

ΜΙΑ ΜΕΓΑΛΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΠΟΥ ΣΗΜΕΙΩΣΕ ΤΗ ΧΡΟΝΙΑ ΠΟΥ ΠΕΡΑΣΕ Η ΣΕΙΡΑ ΑΡΘΡΩΝ «ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ», Ο ΜΗ ΚΡΑΤΙΚΟΣ, ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ALBA ΚΑΙ Ο «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ» ΠΡΟΧΩΡΟΥΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ΑΡΘΡΩΝ. ΟΠΩΣ ΚΑΙ ΠΕΡΥΣΙ, ΣΤΗ ΣΕΙΡΑ ΘΑ ΦΙΛΟΞΕΝΗΘΟΥΝ ΣΥΝΟΛΙΚΑ 13 ΑΡΘΡΑ (ΈΝΑ ΚΑΘΕ ΕΒΔΟΜΑΔΑ), ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΘΑ ΠΡΑΓΜΑΤΕΥΟΝΤΑΙ ΤΙΣ ΠΛΕΟΝ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΤΑ ΑΡΘΡΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ΘΑ ΚΑΛΥΨΟΥΝ ΟΛΟ ΤΟ ΦΑΣΜΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Δεκατρία μαθήματα μία υποτροφία

– από τη Διοίκηση Προσωπικού και τη Στρατηγική Διοίκηση ως τη Διοίκηση Παραγωγής, το Μάρκετινγκ, τη Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων, τη Λογιστική και τη Χρηματοοικονομική Διοίκηση. Η σειρά συνοδεύεται από έναν ηλεκτρονικό διαγωνισμό, στον οποίο όσοι συμμετάσχουν θα κληθούν, στο τέλος αυτής, να απαντήσουν ηλεκτρονικά σε αριθμό ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις θα προέρχονται από όλα τα άρθρα

που θα δημοσιευθούν. Ο νικητής του διαγωνισμού θα μπορέσει να παρακολουθήσει δωρεάν, εντός του 2004, ένα από τα σύντομα προγράμματα του ALBA για στελέχη επιχειρήσεων (Executive Development Programs). Οι επόμενοι τρεις με την υψηλότερη βαθμολογία θα μπορέσουν να προμηθευθούν δωρεάν πέντε βιβλία ο καθένας, της δικής τους επιλογής, από τη σειρά «Διοίκηση» των Εκδόσεων Καστανιώτη. Περισσότερες πληροφορίες για τον διαγωνισμό υπάρχουν στις ιστοσελίδες www.alba.edu.gr/trends και <http://oikonomikos.dolnet.gr>



Η εταιρική κοινωνική ευθύνη

Του Α. ΗΡΑΚΛΕΟΥΣ

«**Λ**ΙΓΕΣ ΤΑΣΕΙΣ θα μπορούσαν να υπονομεύσουν τόσο πολύ τις ίδιες τις βάσεις της ελεύθερης κοινωνίας μας όσο η αποδοχή εκ μέρους των στελεχών επιχειρήσεων της άποψης ότι φέρουν κάποια κοινωνική ευθύνη που υπερβαίνει την ευθύνη τους να δημιουργούν όσο το δυνατόν περισσότερα κέρδη για χάρη των μετόχων» (Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, 1962, σελ. 133).

Η άποψη του Friedman ότι η μοναδική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων συναρτάται πάντα με την οικονομική τους λειτουργία έχει ευρεία απήχηση σε διευθυντικά στελέχη που πιστεύουν ότι οι κοινωνικές ευθύνες των εταιρικών εξαντλούνται στο πλαίσιο των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Παραδείγματος

Ο κ. Λάζος Ηρακλέους είναι αναπληρωτής καθηγητής Στρατηγικής Διοίκησης στο Εθνικό Πανεπιστήμιο της Σιγκαπούρης και επικεφαλής καθηγητής του AIBA.

9
Σύγχρονες Τάσεις
στο Μάνατζμεντ

χάρην, οι εταιρείες έχουν ευθύνη να παρέχουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά, να δημιουργούν θέσεις εργασίας και να πληρώνουν φόρους. Παρ' ότι όλα αυτά είναι σημαντικότερα αποτελέσματα της εταιρικής λειτουργίας, οι εξελίξεις των τελευταίων χρόνων έχουν συμβάλει ώστε η παραπάνω άποψη να κάνει σταδιακά την ισχύ της¹.

Οι παγκόσμιες πιέσεις για βελτιωμένη εταιρική διακυβέρνηση, οι οποίες έγιναν περισσότερο επιτακτικές λόγω των πρόσφατων εταιρικών σκανδάλων, ανέδειξαν τη σημασία θεμάτων κοινωνικής ευθύνης και ηθικής. Αρκετοί θεσμοί, συμπεριλαμβανομένης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των Ηνωμένων Εθνών και του ΟΟΣΑ, έχουν προτείνει κατευθυντήριες γραμμές που αφορούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη (EKE (CSR, Corporate Social Responsibility)) των επιχειρήσεων και κάποιες κυβερνήσεις έχουν προσαρμόσει ανάλογα τη νομοθεσία των χωρών τους. Η διάδοση της τάσης να δημοσιεύονται λίστες με τις καλύτερες επιχειρήσεις τις έχει ωθήσει να επιδιώκουν να βελτιώσουν τη θέση τους σε αυτές τις λίστες ώστε να ενισχύ-

σουν την εταιρική τους φήμη. Εκεί επικρατεί η «κρίσιμότητα» παρουσίαση της ετήσιας έκθεσης αποτελεσμάτων της εταιρικής λειτουργίας: αποτελέσματα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά. Παρατηρείται άνοδος των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων. Οι καταναλωτές όλο και συχνότερα παραδέχονται ότι η δεοντολογία των εταιρειών επηρεάζει τις αγοραστικές τους αποφάσεις. Πολλές επιχειρήσεις, από τη μεριά τους, συνειδητοποιούν ότι η εταιρική τους συμπεριφορά μπορεί να εξασφαλίσει τη νομιμοποίηση της λειτουργίας τους καθώς και τις μακροπρόθεσμες προοπτικές τους μέσα στο ευρύτερο περιβάλλον των πολλαπλών ομάδων ενδιαφερομένων όπου δραστηριοποιούνται. Επιπλέον, και σημαντικότερο, ότι υπάρχουν ακόμη και οικονομικές απόψεις που υποστηρίζουν σθεναρά την υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνης στάσης από τη μεριά των επιχειρήσεων.

Η εμπιστοσύνη του κοινού απέναντι στις επιχειρήσεις έχει κλονιστεί, ιδιαίτερα μετά την πρόσφατη αύξηση σκανδάλων, οικονομικών εγκλημάτων και περιπτώσεων οικονομικής κατάρρευσης επιχειρήσεων στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη. Ο Charles Handy υποστηρίζει ότι πρέπει να επανεξετάσουμε τις βασικές αρχές που διέπουν τις επιχειρήσεις και να αναρωτηθούμε εκ νέου ποιος είναι ο βασικός στόχος του επιχειρείν⁴. Αν καταλήξουμε ότι ο στόχος των επιχειρήσεων είναι απλώς η δημιουργία κέρδους, τότε τα σκάνδαλα, τα οικονομικά εγκλήματα και οι οικονομικές καταρρεύσεις θα επαναληφθούν, και η ήδη πηλγεία εμπιστοσύνη του κοινού δεν θα επισουδαθεί ποτέ. Από την άλλη μεριά, κάποιες πεφωτισμένες εταιρείες έχουν συνειδητοποιήσει ότι ο απόκετος στόχος τους δεν είναι απλώς η δημιουργία κέρδους, αλλά η χρήση των κερδών για έναν ανώτερο σκοπό, όπως λ.χ. να κάνουν τη ζωή πιο μεστή ή να κάνουν προστιθέμενα σε περισσότερους ανθρώπους τις ομορφιές της ζωής μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Οι κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις (SR), Socially Responsible Investment) αποτελούν πλέον σημαντική δύναμη. Τα ευρωπαϊκά ιδιωτικά κεφάλαια που επενδύονται σε κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις υπολογίζονται σήμερα σε 12,2 δισ. ευρώ, ενώ τα αντίστοιχα θεσμικά κεφάλαια αγγίζουν τα 336 δισ. ευρώ. Σύμφωνα με έρευνες, οκτώ στους δέκα διαχειριστές κεφαλαίων και χρηματιστηριακούς αναλυτές που ρωτήθηκαν θεωρούν ότι η διαχείριση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών κινδύνων έχει θετική επίδραση στη μακροπρόθεσμη χρηματιστηριακή αξία της επιχείρησης, ενώ τέσσερις στους δέκα δήλωσαν ότι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα για μετοχές εταιρειών με καλή απόδοση στον τομέα της ΕΚΕ. Επίσης, οι δέκα διαχειριστές κεφαλαίων και χρηματιστηριακούς αναλυτές προβλέπουν ότι η αγορά των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων θα συνεχίσει να αναπτύσσεται τα επόμενα δύο χρόνια και ότι θα γίνει απαραίτητος ο ανεξάρτητος έλεγχος των κοινωνικών αποτελεσμάτων ώστε να βελτιωθεί η φερεγγυότητα και η αξιοπιστία των εκθέσεων⁵.

Οι κοινωνικά υπεύθυνοι επενδυτές επιδιώκονται

είτε σε αρνητική επιλογή (negative screening), δηλαδή αποκλείουν συγκεκριμένους τομείς από τα επενδυτικά τους χαρτοφυλάκια με γνώμονα κάποιους κοινωνικούς και ηθικούς προβληματισμούς, είτε σε θετική επιλογή (positive screening), δηλαδή επιλέγουν να επενδύσουν σε εταιρείες οι οποίες έχουν επιδείξει κατά το παρελθόν κοινωνικά υπεύθυνα συμπεριφορά, είτε και σε ενεργό ανάμειξη (engagement) στις εταιρικές λειτουργίες με στόχο να ωθήσουν τις εταιρείες να εντείνουν τις προσπάθειές τους στον τομέα της ΕΚΕ. Αυτό συνήθως συμβαίνει μέσω του μετοχικού ακτιβισμού (shareholder activism), όταν δηλαδή οι μέτοχοι χρησιμοποιούν την ισχύ που απορρέει από το δικαίωμα ψήφου ώστε να επηρεάσουν ζητήματα που έχουν σχέση με την ΕΚΕ.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την ΕΚΕ και πολλές φορές συμπεριλαμβάνουν στις εκθέσεις τους λεπτομερείς καταγραφές των δεσμεύσεών τους σε σχέση με περιβαλλοντικά, κοινωνικά και ηθικά ζητήματα⁶. Στις ΗΠΑ 48 από τις 50 πρώτες επιχειρήσεις της κατάταξης Standard & Poor's συμπεριλαμβάνουν στις εκθέσεις τους κάποια τουλάχιστον από τις παραπάνω περιοχές. Η IBM ξεκίνησε να εισάγει στις εκθέσεις της στοιχεία για την κοινωνική της δράση πριν από 13 χρόνια, η Du Pont πριν από 11 χρόνια, η Procter & Gamble πριν από 10 και η Intel πριν από εννέα. Και μία μόνο εταιρεία από τις πρώτες 50 της κατάταξης S&P, η Bristol Myers Squibb, η οποία δημοσιοποιεί τις εκθέσεις της εδώ και επτά χρόνια, περιλαμβάνει σε αυτές, εκτός από τα στοιχεία που αφορούν την κοινωνική δράση της, και μια ανεξάρτητη επικύρωση αυτής της διάστασης. Όλες οι ευρωπαϊκές εταιρείες (εξαγορευμένων των βρετανικών) που συμπεριλαμβάνονται στη λίστα των 50 πιο επιτυχημένων εταιρειών αναφέρουν στις εκθέσεις τους κάποιες όψεις της κοινωνικής τους προοπτικής. Δεκαοκτώ από αυτές τις εταιρείες συμπεριλαμβάνουν ανεξάρτητες επικυρώσεις για όλες τις ενότητες των εκθέσεών τους. Στη Βρετανία 132 από τις 250 πρώτες εταιρείες της κατάταξης FTSE αναφέρονται στις εκθέσεις τους σε θέματα ΕΚΕ - 45 από αυτές περιλαμβάνουν επικύρωση αυτών των αναφορών από ανεξάρτητους ελεγκτές.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που εκπονήθηκε το 2003 και στην οποία συμμετείχαν 992 διευθύνοντες σύμβουλοι από 43 χώρες⁷, για τους περισσότερους διευθύνοντες συμβούλους τα ζητήματα που αφορούν την ΕΚΕ και την κοινωνική βιωσιμότητα είναι ζητήματα ουσίας και όχι απλοί φαρμακισμοί. Είναι σημαντικό ότι οκτώ στους δέκα διευθύνοντες συμβούλους πιστεύουν ότι η κοινωνική βιωσιμότητα παίζει σημαντικότατο ρόλο στην κερδοφορία όλων των εταιρειών και οι επτά στους δέκα δήλωσαν ότι θα θυσίαζαν κάποια βραχυπρόθεσμα κέρδη προς χάρη της μακροπρόθεσμης αξίας για τους μετόχους όταν εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα κοινωνικής βιωσιμότητας. Στην ερώτηση ποια θέματα κοινωνικής βιωσιμότητας προωθούν ενεργά οι εταιρείες τους, οι διευθύνοντες σύμβουλοι απάντησαν ως εξής: αξίες, δεο-

ντολογία και κώδικες συμπεριφοράς (87%)· προκφορά ίσων ευκαιριών και επιλογή εργαζομένων από όλες τις κοινωνικές ομάδες (76%)· περιβαλλοντικές επιδράσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (71%)· απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας ως προς την κοινωνική βιωσιμότητα (64%)· ισορροπία επαγγελματικής - προσωπικής ζωής των εργαζομένων (55%)· επίδραση των προϊόντων στο περιβάλλον σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής τους (52%)· προσφυγές στη δικαιοσύνη για περιβαλλοντικά θέματα (49%)· ανθρώπινα δικαιώματα, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων που αφορούν την παιδική εργασία (48%)· και έκκληση αερίων που συμβάλλουν στην επιδείνωση του φαινομένου του θερμοκηπίου (40%).

Οι καθοριστικοί παράγοντες (και τα αναμενόμενα οφέλη) που αξιολογήθηκε ότι έχουν σημαντική ή εκτεταμένη επίδραση στην απόφαση των εταιρειών να δώσουν προτεραιότητα σε θέματα κοινωνικής βιωσιμότητας ήταν οι εξής: η φήμη της εταιρείας και η αποδοχή του εμπορικού σήματός της (79%)· ο βαθμός ελευστικότητας της εταιρείας ως εργασιακού χώρου (69%)· η διαχείριση και η μείωση του κόστους (66%)·

η διαχείριση κινδύνου (64%)· η βελτίωση της αξίας για τους μετόχους (63%)· και η κρατική παρέμβαση (62%). Η υπερβολικά πειστική κρατική παρέμβαση αναφέρθηκε ως η σημαντικότερη απειλή για τις προοπτικές της επιχειρηματικής ανάπτυξης (με αμέσως επόμενες την παγκόσμια τρομοκρατία και την απειλή πολέμου). Είναι προφανές από τα παραπάνω ευρήματα ότι, αν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αποφύγουν την υπερβολικά κρατική παρέμβαση στα κοινωνικά, περιβαλλοντικά και ηθικά ζητήματα, θα πρέπει να δρουν εκ των προτέρων προς αυτή την κατεύθυνση ώστε να καταστήσουν την παρέμβαση αυτή περιττή.

Όπως είπαν χαρακτηριστικά διευθύνοντες σύμβουλοι που συμμετείχαν στην έρευνα, «προσπαθούμε να κάνουμε τους ανθρώπους να καταλάβουν τη σημασία των μακροπρόθεσμων στόχων. Τα κέρδη μπορεί να είναι εφήμερα αλλά εμείς δεν πρέπει να κάνουμε τον στόχο από τα μάτια μας, και ο στόχος είναι η μακροπρόθεσμη προοπτική» ή «πρέπει να διατηρήσουμε μια ισορροπία μεταξύ του βραχυπρόθεσμου στόχου που αφορά τα κέρδη και τις ζημιές και του μακροπρόθεσμου στόχου που αφορά την επιλογή μας να επενδύουμε στο μέλλον». Αυτή η στά-

ση εξισορρόπησης ανάμεσα στην παρούσα κερδοφορία και στην επένδυση στο μέλλον είναι φυσικά βασικό δόγμα της επιτυχημένης στρατηγικής⁶. Η αποδοχή από τη μεριά των εταιρειών της κοινωνικής τους ευθύνης και της ευθύνης τους απέναντι στην αικφόρο ανάπτυξη αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε μακροπρόθεσμης στρατηγικής, και αυτό διότι οι εταιρείες είναι κοινωνικά συστήματα που λειτουργούν μέσα σε ένα ευρύτερο οικοσύστημα, το οποίο αποτελείται από διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων, και για αυτόν τον λόγο χρειάζεται να διατηρήσουν την κοινωνική νομιμοποίησή τους και να εξασφαλίσουν την ευρύτερη αποδοχή της λειτουργίας τους αν θέλουν να επιβιώσουν σε βόθος χρόνου.

Θεσμική προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Διάφοροι θεσμικοί έχουν εισαχθεί με την πάροδο του χρόνου κώδικες και πρότυπα όσον αφορά την ΕΚΕ. Παραδείγματος χάριν, οι κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές εταιρείες⁷, οι οποίες θεσπίστηκαν το 1976, έχουν σχέση με την προστασία των

ανθρώπινων δικαιωμάτων, την αικφόρο ανάπτυξη, την αναβάθμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την οικοδόμηση δεξιοτήτων σε τοπικό επίπεδο, την καλή εταιρική διακυβέρνηση, την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων και τις τοπικές κοινωνίας, την ευκρινή δικτύωση των εταιρικών πρακτικών, την προστασία των σπόρων που αποκαλύπτουν εταιρικές απάτες, την επέκταση της κοινωνικής πολιτικής στους επαγγελματικούς συνεργάτες και την εφοδιαστική αλυσίδα, και την αλληλεγγύη από ακατόλλητες πολιτικές δραστηριότητες. Η οδηγία Global Compact⁸ των

Ηνωμένων Εθνών, η οποία θεσπίστηκε το 2000, εισάγει έναν επιπρόσθετο στόχο: να αναδείξει αρχές που σχετίζονται με την προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων, την ελευθερία του συνεταιρισμού και της συλλογικής διαπραγματεύσεως, την κατάργηση της παιδικής εργασίας, την εξάλειψη διαφόρων μορφών διακρίσεων και την προστασία του περιβάλλοντος.

Στην Ευρώπη τα ζητήματα που αφορούν την ΕΚΕ έχουν βρεθεί κατά τα τελευταία χρόνια στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή⁹ παρουσίασε το 2001 την Πρόσκληση Χάρτα (Green Paper) με εκπεφρασμένο στόχο την «Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» και συνέλεξε τις απόψεις των ενδιαφερομένων μερών, τις οποίες έλαβε υπόψη τις προκειμένου να



ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ: JEFFREY PRESS

καταλήγει στην ανακοίνωση του 2002 με θέμα «Εταιρική κοινωνική ευθύνη: Η συμβολή των επιχειρήσεων στην αεικόρο ανάπτυξη». Η ΕΚΕ αξιζειται, και στα δύο έγγραφα, ως «*μια έννοια που περιγράφει την εκούσια ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των εταιρειών αλλά και στον τρόπο που αυτές αλληλεπιδρούν με όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων*» (2002: 7).

Σε αντίθεση με κάποια μυωπική θεώρηση, σύμφωνα με την οποία υπάρχει αντικρατικότητα μεταξύ κοινωνικής ευθύνης και κερδών, η Επιτροπή προάγει την άποψη ότι δεν υπάρχει εγγενής αντίθεση ανάμεσα στην ανταγωνιστικότητα της αγοράς και στην υπευθυνότητα που πρέπει να χαρακτηρίζει την επιχειρηματική λειτουργία: «*Οι επιχειρήσεις έχουν επίγνωση ότι μπορούν να συμβάλουν στην αεικόρο ανάπτυξη αν σχεδιάσουν τις δραστηριότητές τους με τέτοιο τρόπο ώστε, από τη μια μεριά, να ενισχύουν την οικονομική ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα ενώ, από την άλλη, να διασφαλίζουν την προστασία του περιβάλλοντος και ταυτοχρόνως να αποδέχονται την κοινωνική τους ευθύνη, στην οποία συμπεριλαμβάνεται η προστασία των συμφερόντων των καταναλωτών*». Το κείμενο αυτό ασκείται περισσότερο με εκείνες τις περιοχές ενδιαφέροντος στις οποίες απαιτείται εντονότερη προσπάθεια για σύγκλιση και διαφάνεια προκειμένου να προωθηθεί η έννοια της ΕΚΕ στην Ευρώπη, όπως λ.χ. κώδικες συμπεριφοράς, εταιρικές πολιτικές, τρόποι μέτρησης, καταγραφής και επικύρωσης των πρακτικών που στοχεύουν στην κοινωνική ευθύνη, περιγραφή των προϊόντων μέσω ετικετών και περαιτέρω ανάπτυξη κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων. Επίσης, στο κείμενο αυτό προτάθηκε η δημιουργία ενός βήματος διαλόγου στο οποίο θα εκφράζονταν τις απόψεις τους για την ΕΚΕ όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό το βήμα διαλόγου έχει ήδη αρχίσει να λειτουργεί υπό την αιγίδα της Επιτροπής και αποτελείται από οργανώσεις εργοδοτών, επιχειρηματικά δίκτυα, εργατικά συνδικάτα και μη κυβερνητικές οργανώσεις. Αυτό το βήμα διαλόγου στοχεύει στην προώθηση της έννοιας της κοινωνικής ευθύνης, στην κοινοποίηση των βέλτιστων πρακτικών, στην ενσωμάτωση των υπαρχουσών πρωτοβουλιών στην ΕΕ και στην περαιτέρω ανάπτυξη των σχετικών πρωτοβουλιών.

Επιμορφικά επιχειρήματα υπέρ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Οι επικριτές των επιχειρήσεων παραπονούνται ότι οι επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται πραγματικά ούτε για τις ομάδες ενδιαφερομένων ούτε και για την κοινωνία γενικότερα και ότι, αν αποδέχονται κάποιες μορφές κοινωνική ευθύνη, αυτό συμβαίνει διότι προσεχάζουν πως αυτή η στάση θα μεγιστοποιήσει τα κέρδη τους. Μολονότι τα κίνητρα που συντελούν στην υιοθέτηση μιας τέτοιας στάσης είναι ως έναν βαθμό κατανοητά, υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι για τους οποί-

ους η στάση αυτή είναι αποσοδορομική ή και παραπλανητική:

Πρώτον, μια εταιρεία που υποφέρει από χρόνια μειωμένη απόδοση δεν μπορεί να εκπληρώσει επαρκώς τον κοινωνικό της ρόλο, ακόμη και αν το θέλει. Οι κεφαλαιαγορές θα εξακολουθήσουν να πιέζουν τις εταιρείες για μεγάλες αποδόσεις παρ' ότι έχει πλέον αυξηθεί η σημασία των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων. Στις ανταγωνιστικές οικονομίες που βασίζονται στην αγορά, η καμνή εταιρική απόδοση «πικωρέται» με χρεοκοπία. Η διακοπή των δραστηριοτήτων της εταιρείας θα επηρεάσει αρνητικά τις ζωές πολλών ανθρώπων όχι μόνο των υπαλλήλων της, αλλά επίσης των επαγγελματικών συνεργατών της και των μελών της ευρύτερης εφοδιαστικής της αλυσίδας. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η άποψη που λέει ότι σημαντικό μέρος της κοινωνικής ευθύνης κάθε επιχειρήσεως είναι να εξακολουθήσει να προσφέρει δουλειά στην τοπική κοινωνία και να συμβάλλει θετικά στην οικονομία. Επομένως, δεν υπάρχει καμία αντίθεση ανάμεσα στην έννοια της δημιουργίας κέρδους και στην έννοια της κοινωνικής ευθύνης, αντίθετως η πρώτη είναι προσπατούμενο της δεύτερης.

Δεύτερον, δεν υπάρχει ουσιαστικός λόγος που να απαγορεύει σε μια εταιρεία να ωφελεθεί οικονομικά από την κοινωνικά υπεύθυνη λειτουργία της. Στην ουσία, η καλύτερη πρακτική για τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι να διασφαλίσουν την ενσωμάτωση των εταιρικών κοινωνικών δραστηριοτήτων τους στην επιχειρηματική τους στρατηγική με τρόπους που να ευνοούν τόσο τους κοινωνικούς εταίρους όσο και την ίδια την εταιρεία. Η επίτευξη αυτής της ενσωματώσεως δεν αποτελεί εταιρική υποκρισία, όπως ισχυρίζονται κάποιοι επικριτές, αλλά σωστή εταιρική διαχείριση. Η άποψη του Friedman ότι τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να προσπαθούν να αξιοποιούν τις επενδύσεις των μετόχων βασίζεται τελικά στη σχέση εκπροσώπησης που συνδέει διευθυντικά στελέχη και ιδιοκτήτες. Οι ιδιοκτήτες εξουσιοδοτούν τα διευθυντικά στελέχη να αναλάβουν τη διαχείριση των επενδύσεών τους και να επιχειρήσουν να τις μεγιστοποιήσουν. Δεν υπάρχει επομένως καμία αντίθεση μεταξύ του να είναι κανείς σωστός και του να είναι κερδοφόρος. Αναθέτως η καλή εταιρική διαχείριση συνεπάγεται μια λειτουργία που θα έχει διττό στόχο, αφενός την αποδοχή και διακεφαλίωση των εταιρικών κοινωνικών ευθυνών, και αφετέρου την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλαισίου λειτουργίας της εταιρείας και τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς της σε αυτό το πλαίσιο.

Πιθανά οφέλη που προκύπτουν από την ΕΚΕ και τα οποία συνδέονται τελικά με τη βελτίωση της οικονομικής θέσης της εταιρείας περιλαμβάνουν την ενίσχυση της εταιρικής εικόνας και φήμης, την εξασφάλιση της αφοσίωσης των πελατών, τη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας των περιβαλλοντικά βιώσιμων λειτουργιών, την αύξηση της ικανότητας της εταιρείας να προσελκύει και να διατηρεί άξιους εργαζομένους, τη μείωση της κανο-

νιστικής επιστήμης του κράτους, την ευκολότερη πρόσβαση σε Εένες αγορές και σε κοινωνικά υπεύθυνους επενδυτές¹⁰.

Έχουν εκπονηθεί αρκετές μελέτες με στόχο να εξετάσουν πώς συνδέονται οι διάφορες όψεις της ΕΚΕ με τις διάφορες διαστάσεις της απόδοσης. Οι περισσότερες τέτοιες έρευνες έδειξαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της υιοθέτησης πρακτικών ΕΚΕ και με κάποιες πτυχές της επιχειρηματικής απόδοσης¹¹, ενώ υπάρχουν και κάποιες έρευνες που δεν έδειξαν σημαντική συσχέτιση¹². Είναι αξιοσημείωτο πάντως ότι κάποιες από τις μελέτες που δεν διέγιναν σημαντικές αλληλεπιδράσεις προστόθησαν να συσχετίσουν την καθαρή εταιρική φιλανθρωπία με την απόδοση, αντί να ερευνήσουν πώς επιδρούν στην αποδοτικότητα τις εταιρείες αγαθοεργίες που είναι ενσωματωμένες τόσο στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται η εταιρεία τις σχέσεις της με τις ομάδες ενδιαφερομένων όσο και στην εταιρική στρατηγική¹³. Παραδείγματος χάριν, μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι, ενώ η δαπάνη των εταιρικών πόρων για κοινωνικά θέματα που δεν σχετίζονται άμεσα με τους βασικούς κοινωνικούς εταίρους μπορεί να μη δημιουργεί αξία για τους μετόχους, η οικοδόμηση καλών σχέσεων με όσους εμπλέκονται με την εταιρεία (εργαζομένους, πελάτες, προμηθευτές, και κοινότητες) δημιουργεί όντως αξία, διότι εδραίωνει κάποια άυλα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, όπως είναι η κοινωνική νομιμοποίησή της και η εμπιστοσύνη των πελατών στο πρόσωπό της, τα οποία αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος¹⁴. Δεδομένων λοιπόν όλων των περιπτώσεων, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις που συνηγορούν υπέρ της άποψης ότι η σχέση μεταξύ ΕΚΕ και επιχειρηματικής απόδοσης πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Ιδιαίτερως όταν οι εταιρείες επιδιώκουν να ενσωματώσουν τις προσπάθειές τους όσον αφορά την ΕΚΕ στη στρατηγική και στη διαχείριση των συμφερόντων των κοινωνικών εταίρων.

Ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στη στρατηγική

Η εταιρική φιλανθρωπία (η προσφορά χρημάτων σε φιλανθρωπικούς σκοπούς χωρίς ξεκάθαρο στρατηγικό σχέδιο ή πρόθεση) μπορεί να είναι καλή για την κοινωνία αλλά δεν είναι απαραίτητα ωφέλιμη για τους μετόχους, δηλαδή τους ιδιοκτήτες της εταιρείας. Αυτό θέτει δύσκολα ερωτήματα, αντίστοιχα με αυτά που περιλαμβάνονται στην κριτική του *Milton Friedman*: Τι νομιμοποιεί τα διευθυντικά στελέχη να εστιάσουν χρήματα που δεν τους ανήκουν για κοινωνικούς σκοπούς; Με ποια κριτήρια θα αποφασίσουν πού θα δώσουν χρήματα και πόσα; Υπάρχει όμως τρόπος να ωφεληθεί τόσο η κοινωνία όσο και η εταιρεία, και επομένως να αναρριβεί η παραπάνω συλλογιστική. Πώς μπορεί μια εταιρεία να συνδέσει τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ με τη στρατηγική της;

Κάποιες εταιρείες το έχουν καταφέρει με μεγάλη επιτυχία. Ένα καλό παράδειγμα είναι η Cisco Systems

Networking Academy¹⁵. Όταν η Cisco άρχισε να διορίζει δικτυακό εξοπλισμό σε σχολεία ως μια πράξη καθαρώς φιλανθρωπίας, έγινε προφανές ότι οι καθηγητές και το διοικητικό προσωπικό δεν είχαν τις απαραίτητες γνώσεις για να διαχειριστούν τα δίκτυα. Αυτό έδωσε αφορμή για τη δημιουργία ενός προγράμματος που συνέδεε τη δωρεά εξοπλισμού με την παροχή εκπαίδευσης στους εκπαιδευτικούς, το οποίο επικράτησε κατόπιν και στους μαθητές. Στη συνέχεια αναπτύχθηκε μέσω του Διαδικτύου ένα σύστημα εκπαίδευσης εξ αποστάσεως που είχε στόχο την εκπαίδευση και την πιστοποίηση των γνώσεων των μαθητών στη διαχείριση δικτύων. Το 1997 το σύστημα μεταεξελήθη σε Ακαδημία Δικτύωσης Cisco. Υστερα από συντονισμό με τις σχετικές κρατικές αρχές η Cisco στόχευσε σε οικονομικά μειονεκτικές περιοχές των ΗΠΑ και στη συνέχεια, ύστερα από πρόταση των Ηνωμένων Εθνών, το πρόγραμμα επεκτάθηκε στις λιγότερες ανεπτυγμένες χώρες. Σήμερα υπάρχουν πάνω από 10.000 ακαδημίες που λειτουργούν και στις 50 Πολιτείες των ΗΠΑ καθώς και σε 147 χώρες σε όλον τον κόσμο. Η επιτυχία του συγκεκριμένου προγράμματος ενέθαρρυνε και άλλες εταιρείες, όπως λ.χ. τις Sun, Hewlett Packard και Adobe Systems, οι οποίες αποφάσισαν να συμμετάσχουν σε αυτή τη στακευμένη εκπαιδευτική προσπάθεια. Οι απόφοιτοι της Ακαδημίας ξεπερνούν πλέον τους 115.000 και αυτή τη στιγμή πάνω από 260.000 άτομα είναι εγγεγραμμένα σε αυτήν.

Η Cisco πρόσφερε τη δυνατότητα εκπαίδευσης και την προοπτική μιας γόνιμης σταδιοδρομίας σε εκατοντάδες χαλιώδες οικονομικά μειονεκτούντες ανθρώπους, χρησιμοποιώντας έναν εξαιρετικό συνδυασμό τεχνολογίας, πόρων και παγκόσμιας παρουσίας. Ταυτόχρονα κέρδισε στρατηγικά οφέλη διότι με το πρόγραμμα αυτό ήρθαν συγκεκριμένοι περιορισμοί που εμπόδιζαν την ανάπτυξη της επιχείρησής: εκπαίδευσε ανθρώπους και τους βοήθησε να αποκτήσουν τα απαραίτητα εφόδια για τη διαχείριση δικτύων, μια περιοχή στην οποία υπήρχε παγκοσμίως έλλειψη σε εκπαιδευμένο προσωπικό. Τέτοιου τύπου αγαθοεργίες μπορούν να βελτιώσουν το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί μια εταιρεία, και μάλιστα με τρόπους που βελτιώνουν ταυτακρώως και την ίδια την ανταγωνιστικότητά της.

Οι Porter και Kramer υποστηρίζουν ότι τέτοιες κινήσεις στακευμένης αγαθοεργίας μπορούν να βελτιώσουν κάποιες βασικές συνθήκες (π.χ., να καλλιεργήσουν νέες δεξιότητες στο εργατικό δυναμικό, να αυξήσουν τη δυναμικότητα των επιστημονικών και τεχνολογικών ινστιτούτων ή να βελτιώσουν την υλική υποδομή) μπορούν να αναζωογονήσουν τη ζήτηση (να εκλεπτύνουν τις αγοραστικές ανάγκες των καταναλωτών ή και το μέγεθος της αγοράς) μπορούν ακόμη να δημιουργήσουν ένα περισσότερο εύρωστο ανταγωνιστικό πλαίσιο (να ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό και τη διαφάνεια στη λειτουργία των αγορών εστιάζοντας στις επενδύσεις που προσθέτουν αξία καθώς και στην προστασία της πνευματικής ιδιοκτη-

Περιοχές αξιολόγησης της ΕΚΕ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ
Παιδική εργασία Επιβαλλόμενη εργασία (δουλεία) Πρακτικές παιδαγωγίας (εκφοβισμός) Ασφάλεια (χρήση έναρτων φρουρών κτλ.) Εγγενή δικαιώματα - σεβασμός Υγιεινή και ασφάλεια	Εταιρική διακυβέρνηση Διωροδικίες και διαφθορά Διωρές σε πολιτικούς Δεοντολογία σχετικά με τα προϊόντα και τους καταναλωτές
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ Διακρίσεις Οράρια εργασίας Μισθοί και αμοιβές Ικανοποίηση από την εργασία Εκπαίδευση και ευκαιρίες για σταδιοδρομία Σχέσεις με τον κλάδο	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Κατανάλωση πόρων Ενέργεια / κλιματικές αλλαγές Χρήση νερού Απόβλητα Εκπομπές καυσαερίων και μόλυνση
	ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ / ΚΟΙΝΩΝΙΑ Εγγύηση στην κοινότητα Μεταφορά τεχνογνωσίας / συνεργασία Αγαθοεργίες Εκπαίδευση

σίας) και, τέλος, μπορούν να ενθαρρύνουν τις αυτοενοχλούμενες ομάδες επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας¹⁶.

Αξιολόγηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Μια εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί κοινωνικά υπεύθνη αν ενσωματώνει στο όραμα και στο σύστημα αξιών της ζητήματα που αφορούν την ΕΚΕ, δηλαδή όταν ενσωματώνει τέτοια ζητήματα στη στρατηγική της και στις καθημερινές της πρακτικές, και όταν αναπτύσσει τρόπους για να μετρά, να αξιολογεί και να μαθαίνει από τις πρωτοβουλίες της¹⁷. Όλα αυτά πρέπει να ξεκινούν από μια στέρεη αξιολόγηση της τρέχουσας θέσης της εταιρείας. Η Context, μια συμβουλευτική εταιρεία που ειδικεύεται σε θέματα ΕΚΕ¹⁸, έχει δημιουργήσει μια λίστα ελέγχου την οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες προκειμένου να αποσημάσουν τον «δείκτη ανησυχίας» τους, δηλαδή το πόσο θα έπρεπε να ανησυχούν για την τρέχουσα απόδοσή τους στο θέμα της ΕΚΕ. Στον πίνακα που ακολουθεί αναγράφονται οι 25 παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν γίνεται αυτή η αξιολόγηση.

Μια εταιρεία πρέπει να έχει δύο βαθμολογίες για καθένα από τα παραπάνω θέματα: μία βαθμολογία για τον βαθμό σημαντικότητας (από 0-δυσχετό έως 4-κρίσιμο) και μία βαθμολογία για την αποτελεσματική διαχείριση (1-καλή, 2-μέτρια, 3-κακή). Στη συνέχεια οι δύο βαθμολογίες πρέπει να πολλαπλασιάζονται και τα παραγόμενα γινόμενα να προστίθενται. Η εμπειρία έχει δείξει ότι, όταν το σύνολο είναι μικρότερο από 100, δεν υπάρχει λόγος ανησυχίας· όταν το σύνολο κυμαίνεται από 101 έως 130, η εταιρεία θα πρέπει να προσέξει· και όταν το σύνολο είναι μεγαλύτερο από 131, θα πρέπει να σημάνει συναγερμός.

Εκτός από το να είναι κοινωνικά υπεύθυνες, οι εταιρείες θα πρέπει επίσης να έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται σωστά την επικοινωνία με τους κοινωνικούς εταίρους, ώστε να διασφαλιστεί αφενός ότι όλοι όσοι εμπλέκονται στις λειτουργίες της εταιρείας έχουν επίγνωση των προσπαθειών της και αφετέρου ότι έχουν τη δυνατότητα να ανταδράσουν απέναντι στους μόνιμους επικριτές των εταιρειών. Οι καλύτερες πρακτικές στον χώρο αυτόν περιλαμβάνουν: πρώτον, τον σχεδιασμό ξεκάθαρων εταιρικών στόχων, αρχών και αξιών, ώστε να μπορούν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τη προσβέβει η εταιρεία· δεύτερον, την υπογράμμιση της κοινωνικής προκοφράς που συνδέεται με τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας, όπως είναι η δημιουργία θέσεων εργασίας, η συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη, η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η μεταφορά τεχνογνωσίας και η καινοτομία, χωρίς όμως υιοθέτηση αμυντικής στάσης· τρίτον, την παρουσίαση αδιάπτων και μετρήσιμων επιχειρημάτων υπέρ της ΕΚΕ που να σχετίζονται με θέματα όπως είναι η βελτίωση της εταιρικής φήμης και της αείας του εμπορικού σήματος, η προσέλευση, η παροχή κινήτρων και η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων, η διαχείριση κινδύνου, η λειτουργική αποτελεσματικότητα ή η εξασφάλιση της νομιμοποίησής της· τέλος, η διασφάλιση της συνέπειας και της συνοχής των μηνυμάτων που αφορούν την εταιρεία και μεταφέρονται μέσω διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας και σε διαφορετικά ακροατήρια¹⁹.

Σε τελική ανάλυση, οι επιχειρήσεις είναι κοινωνικά συστήματα που δεν μπορούν να επιβιώσουν σε βάθος χρόνου χωρίς νομιμοποίηση και υποστήριξη από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογούν εκ των προτε-

ρων τη στάση τους απέναντι στην ΕΚΕ, να υιοθετούν ξεκάθαρες πολιτικές ενσωματωμένες στη στρατηγική και στη λειτουργία τους, και να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τις ομάδες ενδιαφερομένων. Η κερδοφορία και η κοινωνική ευθύνη δεν συνεπάγονται μια επιλογή του τύπου «ή το ένα ή το άλλο», αλλά μια επιλογή του τύπου «και τα δύο». Η κερδοφορία είναι όχι μόνο προαπαιτούμενο αλλά και παράγοντας που υποβοηθεί την ουσιαστική κοινωνική ευθύνη.

Σημειώσεις

1. Οι διάφορες κινητήριες δυνάμεις, είτε αυτές οφείλονται στην κοινωνία είτε σε θεσμικούς είτε στη δράση διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων, οι οποίες αθρούν τις επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την έννοια της κοινωνικής ευθύνης συζητούνται στο άρθρο των Waddock S., Bodwell C. and Graves S., 2002, «Responsibility: The new business imperative», *Academy of Management Executive*, 16, 2: 132-148.
2. Handy C., 2002, «What's a business for?», *Harvard Business Review*, Δεκέμβριος: 49-55.
3. Deloitte, CSR Europe, and Euronext, 2003, «Investing in responsible business: Survey of European fund managers, financial analysts and investor relations officers», σελ. 36. Περαιτέρω στοιχεία σχετικά με τη σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορείτε να βρείτε στη σύνδεση των αποτελεσμάτων της έρευνας του Calvert στην ιστοσελίδα <http://www.cswire.com/article.cgi/2275.html>, καθώς και στην επισκόπηση της PriceWaterhouseCoopers του 2003 που παρατίθεται παρακάτω.
4. Salterbaxter & Context, 2003, «Trends in CSR Reporting, 2002-3», *Directions* No 3, σελ. 34.
5. CEO Survey: «Leadership, responsibility and growth in uncertain times», PriceWaterhouseCoopers and the World Economic Forum, 2003, σελ. 52.
6. Abell D., 1999, «Competing today while preparing for tomorrow», *Sloan Management Review*, 73-81. Markides C., 1998, «Strategic innovation in established companies», *Sloan Management Review*, 39, 3: 31-42.
7. Βλ. www.oecd.org.
8. Βλ. www.unglobalcompact.org.
9. Πληροφορίες για την Πρόσκληση Χάρτα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2001), για την ανακοίνωση με θέμα την εταιρική ευθύνη και τη συμβολή των επιχειρήσεων στην ακρόαση ανάπτυξη (2002) κτλ. μπορεί να βρει κανείς στην ιστοσελίδα της Επιτροπής στη διεύθυνση <http://www.europa.eu.int/comm/employment-social/social/csr/csr-index.htm>.
10. Βλ., για παράδειγμα, CEO Survey: «Leadership, responsibility and growth in uncertain times», PriceWaterhouseCoopers and the World Economic Forum, 2003, σελ. 52.
11. Παράδειγματα τέτοιων μελετών είναι και οι εξής: Jones R.

and Murrell A., 2001, «Signaling positive corporate social performance», *Business and Society*, 40, 1: 59-78. Orlitzky M. and Benjamin J., 2001, «Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review», *Business and Society*, 40, 4: 369-396. Verschoor C., 1998, «A study of the link between a corporation's financial performance and its commitment to ethics», *Journal of Business Ethics*, 17: 1509-1516. Waddock S. and Graves S., 1997, «The corporate social performance - financial performance link», *Strategic Management Journal*, 18: 303-319.

12. Βλ., για παράδειγμα, Aupperle K., Carroll A. and Hatfield J., 1985, «An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability», *Academy of Management Journal*, 28: 446-463.
13. Seifert B., Morris S. and Bartkus B., 2003, «Comparing big givers and small givers: Financial correlates of corporate philanthropy», *Journal of Business Ethics*, 45: 195-211.
14. Hillman A. and Kelm G., 2001, «Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?», *Strategic Management Journal*, 22: 125-139.
15. Βλ. τον δικτυακό τόπο της Ακαδημίας στη διεύθυνση <http://cisco.netacad.net>. Βλ. επίσης την εργασία Porter M. and Kramer M., 2002, «The competitive advantage of corporate philanthropy», *Harvard Business Review*, Δεκέμβριος: 56-68.
16. Porter M. and Kramer M., 2002, «The competitive advantage of corporate philanthropy», *Harvard Business Review*, Δεκέμβριος: 56-68.
17. Βλ. Waddock S., Bodwell C. and Graves S., 2002, «Responsibility: The new business imperative», *Academy of Management Executive*, 16, 2: 132-148.
18. www.econtext.co.uk.
19. World Economic Forum, 2003, «Values and value: Communicating the strategic importance of corporate citizenship to investors», σελ. 36.

Οι αναγνώστες μπορούν να ανατρέξουν και στα «Ντοκουμέντα» του παρόντος τεύχους όπου στέλεχη ελληνικών επιχειρήσεων πραγματεύονται το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Της Ελένης Ευσταθιάδου

ΣΤΕΦ. ΖΑΠΚΟΣ

Τα πραγματικά δικαιώματα
στην επιχειρηματική στρατηγική:
από τον Ουίλντ τον Μιλιού
στον σύγχρονο μάντζερ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΣΕΙΡΑΣ: Β. Θεοχαράκης, επίκουρος καθηγητής Μάρκετινγκ και Επιχειρηματικότητας στο ALBA, **N. Μιλωνόπουλος**, επίκουρος καθηγητής Πληροφοριακών Συστημάτων στο ALBA, **Χ. Κ. Τσούκας**, καθηγητής Οργάνωσης και Διοίκησης στο ALBA, στην ερευνητική θέση «Γεώργιος Δ. Μαύρος» και καθηγητής Οργανωσιακών Σπουδών Warwick Business School (University of Warwick, Βρετανία).