

# 1

## Ο μεταβαλλόμενος ρόλος των επιχειρήσεων στην παγκόσμια κοινωνία: Εταιρική κοινωνική ευθύνη και ακόμα παραπέρα

ANDREAS RASCHE, METTE MORSING ΚΑΙ JEREMY MOON

### Στόχοι εκμάθησης

- Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR, Corporate Social Responsibility).
- Επεξήγηση και κριτική της έννοιας της CSR.
- Μελέτη του τί συνεπάγονται διάφορες προσεγγίσεις της CSR.
- Διαφοροποίηση της CSR από άλλες σχετικές έννοιες (π.χ., αειφορία).
- Συνειδητοποίηση των διαφορετικών κινήτρων των εταιρειών που υιοθετούν την κοινωνική υπευθυνότητα.

### 1.1 Η επιχείρηση στην κοινωνία: Αλλαγή προοπτικής

Αναλογιστείτε τα τρία παρακάτω πραγματικά γεγονότα: Τα έσοδα του μεγαλύτερου επιχειρηματικού ομίλου στον κόσμο, της Walmart (482 δις δολάρια το 2014), ξεπερνούν το ακαθάριστο εθνικό προϊόν (ΑΕΠ) σχεδόν όλων των οικονομιών του κόσμου (πλην 28 χωρών). Η μεγαλύτερη εταιρεία διαχείρισης κεφαλαίων στον κόσμο, η εταιρεία Black Rock με έδρα τη Νέα Υόρκη, διαχειρίζεται αυτήν τη στιγμή κεφάλαια ύψους 4,5 τρις δολαρίων και κατά συνέπεια επενδύει μεγαλύτερα ποσά από τα συνολικά νομισματικά αποθεματικά οποιασδήποτε χώρας στον κόσμο (η Κίνα είναι η χώρα με τα μεγαλύτερα αποθεματικά, 3,9 τρις δολάρια το 2015). Το φιλανθρωπικό ίδρυμα Bill και Melinda Gates Foundation, προωθεί περίπου 3,9 δις δολάρια ετησίως σε έργα πρόνοιας, υγείας και ανάπτυξης, ποσό ίσο περίπου με τον προϋπολογισμό δαπανών του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (βλ. επίσης Rothkopf, 2012). Τι δείχνουν αυτά τα τρία στοιχεία; Ότι η σχέση μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής αρχής έχει υποστεί μια ενδιαφέρουσα μεταβολή τα τελευταία χρόνια. Η παγκοσμιοποίηση, σε συνδυασμό με μια αναδυόμενη ιδιωτικοποίηση δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών, οδηγεί σε μια κατάσταση όπου το κράτος αποσύρεται από πολλούς τομείς όπου παραδοσιακά ασκούσε ρυθμιστικό μονοπώλιο, όπως παρατηρείται σε πολλές χώρες της Δύσης. Στην εποχή μας, ανώνυμες εταιρείες παρέχουν αγαθά όπως το νερό, οι μεταφορές, η εκπαίδευση και η φροντίδα της υγείας. Ιδιωτικές εταιρείες διοικούν ακόμα και φυλακές· παρέχουν μάλιστα και αστυνομικές υπηρεσίες και έχουν σημαντικό μέρος και στον πόλεμο. Εν συντομία, οι ανώνυμες εταιρείες παίζουν όλο και πιο κρίσιμο ρόλο σε πολλές πτυχές της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων ακόμα και πτυχών που θεωρούνται θεμελιώδεις για την ασφάλεια και την ευημερία, με αποτέλεσμα να εξελίσσονται σε παράγοντες ισχυρούς που συχνά αναλαμβάνουν, αμέσως ή εμμέσως, πολιτικό ρόλο. Αυτή η αλλαγή ισχύος επιδρά σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και διαχειριζόμαστε την ευθύνη των εταιρειών απέναντι στην κοινωνία.

Λόγω του αυξανόμενου μεγέθους και πεδίου δράσης τους, οι ανώνυμες εταιρείες συμβάλλουν σημαντικά σε ορισμένα από τα πιο καίρια κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα, όπως είναι η υπεραλίευση των θαλασσών, η λειψυδρία, η παραβίαση των δικαιωμάτων των ανθρώπων, η διαφθορά και η αποψίλωση των δασών. Όμως, ενώ η επιχειρηματική δραστηριότητα βρίσκεται στην καρδιά αυτών (και άλλων) προβλημάτων, όλο και περισσότερο οι ιδιωτικές επιχειρήσεις εμφανίζονται και ως μέρος της λύσης. Οι Στόχοι Αειφόρου Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), που θεσπίστηκαν το 2015, και που καλύπτουν στόχους-κλειδιά, όπως τον τερματισμό της φτώχειας, την διασφάλιση της ισότητας των φύλων και την εξασφάλιση της αειφόρου διαχείρισης των φυσικών

**ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ**

πόρων, τονίζουν τη σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων στις λιγότερο ανεπτυγμένες κοινότητες, μέσω του ιδιωτικού τομέα. Οι ανώνυμες εταιρείες θεωρούνται όλο και περισσότερο αξιόπιστοι συνεργάτες που επιστρατεύουν πόρους και συμμορφώνονται οικειοθελώς με νέα πρότυπα. Αλλά η ελπίδα ότι οι ανώνυμες εταιρείες μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση ορισμένων εκ των μεγαλύτερων προβλημάτων της εποχής μας δημιουργεί και κίνδυνο. Για παράδειγμα διευρύνει την εξάρτησή μας από τις ανώνυμες εταιρείες, οι οποίες είναι ο κυρίαρχος θεσμός στη σύγχρονη ζωή. Για παράδειγμα, η Enron, που απεδείχθη θεμελιωδώς ανέντιμη εταιρεία, ήταν κάποτε βασικός παράγοντας στην αγορά ενέργειας των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Επίσης, το να βασιζόμαστε στις ανώνυμες εταιρείες για την επίλυση δημοσίων προβλημάτων, συνεπάγεται παραχωρήσεις, που είναι φορές φορές δύσκολο να αξιολογηθούν. Το 2015, ο ιδρυτής του Facebook Mark Zuckerberg ανακοίνωσε ότι θα δώριζε το 99% των μετοχών του στη Facebook (αξίας περίπου 45 δις δολάρια τη δεδομένη στιγμή) για το δημόσιο καλό. Οι επικριτές αυτής της κίνησης κατέδειξαν το ότι μια τέτοια κίνηση θα απέφερε τεράστια φορολογικά πλεονεκτήματα για τον ίδιο, ως δέκτη φορολογικών εκπτώσεων για δωρεές φιλανθρωπικού σκοπού.

Η σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και της (παγκόσμιας) κοινωνίας μεταβάλλεται επίσης λόγω της ακμής που γνωρίζει η ψηφιακή οικονομία. Ζούμε όλο και περισσότερο σε μια κοινωνία ψηφιοποιημένων δεδομένων, σε μια κοινωνία «δεδομενοποιήσεως», και αυτό έχει σημαντικές συνέπειες στις ευθύνες των επιχειρήσεων. «Δεδομενοποίηση» (datafication) σημαίνει την συστηματοποίηση των δεδομένων σε ποσοτικοποιημένη μορφή που να μπορεί στη συνέχεια να αναλυθεί μέσω ψηφιακών μέσων (Mayer-Schönberger και Cukier, 2013). Η Google δεδομενοποιεί μια κολοσσιαία ποσότητα βιβλίων μέσα από το πρόγραμμά της Google Books, η Facebook τις φιλίες μέσω των κουμπιών 'like' και η LinkedIn το ανθρώπινο δυναμικό μέσω των βιογραφικών σημειωμάτων που αναρτώνται στις σελίδες της. Η δεδομενοποίηση όμως επιδρά στις ευθύνες των επιχειρήσεων με αναρίθμητους τρόπους. Από τη μία πλευρά, αυξάνει τη δημόσια επιτήρηση, με αποτέλεσμα η υπεύθυνη, αλλά και η ανεύθυνη, εταιρική συμπεριφορά να καθίσταται πιο διάφανη. Η δεδομενοποίηση έχει αυξήσει τη συνδεσιμότητα των ανθρώπων οι οποίοι μοιράζονται περισσότερο περιεχόμενο πιο γρήγορα (όπως μαρτυρίες για ανάρμοστη συμπεριφορά εκ μέρους των επιχειρήσεων). Υπάρχουν εφαρμογές που δίνουν στους καταναλωτές τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε σκορ υπευθυνότητας προϊόντων, ενώ άλλες εφαρμογές μετρούν την ατμοσφαιρική ρύπανση και καταγράφουν τα επίπεδα αποδάσωσης. Από την άλλη πλευρά, η δεδομενοποίηση έχει δημιουργήσει νέες ισχυρές επιχειρήσεις, με ένα νέο σύνολο ευθυνών. Γίγαντες της τεχνολογίας όπως οι Apple, Google, Microsoft και Facebook συγκαταλέγονται στις υψηλότερης αξίας επιχειρήσεις (βάσει χρηματιστηριακής αξίας των εισηγμένων εταιριών). Αυτές οι εταιρείες επηρεάζουν τα δικαιώματα των ανθρώπων με νέους και συχνά πρωτόγνωρους τρόπους. Στις αρχές του 2006, η Google ανακοίνωσε ότι θα λογόκρινε την κινεζική έκδοση της μηχανής αναζήτησής της κατόπιν σχετικού αιτήματος της κινεζικής κυβέρνησης. Αντιστοίχως, από τη Yahoo ζητήθηκε να αποκαλύψει πληροφορίες ηλεκτρονικής αλληλογραφίας για τουλάχιστον δύο πελάτες στην κινεζική κυβέρνηση. Ακολούθως, και οι δύο πελάτες, που ήταν γνωστοί επικριτές της κυβέρνησης, φυλακίστηκαν ως ένοχοι αποκάλυψης κρατικών μυστικών.

Αυτό το βιβλίο θα σας καθοδηγήσει στη μελέτη της CSR στο πλαίσιο που ορίζει ο μεταβαλλόμενος ρόλος των επιχειρήσεων στην παγκόσμια κοινωνία. Η άμβλυνση των ορίων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού και η άνοδος της ψηφιακής οικονομίας είναι μόλις δύο από τα πολλά σημαντικά παραδείγματα που καταδεικνύουν τις μεταβολές που παρατηρούνται στους ρόλους και τις ευθύνες των επιχειρήσεων απέναντι στην παγκόσμια κοινωνία. Στη διάρκεια του βιβλίου θα θίξουμε πολλές αντιπαραθέσεις, που διευρύνουν αυτή την εικόνα. Αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο ξεκινά εξετάζοντας τους τρόπους με τους οποίους η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει την CSR. Στη συνέχεια μελετούμε το πώς είναι καλύτερο να ορίσουμε εννοιολογικά την CSR και πώς πρέπει να αντιληφθούμε την σχέση της με άλλες (εν μέρει ανταγωνιζόμενες) ιδέες, όπως είναι η **εταιρική πολιτεότητα** (corporate citizenship) και η **αιεφορία** (sustainability). Η επόμενη ενότητα επιχειρεί να κατανοήσει γιατί οι εταιρείες εμπλέκονται στην CSR, ιδιαίτερα σε σχέση με το μεταβαλλόμενο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας που προαναφέραμε. Τέλος, θα δούμε τους τρεις βασικούς εννοιολογικούς πυλώνες αυτού του βιβλίου: στρατηγική (strategy), επικοινωνία (communication) και **διακυβέρνηση** (governance). Θα δείξουμε γιατί έχουν σημασία αυτά τα θέματα ως προς την CSR και πώς οργανώνεται γύρω τους το βιβλίο.

## 1.2 Παγκοσμιοποίηση και CSR

Η ρύθμιση της παγκόσμιας επιχειρηματικής δραστηριότητας εξακολουθεί να είναι ακανθώδης. Παρατηρείται μια ανισορροπία μεταξύ της ευελιξίας που έχουν οι πολυεθνικές εταιρείες (MNC, MultiNational Corporation) να διευ-

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

ρύνουν τις δραστηριότητές τους ως προς την αλυσίδα αξίας τους σε διαφορετικές χώρες, και των περιορισμένων δυνατοτήτων των κοινωνιών και των κρατών να ρυθμίζουν ικανοποιητικά την εταιρική συμπεριφορά πέρα από τα σύνορά τους. Οι Scherer και Palazzo το αποκαλούν αυτό 'επακόλουθο ρυθμιστικού κενού' (Scherer και Palazzo, 2008a). Ένα τέτοιο κενό υφίσταται επειδή η κυριαρχία των πολιτικών αρχών είναι πιο ισχυρή εντός των εθνικών συνόρων τους και πιο αδύναμη εκτός αυτών, ενώ οι επιχειρήσεις εξελίσσονται σε υπερεθνικούς παράγοντες. Ως εκ τούτου, οι κυβερνήσεις μεμονωμένων κρατών δυσκολεύονται να χειριστούν κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα που εκτείνονται πέρα από τα σύνορά τους. Η αποτυχία της καταπολέμησης της υπερθέρμανσης του πλανήτη είναι μια χαρακτηριστική περίπτωση. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν επίσης τη δυνατότητα να ξεπερνούν πολλές φορές τον σκόπελο που θέτουν οι ρυθμιστικοί κανόνες, μεταφέροντας, για παράδειγμα, τις λειτουργίες τους ή τις εφοδιαστικές δράσεις τους σε χώρες με μάλλον χαμηλές προδιαγραφές ή αντιστάσεις (π.χ., για να μειώσουν τη φορολογική επιβάρυνση ή το κόστος παραγωγής). Όλα τα παραπάνω οδηγούν σε μια 'παγκοσμιοποίηση της ευθύνης' και επιβάλλουν τη θέσπιση εναλλακτικών τρόπων ρυθμίσεως της παγκόσμιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι υπάρχοντες πολιτικοί θεσμοί (όπως ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών ή η Παγκόσμια Τράπεζα) που υπερβαίνουν τα όρια των μεμονωμένων κρατών, δεν διαθέτουν τις επίσημες εξουσίες ή την πολιτική υποστήριξη προκειμένου να υλοποιήσουν και να εξαναγκάσουν σε συμμόρφωση προς δεσμευτικούς κανόνες ή και να επιβάλλουν κυρώσεις για εταιρική ανάρμοστη συμπεριφορά. Ο ΟΗΕ σχεδιάστηκε κυρίως για κρατικές οντότητες και υπολείπεται στην επιβολή ρυθμίσεων όταν πρόκειται για οντότητες μη κρατικές. Το διεθνές δίκαιο και οι συνθήκες και οι συμφωνίες του ΟΗΕ σχεδιάζονται ως ένα νομικό πλαίσιο που ορίζει τις κατευθύνσεις για τη συμπεριφορά των κρατών. Σπανίως είναι δυνατή η άμεση εφαρμογή αυτών των νομικών πλαισίων σε επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όταν το ζητούμενο είναι η ρύθμιση του αντίκτυπου που έχουν σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα. Θεωρητικά, η διαμόρφωση νομικών δεσμευτικών διεθνών πλαισίων που θα ισχύουν για ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι εφικτή, αλλά τα πολιτικά συμφέροντα και η παρασκηνιακή άσκηση πίεσης εκ μέρους των επιχειρήσεων έχουν, μέχρι σήμερα, περιστείλει τέτοιες προσπάθειες.

Ενώ ο ΟΗΕ επιδεικνύει επιτυχίες στην απόκτηση στήριξης για την ανάπτυξη κανόνων υπευθυνότητας στις επιχειρήσεις, τις επενδύσεις και την εκπαίδευση στη διοίκηση επιχειρήσεων μέσω του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ (βλ. Κεφάλαιο 7), οι προσπάθειες που καταβάλλονται από διακυβερνητικούς θεσμούς για τη σχεδίαση πιο δεσμευτικών κανόνων ελέγχου των υποχρεώσεων ιδιωτών παραγόντων προς το παρόν αποτυγχάνουν. Το 2004, η Επιτροπή του ΟΗΕ για τα Δικαιώματα των Ανθρώπων απέρριψε μια πρόταση για κανόνες σχετικούς με τα δικαιώματα του ανθρώπου (το σχέδιο 'Κανονισμοί σχετικά με τις ευθύνες των διεθνικών ανωνύμων εταιρειών και λοιπών επιχειρήσεων σχετικά με τα δικαιώματα των ανθρώπων'), η οποία θα μπορούσε να είχε εξελιχθεί σε μια σειρά δεσμευτικών κανόνων. Ένα επιχείρημα που οδήγησε στην απόρριψη αυτού του σχεδίου ήταν το ότι αυτοί οι κανόνες θα επέβαλλαν υποχρεώσεις κρατικού χαρακτήρα σε παράγοντες μη κρατικούς. Αυτό το επιχείρημα διατυπώθηκε από κράτη που είχαν υποστεί παρασκηνιακή πολιτική πίεση από ισχυρές ομάδες επιχειρήσεων, οι οποίες θεωρούσαν ότι είχαν αποκλειστεί από τη διαδικασία που θα οδηγούσε στο τελικό σχέδιο των κανονισμών. Το 2011, το Συμβούλιο Δικαιωμάτων του Ανθρώπου του ΟΗΕ υιοθέτησε τις Κατευθυντήριες Αρχές για τις Επιχειρήσεις και τα Δικαιώματα των Ανθρώπων, οι οποίες αναπτύχθηκαν με ευρεία εμπλοκή των συμμετόχων (βλ. Κεφάλαιο 15).

Ορισμένοι ισχυρίζονται ότι η έλλειψη ευθείας εφαρμογής του διεθνούς δικαίου στις επιχειρήσεις μπορεί, τουλάχιστον εν μέρει, να αντισταθμιστεί από ισχυροποίηση ρυθμίσεων που δεν περιορίζονται εντός ορισμένης εθνικής επικράτειας. Η **εξεωδαφική δικαιοδοσία** (extraterritorial jurisdiction) αναφέρεται 'στην ικανότητα ενός κράτους, μέσω διαφόρων νομικών, ρυθμιστικών και δικαστικών θεσμών, να ασκεί την εξουσία του σε πρόσωπα και δραστηριότητες εκτός του εδάφους του' (Zerk, 2010: 13). Με άλλα λόγια, τα κράτη μπορούν να εφαρμόζουν ορισμένα εγχώρια νομικά εργαλεία πέρα από την επικράτειά τους και ως εκ τούτου να ρυθμίζουν τις δραστηριότητες επιχειρήσεων 'στο εξωτερικό'. Παρόλο που η εφαρμογή εξεωδαφικής νομοθεσίας έχει προκαλέσει εντάσεις μεταξύ κρατών, τα οποία διαβλέπουν αμφισβήτηση της εθνικής κυριαρχίας τους, η χρήση τέτοιων νομικών εργαλείων παγιώνεται σε ορισμένους τομείς σχετικούς με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Για παράδειγμα, ο αμερικανικός νόμος περί αλλοδαπών πρακτικών διαφθοράς (US Foreign Corrupt Practices Act) δίνει στην αμερικανική κυβέρνηση τη δυνατότητα να ενάγει εταιρείες (ακόμα και μη αμερικανικές εταιρείες) για την προσφορά ή αποδοχή δωροδοκίας σε άλλη χώρα (βλ. Κεφάλαιο 16). Ο νόμος περί δωροδοκίας του Ηνωμένου Βασιλείου (UK Bribery Act), ο οποίος θεσπίστηκε το 2011, μπορεί επίσης να εφαρμοστεί εξεωδαφικά. Παρά το ότι η εξεωδαφική φύση ορισμένων εγχώριων νόμων έχει συμβάλει στην καλύτερη αντιμετώπιση της διαφθοράς, δεν έχει επηρεάσει ιδιαίτερα άλλους τομείς που έχουν σχέση με την υπευθυνότητα των επιχειρήσεων. Το 2013, το Ανώτατο Δικαστήριο των

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

Η.Π.Α. περιόρισε την επίδραση του νόμου περί αλλογενών αξιώσεων αποζημίωσης (Alien Tort Claims Act, ATCA), ο οποίος επέτρεπε τη δίωξη παραβάσεων δικαιωμάτων του ανθρώπου από ανώνυμες εταιρείες σε άλλες χώρες. Κατατέθηκαν πολλές αντιρρήσεις σχετικά με τον ATCA βάσει του επιχειρήματος ότι οι υποθέσεις εγείρουν 'πολιτικά ερωτήματα' και ότι η δράση ενός αμερικανικού δικαστηρίου σ' αυτόν τον τομέα θα ερχόταν σε σύγκρουση με 'συμφέροντα εξωτερικής πολιτικής' (Zerk, 2010: 152). Μπορούμε συνολικά να πούμε ότι η εξωεδαφική νομοθεσία έχει βελτιώσει τη ρύθμιση της παγκόσμιας επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ορισμένους τομείς, αλλά δεν έχει καλύψει σε ικανοποιητικό βαθμό το γενικό 'ρυθμιστικό κενό' που περιβάλλει τη συμπεριφορά πολυεθνικών ανώνυμων εταιρειών.

Η CSR πολλές φορές γίνεται αντιληπτή ως ένας εναλλακτικός και πιο ρεαλιστικός τρόπος επιβολής κανόνων στη συμπεριφορά ιδιωτών παραγόντων σε μια παγκόσμια οικονομία, δεδομένου ιδίως του ότι τα εθνικά και διεθνή νομικά πλαίσια παραμένουν από πολλές απόψεις περιορισμένα. Αν και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων εξακολουθεί να είναι κυρίως μια εθελοντική κατασκευή, η οποία εστιάζει στην αυτορρύθμιση ή σε ένα πλαίσιο κανόνων που ασκείται από πολλούς **συμμέτοχους (stakeholders)**, καταφέρνει να αποτελεί έναν φάρο ο οποίος μπορεί να προσανατολίσει τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες τους. Αυτός ο προσανατολισμός είναι απαραίτητος, καθώς οι επιχειρήσεις λειτουργούν όλο και περισσότερο σε ένα παγκόσμιο πεδίο που χαρακτηρίζεται από ένα ετερογενές σύνολο κανόνων, αξιών και συμφερόντων. Επιπλέον, για τα πολλά εκατομμύρια πολίτες που δεν ζουν σε δημοκρατικά πολιτικά συστήματα, οι επιχειρήσεις μπορεί ενίοτε να ανταποκρίνονται περισσότερο στις αξίες και τα συμφέροντά τους απ' ό,τι οι κυβερνήσεις τους. Ο πλουραλισμός των σύγχρονων κοινωνιών, ο οποίος γίνεται αντιληπτός ως μια διαρκής διεργασία αυξανόμενου εξατομικισμού, υποβάθμιση των παραδόσεων και παγκοσμιοποίηση της κοινωνίας, αυξάνει την πολιτισμική ετερογένεια την οποία οι επιχειρήσεις γενικά και οι πολυεθνικές ανώνυμες εταιρείες ειδικότερα πρέπει να διαχειριστούν (Scherer και Palazzo, 2008a). Ποιος μισθός θα ήταν δίκαιος στο Βιετνάμ; Συμβαίνει να είναι πολιτισμικώς αποδεκτές οι μικροδωροδοκίες; Πρέπει να στηρίξουμε τις συλλογικές διαπραγματεύσεις ακόμα κι αν δεν υποχρεούμαστε από την εθνική νομοθεσία να το κάνουμε; Οι επιχειρήσεις οφείλουν να δώσουν πειστικές απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα (μα και σε άλλα), αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα ότι οι απαντήσεις ενδέχεται να αλλάξουν στο μέλλον. Η CSR είναι μια έννοια υπό 'διαρκή δημιουργία' και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων χρειάζεται να σχεδιάσουν έναν άγρυπνο 'αισθητήριο μηχανισμό' που θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν πώς πρέπει να κινούνται και να συμπεριφέρονται. Αν εφαρμοστεί με σωστό τρόπο, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία μιας ηθικής πυξίδας που θα ορίζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη παγκόσμια κοινωνία.

## 1.3 CSR: Πλαισίωση της συζήτησης

### 1.3.1 Τι είναι η CSR

Ο ορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δεν είναι κάτι απλό και σ' αυτό συντείνουν τουλάχιστον τρεις λόγοι (Matten και Moon, 2008: 405). Πρώτον, πρόκειται για μια επίμαχη έννοια η οποία ορίζεται (και εφαρμόζεται) με διαφορετικό τρόπο από διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Θα μπορούσαμε ακόμα να ισχυριστούμε ότι αυτή η αοριστία συντελεί στην επιτυχία της: υπό τον τίτλο της CSR, όπως κι αν ορίζεται, για διάφορους (και συχνά διαφωνούντες) συμμέτοχους, καταλήγουμε να συμφωνήσουμε στο πόσο σημαντική είναι η ανάλυση του ρόλου των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Παράλληλα όμως, αυτή η αοριστία προκαλεί κριτική.

Αν δεν μπορούμε να καταλήξουμε σε μια συμφωνία και έναν ακριβή ορισμό για το νόημα της CSR, οι εταιρείες μπορούν να εκμεταλλεύονται εύκολα την έννοια εφαρμόζοντάς την επιλεκτικά στους τομείς που μπορούν να τη διεκπεραιώσουν με άνεση. Δεύτερον, η CSR έχει κοινά χαρακτηριστικά με άλλες ιδέες που περιγράφουν τις σχέσεις επιχειρήσεων-κοινωνίας (π.χ., επιχειρηματική δεοντολογία, αειφορία, λογοδοσία). Τέλος, όπως άλλες μορφές επιχειρηματικής οργάνωσης και διακυβέρνησης, η CSR αποτελεί δυναμικό φαινόμενο. Το τι αποτελεί θέμα που έχει σχέση με τη συζήτηση για την CSR μεταβάλλεται διαχρονικά, καθώς εμφανίζονται νέα προβλήματα και πρώην καινοτόμες πρακτικές εξελίσσονται σε εργασίες ρουτίνας.

Παρά τις παραπάνω προκλήσεις, είναι αλήθεια ότι χρειαζόμαστε έναν λειτουργικό ορισμό για την CSR:

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ή υπευθυνότητα κατά περίπτωση) αναφέρεται στην ενοποίηση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών, δεοντολογικών και φιλανθρωπικών ευθυνών μιας επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία, όπως

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

αυτές αποτυπώνονται στη λειτουργία, τις διαδικασίες και τη βασική επιχειρηματική στρατηγική της και προκύπτουν από τη συνεργασία με όλους τους συμμετόχους.

Αυτός ο ορισμός δίνει έμφαση σε αρκετές σημαντικές πτυχές της CSR. Τονίζει ότι η CSR δεν έχει αποκλειστικά σχέση με τη **φιλανθρωπία** (π.χ., τις δωρεές μιας εταιρείας στα πλαίσια της αγαθοεργίας). Ενώ η στρατηγική μιας επιχείρησης ως προς την κοινωνική ευθύνη της μπορεί να περιλαμβάνει φιλανθρωπικές δραστηριότητες, δεν είναι μόνο αυτό. Η καλοσχεδιασμένη εταιρική υπευθυνότητα φτάνει στον πυρήνα μιας εταιρείας, επηρεάζει την καθημερινότητά της και τις επιχειρηματικές πρακτικές της και ευθυγραμμίζεται με τη συνολική στρατηγική της. Βλέπουμε ορισμένες φορές ότι η εταιρική φιλανθρωπία διαχωρίζεται από τις βασικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, ενώ η CSR σχετίζεται με τον αντίκτυπο που έχουν αυτές οι δραστηριότητες στην κοινωνία, το περιβάλλον και την ηθική. Αυτό δεν σημαίνει ότι η CSR πρέπει να είναι πάντα 'στρατηγική' (ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά ως συνώνυμος της 'κερδοφόρου', Porter και Kramer, 2006). Αντίθετα σημαίνει ότι η CSR θα πρέπει να ενσωματώνεται στην καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον καταρτισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης (π.χ., σε ποιες αγορές ή περιοχές σκοπεύει να εισέλθει).

Είναι σημαντικό επίσης να σημειωθούν όσα δεν αναφέρει ο ορισμός. Ο ορισμός δεν υποδεικνύει με ρητό τρόπο ότι η CSR είναι μια οικειοθελής έννοια. Πιστεύουμε ότι θα ήταν παραπλανητικό να προσεγγίζουμε την CSR αποκλειστικά μ' αυτόν τον τρόπο. Η ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία είναι μια *de facto* απαίτηση από τις μεγαλύτερες εταιρείες σε κάποιους κλάδους της βιομηχανίας και σε κάποιες χώρες. Είναι δύσκολο να βρούμε επιχειρήσεις της αυτοκινητοβιομηχανίας ή της μεταλλευτικής βιομηχανίας χωρίς δραστηριότητες CSR, επειδή πρόκειται για βιομηχανίες που έχουν αναπτύξει πρότυπα τα οποία εφαρμόζονται σε όλο το εύρος του πεδίου τους. Σε πολλά συστήματα, οι εταιρείες τηρούν 'έμμεσες' υποχρεώσεις ως απλά μέλη αυτών των ομάδων, όπως αποκάλυψαν οι Matten και Moon στην έρευνά τους για τον τρόπο που η κοινωνική ευθύνη εφαρμόζεται στις Η.Π.Α. και στην Ευρώπη από τις επιχειρήσεις (Matten και Moon, 2008). Επίσης, κάποιες κυβερνήσεις ξεκινούν κάποιες διαδικασίες παροχής κινήτρων ή ακόμα και ρύθμισης δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την CSR (π.χ., στο Κεφάλαιο 8 θα μιλήσουμε για τη δημοσιοποίηση σχετικών και μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών). Με τον τρόπο αυτό, η συζήτηση για την CSR δεν περιφέρεται μόνο γύρω από καθαρά εθελούσιες δράσεις.

Επίσης παραπλανητικό θα ήταν να ορίζαμε την CSR ως μια απολύτως οικειοθελή έννοια, καθώς οι ευθύνες μιας εταιρείας απέναντι στην κοινωνία περιλαμβάνουν επίσης τις νομικές υποχρεώσεις της (Carroll, 1979, 1991). Μερικές φορές, η ίδια η εκπλήρωση αυτού του ελάχιστου νομικού επιπέδου αποτελεί πρόκληση, ιδιαίτερα αν το κανονιστικό περιβάλλον αλλάζει διαρκώς. Μία από τις αιτίες που οδήγησαν στο μεγάλο σκάνδαλο διαφθοράς της Siemens, το οποίο άρχισε να ξετυλίγεται το 2006, ήταν ότι η εταιρεία είχε υποτιμήσει τη μεταβαλλόμενη φύση του νομικού περιβάλλοντος. Έως το 1999, στη Γερμανία ήταν νόμιμη η δωροδοκία στο εξωτερικό (μάλιστα οι εταιρείες μπορούσαν να αφαιρούν τις δωροδοκίες από το φορολογητέο εισόδημά τους). Η Siemens δυσκολεύτηκε να αλλάξει τις συνήθειές της όταν οι Γερμανοί νομοθέτες άλλαξαν τη σχετική νομοθεσία.

Στον ορισμό μας χρησιμοποιούμε εσκεμμένα τον όρο 'επιχείρηση' (enterprise), ώστε να τονίσουμε το γεγονός ότι η CSR δεν αφορά μόνο μεγαλύτερες (πολυεθνικές) ανώνυμες εταιρείες (corporation) και ότι η συζήτηση για τις ευθύνες απέναντι στην κοινωνία περιλαμβάνει επίσης μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ, ή SME, small και medium-sized enterprises). Οι ΜμΕ είναι εταιρείες που απασχολούν λιγότερους από 250 υπαλλήλους, αποτελούν γενικά την πλειοψηφία των εταιριών σε μια οικονομία και προσφέρουν τις περισσότερες θέσεις εργασίας. Οι δραστηριότητες των ΜμΕ στο πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης διαφέρουν αρκετά από τις αντίστοιχες μεγαλύτερων εταιριών (Baumann-Pauly, Wickert, Spence και Scherer, 2013). Πολλές φορές, το κύριο κίνητρο για την ενσωμάτωση πρακτικών CSR επηρεάζεται από τις προσωπικές πεποιθήσεις και αξίες του ιδρυτή (ο οποίος πολλές φορές είναι επίσης ο ιδιοκτήτης και ο διευθυντής της εταιρείας). Αντίθετα, η CSR σε μεγαλύτερες εταιρείες καθοδηγείται από την ελπίδα ότι οι υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές θα παράγουν κάποια θετική οικονομική απόδοση και ως εκ τούτου θα ικανοποιήσουν τα συμφέροντα των μετόχων. Οι δραστηριότητες των ΜμΕ αναφορικά με την κοινωνική ευθύνη τους συνδέονται επίσης περισσότερο με τις συγκεκριμένες ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων τους, ενώ οι μεγαλύτερες εταιρείες συνήθως εφαρμόζουν ένα χαρτοφυλάκιο κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών που δεν εγκλωβίζονται σε αυστηρά γεωγραφικά όρια. Παρόλο που υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι ΜμΕ και οι μεγαλύτερες ανώνυμες εταιρείες αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν στην πράξη την CSR, ξεχωρίζουν επίσης κάποιες ομοιότητες. Ακόμα πιο σημαντικό είναι πως τα θέματα που πραγματεύεται η συζήτηση για την CSR βασίζονται στις ίδιες βασικές αρχές. Παραδείγματος χάρη, τα δικαιώματα των ανθρώπων βασίζονται σε παγκόσμιες αρχές που ισχύουν εξίσου για όλες τις εταιρείες, ανεξαρτήτως μεγέθους ή γεωγραφικής θέσης των ενεργειών τους.

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

Από τον ορισμό μας αναδεικνύεται επίσης ότι η CSR είναι μια πολυδιάστατη δομή. Παρά τον όρο 'εταιρική κοινωνική ευθύνη', η CSR περιλαμβάνει επίσης συζητήσεις που αφορούν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των εταιρειών. Στο βιβλίο αυτό ακολουθούμε τη διεθνώς αποδεκτή άποψη ότι η CSR περιγράφει τις εταιρικές ευθύνες σε τουλάχιστον τέσσερις βασικούς τομείς: δικαιώματα των ανθρώπων (σύμφωνα με όσα ορίζονται στην Οικουμενική Διακήρυξη για τα Δικαιώματα των Ανθρώπων), εργασιακά δικαιώματα (σύμφωνα με όσα ορίζονται στη Διακήρυξη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας σχετικά με τις Αρχές και τα Θεμελιώδη Δικαιώματα στην Εργασία), αρχές προστασίας του περιβάλλοντος (όπως καθορίστηκαν στη Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη), καθώς και καταπολέμηση της διαφθοράς (σύμφωνα με τη Συνθήκη των Ηνωμένων Εθνών κατά της Διαφθοράς). Αυτοί οι τέσσερις τομείς δεν απαρτίζουν έναν οριστικό κατάλογο ευθυνών που εξαντλεί κάθε περίπτωση, αλλά αποτελούν μια ηθική πυξίδα, περιγράφοντας ένα ελάχιστο πρότυπο για τις απαιτήσεις που υπάρχουν από τις ανώνυμες εταιρείες. Ένα πλεονέκτημα αυτού του βιβλίου είναι το γεγονός ότι παρουσιάζει με άμεσο τρόπο αναλύσεις και αρχές γι' αυτούς τους τέσσερις τομείς (βλ. Κεφάλαια 15–18). Δεν θέλουμε να προσεγγίσουμε την CSR σαν να ήταν μια αφηρημένη έννοια – η CSR αποκτά υπόσταση και νόημα όταν αρχίζουμε να μελετάμε με ποιον τρόπο οι εταιρείες αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα προβλήματα στους τέσσερις προαναφερθέντες τομείς.

Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων δεν μπορεί να μπει σε ένα καλούπι που θα προσαρμόζεται τέλεια σε κάθε περίπτωση. Η συζήτηση για την κοινωνική, περιβαλλοντική, ηθική και φιλανθρωπική υπευθυνότητα των εταιρειών εξαρτάται από το πλαίσιο και είναι εκ φύσεως πολυδιάστατη. Μεταξύ άλλων, συνδέεται άμεσα με το είδος μιας συγκεκριμένης εταιρείας (π.χ., με το μέγεθος και τη δομή ιδιοκτησίας της), σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται και πού διενεργεί την επιχειρηματική δράση της. *Το πλαίσιο και τα γεγονότα έχουν σημασία* για την CSR και για τον λόγο αυτό κάθε γενικευμένη πρόταση πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή (βλ. Κεφάλαιο 2)!

### 1.3.2 Άλλοι ορισμοί για την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων

Ενώ ο δικός μας ορισμός τονίζει ορισμένες πτυχές της CSR, υπάρχουν άλλοι ορισμοί που περιγράφουν με διαφορετικό τρόπο αυτήν την έννοια. Θα εξετάσουμε πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις για την CSR (χωρίς να είναι οι μοναδικές που υπάρχουν). Οι υπάρχοντες ορισμοί αποτυπώνουν την ασαφή, δυναμική και επίμαχη φύση της CSR. Ομαδοποιούμε τους υπάρχοντες ορισμούς σε πέντε βασικές ομάδες (για κάτι παρόμοιο, βλ. Garriga και Melé, 2004), λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτές οι ομάδες εκφράζουν διαφοροποιήσεις ως προς την ανάλυση και ότι στους περισσότερους ορισμούς περιλαμβάνονται στοιχεία που απαντώνται σε περισσότερες από μία ομάδες.

Ορισμένοι ακαδημαϊκοί τονίζουν την *κανονιστική (normative) διάσταση* της CSR. Οι ορισμοί που δίνουν συνήθως επισημαίνουν τις ηθικές βάσεις της CSR. Οι εταιρείες πρέπει να αποδεχθούν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες τους, επειδή είναι ηθική υποχρέωσή τους να ευθυγραμμίζουν τις δραστηριότητές τους με τις αξίες της κοινωνίας. Για παράδειγμα, ο Bowen όρισε την CSR ως μια έννοια που μια έννοια που αναφέρεται 'στις υποχρεώσεις των επιχειρηματιών να εφαρμόσουν τέτοιες πολιτικές, να λάβουν τέτοιες αποφάσεις ή να ακολουθήσουν αυτές τις γραμμές δράσης που είναι επιθυμητές ως προς τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας μας' (Bowen, 1953: 6). Δεν είναι υποχρεωτικό βέβαια να χρησιμοποιούν όλοι τις ίδιες ηθικές αρχές για να ορίσουν πώς οφείλουν να ενεργούν οι διοικήσεις και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Κάποιοι τονίζουν την παγκόσμια φύση των δικαιωμάτων στα οποία στηρίζεται η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων (αποτυπώνοντας την Καντιανή άποψη), ενώ άλλοι θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις, όπως άλλοι κοινωνικοί παράγοντες, οφείλουν να συνεισφέρουν στο 'κοινό καλό' της κοινωνίας (εκφράζοντας μια Αριστοτέλεια φιλοσοφία). Το Κεφάλαιο 2 παρουσιάζει τις δεοντολογικές και ηθικές βάσεις της CSR όπως εκφράζονται από διαφορετικές πλευρές.

Μια άλλη ομάδα ακαδημαϊκών τονίζουν ότι οι εταιρείες *ανταποκρίνονται στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις* μέσα από πρακτικές CSR (Garriga και Melé, 2004). Αυτή η άποψη ανταπόκρισης επιχειρεί να δώσει έμφαση στο γεγονός ότι οι ανώνυμες εταιρείες εξαρτώνται από την κοινωνία για την ύπαρξή τους και κατά συνέπεια, η CSR είναι ένας τρόπος να ενσωματώσουν διάφορες κοινωνικές απαιτήσεις στις επιχειρηματικές ενέργειές τους. Ο κλασικός ορισμός που δίνει ο Carroll εκφράζει αυτήν ακριβώς την προοπτική: 'Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, δεοντολογικές και προαιρετικές προσδοκίες που τρέφει η κοινωνία γι' αυτές' (Carroll, 1979: 500). Η CSR ορίζεται εδώ λαμβάνοντας υπόψη το διαφορετικό είδος προσδοκιών που έχει η κοινωνία από μια ανώνυμη εταιρεία. Αντί να εξετάζουν τη γενική ανταπόκριση σε συγκεκριμένες προσδοκίες, ορισμένοι ακαδημαϊκοί υπογραμμίζουν την ενσωμάτωση των απαιτήσεων εκείνων που έχουν έννομο συμφέρον σε μια εταιρεία (δηλαδή οι συμμετέχοντες της εταιρείας, όπως θα αναλύσουμε στο Κεφάλαιο 5). Ο Campbell, για παράδειγμα, θεωρεί ότι 'οι ανώνυμες εταιρείες δρουν με κοινωνικά υπεύθυνους τρόπους αν κάνουν δύο πράγματα.

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΩΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

Πρώτον, δεν πρέπει να κάνουν τίποτα εις γνώση τους που θα μπορούσε να ζημιώσει τους συμμετόχους τους. Δεύτερον, αν ζημιώσουν τους συμμετόχους, θα πρέπει να επανορθώσουν όταν αποκαλυφθεί η ζημιά και έρθει εις γνώση τους' (Campbell, 2006: 928).

Σε ένα μέρος της βιβλιογραφίας για την CSR υιοθετείται η *οργανική (ή ινστρουμενταλιστική, instrumental) προσοπτική* (βλ. επίσης Κεφάλαιο 3). Οι ορισμοί που δίνονται προς αυτήν την κατεύθυνση τονίζουν μια οικονομική προσέγγιση στην ευθύνη των επιχειρήσεων. Η CSR γίνεται ένα μέσο τρόπον τινά, ένα στρατηγικό εργαλείο που συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρόλο που η CSR σπάνια ορίζεται με έναν αμιγώς οικονομικό τρόπο (μια εξαίρεση παρατηρείται στον ορισμό του Friedman, 1970, 1987), πολλοί ακαδημαϊκοί υπογραμμίζουν τον εργαλειακό χαρακτήρα της. Οι McWilliams και Siegel (2001: 119), για παράδειγμα, δηλώνουν ότι η CSR μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια μορφή επένδυσης και ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων οφείλουν να προσδιορίσουν το κατάλληλο επίπεδο της επένδυσης στην CSR' (118). Η προσέγγιση της CSR με τον τρόπο αυτό τονίζει πως μια εταιρεία θα πρέπει να αναλαμβάνει ευθύνες μόνο αν έτσι προάγεται το οικονομικό συμφέρον της. Αυτού του είδους η αντίληψη συνδέεται με τη νομική υποχρέωση των διοικήσεων των επιχειρήσεων να εκπληρώνουν τα θεσμικά καθήκοντά τους (δηλαδή να προστατεύουν την επένδυση των μετόχων). Πολλοί ακαδημαϊκοί εγείρουν αμφιβολίες γι' αυτήν την αντίληψη, επισημαίνοντας ότι οι διοικήσεις έχουν επίσης μια θεσμική σχέση με άλλους συμμετόχους (Freeman, 1984).

Ένα φαινόμενο που κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος είναι να εμφανίζονται ορισμοί για την CSR που υπογραμμίζουν την *πολιτική φύση* της (βλ. επίσης Κεφάλαιο 6). Παρόλο που μάλλον υποτιμάται, υπάρχει ένα πολιτικό υπόβαθρο στην CSR, όπως εκφράζεται από τις αναφορές του Bowen (1953) στην CSR ως μια δύναμη που προσανατολίζεται στην κοινωνική ευημερία. Εν μέρει, η **πολιτική CSR** διερευνάται υπό τη μορφή της 'εταιρικής συνταγματικότητας', της 'ολοκληρωμένης θεωρίας των κοινωνικών συμβάσεων' και της 'εταιρικής πολιτεότητας' (Garriga και Melé, 2004: 55-57). Μπορούμε να προσθέσουμε επίσης τη συνεισφορά ακαδημαϊκών που διερευνούν τη 'δημόσια ευθύνη', δηλαδή όχι μόνο το γράμμα του νόμου, αλλά επίσης το ευρύ μοτίβο της κοινωνικής εντολής όπως εκφράζεται από τη δημόσια γνώμη, τα επίκαιρα ζητήματα, τις επίσημες νομικές απαιτήσεις και τις πρακτικές επιβολές ή υλοποίησης' (Preston και Post, 1981: 57). Μια πιο πρόσφατη εκδοχή της πολιτικής CSR υποστηρίζει ότι η CSR 'εμπεριέχει τις υπεύθυνες επιχειρηματικές δραστηριότητες που μετατρέπουν τους ανώνυμες εταιρείες σε πάροχους δημόσιων αγαθών σε περιπτώσεις όπου οι δημόσιες αρχές δεν είναι ικανές ή πρόθυμες να ανταποκριθούν σ' αυτόν τον ρόλο' (Scherer, Rasche, Palazzo και Spicer 2016: 3). Αυτός ο ορισμός δίνει έμφαση στο γεγονός ότι ανώνυμες εταιρείες εισέρχονται συχνά στην πολιτική σφαίρα, όταν, άμεσα ή έμμεσα, εμπλέκονται στη ρύθμιση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων [π.χ., συμμετέχοντας σε οικειοθελείς πλειονομερείς πρωτοβουλίες (MSI, multistakeholder initiative)]. Μια τέτοια άποψη για την CSR προϋποθέτει μια νέα αντίληψη για την παγκόσμια πολιτική και το ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Αντί να εστιάζουν μόνο στην αλληλεπίδραση των κυβερνητικών παραγόντων, οι παράγοντες των επιχειρήσεων και της κοινωνίας γίνονται ενεργοί συμμετοχοί στη θέσπιση των κανόνων λειτουργίας των οικονομικών συναλλαγών.

Τέλος, παρουσιάζουμε μια *αναφαινόμενη άποψη* για την CSR κατά την οποία επισημαίνεται η ρέουσα και μεταβαλλόμενη φύση της. Σύμφωνα μ' αυτήν την άποψη, η CSR περιγράφεται καλύτερα ως 'ένα μόνιμο ζήτημα που εγείρει διαφωνίες για τη θεωρία και την πράξη στο πεδίο της διοίκησης και της διαχείρισης, και όχι μια καλά παγιωμένη δομή με σαφή και σταθερή λειτουργικοποίηση (operationalization)' (Gond και Moon, 2011: 4). Μεταξύ της πράξης και της θεωρίας, υπάρχει μια γενική συμφωνία ότι κανένας επίσημος ορισμός δεν κατάφερε να αποτυπώσει με ακρίβεια την έννοια του πεδίου. Υπάρχει μάλιστα ένας αριθμός ακαδημαϊκών που ισχυρίζονται ότι 'δεν έχει σχεδόν καθόλου νόημα να μιλάμε για την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων σαν να διακατεχόταν από έναν ορισμό σταθερό και παγιωμένο και έπρεπε μόνο να ανακαλυφθεί και εφαρμοστεί' (Cantó-Milà και Lozano, 2009: 158). Άλλοι προτείνουν ότι η γνώση για την CSR είναι μια 'διαρκώς κατάσταση εκκόλαψης' (Lockett, Moon και Visser, 2006: 133) και ότι επομένως η CSR είναι ουσιαστικά μια επίμαχη έννοια (Gond και Moon, 2011). Αυτή η αναγνώριση της αόριστης και εξελισσόμενης φύσης της CSR γεννά σημαντική σύγχυση και προβληματισμό μεταξύ των επαγγελματιών και θεωρητικών που έχουν συμφωνήσει ότι είναι απαραίτητο να υπάρξει ένας σαφής και συνεπής ορισμός για την CSR προκειμένου να κατακτήσει την επιζητούμενη επίδραση σε ένα ευρύ φάσμα συμμετόχων. Ωστόσο, αναγνωρίζεται ότι η CSR πρέπει να συμμορφώνεται με αμφισημίες που πολιτισμικά και λεκτικά περιορισμένες μεταβάλλονται διαχρονικά. Αντί να αγωνιούν για την έλλειψη συνάφειας, οι ακαδημαϊκοί έχουν αρχίσει να εξετάζουν σε ποιον βαθμό αυτή η ανοιχτή φύση της CSR μπορεί να αποτελεί πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις αλλά και για την κοινωνία. Απ' αυτήν την προοπτική, εκφράζεται ο ισχυρισμός ότι η CSR γίνεται 'καλύτερα κατανοητή όχι ως ένας σαφής ή σταθερός στόχος, αλλά περισσότερο ως ένα μέσο συζήτησης για την ερμηνεία,

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

Πίνακας 1.1 Πέντε απόψεις για την CSR

	Κανονιστική άποψη	Άποψη ενσωμάτωσης	Οργανική άποψη	Πολιτική άποψη	Αναφανόμενη άποψη
<b>Ορισμός</b>	Η CSR ως οι υποχρεώσεις των επιχειρηματιών να εφαρμόσουν τέτοιες πολιτικές, να λάβουν τέτοιες αποφάσεις ή να ακολουθήσουν αυτές τις γραμμές δράσης που είναι ευκαταίεως προς τους στόχους και τις αξίες τις κοινωνίας μας (Bowen, 1953: 6).	‘Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις οικονομικές, δεοντολογικές και προαιρετικές προσδοκίες που τρέφει η κοινωνία γι’ αυτές’ (Carroll 1979: 500).	‘Η CSR μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια μορφή επένδυσης και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων οφείλουν να προσδιορίσουν το κατάλληλο επίπεδο της επένδυσης στην CSR’ (McWilliams και Siegel, 2001: 119)	Η CSR ‘εμπεριέχει τις υπεύθυνες επιχειρηματικές δραστηριότητες που μετατρέπουν τις ανώνυμες εταιρείες σε πάροχους δημόσιων αγαθών σε περιπτώσεις όπου οι δημόσιες αρχές δεν είναι ικανές ή πρόθυμες να ανταποκριθούν σ’ αυτόν τον ρόλο’ (Scherer κ.ά. 2016: 3).	Η CSR ως ένα μόνιμο ζήτημα που εγείρει διαφωνίες για τη θεωρία και την πράξη στο πεδίο της διοίκησης και της διαχείρισης, και όχι μια καλά παγιωμένη δομή με σαφή και σταθερή λειτουργικοποίηση’ (Gond και Moon, 2013: 4).
<b>Κίνητρα για υιοθέτηση της CSR</b>	Η CSR είναι μια ηθική υποχρέωση για μια επιχείρηση, η οποία συχνά βασίζεται στις προσωπικές αξίες και την ακεραιότητα της διοίκησης της να εξυπηρετεί την κοινωνία.	Οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με συγκεκριμένες οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές προσδοκίες από την κοινωνία και έχουν ενσωματώσει αυτές τις προσδοκίες στην επιχειρηματική δράση τους.	Η CSR προωθεί το οικονομικό συμφέρον των επιχειρήσεων.	Οι επιχειρήσεις μετατρέπονται σε πολιτικούς παράγοντες και υποχρεώνονται ως εκ τούτου να διαχειριστούν ένα νέο σύνολο ευθυνών.	Η υλοποίηση της CSR είναι μια αδιαφιλόνικη και ταυτόχρονα επίμαχη προϋπόθεση για τη διαρκή επιχειρηματική ανάπτυξη.
<b>Επιπτώσεις για την επιχείρηση</b>	Οι επιχειρήσεις και οι διοικήσεις τους βασίζονται στις αποφάσεις και τις πράξεις τους στην κοινωνική ευημερία ως ύστατο στόχο της επιχείρησης.	Οι επιχειρήσεις και οι διοικήσεις τους αντιμετωπίζουν κυρίως την CSR ως ένα μέσο ώστε να εμφανίζονται έννομες απέναντι σε σημαντικούς εταίρους.	Οι επιχειρήσεις και οι διοικήσεις τους εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο η CSR μπορεί να αυξήσει τα κέρδη τους.	Οι επιχειρήσεις και οι διοικήσεις τους οφείλουν να λειτουργούν ως πολιτικοί παράγοντες με πολιτικές ευθύνες.	Οι επιχειρήσεις και οι διοικήσεις τους συμμετέχουν προδραστικά στην εξελισσόμενη συζήτηση για την CSR.

**ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ**



την ποικιλότητα των απόψεων και τον διάλογο για τις αντικρουόμενες κοινωνικές νόρμες και τις προσδοκίες που συνδέονται με την δραστηριότητα των επιχειρήσεων' (Guthey και Morsing, 2014: 555). Η CSR γίνεται μια αδιαφιλονίκητη, αλλά ταυτόχρονα επίμαχη προϋπόθεση για την επιχειρηματική ανάπτυξη, όπου οι διοικήσεις πρέπει να δρουν προληπτικά και όχι επιδιορθωτικά.

Στον Πίνακα 1.1 συνοψίζονται οι πέντε απόψεις για την CSR. Ανεξάρτητα από τον ορισμό που μπορεί να υιοθετήσει κάποιος, η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα πρέπει να διαχωριστεί από την εταιρική κοινωνική ανευθυνότητα (CSIR, corporate social irresponsibility). Η CSIR είναι στην πραγματικότητα κάτι παραπάνω από την αποτυχία μιας εταιρείας να λειτουργεί με υπευθυνότητα απέναντι στην κοινωνία. Οι ανώνυμες εταιρείες μπορούν να αποφασίσουν εν γνώσει τους να συμπεριφέρονται με ανευθυνότητα, υλοποιώντας την CSIR (π.χ., δωροδοκώντας), αλλά μπορούν επίσης να εμπλακούν τυχαία σε πράξεις ανεύθυνης συμπεριφοράς χωρίς να έχουν τέτοια πρόθεση (π.χ., όταν υποτιμούν επιχειρηματικούς κινδύνους). Αναφερόμαστε στη CSIR ως εταιρική δραστηριότητα που 'επηρεάζει (μακροπρόθεσμα) αρνητικά αναγνωρίσιμες έννομες αξιώσεις ενός κοινωνικού εταίρου' (Strike, Gao και Bansal, 2006: 852). Κάποιοι θα υποστήριζαν ότι οι δύο έννοιες της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας και ανευθυνότητας είναι τα δύο άκρα σε ένα συνεχές και είναι ως εκ τούτου αμοιβαία αποκλειόμενες. Αυτή η άποψη όμως παραβλέπει το γεγονός ότι οι δύο έννοιες μπορεί να συνυπάρχουν σε μια εταιρεία. Οι Kotchen και Moon κατέληξαν μετά από μια έρευνα σε 3.000 εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες ότι οι εταιρείες που κάνουν περισσότερο 'κακό' (εφαρμόζοντας κοινωνική ανευθυνότητα) κάνουν επίσης περισσότερο 'καλό' (εφαρμόζοντας κοινωνική υπευθυνότητα) (Kotchen και Moon, 2012). Με άλλα λόγια, οι εταιρείες επενδύουν συχνά στην CSR προκειμένου να αντισταθίσουν τις ανεύθυνες πράξεις τους που διέπραξαν στο παρελθόν, διαπράττουν στο παρόν ή αναμένεται να διαπράξουν στο μέλλον. Για παράδειγμα, η αμερικανική αλυσίδα σούπερ μάρκετ Whole Foods εγκωμιάζεται πολλές φορές για την προληπτική CSR συμπεριφορά της, ενώ ταυτόχρονα δίνει μικρή σημασία στις ενώσεις των εργαζομένων και αδιαφορεί για το δικαίωμα στη συλλογική διαπραγμάτευση. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι εταιρείες μπορεί να βρίσκονται σε μια κατάσταση όπου προκαλούν κακό ενώ προσπαθούν να κάνουν καλό. Όταν η H&M προσπαθεί να βελτιώσει την κοινωνική ευθύνη της στο Μπαγκλαντές ζητώντας από προμηθευτές της να βελτιώσουν τις εργασιακές συνθήκες (για παράδειγμα, εγκαθιστώντας εξαερισμό και τουαλέτες για γυναίκες εργαζόμενες), αυτές οι πράξεις της αντιμετωπίζονται με κριτική ως ανεπαρκείς. Από την H&M, ως κερδοφόρα και εύπορη πολυεθνική εταιρεία, απαιτούνται περισσότερα και η εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί ανεύθυνη επειδή δεν πιέζει τους προμηθευτές της περισσότερο. Ωστόσο, οι ίδιες πράξεις μπορούν να θεωρηθούν την ίδια στιγμή ως έκφραση υπεύθυνης συμπεριφοράς. Αντί να κρατά αποστάσεις από τους προμηθευτές και να επιτρέπει τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης, η H&M αγωνίζεται ώστε να θέσει κάποια όρια και να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας με μικρά βήματα, σε ένα πολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον που δεν επηρεάζεται ή αλλάζει εύκολα. Ο ορισμός της υπεύθυνης απέναντι στην ανεύθυνη συμπεριφορά δεν είναι πάντοτε εύκολος και πρέπει να διαβεί πολλά ενδιάμεσα στάδια.

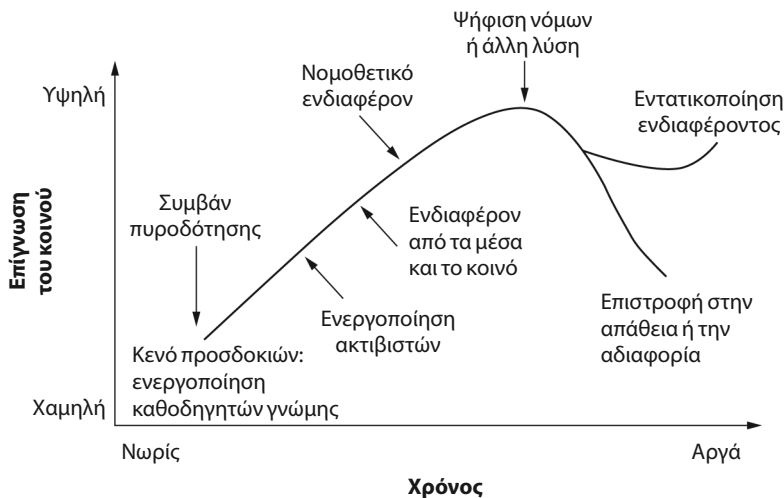
### 1.3.3 Η CSR ως δυναμική έννοια

Όπως είδαμε, ο ορισμός της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων είναι ένα δύσκολο έργο. Μία από τις αιτίες αυτής της δυσκολίας απορρέει από το γεγονός ότι πώς αυτά που λογίζονται ως υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά αλλάζουν διαχρονικά. Η υπεύθυνη συμπεριφορά και οι μεταβλητές που την ορίζουν δεν εξαρτώνται μόνο από το σχετικό επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά και από τη δυναμική που επικρατεί την εκάστοτε περίοδο (Rivoli και Waddock, 2011). Είναι πολλοί οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτήν τη δυναμική:

1. Οι γενικές προσδοκίες του κοινού αλλάζουν όσο νέα επιστημονική έρευνα, τα μέσα και άλλες ομάδες αναδεικνύουν νέα προβλήματα και λύσεις.
2. Οι προσδοκίες μπορούν να καθιερωθούν ως κανόνες συμπεριφοράς και κατά συνέπεια να μετατρέψουν πρακτικές που δεν λάμβαναν την προσοχή που άξιζαν σε de facto απαιτήσεις.
3. Οι ρυθμιστικές αρχές μπορούν να μετατρέψουν ένα παραμελημένο θέμα σε αναγκαίο.
4. Οι εταιρείες μπορούν να καινοτομούν στο πεδίο της CSR ώστε να εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να θέτουν επομένως νέα σχετικά πρότυπα.

Με άλλα λόγια, δεν υπάρχει κάποιο γενικευμένο πρόγραμμα σχετικό με ζητήματα της CSR που να εφαρμόζεται ανεξάρτητα απ' αυτήν τη δυναμική που επηρεάζεται από τις εκάστοτε συνθήκες. Αυτή η δυναμική επηρεάζει επί-

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ



Εικόνα 1.1 Κύκλος ζωής δημόσιου ζητήματος

Πηγή: προσαρμογή από Mahon και Waddock, 1992: 23.

σης το αν η υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά παρέχει οικονομικές ανταμοιβές. Αν οι περισσότερες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο υιοθετούν υπεύθυνες πρακτικές, αναπτύσσονται δυνατότητες και θεσμοί σε όλο το εύρος του κλάδου και ως αποτέλεσμα, μειώνεται το συνολικό κόστος της υιοθέτησης των νέων πρακτικών. Επίσης, με την εμφάνιση νέων κανόνων και ρυθμίσεων, οι αργοπορημένοι συχνά τιμωρούνται όταν δεν πληρούν τα σχετικά πρότυπα.

Οι Rivoli και Waddock υποστηρίζουν ότι η ενταγμένη σε ένα χρονικό πλαίσιο δυναμική υποκείμενη CSR μοιάζει με τον κύκλο ζωής ενός δημόσιου ζητήματος (Rivoli και Waddock, 2011). Ο κύκλος ζωής περιγράφει πώς αναδύονται και καθιερώνονται ζητήματα της CSR και πώς επέρχονται οι τελικές ευρείες μεταβολές στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων (βλ. Εικόνα 1.1). Πριν καν αρχίσει ο κύκλος ζωής, υπάρχουν συχνά κάποιοι πρωτοπόροι ακτιβιστές που διαβλέπουν ένα κενό μεταξύ επιθυμητής και πραγματικής εταιρικής συμπεριφοράς. Οι ανώνυμες εταιρείες αγνοούν συνήθως αυτούς τους ακτιβιστές επειδή το κενό που αναγνωρίζουν δεν αναγνωρίζεται ευρέως από άλλους εταίρους. Ο κύκλος ζωής συνήθως ξεκινά από ένα 'συμβάν πυροδότησης', δηλαδή ένα συμβάν που προσελκύει ευρύ δημόσιο ενδιαφέρον σε ένα ζήτημα που αφορά στην CSR (π.χ., τα προβλήματα της Nike με τα **εργασιακά κάτεργα (sweatshop)** τη δεκαετία του 1990). Τέτοια συμβάντα πυροδότησης αλλάζουν την αντίληψη του κοινού για ένα θέμα, αλλά και τις προσδοκίες από τις επιχειρήσεις. Η αδιαφορία δεν είναι πλέον λύση. Αντίθετα, οι εταιρείες αντιδρούν υποστηρίζοντας ότι η ζητούμενη συμπεριφορά θα έβλαπτε τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και ως εκ τούτου θα δημιουργούσε αρνητικές επιπτώσεις για την κοινωνία (π.χ., απώλειες θέσεων εργασίας). Στη συζήτηση που προκύπτει, ακτιβιστές και εταιρείες συνήθως προσεγγίζουν το ίδιο ζήτημα CSR από διαφορετικούς οδούς, αν και κάποιες εταιρείες που δρουν προληπτικά φαίνεται ότι αρχίζουν να αποδέχονται την ευθύνη τους. Παραδείγματος χάριν, η Exxon-Mobil αρνιόταν την κλιματική αλλαγή για πολύ καιρό, ενώ πολλοί ανταγωνιστές της αποδέχτηκαν την ευθύνη τους. Τέλος, δυνητικές πρακτικές CSR ενδέχεται να καθιερώνονται επειδή μετατρέπονται σε αποδεκτή και αναμενόμενη συμπεριφορά, ακόμα κι αν δεν υπάρχει καμία νομική υποχρέωση να το κάνουν. Κάποιες πρακτικές CSR μπορεί επίσης να εξελιχθούν σε νομική υποχρέωση, πολλές φορές αφού έχουν γνωρίσει ευρεία οικειοθελή αποδοχή για κάποιο διάστημα. Σε κάποιες περιπτώσεις, ένα ενδεχόμενο ζήτημα CSR μπορεί επίσης να εξαφανιστεί, ως απόρροια του γεγονότος ότι δεν καθιερώνεται και δεν γίνεται κομμάτι του νομικού συστήματος.

## 1.4 CSR και ακόμα παραπέρα: Σχετικές έννοιες και διαφωνίες

Συχνά παρατηρείται μια σύγχυση σχετικά με την ορολογία που χρησιμοποιείται όταν συζητάμε για τον ρόλο των επιχειρήσεων, καθώς χρησιμοποιούνται έννοιες/όροι με διαφορετικούς τρόπους, αλλά και λόγω των διαφορών στη γλώσσα που χρησιμοποιούν επαγγελματίες και ακαδημαϊκοί. Μέρος της σύγχυσης οφείλεται επίσης στο γεγονός ότι η CSR εκτείνεται σε πολλά πεδία, όπως ενδεικτικά των εξής: εταιρική αειφορία (sustainability), **εταιρική λογοδοσία** (accountability), εταιρική πολιτεότητα (citizenship) και **επαγγελματική δεοντολογία** (ethics).

Τα τελευταία χρόνια, ο όρος '(εταιρική) αειφορία' χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο ως συμπλήρωμα στον

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

διάλογο για τον CSR. Κάποιες εταιρείες έχουν αρχίσει να μετονομάζουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητές τους ως εταιρική αειφορία, χωρίς πολλές φορές να αλλάζουν την ουσία αυτών των δραστηριοτήτων. Οι συζητήσεις σχετικά με την εταιρική αειφορία συνήθως βασίζονται και σχετίζονται στη δημοφιλή έννοια της **αιεφόρου ανάπτυξης (sustainable development)**. Η Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (WCED, World Commission on Environment and Development) όρισε αυτήν την ανάπτυξη σε μια πολύ συχνά μνημονευόμενη έκθεση ως εκπλήρωση των αναγκών του παρόντος χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η ικανότητα των μελλοντικών γενιών να εκπληρώνουν τις δικές τους ανάγκες (Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, 1987: 54). Αυτός ο ορισμός αναδεικνύει δύο βασικές έννοιες:

1. την έννοια των 'αναγκών', ιδίως όταν μελετώνται οι αναπτυσσόμενες και οι φτωχές χώρες του κόσμου, και
2. την ιδέα των 'περιορισμών' που επιβάλλονται στην ικανότητα του περιβάλλοντος να ικανοποιήσει τωρινές και μελλοντικές ανάγκες.

Η αιεφόρος ανάπτυξη, ως τέτοια, δεν επικεντρώνεται στον ρόλο των οργανισμών, ούτε καν των ανώνυμων εταιρειών, αλλά εστιάζει στην ανάπτυξη ολόκληρων κοινωνιών και για τον λόγο αυτό υιοθετεί μια προοπτική μακροσκοπικού επιπέδου. Αυτές οι έννοιες μπορεί να θεωρούνται διαφορετικές αλλά σχετικές και η CSR μπορεί αναλογικά να θεωρείται ως η έκφραση της συνεισφοράς των επιχειρήσεων στην αιεφόρο ανάπτυξη.

Τη δεκαετία του 1990, πολλοί ερευνητές χρησιμοποιούσαν τον όρο 'εταιρική αειφορία' προσδίδοντάς του οικολογικά χαρακτηριστικά. Εστίαζαν κυρίως στην επίδραση της επιχειρηματικότητας στο φυσικό περιβάλλον και σε ευκαιρίες που μπορούσαν να προκύψουν από την καινοτομία και την αποδοτική για το περιβάλλον παραγωγή (Shrivastava, 1995). Πιο πρόσφατοι ορισμοί τονίζουν μια προοπτική τριπλού αποτελέσματος, εξετάζοντας την εταιρική αειφορία ως μια προσέγγιση που εξισορροπεί την οικονομική υπευθυνότητα, την κοινωνική ισότητα και την περιβαλλοντική ακεραιότητα (Bansal, 2005). Καθώς πολλοί ακαδημαϊκοί προσεγγίζουν την έννοια της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων με παρόμοιο τρόπο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η θεωρία και η πράξη της εταιρικής αειφορίας και της CSR συγκλίνουν. Οι διαφορές σχετίζονται κυρίως με το επίπεδο ενοποίησης και σύνδεσης μεταξύ κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών θεμάτων. Ενώ ο διάλογος για την εταιρική αειφορία τονίζει την ανάγκη για αλλαγή στο επίπεδο των συστημάτων, υπό την έννοια ότι η οικονομία ενσωματώνεται στην κοινωνία, η οποία είναι με τη σειρά της μέρος ενός μεγαλύτερου οικολογικού συστήματος, οι συζητήσεις για την CSR επικεντρώνονται συχνότερα σε σχετικές διοικητικές πρακτικές στο πλαίσιο των εταιρειών. Η CSR δεν αγνοεί τη συνδεδεμένη φύση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών πτυχών, αλλά ενδιαφέρεται περισσότερο για τη διαχείριση αυτών των πτυχών σε ένα εταιρικό πλαίσιο. Από την άλλη πλευρά, η εταιρική αειφορία, υπογραμμίζει με μεγαλύτερη ένταση τον τρόπο με τον οποίο οι αλλαγές που γίνονται από μια μεμονωμένη εταιρεία συνδέονται και συνεισφέρουν στις αλλαγές που γίνονται σε μεγαλύτερο επίπεδο συστημάτων (Montiel, 2008). Παρόλο που αυτές οι διαφορές εξακολουθούν να υπάρχουν, παρατηρείται επίσης σημαντική σύγκλιση μεταξύ της εταιρικής αειφορίας και της συζήτησης για την CSR.

Η εταιρική λογοδοσία είναι ακόμα μια έννοια που έχει προσελκύσει την προσοχή του κοινού τα τελευταία χρόνια, ιδίως από **οργανώσεις κοινωνίας των πολιτών** (civil society organisations) και ακτιβιστές. Γενικά, η λογοδοσία συνεπάγεται μια συζήτηση για τις αιτίες που οδηγούν σε μια συμπεριφορά και αναφέρεται σε ενέργειες και παραλείψεις που επεξηγούνται και δικαιολογούνται (Messner, 2009). Η εταιρική λογοδοσία αφορά την ικανότητα μιας εταιρείας να δίνει απαντήσεις για πράγματα που έκανε ή δεν έκανε. Πολλοί ισχυρίζονται ότι η εταιρική λογοδοσία είναι μια 'ισχυρότερη' έννοια από την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων (Utting, 2008). Ενώ μια επιχείρηση μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για κάποια πράγματα, το να είναι υπόλογη σημαίνει ότι ενημερώνει τους αρμόδιους εταίρους για συγκεκριμένες πρακτικές που ορίζουν αυτήν την ευθύνη. Στην πράξη, οι επιχειρήσεις μπορούν να εργάζονται προς την κατεύθυνση της αυξημένης λογοδοσίας με διάφορα μέσα, όπως τη δημιουργία μηχανισμών που επιτρέπουν σε εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη να υποβάλλουν τις αντιρρήσεις τους για τις ενέργειες μιας επιχείρησης. Η εταιρική λογοδοσία μπορεί επίσης να ενισχυθεί μέσω αυστηρής υποβολής **εκθέσεων (reporting) εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**. Ωστόσο, επί αυτού του θέματος αναπτύσσονται έντονες κριτικές κατά ορισμένων ανώνυμων εταιρειών που φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στις μεθόδους σύνταξης των εκθέσεων παρά στην υλοποίηση των ευθυνών τους. Ενώ κάποιες εκθέσεις CSR είναι στην πραγματικότητα επιφανειακές εργασίες "βιτρίνας", υπάρχουν εταιρείες που συντάσσουν εκθέσεις οι οποίες εξυπηρετούν ως μέσα προσέλκυσης του ενδιαφέροντος και έχουν καταφέρει να αλλάξουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων τους, παράλληλα με την ενημέρωση των μετόχων για σχετικές ενέργειες και παραλείψεις.

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

Η εταιρική πολιτειότητα είναι μια έννοια που μοιράζεται πολλές ιδέες με την πολιτική άποψη για την CSR. Το πιο προφανές επίτευγμά της είναι ότι μαρτυρά τις πολιτικές επιπτώσεις της CSR και των μορφών της πολιτικής εμπλοκής των επιχειρήσεων που σχετίζονται με την CSR (Moon, Crane και Matten 2004). Οι Matten και Crane διακρίνουν τρεις διαφορετικές απόψεις για την εταιρική πολιτειότητα (Matten και Crane, 2005). Σύμφωνα με τη μία, η εταιρική πολιτειότητα χρησιμοποιείται ως ένας τρόπος εξιστόρησης των φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (π.χ., δωρεές και άλλοι τύποι προσφοράς στην κοινωνία). Αυτή η άποψη εκφράζει την αρχική χρήση του όρου και επιχειρεί να προσεγγίσει τη φιλανθρωπική πλευρά της CSR. Κατά τη δεύτερη άποψη, η εταιρική πολιτειότητα γίνεται ένας άλλος τρόπος περιγραφής των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στο πεδίο της CSR, χωρίς όμως να καθορίζεται καμία νέα σχέση μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας. Τέλος, σύμφωνα με μια πιο εκτεταμένη άποψη για την εταιρική πολιτειότητα, οι ανώνυμες εταιρείες αρχίζουν να προστατεύουν, διευκολύνουν και ενδυναμώνουν τα δικαιώματα των πολιτών όταν οι κυβερνήσεις δεν είναι πρόθυμες ή ικανές να το κάνουν. Όλα τα παραπάνω καθιστούν την εταιρική πολιτειότητα μια έννοια η οποία επιχειρεί να εξηγήσει πώς οι επιχειρήσεις επηρεάζουν και επηρεάζονται από κοινωνικά, πολιτειακά και πολιτικά δικαιώματα. Πολλές συζητήσεις σ' αυτό το βιβλίο εστιάζουν στην πολιτική ουσία της CSR και ως εκ τούτου, περιλαμβάνουν αναλύσεις της εταιρικής πολιτειότητας.

Θεωρούμε ότι η επαγγελματική δεοντολογία και ηθική είναι το θεμέλιο όλων των συζητήσεων για την CSR. Ενώ η CSR επικεντρώνεται περισσότερο στις διοικητικές πρακτικές, η επαγγελματική δεοντολογία πραγματεύεται με πιο γενικό τρόπο ερωτήματα που αφορούν το 'σωστό' και το 'λάθος' σε επιχειρηματικές συνθήκες (Crane και Matten, 2007: 5). Το 'σωστό' και το 'λάθος' μπορεί να αξιολογηθεί από πολλές διαφορετικές πλευρές (π.χ., κάτι μπορεί να είναι οικονομικά 'σωστό'). Η επαγγελματική δεοντολογία εστιάζει αποκλειστικά σε ηθικές κρίσεις. Τέτοιες κρίσεις αντλούν συνήθως την πληροφόρησή τους από μια συγκεκριμένη ηθική άποψη, όπως διαφορετικές φιλοσοφικές, κοινωνικές ή θρησκευτικές σκοπιές. Ο δεοντολογικός στοχασμός υπερβαίνει το νόμο και μάλιστα ενδιαφέρεται περισσότερο για τις πτυχές που δεν καλύπτονται με σαφήνεια από το νόμο. Αν και ο νόμος ενσωματώνει ηθικούς κανόνες, δεν μπορεί να ελέγχει και να ρυθμίζει όλες τις πιθανές επιχειρηματικές καταστάσεις. Πάντα θα υπάρχουν παρερμηνείες και τα επακόλουθα 'παραθυράκια' του νόμου και οι διοικήσεις έχουν στη διάθεσή τους κάποιον βαθμό ερμηνευτικής ευελιξίας, δηλαδή είναι σε θέση να αναλογιστούν και να καταλήξουν στον βέλτιστο γι' αυτές τρόπο συμμόρφωσης προς το νόμο (π.χ., όταν πληρώνουν φόρους). Η επαγγελματική δεοντολογία αφορά επίσης καταστάσεις στις οποίες οι αξίες συγκρούονται μεταξύ τους και ως αποτέλεσμα προκύπτουν εντάσεις και ηθικά διλήμματα. Για παράδειγμα, τα στελέχη των επιχειρήσεων μπορεί να αναρωτιούνται αν θα πρέπει να καταδώσουν ή όχι ανάρμοστη συμπεριφορά ή κακοδιαχείριση από συναδέλφους τους. Θεωρούμε ότι η επαγγελματική δεοντολογία είναι ένας αναλυτικός φακός που αντανάκλα τις αξίες οι οποίες θα πρέπει να καθοδηγούν τη συμπεριφορά μιας επιχείρησης, ενώ η εταιρική ευθύνη των επιχειρήσεων αφορά διαχειριστικές πρακτικές που μεταφράζουν αυτές τις αξίες σε απτές πράξεις.

## 1.5 Γιατί ασχολούνται με την CSR οι ανώνυμες εταιρείες;

Οι επιχειρήσεις ασχολούνται με την CSR για διάφορους λόγους. Αυτός που αναφέρεται περισσότερο (και δημιουργεί επίσης τις πιο έντονες διαφωνίες) είναι η λεγόμενη **έκθεση επιχειρησιακής σκοπιμότητας έργου (business case)**. Κάποιες ανώνυμες εταιρείες δημιουργούν πολιτικές και πρακτικές CSR επειδή πιστεύουν ότι επηρεάζουν θετικά το οικονομικό αποτέλεσμά τους. Δεν υπάρχει οριστική (γενικευμένη) σύνδεση μεταξύ των οικονομικών και των κοινωνικών/περιβαλλοντικών επιδόσεων μιας επιχείρησης, καθώς πολλά εξαρτώνται από το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί (π.χ., η έκθεσή της σε συγκεκριμένους κινδύνους). Η CSR μπορεί να επηρεάσει υπάρχουσες, σημαντικές μεθόδους μέτρησης, όπως η απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE, return on capital employed) ή η οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA, economic value added), με πολλούς τρόπους. Προκύπτουν αρκετές πρακτικές δυσκολίες όταν επιχειρούμε να μετρήσουμε τον αντίκτυπο της CSR στην οικονομική απόδοση. Κάποιες πρωτοβουλίες υπέρ της CSR ενσωματώνονται στη γενική λειτουργία μιας επιχείρησης σε τέτοια βαθμό που είναι δύσκολο να απομονώσουμε τα οφέλη της σε οικονομικά μεγέθη. Επίσης, ενώ μπορούμε συχνά να συνδέσουμε γενικές μεθόδους μέτρησης που αφορούν τη συνολική οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης με τις κοινωνικές/περιβαλλοντικές δραστηριότητές της, είναι πολύ πιο δύσκολο να διακρίνουμε τους συγκεκριμένους δεσμούς μεταξύ αντίστοιχων πρακτικών της CSR και επιλεγμένων οικονομικών μετρήσεων. Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ και οι Αρχές για Υπεύθυνες Επενδύσεις (2013) προτείνουν την ανάλυση του οικονομικού αντίκτυπου

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

**Πίνακας 1.2** Το μοντέλο μοχλών αξίας

Κατηγορία μοχλών αξίας	Μοχλός αξίας	Παράδειγμα
<b>Αύξηση εσόδων</b>	Νέες αγορές και τοποθεσίες	Απόκτηση πρόσβασης σε νέες αγορές και τοποθεσίες μέσω στρατηγικών CSR [π.χ., αγορές στη βάση της πυραμίδας (BOP, bottom of the pyramid)].
	Νέοι πελάτες και μερίδιο αγοράς	Χρήση της CSR για απόκτηση πελατών και δημιουργία γνώσης και προσδοκιών.
	Καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες	Ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν ανικανοποίητες κοινωνικές ή περιβαλλοντικές ανάγκες.
<b>Βελτιώσεις παραγωγικότητας</b>	Λειτουργική αποδοτικότητα	Ουσιαστική εξοικονόμηση μέσω περιβαλλοντικών ενεργειών και πρακτικών (π.χ., ενέργεια, νερό, απόβλητα).
	Διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου	Προσέλκυση και διατήρηση καλύτερων εργαζομένων με την ανάδειξη της εταιρείας ως ηγέτη στο πεδίο της CSR.
	Ισχύς τιμολόγησης λόγω υπόληψης	Ανάπτυξη της πίστης στο εμπορικό όνομα και της υπόληψης της εταιρείας μέσω προσπαθειών για CSR, η οποία κερδίζει την προθυμία των καταναλωτών να πληρώνουν υψηλότερες τιμές.
<b>Ελαχιστοποίηση κινδύνων</b>	Λειτουργικός και ρυθμιστικός κίνδυνος	Μετρίαση κινδύνων μέσω συμμόρφωσης με ρυθμιστικές απαιτήσεις και βιομηχανικά πρότυπα, εξασφαλίζοντας αδιάλειπτες λειτουργίες.
	Κίνδυνος υπόληψης	Διευκόλυνση της λειτουργίας και της εισόδου σε νέες αγορές μέσω διαλόγου με την κοινωνία και σύνδεσης με τους πολίτες.
	Κίνδυνος εφοδιαστικής αλυσίδας	Ασφαλής, σταθερή και μακροχρόνια πρόσβαση σε πρώτες ύλες υψηλής ποιότητας.

Πηγή: Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ και Αρχές για Υπεύθυνες Επενδύσεις, 2013.

της CSR σε σχέση με τρία συγκεκριμένα στοιχεία: *αύξηση των εσόδων*, *βελτίωση της παραγωγικότητας* και *ελαχιστοποίηση των κινδύνων* (βλ. Πίνακα 1.2).

Κάποιες επιχειρήσεις ωφελούνται από την CSR οικονομικά, επειδή από τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητές τους προκύπτουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία οδηγούν σε *αύξηση των εσόδων*. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να μεγαλώσουν το μερίδιό τους στην αγορά και την πελατειακή βάση τους για υπάρχοντα προϊόντα στηριζόμενες στην ενίσχυση αυτών των προϊόντων με κοινωνικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά (π.χ., προσφέροντας καφέ δίκαιου εμπορίου). Η αύξηση των εσόδων μπορεί επίσης να προέρχεται από την εισχώρηση σε νέες γεωγραφικές αγορές με σχετικά με την CSR προϊόντα, ιδιαίτερα αν τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά τους αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης. Οι καλά διαχειριζόμενες πρακτικές της CSR μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε *βελτίωση της παραγωγικότητας*. Παραδείγματος χάρη, οι περιβαλλοντικές πρακτικές των διοικήσεων των επιχειρήσεων μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλή λειτουργική αποδοτικότητα και να προσφέρουν μείωση στο κόστος (π.χ., μέσω λιγότερων αποβλήτων και καλύτερης χρήσης φυσικών πόρων). Οφέλη στην παραγωγικότητα μπορούν επίσης να προκύψουν από καλύτερη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, όπως όταν οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσελκύουν και να διατηρούν τα κορυφαία ταλέντα χάρη στη δέσμευσή τους στην CSR, ή όταν οι εργαζόμενοι γίνονται πιο παραγωγικοί χάρη στις βελτιωμένες πολιτικές υγείας και ασφάλειας. Τέλος, η CSR μπορεί να δώσει σε εταιρείες την ευκαιρία να ελαχιστοποιήσουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και κατά συνέπεια, να αποκτήσουν καλύτερη σχέση με επενδυτές. Η *ελαχιστοποίηση των κινδύνων* μπορεί να αποτυπωθεί σε διάφορους τομείς, όπως στους ρυθμιστικούς κινδύνους (π.χ., όταν νέοι κανονισμοί θα μπορούσαν να περιορίσουν τη χρήση πόρων), στους κινδύνους της εφοδιαστικής αλυσίδας (π.χ., όταν η μη συμμόρφωση προμηθευτών με τους κανόνες οδηγεί σε διακοπές εργασιών) και κινδύνους υπόληψης (π.χ., όταν ακτιβιστές ξεκινούν διαδικασίες μποιϊκοτάζ ή εκστρατείες δημόσιας διαπόμπευσης).

Οι δεσμεύσεις των επιχειρήσεων στην κοινωνική ευθύνη δεν αποδίδουν πάντα οικονομικά και είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η ανάγκη για την CSR είναι συνήθως μεγαλύτερη όταν δεν συνδέεται με οικονομικά οφέλη. Κάποιες επιχειρήσεις εμπλέκονται σε διαδικασίες CSR επειδή απλώς είναι 'το σωστό'. Θα αποκαλούμε αυτό το κί-

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

νητρο για την υλοποίηση πρακτικών CSR ηθική περίπτωση (ή ηθική επιταγή). Η ηθική περίπτωση απαντάται συνήθως σε περιπτώσεις όπου, για παράδειγμα, η επιχείρηση είναι οικογενειακή. Οι έρευνες δείχνουν ότι αυτό συμβαίνει κυρίως σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ), οι οποίες συχνά διοικούνται από έναν ιδιοκτήτη-διευθυντή με ισχυρές προσωπικές αξίες και ακεραιότητα ώστε 'να κάνει το σωστό' απέναντι στους μετόχους του – μερικές φορές, ανεξάρτητα από το αν 'το σωστό' σημαίνει λιγότερα κέρδη βραχυπρόθεσμα (Spence και Rutherford, 2003). Ενώ κάτι τέτοιο φαίνεται να είναι η εξαίρεση σε έναν κόσμο που καθοδηγείται από την οικονομική ανάπτυξη, οι Spence και Rutherford μας θυμίζουν ότι το 99% όλων των επιχειρήσεων στην Ευρώπη είναι ΜμΕ και μάλιστα ότι η μικρή εταιρεία είναι η κυρίαρχη δομή.

Οι θεωρητικοί των θεσμών έχουν προσδιορίσει επίσης κάποιες αιτίες που φέρνουν τις επιχειρήσεις κοντά στην CSR. Οι σχετικές επεξηγήσεις εστιάζουν στο θεσμικό περιβάλλον με το οποίο έρχονται αντιμέτωπες οι ανώνυμες εταιρείες. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν πολλές φορές την CSR επειδή ακριβώς το ίδιο έχουν κάνει άλλες επιχειρήσεις. Αυτή η μιμητική συμπεριφορά έχει μεγαλύτερη εφαρμογή αν οι εταιρείες αντιμετωπίζουν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας (π.χ., όταν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τις μελλοντικές ρυθμίσεις). Οι επιχειρήσεις μελετούν πολλές φορές τις ενέργειες των ανταγωνιστών τους όταν αποφασίζουν αν θα υιοθετήσουν ή όχι τις πρακτικές τους, ιδίως αν αυτές οι πρακτικές διαχέονται είτε σκόπιμα μέσω ενώσεων του κλάδου, είτε ακούσια μέσω μεταφοράς υπαλλήλων ή αναδιοργάνωσης. Ο Campbell εξετάζει αρκετούς ακόμα θεσμικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση των επιχειρήσεων σχετικά με την υιοθέτηση της CSR (Campbell, 2007). Από επιχειρήσεις που προέρχονται από ασταθή οικονομικά περιβάλλοντα (π.χ., περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από υψηλό πληθωρισμό και μικρή εμπιστοσύνη από τους καταναλωτές) δεν είναι δυνατόν να υπάρχουν προσδοκίες ότι θα αγκαλιάσουν θερμά την CSR, καθώς τέτοιες επιχειρήσεις έχουν λιγότερους πόρους να διαθέσουν προς αυτήν την κατεύθυνση. Αυτό το επιχείρημα προϋποθέτει ότι η υλοποίηση πρακτικών CSR απαιτεί προκαταβολικές επενδύσεις τις οποίες οι εταιρείες ενδεχομένως να μην καταφέρουν να αναπληρώσουν. Υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες εφαρμογής πρακτικών CSR αν εφαρμόζονται ήδη ισχυρές και ευρείες νομικές ρυθμίσεις. Η **συμμόρφωση (compliance)** με υπάρχουσες ρυθμίσεις (π.χ., για την υγεία και την ασφάλεια) μπορεί να περιορίσει τα έξοδα υλοποίησης για την CSR και ως εκ τούτου να χαμηλώσει τα 'οικονομικά εμπόδια' που ζητείται από τις επιχειρήσεις να υπερβούν. Κάποιες επιχειρήσεις αναγκάζονται επίσης να εκκινήσουν ενέργειες CSR επειδή η συμπεριφορά τους παρακολουθείται διαρκώς από ορισμένους παράγοντες [π.χ., μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), τον τύπο, επενδυτές]. Αυτό είναι κάτι που ισχύει κυρίως για μεγαλύτερες εταιρείες οι οποίες πρέπει να προστατεύουν την υπόληψη του ονόματός τους ή των προϊόντων τους.

## 1.6 CSR: Στρατηγική, επικοινωνία και διακυβέρνηση

Αυτό το βιβλίο εξερευνά την CSR ακολουθώντας τρία εννοιολογικά πλαίσια: *στρατηγική, επικοινωνία και διακυβέρνηση*. Το Μέρος I του βιβλίου εστιάζει στην τομή της στρατηγικής και της CSR. Το Μέρος II εξετάζει τον τρόπο ρύθμισης της CSR (και τι σημαίνει αυτό για την κοινωνικο-οικονομική διακυβέρνηση), ενώ το Μέρος III ασχολείται με τη σχέση μεταξύ επικοινωνίας και CSR. Τέλος, το Μέρος IV μελετά τον τρόπο με τον οποίο οι ανώνυμες εταιρείες εξελίχθηκαν σε σημαντικό παράγοντα στη διακυβέρνηση παγκόσμιων θεμάτων της CSR (π.χ., εργασιακά δικαιώματα). Η συζήτηση για τα τρία εννοιολογικά πλαίσια δεν περιορίζεται ωστόσο στα αντίστοιχα μέρη του βιβλίου. Παραδείγματος χάρη, ο ρόλος της στρατηγικής εξετάζεται επίσης στα Μέρη II και IV, αλλά όχι με τον ίδιο άμεσο τρόπο. Από εσάς ζητάμε να σκεφτείτε τη στρατηγική, την επικοινωνία και τη διακυβέρνηση ως τρεις διακριτούς πυλώνες που διατρέχουν το βιβλίο και τα θέματά του.

Όταν γράφουμε για στρατηγική, αναφερόμαστε κυρίως στη στρατηγική μιας εταιρείας. Ενώ η στρατηγική έχει γίνει μια λέξη που χρησιμοποιείται αλόγιστα για να προσδώσει σημαντικότητα σε κάτι, αξίζει να αναζητήσουμε έναν ελάχιστο ορισμό του φαινομένου. Όπως με την CSR, υπάρχουν πολλές απόψεις για την εταιρική στρατηγική. Οι περισσότεροι ορισμοί υπογραμμίζουν ότι η στρατηγική αφορά τη δημιουργία προοπτικών για μελλοντική επιτυχία, παρέχοντας σε επιχειρήσεις συμβουλές σε σχέση με το τι μπορούν, τι θέλουν και τι πρέπει να κάνουν (Rasche, 2008). Οι συνήγοροι της άποψης που βασίζεται στην αγορά (market-based view) ως προς τη στρατηγική, υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αναλύουν το περιβάλλον τους έτσι ώστε να μπορούν να κατακτήσουν κορυφαία θέση στην αγορά (π.χ., από τη θέση του ηγέτη κόστους ή από την ικανότητά του να προσφέρει προϊόντα που ξεχωρίζουν). Οι συνήγοροι της άποψης για την εταιρική στρατηγική που βασίζεται στους πόρους θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν κατέ-

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

χουν μοναδικούς πόρους που δεν μπορούν να τους μιμηθούν άλλοι. Ανεξάρτητα από το πού θα ξεκινήσουμε για να ορίσουμε τη στρατηγική μιας επιχείρησης, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η επιλεγμένη στρατηγική κατεύθυνση μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις ευθύνες της. Για παράδειγμα, στρατηγικές αποφάσεις όπως η ανάθεση της παραγωγής σε κατασκευαστές που δραστηριοποιούνται σε χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος ή η είσοδος σε μια νέα αγορά σε μια χώρα με φτωχές επιδόσεις στον σεβασμό απέναντι στα δικαιώματα των ανθρώπων θα προκαλέσουν αναπόφευκτα συζητήσεις σε σχέση με την CSR.

Η ανάλυση του στρατηγικού πλαισίου μιας επιχείρησης απαιτεί τη διερεύνηση των συμμετόχων, καθώς επηρεάζουν τον στρατηγικό προσανατολισμό μιας επιχείρησης (π.χ., ελεγκτές) ή επηρεάζονται από συγκεκριμένες στρατηγικές αποφάσεις (π.χ., εργαζόμενοι). Στο Κεφάλαιο 5 θα μιλήσουμε για τη θεωρία των συμμετόχων και θα δείξουμε τη σχέση της με τις ευθύνες των ανώνυμων εταιρειών, ιδίως όταν λαμβάνουμε υπόψη την άνοδο της ψηφιακής οικονομίας. Τα Κεφάλαια 3 και 4 ερευνούν πώς μπορούμε να αντιληφθούμε την ίδια την CSR ως μια στρατηγική έννοια και ποια μπορεί να είναι τα όρια μιας τέτοιας ερμηνείας της στρατηγικής. Υπάρχουν ερευνητές (π.χ., Porter και Kramer, 2006) που υποστηρίζουν ότι πολλές δραστηριότητες στο πλαίσιο της CSR παραμένουν ασύνδετες με τον ορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης μιας επιχείρησης. Θεωρούν ότι η CSR πρέπει να υλοποιείται 'στρατηγικά' – δηλαδή μόνο στις περιπτώσεις εκείνες όπου επιτρέπει στις επιχειρήσεις να καρπωθούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο Κεφάλαιο 3 επανεξετάζουμε αυτό το ζήτημα και αναλύουμε την υποκείμενη λογική, στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζουμε τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν την CSR με στρατηγικό τρόπο, αναθεωρώντας τα υφιστάμενα επιχειρηματικά τους μοντέλα και τέλος, στο Κεφάλαιο 6 συζητάμε για τη σύνδεση μεταξύ της ευθύνης των ανώνυμων εταιρειών και του ρόλου τους ως πολιτικών παραγόντων. Αυτή η προοπτική στην 'πολιτική CSR' επεκτείνει ποικιλοτρόπως την παραδοσιακή οργανική κατανόηση της **στρατηγικής CSR** και δείχνει πώς ο ρόλος των ανώνυμων εταιρειών ως πολιτικών παραγόντων μπορεί να διαμορφώσει την κατεύθυνση των μελλοντικών επιχειρηματικών δράσεων.

Ενώ φουντώνει ο διάλογος για την CSR, η βιβλιογραφία που μελετά την επικοινωνία στο πλαίσιο της CSR παραμένει σχετικά περιορισμένη και σε μεγάλο ποσοστό μάλιστα, η σχετική βιβλιογραφία επιδεικνύει μια περιφρόνηση για την επικοινωνία. Συχνά διατυπώνεται η άποψη ότι η επικοινωνία για την CSR είναι επιφανειακή, ότι είναι 'απλά δημόσιες σχέσεις' και 'μια κενή έκφραση ευσεβών πόθων' (Roberts, 2003: 263). Ο *Economist* είπε κάποτε ότι η επικοινωνία για την CSR, όπως και η υποβολή εκθέσεων για την CSR, είναι 'μια άδεια συσκότιση' (Crook, 2005: 2). Μια τέτοια άποψη για την επικοινωνία της CSR αναπτύσσεται με βάση την υπόθεση της συνάφειας: οι επιχειρήσεις επικοινωνούν – και θα πρέπει να επικοινωνούν μόνο – όσα πράττουν (Christensen, Morsing και Thyssen, 2013). Αυτή η άποψη για την επικοινωνία της CSR επικρατεί στις έρευνες μεταξύ των ακαδημαϊκών του μάρκετινγκ (με μια εστίαση στην προώθηση του εμπορικού ονόματος, την υπόληψη και τις δημόσιες σχέσεις) και ειδικών της λογιστικής (με εστίαση στην υποβολή εκθέσεων, στις κατατάξεις και τις μετρήσεις). Αναπτύσσεται με βάση την υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εξασκούν όσα κηρύττουν (Ciulla, 2005). Σύμφωνα μ' αυτήν την 'άποψη της μετάδοσης' (Schoeneborn και Trittin, 2013), οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη **νομιμότητά** τους και τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη βελτιώνοντας την επικοινωνία για την CSR. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας περιγράφεται στα Κεφάλαια 12 και 13 σε σχέση με τον ρόλο της επικοινωνίας σε περιόδους κρίσης και της υπόληψης.

Ενώ υπάρχουν πράγματι αρκετοί λόγοι για να διατηρούμε τον σκεπτικισμό μας απέναντι στις διακηρύξεις της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων σε μια εποχή γεμάτη με σκάνδαλα εταιρειών, αυτή η κριτική στερείται ενός σημαντικού σημείου: η επικοινωνία για την CSR διαπλάθεται από τις ενέργειες για την CSR. Αυτή η παρατήρηση αναλύεται στα Κεφάλαια 12 και 13 και είναι αυτό που οι Schoeneborn και Trittin ονομάζουν 'εποικοδομητική άποψη' για την επικοινωνία για την CSR. Αυτή η άποψη ξεδιπλώνεται στο Κεφάλαιο 11, όπου μελετάμε τρεις απόψεις για την επικοινωνία για την CSR. Αυτό που υποστηρίζουμε είναι ότι πρέπει να είμαστε προσεκτικοί και να μην προεξοφλούμε πολύ εύκολα τα κενά μεταξύ συζήτησης για την CSR και επικοινωνίας για την CSR, επειδή μέσω της συζήτησης και της **διαβούλευσης (deliberation)** λαμβάνονται αποφάσεις και επιτυγχάνεται ομοφωνία η οποία οδηγεί σε αλλαγές στη συμπεριφορά. Μέσω του γραπτού ή του προφορικού λόγου δεσμεύονται οι επιχειρήσεις σε μια συγκεκριμένη πορεία ενεργειών (Christensen κ.ά., 2013). Επιπλέον, οι κοινωνικές τεχνολογίες επιτρέπουν σε διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη να συμμετέχουν στον διάλογο για την CSR, σε ένα γενικότερο πλαίσιο απαίτησης περισσότερης διαφάνειας από εταιρείες, όπως θα δούμε στο Κεφάλαιο 14.

Η σημασία της έννοιας της διακυβέρνησης για την CSR δεν απέκτησε ποτέ την αναγνώριση που της αξίζει, κυρίως επειδή η διακυβέρνηση στο πλαίσιο των επιχειρήσεων συσχετιζόταν σχεδόν αποκλειστικά με την **εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance)**. Η απόδοση ενός ορισμού για τον όρο διακυβέρνηση δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς η έννοια έχει γίνει της μόδας τις τελευταίες δεκαετίες και ως εκ τούτου, υπάρχουν πολλές διαφο-

## ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

ρετικές ερμηνείες της. Όπως συμβαίνει με την CSR, η ασάφεια της έννοιας είναι ένας λόγος για την επιτυχία της. Γενικά, η διακυβέρνηση αναφέρεται στις διεργασίες και τους θεσμούς, επίσημους και ανεπίσημους, που καθοδηγούν και περιορίζουν τις συλλογικές δραστηριότητες μιας ομάδας (Keohane και Nye, 2000: 12). Η διακυβέρνηση αφορά τη δημιουργία ενός εντεταλμένου κανόνα, ή όπως τίθεται από τον Lynn, η διακυβέρνηση εκφράζει την πράξη ή τον τρόπο της άσκησης εξουσίας – δηλαδή την κατεύθυνση, καθοδήγηση ή θέσπιση κανόνων για άτομα, οργανισμούς ή κράτη αναφορικά με τη συμπεριφορά ή τις ενέργειές τους (Lynn, 2010: 671). Η διακυβέρνηση διαφέρει από την κυβέρνηση. Η κυβέρνηση είναι ουσιαστικά απλά ένας πιθανός τρόπος άσκησης της διακυβέρνησης. Διάφοροι παράγοντες μπορούν να ασκούν διακυβέρνηση, από άτομα (π.χ., το Διοικητικό Συμβούλιο) έως οργανισμούς [π.χ., όταν μια επιχείρηση αναπτύσσει έναν **κώδικα δεοντολογίας (code of conduct)** για τους προμηθευτές της] και δίκτυα (π.χ., όταν ΜΚΟ και επιχειρήσεις αναπτύσσουν κοινά πρότυπα). Οι ανεπίσημοι παράγοντες, όπως συμμορίες ή η μαφία, επίσης ασκούν διακυβέρνηση, ενώ μπορούμε επίσης να σκεφτούμε πιο αφηρημένες οντότητες όπως την αγορά ως τρόπους διακυβέρνησης. Εν κατακλείδι, η διακυβέρνηση έχει να κάνει περισσότερο με την καθοδήγηση της συμπεριφοράς και τον συντονισμό των ενεργειών βάσει θεσμοθετημένων συστημάτων κανόνων (Benz, 2004).

Η έννοια της διακυβέρνησης είναι σημαντική για την CSR κατά πολλούς τρόπους. Η CSR είναι μια απόπειρα διοίκησης – δηλαδή, καθοδήγηση και συντονισμός της συμπεριφοράς επιχειρήσεων (και άλλων παραγόντων) έτσι ώστε να πληρούνται βασικές αρχές, κανόνες, πρότυπα και νόμοι. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η CSR είναι ένας τρόπος παραγωγής διακυβέρνησης. Οι επιχειρήσεις, οι ΜΚΟ, τα εργατικά συνδικάτα, οι ενώσεις επιχειρήσεων, οι διεθνείς οργανισμοί, οι κυβερνητικές υπηρεσίες και άλλοι παράγοντες μπορούν να γίνουν *δημιουργοί διακυβέρνησης* μέσα από τη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες CSR. Παραδείγματος χάρη, κάποιες επιχειρήσεις είναι ενεργές στις λεγόμενες MSI (πλειονομερείς πρωτοβουλίες). Ορίζουν και επιβάλλουν κανόνες τους οποίους άλλοι παράγοντες μπορούν να υιοθετήσουν οικειοθελώς και κατά συνέπεια, ασκούν διακυβέρνηση. Κάποιες επιχειρήσεις ορίζουν επίσης κανόνες δεοντολογικής συμπεριφοράς που αφορούν τους συνεργάτες τους. Αυτοί οι κώδικες συντονίζουν τη συμπεριφορά μεταξύ πολλών παραγόντων και με τον τρόπο αυτό διέπουν τις οικονομικές και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Αλλά μπορούμε επίσης να αντιληφθούμε την CSR ως έναν τρόπο *κατανάλωσης* της διακυβέρνησης. Οι επιχειρήσεις και άλλοι παράγοντες μπορούν επίσης να προσαρμόζονται σε υπάρχουσες αρχές, κανόνες, πρότυπα και νόμους και να γίνονται *επομένως αποδέκτες διακυβέρνησης*. Η CSR είναι μια απόπειρα διάδοσης και καθιέρωσης συστημάτων κανόνων που διέπουν την κοινωνική, περιβαλλοντική και δεοντολογική συμπεριφορά των εταιρειών. Τέλος, η CSR ασχολείται επίσης με τις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες επιχειρήσεις και ιδιώτες αγνοούν αυτά τα συστήματα κανόνων, και τα οικειοθελή πρότυπα ή ακόμα και τα νομικά

**Πίνακας 1.3** Η σχέση μεταξύ διακυβέρνησης και CSR

	<b>‘Δημιουργία διακυβέρνησης’ (Παραγωγή διακυβέρνησης για την CSR)</b>	<b>‘Αποδοχή διακυβέρνησης’ (Υιοθέτηση διακυβέρνησης για την CSR)</b>	<b>‘Παραβίαση διακυβέρνησης’ (Παράκαμψη διακυβέρνησης για την CSR)</b>
<b>Κοινωνικό επίπεδο</b> (μακρο-επίπεδο)	Σχεδίαση νέων μορφών διακυβέρνησης για υπεύθυνες επιχειρήσεις / εμφάνιση νέων μορφών οργάνωσης (π.χ., MSI).	Θέσπιση προτύπων/πολιτικών για υπεύθυνες επιχειρήσεις σε επίπεδο χώρας/τομέα και νέες μορφές θεσμοθέτησης και σχέδια δράσης σε εθνικό επίπεδο.	Παράκαμψη ή αποφυγή νέων διατάξεων διακυβέρνησης από ομάδες παραγόντων (π.χ., συνασπισμοί επιχειρήσεων).
<b>Επίπεδο οργανισμού</b> (μεσο-επίπεδο)	Δυναμική οργανισμών σε νέες μορφές οργάνωσης (π.χ., μεταρρύθμιση ΟΗΕ, συνεργασίες ΜΚΟ-επιχειρήσεων)/αντίσταση και έλεγχος εντός/από οργανισμούς.	Διεργασίες αλλαγής σε οργανισμούς όταν υιοθετούνται νέα πρότυπα για υπεύθυνες επιχειρήσεις/αντίσταση σε νέα πρότυπα από οργανισμούς που τα υιοθετούν.	Οι οργανισμοί παρακάμπτουν υπάρχουσες οικειοθελείς ή υποχρεωτικές διατάξεις διακυβέρνησης για CSR/περιπτώσεις ανεύθυνων εταιρειών.
<b>Ατομικό επίπεδο</b> (μικρο-επίπεδο)	Ατομική ηγεσία/αντίσταση σε διαδικασίες αλλαγής σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο θεσμών κατά την <i>‘παραγωγή’</i> διακυβέρνησης για την CSR.	Αντίκτυπος διατάξεων διακυβέρνησης σε άτομα (π.χ., καταναλωτές)/ρόλος ατομικής ηγεσίας σε διεργασίες υιοθέτησης (π.χ., μικροπολιτική).	Ρόλος ατόμων σε περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς από εταιρείες (π.χ., ηγέτες που υποστηρίζουν, επωφελοούνται ή ανέχονται ανεύθυνα συμπεριφορά).

**ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ**



πλαίσια παραβλέπονται ή παρακάμπτονται σκόπιμα. Τέτοιες πράξεις μετατρέπουν τους αντίστοιχους παράγοντες σε 'παραβάτες διακυβέρνησης' και περιγράφουν περιπτώσεις ανευθυνότητας.

Η προσέγγιση της σχέσης μεταξύ διακυβέρνησης και CSR μέσα από το τρίπτυχο δημιουργίας-αποδοχής-παραβίασης είναι χρήσιμη, επειδή παρέχει μια δομή στη συζήτησή μας. Μπορούμε να εξετάσουμε τη δημιουργία, αποδοχή και παραβίαση διακυβέρνησης από διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης (Πίνακας 1.3). Κάποιες συζητήσεις στο βιβλίο υιοθετούν μια προοπτική μακρο-επίπεδου και μελετούν πώς αναδύθηκαν νέες μορφές οργάνωσης που διέπουν σχετικά με την CSR θέματα (δημιουργία διακυβέρνησης), πώς αυτές οι νέες μορφές διαδόθηκαν και υιοθετήθηκαν από επιχειρήσεις και άλλους παράγοντες (αποδοχή διακυβέρνησης) και γιατί κάποιες επιχειρήσεις αποφάσισαν να παρακάμψουν αυτές τις διατάξεις διακυβέρνησης (παραβίαση διακυβέρνησης) (ανατρέξτε για παράδειγμα στα Κεφάλαια 7, 8, 10, 16, 17 και 18). Άλλες συζητήσεις επικεντρώνονται περισσότερο στο (μέσο-) επίπεδο των οργανισμών και μελετούν τη δυναμική που αναπτύσσεται στο εσωτερικό αυτών των νέων μορφών οργάνωσης (δημιουργία διακυβέρνησης), ποιες διαδικασίες αλλαγής είναι απαραίτητο να γίνουν στις επιχειρήσεις που αποφασίζουν να υιοθετήσουν αυτές τις μορφές (αποδοχή διακυβέρνησης) και πώς ποιες επιχειρήσεις αντιστέκονται σ' αυτές τις διαδικασίες (παραβίαση διακυβέρνησης) (ανατρέξτε για παράδειγμα στα Κεφάλαια 4, 5, 9, 12, 13, 15 και 18). Ορισμένοι συνεργάτες μας στο βιβλίο εστιάζουν στον ρόλο των ιδιωτών, άρα προσεγγίζουν το ζήτημα σε ένα μικρο-επίπεδο. Μελετούν με ποιους τρόπους τα ξεχωριστά άτομα σ' αυτές τις νέες διατάξεις διακυβέρνησης προάγουν τον διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη (δημιουργία διακυβέρνησης), πώς οι ηγέτες ανώνυμων εταιριών προάγουν την υιοθέτηση νέων πολιτικών CSR (αποδοχή διακυβέρνησης) και πώς κάποιες διοικήσεις αδιαφορούν για τους νομικούς και οικιοθελείς τρόπους διακυβέρνησης (παραβίαση διακυβέρνησης) (ανατρέξτε για παράδειγμα στα Κεφάλαια 4, 6 και 9).

## 1.7 Μελέτη περίπτωσης: Volkswagen: Μηχανίκευση της αλήθειας

Η Volkswagen έγινε η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία του κόσμου τον Ιούλιο του 2015 όταν ξεπέρασε τις πωλήσεις 5,04 εκατομμυρίων οχημάτων το πρώτο εξάμηνο του έτους, προσπερνώντας την Toyota, η οποία πούλησε 5,02 εκατομμύρια αυτοκίνητα. Αν και η αξία του τίτλου 'η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία του κόσμου' είναι συμβολική, ήταν ένας μακροχρόνιος στόχος της εταιρείας. Μόλις δύο μήνες μετά, στις 18 Σεπτεμβρίου 2015, η Υπηρεσία Περιβαλλοντικής Προστασίας των Η.Π.Α. (EPA, Environmental Protection Agency) δημοσίευσε μια ειδοποίηση παραβίασης του νόμου Clean Air των Η.Π.Α. προς τη Volkswagen, όταν ερευνητές ανακάλυψαν ότι κάποια οχήματα της εταιρείας ξεπερνούσαν τα νόμιμα όρια εκπομπών ρύπων.

Η EPA ανακάλυψε ότι η Volkswagen πουλούσε αυτοκίνητα diesel στην αμερικανική αγορά στα οποία είχε εγκατασταθεί ειδικό λογισμικό στον κινητήρα – μια 'συσκευή αναστολής'. Αυτό το λογισμικό έγινε τη δυνατότητα σε κινητήρες diesel να ανιχνεύουν αυτόματα τους ελέγχους για εκπομπές ρύπων. Η συσκευή αναστολής αναγνώριζε τις συνθήκες ελέγχων (π.χ., οι αισθητήρες του κοντέρ και του τιμονιού μπορούσαν να καταλάβουν αν τα στοιχεία που λάμβαναν αντιστοιχούσαν σε τυπικές συνθήκες ελέγχου) και ενεργοποιούσαν μια ειδική κατάσταση αντιρύπανσης για τον κινητήρα με την οποία ελαχιστοποιούνταν οι εκπομπές ρύπων. Η συσκευή αναστολής αξιοποιεί το γεγονός ότι οι αυτοκινητοβιομηχανίες γνωρίζουν πώς διεξάγουν τους ελέγχους εκπομπών ρύπων οι κυβερνητικές υπηρεσίες όπως η EPA – δεν πραγματοποιούν αιφνιδιαστικούς ελέγχους στον δρόμο, αλλά συνήθως τοποθετούν τα υπό έλεγχο αυτοκίνητα σε κυλιόμενους κυλίνδρους που κινούνται με ορισμένη ταχύτητα και για ορισμένο χρόνο (Topham, Clarke, Levett, Scruton και Fidler, 2015). Ενώ ο φορέας που εξέδωσε την ειδοποίηση παραβίασης του νόμου ήταν η EPA, η απάτη είχε ανακαλυφθεί από μια ΜΚΟ, το Διεθνές Συμβούλιο Καθαρών Μεταφορών (ICCT, International Council on Clean Transportation). Το ICCT πραγματοποίησε ελέγχους εκπομπών ρύπων σε πολλά αυτοκίνητα (συμπεριλαμβανομένων VW και BMW) στον δρόμο και κατέληξε ότι οι εκπομπές οξειδίων του αζώτου (NOx) από τα αυτοκίνητα της VW ήταν μεταξύ είκοσι και σαράντα φορές μεγαλύτερες από τις εκπομπές των ίδιων αυτοκινήτων σε εργαστηριακές συνθήκες.

Η EPA ανακάλεσε 482.000 αυτοκίνητα στις Η.Π.Α. εξαιτίας αυτού του λογισμικού. Λίγο μετά τις αποκαλύψεις της EPA, η VW ομολόγησε ότι περίπου 11 εκατομμύρια αυτοκίνητα παγκοσμίως είχαν εξοπλιστεί με τη συσκευή αναστολής μεταξύ 2008 και 2015. Δεδομένου του ότι η VW πούλησε περίπου 9.7 εκατομμύρια αυτοκίνητα συνολικά το 2013, αυτός ο αριθμός δείχνει να είναι πολύ υψηλός. Κάποιοι υποστήριξαν ότι υπεύθυνοι γι' αυτήν την απάτη ήταν μια μικρή μόνο ομάδα μηχανικών, αλλά καθώς ξετυλιγόταν το νήμα του σκανδάλου, αυξανόταν η πεποίθηση ότι ήταν πολλοί εκείνοι που πρέπει να γνώριζαν για την απάτη. Ο Max Warburton, αναλυτής της Bernstein

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

Research, σχολίασε στους *Financial Times*: 'Δεδομένης της πολυπλοκότητας των σύγχρονων αυτοκινήτων και του αριθμού των μηχανικών που εμπλέκονται στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων, θεωρώ ότι πρέπει να μιλάμε για εκατοντάδες ανθρώπους' (Sharman και Brunsden, 2015).

Έρευνες από την ίδια τη VW αποκάλυψαν ότι η ανάπτυξη της συσκευής αναστολής είχε ξεκινήσει από το 2005 από τους μηχανικούς της εταιρείας κυρίως επειδή δεν μπορούσαν να βρουν μια τεχνική λύση για τα όρια εκπομπών των Η.Π.Α. εντός της προθεσμίας και του προϋπολογισμού (Rising και Sorke, 2015). Η απάτη θεωρήθηκε λύση που θα εκπλήρωνε τους υψηλούς (και εν μέρει μη ρεαλιστικούς) στόχους που είχε θέσει η VW – δηλαδή να παράγουν ένα αυτοκίνητο που θα πληρούσε τις προδιαγραφές των προτύπων εκπομπών ρύπων και ταυτόχρονα θα πρόσφερε μεγάλη ισχύ και χαμηλό κόστος παραγωγής. Κάποιοι ισχυρίστηκαν επίσης ότι η 'μόλυσμένη' εταιρική κουλτούρα της Volkswagen και η επιθετική διοίκηση συνέβαλαν στην απάτη. Ο Martin Winterkorn, Διευθύνων Σύμβουλος της Volkswagen από το 2008 έως τον Σεπτέμβριο του 2015, ήταν ιδιαίτερα απαιτητικός ως αφεντικό και πρώην διευθυντές περιέγραφαν τον τρόπο διοίκησης του ως 'δημιουργία ενός κλίματος φόβου, ενός αυταρχισμού που συνεχιζόταν ανεξέλεγκτα' (Cremer και Bergin, 2015). Η γερμανική εφημερίδα *Süddeutsche Zeitung* ανέφερε ότι αυτή η αυταρχική εταιρική κουλτούρα επίσης έπαιξε ρόλο όταν ένα από τα ανώτερα στελέχη της VW αγνόησε μια προειδοποίηση από έναν μηχανικό για 'πιθανώς παράνομες' πρακτικές το 2011 (Fromm, Hägler και Ott, 2015).

Η VW απάντησε στο σκάνδαλο με πολλούς τρόπους. Ο Winterkorn είπε: 'Λυπάμαι βαθύτατα που καταπατήσαμε την εμπιστοσύνη των πελατών μας και του κοινού' (Volkswagen AG, 2015a). Ενώ αρχικά αρνήθηκε να παραιτηθεί, καθώς απέδωσε το σκάνδαλο σε αδικήματα λίγων ανθρώπων, τελικά παραιτήθηκε από τη θέση του στις 23 Σεπτεμβρίου 2015, αφού η υπόθεση είχε ήδη διογκωθεί σημαντικά. Στη δήλωση παραίτησής του είπε: 'Ως Διευθύνων Σύμβουλος αποδέχονται την ευθύνη για τις παρατυπίες. Παραιτούμαι για το συμφέρον της εταιρείας, ακόμα κι αν εξ όσων γνωρίζω, δεν έχω προβεί σε καμία παρατυπία προσωπικά' (Volkswagen AG, 2015b). Άλλα στελέχη της εταιρείας απάντησαν με πιο άμεσο τρόπο στο σκάνδαλο. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της VW Αμερικής, Michael Horn, δήλωσε: 'Η εταιρεία μας ήταν ανέντιμη απέναντι στην EPA και το συμβούλιο προστασίας της ατμόσφαιρας της Καλιφόρνια, California Air Resources Board, αλλά και απέναντι σε όλους εσάς και πρέπει ευθαρσώς να παραδεχτώ ότι τα θαλασώσαμε' (Ruddick, 2015). Σε μια ακρόαση στο Κογκρέσο των Η.Π.Α., ο Horn πρόσθεσε: 'Αυτή η εταιρεία πρέπει να μάθει από τα λάθη και να αξιοποιήσει αυτήν την ευκαιρία για να συνέλθουμε και πρέπει να αποφασίσουμε ότι θα διοικούμε 600.000 ανθρώπους σε όλο τον κόσμο με διαφορετικό τρόπο' (Cremer και Bergin, 2015). Υπάρχουν επίσης κάποιοι που υποστήριξαν ότι η VW πρέπει να υιοθετήσει μια νέα εταιρική κουλτούρα. Ο επικεφαλής του συμβουλίου εργασιών της VW, ο οποίος εκπροσωπεί τους εργαζόμενους στο διοικητικό συμβούλιο, ισχυρίστηκε ότι: 'Χρειαζόμαστε στο μέλλον ένα κλίμα στο οποίο τα προβλήματα δεν θα κρύβονται, αλλά θα μπορούν να ανακοινώνονται ανοιχτά στους προϊστάμενους... Έχουμε ανάγκη μια κουλτούρα στην οποία θα είναι δυνατό να επιτρεπτό να διαφωνήσουμε με τον προϊστάμενό μας για το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να δουλεύουμε' (Cremer και Bergin, 2015).

Ενώ η VW αρχικά υποκρινόταν ότι τα μέλη των εποπτικών και διοικητικών συμβουλίων δεν γνώριζαν τίποτα για την απάτη, οι έρευνες αποκάλυψαν ότι ο Winterkorn είχε λάβει δύο σημειώματα το 2014 τα οποία περιέγραφαν παρατυπίες στις εκπομπές κάποιων οχημάτων. Το ένα σημείωμα, το οποίο εστάλη στον Winterkorn στις 23 Μαΐου 2014, ανέφερε ακόμα και την ύπαρξη μιας μελέτης του ICCT. Το σημείωμα κατέληγε στο συμπέρασμα ότι η VW δεν μπορεί να αιτιολογήσει αυτές τις παρατυπίες, αλλά ότι η ύπαρξη συσκευών αναστολής ήταν πιθανή. Το σημείωμα αποτελούσε τμήμα της εκτεταμένης 'αλληλογραφίας του σαββατοκύριακου' του Winterkorn και επομένως δεν είναι απολύτως σαφές αν το διάβασε. Ωστόσο, τον Ιούλιο του 2015, ο Winterkorn μαζί με άλλους ανώτερους διευθυντές παρευρέθηκαν σε μια συνάντηση στην οποία συζητήθηκε αναμφίβολα το 'θέμα του diesel'. Ένας αναλυτής σχολίασε στους *Financial Times*: 'Πρόκειται είτε για χοντρή ανικανότητα, είτε για ακραία αλαζονεία' (McGee και Wright, 2016).

Στα οικονομικά ζητήματα, η εταιρεία αποταμίευσε 6,7 δισεκατομμύρια ευρώ για να καλύψει το κόστος αντιμετώπισης του σκανδάλου (π.χ., το κόστος ανάκλησης εκατομμυρίων αυτοκινήτων). Η VW ανέφερε απώλειες τριμήνου ύψους 2,5 δισεκατομμύρια ευρώ στα τέλη του Οκτωβρίου του 2015. Ωστόσο ο οικονομικός αντίκτυπος της υπόθεσης είναι πολύ μεγαλύτερος. Μόνο στις Η.Π.Α., η EPA θα μπορούσε να τιμωρήσει τη VW με πρόστιμο περίπου 18 δισεκατομμύρια δολάρια για την παραβίαση των όρων της. Η μετοχή της VW επηρεάστηκε επίσης σημαντικά. Πολλές ακόμα κυβερνήσεις ανέλαβαν δράση κατά της Volkswagen, συμπεριλαμβανομένων Γερμανών εισαγγελέων που εισέβαλλαν στα κεντρικά γραφεία της VW στις 8 Οκτωβρίου 2015. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη δεύτερη χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση που επηρεάστηκε τόσο πολύ, η κυβέρνηση ανακοίνωσε ότι θα εξέταζε επιλο-

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

γές για την επιβολή οικονομικών ποινών στην εταιρεία. Στις 21 Σεπτεμβρίου 2015, την πρώτη ημέρα μετά την ανακοίνωση της παραβίασης του νόμου από την EPA, η μετοχή της VW έχασε το 20% της αξίας της στο Χρηματιστήριο της Φρανκφούρτης. Έως τώρα, η τιμή της μετοχής της εταιρείας έχει σημειώσει μείωση περίπου 40% από την έναρξη της κρίσης (στοιχεία έως τον Ιανουάριο του 2015).

Παρά το σκάνδαλο, η φήμη της VW στους Γερμανούς καταναλωτές δεν φαίνεται να υποφέρει πολύ. Σύμφωνα με μια δημοσκόπηση από την Prophet, μια εταιρεία παροχής συμβουλών διοίκησης, τα δύο τρίτα των Γερμανών θεωρούν ότι υπάρχει μια υπερβολή στην έκταση που πήρε το σκάνδαλο και ότι η VW εξακολουθεί να κατασκευάζει άρτια αυτοκίνητα. Η πλειοψηφία των Γερμανών πιστεύει ότι όλη η υπόθεση θα ξεχαστεί μέσα σε ένα χρόνο (Löhr, 2015). Η φήμη όμως της VW έχει δεχθεί πλήγμα σε άλλες χώρες. Η AutoPacific, μια εταιρεία ερευνών για την αγορά, ανακάλυψε ότι το 64% των κατόχων αυτοκινήτων στις Η.Π.Α. δεν εμπιστεύονται πλέον τη VW (Isidore, 2015). Αυτή η βλάβη στην υπόληψη της εταιρείας δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη, καθώς πριν από το σκάνδαλο, η VW προσπαθούσε να αναδειχθεί ως η εταιρεία που κατασκευάζει 'καθαρά αυτοκίνητα diesel' στην αγορά της βόρειας Αμερικής.

Ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος της VW, Matthias Müller, υποσχέθηκε να είναι 'αηληής στην τιμωρία όσων εμπλέκονται στην υπόθεση' (Kollewe, 2015). Ωστόσο, κάποιοι επενδυτές εξέφρασαν τη δυσφορία τους με τις αποφάσεις που ελήφθησαν μετά το σκάνδαλο. Ο Müller, ο οποίος ήταν ο Διευθύνων Σύμβουλος της Porsche (μια εταιρεία που ανήκει στην οικογένεια της VW), θεωρήθηκε ένας άνθρωπος 'από μέσα'. Παρομοίως, ο νέος πρόεδρος του εποπτικού συμβουλίου, Hans Dieter Pötsch, ήταν οικονομικός διευθυντής της εταιρείας. Οι επενδυτές ζήτησαν από τη VW να ορίσει νέους ανθρώπους στα συμβούλια, ώστε να επανέλθει η εμπιστοσύνη από τις αγορές κεφαλαίου. Η εβδομηκονταεπταετής εταιρεία ήρθε αντιμέτωπη με σημαντικές προκλήσεις, αν και υπήρχαν αναλυτές που προειδοποίησαν ότι η απάτη της εταιρείας δεν ήταν μοναδική. Το 2014, οι Hyundai και Kia τιμωρήθηκαν με πρόστιμο 300 εκατομμύρια δολάρια από την EPA για δήλωση ψευδών στοιχείων σχετικά με την κατανάλωση των οχημάτων τους. Πολλοί θεωρούν ότι το σκάνδαλο της VW απλώς κατέδειξε για ακόμα μια φορά ότι λίγα αποτελέσματα δοκιμών και ελέγχων στην αυτοκινητοβιομηχανία είναι αληθινά.

## Θέματα για συζήτηση

1. Ο Smith (2015) ανέδειξε τη σημασία των εξηγήσεων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι της VW για να αιτιολογήσουν το παράπτωμα στους ίδιους τους εαυτούς τους αλλά και σε άλλους. Παραδείγματος χάρη, κάποιοι θα μπορούσαν να πουν ότι 'όλοι το κάνουν', δείχνοντας με το δάχτυλο άλλες επιχειρήσεις που επίσης έχουν συλληφθεί να κλέβουν σε ελέγχους κατανάλωσης (π.χ., Hyundai και Kia). Γιατί να χρησιμοποιήσουν τέτοιες εξηγήσεις και εκλογικεύσεις οι υπάλληλοι της VW; Τι άλλες εξηγήσεις θα μπορούσαν να δώσουν;
2. Ποιος είναι υπεύθυνος για το παράπτωμα αν δούμε το σκάνδαλο μέσα από το φακό της CSR; Η VW συνολικά; Η ανώτερη διοίκηση που θέτει φιλόδοξους για την εταιρεία; Οι μηχανικοί που ρύθμισαν τις παραμέτρους του λογισμικού; Ποια κριτήρια θα χρησιμοποιούσατε για να κρίνετε αν κάποιος είναι υπεύθυνος;
3. Μοιράζεστε τη δυσφορία που εξέφρασαν επενδυτές ότι ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος της VW, Matthias Müller, δεν ήταν καλή επιλογή για τη θέση, ως ήδη στέλεχος της εταιρείας; Ποιους προβληματισμούς θα είχατε αν βρισκόσαστε στη θέση του Matthias Müller και μόλις είχατε αποδεχθεί τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου της VW;

## 1.8 Περίληψη κεφαλαίου

Αυτό το κεφάλαιο παρουσίασε την έννοια της CSR σε σχέση με τις μεγαλύτερες κοινωνικές αλλαγές και τάσεις (π.χ., ψηφιοποίηση). Μιλήσαμε για την παγκοσμιοποίηση ως σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την CSR, ιδίως καθώς εθνικές κυβερνήσεις προσπαθούν όλο και περισσότερο να θέσουν κανόνες για τη λειτουργία πολυεθνικών επιχειρήσεων. Περιγράψαμε διαφορετικά στοιχεία για τους ορισμούς της CSR και αναδείξαμε τις διαφωνίες που υπάρχουν σχετικά με το τι πραγματικά περιλαμβάνει αυτή η έννοια. Παρουσιάσαμε διαφορετικές προοπτικές και απόψεις για την CSR και πιο συγκεκριμένα, την κανονιστική, την οργανική, την πολιτική, την αναφαινόμενη και την άποψη ενσωμάτωσης της έννοιας. Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η απουσία CSR δεν οδηγεί απαραίτητα σε εταιρική ανευθυνότητα. Κάποιες εταιρείες μπορεί να υπολείπονται σε σαφείς πολιτικές και πρακτικές

### ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

CSR, αλλά σε καμία περίπτωση δεν συμπεριφέρονται ανεύθυνα. Συζητήσαμε επίσης τη σχέση της CSR με άλλες έννοιες, όπως η εταιρική αειφορία, η εταιρική πολιτεότητα, η εταιρική λογοδοσία και η επαγγελματική δεοντολογία. Χωρίς αμφιβολία, υπάρχει μια επικάλυψη μεταξύ αυτών των εννοιών, αλλά παρατηρούνται επίσης σημαντικές διαφορές (μερικές από τις οποίες παραβλέπουμε στην πράξη). Τέλος, εξετάσαμε μερικά από τα πιο σημαντικά κίνητρα που μπορεί να έχουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να υιοθετήσουν πολιτικές CSR. Είδαμε ότι πολλές αναφέρονται στην έκθεση επιχειρησιακής σκοπιμότητας έργου ως την πιο σημαντική εξήγηση για το ενδιαφέρον που δείχνουν οι επιχειρήσεις στην CSR. Δείξαμε όμως επίσης ότι η ήθικη περίπτωση δεν πρέπει να υποτιμάται στον χώρο των μικρών και μεσαίων ή των οικογενειακών επιχειρήσεων.

## Ερωτήσεις κεφαλαίου

1. Γιατί η παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων απαιτεί περισσότερη προσοχή προς την CSR;
2. Ποια κίνητρα έχουν οι επιχειρήσεις να ασχολούνται με την CSR;
3. Περιγράψτε τις διαφορετικές απόψεις για την CSR. Διαπιστώνετε ότι επικαλύπτονται μεταξύ τους;
4. Κατά πόσο διαφέρει η CSR από σχετικές έννοιες, όπως η εταιρική αειφορία, η εταιρική πολιτεότητα, η εταιρική λογοδοσία και η επαγγελματική δεοντολογία;

## ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

Moon, J. (2015). *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Μια περιεκτική εισαγωγή την CSR, όπου εξετάζονται επιχειρήματα υπέρ και κατά της CSR και επίσης αναλύεται η άσκηση της CSR σε διαφορετικά κράτη.

Waddock, S. και Rasche, A. (2012). *Building the Responsible Enterprise: Where Visions and Values Add Value*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Ένα βιβλίο για όσους εστιάζουν στην υλοποίηση της CSR. Το βιβλίο εξηγεί πώς τα οράματα και οι εταιρικές αξίες μπορούν να διαμορφώσουν την CSR και ποια διοικητικά συστήματα πρέπει να προσαρμοστούν κατά τη μετατροπή υποσχέσεων σε πράξεις.

Margolis, J. D. και Walsh, J. P. (2003). *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.

Μελετά τη συζήτηση γύρω από την έκθεση επιχειρησιακής σκοπιμότητας έργου για την CSR και προτείνει μια εναλλακτική προσέγγιση που εισπράττει την ένταση μεταξύ κοινωνικών στόχων και οικονομικής σκέψης ως αφετηρία.

Ihlen, Ø., Bartlett, J. και May, S. (Eds.) (2011). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Αυτό το βιβλίο παρέχει την πιο ενημερωμένη και ολοκληρωμένη επισκόπηση της επικοινωνίας για την CSR. Περιέχει αρκετές θεωρίες επικοινωνίας και εξετάζει τις συνεισφορές τους στην CSR.

Schwartz, M. S. και Carroll, A. B. (2008). *Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks, The Search for a Common Core in the Business και Socia Field*. *Business and Society*, 47(2), 148–186.

Συζητά για τα κοινά στοιχεία και τις διαφορές μεταξύ βασικών εννοιών που έχουν σχέση με τις επιχειρήσεις και την κοινωνία, όπως η επαγγελματική δεοντολογία, η CSR, η αειφορία και η εταιρική πολιτεότητα.

Στόχοι για την Αειφόρο Ανάπτυξη του ΟΗΕ (UN Sustainable Development Goals, SDG), <https://sustainabledevelopment.un.org>

Η πρωτοβουλία SDG, η οποία ξεκίνησε το 2015, αποτελείται από 17 βασικούς στόχους που αποτυπώνουν το πρόγραμμα 2030 του Ο.Η.Ε. (και των εταίρων του) σχετικά με την αειφόρο ανάπτυξη. Οι στόχοι περιλαμβάνουν ζωτικές πτυχές όπως: μείωση της φτώχειας, ισότητα των φύλων και δράση για την κλιματική αλλαγή.

Ethical Corporation, [www.ethicalcorp.com](http://www.ethicalcorp.com)

Το *Ethical Corporation* είναι το κορυφαίο μηνιαίο περιοδικό για θέματα που σχετίζονται με την CSR και την αειφορία.

The Business of Society (BOS) Blog, [www.bos-cbscsr.dk](http://www.bos-cbscsr.dk)

Το ιστολόγιο BOS αφιερώνεται στην CSR, την αειφορία και σχετικά ζητήματα. Το BOS διευθύνεται από τους by An-

**ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ**

dreas Rasche, Mette Morsing και Jeremy Moon. Επισκεφτείτε το για να μάθετε όλα τα τελευταία νέα για υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές

ICCSR, [www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/resources.php](http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/resources.php)

Το Διεθνές Κέντρο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ICCSR, International Centre for Corporate Social Responsibility) της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Νότιγχαμ προσφέρει έναν κατάλογο πόρων που αφορούν την CSR και την αειφορία, όπως ερευνητικές εργασίες, συνεντεύξεις και σημειώσεις για συνέδρια και εργαστήρια.

The Aspen Institute's CasePlace, [www.caseplace.org](http://www.caseplace.org)

Αυτή η πλατφόρμα προσφέρει σε φοιτητές και καθηγητές διάφορα υλικά (π.χ., περιπτώσεις και συνεντεύξεις) που επικεντρώνονται στον ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία.