

## Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας

Τόμ. 19 (2008)

Επιχειρηματική ηθική



Επιχειρηματική ηθική: πτυχές της διοίκησης, των χρηματοοικονομικών, της λογιστικής και του μάρκετινγκ στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων

Ιορδάνης Κ. Παπαδόπουλος

doi: [10.12681/sas.661](https://doi.org/10.12681/sas.661)

Copyright © 2015, Ιορδάνης Κ. Παπαδόπουλος



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Παπαδόπουλος Ι. Κ. (2015). Επιχειρηματική ηθική: πτυχές της διοίκησης, των χρηματοοικονομικών, της λογιστικής και του μάρκετινγκ στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 19, 143–155. <https://doi.org/10.12681/sas.661>

### **Επιχειρηματική ηθική: πτυχές της διοίκησης, των χρηματοοικονομικών, της λογιστικής και του μάρκετινγκ στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων**

---

Ιορδάνης Κ. Παπαδόπουλος\*

Η επιχειρηματική ηθική ως κλάδος της εφαρμοσμένης ηθικής φιλοσοφίας και κοινωνικής θεωρίας αλλά και ως κοινωνική πρακτική ελέγχει τη λειτουργία και τις κοινωνικές ευθύνες των επιχειρήσεων με ανθρωπιστικά, ηθικά και οικολογικά κριτήρια. Για την επιχειρηματική ηθική ως κοινωνική πολιτική δεν υφίσταται ένα εξωκοινωνικό-ανιστορικό θεμέλιο σύμφωνα με το οποίο θα κρίνουμε το ηθικώς σωστό και λάθος. Επιδιώκουμε την κατασκευή περισσότερο ενός εργαλείου κατάλληλου για την επίλυση των ηθικών διλημάτων που ανακύπτουν στον χώρο της πραγματικής λειτουργίας της οικονομίας και των επιχειρήσεων. Προς τούτο, θα πρέπει να εξετάσουμε το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον σε σχέση με τις παραμέτρους της διοίκησης, των χρηματοοικονομικών, της λογιστικής και του μάρκετινγκ.

#### **Η έννοια της εταιρικής στρατηγικής και η αναλογία του οικοσυστήματος**

Πού βασίζεται η οικονομική επιτυχία εταιρειών μεγάλου μεγέθους, όπως η General Electric, η Motorola, η Microsoft ή η Wal-Mart, για να επιλέξουμε τυχαία παραδείγματα με διαφορετικά οικονομικά αντικείμενα; Η κάθε μία από αυτές τις εταιρείες έχει διαφορετική ιστορία να διηγηθεί και μάλιστα, σε αρκετές περιπτώσεις, οι ιστορίες αυτές έχουν και μελανές πτυχές. Μια αναλογία-μεταφορά, όμως, από την επιστήμη της βιολογίας-

---

\* Διδάκτωρ Φιλοσοφίας Πανεπιστημίου Kent, Επιστημονικός συνεργάτης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, kajor@hol.gr

οικολογίας μπορεί να μας φανεί ιδιαίτερος χρήσιμη στην αναζήτηση πληρέστερης, κατά το δυνατόν, απάντησης (βλ. Iansiti & Levien 2004: 68-78).

Η αναλογία αφορά στην προσομοίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και του επιχειρηματικού σχεδιασμού ή στρατηγικής με τη λειτουργία ενός *οικοσυστήματος*. Σύμφωνα με αυτή τη μεταφορά, η επιτυχία μιας εταιρείας, οιοδήποτε εντέλει μεγέθους, εξαρτάται από εκείνη του επιχειρηματικού οικοσυστήματος συνολικά στο οποίο είναι μέλος· ειδικότερα δε, η οικονομική επιτυχία σχετίζεται με την εύρεση εκ μέρους κάθε εταιρείας της θέσης που της αναλογεί μέσα σε αυτό το σύστημα. Όταν, ασφαλώς, κάνουμε χρήση μιας τέτοιας αναλογίας θα πρέπει να είμαστε ιδιαίτερος προσεκτικοί ώστε να μην περιπέσουμε σε κάποιον είδους *βιολογισμό* ο οποίος θα απέβλεπε, σε τελική ανάλυση, στη ‘φυσικοποίηση’ της λειτουργίας των επιχειρήσεων και στην ηθική νομιμοποίηση άνευ όρων της αγοράς. Η χρήση της αναλογίας θα έπρεπε να περιορισθεί στο επίπεδο της κατανόησης και της ερμηνείας του επιχειρηματικού στρατηγικού σχεδιασμού και παίγνιου γενικότερα, ιδιαίτερος μάλιστα στη νέα φάση της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας.

Ο όρος *οικοσύστημα* εισήλθε στην οικονομική και διοικητική ορολογία χάριν του ακαδημαϊκού πεδίου της οικονομικής γεωγραφίας. Στον χώρο των επιχειρήσεων με την έννοια του οικοσυστήματος αναφερόμαστε στο *δίκτυο* –οσοδήποτε χαλαρό ή στενά διασυνδεδεμένο– που συγκροτείται ανάμεσα στους προμηθευτές, διανομείς, θυγατρικές ή συμβαλλόμενες εταιρείες, ανταγωνιστές που παράγουν ίδια προϊόντα και υπηρεσίες, στις εταιρείες που παρέχουν την αναγκαία τεχνολογική ή πληροφορική υποδομή αλλά και σε μια σειρά άλλων δημόσιων ή μη οργανισμών, και ασφαλώς στους πελάτες/καταναλωτές των προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτό το δίκτυο αλληλεπιδρά και επηρεάζει την πορεία κάθε μέλους του. Σε ένα τέτοιο δίκτυο/οικοσύστημα, η λογική του *ελεύθερου καβαλάρη*, του *ηγεμόνα* ή του *μοναχικού λύκου/παίκτη* –με όλες τις ηθικές και πολιτικές συμπεραδηλώσεις αυτών των όρων– δεν είναι η πλέον ενδεδειγμένη ακόμη και με οικονομικούς αποκλειστικά όρους. Η επιδίωξη της μεγιστοποίησης απλώς και μόνον του ίδιου οφέλους, αργά ή γρήγορα, αποδεικνύεται ατελέσφορη, εάν δεν διασφαλίζεται παράλληλα και η οικονομική ευρωστία του συνολικού οικονομικού οικοσυστήματος στο οποίο ανήκει μια εταιρεία, ίσως ακόμη ακόμη και μια ολόκληρη εθνική οικονομία· όμως η τελευταία περίπτωση

δεν θα μας απασχολήσει εδώ. Οι επιχειρήσεις δεν θα μπορούσαν παρά να θεωρηθούν ως ανοικτά κοινωνικά υποσυστήματα τα οποία αλληλεπιδρούν με τα υπόλοιπα κοινωνικά υποσυστήματα.

Για να μπορέσει να ανιχνεύσει αποτελεσματικά μια επιχείρηση το οικοσύστημα στο οποίο ανήκει, διερευνά με λεπτομερή και συστηματικό τρόπο το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον, από την οπτική μάλιστα υπαγωγής αυτών σε ένα σχήμα ομόκεντρων κύκλων (Griffin 1999, Lynch 2006, Παπαδάκης 2007). Η χάραξη άλλωστε της ενδεδειγμένης κάθε φορά εταιρικής στρατηγικής προϋποθέτει την ανάλυση του περιβάλλοντος σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα και αποστολή της εταιρείας, τη διασφάλιση εύρυθμης λειτουργίας των μηχανισμών διοίκησης, επικοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης, τον ηθικό έλεγχο των εταιρικών αποφάσεων και πολιτικών από τους υφιστάμενους, τουλάχιστον, κώδικες επιχειρηματικής και επαγγελματικής δεοντολογίας (Θανόπουλος 2003, Κάντας 1995, Kast & Rosensweig 1985).

Θα έπρεπε, βεβαίως, να σημειωθεί ότι η αναλογία μεταξύ στρατηγικής και οικοσυστήματος δεν είναι τέλεια. Ανάμεσα σε άλλα, οι παράγοντες που επιδρούν στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη ενός βιολογικού συστήματος παραμένουν για ένα σημαντικό διάστημα σταθεροί. Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον ή οικοσύστημα, οι παράγοντες που αλληλεπιδρούν δεν είναι σταθεροί, όπως οι συνθήκες ανταγωνισμού ή η εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών. Το σύγχρονο οικονομικό-επιχειρηματικό περιβάλλον έχει ως κύριο γνώρισμά του την ενδεχομενικότητα.

Η παρατήρηση, όμως, αυτή δεν μπορεί από μόνη της να ακυρώσει τη βασικότητα της αναλογίας που προτάθηκε εδώ. Αρκεί κανείς να εξετάσει χαρακτηριστικά παραδείγματα, όπως εκείνο της Microsoft, της οποίας το ευρύτερο δίκτυο ή οικοσύστημα συναπαρτίζεται από χιλιάδες συμβαλλόμενες μικρότερες ή μεγαλύτερες εταιρείες όλων των ειδών επί παραδείγματι, μόνο οι εταιρείες που ενσωματώνουν ή και ολοκληρώνουν τα συστήματα λογισμικού που παράγει η Microsoft ανέρχονται σε 7.752, οι εταιρείες δε συμβούλων και εκπαιδευτών για τα αντίστοιχα λογισμικά πακέτα υπερβαίνουν τις 3.500.

## **Επιχειρηματική ηθική και επιχειρηματικές πρακτικές**

Αυτή η θεώρηση του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος μας επιτρέπει να οριοθετήσουμε και το στίγμα της επιχειρηματικής ηθικής. Προτού όμως επιχειρήσουμε μια συστηματική θεωρητική προσέγγιση, θα μπορούσαμε να καταγράψουμε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που δείχνει, αφενός, τον συνδυασμό μεταξύ των εννοιών της στρατηγικής και της κουλτούρας συνεχούς αλλαγής και, αφετέρου, τη σημασία που αποδίδει μια εταιρεία-ηγέτης τόσο στους αριθμούς όσο και στις ηθικές αξίες.

### ***Στρατηγική και κουλτούρα συνεχούς αλλαγής. Αριθμοί και αξίες. Η παραδειγματική περίπτωση του Jack Welch***

Όταν ο Jack Welch ήταν CEO της General Electric, διοργάνωνε κάθε χρόνο μια συνάντηση στρατηγικής με τους προϊσταμένους και διευθυντές των διαφορετικών τμημάτων της εταιρείας. Το 2001, λίγο πριν από τη συνταξιοδότησή του, διοργάνωσε την τελευταία συνάντηση αυτού του είδους στη Boca Raton. Εκεί, συνέστησε αρχικά τον διάδοχό του, τον Jeffrey Immelt, και κατόπιν μοιράστηκε με την ομάδα του για τελευταία φορά το εταιρικό του όραμα, ως ένα είδος παρακαταθήκης. Ο Welch έδωσε έμφαση στην αναγκαιότητα της ηθικής ακεραιότητας στον χώρο των επιχειρήσεων. Επισήμανε ότι στην General Electric τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης ενός διευθυντικού στελέχους εξαρτώνται από τους αριθμούς και τις αξίες. Όταν ένα στέλεχος ικανοποιεί και τα δύο κριτήρια, δηλαδή κατορθώνει να λειτουργήσει, αφενός, στο ύψος που έχει προσδιορισθεί από τη νόρμα παραγωγικότητας και οικονομικής απόδοσης και, αφετέρου, επί τη βάση ηθικών αξιών, τότε αυτό το στέλεχος θα πρέπει να ανταμειφθεί και να προαχθεί σε ανώτερα κλιμάκια· σε αντίθετη περίπτωση, όταν ένα στέλεχος της δεν ικανοποιεί ούτε το ένα ούτε το άλλο κριτήριο, η εταιρεία θα πρέπει να απολύει τον συγκεκριμένο μάνατζερ.

Εξειδίκευσε, όμως, περαιτέρω αυτή την αρχική του τοποθέτηση, σημειώνοντας ότι στην περίπτωση που ένας μάνατζερ δεν 'έπιασε' τη νόρμα παραγωγικότητας και απόδοσης, αλλά διαθέτει ηθική ακεραιότητα ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της συμπεριφοράς του θα έπρεπε να του δίνεται μια δεύτερη ευκαιρία από την εταιρεία· όταν πάλι πιάνει τους αριθμούς αλλά δεν λειτουργεί με γνώμονα ηθικές αρχές, τότε θα πρέπει να απομα-

κρυνθεί από την εταιρεία. Ο Welch, ένας άνθρωπος με πραγματικά βαθιά γνώση και εμπειρία της διοικητικής αλλά και των ευθυνών που συνεπάγεται η θέση του γενικού εκτελεστικού διευθυντή, κατέληξε λέγοντας ότι μακροπρόθεσμα ένας μάνατζερ χωρίς ηθική ακεραιότητα θα βλάψει την εταιρεία.

Σε αυτή τη συνάντηση δεν συζητήθηκαν επιχειρηματικά πλάνα και σχεδιασμοί με την τυπική έννοια του όρου. Συζητήθηκαν μόνο οι στρατηγικές κατευθύνσεις... Ο ίδιος και οι διευθυντές του συζήτησαν τέσσερις στρατηγικούς άξονες (τους οποίους στη δική τους γλώσσα αποκάλεσαν στρατηγικές πρωτοβουλίες): παγκοσμιοποίηση, ψηφιοποίηση, ηλεκτρονικό εμπόριο και ποιοτικό μάνατζμεντ και έλεγχος στη βάση των αρχών που θέτει η προσέγγιση six sigma.

Η παγκοσμιοποίηση αφορούσε τη στρατηγική κατεύθυνση της General Electric στην περαιτέρω προσαρμογή της στην παγκόσμια αγορά και παραγωγή. Η ψηφιοποίηση σχετιζόταν με τη στρατηγική πρωτοβουλία της εταιρείας για την ενσωμάτωση ακόμη περισσότερο της πληροφορικής τεχνολογίας στα προϊόντα και την αλυσίδα παραγωγής της. Το ηλεκτρονικό εμπόριο πάλι εκλήφθηκε ως η τρίτη στρατηγική εταιρική πρωτοβουλία, η οποία δεν περιοριζόταν μόνο στην εισαγωγή των ανάλογων τεχνικών μέσων, αλλά αφορούσε και στη γενικότερη επικοινωνία και αλληλεπίδραση με όλους τους stakeholders, καταναλωτές, επενδυτές, διακινητές των προϊόντων της εταιρείας, στελέχη, υποκαταστήματα κ.ο.κ. Τέλος, το six sigma πλάνο αφορούσε την ενεργό εμπλοκή όλων των στελεχών της εταιρείας σε σχέδια [projects] βελτίωσης προϊόντων, υπηρεσιών και σταδίων ποιοτικού ελέγχου που εφαρμόζονται από την GE.

Το 2001, τη χρονιά της συνταξιοδότησής του, ο Jack Welch ήταν πλέον διάσημος για τη στρατηγική του ηγετική ικανότητα: επικεντρωνόταν στην έννοια της αλλαγής για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η αλλαγή αυτή συνίστατο: πρώτον, στις ποιοτικές αλλαγές και ελέγχους, με αυξητικό ρυθμό, στις υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες της GE· δεύτερον, στη δημιουργία νέων προϊόντων και γραμμών παραγωγής και, τέλος, στην εξαγορά ή δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Σε όλο αυτό το κλίμα συνεχούς αλλαγής, ασφαλώς και μετρούσαν οι αριθμοί, με τους όρους του κέρδους, της κεφαλοποίησης και της ρευστότητας. Συγχρόνως, όμως, 'έπαιζαν' σημαντικό ρόλο και οι ηθικές αξίες, με την

έννοια ότι δινόταν ιδιαίτερη προσοχή στη χρηστική, και όχι μόνο, αξία των προϊόντων και υπηρεσιών της General Electric προς τους πελάτες της. Στο εταιρικό συνολικά στρατηγικό επίπεδο η κουλτούρα της αλλαγής διέπνεε όλες τις επιχειρήσεις που συναποτελούν την GE. Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο ότι η εταιρεία προέκρινε ακολούθως την *ecomagination* ως το νέο της όραμα.

### **Επιχειρηματική ηθική και διεθνές περιβάλλον**

Ο στόχος της επιχειρηματικής ηθικής δεν είναι να παρέχει ένα έτοιμο υλικό προς αποστήθιση και εφαρμογή. Οι παραδοσιακές ηθικές θεωρίες και επιχειρήματα είναι μόνο μερικώς βοηθητικά. Τα καθημερινά ηθικά διλήμματα είναι πιεστικά και απαιτούν πρακτικές απαντήσεις. Η *πλουραλιστική μέθοδος*, την οποία αναπτύξαμε στην κύρια εργασία μας στον παρόντα τόμο, ίσως να είναι η ενδεδειγμένη ηθική οπτική. Η υιοθέτηση ενός τέτοιου πλουραλισμού δεν σημαίνει ότι ασπάζεται κανείς ως ηθική στάση τον σχετικισμό· τίποτε δεν μας εμποδίζει από το να καταλήξουμε σε ένα κανονιστικό πλαίσιο αρχών και κανόνων, καθοδηγητικών για τις πράξεις μας.

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, εκφράζοντας τον έντονο προβληματισμό του για το κατά πόσον η οικειοθελής και μόνο δέσμευση των εταιρειών μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, προέκρινε τη δημιουργία ενός κανονιστικού πλαισίου, μέσω του οποίου προωθούνται συγκεκριμένες δεσμεύσεις, η τήρηση των οποίων θα πρέπει να επιβεβαιώνεται από ανεξάρτητους παρατηρητές. Η ανησυχία των ευρωπαϊκών λαών, του καταναλωτικού και επενδυτικού κοινού έγκειται στο κατά πόσον η αυτορρύθμιση της αγοράς ή και οι κώδικες επαγγελματικής δεοντολογίας είναι ικανοί να προστατέψουν το κοινωνικό σύνολο από μια σειρά μη δεοντολογικών επιχειρηματικών πρακτικών και δραστηριοτήτων. Τα ευρωπαϊκά κοινοτικά όργανα είναι προσεκτικά. Δεν ασπάζονται την ατελέσφορη και ξεπερασμένη λογική επιστροφής σε έναν υδροκέφαλο κρατισμό μα ούτε και εκείνη της ρητορικής περι υπεύθυνου καπιταλισμού. Η επιλογή ηθικής πολιτικής φαίνεται από τα πράγματα ότι δεν μπορεί παρά να κινηθεί στη χρυσή τομή ανάμεσα στην αυτορρύθμιση, τους κώδικες δεοντολογίας και την κρατική/θεσμική παρέμβαση.

Παρόμοιους προβληματισμούς έχει και το κοινό πέραν του Ατλαντικού. Στην Αμερική τα αιτήματα της επιχειρηματικής ηθικής εκφράζονται συστηματικά μέσα από ποικιλία επιστημονικών και επαγγελματικών φορέων/οργανισμών. Μπορεί κανείς να αναφερθεί ενδεικτικά στα The Institute for Global Ethics, The World Business Council for Sustainable Development, The Ethics Officers Association ή στο Social Investment Forum. Έργο του τελευταίου είναι η προώθηση εκείνων των επενδύσεων που πληρούν συγκεκριμένα ηθικά κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά αφορούν στη λελογισμένη χρήση πειραματόζων, την προστασία του περιβάλλοντος, τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την προστασία των παιδιών, την κατοχύρωση της ισότητας των φύλων, την υπεράσπιση των συμφερόντων των μετόχων μέσω σχημάτων εταιρικής διακυβέρνησης, σε μικροοικονομικές επενδύσεις προς όφελος της κοινότητας -τράπεζες αναπτύξεως, πιστωτικοί οργανισμοί, οργανισμοί δανείων MME.

Μπορούμε τέλος να αναφερθούμε και στον οργανισμό Social Accountability International -ίσως λιγότερο γνωστό στο ελληνικό κοινό- ο οποίος έχει συγκροτήσει κριτήρια πιστοποίησης των συνθηκών που επικρατούν σε έναν εργασιακό χώρο. Η πιστοποίηση αυτή φέρει την κωδική ονομασία SA8000 και αξίζει να αναφερθεί ότι, σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία, την έχουν αποκτήσει πέντε ελληνικές εταιρείες. Οι διεθνείς και ευρωπαϊκοί φορείς επιχειρηματικής ηθικής, όπως το δίκτυο EBEN, υιοθετούν και προτείνουν πλέον πολιτικές στην κατεύθυνση του μοντέλου triple bottom line.

Ανεξάρτητα από την οποιαδήποτε πορεία 'ηθικοποίησης' ή ακόμη-ακόμη και πρωτοπορίας των δυνάμεων της αγοράς, όπως αυτή αποτυπώνεται στους διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες για την κερδοφορία των εταιρειών που έχουν υιοθετήσει σχήματα εταιρικής διακυβέρνησης/διαφάνειας -ενδεικτικά μπορούμε να παραπέμφουμε στον FSTE4Good-, είναι καθημερινά τα παραδείγματα μη δεοντολογικών επιχειρηματικών πρακτικών. Παλαιότερα, απασχόλησαν τη διεθνή κοινή γνώμη οι περιπτώσεις της Enron-Arthur Andersen, της WorldCom, της Vivendi, της Parmalat ή της Siemens, πιο πρόσφατα.

Με δεδομένα τα όρια της αποτελεσματικότητας της αυτορρύθμισης εκ μέρους της αγοράς, θα μπορούσε κανείς να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι αν έχει κάποιο νόημα η *ηθική προοπτική*, τότε είναι αναγκαίοι και οι κώδικες δεοντολογίας και οι άνθρωποι αγαθών προθέσεων και οι νόμοι σε

εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο αλλά και οι εταιρείες-ηγέτες, πρωτοπόροι στη συγκρότηση δικτύων προώθησης της *εταιρικής κοινωνικής ευθύνης*.

Θα πρέπει, ασφαλώς, να επισημάνουμε ότι το εύρος των θεμάτων που απασχολούν την επιχειρηματική ηθική δεν εξαντλείται στην έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι ιστορικές ρίζες της επιχειρηματικής ηθικής ανάγονται στο απώτερο παρελθόν, σε ευρωπαϊκά, αμερικανικά και διεθνή επιχειρηματικά πρότυπα. Η επιχειρηματική ηθική σχετίζεται άμεσα με την οικονομική και κοινωνιολογική θεώρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στη βιομηχανική και μεταβιομηχανική κοινωνία και υπό αυτή την έννοια δεν είναι απλώς μια πρόσφατη εξέλιξη. Η σταδιακή καλλιέργεια της επιχειρηματικής ηθικής συνδύασθηκε στην πράξη και με την ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης, η οποία επηρέασε δραστικά τον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης και ηγεσίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, βεβαίως, δεν παύει να αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της επιχειρηματικής ηθικής. Η συστηματική διερεύνηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προϋποθέτει την εξέταση των ειδών της: 'εσωτερική' και 'εξωτερική' των διαστάσεών της: 'οικονομική', 'νομική', 'ηθική', 'φιλανθρωπική' των βαθμών της: 'κοινωνική υποχρέωση', 'κοινωνική ευθύνη', 'κοινωνική απόκριση' συνάμα, την εξέταση των κριτηρίων συγκρότησης και αξιολόγησης αντίστοιχων προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ώστε να κριθούν ως προς την αποσπασματικότητά τους ή τον ολιστικό/περιεκτικό χαρακτήρα τους. Η αξιολόγηση αυτών των προγραμμάτων μπορεί να γίνει σε συνδυασμό με την εφαρμογή της *μελέτης περίπτωσης* και τον έλεγχο εφαρμογής ενός συγκροτημένου ή μη *μοντέλου λήψης ηθικών αποφάσεων*.

Στον χώρο της επιχειρηματικής ηθικής ανήκει και η συστηματική εξέταση σειράς επιχειρηματικών πρακτικών, όπως ειδικά ζητήματα διοίκησης, χρηματοοικονομικής, λογιστικής και μάρκετινγκ. Στο πλαίσιο αυτού του κειμένου μπορούμε να θίξουμε κάποιες μόνο από τις κεντρικές πτυχές αυτών των ζητημάτων.

### ***Διοίκηση, χρηματοοικονομική, λογιστική & μάρκετινγκ***

Δεν είναι πάντα εύκολο να διεισδύσει κανείς στον κόσμο των επιχειρήσεων και τους ηθικούς κώδικες που διέπουν την εργασία των διοικητικών

και διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης προπαντός εκείνων που δραστηριοποιούνται σε οικονομίες κλίμακος. Οι σύγχρονες εταιρείες αποτελούν μια σύνθετη γραφειοκρατική δομή, όχι μόνο με την τεχνική σημασία του όρου αλλά και με εκείνη που δηλώνει το σύστημα εξουσίας, προνομίων και κυριαρχίας. Η οργανωτική δομή αλλά και η απορρέουσα κουλτούρα οδηγούν πολλές φορές τα διοικητικά στελέχη να προκρίνουν μια στενή μορφή εργαλειακής ορθολογικότητας, αυστηρά προσηλωμένης στην υλοποίηση πλάνων/ σχεδίων, στην επίτευξη λειτουργικών στόχων οι οποίοι ασφαλώς θα πρέπει να είναι απολύτως μετρήσιμοι. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι μάνατζερ δεν μπορούν να αναγνωρίσουν τους λόγους για τους οποίους θα έπρεπε να δρουν επί τη βάση ηθικών κριτηρίων, παράλληλα ή πέραν του στόχου της κερδοφορίας. Δεν μπορούν εύκολα να διαισθανθούν τη σχέση ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και τον βαθμό αποτελεσματικότητας επί παραδείγματι στη διαχείριση εσωτερικών ή εξωτερικών κρίσεων ή τη σχέση μεταξύ μιας οργανωσιακής δημοκρατικής κουλτούρας και της αντιμέτωπησης καταστάσεων που ενέχουν υψηλό επιχειρηματικό κίνδυνο.

Τα ηθικά διλήμματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά τα διοικητικά στελέχη εμπίπτουν σε ζητήματα που αφορούν στην τήρηση ή μη αρχών όπως η ακεραιότητα-ειλικρίνεια, η δικαιοφροσύνη-δικαιοπραγία, η νομιμότητα, η τήρηση υποσχέσεων και δεσμεύσεων, η αμοιβαία εμπιστοσύνη κ.ο.κ. Οι πράξεις τους ασφαλώς δεν αφορούν μόνο το εσωτερικό του οργανισμού τους και τους μετόχους της εταιρείας για την οποία εργάζονται. Οι συνέπειες όσων αποφασίζουν και πράττουν επηρεάζουν λιγότερο ή περισσότερο όλους τους stakeholders που βρίσκονται γύρω από την εταιρεία. Υπ' αυτό το πρίσμα θα μπορούσαμε να αναφερθούμε σε σωρεία σχετικών πρόσφατων παραδειγμάτων μη δεοντολογικών επιχειρηματικών πρακτικών, όπως εκείνα της Goldman Sachs, της GlaxoSmithKline ή της Barclays.

Θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τρεις δυνατές ηθικές στάσεις των μάνατζερ (Carroll 1999: 141-152). Η πρώτη χαρακτηρίζεται ως *ανήθικη*. Στην περίπτωση αυτή, τα διοικητικά στελέχη όχι μόνο παραβλέπουν στις αποφάσεις τους τις ηθικές αρχές, αλλά, στην πραγματικότητα, αποφασίζουν συνειδητά με τρόπο που αντιβαίνει σε κάθε ηθική διαίσθηση ή αρχή. Σύμφωνα με αυτή τη στάση, η βέλτιστη διοίκηση μιας εταιρείας θα έπρεπε να έχει ως αποκλειστικό της γνώμονα την επιδίωξη της ικανοποίησης των ατομικών-εγωιστικών συμφερόντων και της κερδοφορίας. Οι ηθικές αρχές ή

ακόμη και οι νομικοί περιορισμοί θεωρούνται απλώς εμπόδια στην επίτευξη των οικονομικών στόχων.

Η δεύτερη διακριτή στάση χαρακτηρίζεται ως *ηθική*. Οι μάνατζερ που υιοθετούν αυτή τη στάση πιστεύουν ότι τα ποικίλα νομικά πλαίσια θα έπρεπε να τηρούνται απαρέγκλιτα. Μάλιστα, θεωρούν ότι η ενδεδειγμένη ηθική στάση θα έπρεπε να ξεπερνά κατά πολύ αυτό που επιβάλλει ο νόμος. Η στάση αυτή δεν συνεπάγεται μόνο την ανάληψη των εταιρικών ευθυνών που αναλογούν σε έναν οργανισμό, αλλά και την υιοθέτηση κατ' ουσίαν της στάσης της 'κοινωνικής απόκρισης', της ενεργού συμβολής στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Βεβαίως υπάρχουν και οι μάνατζερ τους οποίους θα χαρακτήριζε κανείς ως ασυνείδητα ή συνειδητά *μη ηθικούς*. Η πρώτη ομάδα δεν αντιλαμβάνεται τις ηθικές επιπτώσεις των εταιρικών αποφάσεων, ενώ η δεύτερη θεωρεί ότι η ηθική δεν εμπίπτει στη δικαιοδοσία της επιχείρησης και ανήκει αποκλειστικά στη σφαίρα της ιδιωτικής ζωής. Οποιαδήποτε και αν είναι η ηθική στάση που υιοθετούν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, πληθώρα ερευνών έχει καταδείξει ότι αυτή είναι κρίσιμη για το γενικότερο ηθικό κλίμα ή κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό. Οι αποφάσεις της ηγεσίας δεν μπορεί παρά να επηρεάζουν το σύνολο των λειτουργιών μιας εταιρείας.

Η λήψη των χρηματοοικονομικών αποφάσεων σε έναν οργανισμό αφορά τον βέλτιστο υπολογισμό ρίσκου και κερδών (Boatright 1999: 153-163, Duska & Clarke 2002: 206-224). Έτσι, μπορούμε να διακρίνουμε στα χρηματοοικονομικά: τη λειτουργία των χρηματοοικονομικών αγορών, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη σύναψη οικονομικών σχέσεων και εμπορικών συμβολαίων, τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών, και τη χρηματοοικονομική διαχείριση/διοίκηση, η οποία καθιστά αναγκαία την εξισορρόπηση αντιτιθέμενων οικονομικών συμφερόντων, έργο πραγματικά δύσκολο πολλές φορές. Η σχετικώς πρόσφατη εμπειρία των στελεχών της τράπεζας Barclays για την εξαγορά της ABN-AMRO πιστοποιεί του λόγου το αληθές.

Τα ποικίλα σχήματα εταιρικής διακυβέρνησης βοηθούν στην επίλυση ή ακόμη και αποφυγή τέτοιων καταστάσεων. Δεν αποτελούν όμως πανάκεια για το βέλτιστο εντέλει τρόπο υπολογισμού του ρίσκου και των κερδών και προπαντός της δίκαιης κατανομής αυτών. Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης θα έπρεπε να συμπληρώνονται από ηθικά κριτήρια, τον συνυ-

πολογισμό των *εξωτερικοτήτων* και την αναλογική κατανομή των ωφελημάτων από μια οικονομική απόφαση σε όλους τους stockholders αλλά και τους stakeholders.

Τα χρηματοοικονομικά και ακόμη ειδικότερα η λογιστική θεωρούνται η 'γλώσσα' των επιχειρήσεων. Ίσως μάλιστα αυτοί οι δύο τρόποι υπολογισμού των οικονομικών μεγεθών να έχουν επηρεάσει συνολικότερα τη ζωή των σύγχρονων ανθρώπων. Η συζήτηση διεθνώς για τη λογιστική ως επάγγελμα έχει επικεντρωθεί σε σημαντικό βαθμό, αφενός, στη συγκρότηση κωδίκων δεοντολογίας για την αντιμετώπιση των ποικίλων ηθικών διλημάτων που ανακύπτουν ανάλογα με το είδος των λογιστικών υπηρεσιών, για τις οποίες γίνεται κάθε φορά λόγος και, αφετέρου, στην υιοθέτηση κοινών λογιστικών προτύπων εκατέρωθεν του Ατλαντικού (Abdolmohammadi & Nixon 1999: 164-177, Gowthorpe & Blake 1998).

Τα ηθικά διλήματα στη λογιστική μπορούν να διακριθούν σε εκείνα που αφορούν στο εσωτερικό ενός οργανισμού και σε εκείνα που ανακύπτουν από τη λειτουργία της λογιστικής ως δημόσιας υπηρεσίας/αγαθού ως παραδείγματα θα μπορούσαν να αναφερθούν οι ποικίλες πρακτικές δημιουργικής λογιστικής, η παραποίηση χρηματοοικονομικών υπολογισμών και ανάλυσης σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο από επενδυτικούς-συμβουλευτικούς οργανισμούς ή φορείς ορκωτών λογιστών, η φοροδιαφυγή κ.ο.κ. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις το ζητούμενο είναι η ανεξαρτησία του λογιστή και η εξισορρόπηση των ηθικών απαιτήσεων συγχρόνως για εμπιστευτικότητα, τήρηση κανόνων επαγγελματικής δεοντολογίας αλλά και προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ασφαλής ένδειξη της συνθετότητας των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι λογιστές ως επαγγελματίες το γεγονός ότι 3.400 μέλη του American Institute of Certified Public Accountants επένδυσαν 21 χιλιάδες ώρες συζήτησης το 1997 γύρω από τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει το επάγγελμά τους μέχρι το 2011.

Στην επιχειρηματική πρακτική, τέλος, του μάρκετινγκ συγκαταλέγονται η διαφήμιση, η εμπορία, η τιμολόγηση, η έρευνα αγοράς, οι μέθοδοι προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών (Brenkert 1999: 178-193). Μάλιστα, η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ θεωρεί ότι σε έναν ευρύ ορισμό του μάρκετινγκ θα έπρεπε να συμπεριληφθούν και υπηρεσίες που σχετίζονται με την εκπαίδευση, την πολιτική ή ακόμη και τη θρησκεία. Για όποιον τομέα

και αν κάνουμε λόγο, το μάρκετινγκ βαρύνεται με κατηγορίες για χρήση αθέμιτων μεθόδων χειραγώγησης, παραπληροφόρησης, παραβίασης της ιδιωτικής ζωής των ανθρώπων κ.ο.κ. Οι κατηγορίες αυτές συνδυάζονται με την επιρροή που ασκεί η διαφήμιση επί παραδείγματι στη ζωή μας μέσω των προτύπων που προωθεί. Θα μπορούσε βεβαίως κανείς να αναφερθεί εδώ και σε δημοσιεύματα στον ελληνικό και διεθνή Τύπο, που κάνουν λόγο για τη χρήση από τις διαφημιστικές εταιρείες μεθόδων που σχετίζονται με τις τελευταίες εξελίξεις στον χώρο της νευροεπιστήμης.

Οι σχετικοί κώδικες δεοντολογίας που έχουν συγκροτηθεί από ποικίλους φορείς ως απάντηση στις προαναφερθείσες κατηγορίες, έχουν ως κοινό παρανομαστή την προάσπιση των αρχών της αλήθειας και της ελευθερίας, της ευδαιμονίας αλλά και της δικαιοσύνης έναντι των δικαιωμάτων των καταναλωτών. Η έννοια της αλήθειας, σε αυτήν την περίπτωση, συνδέεται με την πραγματική ελευθερία επιλογής που διαθέτουμε όταν αποφασίζουμε να αγοράσουμε ένα προϊόν, η ευδαιμονία μας ως καταναλωτών συνδέεται με την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων που καταναλώνουμε και η δικαιοσύνη, τέλος, αφορά στις τιμές ή στην αντιμετώπιση των ομάδων αναφοράς του μάρκετινγκ: ασφαλώς, οι πιο ευαίσθητες από όλες τις ομάδες είναι εκείνη των μικρών παιδιών και εκείνη των ηλικιωμένων. Ο όρος ηθική στο μάρκετινγκ δεν μπορεί παρά να εκληφθεί ως περιγραφικός, αναλυτικός και συνάμα κανονιστικός. Το ζητούμενο είναι αν καθίσταται επικτός ένας συνδυασμός ρεαλισμού αλλά και τήρησης κάποιου κώδικα δεοντολογίας. Τον συνδυασμό αυτόν επιχείρησε πρόσφατα στην ελληνική περίπτωση ο Συνήγορος του Καταναλωτή.

### **Συμπέρασμα**

Ο συνδυασμός γενικότερα των βέλτιστων οικονομικών αποτελεσμάτων και της τήρησης κανόνων επιχειρηματικής ηθικής, όπως καταδεικνύει η διεθνής πραγματικότητα, δεν μπορεί παρά να είναι αποτέλεσμα της χρυσής τομής ανάμεσα στην αυτορρύθμιση, τους κώδικες δεοντολογίας και την κρατική /θεσμική παρέμβαση. Οι δυνάμεις της αγοράς έχουν αποδείξει ότι μπορούν να βρεθούν στην πρωτοπορία των εξελίξεων. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις, παλαιότερα, το Business Impact ή, πιο πρόσφατα, η Παγκόσμια Στρογγυλή Τράπεζα για την Κλιματική Αλλαγή στην οποία συμπράττουν εταιρείες όπως η Air France, η Bayer, η Allianz, η Swiss Re, η Alcoa, η

Dupont ή η Caterpillar ή οι στρατηγικές κοινωνικής αλλαγής που προτείνει ο οργανισμός Walden Asset Management.

### Βιβλιογραφικές αναφορές

- Abdolmohammadi, M. J. & Nixon, M. R. (1999). 'Ethics in the Public Accounting Profession', στο Frederick, R. E. (επιμ.), *A Companion to Business Ethics*. Oxford: Blackwell.
- Brenkert, G. G. (1999). 'Marketing Ethics' στο Frederick, R. E. (επιμ.), *A Companion to Business Ethics*. Oxford: Blackwell.
- Boatright, J. R. (1999). 'Finance Ethics' στο Frederick, R. E. (επιμ.), *A Companion to Business Ethics*. Oxford: Blackwell.
- Carroll, A. B. (1999). 'Ethics in Management' στο Frederick, R. E. (επιμ.), *A Companion to Business Ethics*. Oxford: Blackwell.
- Duska, R. F. & Clarke, J. J. (2002). 'Ethical Issues in Financial Services', στο Bowie, N.E. (επιμ.), *Business Ethics*, Oxford: Blackwell.
- Gowthorpe, C. & Blake, J. (επιμ.) (1998). *Ethical Issues in Accounting*. London: Routledge.
- Griffin, R. W. (1999). *Management*, 6<sup>th</sup> ed, Texas A&M University: Houghton Mifflin Company.
- Θανόπουλος, Γ. Ν. (2003). *Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*. Αθήνα: Interbooks.
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004). 'Strategy as Ecology', *Harvard Business Review*, 82, 3: 68-78, March.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, μέρος 3<sup>ο</sup>, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and Management: A System and Contingency Approach*, International 4<sup>th</sup> ed., London: McGraw Hill.
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy*, 4<sup>th</sup> ed., London: Prentice Hall-Financial Times.
- Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. 5<sup>η</sup> εκδ., τόμοι Α' και Β', Αθήνα: Μπένου.