ΜΕΡΟΣ Α
Η Εταιρική Διακυβέρνηση. Θεωρία, Προσεγγίσεις, Μηχανισμοί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1_Το Πλαίσιο	
1.1 Εισαγωγή	21
1.2 Ιστορία - Ορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης	25
1.3 Γιατί Εταιρική Διακυβέρνηση;	30
1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση των συστημάτων ΕΔ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2_Βασικές Θεωρίες	
2.1 Θεωρία Αντιπροσώπευσης (Agency theory)	50
2.2 Θεωρία Ενδιαφερομένων Μερών (stakeholder theory)	69
2.3 Θεωρία της επιτροπείας – επιμελητείας (stewardship theory)	79
2.4 Θεωρία της Ηγεμονίας της Διοίκησης (managerial hegemony theory)	82
2.5 Διάκριση των Συστημάτων σύμφωνα με τους Μηχανισμούς που Χρησιμοποιούν	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3_Προσεγγίσεις	
3.1 Γενικά για τις Διαφορές της Εταιρικής Διακυβέρνησης στον Παγκόσμιο Χώρο	91
3.2 Διαφορές Συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης	94
3.3 Αγγλοσαξωνικό Σύστημα	96
3.4 Ευρωπαϊκό – Ηπειρωτικό Μοντέλο	97
3.5 Το Ιαπωνικό Μοντέλο	99
3.6 Σύγκλιση Συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4_Κέντρα Εξουσίας και Ελέγχου	
4.1 Δομές Εξουσίας	109
4.1.1 Διευθύνων Σύμβουλος / Επαγγελματικά στελέχη	109
4.1.2 Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)	120
4.1.3 Γενική Συνέλευση των Μετόχων (Γ.Σ.Μ.)	125
4.2 «Καλές Πρακτικές»	128
4.2.1 Διάκριση των ρόλων του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου	129
4.2.2 Μη εκτελεστικά μέλη, Ανεξάρτημα μέλη Διοικητικού Συμβουλίου	130
4.2.3 Εποπτική Επιτροπή	131
4.2.4 Η Δυνατότητα Επιβολής Κανόνων και Πρακτικών	133
4.3 Συμπεράσματα	137

8.2 Η Σχέση του Νομικού Συστήματος με την Εταιρική Διακυβέρνηση	208
8.2.1. Η λειτουργία του Νόμου στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον	208
8.2.2 Εθελοντικοί Κώδικες, Αστικό Δίκαιο, Κοινοτικό Δίκαιο	212
8.3 Ελληνικό Νομικό Πλαίσιο	213
8.3.1 Χαρακτηριστικά	213
8.3.2 Η Πραγματικότητα της ΕΔ στις Ελληνικές Εταιρίες σε σχέση με το νομικό πλαίσιο	215
8.4 Τα Δικαιώματα των Μετόχων και Βασικές Λειτουργίες Ιδιοκτησίας, Αρχή ΙΙ, OECD	217
8.4.1 Καταγραφή της ιδιοκτησίας	217
8.4.2. Ενημέρωση – Πληροφόρηση – Δημοσιοποίηση	218
8.4.3 Εσωτερικός Κανονισμός	220
8.4.4 Απόκλιση από τη Χρήση των Αντληθέντων Κεφαλαίων	221
8.4.5 Η ΓΣΜ ως Σώμα Διοίκησης	222
8.5 Η Ίση Μεταχείριση των Μετόχων, Αρχή ΙΙΙ, OECD	226
8.6 Ο Ρόλος των Ενδιαφερομένων Μερών στην ΕΔ. Αρχή IV	226
8.7 Δημοσιοποίηση και Διαφάνεια. Αρχή V, OECD	227
8.7.1 ΔΠΧΠ	227
8.7.2 Ο Ρόλος του Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελεγκτή και του Αναλυτού	228
8.8 Τα καθήκοντα – Ευθύνες του Δ.Σ. Αρχή VI, OECD	231
8.9 Η Βάση για ένα Αποτελεσματικό Πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης. Αρχή Ι, OECD	232
8.10 Ο Ν.3016 σε σχέση με τον Sarbanes-Oxley Act (SOX)	234
8.11 Η επίδραση του Νομικού Πλαισίου	236
8.12 Συμπεράσματα	236

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9_Το Επιχειρησιακό Περιβάλλον στην Ελλάδα	
9.1 Ιστορική Εξέλιξη της Επιχειρηματικής Ανταγωνιστικότητας στην Ελλάδα	241
9.2 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα	248
9.2.1 Γενικές παρατηρήσεις	248
9.2.2 Ιστορική εξέλιξη του Νομικού Πλαισίου της ΕΔ	249
9.2.3 Ιδιοκτησιακή Δομή – Διασπορά Μετοχών στην Ελλάδα	255
9.2.4 Αποτύπωση των Βασικών Μελετών για την ΕΔ στην Ελλάδα	257
9.3 Συμπεράσματα	263

12.2.10 Επίπεδο ΕΔ	341
12.3 Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής	**346**
12.3.1 Διοικητικά Συμβούλια	346
12.3.2 Εξαγορές - Συγχωνεύσεις	347
12.3.3 Ιδιοκτησία	348
12.3.4 Εταιρική Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	348
12.3.5 Διάκριση ρόλων Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου	349
12.3.6 Χρηματοοικονομική θέση – Σύνθεση Παθητικού	349
12.3.7 Αμοιβές Εκτελεστικών Στελεχών	350
12.3.8 Σύνθεση Παθητικού της Εταιρίας – Δείκτης Δανειακής Κάλυψης	350
12.4 Συμπεράσματα	**351**
12.5 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση	**351**
12.5.1 Νόμος 3016 (χρονικός διαχωρισμός 2001-2002 με 2003-2006)	351
12.5.2 Ιδιοκτησιακή Κατάσταση (50<>50, 33<>33)	352
12.5.3 Διάκριση των ρόλων του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου	353
12.5.4 Αριθμός μελών του Δ.Σ.	353
12.5.5 Η Θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου καταλαμβάνεται από τον Βασικό-Κύριο Μέτοχο	354
12.5.6 Η Συμμετοχή στους Δείκτες ΧΑΑ	354
12.5.7 Εξαγορές - Συγχωνεύσεις	354
12.5.8 Επιτροπή Ελέγχου	355
12.5.9 Διάκριση των Εταιρειών με βάση την κατάταξή τους στον δείκτη FTSE-20 ή FTSE-40	355
12.5.10 Δείκτης Ποιότητας Εταιρικής Διακυβέρνησης	355
12.6 Συμπεράσματα	**356**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13_Συμπεράσματα	
13.1 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στη Θεωρία	**359**
13.2 Συσχέτιση των Χαρακτηριστικών της ΕΔ στην Ελλάδα με τις Κύριες Σχολές Σκέψης	**361**
13.2.1 Βασικά Χαρακτηριστικά της ΕΔ στην Ελλάδα	361
13.2.2 ΕΔ στην Ελλάδα και Θεωρίες ΕΔ	362
13.3 Αξιολόγηση της Νομικής και Οργανωτικής Αντίδρασης στα Διεθνή Ερεθίσματα και Τάσεις	**364**
13.4 Ορισμένες σκέψεις για την κρίση του Φθινοπώρου του 2008	**367**

Πίνακας 29. Παράλληλες συμμετοχές μελών Δ.Σ. (κατά μορφωτικό επίπεδο)	305
Πίνακας 30. Παράλληλες συμμετοχές μελών Δ.Σ. (διαστρωματικά στοιχεία)	305
Πίνακας 31. Πρόσωπα με παράλληλες συμμετοχές μελών Δ.Σ. (κατά εταιρία)	305
Πίνακας 32. Μέσος αριθμός συμμετοχών σε άλλα Δ.Σ.	306
Πίνακας 33. Αποχωρήσεις – Παραιτήσεις μελών Δ.Σ. (κατά έτος επιλογής)	307
Πίνακας 34. Αποχωρήσεις – Παραιτήσεις μελών Δ.Σ. (κατά συχνότητα)	308
Πίνακας 35. Αριθμός αποχωρησάντων – παραιτηθέντων ανεξάρτητων μελών	308
Πίνακας 36. Αριθμός αποχωρησάντων – παραιτηθέντων μη ανεξάρτητων μελών	308
Πίνακας 37. Αποχωρήσεις – Παραιτήσεις μελών Δ.Σ. (κατά δείκτη και εταιρία)	309
Πίνακας 38. Αποχωρήσεις – Παραιτήσεις Ανεξάρτητων μελών Δ.Σ. (κατά δείκτη και εταιρία)	310
Πίνακας 39. Μέσος όρος θητείας των αποχωρησάντων – παραιτηθέντων	311
Πίνακας 40. Μέσος όρος θητείας των αποχωρησάντων – παραιτηθέντων (Επίπεδο μόρφωσης, ιδιότητα)	312
Πίνακας 41. Δημοσιοποίηση αμοιβών (συχνότητες)	313
Πίνακας 42. Δημοσιοποίηση αμοιβών (μέσοι όροι)	313
Πίνακας 43. Δημογραφικά στοιχεία των μελών Δ.Σ. (μέσοι όροι)	314
Πίνακας 44. Στοιχεία μορφωτικού επιπέδου ενεργών μελών Δ.Σ. (μέσοι όροι)	315
Πίνακας 45. Μέσος Αριθμός Ανεξάρτητων Μελών – Συγκεντρωτικά Δημοσιοποιημένα στοιχεία από τα Ενημερωτικά Δελτία (2001-2006)	316
Πίνακας 46. Συχνότητα Ανεξάρτητων Μελών – Συγκεντρωτικά Δημοσιοποιημένα στοιχεία από τα Ενημερωτικά Δελτία (2001-2006)	317
Πίνακας 47. Μέσος Αριθμός Ανεξάρτητων Μελών – Αναλυτικά στοιχεία από τα Ενημερωτικά Δελτία (2001-2006)	317
Πίνακας 48. Έτος επιλογής Ανεξάρτητων και μη Μελών – Αναλυτικά στοιχεία από τα Ενημερωτικά Δελτία (2001-2006)	319
Πίνακας 49. Εξαγορές – Συγχωνεύσεις 2001-2006	320
Πίνακας 50. Εξαγορές – Συγχωνεύσεις, Ιδιοκτησία	321
Πίνακας 51. Ιδιοκτησιακή συγκέντρωση και Εξαγορές – Συγχωνεύσεις (πριν και μετά)	322
Πίνακας 52. Εξαγορές – Συγχωνεύσεις και Μέσοι δείκτες απόδοσης 2001-2006	323
Πίνακας 53. Δείκτες Συγκέντρωσης της Ιδιοκτησίας 2001-2006	324
Πίνακας 54. Συντελεστές Συσχέτισης των μεταβολών των τιμών των Δεικτών και Συγκέντρωσης της Ιδιοκτησίας 2001-2006	325
Πίνακας 55. Τύποι επενδυτή και Μετοχική Ιδιοκτησία ανά δείκτη εταιρειών (μέσος όρος εξαετίας)	327
Πίνακας 56. Τύποι επενδυτή και Μετοχική Ιδιοκτησία (2009)	329
Πίνακας 57. Αριθμοδείκτες Απόδοσης (2001-2006)	330
Πίνακας 58. Διάκριση αρμοδιοτήτων Προέδρου - Διευθύνοντος Συμβούλου	331
Πίνακας 59. Διάκριση αρμοδιοτήτων Προέδρου - Διευθύνοντος Συμβούλου, Δείκτες Συγκέντρωσης Ιδιοκτησίας (2001-2006)	332
Πίνακας 60. Διάκριση αρμοδιοτήτων Προέδρου - Διευθύνοντος Συμβούλου, Δείκτες Απόδοσης (2001-2006)	333
Πίνακας 61. Ο δείκτης Ξένα κεφάλαια προς Μετοχικά για τις εταιρίες των δύο δεικτών (2001-2006)	333
Πίνακας 62. Σύνθεση παθητικού-Δείκτης δανειακής κάλυψης ανά δείκτη εταιρειών και έτος (2001-2006)	335

Γράφημα 21. Συσχέτιση Μ.Ο. κατάταξης ανταγωνιστικότητας με κατά κεφαλή ΑΕΠ (2009)	247
Γράφημα 22. Συσχέτιση ιδιοκτησιακού καθεστώτος και Εταιρικής Διακυβέρνησης	257
Γράφημα 23. Δείκτες ΕΔ στην Ευρωζώνη	275
Γράφημα 24. Γενικός δείκτης ΕΔ Τραπεζών	276
Γράφημα 25. Γενικός δείκτης ΕΔ Τραπεζών σε σύγκριση με τον Μέσο Δείκτη της ΕΔ της χώρας	276
Γράφημα 26. Συγκέντρωση Κινδύνου	277
Γράφημα 27. Δείκτες ΕΔ των Kaufmann, Kraay and Mastruzzi (2011) για την Ελλάδα	279
Γράφημα 28. Ομάδα Κεφαλαιοποίησης	290
Γράφημα 29. ROA, ROE Tobin's Q Ομάδες	291
Γράφημα 30. Ποσοστά Μελών – Εκτελεστικά - Ανεξάρτητα	302
Γράφημα 31. Μέλη Δ.Σ. - Υπάλληλοι	314
Γράφημα 32. Μεταβολές των τιμών του δείκτη FTSE-40 και Συγκέντρωσης της Ιδιοκτησίας 2002-2006	325
Γράφημα 33. Μεταβολές των τιμών του δείκτη FTSE-20 και Συγκέντρωσης της Ιδιοκτησίας 2002-2006	325
Γράφημα 34: Αμοιβές εκτελεστικών στελεχών 2001-2006	337
Γράφημα 35. Δείκτης ΕΔ (CG) και τιμές των δεικτών FTSE-20 και FTSE-40	343

ΑΓΓΛΙΚΗ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑ	ΠΛΗΡΗΣ ΕΡΜΗΝΕΙΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑ	ΠΛΗΡΗΣ ΕΡΜΗΝΙΑ
BoD	Board of Directors	**Δ.Σ.**	Διοικητικό Συμβούλιο
CEO	Chief Executive Officer		Διευθύνων Σύμβουλος
CG	Corporate Governance	**ΕΔ**	Εταιρική Διακυβέρνηση
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	**ΟΟΣΑ**	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
HCMC	Hellenic Capital Market Committee	**Ε.Κ.**	Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς
GSM	General Shareholders Meeting	**ΓΣΜ**	Γενική Συνέλευση των Μετόχων
ES	Enterprise Systems	**Π.Σ.**	Πληροφοριακό Σύστημα
IS	Information Systems	**Δ.Π.Χ.Π.**	Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Παρουσίασης
IFRS	International Financial Reporting Standards	**ΧΑΑ**	Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών
		ΑΜΚ	Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου