



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MBA»

**«Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΧΑΤΖΗΝΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ**

ΛΑΡΙΣΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2022

## Υπεύθυνη Δήλωση

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

*Ο Δηλών*

## Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε το ακαδημαϊκό έτος 2021-2022 στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο: «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Master in Business Administration (MBA)» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας αυτής πραγματοποιήθηκε υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Θεμιστοκλή Λαζαρίδη. Του εκφράζω ένα βαθύ ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, την αδερφή μου και τους φίλους μου για την στήριξη, την υπομονή και την κατανόηση που έδειξαν αλλά και για την βοήθεια που μου προσέφεραν τόσο την εκπόνηση της εργασίας αυτής όσο και σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου μέχρι σήμερα.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της εταιρικής διακυβέρνησης από την οπτική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στο πρώτο μέρος, γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση στην εταιρική διακυβέρνηση με αναφορές στην έννοια, περιεχόμενο, νομοθετικό πλαίσιο καθώς και τους στόχους. Ακολουθούν οι σχολές και τα συστήματα της εταιρικής διακυβέρνησης. Ενώ στη συνέχεια αναγράφονται τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση από την εφαρμογή της. Προχωρώντας στο δεύτερο μέρος, αναπτύσσονται οι κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων με βάση την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Γίνεται αναφορά στην εταιρική κουλτούρα, στις νεοσύστατες και οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς και στις μελλοντικές προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσουν. Βάσει στοιχείων οι πολύ μικρές και μεσαίες εταιρείες αποτελούν την πλειοψηφία του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς. Επειδή για τις μη εισηγμένες δεν υπάρχει νομοθετική υποχρέωση συμμόρφωσης, εναπόκειται στην επιλογή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αν θα εφαρμόσουν το πνεύμα του πλαισίου. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης, που αναφέρονται στο επόμενο κεφάλαιο, αποτελεί ένα άνοιγμα προς τις υποψήφιες επιχειρήσεις, μια προσπάθεια γνωριμίας και κατανόησης αυτού του πλαισίου. Στον αντίποδα αναφέρονται οι ενδεχόμενες δυσκολίες και περιορισμοί που μπορεί να συναντήσει μια επιχείρηση. Στο τελευταίο μέρος γίνεται σχολιασμός των αποτελεσμάτων διεθνών ερευνών αναφορικά με την εφαρμογή και τελικά την απόδοση της εταιρικής διακυβέρνησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα συμπεράσματα της εργασίας επιβεβαιώνουν τις υπάρχουσες μελέτες, για τα οφέλη από την υιοθέτηση του πλαισίου και την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης τόσο από την πλευρά των εταιρειών όσο και από την πλευρά της εθνικής οικονομίας. Κατά αυτό τον τρόπο δίνεται έναυσμα για λεπτομερέστερη έρευνα και περαιτέρω ανάλυση στο μέλλον σχετικά με τις ειδικές κατηγορίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως οι start up, νεοφυείς ή εταιρίες μονόκεροι.

### ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

Εταιρική διακυβέρνηση, νεοφυείς επιχειρήσεις, οικογενειακές επιχειρήσεις, case studies.

## Abstract

The purpose of this paper is to present corporate governance from the perspective of small and medium-sized enterprises. In the first part, a literature review on corporate governance is conducted with references to the concept, content, legislative framework as well as objectives. This is followed by the systems of corporate governance. Following are the benefits that the company derives from its implementation are listed. Moving on to the second part, the categories of SMEs are developed based on the European Commission. Reference is made to corporate culture, start-ups and family businesses as well as the future challenges they may face. Based on evidence, small and medium-sized enterprises are the majority of all enterprises in Greece and internationally. As there is no legal obligation for non-listed companies to comply, it is up small and medium-sized enterprises whether to apply the framework. The design and implementation of corporate governance, discussed in the next chapter, is an opening to prospective companies, an attempt to get to know and understand this framework. On the counterpart, the potential difficulties and constraints that a company may encounter are mentioned. The last part of the paper we comment on the results of international research on the implementation and ultimately the performance of corporate governance in SMEs. The conclusions of the paper are confirming the existing studies made on the benefits of the adoption of the framework and the implementation of corporate governance both from the perspective of companies and the national economy. In this way it provides an impetus for more detailed research and further analysis in the future on specific categories of SMEs, such as start-ups, early-stage or unicorn companies.

### KEY-WORDS

Corporate governance, start-ups, family businesses, case studies.

## Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	3
Περίληψη .....	4
Abstract .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	9
Ιστορική αναδρομή.....	9
1.1 Έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	9
1.2 Έννοια και περιεχόμενο της εταιρικής διακυβέρνησης.....	10
1.3 Νομοθετικό πλαίσιο.....	10
1.4 Σκοπός και στόχοι της εταιρικής διακυβέρνησης.....	12
1.5 Συστήματα και σχολές της εταιρικής διακυβέρνησης .....	15
1.6 Οφέλη εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης ως κίνητρα των επιχειρήσεων .....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	23
2.1 Ορισμός .....	23
2.2 Μεγέθη και κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων .....	24
2.3 Εταιρική κουλτούρα.....	27
2.4 Νεοσύστατες και οικογενειακές επιχειρήσεις απέναντι στην εταιρική διακυβέρνηση .....	28
2.5 Τάσεις και προκλήσεις για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	34
3.1 Ιδιαιτερότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	34
3.2 Σχεδιασμός εφαρμογής εταιρικής διακυβέρνησης .....	35
3.3 Στάδια εφαρμογής .....	37
3.3.1 Πολιτικές και διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης .....	37
3.3.2 Διαφάνεια και σχέσεις με τους μετόχους/εταίρους .....	38
3.3.3 Διοικητικό συμβούλιο.....	38
3.3.4 Περιβάλλον ελέγχου .....	40
3.3.5 Σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέλη .....	41
3.4 Δυσκολίες κατά την εφαρμογή εταιρικής διακυβέρνησης .....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	46
4.1 Αποτελέσματα ερευνών εφαρμογής και απόδοσης εταιρικής διακυβέρνησης .....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	50
5.1 Συμπεράσματα.....	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	52

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται στο πλαίσιο του κοινωνικού, κανονιστικού περιβάλλοντος της αγοράς, δημιουργώντας ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο, τους Μετόχους (ή εταίρους) και τα άλλα Ενδιαφερόμενα μέλη.

Στην παρούσα εργασία γίνεται αρχικά μια βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος, μέσω της ιστορικής αναδρομής καθώς και της σύνδεσης με το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο. Στης συνέχεια διατυπώνονται ο σκοπός και οι στόχοι της εταιρικής διακυβέρνησης με ειδική αναφορά και ανάλυση στα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις. Το επόμενο κεφάλαιο ασχολείται με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και την κατηγοριοποίησή τους, κάνοντας ιδιαίτερη αναφορά στα χαρακτηριστικά των νεοσύστατων και οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι τάσεις στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνδέονται με το τρίτο κεφάλαιο που εστιάζει στο σχεδιασμό και τα στάδια εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης. Η ενότητα ολοκληρώνεται με τις δυσκολίες που συναντώνται κατά την εφαρμογή. Στο τελευταίο κεφάλαιο σχολιάζονται τα αποτελέσματα από διεθνείς μελέτες στο πεδίο εφαρμογής και απόδοσης της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς και τα συμπεράσματα που προέκυψαν.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

### **Ιστορική αναδρομή**

Η ανάγκη θέσπισης κανόνων για την πρότυπη λειτουργία εμπορικών επιχειρήσεων υπήρχε από την εποχή ακόμη της μεγάλης οικονομικής ύφεσης στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Η πρώτη όμως συγκροτημένη προσπάθεια που έθεσε τα θεμέλια της Εταιρικής Διακυβέρνησης έγινε με την Έκθεση Cadbury (Cadbury Report 1992, UK) (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., 1992). Η επιτροπή, που συγκροτήθηκε ως απόρροια του οικονομικού σκανδάλου Maxwell στο Ηνωμένο Βασίλειο, ερεύνησε τη σημασία μορφοποίησης προτάσεων από οικονομική άποψη, που θα μετρίαζαν τις τυχόν αποτυχίες και το ρίσκο που προκύπτει από τη λήψη εταιρικών αποφάσεων. Η έκθεση αυτή, έθεσε τις κατευθυντήριες γραμμές πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν αργότερα οι αρχές και οι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ, της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των Ηνωμένων Πολιτειών, της Παγκόσμιας Τράπεζας, κ.α.

### **1.1 Έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**

Με τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ή επιχειρηματική ηθική εννοούμε όλες εκείνες τις κοινωνικές παραμέτρους που επηρεάζονται από την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ξεκινώντας από το άτομο που εργάζεται μέσα στον φορέα που ονομάζουμε επιχείρηση π.χ. υπάλληλο, διευθυντή, κλπ. έως το κράτος ως ρυθμιστικό φορέα επιχειρηματικής δραστηριότητας ενός τόπου αλλά και διεθνώς. Έννοιες όπως η αξιοκρατία, η ευθύνη και η διαφάνεια ενός οργανισμού είναι κοινές και στην εταιρική κοινωνική ευθύνη αλλά και στην εταιρική διακυβέρνηση. Οι δύο αυτές πολιτικές αλληλοσυμπληρώνονται και κοινός τους στόχος επομένως, είναι η μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη των εταιρειών αλλά και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. (Γεωργιακάκης, 2019)

## 1.2 Έννοια και περιεχόμενο της εταιρικής διακυβέρνησης

Ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται. Σύμφωνα με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι οποίες αποτελούν διεθνώς σημείο αναφοράς και σημαντική πηγή έμπνευσης για τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, η εταιρική διακυβέρνηση δημιουργεί ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), τους μετόχους (ή εταίρους) και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη, συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρείας, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω. (Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης ΟΟΣΑ, 2004)

## 1.3 Νομοθετικό πλαίσιο

*Νόμος 4706/2020 για τις Εισηγμένες Εταιρείες*

Τον Ιούλιο 2020 τέθηκε σε ισχύ αφού ψηφίστηκε στο Ελληνικό Κοινοβούλιο ο νόμος 4706/2020 με τίτλο «Εταιρική διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών, σύγχρονη αγορά κεφαλαίου, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, μέτρα προς εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131 και άλλες διατάξεις». Ο νέος νόμος επικαιροποιεί το νομοθετικό πλαίσιο για την εταιρική διακυβέρνηση των ανωνύμων εταιρειών, με εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες σε ρυθμιζόμενη αγορά στην Ελλάδα. Βασικό σημείο είναι η ύπαρξη αυστηρών κυρώσεων (χρηματικών ή άλλων) σε περίπτωση παράβασης των σχετικών διατάξεων του νόμου. Τα βασικά σημεία απεικονίζονται παρακάτω σχηματικά. (Grant Thornton, 2021)



**Σχήμα 1.1** Τα βασικά σημεία του Ν. 4706/2020 ( <https://www.grant-thornton.gr>)

Αναφορικά με τις **Μη εισηγμένες εταιρείες** -που με εξαίρεση τις αποσπασματικές αναφορές στους εταιρικούς νόμους 2190/1920, 3190/1955 και 4072/2012- υπάρχει ο κίνδυνος οι τελευταίες να μην προχωρήσουν στην υιοθέτηση και ανάπτυξη ενός κατάλληλου πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτό θα μπορούσε να έχει σε βάθος χρόνου αρνητικό αντίκτυπο στην πορεία και εξέλιξή τους.

Λόγω διαφορών στη δομή και στην οργάνωση, εισηγμένων και μη, η καθολική εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι εφικτή.

Η πλειοψηφία των μη εισηγμένων εταιριών και συνεπώς και των μικρομεσαίων, έχουν ως χαρακτηριστικό ότι η πλειοψηφία των μετοχών και η κυριότητα αντίστοιχα να κατέχεται από ένα ή λίγους μετόχους ή οικογένεια (οικογενειακές επιχειρήσεις), οι οποίοι ταυτόχρονα ασκούν ή ελέγχουν τη διοίκηση της εταιρείας. Μέτοχοι της μειοψηφίας ή εταίροι με χαμηλά ποσοστά ιδιοκτησίας συμμετέχουν με μικρή βαρύτητα στην λήψη των αποφάσεων. Η σαφής διάκριση μεταξύ του ατομικού και του εταιρικού συμφέροντος θα πρέπει να επιδιώκεται τόσο από τις εισηγμένες όσο και από τις μη, είτε αυτό μεταφράζεται ως Διοίκηση-Μέτοχοι (εισηγμένες) είτε ως πλειοψηφία/ιδρυτών – μειοψηφία/εταίρων (μη εισηγμένες).

## **Κεφάλαια -Χρηματοδότηση**

Η κύρια πηγή χρηματοδότησης των μη εισηγμένων εταιριών (συμπεριλαμβανομένων και των μικρομεσαίων) είναι οι ιδρυτές και υπάρχοντες μέτοχοι. Οι περιορισμένη πρόσβασή τους σε νέες πηγές (εσωτερικές ή διεθνείς) εκτός των τραπεζών απαιτεί τη θέσπιση ενός αποτελεσματικού και διαφανούς πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης. Κάθε μελλοντικός δυνητικός επενδυτής θα θέλει να γνωρίζει ότι υπάρχει ένα σύστημα που του προσφέρει ασφάλεια, διαφάνεια και προστασία του κεφαλαίου του μέσω ορθής διαχείρισης. Και ενώ για τις εισηγμένες υπάρχει κάλυψη από τον σχετικό Νόμο, για τις μη εισηγμένες που θέλουν να αναπτυχθούν εφαρμόζοντας τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, είναι η ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν την νομική ευελιξία (έλλειψη περιορισμών) που τους παρέχεται αναζητώντας όμως παράλληλα το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό.

Συμπερασματικά, μπορεί ο σχετικός νόμος να ορίζει τις δομές και τις διαδικασίες για τις εταιρείες δημοσίου ενδιαφέροντος ώστε να καλύπτονται οι απαιτήσεις της αγοράς κεφαλαίου, δίνει όμως την ευκαιρία και στις μη εισηγμένες να ακολουθήσουν μέσω καλών πρακτικών μία σύγχρονη εταιρική κουλτούρα. (<https://www.athexgroup.gr>)

### **1.4 Σκοπός και στόχοι της εταιρικής διακυβέρνησης**

Ο σκοπός της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η διασφάλιση του μακροπρόθεσμου εταιρικού συμφέροντος μέσω της καλής λειτουργίας των σχέσεων και συνεργασίας όλων των συντελεστών της εταιρείας (μετόχων, διοίκησης, πιστωτών). Οι πρακτικές καλής εταιρικής διακυβέρνησης που η εκάστοτε διοίκηση ορίζει και ακολουθεί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το κόστος και το όφελος που προκύπτει από την εφαρμογή τους και να χαρακτηρίζονται από όραμα, ευθύνη, διαφάνεια, αξιοκρατία και επαγγελματισμό. (<https://www.athexgroup.gr>) Η χάραξη της πολιτικής θα πρέπει να αναφέρει τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης καθώς και τον τρόπο ανατροφοδότησης με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν ώστε να αξιολογούνται ανά διαστήματα. Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζεται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες, οι πρακτικές που ακολουθούνται θα πρέπει να προσαρμόζονται αναλόγως.

Οι **στόχοι** της εταιρικής διακυβέρνησης είναι:

- **Η διαφάνεια.** Η πρακτική της ανοικτής και ειλικρινούς κοινοποίησης πληροφοριών στα ενδιαφερόμενα μέλη. Τα στοιχεία που δημοσιοποιούνται μπορεί να είναι οικονομικά, μισθοδοσία, στρατηγικού σχεδιασμού, έρευνα, τεχνολογίας, σύγκρουσης συμφερόντων κ.α.
- **Η πειθαρχία.** Όλα τα εμπλεκόμενα μέλη δεσμεύονται να τηρούν τις διαδικασίες, τις πρακτικές και τις δομές που έχει θεσπίσει ο οργανισμός
- **Η ανεξαρτησία.** Ο πρόεδρος ως ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος ενώ είναι απαραίτητη η παρουσία αρκετών ανεξάρτητων, μη εκτελεστικών στελεχών. Επίσης, είναι αναγκαία η παρουσία μίας ανεξάρτητης ελεγκτικής εταιρείας.
- **Η λογοδοσία.** Τα μέλη του ΔΣ και τα μέλη της ανεξάρτητης επιτροπής ελέγχονται και λογοδοτούν το ένα στο άλλο αφού είναι διαφορετικά.
- **Η ευθύνη.** Υπάρχουν μηχανισμοί επιβολής ποινών σε περίπτωσης κακής διαχείρισης και κατάχρησης.
- **Η αμεροληψία.** Ευκολία στη διεξαγωγή των ψηφοφοριών με δικαίωμα των μετόχων για σύγκληση Γενικής Συνέλευσης.
- **Η κοινωνική συνειδητοποίηση.** Η επιχείρηση να μην κάνει διακρίσεις και να είναι υπεύθυνη όσον αφορά τα περιβαλλοντικά ζητήματα και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Θέτοντας η εταιρεία ως αποστολή της την εφαρμογή καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, θα πρέπει να σταθεί στα παρακάτω καίρια σημεία, τα οποία είναι σημαντικά για την επιτυχή επίτευξη του στόχου. (<https://www.athexgroup.gr>)

**Ευθύνη:** Η Διοίκηση να επιλέγει το κατάλληλο μέγεθος και σύνθεση των διευθυντικών οργάνων της εταιρείας και να ορίζει με ακριβή και ξεκάθαρο τρόπο τις εξουσίες και τις ευθύνες που τους ανατίθενται. Ο αρχικός επιμερισμός των αρμοδιοτήτων θα πρέπει από κοινού να καταγράφεται και να ελέγχεται περιοδικά ώστε να διασφαλίζεται ότι ανταποκρίνεται στη δομή, την πολυπλοκότητα, το μέγεθος της εταιρείας προστατεύοντας παράλληλα την υλική και άυλη περιουσία της εταιρείας. Η συμμόρφωση με το ισχύον νομοθετικό και το ρυθμιστικό πλαίσιο δραστηριοποίησης της εταιρείας καθώς και

οργανωτικές - διαδικαστικές λεπτομέρειες των συνεδριάσεων π.χ. συχνότητα, καλό είναι να ορίζονται σε αρχικό στάδιο.

**Διαφάνεια:** Η διαφάνεια θα πρέπει να διέπει τις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, θεσπίζοντας μηχανισμούς, ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη, έγκυρη και επαρκή πληροφόρηση όσων λαμβάνουν αποφάσεις εντός της εταιρείας. Οι τελευταίοι με τη σειρά τους θα πρέπει να παρέχουν τακτική, πλήρη και αξιόπιστη πληροφόρηση των εταίρων (ή μετόχων) και ενδιαφερόμενων μελών. Κατά την καταγραφή των πρακτικών που θα ακολουθήσει η εταιρεία, ορθό είναι να αναφέρονται εκ των προτέρων τυχόν περιορισμοί στην αποκάλυψη “ευαίσθητων” πληροφοριών. Ο περιοδικός εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος από κατάλληλα και ανεξάρτητα άτομα ή όργανα, ικανά να εντοπίζουν τυχόν κινδύνους διασφαλίζει τη διαφάνεια, δημιουργεί κλίμα ασφάλειας και συμβάλει στην επίτευξη του εταιρικού σκοπού.

**Επαγγελματισμός – αξιοκρατία:** Τα δύο αυτά στοιχεία μπορούν να εκφραστούν μέσω πολιτικών που περιγράφουν τις κατάλληλες δεξιότητες που πρέπει να έχουν τα μέλη της διοίκησης, να στηρίζονται σε αξιοκρατικό τρόπο επιλογής ενώ παράλληλα να ορίζουν την πολιτική αμοιβών των συγκεκριμένων θέσεων. Η «επιβράβευση» για την επίτευξη στόχων καθώς και η απομάκρυνση αναποτελεσματικών ή ανεπαρκών μελών, θα πρέπει να είναι γνωστοποιημένα στους υποψηφίους. Συστήνεται να υπάρχει εισαγωγική ενημέρωση πριν την ανάληψη των καθηκόντων.

**Μακροπρόθεσμο όφελος όλων των εταίρων/μετόχων:** Το μακροπρόθεσμο όφελος όλων των εταίρων/μετόχων θα πρέπει να εξασφαλίζεται μέσω του διαρκή διαλόγου, πληροφόρησης αλλά της θέσπισης μηχανισμών που να αποτρέπουν την διοίκηση της εταιρείας βάση ατομικών ή ομαδικών συμφερόντων. Προς αυτή την κατεύθυνση συμβάλει επίσης η επάρκεια συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ο ορισμός δικαιωμάτων και ευθυνών των εταίρων, ο τρόπος επικοινωνίας των εταίρων/μετόχων και η περιοδική πληροφόρησή τους για την πορεία της εταιρείας.

**Διαχείριση σχέσεων με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη όπως είναι οι πελάτες, οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι και οι προμηθευτές :** Η εταιρεία μέσω του διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέλη και της ανάλυσης ευκαιριών-κινδύνου που παρουσιάζονται, ορίζει τις πρακτικές που ταυτόχρονα φροντίζουν το συμφέρον της εταιρείας και διατηρούν την

ισορροπία στις σχέσεις τους, π.χ μία ανάγκη των εργαζομένων ή προσδοκία του καταναλωτή. (<https://www.athexgroup.gr>)

## 1.5 Συστήματα και σχολές της εταιρικής διακυβέρνησης

Εύκολα μπορεί να αναρωτηθεί κανείς ως προς το ποιος είναι αυτός που θα επιβάλει και θα εφαρμόσει τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης στον οργανισμό. Οι μέτοχοι/ιδιοκτήτες ή οι διευθυντές και τα στελέχη; Ποιος είναι κατάλληλος να καθορίσει τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα όλων των συμμετεχόντων στην εταιρεία; Σε αυτό το σημείο παρατηρείται η σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των διαφορετικών φορέων εξουσίας και ευθύνης που απαρτίζουν μια επιχείρηση. Για τους παραπάνω λόγους διακρίνουμε δύο βασικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, το εξωτερικό ή Αγγλοσαξονικό και το εσωτερικό, που απαντάται στην Ηπειρωτική Ευρώπη και την Ιαπωνία.

- Εσωτερικό Σύστημα

Εφαρμόζεται σε χώρες της Ευρωπαϊκής ηπείρου όπως η Γερμανία, η Γαλλία αλλά και στην Ιαπωνία. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα του συστήματος αυτού είναι η στενή σχέση μεταξύ μετόχων/ιδιοκτησίας και εκτελεστικής εξουσίας με δικαίωμα ψήφου. Η σύγκρουση εντοπίζεται μεταξύ μεγαλομετόχων από τη μια, και μετόχων μειοψηφίας από την άλλη. Σε αυτές τις χώρες οι κεφαλαιαγορές έχουν σχετικά μικρό μέγεθος και η κύρια πηγή χρηματοδότησης είναι οι τράπεζες. Για τον παραπάνω λόγο, ένα τέτοιο σύστημα δεν ευνοεί την δημιουργία νεοφυών επιχειρήσεων που έχουν ανάγκη την άντληση κεφαλαίων για την ανάπτυξή τους.

- Εξωτερικό Σύστημα

Στον αντίποδα, υπάρχει το εξωτερικό σύστημα που εφαρμόζεται κυρίως στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο. Εδώ παρατηρούμε μεγάλη διασπορά των μετοχικών κεφαλαίων

άρα συνεπώς και της ιδιοκτησίας μιας εταιρείας. Αποτέλεσμα αυτού, είναι η αδυναμία των μετόχων να ελέγχουν άμεσα την λήψη αποφάσεων. Επομένως, το πρόβλημα του συστήματος εντοπίζεται στη διαμάχη μεταξύ ιδιοκτησίας και εκτελεστικής αρχής. Σε αυτές τις χώρες οι επιχειρήσεις αντλούν κεφάλαια από τις ισχυρές κεφαλαιαγορές που παίζουν και το ρόλο ρυθμιστή αλλά από την άλλη πλευρά ευνοούν τις επιθετικές εξαγορές.

Με βάση τα παραπάνω, διαμορφώνονται τρεις βασικές σχολές Εταιρικής Διακυβέρνησης ανάλογα με τις χώρες που τα εφαρμόζουν.

### Αγγλοσαξονική Σχολή

Σε αυτό το μοντέλο υπάρχουν πολλοί θεσμικοί επενδυτές, λόγω του ότι η βασική πηγή χρηματοδότησης μιας εταιρείας είναι οι κεφαλαιαγορές. Αυτοί αποτελούν στην ουσία τους εξωτερικούς μετόχους ενός οργανισμού και επομένως ασκούν εξωτερικό έλεγχο σε αυτόν και στη λήψη αποφάσεων που παίρνει το διοικητικό συμβούλιο. Στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο είναι αναπτυγμένη η έννοια της ιδιοκτησίας κεφαλαίου από το άτομο και η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων γίνεται με ίδια κεφάλαια. Το μειονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι η σύγκρουση που παρατηρείται μεταξύ των εξωτερικών μετόχων/ιδιοκτητών και των στελεχών/διευθυντών, μελών του διοικητικού συμβουλίου ως προς την εφαρμογή πολιτικής εταιρικής διακυβέρνησης. Σε χώρες με ανεπτυγμένη την ελευθερία της αγοράς, όπως οι παραπάνω, διακρίνεται η τάση της προστασίας του κεφαλαίου. Προωθείται δηλαδή, η κινητικότητα του κεφαλαίου χωρίς την νομική δέσμευση που πηγάζει από τις πράξεις ενός οργανισμού. Συνεπώς, είναι ξεκάθαρος ο διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας της εταιρείας και του ελέγχου αυτής. Τα διοικητικά συμβούλια αποτελούνται από «εσωτερικά» και «εξωτερικά» μέλη. «Εσωτερικό» είναι το μέλος που έχει άμεση και ισχυρή θέση στη διαχείριση της επιχείρησης και απασχολείται από αυτή. Συνήθως, είναι εκτελεστικό μέλος. Αντιθέτως, «εξωτερικό» είναι αυτό που έχει σχέση με την ιδιοκτησία (μέτοχοι), δεν είναι εκτελεστικό μέλος αλλά ανεξάρτητο και στα καθήκοντά του είναι η άσκηση ελέγχου. Ένα καλά διαμορφωμένο νομικό πλαίσιο διέπει τις σχέσεις των φορέων προκειμένου να αποφευχθεί η συγκέντρωση εξουσίας σε λίγους και να εφαρμοστούν κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης.



## Γερμανική Σχολή

Στη Γερμανία το επίπεδο ατομικής συμμετοχής στο κεφάλαιο μιας εταιρίας είναι χαμηλό. Μιλάμε για μια χώρα, όπως οι περισσότερες της Ευρωπαϊκής ηπείρου, με μεγάλους ρυθμιστικούς περιορισμούς και έλεγχο του κεφαλαίου. Θεματοφύλακες αυτής της πραγματικότητας είναι το κράτος με το νομοθετικό πλαίσιο που θεσπίζει και κυρίως οι τράπεζες. Οι τελευταίες είναι και η κύρια πηγή χρηματοδότησης μιας εταιρείας. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι κεφαλαιαγορές έχουν μικρό μέγεθος και δύναμη.

Τα βασικά χαρακτηριστικά, που ορίζονται από το κράτος, του Γερμανικού μοντέλου είναι:

- Στις επιχειρήσεις υπάρχουν δύο ξεχωριστά συμβούλια. Το συμβούλιο της διοίκησης, που αποτελείται από στελέχη του οργανισμού που ασχολούνται με την καθημερινή λειτουργία του και το εποπτικό συμβούλιο, με εκπροσώπους μετόχων και εργαζομένων, που στην ουσία ελέγχει το πρώτο. Άτομα από το πρώτο δεν μπορούν να συμμετέχουν στο δεύτερο.
- Ο νόμος καθορίζει το μέγεθος του εποπτικού συμβουλίου.
- Το δικαίωμα ψήφου περιορίζεται επίσης από το νόμο και είναι ανεξάρτητο από το μέγεθος της ιδιοκτησίας στην εταιρεία.

Το εποπτικό συμβούλιο μπορεί να διορίζει και να παύει τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Επίσης, μπορεί να επεμβαίνει σε σημαντικά ζητήματα που άπτονται της διοίκησης και επιπλέον συμβουλεύει. Απαρτίζεται από τους μετόχους/ιδιοκτήτες και τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Οι τράπεζες, ως κύρια πηγή χρηματοδότησης, μπορούν να είναι και μέτοχοι στην εταιρεία. Συνεπώς, οι μεγάλοι ιδιοκτήτες στη Γερμανία είναι οι τράπεζες και άλλες εταιρείες. Η διαφορά είναι ότι οι πρώτες μπορούν να αυξήσουν το περιορισμένο δικαίωμα ψήφων που έχουν χρησιμοποιώντας τα δικαιώματα μικρομετόχων δρώντας οι πληρεξούσιοι των τελευταίων. Αυτό συμβαίνει λόγω του γεγονότος ότι όλες οι αγοραπωλησίες μετοχών στη χώρα πρέπει να γίνονται μέσω των τραπεζών. Σε αυτό το σημείο διαπιστώνεται και το μειονέκτημα του μοντέλου μέσω της σύγκρουσης συμφερόντων μικρής και μεγάλης ιδιοκτησίας.

## Ιαπωνική Σχολή

Στο μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης της Ιαπωνίας αντανakλάται και η κουλτούρα της χώρας. Είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχύονται οι σχέσεις

των διαφορετικών φορέων εξουσίας με απώτερο σκοπό την βιώσιμη ανάπτυξη μιας εταιρείας μακροπρόθεσμα.

Οι βασικοί ρυθμιστές της εταιρικής διακυβέρνησης είναι οι τράπεζες, ένα δίκτυο συνδεδεμένων εταιρειών ή Keiretsu (Μιχαλιός Μιχαήλ, 2016), το κράτος και το ΔΣ. Όπως και στη Γερμανία, εδώ ο βασικός χρηματοδότης είναι οι τράπεζες, οι οποίες παρέχουν επίσης πολλαπλές υπηρεσίες όπως χρηματοπιστωτικές, ασφαλιστικές και συμβουλευτικές στον οργανισμό και στην ουσία είναι ο μεγαλομέτοχος. Το δίκτυο Keiretsu είναι διάφορες επιχειρήσεις, όπως θυγατρικές, με συναφές ή όχι αντικείμενο, που η μία συμμετέχει στην ιδιοκτησία της άλλης. Το κράτος με τη βιομηχανική πολιτική του βοηθά την ανάπτυξη των εταιρειών και ακόμα εκπροσωπείται στα διοικητικά συμβούλια όταν αντιμετωπίζονται οικονομικές δυσκολίες. Τέλος, το διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από στελέχη της επιχείρησης. Οι μεγαλομέτοχοι (τράπεζες και Keiretsu) έχουν μικρή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αλλά έχουν τη δυνατότητα να παύσουν και να προτείνουν νέο ΔΣ στην περίπτωση όπου μια εταιρεία έχει πτώση κερδοφορίας για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα διοικητικά συμβούλια στην Ιαπωνία είναι πολυάριθμα και προτιμούνται μέτοχοι με μεγάλη θητεία.

Οι κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης στην Ιαπωνία αποσκοπούν στη σύνθεση και ενίσχυση των σχέσεων των εμπλεκόμενων μελών στη λειτουργία μιας εταιρείας. Οι βασικές αρχές που πρέπει να ικανοποιούνται είναι η ίση μεταχείριση των μετόχων, η βιώσιμη και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του οργανισμού που αφορά όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη, η δημοσιοποίηση πληροφοριών και προώθηση της διαφάνειας, η εφαρμογή στρατηγικής που ανταποκρίνεται στους στόχους της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης από το ΔΣ, και στον συνεχή διάλογο με τους μετόχους ως μέσο εξομάλυνσης και αποφυγής συγκρούσεων.

Υπάρχουν και άλλες προσεγγίσεις και μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης και το καθένα από αυτά δίνει έμφαση σε διαφορετικές οπτικές και διαστάσεις στους ρόλους που καλούνται να παίξουν τα διοικητικά συμβούλια, οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στο Σκανδιναβικό μοντέλο που βρίσκεται ανάμεσα στο εξωτερικό σύστημα που κατευθύνεται από τις αγορές και στο εσωτερικό που ελέγχεται από τις τράπεζες. Βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι το μοντέλο αυτό δίνει κίνητρα στους

μεγαλομετόχους να εμπλακούν στη διοίκηση της εταιρείας, ως ιδιοκτήτες, με μακροπρόθεσμη ευθύνη ενώ παράλληλα προστατεύει τα δικαιώματα της μειοψηφίας.

## **1.6 Οφέλη εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης ως κίνητρα των επιχειρήσεων**

Τα αποτελέσματα και τα οφέλη από την εφαρμογή των κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι πολλαπλά. Τόσο από την πλευρά των εταιρειών όσο και από την πλευρά της εκάστοτε εθνικής οικονομίας. Μέσω της ενσωμάτωσης των αρχών αυτών, μειώνεται το επενδυτικό ρίσκο, βελτιώνεται η απόδοση των επιχειρήσεων και επιτυγχάνεται η προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων. Μέσα σε ένα διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον με δεδομένα τον έντονο ανταγωνισμό και την κινητικότητα των κεφαλαίων, η εταιρική διακυβέρνηση παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ολόκληρων κρατών.

Τα οφέλη επομένως είναι προφανή για τις εισηγμένες εταιρείες. Υπάρχουν μάλιστα, μια σειρά από λόγους και πλεονεκτήματα, για τα οποία και οι μη εισηγμένες εταιρείες πρέπει να ενσωματώσουν τον κώδικα και τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης.

Αν και δεν είναι υποχρεωτικό για τις μη εισηγμένες να εφαρμόσουν τις επιταγές της εταιρικής διακυβέρνησης, αποτελεί ένα επιπλέον «όπλο» γι αυτές και αποδεικνύει τη θέληση της ιδιοκτησίας και διοίκησης να πιστοποιήσουν την ποιότητα των διαδικασιών που ακολουθούνται. Επιπρόσθετα, η προστιθέμενη αξία της εταιρείας οδηγεί σε απόδοση με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Πιστοποιεί τη συνέχιση ενός οργανισμού πέρα και πάνω από το άτομο. Μια επιτυχημένη διοίκηση στηρίζεται σε ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών και όχι μόνο στην ατομική δράση. Η επιχείρηση δεν θα έπρεπε να έχει «Ημερομηνία Λήξης».

Η εταιρική φήμη που μπορεί να αποκτηθεί με αυτόν τον τρόπο αναμφίβολα οδηγεί και σε πιο «χειροπιαστά» οφέλη που είναι ένα παραπάνω κίνητρο για την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης. Δημιουργούνται δυνατότητες για εξεύρεση νέων πηγών χρηματοδότησης. Δίνει απάντηση στο γνωστό δίλημμα που αντιμετωπίζουν οι επενδυτές: «Δανείζουμε στην εταιρεία ή στο άτομο;». Επιπλέον, ανοίγεται η πρόσβαση σε ειδικές γνώσεις για τους διοικούντες. Η εταιρική διακυβέρνηση οδηγεί τη διοίκηση σε βαθύτερη κατανόηση της έννοιας αυτό-έλεγχος, αυτό-κριτική και αυτό-αξιολόγηση. Το ανώτερο

αυτό γνωσιακό επίπεδο προάγει την εμπιστοσύνη στις διαδικασίες που ακολουθούνται, θέτει την εταιρεία σε σύγκριση με νέα πρότυπα και αρχές, παρέχει τη δυνατότητα λήψης διορθωτικών μέτρων όπου αυτό απαιτείται, και αναγνωρίζει νέους στόχους προς επίτευξη.

Η διαφάνεια στη διαχείριση των χρηματοοικονομικών μιας εταιρείας συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης όχι μόνο για τους μετόχους αλλά και για μελλοντικούς επενδυτές, πελάτες, συνεργάτες και εργαζόμενους. Η ανάγκη για νέες πηγές χρηματοδότησης και ανθρώπινους πόρους είναι διαρκής. Είναι μεγάλη επομένως η σημασία των μετόχων μειοψηφίας για μια επιχείρηση.

Το ρίσκο που παίρνουν επενδύοντας σε αυτή μπορεί να τους οδηγήσει στην καταστροφή. Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης εξισορροπεί εν μέρει αυτό το ρίσκο, διασφαλίζοντας μεγαλύτερη προστασία των συμφερόντων των μετόχων μειοψηφίας από τη Διοίκηση της εταιρείας. Οι μέτοχοι πρέπει να έχουν στα χέρια τους και ένα πρωτόκολλο εγκατάλειψης ή αλλιώς μια στρατηγική εξόδου από αυτή την επένδυση. Με αυτούς τους τρόπους μετριάζεται για τους δυνητικούς μετόχους ο κίνδυνος που αναλαμβάνουν επενδύοντας σε μια μη εισηγμένη επιχείρηση.

Εκτός όμως από την ελκυστικότητα μιας επένδυσης υπάρχει και η ανάγκη της διαβεβαίωσης ότι οι νέοι επενδυτές θα αντιμετωπίζονται ισότιμα. Έχει μεγάλη σημασία να κατοχυρωθούν από μια σύγκρουση συμφερόντων με τους μετόχους πλειοψηφίας. Η αρχή της ισότητας που προσβέυει η εταιρική διακυβέρνηση οδηγεί στην κατάρτιση πολιτικών όπως η δημοσιοποίηση πληροφοριών με σκοπό την ενίσχυση του διαλόγου μεταξύ των μετόχων. Με αυτόν τον τρόπο η ενσωμάτωση και εφαρμογή κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης εξασφαλίζει τη δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων για τις μη εισηγμένες εταιρείες. (<https://www.athexgroup.gr>)

## Οφέλη υιοθέτησης σύγχρονης Εταιρικής Διακυβέρνησης



**Σχήμα 1.2** Οφέλη εταιρικής διακυβέρνησης ( <https://www.grant-thornton.gr>)

Σύμφωνα με το Εθνικό Επενδυτικό Υπερταμείο, οι βασικές αρχές της ΕΔ για τις εταιρείες θα μπορούσαν να περιγραφούν: 1) με βάση το νομικό και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας κάθε επιχείρησης να δημιουργηθεί το πλαίσιο κανόνων και διαδικασιών με στόχο τη συνεχή βελτίωση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας. 2) Συγκρότηση συμβουλίων / συναντήσεων με τα μέλη να αναλαμβάνουν σαφή καθήκοντα και στόχους απόδοσης για τους οποίους καθίστανται υπεύθυνα. 3) Καθιέρωση κατάλληλων συστημάτων παρακολούθησης της απόδοσης και επίτευξης στόχων (Εθνικό Επενδυτικό Υπερταμείο)

Εν συντομία, η εταιρική διακυβέρνηση οδηγεί σε καλύτερο έλεγχο, πιο ορθές διοικητικές αποφάσεις και μπορεί να ενισχύσει τις προοπτικές χρηματοδότησης μιας εταιρείας, να ενδυναμώσει τη φήμη, την αναγνωρισιμότητα και την ανταγωνιστικότητά της και τέλος, να δημιουργήσει μεγαλύτερη ασφάλεια στους μετόχους, τους χρηματοδότες και τους προμηθευτές της (Κοτζμάνης, 2016). Άλλωστε πολυάριθμες μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι καλά διοικούμενες ευρωπαϊκές εταιρείες έχουν καλύτερες επιδόσεις από τις κακώς διοικούμενες εταιρείες (Claessens and Yurtoglu 2012)

Τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση εφαρμόζοντας καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης είναι :

1. Ευκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση από εξωτερικούς φορείς. Η ενσωμάτωση των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης στο τρόπο λειτουργίας της εταιρίας καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης με τους δυνητικούς επενδυτές (εσωτερικούς και εξωτερικούς).

2. Χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου. Ομοίως το κόστος απόκτησης κεφαλαίου από επενδυτές, μπορεί να είναι χαμηλότερο όταν θεωρούν ότι το ρίσκο της επένδυσης είναι μικρότερο. Η μελλοντικά προσοδοφόρα επίδοση μίας εταιρείας βασιζόμενη σε μια καταγεγραμμένη στρατηγική, την καθιστά ελκυστική για τον επενδυτή.

3. Βελτιωμένες λειτουργικές επιδόσεις. Η εταιρική διακυβέρνηση δύναται να ενισχύσει την αξία μιας επιχείρησης μέσω της καλύτερης διαχείρισης της επιχειρηματικότητας, των πόρων και της περιουσίας της. Επίσης, η βλέψη της εταιρείας προς τη καινοτομία μπορεί να ενταθεί από νωρίς στο σχεδιασμό των ορθών πρακτικών.

4. Η αυξημένη αποτίμηση της εταιρείας και η βελτίωση της απόδοσης της μετοχής. Πολλοί ερευνητές έχουν εντοπίσει την ύπαρξη ενός "πριμ εταιρικής διακυβέρνησης", το οποίο αποτελεί την πρόσθετη τιμή που οι επενδυτές θα πληρώσουν για μετοχές σε καλά διοικούμενες εταιρείες (Claessens και Yurtoglu 2012).

5. Βελτιωμένη φήμη της εταιρείας. Η «καλή» φήμη μίας εταιρείας συνεπάγεται την ικανοποίηση του υφιστάμενου προσωπικού και προσέλκυση υψηλότερης ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού.

6. Μειωμένος κίνδυνος εταιρικών κρίσεων και σκανδάλων. Όταν μια εταιρία ορίζει εξ αρχής, καταγράφει και προβλέπει του τρόπους μετριασμού και αντιμετώπισης ενδεχόμενων κρίσεων και κινδύνων, βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση να ανακάμψει επιχειρησιακά. (Claessens και Yurtoglu 2012)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 2.1 Ορισμός

«Η επιχείρηση είναι μια οντότητα που ασκεί οικονομική δραστηριότητα σε συγκεκριμένη τιμή σε μια δεδομένη αγορά» (www.espra.gr, Ορισμός ΜΜΕ). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, γίνεται κατανοητό ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται με βάση τα κριτήρια μεγέθους τους. Σε έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής του 2017-18, οι πολύ μικρές εταιρείες αποτελούν το 93,1% του συνόλου των επιχειρήσεων και όσον αφορά αυτές του μη χρηματοπιστωτικού τομέα φθάνουν το 93,3%.

Στην Ελλάδα τα ποσοστά αυτά είναι ευθέως ανάλογα των ευρωπαϊκών. Οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι στην ουσία οικογενειακές, ολιγομελείς και η διοίκησή τους ασκείται από τα μέλη της ίδιας οικογένειας. Επειδή και σε παγκόσμια κλίμακα το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων ανήκει σε αυτή την κατηγορία η εφαρμογή κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης απαιτεί λεπτομερή έρευνα.

Σημαντικοί φορείς της ελληνικής οικονομίας όπως το Χρηματιστήριο Αθηνών, ο ΣΕΒ, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, ο Σύνδεσμος Επενδυτών Διαδικτύου κ.α. δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην άσκηση εταιρικής διακυβέρνησης από τις επιχειρήσεις ως μέσο μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και ανάπτυξης. (Κοτζμάνης, 2016)

Η επέκταση της εφαρμογής του θεσμού της εταιρικής διακυβέρνησης και σε μη εισηγμένες εταιρείες αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία προκειμένου αυτές να γίνουν πιο ανταγωνιστικές, να αναβαθμίσουν την λειτουργία τους και να έρθουν πιο κοντά σε νέες πηγές χρηματοδότησης. Σε πρόσφατη εκδήλωση του Χρηματιστηρίου Αθηνών, εκφράστηκε η άποψη για την αναγκαιότητα εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας, πράγμα που θα βοηθήσει τόσο τις ίδιες όσο την εθνική οικονομία. όντας πλειοψηφία επί των υφιστάμενων επιχειρήσεων (Κοτζμάνης, 2016)

## 2.2 Μεγέθη και κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Με βάση τον οδηγό χρήσης του ορισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και συγκρίνοντας τα στοιχεία της με τα όρια που έχουν θεσπιστεί για τα τρία κριτήρια, μια επιχείρηση μπορεί να καθορίσει κατά πόσον είναι πολύ μικρή, μικρή ή μεσαία επιχείρηση.

Τα κριτήρια αυτά είναι το προσωπικό μετρούμενο σε Ετήσιες Μονάδες Εργασίας (Ε.Μ.Ε.), ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ισολογισμού. Η επιχείρηση μπορεί να εκπληρώνει είτε το κριτήριο του κύκλου εργασιών είτε το κριτήριο του ισολογισμού (όχι υποχρεωτικά και τα δύο), ενώ μπορεί να υπερβαίνει το όριο σε ένα μόνο από τα δύο και πάλι να θεωρείται μικρομεσαία. (*Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης* L 124 της 20ής Μαΐου 2003, σ. 36)

Συνοπτικά ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα τρία κριτήρια: (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2003)

- 1) Αριθμός απασχολούμενων.
- 2) Ετήσιος κύκλος εργασιών.
- 3) Σύνολο ετήσιου ισολογισμού.

Η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες:

- απασχολούν λιγότερα από 250 άτομα, και
- είτε έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ είτε έχουν σύνολο ετήσιου ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.





**Σχήμα 2.1** Πίνακας των κριτηρίων I (Οδηγός χρήσης του ορισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων - Ευρωπαϊκή Επιτροπή)

Επίσης, βάσει του οδηγού, τα όρια των κριτηρίων πρέπει να τηρούνται για 2 διαδοχικά οικονομικά έτη προκειμένου η επιχείρηση να χαρακτηριστεί μικρομεσαία. Δεν αρκεί ένα έτος για την απόκτηση ή την απώλεια της ιδιότητας της μικρομεσαίας. Ελέγχονται τα δεδομένα από τις τελευταίες κλεισμένες οικονομικές χρήσεις. Αν η επιχείρηση είναι νεοσύστατη γίνεται εκτίμηση βάσει του τρέχοντος οικονομικού έτους.

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων: Μονάδα ετήσιας εργασίας (ΜΕΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ (το 1996 40 εκατ. ευρώ)	≤ 43 εκατ. ευρώ (το 1996 27 εκατ. ευρώ)
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 7 εκατ. ευρώ)	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 5 εκατ. ευρώ)
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)

**Σχήμα 2.2** Πίνακας των κριτηρίων II (Οδηγός χρήσης του ορισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων - Ευρωπαϊκή Επιτροπή)

Ο παραπάνω πίνακας δίνει περαιτέρω ανάλυση για τις κατηγορίες πολύ μικρή, μικρή, μεσαία επιχείρηση ανάλογα με τα όρια.

Επίσης για την κατάταξη των εταιρειών με βάση την Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι απαραίτητος και ο έλεγχος συσχέτισης της εταιρείας με άλλες επιχειρήσεις ή φυσικά πρόσωπα που εμπλέκονται στην μετοχική σύνθεσή της ή στην διοίκηση της, Κατά αυτό τον τρόπο διακρίνονται σε:

Ανεξάρτητη επιχείρηση, δηλαδή αν η επιχείρηση τηρεί τα όρια των κριτηρίων ορισμού μικρομεσαίων επιχειρήσεων λαμβάνοντας υπόψη μόνο τα δικά της στοιχεία.

1. Συνεργαζόμενη επιχείρηση, δηλαδή λαμβάνοντας υπόψη τα δικά της συν ένα μέρος των στοιχείων κάθε συνεργαζόμενης επιχείρησης.
2. Συνδεδεμένη επιχείρηση, δηλαδή λαμβάνοντας υπ' όψιν τα δικά της συν όλα τα δεδομένα κάθε συνδεδεμένης επιχείρησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003)

Παρόλο που σε άλλες χώρες έχουν τις δικές τους ειδικές παραμέτρους για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση ως μικρομεσαία, υπάρχουν κοινοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη. Αυτοί περιλαμβάνουν τον αριθμό των εργαζομένων και το διαθέσιμο κεφάλαιο ή τα έσοδα.

Παραδείγματος χάριν στον Καναδά, οι μικρομεσαίες αναφέρονται σε επιχειρήσεις με λιγότερους από 500 εργαζόμενους, ενώ η Αυστραλία τις ορίζει ως μια οντότητα με λιγότερους από 20 υπαλλήλους.

Η Κίνα και οι Ηνωμένες Πολιτείες μοιράζονται τις ίδιες αρχές κατά την κατηγοριοποίηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ο χαρακτηρισμός εξαρτάται από τον κλάδο. Στην Κίνα, τα ανώτατα όρια εργαζομένων μπορεί να είναι τόσο μεγάλα όσο 1000 εργαζόμενοι και τόσο μικρά όσο 200. Στις ΗΠΑ, το ανώτατο όριο εργαζομένων μπορεί να φθάσει έως και τους 1200 ή να είναι τόσο μικρό όσο οι 500.( [www.earlypay.com.au](http://www.earlypay.com.au))

Γενικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την πλειονότητα των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο. Μόνο στις ΗΠΑ, το 99,9% των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται ως μικρές, σύμφωνα με την έκθεση της Small Business Administration (SBA) το 2018.( [www.earlypay.com.au](http://www.earlypay.com.au))

## 2.3 Εταιρική κουλτούρα

Αναλύοντας την κουλτούρα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορούμε να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις:

-Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπάρχει μια συνεργατική ατμόσφαιρα μεταξύ των εργαζομένων με κοινά πιστεύω, ανεξάρτητα από τη βαθμίδα ή το τμήμα και μια αμεσότητα στη σχέση με τη διοίκηση.

-Το κεφάλαιο προέρχεται κυρίως από τον επιχειρηματία/ιδιοκτήτες ή τις τράπεζες.

-Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν περιορισμένη πηγή εσόδων λόγω των περιορισμένων προϊόντων τους και της εμβέλειάς τους στην αγορά.

-Είναι όμως πιο πρόθυμες να πειραματιστούν επειδή δεν έχουν πολλά να χάσουν. Αντίθετα προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους και στρατηγικές για να ξεχωρίσουν.

Μια τάση, που παρατηρείται έντονα το τελευταίο διάστημα, είναι οι επενδύσεις που γίνονται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε καινοτόμους τομείς των νέων τεχνολογιών, ηλεκτρονικού εμπορίου, άριστα καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού κ.α. σε μια περίοδο που ιδιαίτερα κρίσιμη για την οικονομική ανάπτυξη (Παπαδοπούλου , 2016).

-Κατα συνέπεια, όταν η στρατηγική πετύχει και η εξειδικευμένη αγορά αποφέρει τα έσοδα που απαιτούνται για την επέκταση, τότε είναι η στιγμή που μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να εξερευνήσει και άλλα τμήματα της αγοράς.

-Τέλος οι μικρομεσαίες τείνουν να έχουν μεγαλύτερη ποικιλομορφία όσον αφορά τους ανθρώπους που προσελκύουν. Αυτοί οι εργαζόμενοι συνήθως συμμετέχουν για την εμπειρία ή την ευκαιρία για κάτι νέο, αντί να επιλέξουν την ασφάλεια και την εξέλιξη στην εταιρική σκάλα μίας μεγάλης επιχείρησης.( [www.earlypay.com.au](http://www.earlypay.com.au))

*Διαφορές ανάμεσα στις μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις*

1 Έρευνα και ανάπτυξη. Παρόλο που και οι δύο έχουν αναπτυξιακή νοοτροπία, οι μεγάλες εταιρείες έχουν εύκολη πρόσβαση στους επενδυτές.

2 Δομή. Οι μεγάλες εταιρείες είναι πιο ιεραρχικές σε αντίθεση με τις μικρομεσαίες που τείνουν να είναι πιο συνεργατικές, χάρη στον περιορισμένο αριθμό εργαζομένων

3 Εξειδικευμένη αγορά - οι πολυεθνικές επικεντρώνονται σε μια εξειδικευμένη αγορά, ενώ οι ΜΜΕ απευθύνονται σε πολλαπλά τμήματα της αγοράς

4 Χρηματοδότηση - το κεφάλαιο για τις μικρομεσαίες προέρχεται από τις αποταμιεύσεις ή τα δάνεια των ιδιοκτητών, ενώ οι μεγάλες εταιρείες λαμβάνουν χρηματοδότηση από επενδυτές και εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων.

5 Έσοδα - οι μικρομεσαίες συγκεντρώνουν έσοδα από ένα περιορισμένο μείγμα προϊόντων, ενώ οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν ένα χαρτοφυλάκιο ποικίλων προϊόντων

6 Κίνδυνοι - η κουλτούρα ανάληψης κινδύνων είναι διαδεδομένη στις πολυεθνικές, λιγότερο δε στις μικρομεσαίες

7 Εργαζόμενοι - η ατομικότητα των εργαζομένων είναι πιο συνηθισμένη στις μικρομεσαίες από ότι στις μεγάλες εταιρείες, όπου η ισχυρή εταιρική κουλτούρα οδηγεί συχνά σε ένα ομοιογενές εργατικό δυναμικό. ( [www.earlypay.com.au](http://www.earlypay.com.au))

## **2.4 Νεοσύστατες και οικογενειακές επιχειρήσεις απέναντι στην εταιρική διακυβέρνηση**

Ένα ιδιαίτερο κομμάτι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ειδικά στη χώρα μας, αποτελούν οι οικογενειακές εταιρείες. Εύκολα καταλαβαίνει κάποιος ότι αυτές αφορούν μικρομεσαίες που διοικούνται σχεδόν αποκλειστικά από μέλη της ίδιας οικογένειας. Γι αυτές το όνομα του ιδρυτή τους είναι συνήθως και ο διακριτικός τους τίτλος και έχει μεγάλη σημασία. Ειδικά όταν την εταιρεία αναλαμβάνουν οι νέες γενιές της οικογένειας, η λεγόμενη «διάδοχη κατάσταση». Το ήδη καθιερωμένο όνομα αποτελεί και το brand name της εταιρείας και δημιουργεί την απαιτούμενη υπεραξία προσδίδοντας της φήμη και αξιοπιστία.

Οι νεοσύστατες ή νεοφυείς επιχειρήσεις είναι νέο-ιδρυθείσες εταιρείες που απαρτίζονται από λίγα άτομα, που συνήθως δεν έχουν συγγενική σχέση μεταξύ τους και χαρακτηρίζονται από υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών παράγουν ένα καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία και απευθύνονται σε νέες αγορές ή σε

κλάδους με δυναμική εξέλιξη. Στη χώρα μας ξεκίνησαν να αναπτύσσονται την τελευταία δεκαετία λόγω της οικονομικής κρίσης και της τεχνολογικής εξέλιξης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη της πιθανότητας εφαρμογής των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στις δύο αυτές κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων με βάση τα χαρακτηριστικά τους.

Για τις νεοσύστατες και οικογενειακές επιχειρήσεις, μπορεί η εφαρμογή πρακτικών καλής εταιρικής διακυβέρνησης να βρίσκεται πολύ χαμηλά στη λίστα προτεραιοτήτων, όπως π.χ. η σύσταση ενός επαγγελματικού, ανεξάρτητου διοικητικού συμβουλίου. Η νεοσύστατη έχει ως πρωτεύον μέλημα τη χρηματοδότηση, τη στελέχωση και την επιτυχία του προϊόντος στην αγορά, ενώ για την επιτυχημένη, καθιερωμένη, οικογενειακή επιχείρηση με αρκετά χρόνια ανάπτυξης μπορεί να υπάρχει αμφισβήτηση για την αξία ενός ανεξάρτητου και ενδεχομένως αρκετά κοστοβόρου διοικητικού συμβουλίου (McLarty R., O'Dowd S., 2020)

### Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Μια οικογενειακή επιχείρηση χαρακτηρίζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων με διαφορετικές προσωπικότητες, που ενώ ανήκουν στην ίδια ομάδα, μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα όπου ο διαχωρισμός των ρόλων, η διαχείριση των οικονομικών ή η κατάρτιση μισθολογίου επιφέρει αμφισβητήσεις για τους χειρισμούς της διοίκησης. Πόσο μάλλον, όταν με τα χρόνια φτάσει η ώρα της διαδοχής.

Σύμφωνα με τους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να υπάρχει ένα ανεξάρτητο διοικητικό συμβούλιο με σκοπό την αποφυγή κατάχρησης εξουσίας από προσωπικά ή ομαδικά συμφέροντα. Επίσης, βοηθά η κατάρτιση ξεκάθαρου σχεδίου διαδοχής, που να δίνει ουσιαστικά εφόδια για την απόκτηση εμπειρίας. Η γνώση ότι υπάρχουν τα παραπάνω συμβάλει στην δημιουργία κλίματος άνεσης στον οικογενειακό κύκλο και αξιοπιστίας απέναντι σε τρίτα μέλη.

Κατά τα πρώτα χρόνια μιας οικογενειακής επιχείρησης ο οικονομικός διευθυντής έχει και το ρόλο του ελεγκτή. Η ελευθερία της γνώμης του απέναντι στο συμβούλιο έχει βαρύνουσα σημασία. Οι διαπροσωπικές σχέσεις όμως μπορεί να θέσουν τις βάσεις για αμφισβήτηση της αμεροληψίας αυτού του ρόλου. Ανεξάρτητα όμως από το στάδιο που

βρίσκεται η εταιρεία, απαιτείται η ύπαρξη μιας επιτροπής ελέγχου των οικονομικών διότι είναι ο κρίσιμος τομέας δυναμικών συγκρούσεων συμφερόντων.

Η ισότητα και η ελευθερία έκφρασης των μελών του συμβουλίου είναι απαραίτητη για την λήψη ομαδικών αποφάσεων. Μέσα από τη ζύμωση αυτή και τις ενδεχόμενες εντάσεις διαμορφώνονται διαφορετικές απόψεις και ποικιλομορφία σκέψης. Τηρώντας όμως των κώδικα χρηστής διοίκησης τα κίνητρα των μελών δεν είναι ιδιοτελή, έχουν κοινή βάση και αποτελούν μέσο για την επίτευξη στόχων. (McLarty R., O'Dowd S., 2020)

### Νεοσύστατες Επιχειρήσεις

Εξ ορισμού οι νεοφυείς βρίσκονται στα πρώτα τους στάδια και διοικούνται συνήθως από ανθρώπους που δεν έχουν την εμπειρία ή ακόμα και την ευκαιρία να μάθουν για την εταιρική διακυβέρνηση. Αλλά καθώς μια νεοσύστατη επιχείρηση αναπτύσσεται, αντιμετωπίζει γρήγορα υποχρεώσεις έναντι των επενδυτών και των εργαζομένων. (McLarty R., O'Dowd S., 2020)

Η εταιρική διακυβέρνηση σε αυτές τις επιχειρήσεις δεν αποτελεί προτεραιότητα. Ο νέος και συχνά άπειρος επιχειρηματίας θα δώσει έμφαση σε άλλα πράγματα, όπως το προϊόν του και η θέση του στην αγορά. Η επιβίωση του κόπου του έχει σημασία. Από τη στιγμή όμως που η εταιρεία του αναπτύσσεται χρειάζεται βοήθεια. Ένας εταιρικός δικηγόρος θα μπορούσε να καθοδηγήσει και να γνωρίσει στον πρωτοεμφανιζόμενο την αξία της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι πηγές χρηματοδότησης, οι νέοι επενδυτές, η σωστή οργάνωση της διοίκησης και η διαχείριση στελεχών αποτελούν νέα ζητήματα τα οποία πρέπει ο επιχειρηματίας να αντιμετωπίσει. Συχνά αυτό πρέπει να γίνει με ταχύρυθμο τρόπο και εν ώρα εργασίας αλλά είναι απαραίτητο από τη στιγμή που εξωτερικά χρήματα έρχονται στη δουλειά και αυτή ανεβαίνει επίπεδο.

Συμπερασματικά, η αξία της εταιρικής διακυβέρνησης για τις οικογενειακές και νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι αναμφισβήτητη. Η σημασία της αυξάνει ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού. Οι κανόνες χρηστής διακυβέρνησης βοηθούν το διοικητικό συμβούλιο να μείνει ενήμερο και αφοσιωμένο σε όλες τις πτυχές της εταιρείας. Η διαφάνεια, η ισότητα και η ανεξαρτησία μπορεί να επιφέρουν μια μείωση στην ευελιξία της διακυβέρνησης αλλά οδηγούν σε βαθιά επίγνωση τα στελέχη και δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης σε όλους τους συμμετέχοντες .

## 2.5 Τάσεις και προκλήσεις για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσπαθώντας να αναπτυχθούν οφείλουν να εφαρμόσουν ένα σύστημα ορθής διακυβέρνησης. Αναλογικά με το μέγεθος τους οι εταιρείες πρέπει να έχουν τα κατάλληλα εργαλεία που θα τις βοηθήσουν να θέσουν έναν μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα ανάπτυξης αλλά ταυτόχρονα να προφυλαχθούν από κινδύνους μπορεί να κοστίζουν ακριβά για την επιβίωσή τους.

Φαινόμενα εταιρικής απάτης αποτελούν ένα ευαίσθητο σημείο για τις ελληνικές μικρομεσαίες. Χωρίς τη λήψη κατάλληλων μέτρων προφύλαξης τα φαινόμενα αυτά διαπιστώνονται μόνο αφότου συντελεστούν με άμεσες ή έμμεσες οικονομικές επιπτώσεις για την εταιρεία. (Παπαδοπούλου , 2016)

Παράγοντες που επιτείνουν την ευαισθησία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε τέτοια φαινόμενα είναι:

- Ο συγκεντρωτισμός ρόλων, ευθυνών και αποφάσεων σε ένα πρόσωπο που πράττει χωρίς έλεγχο.
- Η μη αξιοποίηση στελεχών εκτός της εταιρείας.
- Η υπέρμετρη εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό χωρίς όρια.
- Το «περιττό» κόστος της επένδυσης για την αναβάθμιση και την ασφάλεια των ηλεκτρονικών τους συστημάτων.
- Η έλλειψη κατάλληλης προετοιμασίας της διάδοχης γενιάς για την ανάληψη ευθυνών που πηγάζουν από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Η πρόληψη για την αποφυγή τέτοιων προβλημάτων γίνεται με την εφαρμογή του κατάλληλου μείγματος κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης. Θεμελιώνοντας διαχειριστικές δομές για την αντιμετώπιση της απάτης και παρέχοντας κίνητρα για δράση εντός συγκεκριμένου πλαισίου μπορεί η διοίκηση να καταστήσει σαφές ότι δεν θα υπάρξουν ευκαιρίες ή ανοχή σε φαινόμενα απάτης εντός της εταιρείας. (Παπαδοπούλου , 2016)

Την 1η Ιουλίου 2021, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε την Ετήσια Έκθεσή της για τις μικρομεσαίες στην Ευρώπη, μαζί με τα ενημερωτικά δελτία για τις Μικρές Επιχειρήσεις (SME Factsheets) στα Κράτη-Μέλη της ΕΕ και σε χώρες-εταίρους.

Οι βασικοί δείκτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα δείχνουν πτώση της προστιθέμενης αξίας των εταιρειών σε όλους τους κλάδους. Οι κλάδοι των υπηρεσιών διαμονής και τροφίμων αναφέρουν μείωση της τάξεως του 58,1%, που είναι και η μεγαλύτερη. Ως βασική πρόκληση για τις ελληνικές μικρομεσαίες αναφέρεται η αδυναμία πρόσβασης σε χρηματοδότηση. Το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της ΓΣΕΒΕΕ αναφέρει ότι: «το κόστος της χρηματοδότησης και οι απαιτούμενες εξασφαλίσεις είναι υψηλότερα του Ευρωπαϊκού μέσου όρου. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021)

Ο αντίκτυπος από την πανδημία της CoViD-19 για τις ελληνικές μικρομεσαίες ήταν μεγάλος παρά τα μέτρα που πήρε το κράτος για να βοηθήσει στην ανάκαμψή τους. Η μείωση της προστιθέμενης αξίας ήταν σημαντική σε όλους τους τομείς. Οι μικρομεσαίες αντιπροσώπευαν το 83% της απασχόλησης και το 56,7% της συνολικής προστιθέμενης αξίας, το 2020. Η παραγωγικότητα τους όμως, ως η προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο, έφθανε τις 11.400€, λιγότερη του ενός τρίτου του ευρωπαϊκού μέσου όρου των 40.000€. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021)

	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ		ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ		ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΗ ΑΞΙΑ	
<b>MME</b> (0-249 απασχολούμενοι)	718 558	99.9%	2 153 872	83.0%	24.6	56.7%
<b>ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> (250+ απασχολούμενοι)	522	0.1%	442 391	17.0%	18.7	43.3%

Τα δεδομένα για το 2020 αποτελούν εκτιμήσεις της DfW Essen, βάσει στοιχείων της περιόδου 2008-2018 από εθνικές βάσεις δεδομένων και βάσεις δεδομένων της Eurostat.

**Σχήμα 2.3** Πίνακας προστιθέμενης αξίας (Ενημερωτικό Δελτίο Μικρομεσαίων επιχειρήσεων 2021 – Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Ελλάδα

### Δυνατά σημεία

Με βάση το ενημερωτικό Δελτίο του 2021 για τις μικρομεσαίες στην Ελλάδα, παρατηρείται ότι:

1. Στο επίπεδο της καινοτομίας, οι ελληνικές μικρομεσαίες είναι σε καλό επίπεδο. Βρίσκονται άνω του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Στην Ελλάδα 4 στις 10 καινοτομούν, ενώ στην ΕΕ, 3 στις 10.



2. Έχουμε άνοδο της επιχειρηματικής δραστηριότητας στη χώρα μας. Διακρίνεται μια δυναμική νεοφυούς επιχειρηματικότητας που πλησιάζει το μέσο όρο της ΕΕ.

3. Προσελκύονται άμεσες ξένες επενδύσεις στην χώρα στους τομείς που βασίζονται στην τεχνολογία. Το επιχειρηματικό περιβάλλον που δημιουργείται ευνοεί τις συνεργασίες και τα οικοσυστήματα νεοφυών εταιρειών που οδηγούν σε άνοδο την προστιθέμενη αξία.

### ***Προκλήσεις για τις ΜΜΕ***

Αντίστοιχα προκλήσεις που οι επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν είναι:

1. Το κόστος χρηματοδότησης και οι απαιτούμενες εξασφαλίσεις, για τις ελληνικές μικρομεσαίες είναι από τις υψηλότερες του μέσου όρου της ΕΕ, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της ΓΣΕΒΕΕ.

2. Υστερούμε στην ψηφιακή μετάβαση, σύμφωνα με το Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2020.

3. Οι διοικητικές διαδικασίες θεωρούνται περίπλοκες από το 85% των ελληνικών επιχειρήσεων. Ανάλογο είναι και το ποσοστό που αφορά στη μεταβαλλόμενη νομοθεσία (87%) των εταιρειών. Τα δύο αυτά ποσοστά ξεπερνούν τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021)

4. Η εξωστρέφεια και η διεθνοποίηση είναι παράγοντες στους οποίους οι ελληνικές ΜΜΕ επίσης υστερούν. Μόνο το 5,3% εξάγει και μόνο το 6,3% εισάγει προϊόντα στην ΕΕ. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 3.1 Ιδιαιτερότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Στην Ελλάδα η πλειονότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι στην ουσία μικρές ή πολύ μικρές εταιρείες και η συμμετοχή τους στην εθνική οικονομία ξεπερνά κατά πολύ το μέσο όρο της Ευρώπης. (Κοτζιμάνης 2016). Σε αυτή την κατηγορία μπορούν να ενταχθούν πολλές μορφές εταιρειών όπως οι νεοφυείς (startup), οι οικογενειακές, οι κοινοπραξίες, οι μονομετοχικές κ.α. (Όμιλος Χρηματιστηρίου Αθηνών, 2016) Επίσης, οι ελληνικές ΜΜΕ δεν είναι εισηγμένες σε οργανωμένες χρηματοοικονομικές αγορές. Κατά συνέπεια, ο Κώδικας αρχών εταιρικής διακυβέρνησης δεν αποτελεί θεσμοθετημένη υποχρέωση γι αυτές. Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει κάποιος «οδικός χάρτης» που να βοηθά στην ενσωμάτωση και εφαρμογή κάποιων κανόνων ορθής διοίκησης.

Τα κύρια γνωρίσματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που ταυτόχρονα τις κάνουν να διαφέρουν από τις εισηγμένες εταιρείες, είναι και τα σημεία στα οποία που θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή. (Όμιλος Χρηματιστηρίου Αθηνών, 2016)

- Η Δομή και Οργάνωση: Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το σύνολο των μετοχών συγκεντρώνεται σε λίγα άτομα, οικογένειες, εταιρείες. Οι μέτοχοι με τις περισσότερες μετοχές ασκούν και τη διοίκηση της εταιρείας. Αντιθέτως, οι μέτοχοι μειοψηφίας δεν έχουν επιρροή στις αποφάσεις ούτε μπορούν να ελέγξουν τη λήψη τους γιατί κατέχουν ελάχιστα δικαιώματα. Ενώ στις μεγάλες εταιρείες η σύγκρουση εντοπίζεται μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης, εδώ εντοπίζεται ανάμεσα στην πλειοψηφία και στη μειοψηφία. Από τη στιγμή που υπάρχει ταύτιση ιδιοκτησίας/διοίκησης παρατηρείται συγκεντρωτισμός εξουσίας και ρόλων σε ένα άτομο, ή σε ελάχιστα. Αυτό μοιραία οδηγεί σε σύγκρουση του ατομικού με το εταιρικό συμφέρον. Είναι συχνό το φαινόμενο όπου θεωρείται ότι «το άτομο είναι η εταιρεία».

- Πηγές Χρηματοδότησης: Οι μικρομεσαίες εταιρείες διαθέτουν περιορισμένες επιλογές στην εξεύρεση των απαραίτητων για την επιβίωση και ανάπτυξή τους χρηματικών πόρων. Η βασική πηγή χρηματοδότησης είναι οι ιδρυτές και οι μέτοχοι της εταιρείας που συνήθως χρησιμοποιούν ίδια κεφάλαια. Ο περιορισμός των επιχειρήσεων στην προσέγγιση τους σε κεφαλαιαγορές αφήνει ως εναλλακτική διεξοδο μόνο τις τράπεζες. Πράγμα που είναι συμφέρον μόνο στην περίπτωση όπου το κόστος του χρήματος είναι χαμηλό. Με την εισαγωγή αρχών εταιρικής διακυβέρνησης όμως, ανοίγεται ένας καινούργιος δρόμος που μπορεί να οδηγήσει στην εξεύρεση νέας χρηματοδότησης από επενδυτές που θα εμπιστευθούν τα χρήματά τους σε μια επιχείρηση που ασκεί ορθή διαχείριση.
- Ελευθερία Κινήσεων: Οι μικρομεσαίες εταιρείες δεν υπόκεινται στους ίδιους περιορισμούς και νόμους που διέπουν τις εισηγμένες επιχειρήσεις. Υπάρχει σχετική ελευθερία στην λήψη αποφάσεων και αυτό έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη ταχύτητα στην ενσωμάτωση νέων πολιτικών.

### 3.2 Σχεδιασμός εφαρμογής εταιρικής διακυβέρνησης

Η ποικιλομορφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν αφήνει περιθώρια για την διαμόρφωση και εφαρμογή ενός και μόνο πλαισίου γενικών αρχών εταιρικής διακυβέρνησης. Ο κάθε οργανισμός οφείλει να αναγνωρίσει το ιδιαίτερο περιβάλλον στο οποίο επιχειρεί, τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το προφίλ της οργάνωσής του και τις προσδοκίες που έχει. Η εφαρμογή αρχών ορθής διοίκησης είναι μια δυναμική διαδικασία που ξεκινά στο παρόν αλλά στοχεύει στο μέλλον. Απαιτείται συστηματική προσέγγιση και δέσμευση από πλευράς διοίκησης σε συγκεκριμένους τομείς για να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η απόφαση για ενσωμάτωση πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης βαραίνει πρωτίστως την ηγεσία της κάθε επιχείρησης. Οι ιδιοκτήτες και οι μέτοχοι πρέπει να πειστούν για την ανάγκη και σημασία που έχει αυτή η προσπάθεια. Ενδεχομένως να απαιτηθεί από αυτούς χρόνος και χρήμα, να αναλάβουν

επιπλέον υποχρεώσεις, να πιστέψουν ότι αυτό που κάνουν είναι μια επένδυση που θα αποδώσει μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, στο σχεδιασμό θα πρέπει να λάβουν υπόψη παράγοντες όπως το μέγεθος της εταιρείας, την ποικιλομορφία των εργασιών της, το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Με αυτό τον τρόπο θα διαμορφωθεί το πλαίσιο των κανόνων που αρμόζουν στην δική τους περίπτωση. Κλείνοντας, έχει μεγάλη σημασία η ελευθερία της επικοινωνίας σε ολόκληρη την εταιρεία με σκοπό την απρόσκοπτη ροή των πληροφοριών στην εφαρμογή των πολιτικών που αποφασίζονται. (The Institute of Chartered Accountants of Sri Lanka, 2019 & Όμιλος Χρηματιστηρίου Αθηνών, (2016)

Η ιδιοκτησία της επιχείρησης οφείλει να καταρτίσει έναν «καταστατικό χάρτη» αρχών και κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης. Το πλαίσιο αυτό στη συνέχεια θα πρέπει ενσωματωθεί στο καταστατικό της εταιρείας. Η διαμόρφωση του πλαισίου αυτού θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τους στόχους και τις αξίες που πρεσβεύει ο οργανισμός. Οι μέτοχοι καλούνται να θεσπίσουν ένα νέο σύστημα αρχών έχοντας πάντα κατά νου την προστασία του συμφέροντος και της περιουσίας της εταιρείας, η οποία διαχωρίζεται πλέον από τη δική τους. Αυτή θα αποτελεί πλέον αυτόνομη οντότητα. Οι πυλώνες πάνω στους οποίους θα βασιστεί το πλαίσιο αυτό είναι:

- Θα καθορίζει με ακρίβεια τις σχέσεις μεταξύ μετόχων, διοίκησης, συμβουλίου και όλων των ενδιαφερόμενων μελών.
- Θα θέσει τους στόχους της επιχείρησης και τα μέσα για την επίτευξή τους. Οι στόχοι προφανώς θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι ούτως ώστε να παρακολουθείται η πρόοδος.
- Θα προσδιορίσει τα κίνητρα για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης προς όφελος του οργανισμού.

Ενώ το γενικότερο πλαίσιο στρατηγικής θα αποτυπώνεται στο καταστατικό της εταιρείας, η ανάλυση και εμβάθυνση των κανόνων θα αποτελέσουν προϊόν νέας διαπραγμάτευσης και συμφωνίας μεταξύ των μετόχων (shareholders' agreement). Συνοψίζοντας, η στρατηγική εταιρικής διακυβέρνησης θα διαμορφωθεί άπαξ, ενώ οι τακτικές εφαρμογές των κανόνων θα επιτηρούνται και θα αναθεωρούνται περιοδικά από το διοικητικό συμβούλιο που θα έχει την ελευθερία κινήσεων εγκεκριμένη από την ιδιοκτησία και τη Γενική Συνέλευση. (Όμιλος Χρηματιστηρίου Αθηνών, 2016)

### 3.3 Στάδια εφαρμογής

Η εταιρική διακυβέρνηση βασιζόμενη στις αρχές της ακεραιότητας, διαφάνειας παρουσιάζει ένα τρόπο διοίκησης και ελέγχου των εταιριών μέσω του καθορισμού δικαιωμάτων, ρολών και ευθυνών των διάφορων ομάδων που συνδέονται με τη διαχείρισή τους, όπως οι μέτοχοι, το διοικητικό συμβούλιο, εργατικό δυναμικό, προμηθευτές κ.α.

Μέσω της αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης των ομάδων δημιουργείται η βάση για μελλοντικά βιώσιμες, δυνατές και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Οι διαθέσιμοι πόροι διοχετεύονται ορθά στην πραγματοποίηση των στόχων που θέτονται, με τα μέλη που λαμβάνουν τις εκάστοτε αποφάσεις να ελέγχονται και να λογοδοτούν. Η διαδικασία αυτή δεν περιορίζεται σε νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις αλλά υπερβαίνοντας τες προσφέρει στην επιχείρηση ισορροπία μέσω της αυτοαξιολόγησης, βελτιωμένες επιδόσεις, ευκαιρίες χρηματοδότησης και ανάπτυξης.

Παρά την ποικιλομορφία και τις ιδιαιτερότητες που τις διακρίνουν, οι μικρομεσαίες θα μπορούσαν να ακολουθήσουν ένα γενικό πλαίσιο κατά την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης.

#### 3.3.1 Πολιτικές και διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης

Ξεκινώντας από το όραμα και τις αξίες μιας εταιρείας, η εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να αντανakλά τις προσδοκίες τόσο των ιδιοκτητών όσο και των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μελών. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των εταίρων/μετόχων, όπως και το δικαίωμα ψήφου να είναι εξαρχής ξεκάθαρα και επίσημα γνωστοποιημένα. Χαρακτηριστικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν υπάρχουν σαφή όρια μεταξύ των ιδιοκτησιακών σχέσεων και της διοίκησης / διοικητικού συμβουλίου. Γι' αυτό οι ρόλοι και οι ευθύνες των εμπλεκόμενων μελών και οι εξουσιοδοτήσεις που δίνονται θα πρέπει **α)** να επανεξετάζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να ακολουθούν την πορεία της εταιρίας καθώς αναπτύσσεται και **β)** να προσαρμόζονται αναλόγως του μεγέθους, δομής και πολυπλοκότητας της επιχείρησης.

Ένα άλλο κρίσιμο σημείο που απορρέει από την κουλτούρα πολλών μικρομεσαίων -ειδικά των οικογενειακών-, είναι η διαδικασία και ο προγραμματισμός διαδοχής. Μιας διαδικασίας που απαιτεί χρόνο. Για την αποφυγή κινδύνου στη φήμη της εταιρείας και τη διασφάλιση της ισορροπίας και επιχειρηματικής επιβίωσης, θα ήταν χρήσιμο η αλλαγή ηγεσίας να γίνει με τρόπο προγραμματισμένο, με πνεύμα ενότητας ώστε να μην διαταραχθούν οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μελών, εργαζομένων, πελατών και μετόχων/εταίρων. Καθημερινή περίπτωση αποτελεί ο ιδιοκτήτης/ διαχειριστής να θέλει να αποχωρήσει ή να μεταβιβάσει την εταιρεία σε τρίτο ή συγγενή του. Μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να καταγραφούν και εφαρμοστούν τα σενάρια τόσο της ομαλής όσο και της έκτακτης αλλαγής ιδιοκτησίας/ διαχείρισης της εταιρείας.

### 3.3.2 Διαφάνεια και σχέσεις με τους μετόχους/εταίρους

Στο πλαίσιο της διαφάνειας ορίζεται η έγκαιρη και έγκυρη ροή των πληροφοριών στους μέτοχους/εταίρους με ισότιμο τρόπο. Επίσης ορίζονται οι τρόποι επικοινωνίας, που οι ακριβείς πληροφορίες (π.χ. οικονομικές καταστάσεις) δημοσιοποιούνται σε αυτούς καθώς και το είδος των πληροφοριών που θα είναι στη διάθεσή τους – παραδείγματος χάρη τα προσωρινά αποτελέσματα του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης να μην είναι προς δημοσιοποίηση ενώ τα οικονομικά στοιχεία του κόστους μιας επένδυσης να είναι. Μια πρακτική που βοηθάει να μετρηθούν και να ληφθούν υπόψη οι απόψεις όλων των μετόχων-επενδυτών (ακόμα και της μειοψηφίας) είναι η ετήσια γενική συνέλευση. Στο τέλος υπάρχει ψηφοφορία επί των αποφάσεων και κρατούνται πρακτικά. Με αυτό τον τρόπο λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους και συμμετέχουν στη χάραξη στρατηγικής και διακυβέρνησης της εταιρείας.

### 3.3.3 Διοικητικό συμβούλιο

Βασικό κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η σύσταση του διοικητικού συμβουλίου με την εμπειρία και τις δεξιότητες θα πρέπει να το διακρίνει γιατί είναι αυτό που υποστηρίζει, καθοδηγεί τη διοίκηση και επισημοποιεί τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Οι μικρές εταιρίες (ακόμα και νεοφυείς) ίσως αρχικά ορίσουν ένα συμβούλιο με συμβουλευτικό ρόλο, που να μην έχει εκτελεστικό χαρακτήρα, αλλά να προσφέρει μια

έμπειρη καθοδήγηση. Ο ορισμός τέτοιων κατάλληλων μελών σε συμβούλιο προσδίδει κυρός και αξιοπιστία σε έναν μελλοντικό επενδυτή. Το γεγονός αυτό μπορεί να κρίνει και την επιβίωσή τους, ειδικά στην περίπτωση των Startup.

Οι ώριμες επιχειρηματικά εταιρίες, με περισσότερα μέλη, επισημοποιούν τη λήψη αποφάσεων μέσω ΔΣ. Στα πρακτικά των συνελεύσεων καταγράφονται τα θέματα και οι αποφάσεις που εγκρίνονται μέσω ψηφοφορίας. Πολύ σημαντικά ζητήματα που επίσης αποφασίζονται είναι η συμμετοχή των διευθυντών, οι ρόλοι που αυτοί θα έχουν και με ποια καθήκοντα. Επίσης, αν αυτοί θα είναι εσωτερικοί- δηλαδή επιλεγμένοι μέσα από την εταιρία- ή εξωτερικοί ,αν θα υπάρχουν συγγενείς και φίλοι στη σύνθεσή του κ.α. Σημειώνεται πως ο διορισμός εξωτερικών διευθυντών με τα χαρακτηριστικά που θα τους διακρίνουν (γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρία, σχέση με τον κλάδο κ.α.) προσφέρουν και μια διασφάλιση και μια αξιοπιστία στην περίπτωση επενδυτικών συμφωνιών. Επιπλέον στηρίζουν την εικόνα ότι επιχείρηση διοικείται «δημοκρατικά» καταγράφοντας και τη γνώμη της μειοψηφίας χωρίς οι αποφάσεις να εξυπηρετούν τα «κρυφά» συμφέροντα μιας μόνο ομάδας μετόχων (πχ οικογενειακών σχέσεων) ή των αρχικών ιδιοκτητών.

Η σύνθεση ενός διοικητικού συμβουλίου απαιτεί χρόνο και προσοχή κατά την σύστασή του. Αφού ορισθεί θα πρέπει να επανεξετάζεται ανά τακτά διαστήματα καθώς η επιχείρηση εξελίσσεται. Η αξιολόγηση συστήνεται να διενεργείται από τρίτο μέρος. Στο αρχικό στάδιο του ορισμού παίζει ρόλο το όραμα του ιδρυτή για την επιχείρηση, όπως και για το τι προσδοκίες έχει από το διοικητικό συμβούλιο. Σημαντικό επίσης είναι να υπάρχει σαφήνεια στους στόχους ώστε τα μέλη του να κατανοήσουν πιο εύκολα τον ρόλο τους και να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους. Ένα καταστατικό με τα σαφώς οριζόμενα θέματα, εξουσίες, ελέγχους και συνέπειες – οφέλη για τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα ήταν η βάση προς αυτή την κατεύθυνση. Παραδείγματος χάρη, οι εντολές που λαμβάνει το κάθε μέλος ΔΣ να συνάδουν με τον ρόλο που τους έχει ανατεθεί, τους πόρους που είναι διαθέσιμοι και τις πληροφορίες που χρειάζεται για να εκπληρώσει το έργο του. Η μεν επίτευξη των στόχων θα μπορεί να συνδέεται με επιπλέον αποδοχές, η δε αποτυχία να συνδέεται με προκαθορισμένο τρόπο αντιμετώπισης π.χ. κρίση, απομάκρυνση.

### 3.3.4 Περιβάλλον ελέγχου

Ένα άλλο βασικό κομμάτι εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος ελέγχου. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές διαδικασίες. Πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που θα μπορούσε να καταγράψει μια εταιρία σε αυτό το στάδιο, ανεξάρτητα από το μέγεθος της, είναι η τήρηση αξιόπιστων λογιστικών βιβλίων με βάσει τα διεθνή λογιστικά πρότυπα. Η ποιότητα (εγκυρότητα, ενημερότητα) και η πληρότητα των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων αντικατοπτρίζουν την εικόνα της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της. Η οικονομική θέση, οι ταμειακές ροές, η κατάσταση των ιδίων κεφαλαίων συνδέονται στη συνέχεια με τη πιστοληπτική και επενδυτική ικανότητα της επιχείρησης. Επίσης, οι όποιες μεταβολές στα οικονομικά στοιχεία θα πρέπει να γνωστοποιούνται και να αιτιολογούνται στα ενδιαφερόμενα μέλη.

Ένα άλλο κρίσιμο σημείο ελέγχου είναι ο διορισμός ανεξάρτητου εξωτερικού ελεγκτή (η εταιρείας παροχής τέτοιων υπηρεσιών). Σε μια μεγάλη εταιρία, που το επιτρέπει η δομή της, αυτό μεταφράζεται σε ίδρυση ξεχωριστού τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Μέσω καταγεγραμμένων διαδικασιών να 1) ελέγχεται ετησίως, σαν δικλείδα ασφαλείας, αν η όλη διαδικασία είναι αποτελεσματική ή όχι, 2) οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι που προκύπτουν, καθώς κοινοποιούνται ευαίσθητα δεδομένα και 3) οι τρόποι μετριασμού των κινδύνων.

Συμπερασματικά, η περιγραφή, η εφαρμογή και η ανατροφοδότηση του συστήματος ελέγχου με λήψη μέτρων που μετριάζουν τους κινδύνους, διασφαλίζει πρωτίστως την περιουσία της επιχείρησης και δευτερευόντως την επένδυση των μετόχων (ή επενδυτών).

Τα προαναφερόμενα αφορούν επιχειρήσεις σε όλα τα στάδια, από τις startup μέχρι τις ώριμες επιχειρήσεις. Καθώς η ανάληψη ρίσκων, είναι κομμάτι της εξέλιξης, της καινοτομίας και κατά συνέπεια της επιχειρηματικότητας, με την ίδια λογική θα πρέπει ο έλεγχος και ο μετριασμός κινδύνων να εσωκλείονται στη διαδικασία της λειτουργίας, με ενδεχόμενη τροποποίηση όπου και όταν απαιτείται. Ακολούθως οι διευθυντές ή το



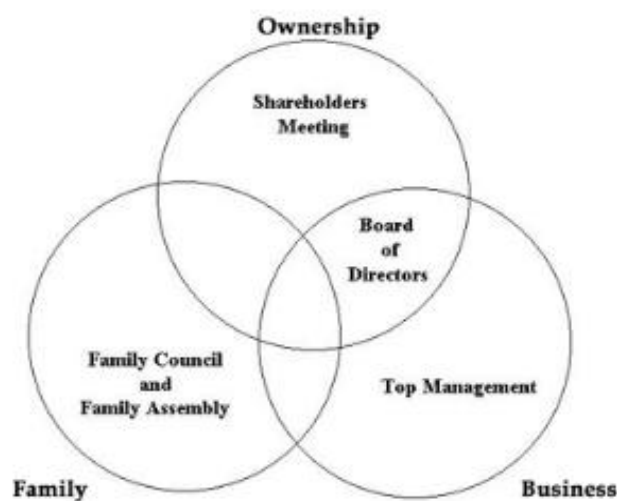
διοικητικό συμβούλιο χρειάζεται να έχουν κατανοήσει με σαφήνεια τι αναμένεται από αυτούς, τα επίπεδα ανοχής κινδύνων και τα όρια δράσης.

### 3.3.5 Σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέλη

Αρχικά αναγνωρίζονται οι ανάγκες των ενδιαφερόμενων μελών δηλαδή των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και γενικά κάθε μέρους που έχει σχέση με την επιχείρηση. Υπό το πρίσμα του σεβασμού, της εμπιστοσύνης και της δικαιοσύνης κατανοείται η στάση των μελών απέναντι στην εταιρία και αυτό με τη σειρά του οδηγεί στον εντοπισμό κινδύνων, ώστε να αντιμετωπιστούν έγκαιρα, ή αντίστοιχα, ευκαιριών προς εκμετάλλευση. Η διατήρηση υγιών σχέσεων οδηγούν μελλοντικά σε πρόοδο της εταιρείας. Η πρόοδος αυτή μπορεί να είναι μετρήσιμη και συνεπώς εκμεταλλεύσιμη, εφόσον οι στόχοι συνδεθούν με δείκτες επιδόσεων. Παραδείγματα τέτοιων σχέσεων είναι ικανοποίηση των πελατών, η υγεία των εργαζομένων και η ασφάλεια των προϊόντων.

#### Ειδικά για τις οικογενειακές επιχειρήσεις

Η εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί ιδιαίτερη περίπτωση μικρομεσαίων λόγω των πολύπλοκων και ισχυρών σχέσεων που υπάρχουν. Αρχικά, θα πρέπει να διαμορφωθεί το πλαίσιο που να καθορίζει τη σχέση οικογένειας-επιχείρησης. Αυτό δύναται να είναι με τη μορφή ενός «οικογενειακού» καταστατικού (Family Constitution) που να αναφέρει το όραμα, τη συμμετοχή αλλά και τη διαδικασία διαδοχής ρυθμίζοντας παράλληλα τις πολιτικές που αφορούν την εξουσία και τη λήψη αποφάσεων. Η αποσαφήνιση και διαχωρισμός των ρόλων μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας θα επιτρέψει στην επιχείρηση να ευημερήσει μακριά από συγκρούσεις. Στην περίπτωση περίπλοκων σχέσεων ή ομάδων συμφερόντων θα μπορούσε να ορισθεί ένα «οικογενειακό συμβούλιο» (Family Council, Σχήμα 1) ως ενδιάμεσος σύνδεσμος, ώστε διασφαλίζει ότι ακούγονται και οι απόψεις της μειοψηφίας ή άλλοι μηχανισμοί διαμεσολάβησης και επίλυσης ενδοοικογενειακών διαφορών.



**Σχήμα 3.1:** Βασική Διοικητική Δομή Οικογενειακών Επιχειρήσεων (<https://johndavis.com/three-components-family-governance/>)

Ένα ακόμα κρίσιμο σημείο είναι ο οικογενειακός πλούτος που συνήθως είναι δεσμευμένος σε μεγάλο βαθμό στην οικογενειακή επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να προωθηθεί μέσω πρακτικών η αυτόνομη λειτουργία με μακροπρόθεσμο στόχο τα περιουσιακά συμφέροντα της οικογένειας ως σύνολο.

#### Ειδικά για τις νεοφυείς

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις και ιδίως οι καινοτόμες, διαθέτουν μια φοβερή δυναμική ανάπτυξης. Σε αρκετές περιπτώσεις έχει παρατηρηθεί ότι η ανάπτυξη τους είναι κατακόρυφη ή κάμψη τους πολύ απότομη. Σε τέτοιες περιόδους η προετοιμασία της εταιρίας είναι ουσιώδης, από όποια μεριά και αν βρεθεί.

#### Πρακτικές για νεοφυείς επιχειρήσεις

Ένα πρώτο βήμα είναι η ενημέρωση των ιδρυτών νεοφυών επιχειρήσεων για την εταιρική διακυβέρνηση (αρχές, στόχοι, οφέλη) και ακολούθως να τεθούν ρεαλιστικοί στόχοι και προσδοκίες. Βασικό στοιχείο είναι να μουν οι σωστές βάσεις στην αρχή αλλά με μακροχρόνιο ορίζοντα. Μία άλλη πρακτική αφορά το διορισμό του διοικητικού συμβουλίου. Εκεί τα μέλη θα πρέπει να ισορροπούν ανάμεσα στην εκτέλεση των καθηκόντων τους ως μέλη του ΔΣ και την εργασία του στην επιχείρηση. Ανάμεσα στον έλεγχο και την καινοτομία. Είναι σημαντικό σε αυτό το στάδιο, να δημιουργηθούν

συμβούλια που είναι δυνατά χωρίς να επιβαρύνουν τη λειτουργία, με κατάλληλο μείγμα ανθρώπων, όραμα και χρονοδιάγραμμα. Οι απαιτήσεις από τα μέλη να συνάδουν με την πολυπλοκότητα και το στάδιο που βρίσκεται η εταιρία. Τέλος, στις νεοφυείς η ανάγκη προσέλκυσης επενδύσεων επιτάσσει οι πρακτικές της εταιρίας να ταιριάζουν με τις προσδοκίες των επενδυτών, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχή ροή κεφαλαίων. Σε κάποιες περιπτώσεις, ο έλεγχος και η εξασφάλιση που θα χρειάζονται οι επενδυτές για να συνεχίσουν, ίσως οδηγήσουν σε τροποποίηση του αρχικού επιχειρηματικού μοντέλου.

Οι προτάσεις που προηγήθηκαν μπορούν ληφθούν υπόψη από εταιρίες που σχεδιάζουν να εφαρμόσουν τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης στις διαδικασίες και την επίτευξη των στόχων τους. Η καταγραφή του πλαισίου της εταιρικής διακυβέρνησης μαζί με τις πρακτικές διαχείρισης μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης.

Η εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης δημιουργεί έναν καθρέφτη για το πως εκλαμβάνει η ίδια τον εαυτό της και πως θέλει οι τρίτοι να την βλέπουν.

### **3.4 Δυσκολίες κατά την εφαρμογή εταιρικής διακυβέρνησης**

Σε θέση αντίλογου οφείλουμε να παρουσιάσουμε τα βασικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στις επιχειρήσεις. Πρώτα από όλα όμως, πρέπει να δοθεί έμφαση στη θέληση της ιδιοκτησίας να προβεί στις απαραίτητες αλλαγές, που απαιτούνται για μια τέτοια κίνηση. Είναι απολύτως σημαντικό, η ηγεσία να πειστεί για την ανάγκη να εισάγει κανόνες ορθής διοίκησης στον οργανισμό. Κατόπιν, η εφαρμογή αυτή πρέπει να γίνει κατά τρόπο ουσιαστικό και όχι τυπικό. Δεν αφορά ένα πάγιο στοιχείο που η αγορά του θα γίνει μία φορά ή μια πολιτική ελέγχου ποιότητας που θα εφαρμοστεί και το βάρος της επιτήρησής της θα βαρύνει έναν εργαζόμενο. Χρειάζεται σκέψη, οργάνωση, εκτέλεση, επιτήρηση και αναθεώρηση ανά περιόδους.

Οι δυσκολίες που παρατηρούνται κινούνται γύρω από δύο βασικούς άξονες. Στις αυξημένες διοικητικές υποχρεώσεις και στους περιορισμένους πόρους που είναι διαθέσιμοι στην επιχείρηση.

## Διοικητικές Υποχρεώσεις

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Ευκαιρίες αλλά και κίνδυνοι αλλάζουν συνεχώς την αναπτυξιακή τους πορεία. Για να αντιμετωπίσουν όλες αυτές τις προκλήσεις, οι εταιρίες βασίζονται στην ταχύτητα. Η ηγεσία τους επομένως, πρέπει να παίρνει γρήγορες αποφάσεις. Μια ακόμη παράμετρος, καθοριστική για την ταχύτητα των αντιδράσεων των οργανισμών, είναι η άμεση επικοινωνία. Η κάθε πληροφορία πρέπει να φθάνει γρήγορα στην ηγεσία και η κάθε οδηγία της να διοχετεύεται το ίδιο γρήγορα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η ιδιότητα της επικοινωνίας εξυπηρετείται από το συγκεντρωτισμό των εξουσιών σε ένα ή λιγιστά πρόσωπα. Η απουσία γραφειοκρατίας είναι άλλη μια επιδίωξη της ηγεσίας.

Από την άλλη πλευρά, η εταιρική διακυβέρνηση οδηγεί σε επιβράδυνση των διαδικασιών και πρεσβεύει τον διαχωρισμό των ρόλων με αποτέλεσμα μεγαλύτερη γραφειοκρατία. Ερωτήματα όπως, “*Είναι υποχρεωτική η εταιρική διακυβέρνηση;*” ή “*Ποιος ασχολείται με αυτά;*” αποτελούν φυσιολογικές αντιδράσεις και βασίζονται στην άγνοια.

*“Η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων έβλεπε και συνεχίζει να βλέπει ως «αναγκαίο κακό» τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο της ΕΔ” (ΣΕΔ αρχείο, Το αλφαβητάρι της εταιρικής διακυβέρνησης, ΜΕΤΟΧΟΣ).* Το παραπάνω σχόλιο αναφέρεται σε εισηγμένες εταιρείες, όπου η εναρμόνιση με τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης είναι πλέον υποχρεωτική. Εύκολα αντιλαμβάνεται κάποιος, ότι ανάλογη είναι και η αντίδραση στις μη εισηγμένες. Τα περισσότερα ζητήματα με την εταιρική διακυβέρνηση οφείλονται σε όσους βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις και δεν έχουν επίγνωση του τι πρέπει να κάνουν. Η έλλειψη εξειδικευμένης συμβουλής οδηγεί σε λογικές απορίες. Ως αντιστάθμισμα, προσλαμβάνονται ειδικοί στα θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης ή δημιουργείται ξεχωριστή επιστασία στην επιχείρηση με ανάλογα καθήκοντα. Με αυτόν τον τρόπο όμως, και σαφώς εσφαλμένα, η εφαρμογή κανόνων χρηστής διοίκησης αντιμετωπίζεται ως πρόσθετη και ξεχωριστή δραστηριότητα. Δεν θα πρέπει να αφορά την εργασία κάποιου ξεχωριστού τμήματος. Αυτό ακριβώς είναι που προκαλεί καθυστερήσεις και γραφειοκρατία στον οργανισμό. Η εταιρική διακυβέρνηση, σεβόμενη τους στόχους και τους πόρους μιας εταιρείας, ενσωματώνεται στην εταιρική κουλτούρα και στον κώδικα δεοντολογίας της. Με συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη συστημάτων δημιουργείτε μια νέα

διοικητική νοοτροπία, κατά αναλογία με την φιλοσοφία Lean Thinking, στην οποία ο κάθε εργαζόμενος, στέλεχος, διευθυντής, σύμβουλος, μέτοχος, μαθαίνει πώς να αντιλαμβάνεται το ρόλο και την ευθύνη του μέσα στον οργανισμό. Τέλος, μέσω της δυναμικής αυτής διαδικασίας αναπτύσσεται και η ικανότητα των μελών να εντοπίζουν τυχόν λάθη και κινδύνους, να τους αξιολογούν και να ενεργοποιούν τους μηχανισμούς αντιμετώπισής τους.

### Περιορισμός Πόρων

Ένας ανασταλτικός παράγοντας που μπορεί να αποτρέψει μια εταιρεία από την εφαρμογή αρχών εταιρικής διακυβέρνησης είναι ο περιορισμός των παραγωγικών της συντελεστών. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να πετύχει τους στόχους της σεβόμενη πάντα ότι οι πόροι που διαθέτει είναι δεδομένοι. Κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, γνώσεις και εμπειρία δεν υπάρχουν σε αφθονία. Κατά την εφαρμογή κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, αυξάνεται ο αριθμός των συμβούλων και επιτροπών, επιβάλλονται επιπλέον συνεδριάσεις, απαιτείται σχολαστική τήρηση αρχείων, ορίζονται νέοι νομικοί και κανονιστικοί περιορισμοί, προκύπτουν αυξημένα διοικητικά κόστη. Επιπροσθέτως, όλα τα παραπάνω πρέπει να οργανωθούν με τρόπο ούτως ώστε να μην επιβαρύνουν το διαθέσιμο κεφάλαιο κίνησης.

Κλείνοντας, τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, λογικά αποθαρρύνουν μια επιχείρηση ή μπορεί την οδηγήσουν να εφαρμόσει λανθασμένα πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Η αναζήτηση επομένως εξειδικευμένης συμβουλής θεωρείται επιβεβλημένη γιατί τα πλεονεκτήματα υπερτερούν κατά πολύ των μειονεκτημάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 4.1 Αποτελέσματα ερευνών εφαρμογής και απόδοσης εταιρικής διακυβέρνησης

Αναλύοντας τη διεθνή βιβλιογραφία ανακαλύπτουμε ότι έχουν διεξαχθεί διάφορες μελέτες και έρευνες, σχετικά με την εφαρμογή και απόδοση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις επιχειρήσεις, σε διάφορες χώρες. Κάνοντας μια ανασκόπηση για τις μη εισηγμένες, και συγκεκριμένα τις οικογενειακές εταιρείες, διαπιστώνουμε ότι η επιλογή της υιοθέτησης πρακτικών καλής διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιχειρηματική κουλτούρα που επικρατεί στην εκάστοτε γεωγραφική περιοχή.

Σε χώρες όπου η οικογένεια είναι θεσμός ισχυρός (Ευρωπαϊκός νότος, αναδυόμενες οικονομίες), αποτελεί αυτόματα και βασικό επιχειρηματικό παράγοντα. Στην Πορτογαλία για παράδειγμα, επικρατεί η άποψη ότι το όνομα μιας οικογένειας προσδίδει φήμη και εμπιστοσύνη στην επιχείρηση. Οικογενειακές εταιρείες αποτελούν σε πολλά κράτη τη ραχοκοκαλιά της επιχειρηματικής δραστηριότητας, στην Ευρώπη το ποσοστό φθάνει το 70% - 80%. Η συγκέντρωση ιδιοκτησίας και διοίκησης σε μία μόνο οικογένεια αποτελεί το 65% των εταιρειών στην Γαλλία (Ducassy & Montandrau, 2015).

Επιπροσθέτως, σε χώρες όπου η χρηματοδότηση από κεφαλαιαγορές δεν είναι επαρκώς ανεπτυγμένη, το έλλειμμα αυτό καλύπτει η οικογένεια. Αυτό δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζει ως φορέας εξουσίας μέσα σε μια επιχείρηση.

Κατά την αξιολόγηση της εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης στις οικογενειακές εταιρείες σε διαφορετικές χώρες, (Γεωργιάς, 2019) οι έρευνες επικεντρώνονται:

- Στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου
- Στο μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου
- Στο ρόλο του διευθύνοντος συμβούλου

Οι παραπάνω παράγοντες είναι οι θεμέλιοι λίθοι για την επιτυχημένη υιοθέτηση κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης.

Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, εν πολλοίς, συμβάλει στην ύπαρξη ή την αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των μετόχων μιας εταιρείας. Στην Σαουδική Αραβία, η απόδοση μιας εταιρείας με βάση τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και εξόδων, έχει άμεση σχέση με τη δομή και σύσταση του διοικητικού συμβουλίου (Al-Ghamdi & Rhodes, 2015). Μελέτες στην Πορτογαλία δείχνουν ότι η ύπαρξη μελών της ιδιοκτήτριας οικογένειας στο διοικητικό συμβούλιο μειώνει τα κόστη πρακτόρευσης και προσδίδει αξία στην επιχείρηση (Vieira, 2018) Από την άλλη πλευρά όμως, όταν συμβαίνει το παραπάνω παρατηρούνται πιο συχνά φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας. Έρευνα της Παγκόσμιας Τράπεζας σε 8 Ασιατικές χώρες για την ίση μεταχείριση των μετόχων παρουσιάζει, ότι μόνο η Νότια Κορέα και το Πακιστάν καταφέρνουν μια καλή επίδοση (McGee, 2008). Όσον αφορά την επένδυση σε αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, γαλλικές επιχειρήσεις που στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό σε μία οικογένεια/μέτοχο έχουν μικρότερες πιθανότητες να τις εφαρμόσουν, σε αντίθεση με αυτές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη διασπορά ιδιοκτησίας (Ducassy & Montandrou, 2015)

Ένα άλλο ζήτημα που άπτεται της σύστασης του διοικητικού συμβουλίου είναι η ανεξαρτησία των μελών του. Η εταιρική διακυβέρνηση πρεσβεύει ότι όσο μεγαλύτερο το επίπεδο ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου τόσο καλύτερος ο έλεγχος των αποφάσεων. Αναμφίβολα, η ύπαρξη ανεξάρτητων μελών βοηθά στην προστασία των επενδυτών και εξασφαλίζει τα δικαιώματα της μειοψηφίας. Το μειονέκτημα αυτής της εκτίμησης όμως είναι ότι τα μη-διευθυντικά μέλη του ΔΣ δεν διαθέτουν πάντα μια καλή εικόνα της αγοράς. Σε κάποιες χώρες, όπως η Σρι Λάνκα, είναι υποχρεωτική από το νόμο η παρουσία τέτοιων στελεχών αλλά η συνεισφορά τους στην γενικότερη απόδοση της εταιρείας δεν είναι σημαντική (Azeez, 2015). Στην Κίνα, οι αξίες της οικογένειας αποτρέπουν την παρουσία εξω-οικογενειακών μελών στη διοίκηση του οργανισμού. Έρευνες σε οικογενειακές επιχειρήσεις στην Πορτογαλία αποδεικνύουν ότι, ο βαθμός αποτελεσματικότητας τέτοιων μελών εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο μπορούν να πάρουν αποφάσεις και ο ρόλος τους δεν είναι αποκλειστικά συμβουλευτικός (Vieira, 2018) Σίγουρα όμως η ορθή εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης απαιτεί αφενός την παρουσία σε ένα διοικητικό συμβούλιο ανεξάρτητων μελών που λαμβάνουν υπόψη και

άλλους παράγοντες όπως η βιωσιμότητα, η κοινωνική ευθύνη, το περιβάλλον, αλλά αφετέρου και τη δύναμη να ενσωματώνουν τέτοιες πτυχές στους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης.

Σε πολλές χώρες το μέγεθος ενός διοικητικού συμβουλίου καθορίζεται από το ίδιο το κράτος. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία από την μια πλευρά, εταιρείες με πολυμελές διοικητικό συμβούλιο παρουσιάζουν σωστή διοίκηση γιατί έχουν καλύτερη αντίληψη της αγοράς αλλά από την άλλη πλευρά, οι πολλές διοικητικές υποχρεώσεις οδηγούν σε γραφειοκρατία και καθυστερήσεις καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται από περισσότερους ανθρώπους. Μελέτες σε οικογενειακές εταιρείες στη Γαλλία δείχνουν ότι ο μικρός αριθμός διοίκησης συνεπάγεται κακές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ενώ στη Σρι Λάνκα, όσο πιο μικρό είναι το ΔΣ μιας επιχείρησης τόσο καλύτερη απόδοση παρουσιάζει (Azeez, 2015).

Σε ένα κριτήριο συμφωνούν οι περισσότερες μελέτες σε διαφορετικά κράτη. Αυτό είναι ότι ο διευθύνων σύμβουλος πρέπει να είναι διαφορετικό πρόσωπο από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου. Η ανάγκη διαχωρισμού των δύο ρόλων κρίνεται επιβεβλημένη προκειμένου να αποφευχθούν περιστατικά κατάχρησης εξουσίας και δυνητικά σκάνδαλα. Στην Ιταλία όμως, όπου η οικογένεια παίζει σπουδαίο ρόλο στην κοινωνία, έρευνες παρουσιάζουν ότι όταν ο διευθύνων σύμβουλος είναι μέλος της οικογένειας έχει καλύτερη αντίδραση σε περιόδους κρίσης γιατί μπορεί πιο γρήγορα να αναθεωρεί το στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας. Επιπλέον, θα μπορούσε μια τέτοια θητεία να ξεπεράσει τα δέκα χρόνια (Cucculelli & Bettinelli, 2016).

Η παγκοσμιοποίηση έχει αλλάξει τα δεδομένα για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά όπως η εσωστρέφεια, η χαμηλή αξιοπιστία, η αδιαφάνεια, η έλλειψη διεθνούς εμπειρίας, η μη υιοθέτηση νέων προτύπων αποτρέπουν την ανάπτυξη μιας εταιρείας εκτός συνόρων. Το στοίχημα της διεθνοποίησης ενός οργανισμού βασίζεται στο κατά πόσο τα μέλη της οικογένειας μπορούν να διαφοροποιηθούν. Η χρηματοδότηση για την ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας, η εμφάνιση φερεγγυότητας και νέων διοικητικών δομών επιτάσσει την εφαρμογή κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς η εταιρεία θα απευθύνεται σε νέες αγορές. Εξωτερικοί συνεργάτες μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην μετάβαση από μια τοπική σε μια διεθνή αγορά. Προσδίδουν στο ΔΣ επαγγελματισμό και κύρος. Στην Κίνα, ο εξωτερικός συνεργάτης επιλέγεται λόγω



εμπειρίας, ενώ το μέλος της οικογένειας για λόγους διαδοχής (Lu, Liang, Shan, & Liang, 2015).

Συμπερασματικά, οι διεθνής έρευνες αποδεικνύουν ότι η εφαρμογή κανόνων ορθής διοίκησης βοηθούν τις εταιρείες να ανταπεξέλθουν στα σύγχρονα δεδομένα του παγκόσμιου επιχειρηματικού γίγνεσθαι. Η προσεκτική δομή του διοικητικού συμβουλίου, η παρουσία ανεξάρτητων μελών με δυνατότητα λήψης αποφάσεων, το κατάλληλο μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας και τα διεθνή πρότυπα, ο διαχωρισμός των διοικητικών ρόλων, η ένταξη κατάλληλων στελεχών σε διοικητικές θέσεις είναι παράγοντες που μπορούν να εξασφαλίσουν νέες πηγές χρηματοδότησης και να οδηγήσουν σε εύρωστη και βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 5.1 Συμπεράσματα

Η εταιρική διακυβέρνηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα εταιρικό «συμβόλαιο» μεταξύ της επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μελών. Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία, καθώς και οι έρευνες που έχουν γίνει γύρω από την εταιρική διακυβέρνηση τα τελευταία χρόνια, αναφέρουν τη θετική επίδραση που έχει στην προοπτική των εταιριών για βιωσιμότητα και ανάπτυξη. Είτε αφορά συστήματα που ορίζουν το κανονιστικό πλαίσιο πχ *Νόμος 4706/2020 (Ελλάδα)* - ειδικά στις περιπτώσεις των εισηγμένων εταιριών- είτε αφορά την «εθελοντική» υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, η γενικότερη σύσταση ακαδημαϊκών και στελεχών του επιχειρηματικού κόσμου συγκλίνει υπέρ αυτής της φιλοσοφίας. Όχι όμως ως ένα task προς διεκπεραίωση που αφορά τόσο την βιτρίνα της επιχείρησης, όσο την αφομοίωση από τον εκάστοτε οργανισμό του πνεύματος της εταιρικής διακυβέρνησης και των άρχων που τη διέπουν στην χάραξη πολιτικής και λήψης των αποφάσεων.

Η παρούσα εργασία προσέγγισε το θέμα από την οπτική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Μέσα σε αυτόν τον όγκο διακρίνονται περιπτώσεις που δεν ακολουθούν απλά τους κανόνες ορισμού και διάκρισης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αλλά προβάλλουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εξαιτίας του οράματος, της φύσης και της κουλτούρα τους . Αυτές έκαναν την εμφάνισή τους μετά τα άλματα στον κλάδο της πληροφορικής και με την τάση για καινοτομία που τις διακρίνει, ανοίγουν νέους ορίζοντες στην επιχειρηματικότητα. Νεοφυείς, start up , μονόκεροι είναι κάποιοι από τους ορισμούς. Άλλη ιδιαίτερη κατηγορία επιχειρήσεων που εσωκλείει και κομμάτι της κουλτούρας κάθε χώρας είναι οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Εδώ ο σχεδιασμός εφαρμογής του πλαισίου θα πρέπει να λάβει υπόψη το διαχωρισμό ρολών, διαχείρισης της εταιρικής περιουσίας, επίλυσης διαφορών κ.α.

Όμως η εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι ένα άκαμπτο μοντέλο διοίκησης. Το πλαίσιο που προτείνει μπορεί να προσαρμοστεί από την επιχείρηση σε όποια φάση

βρίσκεται, (από σπόρο «seed» μέχρι ώριμη) σε όποια κατηγορία και αν υπάγεται. Έτσι το κόστος, διοικητικό και οικονομικό, που συχνά αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα εφαρμογής εταιρικής διακυβέρνησης, μπορεί να προσαρμοστεί αναλόγως του μεγέθους, της πολυπλοκότητας της επιχείρησης και των ειδικών συνθηκών προσφέροντας στέρεες βάσεις για ανάπτυξη. Η εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης αποπνέει επαγγελματισμό για την επιχείρηση, ζητά όμως προετοιμασία, κατάλληλη εκπαίδευση και συνέπεια. Ο ορίζοντας μπορεί είναι μακροπρόθεσμος αλλά τα οφέλη μετρήσιμα. Όπως πχ η τόνωση της ρευστότητας από εύρεση επενδύτη.

Στο ραγδαία μεταβαλλόμενο μέλλον, σύγχρονες τάσεις στο επιχειρείν όπως η αειφορία και η κυκλική οικονομία βρίσκουν εφαρμογή στην επιχειρηματικότητα μέσα από τη χρήση καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Η παρούσα εργασία δείχνει ότι εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι μια παροδική τάση, επομένως πάντα θα υπάρχει ανάγκη για διεύρυνση της έρευνας και των εφαρμογών της όπως για παράδειγμα σε ανερχόμενες κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε αναπτυσσόμενες γεωγραφικές περιοχές

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Ελληνική

Ανδρουτσόπουλου Θ., (2011), «*Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*», Athena-socialscience.net, Paper no 7

<http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1421416786.pdf?user>

Αποστολάκης Β., (2019), «*Η εταιρική διακυβέρνηση είναι θέμα ουσίας*», Online Περιοδικό *Insider*.

<https://www.insider.gr/eidiseis/108916/baggelis-apostolakis-kpmg-i-etairiki-diakybernisi-einai-thema-ousias>

Γεωργιάς Β., (2019), «*Η επίδραση της εταιρικής διακυβέρνησης στην απόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων*», Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Γεωργιακάκης Κ., (2019), «*Η επιχειρηματική ηθική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις*», Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

Δρίτσας Σ., (2022), «*Εταιρική διακυβέρνηση: Η εκπαίδευση των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων, των ανεξάρτητων επιτροπών και των στελεχών*»

<https://solcrowe.gr>

Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης, (2021), «*Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης*».

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2003), «*Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ*»

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2021), «*ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΜΜΕ 2021- ΕΛΛΑΔΑ*»

Καμινάκης Ι. (2021), «*Η εταιρική διακυβέρνηση και η αποδοτικότητα της εταιρείας*», Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διοίκησης Τουρισμού, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Καπώνη Ν., (2009), «*Η εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα (αναφορά στις εισηγμένες και στις μη εισηγμένες δημόσιους οργανισμούς)*», Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής, ΑΤΕΙ Καλαμάτας, Καλαμάτα.

Κοντή Δ., (2022), «*Έως 9 υπαλλήλους το 96% των εταιρειών*», Online Εφημερίδα *Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*.

<https://www.kathimerini.gr/economy/562112818/eos-9-ypalliloys-to-96-ton-etaireion/>

Κοντογιάννη Λ. (2013), «*Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης Fraud Prevention Forum 2013*», Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης,

[www.esed.org.gr](http://www.esed.org.gr)

Κοτζιμάνης (2016), *Εταιρική Διακυβέρνηση: Απαραίτητη και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις*,

- <https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=194558>  
Κρίκη Σ., (2013), «*Η εταιρική διακυβέρνηση στο διεθνές χρηματοπιστωτικό περιβάλλον – Περιπτώσεις εταιρικών σκανδάλων*», Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Λογιστικής, ΑΤΕΙ Καβάλας, Καβάλα.  
<http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/540/1/022013323.pdf>
- Λαζαρίδης, Θ., (2009). «*Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Εφικτότητα εφαρμογής στο σύγχρονο Επιχειρησιακό –Οργανωσιακό-Πληροφοριακό-Στρατηγικό και Νομικό Περιβάλλον*». Διδακτορική Διατριβή, ΔΠΘ, Κομοτηνή 2009.  
<https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/23327>
- Λάμπρου Μ., (2021), «*Η εταιρική διακυβέρνηση... σε απλά ελληνικά: Γιατί είναι πολύτιμη*», Online Περιοδικό *Business Daily*.  
[https://www.businessdaily.gr/apopseis/41394\\_i-etairiki-diakyvernisi-se-apla-ellinika-giati-einai-polytimi](https://www.businessdaily.gr/apopseis/41394_i-etairiki-diakyvernisi-se-apla-ellinika-giati-einai-polytimi)
- Μέτοχος & Επενδύσεις (2007) *Ένθετο για την Εταιρική Διακυβέρνηση*, Τεύχος 483,  
<http://www.sed.gr/library/METOXOS.pdf>
- Μιχαλός Μ., (2016), «*Έρευνα πάνω στα 3 μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης των ανεπτυγμένων χωρών (Αγγλοσαξονικό, Ιαπωνικό και Γερμανικό). Πώς μπορούν να εφαρμοστούν στους διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας*», Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών υπηρεσιών, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Μουσάς Ν., (2020), «*Οι αλλαγές στον νόμο για την εταιρική διακυβέρνηση*», Online Περιοδικό *Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*,  
<https://www.kathimerini.gr/economy/local/1066107/nikolaos-moysas-oi-allages-stonomo-gia-tin-etairiki-diakyvernisi/>
- Μπλάθρα Σ. & Μαλισιόβα Σ., (2010), «*ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ: από τον τύπο στην ουσία*»,  
<https://www.accountancygreece.gr/etairiki-diakyvernisi-apo-ton-typo-st/>
- Όμιλος Χρηματιστηρίου Αθηνών, (2016), «*Ειδικές Πρακτικές Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Μη Εισηγμένες Εταιρείες*»,  
[https://www.athegroup.gr/documents/10180/4343315/EIDIKES+PRAKTIKES+\\_MH+EI SHGMENES\\_February+2016\\_Final\\_.pdf/8f5fef0f-1b26-467d-823b-cb07e77f7812](https://www.athegroup.gr/documents/10180/4343315/EIDIKES+PRAKTIKES+_MH+EI SHGMENES_February+2016_Final_.pdf/8f5fef0f-1b26-467d-823b-cb07e77f7812)
- Παπαδοπούλου (2016), «*Ο κίνδυνος απάτης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) και ο ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης*»,  
<https://www.accountancygreece.gr/o-kindynos-apatis-stis-mikromesaies-epicheiriseis-mme-kai-o-rolis-tis-etairikis-diakyvernisis/>
- Σπανού Α. (2001), «*Συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης και σύγχρονη επιχείρηση*», Ελληνική Ένωση Τραπεζών, *ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ*, Δελτίο ΕΕΤ, Δ' ΤΡΙΜΗΝΟ,  
<https://www.hba.gr/Publications/PressDetails/59>
- Χάρτης Εταιρικής Διακυβέρνησης & Μετοχικού Ακτιβισμού του ΣΕΔ (2010), ΣΕΔ

## Ξενόγλωσση

Abor J., Adjasi C., (2007), «*Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications*», Corporate Governance, Vol. 7 No. 2, pp. 111-122.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14720700710739769/full/html?fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1>

Adams M., (2022), «Nigeria: Adopting Corporate Governance Practices By Startups», Online Περιοδικό *Mondaq*.

<https://www.mondaq.com/nigeria/shareholders/1172746/adopting-corporate-governance-practices-by-startups>

Adjappong Afrifa G., Tauringana V., Governance C.,(2015), « *Corporate governance and performance of UK listed small and medium enterprises*», Corporate Governance, Vol 15 No 5, pp 719-733. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-03-2015-0029/full/html>

Aguilera R., Marano V. & Haxhi I. ,(2019), «*International corporate governance: A review and opportunities for future research*», Journal of International Business Studies, <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-019-00232-w>

Al-Ghamdi, M., & Rhodes, M. (2015). «*Family Ownership, Corporate Governance and Performance: Evidence from Saudi Arabia*». International Journal of Economics and Finance, 7(2), σσ. 78-89.

Asensio-López D., Cabeza-García L.& González-Álvarez N. (2018), «*Corporate governance and innovation: a theoretical review*», European Journal of Management and Business Economics, Vol. 28 No. 3,pp. 266-284

Azeez, A. A. (2015). «*Corporate governance and firm performance: evidence from Sri Lanka*.» Journal of Finance and Bank Management, 3(1), σσ. 180-189.

Betsy A., (2021), «Why Startups Are Increasingly Prioritizing Corporate Governance As Their Businesses Scale», Online Περιοδικό *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2021/04/12/why-startups-are-increasingly-prioritizing-corporate-governance-as-their-businesses-scale/?sh=3229e9445900>

Brenes, E.R., Madrigal, K. and Requena, B. (2011), «*Corporate governance and family business Performance*», Journal of Business Research, Vol. 64 No. 3, pp. 280-285.

Cadbury Report UK (1992), [https://en.wikipedia.org/wiki/Cadbury\\_Report](https://en.wikipedia.org/wiki/Cadbury_Report)

Castrillon M., (2020), «*The concept of corporate governance*», Foundation for Research and Business Educational Development Barranquilla, Colombia, South America.[https://www.researchgate.net/publication/352883993\\_The\\_concept\\_of\\_corporate\\_governance](https://www.researchgate.net/publication/352883993_The_concept_of_corporate_governance)

Center for Financial Inclusion ACCION & Entrepreneurial FMO, (2019), « *Corporate Governance for early stage innovative companies – A practical resource guide*»

CPA, Edited by Mak Yuen Teen (2012), «*Corporate Governance Case Studies*»,  
[www.paaustralia.com.au](http://www.paaustralia.com.au)

Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2016). «*Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: evidence from Italy*». *Futures*, 75, pp. 92-103.

Cuomo F., Mallin Ch., Zattoni A., (2015), «*Corporate governance codes: a review and research agenda*», *Corporate Governance: An International Review*, 24 (3). pp. 222-241,  
<https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/57664/>

Claessens S. & Yurtoglu, (2012), «*Corporate Governance in Emerging Markets: A Survey*»

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1988880](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1988880)

Ducassy, I., & Montandrou, S. (2015). «*Corporate social performance, ownership structure, and corporate governance in France*». *Research in International Business and Finance*, 34, σσ. 383-396.

Dwaikatt N., Hussain A., Queiri A. & Qubbaj I., (2020), «*Corporate Governance in the Small and Medium Enterprises (SMEs) as Performance Enhancer*», Proceedings of the Conference: International Business Information Management Conference (35th IBIMA) 1-2 April, Seville.

[https://www.researchgate.net/publication/341283485\\_Corporate\\_Governance\\_in\\_the\\_Small\\_and\\_Medium\\_Enterprises\\_SMEs\\_as\\_Performance\\_Enhancer](https://www.researchgate.net/publication/341283485_Corporate_Governance_in_the_Small_and_Medium_Enterprises_SMEs_as_Performance_Enhancer)

EUROPEAN CONFEDERATION OF DIRECTORS' ASSOCIATIONS & International Finance Corporation (2015), «*Guide to Corporate Governance Practices in the European Union*»

IBGC Segmentos, (2020), «*Corporate Governance for Startups & Scale-Ups*», Sao Paulo

IFC Corporate Governance Group, (2019), «*Governance for SME Sustainability and Growth*», IFC Corporate Governance Knowledge Publication, Vol 43

Jaiyeola T., (2022), «*Corporate Governance for early stage innovative companies – A practical resource guide*», Online Περιοδικό PUNCH.

<https://punchng.com/how-corporate-governance-can-save-startups-from-implosion/>

McGee R., (2008), «*CORPORATE GOVERNANCE IN ASIA: EIGHT CASE STUDIES*», School of Accounting, College of Business Administration, Florida International University

McLarty R., O'Dowd S., (2020), «*Even Small Businesses Need Corporate Governance*», Yale Insights, Yale School of Management.

<https://insights.som.yale.edu/insights/even-small-businesses-need-corporate-governance>

Mehta M., Chandani A., Bhatia A., (2013), «*Corporate Governance of Small and Medium Enterprises (SME) in India: Does Independent director make an impact on profits of SMEs*», Proceedings of SIMSARC 2018, Pune, India.

Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development (Dubai SME), (2011), «*The Corporate Governance Code For Small and Medium Enterprises Building the foundations for growth and sustainability*»

KPMG & STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM (2022), «*The regenerative power of family businesses – Transgenerational entrepreneurship*»

Lekhanya L., (2015), «*Leadership and corporate governance of small and medium enterprises (SMES) in South Africa : Public Perceptions*», Journal Corporate ownership & control, Vol 13 Issue 3, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-10-2020-0470/full/html>

Loon K., (2020), «*Corporate Governance in Startups*», *Alumni Club International Directors Network*». Online Blog.  
<https://blogs.insead.edu/idpn-globalclub/corporate-governance-in-startups/>

Lu, J. W., Liang, X., Shan, M., & Liang, X. (2015). Internationalization and performance of chinese family firms: the moderating role of corporate governance. *Management and Organization Review*, 11(4), σσ. 645-678.

Naciti V., Cesaroni F. & Pulejo L. (2021), «*Corporate governance and sustainability: a review of the existing literature*», Journal of Management and Governance, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-020-09554-6#citeas>

Nasrallah N., (2021), «*Is corporate governance a good predictor of SMEs financial performance? Evidence from developing countries (the case of Lebanon)* », Journal of Sustainable Finance & Investment, Vol 12 - Issue 1: Special Issue: Sustainable Finance for Continued Entrepreneurship Growth in Developing Economies, pp.13-43

OECD Corporate Governance Factbook (2021).  
<https://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/corporate-governance-factbook.htm>

OECD Corporate Governance, (2022), «*G20/OECD Corporate Governance Forum*», 14th July, Bali. <https://www.oecd.org/corporate/g20-oecd-corporate-governance-forum-2022.htm>

RUSTAM A. R., (2021), «*Good Corporate Governance: A Case Study of Family Business in Indonesia*», The Journal of Asian Finance, Economics and Business, Volume 8 Issue 5, pp.69-79

Saoud W. & Gasmi K., (2017), «*The Reality of Application of Corporate Governance in Algerian SMEs*», Mohamed BOUDIAF University –M'sila; Algeria

Sibanda K. & Poee D., (2017), «*The impact of corporate governance on firm competitiveness and performance of small and medium enterprises in South Africa: a case of small and medium enterprises in Vanderbijlpark*», Acta Commerci, African Journals, <https://journals.co.za/doi/abs/10.4102/ac.v17i1.446>

Society for Innovation and Entrepreneurship (SINE), (2022), «*Corporate Governance in Startups*». <https://sineitb.org/blog/corporate-governance-in-startups/>



Spanos, L. (2005), «*Corporate governance in Greece: developments and policy implications*», National and Kapodestrian University of Athens - Department of Economics

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. (1992), «*THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE*»  
<https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx?la=en>

The Institute of Chartered Accountants of Sri Lanka, (2019), «*A Guide to Corporate Governance in Small and Medium Enterprises*»

Vieira, E. S. (2018). «*Board of directors characteristics and performance in family firms and under the crisis*», *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(1), σσ. 119-142

Zhirova M., (2014), «Όσοι δεν εφαρμόζουν την εταιρική διακυβέρνηση καταστρέφουν την αξία των εταιρειών τους», Online Περιοδικό *Newmoney*.  
<https://www.newmoney.gr>

*Πηγές από το Διαδίκτυο*

Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης ΟΟΣΑ (2004),  
<https://www.hcap.gr/wp-content/uploads/2018/09/Kodikas-Etairikhs-Diakubernisis-f.pdf>

Εθνικό Επενδυτικό Υπερταμείο, <https://www.hcap.gr>

Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής – EBEN GR,  
<https://www.eben.gr/epicheirimatiki-ithiki-koinoniki-ypethynotita/>

<https://www.oecd.org/corporate/>

[www.espa.gr](http://www.espa.gr)

Grant Thornton International Ltd (2015), «*Εταιρική Διακυβέρνηση: Η σημασία που δίνεται από τη διοίκηση*»,  
[www.grantthomton.global](http://www.grantthomton.global)

Grant Thornton, (2021), «*Σύγχρονη Εταιρική Διακυβέρνηση ως μοχλός ανάπτυξης της επιχείρησής σας*»,  
[https://www.grant-thornton-thornton.gr/globalassets/\\_markets\\_/grc/media/pdfs/corporate-governance\\_april2021.pdf](https://www.grant-thornton-thornton.gr/globalassets/_markets_/grc/media/pdfs/corporate-governance_april2021.pdf)

<https://www.earlypay.com.au/blog/big-and-small-7-key-differences-between-smes-and-corporations>

