

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη»

ΤΣΟΥΡΟΥΚΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

A.M. Lx32286

Επιβλέπων Καθηγητής:

ΣΑΡΙΑΝΝΙΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2022

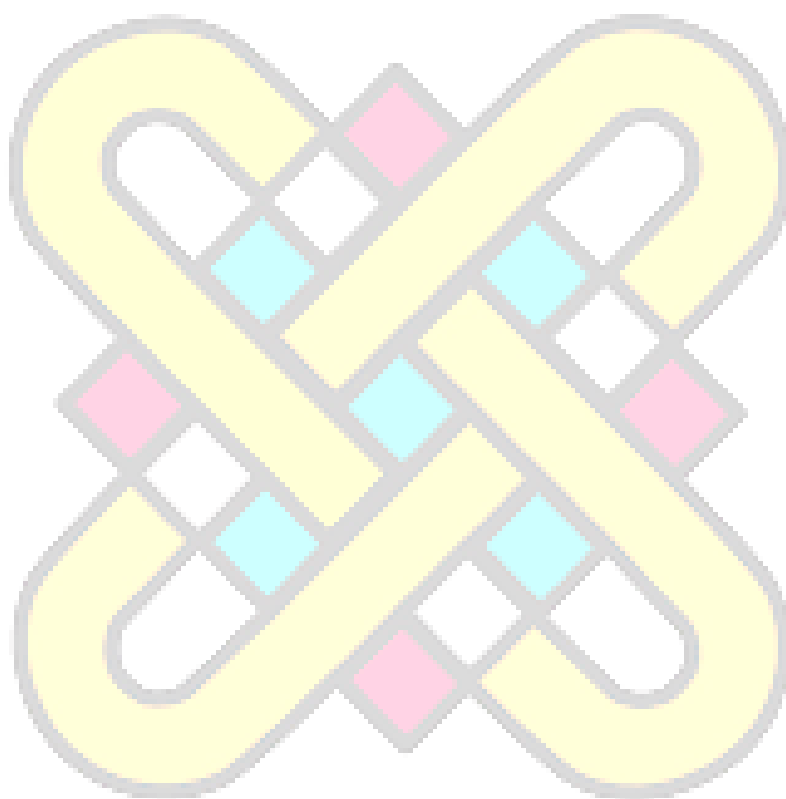
ΚΟΖΑΝΗ

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Πτυχίου Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που συνέβαλαν καθοριστικά στη διαμόρφωση αυτής της εργασίας. Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Σαριαννίδη Νικόλαο, του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, για τις πολύτιμες συμβουλές, το ενδιαφέρον και την ενθάρρυνση που μου παρείχε. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου, που καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας με στήριξαν με το θάρρος και την αισιοδοξία τους.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

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. Οι περισσότερο ανεπτυγμένες οικονομίες των αγορών φαίνεται να έχουν επιλύσει το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης τουλάχιστον ικανοποιητικά, με την έννοια ότι φαίνεται να έχουν διασφαλίσει την ροή υπέρογκων κεφαλαίων στις επιχειρήσεις και την πραγματική επιστροφή μέρους των κερδών σ' αυτούς που προμηθεύουν τα κεφάλαια.

Η εταιρική διακυβέρνηση προσελκύει επιπλέον το ενδιαφέρον της πολιτείας σε διάφορες εκδοχές της: τα νομοθετικά σώματα εκδίδουν νόμους (Ν. 3016/2002), οι ρυθμιστικές αρχές θεσπίζουν κανόνες ή υιοθετούν «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης», ενώ τα δικαστήρια εκδίδουν αποφάσεις σχετικές με εταιρικά σκάνδαλα. Η κατανόηση της εταιρικής διακυβέρνησης όχι μόνο διαφωτίζει τη συζήτηση σχετικά με οριακές βελτιώσεις στις πλούσιες οικονομίες, αλλά και υποκινεί/ενισχύει μεγάλες θεσμικές αλλαγές σε μέρη που αυτές πρέπει να γίνουν.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία αναλύθηκε διεξοδικά η εταιρική διακυβέρνηση και η σχέση της με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ως απαραίτητα συστατικά της επιχειρηματικής ηθικής. Ουσιαστικά, ορίσαμε τις έννοιες εταιρική κοινωνική ευθύνη και εταιρική διακυβέρνηση, για να αποδείξουμε τη σημασία τους, το ρόλο τους στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης καθώς και το ρόλο που παίζουν στη προστασία των μετόχων και ευρύτερα στη προστασία των εταιρικών συμφερόντων και όλα αυτά σε συνδυασμό με την κοινωνική τους ευαισθησία για ανιδιοτελή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, στοιχεία που επιβεβαιώνουν τη δέσμευση και προσήλωση των οργανισμών και πιο συγκεκριμένα των τραπεζών, στο όραμα και τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Λέξεις κλειδιά: Κοινωνία, Ευθύνη, Ηθική, Διακυβέρνηση, Περιβάλλον

ABSTRACT

Corporate governance is concerned with the ways in which the financiers of companies, those who allocate and supply companies with the necessary capital, ensure themselves a reward for their investment. The more developed market economies seem to have solved the problem of corporate governance at least satisfactorily, in the sense that they seem to have ensured the flow of excessive capital to firms and the real return of some of the profits to those who supply the capital.

Corporate governance additionally attracts the interest of the state in its various guises: legislatures enact laws (L. 3016/2002), regulatory authorities establish rules or adopt "Principles of Corporate Governance", while courts issue decisions related to corporate scandals. Understanding corporate governance not only illuminates the debate about marginal improvements in rich economies, but also instigates/reinforces major institutional changes where they need to be made.

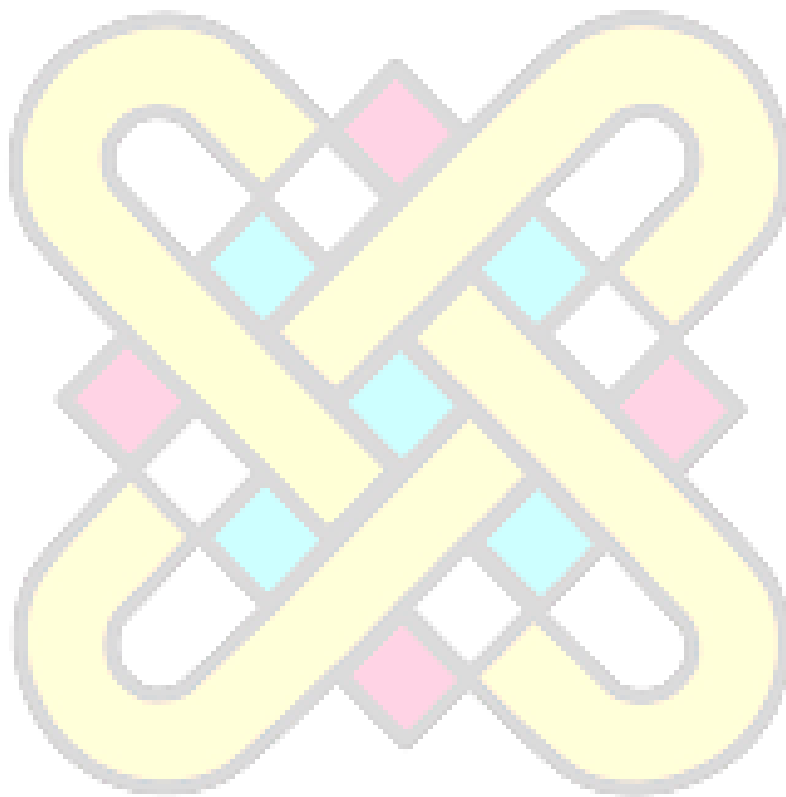
In this thesis, corporate governance and its relationship with corporate social responsibility, as essential components of business ethics, were thoroughly analyzed. Essentially, we defined the concepts of corporate social responsibility and corporate governance, to demonstrate their importance, their role in the development of a business as well as the role they play in the protection of shareholders and more broadly in the protection of corporate interests and all this in combination with their social sensitivity for selfless contribution to society as a whole, evidence that confirms the commitment and dedication of organizations, and more specifically banks, to the vision and principles of corporate social responsibility.

Keywords: Society, Responsibility, Ethics, Governance, Environment

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.	8
Εταιρική Διακυβέρνηση.....	8
1.1 Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	10
1.2 Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	11
1.3 Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης	16
1.4 Αξιολόγηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης	18
1.4.1 Χρησιμότητα Συστημάτων Αξιολόγησης.....	21
1.4.2 Μεθοδολογικά Προβλήματα.....	22
1.4.3 Η Ελληνική Περίπτωση	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.	26
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	26
2.1 Ορισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	26
2.2 Διαστάσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	28
2.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Εργαλεία Μέτρησης	31
2.4 Εταιρική Κοινωνική Απόδοση.....	33
2.5 Συμπεριφορά Καταναλωτών και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.	36
Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	36
3.1 Η νέα διάσταση της ιδέας CSR.....	39
3.2 Η θέση της εταιρίας προς τρίτους σε σχέση με την κοινωνική της ευθύνη.....	40
3.3 Ο πρώτος ευρωπαϊκός «χάρτης» Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	42
3.4 Τομείς Προτεραιότητας	43
3.5 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη φέρνει κέρδη	44
3.6 Υπεραξία για τις εταιρείες - Οι κοινωνικές στρατηγικές.....	45
3.7 Ενσωμάτωση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις οικονομικές επενδύσεις.....	50

3.8 Επαναπροσδιορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε σχέση με.....	52
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	52
3.9 Εταιρική Διακυβέρνηση: Υποχρεωτική ή Εθελούσια	54
3.10 Εταιρική Διακυβέρνηση, όραμα και ενημέρωση επενδυτών.....	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

Εταιρική Διακυβέρνηση

Εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο διαδικασιών, κανόνων εθιμικού δικαίου, συνηθειών/πρακτικών, πολιτικών, νόμων και θεσμών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση διευθύνεται, διοικείται ή 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 (κατά το παρελθόν και το μέλλον), τις οποίες πρέπει να δικαιολογούν, και να υφίστανται την τιμωρία σε περίπτωση παράβασης καθήκοντος ή κακοδιαχείρισης. 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.

Οι μηχανισμοί της εταιρικής διακυβέρνησης είναι οικονομικοί και νομικοί θεσμοί οι οποίοι μπορεί να αλλάζουν μέσω της πολιτικής διαδικασίας (διαδικασία εκλογών - επιλογή πολιτικών προγραμμάτων μέσω επιλογής και ψήφησης των κομμάτων που τα ευαγγελίζονται προεκλογικώς), μερικές φορές προς το καλύτερο. Κάποιος θα μπορούσε να διαμορφώσει την εικόνα ότι δεν θα έπρεπε να ανησυχούμε ή να δίνουμε μεγάλη σημασία γι' αυτή την πολιτική διαδικασία και την αναμόρφωση της διακυβέρνησης που προκύπτει από αυτήν. Διότι, μακροπρόθεσμα ο ανταγωνισμός της αγοράς θα εξανάγκαζε τις επιχειρήσεις να ελαχιστοποιήσουν το κόστος, και - ως μέρος αυτής της ελαχιστοποίησης - να υιοθετούν κανόνες, συμπεριλαμβανομένων

των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αντλούν εξωτερικά κεφάλαια στο χαμηλότερο κόστος.

Σ' αυτήν την επαναστατική θεωρία της οικονομικής αλλαγής (Alchian, 1950, Stigler, 1958), ο ανταγωνισμός θα αναλάμβανε να επιλύσει τα ζητήματα της εταιρικής διακυβέρνησης. Ενώ οι περισσότεροι συμφωνούν ότι ο ανταγωνισμός στις αγορές είναι πιθανόν η πιο ισχυρή δύναμη προς την κατεύθυνση της οικονομικής αποτελεσματικότητας στον κόσμο, υπάρχουν πολλοί που είναι σκεπτικοί και έχουν αμφιβολίες σχετικά με το κατά πόσον μπορεί από μόνος του να επιλύσει το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης. Κάποιος θα μπορούσε να φανταστεί ένα σενάριο στο οποίο οι επιχειρηματίες ενοικιάζουν εργατικό/ανθρώπινο δυναμικό (labor) και κεφάλαιο (capital) στην spot αγορά κάθε λεπτό σε μία ανταγωνιστική τιμή, οπότε δεν θα είχαν απομείνει καθόλου διαθέσιμοι πόροι (ανθρώπινο δυναμικό και κεφάλαια) αχρησιμοποίητοι ώστε να μπορούν να τους κατευθύνουν προς δική τους χρήση (να τους εκμεταλλευτούν προς ίδιο όφελος). Αλλά στην πράξη, το κεφάλαιο παραγωγής είναι πολύ συγκεκριμένο (συγκεκριμένη ποσότητα διαθέσιμη) και αντλείται από τις επιχειρήσεις, και οι επιχειρηματίες δεν μπορούν να το ενοικιάζουν κάθε λεπτό. Ως αποτέλεσμα, οι άνθρωποι που διαθέτουν το κεφάλαιό τους στις επιχειρήσεις χρειάζεται να εξασφαλίζονται ότι θα λάβουν πίσω μέρος των κερδών (την απόδοση) που επιφέρουν στην επιχείρηση τα κεφάλαιά τους.

Οι μηχανισμοί της εταιρικής διακυβέρνησης παρέχουν ακριβώς αυτή την εξασφάλιση. Ο ανταγωνισμός στην αγορά προϊόντων μπορεί να μειώσει τις αποδόσεις επί του παρασχεθέντος από τους επενδυτές κεφαλαίου και έτσι να μειώσουν το ποσό που οι μάνατζερ μπορούν πιθανώς να «απαλλοτριώσουν» και να αποστερήσουν από την επιχείρηση. Ωστόσο, δεν μπορεί να παρεμποδίσει τους μάνατζερ να «απαλλοτριώσουν» μέρος των κερδών της επιχείρησης στη χρονική φάση μετά την άντληση των κεφαλαίων. Η επίλυση αυτού του προβλήματος απαιτεί κάτι περισσότερο από τον ανταγωνισμό, και αυτό είναι ένα ευρύτερο σύνολο κανόνων και θεσμικών/νομοθετικών πλαισίων που απαρτίζουν την εταιρική διακυβέρνηση.

1.1 Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης εξειδικεύει τη διάρθρωση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων μεταξύ των διαφορετικών συμμετεχόντων σε μια εταιρεία όπως το διοικητικό συμβούλιο, τα ανώτατα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη, οι μέτοχοι και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι μέσα ή έξω από την εταιρεία (stakeholders). Θεμελιώδης αναφορά του προβλήματος της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί το πρόβλημα «εντολέα-εντολοδόχου», πως δηλαδή θα επιλέγονται οι ικανότεροι διαχειριστές της εταιρείας και κυρίως με ποιο τρόπο θα είναι αξιόπιστοι και θα λογοδοτούν στους ιδιοκτήτες της. Καθώς οι ιδιοκτήτες και οι διαχειριστές της εταιρείας μπορούν να έχουν διαφορετικά και αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα, το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης οφείλει να διασφαλίζει ότι τα συμφέροντα αυτά ευθυγραμμίζονται ώστε να επιτυγχάνεται το άριστο επίπεδο αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας.

A. Αγγλοσαξονικό ή εξωτερικό σύστημα

Κύρια χαρακτηριστικά είναι η ύπαρξη μεγάλων και υψηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών, μεγάλη διασπορά στο μετοχικό κεφάλαιο των εταιρειών και η ύπαρξη ενεργητικής αγοράς εταιρικού ελέγχου (επιθετικές εξαγορές).

Η αδυναμία των μετόχων να παρακολουθούν αποτελεσματικά τη λειτουργία της εκτελεστικής διοίκησης, καθιστά την κεφαλαιαγορά τον κυριότερο μηχανισμό πειθαρχίας της εκτελεστικής διοίκησης. Όταν η τελευταία δεν επιτυγχάνει αποτελεσματικά τα συμφέροντα των μετόχων, αυτοί με τη σειρά τους επιλέγουν τη μαζική έξοδο από τη μετοχή της εταιρείας, επιφέροντας άμεση πτώση της τιμής της και δίνοντας έτσι σήμα προς την εκτελεστική διοίκηση να μεταβάλει τις πολιτικές της και να τις ευθυγραμμίσει με άλλες που να προάγουν τα συμφέροντά τους. Παράλληλα οι επιχειρήσεις εκτίθενται στην απειλή των επιθετικών εξαγορών.

B. Εσωτερικό σύστημα

Οι κεφαλαιαγορές είναι συνήθως μικρές και χαμηλής ρευστότητας, υπάρχει υψηλή συγκέντρωση της μετοχικής ιδιοκτησίας ή των δικαιωμάτων ψήφου ενώ το πρόβλημα «εντολέα-εντολοδόχου» εμφανίζεται ως η συγκρουσιακή σχέση μεταξύ ισχυρών

μεγαλομετόχων με μετόχους μειοψηφίας. Οι μεγαλομέτοχοι αναπτύσσουν συνήθως και άλλες σχέσεις με την εταιρεία έχοντας τη δυνατότητα να επικοινωνούν άμεσα μεταξύ τους και να συναποφασίζουν για τον τρόπο παρακολούθησης και ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης. Οι περιπτώσεις επιθετικών εξαγορών είναι περιορισμένες. Η ύπαρξη μακροχρόνιων και συναινετικών σχέσεων στο εσωτερικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης ενθαρρύνει την ανάπτυξη μεγαλύτερης εμπιστοσύνης, αφοσίωσης και δέσμευσης μεταξύ της εκτελεστικής διοίκησης και των διαφόρων εταιρειών. Ωστόσο, η υποβαθμισμένη παρουσία της χρηματιστηριακής αγοράς και του θεσμού του venture capital, μειώνουν τις δυναμικές πηγές κεφαλαίων για τις καινοτόμες νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις (Maher and Andersson, 1999).¹

1.2 Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Μη-Κερδοσκοπικοί οργανισμοί τείνουν να ακολουθήσουν μια από τις πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις εταιρικής διακυβέρνησης που θα αναφερθούν παρακάτω. Κάθε προσέγγιση δίνει έμφαση σε διαφορετικές διαστάσεις όσον αφορά τους ρόλους και τις αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου και απορρέει από μια διαφορετική σχέση μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των υπόλοιπων εργαζομένων. Οι τελευταίοι με τη σειρά τους αντανακλούν διαφορές ως προς το μέγεθος, το σκοπό, και την ιστορία της οργάνωσης. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι το Μοντέλο Γνωμοδοτικού Συμβουλίου (Advisory Board model), το Πατρονιστικό Μοντέλο (Patron Model), το Συνεργατικό Μοντέλο (Co-Operative Model), το Μοντέλο Ομάδας Διαχείρισης (Management Team Model) και το Μοντέλο Πολιτικής Συμβουλίου (Policy Board Model). Παρακάτω αναφέρεται το καθένα από αυτά τα μοντέλα αναλυτικά.

Advisory Board model

Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στον υποστηρικτικό ρόλο του διοικητικού συμβουλίου και χρησιμοποιείται κυρίως στις περιπτώσεις που ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι ο ιδρυτής της οργάνωσης. Ο ρόλος του Δ.Σ. είναι κυρίως αυτός του βοηθού του Διευθύνοντος Συμβούλου. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν προσληφθεί για τρεις βασικούς λόγους: Να είναι αξιόπιστοι σύμβουλοι για τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, να έχουν επαγγελματικά προσόντα που ο οργανισμός χρειάζεται, ωστόσο δεν θέλει να πληρώσει για αυτά.

¹Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

Σε ατομικό επίπεδο τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να είναι πολύ ενεργά κατά την εκτέλεση των παραπάνω λειτουργιών και, κατά συνέπεια, να θεωρούν ότι αποτελούν μια πολύτιμη συμβολή στην οργάνωση. Συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου τείνουν να είναι ανεπίσημες και με σαφείς στόχους, βάσει του προγράμματος που θέτει ο Διευθύνοντας Σύμβουλος.

Το μοντέλο αυτό μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά για ένα μικρό χρονικό διάστημα σε πολλούς οργανισμούς. Ωστόσο, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου αδυνατούν μέσω αυτού να παρέχουν τις απαραίτητες αναφορές που απαιτούνται στα διοικητικά συμβούλια. Βάσει του νόμου, το διοικητικό συμβούλιο έχει την υποχρέωση να διαχειρίζεται τις υποθέσεις της οργάνωσης και μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνο για ορισμένες ενέργειες των μισθωτών και των επιτροπών. Ως εκ τούτου, πρέπει να διατηρεί μια ανώτερη θέση από αυτή του Διευθύνοντα Συμβούλου. Παρόλο που το ΔΣ επιτρέπεται να αναθέτει πολλές από τις αρμοδιότητές του στο υπόλοιπο προσωπικό ή σε επιτροπές, δεν μπορεί να είναι σε κατώτερη θέση από αυτούς.

Patron Model

Σε σύγκριση με το Advisory Board Model, το διοικητικό συμβούλιο του Patron Model έχει ακόμα μικρότερη επιρροή στην οργάνωση. Αποτελούμενο από εύπορα και με επιρροή άτομα δεσμευμένα με την αποστολή του οργανισμού, εξυπηρετεί πρωτίστως σκοπούς άντλησης πόρων. Τέτοιου είδους ΔΣ κάνουν συσκέψεις αραιά, εφόσον η εργασία τους πραγματοποιείται εκτός των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου. Το γράψιμο επιταγών και το να πείσουν και άλλους να γράψουν επιταγές είναι η κύρια συμβολή τους στην οργάνωση.

Πολλές οργανώσεις διατηρούν ένα τέτοιο ΔΣ ανεξάρτητα από το ΔΣ που τις διοικεί. Στις εκστρατείες κεφαλαίου και για να καθιερωθεί η αξιοπιστία της νεοσυσταθείσας οργάνωσης, τα ΔΣ αυτού του μοντέλου μπορεί αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμα. Δεν μπορούν, όμως, να χρησιμοποιηθούν για καθήκοντα διακυβέρνησης, όπως είναι η επιχειρησιακή ανάπτυξη, ο οργανωτικός σχεδιασμός, ή το πρόγραμμα ελέγχου.

Co-Operative Model

Για πολλούς και διαφορετικούς λόγους, ορισμένοι οργανισμοί προσπαθούν να αποφύγουν ιεραρχικές δομές. Η δομή λήψης αποφάσεων των οργανώσεων αυτών καλείται συνήθως "συλλογική διαχείριση" (collective management). Στο μοντέλο

αυτό, όλη η ευθύνη μοιράζεται και δεν υπάρχει Διευθύνων Σύμβουλος. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων πραγματοποιείται μετά από συναίνεση και κανένας δεν έχει εξουσία πάνω σε άλλον. Εάν ο νόμος δεν το απαιτεί, δεν υπάρχει καν ΔΣ. Ωστόσο, πρακτικά πρέπει να υπάρχει ένα συμβούλιο διευθυντών και υπαλλήλων. Η οργάνωση, ως εκ τούτου προσπαθεί να προσαρμόσει το διοικητικό συμβούλιο στην όλη οργανωσιακή φιλοσοφία, δημιουργώντας ένα ενιαίο διαχειριστικό σώμα που αποτελείται από μέλη του διοικητικού συμβουλίου, μέλη του προσωπικού, εθελοντές, και μερικές φορές και πελάτες.

Οι υποστηρικτές του τον θεωρούν ως τον πιο δημοκρατικό τρόπο διαχείρισης, αλλά, και ίσως, το πιο δύσκολο από όλα τα μοντέλα να διατηρηθεί, απαιτώντας μεταξύ άλλων, μια κοινή αίσθηση του σκοπού, ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης από όλα τα μέλη της ομάδας, την προθυμία να αναλάβει κάποιος την προσωπική ευθύνη για την εργασία των άλλων, και την ικανότητα για συμβιβασμό. Όταν λειτουργεί σωστά, ο οργανισμός επωφελείται από την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων πρώτης γραμμής στη λήψη αποφάσεων και από την συνεργία που δημιουργείται από την αλληλεπίδραση του διοικητικού συμβουλίου με το προσωπικό.

Ωστόσο, υπάρχουν δύο μειονεκτήματα για αυτό το μοντέλο. Το πρώτο είναι ότι, παρόλο που η ικανότητα για συμβιβασμό είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο για την επιτυχή λειτουργία του, οι συνεργασίες συχνά πηγάζουν από μια ισχυρή ιδεολογική ή φιλοσοφική δέσμευση που μπορεί να αποβεί επιζήμια για την επιχείρηση. Το δεύτερο μειονέκτημα είναι η δυσκολία δημιουργίας αναφορών. Από τη στιγμή της εφαρμογής αυτού του μοντέλου, μπορεί να υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο κινήτρων στην οργάνωση η οποία καθιστά απαραίτητη την ανάγκη ύπαρξης αναφορών. Όμως, όσο αλλαγές λαμβάνουν χώρα, το αίσθημα προσωπικής δέσμευσης για την ομάδα μπορεί να χαθεί.

Management Team Model

Για πολλά χρόνια, οι περισσότεροι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν λειτουργήσει με ΔΣ που βασίζονται στο model of a Management Team. Σε μεγαλύτερους οργανισμούς, η δομή του διοικητικού συμβουλίου και των επιτροπών συνήθως αντανάκλα τη διάρθρωση της διοικητικής οργάνωσης. Όπως υπάρχει προσωπικό που είναι υπεύθυνο για το ανθρώπινο δυναμικό, τη συγκέντρωση κεφαλαίων, τη χρηματοδότηση, το σχεδιασμό, καθώς και τα προγράμματα, το ΔΣ δημιουργεί επιτροπές που είναι αρμόδιες για αυτούς ακριβώς τους τομείς.

Όταν δεν υπάρχει αμειβόμενο προσωπικό, το ΔΣ γίνεται η διοικητική δομή της οργάνωσης και τα μέλη του είναι επιπλέον και διευθυντικά στελέχη που παραδίδουν προγράμματα και υπηρεσίες. Μεμονωμένα ή σε επιτροπές, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου αναλαμβάνουν τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση και τα επιχειρησιακά καθήκοντα, συμπεριλαμβανομένου του στρατηγικού σχεδιασμού, την τήρηση βιβλίων, την εύρεση κεφαλαίων, τα newsletter, τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και την υλοποίηση του.

Η υιοθέτηση του μοντέλου αυτού, προκύπτει από τις σύγχρονες ιδέες που σχετίζονται με το μάνατζμεντ και τις δημοκρατικές δομές στο χώρο εργασίας. Επίσης ταιριάζει και με την ευρέως διαδεδομένη άποψη του εθελοντισμού. Πιο συγκεκριμένα, ταιριάζει πολύ με την εμπειρία πολλών ατόμων που εργάστηκαν ως εθελοντές σε ομάδες όπως υπηρεσίες συλλόγων, σχολικές ομάδες, προσκόπους, καθώς και ομάδες με χόμπι. Επίσης, αντανακλά τις διεργασίες που εμπλέκονται στη δημιουργία ενός νέου οργανισμού ή υπηρεσίας. Δεν είναι περίεργο λοιπόν, ότι βιβλία και άρθρα γραμμένα μεταξύ 1970 και 1990 (και πολλά πιο πρόσφατα) αναφέρουν το μοντέλο αυτό ως το ιδανικό.

Διοικητικά Συμβούλια που λειτουργούν με αυτό το μοντέλο χαρακτηρίζονται από έναν υψηλό βαθμό συμμετοχής στις επιχειρησιακές και διοικητικές δραστηριότητες του οργανισμού. Σε οργανισμούς με καλά οργανωμένο μάνατζμεντ έχουν συνήθως τη μορφή της εποπτείας του διευθύνοντα συμβούλου και του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Όσον αφορά τη δομή τους, μπορεί να αποτελούνται από πολλές επιτροπές και υποεπιτροπές. Η λήψη αποφάσεων επεκτείνεται και σε λεπτομέρειες σχετικές με τα προγράμματα, τις υπηρεσίες και τις διοικητικές πρακτικές. Όταν το μοντέλο αυτό λειτουργεί καλά, δύο κριτήρια τείνουν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή του προσωπικού: Οι γνώσεις και η εμπειρία σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα, όπως η λογιστική ή το ότι είναι μέλη μιας ομάδας μετόχων.

Ενώ το μοντέλο αυτό λειτουργεί καλά για όλους τους εθελοντικούς οργανισμούς, έχει αποδειχτεί ότι δεν είναι τόσο κατάλληλο για τις οργανώσεις που ήδη έχουν καλό μάνατζμεντ και εργαζομένους πλήρους απασχόλησης. Πράγματι, οι αδυναμίες αυτού του μοντέλου έχουν οδηγήσει σε έναν τρόπο σκέψης που διαφοροποιεί τη

"διακυβέρνηση" (δηλαδή τις πρακτικές του ΔΣ), από την "διαχείριση" (οι πρακτικές των εργαζομένων).

Το σημαντικότερο μειονέκτημα είναι ότι πάρα πολύ συχνά, εκφυλίζεται σε micro-Management Team Model, στο οποίο τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου αρνούνται να εκχωρήσουν εξουσία, πιστεύοντας ότι ο ρόλος τους, τους επιβάλλει να κάνουν όλες τις επιχειρησιακές αποφάσεις, αφήνοντας μόνο το προσωπικό να τις εφαρμόσει. Αποτέλεσμα αυτού είναι η έλλειψη συνέπειας στις αποφάσεις, δυσαρέσκεια στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και έλλειψη προσοχής σε θέματα σχεδιασμού και αναφορών.

Policy Board Model

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω, η ανάγκη διαφοροποίησης του ρόλου του διοικητικού συμβουλίου από τον ρόλο του διαχειριστή προέκυψε από την αποτυχία πολλών οργανισμών να έχουν σωστές αναφορές και τη δυσαρέσκεια πολλών μελών του διοικητικού συμβουλίου, λόγω της αδυναμίας τους να συμμορφωθούν με το ρόλο τους. Άρχισαν, επομένως, να αναρωτιούνται γιατί, ενώ ήταν τόσο ικανοί μεμονωμένα, αισθάνθηκαν τόσο αναποτελεσματικοί ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Αυτό οδήγησε σε μια επανεξέταση του ρόλου του ΔΣ, της σχέσης μεταξύ αυτού και του Διευθύνοντα Σύμβουλου, καθώς και τη σχέση μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και της κοινότητας.

Όλα τα Μοντέλα αυτού του τύπου αναφέρουν ότι η αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου είναι η εξής: Να δημιουργήσει τις κατευθυντήριες αρχές και πολιτικές για την οργάνωση, να μεταβιβάσει την ευθύνη και την εξουσία σε εκείνους που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή αρχών και πολιτικών, να ελέγχει τη συμμόρφωση βάση αυτών των κατευθυντήριων αρχών και πολιτικών, να διασφαλίσει ότι το προσωπικό είναι υπόχρεο να λογοδοτεί για τις επιδόσεις του.

Τα ΔΣ που λειτουργούν βάσει αυτού του μοντέλου χαρακτηρίζονται από ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης όσον αφορά τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Υπάρχουν σχετικά λίγες μόνιμες επιτροπές, με αποτέλεσμα να γίνονται περισσότερες συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου. Στην ανάπτυξη του συμβουλίου δίνεται μεγάλη προτεραιότητα, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα νέα μέλη θα είναι σε θέση να

λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Τα άτομα έχουν προσληφθεί, γιατί απέδειξαν τη δέσμευσή τους στις αξίες και την αποστολή της οργάνωσης.²

1.3 Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Στις αρχές της καλής εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνονται η τιμιότητα, η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα, η ευθύτητα, ο προσανατολισμός προς την επιτέλεση του καθήκοντος και τη βέλτιστη απόδοση, η υπευθυνότητα, ο αμοιβαίος σεβασμός και η δέσμευση προς τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Μεγάλης σημασίας είναι ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές και η διοίκηση (management) αναπτύσσουν ένα μοντέλο διακυβέρνησης που ευθυγραμμίζει μεταξύ τους τις αξίες όσων μετέχουν στην επιχείρηση και κατόπιν αξιολογούν αυτό το μοντέλο περιοδικά για τη αποτελεσματικότητά του. Συγκεκριμένα, οι ανώτεροι διοικητικοί λειτουργοί της επιχείρησης θα πρέπει να διοικούν και να διαχειρίζονται τα της επιχείρησης με εντιμότητα και ηθική, ειδικά όσον αφορά πραγματικές ή φαινομενικές συγκρούσεις συμφερόντων, και να υποστηρίζουν έμπρακτα τη διαφάνεια και να είναι αποκαλυπτικοί όταν πρόκειται για οικονομικές αναφορές και αποτελέσματα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Charkham και Simpson, (1999), υπάρχουν δύο βασικές αρχές για μια επιτυχημένη εταιρική διακυβέρνηση: (1) το μάνατζμεντ να είναι ελεύθερο να διοικεί την επιχείρηση με τις ελάχιστες δυνατές παρεμβολές και τη μέγιστη δυνατή παρακίνηση και (2) το μάνατζμεντ πρέπει να είναι υπόλογο για την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση αυτής της ελευθερίας. Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται δε δύο επίπεδα: έλεγχος του μάνατζμεντ από το διοικητικό συμβούλιο και έλεγχος του διοικητικού συμβουλίου από τους μετόχους.³

Γενικά, οι κοινά αποδεκτές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν:

1.Δικαιώματα και δίκαιη μεταχείριση των μετόχων: Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να σέβονται τα δικαιώματα των μετόχων και να τους βοηθούν στην εξάσκηση των δικαιωμάτων τους, μέσω (α) της αποτελεσματικής παροχής όλων των απαραίτητων γι' αυτούς πληροφοριών με τρόπο κατανοητό και εύκολα

²Garber N.,(1997), "Governance Models: What's Right for your Board"

³Κωνσταντίνος Ζ. Μέκος, Η εταιρική Διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις, Αθήνα, Σταμούλη, 2003

προσβάσιμο, και (β) μέσω της ενθάρρυνσής τους για να συμμετέχουν ενεργά στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων των επιχειρήσεων αυτών.

2.Συμφέροντα των υπολοίπων συμμετεχόντων-ενδιαφερομένων-συ σχετιζόμενων (stakeholders) με την επιχείρηση (προμηθευτών, δανειστών, ρυθμιστικών αρχών, πελατών, κλπ): Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να αναγνωρίζουν ότι έχουν νομικές και άλλες υποχρεώσεις απέναντι σε όλους τους υπόλοιπους νόμιμους συμμετέχοντες στην επιχείρηση.

3.Ρόλος και Ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου: Το ΔΣ της επιχείρησης χρειάζεται ένα εύρος ικανοτήτων και κατανόηση ώστε να είναι ικανό να αντιμετωπίσει τα διάφορα θέματα και να έχει την ικανότητα να αναθεωρεί και να προκαλεί ή να θέτει υπό αμφισβήτηση την απόδοση του management. Χρειάζεται να είναι επαρκούς μεγέθους και να διαθέτει το κατάλληλο επίπεδο δέσμευσης ώστε να εκπληρώνει τις ευθύνες και τα καθήκοντά του. Υπάρχουν διάφορα ανοικτά ζητήματα σε σχέση με το ποιο είναι το καταλληλότερο μίγμα (αριθμητικός συσχετισμός) μεταξύ εκτελεστικών και μη-εκτελεστικών μελών του ΔΣ. Οι κρίσιμοι ρόλοι του Προέδρου και του Γενικού Διευθυντή δεν θα πρέπει να διαδραματίζονται και οι αντίστοιχες θέσεις να καταλαμβάνονται από το ίδιο πρόσωπο.

4.Ακεραιότητα και ηθική συμπεριφορά: Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν έναν κώδικα δεοντολογίας για τα μέλη του ΔΣ και τους εκτελεστικούς managers που να προάγει την ηθική και την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων.

5.Αποκάλυψη και διαφάνεια: Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποσαφηνίζουν, να διαλευκάνουν και να καθιστούν δημόσια γνωστό το ρόλο και τις ευθύνες/αρμοδιότητες των μελών του ΔΣ και του management, ώστε να παρέχουν στους μετόχους ένα καλό επίπεδο υποχρέωσης λογοδοσίας εκ μέρους των μελών του ΔΣ (δηλαδή να είναι πεπεισμένοι και βέβαιοι οι μέτοχοι ότι όταν ζητήσουν εξηγήσεις από τα μέλη του ΔΣ της επιχείρησης αυτές θα τους παρασχεθούν με διαφάνεια και αλήθεια). Παράλληλα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υλοποιούν διαδικασίες ώστε με ανεξάρτητο τρόπο (π.χ. ορκωτοί λογιστές) να επαληθεύεται, να προστατεύεται και να εγγυάται η ακεραιότητα των οικονομικών αναφορών (financial reporting) της επιχείρησης. Η αποκάλυψη/παρουσίαση υλικού και στοιχείων που αφορούν την επιχείρηση θα πρέπει να γίνονται έγκαιρα και ισόρροπα ώστε να διασφαλίζεται ότι όλοι οι μέτοχοι έχουν πρόσβαση σε ξεκάθαρη, σαφή και τεκμηριωμένη πληροφορία.

Ζητήματα που εμπλέκουν τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν:

- Εποπτεία της προετοιμασίας των χρηματοοικονομικών αναφορών της επιχείρησης.
- Εσωτερικοί έλεγχοι και η ανεξαρτησία των επιθεωρητών της επιχείρησης (π.χ. ορκωτών λογιστών).
- Απολογισμός και εξέταση της αποζημίωσης του Γενικού Δ/ντή και άλλων ανώτερων εκτελεστικών στελεχών της επιχείρησης.
- Τον τρόπο με τον οποίο συγκεκριμένα πρόσωπα προσλαμβάνονται, επιλέγονται και καταλαμβάνουν θέσεις στο ΔΣ της επιχείρησης.
- Τους πόρους που διατίθενται στα στελέχη της διοίκησης ώστε να μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους..
- Εποπτεία και διαχείριση του κινδύνου (risk management)
- Μερισματική πολιτική.

1.4 Αξιολόγηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια προσπάθεια εύρεσης μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης για τον προφανή λόγο ότι οι επενδυτές που επιθυμούν να τοποθετήσουν τα κεφάλαιά τους σε επιχειρήσεις με καλή εταιρική διακυβέρνηση προσδοκούν αύξηση της αξίας της επιχείρησης και άρα και της δικής τους κλασματικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο. Οι επιχειρήσεις με υψηλές αξιολογήσεις ελκύουν περισσότερους επενδυτές.⁴

Ο Imen Khanchel (2007) στο άρθρο του “Corporate Governance: measurement and determinant analysis” υποθέτει ότι η διευθυντική ομάδα, η εκτελεστική ομάδα και η εξεταστική ομάδα χαρακτηρίζουν τη δομή της διακυβέρνησης μιας εταιρείας.

Η εταιρεία υπόκειται σε βαθμολογήσεις που διακρίνουν τον “καλύτερο” από το “χειρότερο” (Daily και Dalton, 2004). Υπάρχει ένα πλήθος συστημάτων αξιολόγησης που βασίζονται σε κριτήρια που ποικίλουν, από το μέγεθος των επιχειρήσεων (π.χ. Fortune 1000) τη φήμη (π.χ. Fortune) και επίσης από τους ρυθμούς ανάπτυξης (π.χ. Business Week). Τον τελευταίο καιρό, οι εταιρείες έχουν ωθηθεί σε άλλα συστήματα αξιολόγησης: συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Η κατάταξη για την εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντική για δύο λόγους: πρώτον, ένα καθορισμένο τμήμα των

⁴Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

επενδυτών χρησιμοποιούν τις βαθμολογίες σαν τους θεσμικούς επενδυτές που παίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στην κεφαλαιαγορά. Δεύτερον, το να βρίσκεται μια εταιρεία στον "κάτω όροφο" της κλίμακας διαβάθμισης είναι κίνητρο για το management της εταιρείας να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στο πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Πολλές οργανώσεις και οργανισμοί αξιολόγησης έχουν αρχίσει να κάνουν διαβαθμίσεις της απόδοσης της εταιρικής διακυβέρνησης.⁵

Οι πηγές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση είναι:

1. Το σύνολο της δημοσιοποιημένης πληροφόρησης (ετήσιος απολογισμός, οικονομικές καταστάσεις, εταιρική σελίδα, τύπος κλπ). Από αυτές τις πληροφορίες συνήθως προκύπτουν πίνακες κατάταξης των εταιρειών που είναι διαθέσιμοι στο κοινό χωρίς επιμέρους λεπτομερή ανάλυση.
2. Ιδιωτικές, μη δημοσιοποιημένες πληροφορίες που προέρχονται από συζητήσεις με ανώτατα στελέχη της υπό αξιολόγηση εταιρείας, εσωτερικά έγγραφα κλπ.
3. Συνδυασμός των δύο παραπάνω πηγών⁶

Παραδείγματα ξένων και διεθνών δεικτών μέτρησης είναι Governal Metrics International (2004), Institutional Shareholder Services (2003) και S & P. Η βαθμολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης αντικατοπτρίζει την άποψη της εταιρείας - ο συνθέτης της βαθμολόγησης για τους λεγόμενους μη χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Αυτές οι βαθμολογήσεις χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της αξίας της μετοχής και βοηθούν τους επενδυτές να λαμβάνουν επενδυτικές αποφάσεις, δίνοντας τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο της εταιρικής διακυβέρνησης ανάμεσα στις βαθμολογούμενες εταιρείες.

Πρακτορεία που διενεργούν βαθμολογήσεις εταιρικής διακυβέρνησης πιστεύουν ότι το ενδιαφέρον των επενδυτών για τα εταιρικά μερίσματα εξαρτάται από τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Η βαθμολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης δίνει τη δυνατότητα να συγκρίνονται οι εταιρείες μεταξύ τους, πριν από τη λήψη μιας

⁵Imen Khanchel (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis, *Managerial Auditing Journal*, 22(8): 740-760

⁶Μ. Ξανθάκης, Α. Τσιπούρη, Α. Σπανός, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

επενδυτικής απόφασης, και, δεύτερον, να αποδείξουν ποιες επιχειρήσεις υπόκεινται σε μεγαλύτερο κίνδυνο, εφόσον φαίνεται να εμπλέκονται σε πρακτικές ανάλογες με εκείνες που έχουν εκδηλωθεί σε εταιρείες όπως η Enron, η WorldCom, η Parmalat και άλλες.

Ευλόγως, τα κριτήρια/παράμετροι που χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης από τις εταιρείες διαβάθμισης είναι περιορισμένης χρήσης, από την άποψη των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (π.χ. αύξηση του κέρδους και της αξίας της μετοχής), καθώς αυτά τα ποιοτικά κριτήρια/παράμετροι δεν είναι σχετικοί δείκτες σε όλα ή σχετίζονται με τις επιδόσεις μόνο σε ένα ελάχιστο βαθμό και ότι πιο σημαντικοί παράγοντες έχουν αποκλειστεί από την ανάλυση στις περισσότερες περιπτώσεις. Εναλλακτικά, ορισμένοι συγγραφείς προτιμούν να υπολογίζουν τους δικούς τους δείκτες.

Για παράδειγμα, οι Campos et al. (2002) δημιούργησαν μια βαθμολογία εταιρικής διακυβέρνησης ως πληρεξούσιος της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης, λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές του ΟΟΣΑ (1999) για την εταιρική διακυβέρνηση. Το αποτέλεσμα αυτής της διακυβέρνησης είναι μια σύνθεση 15 παραγόντων που περιλαμβάνει τρεις παράγοντες εταιρικής διακυβέρνησης: προστασία ιδιοκτητών και μετόχων (τυχαία και διάφανη ιδιοκτησία, μια μετοχή - μια ψήφος, άμυνα κατά της εξαγοράς, και κοινοποίηση συναντήσεων), του διοικητικού συμβουλίου (μέγεθος ομάδας διοικούντων, εξωτερικοί και ανεξάρτητοι διευθυντές, γραπτές κατευθυντήριες γραμμές διοίκησης, και επιτροπές των συμβουλίων), και γνωστοποίησης και διαφάνειας (γνωστοποίηση, Λογιστικά πρότυπα, ανεξάρτητους ελέγχους, ευρεία και έγκαιρη γνωστοποίηση).

Εν κατακλείδι, η αξιολόγηση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης είναι υποκειμενική και μπορεί να είναι αντιφατική. Στην πραγματικότητα, η ιεράρχηση διακυβέρνησης των μελετών, βασίζεται στην εκτίμηση ορισμένων προτύπων διακυβέρνησης του παρελθόντος και έτσι σε ιστορικά στοιχεία. Τα πρότυπα που εξετάστηκαν (και συχνά το βάρος που δίνεται σε αυτά) διαφέρουν μεταξύ των μελετών. Έτσι, η επιλογή από ένα σύνολο προτύπων διακυβέρνησης, εισάγει ένα υποκειμενικό στοιχείο στην έρευνα της κατάταξης της διακυβέρνησης. Επιπλέον, οι ερευνητές μπορούν να αποδίδουν διαφορετική βαρύτητα σε αυτά τα πρότυπα για τους σκοπούς της κατάταξης που διέπει τις μελέτες, με αποτέλεσμα περαιτέρω

υποκειμενικότητα. Επίσης, καθώς τα εκτιμημένα πρότυπα εξαρτώνται από τους κανονισμούς που εφαρμόζονται σε μια συγκεκριμένη αγορά και μπορεί να διαφέρουν από χρόνο σε χρόνο, είναι δύσκολο να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα.⁷

1.4.1 Χρησιμότητα Συστημάτων Αξιολόγησης

1) Η χρησιμοποίηση από θεσμικούς επενδυτές κριτηρίων εταιρικής διακυβέρνησης για την αξιολόγηση των εταιρειών, προκειμένου να κατευθύνουν τα κεφάλαιά τους, δεν μπορεί να γίνει, παρά μόνο εάν διαθέτουν ένα συγκριτικό εργαλείο αξιολόγησης των επιδόσεων των εταιρειών ως προς την προσαρμογή τους σε καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης.

2) Η περιοδική αξιολόγηση του επιπέδου διακυβέρνησης των εταιρειών, τόσο συνολικά όσο και ανά κατηγορία, μπορεί να αποτελέσει ουσιαστικό εργαλείο πολιτικής για τις αρμόδιες αρχές τόσο σε εγχώριο (χρηματιστήρια, εποπτικές αρχές) όσο και σε διεθνές επίπεδο (ΟΟΣΑ, Ευρωπαϊκή Επιτροπή). Ειδικότερα, μπορεί να αποκαλύψει πεδία, όπου το επίπεδο προσαρμογής των εταιρειών είναι χαμηλό ή παρουσιάζει δυσκολίες, και άλλα όπου η προσαρμογή είναι ικανοποιητική, δίδοντας έτσι την κατεύθυνση των αναγκαίων πολιτικών.

3) Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο πολιτικής για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όταν αυτές έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν το δικό τους αποτέλεσμα αξιολόγησης με το συνολικό μέσο όρο και το μέσο όρο του κλάδου ή της κατηγορίας στην οποία ανήκουν. Έτσι έχουν μια εικόνα του βαθμού αποτελεσματικότητάς τους. Επιπλέον, τις βοηθά να κατευθύνουν τις στρατηγικές αποφάσεις τους, βελτιώνοντας πεδία όπου παρουσιάζουν υστέρηση.

4) Αυξάνει τη λογοδοσία των επιχειρήσεων προς τους μετόχους. Από τη στιγμή που το σύστημα αξιολόγησης αναγνωρίζεται από την αγορά ως αξιόπιστο και αντικειμενικό, οι επενδυτές θα αναζητήσουν τις υποψήφιες για επένδυση εταιρείες σε λίστες αξιολόγησης. Εταιρείες που δε θα εμφανίζονται σε τέτοιες λίστες ή θα εμφανίζονται με χαμηλή αξιολόγηση, θα είναι λιγότερο ελκυστικές από άλλες. Υπό την έννοια αυτή, η πίεση της αγοράς θα οδηγήσει ολοένα και περισσότερες

⁷Imen Khanchel (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis, Managerial Auditing Journal, 22(8): 740-760

επιχειρήσεις όχι μόνο να αξιολογούνται αλλά και να υιοθετούν καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης προκειμένου να επιτύχουν υψηλή βαθμολόγηση.

1.4.2 Μεθοδολογικά Προβλήματα

Η ποσοτικοποίηση ποιοτικών παραμέτρων δεν είναι εύκολη υπόθεση και εγείρονται διάφορα ερωτήματα σχετικά με:

- Τι θεωρείται καλή ή κακή πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης, με βάση της οποίας προκύπτει ο κάθε δείκτης και αξιολογείται η εταιρεία.
- Τη διαθεσιμότητα και εγκυρότητα των πηγών άντλησης δεδομένων.
- Την αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων.
- Την επιλογή των σταθμίσεων των δεικτών αξιολόγησης.
- Τη διαχείριση του «αποτελέσματος αξιολόγησης» της εταιρείας από τους ενδιαφερόμενους.⁸

1.4.3 Η Ελληνική Περίπτωση

Τα Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Αθηνών ανέπτυξε μεθοδολογία για την καταγραφή και αξιολόγηση του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εταιρειών (KEMEX, 2001). Το έργο στόχευε:

- Στην παροχή πληροφόρησης προς τις αρμόδιες αρχές
- Στη δημιουργία ενός χρήσιμου εργαλείου προς τους θεσμικούς επενδυτές
- Στην αξιολόγηση των εταιρειών που συμμετέχουν στο δείγμα

Το KEMEX εκπόνησε ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης. Η δομή του ερωτηματολογίου κάλυπτε τις αρχές που περιλαμβάνονται στον ελληνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και τις αρχές του ΟΟΣΑ. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε αρχικά στην κάθε εταιρεία και

⁸Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

συμπληρώθηκε ύστερα από συνάντηση του επιστημονικού προσωπικού του KEMEX με στέλεχος της εταιρείας.

Το KEMEX επιδιώκοντας τα αποτελέσματα της επιστημονικής μελέτης να είναι πρακτικά χρήσιμα και εφαρμόσιμα από τους φορείς της αγοράς, συνέστησε Ειδική Επιτροπή Παρακολούθησης, αποτελούμενη από εκπροσώπους όλων των ενδιαφερόμενων φορέων (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, ΣΕΒ, ΕΒΕΑ, ΣΒΒΕ, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Ένωση Θεσμικών Επενδυτών, ΣΜΕΧΑ), η οποία και συμφώνησε στις σταθμίσεις των δεικτών. Η στάθμιση που προέκυψε έχει ως εξής:

- Βασικά δικαιώματα μετόχων 20%
- Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος 30%
- Διοικητικό συμβούλιο 25%
- Διευθύνων σύμβουλος και εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη 15%
- Δέσμευση εταιρικής διακυβέρνησης, κοινωνική ευθύνη και η σχέση με τους έχοντες νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία 10%

Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην ερευνητική προσπάθεια είναι αυτές που συνθέτουν τους δείκτες FTSE/ASE-20, FTSE/ASE Mid-40, Small Cap-80, καθώς και το Γενικό Δείκτη Τιμών (ΓΔΤ) του ΧΑΑ. Επιπλέον, επελέγησαν με τυχαίο τρόπο εισηγμένες εταιρείες που δεν ανήκουν σε κανένα από τους παραπάνω δείκτες. Το σύνολο των εταιρειών που απάντησαν αντιπροσωπεύει περίπου το 86,2% της συνολικής κεφαλαιοποίησης της αγοράς.

Η μελέτη έδειξε ότι:

- Συστηματική αξιολόγηση του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης είναι εφικτή στην Ελλάδα, τόσο από πλευράς μεθοδολογίας όσο και από πλευράς ενδιαφέροντος του μεγαλύτερου αριθμού των εισηγμένων εταιρειών
- Εκτός από τα γενικά συμπεράσματα, οι εταιρείες είχαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να συγκρίνουν τα αποτελέσματα της δικής τους αποτίμησης με την άριστη βαθμολογία και το μέσο όρο.

Η γενική τάση των επιχειρήσεων ήταν υπέρ μιας εθελοντικής στρατηγικής στα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Το βασικό συμπέρασμα της μελετητικής ομάδας

είναι ότι η ελληνική αγορά στο σύνολό της δείχνει σχετικά ικανοποιητικό βαθμό σεβασμού των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης.

Ένα δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι η υιοθέτηση μιας ενεργούς πολιτικής συμμόρφωσης προς τις διεθνείς «καλές πρακτικές» έχει ξεκινήσει από κάποιες ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά είναι απαραίτητο, αργά η γρήγορα, να γίνει συνείδηση σε όλες. Ένα τρίτο συμπέρασμα είναι ότι η πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης είναι δυναμική. Καλή αποτίμηση σε δεδομένη χρονική στιγμή δε σημαίνει μακροχρόνια εξασφάλιση.

Πίνακας 1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΗΠΕΔΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
(ΑΡΙΣΤΑ 100)

Δείκτης εταιρικής διακυβέρνησης	Σύνολο εταιρειών	FTSE/ASE-20	FTSE/ASEMid-40	FTSE/ASE SmallCap-80	ΓΔΤ ΧΑΑ	Δείγμα τυχαίων
Βασικά δικαιώματα των μετόχων	90,9%	94,3%	91,6%	90,8%	92,8%	80,0%
Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος	71,9%	82,6%	72,3%	69,2%	75,3%	64,6%
Διοικητικό συμβούλιο	67,3%	78,9%	70,3%	62,5%	71,2%	66,3%
Διευθύνων σύμβουλος και εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη	71,8%	78,2%	71,7%	70,6%	75,0%	64,8%
Δέσμευση εταιρικής διακυβέρνησης, κοινωνική ευθύνη και σχέση με τους εχόντες νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία	30,4%	46,4%	31,2%	27,8%	35,1%	6,0%
Συνολικός δείκτης εταιρικής διακυβέρνησης	70,3%	79,7%	71,5%	67,9%	73,7%	63,2%

Πηγή: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Μ. Ξανθάκης – Λ. Τσιπούρη –Λ. Σπανό

Εκτός από τα συμπεράσματα, από τη μελέτη προέκυψαν και χρήσιμες προτάσεις.

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΑΡΜΟΔΙΕΣ ΑΡΧΕΣ

- Αξιολόγηση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών για τη διευκόλυνση χρήσης των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας.
- Διασαφήνιση/βελτίωση του συστήματος των δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών (stock options).
- Αναβάθμιση δημοσιογραφικής κάλυψης των εισηγμένων εταιρειών.
- Εξορθολογισμός των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου.

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Βασικές συστάσεις

- Χρήση διαδικτύου ως μηχανισμού ενημέρωσης των μετόχων.
- Παράλληλη χρήση της αγγλικής γλώσσας ώστε να μπορεί να ενημερώνεται το διεθνές επενδυτικό κοινό.
- Συστηματική δημοσιοποίηση εταιρικών γεγονότων.
- Εξήγηση αποκλίσεων στόχων από ανακοινωθέντα.
- Δομή και κριτήρια σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου.
- Εισαγωγή ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο.
- Αναβάθμιση θέσης χρηματοοικονομικού διευθυντή.
- Ενεργοποίηση του διοικητικού συμβουλίου και συλλογικών φορέων για θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Πρωτοποριακές συστάσεις

- Αναμετάδοση της γενικής συνέλευσης μέσω διαδικτύου.
- Περιοδική συζήτηση για επαναπροσδιορισμό του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου.
- Εισαγωγή επιτροπών στο διοικητικό συμβούλιο.
- Ενσωμάτωση πρακτικών αξιολόγησης του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος συμβούλου.
- Ενσωμάτωση νέων μελών στο διοικητικό συμβούλιο σύνδεση αμοιβών-αποτελεσματικότητας για τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη.

Πεδία περαιτέρω διερεύνησης και θεμελίωσης

- Διαχωρισμός των θέσεων προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος συμβούλου
- Σύστημα διαχείρισης κινδύνων
- Σύγκριση δικαιωμάτων μειοψηφίας με άλλες χώρες
- Διερεύνηση του κατά πόσο η διαδοχή στα ανώτατα κλιμάκια της εταιρείας είναι ανεξάρτητη από τις ιδιοκτησιακές σχέσεις⁹

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

2.1 Ορισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility) αποτελεί έναν επίκαιρο και δυναμικό τομέα έρευνας και καινοτομίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η υιοθέτηση ενός γενικά αποδεκτού ορισμού δείχνει ότι συνδέεται με πολλαπλές πτυχές της σύγχρονης κοινωνίας όπως η οικονομία, η πολιτική, το περιβάλλον κ.λπ. Μέχρι το 1950, η εταιρική κοινωνική ευθύνη εκφραζόταν με τη μορφή φιλανθρωπίας. Ο Bowen (1953) παρουσιάζει την επιτακτική η ανάγκη των επιχειρήσεων να ασχοληθούν με ζητήματα κοινωνικής φύσεως ώστε να βρεθούν τρόποι για την αντιμετώπισή τους.

Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2001), η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζεται ως οι εθελοντικές προσπάθειες που καταβάλλονται από κάθε επιχείρηση για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Πρόσφατη μελέτη των Newman, et al. (2020), υποστηρίζει ότι οι πρακτικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα επιβίωσης μιας σύγχρονης επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελεί ένα πλαίσιο εντός του οποίου επικοινωνεί και συνδέεται ενεργά ή επιχείρηση με το κοινωνικό περιβάλλον (Carroll, 2015). Οι Kitzmuller και Shimshack, (2012) υποδεικνύουν μία κατηγοριοποίηση

⁹Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

των διαφόρων ορισμών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σύμφωνα με τα παρακάτω:

- Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνους τους ορισμούς που έχουν επιφυλάξεις για τον ρόλο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και υποστηρίζουν τη χρησιμότητά της ως μέσο παραγωγής πλούτου για τους εταιρικούς μετόχους, κάτι που ωφελεί μικρό αριθμό συμβαλλόμενων μερών στην επιχειρηματική αλυσίδα.
- Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει ορισμούς που προωθούν την ιδέα ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη επεκτείνεται στους μετόχους και τους ιδιοκτήτες. Τα μέρη της εταιρείας έχουν ηθικές υποχρεώσεις μέσω της ίδιας της εταιρείας. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δυνατότητα διαφόρων οφελών για όλα τα παραπάνω με όλους τους δυνατούς τρόπους.
- Τέλος, η τρίτη κατηγορία, η πιο αποδεκτή στη διεθνή βιβλιογραφία, υποστηρίζει την εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όχι μόνο στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων εντός των επιχειρήσεων, αλλά και στη διαδικασία διαχείρισης αυτών των προβλημάτων.

Με βάση την έρευνα των Garriga και Mele (2004) οι βασικές διαστάσεις που αφορούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην κοινωνία είναι οι παρακάτω:

- Η διαχείριση των μετόχων.
- Η κερδοφορία των επιχειρήσεων.
- Η δημόσια πολιτική σε σχέση με το επιχειρησιακό περιβάλλον δ) Η διαχείριση κοινωνικών θεμάτων.
- Κοινωνία και επιχειρήσεις.

Συμπερασματικά, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, παρά το ενδιαφέρον της, χαρακτηρίζεται από τη στενή αλληλεπίδραση μεταξύ μικροσυστημάτων και μακροσυστημάτων και εταιρικών οντοτήτων με στόχο τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και τη διασφάλιση καλών εταιρικών και κοινωνικά συναφών πρακτικών.

Επιστημονική προσέγγιση

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ένα θέμα που οδήγησε στη διαμόρφωση διαφόρων επιστημονικών θέσεων που είτε αλληλοσυμπληρώνονται είτε έρχονται σε αντίθεση

με τα συμπεράσματά τους. Οι δύο επικρατέστερες απόψεις είναι αυτές των Friedman (1972) και του K. Davis (1973). Η κλασική άποψη του πρώτου επικεντρώνεται στην κοινωνική ευθύνη, μεγιστοποιώντας τα κέρδη προς όφελος των εταιρικών μετόχων, ενώ η κοινωνικοοικονομική άποψη του δεύτερου αυξάνει την προστασία και την ανάπτυξη της κοινωνίας.

Αναφορικά με την κλασική προσέγγιση, ο M. Friedman υποστηρίζει ότι τα διοικητικά στελέχη (managers) που δεν επιδιώκουν αποκλειστικά στην μεγιστοποίηση της κερδοφορίας, καθιστούν τους εαυτούς τους ανίκανους να ασκήσουν επιχειρησιακή πολιτική. Ωστόσο, η άποψη του Friedman δεν λαμβάνει υπόψη τους πολλαπλούς ρόλους μιας επιχείρησης στο κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς και τις επιδράσεις που αυτή δέχεται από λοιπούς φορείς π.χ. πολιτικές, περιβαλλοντικές οργανώσεις κ.α.

Όσον αφορά στην κοινωνικοοικονομική προσέγγιση του Davis, διαφαίνεται από την έρευνά του ότι οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν και δεν επιβιώνουν ως ανεξάρτητες οντότητες δίχως την στήριξη του κράτους και των υπόλοιπων κοινωνικών θεσμών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η εταιρεία να αναπτύξει υποστηρικτικούς δεσμούς με άλλες εταιρείες για την προστασία του περιβάλλοντος, τα κοινωνικά οφέλη και τα σχόλιά τους, καθώς και την παροχή σημαντικών πληροφοριών για τη βελτίωση και την ανάπτυξή τους. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι αυτή η προσέγγιση δεν αρνείται τη διαδικασία του κέρδους, αλλά τη θέτει σε μακροπρόθεσμη προοπτική, καθώς η προστασία του περιβάλλοντος και της κοινωνίας στο σύνολότης έχει προηγουμένως διασφαλιστεί και πληρωθεί με κάθε κόστος.

2.2 Διαστάσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη συνδέεται στενά με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, επομένως οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης πρέπει να έχουν οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά. Με βάση τα παραπάνω η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη λαμβάνει τρεις διαστάσεις (Elkington, 1994) οι οποίες προκύπτουν από τον όρο triple bottom line (TBL). Ο όρος triple bottom line περιλαμβάνει τρεις κύριους πυλώνες, τον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον περιβαλλοντικό οι οποίοι αποτελούν σημεία αναφοράς για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Η κοινωνική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι πολύ σημαντική γιατί οι επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης κοινωνίας. Αυτό δείχνει ότι, με την πάροδο του χρόνου, οι εταιρείες συνειδητοποιούν περισσότερο τα κοινωνικά ζητήματα και διασφαλίζουν, έστω και έμμεσα, την εκπλήρωση των ευθυνών τους έναντι του κοινωνικού συνόλου μέσω των διαφόρων οργανισμών στους οποίους εμπλέκονται. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει όλα τα άτομα που εμπλέκονται στην εφοδιαστική αλυσίδα καθώς και τους πελάτες και τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία. Συνεπώς, αφορά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Elkington, 1994) . Οι βασικές κοινωνικές πτυχές της Ε.Κ.Ε για έναν οργανισμό είναι:

- Η ευθύνη απέναντι στους εργαζομένους
- Η ευθύνη απέναντι στους πελάτες
- Η ευθύνη απέναντι στην κοινωνία
- Περιβαλλοντική διάσταση

Όσον αφορά τη διάσταση της εταιρικής ευθύνης προς τους εργαζομένους, οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν ίσες ευκαιρίες και δίκαιη μεταχείριση σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό, ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας. Ο κύριος στόχος θα πρέπει να είναι ένα αντικειμενικό σύστημα προσλήψεων βασισμένο στη γνώση, την υπευθυνότητα, την ομαδική εργασία και την πρωτοβουλία. Οι εταιρείες έχουν επίσης σημαντική ευθύνη για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Μέσω του συστήματος «δια βίου μάθησης» οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα της εργασίας. Επιπλέον, μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι θα είναι προετοιμασμένοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αντίστοιχης θέσης, καθώς και σε όποιες εργασιακές αλλαγές προκύψουν στο χώρο εργασίας.

Η πρόσθετη εκπαίδευση θα πραγματοποιηθεί εντός της εταιρείας ή σε εξωτερικό περιβάλλον σε κατάλληλο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες, ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες προτεραιότητες στην τριμερή διάσταση της ΕΚΕ, καθώς αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης. Ένας άλλος λόγος για να ενεργούν οι επιχειρήσεις με υπευθυνότητα είναι να μπορούν να

παρέχουν υψηλό επίπεδο ασφάλειας και υγιεινής στο εργασιακό περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να διατηρήσουν τις δεξιότητές τους μακροπρόθεσμα και μέσω της κοινωνικής ευαισθησίας της εταιρείας για τις προσωπικότητες τους, θα αυξηθεί το κίνητρο για εργασία.

Η διάσταση της εταιρικής ευθύνης προς τους πελάτες ορίζει ότι οι εταιρείες πρέπει να αντιμετωπίζουν τους πελάτες με σεβασμό, φροντίδα και ειλικρίνεια. Η ευθύνη που επιδεικνύει κάθε εταιρεία στους πελάτες της μπορεί να έχει μόνο θετικό αντίκτυπο στο τελικό αποτέλεσμα. Η υπεύθυνη στάση κάθε εταιρείας είναι να παρέχει αξιόπιστα και ποιοτικά προϊόντα ώστε να μην τίθεται σε κίνδυνο η ασφάλεια των καταναλωτών. Επιπλέον, ο ρόλος του προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών σε κάθε εταιρεία είναι επίσης σημαντικός, ο οποίος πρέπει να χειρίζεται τις ερωτήσεις και τα παράπονα των πελατών με φιλικό τρόπο, ώστε να αντιμετωπίζονται τυχόν ζητήματα.

Η εταιρική ευθύνη προς την κοινωνία περιλαμβάνει κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές που στοχεύουν στη βελτίωση της ζωής των τοπικών κοινωνιών και στη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις δημιουργούν πρόσθετες θέσεις επαγγελματικής κατάρτισης για την επανένταξη των κοινωνικά αποκλεισμένων ατόμων. Με αυτόν τον τρόπο παρέχουν οικονομική και πνευματική στήριξη σε όλους όσους αντιμετωπίζουν δύσκολα κοινωνικά προβλήματα. Συγκεκριμένα, μεγάλος αριθμός εταιρειών συμμετέχει σε προγράμματα που υποστηρίζουν μεγάλες οικογένειες και βαριά πάσχοντες μέσω επιδοτήσεων και επιχορηγήσεων. Ένας άλλος τρόπος ενίσχυσης του φιλανθρωπικού χαρακτήρα της είναι η ενασχόληση με τον αθλητισμό και τον πολιτισμό, αναδεικνύοντας την πολιτιστική κληρονομιά κάθε τόπου και υποστηρίζοντας τον αθλητισμό στις χώρες όπου δραστηριοποιείται η κάθε εταιρεία, μέσω συνεργασιών με τοπικές κοινωνίες ή μέσω φιλανθρωπικών δωρεών.

Τέλος, η περιβαλλοντική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αναφέρεται στον περιβαλλοντικό προσανατολισμό μιας εταιρείας και στις διαδικασίες που απαιτούνται για την παραγωγή και τη δημιουργία προϊόντων που σέβονται το περιβάλλον. Ο τρόπος για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι οι εταιρείες να συμμετέχουν σε συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, όπου οι εταιρείες επιδεικνύουν περιβαλλοντική ευθύνη σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών στην Ελλάδα και το

εξωτερικό ακολουθούν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης που σχετίζονται με τα γνωστά πρότυπα ISO 14001 και EMAS.

Με την εφαρμογή αυτών των συστημάτων, η εταιρεία μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα καθώς θα επενδύσει περισσότερο σε νέο τεχνολογικό εξοπλισμό. Επιπλέον, με τη χρήση νέων τεχνολογιών, η διανομή των πρώτων υλών θα είναι καλύτερη και τα απόβλητα θα μειωθούν, πράγμα που σημαίνει ότι θα αυξηθεί το περιθώριο κέρδους της εταιρείας. Επενδύοντας στην περιβαλλοντική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι εταιρείες δημιουργούν καλύτερες συνθήκες στο εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πωλήσεις και στις δύο περιπτώσεις. Ο σεβασμός και η ευαισθητοποίηση μιας εταιρείας σε περιβαλλοντικά ζητήματα βελτιώνει τη σχέση της με την κοινή γνώμη, η οποία με τη σειρά της βελτιώνει τη σχέση της με τους πελάτες. Τέλος, οι εταιρείες μπορούν να ευαισθητοποιήσουν το κοινό αναλαμβάνοντας περιβαλλοντική δράση.

2.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Εργαλεία Μέτρησης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μια από τις κύριες ευθύνες των οργανισμών στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς η διεθνής βιβλιογραφία αποδεικνύει ότι έχει θετικό αντίκτυπο στους μετόχους μιας εταιρείας (Turker, 2009).

Ωστόσο, η μέτρηση της ΕΚΕ έχει μεγάλα ελαττώματα και επιστημονικά προβλήματα. Οι περισσότερες μέθοδοι μέτρησης της ΕΚΕ εμφανίζουν διάφορους περιορισμούς που καθιστούν τα αποτελέσματά τους αναξιόπιστα.

Σύμφωνα με μελέτη του Turker (2009), έγιναν προσπάθειες για την ανάπτυξη ενός αξιόπιστου εργαλείου μέτρησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης το οποίο έλαβε υπόψιν του τις διαφοροποιημένες ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στους μετόχους της. Με βάση το προτεινόμενο γνωστικό πλαίσιο ΕΚΕ, η παρούσα μελέτη διαμορφώνει την κλίμακα ανάπτυξης εταιρικού συστήματος. Συγκεκριμένα, μέσω παραγοντικής ανάλυσης, έγινε επεξεργασία στοιχείων για 269 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη γειτονική Τουρκία. Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας οδήγησαν στην πρόταση ενός τετραδιάστατου εργαλείου μέτρησης της παρουσίας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στους μετόχους, το ανθρώπινο δυναμικό, τους πελάτες και το κράτος.

Προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση των εταιρειών και η συμμόρφωση με τις βασικές παραμέτρους της εταιρικής ευθύνης, έχουν δημιουργηθεί ορισμένοι δείκτες καθώς και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που παρακολουθούν την εξέλιξη των εν λόγω δεικτών. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο σημαντικοί:

- ✚ Το Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR HELLAS), που λειτουργεί από το 2000, αποτελείται από μια ομάδα εταιρειών που ηγούνται της διαμόρφωσης καινοτόμων επιχειρηματικών πρακτικών που δημιουργούν αξία για όλους τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις τοπικές κοινωνίες και το περιβάλλον. Το συγκεκριμένο δίκτυο είναι μέλος του ευρύτερου Ευρωπαϊκού Δικτύου ΕΚΕ, το οποίο αποτελείται από 42 ευρωπαϊκά δίκτυα και 10.000 εταιρείες μέλη.
- ✚ Το Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι μια ιδιωτική μη κερδοσκοπική εταιρεία, σε συνεργασία με την BITC (Business in the Community), τον αποκλειστικό αντιπρόσωπο του CR Index στην Ελλάδα. Το 2008, το Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης κυκλοφόρησε τον Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας (Corporate Responsibility Index) του Βρετανικού Διεθνούς Συνδέσμου Αναφοράς «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» στην Ελλάδα. Οι στόχοι της εταιρείας είναι οι εξής:

Οι στόχοι της εταιρείας είναι οι εξής:

- Η ανάπτυξη και διαχείριση πρωτοβουλιών για τη προαγωγή και υποστήριξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Αειφόρου Ανάπτυξης.
- Η παροχή υπηρεσιών στα μέλη της και σε οποιοδήποτε τρίτο, για δραστηριότητες που στοχεύουν στην προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μέσα από ειδικούς δείκτες Αξιολόγησης Εταιρικής Υπευθυνότητας.
- Η συμμετοχή σε αναπτυξιακά και ερευνητικά προγράμματα σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Αειφόρο Ανάπτυξη.
- Η ανάπτυξη συνεργασιών με νομικά πρόσωπα ιδιωτικού και δημόσιου δικαίου, το δημόσιο, οργανισμούς, ακαδημαϊκά, ερευνητικά, εκπαιδευτικά δίκτυα άλλων χωρών και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

- ✚ Ο δείκτης CR είναι ο πιο σημαντικός δείκτης για τη μέτρηση της απόδοσης μιας εταιρείας στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) και χρησιμοποιείται από τις χώρες ως εθνικός δείκτης ΕΚΕ. Αποτελεί επίσης σημείο αναφοράς για τη συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης της ΕΚΕ στους 4 τομείς της κοινωνίας, του περιβάλλοντος, των εργαζομένων και της αγοράς. Πιο αναλυτικά, ο δείκτης CRI μετρά την απόδοση μιας επιχείρησης και τον αντίκτυπο της:
 - Στην κοινωνία, αξιολογώντας την υποστήριξη που παρέχει σε πρωτοβουλίες των τοπικών και εθνικών κοινωνιών βοηθώντας στη δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
 - Στο περιβάλλον, αξιολογώντας τις πολιτικές και τις ενέργειές τους για τον περιορισμό των δυσμενών επιδράσεων που ασκούν στις κλιματικές αλλαγές.
 - Στην αγορά και τους καταναλωτές, αξιολογώντας την επίδοσή τους στις σχέσεις τους με τους πελάτες τους και την αγορά και στο κατά πόσο παρακολουθούν και ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταλλασσόμενες ανάγκες των καταναλωτών.
 - Στους εργαζομένους, αξιολογώντας τη συμπεριφορά και τις πολιτικές τους στα εργασιακά θέματα όπως: Ασφάλεια, Υγιεινή, Ειλικρινή Επικοινωνία και Δίκαιη Μεταχείριση.
- ✚ Ο διεθνής οργανισμός GRI (Global Reporting Initiative) στοχεύει να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιτύχουν διαφάνεια και υπευθυνότητα για τις επιχειρηματικές τους πρακτικές. Ο οργανισμός βασίζεται σε διεθνή πρότυπα για την εταιρική κοινωνική ευθύνη στον περιβαλλοντικό, κοινωνικό και οικονομικό τομέα.

2.4 Εταιρική Κοινωνική Απόδοση

Σύμφωνα με τον Clarkson (1995), η αξιολόγηση της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης λαμβάνει πιο αποτελεσματικά υπόψη τις δομές που βασίζονται στη διαχείριση εταιρικών σχέσεων με μετόχους-ενδιαφερόμενους (stakeholders) παρά τις απαντήσεις στις πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες ερευνητές, οι πληροφορίες για τους μετόχους συλλέχθηκαν σε ένα μεγάλο δείγμα

εταιρειών (>70) σε μια δεκαετή περίοδο από το 1983 έως το 1993 και εξήχθησαν τα ακόλουθα συμπεράσματα σχετικά με την εταιρική κοινωνική απόδοση:

- Κρίνεται απαραίτητη η ανάλυση των στοιχείων της εταιρείας τόσο σε θεσμικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.
- Παρουσιάζεται σημαντική έως και επιβεβλημένη η διάκριση μεταξύ των μετοχικών θεμάτων όσων περιλαμβάνουν κοινωνικές παραμέτρους όπως οι σχέσεις των στελεχών με την κοινωνία.
- Εξίσου σημαντική με τα παραπάνω είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος τόσο της εταιρικής επίδοσης αναφορικά με την κοινωνική της διάσταση όσο και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με τη διαχείριση των σχέσεων των εταιριών με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholder).

Αυτές οι εταιρείες έχουν αναλάβει μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ευθύνης για τη συμμόρφωση με τις θεσμικές και άλλες υποχρεώσεις τους προς τα ενδιαφερόμενα μέρη από ό,τι συνηθίζεται για άλλες εταιρείες του κλάδου. Εκτός από τις νομικές υποχρεώσεις και ευθύνες των εταιρειών, υπάρχουν πολλά κοινωνικά και εργασιακά ζητήματα όπως η υγεία και η ασφάλεια των μετόχων, η ποιότητα των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η παροχή κινήτρων για την αύξηση του αποδοτικότητας. Για τα παραπάνω ζητήματα, δεν υπάρχει συγκεκριμένο και κοινό θεσμικό νομικό πλαίσιο που να καθορίζει τον τρόπο διαχείρισης των εταιρικών στελεχών. Για τους παραπάνω λόγους, η αντιμετώπιση όλων αυτών των θεμάτων είναι θέμα πολιτικής και εταιρικού σχεδιασμού με βάση τις συνθήκες της αγοράς. Βασικό στοιχείο είναι η μέτρηση των αποτελεσμάτων και η αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας (Clarkson, 1995).

2.5 Συμπεριφορά Καταναλωτών και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Σύμφωνα με την μελέτη των Mohr, Webb και Harris (2001), πολύ λίγοι καταναλωτές αναφέρουν την ΕΚΕ ως κριτήριο επιλογής για τις αγορές τους. Οι κύριοι λόγοι για τις παραπάνω συμπεριφορές είναι τα παραδοσιακά κριτήρια για την αγορά προϊόντων, όπως η τιμή, η ποιότητα και η ευκολία, καθώς και η έλλειψη κατανόησης και εξοικείωσης των καταναλωτών με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ωστόσο, οι Mohr και Webb (1998) εκτιμούν ότι οι καταναλωτές είναι λιγότερο

επιφυλακτικοί με τις εταιρείες που προσφέρουν μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις σε τέτοια ζητήματα.

Συγκεκριμένα, οι καταναλωτές έχουν θετική στάση απέναντι στα ηθικά προϊόντα (Creyer & Ross, 1997). Είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερο τίμημα για επιχειρήσεις που λειτουργούν ηθικά και ενεργούν έχοντας κατά νου την κοινωνική και περιβαλλοντική συνείδηση. Από την άλλη πλευρά, οι ίδιοι οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν τις «ανήθικες» εταιρείες με άσχημο τρόπο όταν είναι γνωστές οι αρνητικές επιπτώσεις μιας συγκεκριμένης εταιρείας. Ως αποτέλεσμα, έχασαν την εμπιστοσύνη τους, γεγονός που οδήγησε σε χαμηλότερες πωλήσεις.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, αρκετές εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα προϊόν με καλύτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά και ένα προϊόν πιο φιλικό προς το περιβάλλον και την κοινωνία σε λίγο υψηλότερη τιμή. Μέσω αυτής της στρατηγικής, κερδίζεται η εμπιστοσύνη και η ελκυστικότητα των καταναλωτών.

Όσον αφορά τη σχέση των Ελλήνων καταναλωτών με την ΕΚΕ, με βάση ορισμένες παραμέτρους, αυτό είναι θετικό. Σύμφωνα με τους Vassilikorou et al. (2005), οι Έλληνες καταναλωτές είναι πρόθυμοι να αγοράσουν προϊόντα για να στηρίξουν τις κοινωνικά συνειδητοποιημένες εταιρείες και να τιμωρήσουν όσους είναι κοινωνικά ανεύθυνοι. Η προαναφερθείσα έρευνα δείχνει επίσης ότι η συμπεριφορά των καταναλωτών ποικίλλει ανάλογα με το φύλλωμα, την εκπαίδευση και την ηλικία. Για τους Έλληνες καταναλωτές επισημαίνεται η μελέτη των Papadopoulou et al. (2011), σύμφωνα με την οποία οι καταναλωτές δεν έχουν θετική αντίληψη για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτή η αντίληψη υπάρχει επειδή οι εταιρείες δεν έχουν δείξει το απαραίτητο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους τους και την κοινωνία για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων τους, την ασφάλειά τους, την προστασία του περιβάλλοντος και τις συνθήκες διαβίωσης των πολιτών γενικότερα.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή της ΕΚΕ θα έχει θετικό αντίκτυπο στις αντιλήψεις των Ελλήνων καταναλωτών, εφόσον οι ελληνικές επιχειρήσεις ενεργούν με ειλικρίνεια και διαφάνεια. Στην Ελλάδα, η έννοια της ΕΚΕ και η ενσωμάτωσή της απαιτεί όχι

μόνο μια καλή προσέγγιση μάρκετινγκ, αλλά και την εφαρμογή των πρακτικών της από τις περισσότερες επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναπτύχθηκε ταχύτατα ως έννοια αλλά και πράξη τόσο σε διεθνές όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο μόλις τα τελευταία χρόνια. Ας δούμε χρονικά πως η έννοια επιχειρηματικότητα και κοινωνική ευθύνη συγκλίνουν την τελευταία δεκαετία. Η πτώση του τείχους του Βερολίνου το 1989 ανοίγει μια νέα εποχή συνεργασίας στην Ευρώπη. Το 1992 στην Παγκόσμια Σύνοδο Κορυφής στο Ρίο εμφανίζεται για πρώτη φορά ο όρος «διαρκής ανάπτυξη». Το 1995 μία ομάδα κορυφαίων επιχειρηματιών μαζί με τον Jacques Delor, υπογράφουν την «Ευρωπαϊκή Επιχειρηματική Δήλωση κατά του Κοινωνικού αποκλεισμού». Την ίδια χρονιά στην Παγκόσμια Σύνοδο Κορυφής στο Γιοχάνεσμπουργκ γίνεται η πρώτη προσπάθεια να παρουσιαστεί ένα σχέδιο δράσης σχετικά με την επίδραση της παγκοσμιοποίησης στην κοινωνία και το περιβάλλον.

Στην Ευρωπαϊκή Σύνοδο κορυφής της Λισσαβόνας τον Μάρτιο του 2000 για πρώτη φορά οι Ευρωπαίοι ηγέτες απευθύνονται στην επιχειρηματική κοινότητα ζητώντας από τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που αφορούν τη δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων, την δημιουργία ίσων ευκαιριών, την κοινωνική ενσωμάτωση όλων των κοινωνικών ομάδων.

Το 2001 η Commission παρουσιάζει την Πράσινη Βίβλο, στη προσπάθεια προώθησης ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου ΕΚΕ. Οι κυβερνήσεις κρατών μελών ξεκίνησαν να τοποθετούν τα θέματα της ΕΚΕ στην πολιτική τους agenda. Στην Ολλανδία το Κοινωνικό Οικονομικό Συμβούλιο δημοσιεύει σε τακτά χρονικά διαστήματα σχετικές αναφορές, στο Η.Β. και την Γαλλία ορίζεται υπουργός ΕΚΕ. Η Γαλλία και η Δανία ψήφισαν σχετικό νόμο ο οποίος υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να δημοσιεύουν ετήσιο απολογισμό κοινωνικού έργου.¹⁰

Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν είναι νέα αφού εμφανίζεται παράλληλα με την δημιουργία των πρώτων Public Limited εταιριών τον 19ο αιώνα. Η Εταιρική Διακυβέρνηση δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύστημα αρχών επί τη βάση του οποίου οργανώνεται λειτουργεί και διοικείται μία επιχείρηση, ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος. Με άλλα λόγια αποσκοπεί στην μόνιμη εξυπηρέτηση του συμφέροντος της εταιρίας ως νομικού προσώπου και του συμφέροντος των stakeholders -και όχι απλώς των shareholders- μέσα από διαδικασίες πλήρους διαφάνειας και παροχής ζωτικών πληροφοριών έτσι ώστε να έχουν και αυτοί ενεργό ρόλο στη δραστηριότητα της εταιρίας.¹¹

Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελούν οικειοθελείς δεσμεύσεις που συμβάλλουν στη διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της εταιρίας και έχουν σαν στόχο να συμβάλλουν στην μακρόχρονη και ισόρροπη ανάπτυξη της εταιρίας. Έχει ήδη αποδειχθεί ότι μόνον οι εταιρείες που εφαρμόζουν τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορούν να έχουν υγιή και μακρόχρονη επιχειρηματική ανάπτυξη.

Αν επιχειρήσουμε να απομονώσουμε τις λέξεις κλειδιά στις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης θα επιλέγαμε τις λέξεις Διαφάνεια και Πληροφόρηση, Stakeholders, Ανάπτυξη. Εάν η ανάπτυξη μιας εταιρίας είναι το επιδιωκόμενο επιχειρηματικό

¹⁰CEFRE (2001), “Action-research on corporate citizenship among European small and medium enterprises. Final report”, CEFRE Laboratory, Rome, Department of Trade and Industry (2002), “Business and society: corporate social responsibility”, HMSO, London.

¹¹Θεοδοσοπούλου Κ(2005), Κοινωνική Διακυβέρνηση, Περιοδικό Executive

αποτέλεσμα τότε η διαφάνεια των διαδικασιών και η παροχή πληροφόρησης προς τους stakeholders αποτελούν τις προϋποθέσεις ώστε να επιτευχθεί το αποτέλεσμα.¹²

Με άλλα λόγια. Σήμερα οτιδήποτε κάνει μια επιχείρηση θετικό ή αρνητικό γίνεται άμεσα γνωστό. Η διαφάνεια στις επιχειρηματικές πρακτικές δεν είναι πλέον πολυτέλεια αλλά απαίτηση. Οι πελάτες και οι καταναλωτές θέλουν να γνωρίζουν τι υπάρχει μέσα στη εταιρία. Δεν επιθυμούν να έχουν δοσοληψίες με εταιρίες που δεν εμπιστεύονται και δεν εκτιμούν.¹³

Ακόμη όμως και όταν υπάρχουν αυτές οι προϋποθέσεις, δεν σημαίνει ότι θα επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Ο στενός εστιασμός πάνω σε προϊόντα και υπηρεσίες, μάρκες και λογότυπα, αποδόσεις και περιθώρια κέρδους δεν είναι πλέον αρκετά. Στην αναδυόμενη παγκόσμια αγορά οι εταιρίες κρίνονται και με βάση των μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος, τις σχέσεις των εργαζομένων, τις σχέσεις με την κοινότητα ή με λίγα λόγια κρίνονται και για την ευαισθησία τους και την παρέμβαση τους σε σύγχρονα κοινωνικά προβλήματα.¹⁴

Αν μία εταιρία δεν μπορεί να επικοινωνήσει με αυτούς τους όρους, το οποίο σημαίνει ότι αδυνατεί να διαχειριστεί την φήμη της με αυτές τις προϋποθέσεις, τότε παύει να είναι ανταγωνιστική και άρα προσοδοφόρα. Ο μύθος ότι όσες εταιρίες προσφέρουν στην κοινωνία θυσιάζουν οικονομικά μεγέθη έχει πλέον καταρρεύσει. Όλες οι εταιρίες που βελτιώνουν τις κοινωνικές πρακτικές τους αυξάνουν την κερδοφορία τους.

Είναι προφανές ότι η Εταιρική Κοινωνική ευθύνη σήμερα δεν παραμένει απλά μέσα στο πλαίσιο των ηθικών και κοινωνικών αξιών που διέπουν μια εταιρία. Αποτελεί πρακτική της σύγχρονης Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οι εταιρίες που ενσωματώνουν πρακτικές προστασίας του περιβάλλοντος στις διαδικασίες παραγωγής τους βλέπουν το όφελος στο bottom-line. Εταιρίες που ανακυκλώνουν, μειώνουν τα απόβλητα και μειώνουν τη κατανάλωση ενέργειας γίνονται περισσότερο κερδοφόρες.

Εταιρίες που επενδύουν στους υπαλλήλους τους, μέσα από προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης, ανάπτυξης, ανταμοιβών, ασφάλειας τους είναι ευκολότερο να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα καλύτερα στελέχη της αγοράς. Τέλος εταιρίες

¹²Καντηλιέρης Δ. (2004), Εταιρική Διακυβέρνηση, Ο.Ε.Ε Δυτικής Κρήτης

¹³Κονταξή Μ(2005), Κοινωνική Ευθύνη ,Καθημερινή - The Economist - Ειδικές εκδόσεις»

¹⁴Λεφοπούλου Α(2003), Εταιρική Διακυβέρνηση, περιοδ. MARKETING WEEK

που προσφέρουν κοινωνικό έργο στις κοινότητες που επιχειρούν, χτίζουν εμπιστοσύνη και σεβασμό στους πελάτες και καταναλωτές, στα ΜΜΕ, στις σχέσεις τους με τις κυβερνήσεις, με αποτέλεσμα τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.¹⁵

Η ενηλικίωση της ιδέας της επιχείρησης ως θεσμού οδήγησε στη διεύρυνση του ρόλου της ως οικονομικού παράγοντα, αυξάνοντας τα πεδία δράσης της αλλά και ταυτόχρονα δημιουργώντας μια σειρά νέων ευθυνών (Gee, 1992). Ο κοινωνικός ρόλος των επιχειρήσεων -ουσιαστικά στο περιθώριο για μια σειρά δεκαετιών- ανέκυψε δριμύτερος στα τέλη της δεκαετίας του '90, αποφασισμένος να ανταποκριθεί σε λαϊκά αιτήματα αλλά και σε ανάγκες εξέλιξης.

3.1 Η νέα διάσταση της ιδέας CSR

Η μεταπολεμική έκρηξη της τεχνολογίας, πρακτικώς κατάργησε το χρόνο διαδόσεως της πληροφορίας, με αποτέλεσμα την ταχύτατη παγκοσμιοποίηση ιδεών και κοινωνικών ρευμάτων, δημιουργώντας κοινωνικές ομάδες με νέα αίσθηση περί δικαίου και δικαιωμάτων. Από την άλλη μεριά, η κοινωνία συνειδητοποίησε τη συντελούμενη υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος και θεωρεί ότι οφείλει να αντιδράσει σ' αυτήν. Έτσι δημιουργούνται ογκούμενες κοινωνικές πιέσεις και τίθεται πλέον υπό αμφισβήτηση, ασχέτως νομικού ερείσματος, το δικαίωμα λειτουργίας της επιχείρησης.

Η CSR έρχεται ως απάντηση σ' αυτήν τη συνεχώς αυξανόμενη Διακυβέρνηση πίεση και δρα ως παράγων εξασφάλισης «Διακυβέρνησης αδείας λειτουργίας», άρα ως συντελεστής της βιώσιμης αναπτύξεως της επιχείρησης. Βλέπουμε ότι ήδη πολλές είναι οι επιχειρήσεις που ενστερνίζονται τη θέση αυτή, του «καλού πολίτη», χωρίς όμως να είναι και γενικώς αποδεκτή.

Υπάρχει και η άποψη ότι οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων τελειώνουν με την εκπλήρωση των νομικών τους υποχρεώσεων και είναι η πολιτεία εκείνη η οποία έχει την αποκλειστική ευθύνη για τη μέριμνα του κοινωνικού και περιβαλλοντικού τομέα,

¹⁵Hamman, R., Agbazue, T., Kapelus, P. and Hein, A. (2005), "Universalizing corporate social responsibility? South African challenges to the International Organization for Standardizations's new social responsibility standard", Business and Society Review, 110 (1).

συμπληρώνοντας κυνικά ότι αποκλειστική προσπάθεια της διοικήσεως πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος της επιχειρήσεως.¹⁶

Δεν επιτρέπεται λένε στη διοίκηση μιας εταιρείας να κάνει ελεημοσύνη (charity) με ξένα χρήματα, τα χρήματα των επενδυτών δηλαδή. Εδώ διαφαίνεται η επίδραση του αγγλοσαξονικού μοντέλου εταιρείας. Η απάντηση στη θέση αυτή είναι ότι πρώτον, η CSR δεν είναι ελεημοσύνη και δεύτερον, αν οι επενδυτές έχουν άλλη άποψη για το ποιος τους εμποδίζει να την επιβάλουν ή αν είναι μειοψηφία, ας αποσύρουν τα κεφάλαιά τους. Αντιθέτως, αναφέρονται πολλά παραδείγματα επενδυτών οι οποίοι προτιμούν μετοχές εταιρειών με Διακυβέρνηση δραστηριότητα.

Δεν παραβλέπετε ότι η αδυναμία άμεσης συσχετίσεως αιτίας - αιτιατού στην πλειονότητα των δραστηριοτήτων CSR μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στις σχέσεις διοικήσεως και μετόχων. Αυτό όμως δεν δικαιολογεί εφησυχασμό, αφήνοντας στην πολιτεία την αποκλειστική αντιμετώπιση της Διακυβέρνησης πιέσεως. Βεβαίως, το κράτος εξ ορισμού έχει τέτοια υποχρέωση, αλλά ποιος εμπιστεύεται την αποτελεσματικότητα της κρατικής μηχανής; Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ποσά που οι μεταλλευτικές εταιρείες πλήρωναν στο Δημόσιο για αποκατάσταση του περιβάλλοντος, τα οποία δαπανώνται για αλλότριους σκοπούς, με αποτέλεσμα την ογκούμενη δυσανεμία της κοινωνίας εις βάρος των επιχειρήσεων, παρ' όλο που αυτές είχαν εκπληρώσει τις υποχρεώσεις τους προς το Δημόσιο.

Το κοινωνικό ευ ποιεί της επιχειρήσεως, λοιπόν, με τη μορφή CSR αποκτά και διάσταση εταιρικού συμφέροντος και παύει να είναι αποκλειστικά και μόνο απόρροια της Διακυβέρνησης ευαισθησίας της ιδιοκτησίας. Υπό αυτό το πρίσμα η Εταιρική Διακυβέρνηση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μακροχρόνια επένδυση.¹⁷

3.2 Η θέση της εταιρίας προς τρίτους σε σχέση με την κοινωνική της ευθύνη

Οι συμμετοχοί των επιχειρήσεων - οι κυβερνήσεις, οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί, η κοινωνία, οι υπάλληλοι, οι μέτοχοι και οι πελάτες - αυξάνουν συνεχώς τις προσδοκίες και απαιτήσεις τους:

¹⁶Raynard, P. and Forstater, M. (2002), "Corporate social responsibility. Implications for small and medium enterprises in developing countries", United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Vienna.

¹⁷Morsing, M. (2004), "Inclusive Labour Market Strategies", σε Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R., "Corporate Social Responsibility Across Europe", Springer, New York.

1. Έρευνα ανάμεσα σε 750 ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων (CEOs) έδειξε ότι η αυξημένη πίεση από τους συμμετόχους είναι το δεύτερο κατά σειρά σημαντικό θέμα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.
2. Πολλές έρευνες αγοράς δείχνουν ότι το ενδιαφέρον του κοινού για τις επενδύσεις των επιχειρήσεων στην κοινωνία αυξάνεται συνεχώς.

Σε σχέση με τους πελάτες:

1. Οι καταναλωτές ενδιαφέρονται ολοένα και περισσότερο για την επίδραση των επιχειρήσεων στην κοινωνία.
2. Το 81% των καταναλωτών συμφωνούν ότι, όταν η τιμή και η ποιότητα είναι ίσες, προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα που είναι συσχετισμένα με κάποιο καλό σκοπό.
3. Το 70% των Ευρωπαίων καταναλωτών υποστηρίζουν ότι η δέσμευση μιας εταιρίας στην Διακυβέρνηση είναι σημαντική όταν αγοράζουν ένα προϊόν ή υπηρεσία και ένας στους πέντε είναι διατεθειμένος να πληρώσει πιο ακριβά για προϊόντα τα οποία είναι "κοινωνικά και περιβαλλοντικά πιο υπεύθυνα".

Σε σχέση με τους υπάλληλους:

1. Οι υποψήφιοι υπάλληλοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την Διακυβέρνηση συνεισφορά των εταιριών, όταν επιλέγουν τους μελλοντικούς τους εργοδότες. Οι υπάλληλοι που γνωρίζουν ότι ο οργανισμός τους εμπλέκεται και συνεισφέρει στην κοινωνία είναι πολύ πιο πιθανό να μιλήσουν θετικά για τους εργοδότες τους. Εταιρίες οι οποίες φαίνονται να υποστηρίζουν τις ανάγκες της κοινωνίας και τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων ελκύνουν και συγκρατούν καλύτερους υπαλλήλους.
2. Το 73% απάντησαν ότι θα ήταν πιο αφοσιωμένοι σε ένα εργοδότη που υποστηρίζει την τοπική κοινότητα.

Σε σχέση με το χρηματιστήριο:

1. Το 1975 το 50% της χρηματιστηριακής αξίας μιας εταιρίας ήταν υλικά περιουσιακά στοιχεία. Το 1999 μόνο το 20% της χρηματιστηριακής αξίας είναι υλικά και το 80% είναι άυλα περιουσιακά στοιχεία.³⁷
2. Το 96% της χρηματιστηριακής αξίας της Coca Cola, το 97% για την Kelloggs και το 83% για την IBM είναι άυλα περιουσιακά στοιχεία.

Το 1999 έρευνα ανάμεσα σε 25.000 πολίτες σε 23 χώρες σε έξι ηπείρους έδειξε ότι:

1. Οι αντιλήψεις της κοινωνίας για τις εταιρίες είναι πιο στενά συνδεδεμένες με την Διακυβέρνηση (56%) παρά με την ποιότητα/φήμη του ονόματος (40%) ή με βασικές επιχειρησιακές παραμέτρους (34%) όπως οικονομικούς παράγοντες, μέγεθος της εταιρίας και στρατηγική.
2. 2 στους 3 πολίτες θέλουν τις εταιρίες να ξεπεράσουν τον παραδοσιακό τους ρόλο, που ήταν να κάνουν κέρδη και τις θέλουν να συνεισφέρουν σε ευρύτερους κοινωνικούς στόχους.
3. Οι μισοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα δίνουν προσοχή στην Διακυβέρνηση συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

3.3 Ο πρώτος ευρωπαϊκός «χάρτης» Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Την προσήλωσή τους στη διαφάνεια, την καινοτομία, στις ίσες ευκαιρίες και στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων διακήρυξαν δεκάδες επιχειρήσεις και στελέχη πρόσφατα στις Βρυξέλλες. Η πρώτη Χαρτογράφηση (Cartography) της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι πλέον γεγονός. Οι 545 καλές πρακτικές που εφαρμόζουν ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και οι 140 πρωτοβουλίες που υλοποιούν τα Εθνικά Δίκτυα ΕΔ όπως και άλλα εταιρικά Δίκτυα ήταν η πολύτιμη «πραμάτεια» που απλώθηκε στην αλλιότικη αυτή «αγορά» που έγινε σε μεγάλο ειδικό χώρο στις 22 Ιουνίου 2006 στις Βρυξέλλες.

Η European Marketplace on CSR (Corporate Social Responsibility) συγκέντρωσε περισσότερους από 500 μάνατζερ, πολλά στελέχη και εθνικούς αντιπροσώπους που επισκέφθηκαν τα «περίπτερα» των εταιρειών προκειμένου να ενημερωθούν και – εφόσον τους ταίριαζαν– να μοιραστούν τις καλές πρακτικές μαζί τους. Και αυτά μέσα σε 75 λεπτά μόνο, όσο δηλαδή κρατούσε ο κάθε «γύρος». Γιατί, μπορεί τα περίπτερα να παρέμειναν στη θέση τους όλη την ημέρα, «οι ένοικοί τους» όμως άλλαζαν. Άλλες εταιρείες έπαιρναν θέση και με τις πρακτικές και τις πρωτοβουλίες που παρουσίαζαν ανέβαζαν τη στάθμη του δυναμισμού των ευρωπαϊκών

επιχειρήσεων που απέδειξαν ότι «και μπορούν και θέλουν» να κάνουν την ΕΔ πράξη.¹⁸

3.4 Τομείς Προτεραιότητας

Η πρώτη –και όχι ολοκληρωμένη– Χαρτογράφηση της ΕΔ, όπως προκύπτει ύστερα από τη μελέτη 500 επιχειρηματικών λύσεων (καλών πρακτικών) και 140 πρωτοβουλιών που εφαρμόζουν Επιχειρηματικά Δίκτυα και αντανakλούν την αποκτηθείσα γνώση και τον δυναμισμό που χαρακτηρίζει την ΕΔ στην Ευρώπη. Όλη αυτή η γνώση και η εμπειρία βρίσκονται πλέον στη διάθεση των επιχειρήσεων και των επισκεπτών που αναζητούσαν την καινοτομία για να εφαρμόσουν τη δική τους Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η Χαρτογράφηση μας πληροφορεί ότι με βάση τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν τα Εθνικά Δίκτυα για την ΕΔ (από την Ελλάδα www.csrhellas.gr) από 19 ευρωπαϊκές χώρες (δεν συμμετέχουν Κύπρος, Δανία, Εσθονία, Ουγγαρία, Λεττονία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Σλοβακία) οι τομείς που κατέχουν υψηλή προτεραιότητα για την προώθηση της ΕΔ στα επόμενα πέντε έτη είναι οι εξής:

1. Η διάχυση και η ένταξη (Mainstreaming) της ΕΔ, η Διαφάνεια και η Επικοινωνία.
2. Η Δέσμευση και η συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων (stakeholders).
3. Οι Ίσες Ευκαιρίες και η Διαφορετικότητα.
4. Η Καινοτομία και η Επιχειρηματικότητα.
5. Η Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων.

Στο πρώτο σημαντικό ερώτημα που απαντά η Χαρτογράφηση είναι «ποιους ενδιαφέρει άραγε η ΕΔ και για ποια θέματα οι εταιρείες συμμετέχουν σε “δίκτυα” για να μάθουν περισσότερα και να μοιραστούν τις καινοτομικές λύσεις τους». Η απάντηση που δίδεται είναι ότι «η ΕΔ ενδιαφέρει όλους όσους λαμβάνουν επιχειρηματικές αποφάσεις και είναι υπεύθυνοι για αλλαγές στο εσωτερικό μάνατζμεντ. Και αυτό προκύπτει μέσα από το 53% των καινοτομικών επιχειρηματικών λύσεων και έχουν να κάνουν με αλλαγή στα συστήματα εσωτερικού μάνατζμεντ. Συμπεριλαμβάνονται επίσης και οι λύσεις (25%) για την αναθεώρηση των ισχυουσών διαδικασιών και συστημάτων και η υιοθέτηση νέων “εργαλείων” και δομών μάνατζμεντ, που καθιστούν δυνατή την ενσωμάτωση της ΕΔ στις

¹⁸ 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.

επιχειρηματικές λειτουργίες τους. Στο ίδιο σκεπτικό εμπίπτουν επίσης και το 23% των λύσεων των επιχειρήσεων ΕΔ που υιοθετούν καινοτόμο τεχνολογία, προϊόντα και διαδικασίες».¹⁹

Η ΕΔ ενδιαφέρει εξίσου και τους «stakeholders». Αφού το 46% των λύσεων έχουν να κάνουν με καινοτομικές συνεργασίες και με δεσμεύσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των stakeholders. Οι καλές πρακτικές (λύσεις) αναφέρονται επίσης σε κοινά προγράμματα εταιρειών και άλλων επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν από κοινού κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα. Επειδή όμως συμβαίνει η υιοθέτηση νέων καινοτομιών και η νέα γνώση να αποδίδουν μόνο όταν –ταυτόχρονα και παράλληλα– αυξάνονται και αναβαθμίζονται οι δεξιότητες –και η απασχόληση– των εργαζόμενων, το 29% των λύσεων ανταποκρίνεται σε αυτή τη λογική. Ενώ ένα 26% αναφέρεται σε Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D), στην επιχειρηματική «ευφυΐα», στην επιχειρηματικότητα και στην αντιμετώπιση αναγκών, άλλοτε νέων άλλοτε εκείνων που παρέμεναν ακάλυπτες. Η ανάπτυξη τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον που –μακροπρόθεσμα– καθίσταται πηγή επιχειρηματικής αξίας όπως και η ευθύνη για την κοινωνία και το περιβάλλον συγκεντρώνουν σημαντικό ποσοστό των λύσεων.

3.5 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη φέρνει κέρδη

Όλο και περισσότεροι καταναλωτές αγοράζουν με κριτήριο την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Στροφή στις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις κάνουν οι πολίτες, επιλέγοντας όλο και περισσότερο τα προϊόντα τους: δύο στους τρεις Ευρωπαίους δηλώνουν πως η δέσμευση μίας επιχείρησης απέναντι στη λεγόμενη εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι κριτήριο για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ενώ ένας στους πέντε εμφανίζεται διατεθειμένος ακόμη και να πληρώσει περισσότερο για τέτοια προϊόντα.

Τα πρώτα της βήματα κάνει τα τελευταία χρόνια και στην Ελλάδα η πρακτική να αναλαμβάνουν δράσεις κοινωνικού χαρακτήρα διάφορες εταιρείες. Άλλωστε οι ίδιοι οι πολίτες πιέζουν όλο και περισσότερο για την ενίσχυση της υπευθυνότητας των επιχειρήσεων σε σοβαρά κοινωνικά ζητήματα. Σύμφωνα με έρευνα για τα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης - που έγινε προσφάτως από το Ινστιτούτο Επικοινωνίας σε συνεργασία με το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική

¹⁹ Δαμουλιάνου, Χ., (2003), «Όταν ο Δημόσιος Τομέας Δεν Αδιαφορεί»,

Κοινωνική Ευθύνη και την MRB - οι πολίτες ιεραρχούν στην πρώτη θέση την προστασία του περιβάλλοντος (38,5%), ενώ ακολουθούν η προώθηση προϊόντων που δεν θέτουν σε κίνδυνο τη δημόσια υγεία και είναι καλής ποιότητας (38%), η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (13,3%), η υποστήριξη κοινωφελών ιδρυμάτων (11,3%) και η υποστήριξη οικονομικά ασθενών κοινωνικών ομάδων (8,4%).

Στο μεταξύ, η κοινωνική ευαισθησία των επιχειρήσεων δείχνει να συνοδεύεται και από ενίσχυση των οικονομικών τους επιδόσεων. Σύμφωνα με ανάλυση μελετών για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, που έγινε από το London Business School, σε ποσοστό 52,5% η ανάπτυξη προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επέφερε θετικά αποτελέσματα και στα οικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων. Σε ανάλογο μήκος κύματος κινούνται και τα συμπεράσματα του Πανεπιστημίου Harvard, το οποίο διαπίστωσε πως εταιρείες που ασχολούνται με όλους όσους συνδέονται με τις δραστηριότητές τους (πελάτες, εργαζομένους κ.ά.) εμφανίζουν τετραπλάσιο ρυθμό ανάπτυξης σε σύγκριση με επιχειρήσεις που λειτουργούν μόνον έχοντας ως σημείο αναφοράς τους μετόχους τους. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη επηρεάζει όμως και τους εργαζομένους. Βάσει μελέτης, το 78% των ερωτηθέντων ανέφεραν πως θα προτιμούσαν να εργάζονται για μια επιχείρηση η οποία έχει εξαιρετική φήμη αλλά τους πληρώνει μισθό που απλώς καλύπτει τις ανάγκες τους. Αντιθέτως, μόνο το 17% είπε ότι θα εργαζόταν για μια επιχείρηση που θα έδινε υψηλούς μισθούς αλλά θα είχε κακή φήμη.²⁰

3.6 Υπεραξία για τις εταιρείες - Οι κοινωνικές στρατηγικές

Η εφαρμογή πολιτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να αυξήσει την αξία των επιχειρήσεων που τις υιοθετούν προς όφελος των μετόχων και των εργαζομένων τους, όπως πρεσβεύει ο Φραντζέσκο Ζινγκάλες, ερευνητής στη διάσημη σχολή μάνατζμεντ INSEAD που βρίσκεται στο Φοντενμπλό της Γαλλίας. Ο κ. Ζινγκάλες, ο οποίος βρέθηκε παλιότερα και στην Αθήνα για να συμμετάσχει σε συνέδριο για το «Περιβάλλον και την εταιρική κοινωνική ευθύνη» που διοργάνωσε η Clarus Advisory, απάντησε σε ερωτήματα που του ετέθησαν για το ίδιο θέμα.

«Οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές στρατηγικές έχουν διαφορετικές επιπτώσεις ανάλογα με την εταιρεία και τον κλάδο. Τα πλεονεκτήματα μπορούν να ανευρεθούν στην αύξηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, την ενίσχυση της

²⁰Τραυλός Γ.Ν(2002), Τάσεις Ετήσια οικονομική επισκόπηση, Οικονομικός Ταχυδρόμος, σς.67 - 69

διαφοροποίησης (των προϊόντων και υπηρεσιών) και επομένως των πωλήσεων σε επιμέρους (niche) αγορές», ανέφερε ο κ. Ζινγκάλες στην «Ε».

Ερωτηθείς πώς θα μπορούσε να μετρήσει κανείς τις επιπτώσεις από την εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών, ο ερευνητής στο κέντρο INSEAD για το μάνατζμεντ περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης δήλωσε: «Η μέτρηση είναι δυνατή αλλά εξαρτάται από τις μεθόδους μέτρησης της στρατηγικής που έχει κάθε εταιρεία. Αν μια εταιρεία χρησιμοποιεί μόνο τη χρηματοοικονομική μέθοδο, τότε είναι πολύ δύσκολο να αποδείξει αν ενέργειες περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης βελτιώνουν ή όχι τις επιδόσεις της».

Σύμφωνα με τον ίδιο, η μέτρηση που έγινε σε τρεις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, τις BT, Sears και Novo Nordisk, ανέδειξε τα πλεονεκτήματα των πολιτικών περιβαλλοντικής και κοινωνικής εταιρικής ευθύνης. Στην περίπτωση της BT, οι μετρήσεις έδειξαν ότι αυτές οι πολιτικές ήταν υπεύθυνες κατά 20% για τη βελτίωση της εταιρικής εικόνας και κατά 1% για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της. Και στις τρεις εταιρείες παρατηρήθηκε μείωση του αριθμού των υπαλλήλων που ήθελαν να πάνε σ' άλλη εταιρεία.

Ο Φ. Ζινγκάλες επίσης πρεσβεύει ότι οι παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μέθοδοι δεν επαρκούν στις μέρες μας καθώς παρουσιάζουν πάντα μια χρονική υστέρηση. «Κανείς δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι οι πωλήσεις του τρέχοντος έτους μπορούν από μόνες τους να διασφαλίσουν μια ρεαλιστική πρόβλεψη για τις πωλήσεις του επόμενου έτους. Απαιτούνται κι άλλες πληροφορίες».

Ο ίδιος διακηρύττει ότι ο καλύτερος τρόπος μέτρησης των στρατηγικών περιβαλλοντικής και κοινωνικής εταιρικής ευθύνης είναι οι πίνακες ελέγχου/αποτελεσμάτων (scorecards). Η εφαρμογή της ανωτέρω μεθοδολογίας σε τέσσερις μεγάλες εταιρείες ανέδειξε δύο θέματα, σύμφωνα με τον κ. Ζινγκάλες. Πρώτον, η ανώτερη ιεραρχία μιας επιχείρησης, ως ομάδα, σπάνια ενστερνίζεται την ίδια άποψη για λεπτομερείς δράσεις. Δεύτερον, τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα μπορούν να συμβάλουν στην αλλαγή των αρχικών αποφάσεων και τη δημιουργία μιας νέας πολιτικής.

«Η απόφαση να επεκταθούν οι στρατηγικοί στόχοι πέρα από τους οικονομικούς μπορεί με κατάλληλο συντονισμό να οδηγήσει το ανώτερο μάνατζμεντ να

συμπεριλάβει στη στρατηγική περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα», τονίζει ο ερευνητής.²¹

Η επικοινωνία της προστιθέμενης αξίας που δημιουργούν οι πολιτικές περιβαλλοντικής μέριμνας και κοινωνικής εταιρικής ευθύνης στο ευρύτερο κοινό απαιτεί τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών διαλόγου και λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με τον Φ. Ζιγκάλες. «Απαιτείται η εμπλοκή διευθυντών ικανών να συνδιαλέγονται τόσο με τους διευθυντές στρατηγικής όσο και τους οικονομικούς διευθυντές σε γλώσσα που είναι κατανοητή από όλους», τονίζει. «Μια διαδικασία που την πιέζει να στοχοθετήσει συγκεκριμένους δείκτες βοηθά στη δημιουργία μιας ενιαίας εικόνας και άποψης και στον καλύτερο συντονισμό μεταξύ διαφορετικών τμημάτων», αναφέρει ο κ. Ζιγκάλες.

Στις Συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, στην υγεία και την ασφάλειά τους, στις ίσες ευκαιρίες στην αξιοποίηση των εργαζομένων, στα ανθρώπινα δικαιώματα, στα περιβαλλοντικά θέματα και στην υποστήριξη και ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων και περιοχών όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση επικεντρώνεται το ενδιαφέρον της ελληνικής κοινωνίας για τις πολιτικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως καταγράφηκε για πρώτη φορά στο Βαρόμετρο του 2004. Ειδικότερα, σύμφωνα με τη MEDA Communication, η οποία δραστηριοποιείται αποκλειστικά στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και διερευνά σε ετήσια βάση, μέσω του κοινωνικού Βαρόμετρου Awareness & Social Behavior Index (ASBI), τρεις μεγάλους θεματικούς άξονες- την κοινωνική ενεργοποίηση και συμμετοχή του Έλληνα πολίτη, το κοινωνικό έργο των εταιρειών και το έργο των εθελοντικών και μη κυβερνητικών οργανώσεων.

Σήμερα οι επιχειρήσεις, σε διεθνές επίπεδο, καλούνται να ενσωματώσουν στη στρατηγική τους και να εφαρμόσουν περισσότερο από ποτέ πρακτικές ανάπτυξης κοινωνικής πολιτικής. Οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτή την ολοένα αναπτυσσόμενη κατεύθυνση είναι οι ακόλουθοι: το πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, η αναγκαιότητα για μεγαλύτερη διαφάνεια, η αμεσότητα των πληροφοριών και της ενημέρωσης, η απαξίωση του δημόσιου τομέα στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων του πολίτη, καθώς και η απαίτηση των stakeholders για βιώσιμη ανάπτυξη. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η έννοια της

²¹Κοντογιάννη Δ.,(2005), Κοινωνικές Στρατηγικές, Ελευθεροτυπία

Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΔ) για κάθε επιχείρηση κατέχει ιδιαίτερη θέση στην ανάπτυξη του κοινωνικού της ρόλου, αλλά και γενικότερα της φήμης της.

Ωστόσο, η παρακολούθηση της κοινωνικής πλευράς των επιχειρήσεων δεν μπορεί να είναι μονομερής. Απαιτεί, επίσης, τη συστηματική παρακολούθηση και ανάλυση του κοινωνικού περιβάλλοντος και των αντιλήψεων που το συγκροτούν, καθώς και τη συστηματική παρακολούθηση και ανάλυση της λεγόμενης «κοινωνίας των πολιτών», δηλαδή των κοινωνικών, εθελοντικών, μη κυβερνητικών και άλλων παρόμοιων οργανώσεων και πρωτοβουλιών, αλλά και όλων των πρακτικών κοινωνικής ενεργοποίησης. Από τα ευρήματα του ASBI, βάσει των αποτελεσμάτων του τις χρονιές 2003 και 2004, προκύπτει ότι:²²

Σε σχέση με τις στάσεις και τις αντιλήψεις της ελληνικής κοινωνίας για το κοινωνικό έργο, παρατηρείται ότι, παρά τις σοβαρές ιδεολογικές και κοινωνικές διαφοροποιήσεις που διέπουν σήμερα την ελληνική κοινωνία, εντοπίζεται μια σοβαρή σύμπτωση σε ότι αφορά τη γενικότερη εκτίμηση για τα κοινωνικά ζητήματα που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης και στα οποία θα πρέπει να προσανατολιστούν οι φορείς που ασκούν κοινωνική πολιτική.

Σε σχετική ερώτηση του Βαρόμετρου, η κατάταξη των θεμάτων κοινωνικού ενδιαφέροντος από την κοινή γνώμη, αναδεικνύει θέματα όπως τα ναρκωτικά/αλκοολισμός (εξαρτήσεις), η φτώχεια/κοινωνικός αποκλεισμός και το περιβάλλον/οικολογία, τα οποία παραμένουν ως τα κυρίαρχα προβλήματα για την ελληνική κοινωνία και διαπερνούν και όλες τις «ιδεολογικές» ομάδες του πληθυσμού.

Η παραμονή τους στις πρώτες θέσεις, ως βασικά κοινωνικά προβλήματα, καταδεικνύει ότι ελάχιστες εξελίξεις σημειώθηκαν σε σχέση με τα ζητήματα αυτά. Αναφορικά με τα κοινωνικά προβλήματα που η ελληνική κοινή γνώμη αξιολογεί και επιθυμεί να προσανατολιστεί το εταιρικό κοινωνικό έργο, παρατηρείται μια ταύτιση απόψεων ως προς τα κοινωνικά ζητήματα που την απασχολούν και στα οποία προσδοκά να προσανατολιστεί το κοινωνικό έργο των επιχειρήσεων. Το εύρημα αυτό αποκτά μια ιδιαίτερη σημασία, αν ληφθεί υπόψη η απόκλιση που παρατηρείται σε ερώτηση ως προς τους τομείς που η ελληνική κοινή γνώμη θεωρεί ότι έχουν δραστηριοποιηθεί οι εταιρείες.

²²Θεοδοσοπούλου Κ(2005), Κοινωνική Διακυβέρνηση, Περιοδικό Executive

Σχετικά με το ενδιαφέρον της ελληνικής κοινωνίας για τις πολιτικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, επιχειρήθηκε για πρώτη φορά στο Βαρόμετρο του 2004 η καταγραφή του κοινωνικού ενδιαφέροντος, με αποτέλεσμα στις πέντε πρώτες θέσεις να αναδειχθούν θέματα που αφορούν τόσο το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων όσο και τη συνεισφορά τους στην κοινωνία (εξωτερικό περιβάλλον).

Βάσει της συγκεκριμένης κατάταξης, οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων/η υγεία και η ασφάλειά τους συγκεντρώνει ένα ποσοστό της τάξης του 61%, οι ίσες ευκαιρίες στην αξιοποίηση των εργαζομένων 45,4%, τα ανθρώπινα δικαιώματα 44,8%, τα περιβαλλοντικά θέματα 20,7% και η υποστήριξη και ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων και περιοχών που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (community relations) 19,1%. Τέλος, σε σχέση με τις εταιρείες που αναγνωρίζει η ελληνική κοινωνία ως εταιρείες με κοινωνικό έργο, παρατηρείται ότι, παρ' όλο που η γνώση για την εθελούσια κοινωνική δραστηριότητα των εταιρειών καταγράφεται ιδιαίτερα χαμηλή, αρχίζει σταδιακά να διαμορφώνεται μια εικόνα για το ποιες εταιρείες ασκούν κοινωνικό έργο στην Ελλάδα.

Στην αντίληψη, δηλαδή, της ελληνικής κοινωνίας τείνει να δημιουργηθεί μια ομάδα εταιρειών (10-15 περίπου), οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κοινωνικό χώρο και αναγνωρίζονται ως κοινωνικά υπεύθυνες. Οι εταιρείες αυτές, σύμφωνα με το σύνθετο δείκτη υποστήριξης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για το 2004, είναι (κατά αλφαβητική σειρά): AB Βασιλόπουλος, ΔΕΛΤΑ, Εθνική Τράπεζα, ΟΤΕ, Τράπεζα Πειραιώς, ΦΑΓΕ, Alpha Bank, Coca Cola, Cosmote, EFG Eurobank Ergasias, Goody's, Interamerican, Motor Oil και Vodafone. Εκτιμάται ότι, μέσα στα επόμενα χρόνια, η ανάπτυξη του εταιρικού κοινωνικού έργου στην Ελλάδα θα είναι όλο και μεγαλύτερη και αυτό γιατί τόσο οι θεσμικοί φορείς που το στηρίζουν όσο και η «ωριμότητα» της ίδιας της κοινωνίας θα αποσαφηνίσουν το πλαίσιο και τους κανόνες που το διέπουν. Για να υπάρξει όμως θετική εξέλιξη στην ανάπτυξη του εταιρικού κοινωνικού έργου, πρέπει η προοπτική αυτή να αντιμετωπιστεί συστηματικά και με σαφείς στόχους από τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

3.7 Ενσωμάτωση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις οικονομικές επενδύσεις

Η κοινωνική και περιβαλλοντική απόδοση αναμένεται να ασκήσει σημαντική επίδραση στις επενδυτικές αποφάσεις στα επόμενα τρία χρόνια. Αυτό αποτελεί το κύριο συμπέρασμα μελέτης που ανακοινώθηκε από το CSR Europe, την Deloitte και την Euronext. Η μελέτη δείχνει ότι η κοινωνική και περιβαλλοντική βελτίωση τείνει να γίνει βασική διάσταση των κριτηρίων για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων τα επόμενα τρία χρόνια.

Η έρευνα με τίτλο «Επενδύοντας στις υπεύθυνες επιχειρήσεις» δείχνει ότι η πλειοψηφία (52%) των Συμβούλων Επενδύσεων και αναλυτών καθώς και το 47% των Διευθυντών Επικοινωνίας Μετόχων (IRO) συμφωνεί ότι η τάση αυτή θα είναι σύντομα περισσότερο πραγματικότητα παρά «trend». Έξι στους δέκα fund managers και αναλυτές εκτιμούν ότι ήδη έχει σημειωθεί έντονο ενδιαφέρον για κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις κατά την τελευταία διετία. Ένα ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό (69% of fund managers και αναλυτές) αναμένει ότι η σχετική αγορά (των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων) θα διογκωθεί τα επόμενα χρόνια.

Την τελευταία δεκαετία, ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών αναγνωρίζει τα επιχειρηματικά οφέλη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ως πολιτική και πρακτική. Ταυτόχρονα, μία νέα πρακτική που κερδίζει διαρκώς έδαφος στις παγκόσμιες επενδύσεις είναι αυτό που ονομάζεται «Κοινωνικά Υπεύθυνες Επενδύσεις» (Socially Responsible Investments). Οι επενδύσεις αυτές είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς, όχι μόνο στους μεγάλους επενδυτές, αλλά και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τις ασφαλιστικές εταιρείες, ακόμα και στους μεμονωμένους επενδυτές, ενώ αξιολογούνται ως ένα από τα αποτελεσματικότερα εργαλεία για την εξυπηρέτηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Παράλληλα, τις χαρακτηρίζουν ως ευκαιρία win-win καθώς συνδυάζουν την οικονομική ανταπόδοση με την ελαχιστοποίηση των κινδύνων σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι περίπου οι μισοί οικονομικοί οίκοι στην Ευρώπη προσφέρουν προϊόντα σε σχέση με κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις (SRI). Καθίσταται πλέον σαφές ότι η οικονομική κοινότητα διακρίνει μία άμεση σύνδεση μεταξύ μη οικονομικών κινδύνων και αξίας των επενδυτών: οκτώ στους δέκα

Συμβούλους Επενδύσεων και Αναλυτές εκτιμούν ότι το Management κοινωνικών και περιβαλλοντικών κινδύνων έχει θετική επίδραση στη μακροπρόθεσμη αξία της αγοράς μίας εταιρείας.

Η παραπάνω άποψη: οι Διευθυντές Επικοινωνίας Μετόχων (IRO) πιστεύουν ότι η καλή οικονομική και περιβαλλοντική απόδοση σε μακροπρόθεσμο επίπεδο επιδρά στο brand και την εταιρική φήμη (69%), την οικονομική απόδοση (46%), και την αξία στην αγορά (36%).

Επίσης, έξι στους δέκα ερωτώμενους σημειώνει τη συμβολή στις πρακτικές επικοινωνίας της εταιρείας σε σχέση με την κοινωνική και περιβαλλοντική απόδοση, ενώ 56% σκέφτεται ότι μπορεί να βελτιωθεί περισσότερο. Χώρες όπως η Ιταλία, η Ισπανία και η Ολλανδία εμφανίζονται ως οι λιγότερο ικανοποιημένες από την ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών (65%), ενώ η Μεγάλη Βρετανία παρουσιάζεται ως μόνη εξαίρεση με περισσότερο ικανοποιημένους ερωτώμενους που αγγίζουν το 44%, παρά δυσαρεστημένους (38%).

Η κοινωνικά υπεύθυνη επένδυση κερδίζει έδαφος και αποτελεί συμπληρωματικό εργαλείο για τους Συμβούλους Επενδύσεων και τους Οικονομικούς Αναλυτές καθώς παρέχει περισσότερη διαφάνεια, νέα insight στην ανάλυση των παγκόσμιων κινδύνων και, σεβόμενοι αυτή τη διάσταση, οδηγούμαστε στη σωστή κατεύθυνση.²³

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι Σύμβουλοι Επενδύσεων λαμβάνουν υπόψη την ικανότητα καινοτομίας σε ποσοστό 65%, την εταιρική διακυβέρνηση και τη διαχείριση κινδύνων (54%) καθώς και τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (49%), ενώ το HR Management κατατάσσεται στους παράγοντες που επιδρούν λιγότερο στις επενδυτικές αποφάσεις. Θέματα όπως το supply chain management και η διαχείριση του περιβάλλοντος, παρουσιάζονται να έχουν ιδιαίτερη σημασία για κάποιους κλάδους και επιχειρήσεις, γεγονός που συνηγορεί στις απόψεις που υποστηρίζουν την ανάγκη ύπαρξης κλαδικών ή εξειδικευμένων προσεγγίσεων στο θέμα των μεθόδων επικοινωνίας και επενδυτικών αναλύσεων.

Ενδιαφέρουσα παράμετρος της έρευνας σίγουρα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αυτή που αφορά στο διάλογο μεταξύ επιχειρήσεων και οικονομικών αναλυτών και σίγουρα αναδεικνύει νέες ανάγκες για την επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους επενδυτές

²³ Λεφοπούλου Α(2003), Εταιρική Διακυβέρνηση, περιοδ. MARKETING WEEK

τους, καθώς και πραγματική ανάγκη για ένταξη της ΕΔ στην καθημερινή πρακτική του management.

3.8 Επαναπροσδιορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε σχέση με Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Εταιρική Κοινωνική Διακυβέρνηση φαίνεται να κερδίζει έδαφος ολοένα και περισσότερο τόσο στην Ευρώπη αλλά και σε όλο τον κόσμο. Σήμερα, σύμφωνα με το Ethical Corporation Magazine, περισσότερες από το 75% των επιχειρήσεων που είναι ενταγμένες στο δείκτη FTSE 100 «παράγουν» reports γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Διακυβέρνηση.

Κατά τη διάρκεια της χρονιάς που προηγήθηκε, η αύξηση που σημειώθηκε στην κάλυψη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ήταν κάτι παραπάνω από σημαντική, αγγίζοντας το 200%. Παράλληλα, οι Βρυξέλλες, πήραν την πρωτοβουλία γύρω από μία Πράσινη Βίβλο. Σημαντική διάσταση φαίνεται να δίνεται και στο θέμα των προτύπων CSR καθώς ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standards Organization) φημολογείται ότι ετοιμάζει τα δικά του πρότυπα ΕΔ.

Εδώ και αρκετά χρόνια, οι επιχειρήσεις μπορούν να μετρήσουν τα αποτελέσματα των πολιτικών τους μέσα από κοινωνικούς δείκτες - όπως για παράδειγμα, ο FTSE4Good - που μπορούν να δώσουν στοιχεία για την ενσωμάτωση επιχειρησιακών πρακτικών σε σχέση με το περιβάλλον, την αγορά, τον εργασιακό χώρο και την κοινότητα. Παράλληλα, αναπτύσσεται έντονη συζήτηση γύρω από τη σχέση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της επιχειρησιακής απόδοσης αλλά και αρκετά έντονη «ενόχληση» από τον πολλαπλασιασμό των διαφορετικών ερωτηματολογίων και κριτηρίων γύρω από αυτή.

Πρόκειται λοιπόν για πραγματική επικράτηση του CSR; Σε γενικές γραμμές, το θέμα σηκώνει μεγάλη συζήτηση. Οι ίδιες πρακτικές CSR μπορούν να γίνουν κατανοητές με δύο διαφορετικούς τρόπους.

Ο πρώτος τρόπος προσέγγισης αφορά στην ανάδειξή της σε έκφραση των στόχων και των αξιών μιας επιχείρησης σε όλες τις σχέσεις της. Στην περίπτωση που όλες οι επιχειρήσεις επρόκειτο να συνυπογράψουν αυτή την προοπτική, το γεγονός αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια νέα διάσταση στον ανταγωνισμό τους καθώς θα

αναπτυσσόταν μια αγορά που θα αφορούσε την «εταιρική προσωπικότητα» στην οποία οι επιχειρήσεις θα ανέπτυσαν διάλογο με την κοινωνία γύρω από το τι έχουν επιτύχει αλλά και γύρω από τους τρόπους με τους οποίους στοχεύουν να συμβάλλουν σε αυτή, ενώ θα προσκαλούσαν τους μετόχους να ενωθούν μαζί τους προκειμένου να εξετάσουν πόσο αποτελεσματικά έχουν δράσει υπό αυτές τις προϋποθέσεις και πόσο συνεπείς υπήρξαν σε σχέση με τις εταιρικές τους αξίες.

Στην περίπτωση αυτή, όπως υποστηρίζει ο Mark Goyder, «κάθε επιχείρηση δεν θα είχε το ίδιο επίπεδο δέσμευσης προς την κοινωνία αλλά, από την άλλη πλευρά, δεν θα υπήρχε στοιχείο φαινομενικής κάλυψης των στόχων». Έτσι, οι επιχειρήσεις θα ήταν «ελεύθερες» να παραδεχθούν ότι δεν έκαναν τίποτα για κανέναν παρά μόνον για τους μετόχους τους. Η διαδικασία των εκθέσεων και του διαλόγου, σε αυτή την περίπτωση, ισχυρίζεται ο Mark Goyder, δεν θα ήταν φορτική αλλά θα εξέθετε περισσότερο τις επιχειρήσεις ΕΔ που πρόβαλαν την κοινωνική τους ευαισθησία χωρίς να έχουν αναπτύξει δραστηριότητα που να αποδεικνύει τους ισχυρισμούς τους. Αυτό, ο Mark Goyder το αποκαλεί «αξιο-κεντρικό» (values-led) CSR.

Η άλλη προσέγγιση του CSR είναι να φανεί ως διαδικασία προσαρμογής και συμμόρφωσης των επιχειρήσεων, εξαιτίας των κοινωνικών πιέσεων, διευρύνοντας μια σειρά κοινωνικών προσδοκιών. Στην περίπτωση που αποδεχόταν κανείς την παραπάνω προσέγγιση, το CSR θα έπαιρνε τη μορφή μιας περαστικής τάσης / μόδας και θα απομονωνόταν από την «πραγματική» επιχειρησιακή δραστηριότητα. Πρόκειται για αυτό που ο Goyder αποκαλεί «συμβατικό CSR» (compliance CSR), διατυπώνοντας ταυτόχρονα την ανησυχία του ότι η σημερινή εικόνα του CSR φαίνεται να προσεγγίζει περισσότερο τη δεύτερη όψη του καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προσπαθεί να επιδείξει τη συμμόρφωσή της στις προσδοκίες της κοινωνίας. Παρόλα αυτά, δεν είναι λίγες πλέον οι επιχειρήσεις που προβάλλουν τις πολιτικές ΕΔ τους, έχοντας σαφή αίσθηση των στόχων και των αξιών που διαφοροποιούν μία επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Αυτό, λοιπόν, που αναδεικνύεται σε παράγοντα σημαντικό για τις επιχειρήσεις, δεν είναι τίποτε άλλο από την εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη όμως εξαρτάται από τις σχέσεις. Και οι σχέσεις

απαιτούν πάντα προκαθορισμένα όρια και όχι συμμόρφωση ως προς το τελετουργικό τους μέρος.

3.9 Εταιρική Διακυβέρνηση: Υποχρεωτική ή Εθελούσια

Τα τελευταία χρόνια με πρωτοβουλία της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς έχει ξεκινήσει διάλογος για την εταιρική διακυβέρνηση με συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων μερών: εισηγμένες επιχειρήσεις, θεσμικοί επενδυτές, χρηματιστήριο, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Η συνεργασία αυτή έχει αποδώσει καρπούς και ειδικότερα παρήγαγε τη Λευκή Βίβλο, μια καταγραφή των βασικών αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης.

Όμως, ακόμη και σήμερα δεν έχει συμφωνηθεί η θέσπιση κανόνων που θα διέπουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης και κατά πόσον οι κανόνες αυτοί θα εφαρμοστούν σε υποχρεωτική ή εθελοντική βάση. Το θέμα είναι άκρως ενδιαφέρον, καθώς εντάσσεται στις ιδιαίτερες προσπάθειες που γίνονται από τους φορείς της ελληνικής κεφαλαιαγοράς να διεκδικηθεί η αρμόζουσα θέση ανάμεσα στις ανεπτυγμένες αγορές, στις οποίες τυπικά ανήκει από τον Μάιο του 2001. Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο κανόνων συμπεριφοράς με τους οποίους η επιχείρηση διευθύνεται και ελέγχεται. Η συμπεριφορά αφορά όλους όσους εμπλέκονται στη διοίκηση της εταιρείας με όσους έχουν σχέση με αυτήν (δηλαδή προμηθευτές, πελάτες, δανειστές, μέτοχοι). Σύμφωνα με τις καλές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, η λειτουργία της επιχείρησης και οι αποφάσεις που λαμβάνονται θα πρέπει να γίνονται με τρόπο που να προάγονται τα συμφέροντα της επιχείρησης, και κυρίως των μετόχων, χωρίς να δημιουργούνται συνθήκες εκμετάλλευσης μιας κατηγορίας μετόχων από μια άλλη ή των μετόχων από τους διαχειριστές της επιχείρησης ή των δανειστών από τους μετόχους κλπ.

Καθώς κάθε χώρα έχει τους δικούς της κανόνες που διέπουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων της, είναι εύλογο ότι για να προσελκυστούν επενδυτές από άλλες χώρες, που ενδεχομένως προστατεύονται από άλλους κανόνες και διαδικασίες, θα πρέπει οι τοπικές επιχειρήσεις να ακολουθούν κάποιους διεθνώς αποδεκτούς κανόνες καλής συμπεριφοράς. Οι κανόνες αυτοί είναι γνωστοί ως αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και προάγονται μέσα από διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι π.χ. ο ΟΟΣΑ. Η Λευκή Βίβλος βρίσκεται κοντά στις αρχές του ΟΟΣΑ, αλλά και σ' αυτές που έχουν θεσπιστεί σε άλλες χώρες, όπως π.χ. στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Το ερώτημα αυτό καθαυτό που τίθεται δεν είναι ουσιώδες. Κάλιστα θα πρέπει να μπορούν οι επιχειρήσεις κατά την κρίση τους να εφαρμόσουν τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης ή να μην τις εφαρμόσουν. Όμως, υποχρεωτική θα πρέπει να είναι η πληροφόρηση του επενδυτικού κοινού για το εάν οι κανόνες αυτοί ακολουθούνται ή όχι, ή σε ποιο βαθμό έχουν γίνει αποδεκτοί. Αυτό μπορεί να γίνεται κατά το βρετανικό πρότυπο στην ετήσια έκθεση της εταιρείας όπου η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να δηλώνει ποιες από τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης (Cadbury Report) ακολουθούνται, ποιες όχι και γιατί θεωρήθηκε ότι δεν είναι επωφελές για την επιχείρηση να ακολουθηθούν οι κανόνες.

Περισσότερο ουσιώδες για τις επιχειρήσεις είναι να αντιληφθούν την αναγκαιότητα των κανόνων της εταιρικής διακυβέρνησης σε ένα σύγχρονο περιβάλλον που τις οδηγεί συνεχώς και συχνά στην αναζήτηση κεφαλαίων στην κεφαλαιαγορά τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης είναι το ίδιο σημαντική με την απόφαση της εταιρείας να εισαχθεί στο χρηματιστήριο. Ηθελημένη άρνηση υποδοχής των αρχών αυτών χρόνο με το χρόνο θα οδηγήσει τους επενδυτές σε φυγή, με αποτέλεσμα να αυξηθεί το κόστος κεφαλαίου που θα καθιστά την παρουσία της επιχείρησης στο ΧΑΑ ασύμφορη. Έτσι, αδυναμία μιας επιχείρησης να αποδεχτεί τους κανόνες καλής συμπεριφοράς στην ουσία θα αναιρέσει τα οφέλη που προκύπτουν από την εισαγωγή στο χρηματιστήριο. Το ουσιώδες στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι η υποχρεωτική αποδοχή από τις επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός και η άμιλλα μεταξύ των επιχειρήσεων θα τις οδηγήσει να αποδεχτούν εθελουσίως αυτές τις αρχές. Ήδη σήμερα υπάρχουν ελληνικές επιχειρήσεις εισηγμένες στο ΧΑΑ που έχουν αποδεχτεί τις αρχές αυτές και προβάλλουν την ενέργεια αυτή ως αποτέλεσμα της λειτουργίας τους ως σύγχρονη επιχείρηση με όραμα και ανάπτυξη. Τέτοια παραδείγματα θα ενισχυθούν στο άμεσο μέλλον κυρίως από τις ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν παρουσία στο εξωτερικό, είναι εισηγμένες σε ξένα χρηματιστήρια ή έχουν ενταχθεί σε ξένες πολυεθνικές που ήδη λειτουργούν στη χώρα τους με τις αρχές αυτές.

Η εταιρική συμπεριφορά στο θέμα της αποδοχής των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης θα τείνει να γίνει καθολική από την στιγμή που οι επιχειρήσεις αντιληφθούν τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτό. Το ίδιο έγινε και με τις πιστοποιήσεις ISO, παρά το γεγονός ότι δεν ήταν υποχρεωτικές. Η ωφέλεια για την επιχείρηση στο θέμα της

εταιρικής διακυβέρνησης είναι να πληροφορηθεί ο κάθε εγχώριος και ξένος επενδυτής ότι η εταιρεία ακολουθεί τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτό θα αποτελέσει ένα είδος πιστοποίησης για τους επενδυτές οι οποίοι, έχοντας αυτή τη πληροφόρηση, θα είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν κεφάλαια χωρίς να ζητούν επιπλέον αποζημίωση για το γεγονός ότι είναι εκτεθειμένοι στον κίνδυνο εφαρμογής αρχών διακυβέρνησης ενάντια στα συμφέροντα τους.

Ενδεχομένως να υπάρχουν επιχειρήσεις όπου να μην είναι πρακτική κάποιων από τις αρχές στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Η γραπτή επεξήγηση των λόγων που οδηγούν μια επιχείρηση από την απόκλιση εφαρμογής κάποιας αρχής είναι σημαντική πληροφορία που θα επιτρέψει στους επενδυτές να την αξιολογήσουν και να αποτιμήσουν την μετοχή ανάλογα. Η επιτυχία μιας ανεπτυγμένης κεφαλαιαγοράς σήμερα όλο και περισσότερο στηρίζεται στην πληροφόρηση που προσφέρεται στους απανταχού επενδυτές για κάθε μία οντότητα που είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης σ' αυτό. Καθώς οι άλλες ανεπτυγμένες κεφαλαιαγορές, στις οποίες έχει ενταχθεί και η ελληνική πρόσφατα, προσφέρουν περισσότερη πληροφόρηση από τη δική μας, είναι αναγκαίο όπως η πληροφόρηση στη δική μας αγορά αυξηθεί σε αντιστοιχία με τις άλλες αγορές. Επίσης, καθώς στις άλλες κεφαλαιαγορές οι επιχειρήσεις έχουν αποδεχτεί τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, θα πρέπει να γίνει το ίδιο και εδώ. Η αποδοχή αυτή όμως, εάν γίνει εθελούσια, θα επιτρέψει μεγαλύτερη ευελιξία στις επιχειρήσεις που τελικά θα τις οδηγήσει στην αποδοχή τους όταν γίνουν αντιληπτά τα οφέλη της και όταν οι ανταγωνιστές της τις έχουν αποδεχτεί.

3.10 Εταιρική Διακυβέρνηση, όραμα και ενημέρωση επενδυτών

Η εταιρική διαχείριση και η υπευθυνότητα αφορά σε μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων της επιχείρησης όπως οι Επιτροπές για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, η ανεξαρτησία και πολύπλευρη εκπροσώπηση στα συμβούλια, οι δομές διαχείρισης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι όροι εκλογής και λειτουργίας των διοικητικών συμβουλίων, η απόδοση και οι αποζημιώσεις των διευθυντών και ανώτερων στελεχών, τα κριτήρια διαχείρισης, οι δεσμεύσεις απέναντι στους μετόχους και τους κοινωνικούς εταίρους και η σύνδεση της απόδοσης των στελεχών με την κοινωνική απόδοση.

Συχνά, οι επιχειρήσεις συναντούν ιδιαίτερες δυσκολίες στο να πείσουν και να ενημερώσουν για τις καλές τους προθέσεις. Η μετά Enron εποχή είχε επιπτώσεις στη

συνολική άποψη των καταναλωτών και επενδυτών για τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, ένα χρόνο μετά τις ρυθμίσεις της νέας εταιρικής διακυβέρνησης, οι αμερικανικές επιχειρήσεις έχουν να διανύσουν ακόμη μεγάλο δρόμο προκειμένου να κερδίσουν την εμπιστοσύνη της κοινής γνώμης. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις επιβαρύνονται σημαντικά από την εταιρική διακυβέρνηση και συχνά τίθεται το ερώτημα αν το πρόσθετο κόστος που επιβάλλεται στις επιχειρήσεις από την εταιρική διακυβέρνηση μπορεί, μακροπρόθεσμα, να έχει προστιθέμενη αξία για αυτές.

Το επιπλέον κόστος που προαναφέραμε, εξαρτάται από το βαθμό διατήρησης της εμπιστοσύνης από την πλευρά των καταναλωτών και της επενδυτικής κοινότητας. Είναι, ωστόσο, σημαντικό, ο κόσμος να νιώθει ότι οι εταιρείες αυτές διοικούνται σωστά και ότι μπορεί να τις εμπιστευτεί και, για το λόγο αυτό, και οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους θα πρέπει να απαντούν θετικά στο αίτημα για περισσότερη και καλύτερη ενημέρωση. Για αυτό εκφράζεται η άποψη ότι υπάρχει ανάγκη για δημιουργία προτύπων σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση. Η διαφάνεια ενθαρρύνει τον κόσμο να επενδύει. Αυτό, ωστόσο, εξαρτάται από τον επενδυτή καθώς υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι. Υπάρχουν για παράδειγμα οι βραχυπρόθεσμοι επενδυτές, που λειτουργούν σε βάθος χρόνου 3 μηνών. Υπάρχουν όμως (και αυτοί είναι ουσιαστικότεροι και σταθερότεροι) αυτοί που επενδύουν μακροπρόθεσμα και οι οποίοι επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από τη διαφάνεια μιας επιχείρησης που εμπιστεύονται. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντική για τέτοιου τύπου επενδυτές, η ύπαρξη καλής διαχείρισης που θα μπορεί να εξασφαλίζει εξισορρόπηση του βραχυπρόθεσμου με το μακροπρόθεσμο και των κερδών έναντι άλλων θεμάτων όπως η αειφόρος ανάπτυξη. Μερικές φορές, η πληροφόρηση μπορεί να υπερβαίνει τα όρια. Για παράδειγμα, όσοι ασχολούνται επαγγελματικά με τις επενδύσεις δεν είναι απαραίτητο να λαμβάνουν υπερβολική πληροφόρηση.²⁴

Αντίθετα, αυτό που ίσως είναι απαραίτητο, είναι, περισσότερη εκπαίδευση κατά περίπτωση, καθώς καλούνται να συγκρίνουν ποσοτικά στοιχεία μεταξύ τους και πολλές φορές απουσιάζει η εξειδικευμένη γνώση και πληροφόρηση σχετικά με το θέμα των ηθικών επενδύσεων και της εταιρικής διακυβέρνησης. Για τον απλό επενδυτή δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ενημέρωση είναι πολύ σημαντικότερη καθώς η πρόσβαση σε αυτή δεν είναι πάντα εύκολη. Δεν είναι λίγοι οι οικονομικοί αναλυτές που υποστηρίζουν ότι για αυτούς που διαθέτουν βασικές γνώσεις γύρω από το θέμα

²⁴ Λεφοπούλου Α(2003), Εταιρική Διακυβέρνηση, περιοδ. MARKETING WEEK

είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις και όσοι ασχολούνται με επενδύσεις να αναπτύξουν προϊόντα / εργαλεία που να βοηθούν ή να παρακινούν τους επενδυτές να κάνουν επιλογές με βάση σημαντική πληροφόρηση ανάλογα με τη διάθεσή τους για ρίσκο.

Οι επιτυχημένες οργανώσεις κτίζουν πάνω σε ισχυρές σχέσεις, ειδικά με τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τις κοινότητες και τους business partners τους. Οι σχέσεις εξαρτώνται από την εμπιστοσύνη και η εμπιστοσύνη με τη σειρά της κτίζεται σε βάθος χρόνου. Οι leaders δημιουργούν οργανώσεις επιτυχημένες μέσα από τον καθορισμό και την εισαγωγή αρχών, αξιών και στρατηγικής της εταιρείας. Η διατύπωση της ηθικής μιας εταιρείας αποτελεί βασικό συστατικό της ηγεσίας. Οι CEO που περιμένουν το κέρδος του bottom-line πριν να υποστηρίξουν προγράμματα κοινωνικά, αποδεικνύουν ότι δεν είναι leaders. Η ηγεσία δεν αφορά στους υπολογισμούς αλλά στην εμπιστοσύνη.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι εταιρείες αποφασίζουν οικιοθελώς να συμβάλλουν στην επίτευξη μιας καλύτερης κοινωνίας και ενός καθαρότερου περιβάλλοντος, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Στρατηγική για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, που εγκρίθηκε στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Γκέτεμποργκ τον Ιούνιο του 2001 και η οποία αναφέρει ότι: η οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική συνοχή και η περιβαλλοντική προστασία συμβαδίζουν μακροπρόθεσμα.²⁵

Οι λόγοι για τη δημιουργία αυτού του θεσμού παρατίθενται στο Πράσινο Βιβλίο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την

²⁵ Δράση (2003), Η Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη

Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη και είναι: οι νέες ανησυχίες και προσδοκίες των πολιτών, των καταναλωτών, των δημοσίων αρχών και των επενδυτών στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και της βιομηχανικής αλλαγής σε μεγάλη κλίμακα, τα κοινωνικά κριτήρια που επηρεάζουν όλο και περισσότερο τις επενδυτικές αποφάσεις των ατόμων και των φορέων, τόσο ως καταναλωτών όσο και ως επενδυτών, η αυξημένη ανησυχία για τις ζημιές που προκαλεί η οικονομική δραστηριότητα στο περιβάλλον, η διαφάνεια στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που επήλθε με την επανάσταση στις επικοινωνίες και τις σύγχρονες τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών. Η ευρωπαϊκή προσέγγιση της Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης αντικατοπτρίζει το ευρύτερο πλαίσιο των διαφόρων διεθνών πρωτοβουλιών και εντάσσεται σε αυτό. Πρόκειται για πρωτοβουλίες όπως: η Global Compact του ΟΗΕ (2000), η Τριμερής δήλωση για τις Πολυεθνικές Εταιρείες και η Κοινωνική Πολιτική της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (1997/2000), καθώς και οι Κατευθυντήριες γραμμές για τις Πολυεθνικές Εταιρείες του ΟΟΣΑ (2000), οι οποίες προβλέπουν έναν μηχανισμό εφαρμογής με τη συμμετοχή Κυβερνήσεων και Κοινωνικών Συνομιλητών στο πλαίσιο των Εθνικών Σημείων Επαφής. Το περιεχόμενό τους καλύπτει νευραλγικής σημασίας κοινωνικούς τομείς όπως: η παιδική και καταναγκαστική εργασία, η προστασία του περιβάλλοντος και του καταναλωτή, η διαφάνεια και η πληροφόρηση, ο ανταγωνισμός, οι κοινωνικές σχέσεις, η καταπολέμηση της δωροδοκίας, η μεταφορά τεχνολογίας και η φορολογία.

Μία εκ των εσωτερικών διαστάσεων της Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης είναι η διαχείριση των φυσικών πόρων και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από αυτήν. Αναφορικά με αυτό το θέμα και ειδικότερα την περιβαλλοντική ευθύνη, επίκειται η έκδοση Οδηγίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με την πρόληψη και αποκατάσταση των περιβαλλοντικών ζημιών στην βάση σχετικής πρότασης (2002/C151E/106). Για το ίδιο θέμα υπάρχει ήδη Λευκό Βιβλίο. Μερικά παραδείγματα επιτυχούς προσέγγισης του θέματος είναι η Ολοκληρωμένη Ευρωπαϊκή Πολιτική Προϊόντων, που λαμβάνει υπ όψιν τις επιπτώσεις των προϊόντων καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους στο περιβάλλον, ενώ μια άλλη προσέγγιση αποτελεί το Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου (EMAS). Το EMAS εισήχθη στα μέσα της δεκαετίας του 1980, ως εθελοντικός θεσμός από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Συνίσταται σε ένα σύνολο κριτηρίων στη βάση των οποίων οι ευρωπαϊκές βιομηχανικές επιχειρήσεις καταρχήν μπορούσαν να

διαμορφώσουν ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης παρεμφερές του βρετανικού BSI και του διεθνούς ISO.

Αυτό το σύστημα ελεγχόταν και πιστοποιείτο από διαπιστευμένους φορείς, μπορούσε δε να αποτελεί εγγύηση σε σχέση με τρίτους σε ότι αφορά στη συμβατότητα και στις επιδόσεις της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, ο Κανονισμός EMAS αναθεωρήθηκε και διευρύνθηκε το πεδίο εφαρμογής του, περιλαμβάνοντας κάθε είδους δραστηριότητα. Σε αμφότερες τις επεξεργασίες του Κανονισμού, τα Ευρωπαϊκά Συνδικάτα συμμετείχαν ενεργά και κατόρθωσαν να αποτυπωθεί ο ρόλος των εργαζομένων στην προετοιμασία και διαδικασία πιστοποίησης κατά EMAS. Σε επίπεδο Κρατών Μελών υπήρξε επίσης κινητικότητα για την προώθηση της χρήσης του περιβαλλοντικού αυτού εργαλείου, όπως στην Αυστρία από την Εθνική Συνομοσπονδία OGB, στην Γερμανία από την αντίστοιχη DGB αλλά και κλαδικές Ομοσπονδίες όπως η Γερμανική Ομοσπονδία Μετάλλου, στη Φινλανδία, την Ιταλία και την Ολλανδία.²⁶

Άλλη επίσης σημαντική διάσταση της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης που συνδέεται με το περιβάλλον είναι η αλληλεπίδραση επιχειρήσεων και τοπικού φυσικού περιβάλλοντος. Το θέμα προσλαμβάνει παγκόσμιες διαστάσεις λόγω των διασυνοριακών συνεπειών πολλών περιβαλλοντικών προβλημάτων που συνδέονται με την λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι επενδύσεις και οι δραστηριότητες των εταιρειών σε τρίτες χώρες μπορούν να έχουν άμεση επίδραση στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη σε αυτές τις χώρες. Το ζήτημα της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων με έμφαση στο περιβάλλον αποτελεί εδώ και καιρό αίτημα του οικολογικού κινήματος, με αφορμή ακραία γεγονότα που στοίχισαν τη ζωή σε χιλιάδες ανθρώπους όπως στο βιομηχανικό ατύχημα του Μποπάλ στην Ινδία το 1984. Οι εννέα αρχές του Global Compact του ΟΗΕ αναφέρονται στα Ανθρώπινα δικαιώματα, στα Εργασιακά Δικαιώματα και στο Περιβάλλον.

Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (International Labor Organization): Ιδρύθηκε το 1919. Στόχος της οργάνωσης είναι να προάγει ευκαιρίες για άνδρες και γυναίκες για αξιοπρεπή και παραγωγική εργασία, σε συνθήκες ελευθερίας, ισότητας, ασφάλειας και ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Έχει την έδρα της στη Γενεύη και Περιφερειακά Γραφεία στην Αφρική, την Ασία, την Αμερική και την Ευρώπη. Στις 3 Δεκεμβρίου

²⁶ Δράση (2003), Η Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη

του 1984 στο Bhopal της Ινδίας έλαβε χώρα μία από τις χειρότερες μεγαλύτερες χημικές καταστροφές όταν η διαφυγή μεγάλης ποσότητας ισοκυανιούχου μεθυλίου κυρίως και δευτερευόντως μονό- μεθυλαμίνης, μονοξειδίου του άνθρακα και άλλων 20 χημικών ενώσεων από εργοστάσιο φυτοφαρμάκων της Dow (τότε Union Carbide), προκάλεσε το θάνατο 8.000 ατόμων την πρώτη μέρα και αναπηρίες σε 150.000 άτομα. Σήμερα ο αριθμός των θανάτων αποτιμάται σε 20.00097.

Η αρχή του τέλους της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Στο εισαγωγικό άρθρο της έρευνας του Economist «The good company» υποστηρίζεται πώς μια επιχείρηση που διοικείται σωστά θα πρέπει να έχει ως στόχο τα κέρδη για τους μετόχους της, αρκεί να είναι δίκαιος ανταγωνιστής, νομιμόφρων και να έχει έντιμη συμπεριφορά. Αυτό ακριβώς υποστηρίζει και η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ).

Όμως, η δήλωση αυτή αφήνει μεγάλα κενά. Οι εταιρείες ως νομικά πρόσωπα δεν είναι νοήμονες οργανισμοί και άρα δεν είναι σε θέση να συμπεριφέρονται έντιμα ή ανέντιμα. Οι άνθρωποι τους είναι που εκδηλώνουν τέτοιες συμπεριφορές. Αφού οι εταιρείες έχουν πολλούς ανθρώπους και οι άνθρωποι αυτοί χαρακτηρίζονται από πληθώρα συμπεριφορών και αξιών, πώς μπορεί κανείς να καθοδηγήσει μια ομάδα ανθρώπων (δηλαδή μια εταιρεία) να συμπεριφερθεί με εντιμότητα; Και ποιος αποφασίζει τι είναι έντιμο και τι δεν είναι; Ο διευθύνων σύμβουλος; Οι μέτοχοι; Η κυβέρνηση; Το κοινοβούλιο; Ποιος καθορίζει τι είναι σωστή ανταγωνιστική συμπεριφορά μιας επιχείρησης και τι όχι; Αρκεί η νομιμοφροσύνη ή μήπως καμιά φορά ο νόμος παρουσιάζει κενά ή κάνει διακρίσεις; Και τελικά, σε ποια χώρας τη νομοθεσία πρέπει να υπακούει μια πολυεθνική εταιρεία.

Τι πραγματικά πήγε στραβά στο Bhopal; Ή όταν άνθρωποι της Enron και της Parmalat είπαν ψέματα; Όταν κάποια στελέχη της Microsoft καταχράστηκαν τη δύναμή τους και ανάγκασαν τους ανταγωνιστές τους να κλείσουν προτού καλά-καλά ανοίξουν; Όταν το Exxon Valdez βυθίστηκε; Ή όταν κάποιοι στη Citibank καταχράστηκαν παραθυράκια της νομιμότητας στην αγορά των Eurobonds; Πήγε στραβά μόνο το ότι στις παραπάνω περιπτώσεις έγιναν παρανομίες; Και αν δεν υπήρχε κάποιος νόμος που να απαγόρευε τις παραπάνω συμπεριφορές (π.χ. λόγω

επιτυχούς lobbying ή λόγω της ανεπάρκειας ενός κράτους), τότε αυτές οι πράξεις θα ήταν «επιθυμητές» κατά τον Adam Smith.²⁷

Υπάρχει κάτι στην παραπάνω συμπεριφορά των εταιρειών που μας ενοχλεί. Ότι και αν είναι αυτό, στην πράξη δεν μπορεί να χωρέσει σε ένα κώδικα ή να καθοριστεί από ένα νομοθετικό σώμα. Έτσι λοιπόν, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί το επίκεντρο της δημόσιας συζήτησης γύρω από τι είναι αυτό που μας ενοχλεί όταν εκδηλώνονται τέτοιες συμπεριφορές, τι είναι αυτό που πραγματικά θα έπρεπε να μας ενοχλεί και τέλος, τι θα πρέπει να γίνει αφού δεν υπάρχει το Τέλειο Εγχειρίδιο για την κοινωνικά αποδεκτή εταιρική συμπεριφορά.

Το πρόβλημα σήμερα είναι ότι πολλές εταιρείες έχουν ήδη εμπλακεί σε έναν αγώνα δρόμου για να υιοθετήσουν τον καλύτερο Κώδικα Δεοντολογίας, την πιο εμπνευσμένη Δήλωση Αποστολής, τις καλύτερες αρχές και αξίες. Ενώ αυτό που θα έπρεπε να αναρωτιούνται στην πραγματικότητα είναι: γιατί χρειαζόμαστε Κώδικα Δεοντολογίας, από πού πηγάζει η Δήλωση Αποστολής μου (άρα ποια είναι η αποστολή μου ως εταιρεία;) και σε ποιες αξίες και αρχές στηρίζομαι για να προχωρήσω; Πώς επιβάλλω όλα αυτά σαν επιθυμητές συμπεριφορές στα στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης στην εταιρεία μου; Και από την πληθώρα των εργαλείων, κωδίκων, προτύπων και μεθοδολογιών να διαλέξουν ή να διαμορφώσουν αυτά που τους ταιριάζουν.

Οι υπέρμαχοι της ΕΚΕ ποτέ δεν υποστήριξαν πώς οι εταιρείες πρέπει να ξεχάσουν την κερδοφορία τους. Ούτε υποστήριξαν πώς ο απολογισμός ΕΚΕ πρέπει να αντικαταστήσει τον οικονομικό απολογισμό. Υποστηρίζουν όμως πως μαζί με τον οικονομικό απολογισμό, μια επιχείρηση είναι σκόπιμο να απολογείται και για τα υπόλοιπα ζητήματα που την αφορούν. Ακριβώς επειδή την αφορούν, ο απολογισμός αυτός θα κάνει τους ανθρώπους εντός και εκτός επιχείρησης να προβληματιστούν για τα παραπάνω ερωτήματα, να θέσουν μετρήσιμους στόχους για τη βελτίωσή τους και να τα λαμβάνουν υπόψη τους όταν η συμπεριφορά της επιχείρησής τους προσεγγίζει το όριο της κοινωνικά αποδεκτής συμπεριφοράς.

Οι πολέμιοι της ΕΚΕ υποστηρίζουν με σθένος πως «the business of business is business», εννοώντας μόνο την οικονομική διάσταση του επιχειρείν. Τους απαντάμε: «Ναι, αλλά όχι μόνον». Είναι γεγονός ότι η σκέψη πως η δουλειά μιας επιχείρησης

²⁷Κονταξή Μ., (2005), Κοινωνική Ευθύνη, Καθημερινή - The Economist - Ειδικές εκδόσεις»

είναι κάτι παραπάνω προκαλεί πονοκέφαλο σε αρκετούς. Όμως, εάν για παράδειγμα ένας fund manager παράγει δύο φορές παραπάνω κέρδη από τον ανταγωνιστή του με δέκα φορές παραπάνω κίνδυνο να τα χάσει όλα, τότε ο επενδυτής απαιτεί να γνωρίζει το ρίσκο αυτό. Στην ίδια λογική, θα πρέπει να υπάρχει τρόπος να μπορούμε να ξεχωρίζουμε δύο εξίσου κερδοφόρες εταιρείες που έχουν μία τελείως διαφορετική κοινωνική συμπεριφορά.

Η ΕΚΕ, λοιπόν, καθιστά υπόλογοι μια επιχείρηση για τον τρόπο που επιλέγει να δραστηριοποιείται. Αν κάτι τέτοιο προκαλεί πονοκέφαλο στα στελέχη μιας επιχείρησης, μήπως οι μέτοχοι και οι επενδυτές της (αλλά βεβαίως και η ευρύτερη κοινωνία) οφείλουν να ανησυχούν. Τελικά πλησιάζει όντως το τέλος της ΕΚΕ; Απαντάμε: Όχι ακόμα. Πολύ θα θέλαμε να είχε όντως φτάσει το τέλος της, αφού αυτό θα σήμαινε πως τα θέματα που πραγματεύεται θα είχαν πια γίνει τρόπος ζωής για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Μέχρι να γίνει όμως αυτό, η συζήτηση, ευτυχώς, θα συνεχιστεί και προς όφελος της κοινωνίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

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.

Δαμουλιάνου Χ., (2003), «Όταν ο Δημόσιος Τομέας Δεν Αδιαφορεί», Στελέχη, Οικονομική Καθημερινή, 18 Μαΐου.

Δράση, (2003), Η Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη

Θεοδοσοπούλου Κ., (2005), Κοινωνική Διακυβέρνηση, Περιοδικό Executive

Κονταξή Μ., (2005), Κοινωνική Ευθύνη ,Καθημερινή - The Economist - Ειδικές εκδόσεις»

Κοντογιάννη Δ., (2005), Κοινωνικές Στρατηγικές, Ελευθεροτυπία

Λεφοπούλου Α., (2003), Εταιρική Διακυβέρνηση, περιοδ. MARKETING WEEK

Κωνσταντίνος Ζ. Μέκος, Η εταιρική Διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις, Αθήνα, Σταμούλη, 2003

Μ. Ξανθάκης, Α. Τσιπούρη, Α. Σπανός – Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής (ΚΕΜΕΧ) Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

Τραυλός Γ.Ν., (2002), Τάσεις Ετήσια οικονομική επισκόπηση, Οικονομικός Ταχυδρόμος, σς.67-69

ΞΕΝΗ

Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York: Harper.

CEFRE, (2001), "Action-research on corporate citizenship among European small and medium enterprises. Final report", CEFRE Laboratory, Rome, Department of Trade and Industry (2002), "Business and society: corporate social responsibility", HMSO, London.

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility (CSR) is on a sustainable trajectory. *Journal of Defense Management*, 5(2), 1-2.

Clarkson M. B. E., (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *The Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, 92- 117.

Charkham, Jonathan, and Anne Simpson, *Fair Shares: The Future of Shareholder Power and Responsibility*, New York, Oxford University Press, 1999

Campos, C.E., Newell, R.E. and Wilson, G. (2002), "Corporate governance develops in emerging markets", *McKinsey on Finance*, No. 3, pp. 15-18.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.

Daily, C.M. and Dalton, D.R. (2004), "The rating game", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 25 No. 1, pp. 7-8.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.

Friedman, M. (1972) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *The New York Times Magazine*

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.

Hamman, R., Agbazue, T., Kapelus, P. and Hein, A., (2005), "Universalizing corporate social responsibility? South African challenges to the International Organization for Standardizations's new social responsibility standard", *Business and Society Review*.

Kitzmueller, M., & Shimshack, J. (2012). Economic perspectives on corporate social responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51-84.

Imen Khanchel (2007). *Corporate governance: measurement and determinant analysis*.

Morsing, M., (2004), "Inclusive Labour Market Strategies", Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R., "Corporate Social Responsibility Across Europe", Springer, New York.

Managerial Auditing Journal, 22(8): 740-760

Maher, M. and Andersson, T. (1999), "Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth", paper presented at the Tilburg University Conference on: Convergence and Diversity in Corporate Governance Regimes and Capital Markets, Eindhoven, The Netherlands, November 4-5.

Raynard, P. and Forstater, M., (2002), "Corporate social responsibility. Implications for small and medium enterprises in developing countries", United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Vienna.

Papadopoulos, D., Dimitriadis, E., Chatzoudes, D., & Andreadou, O. (2011). The impact of Corporate Social Responsibility (CSR) policies on perceptions and behavioral intension of Greek consumers. *Scientific Bulletin-Economic Sciences*, 10(1), 93-102.

Vassilikopoulou, A. I., Siomkos, G. J., & Mylonakis, J. (2005). Clustering consumers according to their attitudes on corporate social responsibility. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 317-328.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

Garber N., (1997), “Governance Models: What’s Right for your Board”.

Ημερομηνία πρόσβασης 16/07/2022 στη διεύθυνση

<http://garberconsulting.com/governance%20models%20what's%20right.htm>

