

# STRATEGIC MANAGEMENT

AN INTEGRATED APPROACH

HILL | SCHILLING | JONES

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ

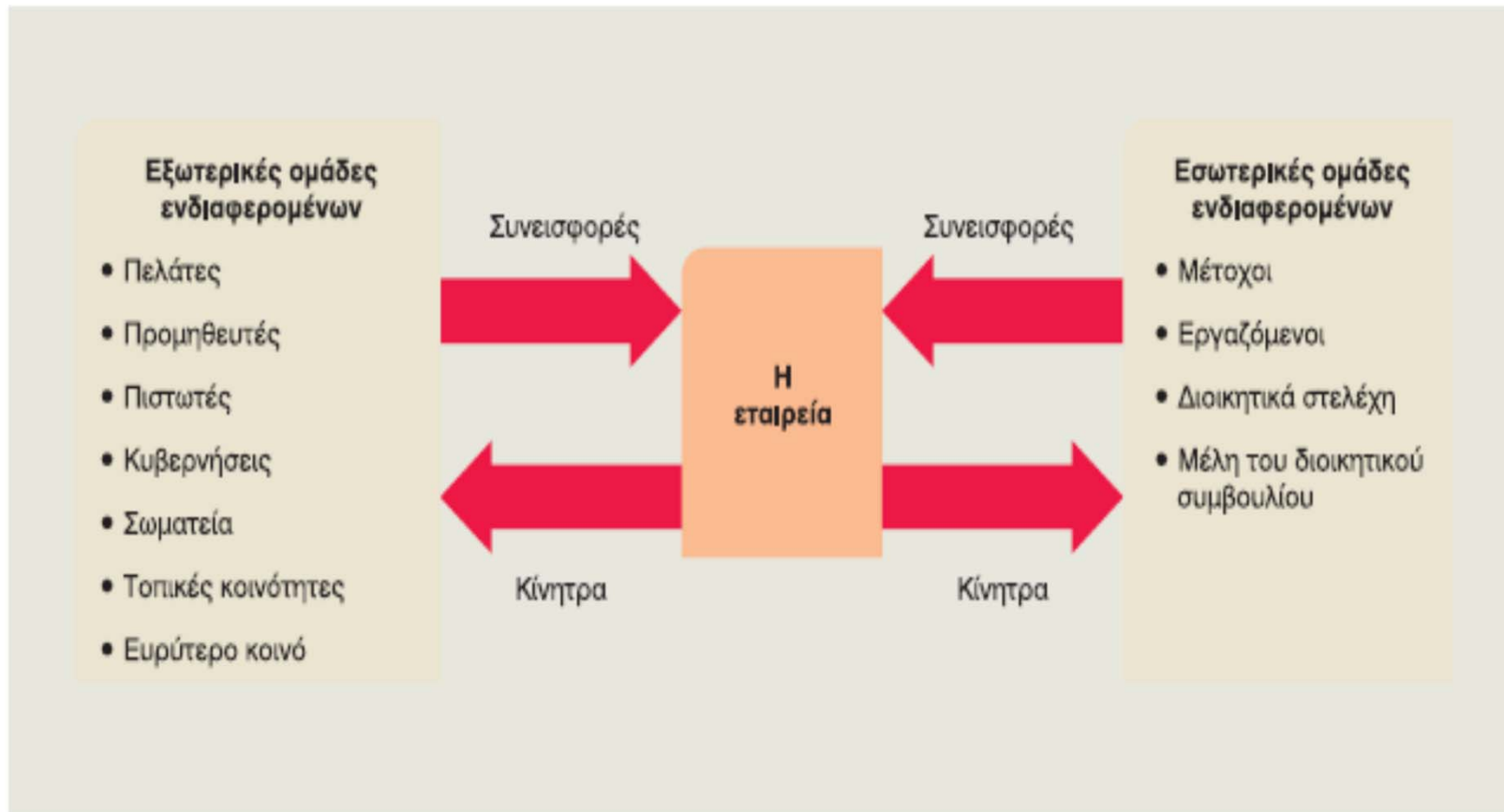
# ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Κατανόηση της σχέσης μεταξύ της διαχείρισης των ομάδων ενδιαφερόμενων και της εταιρικής απόδοσης.
- Ανάλυση του λόγου για τον οποίο η μεγιστοποίηση των αποδόσεων των μετόχων θεωρείται βασικός στόχος πολλών εταιρειών.
- Ανάλυση των διάφορων μηχανισμών διακυβέρνησης που χρησιμοποιούνται για την ευθυγράμμιση των συμφερόντων των μετόχων και των διοικητικών στελεχών.

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Ανάλυση του λόγου για τον οποίο αυτοί οι μηχανισμοί διακυβέρνησης δεν λειτουργούν πάντα όπως θα έπρεπε.
- Προσδιορισμός των βασικών ζητημάτων ηθικής που προκύπτουν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και των αιτιών της μη ηθικής συμπεριφοράς.
- Προσδιορισμός των ενεργειών στις οποίες μπορούν να προβούν τα διοικητικά στελέχη, προκειμένου να βελτιώσουν το κλίμα ηθικής που επικρατεί στον οργανισμό τους και να διασφαλίσουν ότι οι επιχειρηματικές αποφάσεις δεν παραβιάζουν τις ηθικές αρχές.

# STAKEHOLDERS



**ΕΙΚΟΝΑ 11.1** Οι ομάδες ενδιαφερομένων και η Επιχείρηση.

# ΕΙΚΟΝΑ 11.1. ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

External Stakeholders	Εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων
Customers	Πελάτες
Suppliers	Προμηθευτές
Creditors	Πιστωτές
Governments	Κυβερνήσεις
Unions	Σωματεία
Local communities	Τοπικές κοινότητες
General public	Ευρύτερο κοινό
Contributions	Συνεισφορές
Inducements	Κίνητρα
The Company	Η εταιρεία
Internal Stakeholders	Εσωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων
Stockholders	Μέτοχοι
Employees	Εργαζόμενοι
Managers	Διοικητικά στελέχη
Board members	Μέλη του διοικητικού συμβουλίου

# ΟΜΑΔΕΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

- **Ομάδες ενδιαφερομένων:** άτομα ή ομάδες με συμφέρον, αξίωση ή μερίδιο στην εταιρεία
- **Εσωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων:** μέτοχοι και εργαζόμενοι, συμπεριλαμβανομένων των Διευθυνόντων Συμβούλων, άλλων διοικητικών στελεχών και μελών του διοικητικού συμβουλίου
- **Εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων:** τα υπόλοιπα άτομα και ομάδες που έχουν κάποια αξίωση από την εταιρεία

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

- Προσδιορισμός των ομάδων ενδιαφερομένων.
- Προσδιορισμός των συμφερόντων και των προβληματισμών των ομάδων ενδιαφερομένων.
- Κατόπιν αυτών, προσδιορισμός των αξιώσεων που, ενδεχομένως, έχουν οι ομάδες ενδιαφερομένων από τον οργανισμό.
- Προσδιορισμός των ομάδων ενδιαφερομένων που είναι πιο σημαντικά από την οπτική του οργανισμού.
- Προσδιορισμός των επακόλουθων στρατηγικών προκλήσεων

# ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΑΥΞΗΣΗ ΚΕΡΔΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

- Οι μέτοχοι λαμβάνουν την απόδοση της επένδυσής τους σε μετοχές της εταιρείας με δύο τρόπους: από την αποπληρωμή μερισμάτων και από την αύξηση του κεφαλαίου από την αξία των μετοχών μιας εταιρείας
- Τρόποι αύξησης κερδών:
  - Τα στελέχη πρέπει να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους των προϊόντων και των υπηρεσιών τους
  - Τα στελέχη πρέπει να διατηρήσουν τα περιθώρια κέρδους και το μερίδιό τους στην αγορά
  - Τα στελέχη πρέπει να διατηρήσουν τα περιθώρια αποκτώντας μερίδιο της αγοράς από τους ανταγωνιστές
  - Τα στελέχη πρέπει να αναπτύξουν νέες αγορές μέσω της καινοτομίας, της γεωγραφικής επέκτασης ή της διαφοροποίησης

# ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ

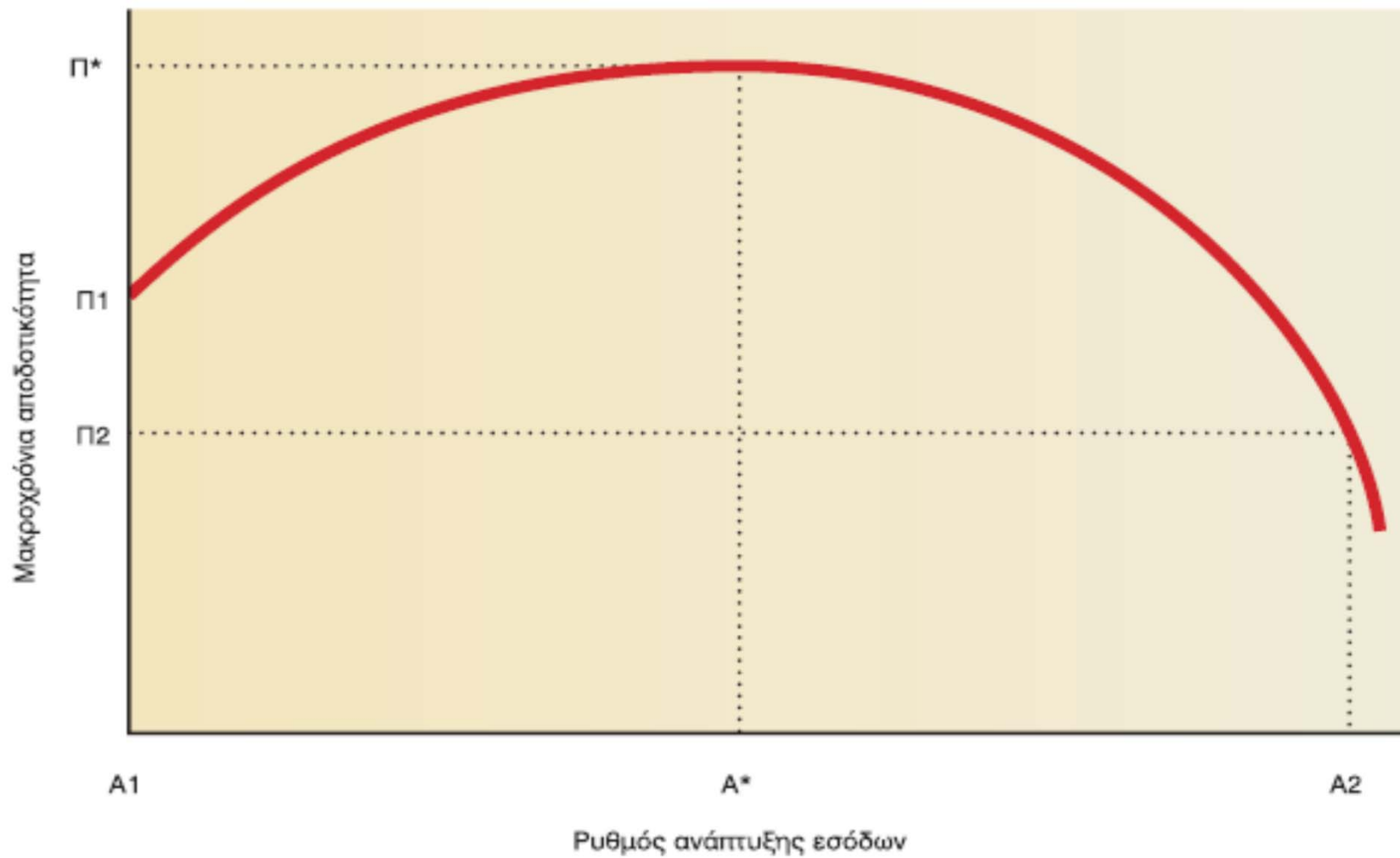
- Μελετά τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν σε μια επιχειρηματική σχέση όταν ένα άτομο αναθέτει το δικαίωμα λήψης αποφάσεων σε κάποιον άλλον
- Σχέσεις μεταξύ μετόχων και στελεχών:
  - Μέτοχοι-στελέχη
  - Στελέχη-εργαζόμενοι

# ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ

- **Ασυμμετρία πληροφοριών:** οι εντολοδόχοι σχεδόν πάντα διαθέτουν περισσότερες πληροφορίες για τους πόρους που διαχειρίζονται από τους εντολείς
- Μηχανισμοί:
  - Νόμος της συμμετοχής στη Γερμανία (Mitbestimmungsgesetz in German law)
  - Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC)
  - Γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές (GAAP)

# ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ

- **Καταναλωτισμός στην εργασία:** περιγραφή της συμπεριφοράς της διοίκησης σχετικά με τις επενδύσεις των χρημάτων
- Χτίσιμο αυτοκρατορίας– αγορά νέων επιχειρήσεων με στόχο την επέκταση της επιχείρησης μέσω της διαφοροποίησης



**ΕΙΚΟΝΑ 11.3** Η αντιστάθμιση μεταξύ της αποδοτικότητας και του ρυθμού ανάπτυξης εσόδων.

## ΕΙΚΟΝΑ 11.3 Η ΑΝΤΙΣΤΑΘΜΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΡΥΘΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΣΟΔΩΝ

Long Run Profitability	Μακροχρόνια αποδοτικότητα
Revenue Growth rate	Ρυθμός ανάπτυξης εσόδων
$\pi^* \pi_1 \pi_2 \rightarrow \pi^* \pi_1 \pi_2$	
$G^* G_1 G_2 \rightarrow A^* A_1 A_2$	

# ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΝΤΟΛΕΙΣ

- Να διασφαλίσουν ότι η συμπεριφορά των εντολοδόχων είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί από τους εντολείς
- Να μειώσουν την ασυμμετρία πληροφοριών μεταξύ εντολοδόχων και εντολέων
- Να αναπτύξουν μηχανισμούς για την απομάκρυνση εντολοδόχων που δεν λειτουργούν σύμφωνα με τους στόχους των εντολέων και τους παραπλανούν

# ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

- Οι εντολείς θέτουν σε εφαρμογή μηχανισμούς διακυβέρνησης για να:
  - ευθυγραμμίσουν τα κίνητρα μεταξύ των εντολέων και των εντολοδόχων
  - να παρακολουθούν και να ελέγχουν τους εντολοδόχους
- Βασικά είδη μηχανισμών διακυβέρνησης:
  - διοικητικό συμβούλιο
  - αποδοχές βάσει των μετοχών
  - οικονομικές καταστάσεις
  - περιορισμός λόγω του κινδύνου εξαγοράς

# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

- **Εσωτερικοί διευθυντές:** ανώτεροι υπάλληλοι της εταιρείας
- **Εξωτερικοί διευθυντές:** δεν είναι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης της εταιρείας
- Αντικειμενικότητα στον έλεγχο των διαδικασιών

# ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ

- **Δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών:** η παροχή του δικαιώματος στα διοικητικά στελέχη να αγοράσουν μετοχές της εταιρείας σε μια προκαθορισμένη τιμή (τιμή άσκησης) κάποια στιγμή στο μέλλον
- Η τιμή άσκησης είναι η τιμή στην οποία κυμαινόταν η μετοχή όταν παραχωρήθηκε αρχικά το δικαίωμα προαίρεσης
- Κίνητρα στα διοικητικά στελέχη να υιοθετήσουν στρατηγικές που αυξάνουν την τιμή των μετοχών της εταιρείας
- Αύξηση αξίας των δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών
- Ευθυγράμμιση με τα συμφέροντα των μετόχων

# ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ

- Υποβολή τριμηνιαίων και ετήσιων εκθέσεων στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς:
  - παρέχονται συνεχείς, λεπτομερείς και ακριβείς πληροφορίες σχετικά με το πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά διοικούν την εταιρεία οι εντολοδόχοι των μετόχων.
- Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς απαιτεί τα λογιστικά βιβλία να ελέγχονται από ανεξάρτητες και πιστοποιημένες λογιστικές εταιρείες:
  - οι μέτοχοι μπορούν να είναι βέβαιοι ότι οι πληροφορίες που περιέχονται στις οικονομικές καταστάσεις αντικατοπτρίζουν επακριβώς την εικόνα της εταιρείας.

# ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΛΟΓΩ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΕΞΑΓΟΡΑΣ

- Κίνδυνος εξαγοράς από άλλη εταιρεία
- Επιδρομείς εταιρειών - άτομα ή επιχειρήσεις που αγοράζουν μεγάλα πακέτα μετοχών από εταιρείες που φαίνεται να ακολουθούν στρατηγικές που δεν συνάδουν με τη μεγιστοποίηση του κέρδους των μετόχων
- **Εκβιασμός με την απειλή εξαγοράς:** Πίεση για αλλαγή στρατηγικής ώστε να έχουν κέρδη οι μέτοχοι ή δέσμευση μετοχών τις οποίες θέλει πίσω η εταιρεία

# ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

- Συστήματα στρατηγικού ελέγχου- επίσημα συστήματα καθορισμού στόχων, επίτευξης μετρήσεων και ανατροφοδότησης
  - καθιέρωση προτύπων και στόχων με βάση τα οποία θα μετράται η απόδοση
  - δημιουργία συστημάτων για τη μέτρηση και την παρακολούθηση της απόδοσης σε καθημερινή βάση
  - σύγκριση της πραγματικής απόδοσης έναντι των στόχων που έχουν τεθεί
  - η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και η εκτέλεση διορθωτικών ενεργειών αν κριθεί απαραίτητο



# ΕΙΚΟΝΑ 11.4 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Statement of vision	Δήλωση του οράματος
Definition of sbu	Ορισμός Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας
Mission statement	Δήλωση αποστολής
Vision statement	Δήλωση οράματος
If my vision succeeds how will I differ?	Πώς θα διαφέρω αν το όραμά μου επιτύχει;
To my shareholders	Στους μετόχους μου
To my customers	Στους πελάτες μου
With my internal management processes	Με τις εσωτερικές διαδικασίες διοίκησης
With my ability to innovate and grow	Με την ικανότητά μου για καινοτομία και ανάπτυξη
Financial perspective	Οικονομική οπτική
Customer perspective	Οπτική του πελάτη
Internal perspective	Εσωτερική οπτική
Innovation and learning	Καινοτομία και μάθηση
What are the critical success factors?	Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας;
What are the critical measurements?	Ποια είναι τα κρίσιμα μέτρα;
How will these be connected to feedback and rewards?	Πώς συνδέονται με την ανατροφοδότηση και την ανταμοιβή;
The balanced scorecard	Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας

# ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

- Κίνητρα εργαζομένων - συστήματα θετικών κινήτρων για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να δουλέψουν για στόχους που είναι βασικοί για τη μεγιστοποίηση της μακροπρόθεσμης αποδοτικότητας
  - προγράμματα κατοχής μετοχών
  - συστήματα αποδοχών βάσει μετοχών
  - καταβολή μπόνους

# ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

## Ηθική

- Αποδεκτές αρχές περί σωστού και λάθους, οι οποίες διέπουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου, τους εργαζόμενους σε έναν επαγγελματικό κλάδο ή τις πράξεις ενός οργανισμού

## Επιχειρηματική ηθική

- Αποδεκτές αρχές περί σωστού και λάθους, οι οποίες διέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον επιχειρηματικό κλάδο

## Ηθικό δίλημμα

- Καταστάσεις όπου δεν υπάρχει συμφωνία για το ποιες ακριβώς είναι οι αποδεκτές αρχές περί σωστού και λάθους

# ΗΘΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Προκαλούνται εξαιτίας των ενδεχόμενων συγκρούσεων μεταξύ:
  - Των στόχων της επιχείρησης
  - Των στόχων της διοίκησης
  - Των δικαιωμάτων των ομάδων ενδιαφερομένων
- Τήρηση πρωτοκόλλου- έντιμη και καλοπροαίρετη συμπεριφορά η οποία θεωρείται υποχρέωση των ανθρώπων των ανώτερων τάξεων να προσφέρουν κάτι πίσω στην κοινωνία η οποία έκανε εφικτή την επιτυχία τους

# ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ ΕΔΝΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

Ομάδες ενδιαφερομένων	Δικαιώματα
Μέτοχοι	<ul style="list-style-type: none"><li>• Έγκαιρη και ακριβή πληροφόρηση για τις επενδύσεις τους</li></ul>
Πελάτες	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πλήρης ενημέρωση σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζουν</li></ul>
Εργαζόμενοι	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο</li><li>• Δίκαιη αποζημίωση για την εργασία που προσφέρουν</li><li>• Δίκαιη μεταχείριση από τα διοικητικά στελέχη</li></ul>
Προμηθευτές	<ul style="list-style-type: none"><li>• Τήρηση των συμβολαίων</li></ul>
Ανταγωνιστές	<ul style="list-style-type: none"><li>• Η εταιρεία θα συμμορφώνεται με τους κανόνες περί ανταγωνισμού και δε θα παραβιάζει τις βασικές αρχές της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας</li></ul>
Κοινότητες και ευρύτερο κοινό	<ul style="list-style-type: none"><li>• Η εταιρεία δεν θα παραβιάσει τις βασικές προσδοκίες που θέτει μια κοινωνία στις επιχειρήσεις</li></ul>

# ΜΗ ΗΘΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

## Ενέργειες προς όφελος

- Τα διοικητικά στελέχη βρίσκουν τρόπο να ενισχύσουν το προσωπικό τους ταμείο με εταιρικά χρήματα

## Παραποίηση πληροφοριών

- Τα διοικητικά στελέχη εκμεταλλεύονται τον έλεγχο που έχουν στα εταιρικά δεδομένα για να διαστρεβλώσουν ή να αποκρύψουν πληροφορίες
  - προκειμένου να βελτιώσουν την προσωπική τους οικονομική κατάσταση ή την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας

## Αντιανταγωνιστική συμπεριφορά

- Ενέργειες που έχουν ως στόχο να βλάψουν τους πραγματικούς ή τους πιθανούς ανταγωνιστές

## Ευκαιριακή εκμετάλλευση

- Τα διοικητικά στελέχη μιας εταιρείας επιδιώκουν τη μονόπλευρη αναθεώρηση των όρων μιας σύμβασης με τους προμηθευτές, τους αγοραστές ή τους συμπληρωματικούς παρόχους έτσι ώστε να είναι ευνοϊκότεροι για την εταιρεία

# ΜΗ ΗΘΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

## Ακατάλληλες συνθήκες εργασίας

- Τα διοικητικά στελέχη υποεπενδύουν στις συνθήκες εργασίας, ή πληρώνουν τους εργαζόμενους με μισθούς χαμηλότερους από τους μισθούς της αγοράς
  - Μείωση κόστους παραγωγής

## Περιβαλλοντική υποβάθμιση

- Συναντάται όταν οι ενέργειες μιας εταιρείας καταλήγουν άμεσα ή έμμεσα σε μόλυνση ή σε άλλες μορφές περιβαλλοντικής υποβάθμισης

## Διαφθορά

- Μπορεί να εμφανιστεί σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο όταν τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν δωροδοκίες για να αποκτήσουν πρόσβαση σε επικερδή επιχειρηματικά συμβόλαια

# ΟΙ ΡΙΖΕΣ ΤΗΣ ΜΗ ΗΘΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

- **Προσωπική ηθική:** γενικά αποδεκτές αρχές του σωστού και του λάθους που διέπουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων
- Αποτυχία να ερωτηθεί κάποιος αν μια απόφαση είναι ηθική ή όχι
- Μερικά οργανωσιακά περιβάλλοντα δεν διέπονται από κώδικες ηθικής
- Πίεση για επίτευξη μη ρεαλιστικών στόχων απόδοσης
- Μη ηθική ηγεσία

# ΗΘΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- Προώθηση κώδικα προσωπικής ηθικής
- Οργανωσιακή κουλτούρα ηθικής συμπεριφοράς
  - **Κώδικας ηθικής:** επίσημη δήλωση των ηθικών προτεραιοτήτων τις οποίες ακολουθεί πιστά η επιχείρηση
- Διασφάλιση ηθικής συμπεριφοράς ηγετών

# ΗΘΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- διεργασίες λήψης αποφάσεων που απαιτούν από τους εργαζόμενους να σκέφτονται την ηθική διάσταση των επιχειρηματικών αποφάσεων
- στελέχη με ηθική υπευθυνότητα
- διαδικασίες διακυβέρνησης
- ηθικό σθένος