="list-style-type: none"> • Οργανωτική Διακυβέρνηση • Δικαιώματα ανθρώπου • Εργασιακές πρακτικές • Το περιβάλλον • Ζητήματα καταναλωτών • Πρακτικές δίκαιης λειτουργίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Περιγράφει αρχές εκθέσεων και απαιτεί δημοσιοποίηση των προτύπων • Παρέχει εγχειρίδιο υλοποίησης • Πακέτο υποστήριξης και εκπαιδευτικά προγράμματα
International Integrated Reporting Council (IIRN) 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Εργασιακές πρακτικές • Οργανωτική Διακυβέρνηση • Το περιβάλλον • Ζητήματα καταναλωτών 	<ul style="list-style-type: none"> • Περιγράφει την διαδικασία δημιουργίας, διαχείρισης και αναφοράς αξίας • Παρέχει έγγραφα καθοδήγησης και διάφορα δίκτυα
Οργανισμός Οικονομικής Συμμαχίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) 2006	<ul style="list-style-type: none"> • Δικαιώματα του ανθρώπου • Οργανωτική Διακυβέρνηση • Πρακτικές δίκαιης λειτουργίας • Εργασιακές πρακτικές 	<ul style="list-style-type: none"> • Σε ζώνες ασθενούς διακυβέρνησης βοηθά τις εταιρείες να αναγνωρίσουν τους κινδύνους και τα ηθικά ζητήματα
Carbon Disclosure Project (CDP) 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Περιβάλλον (κλιματική αλλαγή, νερό, δάση) 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημοσιοποίηση περιβαλλοντικών στοιχείων
Eco-Management and audit Scheme (EMAS) 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Περιβαλλοντική πολιτική και σύστημα διαχείρισης • Περιβαλλοντικές επιδόσεις και συμμόρφωση με νομικές υποχρεώσεις • Περιβαλλοντικό πρόγραμμα και στόχοι 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτεί τακτικές εκθέσεις (κάθε 3-4 έτη) • Ανταποκρίνεται σε αρχές αναφορών • Περιβαλλοντική διαχείριση

ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.7

8.4.B) Αναγκαστικές Εκθέσεις

Διατηρούνται οι συζητήσεις για τον ρόλο των κυβερνήσεων που πρέπει να διαδραματίζουν στο CRR. Ιδιαίτερα τονίζεται ότι θα πρέπει να θεσπίσουν τουλάχιστον ένα ελάχιστο ρυθμιστικό πλαίσιο που θα ξεπερνά την απροθυμία ενός μια μεγάλης πλειοψηφίας των εταιρειών να προβούν στις εκθέσεις. Θα εμποδίζουν τις εταιρείες να δημιουργούν παραπλανητική εικόνα για τις δραστηριότητες και να επιχειρούν να χειραγωγούν τις εντυπώσεις του κοινού προς το δικό τους συμφέρον μέσω της παροχής ψευδών στοιχείων (Adams and Narayan, 2007)

Είναι πιθανό από την παραγωγή των εκθέσεων να ενισχύσουν την ποιότητα, και ως τούτου την αξιοπιστία των πληροφοριών που δημοσιοποιούνται, επιπλέον είναι πιο εύκολο διεξαγωγής συγκρούσεων εταιρικών επιδόσεων με καθορισμένους στόχους και μεταξύ διαφορετικών εταιρειών (Cowan and Gsdenne, 2005)

	Οικειοθελές CRRep	Αναγκαστικό CRRep
Μειονεκτήματα	<ul style="list-style-type: none"> • Ατελείς εκθέσεις • Εστίαση σε θετικό περιεχόμενο • Λιγότερες συγκρίσιμες εκθέσεις • Λιγότερη διαφάνεια • Αναξιόπιστη δημοσιοποίηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Καμία απόδειξη ότι οι αναγκαστικές εκθέσεις επηρεάζουν την ποιότητα των εκθέσεων • Μεγάλο κόστος εκτέλεσης και ελέγχου • Αποθαρρύνει την καινοτομία-δημιουργικότητα των εκθέσεων
Πλεονεκτήματα	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργικές εκθέσεις • Προσαρμόζεται σε αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον • Συμπίπτει στην ιδέα ότι η εταιρική ευθύνη είναι κάτι οικειοθελές 	<ul style="list-style-type: none"> • Ισορροπημένες εκθέσεις • Ποιότητα εκθέσεων • Αξιόπιστη δημοσίευση • Καλύτερη σύγκριση εκθέσεων μεταξύ εταιρειών

ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.8

8.05) Παγκόσμιες πρωτοβουλίες για την προώθηση της CSR

1) **17 Στόχοι βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGS)** : Από τον ΟΗΕ Προβλήθηκαν ως οι παγκόσμιοι στόχοι για την βιώσιμη ανάπτυξη.



ΕΙΚΟΝΑ Ν.6

2) **Το παγκόσμιο Συμβούλιο Επιχειρηματικότητας για την βιώσιμη Ανάπτυξη (WDCSD)** : Οι εταιρείες μέλη επιταχύνουν την ανάπτυξη λύσεων για προκλήσεις με ενέργεια κυκλική οικονομία. (World Business Council for Sustainable Development, 2020)

3) Η παγκόσμια Σύμπραξη Απολογισμών (GRI Global Reporting Initiative): Από τότε έγινε ηγετικός οργανισμός για τις εκθέσεις βιώσιμης ανάπτυξης παρέχοντας κατευθυντήριες οδηγίες σε θέματα (Halina Szejmward Brown, 2009)

4) Το Διεθνές Ινστιτούτο για τη βιώσιμη ανάπτυξη (IISD)

Οι ακόλουθες 5 στρατηγικές, Κλίμα, Πόροι, Οικονομίες, Δράστε Μαζί, Συμμετέχετε, διαμορφώνουν την στρατηγική CREATE και θα καθοδηγήσουν τις ενέργειες του ινστιτούτου για τα 5 επόμενα χρόνια (**International Institute for Sustainable Development, 2020**)

5) Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) είναι ο διεθνής Οργανισμός Συνεργασίας Δημοσίου- Ιδιωτικού Τομέα (World Economic Forum, 2021)






8.06) Φορείς της ΕΚΕ

Διεθνείς Φορείς

Διεθνείς Φορείς	
	Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε
	Global Compact (Οικουμενικό Σύμφωνο)
	Center For Sustainability & Excellence (CSE)
	Global Reporting Initiative
	Account Ability Rating

ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.9

Ελληνική Φορείς

Ελληνική Φορείς	
	Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ
	Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανικών (ΣΕΒ)
	Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN GR)
	Quality Net Foundation
	Great Place to Work Institute

ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.10

8.07)Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη πέρα από τα σύνορα

Η ανάπτυξη πρακτικών CSR ενδυναμώνουν τις σχέσεις συνεργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο εξαλείφοντας έτσι την δυσκολία ανάπτυξης εταιρειών πέρα από τα σύνορα. Παρόλα αυτά οι πολυεθνικές εταιρίες έρχονται αντιμέτωπες με τον τρόπο που λειτουργούν σε διαφορετικά πολιτικά και νομικά συστήματα, πράγμα που καθιστά δύσκολο την εύρεση της ισορροπίας μεταξύ των διαφορετικών χωρών στις οποίες λειτουργούν. Δύο Ολλανδοί εμπειρογνώμονες σε θέματα ΕΚΕ ο Rob van Tulder και ο Alex van der Zwart προσέγγισαν τρεις κύριους δρώντες στην διαδικασία ΕΚΕ.

1. Η συμμόρφωση με τους νόμους που εγκρίνει και επιβάλλει το κάθε **κράτος**.
2. Η **αγορά** η οποία μέσω του ανταγωνισμού και του μηχανισμού τιμολόγησης αποκτά εισροές και κατανέμει προϊόντα.
3. Η **κοινωνία των πολιτών** η οποία περιλαμβάνει εκκλησίες φιλανθρωπικές οργανώσεις ΜΚΟ ²⁷

Η Αγγλοσαξονική προσέγγιση

Σύμφωνα με των Van der Zwart υποστηρίζει ότι οι αγγλοσαξονικές χώρες μεταφράζουν το κράτος, την κοινωνία και την αγορά ως διαχωρισμένα μη συνδεδεμένα και ανταγωνιστικά στοιχεία μεταξύ τους. Επομένως, όταν το κράτος προσπαθεί να συνεργαστεί με μια εταιρεία θα πρέπει να γίνεται μέσω ανοιχτής και ανταγωνιστικής διαδικασίας υποβολής προσφορών. Σε αυτές τις χώρες, οι εταιρείες κρατούν διαχωρισμό από το κράτος διότι η αντίθετη συμπεριφορά τους χαρακτηρίζει ως αποτυχημένους, μάλιστα προμηνύει την απάτη και κηλιδώνει το όνομα της εταιρείας. Αναμφίβολα, οι Αγγλοσάξονες θεωρούν ότι στις εταιρείες είναι αποτυχημένες ή οικονομικά διεφθαρμένες εάν υπάρχει κρατική ανάμιξη. Έτσι η αγγλοσαξονική προσέγγιση επικεντρώνεται στον ανταγωνισμό και όχι στη συνεργασία μεταξύ των τριών δρώντων ως μέσο προώθησης των κοινωνικών στόχων.

Η Ασιατική προσέγγιση

Οι Ασιατικές χώρες όπως η Ιαπωνία, η Κορέα, η Κίνα και η Ινδονησία βασίζονται εξ ολοκλήρου στην δυνατή συνεργασία μεταξύ των εταιριών και του κράτους. Συγκεκριμένα, η οικονομική δύναμη του Keiretsu της Ιαπωνίας στηρίζεται στην προθυμία της συνεργασίας και προσφορών προς το κράτος. Πολλοί Ασιάτες υποστηρίζουν ως την βάση των επιτυχημένων στρατηγικών- το λεγόμενο « Ασιατικό Τρόπο». Πρέπει να σημειωθεί ότι οι Αγγλοσάξονες πιστεύουν ότι αυτή η συνεργασία κράτους και εταιρειών θεωρείται καπιταλισμός των διαπλεκόμενων συμφερόντων ένας

²⁷ Rob van Tulder και Alex van der Zwart, International Business-Society Management (London: Taylor & Francis, 2006)

ευγενικός όρος για την διαφθορά, και πως η κοινωνία των πολιτών διαδραματίζει μικρό ρόλο σε αυτήν την διαδικασία ²⁸.

Η προσέγγιση της Ηπειρωτικής Ευρώπης

Στις ηπειρωτικές χώρες όπως Αυστρία, Γερμανία, Γαλλία και Ολλανδία οι 3 δρώντες συνεργάζονται σε πολύ υψηλό βαθμό μεταξύ τους, πράγμα που δεν παρατηρείται ούτε στην Αγγλοσαξονική ούτε την Ασιατική προσέγγιση. Το κύριο χαρακτηριστικό είμαι η συνεργασία και όχι ο ανταγωνισμός, για αυτό η Ηπειρωτική Ευρώπη ήταν η γενέτειρα του κινήματος της ΕΚΕ και του μοντέλου του καπιταλισμού και των κοινωνικών εταίρων.

8.08) Συμπεράσματα ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

Ο ορισμός της CSR των εταιρειών αποτελεί ένα δύσκολο και πολύπλοκο έργο. Με την βασικότερη αιτία να απορρέει από το γεγονός ότι αυτά που λογίζονται ως υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά αλλάζουν διαχρονικά. Η υπεύθυνη συμπεριφορά και οι μεταβλητές που την ορίζουν δεν εξαρτώνται μόνο από το σχετικό επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά και από την δυναμική που επικρατεί την εκάστοτε περίοδο. Κάθε εταιρεία που είναι σοβαρή ως προς την επίτευξη της κοινωνικής ευθύνης πρέπει αρχικά να διαχωρίσει το οικονομικό από το κοινωνικό της στόχο. Να διασφαλίζει ότι οι προσπάθειες της παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, χωρίς να πράττει εις βάρος τρίτων. Στο σημείο αυτό γίνεται αναγκαία η βοήθεια του ελέγχου με την ευρεία έννοια. Αυτό με την σειρά του απαιτεί την έννοια του ελέγχου στην εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Ο εταιρικός κοινωνικός έλεγχος (Corporate Social Audit) είναι μια διεξοδική ανάλυση της αποτελεσματικότητας της κοινωνικής απόδοσης. Συνήθως, διεξάγεται από μια ειδική ομάδα υψηλού επιπέδου διευθυντών της εταιρείας. Όμως απαιτεί την διαφάνεια του οργανισμού καθορίζοντας με σαφήνεια όλους τους κοινωνικούς του στόχους, αναλύει τους πόρους που αφιερώνει σε κάθε στόχο. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διαμορφώσουν μια προσέγγιση στην κοινωνική ευθύνη με τον ίδιο τρόπο που αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη στρατηγική. Διότι και αυτή αποτελεί είδος μιας νέας στρατηγικής. Έχουν αναπτυχθεί ειδικά πρότυπα για την συμμόρφωση αλλά όχι τόσο ικανοί φορείς για εποπτεία και έλεγχο. Παρόλα αυτά η ευαισθητοποιημένη εταιρεία

²⁸ «Charity at Home», The Economist, 9 Ιουλίου 2011

αναλαμβάνει η ίδια την προσπάθεια ελέγχου μέσω ανάθεσης καθηκόντων σε τρίτους (outsourcing).

Ευδιάκριτα πλέον, είναι ξεκάθαρο ότι οι σύγχρονες εταιρίες καλούνται να διασχίσουν τον δρόμο της συνεργασίας για επιχειρηματικές και κοινωνικές πρωτοβουλίες ώστε να οικοδομήσουν έναν καλύτερο κόσμο. Στο σημερινό υπερ ανταγωνιστικό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οικονομικές επιδόσεις και η βιωσιμότητα έχουν γίνει επείγοντα θέματα. Οι εταιρείες που δεν είναι επιτυχημένες στον οικονομικό ή χρηματοπιστωτικό τους τομέα αποχωρούν από τις δραστηριότητές τους και οποιεσδήποτε άλλες ευθύνες μπορεί να τους αναλογούν γίνονται αμφιλεγόμενες. Ως εκ τούτου, η οικονομική ευθύνη είναι βασική απαίτηση που πρέπει να πληρούνται σε έναν ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

8.09) ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια η εστίαση των εταιρειών σε θέματα στρατηγικής συνδέεται με την ανησυχία που έχει να κάνει με την ορατή και ξεκάθαρη ηθική ή ανήθικη συμπεριφορά τους. Η CSR προώθησε νέους τρόπους κερδοφορίας όπως η πρακτική καινοτομίας ανοιχτής πηγής, σύμφωνα με την οποία πολλοί ανταγωνιστές ενώνουν τις δυνάμεις τους έτσι ώστε να καινοτομήσουν έτσι όπως δεν θα ήταν εφικτό να κάνουν η κάθε μία ξεχωριστά.

Οι σύγχρονες εταιρείες έχουν προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα, από τα οποία διέπουνε την μετοχική κοσμοθεωρία. Οι μεγάλες αυτές αλλαγές οφείλονται σε προβλήματα που προκύπτουν από δύο αλληλένδετες προκλήσεις. Πρώτον, από την έμφαση που δίνεται στους μετόχους, και τα συμφέροντα όπως η δημιουργία υψηλότερης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων. Δεύτερον, στην έμφαση στις βραχυπρόθεσμες αποδόσεις με οποιονδήποτε τρόπο. Ως απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις οι σύγχρονες εταιρείες διέπνυν την αποστολή τους σε θέματα CSR και στόχους βιωσιμότητας. Δηλαδή δεν προασπίζουν μόνο τα συμφέροντα των μετόχων αλλά και των υπολοίπων καθώς αποσκοπούν στην επίτευξη μακροχρόνιων πρακτικών. Οι εταιρείες διατυμπανίζουν τακτικά τις προσπάθειες τους να ενσωματώσουν ή να υφάνουν την ευθύνη στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες όπου πολλές φορές επιφέρει τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα διότι κινούνται υποψίες για Greenwashing.

Η έννοια της διακυβέρνησης δεν αμφισβητείτε διότι είναι ορατά τα αποτελέσματα της. Μάλιστα συνεχίζονται οι προσπάθειες προάσπισης της σε θέματα απάτης. Ειδικά αφότου αντιλήφθηκε η διαμόρφωση νέων τρόπων οικονομικών απατών που συνδέεται με την πολυπλοκότητα της λειτουργίας μιας εταιρείας. Αναφορικά, είναι η απόπειρα διοίκησης-καθοδήγησης και συντονισμού όλων των συμπεριφορών και γεγονότων. Η στρατιγική διακυβέρνηση ενσωματώνεται στην γενική στρατιγική συμπεριφορά της εταιρείας διότι όχι μόνο προστατεύει τους ενδιαφερομένους στον βαθμό που αναλογεί στον καθένα αλλά, αποτρέπει την εκμετάλλευση της εταιρείας από τους μη συνδεδεμένους μαζί της.

9.0) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ΕΚΕ

Αν λαμβάνουμε υπόψη το κυριότερο σκοπό που περικλείει μια επιχειρηματική οντότητα είναι η αύξηση της τιμής της στην χρηματιστηριακή αγορά, απλούστερα στην αύξηση των κερδών της. Με την στρατιγική ΕΚΕ αναφερόμαστε σε μια επένδυση η

οποία προσφέρει πολλαπλά οφέλη. Αρχικά, επεκτείνει την φήμη της και προσελκύει δυνητικούς πελάτες, ταυτόχρονα δημιουργεί το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείτε με ποιο γερούς πυλώνες. Συγκεκριμένα εντείνει την σχέση της με το πελατολόγιο της, αυξάνει το μερίδιο αγοράς της, εύκολη εισχωρήσει σε νέους κλάδους, έτσι συνεχίζει με κερδοσκοπικό τρόπο στην ενίσχυση των μακροπρόθεσμων οικονομικών της στόχο. Κατ' επέκταση η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Η υιοθέτηση αυτή δημιουργεί βραχυπρόθεσμα αυξανόμενες δαπάνες όμως μακροπρόθεσμα τα οφέλη της, που καταγράφονται από τα αποτελέσματα χρήσης είναι σημαντικά υψηλά.

Στην εφαρμογή στρατηγικής CSR υπάρχουν πολλές απόψεις για την εταιρική στρατηγική. Οι περισσότεροι ορισμοί ανακαλούν ότι η στρατηγική αφορά τη δημιουργία προοπτικών για μελλοντική επιτυχία, παρέχοντας συμβουλές με το τι μπορούν τι θέλουν και τι πρέπει να κάνουν (Rasche ,2008). Οι υπερασπιστές τις άποψης που βασίζεται στην αγορά (Market based view) θεωρούν ότι οι εταιρείες επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνάμα οι υπερασπιστές της εταιρικής στρατηγικής που βασίζεται στους πόρους (Resource Based view) δηλώνουν ότι αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν κατέχουν μοναδικούς πόρους που δεν μπορούν να τους αποκωδικοποιήσουν ούτε στρατηγικές benchmarking.²⁹

Υπάρχουν και αρνητικές εκδοχές που επίσης αποδίδονται στην CSR όπως για παράδειγμα η εκμετάλλευση των πόρων από τα στελέχη για προσωπικό όφελος, το οικολογικό προσωπείο (Greenwashing) όπου τα τελευταία χρόνια αναφέρεται συνεχώς διότι δημιουργεί μια νέα ταυτότητα για τις πράξεις της εταιρείας λειτουργώντας ως κέλυφος για κάλυψη ανήθικων συμπεριφορών. (Βλ. Moon 2014)

9.01)Στρατηγικές Εταιρικής Ευθύνης

9.1.A) Στρατηγική της άρνησης

Η στρατηγική της άρνησης μας δηλώνει ότι CSR δεν έχει καμία σχέση με την συνολική στρατηγική που θα έπρεπε να περικλείει την εταιρεία. Συναντάτε έντονα η εμπλοκή σε κοινωνικά ζητήματα όπου περιορίζεται ιδιαίτερα στις φιλανθρωπικές. Με κύριο στόχο να δημιουργηθεί μία θετική εικόνα για την εταιρεία η ανάπτυξη των δημόσιων σχέσεων. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία τοποθετείται στην αγορά (positioning) με προσωπεία, στηρίζοντας εξ ολοκλήρου την θέση της, στις φιλανθρωπικές συνεισφορές στο πλαίσιο ενός ανταγωνιστικού μάρκετινγκ. Επομένως, οι εταιρείες που κατατάσσονται στην στρατηγική αυτή, εξαρτώνται από της

²⁹ Στρατηγική που αποκωδικοποιεί τον ηγέτη του κλάδου

φιλανθρωπίες όπου αποσπούν την προσοχή των συμμετοχών από τον αντίκτυπο που έχουν οι βασικές λειτουργίες. Συνάμα η προτεραιότητα που δίνουν σε αυτές τις προσπάθειες είναι πολύ χαμηλή σε σχέση με τους άλλους στόχους της εταιρείας. Συμπερασματικά, όλες οι σύγχρονες εταιρείες διατείνονται ότι επιδιώκουν κοινωνικό συμφέρον ακόμα και αυτές που κατατάσσονται στην παραπάνω στρατηγική. Οι εταιρείες δεν νιώθουν πως πρέπει να προσαρμόσουν την λειτουργία τους αλλά το κάνουν για να συμβαδίζουν με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

9.1.Β) Στρατηγική της άμυνας

Στην στρατηγική αυτή, αναγράφεται μια υπέρβαση του επιπέδου της άρνησης και παραδέχονται ότι είναι ολοκληρωτικά υπεύθυνες για την διάρθρωση κοινωνικών προβλημάτων οι οποίες προσπαθούν να περιορίσουν των αντίκτυπο τους σταδιακά. Διακρίνεται η συνέχιση των δραστηριοτήτων με μικρές αυξομειώσεις στον τρόπο αλλαγής της στρατηγικής τους ανάλογα το εξωτερικό περιβάλλον και κυρίως η πίεση των καταναλωτών. Κατά κανόνα αναδιανέμουν ένα ενδεικτικό ποσό από τα κέρδη τους ώστε να αποδεικνύουν τις δηλώσεις για εταιρική κοινωνική ευθύνη. Οι εταιρείες διατυμπανίζουν ότι καταβάλλουν προσπάθειες να περιορίσουν τον αντίκτυπο των πράξεων τους όμως οι θεμελιώδεις επιχειρηματικές πρακτικές τους δεν αλλάζουν.

9.1.Γ) Στρατηγική της απομόνωσης

Η Τρίτη στρατηγική είναι της απομόνωσης στην οποία η βιωσιμότητα αρχίζει να κάνει πιο ουσιαστική την εμφάνιση της στη στρατηγική και στη λειτουργία. Η σημαντικότερη διαφορά από την στρατηγική της άμυνας είναι ότι η εταιρεία έχει αρχίσει να καινοτομεί με τρόπο τέτοιο που αλλάζει ριζικά το προϊόν ή την υπηρεσία, σημειώνοντας επιβράδυνση στην υποβάθμιση του κοινωνικού οικονομικού συστήματος. Στην στρατηγική άμυνας, οι υπάρχουν μειωμένες βελτιώσεις διότι η διεργασία ή το προϊόν είναι εκ φύσεως βιώσιμο. Αντίθετα στην στρατηγική της απομόνωσης αμφισβητεί τον σχεδιασμό του προϊόντος ή της διεργασίας .

9.1.Δ) Στρατηγική της ενσωμάτωσης

Υποστηρίζεται ότι η υιοθέτηση βιώσιμη πρακτικών αναγκάζει τις εταιρείες να υποστούν μια ριζική αλλαγή στην κουλτούρα και στη φιλοσοφία που λειτουργούν. Στην στρατηγική της ενσωμάτωσης, η βιωσιμότητα διεισδύει στην εταιρεία όλες η ενέργειες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινό καλό. Στην προηγούμενη στρατηγική, η βιωσιμότητα δεν επιφορτίζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα.

9.1.Ε) Στρατηγική του μετασχηματισμού

Η πέμπτη και τελευταία στρατηγική ονομάζεται στρατηγική μετασχηματισμού επειδή οι εταιρείες που την υιοθετούν πραγματοποιούν ουσιαστικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Όταν γίνεται με επιτυχία τα οφέλη της στρατηγικής φέρνουν μαζί τους πλούσια κέρδη για τις εταιρείες που υιοθετούν αυτήν την στρατηγική.

Όταν στο εξωτερικό περιβάλλον γίνονται αλλαγές και οι εταιρείες είναι ενημερωμένες και διαφοροποιημένες κατακτούν ηγετική θέση στον ανταγωνισμό. Αφήνοντας πίσω τους ανταγωνιστές να προσπαθούν να προσαρμοστούν στις εν λόγω εξελίξεις. Επίσης, ακόμα περισσότερα κέρδη επέρχονται όταν η κυβέρνηση πρόκειται να θεσπίσει νόμους όπου θα απορροφήσουν εύκολα και γρήγορα οι εταιρείες, δηλαδή έχει αποδείξεις ότι είναι εφικτές οι αλλαγές.

9.02) Λόγοι για την υιοθέτηση από τις εταιρείες

Οι λόγοι να ασχοληθούν οι εταιρείες με την CSR είναι διάφοροι. Είναι πολύ εκείνοι που τονίζουν (μάλιστα δημιουργεί πολλές και έντονες διαφωνίες) το λεγόμενο επιχειρηματικό σκεπτικό (Business Case). Αρκετές είναι οι περιπτώσεις υιοθέτησης πολιτικών και πρακτικών CSR για τον λόγο ότι ενισχύουν θετικά τα οικονομικά τους αποτελέσματα. Μπορεί να επηρεάσει υπάρχουσες σημαντικές μεθόδους μέτρησης όπως η απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE return on capital employed) ή η οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA, economic valued added) με πολλούς τρόπους. Δεν υπάρχει όμως καμία οριστική σύνδεση μεταξύ των οικονομικών και περιβαλλοντικών-κοινωνικών επιδόσεων. Είναι δύσκολο να αποδώσουμε με αριθμούς τον αντίκτυπο της CSR στην οικονομική επίδοση, διότι ενσωματώνονται στην γενική λειτουργία μιας εταιρείας σε βαθμό που καθιστά δύσκολη την διαδικασία απομόνωσης των οικονομικών μεγεθών.

Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ και οι Αρχές για Υπεύθυνες Επενδύσεις (2013) προτείνουν την ανάλυση του οικονομικού αντίκτυπου της CSR σε σχέση με τρία στοιχεία

- Αύξηση των εσόδων
- Βελτίωση της παραγωγικότητας
- Ελαχιστοποίηση των κινδύνων

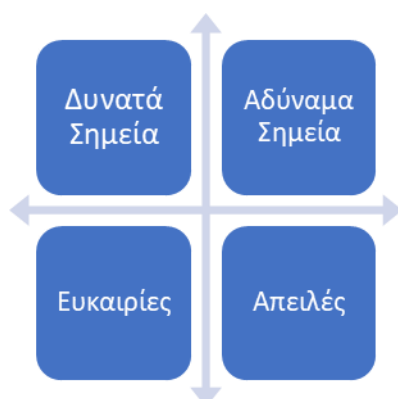
1) Αύξηση των εσόδων: Έχει αποδειχθεί ότι οι εταιρείες που εφαρμόζουν πρακτικές CSR ωφελούνται οικονομικά σε μεγάλο βαθμό, διότι από τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες προκύπτουν νέα καινοτόμα προϊόντα / υπηρεσίες. Μάλιστα καταφέρνουν να μεγιστοποιούν το μερίδιο αγοράς, και την πελατειακή τους βάση στηριζόμενες στην ενίσχυση αυτών των προϊόντων με κοινωνικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά. Αναμφίβολα η αύξηση κερδών μπορεί να προέρχεται από εισχώρηση σε νέες αγορές εξαγορές και συγχώνευσής με προϊόντα σχετικά με την CSR ιδιαίτερα εάν τα χαρακτηριστικά τους αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης.

2) Βελτίωση της παραγωγικότητας: Η καλοσχεδιασμένη CSR επίσης οδηγεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας. Συγκεκριμένα, οι περιβαλλοντικές πρακτικές και το φιλικό περιβάλλον οδηγούν σε υψηλή λειτουργική αποδοτικότητα και προσφέρουν μείωση στο κόστος (εργατοώρες), επίσης καλύτερη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, όπως όταν οι εταιρείες είναι σε θέση να προσελκύσουν και να τα κορυφαία ταλέντα χάρη στη δέσμευση τους στην CSR ή όταν οι εργαζόμενοι γίνονται πιο παραγωγική χάρη στις βελτιωμένες πολιτικές υγείας και ασφάλειας.

3) Ελαχιστοποίηση των κινδύνων: Τέλος η ΕΚΕ δίνει την δυνατότητα στις εταιρείες να ελαχιστοποιούν τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Μετά το ξέσπασμα της κρίσης του 2008, οι αναλύσεις κινδύνου και η αβεβαιότητα απολαμβάνουν αμείωτο ενδιαφέρον παρόλα αυτά ο κίνδυνος δεν εμφανίζεται μέσο σε περίοδο αναταραχών αλλά και στο μη προβλέψιμο μέλλον λόγω χάρι η πανδημία. και κατά συνέπεια την καλύτερη σχέση με επενδυτές. Η ελαχιστοποίηση των κινδύνων μπορεί να αποτυπωθεί σε διάφορους τομείς

- Ρυθμιστικούς κινδύνους
- Κινδύνους της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Κινδύνους υπόληψης

9.03) SWOT ανάλυση για την CSR



ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.11

Δυνατά σημεία

- Υπάρξει νομοθεσίας που σχίζονται με θέματα τις CSR
- Χρηματοδότηση για ανάληψη δράσεων CSR
- Ενισχυμένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων σε θέματα στρατηγικής
- Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα με σημαντική τεχνογνωσία και ερευνητική /εκπαιδευτική εμπειρία σε ζητήματα ΕΚΕ

Αδύνατα Σημεία

- Απουσία εθνικής στρατηγικής και μειωμένη ενίσχυση δράσεων CSR
- Ελλιπής ενημέρωση των ενδιαφερομένων για την έννοια τις CSR και τα πλεονεκτήματα της.
- Έλλειψη κινήτρων (οικονομικά/φορολογικά) προς τις εταιρείες για την ανάληψη δράσεων

Ευκαιρίες

- Η αυξημένη σημασία τις CSR σε παγκόσμιο επίπεδο
- Η CSR αποτελεί θεωρητική και πρακτική βάση για την καινοτομία και τη νέα επιχειρηματικότητα
- Αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης των εταιρειών με εξαγωγικό προσανατολισμό ως στρατηγική αντιμετώπισης της εγχώριας κρίσης
- Υποστηρίζει την είσοδο των εταιρειών σε διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες
- Εύκολη και αποτελεσματική ανταπόκριση στις νέες καταναλωτικές τάσεις. (συμμετοχή πελατών στην χρηματοδότηση, απαίτηση για διαφάνεια)

Απειλές

- Μεγαλύτερες δυσκολίες από αυτές που καλούνται να διαχειριστούνε (οικονομική κρίση, Covid-19)
- Η προώθηση τις CSR μπορεί να μεταφραστή ως μια προσπάθεια απόκρυψης αρνητικών πρακτικών (π.χ. Greenwashing)

9.04) Εταιρική Κοινωνική Απόδοση

Ο Wood (1991) ανέπτυξε ένα κανονιστικό μοντέλο που αξιολογεί την Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης. Χτίστηκε πάνω στα ζητήματα της CSR και της εταιρικής κοινωνικής ανταπόκρισης για να περιβάλει την μέτρηση. Το μοντέλο παρουσιάζεται στο σχήμα



ΕΙΚΟΝΑ Ν.7

Οι διάφορες εταιρίες που αναλαμβάνουν την προώθηση της ΕΚΕ εξετάζονται από μια οργανωτική προοπτική εξεταζόμενη στους συμμετόχους, έχοντας τους υπαλλήλους και το περιβάλλον και την κοινότητα ως τυπικούς συμμετόχους. Αυτή η υπόθεση δεν πρέπει να απόρριψη την δυνατότητα της κοινωνικής συμπεριφοράς αντιληφθεί προς όφελος των μετόχων

Τα οφέλη του μοντέλο για την εταιρεία:

1. Η δραστηριότητα αφορά την επιχειρησιακή πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια δραστηριότητα και ότι υπάρχει μια επιχειρησιακή επιστροφή.
2. Αποτελεί μέρος της εταιρικής φιλανθρωπίας
3. Η εταιρεία επιθυμεί να επηρεάσει της συγκριμένες ομάδες συμμετόχων.

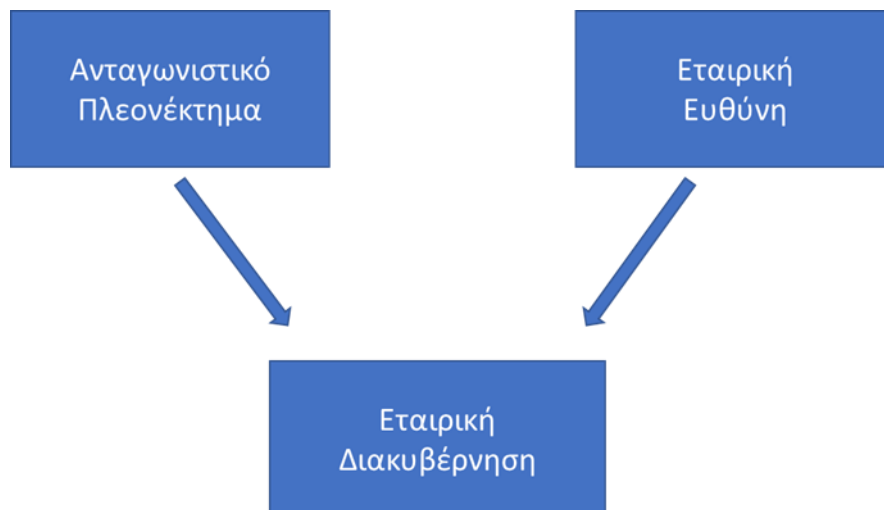
Ύστερα ο Wood και Jones (1995) επέκτειναν το μοντέλο της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης καθώς διαπίστωσαν πως ο τύπος μέτρησης εξαρτάται από τον συγκεκριμένο συμμετόχο στον οποίο αναφέρεται. Οι μετρήσεις περιλαμβάνου μέτρηση υπόληψης ή

άλλες όπως επιχειρησιακά αδικήματα τα οποία έχουν αναπτυχθεί για συγκεκριμένους σκοπούς.

Η CSR δηλώνει πως προκειμένου να μετρηθεί η γενική απόδοση τους καθώς και η απόδοση τους στα συγκεκριμένα ζητήματα της CSR ,οι εταιρείες χρησιμοποιούν δείκτες εισροών , εκροών αποτελεσμάτων και διαδικασίας. Οι ιδιαίτεροι δείκτες προτείνονται για τις εταιρείες στα διαφορετικά στάδια ανάπτυξης από εκείνες που αρχίζουν να μετρούν την πρόοδο τους έως την περεταίρω βελτίωση της απόδοσης

9.05) Εταιρική Διακυβέρνηση και δημιουργία αξίας

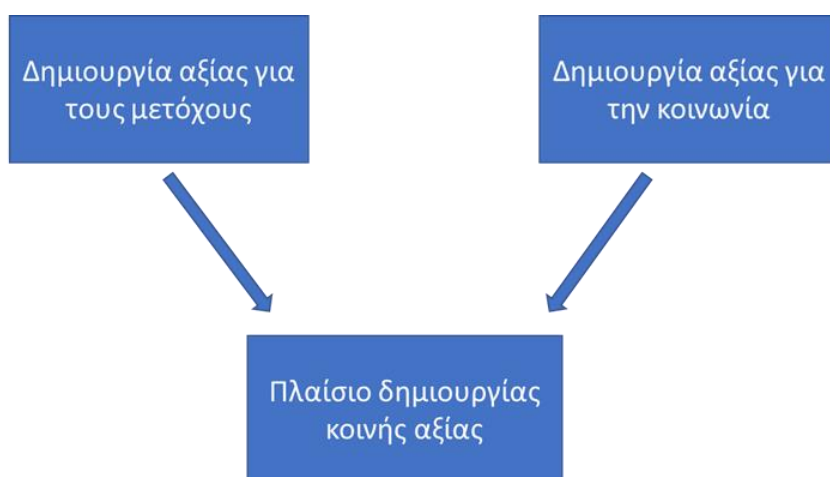
Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Porter, τα στελέχη δεν θα πρέπει να επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο στην αύξηση των κερδών και του γρήγορου πλούτου. Αντίθετα, θα πρέπει να επικεντρώνονται στην δημιουργία κοινής αξίας η οποία προϋποθέτει την δημιουργία αξίας για τους μετόχους αλλά ταυτόχρονα και την δημιουργία κοινωνικής αξίας ώστε να συμβάλλει στην αντιμετώπιση αναγκών και προκλήσεων της κοινωνίας. Εξίσου σημαντικό είναι η ανακάλυψη της χρυσής τομής μεταξύ της απόδοσης, και της κοινωνικής προόδου της εταιρείας. Επιπρόσθετα τονίζει ότι η άποψη αυτή θα αναμορφώσει τον καπιταλισμό και τη σχέση του με την κοινωνία.



ΕΙΚΟΝΑ Ν.8

Βάση του πλαισίου κοινής αξίας, θα πρέπει να εστιάζουν στην δημιουργία αξίας για τους μετόχους και την κοινωνία. Έχει γίνει αντιληπτό ότι οι αγορές ορίζονται από της

οικονομικές ανάγκες αλλά και της κοινωνικές. Εξίσου σημαντικό είναι ότι οι (σπατάλη ενέργειας, εργατικά ατυχήματα) δημιουργούν εσωτερικό κόστος όπως απώλεια καλής φήμης – μείωση των κερδών. Αντί δηλαδή η μία να λειτουργεί εις βάρος της άλλης θα πρέπει να βρεθεί το σημείο ισορροπίας ώστε να δημιουργηθεί μία μεγαλύτερη πίτα. Ενισχύει την ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας προσδιορίζοντας τις διασυνδέσεις μεταξύ οικονομικών και κοινωνικών αναγκών και στη συνέχεια να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



ΕΙΚΟΝΑ Ν.9

9.06) Η Εταιρική Διακυβέρνηση ως πρόληψη της απάτης.

Η αδυναμία εταιρικού ελέγχου κατά κύριο λόγο ωθεί την εταιρεία σε μειωμένη αποδοτικότητα, ενισχύοντας έτσι και τα οικονομικά σκάνδαλα, είναι παράγοντες που πιέζουν τις εταιρείες να αυξήσουν τις προσπάθειές τους για την καταπολέμηση της απάτης. Η Εταιρική Διακυβέρνηση ,μπορεί να χρησιμοποιηθεί με τον σωστό τρόπο για τον αποτελεσματικό έλεγχο ώστε να αποφευχθούν λογιστικές απάτες με διάφορους τρόπους. Όπου επωφελούνται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως μέτοχοι εργαζόμενοι προμηθευτές πελάτες και κοινωνία.

9.07) Διαφθορά και Εταιρική Διακυβέρνηση

Στις αρχές του 1990 η διαφθορά θεωρείτο ότι υπάρχει μόνο στον παγκόσμιο Νότο, όμως αυτή η αντίληψη άρχισε να εξασθενεί. Αναγνωρίστηκε ότι η διαφθορά είναι σύνθετη και συνδέεται ιδιαίτερα με την παγκοσμιοποίηση και τις χρηματαγορές. Η αυξημένη διασυννοριακή οικονομική δραστηριότητα έχει μεγαλώσει της ευκαιρίες κατάχρησης ξένων πόρων. Από τον συνεχή βομβαρδισμό από σκάνδαλα διαφθοράς αντιλαμβανόμαστε την σοβαρότητα της κατάστασης. Αξίζει να αναφερθούμε στις σημαντικές αλλαγές στο ίδιο το φαινόμενο της διαφθοράς (De Sousa et al. 2009), οι συχνές εμπλοκές των εταιρειών με διαμεσολαβητές, αντιπροσώπους και πολιτικούς ηγέτες. Οι πολύπλοκες συναλλαγές, ο τρόπος λειτουργίας των εταιρειών οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται για την διεκπεραίωση των αθέμιτων συναλλαγών υποδηλώνει ότι υπάρχουν αλλαγές στο φαινόμενο αυτό. Εμφανίζεται η τάση εμπλοκής όχι μόνο από υψηλά ιεραρχικά πρόσωπα, αλλά από το απλό προσωπικό έως έναν τρίτο που δεν έχει καμία σχέση με την εταιρεία. Όταν εμείς το ίδιο το ανθρώπινο γένος βάζουμε σε προτεραιότητα το προσωπικό όφελος και συμφέρον, πως είναι δυνατόν να μιλάμε για εταιρική και ατομική ευθύνη.

Χάρης στην διαφάνεια που επέβαλε η Εταιρική Διακυβέρνηση, τα προβλήματα λύνονται βάσει τα διορθωτικά μέτρα που λαμβάνονται από τους διοικούντες. Τα ανώτατα στελέχη μιας αδιαφανούς προβληματικής εταιρείας μπορεί να είναι σε θέση να συντηρούν την τιμή της μετοχής και να αναβάλουν την επιβολή πειθαρχίας από την αγορά. Η απόλυτη προστασία των μετόχων είναι κάτι το ανέφικτο ακόμη και με την βοήθεια των νόμων. Επομένως θα πρέπει να δίνεται στα διοικητικά στελέχη διακριτική ευχέρεια δράσης προκειμένου να αποφεύγουν τα απρόβλεπτα ³⁰προβλήματα. Έτσι δεν θα λάβουν υπόψη μόνο τα συμφέροντα των επενδυτών, αλλά και το ιδιοτελές τους συμφέρον. Είναι αναπόφευκτο ότι θα προκύψουν προβλήματα αντιπροσώπευσης.

Το καλύτερο που μπορεί να πετύχει ένα χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι να ευθυγραμμίσει τα συμφέροντα και των δύο πλευρών. Μάλιστα η εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ διοικούντων και κύριας πιστώτριας τράπεζας μπορεί να συμβάλλει στην εξιχνίαση οικονομικών απατών διότι, πλέον οι τράπεζες αποτελούν το στάδιο αποκάλυψης παράνομων και αντί ιδεολογικών συμπεριφορών. Από τις διαπραπειακές συναλλαγές έως και την πρόσβαση σε πληροφορίες καθιστά εύκολη την αποκάλυψη αυτή. Αυτές οι πράξεις αποτελούν ευκαιρία για μία νόμιμη εταιρεία. Οι στρατηγικές σχέσεις με της τράπεζες βοηθά στον δύσκολο έργο της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

³⁰ T. Hoshi and A. Kashyap, Japan's Financial Crisis and Economic Stagnation, Journal of Economics

9.08) Τρίγωνο της Απάτης

Κρίνεται αναγκαίο για την σωστή χρήση της Εταιρικής διακυβέρνησης ως πρόληψη της απάτης να κατανοηθεί το τρίγωνο της απάτης. Το 1950 ο διάσημος εγκληματολόγο Donald Cressey διατύπωσε το σημαντικότερο μοντέλο του. Την δεκαετία αυτή ο Donald Cressey μαζί με τον Edwin Sutherland ανέπτυξαν το τρίγωνο της απάτης, οπού υποστηρίζουν ότι το τρίγωνο συναρμολογείται από τρία στοιχεία. (Singleton Tommie W, Singleton Aaron J., 2010) ³¹

- Πίεση ή κίνητρο
- Ευκαιρία για διάπραξη απάτης
- Εκλογίκευση



ΕΙΚΟΝΑ Ν.10

Πίεση ή κίνητρο (Pressure)

Για να οδηγηθεί η διοίκηση ή ακόμη και οι εργαζόμενοι στην πραγματοποίησης μιας παράνομης κατάστασης ή πολύ απλά στην απάτη ο κυριότερος λόγος είναι η πίεση που μπορεί να ασκείται από την προσωπική ζωή του έως στην προσπάθεια να διατηρήσει φαινομενικά “υγιείς” την εταιρεία του. Η ιστορία μας δίδαξε επανειλημμένα ότι το

³¹ The Tringle of Fraud David E. Mc Clean Principal

ανθρώπινο γένος δεν γνωρίζει ούτε νιώθει τον κορεσμό. Αλλά συνεχώς δημιουργεί ψευδές ανάγκες όπου με οποιονδήποτε τρόπο ζητά να κάλυψη. Ως εκ τούτου, σε οποιαδήποτε στιγμή αποκτήσει κίνητρο θα κατευθυνθεί χωρίς αναστολές στην διάπραξη της απάτης, που πολλές φορές συμβαίνει υπό την γνώση των συνεπειών του. Επιγραμματικά αναφέρονται οι κυριότεροι λόγοι που προτρέπουν στην διάπραξη αυτή:

- Κυνήγι της επιτυχίας
- Υψηλά χρέη
- Πίεση για επίτευξη στόχων
- Ακριβή ζωή

Στο σύγχρονο περιβάλλον όλο και περισσότερο εμφανίζονται περιπτώσεις διάπραξης οικονομικών εγκλημάτων λόγω χρεών, διαφυγής από την ζώνη ασφάλειας που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους και την κοινωνία. Την γλυδάτη ζωή και την συνεχώς επίδειξη σε τρίτους για της αξίες τους. Για ακόμη μία φορά αποτελεί ζήτημα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Όπως έχει είδη αναφερθεί η καλοσχεδιασμένη Εταιρική Διακυβέρνηση εκπηγάει από τον πυρήνα της κάθε εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο διαφαίνεται στην συμπεριφορά των ατόμων που εκπροσωπούν και συγκροτούν την εταιρεία. Με την προώθηση σωστών και έντιμων συμπεριφορών διασφαλίζεται το κοινό καλό η βιωσιμότητα και οι στόχοι της εταιρείας. Η πρακτική αυτή εκτοπίζει κίβδηλές και ψευδές ανάγκες ταυτόχρονα.

Ευκαιρία (Opportunity)

Η Ευκαιρία ή το κίνητρο που λαμβάνει το συγκεκριμένο πρόσωπο. Το σημαντικότερο κίνητρο είναι το οικονομικό όφελος αλλά όχι μόνο. Ομοίως λόγω της πολυπλοκότητας των εταιρειών, των συνεχών μεταβολών, και της συνήθειας να προσαρμόζονται γρήγορα ώστε να διασφαλίσουν την ύπαρξη τους, ωθούνται στην εξιχνίαση ευκαιριών που ξεπερνάνε τα όρια της νομιμότητας ώστε να επωφεληθούν εις βάρος άλλων. Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να παρακαμφθούν οι εσκεμμένες αυτές πράξεις, εάν στον οργανισμό μας έχουν υιοθετηθεί η έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης η ηθική υποχρέωση και συνάμα οι πρακτικές CSR. Συγκεκριμένα, από την στιγμή που η εταιρεία έχει μεριμνήσει ώστε να εμφύσηση στοιχεία τις CSR και εταιρικής ηθικής και κουλτούρας τα μέλη που την αποτελούν δεν θα αναζητούν ευκαιρίες εκμετάλλευσης. Η ευκαιρίες δημιουργούνται όταν :

- Αποκεντρωμένη διοίκηση
- Ελλιπής έλεγχος
- Συγκέντρωση εξουσίας σε λίγους
- Ατιμωρησία

Στο σημείο αυτό κρίνεται άξιο προσοχή ο ιδιαίτερος ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της CSR. Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι να αποτρέψει την δημιουργία ευκαιριών ώστε να προσδώσουν κίνητρο στην διάπραξη αυτή. Συγκεκριμένα, είναι ο γνωστό ότι η ευκαιρία είναι το στοιχείο το οποίο οι managers χρησιμοποιούν ώστε να φέρουν εις πέρας τα σχέδια τους. Παρόλα αυτά η εξάλειψη των ευκαιριών είναι αδύνατον να επιτευχθεί, θέτοντας εμπόδια στο Χτίσιμο της Αυτοκρατορίας. Η εταιρεία έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει την Εταιρική Διακυβέρνηση ως εργαλείο για να αποτρέψει πιθανών τέτοιες ευκαιρίες. Μπορεί να προσδώσει λύση είτε με την δημιουργία προτύπων είτε με γνώσεις στους ανθρώπους που την αποτελούν.

Εκλογίκευση (Rationalization)³²

Αποτελεί την διαδικασία που ο δράστης δικαιολογεί την πράξη του κυρίως στον εαυτό του, και πείθετε ότι πράττει σωστά για ένα καλό σκοπό. Η πράξη αυτή βασίζεται στην ηθική και εντιμότητα που έχει αναπτύξει ο καθένας ατομικά.

- Εξισορρόπηση Απάτη=Δάνειο
- Μίμηση
- Πιστεύει ότι κάτι του οφείλουν για την εργασία του
- Αυτοπεποίθηση /Ικανότητα

Πολλές φορές ο ανθρώπινος εγκέφαλος έχει την τάση να δικαιολογεί κάθε ενέργεια του, ώστε να νιώσει ικανοποιημένος και χωρίς τύψης. Για τον λόγο αυτόν, υπερασπίζεται ότι έπραξε με τον σωστό τρόπο διότι , είτε του αξίζουν είτε ήταν αδικημένος ως προς της υπηρεσίες που προσφέρει. .

9.09) Ανάλυση των 3 πτυχών

Το τρίγωνο της απάτης είναι η ροή μιας σωστά σχεδιασμένης οικονομικής πράξης όπου επιτυγχάνεται με την βοήθεια όλων των άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενων στην δραστηριότητα της εταιρείας. Αποτελείται από 3 συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία διευκολύνουν τις ανήθικες συμπεριφορές. Ακριβώς, η απόσπαση μιας σημαντικής πλευράς, και συγκεκριμένα αυτής που χρίζει περισσότερο σημασίας είναι η Ευκαιρία διότι αποτελεί τον καταλληλότερο τομέα που πρέπει να εστιάσει η διοίκηση ώστε να περιορίσουν τέτοια δυσμενή γεγονότα. Αφαιρώντας την πλευρά αυτή μειώνονται οι πιθανότητες για εμφάνιση απάτης ,εφόσον πολλά σκάνδαλα έχουν ρίζες από το τρίγωνο αυτό, με την βοήθεια της Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορεί να μειωθούν σε μεγάλο βαθμό οι εξαπατήσεις που λαμβάνουν χώρα εις βάρος της εταιρείας από κάθε εμπλεκόμενο μέλος.

Αναπόφευκτα η πρόσβαση των υπαλλήλων σε σημαντικές πληροφορίες, προσδίδει κίνητρο για διεξαγωγή μιας οικονομικής απάτης, ιδιαίτερα η εξάλειψη των

³² Singleton Tommie W. Singleton Aaron J., 2010

διαχωριστικών γραμμών ώθησε στην κατάρρευση της εταιρική πυραμίδα αναμιγνύοντας έτσι τα επίπεδα που την αποτελούν. Συγκεκριμένα, επειδή βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της μάχης και γνωρίζουν τα αποτελέσματα οποιασδήποτε πράξης, είναι γνώστες για κάθε τι που κάνουν και τις συνέπειες που θα επιφέρουν. Για τον παραπάνω λόγο θα πρέπει παράλληλα με την CSR να προσδώσουν τις αξίες αυτές που θα μειώσουν αισθητά αυτές τις σκέψεις. Να καλλιεργήσουν μια εταιρική κουλτούρα με κύριο σλόγκαν “ΕΜΕΙΣ και όχι το ‘ΕΓΩ’” την ομαδική συνεργασία την πρωτοβουλία και την αίσθηση του ότι συνεισφέρουν με τρόπο εξίσου σημαντικό για την ομαλή λειτουργία και διεκπεραίωση των αναθέσεων.

Μέσα από την τριβή ανακαλύπτουμε τα κίνητρα και την κατευθυντήριες γραμμές. Αυτό ακριβώς συμβαίνει και με το άτομο που κατευθύνεται από τον ίδιο τον εαυτό της γνώσεις του, τις ικανότητες του και την αυτοπεποίθηση του. Πολλοί καταχραστές πείθονται ότι κάνουν χρήση ενός “δοσοληπτικού λογαριασμού” και το μεταφράζουν ως ένα δάνειο το οποίο κάποια στιγμή θα επιστραφεί (μπορεί και όχι). Ακόμα παραπέρα, υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες δεν έχουν ανάγκη το πόσο αυτό και ότι οι ίδιοι το έχουν περισσότερο διότι είναι αδικημένη. Βέβαια στην άλλη άκρη υποστηρίζεται ότι δεν στηρίζεται μόνο σε οικονομικά οφέλη αλλά και σε ψυχωτικά κίνητρα που δεν μπορούν να εξηγηθούν με όρους λογικής συμπεριφοράς.

10.00) Κενά Διακυβέρνησης

Η έννοια των κενών διακυβέρνησης υπαγορεύουν την ανάγκη των εταιρειών να προσφέρουν παγκόσμια δημόσια αγαθά (π.χ. βασικά δικαιώματα του ανθρώπου, κανόνες διακυβέρνησης. Παρόλο που αυτή η έννοια μεγαλοποιείται στα ισχυρά κράτη λόγω χάρι, Κίνα, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής παρατηρείται μια τάση για κατάργηση των κενών διακυβέρνησης αποκαλύπτοντας ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές των εταιρειών δεν υπόκεινται συχνά σε καμία ρύθμιση ή δημοκρατική νομιμοποίηση άρα δραστηριοποιούνται με προσωπεία και παρομοιάζοντας τους εαυτούς τους ως εταιρικούς πολίτες. Στις εν λόγω χώρες παρατηρούνται μεγάλες προσπάθειες συμμόρφωσης των διοικούντων όμως ταυτόχρονα σημειώνονται τα μεγαλύτερα οικονομικά σκάνδαλα. Συγκεκριμένα, στις ΗΠΑ καταγράφονται λογιστικές απάτες, σκάνδαλα εταιρικής διακυβέρνησης και γενικά απειλείται η οικονομική φήμη της και η εμπιστοσύνη της χώρας στις κεφαλαιαγορές.

Η ιδέα των κενών διακυβέρνησης συμβάλει θετικά στην ανάλυση και επίλυση ζητημάτων παγκόσμιας διακυβέρνησης, θα πρέπει να διαχωριστεί από την άποψη υπέρ ενός ανταγωνισμού που μειώνει τους φορολογικούς συντελεστές (race to the bottom). Η άποψη του ανταγωνισμού ο οποίος σημαίνει ότι οι κυβερνήσεις στην πραγματικότητα ανταγωνίζονται μεταξύ τους προκειμένου να προσελκύσουν επενδύσεις από εταιρείες σε ολόκληρο των πλανήτη μέσω της σημαντικής υποβάθμισης των περιβαλλοντικών προτύπων ή κανόνων υγείας και ασφάλειας. Άρα

η Εταιρική διακυβέρνηση συνάδει με την εταιρική βιωσιμότητα μέσω του εξωτερικού περιβάλλοντος οδηγώντας την εταιρεία ως ηγέτης του κλάδου.

10.01) Εταιρική Διακυβέρνηση και ανάπτυξη εταιρειών

1. Αύξηση κερδών
2. Μείωση του κόστους
3. Μείωση κινδύνων
4. Αύξηση δύναμης στην αγορά
5. Κίνητρα για τη διοίκηση

1) Αύξηση κερδών

Η κερδοφόρα ανάπτυξη των εταιρειών επιτρέπουν να επιτυγχάνουν υψηλότερες αποδόσεις για τους μετόχους και τους επενδυτές. Στο σημείο αυτό τίθεται θέμα Εταιρικής Διακυβέρνησης, οι managers για να διασφαλίσουν τη θέση τους, καλούνται να πράξουν με γνώμονα την καλύτερη δυνατή επιλογή, διότι η αντίθετη συμπεριφορά εκθέτει την εταιρεία και την ίδια τους την θέση. Συγκεκριμένα, εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, η χρηματιστηριακή τους αξία καθορίζεται από τα αναμενόμενα μελλοντικά έσοδα και τις ροές κέρδους. Εάν στην περίπτωση όπου οι στόχοι που έχουν θέσει οι managers δεν επιτυγχάνονται τότε σημειώνεται φθίνουσα κατεύθυνση της τιμής της μετοχής άρα και της γενικής χρηματιστηριακής αξίας. Εκθέτοντας έτσι, την εταιρεία στον κίνδυνο της εξαγοράς αλλά και παράλληλα στην αντικατάσταση των διοικούντων. Επιπλέον, η χαμηλή τιμή της μετοχής μεταφράζεται ως μια σημαντική δαπάνη που θα χρειαστεί να επέλθει στο μέλλον, για να αυξηθεί το απαιτούμενο κεφάλαιο ώστε να χρηματοδοτήσουν την μελλοντική μεγέθυνση με την έκδοση μετοχών.

2) Μείωση του κόστους

Πολλές εταιρείες έχουν ένα πολύ ισχυρό κίνητρο για να αναπτυχθούν γίνεται λόγος για την μείωση του κόστους τους. Η οποία μπορεί να ωφεληθεί από της οικονομίες κλίμακας μειώνοντας έτσι το μέσο κόστος της με την αύξηση των εκροών.

3) Μείωση των κινδύνων

Για να μειώσουν τους πιθανούς κινδύνους οι μάνατζερ λαμβάνουν αποφάσεις βάση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και ενδεχόμενων ευκαιριών που έχουν αντιληφθεί. Οι οποίες κινητοποιούνται για να διαφοροποιήσουν το χαρτοφυλάκιο

προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της εισαγωγής σε διαφορετικούς κλάδους ή σε παρεμφερή με τον υφιστάμενο που δραστηριοποιούνται. Η διακλαδική επέκταση δημιουργεί πολλαπλά οφέλη για την εταιρεία διότι αυξάνει το πελατολόγιο της προσελκύει καινούργιους, αναπτύσσει νέες στρατηγικές συμμαχίες της ευκαιρίες που και την μείωση του κινδύνου κι της αβεβαιότητας. Γίνεται λόγος για τις οικονομίες φάσματος όπου κύριο χαρακτηριστικό είναι η εξοικονόμηση που προκύπτει από την παραγωγή εκροών η παροχή υπηρεσιών με χαμηλό κόστος, σε σχέση με το εάν αυτά παράγονταν ξεχωριστά.

4) Αύξηση δύναμης στην αγορά

Επόμενο μέλημα είναι η κατάκτηση μεγαλύτερου ποσοστού από την πίτα άρα και ταυτόχρονη αύξηση της επιρροής που κατέχει. Εδώ γίνεται λόγος για ενισχύσει των εταιρειών μέσω οριζόντιων συγχωνεύσεων και εξαγορών δηλαδή λαμβάνουν χώρα στρατηγικές εξαγορές με σκοπό να διαμορφώσουν την δομή του κλάδου προς όφελος τους. Άρα έχουν μεγαλύτερη ισχύει στις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές και τους αγοραστές.

5) Κίνητρα για την διοίκηση

Πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί στα συμπεριφορά οικονομικά, υποστηρίζουν και αποδεικνύουν ότι οι εταιρείες μεγεθύνονται ώστε να πετύχουν τους στόχους που ωφελούν τους μάνατζερ περισσότερο από ότι ωφελούν τους μετόχους. Αυτό διακρίνεται διότι επικρατεί η τάση για την ανάπτυξη όπως το Χτίσιμο της Αυτοκρατορίας. Δηλαδή από την το Χτίσιμο της Αυτοκρατορίας αυξάνονται τα κίνητρα και οι αμοιβές των διοικούντων δηλαδή δεν αυξάνουν την αξία για τους μετόχους, αλλά το προσωπικό τους συμφέρον. Προστατεύουν έτσι τα πακέτα αμοιβών τους τα οποία διαμορφώνονται ανάλογα με το μέγεθος και τον ρυθμό ανάπτυξης της εταιρείας.

10.02) Εταιρική διακυβέρνηση στην λήψη αποφάσεων

Η οικονομική ιστορία μας δίδαξε επανειλημμένα τις μεγαλύτερες αποτυχίες και καταρρεύσεις κολοσσών μέσα από την συνεχής λανθασμένες ενέργειες των διοικούντων που χαρακτηρίζονται εσκεμμένες ή μη. Η αδυναμία ανάλυσης δεδομένων του εσωτερικού και αντίστοιχα του εξωτερικού περιβάλλον σε συνδυασμό με την ελλείπει διακυβέρνηση οδήγησαν στο ξέσπασμα μεγάλων σκανδάλων. Αδιαμφισβήτητα, η Εταιρική διακυβέρνηση απλώνει τα πλοκάμια της σε θέματα στρατηγικής, είτε ο μάνατζερ πράττει προς όφελος των εμπλεκόμενων είτε για προσωπικό συμφέρον. Και στις δύο περιπτώσεις θα πρέπει να προβεί σε εξονυχιστικό έλεγχο τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η εταιρεία. Αποδεδειγμένα, οι αναταραχές που ξεσπούν στο στενό κύκλο της εταιρείας αντανακλώνται στο ευρύτερο περιβάλλον της εταιρείας. Η μη

σωστή ανάλυση του μικρό και μακρό περιβάλλοντος οδήγησε σε εσφαλμένες αποφάσεις με μοιραίες επιπτώσεις. Καθώς οι αποφάσεις τους θα πρέπει να συνάδουν με τις τάσεις που επικρατούν ώστε να λαμβάνονται αποφάσεις.

Κρίνεται αναγκαίο να γίνει αντιληπτό ή σοβαρότητα της σωστής ανάλυσης του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η εταιρεία ώστε να αποφευχθούν δυσμενής γεγονότα και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που γίνονται αντιληφθείς.

10.03) Εξωτερικό Περιβάλλον

Ένα σημαντικό κομμάτι που πρέπει να προσδώσουν αμέριστη προσοχής είναι το εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας, το οποίο αποτελείται από όλους τους παράγοντες που έχουν την δύναμη να επηρεάσουν την δυνατότητα να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δίνοντας τεράστια προσοχή στο εξωτερικό περιβάλλον οι μάνατζερ μπορούν να αμβλύνουν τις απειλές και να αδράξουν τις ευκαιρίες

Πλαίσιο PESTEL



ΕΙΚΟΝΑ Ν.11

Πολιτικοί Παράγοντες

Αποτελούν τα αποτελέσματα των ενεργειών των κυβερνητικών φορέων. Οι μάνατζερ καταβάλλουν τεράστιες προσπάθειες ώστε να διαμορφώσουν και να επηρεάσουν αυτό

το πεδίο, συνήθως μέσω της εφαρμογής στρατηγικών εκτός της αγοράς δηλαδή με άσκηση πιέσεων (Lobbying), δημόσιες σχέσεις, χορηγίες. Η σωστή και έξυπνη διαχείριση του, δημιουργεί ευρύτερες σχέσεις και ταυτόχρονα έμμεσα δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης της εταιρείας μέσω του κράτους.

Οικονομική Παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον μια εταιρείας αποτελούνται από 5 βασικούς μακροοικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική της εταιρείας.

- **Ρυθμοί ανάπτυξης:** Ο ρυθμός ανάπτυξης λαμβάνει υπόψη του των πληθωρισμό. Ο πραγματικός ρυθμός ανάπτυξης υποδεικνύει τον τρέχοντα επιχειρηματικό κύκλο παρατηρώντας εάν επεκτείνεται ή συρρικνώνεται.
- **Επιτόκια:** Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το ποσό που πληρώνουν οι πιστωτές για την χρήση των χρημάτων τους, και το ποσό που πληρώνουν οι δανειολήπτες για αυτή την χρήση λαμβάνοντας υπόψη των πληθωρισμό. Μάλιστα, τα χαμηλά επιτόκια έχουν επίδραση στην καταναλωτική ζήτηση διότι μειώνουν το κόστος κεφαλαίου. Άρα αυξάνεται η ζήτηση δανείων για χρηματοδότηση με σκοπό την μεγέθυνση τους.
- **Σταθερότητα τιμών:** Η σταθερότητα των τιμών σπάνια εμφανίζεται στην αγορά. Συνεπώς προσαρμόζονται ανάλογα με τις μεταβολές των τιμών, όπου συνδέονται με την ποσότητα χρήματος σε μια οικονομία.
- **Συναλλαγματικές ισοτιμίες:** Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες αναγνωρίζονται ως μια κρίσιμη μεταβλητή για τις εταιρείες που εμπλέκονται σε αγοροπωλησίες σε διεθνές επίπεδο.

Συμπερασματικά σημαντικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζουν οι managers θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν την δύναμη των παραγόντων ώστε να οδηγούνται σε σημαντικά συμπεράσματα όπως τις επιδράσεις που αντανακλούν στις επιδόσεις τους.

Κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες

Σε επίπεδο κοινωνικοπολιτικών παραγόντων θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία διότι διαφέρει από κλάδο, μέγεθος, και χώρα. Ειδικότερα, αποτυπώνουν την κουλτούρα, τους κανόνες και τις αξίες μιας κοινωνίας. Λόγω του ότι οι συγκεκριμένη παράγοντες διαφέρουν μεταξύ των ομάδων, οι μάνατζερ θα πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς τις αλλαγές που σημειώνονται σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο τις τάσεις και να λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις των πράξεων τους.

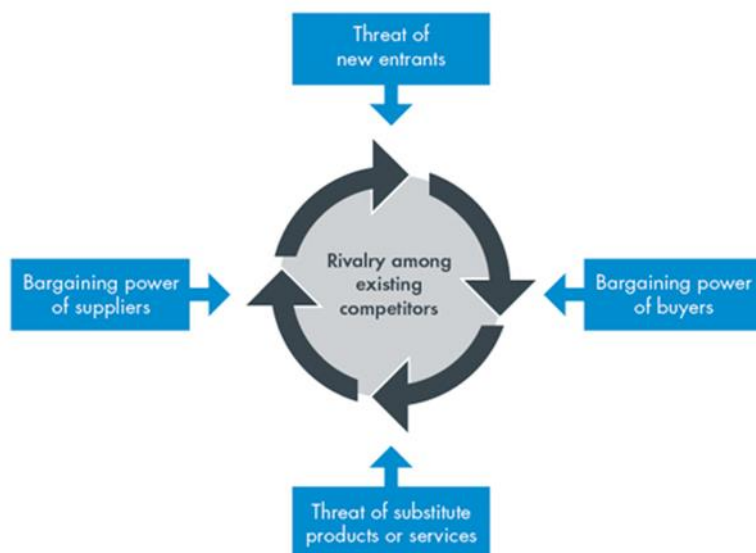
Τεχνολογικοί παράγοντες

Αποτυπώνουν την εφαρμογή της τεχνολογικής γνώσης στην ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής. Βοηθάνε στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών μειώνοντας αισθητά το κόστος παραγωγής.

Οικολογικοί παράγοντες

Στους οικολογικούς παράγοντες περιλαμβάνονται τα ευρύτερα περιβαλλοντικά ζητήματα όπως το περιβάλλον. Επιτακτική προβάλλει η ορθή διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των οργανισμών ώστε να συνυπάρχουν.

Το μοντέλο των Πέντε δυνάμεων του Porter



ΕΙΚΟΝΑ Ν.12

1) Απειλή εισόδου

Η απειλή εισόδου περιγράφει τον κίνδυνο να εισέλθουν νέοι ανταγωνιστές στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία. Η εύκολη εισαγωγή νέων ανταγωνιστών δημιουργεί κατευθείαν έκτακτες αλλαγές. Για να προσαρμοστεί γρήγορα στις μεταβολές αυτές δημιουργούνται επιπλέον έξοδα για την ικανοποίηση των υφιστάμενων πελατών, οι δαπάνες αυτές δυσκολεύουν τις δυνατότητες κέρδους ενός κλάδου ειδικά εάν οι εταιρείες δεν μπορούν να αυξήσουν τις τιμές τους. Εξίσου σημαντικό είναι, η πλεονάζουσα δυναμική παραγωγικότητα. Στην οποία οι εδραιωμένες εταιρείες ενδεχομένως να μειώσουν τις τιμές ώστε να φαίνεται ο κλάδος μη ελκυστικός και να μην υπάρχουν απόπειρες εισόδου. Τα εμπόδια εισόδου μειώνουν τις πιθανότητες αυτές. Συγκεκριμένα:

- Οικονομίες κλίμακας
- Επιδράσεις δικτύου
- Κόστος μεταπήδησης
- Απαιτήσεις κεφαλαίου
- Πλεονεκτήματα ανεξάρτητου μεγέθους
- Αξίопιστη απειλή αντιποίνων

Η ισχύεις των προμηθευτών

Η δύναμη των προμηθευτών αποτυπώνει τις πιέσεις που μπορεί να ασκήσουν οι προμηθευτές ενός κλάδου στην δυνατότητα επίτευξης κέρδους σε αυτόν. Η δύναμη αυτή μπορεί να μειώσει την ικανότητα της εταιρείας να πετύχει ανώτερες επιδόσεις για 2 λόγους: Οι ισχυροί προμηθευτές μπορούν να αυξήσουν το κόστος παραγωγής απαιτώντας υψηλότερες τιμές για τις εισροές που παρέχουν ή μειώνοντας την ποιότητα τους ή το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μάλιστα αποτελούν απειλή για τις εταιρείες διότι μειώνουν τις δυνατότητες επίτευξης κέρδους του κλάδου λαμβάνοντας μέρος της οικονομικής αξίας που δημιουργείται.

Η ισχύεις των αγοραστών

Η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών είναι η άλλη πλευρά της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών. Οι αγοραστές αποτελούν τους καταναλωτές του κλάδου. Έχουν την δυνατότητα να εστιάζουν στην πίεση που μπορούν να ασκήσουν στα περιθώρια κέρδους απαιτώντας χαμηλότερες τιμές ή υψηλότερη ποιότητα. Με αποτέλεσμα να μειώνονται τα έσοδα ή να αυξάνονται το κόστος παραγωγής.

Η ισχύς των αγοραστών είναι υψηλή

- Υπάρχουν λίγοι
- Τα προϊόντα του κλάδου είναι τυποποιημένα ή μη-διαφοροποιημένες παροχές
- Οι αγοραστές δεν έχουν κανένα ή έχουν μικρό κόστος αλλαγής προμηθευτή.
- Οι αγοραστές μπορούν να απειλήσουν με επέκταση σε προηγούμενα στάδια της κάθετης αλυσίδας (Backward Integration)

Η απειλή των υποκατάστατων

Η απειλή των υποκατάστατων παίζουν σημαντικό ρόλο στην λήψη των αποφάσεων διότι καλύπτουν τις ίδιες ανάγκες σε σχετικά χαμηλότερες τιμές. Η υψηλής έντασης απειλή των υποκατάστατων μειώνει την δυνατότητα κέρδους του κλάδου περιορίζοντας την τιμή που μπορούν να χρεώσουν οι ανταγωνιστές του κλάδου για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Η απειλή των υποκατάστατων χαρακτηρίζεται υψηλή όταν:

- Τα υποκατάστατα προσφέρουν μια ελκυστική σε όρους τιμών εναλλακτικών.
- Το κόστος μεταπήδησης του αγοραστή προς το υποκατάστατο είναι χαμηλό

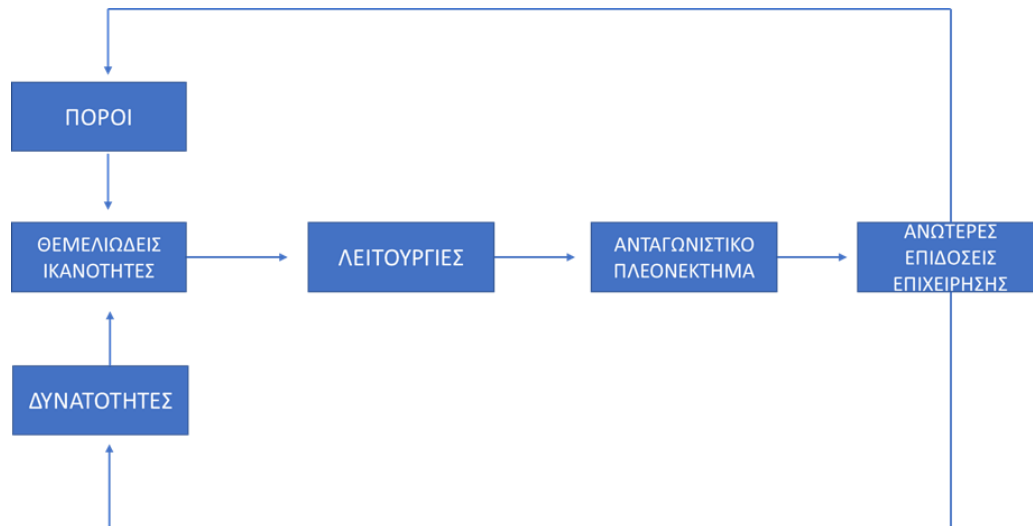
Υφιστάμενοι Ανταγωνιστές

Η αντιπαλότητα των υφιστάμενων ανταγωνιστών αναφέρεται στην κατάσταση που δημιουργείται από τις εταιρείες του ίδιου κλάδου που αγωνίζονται για αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η άλλες τέσσερις δυνάμεις ασκούν συνολική πίεση σε αυτήν την αντιπαλότητα. Η ανταγωνιστές μπορούν να μειώνουν τι τιμές τους για να προσελκύουν δυνητικούς πελάτες έτσι όμως υποβαθμίζεται η κερδοφορία του κλάδου. Εναλλακτικά, μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες μορφές μη τιμολογιακού ανταγωνισμού ώστε να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία. Η ένταση της αντιπαλότητας μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών καθορίζεται από σε μεγάλο βαθμό από :

- Ανταγωνιστική δομή κλάδου
- Ανάπτυξη κλάδου
- Στρατηγικές δεσμεύσεις
- Εμπόδια εξόδου

10.04) Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους πόρους οι οποίοι χωρίζονται σε υλικούς και άυλους. Υλικοί πόροι αποτελούνται από ορατά, φυσικά χαρακτηριστικά όπως τα περιουσιακά στοιχεία, τα μετρητά, τα κτήρια, και ο μηχανολογικός εξοπλισμός. Ενώ άυλοι πόροι είναι μη ορατά, μη φυσικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι γνώσεις, φήμη, αξία σήματος, δικαιώματα, πνευματικά δικαιώματα. Ο συνδυασμός των υλικών και άυλων πόρων προσδίδει στην εταιρεία τις θεμελιώδεις ικανότητες. Η θεμελιώδης ικανότητες είναι τα προτερήματα που είναι βαθιά ενσωματωμένα σε μια εταιρεία και την κάνουν να ξεχωρίζει. Στις δυνατότητες αποτελούνται οι διοικητικές και οργανωτικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τον συντονισμό των διαφορετικής προέλευσης πόρων και για την στρατηγική τους εκμετάλλευση.



ΠΙΝΑΚΑΣ Ν.12

Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθέτησης

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθέτησης είναι ένα πλαίσιο που βοηθά τους managers να πετύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιεί πολλαπλά μέτρα εσωτερικών και εξωτερικών επιδόσεων για να εξισορροπήσει τους οικονομικούς και στρατηγικούς της στόχους. Καθώς επιτρέπει στους managers τα εξής:

- Να επικοινωνούν και να συνδέουν τη στρατηγική οπτική με τις επιμέρους δομές εντός τους οργανισμού
- Να μεταφράζουν το όραμα σε μετρήσιμους λειτουργικούς στόχους
- Να σχεδιάζουν και να προγραμματίζουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες
- Να εφαρμόζουν την ανατροφοδότηση και την οργανωτική εκμάθηση ώστε να τροποποιούν και να προσαρμόζουν τους στρατηγικούς στόχους όταν αυτό ενδείκνυται.

10.05) Εταιρική Διακυβέρνηση ως μηχανισμός πειθαρχεία

10.5.A) Το Διοικητικό Συμβούλιο

Υπάρχουν αρκετοί μηχανισμοί που επικεντρώνονται στην ευθυγράμμιση των κινήτρων μεταξύ εντολέων και εντολοδόχων. Σύμφωνα με το Διοικητικό Συμβούλιο που καθορίζει τα πακέτα αμοιβών των εκτελεστικών στελεχών, για να ευθυγραμμιστούν τα κίνητρα μεταξύ των μετόχων και των managers. Το Δ.Σ. διανέμει δικαιώματα προαίρεσης μετοχών στο πλαίσιο της δέσμης αποζημιώσεων όπου δίνει στους managers το δικαίωμα (αλλά όχι την υποχρέωση) να αγοράσει μετοχές μιας εταιρείας σε προκαθορισμένη τιμή κάποια στιγμή στο μέλλον. Στην περίπτωση που η τιμή της μετοχής ανέρχεται πάνω από την τιμή διαπραγμάτευσης η οποία είναι η τιμή την ημέρα της διαπραγμάτευσης ο manager αποκομίζει σημαντικά κέρδη.

10.5.B) Η αγορά εταιρικού ελέγχου

Εξίσου σημαντικό είναι η αγορά εταιρικού ελέγχου, η μη κερδοφόρα διοίκηση μιας εταιρείας έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της τιμής άρα και την έξοδο των επενδυτών με αποτέλεσμα να γίνετε εύκολα στόχος επιθετικών εξαγορών. Ύστερα λαμβάνουν τον έλεγχο και εκτοπίζουν τους υφιστάμενους διοικούντες. Εκτός από τους ανταγωνιστές στην αγορά εμφανίζονται οι λεγόμενοι εταιρικοί επιδρομείς. Σε μία μοχλευμένη εξαγορά (Leveraged takeover) στην οποία χρηματοδοτείται μέσω δανείου και το χρέος μεταφέρεται στον ισολογισμό της εξαγορασθείσας εταιρείας. Η οποία καρπώνεται την εξόφληση του χρέους. Η προσδοκία είναι να αναδιαρθρώσουν την εταιρεία από την αρχή με εκμηδενισμό την τιμής της μετοχής.

10.5.Γ) Μερισματική πολιτική

Τα μερίσματα μειώνουν τις ελεύθερες ταμειακές ροές (free cash flow) που είναι διαθέσιμες συνεπώς μειώνουν τα κόστη αντιπροσώπευσης. Ωστόσο αυξάνουν τα κόστη συναλλαγών αφού τα υψηλότερα μερίσματα καθιστούν την εταιρεία περισσότερο εξαρτημένη από ακριβή εξωτερική χρηματοδότηση. Συνεπώς, υπάρχει ένα βέλτιστο επίπεδο πληρωμής μερισμάτων που ελαχιστοποιεί το σύνολο των δύο παραπάνω δαπανών. Με το να δεσμεύονται οι managers για την πληρωμή μεγάλων μερισμάτων μειώνουν τις ελεύθερες ταμειακές ροές και εκθέτουν τους εαυτούς τους σε τακτικό έλεγχο από εξωτερικούς επενδυτές. Αυτό οφείλετε στο γεγονός ότι η εταιρεία χρειάζεται συνεχώς εξωτερική χρηματοδότηση και για να πραγματοποιηθεί εξετάζετε ιδιαίτερα από χρηματοοικονομικούς αναλυτές και θεσμικούς επενδυτές.

10.5.Δ) Εποπτεία από τον μεγαλομέτοχο

Άξιο αναφοράς είναι ότι οι μελέτες δεν βρίσκουν συστηματικά μια θετική ή αρνητική επίδραση στη εταιρική αξία εντείνει τους διαλόγους για τι θέμα αυτό.

Ταυτόχρονα, σημαίνει ότι μπορεί να έχουν είτε θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα όπου μπορεί κατά μέσο όρο να ακυρώνει η μία την άλλη³³. Με την εποπτεία από τους μεγαλομετόχους λύνεται ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα εκείνο του λαθρεπιβάτη που επικρατεί στις εταιρείες που οι μετοχές δια κρατούνται από το ευρύ κοινό. Απεναντίας, η ιδιότητα να κατέχουν υψηλά ποσοστά δικαιωμάτων τους χαρακτηρίζει η κατοχή των Χρυσών Μετοχών πράγμα που καθιστά εξίσου ανησυχητικό τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσουν.

10.5.Ε) Εποπτεία από κύριες πιστώτριες³⁴

Υποστηρίζεται ιδιαίτερα ότι οι κύριες πιστώτριες τράπεζες έχουν παρόμοια ή εξίσου τα ίδια κίνητρα με τους μεγαλομετόχους, η οποία είναι η εποπτεία της διοίκησης για τον τρόπο διανομής των κεφαλαίων συμπεριλαμβανομένων και των δανεισμένων κεφαλαίων. Οι managers καλούνται να απολογηθούν πριν από κάθε κίνηση τους και να αιτιολογήσουν την πράξη τους. Συγκεκριμένα, υποχρεώνονται να γίνεται ορθή διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων άρα στενεύουν τα περιθώρια για άσκοπες σπατάλες, και δεσμεύονται χρηματικά ποσά για αποπληρωμές υποχρεώσεων προς τρίτους. Η δυνατότητα αξιολογήσεων βάση στις πληροφορίες που κατέχουν, καθιστά την ποιο αξιόπιστη εποπτεία και πειθαρχία προς τους διοικούντες.

³³ Aghion, P. and P. Bolton (1992), An incomplete contracts approach to financial contracting

³⁴ Shleifer A. and R. Vishny (1997) «A survey of corporate governance Journal of Finance»

10.06) Συμπεράσματα Κεφαλαίου 3

Ο όρος στρατηγική CSR και στρατηγική Εταιρική Διακυβέρνηση κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος στις αίθουσες των διοικητικών συμβουλίων των εταιρειών και ατζέντες στελεχών. Αναπόφευκτα, είναι τα κυριότερα ζητήματα, που καλούνται να διαχειριστούν οι σύγχρονες εταιρείες. Με την σωστή διαχείριση και ανάπτυξη των παραπάνω στρατηγικών εξασφαλίζουν τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων όχι μόνο οικονομικά αλλά και ηθικά και μάλιστα δημιουργούν γερές βάσεις στην ανάπτυξη αποτελεσματικών και καινοτόμων εταιρειών.

Στις μέρες μας αναγνωρίζεται από όλους η σπουδαιότητα της στρατηγικής εταιρικής ευθύνης, την ανάγκη εταιρικού πολίτη και τα πολλαπλά κέρδη που επωφελούνται όλη από την διαδικασία αυτή. Τα πλεονεκτήματα καταμετρούνται περισσότερα από τα μειονεκτήματα από την εφαρμογή των πρακτικών τις CSR. Αντίθετα όμως, πολλές είναι οι περιπτώσεις κάλυψης εταιρειών που είναι κηλιδωμένες από ανήθικες συμπεριφορές, και στην προσπάθεια τους να σκεπάσουν της πράξεις αυτές, συνήθως τείνουν προς υιοθέτηση στρατηγικών CSR ώστε να ενσωματωθούν εύκολα στην αγορά. Αναπόφευκτα, καλούνται οι εταιρείες να αναλάβουν τις ευθύνες που τους αναλογούν για όλο το χρονικό διάστημα που λειτουργούν εις βάρος των υπολοίπων που δεν επωφελούνται στο ελάχιστο σε αυτό. Οι επιτυχημένες CSR στρατηγικές των εταιρειών επιτυγχάνονται όταν ευθυγραμμίζονται στα πρότυπα και εκπηγάει από τον πυρήνα της. Ιδίως αυτές που έχουν αντιληφθεί το ολοένα και πιο εκλεπτυσμένο πελατολόγιο.

Η στρατηγική Εταιρική Διακυβέρνηση αναγνωρίστηκε σε ένα κομβικό σημείο, λίγο πριν από τις δύο πρόσφατες κρίσης αυτή του 2008 και την ήδη υπάρχουσα της πανδημίας. Στην πρώτη δεν κατάφερε να προβλέψει την φύσκα που είχε δημιουργηθεί και στην δεύτερη αδυνατούσε να προστατέψει τους άμεσα και έμμεσα συνδεδεμένους. Δείχνοντας έτσι την ελάχιστη πρόοδο, που έχει γίνει και τονίζοντας ακόμα τον δρόμο βελτίωσης που έχει να διανύσει. Για των λόγω αυτόν, οι προσπάθειες για την στρατηγική διακυβέρνηση συνεχίζονται ώστε να δημιουργηθούν νέα θεμέλια στον τρόπο διοίκησης.

10.07) Συμπεράσματα

Σύμφωνα με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται οι οντότητες σε παγκόσμιο επίπεδο θέτουν από μόνες τους ισχυρά κίνητρα επιβιώσεις σε ένα αβέβαιο χώρο. Όλοι οι εμπλεκόμενοι και οικονομικά συνδεδεμένοι και μη θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους που παραμονεύουν ώστε να διασφαλίσουν αρχικά την δική τους θέση και ύστερα του συνόλου. Πάντα σε κάθε σύνδεση μεταξύ δύο πλευρών τα προνόμια θα συλλέγονται σε εκείνον που έχει τα περισσότερα οφέλη και δικαιώματα.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτέλεσε μια αρκετά καλή προσπάθεια, για την μείωση της διαφθοράς και των λογιστικών απατών. Στην προσπάθεια αυτή συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό οι εποπτικοί μηχανισμοί. Οι οποίοι βρίσκονται στο επίκεντρο της συζήτησης για την Εταιρική διακυβέρνησης, λόγω των συνεχών ανιχνεύσεων λογιστικών σκανδάλων, και την πορεία της εταιρείας προς μια εσκεμμένη κατεύθυνση. Η αναγκαιότητα για δημιουργία εσωτερικών και εξωτερικών τμημάτων αποτέλεσε τον ακρογωνιαίο λίθο της εποπτικής λειτουργίας. Όμως ο στόχος δεν επιτεύχθηκε στα αναμενόμενα αποτελέσματα, για τον εντοπισμό υπαρκτών προβλημάτων. Οι εσωτερικοί μηχανισμοί ολοκληρώνονται και συμπληρώνονται από τους εξωτερικούς. Είναι εμφανείς ότι η συνεργασία μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών με την μορφή των εποπτικών οργανισμών και φορέων της κεφαλαιαγοράς δεν επιτεύχθηκαν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι μηχανισμοί Εταιρικής διακυβέρνησης πολλές φορές ελλιπής προσπαθούν να ανιχνεύσουν παράνομες ή αντιδεολογικές συμπεριφορές όλων των διαπλεκόμενων ώστε να υπάρχει ίση μεταχείριση. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι διαφυλάσσει τα δικαιώματα, εφόσον όλοι χαρακτηρίζονται από διαφορετικούς παραμέτρους και κίνητρα.

Η CSR είναι ένα μοντέλο εκτεταμένης εταιρικής διακυβέρνησης, μέσω του οποίου τα πρόσωπα που διευθύνουν μια εταιρεία έχουν ευθύνες και υποχρεώσεις. Θα πρέπει να αντιληφθούμε εκτός από τα δικαιώματα των εργατών θα πρέπει να αναλογιστούμε και την βιωσιμότητα του πλανήτη και την κοινωνίας. Η καλοσχεδιασμένη CSR εύκολα διακρίνεται, φτάνει στον πυρήνα μια εταιρείας, επηρεάζει την καθημερινότητα της, τις επιχειρηματικές πρακτικές και ευθυγραμμίζεται με την συνολική στρατηγική της. Έχουμε φτάσει στο σημείο όπου η ανάγκη για στρατηγική CSR έχει γίνει αναγκαία. Όταν η λειτουργία των εταιρειών, και η συμπεριφορά της κοινωνίας μας περιγράφεται και σκιαγραφείται από την ανεστραμμένη ιεραρχία η σωστή διαχείριση της κρίσης αυτής, θα επιφέρει κερδοφόρα αποτελέσματα στις εταιρείες. Δηλαδή εφόσον οι καταναλωτές δεν “αποφασίζουν” στο τι επρόκειτο να προσφερθεί ή να παραχθεί δίνει κινητήρια δύναμη στην οντότητα να παράγει ότι εκείνη επιθυμεί με τον κατάλληλο όμως τρόπο. Η τάση για δημιουργία εικονικών αναγκών εντείνουν την γρήγορη και μαζική παραγωγή αγαθών, την ίδια στιγμή που οι καταναλωτές απαρτίζονται από μορφωμένα και εκλεπτυσμένα άτομα. Τα οποία απαιτούν από το αγαθό που αγοράζουν, τιμή, ποιότητα, θετικό κοινωνικό αντίκτυπο.

Με το πέρας της εργασία αυτής, συμπεραίνουμε την σπουδαία προσπάθεια που επιτεύχθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο αν όχι για την εξάλειψη τότε για την μείωση των οικονομικών σκανδάλων. Στην εποχή της εκρήξεις των παγκόσμιων εταιρειών και των πολλαπλών προβλημάτων που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την παγκοσμιοποίηση, το σημαντικότερο και διαδεδομένο πλέον επίπεδο της ΕΚΕ δεν είναι οι οικονομικές υποχρεώσεις-ευθύνες, αλλά για τις εθελοντικές πρωτοβουλίες, τις πολιτικές και τις στρατηγικές εκείνες των εταιριών που ανταποκρίνονται στις ευθύνες έναντι της κοινωνίας. Ταυτόχρονα, η προσπάθεια διαμοιρασμού της ίσης και δίκαιης μεταχείρισης λαμβάνει συνεχώς μεγαλύτερες διαστάσεις, ώστε να συνεχίσει η επιχειρηματική δραστηριότητα.

Βιβλιογραφία

- Λαζαρίδης Θ., Δρεμπέτας Ε.: Εταιρική Διακυβέρνηση Διεθνής Πρακτική & Ελληνική Εμπειρία
- Μούζουλας, Σ.Α. (2003). Εταιρική διακυβέρνηση: Corporate Governance: Διεθνής εμπειρία
- Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay: Διεθνείς Επιχειρήσεις & Επιχειρηματικότητα
- Frank T. Rothaermel: Στρατηγικό Μάνατζμεντ
- Rasche A., Morsing M., Moon J., Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Στρατηγική, Επικοινωνία, Διακυβέρνηση
- Cashore, B. (2002) Legitimacy and the Privatization of Environmental Governance: How Non-State Market- Driven (NSMD) Governance Systems Gain Rule-Making Authority. Governance, 15(4)
- Caulfield, P.A. (2013) The Evolution of Strategic Corporate Social Responsibility. EuroMed Journal of Business.
- Carroll, A.B. and Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility. International Journal of Management Reviews, 12(1)
- Blowfield M. (2013) Business and Sustainability. Oxford University Press.
- Crook, C. (2005). A Survey of Corporate Social Responsibility. The Economist
- Crane A., Matten, D and Moon, J (2008). Corporations and Citizenship. Cambridge University Press
- The social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, New York Times Magazine.
- One Hundred Seventh Congress of the United States of America, The Sarbanes Oxley Act of 2002
- Interpretation of Securities and Exchange Commission (June 27, 2007), Commission Guidance
- Ha
- Regarding Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934
- https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Stakeholder-Management-and-Reputation_R.Edward-Freeman.pdf
- <https://www.econlib.org/library/Enc/MarketforCorporateControl.html>
- <http://maineinnovationchallenge.org/wpa/wp-content/uploads/2015/09/social-enterprise-choice-of-entity-article.pdf>
- [https://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/kodikas_etairikis_diakivernisis GR OCT2013.pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/kodikas_etairikis_diakivernisis_GR_OCT2013.pdf)
- <https://www.sarbanes-oxley-101.com/SOX-409.htm>
- <https://www.sec.gov/spotlight/soxcomp.htm>

- West Virginia University: Forensic Accounting and Fraud Examination
- IESE BUSINESS SCHOOL: Strategy and Sustainable
- IESE BUSINESS SCHOOL: Finance for Managers
- University of Bocconi: Corporate Sustainability
- University of Manchester: Managing Responsibly: Practicing Sustainability, Responsibility and Ethics
- IESE insight business knowledge: Shareholder VS Stakeholder
- University of Cambridge: The Cadbury Report