

1

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

ANDREAS RASCHE, METTE MORSING ΚΑΙ JEREMY MOON

Στόχοι εκμάθησης

- Να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR, corporate social responsibility).
- Να επεξηγήσουμε και να προσεγγίσουμε κριτικά την έννοια της CSR.
- Να μελετήσουμε τι συνεπάγονται διάφορες προσεγγίσεις της CSR.
- Να διαφοροποιήσουμε τη CSR από άλλες σχετικές έννοιες (π.χ., βιωσιμότητα).
- Να αποσαφηνίσουμε τα διαφορετικά κίνητρα 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 27 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 and 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 δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών, οδηγεί σε μια κατάσταση στην οποία 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, άμεσα ή έμμεσα, 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 του ανθρώπου, η διαφθορά και η αποψίλωση των δασών. Όμως, ενώ η επιχειρηματική δραστηριότητα βρίσκεται στην καρδιά τέτοιων (και άλλων) προβλημάτων, όλο και περισσότερο οι ιδιωτικές επιχειρήσεις εμφανίζονται και ως μέρος της λύσης. Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals) των Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), που θεσπίστηκαν το 2015 και που καλύπτουν στόχους-κλειδιά, όπως τον τερματισμό της φτώχειας, τη διασφάλιση της ισότητας των φύλων και την εξασφάλιση της

βιώσιμης διαχείρισης των φυσικών πόρων, τονίζουν τη σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων στις λιγότερο αναπτυγμένες 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 δημόσιων 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. δολαρίων τη δεδομένη στιγμή) για το δημόσιο καλό. Οι επικριτές αυτής της κίνησης κατέδειξαν ότι κάτι τέτοιο 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 «δεδομενοποίησης», και αυτό έχει σημαντικές συνέπειες στις ευθύνες των επιχειρήσεων. «Δεδομενοποίηση» (datafication) σημαίνει τη συστηματοποίηση των δεδομένων σε ποσοτικοποιημένη μορφή που να μπορεί στη συνέχεια να αναλυθεί μέσω ψηφιακών μέσων (Mayer-Schönberger and 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 αποδόσωσης. 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 εταιρειών). Αυτές οι εταιρείες επηρεάζουν τα δικαιώματα του ανθρώπου 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 δημόσιου 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 στις ευθύνες των επιχειρήσεων απέναντι στην παγκόσμια κοινωνία. Στην πορεία του βιβλίου θα θίξουμε πολλές αντιπαραθέσεις, που διευρύνουν αυτήν την εικόνα. Αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο ξεκινά εξετάζοντας τους τρόπους με τους οποίους η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει τη CSR. Στη συνέχεια μελετούμε το πώς είναι καλύτερο να ορίσουμε εννοιολογικά τη CSR και πώς πρέπει να αντιληφθούμε τη σχέση της με άλλες (εν μέρει ανταγωνιζόμενες) ιδέες, όπως είναι η **εταιρική πολιτοφροσύνη (corporate citizenship)** και η βιωσιμότητα (sustainability). Η επόμενη ενότητα επιχειρεί να κατανοήσει γιατί οι εταιρείες εμπλέκονται στη 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 τη 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 να διευρύνουν 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 and 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 ρύθμισης 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 επιβάλουν 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 νομικώς δεσμευτικών διεθνών πλαισίων που θα ισχύουν για ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι εφικτή, αλλά τα πολιτικά συμφέροντα και η παρασκηναϊκή 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, στις επενδύσεις και στην 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 του Ανθρώπου απέρριψε μια πρόταση για κανόνες σχετικούς με τα δικαιώματα του ανθρώπου (το σχέδιο «Κανόνες περί ευθυνών των διεθνικών ανώνυμων εταιρειών και άλλων επιχειρήσεων για τα δικαιώματα του ανθρώπου»), η οποία θα μπορούσε να είχε εξελιχθεί σε μια σειρά δεσμευτικών κανόνων. Ένα επιχείρημα που οδήγησε στην απόρριψη αυτού του σχεδίου ήταν ότι αυτοί οι κανόνες θα επέβαλλαν υποχρεώσεις κρατικού χαρακτήρα σε παράγοντες μη κρατικούς. Αυτό το επιχείρημα διατυπώθηκε από κράτη που είχαν υποστεί παρασκηναϊκή 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 του Ανθρώπου, 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 ισχυρότερη **εξωεδαφική ρύθμιση (extraterritorial regulation)**. Η εξωεδαφική 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 εξωεδαφικής 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 Πρακτικών Διαφθοράς στην Αλλοδαπή (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 εξωεδαφικά. Παρά το ότι η εξωεδαφική 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 ΗΠΑ περιόρισε την επίδραση του Νόμου περί Εξωγενών 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 πρακτικός 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 **συμμετόχους (stakeholders)**, καταφέρει να αποτελέσει 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 στα συμφέροντά τους απ' ό,τι οι κυβερνήσεις τους. Ο πλουραλισμός των σύγχρονων κοινωνιών, ο οποίος γίνεται αντιληπτός ως μια διαρκής διεργασία αυξανόμενου εξατομικισμού, η υποβάθμιση των παραδόσεων και η παγκοσμιοποίηση της κοινωνίας αυξάνουν την πολιτισμική ετερογένεια την οποία οι επιχειρήσεις γενικά και οι πολυεθνικές ανώνυμες εταιρείες ειδικότερα πρέπει να διαχειριστούν (Scherer and 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 and 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) συμμετόχους, 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 ηθική, βιωσιμότητα, 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 τη 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 τη CSR:

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

αποτυπώνονται στη λειτουργία, στις διαδικασίες και στη 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 (philanthropy)** (π.χ., τις δωρεές μιας εταιρείας στο πλαίσιο 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, στο περιβάλλον και στην ηθική. Αυτό δεν σημαίνει ότι η CSR πρέπει να είναι πάντα «στρατηγική» (ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά ως συνώνυμος της «κερδοφόρας», Porter and 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 τη CSR αποκλειστικά μ' αυτόν τον τρόπο. Η ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον και στην 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 εξορυκτικής 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 ΗΠΑ και στην Ευρώπη από τις επιχειρήσεις (Matten and Moon, 2008). Επίσης, κάποιες κυβερνήσεις ξεκινούν κάποιες διαδικασίες παροχής κινήτρων ή ακόμα και ρύθμισης δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη CSR (π.χ., στο Κεφάλαιο 8 θα μιλήσουμε για τη δημοσιοποίηση σχετικών και μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών). Με τον τρόπο αυτό, η συζήτηση για τη CSR δεν περιφέρεται μόνο γύρω από καθαρά εθελούσιες δράσεις.

Επίσης παραπλανητικό θα ήταν να ορίζαμε τη 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 (corporations) και ότι η συζήτηση για τις ευθύνες απέναντι στην κοινωνία περιλαμβάνει επίσης μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ). Οι ΜμΕ είναι εταιρείες που απασχολούν λιγότερους από 250 υπαλλήλους, αποτελούν γενικά την πλειοψηφία των εταιρειών σε μια οικονομία και προσφέρουν τις περισσότερες θέσεις εργασίας. Οι δραστηριότητες των ΜμΕ στο πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης διαφέρουν αρκετά από τις αντίστοιχες μεγαλύτερων εταιρειών (Baumann-Pauly, Wickert, Spence and 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 παραγάγουν 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 τη CSR, ξεχωρίζουν επίσης κάποιες ομοιότητες. Ακόμα πιο σημαντικό είναι πως τα θέματα που πραγματεύεται η συζήτηση για τη CSR βασίζονται στις ίδιες βασικές αρχές. Παραδείγματος χάριν, τα δικαιώματα του ανθρώπου βασίζονται σε παγκόσμιες αρχές που ισχύουν εξίσου για όλες τις εταιρείες, ανεξαρτήτως μεγέθους ή γεωγραφικής θέσης των ενεργειών τους.

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 του ανθρώπου (σύμφωνα με όσα ορίζονται στην Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων των Ανθρώπου), 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 Σύμβαση 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 τη 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 τη 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 τη 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 and 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 τη CSR ως 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 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 and 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, ηθικές 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 συμμετοχοί 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. Πρώτον,

δεν πρέπει να κάνουν τίποτα εν γνώσει 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 γνώσιν τους» (Campbell, 2006: 928).

Σε ένα μέρος της βιβλιογραφίας για τη CSR υιοθετείται η *οργανική (ή ινστρουμενταλιστική, instrumental) προσέγγιση* (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 (μία 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 στη 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 τη CSR που υπογραμμίζουν την *πολιτική φύση* της (βλ. επίσης Κεφάλαιο 6). Παρόλο που μάλλον υποτιμάται, υπάρχει ένα πολιτικό υπόβαθρο στη CSR, όπως εκφράζεται από τις αναφορές του Bowen (1953) στη CSR ως μια δύναμη που προσανατολίζεται στην κοινωνική ευημερία. Εν μέρει, η **πολιτική CSR (political CSR)** διερευνάται υπό τη μορφή της «εταιρικής συνταγματικότητας», της «ολοκληρωμένης θεωρίας των κοινωνικών συμβάσεων» και της «εταιρικής πολιτοφροσύνης» (Garriga and 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 επιβολής ή υλοποίησης» (Preston and Post, 1981: 57). Μια πιο πρόσφατη εκδοχή της πολιτικής CSR υποστηρίζει ότι η CSR «εμπεριέχει τις υπεύθυνες επιχειρηματικές δραστηριότητες που μετατρέπουν τις ανώνυμες εταιρείες σε παρόχους δημόσιων αγαθών σε περιπτώσεις όπου οι δημόσιες αρχές δεν είναι ικανές ή πρόθυμες να ανταποκριθούν σ' αυτόν τον ρόλο» (Scherer, Rasche, Palazzo and 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 πολυσυμμετοχικές πρωτοβουλίες (MSI, multi-stakeholder initiatives)]. Μια τέτοια άποψη για τη CSR προϋποθέτει μια νέα αντίληψη για την παγκόσμια πολιτική και τον ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Αντί να εστιάζουν μόνο στην αλληλεπίδραση των κυβερνητικών παραγόντων, οι παράγοντες των επιχειρήσεων και της κοινωνίας γίνονται ενεργοί συμμετέχοντες στη θέσπιση των κανόνων λειτουργίας των οικονομικών συναλλαγών.

Τέλος, παρουσιάζουμε μια *αναφαινόμενη άποψη* για τη 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 and 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 and Lozano, 2009: 158). Άλλοι προτείνουν ότι η γνώση για τη CSR είναι μια «διαρκής κατάσταση εκκόλαψης» (Lockett, Moon and Visser, 2006: 133) και ότι επομένως η CSR είναι ουσιαστικά μια επίμαχη έννοια (Gond and Moon, 2011). Αυτή η αναγνώριση της αόριστης και εξελισσόμενης φύσης της CSR γεννά σημαντική σύγχυση και προβληματισμό μεταξύ των επαγγελματιών και των θεωρητικών που έχουν συμφωνήσει ότι είναι απαραίτητο να υπάρξει ένας σαφής και συνεπής ορισμός για τη 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

Πίνακας 1.1 Πέντε απόψεις για τη CSR

	Κανονιστική άποψη	Άποψη ανταπόκρισης	Οργανική άποψη	Πολιτική άποψη	Αναφανόμενη άποψη
Ορισμός	Η CSR ως «οι 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).	«Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και προαιρετικές προδοκίες 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 στη CSR» (McWilliams and Siegel, 2001: 119).	Η CSR «εμπεριέχει τις υπεύθυνες επιχειρηματικές δραστηριότητες που μετατρέπουν τις ανώνυμες εταιρείες σε παρόχους δημόσιων αγαθών σε περιπτώσεις όπου οι δημόσιες αρχές δεν είναι ικανές ή πρόθυμες να ανταποκριθούν σ' αυτόν τον ρόλο» (Scherer et al., 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 and Moon, 2013: 4).
Κίνητρα για υιοθέτηση της CSR	Η CSR είναι ηθική υποχρέωση για μια επιχείρηση, η οποία συχνά βασίζεται στις προσωπικές αξίες και στην 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 αδιαφιλονίκητη και ταυτόχρονα επίμαχη προϋπόθεση για τη διαρκή επιχειρηματική ανάπτυξη.
Επιπτώσεις για την επιχείρηση	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 τη CSR ως ένα μέσο ώστε να εμφανίζονται έννομες απέναντι σε σημαντικούς συμμετόχους.	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 τη CSR.

ερμηνεία, την ποικιλότητα των απόψεων και τον διάλογο για τις αντικρουόμενες κοινωνικές νόρμες και τις προσδοκίες που συνδέονται με τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων» (Guthey and 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.

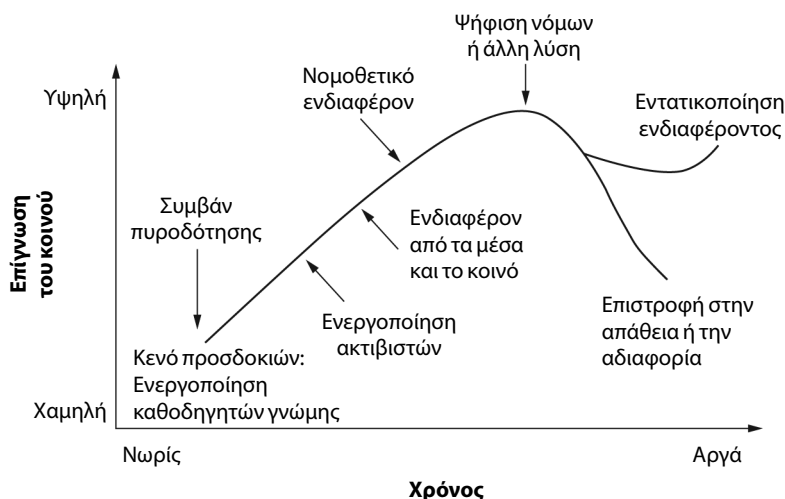
Στον Πίνακα 1.1 συνοψίζονται οι πέντε απόψεις για τη CSR. Ανεξάρτητα από τον ορισμό που μπορεί να υιοθετήσει κάποιος, η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα πρέπει να διαχωριστεί από την εταιρική κοινωνική ανευθυνότητα (CSIR, corporate social irresponsibility). Η CSIR είναι στην πραγματικότητα κάτι παραπάνω 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 τη 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 συμμετόχου» (Strike, Gao and 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 and Moon, 2012). Με άλλα λόγια, οι εταιρείες επενδύουν συχνά στη CSR προκειμένου να αντισταθμίσουν 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 στα συνδικάτα 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 Μπανγκλαντές 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 δύσκολο έργο. Μία από τις αιτίες αυτής της δυσκολίας απορρέει από το γεγονός ότι 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 and 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-



Εικόνα 1.1 Κύκλος ζωής δημόσιου ζητήματος

Πηγή: Προσαρμογή από Mahon and 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 and 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 συμμετόχους. Ο κύκλος ζωής συνήθως ξεκινά από ένα «συμβάν πυροδότησης», δηλαδή ένα συμβάν που προσελκύει ευρύ δημόσιο ενδιαφέρον σε ένα ζήτημα που αφορά τη 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 διαφορετικές οδούς, αν και κάποιες εταιρείες που δρουν προληπτικά φαίνεται ότι αρχίζουν να αποδέχονται την ευθύνη τους. Παραδείγματος χάριν, η Εκxon-Mobil αρνιόταν την κλιματική αλλαγή για πολύ καιρό, ενώ πολλοί ανταγωνιστές της αποδέχθηκαν 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 τα εξής: εταιρική βιωσιμότητα (corporate sustainability), **εταιρική λογοδοσία (corporate accountability)**, εταιρική πολιτοφροσύνη (corporate citizenship) και **επιχειρηματική ηθική (business ethics)**.

Τα τελευταία χρόνια, ο όρος «(εταιρική) βιωσιμότητα» χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο ως συμπλήρωμα

στον διάλογο για τη CSR. Κάποιες εταιρείες έχουν αρχίσει να μετονομάζουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητές τους ως εταιρική βιωσιμότητα, χωρίς πολλές φορές να αλλάζουν την ουσία αυτών των δραστηριοτήτων. Οι συζητήσεις σχετικά με την εταιρική βιωσιμότητα συνήθως βασίζονται και σχετίζονται με τη δημοφιλή έννοια της **βιώσιμης 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 μνημονεύομενη έκθεση ως κάλυψη «των αναγκών του παρόντος χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η ικανότητα των μελλοντικών γενιών να καλύπτουν 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 ανταποκριθεί σε τωρινές και σε μελλοντικές ανάγκες.

Η βιώσιμη 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 στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Τη δεκαετία του 1990, πολλοί ερευνητές χρησιμοποιούσαν τον όρο «εταιρική βιωσιμότητα» 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 βιωσιμότητα ως μια προσέγγιση που εξισορροπεί την οικονομική υπευθυνότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη 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 βιωσιμότητας 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 βιωσιμότητα 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 τη 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 βιωσιμότητα 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 βιωσιμότητας και της συζήτησης για τη CSR.

Η εταιρική λογοδοσία είναι ακόμα μια έννοια που έχει προσελκύσει την προσοχή του κοινού τα τελευταία χρόνια, ιδίως από **οργανώσεις της 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 «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 συμμετόχους 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 εξωτερικούς συμμετόχους να υποβάλλουν τις αντιρρήσεις τους για τις ενέργειες μιας επιχείρησης. Η εταιρική λογοδοσία μπορεί επίσης να ενισχυθεί μέσω αυστηρής **υποβολής εκθέσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR reporting)**. Ωστόσο, επί αυτού του θέματος αναπτύσσονται έντονα 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 συμμετόχων για σχετικές ενέργειες και παραλείψεις.