



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΣΤΟ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ”**

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΛΑΔΑΚΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –E-MBA με τίτλο: **Επιχειρηματική Ηθική και Κοινωνική Υπευθυνότητα στο Στρατηγικό Management των Επιχειρήσεων** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Ευάγγελος Λαδάκης

Ημερομηνία: 18/12/2023

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ.....	6
2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	14
3. ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	20
4. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	28
5. ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΕ	41
6. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	48
7. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ.....	56
8. Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	70

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αν κάποιος ανατρέξει στις ιστοσελίδες των μεγάλων συμβουλευτικών επιχειρήσεων, θα δει ότι σε περίοπτη θέση είναι οι υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους αναφορικά με το κλίμα, το περιβάλλον, τη βιώσιμη ανάπτυξη. Επίσης, στις επίσημες ιστοσελίδες των μεγάλων εταιρειών υπάρχουν ξεχωριστές καταχωρήσεις με τις δράσεις στους παραπάνω τομείς. Στη σημερινή εποχή, όλο και περισσότεροι καταναλωτές απαιτούν από τις επιχειρήσεις να αλλάξουν το τρόπο που δραστηριοποιούνται, να γίνουν πιο διαφανείς (transparent) και να έχουν ουσιαστικό λόγο σε θέματα που αφορούν την κοινωνία, τον πολιτισμό και το περιβάλλον. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει ήδη αποκτήσει σημαντική θέση στο επιχειρείν και εταιρείες που την αγνοούν το κάνουν κάτω από ιδιαίτερο κίνδυνο. Καθώς ο πληθυσμός των καταναλωτών που αποτελείται από την επονομαζόμενη γενιά των “Millennials” συνεχώς αυξάνεται, η θεμελίωση ενός μοντέλου κοινωνικής υπευθυνότητας γίνεται αναγκαία για την προσέλκυση αυτού του μεγάλου τμήματος της αγοράς. Οι “Millennials” είναι γνώστες και χρήστες της σύγχρονης τεχνολογίας και ιδιαίτερα ευαίσθητοι σε θέματα ηθικής και εργασιακών πρακτικών. Αρκετοί νοιώθουν ότι είναι καθήκον τους να «*κάνουν τον κόσμο καλύτερο*» και για αυτό δεν θα ήθελαν να έχουν σχέση και να υποστηρίζουν εταιρείες που αδιαφορούν για το περιβάλλον και για τους ανθρώπους. Το παραπάνω επηρεάζει και τις αποφάσεις των “Millennials” να εργαστούν σε μια επιχείρηση.

Καθώς οι επιχειρήσεις, οι διάφορες μορφές πολιτικής – κοινωνικής οργάνωσης, αλλά και η αντιμετώπιση σημαντικών προβλημάτων ξεπερνούν τα σύνορα χωρών και οι κοινωνίες αλληλεπιδρούν με τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας σε διεθνές επίπεδο, η σχέση μεταξύ επιχειρήσεων, κυβερνήσεων, κοινωνιών και ατόμων γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη και ο ρόλος της ηθικής και της υπευθυνότητας σε αυτή τη σχέση όλο και πιο σημαντικός. Η εργασία αυτή πραγματεύεται τις έννοιες της Εταιρικής Ηθικής, της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης(ΕΚΕ), την εξέλιξη καθώς και τις διαστάσεις τις τελευταίας. Αναπτύσει τις σχέσεις μεταξύ της εταιρικής υπευθυνότητας, της κοινωνικής ευθύνης και της εταιρικής διακυβέρνησης. Επικεντρώνεται στη σημασία της υιοθέτησης ενός μοντέλου ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις, τους παράγοντες που την επηρεάζουν και την αλληλεπίδρασή της με τη Επιχειρηματική Στρατηγική. Θα γίνει μια αναφορά στην εταιρική διακυβέρνηση στον

Ελληνικό χώρο όπως αυτή θεσμοθετείται από το νέο νόμο 4706/2020. Η εργασία τέλος θα κλείσει με την εξέταση της εταιρικής υπευθυνότητας στον τομέα της ναυτιλίας λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της και της βαρύτητας που έχει στην εθνική οικονομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ

Στην κινηματογραφική ταινία «Wall Street» (1987) ο πρωταγωνιστής Gordon Gecko, ένας χρηματιστής της Γουόλ Στρητ αναφέρει χαρακτηριστικά:

Η απληστία είναι καλή. Η απληστία λειτουργεί. Η απληστία συλλαμβάνει την ουσία του εξελικτικού πνεύματος. Η απληστία, σε όλες της μορφές της, για Ζωή, για Χρήματα, για Γνώση έχει σημαδέψει την άνοδο της Ανθρωπότητας.

Αν και η ταινία γυρίστηκε το 1987, η απαρχή του 21^{ου} αιώνα την βρίσκει πιο επίκαιρη από ποτέ. Το 2001 ξέσπασε το μεγάλο οικονομικό σκάνδαλο της Enron, το οποίο αφορούσε και την ελεγκτική εταιρεία Arthur Andersen. Έπειτα από μια σειρά αποκαλύψεων, οι οποίες είχαν να κάνουν με αμφιλεγόμενες λογιστικές πρακτικές που πραγματοποιήθηκαν, κατά τη δεκαετία 1990, η Enron βρέθηκε στο χείλος της χρεοκοπίας τον Νοέμβριο 2001. Μία απόπειρα διάσωσης από παρόμοια, αλλά μικρότερη ενεργειακή εταιρεία, την Dynegy, δεν κατέστη βιώσιμη. Η Enron κήρυξε πτώχευση στις 2/12/2001. Το 2003, ο Ιταλικός όμιλος τροφίμων Parmalat χρεωκόπησε. Το χρέος ήταν κρυμμένο επιμελώς, πίσω από ένα πολύπλοκο σύστημα, το οποίο χρησιμοποιούσε λογιστικές καταχρήσεις, ψευδείς απολογισμούς, παραποιημένα έγγραφα, φανταστικά κέρδη και εταιρείες off-shore. Το 2007, ξεσπά η οικονομική κρίση στις Ηνωμένες Πολιτείες με την κατάρρευση της Lehman Brothers και της Bear Stearns (σε μικρο-οικονομικό επίπεδο). Η κρίση προκλήθηκε μετά το ξέσπασμα των προβλημάτων στην αγορά στεγαστικών δανείων χαμηλής εξασφάλισης και την αλόγιστη χρήση δομημένων επενδυτικών προϊόντων που εξαρτώνταν άμεσα από τη δυνατότητα αποπληρωμής των δανείων από τα οποία παράγονταν.

Το 2013, ένα άλλο σκάνδαλο λαμβάνει χώρα στην επιχειρηματική αρένα με την Ιαπωνέζικη εταιρεία κατασκευής αερόσακων Takata, η οποία συστηματικά συγκάλυπτε και εφοδίαζε τις αυτοκινητοβιομηχανίες με ελλειμματικούς αερόσακους. Περίπου 34 εκατομμύρια αυτοκίνητα ανακλήθηκαν, τη μεγαλύτερη ανάκληση οχημάτων στην ιστορία. Το 2015, η Γερμανική εταιρεία αυτοκινήτων Volkswagen κατηγορήθηκε για εξαπάτηση της Αμερικάνικης Υπηρεσίας Προστασίας του

Περιβάλλοντος (ΕΡΑ), καθώς σε ένα μεγάλο αριθμό οχημάτων είχε εγκατασταθεί ειδικό λογισμικό που επηρέαζε τις εκπομπές οξειδίων Αζώτου, εμφανίζοντας πλασματικές χαμηλές τιμές, ούτως ώστε τα αυτοκίνητα να εναρμονίζονται με τα προτυπα της ΕΡΑ.

Ο κατάλογος ανάλογων πρακτικών μπορεί δυστυχώς να μεγαλώσει αρκετά, με κοινό σημείο αναφοράς την έννοια της Επιχειρηματικής Ηθικής και των αλληλένδετων όρων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και της Εταρικής Διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τον αυστηρά φιλοσοφικό ορισμό, Ηθική είναι ο κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με τις αξίες που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, όσον αφορά την ορθότητα ή την ακαταλληλότητα πράξεων, την αγαθότητα ή μη κινήτρων ή σκοπών. Γενικότερα, με τον όρο ηθική νοείται ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύνολο κανόνων ανθρώπινης συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει μια κοινωνική ομάδα σε μια δεδομένη εποχή ή το σύνολο των αρχών και αξιών που έχει διαμορφώσει και τηρεί ένα άτομο στην καθημερινή ζωή του. Σε πιο πρακτική βάση, η ηθική ασχολείται με το πώς οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τους άλλους, ώστε να προάγεται το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος, η δημιουργικότητα, η έννοια του καλού ή του κακού, του δίκαιου ή του άδικου (Πάπυρος Larousse, 2003, Μπαμπινιώτης, 1998, Θανόπουλος, 2003, Διαμαντόπουλος, 2002).

Με την έννοια Επιχειρηματική Ηθική ορίζεται ο τρόπος αντιμετώπισης του εσωτερικού-εταιρικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και της κοινωνίας από την επιχείρηση ώστε να προάγονται, παράλληλα με το οικονομικό κέρδος και το κοινωνικό συμφέρον. Η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να έχει κοινωνικά αποδεκτές διαδικασίες, μια επιχειρηματική ηθική διατυπωμένη με συνέπεια και κοινωνική συμβατότητα. Η επιχειρηματική ηθική αφορά τα άτομα και τους επιχειρηματικούς οργανισμούς, αγγίζοντας κάθε μορφή δράσης τους. Η επιχειρηματική ηθική προϋποθέτει την αλληλεπίδραση του υποσυστήματος της επιχείρησης, ως συντελεστή οικονομικής ανάπτυξης, με το ευρύτερο σύστημα ανθρώπινων σχέσεων - την κοινωνία- και των αξιών που χαρακτηρίζουν αυτές τις σχέσεις. Ο συγκεκριμένος κλάδος εφαρμοσμένης ηθικής φιλοσοφίας και κοινωνικής θεωρίας επιχειρεί να θεμελιώσει μια ανθρωπιστική, δίκαιη, ηθική και οικολογική σύλληψη της αποστολής, της λειτουργίας και των κοινωνικών ευθυνών των επιχειρήσεων. Η απόπειρα αυτής της θεμελίωσης περιλαμβάνει την κοινωνιολογική και φιλοσοφική προσέγγιση της επιχειρηματικής και οικονομικής εν γένει δραστηριότητας. Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας που έχει διεξαχθεί ως τώρα έχει επικεντρωθεί στην οριοθέτηση της έννοιας των κοινωνικών ευθυνών και στην ανίχνευση αυτών των ευθυνών στο εσωτερικό και

εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (βλ., ενδεικτικά, Solomon 1993, Hagan & Moon 2001).

Η επιχειρηματική ηθική εφαρμόζεται μέσα από τον καθορισμό συγκεκριμένων αρχών επιχειρηματικής συμπεριφοράς, προτύπων και κανόνων που μετασχηματίζουν το σύνολο της εταιρικής πολιτικής και λειτουργούν ως σημεία αναφοράς ή κώδικες. Σήμερα, η ηθική παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματικότητα, καθώς οι επιχειρήσεις αποτελούν οργανικά μέλη του κοινωνικού συνόλου. Υπό τη νέα αυτή οπτική, η κοινωνία περιμένει από τις επιχειρήσεις να δρουν βάσει συγκεκριμένων κανόνων και προτύπων και να εκπληρώνουν ορισμένες υποχρεώσεις απέναντι στο περιβάλλον (φυσικό, κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό) που τις φιλοξενεί (Γκορτζής, 2013).

Μήπως, όμως, εντέλει η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής αποτελεί έναν αντιφατικό όρο; Σύμφωνα με τον Weiss (2003), ο όρος «επιχειρησιακή ηθική» είναι οξύμωρος, ενώ οι Beversluis (1987) και Carr (1968), αντιλαμβάνονται το «επιχειρείν» ως ένα παιχνίδι κι ως εκ τούτου οι «ηθικοί» περιορισμοί παύουν να ισχύουν. Πολλές φορές εκείνοι που πρεσβεύουν τη θέση ότι ο όρος επιχειρηματική ηθική αποτελεί ένα είδος λογικής αντίφασης ανατρέχουν στον Adam Smith, για να αντλήσουν επιχειρήματα και να δείξουν ότι τα άτομα στις εμπορικές-οικονομικές τους συναλλαγές δρουν με γνώμονα τα εγωιστικά/ατομικά κίνητρα, ούτως ώστε να μην απομένει κατ' ουσίαν χώρος για ηθικούς προβληματισμούς ή ενδοιασμούς εμπρός στην επίτευξη του προσωπικού κέρδους. Ο ισχυρισμός, όμως, αυτός βασίζεται σε μια παρερμηνεία των θέσεων του Adam Smith. Σύμφωνα με αυτόν, τα άτομα επιδιώκουν εκ φύσεως το προσωπικό τους όφελος και οι αγορές θα πρέπει να λειτουργούν σε συνθήκες ελευθερίας για την επίτευξη των ατομικών στόχων και της ευημερίας. Παρόλα αυτά, ο Smith θεωρούσε ότι η λειτουργία της αγοράς θα πρέπει να υπακούει στους κανόνες δικαίου [commutative justice] και να συμβάλλει στην επίτευξη της κοινωνικής ευημερίας γενικότερα. Από την άλλη μεριά, σύμφωνα με τον Michalos (1995) οι υποστηρικτές της «επιχειρησιακής ηθικής» την αντιλαμβάνονται ως επιτακτική ανάγκη για την διασφάλιση της «αγοράς» και της «επιχειρησιακής δράσης».

Κατά τον Ι. Παπαδόπουλο (2015), η επιχειρηματική ηθική ως κλάδος της εφαρμοσμένης ηθικής φιλοσοφίας και κοινωνικής θεωρίας ελέγχει τη λειτουργία και

τις κοινωνικές ευθύνες των επιχειρήσεων με ανθρωπιστικά, ηθικά και οικολογικά κριτήρια. Η ηθική σε αυτά το πλαίσιο μπορεί να ιδωθεί περισσότερο ως ένα είδος κοινωνικής πολιτικής -παρά ως ένα είδος παραδοσιακής κανονιστικής θεωρίας- η οποία κινείται στο ενδιάμεσο πεδίο ανάμεσα στον ηθικό μινιμαλισμό ο οποίος υπερασπίζεται την πρωτοκαθεδρία του οικονομικού και μόνο κέρδους, και στον ηθικό μαξιμαλισμό ο οποίος αντιστοίχως επιβαρύνει τη λειτουργία των επιχειρήσεων με όλες τις δυνατές κοινωνικές ευθύνες, ως αν η επιχείρηση να λειτουργεί ως υποκατάστατο των ευθυνών που θα έπρεπε να βαρύνουν άλλους, όπως τη δημόσια εξουσία, φορείς της κοινωνίας πολιτών ή ακόμη και μεμονωμένα άτομα.

Η επιχειρηματική ηθική, συνεχίζει ο Ι. Παπαδόπουλος, προσιδιάζει στον ρεαλιστικό μαξιμαλισμό, με βάση τον οποίο μπορούμε να στοιχειοθετήσουμε τις έννοιες της υπευθυνότητας και ηθικής λογοδοσίας που θα έπρεπε να διέπουν στην πραγματικότητα τις επιχειρηματικές πρακτικές. Αυτές οι δύο έννοιες ισοδυναμούν με τον συνδυασμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της έννομης επιχειρηματικής δραστηριότητας, των υπηρεσιών προς το καταναλωτικό κοινό, της κοινωνικής δικαιοσύνης, της εταιρικής διακυβέρνησης, των ανοικτών δημοκρατικών εργασιακών σχέσεων, της ανάπτυξης της κοινότητας ακόμη και σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, των διαδικασιών δια βίου εκπαίδευσης του ανθρώπινου-στελεχικού δυναμικού των επιχειρήσεων.

Από μια περισσότερο παραδοσιακή οπτική, η επιχειρηματική ηθική θεωρείται ότι μπορεί να μελετηθεί από δύο σκοπιές, την κανονιστική και την κοινωνιολογική. Η κανονιστική προσέγγιση έχει τη βάση της στη φιλοσοφία και στις ανθρωπιστικές επιστήμες, αφορά την αξιολογία και εστιάζεται σε ερωτήσεις που αφορούν το «πρέπει» - πώς πρέπει να συμπεριφέρονται τα άτομα ή επιχειρήσεις. Από την άλλη μεριά, η κοινωνιολογική προσέγγιση εστιάζει την προσοχή της σε ερωτήσεις που αφορούν το «είναι», όπως, γιατί οι άνθρωποι ή οι οργανισμοί συμπεριφέρονται ηθικά ή ανήθικα, γιατί οι οργανισμοί αναπτύσσουν προγράμματα ηθικής, τί αποτελέσματα έχουν αυτά τα προγράμματα στους εργαζόμενους.

Παρότι οι σχετικές με την επιχειρηματική ηθική θεωρίες συγκλίνουν στο ότι αυτή είναι απαραίτητο στοιχείο επιτυχημένης επιχειρηματικής δράσης και διασφάλισης βιωσιμότητας, στο σημερινό κόσμο η ηθική των οικονομικών δράσεων είναι συχνά εξαιρετικά αμφίβολη. Η ηθική της οικονομίας θα πρέπει να βελτιωθεί σημαντικά, αλλά υπάρχει ένα παράδοξο εδώ. Αν θέλουμε να αναπτύξουμε την ηθική των οικονομικών μας υποθέσεων μόνον ως μέσο για την επίτευξη της υψηλότερης απόδοσης, το

αποτέλεσμα θα είναι η αποτυχία. Μπορούμε να βελτιώσουμε τη γενική ποιότητα των οικονομικών μας δραστηριοτήτων, μόνο αν το κίνητρο μας είναι πραγματικά ηθικό, δηλαδή μόνο αν θέλουμε να κατανοήσουμε και να υιοθετήσουμε την ηθική συμπεριφορά για τους δικούς μας λόγους. Η «ηθική» επιχείρηση πρέπει να έχει διαβίου τον γενικό στόχο της αειφορίας. Σε εταιρικό επίπεδο, η βιωσιμότητα σημαίνει την ικανότητα ενός οργανισμού να συνεχίσει τις δραστηριότητες του με την πάροδο του χρόνου λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις στις φυσικές, κοινωνικές και ανθρώπινες πρωτεύουσες. Η αειφόρος ανάπτυξη αποτελεί θεμελιώδη στόχο που απαιτεί την αντιμετώπιση των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων με αλληλοενισχυμένους τρόπους (Tencati, 2012).

Η επιχειρηματικότητα, το εμπόριο και οι επενδύσεις αποτελούν βασικούς πυλώνες για την ευημερία και την ειρήνη. Η επιχειρηματική δραστηριότητα συχνά συνδέεται με σοβαρά διλήμματα- π.χ. πρακτικές εκμετάλλευσης, διαφθοράς, ανισότητας εισοδημάτων, και εμποδίων που αποθαρρύνουν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Οι υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές μπορούν με πολλούς τρόπους να οικοδομήσουν κλίμα εμπιστοσύνης και ένα κοινωνικό κεφάλαιο, συμβάλλοντας σε μία ολοκληρωμένη ανάπτυξη και σε αειφόρες αγορές .

Η επιχείρηση περισσότερο από ποτέ, οφείλει να έχει μια επιχειρηματική ηθική διατυπωμένη με συνέπεια και κοινωνική συμβατότητα. Σύμφωνα με τον Solomon, η επιχειρηματική ηθική, σχετίζεται με την πλήρη συνειδητοποίηση από τις επιχειρήσεις τριών πραγμάτων γνωστά ως 3c ή 3s για τον Έλληνα αναγνώστη:

- ο *Συμμόρφωση (Compliance)*: με τους κανόνες, τις ηθικές αρχές, τις προσδοκίες της κοινωνίας, τα ήθη και τα έθιμα της.
- ο *Συνεισφορά (Contribution)* προς την κοινωνία μέσω της ποιότητας και της αξίας που προσφέρει στην αγορά το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχουν.
- ο *Συνέπειες (Consequences)* της επαγγελματικής τους δραστηριότητας , τόσο εντός όσο και εκτός εταιρείας, είτε προκύπτουν εκ προθέσεως, είτε όχι και οι οποίες πρέπει να ελαχιστοποιούνται.

Υπάρχουν βέβαια διαφορές ως προς το πώς η κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει τις ηθικές της υποχρεώσεις ανάλογα με τον χαρακτήρα της. Η ηθική υποχρέωση αφορά στο κατά πόσο και σε τι βαθμό μπορεί ένας οργανισμός να υπερβεί τις ελάχιστες υποχρεώσεις που έχει απέναντι στους συμμετόχους (stakeholders) και την κοινωνία

γενικότερα. Τα τέσσερα πιθανά ηθικά στάδια όπως τα ορίζουν οι Johnson και Scholes, περιλαμβάνουν:

- ο Τους οργανισμούς που θεωρούν ότι μοναδική ευθύνη τους είναι τα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα των μετόχων και άρα η ηθική υποχρέωση της εταιρείας περιορίζεται στην συμμόρφωση με το εκάστοτε νομικό πλαίσιο.
- ο Στη συνέχεια υπάρχουν οι οργανισμοί που αποσκοπούν στη μακροπρόθεσμη και όχι τη βραχυπρόθεσμη ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων, δίνοντας σημασία στη διατήρηση καλών σχέσεων και με τους άλλους συμμετόχους.
- ο Το επόμενο στάδιο δίνεται ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα στα συμφέροντα των συμμετόχων, τα οποία πλέον αναγνωρίζονται και ρητώς δια του νόμου από τη στρατηγική του οργανισμού. Εδώ αναγνωρίζεται ότι η επίδοση της επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα.
- ο Τέλος, σε αυτό το στάδιο πρωταρχικός σκοπός είναι η διαμόρφωση της κοινωνίας ενώ οι οικονομικές επιδιώξεις έχουν δευτερεύοντα ρόλο. Αντιπροσωπεύει δηλαδή το ιδεολογικό τέλος του φάσματος.

Οι επιχειρήσεις από τη φύση τους έχουν καταρχήν τελεολογικούς σκοπούς, αφού επικεντρώνονται στο αποτέλεσμα. Ωστόσο, οι επιχειρηματικοί στόχοι πρέπει να αναπτύσσονται μέσα σε μια δεοντολογική πραγματικότητα. Σύμφωνα με το Ι. Θανόπουλο (2013), στην επιχειρηματική πραγματικότητα υπάρχει ευελιξία και δεοντολογικό εύρος ως προς τι θα εφαρμόσει η κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, δεν τηρούν όλες οι εταιρείες τα ίδια μέτρα ασφάλειας των εργαζομένων τους. Υπάρχει ένα νομικό πλαίσιο που ορίζει το ελάχιστο, αλλά από κει και πέρα είναι στην ευχέρεια της κάθε εταιρείας τι παραπάνω θα παρέχει για την προστασία των εργαζομένων της. Σκόπιμο είναι αυτό να γίνεται τουλάχιστον μέσα σε τέσσερις διαστάσεις:

- ο Τους πελάτες,
- ο Τους εργαζόμενους,
- ο Τους ιδιοκτήτες,
- ο Το περιβάλλον γενικότερα

Η επιχειρηματική ηθική είναι σημαντική για του επιχειρηματικούς οργανισμούς, αφού διαμέσω αυτής δύναται (Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής):

- Καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης και αξιοκρατίας ανάμεσα στους υπαλλήλους

- Ενισχύονται οι σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εξωτερικούς συνεργάτες της.
- Ενισχύεται η εταιρική κουλτούρα.
- Προστατεύεται η εταιρική φήμη.
- Προωθείται ο εθελοντισμός.
- Υφίσταται συνεισφορά στην βιώσιμη ανάπτυξη.
- Ενισχύεται η αξιοπιστία έναντι των μετόχων.

Επιπλέον, κατά τον Ι. Θανόπουλο (2013) η επιχειρηματική ηθική μπορεί να προσφέρει θετικά αποτελέσματα:

- Στην προσέλκυση νέων πελατών
- Στις εργασιακές σχέσεις, μειώνοντας τα ποσοστά αποχωρήσεων, διατηρώντας και αυξάνοντας την παραγωγικότητα
- Στην προσέλκυση επενδυτών και κεφαλαίων.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Βαλέντζας, Ι. & Μπρωνή, Γ. (2010). Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Θεσσαλονίκη
2. Γκόρτζης, Ε. (2013). Η Επιχειρηματική Ηθική φέρνει Λύσεις, Ελευθεροτυπία, 17/04/2013
3. Θανόπουλος, Ι. (2013). Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην Εποχή της Εταιρικής διακυβέρνησης, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα
4. Μπήτρος, Κ. Γ, & Καραγιάννης, Δ. Α. (2008). Προσδιοριστικοί παράγοντες της Επιχειρηματικής ηθικής: μερικές ενδείξεις από την Ελλάδα, Επιστήμη και Κοινωνία, 19, 1-18
5. Παπαδόπουλος, Ι. (2008). Επιχειρηματική Ηθική: Θεωρίες και Πολιτικές, Επιστήμη και Κοινωνία, 19, 59-84
6. Tencati, A. (2012). Business Ethics and Corporate Sustainability: Studies in Transatlantic Business Ethics, Corporate Governance: an International Review, 20, 609-610

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Όσο αυξάνεται ο τοπικός και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, τα στελέχη θα αναζητούν συνεχώς να αναπτύσσουν στρατηγικές που εγγυώνται τη μακροπρόθεσμη οικονομική επιβίωση των επιχειρήσεων τους. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική μετατόπιση του στρατηγικού προσανατολισμού ορισμένων επιχειρήσεων. Παρόλο που ο κύριος στόχος τους παραμένει η δημιουργία αξίας για τους μετόχους τους, στα μάτια ορισμένων από αυτούς τους μετόχους η έννοια του "Αξίας" έχει μεταβληθεί.

Μια πτυχή αυτής της αλλαγής στις προσδοκίες των μετόχων ήταν η ιδέα της ενσωμάτωσης των ανησυχιών για τη βιώσιμη ανάπτυξη στην επιχειρηματική λειτουργία μιας επιχείρησης. Αν και οι ανησυχίες για την περιβαλλοντική και κοινωνική δικαιοσύνη εμφανίστηκαν πολύ πριν από τη δεκαετία του 1980, η έκθεση Brundtland (1987) διαδραμάτισε ιστορικά σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία με τη σειρά της έχει επηρεάσει διάφορους ερευνητές και επαγγελματίες παγκοσμίως. Η κοινή συζήτηση για την αειφόρο ανάπτυξη έχουν αναγνωρίσει τη δέσμευση με τη διάσημη "triple bottom line" : οικονομικά κερδοφόρα, κοινωνικά δίκαιη και με σεβασμο στο περιβάλλον.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, διάφορα κοινωνικά και περιβαλλοντικά έργα που εκτελούνται από εταιρείες έχουν συνδεθεί με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) . Αυτή η έννοια της ΕΚΕ οδήγησε τους managers να επανεξετάσουν την ανάπτυξη στρατηγικής ενσωματώνοντας περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους παράλληλα με τους παραδοσιακούς οικονομικούς στόχους. Αυτό υποχρέωσε τα στελέχη να αντιμετωπίσουν ένα συνεχές παράδοξο, δηλαδή να αναπτύξουν στρατηγικές που λαμβάνουν υπόψη τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές ανησυχίες, εξασφαλίζοντας παράλληλα επαρκή επίπεδα κερδοφορίας για τους μετόχους. Η κατάσταση αυτή είναι πιο περίπλοκη στις επιχειρήσεις με περισσότερες από μία επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπου οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε εταιρικό επίπεδο πρέπει να κοινοποιούνται σε κάθε επιμέρους δραστηριότητα προκειμένου να εφαρμοστούν σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό πλαίσιο.

Η διαδικασία στρατηγικού σχηματισμού μπορεί να γίνει κατανοητή μέσω της συμπληρωματικής και ανταγωνιστικής σχέσης μεταξύ Διαβούλευσης (deliberation) και Ανάδυσης (emergence) (Martinet, 2001).

Ο Mintzberg (1987) κάνει μια βασική διάκριση μεταξύ στρατηγικής διαβούλευσης και αναδυόμενης στρατηγικής. Η αναδυόμενη στρατηγική δεν προέρχεται από τόσο από τις προθέσεις των ατόμων που διαμορφώνουν τη στρατηγική, αλλά από την αλληλεπίδραση του οργανισμού με το περιβάλλον του. Ο Mintzberg ισχυρίζεται ότι οι αναδυόμενες στρατηγικές τείνουν να παρουσιάζουν ένα είδος σύγκλισης στο οποίο οι ιδέες και οι ενέργειες από πολλαπλές πηγές ενσωματώνονται σε ένα κοινό μοτίβο.

Παρόμοια, η Martinet (2001) θεωρεί ότι η επιχειρηματική στρατηγική είναι ταυτόχρονα «κατασκευασμένη» και «επιβαλλόμενη». Η επιβαλλόμενη πλευρά θα είναι οι στρατηγικές διαβούλευσης που καθορίζονται και σχεδιάζονται από τους managers της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι στρατηγικές κατασκευάζονται στο βαθμό που προκύπτουν από πρακτικές ενέργειες. Έτσι, σύμφωνα με τον Martinet (2001), η διαδικασία στρατηγικού σχηματισμού δεν περιλαμβάνει αποκλειστικά ούτε εσκεμμένο σχεδιασμό ούτε αναδυόμενες πρακτικές, αλλά, μάλλον, αποτελείται από ένα συνεχές "παιχνίδι" μεταξύ αυτών των δύο πτυχών του σχηματισμού στρατηγικής.

Ο Avenier (1997) θεωρεί επίσης τη διαδικασία στρατηγικού σχηματισμού ως ένα συνεχές "παιχνίδι" μεταξύ της Διαβούλευσης και της Ανάδυσης και προτείνει ότι οι στρατηγικές των επιχειρήσεων έχουν πολύπλοκα χαρακτηριστικά. Τα σχέδια και οι πράξεις των στελεχών δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν πλήρως τις αβεβαιότητες, αλλά από την άλλη μεριά, θεωρώντας τις στρατηγικές αποκλειστικά ως Αναδυόμενες παραμελεί τον «εκ προθέσεως» χαρακτήρα τους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η πολυπλοκότητα αυτής της σχέσης οφείλεται στον ταυτόχρονο ανταγωνισμό αλλά και συμπληρωματικότητα μεταξύ της Διαβούλευσης και της Ανάδυσης, καθώς και στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των στρατηγικών δράσεων σε διαφορετικά επίπεδα της εταιρείας.

Οι Thiétart και Xuereb (2005) επιβεβαιώνουν αυτή την ιδέα. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, μια στρατηγική δεν μπορεί να αναπτυχθεί καθαρά μέσω της Διαβούλευσης ή της Ανάδυσης. Αντίθετα, είναι το αποτέλεσμα μιας συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ της σκόπιμης δράσης που στοχεύει στον εταιρικό σχεδιασμό και της εμφάνισης απροσδόκητων γεγονότων που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της πρακτικής δράσης.

Εκτός από τη δυναμική φύση της διαδικασίας στρατηγικού σχηματισμού, τα διαφορετικά επίπεδα στα οποία μπορεί να λάβει χώρα αυτή η διαδικασία είναι σημαντικά. Πολλοί συγγραφείς (Andrews, 1980; Atamer & Calori, 1998; Hofer & Schendel, 1978; Johnson et al., 2005; Thiétart & Xuereb, 2005) έχουν καταλήξει σε συναίνεση σχετικά με τα βασικά επίπεδα της στρατηγικής, δηλαδή, επιχειρησιακής, επιχειρηματικής και λειτουργικής.

Η στρατηγική σε επιχειρησιακό επίπεδο σχετίζεται με αποφάσεις που καθορίζουν και δημοσιοποιούν τους σκοπούς (π. χ., τις φιλοδοξίες και τους στόχους τους), παράγουν την κεντρικούς κανόνες και σχέδια, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί αυτοί, καθορίζουν την ποικιλία των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων στις οποίες η εταιρία θα λειτουργεί, καθορίζουν το είδος της οικονομικής και ανθρώπινης οργάνωσης που η εταιρεία έχει ή σχεδιάζει να κάνει και ορίζει τον τύπο των οικονομικές και μη συνεισφορών που η εταιρεία σκοπεύει να προσφέρει στους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και την κοινότητα. Οι μακροοικονομικές οδηγίες ορίζονται και διαρθρώνονται σε αυτό το επίπεδο.

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά τον ορισμό των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης και τις αγορές που θα διερευνηθούν σε κάθε γραμμή της επιχείρησης. Έτσι, αυτό το στρατηγικό επίπεδο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία θα ανταγωνιστεί σε ένα συγκεκριμένο είδος δραστηριότητας και πώς θα τοποθετηθεί απέναντι στους ανταγωνιστών της. Η λειτουργική στρατηγική αφορά την πρακτική εφαρμογή των στρατηγικών που ορίζονται σε εταιρικό και επιχειρηματικό επίπεδο. Καθορίζει τον τρόπο αποτελεσματικής εφαρμογής των διαφόρων συνιστωσών του οργανισμού (π. χ. πόροι, διαδικασίες και τεχνογνωσία).

Από τη μία πλευρά, οι συζητήσεις για την αειφόρο ανάπτυξη είναι εκτενείς και καλύπτουν τα έργα και τις δράσεις που αναπτύσσονται σε διεθνικό, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τους Aggeri, Pezet, Abrassart και Acquier (2005), οι προτάσεις και οι ενέργειες που σχετίζονται ειδικά με το επίπεδο της επιχείρησης εξετάζονται στο πλαίσιο της ΕΚΕ. Οι Martinet και Reynaud (2004) παρέχουν μια σημαντική συμβολή για την εφαρμογή της ΕΚΕ στη στρατηγική μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, υπάρχει μια συμπληρωματική και ανταγωνιστική σχέση μεταξύ δύο αξόνων συμφερόντων που διαμορφώνουν τη βάση των επιχειρηματικών στρατηγικών, δηλαδή του οικονομικού άξονα και του βιώσιμου (sustainable) άξονα. Υποστηρίζουν ότι ο οικονομικός άξονας μπορεί να γίνει κατανοητός χρησιμοποιώντας την παραδοσιακή οικονομική θεωρία, τη θεωρία της αντιπροσώπευσης και τις τρέχουσες έννοιες της εταιρικής

διακυβέρνησης. Ο χρηματοοικονομικός άξονας απαιτεί μια βραχυπρόθεσμη οπτική που περιλαμβάνει τυποποιημένα μοντέλα ανάπτυξης, επιδιώκοντας παράλληλα τον έλεγχο των οικονομικών της επιχείρησης μέσω της διαχείρισης κινδύνων. Ο άξονας της βιωσιμότητας βρίσκεται σε αντίθεση με τον οικονομικό. Στοχεύει στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των εσωτερικών ικανοτήτων και περιλαμβάνει τη διαφοροποίηση στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, την εστίαση στην κοινωνική διαχείριση των εργαζομένων και τον οικολογικό αντίκτυπο των στρατηγικών του οργανισμού.

Οι Martinet και Reynaud (2004) υποστηρίζουν ότι η στρατηγική των οργανισμών συνεχώς «μετακινείται» μεταξύ του οικονομικού και του βιώσιμου άξονα. Αυτοί οι δύο άξονες έχουν στην πραγματικότητα τόσο συμπληρωματική όσο και ανταγωνιστική σχέση: ορισμένες κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες έχουν αρνητικές επιπτώσεις στα οικονομικά μιας εταιρείας βραχυπρόθεσμα, αλλά αυτές οι ίδιες δραστηριότητες μπορούν να αυξήσουν την κερδοφορία της εταιρείας μέσω της ενισχυμένης φήμης της μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, η μετάβαση από το ένα άκρο στο άλλο περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα.

Μια εταιρεία ξεκινά έχοντας ένα αποκλειστικά οικονομικό όραμα που απευθύνεται σε βραχυπρόθεσμες οικονομικές αποδόσεις. Στη συνέχεια διατηρεί αυτή τη στάση μεγιστοποίησης του κέρδους θεωρώντας ότι το περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει πηγή απαραίτητων πόρων. Ως αποτέλεσμα, οι κοινωνικές σχέσεις με ιδρύματα εκτός της επιχείρησης καθίστανται σημαντικές. Στο τρίτο βήμα, οι διαχειριστές υιοθετούν ένα πολύ πιο μακροπρόθεσμο όραμα που περιλαμβάνει τη διατήρηση των φυσικών πόρων. Παρά το αυξανόμενο αυτό ενδιαφέρον, οι οικονομικοί στόχοι συνεχίζουν να οδηγούν τις επενδυτικές προθέσεις. Τέλος, τα στελέχη αρχίζουν να ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη του οργανισμού μέσα στο περιβάλλον. Έτσι, λαμβάνονται υπόψη οι σκοποί των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών (stakeholders). Σε αυτό το σημείο, η στρατηγική μιας επιχείρησης επαναπροσδιορίζεται προκειμένου να αναπτυχθούν οι προοπτικές για δημιουργίας αξίας στα ενδιαφερόμενα μέρη, καλλιεργώντας αλληλεξαρτήσεις με το περιβάλλον χωρίς να θυσιάζεται η αυτονομία της εταιρείας (Martinet & Reynaud, 2004).

Με τη συμπίληψη της πρότασης Martinet και Reynaud (2004), η διαδικασία στρατηγικού σχηματισμού μπορεί να θεωρηθεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ της Διαβούλευσης και της Ανάδυσης σε τρία διαφορετικά επίπεδα, δηλαδή το επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και το λειτουργικό επίπεδο. Είναι επίσης μια διαδικασία που περιλαμβάνει μια συνεχή μετάβαση μεταξύ

του οικονομικού και βιώσιμου άξονα. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο βιώσιμος άξονας δεν σχετίζεται με τους οικονομικούς στόχους της εταιρείας. Στην πραγματικότητα, ο οικονομικός άξονας συνδέεται αποκλειστικά με οικονομικούς στόχους, ενώ στον βιώσιμο άξονα, οι οικονομικοί στόχοι είναι μόνο ένας από τους πολλούς προβληματισμούς ενώ περιλαμβάνει επίσης κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους.

Έτσι, η διαδικασία στρατηγικού σχηματισμού μπορεί να γίνει κατανοητή ως η συνεχής κίνηση των μακροοικονομικών οδηγιών που ορίζονται σε επιχειρησιακό επίπεδο, οι οποίες περνούν από το επιχειρηματικό επίπεδο και εφαρμόζονται σε λειτουργικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, αναπτύσσονται αναδυόμενες πρακτικές σε κάθε λειτουργική γραμμή, γεγονός που μπορεί με τη σειρά του να επηρεάσει το επιχειρησιακό επίπεδο. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα συνεχώς τόσο σε σχέση με οικονομικούς στόχους και δράσεις, όσο και με κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους και δράσεις.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Barin Cruz L. et al. (2011). Towards a Sustainable Strategic Formation Process, *Management* 14, 183-207
2. McWilliams, A et al. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications, *Journal of Management Studies*, 43, 1-18
3. Mintzberg, H. (1987). The Strategy concept I: Five Ps for strategy, *California Management Journal*, 6, 257-272
4. Mitchell, R et al. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: define the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22, 853-886
5. Payne, D. & Rayborn, C. (2001). Sustainable Development: The Ethics Support the Economics, *Journal of Business Ethics*, 32, 157-168
6. Rothaermel, F. (2018). *Strategic Management*, 4th ed., Mc Graw Hill, NY

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

Η θεωρία των Ενδιαφερομένων Μερών αναλύθηκε για πρώτη φορά από τον Ian Mitroff στο βιβλίο του "Stakeholders of the Organizational Mind", το οποίο δημοσιεύτηκε το 1983. Στη συνέχεια, ο R. Edward Freeman δημοσίευσε ένα άρθρο σχετικά με τη θεωρία των ενδιαφερομένων μελών, στο οποίο όμως δεν κάνει καμία αναφορά στο έργο του Mitroff. Το άρθρο του αυτό, διαδέχτηκε το βιβλίο του με τίτλο «Στρατηγική Διοίκηση: Προσέγγιση Ενδιαφερομένων Μερών». Το συγκεκριμένο βιβλίο εντοπίζει και μοντελοποιεί τις ομάδες των stakeholders σε μια εταιρεία, ενώ περιγράφει και συνιστά μεθόδους με τις οποίες η διοίκηση μπορεί πραγματικά να λαμβάνει υπόψιν της τα συμφέροντα αυτών των ομάδων.

Κατά τη παραδοσιακή οπτική γωνία της εταιρείας, αυτή δηλαδή των μετόχων, μόνο οι ιδιοκτήτες ή οι μέτοχοι της χαίρουν προσοχής και η εταιρεία έχει ένα δεσμευτικό καθήκον να θέτει σε προτεραιότητα τις ανάγκες τους και να αυξήσει την προστιθέμενη αξία για τους ίδιους. Η «Shareholders Theory» -όπως αλλιώς ονομάζεται- έχει επικρατήσει στις αγγλοσαξονικές χώρες και προτάσσει τη διαχείριση της τιμής της μετοχής ως το βασικό στόχο της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, έχει κατηγορηθεί από τους κριτικούς της ότι δίνει έμφαση στη βραχυχρόνια κερδοφορία σε βάρος της μακροχρόνιας ανάπτυξης. Επίσης, πολλοί κριτικοί θεωρούν ότι η παροχή κινήτρων στα διευθυντικά στελέχη για τη μεγιστοποίηση της χρηματιστηριακής αξίας της εταιρείας πυροδοτεί ανήθικες πρακτικές.

Η Shareholders Theory αποδέχεται τις δράσεις για την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης (δράσεις φιλανθρωπίας, χορηγίες κτλ.) μόνο στην περίπτωση που αυτές ωφελούν την εταιρεία και μόνο εφόσον η επιχείρηση δύναται οικονομικά να τις προσφέρει. Συμπερασματικά, η Shareholders Theory προωθεί ξεκάθαρους στόχους για την επιχείρηση, οι οποίοι δεν θα πρέπει να μπλέκονται με άλλους προβληματισμούς. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο M. Friedman, «*the business of business is ...business*».

Στην αντίπερα όχθη βρίσκεται η στρατηγική υπό το πρίσμα των stakeholders, η οποία ενσωματώνει τόσο την οπτική των πόρων όσο και την οπτική της αγοράς, ενώ

παράλληλα προσθέτει και ένα κοινωνικοπολιτικό επίπεδο. Μια κοινή εκδοχή της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών επιδιώκει να καθορίσει συγκεκριμένα τους ενδιαφερόμενους μιας εταιρείας (η κανονιστική θεωρία της ταυτοποίησης των ενδιαφερομένων) και στη συνέχεια να εξετάσει τους όρους υπό τους οποίους η διοίκηση αντιμετωπίζει αυτά τα μέρη ως ενδιαφερόμενα μέρη (η περιγραφική θεωρία της σημασίας των ενδιαφερομένων).

Η θεωρία των ενδιαφερομένων (Freeman, 1984) έχει ως κεντρική της ιδέα ότι, δεν προκύπτει κανένα όφελος από τη διάκριση μεταξύ των συμφερόντων της επιχείρησης ως οντότητας και των συμφερόντων των ποικίλων ομάδων και ατόμων που την συνθέτουν ως επιχειρηματική οργάνωση. Επομένως, τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών έχουν ιδιαίτερη σημασία και διαδραματίζουν κείμενο ρόλο στη συγκεκριμένη θεωρία, δεδομένου ότι αποτελούν μέρος της αιτίας ύπαρξης της εκάστοτε επιχείρησης και ως εκ τούτου χαρακτηρίζονται ως αυτοσκοπός και όχι ως μέσο για άλλους σκοπούς (όπως η οικονομική απόδοση). Υποστηρίζει επίσης, ότι οι μάνατζερ έχουν καθήκον τόσο ως προς τους μέτοχους της εταιρείας, όσο και ως προς όλα τα άτομα/ομάδες, οι οποίες συμβάλλουν, εθελοντικά ή όχι, στην αύξηση του πλούτου της εταιρείας, σχετίζονται με τις δραστηριότητες της, και είναι δυνητικά δικαιούχοι των αποτελεσμάτων της.

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της τα συμφέροντα και άλλων εμπλεκόμενων ομάδων/προσώπων, όπως οι κυβερνητικές οργανώσεις, οι πολιτικές ομάδες, οι εμπορικές ενώσεις, τα συνδικάτα, οι τοπικές κοινότητες, οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και το ευρύτερο κοινό. Μερικές φορές, ακόμη και οι ανταγωνιστές δύναται να θεωρηθούν ως συμμετοχοί. Σύμφωνα λοιπόν με τους υποστηρικτές της Stakeholders Theory, καθήκον του μάνατζερ είναι η εξισορρόπηση των χρηματοοικονομικών συμφερόντων των μετοχών με τα συμφέροντα όλων των κατηγοριών συμμετοχών.

Αυτή η οπτική των επιχειρήσεων ως μέσου προώθησης των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών, συνδέεται άρρηκτα και αναπόφευκτα με τους κώδικες ηθικής. Το πώς αντιμετωπίζονται οι ανθρώπινες οντότητες κατά τη διαδικασία της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ποιά αποτελέσματα οφείλονται στη δύναμη τους να επηρεάζουν ή να επηρεάζονται από την επιχείρηση, είναι κεντρικές ανησυχίες που συνδέονται με τη θεωρία των ενδιαφερομένων. Αυτές οι ανησυχίες έχουν τις ρίζες τους στους Κώδικες Ηθικής, καθώς συνεπάγονται προβληματισμούς περί φροντίδας, δικαιοσύνης, πίστης και σεβασμού (Graham, 2013). Συνεπώς, η θεωρία

των ενδιαφερομένων έχει περιγραφθεί ως έχουσα ισχυρή ηθική βάση (Jones & Wicks, 1999).

Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν το περιβάλλον (άμεσο και έμμεσο), το οποίο αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και έχει ενδιαφέρον από τις δραστηριότητές της. Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι σε μία επιχείρηση είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι (συνδικάτα), οι δανειστές-πιστωτές (τράπεζες). Έμμεσα ενδιαφερόμενοι είναι το κράτος, οι τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, οι ομάδες πίεσης π.χ. ακτιβιστές, διαδηλωτές, κ.ά. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών βοηθάει την επιχείρηση να λάβει υπόψη της όλα τα συνδεδεμένα μέρη (τόσο άμεσα όσο και έμμεσα) και να εμπλακεί σε μία ουσιαστική διαδικασία διαλόγου πριν καθορίσει το πρόγραμμα δράσης της όσον αφορά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Πελάτες: Όλο και περισσότερο, ενδιαφέρονται για τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά «διαπιστευτήρια» των προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράζουν. Οι πελάτες-καταναλωτές αποτελούν συχνά μοχλό πίεσης για την εφαρμογή εκ μέρους των επιχειρήσεων πρωτοβουλιών ΕΚΕ. Οι ετικέτες των προϊόντων και οι συνθήκες παραγωγής και εμπορίας τους παίζουν σημαντικό ρόλο και αποτελούν κριτήριο στην επιλογή τους εκ μέρους των καταναλωτών. Η διαφάνεια στις αγορές αποτελεί βασικό παράγοντα για επιβολή των πελατών-καταναλωτών στη βιώσιμη ανάπτυξη επιχειρήσεων και κοινωνίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με:

- Διασφάλιση της πρόσβασής τους σε υπεύθυνες πληροφορίες που έχουν σχέση με τα προϊόντα, τον τρόπο παραγωγής τους κ.λπ.
- Ανάληψη δράσεων που θα εξηγούν στους πελάτες-καταναλωτές πως ενεργούν στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης
- Παραγωγή, διάθεση και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών με τρόπο αποτελεσματικό, δεοντολογικό και φιλικό προς το περιβάλλον
- Ανταπόκριση στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών με την προώθηση ασφαλών προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν άριστη ποιότητα, δεν περιέχουν επικίνδυνες ουσίες, είναι αξιόπιστα και υποστηρίζονται από διαδικασίες εξυπηρέτησης μετά την πώληση
- Σωστή τιμολόγηση
- Τήρηση των δικαιωμάτων του καταναλωτή, δεοντολογία μάρκετινγκ και διαφήμισης
- Υιοθέτηση “εμπορικών δράσεων για κοινωνικούς σκοπούς” (cause related marketing)

- Διαβούλευση και ανταλλαγή απόψεων με τους πελάτες 2) Εργαζόμενοι: Διασφαλίζει ένα εργασιακό περιβάλλον δημιουργικό και αποδοτικό.

Εργαζόμενοι/Ενώσεις Εργαζομένων: Διασφαλίζει ένα εργασιακό περιβάλλον δημιουργικό και αποδοτικό. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις καλούνται να εφαρμόζουν ένα σύνολο στρατηγικών ενεργειών και πολιτικών, ώστε να αποτελούν έναν προτιμητέο εργοδότη. Μερικές από αυτές τις ενέργειες είναι:

- Η συνεχής και συστηματική ανάπτυξη των προσόντων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους με στόχο την επαγγελματική και προσωπική εξέλιξή τους. Η αναγνώριση της διαφορετικότητας και η παροχή ίσων ευκαιριών ανεξάρτητα από φύλο, φυλή, εθνικότητα κ.λπ. και η διαχείριση των εργαζομένων χωρίς διακρίσεις
- Η διασφάλιση και η συνεχής βελτίωση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας
- Η δημιουργία ευχάριστου και εργασιακού περιβάλλοντος όπου υπάρχει ανοιχτή και ειλικρινής αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
- Η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και η εφαρμογή ελαστικού ωραρίου με δυνατότητα εργασίας από το σπίτι κ.α.

Μέτοχοι και Επενδυτές: Ενδιαφέρονται να διασφαλίσουν τις επενδύσεις τους σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και πιστεύουν ότι η υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά οδηγεί προς αυτήν την κατεύθυνση.

Προμηθευτές: Ιδιαίτερα εκείνους που περιλαμβάνονται στην εφοδιαστική αλυσίδα της. Η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση ενθαρρύνει τους προμηθευτές και επιχειρηματικούς της συνεργάτες να εφαρμόζουν και αυτοί βασικούς κανόνες κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης και επιλέγει να συνεργάζεται με εκείνους που τηρούν κοινά αποδεκτά πρότυπα στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, της προστασίας του περιβάλλοντος κ.λπ. Με τον τρόπο αυτό μεταφέρεται η σχετική γνώση και εμπειρία και διαδίδεται η υπεύθυνη επιχειρηματική δραστηριότητα σε τοπικό επίπεδο.

Ανταγωνιστές: Ένας τρόπος με τον οποίο ένας ανταγωνιστής αποτελεί και stakeholder είναι η επιρροή που ασκούν οι δραστηριότητες του. Εάν για παράδειγμα, μια εταιρεία λειτουργεί ανήθικα ή με τρόπο που προσελκύει αρνητική προσοχή, οι ανταγωνιστές μπορούν επίσης να επηρεαστούν αρνητικά. Οι επιχειρήσεις έχουν επίσης έντονο ενδιαφέρον για τους ανταγωνιστές, όταν στοχεύουν στους ίδιους

τύπους πελατών. Εάν δύο τοπικά καταστήματα φαγητού συναγωνίζονται για τους ίδιους πελάτες, το καθένα επηρεάζεται από τις λειτουργίες και τις προσφορές του άλλου.

Μέσα ενημέρωσης: Εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα μέσα ενημέρωσης, καθώς είναι αυτά τα οποία μεταδίδουν πληροφορίες στο ευρύτερο κοινό αναφορικά με τις επιχειρήσεις και άρα μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά της εικόνα τους.

Κυβέρνηση: Οι κυβερνήσεις είναι στενά συνδεδεμένοι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι. Λαμβάνουν αποφάσεις που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις δραστηριότητες μιας εταιρείας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι εταιρείες να διατηρούν καλές σχέσεις με τους τοπικούς αξιωματούχους για την πρόβλεψη νομικών ή κανονιστικών αλλαγών και κοινοτικών εξελίξεων που ενδέχεται να τις επηρεάσουν.

Ομάδες καταναλωτών: Πρέπει να διαβουλεύονται με τις επιχειρήσεις για αναζήτηση συμπράξεων για έναν κοινό στόχο. Η δημιουργία συνεργιών με διαφάνεια και συνεχή διάλογο αποτελεί επένδυση στην αξιοπιστία και την αμοιβαία εμπιστοσύνη και καλλιεργεί τις προϋποθέσεις για ανεύρεση λύσεων που θα επιφέρουν οφέλη σε όλους. Θέλουν να γνωρίζουν ότι συνυπάρχουν με τις επιχειρήσεις και μοιράζονται τις ίδιες αξίες και προβληματισμούς.

Οι Mitchell κ.ά., (1997) κατηγοριοποίησαν τα Ενδιαφερόμενα Μέρη με βάση τρία χαρακτηριστικά/διαστάσεις:

1. Δύναμη: Κατά πόσον μια ομάδα έχει τα μέσα ώστε να επιβάλει τη θέληση της.
2. Νομιμότητα: Κατά πόσον μια ομάδα διαθέτει κοινωνικά αποδεκτή και αναμενομένη συμπεριφορά.
3. Αναγκαιότητα: Κατά πόσον οι συγκεκριμένες απαιτήσεις των συμμετόχων είναι κρίσιμες/ αναγκαίες ή χρονικά ευαίσθητες.

		ΣΤΑΘΜΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ	
		ΧΑΜΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ
ΔΥΝΑΜΗ	ΥΨΗΛΗ	Γ. Απαιτούν ικανοποίηση	Δ. Βασικοί στρατηγικοί παίκτες
	ΧΑΜΗΛΗ	Α. Παθητικοί ελάχιστη προσπάθεια	Β. Θέλουν ενημέρωση

Διάγραμμα 3.1: Προσδοκίες Stakeholder ανάλογα με τη Δύναμή τους

Στο διάγραμμα 3.1 γίνεται μία αναπαράσταση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών ανάλογα με τη δύναμη τους καθώς και τη στάθμη ενδιαφέροντος τους.

Η μία διάσταση δείχνει τη δύναμη που έχουν οι ομάδες ενδιαφερομένων, ενώ η άλλη το ενδιαφέρον τους για υποστήριξη ή αντίθεση σε μια στρατηγική. Από τις τέσσερις κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών, οι βασικοί στρατηγικοί παίκτες είναι αυτοί στο Δ τεταρτημόριο και είναι κρίσιμης σημασίας. Οι θεσμικοί επενδυτές συχνά εμπίπτουν στη κατηγορία αυτή. Όμως και οι παθητικοί παίκτες (Α) μπορεί ξαφνικά να κινητοποιηθούν σε περιπτώσεις κρίσης και να ματαιώσουν ή ανατρέψουν μία στρατηγική. Η διαχείριση των σχέσεων με τις ομάδες (SRM – Stakeholders Relations Management) αποτελεί ένα σημαντικό θέμα στη στρατηγική το οποίο τελευταία προσελκύει όλο και πιο πολύ το ενδιαφέρον. Περιλαμβάνει ενέργειες όπως χτίσιμο συμμαχιών και μετώπου για υποστήριξη της νέας στρατηγικής. Οι τακτικές που θα ακολουθήσει η διοίκηση εξαρτώνται από τη δύναμη του συνασπισμού που αποδέχονται τη στρατηγική έναντι των ομάδων που αντιτίθενται. Για παράδειγμα για στο χειρισμό κοινωνικών ομάδων πίεσης μπορεί να διακρίνουμε τουλάχιστον πέντε τακτικές:

- Αγνόηση πιέσεων
- Κινητοποίηση/μάχη
- Διαπραγμάτευση/συμβιβασμός
- Συμμόρφωση
- Έξοδος από την συγκεκριμένη αγορά

Η υπόθεση πίσω από αυτή τη θεώρηση είναι ότι η διοίκηση της επιχείρησης αναλαμβάνει τη διαχείριση αυτών των σχέσεων. Αυτό όμως εξαρτάται από την διακυβέρνηση της συγκεκριμένης εταιρείας και το ρόλο οργάνων όπως το Διοικητικό Συμβούλιο και η εκτελεστική διοίκηση.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Byung, P. et al. (2014). Corporate social responsibility: Stakeholders influence on MNEs' activities', *International Business Review*, 23, 966-980
2. Gibson, K. (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory, *Journal of Business Ethics*, 3, 245-257
3. Jensen, M. C. (2001). Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7(3), 297-317.
4. Marxsen, C. (2015). Open Stakeholder Consultations at the European Level- Voice of the Citizens?, *European Law Journal*, 21, 2, pp. 257-280
5. Roberts, R. and Mahoney, L. (2004) 'Stakeholder conceptions of the corporation: their meaning and influence in accounting research', *Business Ethics Quarterly* 14(3): 399
6. Sims, R., (2003) *Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall*, Greenwood Publishing Group
7. Windsor, D. (2002) Stakeholder responsibilities: lessons for managers', *Journal of Corporate Citizenship*, 6, 19-34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

4.1 Ορισμοί

Δεν υπάρχει ένας συμφωνημένος ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) που να γίνεται αποδεκτός από όλους, ή ακόμη και από τους περισσότερους ειδικούς και managers και είναι απίθανο να υπάρξει ποτέ. Αυτό, δεν εμπόδισε έναν αυξανόμενο αριθμό ακαδημαϊκών και συμβούλων να προωθήσουν την ΕΚΕ ως μέσο μετακίνησης του παραδείγματος της επιχείρησης μακριά από ένα καθαρά οικονομικό μοντέλο, προσανατολισμένο στη μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων, προς ένα πολύ ευρύτερο και βαθύτερο μοντέλο που λαμβάνει υπόψη ηθικές, κοινωνικές και ανθρωπιστικές μεταβλητές και εν τέλει προσανατολίζεται σε ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων μελών (stakeholders).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ή η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση είναι μια επιχειρηματική ιδέα που προέκυψε ως απάντηση στο αυξημένο ενδιαφέρον και τις προσδοκίες σχετικά με τον κατάλληλο και ενεργό ρόλο των οργανισμών στην κοινωνία λόγω του προφανή και σημαντικού αντίκτυπου της επιχείρησης, κυρίως εκείνης των μεγάλων εταιρειών, στην ποιότητα ζωής και ανάπτυξη της κοινωνίας στο σύνολό της, καθώς και για την αυξανόμενη ευαισθησία του κοινού σε ηθικά ζητήματα. Θέματα όπως η αειφόρος ανάπτυξη και η ζημιά που προκαλείται στο ανθρώπινο περιβάλλον, η ανεπαρκής μεταχείριση των υπαλλήλων, η παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών που φέρνουν τους πελάτες σε δύσκολη ή επικίνδυνη θέση, η εταιρική επικοινωνία και μάρκετινγκ που παραπλανούν τους καταναλωτές και το ευρύ κοινό, γίνονται αντικείμενο ενδιαφέροντος όχι μόνο για τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, αλλά και για την κοινότητα στο σύνολό της.

Ο αριθμός των κρατικών κανονισμών σχετικά με περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα όλο και αυξάνεται. Οι επενδυτές βασίζουν συχνότερα τις επενδυτικές τους αποφάσεις όχι μόνο στην οικονομική απόδοση, αλλά και στην κοινωνική βιωσιμότητα των δραστηριοτήτων. Οι ίδιοι οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο ευαίσθητοι στην εκδήλωση κοινωνικής ευθύνης για τους οργανισμούς των οποίων τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν. Αυτοί οι παράγοντες διαμορφώνουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον εντός του οποίου ο οργανισμός αναμένεται να επιτύχει

οικονομική ανάπτυξη και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα, αλλά ταυτόχρονα να συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη της οικονομίας, του περιβάλλοντος και της κοινωνίας. Η αποστολή του υπεύθυνου κοινωνικού οργανισμού είναι να λάβει υπόψη το πλήρες εύρος των επιπτώσεών του στην κοινότητα και το περιβάλλον κατά τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Αυτή η ολιστική προσέγγιση στις επιχειρήσεις αντιπροσωπεύει έναν οργανισμό ως ισότιμο εταίρο στην κοινότητα, που έχει ορισμένα δικαιώματα και υποχρεώσεις.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μια σχετική νέα έννοια, η οποία εμφανίστηκε για πρώτη φορά στο λεξιλόγιο των επιχειρήσεων και στη συνέχεια στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, στις αρχές της δεκαετίας του '60 του περασμένου αιώνα. Μία από τις πρώτες προσπάθειες στη θεωρητική σύλληψη αποδίδεται στον συγγραφέα Bowen, ο οποίος είχε την άποψη ότι οι ιδιοκτήτες κεφαλαίων και οι διοικητές των οργανισμών πρέπει να εφαρμόσουν μία πολιτική για τη λήψη αποφάσεων ή την πραγματοποίηση δράσεων που είναι επιθυμητές όσον αφορά την επίτευξη των στόχων στην κοινωνία γενικότερα. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '60 και του '70, το κίνημα για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, του περιβάλλοντος και των δικαιωμάτων των καταναλωτών είχε σημαντικό αντίκτυπο στις αυξημένες προσδοκίες που είχε η κοινωνία σε σχέση με την επιχείρηση.

Οι κοινωνικά υπεύθυνες ενέργειες έχουν αναμφίβολα μακρά παράδοση. Ωστόσο, αυτό που διαχωρίζει τη σημερινή δέσμευση των προσπαθειών για ΕΚΕ από το παρελθόν είναι η προσπάθεια να τις διαχειριστεί στρατηγικά και να αναπτύξει τα απαραίτητα μέσα για το σκοπό αυτό. Οι εταιρείες συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο ότι μπορούν να συμβάλουν σε μια ανάπτυξη που είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα, δραστηριοποιούμενες με τρόπο που θα διασφαλίζει την οικονομική ανάπτυξη και θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος και την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης, συμπεριλαμβανομένων τα συμφέροντα των καταναλωτών.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ορίζεται με πολλούς τρόπους στη βιβλιογραφία όπως και στην πράξη. Οι διαφορές στον ορισμό συχνά αντικατοπτρίζουν τη συγκεκριμένη οπτική του συγγραφέα ή την συγκεκριμένη οπτική του οργανισμού από τον οποίο υλοποιείται η ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, εκτός από θεωρητικούς, οι πιο συνηθισμένοι ορισμοί είναι αυτοί που δίνονται από διεθνή ιδρύματα που ασχολούνται με διάφορες πτυχές της προώθησης, της θεσμοθέτησης, του ελέγχου ή της μέτρησης των

κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ISO 26000, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην ευθύνη ενός οργανισμού για τις επιπτώσεις των αποφάσεών του και των δραστηριοτήτων του στην κοινωνία και στο περιβάλλον, μέσω διαφανούς και ηθικής συμπεριφοράς, ούτως ώστε να συμβάλει στη βιώσιμη ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένης της υγείας και της ευημερίας της κοινωνίας, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μελών· είναι σύμφωνο με την ισχύουσα νομοθεσία και τους διεθνείς νόρμες και ενσωματώνεται σε ολόκληρο τον οργανισμό και εφαρμόζεται στις σχέσεις του.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, σύμφωνα με την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, στην Πράσινη Βίβλο (2001) ορίζεται ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς αντιλαμβάνονται ότι η υπεύθυνη συμπεριφορά οδηγεί στην αιεφόρο επιχειρηματική επιτυχία. Επιπλέον, σε ανακοίνωση το 2011 η μετονομαζόμενη Ευρωπαϊκή Επιτροπή όρισε την ΕΚΕ ως "Η ευθύνη των επιχειρήσεων για τον αντίκτυπο τους στην κοινωνία".

Το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD-World Business Council for Sustainable Development) απέδωσε στην ΕΚΕ την έννοια της διαρκούς δέσμευσης που αναλαμβάνει μια επιχείρηση να συμπεριφέρεται ηθικά και να συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, καθώς επίσης και της τοπικής κοινότητας αλλά και της κοινωνίας γενικά. Εξαιτίας όμως των αλληλεπιδράσεων από άλλες χώρες και άλλους φορείς σε διεθνές επίπεδο, ο ΔΕΣΒΑ (WBCSD) επανακαθόρισε τον αρχικό ορισμό, οριοθετώντας την ΕΚΕ ως τη δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, και να προσπαθούν μαζί με τους εργαζόμενους, τις οικογένειες τους και την κοινωνία γενικότερα, να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής.

Κατά το Business for Social Responsibility - BSR, ένα από τα σημαντικότερα διεθνή site για την ΕΚΕ, ως τέτοια ορίζεται «ένα συνεκτικό πλαίσιο πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων, που ενσωματώνονται στη λειτουργία της επιχείρησης, τις αλυσίδες διανομής και τις διαδικασίες απόφασης» (Carroll 2008).

Το Institute of Directors του Ηνωμένου Βασιλείου, το 2002 διατύπωσε την άποψη ότι η ΕΚΕ αφορά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που προχωρούν πέρα από τις

νομικές υποχρεώσεις, σε ότι αφορά τη διαχείριση του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον και την κοινωνία

Σε επίπεδο ελληνικό, με τον όρο «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», ο ΣΕΒ (σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών) θεωρεί τη συστηματική, οργανική και εθελοντική «ενσωμάτωση» από τις εταιρείες στην επιχειρηματική τους λειτουργία δραστηριοτήτων με κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική διάσταση, με ουσιαστική συνεισφορά προς το κοινωνικό σύνολο, σε διάδραση με όλους τους συμμετόχους (stakeholders).

4.2 Διαστάσεις της ΕΚΕ

Οι τρεις διαστάσεις μέσα στις οποίες εφαρμόζεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η Κοινωνική, η Περιβαλλοντική και η Οικονομική ή όπως αναφέρεται στην Αγγλοσαξωνική Βιβλιογραφία: Triple Bottom Line - 3p's (People, Planet, Profit). Βάσει του Triple Bottom Line η ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί ως μία στρατηγική που ενσωματώνει συστηματικά τις βιώσιμες οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές αρχές σε όλες τις λειτουργίες μιας οντότητας. Με βάση αυτή τη στρατηγική πρέπει και οι τρεις αυτοί πυλώνες να αναπτύσσονται παράλληλα και σύμφωνα με τις ίδιες αρχές. Συγκεκριμένα, η ΕΚΕ πρέπει να έχει ως βασική ταυτότητα το κοινό όραμα, την κοινή αποστολή και κοινές αξίες και για τις τρεις διαστάσεις.

Η Κοινωνική Διάσταση

Κάθε επιχείρηση δεν είναι απλά μία συνιστώσα του οικονομικού συστήματος, αλλά αποτελεί στοιχείο του κοινωνικού συνόλου. Η κοινωνική διάσταση αφορά τόσο στις πολιτικές που εφαρμόζονται στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ο ανθρώπινος παράγοντας (εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης) αποκτά ιδιαίτερη αξία. Στο πλαίσιο αυτό μία επιχείρηση επιδιώκει να εξασφαλίζει σύγχρονο, ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας, να βελτιώνει τις σχέσεις επικοινωνίας διοίκησης – εργαζομένων, να παρέχει αρμοδιότητες και εξουσία στους εργαζομένους, να ενθαρρύνει την επαγγελματική τους κατάρτιση, έτσι ώστε το εργασιακό κλίμα να βελτιώνεται και να αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων (Βαξεβανίδου, 2011).

Δράσεις, που αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών στους χώρους εργασίας με ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα υγιεινής κι ασφάλειας. Επιπλέον, από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις δίνονται κίνητρα ενίσχυσης της παραγωγικότητας, ενθαρρύνεται η διαβίου επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση, παρέχονται ευκαιρίες εξισορρόπησης μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Ακόμα, εξίσου σημαντική είναι η παράμετρος της καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού που επιτυγχάνεται με τη δίκαιη αμοιβή και μεταχείριση χωρίς περιορισμούς και διακρίσεις (π.χ. φυλετικές, κοινωνικές, ΑΜΕΑ). Επίσης, σε περιπτώσεις κερδοφορίας πολλές επιχειρήσεις παρέχουν μερίδιο από τα κέρδη στους εργαζομένους, ανταμείβοντάς τους για τις προσπάθειές τους και κάνοντάς τους κοινωνούς στο μετοχικό κεφάλαιο.

Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ανοικτό δίαυλο επικοινωνίας με τους εκπροσώπους των εργαζομένων, ώστε να λαμβάνουν γνώση και να συμμετέχουν στις αλλαγές, στις πολιτικές και στα σχέδια της διοίκησης. Επιπρόσθετα, είναι πασιφανές και αυτονόητο για τις επιχειρήσεις, που υιοθετούν τις βασικές αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ότι δεν τίθεται θέμα παιδικής ή καταναγκαστικής εργασίας ή καταπάτησης ανθρωπίνων δικαιωμάτων κατά την παραγωγική διαδικασία.

Στο εξωτερικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν πολιτικές με στόχο την αύξηση της απασχόλησης της τοπικής κοινωνίας, το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την οικονομική ενίσχυση μέσα από επιχορηγήσεις και φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Αναφορικά με την ευρύτερη κοινωνική πολιτική, οι εταιρείες συνήθως δραστηριοποιούνται με χορηγίες πολιτιστικών, αθλητικών κι άλλων δράσεων με στήριξη σε Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο.), συνεργασία με τοπικούς ή κρατικούς φορείς για οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης ανέργων, με επιχορηγήσεις και φιλανθρωπικές προσπάθειες. Επιπλέον, το γεγονός ότι απασχολούν εργατικό δυναμικό από την τοπική κοινωνία και συνεργάζονται με άλλες τοπικές επιχειρήσεις συμβάλλει στη μείωση της ανεργίας, στην οικονομική ανάπτυξη του τόπου και συνεπώς στη διαμόρφωση και διατήρηση της κοινωνικής συνοχής.

Η Περιβαλλοντική Διάσταση

Οι επιχειρήσεις αντλούν πόρους από το περιβάλλον για την παραγωγή των προϊόντων τους, εκπέμπουν ρύπους και απόβλητα και καταναλώνουν ενέργεια σε μεγάλες ποσότητες. Η προστασία του περιβάλλοντος, λοιπόν, αποτελεί σημαντικό

παράγοντα για την επιχείρηση καθώς βαρύνεται με την ευθύνη όχι απλώς να τηρεί τη σχετική νομοθεσία και τους κανονισμούς, αλλά και με τη λήψη επιπρόσθετων μέτρων για τη διαχείριση του περιβαλλοντικού κεφαλαίου και των φυσικών πόρων (Βαξεβανίδου, 2011). Η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, της εκπομπής ρύπων, η κατάλληλη επεξεργασία των λυμάτων και των αποβλήτων μέσω της χρήσης τεχνολογικών συστημάτων φιλικών προς το περιβάλλον είναι απαραίτητα στοιχεία στην περιβαλλοντική πολιτική μιας επιχείρησης.

Επιπλέον, οι τράπεζες χρηματοδοτούν επιχειρήσεις, οι οποίες προβαίνουν σε επενδύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, επενδύσεις οι οποίες μακροπρόθεσμα φέρνουν κέρδη για την επιχείρηση, γιατί οδηγούν σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα, αλλά και όφελος για το περιβάλλον καθώς ελαττώνουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως και η ένταξη στη διαδικασία της ανακύκλωσης αποτελούν επιβεβλημένα μέτρα, τα οποία απαραίτητως πρέπει να λαμβάνει μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα επιμελητήρια και τους αρμόδιους φορείς οφείλουν να οργανώνουν εκστρατείες για την ενθάρρυνση παραγωγής προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον, αλλά ταυτόχρονα και να ενημερώνουν τους καταναλωτές, ώστε να αναπτύξουν συνειδητά οικολογικές καταναλωτικές συνήθειες.

Για την Ευρωπαϊκή Ένωση, η βιώσιμη ανάπτυξη των σύγχρονων κοινωνιών και οικονομιών αποτελεί προτεραιότητα. Γι' αυτό το λόγο ανέπτυξε την Ολοκληρωμένη Πολιτική Προϊόντος (Ο.Π.Π.). Όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν περιβαλλοντικές επιπτώσεις που πηγάζουν από ένα ή όλα τα στάδια του κύκλου ζωής τους, δηλαδή από την απόκτηση των πρώτων υλών, το σχεδιασμό, την κατασκευή, τη συναρμολόγηση, την προώθηση, τη διανομή, την πώληση, τη χρήση ή την τελική διάθεση ως απόβλητα. Μέσω της Ολοκληρωμένης Πολιτικής Προϊόντος, η Ε.Ε. αναπτύσσει μέτρα που επηρεάζουν την προσφορά και τη ζήτηση των περιβαλλοντικά σωστών προϊόντων. Οι κύριοι στόχοι είναι:

- η ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των προϊόντων και των υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη ολόκληρο τον κύκλο ζωής τους και στοχεύοντας τις περιοχές, όπου η δράση θα είναι περισσότερο ευεργετική τόσο για το περιβάλλον, όσο και για τις επιχειρήσεις,
- η ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών πολιτικών για να διασφαλιστεί ότι τα οφέλη της επίτευξης κάποιου περιβαλλοντικού στόχου βρίσκονται σε ισορροπία με οποιαδήποτε περιβαλλοντικά κόστη που προκύπτουν αλλού στο κύκλο ζωής,

- η στενή συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς μέσα και γύρω από την αλυσίδα προμήθειας, από τους σχεδιαστές και τους κατασκευαστές προϊόντων μέχρι τους λιανοπωλητές και τους καταναλωτές, για να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα της μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, και
- η ανάπτυξη των «πράσινων αγορών» για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εισάγοντας ένα φάσμα από όργανα και κίνητρα για τους παραγωγούς που βρίσκονται στην πλευρά της προσφοράς για την ενθάρρυνση της καινοτομίας των προϊόντων και ένα φάσμα από εργαλεία πληροφόρησης για τους καταναλωτές που βρίσκονται στην πλευρά της ζήτησης για να τους ενθαρρύνουν να αγοράζουν πιο περιβαλλοντικά σωστές («πράσινες») εναλλακτικές λύσεις.

Η Οικονομική Διάσταση

Η οικονομική διάσταση στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αφορά στο οικονομικό όφελος που απολαμβάνει μία επιχείρηση στο οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται και εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό το κοινωνικό και το περιβαλλοντικό κέρδος. Η εγκατάσταση και η λειτουργία μιας επιχείρησης σε μια κοινότητα δημιουργεί θέσεις εργασίας, συνεργασίες με τοπικούς επαγγελματίες και φέρνει έσοδα από φόρους στα δημόσια ταμεία συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του τόπου. Ωστόσο, η διαφάνεια στο σύστημα συναλλαγών της επιχείρησης και οι ορθές συναλλαγματικές πρακτικές πρέπει να είναι δεδομένες. Η τήρηση νόμων, κανόνων και κωδικών δεοντολογίας θεωρούνται θεμελιώδους σημασίας για τη σωστή εταιρική διακυβέρνηση, ενώ η ενσωμάτωση προτύπων διαχείρισης κι η προώθηση κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων προσδίδουν στην επιχείρηση υπεροχή και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

Η επιχείρηση οφείλει να αντιμετωπίζει τον καταναλωτή υπεύθυνα και με ειλικρίνεια. Τα προϊόντα που προσφέρει θα πρέπει να τηρούν τους κανόνες ποιοτικού ελέγχου και ασφάλειας, να τιμολογούνται ορθά και να διαφημίζονται σε πνεύμα εντιμότητας. Για να είναι βιώσιμη συνεχώς μία επιχείρηση και να προσδίδει αξία στους μετόχους οφείλει να υιοθετεί υπεύθυνη συμπεριφορά, που προωθεί την οικονομική ανάπτυξη, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα και ταυτόχρονα συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος και προωθεί την κοινωνική ευαισθησία. Έτσι, προχωρά σε δράσεις που δεν αποβλέπουν μόνο σε μεγιστοποίηση βραχυχρόνιου κέρδους και άμεσης

απόδοσης, αλλά στο συνδυασμό οικονομικών δραστηριοτήτων με υπευθυνότητα σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα.

Παραδείγματα ενεργειών στα πλαίσια του οικονομικού άξονα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η υποστήριξη της τοπικής ανάπτυξης με τη συμμετοχή σε τοπικές συμπράξεις απασχόλησης και κοινωνικής ένταξης, η χρηματοδότηση αθλητικών και πολιτιστικών τοπικών εκδηλώσεων, η χρηματοδότηση έργων υποδομής, η λήψη μέτρων για την καταπολέμηση της διαφθοράς και η λειτουργία με πλήρη διαφάνεια, η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις - εταίρους για μείωση του κόστους και η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών. Επίσης, η επένδυση κεφαλαίων σε επιχειρήσεις με υπεύθυνες πολιτικές σε κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο καθώς και η λήψη μέτρων αντιμετώπισης της διαφθοράς και της δωροδοκίας αποτελούν μεγάλης σημασίας δράσεις για την εταιρική εικόνα και φήμη.

Κάθε μία από τις παραπάνω διαστάσεις της ΕΚΕ μπορεί να λάβει χώρα τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Με βάση αυτόν τον διαχωρισμό, η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων διακρίνεται σε «εσωτερική» και «εξωτερική» ανάλογα με τα ωφελούμενα μέρη.

Εσωτερικό Περιβάλλον

Οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές μίας επιχείρησης αφορούν κυρίως στο όραμα και τις αξίες της και συνδέονται με θέματα όπως, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, η υγεία και ασφάλεια στην εργασία καθώς και η προσαρμογή στις αλλαγές. Παράλληλα, οι περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές σχετίζονται ιδίως με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα είναι ίσως η σημαντικότερη πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση στην προσπάθειά της για αειφόρο ανάπτυξη.

Στα πλαίσια της εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, βασικές δράσεις είναι η παροχή στους εργαζόμενους δια βίου μάθησης, η παραχώρηση στους τελευταίους αρμοδιοτήτων και εξουσιών, η καλύτερη ενημέρωση σε όλη την επιχείρηση (ανοιχτοί διάλογοι επικοινωνίας), η προσπάθεια για ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας κι ελεύθερου χρόνου, η δίκαιη και ίση αμοιβή και οι προοπτικές σταδιοδρομίας, ο καταμερισμός των κερδών και τα συστήματα παροχής μεριδίων του μετοχικού

κεφαλαίου, καθώς και ο προβληματισμός σχετικά με την εξασφάλιση της εργασίας (Πράσινο Βιβλίο, 2001).

Επίσης, οι σύγχρονες επιχειρήσεις, δέχονται ολοένα και περισσότερο πιέσεις νομικές, ηθικές αλλά και από τον ανταγωνισμό για τον έλεγχο της επικινδυνότητας που πηγάζει από τις δραστηριότητές τους. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων επιδιώκει τη συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία, κοινοτική ή εθνική, ενώ συγχρόνως αντιλαμβάνεται τα οφέλη που μπορεί να επιφέρει μία συστηματική προσέγγιση ως προς την υγεία και ασφάλεια στην εργασία.

Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης υγείας και ασφάλειας στην εργασία μπορεί να αποτελέσει δράση/μέτρο μίας κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης με αποτέλεσμα να λαμβάνει πίσω οφέλη όπως, η εκτίμηση της επικινδυνότητας και η άμεση διαχείριση κινδύνων για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, η μείωση του αριθμού, της έκτασης και της σοβαρότητας εργασιακών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας, το βελτιωμένο ηθικό του προσωπικού και η επίδειξη επιμέλειας και βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και το ευρύ κοινό.

Σύμφωνα με το Πράσινο Βιβλίο, η προσαρμογή μίας επιχείρησης στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο σημαίνει ότι λαμβάνονται υπόψη κι εξισορροποούνται τα συμφέροντα και οι ανησυχίες όλων εκείνων όσων θίγονται από τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον. Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι τόσο σημαντική, όσο και η επιτυχία της ίδιας της αλλαγής. Ωστόσο, οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να εφαρμοστεί αφού έχουν προσδιοριστεί οι σημαντικότεροι κίνδυνοι, έχει υπολογιστεί το κόστος από την αλλαγή και φυσικά έχουν αποκλειστεί όλες οι άλλες πιθανές εναλλακτικές λύσεις που ενδεχομένως να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό (Πράσινο Βιβλίο, 2001).

Η επιχειρηματική δραστηριότητα έχει επιβαρύνει έντονα το φυσικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να επαναπροσδιορίσουν τη στρατηγική τους ενσωματώνοντας νέες έννοιες στην παραγωγή και λειτουργία τους, όπως αυτές της περιβαλλοντικής ευθύνης και της αειφόρου ανάπτυξης. Η ανάγκη για να δοθεί μία περιβαλλοντική διάσταση στις διαδικασίες, τις λειτουργίες, αλλά το κυριότερο, στη φιλοσοφία και τον τρόπο σκέψης των επιχειρήσεων δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί ως απειλή για τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Αντιθέτως, περιβάλλον και οικονομία είναι δύο έννοιες που όχι μόνο δύνανται να συνυπάρχουν, αλλά και να ενισχύονται αμοιβαίως. Στο πλαίσιο αυτό, η πράσινη (περιβαλλοντική) επιχειρηματικότητα, αναδεικνύεται ως μια από τις νέες και πιο σημαντικές μορφές επιχειρηματικότητας. Η περιβαλλοντική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων είναι και αναγκαία και σημαντική, λόγω του μεγάλου αντίκτυπου που η λειτουργία τους έχει στο φυσικό περιβάλλον. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις μειώνουν την κατανάλωση των φυσικών πόρων και των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων μειώνοντας, έτσι, τις επιπτώσεις στο περιβάλλον. Ακόμα, μειώνουν τα επίπεδα κατανάλωσης ενέργειας καθώς και τις δαπάνες για πρώτες ύλες και απορρύπανση.

Με την υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρακτικών οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, πρακτικές όπως η χρήση ανακυκλούμενων και επαναχρησιμοποιούμενων υλικών, η αποδοτική διαχείριση αποβλήτων, η υιοθέτηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, που στόχο έχουν τη μείωση της χρήσης ενέργειας, νερού και πρώτων υλών, εκτός από φιλικές προς το περιβάλλον, συμβάλλουν παράλληλα στη μείωση του παραγωγικού κόστους, αλλά και του κόστους της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Μία ακόμα σημαντική έννοια είναι αυτή της βιώσιμης ανάπτυξης. Ουσιαστικά πρόκειται για οικονομική ανάπτυξη που σχεδιάζεται και υλοποιείται λαμβάνοντας υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιωσιμότητα. Γνώμονας της αειφορίας είναι η μέγιστη δυνατή απολαβή αγαθών από το περιβάλλον, χωρίς όμως να διακόπτεται η φυσική παραγωγή αυτών των προϊόντων σε ικανοποιητική ποσότητα και στο μέλλον. Σε ένα παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον με υψηλό ανταγωνισμό, η πράσινη διαχείριση των φυσικών πόρων φαίνεται να αποτελεί μια νέα στρατηγική επιλογή. Το γεγονός αυτό το έχουν ήδη αντιληφθεί οι επιχειρήσεις κατατάσσοντας τα περιβαλλοντικά θέματα υψηλά στην ιεραρχία αυτών που τις απασχολούν και θα τις απασχολήσουν στα επόμενα χρόνια.

Εξωτερικό Περιβάλλον

Η εξωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αφορά στον αντίκτυπο των δράσεων της επιχείρησης σε σχέση με την τοπική κοινότητα και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (μετόχους, πελάτες, προμηθευτές, δημόσιες και κυβερνητικές αρχές κ.α.). Η ανάπτυξη και διατήρηση καλής συνεργασίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη προσθέτει αξία στην επιχείρηση, μειώνοντας μέρος των δαπανών και αυξάνοντας σημαντικά την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Μακροπρόθεσμα, η οικοδόμηση καλών σχέσεων οδηγεί όλο και πιο κοντά στη διαμόρφωση δίκαιων τιμών και όρων για όλους. Η ανάπτυξη οικείων σχέσεων των επιχειρήσεων με την τοπική κοινότητα μπορεί να αποφέρει ωφέλημα αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές.

Οι δράσεις της εταιρικής ευθύνης σε σχέση με την τοπική κοινωνία αναφέρονται κυρίως σε πρωτοβουλίες συνεργασίας που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις με τοπικούς φορείς και οργανισμούς για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από την σταθερότητα και ευημερία του τόπου στον οποίο λειτουργούν και για το λόγο αυτό πραγματοποιούν δράσεις για την ενίσχυση των τοπικών κοινοτήτων παρέχοντας θέσεις εργασίας, προσλαμβάνοντας κοινωνικά αποκλεισμένα άτομα, επιχορηγώντας και υποστηρίζοντας φιλανθρωπικές, αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις.

Η φήμη και η εικόνα μιας επιχείρησης ως εργοδότη, παραγωγού και γενικότερα ως «εταιρικού πολίτη» στην τοπική σκηνή, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητά της. Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική είναι η αλληλεπίδραση των εταιρειών με το τοπικό φυσικό περιβάλλον. Η τοπική κοινωνία απαιτεί από τις επιχειρήσεις να σέβονται και να διαφυλάσσουν τον τοπικό φυσικό πλούτο (προστασία πρασίνου και υδάτων, μειωμένη ατμοσφαιρική ρύπανση, σωστή διαχείριση αποβλήτων), μέσω της λήψης και εφαρμογής των κατάλληλων μέτρων.

Σε ότι αφορά την πελατεία μιας επιχείρησης, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποκτά νόημα όταν προβληθεί σε επίπεδο προστασίας του καταναλωτή με κριτήριο των ποιότητα και την ασφάλεια των προσφερόμενων προϊόντων, τη σωστή τιμολόγηση, την ενημέρωση και την πιστοποίηση, τη λελογισμένη χρήση του μάρκετινγκ, το σεβασμό του καταναλωτή και τη διαφάνεια των εταιρικών δραστηριοτήτων. Οι καταναλωτές θεωρούν πως η παρεχόμενη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών είναι η πιο απτή απόδειξη για το αν μια επιχείρηση είναι κοινωνικά υπεύθυνη. Οι

επιχειρήσεις οφείλουν να καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών με τρόπο αποτελεσματικό, δεοντολογικό και φιλικό προς το περιβάλλον και την κοινωνία.

Οι επιχειρήσεις ωφελούνται πολλαπλά όταν αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους με σεβασμό αναγνωρίζοντας τα δικαιώματά τους, προσφέροντάς τους προϊόντα και υπηρεσίες με λογικό κόστος και υψηλό επίπεδο ποιοτικών προδιαγραφών. Παράλληλα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι καταναλωτές να έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν με βάση σαφείς, ακριβείς και συνεκτικές πληροφορίες, καθώς αυτές επηρεάζουν τις αποφάσεις του και συμβάλλουν στην εδραίωση της καταναλωτικής εμπιστοσύνης. Η ευθύνη των επιχειρήσεων απέναντι στους μετόχους, προμηθευτές και λοιπούς συνεργάτες, έγκειται στη προώθηση της διαφάνειας των συναλλαγών, στην υιοθέτηση αυστηρών λογιστικών προτύπων, όπως τα Διεθνή Πρότυπα, στην έμφαση της αύξησης της αποδοτικότητας που αντανακλάται σε μακροχρόνια βελτίωση της αξίας της μετοχής και στη δίκαιη διανομή μερισμάτων, καθώς και στην τήρηση των κανόνων περί θεμιτού ανταγωνισμού. Επιπροσθέτως, η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εφάπτεται με τη επιλογή και σύναψη συνεργασίας με «ηθικούς» προμηθευτές και εταίρους.

Τα ανθρώπινα δικαιώματα αποτελούν πολύ σημαντική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης τόσο μέσα στο χώρο εργασίας, όσο και έξω από αυτόν. Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στο σεβασμό των διεθνώς συμφωνηθέντων συνθηκών και ορών εργασίας, όπως η απαγόρευση κάθε μορφής διάκρισης και η ελευθερία του συνδικαλιζέσθαι. Η δεύτερη σχετίζεται με διάφορα μείζονος σημασίας κοινωνικά φαινόμενα, όπως είναι ο κοινωνικός αποκλεισμός, η παιδική ή καταναγκαστική εργασία, η φτώχεια, η έλλειψη επαρκούς παιδείας, η ελευθερία και γενικότερα το δικαίωμα σε μια αξιοπρεπή ζωή και όχι απλά η επιβίωση. Τα τελευταία έτη, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρά ερωτήματα σχετικά με τους τομείς ευθύνης τους.

Πολλές, πολυεθνικές κυρίως, επιχειρήσεις κάνουν σοβαρές προσπάθειες να διασφαλίσουν ότι οι επιχειρηματικοί τους εταίροι συμμορφώνονται με τις βασικές ηθικές τους αξίες, ενώ ερευνούν τρόπους προσέγγισης κρατών με ευρείες παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Δεχόμενες την ολοένα αυξανόμενη πίεση από ΜΚΟ, ακτιβιστές και ομάδες καταναλωτών, οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην υιοθέτηση όλο και περισσότερων κωδικών συμπεριφοράς σχετικών με τις εργασιακές συνθήκες, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις περιβαλλοντικές πτυχές. Με τον τρόπο αυτό προσβλέπουν στην ενδυνάμωση της εταιρικής τους εικόνας, στη

μείωση των αρνητικών αντιδράσεων από το καταναλωτικό κοινό και στην οικοδόμηση θετικών σχέσεων με τις ΜΚΟ και τους λοιπούς τοπικούς ή περιφερειακούς παράγοντες. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των εθελοντικών κωδικών συμπεριφοράς εξαρτάται από τη σωστή εφαρμογή και επαλήθευσή τους από πλευράς των επιχειρήσεων, καθώς επίσης απαιτείται η πλήρης εφαρμογή τους σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και παραγωγής.

Τέλος, σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη πλήρους διαφάνειας στην ενημέρωση των τοπικών κοινοτήτων στα πλαίσια ενός ανοιχτού διαλόγου. Πολύ σημαντική είναι η ουσιαστική εκπαίδευση των τοπικών διοικήσεων και των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή κάθε κώδικα. Στην περίπτωση της παιδικής εργασίας, για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις δεν αρκεί να τηρούν τις διεθνείς διατάξεις, αλλά μέσω των κοινωνικών τους δράσεων οφείλουν να απορρίπτουν τη συνεργασία με προμηθευτές και εργολάβους που εκμεταλλεύονται την παιδική εργασία και να συνδράμουν στην αντιμετώπιση του φαινομένου διευκολύνοντας την πρόσβαση των παιδιών στην εκπαίδευση.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Βαξεβανίδου, Μ. (2011). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2001), Πράσινο Βιβλίο – Προώθηση ενός πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Βρυξέλλες

Kolter, P. (2009). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρία και στο σκοπό της επιλογή σας, Εκδόσεις Economia Publishing, Αθήνα

Σπανός, Λ. (2007). Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Συγχρονη Επιχείρηση, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 57-63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

Γιατί όμως οι επιχειρήσεις να είναι κοινωνικά υπεύθυνες; Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μπορεί να γίνουν 5 ομαδοποιήσεις των επιχειρημάτων υπέρ της ΕΚΕ

1. Η Νομική Υπόθεση

Ο όρος «ευθύνη» χρησιμοποιείται στη νομική γλώσσα. Ο νόμος καθορίζει τις ευθύνες που αποδίδουν άμεσα ή έμμεσα σε ορισμένες πράξεις και παραλείψεις και στα αποτελέσματά τους. Η νομική ευθύνη είναι σχετικά εύκολο να προσδιοριστεί και μας επιτρέπει να προσδιορίσουμε ορισμένα από τα αποτελέσματα μιας δράσης. Ωστόσο, είναι ευρέως αποδεκτό ότι η ΕΚΕ υπερβαίνει το νόμο, που σημαίνει ότι η νομική υπόθεση δεν αποτελεί καλή εξήγηση για το γιατί οι εταιρείες πρέπει να ενεργούν με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο (αν και υπάρχει ένα ευρύ κίνημα που απαιτεί μεγαλύτερη νομική υποστήριξη για την ΕΚΕ).

2. Η Κοινωνική Υπόθεση

Η κοινωνική υπόθεση είναι ίσως αυτή που αναφέρεται πιο συχνά. Σύμφωνα με πολλούς υποστηρικτές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι εταιρείες πρέπει να ενεργούν κοινωνικά υπεύθυνα επειδή η κοινωνία, η οποία εκπροσωπείται από τις κύριες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, αναμένει, απαιτεί ή ζητά να το πράξει.

Σίγουρα, η κοινωνία αναμένει ή απαιτεί συγκεκριμένη συμπεριφορά από όλους εκείνους που ανήκουν σε αυτήν, άτομα και οργανισμούς, είτε ως απλοί πολίτες, είτε ως φορείς ενός συγκεκριμένου ρόλου σε μια κοινωνία είτε ως οργανώσεις. Το σημαντικό πράγμα, ωστόσο, δεν είναι ότι υπάρχουν αυτές οι προσδοκίες ή απαιτήσεις, αλλά γιατί δημιουργούν μια υποχρέωση ή «ευθύνη» που πρέπει να εκπληρώσουν οι εταιρείες; Εάν το κάνουν, είναι πιθανόν για έναν ή από τους ακόλουθους τρεις λόγους:

A) Επειδή αυτές οι ευθύνες προϋποθέτουν ότι οι απαιτήσεις της κοινωνίας δημιουργούν ένα ηθικό καθήκον, ή επειδή καθορίζουν αυτό το ηθικό καθήκον σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

B) Επειδή η ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών ή απαιτήσεων είναι χαρακτηριστικό «καλού» πολίτη, παρόμοια με τους κανόνες συμπεριφοράς

μεταξύ των ατόμων, που δεν υποστηρίζονται από την καταναγκαστική δύναμη του κράτους αλλά από την πίεση της ίδιας της κοινωνίας.

Γ) Επειδή η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτρέπει τη ζημία ή φέρνει οφέλη, οικονομικά ή άλλου είδους, στην εταιρεία με τη μορφή χαμηλότερου κόστους, αύξησης της πίστης των πελατών και εργαζομένων, υψηλότερη παραγωγικότητα, βελτιωμένη φήμη.

3. Η Ηθική Υπόθεση

Ο όρος ευθύνη μπορεί να έχει ηθικό περιεχόμενο, καθώς και νομικό. Σύμφωνα με τον Scanlon (1998): "Το να πούμε ότι ένα άτομο είναι υπεύθυνο [...] για μια δεδομένη ενέργεια ουσιαστικά εννοούμε ότι είναι σκόπιμο να ληφθεί ως βάση ηθικής εκτίμησης αυτού του ατόμου".

Από την πλευρά της ηθικής, η υπευθυνότητα μπορεί να γίνει κατανοητή με δύο τρόπους:

- I. Αυστηρά μιλώντας, η υπευθυνότητα, εμφανίζεται όταν μία πράξη ή μία παράλειψη και το αποτέλεσμα της, αποδίδονται σε έναν άνθρωπο όχι μόνο την αιτία της δράσης, αλλά ως "ηθικό δρώντα" (η υπευθυνότητα ως απόδοση). Είναι είτε retrospective είτε a posteriori: ένας δρων/μία δρώσα ενεργεί ή αποτυγχάνει να ενεργήσει στο παρελθόν και η ηθική υπευθυνότητα για αυτή τη δράση και τις συνέπειές της αποδίδονται σε εκείνον/η. Η ηθική υπευθυνότητα ως απόδοση υπαινίσσεται την ύπαρξη ενός προϋπάρχοντος καθήκοντος.
- II. Η υπευθυνότητα υπαινίσσεται ότι ο δρων/ η δρώσα πρέπει να είναι υπόλογος για τις πράξεις ή τις παραλείψεις του/της, καθώς και για τις συνέπειές τους, όχι μόνο στον εαυτό του/της, αλλά κυρίως στους άλλους και όχι μόνο για ό,τι κάνει αλλά και για τους ηθικούς λόγους για τους οποίους το πράττει, δηλαδή τους λόγους που δικαιολογούν τις πράξεις (υπευθυνότητα ως λογοδοσία). Προϋποθέτει την υπευθυνότητα ως απόδοση, αλλά προσθέτει κάτι άλλο, διότι είναι κοινωνική, ανοικτή σε άλλους, αποτελεί οφειλή στην κοινότητα και υπόκειται στα κανονιστικά πρότυπα που απαιτούνται σε μια διαπροσωπική συμπεριφορά - εξωτερικό έλεγχο αξιολόγηση και κύρωση - και υπαινίσσεται καθήκοντα δημοσιοποίησης και διαφάνειας.

4. Η Επιχειρηματική Υπόθεση

Η επιχειρηματική υπόθεση, όπου ο στόχος είναι να δείξει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ΕΚΕ και των κερδών, εμφανίζεται όλο και περισσότερο στις προσπάθειες προώθησης της ΕΚΕ. Το να είσαι κοινωνικά υπεύθυνος, είναι κερδοφόρο. Η βιβλιογραφία για την ΕΚΕ συνήθως περιλαμβάνει μια σειρά από πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες. Πρώτον, υπάρχουν αυτά που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε εξωτερικά πλεονεκτήματα. Στο νομικό και πολιτικό πεδίο, για παράδειγμα, οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες θα έχουν πιο ευνοϊκό περιβάλλον για τις δραστηριότητές τους, ομαλότερες σχέσεις με ρυθμιστικούς φορείς, ακόμη και τη δυνατότητα νέων και καλύτερων κανονισμών, λιγότερους κινδύνους καταγγελιών και προστίμων, καλύτερες σχέσεις με κεντρικές και τοπικές κυβερνήσεις.

Μπορεί επίσης να έχουν πλεονεκτήματα στις σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές, συμπεριλαμβανομένης της καλύτερης εικόνας, της επωνυμίας και της φήμης, ή περισσότερων πιστών πελατών που μπορεί ακόμη να είναι και πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για αγαθά και υπηρεσίες, επειδή η επιχείρηση σέβεται το περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα ή αναπτύσσει ορθές εργασιακές σχέσεις. Επιπλέον, μπορεί να έχει μικρότερο κίνδυνο αρνητικής διαφήμισης, καλύτερες σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης και τα άτομα που επηρεάζουν την κοινή γνώμη μέσα από τους σύγχρονους τρόπους κοινωνικής δικτύωσης.

Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες είναι επίσης πιθανό να έχουν εσωτερικά πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, μπορεί να έχουν πλεονέκτημα όσον αφορά στην προσέλκυση και διατήρηση καλύτερων υπαλλήλων και στελεχών. Μεγαλύτερη διαφάνεια και εμπιστοσύνη στις σχέσεις με τα εσωτερικά τους Ενδιαφερόμενα Μέρη, πιο ικανοποιητικές εργασιακές σχέσεις και γενικά καλύτερη ατμόσφαιρα εργασίας, αποτελεσματικότερα συστήματα διαχείρισης, διάδοση ορθών πρακτικών, καλύτερη εποπτεία της αλυσίδας εφοδιασμού.

Όλα αυτά τα εσωτερικά και εξωτερικά πλεονεκτήματα μεταφράζονται σε καλύτερη οικονομική απόδοση. Για παράδειγμα, μπορούν να δώσουν σε μια εταιρεία ένα στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της με τη μορφή υψηλότερων ή πιο σταθερών πωλήσεων, διαφοροποίησης προϊόντων, υψηλότερης τιμής. Μπορεί να έχουν μειωμένο κόστος, ίσως επειδή η εταιρεία διατρέχει λιγότερους κινδύνους,

γεγονός που θα μειώσει το κόστος διαχείρισης χρηματοδότησης και λειτουργίας. Μια πολιτική τιμότητας είναι επίσης πιθανό να μειώσει άλλα κόστη, να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων ή να μειώσει το ασφάλιστρο κινδύνου για χρηματοδότηση.

5. Η Υπόθεση του Management

Τα στελέχη σε κάθε απόφαση που λαμβάνουν, πρέπει να παρακολουθούν τρεις μεταβλητές στον οργανισμό:

1. Αποτελεσματικότητα, δηλαδή μια εταιρεία πρέπει να παράγει οικονομική αξία για όλους τους ενδιαφερόμενους. Με άλλα λόγια, μια εταιρεία πρέπει να προσφέρει στους ενδιαφερόμενους την αμοιβή που είναι τουλάχιστον ίση με το κόστος ευκαιρίας των πόρων.
2. Ελκυστικότητα, δηλαδή μια εταιρεία πρέπει να αναπτύξει ικανότητες που αυξάνουν την ικανοποίηση των μελών της ή που δημιουργούν εκμάθηση η οποία μειώνει το κόστος παραγωγής για ότι χρειάζεται να κάνει η εταιρεία (διακριτικές δυνατότητες που θα επιτρέψουν στην εταιρεία να μάθει πώς να επιλύει τα προβλήματα πιο αποτελεσματικά, ή πώς να επιλύει περισσότερο περίπλοκα προβλήματα, επειδή τα μέλη του έχουν καλύτερη γνώση σχετικά με τις ανάγκες που πρέπει να αντιμετωπιστούν.
3. Συνέπεια, η οποία επιτυγχάνεται όταν τα μέλη ενός οργανισμού ταυτίζονται με τον ίδιο τον οργανισμό και αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, της διοίκησης, της εταιρείας και άλλων ενδιαφερομένων.

Ένα άτομο δεν μπορεί να είναι ένα εξαιρετικό στέλεχος, εκτός αν λαμβάνει υπόψη του όχι μόνο την αποτελεσματικότητα και την ελκυστικότητα των αποφάσεών του, αλλά και τη συνέπεια τους. Αυτές οι μεταβλητές επηρεάζουν τη δική του ικανότητα να παίρνει καλές αποφάσεις τώρα και στο μέλλον, αλλά επίσης επηρεάζουν και την ικανότητα άλλων ανθρώπων να λαμβάνουν καλές αποφάσεις τώρα και στο μέλλον, στο βαθμό που αυτές οι αποφάσεις των άλλων επηρεάζουν επίσης την εταιρεία. Ένα διευθυντής που επιθυμεί να είναι εξαιρετικός στα καθήκοντά του, πρέπει επίσης να είναι ένας ηθικός διευθυντής και η πρακτική της ΕΚΕ είναι μέρος των ηθικών καθηκόντων του διευθυντή. Επομένως, ένα καλό στέλεχος πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνο.

Ωστόσο, η πρακτική της ΕΚΕ δεν είναι το μόνο καθήκον του manager. Όπως η ΕΚΕ, η διοίκηση έχει και άλλες διαστάσεις (οικονομικές, στρατηγικές, κοινωνικές, επικοινωνιακές κ.λπ.) που δεν υπάγονται στην ηθική, αν και δεν πρέπει να έρχονται

σε σύγκριση με αυτήν. Με άλλα λόγια, ένας εξαιρετικός διευθυντής πρέπει να είναι άριστος στην ηθική διάσταση αλλά και στις παραπάνω διαστάσεις. Το να είσαι κοινωνικά υπεύθυνος είναι ένας καλός τρόπος διαχείρισης μιας εταιρείας. Ή μάλλον, είναι ο μόνος τρόπος για τη σωστή διαχείριση μιας εταιρείας.

Μια ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία είναι μια εταιρεία με καλή διαχείριση και μια εταιρεία με καλή διαχείριση πρέπει να είναι μια ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία. Ένας ηθικός διευθυντής προσπαθεί να επιτύχει το καλύτερο αποτέλεσμα στις προαναφερθείσες μεταβλητές: αποτελεσματικότητα (οικονομική απόδοση), ελκυστικότητα (προσωπική ικανοποίηση και ανάπτυξη των επιχειρησιακών ικανοτήτων των ανθρώπων) και συνέπεια (βελτίωση της ικανότητας των ανθρώπων να λαμβάνουν τη σωστή απόφαση στο παρόν και στο μέλλον). Η αριστεία του ως διευθυντής θα εξαρτάται λοιπόν από το πόσο καλά λαμβάνει υπόψη τον αντίκτυπο των αποφάσεών του, σε όλες τις διαστάσεις τους για τον εαυτό του και τους άλλους, χωρίς να περιοριστεί στην κερδοφορία αλλά χωρίς να τη παραμελήσει, ή μάλλον, από το πόσο καλά μαθαίνει να λαμβάνει υπόψη όλες αυτές τις διαστάσεις.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Argandoña, A. (2011). The Management case for Corporate Social Responsibility, IESE Business School, Working paper, July 2011
2. Margolis, J.D et al. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirections of research on corporate social and financial performance, Working Paper, Harvard Business Review
3. Porter, M.E & Kramer, M.R (2006). The link between competitive advantage and corporate social Responsibility, Harvard Business Review, December, 1-16
4. Shin, I., et al. (2016). Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model. Sustainability, 8(5), 493.
5. Stanaland, J.C.A., et al. (2011), Consumer Perception of the Antecedents and Consequences of Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics 102 (1):47-55.
6. Turker D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. Journal of Business Ethics, Vol. 89, No.2, pp. 189-204.
7. Van De Griek, O., (2017). Six ways corporate social responsibility benefits your employees, The Consious Company Media, August 24. in: <https://consciouscompanymedia.com/workplace-culture/hr-innovations/6-wayscorporate-social-responsibility-benefits-employees/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Ο όρος *Εταιρική Διακυβέρνηση* δεν είναι σύγχρονος, όπως δεν είναι σύγχρονη ούτε η σημασία του για την οργάνωση της εξουσίας και της διαχείρισης της επιχείρησης. Σύγχρονη είναι η προσπάθεια της εκ βαθέων αναδιοργάνωσης και του επανακαθορισμού της υπό το πρίσμα των επιχειρηματικών εξελίξεων των τελευταίων ετών (παγκοσμιοποιημένη αγορά, απορρύθμιση, εταιρικά σκάνδαλα). Το θεωρητικό υπόβαθρο της ΕΔ βρίσκεται κυρίως στην Θεωρία της Αντιπροσώπησης (Agent Theory) και στο λεγόμενο πρόβλημα του « εντολέα – εντολοδόχου» (principal – agent problem). Πώς δηλαδή θα επιλεγούν οι ικανότεροι διαχειριστές της επιχείρησης και με ποιό τρόπο θα είναι αξιόπιστοι και θα λογοδοτούν στους μετόχους / επενδυτές. Καθώς οι μέτοχοι και οι διαχειριστές της εταιρείας μπορούν να έχουν διαφορετικά και αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα, το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης δύναται να διασφαλίζει ότι τα συμφέροντα αυτά ευθυγραμμίζονται, κατα το δυνατό, ώστε να επιτυγχάνεται το άριστο επίπεδο αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας. (Σπανός, 2001).

Εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο διαδικασιών, κανόνων εθιμικού δικαίου, πρακτικών, πολιτικών, νόμων και θεσμών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση διευθύνεται, διοικείται και ελέγχεται. Η εταιρική διακυβέρνηση επιπλέον περιλαμβάνει (α) τις σχέσεις μεταξύ των πολλών εμπλεκόμενων παικτών (stakeholders), και (β) τους στόχους για την επίτευξη των οποίων διακυβερνάται η επιχείρηση. Οι βασικοί παίκτες είναι οι μέτοχοι, η διοίκηση (management) και το Διοικητικό Συμβούλιο. Άλλοι εμπλεκόμενοι είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι τράπεζες και λοιποί δανειστές, οι Ρυθμιστικές Αρχές της Αγοράς, και γενικότερα το εξωτερικό περιβάλλον και η κοινωνία.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα πολύπλευρο ζήτημα. Μία σημαντική συνιστώσα της είναι ότι πρέπει να διασφαλίζει πως συγκεκριμένα πρόσωπα στον οργανισμό/επιχείρηση πρέπει να είναι υπόλογα απέναντι στους μετόχους της επιχείρησης και να υποχρεώνονται να τους ενημερώνουν σχετικά με τις πράξεις τους και τις αποφάσεις τους. Η εταιρική διακυβέρνηση ασχολείται με τους τρόπους με τους οποίους οι χρηματοδότες των εταιρειών, αυτοί που διαθέτουν και προμηθεύουν στις

εταιρείες τα απαραίτητα κεφάλαια, εξασφαλίζουν στους εαυτούς τους μία ανταμοιβή για την επένδυσή τους.

Σκοπός της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η ενίσχυση του εποπτικού ρόλου του Διοικητικού Συμβουλίου, η εξασφάλιση επαρκούς ανεξαρτησίας του Διοικητικού Συμβουλίου στη λήψη αποφάσεων, η υιοθέτηση διαφάνειας και έγκυρης πληροφόρησης, καθώς επίσης και η προστασία των μικρομετόχων . Στα πλαίσια της ορθής Εταιρικής Διακυβέρνησης, η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων και η συστηματική ενημέρωσή τους, ενισχύει την εμπιστοσύνη τους προς τις επιχειρήσεις και την κεφαλαιαγορά. Όλες βεβαίως οι πληροφορίες που δημοσιεύονται θα πρέπει να είναι αληθείς και πλήρεις και όπου χρειάζεται ελεγμένες από (ανεξάρτητους) εξωτερικούς και εσωτερικούς ελεγκτές και θα πρέπει να καταρτίζονται με βάση διεθνώς αναγνωρισμένες αρχές και πρακτικές. Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποβλέπει στην ικανοποίηση τριών βασικών αρχών, όσον αφορά τις δραστηριότητες της επιχείρησης και του Διοικητικού Συμβουλίου. Πρόκειται για τη διαφάνεια, τη συνέπεια και τη λογοδοσία.

Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Υπάρχουν αρκετά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται κατά περιπτώσεις αλλά μπορούμε να εντοπίσουμε δύο βασικά που εμφανίζονται στις περισσότερες χώρες με κάποιες διαφορές βέβαια. Το πρώτο είναι αυτό που συναντάται στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και στο Ηνωμένο Βασίλειο, το Αγγλοσαξονικό ή εξωτερικό σύστημα διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τους Nestor και Thompson (2000) τα χαρακτηριστικά του είναι η διασπαρμένη ιδιοκτησία ιδίων κεφαλαίων με σημαντικό όμως το ρόλο των μεγάλων θεσμικών επενδυτών που συνήθως δεν επιθυμούν να διοικήσουν την επιχείρηση, αλλά να επιτύχουν υψηλές αποδόσεις (αν και τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την διακυβέρνηση της εταιρείας στην οποία έχουν επενδύσει σημαντικά ποσά), η αναγνωρισμένη ανωτερότητα των δικαιωμάτων των επενδυτών μέσω του επιχειρησιακού νόμου, η μεγάλη έμφαση στην προστασία των δικαιωμάτων μειοψηφίας και οι ισχυρές απαιτήσεις για γνωστοποίηση και διαφάνεια των εταιρικών συναλλαγών και πεπραγμένων.

Κάποια ακόμα χαρακτηριστικά που αναφέρονται από τον καθηγητή Sanford M. Jacoby (2001) είναι οι συχνές αγοραπωλησίες μετοχών και το γεγονός ότι οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα να εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο που ασφαλώς αποτελεί

έκφραση της προστασίας των δικαιωμάτων τους, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Μάλιστα ο τρόπος με τον οποίο οι επενδυτές επιχειρούν να «συνετίσουν» τα διοικητικά συμβούλια είναι με την πώληση μετοχών. Απόρροια των παραπάνω είναι η απειλή των επιθετικών εξαγορών που συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την αντικατάσταση της προηγούμενης διοίκησης. Το σύστημα στηρίζεται στην αγορά κεφαλαίου και είναι θεσμοθετημένο με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνει την εμπιστοσύνη των επενδυτών που δεν έχουν τον έλεγχο. Η παροχή πληροφοριών είναι αρκετά καλή και πλήρης προς όλους τους επενδυτές. Τέλος, παραδοσιακά στο αγγλοσαξονικό σύστημα υπάρχουν δύο πηγές χρηματοδότησης. Ο τραπεζικός δανεισμός που συνήθως είναι βραχυπρόθεσμος και η χρηματοδότηση μέσω ιδίων κεφαλαίων.

Το δεύτερο διαδεδομένο σύστημα είναι το εσωτερικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης. Η ιδιοκτησία και ο έλεγχος διατηρούνται από ομάδες ατόμων που έχουν στενές σχέσεις με την εταιρεία. Αυτές οι ομάδες μπορεί να είναι τράπεζες, άλλες και επιχειρήσεις ή οικογένειες. Η επικοινωνία μεταξύ των μελών των ομάδων είναι στενή και συχνή με αποτέλεσμα να μη χάνουν εύκολα τον έλεγχο. Οι κεφαλαιαγορές στις οποίες λειτουργούν αυτές οι εταιρείες είναι συνήθως μικρές και με χαμηλή ρευστότητα. Επίσης δεν υπάρχει συχνή αγοραπωλησία μετοχών που ανήκουν σε αυτές τις ομάδες (άρα και μικρότερες πιθανότητες για εξαγορές). Επιπλέον, οι μετοχές μπορεί να διατηρούνται από βασικούς πελάτες ή προμηθευτές.

Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος δεν βρίσκονται οι μέτοχοι αλλά οι εργαζόμενοι που θεωρούνται εξίσου σημαντικοί με οποιαδήποτε άλλη ενδιαφερόμενη ομάδα. Ο ρόλος των στελεχών είναι να φροντίζουν ώστε οι σχέσεις όλων των εμπλεκόμενων ομάδων να είναι καλές. Σε αυτά τα συστήματα, οι τράπεζες παίζουν πρωτεύοντα ρόλο και δεν υπάρχουν τόσο ανεπτυγμένες κεφαλαιαγορές όσο στο εξωτερικό σύστημα. Επίσης, οι πληροφορίες δεν διανέμονται δίκαια αφού οι εντός της επιχείρησης επιλέγουν ποιες πληροφορίες θα δημοσιεύσουν. Ο μόνος τρόπος ελέγχου για τους μικροεπενδυτές είναι οι συμφωνίες μεταξύ τους ώστε να συγκεντρώσουν την απαραίτητη δύναμη για να πιέσουν τη διοίκηση.

Βέβαια η παραπάνω διάκριση δεν είναι πάντα εύκολη καθώς υπάρχουν χώρες που ακολουθούν ενδιάμεσα συστήματα. Για παράδειγμα, αγγλόφωνες χώρες όπως η Αυστραλία και ο Καναδάς έχουν πιο συγκεντρωτική ιδιοκτησία σε σχέση με τις Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο αλλά από την άλλη προστατεύουν τα δικαιώματα των επενδυτών και οι θεσμικοί επενδυτές παίζουν σημαντικό ρόλο.

Μοντέλο Μετόχων (Shareholder's model)

Σύμφωνα με το μοντέλο των μετόχων, ο στόχος της κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της. Οι μέτοχοι είναι ουσιαστικά οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, καθώς έχουν επενδύσει τα κεφάλαιά τους σε αυτήν, επομένως οι αποδόσεις των κεφαλαίων τους, συνδέονται άμεσα με την πορεία της επιχείρησης. Από την άλλη, οι υπεύθυνοι της διοίκησης της επιχείρησης (managers) είναι επιφορτισμένοι με τη φροντίδα για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης και τη διασφάλιση ότι η επιχείρηση εξασφαλίζει τα συμφέροντα των μετόχων της. Όμως εξαιτίας του διαχωρισμού της ιδιοκτησίας από τον έλεγχο της επιχείρησης, τα στέλχοι είναι πολύ πιθανό να μην μεριμνούν για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, δηλαδή τη μεγιστοποίηση των κερδών άρα και την μεγιστοποίηση του πλούτου των κεφαλαίων, και να λειτουργούν βάσει των προσωπικών τους συμφερόντων.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που δημιουργούνται λόγω του διαχωρισμού ιδιοκτησίας – ελέγχου, παρουσιάζονται τρεις βασικοί μηχανισμοί:

- Υπαγωγή (ευθυγράμμιση) των συμφερόντων των managers στα συμφέροντα των μετόχων με άμεσους ελέγχους από το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Νομική προστασία των μετόχων, όσον αφορά στα συμφέροντά τους, με την δημιουργία θεσμικού πλαισίου που προστατεύει τα δικαιώματά τους, εμποδίζοντας τη χρήση εσωτερικών πληροφοριών στις χρηματιστηριακές συναλλαγές.
- Ύπαρξη έμμεσων τρόπων επιχειρηματικού ελέγχου, όπως γίνονται συνήθως από την αγορά κεφαλαίου ή την αγορά εργασίας κλπ.

Βέβαια τα δύο κυριότερα όπλα των μετόχων, απέναντι στο πρόβλημα εντολέα - εντολοδόχου, είναι ο έλεγχος και η έξοδος. Κατά τη φάση του ελέγχου, εξετάζουν αφενός την αξιοπιστία και την αφοσίωση των managers προς την εταιρεία, και κατ' επέκταση προς τα συμφέροντα των μετόχων της και αφετέρου επιβλέπουν τις διαδικασίες, με στόχο τον περιορισμό και την απαλοιφή της κατάχρησης εξουσίας από τους managers.

Ακόμη υπάρχει η δυνατότητα επιλογής αλλά και αντικατάστασης των στελεχών που απαρτίζουν τη διεύθυνση της εταιρείας, από την ίδια τη διοίκηση, όπως επίσης και η ανάληψη καθηκόντων από τους ίδιους τους μετόχους. Κατά τη φάση της εξόδου, οι μέτοχοι μπορούν ελεύθερα να πουλήσουν τις μετοχές τους και να αποχωρήσουν από

την επιχείρηση. Εάν πρόκειται για μαζική αποχώρηση, τότε η τιμή της μετοχής της εταιρείας πέφτει κατακόρυφα. Με αυτόν τον τρόπο, οι μέτοχοι δίνουν το σήμα στη διοίκηση ότι πρέπει να μεταβάλλει τις πολιτικές της, με στόχο να προάγει τα συμφέροντά τους.

Γενικά οι μέτοχοι μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση, προκαλώντας μάλιστα και σημαντικές αλλαγές. Σε αυτό το μοντέλο πρέπει να σημειώσουμε ότι τα δικαιώματα των υπόλοιπων εταίρων διαφέρουν σε σχέση με αυτά των μετόχων. Για την ακρίβεια τα δικαιώματα των εργαζομένων, των προμηθευτών, των πιστωτών, των πελατών και οποιουδήποτε άλλου έχει άμεση σχέση με την επιχείρηση, καθορίζονται μέσω συμβολαίων. Βέβαια σε περίπτωση πτώχευσης ή ρευστοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, οι απαιτήσεις των μετόχων έρχονται σε δεύτερη μοίρα, καθώς ικανοποιούνται πρώτα οι απαιτήσεις των υπόλοιπων συμμετεχόντων στην επιχείρηση.

Μοντέλο Εταίρων (Stakeholders model)

Ο σύνθετος όρος stakeholders προέρχεται από τις λέξεις stake που σημαίνει κατοχή μεριδίου σε συγκεκριμένο περιουσιακό στοιχείο και holder που είναι η κατοχή νόμιμου δικαιώματος σε περιουσιακό στοιχείο. Η δημιουργία αυτού του μοντέλου προέκυψε από την κατανόηση της σημαντικότητας της επιρροής, της δύναμης, αλλά και της σχέσης εξάρτησης που έχει κάθε επιχείρηση με το περιβάλλον της, αφού χωρίς την υποστήριξη των ομάδων που την επηρεάζουν, η επιχείρηση θα έπαυε να υπάρχει. Το μοντέλο των εταίρων υποστηρίζει ότι η επιχείρηση οφείλει να μεριμνά για ένα ευρύτερο σύνολο ανθρώπων, που σχετίζονται με αυτή, εκτός από τους μετόχους. Στους εταίρους (stakeholders) περιλαμβάνονται όλοι οι συνεργάτες κάθε επιχείρησης που διαθέτουν συμβόλαια με αυτή.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τέτοιοι είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές αλλά και η κοινωνία και το κράτος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σε αυτή τη θεωρία επομένως, δίνεται έμφαση και στο εσωτερικό, αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Είναι προφανές λοιπόν, ότι ένα από τα βασικά προβλήματα του stakeholder model είναι η εξασφάλιση ότι η επιχείρηση ικανοποιεί όντως τα διαφορετικά συμφέροντα όλων αυτών των ανθρώπων αλλά και τους ευρύτερους στόχους της.

Βέβαια χάρη στην Εταιρική Διακυβέρνηση γνωρίζουμε πόσο σημαντικό είναι, η επιχείρηση να λαμβάνει υπόψη της όλες αυτές τις ομάδες, καθώς έχουν άμεση σχέση με την απόδοση αλλά και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το stakeholders model έχει επαναπροσδιοριστεί κατά την διάρκεια των χρόνων, με αποτέλεσμα να αποτελεί ουσιαστικά φυσική προέκταση του shareholders model. Βάσει του stakeholders model λειτουργούν σωστά, μόνο οι επιχειρήσεις, στων οποίων τη διακυβέρνηση, συμμετέχουν ενεργά όλα τα μέρη (εταίροι) που τις επηρεάζουν. Ουσιαστικά, υποστηρίζει ότι για την επιχείρηση οι εταίροι αποτελούν επένδυση, επομένως πρέπει να υπάρχει πίστη και αφοσίωση ανάμεσα σε αυτούς και στους μετόχους. Άρα όπως έχει διατυπωθεί και από τον ΟΟΣΑ το 1999, η Εταιρική Διακυβέρνηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των εταίρων, αλλά και την ενεργή συμμετοχή τους, ακόμη και μέσω επενδύσεων, με στόχο τη δημιουργία πλούτου για την επιβίωση και φυσικά την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το μοντέλο των εταίρων, η σύσταση των Διοικητικών Συμβουλίων, πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να αντιπροσωπεύει όλους τους ενδιαφερόμενους. Για παράδειγμα, σύμφωνα με το γερμανικό μοντέλο εταίρων, κάποιες ομάδες ενδιαφερομένων κατοχυρώνονται από το νόμο, και έτσι μπορούν να αποφασίζουν μαζί με το Δ.Σ. για θέματα που αφορούν την επιχείρηση. Μία τέτοια ομάδα είναι οι εργαζόμενοι. Αρκετοί διαφωνούν με το stakeholders model καθώς, όπως υποστηρίζουν, παραβιάζει τη βασική συνθήκη, σύμφωνα με την οποία κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει ένα στόχο που θα καθορίζει τη συμπεριφορά της.

Για παράδειγμα η Christine Mallin το 2018, υποστήριξε ότι οι μέτοχοι είναι αυτοί που καρπώνονται τα κέρδη των επιχειρήσεων, ό,τι απομένει δηλαδή, όταν όλα τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν πληρωθεί. Επομένως πρέπει να έχουν προνομιακή μεταχείριση, διότι ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για το αν οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης χρησιμοποιούνται ορθά. Από αυτό το ενδιαφέρον μάλιστα, προκύπτει όφελος και για την κοινωνία ως σύνολο. Έτσι, απαιτείται μεγάλη προσοχή, προκειμένου να ληφθούν υπόψη τα διαφορετικά συμφέροντα και να ενσωματωθούν, δημιουργώντας ένα κοινό συμφέρον που θα διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης.

Επιπλέον άλλη μία κριτική σε σχέση με το συγκεκριμένο μοντέλο έχει να κάνει με το γεγονός ότι δεν προτείνει κάποιο σαφές κριτήριο για την λήψη αποφάσεων, βάσει του συνδυασμού των συμφερόντων, άρα υπάρχει η πιθανότητα οι υπεύθυνοι του management να ρίξουν τις ευθύνες μιας πιθανής οικονομικής αποτυχίας της επιχείρησης (χαμηλής απόδοσης) στους εταίρους. (Maher & Anderson, 1999). Η

θετική πλευρά του stakeholders model έχει να κάνει με την έμφαση που δίνεται στην επίλυση ζητημάτων, τα οποία αντιμετωπίζονται μεμονωμένα και προλαμβάνουν τη δημιουργία μεγαλύτερων και σημαντικότερων προβλημάτων. Ακόμη μέσω της συνεργασίας των εταίρων δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Maher, M., & Andersson, T. (2000). Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth. working paper, OECD, Paris
2. Mallin, C. (2018). Corporate Governance, 6th Edition, Oxford University Press, Oxford
3. Mallin C. et al. (2013). Monitoring Intensity and Stakeholders' Orientation: How Does Governance Affect Social and Environmental Disclosure?, Journal of Business Ethics, 114, 29-43
4. Nestor, S. & Thompson, J. (2000). Corporate Governance Patterns in OECD Economies: Is Convergence Under Way?, Directorate for Finance, Fiscal and Enterprise Affairs, OECD
5. Sanford M. Jacoby, S. (2001). Corporate Governance in Comparative Perspective: Prospects for convergence, Comperative Labor Law & Policy Journal, 22, 1-29
6. Sofia, I. (2019). The Impact of Governance Effectiveness and Company Size on Environmental Performance. Economics and Accounting Journal, 2, 76-85
7. Taysir, E. & Pazarcik, Y (2013). Business ethics, social responsibility and corporate governance: Does the strategic management field really care about these concepts?, Social and Behavioral Sciences, 99, 294–303

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

Είναι δεδομένη η θετική επίδραση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη και για το λόγο αυτό δεν θα έπρεπε να αφορά μόνο τις εισηγμένες, αλλά το σύνολο των επιχειρήσεων.

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το πιο συχνό πρόβλημα που αντιμετωπίζει μία ανώνυμη (εισηγμένη) εταιρεία, έγκειται στη σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στους μετόχους/ιδιοκτήτες της εταιρείας και τη Διοίκηση. Το πρόβλημα αντιπροσώπευσης (Agency Problem) μπορεί να αντιμετωπιστεί απόλυτα με πολιτικές κινήτρων και αποζημιώσεων για τα στελέχη της διοίκησης, με έναν άρτιο μηχανισμό εσωτερικού ελέγχου αλλά και λοιπών επιτροπών, με δίκαιες ποσοστώσεις οργάνων και άλλα μέτρα, όπως με αυτά που εισήχθησαν με τον Ν. 4706/2020 (ΦΕΚ Α'136/17.07.2020) «Εταιρική διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών, σύγχρονη αγορά κεφαλαίου, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, μέτρα προς εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131 και άλλες διατάξεις» (εφεξής ο «Νόμος»).

Το πρώτο τμήμα του Νόμου (άρθρα 1-24) αφορά αποκλειστικά στην αναδιάρθρωση του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, αντικαθιστώντας με έναρξη ισχύος από 17.07.2021 (δώδεκα μήνες μετά τη δημοσίευσή του) τον νόμο 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση. Η αναθεώρηση του προηγούμενου νόμου ήταν αναγκαία λαμβάνοντας υπόψη τις διεθνείς εξελίξεις στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με σημαντικές διοικητικές αδυναμίες σε ελληνικές εταιρείες των οποίων οι κινητές αξίες έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση σε ρυθμιζόμενη αγορά.

Ο νέος Νόμος εισάγει αυστηρότερο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης, με διατάξεις αναγκαστικού δικαίου και για το λόγο αυτό έχει δεχθεί κριτική. Ταυτόχρονα, όμως, αποσκοπεί στην εκσυγχρονισμό του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης και στην ενσωμάτωση της περισσότερο πρόσφατης σχετικής, ενωσιακής, νομοθεσίας.

Ακολουθεί συνοπτική και συγκριτική με τον προηγούμενο νόμο επισκόπηση των διατάξεων του Νόμου, που αφορούν στην εταιρική διακυβέρνηση:

Πεδίο εφαρμογής (άρθρο 1)

Εφαρμόζονται στο σύνολο, σχεδόν, των εταιρειών «με μετοχές ή άλλες κινητές αξίες εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά στην Ελλάδα» – πλην κάποιων εξαιρέσεων (πχ Τράπεζα της Ελλάδος) και με την επιφύλαξη τυχόν ειδικότερων διατάξεων που αφορούν εποπτευόμενες επιχειρήσεις (πχ τράπεζες)

Πολιτική καταλληλότητας (άρθρο 3)

Θέτει τα κριτήρια για τη συγκρότηση του διοικητικού συμβουλίου από τα πλέον κατάλληλα πρόσωπα (αρχή «fit and proper»). Τα επιμέρους κριτήρια καταλληλότητας καταγράφονται κατά τρόπο ενδεικτικό στη σχετική διάταξη. Δύο, όμως, κριτήρια, είναι υποχρεωτικά:

- (1) Η ελάχιστη ποσόστωση ανά φύλο (τουλάχιστον 25% των μελών πρέπει να είναι γυναίκες) και
- (2) Η μη έκδοση για μέλος ή υποψήφιο μέλος (εντός ενός έτους πριν από την εκλογή ή την ανάθεση σε αυτό εξουσιών διαχείρισης και εκπροσώπησης) τελεσίδικης δικαστικής απόφασης που αναγνωρίζει την εμπλοκή του σε ζημιολύγες συναλλαγές εταιρείας (εισηγμένης ή μη) με συνδεδεμένα μέρη. Αντίστοιχη τυπική προϋπόθεση εισάγεται και για την ανάθεση εξουσιών διαχείρισης και εκπροσώπησης σε τρίτα πρόσωπα (μη μέλη διοικητικού συμβουλίου) ή για τη διατήρηση της σχετικής ανάθεσης σε ισχύ.

Υποχρέωση θέσπισης πολιτικής καταλληλότητας των μελών του διοικητικού συμβουλίου, η οποία εγκρίνεται από το διοικητικό συμβούλιο και υποβάλλεται προς έγκριση προς την Γενική Συνέλευση των μετόχων. Ουσιώδεις τροποποιήσεις της πολιτικής, ομοίως, υποβάλλονται προς την Γενική Συνέλευση για έγκριση. Η

Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχει εκδώσει κατευθυντήριες γραμμές (εγκύκλιος 60/18.09.2020) για το περιεχόμενο της πολιτικής, τη στελέχωση και τα κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης (σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο) των διοικητικών συμβουλίων των εταιρειών, τα οποία ορίζονται κατά βάση από την εκάστοτε εταιρεία.

Αρμοδιότητες Διοικητικού Συμβουλίου (άρθρο 4)

Σαφώς πιο διευρυμένες αρμοδιότητες σε σχέση με το προϊσχύσαν καθεστώς, απαριθμούνται ενδεικτικά και περιλαμβάνουν:

1. Τη συνεπή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής,
2. Την αναγνώριση και διαχείριση των ουσιωδών κινδύνων που πηγάζουν από την επιχειρηματική δραστηριότητα,
3. Την αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου,
4. Τη διασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για την χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη σύνταξη των απαιτούμενων χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, και
5. Τη συμμόρφωση με το εκάστοτε κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο.

Ιδιαίτερη σημασία έχει ότι εμπίπτουν πλέον ρητά στο πεδίο αρμοδιοτήτων του διοικητικού συμβουλίου:

- (α) η περιοδική (τουλάχιστον ανά τριετία) αξιολόγηση της εφαρμογής και αποτελεσματικότητας του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης (επισημαίνεται, ωστόσο, η προφανής ασάφεια και ως προς τον τρόπο και ως προς το ακριβές αντικείμενο της αξιολόγησης) και η ανάληψη τυχόν διορθωτικών ενεργειών (remedial actions) και
- (β) η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που η ίδια η εταιρεία εφαρμόζει, με παρακολούθηση και επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Αναμένεται απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, η οποία θα εξειδικεύσει τον χρόνο, τη διαδικασία, την περιοδικότητα και κάθε ειδικότερο αναγκαίο ζήτημα για την εφαρμογή της αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Διάρθρωση Διοικητικού Συμβουλίου – ενίσχυση ρόλου ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών (άρθρα 5-9)

Παραμένει η διάκριση των μελών σε εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα. Τα ανεξάρτητα μέλη ορίζονται, κατά βάση, από τη Γενική Συνέλευση. Ο αριθμός των ανεξάρτητων μελών δεν δύναται να είναι μικρότερος από το 1/3 του συνόλου των μελών και σε κάθε περίπτωση το διοικητικό συμβούλιο δεν μπορεί να περιλαμβάνει στη σύνθεσή λιγότερα από 2 ανεξάρτητα μέλη. Παράλληλα, ορίζονται με αρκετή λεπτομέρεια οι προϋποθέσεις για να θεωρείται ένα μέλος ανεξάρτητο.

Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου ορίζεται καταρχήν ως μη εκτελεστικό μέλος. Εφόσον όμως οριστεί πρόσωπο εκ των εκτελεστικών μελών, ως αντιπρόεδρος ορίζεται υποχρεωτικά πρόσωπο εκ των μη εκτελεστικών.

Απαριθμούνται τα ελάχιστα καθήκοντα κάθε κατηγορίας μελών, ενώ ενισχύεται ο ρόλος των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών:

1. Τα εκτελεστικά μέλη είναι ιδίως υπεύθυνα για την εφαρμογή της στρατηγικής του διοικητικού συμβουλίου και υποχρεούνται να ενημερώνουν άμεσα εγγράφως τα μη εκτελεστικά μέλη σε καταστάσεις κρίσεως ή κινδύνων, καθώς και όταν επιβάλλεται από τις συνθήκες η λήψη μέτρων που θα επηρεάσουν σημαντικά την εταιρεία
2. Τα μη εκτελεστικά μέλη είναι επιφορτισμένα με την εποπτεία των εκτελεστικών μελών
3. Για τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη προβλέπεται υποχρεωτική παράσταση (τουλάχιστον 2 ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών) για την επίτευξη απαρτίας στις σημαντικές συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου, όπως αυτές που αφορούν την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας ή αυτές που έχουν θέμα ημερήσιας διάταξης για το οποίο απαιτείται λήψη απόφασης με αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων

Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου (άρθρα 10-12)

Επιτροπή Ελέγχου: εξακολουθεί να ρυθμίζεται από το άρθρο 44 του ν. 4449/2017. Αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και μέλη που εκλέγονται από τη γενική συνέλευση των μετόχων, ενώ στην πλειοψηφία τους τα μέλη πρέπει να είναι ανεξάρτητα. Στις αρμοδιότητές της ανήκουν, μεταξύ άλλων, η επίβλεψη των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, η παρακολούθηση του υποχρεωτικού ελέγχου των ετήσιων και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων και ο έλεγχος της διαδικασίας επιλογής και ανεξαρτησίας των ορκωτών ελεγκτών λογιστών.

Επιτροπή Αποδοχών: υποχρεωτική πλέον η σύστασή της, με αντικείμενο τα ζητήματα της πολιτικής αποδοχών του άρθρου 110 παρ. 2 του ν. 4548/2018 και ειδικότερα την αποτελεσματική εφαρμογή της.

Επιτροπή Υποψηφιοτήτων: υποχρεωτική πλέον η σύστασή της, με αντικείμενο την υπόδειξη των πλέον κατάλληλων προσώπων που θα καλύψουν τις θέσεις των μελών του διοικητικού συμβουλίου, λαμβάνοντας υπόψη την πολιτική καταλληλότητας.

Ο Νόμος προβλέπει τη δυνατότητα σύμπτυξης του έργων των επιτροπών αποδοχών και υποψηφιοτήτων, σε μία ενιαία επιτροπή.

Κανονισμός Λειτουργίας (άρθρο 14)

Διευρύνεται το περιεχόμενο του Κανονισμού Λειτουργίας, ενώ προβλέπεται και η περιοδική αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στις αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου. Περίληψη του Κανονισμού που εγκρίνεται από το διοικητικό συμβούλιο, δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα της εταιρείας, ενώ υποχρεούνται να καταρτίζουν κανονισμό λειτουργίας και οι σημαντικές θυγατρικές της εισηγμένης εταιρείας.

Ορκωτός ελεγκτής λογιστής (άρθρο 21) οφείλει να επιβεβαιώνει στην έκθεση ελέγχου ότι η εταιρεία διαθέτει επικαιροποιημένο κανονισμό λειτουργίας που συμμορφώνεται με τις προβλέψεις του Νόμου.

Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (άρθρο 15-16)

Ενισχύεται ο ρόλος της και διευρύνονται οι αρμοδιότητές της. Ο επικεφαλής της ορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο ως πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Ο διορισμός και κάθε μεταβολή γνωστοποιούνται στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (άρθρο 17)

Καθίσταται υποχρεωτική η υιοθέτηση και εφαρμογή κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης.

Ενημέρωση Επενδυτών (άρθρα 18-20)

Υποχρεώσεις διαφάνειας και έγκυρης ενημέρωσης μετόχων όσον αφορά τα υποψήφια προς εκλογή μέλη του διοικητικού συμβουλίου, με ανάρτηση 20 το αργότερο ημερών πριν από τη Γενική Συνέλευση της εκλογής τους, που περιλαμβάνει:

- (α) αιτιολόγηση της πρότασης του υποψήφιου μέλους
- (β) αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα
- (γ) διαπίστωση της συνδρομής των κριτηρίων καταλληλότητας (σύμφωνα με τη σχετική πολιτική της εταιρείας) και
- (δ) συνδρομή των λοιπών, κατά νόμο, κριτηρίων.

Προβλέπεται λειτουργία:

- (α) Μονάδας Εξυπηρέτησης Μετόχων, που στοχεύει στην ακριβή και ισότιμη πληροφόρηση των μετόχων, καθώς και στην υποστήριξή τους όσον αφορά την άσκηση των δικαιωμάτων τους, και

(β) Μονάδας Εταιρικών Ανακοινώσεων, που στοχεύει στην παροχή ενημέρωσης προς τους μετόχους και το επενδυτικό κοινό, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

Διαχείριση αποκλίσεων στη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων (άρθρο 22)

Προκειμένου να υλοποιηθεί απόκλιση στη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων (μεγαλύτερη από το 20% του συνόλου) απαιτείται ειδική απόφαση του διοικητικού συμβουλίου και της Γενικής Συνέλευσης, αμφότερες με αυξημένη πλειοψηφία. Τα παραπάνω ισχύουν σε περίπτωση αύξησης μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών ή/και έκδοσης ομολογιακού δανείου με δημόσια προσφορά και δημοσίευση ενημερωτικού δελτίου.

Διάθεση σημαντικών περιουσιακών στοιχείων (άρθρο 23)

Σε περίπτωση διάθεσης, εντός διετίας, περιουσιακών στοιχείων που υπερβαίνουν το 51% της συνολικής αξίας των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, η σχετική απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων λαμβάνεται με αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία.

Κυρώσεις (άρθρο 24)

Σε περίπτωση διαπίστωσης παράβασης, η εποπτεύουσα Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς μπορεί να επιβάλλει:

1. Επίπληξη ή χρηματικό πρόστιμο μέχρι €3.000.000 στην εταιρεία και, σε κάθε περίπτωση, έως 5% του συνολικού ετήσιου κύκλου εργασιών της
2. Επίπληξη ή χρηματικό πρόστιμο μέχρι €3.000.000 σε μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή άλλα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που εμπíπτον στο πεδίο εφαρμογής του Νόμου

Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με απόφασή της (1Α/890/18.09.2020) έχει εξειδικεύσει το ειδικότερο πλαίσιο προσδιορισμού, υπολογισμού και επιμέτρησης του πλαισίου επιβολής κυρώσεων.

Συνοπτικά, οι παραβάσεις κατατάσσονται, ανάλογα με τη σημαντικότητά τους και σταθμίζοντας το βαθμό υπαιτιότητας του παραβάτη, σε 9 συνολικά κατηγορίες:

1. Λιγότερο σημαντικές (επαπειλούμενη κύρωση- επίπληξη ή χρηματικό πρόστιμο έως €5.000 ή €10.000 ή €20.000, ανάλογα με τη στάθμιση με βάση την υπαιτιότητα)

2. Σημαντικές (επαπειλούμενη κύρωση – επίπληξη ή χρηματικό πρόστιμο έως €30.000 ή €100.000 ή €200.000, ανάλογα με τη στάθμιση με βάση την υπαιτιότητα) και

3. Πολύ σημαντικές (επαπειλούμενη κύρωση – επίπληξη ή χρηματικό πρόστιμο έως €300.000 ή €1.500.000 ή €3.000.000, ανάλογα με τη στάθμιση με βάση την υπαιτιότητα).

Παρατηρήσεις

Οι αλλαγές που εισάγει ο Νόμος θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις ρυθμίσεις εσωτερικής διακυβέρνησης των εισηγμένων εταιρειών. Για τον σκοπό αυτό, οι επιχειρήσεις που εντάσσονται στο πεδίο εφαρμογής του νέου Νόμου θα πρέπει να υιοθετήσουν μια ολιστική προσέγγιση. Ειδικότερα, οι προβλεπόμενες αλλαγές πρέπει να εξεταστούν σε συνδυασμό με τις σχετικές διατάξεις του νόμου 4548/2018 (ιδίως εκείνες που ενσωματώνουν στο ελληνικό δίκαιο την οδηγία E.E. 2017/828 – Shareholder Rights Directive), τη νομοθεσία για τον υποχρεωτικό έλεγχο χρηματοοικονομικών καταστάσεων (νόμος 4449/2017 και Κανονισμός E.E. αριθμ. 537/2014) και τις υπάρχουσες βέλτιστες πρακτικές (π.χ. ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης).

Σημαντικότερη είναι η παρατήρηση ότι οι νέες ρυθμίσεις διακυβέρνησης που θα υιοθετηθούν από τις εταιρείες δεν πρέπει να περιορίζονται μόνο στην ανάπτυξη ή στην επικαιροποίηση των απαιτούμενων εγγράφων (π.χ. κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης, κανονισμοί λειτουργίας επιτροπών, εσωτερικός κανονισμός, σχετικές πολιτικές και διαδικασίες και εκθέσεις). Ειδικότερα, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη υιοθέτηση κανόνων, αρχών και δικλίδων ασφαλείας σχετικών με τη διακυβέρνηση που, πέραν της καταλληλότητάς τους για τις συγκεκριμένες περιστάσεις κάθε εταιρείας εντός των ορίων της ισχύουσας νομοθεσίας, θα κατατείνουν σε στενότερη διάδραση με τους επενδυτές και βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της, τόσο από άποψη εσωτερικής οργανωτικής αποτελεσματικότητας όσο και από πλευράς χαμηλότερου κόστους κεφαλαίου. Η κατάλληλη προσαρμογή στο νέο πλαίσιο θα αποδώσει μεγαλύτερη αξία στους μετόχους των εταιρειών (και στα ενδιαφερόμενα μέρη εν γένει).

Τέλος, οι ορθές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης μπορούν, επίσης, να διαδραματίσουν επωφελή ρόλο στην εξέλιξη των μη εισηγμένων εταιρειών, συμπεριλαμβανομένων των νεοφυών επιχειρήσεων, οικογενειακών επιχειρήσεων,

θυγατρικών εισηγμένων εταιρειών κ.λπ. Ορισμένα απτά οφέλη που απορρέουν από την υιοθέτηση ρυθμίσεων χρηστής διακυβέρνησης είναι τα ακόλουθα:

1. Βελτίωση των προοπτικών χρηματοδότησης της εταιρείας, καθώς η επακόλουθη διαφάνεια σε ζητήματα που άπτονται των ενδιαφερόντων των επενδυτών θα οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου.
2. Ενίσχυση της φήμης και της αναγνωρισιμότητας της εταιρείας.
3. Αποτελεσματικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της σαφούς οριοθέτησης των ρόλων μεταξύ μετόχων και διοίκησης.
4. Αποτελεσματικότερο σύστημα εσωτερικού ελέγχου μέσω πρακτικών διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης που διασφαλίζει ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει αποτελεσματικά πιθανούς λειτουργικούς κινδύνους.

Συνολικά, η καλή εταιρική διακυβέρνηση βασίζεται στην εμπιστοσύνη και στην προβλεψιμότητα, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη των επενδυτών. Αυτό είναι ακόμη εμφανέστερο στην ολοένα αυξανόμενη επίδραση των σχετικών με ζητήματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης δεικτών (Environmental, social and governance – ESG) στο διεθνές επενδυτικό ενδιαφέρον ως καθοριστικών παραγόντων για την ικανότητα μιας εταιρείας να παραγάγει αξία μακροπρόθεσμα. Εκτός αυτού, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί έναν εκ των βασικών παραγόντων για την επιτυχή προετοιμασία μιας εταιρείας που επιθυμεί την εισαγωγή των μετοχών της σε οργανωμένη αγορά (π.χ. στις αγορές του Χρηματιστηρίου Αθηνών)

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Κουμεντάκης, Σ. (2020). Ο (Νέος) Νόμος για την Εταιρική Διακυβέρνηση (και η Συγκριτική του Επισκόπηση με τον Προϋφιστάμενο), 25/06/2020, στο WWW.Koumentakislaw.gr
2. Μουσάς, Ν. (2020). Οι αλλαγές στον Νόμο για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Καθημερινή, 25/02/2020

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Το 90% του όγκου των μεταφορών εμπορεύματος, γίνεται μέσω της θάλασσας. Χωρίς τα πλοία, η εισαγωγή/εξαγωγή πρώτων υλών και πολλών προϊόντων θα ήταν αδύνατη. Όπως χαρακτηριστικά γράφεται: χωρίς τη ναυτιλία ο μισός πληθυσμός του πλανήτη θα πεινούσε, ενώ ο άλλος μισός θα κρύωνε (ICS, 2015). Ο τομέας της ναυτιλίας είναι από την φύση του ο πλέον παγκοσμιοποιημένος. Είναι παγκοσμιοποιημένος γιατί τα πλοία και οι ναυτικοί δεν έχουν μόνιμο τόπο εργασίας αλλά αντίθετα κινούνται συνεχώς σε όλο τον κόσμο. Υπάρχουν πάνω από 50.000 πλοία, ενώ ο παγκόσμιος στόλος είναι εγγεγραμμένος σε 150 διαφορετικές σημαίες και επανδρώνεται με περίπου ένα εκατομμύριο ναυτικούς από διαφορεικά κράτη (ICS, 2015).

Παράλληλα όμως, ο τομέας της ναυτιλίας είναι και ο περισσότερο **ρυθμισμένος** (regulated) από τους υπόλοιπους επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η ΕΚΕ για τις χερσαίες εταιρείες συνεπάγεται τον καθορισμό μονομερών κωδικών συμπεριφοράς για την ανάπτυξη εθελοντικών κατευθυντήριων γραμμών. Οι θεσμικές δομές της ναυτιλιακής βιομηχανίας είναι διαφορετικές από αυτών των χερσαίων. Ενώ οι επιχειρήσεις σε χερσαία βάση δεν διαθέτουν διεθνείς οργανισμούς που να ρυθμίζουν και να ορίζουν επίπεδα επιδόσεων για κάθε συγκεκριμένο κλάδο βιομηχανίας, η ναυτιλιακή βιομηχανία διαθέτει οργανισμούς που υιοθετούν παγκόσμιους κανόνες και καθιστώντας έτσι δυνατότητες περισσότερων ισότιμων όρων ανταγωνισμού και πιο ισότιμη ανταγωνιστική κατάσταση. Η ναυτιλιακή βιομηχανία έχει επίσης προχωρήσει περισσότερο από τους χερσαίους βιομηχανικούς κλάδους στην ανάπτυξη ενός συστήματος για εργασιακές σχέσεις και διαπραγματεύσεις μισθών και συμβάσεων στο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον (Meidanis, 2013).

Ο IMO (International Maritime Organisation) και ο ILO (International Labor Organisation) είναι οι κύριοι ρυθμιστικοί θεσμοί, μαζί και με άλλες ομάδες πίεσης.

Όλοι αυτοί έχουν ένα κοινό στόχο: Να κάνουν την ναυτιλία περισσότερη υπεύθυνη προς όλα τα Ενδιαφερόμενα Μέρη (Stakeholders). Ωστόσο, υπάρχουν αρκετοί ισχυρισμοί σύμφωνα με τους οποίους, οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν ενθαρρύνονται να προχωρήσουν περισσότερο σε εθελοντική βάση, από αυτά που ορίζουν οι διεθνείς οργανισμοί και οι εθνικές νομοθεσίες (Vidal, 2009). Ή με άλλα λόγια, απουσιάζει από τις περισσότερες εταιρείες του χώρου ένα μοντέλο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Η έννοια της ΕΚΕ είναι σχετικά πρόσφατη στο χώρο των ναυτιλίας. Κατά των Skonsgaard, η ναυτιλία είναι από τις ελάχιστες επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες οι εκθέσεις στην ΕΚΕ είναι σχεδόν απύσυχες. Υψηλά και μεσαία στελέχη που εργάζονται σε ναυτιλιακές εταιρείες, έχουν μικρή έως καθόλου γνώση του όρου της κοινωνικής υπευθυνότητας και των κοινωνικών επιπτώσεων από την δραστηριοποίησή τους σε αυτόν τον τομέα (Skonsgaard, 2011). Η πραγματικότητα είναι πως ο κλάδος της ναυτιλίας έχει κάποια εγγενή χαρακτηριστικά που δυσκολεύουν την εφαρμογή ενός προγράμματος ΕΚΕ.

Το πλοίο, το οποίο διαδραματίζει τον σπουδαιότερο ρόλο σε αυτήν τη βιομηχανία, δεν έχει έναν μόνιμο, γεωγραφικό τόπο εγκατάστασης και το ίδιο ισχύει για το πλήρωμα. Επισκέφεται διαφορετικά λιμάνια και χώρες και προσελκύει το ενδιαφέρον διαφορετικών κοινωνικών ομάδων - διαφορετικοί Stakeholders, τείνουν να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προτεραιότητες από τις εταιρείες που διαχειρίζονται τα πλοία. Κάθε χώρα έχει ανόμοια επίπεδα ΕΚΕ, τα οποία συνδέονται με τη προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος ή την ευημερία των ναυτικών. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, είναι εξαιρετικά δύσκολο για τις ναυτιλιακές εταιρείες να συμβιβάσουν τα συμφέροντα των μετόχων που κυρίως είναι τα κέρδη, με τη συμμόρφωση στα πρότυπα εταιρικής υπευθυνότητας ανά την υφήλιο (Poulovasilis & Meidanis, 2013).

Οι ναυτικοί αποτελούν ακόμα μια δυσκολία στη εφαρμογή ενός μοντέλου εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εξαιτίας του γεγονότος ότι εργάζονται και ζούνε μέσα στο πλοίο για σημαντικά μεγάλα διαστήματα. Τα πρότυπα της κοινωνικής τους ζωής έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ασφάλειά τους, στην ασφάλεια του πλοίου και του θαλάσσιου περιβάλλοντος. Τα πληρώματα δίνονται να αποτελούνται από πολλές ενθότητες με διαφορετικά ήθη, έθιμα και τρόπους ζωής και που καλούνται να συμβιώνουν για πολύ καιρό σε αρκετά περιορισμένους χώρους, όπως είναι το πλοίο. Αποτελούν

κυρίως ανομοιογενείς ομάδες, χωρίς κάποιο συνδετικό κρίκο και με διαφορετικές προτεραιότητες.

Επιπλέον, όλες οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν είναι παρόμοιες. Υπάρχουν εταιρείες που αγοράζουν φθηνά μεταχειρισμένα πλοία, τα χειρίζονται όσο το δυνατόν φθηνότερα, παραμελούν τα μέτρα ασφαλείας και τελικά τα εγκαταλείπουν σε κάποιο λιμάνι. Υπάρχουν επίσης εταιρείες που δραστηριοποιούνται πολύ στην προώθηση της ασφάλειας στη ναυτιλία. Αυτές οι εταιρείες είναι πρόθυμες να εφαρμόσουν νέες τεχνολογίες, να λειτουργήσουν ως καλοί εργοδότες και να αποκτήσουν καλή φήμη. Το πρόβλημα είναι ότι και οι δύο τύποι εταιρειών ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά.

Υπάρχουν όμως και σημαντικές διαφορές μεταξύ των κλάδων στην ίδια τη Ναυτιλία (Liner, Dry Bulk, Tanker, Cruise) όσον αφορά τις ενέργειες ΕΚΕ προς την «Κοινότητα». Ειδικότερα, οι εταιρείες του κλάδου μεταφοράς χύμα φορτίου της (bulk-shipping) συνήθως ενδιαφέρονται λιγότερο να επενδύσουν σε δραστηριότητες που στοχεύουν στη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας. Ο βασικός στόχος για τις επιχειρήσεις του τομέα αυτού ήταν πάντα η ικανότητα να παράγει υπηρεσίες με χαμηλό κόστος. Λόγω της εξαιρετικά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον της ναυτιλιακής βιομηχανίας, η μείωση του κόστους των λειτουργικών εξόδων έγινε ζωτικής σημασίας για την επιβίωση. Αυτό είχε αρνητικές επιπτώσεις, όπως η απώλεια της ζωής στη θάλασσα, την καταστροφή του θαλάσσιου περιβάλλοντος, καθένα από τα οποία επηρέασαν στη δημιουργία κακής φήμης και στην ανάπτυξη αρνητικής δημόσιας εικόνας στη βιομηχανία (Φαφαλιού 2006).

Από την άλλη μεριά, στην αγορά των δεξαμενόπλοιων, οι εταιρείες δείχνουν περισσότερο ευαισθητοποιημένες στο τομέα του περιβάλλοντος, λόγω κυρίως της επικινδυνότητας του φορτίου, αλλά και από το γεγονός ότι οι κύριοι ναυλωτές σε αυτόν τον χώρο, είναι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις (BP, SHELL, SHEVRON, TOTAL, ENI, EXONN-MOBIL) που ελέγχονται για τις πολιτικές υπευθυνότητας. Οι γραμμές των κοντέινερς (Liner shipping) έχουν ένα πιο «κοινωνικό πρόσωπο» αφού τα πλοία αυτά καλούνε τους ίδιους λιμένες συνέχεια και αρά έρχονται σε επαφή με τα ίδια ενδιαφερόμενα μέρη. Στον κλάδο της κρουαζιέρας, οι ναυτιλιακές εταιρείες

δείχνουν να έχουν μια πελατοκεντρική κατεύθυνση στην εταιρική υπευθυνότητα. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι αυτού του είδους οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα πλαίσιο «Business-to-Consumers» το οποίο διαφέρει αρκετά από τις στρατηγικές «Business-to Business» που υιοθετούνται από τις ναυτιλιακές που μεταφέρουν φορτία.

Η απόδοση στον τομέα της ΕΚΕ αποκτά όλο και περισσότερο ενδιαφέρον από τα μέρη που δραστηριοποιούνται στον χώρο της ναυτιλίας. Οι σύγχρονες τάσεις επηρεάζουν τις αποφάσεις των επενδυτών και συνεπώς την δυνατότητα των ναυτιλιακών εταιριών να προσελκύσουν χρηματοδοτικά κεφάλαια. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν στα νέα πρότυπα παρακολούθησης και αναφοράς της ΕΚΕ, να μετρήσουν την επίδραση που έχουν οι δραστηριότητές πάνω σε αυτή και εν γένει να αλλάξουν τον τρόπο που λειτουργούν ούτως ώστε να πληρούν τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις. Απαιτήσεις που σχετίζονται με την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος, τις επιπτώσεις στη κλιματική αλλαγή, την σημασία της διαβίωσης του πληρώματος, την εφαρμογή υψηλών προτύπων υγιεινής και ασφάλειας, την εισαγωγή βιώσιμων πρακτικών στο τομέα των προμηθειών και στην υιοθέτηση μοντέλων εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι τράπεζες, οι επενδυτές και ασφαλιστές συνεχώς αυξάνουν τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να εκπληρώνονται αναφορικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, προκειμένου να χορηγήσουν δάνεια σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Έχοντας ξεκινήσει από την εκτίμηση του οικολογικού αποτυπώματος, οι διάφοροι επενδυτές επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους και σε κοινωνικούς - διακυβερνητικούς παράγοντες, απαιτώντας την ύπαρξη ενός πλήρους μοντέλου κοινωνικής στρατηγικής.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Hamad, H. (2016). Corporate Social Responsibility in the Shipping Industry: A Disturbing Mechanism Between Maritime Security Needs and Seafarers' Welfare, *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 3(1), 01-13
2. Poulouvassilis, A & Meidanis, S. (2013). Sustainability of Shipping-Addressing Corporate Social Responsibility through Management Systems. Piraeus: Hellenic Lloyd's
3. Vidal, J. (2009). MPs attack shipping industry's 'irresponsible' inaction on emissions: *The Guardian*

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αναλυτής Ν., (2007), Εισήγηση κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2007», 24 Απριλίου, Αθήνα

Βαξεβανίδου, Μ. (2011). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Βελέντζας, Ι. & Μπρώνη Γ. (2010). Επιχειρηματική ηθική, εταιρική διακυβέρνηση και εταιρική κοινωνική ευθύνη, Θεσσαλονίκη

Γκόρτζης, Ε. (2013). Η Επιχειρηματική Ηθική φέρνει Λύσεις, Ελευθεροτυπία, 17/04/2013

Θανόπουλος, Ι. (2013). Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην Εποχή της Εταιρικής διακυβέρνησης, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2001), Πράσινο Βιβλίο – Προώθηση ενός πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Βρυξέλλες

Kolter, P. (2009). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρία και στο σκοπό της επιλογής σας, Εκδόσεις Economica Publishing, Αθήνα

Κουμεντάκης, Σ. (2020). Ο (Νέος) Νόμος για την Εταιρική Διακυβέρνηση (και η Συγκριτική του Επισκόπηση με τον Προϋφιστάμενο), 25/06/2020, στο WWW.Koumentakislaw.gr

Μαρκογιαννοπούλου, Α. (2013). Η Επιχειρηματική Ηθική ως μέσο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, Αθήνα

Μουσάς, Ν. (2020). Οι αλλαγές στον Νόμο για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Καθημερινή, 25/02/2020

Μπήτρος, Κ. Γ, & Καραγιάννης, Δ. Α. (2008). Προσδιοριστικοί παράγοντες της Επιχειρηματικής ηθικής: μερικές ενδείξεις από την Ελλάδα, Επιστήμη και Κοινωνία, 19, 1-18

Παπαδόπουλος, Ι. (2008). Επιχειρηματική Ηθική: Θεωρίες και Πολιτικές, Επιστήμη και Κοινωνία, 19, 59-84

Σπανός, Λ. (2007). Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Συγχρονη Επιχείρηση, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 57-63

Argandona, A. (2011). The Management case for Corporate Social Responsibility, IESE Business School, Working paper, July 2011

Barin Cruz L. et al. (2011). Towards a Sustainable Strategic Formation Process, Management 14, 183-207

- Byung, P. et al. (2014). Corporate social responsibility: Stakeholders influence on MNEs' activities', *International Business Review*, 23, 966-980
- Carroll A., (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, 4, 497-505
- Gibson, K. (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory, *Journal of Business Ethics*, 3, 245-257
- Hamad, H. (2016). Corporate Social Responsibility in the Shipping Industry: A Disturbing Mechanism Between Maritime Security Needs and Seafarers' Welfare, *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 3(1), 01-13
- Heath, J. (2004). A Market Failures Approach to Business Ethics, *Researchgate.net*
- Jensen, M. C. (2001). Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7(3), 297-317.
- Maher, M., & Andersson, T. (2000). Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth. working paper, OECD, Paris
- Mallin, C. (2018). *Corporate Governance*, 6th Edition, Oxford University Press, Oxford
- Mallin C. et al. (2013). Monitoring Intensity and Stakeholders' Orientation: How Does Governance Affect Social and Environmental Disclosure?, *Journal of Business Ethics*, 114, 29-43
- Margolis, J.D et al. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirections of research on corporate social and financial performance, Working Paper, Harvard Business Review
- Marxsen, C. (2015). Open Stakeholder Consultations at the European Level-Voice of the Citizens?, *European Law Journal*, 21, 2, pp. 257-280
- McClure et al. (2003). The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique, *American Journal of Business*, 18, 1-24
- McWilliams, A et al. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications, *Journal of Management Studies*, 43, 1-18
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy concept I: Five Ps for strategy, *California Management Journal*, 6, 257-272
- Mitchell, R et al. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: define the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22, 853-886
- Nestor, S. & Thompson, J. (2000). Corporate Governance Patterns in OECD Economies: Is Convergence Under Way?, Directorate for Finance, Fiscal and Enterprise Affairs, OECD
- Payne, D. & Rayborn, C. (2001). Sustainable Development: The Ethics Support the Economics, *Journal of Business Ethics*, 32, 157-168

- Porter, M.E & Kramer, M.R (2006). The link between competitive advantage and corporate social Responsibility, *Harvard Business Review*, December, 1-16
- Poulovassilis, A & Meidanis, S. (2013). Sustainability of Shipping-Addressing Corporate Social Responsibility through Management Systems. Piraeus: Hellenic Lloyd's
- Roberts, R. and Mahoney, L. (2004) 'Stakeholder conceptions of the corporation: their meaning and influence in accounting research', *Business Ethics Quarterly* 14(3): 399
- Rothaermel, F. (2018). *Strategic Management*, 4th ed., Mc Graw Hill, NY
- Sanford M. Jacoby, S. (2001). Corporate Governance in Comparative Perspective: Prospects for convergence, Comperative Labor Law & Policy Journal*, 22, 1-29
- Shin, I., et al. (2016). Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model. *Sustainability*, 8(5), 493
- Sims, R., (2003) *Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall*, Greenwood Publishing Group
- Sofia, I. (2019). The Impact of Governance Effectiveness and Company Size on Environmental Performance. *Economics and Accounting Journal*, 2, 76-85
- Solomon, R. (1992), *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, New York
- Stanaland, J.C.A., et al. (2011), Consumer Perception of the Antecedents and Consequences of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 102 (1):47-55.
- Taysir, E. & Pazarcik, Y (2013). Business ethics, social responsibility and corporate governance: Does the strategic management field really care about these concepts?, *Social and Behavioral Sciences*, 99, 294–303
- Tencati, A. (2012). Business Ethics and Corporate Sustainability: Studies in Transatlantic Business Ethics, *Corporate Governance: an International Review*, 20, 609-610
- Vidal, J. (2009). MPs attack shipping industry's 'irresponsible' inaction on emissions: *The Guardian*
- Vlastelica T. et al. (2015). Model for Managing Corporate Social Responsibility, *Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 74, 47-56
- Windsor, D. (2002) Stakeholder responsibilities: lessons for managers', *Journal of Corporate Citizenship*, 6, 19–34