

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
<b>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ</b>	
<b>ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ</b>	
1.1 Ιστορική Αναδρομή Εταιρικής Διακυβέρνησης	4
1.2 Αρχές Οργάνωσης	6
<b>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ</b>	
<b>ΟΡΙΣΜΟΣ, ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ, ΘΕΩΡΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ</b>	
2. 1 Έννοια και Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης	7
2. 2 Στόχοι Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης	9
2. 3 Σκοπός, Χρησιμότητα, Κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης	9
2. 4 Ναυτιλιακή Επιχείρηση	11
2. 5 Η Παράγωγος Ζώνη της Ναυτιλίας	11
2. 6 Ορισμοί, Σκοπός και Στόχοι του ISM Code	11
<b>ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ</b>	
<b>ΚΥΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΠΟΥ ΥΠΑΡΧΟΥΝ</b>	
3.1 Βασικές έννοιες Θεωρίας Εταιρικής Διακυβέρνησης	12
3.2 Εξωτερικό ή Αγγλοσαξονικό Σύστημα	16
3.3 Εσωτερικό ή Ηπειρωτικό ή Ευρωπαϊκό Σύστημα	17
3.4 Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης	17
<b>ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ</b>	
<b>ΡΟΛΟΣ, ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΕΥΘΥΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ</b>	
4.1 Ρόλος, Αρμοδιότητες, Ευθύνες Διοικητικού Συμβουλίου	24
4.2 Κριτήρια για την Αξιολόγηση του Διοικητικού Συμβουλίου	25
4.3 Ηθική και Δεοντολογία	26
<b>ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ</b>	
<b>ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	
5.1 Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις	26
5.2 Πρότυπη Οργανωτική Διάρθρωση Ναυτιλιακής Εταιρείας	29
5.3 Εταιρική Διακυβέρνηση και Ναυτιλιακή Επιχείρηση	30

5.4 «Χάρτης Εταιρικής Διακυβέρνησης» με σκοπό δημιουργία «Δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης»	30
5.5 Κύριες Επιχειρησιακές Διαδικασίες Ναυτιλιακής Εταιρείας	32

## ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ

### ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

6.1 Λειτουργική Διαχείριση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων	34
6.2 Η Θαλάσσια Υπηρεσία Μεταφοράς	34
6.3 Σχέδια θαλάσσιας Μεταφοράς	35
6.4 Οι Διαδικασίες Μεταφοράς	35
6.5 Το Πλοίο	36
6.6 Ανθρώπινο Δυναμικό	36

## ΜΕΡΟΣ ΕΒΔΟΜΟ

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

7.1 Γενική Διεύθυνση	36
7.2 Τμήμα Επιχειρήσεων	36
7.3 Τεχνικό Τμήμα	37
7.4 Τμήμα Ναυλώσεων	37
7.5 Τμήμα Ασφαλίσεων	37
7.6 Νομικό Τμήμα	38
7.7 Τμήμα Προμηθειών	38
7.8 Τμήμα Πληρωμάτων	38
7.9 Τμήμα Λογιστηρίου	38
7.10 Τμήμα Ποιότητας και Ασφάλειας	38
7.11 Management Review: Ο ρόλος του στη Ναυτιλιακή Εταιρεία	39

## ΜΕΡΟΣ ΟΓΔΩΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	42

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) έχει γίνει αντικείμενο πολλών συζητήσεων μεταξύ ακαδημαϊκών και ανωτάτων στελεχών επιχειρήσεων, εξαιτίας της κρισιμότητάς της στον καθορισμό της συγκριτικής θέσης των επιχειρηματικών μονάδων στην παγκόσμια οικονομική ιεραρχία, αλλά και της σπουδαιότητας της στη διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης.

Το ενδιαφέρον για την εταιρική διακυβέρνηση είναι καθολικό. Στις ανεπτυγμένες χώρες, η αποτελεσματική προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας και η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών συμβουλίων στο ρόλο της παρακολούθησης των αποφάσεων της εκτελεστικής διοίκησης αποτελούν κρίσιμες διαδικασίες. Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί σημαντική πρόκληση και για τον αναπτυσσόμενο κόσμο, ιδίως για τις πρώην κεντρικά σχεδιαζόμενες οικονομίες.

Η ύπαρξη μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης στη σημερινή εποχή κρίνεται απολύτως απαραίτητη. Τα οφέλη είναι πολλά δεδομένου ότι καθίστανται περισσότερο αξιόπιστες οι επιχειρήσεις προσελκύουν νέους επενδυτές των οποίων η χρηματοδότηση είναι πολύ σημαντική για την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Στη παρούσα εργασία παρουσιάζεται η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, τα οφέλη, το πεδίο εφαρμογής και το περιεχόμενο της. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στην εταιρική διακυβέρνηση που ασκούν οι ναυτιλιακές εταιρείες, ενώ στο τελευταίο μέρος της εργασίας επιχειρείται μια έρευνα με σκοπό να απαντήσει στο ερώτημα εάν οι επιχειρήσεις του ναυτιλιακού κλάδου διεθνώς, που εφαρμόζουν εταιρική διακυβέρνηση επιτυγχάνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και άρα είναι αποδοτικότερες.

## Κεφάλαιο 1: Ιστορική αναδρομή Εταιρικής Διακυβέρνησης

### 1.1 Ιστορική Αναδρομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το πρόβλημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Δ.) τέθηκε για πρώτη φορά στις αρχές του 20ου αιώνα (1932) μέσω της εργασίας των Berle & Means οι οποίοι ήταν οι πρώτοι που έθεσαν το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης των ιδιοκτητών στην διοίκηση ή την συμμετοχή τους σε αυτή. Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες ο ρόλος του ιδιοκτήτη έχει αλλάξει από ενεργά συμμετέχοντα στην διακυβέρνηση της εταιρίας σε παθητικό παρατηρητή. Αποτέλεσμα αυτού, ο εταιρικός πλούτος να διαχειρίζεται ελάχιστα από τους ιδιοκτήτες, η εξουσία και η διοικητική λειτουργία να έχει μετατεθεί πλέον σε ομάδες επαγγελματικών στελεχών κι η ιδιοκτησία να συμβολίζεται από τον τίτλο μετοχικής ιδιοκτησίας. Αν και το θέμα τέθηκε από το 1932 όπως ήδη αναφέρθηκε, δεν αποτέλεσε αντικείμενο εντατικής έρευνας έως το 1972.

Παγκοσμίως αναγνωρίζεται ότι η εταιρική διακυβέρνηση επιβάλλεται σήμερα και πρέπει να είναι αποτελεσματική. Διάφοροι οργανισμοί και φορείς διατυπώνουν μηχανισμούς για αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Οι κυβερνήσεις επίσης πολλών κρατών υποχρεώνουν σε εφαρμογή ρυθμίσεων για την προστασία των επενδυτών. Τα τελευταία χρόνια μόνο από τα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) έχουν δημοσιευθεί πάνω από είκοσι πέντε κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης σε συνδρομή στην παγκόσμια προσπάθεια.

Το 1991 η Βρετανική κυβέρνηση δημιούργησε την επιτροπή Cadbury με στόχο τη μελέτη των χρηματοοικονομικών πτυχών του συστήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η επιτροπή Cadbury το Δεκέμβριο του 1992 δημοσίευσε τον Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς. Το 1998 η Επιτροπή Hampel αναθεώρησε και ενημέρωσε τον κώδικα Cadbury καθορίζοντας τα πρότυπα για την καλή και προσανατολισμένη στην κεφαλαιαγορά Εταιρική Διακυβέρνηση. Το 1999 η επιτροπή Turnbull προσθέτει και το θέμα της διαχείρισης κινδύνου ως στοιχείο του εσωτερικού ελέγχου. Από το 2003 απαραίτητο κριτήριο για την εισαγωγή των εταιρειών στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου είναι η εφαρμογή του Συνδυασμένου Κώδικα στην εταιρική διακυβέρνηση στον οποίο ενισχύεται η θέση και των μικρο-εκτελεστικών διευθυντών και των επιτροπών λογιστικού ελέγχου.

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Μάιο του 2003 δημοσίευσε ένα πρόγραμμα δράσης για τον εκσυγχρονισμό του εταιρικού δικαίου και την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης. Από το ανωτέρω πρόγραμμα δίνονται κατευθυντήριες γραμμές με σκοπό να διασφαλίζονται οι μέτοχοι και το κοινό πχ. Να γνωρίζουν το ύψος των αμοιβών των διευθυντών, να υπάρχουν ανεξάρτητοι διευθυντές που να μεριμνούν προς όφελος των μετόχων κ.λπ. Επίσης στο πρόγραμμα καταγράφονται πρωτοβουλίες για την τόνωση της αρχής της αναλογικότητας μεταξύ κεφαλαίου και ελέγχου καθώς και για την ενίσχυση των ευθυνών των διευθυντών όσον αφορά τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Οι σημαντικότεροι επιμέρους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης των χωρών της ΕΕ είναι: της Γερμανίας (German Panel Report) , του Βελγίου (Cardon Report) , της Γαλλίας (Vienot I&II, Levy-Lang Report), της Ελλάδας (Capital Market Commission Report), της Ιρλανδίας (IAIM Guidelins), της Ιταλίας (Draghi Report), της Ολλανδίας (Peters Code), της Πορτογαλίας (CMVM Recommendations), της Ισπανίας (Report of the Special Committee), (Weil & Manges , 2001) Στις Η.Π.Α το 2002 υιοθετήθηκε από το Κογκρέσο και υπογράφηκε από τον Πρόεδρο Bush ο νόμος Sarbanes – Oxley (SOA) με σκοπό την ενίσχυση των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης. Ο νόμος αυτός

ενισχύεται με επόμενο το 2003 που βασική του απαίτηση είναι η σύσταση επιτροπών στο Διοικητικό Συμβούλιο των εταιριών.

Σε διεθνές επίπεδο, το 1999 ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Αναπτύξεως (ΟΟΣΑ) με τον Κώδικα για την εταιρική διακυβέρνηση δημοσίευσε τις βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν κάθε ρύθμιση εταιρικής διακυβέρνησης. Οι αρχές αυτές υιοθετήθηκαν από τις χώρες – μέλη του ΟΟΣΑ και έκτοτε έχουν γίνει το διεθνές σημείο αναφοράς για την εταιρική διακυβέρνηση. Αναθεωρήθηκαν το 2003 μέσα από ανοικτή διαδικασία διαβούλευσης και οι νέες αρχές συμφωνήθηκαν το 2004.

Σκοπός των αρχών είναι να συμβάλλουν στη βελτίωση του νομοθετικού και ρυθμιστικού πλαισίου των χωρών σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση με παροχή συμβουλών και κατευθύνσεων προς κάθε ενδιαφερόμενο μέρος. Απευθύνονται σε όλες τις χώρες (και σε μη μέλη ΟΟΣΑ) η δε εφαρμογή τους δεν έχει δεσμευτικό χαρακτήρα για αυτές.

Το 1999 στην Ελλάδα, εξ αιτίας των τότε κερδοσκοπικών γεγονότων, σχηματίστηκε από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, η Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης που συνέταξε τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του 1999 με στόχο τη βελτίωση της διοίκησης, της διαχείρισης της επιχείρησης και της διαφάνειας. Προτάθηκαν τρεις αρχές που βασίστηκαν στο αγγλοσαξονικό μοντέλο διακυβέρνησης ήτοι: (Mertzanis, 2002) η διαφάνεια που αποτελεί τη βάση της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ στελεχών και επενδυτών, η σχετικότητα που αφορά την πληροφόρηση που παρέχουν οι οικονομικές καταστάσεις και η λογοδοσία που περιορίζει την αυθαιρεσία των διοικητικών στελεχών και προασπίζει τα δικαιώματα των επενδυτών. Ο κώδικας περιλαμβάνει 44 προτάσεις που χωρίζονται σε επτά κατηγορίες-αρχές:

- 1) δικαιώματα και υποχρεώσεις των επενδυτών,
- 2) ίση μεταχείριση των επενδυτών,
- 3) ρόλος των λοιπών ενδιαφερομένων μερών,
- 4) διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος,
- 5) το διοικητικό συμβούλιο,
- 6) τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και
- 7) εκτελεστική διοίκηση

Όπως φαίνεται από τα ανωτέρω, οι αρχές αυτές συμβαδίζουν με τις επιταγές του ΟΟΣΑ. Στη συνέχεια, ψηφίστηκε από την ελληνική Βουλή ο Ν.3016/2002 όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του Ν.3019/2002 (ΦΕΚ 330/24/12/2002) που αφορά ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας των ανωνύμων εταιρειών (ΑΕ) που έχουν εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά που λειτουργεί στη χώρα. Οι διατάξεις του νόμου αυτού εφαρμόζονται σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Κωδικοποιημένου Ν. 2190/1920 περί ΑΕ.

Αποτελείται από 11 άρθρα και χωρίζεται σε δύο μέρη: το πρώτο (άρθρα 2-5) ασχολείται με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του διοικητικού συμβουλίου, τα μέλη που το απαρτίζουν, το ρόλο και τις ιδιότητες των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του καθώς και με την αμοιβή τους. Το δεύτερο μέρος (άρθρα 6-9) ρυθμίζει τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου, τις αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, τις αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών και τις αποκλίσεις στη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν. Στο άρθρο 10 αναφέρονται οι συνέπειες παραβίασης των διατάξεων του νόμου και στο άρθρο 11 οι μεταβατικές διατάξεις υποχρεώσεις γνωστοποίησης αναφορικά με το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας, ο Ν.3884/2010, που αφορά σε δικαιώματα των μετόχων και πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους στο πλαίσιο της προετοιμασίας

της Γενικής τους Συνέλευσης και ο Ν. 3873/2010, που ενσωμάτωσε στην ελληνική έννομη τάξη την Οδηγία 2006/46/EC4 της Ευρωπαϊκής Ένωσης και επιβάλλει τη σύνταξη Δήλωσης Εταιρικής Διακυβέρνησης για όλες τις εισηγμένες εταιρείες.

## 1.2 Αρχές οργάνωσης

Το 1916, ο Γάλλος Henri Fayol κυκλοφόρησε το βιβλίο του «Αρχές Οργάνωσης», το οποίο ήταν επηρεασμένο από την πρακτική του άσκηση στο επάγγελμα του Manager. Σκοπός του ήταν η ανάπτυξη γενικών αρχών, οι οποίες να τύχουν εφαρμογής σε, και από, όλους τους Μάνατζερς. Ήθελε να περιγράψει τις λειτουργίες που ένας Μάνατζερ θα πρέπει να κάνει, οι οποίες μέχρι τότε ήταν άγνωστες.

Ο Fayol πρότεινε δεκατέσσερις Αρχές, γενικής εφαρμογής, οι οποίες απαντώνται και εφαρμόζονται έως σήμερα στις Ναυτιλιακές επιχειρήσεις και όχι μόνο. Σύμφωνα με τον Fayol οι αρχές του Management είναι:

### 1. Ανάλυση της εργασίας (division of labor)

Ένα έργο αναλύεται στις βασικές του εργασίες και κατανέμεται σε μεμονωμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργασίας, που μπορεί να έχουν εξειδίκευση στη συγκεκριμένη εργασία. Αυτό οδηγεί στην εξειδίκευση της εργασίας.

### 2. Εξουσιοδότηση (authority)

Είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στο οργανισμό και απαίτησης υπακοής των εργαζομένων σ' αυτήν. Είναι στενά συνδεδεμένη με την ευθύνη, την υποχρέωση που δημιουργεί η χρήση της εξουσίας. Εξουσιοδότηση και ευθύνη πάνε μαζί, η μια χωρίς την άλλη οδηγεί σε αποτυχία.

### 3. Πειθαρχία (discipline)

Είναι η επιβολή τιμωρίας για την αποτυχία μιας ενέργειας σύμφωνα με τις επιθυμίες του προσώπου που κατέχει επίσημη εξουσιοδότηση μέσα στον οργανισμό.

### 4. Ενότητα διοίκησης (unity of command)

Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο. Η άποψη αυτή εξασφαλίζει ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και προάγει τη σαφή επικοινωνία.

### 5. Ενότητα κατεύθυνσης (unity of direction)

Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ένα κοινό γενικό στόχο και να προσπαθεί να τον προωθήσει σε όλες του τις δραστηριότητες.

### 6. Ατομική υπακοή (subordination of the individual)

Οι στόχοι και τα ενδιαφέροντα του οργανισμού είναι σημαντικότερα και έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς στόχους και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.

### 7. Ανταμοιβή (remuneration)

Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι το κόστος ζωής, το γενικό οικονομικό κλίμα, οι συνθήκες της επιχείρησης, τα προσόντα του εργαζομένου, η προσφορά και η ζήτηση γι' αυτά και το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.

### 8. Συγκεντρωτισμός (centralization)

Τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι υπεύθυνα για την λήψη αποφάσεων και λογοδοτούν για τις αποφάσεις τους αυτές. Στους υφισταμένους εκχωρείται τόση ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση.

#### 9. Διοικητική κλίμακα (scalar principle)

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει η διοικητική κλίμακα και είναι βαθμιδωτή ή ιεραρχική. Η εξουσιοδότηση και η ευθύνη εκχωρούνται προς τα κάτω στην διοικητική κλίμακα και η εκχώρηση γίνεται λιγότερη στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας. Τα κατώτερα στελέχη έχουν ευθύνη να ενημερώνουν τα ανώτερα στην κλίμακα με πληροφορίες σχετικές με την ολοκλήρωση των εργασιών.

#### 10. Τάξη (order)

Οι πόροι μιας επιχείρησης - πρώτες ύλες και άνθρωποι - πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους ενός οργανισμού εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση. Κάθε εργαζόμενος, και τα μέσα που χρειάζεται, οφείλουν να είναι εκεί που πρέπει να είναι και τότε που πρέπει να είναι. Αυτό έχει περισσότερη αλήθεια στο πλοίο. Στόχοι δίχως μέσα δε νοούνται. Αυτή είναι η Αρχή της Τάξης. Τέτοια Αρχή θέτει ο ISM Code.

#### 11. Ισότητα (equity)

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους.

#### 12. Σταθερότητα προσωπικού (stability of personnel)

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διατηρούν τα καλά στελέχη τους και αυτό θα πρέπει να αποτελεί στόχο για τον οργανισμό. Το ικανό και πετυχημένο προσωπικό είναι ζωτικός πόρος ενός οργανισμού και οι οργανωτικές πρακτικές θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση του οργανισμού.

#### 13. Πρωτοβουλία (initiative)

Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων η οποία ορίζεται σαν η πρόσθετη αυτοϋποκινούμενη προσπάθεια που αναλαμβάνει κάποιος για το καλό του οργανισμού.

#### 14. Αίσθημα ενότητας (esprit de corps)

Η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΣΜΟΣ-ΒΑΣΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

### **2.1 Έννοια & Ορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Η σταθερότητα του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος είναι βασικός παράγων για τη ζωτικότητα και βιωσιμότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που προσβλέπουν στις διεθνείς αγορές, χρηματαγορές και κεφαλαιαγορές. Για την εν λόγω σταθερότητα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν αυτές οι ίδιες οι επιχειρήσεις με την

εικόνα που παρουσιάζουν ως προς τη σχέση μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των μετόχων τους καθώς και των υπόλοιπων παραγόντων όπως πχ. εργαζομένων, πιστωτών τους κ.ά. τους οποίους πρέπει να προστατεύουν.

Για την ανάπτυξη της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης στην αγορά του κλάδου, καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει η καλή, ορθή και υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση. Εταιρική διακυβέρνηση που να μην είναι μόνο μια διαδικασία κατά την οποία οι μέτοχοι προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων στις οποίες έχουν τοποθετήσει τα κεφάλαιά τους, επιτυγχάνουν ικανοποιητικές αποδόσεις και επίσης να πιέζουν τα στελέχη αυτά να λαμβάνουν αποφάσεις προς την ικανοποίηση του συμφέροντός τους και όχι του προσωπικού.

Η Εταιρική διακυβέρνηση «είναι ένα σύνολο αρχών και κανόνων με βάση τους οποίους διοικείται, παρακολουθείται και ελέγχεται η επιχείρηση και οι οποίοι έχουν ως σκοπό να διασφαλίζουν την αποδοτική λειτουργία της και τα συμφέροντα των μετόχων και όλων όσων έχουν έννομο συμφέρον από τη λειτουργία της (stakeholders: Διοικητικό συμβούλιο, διοίκηση, προμηθευτές πελάτες, εργαζόμενοι, κοινωνία κτλ) (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011). Πρόκειται δηλαδή για ένα συνολικό σύστημα δικαιωμάτων, διαδικασιών και ελέγχου που έχουν καθιερωθεί εσωτερικά και εξωτερικά ως προς τη διοίκηση της εταιρείας, με στόχο την προστασία των συμφερόντων όλων των παραγόντων που αναμειγνύονται στην εμπορική δραστηριότητα.

Εταιρική διακυβέρνηση ως σύνολο νομικών και εθιμικών ρυθμίσεων, οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζουν τη δραστηριότητα κυρίως των εισηγμένων στα χρηματιστήρια επιχειρήσεων και όχι μόνον. Η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης θα ωφελήσει ουσιαστικά τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είτε είναι εισηγμένες σε διεθνή χρηματιστήρια είτε όχι. Χρειάζεται αλλαγή νοοτροπίας των οικογενειακών κυρίως διοικήσεων των σύγχρονων ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Ως γνωστόν, τα συμφέροντα των shareholders και stakeholders δεν ταυτίζονται πάντοτε. Πολλές φορές εκδηλώνονται συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στις ομάδες αυτές και δημιουργούνται προβλήματα λειτουργίας της επιχείρησης. Τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης επιδιώκουν να περιορίσουν στο ελάχιστο τα προβλήματα αυτά. Αποτέλεσμα της βέλτιστης εταιρικής διακυβέρνησης είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους που προκύπτει από τις συγκρούσεις των παραπάνω ομάδων. (Nestor & Thompson, 2000)

Τα τελευταία χρόνια πολλοί διεθνείς οργανισμοί έχουν προσπαθήσει να δώσουν έναν ορισμό για το τι ακριβώς είναι και πως ορίζεται η εταιρική διακυβέρνηση. Στην βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί και όλοι τους συγκλίνουν σε κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Όπως για παράδειγμα η εταιρική διακυβέρνηση είναι:

- Ένα σύνολο αρχών,
- Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου που σκοπό έχει την προάσπιση των συμφερόντων της εταιρείας και των stakeholders,
- Στοχεύει στην βελτιστοποίηση της απόδοσης της εταιρείας,
- Επιλύει προβλήματα που προκύπτουν από την σύγκρουση συμφερόντων μέσα στην εταιρεία κλπ.

Σύμφωνα με τους Denzil Watson και Antony Head «η εταιρική διακυβέρνηση αφορά τη σχέση μεταξύ του management της εταιρείας και τους ιδιοκτήτες της και τις δομές, τη φύση και τους μηχανισμούς με τους οποίους οι ιδιοκτήτες ελέγχουν - κυβερνούν το management της επιχείρησης» (Corporate Finance, 2001).



Γενικότερα εταιρική διακυβέρνηση ονομάζουμε το σύνολο των σχέσεων και την κατανομή αρμοδιοτήτων και εξουσιών μεταξύ μετόχων, διοικήσεως, διευθύνσεως και stakeholders. Με τον όρο «διοίκηση» εννοούμε το Διοικητικό Συμβούλιο, με τον όρο «διεύθυνση» το διευθύνοντα σύμβουλο.

Ακόμα, η εταιρική διακυβέρνηση θέτει εκείνο το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο προσδιορίζονται οι στόχοι μιας εταιρίας και λαμβάνονται οι αποφάσεις για τον τρόπο υλοποίησής τους. Ένα καλό και αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης μιας εταιρίας θα πρέπει να παρέχει στο διοικητικό συμβούλιο και την διοίκηση μιας εταιρίας τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να γίνει προσπάθεια υλοποίησης των στόχων αυτών που είναι προς όφελος της εταιρίας και των μετόχων της. Ενώ παράλληλα θα πρέπει να διασφαλίζει αποτελεσματικές διαδικασίες ελέγχου.

## 2.2 Στόχοι του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Βασικός στόχος του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η εκπαίδευση και καθοδήγηση των ΔΣ των ελληνικών εταιρειών σε θέματα βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης. Ένας άλλος στόχος του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η βελτίωση της πληροφόρησης των ιδιωτών ή θεσμικών μετόχων, Ελλήνων και αλλοδαπών, και η ενίσχυση της συμμετοχής τους στις εταιρικές υποθέσεις. Ωστόσο, κεντρικό στόχο του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί και η δημιουργία ενός κατανοητού συστήματος αναφοράς για εισηγμένες ελληνικές εταιρείες, οι οποίες καλούνται πλέον να δημοσιοποιούν σε ετήσια βάση πληροφορίες για την εταιρική τους διακυβέρνηση σύμφωνα με τον Νόμο 3873/2010. Ο Νόμος αυτός επιβάλλει στις εταιρείες, των οποίων οι κινητές αξίες είναι δεκτές για διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά, να συντάσσουν δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, που θα πρέπει να αποτελεί ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισής τους.

Η δήλωση αυτή θα πρέπει να παρέχει πληροφορίες για τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία επιπλέον των προβλέψεων του νόμου, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής των κύριων χαρακτηριστικών των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιέχει αναφορά στο συγκεκριμένο Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία και στο βαθμό που η εταιρεία αποφασίζει να αποκλίνει από ορισμένα μέρη του σχετικού κώδικα ή να μην εφαρμόσει κάποιες από τις διατάξεις του, να αιτιολογεί τους λόγους της απόκλισης ή της μη εφαρμογής. Η υιοθέτηση του Κώδικα από τις επιχειρήσεις απλοποιεί σημαντικά τις παραπάνω υποχρεώσεις δημοσιοποίησης.

Ο Κώδικας διευκολύνει τη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης που ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες συνθήκες κάθε εταιρείας. Με άλλα λόγια, ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης θεωρεί δεδομένο ότι οι εταιρείες, οι μέτοχοι και τα ΔΣ τους γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τι είναι προς το συμφέρον της εταιρείας, μέσα στα όρια του νόμου. Έτσι, εάν μια εταιρεία θεωρεί ότι ορισμένες «ειδικές πρακτικές» του Κώδικα δεν ανταποκρίνονται στις αξίες, την παράδοση και το ιδιοκτησιακό της καθεστώσ ή ότι είναι υπερβολικά επαχθείς ή ότι η συμμόρφωση με αυτές, ίσως καταστήσει πιο δύσκολη την εφαρμογή της ουσίας των αρχών του Κώδικα, η εταιρεία αυτή έχει τη δυνατότητα, αντί να εφαρμόσει τις διατάξεις αυτές, να εκθέσει σαφώς τους λόγους μη συμμόρφωσης, παραθέτοντας επαρκή αιτιολόγηση της διαφοροποίησης μεταξύ των σχετικών ειδικών πρακτικών και του δικού της μοντέλου διακυβέρνησης.

### 2.3 Σκοπός, χρησιμότητα, κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η Εταιρική Διακυβέρνηση με τους κανόνες που συνοδεύουν την λειτουργία της στα πλαίσια των εταιριών, προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι, καθιερώνει συστήματα παρακολούθησης και αποτίμησης των εταιρικών κινδύνων, θεσπίζει τους τρόπους με τους οποίους εξασφαλίζεται η διαφάνεια των πεπραγμένων της διοίκησης έναντι των μετόχων ενώ αφορά κυρίως τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Στην χώρα μας καθιερώθηκε το 2002 βάσει των νόμων 3016/2002 και 3091/2002 ενώ τον έλεγχο της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις εισηγμένες εταιρείες ασκεί η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

Γενικότερα η φιλοσοφία της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η λήψη των αποφάσεων από όσο το δυνατόν περισσότερα πρόσωπα και όσο το δυνατόν δημοκρατικότερη λειτουργία του Δ.Σ. μιας επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό η Ε.Δ. καθιερώνει κανόνες όπως:

- Ορισμένος αριθμός των μελών του Δ.Σ. πρέπει να είναι "ανεξάρτητα", που σημαίνει ότι δεν πρέπει να έχουν επαγγελματική σχέση με την εταιρεία, ή συγγενική σχέση με κάποιον από τους μεγαλομετόχους ενώ συγχρόνως πρέπει να κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες. Επιπροσθέτως ο διορισμός των μελών του Δ.Σ. πρέπει να γίνεται με διαφανείς διαδικασίες ώστε να διασφαλίζεται το απαραίτητο της μη απόλυτης εξουσίας.

- Στην εταιρεία λειτουργεί τμήμα "Εσωτερικού Ελέγχου" το οποίο πρέπει να αποτελείται από όσο το δυνατόν περισσότερα ανεξάρτητα μέλη και έχει σαν σκοπό του τον έλεγχο των πεπραγμένων του Δ.Σ. και των μεγαλομετόχων, που πρέπει να γίνονται με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας και όχι το προσωπικό τους συμφέρον. 15 Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ναυτιλία

- Διαφορετικά πρόσωπα για τις θέσεις του προέδρου και του γενικού εκτελεστικού διευθυντή ώστε κανείς να μην έχει την απόλυτη εξουσία.

- Λειτουργία εταιρικής ιστοσελίδας, η οποία έχει κύριο σκοπό να ενημερώνονται απρόσκοπτα οι μέτοχοι και όλα τα μέλη του Δ.Σ. για τα δρώμενα της επιχείρησης.

- Λειτουργία επιτροπής ελέγχου (αποτελείται από τρία τουλάχιστον ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, με καθορισμένα καθήκοντα) στην εταιρεία η οποία ελέγχει τους ελεγκτές έχοντας την δυνατότητα υποβολής πρότασης για την εκλογή, επανεκλογή, ή παύση του ελεγκτή, παρακολουθεί την ακεραιότητα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, εγκρίνει τις αμοιβές και τους όρους του ελέγχου, υποβάλει εισηγήσεις για θέματα παροχής μη ελεγκτικών υπηρεσιών από τον ελεγκτή όταν και αν το κρίνει απαραίτητο, αξιολογεί την επάρκεια των ελεγκτικών πόρων, συζητάει με τον ελεγκτή τα όποια σημαντικά θέματα προέκυψαν μετά τον έλεγχο και έχει την ευθύνη επισκόπησης της αναλυτικής έκθεσης του ελεγκτή προς την διοίκηση της εταιρείας καθώς και την επιστολή παράστασης της διοίκησης προς τους ελεγκτές.

- Λειτουργία επιτροπής αξιολόγησης και αμοιβών διευθυντικών στελεχών.

- Θέσπιση ετήσιας αυτο-αξιολόγησης της δράσης του Δ.Σ. ώστε να εντοπίζονται και να διορθώνονται τυχόν αδυναμίες.

- Διατήρηση συστήματος δικλίδων ασφαλείας με σκοπό την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας και της επένδυσης των μετόχων. Σε ετήσια κατ' ελάχιστο βάση, το Δ.Σ. πρέπει να προβαίνει σε επισκόπηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος δικλίδων και να συντάσσει σχετική έκθεση προς τους μετόχους.

Οι κανόνες Εταιρικής διακυβέρνησης επιβάλλονται ως επί των πλείστων από το κράτος ενώ δικλίδες της Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορούν να αναπτύσσονται με

πρωτοβουλία της ίδιας της επιχείρησης. 16 Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ναυτιλία Συμπερασματικά, σκοπός της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης προς όφελος των μετόχων της, όσων συμβάλλουν στην ανάπτυξή της και της κοινωνίας γενικότερα.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση δείχνει τον βαθμό σοβαρότητας της κάθε εταιρείας και το κατά πόσον σέβεται τους μετόχους της. Ο θεσμός του Μετοχικού Ακτιβισμού εφαρμόζεται από οργανωμένες ομάδες μετόχων και μεταξύ άλλων ελέγχει το επίπεδο και την ποιότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης της κάθε εισηγμένης εταιρείας.

Η υπεύθυνη Εταιρική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει την ευαισθητοποίηση όλων των υπαλλήλων της Εταιρείας αλλά και του ομίλου στη σωστή διαχείριση των εμπιστευτικών πληροφοριών που περιέρχονται στην κατοχή τους και στην απαγόρευση χρήσης τους για την αποκόμιση ίδιου οφέλους. Μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και πρακτικές, καλούνται όλοι να διατηρούν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής δεοντολογίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους αλλά και στις σχέσεις τους με τις δημόσιες αρχές και το κοινό εν γένει. Με την εγκαθίδρυση του παραπάνω πλαισίου αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, η Εταιρεία θεωρεί ότι είναι κατάλληλα εξοπλισμένη ώστε να ανταγωνιστεί διεθνώς, να διατηρήσει και να προωθήσει την εμπιστοσύνη των επενδυτών τόσο εντός όσο και εκτός των συνόρων της χώρας.

Παράλληλα, το ίδιο σημαντική θεωρεί την επαγρύπνηση για τη διαρκή ανασκόπηση όλων των παραπάνω πρακτικών έτσι ώστε να επιβεβαιώνεται ότι συνεχίζουν να ανταποκρίνονται στις τοπικές και διεθνείς εξελίξεις.

## **2.4 Ναυτιλιακή επιχείρηση**

Ως επιχείρηση χαρακτηρίζεται η οικονομική μονάδα που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος το οποίο κατά κανόνα θα πρέπει να υπερβαίνει την αντίστοιχη συνήθη αμοιβή της διοικητικής ή εκτελεστικής εργασίας που επιτελείται σ' αυτήν. Κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας επιχείρησης τα οποία αποτελούν και τις αναγκαίες προϋποθέσεις είναι:

- Οικονομική αυτοτελής μονάδα που προϋποθέτει μόνιμο συνδυασμό συντελεστών παραγωγής
- Η παραγωγή της απευθύνεται σε άγνωστο καταναλωτικό κοινό 36 Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ναυτιλία
- Διαμορφώνεται σε ορισμένο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον χαρακτηριζόμενο τόσο στην αποτίμηση του χρήματος όσο και στην επιδίωξη κέρδους.

## **2.5 Η παράγωγος ζήτηση της ναυτιλίας**

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις καλύπτουν παράγωγο ζήτηση. Αυτό σημαίνει πως σε περιόδους ύφεσης ή οποιασδήποτε αρνητικής οικονομικής διαταραχής από την πλευρά της ζήτησης, μεταβάλλεται αντίστοιχα κι η ζήτηση για ναυτιλιακές υπηρεσίες με αποτέλεσμα τις έντονες διακυμάνσεις των ναύλων στις βασικές ναυλαγορές και κατ' επέκταση τις έντονες διακυμάνσεις στα έσοδα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα αυτού οι ναυτιλιακές εταιρείες να ακολουθούν μια ισορροπημένη στρατηγική σχετικά με τις ναυλώσεις ώστε να δημιουργούν χαρτοφυλάκιο τέτοιο το οποίο θα αξιοποιεί αποτελεσματικά την συγκυρία μειώνοντας ταυτόχρονα τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από ενδεχόμενη πτώση της ζήτησης ναυτιλιακών υπηρεσιών.

## 2.6 Ορισμοί, σκοπός και στόχοι του ISM Code

Σκοπός του ISM Code είναι η εξασφάλιση ενός διεθνούς προτύπου για την ασφαλή διαχείριση και λειτουργία των πλοίων και για την πρόληψη της θαλάσσιας ρύπανσης.

Για τους βασικούς όρους που χρησιμοποιούνται στον Κώδικα, θα πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν μας ότι Κώδικας ασφαλούς διαχείρισης (ISM) ορίζεται ο Κώδικας, που αφορά στην ασφαλή λειτουργία των πλοίων και στην πρόληψη θαλάσσιας ρύπανσης, όπως υιοθετήθηκε από τη Συνέλευση του IMO.

**Εταιρεία:** ονομάζει τον ιδιοκτήτη του πλοίου ή οποιοδήποτε άλλον οργανισμό ή πρόσωπο, όπως είναι ο διαχειριστής ή ναυλωτής "γυμνού" πλοίου, που έχει από τον πλοιοκτήτη την ευθύνη για τη λειτουργία του πλοίου και ο οποίος με την ανάληψη τέτοιας ευθύνης συμφώνησε να αναλάβει όλα τα καθήκοντα και την ευθύνη που επιβάλλεται από τον Κώδικα ISM.

**Αρχή** ονομάζει την Κυβέρνηση της χώρας, τη σημαία της οποίας φέρει το πλοίο.

**Μη συμμόρφωση** ονομάζει μια απόκλιση από τις απαιτήσεις που προδιαγράφονται στο Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης (SMS) ή ένα λάθος το οποίο θα ήταν δυνατόνα θέσει σε κίνδυνο την ασφάλεια των ανθρώπων, του περιβάλλοντος, του πλοίου ή του μεταφερόμενου φορτίου.

**Επικίνδυνα περιστατικά** ονομάζει τις καταστάσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα ατύχημα αν εξελιχθούν δυσμενώς, όπως για παράδειγμα η απώλεια ελέγχου του πλοίου κατά τη διάρκεια ενός συμβάντος στη θάλασσα.

**Ατυχήματα** ονομάζει περιστατικά που περιλαμβάνουν τραυματισμό ή βλάβη στη ζωή ενός ατόμου, το περιβάλλον, το πλοίο ή το φορτίο.

**Επιβεβαίωση** ονομάζει την έρευνα και επαλήθευση όταν μία δραστηριότητα ή εργασία γίνεται σύμφωνα με την προδιαγραφόμενη απαίτηση.

**Εξουσιοδοτημένο (α) πρόσωπο(α)** ονομάζει ένα πρόσωπο ή πρόσωπα στην ξηρά με ευθύνη και εξουσιοδότηση να παρακολουθεί τα θέματα της ασφάλειας και της προλήψεως της ρυπάνσεως. Επίσης, πρέπει να παρέχονται επαρκείς πόροι, και εφόσον απαιτείται, επαρκής υποστήριξη από την ξηρά.

Κύριοι στόχοι του Κώδικα ISM είναι η <<πιστοποίηση και εξασφάλιση της ασφάλειας>> στη θάλασσα, η πρόληψη βλάβης στον άνθρωπο και η απώλεια ανθρώπινης ζωής, όπως επίσης η αποφυγή ζημιάς στο περιβάλλον και ειδικότερα στο θαλάσσιο.

**Οι στόχοι της Ασφαλούς Διαχείρισης της Εταιρείας μεταξύ άλλων θα πρέπει να είναι:**

- a) Παροχή ασφαλών πρακτικών λειτουργίας του πλοίου και ασφαλές περιβάλλον εργασίας.
- b) Καθιέρωση εξασφαλίσεων έναντι όλων των αναγνωρισμένων κινδύνων
- c) Η συνεχής βελτίωση της εκπαίδευσης ασφαλούς διαχείρισης του προσωπικού της ξηράς και των πλοίων, που περιλαμβάνει την προετοιμασία για αντιμετώπιση εκτάκτων περιστατικών, τα οποία σχετίζονται άμεσα με την ασφάλεια και την περιβαλλοντική προστασία.

Το Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης μιας εταιρείας θα πρέπει να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση του πλοίου με τους υποχρεωτικούς κανόνες και κανονισμούς, όπως επίσης ότι θα εφαρμόζονται οι απαραίτητοι Κώδικες και θα λαμβάνονται υπ' όψιν τα πρότυπα και οι οδηγίες που συνιστώνται από τον Οργανισμό, τις Αρχές, τους Νηογνώμονες και τους διάφορους οργανισμούς της Ναυτιλιακής Βιομηχανίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ3: ΚΥΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΠΟΥ ΥΠΑΡΧΟΥΝ

### 3.1 Βασικές έννοιες θεωρίας Εταιρικής Διακυβέρνησης

#### 1. Θεωρία αντιπροσώπευσης (agency theory)

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης εδραιώθηκε αρχικά από τον Adam Smith (1776) και στην συνέχεια από τους Berle & Means (1932). Σύμφωνα με την θεωρία της αντιπροσώπευσης, οι μέτοχοι (εντολείς) λόγω έλλειψης γνώσεων, δεξιοτήτων, χρόνου αλλά και μεγάλου κόστους διοίκησης και ελέγχου της εταιρίας αναθέτουν τα σχετιζόμενα με την διοίκηση θέματα σε επαγγελματίες (εντολοδόχους), οι οποίοι αναλαμβάνουν την εξουσία επί των στοιχείων του ενεργητικού, του ανθρώπινου δυναμικού και την ευθύνη διοίκησης της εταιρίας. Αυτή η διαδικασία έχει ως άμεσο αποτέλεσμα, την συμμετοχή ενός παρένθετου προσώπου μεταξύ μετόχου-εταιρείας το οποίο ελέγχεται για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της διοίκησης που ασκεί. Οι μέτοχοι λοιπόν, προσλαμβάνουν και δίνουν την εντολή στα στελέχη να δράσουν ώστε να μεγιστοποιήσουν την περιουσία τους.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις λοιπόν, όπου και παρατηρείται μεγάλη διασπορά ιδιοκτησίας, τις αποφάσεις δεν τις λαμβάνει ο ιδιοκτήτης αλλά τα στελέχη που προσλαμβάνονται για τις γνώσεις τους και τις διοικητικές τους ικανότητες. Συχνά όμως τα στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις όχι με γνώμονα την μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων αλλά την μεγιστοποίηση του προσωπικού τους οφέλους και κατά συνέπεια δεν πράττουν όπως θα επιθυμούσαν οι εντολείς τους. Σ' αυτές τις περιπτώσεις όπου τα συμφέροντα του εντολέα δεν ταυτίζονται με τα συμφέροντα των εντολοδόχων δημιουργείται πρόβλημα αντιπροσώπευσης. Το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, διά την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας συνοδευόμενη από την αύξηση του πλούτου των μετόχων πρέπει να αντιμετωπιστεί. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την αύξηση των δαπανών με τις οποίες επιβαρύνονται οι μέτοχοι προκειμένου να ενθαρρύνουν την διοίκηση της επιχείρησης να μεγιστοποιήσει την αξία της μετοχής. Η επιχείρηση επιβαρύνεται με έξοδα εποπτείας της διοίκησης (monitoring costs), με τα έξοδα διάρθρωσης της επιχείρησης ώστε να περιοριστούν οι ανεπιθύμητες ενέργειες εκ μέρους των διευθυντών (bonding costs) και με το κόστος ευκαιρίας που προκύπτει από περιορισμούς που επιβάλλονται από τους μετόχους περιορίζοντας την δυνατότητα ελιγμών από την πλευρά της διοίκησης.

Πολύ σημαντικό πρόβλημα στην όλη διαδικασία όπως παρουσιάστηκε παραπάνω καθορίζει το πρόβλημα της ασύμμετρης πληροφόρησης μεταξύ των μετόχων και των στελεχών σχετικά με τις επενδυτικές αποφάσεις της επιχείρησης. Ως εκ τούτου δημιουργείται η ανάγκη να σχεδιαστεί ένα σύστημα αποζημίωσης που θα οδηγήσει σε ταύτιση των ενδιαφερόντων των μετόχων και εκείνα των στελεχών παρέχοντας τους κίνητρα ώστε να υλοποιήσουν εκείνες τις επενδυτικές αποφάσεις που θα μεγιστοποιούν τον πλούτο των μετόχων. Το εάν και κατά πόσο θα επιδιώξουν τα στελέχη να λειτουργήσουν προς όφελος των μετόχων εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο κινητοποιούνται (Ferrarini & Moloney 2005). Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών θα μειώσει τα κόστη της αντιπροσώπευσης. Η αμοιβή των στελεχών όμως αντί να αμβλύνει το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης μερικές φορές επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα (Jensen & Murphy 2004). Οι επιτροπές καθαρισμού των αμοιβών μπορεί λόγω έλλειψης πληροφόρησης, γνώσεων και διαπραγματευτικών ικανοτήτων, να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις διαπραγματεύσεις με τα στελέχη που διαπραγματεύονται για το συμφέρον τους σε

αντίθεση με τα στελέχη της επιτροπής καθαρισμού αμοιβών που διαπραγματεύονται για το συμφέρον των μετόχων και δεν διαπραγματεύονται ίδιους πόρους.

Στην προσπάθεια αντιμετώπισης των προαναφερθέντων ζητημάτων κυριαρχούν δύο απόψεις (Bedchuck & Fried, 2003). Σύμφωνα με την πρώτη άποψη η αποζημίωση αποτελεί την θεραπεία του προβλήματος της αντιπροσώπευσης παρέχοντας στα στελέχη αποτελεσματικά κίνητρα στην προσπάθεια μεγιστοποίησης της αξίας των μετόχων. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση οι μέτοχοι χρησιμοποιούν την αμοιβή ως μέσω ελαχιστοποίησης του ηθικού κινδύνου που προκύπτει από τα χαμηλά ποσοστά συμμετοχής των στελεχών στην επιχείρηση ως ιδιοκτήτες (Bertrand & Mullainathan, 2000).

Σύμφωνα με την δεύτερη άποψη η δύναμη του στελέχους και η προσπάθεια εξαγωγής «ενοικίου» (managerial rent-seeking), κατά συνέπεια η επίδραση του στον καθορισμό αμοιβής του, καταστρέφει τα κίνητρα που μπορεί να έχει η αποζημίωση κι επιφέρει αρνητικές συνέπειες στην επίδοση της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, όσο αυξάνεται η δύναμη του στελέχους να χειραγωγεί την αρμόδια επιτροπή καθορισμού αμοιβών, τόσο βελτιώνεται η ικανότητά του να αποσπά «ενοίκιο» δηλαδή όσο το δυνατόν περισσότερα. Οι μοναδικοί περιορισμοί στους οποίους υπόκειται το στέλεχος είναι η διαθεσιμότητα των πόρων και φοβίες του τύπου «μην φανεί ότι πληρώνεται παραπάνω από το κανονικό».

## **2. Θεωρία ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders)**

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η πιο διαδεδομένη και απλή είναι η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών ή εμπλεκόμενων μερών (οι όροι ακόμα δεν έχουν παγιωθεί στην Ελλάδα). Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν το περιβάλλον το οποίο αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και έχει ενδιαφέρον από τις δραστηριότητες της. Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι σε μία επιχείρηση είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι δανειστές-πιστωτές (τράπεζες). Έμμεσα ενδιαφερόμενοι είναι το κράτος, οι τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, οι ομάδες πίεσης (pressure groups) π.χ. ακτιβιστές, διαδηλωτές, κ.α. Η Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών βοηθάει την επιχείρηση να λάβει υπόψη της όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (τόσο άμεσα όσο και έμμεσα) και να ξεκινήσει μία ουσιαστική διαδικασία διαλόγου πριν καθορίσει το πρόγραμμα δράσης της όσον αφορά την εταιρική κοινωνική της ευθύνη.

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών βασίζεται στην ιδέα ότι πέρα από τους μετόχους υπάρχουν διάφορες άλλες ομάδες που ενδιαφέρονται για τις αποφάσεις και τις ενέργειες μίας επιχείρησης. Ο όρος ενδιαφερόμενα μέρη ή αλλιώς συμμετοχοί έρχεται σε αντιδιαστολή με τον όρο μέτοχοι (Shareholders), οι οποίοι έχουν συμμετοχή στην εταιρεία και συνεπώς επηρεάζονται άμεσα από τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας. (Freeman, 1984). Ο Freeman τονίζει χαρακτηριστικά ότι και οι μέτοχοι ανήκουν στα ενδιαφερόμενα μέρη και ότι η προσπάθεια διαχωρισμού τους είναι σαν να προσπαθεί κάποιος «να ξεχωρίσει τα μήλα από τα φρούτα.»

Σύμφωνα με τις απόψεις του Albert J. Dunlap (1994), οι διευθυντές ανησυχούν αλλά και μετρούν την απόδοση της εταιρίας έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι στόχοι των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτό είναι φυσικό αν αναλογιστούμε ότι η ποιότητα των σχέσεων των ενδιαφερόμενων μερών οδηγεί σε χρηματοοικονομική απόδοση. Αποδεικνύεται στην πράξη ότι η ικανοποίηση του υπαλλήλου οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη, που συνδέεται με την απόδοση της επιχείρησης και διά τούτου οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ανακοινώνουν τουλάχιστον σε ετήσια βάση τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις.

Κατά την θεωρία του Clarkson (1995) τα ενδιαφερόμενα μέρη χωρίζονται σε κύρια και δευτερεύοντα. Στα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη συγκαταλέγονται εκείνοι των

οποίων είναι χωρίς την διαρκή συμμετοχή η επιχείρηση δε μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί όπως οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, το κράτος τα οποία παρέχουν υποδομές και αγορές, θεσπίζουν νόμους οι οποίοι πρέπει να τηρηθούν και για αυτά τους οφείλονται φόροι. Στα δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη συγκαταλέγονται εκείνοι που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την εταιρεία, ωστόσο δεν προβαίνουν σε συναλλαγές μαζί της και δεν είναι τόσο σημαντικοί για τη συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ο Mitchell (1997) προτείνει ότι για να χαρακτηριστεί μία ομάδα σαν ενδιαφερόμενο μέρος θα πρέπει να διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να συνεισφέρει στην προσφορά πολύτιμων για την επιχείρηση πόρων.
  - Η προσφορά πρέπει να γίνεται υπό όρους και να εξαρτάται και η δική τους ευημερία από την ευημερία της επιχείρησης και από τη συνεργασία της με αυτήν.
  - Να διαθέτει δύναμη, έτσι ώστε να μπορεί να ασκήσει επιρροή σε μία επιχείρηση.
- Κάθε ομάδα που διαθέτει ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορεί να γίνει ομάδα κοινωνικών εταίρων.

Η θεωρία του Phillips Reichard (2000) υποστηρίζει ότι μόνο τα ανθρώπινα όντα μπορούν να χαρακτηριστούν σαν ενδιαφερόμενο μέρος. Αντιθέτως ο Jacobs (1997) αναφέρει ότι και το περιβάλλον μπορεί να θεωρηθεί ως κοινωνικός εταίρος μέσα από το ενδιαφέρον για τις μελλοντικές γενιές. Τέλος, το περιβάλλον θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την λήψη αποφάσεων από μία εταιρεία αν κάποιος από τους κοινωνικούς εταίρους ενδιαφέρεται για αυτό (π.χ. οι οικολόγοι). Συμπερασματικά, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών σύμφωνα με το άρθρο της Elaine Sternberg είναι ανίκανη να προσφέρει καλύτερη Εταιρική Διακυβέρνηση και απόδοση της εταιρίας. Δεν είναι συμβατή με όλους τους αντικειμενικούς σκοπούς και υπονομεύει και την ιδιωτική ιδιοκτησία. Η εξισορρόπηση των ωφελειών των ενδιαφερόμενων είναι από μόνος του ένας αδύνατος στόχος καθώς:

- Ο αριθμός των ατόμων των οποίων τα συμφέροντα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι πολύ μεγάλος. Επίσης κάποια άτομα ανήκουν συχνά σε περισσότερες από μια ομάδες συμμετοχών.
- Η θεωρία, δεν εξηγεί τι θα έπρεπε να θεωρείται ως ωφέλεια όταν γίνεται προσπάθεια για ισορρόπηση των ωφελειών και πως οι manager θα γνωρίζουν τι θεωρούν ως ωφέλεια τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Ακόμα και αν διακρίνονται τα οφέλη, η θεωρία δεν παρέχει κάποια καθοδήγηση για το πώς να γίνει η εξισορρόπηση τους. Λόγω των διαφορετικών ενδιαφερόντων των διαφόρων μερών, καθώς κάτι που ωφελεί μια ομάδα μπορεί συχνά να βλάπτει μια άλλη.

Παρά τα προβλήματα της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών, η θεωρία αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη. Ένας λόγος που συμβαίνει είναι ότι οι επιπτώσεις της σπάνια γίνονται εμφανείς. Επίσης δίνει την εντύπωση ότι προσφέρει ένα «δωρεάν γεύμα», με την έννοια ότι προσελκύει εκείνους που θα ήθελαν να έχουν τα οφέλη της επιχείρησης χωρίς όμως την πειθαρχία που αυτά απαιτούν. Αυτό όμως είναι μια εσφαλμένη εντύπωση, καθώς τίποτα δεν δημιουργείται από το τίποτα. Τα οφέλη από τις επιχειρήσεις θα υπάρξουν μόνο εφόσον επιτευχθεί ο μακροπρόθεσμος στόχος της μεγιστοποίησης της αξίας και δεν επιτραπεί στους επενδυτές να πάρουν οι ίδιοι τα οφέλη των επενδύσεων τους.

Εν κατακλείδι, η συνεχής κερδοφορία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της να πετυχαίνει τόσο τον οικονομικό όσο και τον κοινωνικό της στόχο, ο οποίος είναι να δημιουργεί και να μοιράζει αρκετό πλούτο, ώστε κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων να συνεχίζει να είναι μέρος του συστήματος ενδιαφερόμενων της επιχείρησης. Μια εταιρία είναι σαν ένα σύνολο από συσχετιζόμενες σχέσεις

μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών της. Δημιουργώντας μακροχρόνιες σχέσεις μαζί τους οι εταιρίες επεκτείνουν τις σχέσεις τους πέρα από τις απλές συναλλαγές που πραγματοποιούνται στην αγορά, δημιουργώντας αξία.

### **3. Θεωρία της Ηγεμονίας της Διοίκησης (Managerial Hegemony Theory)**

Η θεωρία της ηγεμονίας της διοίκησης αναπτύχθηκε από το Mace (1971), Vance (1983) και Lorch και MacIver (1989). Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία κυρίαρχη μονάδα εξουσίας μέσα στην επιχείρηση καθίστανται τα στελέχη αυτής.

Η θεωρία της ηγεμονίας βρίσκεται σε αντίθεση με την θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών καθώς μέσα από την σύγκρουση συμφερόντων που προκύπτουν εντός της επιχείρησης, μία ομάδα ενδιαφερομένων υπερισχύει των άλλων λαμβάνοντας πλεονεκτήματα αναφορικά με τις δράσεις και τις λειτουργίες της επιχείρησης ή ακόμη και συμμετοχή στην διοίκηση της επιχείρησης με αποτέλεσμα την δυνατότητα παραποίησης των οικονομικών στοιχείων, την παραπληροφόρηση των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών και την οικειοποίηση μεγάλων χρηματικών ποσών προς ιδίων όφελος.

Παρά την σημαντικότητα της θεωρίας της ηγεμονίας της διοίκησης, αυτή δεν βρήκε σημαντικό αντίκρισμα στο σύνολο των θεωριών εκείνων που επηρέασαν την ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης. Η υποβάθμιση της θεωρίας αυτής έγκειται στο ότι:

- Παρουσίαζε οξεία σύγκρουση μεταξύ της θεωρίας της αντιπροσώπευσης και της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών.
- Παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με την θεωρία της αντιπροσώπευσης.
- Αναπτύχθηκε κατά την εποχή όπου ο ηγέτης της θεωρίας ήταν η φιλελεύθερη σχολή σκέψης η οποία προέβαλε εντόνως την θεωρία της αντιπροσώπευσης.
- Δίνει έμφαση στα αποτελέσματα της σχέσης αντιπροσώπευσης των μετόχων από επαγγελματικά στελέχη και όχι στην σχέση αυτή καθαυτή.

### **3.2 Εξωτερικό ή Αγγλοσαξονικό σύστημα**

Κύριο χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος είναι η ύπαρξη μεγάλων και υψηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών με τα μετοχικά κεφάλαια των εταιρειών να παρουσιάζουν μεγάλη διασπορά. Αποτέλεσμα αυτού, αν και ο κάθε μέτοχος έχει δικαίωμα ψήφου εκλέγοντας το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας κι έχει δικαίωμα να αποφασίζει ψηφίζοντας σημαντικά ζητήματα της εταιρείας, η δυνατότητα ελέγχου και παρακολούθησης της εκτελεστικής διοίκησης από τους μετόχους είναι περιορισμένη λόγω της μεγάλης διασποράς των κεφαλαίων τους, Ποιος μέτοχος, ο οποίος κατέχει ένα μικρό μόνο μερίδιο σε κάποια εταιρεία θα αναλάβει το έργο της συστηματικής παρακολούθησης και ελέγχου των αποφάσεων της εκτελεστικής διοίκησης όταν το κόστος μιας τέτοιας διαδικασίας το οποίο επωμίζεται μόνος του υπερβαίνει τα προσδοκώμενα οφέλη από αυτήν του την ενέργεια, τα οποία οφέλη θα διαμοιραστούν και σε όλους τους μετόχους της εταιρείας.

Η αδυναμία των μετόχων λοιπόν να παρακολουθούν αποτελεσματικά την λειτουργία της εκτελεστικής διοίκησης, καθιστά την κεφαλαιαγορά ως τον κύριο μηχανισμό πειθαρχίας της εκτελεστικής διοίκησης. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως όταν δεν επιτυγχάνονται αποτελεσματικά τα συμφέροντα των μετόχων, αυτοί επιλέγουν μαζική έξοδο από τις μετοχές της εταιρείας επιφέροντας την άμεση πτώση της τιμής της μετοχής θέτοντας την επιχείρηση προ της απειλής επιθετικής εξαγοράς. Στο Ηνωμένο Βασίλειο την τελευταία δεκαετία έλαβαν χώρα 200 εξαγορές και συγχωνεύσεις κατά μέσο όρο, ανά έτος. Στο 90% των επιθετικών εξαγορών το διοικητικό συμβούλιο της εξαγοραζόμενης εταιρείας αντικαταστάθηκε σε διάστημα



δύο ετών μέχρι την ολοκλήρωση της εξαγοράς. Συνεπώς οι εξαγορές αποτελούν σημαντικό μηχανισμό αλλαγής των διοικητικών συμβουλίων στο Η.Β. Ακόμη, στο εξωτερικό σύστημα, η μεγάλη διασπορά στα μετοχικά κεφάλαια των εταιρειών σε συνδυασμό με το ισχυρό ανταγωνισμό των θεσμικών επενδυτών κινητοποιεί και τους μετόχους αλλά και την εκτελεστική διοίκηση να ακολουθούν βραχυπρόθεσμες συμπεριφορές, αναζητώντας βραχυπρόθεσμα υψηλές αποδόσεις από τις εταιρείες στις οποίες επενδύουν δίχως να ενδιαφέρονται διά τα μακροχρόνια οφέλη των εταιρειών αυτών. Πολλοί διευθύνοντες σύμβουλοι (CEO's) πιστεύουν ότι η παρουσία τέτοιων επενδυτών-μετόχων στην μετοχική σύνθεση των εταιρειών τους, προκαλεί αστάθεια, πιέζοντας και τους ίδιους να υιοθετούν στρατηγικές με στόχο την αποκόμιση βραχυπρόθεσμων κεφαλαιακών κερδών (Daily et al. 1996), (Coffee 1999). Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται τόσο στις Η.Π.Α όσο και στο Η.Β. μια διαρκώς αυξανόμενη τάση συγκέντρωσης μετοχικών μεριδίων από θεσμικούς επενδυτές ενώ στις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο εταιρείες, οι θεσμικοί επενδυτές αποτελούν τους μεγαλύτερους μετόχους.

### **3.3 Εσωτερικό ή Ηπειρωτικό ή Ευρωπαϊκό σύστημα.**

Το εσωτερικό ή Ηπειρωτικό ή Ευρωπαϊκό σύστημα Εταιρική Διακυβέρνησης είναι εύκολο να συναντηθεί στις χώρες της Γηραιάς ηπείρου (πλην του Ηνωμένου Βασιλείου), καθώς και στις Ιαπωνία και Κορέα. Χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση μετοχικής ιδιοκτησίας ή δικαιωμάτων ψήφου και την ύπαρξη πολλών σταυροειδών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, με κεφαλαιαγορές μικρές χαμηλής 26 Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ναυτιλία ρευστότητας και περιορισμένο ρόλο των θεσμικών επενδυτών. Κεντρικό χαρακτηριστικό των εσωτερικών συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης είναι ότι παρέχουν την δυνατότητα στους μετόχους να ασκήσουν τον έλεγχο τους με χαμηλό σχετικά κόστος με αποτέλεσμα οι «ισχυροί» μέτοχοι να έχουν την δύναμη αλλά και το κίνητρο να ελέγχουν και να παρακολουθούν τις αποφάσεις της εκτελεστικής διοίκησης. Το πρόβλημα «εντολέα-εντολοδόχου» μεταξύ των «αδύναμων» μετόχων και της «ισχυρής» εκτελεστικής διοίκησης όπου συναντάται στα εξωτερικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης μεταβάλλεται σε σύγκρουση των «ισχυρών» μεγαλομετόχων με τους «αδύναμους» μετόχους μειοψηφίας (minority shareholders).

Στις χώρες που υιοθετούν το εσωτερικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης οι τράπεζες παίζουν σημαντικό ρόλο στην Εταιρική Διακυβέρνηση. Χαρακτηριστικά το 90% των 200 μεγαλύτερων επιχειρήσεων στην Γερμανία έχει τουλάχιστον έναν μέτοχο με μερίδιο της τάξης του 25% επί του συνόλου των μετοχών που έχουν εκδοθεί (Franks & Mayers 1993). Οι μεγαλομέτοχοι αναπτύσσουν κι άλλες σχέσεις με την εταιρεία έχοντας την δυνατότητα ακόμη και να συναποφασίζουν για τον τρόπο παρακολούθησης κι ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης ενώ σχεδόν πάντα συντάσσονται μαζί της παρά με τα σχέδια όσων προτίθενται να προβούν σε κινήσεις βίαιων εξαγορών.

Η ύπαρξη μακροχρόνιων και συναινετικών σχέσεων στα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης των χωρών που υιοθετούν το εσωτερικό σύστημα (και κυρίως στην Γερμανία), ενθαρρύνει την ανάπτυξη περεταίρω εμπιστοσύνης, αφοσίωσης και δέσμευσης μεταξύ του management και των διαφόρων εταίρων ευνοώντας το κλίμα επενδυτικών σχεδίων από την πλευρά των εταίρων (και κυρίως των τραπεζών) με μακροχρόνιο επενδυτικό ορίζοντα όπως επενδύσεις σε έρευνα & ανάπτυξη. Ωστόσο ή όχι μεγάλη σημασία της χρηματιστηριακής αγοράς και του θεσμού του venture capital (επιχειρηματικών κεφαλαίων) μειώνουν τις εν δυνάμει πηγές αναζήτησης κεφαλαίων για τις καινοτόμες νέο-ιδρυθείσες επιχειρήσεις (start-up firms).

### 3.4 Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης

Σύμφωνα με τον Ο.Ο.Σ.Α, εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται. Στη δομή της εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνεται η κατανομή των δικαιωμάτων και αρμοδιοτήτων μεταξύ συμμετεχόντων στην εταιρεία (πχ μεταξύ ΔΣ, διευθυντικών στελεχών, μετόχων κ.λπ) και οι κανόνες και διαδικασίες λήψης αποφάσεων σχετικά με τις εταιρικές υποθέσεις.

Για τη ρύθμιση όλων των ανωτέρω ο Ο.Ο.Σ.Α δημοσίευσε τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν τη διαδικασία της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι αρχές αυτές καλύπτουν έξι βασικούς τομείς και είναι:

#### **Η εξασφάλιση της βάσης για ένα αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης.**

Σύμφωνα με την αρχή αυτή το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να προωθήσει τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα των αγορών, πιστό στις αρχές του κράτους δικαίου και να εκφράζει με σαφήνεια τη διάκριση των ευθυνών μεταξύ των διαφόρων εποπτικών, ρυθμιστικών και εκτελεστικών αρχών για την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης κάθε εταιρίας πρέπει να είναι όχι μόνο σύμφωνο με την υπάρχουσα νομοθεσία, αλλά να μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες της αγοράς. Παράλληλα πρέπει να υπάρχουν μηχανισμοί και δικλίδες ασφαλείας που να εξασφαλίζουν τη σωστή εφαρμογή του, να αποκλείονται οι υπερκαλύψεις αρμοδιοτήτων και γενικότερα να μην παρακωλύουν τη λειτουργία της εταιρίας, αλλά αντιθέτως να συνεισφέρουν στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων για τους μετόχους.

Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια είναι, οι εποπτικές και διοικητικές αρχές κάθε εταιρίας να στελεχώνονται από άτομα τα οποία έχουν την ικανότητα να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους μέσα από συγκεκριμένες και διαφανείς θεσμοθετημένες διαδικασίες.

#### **Η εξασφάλιση των δικαιωμάτων των μετόχων και των βασικών λειτουργιών της ιδιοκτησίας.**

- Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να προστατεύει και να διευκολύνει την άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων πχ. του δικαιώματος της μεταβίβασης μετοχών, της συμμετοχής στα κέρδη κ.ά
- Οι οδηγίες του ΟΟΣΑ προβλέπουν τα εξής για τα δικαιώματα των μετόχων:
- Βασικά δικαιώματα που συνοδεύουν την κατοχή μετοχών, όπως δυνατότητα δήλωσης ιδιοκτησίας, δυνατότητα μεταβίβασης, έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση επί εταιρικών θεμάτων, συμμετοχή στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων, συμμετοχή στα κέρδη και άλλα.
- Ενημέρωση επί σημαντικών εταιρικών γεγονότων.
- Διασφάλιση συμμετοχής σε σημαντικές εταιρικές αποφάσεις, όπως η εκλογή του Διοικητικού Συμβουλίου κ.λπ.
- Ενημέρωση επί περιπτώσεων μετοχικών δομών που προσφέρουν σε μετόχους, δικαιώματα δυσανάλογα προς τη συμμετοχή τους στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας.
- Διευκόλυνση άσκησης των δικαιωμάτων όλων των μετόχων,
- συμπεριλαμβανομένων και των θεσμικών επενδυτών, αλλά και δυνατότητα
- συνεργασίας μεταξύ των μετόχων για τη λήψη πρωτοβουλιών, με στόχο την καλύτερη άσκηση των δικαιωμάτων τους.

**Οι πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να προστατεύουν τα δικαιώματα των μετόχων**

- Ως βασικά δικαιώματα των μετόχων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:
- Την διασφάλιση των μεθόδων τήρησης του μετοχολογίου.
- Τη μεταφορά ή μεταβίβαση μετοχών.
- Την επαρκή, έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση ανά τακτά χρονικά διαστήματα για την υπάρχουσα κατάσταση και τις προοπτικές της επιχείρησης.
- Δικαίωμα ψήφου και συμμετοχή στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων.
- Δικαίωμα να εκλέγουν και να απομακρύνουν μέλη του διοικητικού συμβουλίου
- Η συμμετοχή στα καθαρά κέρδη της επιχείρησης.

Οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων και να είναι επαρκώς ενημερωμένοι για τις αποφάσεις που θα πρέπει να λάβουν σχετικά με θεμελιώδεις αλλαγές στην επιχείρηση, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Την έγκριση τροποποίησης καταστατικού ή άλλων νομικών κειμένων διακυβέρνησης της επιχείρησης.
- Την έγκριση αυξήσεως του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης.
- Την έγκριση διενέργειας συναλλαγών, όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές και πωλήσεις μέρους της επιχείρησης.
- 
- Οι μέτοχοι θα πρέπει να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά και να ψηφίζουν στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων και να είναι πλήρως και εγκαίρως πληροφορημένοι για τους κανόνες και τις διαδικασίες ψηφοφορίας:
- Οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν επαρκή και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με την ημερομηνία, τον τόπο και τα θέματα που θα συζητηθούν στην Γενική Συνέλευση και να λαμβάνουν γνώση έγκαιρα για τα θέματα για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις στις συνελεύσεις.
- Οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να θέτουν ερωτήσεις προς τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας όπως για θέματα που αφορούν τους ετήσιους εξωτερικούς έλεγχους. Θα πρέπει επίσης να έχουν την δυνατότητα να θέτουν θέματα προς συζήτηση και να κάνουν προτάσεις για τα θέματα αυτά.
- 
- Θα πρέπει να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική συμμετοχή των μετόχων σε σημαντικά θέματα και αποφάσεις εταιρικής διακυβέρνησης όπως για παράδειγμα την πρόταση και εκλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Οι μέτοχοι θα πρέπει να μπορούν να εκφράσουν την γνώμη τους για τις αμοιβές του διοικητικού συμβουλίου και των υψηλόβαθμων στελεχών.
- Οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να ψηφίζουν αυτοπροσώπως ή δι' αντιπροσώπου, σε κάθε περίπτωση όμως οι ψήφοι έχουν την ίδια ισχύ.
- Οι κύριες δομές και οι ρυθμίσεις που επιτρέπουν σε ορισμένους μετόχους για να λάβουν έναν βαθμό ελέγχου δυσανάλογο προς το ποσοστό ιδιοκτησίας τους πρέπει να αποτρέπονται και να δημοσιεύονται.
- Η Εταιρική Διακυβέρνηση της εταιρίας θα πρέπει να εγγυάται στους μετόχους ότι η λειτουργία της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη και διαφάνεια:
- Οι κανόνες και οι διαδικασίες που διέπουν την εκλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου, η απόκτηση επιχειρηματικού ελέγχου εισηγμένης

επιχείρησης καθώς και η συντέλεση ασυνήθιστων συναλλαγών όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές, και πωλήσεις σημαντικού μέρους του ενεργητικού της επιχείρησης κλπ θα πρέπει να αναλύονται πλήρως και να γνωστοποιούνται, έτσι ώστε οι επενδυτές να γνωρίζουν τα δικαιώματά τους και την διαδικασία. Το τίμημα των συναλλαγών αυτών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και να διακανονίζεται με όρους και προϋποθέσεις που προστατεύουν τα δικαιώματα των μετόχων.

- Οι μηχανισμοί που αποτρέπουν ή περιορίζουν τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις θα πρέπει να υιοθετούνται μόνο για το συμφέρον της επιχείρησης και των μετόχων και όχι για να προστατεύσουν την διοίκηση της εταιρίας από το να λογοδοτεί για τις ενέργειες της.
- 
- Η άσκηση των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων από τους επενδυτές συμπεριλαμβανομένων και των θεσμικών επενδυτών θα πρέπει να διασφαλίζονται:
- Οι θεσμικοί επενδυτές που ενεργούν με *fiduciary capacity* θα πρέπει να γνωστοποιήσουν την πολιτική τους σχετικά με το δικαίωμα ψήφου τους και τις πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών που έχουν σε ισχύ για την απόφαση σχετικά με τη χρήση των δικαιωμάτων ψήφου τους.
- Οι θεσμικοί επενδυτές που ενεργούν με *fiduciary capacity* θα πρέπει να γνωστοποιήσουν πως διαχειρίζονται διαμάχες συμφερόντων οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας σχετικά με τις επενδύσεις τους.
- Οι μέτοχοι συμπεριλαμβανομένων των θεσμικών επενδυτών θα πρέπει να τους επιτρέπεται να συμβουλεύουν ο ένας τον άλλο για θέματα που αφορούν βασικά δικαιώματα τους όπως αυτά ορίζονται από τις βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. (*OECD, "Principles Of Corporate Governance, 2004*).

### **Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων.**

Θα πρέπει να εξασφαλίζεται η ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων μειοψηφίας και των αλλοδαπών. Θα πρέπει να επιτρέπεται η άσκηση των δικαιωμάτων σε όλους (και στους αλλοδαπούς) και όλοι να έχουν την ευκαιρία να λάβουν ένδικα μέσα σε περίπτωση παραβίασης των δικαιωμάτων τους.

Το βασικότερο στοιχείο των οδηγιών του ΟΟΣΑ είναι ότι όλοι οι μέτοχοι πρέπει να έχουν ίσα δικαιώματα και ίση αντιμετώπιση από την εταιρία, ενώ ποινικοποιούνται και οι περιπτώσεις εκμετάλλευσης εσωτερικής πληροφόρησης για προσωπικό όφελος κάποιου μετόχου.

Όλοι οι μέτοχοι της ίδιας κατηγορίας θα πρέπει να απολαμβάνουν ίσης μεταχείρισης:

- Για κάθε κατηγορία, οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα. Όλοι οι επενδυτές θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα ενημέρωσης σχετικά με τα δικαιώματά τους σε όλες τις κατηγορίες μετοχικών τίτλων πριν από την αγορά τους. Οποιοσδήποτε αλλαγές στα δικαιώματα ψήφου θα πρέπει πρώτα να υπόκεινται σε ψηφοφορία των μετόχων.

- Οι μικροί μέτοχοι πρέπει να προστατευθούν από τις καταχρηστικές ενέργειες των μεγαλομετόχων που ενεργούν είτε άμεσα είτε έμμεσα, και πρέπει να έχουν τα αποτελεσματικά μέσα της επανόρθωσης.
- Οι ψηφοφορίες από τους αντιπροσώπους ή τους υποψηφίους θα πρέπει να γίνονται με έναν προσυμφωνημένο τρόπο για όφελος ιδιοκτήτη των μετοχών.
- Τα εμπόδια στη διασυνοριακή ψηφοφορία πρέπει να εξαφανιστούν.
- Οι προϋποθέσεις και διαδικασίες των Γενικών Συνελεύσεων θα πρέπει να εγγυώνται την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων. Η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί απλές και χαμηλού κόστους διαδικασίες στην άσκηση των δικαιωμάτων ψήφου.

Ενέργειες και συναλλαγές βασισμένες στην εσωτερική πληροφόρηση και σε καταχρηστικές κινήσεις προς ίδιον όφελος θα πρέπει να απαγορεύονται. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να υποχρεούνται στην γνωστοποίηση πληροφοριών σχετικά με οποιοδήποτε ίδιο υλικό συμφέρον σε συναλλαγές ή ζητήματα που επηρεάζουν την επιχείρηση. (OECD, “Principles Of Corporate Governance, 2004).

#### **Ο ρόλος των ενδιαφερομένων μερών στην εταιρική διακυβέρνηση.**

Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να αναγνωρίζει τα δικαιώματα των ενδιαφερομένων μερών που καθορίζονται είτε από νόμους είτε από αμοιβαίες συμφωνίες και να ενθαρρύνει την ενεργό συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους συμμετέχοντες με σκοπό τη δημιουργία αξίας και τη διατήρηση της βιωσιμότητας των οικονομικά υγιών επιχειρήσεων.

- Τα δικαιώματα όσων συνεργάζονται και έχουν νόμιμα συμφέροντα στην επιχείρηση Stakeholders (εργαζόμενοι, προμηθευτές, κτλ) προστατεύονται με νόμο, τα συμφέροντα αυτά γίνονται σεβαστά.
- Σε περίπτωση παραβίασης των νόμιμων συμφερόντων των Stakeholders θα πρέπει να παρέχεται η δυνατότητα αξίωσης αποζημιώσεως.
- Θα πρέπει να ενθαρρύνεται ο ρόλος των εργαζόμενων τρόπο που να ενισχύει την αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- Στην περίπτωση που οι συνεργαζόμενοι με την επιχείρηση συμμετέχουν στις διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης, θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στις σχετικές πληροφορίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- Stakeholders συμπεριλαμβανομένων και μεμονωμένων εργαζόμενων στην εταιρία και τα όργανα που τους αντιπροσωπεύουν θα πρέπει να μπορούν ελεύθερα να εκφράζουν τις ανησυχίες τους σε θέματα και πρακτικές νομιμότητας και τα δικαιώματα τους δεν θα πρέπει να ασκούνται.
- Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να συμπληρώνονται από ένα αποτελεσματικό πλαίσιο που να ενισχύει τα δικαιώματα των πιστωτών της εταιρίας. (OECD, “Principles Of Corporate Governance, 2004).

#### **Η ενημέρωση και διαφάνεια.**

Το πλαίσιο θα πρέπει να εξασφαλίζει την έγκαιρη και ακριβή γνωστοποίηση όλων των θεμάτων που αφορούν την επιχείρηση συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών

καταστάσεων, της απόδοσης της περιουσίας της, του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και της διακυβέρνησής της. Σύμφωνα με τις οδηγίες του ΟΟΣΑ πρέπει να υπάρχει λεπτομερής ενημέρωση των μετόχων πάνω σε θέματα χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, εταιρικών στόχων και στρατηγικής, αποζημίωσης διευθυντικών στελεχών, συναλλαγών συνδεδεμένων επιχειρήσεων, προβλεπόμενων κινδύνων της αγοράς δραστηριοποίησης και δομών εταιρικής διακυβέρνησης.

Πολλά από τα παραπάνω στοιχεία εξασφαλίζονται με την ανάθεσή τους σε ανεξάρτητες ελεγκτικές εταιρίες, οι οποίες έχουν την ευθύνη ελέγχου της σωστής απεικόνισης των παραπάνω και είναι υπόλογες απέναντι στους μετόχους της εταιρίας. Επίσης, κρίνεται σκόπιμη η συνεργασία με κάποια ανεξάρτητη εταιρία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, η οποία θα διαθέτει στους μέτοχους αμερόληπτες αναλύσεις της απόδοσης της εταιρίας, αξιολόγηση της πιστοληπτικής της ικανότητας κ.λπ.

Η εξασφάλιση της διαφάνειας συμπεριλαμβάνει την γνωστοποίηση πληροφοριών σχετικά με:

1. Τα χρηματοοικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα επιχείρησης.
2. Τους στόχους και τις προοπτικές της επιχείρησης.
3. Την μετοχική σύνθεση της επιχείρησης.
4. Την πολιτική αμοιβών των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των υψηλόβαθμων στελεχών και πληροφορίες που σχετίζονται με αυτούς συμπεριλαμβανομένων και των τυπικών τους προσόντων τα κριτήρια της επιλογής τους.
5. Σχετικές συμμετοχικές συναλλαγές.
6. Τους προβλεπόμενους παράγοντες ρίσκου.
7. Τα θέματα που σχετίζονται με εργαζόμενους και άλλους stakeholders.

Δομές και πολιτικές διακυβέρνησης της επιχείρησης και ποιο συγκεκριμένα το περιεχόμενο οποιασδήποτε διαδικασίας εταιρικής διακυβέρνησης η οποία εφαρμόζεται.

- Οι πληροφορίες θα πρέπει να συλλέγονται και να γνωστοποιούνται με χρήση υψηλών στάνταρ και σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες οικονομικούς και μη.
- Θα πρέπει να πραγματοποιείται ετήσιος έλεγχος από κατάλληλο και ικανό ανεξάρτητο ελεγκτή ο οποίος θα πρέπει να παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας του στο διοικητικό συμβούλιο και στους μετόχους και θα πρέπει να επιβεβαιώνει αν τα οικονομικά στοιχεία τα οποία παρουσιάστηκαν από την εταιρία ότι ήταν τα πραγματικά.
- Οι εξωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι υπεύθυνοι απέναντι στους μετόχους και την επιχείρηση και θα πρέπει να εκτελούν τα καθήκοντα τους με επαγγελματισμό.
- Τα κανάλια επικοινωνίας και γνωστοποίησης πληροφοριών θα πρέπει να παρέχουν

#### **Οι αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου.**

Το πλαίσιο θα πρέπει να εξασφαλίζει τη στρατηγική καθοδήγηση της επιχείρησης, την αποτελεσματική παρακολούθηση της διαχείρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο και τη λογοδοσία του Διοικητικού Συμβουλίου προς την εταιρία και τους μετόχους.

Στο εγχειρίδιο του ΟΟΣΑ, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων, των δικαιωμάτων, των υποχρεώσεων και γενικότερα του πεδίου δράσης τόσο των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου όσο και των εκτελεστικών διευθυντών της εταιρίας. Μεταξύ των βασικών υποχρεώσεων των διοικητικών οργάνων περιλαμβάνονται τα εξής:

- Διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας, στοχοθέτηση, έλεγχος εφαρμογής των αποφάσεων της διοίκησης και επίβλεψη των οικονομικών θεμάτων.
- Έλεγχος των διαδικασιών διακυβέρνησης της εταιρίας.
- Στελέχωση των κυριότερων διοικητικών θέσεων.
- Εσωτερικός έλεγχος της εταιρίας και έλεγχος της διαδικασίας.

Τα μέλη των διοικητικών οργάνων μιας εταιρίας πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένα σχετικά με όλα τα εταιρικά θέματα, να αντιμετωπίζουν ισόνομα όλους τους μετόχους και να χαρακτηρίζονται από ήθος και αξιοπρέπεια.

Στη συγκεκριμένη οδηγία τονίζεται και η σημασία ύπαρξης ανεξάρτητων, μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, οι οποίοι διασφαλίζουν την αξιοπιστία των οικονομικών αλλά και μη-οικονομικών αναφορών, ελέγχουν τις συναλλαγές με συνδεδεμένες εταιρίες, προτείνουν άτομα για τη στελέχωση των επιτροπών και των συμβουλίων της εταιρίας και άλλα.

A. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να αποκτούν κάθε σχετική πληροφορία, να ενεργούν με καλή πίστη, με απαραίτητη επιμέλεια και φροντίδα και προς το συμφέρον της επιχείρησης και των μετόχων.

B. Σε περίπτωση που οι αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου ενδέχεται να επηρεάζουν διαφορετικές κατηγορίες μετόχων με διαφορετικό τρόπο, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να αντιμετωπίζει όλους τους μετόχους χωρίς διακρίσεις.

C. Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να εφαρμόζει υψηλά ηθικά πρότυπα και θα πρέπει να λαμβάνει πάντα υπόψη τα συμφέροντα των stakeholders.

D. Το Διοικητικό Συμβούλιο να εκπληρώνει τα ακόλουθα:

- Τον καθορισμό της εταιρικής στρατηγικής και του σχεδιασμού της επιχείρησης, την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού και του επιχειρησιακού της σχεδίου, τον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων αποδοτικότητας της, την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών διακυβέρνησης που εφαρμόζονται και της πορείας της επιχείρησης και τον έλεγχο μεγάλων κεφαλαιακών δαπανών. Παρακολούθηση και καταγραφή της αποτελεσματικότητας της εταιρικής διακυβέρνησης και εφαρμογή αλλαγών όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.
- Παρακολούθηση αμοιβών των υψηλόβαθμων στελεχών και αντικατάσταση τους αν αυτό κριθεί απαραίτητο με μια συγκεκριμένη διαδικασία διαδοχής.
- Ευθυγράμμιση της αμοιβής των υψηλόβαθμων στελεχών με βάση τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρίας και των shareholders.
- Εξασφάλιση μιας επίσημης και διαφανούς διαδικασίας για την διαδικασία εκλογής του διοικητικού συμβουλίου.

- Την παρακολούθηση και διευθέτηση τυχόν θεμάτων σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, των μελών του Δ.Σ. και των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων και των περιπτώσεων κακοδιαχείρισης των στοιχείων του ενεργητικού ή συναλλαγών με συμβαλλόμενα μέρη.
- Την αρτιότητα των προς γνωστοποίηση λογιστικών και χρηματοοικονομικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης και της έκθεσης ορκωτών ελεγκτών (ανεξαρτήτου ελέγχου) και την ύπαρξη διαδικασίας ελέγχου κινδύνων, οικονομικού ελέγχου και την συμμόρφωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την εκάστοτε νομοθεσία.
- Επίβλεψη της διαδικασίας δημοσιοποίησης των πληροφοριών και επικοινωνίας.

Ε. Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να είναι σε θέση να ασκήσει αντικειμενική και ανεξάρτητη κρίση σε εταιρικές υποθέσεις.

- Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να αποτελείται από έναν ικανό αριθμό μη εκτελεστικών μελών ικανών με σκοπό την άσκηση ανεξάρτητης κρίσης για
- θέματα που εν δυνάμει θα μπορούσαν να προκαλέσουν εσωτερικές συγκρούσεις συμφερόντων. Παραδείγματα τέτοιων αρμοδιοτήτων είναι η εξασφάλιση της ακεραιότητας των οικονομικών αλλά και των άλλων αναφορών, ο έλεγχος της αμοιβής των μελών του Δ.Σ. και η πρόταση υποψήφιων μελών.
- Όταν δημιουργούνται επιτροπές στο Διοικητικό Συμβούλιο, η εξουσιοδότηση η σύνθεση και οι αρμοδιότητες της κάθε επιτροπής θα πρέπει να είναι καθορισμένες και γνωστές σε όλα τα μέλη του συμβουλίου.
- Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να δεσμεύονται για την άσκηση των καθηκόντων τους.
- Θα πρέπει να υπάρχουν εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου που θα εγγυώνται σε όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έγκαιρη, πλήρη και ισότιμη πρόσβαση σε πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων τους. (OECD, "Principles Of Corporate Governance, 2004).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΡΟΛΟΣ, ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΕΥΘΥΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ**

### **4.1 Ρόλος, αρμοδιότητες, ευθύνες Δ.Σ.**

Το Δ.Σ. της εταιρείας διευθύνει τις εταιρικές υποθέσεις προς όφελος της εταιρείας και όλων των μετόχων, διασφαλίζοντας ότι η Διοίκηση εφαρμόζει την εταιρική στρατηγική διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων μειοψηφίας. Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, το Δ.Σ. θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του





τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με εκείνα της εταιρείας, όπως είναι οι εργαζόμενοι και οι κοινωνικές ομάδες που επηρεάζονται άμεσα από τη λειτουργία της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, το Δ.Σ. της εταιρείας είναι υπεύθυνο να:

- Εγκρίνει το μακροπρόθεσμο πλάνο της εταιρείας Figure 1 Διοικητικό Συμβούλιο θέτοντας τους λειτουργικούς στόχους.
- Εγκρίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό του επιχειρησιακού σχεδίου, αποφασίζει για τις κεφαλαιουχικές δαπάνες, εξαγορές και εκποιήσεις.
- Επιλέγει και αντικαθιστά εάν χρειαστεί την εκτελεστική ηγεσία της εταιρείας και την εποπτεία του σχεδιασμού διαδοχής.
- Αξιολογεί τη ν απόδοση της ανώτατης διοίκησης και την εναρμόνιση των αμοιβών των ανωτάτων στελεχών με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρείας και των μετόχων καθώς και τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων
- Αξιολογεί, ελέγχει και αντιμετωπίζει τις τυχόν υπάρχουσες συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ της εταιρείας και της διοίκησής της, των μελών του Δ.Σ. ή των κύριων μετόχων.
- Διασφαλίζει την ύπαρξη αποτελεσματικής διαδικασίας κανονιστικής συμμόρφωσης της εταιρείας . 28 Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ναυτιλία
- Λαμβάνει τις σχετικές πρωτοβουλίες για την ανάθεση εξουσιών, αρμοδιοτήτων και καθηκόντων ή την εκπροσώπησης της εταιρείας σε άλλα στελέχη καθορίζοντας και την έκταση της ανάθεσης.
- Διατυπώνει, διαδίδει και εφαρμόζει τις βασικές αξίες και αρχές της εταιρείας που διέπουν τις σχέσεις της με όλα τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με αυτά της εταιρείας.

Το Διοικητικό Συμβούλιο, μπορεί αποκλειστικά και μόνο εγγράφως να αναθέτει την άσκηση όλων των εξουσιών και αρμοδιοτήτων του (εκτός από αυτές που απαιτούν συλλογική ενέργεια) καθώς και την εκπροσώπηση της εταιρείας σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του ή όχι, καθορίζοντας συγχρόνως και την έκταση αυτής της ανάθεσης. Με την σειρά τους, τα πρόσωπα στα οποία έχουν τεθεί οι αρμοδιότητες μπορούν να αναθέτουν περαιτέρω την άσκηση των εξουσιών που τους ανατέθηκαν ή μέρους αυτών σε άλλα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, υπαλλήλους της Εταιρείας ή τρίτους, με την προϋπόθεση ότι προβλέπεται στη σχετική απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου. Στο πλαίσιο αυτό, το Δ.Σ. μπορεί να συστήνει Επιτροπές, αποτελούμενες από μέλη του Δ.Σ. ή και τρίτους, για την αποτελεσματικότερη εποπτεία των λειτουργιών της Εταιρείας.

Οι ενέργειες του Δ.Σ. δεσμεύουν την εταιρεία έναντι τρίτων, εκτός αν αποδεχθεί ότι ο τρίτος γνώριζε την υπέρβαση ή όφειλε να την γνωρίζει. Δεν συνιστά απόδειξη μόνο η τήρηση των διατυπώσεων δημοσιότητας ως προς το καταστατικό της εταιρείας ή τις τροποποιήσεις του. Περιορισμοί της εξουσίας του Διοικητικού Συμβουλίου από το καταστατικό ή από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης δεν αντιτάσσονται στους τρίτους ακόμα και αν έχουν υποβληθεί στις διατυπώσεις δημοσιότητας.

## 4.2 Κριτήρια για την αξιολόγηση του διοικητικού συμβουλίου

Πέντε είναι τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη κατά την διαδικασία αξιολόγησης ενός Διοικητικού Συμβουλίου.

1) Πρώτον, εάν υπάρχει σχέση εξάρτησης των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή και των στενών συγγενικών τους προσώπων από την επιχείρηση για δουλειές που αναλαμβάνουν ή πρόκειται να αναλάβουν στο μέλλον. Αν δεν υπάρχουν σχέσεις

εξάρτησης, δεν θα πραγματοποιούνται συμβιβασμοί και κανείς δε θα διστάζει να εκφράσει ελεύθερα τις ιδέες του καθώς και τις απόψεις του.

2) Το δεύτερο κριτήριο αφορά το ύψος του ποσού που κάθε μέλος έχει επενδύσει σε μετοχές της επιχείρησης (εκτός από τυχόν δωρεάν stock options).

3) Τρίτο κριτήριο αποτελούν οι γνώσεις που θα πρέπει να έχει τουλάχιστον ένας από τους ανεξάρτητους συμβούλους σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

4) Επίσης, ο χρόνος που αφιερώνει κάθε σύμβουλος για ζητήματα της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση ενός Διοικητικού Συμβουλίου.

5) Τέλος, το κατά πόσον ένα Διοικητικό Συμβούλιο είναι δραστήριο και συνειδητοποιημένο. Εδώ, περιλαμβάνονται ο βαθμός παρακολούθησης των εξελίξεων, το αν και σε ποιο βαθμό ελέγχεται ο Διευθύνων Σύμβουλος και οι αμοιβές του, καθώς και το αν βαθμολογεί ο ίδιος τη δική του αποτελεσματικότητα.

Ένα καλό και δραστήριο Διοικητικό Συμβούλιο συμβάλλει στο να πάει μπροστά όλη η επιχείρηση. Αλλά, για να συμβαίνει αυτό, θα πρέπει οι σύμβουλοί του να συμμετέχουν ενεργά στη χάραξη πορείας της εταιρείας και να μην προσυπογράφουν απλώς τις αποφάσεις της Διοίκησης. Επίσης, θα πρέπει το Διοικητικό Συμβούλιο να αξιολογεί την προσφορά και την απόδοση κάθε μέλους του και να προσπαθεί ενσυνείδητα να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του.

### 4.3 Εταιρική ηθική και δεοντολογία

Οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν επομένως να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Να σέβονται δηλαδή τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας, τον σεβασμό προς τον άνθρωπο, την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονομήσαμε και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής.

Κάθε εταιρεία οφείλει να τηρεί τρεις Θεμελιώδεις αξίες: Απόλυτη Αξιοπιστία, Τεχνοκρατική Διαχείριση και Αρμονικές Διαπροσωπικές Σχέσεις. Η Εταιρική ηθική και δεοντολογία αποτελεί την έκφραση αυτών των θεμελιωδών αξιών και αντιπροσωπεύει το πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων.

Η τήρηση της Εταιρικής Δεοντολογίας είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της εικόνας της εταιρείας και των προϊόντων της, καθώς αυτό την καθιστά ως υπεύθυνη προς την κοινωνία γεγονός πολύ σημαντικό αν προσδοκά να θεωρείται από τις καλύτερες στον τομέα της εμπνέοντας τον σεβασμό που πρέπει να εμπνέει κάθε εταιρεία η οποία σέβεται τον ρόλο της και την επιχειρηματική της δράση. Κάθε απόφαση που λαμβάνεται από την εταιρεία, κάθε πράξη των μελών της, μπορεί να επηρεάσει την φήμη της και εν συνεχεία την φήμη των μελών της και τον τρόπο που κερδίζουν τα προς το ζην. Κάθε μέλος της εταιρείας λοιπόν θα πρέπει να αγωνίζεται ώστε να διατηρεί τα υψηλά πρότυπα της επιχειρηματικής ηθικής και της προσωπικής του ακεραιότητας. Έτσι λοιπόν κάθε εταιρεία πρέπει να:

- Διασφαλίζει την τήρηση των νόμων.
- Παρέχει ασφαλή προϊόντα, υψηλής ποιότητας και υπηρεσιών που προβλέπουν τις μελλοντικές ανάγκες των τελικών χρηστών.
- Διεξάγει επιχειρηματικές δραστηριότητες με βάση τις αρχές του θεμιτού ανταγωνισμού.
- Διατηρεί φιλικές αλλά παράλληλα και ανταγωνιστικές σχέσεις με τους προμηθευτές.

- Σέβεται την πνευματική ιδιοκτησία και το απόρρητο των πληροφοριών του ιδιοκτήτη.
- Δημοσιεύει εγκαίρως τις εταιρικές πληροφορίες.
- Στοχεύει στον ελάχιστο αντίκτυπό της στο περιβάλλον.
- Καλλιεργεί δυναμικό χώρο εργασίας ο οποίος θα φιλοξενεί υπερήφανους και ενθουσιώδεις εργαζομένους.
- Εγγυάται την ασφάλεια των δραστηριοτήτων της.
- Προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας.
- Διατηρεί πρακτικές συγκράτησης στην διασκέδαση και την ανταλλαγή δώρων.
- Τηρεί σκληρή στάση προς κάθε παράνομη, αντικοινωνική και ανήθικη συμπεριφορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

### 5.1 Ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Ως επιχείρηση χαρακτηρίζεται η οικονομική μονάδα που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος το οποίο κατά κανόνα θα πρέπει να υπερβαίνει την αντίστοιχη συνήθη αμοιβή της διοικητικής ή εκτελεστικής εργασίας που επιτελείται σ' αυτήν. Κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας επιχείρησης τα οποία αποτελούν και τις αναγκαίες προϋποθέσεις είναι:

- Οικονομικά αυτοτελής μονάδα που προϋποθέτει μόνιμο συνδυασμό συντελεστών παραγωγής
- Η παραγωγή της απευθύνεται σε άγνωστο καταναλωτικό κοινό
- διαμορφώνεται σε ορισμένο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον χαρακτηριζόμενο τόσο στην αποτίμηση του χρήματος όσο και στην επιδίωξη κέρδους

Η ναυτιλιακή βιομηχανία λειτουργεί ως παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον. Η ναυτιλιακή επιχείρηση βρίσκεται σε μια σχέση αμφίδρομη με το περιβάλλον της καθώς καθορίζεται από αυτό αλλά ταυτόχρονα συμβάλλει με την δράση της στον καθορισμό του.

Στην ναυτιλιακή η μορφή του ανταγωνισμού με τον οποίο έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις μπορεί να διαφέρει, ανάλογα με τις αγορές στις οποίες συμμετέχουν. Συνεπώς, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν τις προοπτικές ανάπτυξης τους θα πρέπει να εκτιμήσουν τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο τους και του ανταγωνιστικού πλαισίου που αυτές δημιουργούν καθώς αποτελούν πηγή ευκαιριών και απειλών. Επιπλέον, θα πρέπει να ελέγξουν τους πόρους και τις ικανότητες που οι ίδιες διαθέτουν και είναι πηγή των δυνατών σημείων και των αδυναμιών τους. Αυτό θα επιτευχθεί, εκτιμώντας, τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον τους.

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις που επηρεάζουν την επιχείρηση, βρίσκονται έξω από αυτή και διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο αυτή καλείται να λειτουργήσει. (Γ. Θεοτοκάς, 2011).

Έτσι λοιπόν οι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης, όπως οι σχέσεις των κρατών, το επίπεδο της τεχνολογίας, η

παγκόσμια οικονομικο-κοινωνική κατάσταση καθορίζουν τα πλαίσια λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Αξίζει σ' αυτό το σημείο να αναφερθεί πως αρκεί η μεταβολή ενός παράγοντα του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης να αλλάξει ώστε οι επιπτώσεις του να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στους λοιπούς παράγοντες της επιχείρησης αλλάζοντας με αυτόν τον τρόπο το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης.

Ειδικότερα, θέλοντας να αναλυθεί το περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως σημαντικότεροι παράγοντες αυτού οι οποίοι δύναται να επηρεάσουν και τους λοιπούς, το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει το οικονομικό-κοινωνικό, το παγκόσμιο αλλά και το τεχνολογικό περιβάλλον.

Εν συνεχεία, το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και δραστηριοποίησης των πλοίων και των επιχειρήσεων, οι σημαίες στα οποία νηολογούνται τα πλοία, η κατάσταση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και η ρευστότητα που αυτά διαθέτουν συνθέτουν δυνάμεις που επιδρούν συνολικά στα πλαίσια λειτουργίας μιας ναυτιλιακής βιομηχανίας.

Συνεχίζοντας την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι σκόπιμο να εξεταστούν οι αγορές ναυπηγήσεων, οι αγορές μεταχειρισμένων πλοίων, οι αγορές διαλύσεων πλοίων, οι ναυλαγορές κλπ. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να καθοριστούν τα επίπεδα της προσφοράς και της ζήτησης των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών.

Η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελεί ιδιαίτερη περίπτωση βιομηχανίας και για αυτόν τον λόγο η ανάλυσή της καθίσταται μια δαιδαλώδης διαδικασία.

Παρακάτω επιχειρείται η ανάλυση των χαρακτηριστικών της που τη διαφοροποιούν από τις λοιπές επιχειρήσεις.

### **Ο παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας των αγορών**

Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι μια παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία καθώς αντλεί τους συντελεστές παραγωγής αλλά και προσφέρει τις υπηρεσίες της σε παγκόσμια βάση με αποτέλεσμα να λειτουργεί εντός περιβάλλοντος παγκόσμιου ανταγωνισμού.

Αναφορικά με τους συντελεστές παραγωγής, αρκεί να σκεφτούμε πως μια πλοιοκτήτρια εταιρεία έχει την δυνατότητα να αναζητήσει το φτηνότερο ναυτεργατικό δυναμικό από οπουδήποτε στον κόσμο αναζητώντας την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού της κόστους (αρκεί να μην τίθενται περιορισμοί από την σημαία του πλοίου της, για την οποία σημειωτέων δίδεται η δυνατότητα επιλογής) γεγονός που δεν συναντάται σε άλλου είδους βιομηχανική δραστηριότητα ενώ συγχρόνως λόγω των υψηλών κεφαλαιουχικών απαιτήσεων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, εκείνες απευθύνονται στην διεθνή αγορά κεφαλαίου.

Αποτέλεσμα μάλλον λογικό λαμβάνοντας υπόψη τους αντικειμενικούς περιορισμούς των χαρτοφυλακίων των φορέων χρηματοδότησης και της ανάγκης επιμερισμού κινδύνου από την πλευρά αυτών. Έτσι λοιπόν, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις της ξηράς οι οποίες αντλούν τα κεφάλαια τους κυρίως από την εθνική αγορά, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις για την κάλυψη των κεφαλαιουχικών τους αναγκών απευθύνονται στην διεθνή αγορά κεφαλαίου.

### **Η παράγωγος ζήτηση της ναυτιλίας**

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις καλύπτουν παράγωγο ζήτηση. Αυτό σημαίνει πως σε περιόδους ύφεσης ή οποιασδήποτε αρνητικής οικονομικής διαταραχής από την πλευρά της ζήτησης, μεταβάλλεται αντίστοιχα κι η ζήτηση για ναυτιλιακές υπηρεσίες με αποτέλεσμα τις έντονες διακυμάνσεις των ναύλων στις βασικές ναυλαγορές και

κατ' επέκταση τις έντονες διακυμάνσεις στα έσοδα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα αυτού οι ναυτιλιακές εταιρείες να ακολουθούν μια ισορροπημένη στρατηγική σχετικά με τις ναυλώσεις ώστε να δημιουργούν χαρτοφυλάκιο τέτοιο το οποίο θα αξιοποιεί αποτελεσματικά την συγκυρία μειώνοντας ταυτόχρονα τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από ενδεχόμενη πτώση της ζήτησης ναυτιλιακών υπηρεσιών.

### **Ο παράγοντας πρόβλεψη**

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, τα κέρδη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων εξαρτώνται από πολλούς απρόβλεπτους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να καθορίσουν σημαντικά την ζήτηση για θαλάσσιες υπηρεσίες μεταφοράς. Ως εκ τούτου, η ναυτιλιακή επιχείρηση δεν μπορεί να εκτιμήσει ούτε καν με μια σχετική ακρίβεια την μακροχρόνια πορεία της γεγονός που σαφέστατα την διαφοροποιεί από κάποια άλλη βιομηχανία ξηράς. Οι περιορισμοί στην πρόβλεψη λοιπόν αυξάνουν τον κίνδυνο που δυνητικά μπορεί να προκύψει από τις επενδυτικές αποφάσεις της επιχείρησης και καθιστούν ως τον κρισιμότερο παράγοντα διά την επιτυχία της τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπευθύνων διά την λήψη των αποφάσεών της.

### **Απόσταση παραγωγικής μονάδας-γραφείου**

Η παραγωγική μονάδα κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης (πλοίο) βρίσκεται και παράγει μακριά από την έδρα του. Αυτό όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό θέτει σημαντικούς περιορισμούς στην διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και διαφοροποιεί την οργάνωση και διοίκησή τους από την οργάνωση και διοίκηση λοιπών επιχειρήσεων οι οποίες ναί μεν ίσως λειτουργούν αποκεντρωτικά αναφορικά με την διοικητική τους λειτουργία ώστε να επιτύχουν υψηλότερη αποδοτικότητα μέσω της ομαδικής εργασίας αλλά μπορούν συγχρόνως να διατηρήσουν έναν συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων για μεγάλα χρονικά διαστήματα γεγονός που δύσκολα μπορεί να επιτύχει μια ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία αδυνατεί να προσφέρει εργασία σε μόνιμη βάση.

### **Συνύπαρξη & ανταγωνισμός επιχειρήσεων όλων των μεγεθών**

Στην ναυτιλία παρατηρείται έντονα το φαινόμενο της συνύπαρξης και του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων όλων των μεγεθών και πολλές φορές διαφορετικών οργανωτικών και διοικητικών μεθόδων με διαφορετικές στρατηγικές, τακτικές και πολιτικές. Μία μικρή ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία διαχειρίζεται ένα πλοίο, μπορεί να ανταγωνίζεται όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες διαχειρίζονται πλοία αντίστοιχου τύπου τα οποία κινούνται στους ίδιους θαλάσσιους δρόμους.

Βέβαια το φαινόμενο αυτό φαίνεται να λαμβάνει μικρότερες διαστάσεις τα τελευταία έτη καθώς το μέγεθος της εταιρείας καθίσταται παράγοντας που συμβάλλει όλο και περισσότερο στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς οι μεγάλες σε μέγεθος ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να επενδύσουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των πλοίων τους, γεγονός πολύ δυσκολότερο για μια ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία διαχειρίζεται ένα ή δύο πλοία με ίδιο όμως μέσο κόστος.

### **Στρατηγικές που οδηγούν σε άμεσες αποδόσεις**

Παραπάνω αναφέρθηκαν οι τιμές των ναύλων των πλοίων οι οποίες ακολουθούν τις μεταβολές της ζήτησης για θαλάσσιες υπηρεσίες μεταφοράς. Έτσι λοιπόν έχει παρατηρηθεί, ναυτιλιακές επιχειρήσεις να αγοράζουν πλοία όταν οι τιμές των ναύλων είναι χαμηλές (χαμηλή τιμή ναύλων συνεπάγεται χαμηλή τιμή πλοίου και το

αντίθετο) και να πωλούν τα πλοία τους όταν οι τιμές των ναύλων είναι υψηλές. Οι γρήγορες αποφάσεις και αξιοποιήσεις των ευκαιριών σχετικά με την πώληση και τηνδιάρκεια ναύλωσης των πλοίων, καθιστούν τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιτυχημένες και ανταγωνιστικές ή μη.

### **Ευελιξία στην αντιμετώπιση των συνθηκών της αγοράς**

Μια ακόμη ιδιαιτερότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων συνδέεται με την ευελιξία τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επηρεάζονται σημαντικά από περιόδους ύφεσης ή λοιπών αρνητικών οικονομικών διαταραχών οι οποίες επηρεάζουν την ζήτηση. Σε περιόδους παρατεταμένης ύφεσης λοιπών και εφόσον οι συνθήκες το επιτάσσουν, η ναυτιλιακή εταιρεία έχει την δυνατότητα είτε να μειώσει τα λειτουργικά της κόστη με αλλαγή σημαίας, είτε με αλλαγή του ναυτεργατικού της δυναμικού, είτε με μείωση της ταχύτητας του πλοίου ή και με άλλους τρόπους ή ακόμη και να παροπλίσει για ένα χρονικό διάστημα κάποιο ή κάποια πλοία της έως ότου η αγορά ανακάμψει και το πλοίο ξανά ριχθεί στην παραγωγική του δραστηριότητα. Αυτή η ευελιξία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, να διαμορφώνουν δηλαδή το μεταβλητό τους κόστος σε περιόδους ύφεσης κατά το δοκούν και κατά το πώς το υπαγορεύουν οι συνθήκες δεν συναντάται σε καμία άλλη επιχείρηση δραστηριοποιούμενη στην ξηρά.

## **5.2 Πρότυπη Οργανωτική Διάρθρωση Ναυτιλιακής Εταιρίας**

Για την επίτευξη των λειτουργικών στόχων της ναυτιλιακής εταιρίας, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη μίας οργανωτικής δομής με βάση το λειτουργικό πρότυπο, η οποία θα μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα, να αφομοιωθεί από την εταιρία και να υποστηρίξει τα εξής (Γουλιέλμος, 1999):

- Έγκαιρη εκτέλεση των εργασιών και μείωση των καθυστερήσεων που προκύπτουν από εσωτερικούς παράγοντες
- Οργανωτική ευελιξία για τη βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης
- Εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης με βαθμιαία ανάθεση περισσότερων ευθυνών στους διευθυντές τμήματος, με τρόπο που θα προωθείται η αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων
- Διαμόρφωση της οργάνωσης με βάση τις κρίσιμες διαδικασίες της επιχείρησης και τις οργανωτικές μονάδες που εμπλέκονται σε αυτές. Κατ' αυτό τον τρόπο βελτιώνονται οι κύριες δραστηριότητες της εταιρίας και ενισχύονται τα επίπεδα ευθύνης και υπευθυνότητας των οργανωτικών μονάδων
- Διευκόλυνση και ενίσχυση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας των οργανωτικών μονάδων.
- Διευκόλυνση του συντονισμού των οργανωτικών μονάδων για την εξασφάλιση της βέλτιστης ποιότητας των δραστηριοτήτων και την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Λειτουργία μηχανισμών για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων.
- Σωστή κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα και στις περιοχές που απαιτούν περισσότερη προσοχή.

- Βέλτιστη λειτουργία του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων.
- Εμπιστοσύνη του προσωπικού ως προς την οργάνωση της εταιρίας.

### 5.3 Εταιρική Διακυβέρνηση & Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις

Είναι αλήθεια πως η Εταιρική Διακυβέρνηση ποικίλει από εταιρεία σε εταιρεία. Με βάση τον «Χάρτη Εταιρικής Διακυβέρνησης» ο οποίος ψηφίστηκε ομόφωνα από το 8ο επενδυτικό και χρηματιστηριακό συνέδριο και τον «Δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης» των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο εταιρειών θα μελετήσουμε τις προϋποθέσεις που πρέπει να εφαρμόζει μια εισηγμένη εταιρεία, κατά σειρά προτεραιότητας. Με γνώμονα τον βαθμό των προτεραιοτήτων θα εξάγουμε τον δικό μας δείκτη ο οποίος θα υποδεικνύει κατά πόσο οι εταιρείες που εξετάζουμε έχουν κατορθώσει υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας από το 2007 έως σήμερα εφαρμόζοντας κάποιες από αυτές τις προϋποθέσεις Εταιρικής Διακυβέρνησης και ποιες είναι οι προϋποθέσεις οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες για περαιτέρω αύξηση των κερδών τους.

### 5.4 «Χάρτης Εταιρικής Διακυβέρνησης» με σκοπό την δημιουργία «Δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης»

Οι προϋποθέσεις Εταιρικής Διακυβέρνησης όπως τις έχει εκδώσει ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες.

Αυτές λοιπόν είναι :

- Ανεξάρτητα μέλη στα Δ.Σ. των εισηγμένων Ορισμένος αριθμός των μελών του Δ.Σ. τα οποία και θα εκπροσωπούν τους μετόχους μειοψηφίας (ένα μέλος μάλιστα εκλέγεται από αυτούς) πρέπει να είναι «ανεξάρτητα», που σημαίνει ότι δεν πρέπει να έχουν επαγγελματική σχέση με την εταιρεία, ή συγγενική σχέση με κάποιον από τους μεγαλομετόχους ενώ συγχρόνως πρέπει να κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες. Στην ετήσια γενική συνέλευση της εταιρείας εκπρόσωπος των ανεξάρτητων μελών διαβάσει την «Έκθεση Ανεξάρτητων Μελών».
- Υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου Στην εταιρεία λειτουργεί τμήμα "Εσωτερικού Ελέγχου" το οποίο πρέπει να αποτελείται από όσο το δυνατόν περισσότερα ανεξάρτητα μέλη και έχει σαν σκοπό του τον έλεγχο των πεπραγμένων του Δ.Σ. και των μεγαλομετόχων, που πρέπει να γίνονται με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας και όχι το προσωπικό τους συμφέρον. Ο επικεφαλής της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου διαβάσει στην ετήσια γενική συνέλευση την «Έκθεση της Επιτροπής»
- Επιτροπή ελέγχου Λειτουργία επιτροπής ελέγχου στην εταιρεία αποτελούμενη αποκλειστικά από μέλη του Δ.Σ. η οποία ελέγχει τους εξωτερικούς και εσωτερικούς ελεγκτές.
- Παρουσία μελών Δ.Σ. στις γενικές συνελεύσεις Στις γενικές συνελεύσεις της εταιρείας και ειδικότερα στην ετήσια απολογιστική γενική συνέλευση οφείλουν να δηλώνουν παρών όλα ανεξαιρέτως τα μέλη του Δ.Σ. ώστε να απαντούν σε ερωτήσεις των μετόχων
- Επιτροπή επιλογής αξιολόγησης & αμοιβών διευθυντικών στελεχών & μελών του Δ.Σ. Η επιτροπή αξιολόγησης και αμοιβών διευθυντικών στελεχών και

μελών του Δ.Σ. αποτελείται αποκλειστικά ή κύρια από ανεξάρτητα, μη εκτελεστικά μέλη.

- Επιτροπή διαχείρισης κινδύνων Αξιολογεί τους ενδεχόμενους κινδύνους που αναλαμβάνει η εταιρεία, τις επενδύσεις, τις εξαγορές, επεκτάσεις, συγχωνεύσεις κτλ.
- Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης Οι επιτροπές υποβάλλουν μία φορά τον χρόνο έκθεση με τα πεπραγμένα τους. Οι εκθέσεις συμπεριλαμβάνουν και την «Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης» στην οποία πρέπει να αναφέρεται εκτός των άλλων και το σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης που ακολουθεί η εταιρεία.
- Εταιρική ιστοσελίδα Η εταιρική ιστοσελίδα έχει κύριο σκοπό να ενημερώνονται απρόσκοπτα οι μέτοχοι και όλα τα μέλη του Δ.Σ. για τα δρώμενα της επιχείρησης.
- Πολυμετοχικότητα Όσο μικρότερο ποσοστό έχει ο μεγαλομέτοχος στην κατοχή του και όσο μεγαλύτερη είναι η διασπορά των μετοχών σε θεσμικούς επενδυτές και στο κοινό τόσο υψηλότερος είναι και ο βαθμός της εταιρείας αναφορικά με τον «Δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης».
- Διαφορετικά πρόσωπα για τις θέσεις προέδρου και διευθύνοντος συμβούλου Πρέπει να αποκλείεται το ενδεχόμενο συγκέντρωσης της εξουσίας σε ένα άτομο.
- Λειτουργία αυτόνομου τμήματος επενδυτικών σχέσεων Υψηλή αυτονομία τμήματος: Υψηλός βαθμός στον «Δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης»
- Διευκολύνσεις προς τους μετόχους διά την συμμετοχή τους στην γενική συνέλευση της εταιρείας Όταν πρόκειται για απομακρυσμένες εταιρείες, η ετήσια γενική συνέλευση –τουλάχιστον- πρέπει να διεξάγεται στο κοντινότερο αστικό κέντρο με αναμετάδοση μέσω διαδικτύου και δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων.
- Ημερομηνία διεξαγωγής της ετήσιας τακτικής γενικής συνέλευσης Η ετήσια τακτική γενική συνέλευση πρέπει να διοργανώνεται έγκαιρα και όχι τις 3 τελευταίες μέρες του Ιουνίου.
- Κίνητρα απόδοσης στελεχών Κίνητρα για υψηλή μακροπρόθεσμη αξία της εταιρείας.
- Δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: Εταιρεία σοβαρή με ενδιαφέρον για το κοινωνικό σύνολο.

Παραθέτοντας λοιπόν κατά προτεραιότητα τις προϋποθέσεις διά να θεωρεί μία εταιρεία ότι λειτουργεί υπό καθεστώς Εταιρικής Διακυβέρνησης, θα τις εκφράσουμε αριθμητικά με βάση το ποσοστό επί τοις εκατό (%) ώστε να εξάγουμε συμπεράσματα και να συγκρίνουμε τις προαναφερθέντες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο εταιρείες περί τον βαθμό εφαρμογής των παραπάνω προϋποθέσεων διά την μεγιστοποίηση των κερδών τους.

### 5.5 Κύριες Επιχειρησιακές Διαδικασίες ναυτιλιακής εταιρίας

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες/επιχειρησιακές διαδικασίες που ακολουθεί μία ναυτιλιακή εταιρία:

- Συμβόλαια Ναυλώσεων (Chartering Contracts)

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει όλες τις υποστηρικτικές ενέργειες για τη λεπτομερή διαμόρφωση των όρων και τη σωστή διατύπωση του ναυλοσύμφωνου. Εδώ περιλαμβάνεται ο λεπτομερής έλεγχος των συμβολαίων ναύλωσης προκειμένου να αποφευχθούν εσφαλμένες εκτιμήσεις και να παρασχεθούν στοιχεία για την καλύτερη διαχείριση των ταξιδιών.



- **Επάνδρωση (Crewing)**

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες για την επαρκή στελέχωση του στόλου. Πρέπει να επιλεγεί το κατάλληλο πλήρωμα, να καθοριστεί η αποζημίωση του πληρώματος, να αναπτυχθεί το σύστημα αξιολόγησης και τα πιστοποιητικά κατάρτισης και τέλος να εξασφαλισθεί η συνέχιση της συνεργασίας με το πιο κατάλληλο προσωπικό.

- **Διαχείριση Δρομολογίων (Voyage Management)**

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει όλες τις υποστηρικτικές ενέργειες για τη προετοιμασία και τον προγραμματισμό των ταξιδιών, την επικοινωνία με τα πληρώματα των πλοίων και το γενικό έλεγχο και οριστικοποίηση των ταξιδιών.

- **Προμήθειες (Purchasing)**

Η διαδικασία προμηθειών περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες για τον εφοδιασμό των πλοίων με καύσιμα, τρόφιμα και υλικά κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού, προκειμένου να καλυφθούν οποιοσδήποτε ανάγκες προκύψουν. Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση του προγράμματος ανεφοδιασμού, την εξεύρεση προμηθευτών, την τυποποίηση των εντολών αγοράς, την έγκαιρη υποβολή προδιαγραφών, την εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών τιμών, την παράδοση των προμηθειών στα κατάλληλα σημεία και τέλος τον έλεγχο των παραγγελιών.

- **Αξιώσεις & αποζημιώσεις (Claims)**

Η διαχείριση των αξιώσεων και των αποζημιώσεων περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες για τη συγκέντρωση των απαραίτητων εγγράφων και τη γενικότερη προετοιμασία για την αντιμετώπιση των περιπτώσεων όπου συντρέχουν αξιώσεις υπέρ ή κατά της ναυτιλιακής εταιρίας, έλεγχος των εξελίξεων για κάθε περίπτωση, αρχειοθέτηση και ενημέρωση κάθε υπόθεσης.

- **Διαχείριση Πλοίων (Vessels Management)**

Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες σχετικές με την τεχνική και μηχανολογική παρακολούθηση των πλοίων. Οι κατάλληλες διαδικασίες ελέγχου πρέπει να ακολουθηθούν για την τεχνική διαχείριση των σκαφών, προκειμένου να συμμορφωθούν με τους κανόνες που διέπουν την κάθε διαφορετική κατηγορία πλοίου. Επιπλέον αυτή η διαδικασία πρέπει να εξασφαλίσει την κατάλληλη λειτουργία του μηχανικού εξοπλισμού των σκαφών και της γενικής πλοϊμότητάς τους.

- **Διαχείριση Πιστοποιητικών (Certificates Management)**

Αναφέρεται στο σύστημα των διαδικασιών για την έγκαιρη εξασφάλιση όλων των απαραίτητων πιστοποιητικών από τις αρμόδιες αρχές ελέγχουν, τον προγραμματισμό και τη διενέργεια όλων των απαραίτητων ελέγχων και τέλος τη συμμόρφωση προς τις οδηγίες που προκύπτουν από τα παραπάνω.

- **Ασφάλεια & Ποιότητα (Safety & Quality)**

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει το συνεχή έλεγχο των τρεχόντων/εν αναμονή θαλασσίων νόμων και κανονισμών, ώστε να εξασφαλιστεί η έγκαιρη συμμόρφωση της εταιρίας προς αυτούς, όπως για παράδειγμα το Διεθνή Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM code, 1994) του IMO και άλλους, για την ασφαλή λειτουργία των πλοίων και την αποφυγή ρύπανσης, Διεθνής Ναυτιλιακός Κύκλος, 1989.

- **Ασφαλίσεις (Insurance)**

Η ασφαλιστική διαδικασία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση των ασφαλιστικών ζητημάτων όπως οι διαπραγματεύσεις για τους κύριους και δευτεροβάθμιους όρους της ασφαλιστικής κάλυψης (H&M, P&I, πλήρωμα) κ.λπ.

- **Υποστηρικτικές Διαδικασίες**

Παρακάτω παρουσιάζονται οι υποστηρικτικές διαδικασίες που ακολουθεί μία ναυτιλιακή εταιρία:

- **Λογιστική Παρακολούθηση (Accounting)**

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με την τήρηση των γενικών λογαριασμών, την τήρηση των λογαριασμών προμηθευτών, χρεωστών και πιστωτών, την τήρηση των λογαριασμών των τραπεζών, τη διενέργεια πληρωμών, την είσπραξη των ναύλων κα.

- **Διαχείριση Απαιτήσεων (Accounts Receivable)**

Περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες εσωτερικού ελέγχου και λογιστικής παρακολούθησης όλων των οικονομικών απαιτήσεων της εταιρίας. Η διαδικασία περιλαμβάνει τη συντήρηση ακριβών αρχείων απαιτήσεων και τη συγγραφή και διανομή τιμολογίων για τη βελτιστοποίηση των ταμειακών ροών.

- **Διαχείριση Υποχρεώσεων (Accounts Payable)**

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες εσωτερικού ελέγχου και λογιστικής παρακολούθησης όλων των οικονομικών υποχρεώσεων της εταιρίας.

- **Διαχείριση Διαθεσίμων (Treasury & Cash Management)**

Σε αυτή τη διαδικασία περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες διαχείρισης των χρηματικών διαθεσίμων και των επενδύσεων - τοποθετήσεων της εταιρίας με στόχο την καλύτερη κάλυψη των χρηματοοικονομικών αναγκών της εταιρίας αλλά και την επίτευξη θετικών αποδόσεων.

- **Διοικητικές Υπηρεσίες (Administrative Services)**

Εδώ περιλαμβάνονται όλες οι υποστηρικτικές υπηρεσίες που παρέχονται στα γραφεία της εταιρίας όπως η γραμματειακή υποστήριξη, η υποδοχή, οι εσωτερικές/εξωτερικές επικοινωνίες, οι υπηρεσίες ταχυδρομείου κ.λπ.

- **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management):**

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την πρόσληψη, την κατάρτιση και τη διαχείριση του προσωπικού ξηράς, τη διεκπεραίωση και τη διαχείριση μισθοδοτικών θεμάτων και τη διατήρηση σχετικών αρχείων.

- **Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων (IT Management)**

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες για την παροχή επαρκούς πληροφοριακής υποστήριξης προς τις οργανωτικές μονάδες και τη σωστή διαχείριση των πληροφοριών.

- **Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit)**

Αυτή η διαδικασία αναφέρεται στη διαμόρφωση σχολίων και συστάσεων με σκοπό την τροποποίηση των λειτουργικών μηχανισμών της εταιρίας προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων και η καλή λειτουργία των συστημάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

### 6.1 Λειτουργική διαχείριση ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Τα κοινά βασικά λειτουργικά επίπεδα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι:

- Η θαλάσσια υπηρεσία μεταφοράς
- Τα σχέδια μεταφοράς
- Οι διαδικασίες μεταφοράς
- Τα πλοία

- Το ανθρώπινο δυναμικό (Α.Μ. Γουλιέλμος, 2001)

## 6.2 Η θαλάσσια υπηρεσία μεταφοράς

Η θαλάσσια υπηρεσία μεταφοράς αποτελεί το τελικό προϊόν της ναυτιλιακής επιχείρησης. Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, το τελικό παραγόμενο προϊόν είναι εκείνο το οποίο καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης.

Οι βασικές συνιστώσες που αφορούν την λειτουργική διοίκηση της επιχείρησης στο επίπεδο αυτό είναι:

- Η ποιότητα του προϊόντος. Σε μια ανταγωνιστική και ώριμη αγορά, η ποιότητα του προϊόντος είναι εκείνη η οποία θα κρίνει την αποδοχή του προϊόντος από την αγορά ή όχι. Διά τούτου, τα τελευταία χρόνια ειδικότερα παρατηρείται οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα της ναυτιλίας κάνοντας προσπάθειες να αποκτούν όλο και περισσότερα συστήματα διασφάλισης ποιότητας πέραν του υποχρεωτικού συστήματος ασφαλούς διαχείρισης, ISM code.
- Η αξιοπιστία των προσφερόμενων υπηρεσιών. Όπως σε κάθε τομέα η αξιοπιστία των προσφερόμενων αγαθών ή υπηρεσιών παίζει πρωτεύοντα ρόλο για την επιλογή του εκάστοτε αγαθού ή υπηρεσίας, έτσι και στον κλάδο της ναυτιλίας, η αξιοπιστία εκ μέρους των εταιρειών και των πλοίων τούτων διά των προσφερόμενων υπηρεσιών τους αποτελούσε ανέκαθεν βασικό κριτήριο επιλογής ναυτιλιακής επιχείρησης και πλοίου εκ μέρους των ναυλωτών.
- Η απόδοση του πλοίου. Στην επιλογή των καταναλωτών εκ μέρους της υπηρεσίας την οποία θα αγοράσουν, σημαντικό ρόλο καθορίζει και η απόδοση του προϊόντος αυτού. Έτσι λοιπόν και στην ναυτιλία, η απόδοση του πλοίου ειδικότερα υπό δυσμενείς συνθήκες (π.χ. κακοκαιρία) είναι πολύ σημαντική για την επιλογή των ναυλωτών. Διά τούτου, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις πραγματοποιούν κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να πραγματοποιούν όλες εκείνες τις ενέργειες οι οποίες θα μεγιστοποιούν την απόδοση του πλοίου και κατ' επέκταση την χρησιμότητα που λαμβάνουν οι καταναλωτές απ' την κατανάλωση της εν λόγω υπηρεσίας.
- Το κόστος παραγωγής των προσφερόμενων θαλάσσιων μεταφορών. Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, πολύ σημαντικό ρόλο στην μεγιστοποίηση των κερδών της, καθορίζει το μέγεθος των σταθερών και μεταβλητών εξόδων της. Συνεπώς και στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις γίνεται κάθε δυνατή προσπάθεια μείωσης του μεταβλητού κόστους χωρίς να θίγεται η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Βεβαίως στην ναυτιλία η κατάσταση θεωρείται περισσότερο ανελαστική αναλογιζομένου του γεγονότος πως το μεγαλύτερο μέρος του μεταβλητού κόστους αποτελεί το κόστος πετρελαίου στο οποίο δεν μπορούν να υπάρξουν σημαντικές προσπάθειες μείωσης (τουλάχιστον με νόμιμους τρόπους.)
- Η συντήρηση του πλοίου. Με γνώμονα την σωστή συντήρηση του πλοίου, πιθανά κόστη που θα προκύψουν στο μέλλον μπορούν να αποφευχθούν. Κόστη όπως ζημιές, κρατήσεις πλοίων και ναύλων, μπορούν να αποτραπούν. Εφόσον ο καταναλωτής δεν μείνει ευχαριστημένος από την γενική κατάσταση και εικόνα του πλοίου που ναύλωσε θα σχηματίσει πιθανότατα αρνητική εικόνα για την εταιρεία του πλοίου, γεγονός που θα επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στα μελλοντικά έσοδα αυτής.

## 6.3 Σχέδια θαλάσσιας μεταφοράς

Μια θαλάσσια μεταφορά διά να πραγματοποιηθεί εντός των προβλεπόμενων χρόνων γεγονός σημαντικότερο αναφορικά με την αποδοτικότητα του πλοίου-απαιτεί σωστό προγραμματισμό και οργάνωση ώστε να γίνουν όλες οι προβλεπόμενες διαδικασίες και εργασίες διά την πραγματοποίηση του ταξιδιού. Εκτός των απαραίτητων εργασιών προετοιμασίας του πλοίου και εκπλήρωσης των εγγράφων που απαιτούνται από τα ναυλοσύμφωνα κατά την διαδικασία φορτώσεως και εκφορτώσεως του πλοίου υφίστανται κι αρκετές άλλες γραφειοκρατικές διαδικασίες σχετικές με τις αρχές του λιμένα κατά την προσέγγιση και παραμονή του πλοίου στον εκάστοτε λιμένα. Ακόμη, διά την τήρηση των χρονικών περιορισμών που τίθενται κάθε φορά, ο ανεφοδιασμός του πλοίου με τα απαραίτητα καύσιμα, λιπαντικά, τρόφιμα και λοιπά υλικά πρέπει να σχεδιάζεται σωστά ώστε να λαμβάνουν χώρα εντός των κατάλληλων χρονικών ορίων ώστε να μην παρεμποδίζεται η διαδικασία φορτοεκφορτώσεως η οποία θα έχει σαν πιθανό αποτέλεσμα τον καθυστερημένο απόπλου του πλοίου. Εν κατακλείδι, ο τελικός σκοπός του σχεδίου θαλάσσιας μεταφοράς είναι να πραγματοποιηθούν όλες εκείνες οι απαραίτητες διεργασίες για τον απόπλου του πλοίου στα χρονικά περιθώρια που ορίζει η διαδικασία φορτοεκφόρτωσης χωρίς να παρεμβαίνουν αυτής ή να προκαλούν σημαντικές καθυστερήσεις διά άλλους λόγους.

#### 6.4 Οι διαδικασίες μεταφοράς

Η κάθε εταιρεία, εκτός των οργανωτικών και τεχνικών αναγκών που απαιτούν οι υπηρεσίες θαλάσσιας μεταφοράς, ακολουθεί και μια σειρά διαδικασιών κατά την πραγματοποίησή της εκάστοτε θαλάσσιας μεταφοράς οι οποίες διαδικασίες καθορίζουν ως ένα βαθμό το παραγόμενο προϊόν και είναι σχετικές με την νοοτροπία και την κουλτούρα της κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης. Ως εκ τούτου, οι ναυτιλιακές εταιρείες σχεδιάζουν τις διαδικασίες εκείνες τις οποίες θα ακολουθήσουν με γνώμονα το τι θέλει να προσφέρει στην αγορά στον ναυλωτή αλλά και ποιές αλλαγές προσπαθεί να πραγματοποιήσει μελλοντικά στις υπηρεσίες της. Έτσι παραδείγματος χάριν, μια ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να προωθήσει τις διαδικασίες εκείνες διά την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της ανεξαρτήτως του επιπρόσθετου κόστους ή να παράγει διαδικασίες με τις οποίες θα μειώνει το κόστος παραγωγής της προσφερόμενης υπηρεσίας θαλάσσιας μεταφοράς. Προς ποια κατεύθυνση τελικώς θα κινηθεί κάθε εταιρεία είναι γεγονός που υπόκεινται στους στόχους, στην νοοτροπία και την κουλτούρα της εκάστοτε ναυτιλιακής εταιρείας.

#### 6.5 Το πλοίο

Ο πυρήνας κάθε ναυτιλιακής εταιρείας είναι τα πλοία, εφόσον εκείνα είναι το μέσο με το οποίο προσφέρει όλες τις υπηρεσίες της, και ως εκ τούτου η συντήρηση του πλοίου αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο δια την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας ώστε να εκπληρώνει τις απαιτήσεις αφενός των ναυλωτών και αφετέρου των υπηρεσιών που προσφέρει. Βεβαίως απαραίτητη προϋπόθεση όσων αναφέρθηκαν αποτελεί ο καλά προγραμματισμένος σχεδιασμός και η σωστή οργάνωση των διαδικασιών ώστε η παραγωγική μονάδα της εταιρείας (πλοία) να παραμείνει ανταγωνιστική και οικονομικά αποδοτική.



#### 6.6 Ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης καθώς «η παραγωγή επαφίεται στα άτομα» (Α.Μ Γουλιέλμος, 2001). Συνεπώς οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η εμπειρία κι οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζουν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία και αποδοτικότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, ειδικότερα σε κομβικές θέσεις του πλοίου, όπως του πλοιάρχου ή των επικεφαλής των τμημάτων. Δια την επίτευξη αυτών απαραίτητη θεωρείται η συνεχής εκπαίδευση τούτων καθώς πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένοι για τις όποιες αλλαγές πιθανόν θέτουν τα αρμόδια ναυτιλιακά όργανα και οργανισμοί οι οποίες και δύναται να επηρεάσουν τον επιχειρησιακό τομέα και το μέλλον της εταιρείας. Πολύ σημαντικό ακόμη διά την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, θεωρείται η παροχή κατάλληλων κινήτρων τέτοιων ώστε να καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό διακατεχόμενο από αίσθημα ευθύνης διά την εκπλήρωση των εργασιών του ασχέτως του φόρτου εργασίας του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΕΩΝ**

Για να επιτευχθεί ο καλύτερος δυνατός συντονισμός των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, οι ναυτιλιακές εταιρείες οργανώνονται σε διάφορα τμήματα που το καθένα έχει αναλάβει και διαφορετικό σημαντικό έργο. Ο αριθμός και η επάνδρωση των τμημάτων εξαρτάται βεβαίως τόσο από το μέγεθος της εταιρείας, όσο και από τις επιλογές της να αναθέτει κάποιες λειτουργίες της σε εξωτερικούς συνεργάτες όπως managers ή πράκτορες. Η διάρθρωση των τμημάτων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων παρατίθεται παρακάτω:

### **7.1 Γενική διεύθυνση (General management)**

Η γενική διεύθυνση της εταιρείας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το κέντρο των επιχειρήσεων και των στρατηγικών αποφάσεων της ναυτιλιακής εταιρείας. Η γενική διεύθυνση δίνει κατευθύνσεις, συντονίζει και συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Είναι εκείνη που καθορίζει τις σχέσεις της εταιρείας με τον ευρύτερο ναυτιλιακό χώρο (κράτος σημαίας, τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς κλπ). Έχει επικεφαλής ένα έμπειρο στέλεχος της εταιρείας, το οποίο πολλές φορές είναι και ο ίδιος ο πλοιοκτήτης, πλαισιωμένο από επιτελείο με σφαιρική αντίληψη του ναυτιλιακού χώρου.

### **7.2 Τμήμα επιχειρήσεων (Operations department)**

Το τμήμα επιχειρήσεων ασχολείται με την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων της εταιρείας σύμφωνα με τις συμβατικές τους υποχρεώσεις απέναντι στους ναυλωτές. Η παρακολούθηση των πλοίων γίνεται με επικεφαλής ένα έμπειρο στέλεχος, κατά κανόνα Α΄ πλοίαρχο Ε.Ν. Η βασική αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος άπτεται των θεμάτων των σχετικών με τις ναυλώσεις του πλοίου. Ασχολείται δηλαδή με την κατάρτιση ναυλοσυμφώνων και τις διαφωνίες που προκύπτουν στα πλαίσια αυτών μεταξύ πλοιοκτητών και ναυλωτών ενώ επιπροσθέτως αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος είναι και ο ανεφοδιασμός του βαποριού με τρόφιμα, οι επαφές με τα ναυπηγεία για την επισκευή των όποιων ζημιών του, η επάνδρωση του πλοίου με πλήρωμα και οι προωθήσεις των μελών του (π.χ. αξιωματικοί).

### **7.3 Τεχνικό τμήμα (Technical department)**

Το τεχνικό τμήμα έχει την ευθύνη παρακολούθησης της ομαλής λειτουργίας και της συντήρησης των πλοίων ώστε αυτά να είναι πάντα σε ετοιμότητα. Είναι επίσης το τμήμα το οποίο πρωτοστατεί στις ναυπηγήσεις, τους δεξαμενισμούς και τις επισκευές των πλοίων της εκάστοτε εταιρείας. Επικεφαλής του συνήθως είναι ένας πολύ έμπειρος Ναυπηγός ή Α΄ μηχανικός Ε.Ν. ο οποίος στελεχώνεται από ναυπηγούς, τεχνικούς και μηχανικούς Ε.Ν. διαφόρων ειδικοτήτων.

#### **7.4 Τμήμα ναυλώσεων (Chartering and brokering department)**

Το τμήμα ναυλώσεων είναι το τμήμα εκείνο το οποίο ασχολείται με την αναζήτηση ναύλων για τα πλοία από τη διεθνή ναυλαγορά. Στελεχώνεται συνήθως από στελέχη εξειδικευμένα σε θέματα ναυλώσεων συμπεριλαμβανομένων και πλοιάρχων Ε.Ν.. Αξίζει να αναφερθεί πως παρατηρείται από κάποια ναυτιλιακά γραφεία το φαινόμενο της αποκλειστικής ενασχόλησης με τις ναυλώσεις πλοίων διαφόρων εταιρειών, τα αποκαλούμενα και ως ναυλομεσιτικά γραφεία με τα οποία και συνεργάζονται πολλές ναυτιλιακές εταιρείες.

#### **7.5 Τμήμα ασφαλίσεων (Insurance and claims department)**

Το τμήμα των ασφαλίσεων ασχολείται με την ασφαλιστική κάλυψη κάθε πλοίου και των επιβαινόντων σε αυτό καθώς και με τη διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων που έχουν σχέση με την ασφάλιση. Αρμοδιότητες του λοιπόν είναι η ενασχόλησή του με την διεκδίκηση απαιτήσεων κατά των ναυλωτών για ανεύρεση απλήρωτων συμβολαίων μίσθωσης/ναύλων. Αυτό πραγματοποιείται είτε με εξώδικο, είτε με διεκδίκηση των απαιτήσεων ενώπιον των συνθηκών του κάθε φορά συμβολαίου. Επίσης αρμοδιότητά του είναι η ασφαλιστική κάλυψη των πλοίων σε ασφαλιστικές εταιρείες, η ανανέωση αυτής, καθώς και η υποβολή των ασφαλιστικών απαιτήσεων από την πλευρά της ναυτιλιακής εταιρείας προς την ασφαλιστική εταιρεία σε περίπτωση ζημιάς του πλοίου. Ακόμη, είναι υπεύθυνο διά την παρακολούθηση εκ του σύνεγγυς της προόδου διεκδίκησης των ασφαλιστικών απαιτήσεων και την ταχύτερη δυνατή είσπραξη της ασφαλιστικής αποζημίωσης στις περιπτώσεις υποβολής αυτής. Η στελέχωσή του γίνεται από νομικούς εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου και ναυτασφαλίσεων καθώς και από πλοιάρχους Ε.Ν.

#### **7.6 Νομικό τμήμα (Legal department)**

Νομικό τμήμα συναντάται κυρίως στις μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες και στελεχώνεται από δικηγόρους εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου. Ασχολείται κυρίως με τις διαδικασίες εκείνες οι οποίες είναι απαραίτητες για να αρχίσει να λειτουργεί μια ναυτιλιακή επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα είναι το τμήμα εκείνο το οποίο συνάπτει την τραπεζική συμφωνία της ναυτιλιακής εταιρείας με την τράπεζα διά την χρηματοδότηση αγοράς πλοίου ή πλοίων, ορίζει τα συμβόλαια της μίσθωσης, των ναύλων και είναι υπεύθυνο για κάθε άλλη διαδικασία νομικής φύσεως που δυνητικά μπορεί να προκύψει.

#### **7.7 Τμήμα προμηθειών (Purchasing department)**

Το τμήμα προμηθειών είναι το τμήμα εκείνο το οποίο έχει την ευθύνη του εφοδιασμού των πλοίων με τρόφιμα και κάθε είδους αναλώσιμα υλικά και ανταλλακτικά. Στελεχώνεται συνήθως από έναν πλοίαρχο ή μηχανικό Ε.Ν. καθώς και από στελέχη έμπειρα στο χώρο των ναυτικών προμηθειών και άλλων υλικών.

#### **7.8 Τμήμα πληρωμάτων (Marine department)**

Το τμήμα πληρωμάτων έχει την αποκλειστική ευθύνη της επιλογής των αξιωματικών και των πληρωμάτων για την επάνδρωση των πλοίων. Επικεφαλής του είναι ο αρχικαπετάνιος όπως κοινώς αποκαλείται, πλοίαρχος του Ε.Ν. ο οποίος κατά κανόνα είναι παλαιό στέλεχος της εταιρείας με εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος ακόμη είναι η αποστολή εισιτηρίων για επαναπατρισμό των απολυομένων ναυτικών από ένα λιμάνι της υδρογείου κ.τ.λ.

### **7.9 Τμήμα λογιστηρίου (Account department)**

Το τμήμα λογιστηρίου ασχολείται με τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και της επικοινωνίας της εταιρείας με τα πλοία, τις εταιρείες και τους λοιπούς οργανισμούς. Βεβαίως η βασικότερη αρμοδιότητά του είναι η ενασχόλησή του με οικονομικές δραστηριότητες που αφορούν την εταιρεία, τα γραφεία της και τα πλοία με τα πληρώματά τους, ασχολείται δηλαδή με τις πληρωμές της ναυτιλιακής εταιρείας με οποιονδήποτε τρίτο. Πιο συγκεκριμένα χορηγεί εμβάσματα στους ναυτικούς και στις οικογένειές τους, δίνει μετρητά στον καπετάνιο για τις πληρωμές που γίνονται απ' ευθείας από εκείνον προς το πλήρωμα και για λοιπές ανάγκες στο λιμάνι που ναυλοχεί το πλοίο. Ακόμη ασχολείται με τις πληρωμές προς την τράπεζα, δεδομένου πως κάθε ναυτιλιακή εταιρεία διαθέτει δανειακές εκκρεμότητες με την τράπεζα η οποία την χρηματοδότησε διά την αγορά του/των πλοίου/πλοίων της.

### **7.10 Τμήμα ποιότητας και ασφάλειας (Quality and Safety department)**

Το τμήμα ποιότητας και ασφάλειας καθιερώθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του '90, προκειμένου να τηρούνται οι κανόνες ποιότητας και οι διαδικασίες που ορίζει ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισεως (ISM Code) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Στελεχώνεται κυρίως από άτομα με γνώσεις από όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και έμπειρων πλοίαρχων και μηχανικών Ε.Ν.

### **7.11 Management Review: Ο ρόλος του στην Εταιρική Διακυβέρνηση.**

Μία φορά την εβδομάδα συνεδριάζουν οι managers όλων των τμημάτων, προκειμένου να τεθούν προς συζήτηση τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται μέσα στην Εταιρεία και σε κάθε πλοίο, με στόχο την αντιμετώπιση και την επίλυσή τους σύμφωνα με τον κανονισμό του ISM Code και του ISPS.

Έτσι οι επικεφαλής κάθε τμήματος ενημερώνονται συνεχώς για την πορεία της Εταιρείας και την εξέλιξή της και δε μένουν ανελυμένες υποθέσεις, οι οποίες μπορεί να βλάψουν την Εταιρεία.



Figure 2 Management Review

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Είναι φανερό, ότι η καλή εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο συστατικό στην οικοδόμηση μιας υγιούς αγοράς και στην προσέλκυση μακροχρόνιων

επενδυτικών κεφαλαίων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις για να μπορέσουν να διακριθούν στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον οφείλουν να αναδιαρθρώσουν τις εσωτερικές δομές οργάνωσης και λειτουργίας τους, με βάση διεθνώς αποδεκτές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Οι όποιες αλλαγές και προσαρμογές, πέρα από νομοθετικές ρυθμίσεις, οφείλουν να προωθηθούν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις για το δικό τους συμφέρον. Σε κάθε περίπτωση, από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να αντλήσουν κεφάλαια από το χρηματιστήριο και να αποκτήσουν μέτοχο μειοψηφίας, είναι υποχρεωμένες να προστατεύουν αποτελεσματικά τα δικαιώματα των μετόχων, δημιουργώντας τους κατάλληλους μηχανισμούς εταιρικής

Σύμφωνα με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) η υιοθέτηση των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την άνθηση της υγιούς επιχειρηματικής δραστηριότητας και κατά συνέπεια της ελληνικής οικονομίας.

### **Ανάγκη για ένα αποτελεσματικό θεσμικό πλαίσιο**

Η πρόσφατη χρηματοπιστωτική κρίση ταρακούνησε τα θεμέλια της αγοράς, αναδεικνύοντας πλειάδα ερωτηματικών απέναντι στην αποτελεσματικότητα των πρακτικών διακυβέρνησης εισηγμένων εταιρειών.

Στην Ελλάδα, η επερχόμενη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχετικού πλαισίου θα σημάνει την άντληση του μέγιστου δυνατού οφέλους για την ανάκτηση της διεθνούς αξιοπιστίας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς και την περαιτέρω ενίσχυση της δυναμικής της, προκειμένου να ικανοποιηθεί η αυξανόμενη επιθυμία των εγχωρίων εκδοτριών εταιρειών και των επενδυτών για πιο ενεργή δραστηριότητα στην πρωτογενή αγορά του χρηματιστηρίου. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, απαιτείται επαρκής συμμόρφωση των εισηγμένων εταιρειών με το σχετικό με την εταιρική διακυβέρνηση θεσμικό πλαίσιο και με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

### **Στόχος η διαφάνεια και η ταύτιση αξιών και στρατηγικής**

Είναι γεγονός πλέον ότι η έξωθεν καλή μαρτυρία δεν μπορεί να είναι στόχος. Στόχος μπορεί να είναι η επένδυση στην αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη, η διαφάνεια στις αποφάσεις, η ταύτιση αξιών και στρατηγικής. Στόχος, μπορεί να είναι η δημιουργία αξίας για τους μετόχους, για τους συμμετέχοντες των αγορών και την κοινωνία σε μακροπρόθεσμη και διατηρήσιμη βάση.

Αν η επιχείρηση εφαρμόζει ανοικτή και διαφανή διακυβέρνηση, λαμβάνει πιο ποιοτικές αποφάσεις, γίνεται πιο ανταγωνιστική και πιο αποτελεσματική, άρα και πιο βιώσιμη. Οι δε μέτοχοι, είναι πιο πρόθυμοι να συνεχίσουν να επενδύουν στην εταιρεία, επιστώντας παράλληλα την προσοχή των συμμετεχόντων στο ότι θα ήταν σφάλμα να ανταγωνιστούν με βάση το μισθολογικό κόστος. Αντίθετα θα πρέπει να ανταγωνιστούμε ως χώρα της Ευρώπης που διαθέτει θεσμική ανάπτυξη και κράτος δικαίου, ως μία αγορά κεφαλαίου που είναι συμβατή και αναγνωρίσιμη από τους διεθνείς επενδυτές. Και η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να συμβάλει τα μέγιστα στην ανάδειξη της ελκυστικότητας μιας επενδυτικής πρότασης.

Η εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης εξασφαλίζει το πλαίσιο συνεργασίας του Διοικητικού Συμβουλίου της κάθε εταιρείας με τους επενδυτές της, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μακροπρόθεσμη αξία και να επιτευχθεί η ανάκαμψη ενώ, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ καθώς η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται παραδοσιακά στις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης μίας επιχείρησης, του διοικητικού της συμβουλίου, των μετόχων της και, άλλων μερών, όπως για παράδειγμα εργαζομένων και αντιπροσώπων της.



Αφορά επίσης και τον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, τα μέσα επίτευξής τους και τον έλεγχο της τήρησης των υιοθετούμενων κανόνων. Συμπερασματικά, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί υποσύνολο του πλαισίου που διέπει τον τομέα της κεφαλαιαγοράς και ειδικότερα τις εισηγμένες εταιρείες. Οι νέοι κανόνες εντάσσονται στην ευρύτερη προσπάθεια για την επανάκτηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών, στην εύρυθμη λειτουργία της κεφαλαιαγοράς και στη διασφάλιση του συστήματος.

Ως εκ τούτου, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος και η εμφάνιση της μελέτης των αλλαγών προϋποθέτει την ένταξή τους στο χρηματοπιστωτικό δίκαιο.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

- Κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β: Ιστοσελίδα [http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/KED\\_SEV\\_InternetVersion\\_updatednew2132011.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/KED_SEV_InternetVersion_updatednew2132011.pdf)
- [Ροδοσθένους Ευανθία, Νοέμβριος 2011 Διπλωματική εργασία](#)

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Γουλιέλμος Α, (2004) *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων* :Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Θανόπουλος Ν.Γιάννης,(2009) *Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία* INTERBOOKS, Αθήνα
- Θεοτοκάς Γ,Λεκάκου Μ, Πάλλης Θ, Συριόπουλος Θ, Τσαμουργκέλης Γ,(1<sup>η</sup> Έκδοση Μάιος 2008), *Ελληνική Ναυτιλία, Απασχόληση κ Ανταγωνιστικότητα*: Εκδόσεις Gutenberg
- Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη, Λ. & Σπανός, Λ., 2003. *Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*. Αθήνα: Παπαζήση
- Τραυλός, Ν. Γ., 2003. «Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοιες και Εμπειρικά Πορίσματα». *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 1 2.
- *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων*
- Λαζαρίδης, Θ., Δρυμπέτας Ε. (2011). *Εταιρική Διακυβέρνηση –Διεθνής Πρακτική και Ελληνική Εμπειρία* : Εκδόσεις Σοφία Α.Ε