



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8ο εξάμηνο

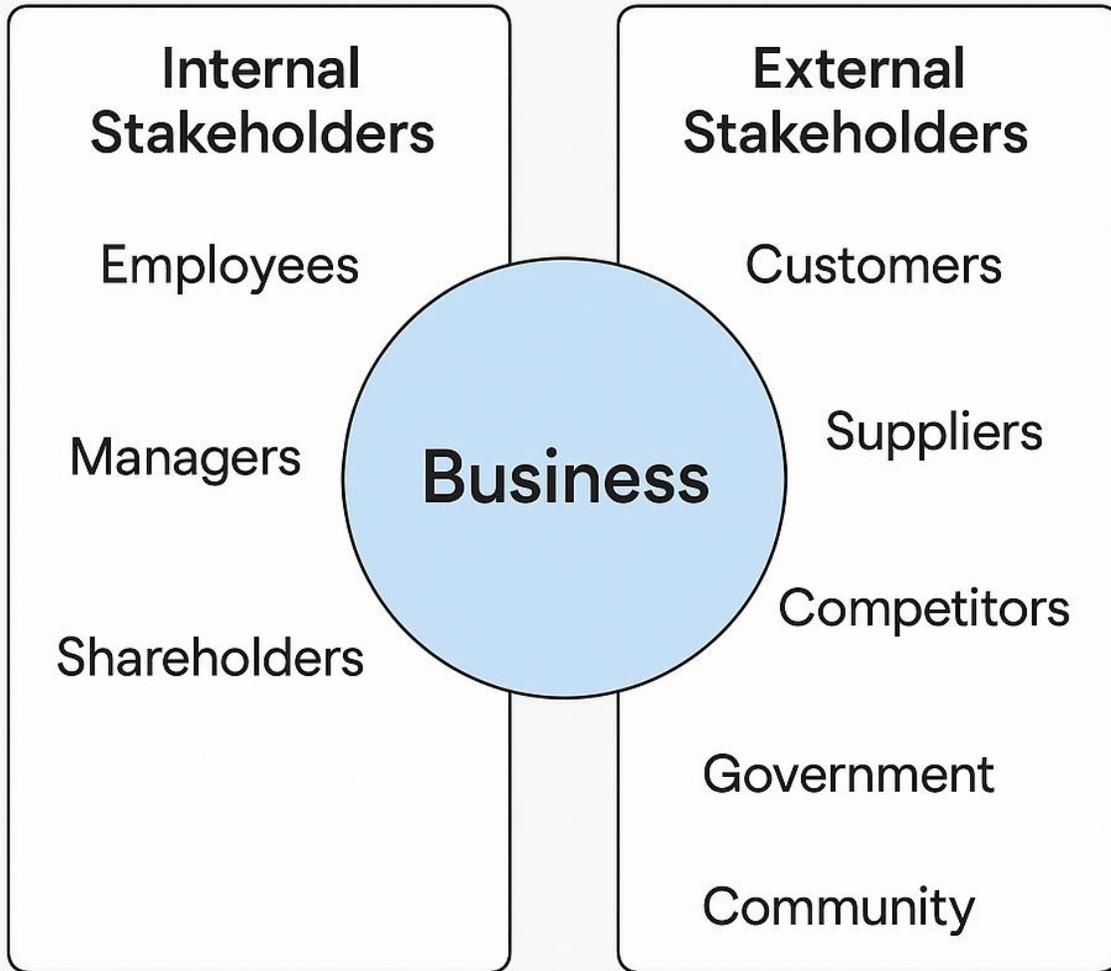
Διδάσκουσα: Μαρία Π. Καλογερά, Διδάκτωρ Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομολόγος, MBA



ΧΗΜΕΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS
CHEMISTRY



Ποιες ομάδες επηρεάζουν την επιχείρηση;



Ανήκουν στο **εσωτερικό**
και το **εξωτερικό**
περιβάλλον

Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από τη **διατήρηση ισορροπιών μεταξύ των στόχων των stakeholders** που πολλές φορές είναι αντικρουόμενοι.



Ποιες ομάδες επηρεάζουν την επιχείρηση;

Άμεσοι Stakeholders

- Ιδιοκτήτες
- Μέτοχοι (shareholders)
- Επενδυτές
- Διοικητικά στελέχη
- Εργαζόμενοι
- Πελάτες
- Προμηθευτές
- Δανειστές
- Ανταγωνιστές
- Συνέταιροι-Συνεργάτες
- Δημόσιος τομέας
- Τοπική κοινωνία



Ποιες ομάδες επηρεάζουν την επιχείρηση;

Έμμεσοι Stakeholders

- Ενώσεις εργαζομένων
- Ενώσεις εργοδοτών
- Ενώσεις καταναλωτών
- Οικολογικές οργανώσεις
- Κοινωνικά κινήματα
- Πολιτική εξουσία-κόμματα
- Μη-κυβερνητικές οργανώσεις
- Θρησκεία-εκκλησία
- Εκπαιδευτικά ιδρύματα



Ποιες ομάδες επηρεάζουν την επιχείρηση;

Ομάδα ενδιαφερομένων	Στόχοι/Προσδοκίες
ΜΕΤΟΧΟΙ	Συμμετοχή στη διανομή των κερδών, επιπρόσθετες παροχές αποθεμάτων, πρόσβαση σε βιβλία της επιχείρησης, συμμετοχή στην εκλογή του συμβουλίου των διευθυντών.
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΕΣ	Εξασφάλιση κεφαλαίων, υψηλοί τόκοι.
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Οικονομική και ψυχολογική ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο, ίση μεταχείριση από τους ανώτερους, ίση απονομή δικαιωμάτων, ελευθερία συμμετοχής σε σωματεία, κατάλληλες εργασιακές συνθήκες.



Ποιες ομάδες επηρεάζουν την επιχείρηση;

Ομάδα ενδιαφερομένων	Στόχοι/Προσδοκίες
ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ	Παροχή ικανοποιητικών προϊόντων και υπηρεσιών, τεχνική υποστήριξη, παροχή εγγυήσεων, ευκολίες πληρωμής.
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	Ικανοποιητικές τιμές, συμβόλαια διαρκείας, διασφάλιση εξόφλησης.
ΕΝΩΣΕΙΣ-ΣΩΜΑΤΙΑ	Παροχή ευκαιριών για ενεργό συμμετοχή.



Ποιες ομάδες επηρεάζουν την επιχείρηση;

Ομάδα ενδιαφερομένων	Στόχοι/Προσδοκίες
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	Κατανόηση των κανόνων του αθέμιτου ανταγωνισμού.
ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΙΣ	Εκπλήρωση νομικών υποχρεώσεων & φορολογικών υποχρεώσεων.
ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	Προστασία του περιβάλλοντος, παροχή ικανοποιητικών θέσεων εργασίας, υποστήριξη της τοπικής κυβέρνησης, δίκαιος ανταγωνισμός.



Corporate Governance-Εταιρική διακυβέρνηση

- Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο κανόνων που εφαρμόζονται στις Ανώνυμες Εταιρείες και ρυθμίζουν τη λειτουργία του **Διοικητικού Συμβουλίου**, σε σχέση με τους **μετόχους** της εταιρείας.
- Η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά κυρίως τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο **Χρηματιστήριο** Αθηνών και στη χώρα μας καθιερώθηκε το 2002 βάσει των νόμων 3016 και 3091/2002.



Corporate Governance-Εταιρική διακυβέρνηση

- Τον έλεγχο της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις εισηγμένες εταιρείες ασκεί η **Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς**.
- Με την ΕΔ επιδιώκεται η υπεύθυνη οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και έλεγχος μιας εταιρείας, με στόχο **την αύξηση της αξίας της και τη προστασία των έννομων συμφερόντων όλων των μετόχων** της, κυρίως όμως των μετόχων μειοψηφίας, έναντι των μεγαλομετόχων.

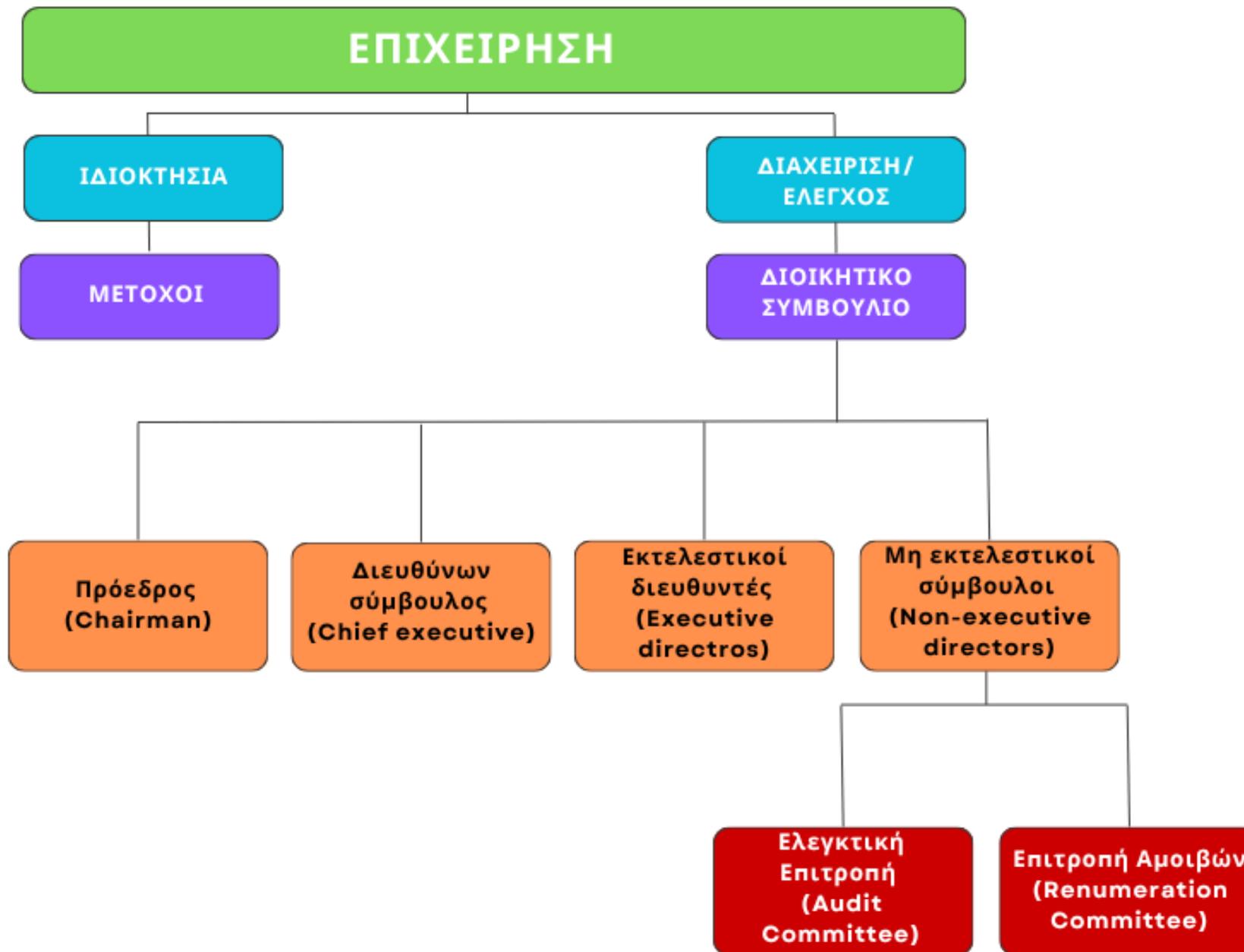


Corporate Governance-Εταιρική διακυβέρνηση

- Η γενική φιλοσοφία της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η λήψη των αποφάσεων από όσο το δυνατόν περισσότερα πρόσωπα και η, όσο το δυνατόν, **δημοκρατική λειτουργία του ΔΣ** μιας επιχείρησης.



Η δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης





Η δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης – Οι μέτοχοι

Οι **μέτοχοι**:

- Επιλέγουν το **διοικητικό συμβούλιο**.
- Ελέγχουν και εγκρίνουν τις λογιστικές καταστάσεις.
- Εγκρίνουν οργανωτικές αλλαγές.
- Επενδύουν κεφάλαιο/χρήματα σε μια επιχείρηση.
- Εάν κάποιος μέτοχος είναι μοναδικός μέτοχος, είναι και ο αποκλειστικός **ιδιοκτήτης** της επιχείρησης.
- Το εισόδημα του μετόχου είναι το μέρισμα, το οποίο έρχεται από τα κέρδη. Εάν υπάρχουν ζημίες οι μέτοχοι δεν παίρνουν μέρισμα.



Η δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης – Οι μέτοχοι

Μπορεί ο μέτοχος να είναι διευθύνων σύμβουλος;

Είναι δύο διαφορετικές οντότητες.

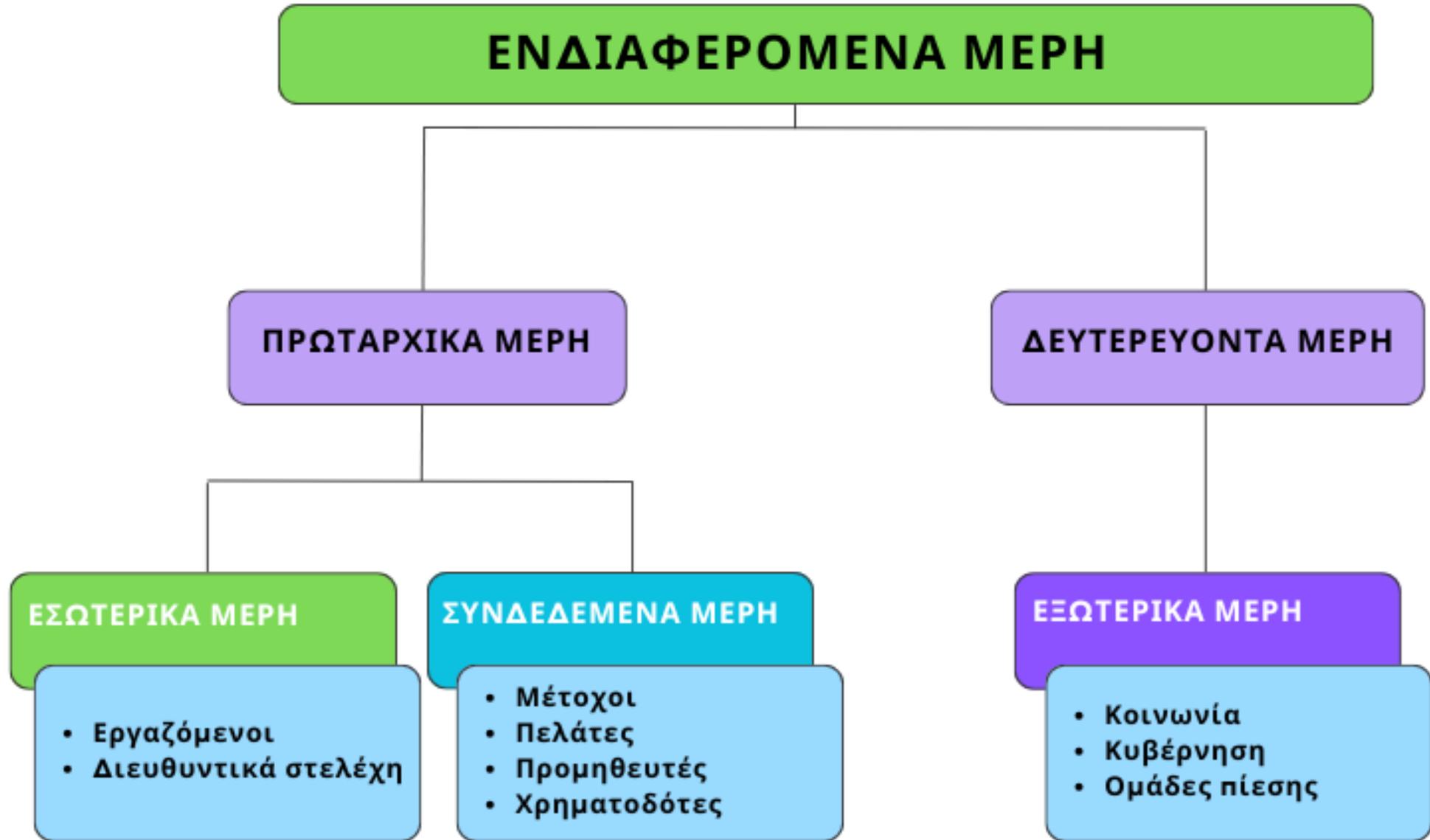
Ο μέτοχος είναι συνιδιοκτήτης της επιχείρησης, λαμβάνει κέρδη και ελέγχει τη διαχείριση της εταιρείας.

Ο διευθύνων σύμβουλος είναι το πρόσωπο που προσλαμβάνουν οι μέτοχοι για να εκτελεί ευθύνες που σχετίζονται με τις καθημερινές ή στρατηγικές λειτουργίες της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις πλέον είναι υπόλογες όχι μόνο στους μετόχους αλλά και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπου οι μέτοχοι είναι ένα υποσύνολο αυτών.



Η δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης – Ενδιαφερόμενα μέρη





Η δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης - Κανόνες

1. Ορισμένος αριθμός των μελών του ΔΣ πρέπει να είναι "**ανεξάρτητα**", που σημαίνει ότι δεν πρέπει να έχουν επαγγελματική σχέση με την εταιρεία, ή συγγενική σχέση με κάποιον από τους μεγαλομετόχους.
2. Στην εταιρεία λειτουργεί τμήμα "**Εσωτερικού Ελέγχου**" με σκοπό τον έλεγχο των πεπραγμένων των μεγαλομετόχων, που πρέπει να γίνονται με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας και όχι το προσωπικό τους συμφέρον.
3. Διαφορετικά πρόσωπα για τις θέσεις του **Προέδρου** και του **Διευθύνοντος Συμβούλου** της εταιρείας.



Η δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης - Κανόνες

4. Λειτουργία εταιρικής **ιστοσελίδας**, η οποία έχει κύριο σκοπό να ενημερώνει τους μετόχους για τα δρώμενα της επιχείρησης.
5. Λειτουργία "**επιτροπής ελέγχου**" στην εταιρεία, η οποία "ελέγχει τους ελεγκτές".
6. Λειτουργία **επιτροπής αξιολόγησης και αμοιβών διευθυντικών στελεχών**.
7. Μηχανισμοί Whistleblowing. Προστασία εργαζομένων που **καταγγέλλουν παρατυπίες ή κακοδιοίκηση με** ανωνυμία & ανεξαρτησία καταγγελιών.
8. Ενίσχυση συμμετοχής μετόχων. Ενημέρωση & διευκόλυνση συμμετοχής στη Γενική Συνέλευση με **ηλεκτρονική ψήφο** και δικαιώματα μειοψηφίας.



Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης

ΑΡΧΗ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Δικαιοσύνη (Fairness)	Εξασφαλίζεται ίση μεταχείριση όλων των μετόχων και ενδιαφερομένων.
Διαφάνεια (Transparency)	Το διοικητικό συμβούλιο παρέχει σαφείς, πλήρεις και έγκαιρες πληροφορίες για τη λειτουργία και τα οικονομικά της.
Διαχείριση Κινδύνου (Risk Management)	Το διοικητικό συμβούλιο εντοπίζει, αξιολογεί και διαχειρίζεται τους οικονομικούς, λειτουργικούς και στρατηγικούς κινδύνους, ώστε να προστατεύσει τα συμφέροντα των μετόχων και τη βιωσιμότητά της.
Υπευθυνότητα (Responsibility)	Το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη εταιρικών θεμάτων και δραστηριοτήτων διάχυσης. Ενεργεί σύμφωνα με τους νόμους και αναλαμβάνει κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη.
Λογοδοσία (Accountability)	Το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τις αποφάσεις και τις ενέργειές του απέναντι στους μετόχους.



Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης

ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

**Αγγλοαμερικάνικο
(The Anglo-US
model)**

**Γερμανικό
(The German/
continental
model)**

**Ιαπωνικό
(The Japanese
model)**



Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Αγγλοαμερικανικό Μοντέλο: Παρουσιάζει τους μετόχους και το διοικητικό συμβούλιο ως τα μέρη που ελέγχουν. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι έχουν δευτερεύουσα εξουσία.

Γερμανικό Μοντέλο: Υλοποιείται από το εποπτικό συμβούλιο και το εκτελεστικό συμβούλιο. Το εποπτικό επιλέγεται από τους εργαζόμενους και τους μετόχους. Το εκτελεστικό είναι υπεύθυνο για την εταιρική διαχείριση.

Ιαπωνικό Μοντέλο: Η εταιρική διαφάνεια είναι λιγότερο πιθανή λόγω της συγκέντρωσης της εξουσίας στα συμφέροντα αυτών που έχουν την εξουσία.



Σκάνδαλα από κακή εταιρική διακυβέρνηση

- Υπόθεση **Folli Follie**: Η αδυναμία της εταιρείας να δώσει έγκαιρα επαρκείς απαντήσεις στα ερωτήματα του επενδυτικού κόσμου σχετικά με την ορθότητα των δημοσιευμένων στοιχείων της είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της κεφαλαιοποίησης της εταιρείας κατά περίπου 70% και την αναστολή της διαπραγμάτευσης των μετοχών της.
- Υπόθεση **Volkswagen**: Το 2015 αποκαλύφθηκε ότι είχε θέσει σε κυκλοφορία εκατοντάδες χιλιάδες πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα παγκοσμίως με «πειραγμένο» λογισμικό που **παρουσίαζε τις εκπομπές ρύπων σε χαμηλότερα επίπεδα από τα πραγματικά**. Η αποκάλυψη αυτή έπληξε την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας και προκάλεσε την καταστροφή περιουσιακής αξίας για τους μετόχους της. Τρία χρόνια μετά η αξία της μετοχής της αποτιμάται 20% χαμηλότερα.



Οφέλη & Κόστη εταιρικής διακυβέρνησης

Οφέλη	Κόστη
Οικοδόμηση εμπιστοσύνης με τους stakeholders	Απώλεια εμπιστοσύνης των μετόχων.
Παροχή σαφούς εικόνας για τη στρατηγική κατεύθυνση και την επιχειρηματική ακεραιότητα της εταιρείας	Διαφθορά και σκάνδαλα
Προώθηση μακροχρόνιας βιωσιμότητας	Κίνδυνος πτώχευσης
Αύξηση της πρόσβασης στις πηγές κεφαλαίων	Δυσκολία άντλησης κεφαλαίων
Αύξηση της τιμής της μετοχής	Μείωση χρηματιστηριακής αξίας
Μείωση πιθανοτήτων για οικονομική απώλεια, σπατάλη, κινδύνους και διαφθορά	Περιορισμένη ικανότητα διαχείρισης κινδύνου
Καλή εικόνα στην κοινωνία	Αυξημένη κρατική εποπτεία