

Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας

Σχολή: Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα: Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και
Πληροφοριακών Συστημάτων



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιχειρηματική Δεοντολογία και Κοινωνική Ευθύνη



ΑΝΩΤΑΤΟ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΤΣΙΚΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ
ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΒΑΡΔΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ
ΤΣΑΚΙΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2006

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	5789
----------------------	------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αριθ. Σελ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	1
Στόχος Πτυχιακής Εργασίας.....	4
Πρόλογος.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Γενική Προσέγγιση του Θέματος	8
1.1 Ορισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.).....	8
1.2 Τι σημαίνει Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για μια επιχείρηση.....	8
1.3 Ορισμός Επιχειρηματικής Δεοντολογίας.....	10
1.4 Σχέση επιχειρηματικής δεοντολογίας και κοινωνικής ευθύνης.....	10
1.5 Η μελέτη της Δεοντολογίας – Ηθικής.....	11
1.6 Επιστημονική ή περιγραφική προσέγγιση.....	12
1.7 Προσεγγίσεις ηθικής δεοντολογικής βάσης.....	12
1.8 Νομικό και δεοντολογικό πλαίσιο.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Το Πλαίσιο της Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σήμερα	15
2.1 Επιχειρηματική Δεοντολογία και Κοινωνική Ευθύνη: Σύγχρονη Πραγματικότητα.....	15
2.2 Ηθική Συμπεριφορά.....	18
2.3 Περιβαλλοντική Δεοντολογία.....	20
2.4 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ευρώπη.....	21
2.5 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η αγορά και ο πελάτης	23
3.1 Εμπορικοί Προσανατολισμοί της Επιχείρησης.....	23
3.2 Τα δικαιώματα του καταναλωτή.....	24
3.3 Μονοπωλιακές και Ολιγοπωλιακές καταστάσεις.....	25
3.4 Ασφάλεια προϊόντων.....	28
3.5 Υποχρεώσεις.....	29
3.6 Διαφήμιση προϊόντων.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Εταιρική Διακυβέρνηση	32
4.1 Εταιρική Διακυβέρνηση – Γενικά.....	32
4.2 Μέθοδοι για αποδοτικότερη εταιρική διακυβέρνηση.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Κύκλος ζωής της Ηθικής Ηγεσίας	35
5.1 Κύκλος Ζωής Ηθικής Ηγεσίας.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Οι Εργαζόμενοι	39
6.1 Οι εργαζόμενοι του 21ου αιώνα.....	39
6.2 Εκπαιδευτική πραγματικότητα.....	40
6.3 Ποιότητα ζωής.....	40
6.4 Οι αρχές των εργαζομένων.....	41
6.5 Δικαιώματα των εργαζομένων.....	42
6.6 Δικαιώματα των εργοδοτών.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – Διαχείριση Συγκρούσεων στον επιχειρηματικό χώρο	44
7.1 Τι είναι σύγκρουση στο χώρο των επιχειρήσεων;.....	44
7.2 Είδη σύγκρουσης.....	44
7.3 Είναι όμως η σύγκρουση σαν φαινόμενο αρνητική, θετική ή ουδέτερη;.....	46
7.4 Η Ηθική Διάσταση της σύγκρουσης αντικρουόμενων συμφερόντων.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – Παγκοσμιοποίηση και οι συνέπειες για την Επιχειρηματική Ηθική	49
8.1 Παγκοσμιοποίηση – Γενικά.....	49
8.2 Οι Επιχειρήσεις και η ηθική σε παγκόσμια κλίμακα.....	52
8.3 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – Το Περιβάλλον	57
9.1 Μόλυνση των υδάτων.....	57
9.2 Μόλυνση του αέρα.....	57
9.3 Μόλυνση του εδάφους.....	58
9.4 Νομικές προσαγές περί προστασίας του περιβάλλοντος.....	59
9.5 Οικολογική Δεοντολογία.....	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Εταιρική Διακυβέρνηση.....	32
4.1 Εταιρική Διακυβέρνηση – Γενικά.....	32
4.2 Μέθοδοι για αποδοτικότερη εταιρική διακυβέρνηση.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Κύκλος ζωής της Ηθικής Ηγεσίας.....	35
5.1 Κύκλος Ζωής Ηθικής Ηγεσίας.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Οι Εργαζόμενοι.....	39
6.1 Οι εργαζόμενοι του 21ου αιώνα.....	39
6.2 Εκπαιδευτική πραγματικότητα.....	40
6.3 Ποιότητα ζωής.....	40
6.4 Οι αρχές των εργαζομένων.....	41
6.5 Δικαιώματα των εργαζομένων.....	42
6.6 Δικαιώματα των εργοδοτών.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – Διαχείριση Συγκρούσεων στον	
επιχειρηματικό χώρο.....	44
7.1 Τι είναι σύγκρουση στο χώρο των επιχειρήσεων;.....	44
7.2 Είδη σύγκρουσης.....	44
7.3 Είναι όμως η σύγκρουση σαν φαινόμενο αρνητική, θετική ή ουδέτερη;.....	46
7.4 Η Ηθική Διάσταση της σύγκρουσης αντικρουόμενων συμφερόντων.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – Παγκοσμιοποίηση και οι συνέπειες	
για την Επιχειρηματική Ηθική.....	49
8.1 Παγκοσμιοποίηση – Γενικά.....	49
8.2 Οι Επιχειρήσεις και η ηθική σε παγκόσμια κλίμακα.....	52
8.3 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – Το Περιβάλλον.....	57
9.1 Μόλυνση των υδάτων.....	57
9.2 Μόλυνση του αέρα.....	57
9.3 Μόλυνση του εδάφους.....	58
9.4 Νομικές προσαγές περί προστασίας του περιβάλλοντος.....	59
9.5 Οικολογική Δεοντολογία.....	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 – Ο Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας.....	63
10.1 Περιεχόμενα Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας.....	63
10.2 Ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας μέσα στο συνολικό επιχειρηματικό γίγνεσθαι.....	67
10.3 Η διεθνοποίηση του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 – Έρευνα για την Επιχειρηματική Δεοντολογία και την Ε.Κ.Ε. σε Ελληνικές Επιχειρήσεις.....	69
11.1 Έρευνα – Ανάπτυξη.....	69
11.2 Κύρια συμπεράσματα από την έρευνα.....	78
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90

ΣΤΟΧΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τι επιδιώκουμε με αυτή την πτυχιακή εργασία

Η πτυχιακή εργασία αυτή απευθύνεται σε οποιονδήποτε σκέπτεται ή δρα επιχειρηματικά, είτε αυτός είναι μελετητής της σύγχρονης επιχείρησης που επιθυμεί να αντιληφθεί καλύτερα τη συνολική εταιρική οργάνωση και ευθύνη, είτε ο σύγχρονος επιχειρηματίας που προσπαθεί να περιγράψει με απλά βήματα την πορεία για την επίτευξη ενός οργανωτικού σχήματος που θα προάγει την επιχειρηματική δεοντολογία και κοινωνική ευθύνη. Επιθυμία μας είναι να παράσχουμε βασικές γνώσεις στο θέμα της επιχειρηματικής δεοντολογίας και της κοινωνικής ευθύνης.

Κατά την τελευταία δεκαετία, η εικόνα των επιχειρήσεων φαίνεται να συνδέεται ολοένα και περισσότερο με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Παράλληλα, μια σειρά από θέματα αναδεικνύουν στο κέντρο των συζητήσεων την εταιρική κοινωνική ευθύνη με ερωτήματα γύρω από τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων, τη σύνδεση των δράσεών της με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, αλλά και το ρόλο του κράτους. Είναι χρήσιμο να ανατρέξει κανείς στα πρώτα βήματα της έννοιας.

Στον 21ο αιώνα η επιχείρηση αρχίζει να γίνεται πλέον το καθοριστικό μέσον κοινωνικής προόδου, τεχνολογικής ανάπτυξης, διακρατικών ισορροπιών, εκπαίδευσης και αλλαγής. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα σωστά δομημένο νομικό πλαίσιο αποτελούσε και εξακολουθεί να αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής δράσης κάθε επιχείρησης. Ήδη από την δεκαετία του '60, είχε δημιουργηθεί μία νέα σχολή σκέψης στην Αμερική η οποία μιλούσε για κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Οι υποστηρικτές της υποστήριζαν ότι μία επιχείρηση είναι υπεύθυνη όχι μόνο έναντι των μετόχων της αλλά και απέναντι στην κοινωνία, ενώ η ευθύνη της ξεφεύγει από τα αυστηρά οικονομικά κριτήρια σε σχέση με την επιχειρηματική συμπεριφορά και λειτουργία. Στις δεκαετίες που ακολούθησαν, η συζήτηση για την εταιρική κοινωνική ευθύνη πήρε πολλές μορφές.

Στη δεκαετία του 1980, για παράδειγμα, οι πολιτικές των επιχειρήσεων σε σχέση με την κοινωνική τους ευθύνη, ήταν μεμονωμένες ενέργειες που περιορίζονταν σε φιλανθρωπικό έργο και χορηγίες, ενώ στη δεκαετία του '90 η συζήτηση επικεντρώθηκε στη διαμόρφωση μακροπρόθεσμων στρατηγικών των επιχειρήσεων. Σταδιακά, παρατηρήθηκε και έντονο ενδιαφέρον σε σχέση με τη συμπεριφορά και τις διακηρύξεις των επιχειρήσεων.

Σήμερα, πολλοί μιλούν για ένα νέο εργαλείο διοίκησης των επιχειρήσεων, ενώ δεν είναι λίγοι οι υποστηρικτές της ιδέας ότι

πρόκειται για εργαλείο marketing (ιδίως όταν συνδυάζεται με έντονο πρόγραμμα δημοσιότητας).

Τελικά τι είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη; Εργαλείο επικοινωνίας, marketing ή στρατηγική επιλογή η οποία απαιτεί μακροπρόθεσμη δέσμευση; Ποια είναι η αντίληψη του κοινού για τις πολιτικές και πρωτοβουλίες που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις στην κατεύθυνση της κοινωνικής υπευθυνότητας;

Η απάντηση που δίνει η έρευνα που πραγματοποίησαν, στα τέλη του 2001, το Ελληνικό Δίκτυο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Corporate Social Responsibility-CSR), το Πάντειο Πανεπιστήμιο και η εταιρεία Research International σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, είναι ότι «οι διαμορφωτές της κοινής γνώμης και οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων ορίζουν ως κοινωνικά υπεύθη την επιχείρηση εκείνη που πέρα από την επιχειρηματική δράση της, πραγματοποιεί ενέργειες που δεν έχουν ως άμεσο στόχο το κέρδος, αλλά συμβάλλουν στην επίλυση σημαντικών θεμάτων, επιστρέφοντας στην κοινωνία μέρος των κερδών της», όπως τονίζει η ίδια έρευνα, η οποία φαίνεται να παραμένει ιδιαίτερα επίκαιρη.

Ωστόσο, τόσο οι διαμορφωτές της κοινής γνώμης όσο και οι πολίτες-καταναλωτές δεν νιώθουν οικειότητα με τον παραπάνω όρο και αντιπροτείνουν την έννοια της «κοινωνικής συνείδησης» την οποία ταυτίζουν με την εταιρική φιλανθρωπία και τη χορηγία που είναι διακριτές μορφές συνεισφοράς¹.

Τα τελευταία έτη και ιδιαίτερα το 2002 ακούστηκαν πολλά αρνητικά σχόλια για την κοινωνική ευθύνη και την επιχειρηματική δεοντολογία εταιριών όπως η Enron, η Global Crossing, η Xerox και η WorldCom. Αμφισβητούμενου κύρους ενέργειες και λογιστικές ατασθαλίες τις οδήγησαν σε δυσφήμιση, ζημίες, απολύσεις χιλιάδων εργαζομένων και πολλά άλλα δεινά. Είναι δύσκολο να γίνει αποδεκτό ότι εταιρίες τέτοιων μεγεθών δεν είχαν διατυπώσει κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας η ότι δεν είχαν αίσθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης τους. Βεβαίως, και οι εταιρίες των ορκωτών

¹ Αλεξάνδρα Λεφοπούλου, Marketing Week, July 1, 2003

λογιστών που επέβλεπαν τα πεπραγμένα τους είχαν μεγάλη ευθύνη, όπως για παράδειγμα, η Andersen στην περίπτωση της Enron. Ευθύνη βεβαίως είχαν και οι εταιρίες-σύμβουλοι. Και πάλι στην περίπτωση της Enron, η McKinsey, η μεγαλύτερη εταιρεία συμβουλών μεγάλων εταιρειών στον κόσμο, εισηγήθηκε να ακολουθηθεί σαν επεκτατική στρατηγική το Light-Asset Strategy, γεγονός που πιθανών να συνέβαλε στη θεαματική πτώχευση μιας από τις μεγαλύτερες αμερικανικές εταιρείες².

Σε τελική ανάλυση, οι νόμοι της αγοράς και οι πολιτικοί νόμοι έπραξαν τα δέοντα, αφού όμως προϋπήρξε δημόσια κατακραυγή και τρομακτικό ανθρώπινο κόστος. Δυστυχώς στην κοινωνία ενίοτε υπάρχουν άτομα που παραβιάζουν τους ηθικούς νόμους επειδή δεν έχουν ηθική συνείδηση και δυστυχώς, όταν πια αποκαλυφθούν είναι αργά.

Η επιχείρηση οπουδήποτε και αν βρίσκεται και ασχέτως μεγέθους η βιομηχανικού κλάδου, έχει πια γίνει ουσιαστικότερο μέρος του κοινωνικού ιστού. Επιβάλλεται λοιπόν να κάνουμε μερικές αρχικές σκέψεις για το τι εννοούμε με τον όρο επιχειρηματική δεοντολογία και τι με τον όρο κοινωνική ευθύνη.

² John A. Byrne, Inside McKinsey, Business Week, July 8, 2002 σελίδες 54 – 62

1.1 Ορισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility-CSR³) είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πέραν των όσων σχετίζονται με τους εμπορικούς της στόχους. Στην έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εμπεριέχονται στοιχεία του ρόλου της επιχείρησης στο κοινωνικό πλαίσιο όπως και οι θέσεις και οι ευθύνες της ως προς το περιβάλλον της, τους εργαζομένους σε αυτήν, τους ιδιοκτήτες των κεφαλαίων που χρησιμοποιεί και τους πελάτες της. Υπάρχουν αρκετοί άλλοι ορισμοί του θέματος, όμοιοι ως προς το γενικό πλαίσιο αλλά με ενίοτε μικρές διαφοροποιήσεις.

1.2 Τι σημαίνει Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για μια επιχείρηση

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει ξεχωρίσει την Ε.Κ.Ε. σε «εξωτερική»⁴ και σε «εσωτερική»⁵ με βάση τους εμπλεκόμενους φορείς σε μια εταιρική κοινωνική δράση.

Έτσι, η «εσωτερική» κοινωνική ευθύνη αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων από τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρίας μέχρι τις πολιτικές και τις πρακτικές για εργασιακά θέματα, για θέματα διοίκησης, ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Η «εξωτερική» κοινωνική ευθύνη αφορά στους καταναλωτές, στους πελάτες, στους προμηθευτές ή/και συνεργάτες, στους μετόχους, στους χρηματιστηριακούς αναλυτές, στις τοπικές κοινωνίες καθώς και σε κάθε

³ Scott Frances, 'CSR – Who's in the Driving Seat?', Pages 47-48

⁴ Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων – Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Ε.Κ.Ε.

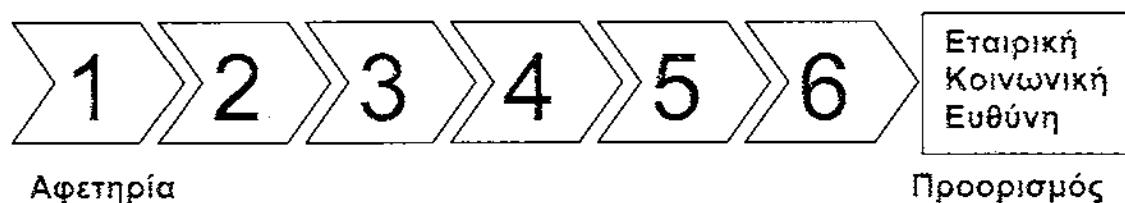
⁵ Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων – Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Ε.Κ.Ε.

άλλη ομάδα ενδιαφερομένων που μπορεί να αλληλεπιδρά με μια επιχείρηση.

Η Ε.Κ.Ε. δεν αφορά μόνο τη φιλανθρωπική και χορηγική δραστηριότητα μιας εταιρείας, ούτε πρέπει να αποτελεί εργαλείο μόνο του τμήματος δημοσίων σχέσεων ή του marketing. Υπάρχει δυστυχώς μια τάση σήμερα, αρκετές επιχειρήσεις να βλέπουν την Ε.Κ.Ε. μονόπλευρα, ως μια ευκαιρία να ντύσουν το προφίλ των προϊόντων ή των υπηρεσιών της με έναν οικολογικό ή κοινωνικά υπεύθυνο μανδύα και εστιάζουν την Ε.Κ.Ε. στο κομμάτι της επικοινωνίας με παροδικά και αμφίβολα οφέλη⁶.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποκομίσει πραγματικά οφέλη από την ενσωμάτωση της Ε.Κ.Ε. στη λειτουργία της, θα πρέπει ουσιαστικά να εμπλακεί σε ένα ταξίδι, που ξεκινά μέσα στην ίδια την επιχείρηση, αλλά έχει συνοδοιπόρους και οδηγούς πολλούς εξωτερικούς παράγοντες.

Μια προτεινόμενη πορεία αυτού του ταξιδιού με έξι ενδιάμεσους σταθμούς, αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα.



1. Συμφωνία για το τι σημαίνει Ε.Κ.Ε. για την εταιρεία.
2. Ποιος χειρίζεται τα θέματα Ε.Κ.Ε. μέσα στην εταιρεία.
3. Εξασφάλιση υποστήριξης όλων των στελεχών.
4. Η Ε.Κ.Ε. στην πράξη.
5. Διατήρηση του ενθουσιασμού μέσα στην εταιρεία.
6. Πώς θα λάβει η εταιρεία τα οφέλη.

⁶ Business in the Community, Winning with Integrity – Summary, November 2000

1.3 Ορισμός Επιχειρηματικής Δεοντολογίας

Επιχειρηματική δεοντολογία⁷ και κατ' επέκταση επιχειρηματική ηθική είναι ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο πρέπει να ενεργεί μια σύγχρονη επιχείρηση – το οποίο είναι συνάρτηση των αρχών επιχειρηματικής δεοντολογίας που έχει αποδεχθεί. Οι αρχές αυτές πηγάζουν από ένα γενικότερο πλαίσιο ηθικής που οι ιδιοκτήτες, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και όλοι αυτοί που συνδέονται με την επιχείρηση τις αποδέχονται σαν παραδεκτά στοιχεία της κοινωνίας στην οποία βρίσκονται.

1.4 Σχέση επιχειρηματικής δεοντολογίας και κοινωνικής ευθύνης

Η κοινωνική ευθύνη είναι μια διάσταση της γενικότερης επιχειρηματικής δεοντολογίας. Οι Madsen και Shafritz διακρίνουν την έννοια της επιχειρηματικής δεοντολογίας ως:

- μια εφαρμογή της δεοντολογίας (ηθικής) στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- μια μέθοδο προσδιορισμού της ευθύνης.
- την αναγνώριση σημαντικών επιχειρησιακών επιταγών.
- την άσκηση κριτικής στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Το τρίτο και τέταρτο σημείο αποτελούν θέμα κοινωνικής ευθύνης. Επομένως, η επιχειρηματική δεοντολογία προϋποθέτει την κοινωνική ευθύνη και το αντίστροφο.

⁷ Business Ethics Report, Lane Geoff and Sage Cathy, European Business forum, Issue 13, March 2003

1.5 Η μελέτη της Δεοντολογίας – Ηθικής

Καλό θα ήταν στο σημείο αυτό να αναλυθεί εκτενέστερα η έννοια της δεοντολογίας. Συνεπώς δεοντολογία είναι:

- Ο κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με τις αξίες που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, όσον αφορά την ορθότητα ή την ακαταλληλότητα πράξεων, την αγαθότητα ή μη, κινήτρων ή σκοπών.
- Κάθε διδασκαλία θρησκείας, ιδεολογίας ή δογματικών πεποιθήσεων που καθορίζει τι είναι καλό και τι κακό ή τι επιτρέπεται και τι απαγορεύεται σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο.
- Ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύνολο κανόνων ανθρώπινης συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει μια κοινωνική ομάδα σε μια δεδομένη εποχή.
- Το σύνολο των αρχών και των αξιών που έχει διαμορφώσει και τηρεί ένα άτομο στην καθημερινή του ζωή.
- Σε πιο πρακτική βάση, η ηθική ασχολείται με το πώς οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τους άλλους και τα υπόλοιπα όντα, ώστε να προάγεται το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος, η δημιουργικότητα, η έννοια του καλού ή του κακού, του δίκαιου ή του άδικου.

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς θα μπορούσαμε να ορίσουμε ένα άτομο ως ηθικό ή ανήθικο. Πρόκειται δηλαδή εδώ για ανθρώπινη συμπεριφορά που είναι ή που δεν είναι σύμφωνη με τους αποδεκτούς νόμους περί ηθικής. Θα μπορούσε όμως κάποιος να ισχυρισθεί ότι οι ηθικές αξίες δεν είναι ίδιες από τόπο σε τόπο, από εποχή σε εποχή, ούτε στηρίζονται σε ακλόνητα θεμέλια. Στη συνέχεια, ένα τέτοιο άτομο θα μπορούσε να αρνηθεί την ισχύ των ηθικών νόμων, να απορρίψει τη διάκριση μεταξύ καλού και κακού και να αποδεχτεί ένα τρόπο ζωής που να διέπεται από έκλυση ηθών και αναίσχυντη συμπεριφορά.

Το άτομο αυτό δεν το ονομάζουμε ανήθικο, αλλά θα το χαρακτηρίζαμε αμοραλιστή. Η λέξη αυτή προέρχεται ετυμολογικά από τα αγγλικά, όπου χρησιμοποιείται ο όρος *amoral*. Με άλλα λόγια, το ανήθικό άτομο ενσυνείδητα παραβιάζει τους ηθικούς νόμους, ενώ ο αμοραλιστής παραβιάζει τους ηθικούς νόμους επειδή δεν έχει ηθική συνείδηση.

Οι παραπάνω ορισμοί απαιτούν την ύπαρξη μιας μεθοδολογίας στη διερεύνηση των εννοιών της ηθικής και των ηθικών νόμων. Γενικά δεχόμαστε ότι μπορούμε να προσεγγίσουμε την ανάλυση του θέματος από δύο πλευρές:

1.6 Επιστημονική ή περιγραφική προσέγγιση

Εδώ δίνεται έμφαση στην εμπειρική παρατήρηση, μια προσέγγιση που χρησιμοποιείται στις κοινωνικές επιστήμες και που βασίζεται σε αποδεκτές επιστημονικές μεθοδολογίες. Για παράδειγμα, ένας ερευνητής της ανθρώπινης ψυχολογίας παρατηρεί ένα προκαθορισμένο σύνολο ατόμων για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά κάτω από ορισμένες συνθήκες και το συγκρίνει με ένα όμοιο δείγμα στο οποίο έχει αλλάξει κάποια παράμετρο του πειράματος. Ο ερευνητής καταγράφει τα ευρήματα του, αλλά δεν προσθέτει δικές του αξιολογήσεις σχετικά με το τι είναι σωστό ή το πώς τα άτομα αυτά θα έπρεπε να συμπεριφερθούν.

1.7 Προσεγγίσεις ηθικής δεοντολογικής βάσης

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι προσεγγίσεις δεοντολογικής βάσης βασίζονται στη δική μας υποσυνείδητη αίσθηση για το τι είναι ηθικό. Ο Immanuel Kant συνέδεσε τη λογική και την ηθική και παρουσίασε ένα σύστημα ηθικών αρχών. Συμφωνώντας με το σκεπτικό του αλλά και παίρνοντας στοιχεία από προσεγγίσεις κοινωφελούς

χαρακτήρα, ο Sir William David Ross διατύπωσε μερικές θέσεις, τις οποίες οι άνθρωποι πρέπει να αποδέχονται:

- **Πιστότητα:** λέγοντας την αλήθεια, εκτελώντας τις υποσχέσεις και τις συμφωνίες μας.
- **Επανάρθωση:** διορθώνοντας ό,τι έχουμε κάνει λάθος.
- **Ευγνωμοσύνη:** αναγνωρίζοντας ότι οι άλλοι μας έχουν κάνει καλό.
- **Δικαιοσύνη:** αποκλείοντας τις αδικίες και προτείνοντας αξιοκρατία.
- **Αγαθοεργία:** βοηθώντας τους άλλους να προκόψουν, να γίνουν καλύτεροι, να ευτυχίσουν.
- **Αυτοεξέλιξη:** ενεργώντας έτσι, ώστε εμείς οι ίδιοι συνεχώς να καλυτερεύουμε και να ευτυχούμε.
- **Μη κακοποίηση:** μη βλάπτοντας άλλους ούτε δημιουργώντας συνθήκες που δύναται να προκαλέσουν βλάβες.

1.8 Νομικό και δεοντολογικό πλαίσιο

Δεν είναι λίγα τα άτομα τα οποία θα μπορούσαν να πουν ότι ηθική και νόμος είναι παράλληλα πλαίσια. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνει μια επεξήγηση που ισχύει σε κάθε ευνομούμενη πολιτεία. Διαγραμματικά το ηθικό πλαίσιο θα μπορούσε να παρομοιαστεί σαν ένας κύκλος και το νομικό πλαίσιο του ίδιου χώρου σαν ένας άλλος κύκλος. Οι κύκλοι αυτοί μερικώς επικαλύπτουν ο ένας τον άλλο και δεν είναι των ίδιων διαστάσεων.

Σε κάποια μέρη το νομικό πλαίσιο προπορεύεται: νομοθετεί και διαμορφώνει ηθικούς κανόνες. Για παράδειγμα⁸, μερικές επιχειρήσεις με τεχνολογίες αιχμής πειραματίζονται σε γενετικές μεταλλάξεις. Η δουλειά τους είναι προσοδοφόρα και επιστημονικά πολύ σημαντική.

⁸ Making the Business Case Determining the Value of Corporate Community Involvement, The Centre for Corporate Citizenship at Boston College, 2000

Παρατηρούμε ότι στο παράδειγμα μας, η πλειονότητα των ανθρώπων δεν έχει καν σκεφτεί τις ηθικές επιπλοκές της δημιουργίας ενός μεταλλαγμένου ανθρώπου που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για «ανταλλακτικά» άλλων. Όμως ο νομοθέτης, μέσω των προεπιλεγμένων επιστημονικών συμβούλων του, έχει μια σαφέστερη θέση, η οποία μάλιστα μπορεί να είναι διαφορετική στην Ελβετία από ότι στην Καλιφόρνια.

Σε κάποια άλλα μέρη, το ηθικό πλαίσιο προπορεύεται του νομικού. Οι πελάτες πιστεύουν ότι έχουν δικαιώματα, τα οποία όμως δεν έχουν διατυπωθεί με σαφήνεια στο νόμο, αλλά σταδιακά θα υπάρξουν νομοθετικές ρυθμίσεις. Εν τω μεταξύ, προηγμένες εταιρείες έχουν αντιληφθεί τις τάσεις της αγοράς και εμπορικά καλύπτουν ότι οι καταναλωτές κρίνουν ηθικά αναγκαίο.

Οφείλουμε όμως να αναλογιστούμε αν είναι δυνατόν να υπάρχει ένα επιχειρηματικό ηθικό πλαίσιο μέσα σε μια κοινωνική δομή, η οποία αντικειμενικά πάσχει από πλευράς ηθικότητας και αν ναι, κάτω από ποιες συνθήκες. Μήπως, ενίοτε, η καλοστημένη επιχείρηση προπορεύεται του συνολικού τρόπου σκέψης ενός λαού και του επιβάλλει ηθικές κατευθύνσεις;

Το Πλαίσιο της Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σήμερα

2.1 Επιχειρηματική Δεοντολογία και Κοινωνική Ευθύνη: Σύγχρονη Πραγματικότητα

Η επιχειρηματική δεοντολογία αποτελεί την πλέον πολυσυζητημένη έννοια στην εποχή μας. Κάθε επιχείρηση καταβάλλει προσπάθειες να πείσει τους καταναλωτές ότι η ίδια ενεργεί με σεβασμό στις κοινωνικές αξίες σε σχέση πάντοτε με τους εκάστοτε ανταγωνιστές της. Στις προσπάθειες εντάσσονται οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη. Οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη παρέχουν την δυνατότητα στον καταναλωτή να επιλέξει μέσα από μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων εκείνο που ικανοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες του. Με τον τρόπο αυτό προάγεται η κοινωνική ευημερία (δυνατότητα επιλογής μεταξύ προϊόντων υψηλής ποιότητας) και συγχρόνως η επιχείρηση διευρύνει το μερίδιο αγοράς της μέσω της καλύτερης ικανοποίησης που προσφέρει στον πελάτη.

Η κοινωνική ευθύνη, πάντως, αποτελεί υποχρέωση της επιχείρησης απέναντι στους νόμους. Το 1995 το συνέδριο του Λονδίνου κατέληξε στην ευρωπαϊκή διακήρυξη του επιχειρηματικού κόσμου κατά του κοινωνικού αποκλεισμού. Τρία χρόνια αργότερα, το 1998 ιδρύεται το Copenhagen Centre, που αποτελεί μια αυτόνομη οργάνωση με στόχο να ενθαρρύνει εθελοντικές συμπράξεις μεταξύ κυβερνήσεων και επιχειρήσεων για την προώθηση της κοινωνικής συνοχής. Τέλος, το Μάρτιο του 2000, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο κορυφής που διοργανώθηκε στη Πορτογαλία θεσμοθέτησε κοινωνική ευθύνη για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ενώ την ίδια χρονιά η σύνοδος κορυφής του Γκέτεμποργκ ασχολήθηκε με τη χάραξη στρατηγικής για βιώσιμη ανάπτυξη και συμπόρευση οικονομικής ανάπτυξης και περιβαλλοντικής προστασίας.

¹ Αξίζει να σημειωθεί ότι ήδη έχουν αρχίσει να οργανώνονται δίκτυα CSR (Corporate Social Responsibility) στο εσωτερικό 18 Ευρωπαϊκών χωρών, συμπεριλαμβανομένου και της Ελλάδας, που στοχεύουν στην ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στόχος τους είναι η επίτευξη μιας ανταγωνιστικής ευρωπαϊκής οικονομίας με δυνατότητα διαρκούς οικονομικής ανάπτυξης, με περισσότερες και ποιοτικά καλύτερες θέσεις εργασίας.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, ο Ο.Η.Ε. συνέταξε το Οικονομικό Σύμφωνο, ένα κώδικα συμπεριφοράς για μεγάλες επιχειρήσεις. Ο κώδικας περιλαμβάνει εννέα αρχές των Ηνωμένων Εθνών για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν ποικίλες μορφές δικαιωμάτων του ανθρώπου, καθώς επίσης των εργατικών και περιβαλλοντικών δικαιωμάτων.

Η εναρμόνιση λοιπόν των επιχειρήσεων στις αρχές της κοινωνικής τους ευθύνης αποφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο για τις ίδιες όσο και για τους πελάτες τους. Συγκεκριμένα:

- **Ελαχιστοποιεί τους κινδύνους:**

Η υιοθέτηση κοινωνικού προφίλ, βοηθά στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων που προκαλεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εταιρείες που δεν σεβάστηκαν αξίες όπως το φυσικό περιβάλλον και τα ανθρώπινα δικαιώματα των ιδίων τους των υπαλλήλων έχασαν μεγάλο μέρος της πελατείας τους.

- **Βελτιώνει την εικόνα και την φήμη της:**

Το σύγχρονο management κατατάσσει την εταιρική φήμη ως μια από τις πιο σπουδαίες πηγές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επενδύσεις που γίνονται στο τομέα του marketing συνδράμουν στη σύνδεση του ονόματος της εταιρείας με συστήματα αξιών που θέτουν ως επίκεντρο τον άνθρωπο και όχι αποκλειστικά το οικονομικό συμφέρον της επιχείρησης.

- **Αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της:**

Οι εταιρείες οι οποίες υποστηρίζουν τις ανάγκες μιας κοινωνίας τυγχάνουν μεγαλύτερης εκτίμησης από τους καταναλωτές και τους επενδυτές τους. Αυτό σημαίνει ότι αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους και οδηγούνται ευκολότερα σε αύξηση μεριδίου τους στην αγορά.

Από την πλευρά των καταναλωτών τώρα, που αποτελούν τη βασική πηγή εσόδων της επιχείρησης μέσω των πωλήσεων λαμβάνεται ιδιαίτερη μέριμνα. Ορισμένες από τις ενέργειες που γίνονται είναι οι εξής:

- δωρεάν παροχή κάποιων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- αξιοπιστία, ασφάλεια, σταθερή ποιότητα, καλή εξυπηρέτηση και ανταγωνιστικές τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών με γραμμές παραπόνων.
- προφύλαξη των προσωπικών δεδομένων των καταναλωτών.

Μέσα από μια τέτοια πρακτική προκύπτει ανέξοδη διαφήμιση μέσω των ικανοποιημένων πελατών που οδηγεί σε μια μακροχρόνια σχέση με τον καταναλωτή.

Από μια έρευνα που διεξήγαγε η Environics International Ltd., οι ίδιοι οι πολίτες κρίνουν αναγκαία μια τέτοια στάση εκ μέρους των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, δυο στους τρεις πολίτες επιθυμούν οι εταιρείες να ξεπεράσουν τον παραδοσιακό τους ρόλο (μεγιστοποίηση του κέρδους τους) και να συνεισφέρουν σε ευρύτερους κοινωνικούς στόχους. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το 56% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι αντιλήψεις της κοινωνίας για τις επιχειρήσεις είναι πιο στενά συνδεδεμένες με την κοινωνική τους ευθύνη παρά με άλλους οικονομικούς παράγοντες.

Από τα παραπάνω, είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να στηρίζονται σε κοινωνικές αξίες γι'αυτό και το ζωτικό καθήκον τους αποτελεί η καλλιέργεια της έννοιας και της ουσίας της κοινωνικής ευθύνης. Η εξασφάλιση ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, η μέριμνα για την υγεία και την ασφάλεια και ο σεβασμός του φυσικού περιβάλλοντος αποτελεί ένα μικρό μέρος όσων πρέπει να κάνει η επιχείρηση στο πλαίσιο της κοινωνικής της ευθύνης.

2.2 Ηθική Συμπεριφορά

Η έννοια της ηθικής και της περιβαλλοντικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων τυγχάνει μεγάλης προσοχής τον τελευταίο καιρό.

Βιομηχανίες όπως στις Η.Π.Α. χάνουν περίπου 400 δις. Δολάρια ετησίως λόγω ανήθικης και εγκληματικής συμπεριφοράς. Η μη ηθική συμπεριφορά είναι σχετική έννοια για όλους τους εργαζομένους⁹. Μια σχετική έρευνα σε μεσαία και διοικητικά στελέχη αποκάλυψε ότι τουλάχιστον το ένα τρίτο (1/3) από αυτούς έχει προβεί σε ενέργειες αντίθετες από αυτές που ορίζει η επιχειρηματική δεοντολογία. Σημαντική επίδραση στην διαμόρφωση της επιχειρηματικής ηθικής αποτελεί η κουλτούρα που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση.

Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας να αντιμετωπίζει προβλήματα που αφορούν την εσωτερική λειτουργία της η την προσαρμογή της στο εξωτερικό περιβάλλον (η ικανότητα αυτή μπορεί να διδαχθεί σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης με τα προβλήματα αυτά).

Στο σημείο αυτό, δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε να αναφερθούμε στην επιχειρησιακή ηθική των οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε αρκετές χώρες και πρέπει κάθε φορά να προσαρμόζουν την κουλτούρα τους και τα ήθη τους στην ντόπια

⁹ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, 'Organizational Behaviour', Irwin McGraw-Hill, 2000

κουλτούρα. Η κουλτούρα κάθε χώρας παίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση κάποιας στρατηγικής αυτών των επιχειρήσεων.

Τα παρακάτω παραδείγματα δείχνουν πως η επιχειρησιακή ηθική επηρεάζεται από τα έθιμα, την πολιτιστική παράδοση και γενικότερα τον τρόπο ζωής των κατοίκων ενός κράτους (π.χ. Αμερική).

- **Προγραμματισμός επιχείρησης:** Η κουλτούρα των Η.Π.Α. υποστηρίζει ότι μόνο το άτομο μπορεί να διαμορφώσει το μέλλον της επιχείρησης. Άλλες κουλτούρες πιστεύουν ότι η ζωή της επιχείρησης ακολουθεί το δικό της δρόμο και τα αποτελέσματα της εργασίας των ατόμων προσαρμόζονται σε αυτόν.
- **Οργανωτικό περιβάλλον και παραγωγικότητα:** Η κουλτούρα των Η.Π.Α. υποστηρίζει ότι το άτομο μπορεί να αλλάξει και να βελτιώσει το περιβάλλον. Αντίθετα άλλες κουλτούρες υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι πρέπει να προσαρμόζουν τον χαρακτήρα τους στο φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- **Διαπραγματεύσεις – Συμφωνίες:** Η άποψη των Αμερικανών είναι ότι οι συμφωνίες θα πρέπει να τηρούνται. Εναλλακτικές απόψεις είναι ότι μια συμφωνία μπορεί να ακυρωθεί όταν υπάρχουν διαμάχες μεταξύ των επιχειρήσεων.
- **Εργασία, επιλογή στελεχών και συστήματα αμοιβών:** Στις Η.Π.Α. τα πιο προικισμένα με προσόντα άτομα παίρνουν τις κατάλληλες θέσεις. Επίσης, κάθε άτομο πρέπει να δουλέψει σκληρά για να αποκτήσει αυτά που επιθυμεί. Σε άλλες κουλτούρες, υπάρχει ανταγωνισμός εντός της επιχείρησης και κρύβονται πληροφορίες έτσι ώστε να αποκτήσει δύναμη το άτομο που τις έχει.
- **Οργανωτικές σχέσεις και απόψεις:** Στις Η.Π.Α. κάθε άτομο έχει την γνώμη του και μπορεί να την εκφράσει ελεύθερα ακόμα και αν οι απόψεις του έρχονται σε αντίθεση με αυτές των συναδέλφων του. Σε άλλες κουλτούρες υποστηρίζεται ότι

θα πρέπει να υπάρχει σεβασμός και υπακοή σε άτομα ανώτερα στην ιεραρχία με αρμοδιότητα να αποφασίζουν. Επίσης δεν μπορούν να κρίνουν τις αποφάσεις των ανωτέρων ακόμα και αν δεν συμφωνούν.

Τα παραπάνω απεικονίζουν πως οι πολιτιστικές διαφορές στις συμπεριφορές, στις αξίες, στις προσωπικές πεποιθήσεις και στις διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν τον σχεδιασμό δράσης της επιχείρησης, την επιχειρηματική δεοντολογία, τις αποφάσεις της διοίκησης και την προώθηση στελεχών¹⁰. Με δεδομένη αυτή την διαφορετικότητα στις κουλτούρες μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα υψηλό βαθμό πολιτιστικής ενημερότητας ώστε να είναι σε θέση να κατανοεί τα χαρακτηριστικά της κάθε μιας.

2.3 Περιβαλλοντική Δεοντολογία

Το θεσμικό πλαίσιο, οι κρατικές πολιτικές, οι απαιτήσεις των πελατών, οι συμπεριφορές των ανταγωνιστών και άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος αποτελούν εμπειρία για την επιχείρηση η οποία είναι υποχρεωμένη να συμμορφώνεται με τα παραπάνω που αποτελούν στοιχεία επιχειρηματικής δεοντολογίας.

Αρκετοί πιστεύουν ότι η κουλτούρα είναι περισσότερο κλαδική παρά επιχειρησιακή, δηλαδή στις επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών υπάρχει μια παρεμφερή κουλτούρα, στις τράπεζες μια τραπεζική κουλτούρα κ.τ.λ. Αυτό οφείλεται κυρίως στους εξωτερικούς παράγοντες όπως η τεχνολογία και η φύση των δραστηριοτήτων που είναι περίπου όμοιες στις επιχειρήσεις ίδιου κλάδου.

¹⁰ Steven Howard, 'Corporate ethics, Corporate culture', Buildindbrands, 2001

2.4 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ευρώπη

Η Ευρωπαϊκή Ένωση επιθυμεί να διαδραματίσει έναν ουσιαστικότερο ρόλο στην διαμόρφωση του τοπίου της Ε.Κ.Ε. στην Ευρώπη. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ευρωπαϊκή επιτροπή κάλεσε όλες τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο και απασχολούν τουλάχιστον 500 άτομα προσωπικό να δημοσιεύουν στοιχεία οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδοσης στο ετήσιο δελτίο τους.

Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις και οι ενώσεις τους εναντιώνονται σε οποιαδήποτε νέα ρύθμιση ή κανονισμό υποστηρίζοντας αφενός πως αυτό αντιτίθεται στην ουσία της Ε.Κ.Ε. που είναι κατά βάση εθελοντική και αφετέρου πως οποιαδήποτε νέα ρύθμιση ή κανονισμός θα έχει αρνητική επίδραση στην ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

Λίγες είναι οι χώρες που έχουν προχωρήσει στην κατάρτιση οδηγιών ή στην θεσμοθέτηση κανονισμών σε σχέση με θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Οι περισσότεροι κανονισμοί που έχουν θεσπίσει αφορούν κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις, συνταξιοδοτικά ταμεία ή οδηγίες για την κατάρτιση μη οικονομικών απολογισμών. Έτσι, ήδη υπάρχουν χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με το πλέον πρόσφατο παράδειγμα αυτό της Γαλλίας¹¹ που υποχρεώνει τις εισηγμένες εταιρείες να συμπεριλαμβάνουν και στοιχεία κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδοσης στον ετήσιο απολογισμό τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η πρώτη σημαντική οργανωμένη προσπάθεια για την υποστήριξη και τη διάχυση της Ε.Κ.Ε. έγινε με την ίδρυση του CSR Europe, που αποτελεί την εξέλιξη του European Business Network for Social Cohesion. Το CSR Europe είναι μια ένωση κορυφαίων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, που δρα και συμβουλευτικά γύρω από την Ε.Κ.Ε. Αξίζει να σημειωθεί ότι εθνικά δίκτυα για την Ε.Κ.Ε. έχουν ιδρυθεί σε 15 Ευρωπαϊκές χώρες, μεταξύ των οποίων και στην Ελλάδα και εκφράζουν πάνω από 1.500 επιχειρήσεις.

¹¹ Porter Michael, 'CSR – a religion with too many priests?' European Business forum, issue 15 Autumn 2003

2.5 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα

Το θέμα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποκτά όλο και περισσότερους οπαδούς στην Ελλάδα, καθώς τα παθήματα μεγάλων εταιρειών διεθνώς γίνονται μαθήματα για τους υπόλοιπους. Οι διοικήσεις αρκετών εταιρειών έχουν πια καταλάβει ότι δεν είναι υπόλογοι μόνο απέναντι στους μετόχους τους αλλά και απέναντι στην κοινωνία που τους φιλοξενεί. Καλούνται λοιπόν, πρώτον να αποκτήσουν και να υλοποιήσουν μια στρατηγική κοινωνικής ευθύνης, και δεύτερον να ενημερώσουν την κοινωνία και την στρατηγική αυτή, όπως ακριβώς ενημερώνουν τους μετόχους τους για την οικονομική τους πρόοδο μέσω των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων.

Η Ε.Κ.Ε. στην Ελλάδα άρχισε να διαδίδεται περισσότερο ως έννοια με την ίδρυση του Ελληνικού Δικτύου για την Ε.Κ.Ε. τον Ιούνιο του 2000. Το Ελληνικό Δίκτυο είναι ένα μη κερδοσκοπικό σωματείο με μέλη περισσότερες από εξήντα επιχειρήσεις. Πρωταρχικός τους στόχος είναι η διάδοση των αξιών της Ε.Κ.Ε. Το παγκόσμιο αυτό συνέδριο έλαβε χώρα στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Επιχειρηματικού Μαραθωνίου που έχει στόχο να μεταφέρει το μήνυμα της Ε.Κ.Ε. από χώρα σε χώρα και θα τερματίσει το 2006. από το 2001 μέχρι σήμερα η Ε.Κ.Ε. στην Ελλάδα έχει διανύσει αρκετό δρόμο. Βρίσκεται όμως ακόμη σε αρχικά στάδια, όσον αφορά τον καθορισμό των εργαλείων και των πρακτικών που σχετίζονται με αυτή.

Γενικότερα οι ελληνικές εταιρίες δεν είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένες στο θέμα της Ε.Κ.Ε. συγκρινόμενες με άλλα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρόλα αυτά, έχει σημειωθεί μεγάλη πρόοδος τα τελευταία χρόνια. Αυτή την στιγμή και σύμφωνα με την τελευταία αξιολόγηση της 17ης Οκτωβρίου 2005, συμμετέχουν στο δείκτη FTSE4Good, 7 ελληνικές επιχειρήσεις (Alpha Bank, Τράπεζα Πειραιώς, EFG Eurobank, National Bank of Greece, Emporiki Bank, Cosmote, Coca-Cola Hellenic Bottling Company).

Κρίθηκε σκόπιμο, λοιπόν, να διεξαχθεί έρευνα – η οποία παρατίθεται σε επόμενο κεφάλαιο – ώστε να καταγραφεί η ίδια η γνώμη των επιχειρήσεων για το θέμα αυτό.

3.1 Εμπορικοί Προσανατολισμοί της Επιχείρησης

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με θέματα επιχειρηματικής δεοντολογίας που αφορούν τους πελάτες της επιχείρησης. Πολλοί υποστηρίζουν ότι αν δεν υπάρχει ο πελάτης ο οποίος είναι το κεντρικό στοιχείο κάθε αγοράς, η επιχείρηση δεν έχει λόγο ύπαρξης. Υπήρχαν, και υπάρχουν, τουλάχιστον τρεις εμπορικοί προσανατολισμοί της επιχείρησης¹².

- **Προσανατολισμός παραγωγής**

Σε αυτόν τον τύπο προσανατολισμού σκοπός είναι η παραγωγή. Η προσπάθεια έγκειται στην παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες.

- **Προσανατολισμός πωλήσεων**

Σε αυτόν τον τύπο προσανατολισμού σκοπός είναι να πουληθούν υπάρχοντα προϊόντα και η προσπάθεια έγκειται σε επιθετική πολιτική πωλήσεων, διαφήμιση, προώθηση προϊόντων και μεγιστοποίηση των πωλήσεων.

- **Προσανατολισμός marketing**

Σε αυτόν τον τύπο προσανατολισμού σκοπός είναι η κάλυψη πραγματικών και μελλοντικών καταναλωτικών αναγκών και η προσπάθεια έγκειται στην ικανοποίηση του πελάτη αλλά και των επιχειρηματικών στόχων.

¹² Κωνσταντίνος Γ. Αθανασόπουλος, *Η Ηθική Φύση και η Ελευθερία του Προσώπου*, Αθήνα 2002, σελίδα 47.

Ο προσανατολισμός παραγωγής και ο προσανατολισμός πωλήσεων είναι μεθοδεύσεις που θεωρητικά ίσχυσαν σε παλαιότερες εποχές, αν και πάρα πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν σε αυτές ακόμη και σήμερα.

3.2 Τα δικαιώματα του καταναλωτή

Πριν το 1962 ακόμη και στα πιο ανεπτυγμένα κράτη υπήρχαν ελάχιστοι νόμοι που προστάτευαν πραγματικά τον καταναλωτή. Το 1962 όμως, ο Πρόεδρος John F. Kennedy σηματοδότησε την αρχή μιας νέας εποχής εκφράζοντας τα τέσσερα δικαιώματα του καταναλωτή. Αυτά ήταν:

- Το δικαίωμα του να αγοράζει ασφαλή προϊόντα.
- Το δικαίωμα του να ακούγεται.
- Το δικαίωμα του να επιλέγει.
- Το δικαίωμα του να πληροφορείται.

Τέτοιου είδους δικαιώματα ακόμη και στα ανεπτυγμένα κράτη μερικές φορές παραβιάζονται. Σήμερα, έχοντας διαθέσιμη μια εκτενέστατη νομολογία του καταναλωτή, στην προσπάθεια να αναπτυχθούν έννοιες καταναλωτικών δικαιωμάτων, θα μπορούσαν να αναφερθούν μερικά θέματα όπως:

- Μονοπωλιακές και ολιγοπωλιακές καταστάσεις.
- Ασφάλεια προϊόντων.
- Διαφήμιση και προβολή προϊόντων.
- Η απαίτηση για ένα συνολικό προϊόν.

3.3 Μονοπωλιακές και ολιγοπωλιακές καταστάσεις

Το σχήμα που ακολουθεί είναι θεωρητικό και παρουσιάζει τις συνθήκες που διέπουν μια αγορά που χαρακτηρίζεται από τέλει ανταγωνισμό.

- Υπάρχει μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων (παραγωγών) που προσφέρουν το αγαθό.
- Το αγαθό είναι ομογενές.
- Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι ελεύθερες να σταματήσουν την παραγωγή, ενώ νέες επιχειρήσεις έχουν δικαίωμα να αρχίσουν την παραγωγή του προϊόντος.

Σχετικά με το πρώτο χαρακτηριστικό, δεν είναι δυνατό να προσδιορισθεί, πόσο μεγάλος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων. Εκείνο που ενδιαφέρει είναι ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι τόσο μεγάλος, ώστε κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά να μην μπορεί με τις ενέργειες της να επιδράσει στη διαμόρφωση της τιμής του αγαθού.

Θεωρητικά λοιπόν, μια αγορά που καλύπτει τις παραπάνω συνθήκες είναι οικονομικά αποδοτική και οι επιχειρήσεις υψηλού κόστους απομακρύνονται.

Στον αντίποδα των συνθηκών τέλει ανταγωνισμού έχουμε καταστάσεις αγοράς, οι οποίες από το σχεδιασμό τους είναι δυνατόν να μη σέβονται πάντα τα δικαιώματα του καταναλωτή. Τέτοιες καταστάσεις είναι:

1. Μονοπώλιο

Τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν μια αγορά ως μονοπωλιακή είναι:

- Η ύπαρξη μιας μόνο επιχείρησης που παράγει και προσφέρει το προϊόν.
- Η έλλειψη στενών υποκατάστατων του προϊόντος.

Η έλλειψη στενών υποκατάστατων είναι απαραίτητη για την έννοια του μονοπωλίου, γιατί αν για κάποιο αγαθό υπάρχουν στενά υποκατάστατα και οι καταναλωτές μπορούν να στραφούν εύκολα προς αυτά, η ύπαρξη μιας μόνο επιχείρησης δεν έχει πια ουσιαστική σημασία, αφού κατά την κρίση των καταναλωτών υπάρχουν άλλα παρόμοια προϊόντα.

Τα μονοπώλια αρχικά δημιουργήθηκαν είτε σαν μοναδικές εταιρίες, είτε προέκυψαν από συγχωνεύσεις εταιριών. Ένα κλασικό παράδειγμα εταιρικών συγχωνεύσεων ήταν η Standard Oil, γνωστή τώρα ως Exxon.

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους οι μονοπωλιακές καταστάσεις έχουν αρνητική επίδραση στον τρόπο λειτουργίας της αγοράς. Μερικοί από αυτούς είναι:

- Σε μια αγορά που ελέγχεται από μονοπώλιο, οι τιμές είναι συνήθως υψηλές και δεν επιτυγχάνεται ισορροπημένη λειτουργία της αγοράς.
- Οι αγορές δουλεύουν με μη αποδοτικό τρόπο ιδιαίτερα στους τομείς της διανομής προϊόντων και την προμήθεια τεχνολογίας, πρώτων υλών, κ.τ.λ.
- Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των τιμών, ανάλογα με την υπάρχουσα καταναλωτική ανάγκη για ένα προϊόν, μπορούν να

δημιουργήσουν αντικοινωνικές καταστάσεις που σχετίζονται με την υγεία.

- Για όλα τα παραπάνω οι μονοπωλιακές αγορές δεν χρησιμοποιούν αποδοτικά τους πόρους και αντίκεινται των δικαιωμάτων του πελάτη. Το γεγονός αυτό είναι κατά βάση αντίθετο με την δεοντολογία της αγοράς.

2. Ολιγοπώλιο

Η πιο συνηθισμένη μορφή αγοράς στις σύγχρονες καπιταλιστικές οικονομίες είναι ασφαλώς το ολιγοπώλιο. Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζουμε μια αγορά, στην οποία παράγουν και προσφέρουν το προϊόν περισσότερες από δυο, αλλά πάντως λίγες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα σε συνθήκες ολιγοπωλιακής αγοράς η αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων είναι σοβαρή και έντονη.

Για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η Gerber αναγνωρίζεται από την αγορά σαν ηγετική επιχείρηση στις παιδικές τροφές. Αντίστοιχα, η Kodak για τα φωτογραφικά της προϊόντα, η Microsoft κατέχει τεχνογνωσία για software κ.ο.κ.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις έχουν περιθώρια να δράσουν κατά παράλληλο τρόπο με εταιρείες που απολαμβάνουν μονοπωλιακές καταστάσεις.

Επίσης είναι εύκολο να συγκαλύψουν ενέργειες που οδηγούν σε:

- Συνεργασία μεταξύ παραγωγών για τον από κοινού προσδιορισμό των τιμών και τον περιορισμό της παραγωγής ώστε τα προϊόντα τους να πωλούνται σε υψηλότερες τιμές.
- ειδικές συμφωνίες που αναγκάζουν τους πωλητές λιανικής να μην αγοράζουν από άλλους παραγωγούς, να πωλούν εντός

συγκεκριμένων γεωγραφικών ορίων και σε συγκεκριμένες τιμές.

- Είναι κοινά αποδεκτό ότι τέτοιες ενέργειες πιθανόν να οδηγήσουν σε αντικαταναλωτική συμπεριφορά. Διάφοροι οικονομολόγοι ισχυρίζονται ότι μια ολιγοπωλιακή κατάσταση σε ένα κλάδο ενδέχεται να βρίσκεται σε ανταγωνισμό με έναν άλλο που να την υποχρεώνει σε συνετή συμπεριφορά προς τον πελάτη. Οι αγορές μπορεί να είναι οικονομικά αποτελεσματικές ακόμα και με τρεις μόνο επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ή παραγωγής¹³.

3.4 Ασφάλεια προϊόντων

Ένας χώρος που συσχετίζεται με τα θέματα καταναλωτικών δικαιωμάτων είναι η ασφάλεια των προϊόντων. Σχεδόν κάθε προϊόν που χρησιμοποιούμε εμπεριέχει κάποιο ποσοστό κινδύνου. Για παράδειγμα, μια πλαστική σακούλα μπορεί να γίνει αιτία πνιγμού. Το κάπνισμα βλάπτει την υγεία. Ο αερόσακος έχει καλύτερο αποτέλεσμα όταν ο επιβάτης φορά και τη ζώνη ασφαλείας του κ.ο.κ. Επομένως όταν αναφερόμαστε στην ασφάλεια προϊόντων ομιλούμε για το λογικά αποδεκτό επίπεδο καταναλωτικού κινδύνου. Άρα το προϊόν πρέπει να αναφέρει τον λογικά πιθανό κίνδυνο εξ αιτίας της χρήσης του προϊόντος. Παρόλα αυτά ο λογικά αποδεκτός κίνδυνος δεν είναι συνώνυμος κάθε κινδύνου που είναι δυνατόν να αποφευχθεί. Παίρνοντας υπόψη τα παραπάνω, μπορούμε να διατυπώσουμε τις ακόλουθες αρχές σχετικά με την ασφάλεια των προϊόντων:

¹³ (The) World Almanac and Book of Facts 2000, Primedia Reference Inc., World Almanac Books, Mahwah, New Jersey 1999, σελίδα 889.

- Ο καταναλωτής πρέπει να γνωρίζει ότι ο κίνδυνος υπάρχει.
- Έστω και αν ο καταναλωτής γνωρίζει ότι ο κίνδυνος υπάρχει, πρέπει να του δίνεται η δυνατότητα να αξιολογήσει τη συχνότητα και την ένταση του κινδύνου.
- Ο καταναλωτής πρέπει να γνωρίζει πως ο κίνδυνος πρέπει να αντιμετωπίζεται.
- Ο καταναλωτής πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αξιολογεί τη συνάρτηση κινδύνου-κόστους, να μπορεί δηλαδή να επιλέξει τον περιορισμό του κινδύνου αποδεχόμενος μια μεγαλύτερη χρηματική επιβάρυνση.

Συμπεραίνοντας, πρόκειται για τον χώρο δεοντολογικής ευθύνης που πρέπει να λειτουργεί με σαφήνεια και αίσθηση κοινωνικής υποχρέωσης, έστω και αν υπάρχει αντίστοιχη νομική διατύπωση που να αναφέρεται σε περίπτωση ατυχήματος, στη συχνότητα εμφάνισης κινδύνου κ.α.

3.5 Υποχρεώσεις

Με τη διάθεση ενός προϊόντος η επιχείρηση διατυπώνει έμμεσα την υποχρέωση της να συμμορφώνεται με τις εξής υποχρεώσεις:

- **Το προϊόν πραγματικά προσφέρει αυτό που υπόσχεται.** Η υπόσχεση αυτή σχετίζεται με τις προδιαγραφές, την αξιοπιστία, την εγγύηση, τη δυνατότητα συντήρησης του και τη λογικά αναμενόμενη ασφάλεια κατά τη χρήση του.
- **Η συναλλαγή γίνεται κάτω από όρους διαφάνειας.** Ο παραγωγός προσφέρει οποιαδήποτε πληροφορία είναι αναγκαία, ώστε ο καταναλωτής να έχει μια σαφή εικόνα του προϊόντος που αγοράζει. Για παράδειγμα, ο ισχυρισμός ότι στη μονάδα φροντίδας ηλικιωμένων έχουμε ιατρική επίβλεψη δεν είναι αρκετός, αν έχουμε μόνο μια σύμβαση μεταγωγής

ασθενών στη γειτονική νοσοκομειακή μονάδα ή αν το ιατρείο μας είναι ανοικτό μόνο ορισμένες ώρες την ημέρα.

- **Υφίστανται αληθείς διατυπώσεις συναλλαγής.** Η επιχειρηματική δεοντολογία θεωρεί αναγκαία προϋπόθεση τη μη ύπαρξη σκόπιμων εμπορικών αναληθειών και τον καθορισμό μεθοδολογίας που να αποκλείει αναληθείς ενέργειες.
- **Αποφεύγεται η καταπίεση του καταναλωτή.** Εμπορικές μεθοδεύσεις είναι δυνατόν να εξαναγκάσουν τον αγοραστή να αγοράσει ένα προϊόν που δεν θα αγόραζε κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Έμπειροι πωλητές μπορούν να εκμεταλλευτούν τον ψυχισμό, το φόβο ή την πίεση που ο καταναλωτής σε κάποια στιγμή δέχεται. Αυτές οι τακτικές δε συμβιβάζονται με το αίσθημα της επιχειρηματικής ηθικής.

Σκόπιμο σε αυτό το σημείο θα ήταν να αναφερθεί ότι υπάρχουν προϊόντα που από τη φύση τους παρέχουν αυτά που υπόσχεται ο παραγωγός και προϊόντα που η υπόσχεση του παραγωγού δεν είναι τόσο εύκολο να πραγματοποιηθεί ή ακόμη και να μετρηθεί. Εδώ λοιπόν, τίθεται πιο έντονα το θέμα της ηθικής ευθύνης ως προς την τήρηση μιας υπόσχεσης.

Γενικεύοντας, όσο προχωρούμε προς τα άϋλα, τα κατασκευαστικά πιο σύνθετα, τα ακριβά, τα πολυτελή και τα εξαρτώμενα από συνδυασμό υπηρεσιών προϊόντα, τόσο πιο δύσκολο είναι να τηρηθεί με ακρίβεια η υποσχεθείσα στον καταναλωτή προδιαγραφή. Επομένως τα προϊόντα αυτά είναι πιο ευάλωτα σε μη ηθικές επιχειρηματικές ενέργειες, αν η επιχείρηση δεν έχει φροντίσει να εφαρμόζει πάντα και αυστηρά τον κώδικα ηθικής και επιχειρηματικής δεοντολογίας.

3.6 Διαφήμιση προϊόντων

Μια από τις τέσσερις μεταβλητές του μάρκετινγκ είναι ο χώρος που περιλαμβάνει τη διαφήμιση και την προβολή προϊόντων. Χωρίς διαφήμιση, το προϊόν δεν μπορεί να γίνει γνωστό και επομένως δεν μπορεί να υπάρξει ζήτηση που κατ' επέκταση θα συμβάλει στη μείωση του κόστους ή στην καλύτερη διάθεση του προϊόντος. Συγχρόνως όμως η διαφήμιση δημιουργεί μια κατάσταση μονοπωλίου. Οι καταναλωτές αναγνωρίζουν τα προϊόντα μεγάλων επιχειρήσεων όπως της Addidas και της Nokia και επομένως τείνουν να τις εμπιστεύονται στην επόμενη αγορά. Βέβαια, οι εταιρείες αυτές προσπαθούν μέσω της διαφήμισης να δημιουργήσουν συσχετισμούς συνέπειας, ποιότητας, ηθικής, και σωστών επιχειρηματικών πρακτικών, έτσι ώστε να ικανοποιούνται πάντα οι καταναλωτές. Το αποτέλεσμα είναι ότι μέσω της κατάλληλης διαφήμισης επιτυγχάνεται ένα είδος «μονοπωλιακής επικράτησης».

Οι εταιρείες διαθέτοντας τα οικονομικά μέσα και την τεχνογνωσία έρευνας, διατυπώνουν ότι ακριβώς μπορεί να ελκύσει την προσοχή του καταναλωτή, να τον πείσει να αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Δεν είναι απαραίτητο το προϊόν μιας αποδεκτής και κατάλληλα προβαλλόμενης μεγάλης σειράς εστιατορίων να είναι καλύτερο ή γευστικότερο από το τοπικό εστιατόριο. Καταλαβαίνουμε όμως ότι η διαφήμιση προσφέρει μια δύναμη αγοράς την οποία δεν μπορεί να κατέχει ο μικρός λιανοπωλητής.

Επιπροσθέτως, θεωρείται ότι η διαφήμιση αποσκοπεί στη δημιουργία επιθυμιών, γεγονός που είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μεγαλύτερη κατανάλωση και σε αυτοδύναμη αύξηση του παραγωγικού συστήματος. Μάλιστα εδώ και αρκετές δεκαετίες, επιστήμονες του κύρους του John Kenneth Galbraith ισχυρίζονται ότι στόχος της διαφήμισης είναι να διαχειρίζεται και να διαμορφώνει τον καταναλωτή, γεγονός που μάλλον οδηγεί στον περιορισμό των επιλογών και της ελεύθερης βούλησης του¹⁴.

¹⁴ John Kenneth Galbraith, *The New Industrial State*, New American Library, New York 1967, σελίδα 210

4.1 Εταιρική Διακυβέρνηση – Γενικά

Με τον όρο εταιρική διακυβέρνηση αναφερόμαστε στην άσκηση εξουσίας στο ανώτατο επίπεδο ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης, δηλαδή στο διοικητικό της συμβούλιο. Είναι το επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις. Η εταιρική διακυβέρνηση διέπεται από τις εξής παραμέτρους¹⁶:

- **Πληροφορίες και ολοκληρωμένη διαχείριση επιχειρηματικών πόρων.** Το τηλέφωνο, το fax, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής, το διαδίκτυο, η άμεση πρόσβαση στις επικοινωνίες και τις βάσεις δεδομένων έδωσε στους μάνατζερ της επιχείρησης μεγάλες δυνατότητες. Μέσα σε λίγα χρόνια κάθε οργανισμός μπόρεσε, εφόσον ήθελε, να κατασκευάσει τη δική του ιστοσελίδα που να του επιτρέπει να επικοινωνεί με κάθε μέρος του πλανήτη. Η διαχείριση αυτών των πληροφοριών δημιούργησε μια νέα διοικητική εποχή που απαιτούσε μια ηλεκτρονική γραφειοκρατία βασισμένη σε ποιοτικά πολύ καλή πληροφόρηση και εξελιγμένα διοικητικά συστήματα, αυτά που καλούμε ολοκληρωμένη διαχείριση επιχειρηματικών πόρων.
- **Απαίτηση διαφάνειας.** Ο όρος διαφάνεια είναι νέος στην εταιρική διακυβέρνηση. Παρόλα αυτά, κατά κάποιον τρόπο, υπήρχε πάντα. Υπήρξε όμως μεταξύ των πολύ ολίγων που όφειλαν να γνωρίζουν τα επιχειρηματικά δρώμενα. Στην εποχή μας τα επιχειρηματικά δρώμενα, τα οποία πρέπει να είναι σύμφωνα με τους συνεχώς ανανεωμένους και

¹⁶ Δαμουλιάνου Χριστίνα, 'Η Εταιρική Φήμη Χτίζεται αλλά και Μετριέται', Οικονομική Καθημερινή, 23 Μαρτίου 2003

αποδεκτούς λογιστικούς κανόνες, προετοιμάζονται στο ανώτατο επίπεδο της επιχείρησης, αλλά πρέπει να κοινοποιούνται παντού. Τόσο ο μεγάλος θεσμικός όσο και ο μικρός επενδυτής θα πρέπει να γνωρίζουν με ακρίβεια, συνέπεια και διαφάνεια τουλάχιστον όσα ο νόμος ορίζει.

- **Διεθνοποίηση.** Ο παγκόσμιος χώρος προσφέρει νέες δυνατότητες παραγωγής, αγορών, επενδυτικών επιλογών, τεχνολογικών εξελίξεων, εργατικού δυναμικού, διοικητικών πλαισίων. Είναι πολύ εύκολο να κινηθούν κεφάλαια μεταξύ των πιο προσοδοφόρων επιλογών, να γίνουν συγχωνεύσεις, να αναλύονται με αξιοπιστία οικονομικά δεδομένα, να χρησιμοποιούνται κατάλληλες βάσεις πληροφοριών.

Ωστόσο, θα πρέπει να γίνει σαφές ότι η αρχή της διαφάνειας, η πραγματικότητα του διεθνούς χώρου και η ταχύτητα των πληροφοριών υποχρεώνει την επιχείρηση να αντιμετωπίζει με γνώση και ικανότητα προσαρμογής τις περιβαλλοντικές αλλαγές και τις νέες απαιτήσεις.

4.2 Μέθοδοι για αποδοτικότερη εταιρική διακυβέρνηση

Χωρίς αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση οι επιχειρηματικές προσπάθειες θα αποδώσουν κατώτερα από ότι το επιχειρηματικό σχέδιο δράσης¹⁶ επεδίωκε.

- **Ύπαρξη κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης**

Οι επιχειρήσεις διέπονται από νόμους οι οποίοι πρέπει να εφαρμόζονται. Το προηγούμενο έτος η Enron, μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον κόσμο, πτώχευσε λόγω κακοδιαχείρισης. Η ύπαρξη εγχειριδίων λειτουργίας (operation manuals), δημιουργεί μια μεθοδική κωδικοποίηση των εσωτερικών υποθέσεων της εταιρίας.

¹⁶ Δούκας, Πέτρος Γ., 'Εταιρική Διακυβέρνηση, Κεφαλαιαγορές, Χρηματιστήριο και Αξιολόγηση Επενδύσεων', Ινστιτούτο Δημοκρατίας, Μελέτες Πολιτικής Οικονομίας και Διπλωματίας, Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2002

Είναι αναγκαίο¹ να υπάρχει ένας γραπτός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης που να διατυπώνει τις ακολουθούμενες αρχές συμπεριφοράς, στις οποίες οι επιχειρήσεις να στηρίζουν τους στόχους τους, καθώς και τις πράξεις τους αναφορικά με το πως αυτές βλέπουν την εταιρική κοινωνική τους ευθύνη. Ο γραπτός κώδικας πρέπει να στηρίζεται σε αποδεκτές ηθικές βάσεις, να έχει δυνατότητα αξιολόγησης της επιχειρηματικής δράσης και νομική εγκυρότητα. Θα πρέπει να διέπεται από σαφήνεια, διαφάνεια και προσαρμοστικότητα στις συνεχώς διαφοροποιούμενες εξελίξεις στον επιχειρηματικό χώρο.¹⁷

- **Η επίδραση των μετόχων στην εταιρική διακυβέρνηση**

Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης είχαν και έχουν ουσιαστική συμμετοχή στην εταιρική διακυβέρνηση. Άλλωστε τα δικά τους κεφάλαια αποτελούσαν πάντα κινητήρια δύναμη για την εταιρεία.

Οι μικρές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από τον καταστατικό έλεγχο που ασκούν οι ιδιοκτήτες τους. Οι μεγάλες επιχειρήσεις "εισάγονται" στις διάφορες χρηματαγορές και στα χρηματιστήρια του κόσμου. Σταδιακά οι αρχικοί μεγαλομέτοχοι αποποιούνται μέρος των μετοχών και της συμμετοχής τους στην εταιρική διακυβέρνηση και έρχονται νέοι. Η είσοδος αυτή σηματοδοτεί αλλαγές στον τρόπο σκέψης της εταιρίας και στις μεθόδους εταιρικής διακυβέρνησης. Συγκρούσεις μεταξύ των μετόχων είναι αναμενόμενες ενώ γεννιούνται θέματα συγχωνεύσεων νέων εταιριών καθώς και αλλαγές στον τρόπο χρηματοδότησης, στο marketing, την παραγωγή και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι αλλαγές αυτές κατά πάσα πιθανότητα θα βελτιώσουν το οικονομικό μέλλον της εταιρείας. Υπάρχει όμως σημαντική ηθική ευθύνη για τη σωστή διαχείριση των κεφαλαίων τα οποία πλήθος ανωνύμων μετόχων εμπιστεύθηκε στη διοίκηση της εταιρείας.

¹⁷ John Rossant, Jack Ewing and Brian Bremner, The Corporate Cleanup Goes Global, Business Week, May 6, 2002.

5.1 Κύκλος Ζωής Ηθικής Ηγεσίας

Η ηθική ηγεσία, όπως προαναφέρθηκε, είναι σημαντική σήμερα και θα είναι σημαντική και στο μέλλον, αφού αντανάκλα τις υψηλές φιλοδοξίες της μετά-βιομηχανικής εποχής, τις αυξημένες ηθικές απαιτήσεις των πελατών και τις προτεραιότητες των υπαλλήλων. Η ηθική ηγεσία αποτελεί μια μέθοδο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού είναι ευθυγραμμισμένη με τα κριτήρια των καταναλωτών. Παρά ταύτα, μπορούμε να παρατηρήσουμε μια σχέση¹⁸ ανάμεσα στην ηθική ηγεσία, αφενός, και τη θεωρία του κύκλου ζωής, από την άλλη.

Με σημείο εκκίνησης το 1995, η ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη ηγεσία βρίσκεται στη φάση της γέννησής της, οπότε και γίνεται αντιληπτή η έννοιά της, ενώ αρχίζουν να εκδίδονται και τα πρώτα βιβλία.

Η επόμενη φάση είναι η περίοδος της ταχείας ανάπτυξης, καθώς οι σύμβουλοι αρχίζουν να αναπτύσσουν αντικείμενα και τακτικές που θα είναι θελκτικά στους μάνατζερ. Οι τακτικές αυτές ξεφεύγουν από την απλή «ηθική ηγεσία» και καταλήγουν στο να γίνουν ολοκληρωμένες πρακτικές. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει ένα ή περισσότερα TLA (three-letter-acronyms, π.χ. TQM, MBO), μάρκες, εγχειρίδια χρήσης, και επιμελείς προσπάθειες για την εγκαθίδρυση της διαφοροποίησης προϊόντος. Αυτό το στάδιο έχει ήδη ξεκινήσει και αναπτύχθηκε περισσότερο από την πρώτη αναφορά της επιτροπής Nolan: νέα αντικείμενα και άρθρα για την ηθική ηγεσία έκαναν την εμφάνισή τους στο "Management Today", στο "People Management" και στο "Consult" (περιοδικό για τα μέλη του Institute of Management Consultants).

¹⁸ Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων – Ανακοίνωση της Επιτροπής για την Ε.Κ.Ε: Μια Συνεισφορά των Επιχειρήσεων στην Βιώσιμη ανάπτυξη

Η ωριμότητα στις ιδέες του κύκλου ζωής χαρακτηρίζεται από την δημιουργία μιας διαδικασίας ρουτίνας και μιας μηχανικής αναπαραγωγής της. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν έτοιμες λύσεις, χωρίς πραγματικό ρίσκο, απλά από φόβο του ότι μπορεί να μείνουν πίσω στις εξελίξεις. Αυτού του είδους η μίμηση, χαρακτηριστικό του αμυντικού μάρκετινγκ, είναι προφανές συστατικό της εφαρμογής του TQM (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σε ορισμένες επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν ορισμένες βασικές αρχές του χωρίς να το κατανοούν σε βάθος.

Το αποτέλεσμα είναι τα κόστη εφαρμογής των προαναφερθέντων πρακτικών να ξεπερνούν τα οφέλη και να εμφανίζονται εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες όμως ακολουθούν τον ίδιο κύκλο. Θα μπορούσαμε να πούμε, μάλιστα, πως ορισμένες από αυτές τις νέες ιδέες αποτελούν ανακύκλωση παλαιότερων: για παράδειγμα, η ενδυνάμωση αποτελεί την εκδοχή της δεκαετίας του '90 για τον εμπλουτισμό-εργασίας (job enrichment) που αποτελούσε προσέγγιση της δεκαετίας του 1960.

Στην άποψη που προβάλλεται στην παρούσα εργασία, η ιδέα του κύκλου ζωής της ηθικής ηγεσίας έχει αξία. Ελάχιστες έννοιες διήρκεσαν πάρα πολύ χωρίς να προσαρμοστούν στις συνθήκες της εκάστοτε εποχής. Πάντως η διάρκεια της οποιασδήποτε ιδέας είναι πολύ δύσκολο να υπολογιστεί. Υπάρχουν ορισμένες απόψεις που προτείνουν ως διάρκεια του κύκλου ζωής τα 40 έτη, ωστόσο δεν μπορούμε να την αποδεχτούμε για κάθε περίπτωση.

Αυτό που θα μπορούσαμε να κάνουμε είναι να συνδυάσουμε τη διάρκεια του κύκλου ζωής με τη διάρκεια της ζωής μιας επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχουν παγκοσμίως επιχειρήσεις που έζησαν και ζουν περισσότερα χρόνια από εκείνα που διαρκούν οι διάφορες αξίες. Για παράδειγμα, οι ιδρυτές της Coca Cola Company δεν είχαν καν υπόψη τους τον όρο επιχειρησιακή ηθική και κοινωνική ευθύνη για να γνωρίζουν εκείνη της ηθικής ηγεσίας.

Ποια όμως αξία έχει η έννοια του κύκλου ζωής για την ηθική ηγεσία; Πώς θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ηθική για έναν ηγέτη θα ήταν κάτι χωρίς σημασία σε μια συγκεκριμένη περίοδο; Εξάλλου, δε θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως η έννοια της ηθικής ηγεσίας είναι καινούρια, αν και η φράση αυτή καθαυτή είναι. Η εμφάνισή της είναι

αποτέλεσμα της δυσφήμισης που σχετίζεται με την επιχειρησιακή απληστία. Οι εταιρίες, προκειμένου να καλλιεργήσουν μια ηθική και μια κοινωνική υπεύθυνη εικόνα προς τα έξω, προσέλαβαν άτομα σε καίριες θέσεις που χαρακτηρίζονται από τα παραπάνω στοιχεία. Αυτό, πάντως, μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι περισσότερες επιχειρήσεις μάλλον ακολουθούν το ρεύμα παρά έχουν πειστεί για τη σημασία της ηθικής στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Προσπαθώντας να μη μείνουν πίσω στον αγώνα για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όλες οι επιχειρήσεις υιοθετούν σχετικές αντιλήψεις, χωρίς αυτό να σημαίνει πως τις συμμερίζονται κιόλας.

Επιπλέον, γίνεται κατανοητό πως ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται αυτή θα οδηγήσει, αργά ή γρήγορα, στην παρακμή της. Ωστόσο, θα πρέπει να τονίσουμε πως παρά το ότι η εφαρμογή της ηθικής ηγεσίας μέσα στις επιχειρήσεις θα παρακμάσει, η ίδια η έννοια της ηθικής ηγεσίας στην ιδανική της μορφή δεν θα πάψει να υπάρχει. Οι σκοπιμότητες και η αλλαγή της μορφής του ανταγωνισμού θα οδηγήσει τους οργανισμούς στη δημιουργία νέων τακτικών, κάνοντας την ηθική ηγεσία αυτή καθαυτή να εκλείψει. Σε είκοσι χρόνια μπορεί να μη μιλάμε για την ηθική ηγεσία ως αυτούσια έννοια, αφού θα έχει αντικατασταθεί από άλλες έννοιες, πολύ πιο περιεκτικές.

Ωστόσο, η ίδια η ηθική ηγεσία δεν θα πάψει να υπάρχει. Η ηθικότητα του ηγέτη θα είναι ένα χαρακτηριστικό που δεν θα πάψει να ζητείται, από τη στιγμή που γύρω από την επιχείρηση υπάρχουν τόσα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα. Πιθανώς να εξελιχθεί σε ένα στοιχείο μιας πολυδιάστατης έννοιας που θα επικρατήσει στο μέλλον. Όπως και να έχει, όμως, δεν πρόκειται να εξαφανιστεί ποτέ. Αυτό ενισχύεται από δυο γεγονότα:

- Όπως προαναφέρθηκε, κατά καιρούς εμφανίζονται έννοιες που αποτελούσαν πανάκεια στο παρελθόν, και οι οποίες φαίνονται να ξαναπαίρνουν μια σημαντική θέση στον πίνακα των επιχειρησιακών αξιών.

- Η ηθική ηγεσία δεν είναι έννοια νέα. Μάλιστα δεν θα μπορούσαμε καν να τη χαρακτηρίσουμε παλαιά, αφού το επίθετο που θα της ταίριαζε καλύτερα θα ήταν μάλλον το «αρχαία». Από την ιστορία διδασκόμαστε το πώς το ήθος ενός ηγέτη κατάφερνε πάντα να αντιμετωπίσει μια δύσκολη κατάσταση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Οι Εργαζόμενοι

Τα τρία βασικά στοιχεία της επιχείρησης είναι: οι πελάτες της, οι ιδιοκτήτες της και οι εργαζόμενοι. Επιχειρηματικές δεοντολογίες και ηθικοί κανόνες καθορίζουν τα πλαίσια συμπεριφοράς των εργαζομένων τα οποία ποικίλλουν ανάλογα με την κοινωνική και πολιτιστική πραγματικότητα.

6.1 Οι εργαζόμενοι του 21ου αιώνα

Τον 21ο αιώνα, και για την πλειονότητα των εργασιακών ευκαιριών παρατηρούνται συγκεκριμένες τάσεις¹⁹:

- **Η αναβάθμιση του ρόλου της εργαζόμενης γυναίκας**
Τα τελευταία πενήντα χρόνια ο κοινωνικός ρόλος της γυναίκας έχει αλλάξει. Επακόλουθο αυτής της αλλαγής είναι η αναβάθμιση των δυνατοτήτων της στις διάφορες εργασίες.
- **Ο μέσος όρος συνταξιοδότησης αυξάνεται**
Τα τελευταία 100 χρόνια υπήρξαν επιστημονικές και ιατρικές επαναστάσεις. Αποτέλεσμα αυτών ήταν η σημαντική αύξηση της μακροβιότητας των ανθρώπων. Στις Η.Π.Α., για παράδειγμα, το έτος 1900 ο μέσος όρος ζωής μόλις ξεπερνούσε τα 47 χρόνια, ενώ 100 χρόνια αργότερα πλησίαζε τα 77²⁰.
- **Άτομα με ειδικές ανάγκες**
Ένας παραπληγικός είχε ελάχιστες ευκαιρίες να χρησιμοποιηθεί παραγωγικά στις αρχές του προηγούμενου

¹⁹ Κουκιάδης Γ. Δ, 'Εργατικό Δίκαιο: Ατομικές εργασιακές σχέσεις και Κοινωνική Πολιτική', Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη 1995

²⁰ (The) World Almanac and Book of Facts 2000, Primedia Reference Inc., World Almanac Books, Mahwah, New Jersey 1999, σελίδα 891

αιώνα. Οι συνθήκες αλλάζουν, ιδίως λόγω της ευαισθητοποίησης που τα μαζικά μέσα προκαλούν σε παγκόσμια κλίμακα. Οι κοινωνίες επιβάλλουν την αποδοχή των ατόμων με ειδικές ανάγκες, τα οποία ξεπερνούν και τις πιο αισιόδοξες προσδοκίες.

- **Αναθεώρηση κοινωνικών δεοντολογιών**

Συγχρόνως, και με ελάχιστα προβλήματα, γίνονται αποδεκτά στους εργασιακούς χώρους και καλύπτονται νομικά όλα τα άτομα, ανεξαρτήτως θρησκευτικών πεποιθήσεων, καταγωγής, φυλής ή χρώματος.

6.2 Εκπαιδευτική πραγματικότητα

Τα τελευταία χρόνια έχουν εισβάλλει στην καθημερινή ζωή μας έννοιες όπως «δια βίου εκπαίδευση», «εκπαίδευση εξ αποστάσεως», επιχειρηματικά συνέδρια. Ο εργαζόμενος δεν είναι δυνατόν να αποδώσει αν δεν βρίσκεται μέσα σε ένα σύστημα που να τον επανεκπαιδεύει στις νέες τεχνολογίες και της καινούργιες επιχειρηματικές απαιτήσεις.

Πάρα πολλές εταιρείες συμμετέχουν σε επιχειρηματικές – πανεπιστημιακές συμμαχίες στην προσπάθεια τους να αναβαθμίζουν συνεχώς τα εκπαιδευτικά τους πρότυπα. Η προσφορά γνώσης από την εταιρεία στον εργαζόμενο δεν είναι μόνο επιθυμητή επιχειρηματική δεοντολογία ακόμη και από τον ίδιο τον εργαζόμενο, αλλά αποτελεί και κοινωνική επιταγή.

6.3 Ποιότητα ζωής

Οι εργαζόμενοι 'επιλέγουν' τις εταιρείες τους όπως και οι εταιρείες τους εργαζόμενους προκειμένου να υπάρξει σύμπνοια με τη λογική και την κουλτούρα της συνεργασίας, των προσδοκιών, των οραμάτων και των απαιτήσεων. Τα πακέτα αμοιβών περιλαμβάνουν

στοιχεία ανήκουστα πριν από μερικά χρόνια. Ελαστικό ωράριο (flex-time), εργασία τεσσάρων ημερών, προβλέψεις για ειδικές περιπτώσεις μητρότητας και πολλά άλλα είναι πλέον πραγματικότητα.

6.4 Οι αρχές των εργαζομένων

Με την πρόοδο και την κοινωνική ευημερία, στα περισσότερα κράτη οι ρόλοι των εργαζομένων έχουν αλλάξει σημαντικά από αυτούς του 1900²¹. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι παρατηρούνται μερικές τάσεις στο χώρο εργασίας:

- Ύπαρξη εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από ασφαλείς συνθήκες και ποιότητα υποδομής.
- Ύπαρξη διαφανών διαδικασιών.
- Αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων και ουσιαστικότερος σεβασμός στο έργο τους.
- Αξιοπρεπής συμπεριφορά στα άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Αίσθηση υπερηφάνειας για τον οργανισμό που απασχολεί τον εργαζόμενο.
- Δυνατότητες επαγγελματικής και εκπαιδευτικής εξέλιξης.
- Ουσιαστική συμμετοχή διακυβέρνησης σε εταιρικά θέματα.
- Προσφορά 'πακέτου' παροχών που περιλαμβάνει ανταγωνιστικό μισθό.
- και αξιόλογες προσουξήσεις, θέματα υγείας και ασφαλιστικής κάλυψης όπως και μια ευρύτερη βάση άλλων παροχών (πχ. παιδικούς σταθμούς)

²¹ Σχετικά με τους ρόλους που έχουν οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση, όπως και συμβουλές για τη διοίκηση, Life Magazine, May 1980, σελίδες 70-79.

6.5 Δικαιώματα των εργαζομένων

Γενικά, τα δικαιώματα των εργαζομένων κατηγοριοποιούνται στα εξής μέρη:

- **Το δικαίωμα δίκαιης αμοιβής**

Η προσφορά και η ζήτηση καθορίζουν τα 'πακέτα' ανταμοιβών τα οποία, όπως και σε κάθε άλλο προϊόν ή υπηρεσία, διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς τις παροχές τους. Επίσης τα 'πακέτα' αυτά εξαρτώνται από τις συνθήκες εργασίας, την τοποθεσία, τα χαρακτηριστικά της εταιρείας, τα χαρακτηριστικά του κλάδου και το περιβάλλον.

- **Το δικαίωμα της εργασίας σε ασφαλές περιβάλλον**

Σε ανεπτυγμένες νομοθεσίες και σωστά ενεργούσες επιχειρήσεις, η ασφάλεια του εργαζομένου είναι κατοχυρωμένο δικαίωμα που δεν επιτρέπει αμφισβητήσεις. Είναι συχνό φαινόμενο η έλλειψη γνώσης του τι είναι διαθέσιμο στην αγορά να εμποδίζει την επιχείρηση να προβεί σε πρόσθετα μέτρα για την ασφάλεια των εργαζομένων.

Παράλληλα, πρέπει να εξετασθεί το κόστος απόκτησης αυτών των τεχνολογιών, το κόστος εφαρμογής τους στις ήδη υφιστάμενες επιχειρηματικές υποδομές, η εκπαίδευση των εργαζομένων στις νέες τεχνολογίες ασφαλείας κ.λ.π. Εδώ οφείλουμε να αντιληφθούμε ότι ενδέχεται ή από άγνοια ή και σκόπιμα η εταιρεία να μην καλύπτει τις προϋποθέσεις ασφαλείας και επομένως να δημιουργείται ηθικό δίλημμα, ίσως δε και νομικό.

- **Το δικαίωμα σε ποιοτικά αναβαθμισμένο περιβάλλον**

Ένα μεγάλο μέρος της ζωής τους οι εργαζόμενοι το περνούν στις δουλειές τους. Εργαζόμενοι σε σκοτεινούς χώρους παρουσίασαν συμπτώματα ψυχολογικής κατάπτωσης και εργαζόμενοι σε απρόσωπους χώρους μακροχρόνια έχασαν τον εργασιακό τους ζήλο. Αντίθετα, καλοσχεδιασμένοι χώροι

εργασίας συντέλεσαν σε πιο αποδοτικά, δημιουργικά και πρωτότυπα επιτεύγματα.

- **Το δικαίωμα σε μια εργασία που προσφέρει προσωπική ικανοποίηση**

Έχουν γραφεί πάρα πολλά για το θέμα της ικανοποίησης από την εργασία. Καθοριστικός παράγοντας είναι η εταιρική κουλτούρα καθώς και το κοινωνικό συμβόλαιο που προτείνεται από την εταιρεία στους εργαζομένους²².

6.6 Δικαιώματα των εργοδοτών

Όπως είναι αναμενόμενο, και ο εργοδότης έχει συγκεκριμένες προσδοκίες από τον εργάζόμενο, όπως:

- Παροχή των συμβατικών του υποχρεώσεων.
- Συμμετοχή στις διαδικασίες και τα σχέδια της επιχείρησης.
- Να ενεργεί κατά νόμιμο και ηθικό τρόπο.
- Να εργάζεται τις ώρες εργασίας που προβλέπονται και να εκτελεί το έργο του αποδοτικά.
- Να μην αναλαμβάνει έργα που αντίκεινται στις εταιρικές του υποχρεώσεις.
- Να διαφυλάττει τα εταιρικά μυστικά.
- Να διατηρεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους του.

²² John Dunkelberg and Donald P. Robin, *The Anatomy of Fraudulent Behaviour*, Business Horizons, November – December 1998, σελίδες 77-82.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Διαχείριση Συγκρούσεων στον επιχειρηματικό χώρο

7.1 Τι είναι σύγκρουση στο χώρο των επιχειρήσεων;

Οι συγκρούσεις έχουν τραβήξει την προσοχή πολλών κοινωνικών επιστημόνων και έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς ποικίλοι ορισμοί για το φαινόμενο αυτό. Κάποιοι ορισμοί δίνουν έμφαση στις συνθήκες που γεννούν τέτοιου είδους διαφωνίες, όπως είναι οι περιορισμένες πηγές ή τα αντικρουόμενα συμφέροντα, ενώ άλλοι τονίζουν τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα που προκύπτουν μέσα σε μια διαμάχη, όπως η ανταγωνιστικότητα και η εχθρότητα. Επίσης κάποιοι ορισμοί εστιάζουν σε θέματα συμπεριφοράς, όπως είναι η συγκαλυμμένη αντίσταση ή η έκδηλη επιθετικότητα.

Ένας ορισμός της σύγκρουσης που να δίνει έμφαση τόσο στις συμπεριφορές όσο και στα συμφέροντα θα μπορούσε να είναι ο εξής:
«Σύγκρουση είναι η ασυμβίβαστη συμπεριφορά ανάμεσα σε μέρη, των οποίων τα συμφέροντα διαφέρουν»

Τα συμφέροντα αναφέρονται σε αναγνωρισμένα και μη μερίδια που επηρεάζονται άμεσα από την αλληλεπίδραση μεταξύ των μερών. Το δεύτερο βασικό στοιχείο του παραπάνω ορισμού είναι η ασυμβίβαστη συμπεριφορά. Η ασυμβίβαστη συμπεριφορά αναφέρεται σε πράξεις του ενός μέρους, οι οποίες σαν σκοπό έχουν να αντιδράσουν ή να εμποδίσουν το άλλο μέρος της σύγκρουσης.

7.2 Είδη σύγκρουσης

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες συγκρούσεων²³ ανάλογα την αιτία από την οποία πηγάζει μια τέτοια αντίθεση. Ορισμένα

²³ Κουκιάδης Γ. Δ., 'Εργατικό Δίκαιο: Ατομικές εργασιακές σχέσεις και Κοινωνική Πολιτική', Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη 1995

παραδείγματα είναι τα παρακάτω:

- **Σύγκρουση πόρων**

Αυτού του είδους η σύγκρουση αναφέρεται στην κατοχή και τον έλεγχο βασικών στοιχείων που βρίσκονται στη φύση και γίνονται αντικείμενο διαμάχης χάρη στην τεράστια οικονομική σημασία που έχει η διαχείρισή τους (χρυσός, διαμάντια, πετρέλαιο, κλπ.). Παράγοντες που οδήγησαν στην έξαρση του φαινομένου αυτού στον 21ο αιώνα είναι η οικονομική παγκοσμιοποίηση, η ασταθής κατανάλωση καθώς και η αύξηση του πληθυσμού.

- **Σύγκρουση συμφερόντων**

Εδώ γίνεται λόγος τόσο για προσωπικό και επιχειρησιακό συμφέρον, είτε κύρους είτε οικονομικό, όσο και για το δημόσιο συμφέρον.

- **Σύγκρουση καθηκόντων**

Πρόκειται για την επονομαζόμενη και διαφορετικά «σύγκρουση ρόλων» και αναφέρεται στην αντίθεση που προκύπτει όσον αφορά τις δεσμεύσεις και τις υποχρεώσεις που έχει δεχθεί να έχει ένας άνθρωπος στα πλαίσια των διαφόρων ρόλων που διαδραματίζει μέσα σε μια κοινωνία, όπως είναι αυτός του πολίτη, του εργαζομένου, του οικογενειάρχη, κλπ.

- **Αποφυγή και επίλυση συγκρούσεων**

Η διαχείριση των συγκρούσεων απαιτεί να ληφθούν υπόψη η ίδια η κατάσταση, οι τρόποι μεσολάβησης και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι τρόποι παρέμβασης μπορούν να προγραμματιστούν για να προωθήσουν διάφορες αξίες. Ορισμένοι εστιάζουν στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και επάρκεια, άλλοι εξυπηρετούν αξίες όπως η μάθηση και η δημιουργικότητα, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στην κοινωνική δικαιοσύνη και στην επιρροή που έχουν όλες οι ομάδες ενδιαφέροντος στις επιχειρήσεις.

7.3 Είναι όμως η σύγκρουση σαν φαινόμενο αρνητική, θετική ή ουδέτερη;

Υπάρχουν δύο οπτικές γωνίες εκ μέρους της κοινωνικής επιστήμης. Σύμφωνα με τη μία παράδοση, στην οποία τονίζονται η κοινωνική ενσωμάτωση και σταθερότητα, η διαμάχη θεωρείται ως διασπαστική, επικίνδυνη και ενδεικτική υποβόσκουσας κοινωνικής παθολογίας. Αυτή η άποψη έχει υιοθετηθεί από τους αμερικανικούς κύκλους management και πολλά αμερικανικά στελέχη θεωρούν αυτό το φαινόμενο σαν ένα πρόβλημα που πρέπει να εξαλειφθεί το συντομότερο δυνατόν. Για το λόγο αυτό οι στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων σε αυτήν την περίπτωση στόχο τους έχουν κυρίως την καταστολή.

7.4 Η Ηθική Διάσταση της σύγκρουσης αντικρουόμενων συμφερόντων

Στον επιχειρησιακό κόσμο η σύγκρουση συμφερόντων παρουσιάζεται όταν ένας εργαζόμενος ή ένας προϊστάμενος μιας εταιρίας δεσμεύεται να φέρει εις πέρας μια συγκεκριμένη εργασία για λογαριασμό της εταιρίας και τυχαίνει να έχει προσωπικό συμφέρον από την έκβαση, το οποίο πιθανόν είναι ανταγωνιστικό ως προς τα συμφέροντα της εταιρίας και, επίσης, είναι αρκετά ουσιώδες, ώστε να επηρεάζει ή να είναι απλώς ικανό να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση που αναμένει η εταιρία από τον εργαζόμενο της.

Η εμφάνιση αυτού του φαινομένου αποτελεί ένα πρόβλημα που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την επιχειρηματική ηθική. Γνωρίζουμε πως η βάση για κάθε προσωπική και επαγγελματική σχέση είναι η εμπιστοσύνη, η οποία υπάρχει όταν τα άτομα και οι επιχειρησιακοί φορείς έχουν την αίσθηση ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, ισότιμα και με ειλικρίνεια. Μια τέτοια σύγκρουση, λοιπόν, είναι σε θέση να διαβρώσει την υπάρχουσα εμπιστοσύνη δημιουργώντας την εντύπωση ότι

«ειδικές» χάρες γίνονται σε «ειδικούς» φίλους και αυτή η στάση τείνει να ενισχύσει μία σχέση εις βάρος όλων των υπολοίπων. Μάλιστα συγκεκριμένα επαγγέλματα σε χώρους όπως ο τραπεζικός, ο λογιστικός, ο δημοσιογραφικός κλάδος, αλλά και η δικαιοσύνη και η ιατρική έχουν ειδικές υποχρεώσεις υπαγορευόμενες από ρητούς κώδικες επαγγελματικής ηθικής προκειμένου να αποφεύγονται τυχόν συγκρούσεις συμφερόντων.

Αυτές οι συγκρούσεις μπορεί να είναι είτε πραγματικές (actual) ή ενδεχόμενες (potential). Πραγματική σύγκρουση έχουμε όταν το άτομο εκπληρώνει τα καθήκοντά του με έναν τρόπο που είναι επιζήμιος για την εταιρία και κυριαρχεί το προσωπικό του συμφέρον. Ενδεχόμενη σύγκρουση παρουσιάζεται όταν το άτομο απλώς δέχεται την υποκίνηση ή μπαίνει στον πειρασμό να ενεργήσει με επιβλαβή για την εταιρία τρόπο προς εξυπηρέτηση προσωπικού του συμφέροντος. Το πρώτο είδος σύγκρουσης σαφώς αντιτάσσεται στους κανόνες επιχειρηματικής ηθικής, εφόσον έρχεται σε πλήρη αντίθεση με το «συμβόλαιο» που συνεπάγεται ότι δέχεται ο εργαζόμενος από τη στιγμή που θα αναλάβει να εργαστεί στην εν λόγω εταιρία, καθώς το προσωπικό προσλαμβάνεται με σκοπό να υπερασπίσει και να προωθήσει τους στόχους που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης. Ωστόσο η ενδεχόμενη σύγκρουση μπορεί να είναι ή όχι ανήθικη ανάλογα με το κατά πόσο εμφανίζεται ο εργαζόμενος να έχει επηρεαστεί από το αντικρουόμενο συμφέρον.

Είναι εμφανές ότι δεν υπάρχουν γενικοί κανόνες που να προσδιορίζουν εάν τα προσωπικά και αντικρουόμενα συμφέροντα ενός εργαζομένου είναι ικανά να επηρεάσουν την κρίση του. Υπάρχουν όμως κάποια κριτήρια που βοηθούν σε αυτήν την ανίχνευση όπως είναι η ιδιοσυγκρασία και οι προθέσεις του εργαζομένου, η θέση του στο οργανόγραμμα της εταιρίας και η φύση της θέσης εργασίας του, ο βαθμός στον οποίο μπορεί να αποκομίσει κέρδος από τις διάφορες συναλλαγές που διενεργούνται, καθώς και από την επίδραση που αναμένεται να έχουν οι ενέργειές του σε φορείς εντός και εκτός της επιχείρησης.

Υπάρχουν κυρίως δύο ειδών συμφέροντα:

- **Προσωπικό συμφέρον**

Περιλαμβάνει κυρίως οικονομικά οφέλη αλλά σε παραδείγματα περιπτώσεων στο δημοσιογραφικό χώρο και στο χώρο των εκδόσεων, είναι δυνατόν να αποτελείται και από θέματα κύρους, εξουσίας και φήμης.

- **Συμφέρον επιχείρησης ή οργανισμού**

Όπως συμβαίνει με το προσωπικό συμφέρον, έτσι και το επιχειρησιακό δεν περιορίζεται στο οικονομικό όφελος. Μπορεί να είναι πρόσθετο κύρος, δύναμη, εξουσία και φήμη. Εκτός όμως από αυτές τις ομοιότητες με τα προσωπικά συμφέροντα, η αναγνώριση των επιχειρησιακών συμφερόντων διακρίνεται από μια κάποια πολυπλοκότητα.

Ορισμένα είναι εμφανή όπως η αύξηση των κερδών και της οικονομικής σταθερότητας, η επαύξηση του κύρους και της δύναμης της εταιρίας απέναντι στους ανταγωνιστές της και η συνεισφορά στην πραγματοποίηση των προκαθορισθέντων στόχων της. Εκτός όμως από τα προαναφερθέντα οφέλη, τα οποία είναι εύκολο να αναγνωριστούν βάσει της κοινής λογικής και εμπειρίας, επίσημη συμφωνία μεταξύ της επιχείρησης και του προμηθευτή και προσφέρεται σε όλους τους εργαζομένους, είναι πιθανόν αποδεκτή. Εάν, όμως, η προσφορά γίνεται απευθείας σε έναν και μόνο εργαζόμενο, τότε θα είναι ανήθικη η όποια αποδοχή της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Παγκοσμιοποίηση

και οι συνέπειες για την Επιχειρηματική Ηθική

8.1 Παγκοσμιοποίηση - Γενικά

Η παγκοσμιοποίηση²⁴ είναι ένα από τα φαινόμενα που αποκτά όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις, το φαινόμενο που προκαλεί σοβαρά ρωτήματα και έντονη κριτική. Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης έχει συζητηθεί ευρέως εδώ και αρκετά χρόνια, αλλά η συγκεκριμένη έννοια δεν μπορεί ακόμα να οριστεί με ακρίβεια. Το μόνο σίγουρο είναι ότι η παγκοσμιοποίηση είναι παράδοξη: από τη μια μεριά καθιστά δυνατή τη οικονομική ανάπτυξη πολλών χωρών παγκοσμίως, την επέκταση και την πρόοδο της τεχνολογίας και της γνώσης, ενώ από την άλλη μεριά συνεισφέρει στη άνιση κατανομή πόρων και την ανάπτυξη διαχωρισμού ανάμεσα σε χώρες. Η παγκοσμιοποίηση όμως, στα μάτια των περισσοτέρων, αποτελεί την ελπίδα για την δημιουργία μιας παγκόσμιας κοινωνίας όπου οι διάφορες κουλτούρες και λαοί θα βρουν την κοινωνική δικαιοσύνη, σεβασμό για τα ανθρώπινα δικαιώματα και ένα περιβάλλον που θα εξασφαλίσει την ελευθερία των δράσεων.

Σε πολλούς τομείς, όμως, η παγκοσμιοποίηση φαίνεται ακόμα να είναι αρνητική και αδύνατη. Συγκεκριμένα, στην οικονομική σφαίρα, η αύξηση της δύναμης μαζί με τους ανεξάρτητους διαπραγματευτές στη χρηματοοικονομική αγορά και η μεγάλη αστάθεια του κεφαλαίου που διακινείται μπορεί να κάνει τις εθνικές οικονομίες πιο ευαίσθητες στη κερδοσκοπία. Στην πολιτική, η εξαφάνιση των συνόρων μαζί με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές ευκαιρίες, συνεισφέρει στη μείωση της εθνικής αυτονομίας κάθε χώρας. Η κίνηση προς την ιδιωτικοποίηση μεταφέρει της ευθύνες, οι οποίες μέχρι στιγμής ήταν κυβερνητικές, στα χέρια των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Σαν συνέπεια αυτού εμφανίζεται η

²⁴ Θανόπουλος Ιωάννης, 'Το επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας', Interbooks, Αθήνα 2002

αποδυνάμωση των εθνικών επιχειρήσεων και πολιτικών ηγετών και η αύξηση της επίδρασης των ισχυρών επιχειρήσεων που μονομαχούν για το μονοπώλιο και χτίζουν πραγματικές διεθνείς αυτοκρατορίες. Στην τεχνολογία γίνεται η συρρίκνωση των φυσικών αποστάσεων εξ αιτίας της ανάπτυξης των επικοινωνιακών τεχνολογιών. Η πρόσβαση στα δεδομένα, καθώς και η κατανομή των γνώσεων είναι πλέον γρήγορη και ευέλικτη. Παρατηρούμενη από αυτή την οπτική, η παγκοσμιοποίηση σημαίνει το τέλος της απόστασης.

Γενικά, η παγκοσμιοποίηση, παρακινούμενη από την ανάπτυξη της τεχνολογίας, ειδικά των τηλεπικοινωνιών, με τη ανάπτυξη των πολιτικών οργανώσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, με τη διάδοση των εθνικών και τοπικών συνηθειών και με τη κοινή συνεισφορά των διάφορων εθνικοτήτων έχει επιφέρει αυξανόμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό σενάριο. Ως συνέπεια παρατηρείται μεγαλύτερος βαθμός των αβεβαιοτήτων στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, όμως, οι επιχειρήσεις επηρεαζόμενες από την παγκοσμιοποίηση αποτελούν την κινητήρια δύναμη της εξέλιξης κάθε χώρας, καθώς επεκτείνουν το οικονομικό τους αντικείμενο για να καλύψουν τη διεθνή σφαίρα. Οι τοπικές αγορές δεν έχουν ενδιαφέρον πλέον και αφήνονται στη διαμάχη των οικονομικά αδύναμων ενώ το ενδιαφέρον μεγάλων και ισχυρών επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην παγκόσμια αρένα. Αποτέλεσμα αυτού είναι ο παγκόσμιος ανταγωνισμός.

Συμπεραίνουμε ότι η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει κάθε σφαίρα της επιχειρηματικής δραστηριότητας: την οικονομική, την πολιτική, την τεχνολογική και την οικολογική. Στον επιχειρηματικό κόσμο επιδρά στη διαδικασία της παραγωγής, επηρεάζει τις σχέσεις της επιχείρησης με την αγορά και την κοινωνία, επιδρά στις εργασιακές σχέσεις και τις έσω και εξωεπιχειρησιακές λειτουργίες. Πάντως, η παγκοσμιοποίηση βασίζεται στην υπόθεση ότι η ηθική πρέπει να είναι το κέντρο του κοινωνικά υπεύθυνου concept.

Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση πρέπει επίσης να είναι έτοιμη να αντιμετωπίζει και χειρίζεται τις διαφορές στις κουλτούρες και διάφορα ηθικά πρότυπα παγκοσμίως. Από την άλλη μεριά, όμως, η

αναζήτηση της ανταγωνιστικότητας με οποιοδήποτε κόστος αντιτίθεται στις προθέσεις των επιχειρήσεων να λειτουργούν σύμφωνα με τις ηθικές αξίες και γενικά αποδεκτές νόρμες.

8.2 Οι Επιχειρήσεις και η ηθική σε παγκόσμια κλίμακα

Το παγκόσμιο οικονομικό σύστημα λειτουργεί με τρόπο που χαρακτηριστικά σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις και η κοινωνία που επιθυμεί να έχει συνεργασίες, υψηλά standards και απασχόληση είναι αναγκασμένες να συντρέξουν στο ανταγωνισμό, να μονομαχήσουν για την αναζήτηση χαμηλότερου κόστους, χαμηλότερης φορολογίας και των ευνοϊκών νομοθετικών πλαισίων. Μέσα σε ένα τέτοιο σύστημα είναι πολύ δύσκολο έως και αδύνατο να συμπεριφερθούν με τρόπο ώστε να ωφεληθούν όχι μόνο οι μέτοχοι της επιχείρησης αλλά και τα άτομα μέσα στην κοινωνία. Είναι πιο πιθανό και σαφώς πιο κερδοφόρο για την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις διαφορές ανάμεσα στις περιοχές σχετικά με τους μισθούς και τους ανθρώπινους πόρους. Αυτό αποσκοπεί στη διαρρύθμιση των λειτουργιών της σε περιοχές όπου τα κόστη είναι χαμηλότερα και οι αγορές πιο ευνοϊκές, καθώς και στη μετακίνηση σε περιοχές που το φορολογικό πλαίσιο είναι ευνοϊκότερο.

Μια από της κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι η εξισορρόπηση της ανταγωνιστικότητας με τις ηθικές και κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η πίεση, που φέρνουν οι όροι σχετικά με τις κοινωνικά σωστές και υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές, αυξάνεται όσο οι επιχειρήσεις επεκτείνουν τις λειτουργίες τους στα διάφορα μέρη παγκοσμίως. Έτσι οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να συμπεριφέρονται ηθικά σε όλα τα μέρη που δραστηριοποιούνται για να αποφύγουν την δημιουργία μιας αρνητικής εικόνας που να βλάπτει η φήμη τους.

Η επιχειρηματική ηθική μπορεί εύκολα να εκφραστεί σε όρους κοινωνικής και οικολογικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Απαιτεί η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων να μη γίνεται αποκλειστικά κάτω από στενή οικονομική οπτική, αλλά πρέπει να ληφθούν υπόψη κοινωνικές και οικολογικές ανησυχίες. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι που απασχολούνται στο επιχειρηματικό πλαίσιο πρέπει να σκεφτούν πως οι αποφάσεις τους επηρεάζουν άλλους ανθρώπους, το περιβάλλον και την παγκόσμια κοινωνία σαν σύνολο. Σαφώς, πρέπει

επίσης να ληφθούν υπόψη οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες, τις διαφορές ανάμεσα στις συνήθειες των λαών, τα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά πλαίσια κάθε χώρας.

Τα τελευταία χρόνια υποστηρίζεται ότι υπάρχει πολύ λίγος χώρος για την ηθική στο επιχειρησιακό χώρο λόγω του ανταγωνισμού. Οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να είναι συμπονετικοί αλλιώς θα εκτοπιστούν έξω από το επιχειρηματικό χώρο. Δεν υπάρχει αρκετή δύναμη για την λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Όλο και πιο δύσκολα μπορεί η επιχείρηση να ισορροπήσει μεταξύ του πρωταρχικού της στόχου - την μεγιστοποίηση των κερδών και των ηθικών και κοινωνικά σωστών αποφάσεων.

Μόνο ο δίκαιος οικονομικά ανταγωνισμός συνεισφέρει στην αύξηση του πλούτου των εθνών και εν τέλει στην εξασφάλιση δίκαιης κατανομής των προϊόντων και πόρων, ενώ ο αθέμιτος ανταγωνισμός δημιουργεί μονοπώλια και συγκέντρωση δύναμης στα χέρια των οικονομικά ισχυρών. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις έχουν την ευθύνη να φροντίζουν και να ευνοούν τις ανοιχτές αγορές για το εμπόριο και επένδυση, να προωθούν την ανταγωνιστική συμπεριφορά η οποία είναι κοινωνικά και οικονομικά αποδεκτή και συμφέρουσα.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εκδηλώνουν την αμοιβαία εκτίμηση για τους ανταγωνιστές, να σέβονται τα άυλα και τα πνευματικά δικαιώματα ιδιοκτησίας και να αρνούνται να αναζητούν τις εμπορικές πληροφορίες με δόλια και ανήθικα μέσα.

Η συνεισφορά των επιχειρήσεων για την επίτευξη ηθικής ποιότητας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων δεν είναι πάντα αρκετή αλλά η ηθική αλλαγή Απαιτεί συντονισμένες ενέργειες των πολλών διαφορετικών επιχειρήσεων και ατόμων γενικά, με την κυβέρνηση να παίζει τον κυριότερο ρόλο στη διαμόρφωση και αναδόμηση αισιόδοξων συνθηκών. Η παγκόσμια επιχειρηματικότητα απαιτεί την παγκόσμια ηθική και πολιτική για να ωφεληθεί η κοινωνία σαν σύνολο.

8.3 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

Εδώ και χρόνια τώρα ζούμε στην εποχή των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες έγιναν παγκόσμιες, οι αγορές έγιναν παγκόσμιες. Το κεφάλαιο που επενδύεται για την διαχείριση και την επέκταση των επιχειρήσεων, δεν διακινείται πλέον μέσα στα εγχώρια πλαίσια αλλά μέσα σε μια ευρεία παγκόσμια αρένα. Οι εθνικές αγορές γίνονται στενές και όχι αρκετές για αυτό και υπάρχει η ανάγκη των επιχειρήσεων για την δημιουργία νέων αγορών και διεύρυνση των ήδη υπάρχουσών στο διεθνές πλαίσιο. Διάφοροι οικονομικοί λόγοι που οδηγούν ώστε οι εθνικές αγορές να φαίνονται λιγότερο προσοδοφόρες στις τελευταίες δυο δεκαετίες και η εξάπλωση στα διάφορα μέρη του κόσμου παίζει σημαντικό ρόλο στη προσπάθεια επιβίωσης μεγάλων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις όλων των χωρών στοχεύουν στη απόκτηση του μεριδίου αγοράς. Αποτέλεσμα αυτού αποτελεί ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και η ανάπτυξη μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε πολλά μέρη του κόσμου ταυτόχρονα. Η ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι το σημάδι του τέλους του πολιτικού και του πολιτιστικού εθνικισμού³⁹. Αυτές οι επιχειρήσεις, σαν αποτέλεσμα θα αποτελέσουν την νέα διεθνή διάταξη, τη διάταξη που θα τοποθετήσει τη συλλογική πίστη πάνω από τη χώρα ή το έθνος.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν είναι συλλογικοί πρωταγωνιστές που ανασχεδιάζουν τον παγκόσμιο χάρτη. Έχουν παραμείνει ταυτισμένες και συνδυασμένες με τις χώρες προέλευσής τους. Η πολιτική γεωγραφία της Γης έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία δέκα χρόνια αλλά τα νέα σύνορα δεν έχουν οριστεί από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι εθνικές επιχειρήσεις που έχουν τοποθετηθεί ή έχουν ενσωματωθεί στις συλλογικές λειτουργίες στις χώρες διαφορετικές από αυτές που είναι η έδρα τους. Οι επιχειρηματικές τους πολιτικές γενικά αντανakλούν τα οικονομικά, πολιτικά, πολιτιστικά και κοινωνικά τους πιστεύω.

Επειδή οι δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν επεκτείνονται μόνο σε εθνικές αγορές αλλά σε πολλές διαφορετικές χώρες και ηπείρους, υπάρχει μια σημαντική ανησυχία στη σκέψη των στελεχών όσον αφορά την παγκόσμια αγορά: σε ποιους κανόνες και νόρμες οι επιχειρηματικοί πρωταγωνιστές πρέπει να συμμορφωθούν όταν ασκούν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες στις ξένες χώρες, καθώς οι χώρες αυτές έχουν διαφορετικές ηθικές πεποιθήσεις και τους κανόνες; Σε αυτό το ζήτημα η απάντηση διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις σέβονται τις διαφορές αυτές και συμμορφώνονται στους νόμους, κανόνες και τα έθιμα των χωρών που ασκούν τις δραστηριότητες τους, ενώ κάποιες άλλες κλείνουν τα μάτια τους παρακινούμενες μόνο από τα οφέλη, προκαλώντας έντονες αντιδράσεις των κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Μια τέτοια συμπεριφορά έχει σαφώς αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση, καθώς στιγματίζοντας την φήμη της, χάνει τους πελάτες, τους επενδυτές ενώ τα κέρδη της αρχίζουν να ακολουθούν μια καθοδική πορεία. Για την αποφυγή αυτών των αποτελεσμάτων οι επιχειρήσεις καταβάλλουν όλο και μεγαλύτερες προσπάθειες για μια κοινωνικά, οικονομικά και οικολογικά ορθολογική συμπεριφορά.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσέχουν την ηθικότητα των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Εφαρμόζοντας αυτήν τη πρακτική θα πρέπει να βελτιώσουν την ηθικότητα των χωρών προβάλλοντας το νόημα της δημοκρατίας και των ανθρώπινων δικαιωμάτων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που δεν έχουν ενδιαφέρον να προστατέψουν τα ανθρώπινα δικαιώματα και την φύση και εκείνες των οποίων τα πιστεύω έρχονται σε αντίθεση με όλα τα ηθικά πιστεύω των χωρών παγκοσμίως, δεν μπορούν να θεωρηθούν ηθικές.

Για την δημιουργία μιας κοινωνικά υπεύθυνης και ηθικής αγοράς, δεν χρειάζεται συζήτηση περί ευθυνών των μεμονωμένων επιχειρήσεων αλλά συζήτηση για την ηθική αποδοχή των οργανωμένων πλαισίων μέσα στα οποία λειτουργεί η παγκόσμια οικονομία. Δεν είναι μόνο η ηθική των επιχειρήσεων, αλλά οι γενικοί κανόνες της παγκόσμιας οικονομίας που πρέπει να σκεφτόμαστε και να εξετάσουμε. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι χωρίς αμφιβολία

Αυτές που αντιμετωπίζουν τα πιο δύσκολα διλήμματα σχετικά με την ηθική και την κοινωνική υπεύθυνη συμπεριφορά επειδή λειτουργούν στις διαφορές χώρες παγκοσμίως με μεγάλη επίδραση στις κοινωνικό-οικονομικές και οικολογικές συνθήκες.

9.1 Μόλυνση των υδάτων

Στο νερό τα οργανικά απόβλητα καταναλίσκονται από βακτήρια, που στερούν το νερό από οξυγόνο, το οποίο με τη σειρά του παύει να είναι κατάλληλο σαν υδροβιότοπος.

Μια ανάλυση 70 ερευνητικών μελετών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι εταιρείες οι οποίες υπερέχουν των ομοίων τους από πλευράς προστασίας περιβάλλοντος, υπερέχουν και σε χρηματική απόδοση²⁵.

Αν τα οργανικά απόβλητα δημιουργούν πρόβλημα στην ποιότητα του νερού, πολύ μεγαλύτερο δημιουργείται από συνθετικά χημικά και ανόργανα απόβλητα. Γεωργικά φυτοφάρμακα, φωσφορικές ενώσεις βιομηχανικής χρήσης και τόσες άλλες βιομηχανικές και καταναλωτικές εφαρμογές, εισερχόμενες στον υδροφόρο ορίζοντα μολύνουν το νερό με συχνά μη αναστρέψιμες επιπτώσεις.

9.2 Μόλυνση του αέρα

Η μόλυνση του νερού είναι συχνά εμφανής ακόμη και με γυμνό μάτι. Στον αέρα, δεν είναι τόσο εύκολο να διαπιστωθεί, εκτός αν εξαιρέσουμε τυχόν δυσάρεστες οσμές. Με πολλούς τρόπους συνεχώς αλλοιώνουμε την ποιότητα του αέρα.

Μερικοί από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- Η παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων διοξειδίου του άνθρακα επιταχύνει το φαινόμενο του θερμοκηπίου, με αποτέλεσμα την αύξηση της θερμοκρασίας του πλανήτη, τήξη των

²⁵ Harvey Meyer, *The Greening of Corporate America* Journal of Business Strategy, January-February 2000, σελίδες 38-43.

παγόβουνων, πλημμύρες, εξαφάνιση πολλών ειδών και τόσα άλλα.

- Η παραγωγή χημικών όπως το CFC (Chlorofluorocarbons) μεγαλώνει την «τρύπα του όζοντος» στη στρατόσφαιρα, επιτρέποντας υψηλότερα επίπεδα επιζήμιας ηλιακής ακτινοβολίας.
- Βιομηχανικά τοξικά αέρια που ταξιδεύουν σαν σύννεφα τελικά γίνονται η βάση της όξινης βροχής (acid rain), με ανυπολόγιστες ζημιές.
- Είναι ενδιαφέρον να αντιληφθούμε ότι η μείωση της μόλυνσης του αέρα κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια έχει ως αποτέλεσμα μόνο στις Η.Π.Α. να σώζονται 14000 ανθρώπινες ζωές το χρόνο²⁶.

9.3 Μόλυνση του εδάφους

Βεβαίως, δεν θα πρέπει να περιοριστούμε στον αέρα και το νερό. Οφείλουμε να μελετήσουμε τις επιπτώσεις στο έδαφος από χρησιμοποιούμενες τοξικές ύλες, τα απόβλητα κάθε είδους, τα ραδιενεργά προϊόντα και πολλά άλλα. Κάθε επιχείρηση οφείλει να αξιολογεί καθετί που χρησιμοποιεί, είτε αυτό είναι ένα ραδιενεργό ισότοπο από ένα ιατρικό μηχάνημα, είτε είναι η ανακύκλωση του χαρτιού ενός πανεπιστημίου.

Δυστυχώς, το διεθνές νομικό πλαίσιο δεν διαθέτει τους μηχανισμούς επιβολής μέτρων για τη διατήρηση της οικολογικής ισορροπίας του πλανήτη²⁷.

²⁶ Valasquel, Manuel G, Business Ethics: Concepts and Cases, Fourth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, σελίδα 256.

²⁷ The Economist, June 29, 2002, σελίδες 20-33.

9.4 Νομικές προσαγές περί προστασίας του περιβάλλοντος

Σταδιακά γίνεται συνείδηση των κρατών ότι πρέπει να νομοθετηθούν τα ελάχιστα επιτρεπτά όρια ρύπανσης του περιβάλλοντος. Οι ρυθμίσεις αυτές ποικίλλουν τόσο όσον αφορά την ουσία τους, όσο και την αποτελεσματικότητα της επιβολής κυρώσεων. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ύπαρξη διεθνών συνθηκών προστασίας του περιβάλλοντος, όπως και η διεθνής νομοθεσία, υποχρεώνει σε ενιαίες ρυθμίσεις από την Αυστρία μέχρι την Αυστραλία και από το Βέλγιο μέχρι και την Βουλγαρία.

Στις Η.Π.Α. γίνονται σημαντικές προσπάθειες και σε ομοσπονδιακό επίπεδο για να υπάρξει ένα καθαρό και πολιτισμένο περιβάλλον. Παρόλα αυτά, η ουσιαστική συνεισφορά των Η.Π.Α. στην προστασία του παγκόσμιου περιβάλλοντος είναι μάλλον επιφανειακή, αφού έχουν απορρίψει τη συνθήκη του Κυότο για το κλίμα και συνεχίζουν τη χρήση άνθρακα για την παραγωγή ενέργειας σε εργοστάσια παλαιότατης τεχνολογίας²⁸. Αντίθετα, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει διατυπώσει και ακολουθεί ουσιαστικότερες θέσεις σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Μερικές από αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Εξοικονόμηση των πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας.
- Μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού.
- Περιορισμός των παραγόμενων αποβλήτων.
- Ελάττωση των απαιτήσεων σε παρακολούθηση, επιθεώρηση και μετρήσεις.

Πρόσθετα μέτρα που μπορεί να λαμβάνονται είναι η χρήση των υπηρεσιών περιβαλλοντικών συμβούλων, η αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η ανάπτυξη οικονομικών δεικτών περιβάλλοντος και ο έλεγχος της ηχορύπανσης.

²⁸ Environmental enemy No. 1, The Economist, July 6th, 2002, σελίδα 11.

Σε εθνικό επίπεδο, τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες ασκούν περιβαλλοντική πολιτική. Θα ήταν ίσως χρήσιμο να αναφέρουμε μερικά παραδείγματα.

- Η επιχείρηση ΦΑΓΕ Α.Ε. αναπτύσσει τη δραστηριότητα της σεβόμενη το περιβάλλον και παράλληλα φροντίζοντας να δημιουργεί τις λιγότερες δυνατές επιπτώσεις σε αυτό κατά την παραγωγική διαδικασία. Αυτό επιτυγχάνεται με το να χρησιμοποιούνται μορφές ενέργειας όπως το υγραέριο και το φυσικό αέριο. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην εκπομπή αποβλήτων ώστε τα απόβλητα να βρίσκονται κάτω από το 50% των επιτρεπόμενων ορίων της περιοχής. Όσον αφορά τα υγρά και τα στερεά απόβλητα η εταιρεία διαθέτει τις απαιτούμενες επενδύσεις (ύψους 2,5 εκατ. Ευρώ) σε εγκαταστάσεις πρωτογενούς επίπλευσης, δευτερογενούς βιολογικής επεξεργασίας καθώς και ανακύκλωσης των στερεών αποβλήτων αντίστοιχα. Η ΦΑΓΕ Α.Ε. είναι ιδρυτικό μέλος της Ελληνικής Εταιρείας Ανάκτησης και Ανακύκλωσης και έχει τιμηθεί με το πρώτο βραβείο εφαρμοσμένης αρχιτεκτονικής, λόγω της αρμονικής παρουσίας του εργοστασίου της στο περιβάλλον.
- Η εταιρεία ERICSSON συνεισφέρει στην προστασία του περιβάλλοντος διασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα της ελαχιστοποιούν τη χρήση φυσικών πόρων ενέργειας και ακτινοβολίας.
- Η επιχείρηση ΕΒΓΑ Α.Ε. έχοντας έντονη οικολογική συνείδηση εφαρμόζει μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος όπως η χρήση φυσικού αερίου που περιορίζει τους ρύπους που εκπέμπονται από το εργοστάσιό της, τον βιολογικό καθαρισμό των βιομηχανικών υγρών αποβλήτων και τέλος εγκαθιστώντας ψυκτικές εγκαταστάσεις που λειτουργούν με την χρήση αμμωνίας.

9.5 Οικολογική δεοντολογία

Διεθνείς οργανισμοί όπως το Παγκόσμιο Ταμείο για τη Φύση (World Wide Found for Nature – WWF) και η Greenpeace²⁹ έχουν αποτολμήσει να αλλάξουν τον υφιστάμενο διεθνή νομικό ιστό σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος. Συγχρόνως, χιλιάδες άλλες λιγότερο γνωστές οργανώσεις και γνωστές προσωπικότητες επιχειρούν παρεμφερείς σκοπούς. Το γεγονός είναι ότι, αν και υπάρχει σημαντική πρόοδος στην οικολογική ευαισθησία του σημερινού ανθρώπου, απέχουμε πολύ από την ύπαρξη μιας παγκόσμιας οικολογικής συνείδησης.

Από την δεκαετία του 1970 εμφανίζονται αξιόλογα συγγράμματα για το θέμα της οικολογικής δεοντολογίας³⁰.

“ Το 2600 ο πληθυσμός της γης θα γίνει τόσο πολυάριθμος, ώστε οι άνθρωποι θα στέκονται ο ένας δίπλα στον άλλο και η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας θα κάνει τη Γη να λάμπει σαν καυτό σίδερο ”³¹.

Δυο δεκαετίες αργότερα, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα αποφάσισε να εντείνει τις προσπάθειες της σε ορισμένους τομείς προτεραιότητας, προκειμένου να δοθεί μια νέα ώθηση στην επίτευξη ενός στόχου βιώσιμης ανάπτυξης.

Οι βασικοί άξονες της πολιτικής της αφορούσαν:

- την επικέντρωση στους τομείς παρέμβασης (γεωργία, βιομηχανία, μεταφορές, ενέργεια, τουρισμός) και καθορισμός ενός προγράμματος δράσεως.
- την ενίσχυση της θέσπισης και εφαρμογής της περιβαλλοντικής νομοθεσίας μέσω της συνεργασίας μεταξύ των αρμοδίων αρχών.

²⁹ Πληροφορίες για το WWF μπορεί να λάβει κανείς από το site του στο www.wwf.org.uk, ενώ για την Greenpeace στο www.greenpeace.org.

³⁰ Velasquez, Manuel G., Business Ethics: Concepts and Cases, Fourth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1998, σελίδα 302.

³¹ Hawking Stephen, The Universe in a Nutshell, Bantam Press, London, England 2001, σελίδα 159.

- την ευαισθητοποίηση του κοινού σε περιβαλλοντικά θέματα (προώθηση της πρόσβασης στις πληροφορίες, εισαγωγή της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης στα κοινοτικά προγράμματα εκπαίδευσης).
- την ανάπτυξη της χρήσης βιώσιμων τρόπων παραγωγής και κατανάλωσης.

10.1 Περιεχόμενα Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας

Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να συνταχθεί ένας επιχειρηματικός κώδικας δεοντολογίας που είναι απόρροια της αντίληψης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενός οργανισμού. Η διατύπωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης πρέπει να ακολουθεί μερικές γενικές αρχές. Αυτές είναι:

- **Αντίληψη περιβαλλοντικών καταστάσεων και διαφοροποιήσεων**
Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε διαφορετικά περιβάλλοντα, με ιδιαίτερες κοινωνικές, πολιτισμικές και οικονομικές πραγματικότητες. Ένας τέτοιος κώδικας πρέπει να είναι αρκετά ευρύς για να περιλαμβάνει αυτές τις διαφορές και να έχει δυνατότητα προσαρμοστικότητας σε περιβαλλοντικές αλλαγές.
- **Διαχρονικές διαστάσεις**
Ο κώδικας αυτός θα πρέπει να έχει την ευελιξία να προσαρμόζεται διαρκώς στα νέα δεδομένα. Πρέπει να μπορεί να προκαθορίζει τα μελλοντικά βήματα της επιχείρησης και να καθορίζεται από άτομα ιδιαίτερης εμπειρίας και οξυδέρκειας.
- **Δυνατότητα ελέγχου και επιβολής κυρώσεων**
Ο κώδικας αυτός πρέπει να μπορεί να ελέγχει με συνέπεια και σεβασμό στους συμμετόχους αν τηρήθηκαν οι διατυπωμένες αρχές και να επιβάλει κυρώσεις σε περίπτωση παραβάσεων. Απαιτείται να υπάρχουν τα μέσα για αυτές τις ρυθμίσεις και μάλιστα στο ανώτατο δυνατό εταιρικό επίπεδο.

- **Επιχειρησιακή εγκυρότητα**

Πρέπει να υπάρχουν σαφείς διαδικασίες που να καθιστούν μετρήσιμη την απόδοση των αποτελεσμάτων αυτού του κώδικα, ο οποίος επιπροσθέτως πρέπει να είναι διαφανής και αξιόπιστος.

- **Πρακτική χρησιμότητα**

Ένας τέτοιος κώδικας καταρτίζεται για να μπορέσει η επιχείρηση, ευαισθητοποιούμενη στις ανάγκες του χώρου όπου δρα, να μεγιστοποιήσει τα επιχειρηματικά της οφέλη με το να γίνει ένας καλύτερος και πιο υπεύθυνος πολίτης.

Σε αντίθεση με την εντύπωση πολλών, ένας επιχειρηματικός κώδικας δεοντολογίας δεν διατυπώνει λεπτομερείς προσδοκίες ενεργειών, όπως:

- προσφορά εθελοντικής εργασίας για τη διατήρηση του περιβάλλοντος.
- χρηματοδότηση υποτροφιών για άτομα με ειδικές ανάγκες.
- αμοιβή του εργατικού δυναμικού της εταιρείας σε επίπεδο άνω του μέσου όρου του κλάδου.

Συνήθως αποτελείται από γενικές αρχές και από αρχές προς κάθε ομάδα ατόμων που εξαρτάται από την εταιρεία.

Παραδείγματα γενικών κανόνων που είναι δυνατόν να περιέχονται στον επιχειρηματικό κώδικα δεοντολογίας μιας εταιρείας μπορεί να είναι:

- Σεβασμός στο περιβάλλον, προάσπιση του, αποφυγή σπατάλης κάθε είδους.
- Αποφυγή ή σιωπηρή αποδοχή παράνομων ενεργειών, όπως ξέπλυμα χρήματος ή καταχραστικών πράξεων.
- Ενέργειες που βασίζονται όχι μόνο στο γράμμα του νόμου αλλά και στην ουσία αυτού.

- Παραγωγή και εμπορία προϊόντων που να προάγουν το κοινωνικό συμφέρον κάθε ειδικής αγοράς στην οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται.

Έτσι λοιπόν συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, κανόνες ή αρχές προς κάθε ομάδα ατόμων που εξαρτάται από την εταιρεία και θα μπορούσαν να περιληφθούν στον κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας³² είναι:

- **Προς τους πελάτες**
 1. Παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας.
 2. Δυνατότητα να αντιμετωπισθεί κάθε παράπονο.
 3. Προσοχή στην ασφάλεια του παρεχομένου προϊόντος.
- **Προς τους εργαζόμενους**
 1. Σύγχρονες ασφαλείς και υγιεινές εγκαταστάσεις.
 2. Παροχή ικανοποιητικών μισθών και συνθηκών εργασίας.
 3. Δίκαιη αξιολόγηση της εργασίας με διαφανείς τρόπους.
 4. Ισότιμη δυνατότητα πρόσληψης ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία, τη θρησκεία ή την προέλευση.
- **Προς τους ιδιοκτήτες**
 1. Άμεση ενημέρωση με διαφάνεια και αξιοπιστία.
 2. Εφαρμογή σωστών αρχών μανάτζμεντ ώστε να επιτυγχάνεται καλή διαχείριση των εμπιστευθέντων χρημάτων και ανταγωνιστικά οφέλη.
- **Προς τους προμηθευτές**
 1. Πίστη και εφαρμογή στις ίδιες ηθικές αξίες.
 2. Επιλογή των δικών τους προμηθευτών βασισμένη στο σεβασμό του ανθρώπου και του περιβάλλοντος του.

³² Θανόπουλος Ιωάννης, 'Το επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας', Interbooks, Αθήνα 2002

- **Προς το άμεσο κοινωνικό περιβάλλον**
 1. Σεβασμός στις ιδιαιτερότητες κάθε τοπικής κουλτούρας.
 2. Προσφορά, στο μέτρο του δυνατού, κοινωνικού έργου και χρηματικής βοήθειας για κοινωφελείς προσπάθειες.
 3. Επιχειρηματική δεοντολογία που να σέβεται τους θεσμούς και να προασπίζει τους νόμους.

- **Προς τους ανταγωνιστές**
 1. Προώθηση επιχειρηματικού σκεπτικού ελεύθερης ανταγωνιστικότητας, χωρίς χρησιμοποίηση ηθικώς αμφίβολων μέσων.
 2. Προώθηση κοινωνικά αποδεκτών μεθόδων ανταγωνισμού και σεβασμός των ανταγωνιστών.

Όλα τα παραπάνω είναι παραδείγματα του τι μπορεί να περιλαμβάνει ένας κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας ή αλλιώς κώδικας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Εδώ πρέπει όμως να αναφέρουμε ότι ο ορισμός αυτός είναι ακόμη πολύ «ρευστός». Η αντίληψη του όρου εταιρική κοινωνική ευθύνη ποικίλει από χώρα σε χώρα και από κοινωνία σε κοινωνία. Τέλος, ο κώδικας αυτός πρέπει να προσφέρει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ευαισθητοποιούνται και να προσαρμόζονται στις τοπικές πραγματικότητες.

10.2 Ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας μέσα στο συνολικό επιχειρηματικό γίνεσθαι

Πριν προχωρήσουμε, θα επιδιώξουμε να τοποθετήσουμε τον κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας μέσα στο επιχειρηματικό γίνεσθαι. Εκ προοιμίου όμως πρέπει να πούμε ότι αυτοί οι κώδικες αποτελούν πρακτική των τελευταίων δεκαετιών. Άλλωστε, μόνο τελευταία, και κυρίως μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, έγινε αντιληπτός ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης και η αναγκαιότητα κοινωνικής συμπεριφοράς της.

Αρχίζουμε από το "περιβάλλον", το οποίο είναι η βάση αναφοράς μας. Περιλαμβάνει το φυσικό περιβάλλον, το οικονομικό περιβάλλον, το τεχνολογικό περιβάλλον και πολλές άλλες μορφές περιβάλλοντος, οι οποίες αναλύονται εκτενώς στα πρώτα κεφάλαια των βιβλίων διοίκησης επιχειρήσεων. Το περιβάλλον μας επηρεάζει, όπως επηρέασε τους προγόνους μας και συντέλεσε στη διαμόρφωση της κουλτούρας μας. Με παράλληλη λογική, το περιβάλλον επηρεάζει τη δημιουργία της "εταιρικής κουλτούρας" συχνά, αρχίζοντας από τους ιδιοκτήτες και την προσωπική τους αίσθηση περί κουλτούρας, φιλοσοφίας και ηθικής. Γίνεται μια συνεχής αναγωγή «περιβάλλοντος» και «εταιρικής κουλτούρας» που οδηγεί στη δημιουργία στόχων και σε μία κοινωνικά ευαισθητοποιημένα αλλά και κερδοφόρα οργανωτική αποστολή. Ο «κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας και ηθικής» ή αλλιώς «κώδικας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» δεν είναι παρά οι διατυπωμένες και ακολουθούμενες αρχές συμπεριφοράς στις οποίες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στηρίζουν τους στόχους, τις διαδικασίες και τις πράξεις τους αναφορικά με το πώς αυτές βλέπουν την εταιρική κοινωνική τους ευθύνη. Οι διατυπώσεις αυτές, που περιλαμβάνουν τις νομικές επιταγές, συχνά ξεπερνούν τα δια του νόμου οριζόμενα και συντελούν στο να γνωρίζουν οι πάντες, ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, πελάτες και συμμετοχοί τους ηθικά αποδεκτούς νόμους της συγκεκριμένης επιχείρησης.

10.3 Η διεθνοποίηση του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας

Σύμφωνα με πολλούς, είναι αυταπόδεικτο ότι η φιλοσοφία και η ηθική είναι στενά συνυφασμένες με γεωπολιτικές πραγματικότητες και κουλτούρες. Είναι όμως έτσι; Μήπως, άραγε, υπάρχουν στοιχεία και μεθοδεύσεις που μας επιτρέπουν να προσαρμοζόμαστε ευκολότερα στις διάφορες κουλτούρες; Μήπως υπάρχουν ομοιότητες παρά τις εξωτερικές διαφορές;

Τα τελευταία είκοσι χρόνια έχουν γίνει συστηματικές προσπάθειες για τη διεθνοποίηση των αρχών ηθικής και δεοντολογίας. Το 1986 στο Caux-Sur Montreaux της Ελβετίας υπήρξε μία πρώτη διατύπωση επιχειρηματικών αρχών, που έγιναν γνωστές στο Caux Round Table. Το 1994 οι επτά γενικές αρχές του Caux Round Table κάλυπταν τους εξής χώρους:

- Οι ευθύνες των επιχειρήσεων: πέραν των μετόχων, προς οποιονδήποτε έχει έννομο συμφέρον.
- Ο οικονομικός και κοινωνικός χαρακτήρας της επιχείρησης: καινοτόμες ανακαλύψεις, δικαιοσύνη και παγκόσμια συνύπαρξη.
- Επιχειρηματική συμπεριφορά: πέραν του νόμου, επιδιώκοντας εμπιστοσύνη.
- Σεβασμός στις διαδικασίες.
- Υπεράσπιση του παγκόσμιου εμπορίου.
- Αποφυγή παράνομων δραστηριοτήτων.
- Σεβασμός στο περιβάλλον.

*Έρευνα για την Επιχειρηματική Δεοντολογία και την
Ε.Κ.Ε. σε Ελληνικές Επιχειρήσεις*

11.1 Έρευνα – Ανάπτυξη

Η έρευνα αυτή έρχεται να καλύψει ένα κενό που υπάρχει αυτή τη στιγμή στην πληροφόρηση για το που βρίσκεται η Ε.Κ.Ε. στην Ελλάδα σήμερα από την πλευρά των ελληνικών επιχειρήσεων. Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει συνολική άποψη για το που ακριβώς βρίσκονται οι ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με την Ε.Κ.Ε. Το έτος 2004, το Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθηνών σε συνεργασία με την εταιρεία Research International, διεξήγαγε μια ποιοτική έρευνα με θέμα «Η Ε.Κ.Ε. στην Ελλάδα – Θέματα και προοπτικές», η οποία πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό του ελληνικού δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Δεοντολογία.

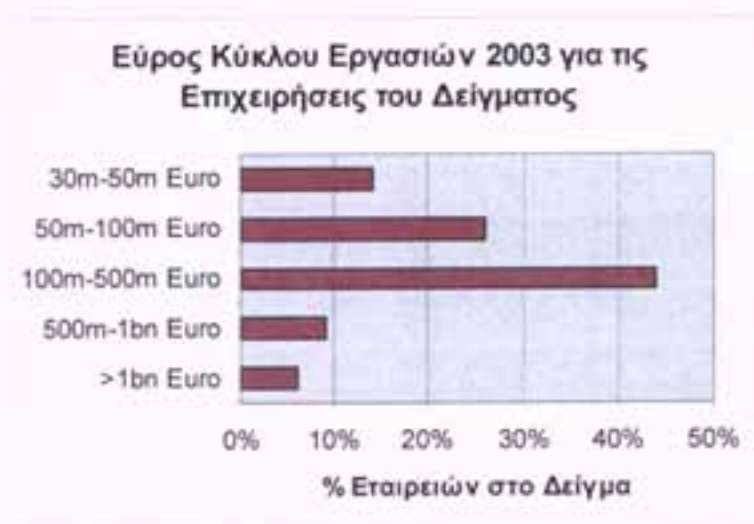
Χρησιμοποιώντας τα στοιχεία που προκύπτουν από την επεξεργασία του δείγματος καταλήγουμε στα ακόλουθα αποτελέσματα – σχόλια.

Η έρευνα απαντά σε σημαντικά ερωτήματα αποτελώντας ένα κομμάτι της Ε.Κ.Ε. στην Ελλάδα σήμερα. Σκοπός αυτής είναι:

- Να καταγράψει τις κυριότερες τάσεις που ισχύουν σήμερα για την Ε.Κ.Ε. στην ελληνική πραγματικότητα.
- Να αποτυπώσει την άποψη των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων γύρω από το τι σημαίνει Ε.Κ.Ε.
- Να αποτυπώσει για το πώς η Ε.Κ.Ε. διοικείται από τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις.
- Να διερευνήσει τις πιέσεις που οδηγούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πρακτικές Ε.Κ.Ε.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας συμπληρώθηκε από επιλεγμένο δείγμα εταιρειών (77 επιχειρήσεις με έδρα την Ελλάδα) με κύριο κριτήριο τον κύκλο εργασιών τους. Το δείγμα είναι μεν ικανοποιητικό αλλά όχι αρκετά μεγάλο ώστε να θεωρήσουμε ότι οι απαντήσεις αντιπροσωπεύουν το σύνολο των Μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων.

Ο κύκλος εργασιών (στοιχεία δημοσιευμένων ισολογισμών του 2003) των εταιρειών το δείγματος κινείται σε ένα εύρος από 30 εκατ. ΕΥΡΩ έως πάνω από 1 δις ΕΥΡΩ με την πλειοψηφία των επιχειρήσεων να κινείται μεταξύ 50 εκατ. ΕΥΡΩ και 500 εκατ. ΕΥΡΩ όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1. Στο διάγραμμα φαίνεται πως το 86% των επιχειρήσεων που αποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο έχουν κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 50 εκατ. ΕΥΡΩ.



Διάγραμμα 1

Στο διάγραμμα 2 δίνεται η κατανομή του δείγματος σε 3 βασικούς κλάδους Δραστηριότητας.

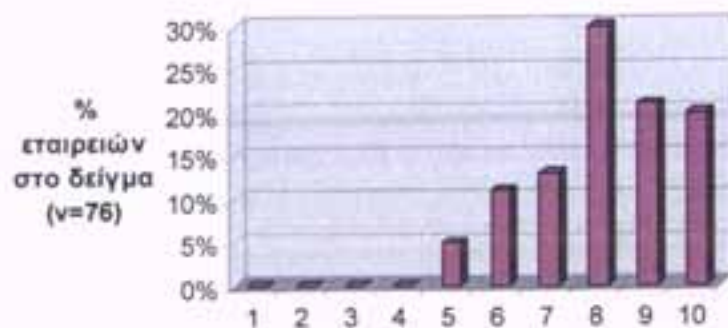
Κατανομή Δείγματος ανά Κλάδο Δραστηριότητας



Διάγραμμα 2

Η Ε.Κ.Ε. είναι πολύ σημαντική για τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις αφού το 71% των εταιρειών του δείγματος βαθμολογεί την Ε.Κ.Ε με 8 (στα 10) και πάνω. Καμία επιχείρηση δεν βαθμολογεί την Ε.Κ.Ε. με βαθμό μικρότερο του 5.

Πόσο Σημαντική είναι η Ε.Κ.Ε. για τις επιχειρήσεις (κλίμακα 1 - 10)



Διάγραμμα 3

Οι πρωτοβουλίες και οι πρακτικές Ε.Κ.Ε. που έχουν υιοθετήσει οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα κατατάσσονται στο επόμενο διάγραμμα (Διάγραμμα 4). Η υπ' αριθμόν ένα πρακτική των επιχειρήσεων παραμένει η φιλανθρωπική δραστηριότητα, γεγονός που συνάδει με την «παραδοσιακή» έννοια του ορισμού της Ε.Κ.Ε., της επιχείρησης «καλού πολίτη», που θεωρεί υποχρέωσή της να δίνει πίσω στην κοινωνία μέρος αυτού που «παίρνει». Το εύρημα αυτό σε συνδυασμό με το ότι η συνεργασία με τις τοπικές κοινωνίες και η εθελοντική εργασία του προσωπικού βρίσκονται χαμηλά στη κατάταξη, φανερώνουν πως οι ελληνικές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να «ανοίξουν» την επιχείρηση σε δράσεις που απαιτούν μεγαλύτερη εμπλοκή και αλληλεπίδραση με ομάδες ενδιαφερομένων.

Η εταιρική διακυβέρνηση βρίσκεται πολύ ψηλά στην ημερήσια διάταξη των περισσότερων επιχειρήσεων, καθώς επίσης και ο κώδικας δεοντολογίας, που δείχνει πως οι ελληνικές εταιρείες έχουν επηρεαστεί από τις παγκόσμιες πιέσεις για καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση και επαγγελματική δεοντολογία.

Η πρακτική που βρίσκεται χαμηλά στην ατζέντα των επιχειρήσεων, σε σχέση με τη σπουδαιότητά της είναι η ανάπτυξη Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Το περιβάλλον, ένας τομέας ο οποίος, ιδιαίτερα στην Ευρώπη έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, φαίνεται να μην αποτελεί προτεραιότητα για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

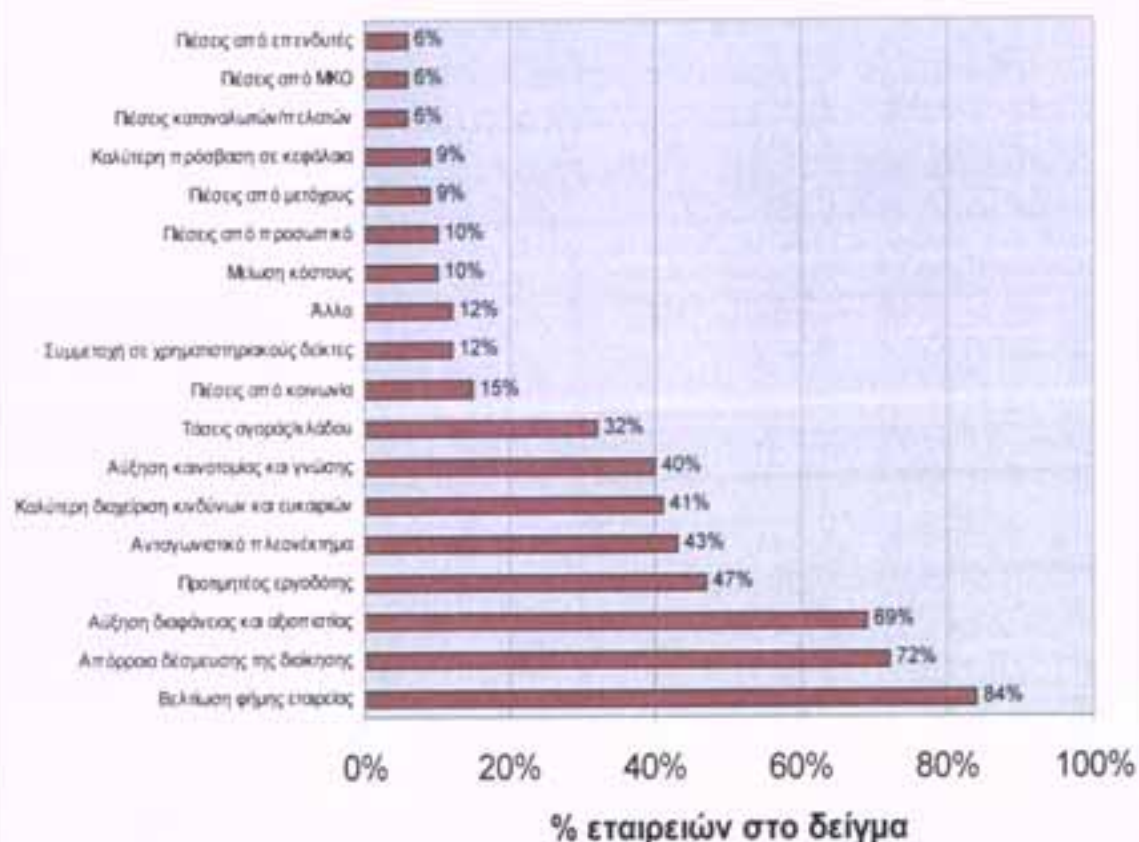
Πρωτοβουλίες/πρακτικές Ε.Κ.Ε. στις επιχειρήσεις σήμερα



Διάγραμμα 4

Τα ευρήματα που συνοψίζονται στο Διάγραμμα 5 δείχνουν πως οι 5 σημαντικότεροι παράγοντες που ωθούν τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πολιτικές πρακτικές Ε.Κ.Ε. είναι μη χρηματοοικονομικής φύσεως, με υπ' αριθμόν ένα παράγοντα την επιθυμία για βελτίωση της φήμης της εταιρείας. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, πολύ μικρό ρόλο παίζει για τις επιχειρήσεις η μείωση του κόστους, η πίεση από τους μετόχους και τους επενδυτές και η καλύτερη πρόσβαση σε κεφάλαια.

Παράγοντες που επηρέασαν τις επιχειρήσεις έτσι ώστε να υιοθετήσουν πρακτικές Ε.Κ.Ε. (n=68)



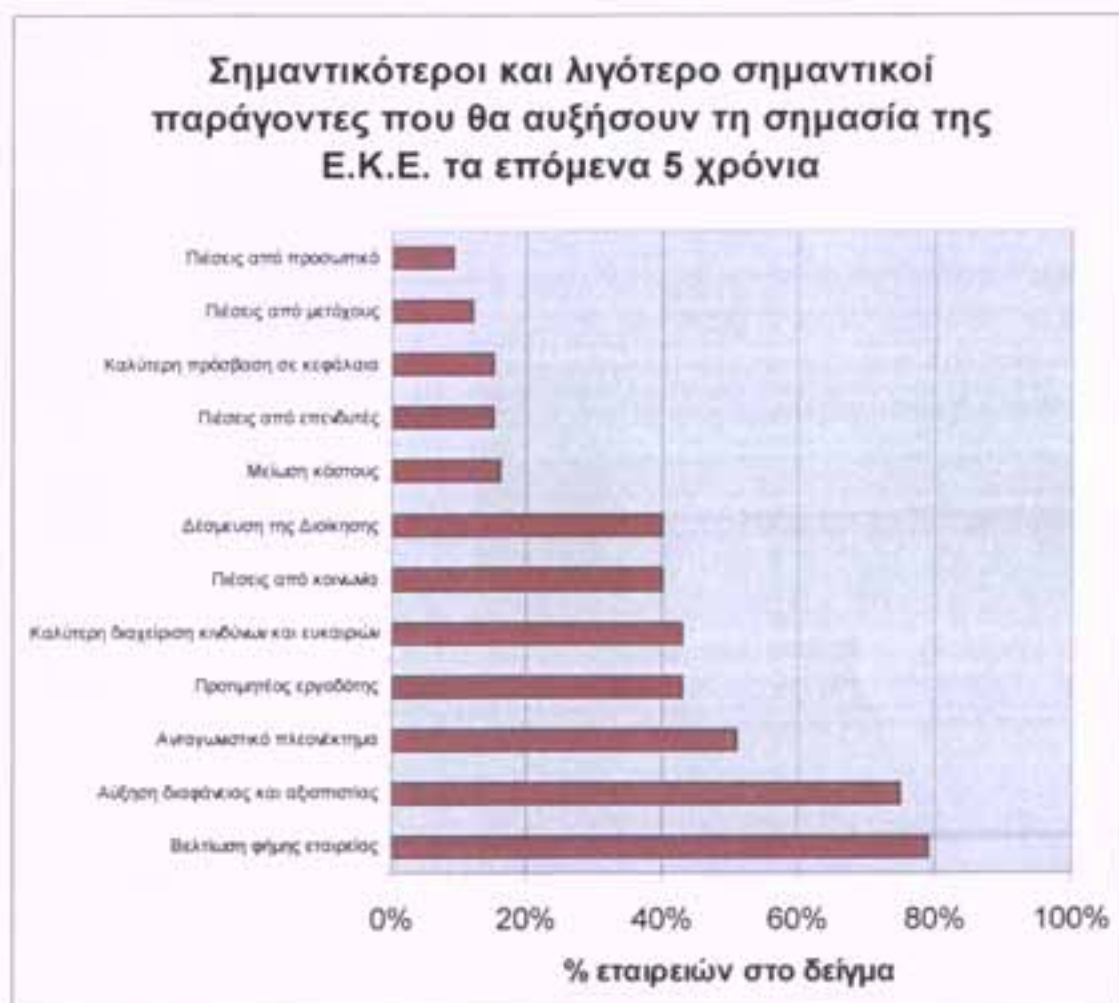
Διάγραμμα 5

Το 97% των επιχειρήσεων που έλαβε μέρος στην έρευνα θεωρεί πως η Ε.Κ.Ε. θα αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία τα επόμενα 5 χρόνια. Καμία επιχείρηση δεν απήντησε πως η Ε.Κ.Ε. θα αποκτήσει μικρότερη σημασία τα επόμενα χρόνια, ενώ μόλις 2 επιχειρήσεις κράτησαν ουδέτερη στάση.

Οι παράγοντες που θεωρούν οι επιχειρήσεις πως θα αυξήσουν τη σημασία της Ε.Κ.Ε. τα επόμενα 5 χρόνια αφορούν ενδογενείς πιέσεις. Εξ αυτών, η επιθυμία για βελτίωση της φήμης τους θεωρείται ο επικρατέστερος. Σημαντική θεωρείται και η απαίτηση για αύξηση της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και το γεγονός πως η ενασχόλησή τους με την Ε.Κ.Ε. τις καθιστά

προτιμητέους εργοδότες. Οι επιχειρήσεις κατατάσσουν στους 5 σημαντικότερους λόγους μόνο έναν παράγοντα που άπτεται της οικονομικής πτυχής της Ε.Κ.Ε.: την καλύτερη διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών.

Στους 5 λιγότερο σημαντικούς παράγοντες που αναγνωρίστηκαν από τις επιχειρήσεις η πλειοψηφία είναι χρηματοοικονομικής φύσεως και αφορά εξωτερικές πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις. Οι πιέσεις αυτές δείχνει να τις απασχολούν σε πολύ μικρό βαθμό.

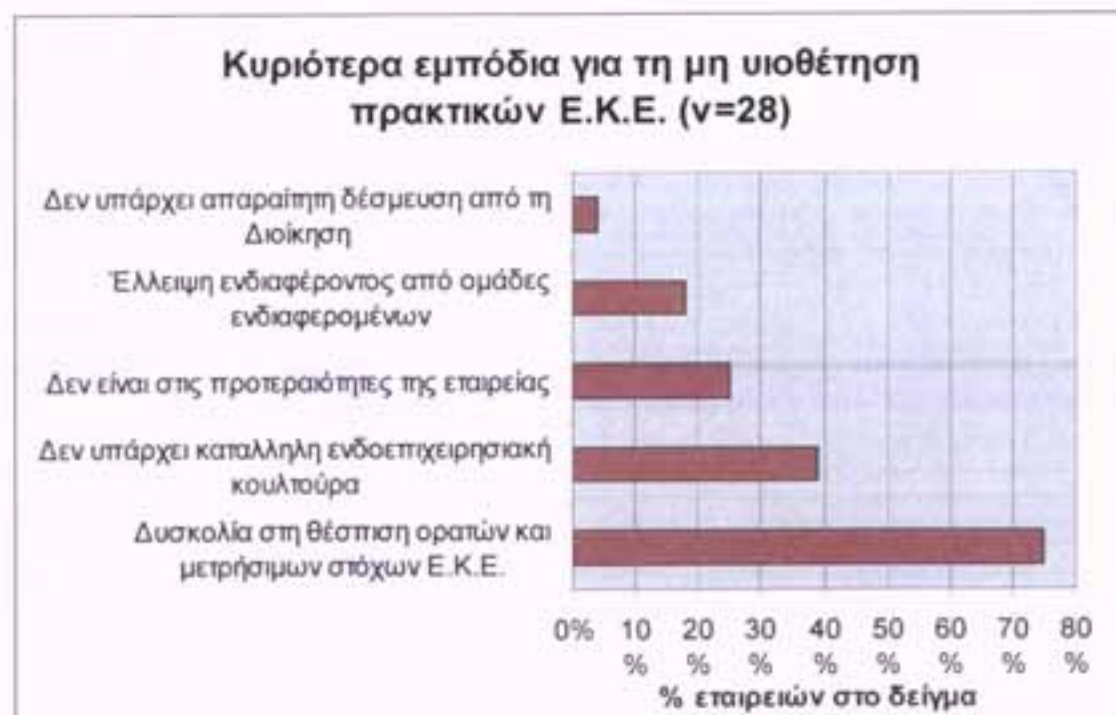


Διάγραμμα 6

Το κυριότερο εμπόδιο για την υιοθέτηση πρακτικών Ε.Κ.Ε. (Διάγραμμα 7), που αναγνώρισαν οι ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος, είναι η δυσκολία στη θέσπιση ορατών και μετρήσιμων

στόχων για την Ε.Κ.Ε. Πολλές από τις επιχειρήσεις έχουν δυσκολία να ορίσουν την Ε.Κ.Ε. και περίπου το 1/3 των επιχειρήσεων του δείγματος δεν μπορεί να δει το "business case" για την Ε.Κ.Ε. Και οι τρεις αυτοί παράγοντες έχουν να κάνουν με τη δυσκολία των επιχειρήσεων στη κατανόηση της Ε.Κ.Ε. και του πώς αυτή μπορεί να αποβεί ωφέλιμη για την επιχείρηση. Έτσι, δεν είναι δύσκολο να συμπεράνουμε πως ο τέταρτος σημαντικότερος παράγοντας για τη μη υιοθέτηση της Ε.Κ.Ε. είναι η έλλειψη κατάλληλης ενδοεπιχειρησιακής κουλτούρας.

Μια επιχείρηση πρέπει να αφιερώσει χρόνο και πόρους για να μπορέσει να διαμορφώσει άποψη για την Ε.Κ.Ε. και να προσδιορίσει με ποιο τρόπο η ίδια θα ωφεληθεί από σχετικές πρακτικές. Η δυσκολία των επιχειρήσεων να διαμορφώσουν τους επιχειρηματικούς λόγους, για τους οποίους θα πρέπει να ενσωματώσουν την Ε.Κ.Ε. στη λειτουργία τους, έγκειται όχι μόνο στην έλλειψη κατάλληλης κουλτούρας και κοινής πλατφόρμας μέτρησης της επίδοσης της Ε.Κ.Ε. αλλά κυρίως στο τρόπο με τον οποίο έχουν συνηθίσει να αξιολογούν την επίδοσή τους.



Διάγραμμα 7

Τα στοιχεία της έρευνας συνηγορούν στην πεποίθηση που επικρατεί, πως η Ε.Κ.Ε. ξεκινά από την Ανώτερη Διοίκηση και διαχέεται προς τα κάτω. Από τις εταιρείες που έχουν ορίσει επισήμως την Ε.Κ.Ε., οι περισσότερες έχουν κάποιο ανώτερο στέλεχος με αρμοδιότητες γύρω από την Ε.Κ.Ε. Για την ακρίβεια, το 65% των εταιρειών δήλωσαν πως έχουν ορίσει κάποιο ανώτερο στέλεχος ή μια επιτροπή ανώτερων στελεχών που να ασχολούνται ειδικά με το θέμα της Ε.Κ.Ε. και να συντονίζουν σχετικές προσπάθειες στην εταιρεία.

Μπορούμε να πάρουμε μια ιδέα για το πού εναπόκεινται οι αρμοδιότητες σε θέματα Ε.Κ.Ε. μέσα στις επιχειρήσεις, αναλύοντας το ποιοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών ήταν ανώτατα ή ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων. Στον παρακάτω πίνακα παραθέτουμε τις θέσεις ευθύνης τους και τα ποσοστά αυτών στο δείγμα. Εκτός από την Ανώτατη Διοίκηση, αρκετά μεγάλο ποσοστό συγκεντρώνουν και οι Διευθυντές Επικοινωνίας, Δημοσίων Σχέσεων και Marketing. οι οποίοι συχνά επιφορτίζονται με τα θέματα Ε.Κ.Ε., καθώς επίσης και οι Διευθυντές Ανθρώπινων Πόρων.

Θέση στην επιχείρηση	Ποσοστό επί του δείγματος (n=77)
Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος ή Γενικός Διευθυντής	32%
Ανώτερο ή ανώτατο στέλεχος Τμήματος Επικοινωνίας, Δημοσίων Σχέσεων ή Marketing	17%
Ανώτερο ή ανώτατο στέλεχος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (κυρίως Διευθυντές)	14%
Οικονομικοί Διευθυντές ή Διευθυντές Εσωτερικού Ελέγχου	12%
Διευθυντές Ε.Κ.Ε.	6%
Διάφορες αρμοδιότητες	19%

11.2 Κύρια συμπεράσματα από την έρευνα

- Η πλειοψηφία των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούν την Ε.Κ.Ε. πολύ σημαντική (71%) ενώ καμία επιχείρηση δεν θεωρεί πως η Ε.Κ.Ε. είναι μικρής σημασίας.
- Η σημαντικότερη πίεση για υιοθέτηση πρακτικών Ε.Κ.Ε. και πολιτικών από τις επιχειρήσεις είναι η επιθυμία για βελτίωση της φήμης τους.
- Οι 5 σημαντικότερες πιέσεις για την Ε.Κ.Ε. που αναγνωρίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα, είναι μη χρηματοοικονομικής φύσεως, ενώ οι πιέσεις χρηματοοικονομικής φύσεως βρίσκονται χαμηλά στην κατάταξη.
- Το κυριότερο εμπόδιο για την υιοθέτηση πρακτικών Ε.Κ.Ε. είναι η δυσκολία των επιχειρήσεων να θεσπίσουν ορατούς και μετρήσιμους στόχους για την Ε.Κ.Ε.
- Πάνω από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος έχουν ορίσει επισήμως τι σημαίνει Ε.Κ.Ε. και κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας για αυτές (60%).
- Ο σημαντικότερος παράγοντας του προφίλ μιας επιχείρησης που φαίνεται να επηρεάζει το αν αυτή έχει ορίσει την Ε.Κ.Ε. είναι αν αυτή είναι πολυεθνικών συμφερόντων.
- Η πλέον διαδεδομένη πρακτική Ε.Κ.Ε. στις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις είναι σχετική με τις συνθήκες εργασίας. Στα πλαίσια της πολιτικής αυτής εντάσσεται η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία. Πρέπει να τονιστεί ότι η Ε.Κ.Ε. διέπεται από ένα ευρύ νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα και άρα η εφαρμογή της είναι υποχρεωτική για τις εταιρείες.
- Η υπ' αριθμόν ένα πρακτική Ε.Κ.Ε. για τις επιχειρήσεις είναι η φιλανθρωπική δραστηριότητα, γεγονός που συνάδει με την παραδοσιακή έννοια του ορισμού της κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης, η οποία θεωρεί υποχρέωση της να δίνει πίσω στην κοινωνία μέρος αυτού που «παίρνει».

- Η εταιρική διακυβέρνηση και ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας βρίσκονται πολύ ψηλά στην ημερήσια διάταξη των επιχειρήσεων, γεγονός που δείχνει πως οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επηρεαστεί από τις παγκόσμιες πιέσεις για βελτίωση της διακυβέρνησης και της επαγγελματικής δεοντολογίας των επιχειρήσεων.
- Οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται αρκετά χαμηλά ως προς την ανάπτυξη περιβαλλοντικών πολιτικών και πρακτικών. Το γεγονός αυτό είναι ανησυχητικό, ιδιαίτερα όσον αφορά την περιβαλλοντική επίδοση, που είναι ένας χώρος με μακρά παράδοση και σαφείς κατευθυντήριες γραμμές στην Ευρώπη. Πρέπει να τονιστεί ότι λίγες είναι οι εταιρείες στην Ελλάδα που δημοσιεύουν ξεχωριστό κοινωνικό ή/και περιβαλλοντικό απολογισμό.
- Όσο μεγαλύτερο κύκλο εργασιών έχει μια εταιρεία, τόσο πιο πιθανό είναι να αρχίσει να απολογείται για θέματα Ε.Κ.Ε.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που έλαβε μέρος στην έρευνα (97%) θεωρεί πως η Ε.Κ.Ε. θα αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία τα επόμενα πέντε χρόνια.
- Εξωγενείς παράγοντες χρηματοοικονομικής φύσεως (πίεση από μετόχους, επενδυτές κτλ.) δείχνει να απασχολούν τις επιχειρήσεις σε πολύ μικρότερο βαθμό, αφού τους κατατάσσουν στους λιγότερο σημαντικούς για το μέλλον της Ε.Κ.Ε.

- **Επιχειρηματική Δεοντολογία**

Η ηθική αποτελεί μια έννοια σχετική. Αναφέρεται στη συμπεριφορά εκείνη που είναι εναρμονισμένη με τα βασικά πιστεύω και τις αντιλήψεις της εκάστοτε εποχής. Έτσι, η επιχειρησιακή ηθική είναι η συμπεριφορά εκείνη της επιχείρησης που δεν αντιτίθεται στους εκάστοτε κώδικες ηθικής δεοντολογίας. Η κοινωνική ευθύνη, δε, αποτελεί το «τμήμα» εκείνο της ηθικής που απευθύνεται στο κοινωνικό σύνολο και που διασφαλίζει την προστασία των συμφερόντων του.

Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός ηθικού επιχειρησιακού χαρακτήρα παίζει η κουλτούρα. Είναι, πρωτίστως, θέμα κουλτούρας η απόφαση ανάληψης κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης και ο σχεδιασμός κατάλληλης ηθικής συμπεριφοράς που να οδηγεί στην επίτευξη των αποτελεσμάτων με ηθικά μέσα. Η επιχειρησιακή ηθική που στοχεύει στην εμφάνιση ενός πιο κοινωνικού προσώπου της επιχείρησης καθορίζεται πάντα μέσα στα πλαίσια της εφαρμοζόμενης κουλτούρας, πλαίσια τα οποία η επιχείρηση μπορεί να τροποποιεί ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν (πολιτιστικές, οικονομικές, κοινωνικές).

Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει και η ηγεσία. Ο ηγέτης, του οποίου το ρόλο μέσα στην επιχείρηση παίζει ο μάνατζερ, καλείται να έχει ηθική συμπεριφορά με κοινωνικό προσανατολισμό, έτσι ώστε να παραδειγματίζει τους υφισταμένους του αλλά και να τους καθιστά υπεύθυνους απέναντι στην ηθική συμπεριφορά της επιχείρησης. Στη διαδικασία αυτή ο ηγέτης οφείλει να λαμβάνει υπόψη του όλες τις ομάδες συμφερόντων, τις οποίες και θα πρέπει να ικανοποιεί εξίσου αν θέλει να θεωρείται ηθικός. Εκεί ακριβώς έγκειται και η δυσκολία της ηθικότητας της ηγεσίας.

Η μεγαλύτερη σύγκρουση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στο διεθνές επίπεδο είναι η ισορροπία ανάμεσα στην ηθική και στον

ανταγωνισμό. Εξάλλου, η κατανομή ρόλων στις χώρες δραστηριοποίησης δημιουργούν επίσης ηθικά προβλήματα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις αυξάνοντας τις διαφορές ανάμεσα στους κοινωνικούς δείκτες των αναπτυγμένων χωρών και χωρών στην ανάπτυξη.

Επιπλέον, τα κίνητρα που διαμορφώνονται στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανά να δώσουν ή πιο σωστά να οδηγήσουν την επιχείρηση σε εξυπηρέτηση του κοινωνικού συμφέροντος υπό το πρίσμα της ηθικής που οι άνθρωποι και η κοινωνία έχουν διαμορφώσει.

Πάντως, η προσπάθεια υιοθέτησης μιας ηθικής συμπεριφοράς μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση είτε καθηκόντων είτε ρόλων. Ασφαλώς, τέτοιου είδους συγκρούσεις μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη στον κοινωνικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ορισμένων αρχών που επιβάλλονται είτε εσωεπιχειρησιακά, μέσω του κώδικα δεοντολογίας (Code of Conduct), είτε εξωεπιχειρησιακά, με τη θέσπιση νόμων ή την τροποποίηση κάποιων διατάξεων εκ μέρους της πολιτείας.

- **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η σημαντικότητα της Ε.Κ.Ε. τονίζεται τόσο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, όσο και από όλους τους άλλους φορείς που ασχολούνται κατά καιρούς με το θέμα.

Για όσους έχουν ασχοληθεί με την Ε.Κ.Ε. είναι σαφές πως δεν υπάρχει, και ούτε θα υπάρξει ποτέ, ένας εύκολος τρόπος ή μια μαγική συνταγή που θα μπορεί να εφαρμόζει μια επιχείρηση ώστε να γίνει κοινωνικά υπεύθυνη.

Η ενασχόληση μιας επιχείρησης με την Ε.Κ.Ε., καθώς και όλες οι πρωτοβουλίες, τα εργαλεία, τα πρότυπα, οι αρχές, οι πολιτικές που αναπτύσσονται, συζητούνται και εφαρμόζονται κατά καιρούς δεν είναι τίποτε άλλο παρά το μέσον δημιουργίας ενός μηχανισμού μέσα στην επιχείρηση, ώστε οι άνθρωποι να μπορέσουν να δούνε τα πράγματα διαφορετικά και άρα να αρχίσουν να ενεργούν διαφορετικά (πιο υπεύθυνα) σε αυτό που ήδη κάνουν.

Επιπλέον, ο μηχανισμός αυτός θα πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον ελέγχου της υπευθυνότητας όλων των εργαζομένων σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Όσο πιο μεγάλος είναι ένας οργανισμός, τόσο πιο δύσκολη και χρονοβόρα είναι η εγκαθίδρυση αυτού του μηχανισμού, αλλά και απολύτως απαραίτητη. Η ενασχόληση μιας επιχείρησης με την Ε.Κ.Ε. δημιουργεί και ευκαιρίες για καινοτομία και παραγωγικότητα. Υπό αυτήν την έννοια δεν χρειάζεται να είναι ένα επιπλέον κόστος, αλλά αποτελεί μια πρόκληση για πρόοδο και ευημερία.

Η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση των στελεχών είναι καταλυτικής σημασίας για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης προς την Ε.Κ.Ε. αλλά και την τήρηση του κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας. Σε αυτό το σημείο ο ρόλος του ακαδημαϊκού κόσμου είναι ιδιαίτερα σημαντικός, κυρίως όσον αφορά την εκπαίδευση των αυριανών manager.

Η Ε.Κ.Ε. δεν αποτελεί ούτε μόδα, ούτε «άλλο ένα εργαλείο management» και σίγουρα όχι, όπως χρησιμοποιείται από ορισμένους, ένα μέσον για καλύτερες δημόσιες σχέσεις. Ουσιαστικά, δεν περιέχει

καμία καινούργια βαθιά και περίπλοκη έννοια για τις επιχειρήσεις, αλλά ένα απλό μήνυμα: *ως υπεύθυνη επιχείρηση λειτουργώ λαμβάνοντας υπόψη πώς θέλω να βρίσκομαι εδώ και στο μέλλον, και μάλιστα έχοντας συνεισφέρει ώστε το μέλλον αυτό να είναι καλύτερο για όλους.*

(η κοινωνία να είναι πιο δίκαιη, το φυσικό περιβάλλον σε καλύτερη κατάσταση και η οικονομική κατάσταση της εταιρείας και της κοινωνίας εν γένει, βελτιωμένη).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
Ερωτηματολόγιο Έρευνας

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ:
ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ:
ΟΔΟΣ:
ΑΡΙΘΜΟΣ:
ΠΟΛΗ/ΠΕΡΙΟΧΗ:
ΤΑΧ. ΚΩΔ.:
ΤΗΛ.:
E-MAIL:
ΠΟΙΟΣ ΑΠΑΝΤΑ ΣΤΟ ΕΡΩΤ/ΛΟΓΙΟ:
ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ:

2. Δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας εκτός Ελλάδας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε τι εύρος κινείται ο κύκλος πωλήσεων της επιχείρησής;

ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 20 ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ
20 ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ – 50 ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ
50 ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ – 100 ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ
ΠΑΝΩ ΑΠΟ 100 ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ

4. Έχει ορίσει η επιχείρησή σας τι σημαίνει Ε.Κ.Ε. για αυτήν;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5. Σε κλίμακα 1-10 πόσο σημαντική είναι η Ε.Κ.Ε. για την επιχείρησή σας;

(Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι το 1 σημαίνει ότι δεν είναι καθόλου σημαντική και το 10 πως είναι πολύ σημαντική)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Διαθέτει η επιχείρησή σας ολοκληρωμένη ή υπό διαμόρφωση επίσημη πολιτική στα παρακάτω θέματα, η οποία να αφορά και σε ζητήματα πέρα από τις νομοθετικές της υποχρεώσεις;

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΝΑΙ	ΟΧΙ

7. Εάν έχετε ή προσπαθείτε να ενσωματώσετε επίσημες πρακτικές Ε.Κ.Ε. στις δραστηριότητες της επιχείρησής σας, ποιοι παράγοντες επηρέασαν περισσότερο την απόφασή σας να το κάνετε αυτό; (Επιλέξτε το πολύ πέντε παράγοντες)

Η ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΦΗΜΗ

ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Η ΠΙΕΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΡΟΤΙΜΗΤΕΟΣ
ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ

Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓ/ΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΥΠΑΡΕΧ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΣΕ
ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ / ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ

ΑΛΛΟ (παρακαλώ διευκρινίστε).....

8. Εκτός από το ετήσιο δελτίο σας, εκδίδετε κάποιο ή κάποια από τα παρακάτω σε περιοδική βάση;
(Επιλέξτε το πολύ τρεις απαντήσεις)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΤΗΣΙΟ
ΔΕΛΤΙΟ

ΞΕΧΩΡΙΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΤΗΣΙΟ
ΔΕΛΤΙΟ

ΞΕΧΩΡΙΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

ΚΟΙΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

9. Κατά την άποψή σας η Ε.Κ.Ε. θα αποκτήσει μεγαλύτερη ή μικρότερη σημασία τα επόμενα 5 χρόνια;

ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ 5 ΧΡΟΝΙΑ

ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ 5 ΧΡΟΝΙΑ

ΚΑΝΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ

10. Ποιοι παράγοντες θα επηρεάσουν την αύξηση της σημασίας της Ε.Κ.Ε. τα επόμενα 5 χρόνια. (Σημειώστε τους 5 σημαντικότερους)

Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΠΩΣ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗ ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΠΩΣ ΘΑ ΥΠΑΡΞΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ

Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΤΕΟΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ

ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ

11. Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις (Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι 1 = Συμφωνώ και 2 = Δεν συμφωνώ)

Η Ε.Κ.Ε. ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΜΟΔΑ ΠΟΥ ΘΑ ΠΕΡΑΣΕΙ	1	2
Η Ε.Κ.Ε. ΑΦΟΡΑ ΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	1	2
Η Ε.Κ.Ε. ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	1	2
Η Ε.Κ.Ε. ΕΙΝΑΙ ΚΡΙΣΙΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	1	2

12. Εάν δεν έχετε υιοθετήσει επίσημες πρακτικές Ε.Κ.Ε. στην επιχείρησή σας, ποια από τα παρακάτω θεωρείτε πως είναι τα μεγαλύτερα εμπόδια στην ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην επιχειρησιακή σας στρατηγική (Σημειώστε όλα όσα αφορούν την επιχείρησή σας)

ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ (ΠΕΛΑΤΕΣ, ΜΕΤΟΧΟΙ κ.τ.λ.) ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΟ ΝΑ ΘΕΣΕΙ ΟΡΑΤΟΥΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ Ε.Κ.Ε.

ΔΕΝ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

13. Ποιοι παράγοντες θα επηρεάσουν (αν νομίζετε ότι θα αυξηθεί η σημασία της Ε.Κ.Ε. τα επόμενα χρόνια) την αύξηση της Ε.Κ.Ε.; (Επιλέξτε το πολύ τέσσερις απαντήσεις)

Η ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΟΤΙ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗ ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

ΟΙ ΑΠΑΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ / ΠΕΛΑΤΩΝ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Δαμουλιάνου Χριστίνα, 'Η Εταιρική Φήμη Χτίζεται αλλά και Μετριέται', Οικονομική Καθημερινή, 23 Μαρτίου 2003
- Δούκας, Πέτρος Γ., 'Εταιρική Διακυβέρνηση, Κεφαλαιαγορές, Χρηματιστήριο και Αξιολόγηση Επενδύσεων', Ινστιτούτο Δημοκρατίας, Μελέτες Πολιτικής Οικονομίας και Διπλωματίας, Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2002
- Θανόπουλος Ιωάννης, 'Το επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας', Interbooks, Αθήνα 2002
- Κωνσταντίνος Γ. Αθανασόπουλος, Η Ηθική Φύση και η Ελευθερία του Προσώπου, Αθήνα 2002
- Κουκιάδης Γ. Δ., 'Εργατικό Δίκαιο: Ατομικές εργασιακές σχέσεις και Κοινωνική Πολιτική', Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη 1995
- Συμβούλιο της Ευρώπης: 'Διακήρυξη της Λισσαβώνας', Μάρτιος 2000
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων – Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Ε.Κ.Ε.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων – Ανακοίνωση της Επιτροπής για την Ε.Κ.Ε: Μια Συνεισφορά των Επιχειρήσεων στην Βιώσιμη ανάπτυξη
- Μπαμπινιώτης Γ., 'Λεξικό της Ελληνικής Γλώσσας', Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε., Αθήνα 1998
- 'Πρώτα ο Πολίτης: Χάρτης Υποχρεώσεων προς τους Καταναλωτές', Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών, Ομάδα Διοίκησης Έργου: Ποιότητα για τον Πολίτη', Αθήνα 1998

Ξένη Βιβλιογραφία

- Αλεξάνδρα Λεφοπούλου, Marketing Week, July 1, 2003
- John A. Byrne, Inside McKinsey, Business Week, July 8, 2002

- Scott Frances, 'CSR – Who's in the Driving Seat?', London 2004
- Business Ethics Report, Lane Geoff and Sage Cathy, European Business forum, Issue 13, March 2003
- Making the Business Case Determining the Value of Corporate Community Involvement, The Centre for Corporate Citizenship at Boston College, 2000
- Robert Kreitner, Angelo Kinicki, 'Organizational Behaviour', Irwin McGraw-Hill, 2000
- Winocur, Mark Einstein, 'A portrait', Pomegranate Artbooks, Corte-Madera, CA
- Steven Howard, 'Corporate ethics, Corporate culture', Buildindbrands, 2001
- Porter Michael, 'CSR – a religion with too many priests?' European Business forum, issue 15 Autumn 2003
- (The) World Almanac and Book of Facts 2000, Primedia Reference Inc., World Almanac Books, Mahwah, New Jersey 1999
- John Kenneth Galbraith, The New Industrial State, New American Library, New York 1967
- John Rossant, Jack Ewing and Brian Bremner, The Corporate Cleanup Goes Global, Business Week, May 6, 2002
- John Dunkelberg and Donald P. Robin, The Anatomy of Fraudulent Behaviour, Business Horizons, November – December 1998
- Harvey Meyer, The Greening of Corporate America Journal of Business Strategy, January-February 2000
- Valasquel, Manuel G, Business Ethics: Concepts and Cases, Fourth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998
- The Economist, June 29, 2002
- "Environmental enemy No. 1, The Economist, July 6th, 2002
- Hawking Stephen, The Universe in a Nutshell, Bantam Pass, London, England 2001

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

- <http://europa.eu.int/>
- <http://www.wwf.org.uk/>
- <http://www.greenpeace.org/>

