



Grant Thornton

An instinct for growth™

# Εταιρική Διακυβέρνηση:

Η σημασία που δίνεται από τη Διοίκηση

Grant Thornton global governance report 2015



# Εισαγωγή

Την 1η Ιουνίου 2015, η Ιαπωνία θέσπισε έναν νέο Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, ο οποίος απαιτεί από τις εταιρίες, μεταξύ άλλων, το διορισμό τουλάχιστον δύο ανεξάρτητων μελών ΔΣ. Ο Ιάπωνας πρωθυπουργός, Shinzo Abe, ενθαρρύνει τα Διοικητικά Συμβούλια να ενισχύσουν την οικονομία κάνοντας χρήση του ποσού των \$ 1.900 τρις διαθεσίμων που έχουν στην κατοχή τους, για να ενισχυθούν οι επενδύσεις ή οι μισθοί, ή ακόμα και να επιστραφεί μέρος αυτού του ποσού στους επενδυτές.

Πρόκειται για ένα σημαντικό βήμα σε μια χώρα που δεν είχε ποτέ πριν θεσπίσει κανόνες αναφορικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση. Στα πλαίσια αυτά και εκτιμώντας ότι υπάρχει αυξανόμενη ανησυχία και ανάγκη ελέγχου, σε διεθνές επίπεδο, αναπτύξαμε την έρευνά μας με στόχο να εξεταστεί το πώς οι τρεις ακόλουθες πτυχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης επηρεάζουν τις εταιρίες σε παγκόσμιο επίπεδο, αντλώντας στοιχεία από σχεδόν 2.000 συνεντεύξεις με Προέδρους ΔΣ και μέλη Διοίκησης.

Εξετάζουμε, αρχικά, το ρόλο της εταιρικής κουλτούρας η οποία αν και αποτελεί άυλο στοιχείο, το οποίο δύσκολα μετριέται, παραμένει ο ακρογωνιαίος λίθος της ορθής διακυβέρνησης. Ειδικότερα, εξετάζουμε το ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης στην ανάπτυξη και διάχυση της εταιρικής κουλτούρας.

Ακολουθώντας, λαμβάνουμε υπόψη τη σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η «ομαδική σκέψη» κρύβει σημαντικούς κινδύνους και ότι η μεγαλύτερη ποικιλομορφία αποφέρει οφέλη. Επομένως, διερευνούμε τις επιπτώσεις των κινδύνων που απορρέουν από την ύπαρξη «ομαδικής σκέψης» στη

λειτουργία των Διοικητικών Συμβουλίων και εξετάζουμε πώς τα μέλη ΔΣ, με τις διαφορετικές τους δεξιότητες, μπορούν να ενισχύσουν την ανάπτυξη των Εταιριών τους.

Τέλος, εξετάζουμε το ρόλο του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα μέλη ΔΣ κλήθηκαν να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά με τον κατάλληλο χρονικό ορίζοντα ενός επιχειρηματικού σχεδίου, και την ύπαρξη πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ της αμοιβής των εκτελεστικών μελών και των μακροπρόθεσμων επιδόσεων της εταιρίας.

Στη Grant Thornton πιστεύουμε ότι ενώ η συμμόρφωση με τη Νομοθεσία και τους Κανονισμούς θα πρέπει να αποτελεί βασικό στοιχείο ενός πλαισίου διακυβέρνησης, ωστόσο υπάρχει ευκαιρία για τα πιο προοδευτικά Διοικητικά Συμβούλια να πλαισιώνουν με ευρύτητα τα θέματα αυτά. Αυτό συμπεριλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την προώθηση της ακεραιότητας και της ηθικής, την αξιοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών και την προώθηση της διαφορετικότητας. Η ανάπτυξη της διαφορετικότητας στον τρόπο σκέψης θα πρέπει να συνδυάζεται με εμπειρία και

γνώσεις στον κλάδο, ώστε να εξασφαλίζεται η ύπαρξη εποικοδομητικού διαλόγου.

Ως εκ τούτου, προωθούμε την ορθή διακυβέρνηση ως ένα κρίσιμο στοιχείο αποτελεσματικών κεφαλαιαγορών. Για παράδειγμα, εδώ και πάνω από δέκα χρόνια, η Grant Thornton UK διεξάγει την έρευνα διακυβέρνησης για όσες εταιρίες συμμετέχουν στο δείκτη FTSE350 και τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν χρησιμοποιηθεί από το Συμβούλιο Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης του Ηνωμένου Βασιλείου για την τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης. εταιρίες-μέλη της Grant Thornton σε άλλες χώρες, όπως η Αυστραλία, η Ινδία, η Ελλάδα και οι Ηνωμένες Πολιτείες, επίσης δημοσιεύουν περιοδικές αξιολογήσεις διακυβέρνησης.

Οι απόψεις που διατυπώθηκαν στην έρευνά μας σε παγκόσμιο επίπεδο προσφέρουν νέες προοπτικές για τον καθορισμό της ορθής διακυβέρνησης η οποία θα συμβάλει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Nick Jeffrey,  
Director public policy  
Grant Thornton

## Περιεχόμενα

Εταιρική κουλτούρα	5	Στρατηγικός σχεδιασμός	15	Μεθοδολογία	19
Σύνθεση ΔΣ	10	Γιατί να επιλέξετε τη Grant Thornton	18		

<sup>1</sup> 'Heterogeneity can boost group performance' - Kellogg School of Management (2010)

<sup>2</sup> 'How Diversity Makes Us Smarter' - Scientific American (2014)

# Βασικά συμπεράσματα και συστάσεις

Τα δεδομένα της έρευνας της Grant Thornton προέρχονται από 1,865 τηλεφωνικές συνεντεύξεις με ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων σε 36 χώρες μέσω της έρευνας International Business Report (IBR) και από 86 διεξοδικές συνεντεύξεις με μέλη ΔΣ σε οκτώ χώρες, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν μεταξύ Δεκεμβρίου 2014 και Μαρτίου 2015. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν σε πέντε κρίσιμα ερωτήματα για την Εταιρική Διακυβέρνηση.

## 1 Ποιος είναι υπεύθυνος για την εταιρική κουλτούρα;

Η έννοια της επιχειρηματικής κουλτούρας ποικίλλει από χώρα σε χώρα, αλλά εννέα στους δέκα επιχειρηματίες πιστεύουν ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε ένα επαρκώς ισχυρό πλαίσιο διακυβέρνησης και τα μέλη ΔΣ συμφωνούν ότι το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να αναπτύξει και να ενισχύσει αυτή την κουλτούρα. Ωστόσο, ένας στους πέντε επιχειρηματίες δήλωσαν ότι το Διοικητικό τους Συμβούλιο δεν αφιερώνει αρκετό χρόνο σε θέματα εταιρικής κουλτούρας.

*Το μόνο που μπορούν να κάνουν οι ρυθμιστικές αρχές είναι να τονίσουν τη σημασία της επιχειρηματικής κουλτούρας ως ακρογωνιαίο λίθο της ορθής διακυβέρνησης, αλλά δεν μπορούν να επιβάλλουν στις εταιρίες να αναλάβουν δράση. Και ενώ οι επενδυτές ενδιαφέρονται για την επιχειρηματική κουλτούρα, το θέμα σπάνια αποτελεί αντικείμενο αναλυτικών ερευνών. Εν τω μεταξύ, ο βραχυπρόθεσμος αγώνας για δημιουργία κερδών ενδέχεται να αποτρέψει κάποιες εταιρίες να ασχοληθούν με αυτό τον τομέα, παρόλο που τα μέλη της Ανώτερης Διοίκησης πιστεύουν ότι το ΔΣ είναι εκείνο που πρέπει να προωθεί ενεργά την εταιρική κουλτούρα.*

## 2 Πώς μπορούν τα μέλη του ΔΣ να διαδώσουν μία κουλτούρα ορθής διακυβέρνησης;

Δεν υπάρχει τυποποιημένη μέθοδος μέτρησης της κουλτούρας, αλλά τα δύο τρίτα των επιχειρηματιών παγκοσμίως πιστεύουν ότι τα Διοικητικά τους Συμβούλια αφιερώνουν «αρκετό» χρόνο σε σχετικά ζητήματα, αν και κάποια μέλη ΔΣ θεωρούν ότι εστιάζουν στην κουλτούρα μόνο ως απάντηση σε θέματα συμμόρφωσης. Τα μέλη ΔΣ ανέφεραν επίσης ότι η ακεραιότητα και η διαφάνεια αποτελούν αρχές που πρέπει να διέπουν κάθε δράση της επιχείρησης, γεγονός το οποίο δημιουργεί δυσκολίες, όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει σκληρές προκλήσεις.

*Μια εταιρία θα πρέπει να επανεξετάσει ποιοί είναι οι πρωταρχικοί της στόχοι και για να διαπιστώσει εάν υφίσταται απόκλιση από αυτούς, στην προσπάθεια για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων κερδών. Παρόλο που μια ισχυρή κουλτούρα διακυβέρνησης είναι απαραίτητη για τη μακροβιότητα μιας επιχείρησης, μέσω της έρευνας παρουσιάστηκαν ανησυχητικά στοιχεία που αποδεικνύουν πως η έννοια της «κουλτούρας» στις επιχειρήσεις δεν λαμβάνει την ανάλογη υποστήριξη.*



### 3 Τι σημαίνει «ποικιλομορφία» και πώς μπορούμε να την ενθαρρύνουμε;

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές της ποικιλομορφίας, αλλά τα δύο τρίτα των επιχειρηματιών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι τα Διοικητικά τους Συμβούλια την ενθαρρύνουν αποτελεσματικά (οι επιχειρηματίες σε εισηγμένες εταιρίες δήλωσαν ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους επιχειρηματίες σε μη εισηγμένες εταιρίες). Παρόλα αυτά, μόνο το ένα έκτο των διευθυντικών στελεχών, σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι γυναίκες. Τα μέλη ΔΣ συμφωνούν ότι υπάρχει έλλειψη ποικιλομορφίας στα Διοικητικά Συμβούλια, αυξάνοντας τον κίνδυνο ύπαρξης κοινού τρόπου σκέψης, χωρίς διαφορετικότητα. Στόχος είναι να λαμβάνεται υπόψη η ύπαρξη ποικιλομορφίας ως προς την κουλτούρα, την εμπειρία, την τεχνογνωσία, το φύλο αλλά και γενικότερα τον τρόπο σκέψης.

*Η ύπαρξη ποικιλίας απόψεων οδηγεί στη λήψη καλύτερων αποφάσεων σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής. Με βάση τις δημιουργούμενες νέες προοπτικές στα ΔΣ, οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες, αναπτύσσοντας ανοιχτή νοοτροπία, χωρίς αποκλεισμούς, που θα πρέπει να επικοινωνηθεί σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι επιχειρήσεις που δεν ενθαρρύνουν την ποικιλομορφία κινδυνεύουν να μείνουν πίσω, εμφανίζοντας χαμηλό ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης.*

### 4 Ποιες δεξιότητες χρειάζονται τα Διοικητικά Συμβούλια;

Οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στο σχεδιασμό πλάνου διαδοχής στα Διοικητικά Συμβούλια για να εξασφαλιστούν η συνοχή και η προσαρμοστικότητα στις νέες εξελίξεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η Ανώτερη Διοίκηση επιθυμεί τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να έχουν καλύτερη γνώση του κλάδου δραστηριοποίησης. Ωστόσο, τα μέλη ΔΣ δήλωσαν ότι τους ενδιαφέρουν περισσότερο οι νέες ιδέες που προτείνουν τα υπόλοιπα μέλη καθώς και η αφιέρωση επαρκούς χρόνου στις εργασίες των Διοικητικών Συμβουλίων. Επίσης, ζήτημα ιδιαίτερης σημασίας αποτελεί η συνεχής αξιοποίηση της τεχνολογίας, καθώς είναι σημαντικό για τα μέλη ΔΣ να έχουν επαρκή γνώση του ψηφιακού χώρου ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν με αποτελεσματικό τρόπο τις συμβουλές τους προς τη Διοίκηση.

*Τα μέλη ΔΣ χωρίς τη γνώση των σύγχρονων επιχειρησιακών διαδικασιών δεν έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν κατάλληλες συμβουλές στην Ανώτερη Διοίκηση. Η ύπαρξη σχετικής εμπειρίας αποτελεί σημαντικό στοιχείο, και η διεξαγωγή περιοδικών αξιολογήσεων των δεξιοτήτων του ΔΣ θα πρέπει να αποτελεί μέρος της επισκόπησης της αποτελεσματικότητας του ΔΣ, παράλληλα με την ύπαρξη κριτηρίων για την επιλογή νέων μελών ΔΣ.*

### 5 Υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ βραχυπρόθεσμων κερδών και μακροπρόθεσμης ανάπτυξης;

Διαφορετικοί κλάδοι εφαρμόζουν διαφορετικούς χρονικούς ορίζοντες στα επιχειρηματικά τους σχέδια. Σχεδόν τα τρία τέταρτα των επιχειρήσεων παγκοσμίως αναπτύσσουν επιχειρηματικά σχέδια που δεν ξεπερνούν τα τρία έτη. Τα περισσότερα μέλη ΔΣ πιστεύουν ότι η διάρκεια είναι επαρκής. Παράλληλα, όμως, θα προτιμούσαν οι αμοιβές του CEO να συνδέονται με αποδόσεις της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο επίπεδο για να αποφευχθούν οι επιχειρησιακές αποφάσεις που βασίζονται αποκλειστικά επίτευξη βραχυπρόθεσμων κερδών.

*Οι εταιρίες θα πρέπει να εξετάσουν κατά πόσο η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ενθαρρύνει την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων με την κατάλληλη ισορροπία βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, καθώς και κατά πόσο οι αμοιβές της Διοίκησης ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.*





# Εταιρική κουλτούρα: “ο ακρογωνιαίος λίθος της καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης”

Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη των στόχων μιας εταιρίας. Εάν η «σημασία που δίνεται από τη Διοίκηση» δεν συμβαδίζει με τις προσδοκίες των μετόχων και των ενδιαφερομένων μερών, τότε οποιαδήποτε εταιρική στρατηγική, όσο καλά σχεδιασμένη κι αν είναι, πιθανό να αποτύχει.

Η εταιρική κουλτούρα είναι μια πτυχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης η οποία συχνά δεν λαμβάνεται υπόψη, έως ότου εκδηλωθεί μια κρίση στην εταιρία. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την έλλειψη σαφήνειας για το ποιος είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και προώθηση της επιχειρηματικής κουλτούρας αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν με βάση την αρχή της πρόληψης ως προς αυτή την πτυχή.

Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας διαφοροποιείται από κράτος σε κράτος. Για παράδειγμα, η επιχειρηματική κουλτούρα σε πολλές χώρες της Ανατολικής Ασίας συχνά σχετίζεται με τις ιεραρχικές δομές μιας εταιρίας. Ενδεικτικό αυτής της διαφοροποίησης αποτελεί δημοσίευμα του “Economist” που αναφέρει ότι «η Διοίκηση των επιχειρήσεων στην Ιαπωνία παραμένει στα στελέχη εκείνα που προήχθησαν με τον παραδοσιακό

τρόπο». Σε αυτό το πλαίσιο, να αναφερθεί επίσης πως όταν ο κος Michael Woodford απαλλάχθηκε των καθηκόντων του εξαιτίας οικονομικών παρατυπιών, μόλις δύο εβδομάδες από την ανάληψη της θέσης του Διευθύνοντος Συμβούλου της Olympus, το Διοικητικό Συμβούλιο δήλωσε ότι ο λόγος απόλυσής του ήταν η αποτυχία του να αντιληφθεί την τοπική εταιρική κουλτούρα.

---

“Η επιχειρηματική κουλτούρα μιας εταιρίας καθιερώνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, αλλά εφαρμόζεται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο.”

Μέλος ΔΣ  
Νέα Ζηλανδία



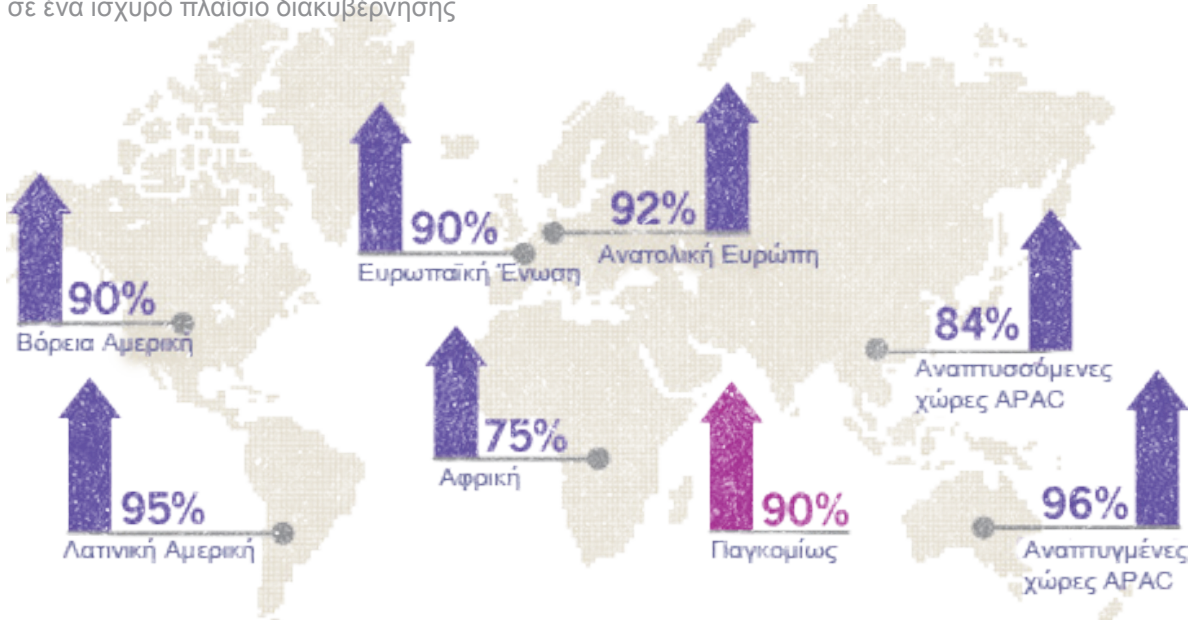
## Εταιρική Κουλτούρα: Ποιος έχει την ευθύνη;

Εννέα στους δέκα επιχειρηματίες παγκοσμίως πιστεύουν πως η εταιρική κουλτούρα αποτελεί σημαντικό στοιχείο σε ένα ισχυρό πλαίσιο διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, αυτήν την άποψη υποστηρίζουν - βάση της έρευνας IBR της Grant Thornton - το 75% των επιχειρηματιών στην Αφρική και Νοτιοανατολική Ασία και πάνω από το 90% των ηγετών στην Ευρώπη, στην αναπτυσσόμενη Ασία και τον Ειρηνικό αλλά και στη Βόρεια και Λατινική Αμερική. Οι απόψεις διίστανται για το αν η Ανώτερη Διοίκηση της εταιρίας ή το ΔΣ είναι

υπεύθυνοι για την καθιέρωση της εταιρικής κουλτούρας. Σύμφωνα με τον Sir Winfried Bischoff, πρόεδρο του Συμβουλίου Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης του Ηνωμένου Βασιλείου, τα Διοικητικά Συμβούλια είναι εκείνα που πρέπει να «καθορίζουν τους στόχους της εταιρίας και τις συμπεριφορές που επιθυμούν να προωθήσουν». Αυτό αποδεικνύει το γεγονός ότι η εταιρική κουλτούρα έχει πολύ μεγαλύτερη διάρκεια ζωής από την τυπική διάρκεια θητείας ενός Διευθύνοντα Συμβούλου. Η

επιχειρηματική κουλτούρα απαιτεί χρόνο να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί σε μια εταιρία και άλλο τόσο χρόνο για να αλλάξει. Η πλειοψηφία των μελών των ΔΣ που συμμετείχαν στην έρευνα που διεξήχθη συμφωνούν πως τα Διοικητικά Συμβούλια είναι υπεύθυνα να ευθυγραμμίσουν την Ανώτερη Διοίκηση με τα πρότυπα και τις προσδοκίες όσον αφορά στην επιχειρηματική κουλτούρα. Ακολούθως, είναι θέμα του Διευθύνοντα Συμβούλου και της Ανώτερης Διοίκησης να την εφαρμόσουν μέσα στην εταιρία.

Ποσοστό επιχειρηματιών που δήλωσαν ότι η εταιρική κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε ένα ισχυρό πλαίσιο διακυβέρνησης



Πηγή: Grant Thornton IBR 2015

Βλ. σελίδα 19 - μεθοδολογία για τους ορισμούς των αναπτυσσόμενων και ανεπτυγμένων χωρών APACS

“Η εταιρική κουλτούρα ξεκινά από το Διοικητικό Συμβούλιο και είναι δουλειά μας να επιβεβαιώσουμε πως ο Διευθύνων Σύμβουλος και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη έχουν ενημερωθεί κατάλληλα για να αναπτύξουν και έπειτα να εφαρμόσουν ορθά καθορισμένες πολιτικές και διαδικασίες διακυβέρνησης.”

Μέλος ΔΣ

ΗΠΙΑ

<sup>3</sup> Speaking at the 12th biennial Grant Thornton Governance debate in 2015

<sup>4</sup> See also “A report on the culture of British retail banking” by New City Agenda and Cass Business School. 2014

“Τα Διοικητικά Συμβούλια θα πρέπει να καθορίζουν τους στόχους της εταιρίας και τη συμπεριφορά που επιθυμούν να προωθήσουν, θέτοντας ερωτήματα και κάνοντας επιλογές: αναφορικά με τον τρόπο που επιτυγχάνεται η ιδανική ισορροπία μεταξύ της εποικοδομητικής καινοτομίας και της δυσανάλογης ανάληψης κινδύνων’ με τον τρόπο που οι νέοι ηγέτες ενσωματώνονται στην εταιρική κουλτούρα, ιδιαιτέρως σε περιόδους εξαγορών ή συγχωνεύσεων με τη διατήρηση της κουλτούρας σε περιόδους πίεσης’ με τις εναλλαγές της επιχειρηματικής κουλτούρας σε διαφορετικά τμήματα και με την επικοινωνία της κουλτούρας στους μετόχους προκειμένου να ενθαρρύνονται εποικοδομητικές συζητήσεις;”

Sir Winfried Bischoff, Chairman  
Speaking at the 12th biennial Grant Thornton  
Governance debate in 2015

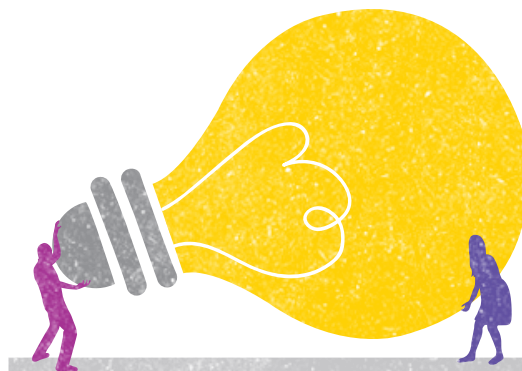
“Η κουλτούρα του Διοικητικού Συμβουλίου και της Ανώτερης Διοίκησης αποτελεί παράδειγμα για όλους και η συμπεριφορά τους αναπαράγεται σε όλη την εταιρία. Τα δείγματα κακής κουλτούρας και συμπεριφοράς μεταδίδονται προς τα κάτω από βαθμίδα σε βαθμίδα.”

Μέλος ΔΣ  
Αυστραλία

1

## Η Δράση των Διοικητικών Συμβουλίων

Τα Διοικητικά Συμβούλια θα πρέπει να λειτουργούν με βάση την αρχή της πρόληψης σε συνεργασία με την Ανώτερη Διοίκηση για την προώθηση εταιρικής κουλτούρας η οποία θα εξασφαλίζει την αποτελεσματική διακυβέρνηση. Ενώ οι ρυθμιστικές αρχές έχουν τη δυνατότητα να προωθούν τη σημασία της επιχειρηματικής κουλτούρας ως ακρογωνιαίο λίθο της ορθής διακυβέρνησης, δεν μπορούν να επιβάλλουν στις εταιρίες να αναλάβουν δράση.



## Πώς μπορούν τα Διοικητικά Συμβούλια να διαδώσουν μια κουλτούρα ορθής διακυβέρνησης;

Η κουλτούρα ορθής διακυβέρνησης κατευθύνει τη συνολική συμπεριφορά μιας εταιρίας. Η Ανώτερη Διοίκηση οφείλει να αποτελεί το βέλτιστο παράδειγμα, μέσω της θέσπισης πολιτικών και κωδίκων ηθικής, της ανάπτυξης διαύλων επικοινωνίας και τακτικών επαφών μεταξύ των βαθμίδων αλλά και της αξιολόγησης αξιών και συμπεριφορών. Μέσω της έρευνας επισημάνθηκε πως οι κύριες αρχές που πρέπει να συνοδεύουν κάθε ενέργεια της εταιρίας είναι η ακεραιότητα και η διαφάνεια, ιδίως όταν το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι εξαιρετικά δύσκολο.

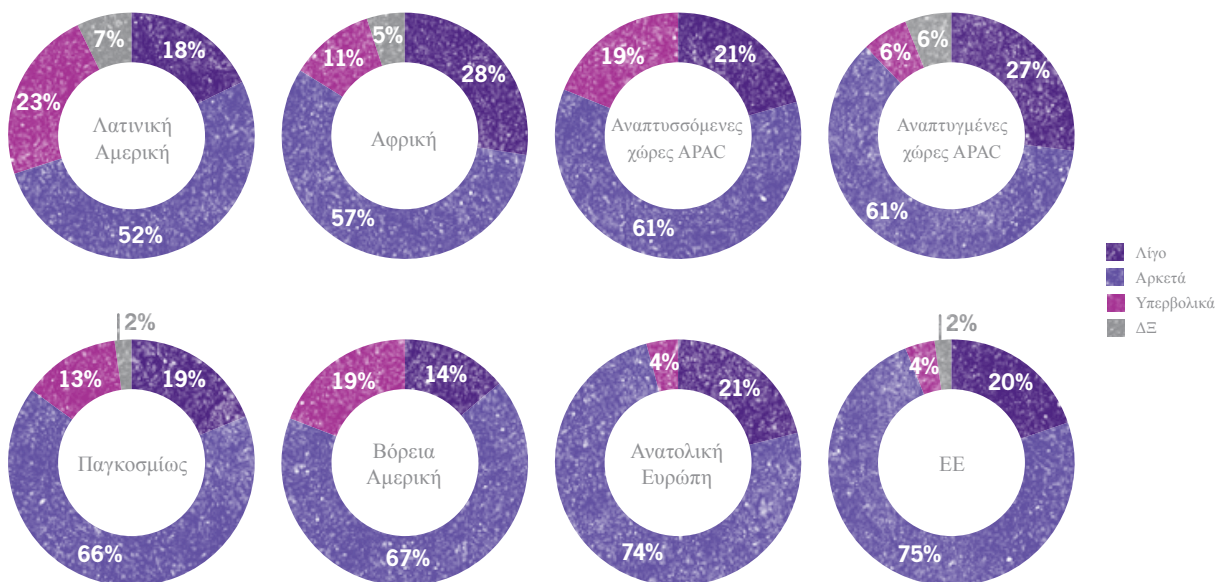
Τα μέλη ΔΣ υπογράμμισαν, επίσης,

και τον κρίσιμο ρόλο που έχουν αναφορικά με τον καθορισμό των αξιών και αρχών στις οποίες στηρίζεται η εταιρική κουλτούρα. Τα ΔΣ θα μπορούσαν να επωφεληθούν από την τακτική επανεξέταση του σκοπού της εταιρίας ώστε να επιβεβαιώνεται πως οι βασικές αξίες και αρχές δεν έχουν χαθεί εν μέσω της προσπάθειας δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών. Προς αυτή τη κατεύθυνση μπορεί να βοηθήσει ένα ορθό πλαίσιο διακυβέρνησης καθοδηγώντας τους ανθρώπους να εφαρμόσουν συμπεριφορές και αξίες που αντιπροσωπεύουν την επιχείρησή τους.

“Διαθέτουμε ένα επιχειρησιακό μοντέλο σύμφωνα με ένα σαφώς καθορισμένο όραμα. Έχουμε αναπτύξει επίσης Κώδικα Δεοντολογίας, ενώ αξιολογούμε τακτικά τις συμπεριφορές ώστε αυτές να συνάδουν με τη στρατηγική, τις δεσμεύσεις και τις πολιτικές της εταιρίας.”

Μέλος ΔΣ  
Νότιος Αφρική

Πόσο επικεντρώνεται το Διοικητικό Συμβούλιο σε θέματα εταιρικής κουλτούρας;



Πηγή: Grant Thornton IBR 2015

“Σε γενικές γραμμές, τα ΔΣ θα πρέπει να επικεντρωθούν πολύ περισσότερο στην εταιρική κουλτούρα ... έχει να κάνει με την ηθική και την ακεραιότητα, αλλά και με τη ανάπτυξη των αρχών και αξιών της επιχείρησης.”

Μέλος ΔΣ  
Νότιος Αφρική



“Οι Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης που υιοθετούνται από την εταιρία θα πρέπει να αποτελούν θέμα κουλτούρας και όχι συμμόρφωσης.”

Μέλος ΔΣ  
Ελλάδα

## Μελέτη Περίπτωσης

“Είναι πολύ πιο εύκολο να διατηρηθεί η εταιρική κουλτούρα σε περιόδους επιτυχίας σε σύγκριση με περιόδους που μία εταιρία αντιμετωπίζει αλλαγές και προκλήσεις. Η διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας σε περιόδους προβληματικών καταστάσεων θα πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των ΔΣ.”

Μέλος ΔΣ  
ΗΠΑ

### Southwest Airlines

Στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά των αερομεταφορών, η Southwest Airlines - όραμα της οποίας είναι να γίνει η «πιο αγαπητή» αεροπορική εταιρία στον κόσμο- στηρίζεται στις αξίες που αναδεικνύονται μέσω της επιχειρηματικής της δραστηριότητας και των εργαζομένων της.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων της βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αξίες: Warrior's spirit - Ασυναγώνιστοι στην παράδοση υπηρεσιών, Servant's heart – Οι πελάτες πάντα προηγούνται, και Fun-loving (sic.) attitude – Οι εργαζόμενοι έχουν χαρούμενη και ζεστή συμπεριφορά. Η Southwest Airlines πάντα ζητά τα σχόλια των πελατών της και επιβραβεύει τους εργαζομένους, οι οποίοι λαμβάνουν επαίνους μέσω ενημερωτικών δελτίων, CEO videos, το εσωτερικό δίκτυο της εταιρίας (Intranet) αλλά και οργάνωση δείπνων προς τιμήν τους.

“Αν η επίτευξη των τριμηνιαίων στόχων είναι δύσκολη, τότε αργά ή γρήγορα κάποιος από την εταιρία θα αρχίσει να κάνει περικοπές στις αξίες και να εκτελεί πλημμελώς τα καθήκοντά του. Και τότε είναι που εμφανίζεται μία ιδιότυπη κουλτούρα ανοχής στη διαφθορά – από όπου προκύπτει ότι δεν είναι κακό να παραβιαστεί η νομοθεσία, έστω και σε μικρό βαθμό – όταν πρόκειται για χρηματοοικονομική πληροφόρηση, έλεγχος, δωροδοκία ή απάτη.”

Μέλος ΔΣ  
Μεγάλη Βρετανία

## 2

### Η Δράση των Διοικητικών Συμβουλίων

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας πρέπει να ενθαρρύνει τα μέλη του να κάνουν τακτική ανασκόπηση των πραγματικών στόχων της εταιρίας και να διαπιστώσουν εάν υπάρχει απόκλιση από αυτούς του στόχους στα πλαίσια της αναζήτησης μεγαλύτερης κερδοφορίας. Παρόλο που μια καλή κουλτούρα διακυβέρνησης είναι απαραίτητη για τη μακροβιότητα μιας επιχείρησης, μέσω της έρευνας παρουσιάστηκαν ανησυχητικά στοιχεία που αποδεικνύουν πως η έννοια της «κουλτούρας» στις επιχειρήσεις δεν λαμβάνει την ανάλογη υποστήριξη.



# Σύνθεση ΔΣ: “απαραίτητη η ποικιλομορφία δεξιοτήτων”

Σε ένα Διοικητικό Συμβούλιο χρειάζεται να υπάρχει ποικιλομορφία δεξιοτήτων ώστε να παρέχονται αποτελεσματικές συμβουλές. Αυτές οι δεξιότητες θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι θα υφίστανται και μελλοντικά, μέσω μίας αποτελεσματικής στρατηγικής διαδοχής.

Κατόπιν έρευνας που έγινε στην εταιρία Tesco, μετά από την εμφάνιση οικονομικών θεμάτων το 2014, παρατηρήθηκε πως η θέση του οικονομικού διευθυντή παρέμενε κενή για αρκετούς μήνες ενώ παράλληλα υπήρξε και περίοδος που μόνο ένα άτομο στο Διοικητικό Συμβούλιο είχε εμπειρία λιανικών πωλήσεων. Πλέον, το Συμβούλιο Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης απαιτεί από τις εταιρίες στο Ηνωμένο Βασίλειο να αναπτύσσουν σχέδια έκτακτης ανάγκης για περιπτώσεις αποχώρησης του Διευθύνοντα Συμβούλου ή άλλου βασικού στελέχους της Διοίκησης.

Η ενθάρρυνση της διαφορετικότητας είναι ένας τρόπος για την ύπαρξη ποικιλίας δεξιοτήτων μεταξύ των μελών ΔΣ, ενώ ένα άλλο

σημαντικό θέμα είναι η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τους. Η διαφορετικότητα στην προσέγγιση αναφορικά με την αντιμετώπιση ζητημάτων, αναμφισβήτητα, οδηγεί σε λήψη καλύτερων αποφάσεων.

Στον αντίποδα, η έλλειψη διαφορετικότητας συχνά οδηγεί «σε ομαδική σκέψη», ιδιαίτερα όταν άτομα με το ίδιο υπόβαθρο προσεγγίζουν ζητήματα με παρόμοιο τρόπο, που μπορεί ενδεχομένως να οδηγήσει στη λήψη παράλογων και δυσλειτουργικών αποφάσεων. Ιστορικά, διαφαίνεται μια κυριαρχία στα Διοικητικά Συμβούλια από άνδρες μεγαλύτερης ηλικίας. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση των ετήσιων αναφορών των 150 μεγαλύτερων επιχειρήσεων στην Ινδία ανέδειξε ότι ο μέσος

όρος ηλικίας ενός ανεξάρτητου μέλους ΔΣ είναι 65 έτη και ο μέσος όρος ηλικίας ενός γενικού διευθυντή είναι 60 έτη. Παράλληλα, το ποσοστό των γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις σε εταιρίες του FTSE 100 παραμένει κάτω από 25%, παρότι το ποσοστό αυτό διπλασιάστηκε κατά τη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων ετών. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι γυναίκες κατέχουν μόνο το 16% των θέσεων στα ΔΣ σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας International Business Report της Grant Thornton βάσει 5,404 συνεντεύξεων με στελέχη.

“Η ποικιλομορφία παίζει σημαντικό ρόλο - είναι καλό να έχουμε διαφορετικές αντιλήψεις για την αντιμετώπιση θεμάτων.”

Μέλος ΔΣ - ΗΠΑ

<sup>5</sup> ‘FRC signals tougher guidelines on succession planning’ - Financial Times (2015)

## Τι σημαίνει “ποικιλομορφία” και πώς μπορούμε να την ενθαρρύνουμε;

Η πλειοψηφία των μελών ΔΣ που συμμετείχαν στην έρευνα εξέφρασαν την αντίθεσή τους στην ιδέα των ποσοστώσεων για την επιβολή ποικιλομορφίας στα ΔΣ. Παρόλο που είναι ευρέως αποδεκτό ότι η ποικιλομορφία εξασφαλίζει μεγαλύτερη απόδοση, είναι σαφές ότι υπάρχουν δυνάμεις που ενισχύουν και διαιωνίζουν την υπάρχουσα σύνθεση των ΔΣ. Ωστόσο οι Διοικήσεις διαφαίνεται ότι ενισχύουν το ζήτημα της ποικιλομορφίας μόνο ως προς το φύλο. Συγκεκριμένα, σχεδόν οι μισοί επιχειρηματίες, υποστηρίζουν την καθιέρωση ποσοστώσεων για τις γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις στη χώρα τους (47%), ποσοστό αυξημένο κατά δέκα ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με τα προηγούμενα δύο έτη.

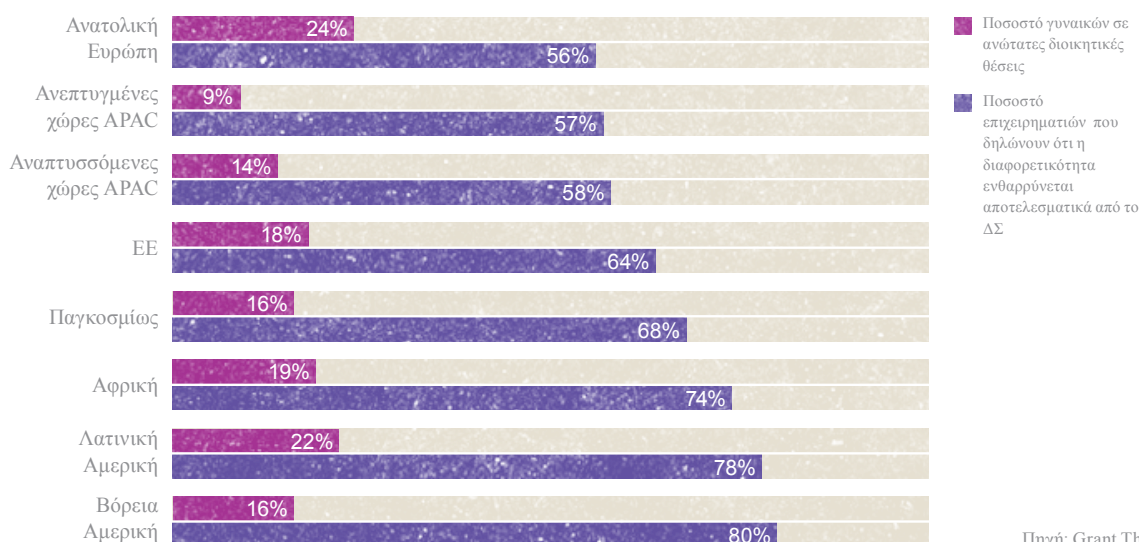
Παράλληλα, παγκοσμίως, το 68%

των επιχειρηματιών, δηλώνουν ότι τα ΔΣ τους ενθαρρύνουν την ποικιλομορφία, ακόμη και αν σε παγκόσμιο επίπεδο, οι γυναίκες αποτελούν μόνο το ένα έκτο των διευθυντικών στελεχών. Είναι πράγματι παράδοξο το γεγονός ότι οι επιχειρηματίες από τις χώρες με τις χειρότερες αναλογίες ανδρών-γυναικών στα ΔΣ εκφράζουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση. Για παράδειγμα, στη Βόρεια Αμερική, οι γυναίκες κατέχουν μόνο το 16% των θέσεων στα ΔΣ αλλά το 80% των επιχειρηματιών δηλώνουν ικανοποιημένοι. Αντίθετα, στην Ανατολική Ευρώπη, όπου οι γυναίκες κατέχουν το 35% των θέσεων στη Διοίκηση επιχειρήσεων και το 24% των θέσεων στα ΔΣ, μόνο το 56% των ερωτηθέντων δηλώνουν ικανοποιημένοι.

Φυσικά, αυτή η συζήτηση δεν

περιορίζεται αποκλειστικά στην ποικιλομορφία ως προς το φύλο, αφορά στη φυλή, στο κοινωνικό-οικονομικό υπόβαθρο, στις γνώσεις του κλάδου, στις δεξιότητες και στην εκπαίδευση, η εμπέδωση των οποίων θα μπορούσε να μειώσει τους κινδύνους που απορρέουν από την ύπαρξη «ομαδικής σκέψης». Γενικά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν πως οι επιχειρήσεις που δεν λειτουργούν σε ένα πλαίσιο στο οποίο ενισχύεται η διαφορετικότητα, είναι λιγότερο πιθανό να παρατηρήσουν ότι υπάρχει έλλειψη ποικιλομορφίας. Επιπρόσθετα, παρουσιάζει ενδιαφέρον πως οι επιχειρηματίες μη εισηγμένων Εταιριών προωθούν τη διαφορετικότητα σε ποσοστό 68% συγκριτικά με τις εισηγμένες επιχειρήσεις όπου το ποσοστό ανέρχεται στο 77%.

Η ποικιλομορφία ως προς το φύλο στα ΔΣ παραμένει σε χαμηλά επίπεδα



Πηγή: Grant Thornton IBR 2015



Στα πλαίσια της έρευνας, τα μέλη Διοικητικών Συμβουλίων που συμμετείχαν, ήθελαν να επεκτείνουν τη συζήτηση αναφορικά με τα θέματα ποικιλομορφίας και να μη σταθούν μόνο σε θέματα φυλής ή φύλου, αλλά να αναφερθούν σε θέματα κουλτούρας, υπόβαθρου, γνώσεων και τρόπου σκέψης. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι εταιρίες οφείλουν να ενσωματώσουν τα

στοιχεία αυτά στη διαδικασία πρόσληψης νέων μελών ΔΣ. Η Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων μελών ΔΣ δύναται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, μέσω ενός αποτελεσματικού πλάνου διαδοχής το οποίο θα λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες και γνώσεις οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης στο μέλλον.

“Αν θέλετε να δημιουργήσετε ομάδες ή οργανισμούς που θα είναι σε θέση να καινοτομήσουν, θα πρέπει να υπάρχει ποικιλομορφία ... Η ποικιλομορφία ενθαρρύνει την αναζήτηση νέων πληροφοριών και προοπτικών, εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.”

Scientific America 2014

“Τα ΔΣ αρχίζουν και εξετάζουν περισσότερο τις ανάγκες τους. Μεγαλύτερη ποικιλομορφία απέφερε ουσιαστικές ευκαιρίες και άλλαξε τα πράγματα προς το καλύτερο.”

Μέλος ΔΣ  
ΗΠΑ

“Ο Πρόεδρος ΔΣ θα πρέπει να αφιερώσει χρόνο για να αναπτύξει κατάλληλες σχέσεις με τα μη εκτελεστικά μέλη ΔΣ, προκειμένου να κατανοήσει τις προσωπικότητές τους.”

Μέλος ΔΣ  
Ηνωμένο Βασίλειο

### Ο ρόλος του Προέδρου ΔΣ

Ο Πρόεδρος ΔΣ διαδραματίζει βασικό ρόλο στην προώθηση της επικοινωνίας τόσο των μελών όσο και των εξωτερικών συμβούλων των Διοικητικών Συμβουλίων. Η συντριπτική πλειοψηφία διευθυντικών στελεχών πιστεύει ότι ο ρόλος του Προέδρου θα πρέπει να διαχωρίζεται από το ρόλο του Διευθύνοντα Συμβούλου, έτσι, ο πρώτος θα είναι σε θέση να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας και ο δεύτερος, στην ενσωμάτωση της. Ο Πρόεδρος ΔΣ θα πρέπει να αφιερώνει τον απαραίτητο χρόνο (εντός και εντός συνεδριάσεων) στα μη εκτελεστικά μέλη για να κατανοήσει τις προσωπικότητες και τις δεξιότητές τους.

## 3

### Η Δράση των Διοικητικών Συμβουλίων

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να ενθαρρύνουν νέες προοπτικές ώστε οι επιχειρήσεις τους να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα από διάφορες οπτικές γωνίες. Αυτό ενισχύει την ύπαρξη ανοιχτής νοοτροπίας, χωρίς αποκλεισμούς, που μπορεί να εξαπλωθεί σε βαθμίδες προς τα κάτω σε όλο το οργανισμό. Οι επιχειρήσεις που δεν ενθαρρύνουν την ποικιλομορφία κινδυνεύουν να μείνουν πίσω, εμφανίζοντας χαμηλό ρυθμό οικονομικής ανάκαμψης.



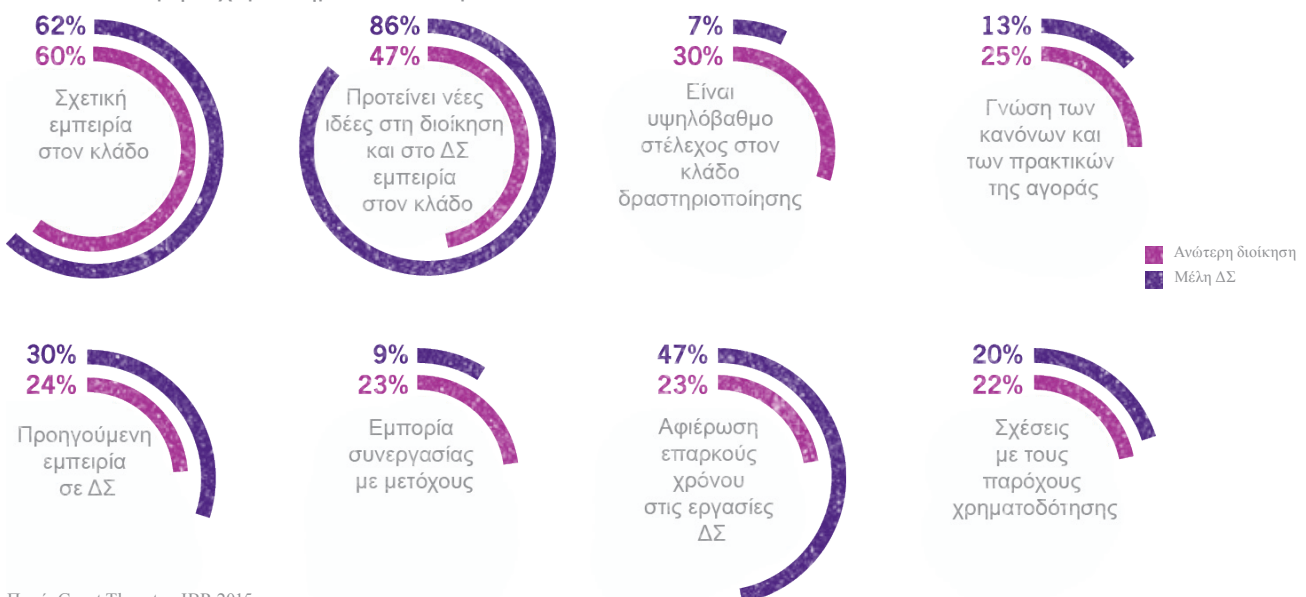
## Ποιες δεξιότητες χρειάζονται, βραχυπρόθεσμα & μακροπρόθεσμα, τα ΔΣ;

Το Διοικητικό Συμβούλιο και η Ανώτερη Διοίκηση της εταιρίας δεν έχουν πάντοτε την ίδια άποψη για τις επιθυμητές δεξιότητες που οφείλουν να έχουν τα μέλη ΔΣ. Αυτό εξηγείται εν μέρει από τους διάφορους τρόπους με τους οποίους η Ανώτερη Διοίκηση αλληλεπιδρά με το ΔΣ. Ωστόσο, από τα αποτελέσματα της έρευνας γίνεται αντιληπτό ότι υφίσταται ένα ευρύτερο θέμα σχετικά με τον τρόπο που η Ανώτερη Διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει τις στρατηγικές εκείνες που σε μεγάλο βαθμό αναπτύχθηκαν από το ΔΣ.

Οι επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα IBR δήλωσαν ότι η σχετική εμπειρία στον τομέα δραστηριότητας αποτελεί το πιο επιθυμητό χαρακτηριστικό για ένα μέλος του ΔΣ (62%) ενώ σχεδόν το ένα τρίτο των ερωτηθέντων θα προτιμούσαν, επί του παρόντος, τα μέλη του ΔΣ να δραστηριοποιούνται ως ανώτατα στελέχη στον τομέα τους (30%). Τα μέλη ΔΣ αναγνωρίζουν τη σημασία της σχετικής εμπειρίας στον κλάδο (60%), αλλά πολύ λίγοι πιστεύουν ότι τα μέλη ΔΣ θα πρέπει να απασχολούνται ενεργά στον ίδιο κλάδο (7%).

Τα μέλη ΔΣ, σε ποσοστό 86% δήλωσαν πως τους ενδιαφέρει οι ομόλογοί τους να μπορούν να θέσουν νέες ιδέες οι οποίες θα αποτελούν προκλήσεις για την Ανώτερη Διοίκηση καθώς και για τα υπόλοιπα μέλη. Το ποσοστό αυτό μειώνεται στο 47% για τους διευθυντές. Παρομοίως, από τα μέλη ΔΣ, λιγότεροι από τους μισούς (47%) δηλώνουν πως είναι σημαντικό οι ομόλογοί τους να αφιερώνουν επαρκή χρόνο στα καθήκοντά τους ως μέλη ΔΣ, συγκριτικά με ποσοστό μόλις 23% των διευθυντικών στελεχών που έχουν την ίδια άποψη.

### Τα πιο επιθυμητά χαρακτηριστικά των μελών ΔΣ



Πηγή: Grant Thornton IBR 2015

“Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να προτείνουν νέες ιδέες - προκλήσεις για τη Διοίκηση καθώς και για τα μέλη ΔΣ. Αυτό επιτρέπει στα Διοικητικά Συμβούλια να ξεφύγουν από ένα μονοδιάστατο τρόπο λήψης σημαντικών αποφάσεων και να οικοδομήσουν μια κουλτούρα ελεύθερης σκέψης.”

Μέλος ΔΣ - Ελλάδα

“Η πραγματική δύναμη του Διοικητικού Συμβουλίου πηγάζει από την ύπαρξη ποικιλομορφίας δεξιοτήτων. Ως εκ τούτου, είναι καθοριστικής σημασίας η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου και η επιλογή μελών με τις απαραίτητες δεξιότητες, απόψεις και εμπειρίες.”

Μέλος ΔΣ - Νέα Ζηλανδία

Επιπρόσθετα, τα μέλη ΔΣ οφείλουν να έχουν επαρκή γνώση της ψηφιακής εποχής. Από τις συνεντεύξεις με τα μέλη ΔΣ παρατηρείται πως υπάρχει έλλειψη εμπειρίας στον τομέα της τεχνολογίας. Αυτό συνάδει και με το μέσο όρο της ηλικίας των μελών (όπως προαναφέρθηκε) και την προτίμηση συνεργασίας με στελέχη που διαθέτουν προηγούμενη εμπειρία σε ΔΣ. Για παράδειγμα, ένα μέλος δεν μπορεί να μην έχει λογαριασμό Twitter ιδιαίτερα όταν έχει λογαριασμό η εταιρία του ή όταν η δραστηριότητα της επιχείρησης συζητείται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Τα ΔΣ πρέπει να αξιοποιήσουν ειδήμονες στην τεχνολογία, οι οποίοι έχουν μεγαλώσει κάνοντας χρήση της τεχνολογίας, είναι νέοι, έχουν γρήγορος τρόπους εργασίας και πολύτιμα δίκτυα. Το προφίλ τους και η μικρότερη από το μέσο όρο ηλικία τους δεν τους κάνει εκ πρώτης

όψεως ιδανικούς υποψήφιους για μέλη ΔΣ. Όμως, η γνώση τους για το εύρος και τις αλλαγές που δύνανται να φέρει η τεχνολογία, αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την ενσωμάτωσή τους.

Μια πιθανή λύση στο θέμα έλλειψης γνώσης των δυνατοτήτων της ψηφιακής τεχνολογίας είναι η κατανομή των δεξιοτήτων μεταξύ των μελών ΔΣ και η ύπαρξη επιμέρους εκπαιδεύσεων. Σημαντικό είναι ότι κάθε μέλος ΔΣ δεν χρειάζεται να είναι ειδικός σε όλα, αλλά ως ομάδα, τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να διαθέτουν εμπειρία σε όλους τους σχετικούς τομείς.

“Η μεγαλύτερη μου ανησυχία σχετικά με την ποικιλομορφία είναι η τεχνολογία και ο ρυθμός των αλλαγών. Από άποψη ηλικίας, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι αρκετά μεγάλα και δεν ακολουθούν την εξέλιξη στον τομέα της τεχνολογίας.”

Μέλος ΔΣ  
Ηνωμένο Βασίλειο

“Τα ΔΣ θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ένα συνδυασμό δεξιοτήτων, να εντοπίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε μέλους και να εξασφαλίζουν οικονομική κάλυψη για την παρακολούθηση σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων.”

Μέλος ΔΣ  
Αυστραλία

## 4

### Η Δράση των Διοικητικών Συμβουλίων

Η διεξαγωγή περιοδικών αξιολογήσεων των δεξιοτήτων των μελών ΔΣ θα πρέπει να αποτελεί μέρος της επισκόπησης της αποτελεσματικότητας του ΔΣ, παράλληλα με την εξέταση των κριτηρίων για την επιλογή των νέων μελών του ΔΣ. Η συναφής εμπειρία αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο ενώ παράλληλα τα μέλη ΔΣ χωρίς επαρκή γνώση των σύγχρονων επιχειρηματικών πρακτικών δεν είναι σε θέση να παρέχουν κατάλληλες συμβουλές στη Διοίκηση.



# Στρατηγικός σχεδιασμός: “σύγκρουση συμφερόντων;”

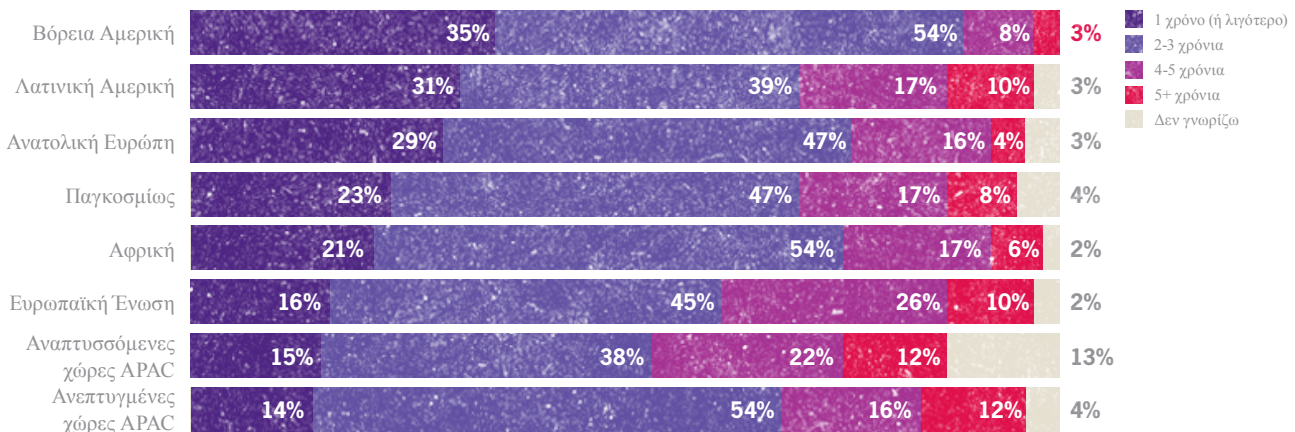
Κάποιοι κλάδοι, έχουν μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική από άλλους, ενώ παράλληλα υπάρχουν άλλοι κλάδοι που επηρεάζονται ακόμα και από τη συχνότητα των βουλευτικών εκλογών. Όλα τα Διοικητικά Συμβούλια ενδέχεται να αντιμετωπίσουν πρόβλημα σύγκρουσης συμφερόντων εάν δίνεται προτεραιότητα στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα παρά στην μακροπρόθεσμη στρατηγική. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε λήψη αποφάσεων που ενισχύει τη βραχυπρόθεσμη απόδοση, αλλά δύναται να μη συγκλίνει με τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρίας.

Η ύπαρξη ισχυρών στρατηγικών στόχων που προδιαγράφουν την πορεία της επιχείρησης (και όχι απαραιτήτως τα μέσα επίτευξής τους) παρέχει ένα πλαίσιο βάσει του οποίου η επιχείρηση είναι σε θέση να εκτιμήσει εάν τα βραχυπρόθεσμα σχέδιά της πληρούν τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Ωστόσο, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνάς μας, παγκοσμίως, σχεδόν το ένα τέταρτο των επιχειρήσεων (23%) λειτουργεί

βάσει σχεδιασμού διάρκειας ενός έτους ή λιγότερο και 47% των επιχειρήσεων λειτουργεί βάσει σχεδιασμού διάρκειας 2-3 ετών. Οι επιχειρήσεις στην ΕΕ είναι πιθανότερο να έχουν πιο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό: το 36% των επιχειρήσεων έχουν στρατηγικό σχεδιασμό 4 ετών και άνω, σε σύγκριση με μόλις το 11% των επιχειρήσεων στη Βόρεια Αμερική.

Οι επιχειρήσεις Ασίας-Ειρηνικού είναι επίσης πιθανότερο να έχουν πιο μακροπρόθεσμους ορίζοντες σχεδιασμού.

Ποια περίοδο καλύπτει ο στρατηγικός σας σχεδιασμός;



Πηγή: Grant Thornton IBR 2015

Η πλειοψηφία των μελών ΔΣ δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι με τον υφιστάμενο κύκλο στρατηγικού σχεδιασμού (αν και πρέπει να σημειωθεί ότι το 42% επιχειρήσεων λειτουργούν στο πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού 4 ετών και άνω). Τα μέλη ΔΣ υποστηρίζουν δε ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία στηρίζεται στη λήψη πολλών ορθών αποφάσεων βραχυπρόθεσμα, επομένως, τυπικά, η αύξηση στα κέρδη τριμήνου δεν εμποδίζει την επιδίωξη της ευρύτερης στρατηγικής.

Ένας ενδεχόμενος τρόπος αντιμετώπισης μιας υπερβολικά βραχυπρόθεσμης λογικής είναι η σύνδεση των αμοιβών των μελών ΔΣ με μία πιο μακροπρόθεσμη απόδοση - γεγονός που κατά την άποψη των μελών ΔΣ, μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο. Ωστόσο, ορισμένοι από τους ερωτηθέντες επισήμαναν ότι αυτό δύναται να λειτουργήσει αντιπαραγωγικά διότι τα μέλη ΔΣ δεν πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει της επίδρασης που θα έχουν στις αμοιβές τους.

“Αν οι αμοιβές των μελών ΔΣ επηρεάσουν δραστικά όλες τις αποφάσεις τους, οι επιχειρήσεις θα καταστραφούν.”

Μέλος ΔΣ  
Ηνωμένο Βασίλειο

“Ο τυπικός κύκλος στρατηγικού σχεδιασμού στην εταιρία μας είναι ένα έτος. Είναι πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, αλλά η οικονομική κατάσταση στη χώρα μας είναι εξαιρετικά δύσκολη.”

Μέλος ΔΣ  
Ελλάδα

“Χρειάζεται ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων βασικών δεικτών απόδοσης που πρέπει να παρακολουθούνται - χωρίς να προκαλούν πρώιμες αντιδράσεις – και μακροπρόθεσμης προοπτικής.”

Μέλος ΔΣ  
Ηνωμένο Βασίλειο



“Δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να θέσουμε σε κίνδυνο τους μακροπρόθεσμους στόχους για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και προς αυτή την κατεύθυνση έχουμε αναπτύξει ουσιώδη προγράμματα παροχών.”

Μέλος ΔΣ

ΗΠΑ

“Στα πλαίσια πενταετούς διαδικασίας σχεδιασμού, τα προγράμματα παροχών για μέλη ΔΣ μπορούν εύκολα να εναρμονιστούν με τη στρατηγική. Ωστόσο, οι αμοιβές δεν μπορούν να είναι το βασικό στοιχείο για την προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς των ανωτέρων στελεχών.”

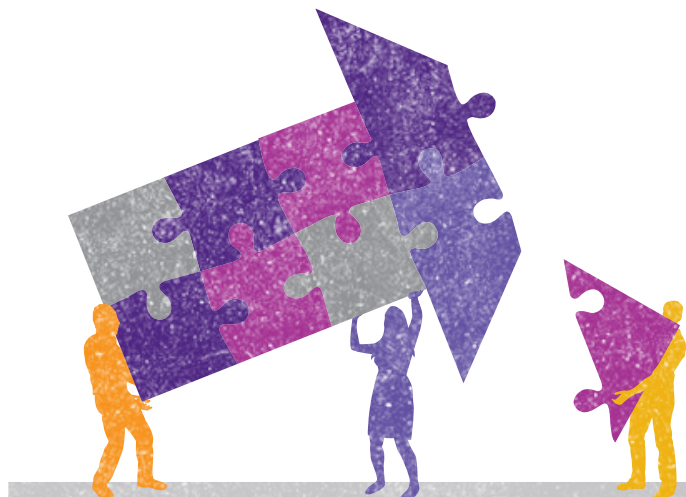
Μέλος ΔΣ

Ινδία

## 5

### Δράση Διοικητικών Συμβουλίων

Οι εταιρίες θα πρέπει να εξετάσουν κατά πόσο η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ενθαρρύνει την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων με την κατάλληλη ισορροπία βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, και εάν οι αμοιβές της Διοίκησης ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους.



# Γιατί να επιλέξετε τη Grant Thornton;

Η Grant Thornton υποστηρίζει τις δυναμικές επιχειρήσεις ώστε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην παγκόσμια αγορά. Τα στελέχη της Grant Thornton παρέχουν στις επιχειρήσεις ρεαλιστικές λύσεις στη δημιουργία και εφαρμογή του στρατηγικού τους σχεδιασμού, στην εξασφάλιση κατάλληλης σύνθεσης Διοικητικών Συμβουλίων και πλαισίου επικοινωνίας, αλλά και στην υποστήριξη των επιχειρήσεων στη διαχείρισης κινδύνων στον κυβερνοχώρο αλλά και κινδύνων συμμόρφωσης.

---

## Σχετικά με την Grant Thornton

Η Grant Thornton International είναι ένας παγκόσμιος οργανισμός που απαρτίζεται από ανεξάρτητες εταιρίες παροχής ελεγκτικών, φορολογικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Οι εταιρίες-μέλη του δικτύου, μέσα από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, παρέχουν συμβουλές σε εισηγμένες και μη εισηγμένες εταιρίες, καθώς και σε επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα. Πάνω από 40.000 άτομα, σε 130 χώρες, έχουν ως κοινό στόχο τη δημιουργία μίας ξεχωριστής ταυτότητας στην αγορά, προσφέροντας υψηλής προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες.

# Μεθοδολογία

## Global Governance Survey

Η έρευνα Global Governance Survey (GGS) πραγματοποιήθηκε μεταξύ Δεκεμβρίου 2014 και Μαρτίου 2015, με στόχο την διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ορθής διακυβέρνησης και της εταιρικής κουλτούρας, του στρατηγικού σχεδιασμού και της σύνθεσης Διοικητικών Συμβουλίων.

Συνολικά, 86 επιχειρηματίες συμμετείχαν στα δυο στάδια της έρευνας. Στο πρώτο στάδιο κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα online ερωτηματολόγιο δεκαοχτώ (18) ερωτήσεων και σε δεύτερο στάδιο συμμετείχαν σε μία προσωπική συνέντευξη, στην οποία τους τέθηκαν δέκα (10) ερωτήματα.

- έχουν καταγραφεί 86 απαντήσεις στα online ερωτηματολόγια - εκ των οποίων οι 82 απαντήσεις από μέλη Διοικητικών Συμβουλίων και 4 από επενδυτές
- έχουν πραγματοποιηθεί και καταγραφεί 78 συνεντεύξεις – 77 με μέλη Διοικητικών Συμβουλίων και μία με επενδυτή
- 10 ή περισσότερες συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα, τη Νέα Ζηλανδία, την Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ.

## International Business Report

Η έρευνα International Business Report (IBR) της Grant Thornton είναι η κορυφαία έρευνα αγοράς για μεσαίες επιχειρήσεις παγκοσμίως, διερευνώντας τις απόψεις περίπου 2.500 υψηλόβαθμων στελεχών, εισηγμένων και μη εταιρειών, κάθε τρίμηνο.

Ξεκίνησε το 1992 σε εννέα ευρωπαϊκές χώρες. Σήμερα, εξετάζει ετησίως πάνω από 10.000 εταιρείες με ηγετική θέση σε περισσότερες από 35 χώρες και παρέχει πληροφόρηση σχετική με οικονομικά και εμπορικά ζητήματα που επηρεάζουν τις αναπτυξιακές προοπτικές των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Τα δεδομένα της παρούσας έκθεσης, προέρχονται από τις 1,865 συνεντεύξεις διευθυνόντων συμβούλων, προέδρων, διευθυντικών στελεχών και άλλων ανώτερων στελεχών μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων όλων των κλάδων της οικονομίας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Φεβρουάριο του 2015 σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (50-499 εργαζομένους) και οι απαντήσεις έχουν σταθμιστεί με το ΑΕΠ.

Σε επίπεδο περιοχών, οι ανεπτυγμένες χώρες APAC περιλαμβάνουν απαντήσεις από μέλη Διοικήσεων σε Αυστραλία, Ιαπωνία, Νέα Ζηλανδία και Σιγκαπούρη και οι αναπτυσσόμενες χώρες APAC περιλαμβάνουν απαντήσεις από την Κίνα, Ινδία, Ινδονησία, Μαλαισία, Φιλιππίνες και Ταϊλάνδη.

Για περισσότερες πληροφορίες:

Εκδόσεις: [www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global)

Μεθοδολογία: [www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global)

Επικοινωνία:

Τμήμα Marketing & Business Development

T 210 72 80 069-070

E [marketing@gr.gt.com](mailto:marketing@gr.gt.com)



© 2015 Grant Thornton International Ltd.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires.

Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.

**[www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global)**